

2012.1.4

## 中国風険消息 <中国関連リスク情報> 特別号4

&lt;2011 No.12&gt;

「風険消息 <中国関連リスク情報>」は、中国に拠点をお持ちの企業の皆様にお届けするリスク情報誌です。「月刊」と「特別号」の2種類に分けて発行し、「月刊」では、中国における種々のリスク(自然災害、法令違反、情報漏えい、労務リスク等)について、発行の前月に公表・報道された主要ニュース一覧と、ニュースに関連するお役立ち情報を簡潔に記載しています。また、「特別号」では、時節に応じた話題や、社会の関心が高いトピックを取り上げて解説しています。

### 海外駐在におけるメンタルヘルス

#### 1. メンタルヘルスの実態

私自身、中国に赴任し、まもなく6年になるが、年々周りで「最近、メンタルが増えている」「当社でもメンタルになった者が出た」「最近、精神的に参っているものがいて...」といった言葉を耳にする機会が増えているように感じる。

外務省による、アジア地域での海外邦人救護統計を見ると、ここ3年で、精神障害の救護件数自体は、2008年108人、2009年118人、2010年90人という推移に対し、自殺及び自殺未遂は、2008年23件、2009年36件、2010年45件と、増加傾向にある。この数値は、全世界では、2008年58件、2009年68件、2010年79件と、アジアでの増加が、ほぼそのまま数値に反映されることになる。

目覚しい発展を続けているここ中国において、多くの日系企業もこぞって進出し、ビジネスを展開している。その中で、「生産工場だけの機能」から「消費マーケットとしての中国」として、事業の方向転換・拡大を行う企業が非常に増大してきている。事業活動を行っていく上では、ありとあらゆる様々なリスク要因が企業・個人を取り囲んでいることは、皆が知るところであるが、今号では、メンタルヘルス対策について、(定義等を紹介したものは、巷に沢山出ているため)海外事情も踏まえたものをお届けしたい。

#### 2. メンタルヘルスの要因

メンタルヘルスを引き起こす要因には、業務のプレッシャー、人間関係、業務量、帯同家族も含め海外での生活にうまくなじめない、等様々なものが考えられる。

##### (1)業務体制

海外特有という観点では、日本の業務体制と大きく異なる点に起因するものが考えられる。

日本では、本社機能等により、専門部署による分業体制が通常敷かれているが、海外現地法人の場合は、小さい組織であっても一つの事業会社であり、そこで皆さんのが、これまでに経験したことのない専門外の事項も含め数多く所管し、一人何役もの責任体制に、非常に苦労を重ねていることと思われる。

重ねて、日本の経済がマイナス基調となる中、活路として、多くの企業が、アジア、殊更中国での事業拡大に注力されており、日本本社からの期待も日増しに大きくなる一方である。この期待は、前

向きに捉えると、声援、支援、激励等ととることができると、逆に捉えると、強烈なプレッシャーとなる。ましてや、失敗が許されない環境ともなると、ますます圧力が増大する。慣れない環境下や異なる商習慣でのビジネス、突然の法改正、頼りにしているスタッフの突然のショットボッピング、日本本社からの具体的支援のない状況下等、マイナス要素は無数にあるといつても過言ではない。

#### (2) 駐在員の若年化

重ねて、駐在員の若年層化が一層進んでいる。外務省の海外在留邦人数調べを見ると、中国全土での在留邦人数は、2000年では46,090人だったのに対し、2010年では、131,534人と、10年で約2.9倍となっており、人材の投資といった意味でも、急展開を見せており、一昔前のように、海外のどちらかで過去にマネジメント経験がある、語学研修で十分な語学スキルを備えた上で赴任…、という環境ではなく、過去のマネジメント経験や言葉を二の次にして、即現場にといった状況が、刻々迫っている。このマネジメント経験を持たない、もしくは経験の浅い若年層が、ベテランを含めた現地のナショナルスタッフの中に入り、期待以上の圧力を背負うと、どうなるかは容易に想像がつくものと思われる。

#### (3) 閉ざされた社会

海外においては、どうしても少人数の閉ざされた社会になりがちである。上司はもとより、現地法人内の駐在員コミュニティ、居住区のコミュニティ、配偶者や子供を介したコミュニティ等、日本でも一定程度社宅のつきあい云々等はあるが、その比ではないと思われる。

そんな環境下、各種コミュニティとの関係が好転している間はいいが、ささいなことがきっかけで関係がこじれる事もあり、こういった情報・雰囲気等は、狭いコミュニティ間では、瞬く間に派生・伝達していく。

また、帯同家族のメンタルヘルスといった問題もよく耳にする。駐在員は、昼間は仕事、夜は接待・懇親に明け暮れている場合において、家に残された配偶者・子供が、現地コミュニティに馴染めず、家に引きこもりがちという事もよく耳にする。

#### (4) 日本国から支援体制

上記のような体制の中、日本本社からの十分な支援はというと、現地の方々が「十分！」と満足しているケースは必ずしも多くないようを感じる。かねてより、よく現地の方々の間では、「OKY：お前、来て、やってみろ（の頭文字）」という言葉があり、表現は少し乱暴ではあるが、現地の方々が日本本社に対し「もっとわかってもらいたい」、「もっと踏み込んで支援してもらいたい」と思っている現状が示されていると思われる。

本来、新境地での活躍を期待されているはずの駐在員の役割・立場が、成果を求められる一方、失敗が出来ない環境下、期待が日に日に重圧となり、またこの重圧を共有することができる相手がいらず、ついには耐え切れず、身体に来たした心理的なゆがみや変調が元に戻れず、メンタルヘルス不全になっていくことが多いと思われる。

なお、私事で恐縮だが、私自身も過去に海外特有とも思われる業務量に忙殺された経験がある。現地での新規法人立上げに際し、かなり多忙を極めた。ここで、なぜ持ちこたえることが出来たか振り返ってみると、「モチベーションの維持・高揚につきる」と感じている。様々な締め切りがある中、成果を求められ、多忙な業務、日本本社からの指示やその逆の要報告事項等々に迫られる中、業務にやりがいを感じたり、面白かったり、興味深かったりと、前向きにプラス要素で考えることができる場合には、基本は問題ないと考えるが、一方、何故一人でここまで背負わないといけないのか、もう限界、等とマイナス要素で考え始め、このプラスマイナスのバランスが少しでも、マイナスサイドに傾き始めると、容易に倒れたのだろうと感じている。

### 3. メンタルヘルス対策

海外という特殊事情からも、おかしいなと思ったときに、すぐに気軽に行ける病院・クリニックは、なかなかないと思われる。また、メンタルヘルス不全者が出了した場合に、すぐに代替者、後任者を手配することは、どこの企業も難しく、また家族の赴任・帰任、子女の転校問題等を考えると、なお更困難な状況が考えられる。

#### (1) 企業としての対策

通常、限られた陣容で業務を行っているが、可能な限り、一人に責任がのしかからない様、責任等を分担できる体制を構築しておく。日本本社側で、直近現地で同業務を経験した者でもいいし、現地で複数名体制で業務、権限をシェアすることでもいい。重要なのは、一人に業務、権限等全ての責任が過度に集中することを避けることである。体制的には、総経理、副総経理がいて、その下に各部の部門長といったケースが多いが、何も総経理だけに責任が集中しているわけではなく、現場のことは各部門で責任を、といったケースも見られ、組織全体での責任の共有、分散が望まれる。

また、駐在員の立場では、プレイヤーに合わせて、マネージャーとしての役割が求められるが、日系企業の多くは、マネジメント研修等といったものをほとんど実施していない。担当、主任、係長、課長、部長…といったように役職が上がっていく中、マネジメント関連のノウハウ等については、基本的には、諸先輩を手本にするのみとなっている。海外駐在にあたり、多くの企業で赴任者前研修等は実施されているが、一日二日で会得、理解できるような簡単なものではない。常日頃からの体系的なマネジメント教育を行うことが、更に必要と考えられる。

また海外では、日本本社から管理がリモートとなり、そもそも当該者のマネジメント能力について、評価や判断、教育することが現実的には、不可能に近い。現地法人内でのコミュニケーションも重要であるが、日本本社からも、人事面接や、平時からのテレビ・電話会議、出張によるヒアリング機会の創出を通じて、最近覇気がない、だるそうであるといった警告サインを早期に発見できるよう、また、そもそもこのような事象が起きないような業務運営について、当該者とより多くのコミュニケーション機会を設けることを期待したい。

またその他にも、勤怠管理(労働時間、休暇運用、また遅刻等)についても、平時からモニタリングし、残業が続いている、遅刻や休みがちである等といった、警告サインに早期に気付く体制を整備することをお薦めする。

#### (2) 個人としての対策

心身が健全でいられる体制を構築することが大切である。人に優しい企業は理想であるが、企業が個々人の細かい部分にまで十分なケアが行き届くかは、不確かと思われる。

業務に没頭することも大いに結構だが、もし業務で過分なプレッシャーを感じているのであれば、なお更リラックスできる場を求めて、家族やレジャー等余暇を充実することも必要である。週末のゴルフ等や、平日に顧客以外との懇親と言ったことで、心身ともにリラックスすることも忘れてはならない。

メンタルヘルスは、よくゴムボールにたとえられる。ゴムボールは、指で押すと歪んだ状態になり、この押している指が、メンタルヘルスの原因となる刺激(=ストレッサー)と解される。押している指を離せばボールは元の丸い形に戻るが、押し続けている限り歪んだ形のままであることが、そのまま人間のストレス状態にも当てはまると考えられ、重ねて、ボールの耐力も人と同じく、限度を超えて押し続けると、元に戻らなくなることも十分にありえる。何より、おかしいなと感じることがあれば、上司や必要に応じ日本本社の健康管理センター等に相談を行い、問題を早期に把握することが望まれる。ボールが、変形し元に戻れなくなってからでは遅い。

### (3) 家族としての対策

日本にいるとき以上に、家族の絆を大切にし、困った後に対応するだけではなく、常日頃から困ったことがないか、ささいなことでも困った場合には協力する体制を築くようお薦めする。

また、よりよいコミュニティの形成にも積極的にチャレンジしてほしい。日本人が多く住む居住区に住む、日本語での各種サービス体制が整っている不動産業者を通じて入居することにより、可能な限り生活上のストレス低減を図る(可能であれば、日本人以外の外国人居住区や、ローカル居住区でもOK)。また通学先についても、日本人学校、インターナショナルスクール、現地校と、子供の性格や親御さん同士の付き合い方を踏まえての選択が出来るよう、柔軟な対応が可能となる日本本社の海外駐在員規程等の整備も望まれる。

### (4) メンタルヘルスが発生した場合

万一、メンタルヘルス不全者が出了した場合、もしくは恐れがある者が出た場合には、(限られた陣容の中)だましだまして業務を続ける等解決を先延ばしするのではなく、専門医療を受診させることが、極めて重要である。なお、先述のとおり、現地の専門機関を活用しにくいのが現状であるため、必要に応じ、当該者の日本への一時帰国による療養等、早急な対応が行なうことが望まれる。

## 4. (参考) 中国におけるメンタルヘルス事情

上記では、海外における日本人駐在員のメンタルヘルス事情をお伝えしたが、近年ここ中国においても、“全民焦慮時代”とも表され、会社員を中心に、うつ病と不安状態が深刻化する一方である。

中国科学院心理研究所の最新の調査によると、50%以上の人が、何らかのうつ病症状を持っているといわれ、また別の調査では、中国におけるうつ病患者は急速に増えており、毎年の自殺者数は、20万人を超えるといわれている。

なお一般の人々の精神疾患等に対する認識はまだまだ低く、誤解もまだまだ多く存在し、また“三低”現象<低い診察率、低い治療率、低い(医療等への)信頼率>が、さらに症状を悪化させているといわれている。現代中国人の精神疾患発症の原因は、大きく外因と内因に分けられる。

### (1) 外因

現在、社会発展の転換期を迎えており、“80後(1980年以降に生まれた者)”は、高い住宅価格、高い消費料、就職難等の数々の社会環境の影響を受け、生活費用の高騰と実収入のバランスが取れなくなってきており、結果、住居、車、カード、子供…等の奴隸になっているといわれている。重ねて、80後の就職時には、住宅配分制度等も廃止され、通貨インフレ等も影響し、以前からの貯蓄も現在では、無力な状態になっているといわれている。

一方、中国では伝統的な“家国同構(国と家庭は同じ構造)”といった考え方の中、家庭を社会の最も重要な基礎と捉え、結婚するにあたっても、まずは家を買ってからといった概念が根深く浸透している。ただ現実には、住宅配分制度の廃止や、住宅価格の高騰等、住居購入は困難になるばかりで、若者にとっては、結婚難という苦境を招いており、社会の圧力に加え、このような婚姻の圧力も重なり、焦慮と孤独を背負い込み、精神障害を引き起こす原因となっている。

### (2) 内因

#### ) 精神力の弱さ

1979年に始まった一人っ子政策により、80年代以降に生まれた多くの一人っ子達は、親の溺愛を存分に受け育った中、一般的に、わがまま、利己的等の性格に加え、挫折に立ち向かう力が弱いとされ、自分で自分の気持ちをコントロールしにくく、結果、精神障害を引き起こしやすく

なっている。

#### )急速な成功に対するこだわり傾向

現代人は、インターネット等の媒体から、幅広い知識を習得し、貧富の差等、沢山の実態・実情を目の当たりにすることにより、若いうちから成功に対する欲望が強いといわれている。一方で、小さい労力で大きい成功を勝ち取ろうとするあまり、失敗することも多く、そしてこの失敗に対して、耐える気力も十分でなく、内に閉じこもりやすい等の精神障害を起こしやすいとされている。

ビジネスの拡大に、中国は欠かせないといわれる中、組織で働く人々の健康を更に高め、これにより、一層企業が活力を維持・向上させ、発展していくことを切に期待したい。

以上

執筆：瑛得管理諮詢(上海)有限公司 総經理 海司 昌弘

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングを行う専門会社です。中国進出企業さま向けのコンサルティング・セミナー等についてのお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽に寄せ下さい。

##### お問い合わせ先

（株）インターリスク総研 コンサルティング第二部  
TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

瑛得管理諮詢(上海)は、中国 上海に設立されたMS & ADインシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、お客様の工場・倉庫等へのリスク調査や、BCP策定等の各種リスクコンサルティングサービスを提供させて頂いております。お問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽に寄せ下さい。

##### お問い合わせ先

瑛得管理諮詢(上海)有限公司（日本語表記：インターリスク上海）  
上海市浦東新区陸家嘴環路1000号 恒生銀行大厦24樓142室  
TEL:+86-(0)21-6841-0611(代表) <http://www.inter-shanghai.com.cn/jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々および読者の方々が所属する組織のリスクマネジメントの取組みに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2012