

事例11 人事評価を他人と共有してしまう

製造業のM社でのこと。普段は温和な生産管理スタッフが、厳しい表情でクレームを言ってきた。理由を聞くと「同じ職種の友人の方が、自分の業績評価より良いのはなぜか」とのこと。人事評価に関しては社内に公表していないのに共有してしまっている事実には驚いた。日本では考えられないが、お互いの給料や年収を話してしまうのが一般的な文化である。初対面でも「収入はどのくらいですか」と聞くこともある。人事評価も同様に共有されていることを認識する必要がある。

【問題点】

クレームを言ってきたスタッフは、「同様の仕事をしているのに評価が違うのは不公平である」と主張しているようだ。おそらく、評価項目や評価結果は自分と比較してどうだったのかは考えていない。評価結果が共有されてしまうのも問題であるが、少しでも強く主張すれば自分の給料が上がると思わせる状況にも問題がある。実際、従来の日本の人事評価制度は曖昧で不公平な部分もあった。一方で、現地管理職は部下の不満を買わないように、可も不可もないような平均的な評価を付ける傾向がある。また、一部の上司は気に入っている部下を高く評価する者もいる。

【対応策】

最近では日系企業でもグローバル展開に適した人事評価制度の改革に取り組んでいる。人事評価が共有されることはタイの特徴として、より透明かつ公平な人事評価が不可欠となる。また、成果と報酬が連動していることも重要で、優秀なパフォーマンス人材の確保にも「成果主義」「選抜主義」「メリハリのある昇給」がキーワードになる。そのためにも日頃からジョブディスクリプション（職務記述書）やチェックリスト（職務管理表）の導入など評価基準の見える化も重要になる。透明性を徹底するため、一部の工場では優秀者の業績評価を食堂に貼り出す企業もある。