

第4章 賃金と評価

洪 聖 協

本章では、日本とベトナムにおける賃金制度及び評価制度に関するアンケート調査を分析し、その比較を行っている。アンケート調査における設問項目は下記が示す通りであり、賃金と評価の状況を聞いている。

問 下記項目について、そうであると思うときは5、ややそう思うときは4、どちらとも言えないときは3、あまりそう思わないときは2、全くそう思わないときは1を○で囲んで下さい。

番号	設問内容	5	4	3	2	1
1	仕事の内容は明確になっている					
2	賃金額は適切である					
3	私の賃金水準は自国の同業企業の賃金水準より高い					
4	他社から賃金アップを伴うスカウトがあった場合は受け入れる					
5	上司と親しい人の賃金が上がることもある					
6	賃金額は成果によって決まる					
7	賃金額は成果以外の要因によって決まる					
8	評価項目は適切である					
9	評価項目は明確で分かりやすい					
10	評価基準は適切である					
11	評価基準は明確で分かりやすい					
12	評価結果は賃金制度と連動している					
13	評価結果は能力開発制度と連動している					
14	評価結果は昇進・昇格と連動している					
15	上司の評価は適切である					
16	上司は評価結果の説明を適切に行っている					
17	評価結果に対する異議申し立て制度は適切に運用されている					

第1節 日本における調査結果

日本におけるアンケート調査結果は表32が示す通りである。賃金制度の場合、業務内容の明確性と賃金額の適性性に関しては他の項目より高い平均値を表している。また、賃金額は成果がある程度影響を及ぼしている。一方では他社からのスカウトの提案に関してはそれを受け入れる数値が高くなっているのが特徴である。その背景には、賃金水準に対する不満

足があることが考えられる。そして、評価制度の場合、上司の評価の適性性に比べて、評価基準及び異議申し立ては他の項目より低い。さらに、評価基準が明確ではないことや評価結果と能力開発との連動に関しても他の制度（賃金昇進・昇格）との連動より低い。

表 32. 日本における賃金と評価結果

項目	日本		
	平均値	度数	標準偏差
仕事の内容は明確になっている	3.72	150	0.906
賃金額は適切である	3.16	150	0.932
私の賃金水準は自国の同業企業の賃金水準より高い	2.87	150	0.786
他社から賃金アップを伴うスカウトがあった場合は受け入れる	3.38	149	0.847
上司と親しい人の賃金が上がることもある	2.52	149	1.019
賃金額は成果によって決まる	3.16	149	0.888
賃金額は成果以外の要因によって決まる	2.97	148	0.783
評価項目は適切である	2.97	149	0.752
評価項目は明確で分かりやすい	2.72	149	0.793
評価基準は適切である	2.85	150	0.725
評価基準は明確で分かりやすい	2.71	150	0.805
評価結果は賃金制度と連動している	3.09	150	0.864
評価結果は能力開発制度と連動している	2.77	149	0.812
評価結果は昇進・昇格と連動している	3.08	149	0.829
上司の評価は適切である	3.21	149	0.736
上司は評価結果の説明を適切に行っている	3.21	149	0.821
評価結果に対する異議申し立て制度は適切に運用されている	2.77	149	0.752

第2節 ベトナムにおける調査結果

ベトナムにおけるアンケート調査結果は表 33 が示す通りである。業務内容は明確であり、賃金額は成果で決まっている要素が強い。一方、上司と親しい人が、賃金が上がる側面も見せており、二律違反的な側面もある。また、評価結果が賃金制度及び能力開発、昇進・昇格に連動している側面が強いのが大きな特徴になっている。

表 33. ベトナムにおける賃金と評価結果

項目	ベトナム		
	平均値	度数	標準偏差
仕事の内容は明確になっている	3.87	205	0.765
賃金額は適切である	3.15	205	0.930
私の賃金水準は自国の同業企業の賃金水準より高い	3.02	205	0.918
他社から賃金アップを伴うスカウトがあった場合は受け入れる	3.32	205	0.977
上司と親しい人の賃金が上がることもある	3.19	205	1.064
賃金額は成果によって決まる	3.42	205	0.975
賃金額は成果以外の要因によって決まる	3.18	205	0.919
評価項目は適切である	3.30	205	0.926
評価項目は明確で分かりやすい	3.21	205	0.874
評価基準は適切である	3.21	205	0.929
評価基準は明確で分かりやすい	3.28	205	0.878
評価結果は賃金制度と連動している	3.90	205	0.902
評価結果は能力開発制度と連動している	3.77	205	0.788
評価結果は昇進・昇格と連動している	3.71	205	0.925
上司の評価は適切である	3.19	205	0.890
上司は評価結果の説明を適切に行っている	3.35	205	0.853
評価結果に対する異議申し立て制度は適切に運用されている	3.41	205	0.970

第3節 日本とベトナムの比較

両国を比較する場合、業務内容はベトナムが明確になっている。賃金額の適性性に関しては両国とも同じ傾向を見せている。同業の賃金水準に関しては、ベトナムの方が日本より若干高い一方、賃金アップを伴う他社からのスカウト提案には両国共に同じ傾向を示している。賃金額と上司との関係においてはベトナムの場合、上司と親しい方が、賃金が上がる傾向にある。

評価制度の場合、評価項目、基準などにおいてベトナムの方が日本より高く、従業員の納得性が高い。また、評価制度と賃金制度との連動、能力開発との連動、昇進・昇格との連動はいずれも日本よりベトナムの方が高い。さらに、上司の評価、異議申し立てにおいても同様な結果を示している。

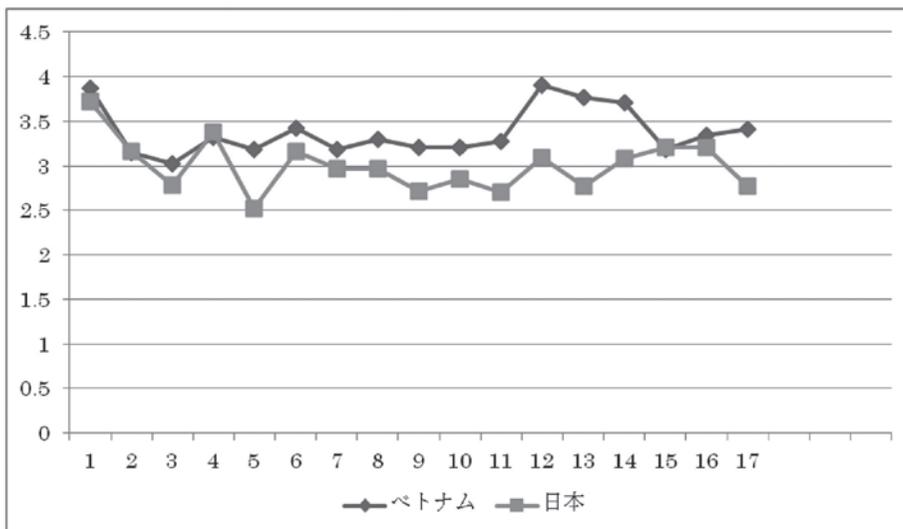


図 16. 日本とベトナムにおける賃金と評価結果の比較

このような、両国の調査比較は少なくとも日本の BPO 関連業務の従業員よりベトナムの従業員の方が賃金制度や評価制度に満足していると言えよう。その背景にあるのは、BPO 関連業務の社会的位置があろう。日本においては、単純業務の仕事であり、キャリアアップの機会になることは少ない。したがい、その満足度やモチベーションは高くない。しかし、調査対象のベトナムの企業の従業員の場合、ベトナムにおける日系企業の社会的位置や日本語の習得などはキャリアアップの機会になるので比較的満足度は高い。また、評価制度及びそれと関連する能力開発、賃金制度の連動、昇進・昇格との連動は、比較的日本より明確な基準を示し、運用されているので満足度が高いと言えよう。