

令和 4年 2月 27日

公益財団法人
産業構造調査研究支援機構 御中

住 所 愛知県名古屋市昭和区八事本町 101-2
機関名 中京大学
代表 梅村 清英



産業構造調査研究事業報告書

産業構造調査研究事業の実施について、下記の通り報告します。

記

- 1、研究課題：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
- 2、研究代表者：川端 勇樹
- 3、研究実施の概要 別紙のとおり

現下の状況をご配慮いただき、研究期間の延長のご厚情を賜りまして深く感謝申し上げます。以下、研究事業および研究成果に関する実施概要をご報告申し上げます。

I. 研究事業に関する実施概要

1. 研究目的と内容

本研究では、「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、異分野間の自己組織的な組織間連携を促進するためのマネジメントには、いかなる人材が必要となり、どのようにそのマネジメントを推進するか」を研究テーマとし、以下の問いを探求する。

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、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？

このため、本研究では我が国においてもその潜在性の高さで注目されている農業および食産業（食農分野）を対象に、体系的な取組みを推進している海外事例および国内事例の研究を通して考察し、従来の研究を一層発展させた理論構築による学術的価値への貢献および同マネジメントに取り組む自治体・地域経済団体関係者等への実践的価値の提供に貢献することをねらいとしている。

2. 研究の体制

本プロジェクトにおける研究代表者は川端勇樹、研究分担者は西尾久美子であり、2名による共同研究推進体制を構築した。研究テーマの分担は以下のとおりである。研究テーマ「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、異分野間の自己組織的な組織間連携の成立を促進するためのマネジメントには、いかなる人材が必要となり、どのようにそのマネジメントを推進するか」において以下の問いの探求を担当。

- 川端勇樹（中京大学経営学部 教授）

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、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？

- 西尾久美子（近畿大学経営学部 教授、～2021年4月：京都女子大学現代社会学部教授、2021年3月末迄）

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？

二次資料の調査およびインタビュー調査については、各担当部分を主に担当し共同で実施した。

3. 研究活動と実施スケジュール

本研究は、研究代表者および研究分担者が研究会（農業高付加価値化研究会）を計 34 回（Zoom で 32 回、中京大学名古屋校で 2 回）実施し推進した。

令和2度は、国内二事例の調査を先行して実施し、対象は兵庫県養父市および新潟県新潟市における取組みをインタビュー調査した。令和3年度は、ドイツの事例を調査し、新型コロナウイルスの収束が見通せない中で現地調査は断念したが、Web会議システムを活用してバイエルン州の事例をインタビュー調査した。予定していたバーデン＝ヴュルテンベルク(BW)州はインタビュー調査に応じてもらえず、二次資料のみの調査となった。また、国内二事例については現地訪問し、追加調査を実施した。以下それぞれの事例について、概要および調査の実施スケジュールを説明する。

(兵庫県養父市)

兵庫県養父市については、2014年に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異分野間連携を促進し産業構造の高度化に向けた取組みを実施している。耕作放棄地が増え衰退していた地域農業に対し、市長のイニシアティブのもとで、農業従事者の最大活用に加え、民間事業者や研究機関等との連携による農業の構造改革を進めることにより、耕作放棄地の再生、6次産業化による農産物・食品の高付加価値化等の革新的農業を実践して輸出も可能となる新たな農業、農業と観光・歴史文化の一体的な展開による地域振興に取り組んでいる。現在では、下記の規制緩和を活用した事業推進の進展により、農家レストランが設置され、企業による農地取得(51.1ha)が進み、現在までに農業関連の特区事業者として14社(現在の継続事業者は13社)が参入した。これらのうち、市外から11法人、2社は市内の農業以外の事業者により新たに設立された農業生産法人である。これら法人は6次産業化に向けた付加価値の向上とコストの削減に取り組む、市の支援も得ながら製販の複数企業・商工会・大学が連携して新商品の開発・販売に至った事例もみられる。この結果、現在に至りパフォーマンスの上位約3割の企業が黒字を計上している。また、これら法人は耕作放棄地の解消にも寄与し、現在では雇用創出が約100名および売上が2億6,500万円となっており、今後も成果は増大していく見込みである。

本事例の調査にあたり、令和2年度は研究代表者(川端)および研究分担者(西尾)が適宜研究会を実施しながら、まずインターネットおよび養父市役所より提供された二次資料によるデータ収集を実施した。そのうえで、収集した情報も踏まえて調査項目を整理し、養父市役所の担当者にインタビュー調査を依頼し承諾を得て、現下の新型コロナウイルスの状況に対応しZoomを活用したインタビューを実施した。同インタビューは、2020年7月に2回実施し、1回目は同市役所国家戦略特区・地方創生課の担当者3名、2回目は、同地方創生課(元課長含む)3名および産業環境部商工観光課の担当者1名を対象とした。また同年9月に、国家戦略特区・地方創生課の担当者2名に追加インタビューを実施した。また、令和3年度には2021年12月に現地訪問し、国家戦略特区・地方創生課の課長を含む担当者3名および元担当者1名(現在は他部署に異動)、および養父市6次産業化支援センターの担当者1名に追加取材を実施した。

(新潟県新潟市)

新潟市では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。また、2016 年には全国初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、研究代表者（川端）および研究分担者（西尾）が適宜研究会を実施しながら、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を実施した。そのうえで、令和 2 年度には収集した情報も踏まえて調査項目を整理し、新潟市役所の担当者にインタビュー調査を依頼し承諾を得て、現下の新型コロナの状況に対応し Zoom を活用したインタビューを実施した。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、同年 12 月には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）にもインタビューを実施した。令和 3 年度には、2021 年 11 月に現地訪問し、農林水産部農林政策課の担当者 2 名、および農業活性化研究センターに追加取材を実施した。

（バイエルン州、BW 州）

海外事例については、ドイツのバイエルン州およびバーデン＝ヴュルテンベルク(BW)州を対象とし、主にインターネットを活用した二次資料によるデータ収集を実施した。

バイエルン州では、2006 年にクラスター組織（名称：「Cluster Ernährung」(Cluster Food)）が設立され、州政府の農林省（Bavarian Ministry of Food, Agriculture and Forestry）およびクラスター政策を推進している経済省（Bavarian Ministry of Economic Affairs, Regional Development and Energy）の支援も得て農産業（食品産業も含む）における異分野間連携の促進を通じた同分野の振興に取り組んでいる。BW 州においても、2018 年にクラスター組織（名称：「food.net:z」）が設立され、州政府の経済省（The Ministry of Economy, Labor and Housing）の支援も得て農産業（食品も含む）における異分野間連携の促進を通じた同分野の振興に取り組んでいる。

令和 2 年度は研究分担者と適宜研究会を開催し、インターネット等を活用した二次資料によるデータ収集を行った。主なデータソースは、各クラスター組織のホームページ、上述の州政府のホームページ、EU の経済・産業関連のホームページであり、刊行されているレポート（PDF 資料）も参照した。収集したデータを基に、それぞれの州における農産業の状況を整理した。そのうえで、本研究の問いに基づき、問 1 においては初期条件、場、相互作用に着眼し、それら要素を対象にした異分野間連携の成立に向けたクラスター組織による働きかけ（マネジメント）について、問 2 については、クラスター組織で同マネジメントに携わるスタッフ

の能力や育成に着眼して得られることのできたデータを整理した。また、2次資料では十分な情報を得ることのできない項目についても明確にした。

令和3年度は、インタビュー項目の作成とともに、インタビュー対象者へのアプローチを行った。インタビュー対象者は、それぞれの州のクラスター組織のスタッフ（代表者も含む）、および州のクラスター組織を支援する上述の州政府の担当者とした。アプローチに際して、バイエルン州では、過去の別件の研究において現地調査に関するアドバイスや関係者へのアプローチについて協力を得たバイエルン州駐日代表部に協力を要請し、クラスター組織のマネジングディレクターへのインタビュー調査の機会を得て、事前のインタビュー項目に対する書面回答のうえで2021年8月にZoomを活用したインタビュー調査を実施した。BW州については、上述のように経済省の外郭団体であるCluster Agency BWの関係者にも協力を要請し、直接クラスター組織の関係者にもインタビュー調査の要請を幾度もしたが、応答はなく二次資料のみの調査となった。

II. 研究成果に関する実施概要

研究成果物は、二次資料によるデータ収集とともにインタビュー調査も実施できた兵庫県養父市、新潟市、ドイツ・バイエルン州を事例研究の対象として作成した。

1. 研究成果の発信

(1) 学会発表

・2021年3月18～19日開催、INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, ECONOMICS AND INFORMATION TECHNOLOGY 2021（オンライン開催）において、テーマ「Human Resources for Facilitating Cross-Sectoral Collaboration : Findings from the Experience in Japan」を共同発表

・2021年9月12日、地域活性学会 第13回研究大会石川県金沢市（オンライン開催）において、テーマ「異分野間連携の促進の支援をする人材に関する研究」を共同発表

・2022年3月17～18日開催、INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, ECONOMICS AND INFORMATION TECHNOLOGY 2022（オンライン開催）において、テーマ「Skills and Development of Human Resources for Facilitating Cross-Sectoral Collaboration - A Comparative Study of Cases in Japan and Germany on Efforts to Promote the Agricultural Industry -」を共同発表

(2) 最終成果報告書の刊行

2022年2月12日、「産業構造調査研究事業助成最終成果報告書―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―」を刊行。産業構造調査研究支援機構様、下記の研究会参加者、調査協力者、その他関連機関関係者に配布。

(3) 中京大学企業研究所協賛研究会

2022年3月4日、上記の最終成果報告書を基に、中京大学企業研究所協賛の研究会を同大学名古屋校（Zoom 配信併用）で実施。同研究会会員のみではなく、調査協力者、その他関連機関関係者に公開。

2. 研究成果物

研究成果については、令和2年度に国内二事例（兵庫県養父市、新潟県新潟市）それぞれについて、本研究の問いに基づき調査結果を以下の論文として掲載した。

・**成果物1**：川端勇樹・西尾久美子（2021）「養父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―」，京都女子大学現代社会研究，Vol.23，pp.23～36.

・**成果物2**：川端勇樹・西尾久美子（2021）「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―」，中京経営研究，Vol.30（2），pp.1～15.

令和3年度には、以下の論文および報告書を作成した。

・成果物 3：西尾久美子・川端勇樹（2021）、「異分野間連携の促進の支援をする人材に関する研究」, 地域活性学会第 13 回研究大会石川県金沢市（オンライン開催）要旨集（大会論文集）, pp.96~99, 2021 年

・成果物 4：川端勇樹・西尾久美子（2022）「ドイツ・バイエルン州における異分野間連携を通じた食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 —」, 中京経営研究, Vol.32 (2), pp.1~12.

・成果物 5：川端勇樹・西尾久美子（2022）『産業構造調査研究事業助成最終成果報告書—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—』, 全 95 ページ, 2022 年 2 月.

その他、問 1 および問 2 について、国内二事例およびドイツ・バイエルン州を対象とした比較分析の英語論文を作成した。これら論文については未刊行であり、今後精査したうえで、研究成果のより広い社会への還元を目的に英語論文として国内外の学会に投稿する予定である。

以下、（上記の未刊行の論文を除く）各成果物の概要を記載する。

令和 2 年度成果物

成果物 1

兵庫県養父市の調査結果については、「京都女子大学現代社会研究」（京都女子大学現代社会学部紀要）に、タイトル「養父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—」として掲載した。以下は、その研究成果のまとめである。

本論文では、産業構造の高度化による競争力のある新産業の振興に向けて、異分野間連携を通してより付加価値の高い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、本研究における 2 つの問いを基に兵庫県養父市の取組み事例を紹介した。

連携促進のためのマネジメントについて考察する問 1 では、初期条件の学習と異分野間連携に向けたフェルトニーズの醸成、連携に向け交流を深め情報共有等を行うための場の構築と運営、具体的な連携の成立に向けた相互作用に着眼し、2～4 章でそれぞれについての動向を整理した。第一に、初期条件については衰退する農産業の実態に対し、市長が同産業の振興に向けたリーダーシップを発揮し、市の職員および協力者と協働し、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、さらに関係者を巻き込んだうえで市の農産業の現状と取組みの理解の共有および協力を要請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、中山間地域における 6 次産業化による農産業の高付加価値化に向け、異分野間連携を促進するという方針をだし、市の推進体制を構築した。第二に、場については、公募とともに市長を筆頭に潜在的な連携への参画者にアプローチし参入を要請した。また意見交換会を開催し、事業者および協力者等の関係者間で、事業推進における課題や事業に資する情報の共有と意見交換を進め、連携機会の探索や支援へのアクセスの場とした。さらに、場の運営および下記相互作用促進のための推進体制として、特区指定後一定期間を経て、より関連業務に特化した国家戦略特区・地方創生課を新設し、参入事業者への支援においては部門横断的な特区担当チームを拡大している。加え

て、6次産業化の推進に向けて技術指導も含めた支援サービスを提供する養父市6次産業化センターを開設した。最後に、相互作用の促進については、基本的に事業者が自立的に行っているが、必要に応じて市や6次産業化センターの職員によりマッチング支援が行われている。さらに、各自治会との難しい調整が必要となる事業者の農地へのアクセスについては、各事業者に付いている特区担当チームの職員が中心となり仲介役を担っている。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市の職員を中心とした介入が行われていることが、本事例の調査から確認することができた。

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、5章でそれぞれについて市の担当者へのインタビュー調査をもとに整理した。キャリア形成のプロセスで、農業土木の専門基礎知識や組織外の専門家との連携経験、地域の課題を把握し将来像を検討する企画力といった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、既存のネットワークの活用や新しい関係性を構築し、地域の実情を把握したうえで連携の促進を図るという、コミュニケーション・スキルを發揮していたことが調査から明らかになった。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、より大きなパワーを有する組織等を巻き込む場を設定し情報共有を行って、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、連携成立までの市の職員のキャリア形成のプロセスによって育成された専門知識とスキル、組織内外のネットワークとスキルが、組織間連携のマネジメントを行うことに役立ち、さらに連携成立後の経験によって得た知見から、課題解決のスキルを獲得していったという一連の流れが類推できる。以上から、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、さらに、組織間の情報共有や内外のネットワークを通じて信頼が蓄積され、関係性がより強固になることも事例から示唆される。一方で、専門基礎技能のOff-JTがOJTの基盤になるという点は明確には確認できなかった。この点については、養父市は地方自治体としては規模が小さく、専門的な研修といった機会の設定に限度があるという事例の有する特色が影響していると考えられる。

成果物2

新潟県新潟市の調査結果については、「中京経営研究」（中京大学経営学部紀要）に、タイトル「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—」として掲載した。以下は、その研究成果のまとめである。

本論文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、本研究における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眼し、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物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を巻き込んだうえで市の農産物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講演会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り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上で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も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、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ところを行うという連携促進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担当者の調査から、「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、専門基礎技能のOff-JTがOJTの基盤になるという点は、調査対象者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、農業活性化研究センターの担当者の調査から、連携促進のスキルが組織内で広く共有されることは行われてはおらず、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組みには至っていないと考えられる。

令和3年度成果物

成果物3

問2における国内二事例の比較分析については、2021年9月に開催された地域活性学会第13回研究大会石川県金沢市（オンライン開催）の要旨集（大会論文集）に、タイトル「異分野間連携の促進の支援をする人材に関する研究」として掲載した。また、同大会で研究発表も行った。以下は、その研究成果のまとめである。

本論文における研究目的は、異分野間連携を通して地域産業を振興することを目的に、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を担う人材について、キャリア形成、能力育成の機会、育成されたスキルを考察の対象とし以下の研究テーマを検討した。「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を促進のための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？」以上の解明に向けて、我が国でも高い成長潜在性をもつ農業分野での連携を促進し6次産業化による地域農産物の振

興を実現することを目標に掲げ、国家戦略特区にも指定された養父市と新潟市の2地域を取り上げた。

養父市と新潟市の2事例の比較検討の結果、組織内でのOJTがスキル獲得につながることに、専門性と一定範囲の業務経験があり組織内だけでなく組織外ともネットワークの構築がされていることが共通点としてあげられる。組織側のOJTと個人のキャリア形成の相互作用によって、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実現させていくためのマネジメントを担う人材育成がされたといえることができる。

一方で、専門スキルの育成は組織内では十分には重視されておらず、個人が獲得したスキルを組織内で共有し、6次産業化の実現のために組織間連携を促進する人材に必要なスキルは何か、またどのように育成するのかといった点は議論されていなかった。また、異分野間連携の促進の支援をする人材の育成を継続的に行う組織的な取組みの実施についても、2事例ともに確認されなかった。日本ではOJTによる能力開発が重視される傾向が強く、必要なスキルを規定しそれらを段階的に伸ばして人材を育成するシステムティックな在り方があまり重視されないことが、この状況を生み出している要因としてあげられる。そのため、異分野間連携の促進をマネジメントする個人や担当する部署にスキルや育成の経験が内在化されたままとなり、組織的な人材育成や適任者の採用ができず、6次産業化のための人材が不足するという事態が生じる懸念もある。

成果物4

ドイツ・バイエルン州の調査結果については、「中京経営研究」(中京大学経営学部紀要)に、タイトル「ドイツ・バイエルン州における異分野間連携を通じた食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 —」として掲載した。以下は、その研究成果のまとめである。

本論文では、産業構造の高度化による競争力のある新産業の振興に向けて、異分野間連携を通してより付加価値の高い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、本研究における2つの問いを基にドイツ・バイエルン州の取組み事例を紹介した。

事例研究の中心となる対象は、クラスター組織(Cluster Ernährung)である。同クラスター組織は、バイエルン州政府によるクラスター政策の下で、財政的・専門的な支援を受けながら、食農分野における研究開発および事業化推進に向けて異分野間連携を促進させるための活動を展開している。Cluster Ernährungの最も中心となり今後も重要と認識している支援活動は、メンバーに対して異分野間連携に向けたネットワーキングの促進と域内外のパートナーのマッチングであり、その動きを加速するための方法論(ツール)を今後も発展させていくことが課題である。さらに、異分野間連携の方向性を明確にするためにも事業分野に対する市場のアクセプタンス(セグメント毎の状況等)、必要となる技術に関する研究開発への取組みや進展状況および将来の見通しを把握しセミナー等を通してシェアすることも重要となる。その他については、各事業内容(例えば、肉・ビール・牛乳等)の専門性では連携に参画する各事業者に優位性がある一方で、異分野間連携が成立した後のプロジェクトマネジメントのサポートや、各種の専門的なアドバイスについては研究機関等との連携により支援することのできる体制が求められている。

事例研究の結果、問 1 および 2 についてはそれぞれ以下について明らかとなった。まず、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眼し、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、州内に食農産業が既に集積しており、イノベーションの創出に寄与する大学や研究機関も多く存在していた。これらの条件を踏まえ、州政府が食農産業の重要性と同産業の潜在性に着眼してクラスター政策の対象として選定し、既存のネットワークも活用して Cluster Ernährung の設立および資金・専門的アドバイス等の支援を実施することを決定した。Cluster Ernährung の設立においては、産学官の関係者からアドバイザリーボードやスタッフを招集し、活動方針をシェアしたうえで異分野間連携の促進支援に取り組んでいった。第二に場については、メンバーをはじめとする食農産業の活動主体が、異分野間連携による新規事業推進と同産業の振興に向けて相互作用を展開しネットワークを広げていくための環境である。場を構成するメンバーについては、活動の開始当初は分野等の構成を考慮のうえ選択的にアプローチしてメンバーを招聘し活動基盤を形成していった。場の設立については、上述のように定期的なメンバー会議とともに、研究開発や事業推進に向けて、ビジネス環境を踏まえた必要性、異分野間連携に向けた成立プロセスの進展やメンバーをはじめとする関係者からの要請に応じて、Cluster Ernährung が場を提供している。また、場の活動に関連する取組みとして、バリューチェーン強化のための品質保証・デジタルプラットフォーム・専門家との連携、将来の食農産業の構想、見本市出展等への支援、競争的資金獲得等への支援を展開している。最後に、相互作用の促進に向けた介入については、Cluster Ernährung のスタッフがメンバーとのやり取りを通して、上述の異分野間連携の進展に応じた場の設定と共に、必要に応じて連携パートナーのマッチングをしており、そのために潜在的なパートナーへのアプローチやプロジェクトへの問い合わせをしてくる外部機関関係者への対応をしている。以上の支援を実施するにあたり、クラスター組織は、異分野間連携によるプロジェクトの数や規模に応じて、期間を定めた雇用や外部機関との連携により対応することのできる体制を整えている。クラスター組織の活動成果は上述の PDCA を通してフィードバックを受けて今後の活動内容に反映させるとともに、将来に向けた同組織の自立的な運営についても模索している段階である。

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。Cluster Ernährung の中心的人物 A 氏のキャリア形成のプロセスからは、栄養の社会化の研究による学位取得経歴より食の分野に関する一定の専門知識を有すること、Cluster Ernährung にプロジェクトをマネジメントするスタッフとして採用され、その後 2 年間の業務経験からメンバーとのネットワークを形成したことが明らかになった。また、連携の促進を支援するスキルについては、いわゆるソフトスキルが重視されていることがわかった。例えば、メンバーと直接対面し話をよく聞くことや、上から目線ではないコミュニケーション・スキル等である。さらに、必要とされるスキルに関してはバイエルン州の講習をプロジェクトマネジャー（以

下PM) が自ら選択して受講できるため、連携の促進の支援のために必要なスキルを自覚しそれをどのように獲得していくのか決定するのはPM の側であるという、主体的な人材育成が行われていることが明らかになった。また、マネジングディレクターとしてA氏は、一つひとつのプロジェクトのマネジメントはスタッフに任せ、食農産業の中長期的な変化を視野に入れた連携を心がけ、メンバーに共通して関心がある課題を提示し、新たなネットワーク構築を段階的に行う問題解決のスキルを発揮していた。Cluster Ernährungの事例から、OJTによってスタッフと地域メンバーとのネットワークが構築され、必要なスキルに関してはバイエルン州の提供する講習によるOff-JTを当該の人材が主体的に選択できるため、OJTとOff-JTの連携が円滑に行われていることがわかった。さらに外部機関による評価の仕組みがあるため、能力発揮のプロセスや結果について客観的なフィードバックを得ていることが明らかとなった。このような必要な能力の育成と適切な評価の仕組みにより、異分野間連携の促進を支援する人材の育成が、組織的かつ効果的に行われていると考えられる。

成果物5

研究の集大成としての本成果物は、問1および問2について、国内二事例（兵庫県養父市、新潟市）およびドイツ・バイエルン州の3つの事例を比較分析したものである。上述の問1,2それぞれの論文は今後の投稿予定のものであることから、これら二つを統合した「産業構造調査研究事業助成最終成果報告書―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―」について、以下まとめを記載する。

我が国では、経済成長の鈍化、地域産業の衰退、新興国の追い上げに直面し、各地域において産業構造の高度化による競争力のある新産業の振興が急務である。その実現には域内外の産学官による従来の枠組みを越えた異分野間の組織間連携が不可欠であるが、組織間連携の従来研究では、戦略的・構造的な決定要因が主な関心事であり、連携に至るまでの主体間の相互作用に着眼した研究が不足し、実証を伴った研究も不十分である。

研究代表者は既に科研費研究で、国内外複数地域の医療機器分野を対象に組織間連携による事業化推進への取組みについて事例研究・比較分析を実施し、支援組織が異なる組織の人々の中の自己組織的なプロセスを、初期条件等を踏まえ、場の設立・改良や創発的な相互作用への介入を通して組織間連携を促進させ、異分野間連携による事業化が進められることを発見した（Kawabata,2016; 川端, 2017; Kawabata, 2020）。

研究の発展に向け、1. 自己組織的な組織間連携の成立を促進するためのマネジメント、2.促進する人材に求められる能力や育成方法に着眼し、より精密な理論構築の必要性を認識した。以上を踏まえ本研究では、「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、異分野間の自己組織的な組織間連携の成立を促進するためのマネジメントには、いかなる人材が必要となり、どのようにそのマネジメントを推進するか」を研究テーマとして以下の問いを探究した。

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、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？

これら問いの探求にあたり、先行研究のレビューのうえで問1,2それぞれについて提示した概念モデルの妥当性を検討するために、複数の事例研究を実施し比較分析を行った。事例研究の対象は、我が国でも高い成長潜在性をもつことで注目されている食農分野において、異分野間連携の促進による産業構造の高度化を通して競争力のある産業の振興に取り組む兵庫県養父市、新潟市、ドイツ・バイエルン州とした。

問1における着眼点、発見および示唆

問1では、産業構造の高度化による地域産業の振興に向け、多様な活動主体間による異分野間の組織間連携の促進に向けたマネジメントについて検討した。理論的な着眼点として、まずネットワーク組織である組織間連携の形成は複雑性に特徴づけられる自己組織化プロセスを経ることを示した。次に、マネジメント層の役割として目標指向的な介入により連携成立に向けて方向付け、ボトムアップ的な動きを促進することが求められることを紹介した。さらに、計画された変革へのアプローチを検討し、自己組織化プロセスを促進させるキーとなる要因として、「初期条件」「場」「創発的相互作用」を特定し、介入対象とした。最後に、複雑性の下におけるリーダーシップのコンテキストから、マネジメント層による関係者の自立的な取組みを高めるアクションリサーチのアプローチによる介入が求められることを示した

そのうえで、

- 初期条件への介入は状況の参加的な学習を促し組織間連携へのフェルトニーズを醸成すること。
- 場の設立・改良への介入は、連携への創発的な相互作用を促進する仕組みとして機能する環境を創り出すこと。
- 連携への創発的な相互作用への介入と、そこにおける介入者の役割。

以上に着眼し、概念モデルを提示して事例研究を実施し、3事例の比較分析を実施した。

比較分析の結果、事例間で経緯やアプローチに違いはみられるが、組織間連携成立の促進のためのマネジメントとして、以下の共通点が明らかとなった。

- 初期条件の学習と関係者間のフェルトニーズの醸成に向けた介入。マネジメント層としての支援組織を中心とする促進者が初期条件を学習しフェルトニーズを醸成・共有。支援組織構築後の初期の活動では、フェルトニーズの共有を地域の産学関係者に拡大するために介入を実施。
- フェルトニーズを踏まえ場の設立に向けた介入を実施、場の活動を通して全体の活動方針も決定。
- 活動方針を反映して創発的な相互作用を促進するための介入を実施。
- さらに概念モデルに追加すべき発見として、これら介入を中心とした機能を維持・向上させるために、マネジメント層としての支援組織の体制も改革。

また、組織間連携の成立に向けた自己組織化を促進させるための一連の介入では、関係者を直接問題に晒し、解決に向け構造的に活動することに導くアクションリサーチのアプローチが組み込まれており、関係者が参加的に学習してフェルトニーズを醸成し、適応・革新して仕組みを自ら設計することを可能にしたことが事例でも確認された。

以上の共通点が確認された一方で、場に関しては国内 2 事例とバイエルン州の事例に以下の違いを確認した。

- 国内 2 事例では全体的な場における活動方針の決定は確認されたが、異分野間連携の成立に向けたプロセスでは、支援組織による個別の案件ベースへのマッチング支援等の介入が主なアプローチであった。
- バイエルン州の事例では、メンバーシップ制の下で連携参画者であるメンバーも、全体の場における議論を通して戦略の作成や活動方針のアップデートに参画、支援組織がそれを反映して活動方針の実現に向けた様々なタイプの場の設立・改良のための介入に取り組む。その場においてメンバー間、メンバーと外部関係者が相互作用を展開していた。

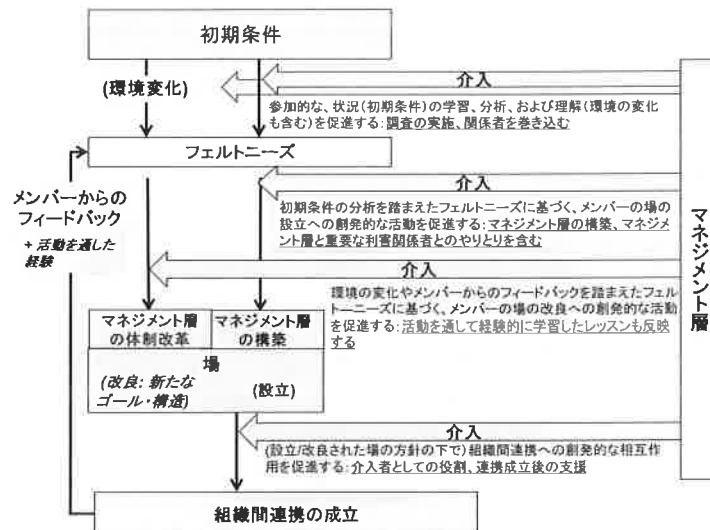
つまり、バイエルン州の事例では、最新の動向やメンバー等の関係者の議論を踏まえて場を改良（新たな場の設立も含む）し、新たな方向性のもとでメンバーが自己組織的に異分野間連携を促進しイノベーションを推進することにマネジメント層である支援組織がイニシアティブを発揮していることが確認された。この取組みは、意図的および創発的な計画を結合させることにより、メンバーが活動の前提を解凍させて場の改良へと変革に向かわせ、新たな方向性のもとでの創発的な相互作用を展開する再凍結のプロセスを経ることで、ダイナミックな事業環境の中で適応性と頑強性を高め、異分野間連携を通して革新的な事業を創出することにマネジメント層が一層強く寄与していると考えられることができる。さらに、設定および改良した様々なタイプの場を基盤とした活動を通してメンバー間およびメンバーと外部の関係者がネットワーキングを進めていくことは、当該地域における地域産業の振興にむけて面的な発展への効果も期待することができることを指摘した。

以上の比較分析の結果より、概念モデルに一定の妥当性は認められたが、

- マネジメント層の体制改革を、概念モデルに追加すること。
- 場の改良については、事例によって違いが確認されたこと。

以上について、事例研究から得た発見として反映し、以下の修正概念モデルを提示した。

問 1. 修正概念モデル



(出所) 研究代表者作成

経費の使用内訳

費 目	当 初 予 定 額	実 支 出 額
インタビューのテープ起こし費	350,000 円	250,855 円
図書、機械器具及び消耗品	50,000 円	1,471,611 円
調査研究打ち合わせ会議費（通訳費）	50,000 円	39,576 円
出張旅費・宿泊費	2,087,200 円	235,780 円
研究会又は研修会に要する経費	50,000 円	0 円
研究成果の刊行に関する経費（英文校正含む）	250,000 円	802,178 円

