

# 新潟市における異分野間連携を通じた 農産業振興の取組み

— 連携促進のためのマネジメントと人材について —

中京大学経営学部教授 川 端 勇 樹  
京都女子大学現代社会学部教授 西 尾 久美子

## Promoting Agricultural Industry through Cross-Sectoral Inter-Organizational Collaboration in Niigata-city

Management and Human Resource for Facilitating the Collaboration

Kawabata, Yuki (Professor, School of Management, Chukyo University)

Nishio, Kumiko (Professor, Faculty of Contemporary Society, Kyoto Women's University)

キーワード 6次産業化, 異分野間連携, マネジメント, 人材

### I. イントロダクション

経済成長の鈍化や地域産業の衰退が続き、さらに新興国の追い上げ等で従来産業の競争力が低下する我が国では、産業構造の高度化による競争力の高い新産業の振興が各地域の課題となっている。この実現には、従来の枠組みを越えた域内外の様々な業種の企業、大学・研究機関等の異分野間連携による、地域の潜在力を活かした付加価値の高い事業創造の推進に向けて、地域をあげた支援が不可欠となる。以上の問題意識から、本稿では以下の研究目的をかなえるための事例調査として、新潟市の農業分野における取組み事例について紹介する。

本稿における研究目的は、異分野間連携を通して産業構造の高度化による競争力のある地域新産業の振興を推進するために、域内外の様々な分野の活動主体間の連携を成立させて付加価値の高い事業創造を次々と実現させていくためのマネジメントについて考察することである。そこで、本稿では同マネジメントとともに、それを担う人材についても考察の対象として以下の問いを検討する。

問1 産業構造の高度化による競争力のある地域新産業の振興に向け、複雑性に特徴づけられる異分野間の自己組織的な組織間連携の成立へのプロセスはいかなるもので、その促進のためのマネジメントは、誰が・どのように推進するか？

問2 同マネジメントを推進する人材に求められる能力およびそれを習得するための育成はいかなるものか？

これらの研究目的および問いをベースとして、我が国でも産業構造の高度化を通じた競争力のある地域産業の振興という点において、潜在性の高さと近年注目を集めている農業分野に焦点を当てた。以下、同分野で異分野間連携を通じた高付加価値化に向けて先進的な取組みを推進している新潟市の取組みを紹介する。同市では2011年以降に下記で説明するニューフードバレー構想を開始し、2014年には国家戦略特区の指定を受け、従来の規制による制限を撤廃して、農業分野における異分野間連携の促進による産業構造の高度化に向けた取組みを実施している。この結果、大手コンビニエンスストアのローソンをはじめ9社が参入し、特区の規制緩和を利用した特例農業法人が設立された。これら特例農業法人の営農面積は、2015年には16.2haであったものが2017年には35.4haとなり、雇用も同期間に36人から76人に拡大している（新潟市農林水産部ニューフードバレー特区課、2019）。また、2016年には全国発の農家レストランが3軒オープンしている。

本事例の調査にあたっては、インターネットでの入手および新潟市役所より提供された二次資料によるデータ収集とともに、現下の新型コロナの状況を考慮してZoomを活用したインタビュー調査を実施した。同インタビューは、2020年8月に第1回目を実施し、同市役所農林水産部農林政策課の担当者2名（内1名は課長）および政策企画部政策調整課1名の計3名を対象とした。インタビューの対象者は、同市役所の改組で2019年度末に廃止されたニューフードバレー特区課の課長（ニューフードバレーの構想段階から関わってきた）および同課の担当者であり、現在も農産業振興および特区関連業務に携わっている。また、第1回目のインタビューで得たデータにおいてさらに深く内容を把握する必要がある部分について、第2回目のインタビューを同年11月に、第1回目と同様にZoomを活用して上記農林政策課の担

当者2名に実施した。さらに、第3回目のインタビューを同年12月にZoomを活用して、新潟市農林水産部に属し農業者への技術支援や6次産業化支援を行う農業活性化研究センターの担当者1名（所長補佐）にも実施した。

本稿は、上述の研究目的を達成するために設定した二つの問いを、ケーススタディを通して解明することによる理論構築を目的として実施している。複数の事例調査のうちの新潟市の調査結果について報告するものである。以下の構成はこれらの問いを基に、第Ⅱ節では2011年のニューフードバレー構想の開始前後からの、新潟市における農産業振興の背景と施策について紹介したうえで、同市が異分野間連携の促進による農産業の高付加価値化への取組みを始めた当時の初期条件や関係者の意識の醸成について述べる。第Ⅲ節では、同市役所の担当部局や農業活性化研究センターが取組んだ、農産業振興に向けた異分野間連携を促進するための場の設立と運営について紹介する。第Ⅳ節では、連携当事者間の相互作用を促進するための、同市担当部署や農業活性化研究センターによる、連携事業の成立・運営支援のための関係者への働きかけである介入をいかに実施してきたかについてまとめる。第Ⅴ節では、以上の異分野間連携を促進するための支援を図った人材（上述担当部署職員）のキャリア経験や能力開発の機会、また育成されたスキルについて明らかにする。結論では、上述の問いに対して本事例調査から得られた示唆とともに、研究の全体的な展開についても紹介することとする。

## Ⅱ. 新潟市における農産業振興の背景と施策

### Ⅱ-1. 農産業振興に向けた背景および取組み

新潟市は人口が約78万6000人（2019年）であり、農業においては、政令指定都市を比較した農業産出額（2017年）で第1位である（新潟市経済部産業政策課、2020）。一方で、2010年から2015年にかけて、農家戸数は1,437戸（11.3%）減少して11,253戸に、農業就業

人口は 3,811 人（20.0%）減少して 15,257 人に、その内の 65 歳未満の生産年齢人口は 2,243 人（25.5%）減少して 6,547 人となり、農業の担い手が減少している（新潟市農林水産部、2020）。しかしながら、同市は依然として全国市町村で日本一の水田面積を有する大農業都市であり、コシヒカリなどの米をはじめとして、野菜、果実などの様々な農産物が生産されている。また、亀田製菓などの大手食品メーカーも立地し、2013 年には食料品製造出荷額が 2,477 億円で市町村別第 6 位、食料品関連事業所数は 226 社で市町村別第 10 位と米菓や酒などの食品関連産業の集積地として大きく発展している（新潟市農林水産部ニューフードバレー特区課、2019）。さらに、同市では農産業の高度化に欠かすことのできない高等教育機関（新潟大学農学部、新潟県農業大学校、新潟薬科大学など）、研究機関（新潟市農業活性化研究センター、新潟バイオリサーチパーク株式会社、新潟大学フードサイエンスセンターなど）、および支援機関（産業振興財団ビジネス支援センターなど）が存在し、高度な研究が行われている。

同市では、これら農産業の状況および農・食産業の強みを活かし、「農業を含めた食産業全体が連携し成長産業として一体となって発展し、食産業 No.1 都市となることを目指す「新潟ニューフードバレー構想」」（新潟市ホームページ 1）を 2011 年に開始した。本構想は、①農商工連携と 6 次産業化、②フードデザインの普及・実践、③新潟ブランドの構築・情報発信、④食品リサイクル、⑤高度な研究開発基盤の整備、⑥食産業の集積・創業、以上を具体的な戦略として掲げている。

ニューフードバレー構想は、前市長（篠田昭氏）が提案し同市の経済部が主体となり作成したものである。構想の背景は、2005 年の合併により 80 万都市となった新潟市であったが、併合した 30 万人ほどの地域が農村地域であり事実上大農業都市となったことで、新たな都市ブランド・イメージを作ることが課題となったことである。この合併の際には、市職員が新たに併合した地域関係者より情報収集・やりとり

を行うことで、農産業の潜在力の存在についても確認していた。その結果、上述のように既に発展していた食品産業がフードバレーを形成しており、そこに農産業を加えた農商工連携を促進させて合併後の同市の潜在力を最大限に発揮することをねらいとした構想に取組むこととなった。同構想は、厳密な数値目標を設定し管理するというアプローチではなく、全体の方向性および実行計画を示したものである。推進には外部委員や庁内の関係課職員（経済部、農林水産部、食品関係の部署など）が中心となり、その他関係団体も巻き込み横の連携を形成しながら取組んでいくために、それぞれの機関が保持する統計指標等を集めたうえで情報共有を推進するというように、担当職員の苦勞を伴いながら進められていった。

本構想の開始後、作物の栽培指導等の機能を果たしていた新潟市園芸センターがその機能を拡大させ、2013 年 5 月に技術支援とともに 6 次産業化に向けた農商工連携の窓口としての機能も備えた農業活性化研究センターとして開館した。同センターは新潟市農林水産部に属し、2020 年現在では同市の職員 16 名で構成されている。

## II-2. 国家戦略特区の申請および採択に至る経緯、指定後の取組み・推進体制

新潟市は 2013 年 9 月に国家戦略特区の指定を目指して「ニューフードバレー特区」を柱の一つとする提案書を提出した。2014 年 5 月に「大規模農業の改革拠点」として特区に指定され、農産業の国際競争力強化の拠点形成を目指している。国家戦略特区は全国で 10 件指定されており、農業分野での採択は同市と兵庫県養父市である。

特区申請の経緯は、特区採択に向けた国の規制緩和の提案の求めに対し、市長が市役所の全部署に規制緩和が必要な事案について全部報告するように指示を出した。その中で、既にニューフードバレー構想を開始していた農業・食品関連分野の施策内容がまとまっており、同構想を土台として特区を活用したプロジェクト計画

が、経済部産業政策課ニューフードバレー推進室の職員を中心にその他の課の職員も参画して作成された。

特区の推進体制は、民間事業者と経済団体・国家戦略特区担当大臣・市長で構成される「国家戦略特別区域会議」、そのもとで市長の指示により特区を庁内全部署の部長級の職員で情報共有および計画を考案するために設立された「新潟市国家戦略特区推進本部」、および関係団体・関係事業者・学識経験者等から幅広い意見の聴取及び情報共有を図るための「新潟市国家戦略特区推進協議会」で構成され、2016年にはニューフードバレー特区課（2019年度末で解散、現在は政策調整課が引き継いでいる）が実行のための事務局となっている。この中で新潟市国家戦略特区推進協議会については、区域計画の策定と推進にあたり、関係団体、事業者、学識経験者等から幅広い意見の聴取と情報共有を目的として設立されたものである。当初は市が経済同友会、商工会議所、農協、金融、大学、企業、農業委員会等の特区事業に関連すると思われる関係者に声掛けし、それに応えた36名で構成された。その後、情報伝達や意見集約の効率性を考慮し、委員は10人超に減らしその他を協力会員として情報共有は継続することとした。同推進協議会は、特区の主なプレイヤーが民間事業者（経済団体も含む）であることを前提に、その関係者から情報を吸い上げることに加え、国からの情報を伝える場として活用されており、会議には市の関係部署（経済、農業等）の部長も出席し議論の内容を把握している。特区担当課であるニューフードバレー特区課は、農業・経済系の部門の職員に加え、農業の規制緩和の案件に対応するために農業技師を数人配置し10名程度で構成された。業務については各事案に対して担当者を付け、課内で進捗等の情報共有をしながら取組んでいった。また難題の案件については市長の政治的な後押しや上司である部長の根回しを依頼し、補助金の獲得については市議会議員のネットワーク等を活用するなど課を超えた体制で臨んでいる。

農業委員会については、特区事業自体が農業

委員会の権限を移動させる内容も含まれ、またマスコミの報道により同委員会関係者が大きく権限を失い、企業参入により農業者の農地が企業に渡ってしまうというような印象を関係者は受けていた。これに対し、新潟市長や部長級の職員をはじめとする市の担当者が市内に6つある農業委員会の関係者を回り、特区のメリットやあくまで農業者と企業が連携し共に農業再生をすることであることを説明するなどして農産業振興への協力を説得した。さらに同じく農業分野の国家戦略特区に採択されて農業委員会との協力関係の構築で先行していた兵庫県養父市に農業委員会会長と同伴で視察に行き関係者の話を聞き、上述のような農業者と企業の連携による農業再生であることを確認した。これらを通して、農業委員会への協力要請の理解を得るまでには半年ほどかかるという困難なプロセスであった。

業務については、国との窓口、規制緩和に絡む6次産業化、および特区採択後の農業参入企業と地元農業者とのマッチングは農林水産部農林政策課（昨年度までニューフードバレー特区課）が担当し、それ以外の6次産業化や農商工連携等の案件については農業活性化研究センターが担当している。上述のようにニューフードバレー構想推進の中で設立された農業活性化研究センターでは、農業者が抱えている技術的な課題の解決や農村活性化への支援を通して、農産業の付加価値向上・農業者の所得向上を実現することを目的としている。同センターでは、6次産業化（生産・加工・販売を一体的に）を支援するセミナーを毎月開催し個別の相談にも応じており、さらに6次産業化・農商工連携経費補助支援、食品加工技術や新商品のテストマーケティング、6次産業化ネットワーク支援事業を提供している（新潟市ホームページ<sup>2</sup>）。その他2020年3月には農業ICT機器の遠隔操作や関連する電波利用などの実証実験を円滑かつ迅速に実施（規制対応）できるよう関係機関との横断的な調整を一元的に支援するための新潟市革新的農業実証支援ワンストップセンターをニューフードバレー特区課内（現在は、農林

政策課内)に開設した(新潟市ホームページ3)。

### II-3. 国家戦略特区指定による規制緩和の進展と農産業振興への取組み

岩盤規制の下で事業が推進されてきた農業分野であるが、国家戦略特区に採択されたことにより各種規制改革が進められた。規制改革は、新潟市であれば総理大臣が選定した国家戦略特区担当大臣、新潟市長、特定事業の実施主体の代表、区域計画等に密接な関係を有する者で構成される国家戦略特別区域会議を開催し区域計画を作成したうえで、それを国家戦略特別区域諮問会議・内閣総理大臣に認定申請をして認定されることで進められていく。

新潟市では、大規模農業の改革拠点として国家戦略特区に指定され、農業分野における規制緩和も進められており、その結果以下が実現されている(新潟市ホームページ4)。

- 新潟市革新的農業実証支援ワンストップセンター
- 農業支援外国人受入事業
- 農用地区域での農家レストランの設置
- 農業生産法人の役員要件緩和による取組み
- 農業委員会との事務分担(農地の権利移動の事務のうち、企業の新規参入分に限り市に移管。審査が20日から最短3日に短縮され、企業の農業参入が容易になった)
- 農業への信用保証制度
- 雇用労働相談センターの設置

以上の規制緩和は、「地域の高品質な農産物及び高い生産力を活かし革新的な農業を実践するとともに、食品関連産業も含めた産学官の連携を通じ、農業の生産性向上及び農産物・食品の高付加価値化を実現し、農業の国際競争力強化のための拠点を形成する。あわせて、農業分野の創業、雇用拡大を支援する。」(首相官邸)という目標の下で進められており、具体的な政策課題としては、

- 農地の集積・集約、企業参入の拡大等による経営基盤の強化
- 6次産業化及び付加価値の高い食品開発
- 新たな技術を活用した革新的農業の展開

- 農産物及び食品の輸出促進
- 農業ベンチャーの創業支援

以上が掲げられている。

### II-4. 6次産業化に向けた異分野間連携推進にあたっての初期条件

以上から、新潟市における国家戦略特区の採択時における農産業振興にあたっての初期条件は、川端(2007)を基に以下のように整理することができる。

(制度・セクターレベル)

- 正の要因：市のニューフードバレー構想／国家戦略特区に指定されたことによる規制改革進行／市の推進体制の構築と支援／市の農産業の担い手の減少と対応の必要性／企業等、異分野組織のノウハウ活用の必要性
- 負の要因：農産業の担い手の減少／農業委員会を中心とした農産業の運営の歴史／省庁の管轄範囲を超えた連携構築への障壁

(事業戦略・組織レベル)

- 正の要因：ニューフードバレー構想・区域計画が事業レベルのドメインの明確化に寄与／事業機会を求める域内外の企業関係者の市への誘致／農業関連の教育・研究機関の存在／企業・大学研究機関と地元農業者との補完関係／農業への信用保証制度／国家戦略特区以前からの農産業振興(ニューフードバレー構想)への市関係者の取組み経験／連携促進に向けた市の支援
- 負の要因：農地の権利移動許可権限の喪失等による農業委員会の特区事業への不信感／参入企業と市の要求の不一致(例、参入企業の農地への要求と現実の不一致：農地面積・土地の条件など)

(ソーシャルネットワーク)

- 正の要因：農産業振興施策(ニューフードバレー構想)やその他業務で構築してきた域内外の市関係者のネットワーク／市役所内(上下および横)の協力的体制
- 負の要因：特区事業に不信を抱く農業委員会との関係性構築の課題

これらの初期条件を踏まえ、新潟市では新たな担い手として域内外の企業参入を促進させてそのノウハウを活用し、大規模農業の改革拠点として農産物の国際競争力強化の拠点形成を目指して、異分野間連携の促進に向けた以下の取組みを進めていった。

### Ⅲ. 農産物振興に向けた異分野間連携を促進するための場の設立・運営と支援体制の変遷

#### Ⅲ-1. 場の設立・運営

2014年5月の特区指定後は、新潟経済同友会や商工会議所に協力を依頼し、上述の新潟市国家戦略特区推進協議会を設立した。また、これら経済団体からの依頼に応じて、あるいは市から農協やその他農業団体等にアクセスし、農林水産部や経済部の職員が中心となって特区とは何か・どのように進めていくかについて説明会を設け、地域の関係者がその理解を深めることから開始した。特区における事業展開に関しては、新潟市の特区指定についてメディア等で広く知れ渡ったことから、新潟経済同友会の会員企業やその他全国の企業からも100件以上の提案や相談が集まった。これらの案件を経済系および農業系に分類し、市の担当職員が詳しく話を聞き内容を把握していった。例えば、大手企業であるローソンも初期に農業法人としての参入を希望し、同社が描いている事業テーマを前提に、市担当職員が提携候補の農業者やスムーズな参入についてのアドバイスを提供した。これらのプロセスにおいては、参入を希望する企業が描く事業テーマ（目指すべき姿）や課題（供給農業者・ルート確保）と新潟市の課題（市内農産物の振興）とを同時に解決していく形で事業化を進めるために、市職員と企業が何度も相談して支援側と被支援側の共通理解を深め実現する方法を探っていった。また、このプロセスを経ることによって、市職員も特区を推進していくうえでの新たな知識を蓄積していくという側面があった。さらに、参入を希望する企業と農業者が面談し連携条件等をすり合

わせる場も市が提供した。

次に、産学官で構成される上述の新潟市国家戦略特区推進協議会については、特区に関する新たな情報の共有、国への新たな規制緩和の提案を検討する際に関係団体を招集して企業等の意向も汲み取り提案内容に反映するための議論、および規制緩和が実現した際の関係者の事業への協力要請をすることが主な議論の内容であった。ここでは、各企業がニーズを発表してパートナーを探すという機能までは果たしていないが、会議終了後に企業が活用できそうな技術や求めている情報等について交換する場となっている。また、特区事業の推進において、新潟市は同協議会の委員である新潟経済同友会と連携関係にあり、同会が民間企業との橋渡し役となる場合も多い。

さらに特区指定後は、新潟市および同市の東京事務所において特区の取組み等に関する講演や説明会、あるいはワークショップを行い、その後の懇親会で関心のある企業の関係者等が情報交換やより踏み込んだ相談をすることもある。

その他特区案件以外について、農業活性化研究センターではその業務の大半を技術支援（農産物の加工技術および機能性成分）が占めているが<sup>2</sup>、同センターの農業職の職員が、6次産業化の補助金業務に加え、異分野間連携による事業化推進を支援することもある。一例としては、もち性大麦（以下「もち麦」）の連携事例が挙げられる<sup>3</sup>。当初は国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構（以下「農研機構」）と新潟薬科大学で開発を進めていたもち麦を、機能性食品やその他商品として（丸麦、パックライス、麺、大福、菓子類）販売を目指すために、2016年にこれら二機関より農業活性化研究センターにも協力依頼がなされ、同センターも事業化支援に取組んだ。同センターの協力の背景には、米の消費低迷や価格の下落等を受け、米以外の作物を新たに導入していくという新潟市の方針があった。市のネットワークの活用によるアプローチや参画希望の申し出もあり、生産者・法人（13社、耕作農地30ha）や企業（4

社）、福祉施設<sup>4</sup>に連携が拡大した。これらの参画者がやりとりをする場としては、同センターが主導して2017年度に「新潟市オオムギ研究会」を設立し、進捗上の節目において同センターの連絡を通して不定期に集まった。同研究会は、事業計画や役割等の事業化に向けた意見交換や栽培に係る研修会の開催を通して、連携事業の立ち上げ期の推進に貢献した。現在では事業が成立し、それぞれ参画者の立場が確立して連携が自立的に進められるようになり、同研究会も休止している。

### Ⅲ－２．支援体制の変遷

ニューフードバレー構想および特区指定を経て、その後の農産業振興に関する市の支援業務のための体制については、2014年の特区指定時には、経済部のニューフードバレー推進室に食品産業の担当、および農林水産部には農業特区・農村都市交流課が設置されており、2015年には両者が同じフロアで隣同士になり、情報（経済部に入る銀行等の情報と農林水産部に入る農業系の情報）を共有し連携して業務を進めていた。その後2016年に両部署職員を統合し、ニューフードバレー特区課が設置された。さらに、特区事業の範囲が農産業以外にも存在することから、上述のように同課は2019年度で解散し、現在では特区関連業務の農産業については農林政策課が業務を引き継ぎ、農産業以外の業務は企画部門が担当している。

## Ⅳ．連携事業の成立・運営支援のための介入

### Ⅳ－１．異分野間連携事業に向けた相互作用を促進するための介入

特区事業に関連する連携については、市への直接の問い合わせ（電話、上述東京事務所での講演後の懇親会等におけるやりとりを通して）に対応した連携先の紹介、銀行を通じた紹介、および企業同士のつながりから進んでいくことが多い。問い合わせに対する市の対応は、企業的意思決定のタイムスパンが比較的短期（例え

ば、参入する地域について1週間程度で決定）であるため、市も3日程度で回答することを心がけている。

参入方法については、上述のような市と企業とのやりとりを通してカスタマイズしていきながら、特区計画に組み込む案件、それ以外の企業が独自で進めていく案件等に振り分けて推進していく。上述のように特区採択後は100件以上の問い合わせがあり、また現在においても月に数件の問い合わせが来ており、市が事業計画を把握し必要に応じて連携先の紹介等の支援を実施している。マッチングに関しては、市（農業活性化研究センターを含む）が支援を行う。いずれにおいても企業からの問い合わせはまず市の本庁（2020年現在では農林政策課）に行くことが多く、同課が処理すべき案件（特区関連など）と農業活性化研究センターに振り分けるべき案件を判断している。

農林政策課（およびその前身部署）が担当したマッチング案件では、例えばローソン等についてはそのリクエストに対応し、これら企業の農業法人としての参入に向けて職員間で情報（農業者の産品・農地の状況等）を共有しながら新潟市内の農業者を紹介している。これらのプロセスでは参入を希望する企業の要望等を、メール・電話・直接の訪問でヒアリングしたうえで必要な情報提供（規制関連も含む）および調整を行いながら進めている。調整に関して具体的には、上述のように新潟市の課題および市が支援できる内容を伝え、参入を希望する企業には次のステップに進み目標を達成していくための課題や方法についても共に検討するというアプローチで進めていった。また農業者については、例えば農協に出荷する場合には数日程度で決済し農業者にとっても資金計画が立てやすいが、企業との場合は月末締め翌月払いが通常であり、そのギャップについて両者に説明して理解を共有することが必要となる。さらに、このギャップを埋めるために金融機関に掛け合って農業者への短期の融資を得ることを提案することも求められる。また企業がもつ物流網と農業者の農産物の出荷の時期との整合性等に

ついでに課題を提起し対応を検討している。その他としては、農業者に対しては以上のような取引先や販売方法による違いを考慮したうえで、経営の柱（農産物の連携企業への提供、その他農協や直販など販売機会の確保など）をしっかりと検討することについても指導することがある。さらに、農林政策課だけでは対応できない内容については農業活性化研究センターの協力を依頼し、同センターが持つ情報・ノウハウ・新潟大学や新潟薬科大学等とのネットワークを活用し、企業等にこれら研究機関との連携のためのマッチング支援を提供した。

連携事業の成立後については、規制緩和項目に関連して国（内閣府）のほうから毎年成果指標の提出を求められることもあり、事業に参画している参入企業とは継続して連絡を取り合い事業状況の把握に努めている。また、国に提出する帳票の作成もしており、企業に事業の進捗状況（計画通り進んでいるか、そうでなければその理由）・事業概要・経営面積や耕作放棄地の活用面積・雇用者数・特徴的な取組み等について記入を依頼している。また、これら企業が参入後に開発した商品等（例えば、新たに開発した酒や収穫物で作られた弁当など）のPRに市長等が参加して協力し、企業と市の共同事業としてマスコミへのPR（市政報記者クラブに伝えることなど）を促進させるという支援も行っている。事業計画の推進やバリューチェーンに関連した運営についてはほとんどにおいて各企業で完結しているが、適宜要請に応じて農林政策課が情報提供等（独自、あるいは上述の農業活性化研究センター等のネットワークを活用して入手した農業関連の知識、その他金融機関とのやりとりや国への問い合わせにより入手した情報）の支援を実施している。これら農林政策課の職員の支援業務における考察および判断力は、（農業委員会を担当していた等の）職務経験や学習、職務を通して培った庁内・その他関連機関におけるネットワーク（知識・スキルの所在の把握という点で）に帰するところが大きい。

以上は特区案件を担当する農林政策課の取組

みであるが、農業活性化研究センターも、上述のもち麦の事業化の立ち上げ期において、場の運営に加え関係者間のマッチングやコーディネートに取組んでいる。マッチングについては、既に市が有していたネットワークを活用し、上述の連携参画者である福祉施設をはじめ、同事業に関心がありそうな農業者やその他機関に声がけすることを通して地元のつなぎ役を担当した。事業化の内容については、当初より新潟薬科大学と農研機構がもち麦のレトルトご飯（パックスライス）の商品化を念頭にしており、本商品と販売チャンネルがどうなっているかの目途をつけたうえで、必要な参画者のマッチングを進めた。その後、新たな食品企業による事業参画への名乗りがあり、手掛ける商品も麺・大福・菓子と広がっていった<sup>5</sup>。これに対応した原料の供給体制の拡大に向け、新たな農業者へのアプローチおよび精麦企業の事業参画への名乗りも加わり、さらに連携が拡大していった<sup>6</sup>。コーディネートについては、年間どれくらいの原料を使うか・価格をどうするかについては各業者・食品関連企業と地元の農業者・農協の間<sup>7</sup>、もち麦を使った機能性食品をどのように形づくるかについては新潟薬科大学・農研機構と食品関連企業の間、以上のやりとりについて同センターが双方の意見を聞いたうえで連絡や意見の集約を通して調整を行った。同センターによる以上の介入については、上述の場（新潟市オオムギ研究会）の運営と同様に事業の立ち上げ期に行われたものであり、事業が軌道にのった後、2019年に同センターが担っていたコーディネート業務を農協に引き継いでいる。

#### IV-2. 事業の進展に関するPDCA

支援業務に関するPDCAについては、上述の国への帳票の提出に加え、市の予算を使い活動していることから市議会への報告も求められている。そもそも特区事業における市の役割は、従来の規制を国との掛け合いを通して緩和させその中で事業者が活動して成果を出すという構図であり、市として事業者にとり組むを指示することは無いが、上述のように事業者と連絡を取



り合って状況を把握し、それに対応して必要な支援を提供することを通してPDCAを回しているのが実情である。

国への成果の報告については、特区関連事業の新潟市における成果（例えば、農家レストランの客数）のみではなく、全国の自治体で規制緩和を展開し同様の取組みを実施したらいかなる成果（経済効果）がもたらされるかについて予測し、新潟市における成功が何のためにあるかということやその潜在性をアピールするよう、成果の対外的な伝え方を工夫している。

## V.（新潟市における）農産業振興に向けた異分野間連携の促進を支援する人材

### V-1. 異分野間連携の促進を支援する人材のキャリア

本稿のⅡ-2で述べたように、新潟市の特区申請は、既にニューフードバレー構想を土台として特区を活用したプロジェクト計画が経済部産業政策課ニューフードバレー推進室の職員を中心にその他の課の職員も取りまとめながら作成された。そこで、この業務に関して中心的な役割を果たした職員A氏を農産業振興に向けた異分野間連携の促進を支援する人材としてとりあげる。A氏は、特区申請準備のための規制緩和の提案を半年間（当時は課長補佐）でとりまとめ、その後同市役所の改組で2019年度末に廃止されたニューフードバレー特区課の課長を務め、現在も農産業振興および特区関連業務に課長として携わっている。

A氏は29年の職務経験（2020年11月現在）を有する一般事務担当の職員である。そのキャリアのスタートは、1991年に旧西川町役場入庁で、ここで財政3年と下水道10年の経験を経てのちに、2004年に農業委員会へ出向し、新潟市との合併準備のために6町村をまとめて一つの農業委員会を作る事務局を担当した。そして、翌2005年の合併後に新しい農業委員会を立ち上げそこに4年間勤務し、この時期に係

長に昇格している。さらに、その後新潟市本庁の食と花の推進課（係長）で地産地消・地産外商や輸出を4年担当し、農業政策課（課長補佐）で生産振興と担い手対策、農業振興地域整備に関する法律の規制緩和（農家レストランの担当等）の業務を2年担当した。そして特区担当の課長として5年の経験というのが、現在に至るA氏のおおよそのキャリアパスである。

このキャリアパスからわかるように、A氏は旧西川町の13年の勤務経験以外はすべて農業に関わる16年にわたる経験があり、一般事務担当職員であるが農業関連のエキスパートの職員ともいえる歩みを続けている。

A氏のキャリアとスキルの獲得を考えるうえで、まず農業委員会での業務経験が重要なポイントとしてあげられる。この時期に特区の規制緩和、農地法3条、農地法の事務手続き関連などに関する専門知識を得ている。また、農地法に関する研究会も開催するなど、専門知識の獲得のために主体的に行動し、農業委員会の職員との連携も構築している。農業関連分野の経験が長くかつ多様な部署に勤務したことから、農業分野の専門職員（技師）との関係も自然とできており、農業委員会とのネットワークも構築している。

食と花の推進課では、地元のスーパーマーケットのバイヤーから県外の販売ルートについて情報を得て、その後は輸出業務も担当するなど、農産物の物流に関する知識も獲得している。新潟市の特区の事例として有名な農家レストランであるが、その要望は特区申請の10年ほど前からよせられていることをA氏は把握しており、6次産業化に関する地域ニーズをつかめるポジションに位置していたことも、A氏のキャリアの特性としてあげられる。

### V-2. 連携の促進を支援するスキル

A氏は、連携先の民間企業との付き合い方に注力していたと語っている。この点についてA氏は勉強したという言い回しを使っており、特区申請後の企業からの問い合わせの増加に伴って、異分野間連携の促進のためには意思決

定の時間軸の違いについて認識するべきであることを自覚している。例えば、第Ⅳ節で取り上げた民間企業への「できる・できない」の返事を3日程度という非常に短い時間で行ったことがあげられる。これは、県庁との調整等とは次元の異なる時間での対応であり、連携の促進を支援するためのスキルと言える。

こうした短時間でのレスポンスを可能にしているのは、自らの判断では返答ができない場合に迅速に上司を通じて市長に連絡をとり直接決済を求めるような、上司を巻き込むコミュニケーション・スキルである。また、新潟市の予算を使わないことは比較的やりやすい、つまり連携の促進を支援する行為を行うことに関しては担当者がある程度イニシアティブを持てるという認識もA氏は有している。新潟市ができる支援内容を伝えることや、新潟市の課題と参入業者の事業課題のすり合わせを行うといった、連携を進めるにあたり基礎的なポイントを伝えることも意図的に行われており、新潟市の実情に疎い連携先候補への適切な情報提供を行うための能力もA氏は発揮している。

さらに、連携の促進を支援するスキルとして、農業者が企業と取引を行うことによって生じる決済の方法や物流の違いを認識し、その点を農業者側に伝えることがあげられる。通常農業者が取引の主体としているのは農協であり農協との取引は農業者に配慮されたものであるが、第Ⅳ節で述べたように企業との取引を行うと支払いの関係からつなぎ資金の計画を立てることが必要なることや、企業の物流網に農産物の出荷時期が合うかどうかといった課題が生じることなどをA氏は農業者側に伝え連携の促進の支援を行っている。このようにA氏は連携をうまく進めるために、課題となる点を明確に農業者側に伝えそれに対してどのような対処方法が必要になるかといったことを、農業者の視点でアドバイスしている。

A氏の相手の立場に立つという姿勢は、企業側にとってメリットが実感できるように、マスコミを活用して情報発信することにもつながっている。新潟市内の企業の取組みについて、市

政記者クラブを通じて新聞やテレビなどにプレスリリースを投げ、マスコミの取材を企業が受ける機会を増やしている。これは、連携の促進を直接的に支援するスキルではないが、企業側にとって新潟市で事業展開を行うことの間接的なメリットを感じる機会となっている。

A氏は農業関連分野の業務経験が豊富でかつ組織内外にネットワークを有するため、本稿の第Ⅱ節でまとめた6次産業化に向けた異分野間連携を推進するにあたっての初期条件の正の要因に関する点について業務経験から推測でき、それらを踏まえて自らのスキルを發揮していると考えられる。

### V-3. 問題解決のためのスキル

新潟市の国家戦略特区指定に関しては、農業委員会が反対したこと、そして関係性がこじれ半年間、その解決のために時間がかかったことがあげられる。この問題を解決するために、A氏は部長級の職員と各農業委員会へ説明に向向く、養父市への農業委員会の会長の視察を企画・実施するなど農業委員会側の不信感をぬぐうための努力を継続していた。しかし、この問題解決のための最終局面では市長が登場することになっており、A氏の有するネットワークの活用やコミュニケーション・スキルの發揮だけでは調整が難しかったと推測される。

したがって、A氏が課題解決に関して直接的に何からのスキルを發揮したとは考えにくい。しかし、問題に対処するために養父市につながるネットワークを活用したことは事実である。そこで課題解決のためのスキルとしては、組織のより上位層や外部組織の活用があげられる。

### V-4. 独自能力の自覚と人材育成との関連

A氏は一連の業務経験を通じて得た専門知識を活用し、異分野間連携の促進を支援することを継続的に行ってきた。マスコミの活用とそれによる情報発信の効果を企業側にメリットとして提供するなど、多様な利害関係者を巻き込むこと、また相手の立場になって何が問題にな

るか、といった視点で考えることも実践している。

また、連携の促進の支援という従来の庁内には無い業務に取り組みその経験を重ねたことによって、こうした業務に関してはトライ＆エラー的な姿勢で行うことが事業の推進のための必要な姿勢であることを認識し、担当部署内の職員に対して「うまくいかない場合も前のめり（前進する方向で）こける」といった言葉で形容し、指導育成に活用している。また、企業と農業者との連携を推進するための基盤となる、新潟市内の農業者に関する情報の把握と組織内での共有についても心掛けている。

そして連携の促進の支援のために、担当者が変わっても継続的な対応ができるように担当部署内での情報共有の重要性を意識して行っている。この組織内での人材育成に関する取り組みは具体的に仕組み化されているということではなく、部署内でいろいろな話を一緒にする、担当者以外も企業の話と一緒に聞くなど、日常の業務を通じて負担なく行える範囲である。

#### V-5. 農業活性化研究センターの人材の事例

2013年6月に開設された農業活性化研究センターでは、農産業の研究機関としては珍しく6次産業化に係る業務を行っている。そこで、本項ではこのセンターで異分野間連携成立によって6次産業化を実現した「もち麦」の事例を担当したB氏へのインタビュー調査をもとに、農産業振興に向けた異分野間連携の促進を支援する人材育成についてまとめていく。

農業活性化研究センターのB氏は、1999年に旧新潟市に入庁した21年の職務経験を持つ新潟市職員である。大学院の農学分野（植物の品種改良）の修士課程終了後、農業技師職として入庁し畜産の食肉センターに配属、4年後環境部に異動し鳥獣の保護関連の業務を6年担当した。そして合併後の新潟市の農業部門の生産調整を5年担当した後、2013年にセンターに係長として着任し、主に試験の取りまとめを担当する管理的役割を担うこととなった。現在はセンターの所長補佐（課長補佐に相当）である。

B氏のキャリアから一貫して農業関連の多様な部署を歩み、新潟市の農業に関する専門知識を得ていることがわかる。

この農業関連の20年以上のキャリアの歩みの中で、B氏は畜産センター勤務時に農産物の販売業務を担当した経験から、6次産業化のためには「出口」を意識することの重要性を学んだと語っている。B氏は、東京で新潟市の名産品事業で作った商品を販売したおりに、商品を購入したお客から「おいしかったから、この商品はどこで買えるの?」と質問されて返答できなかったという体験をしている。販売先（購入先）が決まっていない商品を作ること、今後販売する予定がないものを作ってしまうことに疑問を感じ、販売から入ることの重要性を認識している。そして、この販売先を意識して農作物をどうしていくのか検討するという視点をB氏が持ったことが、異分野間の連携の促進を支援することにつながったと考えられる。

第IV節で取り上げた「もち麦」の事例では、農作物の機能性が明確で企業側が商品化することの目途が立っていることをもとに、B氏はもち麦を作付けする農業者を認定農業者から探し企業とマッチングを行っている。作付けを依頼する農業者の候補選定に関しては、農業者の所得の状況や作付けの実績などを新潟市の農業政策部門が収集しているデータをもとに絞りこみ、大麦を作っている経験がありそこから一定の所得を得ているところを候補としている。さらに、商品の原材料になる農産物を一定量生産することができる農業者を選定し、取引価格に関する情報を企業側から聞き取り農業者に伝えるなどの取引に関する情報提供も行っている。このように農産物の作付けに関して商品化され販売されるのが「出口」という視点を持ち、農業者にとって取引価格がどれだけ上がる可能性があるのかというメリットの提示を行うなど、農業者が連携事業に前向きに取り組む意欲を引き出すスキルをB氏は発揮している。また、精麦に関しては「農福連携」の枠組みで福祉法人を精麦事業者とし、少量であっても丁寧な作業を行う、農産物の商品化へのプロセスを適切

に担うことができる点に着目している。

農業者・精麦事業者・商品化事業者という3つの異なる組織の円滑な連携をB氏が促進し結果、現在では「もち麦」の作付け農業者は現在13社（農業法人を含む）30haの作付け実績となり、事業として順調に拡大している。このような異分野間連携のプロセスでB氏が発揮した販売や出口を意識した連携促進の技能は、B氏の独自能力と考えられる。「販売先が確保できないのであれば、それには手を付けない」というB氏の考えは、経験によって培われたものであり、その考え方が農業者の所得向上のために6次産業化の実現を促進するという行政職員としての業務範囲で出来ることを積極的に行う<sup>8</sup>という技能発揮につながったと推測される。

またB氏の異分野間連携の促進を支援するスキルは本人にも自覚されており、新潟市の「食と花の推進課」などではもち麦の事例を伝える際にこの点について言及すると語っている。しかし、多様な部署・部門には共有されておらず、6次産業化の成功事例が誕生した背後にある異分野間連携を促進したスキルとその発揮のためのポイント、またそのスキルをどのように獲得したのかといった点については、組織の壁を越えての共有には至っていないことが分かった。

## VI. 結論

本稿では農産業を対象に、産業構造の高度化による競争力のある同産業の振興に向けて、異分野間連携を通して高付加価値の事業を創造するためのマネジメントおよび人材について研究テーマとし、上述の2つの問いを基に新潟市の取組み事例を紹介した。

問1における異分野間連携を促進するためのマネジメントについての考察では、関係者の初期条件の把握と異分野間連携のニーズへの意識の醸成、交流を深め連携機会を検討するための情報共有等を行うための場、具体的な連携の成立に向けた相互作用に着目し、Ⅱ～Ⅳ節でそれぞれのステップにおける促進への取組みについ

て整理した。第一に、初期条件については農家戸数の減少等がみられるが、なお潜在力の高い新潟市の農産業およびシナジーを期待することのできる食品産業が既に集積しており、関連する教育・研究機関も多く存在していた。この状況を把握していた市長が、同産業の高付加価値化に向けたリーダーシップによりニューフードバレー構想を打ち出し、外部委員、複数部署の市職員、および関係団体と共に同構想を推進した。さらに、国家戦略特区の指定を受けて制度的環境が有利になる中で、新潟経済同友会等の関係者も巻き込んだうえで市の農産業の現状と取組みについて理解を共有し、互いに協力して構想を推進する体制を構築したことが明らかとなった。また、初期条件における正・負の要因を踏まえたうえで、新たな担い手として域内外の企業参入を促進させてそのノウハウを活用し、大規模農業の改革拠点として農産業の国際競争力強化を実現するために異分野間連携の促進を進めていった。第二に、場については、特区指定当初は同取組みに関して地域の関係者への理解を深めるための説明会を設け、域外企業からの問い合わせについては市の職員と企業が相談を通して課題や要望について互いに把握していく場や連携候補となる農業者と参入を希望する企業が面談するための場を設けた。また、特区指定後から今日に至るまで市内や東京事務所で開催やワークショップの機会を設け、懇親会等の機会を活用して参入に関心のある企業等がアクセスする場を提供している。さらに、新潟市国家戦略特区推進協議会についても会の終了後に企業等関係者が情報交換する場となっている。これらに加え、特区案件以外における場の設定・運営に関しては、農業活性化研究センターも連携事業の立ち上げ期に主導し、異分野間連携成立の促進に寄与したことが確認された。最後に、相互作用の促進に向けた介入については、基本的に事業者が自立的に行うことが多いが、参入企業と農業者とのマッチングについては市の役割も大きい。また、担当部署である農林政策課のみで対応できない案件については、農業活性化研究センターやその他市庁舎内

外のネットワークを駆使して迅速に各企業のニーズに対応している。以上から、異分野間連携を促進するためのマネジメントについては、連携成立までのプロセスに対して農林政策課の職員が中心となって参入企業と連絡を取り合い状況把握したうえで、必要に応じた介入が行われている。また、連携が成立後も参入企業との連絡を保ち事業の進捗状況の把握や必要な支援の提供をしてPDCAを回していることが、本事例の調査から確認することができた。以上に加え介入については、農業活性化研究センターについても上述の連携事業の立ち上げ期に参画者間のマッチングやコーディネートに取組んだことも確認された。

人材育成について考察する問2については、異分野間連携を促進する業務を担った人材のキャリア形成とそのプロセスで獲得した組織内外のネットワーク、連携事業の促進に関するスキル、課題解決のためのスキル、独自能力の自覚と人材育成との関連に着眼し、V節でそれぞれについてインタビュー調査をもとに整理した。特区関連の中心的人物A氏のキャリア形成のプロセスから、農地法など農業関連分野の専門基礎知識の獲得や農産物の物流や販売に関わる業務経験、地域の課題を把握し規制緩和の活用の必要性の把握といった6次産業化のための連携事業の促進に関する基礎的な専門知識や一定のスキルを獲得していたことが明らかになった。次に、連携の促進を支援するスキルについては、異分野間の連携のためには意思決定の時間軸の違いについて認識することを自覚し、民間企業への返事は3日をめどに、できる・できないの判断を行っていた。組織内では上司に相談の上で情報提供が必要だと判断するのは市長に直接決済を求めるなどコミュニケーション・スキルも発揮していた。さらに、連携の促進を支援するスキルとして、農業者が企業と取引を行うことによって生じる決済の方法や物流の違いを認識し、その点を農業者側に伝えることがあげられる。課題解決のスキルに関しては、業務担当者だけで解決ができないという経験から、組織外の関係者を活用し、他者の資源

を活用して課題解決を図るという独自能力の形成を促した可能性が示唆された。以上から、農業関連の業務を中心とするキャリアによって育成された専門知識とスキルが、A氏が組織間連携のマネジメントを行うことに役立ち、企業と農業者それぞれの立場に立って自分ができることを行うというA氏の連携促進の支援の業務に取り組む姿勢につながっていったという一連の流れが類推できる。また、農業活性化研究センターのB氏の事例から、「出口」を意識して異分野間連携を促進するというスキルの発揮が明らかになった。農産物が商品になるという6次産業化のプロセス全体を意識したうえで、連携促進のために新潟市の農業者に関する情報を活用して候補を選定したことや、精麦を担う事業者の特色を考慮して福祉事業者を選定先としたことなど、異分野間の連携を促進するスキルを発揮したことが「もち麦」の事例の成功の要因の一つであると考えられる。新潟市の事例から、OJTによって知識やスキルが獲得され、異分野間の組織間連携の促進のマネジメント人材が育成されることが確認できた。初期のキャリアで獲得した専門基礎技能やネットワークがその後のOJTの基盤となる点は明らかである。また、Shimizu & Nishio (2020) が指摘する専門基礎技能のOff-JTがOJTの基盤になるという点は、A氏が農地法の研究会を開催し専門知識の獲得のために主体的な努力を継続的に行った点から、一定の関係性があることが確認できた。しかし、組織としての明確な技能育成のための取組みに関しては、聞き取ることができなかった。また、B氏の事例から、連携の促進を支援するスキルが組織内で広く共有されることは行われてはならず、異分野間連携促進の技能の特定や育成に関しては組織的な取り組みには至っていないと考えられる。

本研究は、上述の研究テーマのもとで設定した問いの解明と理論構築を目的としている。そこで、今後は、関連する理論の先行研究のレビューを進め、それらを基に構築した概念モデルの妥当性を検討するため、本稿で取り上げた新潟市の他に国内外の同様の他事例も取り上げ

て調査を行い、複数事例の比較分析により探求をする予定である。そして、より信憑性の高い理論構築による学術成果をもとに、6次産業化に向けた異分野間連携の促進により、成長潜在性の高い農業分野でいかに競争力のある地域新産業を振興していくかという課題に対して有益な提言を行うことができると考えている。今後の研究の成果については、まとめ次第発表する予定である。

参考資料

川端勇樹 (2017) 『地域新産業の振興に向けた組織間連携－医療機器関連分野における事業化推進への取組み－』ナカニシヤ出版

首相官邸『国家戦略特別区域及び区域方針』(平成26年5月11日内閣総理大臣決定, 平成27年8月28日一部変更, 平成28年1月29日一部変更)  
 “https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/pdf/160129\_kuiki\_houshin.pdf”, (2021年1月23日確認)

新潟市経済部産業政策課 (2020) 『新潟市の産業2020』(2020年11月)  
 “https://www.city.niigata.lg.jp/business/shoko/sangyo/shi\_sangyo/shinosangyo.files/niigatasangyo\_2020.pdf”, (2021年1月23日確認)

新潟市農林水産部ニューフードバレー特区課 (2019) 『新潟市革新的農業特区－日本農業の改革拠点へ』(2019年5月)  
 “https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc\_wg/h31\_r1/teian/20190523\_shiryout\_4\_2.pdf”, (2021年1月23日確認)

新潟市農林水産部 (2020) 『新潟市の農林水産業』(令和2年4月)  
 “http://www.city.niigata.lg.jp/business/norinsuisan/nouringyo/nosuitop/nosei20200904145300.files/2020-all.pdf”, (2021年1月23日確認)

新潟市ホームページ1  
 “https://www.city.niigata.lg.jp/smph/business/shoku\_hana/newfood/index.html”, (2021年1月23日確認)

新潟市ホームページ2  
 “https://www.city.niigata.lg.jp/business/

shoku\_hana/shisetsuannai/nougyokasseika/index.html”, (2021年1月23日確認)

新潟市ホームページ3  
 “https://www.city.niigata.lg.jp/smph/shisei/seisaku/jigyoproject/kokkatokku/tokku/kiseikanwa/nogyokisei/onestopcenter.html”, (2021年1月23日確認)

新潟市ホームページ4  
 “https://www.city.niigata.lg.jp/shisei/seisaku/jigyoproject/kokkatokku/tokku/kiseikanwa/nogyokisei/index.html”, (2021年1月23日確認)

Takuya Shimizu & Kumiko Nishio (2020), “Characteristics and Development Patterns of the Process of Vocational Education for Chinese and Japanese Performing Arts: A Comparative Analysis”, International Journal of Systems and Service-Oriented Engineering (IJSSOE) 10 (2) pp.70-82

謝辞

調査の実施に当たっては、新潟市役所ご担当の皆様および農業活性化研究センターご担当者様から多大なご協力を頂きました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

本稿は、公益財団法人産業構造調査研究支援機構の令和2年度産業構造調査研究事業助成「農業分野における高付加価値化に向けた異分野間連携の促進に関する研究：欧州の取組みと我が国への示唆」(研究代表者：川端勇樹)による研究成果の一部である。

注

- 1 以上の支援提供のため、同センターは新潟市食品加工センター、新潟市産業振興財団、新潟県6次産業化サポートセンターの6次産業化プランナー、新潟バイオリサーチパーク、食品加工支援センター、大学等と協力関係を構築している。
- 2 技術支援において相談者が商品化・マーケティング等についても検討している場合には、新潟市産業振興財団(新潟市経済部管轄)と相談者についての情報等を共有したうえで、同財団に相談者をつなぐというような部局間連携も実施している。
- 3 その他、農協との連携による商品化事例もあ

るが、同センターの異分野間連携による事業化推進支援に関しては本事例が代表的なものである。

- 4 大手精麦企業が小ロットの精麦を扱えなかったことで、農業活性化研究センターの依頼を受け同福祉施設は仕事のひとつとして収入を得ることを目的に、原料加工の一工程を担う役割で参画した。作業については、市（同センター）より家庭用精麦機の補助を受け、小ロット精麦作業を担った。これにより小ロット供給が可能になり、中小企業等が地元産のもち麦を使用しやすくなったことで、企業連携の広がりに貢献した。下記のように、対象商品が増えて原料供給も増える中で、新たな精麦企業も参画している。
- 5 2018年のパックライスの商品化をはじめ、その後上述の商品化に成功している。
- 6 パックライスを加工する食品企業については新潟薬科大学の紹介、その他食品企業は自ら名乗りを上げて参画したという経緯であり、同センターは主に上記福祉施設や農業者へのアプローチに取組んだ。農業者については、市が経

営状態（所得、作付け等）を把握している認定農業者、および農協に紹介された農業者にアプローチし（例えば大麦を生産しており、もち麦に切り替えても作業に大きな変化はない農業者）、取引価格の上昇等のメリットを説明し、もち麦の作付けへの切り替えを促した。さらに、切り替えを実施した農業者の所得が向上したことを知った他の農業者が、自ら名乗りを上げて参画したケースもある。

- 7 ここでは同センターが双方にヒアリングし、農業者の立場を踏まえたうえで価格の交渉も含めた調整に加わっている。通常であれば行政職員がここまで踏み込むことはないが、本庁とは違い同センターの自由度が高く、研究および農業者の所得向上の目的に向けたモデルケースとして実施することができた。
- 8 第IV節の脚注7で述べたように、B氏は通常であれば行政職員がここまで踏み込まないような農業者の立場を考慮した価格交渉を、同センターでのモデルケースとなるもち麦の事例では可能であると考え行っていた。