

「海外駐在員のメンタルリスクについて」

海外進出が加速している。

連日、多くの進出のニュースが新聞に掲載されている一方で、実際は進出した企業の撤退が多いことはあまり知られていない。そこには現地事業補の業績目算の誤りや準備不足、取引・合弁会社との行き違いなど、複雑な理由があるが、その裏には海外駐在員のメンタルヘルス不調が関係していることが多いのが実情だ。

私は、日々、海外駐在員自身からの相談を受けている。医療相談とはいえ、そのほとんどが、業務に絡んだ問題やプライベートな問題が隠されている。大きな責任を担って渡航する駐在員は総じてタフであるが、そのタフさは、身の変調があっても病状を否認したり、疲労を自覚しないということと表裏一体であることを忘れてはならない。

日本企業の海外事業は、経済環境や法的環境が大きく展開を左右するが、その運営を任されているのは「人」であり、その駐在員や帯同家族の健康、特に精神的健康が業績を左右していることを、私は毎日思い知らされている。

しかし企業側は、その事実を知る由もなく、「健康そうで、仕事ができそうな社員」を次々と送り込んでいく。そこには、もし海外で心身の不調があれば、帰任させれば良いという安易な考えが、特に日本企業には強く根付いている。

海外駐在員のメンタルヘルス不調の発現理論

30年前、海外駐在員のストレスは日本にいるときの3倍、疾病発症率も3倍と言われていた。その当時は正確なデータもなく、そのように想像されていた。

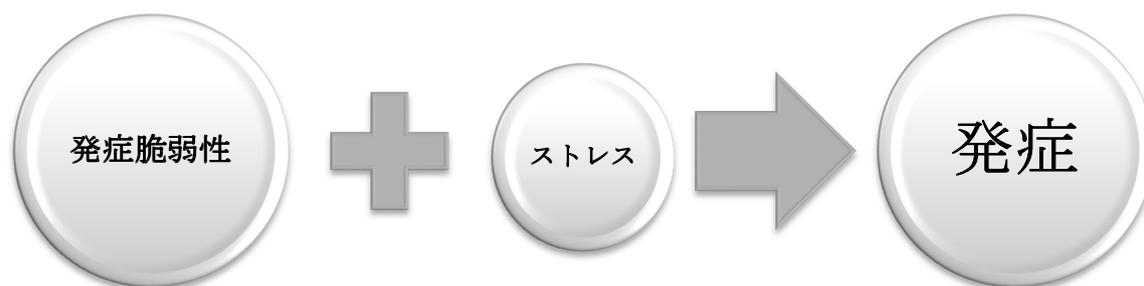
不調の発症は、身体的にも精神的にも、以下のような原因で起きる。すなわち、誰もが持つ、何らかの疾病に対する発症の脆弱性が、ストレスがトリガーとなって発症するのである。これをストレス脆弱性理論と言うが、これは例えば暴飲暴食をしても何の生活習慣病にならない人もいれば、食生活や運動に気を遣って生活していたにもかかわらず、糖尿病や高血圧になる人がいることを想像すれば良く理解できるだろう。



この発症脆弱性は、現在もっぱら遺伝子研究によって説明されようとしているが、実際は、疾病の発症は、ほとんどが複合的な原因であるため、何かひとつの原因を特定することは困難である。

これを精神疾患、あるいは疾患レベルに達しない subclinical なメンタルヘルス不調に当てはめてみよう。

私は、海外赴任が決まった社員に対して渡航前面談を行い、その社員に過大な負荷がかかった時のメンタルヘルス不調の発症リスクを推定しているが、面談時点で健康に見える社員の発症リスクは、23%程度であり、この5年間大きな変動はない。これは、渡航予定社員のうち、80%以上は強い負荷がかかっても健康状態が保てるだろう予測できるが、一方、20%の社員は、何らかの既往症や家族歴を持ち、あるいはすでに精神科治療歴があるなど、脆弱性を持つということである。その脆弱性は見かけでは分らないが、この20%の社員は、何らかの負荷により、時には些細な出来事がトリガーとなって、何らかの精神的不調に陥ることを示唆している。



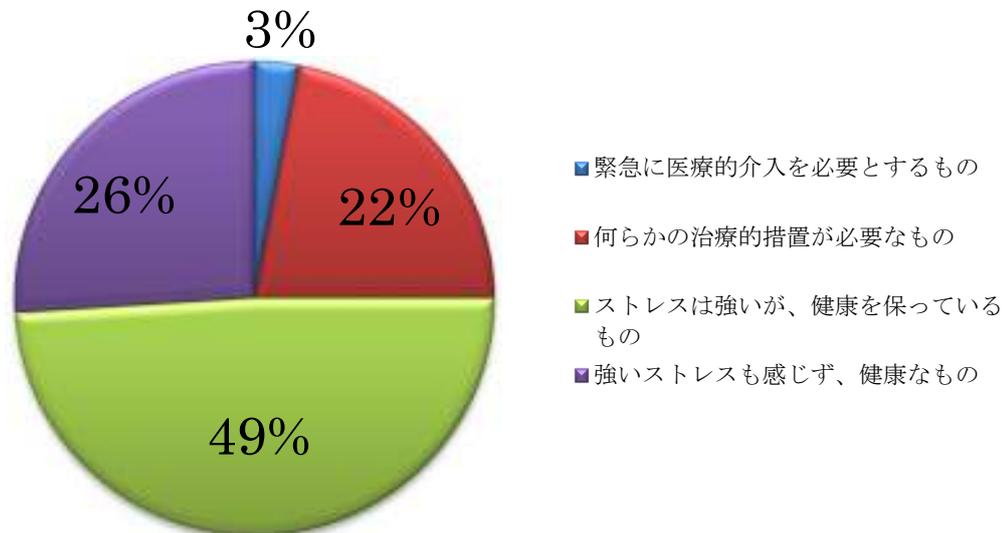
海外駐在員のメンタルヘルスの現状

一方、私たちは、駐在中の社員に対する精神科健康診断を実施しているが、その結果は、この5年間ほぼ一定である。これは以前言われていた、「3倍の発症率」という感覚に近い結果だ。

この3%の「緊急に医療的介入を必要とするもの」とは、うつ病などを発症し、自殺の危険性があるほどに悪化しているものであり、「何らかの治療的措置が必要なもの」とは、薬物療法や休養が必要な状態あるものである。残りの75%は、「大変だが健康状態を保ちがなげられている」というものであり、これらの割合は、渡航前面談の結果とほぼ同じであることは興味深い。

しかし、この精神的な危機は、赴任中ずっと続いているわけではない。心身の不調は、赴任後6ヶ月から2年の間に多く、またその状態は状況により大きく変化している。

精神科健康診断（m-Doc）の結果



先行適応という問題

先行適応とは聞き慣れない用語かもしれない。これは、赴任前に見られる適応性のことである。先行適応は単に環境適応のことを指さない。手を上げておきながら、不安感が強まり、時には直前になって「実は赴任したくない」というものや、適応性が低く赴任しても業績が上がらないだろうと予測されるものを合わせて先行適応性が低いという言い方をする。

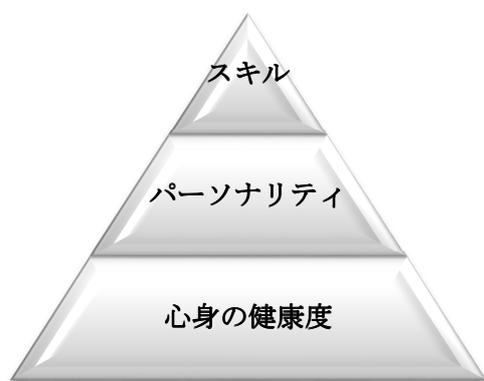
最近の大学生は、海外志向が低いと言われているが、実際はそうともいえないようだ。海外売上高の高い企業では海外志向の強い社員が多いという調査結果もある。しかし実際は、海外に赴任する段になって拒否する社員が増えたと嘆く人事も多い。拒否をする理由として多いのは、「赴任しても出世しないから」「赴任しても手当が付かないから」「家族のサポートがないから」というものだ。これが先行適応性を低下させていることも知っておくべきであろう。

海外駐在員の選抜は、80%の企業が人事部ではなく、事業部門ごとに決めている。56.6%の企業が「業務遂行能力」を重視し、「それまでの業績・経験」を重視する企業は15.7%にすぎないという調査がある。語学力を重視している企業は、わずかに3.6%である。これは、スキルを重視して海外赴任者を選んでいるという結果である。

先行適応性が低いと、赴任中のストレスは倍増し、脆弱性の高いものから順番に、何らかのメンタルヘルス不調を呈することから、この先行適応性を評価しておくことも重要なことである。

海外駐在員の選抜方法

では、企業はどのような社員を海外に赴任させれば良いのか？スキルを重視しても、健康状態が悪ければ、業績は上がらない。業務によっては、チームワークを乱す社員がいると、スキルに関わらず海外事業所の発展は遅れる。私はいつも、基本的に以下のようなイメージを持って選抜することを勧めている。



スキルがあっても、パーソナリティに強い偏りがあったり、健康障害のリスクがあると、赴任しても2年以内に帰任させざるを得ないという可能性が生じる。そのコストは多大であることは言うまでもないが、海外事業の撤退までに追い込まれる事例もあり、その選抜には十分な慎重さが求められる。

スキルについては、業務ごと、職場で判断するほかはないが、社内でその下層にあるパーソナリティや健康度を評価することはできない。そこには、本人ですら気がつかない多くのプライベートな要因が内包されているからである。

そこで、私たちはこれまでの経験から、海外駐在員としてふさわしい、柔軟な思考と行動力を持ち、自己主張や適応性を測定する評価テストを開発したが、そのテストは、疾病発病リスクとともに、パーソナリティの評価もしながら、可否判断や人材育成に役立っている。これは高度な心理学的、精神医学的理論に基づいているが、その判断は、業種や職責、渡航先の環境によっても異なるため、企業としてのポリシーや今後の展開についての考え方までヒアリングを行いながら慎重に評価することが多い。

海外駐在員のメンタルリスクについて

海外事業を成功させるのは人材である。大きな責務を担う海外駐在員をそのスキルや経験だけで選んではならない。その人材を支える可変的な健康状態のリスクを読むことが、今、日本企業に求められている。健康度の高い駐在員で構成される事業所の業績は良好である。精神科医にとって、メンタルリスクは見えざるリスクではない。海外に進出し、順調に展開していくために、私たちは協力をしていきたいと考えている。