

「グローバル人材」の選抜と育成 もう一つの視点

(1) —精神科医からの提言—

株式会社 MD. ネット 代表取締役社長
医学博士 精神保健指定医 精神科専門医
佐野 秀典

◆精神科医として感じる「グローバル人材」のいま

いわゆる「グローバル人材」は、国際競争を生き抜く鍵だ。海外進出、あるいは海外企業との取引を余儀なくされている昨今の日本企業にとって喫緊の課題であるのは間違いない。

ただし、私は本音を言うと、この「グローバル人材」という表現に違和感を覚えることがある。

そもそもこの「グローバル人材」。定義も出され、人物像の輪郭もはっきりしてきた。様々な専門家が様々なグローバル人材論を展開するが、大枠以下のような資質だろう。

- 決断力、行動力を備えた真のリーダーたる資質
 - 交渉や議論を可能にするだけの語学力
 - 文化の違いの本質を素早く理解し、相手の本音をつかめる共感性
 - 臨機応変に行動できる柔軟な思考
 - 諦めない、粘り強さ
- など。

もちろん、論客それぞれの経験に立てば、「これがグローバル人材に必要な資質」は限りなくある。しかし、いま一度考え直してほしい。

上にあげるような資質は、語学をのぞけば、職業を問わず（もちろん医師であっても）、仕事をしていく上で必要不可欠な資質ではなかろうか。仕事という鍛錬の場を通じ、時に悩み、喜び、己の長所短所に向き合い、日々自問自答しながら時間をかけて自ら育んでいく資質だと思う。

専門性も語学も必要。だが、専門的スキルや語学力が高い人材が集まれば、果たして日本企業の海外事業は発展するのか？

専門能力の評価や性格的適性の評価、自己啓発的な研修等に「グローバル人材」の育成、評価が傾倒してはいないだろうか。

何千人という海外駐在員の「先生、実は、、、」という本音に常に向き合ってきた医師（精神科医）としての私には、海外とビジネスで真っ向勝負をするために絶対に必要な条件に対する視点が欠けているように思えてならない。医師だからそう思うのかもしれないが、医師だからこそ見える側面だとも思っている。

実際、10年近く海外駐在員を見てきたが、医師としてみても、専門スキル中心の駐在員選抜を行っている企業には、事業上の失敗が多い。また期待された能力が十分に発揮されなかったケースもある。

海外で事業を成功させたと評価される人たち、また、まさに今奮闘の途中にある人たち。一方で、何らかの問題で任務を全うできなかった人。いろいろな海外駐在員を想像して欲しい。そこにはそれぞれスキルの優劣、漠然としたパーソナリティの傾向、時には運・不運などが関係し、会社に貢献できたものやそうでないもの、いろいろなケースがあるが、それぞれの行く末を分ける、ある絶対的な条件があるのだ。

Case Study ①

製造業。35歳男性 R さん。子どもが生まれたばかりということもあって、単身で中国広州近郊の工場に赴任した。社交的で親しみやすく、行動的な性格で、日本の事業所では評判が良かった。体育会系でお酒好き。社内はもちろん、社外にも交友関係が広がった。

中国の事業所では2000人以上のローカルスタッフをマネージメントしなくてはならず不安は感じていたが、日本人スタッフも10人おり、偶然、日本で同じ職場出身の先輩と同期がいた。ローカルスタッフのマネージメント以外、日本で従事してきた業務と大差はなかったため、高い意欲を持って赴任をした。

赴任から半年が過ぎた頃、Rは「赴任して良かった」と思った。「日本にいては権限がないが、ここではかなりの権限が与えられ、自分の考えで事業を進められる」。そんな環境に、高いモチベーションを感じていた。

ところが1年を過ぎたあたりから身体面に不調を感じるようになった。外見上、Rは張り切って仕事をしていたが、生活や人間関係、業務に慣れもあってか、何となく何をしても気分が盛り上がらない。一時的な疲労と考え、しばらく我慢していたが、そのうち周囲にもわかるくらい表情が変わってきた。家に帰っても、前には気にならなかった問題が頭をよぎり、たびたび不安感にも襲われ、眠れなくなった。

「仕事も増え、任される内容も深くなった。海外の業務にありがちな葛藤だよ」。飲んだ席で先輩の S からアドバイスされた。Rは、ローカルスタッフとのちょっとした行き違いや、ホームシックのようなものが原因だと思っていたが、その後、頭のボンヤリ感がとれなくなり、ミスが増え、ついには在庫管理の件で大きなミスを犯してしまった。

それがきっかけとなったのか、さらに不活発となり、休日も外出する気がなくなり、会話もめっきり減ってしまった。日中も理由なく不安に襲われ、悲しくもないのに涙が出てきた。一向に回復の兆しを見せない R に、総経理は帰任をすすめた。

Rは結局当初5年の任期の予定を全うすることなく、1年半で日本に戻った。

Case Study ②

電機メーカー48歳男性 A さん。10年前のバンコクでの赴任経験を買われ、ジャカルタ近郊に再赴任した。元来健康で、健康診断では中性脂肪や血圧がやや高いという指摘を受けたが、治療を要するほどの健康障害はなかった。子がなかったため、妻を帯同していた。妻は明るく、ジャカルタでの生活を前向きに過ごしていた。

赴任後、業務は順調にこなし、元気に過ごしていた。赴任後3年が経過した頃から、全身倦怠感が抜けなくなった。ただし事業は相変わらず順調だった。このところ日本から出張者が多い。現地の取引先との会食、打ち合わせ、ゴルフ等連日予定が目白押しだ。幸いにして家を空けても妻は機嫌を悪くすることなく、むしろ妻は妻で自分のライフスタイルを謳歌していた。プライベートでも仕事でも順調すぎるほどだ。飲酒量は以前よりも確実に増えていったが、飲酒問題はなかった。一時帰国した際に健康診断を受けることになっていたが、時間がもったいなしと思い、実は3年間受けずにいた。会社から来る定期的な検診案内も繁忙を理由に適当にかわしていた。どこかカラダが悪いのかなとも思ったが、病院に行く時間もなく、決定的に何か悪いというわけでもない。

しばらく放っておいたところ、ある日突然、右手がしびれ、字が書けなくなった。「手が

おかしい」同僚に訴える自分が、ろれつが回っていないような感じを覚えた、どこにも痛みがなかった。

2日後、変調が続いていたため、部下からの強い薦めもあり、妻も同行してジャカルタの病院を受診した。診察の後、現地医師からは「脳梗塞」を告げられた。血圧は170/103mmHgと高く、処置を受けた後、すぐさま緊急帰国となった。

健康リスクは経営リスク

二つは典型的な例だが、初めのケースは精神疾患で、帰国後うつ病と診断された。後で分かったことであるが、彼にはうつ病の治療歴があった。それが再発したのである。うつ病の有病率は全人口あたり3%。年間の新規発症率は1%といわれている。このように、専門性や性格傾向に問題はなくとも、精神的な問題で突然帰国するケースは会社が把握していないだけで実に多いのだ。俗に言われる性格要因とは違う「固体側要因の脆弱性」。

そして、こうした問題は、「突然」起こる。実際はかなり前から進行していたとしても。

②のケースは、赴任中に身体疾患が進行したケースである。ある32人の事業所では、赴任前健康診断で異常を指摘されていた駐在員は2人であったが、赴任後、生活習慣病を発症し、13人が治療を要する状態であった。次の検診まで2カ月を残していたが、11人は自分の状態に全く自覚がなかった。

健康診断は、ある時点での健康状態を知るために行われるが、赴任予定者に対しては、事前に、また常日頃、任期中の健康障害のリスクを推定しておくことが肝要だ。同時に、個々人の健康管理意識を徹底する努力、精神障害に対する発症リスクの測定も企業には必要課題なのである。

余談だが、海外の病院では、日本人の健康状態は以前に比べて確実に悪化していると指摘する医師は少なくない。また、精神疾患の既往があったり、体調を崩しやすい駐在員も増えていて、「どうして赴任前に本社でわからないのか」という現地の医師からの訴えも増えた。帯同する妻の精神疾患の発症も多く、ある年では3年で日本人の妻の患者数が10倍になっているという。帯同率はむしろ減っているかもしれず、発症率が増えているのか、既往を抱えての赴任なのか考察を深める必要はあるが、いずれにせよ駐在員本人の精神状態への悪影響は想像に易い。

このように、精神的、身体的健康障害で突然帰国するケースがなかったという企業は少ない。また、明らかな健康問題が出現していなくても、実は健康問題が根底にあるケースは数え切れない。表面的には「海外不適應」や「パフォーマンスが低い」という結果に表れているが、これらに健康問題が関係していなかったことはほとんどない。

上記のケースはいずれもその後事業の進捗が滞った。

海外事業は一人に依存する範囲が大きい。それだけに、健康リスクを日本での事業以上に重視すべきだ。

企業の人事、安全を管理する方々、もちろん経営者に、「駐在員の健康リスクは経営・法的リスク」ということを今一度認識してほしいと切に願う。

健康リスクを軽視したり、本人任せにしたり、後回しにしていないか。

厳しい経済下、経営上のリスクは無数にあるが、「健康リスクは事前に測定ができ、そして何より防ぐことができる」リスクなのだ。

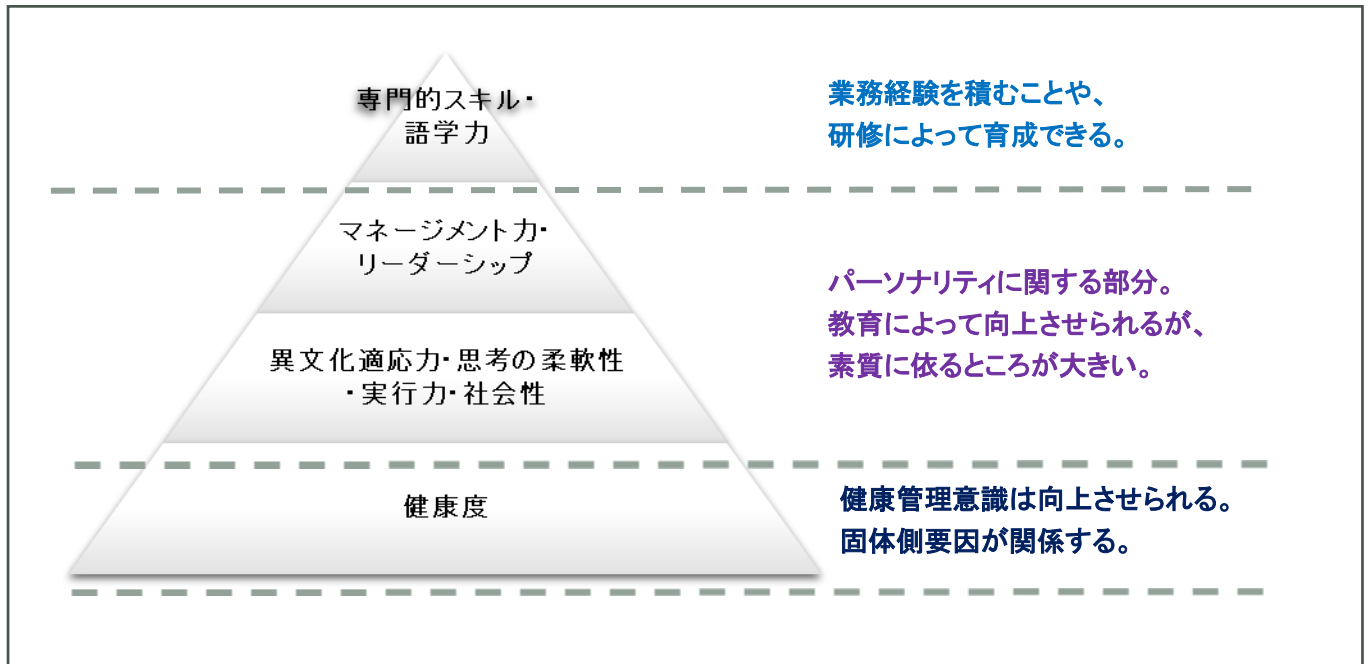
日本企業では、海外事業所でも日本の労働法の遵守が求められており、安全配慮義務も課されているだけに、コンプライアンスの観点からもココロとカラダの健康リスクの精査

には今以上に注力すべきであろう。

「グローバル人材」の構成要素

図1をご覧頂きたい。これが我々が考える「グローバル人材を構成する要素」である。駐在員の方々を多数見て、意見を交わしながら作ってきた図でもある。

図1. 人材を構成する要素



私が一番土台とするのは「健康」である。健康なくしては、どの資質も最大限に発揮されない。

「世界中のどこにいてもココロとカラダの健康を維持できる力」。

どこでも寝られる、何でも食べられる。誰とでもつきあえる。なにが起こっても揺るがない、へこたれない。健全で活発な精神と身体。

これがグローバル人材に必要な不可欠資質で絶対的要件、原点だと私は確信している。前述した成功するビジネスマンには必ず備わっている。健康は能力の土台だ。

日本だったら自分の専門性や経験が発揮できた。

この仕事だったら、
管理職としての経験があれば、
英語ができれば、
食事があえば、
上司が悪い、
ローカルスタッフが**なら
あるいは会社が**してくれたら。

語学力や専門技術があっても、条件付きの能力発揮では意味がない。
「たれば」を言っても世界では通用しない。

グローバル人材は、24時間世界中どこでも戦える人材。
それは「ココロとカラダの健康」あってこそ。
逆を言えば、健康があれば、事業の発展に大きなパワーが湧き上がってくるものだ。
健康とは明日へのエネルギーである。

今回は、精神科医として考える「グローバル人材」の原点、健康リスクと経営リスクについて述べた。
本稿の具体的内容については次回以降で解説していくものとしたい。

【編集部より】

2011年4月～10月に掲載した「駐在員のメンタルヘルス不調は経営リスク」に続く佐野先生のシリーズです。
身体の健康、身体と心の健康、メンタルヘルスとこの先じっくりと先生が面前で説くよう
にお話を展開する予定です。どうぞ楽しみに。