

JMA九州便り

発行日：2026年2月 発行元：日本能率協会（JMA）関西事務所



第6回 九州 人事交流会レポート 「大分銀行の事例に学ぶ 女性活躍推進」

2026年1月14日、日本能率協会主催の第6回九州人事交流会が開催されました。人的資本経営やダイバーシティ推進が重要な経営テーマとして注目される昨今、女性活躍推進は、多くの企業にとって喫緊の課題となっています。一方で、現場では「自社に合った進め方が分からない」と悩む声も少なくありません。

今回は、株式会社大分銀行 人財開発部 ダイバーシティ推進室 室長の神崎 真紀さんを発表者にお迎えし、大分銀行が歩んできた女性活躍推進の取り組みと、これからの組織づくりについてお話しいただきました。講演後は、参加者同士によるディスカッションを実施。業種や立場を越えて意見が交わされ、人事としての役割や組織のあり方を見つめ直す時間となりました。講師は、JMAで人事労務実践コースをはじめ、人事の基礎や採用実務で多くの公開セミナーを担当している松下 直子さん(株式会社オフィスあん代表取締役、社会保険労務士、経営学修士(MBA)、人事コンサルタント)です。

◇大分銀行における 女性活躍推進のこれまでの歩み

「結婚したら寿退社」「男性は得意先係、女性は窓口係」など、金融業界ではこうした前時代的な価値観が長く慣習として残ってきました。その影響から、管理職は男性が担うものだという前提が、当行でも無意識のうちに組織に根付いていたのが実情です。

この状況を変えていくため、私たちは制度・意識・業務の三つの側面から、施策を積み重ねてきました。まず制度面では、育児や介護と仕事を両立できる環境づくりを進め、時間単位有給休暇や柔軟な勤務制度を導入しました。同時に研修や対話の場を設け、管理職と行員、双方の意識改革にも継続的に取り組んできました。

また、女性がこれまで経験してこなかった業務領域に挑戦できるよう、職域拡大にも力を入れてきました。法人融資や企業の将来性を見極める事業性評価業務といった分野にも段階的に女性を配置し、経験を積む機会を意識的につくってきたのです。

こうした推進活動の結果、当行の女性役職者(女性代理職以上)比率は、2021年度14.5%から2024年度18.6%へ増加しました。また、男性の育児休業取得率も87.7%に達し、育児を女性だけのものとしめない風土が着実に広がっています。

これらは、短期間で実現できた成果ではありません。制度を整え、意識を問い直し、業務のあり方を一つひとつ見直しながら積み重ねてきた結果です。大分銀行にとって女性活躍推進とは、単なる施策ではなく、組織全体を変えていくプロセスそのものだと捉えています。

◇多様性を組織の力につなげるための 取り組み

当行では、多様な価値観や個性を持つ人財が互いを認め合うことで、新たな価値創造や企業価値向上につなげていく

考え方として、「ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)」を掲げています。

多くの企業には、性別や年齢、働き方などの面で多様な人財がすでに在籍しています。だからこそ、多様性そのものに目を向けるのではなく、その力が組織の中で十分に発揮されているかに注目すべきだと考えました。

そこで私たちは、多様な人財が組織の中で役割を持ち、力を発揮できる状態をつくるために、以下の三つの活動を継続的に実践しています。

(1) 企業風土の醸成

D&Iを理念で終わらせず、日々の行動や判断に落とし込むため、組織全体で共通の理解をつくることに力を入れています。

その一環として、部門を越えたプロジェクトや階層別研修の実施、社内ポータルサイトを通じた情報発信などに取り組んできました。制度を整えるだけでなく、各支援策の目的や自分自身の向き合い方を考える機会を設けることで、現場の意識向上に寄与しています。

(2) 多様な人財の活躍推進

女性活躍推進に限定せず、障がいのあるスタッフや外国籍スタッフなど、多様なバックグラウンドを持つ人財が公平に活躍できる組織づくりを進めています。それぞれの立場や状況に応じた支援を行うことで、特定の誰かではなく、組織全体の力を高めることを目指しています。

(3) 働き方の見直し

仕事と家庭の両立支援として、育児や介護への対応を進め、男性の育児休業取得促進や時間単位有給休暇の導入、制度休暇の追加などに取り組んできました。

それぞれのライフステージに応じて無理なく働き続けられる環境の整備が、結果として組織全体の力につながると考えています。働きやすさととどまらず、やりがいや働き続けたいと感じられる職場づくりを目指しています。

◇個人の自立と自律的なキャリア形成に向けプロジェクトを発足

D&Iを推進するなかで「制度や支援を整えるだけでは人の行動は変わらない」ということを実感しました。重要なのは、誰かに与えられるのを待つのではなく、自分の意思で考え、選び、行動できる状態をどうつくるかだと考えています。

この考え方は、女性活躍推進においても当てはまります。機会や制度の用意に加えて、女性自身が自立し、自律的にキャリアを考えられるための後押しが欠かせません。

こうした考えのもと、私たちは女性リーダーの養成を当行の重要な戦略の一つと位置付け、「だいぎん woman's action」として体系的に取り組んでいます。この取り組みは、「リーダーとして自分の強みや価値観を理解し、どのように組織に貢献していくのかを主体的に考えられる人」を増やす取り組みです。

「だいぎん woman's action」の中核となる活動事例として、次世代女性リーダー養成研修をはじめとする一連の研修群があり、今年度のテーマを『サラプロジェクト』として、「Clever & Happy + Charming」を合言葉に実施しました。

- **Clever**……物事を論理的に考え、周囲と協力しながら前に進める
- **Happy**……前向きに仕事に向き合い、やりがいや楽しさを見いだす
- **Charming**……人を惹きつけ、信頼関係を築きながら周囲を巻き込んでいく

※サラさんとは、松下先生と研修の打合せをする中で、話題となった女性リーダーのことで、当行においても理想とする女性リーダーの象徴として命名しました。

女性活躍という言葉は、ともすると支援される側という印象を与えがちですが、私たちが目指しているのは、女性が自立・自律した存在として力を発揮していく姿です。この実現のために、さまざまな育成の場を設けています。

◇育成施策ではネットワーク形成と主体性を重視

若手の女性行員は社内外のネットワークが限られ、視点が内向きになりやすい傾向があります。エリア選択で働く人が多いこともあり、将来のキャリア像を描きにくい状況が生まれていると感じていました。

そこで『サラプロジェクト』では、ネットワークの広がり、主体的に考え行動する意識を育むことを狙いとしています。プログラムは、外部の視点を取り入れた研修と、一定期間を空けた社内研修を組み合わせ、対話や演習を中心に構成しました。一方的に知識を与えるのではなく、自分の考えを言語化し、他者との対話を通じて新たな気づきを得ることを重視しています。

『サラプロジェクト』の根底にあるのは、推進担当としての私自身の思いでもある女性の意識改革です。女性行員が男性のように振る舞うことを目指すのではなく、それぞれの個性を生かしながら「遠慮せず、挑戦してもいい」と背中を押すことを大切にしています。

受講者は、対面でじっくりと意見を交わし、自身の価値観や強みと向き合いながらキャリアを考えていきます。こうした主体的な姿勢が広がることで、結果として組織全体の活性化につながっていくことを目指しています。

◇講演後のディスカッションと参加者からの質問

神崎さんのお話が終わると、業種や企業規模の垣根を越えて参加者同士の意見交換が活発に行われ、それぞれの現場で抱える課題や工夫が共有される場面が多く見られました。また、参加者からの率直な問いも次々と投げかけられました。以下、いくつかの質問をピックアップします。

● 社内に明確なロールモデルがない中、女性のキャリア形成をどう支援すべきか

女性役職者の割合や、女性社員そのものの割合が低い組織においては、目指す姿を具体的に描きにくいという悩みは、業種を問わず共通していました。

これに対し神崎さんは、「必ずしも完璧なロールモデルを決める必要はない」と答えます。特定の誰かをそのまま目標に据えるのではなく、「この人の判断の仕方」「この場面での立ち振る舞い」といった部分的な要素を参考にしながら、自分なりのキャリア像を組み立てていけばよいという考え方です。また社内に限らず、社外の研修や交流の場で他社と接点を持つことも、視野を広げる有効な手段と提案しました。

● 女性の挑戦に対して、上司、特に男性管理職の意識をどう変えていくか

女性向けの施策を進めても、職場環境や上司の受け止め方が変わらなければ行動は定着しません。女性の活躍を支えるためには、管理職層を含めた対話や学びの場をどう設けるかが重要であるという認識は、参加者の間でも共有されていきました。

● そもそも活躍とは何を指すのか

女性活躍推進を掲げると、多くの女性社員が「活躍とはどのような状態を指すのか」と疑問を抱きがちです。役職に就くことだけが活躍なのか、やりがいを持って働き続けることも活躍と捉えるのか、人によってとらえ方は様々なため困惑する方もいるでしょう。正解が一つではないからこそ、言葉の定義を曖昧にしたまま進めるのではなく、組織ごとに対話を重ねていく必要性が浮き彫りになりました。

この場で正解を持ち帰るのではなく、自社にとっての問いを持ち帰るプロセス自体が、D&Iを進める重要な一歩だと、改めて共有される機会となりました。

◇講師による総括

神崎さんのお話が終わると、講師・松下さんは参加者に向けて次のように語りました。

私からのメッセージは、『女性で括るのはやめましょう』ということです。女性は、若者は、シニアは、と属性で分けるのではなく、『あなたと私』という言葉を使っていきたいのです。女性活躍・女性支援という表現もありますが、女性は常に支えが必要な弱い存在ではありません。だから『女性起点に考えてみたら』という言い方をしたいと思います。

人事が向き合う課題は広がっています。何らかの疾病を抱えながら働く人は3人に1人、そして2人に1人ががんにかかり治療しながら働く時代です。妊活に取り組む夫婦は5.5組に1組、40～50代の3人に1人は要職に就きながら介護を担っています。高齢者の活躍支援、LGBTQ+への理解、外国籍人材の受け入れなど、働く人を取り巻く状況は実に多様です。

すでに日本の全人口平均年齢は約50歳と言われていま
す。世界に先駆けて高齢化が進むからこそ、一人ひとりの
力をどう借りるか、他国も注目しています。女性をスター
トにして、最終的には『誰もが力を貸してくれる組織』をど
う作るか。それが大事だと思います。

◇まとめ:誰もが力を発揮し 活躍できる組織へ

育児、介護、治療、キャリアの節目など、誰もが人生のど
こかで働き方に制約を抱える可能性があります。その前提
に立つと、こうした取り組みは特定の層に向けた支援では
なく、組織全体のあり方を見直すための入口と言えるで
しょう。本セミナーでも、女性活躍を起点に、性別や年代を
問わず、誰もが力を発揮できる組織をどうつくるかという
問いが示されていました。

【ゲスト講師】

神崎 真紀 氏

株式会社大分銀行
人財開発部
ダイバーシティ推進室 室長



今、企業に求められているのは、特別な制度を増やすこ
とではなく、組織のあり方や従業員との向き合い方を問
い続ける姿勢ではないでしょうか。この記事が自社の人材や
職場づくりを見つめ直す一助となれば幸いです。

日本能率協会では、人事・人材開発に関する課題や実践
を学べるセミナーを多数開催しています。組織変革や人材
育成に関心をお持ちの方は、ぜひ他のプログラムもご参照
ください。

【講師】

松下 直子 氏

株式会社オフィスあん 代表取締役
社会保険労務士、経営学修士(MBA)
人事コンサルタント



神戸大学卒業後、江崎グリコ(株)に入社。
新規開拓の営業職、報道担当の広報職、人事労務職を歴任。2004年に独立
し、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる。「人事
屋」であることを生涯のライフワークと決意し、人事の学校(人事のまなび場
【庵】)の主催や人事パーソン交流の場づくり、人事情報の発信など、幅広く人
事の人材育成に意欲的に取り組んでいる。

【主著】

『採用面接で「採ってはいけない人」の見きわめ方』、
『悩める上司・人事担当者のための 問題社員未満との付き合い方』(日本法令)、
『超解OJTで面白いほど自分で考えて動く部下が育つ本』あさ出版、
『OJT讓員工成為即戰力』あさ出版の『超解OJT』中国語繁体字(台湾)版)、
『部下の実力を高める実践OJT』(DVD/PHP研究所)ほか

第21回 第一線監督者の集い [福岡] 開催レポート

「監督者自身が何に向き合い、 どのように未来を変えたいか」

名古屋で1982年にスタートし、定期開催されてきた「第
一線監督者の集い」。福岡での開催が始まってから、こちら
も20年を超えました。



製造現場の第一線で活躍する監督者たちが、日頃から取
り組んでいるさまざまな改善活動の成果や事例を発表し、
情報交換を行う場となっています。参加者同士の交流も活
発に行われ、組織づくりや人材育成などの参考になること
はもちろん、参加者自身のモチベーションアップにもつな
がると、毎年高い評価を受けてきました。

第21回 第一線監督者の集い[福岡]では、2025年12月3
~4日の2日間にわたり15名の第一線監督者が登壇しまし
た。近年のトレンドとして、ダイバーシティに関する取り
組みや海外における外国籍スタッフのマネジメントに取り
組んだ事例発表も多くなっています。各現場を取り巻く
環境変化を感じさせる一方、監督者に必要な役割や、人

動かすために必要な視点には普遍的な共通点も見られる
のが興味深い点です。

◇最優秀事例賞の発表内容

15名の発表は初日8名、2日目7名に分けて行われ、それ
ぞれから最優秀事例賞が選ばれました。どの発表も甲乙つ
けがたい素晴らしい内容でしたが、参加者から最も多くの
支持を集めた2事例のダイジェストをお届けします。

【初日】

コベルコ建機株式会社
矢野 雅大さん

「現場監督者を悩ます 外国人との 分かち合い活性に向けて」



矢野さんが入社したのは20年前、大垣事業所大垣工場
ミニショベル製缶作業員としてキャリアをスタートさせ
ました。製缶溶接職場には日系ブラジル人が多く、ポルト
ガル語で話しかけられる日々を過ごした経験があります。

新たに多治見工場を立ち上げるにあたって直面した外国
籍作業員との協働が本発表のストーリーです。量産開始時、
作業員の約8割が外国籍となり、通訳不在のまま稼働を
開始した結果、5Sや基本ルールの徹底が進みませんでした。

その結果、溶接欠陥や組み付け間違いなどの品質不具合が多発し、他拠点からクレームを受ける状況になっていました。さらに、生活面でも近隣トラブルが続き、管理者が対応に追われる状況が重なってしまいます。

追い打ちをかけるように、工場近隣の公共地でベトナム人の作業員たちが無断でパクチーを栽培していたことが発覚しました。矢野さんが思わず漏らした「なんでパクチーやねん」という戸惑いと怒りの言葉。これは異文化を理解できない、理解しようと努めない自分自身の中にある「壁」の存在に気づくきっかけにもなりました。

そこで矢野さんは、職場の常識や価値観を集団として理解してもらう土台づくりに取り組み、母国語レッスンをきっかけに挨拶、対話を増やしました。そのうえで、交流機会の創出や通訳アプリの活用を通じて、価値観や動機を把握し、国籍別対応ではなく個々が何を大切にしているのかに焦点を当てた関わりへと移行します。

交流を深め、個々人の付き合いが増えた結果、外国籍の技能生も、日本人と同じく家族や友人を大切に「同じ人間」として相互理解が深まっていきました。異文化の象徴とも言えるパクチーの栽培を一度はやめさせたものの、ふるさとを懐かしむスタッフたちの思いを理解した矢野さんは、自ら工場の管理職に働きかけて許可を取得します。工場内の緑地での栽培が認められたことは、ベトナム人の作業員たちのモチベーション向上にもつながりました。またインドネシア人のイスラム教徒のために、祈りの場も整備するなど、異なる文化への理解、受容の姿勢を形にしたことで、作業員が自発的に5Sやルール遵守へ動き始めたのです。近隣とのトラブルも激減していったといいます。



日本人との心理的な距離が縮まった結果、相談が増え、改善提案も生まれる状態へ転換しました。結果として、品質面でも再発防止が進み、組立・出荷前の不具合は、7割以上も減少。現場は一体感のある生産・改善活動へと変化していきました。

工場立ち上げ当初は、外国籍のスタッフとの関わり方やルールやマナーの指導、風通しの良い職場づくりに試行錯誤を繰り返したものの、矢野さんは諦めることなく真摯に取り組みを続けました。その結果、異文化を尊重し合い、一体感のある職場環境を築き上げることができました。

【2日目】 住友ゴム工業株式会社 倉内慎一郎さん

「アイシャドウの 作業員が 夢を話せる職場へ」



タイヤの材料であるゴムを製造する工程は、夏場は暑く重量物を扱う過酷な職場です。生産能力に余裕がなく、1日の生産を無事に終えることだけで頭が一杯の状態でした。そうした職場で職長となった倉内さんもまた、改善が進まざりもどかしさを感じる日々を送っていました。カーボンな

どの粉じんにより作業員の目の周りが黒く汚れ、洗顔しても落ちない環境で、家族から「アイシャドウをしているみたい」とからかわれた出来事は、目の前の業務に追われ、将来を語る余裕のない自らを省みるきっかけとなりました。

職長としての会議や業務に追われ、たった一人の力では成果が出ないことに焦っていた倉内さんは、期待の若手から退職を告げられ、ショックを受けます。「一人の百歩より百人の一歩」という上司の言葉に、すべて一人で抱え込もうとしていた自らの限界を痛感し、チームで成果を出す方向へ舵を切ったのでした。起点となったのが、3年後、5年後、10年後にありたい姿を描く「ビジョンシート」です。残業が減り、早く帰宅できるなど、生活の質にも目を向けた職場ビジョンを共有することで、メンバーの意識をそろえていきました。

そのうえで、倉内さんは課題ごとに役割分担を行い、小グループのリーダーを任命しました。改善できた人を称える「サンキューマップ」と、課題を成長の機会として見える化する「チャンスマップ」などモチベーションを向上させる仕組みも次々に導入しました。改善が進まない班を見つけたときには、改善活動のリーダーを班長以外が務めるように仕組みを変える助言を行った結果、班員が自発的にミッションを前進させ、関係部署をも巻き込むほどの主体性を発揮するようになりました。



若手の実行力とともにベテランの知恵やアドバイスが融合し、改善の好循環が加速し、現場には前向きな空気が広がりました。重要なのは手法そのものではなく、背景や思いを共有したうえで適切なタイミングで使うことです。こうした積み重ねにより、現場は夢を話せる職場へと進化していきました。

リーダーとして結果改善を導けるようになると、さらに次世代へのバトンタッチにも着手。今後の職場の中心を担う若手にも、3~10年後にありたい姿を書き出してもらったところ、たくさんの具体的な夢が表出しました。目標を明確にすることで、日々の作業員の顔が明るく働けていることが何よりもうれしいと語る倉内氏は、職場環境全体の改善に向けて走り続けています。

◇リーダーたちが示した キーワードや手法

紹介した最優秀事例以外に、他の発表者からも実践的なキーワードや手法が数多く共有されました。多くの発表者たちが「実践してみたい」と口をそろえたのは、TOTOの井手尾 貴予さんが紹介したインタビューシートを用いた対話手法です。形式的な面談ではなく、日常の思いや困りごとを引き出す設計により、部下一人一人の価値観や背景を理解する起点として活用されていました。



また、日産自動車九州の吉浪 寿朗さんが紹介した「情熱アタックのバレーボール理論」は、役割を超えた声掛けやフォローによってチーム全体の成果を高める考え方として印象に残ったという声が参加者から多く寄せられました。フジテックの山之内 高人さんは、指示・命令型ではなく支援に徹するサーバントリーダーシップの実践を発表し、監督者の関わり方そのものを問い直す内容にも注目が集まりました。

本田技研工業の神澤さんや日立製作所の國舛さんも、異国、異文化での一方的なコミュニケーションに課題を感じ、自らの姿勢を変えることで難局を突破したという柔軟な思考と実行力の重要性について言及。



さらに、ソニーセミコンダクタマニュファクチャリングによるDiSC分析の活用や、オムロン太陽のユニバーサルものづくりの実践など、個々の特性や多様性を前提としたアプローチも多く見られました。共通していたのは、特別な制度や仕組みではなく、現場に根差した工夫を通じて人と組織の力を引き出そうとする姿勢です。こうした手法は、業種や職場を超えて応用可能なヒントとして、参加者の気づきにつながっていました。



◇コーディネータの眼から

コーディネータとして、1名ずつの発表から他者が学び、真似できるポイントを語った、日本能率協会コンサルティング生産革新コンサルティング事業本部シニア・コンサルタントの石山 真実さんには、今回の発表はどのように映ったのでしょうか。2日間の総評をお聞きしました。



自分自身が考え方や向き合い方を変える姿勢に感銘

——第一線監督者からの報告・発表を聞いての総括をお願いします。

今回の発表を通じて浮かび上がったのは、優れた第一線監督者に共通する姿勢です。それは、部下や現場を変えよ

うとする前に、まず自分自身の関わり方や考え方を見直すことから始めている点にあると思います。この考え方があるリーダーは、相手を責めるのではなく、自身の言動やアプローチを問い直します。状況を打開しようとするからこそ、まず自分を変えるという姿勢が、現場変革の出発点となっていましたね。

相手の特性や価値観に合わせた向き合い方も多くの発表に共通していました。古くは集団として管理・指導する手法が主流でしたが、昨今はメンバーそれぞれが何にやりがいを感じ、何に不安を抱えているのかを理解したうえで関わる姿勢が重視されています。多様性を重視しハラスメントには厳しい目が向けられる中で、監督者にはより繊細なコミュニケーションが求められていると思います。

——メンバーの数だけ個別の対応が求められるとなると、監督者は大変ですね。

その部分はあると思います。しかし一方で、マネジメントの普遍性もあると思います。海外での奮闘、外国籍作業員との協働を扱った発表はいくつもありましたが、人種や国籍によって対応を変えるという考え方は示されていませんでした。文化や風土の違いを受け止め理解しつつも、属性で判断するのではなく「個としての相手」を起点に歩み寄りながら関係を築くことの重要性が共有されました。日本人であっても、外国人であっても変わらない点を見抜き、踏まえることも重要です。



つまづきからの立ち上がりこそある学びの本質

——どの発表もBefore/Afterが丁寧に語られていたのが印象的です。

それがこの「第一線監督者の集い」の一番の魅力ではないでしょうか。ここで披露される成果の前に、考え方が重要だと思います。そのすべてが現場での試行錯誤を通じて培われてきたものです。製造現場で直面する課題は、必ずしも一度の工夫で劇的に改善するものばかりではありません。

ただ単純に成果のよしあしを評価するのではなく、行き詰まりを感じ、それを乗り越えても再び壁に直面し、それでも前進を続ける過程がすべての発表で描かれていたね。たまたまうまくいったとか、はじめから順調だったなどではなく、こうした生々しい苦労や改善のプロセスが具体的に語られるから、参加者は自身の経験に重ね合わせて学べるのだといつも感じています。

——製造業以外のマネジャーが聞いても学びになる話も多くありました。

人と人がかかわる職場に共通する普遍的なマネジメントにおける本質に、業種は関係ないですね。最初の一步をどう踏み出し、どのように立て直したかは、製造業に限らず、すべての管理職、リーダー、マネジャーに聞いてほしいと、私も思います。

日本の製造業の底力を広く知ってもらいたい

—まだ参加したことない方に向けてメッセージはありますか。

私が初めて「第一線監督者の集い」をコーディネートした時の衝撃は忘れられません。こんな高レベルな監督者がこんなにいるのかと驚き、感動しました。これはすべての監督者と、その監督者を育てる管理職、日本中の人に聞いてもらいたいと思いました。



しかし日々、さまざまな現場を訪れていますが、このレベルの監督者にはほとんど会ったことがありません。せいぜい5%、もっと少ない割合かもしれません。つまり95%以上の監督者は、こういう優秀な監督者が実在することを知らずに悩んだままになっています。だからこそ、もっと多くの人にこの存在を知ってもらいたいのです。

しかも皆、スーパーマンではありません。あるきっかけと自分の努力で、ああいう監督者になっていった方たちであり、誰もが優れた監督者になれる可能性があるのです。ここで受けた刺激をもとに実践し、ぜひその結果をまた発表していただくことで絆をつないでいくことで、日本の製造業はもっと強くなれると私は確信しています。

◇情報交換会や交流会でも笑顔が並ぶ



発表後には、参加者同士が学びを共有する交流の場が設けられました。「共感カード」を用いて、印象に残ったポイントや自らの現場と重ねた気づきを言語化し、互いに共有することで、発表内容をより深く理解する機会となっています。交流会では、企業や業種の枠を超え、第一線監督者同士が日常の課題や工夫を語り合う場面が多くありました。こうした対話を通じて、会期後も相談し合える横のつながりが生まれています。



過去には参加者として学んだ監督者が、後年発表者として登壇するケースもあり、発表者からは「発表によって自身の振り返りができた」「発表内容を後進育成に活用できた」という声も挙がっています。学びが人と人との関係を通じて定着していく点も、この大会の大きな特長です。

◇まとめ

～日本の製造業への課題提起と展望～

日本の製造業を取り巻く環境は、円安やインフレ、DX・AI活用の加速、人手不足や多様性対応など、複合的な課題に直面しています。これらの課題に対して、経営や技術戦略が優先的に注目されがちですが、最終的に製品や価値を生み出すのは、現場で働く一人一人の力にほかなりません。だからこそ、課題が山積する今の時代において、ものづくりの基盤である製造現場をいかに強化するかが、重要なテーマになります。

その現場の活力を大きく左右するのが、第一線監督者の存在です。監督者の関わり方次第で、現場は停滞もすれば、自律的に課題へ挑み続ける組織にもなります。人手不足や多様な価値観が混在する状況下では、従来の画一的な管理では限界があり、一人ひとりの力を引き出すマネジメントが不可欠です。大会で共有された実践は、困難な環境下でも現場が前進するための具体的なヒントを示しています。



監督者が何に悩み、どのような支援や関わりによって成長してきたのかを知ることで、管理職が上司としての関わり方を見直すきっかけにもなります。困難な状況を乗り越えてきた現場の経験を共有することで、同じ悩みを抱える監督者の背中を押す力となるでしょう。次回の集いでも、多くの現場の声が集まり、学びの輪がさらに広がることが期待されます。

研修の企画・実施をはじめとした人材育成実務を体系的に学ぶ

育成担当者実務基本セミナー

オンライン
選択可

開催日時 **2026年 7月22日(水)**
【時間】 10:00~17:00

人事の業務は究極には、自社の人材・組織の価値向上の追求です。それを本人の自己責任だけに委ねることなく、人事の仕組みや運用によって実現することが不可欠です。組織の競争優位は、外部環境との整合性及び経営戦略の匠さによってつくられますが、それらを創出することも、また遂行し、実現することも「人材」にほかなりません。

また、古今東西、組織において常に為されてきたはずの人材育成。だからこそ、変わらず継続する必要がある一方で、環境の変化に対応して変えて行かねばならないものもありそうです。特に、「人的資本経営」「ウェルビーイング」「社員エンゲージメント」「リスクリング」といった人材育成分野につながるキーワードを耳にすることも多くなってきました。

本セミナーでは、人材育成に強みを持つ講師が、不易流行の人材育成について、現場の具体的な事例を織り込みながら情報提供します。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象 ● 人材育成担当の方 ● 研修企画担当の方
● 人事・人材開発部門の方

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

- 内容
1. 人材育成担当者の使命・役割
 2. 人材育成のトレンドを知る
 3. 社員と要員を知る — 自社はどのような人たちの集まりなのか
 4. 人材育成の取り組み方、方法を知る
 5. 育成手段は研修だけではない
— 様々な育成ツールを徹底的に活用しよう
 6. 「プロフェッショナル」人材育成担当者をめざして

詳細は、お申込みは **JMA 152304** [検索](#)

指導・育成担当者のための

「Z世代」の育て方・活かし方セミナー

オンライン
選択可

開催日時 **2026年 8月26日(水)**
【時間】 10:00~17:00

近年、「Z世代」というワードを聞くようになりましたが、Z世代とは、1990年代後半以降に出生した世代のことを指し、今の新入・若手社員がまさにその世代に該当します。人が違えば見方が変わると言われますが、特に、Z世代は上司や先輩と価値観が異なることが多い傾向が見えます。

本セミナーでは、これからの企業の担い手となるZ世代の考え方・捉え方を理解し、定借率向上と早期戦力化のために、よりよい指導・育成方法を考えます。そして、彼らが活躍し、働きやすさと働き甲斐を持てる職場を目指します。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象 ● 新入・若手社員への指導・教育担当者
● 職場リーダーや管理職の方 ● 人事部門の方

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

- 内容
1. Z世代を理解する
 - Z世代の定義と、カテゴライズする意味&限界
 - Z世代の特徴や価値観
 - Z世代社員が求めるものと、理解できないこと
 - 辞めていくZ世代社員の本音と背景
 2. Z世代社員の早期退職を防ぐために ~定着化に向けて~
 - 離職防止アプローチは採用活動時点から始まっている
 - 人事の仕組み (配置、育成、評価) でアプローチする
 - 仕組みの運用とマネジメントでアプローチする
 - Z世代社員だけではない、他への波及効果
 3. Z世代社員の早期戦力化に向けて
 - 入社後に「育つ部分」「育ちにくい部分」を区別する
 - 新入社員研修や初期育成で習得させておくべきこと
 - 配属後の支援体制の在り方と、メンター制度のメリット&デメリット
 - Z世代のトラブル・シューティング
 4. Z世代社員のみならず、誰もが活躍できる職場環境づくりに向けて
 - ダイバーシティ (年齢、性差、雇用形態、国籍等) の理解と対応
 - 働きやすさと働き甲斐、ひとり一人のキャリアに向き合うために
 - 強くてしなやかな組織構築で経営の要請に応えるために

詳細は、お申込みは **JMA 152093** [検索](#)

最新動向をふまえた

採用担当者実務基本セミナー

オンライン
選択可

開催日時 **2026年10月22日(木)**
【時間】 10:00~17:00

オンラインでの採用活動も定着するなど、オンラインと対面の効果的な使い分けをはじめ、試行錯誤をしながら最適解を求めて採用を進めている状況ではないでしょうか。環境変化がいかに大きくとも採用の本質を忘れることなく、何を換え、何を残してはならないのかは常に確認したいものです。

本セミナーは、採用担当者が知っておきたい、採用計画や選考の実務に関して、企業への採用支援の実績を多く持つ講師が、最新情報や実例を交え具体的に解説します。そして、今後の採用活動に活かしていただきます。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象 ● 新任の人事・採用担当の方、これから配属予定の方
● 採用を強化し、実務を見直したいと考えている方

講師 **松下 直子 氏** (株)オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

- 内容
1. 採用市場の最新情報
 - (1) 今年度採用の結果&次年度採用に向けて
 - (2) オンラインか?対面か?当然あるメリットとデメリット — その上で自社はどうする?
 2. 採用の困難さ
 - (1) なぜ、今までの採用手法では通じなくなっているのか
 - (2) 「探るべき人」と「探ってはいけない人」の違いは何か
 - (3) 「探れる会社」と「探れない会社」の違いは何か
 3. 採用トラブルの諸原因と考え方
 - (1) 母集団形成におけるミスマッチ
 - (2) 選考段階におけるミスマッチ
 - (3) 入社後の育成におけるミスマッチ
 4. 採用計画と実務
 - (1) 採用計画の考え方
 - (2) 採用要件のつくり方
 - (3) 母集団形成の方法
 - (4) 書類選考段階における見極め方
 - (5) 筆記と適性検査における見極め方
 - (6) 面接選考段階における見極め方
 - (7) 内定出しと辞退防止の考え方
 - (8) 採用に関する法規制と留意点
 5. 採用担当者へのメッセージ
 - (1) 入社はゴールではなくスタート、問われるマネジメント
 - (2) アマチュア採用、スペシャリスト採用、プロ採用の違い
 - (3) 採用担当者としての、自信と誇りと責任

詳細は、お申込みは **JMA 151673** [検索](#)

コスト削減の基本と見積り査定入門セミナー

オンライン
選択可

開催日時 **2026年10月22日(木)**
【時間】 10:00~16:30

バイヤー自らコスト削減のネタを探す

見積り査定や原価計算は、購買・調達担当者の基本かつメイン業務です。

本セミナーでは、原価の仕組みや管理会計の基礎から学ぶとともに、

- コスト削減を実現する具体的・実践的な手法
 - 実際の見積り査定にすぐ役立つ分析手法
 - サプライヤの実情をふまえた効果的なアプローチ手法
- について事例を交えて丁寧に解説していきます。

バイヤーとしてのスキルアップを目指す方は、ぜひご参加ください。

開催形式 **会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)**

参加対象 ● 購買、調達部門の方
● 原価の仕組みを学びたい方
● 戦略的なコスト削減アプローチを学びたい方

講師 **坂口 孝則 氏** 未来調達研究所(株) 取締役

- 内容
1. 調達・購買の重要性 ~調達業務の重要性をしっかりと認識します
 - 何を考え業務をすべきか
 - 調達・購買業務の役割と重要性
 - 調達・購買担当者求められる能力
 2. コスト削減の土台
 - 調達・購買プロセス
 - RFxの提示
 - 相見積りの実施と詳細内容の入手
 3. コスト削減手法・コスト査定手法
 - コスト削減の4つのアプローチ
 - コストドライバー分析
 - コスト構造分析
 4. 市況把握と価格交渉
 - 市況把握 (企業間物価、貿易統計、労務関連統計、エネルギー、海運)
 - 価格交渉
 5. コスト削減の定着
 - コスト削減KPI設定
 - 各社のVA推進施策
 - サプライヤ管理

詳細は、お申込みは **JMA 100360** [検索](#)

若手・中堅技術者がおさえておくべき知識・スキルを学ぶ

設計品質向上基礎セミナー

開催日時 2026年11月11日(水)
【時間】 9:30~17:00

製造業における開発設計の現場では、効率化・スピード・コストが最優先で求められてきた結果、不具合の根本原因の追究と対策、技術の深堀りなどにあまり時間がかけられず、似たような問題を繰り返し発生させてしまい、技術力や生産性が退化してしまっているように感じます。

この状況を打破するために、改めて「品質」へのこだわりを重要視すべきではないでしょうか？

若手・中堅技術者が今後リーダーシップを発揮するために、まずは設計品質のつくり込み方を学ぶことが有益です。

本セミナーでは、知識習得のみならず、覚えたことをどのように成果につなげるか、品質を差別化するにはどうするかについても、一緒に考えていきます。

開催形式 会場開催 (福岡)

参加対象

- 開発、設計、技術、品質保証部門の方
- 若手・中堅エンジニアの方
- 設計の品質を向上させたい方
- 設計の計画をスムーズにさせたい方

講師 渡部 訓久 氏 ㈱日本能率協会コンサルティング
シニア・コンサルタント

内容

- 設計品質に関する一般的な問題点
- 設計品質向上の基本的な考え方
- 再発防止に向けた基本手法
- 未然防止に向けた基本手法
- その他の設計品質手法
- まとめ、Q&A

詳細は、お申込みは **JMA 100298** [検索](#)

人事の意義を知り、年間実務スケジュールと重要業務のポイントを押さえる

人事管理基礎セミナー

オンライン
選択可

開催日時 2026年11月19日(木)
【時間】 10:00~17:00

採用、育成、評価、賃金をはじめ、人事分野のプロセスは多岐にわたります。人事に異動されたばかりの方は、これらを一つひとつ担当しながら、経験を積んでいくこととなりますが、根幹の本質的な理解がないままでは、人事業務の枝葉から従事することになりかねません。結果的に経験を通じて全体像を把握していくのもひとつですが、早期の段階で人事の本質や全体像に対する理解がある状態で、日々の業務に向き合っていたほうが、より軸ブレのないアウトプットや成果創出に繋がります。

また、同じ管理部門でも、総務や財務・経理部門とは違い、人事業界として明確な年間スケジュールが存在するわけでもありません。

本セミナーでは、大きく一年の人事業務の流れを理解しつつ、社内担当によって分断されがちな採用、育成、評価、賃金といった人事業務のコツを押さえることで、人事部門の役割を理解するとともに、より高い社会価値につながる人・組織づくりの一助になることを目指します。

開催形式 会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)

参加対象

- 新任の人事・労務担当者の方々、これから配属予定の方々
- 他部門から人事に異動、配属になった管理職の方々
- 人事部門の機能を強化したいと考えている人事部門の方々

講師 松下 直子 氏 ㈱オフィスあん 代表取締役、社会保険労務士、
経営学修士 (MBA)、人事コンサルタント

内容

- 人事の意義を知る
- 人事パーソンの仕事12カ月 ～月別の人事の実務と留意点～
- これからの人事パーソンに向けてのメッセージ

詳細は、お申込みは **JMA 152305** [検索](#)

調達業務の基礎が1日でよくわかる

調達基礎力向上セミナー

オンライン
選択可

開催日時 2026年11月26日(木)
【時間】 10:00~16:30

調達・購買・資材担当者は広範囲な知識を身につける必要があります。調達・購買部門の役割から、コスト削減、QD(品質・納期)の管理、そしてサプライマネジメント。

これらの広範囲な知識のうち基礎力として身につけるべき内容を俯瞰してご説明します。

またケーススタディにより、翌日からの実務に役立つ知識を習得することが可能です。

新任バイヤー、調達経験の浅い方、基礎知識を習得したい方におすすめです。

開催形式 会場開催 (福岡) / オンライン (Zoom)

参加対象

- 調達部門の若手・中堅社員の方
- 調達の基礎知識を身につけたい方

講師 坂口 孝則 氏 未来調達研究所(株) 取締役

内容

- 調達・購買の重要性 ～調達業務の重要性をしっかりと認識します
 - 何を考え業務をすべきか
 - 調達・購買業務の役割と重要性
 - 調達・購買担当者に求められる能力
- 調達・購買業務の基礎 ～基礎知識とプロセスを学びます
 - 調達・購買プロセス
 - RFxの提示
 - 交渉基礎
 - 適切な発注数を決定する
 - 下請法の基礎
 - 納期・品質の確保
- コスト削減の基礎
～調達業務でもっとも大切な役割の一つであるコスト削減について
考え方とアプローチ手法を学びます
 - ABC分析
 - コスト削減5つのアプローチ
 - 2つのコスト分析手法
- 【応用編】調達・購買に必要な知識
～“買う”だけではなく一人前のバイヤーになるための応用知識を学びます
 - サプライヤ決算書の読み解き方
 - 海外調達の基本

詳細は、お申込みは **JMA 100347** [検索](#)

事務局通信

2025年度も九州人事交流会を3回開始しましたが、2026年度も継続して開催いたします。第7回は夏ごろを予定しております。人事の皆さまは是非ご参加ください。

お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp
URL: <https://www.jma.or.jp/kansai>