



現地スタッフ人事評価ポイント

第252回

野沢さん：こんにちは、みらい先生。今回、タイ現地法人出向の内示があり、初めて現地法人の製造部門長として赴任することになりました。日本の本社でも課長職としてマネジメントの経験はありますが、初めての海外赴任で現地スタッフのマネジメントを担当するにあたり、特に人事評価を行う際にどういった点に留意すべきか気になるところです。

みらい：海外現地法人の現地スタッフを管理するうえで、確かに現地スタッフの人事評価には不安を感じる方が多いですね。本社から現地マネジメントに関する研修や注意事項の説明は受けたのですか？

野沢さん：はい、本社の人事部から、海外赴任者研修として一般的な注意事項の説明は受けました。ただ、前任者からは、タイ人の現地スタッフは日本での上司部下関係と同じようにはいかない、人事評価の説明にも手間がかかる、という話を聞いています。

みらい：まず、日本人の部下なら説明しなくても分かってくれる話が、海外現地スタッフには逐一説明しなくてはならないので手間がかかる、という考えを少し改める必要がありそうですね。

野沢さん：それは具体的にどういうことですか？

みらい：本来、人事評価は日本人部下であれ、海外現地スタッフであれ、「1 具体的な業務上の事実を根拠にルール上の評価基準に照らし合わせて評価する」、「2 評価結果だけでなく今後に向けての改善目標も含めて、部下と面談を通じてじっくり話し合う」ことが人事評価で納得感を得るための重要なカギですね。

野沢さん：正直なところ、今まで本社で評価者として12ともに十分に行っていませんでしたが、それでも日本人部下は理解してくれていたと思います。

みらい：今まではそれで理解してくれていたと思っ
ていても、日本人部下でも本心では納得感が得られて
いなかったかも知れませんよ。タイ人現地スタッフに
限りませんが、海外現地スタッフの人事評価では、日
本人部下以上にコミュニケーションの頻度や事実に基づ
く明確さを意識する必要があります。

野沢さん：今まで対応できていなかったので、人事

評価の時期は更に緊張感が高まりそうです。

みらい：前に述べた人事評価の留意事項12は、人事評価を行う期末だけ実践すればよい、というものではありません。期初に目標設定を行う際や、期中に現地スタッフの働きぶりをモニタリングする際にも気に留めるべきことです。

野沢さん：現地スタッフの人事評価で、期初や期中に気を付けるべきことは具体的にどういった点ですか？

みらい：期初には、上司と部下でじっくり面談をして達成すべき目標や期待するパフォーマンスレベルについてお互い認識を合わせておくことが大事です。それに沿って、期中には業務進捗状況や日常的な働きぶりについてお互い顔を合わせてコミュニケーションをとる機会を意識的に増やしましょう。基本的には日本人部下に対しても行うべきことと同じと言えます。

野沢さん：今まで意識していなかったこともあり、なかなか直ぐに実践するのは難しそうですね。

みらい：人事評価のプロセスであることを意識し過ぎると対応が固くなってしまいますね。まずは、ランチを共にする頻度を上げることからでもよいので、日本人スタッフ同士だけで固まるのではなく、現地スタッフと気軽に話せる関係になるための開放的コミュニケーションを意識してみましょ。そうした日常的な積み重ねが現地スタッフの信頼感を高める上で役立ち、人事評価の際の納得感向上にもつながるでしょう。

野沢さん：まずは日常なことから意識的に取り組んでみたいと思います。どうもありがとうございました。

< 著者紹介 >

みらいコンサルティンググループ

(本社：東京都千代田区・国内9拠点)

現地法人：中国(北京・上海・深セン)・マレーシア(KL)

JapanDesk：米国(LA)・シンガポール・中国(大連)

・台湾・香港・ミャンマー・フィリピン

・ベトナム・カンボジア・インドネシア

URL：http://www.miraic.jp/