

令和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（20FA1008）」

## 分担研究報告書

# 市町村に勤務する行政栄養士の考える仕事の成果の継続性や後輩育成 について～自由記述の内容分析から～

研究分担者 青森県立保健大学健康科学部栄養学科 小山 達也  
研究代表者 大阪公立大学大学院生活学研究科食栄養学分野 由田 克士  
研究分担者 千葉県立保健医療大学健康科学部栄養学科 荒井 裕介  
研究分担者 静岡県立大学食品栄養科学部栄養生命科学科 串田 修  
研究分担者 愛知県瀬戸保健所 澁谷 いづみ  
研究分担者 神奈川県立保健福祉大学栄養学科 田中 和美  
研究協力者 新潟県南魚沼地域振興局健康福祉環境部 磯部 澄枝  
研究協力者 神奈川県立保健福祉大学栄養学科 飯田 綾香  
研究協力者 兵庫県健康福祉部健康局 諸岡 歩

### 研究要旨

市町村に勤務する行政栄養士の考える仕事の成果の継続性や後輩育成の考えを明らかに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に勤務する行政栄養士を対象に、地域の健康づくりの勤務年数や仕事の成果の継続性や後輩育成に関する設問を含むアンケート調査をウェブ上で実施した。1031名から回答があり、新任期（地域の健康づくりの勤務年数が10年未満）に該当する者が731名（70.9%）、中堅期（同10年以上20年未満）に該当する者が183名（17.7%）、リーダー期（同20年以上）に該当する者が117名（11.3%）であった。地域の健康づくりの勤務年数と仕事の成果の継続性や後輩育成の記述との関連はあまり認められなかった。また、仕事の成果の継続性や後輩育成として「職場学習」、「連携体制づくり」、「地域の実態把握」が上位に記述された。一方で仕事の成果の継続性や後輩育成の取組だけでなく課題も記述された。仕事の成果の継続性や後輩育成の課題を中心に、都道府県や職能団体、関連団体と連携しながら、市町村に勤務する行政栄養士の課題解決への支援を実施していくことが望まれる。

### A. 研究目的

わが国の健康づくり施策は、1978年度から  
の第一次国民健康づくり運動として開始され、

栄養・運動・休養の健康づくりの3要素のうち  
栄養に重点が置かれた。その後、人生80  
年時代を迎えて、80歳になっても身の回りの

ことができ、社会参加もできるような活動的な高齢者を目指す趣旨で、1988年度から第二次国民健康づくり対策(アクティブ 80 ヘルスプラン)が実施された。2000年度からは具体的な数値目標が定められた、21世紀における国民健康づくり運動(健康日本 21)が推進されている。2013年度からは健康日本 21(第二次)計画が実施されている<sup>1)</sup>。これらの健康増進計画はいずれも10年程度を目安に策定され長期的な視点で健康増進活動の実施が求められている。また、2005年に食育基本法が公布・施行され、5年間の食育基本計画が策定・実施されている<sup>2)</sup>。健康増進計画および食育推進計画は、市町村は努力義務とされているが、多くの市町村で計画が策定されている。

公衆栄養マネジメントは、地域社会において健康増進や疾病予防などを組織的に実践するため、問題点を改善するため目標を設定し、効率的に目的を実現していくプロセスである。公衆栄養プログラムを展開する目的は、地域住民の生活の質を向上させ、健康寿命の延伸を促進することにある。この目的の実現のためには長期的な視野に立った目標の設定が望まれる。そのため、行政栄養士は、事業の継続性を意識して業務を実施することが求められている。

一方、組織の事業が継続的なものになると、組織のメンバーの交代や新規参入が必要となってくる。2013年に厚生労働省は、「地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善について」の通知を出し、行政栄養士の基本方針が示された<sup>3)</sup>。しかし、実際に自治体に勤務する行政栄養士の仕事の成果の継続性や後輩育成の考えについての調査・報告は限られている。そこで、

本報告では、保健所設置市を除く市町村に勤務する行政栄養士を対象に、仕事の成果の継続性や後輩育成の考えを明らかにすることを目的とした。

## B. 研究方法

### (1) 対象者

本調査の対象者は、保健所設置市を除く市町村に勤務する行政栄養士であり、現在、地域の健康づくりに関わる業務を専従もしくは兼務で担当しており、次の①と②の両方を充たす者とした。①厚生労働省の調査において、行政栄養士として回答している場合、②雇用形態が常勤または常勤的非常勤(週4日以上で1日6時間以上の勤務)である場合。ただし、現時点で、福祉・保育・高齢者・教育委員会・医療などの分野を専従で担当されている者は対象外とした。

### (2) 調査方法

調査時期は2021年1月29日～2021年3月2日にウェブによるオンライン調査を実施した(株式会社サーベイリサーチセンター)。アンケートフォームの冒頭に協力依頼文を示した。依頼文には、調査目的、無記名方式であること、調査への協力は任意であり回答をもって同意とみなすこと、回答がなくても不利益は生じないことを明記した。また、回答の返送に際して、個人を特定できる情報等が研究班側に伝わる可能性があることから、調査票の回答に関わる画面作成とあらゆる返信の受信については委託会社に依頼し、研究側は委託会社により得られた単純に入力されたデータベースのみを受け取り、個人を特定できる可能性のあるメールアドレス等の情報は一切受領しないこと、委託会社に対しては、回答者の個人を特定でき

る情報等について、調査終了後すべて破棄すること、他の目的での二次利用を禁止すること等、情報の取扱について明記した。

調査の実施にあたり、公益社団法人日本栄養士会公衆衛生事業部を通じて、周知と協力の依頼を行った。

本調査は、大阪市立大学生活科学研究科生活科学部倫理委員会に対して、審査を依頼し、その承認を得て実施した。

### (3) 調査項目

地域の健康づくりの勤務年数は、母子保健、成人保健(特定健診・特定保健指導)を含めた勤務歴をたずね、勤務経験なし、3年未満、3年以上5年未満、5年以上10年未満、10年以上20年未満、20年以上30年未満、30年以上から回答させた。10年未満を新任期、10年以上20年未満を中堅期、20年以上をリーダー期として解析をした。

仕事の成果の継続性や後輩育成は、「仕事の成果を継続することや後輩育成について、あなたの意見を自由にお書きください」と尋ね、自由記述で回答を得た。自由記述は記述内容をもとに、関連書籍<sup>4,5)</sup>をもとにカテゴリー化を行った。すなわち、地域栄養活動の業務内容として示されている項目(地域の実態把握(分析・施策化・評価)、住民に対する支援、地区組織の育成、連携体制づくり、危機管理)や経営学習論の理論(組織社会化、経験学習、職場学習、組織再社会化、越境学習)をもとにカテゴリー化を行った。なお、いずれにも該当しない項目として、「成果の見える化」、「業務の効率化」、「知識の増強」、「適切な引継ぎの実施」、「ワークライフバランス」、「モチベーションの維持・向上」と自分の退職まで新任の採用がな

く「後輩に携わらない」と記述もあったため、「後輩育成に関わらない」としてカテゴリー化した。

### (4) 集計方法

統計については、統計ソフト IBM SPSS Statistics version 26 を使用した。地域の健康づくりの勤務年数の3群間の比較には、カイ二乗検定を用い、有意水準は5%とした。

## C. 研究結果・考察

1031名から回答があり、新任期に該当する者が731名(70.9%)、中堅期に該当する者が183名(17.7%)、リーダー期に該当する者が117名(11.3%)であった。

地域の健康づくりの勤務年数と仕事の成果の継続性や後輩育成との関連で、有意差が認められたのは、「地区組織の育成」のみであった(表)。

仕事の成果の継続性や後輩育成として「職場学習」、「連携体制づくり」、「地域の実態把握」が上位に記述された(表)。また、表には示さないが、仕事の成果の継続性や後輩育成は、市町村に勤務する行政栄養士が一人ないし少人数であることと結び付けて記述される傾向にあった。

地域の実態把握の内容としては、地域診断等により把握した情報について、分析・検討を行い、改善計画を立案し、施策の推進をはかることや、評価を事業の区切りごとに行い次の活動に反映させることなどが含まれる<sup>4)</sup>。このカテゴリーでは、PDCAサイクルの実行が記述されることが多く、なかでもC(評価)に課題があることが記述される傾向にあった。

住民に対する健康教育は、乳幼児から高

年齢のライフステージに応じた健康教育・栄養相談が対応する<sup>4)</sup>。住民支援を適切に実施して市町村の健康・栄養状態を改善することが事業の成果の継続性につながると記述されていた。

地区組織の育成は、住民参加型の健康づくりや食生活改善の取組み支援、ボランティア組織づくり、ネットワークの推進、ファシリテーターの活用が含まれるが<sup>4)</sup>、事業の成果の継続性や後輩育成としては、あまり記述されなかった。

連携体制づくりは、日常活動を通して住民や多職種との連携体制を強化することが含まれる。事業の成果の継続性や後輩育成という観点からは、市町村の健康づくりに携わる行政栄養士が一人ないし少人数であることから特に同じ職場の他職種との連携体制を構築することが重要であると記述される傾向にあった。

危機管理は、健康管理上、食中毒・感染症・災害発生時の飲食に関する健康危機への対応<sup>4)</sup>を予想したが、記述は認められなかった。

成果の見える化は、市町村では健康づくりに携わる行政栄養士が一人ないし少人数であることから、行政栄養士が取り組んだ事業の成果を、他の職種や上司に示し、栄養士の存在意義を示していくことが、継続性につながると記述されていた。一方で、成果が(すぐに)表れにくいことや、成果をどのように示していくかが課題に感じているという記述もあった。

日常業務の多忙さから、仕事の成果の継続性を考えることや後輩育成にかけられる時間が限られているため、「業務を効率化」して、それらを実施していきたいという記述さ

れる傾向にあった。

知識の増強で挙げられた知識は、栄養に関する専門知識だけでなく、行政に関わる一般知識も含まれている。行政栄養士が業務を行うにあたっては、幅広い知識が要求されることから、知識を増やしていきたいと記述されることが多かった。

組織社会化を分類する一つとして、断続的(serial)－非断続的(disjunctive)がある<sup>6)</sup>。断続的とは、職場に存在する既存の職場メンバーが自分の後任として新規参入する人を社会化する状態を意味する。一方、非断続的とは社会化を担ってくれるような既存構成員が得られない状態で新規参入者が社会化されなければならない状態をいう。市町村に勤務する行政栄養士の組織社会化では、後者、すなわち、非断続的に社会化が実施されることが多い。その中で、自分の取り組んでいたことをマニュアル化するなど「適切な引継ぎ」していきたいと記述されていた。

市町村に勤務する行政栄養士は女性が多いことから、ライフイベントを経験することが多く、事業の成果を継続性もたせるためにはワークライフバランスを適切にとることが求められると記述されていた。

市町村の行政栄養士は一人ないし少人数であること、他職種や上司から適切な評価が得られにくい中、事業の成果を継続していくためには、モチベーションの維持・向上して業務に取り組んでいると書かれている一方、モチベーションの維持・向上が難しいという記述もあった。

組織社会化とは、組織への参入者が組織の一員になるために、新規の規範・価値・行動様式を受け入れ、業務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程を指す<sup>7)</sup>。

われわれの研究班の調査でも、行政栄養士に対して、採用時から勤務歴 10 年目程度までの新任期までの研修の実施やマニュアル作成は比較的されていることがわかっている。それを反映した内容が、組織社会化として記述されていた。新規の組織参加者に対する研修だけでなく、職場における OJT (On the job training) や権限を委譲することで後輩を育成しているという記述もみられた。

経験学習とは、現場での業務体験の積み重ねと、その内省を伴った学習のことをいう<sup>4)</sup>。経験学習モデルとして、具体的経験－内省的観察－抽象的概念化－能動的実験の巡回モデル(経験学習サイクル)が示されている<sup>8)</sup>。行政栄養士は誰もが現場での業務体験をすることから、仕事の成果の継続性や後輩育成のためにも、経験学習サイクルが巡回する支援が求められる。

職場学習とは、組織の目的達成・生産性向上に資する、職場に埋め込まれたさまざまなリソースによって生起する学習のことである<sup>4)</sup>。ここでは、職場における同業種である栄養士だけでなく他職種からの後輩への支援が記述されていた。その支援をする・されるためには、職場内の良好な人間関係を構築することが求められていた。

組織再社会化は、組織内組織再社会化(組織内の変革、イノベーションによる事業の創造・再構築によって、組織内において個人が求められる特性が変化しうる場合に起こる再社会化プロセス<sup>9)</sup>)と組織間組織再社会化(前所属組織を去った個人が、新組織の一員となるために、新組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を獲得し、新組織に適応していく過程<sup>10)</sup>)とに分けることができるが、仕事の成

果の継続性や後輩育成でそれらに該当する記述は認められなかった。

越境学習は、個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省することである<sup>4)</sup>。行政栄養士に対する研修は、所属する組織が実施されることよりも、職能団体や関連団体が実施することが多く、それらの参加が越境学習の一つとして記述された。また、市町村に勤務する行政栄養士が一人ないし少数であることから、人材育成は、都道府県が中心となり、近隣の市町村を含めた広い地域全体で、実施されることを望むことも記述された。都道府県の行政栄養士の業務として市町村との協働体制の確保があるが<sup>3)</sup>、市町村に勤務する行政栄養士同士が交流する場を提供し、市町村に勤務する行政栄養士が孤立しないような支援が求められる。

本報告の限界として、回答には偏りが生じている可能性があることである。すべての市町村に対して依頼と周知をしたが、職能団体を通じても周知と依頼を行ったことから、職能団体に所属していない行政栄養士への周知が十分ではなく回答に至っていない可能性がある。また、市町村の保健センターにおいては新型コロナウイルス感染症対策のため多忙を極めており、本調査への回答ができなかった行政栄養士が存在することも考えられる。そのため、結果の解釈は慎重に行う必要がある。

#### D. 結論

本報告では、市町村に勤務する行政栄養士の仕事の成果の継続性や後輩育成に関する記述をまとめた。地域の健康づくりの勤務年数とはあまり関連はなく、「職場学習」、

「連携体制づくり」、「地域の実態把握」が上位に記述された。記述の中には、課題・困難に思っていることもあった。都道府県や職能団体、関連団体それぞれの立場から、それらを支援することが求められる。市町村の栄養行政の底上げ本報告では、市町村に勤務する行政栄養士のみでの報告となった。今後、都道府県や保健所設置市に勤務する行政栄養士に対しても、同様の解析を行い、広く行政栄養士全般についての検討を行う必要がある。

#### 文献

- 1) 厚生科学審議会地域保健健康増進栄養部会 次期国民健康づくり運動策定専門委員会:健康日本21(第2次)の推進に関する参考資料  
[https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/dl/kenkounippon21\\_02.pdf](https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/dl/kenkounippon21_02.pdf)
- 2) 農林水産省:第4次食育推進基本計画  
[https://www.maff.go.jp/j/press/syouan/hyoji/attach/pdf/210331\\_35-6.pdf](https://www.maff.go.jp/j/press/syouan/hyoji/attach/pdf/210331_35-6.pdf)
- 3) 厚生労働省:  
<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000637215.pdf>
- 4) 笹谷美恵子、江田節子編著:地域栄養活動論、同文書院、2011
- 5) 中原淳:経営学習論 増補新装版、東京大学出版会、2021
- 6) Van Maanen JE, Schein EH. Toward a theory of organizational socialization.

Research in organizational behavior. 1, 209-264. 1979

- 7) 高橋弘司. 組織社会化研究をめぐる諸問題 研究レビュー. 経営行動科学, 8, 1-22. 1993
- 8) Kolb DA. The process of experiential learning. Experiential learning: Experience as the source of learning and development, 20-38. 1984
- 9) 李超. コミュニケーションとキャリア形成. 経営研究, 61, 85-104.
- 10) 長谷川輝美. 合併企業従業員の組織再社会化に関する研究-小売業における一考察. 経営行動科学学会年次大会 発表論文集, 2003.

#### F. 研究発表

- (1) 論文発表  
なし
- (2) 学会発表  
なし

#### G. 知的所有権の取得状況

- (1) 特許取得  
なし
- (2) 実用新案登録  
なし
- (3) その他  
なし

表 仕事の成果を継続することや後輩育成について

	地域の健康づくりの勤務年数								
	新任期		中堅期		リーダー期		全体		p 値
	n	(%)	n	(%)	n	(%)	n	(%)	
地域の実態把握	87	(11.9)	31	(16.9)	13	(11.1)	131	(12.7)	0.161
住民に対する健康教育	38	(5.2)	13	(7.1)	11	(9.4)	62	(6.0)	0.164
地区組織の育成	1	(0.1)	1	(0.5)	2	(1.7)	4	(0.4)	0.037
連携体制づくり	91	(12.4)	31	(16.9)	18	(15.4)	140	(13.6)	0.237
危機管理	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	-
成果の見える化	41	(5.6)	21	(11.5)	11	(9.4)	73	(7.1)	0.013
業務の効率化	12	(1.6)	3	(1.6)	1	(0.9)	16	(1.6)	0.811
知識の増強	23	(3.1)	6	(3.3)	3	(2.6)	32	(3.1)	0.934
適切な引継ぎの実施	22	(3.0)	6	(3.3)	2	(1.7)	30	(2.9)	0.701
ワークライフバランス	6	(0.8)	0	(0.0)	3	(2.6)	9	(0.9)	0.064
モチベーションの維持・向上	28	(3.8)	12	(6.6)	2	(1.7)	42	(4.1)	0.097
組織社会化	22	(3.0)	11	(6.0)	2	(1.7)	35	(3.4)	0.076
経験学習	38	(5.2)	6	(3.3)	7	(6.0)	51	(4.9)	0.485
職場学習	148	(20.2)	38	(20.8)	32	(27.4)	217	(21.0)	0.466
組織再社会化	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	0	(0.0)	-
越境学習	29	(4.0)	8	(4.4)	6	(5.1)	43	(4.2)	0.834
後輩育成に関わらない	24	(3.3)	13	(7.1)	4	(3.4)	41	(4.0)	0.058