

---

# 海外ビジネス成功の鍵を握る

## 「先行適応＝赴任前適応」 - その1 -

---



## 海外ビジネスへの適応は選抜時から始まっている

我々が「先行適応」と呼ぶのは、「海外赴任に先行した適応性」のこと。選抜から赴任までの期間が短い企業（最近どの企業様も準備期間は短くなっていると思いますが）、専門的スキルだけを重視する企業や、海外と国内の事業部間で海外要員を決定する企業では、この先行適応が特に見落とされがちです。

この選考適応は、

1. 本人の意思（海外で働きたい気持ち）
  2. 本人の周囲（家族、親戚、友人等）の理解
- の2つの要素で構成されると考えています。



短期出張含め海外ビジネスに携わる方すべてに影響してきます。成功要因のコアとなる、「人格特性やコンピテンシー」を見極めることの重要さと同程度に、**赴任前適応の確認は重要**です。なぜなら、この赴任前適応如何によって本人の潜在能力が発揮されるかどうか、大きな分かれ道ともなるからです。



## 海外で働きたい若者が2人に1人

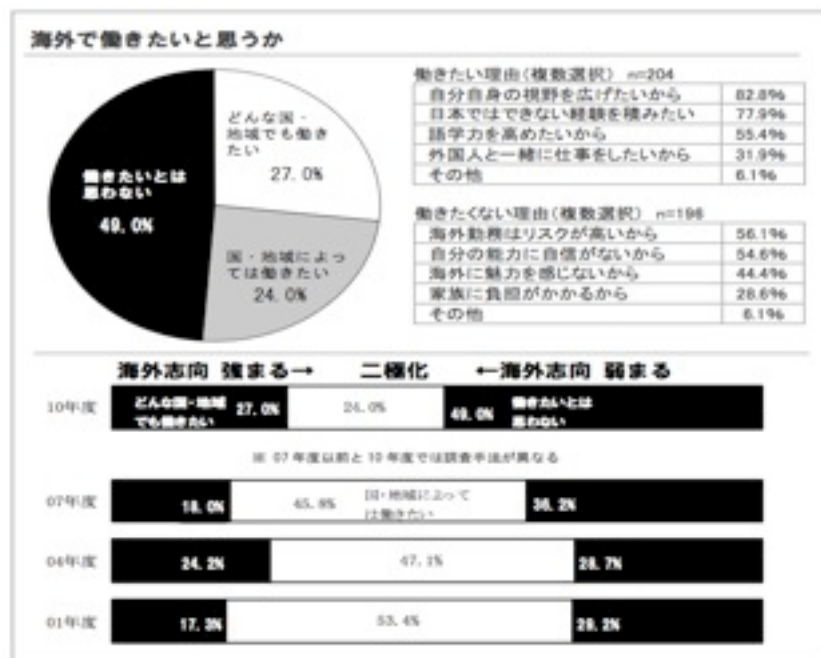
産業能率大学が2010年7月に実施した「新入社員のグローバル意識調査」で、海外で働きたいと思わない若者が2人に1人という結果が出されました。

調査は2001年から3年ごと継続的に行われていますが、調査開始時の2001年から比べると、海外志向の弱い、内向き志向の若者が20ポイント増えていることがわかります。

「人材こそがグローバル競争を勝ち抜く鍵である」という言葉がありますが、将来の日本のビジネスを支える層の海外赴任に対する意欲低下は、非常に憂慮すべきことではないでしょうか。

●詳細な報告書はこちらのURLをダウンロードしてご覧ください。

[http://www.sanno.ac.jp/research/pdf/global\\_bp.pdf](http://www.sanno.ac.jp/research/pdf/global_bp.pdf)

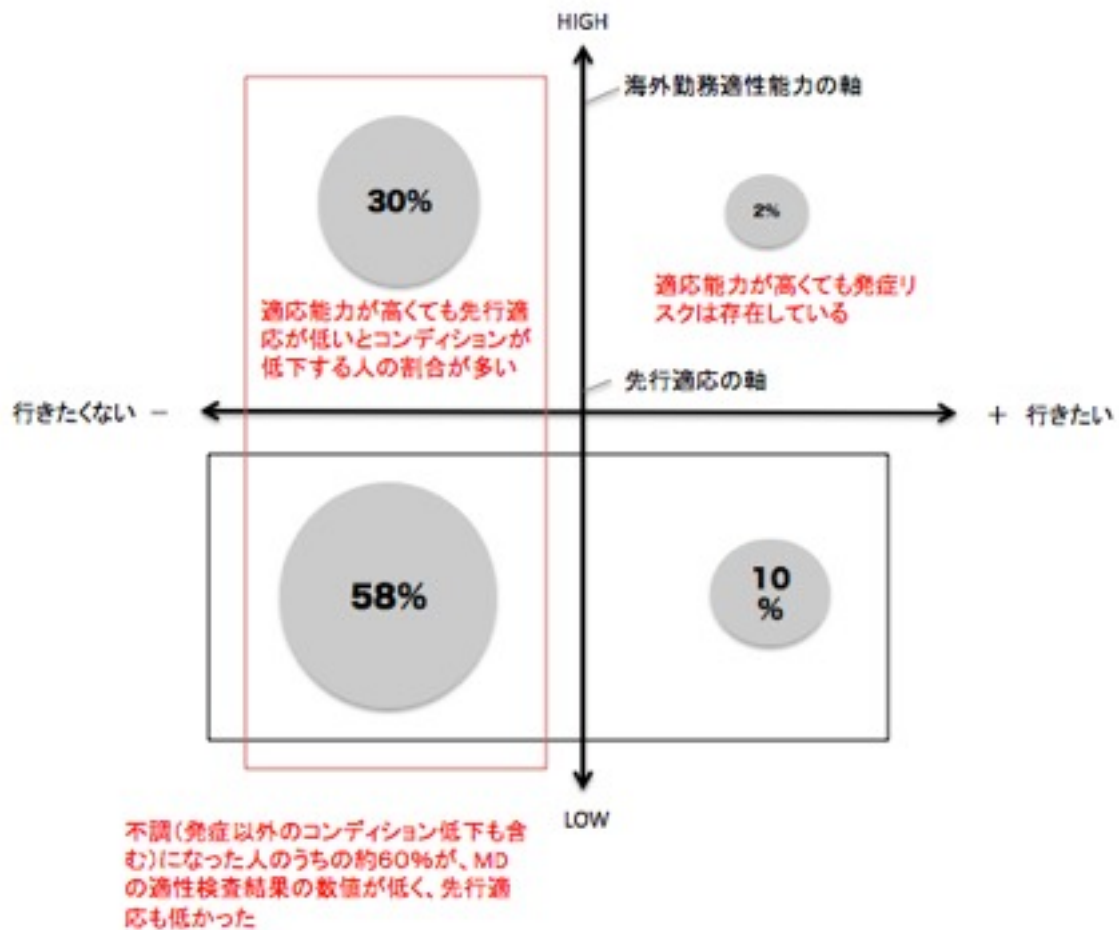


## 選考適応とメンタルヘルス不調の関係

先行適応が低いと、本人が持つ潜在的な能力が十分に発揮されないばかりか、メンタルヘルス不調を引き起こしやすくなります。

先行適応が低い人は赴任前からメンタルヘルス不調であることも珍しくありません。

以下の図は、過去5年間、海外でメンタルヘルス不調を起こした方を分析した結果です。赴任後に不調を訴えるケースを、適応能力と先行適応（いずれも弊社の渡航前検査）の2つの軸で整理してみました。



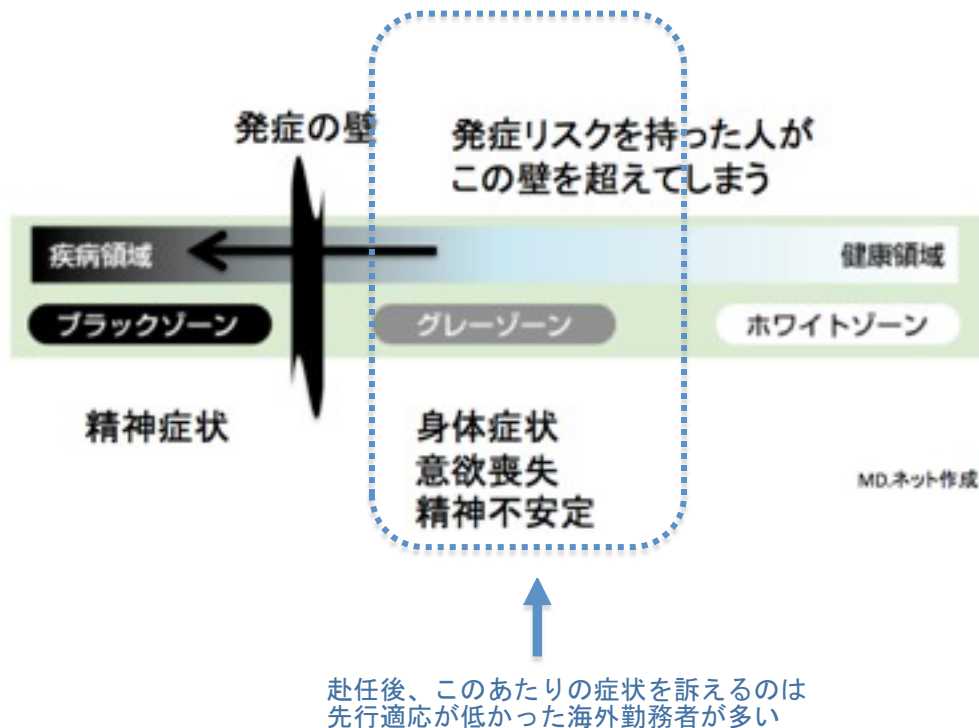
ご覧いただいておりますように、先行適応がマイナスの人ほど、海外でメンタルヘルス不調を起こすケースが多いことがわかります。

特に注目すべきは、

- A：能力が高いが、先行適応（特に本人の意思／行きたくない）が低い
- B：能力はそれほど高くないが先行適応は高い

この2つのケースでは適応能力よりも先行適応がメンタルヘルス不調に強く関係していることです。

このメンタルヘルス不調は精神症状だけでなく、身体症状、精神不安定さや意欲喪失なども含めた広い範囲の意味での不調を指します。我々は健康状態をブラック、グレー、ホワイトの3つのゾーンで捉えていますが、下図のように、グレーゾーンの状態は先行適応と多いに関係があると考えられます。



## 適応には家族の意思が強く影響

海外で長期間滞在するケースは配偶者、子供の先行適応が非常に重要な要素となります。

本人がいくら海外でがんばってみたいと思っても、家族の理解なくしてはその気持ちも生かされません。

家族の反対、あるいは海外赴任への抵抗感の背景には、

- \* 妻の仕事（共働き世代の増加／キャリアを中断できない）
- \* 夫の反対（家事、子育ての問題）
- \* 教育
- \* 両親の反対
- \* 介護の問題（兄弟や親類縁者から海外赴任を引き止められるケース）



など、現代社会の様々な問題が海外赴任にも現れていることを感じます。

最近では、国内に残した親についての相談が年々増えております。介護は複

数の人の手が必要となるため、本人は申し訳なきがつのり、深く悩む傾向にあります。

また、先ほど述べましたように、事業部間で人事が決まったり、短期間で決定されるケースでは、本人の意思はもちろんですが、家族の反対の声が届きにくい傾向にあります。赴任期間が短いために、否応無しに赴任準備が進み、家族内で話し合いが進まず、互いの溝が広がってしまい、赴任後一層顕著になるというケースもあります。それが、結果的に赴任後の適応の悪さを引き起こすケースは少なくありません。

これは、赴任後の家族自身の適応にも影響します。

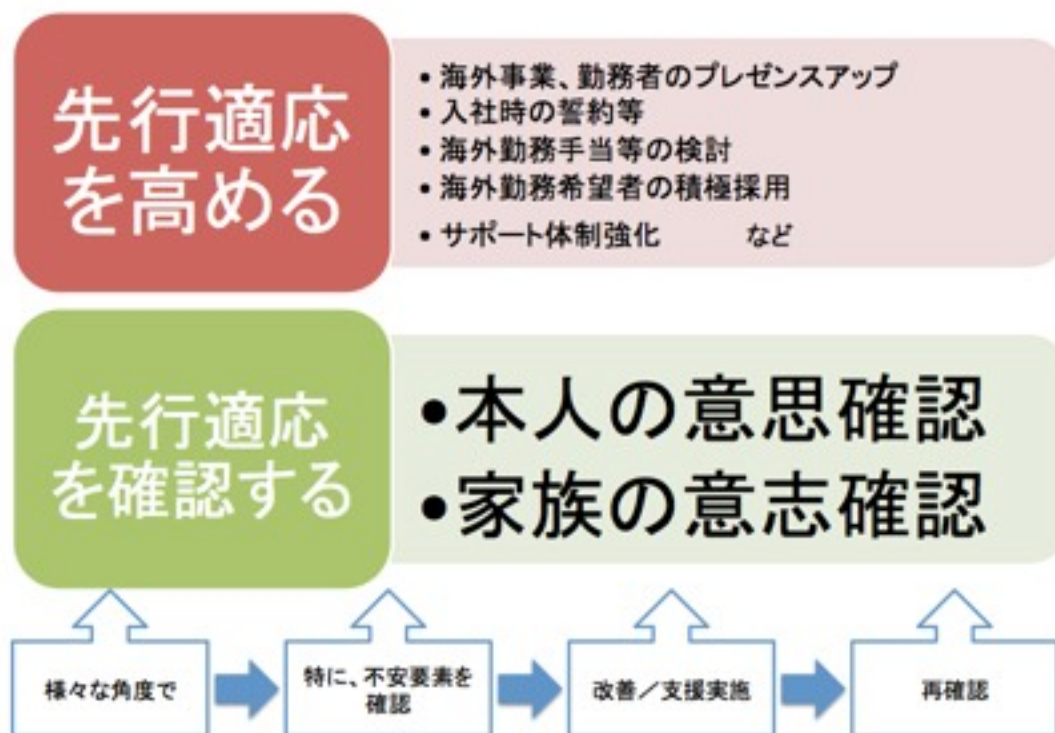
---

## 先行適応をいかにマネジメントするか

---

こうした、赴任に先行しておくる「先行適応」を、人事担当者はいかにマネジメントすればよいのでしょうか。

ここには2つのアプローチ（下図）があると考えます。



まず、ひとつが、

### 1. 先行適応（海外で働きたい気持）を高める

という継続的な社風づくり、環境づくりが必要と考えます。

改めて詳しく述べたいと思いますが、最近削減傾向にある海外勤務手当の見直しや、海外勤務者の存在を社内に積極的に示していくこと、海外事業のビジョン、重要性の社内へのアピール等、社員が海外で試してみたい、と積極的に思わせるような環境づくり、仕掛けづくりが今まで以上に必要だと考えます。

短期の海外研修も増えていますが、それだけでは不十分です。

我が社にとって海外がいかに重要か、その理念を示していくことが重要です。

もうひとつが、

### 2. 先行適応（海外で働きたい気持）を確認する

ことです。1の環境作りは時間がかかりますが、この「確認」は今日からでもできることで、是非実践していただきたい思います。

## ステップ1：本人の意思確認は念入りに

皆さんは本人の意思確認をどのように行っていますか。

もちろん、面接を行うなど、一定の手続きをされているはずですが、

- \* いつ
- \* 誰が
- \* 誰に

という3つの側面から意思確認を多面的に行う事も効果的です。

そうすると、意外な姿が見えてきます。

参考まで下にまとめてみました。念入りすぎると思われるかもしれませんが、取り入れていただくことで、より本人の心が見えてくるのではないかと考えます。

誰が	上司(A・責任者)		上司(B・本人に近い)		産業界/顧問等	人事担当者(A・責任者)			人事担当者(B・本人に近い)		
	本人	家族	本人	家族		本人	上司(A)	人事担当(同)	本人	上司(B)	本人
いつ	人事考課時		人事考課時			定期的に収集	定期的に収集		定期的に収集	定期的に収集	
	選抜等		選抜等								
	選考時		選考時					選考時		選考時	
	決定後	決定後	決定後		選考時			決定後		決定後	決定後
	選前	選前	選前		選前			選前		選前	選前

\*家族は参照しなくても

## ステップ2：不安要素を棚卸し

海外に「行きたい」という情熱もさることながら、確認すべきことは、「不安要素」です。

本人、本人の周囲等、誰が、どのような不安を持っているかを棚卸しすることが重要です。不安を不安のままにしておかないことです（下図）。

海外に行くと、その不安は様々な場面で顕在化し、適応の障害になります。不安を具体的に捉え、具体的に解決することで、適応能力は一層開花します。

誰が	どのような	解決当事者と解決策			
		本人	上司	業者	会社

## ステップ3：具体的に全体で解決する

不安を可視化したら、具体的な解決方法を考えます。

解決できるものとそうでないもの。時間の問題、コストの問題、本人の問題等、具体的にしておきます。また誰が解決するのかということも大事で、場合によってはアウトソーシングによって解決できることもあるでしょう。

不安をざっと見てみると、多くは「情報の少なさ」に起因しているということに気がつくはずです。

情報はたくさんあるものの、**海外勤務者が必要な、知りたい情報の体系的な蓄積**がそれぞれの企業でまだまだ不足しているように思います。

不安を解決することへの取り組み自体が、海外で働きたいという気持ちを組織に醸成することにつながるのを、担当者は実感されるはずです。



#### ステップ4：最後に確認して送り出す

精神医学には「不安在在」という言葉がありますが、不安は常になくなりません。赴任直前あるは赴任直後は、どんなにタフな人でも不安が大きくなります。とはいえ、**不安が何で、何によって解決できるか、客観的に把握するというプロセスによって、先行適応はかなり高まります。**

それは、結果的に赴任後の適応を高めます。  
また、赴任直後に人事担当者、あるいは上司の方等が確認することで、ご本人、ご家族には強い安心となるでしょう。

\*\*\*\*\*

先行適応は上に述べたように、「**漠然とした不安感**」が支配します。

この不安感は企業の「マネジメント」によってコントロールが可能です。

つづく