

自治体栄養士養成プログラム立案のための 参考資料・事例集

令和5（2023）年3月

作 成

令和2～4年度厚生労働科学研究費補助金
循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策総合研究事業
公衆衛生領域を中心とした
自治体栄養士養成プログラム開発のための研究班

目 次

I. 10 年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラム構築のための実態把握・アウト ラインの検討-----	1
II. 自治体栄養士のキャリアラダーモデルの整理とスキルアップしたい能力に対応した既存研 修の整理-----	6
III. 新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会（対面对応）の実施と受講者からの意見や 評価-----	13
IV. 新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会（遠隔対応）の実施と受講者からの意見や 評価-----	35
別紙資料	
1-1. 振り返りシート（記入説明を含む）-----	51
1-2. 振り返りシート記入例-----	71
2. わたしのキャリアシート-----	72
3. 経験振り返りシート-----	73
4. 試行研修会（遠隔対応）由田プレゼン資料（抜粋）-----	56
5. 試行研修会（遠隔対応）荒井プレゼン資料（抜粋）-----	65
6. 試行研修会（遠隔対応）田中プレゼン資料（抜粋）-----	70
7. 第 81 回日本公衆衛生学会学術総会 シンポジウム 21 諸岡プレゼン資料（抜粋）----	77
8. 第 81 回日本公衆衛生学会学術総会 シンポジウム 21 磯部プレゼン資料（抜粋）-----	90

I.

10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラム 構築のための実態把握・アウトラインの検討

1. はじめに

都道府県や市町村に勤務する公衆衛生領域を中心に担当する自治体栄養士は、地域における健康・栄養課題等を適切に把握しながら、それらの解決や改善に求められる施策の立案、実施、評価、改善（マネジメントサイクルに応じた対応）が求められる。しかし、勤務する組織の違いによって対応すべき役割や業務内容も異なることから、平成25年3月に厚生労働省が発した通知「行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善の基本指針について」の別紙には、都道府県、保健所設置市及び特別区、市町村に区分した基本的な考え方とその具体的な内容が示されている。

一方、自治体栄養士の配置数は概して少なく、特定の地域や組織・部門においては、いわゆる「ひとり職種」あるいは、「ひとり配置」であることも多い。したがって、個の能力やスキルが、地域や組織・部門における公衆栄養活動の質に対して、数年から数十年にも渡り強く影響を及ぼすことに繋がる。自治体栄養士は、地域や組織・部門から期待される役割や時間の経過とともに刻々と変化・発生するさまざまな課題に対して最善の対応ができるよう、勤務年数や職位に応じ、常に十分な知識や技術を身につけておくことが求められている。

そこで、自治体管理栄養士を取り巻く実態を広く把握するとともに、その状況に考慮しつつ、10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムを構築するためのアウトラインの検討を行った。

2. 新しい自治体管理栄養士養成プログラム構築のための状況把握（概要）

（1）都道府県・保健所設置市・特別区の主管部局を対象として実施した行政栄養士育成に関する実態調査（組織調査）

都道府県・保健所設置市・特別区の主管部局の栄養士を対象に、自治体（組織）としての行政栄養士人材育成に関する実態調査（悉皆調査）を2020年11月に実施した。調査時点で全155自治体中、115自治体から回答が得られた（回収率74.2%）。

人材育成のためのマニュアルやガイドラインを策定済みもしくは、策定に向け作業中の自治体は41自治体であった。このうち、マニュアルを活用・運用するための体制整備もできているのは27自治体であった。また、マニュアルの内容については、厚生労働省が示す「行政栄養士業務指針」に沿っていると回答したのは35自治体であった。

人材育成に関する研修会を実施しているのは 61 自治体、また、派遣研修を定期的もしくは不定期に実施しているのは 88 自治体であった。自治体の種類や特徴、対人業務の有無、異動分野の違い等により、研修内容や研修機関に特徴が認められる。

大学院進学支援制度が整った自治体は 34 自治体、昇任のための試験制度が設けられている自治体は 35 自治体、厚生労働省や他自治体との人事交流制度は 32 自治体に認められた。

（２）都道府県、保健所設置市、特別区に勤務する行政栄養士を対象とした調査

公衆衛生領域を中心に勤務する自治体栄養士のための効果的な育成プログラム開発に資するため、都道府県、保健所設置市、特別区に勤務する行政栄養士を対象に人材育成に関する実態や個別のニーズを収集した。調査は 2021 年 1 月～3 月にインターネット調査により実施し、775 名より回答を得た（推定回収率 65.0%）。自身の将来について、昇任して施策の展開や組織定員の増加を目指したいという積極的な意見が上位にあがる一方で、「自身に昇任するだけの学力や能力は備わっていないと思う」、「育児や介護を優先したいので、無理に昇任したくない」という意見も上位に上がった。自身の将来の方向性は、「栄養のスペシャリストとして、昇任して業務を行いたい」が最も回答が多く、地域住民の健康づくりを担うという行政栄養士本来の業務を継続して担うことを目指している行政栄養士が多く存在すると推察できる。行政栄養士一人ひとりにおいて、目指す方向性は分かれるという現状に即した育成プログラムの開発の必要性があると考えられた。

（３）市町村(保健所設置市を除く)に勤務する行政栄養士を対象とした調査 – 個別に 対する悉皆調査 –

市町村の行政栄養士の人材育成に関する実態やニーズ等を把握することを目的とした。2021 年 1～3 月に保健所設置市を除く市町村の行政栄養士を対象に、職能団体（日本栄養士会）の入会状況、関連学術団体の入会状況、自身の将来のために必要なスキルアップに関する設問を含むアンケートをウェブ上で実施した。1,031 名から回答を得た。約 4 分の 3 の回答者が職能団体に加入していたが、関連学術団体に入会している者はほとんどいなかった。自身の将来性の方向は、「栄養のスペシャリストとして、今後も業務を続けたい」と回答する者が最も多く、自身の将来にとってスキルアップしておかなければならなければならないことは、「専門能力」と回答した者が多かった。スキルアップのために希望する外部機関や取り組みでは、職能団体を掲げる割合が高いことから、職能団体と連携した研修会の開催が望まれているのかもしれない。

（４）３つの調査から得られた要点の整理

３つの調査結果から得られたの要点は次のとおりである。

- 1) 自治体栄養士の多くは、常に自身の業務に自信が持てず、疑問や問題点等を誰に相談し、解決すれば良いのかが分からず、将来に不安を持って勤務している（自己効力感が低い）。
- 2) 現状の自治体管理栄養士養成プログラムは、自治体間において相応の違いが認められる。
- 3) 中堅期以降のプログラムは明確な目的や方向性を持って系統的に実施している自治体が限られる。

3. 10年後を見据えた新しい自治体栄養士養成プログラムのアウトライン

(1) プログラムのフレームワーク

記述の3つの調査結果から導き出された要点やその他の参考資料等の情報を整理し10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムを構築するため、図1のようなフレームワークの整理を行った。

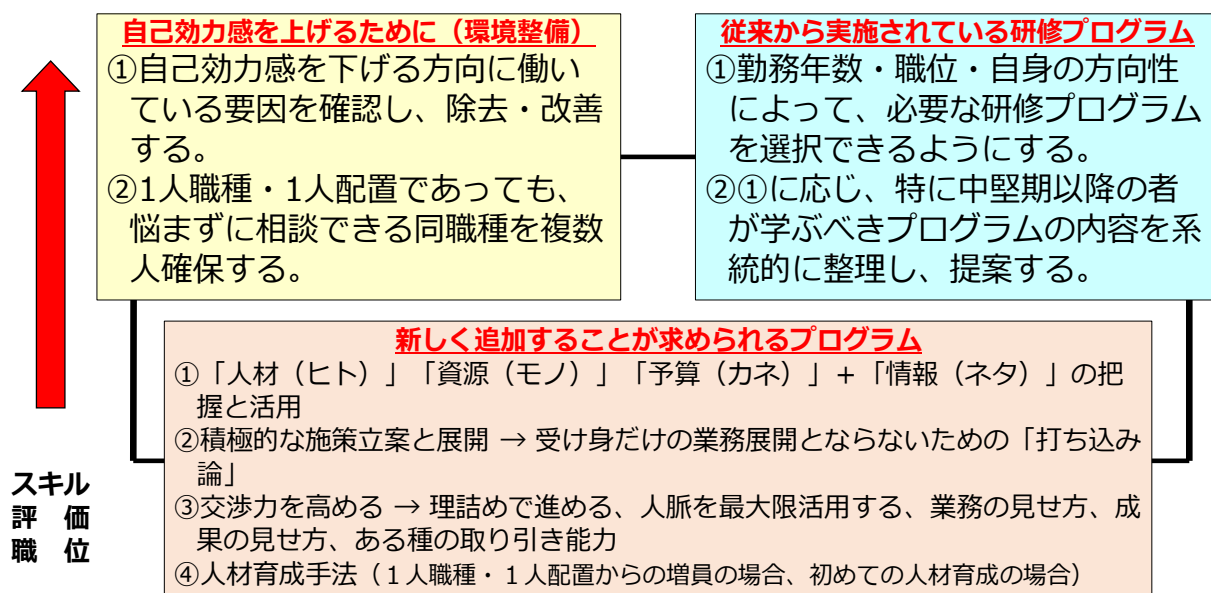


図1. 10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムのフレームワークの整理

大きく3つのフレームとしている。1つ目は自治体管理栄養士の自己効力感上げるための職場環境の整備、2つ目は従来から自治体管理栄養士を対象として実施されている研修プログラムを勤務年数や職位あるいは自身が目指す方向性に応じて戦略的且つ系統的に取捨選択して受講すること、3つ目として従来の自治体管理栄養士の養成プログラムでは取り扱われてこなかったが、今般の各種調査から得られた成績より、新しく追加することが求められるプログラムを受講することである。これらを有機的に組み合わせて対応することで、スキルの向上と他職種や住民から

の評価の向上により、自治体管理栄養士職位が向上し、業務の質的向上や自治体内でのポストの獲得に結び付きやすくなることを目指すものである。

(2) プログラムの具体的な仕組み（イメージ）

プログラムの具体的な仕組み（イメージ）はサンドイッチ方式とする。

まず、サンドイッチの具にあたる部分として、自分が目指す姿に到達するために、いつ、どこで、どのような研修を受講し、キャリアを重ねていったらよいのか、キャリアパスをどう描くのかなど、さまざまな機関で提供されている研修プログラムの中から、具体的な受講方針（羅針盤、道標、思い描く姿とのマッチング）を示す。

一方、サンドイッチのパンにあたる部分として、多くの自治体管理栄養士で共通の課題となっている、自己肯定感・自己効力感の低さを改善し、逆に高めるための研修プログラムや仕組みの構築、リーダーにおいて求められる研修プログラム（既存の研修では、まったく想定されていない新しい研修内容）である。



図2. 10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムのイメージ
(サンドイッチ方式)

具体的には、新任期においては、自治体管理栄養士として目指す役割・使命やキャリアモデルを明確化させるためのグループディスカッション、先輩等からの講話、連絡体制の構築等を進め1人職種あるいは1人配置が多い状況での孤立感の払拭や同職種間での相互連絡体制の構築を支

援するプログラムの導入が必要である。また、リーダー期においては、行政能力の向上が必要であるため、組織論や打ち込み論、あるいは、後輩のケアのためにも精神論を学ぶ必要がある。

既存の研修プログラムと新規のプログラムを組み合わせた内容の具体化とその試行と改善が求められる。

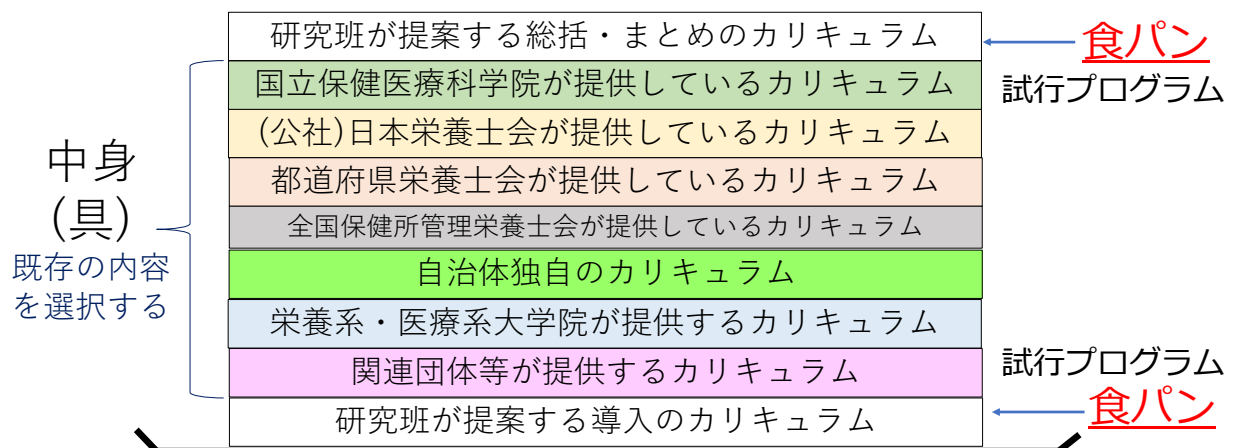


図3. 研究班の調査で得られた問題点を導入と総括・まとめで対応し、既存のカリキュラムを選択しサンドイッチする

Ⅱ.

自治体栄養士のキャリアラダーモデルの整理とスキルアップしたい能力に対応した既存研修の整理

1. 目的

自治体栄養士のキャリアラダーモデルを整理するとともに、そこに示すスキルアップしたい能力に対応した既存研修（サンドイッチの中身（具）に相当する部分）の整理を行った。

2. 方法

キャリアラダーモデルは、これまで検討を行ってきた「10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムのアウトライン」（以下、「アウトライン」）を基に、日本栄養士会公衆衛生事業部「人材育成ガイド」を踏まえて整理した。

既存研修は令和5年1月現在の状況の抽出を行った。研修は、国、自治体、職能団体、栄養及び公衆衛生分野を中心とした関係学会のほか、民間企業等においても幅広く行われている。今回は自治体栄養士（都道府県、市町村の両方またはそのいずれか）が参加可能であり、業務に関わる機関や職能団体、関連学会が主催する研修であり、キャリアラダーモデルに基づく能力のスキルアップが見込める研修の抽出を行った。抽出に当たっては、厚生労働省、栄養士会、関係学会、研究者と研究協力者の所属自治体で行われている研修を、開催案内やホームページ等により調査した。研修は、実施主体ごとに整理を行い、キャリアの時期に応じて推奨される「受講時期」、研修内容により向上が見込める「主にスキルアップしたい能力」の整理を行った。

ラダー及び既存研修の整理にあたっては、現職自治体栄養士とともにを行い、妥当性の確保に努めた。

3. 結果

（1）キャリアラダーモデル（表1）

キャリアラダーモデルは、実務経験レベルに応じたコンピテンシーを整理するだけでなく、ジョブローテーション等の働き方や、ライフイベント等、状況に応じて活用できるよう、キャリアパスモデルに統合した形で整理を行った。

キャリアラダーモデルを整理するレベルは、これまでの検討にあわせて、おおよそ実務経験年数10年未満の「新任期相当」、10年以上の「中堅期」と、おおよそ30年以上の「管理期」の3段階にわけて整理した。各期の目安の職位は、新任期は係員相当、中堅期は主任、主査、係長

相当、管理期は課長補佐以上相当とした。中堅期は期間が長いため、一人前として業務を展開していく前期と、経験を踏まえ係長等で業務を展開していく後期とおおよそのメドを示した。

キャリアラダーモデルは、自治体栄養士として期待される能力（コンピテンシー）を 10 のカテゴリーに分けた「スキルアップしたい能力」として、新任期、中堅期、管理期に応じて整理した。

なおレベルは一貫して衛生部局での実務経験を想定して整理をしたが、最終学歴の違いや、民間企業経験後の採用等、個人の背景も多様なため、一律な年齢で区切ることは困難である。あくまでも目安として示し、個々に応じて能力別に自身の位置を確認する必要がある。

（２）既存研修の整理（表 2）

抽出を行った研修について実施主体の特徴に応じて整理し、（１）自治体と関連機関が実施する「自治体及び関係機関における研修例」、（２）国レベルの機関が実施する「厚生労働省及び関係機関における主な研修例」、（３）各種団体、学会が実施する「職能団体、関係団体、関係学会における主な研修例」に区分した。

研修名は内容が特化した能力開発を目指すものは個別に示し、例えば行政能力開発を目的とした研修のように自治体により内容が異なるものは大綱化して示し、含まれる研修例を研修内容欄に示した。

区分ごとの研修数は、（１）８研修、（２）９研修、（３）１２研修、合計 39 となった。

「受講時期」及び「主にスキルアップしたい能力」は研修内容を確認し、主に該当する区分を選択した。受講時期ごとに該当する研修の延べ数をみると、新任期 12、中堅前期 24、中堅後期 25、管理期 22 の研修が該当となった。同様に能力ごとに該当する研修の延べ数をみると、行政 3、専門 25、地域支援 10、調査研究 9、情報発信 7、政策形成 20、調整と組織運営と危機管理が各 6、人材育成 13 となった。

4. 考察

これまでに検討を行ってきた「10 年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムのアウトライン」を基にキャリアラダーモデルの整理を行い、そこで整理されたスキルアップしたい能力（コンピテンシー）の向上が見込まれる既存研修の整理を行った。

自治体栄養士プログラムの具体的な仕組み（イメージ）は、自分で作るサンドイッチ方式を提案している。このサンドイッチはいわば自分が目指す姿であり、それに到達するために必要な研修（具材）を自ら選択、受講していく必要がある。今回は自治体や国、職能団体、関連学会が行う研修の整理を行ったが、受講時期、スキルアップしたい 10 の能力に応じた研修が複数開催されていることを確認した。今回対象としなかった民間企業等においても幅広く学びの場があり、それらを自らが選択し、参加することも可能である。さらに教育機関における学び（大学院進学

等）も選択肢となる。そのためにも、キャリアラダーモデルを参考に自身の現状を評価して目指す姿を明確にすること、またキャリアパスをどのように描くのかを主体的に考えることが大切であるとする。

自治体においては、栄養士が目指す姿を明確にすることや、キャリアパスを描くことができるよう、現任教育のサポートが行われることが望まれ、また国立保健医療科学院等の業務派遣により参加可能な研修等に参加できる仕組み作り（予算獲得や派遣期間の業務サポート等）を行っていく必要があるとする。

表1 自治体栄養士のキャリアラダーに基づくキャリアパスモデル（案）

スパンチャリット志向 ジェネラリスト型志向	クラス（新任期相当）		M1クラス（中堅期前期相当）		M2クラス（中堅期後期相当）		クラス（管理期相当）
	新任期（前期）		新任期（後期）		一人前		現場での熟達したスペシャリスト（発展期）
	新任期（前期）		新任期（後期）		中堅期（前期：チャレンジ期）		管理職（発展期）
	新任期（前期）		新任期（後期）		中堅期（前期：チャレンジ期）		管理職（発展期）
実務 経験 年数	一般的：年数 (参考：年齢) 大学院卒等の年数 (参考：年齢)	1～3年目 22歳 1年 24歳	5年目～	10年目～ 32歳 8年目～ 32歳	20年目～ 52歳 28年目～ 52歳	30年目～ 52歳	管理職補佐
職位（各組織によって職位の呼び方は様々）	保健衛生部門		異動（本庁、分散配置先）業務内容		3～4年程度のスパンで、保健衛生部門に分散配置先、本庁と保健所などを交互に経験（35歳までは本庁での活動を継続）人事交流や長期研修へ		課長補佐、課長、部長、局長 等
ジョブ ロー テー ション	保健衛生部門		異動（本庁、分散配置先）業務内容		3～4年程度のスパンで、保健衛生部門に分散配置先、本庁と保健所などを交互に経験（35歳までは本庁での活動を継続）人事交流や長期研修へ		課長補佐、課長、部長、局長 等
その他	保健衛生部門		異動（本庁、分散配置先）業務内容		3～4年程度のスパンで、保健衛生部門に分散配置先、本庁と保健所などを交互に経験（35歳までは本庁での活動を継続）人事交流や長期研修へ		課長補佐、課長、部長、局長 等
キーワード	好奇心		探究心		使命感		
ねらい	・業務の中で指導、支援を受け、行政栄養士の業務の基礎知識と技術を身につける。 ・担当事業や活動を、基本的な技術を用い、自立して実施できる。		・自立した専門職として、PDCAサイクルに基づき業務を遂行し、成果をまとめる。 ・施策の精度を高める、 ・施策の精度を高める、		・地域や組織を俯瞰して、栄養に関わる業務を打ち込み、組織の成果を上げるためのマネジメントを行う。 ・栄養の主流化に向け、他部署の業務との接点や関連性を明確化し、連携や人事交流を進める。 ・自治体栄養士の人員拡大に向け、戦略的、挑戦的に交渉する。		
行政能力 （職業倫理、行動規範）	・組織の規則等を習得し、栄養士としての基本的な視点及び実践能力を獲得する。 ・関係法規及び国・自治体の栄養政策の方向を理解できる。食生活支援ができる。 ・担当事業、各がけを理解し、栄養・食生活指導ができる。		・担当業務に加え、所属組織を見渡し、上司と若い世代とハイブリット役を担う。 ・地域診断や基本的な施策化を自立して行う。		・自治体の方向性や首長の政策方針などを見据え、組織機能的な連携を図りながら、大局的に栄養政策や職務を実践する。 ・より複雑、かつ緊急性の高い健康課題に対して、迅速かつ的確に対応できる。		
専門能力 （専門分野の知識）	・事業の目的を理解し、個人・家族、集団を対象とした栄養・食生活支援ができる。 ・関係法規及び国・自治体の栄養政策の方向を理解できる。食生活支援ができる。 ・担当事業、各がけを理解し、栄養・食生活指導ができる。		・担当業務に加え、所属組織を見渡し、上司と若い世代とハイブリット役を担う。 ・地域診断や基本的な施策化を自立して行う。		・自治体の方向性や首長の政策方針などを見据え、組織機能的な連携を図りながら、大局的に栄養政策や職務を実践する。 ・より複雑、かつ緊急性の高い健康課題に対して、迅速かつ的確に対応できる。		
地域支援能力 （他職種、住民との協働）	・事業の目的を理解し、個人・家族、集団を対象とした栄養・食生活支援ができる。 ・関係法規及び国・自治体の栄養政策の方向を理解できる。食生活支援ができる。 ・担当事業、各がけを理解し、栄養・食生活指導ができる。		・担当業務に加え、所属組織を見渡し、上司と若い世代とハイブリット役を担う。 ・地域診断や基本的な施策化を自立して行う。		・自治体の方向性や首長の政策方針などを見据え、組織機能的な連携を図りながら、大局的に栄養政策や職務を実践する。 ・より複雑、かつ緊急性の高い健康課題に対して、迅速かつ的確に対応できる。		
調査研究能力 （情報収集、データ分析解析、実践研究報告）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
情報発信能力 （プレゼンテーション、見える化）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
政策形成能力 （PDCAに基づく政策形成）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
調整能力 （リ・デザイン、合意形成、論理的な説明、コミュニケーション）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
組織運営能力 （人・もの・予算の獲得）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
危機管理能力 （災害・食中毒等への対応）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
人材育成能力 （自身及び後進の育成）	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
役割認識	・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力 ・調査研究能力		
ライフイベント	～結婚 出産～		～子育て～		～親などの介護～		

表2 自治体栄養士人材育成プログラムにおける各種能力開発別研修例（令和5年1月現在）

（1）自治体及び関係機関における主な研修例

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任 期	中堅 前期	中堅 後期	管理 期		行政	専門	地域 支援	調査 研究	情報 発信	政策 形成	調整	組織 運営	危機 管理	人材 育成
地域保健従事者研修 (新任期) (自治体衛生部局)	○				新任期における資質向上を図る。		○				○				
地域保健従事者研修 (中堅期) (自治体衛生部局)		○	○		中堅期における資質向上を図る。		○				○				○
地域保健従事者研修 (管理期) (自治体衛生部局)				○	管理期における資質向上を図る。		○				○				○
基礎能力開発研修 (自治体研修所)	○	○			公務員としての基礎能力の向上を図る。 「折衝・交渉能力向上研修」、 「プレゼンテーション研修」、 「コミュニケーションスキルアップ研修」等	○	○								
政策形成研修 (自治体研修所)		○	○	○	公務員としての政策形成能力の向上を図る。 「住民協働推進研修」、「データ活用研修」、「情報発信力向上研修」等	○	○	○	○	○	○				
管理職能力開発研修 (自治体研修所)		○	○	○	管理職としての能力の向上を図る。 職位別研修、「危機管理対応研修」等							○	○	○	○
地域保健業務に関連する研修(市町村アカデミー)		○	○	○	市町村における地域保険業務能力の向上を図る。 「地域保健と住民の健康増進」、「住民協働による地域づくり」、「災害に強い地域づくりと危機管理」等	○	○	○			○			○	
人事・人材育成、管理職に関連する研修(市町村アカデミー)			○	○	市町村における人事・人材育成、管理職としての能力の向上を図る。 「管理職を目指すステップアップ講座」、「職場のリーダー養成講座」等							○	○		○

(2) 厚生労働省及び関係機関における主な研修例

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任期	中堅前期	中堅後期	管理期		行政	専門	地域支援	調査研究	情報発信	政策形成	調整	組織運営	危機管理	人材育成
地域保健に関する短期研修 (国立保健医療科学院)		○	○	○	保健医療等に関する最新の知識、技術等を養う。 「健康日本 21(第 2 次)推進のための栄養・食生活の施策の企画・調整に関する研修」、「健康・栄養調査等各種データを用いた健康増進計画等の推進状況モニタリング分析技術研修」		○		○	○	○				
情報統計に関する短期研修 (国立保健医療科学院)		○	○	○	保健医療等に関する最新の知識、技術等を養う。 「保健医療事業の経済的評価に関する研修」、「疫学統計研修」等				○	○	○				
専門課程Ⅲ保健医療データ分析専攻科 (国立保健医療科学院)		○	○	○	保健事業を PDCA サイクルで実施するために必要な、健診・レセプト情報・疫学調査・公的調査統計等のデータの加工・集計・分析の技能を習得する。				○	○	○	○	○		○
研究課程 (国立保健医療科学院)		○	○	○	公衆衛生の行政、教育、研究の指導者の育成。		○		○	○	○				○
遠隔選科 (国立保健医療科学院)		○	○	○	専門課程の一部科目の e-learning による自己学習。 「PDCA サイクル推進のための統計研修」、「レセプト情報・特定健診等情報データベース(NDB)を活用した自治体の根拠に基づく政策立案(EBPM)」等		○		○	○	○				
DHEAT 養成研修(高度編(指導者向け)) (国立保健医療科学院)			○	○	DHEAT の育成を担う人材を育成する。		○	○						○	
児童福祉施設給食関係者研修 (厚生労働省)		○	○	○	各地域や児童福祉施設における栄養管理の改善、食育の推進等を図る。		○	○		○					
市町村職員を対象とするセミナー (厚生労働省)	○	○	○	○	市町村が地域の特性に応じた保健福祉サービス等の向上を図るために必要な情報や企画立案の手法を得る機会を提供する。		○	○		○					
国民健康・栄養調査調査技術研修セミナー (国立研究開発法人医薬基盤・健康・栄養研究所国立健康・栄養研究所)	○	○	○		国民健康・栄養調査の進め方に関する研修を行い、調査の標準化、精度向上を図る。		○		○	○					

(3) 職能団体、関係団体、関係学会における主な研修例

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任 期	中堅 前期	中堅 後期	管理 期		行政	専門	地域 支援	調査 研究	情報 発信	政策 形成	調整	組織 運営	危機 管理	人材 育成
公衆衛生事業部全国 新任者研修 (日本栄養士会)	○				公衆衛生行政にかかわる管理 栄養士、栄養士の新任者一人 ひとりが自ら学び、考え実行 する成長意欲を高める。		○								○
公衆衛生事業部実務 研修(日本栄養士会、 都道府県栄養士会)	○	○	○	○	公衆栄養分野に求められてい るテーマを取り上げ、都道府 県、保健所設置市、特別区、 市町村における行政栄養士の 人材育成を行う。		○				○				○
生涯教育(基幹教育) (日本栄養士会、都道 府県栄養士会)	○	○	○	○	「栄養の指導」の専門職として 各領域で必須とされるスキル を修得する。		○		○		○				○
公衆栄養分野認定管 理栄養士・栄養士制 度 (日本栄養士会)		○	○	○	専門領域において、熟練した 栄養に関する技術と知識を用 いて、「栄養の指導」について 責任をもって実践できるレベ ルに到達したことを認定する 制度。		○				○				○
特定分野(特定保健 指導等)管理栄養士 制度 (日本栄養士会)	○	○	○		特定分野における実践活動に より優れた成果を生むことが できると同時に、自ら必要とす るスキルを認識し、常にその資 質向上に向けた研鑽を行うこ тоができる、日本栄養士会が認 める制度。		○	○							
JDA-DAT スタッフ研 修 (都道府県栄養士会)	○	○	○	○	JDA-DAT スタッフとして登録 するための研修。		○	○						○	
JDA-DAT リーダー育 成研修 (日本栄養士会)		○	○	○	JDA-DAT リーダーになるため の研修。		○	○						○	○
DHEAT 基礎編研修 (日本公衆衛生協会)		○	○		重大な健康危機発生時のマ ネジメント業務等の指揮調整 機能等を担う人材の養成を行 う。		○	○				○	○	○	○
行政管理栄養士政策 能力向上シンポジウム (日本公衆衛生協会)	○	○	○	○	地域における栄養政策の企 画・立案手法に関する研修、		○				○	○	○		
スキルアップ講座 (全国保健所管理栄 養士会)	○	○	○	○	より質の高い専門性の習得を 目指し、全国レベルでの意見 交換や情報共有を行う。		○				○				
食生活改善推進員組 織育成強化推進研修 (日本食生活協会)		○	○	○	食生活改善推進員組織育 成、連携協働に関する意見交 換及び情報共有を行う。		○	○			○	○	○		○
学会発表、論文作成 に向けたセミナー (日本栄養士会、各種 学会)	○	○	○	○	業務を評価し、その結果を学 会発表、学術論文としてまと める力を養う。		○		○	○	○				

Ⅲ. 新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会（対面対応）の実施と受講者からの意見や評価

1. 目的

従前より取り組んできた関連の文献レビュー、都道府県・保健所設置市・特別区の主管部局や自治体に勤務する栄養士個人を対象とした調査・分析、関連の意見交換、先行で実施した研修会からの知見をベースとして、対面対応（一部、遠隔対応）による自治体栄養士養成プログラム試行研修会（主に中堅期を対象）を実施した。事後に受講者からの意見や評価を得て、プログラムの内容や進め方を検証する。

2. 実施方法

（1）研修会の開催

2022（令和4）年11月18日に計画された令和4年度兵庫県行政栄養士研修（第2回栄養指導員資質向上研修）について、兵庫県と研究班が連携し、研究班が提案する新しい自治体栄養士養成プログラムに沿った内容で実施した。

（2）グループワークに際しての班分け

この研修会中には、2回のグループワークを設定した。その際の班分けは、参加者における現在の勤務先に応じ、6つの班編成とした。

（3）事前課題

事前課題として、1）振り返りシート、2）キャリアシート、の書式ファイルを送付し、研修会前までに完成させて置くことを求めた。また、必要に応じ、3）経験振り返りシートも活用してよいこととした。

（4）研修内容とタイムスケジュール

事前に表1に示す研修内容とタイムスケジュールを調整し、これに沿って研修を進めた。全体の進行、講演・情報提供は、研究班員が務めた。これとは別に厚生労働省健康局栄養指導室担当官（栄養指導室長補佐、栄養指導室主査）からも、挨拶、講演、コメント等を得た。

（5）試行研修会終了後にアンケート調査

研修会終了後における参加者からの評価・意見を把握するためのアンケート調査を実施した。

3.実施結果

(1) 参加者数

兵庫県内の自治体（県、保健所設置市、その他の市町）よりのべ 39 名が参加した。ただし、このうち 8 名については、新型コロナウイルス感染症予防等の都合によりオンライン参加となった。

(2) 研修会の実施状況

概ね事前に設定したタイムスケジュール（表 1）に添った対応で進行できた。

(3) 参加者からの評価・意見

試行研修会終了後に参考資料 1 に示すアンケートを実施した。37 名から回答が得られた。

対象者の基本属性を図 1～図 3 に示した。また、各講演・グループワークの理解度の状況を図 4 に示した。さらにそれぞれに関する回答の理由などは、別記 1 から別記 6 に示した（ただし、個人が特定できるような記載や明らかなミスタイプなどは、回答の趣意が変わらないように調整を施した。）。

4.考察

これまでに検討してきた新しい自治体栄養士養成プログラムによる試行研修会を企画・実施した。

従来の自治体栄養士養成プログラムでは殆ど触れられていなかった新しい研修内容、特に、「自己効力感や自己肯定感を持って業務を展開するための対応や戦略」、「さまざまな組織に打ち込みながらの連携、業務の内容や範囲を拡大するための考え方や戦略など」については、高い関心が寄せられた。

従前の調査結果によれば、中堅期以降の栄養士を対象とした養成プログラムにおいて、系統的に整理された内容を計画的に展開している自治体は皆無に等しく、このことが、自治体栄養士の業務の拡大や昇任に悪い影響与えていた可能性がある。今回試行・提案した内容を含め、何れの自治体においても、目指すべき姿に近づくことが出来るよう、新しい養成プログラムの実施と自治体の状況に応じた既存プログラムの選択による総合的な体制の構築が求められる。

表1 タイムスケジュール

時間	内容	備 考
10 : 00～	受付	受付（兵庫県担当者） 講師スライド確認（兵庫県担当者）
10 : 30～ 10 : 35	開会・挨拶	進行（研究班員）、挨拶（兵庫県課長） ※資料確認、スタッフ紹介、今日の流れ、講師紹介
10 : 35～ 11 : 05 (30 分)	講義 1 「新しい自治体栄養士養成プログラム」 ～研究班で分かったこと、中堅期の役割、中堅期以降で身につけておきたいこと～	研究班員
11 : 05～ 11 : 50 (45 分)	講義 2 「行政栄養士の戦略の立て方」 (1) 栄養の主流化に向けた「戦略的仕掛け」の実際	厚労省担当者（補佐）
11 : 50～ 12 : 00 (10 分)	(2) 厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方	厚労省担当者（主査）
12 : 00～ 13 : 00 (60 分)	昼休憩	
13 : 00～ 13 : 40 (40 分)	講義 3 「組織と仕事の進め方」	研究班員
13 : 40～ 14 : 50 (70 分)	演習 1 「課題の明確化と交渉力」 GW 55 分 発表（3 分×5 G=15 分）	研究班員
14 : 50～ 15 : 00	休憩	
15 : 00～ 16 : 00 (60 分)	演習 2 「組織の中での栄養士」 GW40 分 発表（3～5 分×5 G=20 分）	進行（研究班員）
16 : 00～ 16 : 25 (25 分)	「励まし」と「まとめ」	講師等全員
16 : 25	閉会	※アンケート記入依頼

参考資料1

令和4年度 行政栄養士研修（第2回栄養指導員資質向上研修）アンケート
今年度の研修の評価とするため、御協力をお願いします。

お 名 前				
年 代	(1)20 歳代	(2)30 歳代	(3)40 歳代	(4)50 歳代
地域保健の 経験年数	(1) 5 年以下 (4)16～20 年目	(2) 6 ～10 年目 (5)20 年以上	(3)11～15 年目	
栄養士としての 勤務年数	(1) 5 年以下 (4)16～20 年目	(2) 6 ～10 年目 (5)20 年以上	(3)11～15 年目	

問 1. 各講義や演習ごとのあなたの理解状況について最もあてはまる内容 1 つを選んでください。また、回答の理由もお書きください。

講義 1「新しい自治体栄養士養成プログラム」

- (1) よく理解できた (2) 理解できた (3) やや理解できなかった (4) 全く理解できなかった

回答の理由

講義 2「行政栄養士の戦略の立て方」

(1)「栄養の主流化に向けた「戦略的仕掛け」の実際」

- (1) よく理解できた (2) 理解できた (3) やや理解できなかった (4) 全く理解できなかった

回答の理由

(2)「厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方」

- (1) よく理解できた (2) 理解できた (3) やや理解できなかった (4) 全く理解できなかった

回答の理由

裏面もあります⇒

講義3「組織と仕事の進め方」と 演習1「課題の明確化と交渉力」

- (1) よく理解できた (2) 理解できた (3) やや理解できなかった (4) 全く理解できなかった回答
の理由

演習2「組織の中での栄養士」(グループワーク)

- (1) よく理解できた (2) 理解できた (3) やや理解できなかった (4) 全く理解できなかった回答
の理由

問2 この研修に参加した理由は何ですか。最も当てはまる内容1つを選んでください。

- (1) リーダーシップ論、組織論を理解することが施策展開に重要だと思ったから
(2) 自分の成長や自分が今後どのような働き方をしたいか、について研修の中で考えたかったから
(3) 後輩の育成や自組織の人材育成体制整備を進めるにあたり、ヒントが欲しかったから
(4) 「公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士育成プログラム」に興味があったから
(5) 講師陣が魅力的だったから
(6) 所属内で研修を受ける順番だったから
(7) その他 ()

問3 本研修を受講した成果として、当てはまる内容全てを選んでください。

- (1) 学ぶことの大切さに改めて気づき、これまで以上に学んでいこうと思った
(2) 自分が今後成長していく姿を、よりイメージすることができた
(3) 今後、どんな働き方をしたいか考えることができた
(4) 組織の中における自分の立ち位置や役割について考えることができた
(5) 日頃の不安や悩みが少し解消された
(6) 明日から「できること」「やりたいこと」がみつけられた
(7) その他 ()

問4 本日の研修会で印象に残った点等自由にお書きください。

ご協力いただきありがとうございます。

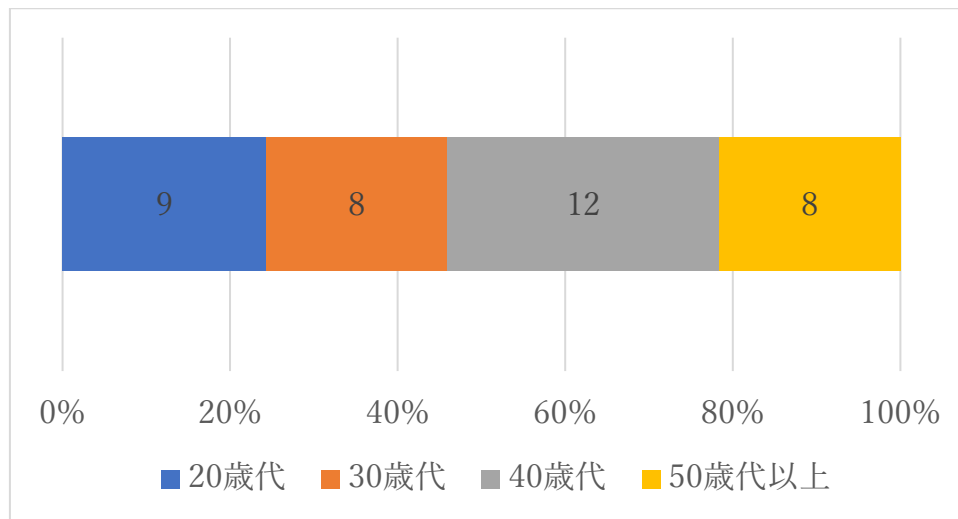


図1 参加者の年齢階級

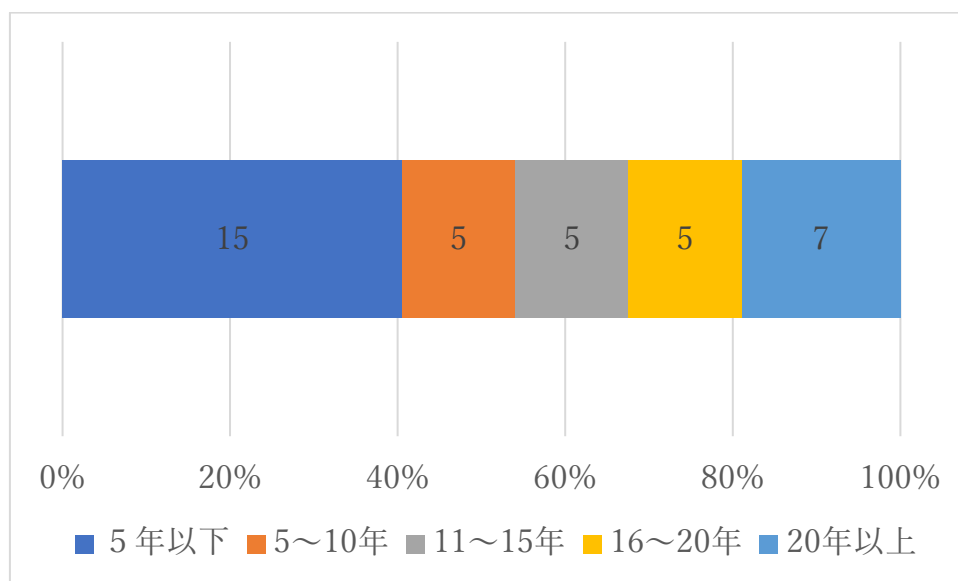


図2 地域保健業務の経験年数

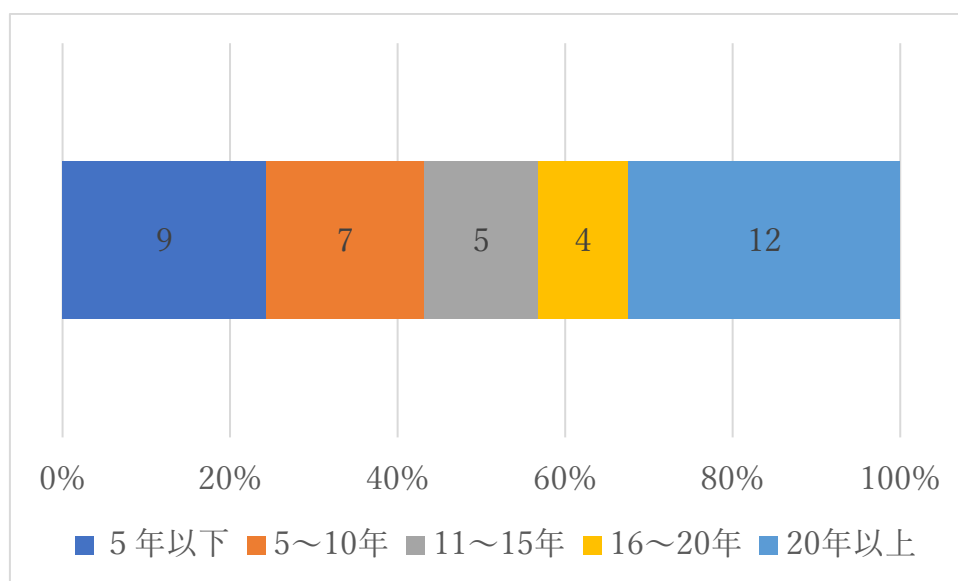


図3 栄養士としての勤務年数

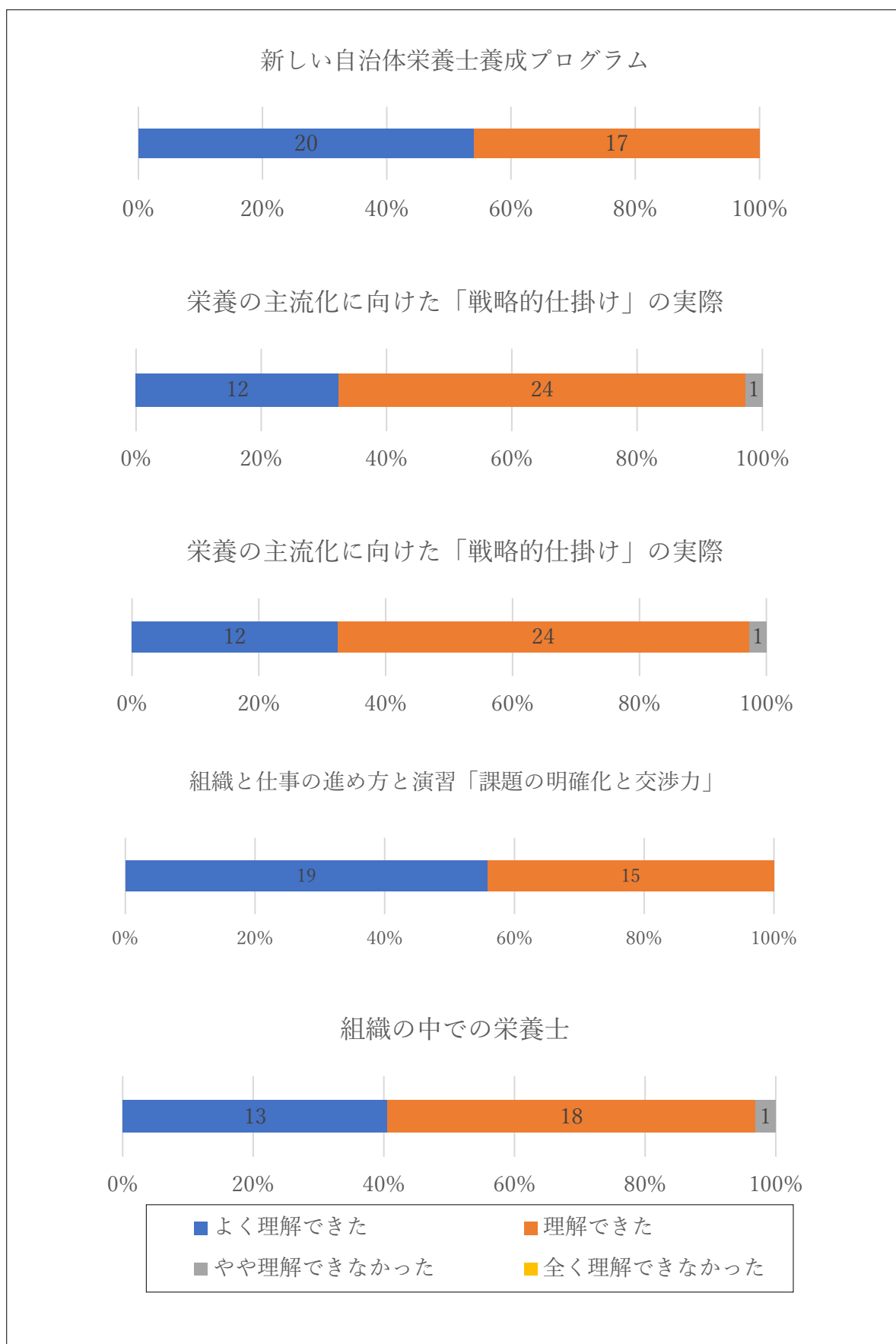


図4 各講演・グループワークの理解度

別記 1. 新しい自治体栄養士養成プログラム（自由記載）

- 少数配置の職種だからこそ、同職、他職とのつながり、相談できる相手を作ることの大切さを改めて感じました。
- 新任期のうちには豊富にある研修も、経験年数を重ねていくうちに中堅期を対策とする研修は少なく「人材育成」という言葉ばかりが先行して教育する側の育成ということがおざなりになっていることがわかった。今、新任期として一生懸命学んでいることが次の世代につなげていけるように少しずつ自分のキャリアを積んでいきたいと思った。
- 10年後も見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムのアウトライン+aの図が示され、今後必要な課題等が明確に理解することができた。
- 報連相、今一度見直したいです。新任期は～3年？～10年？
- 前回の研修に続きの内容であったが、すでに忘れていたことがあり、反省とともに改めて学ばせていただけることに感謝しております。報連相を大切に戦略的視点を持ち日々の業務に活かします。
- 今の自分の現状にマッチした内容で、研究班の最終プログラムを心待ちにしています！
- 戦略を立案、実現するためのヒントが得られた。自分自身は自己肯定感がかなり低いので、今後、自己肯定感があげられるようにしていこうと思いました。
- 行政栄養士として働きだして間もないが、やはり健康福祉事務所は保健師さんが中心に働いているので、栄養士ももっと積極的に動き存在感を高めることが必要と感じていたので、必要なことだと思いました。
- 人材、資源、予算、情報の把握と活用や交渉力、仕事のシャープな見せ方など私の理想は〇〇班長や〇〇補佐です。そして自分にはそのような能力がないのも自覚しているので、指し示して下さる方がいることに感謝し、それについていけるよう頑張りたいです。ありがとうございます。
- 「自らの意思を伝える」ことは、もっとやっていくべきだと思った。一生懸命やっているけど、栄養部門外の人には伝わっていないだろうと感じているので。あと、相談できる人と阻害要因の除去が必要だと思う。私にとっての阻害要因は知らない知識はまだ無限にある不安。新しい情報へのアンテナ。除去したいが時間も足

りない。

- 昔も今も何をするにも栄養は基本となり得ることがわかった。「誰一人取り残さない」を推進するためにも、まずは自分の能力を身に付けたり、しっかり報連相をする必要があると感じる。他職種と比べて庁内で管理栄養士の数が少ない分、栄養のことが置いてけぼりにならないようにしないといけないと感じた。
- 自分の現状の立場などを振り返る機会になった。
- 前はアンケート結果からどのような人材育成プログラムなのか少しわかりづらいところがあったが、今回はプログラムの主旨・構成がよくわかった。
- 人との関わり方が仕事の出来や生活の質に影響が大きいと改めて感じた。
- 中堅期で身に付けておくべき役割を新任期のうちから知っておくことで自分がどのように成長していくべきか分かった。後輩の立場からでも役に立つこともあった。
- 前回と合わせて受講することで、より理解することができた。
- 資料が分かりやすかったです。
- 先生の言葉の使い方が上手で私にも理解できたから。また、改めて気づかされることが多く、振り返りになることが多かったから。
- 他部署から人、予算を確保するという考え方、それを成功するための交渉力と理論立てて理解できました。HYOGO あさ@プロジェクトが、その成功例だとつながりました。
- 新任期の研修や育成プログラムが割と整っている自治体が多いと思うが、中堅に対してのサポートが薄い点があると再認識した。一人職場・少数職場だと、どうしても自分の弱みの部分で評価されてしまうことも考えられ、そういったときは他部署の栄養士とも協力できるつながりをしておくことが大切と思った。
- 食事、人材、エビデンス、その組み合わせの大切さ。他職種への打ち込める力について学ぶことができた。実際の業務で行っている場面もあったため、継続してきたい。
- 研修として初めて聞きました。心のどこかでモヤモヤと漢字ながら仕事をしてきたことの一つがこれだったのかと思いました。
- 少しずつ研究が進み、私たちの意見や考えをどんどん取り入れていただけているということがよくわかります。前回9月の県研修の次の日、課長に報告。「〇〇先生の

言うとおりのや!!『保健部は皆。政策能力がなさすぎる!今からでも本気で考える気持ちがあるのなら政策あげたら・・・』と。次の日ヒアリングし、“子ども食堂における食育の取組み”を既存事業の拡大として現在、政策としてすすめることができました。(財源は課内で見直した額で ON となりスクラップすることなくすすめられています) ○○先生、そして県研修のおかげです!!

- 何度か○○先生の話聞いていたのでよく理解できた。いろんな部署に栄養士がいて、若い世代も増え、自分のモチベーションの維持と若い人を育てる業務をひしひしと感じ、よい学びができた。
- 自分自身を振り返り、今後の成長に向けてやるべきこと、後輩の育成に向けてやるべきことが明確になった。
- 積極的な施策立案と展開するための「打ち込み論」と交渉力を高める等、中堅期以降に必要なプログラムとして漠然としていたイメージが明確になった
- "自分の弱い部分・苦手意識のあることについて、克服しようとしても出来ないまま、その出来ない自分だけで物事を進めようとする、小さく、狭く、こじんまりとまとめ、仕事内容・幅がせばまる。人に頼るというか、つながり、また、阻害要因を除去・改善しておく必要があるということ、身にしました。"
- "栄養士は自己肯定感が低く、その自己肯定感をどうあげるか、下げないかという視点を示してもらえた。報連相の話も参考になった。"
- "積極的な施策の立案と展開、交渉力を高めるためのスキルの獲得できるようなプログラムに期待しています。"
- 低栄養やフレイル予防など、高齢化が進む中で今後取り組まなければいけない栄養施策の方向性など、自身の業務分野外の栄養に関する情報についても知っておく必要があると感じた。
- 新しい自治体栄養士養成プログラムの完成が楽しみです。前向きに自己効力感を上げる取組みや報連相など改めて大切だと思いました。
- この春から自治体栄養士として働くようになり、まだいろいろとわからないことがある中で、これからどのように活動していけばいいのかなどを学ぶことができました。
- 自分の意思を伝えること、正確に伝えることのスキルは大切だと改めて感じました。

広く密接に関係あるのが栄養なのに、周りに上手く伝えられず、埋もれるような状態になってはいけないと思いました。そのためにも中堅期のプログラムがあると思うといいなと思いました。

- 栄養業務は SDGs の目標とリンクしていると感じてはいたが、講義を聞いて再確認することができた。今年度の健やか事業では、どのアイコンに当てはまるのか考えながら進めているが、今後、他の業務についても考えながら進めたい。

別記 2. 栄養の主流化に向けた「戦略的仕掛け」の実際（自由記載）

- 他職種との連携のため、ESG 思考等もふまえた戦略的な仕掛けが必要であること、勉強になりました。
- 栄養業務は課内でも知られていないことも多いが自分も課内の他職種の仕事を知らないことに気づき、連携し合ったり、お互いの強みを活かしあうには、相手のことを知る姿勢にまず取り組んでいきたいと思った。
- ブルーオーシャン、レッドオーシャンや戦略的思考トレーニング等、企業ならではの考え方をどのように行政に落とし込むのかを知ることができた。
- ○○補佐の教養ある講義で少し仕事へのモチベーションが上がった。社会情勢がどうなのかを把握したうえで、栄養政策を考えられるよう、具体的な本を知れて良かった。頑張った人がインセンティブ（給料）反映されるようになると私はより頑張ると思える。今はできる人は、しんどい部署に行くイメージを持っているため。
- 周りを巻き込むために、他部署のことをよく知り、学び、営業する必要があると強く感じました。本日初めて学ぶ言葉（ESG、アウトサイドイン）これが他部署やビジネス界では常用語であり、勉強不足を痛感しました。おすすめ書籍を 1 冊ずつでも読み、視野を広げたいと思います。
- 打ち込む、巻き込んでいくために、相手の分野の勉強、理解が不可欠だと改めて感じました。知った上で、新たに何を創出できるのか、提案できるのか考えていきたいです。
- 多部局（企業等）で主流となっているワードがたくさんあったが、そのような知識を身につけることで、他部門との交渉がスムーズに進むのではないかなと思った。
- 企業と連携して動くことはあまりできていないが、一般の方の栄養状態などを

改善するにはとても必要なことだと思うので、今後必要になってくるスキルだと感じた。

- 打ち込み論や戦略的仕掛けの作り方のお話が参考になりました。幅広い視野が必要だと思うので、おすすめていただいた書籍を読んで学びを深め、それを使いこなせるように努力したいです。
- とてもスケールの大きい難しい話だと思いながら聞いていましたが、自分の仕事、今の業務に活かせるところもあると思った。戦略という考えを伝えたりしていなかったもので、ヒントになった。最後の「The power of yet」という言葉で、ちょっとほぐれた。
- 世界的にも栄養に関する戦略はこんなにも進んでいることを再認識できた。庁内でも普段はヘルス部門内で他職種と連携することが多いが、高齢介護や社会福祉、子育て部門とも協力したり、相談できるところを増やしていかないといけないと感じた。存在意義を考えることで初心に戻り、必要なことは何かを考え、よりよい食環境づくりに貢献したい。
- 栄養の主流化の自分の取組み方などを知ることができた。
- 打ち込みに必要な力、目のつけどころがとてもよくわかった。担当していて熱意をもって取り組んでいく大切さを改めて感じた。
- 何がやりたいか、どうするべきかという点ではっきりわからないままであったが、何が求められていて、どう解決していくかを考えることが大切だと知った。行政栄養士の立場を理解し、目標を立てたいと思った。
- 主体性をもって自分が目指すビジョン、目標を明確にして業務を行うことで、他職種に対しても栄養士の業務を理解してもらい、事業を進めるにあたって障害となるものが少なくなっていき、結果的に効率的な事業展開につながると感じた。
- 今まで勉強してきた分野と違うことを知ること、栄養士としての仕事をよりやりやすくできるのだと思った。
- ビジネス用語も多く交え勉強になりました。
- 少し内容が難しく、しっかり理解できなかったが、簡単で言葉の意味が分かりやすいところは理解できたから。自分の勉強不足のところがあったから。
- 社会や組織の中での存在意義をつねにかんがえながら、仕事をすすめたいと思いま

す。

- 「the power of yet」 “まだ”できない、していないだけで、やれば実践できることが普段の仕事の中でもたくさんあるのではないかと気づかされた。自分の限界を決めず、常に学んで成長することを目指したい。
- 存在意義について、自分の立っている意義について考える機会になった。また、関係課だけでなく、広く、働きかけを行うことについて、どの事業施策で行えるのか検討していきたい。
- ESG のあたりが、頭ではわかるが難しかった。これまでこうだったから、と何気なくつづけていることがあるので、しなやかマインドを持っておきたい。
- 熱い想い、広い視野に毎度感銘を受けます。行政経験が長くなると、視野がどんどん狭くなることを認識しているので、〇〇補佐のおはなしは、いつもネットで何回も知らない言葉を調べながら新しいことの学びにつながります。咀嚼するのに時間が必要ですが、まだの力を大切に少しずつ他者へ伝えるために、戦略方法を考えていきたいです。退職するまでにまた会えるかしら…（笑）
- 通常、オンラインでしか、お会いできない〇〇補佐のむだのない話に感銘を受けた。
「戦略的仕掛け」普段の仕事の中で小さな小さな交渉はしているが、もう少し資料作りに力を入れながらやってみようと思った。
- 思考が言語化され、整理できた。戦略の概念が具体化できた。
- 専門的な知識以外に必要な知識について知ることができた。
- 施策立案のためには、現実とのギャップを把握することが必要あり、目標を実現するためのシナリオをつくる。また、アウトサイド・インの思考を取り入れながら、社会のあるべき像や市民の利益を考える。また、バリュープロポジションが大変興味深く、自分で改めて調べ、活かそうと思った。
- "地域のニーズに応じた他ができない、あるいは手薄な部分について、行政だからこそ出来ること、先方の目線にたって、先方の利益を考え、先方に合わせた言葉や見せ方、そのためには、相手(先方)をよく知ることから始めたいと思います。"
- 様々な分野から参考になること、他職種や上司への説明に活用できることの紹介をしていただいたと思うが紹介してもらった本等の内容を自分が知らないため、理解しきれなかったです。

- 栄養の主流化に向けての取り組み方、考え方について分かり易く教えていただきました。ESG 思考、アウトサイドイン、マインドセットぜひ活用できるようにしたいです。
- 資料の中で興味深かったのが、(参考)である。SDGs は社会全体としての認識はあったが、栄養改善の取組においても全体の問題として捉え、達成に向けた解決がそれぞれ重要だと思った。
- 大きな希望や前向きな気持ちになるお話しでした。日々悶々としていた内容について、戦略的にどうしていくかを具体的な手法・考え方や整理された情報などを知ることができてよかったです。
- 経済界の動きや新しいいろいろな考え方について学ぶことができました。
- 存在意義をもう一度明確にしたいなと思いました。できていないことはまだ多いですが、The power of yet の気持ちで進んでいきたいなと思いました。
- 業務の取り組み方、進め方について学ぶことができた。硬直マインドセットになりがちなので、“まだの力”と考えなおしてみたいと思った。

別記 3. 厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方（自由記載）

- 相手に伝わる資料作りの難しさ、大切さ等、共感できました。
- 「まず目指すべきゴールを設定して、そこから逆算してシナリオを描く」ということに、今に一生懸命にこだわりすぎず、先を見返すこともとても大切だと思った。
- 県の栄養施策とはことなり、より幅広い示唆や決定権を持つ業務に関わることを学んだ。
- 土台として必要なスキルは具体的な例もあり非常に参考になりました。
- 厚労省への出向での学びが多岐にわたり、本当に大変なんだろうなと思いました、その中で学びを着実に活かされている姿が印象的でした。イニシアチブの図、じっくり内容はもちろんのこと、どう見せるか、発表するかも大切だと思いました。読めます！
- 試料の作り方、見せ方、細かなところまで寝られていることがよくわかり、今後の資料も熟読したいと思いました。
- どのようなスキルが必要か知ることができた。

- 厚生労働省に出向とのことであったが、現場の意見はとても大切なので今後もこういう国の施策にも栄養士が入っていければよいと感じた。
- 具体的な学びを教えていただけてとても良かったです。ありがとうございます。
- 栄養関係以外の業務の人と話をするには、幅広い領域の情報収集と知識もないと話にならないというのがすごく頷けることだとおもったが、いろんなことに対して貪欲でないと、今の私には大変なことだなと思った。いつもよく見るポンチ絵や伝えるためのインパクトのある言葉のチョイスの使い方にも戦略があるのだなと思った。
- 栄養以外の介護や社会科学、福祉に関する情報、スキルも他と協力、連携するためには必須であることを学べた。日頃からいろいろなことにアンテナを立てておくことは大切だと感じた。
- 施策他に打ち込む姿勢、考え方と合わせて必須の土台も知れた。
- これから身につけたいスキルとか、どのようなことか具体的に知ることができた。
- 厚生労働省に出向があるということも最近知ったばかりで、行政栄養士の活躍の場が厚生労働省にもあり、どんな仕事をしているのかというところが知れた。栄養士の専門知識以外にも人として成長できる環境と思った。
- 出向されてどのようなことをされていたのか分かった。
- 2年目とは思われない仕事内容だった。とても参考になりました。
- わかりやすい説明でした。
- 実際どんなことをしているのか未知の世界だったが、くわしく説明してくださりわかりやすかった。
- 必須のスキルも教えていただき、県の外に出たからこそ気づいたことを共有いただけて参考になりました。
- 出向という形で、貴重な経験をされていることが分かった。ただ政策を立てるだけでなく、目標とする姿や関係者・関係団体が納得いく説明・根拠を示して発展させていく必要があると思った。
- 視界的な見せ方、特に上の立場の方の見せ方について。
- 自分の思いだけでなく相手に理解してもらえるような資料作りや説明する力を身につけたい。まさに現上司が厚労省派遣された行政でして、スライド4の通り、この1年、資料作りに始まり、アンテナの張り方、必要なスキルなど、実際指導すること

をそばで見聞きしているので、おっしゃることがよくわかりました。

- 政策要求時に通例の資料作りしかできなかったが、それではダメなことがよくわかった。チラシや動画作成においても少し使えるかな？と思った。
- 簡潔でとてもわかりやすかった。
- 相手の理解を得るためには、見せ方が大事。そのためには、栄養以外の幅広い情報等の収集とわかりやすい構想図の作成スキルが必要。
- 打ち込んでいく姿勢、広い視野・柔軟な思考を身近で実践されておられる方がおられるので、すごくよい学び、体験をされ、〇〇県に戻られて、戦略的仕掛けの中心人物として活躍されるのだらうと思いました。やはり、実体験にまさるものはなし。その学びをどう生かすかは本人しだいだと思いますが… 自ら育つ!!ですね。
- 自治体職員、病院での経験をもとに今の仕事でどう説明するか、どう見せるかお話いただいていたよかったです。
- バックキャストの考え方 見習わせていただきたいです。
- 土台として必須だと気付いた知識やスキルとして挙げられた項目は、栄養だけではない内容がほとんどで、私自身、もっと栄養をしっかりと学び、自信をつけなければいけないと感じているが、それ以外に学ぶべきことがまだ多くあると感じたため、日頃から少しずつ情報収集することに励みたい。
- 施策づくりの手法や工夫などが聞けて良かったです。
- 「五感」を鋭くして、前例にとらわれずに柔軟に考えていくことが大切だと改めて学びました。
- 伝える上で説明資料は大切だと思います。普段の業務でも資料作成をすることがあるので、資料作成等のスキル習得に努めたいと思いました。
- バックキャストの考え方を心がけておられると聞いて、目指すべきゴールの設定を自身も取り入れたいと思う。

別記4. 組織と仕事の進め方と演習「課題の明確化と交渉力」(自由記載)

- 他部門への交渉は難しいなと感じた。課題と対応策を明確にすることで、どのような取り組むことができるかわかることに気づけました。
- 実践に役立ちそうな内容が多く、とてもわかりやすかったです。

- 交渉が苦手なので、すごく目から鱗でした。私は負け組なので交渉のいろいろな型があることを知り良かったです。勝ち負けにこだわらない、皆が良くなる Win-Win を考えていきたいです。
- 交渉力というところでまずは自分の強みは何なのか自覚し、考えをしっかりと持てるところはしいかり伝えることが大事だと思った。100 点でなく 30 点という考え方だけでなく、3 割バッターならすごいやん！という考えがとても響いた。まずバッターボックスに立つことを使用と思えた。
- 業務において他職種と関わるが多くあるため、ぶれないように自分の考えをもって、話し（交渉）をしたいと感じた。今できることを自分らしく行い、周りに協力を求めることも大切だと気付いた。
- 自分の現状やコミュニケーション・交渉力などを考えることができた。
- 交渉力のつけ方、説明の仕方がよくわかった。
- はっきり伝えることが大切だと知った。文字で示すなどして考えを明確化しようと思った。
- 事業を進めるにあたって大切なことを学ぶことができた。またグループワークでさまざまな環境、職位でどのような課題があるのか分かった。
- 管内の市町と県の栄養士と意見交換できてとても良かったです。〇〇先生のお話、もっともっと聞きたいです。
- 交渉について、よく理解できました。
- これまでの経験、具体例も示していただき、自分と照らし合わせて聞くことができてよかった。他市の状況も聞くことができ、情報共有することで、1 つでも成果に繋がたらと思った。
- 同じ市町村のメンバーと一緒にだったので、自分が上手に言えないところを補ってもらった。〇〇市、□□市の方とも顔知り合いなので、話もよく進み、他市の強み、歩みを知ることができた。
- 講評がとても参考になりました。今後の事業や企画主催の際に活用しようと思った。
- 目標を明確化することで、適切な解決策をとることができる。また、中堅期においては、効果的なコミュニケーション能力と交渉力が大事。
- 事例がわかりやすく、お話を聞きながら今の状況を想像して考えることができまし

た。「効果的な交渉」ということを研修で聞く機会はなかったので、とても良かったです。また、演習では他自治体の違った立場の方のお話がきけて、有意義でした。

- 他職種と連携することが必須だが、栄養士としての考えをしっかりとした軸としてぶれずにもっておくことも重要だと感じた。
- 日々準備しておくこと、7割でも行動に移すことなど、日常業務の振り返りになりました。
- 交渉は苦手としていたので、よりよい交渉になるための方法等についての理解を深めることができました。
- タイミングを逃すことなく自分から発信できるようにしていきたいなと思いました。偶発的なチャンスをつかめるように、実績を積んで交渉できる準備をしておきたいと思いました。
- 交渉力を身につけることの重要性がわかった。説明するためには、自分自身の理解を深めることで、これができないと不安につながると思った。Win-Winに導くシナリオを考えて見たいと思った。

別記5. 組織の中での栄養士（自由記載）

- 他自治体の方との同じような悩みや、新鮮な考えが参考になりました。
- いろいろな立場や職場の栄養士さんの話が効けて、とても参考になった。
- 同じ悩みを異なる部署の人も持っていることを知ることができて少し安心できた。
- グループワークできて他の栄養士の話も聞けて良かったです。
- 同じ状況の中で前向きな意見を共有できて良かったです。
- それぞれの悩みであったり、共通の悩み等が共有できた。
- 行政栄養士になって3か月のため、グループワークの内容も理解できない内容もあったが悩んでいることなど同じこともあり、参考になることが多かった。また、他の県の栄養士の方といろいろ話すことができ良かったです。
- 栄養士は少数職種なので、他部門の栄養士とも連携していくことが必要だと感じた。ジョブローテーションも大切だと思いました。自分の年齢でもジョブローテーションがあればよいなと思っています。
- 日頃の不安や悩みを聞き、自分だけではないのだと少しほっとしたが、グループ内

でもアドバイスや参考になる取組等が聞けて良かった。

- 不安に思っていることはどこも同じで、少し安心したが、まだまだ課題があるように感じた。もっと管理栄養士間のネットワークや連携を強めて、相談できる人を増やしていくことも大切だと思った。
- 事前ワークと様式が少し変わっていて、戸惑った。時間が短かった。
- 県職員以外に市町の栄養士とも情報交換することで、仕事内容と立ち位置の違いをよく知ることができた。同じ行政栄養士でも課題がさまざまだなと感じた。また、地域が近い栄養士とのグループだったので、普段の困っていることや力を入れていることが知ることができ、直接業務に活かせる内容もあって良かった。
- 今後の課題と解決策について様々な意見を聞くことができた。すぐに解決されるわけではないが、何が課題かだけでも自分が理解しておくことが解決に向けての一步だと思った。
- それぞれの市町によっての特徴や特色、事情など勉強になりました。
- 中堅期の方の意見を伺うことができて、もし将来自分も同じ立場に立つことになったときの勉強になったから。
- モチベーションがあがりました。
- 他の栄養士さんの悩みや働くうえで大切なことが共有できた。
- 主観で考えてから、他社の意見を聞くことで、目指す姿の設定の大切さを改めて思った。じっくり考えていきたい。
- 栄養士としての人材育成が今はできていないが、今後、他の栄養士とともに考えていきたい。
- 日々の業務を振り返りながら、これからの自分も振り返りながら…。年齢を重ねるほど、後輩への育成の思いが強くなるなと感じた。
- 班の中では、お母さんの立場になりつつあり、自分の働き方を見せることも大事であるけど、若い人が育つ環境づくりに力をそぎたいと思った。
- グループワークできいろんな立場・部署の栄養士の方々の考えや思いを知ることができた。
- 事前課題を作成することにより、考え方の整理ができた。また、グループワークを行うことでより理解を深めることができた。

- 人材育成の課題については同じ自治体でしか話をすることがなかったため、貴重な機会となりました。オンライン参加だったので、他グループの発表が聞こえにくかったのが残念でした。
- 一人職場のことが多く、参加者が同じ思いを抱えていると知って、少し安心した。自分もがんばろうと思えた機会をいただいた。
- 自治体規模や環境によりさまざまだが、自己効力感を感じることを見つけながら、先を見据えこれからの業務を行って行きたいと思いました。
- 他の自治体栄養士さんのお話を聞くことができ、とても充実した時間になりました。
- 不安など他市の方と話すことができて良かったです。
- ふだん感じていることについて共有することができた。他の人も悩んでいることが分かり、話を聞くことができて良かった。自分のことについても話をするすることで、頭の中を整理することができた。

別記 6. 研修会で印象に残ったことなど（自由記載）

- 普段、行き詰ったり、悩んだりする中で、皆さんそれぞれにはるかに難題について貴重な話や考えを聞けて勉強になった。
- 自分の今の課題にぴったりの内容でした。本当にありがとうございました。
- おすすめされた本、1冊は読み切りたいです。
- 講義ごとに2~3分振り返る機会があったおかげで振り返りしやすかったです。さすがの進行であつという間の充実した時間でした。感謝です。
- 本日はありがとうございました。豪華な講師陣で兵庫県下の職員でよかったと思いました！
- 各市町の栄養士の状況を知ることができ、良い機会でした。ありがとうございました。
- ○○先生のはなしにあった100点を目指さなくても良いというお話が印象に残りました。積極的にいろんなことに挑戦していきたいと思いました。
- 自ら育つことができるよう、コツコツ努力していきたいです。まだの力、3割バッテリーでよい言葉に励まされて頑張っていきたいです。
- 一人配置のところで、交渉力、発信力等、参考になるところがたくさんあった。自

分の強みややりたいことは何か、何のためにやっているのかという〇〇先生の言葉が響き、それに向けて明日からできること、できそうなことは少しずつでもやっていこうと思った。

- 庁内で管理栄養士は少なく、不安なことも多いが、自分だけ思っているわけではないことに安心した。他職種と連携しながら、自分の意見もうまく取り入れたうえで、交渉したり、業務を進めていきたいと思った。今日の研修でさまざまな刺激を受けることができた。
- 本格的な研修で、とても勉強になり、日々の仕事につながる内容ばかりでした。教えていただいた本や考え方をもう一度見直し、実践したい。報告書もう 1 回読み直したいと思います。同じ地域の方とお話しできて良かったです。
- いろいろと刺激の強い 1 日でした。もう一度見直し、身につけようと思う。
- 交渉力を特に身につけたいと感じた。行政栄養士として存在意義を自分の中で明らかにして業務を進めて行きたいと思う。
- できないことを並べるばかりではなく、一歩踏み出してやりたいこと、やるべきことを実行していきたいと思った。
- 30 点ではなく、3 割バッターであると言われた〇〇先生の言葉がとても印象に残りました。0 点ではなく、まずはできることを提案し実践してきたいと感じました。
- 厚生労働省の方のお話を生で聞けて貴重な経験でした。ありがとうございました。
- 講義 1 の前回と内容が被っていたところは振り返りになり、よく理解できた。
- ありがとうございました。圏域単位でも共有したいと思いました。
- “まだ”できていないだけ、“まだ”わからないだけ、これからできる！
- 普段オンライン上でしか学習することのない講師の方から、直接、生の声を聴くことができ、かつ、自分の強み、弱みをふまえ、後輩指導や食環境整備につながる取組みを考える機会となった。ありがとうございました。
- 栄養士の仲間が全国的には増えて嬉しいことだが、今日の発表でもいろんな立場があり、〇〇は恵まれていると思った。若い人を大事にしたいと思った。
- 職場に持ち帰り庁内栄養士に伝達したいと思います。すべてがためになる講義・お話しでした。ありがとうございました。
- 今回の研修会により、食育計画の策定とそれに伴う事業を展開していた頃を思い出

した。その時の自分の行動が適切だったと改めて感じたとともに、振り返ることで流れ等の整理ができた。また、自分が経験したノウハウを後輩達へ伝えるために、後輩達が考えてイメージができる機会をつくる必要があると思った。

- グループワークで話をすることで、自分が活用した人脈や連携についても再確認できました。同職種のモチベーション維持、向上を検討する参考になりました。
- 急遽、午後の部を欠席して、申し訳ございませんでした。今後とも研修会をはじめ、様々な情報等頂けるとありがたいです。どうぞよろしくお願いいたします。
- 経済産業省が公表している「未来人材ビジョン」によると、これからの時代に必要なスキルは、現在は注意深さや責任感、まじめさが重視されるが、将来は問題発見力、的確な予測力、革新性が一層求められると示されているとのこと。時代に合うような力を身につけていきたい。
- 講義 2 がとても印象に残りました。普段健康づくり事業全般を管理しているので栄養施策に余力がなくなっていたのですが、せっかくのポジションを生かして前向きに、栄養を小出しにしていきたいと思いました。
- 交渉力はこれからスキルアップしてつけていかないといけないなと思いました。チャンスが来たときにつかめるようにこれから頑張りたいと思います。ありがとうございました。
- 普段業務に追われる中で、自分の業務について振り返る時間がないので、共有しながら考えることができて、良かったです。

IV.

新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会（遠隔対応） の実施と受講者からの意見や評価

1. 目的

これまでに取り組んできた文献レビュー、都道府県・保健所設置市・特別区の主管部局や自治体に勤務する栄養士個人を対象とした調査・分析、関連の意見交換、対面による試行研修会の状況を基にして、①主として離島や都道府県庁所在地から離れた遠隔地で勤務する者、②いわゆる1人職種1人配置の自治体栄養士を対応とした、遠隔対応による新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会を企画・実施した。受講者からの意見や評価を得て、この種の方式による基本的なプログラムの進め方を検証した。

2. 実施方法

（1）試行研修会（遠隔対応）の開催周知

2023（令和5）年3月4日に本試行研修会（遠隔対応）を実施することにした。事前に参加者を募集する段階で、参加希望者が予定の定員（35名）を超えた場合には、次の①②に該当する者が優先的に参加できることを明示した。

①離島の市町村や保健所に勤務している者、ならびに、都道府県庁所在地に移動するため最も速達な手段を用いても陸路で概ね2時間以上を要する市町村（保健所設置市を除く）や保健所に勤務している者。

②現在勤務している市町村もしくは保健所における管理栄養士等の配置が1人のみである場合。これは、この試行研修会が①②に該当するものを主たる参加者として企画していることを事前に告知することを意図したものである。

参考1に研究班独自のホームページ上に掲載した募集要項を示す。あわせて、職能団体や行政栄養士に関連したメーリングリストなども活用し情報を拡散した。

（2）グループワークに際しての班分け

本研修会中に2回のグループワークを設定した。その際の班分けは、参加者における現在の勤務先と勤務歴（参加申込時に把握）に応じ、表1に示す6つの班とした。

（3）事前課題

対面方式での試行研修会と同様に、事前課題として、1）振り返りシート、2）キャリアシート、の書式ファイルを送付し、研修会前までに完成させて置くことを求めた。また、必要に応じ、3）

経験振り返りシートも活用してよいこととした（書式は対面方式での試行研修会の内容と同じ）。

(4) タイムスケジュール・進行

予め、表 2 に示すタイムスケジュールを作成し、これに沿って研修を進めた。全体の進行、講演・情報提供、グループワーク時のファシリテーターは、研究班員が務めた。これとは別に厚生労働省健康局栄養指導室担当官（栄養指導室長補佐、栄養指導室主査）からも、挨拶、指定発言、コメント等を依頼した。

(5) 講演ならびに関連情報の提供時に用いたプレゼンテーション資料

講演Ⅰと関連情報の提供、講演Ⅱの際に用いたプレゼンテーション資料は、別紙資料に示すとおりである。

(6) 試行研修会終了後にアンケート調査

研修会終了後における参加者からの評価・意見を把握するためのアンケート調査を実施した。

3.実施結果

(1) 参加者数

35 名の定員対して、全国から 34 名の事前申込みがあった。しかし、当日になって、うち 2 名より、何らかの理由により、参加できない旨の連絡を受けたため、最終的に参加した者は 32 名であった。

(2) 試行研修会（遠隔対応）の実施状況

概ね事前に設定したタイムスケジュール（表 2）に添った対応で進行した。

(3) 参加者からの評価・意見

各プログラムについて、5 件法（非常に参考になった・参考になった・どちらでもない・あまり参考にならなかった・全く参考にならなかった：これらから 1 つを選択）で評価を得ると共に自由記載で意見を把握した。具体的には次のとおりである。

○ 1. 講演Ⅰ＋関連情報の提供について

参加者 32 人中、30 人から回答が得られ、非常に参考になった 16 人（53.3%）、参考になった 14 人（46.7%）であった。

○ 2. 講演Ⅰ＋関連情報の提供についての意見（自由記載）

別記 1 に示した。

○ 3. グループワーク①について（非常に参考になった・参考になった・どちらでもない・あまり参考にならなかった・全く参考にならなかった：1 つ選択）

参加者 32 人中、30 人から回答が得られ、非常に参考になった 18 人（60.0%）・参考になっ

た12人（40.0%）であった。

○4. グループワーク①についての意見（自由記載）

別記2に示した。

○5. 講演Ⅱ「組織と仕事の進め方」について（非常に参考になった・参考になった・どちらでもない・あまり参考にならなかった・全く参考にならなかった：1つ選択）

参加者32人中、30人から回答が得られ、非常に参考になった17人（56.7%）・参考になった13人（43.3%）であった。

○6. 講演Ⅱ「組織と仕事の進め方」についての意見（自由記載）

別記3に示した。

○7. グループワーク②について（非常に参考になった・参考になった・どちらでもない・あまり参考にならなかった・全く参考にならなかった：1つ選択）

参加者32人中、30人から回答が得られ、非常に参考になった18人（60.0%）・参考になった11人（36.7%）・どちらでもない1人（3.3%）であった。

○8. グループワーク②についての意見（自由記載）

別記4に示した。

○9. 厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方について（非常に参考になった・参考になった・どちらでもない・あまり参考にならなかった・全く参考にならなかった：1つ選択）

参加者32人中、30人から回答が得られ、非常に参考になった15人（50.0%）・参考になった14人（46.7%）・どちらでもない1人（3.3%）であった。

○10. 厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方についての意見（自由記載）

別記5に示した。

○11. 本研修会へ意見や改善点等、自由にお書き下さい（自由記載）

別記6に示した。

4. 考察

これまでに試行してきた新しい自治体栄養士養成プログラムを遠隔方式で企画し、実施した。受講者より事後に得られた評価や意見・感想を確認する範囲では、研修プログラムの内容や遠隔による研修会の実施に関しては、概ね受け入れられていると評価できる。しかし、今回の参加者は、何れも募集によって参加した者に限られていることから、以前より、一定以上の向上心や危機感、あるいは、高い意識を有する者ばかりであった可能性がある。このため、仮に特定の自治体が所属するすべての管理栄養士等に対してこの種の研修会を受講させた場合には、異なる評価や意見・感想が寄せられる可能性がある。今後、検証する必要がある。

遠隔方式の研修は、事前の準備や研修時間中の遠隔環境のコントロールが必要であること、機器や通信トラブルに対する備えが必要であること等、対面の研修に比べ特有の異なる対応が必要となる。しかし、今回の参加者のような、離島や遠隔地に勤務する自治体栄養士にとっては、受講に要する移動時間や費用の軽減に加え、遠く離れていても、講師や他の受講者を身近に感じることが出来るなど、メリットも大きいと考えられる。

一方で、対面による研修にも、遠隔研修では得られないような、微妙なニュアンスのやり取り、講師や他の受講者と直接肉声で会話できる親近感などがある。これらのことから、今後展開して行くのであろうすべてのプログラムを遠隔対応で実施するというのではなく、研修の目的や内容あるいは主たる対象者に応じ、両者をうまく組み合わせながら、長所を最大限引き出せるような研修会の企画が必要なのであろう。

事後に受講者より得られた評価や意見・感想を確認する範囲においては、当該研修会の目的や実施内容は、概ね受講者に受け入れられ、達成出来たと考えられる。

表 1 グループワークに際しての班分け

構成員数（人）	構成員の特性
7	保健所に勤務する勤務歴 2 ～ 6 年の者
5	保健所に勤務する勤務歴 2 ～ 4 年の者
4	保健所・衛生主管部局に勤務する勤務歴 9 ～ 26 年の者
6	市（保健所設置市を除く）町村に勤務する勤務歴 1 年以内の者
4	市（保健所設置市を除く）町村に勤務する勤務歴 2 ～ 8 年の者
6	市（保健所設置市を除く）町村に勤務する勤務歴 14 ～ 32 年の者
32	

表2 新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会（遠隔対応）タイムスケジュール

時間	内容	担当	備考
13:00～	受付開始	遠隔研修運営担当者	
13:15 13:30 (15分)	開会・挨拶・オリエンテーション	進行：研究班員 挨拶：厚労省 担当補佐（栄養の主流化について） ※資料確認、各担当者紹介、本日の流れ	
13:30～ 13:50 (20分)	講演Ⅰ＋関連情報の提供 ・「新しい自治体栄養士養成プログラム～経験年数に応じて身につけたいこと～」・関連情報の提供	研究班員（講演）・研究班員医（関連情報の提供）	
13:50～ 14:45 (55分)	グループワーク① 「日頃の業務で困っていること」 ※キャリアシート	GW 30分 発表 3分×5G 助言 10分 ファシリテーター：各グループに研究班員が1名か2名担当	適宜、参加している班員・研究協力者も参画する。
14:45～ 15:00 (15分)	休憩（15分）		
15:00～ 15:20 (20分)	講演Ⅱ 「組織と仕事の進め方」	研究班員（講演）	
15:20～ 16:15 (55分)	グループワーク②「今後どのような働き方をしたいか」・発表 ※年表＋キャリアシート	GW 40分 発表 3分×5G ファシリテーター：各グループに研究班員が1名か2名担当	適宜、参加している班員・研究協力者も参画する。
16:15～ 16:25 (10分)	厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方	講師：厚労省 担当主査	
16:25～ 16:40 (15分)	参加者への励ましとまとめ	班員・研究協力者・可能であれば厚労省より一言	
	閉会	※アンケート記入依頼	

別記 1. 講演 I + 関連情報の提供についての意見（自由記載）

- ・栄養士会の実務研修会をはじめ、研修を受ける機会が多くなっているので、初めて聞く話では無かったということ、力を入れている研修ですが、全員が受けているわけでは無いということ、難しさを改めて感じました。
- ・別の研修会でもお聞きした内容ではありましたが、日々勉強をし続けることが大切なんだと思いました。
- ・やはり今までの研修ばかりでなく外の研修が必要と分かり今後そのような機会があれば積極的に参加したいと思いました。
- ・栄養の主流化がキーワードになることについて、行政栄養士の使命感、責任感をあらためて感じ、周りにも周知していきたいと思った
- ・栄養の主流化のために、栄養の分野だけでなく、他職種連携は不可欠だと再認識しました。
- ・何度聴いても身が引き締まる思いでいっぱいです。ありがとうございました。
- ・行政の栄養士は、真面目ではあるが忙しくしているけど何やっているかわからない。まさにその通りだと感じる。今後中堅期の栄養士の育成プログラムができると大変ありがたい。
- ・今回の講習会の掴みとして、引き込まれきっかけになったように思います。学びたいという気持ちになれたので、頭に入って来やすくなりました。
- ・今後も最新情報の提供機会を頂けると幸いです。
- ・今後研修会にもっと参加しようと思いました。
- ・参考文献なども学ぶことができた。
- ・事前学習を行うことで課題整理ができた
- ・自己肯定感アップのために、研修会への参加やチャレンジできることには何でも取り組んでみようと感じた。
- ・自治体栄養士の目指す職位について参考になった。
- ・自信の無さは、性格による思っていた。なりたい姿を持ち、身に付けるべき能力を学ぶことが必要とわかった。
- ・従来の研修、新しい研修、自己効力感を高める研修という整理の仕方がとても分かりやすかった。
- ・保健部門とそれ以外の部門との体系的な連携について、目指す職位により、スキルアップの内容は異なるという点が気付きとなりました。今後の働き方、目指す姿という部分が曖昧なままで、自己研鑽という部分からも逃げてしまっていたので、これから目指す自分の姿を明確にした上で、日々の業務や研修会等に参加して、スキルアップを目指していきたいと思いました。

別記 2. グループワーク①についての意見（自由記載）

- ・ 1 人配置により困っていることとして、アンサーを求めているのではなく、自分のやっていることへの共感？、「それでいいんだよ」、と言ってくれるだけでいい、と言った意見があがったが、言語化できない不安な気持ちに名前がついたようで、そうさそうだと同意できた。不安がはっきりしてきたので、これからの対処がしやすくなった。
- ・ 別の研修にも参加させていただきましたが、以前の研修よりもより濃いディスカッションが出来たと感じております。ありがとうございました。
- ・ ○グループは、ほとんどの方が後輩の栄養士の育成などで悩んだりしていることがわかりほったとした。また職場でのストレスが発散できた。
- ・ 「相談相手がない」「相談しにくい」と思って閉じこもっている状況は、逆に考えると、周りに情報提供したり声かけをする側でも 1 人失っている状況になっていることだと思います。管内施設にもよく「〇〇の事例が欲しい」としか意見しない方がいます。事例が欲しいのは誰もが同じだと思いますが、情報を発信しない人には情報も集まらないと思っています。事例が欲しければ自分が事例提供者になるくらいの覚悟が必要で（WIN-WIN 関係）、「自分にとって」冒険的な業務を自らやってみるチャレンジ精神も必要だと考えています。一人配置の行政栄養士でいうと、「事例」は難しくて先駆的で素晴らしいことだけでなく、「これをやってみてよかった」「これは難しくて大変だった」等の小さなことでも情報共有しようとするアクションが大切だと改めて感じました。一人職種一人配置は自分ひとりで業務をこなさなくてはいけないプレッシャーもあり確かに大変ですが、その状況を推進力に変えられた瞬間を見逃さなければ少なくとも孤独感は感じないと思いますし、他者からの賞賛よりも自分で感じ取った成功体験が一番の自信につながると思います。
- ・ どの市町村も似たようなことが課題となっていることがわかった。
- ・ グループワークの議題について事前課題内容と差異があるように感じた。もう少しグループ全員で話し合う時間が欲しかった。
- ・ 各市町村の様子を知ることができました。
- ・ 頑張ってる若い人たちがいることに感激しました。
- ・ 行政栄養士の経験年数が近い人達のグループ分けをしていただいたことで、似た悩みを共有でき、それぞれどういう気持ちで、どのように対処しているかを共有できたのがありがたかったです。
- ・ 困りごとの共有ができました。時間の関係で、ディスカッションまで至らず、課題解決のヒントや参考の情報がもう少しほしかったです。

- ・職位や業務がそれぞれ違いはあれど、不安になることは似ていた。今後も1人職場が続くこともかんがえられるので、今回、どれだけ頑張るかが大切と思った。
- ・他地域の栄養士さんの話がきけたこと、アドバイスをいただくことができたのが良かったです。
- ・他府県の栄養士の方と、意見交換をすることができ、困ってることが同じで、共有することができて嬉しかったです。
- ・同規模ではないですが各県市町村での悩みは同じような感じであったと思いました。今後の参考になりました。
- ・同年代の立場の方々だったので悩みに共感でき、自分の悩みが大事な悩みなのだと分かった。時間を割いて、考える必要があることだと思った。
- ・入庁してからの年数が似たもの同士であったので、共感できるポイントがたくさんありました。もう少し、時間が欲しかったです。内容についてもっと深掘して聞きたかったです。悩み発表→そうなんや！一緒や、私は恵まれてる！で思ってた終わってしまうのが少しもったいないと思いました。時間がないのでなんとも言えませんが、この悩みの対処法方をみんなで考えられたりすると、成功体験が聞けたり、実践に繋がるなぁと思いました。
- ・悩みを抱えながら、不安を感じながら業務を行っているのは自分だけではないんだということを知ることができました。
- ・悩んでいることは同じと思った。自分の組織だけでなくこのような研修でも共有できることがわかった
- ・発表するテーマについて、予め各人が内容を考えて発表出来る体制にしておければ更にスムーズに意見交換が進むと思いました。

別記3. グループワーク②についての意見（自由記載）

- ・組織について理解でき、今後必要なことが見えてきました。
- ・管理栄養士としての知識だけでなく、様々な領域にアンテナを張る必要があると思っておりませんが、なかなか時間が割けず手が回らない状況もあり葛藤していたところでした。そんな中、様々な知識や情報をご提供くださるので大変勉強させていただいております。ありがとうございます。
- ・もう少しお時間を頂き多くの内容をご教示頂けるとありがたいです。
- ・これから、キャリアを重ねる上で交渉力や人材育成のスキルも身につけながら、管理栄養士の業務の可視化に努めたいと思いました。

- ・人に合わせてばかりだったので、今後は、自分も相手も大切にしていきたい。また、小さな交渉を積み重ねることで、業務で活かしていきたい。
- ・今年度、他の研修会で計画的偶発性理論の講義をお聞きし、腑に落ちた感覚がありとても救われました。辛いことがあると周りや過去と比較しがちですが、人材育成の主人公はあくまで本人であるので、自身のおかれている状況はともかく、自身のキャリアは自身が一番責任をもって考える必要があると思います。また、「辛い」「困っている」「しんどい」「失敗した」「不安」などのネガティブな気持ちは、あって当然な感情だとして丸ごと受け入れることが自己成長に大切だと考えています。業務においてもキャリアにおいても共通して言えることですが、先輩や上司に意見を聞いたり助言をもらったとしても、結局は「自分がどうしたいのか・どう進めたいのか」、その主体性がすべてだと思います。
- ・組織の中での自分の立ち位置、スキルアップの方法とても勉強になりました。
- ・パワポ資料が欲しかったです。いい話なので、メモっていたのですが、メモが追いつかないところもありました。好奇心、持続性、楽観性、柔軟性、冒険心を忘れずにしていこうと思いました。また、一番印象に残っている「起きたことを最大限に活用する」については、今の状態になったのには意味がある、何に繋がられるのか、今できることは何なのか、恐れずにやってみるようにしたいです。
- ・初めて学ぶ内容が多く、目から鱗の講演だった。栄養学以外の学びも必要だと改めて感じた。
- ・1人配置で仕事を進めて行く上でのメンタル面で、前向きな気持ちになりました。自分の判断は間違っていないと思える節があり、後押しされました。
- ・「計画的偶発性理論」を活かせる心構えが持っておこうと思った。特に、交渉の基本的な妥協点が「3割できたら良い」に設定したら、気持ちが楽になる気がします。
- ・今まで、栄養士業務については栄養士間での相談じゃないと解決できないと思ってしまっていたが、他職種の違う視点で意見をもらうことにより、方向性が見えてくることも多々あるのではないかと気がつきました。視野を自ら狭くしてしまっていたのかなと思います。もっと周りを見ながら、視野を広げて仕事をしていきたいと思います。また、計画的偶発性についても、気付きになりました。今置かれている状況も、考え方によってはスキルアップにつながるのだと思うと、とてもポジティブな気持ちになれました。
- ・私にとって必要なスキル、交渉力をたかめるためにアサーションについての本を読んでいたの、話はごもっともなことだと感じた。またもし少し若い時に先生の話聞いていればもう少し仕事で悩んでいることがスムーズに進められたかもしれないと思った。
- ・1人や2人だけど、考え方で何とでもなると言うこと。人によって差が大きいのは、やっぱりって思いました。

別記4 グループワーク②についての意見（自由記載）

- ・今後のプランについて、他の方の話を聞きより具体的になりました。積極的に活動したいと思います。
- ・新任期の方々中心のグループでディスカッションさせていただきましたが、様々なご意見や思い等を聞かせていただきました。ありがとうございました。
- ・事前課題に沿っての進行ではなかったのですが、私はキャリアプランシートを上手く作成できなかったり、いろいろな方のお話を伺ったあとのディスカッションだったので、そのやりかたが話しやすかったです。ありがとうございました。
- ・発表するテーマについて、予め各人が内容を考えて発表出来る体制にしておければ更にスムーズに意見交換が進むと思いました。
- ・win-win の関係を目指すために、交渉力のスキルも必要だと思いました。
- ・楽観性を伴った業務への心構えや実行の仕方を見せてもらった。
- ・管理栄養士一人ひとりそれぞれの個性があり、バックグラウンド・強み・自分らしさも全く違うので、ロールモデルを探す前にまずは「自分」のを知ることが大切だと思います。ぶれない「自分らしさ」を持っていれば、他の職種や他の管理栄養士と比較して悲観的になることも少なくなると思います。そのためには栄養関係に限定しない自己研鑽と目標の見える化をすることが必要だと日々考えています。
- ・見える化に努力致します。
- ・今後の話だけでなく、どの研修会に参加しても感じるのですが、自主研修は参加者の皆さんの前向きさ、向上心、困難な仕事をどう変えて行くのかという課題に立ち向かう姿に、自分も頑張ろうと励まされます。いろんな話が聞けて嬉しいです。ありがとうございました。
- ・目標達成3割を目指し、気負いせず目の前の与えられた業務に取り組んでみよう和前向きな考え方を持つことができた。欲を言えば、グループのみんなでもっと意見交換したかった。
- ・自分の業務分野以外のことも知れて、勉強になりました。全国の行政栄養士の皆様と有意義な情報交換の時間になりました。
- ・業務の見える化をどこまでできるかは、保健業務全般で大事なことだと思っています。今の立場では、自分が見せるのではなく、見せる場づくりも考えないといけないと思いました。
- ・自分が今後、どのような働き方をしたいか、どうなっていきたいか、そのために今後どう働いていけば良いか、改めて考えるきっかけになりました。皆さん具体的な目標を掲げていて、刺激になりました。

- ・グループワークでは栄養業務を見える化し、少しでも栄養士の活動を評価していくことが大切かなと感じた。
- ・〇〇〇への働きかけについてのアドバイスをいただけたこと。まだ出来ていませんが連絡先を交換できたこと。繋がりたいと思いました。
- ・同じ立場の方の、目指す将来性を聞いて、それもいいなと、自分の将来性にも真似したくなるものばかりであった

別記 5. 厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方についての意見（自由記載）

- ・保健師ばかり厚労省に出向していると思っていたので、先輩の話は貴重だった。
- ・環境が違えば、学ぶことや感じることも違うということを再認識することが出来ました。ありがとうございました。
- ・厚生労働省で栄養の主流化に向けて保健分野にとどまらず、産業振興等も含めた多角的な視点や自治体内外の様々な関係者と連携し頑張ってきたことがわかりました。ありがとうございました。
- ・内容に関係なく恐縮ですが、とてもかっこよくてまぶしかったです。
- ・厚労省での業務内容について知ることができ、参考になった。講師の方の話し方も聞きやすく、スライド内容のまとめ方もわかりやすかったので、今後参考にしたいと思う。
- ・でも、いったいいつ、勉強しているのだろう？と思いました。恐らく仕事も忙しいだろうに。
- ・他職種連携により、視野が広がることで、施策づくりのヒントになっていることは、明後日からの業務から、できることとして、他職種とのコミュニケーションを図ることからやってみようと思いました。貴重なお話、ありがとうございます。
- ・目指すことから逆算して、事業を進める考え方に対する、強さの違いを感じた。
与えられた職務に真摯に向き合う事の大切さをありがとうございました。
- ・一つ一つを的確に進めていくことの必要性を感じました。
- ・主査が学んだこととして挙げていたことは、自分の普段の業務に通じるものばかりだなと感じました。大変参考になりました。
- ・他職種との連携が組織が大きくなればなるほど必要と再確認した。
- ・機会があれば、自治体と省庁の業務や意識の違いについて伺いたいです。

別記 6. 本研修会へ意見や改善点等、自由にお書き下さい（参加動機も含む）（自由記載）

- ・日本栄養士会研修の際に本研修を知り、参加しました。

- ・公衆衛生実務研修会での御案内がきっかけで、その場で参加を申し込みました。参加対象は遠隔地域かつ一人職種一人配置ということで、まさに自身の環境だと思いました。対象人数が少なかったのが最初は参加を躊躇しましたが、思い切って申し込んでよかったです。このような研修会を開催いただき、また意見交換の機会もいただき大変ありがたく思います。〇〇先生のファシリテートも大変勉強になりました。
- ・グループ分けが経験年数や条件（1人配置）ごとで分けられていたのが大変良かった。また、ファシリテーターや研究員がグループに入ることで、グループワークが非常に進めやすかった。・事前課題のキャリアシートに沿って進めていただき、全体で共有できるとよりよかったです。それにより、「〇年ころになるとこういう仕事を任せてもらえるようになる」や「産休育休中は〜だった」、「行政栄養士でもこんな仕事ができるようになる」など、経験が浅い人たちのロールモデルを見つけられる機会になると思う。また、強みや弱み、やりがいを感じるとき（点数が高いとき）などが共有できると、仲間意識（職場では一人だが、周りに仲間がいるという安堵）が一層芽生えると思う。
- ・参加した動機もきっかけも、栄養士会の研修会に参加したことからです。特に動機は、ずっと公衆衛生分野で働いている栄養士ばかりでないことを、ご存じなのかな？ご存じでないなら、伝えたいと思いました。・事前課題を拝見して、これまでしっかり振り返って来なかった自身のキャリアに向き合う大切さを感じました。・研修についてこれまでは同じ栄養士と言っても、病院や児童福祉など福祉は公民がいて殆ど民です。公でも市教委にも府費と市費がいます。公衆衛生は公だけで統一されて国、都道府県、政令、中核、市町村とあります。これを活かして研修会を統一できないもののでしょうか？と強く思いました。是非ぜひお願いします。・とても学びになりましたし、ひらめきも得ました。ありがとうございました。・提出が締め切りを過ぎてしまいました。申し訳ありません。どうぞよろしくお願いします。
- ・ファシリテーターの先生が全ての意見を肯定していて、実際に肯定されるってこういうことか、とすごく勉強になりました。参加して良かったです。ありがとうございました。
- ・意見交換で、管理栄養士の業務の見せ方やアピールの点で、〇〇市が保健課専用の SNS の活用で、周知方法や評価について、深く聞きたかったです。可能でしたら、回答をお願いします。
- ・遠隔地中心の研修を開催くださりありがとうございました。貴重な体験をさせていただきました。zoom でも十分ディスカッションが出来たと感じておりますが、対面開催だともっともっとコミュニケーションがとれるのかなとも思いましたので、是非、機会がありましたら北海道でも対面開催していただければと思います。同じ北海道でも根室市と札幌市はとても離れていますが、その時は是非参加させていただきます。ありがとうございました。

- ・過去の所属の上司からのすすめで参加しました。
- ・学会発表がゴールでなく、上司にまとめて見せる場を設けること。認めてもらえるために頑張りたい
- ・研修会、無料で受講させていただきありがとうございます。年数が同じくらいの方のお話、とても参考になりました。職場内ではなかなか打ち明けられない悩みを聞いてもらえるのはとても嬉しいですし、今回はGWにてそのテーマで皆さんの意見も聞けたのでとても良かったです。
- ・研修会の開催、ありがとうございました。今の環境もポジティブに捉えると、自ら学んで資質向上できる良いきっかけになるのだということに気づけました。また、目標が曖昧だったからこそ不安に感じてしまう部分も多かったのかもしれないと考えました。講師の先生、ファシリテーターの先生方のお言葉もとてもありがたかったです。参加させていただき、ありがとうございました。
- ・行政で管理栄養士として働きはじめて2年目になり、町民にとって私の存在は意義があるのか、実施している事業は前例踏襲がほとんどで本当に町民の利益になっているのかについて悩むことが増えたのが、今回研修会へ参加したきっかけの1つです。研修会への参加により、幅広く色々な知識を身に付ける必要性や完璧を目指そうとしないこと、また逆に1人職場の立場をメリットとして考えること等を学ぶことができ、大変有意義な研修会でした。
- ・今回は貴重な研修の枠で受講させていただきありがとうございました。ファシリテーターの先生が1グループに1人ついてくださったので、とてもスムーズで、先生から勉強させていただくこともできました。この研究は、参加された受講者の数年後の評価等はするのでしょうか？今回の研修で得たことから、日々の業務に落とし込んでいきたいと思います。ありがとうございました。
- ・今回は上司からご助言いただき、県代表として自主勉として参加させていただきました。現在当県に人材育成プログラムが策定されていないため、参考にして策定に向けて動いてかなければと思います。
- ・今回出会った行政栄養士の皆さまとは今後も仲間、同志としてつながり続け、お互いに励まし合い高め合えればと思います。是非、メーリングリストなど定期的につながる環境整備を期待したいです。
- ・思いついて参加できて良かったです。自分だけでなく、他の市町の栄養士がどう考えているかも聞いてみたいと思いました。
- ・私と同じような悩みを持っている人が他にもいることが分かって、一人じゃないんだと思いました。ありがとうございました。

- ・人材育成プログラムが確立されていないため、このような研修会を活用していきたいと思いました。今後、経験を積んでいき、いつか人材育成に携わる時が来たときに、役立つことがたくさんありました。ありがとうございました。
- ・〇〇県の市町栄養士のための会があります。ここ最近は zoom にて研修をしており、現在役員となり研修企画をしています。このような研修会が開催できたらと感じました。
- ・入庁と同時にコロナ禍で、全国規模の研修会が出来なかったため、今回はとても貴重な研修会でした。ありがとうございました。特に、県職員（〇〇県の場合）だと数年に 1 回の採用しかないため、新任期栄養士対象の研修会に参加しても市町ばかりで、なかなか仕事の困っていることを共有できず、不安が解消されない数年間だったので、今回同じ保健所栄養士とお話できたことは、大変ありがたかったです。
- ・有意義な研修をありがとうございます。今後、可能であれば、食改、糖尿病重症化予防、災害対応、一体的実施、母子保健などテーマを絞ってこのような研修会を実施していただけたらとても嬉しく思います。保健所圏域外の栄養士の方と情報交換ができる機会がないので、非常にありがたかったです。

参考1 研究班独自のホームページ上に公開した募集要項

新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会：遠隔対応の実施について
(参加者募集)

本研究班がこれまで検討してきた「新しい自治体栄養士養成プログラム試行研修会：遠隔対応」の参加者を募集致します。

- | | |
|--------------|--|
| 1. 日 時 | 2023 年 3 月 4 日（土）13:00～16:40 |
| 2. 開催方法 | Web を活用した双方向による遠隔対応研修 |
| 3. テーマ | 10 年後に目指す姿を達成するための新しい自治体栄養士育成プログラム
（遠隔対応による試行研修会） |
| 4. 内 容 | <ul style="list-style-type: none">・講演Ⅰ：「新しい自治体栄養士養成プログラム～
経験年数に応じて身につけたいこと」ならびに関連情報の提供・グループワーク①：「日頃の業務で困っていること」・発表・講演Ⅱ：「組織と仕事の進め方」・グループワーク②：「今後どのような働き方をしたいか」・発表・指定発言：「厚生労働省に出向して学んだ施策づくりの進め方」・まとめ・アンケートへの回答 |
| 5. 主な対応者 | 公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士養成プログラム開発のための研究班
班員・研究協力者 ほか |
| 6. 参 加 費 | 無料 |
| 7. 募集人数 | 市町村（保健所設置市を除く）もしくは保健所に勤務している管理栄養士・栄養
士 35 名 |
| 8. 参加登録の締め切り | 2023 年 2 月 22 日（水）16:00 |

参加を希望される方は、事前に以下のボタンを押して、申込み画面よりお申し込みください。
参加が確定した方には、ご登録いただいたメールアドレスに参加のための URL 等ならびに事前課題についてご連絡致します。

なお、参加希望者が募集人数を超えた場合には、次の条件を満たす方を優先します。

- ① 離島の市町村や保健所に勤務している方、ならびに、都道府県庁所在地に移動するため最も速達な手段を用いても陸路で概ね２時間以上を要する市町村（保健所設置市を除く）や保健所に勤務している方
- ② 現在勤務している市町村もしくは保健所における管理栄養士等の配置が１人のみである場合

別紙資料 1-1 振り返りシート（記入説明を含む）

振り返りシート																															
年度 年齢	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	
幸福度 （充実度）	100																														
	50																														
	0																														
（点数）	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	
所属																															
職位																															
主な業務など																															
力を入れた取組など																															
身につけた能力																															
私の節目・感想など																															

○研修を充実させるために、「振り返りシート」を事前に記入してきてください。

就職してから現在までを、時間の経過とともに整理します。

自分の今までの取組などを振り返ることで、自分の価値観を知ることができ、成長体験や成長要因を整理することができます。

研修中、公開することはないので自由に記入してください。

<記入のしかた>

1 「年齢」「職位」の記入

就職した年度から順に、年齢、職位を記入する。

2 「所属・主な業務など」の記入

印象の薄い時期はあっさり構わない。職場や担当業務が変わったときは記入する。

3 「力を入れた取組や成果など」の記入

仕事をする中で、自分なりに熱中・集中できた経験やテーマを記入する。

どんな小さいことでもよいので、「頑張った」と思える仕事の成果を具体的に記入する。

成功体験だけでなく、失敗体験も記入してもよい。

4 「身につけた能力」の記入

公私問わず、身につけた「知識」、「技術」などをたくさん具体的に記入する。

自分の持ち味、貴重な経験、資格等、質より量で書き出す。

5 「私の節目・感想など」の記入

自分の人生の節目だと思うことや転機となったこと、楽しかったこと、嬉しかったこと、つらかったことなどを記入する。

影響を受けた人なども記入すると良い。

6 「点数」の記入

幸福度（充実度）を0から100点の間で何点が記入する。一般的な価値観ではなく、自分の基準で考える。

※ 年度が平成4年度から始まっていますが、不要な列は削除しても構いません。

※ 就職してからの年数が少ない人は、就職前の好きな時期から記入をしてもいいでしょう。

別紙資料 1-2 振り返りシート記入例

振り返りシート																														
年度 年齢	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
100 幸福度 ～充実度～ 0	記入例																													
																					就職した年度から記入します。 前職があれば、それも記入を！									
																					点数を記入すると、 グラフが作成されますが、 手書きでもOK！									
(活動期)	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3
所属																					60	80	50	65	80	85	30	70	50	55
職位																					主事	主事	主事	主事	主事	主事	副主任	副主任	副主任	
主な業務など																					母乳管理・食育指導	母子健康指導	母子健康指導	母子健康指導	母子健康指導	母子健康指導	母子健康指導	母子健康指導	母子健康指導	
力を入れた成果など取組																					調査実施	調査実施	調査実施	調査実施	調査実施	調査実施	調査実施	調査実施	調査実施	
身につけた能力																					お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	お母さんへのサポート	
私の節目・感想など																					一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	一人暮らしを始めた	

別紙資料 2 わたしのキャリアシート

わたしのキャリアシート	所属	氏名	行政栄養士経験年数	年
(記入日： 年 月 日)				
現在の私 (今どんな業務をしているか、 どれくらいのレベルか)				
将来(理想)の私 ～行政栄養士としての目標 なりたい姿～	5年後			
	10年後			
自分の強み (伸ばしたいところ)				
自分の弱み (補強したいところ)				
今年度の目標・達成すべきゴール (理想の自分と現在の自分のギャップが課題であり、解消する手段が目標となる)				
目標達成のための具体的な計画 (目標達成のための具体的な研修・活動スケジュールや達成状況を記入)				
私自身の評価(振り返り) ・目標は達成できたか ・できたところ ・研修で学んだところ ・実践の場で役に立ったことや、 効果があったこと ・できなかったところ ・反省すべきところ ・来年度の課題 など	【記入日： 年 月 日】			
上司や先輩栄養士から もらったコメント 等				

別紙資料 3 経験振り返りシート

経験振り返りシート

氏 名：

No.	期間	所属	職名	主な業務内容	成果・実績など	研究 (テーマ他)	その他 (育休・職能団 体の活動等)
1	～						
2	～						
3	～						
4	～						
5	～						
6	～						
7	～						
8	～						
9	～						
10	～						
11	～						
12	～						

別紙資料 4 試行研修会（遠隔対応）由田プレゼン資料（抜粋）



大阪公立大学
Osaka Metropolitan University

公衆衛生領域を中心とした
自治体栄養士養成プログラム
開発のための研究

新しい自治体栄養士養成プログラム
試行研修会（遠隔対応）
2023年 3月4日

新しい自治体栄養士養成プログラム ～経験年数に応じて身につけたいこと～

© Osaka Metropolitan University All Rights Reserved.

大阪公立大学大学院 生活科学研究科
食栄養学分野 公衆栄養学
由田 克士（よした かつし）



これまでの取り組み状況

2020（令和2）年度

- 主要保健関連職種のキャリアラダー等に基づく人材育成プログラム及び自治体栄養士の人材育成プログラムに関するレビュー
- 第79回日本公衆衛生学会総会 シンポジウム 自由集会 の開催
- 行政栄養士人材育成に関する実態調査（都道府県・保健所設置市・特別区に対する組織調査）
- 都道府県・保健所設置市・特別区に勤務する行政栄養士個人を対象とした調査
- 市町村（保健所設置市を除く）に勤務する行政栄養士個人を対象とした調査

これまでの取り組み状況

2021（令和3）年度

- 2020年度実施分各種調査結果報告会・情報共有ならびに意見交換会
- 研究班独自のホームページ等による情報発信
- 2020年度実施済み調査データを基にした検討・追加解析
- 自治体栄養士がスキルアップするために身につけたおくことが望まれる内容に関するブレインストーミング
- これまでの調査・検討から勘案した10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムのアウトラインの整理
- 第80回日本公衆衛生学会総会 シンポジウム 自由集会 の開催

これまでの取り組み状況

2022（令和4）年度

- 新しい自治体栄養士養成プログラムの具体化
- 研究班による試行研修会の開催（9月12日、静岡県）
- 研究班による試行研修会の開催（9月21日、兵庫県）
- 第81回日本公衆衛生学会総会 シンポジウム 自由集会の開催
- 研究班による試行研修会の開催（11月18日、兵庫県）
- 新潟県保健所管理栄養士協議会 実施協力（12月17日、新潟県）
- 研究班による試行研修会（遠隔）の開催（3月4日、遠隔対応）

都道府県・保健所設置市・特別区の衛生主管部局に対する組織調査のまとめ

- ① 行政栄養士は常に十分な知識や技術を身につけておくことが必要
- ② キャリア道がない、マニュアルやガイドラインの内容や質に対する客観的な評価が少ないという自治体も多く、自治体の種類や特徴、対人業務の有無、異動分野の違い等により、研修内容や研修機関に特徴があることも確認できた。

組織的・計画的な人材確保・人材育成の取り組みが進んでいる自治体は少なく、その実態も自治体間でかなりの差が生じている。



行政栄養士が個々の到達目標に応じて、職位や業務年数で求められている能力を整理し、その能力が獲得できるよう、関連する仕組みや環境の整備が求められる。

都道府県・保健所設置市・特別区に勤務する行政栄養士を対象とした調査のまとめ

- 地域住民の健康づくりを担うという行政栄養士本来の業務を継続して担うことを目指している行政栄養士が多く存在すると推察できた。行政栄養士としての専門能力のスキルアップのニーズは高く、教育プログラムの充実が求められる。
- 一方、将来的に目指したい職位として監督職が41%、管理職が10%であり、10年後に最も高い職位となる者が得てほしい職位として53%が監督職と回答していることから、昇任に向けた能力開発も必要と考える。
- 行政栄養士一人ひとりにおいて、目指す方向性は分かれるという現状に即した育成プログラムの開発の必要性がある

市町村（保健所設置市を除く）に勤務する行政栄養士を対象とした調査のまとめ

- 将来的に目指したい職位は係員（現状のまま）が5割であった一方、自治体で10年後に最も高い職位となる者が得てほしい職位は監督・管理職が9割であり、**昇任に向けた能力開発**は重要
- 目指したい職位が係員（現状のまま）であった理由は「**自身に昇任するだけの学力は備わっていないと思う**」が最も多く、**自信の向上につながる能力開発**も必要
- 他方、目指したい職位に関わらず将来「**栄養のスペシャリストとして業務を行いたい**」意向が最も多く、栄養指導技術などの**専門能力に特化した能力開発**の需要も存在

→効果的な地域の栄養改善のために、それぞれのニーズに対して既存の研修も考慮した育成プログラムが必要

人材育成プログラムポイントの整理

- ◎ 本人が望む方向性によって、学ぶべき内容は必然的に異なる。
→**スペシャリストとゼネラリスト**
→係員、監督職、管理職
- 行政栄養士が**自信を持って日々の業務を担える**ようにするための育成プログラムの設定（**自己効力感を高めるプログラム**）。
- 既存の認定資格制度や大学院等への進学によるスキルアップとは別に、個人が特定の研修プログラムを受講し学習したことを**第三者機関が目に見える形で証明できる仕組み**の構築も検討する。
- 各種団体、研修機関、大学等が提供しているプログラムを**有効に活用・連携**する。
- **Web等を活用した遠隔研修プログラムも設定する。**

キャリアプランと新たな研修プログラムのアウトライン

勤務歴を問わず、すべてを対象として新たな取り組む内容

- 自己肯定感（ありのままの自分を肯定する感覚）を高める研修プログラム
- 自己効力感（セルフ・エフィカシー）を持てるようにするための研修プログラム

新任期

- ニーズに応じた専門能力・地域支援力を高める研修プログラムの充実

中堅期

- 目指す将来の方向性（スペシャリスト or ゼネラリスト）と職位に関するニーズに応じた研修プログラム

リーダー期

- 運営能力を高めるニーズに応じた研修プログラム
いわゆる「人・モノ・お金」＋「情報」を適切にコントロールする。
他職種、他部署、他組織へ打ち込める力量の形成

10年後に目指す職位ごとでスキルアップしなければならないこと 上位3つ（都道府県に勤務する自治体栄養士）

- 目指す職位が係員（現状維持）である者
 1. **専門能力**、2. 政策形成能力、3. **調整能力**
- 目指す職位が監督職である者
 1. **調整能力**、2. **調査研究能力**、3. 政策形成能力
- 目指す職位が管理職である者
 1. **調整能力**、2. 政策形成能力、3. **専門能力**

厚労科研 公衆衛生領域を中心とした 自治体栄養士養成プログラム開発のための研究班

10年後に目指す職位ごとでスキルアップしなければならないこと
上位3つ（保健所設置市・特別区に勤務する自治体栄養士）

➤ 目指す職位が係員（現状維持）である者

1. 専門能力、2. 調整能力、3. 地域支援力

➤ 目指す職位が監督職である者

1. 専門能力、2. 政策形成能力、3. 調整能力

目指す職位が管理職である者

1. 調整能力、2. 専門能力、3. 調査研究能力

厚労科研 公衆衛生領域を中心とした 自治体栄養士養成プログラム開発のための研究班

10年後に目指す職位ごとでスキルアップしなければならないこと
上位3つ（保健所設置市を除く市町村に勤務する自治体栄養士）

➤ 目指す職位が係員（現状維持）である者

1. 専門能力、2. 地域支援力、3. 情報発信能力

➤ 目指す職位が監督職である者

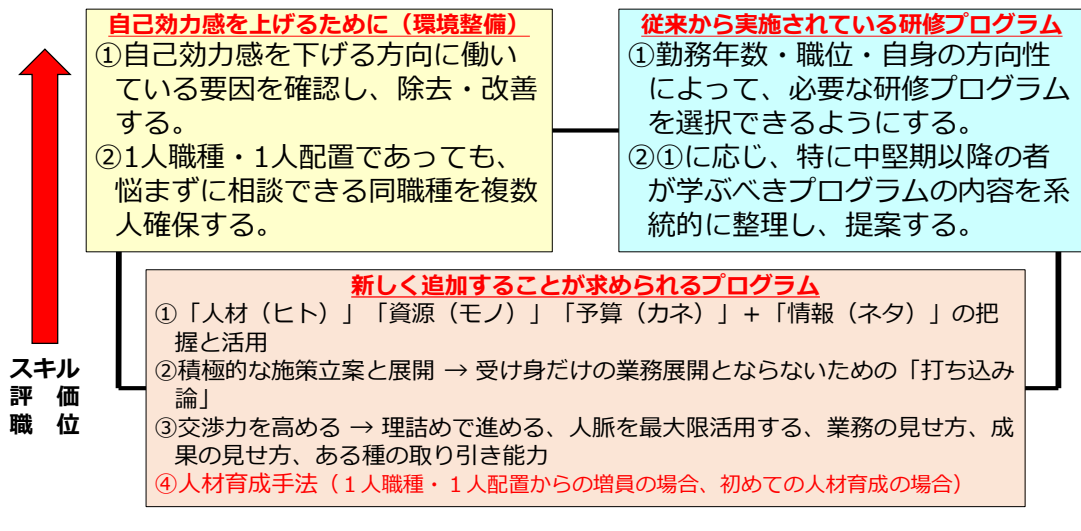
1. 専門能力、2. 地域支援力、3. 調整能力

➤ 目指す職位が管理職である者

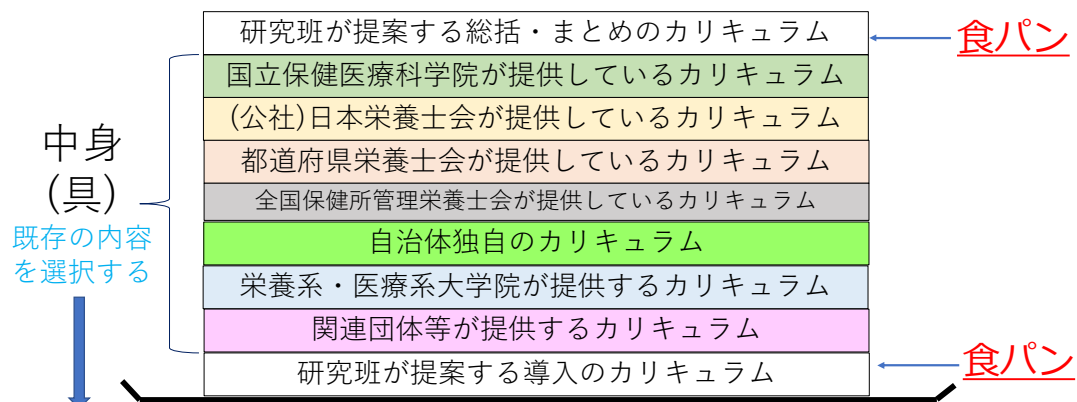
1. 専門能力、2. 調整能力、3. 調査研究能力

厚労科研 公衆衛生領域を中心とした 自治体栄養士養成プログラム開発のための研究班

10年後を見据えた 新しい自治体管理栄養士養成プログラムのアウトライン+ α

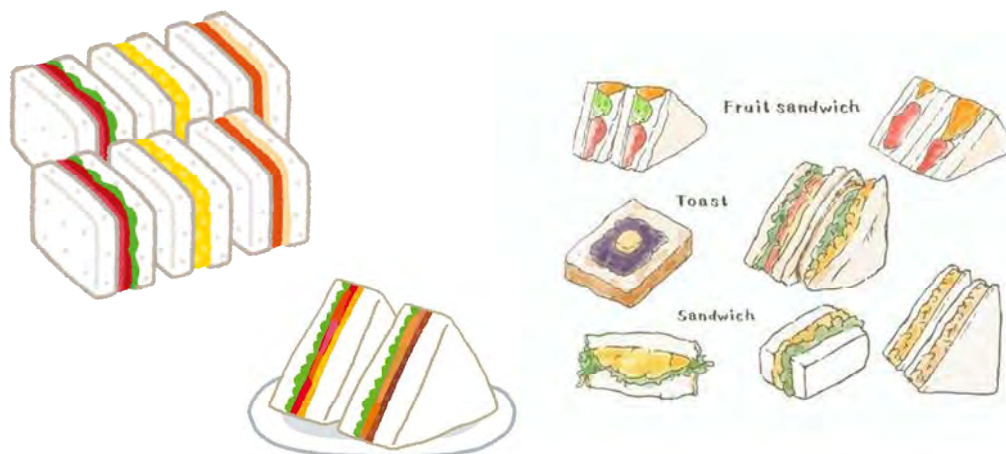


研究班の調査で得られた問題点を導入と総括・まとめで対応し、既存のカリキュラムを選択しサンドイッチする



どこでどのような研修が行われているのか→この後荒井先生より情報提供あり

仕組みのイメージはサンドイッチ



さまざまなサンドイッチ

MENU	
Sサンド	〇〇〇円
Mサンド※	〇〇〇円
Lサンド※	〇〇〇円
※ドリンクセット +〇〇円	
※大盛り	+〇〇円

- ① 採用時から勤務歴5年目程度までの新任期プログラム
(仮称) **Sクラス**
- ② 勤務歴15年程度の中堅期をターゲットとした系統的プログラム
(仮称) **Mクラス** 目指す方向性によりオプションあり
- ③ 勤務歴25年程度のリーダー期をターゲットとしたプログラム
(仮称) **Lクラス** 目指す方向性によりオプションあり

なので、自治体・保健所・県が主催する研修会
だけでは不十分

- 学術団体が主催する学会や研修会に参加
- 職能団体が主催する研修会に参加
- 大学や大学院の公開授業や公開行事に参加
- 国や県などからの通知や連絡を正確に把握・理解
- 関連の雑誌や情報紙から、流れや動きを把握・理解
- 近隣の大学など研究機関との関係を深める
- それとも、大学院に進学する？

まとめ

- 経験年数に応じスキルアップしなければならない内容は異なる。
- 10年後に目指す職位ごとでもスキルアップしなければならない内容も異なる。
- 自身の目指す姿に到達するために自己効力感を上げる取り組みの前に、**阻害要因**を確認し、**除去・改善**しておく必要がある（事前の環境整備）
- 一人で悩まないために、いつでも**相談できる相手**を作っておく（自己効力感を下げないための環境整備・対応）
- **積極的な施策の立案と展開**のためのスキルの獲得
- 戦略的思考を持つ
- **交渉力を高める**ためのスキルの獲得
- 今後どのような働き方を目指すのかにより内容は異なる。



自治体栄養士人材育成プログラムにおける 各種能力開発別研修例の整理

- 既存研修は次の観点から**29の研修を抽出**した。
（令和5年1月現在確認できた研修）

- ✓ 自治体栄養士（都道府県、市町村の両方またはそのいずれか）が参加可能
- ✓ 業務に関わる機関や職能団体、関連学会が主催
- ✓ キャリアラダーモデルに基づく能力のスキルアップが見込める

- 各研修について、キャリアの時期に応じて推奨される「受講時期」、研修内容により向上が見込める「主にスキルアップしたい能力」をマークした。

区分別の研修数

■実施主体別

- （1）自治体及び関係機関 8
- （2）厚生労働省及び関係機関 9
- （3）職能団体、関係団体、関係学会 12

■受講時期別（延べ数）

新任期 12 中堅前期 24 中堅後期 25 管理期 22

■能力別（延べ数）

行政 3	専門 25	地域支援 10	調査研究 9
情報発信 7	政策形成 20	調整 6	組織運営 6
危機管理 6	人材育成 13		

まとめ

- 受講時期、スキルアップしたい10の能力に応じた研修が複数開催されていることを確認した。
- 今回対象としなかった民間企業等においても幅広く学びの場があり、それらを自らが選択し、参加することも可能である。さらに教育機関における学び(大学院進学等)も選択肢となる、
- キャリアラダーモデルを参考に自身の現状を評価して目指す姿を明確にすること、またキャリアパスをどのように描くのかを主体的に考えることが大切である。
- 自治体においては、現任教育のサポート、研修等に参加できる仕組み作りが望まれる。

(1) 自治体及び関係機関における主な研修例【8研修】

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新 任 期	中 堅 前 期	中 堅 後 期	管 理 期		行 政	専 門	地 域 支 援	調 査 研 究	情 報 発 信	政 策 形 成	調 整	組 織 運 営	危 機 管 理	人 材 育 成
地域保健従事者研修(新任期)(自治体衛生部局)	○				新任期における資質向上を図る。		○				○				
地域保健従事者研修(中堅期)(自治体衛生部局)		○	○		中堅期における資質向上を図る。		○				○				○
地域保健従事者研修(管理期)(自治体衛生部局)				○	管理期における資質向上を図る。		○				○				○
基礎能力開発研修(自治体研修所)	○	○			公務員としての基礎能力の向上を図る。 「折衝・交渉能力向上研修」、「プレゼン研修」等		○	○							
政策形成研修(自治体研修所)		○	○	○	公務員としての政策形成能力の向上を図る。 「住民協働推進研修」、「データ活用研修」等		○	○	○	○	○				
管理職能力開発研修(自治体研修所)		○	○	○	管理職としての能力の向上を図る。 職位別研修、「危機管理対応研修」等							○	○	○	○
地域保健業務に関連する研修(市町村アカデミー)		○	○	○	市町村における地域保険業務能力の向上を図る。 「地域保健と住民の健康増進」、「住民協働による地域づくり」等	○		○			○			○	
人事・人材育成、管理職に関連する研修(市町村アカデミー)			○	○	市町村における人事・人材育成、管理職としての能力の向上を図る。 「管理職を目指すステップアップ講座」等							○	○		○

(2) 厚生労働省及び関係機関における主な研修例① 【9研修】

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任 期	中堅 前期	中堅 後期	管理 期		行政	専門	地域 支援	調査 研究	情報 発信	政策 形成	調整	組織 運営	危機 管理	人材 育成
地域保健に関する短期研修 (国立保健医療科学院)		○	○	○	保健医療等に関する最新の知識、技術等を養う。 「健康日本21(第2次)推進のための栄養・食生活の施策の企画・調整に関する研修」、「健康・栄養調査等各種データをを用いた健康増進計画等の推進状況モニタリング分析技術研修」		○		○	○	○				
情報統計に関する短期研修 (国立保健医療科学院)		○	○	○	保健医療等に関する最新の知識、技術等を養う。 「保健医療事業の経済的評価に関する研修」、「疫学統計研修」等				○	○	○				
専門課程Ⅲ保健医療データ分析専攻科 (国立保健医療科学院)		○	○	○	保健事業をPDCAサイクルで実施するために必要な、健診・レセプト情報・疫学調査・公的調査統計等のデータの加工・集計・分析の技能を習得する。				○	○	○	○	○		○
研究課程 (国立保健医療科学院)		○	○	○	公衆衛生の行政、教育、研究の指導者の育成。		○		○	○	○				○
遠隔選科 (国立保健医療科学院)		○	○	○	専門課程の一部科目のe-learningによる自己学習。 「PDCAサイクル推進のための統計研修」、「レセプト情報・特定健診等情報データベース(NDB)を活用した自治体の根拠に基づく政策立案(EBPM)」等		○		○	○	○				

(3) 職能団体、関係団体、関係学会における主な研修例② 【12研修】

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任 期	中堅 前期	中堅 後期	管理 期		行政	専門	地域 支援	調査 研究	情報 発信	政策 形成	調整	組織 運営	危機 管理	人材 育成
児童福祉施設給食関係者 研修(厚生労働省)		○	○	○	各地域や児童福祉施設における栄養管理の改善、食育の推進等を図る。		○	○			○				
市町村職員を対象とするセミナー(厚生労働省)	○	○	○	○	市町村が地域の特性に応じた保健福祉サービス等の向上を図るために必要な情報や企画立案の手法を得る機会を提供する。		○	○			○				
国民健康・栄養調査調査技術研修セミナー (国立研究開発法人 医薬基盤・健康・栄養研究所 国立健康・栄養研究所)	○	○	○		国民健康・栄養調査の進め方に関する研修を行い、調査の標準化、精度向上を図る。		○		○		○				

(3) 職能団体、関係団体、関係学会における主な研修例① 【12研修】

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任期	中堅前期	中堅後期	管理期		行政	専門	地域支援	調査研究	情報発信	政策形成	調整	組織運営	危機管理	人材育成
公衆衛生事業部全国新任者研修 (日本栄養士会)	○				公衆衛生行政にかかわる管理栄養士、栄養士の新任者一人ひとりが自ら学び、考え実行する成長意欲を高める。		○								○
公衆衛生事業部実務研修 (日本栄養士会、都道府県栄養士会)	○	○	○	○	公衆栄養分野に求められているテーマを取り上げ、都道府県、保健所設置市、特別区、市町村における行政栄養士の人材育成を行う。		○				○				○
生涯教育(基幹教育) (日本栄養士会、都道府県栄養士会)	○	○	○	○	「栄養の指導」の専門職として各領域で必須とされるスキルを修得する。		○		○		○				○
公衆栄養分野認定管理栄養士・栄養士制度 (日本栄養士会)			○	○	専門領域において、熟練した栄養に関する技術と知識を用いて、「栄養の指導」について責任をもって実践できるレベルに到達したことを認定する制度。		○				○				○
特定分野(特定保健指導等)管理栄養士制度 (日本栄養士会)	○	○	○		特定分野における実践活動により優れた成果を生むことができると同時に、自ら必要とするスキルを認識し、常にその資質向上に向けた研鑽を行うことができる、日本栄養士会が認める制度。		○	○							

(3) 職能団体、関係団体、関係学会における主な研修例② 【12研修】

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新任期	中堅前期	中堅後期	管理期		行政	専門	地域支援	調査研究	情報発信	政策形成	調整	組織運営	危機管理	人材育成
JDA-DATスタッフ研修 (都道府県栄養士会)	○	○	○	○	JDA-DATスタッフとして登録するための研修。		○	○						○	
JDA-DATリーダー育成研修 (日本栄養士会)			○	○	JDA-DATリーダーになるための研修。		○	○						○	○
DHEAT基礎編研修 (日本公衆衛生協会)			○	○	重大な健康危機発生時のマネジメント業務等の指揮調整機能等を担う人材の養成を行う。		○	○				○	○	○	○

(3) 職能団体、関係団体、関係学会における主な研修例③ 【12研修】

研修名	受講時期				研修目的 または 研修内容例	主にスキルアップしたい能力									
	新 任 期	中 堅 前 期	中 堅 後 期	管 理 期		行 政	専 門	地 域 支 援	調 査 研 究	情 報 発 信	政 策 形 成	調 整	組 織 運 営	危 機 管 理	人 材 育 成
行政管理栄養士政策能力 向上シンポジウム (日本公衆衛生協会)	○	○	○	○	地域における栄養政策の企画・立案手法に関する 研修、		○				○	○	○		
スキルアップ講座 (全国保健所管理栄養士 会)	○	○	○	○	より質の高い専門性の習得を目指し、全国レベルで の意見交換や情報共有を行う。		○				○				
食生活改善推進員組織育 成強化推進研修 (日本食生活協会)			○	○	食生活改善推進員組織育成、連携協働に関する意 見交換及び情報共有を行う。		○	○			○	○	○		○
学会発表、論文作成に向 け た セ ミ ナ ー (日本栄養士会、各種学 会)	○	○	○	○	業務を評価し、その結果を学会発表、学術論文とし てまとめる力を養う。		○		○	○	○				

別紙資料 6 試行研修会（遠隔対応）田中プレゼン資料（抜粋）

公立大学法人
神奈川県立保健福祉大学
Kanagawa University of Human Services

R5. 3. 4
遠隔対応研修会

組織と仕事の進め方

神奈川県立保健福祉大学 保健福祉学部
栄養学科 田中 和美



①組織について

組織には達成すべき目的がある

アルフレッド・D・チャンドラー「組織は戦略に従う」

ドラッカーの組織論における3つの役割(Tasks)

- ★自らの組織に特有の目的と使命を果たす
(the specific purpose and mission of the institution)
- ★仕事を生産的なものにし、働く人たちに成果をあげさせる
(making work productive and the worker achieving)
- ★自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、
社会的な貢献を行う
(managing social impact and social responsibilities)

組織マネジメントの7S

- 1.戦略(Strategic)
- 2.組織(Structure)
- 3.システム(System)
- 4.スキル(Skill)
- 5.人材(Staff)
- 6.価値観(Shared Value)
- 7.スタイル(Style)

マッキンゼーにより提唱されたもの

マネジメントスキルとは

1. テクニカルスキル

“専門的な知識や技術を用いて、専門分野の仕事を行う能力。これらの能力は教育・訓練・経験を通して向上させることが可能。”

2. ヒューマンスキル

“人と協働できる能力。コミュニケーション、モチベーション、リーダーシップなど”

3. コンセプチュアルスキル

“経営管理層が高いレベルになる程、多くの能力が必要とされる。組織全体の経営・管理・運営を把握する能力。”

ハーバード大学のロバート・カッツは、マネージャーに求められる能力として、テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルを提唱した。

チームとは

- 「グループの一種で、メンバーとリーダーが合意した目標を達成するために密接に協力しながら作業をする集団。」
- 「集団としての目標や任務を達成するだけでなく、チームとして団結すること、メンバーのチームワーク・スキルを向上させることにも努力を惜しまない。」
- F・リース、ファシリテーター型リーダーの時代、黒田由貴子他訳、東京、プレジデント社、2002、6.

チームワークの3つのレベル



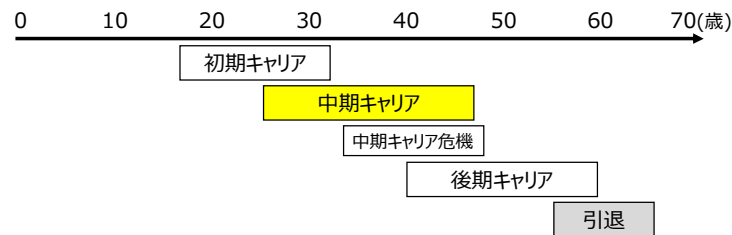
「キャリアアンカー」

「仕事を通じて自覚したスキルと能力」「仕事の動機と欲求」「自分の価値や意味づけ」

カテゴリー	内 容
専門・職種別能力	自分の専門分野で能力が生かされるように働く
経営管理能力	経営管理や組織の成果に関心を持ち、管理者に求められる資質を身に着けている
自律・独立	自分のやり方や納得のできる自分なりの基準により遂行する
保障・安定	安定した仕事や終身雇用など条件面から安心を得て、将来が予想できる
起業家的独創性	創造的な仕事のやり方や成果にこだわり、達成に意欲的である
奉仕・社会貢献	人々のために働き、組織に奉仕するといった価値観
純粋な挑戦	克服不可能な障害を乗り越えたり、困難な問題に直面するような仕事を探す
生活様式	自分のキャリアを個人のニーズ、家族の状況、パートナーとうまく統合させる

エドガーH、シャインel.「変わり続ける仕事とキャリア」2015
アメリカ合衆国の組織心理学者、マサチューセッツ工科大学経営大学院、名誉教授

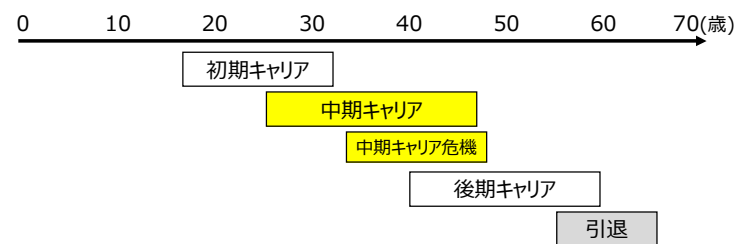
キャリアサイクル（E.H.シャイン）



- 初期キャリアの段階（0～30歳）
初期の正社員資格、組織との相互発見、職務体験のなかでの自己概念開発、よき助言者を見つける
- 中期キャリアの段階（25～40歳）
在職権を得たメンバー、専門を選び磨きをかける。
責任を引き受ける。組織の中でもアイデンティティー確立、将来的なキャリア計画

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」一部改変

キャリアサイクル（E.H.シャイン）



- 中期キャリア危機の段階（35～45歳）
自分の歩みの再評価、自分の生活とキャリア間との葛藤と解決、自分のキャリアアンカーを知り評価
- 後期キャリアの段階（40～引退まで）
組織のメンターの役割を担う。技術を深める。
管理者としての責任を引き受ける。
- 引退の段階
常勤の仕事や組織での役割をもたない。自尊の意識を維持するかが課題

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」一部改変

最近のキャリア理論：計画的偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)

● ジョン・D・クランボルツ（スタンフォード大学）

個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される。
その偶然を計画的に設計し、自分のキャリアを良いものにしていく
という考え方。

- ・ 予期せぬ出来事が個人のキャリアを左右する
- ・ 予期せぬ出来事を避けるのではなく、起きたことを最大限に活用する
- ・ 偶然を積極的ににつくりだし、キャリア形成の力にすることが重要

偶発性は以下の行動特性を持っている人に起こりやすいとされる。

- ・ **好奇心**：新しい学習機会の模索
- ・ **持続性**：めげない努力
- ・ **楽観性**：新しい機会を「実現可能」と捉える
- ・ **柔軟性**：信念、概念、態度、行動を変える
- ・ **冒険心 リスク・テイキング**：結果が不確実でも行動に移す

予期せぬ出来事が
あなたの未来を
決める？！

② 目的を実現するためのスキル ～コミュニケーション～ ～交渉～

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」一部改変

効果的なコミュニケーション

- ★1 肯定的な自己概念を持つ
- ★2 傾聴する
- ★3 自分の考えていることやアイデアをはっきり表現する
- ★4 自分も相手も大切にする自己表現を意味する
技法（アサーション）*を取り入れる
- ★5 **真実をもって自分を相手に開示すること（自己開示）**
自身の良いことだけでなく、弱いこと苦手なことを開示することも重要。
不利になる可能性もあるが、その先の相互の成功や組織情勢の前提になると考えて
正直に開示する力を持つこと。

交渉＜negotiation＞

利害関係のある二者（もしくは複数）が、互いの要求を主張して、**最終的な妥結点に到達するプロセス。**

相互が受け入れることができる諸条件を導き出し、
基本的にその妥結点は互いにWIN-WINの関係を探ること。

よりよく交渉＜negotiation＞をすすめるために

- 1.相互に本心を**正確に主張**しあうこと（アサーティブネス）
- 2.相手の**感情をコントロール**する
 - ・よく観察する（しぐさ、声のトーン等非言語的コミュニケーション）
- 3.**アイメッセージ**（youを主語でなく、I（アイ）を主語）で伝える
- 4.戦うのではなく、**共同で問題解決**を目指すこと
- 5.妥結のための**アイデアを可能な限り多く出す**こと
- 6.主張内容の差を考えること
- 7.安易に譲歩しないこと
- 8.原則や客観的な基準に従って、公平に判断すること
- 9.場合によっては、調停人を利用する
- 10.交渉に関与する人数を減らす

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」より一部改変

交渉Win-Winに導くためのポイント

★人と問題を切り離して考える

→人でなく問題に焦点を当てる

★主張そのものでなく、背後にある互いの価値を考える

→相手が表面的に行っている主張・立場でなく、その背後にある動機や利害について考える

★相手に譲ってもよい条件を提示し、互いに交換する

→お互いに価値の低いものを交換する

★最後に納得できる客観的・公正な基準に照らして双方が受け入れ可能な結論を出す

→互いが納得できるような外部のルールや第三者の意見、相場観に照らして、合意できるポイントを探す

★最初から高得点（完勝）を目指さない

→30%の出来で上出来。何もしなかった昨日より3割アップの実績と心得る

北浦曉子 渡辺徹（2015）看護現場の基本交渉術.医学書院一部引用

第81回公衆衛生学会学術総会 シンポジウム21
10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムの実践

自己効力感を高める研修プログラムと 持続可能な評価制度の構築に向けて



兵庫県保健医療部健康増進課
諸岡 歩

1

人材育成の根幹は、自己効力感にあり

自分の能力を信じる気持ち（行動の原動力）

自分ならでき
きょうまいく



自己効力感を高めるメリット

チャレンジ力	何事にも、積極的にチャレンジすることができるようになり、併せて意思決定力も向上する。
打たれ強さ	失敗してしまったときも、前向きに「次はどうすればうまくいくか」を考えることができる。
モチベーションアップ	自分の能力を向上させる目標を高く掲げることができ、モチベーションが上がる。

自己効力感を高める方法

例えば、こんな方法で

達成経験	自分の成功体験を積み、「 できた 」と感ずること。	1年に1回は成果をまとめ、研修会などで発表するマイルールをつくる。
代理経験	自分以外の成功体験を見て、「 自分にもできそう だ」と思ふこと。 専門職種としての探究心と自己研鑽の継続が生み出す結果が大切であることに気づく工夫	経験年数が近い栄養士の成功事例をまずは真似てみる。
言語的説得	他者から、自分に能力があることを説明され、「 できるはず だ」と思ふこと。	キャリアシートや自己目標シートを積極的に記録し、上司と面談する。
生理的情緒的高揚	ドキドキやワクワクといった高揚感を得て、「 やってやるぞ 」と思ふこと。	研修会や情報交換会にも積極的に参加し、仲間をつくる。

他にも、自分が不調の時に持ち直すための簡単な習慣を身につけるなど。

14

研修のねらい

自身のこれまでの仕事を振り返り、悩んだこと、乗り越えてきたことを勤務歴ごとに共有することにより、

(1)自分の強みを認識し、自信を持ち自尊心を高める。自分の弱みを挙げ、ポジティブな表現に言い換える

(2)自分の成功体験を振り返り、「私はできる」という自信を持つために最適なスキルアップの方法を見つける

時 間	内 容	担 当
10:35～10:45 (10分)	情報提供 「兵庫県における人材育成の考え方について」	諸岡
10:45～11:15 (30分)	講演Ⅰ 「新しい自治体栄養士養成プログラム～ 経験年数に応じて身につけたいこと～」	大阪公立大学大学院 由田教授
11:15～12:15 (60分)	演習① 「日頃の業務で困っていること」※キャリアシート①	GW 40分 発表 2分×7G
13:15～14:25 (70分)	演習②「今までの振り返り」・発表 ※年表+キャリアシート②	GW 50分 (40分+10分) ※後半10分はファシリテーターが入る。 発表 2分×5G、助言
14:25～15:10 (45分)	講演Ⅱ「目指す姿に到達するためのキャリアプランの描き方を考える」	由田教授
15:10～16:20 (70分)	演習③ 「今後どのような働き方をしたいか」・発表 ※年表+キャリアシート③	GW 60分 (40分+20分) ※後半20分はファシリテーターが入る。 発表 2分×7G、助言
16:20～16:30 (10分)	励ましとまとめ	由田教授

事前課題「振り返りシート」、「わたしのキャリアシート」

振り返りシート					わたしのキャリアシート	
年度	H30	R1	R2	R3	所属	氏名
年齢					行政栄養士経験年数 年 (記入日: 年 月 日)	
幸福度 (充実度)	100				現在の私 (今どんな業務をしているか、どれくらいのレベルか)	
	50				将来 (理想) の私 ～行政栄養士としての目標 なりたい姿～	
	0				自分の強み (伸ばしたいところ)	
(点数)					自分の弱み (補強したいところ)	
所属					今年度の目標・達成すべきゴール (理想の自分と現在の自分のギャップが課題であり、 解消する手段が目標となる)	
職位					目標達成のための具体的な計画 (目標達成のための具体的な研修・ 活動スケジュールや達成状況を記入)	
主な業務など					私自身の評価 (振り返り)	
力を入れた取組や 成果など					【記入日: 年 月 日】	
身につけた能力					・目標は達成できたか ・できたところ ・研修で学んだところ ・実践の場で役に立ったことや、 効果があったこと ・できなかったところ ・反省すべきところ ・来年度の課題 など	
私の節目・感想 など					上司や先輩栄養士からもらったコメント 等	

幸福度は自分の基準で OK

就職してから現在までを、
時間の経過とともに整理

自分の価値観を知り、成長体験
や成長要因 (阻害要因) を整理

振り返りシート					
年度	H29	H30	R1	R2	R3
年齢	29	30	31	32	33
幸福度 (充実度)	100				
	50				
	0				
(点数)	60	80	80	60	30
所属					
職位					主任
主な業務など	・成人保健 ・食育 ・歯科口腔保健 ・歯科保健 ・特定保健指導 (直営)	・産前・産後 H30年3月～ R1年5月	・母子保健 ・保育所給食 ・食育	・母子保健 ・保育所給食 ・食育 ・歯科保健 ・高齢者保健	・成人保健・食育 ・一時的実施 ・後援基本健診結果管理 ・PHR・健康アプリ
力を入れた取組や 成果など	・食育推進計画中間評価 ・小規模保育施設監査 開始 ・特定保健指導栄養士講座		・食育新規事業開始 (バランス 食育教室) ・小規模保育施設監査資料の 改訂	・3課業務開始 (健康、すくすく、保 育) ・オンライン離乳食教室開始 ・離乳食IP作成 ・4か月児健診個別に移行 ・高齢者8020表郵終了	・PHR ・オンライン食育講座実施
身につけた能力			・法令の検索 ・部分休で仕事をするため、 仕事の効率化がアップ	・オンライン講座の企画、調整	・システム改修のノウハウ
私の節目・感想 など	・妊娠、引越 (単身 赴任終了) ・妊婦で毎日22時まで 働く...	・出産 ・育児しつつ、 時間を持て余す	・仕事復帰、脳がショート 思い通りに思考が回らな い	・新型コロナ対応に追われる ・離乳食教室のオンライン化を早期に開 始。新規事業への取り組みは大変だが 満足。 ・3課業務になり栄養士の現状が よくわかった。現場へ出る機会増 える	・栄養業務以外の事務、システ ム、コロナ対応が大半を占める。 ・栄養士1名が8月より産休。4か 月間の補充が完了。次期食育 計画決定準備と並行して、転職 考える程度には慣れる。

★演習①「日頃の業務で困っていること」GWと発表

GW 40分、発表 3分×5 G、助言 5分 計60分

司会（ファシリテーター）、発表者（誕生日が明日以降一番早く来る人）
書記（二番目）を決めてスタート

- 1 自己紹介（所属、勤務年数）
- 2 日頃の業務で困っていること、経験年数によって悩みも異なるかもしれない？

～キャリアシート“現在の私”～

- 3 ファシリテーターから助言をもらう
- 4 講師から助言をもらう



★演習②「今までの振り返り」… GWと発表

GW 60分（40分：経験年数同じくらいのグループ（演習①と同じ）

20分：演習①のファシリテーターが参加）

発表 2分×5 G 計70分

司会（誕生日が明日以降三番目に早く来る人）、発表者（四番目）
書記（五番目）を決めてスタート

自分の得意分野・不得意分野 や 強み・弱み を引き出す。

<進め方のポイント>

～振り返りシート、キャリアシート“自分の強み・弱み”～

- 振り返りシートを記入してみてどうだったか？
- どんなことにワクワクしたか？ 幸福度の点数が上がったのはなぜか？それは得意分野にならないか
- 過去（他部署等も含め）の経験で、今の仕事に生かしていることは何か
- 自分の所属にジョブローテーションできる体制はあるか
- お互いに、相手の強みだと考えられることを伝え合う（できたら）
- 自分の強み・弱みを考えてみよう（グループ内で発表しなくても良い）

★演習③「今後どのような働き方をしたいか」GWと発表

GW 60分（40分：経験年数同じくらいのグループ（演習①と同じ）
20分：演習①のファシリテーターが参加）
発表 2分×5G 計70分

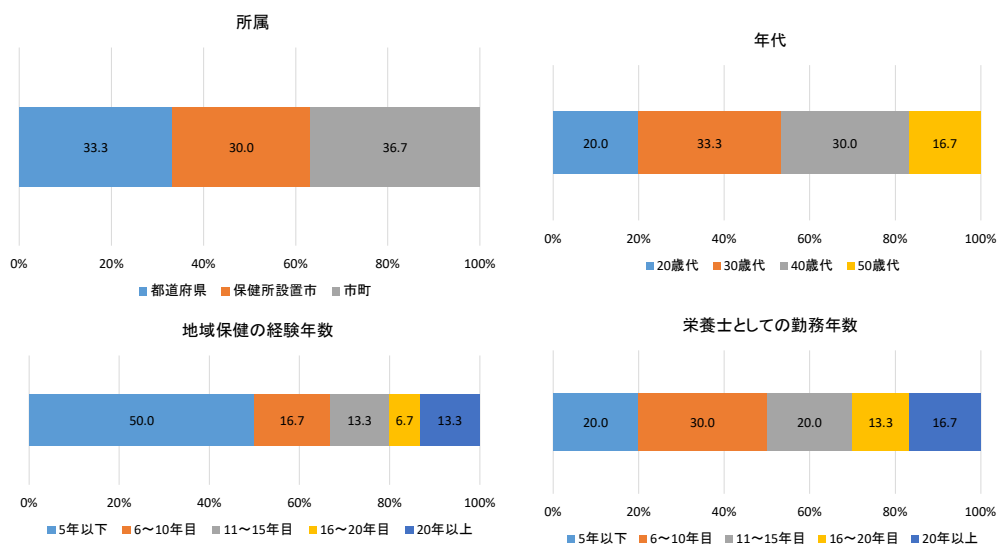
司会（誕生日が明日以降一番目に早く来る人）、発表者（二番目）
書記（三番目）を決めてスタート

<進め方のポイント>

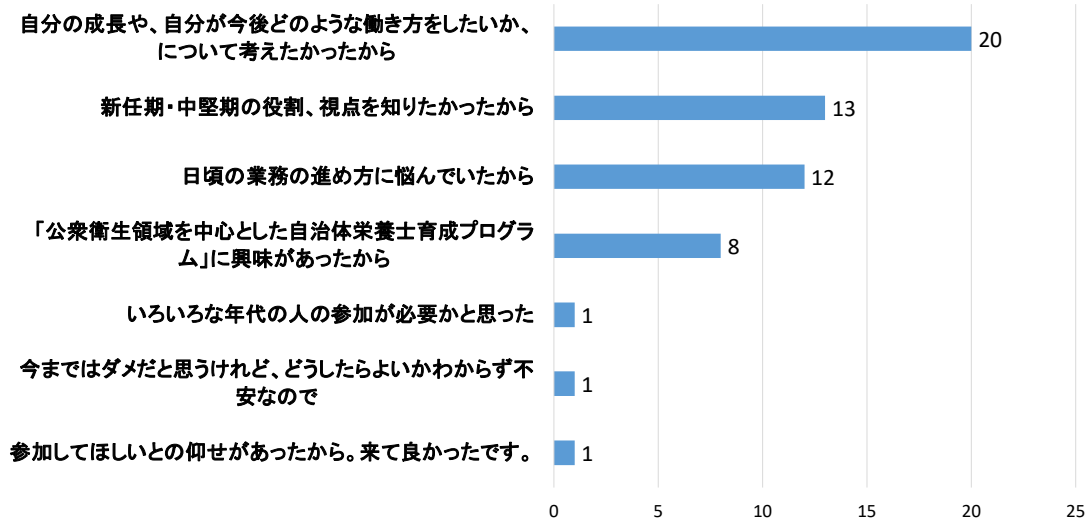
～振り返りシート、キャリアシート“将来の私”“今年度の目標・ゴール”～

- 自分の強み・弱みや、自分がどんなことでワクワクするか、などから考えてみよう
- キャリアプランとして、専門的なところを伸ばしていきたいか、もう少し広い分野で仕事をしていきたいか。行政栄養士としての目標やなりたい姿はどうか。
- 当面の目標や達成したいゴールはどうか。理想の自分と現在の自分のギャップが課題であり、それを解消する手段が目標となる。
- 目標達成のための具体的な研修や活動スケジュールはどうするか。
- どんな方向に進むにせよ、楽しく仕事をしていくにはどうすればいいか。

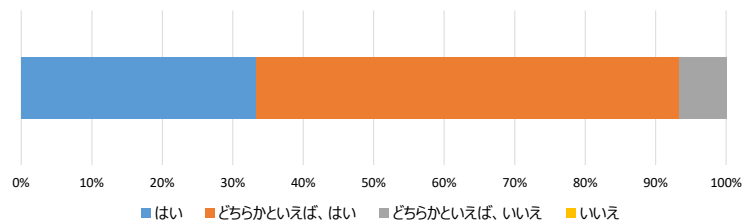
基本属性(n=30)



研修会に参加した理由（複数回答可）

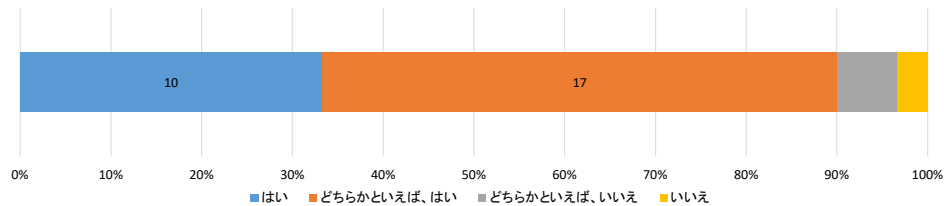


日頃の不安や悩みが少し解消されましたか



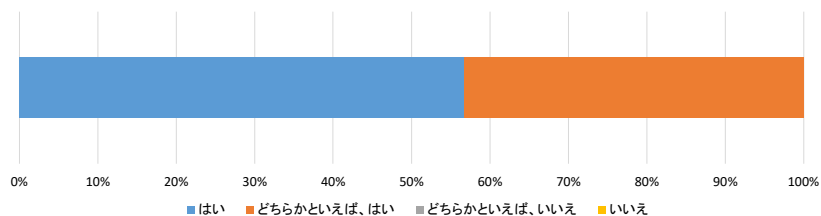
- グループワークでは他市の栄養士さんの前向きな意気込みを感じ、またファシリテーター役のグループワークでは日々の業務で先を見直すことに対する忌憚ない意見を（本音を）聞くことができた。
- 一人配置でも、どのように業務内容を共有し、自分がいなくても成立する仕掛けを作ることが大切だと感じた
- 一人配置で栄養士の業務のことについての不安を話せただけでも、ちょっと前向きになれた。共感してもらえて励みになった。
- 栄養の専門的な悩み以外の悩みもあり、自分だけなのか、こんなことで悩んでいいのか思っていたが周りも同じようなことで悩んでいて安心した。
- 今後のキャリアプランに対して、大先輩からアドバイス、経験談をいただくことができ、モヤが晴れるような気持ちになりました。

組織の中における自分の立ち位置や役割について
考えることができましたか

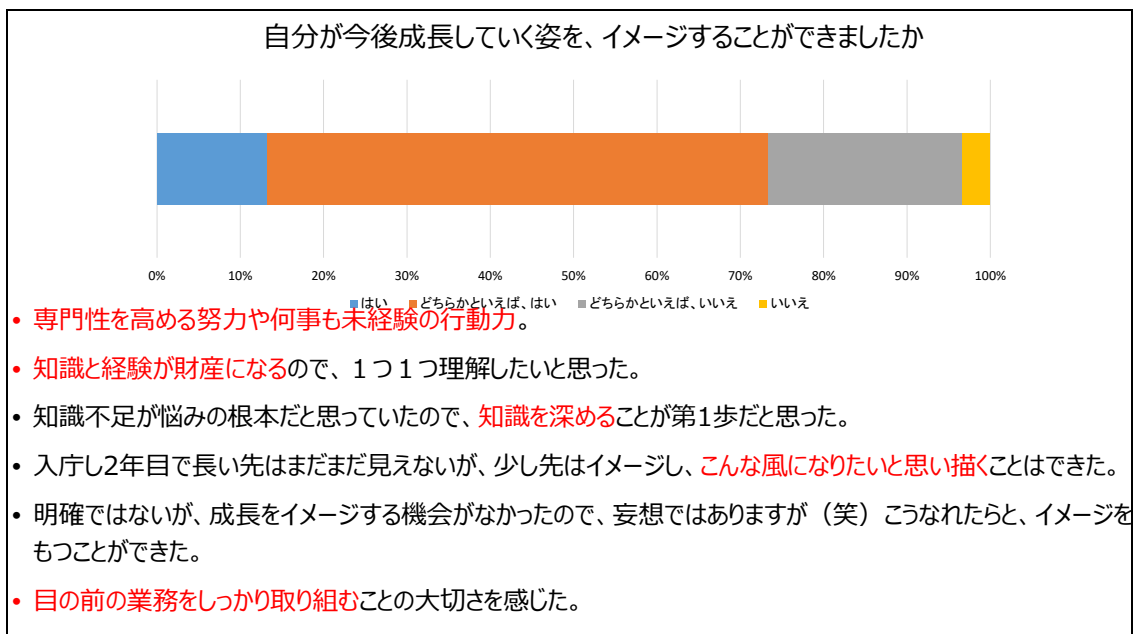
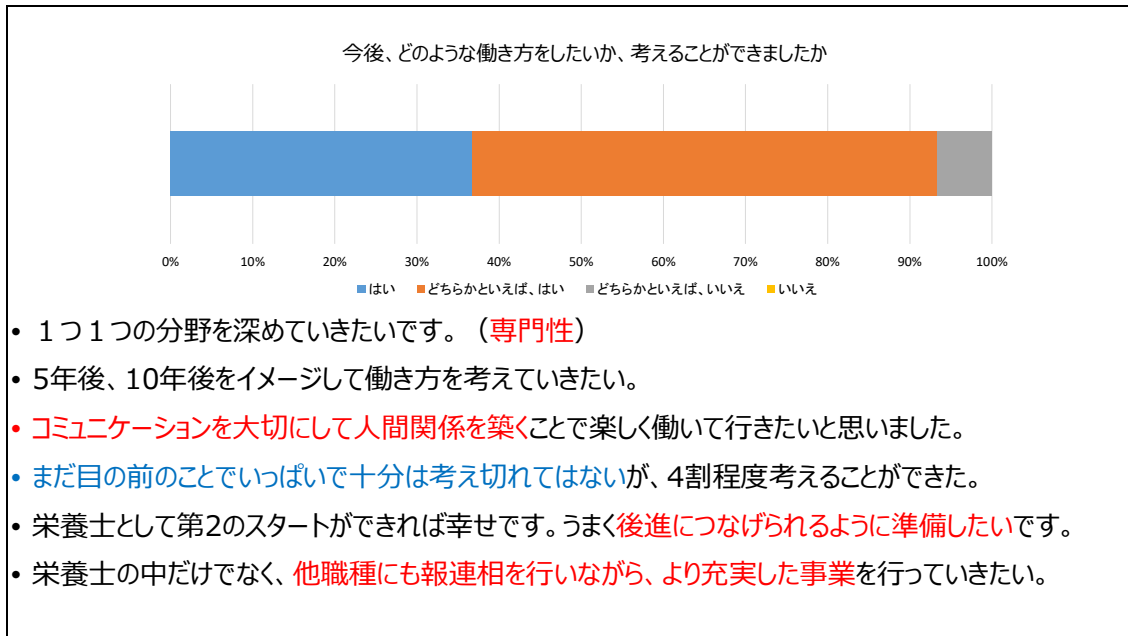


- コミュニケーションをうまくとって、他部署との連携をとり、仕事をしやすい環境づくりをする。
- それらのことを研修で受ける事項のことではないと思うため。新たな発見を感じられる研修ではありませんでした。
- 勤務年数と行政栄養士年数とかけ離れており、このギャップを埋めるには知識を増やす以外にどうすればいいのか、さらに悩ましい。
- 係長として係員の業務調整、仕事のしやすい環境づくりを行う。
- 経験年数別で必要なスキルアップの違いが知れて良かった。

今までの取り組みを振り返り、自分の強み、弱みについて考えを深めることができましたか



- 自分の強みを自覚して、業務に活かしていこうと前向きに考えられた。自分の弱みを受け入れつつ、その部分は他に頼ることもできるようにしていこうと思った。
- 自分の経験から、強みがたくさん見つかり、自信につながりました。
- 自分の中で強み、弱みを確認したつもりだったが、人の意見を聞いて、それも自分の強み、弱みだと思えることがあった。自分自身のキャリアプラン、ライフワークバランスだけでなく後進の仕事のしやすさややりがいをもって仕事に取り組める環境づくりの責務が中堅期以降にはあることを感じた。同じグループの方の前向きなお話が聞けて、とてもよい刺激になった。
- 文字に起こすと自分の今までやってきたことが見えて自己効力感を上げることができました。

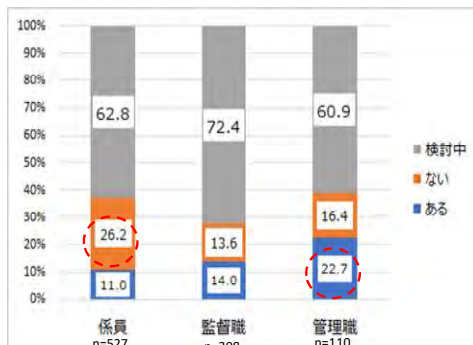


あなたには、自身のキャリアプランがありますか

新任期栄養士（健康づくりの経験年数10年未満）
かつ現在の職位が係員（n=945）

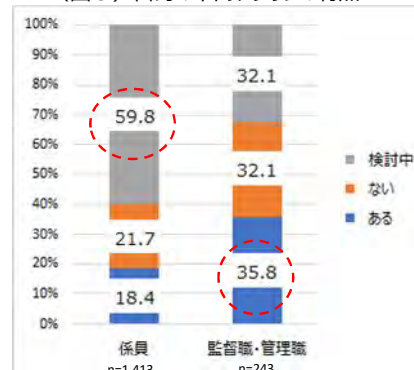
現在の職位（n=1,656）

（図4）自身のキャリアプランの有無



将来、目指したい職位

（図5）自身のキャリアプランの有無



現在の実際の職位

今後の働き方や、理想像などを目標に設定し、目標達成に向けた計画立案が大切

出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

6

ビジョンや目標（短・中・長期）を掲げて仕事をしていますか

新任期栄養士（健康づくりの経験年数10年未満）
かつ現在の職位が係員（n=945）

現在の職位（n=1,656）

（図6）ビジョンや目標（短・中・長期）を掲げた仕事の有無

（図7）ビジョンや目標（短・中・長期）を掲げた仕事の有無



将来、目指したい職位



現在の実際の職位

行政栄養士としての到達目標をどこに置くか、明確にすることから始まる

出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

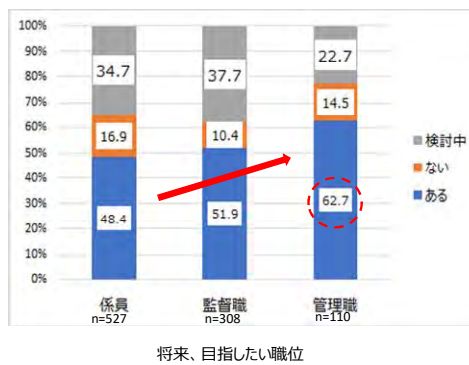
7

目標とする栄養士像もしくは人物像はありますか

新任期

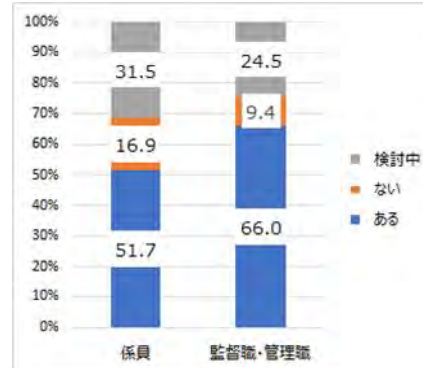
新任期栄養士（健康づくりの経験年数10年未満）
かつ現在の職位が係員（n=945）

（図8）目標とする栄養士像もしくは人物像の有無



現在の職位（n=1,656）

（図9）目標とする栄養士像もしくは人物像の有無

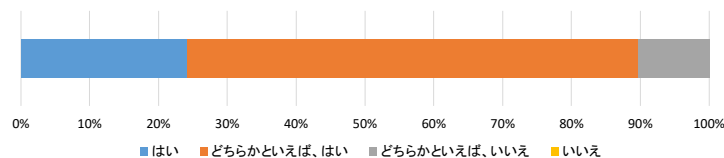


将来の目標達成に向けて、備えたい能力や能力を身につけるためにすべきことは何か

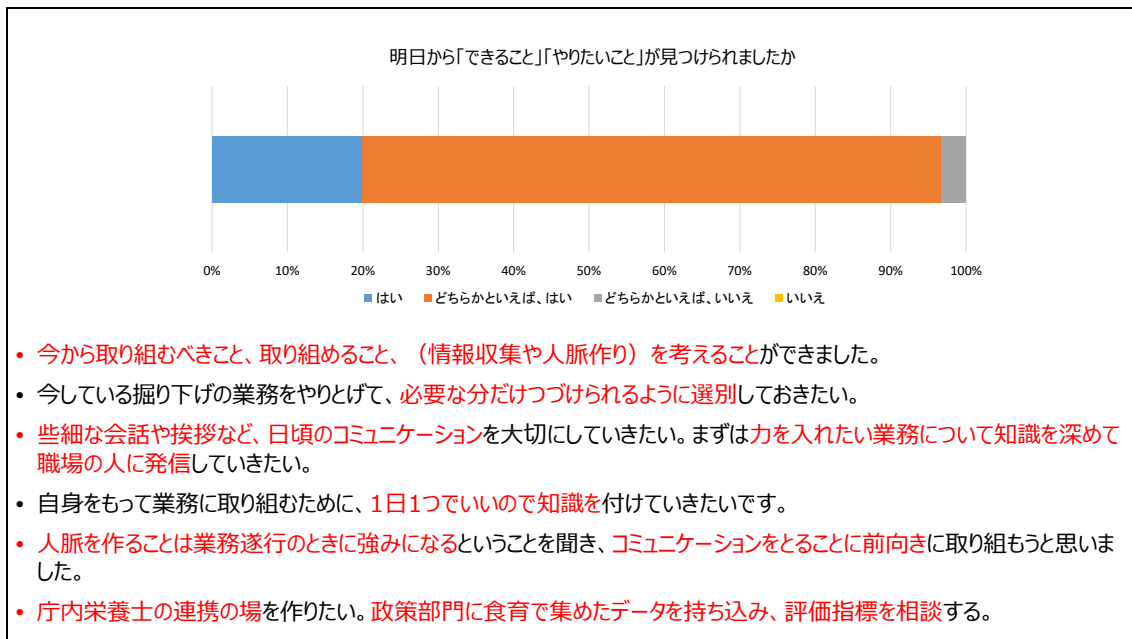
出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

8

あなたが所属する組織における行政栄養士の人材育成に、
本日の内容を役立てることができそうですか



- 後輩栄養士の育成をしているため、生かしていきたいと思います。
- 自己効力感の高め方を実践してみる。
- 自分の役割、できていないといけないことがわかり役立てそう。
- 振り返りシートとキャリアシートは後輩が入ってきた時にも使いやすい資料だと思います。
- 新任期の職員がいるので、本日の研修を参考に人材育成について考えていきたい。
- 人材育成の研修、ガイドラインなどを参考に1つずつ考えていきたいです。人材育成の視点を職場で感じられなかった（考えることができていなかった）ので、スペシャリストかゼネラリストかのようにキャリアプランを考える有用な視点を持ってました。
- 正規職員の管理栄養士採用に役立てていきたい。
- 他職種、特に保健師さんたちと協力した仕事を進め方をしたい。
- 短いスパンでも目標をもって業務に取り組んでいくことが成長にスキルアップにつながっていくと思うので、目標を持ちそれに向けてできることを明確に立てて生きたいと思う。



まとめ

○大半の方は自己効力感が高まったとの感想がありましたが、めざす姿やキャリアプランの形成については個人差あり

○年代が高まるほど、めざす姿やキャリアプランを描きにくい傾向がある一方、**若手を育てたいという気持ち**がある人も一定数いる。

しかしながら、少数配置故がに、若手と一緒に働いた経験が乏しく、どのように育成をしたらよいか戸惑っている年配者も見受けられた。

○自己効力感の向上プログラム：新任期～中堅期前期くらいまでがより効果的

○組織論、打ち込み論、交渉力プログラム：最適期は中堅期～リーダー期
ただし新任期からもエッセンスに触れることで、自己効力感の向上に繋がる。

（新）若手育成力：中堅後期～リーダー期が効果的

（新）人員要求力：リーダー期が効果的

人材育成においては経験年数や職位を加味することが重要

評価制度の構築（案）

スキルアップしたことが可視化できるようにするため、外部機関等が一定の規定の下で認定をする仕組みの構築が必要である。等への対応が必要である

認定・評価制度のあり方について、皆さんからのご意見をください

行政栄養士の研修体系

取組の背景

【地域保健法第3条】 地域保健従事者の人材育成は、市町村、都道府県、国の責務として資質向上に努めること。

時 期	県健康増進課主催	国、関係機関・関係団体主催（派遣研修）
新任期 (県・保健所設置市・市町 行政栄養士3年未満)	新任栄養士研修会 (年2回)	・日本栄養士会全国新人研修会（県：採用2年目に派遣）
新任期以降	資質向上研修会 (年3回)	（以下、適宜派遣） ・健康日本21（第二次）推進のための栄養・食生活の施策の企画・調整に関する研修（国立保健医療科学院） ・健康・栄養調査等各種データを用いた健康増進計画等の推進状況に例示分析技術研修（国立保健医療科学院） ・健康増進法に基づく虚偽誇大広告等の監視指導に関する実務研修会（消費者庁） ・国民健康・栄養調査技術セミナー（国立健康・栄養研究所） ・災害時健康危機管理支援チーム養成研修（日本公衆衛生協会、国立保健医療科学院） ・（公社）日本栄養士会全国大会、実務研修会 ・保健所管理栄養士政策能力向上プログラム（日本公衆衛生協会）等

■県健康増進課主催：「特定プロジェクトを通じた人材育成」

県政課題に応じた特定プロジェクトへの取り組みを通じて、経験年数別、職域別での人材育成と連携強化

職位の目安	県行政栄養士経験年数	特定プロジェクト
職員級	概ね10年未満	ひょうご栄養・食生活実態調査分析（平成30～令和元年度）（令和4～5年度）
主任・主査級	概ね10年～20年	災害時行政栄養士活動ガイドラインの作成（令和元年度）
課長補佐級	概ね20年以上	上記プロジェクトへの助言

保健所と市町との連携 ～市町栄養業務強化推進事業（H12～）

根拠法令等

- ・地域保健法（S22.9.5法律第101号）
- ・健康増進法（H14.8.2法律第103号）
- ・地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善の基本指針（H25厚生労働省健康局がん対策・健康増進課長）

事業概要（取組の特長）

1. 目的
市町における地域栄養改善活動が円滑かつ適切に実施されるよう、市町栄養士及び地域活動栄養士を対象に研修を行い、人材育成及び栄養行政に対する理解をより一層深めさせることを目的に実施する
2. 事業内容及び実施主体
(1) 県単位研修会
行政栄養士として、県及び国の栄養行政についての理解統一を図る。
ア) 実施主体 県健康局健康増進課
イ) 会場数 1会場
ウ) 対象者 健康福祉事務所（保健所）栄養士、市町栄養士
(2) 圏域単位研修会
健康福祉事務所（保健所）栄養士が中核となり、地域特性や住民ニーズに即した食生活改善活動を円滑かつ効果的に推進するための方策を検討する。
ア) 実施主体 各圏域の健康福祉事務所（保健所）
イ) 会場数 各圏域あたり2会場
ウ) 対象者 常勤の市町栄養士、地域活動栄養士

事業の成果等

【圏域単位研修会】

1. 主なテーマ
 - ①「成果の見える栄養施策の推進」
 - ②「健康危機管理時の栄養・食生活支援体制整備」
 - ③「地域包括ケアシステムにおける行政栄養士の役割」
 - ④「地区組織育成について」
 - ⑤「圏域特性に応じた推進方策について」等
2. 主な成果（報告書より抜粋）
 - ・市町栄養士と協働で、市町の食生活の現状と課題を把握し、取り組み施策を検討することができた。
 - ・各市町の高血圧対策及び糖尿病重症化予防対策の取組状況について共有することで、次年度事業の参考となった。
 - ・実際に起こった災害の状況を情報交換することで、栄養・食生活支援体制整備を検討するための糸口になった。

事業推進上の課題等

- ・「成果の見える栄養施策の展開」のため、市町単独では取り組みにくい地域診断、課題解決のための推進方策の検討等を市町栄養士との連携のもとすすめる必要がある。
- ・「健康危機管理時の栄養・食生活支援体制整備」について、市町栄養士の認識を深め、具体的な動きにつながるよう継続的な働きかけが必要がある。

別紙資料 8 第 81 回日本公衆衛生学会学術総会 シンポジウム 21
磯部プレゼン資料（抜粋）

第81回日本公衆衛生学会学術総会 シンポジウムNo.21
「10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムの実際」

公衆栄養のスペシャリスト及び公衆衛生の ゼネラリストとしてのスキル向上に向けて

新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部
(新潟県南魚沼保健所)
磯部 澄枝

行政管理栄養士を取り巻く環境は 常に変化している

健康寿命の延伸に向けて、医療費適正化や生活習慣病等の発症・重症化予防に寄与すべく、栄養・食生活面から、EBPMやPDCAに基づく栄養改善政策を推進してきた。



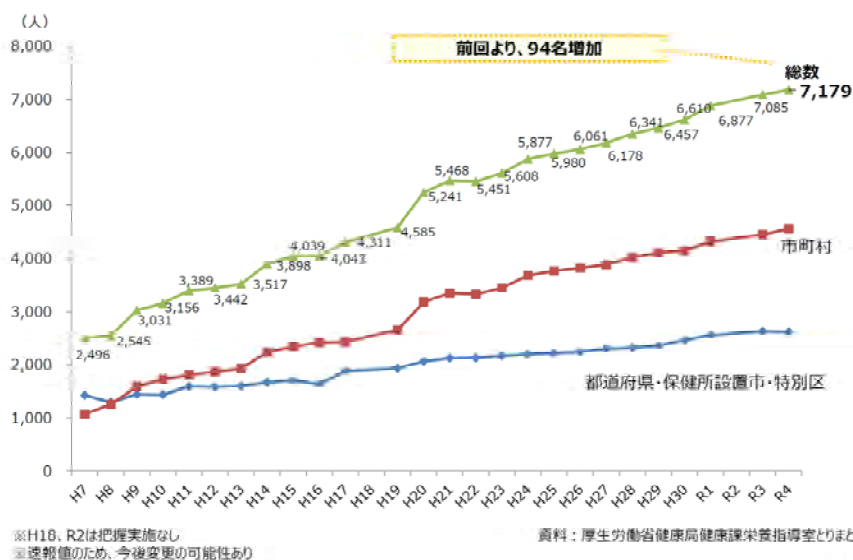
- 乳幼児期から高齢期まで全ライフコースを対象
- SDGsの目標達成に「栄養」が不可欠
- 地域包括ケアシステムの推進 ● 高齢者の介護予防と保健事業の一体的実施
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大・栄養格差の拡大
- 生活困窮世帯・者に対する健康管理支援 等



「誰一人取り残さない」栄養政策

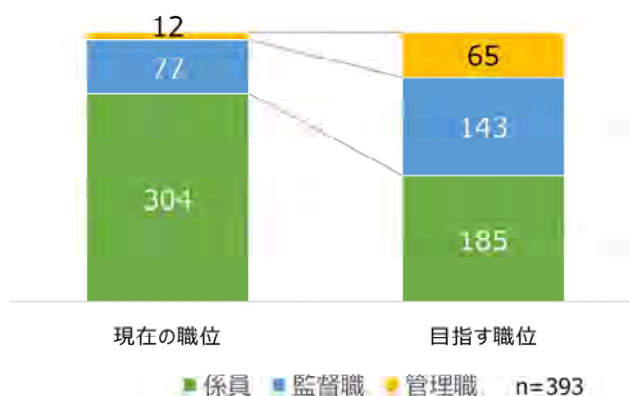
（参考）行政栄養士の配置数の推移

行政栄養士数の推移（令和4年6月1日時点）



経験年数10年以上20年未満における
現在の職位と目指す職位

※ 健康づくり業務の経験年数10年以上20年未満として集計



出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

- 約6割が現状維持を希望し、約4割が上位の職位を希望している

調査の結果から見える 経験年数10年以上20年未満の特徴

約 6 割が現状維持を、約 4 割が上位の職位を希望している。

- スキルに不安を感じている（**自己肯定感の低さ**）他職種との調和
- 育児や介護など優先したい生活がある

- **施策の実現**
- 自治体の行政に対する広い視野と幅広い関わり、定員及びポスト増

現状維持希望

上位職希望

～ 将来の方向性 ～

栄養のスペシャリスト、公衆衛生関係のゼネラリスト

高
め
た
い
能
力

政策形成能力（PDCAサイクルに基づく政策形成と評価）

情報発信能力（プレゼン、仕事の見える化）

専門能力（知識、栄養技術指導等）

調整能力（**リーダースhip**、論理的説明等）

本日の内容

1. 栄養のスペシャリストとしての栄養政策の企画・立案
～将来を見据えた、地域における栄養政策の企画・立案手法に関する研究から～
2. 公衆衛生関係のゼネラリストとしてのスキルアップ
3. 地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について

1. 栄養のスペシャリストとしての栄養政策の企画・立案

～「将来を見据えた、地域における栄養政策の企画・立案手法に関する研究」から～

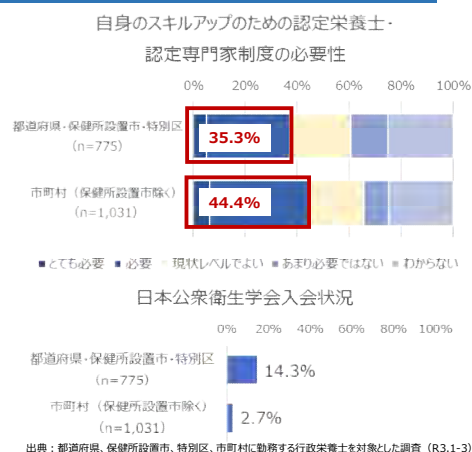
- ① 今後を見据え課題を総合的に分析し抽出するスキル
- ② リーダーシップを発揮し他部署等に積極的に相談・提案するスキル
- ③ 施策を立案し必要な予算を要求し確保するスキル
- ④ PDCAに基づき施策を着実に遂行し成果を得るためのマネジメントスキル
- ⑤ 得られた成果を効果的に見える化し更なる発展につなげるスキル



栄養政策に関する実態調査及び事例の質的調査から各スキルのポイントをまとめた手引書を作成する予定（R4）

2. 公衆衛生関係のゼネラリストとしてのスキルアップ

- 日本公衆衛生学会認定専門家制度の活用
- 医学系大学院や公衆衛生大学院等の活用
- 日頃の業務で様々な職種や機関と積極的に関わる



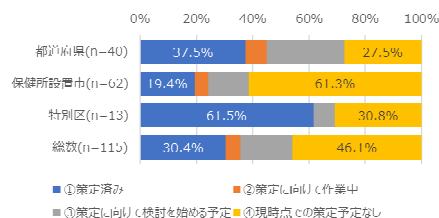
日本公衆衛生学会認定専門家
管理栄養士会員の約3%
出典：学会ホームページから算定(R4.9.1)

3. 地方自治・新時代における人材育成 基本方針策定指針について

- ・平成9年に当時の自治省（現 総務省）から発出
- ・都道府県、市区町村は「人材育成に関する基本方針」を策定することが定められている。
- ・少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まりなど、社会経済情勢が大きく変化しつつあるなか、時代に求められる職員像を明らかにする。
- ・**政策形成能力**や創造的能力、法務能力等、その重要性が高まると考えられ、能力の一層の向上を図る。

- ・特に、**保健福祉関係専門職員**は、新ゴールドプラン（新・高齢者保健福祉推進十か年戦略）の推進に伴い、**保健福祉の専門性の必要性がますます高まってきていること**から、**その専門能力をより充実させる育成の在り方について検討することとされている。**

行政系職員の人材育成のためのマニュアル策定状況



出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政系職員の対象とした調査（R3.1-3）

地方公共団体で人材マネジメントを推進する上でのポイントと対応策

■人材マネジメントを推進する上でのポイント

（令和3年度人材育成研究会報告書）

- 「人材マネジメント」とは、組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員的能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること。
- 複雑・多様化する行政課題に的確に対応していくためには、各地方公共団体において、長期的かつ総合的な視点を持って、限られた人材を最大限に活用しながら、課題解決に取り組む、「人材マネジメント」が必要。

- ◎ 人材マネジメントの推進には、**各職場と人事担当部局の連携**と、**トップマネジメント層のコミットメント**が重要であり、人材マネジメントを行う上で必要なポイントは次のとおり。

- ① 人材育成や配置・処遇等の**取組と組織目標を連動**させることが必要
- ② 人材育成や配置・処遇等の**取組による効果の分析・課題把握を行う視点**が必要
- ③ 職場における職員の人材育成等は、**管理職が中心となって推進**することが必要

■3つの“見える化”を中心とした対応策

= “職員の成長実感、主体性、組織への共感を引き出す取組”

◆各職場で…

◆組織への貢献度の見える化

例えば、人事評価制度を活用して、業績評価の目標設定・評価において、

- 組織全体の目標からブレ・クダウンした各所属の目標と、担当業務に関する個人目標との「関係づけ」を行う
→職員が所属目標を踏まえた個人目標（案）を検討し、上司との面談等を経て個人目標を設定し、認識を共有する
その際、上司は、業務の重要性や意義を職員に理解させ（＝意義づけ）、職員の役割や組織への貢献度を認識させる
- 上司は、職員の個人目標に対する評価結果や組織への貢献度等について、職員に「フィードバック」する（＝見える化）

◆人事担当部局で…

◆中長期的なキャリア形成イメージの見える化

組織目標の達成のために組織としてどのようなキャリア形成を目指すのかを示した上で、職員が自らのキャリアビジョンを描けるように、例えば、

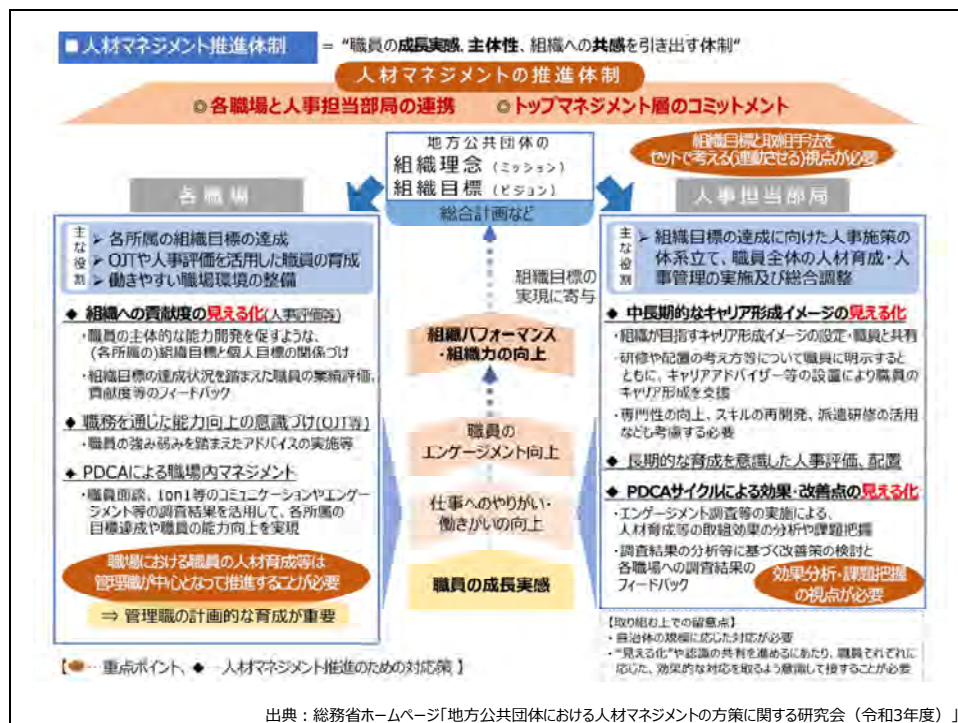
- 採用から定年退職に至るまでの基本的な人事ローテーションの考え方や主要な役職になるために必要な経験年数、職務遂行能力、他団体や民間企業への派遣を含めた研修方針や研修内容等について、職員に「明示し、共有（見える化）」する

◆PDCAサイクルによる効果・改善点の見える化

人材育成等の取組効果の分析や課題を把握するために、例えば、

- 組織への共感度ややりがい、成長実感、職場環境等について、定期的にアンケート調査を行い、その結果を分析し、課題解決に向けた改善策を検討（※アンケート調査結果は各職場へフィードバック）
- その他、人事評価制度に基づく面談等を通して各職場が把握した人事施策の課題・要望等について集約し、改善策を検討

出典：総務省ホームページ「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会（令和3年度）」



新潟県職員人材育成基本方針 (H31.3改定)

目指す職員像

大切にしたい価値観・行動

新潟愛 × 熱意

新潟の強み・魅力に誇りを持ち、
未来に明るい希望を抱いて、
新潟を前に進めていこう
という志を持った職員

発見 → 挑戦 → 変革 前例にとらわれず、 大胆な発想で自ら考 え、果敢に挑戦する ことด้วยความ切り開 く。	県職員 × 人の輪 組織内部に限らず、 多様な主体と意見を 交わし、知恵を出し 合い、重なりながら、 一体となって課題を 解決する。	『自分×仲間』→∞ 組織の一員として、 自分と仲間を大切に し、支え合い、結果 することで、組織の 力を最大限に発揮す る。
--	--	--

公務員 × プロ意識

県民全体の奉仕者であることを自覚し、高い倫理観、そして、
行政のプロとしての誇りと責任を持って、職務を遂行する。

<研修メニュー>

1. 階層別研修（受講必須）
2. 能力開発研修（プレゼンテーション、ロジカルシンキング、情報分析等）
3. 政策形成研修
4. 専門研修（部局別研修、行政法務、経営分析等）
5. 派遣研修（民間企業、大学院、海外等）
6. 自己啓発支援

新潟県福祉保健部人材育成プログラム (H22.3一部改正)

福祉保健部が求める人材像

組織目標「平均寿命・健康寿命の延伸」「福祉の満足度の向上」を達成するため、**高度な専門知識・技術を習得し**、多様な福祉の「主体」と協力しながら、様々な課題に的確に対処できる**各分野（行政分野、相談・生活支援分野、検査分野）のスペシャリスト**となることが求められている。

<行政分野>

① 健康・福祉分野の企画立案ができる人材

健康福祉の現状と課題を把握し、**科学的にアセスメント**を行い、関係機関との調整や**施策目的に沿った事業の企画・立案が行える**。

② 保健・福祉サービスを適時・適切に提供できる人材

幅広い視野と判断力、事務処理能力を持ち、課題解決のため、関係機関等を協力し、**必要なサービスの提供及びそのためのシステムづくり**が行える。

③ 高度な専門知識・技術に基づき助言・指導が的確に行える人材

職務内容や関係法令等を熟知し、市町村、事業者、関連施設及び県民に対し、**専門的な知識・技術に裏付けされた助言・指導が的確**に行える。

新たな課題解決に向けた視点の転換

栄養を

「One of Them」から

「One for All」 に向けて

参考：週刊保健衛生ニュース第2146号ヘルス・アイ,64 (2022.2)
公益社団法人日本栄養士会 会長 中村丁次 先生 講演

- 自らキャリアビジョンを描ける
- 目標達成のために必要なスキルが獲得できる
- 自ら成長を実感できる
- 仕事へのやりがい、働きがいの向上

➡ 組織パフォーマンスの向上



活力ある持続可能な
社会の実現

ご清聴ありがとうございました

令和 2～4 年度厚生労働科学研究費補助金
循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策総合研究事業
公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士養成プログラム開発のための研究班

赤堀 摩弥	(静岡県健康福祉部健康局健康政策課) ※
荒井 裕介	(千葉県立保健医療大学) *
飯田 綾香	(神奈川県立保健福祉大学) ※
磯部 澄枝	(新潟県南魚沼健康福祉環境部) ※
岡本 理恵	(金沢大学) *
串田 修	(静岡県立大学) *
小山 達也	(青森県立保健大学) *
澁谷 いづみ	(愛知県瀬戸保健所) *
田中 和美	(神奈川県立保健福祉大学) *
諸岡 歩	(兵庫県健康福祉部健康局) ※
由田 克士	(大阪公立大学) #

: 研究代表者

* : 分担研究者

※ : 研究協力者

自治体栄養士養成プログラム立案のための
参考資料・事例集

令和 5 (2023) 年 3 月 31 日発行

作 成 公衆衛生領域を中心とした自治体栄養士養成プログラム
開発のための研究班

発行所 大阪公立大学大学院 生活科学研究科

食栄養学分野 公衆栄養学 教授 由田克士

〒558-8585 大阪市住吉区杉本 3-3-138

電話 06-6605-2867 FAX06-6605-2909