

今月の相談事例（平成30年5月）

顧問先社長 経営幹部各位

〒428-0006 静岡県島田市牛尾1158-3
 三浦労務経営事務所
 特定社会保険労務士 三浦 茂
 TEL 0547-45-5811/FAX 0547-45-5821
 URL <http://masterslink.jp/sr/miura/>

【相談内容】

半年前に雇った28歳の者が辞めると言ってきた。辞める理由を尋ねたところ、妻と子2人を養っていくには、給料が安すぎると。固定残業代込みで23万円ほど払っているのに、規程を変えないとならないのか？

【アドバイス】

給与相場は通常、(年齢-10)×1万円です。中途採用の人でしたらさらに下がります。給料以外の面で不満があったとしても、辞めていく理由として最もよく言えるのが給料の問題です。

さて、アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した仕事における満足と不満足を引き起こす要因に関する理論があります。人間が仕事に満足感を感じる要因と不満を感じる要因は全く別物であるとする考えです。ハーズバーグは、給与や作業条件などの衛生要因をいくら取り除いても満足感を引き出すことには繋がらず、不満足を減少させる効果しかなく、仕事への満足感を引き出すには、達成感や承認、責任といった動機づけ要因にアプローチする必要があることを提唱しました。

また、「内発的動機づけ」研究の第一人者であるロチェスター大学教授のエドワード・L・デシは、外的報酬（金銭）や競争、否定的フィードバックを与えられた場合、短期的なやる気を引き出すことは可能だが、報酬の効果は次第に弱まり、長期的モチベーションは失われると提唱し、これをアンダーマイニング効果と呼びました。例えば、好きでしていた仕事に対して褒美を与えると、褒美なしではやらなくなってしまう、などの現象のことです。一方で、人は新しいことややり甲斐を求める傾向、自身を高め、発揮し学ぶ傾向へアプローチすることで意欲が上がることを提唱し、これをエンハンシング効果と呼びました。例えば、給与などの外的報酬ではなく、賞賛などの言語報酬をもらうことでやる気がよりあがるといったものです。特に信頼している人や好意を寄せている人の賞賛は、とても大きなやる気になり、目的を達成するための力になると言われています。

恐らく、給料の絶対額が辞める中心原因ではなく、その部下に向き合って、その者に応じた指導やその者に適した仕事の与え方、さらには、その者の仕事の出来映えをしっかりと見てあげてフィードバックすることがその者にとって不足していたのではないのでしょうか。

とはいえ、賃金が世間相場を大幅に下回る場合は、業務内容と能力を考慮した上で賃金を見直すことも必要かもしれません。静岡県の中途採用者の採用時賃金の下記表を参考にしてください。

資料出所：静岡労働局職業安定課

職種		19歳以下	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60歳以上
職業計	男	179	198	216	241	261	274	272	228
	女	160	173	187	185	189	194	196	176
専門的・技術的	男	177	198	236	274	299	308	300	304
	女	167	193	221	239	241	249	263	250
管理的	男	—	195	228	240	334	417	451	376
	女	—	187	217	255	263	260	186	225
事務的	男	204	207	216	261	325	420	427	301
	女	164	175	183	190	185	191	184	149
販売	男	164	189	218	232	248	263	277	221
	女	155	165	165	167	167	165	145	146
サービス	男	170	192	208	230	246	242	241	189
	女	166	174	188	178	188	192	189	159
保安	男	163	179	195	221	184	183	170	166
	女	—	—	120	210	164	—	—	—
農林漁業	男	135	180	221	218	217	263	192	183
	女	—	195	168	154	134	97	129	211
運輸・通信	男	171	210	230	248	252	251	228	204
	女	149	160	168	172	177	185	151	143
生産工程・労務	男	182	200	209	232	244	252	249	217
	女	157	162	167	165	162	161	168	153

※平成28年7月～9月に雇用保険被保険者資格を取得した中途採用者で、就業形態が常用者の採用時における賃金の平均である。(単位：千円)

(この著作権は三浦労務経営事務所に帰属する)