

「グローバル人材」の選抜と育成 もう一つの視点

(2) 海外赴任者の健康診断について (身体編)

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

前項では、いわゆる「グローバル人材」の選抜の重要性について述べた。スキル以外の部分、すなわちパーソナリティや健康度を「客観的」に評価できないと、スキルが発揮できないばかりか、事業の成否も左右するからである。

恐らく、読者の多くは、「我が社は赴任前の検診はしているし、選考も、面談もある」と思うだろう。

しかし、私は、海外進出を急ぐあまり、このあたりの評価がおろそかになっている企業が非常に多いと思っている。でなければ、海外では年々健康問題が減っているはずだ。現実はどうか。外務省の統計に表れない、多くの健康問題が年々確実に増えている。何より読者の海外赴任者と家族の医療費の増加を見れば明らかだろう。軽症疾患はもちろん慢性疾患も増え、現地で病院にかかる回数は増えている。また持病の薬を持って海外に赴任していく人も確実に増えている。

事業環境がこれだけ厳しくなり、経営のあり方が変革を求められている中、土台となる心と身体の健康に求められるものもより厳しくなっている。「強さの維持」が必要だ。その評価方法も大きく変えていくべきだろう。

その際、重要な視点は、診断した時点での評価のみならず、「赴任後、赴任中数年間のリスク」を本人の性格、業務、赴任先環境等の変数をもとに、「推定」しなくてはならないということだ。

私は、この10年間、数多くの海外事業所を訪問し、赴任者や帯同家族一人ひとりと面談してきた。

はじめて訪問した先は中国だったが、数回訪問するうちに気づいたのが「赴任前の健康状態の評価と管理」がもっと改善できれば、赴任中の健康状態は非常に良好に保たれ、そして、パフォーマンスにも大きな影響をもたらすというものだった。これは、最後には「事業の達成、成功」という結果に帰着する。

「赴任前」の評価と準備、ここに鍵があることを痛感したのだった。

そこで、私は「赴任予定者」に対して、健康障害リスクを多面的に測定し、パーソナリティにまで踏み込んだ、健康とパーソナリティを一体化させたリスク評価を行うべく、海外勤務適性テスト(グローバルIQ[®])を実際の赴任者や各方面の専門家の協力を得て開発した。

このテストをもって、渡航前面談と称する診察も行い(その数もいつしか2000人を超えた)、海外事業所を訪問し、面談し(これも1000人を超えた)た。そこで、赴任前と赴任中の変化も分析し、この結果をもとに、その後の継続的なフォローアッププランを設計した。各種のデータをもとに、我々の側から本人へ健康管理意識を醸成し、健康管理行動を促すような「仕

組み」を作った。

このリスク評価とフォローからなる、次世代型の「赴任者の健康管理の仕組み」の中で得た知見を、以下まとめてみたので参考にして頂きたい。

赴任前健康診断のピットフォール

赴任前にはどの予定者も当然健康診断を受けている。中小企業では、健康診断を受けずに赴任させるケースが少なくないようだが、医師の私から見ても、経営はうまくいかないから、絶対に疎かにすべきではない。健康を疎かにする人が真に活躍できたためしがない。

我々は赴任前の定期健康診断の結果もあわせて面談を行うのだが、一般の診療と異なり、ここで重要なことは、赴任中に精神的な負担や海外環境への不適應によって、何かの身体疾患を発症するリスクを測ることである。

ほとんどの赴任予定者は、ほぼ健康だ。この数年間は新規の適任者が減る中で、赴任経験者が再び選抜されることも多くなった。理由は色々だが、スピードが求められる今、教育している時間的、金銭的余裕がないことも大きいだろう。しかし、赴任経験者の平均年齢は当然ながら高い。身体疾患の発症リスクは、年齢が上がるほど高いので、業務上のリスクと身体疾患の発症リスクは反比例することになるのだが、なぜかそのあたりの認識が低く、本人はもちろん会社側の送り出す準備は初回よりもずっと安易だ。「経験あるから大丈夫です」、いやいや、その時よりも年齢が高くなって、今度は健康のリスクがあがっているのだが、、、業績優先で健康のことは、後回しだ。

とにかく、渡航前面談を行う際のポイントを上げておこう。

① 赴任前の状態が健康でも、赴任中に健康状態は変化することを念頭に評価すること

ところどころに異常値があっても、その時点で何らかの疾病が疑われなければ、渡航前の健康診断結果は「ほぼ問題なし」と判断されることが多い。しかし、赴任予定者にとって最も重要なことは、その時点の健康度ではなく、赴任予定の3年から5年間の健康障害発症リスクである。

赴任前に「ほぼ正常」であった臓器や総合的な健康度は、赴任先の環境（気温、食事その他業務負担等）によって、赴任後1~2年で大きく変化することに気付いていないドクターは少なくない。それが軽微な異常であれば問題はないが、赴任を中断せざるを得ない重大な疾病が発症するリスクはないかを慎重に検討しなくてはならない。

② 特に循環器系疾患の発症リスクに注意すること

赴任前健康診断をカスタマイズせず、普段の定期健康診断と同様の項目ばかりをチェックしてはいないだろうか。食生活は激変し、飲酒量も増加し、運動不足に陥ったときに、最も注意すべきことは、生活習慣病の悪化である。

私の経験では、糖尿病や癌を新たに発症し、緊急帰国したケースは極めて少ない。しかし、

冠動脈疾患（狭心症や心筋梗塞などの心臓を栄養する動脈の病気）や脳卒中（脳出血や脳梗塞）、肺梗塞（エコノミークラス症候群）などの動脈系疾患は、急性に発症し、時に生命の危険にさらされる。最近、動脈系疾患の突然の発症で帰国するケースが増えているが、その際の治療、搬送などに関わるコストは数千万円に上ることもあり、駐在員の職務によっては海外事業がストップしてしまうリスクもあることを想定しなくてはならない。

私は繰り返し、赴任予定者には、プラスして循環器の検査を！と訴え続けているが、コストの関係なのか、何なのか、全くそのあたりの理解や認識が薄くて驚くばかりだ。渡航医学の専門医の方々も、また海外の日本人赴任者に信頼を得ている医師達も同じように言っている。

リスク精査の中で循環器の検査は基本中の基本だ。リスクマネジメントというのはこういうことを言うのだ。

本気で海外事業を成功させようと考えているなら、実施すべきである。

③ 赴任前の既往症や治療中疾患を重視すること

赴任予定者からの「もう治りました」、「薬を継続すれば問題ないと言われています」というある種の油断を許してはならない。

既往疾患の増悪が見られ、服薬の継続もなされていないケースが多いからである。

Case Study③

電機メーカー勤務の46歳男性。大規模な工場の責任者としてASEAN地域に赴任していた。30代後半から、軽度の高血圧を指摘され、2カ月毎、ごく少量の高血圧薬を処方されていたが、そもそもドラッグコンプライアンス（服薬遵守）は良くなく、飲み忘れが多かったらしい。しかし赴任前健康診断の血圧は134/80mgHg。正常と判断して良い数値であった。LDLコレステロールは159mg/dLと高値であったが、医師の判断で薬物治療はなされず、食事に気をつけるよう指導されていた。

赴任後も服薬を続けていたが、2年を過ぎたあたりから「特に自覚症状がない」ということでいつからか服薬を中断していたところ、ある日、突然の胸痛と腹痛が出現。同僚に連れられその地域で代表的な総合病院を受診したが、異常なしとのことで、痛みも治まったため帰宅。しかし痛みは再び強くなり、再度同僚に連絡し、救急を受診した。その際の診断は心筋梗塞。結局緊急入院となった。

その病院は、地域では日本人受診者も多い代表的な医療機関であったが、誰が見ても衛生的とはいえず、心配した同僚は転院か一時帰国を申し出た。しかし、「今は動かさない」、「気圧と気温の変化が病状を悪化させるため、飛行機には乗せられない」ということで、落ち着くまでその病院で治療を受けることになった。

また、不幸なことに、「今、循環器の先生は休暇中である」という。「でも大丈夫。専門外だが、治療ができる先生もいる」と言われ、心配は募ったが、どうすることもできなかった。

結局、その駐在員は一命を取り留めたが、緊急搬送サービスの勧めで、小型の飛行機をチャーターし、数週間後日本の病院に転院したが、初期治療が不十分であったため、長期療養を余儀なくされている。

その間にストライキも発生したため、業務は一層混乱した。また、治療、搬送費用など

の会社負担は 2,000 万円近くもかかったという。

海外赴任者には、このような既往症の悪化による二次的な重篤な疾病の発症が散見されている。これは偶発的な出来事ではないということを企業は知っておくべきであろう

- 海外赴任者のかなり多くに「海外旅行傷害保険に加入しているから病気になったら病院にかかればいい」という安易な考えがあるように思う。人事担当者の中には、「保険をかけてありますから」「何かあったら帰国してもらいます」と何食わぬ顔で言う人もいて驚いた。日本ほど医療事情が良い国はないという事実を人事担当者自ら出向いて体験してくるべきだと思う。
- 動脈系の既往がある海外赴任者には、赴任中の食生活の変化、運動不足、休養の取り方の変化、服薬継続の困難さ、飲酒量の増加、喫煙は命取りになるという認識を持たせ、教育も行うべきである。赴任前健康診断結果の評価には、このようなことが起こりうるリスクを予め知っておくべきである。
- 血圧の値は固定的なものではなく、日内変動もあり、急激な上昇もありうる不安定な値であるため、赴任前健康診断の直前 2 週間は、自宅で自己測定を行い、その結果を持って健康診断に臨むべきである。また、頸動脈エコーなど動脈硬化の程度を知っておくことも重要であり、赴任前に血圧の異常と LDL コレステロールの異常が見られる赴任予定者には、循環器科を受診させることが安全配慮義務上重要であるということを知っておくべきであろう。
- 「急に赴任が決まった」ケースに重篤な健康障害が発生する確率が高い。赴任までの期間は最低 3 カ月とし、最低限の自己管理指導、教育をしておくべきである。
- 赴任中は、定期的な血圧測定、減塩食、DASH 食、適切な運動、節酒、禁煙などの継続がなされているかをチェックすべきである。

病気にかからないように自己管理するのはビジネスマンとして当然で、健康管理のできない社員は赴任させないくらいの厳しい評価も今後必要だ。

日本企業が世界で戦っている相手は、「病気にならないよう」、日々必死に健康管理をし、お金もかけているビジネスマンだ。

病気になったら自分のポジションはなくなるのがビジネスのスタンダードで、病気になった赴任者の空きを埋め合わせてくれるのは恐らく日本ぐらいだろう。

④ 赴任前の健康診断と健康指導に費用をかける方が、コストパフォーマンスが高いという認識が必要

私も海外で診察をすることがあるが、医師には診療費は知らされないことが多い。カゼや胃腸炎の受診費用は日本円で平均 30,000 円程度で、手術となると数百万円に上る。これは全額海外旅行保険から支払われるが、次年度の企業の掛け金は増えるので、安易な受診が多いと企業負担は増加する。

私は、渡航前面談で常備薬を持っていくことを奨めているが、カゼや胃腸炎、ちょっとした不調に対する相談体制が整っていれば、常備薬のみで多くの問題は解決する。いやいや不衛生な病院に行くより、迅速さにおいて効果的である。相談レベルで検査や医療機関受診の必要性を判断できれば、企業にとって、大きなコストダウンにつながるのだが、意外にそれは知られていない。

日本と異なり、海外では医療はビジネスであるという常識を、今一度確認しておくべきであろう。

⑤ 渡航先により、リスク評価や健康指導の方法は異なるという認識が必要

海外赴任者をひとくくりにはならない。どこに赴任し、どのような業務を行うかによって、身体的な自己管理の方法は異なる。

● 帯同家族の有無と帯同目的の明確化

帯同配偶者は、赴任者の心と身体の健康管理を行うという目的を明確に伝える必要があり、その目的のために企業が赴任費用を負担しているという自覚を持たせる必要もある、と私は常々考えている。赴任者への健康管理方法について企業としても指導を行うことが今後必要だろう。帯同配偶者の健康悪化で海外赴任者のコンディションは悪化し、パフォーマンスも悪化する。加えて、企業にとっては医療費コストの負担も招く。家族の不調という本来日本では発生しなかったコストが見えないマイナスも含めて海外では大きな影響を及ぼす。

帯同する妻に対しては、妻が赴任者の健康管理を担うという意識付け及び自身の責任も徹底して意識付けしていくことが重要である。

厳しいようだが、経営環境が厳しい中、何のために帯同させるのか、今一度再考が必要だ。

● 赴任先のインフラの状況

特に中国は、地域によって、全く違う国だという認識を持った方が良い。国や地域によって、大気汚染や水質、食事用の油などの違いも大きい。食は健康の原点で、食について、赴任者任せではなく、会社としての金銭的支援やインフラ整備はもっと力を入れる必要がある。

● 医療環境

病院があれば医療が受けられるという日本的発想はやめた方が良い。また、保険会社やアシスタンス任せではだめで、赴任者を一人でも出す以上、企業としてどんな医療環境があるのか、正確に把握する必要がある。

● 健康サポート環境

健康情報の発信や資料相談窓口の設置により、健康管理意識を高める。

● 渡航前面談による、個別のアドバイス

プライベートな問題が、赴任中断につながるケースが多い。これは渡航前面談によって、かなりの部分、解決ができるという実態を理解しておくべきであろう。

社内で有効な手立てが打てない場合は、私たち MD ネットや外部の専門家に相談して頂きたい。海外事業所の規模にかかわらず、すべきことのヒントが必ず得られるはずである。

赴任前研修に、手続きのことや、語学、文化、制度などに対する学習は必要であるが、実際、行ってみないことには始まらない。むしろ、健康管理や食事についてもっと時間をさくべきではと最近非常に強く思う。これだけ新興国への進出が増えているだけに、健康維持できなければ海外生活や海外業務は継続できないということを再認識すべきだ。

本稿で何よりも重要なことは、繰り返すが、海外赴任者に対し、健康に関する厳格な自己管理意識付けである。

過酷な環境はこれまでもあったが、会社や産業界の命運も背中にしよっての熾烈な競争関

係による精神的、身体的な緊張感はこれまでの先輩達のそれとは質が違う。
自分の健康を管理できる、良好な状態を維持できる、ビジネスで良い結果を出すために、身体が資本だから。

そんな意識をもち、行動をとれる人が、いわゆる「グローバル人材」の基本的資質ではないだろうか。