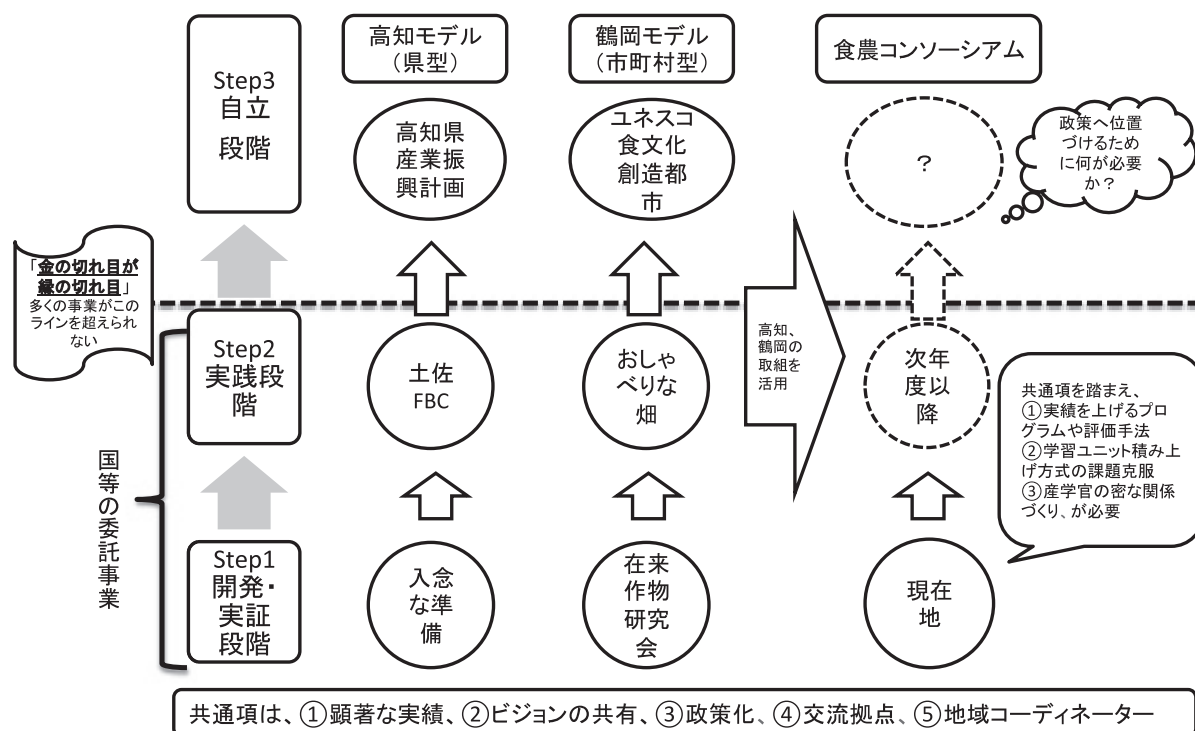


IV. 食農コンソーシアムの実質化

1. 先進事例からの学びと食農コンソーシアムの現段階

先進事例からの学び



職域プロジェクト支援を行う過程で、先進コンソーシアムの調査が必要となった（I 職域プロジェクト支援活動のステップ3）。先進コンソーシアムの調査は、今年度事業の3つめの課題である食農コンソーシアムの実質化にも大きく関わる内容である。Iですでに高知県と山形県鶴岡市の取り組みについて解説したが、ここでは、コンソーシアムの実質化という視点から、実質的なコンソーシアムを形成するために、どのような条件を満たせばいいのかを明らかにする。

上図は、高知県と山形県鶴岡市の二つの先進事例と食農コンソーシアムの現在地を示したものである。多くの委託事業が、事業期間が終了すると、継続されずに立ち消えしてしまうのが実態であろう。しかし、高知県では、事業期間が終了しても、産学官が自主財源によって人材育成の取り組みを進めようとしている。

委託事業の段階を、3つに区分すると、①開発・実証段階、②実践段階、③自立段階、となる。

多くの事業は、ステップ2の先に進むことができない。自立的にプログラムを運営するところまでには至らないのである。しかし、高知大学の土佐 FBC は、来年度からステップ3の自立段階に移行することが決まっている。また、鶴岡モデルは、高知モデルに比べて、人材育成プログラムの自立化の段階にはまだ進んでいないが、鶴岡市の政策である「食文化都市の創造」を産学官で推進するためのコンソーシアムが実質化していることから、将来的に自立の可能性も考えられる。

では、なぜ、高知モデルは、ステップ2の実践段階からステップ3の自立段階に進むことができたのであろうか。そして、鶴岡モデルでは、産学官連携コンソーシアムが上手く立ち上がったのか。その条件は、①顕著な実績を上げたこと、②産学官が産業振興のビジョンを共有することができたこと、③人材育成が県の政策に位置づけられることになり、予算配分されたこと、④修了生が集う交流拠点を形成し、プログラム終了後も交流を続ける仕組みを整えていること、⑤地域の様々な主体をむすびつける地域コーディネーターがいること、の5つであり、高知も鶴岡もこれらの条件を満たしている。

一方、食農コンソーシアムの現在地は、ステップ1の開発・実証段階に位置しており、先進モデルが備えている条件を満たしていない。食農コンソーシアムを実質化させるためには、先進事例が辿ってきた道にならば、①顕著な実績を上げるプログラムや評価手法を開発すること、②学習ユニット積み上げ方式の課題を克服すること、③産学官の密な関係づくりに取り組む必要がある。とはいえ、食農コンソーシアムは、職域プロジェクトを支援したり、調整したり、指導する役割を持っているため、高知モデルや鶴岡モデルのように、現状では地域に密着した活動をしていない。本事業の前進でもある22年度事業当初は群馬県の農業を担うアグリビジネス人材を学校種の枠を超えて確保・育成することを目指して取り組んできたし、昨年度も群馬オリジナルのモデルカリキュラム基準の作成に取り組んできた。この間一貫して、地域密着型のコンソーシアムづくりを目指して活動してきた。

しかし、今年度の事業では、全国的な人材育成システムの構築を目指したため、これまでの地域密着型の活動からやや遠ざかることになった。このことは、産学官連携による人材育成システムを全国に普及・定着させていく上で、通らざるを得ない課題であるため、この段階で単純に良いか悪いかで判断する意味はあまりない。地域コンソーシアムと全国コンソーシアムの役割は異なるため、一概にこの先進モデルが全国コンソーシアムを目指す食農コンソーシアムに当てはまるかは分からない。しかし、食農コンソーシアムに求められる機能や食農コンソーシアムの実績が、地元群馬に十分

に還元される仕組みでないと、地域からの支援も受けにくく、このコンソーシアムが自立していくための条件は満たせないだろう。したがって、次年度は、全国コンソーシアムとしての機能拡充と、地域コンソーシアムとして地域課題の解決に貢献する取り組みを展開していく必要があると考える。

2. 運営委員会での委員からのコメント

第2回運営委員会(2月5日実施)の論点

#	目的	成果	論点(委員からの質問)
1	職域プロジェクト支援活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 職域プロジェクト評価シート ● 産学官連携体制の発展モデル ● 学習ユニットおよび達成度評価のモデル 	目立った質問はなし
2	食農産業ニーズ調査	<ul style="list-style-type: none"> ● 6次化マップ(産業界のキャリアパスモデル) 	
3	コンソーシアムの実質化	<ul style="list-style-type: none"> ● 先進モデルと食農コンソーシアムの比較 ● 実質化に向けたいくつかのプラン 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 金の切れ目が縁の切れ目 <ul style="list-style-type: none"> ・ 有能スタッフの流出(柔軟性のない雇用期間) ・ プロジェクトの立ち消え 2. 産業界からの盛り上がりが必要 <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政が乗りたがるプロジェクト・ビジョン 3. 人材育成の費用対効果 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2億5千万の投資に見合うアウトプット(累計売上2億)なのか 4. イニシアティブの中心 <ul style="list-style-type: none"> ・ 産学官のどこが中心になるか 5. 様々なサポート・コーディネートニーズ <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業は忙しく、商品開発が持続しない ・ 農業高校のプロジェクト学習で現場とのコーディネートが必要 ・ 高知県の地域支援企画員制度のような地域支援型コーディネートが必要 6. 群馬コンソーシアムの方向性 <ul style="list-style-type: none"> ・ 初期の方向性がぶれている ・ 群馬県に貢献していない取組

* 1と2については、目立った質問がなかったため、十分な成果が得られたと判断。しかし、殆どの質問が3に関連したことであることから、次年度に集中して取り組むべき課題は、委員から出された「7つの質問」への対応である。

2月5日に実施した第2回運営委員会において、今年度の成果報告を行った。具体的な報告内容は、①職域プロジェクト支援活動、②食農産業ニーズ調査、③コンソーシアムの実質化、の3点である。これらの報告を受け、コンソーシアムの委員からは、コンソーシアムの実質化に関する質問を数多く受けた。各委員からの質問を類型化したものを、上記の表に提示した。以下、それぞれの質問内容について、具体的に掘り下げて解説する。

(1) 金の切れ目が縁の切れ目

これまでにも数多くの委託事業等が行われてきたが、事業終了後、自立に向けてテ

イクオフすることができたプロジェクトはあまり多くはない。優れたプロジェクトであっても縮小や立ち消えになることもある。すべてのプロジェクトが自立、発展の道を描くことはない。

そのなかで、産学官連携による人材育成モデルの高知大学農学部が中心となって取り組んでいる土佐 FBC は、次年度から産学官連携によるシステムで自立に向けて動き出している。さらに、土佐 FBC の成功を受け、高知県でも人材育成政策がはじまっている。

高知県の事例から、産学官連携体制で人材育成事業が進むためには、①顕著な実績をあげること（修了生の目標数を大幅に上回るほど人材を輩出したり、修了生が起業し、ビジネスを拡大していることや様々な活動を積極的に行うようなことなどする等）、②産学官が地域の方向性やビジョンを共有すること、③人材育成が政策のなかに位置づけられること、④修了生の交流拠点を形成すること、⑤地域の多様な組織や人を結びつけるコーディネーターが存在していること、の5点を備える必要がある。

当然のことであるかもしれないが、事業実施期間中にどれだけの実績を上げるかが事業終了後のプロジェクトの自立に欠かせない。ただし、実績を上げるためには、それ相応の資金と体制が必要になる。単年度の事業では、十分な成果を上げるためには、時間が足りない。

一方で、大学等が中心となって事業を展開していく場合、有能な人材をスタッフとして雇用していたとしても、事業期間の終了とともに雇用契約が打ち切られる。人脈を築き、ノウハウを蓄積したスタッフが流出する例も多々見受けられる。大学に柔軟な雇用システムが採用されていないのも大きな課題である。

人材を確保し、育成していくためには、単純な費用対効果だけで成果を計測することは適当ではない。人材育成事業を継続していくための仕組みづくりが欠かせない。

(2) 産業界からの盛り上がりが必要

上記の点にも関連するが、産学官連携という新たな枠組みで人材育成を進めようとした場合、行政の協力は当然欠かすことができない。どのような産業であっても、人材を確保・育成することは例外なく重要である。しかし、人材育成事業は、その成果が見えにくいため、積極的に公金を投入し、政策化するには、具体的な根拠が必要となる。

委員からは、産学官連携体制による人材育成事業が成立するためには、産業界からの盛り上がりが必要だという意見が出された。行政が中心となって進めるよりも、まずは産業界からのニーズを受けて、協働して共通課題に取り組むことが必要である。

(3) 人材育成の費用対効果

もうひとつ、人材育成の費用対効果に関する意見である。育成する人材像の設定によって、投資する金額が妥当であるかどうかを判断すべきではないかという意見である。小規模な6次産業に取り組む農業者等を育成するよりも、規模拡大を目指す意欲的な人に投資するほうが効率的なのではないかという発想である。

山形の職域プロジェクトの例にもあるように、中核的専門人材は、地域によって異なる。確かに、雇用を生み出すような企業体を育成することができればいいが、地域によってそのような6次産業化がふさわしいところと、そうでないところがある。「おしゃべりな畑」実践講座では、50代、60代が自主的に学びに来ているのだから、彼らをその地域の中核人材と位置づけるべきであろう。たとえ、大きな経済効果を生み出さなくても、少しずつでも現金収入が生み出せるようになれば、地域経済は徐々に回り始めるようになるはずである。

公金を投入する以上、投資効果を計測し、評価することは必要である。しかし、地域性を考慮せずに、投資効果だけで切り捨てるか、採用するかはなお検討の余地が残る。

また、受講生が生み出した商品が経済的価値を発生させた場合、その積み上げた実績から何%かは寄付してもらい、少しずつ教育資金を蓄積し、自主運営できるようにしていくような仕組みが必要かもしれない。

新たに販路開拓をすることも必要である。しかし、実際には、開発した商品が単品で売れるわけではない。道の駅等の実績ある販路に陳列されることで売れるのである。土佐 FBC でも、地域にそのような基盤があるから2億円の積み上げが実現できたと考えるべきであろう。ということは、つまり、例えば、地域の直売所等で不足している商材を開発していくとか、そういうことで直売所や道の駅の品揃えの拡充を受講生が担っていくというスタイルも考えられるのである。

(4) イニシアチブの中心組織

産学官連携コンソーシアムを運営するためには、やはり中心となる組織が必要であるとの意見が出された。行政が音頭を取るのか、それとも産業界が仕切るのか、または大学がイニシアチブを取って事業を進めるのか。それとも、まったくの別組織を立ち上げるか。

3者が協同で運営するのが理想的だが、立ち上げ時に中核となる組織・人が必要である。実際にコンソーシアムを動かすためには、専門スタッフが必要になる。手弁当、ボランティアだけでは継続し得ない。それぞれ本業があるため、コンソーシアムの運

営だけに関わることはできない。

(5) 様々なサポート・コーディネートのニーズ

コンソーシアムに求められる機能には、いくつかある。例えば、農業高校で行われているプロジェクト学習では、地域との調整が必要になる。しかし、実態は、担当教員が地域との調整役を果たしながら、学生の指導や様々な実務をこなすことになり、時間が足りない。

また、群馬県では、素材はあるが、それを結びつけて価値を生み出すコーディネーター人材が不足している。

中小企業等が商品開発を行う場合、本業と商品開発を両方しているため、本業が忙しくなると、商品開発が進まない。こういうサポート機能も必要であるとの意見も委員から出された。

コンソーシアムを実質化していくためには、県内の産業が抱える問題を把握し、それと支援したり、調整したりする役割が求められている。年に数回集まるだけの形式的な関係を超えて、現地現場に積極的に関わっていかなければ、地域との信頼ネットワークの構築はできない。コンソーシアムこそ、地域に出向き、地域の課題解決に率先して取り組まなければならない。なぜなら、動かない組織、口だけの人たちの話を、人は聞かないからである。

また、先進モデルの高知県の事例から、高知県には地域支援企画員制度なるものが存在し、これがモデルとなる可能性が高い。地域の実情を把握し、地域性に応じた政策の企画立案を行うことが求められている。

(6) 群馬コンソーシアムの方向性

群馬コンソーシアムの方向性・取り組むべき課題は、①コンソーシアムの役割の明確化、②拠点形成、③現地現場に出向き、地域の課題やニーズを収集・整理する、④専門スタッフを置き、産学官の橋渡し・かすがいとする、ことである。

このプロジェクトは、足掛け3年になるが、初期の課題は学校種の枠を超えたアグリビジネス人材の育成であった。2年目には、中核的専門人材となり、産学連携になった。そして、今年度の3年目には職域プロジェクトとの関係性を構築し、産学官連携体制に取り組むことになった。しかし、新たな取組が先行してしまい、結果的に群馬県の課題をどうするのかという意識が希薄化した。その結果、委員からは、初期の方向性がぶれているとの指摘を受けた。

初期から課題になっていたのは、「金の切れ目が縁の切れ目」であったが、今年度の取組でその壁を克服するために必要な条件を先進事例調査から抽出することができ

たことは大きな収穫であろう。

3. コンソーシアムの実質化に向けて

今年度の事業成果の結果をコンソーシアム運営委員会で報告したところ、委員から質疑が集中したのは、コンソーシアムの実質化に関するものであった。委員からの意見を踏まえ、次年度以降、食農コンソーシアムは、以下の方向で事業を展開することが望ましい。

(1) 地域コンソーシアムの形成

地域コンソーシアムを形成するためには、群馬県内の課題をつぶさに、丹念に拾い集めることから始め、現実から地域課題を発見していくことが重要であるし、そうでないと関係者からの支援は受けにくい。

たとえば、群馬県の知名度は低く、全国でも最下位である。しかし、草津温泉や伊香保温泉などは全国区の有名観光地であり、多くの観光客が来訪する。しかし、そこで出される食事は、県産の素材があまり使われない。古くからの複雑な流通構造が根強く残っているが、「食のおもてなし」を強化しないと、有名な観光地であっても、持続的な地位を保つことはできないだろう。

群馬の一般的なイメージは、温泉と自然である。そこに、食と農を絡めていけば、域内循環の仕組みが成り立つ。そのためには、地域をコーディネートする人材が必要である。素材などは十分他地域にも誇れるものがあるのだが、群馬県はそれらのコーディネートがうまく進んでいない。

温泉地という集客ポイントを活用し、様々な商品開発に結びつける取組があってもいいのではないか。観光と農業と食を結びつける、新たなプロジェクトが群馬県の課題である。仮に、このような地域課題にフォーカスした群馬の地域課題解決に取り組むプロジェクトを想定した場合、そのステップは以下になるだろう。

(ステップ 1) コンソーシアムが現地に出向き、現状把握を行う。

(ステップ 2) 現地の課題やニーズを把握し、その地域で必要とされる人材や産業を明らかにする。

(ステップ 3) 学習者を連れて行く、もしくは、様々な地域から人を集め、現地学習会を行い、地域間交流を活発にする。

(ステップ 4) ステップ 1 から 3 を県内各地で巡回しながら行う。

つまり、職域プロジェクト支援活動と類似する活動を、県内各地で展開することに

よって、地域との信頼ネットワークを構築していくのである。現地の委員会やイベントに定期的に参加し、情報を集め、整理し、提案する。それをもとに、ミーティングなどを行う。積極的に地域に出向くことが必要である。

(2) 全国コンソーシアムの発展

地域コンソーシアムだけでは、全国的な資格制度や評価システムの普及には至らない。そこで、地域コンソーシアムの代表を集めて、全国的な枠組みでそれらを構築していく必要がある。

次年度は、今年度の事業をベースにコンソーシアム化を図るのが、もっとも現実的な取組であると考え。さらに、同種のプログラムを実施してきた地域コンソーシアムとの連携を深め、全国レベルでの食農人材育成の交流を促進する。

(3) イニシアチブの主体

どの機関がイニシアチブを取るかについても、本格的に検討すべき事項である。現状では、利害関係が少ない大学が中心になって展開すべきだろう。研究や教育という武器をもって、産学官や地域をコーディネートしていくことが理想である。例えば、地域課題を一緒に考えていくためのワークショップや講座を県内各地で開催したり、行政等と連携しながら、インターンシップやデュアルシステムなどの開発・調整をしたりすることもできるかもしれない。また、学校種を超えた人材育成の可能性について、先導を切って取り組んでいく必要がある。県内の教育機関と行政が提供しているプログラムをミックスして、体系的なトレーニングを開発することもできるだろう。

しかし、全国的にもそうであるように、大学そのものが柔軟性を持っていない。そのため、優秀な人材がいても、雇用期間切れるとつなぎ止めることができず、せっかく蓄積したノウハウが流出したり、地域との関係性が途切れてしまうリスクを伴っている。だが、一つの方向性として考えられるのは、産学官の連携窓口として専門部署を設置し、その窓口を大学の内部か外部に置き、産学官や地域課題の解決に興味ある人の交流拠点を形成することである。産学官連携体制が軌道に乗るまでは、行政や産業界よりも大学が交流拠点の中心になる方が自由な発想で活動を展開することができるし、地域コーディネートを行う場合にも、利害関係があまりないので公平な立場で活動ができる。地域との信頼ネットワークが構築され、各地に人材が育ちつつある段階に移行したら、イニシアチブを県等の行政に移行させ、より強力で推進していくために政策化する。

大学は、地域にイノベーションの種を蒔き、芽吹くまでイニシアチブの主体であればいい。その芽を大きく育てていく段階になったら、県や市町村と政策と連携し、本

格的な産学官連携体制の構築とその実践へと向かっていくのが妥当ではないだろうか。

文部科学省 平成 24 年度「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」
「食・農林水産業の成長を牽引する中核的専門人材の育成」

平成 25 年 3 月発行

高崎経済大学