

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

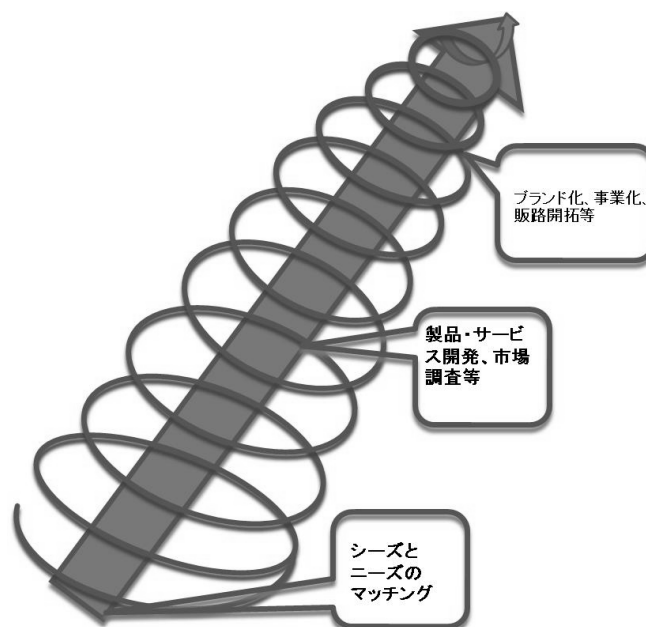
など、独自の特徴があることがわかった。

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言い難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……

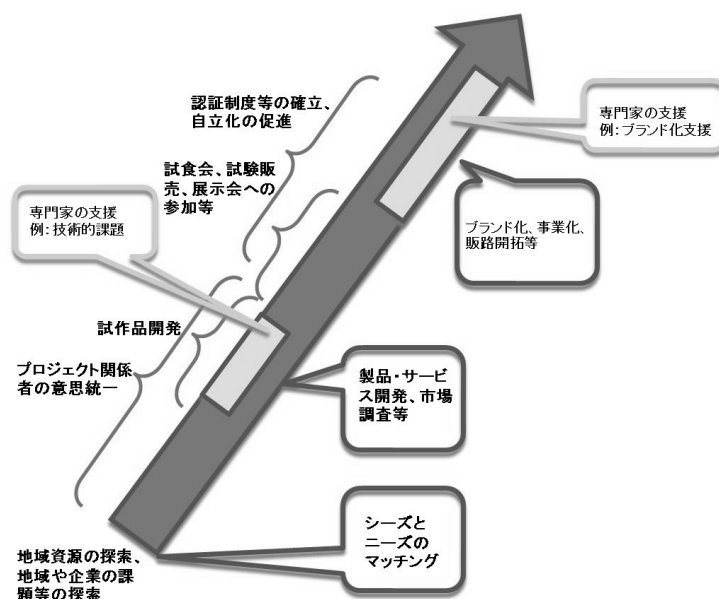


図表 1 のコーディネート活動をさらに詳細に描いたものが、図表 3 である。プロジェクトが始まる前の段階から、コーディネート活動は始まっている。食料産業クラスターが地域に密着した農業、食品産業を対象にしていることから、地域資源の探索や地域、企業の課題等の探索が重要で、日頃から地域のことを熟知しておく必要がある。プロジェクトの出口段階までコーディネートしているコーディネータは、何度も現場に足を運んで地域の農業あるいは食品企業のことをよく把握している。そこにエネルギーを惜しまず注ぐことが、ポイントとなる。

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。

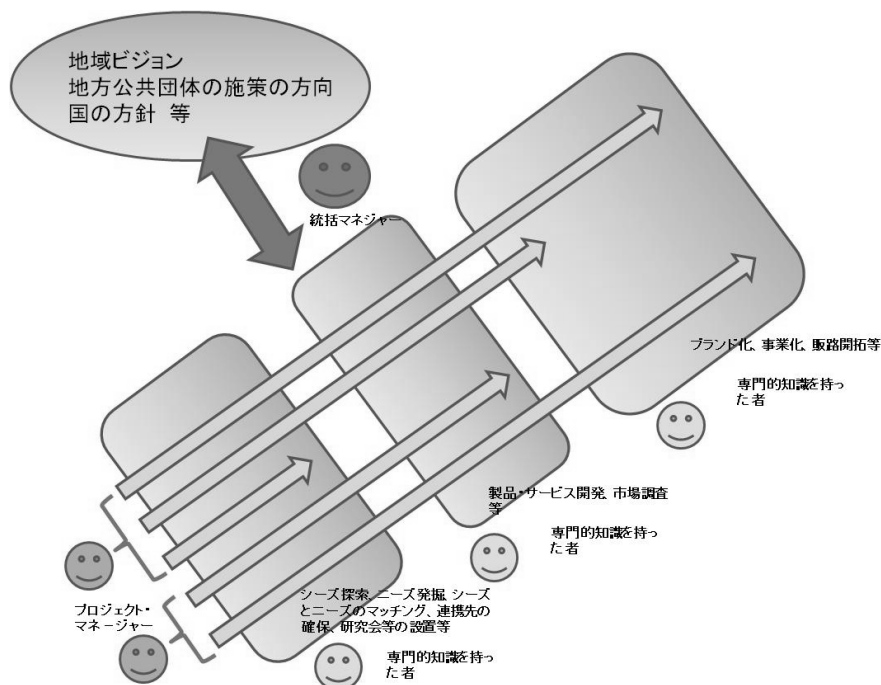
- (a) ある分野に特化した専門的なコーディネート: シーズとニーズのマッチングや、進行中のプロジェクトのある部分(研究開発、商品開発、マーケティング等)に特化してアドバイス等を行う。
- (b) プロジェクトの進行管理: プロジェクトの進行管理を行い、総合プロデュースを行っていく。
- (c) 地域マネジメント/統括: 地域において複数取り組まれているプロジェクト全体の進行管理と、個々のプロジェクトが地域のビジョンや、地方公共団体の背策の方向、国の方針等に照らして、適切な取組みとなっているかといったことを調整する。

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。