



255号 - 2025年 10月

MENTAL HEALTH AT WORK

認識から日常の
実践へ





IN THIS ISSUE:

255号 - 2025年 10月

INFLUENCER
AN OUTLOOK ON LEADERSHIP & CHANGE



HUMANdynamic

01

LEADING SELF



レジリエンスを育む日常の儀式：心の健康を守る
習慣

自己指導の手引き

02

LEADING TOGETHER



メンタルヘルスのゲートキーパーとしてのマネ
ージャー：本当に必要とされる支援とは

段階的な管理者向けガイド

03

LEADING BEYOND



メンタルウェルビーイングのROI：いま企業は
ウェルビーイングを軽視する余裕がない

思考の先導者のためのエッセイ

04

WELLNESS CORNER



スティグマ（偏見）を打ち破る対話：文化を変える
会話の始まり

会話の指針



レジリエンスを育む日常の儀式



心の健康を守る習慣

ローマは一日にして成らず—レジリエンス（回復力）も同じです。危機的な状況は個人のレジリエンスを試す場にはなりますが、それだけでレジリエンスが培われるわけではありません。レジリエンスとは、日々の生活の中で意識的に育てていくものです。

朗報なのは、レジリエンスが生まれ持った固定的な特性ではなく、時間をかけて伸ばしていける力だということです。レジリエンスとは、困難にどう対応するかというプロセスであり、また自分の内的・外的な資源にどれだけ頼れるかという能力でもあります。

高いレジリエンスを持つ人の特徴：

- 挫折や失敗に直面した際、感情を十分に感じ取り整理する余裕を持つ。
- 状況に応じたさまざまなアプローチで感情を調整する。
- 不都合な変化を受け入れることができる。
- 問題そのものではなく、解決策に焦点を当てる。
- 決めつけず、オープンで柔軟な視点から物事を見る。
- 必要なときには、外部のサポートを積極的に求める。

レジリエンス（回復力）は、一種のスキル（技術）と捉えることができます。困難を経験した後に立ち直り、回復するためには、知識と実践の両方が必要だからです。

「知識」とは、何が効果的で、どのように機能するのかを理解することです。一方「実践」とは、その知識を繰り返し応用し、その効果を自分の中に定着させるプロセスです。

レジリエンスは、次のような日常的な習慣を通じて育むことができます。

- 一日の中で何度か短い休憩（マイクロブレイク）を取ることを許す。
- 感謝できることに意識を向ける「感謝の一呼吸（gratitude pause）」を持つ。
- 感情の波を整えるために、心を落ち着かせる小さな習慣（ミニハビット）をつくる。
- 5分間の感覚チェック（sensory check-in）で「今この瞬間」に意識を戻す。
- 自分に対して寛容になり、セルフ・コンパッション（self-compassion）を実践して、すでに起こったことを受け入れる。
- 毎日日記をつけ、自分の成長を振り返る時間を持つ。
- 初心（beginner's mindset）を忘れず、好奇心を持って新しい可能性を探索する。
- 自身の価値観や信念を明確にし、学び（learning）、手放し（unlearning）、再び学び直す（re-learning）ことで信念を見直す。

今日のビジネス環境はますます競争的で予測不可能になっています。リーダーシップとは、このような変化の中で柔軟に対応し、適応する力を意味します。変化が多いほど、その環境ではより高度なリーダーシップが求められます。その中でも鍵となる要素の一つがレジリエンス（回復力）です。レジリエンスとは、変化から影響を受けないということではなく、困難な状況下でも変化に建設的に対応し、競争力を維持する力を指します。それはすなわち、リーダーとしての責任においてエネルギーを守ることにつながります。

Ying Yin Lee

Consultant / Senior Learning
& Capacity Development
Executive, APAC





メンタルヘルスのゲートキーパーとしてのマネージャー

本当に必要とされる支援とは

マネージャーは、組織の中で非常に重要な役割を担っています。それは、経営層とチームをつなぐ重要な架け橋（キーパーソン）であるからです。マネージャーの責任は、上層部の戦略を伝達することだけにとどまりません。その責任はチームと協働しながら、方向性を示し、動機づけを行い、実質的な支援を提供することに及びます。マネージャーとは、単なる「上司」や「指示を実行する人」ではありません。本質的には、メンバーが成長し、最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整える推進者（enabler）です。

したがって、マネージャーはチームを深く理解する必要があります。そうすることで、メンバーが困難に直面したときに、適切なタイミングで介入し、支援することができるのです。以下は、マネージャーがチーム内でメンタルヘルスの「ゲートキーパー（gatekeeper）」として機能するための、4つの実践的なステップです：



1

早期警戒サインを見極める

ストレスやバーンアウトは突然発生するものではありません。多くの場合、集中力の低下、行動や気分の変化、仕事への無気力感といった小さな兆候から始まります。マネージャーはメンバーを日常的に観察することで、普段とは異なる行動の変化（behavioral changes）を早期に察知することができます。

さりげなく声をかける

メンバーが必ずしも上司に自分の悩みを正直に打ち明けられるとは限りません。会話を始める際は、誠意ある関心を持ってアプローチしましょう。たとえば、「今日は少し疲れているように見えますが、何か私に出来ることはありますか？」といった柔らかく温かい言葉をかけるのが効果的です。その後は、批判や判断をせずに耳を傾けることが大切です。すぐに解決策を提示できなくても、話をする場を与えること自体が安心感を生み、ストレスを和らげる効果があります。

また、信頼できる同僚にさりげなく状況を確認することも有効です。従業員は、上司よりも同僚に対してのほうが悩みを打ち明けやすい傾向があるためです。



3

専門的な支援へつなぐ

メンバーの状況が一時的なストレスではなく、専門的なサポートを必要としていると判断される場合、人事部（HR）、従業員支援プログラム（EAP）、または外部の専門家（例：ヒューマンダイナミックのワークライフコーチングサービスなど）といった適切なリソースへつなぐことが重要です。最も大切なのは、単に「責任を引き渡す」ことではなく、メンバーを真に気遣い、配慮している姿勢を示すことです。また、専門的な支援を受けた後も、定期的な声をかけ、回復の様子を共に見守ることが必要です。継続的なフォローアップが、メンバーに安心感と信頼をもたらします。

心理的安全性のある環境をつくる

チームミーティングは、単に業務内容や成果について話し合う場であってはなりません。メンバーが評価や批判を恐れずに、自分の考えや感情を率直に表現できるオープンな空間を設けることが大切です。このような心理的安全性（psychological safety）の高い環境は、メンバーのストレスを軽減するだけでなく、チーム間の信頼関係と結束力（cohesion）を強化します。



Anh Nguyen
Business Consultant, APAC

結局のところ、マネージャーの役割はすべての問題を「解決する」ことではありません。マネージャーの本当の責任は、チームの問題を察知し、耳を傾け、適切な支援へ導くことにあります。このプロセスを通じて、マネージャーはメンバーのメンタルウェルビーイング（精神的健康）を守りながら、同時にレジリエントなチーム（resilient team）を育てていくのです。

メンタルウェルビーイングのROI:

いま企業はウェルビーイングを
軽視する余裕がない

ほんの数年前まで、職場でのメンタルヘルスに関する取り組みは、ほとんどが「意識向上 (awareness)」レベルにとどまっていた。オフィスの壁にポスターが貼られ、ウェルネス週間のイベントが開催されても、終わればすぐに日常に戻り、自然と風化してしまうことが多かったのです。しかし、もはや「意識する」だけでは十分ではありません。本当の課題は、メンタルウェルビーイングを働き方そのものに組み込むこと、つまり「付加的なプログラム」ではなく、組織文化の一部として根付かせることにあります。

では、なぜこれがビジネスにとって重要な課題なのでしょう。理由は明確です。メンタルヘルスを軽視することは、非常に大きなコストを生むからです。ストレス、バーンアウト、欠勤（欠勤率の上昇）は目に見えにくい形で生産性と人材を蝕み、最終的には離職率の上昇へとつながります。一方で、心理的に支えられ、安全であると感じられる職場では、従業員はより高いエンゲージメントを発揮し、エネルギーを持って働き、長く定着します。つまり、ウェルビーイングは「あとで嬉しい福利厚生」ではなく、明確なビジネス競争力なのです。

では、組織はどうすれば「良心的な意図」にとどまらず、実質的な変化を生み出すことができるのでしょうか。その鍵は、リーダー・マネージャー・従業員のすべてが、小さくとも一貫した行動を積み重ねることにあります。

ウェルビーイングを成果の一部とし、切り離さない

ウェルビーイングは成果とは別の項目ではなく、成果の一部として扱うべきです。組織の主要なKPI（重要業績評価指標）とあわせて、ウェルビーイング指標を追跡してみてください。健康的なチームこそが、最終的により高いパフォーマンスを発揮します。

オープンな対話でスティグマ（偏見）をなくす

リーダーが自分自身のウェルビーイング実践法を共有したり、単に「最近どうですか?」と声をかけるだけでも、メンタルヘルスについての会話を自然で日常的なものにすることができます。

回復を考慮した業務設計を行う

休憩、柔軟な勤務制度、充電のための時間は「福利厚生 (perk)」ではなく、人々が最良のコンディションで働き続けるための重要な要素です。

制度と文化の整合性を取る

カウンセリングプログラムやウェルビーイング支援制度があっても、従業員が「周囲の目を気にせず、安全に利用できる」と感じられる文化がなければ、その制度は実際には機能しません。最も重要な点は、組織文化は人事部 (HR) だけでつくられるものではないということです。文化は、日々の一つひとつの瞬間から生まれます。

マネージャーがメンバーの境界（バウンダリー）を尊重したり、チームメンバー同士が互いに支え合い助け合ったり、そして従業員が「働く人」としてだけでなく、「一人の人間」として感じられる、そんな日常の瞬間の積み重ねが真の文化を形づくります。

実は、とてもシンプルなことです。こうした文化の無い職場では、持続的な成果を出すことはできません。一方、人々が安心を感じ、十分にサポートされ、尊重されていると実感するときには、良い成果が自然とついてくるのです。

では、自分自身に問いかけてみてください。「リーダーとして、今週私にできる小さな行動は何だろうか?」「チームに対して、“あなた達のウェルビーイングは大切だ”というメッセージを、どう伝えられるだろうか?」その小さな一歩から始めてください。そうすれば、その後にROI（投資対効果）は自然とついてくるはずです。

Shalini Gunarajan
Senior Consultant, Malaysia





スティグマ（偏見）を打ち破る

文化を変える会話の始まり

メンタルヘルスについて話すことは、不安に感じられたり、全く避けられているかもしれません。しかし、沈黙は偏見を存続させる力になります。変化は、私たちがその沈黙の中に一歩踏み出す時に始まります。誠意と共感のこもった言葉を選び、率直に話せる場をつくる瞬間、私たちはメンタルウェルビーイングが自然に「職場文化の一部」として根づく環境を築いていくのです。次に紹介するのは、このような会話を始める際に役立つ簡単なガイドです。

会話を始めるとき、こんな言葉は避けましょう

「元気そうですね!」のような言葉は 外見だけで判断し、相手の感情を否定してしまう可能性があります。代わりに、こう言ってみましょう。「最近、いつもより少し静かに見えて気になっていたのですが、最近どんな感じですか?」「もう落ち込んでない?」/「元気を出して、そんなに大したことじゃないでしょう。」こんな言葉は避けましょう。問題を軽視したり、相手の感情を抑え込ませてしまう可能性があります。代わりに、「話したくない時は、いつでも聞きますね。今は話したくないのなら、それはそれでいいです。代わりに、信頼して話せる人がそばにいていいですね。」こう言ってみましょう。

判断せずに耳を傾ける

相手が次のように話したとき:「最近、すごくいっぱい泣いて……」/「気分が沈んでいて……」/「心配ごとが多くて……」こんなふうに答えてみましょう。

「話してくれてありがとうございます。」「今の状況に対して、私がすぐに解決策を出せるわけではありませんが、どんなことがつらいのかを聞かせてください。少しでも力になりたいと思っています。」

思いやりをもって会話を締めくくる

「お話しできて本当に良かったです。あなたは一人ではありません。話したくなった時は、いつでも声をかけてください。私はここにいます。近いうちに、またお話ししましょう。」

支援を求めるよう促す

「一緒に、どんなサポート方法があるか探してみませんか?」

「専門家に相談してみることで、少し気持ちが軽くなることもあります。関連する資料や相談先をご紹介しますししょうか?」

経験を「自然なこと」として受け止めてもらう

「誰にでも心が苦しくなる時はあります。でも、それがあなたのすべてを決めるわけではありません。」誰かに助けを求めるのは勇気のいることです。一人で抱え込む必要はありませんよ。」

オープンな質問を投げかける - 「最近、本当のところどう過ごしていますか?」のよう、に、具体的に気遣う。

途中で遮らず、積極的傾聴をする。

感情を認める。 - 「今の状況が本当につらく感じられるんですね。そのように感じるのは自然なことです。」

プライバシーは尊重し、同意なしに他者と共有しない。

「あなたは一人ではない」ということを思い出させる。



DO'S



DON'TS

軽く受け流さない。 - 「そのくらいなら大丈夫ですよ。」や「もっと悪いことだってあるじゃないですか。」といった言葉は、相手の感情を否定します。

求められていない助言をしない。 - 「考えないようにしましょう。」や「気楽にいきましょう。」といった言葉は助けになりません。

相手にレッテルを貼らない。 - 「神経質だね。」「弱じやないか。」「もっと強くなれ。」といった表現は避けましょう。

会話を急がない。 - 沈黙も時には支援のサインになります。

相手が話す準備のできていない詳細を無理に聞き出さない。

私たちが「避けること」ではなく「共感 (Empathy over Avoidance)」を選ぶたびに、偏見の壁は打ち破られ、誰もが安心し、支えられ、尊重されていると感じられる職場がつくられていきます。大切なのは、完璧なセリフを用意することではありません。心からの関心と思いやり (Care) を示すその姿勢こそが、文化を変える第一歩なのです。

Sonia Hillary
Consultant, APAC

