

厚生労働省 平成 29 年度管理栄養士専門分野別人材育成事業

「教育養成領域での専門人材養成」

## 「組織における幹部候補者育成ワーキンググループ」

### 報告書

構成員： 川島由起子（聖マリアンナ医科大学病院栄養部 参与）（リーダー）  
幣 憲一郎（京都大学医学部附属病院疾患栄養治療部 副部長）  
寺本 房子（川崎医療福祉大学医療技術学部臨床栄養学科 学科長）  
利光久美子（愛媛大学医学部附属病院栄養部 部長）  
渡邊 慶子（高知学園短期大学生活科学学科 学科長）

## 1. 組織における幹部候補者育成ワーキンググループについて

### 1) はじめに

当ワーキンググループ（WG）は、日本栄養改善学会が受託した厚生労働省平成 29 年度管理栄養士専門分野人材育成事業、教育養成領域での専門人材養成 管理栄養士・栄養士のための栄養学教育モデル・コア・カリキュラムの検討事業で展開されている 3WG の 1 つである。幹部候補者育成に関しては、どこの領域においても必要であるが、既に複数の幹部が配置されている臨床栄養分野において先行的に方針策定し、その他の領域に進めることとなった。

### 2) 目的

この度の事業の検討にあたり、医療現場における管理栄養士幹部候補者育成に必要とされる資質と能力に対する意識について調査をする必要がある。教育の主体は何れの職種においても自身ではあるが、管理者育成においては、仕事そのものや職場の風土、理念などに留まらず自分たちを取り巻く環境に即し、社会における管理栄養士の役割や論理的な側面から幅広い視野で取り組む必要がある。医療における管理栄養士幹部候補者育成に向けた現状の課題と改善計画を図ることを目的とする。

### 3) 幹部候補者の方向性（期待される像のイメージ）

栄養部門の責任者、つまり組織管理が出来る者（管理者）とは、部門長として部門の取りまとめや部下の指導、更には、病院の組織運営にも関わる責任のある立場である。また、他職種部門も視野に入れた組織の一部門として捉える考え方をもつ必要もある。そのため、専門職としての知識やスキルを有していることは当然の必須条件であり、他職種との連携が図れなければならない。その責を担うには実務経験に加え、修士以上の学位（学識経験）も必要になるであろう。

これらの幹部候補者の考え方は、管理職（部門長）、役職（中間管理職）を含めた 2 段階のレベルで考える必要がある。看護師においては、認定看護管理者制度として早期に専門職の分野が確立しており、レベル毎に受ける教育とその単位が定められている。

一方、管理栄養士は、栄養士と管理栄養士があり、専門領域も幅広く複雑化している。これらのことから、今回は日本看護協会の認定看護管理者育成制度を参考に検討する。

### 4) ワーキンググループの活動の方向性

幹部候補者育成として「医療（保健・福祉）栄養管理者（仮称）」として養成された者を想定し、教育のあり方について検討した。

A. 幹部候補者育成とは「医療（保健・福祉）栄養管理者（仮称）」として養成された者を想定

#### 【検討項目】

- ・めざす姿を基本として
- ・資質；医療（保健・福祉）栄養管理者は、社会が求めるヘルスケアサービスを提供するための栄養管理の理念に基づき、個人や地域に質の高い栄養サービスが提供できるように、組織の課題を明確化し、組織全体のサービス提供体制の向上に取り組むことで、保健医療福祉に貢献できる。
- ・役割；医療並びに保健、福祉の政策動向や組織管理に必要な諸理論を理解し、経営管理の視点や栄養管理の理念を掲げ、その理念のもとにマネジメントを実践する。栄養管理の理念を具現化するためのマネジメントを展開できる組織づくりを行う。
- ・栄養ケアサービスのさらなる質の向上を図るため、栄養に関する学術・研究を推進する。
- ・要件；医療（保健・福祉）栄養管理者（仮称）のための教育ステップに基づき、4 段階に要件を設ける。資格試験に合格した者とする。

B. 教育のあり方

#### 【検討項目】

- ・医療栄養（保健・福祉）管理者教育課程（150～300 時間）について、
- ・管理栄養士養成課程におけるモデル・コア・カリキュラムを含めて検討する。

## 2. 組織における幹部候補者育成に関する実態調査（アンケート調査）について

### 1) 目的

国公立大学の栄養部門の責任者（管理栄養士）を対象に、学部卒業または大学院修士レベルの教育に対するアンケート調査を実施する。本調査結果をもとに医療における管理栄養士幹部候補者育成に向けた現状の課題と改善計画を図ることを目的とする。

### 2) アンケートの方法

#### (1) アンケートの内容

看護管理者用の看護管理学習テキスト内容を参考に、管理栄養士用に作成する。

#### (2) 調査方法

ウェブアンケートで作成するインターネットによる調査とする。

#### (3) 調査対象

国公立大学病院計 80 施設（国立大学病院 42 施設、公立大学病院 8 施設、私立大学病院 30 施設）の栄養部門の責任者（管理栄養士）とする。

#### (4) 送付方法

アンケートの送付はメール配信もしくは文書で配布する。送付には、国公立大学病院の其々に責任拠点を設け、調査依頼および回答方法の案内を送付する。責任拠点として、国立大学には京都大学医学部附属病院、公立大学には奈良県立医科大学附属病院、私立大学には聖マリアンナ医科大学病院を配置する。

#### (5) 回収方法

アンケートは無記名とし、愛媛大学医学部附属病院でネットアンケート結果を回収する。

回答者がアクセスして入力するように設計する。調査期間は、平成 29 年 8 月 1 日（火）から平成 29 年 8 月 15 日（木）17 時（期日厳守）の 15 日間とする。

#### (6) 集計

ネットアンケートソフトの集計ツールで行う。解析方法は結果次第とする。

#### (7) 結果の対応

アンケート調査結果は整理し、8 月 26 日（土）に報告する予定である。この時点では、結果を一般公開する予定は無いが、結果（報告書）は各施設と共有する。

### 3) アンケート内容について

栄養部門の責任者の職種（管理栄養士、医師、事務、その他）にかかる設問を大項目 1 に追加する。大項目として、基本情報（属性）、管理栄養士の幹部候補者育成に求められる知識・能力、管理栄養士の幹部候補者育成における教育内容の 3 項目とした。

## 3. 組織における幹部候補者育成に関する実態調査（アンケート調査）結果について

本調査は国公立大学病院 80 施設に調査を依頼し、回答が得られた施設は合計 76 施設（76/80 施設）回収率 95.0%となった。

### 1) 基本情報（属性）

役職別では、部長が 6.6%（5 名）、副部長・次長が 42.1%（32 名）、課長・科長（課長）、課長補佐が 22.4%（17 名）であった。最終取得学位については、博士が 6.6%（5 名）、修士が 19.7%（15 名）、学士が 34.2%（26 名）、短大士・その他が 39.5%（30 名）であり、修士が増加傾向にあった。役職別業務権限については、部長、副部長、科長（課長）では、業務権限ありと回答しており、

昇給に携わっている者は34.2%であったが、その他の項目についてはどの項目も約80%を占めていた。管理栄養士歴については、全体の96% (47/76名) が20年以上の経歴を持ち、30年以上の者も48.7% (37/76名) と多かった。栄養部門の責任者歴については、5年未満が38% (29名) であったが、3年未満の者も28.9% (22名) みられた。栄養部門の責任者については、管理栄養士は30.3% (23名) であったが、医師は64.5% (49名) 管理栄養士の2倍を占めていた。

## 2) 管理栄養士における幹部候補育成において求められる知識や能力

全項目において、所属別、役職別、学位別のいずれにおいても「概ね必要である」「とても必要である」が90%以上であった。

中でも重要とされる項目は、診療報酬・介護報酬、人材育成制度（キャリア形成と開発）、幹部候補者育成制度、専門管理栄養士制度、組織論・組織マネジメント、組織体制の整備、対外的交渉、栄養部門の経営・経済的視点、病院の経営・経済的視点、病院収益への貢献、職員の採用・配置計画の立案、実施、職員の能力開発の支援と人材教育、栄養部門の理念と基本方針決定・目標設定、管理栄養士の専門的知識の提供に対する質保障と評価・改善、栄養部門の戦略、医療安全対策、研究ではどの項目も認識が高かった。一方、社会資源の活用、栄養士・管理栄養士の歴史、保健・医療・福祉の連携に対する経済的視点については、あまり必要でないとの意見もあった。

## 3) 管理栄養士における幹部候補育成における教育内容

管理栄養士における幹部候補育成における教育内容として必要と考えられる必要度に分けて質問した。全項目において、所属別、役職別、学位別のいずれにおいても、「概ね必要である」「とても必要である」が90%以上であった。管理栄養士における幹部候補育成において求められる知識や能力の結果とほぼ同様であった。なお、必要度は「とても必要である」から「必要でない」までの5段階で設問したが、全ての項目について「あまり必要でない」「必要でない」と回答する者は居なかった。

また、自由記載（ご意見）の回答欄には、「管理栄養士を対象とした臨床的認定資格について整備を強く望みます」といった人材育成の体制作りにかかる希望や、「管理栄養士の職責レベルや権限について考慮して欲しい」という意見が挙げられた。

## 4) 考察

本調査では、栄養部門長が管理栄養士以外、特に医師が65%と多かったことから、管理栄養士以外の栄養部門長の施設において、管理栄養士が部門長になっていない現状事由と弊害事由について追加調査を実施する必要があると考えられる。

管理栄養士における幹部候補育成に求められる知識や能力、また教育内容の必要性についての調査結果では、所属別、役職別、学位別、何れにおいても必要性に差異はなく、全項目において必要であるという結果であった。必要度にかかる分析は、今後、「とても必要」と「必要である」の違いにかかる分析や、学位、職位・職域についてクロスオーバーでの分析が必要であると考え、本アンケート調査は、人材育成教育が確立されている看護の人材教育を参考に必要な内容について意識確認調査を行ったため、今回は代替えとして、所属別、職位別、学位別の集計にて結果を提示する。なお、教育内容にかかる設問は、調査依頼時に「卒後」の教育を全般的に指す旨を説明していることから、現場での教育も含まれると考える。

これらの結果からも、幹部候補者育成における教育内容として、これらの項目を網羅したカリキュラムを検討すると共に、研究分野においても管理栄養士自らがエビデンスの構築に関与していく必要がある。

また、自由記載（ご意見）の回答欄には、人材育成の体制作りにかかる希望や管理栄養士の職責レベルや権限についての意見が挙げられたことから、幹部候補者育成の検討にあたり、看護師人材育成カリキュラムにある継続教育についても重視し、新人教育、ジェネラリスト教育、スペシャリスト、管理者

の育成、研究者の育成を視野に入れた教育が望まれる。

#### 4. 第1回学会内検討会議での意見をふまえ、検討した内容について

##### 1) 組織における幹部候補者育成WG（病院管理栄養士を例に）

平成29年8月26日（土）17時～20時、東京国際フォーラム（ガラス棟G607会議室）において、第1回学会内検討会議が開催された。アンケートの結果および幹部候補育成に向けて、学部、大学院でどのような資質を形成すべきかなど意見や指摘事項をふまえ整理し、その内容について検討を行った。

Q1；①必要度にかかる分析は、今後、「とても必要」と「必要である」の違い

②学位、職位・職域？についてクロスオーバーでの分析

A1；本アンケート調査は、人材育成教育が確立されている看護の人材教育を参考に必要な内容について意識確認調査を行ったものである。上記2点については、代替えとして、所属別、職位別、学位別の集計にて結果を提示する。

##### 【アンケート調査結果、考察より】

管理栄養士における幹部候補育成に求められる知識や能力、また教育内容の必要性について調査を行った結果、所属別、役職別、学位別、何れにおいても必要性に差異はなく、全項目において必要であるという結果であった。これらの結果からも、幹部候補者育成における教育内容として、これらの項目を網羅したカリキュラムを検討すると共に、研究分野においても管理栄養士自らがエビデンスの構築に関与していく必要がある。

また、本調査では、管理栄養士以外の栄養部門長が多く、特に医師が65%であるという結果であったことから、管理栄養士以外の栄養部門長施設において管理栄養士が部門長になっていない現状事由と弊害事由について追加調査を実施する必要があると考えられる。更には、本幹部候補者育成の検討にあたり、看護師人材育成カリキュラムにある継続教育についても重視し、新人教育、ジェネラリスト教育、スペシャリスト、管理者の育成、研究者の育成を視野に入れた教育が望まれる。

Q2；1) 部長職を獲得するに何が必要か。

1-1 管理栄養士が部長になるための条件は何と考えられるか。

1-2 役職の獲得に必要とされる個人的な能力以外の条件について検討を。

1-3 組織的環境と個人的能力を分けて考察する必要があるだろう。

1-4 ヒアリング調査（個人のインタビュー）を実施する予定はあるか。

1-5 コンピデンシー（個人の資質・能力）の中でコアとなるものは、自己評価ではなく、他者評価を補足されてはいかか。

A2；管理栄養士以外が栄養部門長である施設において、管理栄養士が部門長になっていない現状事由と弊害事由について追加調査する。看護部長、薬剤部長の条件も参考に、今後検討する。

Q3；1-6 人事に対してどの程度の裁量権があるかも重要

A3；アンケート調査結果（昇給） 図1参照

（人数）

図1 ; 役職別 業務権限

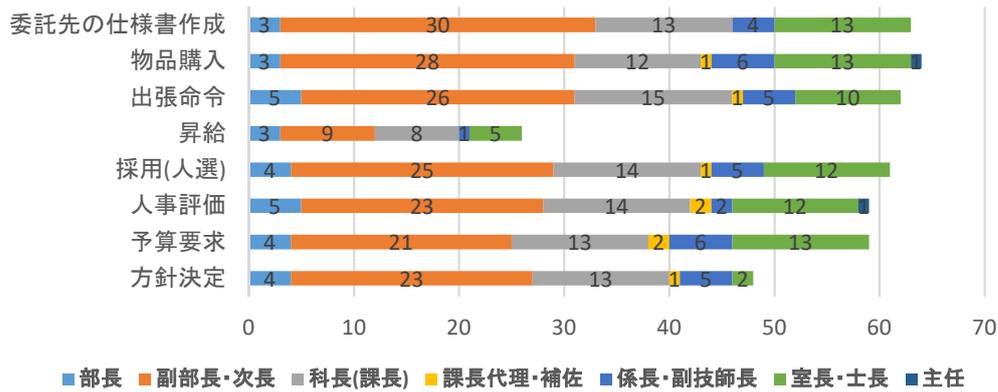


表1 ; 役職別 業務権限

区分		業務権限								
役職	人数	方針決定	予算要求	人事評価	採用(人選)	昇給	出張命令	物品購入	委託先の仕様書作成	
部長	5	4	4	5	4	3	5	3	3	
副部長・次長	32	23	21	23	25	9	26	28	30	
科長(課長)	15	13	13	14	14	8	15	12	13	
課長代理・補佐	2	1	2	2	1		1	1		
室長・士長	14	2	13	12	12	5	10	13	13	
係長・副技師長	7	5	6	2	5	1	5	6	4	
主任	1			1				1		
総計	76	59	59	59	61	26	62	64	63	

区分		業務権限 (%)								
役職	人数	方針決定	予算要求	人事評価	採用(人選)	昇給	出張命令	物品購入	委託先の仕様書作成	
部長	5	80.0	80.0	100.0	80.0	60.0	100.0	60.0	60.0	
副部長・次長	32	71.9	65.6	71.9	78.1	28.1	81.3	87.5	93.8	
科長(課長)	15	86.7	86.7	93.3	93.3	53.3	100.0	80.0	86.7	
課長代理・補佐	2	50.0	100.0	100.0	50.0	0	50.0	50.0	0	
係長・副技師長	7	71.4	85.7	28.6	71.4	14.3	71.4	85.7	57.1	
室長・士長	13	15.4	100.0	92.3	92.3	38.5	76.9	100.0	100.0	
主任	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0	0	100.0	0	
総計	76	77.6	77.6	77.6	80.3	34.2	81.6	84.2	82.9	

Q4 ; 1-7 一般的な病院を含めた調査を行うことの可能性を伺いたい。

100床当たりの管理栄養士配置数による管理職のあり方はどうなのか、異なるのかを調べてもらえるとありがたい。

A4 ; アンケート調査結果からも管理栄養士配置人数や病床数により管理職の在り方について、違いがあるよういは見受けられなかったが、「平成28年度全国国立病院栄養部門実態調査」報告書(表2栄養部門の所属と所属長)によると、一般病院他、他の病院に比べて特定機能病院における管理栄養士の栄養部門長の割合は低く、管理栄養士以外の栄養部門長が66.2%であった。

表 2. 栄養部門の所属と所属長

		一般病院A	一般病院B	特定機能病院	リハビリテーション病院	慢性期病院	精神科病院	合計
栄養部門所属								
院長直属		166	39	11	6	67	75	364
	栄養部門所属の%	45.6%	10.7%	3.0%	1.6%	18.4%	20.6%	100.0%
	機能種別区分の%	14.1%	5.6%	14.9%	5.6%	16.3%	19.2%	12.7%
	総和の%	5.8%	1.4%	0.4%	0.2%	2.3%	2.6%	12.7%
診療・診療協力部門		824	595	59	80	272	237	2067
	栄養部門所属の%	39.9%	28.8%	2.9%	3.9%	13.2%	11.5%	100.0%
	機能種別区分の%	69.8%	84.8%	79.7%	74.8%	66.2%	60.6%	72.1%
	総和の%	28.8%	20.8%	2.1%	2.8%	9.5%	8.3%	72.1%
事務部門		89	43	2	11	34	64	243
	栄養部門所属の%	36.6%	17.7%	0.8%	4.5%	14.0%	26.3%	100.0%
	機能種別区分の%	7.5%	6.1%	2.7%	10.3%	8.3%	16.4%	8.5%
	総和の%	3.1%	1.5%	0.1%	0.4%	1.2%	2.2%	8.5%
その他		74	22	2	8	29	10	145
	栄養部門所属の%	51.0%	15.2%	1.4%	5.5%	20.0%	6.9%	100.0%
	機能種別区分の%	6.3%	3.1%	2.7%	7.5%	7.1%	2.6%	5.1%
	総和の%	2.6%	0.8%	0.1%	0.3%	1.0%	0.3%	5.1%
なし		28	3	0	2	9	5	47
	栄養部門所属の%	59.6%	6.4%	0.0%	4.3%	19.1%	10.6%	100.0%
	機能種別区分の%	2.4%	0.4%	0.0%	1.9%	2.2%	1.3%	1.6%
	総和の%	1.0%	0.1%	0.0%	0.1%	0.3%	0.2%	1.6%
合計		1181	702	74	107	411	391	2866
	栄養部門所属の%	41.2%	24.5%	2.6%	3.7%	14.3%	13.6%	100.0%
	機能種別区分の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
栄養部門の所属長								
管理栄養士		895	437	25	73	338	307	2075
	栄養部門所属の%	43.1%	21.1%	1.2%	3.5%	16.3%	14.8%	100.0%
	機能種別区分の%	75.7%	62.3%	33.8%	68.2%	82.2%	78.7%	72.4%
	総和の%	31.2%	15.2%	0.9%	2.5%	11.8%	10.7%	72.4%
栄養士		28	7	2	3	7	13	60
	栄養部門所属の%	46.70%	11.70%	3.30%	5.00%	11.70%	21.70%	100.00%
	機能種別区分の%	2.40%	1.00%	2.70%	2.80%	1.70%	3.30%	2.10%
	総和の%	1.00%	0.20%	0.10%	0.10%	0.20%	0.50%	2.10%
医師		117	188	46	18	27	32	428
	栄養部門所属の%	27.3%	43.9%	10.7%	4.2%	6.3%	7.5%	100.0%
	機能種別区分の%	9.9%	26.8%	62.2%	16.8%	6.6%	8.2%	14.9%
	総和の%	4.1%	6.6%	1.6%	0.6%	0.9%	1.1%	14.9%
事務		51	48	1	7	15	21	143
	栄養部門所属の%	35.7%	33.6%	0.7%	4.9%	10.5%	14.7%	100.0%
	機能種別区分の%	4.3%	6.8%	1.4%	6.5%	3.6%	5.4%	5.0%
	総和の%	1.8%	1.7%	0.0%	0.2%	0.5%	0.7%	5.0%
その他		55	20	0	4	11	12	102
	栄養部門所属の%	53.9%	19.6%	0.0%	3.9%	10.8%	11.8%	100.0%
	機能種別区分の%	4.6%	2.8%	0.0%	3.7%	2.7%	3.1%	3.6%
	総和の%	1.9%	0.7%	0.0%	0.1%	0.4%	0.4%	3.6%
なし		37	2	0	2	13	5	59
	栄養部門所属の%	62.7%	3.4%	0.0%	3.4%	22.0%	8.5%	100.0%
	機能種別区分の%	3.1%	0.3%	0.0%	1.9%	3.2%	1.3%	2.1%
	総和の%	1.3%	0.1%	0.0%	0.1%	0.5%	0.2%	2.1%
合計		1183	702	74	107	411	390	2867
	栄養部門所属の%	41.3%	24.5%	2.6%	3.7%	14.3%	13.6%	100.0%
	機能種別区分の%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	総和の%	41.3%	24.5%	2.6%	3.7%	14.3%	13.6%	100.0%

Q 5 ; 2) 管理栄養士の管理職としての臨床技術・能力とは何か。

2-1 臨床栄養の知識や技術など、臨床で働く管理栄養士としての能力は何か。

2-2 研究は臨床能力と考えるのか。研究倫理、情報管理、データ収集と活用、論文にかかる技能は専門的な業績につながるのではないか。役職による違いがあるか。

A 5 ; 今後、必要であれば追加調査を実施する。

Q6 ; 3) どこの教育段階を視野に入れているのか。

3-1 どの段階で教えられる能力か現場で育むべき能力と、学部で育むべき能力、また、学部と大学院との違いも出してほしい。

3-2 教育にかかる事項について、大学、大学院教育でできる範囲はどこまでか。

3-3 卒後教育についても、何が必要か。

A6 ; 人材育成が確立されている看護師教育と平成28年12月の厚生労働省打ち合わせを踏まえ、人材育成における過程とそのポジションにおける担うべき役割について図2に示す。本人材育成にあたり基本業務の見直しも併せて必要とされることから、現業務体制について図3に示す。

管理栄養士業務においては、患者、医師から優先的に直接的に必要とされる業務に乏しく、管理栄養士の現場サイドの地位向上に繋がらない現状が伺われる。

図2 (例) 医療における管理栄養士の担うべき役割

改変

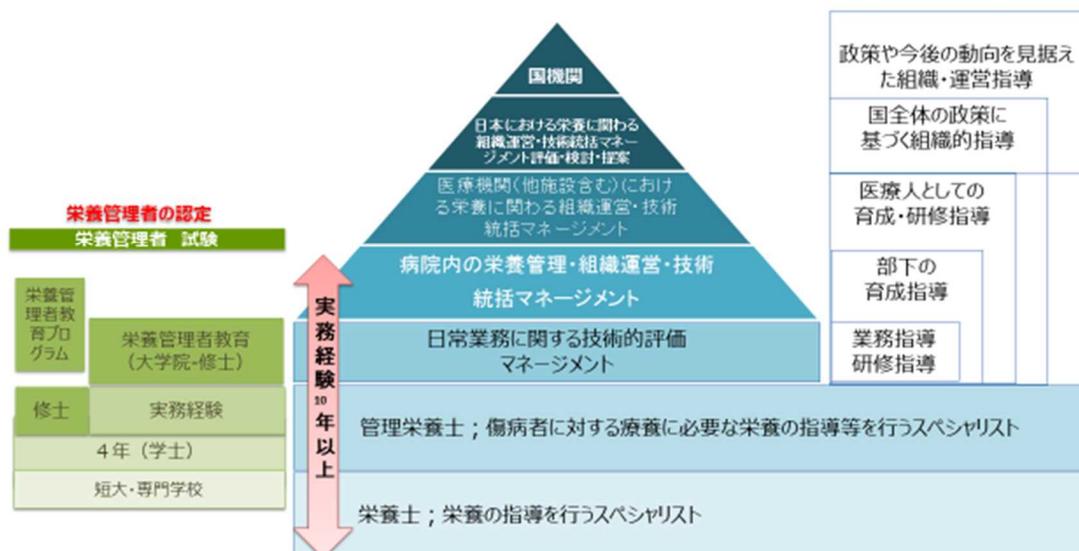


図3（例）医療・介護職種別の優先的業務

優先業務；直接的に関係すると思われる、権限があり

区分	存在		区分	業務内容		
	患者	医師（管理者）		直接的	間接的	
	直接的・間接的	直接的・間接的		患者ケア	計画他	
医療	医師	直接的	直接的	医師	診療・治療	診断・治療計画
	薬剤師	直接的・間接的	直接的・間接的	薬剤師	服薬指導	調剤・持参薬確認
	看護師	直接的	直接的	看護師	アナムネ・生活ケア	看護計画・自立度他
	看護助手	直接的	間接的	看護助手	介助	
	放射線技師	間接的	直接的	放射線技師	検査	予約計画
	リハビリ	直接的	直接的	リハビリ	リハビリ	リハビリ計画・評価
	臨床検査技師	間接的	直接的・間接的	臨床検査技師	血液検査	検査・感染対策
	管理栄養士	間接的・（直接的）	間接的・（直接的）	管理栄養士	栄養食事指導 <small>（栄養管理）</small>	食事療養・栄養管理計画
介護	介護員	直接的	直接的	介護員	介助・介護	介護ケア計画
	ヘルパー	直接的	直接的	ヘルパー	食事、生活の世話	
	ケアマネージャー	直接的	直接的	ケアマネージャー	介護認定・費用調整	要介護計画
事務	間接的	間接的	事務	患者のクレーム処理	経営・運営総括	

5. 今後の展開について

次年度は、これらの課題について対応可能な内容や方法等を検討する予定である。

- 1) 部長職を獲得するに何が必要か：管理栄養士以外の栄養部門長に、特に医師が在籍していたことから管理栄養士が部門長になっていない施設において現状事由と弊害事由について、また他者評価についても検討し、追加調査を行う。
- 2) 管理栄養士の管理職としての臨床技術・能力とは何か：臨床現場で働く管理栄養士として、臨床栄養の研究に関する能力等について検討し、今後、必要であれば追加調査を実施する。
- 3) どの教育段階を視野に入れているのか：人材育成における過程とそのポジションにおける担うべき役割について、および人材育成にあたり必要とされる現業務体制について、今後も、日本看護協会の認定看護管理者育成制度を参考に検討を行う。