

## 2-2

# 評価、処遇の仕方の見直しが必要

経済のグローバル化など、時代の変化により多様化している面もありますが、依然として、日本企業では長期雇用慣行が維持されている面もあります。長期雇用慣行に魅力を感じている高度外国人材もいる一方、日本で短期的にキャリアを積みたいと考えている高度外国人材もいます。そのため、高度外国人材が長期雇用を望んでいない場合には、それに対応した評価、処遇の仕方を考える必要があります。

図表7、図表8をみると、評価、処遇について、高度外国人材側では、評価のフィードバック、昇進の基準と運用の明確化のニーズが高い様子が伺えます。また、高度外国人材を雇用している企業では、これらに関して改善の取り組みが進んでいることがわかります。

日本文化には、奥ゆかしさや、相手への気遣いという美徳があります。しかし、そのために評価のフィードバックがあいまいになったり、問題点が明らかにならなったりすることもあるようです。特に長期雇用を前提としない場合、短期的な一つ一つの仕事に対して、はっきりとした評価を行い、それに応じた処遇をしていくことが必要です。

評価、処遇の仕方を見直すことはすぐには難しいことですが、まず、仕事の結果に対して、明確に良いところ、改善すべきところを伝えることから始めましょう。

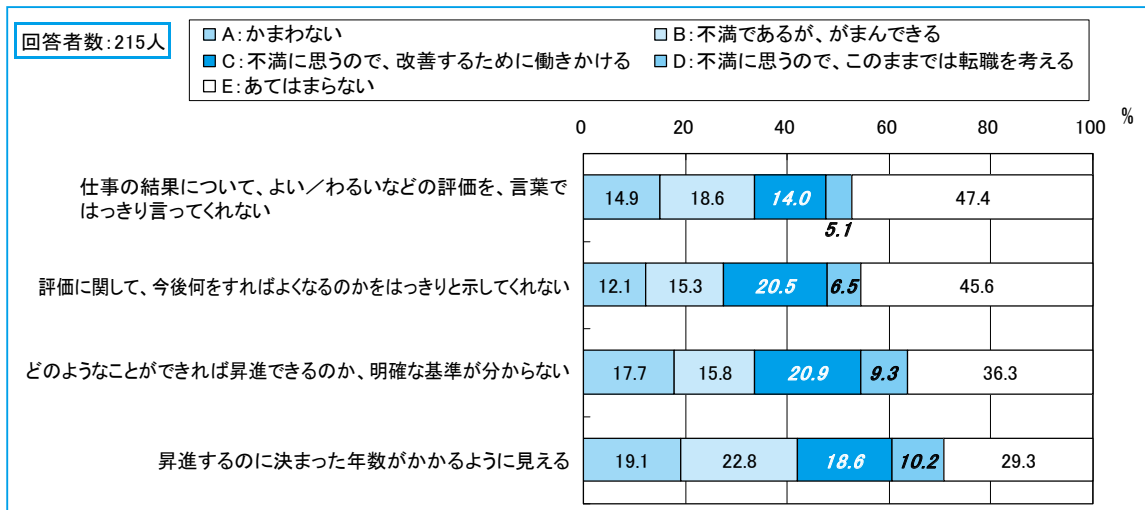
- 仕事の結果がよかった場合は、言葉に出してその旨を伝える。
- 仕事の結果が悪かった場合は、どこがよくなかったのか、今後どうすればもっとよくなるのか、改善方法をはっきりと示す。

次の段階として、必要に応じて評価、処遇の方法を見直すことも必要となるでしょう。

- 昇進の基準を明確にし、透明な運用を心がける。
- 年齢が若くても、あるいは経験年数が少なくても、より上のポジションの仕事にチャレンジする機会を提供し、その仕事ができるかどうかを評価するようにする。

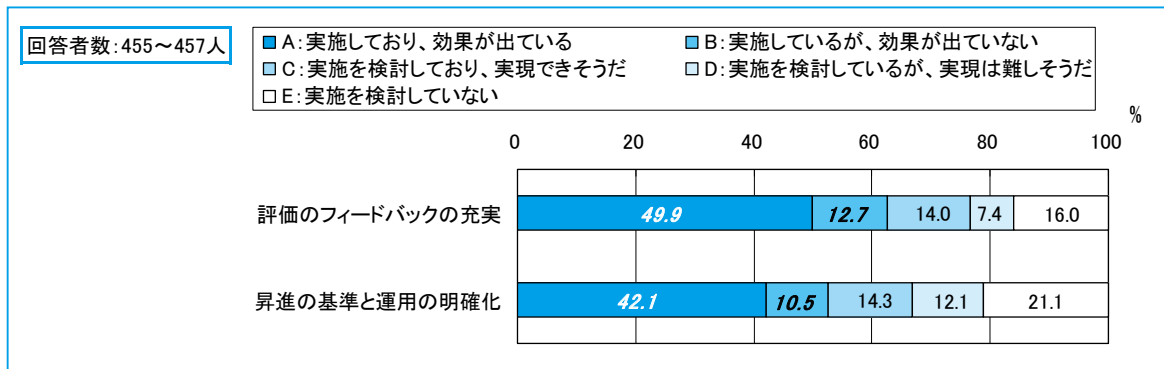
図表7：評価、処遇の仕方に関する高度外国人材のニーズ

【質問文】 以下のような状況は、あなたの今の会社ではあてはまりますか。下の各項目について、あてはまる場合は、A～Dのうち、もっともあてはまるものを一つだけ選んで下さい。あてはまらない場合は、Eを選んで下さい。



(高度外国人材アンケート調査結果)

図表8：評価、処遇の仕方に関する企業の取り組みの実施状況



(企業アンケート調査結果)

## &lt;&lt;日本企業で働く高度外国人材の声&gt;&gt;

## はっきりとしたフィードバックがない

★日本人の上司は成果を出したときもあまり褒めてくれない。感情をあまり表に出さない日本の文化によるところもあると思うが、外国人としては、言葉に出して、はっきりとしたフィードバックが欲しい。(海外新卒採用、インド)

## 改善方法が示されない

★仕事の結果がよくない場合に、相手を傷つけないように、婉曲的に言って気を使っているのだろう。しかし、きれいごとではなくて、よくない点がどこで、どのようにすべきかを具体的に教えて欲しい。例えば、自分の仕事のやり方について、「こういうやり方もある」といった言い方を。この場合、「あなたのやり方もO.K.ですよ。私が今言ったやり方もO.K.ですよ。どちらでもいいです」と受け取れる。自分のやり方が認められたので、次の仕事でもそのやり方を踏襲する。すると、やはり上司は不満な様子である。また、別のやり方の話をしたりする。本心は、自分のやり方が気に入らず、別のやり方をして欲しかったようだ。そうであれば、あいまいにしないで、「こっちのやり方がよい」とよい方をはっきり示して欲しい。(キャリア採用、シンガポール)

## 実質的に年功序列になっているように感じる

★日本企業は年功序列である。マレーシアやシンガポールでは比較的若い年齢で管理職になれるが、私の職場では30代後半にならないと管理職になれない。外国人、日本人問わず、能力ある人には不満だと思う。(国内新卒採用、マレーシア)

★母国の友人は自分より上のポストを得ている。(国内新卒、スリランカ)

★経験年数が浅いからできないだろうと決めつけてしまうのではなく、選択肢としてチャレンジするチャンスが欲しい。日本では年齢で任される仕事が決まっている。年齢で仕事が決まるのではなく、チャレンジで決まるようにして欲しい。(キャリア採用、シンガポール)

## &lt;&lt;高度外国人材を雇用する日本企業の取り組み事例&gt;&gt;

★評価は年2回行い、結果は直上の部長から本人に説明を行う。なぜこの評価になったか、さらにステップアップするには何を期待しているかを説明するようにしている。本人が評価結果に納得がいけない場合は、本人が、別の2名のマネジャーを指名し、そのマネジャーによる再評価を受けることができるようにしている。(中堅精密機械メーカー)