

連載 プロマネの現場から 第 119 回 異国でのメンタルヘルス

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

昨年 5 月に、上海に赴任してから早や 9 か月、就労ビザが取れて常駐開始してからちょうど半年が経ちました。中国のお正月は、2 月 16 日の春節であり、1 月 1 日は中国でも祝日ですが、気分としては休日の一つにすぎず、社員一同 1 月 2 日から通常勤務することにも慣れ、すっかりこちらのリズムで暮らしています。

ところで、海外赴任は、ちょうど生活に慣れた頃が危ない、というアドバイスを聞いたことがあります。北京 VISTA クリニック心療内科の徐沐群医師によると、日本人が中国でメンタルクライシスに陥る一般的なパターンは、こうなります。

「発症は駐在して 4 カ月から半年後が多い。最初の数カ月は、中国社会に新鮮な驚きをおぼえ、興奮し、緊張しているが、生活に慣れていくうちに、だんだん中国社会のマイナス面が見えてきて、中国人社員とのコミュニケーションの取り方に悩み始める。

最初は気にならなかった食や水、気候、住環境の違いもストレスとなり、気分がイライラし、不眠や下痢が続くといった身体上的の変化が起きてくる。たいていの人は 1 年を過ぎると安定してくるが、適応障害や急性ストレス症候群になるケースの 8 割は駐在 1 年以内だ」(*1)

そこで、今回は、当事者として気になる、海外駐在員のメンタルクライシス及びストレス・マネジメントなど、異国でのメンタルヘルスについて、考えたいと思います。

メンタルクライシスの具体的な症状としては、以下のものがあります。

- ・最近、夜中に目が覚める
- ・逃げ場がない。相談相手がいないのがつらい
- ・独り言を言い出したら危ない
- ・日本で当たり前のことが中国ではそうでない
- ・本社が確実に右だと決定したことで中国では左が正しいことがある
- ・品質管理の意味が現地社員に伝わらない

典型的なウツ前期の症状だと思います。このような症状が出るストレス要因として、外務省医務官として北京に在勤した勝田近畿医療福祉大学教授は、中国特有のストレス要因として以下の 3 つを挙げられています。

(1) 気候・風土・環境に起因するもの

- ・乾燥した気候、黄砂
- ・大気汚染
- ・社会インフラの遅れ
- ・食の不安。

日本にいる時は、思いもしなかったことが心配になります。この空気・水・食料品に対するストレスは、駐在員本人よりも、帯同する家族の方が大きいと感じています。

(2) 中国社会に起因するもの

- ・人治主義によるビジネスルール上の弊害
- ・接待に不可欠な宴会の多さ
- ・地域格差
- ・治安（盗難やハニートラップなど）。

これらに加えて、債権回収とキックバックのストレスがあります。中国ローカル企業の財務担当者は、取引先への支払いをどれだけ遅らせるかで評価されるといわれます。そのため、債権回収を行う営業マンはもちろんのこと、月末に確実に入金されるか、マネジメント層としても、いつもストレスを感じる状態にいます。

また、新規取引や大型案件受注の際にキックバックの要請があるという話も噂として聞きますが、ここ数年、商業賄賂の取り締まりが強化されていることもあり、まだその場面に遭遇していません。技術畑できた身としては、直面すれば、大きなストレス要因になると、容易に想像できます。

逆に、治安面については、上海の中心部においては、夜12時前後でも、一人で歩いていて危ない思いをしたことがないほど安全です。

(3) 日本社会に起因するもの

- ・日本人気質（完璧志向、減点主義、ムラ社会）
- ・「いきなり管理職」問題

「いきなり管理職」問題は、海外駐在員として働くことのメリットの裏返しの問題になります。

海外に駐在すると、国内での役職に比べ、一ランク・二ランク上の立場になることが多いため、責任・権限が格段に広がります。また、仕事の範囲が格段に広がります。しかし、これは、自分の能力を超えた業務・立場となるため、責任の重さが大きなストレスとなり

ます。特に、日本で管理職経験がない場合、たとえ担当者として優秀であった人であっても、部下を持つことで大きなストレスを感じることは避けられません。

これらに加えて、他の要因も追加してみます。

(4) 現地企業と日本の本社とのギャップ

典型的なのが、OKY=「おまえが 来て やってみろ！」という言葉に代表される現地企業と日本の本社とのギャップがあります。

その原因は、現地企業と日本の本社との大きさ・成熟度が異なる点に起因しています。この点については、現地企業と日本の本社企業との適切な関係について、別稿にて考えたいと思います。

(5) 「中国語の壁」

中国では、普段の生活で英語が通じるような場所はまだまだ少ない。そのため、中国語が喋れないことで感じる不自由はとても大きい。

中国の現地企業においても、上級の管理職層は、日系企業のため、日本語を流暢に話せる社員もいるものの、担当者レベルは片言しか喋れない社員が大半になります。

また、たとえ、自社の社員とは、日本語で話ができたとしても、パートナー会社の社員や顧客の現場においては、中国語の会議となります。責任者として会議に同席する機会は多いのですが、言葉が理解できないと、議論に参画できず、孤独感を感じるが多くなります。

そのため、仕事に慣れることと同時に、中国語を習得することが最初の課題となります。

(6) 見た目は似ていても全く考えの違う中国人

この点も、メリットの裏返し例となります。見た目は似ていることで、一緒に業務する上でのプレッシャーが大幅に減っています。その一方で、日本人と思考・発想・価値観が異なるため、そのギャップにとまどいます。

そんな彼らを、「いきなり管理職」がマネジメントすることは、非常に困難です。

(7) 来訪者対応

大連・上海・台湾などは、日本からも近く、来訪者は多くなります。このことは、オフショア開発などを含む業務が増えることとセットなので、現地としても歓迎すべきことだと思っています。

その一方、日本と違って経費で落とす裁量の余地が少ないため、駐在員の接待に関わる時間と費用はかなりの額になります。

中華料理を食べて、その後はスナックやバーやカラオケに行きます。そのことを楽しみにしている来訪者が多いのも事実です。その結果、時間とお金だけでなく、体重増加と肝機能の悪化が職業病になる方も多いと思います。

勤務時間は、日本と比べて、自己裁量の余地が大きいです。来訪者のための夜や休日対応をしていると、残作業が積み上がり、実際には平日の休みは取りにくくなります。

(8) 狭い・閉ざされた社会

日本の本社が数千人から数万人規模の大企業であっても、海外現地法人は、数名～多くても数百名のところが多い。さらに、その中の日本人は、1名から10数名というところが多いと思います。そんな現地企業においては、いったん上司や部下などの人間関係がこじれると解決しにくくなります。

また、中国人スタッフとの人間関係がこじれて、社内でも浮いた存在になってしまう日本人は結構います。

以上の結果、ストレス・マネジメントが上手くいかないと、自律神経症状、睡眠障害、不安状態、うつ状態といった症状が発症することになるといわれます。

では、いかにストレス・マネジメントをしていけばよいのでしょうか。

厚生労働省による「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針・4つのケア」という指針があります。

それによると、以下の4つのレベルでケアしていくことが必要になります。

- (1) セルフケア (自分自身)
- (2) ラインによるケア (職場の上司や同僚)
- (3) 事業場スタッフによるケア (人事労務担当者や産業保健スタッフなど)
- (4) 事業場外スタッフによるケア (産業カウンセラー、医療機関など)

しかしながら、特に海外では、国内以上に、(1) セルフケア (自分自身) の「自分のことは自分で守る」という心構えが必要とされます。

実際、現地企業において、(3) や (4) まで手が回っているところはほとんどありません。また、(2) ラインによるケア（職場の上司や同僚）も、駐在員の数そのものが少ないところでは、普段の声かけ以上のようなことはなかなかできないと思います。

そのため、海外においては、駐在員一人一人が、「メンタルヘルスケアの知識を身に付け、より早い段階で身体症状の異変に気づき、セルフケアを実施する」という一次予防が大切となります。

最後に、上海近郊の製造メーカーで13年余り勤務された BAYASHI さんによる「中国駐在員のメンタルクライシスを防ぐ4つの方法」（*2）が、駐在員1年生の立場からみて参考になるので、紹介します。

1. 気持ちがリラックスできる時間を作る

ストレスを感じることは日本で生活をしている時よりも何倍も多いはずだが、ストレスをため込まずに上手に解消することが重要である。趣味を見つけて楽しんだり、家の中でリラックスできる空間を作ることで日々のストレスを上手に発散できるようにしたい。

2. 相談できる場所、相手を作る

中国に駐在する日本人は仕事場と自宅以外に行動する範囲が狭く、孤独に陥りやすい。そんな時に相談できる相手や場所があることは、心の拠り所として大きな意味がある。知り合いや友人に頼るのも勿論有効な手段ではあるが、上海であれば日系のメンタルクリニックもあるので、専門家に相談することも躊躇しないことだ。

3. EAP サービスなどを利用する

EAP サービス（Employee Assistance Program）とは、職場のメンタルヘルスサービスのことで、欧米の主要企業では95%以上の導入実績があり、高い効果を示している。EAP の特徴は、治療よりも予防に力をいれて、社員が働きやすい環境を作り、生産性向上を目的とするものだ。職場でメンタルヘル스에理解があることは社員にとっては安心感があるだろうし、所属している会社が導入しているのであれば、積極的に利用してほしい。

4. 心の危険シグナルに気づいたらすぐに対処する

今まで仕事をしっかりとこなしてきた人ほど自分のメンタルが弱っていることに気づかないことが多い。そういう人は、危険シグナルを体が発しているにもかかわらず我慢してしまう。その結果ストレスをため込んでしまい、そのストレスが限界値を超えたときに爆発（表面化）してしまうのだ。うつ病はチェックシート（GHQ12）などを使って、自分でも簡易測定ができるので、少しでも気になる人は一度試してみてほしい。

≪日本人は性格的にも真面目で、仕事に対しても一生懸命努力する人が多い。そういう人ほど中国という決して一筋縄ではいかない国に消耗させられ、やがてはメンタルクライシスをひき起こしてしまう。

メンタルクライシスを起こす要因は、日本本社からのプレッシャーや、中国人スタッフとの軋轢、孤独感など様々だが、海外赴任は精神的に負担が大きいということは、自分自身も、周りの人間も理解が必要だ。取り返しのつかない事態になる前に、予防を行ったり、少しでもおかしいなという自覚が出たらメンタルクリニックなどへ相談に行くことをおすすめしたい。≫（*2）

心身とも健康あつての業務ですので、常に留意して業務に励みたいと思っています。

（*1）<http://president.jp/articles/-/2524>

「中国駐在1年以内に起きる心の危機」2013年05月06日(月)

（*2）https://gorilla.clinic/cms/imaneta/170061_1705bayashi/

「【駐在員の現状】仕事で中国へ行くなら知っておきたい事——日本人が働くリスクとうつ病（メンタルクライシス）の危険性」

ライター：BAYASHI、投稿日：2017.5.11