

## 駐在員のメンタル危機、3つの要因

MD. ネット 佐野秀典

企業としては、では、誰を選んだらうまくいくのか？という疑問が生じて当然だろう。今回は、中国に的を絞り、駐在員に付きまとう、さまざまなメンタル不調の要因。これを3つに分けて考えてみよう。

### ① 環境要因

言葉や習慣、ビジネス環境の変化、現地スタッフとの葛藤、日本人同士の人間関係。駐在員にとっては、帯同家族や日本に残してきたご家族のトラブルもまた環境要因として重くのしかかっている。

「文化が違いますからね、大変でしょうね」という、大方の見方とは少し違い、駐在員本人が、文化の違いに悩み、相談するということはほとんどない。しかし、言語や文化、社会体制の違いがベースになっている問題は多い。青天の霹靂と表現される、突然の法律の変更、突然の合弁解消。信頼していたローカルスタッフの突然の転職。これらがきっかけとなって、抑うつ状態に陥る駐在員は多い。

しかし、これらの出来事そのものがメンタル危機の原因とはなっていないことは、これまで述べてきたとおりだ。駐在員はタフである。さまざまな選択肢を持ち、即座に、柔軟に対応している。トラブルのリスクヘッジにも、かなり気を遣っている。

問題は、そのトラブルそのものにあるわけではない。多くの駐在員が口をそろえて訴えるのは、取り残された自分、孤立、孤独である。トラブルが発生しても、協力者が思いのほか少ないのである。最も頼りとしている日本の本社が自分の主張を取り入れてくれない、突き放されたり、無視されたりと感じた時に、健康な心理は一気にグレーゾーン、ブラックゾーンに入っていく。

一方、日本の本社の言い分は違う。本社としては、理解も十分にしているし、できる限り一緒に考えて乗り越えようとしているし、決して無視などはしていない。この想いの相違は、思春期の親子関係に似ている。親が何をしたかということより、子どもがどう

感じているかが問題であるということと似ているのである。

普段から雑談や仕事以外の話題でコミュニケーションをとっていると、感情表現は素直になり、分かりあっているという信頼関係は醸成されるが、大手企業には担当者の人事異動はつきものである。良好でもその関係は期限付きであることが明白な場合も多い。また、駐在員は弱みを見せない。仕事ができないと思われたくないからである。本社とのコミュニケーションがどうしても表面的になりがちなのは、そのような防衛が働いているからである。

自殺者のたった1%しか社内の相談窓口を利用していないという事実も、これを反映している。これはスクールカウンセラーと同様の傾向だ。スクールカウンセラーに相談に行く子どもが最も気にしているのは、友達の目であり、プライバシーの漏洩である。相談窓口は第三者であるべきである、という私の主張は、こうした理由からである。

中国駐在員のメンタルヘルス不調のきっかけは、中国内の独特の環境であるかもしれないが、原因は実は社内にある。現地と本社の温度差からくる孤独。これが環境要因そのものなのである。

## ② 性格要因

「明るく、社交的で、体育会系。細かいことは気にしない、人のいいやつ」。  
こういう社員は中国駐在には最適である、といたいところであるが、MD ネットに寄せられる相談にはこうした性格の駐在員本人からも多い。人は見た目では分からない。こうした社員には、実は周囲に対して過敏で、取り越し苦労が多く、不安や緊張感が高いという一面を持ち合わせていることが往々にしてあるのである。「私のことを神経質と思っている人はほとんどいないと思いますよ」と言われることは多い。

「まじめで、責任感が強く、一度決めたらやりとおす」という社員にとっても、中国はきつい。予想外の変化に戸惑うのである。即座に対応を取ろうと思っても、本社からは「待て」のサイン。真面目であるが故に、考え込み、巡り巡って自分の責任に帰してしまったり、すでに意欲は低下し、気分はゆううつになってしまっている。

私が出会った中国駐在員で、性格的に問題があったなどという方は全くいない。さすが社運を背負ってきているだけある、知的で、社会性が高く、センスの良い人たちばかりである。

これまで、長い間、うつ病には「病前性格」があるといわれてきたが、最近になりそれは疑問視されている。20年前に見られた典型的なうつ病は減ってきているというのも理由のひとつかもしれない。こと中国駐在員に限っては、性格タイプで適不適を判断することはできない。

「性格とは、その人の考え方、感じ方に基づいた行動パターンである」という定義を採用すれば、上司に見せる行動と、部下に見せる行動、家族に見せる行動など、相手によってそのパターンが大きく違うことは不自然ではない。社内での性格は、その人全体の一側面にすぎないのである。

もちろん、どこに行っても嫌われる社員なら、中国駐在員には適さないであろう。仕事が誰よりもおそく、誰よりも失敗の多い社員も適さないのは当然である。私はそのような駐在員に出会ったことはないが。

中国駐在員を性格で選ぶなら、要点はこの3つだろう。

一つは、モチベーションが高い人

もう一つは、準備を怠らない人

そして、社交的で、柔軟な思考ができる人である。

最近、「いやいや赴任」、「隠れいやいや赴任」が増えている。案の定、しばしば理由を付けては帰国し、仕事に集中できない。モチベーションが実は低かった、というのはメンタル危機に陥った駐在員が後になって話すことであるが、これを高める方法でぜひ取り入れていただきたいのが、経営首脳陣、特に代表者との面談である。社長の言葉は、何にも代えがたい威力を持っている。社運を背負って中国に行けというと、プレッシャーがかかるからと遠慮する場合もあるというが、選ばれし社員に必要なことは社員としての誇りである。これが功を奏しているケースは多い。

最近になって、準備不足での中国進出が増えている。時間がないからだ。しかし、準備を怠り、情報が実は十分ではなかったと嘆いても後の祭りである。中国ビジネスは厳しい。

準備は事業に関することばかりではない。言葉や文化、特に歴史を理解するといったことも大変重要である。準備不足で中国進出を図るのは、砂漠の真ん中に一人下ろされるのに似ている。どちらが前で、どちらが後ろなのか、分からずに途方に暮れて

いる駐在員が増えている。性格も大切であるが、準備があつて初めて性格が活きるということも忘れてはならない。先日タイで、ある方から、日本人ほど滞在地の歴史を勉強してこない人種は珍しいといわれた。欧米人はかなり勉強してくるそうだ。

中国で成功している企業の人たちには、ある共通した傾向がある。物腰が柔らかく、上品で、考え方が柔軟であるという性格傾向である。反日感情の強い地域では特に、日本人は威張っている、中国人をばかにしている、と何事も中国人から被害的に受け取られることが多い。丁寧にしても、横柄だと思われることもある。こういう印象を与えてしまうと、その先はないと思つていい。また、中国人は、男性でも、日本人はおしゃれであるという印象を持っている。成功している駐在員の身なりが上品であることは、偶然ではないだろう。ただし、時計など、超高級品を身に付けていると、それがイヤミに映ることもあるので注意したい。

「柔軟性」は知性の現れである。柔軟であるということは、多くの選択肢を瞬時に思い浮かべ、頭の中で帰納と演繹を繰り返し、実行できるということである。そして、柔軟性は対人関係の良好さを保つことなしには維持できない。この選択肢には、当然、現地の社内外、本社の人が含まれるからである。また、個人的な信念より、社員としての目的意識が明確であることも柔軟性の維持には重要である。柔軟性と風見鶏的行動は紙一重であるからである。

### ③ 疾病要因

中国駐在員のメンタル危機に、隠された要因があることは多い。それは私が疾病要因と呼んでいる、メンタル疾患のかかりやすさである。

一つの例を挙げよう。ある暴動に巻き込まれた2人の駐在員がいた。いずれも優秀な社員だった。業績も良かった。命からがら逃げてきた2人はその暴動に大変なショックを受けた。そして、しばらく仕事は手に付かなくなった。

そのうちの一人は、1週間もしないうちに仕事に取りかかった。緊張は強く、不安だったが、そのうち心のもやもやは薄らぎ、3週間目にはいつも通りに仕事ができるようになった。

しかし、もう一人は違った。全身がだるく、頭はぼんやりとして、仕事のことなど考えられなかった。本社の上司も、ひどい目に会ったんだから仕方がないと休養を勧めてくれた。しかし、状態は良くならず、結局その暴動から2か月目に、帰国することになった。

た。

同じような経験をしても、人それぞれ心理的反応は異なるものである。それを人間的に強いとか弱いと表現する人もいる。経験のせいにする人もいる。まさか、あいつがこうなるなんて、と周囲が予想しなかった結末になることは、中国駐在員に多い。

しかし、精神医学的には、人にはそれぞれ異なる、「見えざる臨界線」のようなものがあり、それを一度越えてしまうと「発症」し、なかなか回復しないという考え方をする。精神科医は、予め心理的なバックグラウンドを理解することで、その人に強い刺激が加わった時に、どのような反応が出るかを推測できるからである。

私が中国に進出しようとする企業に対して、駐在員の赴任前メンタルチェックを強く勧めるのはそういう理由からである。

予め、その駐在員の心理的な傾向、性格や考え方、感じ方、これまでの生活歴などから、臨界線の高さを推定し、心理的負荷がこのようにかかったら、こういう「状態」になる、あるいはこういう「症状」が出るだろうということが、ある程度推測できるのである。これに**グローバル IQ®**という特殊なテストを用いる。

<http://www.md-net.co.jp/service/giq.html>

このケースの、帰国した駐在員には、8年前から軽い抑うつ状態の反復があった。それは会社を休むわけでも、外見上わかるわけでもない、軽い症状だった。この暴動のあった時期は、「いつも調子が悪い」という2月の出来事だった。それ以前から寝つきの悪さは慢性化していたという。中国駐在員が帰国するほどメンタル不調が進むというときには、このような何らかの症状の反復が赴任前からあることが多い。しかし、これは本人が自覚しているとは限らない。このような反復性は、**グローバル IQ®**上で明瞭に現れることもあり、それが滞在中のフォローアップする際の重要な手掛かりになることは多い。

具合が悪ければ帰国させればいいのか？

一度赴任してしまうと、駐在員は後戻りすることができない。帰国すればいいじゃないかというが、それまで培ってきた人脈は、中国の場合個人対個人という関係も多く、簡単に交代などできないからである。また、帰国するといっても、交代の社員が来るのは平均で2か月後である。自殺サインが出てから、25%の人が1か月以内に亡くなっ

ている。また70%の人は3か月以内に亡くなっているのである。交代にかかる2か月間は、ゴールデンタイムともいえる期間なのである。だから、具合が悪くなったら帰国させればよいと人事担当者は安易に考えてはならない。時間がないからである。

しかし、予めその駐在員の「見えざる臨界線」を推定し、反応の仕方が読めればどうだろう。そして、精神科医との赴任前からコミュニケーションを図っていたら。駐在員からのメールは、相談ごとではない。雑談のようなメールも多い。しかし、その行間には、さまざまなサインが現れているのである。

一般に、海外駐在員には、「否認」が強い。弱みを見せないということではなく、たとえそれが何かの症状であったとしても、「そんなはずはない」し、「気のせいだ」と強く信じている。

ある駐在員のメールを引用しよう。彼は蘇州に行く前は飲酒習慣のない人だった。これは赴任後4か月目のメールである。(フィクションです、念のため)

『先生、蘇州はずいぶん寒くなってきましたよ。上海まで遊びに行く気もしなくなっちゃって、この前おっしゃってたお店にはまだ行っていません。彼女とは約束だけで、ずっと行かないので怒られちゃいました(笑)。

仕事の方は相変わらず、ポチポチってところですかね。いろいろありますが、何とかやっています(笑)。寒くなってからは、誘われても外に行く気がしないので、なんとなくアパートでネット見ながらお酒を飲むのが楽しみになりました。なんか急に飲めるようになっちゃって。飲めないのもキツイですしね。商談なんか。(以下続く)』

その後、さらに3か月がたった頃、社内でトラブルがあった。その頃から、彼の飲酒の仕方には大きな変化が出た。ブラックアウトである。

酩酊時に上司に送ったメールについて、その内容も、送ったことそれ自体も覚えていないし、思い出せないという。幸い、内容はまともであったらしいが。このようなブラックアウト(酩酊時記憶脱落)は、断酒しなければ数年後、高率にアルコール依存症に進展する。また、赴任前の彼の状態から考えれば、赴任3か月後の状態は、交感神経系の身体症状が反復され、緊張は持続しており、予期不安もしばしば強まっていたため、注意していたところであった。彼には、15年前の大学を卒業する頃、パニック発作と思われる症状が頻繁に出ていた時期があり、その後は全く出現しなかったものの、ひそかにその発作を恐れていることは知っていた。中国に赴任すれば、緊張は高ま

る。もしかしたら何らかの症状が出るかもしれないことは予想できていたし、彼との共通理解もあった。現在は、緊張症状の訴えは弱くても、それがアルコール問題で出現したといえる状況である。

その後、彼は飲酒量の急増を認め、勧めに応じてあっさりとお酒をやめた。商談の時も、乾杯だけであとはウーロン茶で済ませているという。緊張に対しては、不安の内容を明確にしながら、打ち消さずに目先のすべきことに集中するという、行動本位の生活態度を意識するようにアドバイスをおこなった。森田療法的アプローチである。

現在、彼は元気に赴任3年目を迎えた。結局は何事も起こらなかった。仕事は順調で、今や会社として欠かせない人材となっている。

中国へ送り込む社員を多くの中から選ぶほどの企業は少ない。ほとんどが、企業側も本人も選択の余地なく赴任していく。中国という環境は、メンタルトラブル発生の要因となりうるが、原因は「駐在員の孤独」である。予防の中心は、性格を鍛えることではない。コミュニケーションを密にしながら孤独を防ぎ、予め問題の出方を予測したうえで発症前に手を打つことである。

メンタル危機に陥っているかどうかの判断は、おそらく精神科医にしかできないだろう。はじめはすべて身体症状だからである。

百歩譲っても、中国駐在員の相談窓口は医師、これは鉄則だ。

2008年春から50人以下の小規模事業所でも、メンタルヘルスケア体制を整えなければならなくなった。日本企業の中国への進出は加速している。

しかし、進出企業の増加の影で、重要な責務を担った駐在員のメンタル危機から撤退を余儀なくされた企業が多いことをご存じだろうか？