

メンタルヘルス不調は経営リスク

(株)MD.ネット
 専務取締役 **渡辺ユキノ**
 Watanabe, Yukino

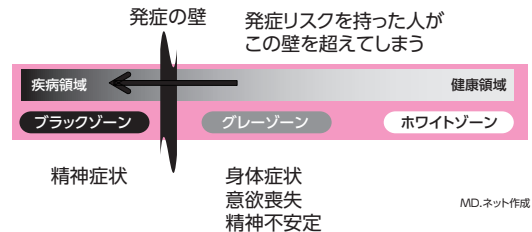
増えるグレーゾーンメンタル

海外駐在員の「メンタルヘルス不調」は精神症状だけでなく、身体症状、精神不安定や意欲喪失なども含めた、より広義な概念として解釈されるべきであろう。

われわれはメンタルヘルスコンディションを3段階(図1)に分けているが、最近、病気とも健康的ともいえない、いわゆる「グレーゾーンメンタル」が増加している。米国には「海外に送り出す人員の30~50%に見られる」との研究報告もあるが、われわれの調査でも30%を超えている。

駐在員のメンタルヘルス不調の増加は、ブラックゾーンメンタル(発症、あるいは発症が懸念される状態)の増加というよりも、急速なグローバル化のはざままで葛藤を抱えたグレーゾーンが増加していると指摘するほうがより現実的かもしれない。したがって、たとえ不調の訴えが聞こえなくても問題がないということではなく、

図1 メンタルヘルスコンディションの3段階



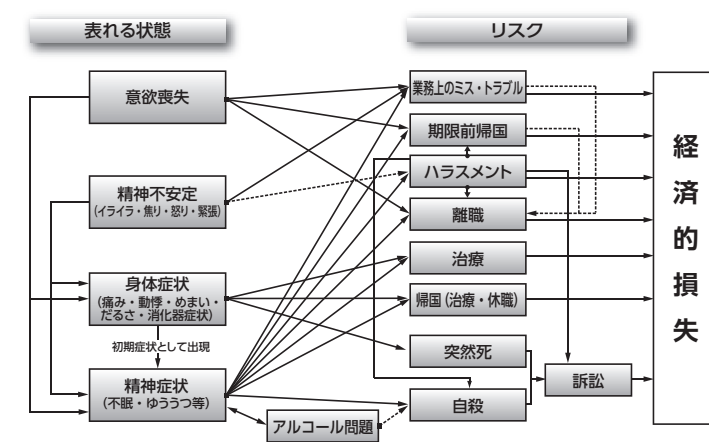
潜在的なリスクは存在し進行しているという視点が必要だ。

発症した駐在員が出れば、対応するために多くの関係者が時間をとられる。これに関連する費用はもちろん、派遣に要したコスト、業務上のチャンスロスなど、ブラックゾーンは多様で多大な経済的損失を発生させる(図2)。

グレーゾーンがもたらすリスクも大きい。図2に示すように、ミス、トラブル、品質・サービスの低下など、コンディションの悪さが「経営上の問題」となって表面化することが多い。最近では、海外事業所人員の増加に比例して、ハラスメントトラブルも顕在化しつつある。海外事業所内の人間関係にとどまらず、国境を越えて関係部署、取引業者間、家族においてはコミュニティ間での訴えがあるが、加害者・被害者双方にメンタルヘルス不調との関係性は切り離せない。これもその後の対応に時間もコストも予想以上にかかる。

このように海外では限られた人員が重要な責務を担うだけに、駐在員のメンタルヘルス不調は国内以上に経営リスクに直結しやすい。メンタルヘルスの問題は表面化しにくく潜在的であるため、時に本人の専門力、性格の問題と思われるがちだが、発症したために不適應になったり、能力が十分に発揮できないというケースも多く、慎重な評価が必要だ。

図2 海外メンタル不調リスクマップ



うした例はこれまで数多く目にしてきた。

ただし、発症リスクが高いから海外業務の適性がないということでない。正しく把握することが大事で、結果、企業としてはフォローアップに、本人は自己管理の上で実に有益である。身体面に加え心の健康状態も、駐在前、そして駐在中も、定期的に把握していくことが重要不可欠である。

2つ目は、駐在員の内的適応

負担への配慮である。海外業務という外的な適応だけでなく、駐在員は国内業務という内的な適応とも戦っている。いわば「ジャパンストレス」である。最近では、この「ジャパンストレス」を過重業務として訴える駐在員が多い。海外から日本の業務にも適応することはかなりハードで、ぜひとも一層の理解と配慮をお願いしたい。

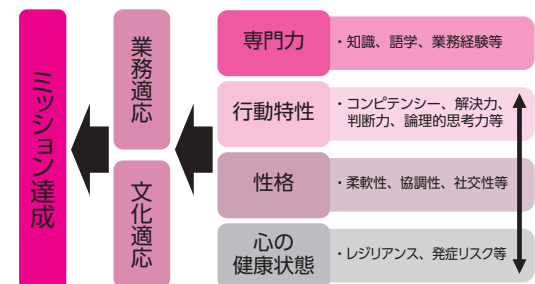
3つ目は、図3にも示した海外駐在のミッションとタスクの具体化である。これらが具体的にでない企業は想像以上に多い。具体的に明示されている企業ほど駐在員のメンタルヘルスコンディションは良い。優先順位が明確となり葛藤や混乱が避けられるからだろう。また、能力の発揮に集中でき、達成感が積み重なることもメンタルヘルスコンディションを健全に保っている一因ではないかと思う。

リスク回避にどう取り組むか

メンタルヘルス不調と経営リスクの関係を述べたが、以下に、実際に経営リスクを回避するための取り組みを提案したい。

まず、われわれは海外適性を図3に示すように①専門力、②行動特性、③性格、④心の健康状態(ストレス弾力性や潜在的に持つ発症のしやすさなど)の4要因で捉え、これらが海外の業務、文化に適應できるか、その結果ミッションを達成できるかという観点で、②から④の部分の評価している。特に、発症リスクの評価は重要だ。たとえ経験豊富、語学堪能で性格的にも申し分ない駐在員であっても、発症リスクが高ければその力を発揮することができない。そ

図3 海外適応性判断のスキーム



われわれは、メンタルヘルスへの取り組みは経営のリスク回避という側面のみならず、日本経済を担う人材育成につながり、そのことがグローバル経営の基盤、原動力となると信じている。本稿の視点がグローバル経営推進の一助になれば幸いである。