

みずほ銀行原稿

グローバル人材の育成戦略

2014年7月27日

佐野秀典

マレーシア駐在 33歳男性

ある日、男性駐在員から相談が入った。マレーシアには3年間滞在している、33歳独身男性。彼はとある大企業の営業担当で、中国を除く東南アジアで広範囲にわたって現地の取引先企業を回っていた。明朗快活、素直で外向的な性格で、上司だけでなく、どこの取引先企業の外国人担当者にも好かれていた。

日本本社からの評価も、赴任1年目を過ぎた頃から大変良く、もちろん業績は周囲の期待以上の結果を出していた。勤も良く、プライベートも身綺麗で、浮いた噂も聞いたことがない。

しかし彼は、明朗快活で外向的という周囲の見方とは反対に、内面的には神経質で予期不安が高かったため、いつまでも自信が持てず、人一倍周囲に好かれようとする傾向が強かった。優しい性格も災いして、周囲の誘いを断ることが苦手で、宴席やゴルフなど、誘いに応じて無理を重ねることも多かった。また、酒に弱いが過度な飲酒を続けていたが、若いこともあって、健康診断を受けて異常が見られても一時的なものと思い込み、再検査や精密検査を受けることはしなかった。

本社は、彼の元所属部署や他部署から、現地の上司を通じてだけでなく直接、頻繁に指示を出していたが、彼はそれらをそつなくこなしていたという。しかし健康管理については、日本の保健スタッフが毎年の健診結果を保管するだけで、再検査や精密検査の指示があることを見落とししていた。

相談はメールで入った。

「いつも大変お世話になっております。いつも情報提供をありがとうございます。こちらでも大変参考になっています。

しかしここ1年、仕事を休むことはないのですが、どうもだるさが抜けず、1日中眠気があります。夜は寝られず、この2日間は徹夜状態です。ミスも多く、大きな失敗が増えてきま

した。そのことは上司にも本社にも言っていません。もし言ったとしても、なんとかしろ！と叱られるだけなのが分かっているからです。

周りの人は私のことをおおらかな人間だと思っているようですが、本当はそんなことはなく、いつもビクビクしています。最近には私にばかり仕事が多いような気がするのですが、仕事ですのでガマンしています。任期が決まっていないので、これがいつまで続くかと思うとゆううつになります。4~5年は頑張りますが、もしいつまでも帰任の命令が出なければ退職しようと思っています。しかし帰任しても元の職場で同じポジションに戻ると思うので、そのとおりならやはり退職したいと考えています。でも先生、そのことは会社には黙っててください。

最近特に困っているのは、

- ① 不眠
- ② 全身倦怠感
- ③ 特に午前中のやる気のなさ
- ④ ボンヤリが続くこと

です。赴任前に先生に注意されたとおり、人に合わせて無理をしているせいかもしれません。私は人が思っているほどのできのいい人間ではないのですが、人一倍頑張らなきゃという気持ちと裏腹に、仕事をこなせない自分はいなくてもいいのではという気持ちも強いです。

これは愚痴なので、何もしてくれなくて結構です。聞いてくださってありがとうございます。マレーシアのサンセットは綺麗ですよ。また連絡します。」

その後、彼に電話をした。初めは元気そうな声だったが、「お客さんといっしょなので後で連絡します」とのことだった。健康診断の結果をPDFで送ること、こちらからの健康調査表に回答すること（これには心理テストも含めた）を伝え、連絡を待った。

驚くべき結果

送られてきた健康診断の結果はひどいものだった。61kgだった体重は78kgまで増え、中等度の脂質異常症はまだ許せるにしても、重度の肝障害と糖尿病、高血圧も重度のようだった。赴任前に、家族に糖尿病が多いから体重は維持し、健康診断の結果をこちらにも送るようにと指示していたが、健診は受けても結果は事業所を通じて会社に送るだけであった。若いからという過信があったと思うが、前年度の健診も同様に非常に悪かった。

また、心理テストの結果は単なる悩みという水準ではなく、「うつ病」の発症を示唆するも

のだった。メールから気付いてはいたが、「毎日死にたい気持ちが続いて困っている」という希死念慮、うつ病特有の「頭にマクがかかっているような気がして現実味がない」という精神運動抑制、早朝覚醒などが認められていた。

本人の了解を得て、現地の上司と話した。上司は、「私もずいぶん元気がないとは思っていたが、そういうことは知らなかった。申し訳ない。本人の健康を第一に考えたい」とのことだった。結局、本人のキャリアを傷つけないように、日本での会議を機会に一時帰国させ、2~3ヶ月の休養と治療、その後マレーシアに戻し、赴任継続については経過を見ながら判断するという結論に至った。

しかし彼はその後、マレーシアの地を踏むことはなく、結局長期療養の末、退職した。

身体面の評価とあるべき措置

過労、飲酒、過食による体重増加と塩分の過剰摂取、それに伴う脂質異常の悪化、肝機能障害、糖尿病、高血圧の発症と増悪。中国や東南アジアの駐在員にありがちな経過ではあるが、ここまで重度であることはあまりないという水準だった。これらは全て自覚症状のない疾患であるため、本人も知りようがなかったという面もあるが、前年度の結果から通常の医療的措置が取られていれば、ここまで悪化することはなかったであろう。

海外駐在員の健康管理にはいくつかの留意点がある。

- 病気になったら病院を受診するという日本の常識は通用せず、全て自己管理に任されるため、体重、血圧、飲酒については毎日行うよう習慣づけてから赴任させること。
- 欧米以外では宴席が多く、飲酒量は日本にいるときの2~3倍になるという前提で指導すること。
- 再検査、要精密検査となった際には、時期がずれても必ず受けさせること。また、その結果評価を厳密に行うこと。健康状態の評価はその健診結果しかないため、生活環境、業務環境などとの兼ね合いで悪化するリスクをある程度予測し、リスクに合わせた健康指導を行い、自己管理能力を高めるようにしていくこと。その発症/増悪リスクについて家族歴以外はあまり参考にならないため、詳細な家族歴を聴取しておくこと。
- 赴任地の食環境を知った上で、栄養指導を行っていくこと。駐在員は食事を選ぶことが出来ないという前提に立ち、総食事量の減量を勧める以外に有効策がない。必要な栄養を取ろうとさせる栄養指導は、ほとんどの場合体重増加を招くだけで逆効果となることが多い。
- 運動指導をしても、大気汚染の重度な地域では困難なことが多いため、エクササイズの詳細を指導すること。ゴルフは運動には入らないという意識で指導することが望まし

い。「毎週ゴルフに行ってるから健康です」というが、そうではない。

- 本社の保健スタッフ、産業医の責任は重い。専門知識のない駐在員にとって、最後の砦は産業医である。産業医には、最低、現地の生活環境、医療環境、業務環境を知った上で評価をすべきである。もはや手遅れとなって帰国するガン患者駐在員は多く、特にガンの早期発見には注力すべきである。
- ここ数年、すでに生活習慣病の治療を受けている駐在員予定者が急増している。候補が減少していること、拒否する社員が増えていることがその原因であるが、手当の削減、帰国後のポジションについての不満がその根底にある。

精神面での評価

自殺の危険性のある駐在員は 3%程度、医療介入が必要なほどの駐在員は 20%程度。しかも状態は一定していない。このことを念頭に置いていない限り、自殺や駐在中断は減少しない。

$$\text{発症} = \frac{\text{遺伝負因} \times \text{ストレッサー} \times \text{レジリアンス} \times \text{未知の因子}}{\text{葛藤解決能力}}$$

- 葛藤解決能力は知的資質の一つであり、理性的、論理的であるだけでなく、前向きな考え方、内面的な葛藤に直面する勇気などの認知様式も関係する。この正確な定量化は困難であるが、知能検査の一部によってある程度は推測することができる。葛藤解決力が高いと発症リスクは減少する。
- 遺伝負因や既往歴。実は駐在中の発症は再発であることが半数以上であり、初発は少数派であることを知っておく必要がある。駐在員として選抜する際には、その聴取は必須であるが、社内でそれを打ち明ける駐在員予定者は少ない。血縁者に精神障害のあるものの将来的な発症リスクは高いが、もちろんそれをもって差別的に評価してはならない。しかし、第1親等、第2親等にどのような病気があると、本人の発症リスクはこのくらいという研究結果は山ほどある。
- ストレッサー。海外生活、海外業務においてストレスは不可避であり、緩和することもできないという前提に立って評価をすべきである。特に、予期できない突然の出来事が連発すること、頻回に極端な緊張を強いられること、身体的緊張と疲労が慢性化することなど、評価者は国内とは異なるストレッサーがあることを忘れてはならない。
- レジリアンスとは、ストレス状態に陥ってから元の状態に戻す力と速度のことをいう。弾力性と言い換えてもいいかもしれない。海外ではストレッサーを避けることはできないわけであるから、このレジリアンスこそ重要な要素と言える。これは先天的な部分

も大きいですが、トレーニングによって向上させることができる。

- 未知の因子。これは次々と発見される新しい知見である。ビタミン B の活性によって精神病（統合失調症）の発症が左右される、うつ病の発症にはシナプス間のセロトニンの問題よりも神経成長因子の関与が重要であることなど、十分なコンセンサスは得られていないものの、次々と新しい事実が発見される。悩みと病気を分かちものとして、そのような未知の因子について知っておくことも重要であろう。

組織的問題

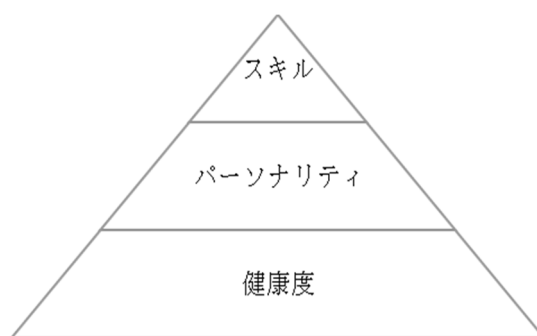
日本企業の現地化は想像以上に遅れており、もはや机上の空論となり果てている企業は多い。現地化のプロセスで、独特な日本企業の文化、しくみ、伝統、忠誠心などの見えないルール、暗黙の関係を理解させることは難しい。現地人による企業であると割り切って、それらを持ち込まないという方法もあるが、まもなく齟齬が生じることはどの企業も経験しているとはいえ、解決することができないでいる。特に、インドなどで合弁企業として設立した会社ではそれが顕著であり、これがインド進出を加速できない理由であるようにも見える。

私の個人的見解では、本社という組織が、一丸となって海外事業所を応援しない、場合によっては無関心であることが最も大きな原因であるように感じる。なぜこれほどまでに駐在員は孤独を感じているのか、ないがしろにはしていないのになぜこんなに疎外感を感じるのか、ということはその根拠の一つである。

国際労務部など、社内で海外事業所を統括してマネージメントしていく部署を独立させて社長の直下に付けている日本企業は少ない。国内事業部の 1 部門として、あるいは統括部署のないまま、担当役員の下展開を急ぐ企業もある。しかし、煩雑な手続き、地域ごとの事情、赴任中の管理などは、専門的知識以上に本社機能として海外事業所の管理経験が必須である。そのような企業は、コスト削減という流れの中の成り行き上の結果だというのが、コスト削減にはなっておらず、多くのチャンスロスの原因となっているという事実の認識が不足していることは否めない。

グローバル要員の発掘

グローバル人材は、メジャーリーガーのような存在である。その人材の適性から、どこで、どんなポジションに、何年就いたら良いかということを考えなくてはならない。準備期間は3年間で適当であろう。



- ① 適材と思われる人材の潜在力を定量化する。そこにはこれまで述べてきたさまざまな軸があり、先天的でトレーニングによって向上させにくい軸については、そもそもそれを持った人材を選ぶことが必要である。トレーニングによって弱い部分を強くするというイメージを持ちがちであるが、心理学的には、強い部分をより強化することによって全体の底上げを図るほうが早い場合もあり、そちらを重視することが多い。これらはある種の研修に入れるよりも、個別にテーマを与えながら現在の業務を続行させるというコーチングに近い方法を用いる方が現実的である。
- ② 人の能力は、年齢によって開花する時期が異なる。中学生時代に秀才だった同級生が、ランクの高い大学や企業に就職しているとは限らず、ある時期活躍した同僚が、いつしか仕事のできない人になっていることもある。逆に、勉強のできなかつた同級生が非常に優秀なビジネスマンとなっていることもある。駐在員の選抜には、そのような経時的変化を読む必要がある。この頃多い、複数回赴任経験者の再赴任などがそうである。経験を買って選抜したが、すでにピークを過ぎていたために、期待したほどの成果が上げられなかったというのはその一例である。
- ③ 3年間のコーチングを用いたセルフトレーニングを積み、その結果を評価し、適所につける。その間、身体的、精神的な健康管理の方法を学ぶ必要もある。自己管理能力を身につけ、赴任後も健康状態を保つ。もちろん健康は自己管理が原則であるが、送り出す側、現地の事業所共に、駐在員の健康管理を慎重に丁寧に行わなくてはならない。健康は自己管理するよりも、管理させる方が楽であることもあるが、会社側には、安全配慮義務があるからである。

終わりに

以上、ケーススタディからグローバル人材の育成戦略について述べてきたが、海外展開を急ぐのであれば、あるいは発展させるためには、スキルのみを重視した駐在員選抜は禁物である。また、正確な評価なしに、パーソナリティや健康度を判断してはならない。特に同じ職場で働いている上司には、スキル以外の部分の正確な評価はできないと考えたほうが良いだろう。医者が自分自身の病気や家族の病気に気付かないのと同じで、距離が近いと正確な

評価はできないものである。

世界はどんどん変化している。日本企業の考え方の変化よりも速く。決めるのが遅い、実行するのが遅いという日本企業の性質についていろいろ考えるのもよいが、それはそれとして、グローバル要員の育成は、今すぐにすべきだと思う。