

食の「信頼」をつくる「協働」の取組み フード・コミュニケーション・プロジェクト

2025年6月3日

日本大学大学院総合社会情報研究科

神井 弘之

プロフィール

神井 弘之 (かみい ひろゆき)

【現職】

日本大学大学院 総合社会情報研究科 教授

社会人向けの通信制大学院（在宅で修士号,博士号を取得できる）で、地域活性化の研究を担当

<https://gssc.dld.nihon-u.ac.jp/professor/kamii/>



日大大学院ホームページ

【略歴】

1991年～2023年 農林水産省

大臣官房審議官（消費・安全局担当）、統計部管理課長、食品製造課長、食品企業行動室長、フード・コミュニケーション・プロジェクトチームリーダー、三重県マーケティング室長、政策研究大学院大学特任教授など

2023年～ 現職

この機会をどう活かしますか

何を手に入りたいですか

何を産み出したいですか

貴方オリジナルの市場価値は

「二人の石切り職人の寓話」 (田坂広志)

旅人が、ある町を通りかかりました。

その町では、新しい教会が建設されているところであり、建設現場では、二人の石切り職人が働いていました。

その仕事に興味を持った旅人は、一人の石切り職人に聞きました。

あなたは、何をしていますのですか。

その問いに対して、石切り職人は、

不愉快そうな表情を浮かべ、ぶっきらぼうに答えました。

このいまましい石を切るために、悪戦苦闘しているのさ。

そこで、旅人は、もう一人の石切り職人に、同じことを聞きました。

すると、その石切り職人は、

目を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えたのです。

ええ、いま、私は、

多くの人々の心の安らぎの場となる

素晴らしい教会を造っているのです。

どのような仕事をしているか。

それが、我々の「働き甲斐」を定めるものではありません。

その仕事の彼方に、何を見つめているか。

それが、我々の「働き甲斐」を定めるのです。

フレーミングの効果

- 「特定の政策課題について、**それまでと異なる枠を新しく設定**してみることは、**選択できる解法の幅を増す**ことにもなる」（佐藤，2002）
- 「問題の再定義（リフレーミング）は、物事の見方を変え、**まったく新しい考え方に導く**ことができる。新しいフレームは、古いフレームではとらえることができなかった**新たな解決策につながる**インサイトをもたらす」（アンドレ・シャミネー，2019）
- 「**政策革新と政策システムの変化**を促すメカニズムにおいて、フレーミングと外部者は二重の関係を持つ。第一に、**外部者は新たなフレーミングを持ち込む**媒介者となりうる。第二に、**新たなフレーミングは、新たな関係者の範囲を規定し、外部者を巻き込む**という機能を持つ。」（城山、2008）

「メディチ・エフェクト」フランス・ヨハンソン

- 自然科学であれ人文科学であれ、ビジネスであれ政治であれ、今やあらゆる領域において、異なる分野のさまざまな概念を結びつける必要性が高まっている。私たちはそれによって新しいチャンスを見つけ、新たな試練を乗り越え、斬新な洞察力を獲得することができるのだ。新しい未来を創造する道はそれしかない。**未来は交差点にある**。もしあなたが未来の創造に加わりたいなら、**目指すべきは交差点である**。
- 誰でも交差点に到達できる以上、**メディチ・エフェクトは誰にでも起こすことができる**。たしかに**オープンな姿勢**と、自分の**専門以外の分野へ飛び込む積極性**をもつ人のほうが有利だし、**壁を取り払うことができる**、たとえ**失敗してもやる気を失わない人**のほうに強みがある。けれども、それは誰にでもできることだ。

ヨハンソン(2014)『アイデアは交差点から生まれる イノベーションを量産する「メディチ・エフェクト」の起こし方』より抜粋

フード・コミュニケーション・プロジェクトとは

Food・Communication・Project (FCP)

食品事業者の意欲的な取組の活性化を通じて、
消費者の「食」に対する“**信頼**”を向上させるために、
農林水産省が、食品事業者や関連事業者と「**協働**」で活動しているプロジェクト

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/>

農林水産省 新事業・食品産業部 食品製造課原材料調達・品質管理改善室に事務局があります

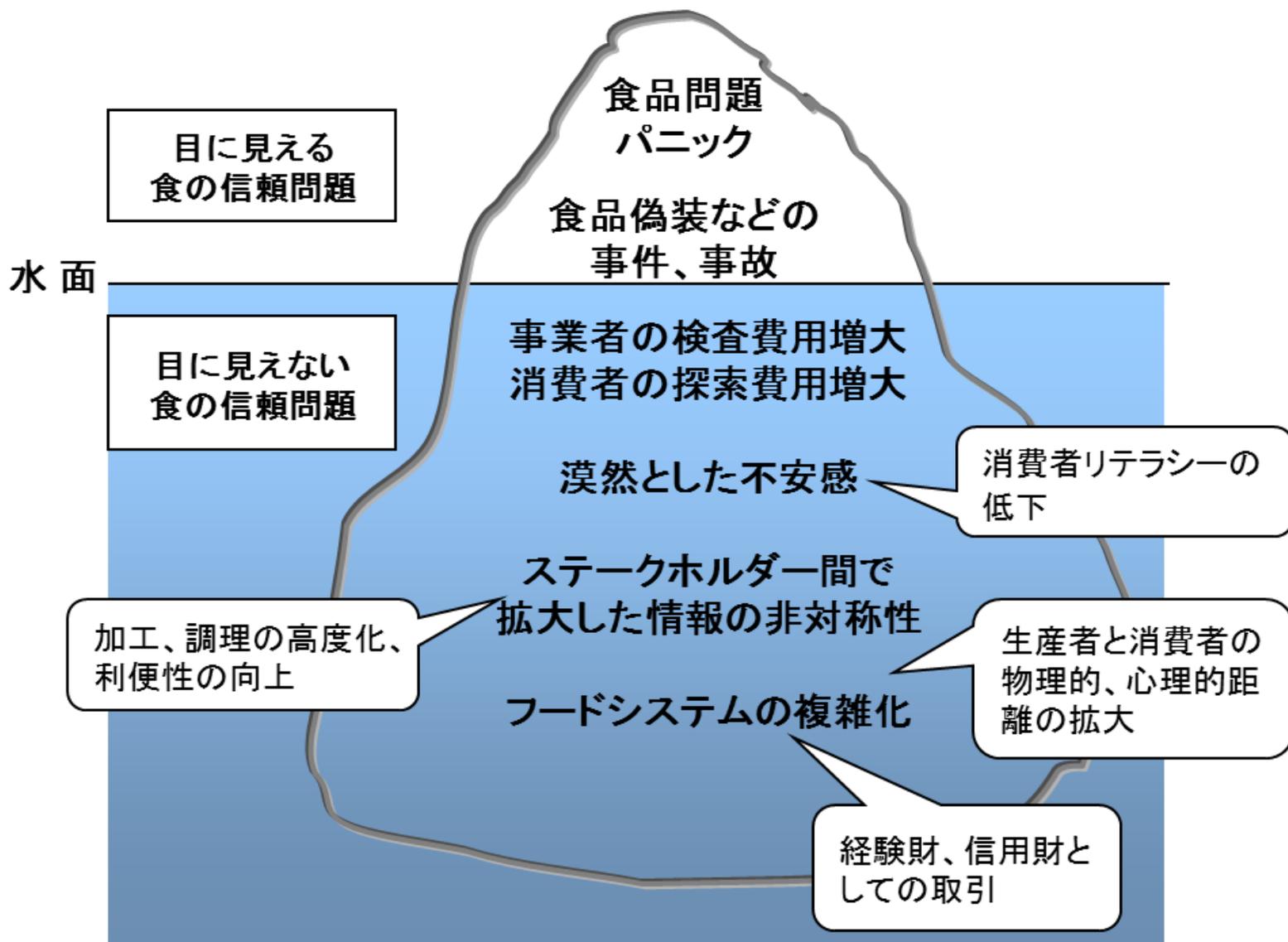
フード・コミュニケーション・プロジェクトの価値

フードチェーン（メーカー、小売り等の業種）を越えて
分野（品質保証、商品企画、営業など）を越えて

協働が求められる機会が訪れる

平時 ⇔ 緊急時
競争 ≠ 協働

食の信頼問題の顕在化（イメージ）



FCPのキーワード

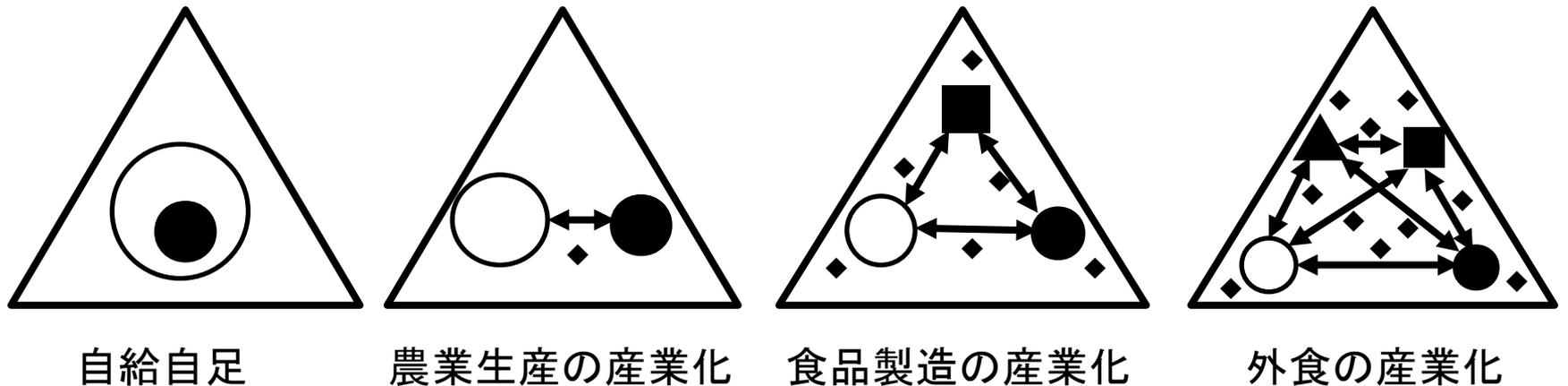
フードシステム

信 頼

協 働

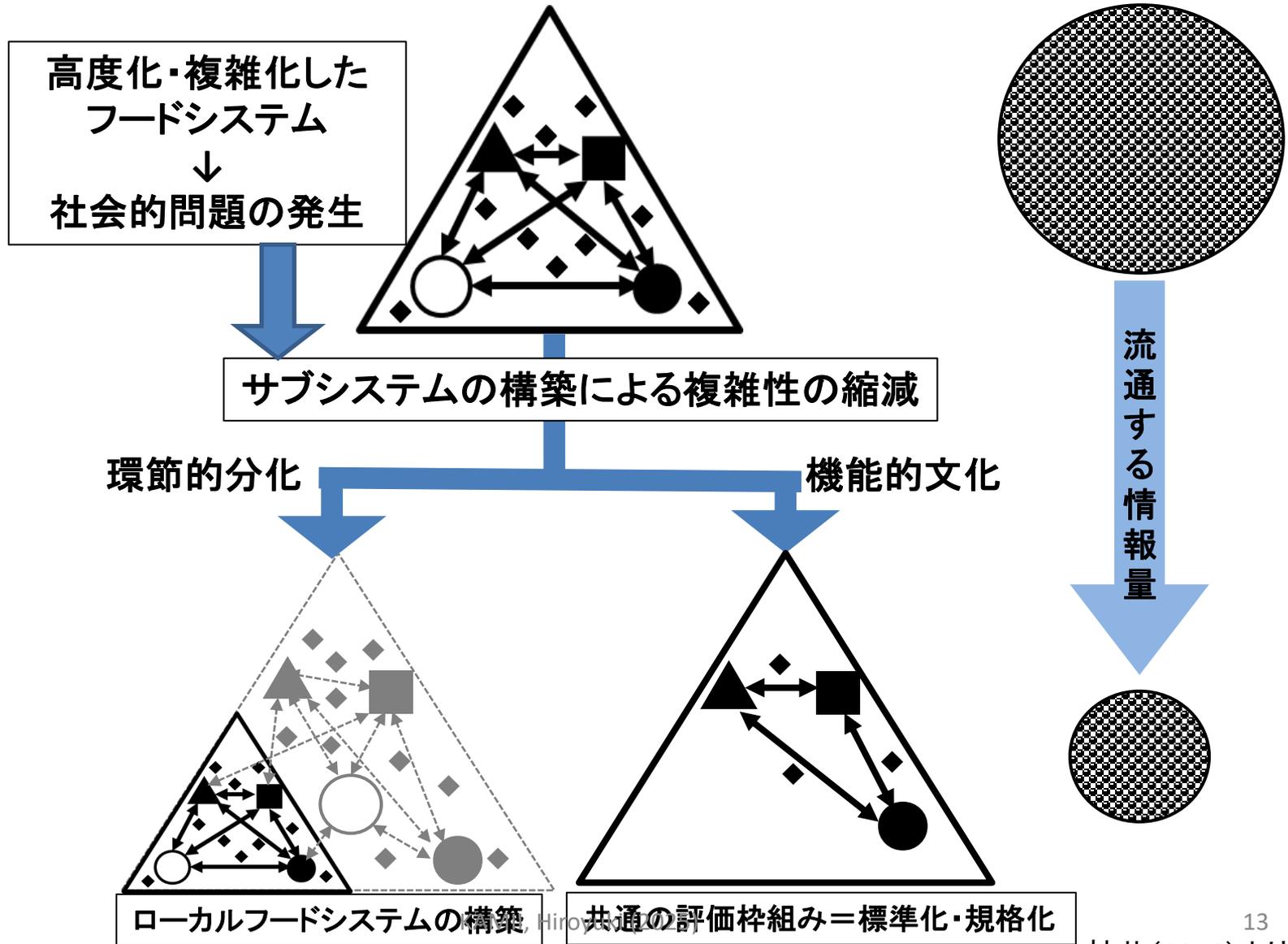
フードシステム複雑化のプロセス

- 消費から農業生産、食品製造、外食がアウトソーシングされ、産業化。
- フードシステムは、高度化すると同時に複雑化。



○消費、●農業生産、■食品製造、▲外食、◆関連産業(輸送、保管、包装、検査、再生利用等)

サブシステム構築による複雑性の縮減



FCPの原点の振り返り

共通言語の開発

業種・業態をこえた
コミュニケーション活性化
「協働」

業種・業態が違うと

部署が違うと

同じ言葉でも意味が・・・

競争でなく、協働が必要な場面

「協働」とは（一般的な定義）

- 「特定の目的を達成するために、複数の主体（個人・集団）がそれぞれの異なる能力や役割を相互に補完しつつ、対等の立場で継続的に協力すること」（西尾，2004）
- 「複数の組織ないしは行為者が、対等な資格で、政策的課題の解決のために領域横断的に行う、自発的かつ透明で開かれた協力関係ないし共同作業」（稲生，2010）

※参考「協働の原則」（矢代，2020）

「…基本的に次のような項目が挙げられています。

- ① 目的共有の原則（協働する目的を相互に共有されていること）、
 - ② 相互理解の原則（相手を理解し、違いを認め合うこと）、
 - ③ 対等性の原則（双方が対等な関係であること）、
 - ④ 自立性の原則（協働への参画は自立した団体であること）、
 - ⑤ 情報公開の原則（協働に関する情報が公開されていること）、
 - ⑥ 自己変革の原則（協働を通じて自己変革を受け入れること）
- などです。」

なぜ「協働」が求められているか

- 社会問題の複雑化、高度化
 - 価値観の多様化
 - 国際化、技術進歩
 - 関係者の増加、希薄な関係性
 - 激化する変化のスピード
- 今までの枠組みだけでは対応が難しい
 - 全体像の把握が難しい
 - 予測困難な事態が多い
 - 個別の努力が全体最適につながらないことが多い
- 関係者の「協働」が求められている
 - 従来の枠組み、分野を超えた対応が可能になる
 - 活用できる情報・知見の総動員が可能になる

「協働の着眼点」作成プロセス

「協働の着眼点」ができるまで

作業グループには、計70社から社員が参加、42回の会議を開催
(観点別36回＋業種合同6回)

- 食品製造、卸売、小売の業種別、衛生管理、サプライチェーンマネジメント、消費者コミュニケーションの観点別の9グループを編成
- 第一線で活躍する社員延べ400名近くが参画
- 業務実態に則した積み上げの検討作業を展開

〔平成20年度作業グループ〕

業種	観点	開催回数	参加企業数
製造	衛生管理	5	14
	サプライチェーンマネジメント	4	9
	消費者コミュニケーション	5	15
卸売	衛生管理	3	4
	サプライチェーンマネジメント	3	6
	消費者コミュニケーション	3	5
小売	衛生管理	4	5
	サプライチェーンマネジメント	4	7
	消費者コミュニケーション	5	5
合計		36	70

協働の着眼点〔業種別〕

業種別の「協働の着眼点」は、「大項目」、その下の「中項目」、さらにその下の「小項目」の樹形図。

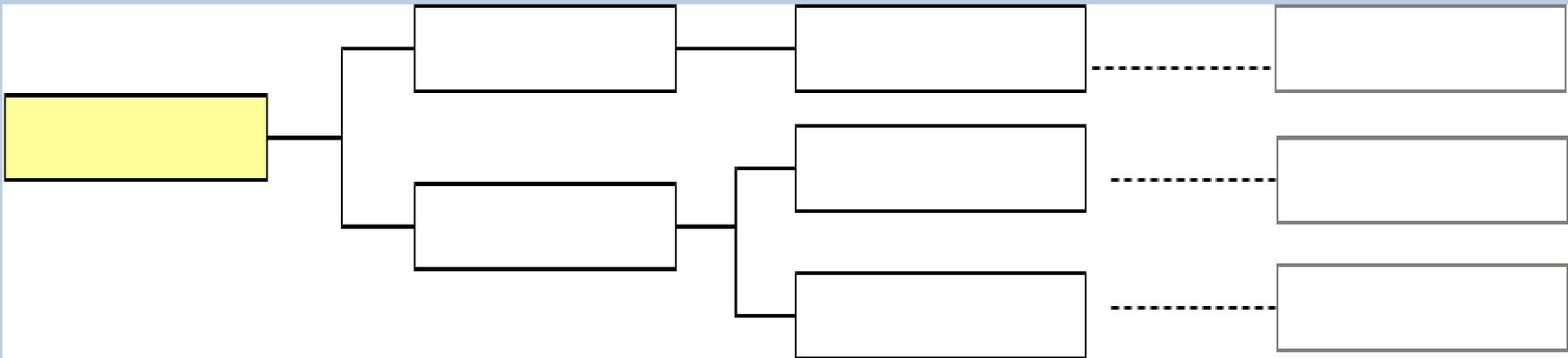
策定作業では、参加者が実際の業務の具体例を棚卸し、これを「小項目」にまとめ、これを課題毎に「中項目」にまとめ、これを取組分野でまとめるという、積み上げの標準化作業を実施。

〔大項目〕

〔中項目〕

〔小項目〕

〔具体例〕



消費者の信頼向上に向けて共有されるべき食品事業者の取組の分野

食品事業者における課題

食品事業者の課題に対する対応

小項目の具体的実践方法を例示

協働の着眼点（業種別） 製造版 ～抜粋～

11. 【お客様からの情報の収集※38）、管理及び対応】

クレームを含むお客様からの情報を収集及び管理し、適時、適切な対応を行っている

(1)【情報収集】

- ①お客様から情報を受け取る手段を整備し、お客様に選択肢として提供している ●
- ②お客様に働きかけることにより、お客様からの意見を積極的に収集している
- ③お客様以外から幅広く情報及び要望を収集している ●

(2)【収集した情報の管理】

- ①お客様から収集した情報を集約して管理している
- ②お客様から収集した情報を分類及び分析している
- ③お客様から収集した情報を関係者において共有し、必要な情報を関連先まで伝達している

(3)【適時、適切なお客様対応】

- ①お客様からの問い合わせに対して、正確な情報を提供できるように対応している
- ②お客様からのクレームに適切に対応している
- ③お客様からの意見を商品及びサービスの改善につなげている

12. 【お客様への情報提供※39）】

お客様に提供する食品に関する情報を、適切な情報量かつお客様が理解しやすく正確な内容で、お客様が入手しやすい手段を用いて提供している

(1)【効果的な手段による情報提供】◆

- ①商品パッケージ及び販促資材により情報を提供している ●
- ②商品パッケージ及び販促資材以外に適切な仕組みを用いて効果的に情報を提供している ●

(2)【正確でわかりやすい情報提供】◆

- ①法令に基づく商品情報の提供をしている ◆
- ②お客様のニーズに対応した商品情報を、わかりやすく提供している ◆
- ③食品の長所だけでなく、短所についても、必要に応じてお客様に情報を提供している ◆
- ④安全かつ適切な食品を提供するための取組に関する情報を提供している ◆

「協働の着眼点」を活用した取組

- FCPでは「協働の着眼点」が、様々なビジネスシーンで活用されるための取組を推進
- 「協働の着眼点」を活用した意欲的な取組が、適正に評価され、その結果がフィードバックされる機会を増大

自社の取組の充実

取引先との情報収集・
発信の効率化

協働の着眼点
持続的に改善

消費者コミュニ
ケーションの充実

第三者視点の活用による
企業力強化

FCPで開発されて来たツールの例

FCPで過去に開発されたコミュニケーション・ツールの主な例。

◆「協働の着眼点」

- ✓ 食品と食品事業者に対する信頼を高めるための食品事業者の行動のポイントを体系的にまとめ、業種・業態を超えたFCPの共通言語として開発。

◆「FCP共通工場監査項目」

- ✓ 工場、加工場の取組に対するチェック（監査），関係者のコミュニケーションを効率的に行うために開発。

◆「FCPダイアログ・システム」

- ✓ 消費者との双方向のコミュニケーションを効果的に行うための手引きとして開発。

◆「FCP展示会・商談会シート」

- ✓ 主に展示会・商談会の場において、商品と取組について効果的に伝えるために開発。

**自分が企画する取組に
「協働」を組み込んでも
組み込まなくても
どちらでも良いなら**

私は前者を選びます。

なぜなら…

なぜなら「その方が面白くなりそうだから」

- 取組の支持者が増えて、目的を実現しやすくなる
- 自分の想像を超えた提案が出てきて、取組の展開がイノベティブになる
- 自分だけでは調達できなかった経営資源が手に入って取組がスケールアップできる
- 取組実行のプロセスを通じて、新たなコミュニティができ、次の課題を解決しようとするとき、ソーシャル・キャピタルとして有効に機能する
- 立場の異なる者同士のコミュニケーションが化学反応を起こす様子が、単に見ていて面白い
- やらされ仕事で済ましていると出会うことのできない人たちと出会うことができ、自分のネットワークとして財産になる
- 取組実行を通じて、自分の成長を実感できる

「新たなソーシャルイノベーション」野中郁次郎

- イノベーションは演繹的な経済学モデルからは出てこない。**とにかく、はじめに思いありきである。**物語でしか語れないし、行動指針がなければ実践されない。日々、お互いに対話をしながら、徹底的にやり合う知的コンバットから本質が見えてくるのではないだろうか。
- 変化し混沌する状況の中で先行きはまったく見えない。しかし、**目の前の他者に共感し、共に悩み苦しみをぬいて自分たちの生き方を見出すことから物語が生まれ、新しい価値がもたらされ、社会を豊かにする。**ヒト、モノ、環境すべてに「いま・ここ」で直接向き合う**共感を基盤に、目指すべき共通善と目の前の現実の相互作用**の中で連携を高め、すばやく決断を下しながらやり抜こう！一歩ずつ未来創造に向かって共に歩もうではないか。

『共感が未来をつくる』野中郁次郎(2021)より抜粋

**そなたが鍛錬し培い、
身につけたものはそなたのもの。
一生の宝となるもの。**

**されどその宝は、
分かち与えるほどに、
輝きが増すものと心得よ。**

伴 虚無蔵

NHK「カムカムエヴリバディ」

結局僕はそんな事を何度も繰り返し
最後には何も見つけられないまま
ここまで来た道を振り返ってみたら

僕のあげたもので
たくさんの人が幸せそうに笑っていて

それを見た時の気持ちが
僕の探していたものだとうわかった

今までで一番素敵なものを
僕はとうとう拾う事が出来た

榎原 敬之

「僕が一番欲しかったもの」

ご清聴ありがとうございました