



トップ対談 17
組合員・地域とともに

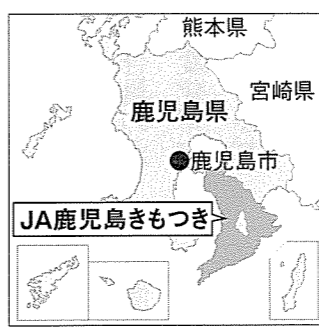
「第17回ゲスト」 下小野田 寛氏

鹿児島県 JA 鹿児島きもつき 代表理事組合長

「インタビュートマトメ」
石田正昭 前龍谷大学農学部教授

上

「役員一人ひとりが心を一つにして、みんなで『キムキもつき』をつくり、結束すれば『No.1』になれる。『No.1』をめざすには『イノベーション』が必要だ」。これはどこか哲学者の雰囲気を感じられる下小野田組合長の役員向けメッセージ。今回はその実像に迫る。



No.1きもつきー！ 起るぞうイノベーション！

改革は「人づくり」から

石田 「No.1きもつきー！ 起こそうイノベーションー！」。インパクトのあるメッセージですが、いつ頃から使っていますか。
下小野田 二〇一五年に二度目の組合長になってからです。二〇〇三年からの三年間、組合長になり

ました。三期あいだを空けて再度組合長に登板したときです。その就任当初から『イノベーション』とか『チームきもつき』を事あるごとに言うようになりました。おかげさまで、今では組合員の方々からも口に出していただ

けるようになりました。石田 この種のメッセージは常に発信し続けたいと定着しません。下小野田 最初組合長になったときは、ちょうど隣接JAの事業譲渡を受ける時期に当たっていたため、経営改革を迫られる大変

セージカード」を贈っています。石田 三日前ですか、十二月十日付けのメッセージカードを見ると、「輝く一人ひとりの皆様に」という書き出しのもと、四角の囲み書きで「優しくあれ、限りなく優しくあれ！そしてともに、みんなで輝け!!」と、「伝道師」のような文章がつづられています。また、その下には実践を強く意識してのことだと思えますが、

「台手帳」という、A5判よりもやや大きめの職員手帳をつくっています。これは職員の末吉雄一君の提案によるものです。この提案に

『のりがいい』『つながっている』『機械じゃない』という行動指針が書かれていて、それぞれに具体的な説明も付いています。『のりがいい』では、「試しにみ

下小野田 男性と女性、どちらが多く携行していますか。下小野田 男性が圧倒的に多い。女性は窓口業務が多いのと、出張が少なくスケジュール管理の必要

イノベーションプロジェクトを立ち上げる

下小野田 この灯台手帳は今年で四冊目ですが、全職員がJAの経営理念やめざすべき方向などを共有するためのものです。およそ七割の職員が常時携行しています。石田 男性と女性、どちらが多く携行していますか。下小野田 男性が圧倒的に多い。女性は窓口業務が多いのと、出張が少なくスケジュール管理の必要

が役職員です。この手帳は、その航海で必要となる灯台です。この灯台は、目指すべき方向と還るべき場所を照らします」とね。下小野田 考え行動する職員になってほしい。そういう思いを込めて書いています。その一環として、いろいろな職員プロジェクトをスタートさせて



JA鹿児島きもつき
(鹿児島きもつき農業協同組合)

組織の概況(平成30年8月31日現在)

組合員数.....16,233人
(正組合員 9,566人
准組合員 6,667人)

役員数.....22人(うち常勤4人)

職員数.....549人

地域と農業の概況

鹿児島県南東部・肝属半島に位置し、東は太平洋、西は鹿児島湾に面し、内陸部は高隈山系と国見連山に囲まれた起伏に富んだ地域。畜産が盛んで、JAは肝属中央家畜市場を管理・運営。毎月3日間、子牛セリ市が開催され、全国から買い付け人が集まる。また温暖な気候を利用し、冬季にもピーマンやキュウリを収穫できる。国内でも貴重なデンブ用サツマイモの生産地である。

JAのデータ(平成30年2月末日現在)

設立 平成5年3月1日
本所所在地 〒893-0016
鹿児島県鹿屋市白崎町1-1

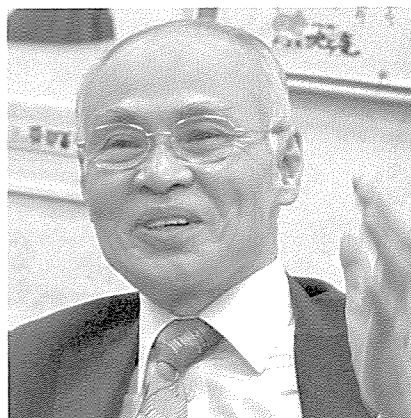
出資金.....24.2億円
農畜産物販売取扱高.....297.2億円
購買品取扱高.....115.7億円
貯金残高.....979.5億円
貸出金残高.....209.9億円
長期共済保有契約高.....2,590.0億円

います。例えば、末吉君を中心とする二人のメンバーには「イノベーション0プロジェクト」を立ち上げさせ、JA革新に関して物事をゼロベースで考えるように指示しました。彼らに与えた最初の課題は「自分たちがもし組合長になったら、どんなことをしたいか」というものでした。

石田 で、どんな提案が出てきましたか。

下小野田 例えば、全共（全国和牛能力共進会）の二〇一七年宮城大会に向けて「万羽鶴」を折る提案が出てきました。また、鹿児島県スポーツ少年団選抜バレーボール鹿屋大会ではJAが模擬店を出して、GI（地理的表示保護制度）に登録された「辺塚だいたい」の「かき氷」を提供するという提案がありました。

プロジェクトメンバーには「細かいことをやってほしい」とは伝えていません。「小さいことでもいい、しっかり取り組んで成功体



いしだ・まさあき 1948年生まれ。東京大学大学院退学。農学系研究科博士課程満期退学。農学博士。専門は地域農業学、協同組合論。前・日本協同組合学会会長。三重大学農学部教授。著書に『JAで「働く」ということ〜組合員・地域とどう向き合っていくのか』『JA自己改革から切り拓く新たな協同「上からの統治」に挑む「下からの自治」』（以上、家の光協会）など多数。

石田 組合長の優しさですね。

下小野田 彼らからは「プロジェクトを通じて常勤役員とのコミュニケーションの機会が増えた。役員が考えていることを理解できるようになったし、自分たちが考えていることを役員に伝えられるようになった」と、前向きな返事をもらっています。こういう雰囲気はイノベーションプロジェクトのメンバーだけでなく、職員全体

く、組合員の方々からも「チームきもつき」で頑張ろうと言ってもらっています。例えば、全共の宮城大会に向けて「チームきもつきNo.1を目指す」という思いが共有されました。

実際に鹿児島県が「和牛日本一」で総合優勝を飾ったのですが、県勢二九頭のうち一三頭が肝属地区からの出品牛。わがJAの応援もすごかったので、「自分たちが勝ち取った日本一だ」という実感が

あります。「チームきもつき」がいつの間にか「チームかごしま」に変わっていききました。

石田 今日の朝、肝属中央家畜市場にやって来た三反園訓鹿児島県知事があいさつの中で「チームきもつき」チームかごしま」と言っていましたね。知事にも伝わっているなと感じました。

下小野田 家畜市場も雰囲気が変わりました。たくさんのお客さんが肝属に来ていただけるようになりました。生産者の皆さんもすこくやる気を出しています。

石田 二〇二二年の全共は、鹿児島県の開催ですね。

下小野田 ええ。連覇へ向けて「うちから出品するぞ」という強い意気込みが感じられます。ただ、うちだけがよければいいとは思っていません。い意味でうちが先導

しもおのだ・ひろし 1959年鹿児島県鹿屋市生まれ。1983年鹿児島大学卒業、同年全国共済農協連合会に入会。1994年JA鹿児島きもつき非常勤理事、代表理事常務などを経て、2003年代表理事組合長、2006年非常勤理事、2015年より現職。



に広がっていると感じます。

石田 組合長が提唱する「オープン・イノベーション」の考え方がそれですね。

下小野田 「オープン」という言葉を使ったのは、一つはJAそのものが開かれた組織でありたいという意味がありますが、もう一つは発想それ自体もJAではなく、広く世の中、あるいは世界を見渡してひねり出してほしいという意

「チームきもつき」が組合員にも浸透

下小野田 組合員の方々からは「職員みんなが笑顔で近づいてくるので、喋りやすいし、語りやすくなった」と言ってもらえるようになりました。

もう一点ですが、推進している・していないとか、業績を上げている・上げていないとかで、人事考課をしていません。この評価基準を外したことで、個人プレーに走らずに「チームきもつき」の一員として頑張ろうという雰囲気

味があります。そうすることでいろいろな人、いろいろな組織との連携や提携もとりやすくなります。

今年の正月には、JAにありがちな三猿主義「見ざる聞かざる言わざる」ではいけないよ、というメッセージカードをつくりました。また「スマイル・イノベーションを起こそう」というメッセージカードもつくりました。笑顔で接する――何よりも大切なことです。

が定着し始めています。

「チームきもつき」の精神はプロジェクトメンバーだけでなく、支所メンバーにも広がり、チームプレーの精神が育まれるようになりました。その成果は共済推進に典型的に現れています。最終的にはJAが契約しますが、そこに至るまでの情報収集は支所職員みんなでやるものだという心構えができています。さらに言えば、役員だけでなく



肝属中央家畜市場での子牛セリ

肝属中央家畜市場はJA鹿児島きもつきの直営。牛の上場頭数で県内第2位の有力市場でもある。2011（平成23）年に肝属畜産農協連から包括承継した。出荷者はJA鹿児島きもつきとJA肝付吾平町の組合員である。

その市場に、2018年の止め市初日となる12月13日の朝、三反園訓鹿児島県知事が訪れ、生産者たちを激励した。全共鹿児島県大会での総合優勝を目指して「チームきもつき」「チームかごしま」に言及し、県の努力を誓った。

一番印象に残ったのは、子牛に付き添う女性出荷者が「よろしくお願ひします」と頭を下げた瞬間だった。愛情をもって育てたわが家の子牛を高値で落としてほしいとの思いが伝わり、ジーンとなった。もとより素人、それが功を奏したかどうかはわからない。

役となって鹿児島県全体がよくなっってほしいし、日本全体がよくなっってほしい。その意味で、われわれは絶えず先頭を走りたい、No.1であり続けたいと思っています。

石田 みんながよくするためのNo.1ですね。

下小野田 昨年度、われわれは長期計画として、ネクスト10（一〇年構想）を策定しました。「みらい投資を成功につなげる」「ネクスト10」という位置づけで、投資が結果につながることを強く打ち出しています。

その中で、二〇二二年度「鹿児島全共 和牛日本一連覇達成」を掲げています。また一九年度「養豚子会社設立」、二〇年度「経済連野菜加工センター稼働」、二一年度「直売所・農家レストラン開設」、二二年度「野菜選果場リニューアル」、二四年度「肉用牛農場の拡充」などを掲げており、最終の二七年度には「貯金二千億円、販売高四〇〇億円」のもと「肝属家畜市場日本一、肉用牛生産地日本一達成」を明記しています。

（以下、次号につづく）



【第17回ゲスト】

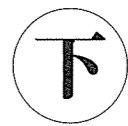
下小野田 寛氏

鹿児島県 JA 鹿児島きもつき代表理事組合長

【インタビューとまとめ】

石田正昭

前龍谷大学農学部教授



「チームきもつき」は間違いなく、チーム下小野田といえる。農家も力がある、職員も力がある。ここがうまくまとまれば、われわれはまだ上を目指せる」とみんなを奮い立たせている。今回はそんな姿をお伝えしたい。

No.1きもつき「起るぞピーマンブーム！」



後継者対策は「農休日づくり」から

石田 養豚子会社はすでに設立されていますね。経済連野菜加工センターとはどういうものですか？
下小野田 この地区で野菜生産が伸びていることから、経済連が鹿屋市につくります。バレイショ、サツマイモを中心に、根菜類をチ

畜産地帯に野菜生産の拡大は欠かせません。資源循環の観点から畑作をしっかりと確立することが重要です。JAとしても大きな繁殖センター、養豚センターを抱えていますので、窒素などの栄養素を大地に返す、畑地に返すようにしていかなければなりません。

石田 思うに「親父のやっている作目や品目を、息子が手伝うという家族農業は、これからは発展していかない」。息子は息子で新たな道を切り拓く必要があります。「親父はカラーピーマンだった。

だが俺はグリーンピーマンだ」という後継者が出てくることは大歓迎ではないですか。
下小野田 その通りです。実際、親父は酪農をやっていますが、息子はピーマンをつくりたいという経営転換を図った事例があります。その最大の理由は「休みが取れるから」というものでした。酪農だと朝から晩まで働かなくてはならない。しかも三六五日休みなし。それがピーマンだと丸々一月はゆっくり休めます。ピーマンが親元就農者の受け皿となりうることを示しています。

を積んでから独立するという仕組みをつくることも重要です。
下小野田 すでにピーマンではその種の就農支援制度が確立されて

います。肝付町では自治体が行っていますし、東串良町では園芸振興会が一年間の研修制度を設けています。

下小野田 JAの課題であり、地域の課題です。ヘルパー制度は酪農が進んでいますが、必ずしも順調とは言えません。参加者を増やすことで運営改善を果たすとともに和牛にもヘルパー制度を導入していきたいと考えています。
後継者づくりにあたって「きちんと休みが取れる」ということは基本中の基本だと考えています。
石田 ヘルパー制度の中に、新規就農者が技術を習得し、その経験

わがJAには「伸びしろ」がある
下小野田 農業者だけでなくJA職員にも同じことが言えて、新規採用職員の希望を聞くと、「きちんと休みが取れること」という答えが返ってきます。そのことが子育てのしやすさにつながっているのです、そこをいかにフォローしていくかはわれわれの課題です。
石田 仕事と子育ての両立が若い女性たちの職場選びのポイントに

なっているというわけですね。
下小野田 JAでも、出産して、育児を取って、職場復帰する、という女性が増えています。そういう経験者が増えることで、将来的には、女性の管理者、管理職も増えていくと思います。また、そうならなければ、JAに未来はありません。
組合長になった三年前、どちらかという職員たちは下を向いて歩いているような状態でした。賞与も低く、役定も五八歳でした。それを何とか明るいものにして、職員の処遇を少しずつ上げてきました。役定を六〇歳にし、五七歳からの賞与カットもなくしました。それまでほとんど出てこなかった六五歳までの再雇用も、希



JA鹿児島きもつき
(鹿児島きもつき農業協同組合)

組織の概況(平成30年8月31日現在)

組合員数.....16,233人
(正組合員 9,566人
准組合員 6,667人)

役員数.....22人(うち常勤4人)

職員数.....549人

地域と農業の概況

鹿児島県南東部・大隅半島に位置し、東は太平洋、西は鹿児島湾に面し、内陸部は高隈山系と国見連山に囲まれた起伏に富んだ地域。畜産が盛んで、JAは肝属中央家畜市場を管理・運営。毎月3日間、子牛セリ市が開催され、全国から買い付け人が集まる。また温暖な気候を利用し、冬季にもピーマンやキュウリを収穫できる。国内でも貴重なデンブ用サツマイモの生産地である。

JAのデータ(平成30年2月末日現在)

設立 平成5年3月1日

本所所在地 〒893-0016
鹿児島県鹿屋市白崎町1-1

出資金.....24.2億円

農畜産物販売取扱高.....297.2億円

購買品取扱高.....115.7億円

貯金残高.....979.5億円

貸出金残高.....209.9億円

長期共済保有契約高.....2,590.0億円



望者が出てきました。わがJAを見たときに一番言われることは、職員が途中で辞めないということ。です。

石田 ッチームきもつき」の真骨頂の発揮ですね。

下小野田 鹿児島県農協中央会教育部の調査によると、辞めた職員の最大の理由は「事業推進」ではなく、「職場の人間関係」という

いしだ・まさあき
1948年生まれ。東京大学大学院農学系研究科博士課程満期退学。農学博士。専門は地域農業論、協同組合論。前・日本協同組合学会会長。三重大学教授を経て、2015年4月より龍谷大学農学部教授。著書に『JAで「働く」ということ〜組合員・地域とどう向き合っていくのか』『JA自己改革から切り拓く新たな協同「上からの統治」に挑む「下からの自治」』（以上、家の光協会）など多数。



しもおのだ・ひろし
1959年鹿児島県鹿屋市生まれ。1983年鹿児島大学卒業、同年全国共済農協連合会に入会、1994年JA鹿児島もつき非常勤理事、代表理事常務などを経て、2003年代表理事組合長、2006年非常勤理事、2015年より現職。

扱っていただいております。組合員同士の交流も活発に行っています。黒豚、アイガモ米などを供給していますので、一緒に田植えや稲刈りをしたり、黒豚生産者とはパーベキュー大会を楽しんでいます。この種の交流は今後も続けていきたいと思っています。

先ほど述べた「JA鹿児島もつき大感謝祭」（十二月八・九日）では、森林組合や漁協にも参加いただいております。まずは農

ことでした。その点から言うと、職場の人間関係がよくなってきたことが中途退職を防ぐことにつながっているのだと思います。

石田 パワハラもあるだろうし、横から鉄砲が飛んでくることもありますからね。

下小野田 わがJAでは「隣の部署がやっていることは、俺らには関係ない」といった雰囲気をつくらないようにしています。

石田 協同組合としての職場づくり、という点では、教育文化活動の果たす役割は大きいものがあります。狭いセクシヨナリズムを排し、JAらしさを生み出す原動力となつていきたいと思います。

下小野田 セクシヨナリズムを取り払う場として、「JA鹿児島もつき大感謝祭」というJA祭り効果的だと感じています。

石田 組合員調査ですが、試行調査の結果はいかがでしたか。

下小野田 試行調査だけではなく、総代会終了後にもJA独自のアン

林水産業を地域にアピールしたいと思ひ、三者で祭りを盛り上げていくという趣向です。

昨年で二二回目の「あぐりスクール」では、森林組合、漁協のご協力で、農業体験の他に、山の体験、海の体験をメニュー化しています。山の体験では、伐採現場

に出向き、機械化された搬出作業を見学しました。海の体験では、養殖カンパチのエサやり、アジの三枚おろし、室温マイナス二〇度の冷蔵施設の体験も行っています。

農業体験では、鹿屋農業高校のご協力で、学校案内、乳しぼり体験をさせていただいております。乳しぼりは農高の生徒が小学生たちを指導しています。

石田 そういうプログラムだと希望者が殺到しますよね。

下小野田 毎回三〇人程度に絞っています。これまでの卒業生は三、四名にのびります。地元紙などで大々的に広報すると、希望者が殺到しますので、JAの広報誌と

ケート調査を行っています。

その結果を見ますと、JAへの期待がものすごく大きいことがわかります。今年の結果では八五%

の方々が「JAに期待する」と回答されており、身の引き締まる思いをしています。

石田 畜産地帯なので、中には「アウトサイダー」と呼ばれる大規模生産者もいますよね。

下小野田 いますが、そういう方も「チームきもつき」の一員だとも

石田 かのや農林漁業協同組合連絡協議会」の活動は、地域レベルにおける協同組合間協同の先進事例として有名です。その経緯は

どのようなものでしょうか。

下小野田 三年前、わたしが組合長になったとき、大隅森林組合の組合長と親しかったことから、鹿屋市漁協の組合長にも呼び掛けて

スタートしました。何といっても農林水産業が地域経済を左右する

思っていますので、コラボできる

ところは積極的にコラボしていきたいと思っています。

そもそも大規模生産者は、経営リスクを下げることの重要性を十分に承知しており、JAとの関係を

をバツサリ切るようなことはしません。うまく活用したいと思っています。わがJAも、連合会・連合組織と連携しながら、金融面では地銀、資材面では商系に

負けないよう努力しています。

石田 大黒柱となっているからです。熊本地震の際には、被災者の避難所となつていた宇城市の小学校を訪れ、被災者や自衛隊員、宇城市職員の方々に、二千食に及ぶカンパチのあら汁とカレーライスを提供しました。

石田 そこに生協も入ると、より大きな力が発揮できるのでは…。

下小野田 生協コップかごしまにもわれわれの農畜産物を取り

女性部料理教室の昼食メニュー

インタビュー当日の昼食は、JA女性部鹿屋支部の料理教室の方々がつくったご馳走をいただいた。メニューは「根菜のポークチャップ」「鶏ささ身とハクサイのかすみ汁」がメインで、それにご飯、デザートが付いていた。

いずれも『家の光』2018年12月号に掲載された家庭料理。掲載記事を直ちに活用しているところに「おもてなし」の心を感じた。肉類はAコープで買って来たそうだが、野菜類とコメは自家調達。おいしくいただいた。

調理開始は朝9時30分。一人前は食べきれないほどのボリュームだった。毎月1回、このボリュームある昼食が500円で職員（希望者）に振る舞われる。お腹を空かした節約志向の男性職員たちに喜ばれているという。貯めたお金は親睦旅行に使うそうである。

(石田正昭)

か、支所に案内紙を張り出すだけにとどめています。収容人数の制約があるのでやむをえません。

石田 かのや農林漁業協同組合連絡協議会」の活動主体は、鹿屋市に限定されるのですか？

下小野田 鹿屋市漁協さんが入っていますので、一応、鹿屋市をベースに考えていますが、森林組合もJAも広域組合ですから、鹿屋市にこだわっているわけではあり

ません。例えば、それぞれの産物を一つのパッケージで売りたいと思ひ、商品開発を進めていると

ころです。漁協はカンパチ、森林組合はキノコと木箱、JAは焼酎（きもつき浪漫）と辺塚だいたい（きもつき浪漫）と刃塚だいたいの加工品を詰め、贈答品として売

り出したいと考えています。

石田 牛肉や豚肉を、ふるさと納税」で売るという方法もあります。

下小野田 大変な人気です。鹿屋市は一〇億円を超える勢いです。一番人気は牛肉、次いでうなぎ。わがJAも「JA食肉かごしま」を通して出品しています。