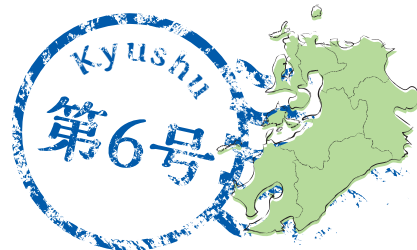


JMA九州便り

発行日：2026年9月 発行元：日本能率協会（JMA）関西事務所



九州人事交流会 開催レポート

「第7回 職場のパワハラを防止し、エンゲージメントを高める管理職育成と組織づくりとは」

2026年7月17日（金）、第7回九州人事交流会「職場のパワハラを防止し、エンゲージメントを高める管理職育成と組織づくりとは」を開催いたしました。佐賀大学 ウェルビーイング創造センターの小林百雲子准教授をゲスト講師にお招きし、職場におけるパワーハラスメント（以下、パワハラ）の防止と、エンゲージメントの向上について、研究成果を交えてお話しいただきました。

◇職場における パワハラとエンゲージメントの実態

「パワハラ防止」と「エンゲージメント向上」は、別個の課題として語られることが多いです。しかし、小林先生は冒頭で、パワーハラスメントの防止とエンゲージメント向上の関係に着目し、パワハラを『防ぐ』だけでなく、働く人が『話せる・相談できる・力を発揮できる』職場のあり方について考えることを、今回の目的として示されました。

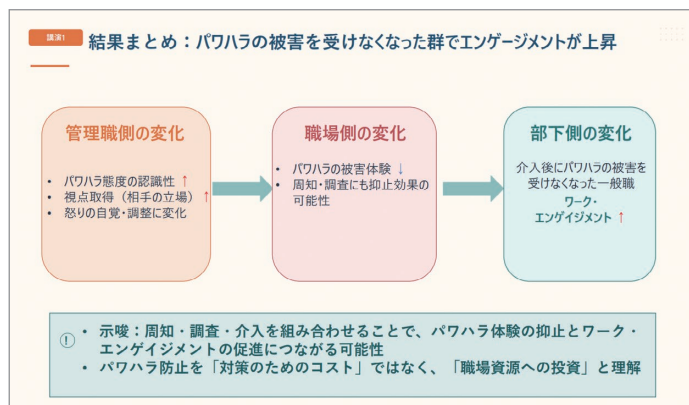
まず、パワハラの実態が解説されました。労働者の2～3割が過去3年間にパワハラを経験している一方で、被害を受けても「何もしなかった」という回答が最多であるという実態が紹介されました。あわせてパワハラの原因（優越的な関係を背景とした言動／業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動／就業環境を害する言動）と代表的な6類型を紹介しました。そして、パワハラの影響は、被害者個人にとどまらず、職場全体の資源を損なう組織的課題であると強調しました。

また企業のパワハラ対策について、防止・解決に積極的でない企業ほどパワハラによる「職場の生産性低下」などへの影響への認識が低い調査結果が示されました。

この結果から、ワーク・エンゲイジメントに着目した解説が続きました。仕事の要求度－資源モデル（JD-Rモデル）においては、仕事の資源（裁量・支援・成長機会など）や個人の資源（自己効力感・レジリエンスなど）が豊富であるほどワーク・エンゲイジメントは高まり、逆に仕事の要求度が高いほど健康を害しやすくなるとされています。ただし小林先生は、この「要求度」を一括りに悪と捉えず、努力によって成長や達成につながると感じられる「挑戦的な要求度」と、ハラスメントのように成長の妨げとなる「妨害的な要求度」とに区別する知見を紹介しました。

そのうえで、パワハラを抑止はワーク・エンゲイジメントの向上をもたらすのか？に着目した、小林先生が製菓会社の従業員・管理職を対象に行った研究^{*1}が紹介されました。アンガーマネジメント等を含む管理職プログラムと全社的な広報誌配布による介入を行った結果、管理職側にはパワハラ認識性（傲慢な態度への自覚）や他者視点取得の向上、そして自身の怒りを自覚し、適切に捉えられるようになったという変化が見られました。興味深いのは、職場におけるパワハラ被害がプログラムの実施前、すなわち実態調査と周知を行った段階ですでに減少していた点です。調査実施や周知自体が適度な意識づけとなり、施策のプロセスとして一定の抑止効果を生む可能性が示唆されました。

パワハラがある職場ではエンゲージメントが下がることはこれまでも知られていましたが、パワハラを抑止することでエンゲージメントが向上するののかについては、十分に検証されていませんでした。小林先生の研究では、介入後にパワハラ被害が減少した群において、ワーク・エンゲイジメントが有意に向上したという結果が示され、戦略的にパワハラを抑止することが、従業員や職場にポジティブな効果をもたらすことが示唆されました。



周知・調査・介入を組み合わせることで、パワハラ体験の抑止とワーク・エンゲイジメントの促進につながる可能性が示唆されます。小林先生は、パワハラ防止をメンタルヘルスやコンプライアンス対応の「コスト」ではなく、エンゲイジメントを高める「職場資源への投資」として捉え直す重要性を強調して、前半を締めくくりました。

◇パワハラを防止し、エンゲイジメントの向上に向けて

後半は、パワハラ防止とエンゲイジメントをつなぐ概念として「心理的安全性」（対人リスクを取っても大丈夫だというチームの共有信念）に着目し、その本質と介入効果について説明がなされました。

昨今注目されている心理的安全性ですが、何を言っても許される「なかよし職場」ではなく、率直な意見や懸念、反対意見までも言い合える「厳しい職場」と解説しました。上司が部下に言うべきことを言えない状態は、むしろ心理的安全性が低い状態だと強調しました。これを支えるリーダー像として、挑戦を促しつつ確実に支える「セキュアベースリーダーシップ」が紹介されました。

あわせて、日本の職場においては、上司が開放的な姿勢を示すだけでは部下の実際の発言行動には結びつきにくいという特有のギャップが存在するため、メンバー側も適切に意見を伝えるスキルを身につける必要があると指摘されました。そのスキルとして紹介されたのが「アサーション」です。相手を攻撃せず、自分の意見や要求、感情を誠実かつ対等に伝えるコミュニケーションの手法で、性格ではなくスキルであるため、練習すれば誰でも身につけることができると説明しました。

コミュニケーションには「攻撃的」「作為的（皮肉やため息で遠回しに伝える）」「非主張的（我慢して自分から折れる）」「アサーティブ」の4タイプがあるとし、年上のベテラン部下に新しいルールの徹底をお願いする場面を題材に、実践のポイントが紹介されました。具体的には、怒りやイライラといった感情の奥にある心配や懸念という「一次感情」を素直に伝えること、「大変心配しています」といった言葉が相手に伝わりやすい「キラーワード」になること、そして「あなたが悪い」ではなく組織としての課題として客観的に伝えることで、相手を責めずに共通の課題解決として話し合えることなどが挙げられました。

続いて、小林先生が実施した一般職を対象としたプログラムの効果検証についての研究※2が紹介されました。管理職プログラムの翌年、同社の一般職を対象に集合研修と

eラーニングを組み合わせることで実施したところ、受講群では心理的安全性と問題解決のための相談が向上し、パワハラ状態は低下、ワーク・エンゲイジメントも維持された一方、非受講群では指標が悪化していたと説明しました。



この効果は、個人のスキル習得によって直接的に変化をもたらしたのではなく、職場全体の心理的安全性の底上げを介して生じていました。この結果から集合対面型の当プログラムが、言うべきことを誠実に伝えることの重要性を職場全体で共通認識する場として機能した可能性を提言されました。

心理的安全性を構成する要素には、「リーダーの姿勢（話しやすさ・冷静さなど）」「職場の風土（相互尊重・失敗の許容など）」「メンバー全員の問題解決力（感情調整・率直に伝える力）」など様々な条件があります。心理的安全性づくりは管理職だけに背負わせるものではなく、職場全体で取り組んでこそ根づいていくものであるという言葉で後半は締めくくられました。

◇活発な人事同士の交流に

前半、後半ともに発表が終わると、小林先生が示した問いに対して、同じテーブルの参加者同士で活発なグループ・ディスカッションを行いました。会場からは多くの質問をいただきましたが、一つ一つ丁寧に回答いただきました。

多くの人事の方にリアルの場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。

- ※1 「職場パワーハラスメントを防止し、ワーク・エンゲイジメントの向上を導く効果的なアプローチの検証—組織開発を目的とした管理職向け短期介入プログラムの開発—」（小林他, 2024）
- ※2 Effectiveness of a Group-Based Psychological Safety Intervention to Prevent Workplace Bullying and Sustain Work Engagement: A Cluster Randomized Controlled Trial (Kobayashi, 2025)

【ゲスト講師】

小林 百雲子 氏

佐賀大学
ウェルビーイング創造センター 准教授

専門は産業・組織心理学、臨床心理学。
キリンビバレッジ株式会社、JSPS特別研究員等を経て現職。精神科医療および産業・労働分野での心理臨床実践に携わるとともに、ワークエンゲイジメント、パワハラ予防、ストレスマネジメントに関する研究を行う。就労者がより健康的に、いきいきと働けるよう、研究と実践の両面から支援している。産業・組織心理学会優秀論文賞など受賞。公認心理師・臨床心理士。



【ファシリテーター・執筆】

奥田 和広 氏

株式会社タバネル 代表取締役
JMA専任講師

大阪府大阪市出身。1975年生まれ。一橋大学商学部卒業。上場ファッションメーカー、化粧品メーカー、組織コンサルティング企業を経験。最大170人のマネジメントに携わる。自らのマネジメントとコンサルティング経験に基づき、成長企業の共通項OKRを用いた組織コンサルティングを行う。

著書「本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR」。



第22回 第一線監督者の集い 福岡

“ものづくり” 最前線の監督者たちが集う 事例発表大会

第一線監督者の方々による優秀事例の発表と経験・相互交流を通して、これらの第一線監督者の役割を再認識し、生産現場の第一線マネジャーとしての力量の向上を図るとともに、改善技術のより一層のレベルアップや維持・伝承に寄与することをねらいとします。

開催日時
会場

2026年11月25日(水)～26日(木)

【時間】10:00～16:45

【会場】博多国際展示場&カンファレンスセンター
(福岡市博多区東光2丁目22番15号)

参加対象

- ものづくりに関わる第一線監督者、改善スタッフ、現場リーダーの方々
- ものづくり改善・革新活動を推進するスタッフ、事務局の方々
- 組長、職長、班長、工長、作業長、フォアマンの方々
- 人事・人材育成・教育研修ご担当の方々

参加料
(消費税込)

一般社団法人 日本能率協会法人会員	1日	26,400円 / 名
	2日間	48,400円 / 名
上記会員外	1日	30,800円 / 名
	2日間	57,200円 / 名

注)上記金額は、1名様料金となります。参加料には、昼食代、テキスト代が含まれております。

※法人会員ご入会の有無につきましては、下記HPにてご確認ください。

<https://www.jma.or.jp/membership/>

※参加申込規定はJMAマネジメントスクールのWebページ(<https://school.jma.or.jp/>)に掲載しておりますので確認、ご同意のうえお申込みください。

参加のおすすめ

●他社・他者とのネットワーキング・交流

他の現場監督者や管理職の方々と交流し、悩みや成功体験を共有する時間があります。参加者同士の交流(グループディスカッション)で、マインドの成長を促します。

●自己成長の機会として

日々の業務から一歩離れ、自己成長を目指すこの機会は、あすへの新たなエネルギーとなります。

●目指すべき監督者(ロールモデル)を知る

世の中にはこんな素敵なリーダーがいる、高いレベルで活躍している先輩がいる、と知ること、目指すべき「監督者像」を描くことができます。自社の若手が参加することで、早期に自分が磨くべきスキルや能力を認識し、成長につながります。

見どころ、聴きどころ

●監督者としての成長

どのようにスキルを磨き、自己成長を遂げたのか。困難を克服するその過程を含めて本人が直接発表されます。その姿を見て、刺激を受けることができます。

●リーダーシップとコミュニケーション

自身の成長だけでなく、ともに働く仲間への貢献と成長支援にどう取り組んできたのかかわります。チームをより良い方向に導くための具体的なヒントがきっと見つかります。

●職場づくり

第一線監督者として、働きがいのある職場づくり、チームづくりをどのように実践してきたのか、自社にも適用できる新たな気づきが得られます。

【詳細・お申込みは】

一般社団法人日本能率協会「第一線監督者の集い：福岡」事務局
E-mail: foreman-fukuoka@jma.or.jp

<https://school.jma.or.jp>

JMA 100332

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、何を变え、何を变え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 株式会社あん 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) 「探すべき人」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な・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・購買担当者に求められる能力
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

1. 設計品質に関する一般的な問題点
2. 設計品質向上の基本的な考え方
3. 再発防止に向けた基本手法
4. 未然防止に向けた基本手法
5. その他の設計品質手法
6. 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、これらをつひとつと担当しながら、経験を積んでいくことになりますが、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方が、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はありません。

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

1. 人事の意義を知る
2. 人事パーソンの仕事12カ月 ～月別の人事の実務と留意点～
3. 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

若手社員の仕事を強化する

2・3年目社員フォローアップコース

ー 求められる役割の再認識と職場実践コミュニケーション ー

開催日時 2026年11月24日(火)～25日(水)
【時間】 2日間とも 10:00～17:00

入社から2～3年が経過した若手社員には、単なる業務遂行力だけでなく、職場で信頼され、周囲と連携しながら成果を出すための実践力が求められます。本セミナーでは、

- 2～3年目社員に期待されている役割の再認識
 - 自律的に仕事を進めるための基本スキル
 - 職場での人間関係や評価を左右するコミュニケーション力
 - 説明力・傾聴力・質問力・報連相の実践力強化
- を通じて、若手社員の仕事力向上と行動変容を促します。

若手社員が「なんとなく仕事をこなす段階」から脱却し、職場で信頼され、自律的に行動できる人材へ成長するための役割認識と実務スキルの両面を強化します。

また、報連相・説明力・傾聴力といった職場評価を左右する能力を実務に直結する形で再整理し、行動変容へつなげます。

開催形式 会場開催 (福岡)

参加対象

- 入社2～3年目程度の若手社員
- 新人段階を終え、次の成長を求められる社員
- 職場での仕事の進め方やコミュニケーションに課題を感じている方

※業種・職種問わず参加可能

講師 田中 和義 氏 一般社団法人日本能率協会 専任講師
株式会社エス・シー・ラボ 代表取締役/ビジネスコーチ

内 容

【1日目】 2～3年目社員に求められる役割 理解と「自律的な仕事の進め方」	【2日目】 職場実践 コミュニケーション力の強化
◆ オリエンテーション	◆ 振り返り共有
1. 2～3年目社員に求められる 役割とは	4. 説明力を強化する
2. 主体的に仕事を進める基本 スキル	5. 傾聴力&質問力を強化する
3. 「報連相」の質を向上させる	6. 「明日からの行動」プラン策定

詳細は、お申込みは JMA 151536 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24日(火)
【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、そしてサプライヤマネジメント。

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㈱ 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. 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
3. 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
 - 2つのコスト分析手法
 - コスト削減5つのアプローチ
4. 【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

前年に引き続き、2027年1月15日(金)に、対話型イベント「HRCamp」を福岡で開催いたします。100名の人事パーソンが天神に集まるイベントで、詳細はホームページをご覧ください。

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