

研究ノート

Personalbeurteilung in Japan

Professor Emeritus Kazuhiro Tonai
(Okayama Universität)

< Verkürzung >

Jp: Japan

SLB: systematische Leistungsbeurteilung

ZV: Zielvereinbarung

AG: Arbeitgeber

AN: Arbeitnehmer

MGA: Ministerium für Gesundheit und Arbeit

JILPT: The Japan Institute for Labour Policy and Training

- 1 Einleitung
- 2 Entgeltsystem in Japan
- 3 Durchführungssituation der Personalbeurteilung
- 4 Ziel der Personalbeurteilung
- 5 Gestaltung der Personalbeurteilung
- 6 Beurteilungsmethode
 - 1) Tendenz
 - 2) systematische Leistungsbewertung
 - 3) Zielvereinbarung
- 7 Beurteilungsverfahren
 - 1) ob relative Beurteilung oder absolute Beurteilung
 - 2) Rückmeldung
 - 3) Beurteilungsgespräch
 - 4) Beschwerdeverfahren
- 8 Zum Schluß: generale Charakter
 - 1) einige Probleme für Arbeitgeberseite bei der Ausführung
 - 2) Gerechtigkeit der Personalbeurteilung

1 Einleitung

Diese Abhandlung behandelt hauptsächlich die Sachlage der Personalbeurteilung in Japan (Jp). Dabei beruht diese auf zwei Statistiken: erstens auf der Untersuchung vom Ministerium fuer Gesundheit und Arbeit (MGA) und zweitens auf der Untersuchung von einer Beratungsfirma fuer Personalverwaltung "Romu-Gyosei-Kenkyusho (Institut für Arbeitsverwaltung)".

Das Ministerium untersucht jedes Jahr die Sachlage der Beschäftigung bei den Unternehmen mit Arbeitnehmer (AN) von mehr als 30, dabei gibt es jedes Jahr Schwerpunkte, z.B. "Shurojouken-Sougouchosa (gesamte Untersuchung ueber Arbeitsbedingungen)". Dadurch kann man die Situation bei den kleinen und mittleren Unternehmen erfahren. In privaten Unternehmen wird etwa 55.6 Millionen AN beschäftigt (im Jahre 2014). Dabei wird in Unternehmen mit 5-29 AN, 19.7% der ganzen AN, in Unternehmen mit 30-99 AN 14.7%, in Unternehmen mit 100-299 AN 14.2%, in Unternehmen mit ueber 300 AN 45.9% beschäftigt. Von der Situation der AN in Unternehmen mit weniger als 29 AN kann man nur wenige statistische Informationen bekommen.

Die Beratungsfirma untersuchen unregelmäßig die Sachlage der Arbeitsbedingungen nur bei börsenfähigen und ähnlichen (entsprechende) Unternehmen. Bei dieser Untersuchung kann man Ausführliche Informationen bekommen. Aber die Antwortquote bei dieser Untersuchung ist ganz niedrig, z.B. nur 5%. Daher kann man dadurch nur die Tendenz in besonders großen Unternehmen erfahren.

2 Entgeltsystem in Japan

In Jp wird Personalbeurteilung hauptsächlich für Bonus (Sonderzahlung) und Entgelterhöhung benuetzt. Daher erkläre ich schon hier das betreffende Entgeltsystem. Entgeltsystem ist je nach Unternehmen anders, weil die Gewerkschaft für jedes Unternehmen gebildet sind und das Entgeltsystem auf der Unternehmensebene gebildet ist.

1) Bestandteil und das Gewicht des Grundentgelts: das ist je nach Unternehmen anders und das setzt sich aus mehrererer Teils. Typischerweise ist das Grundentgelt mit Teil nach seiner beruflichen Fähigkeit (Shokunoukyu) (67.3% von Unternehmen, Gewicht: 33.4% von seinem Grundentgelt), nach seinem Alter bzw. Betriebszugehörigkeit (53.6% von Unternehmen, Gewicht: 25.4% von seinem Grundentgelt), nach seiner Tätigkeit/Arbeit (50.6% von Unternehmen, Gewicht: 16.8% von seinem Grundentgelt) und nach seiner Funktion/beruflichen Pflicht (44.5% von Unternehmen, Gewicht: 10.9% von seinem Grundentgelt) (JILPT 2015).

2) Gewicht der Betriebszugehörigkeit bei Entgelterhöhung: Anders als die jährliche

Entgelterhöhung durch Tarifverhandlung zwischen AG und Gewerkschaft findet in 54-60% von Unternehmen (außerhalb der Unternehmen mit AN weniger als 30) regelmäßige jährliche Entgelterhöhung ohne Wechsel zum höheren Arbeitsplatz statt. Dabei findet diese nicht automatisch, sondern hauptsächlich nach Personalbeurteilung statt (bei börsenfähigen Unternehmen). D.h. unter der Summe von regelmäßigen Entgelterhöhung wird der wichtige Teil (87.8%: im Jahr 2014) nach Ergebnis der Personalbeurteilung und nur ein dessen Teil (12.2%: 2014) nach seinem Alter bzw. Betriebszugehörigkeit bestimmt (Romu 2014b, S.37).

3) Bonus: diese Bezahlung ist stark gewinnabhängig und findet in meisten Unternehmen in Juni und Dezember statt. Das Gewicht im Jahreseinkommen ist relativ groß. Im Jahre 2014 wird 313,856 Yen pro durchschnittlichen Monat als Entgelt gegenüber den AN (in Unternehmen mit mehr als 5 AN) bezahlt, darunter 54,558 Yen, d.h. 17.4% als Bonus bezahlt (MGA 2014b). Das Bonus erreicht durchschnittlich 2.5 Monatsentgelt.

Bei der Rechnung der Beträge des Bonus für einzelne spielt die Personalbeurteilung eine Rolle.

4) die Rolle der Gewerkschaften: neulich ist die gewerkschaftliche Organisationsgrad 17% (2016). Darunter sind meistens auf der Unternehmensebene organisiert (Betriebsgewerkschaft). Tarifverträge sind auch auf der Unternehmensebene abgeschlossen. Bei der Unternehmen, wo die Gewerkschaft organisiert ist, findet Tarifverhandlung fast jedes Jahr statt. Daher steht etwa 15-17% der ganz AN unter der Geltung von Tarifvertrag. Bei anderen Unternehmen wird Entgelt von Arbeitgeber (AG) allein entscheidet. Bei besonders großen Unternehmen sind Gewerkschaft meistens organisiert.

3 Durchführungssituation der Personalbeurteilung

Nach der Untersuchung des MGA findet Personalbeurteilung in 51% von Unternehmen (mit mehr als 30 AN) statt (2002) (Koyou-Kanri-Chosa 2002). Nach Branchen findet es besonders 84.7% bei Finanz- und Versicherungsbranchen, 79.7% bei Wasser-/Strom- und Gasbesorgungsbranchen statt. Nach 2002 gibt es keine regelmäßige Untersuchung durch MGA in Bezug auf "Personalbeurteilungssystem", statt dessen findet es von "Leistungsbewertungssystem" statt, das in Unternehmen die Leistung bzw. Erfolg der AN nach der im voraus bestimmten Methode beurteilt. Die Leistungsbewertung findet in 45.1% von Unternehmen (2010) (MGA 2010, S.80) und 36.3% von Unternehmen (2012) statt (MGA 2012, S.108). Nach der Unternehmensgröße findet es 70.1% von der Unternehmen mit mehr als 1,000 AN, 63.8% von der Unternehmen mit 500-999 AN, 47.2% von der Unternehmen mit 100-299 AN und 29.9% von der Unternehmen mit 30-99 AN statt (2012). Bei ausgeführten Unternehmen ist es gefragt, ob es geht gut oder nicht. Als

Antwort sagt 24.8% "es geht gut", 46.0% "es geht grundsätzlich, aber das braucht teilweise Verbesserung", 20.5% "das braucht viele verbesserung", 1.3% "es geht nicht gut", und 7.3% "das ist unklar" (MGA 2012, S.108). Nach 2012 gibt es keinen regelmäßigen Untersuchung durch MGA in Bezug auf PB-system bzw. Leistungsbewertungssystem. In der letzten Zeit soll es in einigen kleinen Unternehmen die früher verfassten Vorschriften für Personalbeurteilung geben, aber das wirt jetzt nicht durchgeführt.

Nach der Untersuchung der Beratungsfirma fuer Personalverwaltung findet Personalbeurteilung bei/in ? fast allen börsenfähigen und ähnlichen Unternehmen statt. Die Durchführungssituation ist je nach Unternehmensgröße unterschiedlich.

4 Ziel der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung findet fuer mehrren Ziele statt, z.B. Bonus, Entgelterhöhung, Personalentwicklung oder Beförderung. Je nach dem Ziel ist das Gewicht der jeden Beurteilungskriterium anders. Nach der Untersuchung der Beratungsfirma für Personalverwaltung findet es anders je nach dem Ziel statt (Tabelle 1).

Tabelle 1 das Gewicht des Kriteriums (%)

Kriterium	Bonus		Entgelterhöhung	
	2006	2011	2006	2011
Leistung	60.9	54.1	33.9	31.2
Fähigkeit	17.2	14.9	40.8	33.3
Verhalten	20.7	28.5	24.6	33.4
andere	1.2	2.5	0.6	2.1

Quelle: Romu 2011, S.11

Nach dieser Untersuchung wird für Bouns nur Kriterium "Leistung" bei 30.7%, "Leistung und Verhalten" bei 29.1% der börsenfähigen Unternehmen berücksichtigt, für Entgelterhöhung drei wichtige Kriterien bei 29.9%, nur "Leistung" bei 2.8% der Unternehmen berücksichtigt (Romu 2014a, S.85). Daher kommt bei 31.5% der Unternehmen Bonus und die Entgelterhöhung nach dem Personalbeurteilungsergebnis auf Person ziemlich unterschiedlich an (Tabelle 2). Beim GruppenleiterVorsteher (einer niedrige Mittelstufe-Verwaltungsposten) ist Unterschied des Bonus nach dem Personalbeurteilungsergebnis Plus/Minus um 20-29% am höchsten (bei 29% der börsenfähigen Unternehmen) und Plus/Minus um 10-19% bei 23% der Unternehmen (Romu 2016, S.36).

Das Beurteilungsergebnis ist nur beim Teil der Unternehmen für Personalentwicklung

|||O|||

benutzt (Tabelle 2). Diese Tendenz ist noch stark bei den kleinen Unternehmen.

Tabelle 2 Anwendungssituation der Personalbeurteilung (%)

	Das stimmt	Das stimmt etwas	unklar	Das stimmt etwas nicht	Das stimmt nicht
A	31.5	46.9	12.2	7.9	1.6
B	33.5	47.6	14.2	3.9	0.8
C	26.4	25.6	8.7	13.4	26.0
D	2.4	15.7	46.5	28.3	7.1
E	3.1	29.9	41.7	21.7	3.5

Bemerkung A: unter den Beschäftigten fallen Bonus und die Entgelterhöhung auf das Personalbeurteilungsergebnis ziemlich unterschiedlich aus.

B: wenn auch unter Beschäftigten mit gleicher/em Betriebszugehörigkeit und Studiengang, kommt die Schnelligkeit der Beförderung auf das Personalbeurteilungsergebnis ziemlich unterschiedlich an.

C: die Degradierung der Beschäftigten findet in der Tat nach dem Personalbeurteilungsergebnis statt (außerhalb der Disziplinarmaßnahme).

D: die Beurteilungsfähigkeit der Beurteiler (Vorgesetzte) an Ort und Stelle ist homogen und die Beurteilung ist gerecht.

E: das Beurteilungsergebnis ist fuer Personalentwicklung genug benützt.

Quelle: Romu 2014a, S.93

5 Gestaltung der Personalbeurteilung

In welcher Weise ist das Personalbeurteilungssystem zwischen AG und Gewerkschaft gestaltet? In Jp gibt es "unfair labor practice" system (Verbot der Diskriminierung wegen der Gwerkschaftzugehörigkeit usw.) in Gwerkschaftsgesetz Paragraf 7. Danach muß AG die Tarifverhandlungsanforderung von Gewerkschaft zur Arbeitsbedingungen akzeptieren (Absatz 3). Die Gestaltung des Personalbeurteilungssystems ist auch Gegenstand der Tarifverhandlungsanforderung (herrschende wissenschaftliche Meinung und Urteil des Gerichts). In der Tat wird das System in einem Teil der Fremdkapital unternehmen und des Coop zwischen AG und Gewerkschaft vereinbart und in Tarifvertrag bestimmt. Aber diese Gestaltungsmethode ist nur ein Teil unter den Unternehmen.

In meisten Unternehmen wird das System zwischen AG und Gewerkschaft beraten und am Ende von AG-seite einseitig entschieden und in Arbeitsordnung bestimmt, wenn auch in Unternehmen Gewerkschaft organisiert ist. Es ist je nach Unternehmen anders, ob und wie stark AG bei Entscheidung zum Inhalt von dem Personalbeurteilungssystem auf die betreffenden Meinungen der Gewerkschaft berücksichtigt. Im allgemeinen ist das Einfluß der Gewerkschaft an der Gestaltung der Personalbeurteilung klein (Ishida, Endo2006, Shirai). Der Hintergrund des schwachen Einflusses ist auf der einen Seite die

Zurückhaltung der Gewerkschaft und auf der anderen Seite die starken Wünsche der AG, dass AG dies System als ein Teil des Personalwesens allein entscheiden möchte. Als Hintergrund des passiven Verhaltens der Gewerkschaft gibt es nach meiner Meinung gemäßigte Tendenz der Gewerkschaften (Tonai 1992a, S.556-563).

6 Beurteilungsmethode

1) Tendenz

Als Methode ist SLB herrschend. Aber Zielvereinbarung (ZV) wird gleichzeitig bei 86% von der börsenfähigen Unternehmen ausgeführt (Romu 2014a, S.82).

2) systematische Leistungsbewertung

Das Bewertungskriterium steht typischerweise aus drei Säulen, d.h. Leistung, Fähigkeit und Arbeitsverhalten ?/Verhalten/Eifer. Bei meisten Unternehmen ist bei jedem Kriterium noch konkretes Kriterium in Vorschrift bestimmt.

Darunter ist das Kriterium "Verhalten am Arbeitsplatz/Eifer" relativ abstrakt. Als ein Beispiel von diesem Kriterium (Sugano, S.66):

a: Verantwortlichkeit-1, Bemüht er/sie sich auch unter der möglichen Schwierigkeiten dafür, seine/ihre Aufgabe zu erreichen ?.

2, Vermeidet er/sie beim Fehler bzw. Mißerfolg seine/ihre Verantwortlichkeit nicht ?.

3, Beschäftigt er/sie sich mit seiner Aufgabe ehrlich/ohne zwei Gesichter ?

b: Aktivität-1, Beschäftigt er/sie sich mit neuer Aufgabe von sich aus ?

2, Beschäftigt er/sie sich mit der Verbesserung seiner/ihrer Tätigkeit tüchtig ?

3, Hat er/sie keinen Verhalten, seine/ihre täglichen Tätigkeit gar nicht besonders auszuführen ?

c: Disziplin-1, Gehorcht er/sie der Anweisung und dem Befehl von seinem/ihrer Vorgesetzten und beobachtet er/sie die Vorschriften im Betrieb ordentlich ?

2, Verläßt er/sie nicht ohne Erlaubnis den Platz und flüstert er/sie nicht oft ?

d: Zusammenarbeiten-1, Ohne nur eigene Umstände und Interesse berücksichtigen, arbeitet er/sie für das Ganze zusammen ?

2, Wirkt er/sie unter der Haltung des eigenen Standpunktes und unter der Berücksichtigung fuer Kollegen miteinander ?

3, Bemüht er/sie sich dafür, den Arbeitsplatz freundlich und bequem zu gestalten.

e: Personalentwicklungseifer-1, Bemüht er/sie sich dafür, sich die für seine/ihre Tätigkeit erforderlichen Erkenntnisse bzw. Fähigkeit anzueignen ?

2, Hat er/sie einen Interesse zur Personalentwicklung und greift er/sie von sich aus die Chancen dafür auf ?

3, Benutzt er/sie selbst seinen/ihren Erfolg der Entwicklung bzw. Forschung für seine/ihre tägliche Tätigkeit ?

In JP ist das Kriterium "Verhalten am Arbeitsplatz" bei Personalbeurteilung wichtig, weil viele AN fast keine klare Stellenbeschreibung in Bezug auf ihre uebernehmende Tätigkeit ausserhalb der Spezialisten, z.B. Lehrer, Arzt, Fahrer, Systemingenieur, Baumeister usw., haben. Die berufliche Grenze der Zuständigkeit ist unklar. Wenn ein Kollege wegen des Urlaubs abwesend ist, wird während seiner Abwesenheit seine eigentliche Tätigkeit durch einen anderen anwesenden Kollegen ersetzt. Als Hintergrund der Unklarheit der Tätigkeit gibt es keine historische Entwicklung von beruflichen speziellen Organisationen wie Zünfte in Europa. Daher ist es wichtig für AN, miteinander zu arbeiten.

3) Zielvereinbarung

Bei 82% (2013 Romu 2013, S.44) bzw. 86% (2014 Romu 2014a, S.82) von den börsenfähigen Unternehmen wird die ZV ausgeführt. Bei kleinen Unternehmen ist es selten.

Der Zielerreichungsgrad wird für Bonus (87%), Entgelterhöhung (73%), Beförderung (71%) und Entwicklung (26%) benutzt (2013). Das Benutzungsziel ist gleich wie das Ziel von Personalbeurteilung. Die ZV wird fuer die Entwicklung wenig benutzt. Die Festsetzung des Ziels wird meistens jedes halbe Jahr (61%) ausgeführt.

Als Verbesserungsaufgabe bzw. Problem von diesem Zielvereinbarungssystem aus der Sicht der AG-seite ist nachfolgendes (Romu 2013, S.54-56) :

i) bei der Festsetzung des Ziels "das festgesetzte Zielniveau ist unklar und unter den Beschäftigten uneinheitlich" (60.7%) und "es ist schwierig bei Zielfestsetzung fuer Vorgesetzte, das qualitative Ziel, das quantitativ nicht geschätzt wurden kann, den Beschäftigten in überzeugenden Form zu zeigen" (45.1%);

ii) bei der Ausführungsphase "ist es nicht genügend, dass die Vorgesetzten den Untergeordneten führen und unterstützen, weil der Vorgesetzte wegen selber Tätigkeit und der Erreichung des selben Ziels zu viel zu tun hat" (54.7%) und "bei der Veränderung der äußeren Umweltsbedingungen ist die Überprüfung des Ziels nicht ausreichend" (38.2%);

iii) bei der Bewertung des Zielerreichungsgrades "ist das Beurteilungsgespräch nicht nützlich für die Problemerlösung bzw. Personalentwicklung, sondern nur für Bestätigung des Bewertungsergebnis der betreffenden Angestellten durch den Vorgesetzten" (50.9%) und "Beurteilungsgespräch wird ausgeführt, aber nur formell" (35.3%).

Zur Behandlung/Steitigkeitslösungsmethode bei der Uneinigkeit des Bewertungsergebnises zwischen Vorgesetzte und untergeordneten Mitarbeiter gibt es keinen Anweisung in betreffenden Vorschriften. Nach der ersten Bewertung durch direkte Vorgesetzte wird meistens die zweite Bewertung durch nächstoberen Vorgesetzte ausgeführt. Bei der zweiten Bewertung soll meistens das Bewertungsergebnis des direkten Vorgesetzten aufgenommen werden. Hier gibt es keine Möglichkeit der Lösung durch die Beratung bzw.

das Einigungs- bzw. Schlichtungsverfahren von AG und Gewerkschaft, d.h. paritätische Streitigkeitslösung.

7 Beurteilungsverfahren

1) relative Beurteilung oder absolute Beurteilung

Das kommt auf das Beurteilungsziel an. Wie schon gesagt, findet es meistens für die Auszahlung von Bonus statt. Dabei ist die Gesamtsumme für Bonus schon bestimmt. Diese Gesamtsumme wird durch die Tarifvertragsverhandlung vereinbart, wenn es Gewerkschaft in Unternehmen gibt. Daher findet die Personalbeurteilung wegen der bestimmten Einnahmequelle schließlich meistens relativ statt. Dabei findet die Personalbeurteilung bei der ersten Beurteilungsphase durch direkte Vorgesetzte oft absolut statt.

2) Rückmeldung (Feedback)

Nach der Untersuchung von MGA (2002) findet die Rückmeldung des Beurteilungsergebnisses bei 26,8% der Personalbeurteilung ausgeführten Unternehmen (darunter bei Unternehmen von 30-99 AN: 22,7%, bei Unternehmen von mehr als 5.000 AN: 60,2%) statt. Daher ist der Ausführungsgrad der Rückmeldung je nach Unternehmensgröße unterschiedlich. Bei 87% der börsenfähigen Unternehmen findet die Rückmeldung statt (2014 Romu 2014a, S.91).

Wenn man die Untersuchung gegenüber den Gewerkschaftsmitgliedern durch die Gewerkschaft sieht, gibt es andere Daten. Eine Untersuchung findet durch die Gewerkschaftsdachorganisation "Rengo" gegenüber den Mitglieder statt (Rengosoken 2005, S.128). Bei dieser Untersuchung ist die Mehrheit der gefragten AN bei Unternehmen mit mehr als 1.000 AN. Danach findet die Rückmeldung bei 48,4% der AN statt. Aber bei einer anderen Untersuchung durch "Rengo" gegenüber den unternehmensgrößbefreien Mitgliedern (1999) findet die Rückmeldung nur für 19,6% der Mitglieder statt. Daher ist das Untersuchungsergebnis anders je nach Unternehmensgröße und ob es gegenüber AG oder den Gewerkschaftsmitgliedern durchgeführt sind (Endo 1999, S.103). Außerdem findet die Rückmeldung in der Tat manchmal nicht statt, obwohl es schriftlich in Unternehmen ausgeführt werden soll. Und unter dem Wort "Rückmeldung" ist der Grad der Rückmeldung ist anders, ob der Vorgesetzte das Ergebnis nur zeigt oder erklärt.

3) Beurteilungsgespräch

Das findet nicht so oft statt. Es hat einen Zusammenhang damit, dass die Personalbeurteilung sich nur selten an das Personalentwicklung orientiert.

4) Beschwerdeverfahren

Nach der Untersuchung des MGA gibt es den Beschwerdeausschuß in 24,7% von Betrieb (2014 MGA 2014a, S.12). Vom Beschwerdeverfahren gibt es meist bei 36,6% des

Beschwerdeausschußes existierten Betriebes keine Bestimmung.

Auch wenn es den Beschwerdeausschuß gibt, wird er nur selten benutzet, weil meist "das spielt für Problemlösung keine Rolle, auch wenn ich etwas Beschwerde machen würde". Die Beschwerde wird meistens mit dem Vorgesetzten beraten (78%), weil er starken Einfluß auf die Behandlung der Untergeordneten hat. Bei der Beratung mit dem Vorgesetzten hat AN wahrscheinlich keine besondere Hoffnung auf eine Lösung.

8 Abschluß: genereller Charakter

1) einige Probleme für die Arbeitgeberseite bei der Ausführung

Bei der Ausführung der Personalbeurteilung haben Unternehmen mehrere Probleme bzw. Aufgaben. Tabelle 3 ist das Untersuchungsergebnis des MGA.

Tabelle 3 Die aus Leistungsbewertung entstehenden Probleme (%)

	2004	2007	2010
AN hat keine Einverständnis mit seinem/ihrer Bewertungsergebnis.	31.4	28.5	19.1
Durch die Ausführung der Bewertung verliert AN die Motivation zur Arbeit.	23.8	22.9	20.9
AN hat keine Einverständnis mit Bewertungssystem im Unternehmen.	16.8	17.0	14.4

Quelle: MGA 2010, S.15

C: 2) Gerechtigkeit der Personalbeurteilung

In der Tabelle 2 gibt es die Frage "die Beurteilungsfähigkeit der Beurteiler (Vorgesetzte) an Ort und Stelle ist homogen und die Beurteilung ist gerecht." Das Antwort "Das stimmt etwas nicht" beträgt 28.3% und das Antwort "Das stimmt nicht" beträgt 7.1%. In diesem Punkt ist das Gerechtigkeit der Beurteilung selbst in den Augen der AG-seite niedrig.

Das Grund davon ist, erstens: Das Beurteilungskriterium ist meistens unklar, d.h. die dabei in Betracht gezogenen Faktoren sind nicht ausführlich beschrieben. Danach können in der Tat verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Z.B. gibt es nachfolgenden Problemen in Bezug auf Jahresurlaub und Überstunden.

① Nach der Untersuchung des MGA "Eine Bewußtseinuntersuchung von der Harmonie der Arbeit und des Lebens durch Verbesserung des Arbeitszeitsystems" (2013) haben bei der Frage "Zögern Sie damit, Urlaub zu nehmen?" 22.6% der Gefragten bejaht, weil "es negativen Einfluß auf Personalbeurteilung und Beförderung hat" (8.6%).

② In Jp beträgt die Zahl des gegebenen Jahresurlaubes und des in der Praxis genommenen Urlaubes 18.5 Tage und 9.0 Tage (2014) (Katsuyo 2017, S.141). Die Benutzungsgrad liegt

bei 48,8%, im Jahre 2010 bei 46,7%. Warum nimmt man nur so wenig ? Nach der Untersuchung "Der Grund, dass AN seinen Urlaub nicht alles nimmt" von JILPT (2012) sagen 23,9% der Gefragten "weil ich Angst von negativem Einfluß auf Personalbeurteilung usw. habe" (JILPT2012, S.64).

③ In Jp sind Überstunden ganz üblich. Im Jahre 2015 fanden durchschnittlich 12,9 Stunden pro Kopf und Monat (bei Unternehmen mit mehr als 30AN) statt (Katsuyo 2017, S.138). Der Grund der langen Überstunden liegt darin, dass Überstunden bei der Kostenrechnung billiger als Neueinstellung der Beschäftigte ist, weil Überstundenzuschlag nur durchschnittlich 28% vom Monatsentgelt ist. In der Tat gibt es in vielen Unternehmen zusätzlich die gesetzwidrige unbezahlten Überstunden (sogenannte "Service Überstunde"). Unternehmen hoffen den AN auf lange Überstunden. Daher ist es oft ein Beurteilungskriterium, wie oft und wie lange AN Überstunden macht. Im Gericht wurde gestritten, ob es richtig ist, "Häufigkeit und Mitwirkungsgrad der Überstunden" in Beurteilungskriterien einzubeziehen (Medikaru-shisutemu-kenkyusho Fall). Das Landesgericht Tokio hat im Urteil von 21.09.1999 beurteilt, dass es richtig ist (Rodohanrei Nr.786, S.67ff.). In diesem Punkt gibt es einige wissenschaftliche Kritiken gegen das Gerichtsurteil.

Zweitens: findet die Rückmeldung der Beurteilungsergebnis gegenüber den AN nicht immer statt. Der Ausführungsgrad der Rückmeldung ist unterschiedlich je nach Unternehmensgröße und ob die Befragten die AG-seite oder Gewerkschaftsmitglied sind. Sowieso ist das nicht durchgerungen. Wenn das sicher durchgedrungen würde, dann würde der negative Einfluß der unklaren Beurteilungskriterien kleiner und wäre die Objektivität des Beurteilungskriteriums, das nach dem Charakter des Kriteriums leicht unter subjektiver Beurteilung steht, etwas verbessert und hätten die AN noch höheres Einverständnis mit ihrem Beurteilungsergebnis.

Unter dem unklaren Beurteilungskriterium möchte man sich manchmal "freiwillig" überarbeiten. In diesem Sinne wirkt das Personalbeurteilungssystem jetzt als Herrschaftsfunktion und steht unter schwacher gesetzlicher und gerichtlicher Kontrolle (Tonai 1992b, S.596).

<Literatur>

Ishida: Mitsuo Ishida, Personalbeurteilung und Arbeitsbeziehungen, in: Toshiaki Tachibanaki (Hrsg.), Personalbeurteilung, Beförderung und Entgeltgestaltung, 1992

Endo 1999: Koshi Endo, Personalbeurteilungssystem in Japan, 1999

Endo 2006: Koshi Endo, Buchbesprechung von Kyu Kusuda "Chigin toha Nanika", in: Nihon-Roumugakkaishi Vol.8 Nr.1

JILPT 2012: JILPT=The Japan Institute for Labour Policy and Training, Shiryō-Shirizu

- (Material Reihe) Nr.108
- JILPT2015: JILPT, Untersuchung zum Leitbild des Personalmanagements, 2015, in: Kokumin-Shunto-Hakusho (Weispapier für die Frühlingsoffensive der Gewerkschaft) 2017, S.36
- Katsuyou 2017: Nihon-seisansei-Honbu, Katsuyou-Roudou-Tokei 2017
- MGA 2010: Ministerium fuer Gesundheit und Arbeit, Shurojouken-Sougouchosa (gesamte Untersuchung über Arbeitsbedingungen) 2010, in: Romu-Gyosei-Kenkyusho (Hrsg.), Rosei-Jihou (Zeitschrift für Personalverwaltung) Nr.3793
- MGA 2012: Ministerium für Gesundheit und Arbeit, Shurojouken-Sougouchosa (gesamte Untersuchung über Arbeitsbedingungen) 2010, in: Romu-Gyosei-Kenkyusho (Hrsg.), Rosei-Jihou (Zeitschrift über Personalverwaltung) Nr.3840
- MGA 2014a: Ministerium für Gesundheit und Arbeit, Untersuchung der Kommunikation zwischen AG und AN 2014
- MGA 2014b: Ministerium für Gesundheit und Arbeit, Maitsuki-Kinrou-Toukei 2014
- Rengosoken 2005/2006: Chinginseido to Roudoukumiai no Torikumi nikansuru Chosakenkyuhokokusho, 2006; das Selbe, Zwischenbericht, 2005
- Rodohanrei: Zeitschrift des Urteilssammlung für Arbeitsrecht Nr.786
- Romu 2011: Romu-Gyosei-Kenkyusho (Hrsg.), Neueste Personalbeurteilungssystem, 2011
- Romu 2013a: Ministerium für Gesundheit und Arbeit, Shurojouken-Sougouchosa (gesamte Untersuchung über Arbeitsbedingungen) 2012, in: Romu-Gyosei-Kenkyusho (Hrsg.), Rosei-Jihou Nr.3840
- Romu 2013b: Romu-Gyosei-Kenkyusho, Die Ausführungssituation und Aufgabe des Zielvereinbarungssystems, Rosei-Jihou Nr.3853
- Romu 2014a: Romu-Gyosei-Kenkyusho, neueste Sachlage des Personalbeurteilungssystems, Rosei-Jihou Nr.3873
- Romu 2014b: Romu-Gyosei-Kenkyusho, Rosei-Jihou Nr.3877, in: Kokumin-Shunto-Hakusho (Weispapier für die Frühlingsoffensive der Gewerkschaft) 2017, S.37
- Romu 2016: Romu-Gyosei-Kenkyusho, Rosei-Jihou Nr.3903
- Sangyo-Rodo-Chosasho (Institut für Industrie und Arbeit), Vorbildexemplar für Betriebsvereinbarung und Tarifverträge, 1985
- Shirai: Taishiro Shirai, Gendainihon no Roumukanri, 1982
- Sugano usw.: Atsushi Sugano usw., Jinjikkouka Jitsureishu, 2010
- Suzuki: Ryoji Suzuki, Nihonteki Seisanshisutemu to Kigyoushakai, 1994
- Tachibanaki: Toshiaki Tachibanaki · Rengosouken (Hrsg.), Roudoukumiai no Keizaigaku, 1993
- Tonai 1992a: Kazuhiro Tonai, Strukturveränderungen der japanischen Gewerkschaften in Großunternehmen, in: Arbeitsrecht im Betrieb 10/1992

95 Personalbeurteilung in Japan

Tonai 1992b: Kazuhiro Tonai, Die Abhängigkeit der japanischen Arbeitnehmer von ihren Arbeitgebern, in: Arbeitsrecht im Betrieb 11/1992