



第73回 給与の守秘制度

野村综研(上海)咨询有限公司

給与改定を5月に行う日系企業は少なくない。中国では、従業員が同僚としばしば自分の給与の額を教え合う。日本ではほとんど見られない現象なので、日本人管理者からは「賃金管理がやりにくい」という声を聞く。また中国人の管理者からも「従業員がお互いに比較するようになると不満不平が出やすく、なかなかやる気を引き出せない」という声を聞く。

実際、個々の従業員の給与が分かると、給与が他者より低い人は「同じ仕事をしているのに不公平だ」と感じやすい。他者より高い人も「実力が低いあの人より自分はもっと多くもらうべきだ」と、やはり不公平に感じる場合がある。特に中途採用が多い企業では、その時々の賃金相場や個々の能力などの条件に左右されやすいので、同一ポジションの従業員でも額は違うことが多く、企業の悩みは大きい。

ヒューレット・パカード(惠普)でかつて管理職を務めていた高健華氏の著書「笑著離開惠普(笑いながらヒューレット・パカードを辞める)」によると、同社は給与の非公開制度を徹底的に実施している。もし従業員が自分の給与情報を他の社員に漏らすと解雇される。尋ねる側ではなく、自分の情報を漏らす側を追及するというのが同社の方針のポイントである。

社員Aが社員Bに収入を尋ね、Bが教えたら、Bが解雇される。ある従業員が上司に「さんの給与はわたしより高い。不公平だからわたしのを上げてほしい」と申し出た時、上司は必ずその情報の出所や根拠を提示するよう、根掘り葉掘り問いただす。その結果、単なる憶測でしかなかった場合は「あなたの情報には根拠がない」とはっきり伝え、安心して仕事するよう説得する。情報が事実と確認されたら、漏えいした従業員を直ちに解雇する。たとえ優秀な社員でも妥協せず解雇する。加えて全従業員にその事実を通知し、秘密厳守と制度順守を改めて教育することにより、自分の給与を他人に教えるといかに大きな代償を払わなければならないかを再認識させる。こうして同社では給与情報を教え合う現象がほとんどなくなった。

また中国経済時報によると、IT(情報技術)大手のレノボ(联想)は「工資保密是天条」というルールを就業規則に取り入れ、給与の守秘制度を厳格に実施している。「天条」とは天が定めた戒律という意味で、昔の中国では、天条を犯すと首を切られることがあった。同社の従業員に試しに給与を聞いてみたらやはり拒否されたと、あるコンサルタントが話していた。社内の従業員同士の情報交換だけでなく、外部への情報漏えいの禁止も徹底されているようである。

これらの事例のように、厳格な守秘制度を実施するかしないかは各社の価値観や方針による。「人事制度に基づいて公明正大に決めており、従業員の間で情報が漏れても問題ない」と考える企業は、上記のような制度はつくらないだろう。

守秘制度を実施する場合、次の2点に留意する必要がある。第一は、そもそも給与水準が高いからこそ厳格な守秘制度が機能するという点である。「今の待遇を絶対に手放したくない」と思える給与であるほど、従業員が守秘制度を順守する可能性も高くなる。第二は、制度化したら全従業員に徹底的に周知させ、平等に適用し、厳格に実行することである。給与を同僚に教えた従業員が業績も能力も高い「優秀社員」だったとして大目に見て処罰しなければ、従業員は制度を軽視するようになり、結局は形骸(けいがい)化してしまう。



経営戦略グループ
コンサルタント 倪燕