

## リーダー期の管理栄養士に求められるもの

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 神奈川県立保健福祉大学栄養学科 飯田 綾香

### 研究要旨

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。一方で自治体栄養士の配置数は少なく、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る。

令和2年度の調査において、都道府県と市町村等に勤務する、主に15年以上勤務歴のあるリーダー期の目指す職位が管理職である者は、公衆衛生のゼネラリストとして栄養士の存在・役割において、多職種連携の重要性等、他職種からの理解される必要性が多く認められた。そのため、リーダー期の行政管理栄養士においては、行政能力の向上が重要であると考えられ、従来の行政栄養士の研修では含まれていなかった、組織論や打ち込み論、交渉の仕方、あるいは後輩のケアのために精神論も含めてより多くの知識を広く学ぶ必要性が明らかになった。

令和3年、4年では、自治体（2県）において、「ヒト・モノ・お金」＋「情報」を積極的に使用し、受け身の業務展開とならないための「打ち込み論」、交渉力を高めるための説明の仕方、キャリアアップの考え方、人脈を最大限に生かす、業務の見せ方・交渉等を盛り込んだ講義形式とグループワーク実施し、受講後の回答から研修に対する必要性が確認された。

今後の公衆衛生領域を中心としたリーダー期の自治体栄養士は、あるべき姿を念頭に入れながら、行政の企画・運営能力、「ヒト・モノ・お金」＋「情報」を適切にコントロールすることが重要である。他職種、他部署、他組織へ打ち込める力量形成のための新しい研修のプログラムが開発され、速やかに実行できる研修体制の構築が求められる。

### A. 研究目的

自治体栄養士を取り巻く状況を考慮しつつ、人材育成プログラムを開発するにあたっては、実際に自治体に勤務する管理栄養士・栄養士のニーズが大切になってくるが、これは必ずしも行われていない。そこで、市町村及び都道府県、保健所設置市・特別区に勤務する栄養士を対象とした調査から、目指す職位（係員、監督職、管理職）とスキルアップや10年後に目指すべき姿との関連を検討することを目的とした、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が実施された。この結果を基に、リーダー期の行政管理栄養士に必要とされた、従来の行政栄養士の研修では含

まれていない組織論や打ち込み論、交渉の仕方、キャリアアップ等の知識を、講義形式とグループワーク形式を併用しながら実施した。

本研究では、その研修の際のアンケート結果等を基に、今後作成される行政栄養士養成プログラムの検討の基礎資料として、検討することを目的とした。

### B. 研究成果の概要

#### 1. 研究対象

本研究は、2022年9月12日静岡県庁において市町村を含む行政栄養士24人と2022年11月18日兵庫県において市町村を含む行政栄養士30人を対象とした。

## 2. 研究内容

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により、特にリーダー期に必要とされた「ヒト・モノ・お金」+「情報」を適切にコントロールし、他職種、他部署、他組織へ打ち込める力量の形成や必要なスキルを獲得するためのスキル、行政管理栄養士としてのキャリアアンカー、キャリアの構築、他部署との連携の際に必要なとされるコミュニケーションに関する知識、更に予算獲得や変化する行政課題に対応する交渉力、その際の到達点としてのどのレベルを目指すのか、等について、経営学、看護管理学や心理学等の、現在汎用されている著名な理論を中心に具体例を交えて講義した。

### C. 結果と考察

本研究は、主にリーダー期にある行政栄養士に、既存の研修プログラムに存在しなかったキャリアアップの考え方、マネジメント能力およびリーダーシップを中心とする講演を行い、参加者の意見等を元にプログラム開発を目指したものである。行政栄養士は、職位が高くなると専門職としての知識・スキルの他、組織マネジメントや政策に関する内容の有用性が高くなっていた。

キャリアに関する考え方としては、シャイン(Schein EH)のキャリアアンカー理論を示した<sup>1)</sup>。キャリアアンカーとは、仕事の経験を指す「キャリア」と、船の錨を指す「アンカー」を組み合わせた造語で、キャリアの選択や形成を行う際に譲れない価値観のことを指す。キャリアアンカーは、個人が自分の適性や理想を踏まえて設定したゴールに向かい、キャリアを積んでいく考え方で、積み重ねた経験によって形成されたキャリアアンカーは、生涯にわたってあまり変わらないとされている。またシャインは、組織文化とリーダーシップの関係性を示し、リーダーシップを変革の必要性を見て取る能力及びそれを実行する能力と定義した。

成功したリーダーは優れた能力を持つメンターを持っていることが多い。リーダー期の行政栄養士は、自分自身が良質な学びをするよう心掛け、部下や後継者にとって良きメンターやロールモデルになるように心がけることが必要であることも加えて説明した。

一方、譲れない価値観を柱とするキャリアアンカー理論と対比される計画的偶発性理論も紹介した。これはスタンフォード大

学のJ・D・クランボルツ教授らが1999年に提唱したキャリア論であり、ビジネスパーソンとして成功した人のキャリアを調査したところ、そのターニングポイントの8割が、本人の予想しない偶然の出来事によるものであったことがら、思いがけないチャンス(偶然)により、キャリアが大きく展開できるという理論である。計画的偶発性を起こす行動特性として、好奇心・持続性・楽観性・柔軟性・冒険心があるとされ、用心しすぎるよりも、挑戦してみることの大切さを解説した。常に研鑽を怠らず、好奇心を持ち、広い視野・柔軟に物事をとらえるようにすることがキャリアアップの重要なチャンスであることを解説した。

研修後は、リーダー期の受講者から良い振り返りになった、思い当たる経験があるとの感想が多く聞かれた。

組織の在り方については、達成すべき目標があり、その重要性について講義した。業務を効果・効率的に遂行するには、経営学者のP.Fドラッカーの言う「我々の事業は何か、何であるべきか」<sup>2)</sup>を熟考し、あらゆる場面で試行錯誤を繰り返す必要がある。しかしこれらは一朝一夕に身につかないことから、新人の時から研修に盛り込む必要があると考えられる。

交渉に関しては、リーダー期以外の多くの受講者が印象に残ったとの感想を得た。業務において交渉はその程度を問わず行われているが、通常は意識していないことが多い。特に予算の獲得を必要とする業務においては、「相談」と「交渉」を区別することを意識して話し合うことの重要性を説明した。交渉は、奪い合いではないこと、WIN・WINにするための代替案を複数用意すること、アイメッセージで伝えること等、解説した交渉のスキルは、今後の研修に盛り込むことが不可欠であると考えた。

全体の受講者の印象に残ったこととして最も多かったのは、初めから完璧を目指さず、3割の実績でも、まず取り組むことの重要性を再確認したとの内容であった。行政職は普段から慎重で正確な業務遂行を求められることから、間違いのない正解を得てから実行する傾向がある。しかしながら、世界的にも例を見ない少子高齢化が進み、公衆衛生分野の変化が早い我が国の現状において、行政管理栄養士は、仮説を立て、戦略的に新しい課題に取り組むことが求められている。PDCAサイクルを回し、試行錯誤しながら確実に実行し、高いスキ

ルを身に着けることは喫緊の課題である。

市町村の行政栄養士の約 6 割が 1 人～2 人配置であり<sup>3)</sup> リーダー期の管理栄養士は更に少数であることから、積極的に予算や人材を獲得し、社会のニーズに応えられることが求められる。監督職・管理職群の参加者回答において、「PDCA サイクルに基づく政策形成・評価に関する研修」、「企画能力に関する研修」の割合が係員群と比較し、有意に高かった ( $p<0.005$ ) ことから、今後のリーダー期の行政栄養士として活躍するには、キャリア理論、組織論、交渉等を取り入れた研修プログラムの作成が求められていた。

## E. 結論

今後の公衆衛生領域を中心としたリーダー期の自治体栄養士は、行政の企画・運営能力、「ヒト・モノ・お金」＋「情報」を適切にコントロールし、他職種、他部署、他組織へ打ち込めるスキルを獲得できる、新しい研修プログラムが必要とされていた。

## 参考文献

1) エドガーH,シャイン他:キャリアマネジメント、変わり続ける仕事とキャリア。パティシエントワークブック、株式会社プロセスコンサルティング P12-15.2015.

2)DruckerPF:Management:Tasks.Responsibilities,Practices(1974). 邦訳マネジメント(エッセンシャル版)ダイヤモンド社、P22-36. 2001.

3) 厚生労働省健康局健康課栄養指導室：市町村栄養士の人材育成ビジョンを考えるために～自らの成長をベースにした人材育成で、組織における政策づくりの担い手を目指す～. 平成 29 年 3 月

<https://www.mhlw.go.jp/content/10900000/000637207.pdf>

## F. 研究発表

### 1. 論文発表

なし

### 2. 学会発表

1) 田中和美、小山達也、串田修、飯田綾香、荒井裕介、諸岡歩、磯部澄枝、岡本理恵、澁谷いづみ、由田克士：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提案ーリーダー期の管理栄養士に求められるもの。シンポジウム 10.第 80 回日本公衆

衛生学会（東京）. 2021

2) 田中和美、小山達也、串田修、飯田綾香、荒井裕介、諸岡歩、磯部澄枝、岡本理恵、澁谷いづみ、由田克士：地域における新たな栄養政策の推進に向けて - 管理期・リーダー期の課題とその解決に向けたプログラムについて - シンポジウム 21. 第 81 回日本公衆衛生学会（山梨）. 2022

## G. 知的財産権の出願・登録状況

なし