

# 食料産業クラスターにおけるコーディネータに関する調査研究

2010年12月

文部科学省 科学技術政策研究所

第3調査研究グループ

勝野 美江、藤科 智海

本 Discussion Paper は、所内での討論に用いるとともに、関係の方々からのご意見を頂く事を目的に作成したものである。

また、本 Discussion Paper の内容は、執筆者個人の見解に基づいてまとめられたものであり、機関の公式の見解を示すものではないことに留意されたい。

**【執筆者】**

勝野 美江 文部科学省 科学技術政策研究所 第3調査研究グループ 上席研究官  
藤科 智海 文部科学省 科学技術政策研究所 客員研究官((社)食品需給研究センター調査  
研究部 研究員)

**【問い合わせ先】** 文部科学省 科学技術政策研究所 第3調査研究グループ

〒100-0013

東京都千代田区霞ヶ関3-2-2中央合同庁舎7号館(東館)16階

電話:03-3581-2419 FAX:03-3503-3996

Discussion Paper No. 71

Survey on the Coordinator of “Food Industrial Cluster”

December 2010

KATSUNO Mie, FUJISHINA Tomoumi

3rd Policy-Oriented Research Group

National Institute of Science and Technology Policy (NISTEP)

Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

JAPAN

## 食料産業クラスターにおけるコーディネータに関する調査研究

勝野 美江<sup>1</sup>、藤科 智海<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 科学技術政策研究所 第3調査研究グループ 上席研究官、<sup>2</sup> 文部科学省 科学技術政策研究所 客員研究官((社)食品需給研究センター調査研究部 研究員)

### 要約:

**目的:** 食料産業クラスターにはコーディネータ人材が必須である。このため、コーディネータの条件等を明らかにし、今後のコーディネータの確保・育成の一助とする。

**方法:** 文献調査及びインタビュー調査。

**結果:** コーディネータの資質としては、「企画立案能力」、「コミュニケーション能力」、「ネットワーク力」が必要とされた。さらに、食料産業クラスターにおけるコーディネータは、食品企業の企業力(資金、人材、技術力等)が弱いので、そこを補う必要がある。また、食料産業クラスターは、他産業のクラスターに比べて地域との関わり合い強いがため、そのコーディネータは、現場主義で、地域の人々から信頼され、忍耐強く、情熱を持ってコーディネート活動を行うこと等が求められる、といったことが明らかとなった。

**考察:** 食料産業クラスターのコーディネート組織には、(a)ある分野に特化した専門的なコーディネータ、(b)プロジェクトの進行管理、(c)地域マネジメント、という3つの役割が揃っていることが必要とされる。特に、(b)については、企業力の弱い食品企業のやる気を引き出しつつ、出口段階まで誘導していくことが求められる。(c)については、食料産業クラスターの最終的な目的の地域活性化に向けたマネジメントが求められる。市町村エリアの地域組織あるいは公設試において、これらの役割を担える者をきちんと配置し、コーディネータに予算と権限を与えることが必要である。

**キーワード:** 食料産業クラスター、コーディネータ、地域、食品企業

## Survey on the Coordinator of “Food Industrial Cluster”

KATSUNO Mie<sup>1</sup>, FUJISHINA Tomoumi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Senior Research Fellow, 3rd Policy-Oriented Research Group, National Institute of Science and Technology Policy(NISTEP), MEXT, <sup>2</sup>Affiliated Fellow, 3rd Policy-Oriented Research Group, National Institute of Science and Technology Policy(NISTEP), MEXT, Researcher, Food Marketing Research and Information Center

### ABSTRACT:

**Objective:** Coordinators are essential for “Food industrial cluster”. Therefore, by clarifying the conditions of the coordinator, we will help Food industrial cluster obtain and foster coordinators.

**Design:** Literature research and interviews.

**Results:** Coordinators should have “planning ability”, “communication skills”, “network power”. In addition, the coordinator of the food industrial cluster should cover weaknesses of the food company’s finance, human resources and technology. It was found that because coordinators of food industrial cluster had strong relationships with the region compared to other industrial clusters, they focused on the field, were trusted by local people, had patience and performed activities with passion.

**Discussions:** Organizations of food industrial cluster must have all the three roles that are, (a) focusing on technical coordination at some specific field, (b) progress of the project management, (c) regional management. In particular, for (b), the coordinators need to induce them to the exit stage, while motivating food companies whose power is weak. For (c), the coordinators should have management skills of local revitalization aimed at the ultimate objective of food industrial cluster. It is necessary that coordinators are well placed to fulfill these roles and are given budget and authority in regional organizations of municipalities or public research institutes.

**KEYWORDS:** Food industrial cluster, Coordinator, Region, Food industry



## 目次

### 【概要】

### 【本編】

第1章 調査の狙いと方法	1
1. 調査の狙い	1
2. 定義等	1
3. 調査の方法	2
第2章 コーディネータの位置づけ	4
1. 科学技術基本計画等における位置づけ	4
2. コーディネータ制度	12
3. 小括	15
第3章 食料産業クラスターにおけるコーディネータの実態	16
1. 食料産業の置かれている環境	16
2. コーディネータの置かれている環境	19
3. プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネータの実態	28
(1)食農産業クラスター推進協議会 クラスターマネージャー 横山 順子氏	28
(2)(地独)北海道立総合研究機構 産業技術研究本部 食品加工研究センター主査(相談指導) 吉川 修司氏	33
(3)北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センター研究員 抜山 嘉友氏	38
4. “名コーディネータ”が持つ特徴	44
(1)どのような経験を持った者が“名コーディネータ”となっているか	44
(2)“名コーディネータ”に共通した「コーディネータとしての信条」及び「資質・能力」とは	45
5. コーディネータの所属する組織	46
(1)食農産業クラスター推進協議会(愛知県豊橋市)	47
(2)つやま新産業創出機構(岡山県津山市)	49
(3)(地独)北海道立総合研究機構 食品加工研究センター(北海道)	52
第4章 コーディネータ確保・育成上の課題と方向	56
1. コーディネータの抱える問題	56
(1)コーディネータ全般の問題	56
(2)食料産業クラスターにおけるコーディネートの問題	57
2. コーディネータ確保・育成のための今後の方向	58
(1)どのような人材を確保すれば良いか	58
(2)どのようにして人材育成をすれば良いか	60
(3)コーディネータのネットワーク化は必要か	61
(4)今後どのような支援策が必要か	62

第5章 考察	65
1. 食料産業クラスターにおけるコーディネータの特徴	65
2. プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートの特徴	65
3. コーディネータを置く組織はどのような組織が理想か	67
(1)コーディネータを置く組織	67
(2)コーディネータの配置	68
4. コーディネータの育成・確保のために必要なこと	70
(1)コーディネータの確保	70
(2)コーディネータの育成	71
(3)コーディネータのネットワーク化	72
(4)コーディネータの資格制度	72
(5)その他必要な支援策	72
第6章 おわりに	74

## 図表目次

### 【概要】

図表 1 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ……	概-4
図表 2 単なるマッチングのみを行っているコーディネートのイメージ……	概-4
図表 3 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ(詳細版) ……	概-5
図表 4 理想的な人員配置のイメージ……	概-6

### 【本編】

#### 第2章関係

図表 2-1 主なコーディネータ制度の概要……	13
-------------------------	----

#### 第3章関係

図表 3-1 産業中分類別大企業・中小企業別構成比(2008年)……	17
図表 3-2 産業中分類別 大企業構成比(企業数)(2008年)……	17
図表 3-3 製造品出荷額等のランキング3位以内に入った食料品製造業の順位 (2008年、2009年)……	18
図表 3-4 インタビュー項目回答者の年齢……	19
図表 3-5 回答者の性別……	19
図表 3-6 回答者の肩書き……	20
図表 3-7 コーディネート業務を始めてからの年数(2010年4月1日現在)……	20
図表 3-8 コーディネート業務を始めたきっかけ(動機)……	21
図表 3-9 自分の処遇への評価……	22
図表 3-10 コーディネート業務を行う上で、役にたっている経験(複数回答)……	24
図表 3-11 コーディネート業務に役だっている過去の仕事……	24
図表 3-12 コーディネート業務を行う者の資質として優先順位が高いと思われるもの……	26
図表 3-13 今後コーディネート業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組み……	27

#### 第5章関係

図表 5-1 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ……	66
図表 5-2 単なるマッチングのみを行っているコーディネートのイメージ……	66
図表 5-3 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ (詳細版)……	67
図表 5-4 理想的な人員配置のイメージ……	69



# 概 要



## 1 調査のねらいと方法(第1章関係)

---

### (1)調査のねらい

食料産業クラスターに関連した取組みを実施するには、地域の農林水産業者、食品関連事業者、公設試験研究機関、大学、地方自治体といった関係者との連携が必要であることは言うまでもない。さらにこうした連携のコーディネートを行う人材が必須であるということは、Discussion Paper No.53「食料産業クラスターによる地域活性化に対する「学」「官」の貢献に関する調査研究」及び Discussion Paper No. 63「食料産業クラスター、機能性食品研究に対する大学の貢献についての調査研究」において、明らかとなった。現状では、食料産業クラスターにおけるコーディネート人材については、公設試験研究機関、行政(農業改良普及センターを含む)、大学等において配置されていることが想定されるが、こうした人材に求められる資質や、必要とされる組織的な位置づけなどについては、十分な分析はなされていない。そこで、食料産業クラスターの取組みにおいて、必要とされるコーディネータの条件等を明らかにし、今後のコーディネータの確保・育成の一助とすることとした。

### (2)定義及び調査の方法

食料産業クラスターについては、農林水産省による定義に従って、「地域の食品産業が中核となり農林水産業、関連産業、大学・試験研究機関及び行政等の異業種を含む産学官が連携し、地域の農林水産物と加工技術を活用した付加価値の高い新たな加工食品や地域ブランドの創出、販路開拓等の事業展開を通じ、地域経済の活性化を目指す集団」とした。

また、本調査研究で取り扱う“食料産業クラスターにおけるコーディネータ”とは、以下の①または②を行っている者、あるいは双方を行っている者とした。

- ① ある地域において、大学、公設試、食品製造業者、農林漁業者等、複数の関係者の連携を促し、地域資源(農産物、水産物等)を活用した新たな技術開発や商品開発、販売戦略といったプロジェクトを立ち上げ、事業化・ブランド化に向けて、関係者との調整を図りつつ、取組みを進めていく活動を行っている者
- ② これらの取組みを推進するための枠組み(協議会、研究会、プロジェクトチーム等)を形成し、地域ビジョンや地域振興政策等との関係も踏まえた、地域戦略構築を図ろうとしている者

コーディネータという肩書きの有無に関わりなく、上記に該当する者あるいは該当する可能性のある者をコーディネータとして位置づけて調査研究を行うこととした。なお、本報告書では、固有名詞あるいは他の報告書等の引用を除き「コーディネーター」ではなく「コーディネータ」と表記することとする。

調査の方法としては、文献調査及び現地調査を含めたインタビュー調査により、行った。

## 2 コーディネータの位置づけ(第2章関係)

---

国においてコーディネータがどのように位置づけられ、どのように推進されてきたかを見るため、科学技術基本計画を始めとする、政策文書でのコーディネータに関する記述についてみた。1995

年に内閣総理大臣により決定された「地域における科学技術活動の活性化に関する基本方針」において、コーディネータの育成・確保に関して、取り組むべき方針が詳細に記述されている。その後、「第1期科学技術基本計画」、「第2期科学技術基本計画」、「第3期科学技術基本計画」にコーディネータについての位置づけがなされた。2008年に策定された総合科学技術会議の「科学技術による地域活性化戦略」では、産学官連携支援人材として活動しているコーディネータに関して様々な課題が指摘され、各省で取り組むべき事項が示された。また、同じ2008年の経済産業省の「地域イノベーション研究会報告書；地域発イノベーション加速プラン」では、コーディネータに関する課題を踏まえた今後の方向について詳細な記述がなされた。2010年3月に農林水産省農林水産技術会議により策定された「農林水産研究基本計画」の中でも、コーディネータを各地域に配置することにより研究者や技術者の連携を促進することなど、が位置づけられた。

これらを受け、各省においては、様々な産学官連携に係るコーディネータの育成・支援事業が実施されている。

### **3 食料産業クラスターにおけるコーディネータの特徴と今後の課題 (第3章～第5章関係)**

---

---

地域において食料産業クラスターのコーディネータとして活躍をされている者やその周囲で関わる者に行ったインタビューの結果等から、食料産業クラスターにおけるコーディネータの特徴と今後の課題がわかった。

#### **(1) 食料産業の置かれている環境**

2008年度における「農業・食料関連産業」の国内生産額は99.2兆円で、国内の全経済活動の約1割を占めている。農業の置かれている状況は、農業を担う者の数は減少傾向にあり、高齢化し、耕地面積も減少してきている。こうした中で意欲を持って耕地面積を広げ、農産物の加工等に取り組む者も出てきている。食料品製造業については、全製造業の中で、事業者数、従業者数、で第1位、製造品出荷額等で第2位、付加価値額で第3位と重要な位置を占めている。しかし、他の製造業に比べて、中小企業割合が高く、研究開発投資については投入量が人的資源及び資金のいずれも少なくなっている。一方、各都道府県における製造品出荷額等の上位3以内に食料品製造業が入っている都道府県は2009年で27となっており、地域においては、食料品製造業が重要な位置づけにあることがわかる。

#### **(2) 食料産業クラスターのコーディネータの置かれている環境**

各地でコーディネータの活動をしている21名の者に回答いただいたインタビュー項目ごとの主な結果を経済産業省で実施したコーディネータに対する実態調査(「地域イノベーションの創出支援に携わるコーディネータに関する調査・研修等報告書(2010年3月)」(経産省調査)の結果を適宜引用しながら、分析した。21名の回答者は50歳代(8名/21名)、男性(19名/21名)が多かった。経産省調査の回答者についても、50歳代以上が約7割を占め、性別についても9割以上は男性

であった。21名のコーディネータが、コーディネート業務を始めたきっかけは、「自分の知識や技術を活かすため」、「地域に貢献するため」とする回答のポイントが高かった(第1位を3ポイント、第2位を2ポイント、第3位を1ポイントとして計算。以下同じ)。自分の処遇への評価としては、経産省調査では、満足とする回答が7割以上であったが、今回調査では、満足している者と満足していない者の数が拮抗していた。今回調査では、より高いレベルの活動を行おうとするが故に不満足感を訴えている者もいたようである。コーディネート業務に役立っている経験としては、人脈や研究経験、企業や組織、プロジェクトのマネジメント経験、国の補助金等の申請業務経験があげられた。コーディネート業務を行う者の資質として優先順位が高いものとしては、「企画立案能力」、「コミュニケーション能力」、「ネットワーク力」のポイントが高かったが、経産省調査においても、ほぼ同様の傾向がみられた。コーディネート業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組みとしては、「コーディネータの独自予算の確保」、「コーディネータ人材の育成」とする回答のポイントが高かった。

### (3)食料産業クラスターにおけるコーディネータの特徴

食料産業クラスターにおけるコーディネータは、他の産業クラスターのコーディネータと同様の特徴・課題を有している部分が多かった。しかし、食料産業クラスターのコーディネータについては、

- ▶ コーディネートする対象である農業は、経営体としても零細、小規模のものが多く、従事者の高齢化といった課題を抱えているものの、地域に根差した産業であり、地域の中では重要な役割を果たしていることを踏まえて活動する必要があること
- ▶ 食料産業クラスターは「地域農業との連携がポイントとなるため、他産業のクラスターのコーディネータに比べ地域との関わり合いが強い」といった独自性があること
- ▶ 食料産業クラスターでは、供給、加工販売の循環を拡大しながら進めていく必要があり、コーディネータは総合的な知識、モチベーションが必要であること
- ▶ 原料調達面では産地育成、供給体制を睨みつつ、加工部分では企業の技術開発力を睨み、同時に流通、販売戦略を描くというマルチな能力が求められること

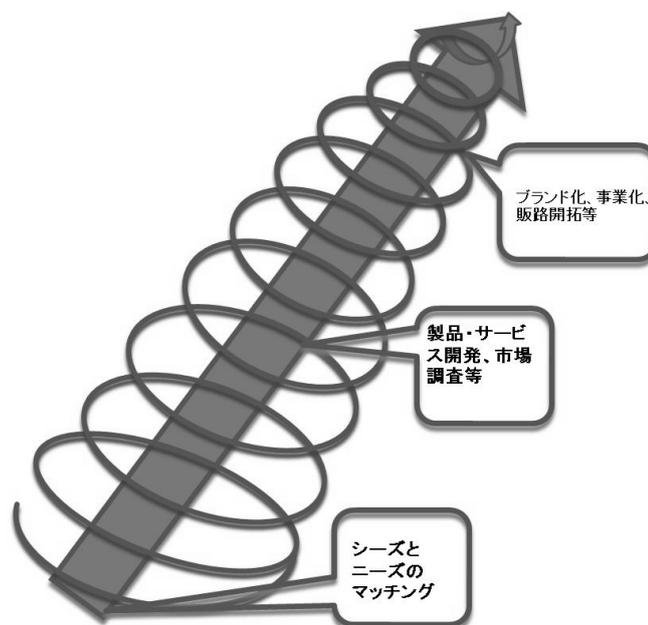
など、独自の特徴があることがわかった。

インタビュー項目による調査においては、コーディネータの資質として求められるものとして、「企画立案能力」、「コミュニケーション能力」、「ネットワーク力」が挙げられたが、これだけを持てば食料産業クラスターのコーディネータがつとまるとはいえないのではないかと考えられた。

そこで、本調査では、担当しているプロジェクトを出口段階に近いところまで発展させている、3名の者に着目し、彼らの担当しているプロジェクトの概要やコーディネート活動の内容、また、彼らの経歴、資質などについて、分析を行った。こうした調査の結果、彼らは、プロジェクトに参加するメンバーが螺旋階段を上り、次のステップに昇っていくようにコーディネート活動を行っていることがわかった(図表1参照)。インタビューに対応してくださったコーディネータが口を揃えて単なるマッチングはコーディネート活動とは言えないとコメントしていたとおり、食料産業クラスターにおけるコーディネート活動としては、ここで終わってしまえば次の展開は開けていけないのである。つまり、食品企業の企業力(資金、人材、技術力等)が弱いため、コーディネータはそこを補う必要があり、必然的に、このような能力が求められるのではないかと考えられる。コーディネート活動が、単なるマッチング活動や展示会への出店の支援等のみの活動であれば、図表1のようにメンバーが次のステップへと昇っていけないのである(図表2参照)。なお、他産業のクラスターにおいて、企業力が強

い産業であれば、図表 2 のようなマッチング活動さえ行えば、後は、企業の自助努力で事業展開していけることも考えられる。

図表 1 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ



図表 2 単なるマッチングのみを行っているコーディネートのイメージ

**単なるマッチング活動のみでは、次の展開への発展はない……**

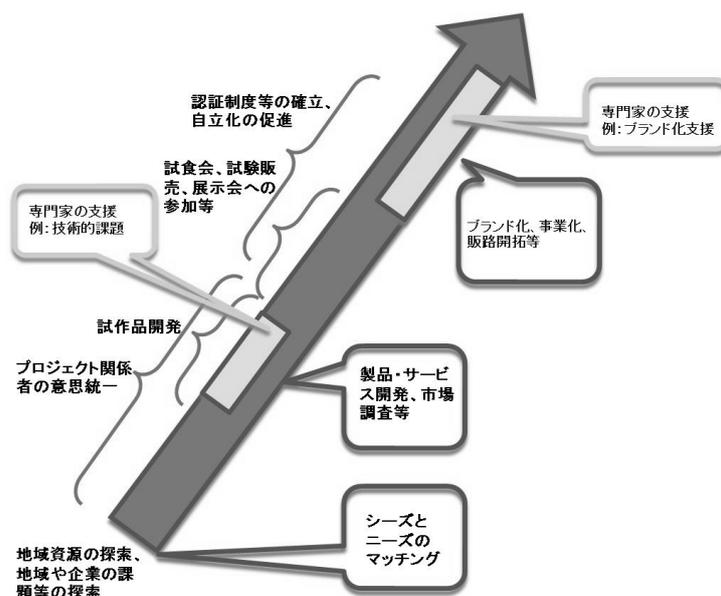


図表 1 のコーディネート活動をさらに詳細に描いたものが、図表 3 である。プロジェクトが始まる前の段階から、コーディネート活動は始まっている。食料産業クラスターが地域に密着した農業、食品産業を対象にしていることから、地域資源の探索や地域、企業の課題等の探索が重要で、日頃から地域のことを熟知しておく必要がある。プロジェクトの出口段階までコーディネートしているコーディネータは、何度も現場に足を運んで地域の農業あるいは食品企業のことをよく把握している。そこにエネルギーを惜しまず注ぐことが、ポイントとなる。

食料産業クラスターに参加する食品企業には中小企業が多く、人材育成も十分行うことが難しいと想定される。従って、食料産業クラスターのコーディネータにおいては、プロジェクトメンバーの

成長を促す、“ファシリテート能力”も求められる。メンバーの成長を促し、作る商品の成長のみならず、人づくりにまでその仕事は及ぶ。プロジェクトを進めていく中では、外部の専門家の協力を適宜あおいでいくことも重要である。自分の得意分野でない部分は、適切な専門家を適切なタイミングで活用する術にたけていることも必須事項となる。また、ある程度の商品群が誕生してくれば、その商品群のブランド化を図っていく際に必要な認証制度を確立するといった取組みも進め、グループが成熟してくれば、自立化を促すことも一つの方向である。プロジェクトの本当の出口としては、民間企業からコーディネータを輩出するといったことも、検討される必要がある。

図表 3 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ(詳細版)



#### (4)食料産業クラスターのコーディネータの所属する組織

コーディネータがどのような組織に所属しているかも重要なポイントである。今回のインタビュー対象者の所属組織の中で、プロジェクトの立ち上げから、軌道にのるまでの長いスパンでコーディネート活動を実際に実施している機関として3つの機関をとりあげて分析を行った。その結果、以下の2つのパターンが食料産業クラスターのコーディネータを置く組織としてはあり得るのではないかと考えられた。

- ① 食農産業クラスター推進協議会(愛知県豊橋市)やつやま新産業創出機構(岡山県津山市)のように、小回りの利く、市町村エリアの地域組織にコーディネータを置き、地域の課題を踏まえた“ビジョン”を持って、プロジェクトの立ち上げ、進行管理を地域の関係者を巻き込んで行う。
- ② 北海道の食品加工研究センター(食加研)のような公設試がコーディネート機能を果たす。

これらの組織以外のコーディネータを置く機関(大学等)については、①又は②の機関が行うコーディネート活動をサポートし、部分的に関与していくこととなる。図表3でパッチワーク的に表現した

「専門家の支援」の部分がこれにあたる。こうした部分に外部機関のコーディネータが貢献することになる。

また、地域組織のコーディネータのコーディネート活動には、大きく以下の3つの役割があると考えられる。

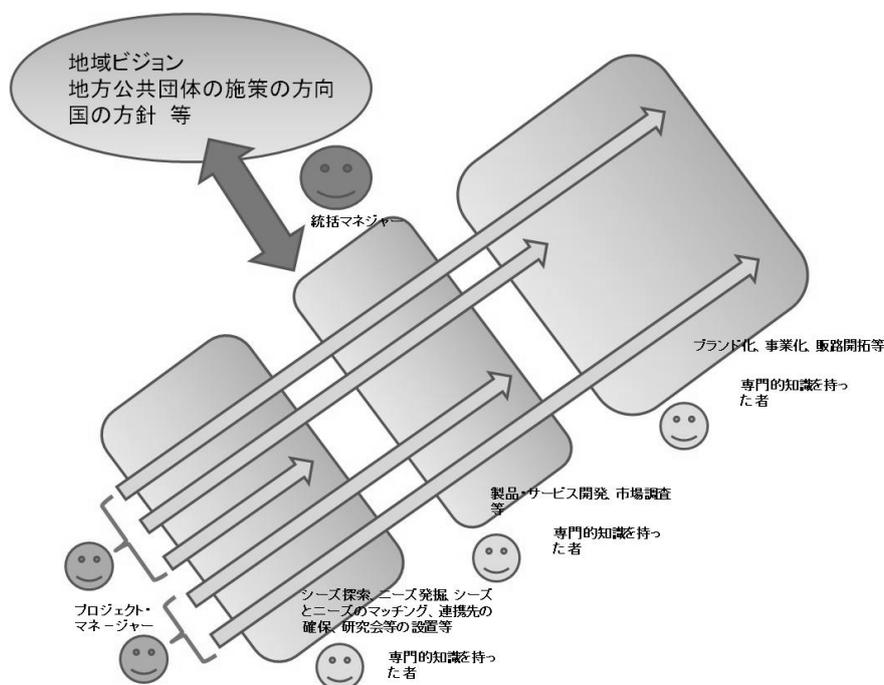
- (a) ある分野に特化した専門的なコーディネート: シーズとニーズのマッチングや、進行中のプロジェクトのある部分(研究開発、商品開発、マーケティング等)に特化してアドバイス等を行う。
- (b) プロジェクトの進行管理: プロジェクトの進行管理を行い、総合プロデュースを行っていく。
- (c) 地域マネジメント/統括: 地域において複数取り組まれているプロジェクト全体の進行管理と、個々のプロジェクトが地域のビジョンや、地方公共団体の背策の方向、国の方針等に照らして、適切な取組みとなっているかといったことを調整する。

本調査で取り上げたプロジェクトの出口段階までコーディネートしているコーディネータは、(b)の役割を担う者に相当する。これらの役割に応じて人員が配置されている理想的なイメージが図表4である。

しかしながら、コーディネータを置く組織を見ると、実態としては、これらの役割を1人で担っているとか、あるいは、ある役割が欠けているという場合も多い。

特に食料産業クラスターでは、地域との密着度が高く、その最終目的は地域の活性化にあることから、統括マネージャーの役割は重要となる。統括マネージャーは、マネジメントのプロであり、戦略と戦略が描け、調整能力の高い適切な能力を持った者がコーディネータ組織に配置され、その役割を果たすことが非常に重要である。

図表4 理想的な人員配置のイメージ



#### (5)今後の食料産業クラスターのコーディネータの育成・確保のために必要なこと

前項で見たとおり、コーディネータが所属する地域組織(市町村の第3セクターや協議会的な任意組織又は公設試)において、コーディネータに権限と予算を与え、雇用を安定させること(十分な報酬を与えること)が、コーディネータの確保のためには最も重要と考えられる。

また、食料産業クラスターで重要な役割を果たす、プロジェクトの出口段階までコーディネートできる資質を持った者(「プロジェクト・マネージャー」候補者)を採用するには、他産業のクラスターに比べ、マルチな能力が求められるため、通常のコーディネータに必要とされる以上の適性、企画立案能力、情熱を持った者か否かを見極めるための採用方法・基準を工夫することが必要である。また、採用したコーディネータの育成には、プロジェクト・マネージャーとして熟練した者の下で修行することが何よりの訓練になると考えられる。また、研修に関しては、どのような研修プログラムをどのような期間をかけて、どのような者を対象として行っていくのかといったことが試行錯誤の段階であり、更なる検討が必要である。

コーディネータの資格制度を求める意見は多いが、その背景には、コーディネータという仕事の地位を引き上げ、きちんと報酬を払う仕組みを作る必要があるということがある。例えば「観光カリスマ」のように、コーディネータの実績、経験から、ある程度のレベルのコーディネータを選定し公表していくことも一つであろう。既に(社)食品需給研究センターに設置されている人材バンク制度もさらに有効に活用されることが期待される。

食料産業クラスターでは、農業、食品産業の幅広い知識が求められるため、コーディネート人材を育成する例えば農業高校や公立大学等での食品加工技術の習得機会の確保が今後の地域の食品企業を担う人材育成にとっては重要であり、こうした教育機関への支援も必要である。

また、地域の食品企業を支える公設試の役割も重要であり、こうした公設試がコーディネート機能を担えるよう、コーディネート機関としての組織の強化が必要である。



# 本 編



## 第1章 調査の狙いと方法

### 1. 調査の狙い

食料産業クラスター<sup>1</sup>に関連した取組みを実施するには、地域の農林水産業者、食品関連事業者、公設試験研究機関、大学、地方自治体といった関係者との連携が必要であることは言うまでもない。さらにこうした連携のコーディネートを行う人材が必須であるということは、2008年度にとりまとめた Discussion Paper No.53「食料産業クラスターによる地域活性化に対する「学」「官」の貢献に関する調査研究」でも明らかとなった。Discussion Paper No.53においては、コーディネータが情報収集・発信役を担い、産学官の情報の共有化がうまくなされており、多忙な研究者と企業の連携のフォローをコーディネータが行い、企業の商品開発や販売促進のサポートをするといった役割分担が行われることで、食料産業クラスターの取組みがうまくまわっていた。しかしながら、こうしたコーディネータの人件費が重い負担になっており、この原資をどう確保していくかが課題になっているところも見受けられた。

2009年度にとりまとめた Discussion Paper No. 63「食料産業クラスター、機能性食品研究に対する大学の貢献についての調査研究」において事例として取り上げた、4つの大学の研究者たちは、自らの資質としてコーディネータの資質を兼ね備えた者であった。彼らは、自らの研究分野のスペシャリストであると同時に、地域の実情・課題を把握し、地域の活性化にどのように自らが関わり、他分野の人々とどう連携し、研究開発等を進めていけば良いかといったことを考え、行動できるジェネラリスト的資質を持っている者が多かった。

しかしながら、地域貢献（産学連携）は大学によって評価が異なり、流した汗に相当する評価が受けられないといった声も聞かれる中で、研究とのバランスをとりながら、地域と連携し、地域に貢献する研究者というのはまだまだ少ないと考えられる。したがって、すべての研究者にジェネラリスト的資質を求めるのは難しく、それを補うコーディネータの確保・育成が重要であると考えられる。

現状では、食料産業クラスターにおけるコーディネート人材については、公設試験研究機関、行政（農業改良普及センターを含む）、大学等において配置されていることが想定されるが、こうした人材に求められる資質や、必要とされる組織的な位置づけなどについては、十分な分析はなされていない。そこで、本 Discussion Paper においては、食料産業クラスターの取組みにおいて、必要とされるコーディネータの条件等を明らかにし、今後のコーディネータの確保・育成の一助とすることとする。

### 2. 定義等

食料産業クラスターについては、農林水産省による定義に従って、「地域の食品産業が中核となり農林水産業、関連産業、大学・試験研究機関及び行政等の異業種を含む産学官が連携し、地域の農林水産物と加工技術を活用した付加価値の高い新たな加工食品や地域ブランドの創出、

<sup>1</sup> 農林水産省によれば、「食料産業クラスター」(2005年の事業スタート時からこの言葉が使われている。)とは、地域の食品産業が中核となり農林水産業、関連産業、大学・試験研究機関及び行政等の異業種を含む産学官が連携し、地域の農林水産物と加工技術を活用した付加価値の高い新たな加工食品や地域ブランドの創出、販路開拓等の事業展開を通じ、地域経済の活性化を目指す集団をいう、とされている。本調査研究においても、この定義を踏襲することとする。

販路開拓等の事業展開を通じ、地域経済の活性化を目指す集団」とする。

また、本調査研究で取り扱う“食料産業クラスターにおけるコーディネータ”とは、以下の(1)または(2)を行っている者、あるいは双方を行っている者とする。

(1)ある地域において、大学、公設試、食品製造業者、農林漁業者等、複数の関係者の連携を促し、地域資源(農産物、水産物等)を活用した新たな技術開発や商品開発、販売戦略といったプロジェクトを立ち上げ、事業化・ブランド化に向けて、関係者との調整を図りつつ、取組みを進めていく活動を行っている者

(2)これらの取組みを推進するための枠組み(協議会、研究会、プロジェクトチーム等)を形成し、地域ビジョンや地域振興政策等との関係も踏まえた、地域戦略構築を図ろうとしている者

立場としては、連携するどこかの機関に所属し実際の技術開発や商品開発の実施を担当しながらコーディネート活動を行う場合、第3者的な(あるいは公的な)機関に所属してコーディネート業務を行う場合等、様々あることを想定している。コーディネータという肩書きの有無に関わりなく、上記に該当する者あるいは該当する可能性のある者をコーディネータとして位置づけて調査研究を行うこととした。

なお、本報告書では、固有名詞あるいは他の報告書等の引用を除き「コーディネーター」ではなく「コーディネータ」と表記することとする。

### 3. 調査の方法

文献調査及び現地調査を含めたインタビュー調査により調査を行った。インタビュー先は以下のとおりである。

#### (1)現地調査(長野県伊那市)(2010年6月24、25日)

- 中村 浩蔵 信州大学農学部応用生命科学科准教授
- 福澤 稔 信州大学特任教授 産学官連携コーディネーター
- 毛賀澤 明宏 産直新聞編集長、信州大学農商工連携、地域コーディネータ等
- 大日方 洋 長野県工業技術総合センター食品技術部門加工食品部 加工食品部長

#### (2)現地調査(大分県大分市)(2010年7月7日)

- 安永 昌二 (有)大分TLO、おおいた食料産業クラスター協議会事務局長
- 深道 春男 (有)大分TLO代表取締役
- 平田 誠 大分大学工学部応用化学科准教授
- 鎗水 道雄 (財)大分県産業創造機構 地域産業育成課 コーディネーター
- 大津 雄慈 (財)大分県産業創造機構 地域産業育成課 コーディネーター
- 弘蔵 周子 フーズテクニカルサービス副代表

#### (3)現地調査(愛知県豊橋市)(2010年7月8、9日)

- 中野 和久 (株)サイエンス・クリエイト 代表取締役専務
- 山村 智宏 (株)サイエンス・クリエイト 食農産業クラスター推進事業担当

- 都築 秀夫 (株)サイエンス・クリエイト 食農産業クラスター推進事業担当
- 横山 順子 食農産業クラスター推進協議会 クラスターマネージャー
- 神藤 大吾 株式会社 神藤製麺取締役事業部長
- 北澤 晃浩 株式会社 さくらFOODS代表取締役
- 谷口 友康 和広産業株式会社専務取締役

**(4)現地調査(石川県野々市市、金沢市)(2010年7月12、13日)**

- 野口 明德 石川県立大学 生物資源環境学部 食品科学科教授
- 新蔵 登喜男 (有)食品環境研究センター取締役
- 近藤 哲史 (財)石川県産業創出支援機構 地域振興部コーディネータ

**(5)現地調査(岡山県津山市)(2010年7月15、16日)**

- 近藤 浩幸 つやま新産業創出機構 産業活性化アドバイザー(マーケティング支援)、技術専門相談員
- 坂本 定禱 つやま新産業創出機構 産業活性化アドバイザー(農業振興)
- 藤本 亨 グラチュア株式会社 代表取締役兼EC事業部部长

**(6)現地調査(北海道北見市、札幌市、江別市、小樽市)(2010年7月27~30日)**

- 永田 吉則 北海道経済部食関連産業振興室長
- 瀬尾 英生 北海道経済連合会政策局長
- 抜山 嘉友 道立オホーツク圏地域食品加工技術センター研究員
- 吉川 修司 (地独)北海道立総合研究機構 産業技術研究本部 食品加工研究センター 主査(相談指導)
- 阿部 茂 (地独)北海道立総合研究機構 食品加工研究センター 応用技術G プロセス開発科主査
- 錦織 孝史 (地独)北海道立総合研究機構 食品加工研究センター食品技術支援部長
- 山中文雄 中小企業基盤整備機構 北海道支部 プロジェクトマネージャー
- 松田 互 株式会社小樽海洋水産代表取締役

**(7) その他インタビュー対応者**

- 加藤 寛昭 食と農研究所代表
- 佐藤 千恵 静岡大学工学研究科客員教授、日本大学グローバルビジネス研究科非常勤講師、有限会社ビズテック代表取締役社長
- 中崎 正好 (財)全日本地域研究交流協会常務理事 事業部長 総括主任研究員
- 馬場 裕二 (財)全日本地域研究交流協会 課長 主任調査研究員
- 鈴木 久美子 (財)全日本地域研究交流協会 研究交流課 主任研究員
- 長谷川 潤一 (社)食品需給研究センター 調査研究部 食料産業クラスターチーム(マネージャー)主任研究員

## 第2章 コーディネータの位置づけ

### 1. 科学技術基本計画等における位置づけ

ここでは、まず、国においてコーディネータがどのように位置づけられ、どのように推進されてきたかを見るため、科学技術基本計画を始めとする、政策文書でのコーディネータに関する記述についてみることにする。

コーディネータに関しては、「地域における科学技術活動の活性化に関する基本方針」が1995年に内閣総理大臣により決定されており、コーディネータの育成・確保に関して、取り組むべき方針が詳細に記述されている。これによれば、コーディネータの役割は、「優れた研究シーズとニーズの発掘・結合、優秀な人材の確保、適切な研究チームの組織、資金の調達等多岐にわたる」とされ、その能力に対しては、「地域横断的、全国的、国際的な観点から科学技術活動を見ることができる幅広い視野、研究シーズの価値を見極める能力、人材発掘能力、組織をまとめる能力等を持つことができること」が期待されている。また、こうした人材は、「地方公共団体においては、公設試験研究機関、第三セクター等におけるコーディネート機能の充実を図ることが望ましい」とされ、政府が、「地方公共団体の取組みに対して、地域のニーズを踏まえた地域内外の人材をコーディネータとして派遣するなどの支援を行う」とともに、「国立大学の地域共同研究センターや国立試験研究機関のコーディネート機能の充実を図る」としている。

#### 「地域における科学技術活動の活性化に関する基本指針」(1995年12月13日決定内閣総理大臣)(抜粋)

#### 第2章 地域における科学技術活動の活性化のための具体的方策の推進

#### 2. 人材育成・確保に関する地域の取組

#### 2-3 コーディネータの育成・確保

地域の限られた科学技術資源を有効に活用し研究開発を行うためには、その触媒役というべき優れたコーディネータの存在が不可欠である。コーディネータの役割は、優れた研究シーズとニーズの発掘・結合、優秀な人材の確保、適切な研究チームの組織、資金の調達等多岐にわたる。これらの活動を通じて、地域の科学技術資源の有効活用と研究開発の一層の活性化が期待される。

コーディネータは、地域横断的、全国的、国際的な観点から科学技術活動を見ることができる幅広い視野、研究シーズの価値を見極める能力、人材発掘能力、組織をまとめる能力等を持つことができることが期待され、地域は、こうした優れた人材の育成・確保に努める必要がある。

このため、地域の研究機関は、コーディネータを高い地位のスタッフとして位置づけ、個人をコーディネータに指名して相当の権限を与え、共同研究の構築・運営などに責任を持ってあたらせることが望ましい。コーディネータとしては、当該関係機関内部の者だけではなく、第一線を退いた研究者等を積極的に活用することも有用な方策である。

我が国においては、研究者がコーディネータとして活動しても業績として評価されにくいいため、各研究機関は、コーディネータとして活躍する個人に積極的な評価、適切な処遇を行い、コー

ディネート活動へのインセンティブを与えることが重要である・研究機関の機関長等には、こうしたことを十分に認識した上で、コーディネータの育成・確保に取り組むことが望まれる。

地方公共団体においては、公設試験研究機関、第三セクター等におけるコーディネート機能の充実を図ることが望ましい。また、これらの機関において専任のコーディネータを設置することも効果的である。

政府は、地方公共団体の取組に対して、地域のニーズを踏まえた地域内外の人材をコーディネータとして派遣するなどの支援を行うとともに、国立大学の地域共同研究センターや国立試験研究機関のコーディネート機能の充実を図る。

「地域における科学技術活動の活性化に関する基本方針」の決定後の1996年に策定された「第1期科学技術基本計画」においても、「地域における科学技術の振興」の中で、コーディネータの育成・活用等について位置づけられた。

### **第1期科学技術基本計画(1996年7月2日閣議決定)(抜粋)**

#### 第2章 総合的かつ計画的な施策の展開

##### I 研究者等の要請・確保と研究開発システムの整備等

##### (2) 研究開発システムの整備

##### ③ 産学官の連携・交流等の促進(略)

##### VII 地域における科学技術の振興

② 地域のニーズ、特性、自然条件等に立脚した基礎的・先導的研究開発を行い、その成果の効果的な普及、実用化を促進するため、産学官の連携・交流を促進することが重要であり、国立大学、国立試験研究機関、公設試験研究機関、公立大学、民間企業等の産学官の研究開発機関が参加する多様な研究精度の整備、拡充を行うとともに、研究開発のコーディネータの育成・活用、国立大学や国立試験研究機関のコーディネート活動の強化等の方策を実施する。

2001年に策定された「第2期科学技術基本計画」においても、「産業技術力の強化と産学官連携の仕組みの改革」の中で、産学官連携を促進する人材の育成・確保が、「地域における科学技術振興のための環境整備」の中で、コーディネート機能の強化ということが位置づけられた。

### **第2期科学技術基本計画(2001年3月30日閣議決定)(抜粋)**

#### 第2章 重要政策

##### II 優れた成果の創出・活用のための科学技術システム改革

##### 2. 産業技術力の強化と産学官連携の仕組みの改革

##### (1) 産学官連携の強化のための情報流通・人材交流の仕組みの改革

産業界が基礎的な研究開発をアウトソーシングする動きが活発化し、その相手となる研究機関を国の枠を越えて選択する傾向のある中、これまで以上に産学官連携を強化し、産業界と

公的研究機関の共通認識の醸成を図ることが不可欠である。このため、産業界は積極的にニーズを提案し、公的研究機関はそれを踏まえた研究開発を推進する。具体的には、

- ・公的研究機関における研究組織・体制及び研究成果等の研究情報や人材情報を提供するデータベースを充実させ発信機能を強化する。
- ・公的研究機関においても、産業界等からの人材を積極的に登用するなど、経済社会におけるニーズが適切に研究開発課題に反映されるよう人的交流を通じた連携を促進する。また、最新の研究動向や研究開発に対するニーズについて、産業界と公的研究機関の者が定期的に議論できる場を設けたり、産学官連携を促進する人材の養成・確保を進める。また、共同研究センターや技術移転機関においても自由闊達な交流の場を創出していくこと等を通して、経済社会ニーズと公的研究機関における研究シーズのマッチングを促進する。

(以下略)

### 3. 地域における科学技術振興のための環境整備

#### (2) 地域における科学技術施策の円滑な展開

科学技術の多様な展開を図るためには、地域の大学等の公的研究機関が独自の研究ポテンシャルを発揮するとともに、研究成果の企業化・実用化を図っていくことが重要である。

このため、地域の研究開発活動に対して、技術の活用について評価を行う、いわゆる「目利き」などの人材の養成・確保やコーディネータ機能の強化、地域間の連携も視野に入れた技術移転の推進等科学技術施策の地域における円滑な展開を図る。

地方公共団体のイニシアティブの下で進める科学技術振興に際して、地元の国立大学等の公的研究機関と地方公共団体とが一層の連携・協力を進められるように努め、地域主導の産学官連携の更なる推進を図る。

2006年に策定された「第3期科学技術基本計画」では、「地域における科学技術施策の円滑な発展」の中で、コーディネータ機能の強化、支援体制の充実、コーディネータ間のネットワーク形成等を支援するといったことが位置づけられた。

### 第3期科学技術基本計画(2006年3月28日閣議決定)(抜粋)

#### 第3章 科学技術システム改革

#### 2. 科学の発展と絶えざるイノベーションの創出

#### (4) 地域イノベーション・システムの構築と活力ある地域づくり

#### ② 地域における科学技術施策の円滑な展開

地域科学技術施策の推進に当たっては、地方公共団体が積極的役割を果たすことを期待するとともに府省間の縦割りを排し府省連携を強化する。地域における産学官連携の推進には、コーディネーター機能の強化が重要であり、その支援体制の充実やコーディネーター間のネットワーク形成等を支援する。また、インターンシップなど地域の大学と地域産業との連携による人材育成を促進する。また、地域における国の公的研究機関は、自らシーズを創出・発信するとともに、地域の大学等と連携しつつ、地域産業のニーズにも対応していくことが期待される。地方公共団体の公設試験研究機関は、地域産業・現場のニーズに即した技術開発・技術指導等を行っているが、これまでの活動成果の検証等を踏まえて、それぞれの特色や強みを活かした業務への選択と集中、さらには地域間の広域的な連携等を図りつつ、地域の産学官連携に効果的な役割を果たすことが期待される。

総合科学技術会議によって2008年に策定された「科学技術による地域活性化戦略」では、コーディネータについての記述が多くみられる。ここでは、産学官連携支援人材として、様々なコーディネータが活動しているが、人材が不足していることや、大学の「研究」と企業の「開発」のギャップを埋めるためにコーディネート機能の充実等が必要であること、公設試による産学官連携支援機能を発揮していくために、コーディネータ役を発揮できるようにしていく必要があることが課題として指摘されている。これを受け、科学技術による地域活性化を図る上で、産学官連携を加速するコーディネータ等の支援人材が、最も重要な基盤の一つとされ、人材の発掘・育成、処遇の改善、キャリアパスの多様化等を図るための政策をパッケージとしてとりまとめること、大学等と連携して、地域の試験研究機関や企業にポストドクターを中長期に派遣し、事業化等に関する知識・ノウハウを修得させ、コーディネータや企業の研究開発人材等として育成すること、コーディネータ人材を全国レベル、地域レベルで「つなぐ」ネットワークを構築し、スキルやノウハウ、人脈等の共有・蓄積を図る仕組みを構築すること、などに各省が取り組むこととされている。

### 科学技術による地域活性化戦略(2008年5月19日総合科学技術会議)(抜粋)

#### 3. 地域科学技術施策の課題

##### (1) 人材についての課題

##### ① 優秀なコーディネーターの不足

大学等によって生み出された研究成果の産業界への移転を促進する「産学官連携コーディネーター」、「特許流通アドバイザー」、大学等のシーズと産業界のニーズとのマッチングから事業化までを支援する「クラスター・マネージャー」、「インキュベーション・マネージャー」等の産学官連携支援人材が各地で活動しているが、人数は増えているものの、成果を挙げられる支援人材は依然として不足しているという指摘がある。優れた産学官連携支援人材を育成・確保するために、地域企業と地域の大学等が連携して、若手を含む人材の発掘→人材育成→地域内での継続的な活躍の場の確保、の循環を作ることが必要である。

##### (2) 産学官連携についての課題

##### ① 地域活性化の担い手として大学の機能が弱い

近年、大学では、TLO や大学知的財産本部の整備、各種のコーディネーターの配置等により、産学連携支援体制が整備されてきており、企業等との共同研究件数や特許出願件数が増加するなど、産学官連携は進展している。しかし、依然として、「産学連携研究開発のテーマが大学発シーズに偏重しているため、事業化率が低い」、「大学側と企業側との意識に隔たりがある」、「大学が中小企業との連携に関心がない」、「大学内の連携が不十分」といった課題が指摘されている。

(中略)

##### ③ 大学の「研究」と企業の「開発」をつなぐ取組みが不十分

大学の「研究」と企業の「開発」との間にはギャップが存在している、府省の枠を超えた、マーケットニーズを踏まえたテーマ設定や、基礎的な研究から実用化段階の技術開発への円滑な移行がなされていないといった課題がある。このため、産学共同研究開発の強化、公設試の活用、地域のコーディネート機能の充実等によって、そのギャップを埋めていくことが必要である。

#### ④ 公設試による産学官連携支援機能が不十分

中小企業の研究開発支援で重要な役割を担う公設試の予算は、平成12年度から平成18年度にかけて2,157億円から1,695億円と減少している。公設試が、地域産業のニーズに対応し、産学官連携におけるコーディネーター役を十分に果たすことができるよう公設試に対する支援強化が必要である。

(以下略)

### 第3章 科学技術による地域活性化戦略

#### (1) 人材育成及び人材循環の強化

科学技術による地域活性化を図る上での最も重要な基盤は、研究開発を主導する高度研究人材、技術を担う技能人材、そして産学官連携を加速するコーディネーター等の支援人材である。国は、これらの人材の地域内での育成・定着や外部からの循環形成に係る施策メニューの充実を図る必要がある。その際には、女性の能力を積極的に活用するという視点が重要である。また、人材の定着や外部からの循環を促進するためには、地域における住環境、自然・景観、ITインフラなどの、クオリティ・オブ・ライフを高め、当該地域の魅力を高めることが重要である。

③ 地域イノベーションを担う事業化等支援人材(コーディネーター等)を強化するために、人材の発掘・育成、処遇の改善、キャリアパスの多様化等を図るための政策をパッケージとしてとりまとめる。(文部科学省、経済産業省)

④ 大学等と連携して、地域の試験研究機関や企業にポストドクターを中長期に派遣し、事業化等に関する知識・ノウハウを修得させ、コーディネーターや企業の研究開発人材等として育成する。(経済産業省)

⑤ 知的財産に関する大企業OB人材のデータベースを構築し、データベースに登録された人材等の地域での活用を促進するための支援策の充実を図る。(経済産業省)

⑥ コーディネーター人材を全国レベル、地域レベルで「つなぐ」ネットワークを構築し、スキルやノウハウ、人脈等の共有・蓄積を図る仕組みを構築する。(文部科学省、農林水産省、経済産業省)

#### 2. グローバル拠点強化戦略(戦略2)

(1) 地域には、地域の努力と国の施策の効果が相俟って、さまざまな科学技術拠点が形成されている。そして、戦略1で述べたとおり、国は、地域に形成されているさまざまな科学技術拠点が、それぞれの「個性」を活かしつつさらなる発展を遂げることを支援することが必要である。一方、国には、基本的視点で整理したとおり、地域主体の取組みに対する支援に加えて、国全体の科学技術政策、イノベーション政策等の観点から、グローバル競争に伍してわが国の成長センターになり得るような「グローバル科学技術拠点」候補に対して、政策資源を戦略的に重点投入することにより、強い拠点をより強くする、という重要な役割がある。

(2) このような観点から、国は、研究機関、教育機関、企業、産業支援機関などの、世界水準の集積が形成されつつあり、当該先端産業分野におけるイノベーション創出の苗床として高いポテンシャルを有する拠点の中から、国際ベンチマーキングを行っただうえで、比較優位性が認められる拠点に対して、戦略的に、重点的・重層的な技術開発支援や産学連携施設整備支

援、コーディネーター・特許流通アドバイザーなどの人材支援を行うことが必要である。このような国のイニシアティブによって、これらの拠点が、わが国の成長センターに発展するよう、地域と一体となって育てていくことが、国の成長戦略として、重要である。

経済産業省においても2008年に「地域イノベーション研究会報告書」を策定しており、この中で、コーディネータが重要であるにもかかわらず、人材不足となっており、様々な課題を抱えているということと、そうした課題を踏まえた今後の方向について詳細な記述がある。また、公設試がコーディネータ役を果たしていくことに期待する記述もある。特に課題としては、支援機関のニーズと人材が的確にマッチされる仕組みがないこと、質の高いコーディネータが適正に評価され、流通する人材市場が確立されていないこと、各地のコーディネータ間で、スキルやノウハウ、人脈等を共有する仕組みが確立していないこと、産業支援人材の社会的地位の確立、ステータスを高めるシステムが構築されていないこと、があげられている。

### **地域イノベーション研究会報告書「地域発イノベーション加速プラン」(2008年6月経済産業省地域イノベーション研究会) (抜粋)**

#### 2. 地域発イノベーション創出の課題

地域には、優れた技術を持った企業、知の拠点である大学、地域の中小企業を支える公設試、様々なスキルを有する人材、技術力のある中堅・中小企業の集積などの個性豊かなリソースが存在しているが、地域の総合力としてのその潜在的な能力が最大限に活用されているかに関しては、勿論地域によって大きく状況は異なるものの、総じて言えばまだまだ途半ばという評価になるだろう。

その要因としては、

(中略)

④ 特に市場のウォンツ(真のニーズ)に精通し、事業化のノウハウにも長けた有能なコーディネータ人材が不足していること、また、組織や専門分野、地域等の異なるコーディネータと連携、協働できる場が乏しいこと、などがあげられる。

#### (4) イノベーションを担う産業支援人材、開発人材の不足

産学連携コーディネータ、クラスター・マネージャー、インキュベーションマネージャーなどいろいろな呼称で呼ばれているコーディネータは、企業からの技術面から経営面にわたる様々な相談やアドバイス、産学連携のコーディネータや事業化支援、経営支援などイノベーション創出に重要な役割を担っているが、シーズ発掘から事業化に至る産学連携を促進する有能な人材が不足している。

その背景には、まず、産業支援人材の置かれている環境があげられる。産業支援人材の多くは、①1年契約以内の非常勤、②個人の経験や資質に負うところが大きく、採用後に研修がないまま業務についている、③評価システムが確立していない、④業として産学連携を担う機関が少ないなどにより、企業等のOB人材に頼らざるを得ない状況にある。若年・中堅の産業支援人材の場合、短期雇用契約の下、生活設計の中長期展望がないまま、不安を抱えながら就労しているのが現状である。そのため、企業等OB人材を前提とした雇用環境を改善し、若年・中堅

層も能力を発揮できる環境を整備することが必要である。

また、現在活躍している産業支援人材へのヒアリングによると、「このようなやりがいのある職場があるとは知らなかった。」と回答する者が多く、偶然や限られた人脈の中で発掘されており、新事業開発、産学官連携や社会貢献、地域貢献に関心を有している者も潜在的に存在するにもかかわらず、こうした職場の存在が知られていないため、能力を発揮できる人材と活躍できる職場との間でミスマッチングがある。さらに、産業支援人材が直面する案件は多岐にわたり、自らの専門分野だけでは解決できない場合も発生する。課題解決の経験やノウハウの蓄積と人脈の形成は非常に重要であるが、産業支援人材は、様々な機関にわたっており、産業支援人材間のネットワークができておらず、また、産業支援人材として身につけるべき知識やスキルを習得できる実践的な人材育成が強く求められている。

#### 4. 地域発イノベーション創出に向けた政策の基本的考え方

##### (2) 大学・公設試等のポテンシャル(知財含む)を活かした地域活性化の推進

###### ○ 地域の中小企業の技術的課題・ニーズに対応する公設試の機能向上

公設試は地域の中小企業に対する技術指導、技術相談、依頼試験等の基本的サービスを通じて中小企業の技術力向上と技術・製品の開発に貢献している。こうした活動を通じて、地域の中小企業の技術レベルと地域企業固有のニーズを把握しており、今後さらに顧客となる中小企業を増加させるとともに、中小企業を巻き込んだ産学官連携において公設試がコーディネータ役を果たしていくことが期待される。

例えば、農商工連携推進のために農林水産系、環境衛生系、鉱工業系の公設試が連携する、ものづくり基盤技術の開発で公設試間の協力により地域をまたがるプロジェクトの形成を行うといった新たなネットワークづくりが、地域によっては予算・人員の制約を受けている公設試の新たな事業展開につながると思われる。国においても、(1)基本的機能のフルライン指向を排し、「選択と集中」により地域固有の要請に対応した特色のある公設試の実現に向けた機能強化、(2)基礎シフトを脱し、実践指向の支援への転換、(3)試験等設備に依存するのではなく、コーディネータ役を果たすなどのソフト支援手法を高度化させニーズに対応、という動きを支援していくことが重要である。

このため、地域のニーズを踏まえた特色ある産学官連携プロジェクトの形成において、公設試が中小企業、大手企業、大学、支援機関等が連携する際のコーディネータ役を果たし、事業化に至るまでに必要なソフト支援、取得設備の研究開発終了後の活用等を地域の拠点として担うことにより、技術の事業化までの中小企業支援環境(人材・設備)の整備も行えるような支援策を国も推進すべきである。(以下略)

##### (4) 地域発イノベーションを担う産業支援人材の発掘・育成・交流

地域発イノベーションの促進のためには、研究開発から事業化に至るまでのコーディネートや相談、アドバイスなど個別の事例に合わせた様々な支援を行うコーディネータなどの産業支援人材と新商品・サービスの開発を担う開発人材が重要な役割を果たすが、地域においては、そうした人材が不足している。そのため、コーディネータ人材の抜本的な質的向上を図るとともに、中小・ベンチャー企業が必要とする開発人材の確保を支援する必要がある。

###### ○ コーディネータ人材支援ネットワークの形成と全国のコーディネータ市場の「見える化」の実

## 現及び実践的研修の実施

地域発イノベーションの促進を担う産業支援人材は、様々な機関で、活躍しているが、「質の高いコーディネータがいない(巡り会えない)」との地域の声は依然大きい。

その背景には、以下があげられる。

- (1) 地域に様々な呼称のコーディネータが関係機関に散在し、支援機関のニーズと人材が的確にマッチされる仕組みがない。
- (2) 質の高いコーディネータが適正に評価され、流通する人材市場が確立されていない。
- (3) 各地のコーディネータ間で、スキルやノウハウ、人脈等を共有する仕組みが確立していないため、コーディネータの活動は依然属人的な能力、人脈に依存している。
- (4) 産業支援人材の社会的地位の確立、ステータスを高めるシステムが構築されていない。

こうした実情を解決するためには、地域の各関係機関に存在するコーディネータ人材を全国レベル、地域レベルでつなぐネットワークを構築し、スキルやノウハウ等の共有、蓄積を図るとともに、お互いに専門分野を補完しあう関係を構築し、地域・企業等からの相談や要請に、コーディネータが適切に対応できる支援体制を実現していくことが必要である。具体的には、地域ブロックごとにコーディネータ人材間のハブとなりうる「つなぎ役コーディネータ」を配置したコーディネータ人材支援ネットワークを構築することにより、各地に散在しているコーディネータ人材を支援する体制を全国レベルで整備することが考えられる。また、全国レベルでの人材流通を実現させるため、コーディネータ人材に関するポストやニーズに係る情報を、志望者と雇用者の双方で共有できる仕組みを構築することで、コーディネータ市場の見える化を図る。実践力を有した質の高いコーディネータ人材を確保、育成するため、より高度で広範な専門的知識、経験を強化するOJTやインターンシップ等を通じた高度な研修を実施する。その際、コーディネータが「経営・事業上の意味合いも位置づけた技術評価の手法」等を身につけられるように研修内容の充実を図る。さらに、研修終了者を高度なコーディネータ人材として評価、認証する制度を検討するとともに、高度なコーディネータ人材について、社会的地位、知名度向上のため統一的呼称の使用など優秀なコーディネータ人材が評価され、認知され、ステータス向上を高めていく仕組みが必要である。

また、農林水産省農林水産技術会議により、2010年3月に策定された「農林水産研究基本計画」の中でも、地域における産学官連携のコーディネータ等に係る部門の人材の育成等を推進すること、農林水産・食品産業分野の高度な知見を有し、産学官連携による新技術開発・知的財産の創出を支援するコーディネータを各地域に配置することにより、研究者や技術者の連携を促進すること、が位置づけられた。

## 農林水産研究基本計画(2010年3月30日決定 農林水産技術会議)(抜粋)

### II 農林水産研究の推進に関する施策

#### 2 技術革新を下支えする研究開発ツールの充実・強化

##### 2-1 人材育成の強化

限られた研究資源を使って最大限の研究成果を生み出すためには、意欲的な研究者の育成・確保と、研究活動を支える研究支援部門の充実・強化が不可欠です。平成18年3月に農林水産技術会議において「農林水産研究における人材育成プログラム」(以下、「人材育成プログラム」という。)を決定し、これを受けて、平成19年に農林水産省所管の研究独法ごとに人材育成プログラムが策定・公表されました。また、平成20年6月に、「研究開発システムの改革の推進等による研究開発能力の強化及び研究開発等の効率的推進等に関する法律」(以下「研究開発力強化法」という。)が成立し、研究開発法人(研究開発を行う32の独立行政法人)における人材活用等に関する方針の作成が義務付けられました。こうした情勢の変化に対応して、以下のような人材育成の強化策に取り組みます。

(中略)

(3) これらの取組を通じ、研究人材については、若手・女性研究者等の一層の能力活用、国際的なリーダーシップが発揮できるような人材の育成、卓越した研究者の確保、研究独法と大学との連携等を推進します。また、研究管理部門・研究支援部門等の人材については、研究マネジメントに優れた研究管理者の計画的な育成、知的財産、研究開発評価、広報、情報、地域における産学官連携のコーディネート等に係る部門の人材の育成、高度な専門技術を有する人材の育成等を推進します。

### 3 研究開発から普及・産業化までの一貫した支援の実施

#### 3-1 産学官連携の促進と技術開発から実証試験までの切れ目ない支援

優れた研究成果や知的財産を創出し、これを社会に効率的・効果的に実装していくためには、研究～開発～事業化～普及・産業化の各段階でそれぞれ主要な役割を担う、大学、研究独法、公立試験研究機関、民間企業等を同一の目的の下に束ね、基礎研究から実証試験まで一体的に取り組むことのできる「共創の場」の枠組作りが重要です。

このため、研究開発から普及・産業化に関わる者が同一の目的に向かって足並みを揃えて共創的な取組を行えるよう、以下のような対策を行い、組織間の連携を図ります。

(1) 農林水産・食品産業分野の高度な知見を有し、産学官連携による新技術開発・知的財産の創出を支援するコーディネーターを各地域に配置することにより、研究者や技術者の連携を促進します。

(以下略)

## 2. コーディネータ制度

我が国の産学官連携のコーディネータ制度は、(独)科学技術振興機構(JST)が1996年から実施した「地域研究開発促進拠点支援事業(ネットワーク構築型RSP事業)」が最初であると考えられる。この事業で任用された「科学技術コーディネータ」については、26地域に1地域1名配置され、地域における産学官の人や研究情報の交流を活発化することを狙いとするとされており、主要業務としては、以下のとおりとされていた<sup>2</sup>。

・大学及び国・公設研を中心に地域に存在する優れた研究成果を収集

<sup>2</sup> 「地域イノベーションの仕掛け人としてのコーディネータの役割」調査報告書(2007年6月)((財)全日本地域研究交流協会)

- ・研究成果を技術的なシーズに高めるため、あるいは検証するため、可能性試験を実施(約2千万円/年の可能性試験費の使用可)
- ・国あるいは地域が支援する研究開発プロジェクトの企画、提案の支援
- ・上記の活動を積極的に進めるため、研究者と企業の出会いの場、研究会を設置し、その進行役を務める

その後、様々な産学官連携に係るコーディネータの育成・支援事業が各省で実施されており、1.でとりあげた経済産業省の「地域イノベーション研究会報告書」においても、産学連携コーディネータ、クラスター・マネージャー、インキュベーションマネージャーなど、コーディネータが様々な呼称で呼ばれているということが指摘されていた。

各省において実施されている、主なものとしては、以下のようなコーディネータ制度がある。

図表 2-1 主なコーディネータ制度の概要

名 称	主な業務内容等
産学官連携コーディネーター	文部科学省 産学官連携戦略展開事業 「産学官連携一般」担当、「地域の知の拠点再生」担当、 「目利き・制度間つなぎ」担当の産学官連携コーディネータ の配置等を支援
科学技術コーディネータ	文部科学省 都市エリア産学官連携促進事業 1)大学等の研究シーズや地域内企業のニーズ収集、共同 研究等の提案活動 2)産学官ネットワークの構築 3)技術開発成果の知的財産戦略の立案 4)研究成果の事業化展開構想の企画
科学技術コーディネータ	文部科学省 知的クラスター創成事業 知的クラスターの創成や研究開発型の地域産業の育成を 目的として、産学官のネットワークの構築や研究シーズと企 業のニーズを事業化へ結びつける
知的財産マネージャー、 技術移転マネージャー等	文部科学省 大学知的財産本部整備事業 大学等における知的財産活動
大学知的財産アドバイザー	(独)工業所有権情報・研修館 大学における知的財産管 理体制構築支援事業 大学等における知的財産管理体制の構築に向けた環境整 備
特許流通アドバイザー・ 特許流通アシスタントアドバイザー ・特許情報アドバイザー・特許情報 活用支援アドバイザー	(独)工業所有権情報・研修館 特許流通促進事業 大学(TLO)・研究機関が保有する提供可能な特許の把握 と、中小企業等の特許導入ニーズを発掘し、両者のマッ チングのアドバイス等を行う
NEDOフェロー	(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO) 産 業技術フェローシップ事業

	NEDOに雇用された産業技術に係る知見を有する研究者等が、専門分野や組織を超えた産学官連携業務に従事
クラスター・マネージャー等	経済産業省 産業クラスター計画 大学、公設試験研究機関等における研究成果の事業化・製品化による地域産業の創出・集積支援プロジェクトの推進を行う
産学連携プロデューサー、産学連携スペシャリスト	経済産業省 創造的産学連携事業 産学連携プロデューサー:産学官連携機能や技術移転機能が最適に発揮できるよう、組織間の連携強化、一体化・統廃合、特定の技術分野・機能への専門化、必要に応じたアウトソーシングの活用等個々の事情に応じた体制の再構築を促進するとともに、大学等における基礎研究のシーズ及び企業における研究開発戦略やニーズを把握し、実用化・事業化までを含めた戦略の企画・立案・実行を行う 産学連携スペシャリスト:上記産学連携プロデューサーを補佐する
プロジェクト・マネージャー	中小企業基盤整備機構 新連携支援事業、地域資源活用事業、農商工等連携事業 認定の際に必要な事業計画の作成(ブラッシュアップ)から認定後のフォローアップまで一貫して支援
コーディネーター(中小企業応援センター)	中小企業基盤整備機構 中小企業応援センター事業 中小企業の(1)新事業展開、(2)創業・再チャレンジ、(3)事業承継、(4)ものづくり、(5)新たな経営手法への取組みといった高度・専門的な課題への対応
コーディネーター(地域農商工等連携促進対策事業)	農林水産省 地域農商工等連携促進対策事業 農商工等連携の取組(連携の構築、事業プランの確立から本格的な事業化まで)の企画や実施のための専門的又は総合的なサポートを行う
コーディネーター(食農連携コーディネーターバンクに登録される者)	農林水産省 農商工等連携促進対策中央支援事業 商品開発、マーケティング等の様々な分野において専門的な知識を有する者などがコーディネーターバンクに登録され、地域に派遣される。当該コーディネーターは現地で商品開発やマーケティング等の課題に対する指導・助言等を行う
コーディネーター(地域産学連携支援委託事業)	農林水産省 地域産学連携支援委託事業 地域における産学連携活動を一体的に支援することを通じ、農林水産・食品産業分野における共同研究の参画機関を増加させ、新産業の創出や、農林水産・食品産業分野の産業規模の拡大を図る

出典：「地域イノベーションの創出支援に携わるコーディネータに関する調査・研修等報告書（平成 22 年 3 月）（経済産業省地域連携産業グループ）、文部科学省、経済産業省、農林水産省、中小企業基盤整備機構、(独)工業所有権情報・研修館、(独)新エネルギー・産業技術総合開発機構ウェブサイトより

### 3. 小括

これまでのところでは、産学官連携を推進し、地域イノベーションを担う人材として、コーディネータの必要性がうたわれ、各省においてコーディネータを確保・育成するための支援制度や事業が設けられていることがわかった。この中では、個別具体的に食料産業クラスターに関連した記述はなかったものの、農商工等連携（経済産業省、農林水産省）、食農連携（農林水産省）といった文言も出ており、食料産業クラスターのコーディネータの中にも、こうした各省の支援も受けて活動しているものと考えられる。

次章以降では、食料産業クラスターのコーディネータの実態について注目してみていくこととする。

### 第3章 食料産業クラスターにおけるコーディネータの実態

食料産業クラスターを展開するためには食料産業の置かれている環境を踏まえておく必要がある。ここでは、まず、簡単に、農業・食品産業の置かれている状況について分析を行う。

次に、食料産業クラスターにおけるコーディネータの実態を把握するため、地域において食料産業クラスターのコーディネータとして活躍をされている者やその周囲で関わる者にインタビューを行った。ここでは、これらのインタビュー結果等から、食料産業クラスターにおけるコーディネータの実態について分析を行う。

#### 1. 食料産業の置かれている環境

2008年度における「農業・食料関連産業」<sup>3</sup>の国内生産額は99兆2,342億円となっており、国内の全経済活動の約1割を占めている。農業・食料関連産業のうち、農・漁業が11.8%（11.7兆円）（農業のみでは9.9%（9.8兆円）、関連製造業が38.4%（38.1兆円）、関連流通業が25.6%（25.4兆円）、飲食店が21.7%（21.5兆円）となっている。食品工業は関連製造業のほとんどを占めており、全体の35.5%（35.2兆円）となっている。一方、農業・食料関連産業の国内総生産は、44兆8,319億円となっており、うち、農・漁業は11.8%（5.3兆円）、関連製造業は28.7%（12.9兆円）（食品工業は27.4%（12.3兆円）、関連流通業は36.7%（16.5兆円）、飲食店が20.6%（9.2兆円）となっている。

農業の置かれている状況を、2010年世界農林業センサス結果の概要（暫定値）<sup>4</sup>からみると、農業就業人口は260万人で5年前に比べて75万人（22.4%）減少している。また、農業就業人口の平均年齢は65.8歳となっている（5年前は63.2歳）。農業経営体<sup>5</sup>数は167.6万経営体で5年前に比べ16.6%減少している。農業経営体の経営耕地面積は364万haとなり、5年前に比べ5万ha（1.5%）減少している。1経営体当たりの平均の耕地面積は2.2haとなり、5年前に比べ0.3ha増加している。一方、農家及び土地持ち非農家の耕作放棄地面積は40万haとなり、5年前に比べて1万ha（2.6%）増加している（増加幅は緩やかになっている）。また、農産物の加工に取り組む農業経営体数は3.4万経営体となり、5年前に比べ42.6%増加している。また、観光農園が9千経営体（16.9%増加）、貸農園・体験農園等が6千経営体（44.8%増加）となっている。以上のことから、農業を担う者の数は減少傾向にあり、高齢化し、耕地面積も減少してきていることがわかる。そうした中で、意欲を持って耕地面積を広げ、農産物の加工等に取り組む者も出てきていることがわかる。

食料品製造業の位置づけを全製造業と比較すると、事業者数については、全製造業中の13.2%を占め第1位、従業者数についても同14.5%の第1位、製造品出荷額等は同9.2%で第2位、付加価値額は同10.7%の第3位となっている<sup>6</sup>。また、食料品製造業と製造業計との企業数、従業者数、出荷額の大企業・中小企業別構成比は図表3-1のとおりである。これによれば、食料

<sup>3</sup> 平成20年度農業・食料関連産業の経済計算（速報）（農林水産省）（2010年9月）より

<sup>4</sup> 「2010年世界農林業センサス結果の概要（暫定値）」（農林水産省）（2010年9月）より。数値は2010年2月1日現在のもの。

<sup>5</sup> 農産物の生産を行うか又は委託を受けて農作業を行い、生産又は作業に係る面積・頭数が、一定基準の規定に該当する事業を行う者を「農業経営体」としている（「2010年世界農林業センサス結果の概要（暫定値）」より）。

<sup>6</sup> 経済産業省平成20年工業統計表「企業統計編」産業分類中分類別（従業員4人以上の事業所）の数値（2010年10月公表）より

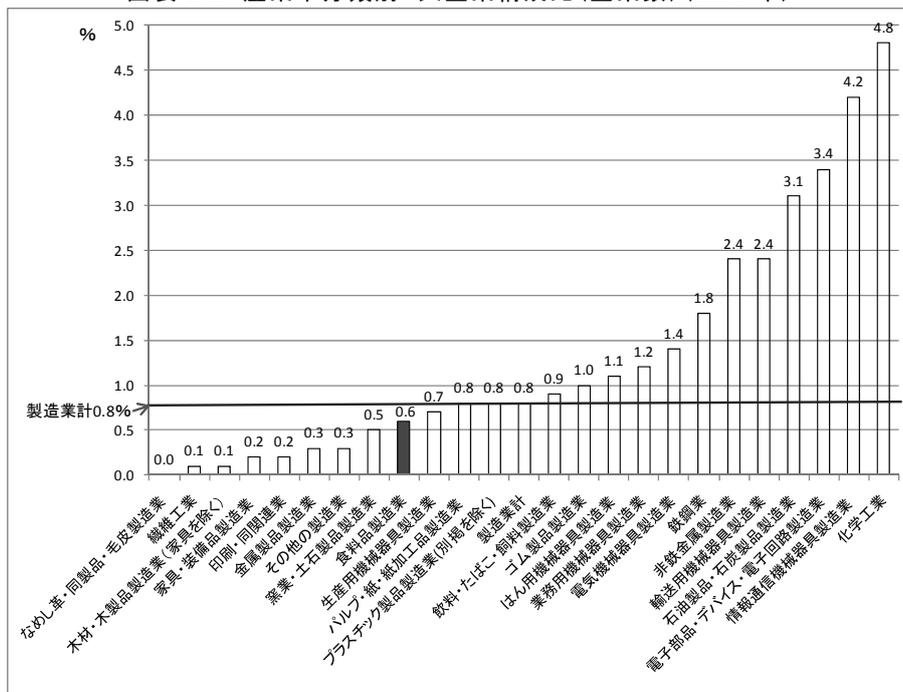
品製造業は企業数ではほとんどが、従業者数で8割、出荷額で7割を中小企業が占め、中小企業割合は、すべて製造業計の数値を上回っている。特に企業数について、他産業との比較を見たのが、図表 3-2 であるが、25 産業中、下から 9 番目に大企業割合が低いことがわかる。

図表 3-1 産業中分類別大企業・中小企業別構成比(2008年)

		食料品製造業	製造業計
企業数	大企業	0.6%	0.8%
	中小企業	99.4%	99.2%
従業者数	大企業	19.7%	31.9%
	中小企業	80.3%	68.1%
出荷額	大企業	31.0%	59.7%
	中小企業	69.0%	40.3%

出典：2008年経済産業省工業統計表「企業統計編」(2010年10月)より抜粋  
 注：大企業：「会社組織」は、資本金3億円超、かつ、従業者300人超、「組合・その他」、「個人」は従業者300人超の企業、中小企業：「会社組織」は、資本金3億円以下、又は、従業者300人以下、「組合・その他」、「個人」は従業者300人以下の企業。

図表 3-2 産業中分類別 大企業構成比(企業数)(2008年)



出典：2008年経済産業省工業統計表「企業統計編」(2010年10月)より

2008年の科学技術研究調査(総務省)で、食料品製造業の技術開発基盤についてみると、従業員1万人当たりの研究者数で全製造業平均に対し37%、総売上高に対する社内使用研究費比率で全製造業平均に対し約25%(支出額、費用額とも)、1企業等当たりの社内使用研究費で全製造業平均に対し約24%(支出額、費用額とも)、研究者1人当たりの社内使用研究費で全製造業平均に対し約7割(支出額、費用額とも)となっていた。これらの結果から、食料品製造業については、他の製造業に比べ研究開発にかける人的資源及び資金のいずれも投入量が少ないことがわかる<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 平成21年科学技術研究調査(総務省)、Discussion Paper No.63「食料産業クラスター及び機能性食品研究に対する大学

図表 3-3 製造品出荷額等のランキング 3 位以内に入った食品製造業の順位 (2008 年、2009 年)

	2008年	2009年	2008年 から 2009年 の変化
全 国	3位	2位	↗
北海道	1位	1位	→
青 森	2位	2位	→
岩 手	3位	1位	↗
宮 城	1位	1位	→
秋 田	3位	2位	↘
山 形	3位	3位	→
福 島	圏外	圏外	→
茨 城	圏外	2位	↗
栃 木	圏外	圏外	→
群 馬	2位	2位	→
埼 玉	3位	2位	↗
千 葉	圏外	圏外	→
東 京	圏外	3位	↗
神奈川	3位	3位	→
新 潟	1位	1位	→
富 山	圏外	圏外	→
石 川	圏外	圏外	→
福 井	圏外	圏外	→
山 梨	圏外	3位	↗
長 野	圏外	3位	↗
岐 阜	圏外	圏外	→
静 岡	圏外	圏外	→
愛 知	圏外	3位	↗
三 重	圏外	圏外	→
滋 賀	圏外	圏外	→
京 都	3位	2位	↗
大 阪	圏外	圏外	→
兵 庫	圏外	3位	↗
奈 良	3位	2位	↗
和歌山	圏外	圏外	→
鳥 取	2位	2位	→
島 根	圏外	圏外	→
岡 山	圏外	圏外	→
広 島	圏外	圏外	→
山 口	圏外	圏外	→
徳 島	圏外	圏外	→
香 川	2位	3位	↘
愛 媛	圏外	圏外	→
高 知	2位	1位	↗
福 岡	3位	2位	↗
佐 賀	1位	1位	→
長 崎	圏外	圏外	→
熊 本	3位	3位	→
大 分	圏外	圏外	→
宮 崎	1位	1位	→
鹿 児 島	1位	1位	→
沖 縄	2位	2位	→
3位内に入 った県 等の数	21	27	↗

出典 経済産業省平成 20 年、21 年工業統計速報「製造品出荷額等の都道府県別順位及び主要産業の概況(従業員 4 人以上の事業所)」より抜粋・加工

都道府県における製造品出荷額等のランキング上位 3 位以内に入った食品製造業の順位を 2008 年、2009 年で比較してみると、2008 年は上位 3 位内に食品製造業がランクインした都道府県が 21 あり

の貢献についての調査研究」(科学技術政策研究所)(2010 年 4 月)より

ったのが、2009年には27に増加している。つまり、全国の約6割の都道府県において製造品出荷額等の中で食料品製造業が上位3位内に位置していることになる。こうしたことから、地域において食料品製造業は重要な地位にあることがわかる。

## 2. コーディネータの置かれている環境

今回、食料産業クラスターにおけるコーディネータについて調査を行うため、各地でコーディネータの活動をされている者にインタビューに応じて頂いた。しかし、その実態は様々であり、同一の調査項目に沿って回答をしていただくことで、今回のインタビュー回答者の全体像をつかむこととした。

そこで、まず、統一のインタビュー項目(巻末参考参照)に記入いただいた者、21名の回答の概要を示す。

また、経済産業省では、地域の産業支援機関や大学等において事業化支援を行っているコーディネータに対する実態調査を700機関に対し行っており(2009年10月16日～11月16日実施)、コーディネータ本人541名から回答を得て(回答者の内訳としては、産学連携コーディネータの回答率が約3割(193名)となっている)、その結果を「地域イノベーションの創出支援に携わるコーディネータに関する調査・研修等報告書(2010年3月)(経済産業省地域連携産業グループ)における調査結果(以下「経産省調査」という。))にとりまとめている。以下、必要に応じ同調査結果を引用して分析を行うこととする。

### ① 回答者の年齢、回答者の性別、回答者の職名

回答者の年齢は21名中8名が50歳代と最も多かった。また、性別では21名中19名と男性がほとんどであった。経産省調査の回答者についても、50歳代以上が約7割を占め、性別については9割以上が男性であった。

また、回答者の肩書きとしては、「大学教員、研究員」が多く、クラスター・コーディネーター、クラスター・マネージャーといったクラスターに直接関わる者が多かった。経産省調査では、回答者の約3割が産学連携コーディネータであった。

図表 3-4 インタビュー項目回答者の年齢

年齢	人数
29歳以下	0
30歳代	2
40歳代	6
50歳代	8
60歳以上	5
合計	21

図表 3-5 回答者の性別

性別	人数
男性	19
女性	2
計	21

図表 3-6 回答者の肩書き

肩書き	人数
大学教員、研究員	7
クラスター・コーディネータ	3
クラスターマネージャー	3
事務局長	2
産業活性化アドバイザー	2
地域コーディネータ	1
科学技術コーディネータ	1
プロジェクト・マネージャー	1
中小企業支援アドバイザー	1
合計	21

② コーディネート業務を始めてからの年数

コーディネート業務を始めてからの年数については、6年以上の者が21名中7名で、3年以上の者が17名であった。

図表 3-7 コーディネート業務を始めてからの年数(2010年4月1日現在)

コーディネート業務を始めてからの年数	人数
1年未満	1
1年以上～2年未満	1
2年以上～3年未満	2
3年以上～4年未満	4
4年以上～5年未満	4
5年以上～6年未満	2
6年以上	7
合計	21

③ コーディネート業務を始めたきっかけ

コーディネート業務を始めたきっかけとして、第1位に選んだ項目としては「地域に貢献するため」が4名、第2位、第3位として選んだ項目としては、「自分の知識や技術を活かすため」がそれぞれ6名、5名であった。第1位を3ポイント、第2位を2ポイント、第3位を1ポイントとして計算したと

ころ、「自信の知識や技術を活かすため」、「地域に貢献するため」のポイントが高かった。

図表 3-8 コーディネート業務を始めたきっかけ(動機)

コーディネート業務を始めたきっかけ(動機)	第1位	第2位	第3位	ポイント計
自身の知識や技術を活かすため	3	6	5	26
新しいことに挑戦するため	2	3	1	13
周囲に薦められたため	3	1	1	12
社会ニーズに応えるため	1	2	2	9
地域に貢献するため	4	3	4	22
人事異動があったため	2	0	1	7
国や地方公共団体等の事業があったため	2	2	0	10
解雇・リストラ、就職先が他になかったため	0	0	1	1
前の職場を(早期)退職したため	2	1	0	8
新たに起業したため	0	0	2	2
その他(生活スタイルを変化させたかったため)	2	1	2	10
合計	21	19	19	

#### ④ 自分の処遇への評価

自分の処遇への評価については、「まあ満足している」と「あまり満足していない」の回答数が拮抗している。経産省調査では、コーディネータ本人への「仕事内容に対する満足度」に対する回答(単回答、N=537)において、「やや満足～満足(60～100点)」が75%、「普通(59～40点)」が21%、「やや不満足(39～20点)」が4%となっており、満足とする者が7割以上であった。経産省調査の結果に比べれば、今回のインタビュー対象者は「あまり満足していない」とした者が多いと言えるかも知れない。ただし、満足していない理由を見ると、処遇面、金銭面での問題の他、人材不足等から生じる仕事に対する不満足感を訴えているものもあり、より高いレベルの活動を行おうとするが故に不満足感を訴えている者もいたようである。

図表 3-9 自分の処遇への評価

自分の処遇への評価	人数
とても満足している	1
まあ満足している	10
あまり満足していない	7
不満である	2
無回答	1
合計	21

21名の回答で「満足している」と回答した者の理由としては、以下のことがあげられた。

【「とても満足している」、「まあ満足している」と回答した者の理由】

- 自分の望む地域振興・農業振興の仕事をやらせてもらっているうちに、コーディネータとしての仕事がついてきたのであり、それがまた、もともとの目的にも有意義だから
- 業務の一環として行っており、特に困難な仕事をしているとは思わない。
- 支援活動についての制約が少ない。支援活動に対する事業者評価がよい。支援に対するやりがいを感じる(社会的意義)。
- 前職(県農試の研究職や農業改良普及職)の経験が活用できている。前職の人的ネットワークが活用できている。具体的成果が出てきている
- 様々な出会いがある今の仕事は楽しいし自分に合っている。中小企業診断士の仕事でイメージしていたものと今やっていることは近い。おもしろい仕事だと思っている。
- 人件費については多くを望まず、経費については特に必要性がない。その上で、積極的に人材育成を進める立場にあり、概ね自分の構想を受け入れてもらっていることによる。
- 本来業務の一部として行っており不満はない。研究開発した技術の移転プロジェクトを活用するなど発展した形を作り出せていることも一因である。

「満足していない」とした者の理由は以下のとおりであった。

【「あまり満足していない」、「不満である」と回答した者の理由】

- ボランティア兼務であり、本業が忙しい。プロジェクトをとって業務が付加されても無料奉仕。
- 自分の仕事を評価できる人がいないという問題がある。我々の処遇は、その年の成績で次年度以降の契約が決まるというメジャーリーガーと一緒に。この仕事の問題は契約する価値がわかる人がいないということ。
- 報酬が安く、他の仕事のウェイトを高めなければやっていけない。一方で、ただのマッチングではないので、非常に精神的に消耗する。結果、十分なケアができない、ということが出てしまう。
- 活動内容やレベル、従事している活動時間に対する評価が低いだけでなく身分の保証もないため、仕事としての処遇はアルバイトレベルで、他の収入源がなければコーディネータの仕事は続けられないのが現状。

- 現在のところ活動経費がなく、無償で活動している(今後は認められる予定)。
- 日給が1万4千円と専門職としては安い。県の外郭機関なので無駄な提出書類、無駄な報告が多い。
- 行政の付随機関として、強気をとおせない点(企業から言われる事をそのまま受け入れる部分)。ある意味クレーマーのような要望もそのまま時間をかけて対応をする現状。民間としての旗振りが向いている部分もある。
- コーディネート業務の経常業務としてのウェイトが低い。地域振興効果に対する組織内での評価が低く、効果に対する処遇については個人としては満足していない。
- プロジェクトに係る研究開発とコーディネータを一緒に行うことは企画立案遂行やマネジメントの点でメリットが多いが、スタッフがいないと十分な活動を行うことができない。

#### ⑤ コーディネート業務に役立っている経験・仕事

コーディネート業務を行う上で、役に立っている経験について回答してもらったところ、「地域を中心とした取組経験により、地域の人脈を有している」が 17 件、「研究経験により、研究成果の学術的、産業的評価ができる」、「企業や組織、プロジェクトのマネジメント経験を有している」、「国等の補助金等や金融機関の融資等の申請業務の経験を有している」が 13 件であった。

また、現在のコーディネート業務に役立っている過去に経験したことのある仕事について、記述してもらった結果は以下のとおりである。21 名の者がそれぞれ、多様な経験を持っていることがわかる。

図表 3-10 コーディネート業務を行う上で、役にたっている経験（複数回答）

コーディネータ業務を行う上で、役に立っている経験（複数回答）	回答数
研究経験により、研究成果の学術的、産業的評価ができる	13
研究経験により、研究者の人脈を有している	11
知的財産管理の経験を有している	3
原材料調達の経験を有している	4
製品開発の経験を有している	11
食品の衛生管理、品質管理の経験を有している	10
販売戦略・マーケティングの経験を有している	8
ブランド化の経験を有している	4
広報・PR等、パブリシティ戦略の経験を有している	7
食品企業等での勤務経験により、食品業界の人脈を有している	6
企業や組織、プロジェクトのマネジメント経験を有している	13
国等の補助金等や金融機関の融資等の申請業務の経験を有している	13
地域戦略を構築した経験を有している	10
地域を中心とした取組経験により、地域の人脈を有している	17
その他	5

図表 3-11 コーディネート業務に役だっている過去の仕事

民間企業勤務経験、プロジェクト獲得と実施、研究会での活動、地域戦略構想のまとめ。
ライター、新聞記者 地域の製造業・食品製造業・農業・林業・行政・教育などに関わる取材執筆活動。 特に、「上伊那輝く経営者100人」(伊那毎日新聞社刊)「どーんと直売 喜びを売る農産物直売所in信州」(川辺書林刊)に集約した、特集の記事執筆。
研究会の事務局 : 各種研究会の事務。 研究プロジェクトの実施 : 提案公募研究のプロジェクトリーダー。
IT農業研究会事務局長、インキュベーターマネジャー。 都市エリア産学官連携促進事業 事業推進。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・原子力発電所構内でのコンポスト設備建設。</li> <li>・農業(スプラウト工場生産)、有機JAS検査員。</li> </ul>
海外駐在経験(海外事務所は組織が小規模で幅広い業務を行なう必要)、語学(英語)能力。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行代理店の新事業/全国各地のグルメ企画とプロの食情報をデータベース化。</li> <li>・ナショナルブランドの食品加工メーカー新商品開発、パッケージデザイン、PR戦略。</li> <li>・衣料メーカーの商品開発、デザインからオリジナル販売什器の開発。</li> <li>・愛知万博での地域イベント企画、プロデュース、運営管理。</li> <li>・地域ブランドの実態調査、モデル事業の立案～テストマーケット実施。</li> <li>・広域連携環境事業「エコキャラバン」の事業計画～運営管理、エコカー展示、環境CG映像制作。</li> <li>・地域ブランド研究会による地域循環型ネットワークづくり(見本市・研修会・商品開発)。</li> <li>・商業高校課題授業「高校生のための健康弁当」による食育とビジネス学習。</li> <li>・二市連携食育事業(体験講座、フォーラムのトータルプロデュース～運営・管理)。</li> </ul>
食品総合研究所・食品工学部・製造工学研究室長(当時名)として、多数の民間企業と技術相談及び共同研究。
<p>大手食品企業からの受託研究開発。</p> <p>国および県レベルでの研究技術開発の委託事業、補助事業。</p>
大学において経済学の研究・教育に従事。
工場技術職・管理職、企画・開発・研究職、営業・販促管理職
販売業、マーケティング、営業
食品メーカーにおける、商品開発・品質設計、品質管理、規格書作成、工場案内、仕入、広報、企画、マーケティング、営業、イベント(食品展示会)等の企画運営、技術開発等販売先が多岐に渡っていたため、食品業界の中でも様々な業態の販売先の人々と交流がある。
金融業(一部上場企業)の中で企業化提案を実施。テレマーケティングサービス、その他コンサルティングサービス会社を新設。そこでサービス企画・営業・人材マネジメントを担当。
<p>農業研究職(農業経営調査研究、農村地域計画策定調査研究)、</p> <p>農業改良普及職(農業経営指導、融資活用指導)。</p>
町立農業科学研究センターで基幹産業である酪農業の振興施設、従事内容は乳および食肉加工製品の加工開発と、地域内食品企業への各種の支援(工程管理、食品衛生、商品開発)。地域住民(特に生産者)に対する、食品加工技術指導。
第3セクターの研究員として2年出向したこと。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・当センターの食品企業に対する技術支援業務。</li> <li>・民間企業主体の研究開発補助金の申請書作成やアドバイス。</li> </ul>
食品技術に係わる相談窓口業務。

⑥ コーディネート業務を行う者の資質

コーディネート業務を行う者の資質として優先順位が高いと思われるものを第1位から第3位ま

で選択してもらった結果は、以下のとおりであった。回答にバラツキはあるものの、第1位としては、「企画立案能力」とした者が3名、第2位として、「コミュニケーション能力」と回答した者が4名、第3位としては、「ネットワーク力」と回答した者が3名であった。第1位を3ポイント、第2位を2ポイント、第3位を1ポイントとして計算したところ、「企画立案能力」、「コミュニケーション能力」、「ネットワーク力」がそれぞれ15ポイントであった。

なお、経産省調査において、コーディネータ本人が「最も重視するコーディネータに必要なスキル」に対する回答(単回答、N=525)は、「コミュニケーション能力」(127)、「目利き力」(84)、「専門性」(57)、「企画力」(46)、「ネットワーク形成力」(45)であった。この結果を見ると、コーディネータ業務を行う者の資質として重要な点は、今回調査とほぼ同様の傾向にあることがわかる。

図表 3-12 コーディネータ業務を行う者の資質として優先順位が高いと思われるもの

コーディネータ業務を行う者の資質として優先順位が高いと思われるもの	第1位	第2位	第3位	ポイント計
発想力	1	0	0	3
企画立案能力	3	2	2	15
情報収集・分析能力	1	2	1	8
事務処理能力	0	0	0	0
研究に対する理解力	0	0	0	0
政策に対する理解力	0	0	0	0
ビジネスに対する理解力	0	1	1	3
論理的思考能力	0	0	2	2
コミュニケーション能力	2	4	1	15
マネジメント能力	1	2	0	7
調整能力	2	1	2	10
決断力	0	1	1	3
問題解決能力	1	1	1	6
ネットワーク力	2	3	3	15
忍耐力	1	0	2	5
瞬発力(レスポンススピード)	1	0	1	4
その他	2	0	0	6
合計	17	17	17	

注1: 複数回答の回答内容(カウントできないため、上記表には含めていない):

回答者 A: 第1位:事務局長として(11. 調整能力)、クラスターマネージャーとして(2. 企画立案能力、7. ビジネスに対する理解力)、第2位:事務局長として(2. 企画立案能力)、第3位:事務局長として(6. 政策に対する理解力)、クラスターマネージャーとして(9. コミュニケーション能力、13. 問題解決能力、15. 忍耐力)

回答者 B: 第1位:2. 企画立案能力、6. 政策に対する理解力、9. コミュニケーション能力、13. 問題解決能力、14. ネットワーク力、

回答者 C: 第1位:1. 発想力、2. 企画立案能力、3. 情報収集・分析能力、9. コミュニケーション能力、10. マネジメント能力、13. 問題解決能力、14. ネットワーク力

注2:「その他」の回答内容:ファシリテーション能力、情熱

#### ⑦ 今後コーディネータ業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組み

今後、コーディネータ業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組みとしては、第1位として、

「コーディネータの独自予算の確保」、「コーディネータ人材の育成」と回答した者がそれぞれ5名、4名おり、第2位として、「コーディネータの独自予算の確保」、「コーディネータ研修の充実」と回答した者がそれぞれ4名あった。第3位としては、「コーディネータ人材の育成」、「各機関のコーディネータのネットワーク化」と回答した者がそれぞれ5名であった。第1位を3ポイント、第2位を2ポイント、第1位を1ポイントとして計算したところ、「コーディネータの独自予算の確保」、「コーディネータ人材の育成」がそれぞれ23ポイントとなった。

経産省調査においては、「コーディネータの社会的地位向上のために必要な施策」に対する回答(複数回答、N=506)として、「雇用期間の長期化」が28%、「雇用形態の見直し(正規職員化)」が25%、「報酬の向上」が23%、「国又は機関による資格認定制度の導入」が18%の順となっている。また、「更に充実したコーディネートを行うため、あればよいと思う政策や支援ツール」に対する回答(複数回答、N=482)として、「コーディネータ同志の意見交換会」(284)、「国内研修」(227)、「講演会・シンポジウム」(181)、「資格制度」(152)があげられていた。

図表 3-13 今後コーディネート業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組み

今後コーディネート業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組	第1位	第2位	第3位	ポイント計
コーディネータの常勤化	2	0	0	6
コーディネータの給与引き上げ	3	1	2	13
コーディネータの地位の向上	1	2	1	8
コーディネータの若年齢化	1	0	2	5
コーディネータの独自予算の確保	5	4	0	23
コーディネータスタッフの増加	1	3	3	12
コーディネータ人材の育成	4	3	5	23
コーディネータ研修の充実	0	4	1	9
各機関のコーディネータのネットワーク化	1	2	5	12
その他	3	1	0	11
無回答	0	1	2	4
合計	21	21	21	

### 3. プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートの実態

前項では、コーディネータの資質として求められるものとして、「企画立案能力」、「コミュニケーション能力」、「ネットワーク力」が挙げられたが、これだけを持てば十分なコーディネートができるとは言い難いのではないかと考えられる。そこで、ここでは、担当しているプロジェクトを出口段階に近いところまで発展させている、3名の方に着目し、彼らの担当しているプロジェクトの概要やコーディネート活動の内容、また、彼らの経歴、資質などについて、分析を行うこととする。

#### (1) 食農産業クラスター推進協議会・クラスターマネージャー 横山 順子氏

食農産業クラスター推進協議会・クラスターマネージャー 横山 順子氏がコーディネートしているプロジェクトは、食農産業クラスター推進協議会で立ち上げているプロジェクトの一つであり、同協議会の看板プロジェクトでもある「青じそ加工研究会」である。この取組みについては、Discussion Paper No.53「食料産業クラスターによる地域活性化に対する「学」「官」の貢献に関する調査研究」でも、取り上げたところであるが、今回はコーディネート活動という視点で分析を行うこととする。

##### ① プロジェクトの概要<sup>8</sup>

豊橋地域は日本有数の農業地帯、特に施設園芸の盛んな地域であり、青じそ(大葉)は、豊橋市を含む東三河地域が施設栽培ものの販売量では、全国の5割以上を占める。しかしながら、その販売量を経年的に見ると、2000年には全国の販売量5,715トンに対し、愛知県が4,022トンだったのに対し、2006年には、それぞれ5,454トン(対2000年比95.4%)、3,134トン(対2000年比77.9%)と販売量は減少傾向にある。特に愛知県の減少幅が大きくなっている<sup>9</sup>。このような青じその生産の減少は1995年頃から中国などから輸入される安価な青じその増加や青じそ生産者の高齢化、他産地での生産拡大などが理由としてあげられている。このような厳しい状況の中、豊橋地域における青じその販売ルートとしては、市場出荷が中心であった。このような中、規格外の青じそを活用した青じそ加工食品を商品化し、販売しようという意欲を持った地元食品企業(豆腐、パン、製麺、水産練製品等)が中心となった「青じそ加工研究会」が2007年に設立された。

「青じそ加工研究会」は「一業種一社」を原則としてメンバーを構成している。これは異業種が参加することによって、お互いに相乗効果を得ることを目的にしつつも、同業種を参加させることによる無用なけん制し合いを避けるためである。メンバー全員でそれぞれのメンバーが作った試作品の試食会に参加し、批評しあったり、テストマーケティングを行ったり、イベントへの出展を行ったりといった取組みを行っている。定例会は原則月1回開催し、イベント前後にはさらに回数を多く開催している。また、減農薬等に取り組んでいる豊橋温室園芸農業協同組合 大葉部会、青じそのペースト化のノウハウを有する地元の加工メーカーも参加をしている。さらに、食農産業クラスター推進協議会を中核とした地元自治体や大学等研究機関、食農関連企業による全面的なバックアップ体制を

<sup>8</sup> 「豊橋地域の食農を知り活用するためのハンドブック」(2010年3月)(社)食品需給研究センター、豊橋食農連携推進戦略構想書策定ワーキンググループ より

<sup>9</sup> 農林水産省「野菜生産状況調査(2006年産)」、野菜の品目別、都道府県別生産状況、販売量(しそ)のうち施設園芸の数値。同調査結果によれば、愛知県の中でも、しその生産の主要都市としては、豊橋市となっている。

得て、地域ぐるみで青じそ加工による新商品開発を推進している。2010年7月現在で、参加メンバーは13社・団体、既に青じそ寄せ豆腐や青じそ入りパン、パスタ、餃子、ウインナー等様々な商品が開発されており、研究会全体の関連商品売上も拡大している。大葉部会との連携も次第に深まってきており、当初は、青じそを使った加工食品についての認識が低かったが、2010年夏のお中元商品としてのセット販売に取り組んだところ、大葉部会からの注文が殺到したという。今後は、豊橋駅前での販売拠点の確立や、組織の強化(研究会から株式会社化へ)も視野に入れて、更なる取組みの充実を図っていくこととしている。

## ② 青じそ加工研究会の活動の特徴<sup>10</sup>

「青じそ加工研究会」の活動の特徴としては、以下のことがあげられる。

- (a) プロジェクト推進母体である「食農産業クラスター推進協議会」は2007年6月に発足しており、農業者、農業関連企業、食品産業、支援・研究機関、行政機関その他がメンバーとなっている。事務局は、株式会社サイエンス・クリエイトが担っており、同社は民活法(民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法)の認定を受けて平成2年10月に設立した、愛知県、豊橋市、日本政策投資銀行、豊橋商工会議所、及び民間企業112社の参加による第3セクター方式の会社である。事業内容は、豊橋サイエンススコア運営、中小企業支援事業、情報関連事業、各種研究会運営、産学官連携活動となっている。
- (b) 各商品開発においては地産地消の観点を重視し、原材料の青じそ以外にもできる限り地元産(商品の性質上地元で調達できない場合は国産)の食材を使うことにこだわり、安全安心な逸品づくりに徹している<sup>11</sup>。豊橋温室園芸農業協同組合・大葉部会の111農家は、食品メーカーのクライアントから「生産者履歴」や「使用農薬」の書類提出を要請されることや、商品開発における真摯な取組みを知り、生産者と食品メーカーは運命協同体であるという認識を高め、独自に抜き打ちによる残留農薬検査や新品種の導入などで安全・安心な青じそ供給に努めている。
- (c) 「青じそ加工研究会」の開発商品には「青じそ加工研究会認定マーク」を添付することで、他の商品との差別化や青じそのブランド化・イメージ向上を図っている。
- (d) 食品企業は「一業種一社」で構成・運営することにより、同業者同士ではできない開発技術の情報共有等による相乗効果を生み出し、食品フェアや試食調査などに全員参加で取り組むことで相互理解やマーケティング能力の向上につながっている。食品メーカーはこうした連携効果に触発され、共に取り組むことへの理解を深め入会してきている。

## ③ コーディネート活動のポイント

横山氏へのインタビューで伺った、「青じそ加工研究会」でのコーディネート活動のポイントは以下のとおりであった。

<sup>10</sup> Discussion Paper No.53「食料産業クラスターによる地域活性化に対する「学」「官」の貢献に関する調査研究」、東日新聞(2010年6月20日号)記事、インタビュー結果より

<sup>11</sup> 青じそを使った商品開発や意識調査から消費者が青じそ生産に多量の農薬を使っているという誤解をしていることが判明し、これを払拭するため、公的機関での分析検査をする一夫、品種改良で病害虫に強い品種を活用し、減農薬を進めている実態を把握している。

- ✓ メンバーは企業の規模もバラバラだし、社長もいれば、社員がメンバーになっている会社もあり、様々な人がいるので、研究会の目標に向けて意志統一できるように常に調整している。
- ✓ 家族経営の会社と株式会社で大きくやっている企業では経営レベルが違う。急激な成長発展を仕掛けると倒産させてしまう危険も伴うため、無理をさせないよう配慮しつつ各社の経営力を高め、次のステップに向けて準備をしている。
- ✓ 年2回、個別にメンバー企業をまわって話を聞いている。会議では把握できないそれぞれの会社の課題を把握し、解決のためのアドバイスやサポートを行いながら、研究会での各社の活動目標を明確にするよう指導している。
- ✓ 会議は月1回ベース(最初は3ヶ月に1回だった)だが、イベント等の前になると月2回になる。1回でも欠席すると自分が遅れていることを実感するほど会議の中身が濃いので、ついていけなくなるという危機感をメンバーが持っているため出席率は高い。遅刻しても欠席は決してしないということで、月一回のメンバー交流が連携意識を高める結果となっている。
- ✓ イベントの後には必ず振り返りをしてもらっている。それぞれが感想・反省点を発言することで他のメンバーの発言から、自分の気付かなかったことに気付くことができ、意識の共有化につながっている。
- ✓ 人にやらされるのではなく、自分の意志でやったことは身に付く。やらされたことは失敗しても成功しても身に付かない。こういうことをモットーにコーディネータをやっている。
- ✓ 原則メンバーは1業種1社としている。同業種の人が入っていると技術を盗まれるという意識が働くが、異業種の場合はお互いの技術を活かすポイントや使い方が異なり、また新しい発見や気づきを得られることが多く、開発力に結びついている。
- ✓ 30代半ばから40代半ばの若い人たちがメンバーになっている。異業種のメーカー同志で自分たちが開発した商品の試食や批評をお互いにしてもらっているが、それぞれ厳しい意見が出る。ただし、視点が違う意見が出るので参考になったという人が多い。
- ✓ メンバーにはお互いに上下関係がないため、いいたいことが言い合える関係ができており、派閥もなく、人の話が素直に聞ける環境ができています。
- ✓ みんな勉強熱心なのでお互いに刺激を受け合っている。こうした環境は大企業以上のノウハウや知恵を生み出すことにつながる。
- ✓ 自分の会社の商品以外の商品もずっと試作につきあってきているので、他社の商品説明もできるようになっている。研究会で参加するイベントや展示会などでは、誰でもどの商品でも説明できるので、外部からは一つの会社と思われることが多く、研究会という異業種集団であることを説明するとびっくりされるほど連体意識が高い。こうした異業種で同一コンセプトの商品のラインナップができてくると、今までにないビジネスパワーになる。
- ✓ 生産農家との連携は、最初はなかなかうまくいかなかったが3年やってきてやっといい関係ができてきた。農家と食品加工メーカーの現場をお互いに視察する勉強会を実施したことで、HACCPをとっている食品加工メーカーが毎日1時間半かけて掃除をしているという実態や、農家がさまざまな工夫をして減農薬に取り組んでいる苦勞を知り、相互理解が深まり運命共同体であるという実感を得ることにつながった。
- ✓ 2008年6月に豊橋温室園芸農業協同組合・大葉部会婦人部の集まりで試食説明会を行ったら、青じそ加工研究会のことを知らないという者がほとんどだった。2010年5月の大葉部会総会のときには111名の農家が集まったが青じそ加工研究会のことを知っているとした農家

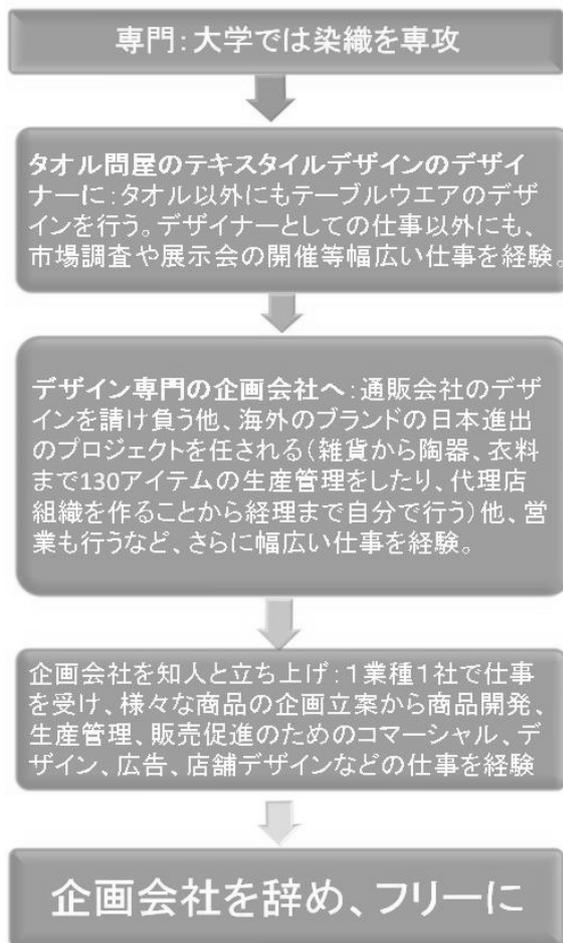
は半分であった。こうした状況を改善するため、大葉部会の総会や婦人部の集まりに研究会のメンバーが出向き、活動報告と試食交流会を行い生産者たちに理解を促す活動を実施。生産者はそれまで研究会は販売先のひとつにしすぎないという意識だったが、規格外の青じそを有効活用し、全国に豊橋の青じそをPRしながら、青じそを使った商品を付加価値の高い地域ブランドに育てあげたいというメーカー側の思いを伝えることで、少しずつ理解してもらえるようになってきた。

#### ④ 横山氏のコーディネート業務のバックボーン<sup>12</sup>

まず、横山氏の経歴について、大学卒業からフリーになるまでを見てみよう。フリーになるまでに3つの会社を経験している。いずれも、デザイナーという専門の強みを持ちながらも、実際は、デザイナーの仕事に留まらず、幅広い事業展開の運営管理まで経験している。特にクライアントの新事業開発に携わることが多く、商品の企画段階から、販売、マーケティング、事業計画までを通して行う

ということを様々な企業分野で体験している。途中、取引先企業が倒産するといったことにも遭遇したそうで、どこまでビジネスが進められるか、進められないのかといった経営の勘所がわかるようになっていったという。その後、知人と立ち上げた企画会社では、粉末茶のマーケティングをはじめ醸造、酒造、乳酸菌飲料など食品加工メーカーの開発分野に関わることが増え次第に関連大学との人脈も広げていった。また、今までにない行政がらみの専門的な仕事を手がけることが多くなり、その内容に合わせ、それまでの仕事で培った人脈をコーディネートし、必要な専門家たちと組んで仕事をする方法を身につけていったという。中でも愛知県、岐阜県、三重県、静岡県の広域連携事業としてエコキャラバンという環境事業や愛知万博での地域イベント企画、プロデュース、運営管理といった事業も手がけたときは、結果的に産学官連携事業を展開する結果となった。

基本的なワークスタイルとして、仕事のやり方がわからなければ、見る、聞く、調べるといったことを徹底的に行いながら、実践を通して軌道を創造していくというやり方で、新しいチャレンジにも抵抗がなかった、ということである。横山氏は、広告代理業に携わってきた経験から、専門家の偏った価値観やマスコミの情報に踊らされることのないよう、自分の目と耳、足で得られる情報を踏まえ、判断することを大切にしている。



<sup>12</sup> 東日新聞(2010年6月20日号)記事、インタビュー結果より

横山氏が食農産業クラスター推進協議会に関わる直前に携わったのが、東三河「穂の国ブランドビジネス研究会」であった。ここでは、東三河にどんな資源があるか調べようということで、「あなたがすごいと思う人、尊敬している地元の人は誰ですか」と聞いて歩いてインタビューしていった。伝統工芸の職人から農業者を紹介され、その人から企業の社長を、そしてNPOを紹介され・・・といった具合に東三河エリアの120名の者のヒアリング調査を行った。そのことで、横山氏はこの地域がポテンシャルの高い地域だということはわかったが、自己完結型でネットワークが広がらず、もったいないと思ったそうである。

以上みてきたように、横山氏は、デザイナーとしてのセンスを備えつつ、徹底した現場主義で、商品開発、販売の仕事を数多くこなされ、また、行政との仕事にも多く携わり、かつ、東三河の人脈を作るという経験にも恵まれていた。もちろん苦労も多かったことと思われるが、そうした苦労も含めてそれまでの経験が食農産業クラスター推進協議会の「青じそ加工研究会」の実践につながっていったものと考えられる。

#### ⑤ コーディネート業務実施上の課題

そんな横山氏が、コーディネート業務を行う上で、重要ではあるが現状では不十分だと考えている課題について伺ったところ、

- ✓ 地域を連携させていく上でキーマンとなる人をつなぐことが重要。今は食農産業クラスター推進協議会事務局長である中野氏が地域連携をサポートしているが、中野氏以外の適任者がおらず、今後のこうした人材の確保、育成が急務である。
- ✓ パートナーである行政の職員の意識の向上が課題であり、彼らに対する教育指導や現状認識が必須で、もっと積極的に取り組める協力体制が必要である
- ✓ 補助金申請書類については事務局で作成してもらっているが、クラスターマネージャーとの具体的な申請内容や金額についての打合せが不十分で、実施段階における調整が毎回発生しているのが現状である。専門家に依頼すると多額な費用が発生するため、内部で対応できるようにノウハウの蓄積や専任者の育成が不可欠である。
- ✓ コーディネート業務は、参加者のポテンシャルを最大限に引き出し、それを連携させることでよりよい事業展開を行うことにある。そのためのファシリテーションスキルは重要で、自分自身は自主的に様々なセミナーや学習会へ定期的に参加し学んでいる。コーディネータにとっては必要な能力であるので、コーディネータ育成には欠かせないスキルとして身につけさせる必要があると思う。

といったコメントをいただいた。

また、横山氏がコーディネート業務を行っている中で、特に持っていた方が良いと思われる資格や経験について伺ったところ、「資格よりは多くの実践経験を身につけていること」「冷静で情熱に満ちた行動力をもっていること」「柔軟な発想力を常に鍛えていること」とされ、経験しておいた方がよい事項等として、以下のことを示された。

- ✓ 事業経営の経験
- ✓ 食品の衛生管理、品質管理の経験

- ✓ 販売戦略・マーケティングの経験
- ✓ ブランド化の経験
- ✓ 広報・PR等、パブリシティ戦略の経験
- ✓ 企業や組織、プロジェクトのマネジメント経験
- ✓ 国等の補助金等や金融機関の融資等の申請業務の経験
- ✓ 地域戦略を構築した経験
- ✓ 地域の人脈ネットワーク

## ⑥ プロジェクト参加者から見た横山氏

今回、「青じそ加工研究会」に参加する食品企業の3人の者にも話を伺うことができた。彼らから見たコーディネータ横山氏、あるいは「青じそ加工研究会」に対する考えについては、以下のとおりであった。

- サッカーの“チームJAPAN”ならぬ“青じそJAPAN”という意識で、強いチームワークで取組みができています。横山さんは監督。厳しい人と恐れていた。研究会の活動や理念についていけるか不安はあったが、横山さんから達成できそうな一歩先の到達目標を示されつつ、それを一つずつ乗り越えてきたことで成長できた実感がある。
- 青じそ加工研究会にいて商品開発に対する妥協が許されなくなり、必然的に商品のレベルアップにつながっている。
- 「青じそ加工研究会」のメンバーの商品には、自分の商品と同様愛着がある。自分の商品だけ売ればいいという感覚はなく、誰の商品でも商品説明ができ、試食販売フォローまでできる。
- 同じ方向に向かって取り組むメンバーから出た意見は積極的に取り入れていきたいと思う。
- 商品ができあがったらブラッシュアップしていくために試食審査会が行われる。メンバーからはダメなものはダメと厳しい意見を言われる事も多いが、自分が気付かない改良点やアドバイスをもらえるので、よりレベルの高い商品を目指していく反骨精神が沸いてくる。
- 青じそ加工研究会では中途半端なことはできないという意識を皆がもっている。チーム全員が勉強熱心で、お互いの成長が刺激となりのんびりしてられないが、それがまた楽しくもあり自己成長につながってきているので苦痛ではない。研究会に入って3年で大きく成長できたと思うし、周りからも高く評価されることが多くなった。横山さんは厳しい“愛の鞭”と、それぞれの課題や力に合わせて道筋をつくりながら、納得できる目標設定を提案してくれる。
- メンバーの多くは直接消費者と接する経験も少なく、外部へのアピールはあまり上手ではなかったが、研究会の活動を通して自分たちの思いや、商品について話せるようになってきた。これからも、研究会のどういう人がどういう思いでつくっているかを消費者に伝えていきたいと思う。

(2)(地独)北海道立総合研究機構 産業技術研究本部 食品加工研究センター主査(相談指導)  
吉川 修司氏<sup>13</sup>

<sup>13</sup> インタビュー結果より

(地独)北海道立総合研究機構 産業技術研究本部 食品加工研究センター主査(相談指導) 吉川 修司氏がコーディネートしているプロジェクトは、北海道魚醤油生産組合(業界任意団体)の活動支援、どぶろく研究会の活動支援である。公設試の研究者である吉川氏は、コーディネータという肩書きを持っている訳ではないが、技術支援という活動の一貫としてコーディネート活動を実践している。

## ① プロジェクトの経緯と概要

以下、吉川氏へのインタビュー結果から、プロジェクトの経緯と概要を示す。

### (魚醤油プロジェクトの組織化の経緯)

吉川氏は、発酵などを専門とする研究者で、魚醤油の製造等の指導を道内各地の企業に行っていた。その活動の成果が上がり、次第に取り組む企業が増え、それらの業者をまわっていると他社の現状を知りたいと言われるようになってきた。そこで、講習会の際に、これまで食品加工研究センター(以下「食加研」という。)が付き合いのなかった企業にも声をかけて座談会を開催した。これがきっかけとなって、魚醤油の業者の他、市町村立加工センター、資材屋、ユーザー、麴製造企業なども入れた研究会を立ち上げた。そうしているうちに業者同士がお互いの中でビジネスを始めるようになり、発展してきたので、4年目に事務局を民間に移し、6年目に研究会から組合組織に変更した。勉強会で講師を呼ぶにもお金が必要だし、補助金をとるには公設試が事務局ではやりづらいというのもあった。事務局長にメンバーの中で経理に強い者(元銀行マンで、酒造会社の社長)になってもらい、吉川氏と二人三脚で進めている。理事は道内各地を網羅する形で、各地の魚醤油製造企業になってもらっている。また、組合発足をマスコミにPRし、記事に掲載された。この宣伝効果は大きかった。組合化に伴い、会議の場所も食加研ではなく北海道科学技術総合振興センター(ノーステック財団)で開催するようになり、ノーステック財団との連携もとれるようになり、ノーステック財団のコーディネータに組合の発展のためのロードマップを作ってもらうなどもしている。組合組織に移行するに当たって年会費を1万円から3万円に値上げした。これまでは総会は年1回だったのを2回にし、組合が進むべき方向性を示していくことになった。これは魚醤油組合の新たな進化である。仲良しグループではなく、新たな展開をする上では経費が必要となることを認識した取組みへと展開する時期に来ているということである。

### (魚醤油を展開するようになった経緯)

魚醤油については、テーマはエコである。魚醤油の絞り滓をどうするかという課題はあるが、魚介類の内臓や魚皮、加工の際に発生する切れ端といった、これまで廃棄されていたものを原料にして魚醤油を作っているのが、未利用資源の有効利用となっている。ウニの内臓など腐敗しやすいものはなかなか難しいと思われたが、なんとか商品化できた。こうした廃棄物の処理は水産加工会社の全業界的課題であり、それを魚醤油という形で商品にできるということが鍵である。吉川氏は食加研の業務として企業周りを頻繁に行っているため、どこの会社にも何かあって、繁忙期はいつでも、原料調達はどこから行っているという情報は頭に入っている。これまで水産加工業者は発酵食品が苦手だったが、今は様々な会社が魚醤油を作るようになった。しかし、魚醤油の原料を外から購入しているところや、単品で販売しているところは採算性を高めるため、加工品の開発を模索しているところが多い。

### (販売戦略)

ある企業では魚醤油の単品での販売額は1000万円だが、関連商品は3億6千万円にのぼる。一方、国内市場では家庭用の普及は4%で単品をどうやって使ったらいいのかわからないという顧客が多い。そこで、水産加工会社と調味料メーカーをくっつけて、さしみ商材+カルパッチョソースという商品を作った。外食産業の求めるものは、ぱっとあけて皿にもりつけていかに手をかけたものに見せるかということで、さしみにカルパッチョソースをのせることでおしゃれで少し手をかけた料理という演出ができ、居酒屋に喜ばれそうな組立食品ができた。

また、魚醤油についての消費者に対するアンケートをとると、「使い方がわからない」「臭いイメージがある」という結果が出てきたので、補助金を使ってパンフレットを作った。また、道庁経済部商業流通支援課が、バイヤーとつなげる仕事をしているというので、そこにも相談にいった。6月にあった商談会では、1日目は本州のバイヤーが、2日目には道内のバイヤーが参加しており、どこで魚醤油が入手できるか地図にマッピングした資料を作って配布した。まだまだ知名度も低いという課題がある。組合の中で、すべての魚醤油の味や特徴がわかって説明できる者を吉川氏以外に育てていくことも課題である。

補助金を使って道内で市販されている魚醤油の成分調査を外部委託して行った。これにより成分一覧表を作った。あるかまぼこ業者が味覚マップを作っていたところから発想して作った。食加研にも味覚センサーを研究している研究者がいる。また、10歳代、20歳代、30歳代、40歳代、50歳代、60歳代と男女20名ずつ参加してもらい、大規模試食会を実施した。統一レシピで味がストレートに出るものとして、ドレッシング、湯豆腐のたれ、炒め物に使って試食してもらった。この結果、北海道産はあらゆる調理法に合うことがわかった。既成のものは生で食べるのはあまり評判がよくなかった。事前の想定では年齢が上がるほど魚臭さが気にならなくなると思っていたが、30および40歳代に魚臭さを気にする人が多く、10歳代の方が問題ないという人が多かった。

組合内コラボも始まっており、新規製品として鍋のたれやウニ炊き込みご飯の素も生まれて、さらにこれまで少なかった組立食品の商品化例も出始めている。今後は水産業者同士のコラボでブランドにチャレンジしていこうとしている。

(認証制度、新たな展開)

道産食品独自認証制度というのがあり、道産の食材を使った商品についてマークを付けて認証するという制度がある。素材に可能な限り道産品を使うことのみならず、衛生面の基準に加え、委員が味をチェックし認定するというものである。日本で初めてこうした認証制度で魚醤油の認証をとることが重要ということで、業界としての姿勢をアピールするためにも、認証をとろうということになった。委員会には、吉川氏の他、組合の事務局長、組合以外の企業が入っている。調整に時間を要したがなんとか基準も決まり、すでに5品が認証を受け、今後も新規認証品を募集している。

Codex<sup>14</sup>で魚醤油の国際企画を作ろうとタイが提案しており、Step5<sup>15</sup>までいっている。タイは魚醤油の輸出国で自国に都合の良い規格案が提案されている。安全性の基準では、Step5の素案ではヒスタミンの基準値が400ppm未満となっており(欧米の基準は50~200ppm)、北海道の魚醤油は200ppm未満がほとんどだったため、北海道では品質の良いものが作られていると言えるが、今

<sup>14</sup> 正式名称は、Codex Alimentarius Commission。消費者の健康の保護、食品の公正な貿易の確保を目的としてFAO及びWHOにより設置された国際的な政府間機関であり、国際食品規格(コーデックス規格)の作成等を行っている(農林水産省HPより)。

<sup>15</sup> コデックス規格作成には、通常8つのステップを経る必要があるが、ステップ5とは、「規格原案について各国のコメントを求める。そのコメントと執行委員会による作業評価結果に基づき、総会が規格原案の採択を検討する」という段階で、魚醤油については、2010年7月の第33回総会でステップ5の採択がなされた(農林水産省HPより)。

の規格案すべてを満たすのは現状では難しいものも多く、そうなると日本の魚醤油が魚醤油として輸出ができなくなる可能性があるという。しかし、魚醤油とうたわずに別のものとして展開する方法もあると吉川氏は考えている。

吉川氏は、秋田、石川でも魚醤油を作っている地域があり、そこの交流ということも考えている。

## ② 魚醤油プロジェクトの特徴

魚醤油プロジェクトの特徴としては、以下のことがあげられる。

- (ア)メンバーに突出した大企業がおらず、企業規模もほぼ均質であった。
- (イ)4年目に事務局を民間に移して研究会から組合組織に変更した。
- (ウ)事務局長には、民間の者になってもらい、吉川氏と二人三脚で進めている。
- (エ)仲良しグループではなく、ある程度、ついてこられる者に絞った展開を見据えている。
- (オ)組合組織に移行するに当たって会費を年1万円から3万円にアップ。総会の頻度も年1回から2回にし、組合が進むべき方向性を示した。
- (カ)消費者に対するモニター調査など市場調査を実施している。
- (キ)道内で市販されている魚醤油の成分調査を外部委託して行っている。
- (ク)道産食品独自認証制度に魚醤油の認証制度を設定した。

## ③ コーディネート活動のポイント

吉川氏のコーディネート活動のポイントは以下のとおりである。

- ✓ **人脈**;食加研の業務上様々な分野の者と接触を持っており、食品業界(道内外)に限らず、大学、自治体(市町村、道県)などの人脈を有している。
- ✓ **技術的裏付けを持った販売戦略の策定**;技術相談があった場合は、技術的難易度の仕分けをまず行う。(i)5年以上かかるものなのか、(ii)3年あればものになるのか、(iii)1、2年でできるものなのか。また、生産量からみて、(a)地産地消で小規模販売を行うのか、(b)ある程度の量を作って道内に販売するのか、(c)本州にまで販売できるのか、ということを考える。本州までねえるところであれば、設備のどの部分が不足しているのか、技術としてあった方がいいものは何なのかといったことを考える。ラインを見ているとここを太くするとラインが回るということもわかる。
- ✓ **調整能力**;思いついたアイデアなどは、飲み会の席などでメンバーに言ってみて反応を見て、いけそうなら絵姿を描いていくという方法をとっている。
- ✓ **企業の自立促進**;企業の方々には新しい取組みを行う際には、リスクが伴うので、補助金をうまく使う方法を提案しているが、以前は、吉川氏が手取り足取りやっていたが、今は役所との調整は直接企業にやってもらったり、ヒアリングも自分で説明してもらったりして、細かなやりとりは吉川氏がフォローをするということにしている。

## ④ 吉川氏のコーディネート業務のバックボーン

吉川氏は食加研ができる前の準備段階の時期に食加研に入っている。新しい組織なので、地域の人々に知ってもらい、利用してもらい必要があるという初期の段階を経験している。最初はコールセンターのようなこともしていた。開所当時4分の1は準備段階から採用された研究員で、残りは企業から採用された。技術相談は原則無料で、相談やトラブルで何かあったら、まず現場に行くということが食加研のモットーとされている。現場に行くことで会社の実情もわかり研究員たちも勉強になる。また、その業界の悩みもよくわかる(1日一人はどこかに派遣されているという状態は現在も継続されているという)。

また、吉川氏は、北見市にある北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センターの立ち上げの時期に出向しており、特許出願制度などを整備した経験を持つ。サケを使った取組みを始めようという企業がいて研究会を作ってサポートするというプロジェクトを上司と二人で進めようとしていた矢先に上司が倒れてしまい、吉川氏がすべてやらなければいけなくなったという状況にも遭遇する。しかし、それが良い経験となり、ロードマップづくりを初めて行い、自分でプロジェクトを手がけるおもしろさを知ったという。吉川氏は、同センターのウェブサイト運営にも関与し、コラム記事も書いており300話になるまで続けたということである。現在はこの業務はなくなっているが、当時、ウェブ上で、外部の者からの質問に答えるという仕事も毎日しており、どういう者がどういうことに興味を持っているかがわかったという。

吉川氏が所属していた部署が、過去に手がけた仕事の一つとして、乾燥酵母の仕事がある。パンのドライイーストを作る会社(A社)があったが、その会社のラインが空いている時期があった。フランスではワインの乾燥酵母を売っているのだから、日本酒でもできないわけがないと、熱心な酒屋さんに協力してもらって乾燥酵母の試作をした。国の鑑定官にも評価してもらった。特許性はないが、製品を出して既成事実にして清酒用乾燥酵母の開発をA社で行ってもらい、日本醸造協会がこれを販売している。清酒に乾燥酵母を使っているといえば、ここの製品に間違いはない。食加研の研究成果がこのように活かされているのは誇らしいことであると、吉川氏は考えている。

このように、吉川氏は、組織の立ち上げの経験を2回もし、プロジェクトの立ち上げから成果を出すまでの仕事を行ってきており、徹底した現場主義ということも、OJTにより身につけて来たといえよう。

## ⑤ コーディネート業務実施上の課題

コーディネート業務については、本来業務の一部として行っているとともに、研究開発した技術の移転の場としてプロジェクトを活用しているため、現在のコーディネート活動については、ほぼ満足していると吉川氏は答えている。また、コーディネート活動を行っている同僚の研究員とも情報交換を頻繁に行い、お互いのコーディネート活動に活かしているようである。コーディネート業務の重要な要素の一つである人的なネットワークは個人に属する場合が多く、コーディネート業務を他者へと移転、または拡大していく場合において、それをどう引き継ぐかが課題である(吉川氏は、「今後コーディネート業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組み」として第1位に「人材の育成」を選択している)。

コーディネート業務を行っている中で、特に持っていた方が良くと思われる資格や経験についての設問に対し、資格については、

- ✓ 技術士(学術、産業様々な分野に人脈を築くことができる)

✓ 博士(資格ではないが、研究者として大学・研究所の人間とつきあっていく上で必要)と回答している。

経験に関しては、「自分の専門以外も含めて現場から経営者まで様々な業種・階層の人と接触した方がよいと考える。視点が增えることで、より冷静な分析ができるようになると考えられる。これまで会ってきた者の中で、コーディネーターがうまい者ほど人脈が豊富で、それを課題解決にどう結びつけるかの発想と決断、分析に優れている」と回答している。

以上のような吉川氏からのコメントや回答から、公設試の研究者は、現場に根付いた本来業務をしっかりと行うことで、人脈を得て、課題解決に向けた発想や決断力、分析力を身につけていける可能性を持っているということが伺える、しかしながら、公設試の研究者だれしものが、こうした能力を身につけている訳ではなく、コーディネーター活動を実践している者が、次の人材を育てていくことが必要と考えられる。

#### ⑥ プロジェクト参加者から見た吉川氏

魚醤油プロジェクトのメンバーである株式会社小樽海洋水産の松田社長にお話を伺った。松田社長自身、北海道魚醤油生産組合の幹事であり、3年前から研究会に参加している。松田社長から見た吉川氏は、魚醤油の製造技術を知り尽くした研究者であり、指導者であった。魚醤油プロジェクトに参加するまでは、食加研の存在は知っていたが付き合いもなく“敷居が高い”という印象だったが、つきあってみると親身になって相談にのってもらえるということがわかったということである。松田社長は、プロジェクト参加早々に、魚醤油製造のための保温庫と醤油を絞るための圧搾機を導入して、魚醤油製造に力を入れていた。当初は、社長である松田氏だけが魚醤油に関わっていたが、今は全社的に取り組むようになったとのことである。吉川氏に対しては、「本当によくやってくれていて、近くに来たからとしょっちゅう、保温庫をのぞきに来てくれる」と信頼を寄せていることが伺えた。吉川氏から「ここはきちんと温度管理ができています」と言われていると自信をのぞかせていた。

松田社長は、事務局を食加研からメンバーの酒造会社に移したのは、吉川氏にかなりの負担がかかっていたから、と認識していた。会場設営から開催案内文書を出すことまですべて吉川氏に頼りきっていたので、みんなで手わけしてやろうということになったということである。最初は手探りだったが、吉川氏頼りだったのがだんだん自立してきたそうである。

科学的データもとっており、レベルの高いものが北海道でできているという結果が出ているという話が、先日の勉強会のときに吉川氏から紹介され、みんなの自信になったということである。松田社長は、「魚醤油の本当のおいしさを伝えるために、自分たちの商品にどう添加してお客さんに満足してもらえるかというのを考えていきたい」と話しており、魚醤油に対して意欲的に取り組もうとされていることがわかった。

#### (3)北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センター研究員 抜山 嘉友氏<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> インタビュー結果より

北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センターの研究員 抜山 嘉友氏がコーディネートしているプロジェクトは、北見市の新・ご当地グルメ「オホーツク北見塩やきそば」の開発および普及推進、ほかオホーツク管内の新・ご当地グルメメニュー開発である。それ以外にも、様々な北海道内の食品企業の商品開発支援を行っている。公設試の研究員である抜山氏は、コーディネータという肩書きを持っている訳ではないが、技術支援という活動の一貫としてコーディネート活動を実践されている。

## ① プロジェクトの概要

2007年2月が「オホーツク北見塩やきそば」のプロジェクトのスタートであった。当時北海道じゃらんの編集長であったヒロ中田氏が、北見市長他地域の幹部が居並ぶ講演で、北海道における北見市の観光としての地名度は100市町村中、最下位の100位であると述べ、新たなご当地グルメが必要ではないかという提案をした。市町村合併を行ったことで、山から海まで一つの市になったので、その地域資源(農水産物)を生かした塩やきそばでも開発したらという提案であった。抜山氏は、以前より親交のあったヒロ中田氏に誘われ、その会場に居合わせていた。この提案が市内の飲食店関係者の間で盛り上がり、それを支援する形で、抜山氏も関わるようになった。

まず、誰でも取り組めるように、味付けの塩ダレを抜山氏が開発することになった。北見市内にはダレを作れる調味料メーカーがなかったため、小樽市のメーカー、W社に製造協力をしてもらった。W社の協力もあり、よいダレが完成し、始めはそれを各店舗使っていたが、価格での折り合いが付かなくなり、取組みの途中から、大手B社に製造してもらうことになった。現在、B社では、家庭用調味料としても北海道限定で、オホーツク北見塩やきそば用のソースを販売している。家庭用調味料としての販売は、オホーツク北見塩やきそばの知名度を高めることにもなっている。

他に、統一的に技術開発が必要だった部分としては、製麺である。北見市内の製麺業者、北見麺業株式会社に、北見市産の小麦を利用した製麺を行っていただいた。北見市産の小麦だけでは、上手く製麺ができず、結局、北海道産小麦を使った麺に落ち着いた。開発初期の製品化に至らなかった麺も、塩やきそばを開発しようとする飲食店の面々が買い取るなど自ら金銭的負担をしている。

さらに、統一的に技術開発が必要だった部分としては、“シズル感”を演出するために利用している“魔法の水”(ホタテの煮汁)である。オホーツクでは、ホタテの干し貝柱(おつまみ)を大量に製造しており、ホタテの煮汁が大量に発生していたが、これが産業廃棄物になっていた。そこに目をつけ、有効活用を考えた。ただし、テーブルで、お客様の目の前でかける“魔法の水”にするためには、一定の濃縮率などを考える必要があり、その指導も抜山氏が行った。

最終的に以下のルールを作り、2007年4月に「オホーツク北見塩やきそば」がデビューした。開発をはじめからおよそ2ヶ月でのデビューであった。

- (第1条)道内産小麦を主原料とした麺を使用する
- (第2条)オホーツク産のホタテを使用する
- (第3条)生産量日本一の北見産タマネギを使用する
- (第4条)味付けはソースではなく塩とする
- (第5条)皿ではなく、鉄板で提供する
- (第6条)協議会指定の道産割り箸を使用する

(第7条)できるだけ北見にこだわったスープをつける

(第8条)シズル感を演出するために魔法の水を用意する

現在、飲食店26店舗が、オホーツク北見塩やきそば推進協議会に参加している。ホテル黒部の料理長が会長で、抜山氏が副会長と事務局業務を担っている。他に一次加工を行う製造業者5～6社、およびJAきたみらいとも連携している。タマネギの端境期でも、JAきたみらいの子会社グリーンズ北見が加工用に貯蔵しているものを提供している。このように、地域全体で取り組む体制ができています。

## ② オホーツク北見塩やきそば推進協議会の活動の特徴

「オホーツク北見塩やきそば推進協議会」の活動の特徴としては、以下のことがあげられる。

- (ア) 北見市からの金銭的支援がない中での取組みであった。4年目の2010年に初めて、北見市が100万円の補助金を出すことになった。
- (イ) 行政からの支援がない中で、飲食店が自ら金銭的負担を背負いながらの取組みであったが、参加飲食店各社の盛り上がりで乗り切った。
- (ウ) プロジェクト開始からわずか2ヶ月で、販売にまで漕ぎ着けている。
- (エ) ホテル黒部の料理長が推進協議会の会長で、抜山氏が副会長と事務局業務を担っている。地域の飲食業界に顔がきくホテル黒部の料理長と、若手で動ける抜山氏という上手く役割分担がなされた組み合わせである。
- (オ) 推進協議会は会費を取っておらず、抜山氏のボランティア的取組みで、運営している。
- (カ) 地元北見市(もしくは北海道)のタマネギ、ホタテ、小麦、木材を活用した取組みとなっている。
- (キ) 塩やきそばを提供するときの演出にもこだわっている。お客様への提供の仕方と味付け(専用の塩ダレを利用)を会員で統一している。
- (ク) 北海道のオホーツク管内の中心都市である北見市では、管内でのビジネスの基点として数日間宿泊するサラリーマンが多い。地域住民と共に、そのサラリーマンをターゲットとした戦略である。

## ③ コーディネート活動のポイント

抜山氏へのインタビューで伺った、「オホーツク北見塩やきそば推進協議会」でのコーディネート活動のポイントは以下のとおりであった。

- ✓ 塩やきそばの取組みでの経験を踏まえ、ユーザーの立場からものを見る大切さを学んだという。例えば、北見市への来訪は観光というよりビジネス目的が多い。というのも、交通機関が発達したことによって、以前は、北見に支店を置いていた企業が撤退し、市内のビジネスホテルに宿泊して、数日仕事をして帰るといったビジネスマンが増えている。そのビジネスマンが話のタネに昼間食べるといった利用を考えたのである。北見市内には焼肉店は多いが、一人で行動する

場合も多いビジネスマンが利用するのは難しいので、一人でも食べやすい塩やきそばが受けたのかもしれないという。

- ✓ これまでの地域産業との兼ね合いも重要で、塩やきそばのように昼の利用をメインで考えれば、既存の旅館や焼肉店とも競合しないし、どんな店舗でも出すことが可能であるという。
- ✓ 塩やきそばは市民の利用も多く、市民の多くが誇りを持って、地元の名物として宣伝している。一部の飲食店が儲かるだけの取組みと見られてしまっただけではダメで、多くの飲食店ががんばっているところを見せ、地域住民も含めた町おこし運動にしていかなければならない。地域内での気運を上げるというのが、コーディネータの腕の見せ所といえる。
- ✓ 自らが負担を背負いながらの取組みを飲食店各社が行ったのが、成功の秘訣ではないかと思っている。飲食店各社の盛り上がりなくしては、取組み開始後2ヶ月で販売にまで漕ぎ着けることはできなかったと思う。
- ✓ オホーツク北見塩やきそばの地域に対する経済波及効果の推計を、北海道銀行との協力により実施した。その結果、オホーツク北見塩やきそばの取組み2年間の経済波及効果は、2億7,400万円となった。このように、経済波及効果を示すというのは重要で、そうすれば、受益者ではない公設試が窓口になって取り組むことの意義も大きいことがわかる。
- ✓ 4年目の2010年8月から、大手N社のカップ麺で、オホーツク北見塩やきそばを販売することになった。カップ麺にすると、かえって評判を落とすかもしれないという議論も推進協議会内にあったが、活動が軌道に乗ってきたこともあり、そろそろ打って出てもよいのではないかということで、大手N社と組むことにした。N社からは名称使用料を若干もらう形になり、それを推進協議会の活動費の足しにできればと考えている。
- ✓ 現在、B社と共同開発した専用の塩ダレを推進協議会会員各社が使っているが、開発時に協力いただいた地元企業W社とのその後の関係も大切にしなければならないので、N社のオホーツク北見塩やきそばのカップ麺に使うダレには、W社のものを利用してもらっている。
- ✓ B社の業務用調味料としての塩ダレは、会員限定販売としているが、家庭用調味料に関しては、北海道内限定で、オホーツク北見塩やきそば専用ソースとして販売している。これは、北海道内での知名度を上げる戦略である。
- ✓ 2010年には、全国的な知名度を上げるために、B-1グランプリにも出場した(結果は10位)。
- ✓ 地域全体としての取組みにまで昇華できたのは、塩やきそばが初めてで、それをモデルとして、オホーツク干貝柱塩ラーメン、オホーツク紋別ホワイトカレー、オホーツク網走ザンギ井などの取組みもコーディネートしている。
- ✓ 北海道全体の食を考えた場合にコーディネートを行うのは、大きな視点でものを見られる者でなくてはダメで、それは、北海道庁や北海道食品加工研究センターの役割かもしれない。自分は地域の現場担当(現場監督)だと思っている。
- ✓ 技術が関わることで広がりのある取組みにすることができる。ただし、現場担当としては、高度な技術シーズを持っていなければならないというわけではない。北海道食品加工研究センターや大学から技術シーズを得ればよく、地域には、その技術シーズのパイプ役が必要である。それが現場担当の役割である。
- ✓ コーディネータの能力としては、調整能力が非常に重要で、関係者の利害調整を図らなければならないし、時には相手を持ち上げて、乗り気にさせることも必要である。いろいろなところか

ら、似たような相談が来る場合もあるので、一つのところに示した方法とは違うアイデアを次の所には示していかなければならない。

#### ④ 抜山氏のコーディネート業務のバックボーン

まず、抜山氏の経歴を大学卒業後から、現在に至るまで見てみよう。大学卒業後は、すぐ北海道興部町に勤務し、農業科学研究センターで11年半働いていたという。小さい町なので、いろいろなことをしなければならず、よろず相談所のような形で、農家や畜産農家へ技術支援の業務をしていた。この時期に、小さな町の基幹産業は、一次産業であり、それを町ぐるみで活性化させないと地域はなり立たないということ学んだ。農業科学研究センターでの勤務時代に、帯広畜産大学の修士課程で学問を修め、技術支援をしていくための武器も得た。学部卒業後すぐに勤務したので、技術指導といっても、むしろ、農家や企業の方々から教えてもらうことだらけで、必要に迫られて大学院で学んだという。その後、博士課程の道も目指したかったが、仕事との両立の難しさを考え、断念している。

コーディネート業務を行う上で、役立っている経験は、大体この時期に得たものであるという。小さい町の農業科学研究センターとして、どんな相談にも対応しなければならない状況で、それがOJTとなり、コーディネータとしての経験値となったのであろう。

その後、北見が地元ということもあり、北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センターに移り、5年半程、勤務している。北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センターは、建物は北海道が建て、指定管理業務としてオホーツク財団が運営している組織で、人件費、活動経費は、道補助金50%、地元補助金50%(うち北見市が99%負担)でまかなっている。オホーツク地域の食品産業振興センター的位置づけである。研究員4名、事務員2名の組織で、研究員はそれぞれ専門の活動をしている。研究員の中で抜山氏が最も若い、特に上下の差もなく、自由度が高いため、自分で必要と考え、地域でのコーディネート活動を行っているそうである。

北見に来てすぐは、何をしようかよく分からなかったが、本調査でもインタビューに対応いただいた北海道食品加工研究センターの阿部茂氏と研究発表会の場で会う機会があり、まずは地域の企業回りをした方がよいと教えてもらったそうである。当時から阿部氏は、過熱水蒸気や鮭節の取組みを名だたる企業と共に進めており、手本にしたいと思ったという。それから、地域の企業回りをし、企業の悩みを聞いて回った。

そのような企業回りによって、北見の中小食品企業に求められているのは、高度な技術ではなく、品質管理や安全管理のための基本的な技術であることがわかったということである。求められているのは高度な研究ではなく、製造現場での課題解決であり、その技術指導を公設試が行わなければならない。製造現場の現状をよく知り、企業が求めていることを正確につかみ、それを解決することで、企業からの信頼を得ることになる。そのような形で信頼を得た企業には、今後、いろいろなお願いや相談もしやすくなるという。抜山氏が企業から相談を受けた時は、まず現状の設備でできるものは何かということから始めている。そうすることで、企業のやる気を持たせ、少しずつ大きな取組みにしていくという方法である。

一度信頼を得た企業は、自治体や商工会から地域特産品を作りたいといった相談が持ち込まれた際(このような相談は多い)、それを企業に相談したり、つないだりする際の相手先企業にもなっている。一つ相談の例を挙げると、網走管内では、ヤーコンやハマナス、アロニアなど特色ある産

物が豊富にあり、栽培規模も北海道内では有数である。しかしながらヤーコンの場合は収穫物の約半量が規格外品となり、またハマナス、アロニアなど小果樹は用途開発が遅れており、有効活用が進んでいない。以前、北見スイーツを作ろう、という北見市内の御菓子屋の取組みをプロデュースしたことがあったので、その御菓子屋にこれらの活用を相談した。コンポート(シラップ漬け)やフリーズドライ、ピューレなどの業務用規格製品にすると御菓子屋でも使いやすいという意見を得て、技術開発に取り掛かった。今では、これが札幌圏などの菓子メーカーでも利用されており、いずれは東京にも出していけるのではないかと考えられている。このような取組みを進める場合は、いきなり背伸びをせずに、まずは、地域内での利用を考え、うまくいくのであれば、次に札幌圏まで広げ、その後、東京進出を狙うという順に進める方がよいという。

このように、拔山氏は、大学卒業後、興部町の農業科学研究センター、北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センターで、農家や地域企業、自治体や商工会の要望に応えようとする中で経験を積み、コーディネータとしての知識・ノウハウを身に付けたといえる。

#### ⑤ コーディネート業務実施上の課題

拔山氏が、コーディネート業務を行う上で、現状では不十分だと考えている課題について伺ったところ、以下のコメントをいただいた。

- ✓ 現在、年間 200 件ほどの電話相談がひっきりなしに来る。その対応を自分 1 人でやるのは難しく、企業や商工会等からの相談に応じ切れていないと感じている。従って、自分の下に 1 人でもよいのでコーディネータスタッフが欲しい。OJT で指導することで、一人前のコーディネータにする自信はある。
- ✓ 企業等の相談に応じるためにも、北海道立オホーツク圏地域食品加工技術センターの分析機器は古くなってきている。コーディネータスタッフの増員も含め、北海道か北見市がもう少し予算を付けてくれればと思う。
- ✓ 道内各地域の公設試にコーディネートを行うセクションを設けるべきだと思う。地域の現場では、研究開発よりも、コーディネートの方が求められている。北海道食品加工研究センターは研究レベルも高く、少々敷居が高いと感じる企業が多いと思うので、そのパイプ役を自分たちのような地域の公設試が担うべきである。
- ✓ 地方におけるコーディネートを担える人材が、皆無である。オホーツク管内は工業製品出荷額の 6 割を食料品製造業が占めているが、実質的に地方の経済を支えているのは中小および個人事業レベルの企業である。現行の施策や仕組みの中では、ある程度の体力のある企業でなければ補助金も受けられず、自力で行える範囲で、ごく稀にヒット作が生まれるのみという実状にある。そのため地方では、業界内の連携によるスケールメリットなど、地域らしきを出すことを一つの方策ととらえ、でき得る範囲で取り組んでいるが、これらのマネジメントや、事業のコーディネートを効果的に行える人材育成が急務である。またそれらを後押しする、支援機関での特別業務にあたるエキスパートが、組織の重要なポスト(研究者と対等以上)で業務を担えるような仕組みが必要である。

また、拔山氏がコーディネート業務を行っている中で、特に持っていた方がよいと思われる資格や経験について伺ったところ、資格としては「博士号」と答えている。これは、企業等を指導していくための武器が必要と感じたからだそうだ。一つの専門領域を極めることは大切で、それを武器として

地域貢献に生かしていくことになる。相手に対しての説得力も違うのではないかという。また、修士、さらに博士の学位を修めることで、自分自身の情報分析力や問題意識を持てるようになり、コーディネートを行う上での発想力、課題解決のための解決方法の組み立て能力が高まると思う。さらには、コーディネートを行う上で、大学の先生とのつながりは非常に重要になるという。

経験しておいた方が良い経験としては、自分の経歴も踏まえ、「地方における支援機関での業務経験」を挙げている。特に、「一次産業従事者とのコミュニケーションが図れる職場での業務経験」と「企業の工程管理や衛生管理の改善に関する支援を幅広い分野にわたり行える職務経験」が重要であるという。抜山氏の場合は、大学卒業後すぐに勤務した興部町農業科学研究センター時代から、コーディネート業務に近い対応を求められ、その OJT で、コーディネータとしての知識・ノウハウを得たといえる。さらには、自分の下にスタッフをつけ、OJTで指導することで、そのスタッフをコーディネータに育てることが可能だという。

以上3名の“名コーディネータ”のコーディネートの分析を行ったが、横山氏は企業でのプロジェクトの立ち上げから軌道に乗せるまでの豊富な経験を経て、吉川氏と抜山氏とは、組織の中での OJT でそうした経験を身につけてきて、コーディネータの仕事を行っていた。横山氏は、デザイン、抜山氏と吉川氏は技術という強みを持ちつつ、情熱や調整能力、ファシリテート能力といった資質を兼ね備えて、そしていずれの者も現場を重視したコーディネートを実践されていた。吉川氏や抜山氏の所属する公設試は、日頃から企業まわりをするという業務の性質上、コーディネータに必要な現場を理解し、現場の立場にたったコーディネートを行う素地を身につけやすい職場という特徴があると考えられる。また、吉川氏や同じ食加研でコーディネート活動を行う阿部氏と抜山氏は、お互いに情報交換し、互いに人脈を活かすということを日常的に行っており、ある意味のネットワーク化を実践している。このことから、公設試の潜在的なコーディネート組織としての力は大きいと言えよう。

#### 4. “名コーディネータ”が持つ特徴

ここでは、前項で紹介した3名の者のような、より高いレベルのコーディネート活動を行っている者を“名コーディネータ”と称して、彼らに共通した特徴について、分析を行うこととする。

##### (1) どのような経験を持った者が“名コーディネータ”となっているか

「3.プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートの実態」で紹介した3名以外の者の経歴を見ると、以下のような経験をしたことがある者がいた。

- ✓ 企業内の新規事業の立ち上げと不採算部門の撤退の仕事を行った
- ✓ メーカーの海外駐在の仕事をし、事務所の仕事から営業等まで何でも一人でこなした
- ✓ 大手メーカーが途中で開発を断念した技術を見直し、軌道にのせるという仕事を経験
- ✓ 乳業会社で研究、商品開発、営業等幅広く経験
- ✓ 金融会社の中でコールセンター事業を社内ベンチャーとして立ち上げ、軌道にのせるまでを実施
- ✓ 大手建設会社の海外事業の運営、撤退等の仕事を経験

これらに共通するのは、ある事業、ある商品開発の過程の一部を担当するのではなく、立ち上げから軌道にのるまで、あるいは、撤退させるまでの一連の流れを体験しているということであった。これらの経験は、コーディネート業務を行う上で、役立っているものと考えられる。一方、OJTでこうした能力を身につけ、コーディネート業務を行っている者も存在した。しかし、そうした者でも、自ら企画立案し、関係者の調整を行いながらプロジェクトの進行管理を行うといった業務の経験を持っていた。

インタビューで出た意見の中でも「コーディネータに必要な経験としては、商品開発を最初から最後まで行ったことがあること。大企業の歯車で働いていた者よりも、中小でも商品開発をしっかりとやったことがある者がよい。コーディネータは地域プロデューサーとして開発コンセプトを作らなければならない」といったものがあった。

インタビューを受けて頂いた者の中には、コンピュータのシステム・エンジニア(SE)の経験を持った者もいた。このときにSEとして受けた研修で、問題解決スキームを身に付けたとのことであった。「Must-do【大項目】の下に to-do【中項目】が並ぶ。コンピュータの処理の際、バッチが遅れると、その原因をピックアップするといった作業がある。何をいつまでにやるという際に、一つのことに固執せず、バックアップを使い、駄目ならすぐ切り替えて、臨機応変に対応するといった思考パターンが身に付いた。問題点がわかると解決策がわかるという問題改善プロジェクトの経験によって後で応用がきいたと思う」とのことであった。

## (2)“名コーディネータ”に共通した「コーディネータとしての信条」及び「資質・能力」とは

インタビュー結果等から、明らかとなった“名コーディネータ”と考えられる者に共通した「コーディネータとしての信条」及び「資質・能力」について、区分しがたいものもあるが、以下のとおり整理してみた。

### 【コーディネータとしての信条】

#### ① 単に A と B を引き合わせるということをコーディネートと言わない

単にマッチングさせることがコーディネータの仕事だと勘違いされている方が多いとの意見があった。

#### ② 現場主義

地域の農業あるいは食品企業のことをよく把握しており、自ら足でかせいで現場の人たちとの人的ネットワークを作っている。一緒に汗をかく。

“現場主義”ということは、“名コーディネータ”と思われる方からは必ず出てきたキーワードであった。現場のニーズをくみ上げ、現場の方々のためにどれだけ汗がかけるか、それが信頼にもつながるとのことであった。また、“名コーディネータ”として、紹介した横山氏のように、地域の120名の方のヒアリング調査を行ったという経験や、「輝く経営者100人」へのインタビューを行ったという方の経験、食品技術相談で現場に何度も足を運んで地域の食品企業の状況を把握するといった経験などが生きているといった声があった。

#### ③ 地域の人々からの信頼が大切

地域の人々からどうすれば、信頼を得られるか、そのためには何が必要かということを考え、実践されている者が多かった。

#### ④ 継続こそ力なり

ずっと関わり続けることが必要との考えを持つ。プロジェクトの始まりから軌道にのせるまでには、長い時間がかかり、10年、20年といった長いスパンで考えておられる者もいた。ずっと関わり続けることが信頼を得るためのポイントということであった。

- ⑤ 司令塔となってメンバーの発展に尽力するものの、自らが主役にはならない  
主役はあくまでプロジェクトのメンバーであるとの考えである。

#### 【資質・能力】

(ア)プロダクトアウト型ではなく、市場性、商品性を見て、出口まで見据えた戦略を作る

試作品を作ったところで満足してしまっ、その後のコーディネート活動を止めてしまうコーディネータもいるとの意見があった。

(イ)バランス感覚がある

「コーディネータとしての信条」②にあるように現場主義ではあるけれど、だからといって組織をないがしろにはしない。組織の中で働くコーディネータがコーディネート業務を営む際には、現場の考えと組織の論理が時には、折り合わない場面もある。そこをうまく調整していくこともコーディネータの手腕であるということである。

(ウ)粘り強く、忍耐強い。情熱を持っている

プロジェクトを引っ張って行く際には、考えの違う人々の意見を調整し、一つの方向にまとめあげていくことが必要で、忍耐強さ、粘り強さ、そして人を動かす力となる“情熱”が必要だということである。

(エ)リスクの所在を把握し、リスク軽減に尽力する。場合によっては自らもリスクを被る覚悟を持っている

人を動かしていくためには、“リスク”の所在を明らかにし、その“リスク”を誰が負っているのかを把握しておくことが重要であるとのことである。自らリスクを被るとするのは最後の手段であると考えられるが、そういう覚悟を持つことはまさに現場主義のコーディネータならではの考え方であるとされる。

(オ)一方で、引き際を見極めることもできる

プロジェクトのメンバーに大きすぎるリスクを負わせることは問題であり、避けられるリスクは避けた方がよいということであろう。

(カ)メンバーをやる気にさせるファシリテート能力がある

やらされている感があると、人は自ら動こうとしない、むしろ、「コーディネータのためにやってあげている」というくらいの考えを持たれてしまう恐れもある。プロジェクトのメンバーがやる気になるよう、どのようにモチベーションを上げ、自ら取り組んでいけるように促していくか、ファシリテート能力は重要であるとのことである。

(キ)プロジェクトを進めるコーディネータ活動にやりがいを感じられる。おもしろさを感じている

現状ではコーディネータの地位は低く、報酬も低いというのが一般的である。それでも、続けられるのは、やりがいを感じており、コーディネート業務そのものにおもしろさを感じているということがあるようである。

## 5. コーディネータの所属する組織

これまでは、コーディネータという“人”に着目した分析を行ってきたが、コーディネータがどのような組織に所属しているのかも重要なポイントであるため、ここでは、コーディネータの所属する組織について、着目して分析を行うこととする。

今回、インタビューに対応していただいた者の所属する組織は、以下のとおりであった。

- ✓ 大学
- ✓ 公設試
- ✓ 中小企業基盤整備機構
- ✓ 地域の財団
- ✓ 地域(市町村エリア)の組織

この中で、プロジェクトの立ち上げから、軌道にのるまでの長いスパンでコーディネート活動を実際に実施している機関は、地域(市町村エリア)の組織である、食農産業クラスター推進協議会(愛知県豊橋市)、つやま新産業創出機構(岡山県津山市)、公設試である、(地独)北海道立総合研究機構 食品加工研究センターであった。以下、それぞれの機関の食料産業クラスターのコーディネータを置く機関としての特徴を示す。

## (1)食農産業クラスター推進協議会(愛知県豊橋市)<sup>17</sup>

### ① 食農産業クラスター推進協議会設立の経緯

2001年に5月に㈱サイエンス・クリエイト<sup>18</sup>及び(社)東三河地域研究センターが、豊橋地域の農業分野における技術プラットフォームとして「IT農業研究会」を設立した。IT農業研究会は、農業分野以外の産業との連携、産学官の枠組みを利用しながら、新しいプロジェクトの発掘並びに事業化推進を図り魅力ある農業の創造を目指すための動きであり、豊橋地域の農業者、JA、豊橋技術科学大学や公的研究機関、さらには地域内外の農業に関連する企業や大学などをメンバーとした。この動きを基盤として、2002年度に豊橋市と渥美郡の3つの町(現田原市)は「豊橋渥美IT農業推進ビジョン」を策定した。その基本理念は、「食」と「農」の距離を近づけ、持続的食農システムをつくる」であった。

2006年8月に、豊橋市において「豊橋市産業振興計画」の検討が始まり、㈱サイエンス・クリエイトの中野和久氏が委員として議論に参加した。この計画の中に「農工商連携プログラム」ということを盛り込み、2007年3月に計画が策定された。この「農工商連携プログラム」として、活力ある地域社会を構築するためには、各産業分野がバランスよく持続的に発展していくことが必要だが、加えて産業分野を横断し、得意とする分野における知識や技術力を相互連携させることにより、新たな付加価値の向上を目指す総合的な振興施策を担当部局間及び関係機関との連携を図りながら推進していくことが重要、として「食農産業クラスターの推進」が位置づけられた。

そして、2007年6月に事務局を㈱サイエンス・クリエイトに置いて、「食農産業クラスター推進協議

17 「豊橋地域の食農を知り活用するためのハンドブック」(2010年3月)(社)食品需給研究センター、豊橋食農連携推進戦略構想書策定ワーキンググループ、食農産業クラスター推進協議会ウェブサイト、Discussion Paper No.53「食料産業クラスターによる地域活性化に対する「学」「官」の貢献に関する調査研究」、インタビュー結果より

18 株式会社サイエンス・クリエイトは民活法(民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法)の認定を受けて平成2年10月に設立した、愛知県、豊橋市、日本政策投資銀行、豊橋商工会議所、及び民間企業112社の参加による第3セクター方式の会社である。

会」がスタートした。ここに豊橋という地名をあえて付けなかったのは隣の田原、浜松等と連携した取組みにした方がよいという考えがあった。つまり、様々な機関から予算を拠出してもらえる道を残しておいたということであった。

## ② 食農産業クラスター推進協議会の概要

食農産業クラスター推進協議会では、「食農産業クラスター計画」を策定している。この中で、基本方針として、以下のことが示されている。

- 「食」と「農」をテーマに、異業種が連携し、新たな価値を創造しながら、豊橋の食文化を発信します。
- 「食」と「農」をテーマに、豊橋らしさ「地域の特色」をアピールします。
- 「食」と「農」をテーマに、消費者への信頼性を確保(安全・安心・環境への配慮)します。
- 「食」と「農」をテーマに、消費者らが求める様々な付加価値の創造を進めます。

計画の中で取り組むテーマは以下の5つとしている。

### ◆ 食から始める

#### (1)発信

---

- ❑ 豊橋産の農畜産物のよさ、おいしさを、市内・全国の人にPRします。
- ❑ 食農産業クラスターのモデルを全国に発信します。

#### (2)健康

---

- ❑ 健康の維持、増進に効果がある豊橋産の農畜産物、加工品を作ります。

#### (3)環境

---

- ❑ 地域の自然環境と調和した農畜産物作りを進めます。
- ❑ 地域農業と地域住民の食卓が結ばれる環境を作ります。

#### (4)農業

---

- ❑ 全国の食卓に豊橋の農業が彷彿できる食材を広げます。
- ❑ 消費者への信頼性確保につながる技術を農業へ導入します。

#### (5)価値作り

---

- ❑ 消費者が求める価値をもった農畜産物、加工品を作ります。
- ❑ 農業、食品産業等の価値を高める技術開発を進めます。
- ❑ 一次、二次産業の第三次化による農畜産物、加工品の価値を高めます。  
(農場、工場等の見学、体験によるサービスの価値等)

推進体制として、事務局を㈱サイエンス・クリエイトに置くこととしており、㈱サイエンス・クリエイトには、事務局長1名、クラスターマネージャー9名が置かれている。

2009年12月現在、正会員(年会費2万円)として約120社、支援研究機関などの賛助会員が19機関、オブザーバーが10機関となっている。

この食農産業クラスター推進協議会のプロジェクトの一つが、先に紹介した横山氏が担当している「青じそ加工研究会」であり、この他にも、「新しい豊橋グルメの創造」、「事業系一般廃棄物リサイクル研究会」、「石巻柿ブランド化研究会」、「豊橋田原広域農業推進会議 農産物輸出事業」、「大葉選別機開発」など様々なプロジェクトが進められている。

### ③ コーディネータについて

コーディネータ(クラスターマネージャー)はすべて1年契約にしており、専門性を持った者と時間単価での契約をしている。成果を求めており、できる者を雇用している。入口と出口をおさえて自由にやってもらい、結果を出さなければ辞めてもらうという方法をとっている。成果が出ないと、首切りされるので必死になる。

事務局長の中野氏は、人材確保のために網を張っておいて自分が目をつけた者が30人くらいはいる。また、「こういうことをやりたいのだけれどいい人はいないか」といったことをいろいろな者に話して人材情報が集まるようにもしている。

今は企業からの派遣のコーディネータが3名いる。中野氏は、「企業は、金は出さなくても人は出してくれる。企業は自分で判断して事業展開をしており、自分のやりたいことを他の方法でやれるならそれはそれでいいという考えを持っている。中小企業が新たな分野に挑戦するのは勇気が必要なので、1年の目標を示しながら進めている。経済界では3年計画をたてて、撤退目標も示させられるので、こういう示し方が良いと思っている」と考えている。

食農産業クラスター関連の予算は全予算の約4分の1程度である。予算確保は事務局長であり、地域マネージャーである中野氏の仕事となっている。地域マネージャーとは、組織の中でマネジメントをする者のことを差し、コーディネータ集団の組織においては、組織の中にマネジメントのプロを置く必要があると中野氏は考えている。

地域マネージャーである中野氏は、国や県の方向と現場の方向の交通整理をする。この方向が一致しないことが多いので、どう調整していくかの舵取りが難しい。現場のコーディネータが困ったときは地域マネージャーに相談をするという体制となっている。中野氏は、自分の後継者を探しているが、報酬と仕事内容の釣り合いがとれていないため、なかなか探すのは難しい、ということであった。クラスターマネージャーからも、「現在は、中野氏が地域を連携させていく上でキーマンとなって尽力しているが、中野氏以外の適任者がおらず今後のこうした人材の確保、育成が急務である」といった声も出ている。

## (2) つやま新産業創出機構(岡山県津山市)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> つやま新産業創出機構ウェブサイト、インタビュー結果より

## ① つやま新産業創出機構の概要

岡山県津山市では産学官連携による新事業・新商品開発による産業発展に寄与する目的で、1999年7月に産官学民連携組織の事務局として、津山市の外郭団体であるつやま新産業開発推進機構(現在のつやま新産業創出機構)が設置されている。

事務局のメンバー構成は、常駐職員8名(産業活性化アドバイザー4名(内訳は、工業2名、農業・マーケティング各1名)、津山市産業支援課職員4名)、非常駐職員1名(津山商工会議所)となっている。

1995年に津山市が産業振興ビジョンを作っており、このとき、ステンレス(80社が集積)と食品、美作杉・木材、繊維(大手企業の下請け企業が集積)という4本柱が掲げられていた(現在は、人材育成事業、ステンレス、食料産業クラスターの3本柱となっている)。まさに衣食住が網羅されており、民間出身のチーフコーディネータが考えたビジョンであった。繊維については、現在、自立化している。元々は食品産業クラスター推進委員会とあぐりクラスター推進委員会があったのが1999年に津山食品産業クラスターに合併している(年会費:3万4千円)。

## ② つやま新産業創出機構での食料産業クラスターの取組みの概要

(つやま夢みのり、ギフトセット)

津山食品産業クラスターの中では、「つやま夢みのり」という認証制度を実施しているが、当初は会員の2/3が賛成すれば認証するというルールであった。2006年からは外部認証審査員7名を入れて評価するようになった。また、3年ごとに再認証(更新)することとなり、当初のものからはラインナップされている商品が変更されている。セルフチェックの仕組みを導入し、専門家に相談を投げかけている。専門家については、ほとんどボランティアでアドバイスをもらっており、これまでセミナー講師などで招いてお世話になった者をお願いしている。ギフトセットは2007年から始めており、2009年度は1000セット売れた。ギフトセットには認証商品以外も掲載しており、ちらしは事務局が作成し、ネットショッピングのWebサイトも事務局自らが作成している。津山にあるホテルと提携して認証商品のカタログを置いてもらっており、今後は宿泊プランに入れてもらおうと計画している。「つやま夢みのり」にはサポーター制度も置いており、一般の人々の意見をもらう仕組みを作っている。さらに、事務局のコーディネータがブログ「つやま夢みのり通信」・ツイッターでつぶやいて宣伝活動をしている。「つやま夢みのり」は、2007年には年末のみ、2008年は月1回発送だったが、2009年からは週1回発送とし、ネット販売も始めた。売上は、来店(ギフトショップ経由、スーパーのギフトカタログ経由、ホームセンター経由、岡山のアンテナショップ経由、エコポイント事業経由、ホテル経由等)が一番多く、次がネットによるものである。

参考:「つやま夢みのり」認証基準

- ◎ 地産の材料を取り入れている。
- ◎ 食べて美味しく後味も良い。
- ◎ 素材本来の特性が活かされている。
- ◎ 安心・安全をうたえる商品である(添加物などの使

用は適格か?)。

- ◎ 商品のセールスポイントが明確である。
- ◎ デザイン・パッケージが商品特性を表現している。
- ◎ 今までにない提案性の商品である。
- ◎ 内容量は妥当である。
- ◎ 販売価格は妥当である。
- ◎ 知り合いに勧めたい商品である。
- ◎ 市場(経済性、商品価値)にマッチした商品である。

出典: つやま新産業創出機構ウェブサイト

(津山餃子部会)

新たに津山産小麦を使った津山餃子部会を立ち上げることにしており、会員を集めた説明会を開いているところである。試作品製作は会員の自己負担で行う、イベントに参加し試食を提供する活動にも積極的に参加する、といったいくつかのルールをあらかじめ提示し、それに賛同する者だけが参加できるという形にしようと計画されている。この計画の背景にある考え方については、コーディネータの近藤氏によれば、「食料産業クラスターは第2段階に入っている。ファーストステージは小型ヨットで湾内において、少人数制で航行訓練をしている段階であり、プロダクトアウト型で、一業種一社という体制で、手取り足取り面倒をみてきたが、セカンドステージ(第2段階)は、エンジンを強化し、推進力をアップし、大型船にして、乗船切符を買って乗ってもらうという形にしようとしている。まさに選択と集中である。そうしないと、自腹を払ってまでやりたくないという者までが参加してしまい、組織としてのやる気をそいでしまう恐れがある。“製品”と“商品”の違いは、商いをやっているかどうかの違い。ファーストステージでは“製品”だったが、セカンドステージでは“商品”を作っていく必要がある」ということである。

(津山市の農産物を核とした取組み)

また、津山市の農産物を核とした取組みとしては、巨大胚芽米、津山市産小麦、自然薯、ハトムギのプロジェクトが進められている。このプロジェクトのコーディネータをしている坂本氏によれば、特に小麦プロジェクトについては、近畿中国四国農業研究センターで開発した通常の品種より3、4日ほど収穫時期が早い「ふくほのか」という品種の小麦があり、品質が良いということで、津山市で作付けすることになったという。初年度はうどん、クッキー等を作り、市の食育まつりで食べてもらい、さらに生産の拡大をし、消費拡大できないかと考えたときに、既に有名だったロールケーキがあったのをヒントに津山ロールを作ろうということになったそうである。食料産業クラスターのメンバーに菓子組合が入っており、新しい土産物を作ろうということで、日持ちの良いバタークリームを使ったロールケーキを作ることになった。津山市内の菓子メーカー8社に津山産小麦を使った津山ロールを作ってもらったという。条件は、津山産小麦を100%使うこと、津山の特産品を使うこと、1本1,260円の販売価格にすること、であった。最初に作られたものは話にならないようなものであったが、市役所の女性職員など30人に、5、6回試食し、批評してもらい、厳しい意見をもらって改良を続けた。3回目くらいから、いいものができるようになり、大学のイベントで試作品を販売させてもらい、購入者に

アンケートをとった。また、2010年2月に東京で開催されたイベントに出展した。この際の評判が良く各菓子メーカーの自信につながっていったという。3月にも別のイベントに出展したところ、飛ぶように売れた。夏でも売れるような夏バージョンの津山ロールを作ろうということになった。販売は、個々のメーカーの店舗、津山市観光協会、津山市内にある百貨店のみとなっている。また、スポット的にはデパートのイベントでも販売している。こうした努力の結果、3月末から10月末までの累積販売量は1万5千本にもなった。約半年間で1店舗当たり約150万円の販売額になり、新たな商品による販売額のアップが図られたことになる。

### ③ つやま新産業創出機構の組織について

機構には法人格がなく、津山市が設置している任意団体である。つやま新産業創出機構では、コーディネータとともに津山市役所の若い職員も担当しており、コーディネータの人件費は99%市が負担している。また、活動費の多くは、国や県の補助事業が活用されているということである。コーディネータの坂本氏によれば、「民のスピードと官の信頼を併せ持つ組織としては、良い組織体かと思う。状況によって市の仕事をやっているとも言えるし、民間だからとも言える。6次化産業商品の開発・販売が地域の税収アップにつながる」とのことであった。つやま新産業創出機構は、津山市の組織であるが、津山市内だけでは解決しない課題にも直面することがある。実際、市外の者にも会員になってもらっているそうだが、この場合は、市のためになるからということをも市民に理解してもらっているということである。こうしたつやま新産業創出機構の組織に関し、坂本氏は、「当初は法人格があった方が良いと思っていたが、逆に法人格を持つと市の職員が機構の仕事に今のように携われなくなるというデメリットがある。対外的信用という観点からは半官半民が良いのではないかと考えられる。また、市も、機構を信頼して仕事を任せてもらえるので、仕事はやりやすい」と現在の状態に満足しているようであった。一方で、会員にとっては、機構は市の組織という認識が強く、行政として、強気をとおせない面（企業から言われる事をそのまま受け入れる部分）もあるということであった。坂本氏と一緒にコーディネート活動を行っている近藤氏によれば、「会員の意向をどこまで聞く必要があるのかという線引きが必要であり、民間としての旗振りが向いている部分もある」ということであった。

このように、市町村まるがかえで設置された任意団体としての組織は、首長の強力なリーダーシップがあってこそ、成立するものであるが、その活動には、市役所と連動した活動ができる、人件費等も市役所がカバーしてくれる、対外的な信用を得られるといったメリットがある一方、市と同等の役割を期待され、民間企業のような「選択と集中」がやりづらいといったデメリットもあるようであった。市町村の広域合併で、1つの市町村がカバーするエリアも広域になってきており、食料産業クラスターのコーディネータの活動母体としては、このような組織体もあり得るのではないかと考えられる。

## (3) (地独) 北海道立総合研究機構 食品加工研究センター(北海道)<sup>20</sup>

### ① (地独) 北海道立総合研究機構 食品加工研究センターの概要

<sup>20</sup> (地独) 北海道立総合研究機構 食品加工研究センターウェブサイト、「平成21年度事業報告、平成22年度事業計画」(食加研)、食クラスター連携協議体ウェブサイト、インタビュー結果より

北海道立食品加工研究センター(以下「食加研」という。)は、北海道内食品工業の発展に寄与することを目的に、食品加工に係る研究開発と技術支援を総合的に行う機関として、1992年2月に開設された公設試である。2010年4月に地方独立行政法人に移行しており、職員数は39名、うち研究職員が29名(2010年4月現在)となっている。組織としては、総務部、食品技術支援部、食品開発部、食品バイオ部からなっている。

2008年12月には「食品加工研究センター新ビジョン～北海道の食品工業のさらなる飛躍を目指して～」が策定されている。これは、「北海道の食品工業をリードする総合的機関として新たな発展を期すとともに、「安全安心で美味しく付加価値の高い食品づくり」をテーマに、道内食品関係者のニーズや社会経済環境を適宜・適切に踏まえた効果的な技術支援や研究開発を発展し、本道食品工業の更なる飛躍を目指すため」、策定されたものである。また、ビジョンは、今後の食加研の研究開発や技術支援などをステップアップし、効率的効果的に進めていくため、食加研の目指すべき姿や研究開発、技術支援の展開方向、関係機関との連携の在り方、目指すべき目標などを定めたものであり、目標年次は2013年度とされている。また、PDCAサイクルによるマネジメント手法を用いて継続的な点検等を行い、それぞれの取組みの進捗状況や社会経済環境の変化などに対応し、適切な見直しを行うこととされている。

## ② 食加研のコーディネート業務

元々、食加研にはコーディネータという肩書きを持った者はいないが、技術支援の発展型という形でコーディネート活動が研究員によってなされている。

先のビジョンにおいては、「V 北海道の食品工業の発展に向けて」の「3 連携とコーディネート」において「道内の「産学官金」との共同の取組みを更に積極的に進め、北海道の食品加工の総合的な支援機関として当センターのコーディネート力を大きく発展させる」とあり、コーディネート業務を重視していることが伺える。

具体的なコーディネート業務のプロジェクトの例としては、先に第3章「3. プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートの実態」で取り上げた吉川氏の「北海道魚醤油生産組合」の他、「羅臼産サケ節開発プロジェクト」、「過熱水蒸気プロジェクト」などが上げられる。

少子高齢化で限界集落がこれからどんどん増えていく中で、食品産業は地域の各産業として集落形成に貢献していく産業となっている、との認識も職員の中にあり、例えば前述のサケ節のプロジェクトについても地域でサケ節をつくることで雇用の創出になる可能性を有している。しかしながら、上述のとおり、コーディネート業務を専任で行うポストが用意されているわけではなく、個人的な能力に任されているのが現状であり、コーディネート業務だけに専念できる環境を整え、若手または中堅クラスの人材を確保することが課題となっている。

なお、食加研では、年2回全員が参加する進捗状況報告会が開催されている。こうした場で、お互いのプロジェクトや研究内容等について情報共有ができています。ここでのルールは、前向きなアドバイスは良いが、人の研究を批判してはいけないということになっているとのことである。食加研の研究員は、外に出る機会が多いので、お互いに何をやっているのかを知っておかないと、外部の者から、他の研究員の研究内容等について質問された際に答えられない。答えられるようにしておく必要があるということである。

### ③ 北海道全体の動き～「食クラスター連携協議体」<sup>21</sup>

経済産業省の産業クラスター計画、文部科学省の知的クラスター創成事業、経済産業省及び農林水産省の農商工等連携といった様々な取組みが北海道で展開されており、発展の芽が出つつある。これらの取組みを同じ船に乗せて更に活動を加速化させ、北海道ならではの食の総合産業の確立を目指した横串のプラットフォームを設置しようということで、産学官金のオール北海道の体制で「食クラスター連携協議体」が2010年5月に設置されている。事務局は、北海道経済団体連合会(道経連)が中心となって、JA北海道中央会、北海道経済産業局、北海道庁が共同で行っている。またプロジェクトの推進方法と支援体制を協議する組織として、道内の支援機関を束ねた「戦略タスクフォース」を設置している。これには、事務局の団体に加え、北海道立総合研究機構(道総研)<sup>22</sup>、北海道中小企業総合支援センター、北海道科学技術総合振興センター(ノーステック財団)、中小企業支援機構北海道支部が入っている。

「食クラスター連携協議体」の目的は、「北海道の豊富な農水産資源を活用した食クラスター活動を盛んにすることにより、付加価値の高い商品を生み出し、これを国内外に向けて流通・販売し、また観光産業などとの融合化を図るなど、北海道ならではの食の総合産業(一次・二次・三次産業)の確立に総力をあげて取組む。これにより地域の雇用・所得・人材を確保し、自立的な地域社会を実現し、北海道経済を牽引していく。これらを達成するため、産学官金の連携・協働による推進体制すなわち「食クラスター」を形成し、北海道の地で総力を挙げて取組むこと」とされている。

また、「食クラスター連携協議体」の目的を実現するために、以下の事業やプロジェクトを実施することとしている。

#### (a) 高付加価値化に向けた取組

高付加価値化に向けた技術開発や研究開発、新商品・サービス支援、生産性向上等

#### (b) マーケティング・販路拡大の取組

道内、道外、海外へのマーケティング・販路拡大等

#### (c) 投資促進に向けた取組

食関連企業や研究所の道外からの誘致等

#### (d) 普及促進のための取組

「食クラスター活動」の全道的な普及促進等

#### (e) その他

「食クラスター連携協議体」の目的を達成するために必要な調査や提言等

2010年11月8日現在で、775社・団体が会員となっており、提案プロジェクト数も127件にのぼっているとのことである。案件を大まかに区分すると以下のとおりとなる。

#### (ア) 食の安全性評価・品質・鮮度・評価の確立

#### (イ) 北海道食品素材を活用した高付加価値食品の開発

#### (ウ) 高機能性食品の開発

#### (エ) 未低利用原料を活用した新規加工食品または新規用途の開発

#### (オ) 食品加工機械の開発および食品処理・加工工程の改善

<sup>21</sup> 食クラスター連携協議体ウェブサイトより

<sup>22</sup> 22の道立試験研究機関を統合して地方独立行政法人北海道立総合研究機構(道総研)が2010年4月に設置されている。食加研はこの道総研の傘下の組織となる。

(カ) 鮮度保持流通技術・システムの構築

(キ) 流通および販路拡大 など

これらのプロジェクトをコーディネートするコーディネータも新たに 11 名配置する予定とされている。

食料基地である北海道は、食料産業クラスターに関連する団体、企業も多いという特徴があり、「食クラスター連携協議体」のような、道全体での調整組織が発生するのは必然と言えるかも知れない。食加研のような、研究員がコーディネート活動を事業化の先まで見据えて行っているという状況は、他県の公設試ではなかなか見られない取組みであると考えられるが、こうした現場を歩いて研究員たちが得た人脈や情報を活用したコーディネート活動が積み重なって、「食クラスター連携協議体」のような組織で情報共有され、他の組織と連携し、さらに活動の幅が広がるといったことにつながることが期待される。

## 第4章 コーディネータ確保・育成上の課題と方向

これまでみてきた食料産業クラスターのコーディネータの実態やコーディネータの位置づけを踏まえつつ、ここでは、インタビュー結果から、コーディネータ確保・育成上の課題と方向について、整理し、分析していくこととする。

### 1. コーディネータの抱える問題

コーディネータに対するインタビューを重ねる中で、現状ではコーディネータは様々な問題を抱えていることが明らかになった。そこで、インタビュー結果を「コーディネータ全般の問題」と「食料産業クラスター独自のコーディネータの問題」とに分けて整理することとする。

#### (1) コーディネータ全般の問題

インタビューでは、以下のようなコーディネータ全般の問題といえるコメントがあった。

まず、コーディネータに関する施策を展開する行政機関に関するコメントとしては、以下のようなことがあげられた。

- ✓ 省庁や支援機関ごとにコーディネータの囲い込みを行っているようにも思える。コーディネータとはいったい何なのかも明確になっていないように感じる。
- ✓ 国や県・市町村の行政マンが行わなければならない仕事を、外注化している感もある。
- ✓ 補助事業等でコーディネータを派遣する場合、継続的な開発商品の販売を考えている企業かどうかをきちんと精査し、一部負担金を課すなど、その場しのぎの開発にならないようにして欲しい(補助金を使用している分、企業や地域側にリスクがないので、失敗してもいいやという甘えがある場合がある)。
- ✓ コーディネータの実績管理として何件つなげたかという評価指標は不適切。本来の目的の達成度で評価する必要がある(売上実績等)。

コーディネータの評価指標で、何件つなげたかという指標は不適切との上記コメントに関連して、以下のようなコメントがあげられている。

- ✓ 人脈・ネットワークは必要ではあるが、つなげただけで自分の仕事は終わりのような顔をしている(特に年配のコーディネータ)。
- ✓ 単に接着剂的活動をコーディネータと呼んでいるのが問題。

さらに、これに関連して、コーディネータを依頼する側の組織の問題について、以下のようなコメントもあげられている。

- ✓ そもそも、「コーディネータとは何ぞや」という点が曖昧である。コーディネータをしている本人が何をやらたいのかかわからない、コーディネータを雇っている組織が何をやらせたらよいかかわからない、といった状況にあるところもある。

これは、「コーディネータとはいったい何なのかも明確になっていないように感じる」というコメントと関連しており、コーディネータに関連する支援事業を実施する行政機関、それを受けてコーディネータを活用した取組みを展開する実施団体が、コーディネータをどう活用して、どのような取組みを

行ったらよいのかが、明確になっていない可能性があることを示唆している。

このことが、コーディネータの採用にも影響しているのか、以下のようなコメントもあった。

- ✓ 現場を知っている者をコーディネータにしないと現場は混乱する。しかしながら、実際は、業界のことを幅広く知っている者がコーディネータになっておらず、業界のことをきちんと理解していない者がなっている。ちょっと著名な者だからと広告塔兼コーディネータにしてしまって現場が混乱してしまった例もある。採用基準に問題があるのではないかと思われる。機械的な充て方をすると失敗する。
- ✓ 昨今、様々なコーディネータが生まれ、あっちにもこっちにもコーディネータがいるが、特に若年のコーディネータの場合、何をどれだけ経験しているのか、はなはだ疑問に思うこともある。コーディネータが、コンサルのように、独立した一つの職業のようになっていくのでよいのだろうか。

こうした中でも、現場でよりよいコーディネート活動を実施しようと取り組む中で、以下のような問題に直面しているという、コメントが出ている。

- ✓ コーディネータを生業として成り立たせることが最大の課題。
- ✓ コーディネータの仕事は裏方であり、プロジェクトの推進中には、自分の経験や知識を提供しながらの業務になる。仮にプロジェクトが成功しても報酬が得られるわけではない。退職後の社会貢献的な仕事ならいいが、それを本業とするにはいささか困難さを感じる。
- ✓ 現行の施策や仕組みの中では、ある程度の体力のある企業でなければ補助金も受けられず、自力で行える範囲で、ごくまれにヒット作が生まれるのみという実状。そのため地方では、業界内の連携によるスケールメリットなど、地域らしさを出すことを一つの方策ととらえ、でき得る範囲で取り組んでいる、これらのマネジメントや、事業のコーディネートを効果的に行える人材が圧倒的に不足している。
- ✓ コーディネータについては、現場のことをどの程度わかっているかが鍵。現状では、総括マネージャーたる者が現場のことを十分把握していない場合が多い。それは下が情報をあげていないのかもしれないし、総括マネージャーが十分把握できていないのかもしれないが、いずれにしても、総括マネージャーが方向性を間違える恐れが生じている。

第3章 2. の中でも、「⑦今後コーディネート業務を行う者の活動の拡充のために必要な取組み」として、「コーディネータの独自予算の確保」「コーディネータ人材の育成」といった項目にポイントが集まっていた。当たり前のことではあるが、コーディネータを採用する組織は、コーディネータに担って欲しい役割を明確にし、これに応じた人材の育成・確保をしていく必要があり、こうした基本的なことが、十分行えていない可能性があることがわかった。

## (2) 食料産業クラスターにおけるコーディネートの問題

食料産業クラスターに係るコーディネートの問題については、以下のようなコメントがあげられた。

- ✓ 食料産業クラスターに参加する企業は、研究開発力(資金, 人材)が弱いので、まず人材育成や研究費獲得によって補強するところからはじめなければならない。引き合わせただけでは不十分である。
- ✓ 食料産業クラスター関連では、研究機関・行政機関が保有する技術シーズや支援策に対して、企業側の力量が不足しているため十分受け止められていないケースに遭遇する。企業側の技術力および知識理解力などの不足により積極的な関わりができない状況が生じていて、提示された技術シーズを商品開発に発展させるだけの力がなかったりし、大学等の研究者・技術者と参加企業 mismatches が生じる。これをコーディネートするのは難しく、企業の能力に応じたコーディネートのあり方についてある程度のアプローチ手法を確立させる必要性を感じる。
- ✓ 食品企業で情報のやりとりはあくまで自社と取引のある企業のみ限定される場合が多いように思われる。自社の製品開発ニーズに対して取引のない業界や企業に解決に適した技術シーズがあってもそこにたどり着く術を知らずに、製品開発の発想に限界を来している場合がある。このような場合のうち、自社の既存のネットワーク以外には受け付けない企業に対しては、コーディネートは困難である。
- ✓ 食料産業クラスター形成において、供給、加工、販売の循環となる。この循環が拡大しながら進んでいくことが必要で、コーディネータは、総合的な知識、モチベーションも必要だが、必ずしも同じ方向をむく企業ばかりでなく、かなりの抵抗もある。この抵抗に対して屈せず、解決できるような強い意志と権限の付与等も必要(一言で食料産業クラスターと言うが、生産者、加工企業の間でもかなりレベルが違う。これが同じテーブルに着くということは至難の技である)。

これらのコメントは、食品企業の抱える課題に関連したものと考えられる。また、大学との連携でテーマとしてあげられることが多い、機能性食品に関するテーマについての困難性を上げるコメントもあった。

- ✓ 産学官連携における特に“学”との連携は、食品に関しては、機能性があってもうたえないのが実情(零細企業には特定保健用食品等の取得は不可能)であり、こうしたテーマをコーディネートするのは難しい。

さらに、これらの課題を抱える食料産業クラスターのコーディネータに関連しては、以下のようなコメントが出されている。

- ✓ 過去の古い価値観にこだわる大手食品メーカーの勤務経験者(OBや管理職)や有名大学の名誉教授など、肩書きだけでコーディネータとして安易に起用する傾向があるが、食品の嗜好や流行は著しく変化しており、そうした事情にリアルに対応できる人物であるかよく見極めて起用しないと「百害あって一利なし」ということになりかねない。

## 2. コーディネータ確保・育成のための今後の方向

ここでは、コーディネータを確保・育成していくために必要なことについて、インタビューにおいて出されたコメントを整理する。

### (1) どのような人材を確保すれば良いか

人材の確保については、まず、採用に関連してコーディネータの年齢に関しては、以下のコメントがあった。

- ✓ Uターンで帰ってくる者は50歳くらいで帰ってこないといけない。定年で帰ってきて70歳くらいまでしか自由に身動きできないことを考えると10年しか動けないということになる。それでは駄目。
- ✓ 若手または中堅クラスの人材を確保すること。

採用に関しては、以下のようなコメントもあった。

- ✓ そもそも役割からして、公共性・社会性のかなり強い仕事であり、経済政策の観点だけでなく社会政策の観点からも位置づけることが必要。国や県・市町村の行政職にある若者を、5～10年間、現場でコーディネータの役割を持たせて働かせることも重要。

また、経験に関しては、以下のコメントがあった。

- ✓ 持続性のある事業構築に向けて、それを具現化する戦略・戦術を描ける者が必要であり、そのためにはいろいろな経験をしている人材を確保することが必要。

コーディネータの持つべき知識に関しては、以下のコメントがあった。

- ✓ 民間企業の側にベースを置いたコーディネータについては、利益第一主義ではなく、当該企業の社会貢献的領域にも精通した人物でなければならない。
- ✓ 食品産業の場合、関係法令も複雑で、場合によっては人に危害を及ぼす危険性もあり、品質管理についてもある程度きちんと知識を持った者、もしくはそういった者ときちんと連携を取れる者でないと、商品化後にクレームを引き起こしたり、設計を変更せざるをえない事態に陥ったりしてしまうので、そのあたりをきちんと見極めてコーディネータとしてほしい。

コーディネータの持つべき能力・資質については、以下のコメントがあった。

- ✓ 食料業界内での異業種交流があまりないように思われ、コーディネータには幅広い人脈が求められる。学術経験者、経営者、現場工場長など様々な人の経験を聞き、ディスカッションしていく場を通じ、マルチな視点を構築できる者。
- ✓ リスクを負うのは事業者であり、陰ながら必要なときに必要な支援をして行ける者を確保する必要。
- ✓ 事業者のためにがんばれる人、出しゃばり過ぎない人が良い。自己主張が強すぎるとヒアリングができない。人の話を聞けないとだめ。よくないのは過去の成功事例の型にはめようとする。そういうタイプの人だと自分の考えを押しつけてしまうので、きちんと話が聞けない。
- ✓ モチベーションが高く、中小企業支援に意義を持ち、中小企業の人喜んでくれることをやりたいという意欲を持った人。適格にタイムリーに情報交換すること。悩んでいても何も始まらない。まずは動くことが大事。現場主義は大事だと思うが、一方で現場目線になりすぎると組織をないがしろにしてしまう。組織をどう動かすのかということも重要。
- ✓ コーディネータには特有の資質(熱意をもって仕事にあたるか(好きか))が求められる。つまり、コーディネータとしてのスキルを学んでも、熱意がなければ途中でへこたれて形だけの業務に終始する危険性がある。この資質があるのか、または潜在的にあるのかを見極めることが重要である。
- ✓ 中小零細企業群で構成される食品産業は、技術的優位性より安全安心、素材の特徴(国産、non-GMO、天然、ブランド)といったものに商品化力を求めることができるため、電気・鉄鋼やメ

カトロなどの分野に比べて研究開発へのインセンティブが働きにくのが特徴と言える。そのため、特に加工技術、保存技術などの画期的なものがなくても経営的に成り立つという状況が1990年代まで続いてきた。このような状況を経験した企業に対して、先進的な技術を一举に導入させようとしても受け皿ができていないためうまくいかないといった状況にしばしば直面する。したがって、企業の経営的、技術的力量を考慮しつつ、状況に応じたコーディネートを行い、企業をステップアップさせながら産業として発展させる能力がコーディネータに求められるようになっている。

- ✓ 今後の地域のコーディネータはバチスタ手術のようなチームを組んであたる必要があると思う。中心となるコーディネータには、哲学と情熱が必要である。チーム全体を動かしていく際には、空気の漏れがおこってはいけない。穴が空く前に穴があきそうだとことを察知して、対応できる者が求められる。また、チームで取り組むためにはコーディネータ同士の信頼関係構築も重要な成功要因になってくると思われるので、コーディネータ情報交流会や事例研究会などに参加してお互いを知り合う機会を増やすことが必要だと思われる。

## (2)どのようにして人材育成をすれば良いか

人材育成については、研修に関して相対する意見が出た。研修制度が必要という意見と、「コーディネータの仕事はやりながら覚えるもの。研修では身に付かない」という意見があった。

研修が必要との意見としては、以下のコメントがあった。

- ✓ コーディネータに特有な資質を最初からそなえている者は少なく、集合教育の中で優秀なコーディネータを育てるのが妥当であり、そのためには考え抜かれたコーディネータ育成プログラムを作成し優秀なコーディネータによる指導教育が考えられる。

何らかの研修機関の設置や、情報交換の場が必要というコメントが以下のとおり、あった。

- ✓ コーディネータ研修機関、コーディネータ派遣機関の設置が必要
- ✓ コーディネータ研修等による質の向上や、情報交換の場が必要
- ✓ 先進的な取り組みとして注目されている事業で実績のあるコーディネータによる研修会や、実績のある食品メーカーや流通業などの専門家による情報交流会などで人材育成に力を入れていただきたい。
- ✓ 内外からのコーディネータ候補生を集合させて国際的な研修を可能とするセンター構想(国際貢献およびFTA 関連。国内コーディネータが海外に打って出る際の現地ロビー構築の視点(相手国のよりの確な情報がタイムリーに入手しやすい))
- ✓ 農業大学校等の再構築ではなく、現場経験を踏まえたプロ育成を狙う組織の設置。

研修の対象者に関し、以下のようなコメントがあった。

- ✓ 他産業と比べて特に低い研究・人材投資という状態の食品産業等、それに従事する者を対象とするリーダー(マイスター)育成研修

具体的な研修内容に関しては、以下のようなコメントがあった。

- ✓ 生産部門、流通部門現場体験などの研修
- ✓ 少子高齢化で縮小する我が国での、地域別人口動態、企業動態(工業統計など)に関する定期的な講習会。また、これと連動した海外での動態に関する情報提供の定期的集会

研修というよりは、OJT で身に付けることを意図した以下のようなコメントもあった。

- ✓ 若い年代から小さなプロジェクトでコーディネート業務をするようなシステムを構築(人材発掘も含む)し、経験に応じて大きなプロジェクトのコーディネータを任せることで人材を育成することができる。知識と経験が必要なので継続的に行う必要がある。

また、人材育成の参考になるもの、として以下のコメントがあった。

- ✓ コーディネータをどう育成し、マネジメントしていくかということに関しては、プロイセンの参謀本部がどのように成長していったかという話が参考になる。また、NHKの「プロジェクトX」に出てくるキーパーソンがそもそもどうして出現したか、どうやってグループをつくっていったかということの良い教材になる。プロジェクトの連結・発展について、名コーディネータは次によくバトンタッチしていつている、また、一定期間はなんとしてでもプロジェクトを続けているという特徴がある。グループ集団の持続性がある。

さらに、実際に人材育成の研修の企画・運営をしている者からの意見として、以下のコメントがあった。

- ✓ 従来の知識偏重型の研修は役に立たない。知識 3 割、演習 7 割とし、ディスカッションしながらグループワークする演習中心型の研修が必要である。また、実際の現場でコーディネータの実習を行うといったことも研修プログラムに盛り込むことが効果的である。地域の産学官の各組織にいる若いコーディネータが集まり、2 年くらいかけて、じっくりとこのような研修と一緒に受けることで、お互いのことを知り合い、ともにコーディネート能力を高めあうことになる。
- ✓ 地域で人材育成プログラムを作ろうとする組織は、地域を活性化させ、域内を豊かにする方法を見つけ出すこと、つまりは人づくりが今後の国づくりの方向性であるという気構えを持つ必要がある。新しいプログラムを作るときには、前例がないことをやる意味とそれによって得られる結果を理解できる組織が不可欠だからである。

なお、第 3 章で紹介したインタビュー項目で、持っているの良い資格についても、尋ねてみたが、「特になし」と回答した者が 12 名あり、「資格というものは持っているに越したことはないと思うが、逆にこれがないとできないというものでもないのでは」、「資格よりコーディネータに必要な具体的な経験が多い方が良い」といった意見もあった。「コーディネータの業務は、オールラウンド的に広く浅く対応することが重要で、すべて自分だけで解決しようなんて考えない方が望ましい。自分が得意でない分野は専門家に任せればよい」といった意見もあった。なお、持っておいた方が良い資格として、「中小企業診断士」と回答した者が 4 名、「博士」と回答した者が 3 名あった。

### (3)コーディネータのネットワーク化は必要か

コーディネータのネットワーク化についても、多くの者から、ネットワーク組織が必要との意見が出たが、コーディネータのネットワーク組織に対して苦言を呈する意見もあった。

必要との意見は、以下のとおりであった。

- ✓ 食料産業の多様性(多業・多品種)に関連し、コーディネート業務の多能性が要望されている。マンパワーによりコーディネートできる範囲は限られ、専門化されているのが現状。地域における食料コーディネータのネットワークを図り、情報交換・協働機能を有する「ふるさとフードサポートネットワーク(組織づくり)」が必要。

- ✓ 「全国版」食農連携コーディネータ(FACO)バンク<sup>23</sup>の登録制度がスタートしているが、当初は全国区(比例区)的な資質を持った者が多く、今後は地方(選挙区)でのコーディネータづくりに拡大して行ってほしい。

ネットワーク組織に対して苦言を呈する意見は以下のとおりであった。

- ✓ 地域のコーディネータ間の連携をしようという話が持ち上がり、会議に参加してきたが、全く異なる分野のプロジェクトを進めている者同志、連携し合おうにも接点もなく、わざわざ集まって何をするのか疑問に思った。お互い何をやっているかが情報共有できていれば十分ではないかと思う。
- ✓ 地域には県域のコーディネータのネットワーク組織があるが、そこでは何件マッチングしたという評価がされている。単年度のプロダクトアウトばかりみては、あまり意味がないと思う。事例発表などで紹介される事例も商品化までいったものはなく、試作品までで満足している。メンバーの大半は、企業 OB 等で比較的高齢の者ばかりである。形になってはいるが、マッチングのみで終わっている。プロジェクトには目的があり、そのためのミッションがあるはずで、市場調査が必要となる。その商品が売れるかどうかまで見極める必要があるが、そこまで考えられていない。こういうネットワーク組織に参加しても時間の無駄である。

上記意見は、目的意識のないまま、ただコーディネータを集めても時間の無駄であるといった意見であると考えられる。また、以下のコメントは、ネットワークは必要としつつも、意味のあるネットワークが必要という意見である。

- ✓ 各機関のコーディネータのネットワーク化が必要と考える理由は、現場のことがよくわかっている者をつながっていききたいという趣旨。この人だったら頼めるという人たちとの太いパイプができれば、お互いに非常に強力になると思う。もちろん、この人だったら・・・という人なのかどうかの判断は、一緒に仕事をしてみないとわからない。会議で会って話をしただけではわからないと思う。

以上のコメントから、ネットワーク組織を設置する場合には、何のためのネットワークなのかという狙いを持った、狙いに沿った運営をしていく必要があると考えられる。

#### (4)今後どのような支援策が必要か

今後の支援策についても、コーディネータ全般に関わるものと、食料産業クラスターに関わるコメントが出ており、それらを分けて整理する。

##### ① コーディネータ全般に係るコーディネータへの支援策

コーディネータの資格制度についてのコメントが以下のとおり、あった。

---

<sup>23</sup>食品製造業者と農林漁業者を結び、地域戦略的な展開のもと、新商品の開発や販路の開拓に取り組む者の課題解決をサポートする専門家の人材バンク「食農連携コーディネータ(FACO)」。(社)食品需給研究センターにおいて設置されており、食農連携を推進するさまざまな場面で、課題解決に適したエキスパートを紹介している。

<http://www.fmric.or.jp/facobank/ichiran.html>

- ✓ コーディネート活動が社会的責任と評価を得るために、分野ごとにコーディネータ資格制度を導入して欲しい。それと共に、有資格者によるコーディネートされた事業に対して行政支援の選定要件に加味するなどの制度普及策もあわせて実施する。
- ✓ コーディネータの公的資格制度の創設(既存の中小企業診断士等では対応が不十分。単なる個別企業のコンサルティングとは異なる業務である)

コーディネータの所属する組織に対する支援についてのコメントが以下のとおり、あった。

- ✓ 全国の市町村域の第3セクターのような組織に人と予算を付けて自由にクラスターの取組みをやらせてみたらいい。地域マネージャーをきちんとおいて、1か所1億円くらいを渡して地域のことをやらせたらいい。

国等のコーディネータ関連の支援の仕組みや、補助金等に対するの意見として、以下のコメントがあった。

- ✓ 申請書作成, 報告書作成, 受託研究費などの成果に応じた報酬が支払われるシステムとし、コーディネータが生業として成り立つようにすること。
  - ✓ 各事業採択におけるコーディネータ労務費の助成。
  - ✓ コーディネータとして活躍できる人を確保するための予算の確保。
- その他、コーディネータの育成・確保を行う、公的機関に対するコメントが以下のとおり、あった。
- ✓ 国レベル(農水省、経産省)、県レベルの行政、団体の連携強化。
  - ✓ アドバイスを行うことができる上席コーディネータを育成(またはメーリング)するシステムがあると、プロジェクトの修正や改善などに効果があると思われる。
  - ✓ 各省において様々なコーディネータ制度が設置されているが、これらに登録されているコーディネータのリストを一元的に閲覧できる仕組みを作る必要がある。

## ② 食料産業クラスターに係るコーディネータへの支援策

食料産業クラスターに係るコーディネータへの支援策としては、以下のようなコメントがあった。まず、コーディネータ人材のリスト化や、食料産業クラスターに係る国の政策等の国内外の情報提供に対して、以下のコメントがあった。

- ✓ 食料産業に関する農業、食品加工、衛生管理等についての専門的知識や経験を有する人材(技術のわかる人材)の情報収集やリスト表の作成。
- ✓ 食料産業クラスターのコーディネータには専門知識だけでなく、事業展開や商品開発、消費者意識に大きな影響がある食料、食育、健康と食(栄養)、食に関する国の政策など食に関する国内外の情報を把握しておく必要があり、こうした情報提供は国の機関がまとめ、定期的に情報提供してほしい。

食料産業クラスターのコーディネータに求められることに関して、以下のコメントがあった。

- ✓ 特に、食農連携、農商工連携の場合、地域資源の生産そのもの、それを支える農村集落をどのように継続的に維持・発展させるのかを、同時に、というか主眼において考えなければ、連携する意味がないはず。この問題意識を明確に持たせることが重要。たとえ民間企業の取組みを軸にしたものであっても、地域振興につながる形で進めなければ意味がない。コーディネータには当該地域への思い入れ、あるいは一般に「地域」に対する思い入れがなければならないと考える。地域を渡り歩いたり、食い物にしたりする者はコーディネータ失格。このことは、コーデ

ィネータ育成に力を入れる国の行政マンや、支援機関の人間にもそのまま当てはまるのではないだろうか。

食料産業クラスターのコーディネータの人材育成とその配置に関して、以下のコメントがあった。

- ✓ 賞味期限の設定や法基準、クレーム対応、衛生管理技術、工程管理などに関して専門的な経験と知識を有し、かつあらゆる食品分野に対応し得る公的機関のエキスパート養成と企業支援に関する新しい技術分野の開拓への支援が必要。
- ✓ 地域では工業製品出荷額の6割を食料品製造業が占めているが、実質的に地方の経済を支えているのは中小および個人事業レベルの企業である。現行の施策や仕組みの中では、ある程度の体力のある企業でなければ補助金も受けられず、自力で行える範囲で、ごくまれにヒット作が生まれるのみという実状である。そのため地方では、業界内の連携によるスケールメリットなど、地域らしさを出すことを一つの方策ととらえ、でき得る範囲で取り組んでいるが、これらのマネジメントや、事業のコーディネートを効果的に行える人材育成が急務である。またそれらを後押しする、支援機関での特別業務にあたるエキスパートが、組織の重要なポスト(研究者と対等以上)で業務を担えるような仕組みが必要である。
- ✓ 食料産業クラスターでは、企業力(資金, 人材)が弱く、また、国内では利潤を生む素材や資源が限られている。日本のシステムの良さをもって海外展開への道を公的機関が開拓し、そこに地域資源産物を載せていくような護送船団方式のコーディネータ組織が必要。

人材育成に関連して、地域の教育機関の充実に関して、以下のコメントがあった。

- ✓ ドイツにはマイスター制度という技術者の資格があるが、日本では技術士の数はドクターより少ない。技術者を養成できる教育機関も少ない。結果、現場のことがわかる者が少なくなっている。高校は大学に行くための通過点でしかなく、農業高校の進学率は低く、大学ではものづくりは教えない。農業でも一級建築士のような資格制度があればと思う。専門高校が総合学科になってしまい、農業の専門の先生も減っている。地域の技術者を育てるために、農業高校での食品加工の授業の充実が必要である。

国の補助金等に支援に関連して、以下のコメントがあった。

- ✓ 補助金等のあり方について、商品(食品)開発に本当に必要か、開発された商品の商品化(パッケージデザイン、ネーミング)、情報発信、販路開拓部分での補助金にウェイトをおいた施策が必要。
- ✓ 企業からコーディネータを輩出し、オープンイノベーションを起こしていくことが重要。そういう意味で、農林水産省の技術調整室(当時)がやっていた取組み(食品産業技術研究組合)は先例になる。このようなコーディネータ集団を設けるファンドが必要。

## 第5章 考察

これまでの調査結果から、以下のような示唆が得られた。

### 1. 食料産業クラスターにおけるコーディネータの特徴

食料産業クラスターにおけるコーディネータについて調査を行ったが、他の産業クラスターのコーディネータと同様の特徴・課題を有している部分が多かった。しかし、食料産業クラスターの独自性、特徴から必然的にコーディネート活動にも他の分野とは異なる以下のような独自性があると考えられる。

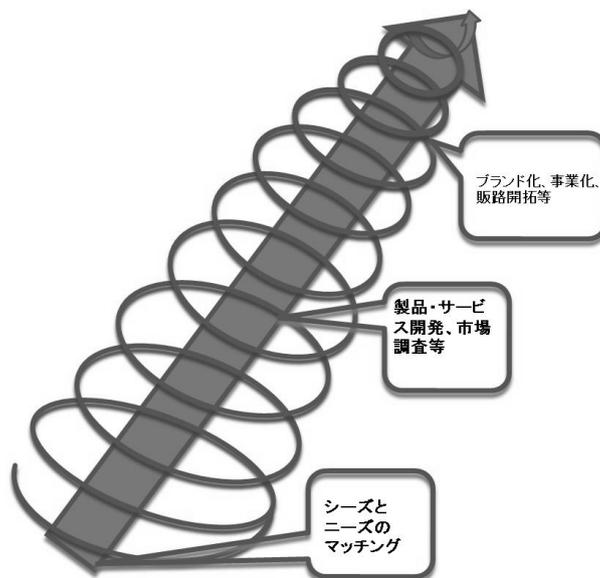
- ① コーディネートする対象である農業は、経営体としても零細、小規模のものが多く、従事者の高齢化といった課題を抱えているものの、地域に根差した産業であり、地域の中では重要な役割を果たしていることを踏まえて活動する必要がある。
- ② 地域の企業のみならず、地域の農畜水産物を原料として活用することが取組みのポイントとなるため、地域農業と地域食品企業との連携をコーディネートすることが必須となる。
- ③ 単なる商品開発のみならず、地域の活性化がクラスターの活動の狙いとはなるが、地域農業との連携がポイントとなるため、そこでは、地域の環境、地域の集落の問題が必然的にかかる。単なる商品開発のみならず、地域に根差した「地域の維持・持続的発展」といった広い視野が求められる。そうした意味で、他産業のクラスターのコーディネータに比べ地域との関わりが強いのが、食料産業クラスターのコーディネータの特徴の一つである。
- ④ 企業論理が通用しない農業関係者とのつきあひが必要であり、一からの出発であれば、他産業のクラスターに比べてその理解や信頼を得るのに時間がかかる。また、生産は季節や気候に左右されるため、他産業クラスターのコーディネート業務に比べ原料調達の部分に関する業務負担が大きい。
- ⑤ 食品企業の企業力(資金、人材、技術力)が脆弱で、開発意欲が低い、研究機関の技術シーズを受け止められない企業が多い。また、食品企業は、情報のやりとりが閉鎖的で異業種とのつきあひが少ない。これらの脆弱性を補填するところからコーディネート業務を始めなければならない。
- ⑥ 食品加工、衛生管理、品質管理、消費者志向といった食品産業を展開する上で必要な知識・経験も求められる。
- ⑦ 食料産業クラスターでは供給、加工、販売の循環を拡大しながら進めていく必要があり、コーディネータは総合的な知識、モチベーションが必要である。原料調達面では産地育成、供給体制を覗みつつ、加工部分では企業の技術開発力を覗み、同時に流通、販売戦略を描くというマルチな能力が求められる。

### 2. プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートの特徴

プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネート手法を見ると、プロジェクト

に参加するメンバーが螺旋階段を上り、次のステップに昇っていくようにコーディネートを行っている。コーディネータはメンバーが螺旋階段を一步ずつ上っていくことを促す取組みを行っている(図表 5-1 参照)。

図表 5-1 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ



インタビューに対応してくださったコーディネータが口を揃えて単なるマッチングはコーディネート活動とは言えないとコメントしていたとおり、食料産業クラスターにおけるコーディネート活動としては、ここで終わってしまったのでは、次の展開は開けていかないのである。つまり、食品企業の企業力(資金、人材、技術力等)が弱いため、コーディネータはそこを補う必要があり、必然的に、このような能力が求められるのではないかと考えられる。コーディネート活動が、単なるマッチング活動や展示会への出店の支援等のみの活動であれば、図表 5-1 のようにメンバーが次のステップへと昇っていけないのである(図表 5-2 参照)。なお、他産業のクラスターにおいて、企業力が強い産業であれば、図表 5-2 のようなマッチング活動さえ行えば、後は、企業の自助努力で事業展開していけることも考えられる。

図表 5-2 単なるマッチングのみを行っているコーディネートのイメージ

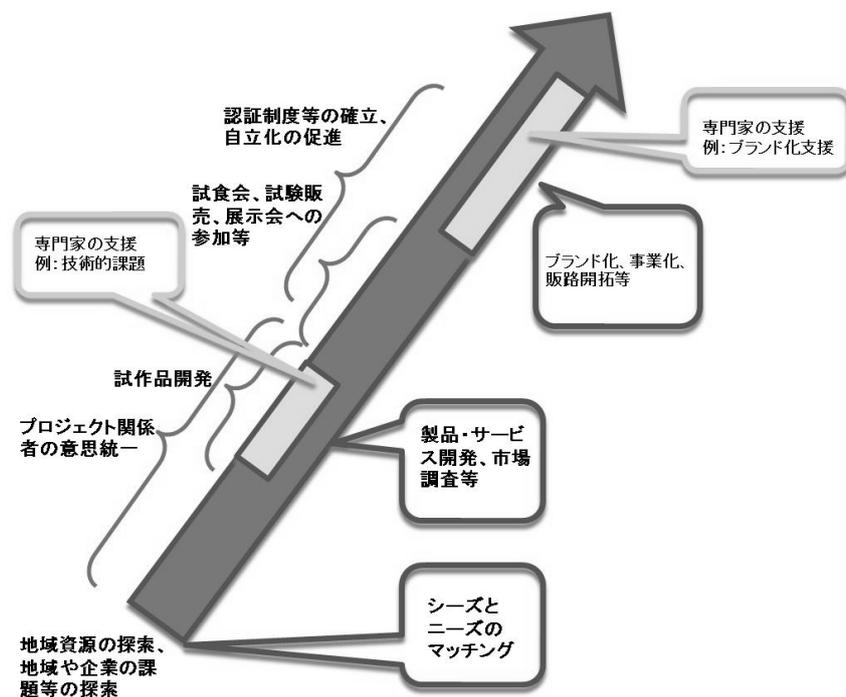
**単なるマッチング活動のみでは、次の展開への発展はない……**



図表 5-1 のコーディネート活動をさらに詳細に描いたものが、図表 5-3 である。プロジェクトが始まる前の段階から、コーディネート活動は始まっている。食料産業クラスターが地域に密着した農業、食品産業を対象にしていることから、地域資源の探索や地域、企業の課題等の探索のためには、日頃から地域のことを熟知しておくことが必要である。プロジェクトの出口段階までコーディネートしているコーディネータは、何度も現場に足を運んで地域の農業あるいは食品企業のことをよく把握している。そこにエネルギーを惜しまず注ぐことが、ポイントとなる。

食料産業クラスターに参加する食品企業には中小企業が多く、人材育成も十分行うことが難しいと想定される。従って、食料産業クラスターのコーディネータにおいては、プロジェクトメンバーの成長を促す、“ファシリテート能力”も求められる。メンバーの成長を促し、作る商品の成長のみならず、人づくりにまでその仕事は及ぶ。プロジェクトを進めていく中では、外部の専門家の協力を適宜あおいでいくことも重要である。自分の得意分野でない部分は、適切な専門家を適切なタイミングで活用する術にたけていることも必須事項となる。また、ある程度の商品群が誕生してくれば、その商品群のブランド化を図っていく際に必要な認証制度を確立するといった取組みも進め、グループが成熟してくれば、自立化(例えば、魚醤油の研究会から組合へといった展開し、事務局を民間企業に置いた)を促すことも一つの方向である。プロジェクトの本当の出口としては、民間企業からコーディネータを輩出するといったことも、検討される必要がある。

図表 5-3 プロジェクトの出口段階までコーディネートしている者のコーディネートのイメージ(詳細版)



### 3. コーディネータを置く組織はどのような組織が理想か

#### (1) コーディネータを置く組織

コーディネータが置かれる組織としては、大学、公設試、中小企業基盤整備機構、地域の財団、地域(市町村エリア)の組織と様々あるが、これまで見てきたとおり、食料産業クラスターにおいては、以下の2つのパターンがコーディネータを置く組織としてはあり得るのではないかと考えられる。

① 食農産業クラスター推進協議会(愛知県豊橋市)やつやま新産業創出機構(岡山県津山市)のように、小回りの利く、市町村エリアの地域組織にコーディネータを置き、地域の課題を踏まえた“ビジョン”を持って、プロジェクトの立ち上げ、進行管理を地域の関係者を巻き込んで行う。

② 北海道の食品加工研究センター(食加研)のような公設試がコーディネータ機能を果たす。

これらの組織以外の機関のコーディネータを置く機関(大学等)は、①又は②の機関が行うコーディネータ活動をサポートし、部分的に関与していくこととなる。図表5-3でパッチワーク的に表現した「専門家の支援」の部分がこれに当たる。この部分に外部機関のコーディネータが貢献することになる。あるいは、プロジェクトによっては、①又は②の機関のコーディネータが中核となって、地域にある複数の機関のコーディネータがチームを組んでプロジェクトを進めていくということもあり得るであろう。

上記①のコーディネータが所属する地域組織については、市町村の第3セクターや協議会的な任意組織など様々なパターンが考えられるが、最も大切なのは、コーディネータに権限と予算を与え、雇用を安定させること(十分な報酬を与えること)である。市町村財政の厳しい折、このようなことを実現させるのは難しいことと考えられるが、インタビューの中でも、「全国の市町村域の第3セクターのような組織に人と予算を付けて自由にクラスターの取組みをやらせてどうか。地域マネージャーをきちんとおいて、1か所1億円くらいを渡して地域のことをやらせたらどうか」といった意見も出ており、このような組織が地域活性化の突破口となる可能性は大きく、今後、愛知県豊橋市の食農産業クラスター推進協議会、岡山県津山市のつやま新産業創出機構のような組織が増えてくることが期待される。

また、上記②で示したとおり、北海道の食品加工研究センターのような公設試がコーディネータ機能を果たすことも重要である。公設試のコーディネータ機能に対する期待は大きく、国レベルの政策文書においても、このことが位置づけられている。従って、各地の公設試において、食加研の実践に類似したコーディネータ機能を発揮することが期待されるが、折からの地方の財政事情の悪化で人員削減、経費節減がなされており、むしろ、公設試のコーディネータ機能は後退していつているのが現状であり、国がバックアップすることも必要である。

なお、インタビューの中では、「本来は県や市町村のやるべき仕事をコーディネータに任せている。国や県、市町村の行政職にある若者を、5~10年間、現場でコーディネータの役割を持たせて働かせることも重要である」といった意見もあり、行政組織の中に部署を設けて、コーディネータ集団として機能させるといった形も一考に値する。

## (2) コーディネータの配置

食料産業クラスターにおける地域組織における、コーディネータ活動には、大きく以下の3つの役割があると考えられる。

(a) ある分野に特化した専門的なコーディネータ:シーズとニーズのマッチングや、進行中のプロジェクトのある部分(研究開発、商品開発、マーケティング等)に特化してアドバイス等を行う。

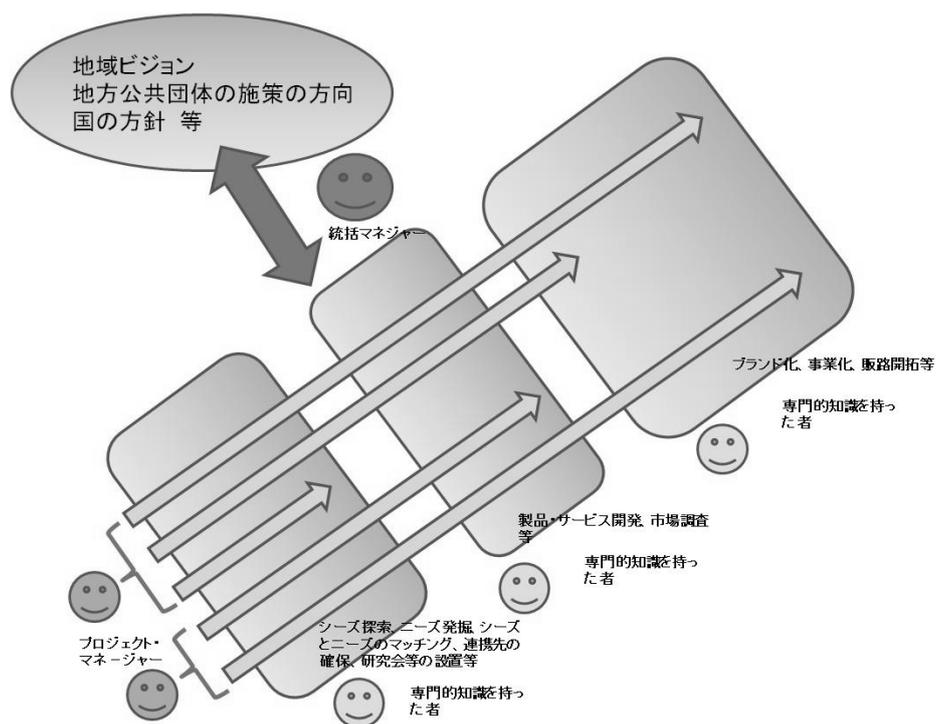
- (b) プロジェクトの進行管理:プロジェクトの進行管理を行い、総合プロデュースを行っていく。
- (c) 地域マネジメント/統括:地域において複数取り組まれているプロジェクト全体の進行管理と、個々のプロジェクトが地域のビジョンや、地方公共団体の施策の方向、国の方針等に照らして、適切な取組みとなっているかといったことを調整する。

本調査で取り上げたプロジェクトの出口段階までコーディネートしている者は、(b)の役割を担う者に相当する。

これらの役割に応じて人員が配置されている理想的なイメージが図表 5-4 である。しかしながら、実態としては、こうした役割が別の者によって担われている場合もあれば、一人ですべての役割を担っている場合もあり、(a)及び(b)を両方担っている者が存在しつつ、(c)の役割を担っている者が別途存在する場合もあれば、(c)の役割を担っている者が存在しない場合もある。

また、(a)の役割を担う者は専門家としてピンポイント的に活用される場合もあるが、この場合は、地域のことがよくわかった(b)及び(c)の役割を担った者が(a)の専門家のサポートをしないと十分な力を発揮できない場合もある。

図表 5-4 理想的な人員配置のイメージ



特に食料産業クラスターでは、地域との密着度が高く、その最終目的は地域の活性化にあることから、総括マネージャーの役割は重要である。しかしながら、これまでのコーディネータへのインタビューの中で(c)地域マネジメント/統括の役割を担う、統括マネージャーが存在しない機関、存在しても、その機能を発揮していない機関も多かった。インタビューの中でも、「コーディネータについては、現場のことをどの程度わかっているかが鍵。現状を見ると統括マネージャーが現場のことを十分に把握していない場合が多い。それは下にいるプロジェクト・マネージャーが情報をあげていないのか

もしれないし、統括マネージャーが十分把握できていないのかもしれないが、いずれにしても、統括マネージャーが方向性を間違えう恐れが生じている」といった指摘もあった。このように、せっかく統括マネージャーが配置されているにもかかわらず、機能が発揮されないということがないためにも、定期的な意見交換の場の設置、統括マネージャーのマネジメント能力の向上（あるいは、当初からマネジメント能力のある者を採用すること）等が必要となる。

豊橋市の「食農産業クラスター推進協議会」においては、“地域マネージャー”と言われる地域マネジメントを行う者が置かれており、国や県の方向と現場の方向の整理、調整を行い、現場のプロジェクト・マネージャーの相談役となって、全体のプロジェクトの進行管理に目配せを行っている。“地域マネージャー”は「マネジメントのプロ」とされており、現場のコーディネータからも、この“地域マネージャー”の存在の重要性が指摘されている。

このように食料産業クラスターにおいては、特にマネジメントのプロであり、戦術と戦略が描け、調整能力の高い適切な能力を持った地域マネージャーがコーディネータ組織に配置され、その役割を果たすことが非常に重要である。

#### 4. コーディネータの育成・確保のために必要なこと

3. で見たように、コーディネータが所属する地域組織（市町村の第3セクターや協議会的な任意組織又は公設試）において、コーディネータに権限と予算を与え、雇用を安定させること（十分な報酬を与えること）が、コーディネータの確保のためには最も重要と考えられる。以下、この他コーディネータの育成・確保のために必要な事項について示す。

##### (1) コーディネータの確保

特に、食料産業クラスターで重要な役割を果たす、プロジェクトの出口段階までコーディネートできる資質を持った者（「プロジェクト・マネージャー」候補者）を採用するには、他産業のクラスターに比べマルチな能力が求められるため、通常のコーディネータに必要とされる以上の適性、企画立案能力、情熱を持った者か否かを見極めるための採用方法・基準を工夫することが必要である。これまで見てきたインタビュー結果を踏まえ、導き出されるコーディネータの採用方法・基準を提案したい。

##### 【採用方法・基準】

- ・年齢；初めてのコーディネータの場合は50歳まで  
～継続したプロジェクトの進行管理には時間がかかり、10年、20年を見据える必要があるため
- ・職歴；携わった商品開発、事業、プロジェクト等について、どのような関わりでどのような取組みをしたのかを簡潔に列挙してもらい、そのうちの1つについて、アプローチの仕方や考え方を詳細にきく。  
～ある商品開発、ある事業の立ち上げから軌道にのるまで、あるいは、撤退させるまでの一連の流れを経験したことのある者は企画立案能力や調整能力が高いと見込まれる。また、

そのアプローチや考え方を聞くことで考え方のバランスを見ることができる。この際、どの分野のどういう人たちと人脈があるかも、合わせて見ることとする。

- コーディネート適性を見極め；面接官がある企業の幹部の役になって、企業の抱える課題や地域の課題といったことを相談に来たという想定で、コーディネータが話を聞くというシミュレーションを行う。  
～コーディネータにとって必要な資質として“コミュニケーション能力”があり、人の話を聞けることが重要である。このシミュレーションによって、上から目線ではなく親身になって企業の方の話聞けるかどうかを見ることができる。
- 企画立案能力を見極め；あるプロジェクトの立ち上げを行うという仮定で、地域資源を例に出して、「あなたなら、どのようにプロジェクトを立ち上げ、コーディネートをしますか」という問いかけをし、実際にどのようにプロジェクトを進めるかをシミュレーションしてもらおう。  
～どのようにメンバーを集めるか、プロジェクトを進める上でのポイントは何か、地域の課題は何か、それを解決することと立ち上げるプロジェクトを展開することの関連をどう見ているか、現場のことをどの程度理解しているか、といったことを見ることができる。
- 地域活性化にかける情熱を見極め；なぜ、コーディネータになりたいのか、地域に対する思いについて語ってもらう。  
～コーディネータにとって必要なことの一つに“情熱”、“忍耐力”があり、その原動力となるのが、コーディネータをやりたいという動機であり、かつ、地域に対する思いである。
- 知識・関心；農業、食品産業に関連する知識をどの程度持っているか、農業、食品産業に関連する経験がない場合でも、何かしらの分野で強みを持っている。また、農業、食品産業に関心を持っていることが重要である。  
～最初から、ある程度の知識を持っていることは重要ではあるが、ない場合であっても、何かの分野で強みを持っており、その応用がきくようであれば、可能性はある。また、農業、食品産業に関心を持っていることも重要である。

## (2) コーディネータの育成

これまでのインタビュー結果によれば、あるプロジェクトの立ち上げから軌道にのせるまでを責任を持って行うという経験に勝るものはないと考えられる。その上で、ファシリテーション能力を磨いたり、農業、食品産業等を巡る情勢、法令等の幅広い知識を身につけたりするための外部研修などに参加しつつ、現場にどんどん出て行き、現場の方と話をすること、が重要である。

経験がないまま、コーディネータになる場合は、プロジェクト・マネージャーとして熟練した者の下でコーディネート術を修行し、現場にどんどん出ながら、プロジェクトを任されてコーディネート能力を付けていく、OJTによる方法もあるであろう。特に公設試においては、このような組織的なトレーニングを行い得る可能性があると考えられる。

研修プログラムを企画する際には、以上のような点も踏まえ、ディスカッションやグループワークを中心とした内容にすることも重要である。どのような研修プログラムをどのような期間かけて、また、どのような者を対象として行っていくのかといったことは、まだまだ試行錯誤の段階にある

と考えられる。人づくりは、地域活性化の要であり、コーディネータ育成のための有効な研修のあり方について更なる検討が必要である。

### (3)コーディネータのネットワーク化

ただコーディネータという肩書きの付いた人々が集まるだけのネットワーク化は意味がなく、プロジェクトの進行管理がきちんとできる、あるいは、そうしたコーディネータとチームで動くことができるコーディネータの情報共有、ネットワーク化は、個々のコーディネータにとっても重要であると考えられる。地域で核となる食料産業クラスターのコーディネート組織が中心となって、コーディネータのチームを作っていくことが第一歩となると考えられる。

### (4)コーディネータの資格制度

インタビューでは、コーディネータの資格制度を求める意見がいくつか出たが、この背景には、コーディネータという仕事の地位を引き上げ、きちんと報酬が支払われる仕組みを作る必要がある、ということがある。現状では、報酬と行っている業務内容とのバランスがとれていないという意見があった。既存の資格に対しても、「資格というものは持っているに越したことはないと思うが、逆にこれがないとできないというものでもないのでは」、「資格よりコーディネータに必要な具体的な経験が多い方が良い」、「コーディネータの業務は、オールラウンド的に広く浅く対応することが重要で、すべて自分だけで解決しようなんて考えない方が望ましい。自分が得意でない分野は専門家に任せればよい」といった意見が出ており、コーディネータの資格制度を創設するというよりむしろ、コーディネータの実績を見せていくことが重要なようにも考えられる。例えば「観光カリスマ」<sup>24</sup>のように、コーディネータの実績、経験から、ある程度のレベルのコーディネータを選定し公表していくことも一つであろう。既に(社)食品需給研究センターに設置されている人材バンク制度もさらに有効に活用されることが期待される。

### (5)その他必要な支援策

コーディネータについては、各省庁、団体などで様々なコーディネータが生まれており、研修なども行われている。これらの実施機関が連携して、コーディネータに関する情報が一元化されることが望まれる。この際、各省において様々なコーディネータ制度が設置されており、これらに登録されているコーディネータのリストを一元的に閲覧できる仕組みを作ることが求められる。北海道では、現場で実施されている産学官連携、地域クラスター等の取組みを連携させるプラットフォームとして「食クラスター連携協議体」が関係機関の連携のもとで設置されている。ここでは、道全体の動きの情報収集、イベント等の一元的な情報発信、また、個別プロジェクトへの支援といったことがなされている。このように、地域レベルでコーディネータ組織を置いて活動ができるような取組みへの支援に関する情報提供が一元的になされることも必要である。

<sup>24</sup> 観光庁ウェブサイトより [http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma\\_list.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma_list.html)

また、これまで見てきたようにコーディネータの person 費については、どこに聞いても苦慮しており、コーディネータが生業として成り立つ仕組みとなるよう、国の補助金の仕組みも検討する必要がある。

コーディネータの仕事は 10 年スパンで考える必要があり、短期的な制度では、中途半端になる可能性がある。長期的なスパンでプロジェクトを進めることができるよう、各省が連携して、こうしたことを想定した支援策を検討することも必要である。

食料産業クラスターでは、農業、食品産業の幅広い知識が求められるため、コーディネータ人材、そして地域で力を発揮できる地域の人材を育成するための高校、大学等の役割が重要である。例えば農業高校や公立大学等での食品加工技術の習得機会の確保が今後の地域の食品企業を担う人材育成にとっては重要であり、こうした教育機関への支援も必要である。

地域の食品企業を支える公設試の役割も重要であり、こうした公設試がコーディネータ機能を担えるよう、人材の育成・強化、コーディネータ機関としての組織の強化が必要である。

## 第6章 おわりに

食料産業クラスターにおいてはコーディネータの役割が重要であるといったことを発端に、本調査研究を行ったが、調査開始早々、そもそも「コーディネータとは」ということが明確になっていないことに直面した。政策文書を見ると、15年ほど前からその重要性が指摘されているにもかかわらず、未だに現場では混乱が生じており、交通整理がなされないまま、各種のコーディネータが存在しているという状態にあるのではないだろうかと感じた。我が国におけるコーディネータ制度は、今後さらに成熟していくものと考えるが、食料産業クラスターにおいては、特に、最も重要なのは、地域の活性化にどうつなげていくか、そのために何が必要かという、根本的な視点である。本調査に当たっては、こうした混沌の中でも、地域のために尽力されているコーディネータの皆様に、多くの示唆を与えて頂いた。

本 Discussion Paper 作成に当たってご協力いただいたすべての方に、この場を借りて感謝を申し上げます。

<参考資料>

平成 22 年度 食料産業クラスターにおけるコーディネータに関する調査研究

コーディネータの方へのインタビュー項目

【調査の目的】

これまでの調査研究において、食料産業クラスター成功の鍵となるのがコーディネータの存在・活動にあり、コーディネータによって食料産業クラスターの成否を左右する場面もあることが明らかとなりました。そこで、コーディネータの個人的資質の条件や組織的位置づけの条件、人材育成の方法等を明らかにし、これにより、今後の食料産業クラスター、地域クラスター推進施策の一助とさせていただきます。

【調査対象】 大学、公設試、第3セクター(財団)、中小機構等の関連機関のコーディネータ

【調査方法】事前に E-mail 等にてインタビュー項目を送付させて頂き、後日、本調査研究の研究者が回答者の方の所属機関にお邪魔させていただき、あらかじめ回答いただいた資料を元にインタビューさせていただきます。

【結果の公表】調査結果については、分析の上、報告書(Discussion Paper)としてとりまとめ、公表させていただきます。

ご回答者様の連絡先等

ご回答者氏名	
所属機関名	
役職	
TEL	
E-mail	

<本調査に関するお問い合わせ先>【略】

●ご回答に当たって

ここで言うコーディネータとは、①または②を行っている方、あるいは双方を行っている方とさせていただきます。

- ① ある地域において、大学、公設試、食品製造業者、農林漁業者等、複数の関係者の連携を促し、地域資源(農産物、水産物等)を活用した新たな技術開発や商品開発、販売戦略といったプロジェクトを立ち上げ、事業化・ブランド化に向けて、関係者との調整を図りつつ、取組みを進めていく活動を行っている方。
- ② これらの取組みを推進するための枠組み(協議会、研究会、プロジェクトチーム等)を形成し、地域ビジョンや地域振興政策等との関係も踏まえた、地域戦略構築を図ろうとしている方。

お立場としては、連携するどこかの機関に所属し実際の技術開発や商品開発の実施を担当しながらコーディネート活動を行う場合、第3者的な(あるいは公的な)機関に所属してコーディネート業務を行う場合等、様々あるかと思えます。コーディネータという肩書きの有無に関わりなく、上記に該当する方にご対応頂ければ幸いです。

問1 経歴について

(1) 貴殿のプロフィールについて以下ご回答下さい。

①年齢	(該当するもの一つを選択) 1. 29歳以下 2. 30代 3. 40代 4. 50代 5. 60歳以上
②最終学歴	(該当するもの一つを選択) 1. 高校、2. 短大、高専、専門学校、3. 大学学部、4. 修士課程、 5. 博士後期課程
	学位区分/専門分野(最も該当するもの一つを選択) 1. 経済学 2. 経営学、3. 社会学 4. 理学 5. 工学 6. 農学 7. 保健(医歯薬学) 8. その他( )

(2) 貴殿の職歴についてお訊ねします。これまでに勤務経験のある機関・企業とその業種、及び職種について、ご経験のあるものすべてを選択してください。また、その内、最も経験が長いもの一つを、下記、記入欄にご記入ください。

	機関・企業	勤務先の業種	勤務経験のある職種
選択肢	(全てを選択) 1. 大学、研究機関 2. 行政機関 3. 大企業(従業員301名以上) 4. 中小企業(従業員21~300名) 5. 小規模/ベンチャー企業(従業員20名以下) 6. その他( )	(全てを選択) 1. 農林水産業 2. 食品製造業 3. 食品卸・小売業 4. その他食品関連企業 5. 一般製造業 6. 商社 7. 金融業 8. コンサル業 9. 学術・研究 10. 公務員 11. その他( )	(全てを選択) 1. 研究 2. 製品開発・設計 3. 営業 4. マーケティング 5. 経営企画 6. 財務・経理 7. コンサル 8. 公務サービス 9. その他( )
最も経験が長いもの	( )	( )	( )

(3)貴殿が持たれている資格の内、現在のコーディネート業務に生かされているものや(例:中小企業診断士等)、これまでのご経験としてのコーディネータとしての肩書き等(例:〇〇県食農連携コーディネーター、〇〇事業産学連携コーディネーター等)、ございましたらご記入下さい。

<p>(資格)</p>    <p>(これまでのご経験としてのコーディネータの肩書き)</p>
---

(4)貴殿は、コーディネート業務を始めてから何年になりますか(2010年4月1日現在)

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1年未満</li> <li>2. 1年以上～2年未満</li> <li>3. 2年以上～3年未満</li> <li>4. 3年以上～4年未満</li> <li>5. 4年以上～5年未満</li> <li>6. 5年以上～6年未満</li> <li>7. 6年以上</li> </ol>
--

(5)コーディネート業務を始められたきっかけ(動機)は何ですか。きっかけ(動機)として最も該当するもの上位3つを選択して下さい。

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自身の知識や技術を活かすため</li> <li>2. 新しいことに挑戦するため</li> <li>3. 周囲に薦められたため</li> <li>4. 社会ニーズに応えるため</li> <li>5. 地域に貢献するため</li> <li>6. 人事異動があったため</li> <li>7. 国や地方公共団体等の事業があったため</li> <li>8. 解雇・リストラ、就職先が他になかったため</li> <li>9. 前の職場を定年退職したため</li> <li>10. 新たに起業したため</li> <li>11. その他( )</li> </ol>	<p>きっかけ(動機)として最も該当するもの上位3つを記入下さい。</p> <p>1位( )</p> <p>2位( )</p> <p>3位( )</p>
---	--

## 問2 現在のコーディネート業務について

(1)現在、主に関わっているコーディネート業務について教えてください。例えば、〇〇プロジェクト、〇〇研究会の運営等、具体的なプロジェクト名(活動名)を挙げて、その参加メンバーの業種、活動概要をご記入下さい。また、貴殿がその活動に関わっている、平均的な1ヶ月あたりの日数をお教え下さい。複数ある場合は、代表的なものを3件程度、ご記入下さい。

(プロジェクト名、活動名)

(主な参加メンバーの業種)下記の中から該当するものを全て選択してください。

1. 農林水産業
2. 食品製造業
3. 食品卸・小売業
4. その他の食品関連企業
5. 地方公共団体
6. 公設試験研究機関
7. 県内の大学
8. 県外の大学
9. 研究独法
10. 金融機関
11. その他( )

(活動概要)

(平均的な1ヶ月あたりの活動日数 日)

(プロジェクト名、活動名)

(主な参加メンバーの業種)下記の中から該当するものを全て選択してください。

1. 農林水産業
2. 食品製造業
3. 食品卸・小売業
4. その他の食品関連企業
5. 地方公共団体
6. 公設試験研究機関
7. 県内の大学
8. 県外の大学
9. 研究独法
10. 金融機関
11. その他( )

(活動概要)

(平均的な1ヶ月あたりの活動日数 日)

(プロジェクト名、活動名)

(主な参加メンバーの業種)下記の中から該当するものを全て選択してください。

1. 農林水産業
2. 食品製造業
3. 食品卸・小売業
4. その他の食品関連企業
5. 地方公共団体
6. 公設試験研究機関
7. 県内の大学
8. 県外の大学
9. 研究独法
10. 金融機関
11. その他( )

(活動概要)

(平均的な1ヶ月あたりの活動日数 日)

(2)下記に示した業務において、貴殿が、現在実施されているコーディネート業務の比重の程度をそれぞれについて、ご記入下さい。また、今後、これまで以上に重視する必要があるのかどうかも合わせて、ご記入下さい。

業務	現在の比重 1. 高い 2. 普通 3. 低い (上記の一つを選択し、下欄に記入)	今後の重要性 1. 重視する必要 2. これまで通り (上記の一つを選択し、下欄に記入)
1. 地域資源(地域農産物、食文化等)の把握・探索		
2. 地域の産業構造、産業ニーズの把握・探索		
3. 技術シーズの把握・探索		
4. 研究会や会合等、関係者が情報共有するための場の創出(地域ネットワークの構築)		
5. 連携させる企業や組織、人材の探索・確保		
6. 関係者間の利害調整		
7. プロジェクト(製品開発、販売戦略、ブランド化等)の企画立案		
8. プロジェクト関係者の意思統一(コンセプトの創造)		
9. プロジェクト実施のための資金調達		
10. プロジェクトの進行管理		
11. 試作品や試作メカニズムに対するアドバイス		
12. マーケティングや販売先の探索・確保		
13. 知的財産の管理		
14. 成功事例の方法を他のプロジェクトへ移転		
15. その他( )		

(3)貴殿がこれまでにコーディネート業務を行う中で、関与したプロジェクト(現在のポスト在職期間中)の成果について、あてはまるもの全てを選択し、件数をご記入下さい。

1. 試作品の開発( )件程度)
2. 開発した商品の販売( )件程度)
3. 開発した商品の販売継続(2年以上)( )件程度)
4. 上記以外の成果( )
5. まだ上記のような成果はあげていない

(4)貴殿のコーディネータとしての人件費及び活動経費はどのような財源で賅われていますか。人件費と活動経費のそれぞれについて、該当するものを全て選択して下さい。事業に関しては、具体的な事業名、支援機関名、事業の活用期間についてもお答え下さい。

<人件費>

1. 所属機関の経費

2. 国等の事業

(事業名: )

(支援機関名 )

(事業の活用期間 )

3. その他( )

4. 不明

<活動経費>

1. 所属機関の経費

2. 国等の事業

(事業名: )

(支援機関名 )

(事業の活用期間 )

3. その他( )

4. 不明

(5)貴殿は現在の自分の処遇について満足していますか。また、選択した理由をお教え下さい。

1. とても満足している 2. まあ満足している 3. あまり満足していない

4. 不満である

(理由)

**問3 コーディネート業務を行う上で、役に立っている経験について**

(1)貴殿が、これまでのご経歴を重ねた中で得たもので、現在のコーディネート業務に役に立っていると思う経験全てを選択して下さい。

1. 研究経験により、研究成果の学術的、産業的評価ができる

2. 研究経験により、研究者の人脈を有している

3. 知的財産管理の経験を有している

4. 原材料調達の経験を有している

5. 製品開発の経験を有している

6. 食品の衛生管理、品質管理の経験を有している

7. 販売戦略・マーケティングの経験を有している

8. ブランド化の経験を有している

9. 広報・PR等、パブリシティ戦略の経験を有している

10. 食品企業等での勤務経験により、食品業界の人脈を有している

11. 企業や組織、プロジェクトのマネジメント経験を有している

12. 国等の補助金等や金融機関の融資等の申請業務の経験を有している

13. 地域戦略を構築した経験を有している

14. 地域を中心とした取組み経験により、地域の人脈を有している

15. その他( )

(2)貴殿がコーディネート業務を実施している際に役立っている、過去の仕事内容について具体的にお教え下さい。

<p>(過去の仕事の業種・業務内容)</p> <p>(役立っているとする理由)</p>
--

#### 問4 コーディネート業務を行う上で、必要な知識・ノウハウ、資質について

(1)貴殿が、コーディネート業務を行う上で、重要ではあるけれど現状では不十分だと考えている知識・ノウハウについて、下記に挙げる項目から全て選択して下さい。また、選択した不十分だと考えている業務を普段、どのようにカバーしておられるのか、その方法を具体的にお教え下さい(例:外部の専門家に依頼、現状では対応できていない等)。

知識・ノウハウ等	カバーの方法
1. 地域力を分析するためのノウハウ	
2. 地域のランドデザインや戦略構築ためのノウハウ	
3. 事業推進を行うためのマネジメントのノウハウ	
4. 食品業界に関する知識	
5. 農林水産業に関する知識	
6. 企業の経営診断のためのノウハウ	
7. 新商品開発のためのノウハウ	
8. マーケティング戦略確立のためのノウハウ	
9. 地域ブランドの確立・管理のためのノウハウ	
10. 消費者とのコミュニケーションをとるためのノウハウ	
11. 国等の補助金や金融機関の融資等の申請ノウハウ	
12. その他 ( )	

(2)以下では、コーディネート業務を行う方の資質として、必要と思われるものを挙げております。これらの項目について、ご自身が持たれている資質の自己評価をして下さい。

また、コーディネート業務を行う際に必要な資質について優先順位が高いと思われるもの上位3つを選択して下さい。

資質	自己評価 1. 特に優れている 2. まあまあなもの 3. 弱いもの (上記の一つを選択し、下欄に記入)	優先順位が高い順に、「1」、「2」、「3」とご記入下さい
1. 発想力		
2. 企画立案能力		
3. 情報収集・分析能力		
4. 事務処理能力		
5. 研究に対する理解力		
6. 政策に対する理解力		
7. ビジネスに対する理解力		
8. 論理的思考能力		
9. コミュニケーション能力		
10. マネジメント能力		
11. 調整能力		
12. 決断力		
13. 問題解決能力		
14. ネットワーク力		
15. 忍耐力		
16. 瞬発力(レスポンススピード)		
17 . その他 ( )		

(3) 貴殿がコーディネート業務を行っている中で、持っていた方が良いと思われた資格や、コーディネート業務を行う前に経験しておいた方が良いと思われた経験についてお教え下さい。

(持っておいた方が良い資格)
(経験しておいた方が良い経験)

#### 問 5 コーディネータの今後の方向について

(1) 今後のコーディネート業務を行う方の活動の拡充のために必要な取組みとして、貴殿のお立場から、重視すべきとお考えになる点を順に上位3つまで選び、その番号をご記入下さい。

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コーディネータの常勤化</li> <li>2. コーディネータの給与引き上げ</li> <li>3. コーディネータの地位の向上</li> <li>4. コーディネータの若年齢化</li> <li>5. コーディネータの独自予算の確保</li> <li>6. コーディネータスタッフの増加</li> <li>7. コーディネータ人材の育成</li> <li>8. コーディネータ研修の充実</li> <li>9. 各機関のコーディネータのネットワーク化</li> <li>10. その他( )</li> </ol>	<p>重視すべきとお考えの順に上位 3 つの番号を記入下さい。</p> <p>1 位( )</p> <p>2 位( )</p> <p>3 位( )</p>
---	---

(2)今後、食料産業クラスターに関するコーディネータを確保・育成していくためには、どのようなことが必要とお考えですか、ご自由にお願ひします(特に他産業のコーディネータとは異なる食料産業クラスター関連のコーディネータ特有の課題等について詳しくお教え下さい。)

(3)コーディネータ全般に関する課題や国等に対する要望など、ご自由にお願ひします。

質問は以上となります。ご協力ありがとうございました。

