

(1) コーディネーターの現状と課題

農業と食品・関連企業との連携を構築し、関係者間での合意形成を図り、発生する課題・コンフリクトの解決を図ることを目的としたコーディネーターには、地域の将来に向けたビジョン・戦略を描き、その戦略を展開してゆくための熱意とスキルが求められます。

食料産業クラスターや農商工連携事業においても、コーディネーターが配置され、新たな連携による商品開発が進められてきました。

食料産業クラスターでは、各地域に設置された食料産業クラスター協議会に帰属する形で、地域の公設試験場や都道府県庁のOBや地域の民間コンサルタントなどが、配置されています。

一方、農商工連携では、中小企業基盤整備機構本部および支部を単位として、計画認定から指導を行うプロジェクトマネージャー（PM）が、中小企業診断士や民間コンサルタントを中心に複数配置されています。

また、PM以外にも、認定された計画の推進に指導・助言を行うアドバイザーや個別の計画を個々に支援する地域活性化事務局に帰属するコー

ディネーター等も配置されており、その構成は食料産業クラスターに比べて重層的な構造になっています。

このようなコーディネーターの制度は、食料産業クラスターや農商工連携事業に限らず、例えば、食料産業クラスターに先行する経済産業省の産業クラスター事業、農商工連携事業に先行する地域資源・中小企業活性化事業、新連携創出事業、また、文部科学省が進める知的クラスター、都市エリア事業、地域結集型産学連携事業などには、必ず連携構築を促進するため、コーディネーターもしくはそれに類する呼称（および役割）をもった専門的な人材が配置されています。

しかしながら、これら全てのコーディネーターが、連携構築の促進に向け、取組の促進に寄与するための活動を行っているわけではありません。配置された人材ごとに差異があることも事実であり、コーディネーターの中には、自身の活動をどのように推進してよいのか、スキルやノウハウの低さがみられる場合もあります。

(2) コーディネーターの種類と役割

では実際にコーディネーターとは、どのようなスキルとノウハウを有し、どのような活動を行うことが期待される職務か検討してみましょう。

各種の支援事業で配置されているコーディネーターには、食料産業クラスターや農商工連携事業の事例以外にも、自治体の担当者、事業を推進する事務局の主担当者、社会科学系・自然科学系の研究者（大学、研究機関）など、さまざまな職務経験者が配置されています。

これらの人材には、それぞれ連携を構築する際の優位性がありますが、それとは逆に、配置されているコーディネーターが有していないスキルやノウハウをもって解決を図らなければならないケースにおいては、むしろ課題が生じている場合も想定されます。

自治体の担当者やOB、事業を推進する事務局の主担当者的場合には、業界や地域等の広範な人脈や事務的な処理を行ってきた経験がありますが、連携の構築を推進する際の戦略デザインを描くといった場合、また連携を講じようとする経営体への経営指導といった面では課題が残ります。

さらに、自治体の担当者的の場合、数年で配置転換が行われることから、担当者的の違いによりコーディネートに力量に差があるなどの問題点も考えられます。

自然科学系の研究者やそのOBの場合、連携によるイノベーション創出などについては自身が有する専門知識や研究領域の人脈といった優位性はありますが、上記と同様に、戦略デザインや経営指導といった課題が存在します。また、研究者やそのOBの場合、自身の研究領域に特化しすぎるあまり、専門的な指導のみが行われ、コーディネーターというよりも、むしろアドバイザー的になってしまうことも懸念されます。

中小企業診断士、民間コンサルタントなどの場合には、戦略デザインや経営指導といった優位性がありますが、連携を講じようとする経営体やその関係者との面識がなく、とすれば第三者的な支援が中心となりがちです。また、多くの中小企業診断士や民間コンサルタントの場合、複数の案件を抱えており、コーディネートに時間的な制約があるなども考えられます。

(3) 食農連携の特異性とコーディネーター

食品・関連企業と農業との関係は、従来から、構造的なミスマッチを抱え、農業サイドと食品・企業サイドとの考え方の違い、今日的なフードシステムの変化、サプライチェーンとバリューチェーンの構築による付加価値の均衡化、地域ブランドの創出、農業や異業種が参入する新たな6次産業化への対応など、他の分野で見られるコーディネートに比べ、食農領域ならではの特異な対応が求められるようになっていきます。

これまで推進されてきた食料産業クラスターや農商工連携では、地域の素材、原料を加工することで、新たな商品を開発するといった取組が多くみられます。しかし、これらの取組は、新商品は開発したものの、その施策の本来の概念である、地域経済の活性化、産業の創出、食料自給率の向上、イノベーションの創出、地域ブランド化など、大きな波及効果をもたらしたケースは少ないのが現状です。

このような結果は、取組主体（農業者、食品・関係企業）、支援機関（中核拠点、全国機関）、資金、取組のテーマ性、施策・制度など多くの課題が影響しているとは思われますが、その要因のひとつに、計画の戦略を描くコーディネーターの力量といった課題があることも確かです。

特に地域を単位として、農業と食品・関係企

業とが連携し、地域ブランドの創出や地域の産業集積を狙う場合には、以下の要件について、コーディネーターの理解力、解決力、行動力などが必要となります。

【基本要件】

- ・ 農業と食品・関係企業の特徴（本資料）
- ・ 連携の枠組形成と戦略構築
- ・ 枠組や戦略の客観的評価
- ・ コーディネート手法

【個別要件】

- ・ 地域の原材料（質と量）
- ・ ものづくり、新製品開発
- ・ マーケティング戦略
- ・ 地域ブランド化戦略
- ・ パブリシティ戦略
- ・ 技術シーズ利用とイノベーション創出

【付帯的要件】

- ・ 知的財産化戦略
- ・ 経営戦略、経営診断
- ・ 食文化、歴史・風土
- ・ 関係者の主体性、モチベーション戦略
- ・ 支援事業の獲得方法
- ・ 情報の収集・発信

(4) 食農連携による地域活性化に向けて

このように、食農連携による地域活性化に向けたコーディネーターのスキル・ノウハウには、広範な知識と経験が求められます。しかしながら、これら全ての要件をひとりのコーディネーターが理解し、取組むことは、ほぼ不可能に近いものとも思われます。

地域には、自治体、研究機関、事業の中核拠点となる組織、生産者団体、民間コンサルタントなど、多くのコーディネーターを育成することが可能な機関が存在します。

これら各々の機関が、食農連携による地域活性化のため、食農連携の重要性を理解し、人材を育成してゆくことで、全ての要件を満たす複数のコーディネーターを地域に配置することが可能となります。

地域において連携の枠組みを構築し、その枠組みにおいて、経験と地域人脈のある人材（協会事務局長や統括PMなど）を中心として配置し、その指揮下に専門的な知識を有する複数のコーディネーターが配置されることが、効果的な対処法にもなります。

また、これらの統括的役割を担う人材やコーディネーターを担う人材が、次世代のコーディネーターとなるべき人材を、事業の推進をとおして **OJT (On-the-Job Training)** により育成してゆくシステムが必要です。

そのためには、国や中央の事業推進機関・支援機関が、人材育成に向けた研修プログラムを講じることこそ、これからの食農連携を進めてゆくために必要かもしれません。

また、このような仕組みの中で、地域において、関係者間の合意形成を図り、発生する課題・コンフリクトを解決してゆくには、コーディネーター各々が理念として共有できる地域の将来に向けたビジョン・戦略を持つことが最も重要であるとともに、その戦略をもって行動するためのコーディネーターの「熱意」が必要不可欠です。

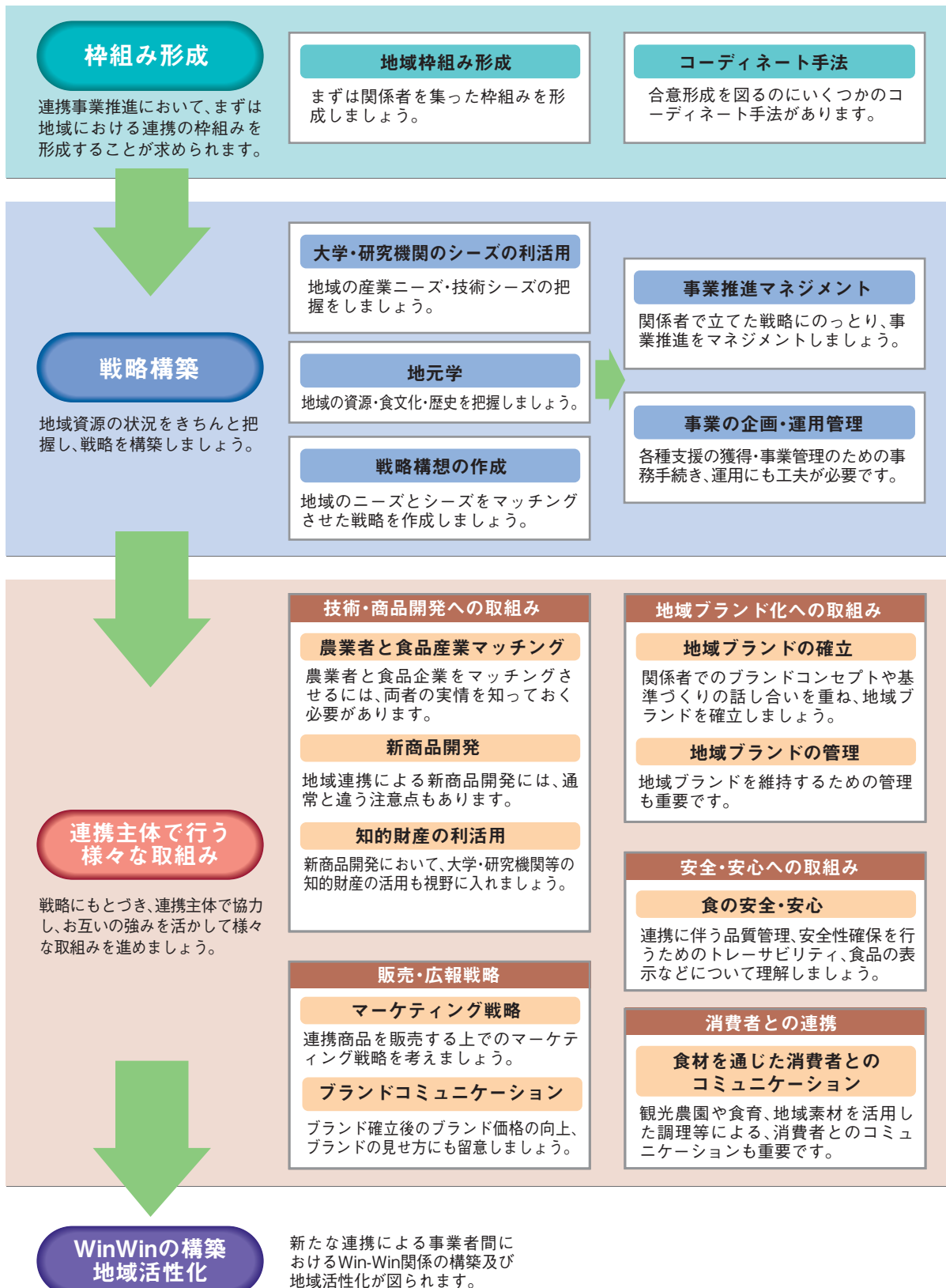
▶ OJT (On-the-Job Training)

具体的な業務を通じて、その業務に必要な知識、技術、技能などを修得してゆく教育手法。

連携のためのコーディネーターの意義と育成

コーディネート業務の実施フローの一例

コーディネーターによるコーディネート業務の一例を下図に示します。まずは地域における枠組み形成を行い、戦略構築を図っていきます。戦略構築においては、地域資源の状況をきちんと把握することも必要です。構築した戦略をもとに、様々な取組みを推進していきます。



引用：平成21年度 食農連携機能高度化支援事業(コーディネーターの確保・育成) 成果報告書 (社)食品需給研究センター