

10月にも導入されようとしているNECの新人事処遇制度。

その本質は、「恣意的な評価で賃金格差をいっそう広げることにより労働者間の競争をあり、全体の人事費を抑制・削減しながら、会社の目先の利益を追求するもの」であると考えます。

しかし、「仕事の結果よりも年齢や学歴で賃金が決まる。」といった青年・中堅層の不満を逆手に取り、その要求を一定かなえられるかのように期待させるのが、この業績・成果主義賃金である「新人事処遇制度」です。従ってこの制度の根幹になるのは「成果や業績が正しく評価される」ことです。逆に言うと、仕事の結果や成果・業績が正しく評価されないと、この制度は、全く機能しなくなるばかりか、賃金が頭打ち・削減される中高年だけでなく、青年層にも失望、不満の蓄積や、仕事に対するやる気も失せてしまうことになります。

では、果たして、今度の新人事処遇制度は公正で公平な評価が出来るのか？

ELICNECなどでも、私たちは、「NECの新人事処遇制度は、透明で公平・公正な評価は期待できない」と様々な角度から解明してきました。

ここで紹介するのは、評価制度で先進を行き、日本の労務機関・部門などが参考にしているアメリカ・シリコンバレーの業績・成果制度です。それは実際どのように評価され、労働者はどう感じているのか、興味深い記事です。（7月7日付けの日経新聞の「電腦ウォッチ」の記事です。）

（電腦ウォッチ）（7/7付け日本経済新聞より）

## 結局は上司との相性

「毎年のことだけど、時間の無駄って気がする」と大手オンライン企業のウェブ・エンジニアのSさんはため息をついた。「自分自身の評価もさることながら『同僚による評価（ピア・レビュー）』も5人から書くように頼まれているんだ」

それを聞いて、横からプロジェクト・マネージャの女性が口を挟んだ。「まだいい方よ。私なんて十人から頼まれているんだから。同じような言葉を入れ替えてなんとか文章をひねりださないと。キーワードは迅速な仕事、能率、納期、率先、創造性、チームプレー・・・」と苦笑いした。

同僚からのフィードバックを人事考査に含める会社は、シリコンバレーでは多数派だ。アドビ・システムズ、ネットスケープ、エキサイト、ヒューレット・パッカードなどはその一部だ。元アドビ・システムズ勤務の女性は言う。「アドビでも今いる会社でも同僚からの評価が課せられているけど、形式的。ふつうは同僚と言ったって仲のいい人にしか査定なんて頼まないでしょう？悪い評価が返ることなんてあるわけがない」

中にはこんな意見もあった。「ピア・レビューはやっぱり大切な要素だ。自分に対して非常に良いことを書いてくれる同僚が複数いるってこと自体、その人の人望を示すもの。部内で嫌われている人とか、お荷物になっている人には表面的な言葉しか書かないと思うし、上司もそれに気づく」

同僚からの評価を採用している企業でも、最終的な評価は、自己査定や直属の上司からの評価を加えた総合的なものになる。日本と違い自己評価を提出する際は、自分の業績や達成事項を大々的にアピールするのが普通だ。

通常ひな型となるフォームがあり、それをもとにオンライン記入するか、電子メールで上司に送付する。次にその一例を挙げる。

事項1・・四週間のうちに新システムを導入。これにより経費を20%節約。

達成項目・・新システムの設計、開発、実装を指揮。予定された期間中に終了。カスターから高い評価を得る。（ポイントは目に見える成果を書くこと）

本人のコメント・・多くのプロジェクトに参加し、システムデザインの知識を飛躍的に拡大、またオープン・サーバに関する知識をフルに活用。その中で後進の教育にも力を入れた。カスターからも高い評価を受けた。引き続き自分のスキルを上げ、ウェブストリーリングを提供しつつ社の利益につながる尽力したい。

上司のコメント・・Aは非常に優秀なソフトウェア・エンジニアであり、確実に納期を守り、仕事も丁寧で正確。彼はUNIXとSQLの知識を活用し、新システム導入のノウハウをマスターした。今後はより有効なウェブ・アプリケーション構築を手がけてほしい。

面白いのは、総合評価が出た後の上司との面接で、部下はその内容に納得できなければ申し立てができるところだ。双方が納得しサインするまで査定プロセスは終わらない。次年度の昇給率はある程度職種と職級により決まるが、ボーナス部分（ストックオプションなど）は部内の相対ランクで決まる。だから皆ある程度真剣にならざるを得ない。

この業界では仕事の成果とコンピテンシー（成果を生む行動特性）が特に重要視されていることは明らかだが、インタビューに答えたほぼ全員が次のことを指摘した。「結局一番大事なのは直属の上司との関係である」。成果主義のシリコンバレー情報技術（IT）企業でも評価を下すのはしょせん人だ。馬の合わない上司から非常に良い評価を引き出すことは、花形社員でさえ至難の業。かくて上司に不満を持つ人はさっさと転職・転部していく。この地では、「上司との相性の悪さ」が転職のトップを占めている。

（在米ライター・菊池えみ）