

特集 中途採用者の採用と処遇



中途採用者の給与決定の実務

中央統括支部 中央支部
藤原 伸吾

1 労働力流動化の進展と 即戦力としての中途採用者の活用

かつてわが国の多くの企業では、新卒者を一括採用し、時間をかけて育成するのが通例となっていた。また、働く側も一度会社に入ったら定年まで勤め上げるのが一般的な姿であった。しかし、終身雇用や年功序列などの日本型雇用システムが徐々に崩れ、バブル崩壊後の長期の低成長時代に突入してからは、多くの企業で大量の新卒者を育てる余裕がなくなった。一方、働く側にとっても、会社が自分の生活を保障してくれるとか、一社を勤め上げればいつかは報われるといった価値観が希薄になっていった。

今日では、専門スキルを身につけ、自らのスキルを活かして、よりやりがいのある仕事を求めてキャリアアップすることが当たり前になってきている。そして、企業にとっても、新卒を採用してじっくり育て上げるだけでは今日の激しい企業間競争には対応できなくなっており、中途採用によって即戦力を確保する企業が多くなっている。

以上のような経営環境の変化を背景に、労働力の流動化が進み、近年、中途採用市場が大きく活性化しているが、多くの中小企業では、中途採用者の賃金を決定するに際して明確な基準を設けず、その都度、応募者と話し合っただけで決定しているのが現状である。

企業規模が小さく、従業員の年齢や経歴、スキル等がバラバラなうちは問題となることも少ないが、企業規模が大きくなり従業員数が増えるにつれて、各人のスキルと給与のアンバランスが鮮明になり問題となることもある。

2 中途採用の目的と求める人材像

中途採用を行う場合、採用の目的によって求める人材像が異なるが、中途採用時の初任賃金（以下「初任給」という。）の決め方もその目的と人材像によって異なってくる。

中途採用の目的の主なものとしては、①組織運営体制の強化、②外部からの特定スキルの調達、③欠員補充や事業拡充のための即戦力の確保、④中堅層の補強、⑤若年層の確保、⑥定型業務従事者の増員、補強などが挙げられる。これらの中途採用の目的と人材像との関係は図表①のように表わすことができる。

図表① 中途採用の目的と求める人材像

	中途採用の目的・動機	人材像
1	組織運営体制の強化	幹部・マネージャー人材
2	外部からの特定スキルの調達	高度専門職人材
3	欠員補充・事業拡充のための即戦力の確保	熟練（即戦力）人材
4	中堅層の補強	組織活性化人材
5	若年層の確保	次世代の担い手人材
6	定型業務従事者の増員・補強	一般事務・作業職人材

そこで、本稿では、中途採用者の給与決定の方法と実務についてみることにする。

では、以上の中途採用の目的について、人材像ごとに詳しくみることにしよう。

(1) 幹部・マネージャー人材

幹部やマネージャーなど、組織運営に当たる人材の養成には時間がかかる。企業が急成長したときやベテランの幹部・マネージャー等が退職したとき、また、年齢構成の関係で幹部やマネージャーの養成が十分でなく、組織運営体制の強化を図る必要が生じたときなどの場合に、ある程度マネジメン

(2) 高度専門職人材

近年、わが国における経済活動や産業活動は大きく変化しており、新規事業の展開や海外拠点の設置など、新たな企業活動の占める割合はますます高くなっている。これに伴って、新規事業の立上げや海外進出のために、自社にない高度の専門的な知識や経験を持つ人材、いわゆるプロ・スキルを有する専門職や技術者等その道のプロといわれ

る人を必要とする場面が増えている。こうした必要が生じたときには、中途採用により必要な人材を外部から調達することができる。

このように、新規事業への進出や事業転換、新技術の導入、さらにISO取得やIPO準備、M&A等を進める際に、自社にないノウハウを持つ、その道のプロを確保することも中途採用ならではの人材確保策である。

(3) 熟練(即戦力)人材

事業の現場では、退職や休業、休職などのために突然ベテラン従業員がいなくなることがある。こうしたときには、欠員補充のために一定のスキル、経験を持つ熟練人材を確保しなければならぬ。つまり、中途採用によって即戦力を確保するわけであるが、これはもっともオーソドックスな中途採用といえる。また、事業拡張時にも、熟練者を即戦力として確保することが重要とある。

(4) 組織活性化人材(従業員構成の歪みの是正)

バブル崩壊後のデフレ、低成長期を“失われた20年”などと言うことがあるが、この間に何度かの

“就職氷河期”があり、新卒者の採用が抑えられたことがある。このため、企業の年齢構成バランスが崩れ、組織の活力が低下している企業も少なくない。とくに第一線で働く30代から40代前半までの中堅層が不足しているケースが多く見受けられる。

そこで、これらの中堅層を確保することが中途採用の一つの眼目となる。中堅層は、他の企業で一定のキャリアを身につけており、キャリアアップを目指す者も多く、労働意欲が高いため、即戦力であるだけでなく近未来の幹部・マネージャー候補としても重要な人材である。

また、新卒採用だけの組織では、発想や思考が一方に偏ってしまうことがあるが、この層は自社と異なる文化(異文化)や自社に少ない職務スキルを持っていることもあり、こうした中堅層人材を中途採用によって迎え入れることによって組織の活性化が図られることがある。

(5) 次世代の担い手人材

次世代を担う人材として、第二新卒を含め、若年層を確保することも重要である。第二新卒とは、

したものの、早々にその企業を退職してしまった20代前半の人材のことをいい、基本的には、新卒者と同様に職能教育が必要となるが、前職が正社員だった場合には、社人としてのマナー等については、ある程度の教育を受けており、新卒採用のような教育を必要としないといったメリットがある。

このように、新卒後、他社で2〜3年勤めて退職した、いわゆる第二新卒を含め、伸びしろのある若年層の中途採用も次世代の担い手人材として見落とすことができない。

なお、第二新卒を含む20代半ばの若年層の中には、フリーターとして働きながら資格取得に挑戦する者もおり、次世代を担う潜在的な人材が数多く存在している可能性がある。

(6) 一般事務・作業職人材

一般事務職やラインの作業職などの定型業務に従事する者を増員したり補強する場合にも、中途採用者を募集することが多い。あまり経験を必要としない場合には、これらの業務にはアルバイトやパートタイマーを充てることもあるが、ある程度経験や熟練を期待する場

特集 中途採用者の採用と処遇

合には、中途採用者（正社員）を募集することが多い。
定型業務といっても、まったく経験も熟練も要らない単純作業から、一定の経験や熟練を求めるものまで様々なレベルがあるので、募集の段階で対象者を明確にしておく必要がある。

3 中途採用者の初任給決定

中途採用者の初任給決定に際しては、前記のように中途採用の目的と人材像によって決定要素が異なる。そこで、中途採用者の初任給決定要素について詳しくみてみよう。

(1) 初任給決定要素

中途採用者の選考を終え、採用内定を決定した後は、給与その他の条件面の話し合いに入る。その際、初任給は、通常、あらかじめ募集時に提示した額とすることが多いが、下限と上限を設けて募集をしたり、「委細面談」、「当社規定による」などと具体的な初任給額の明示をしないで募集する場合には、面接結果をもとに金額を決めることになる。その際、本人から希望が出された場合で、本人希望と会社の予定額との間に乖離があるときは、話し合いで決めることになる。

一般に中途採用者の初任給決定

ら、一定の経験や熟練を求めるものまで様々なレベルがあるので、募集の段階で対象者を明確にしておく必要がある。

要素としては、①本人希望、②社内バランス（社内整合性）、③社内基準（給与制度や給与テーブル）、④市場価値基準（世間相場）、⑤前職給与などがあるが、どの要素を重視するかは、人材像によって左右されることが多い。

(2) 人材像ごとの初任給決定要素

では、次に前記②で整理した「中途採用の目的と求める人材像」ごとに、それぞれの初任給決定要素をどの程度考慮すべきかについてみてみよう（図表②参照）。

① 幹部・マネージャー人材の初任給決定要素

幹部・マネージャーといっても、本部長や執行役員以上の企業経営の中核的役割を担う幹部と、部長や課長等のいわゆる中間管理職とでは、役割や求めるマネジメントレベルが異なる。

中枢幹部の初任給は、求める人

材の市場価値基準を軸に本人希望や社内基準等を加味して検討することになるが、中間管理職の場合には、社内基準を軸に本人希望や前職給与、社内バランス等を含めて検討することが多い。

② 高度専門職人材の初任給決定要素

高度専門職人材は、一般に、市場価値が高い人材であるため、初任給決定にあたっては、本人希望とともに市場価値基準を優先して検討しなければならない。

とくに、自社にない特定のスキルを持つ人材の場合には、社内バランスや社内基準はほとんど役に立たない。むしろ、企業の支払能力やその人材の価値（採算性）が基準となる。

③ 熟練（即戦力）人材の初任給決定要素

熟練人材は、前任者の急な退職や休業、休職などの欠員補充のための即戦力として採用することが多いが、この場合、前職給与をベースに、本人希望や社内バランス、社内基準などをもとに、年齢等の属人的要素を加味して決定することが多い。

即戦力として熟練人材を採用し

図表② 中途採用者の人材像別初任給決定要素

	中途採用者の人材像(目的)	本人希望	社内バランス	社内基準	市場価値基準	前職給与(経験)	属人的要素
1	幹部・マネージャー人材(組織運営の強化)	○	△	◎	◎	△	△
2	高度専門職人材(特定スキルの調達)	◎	×	×	◎	△	△
3	熟練人材(欠員補充・即戦力の確保)	○	○	○	×	◎	○
4	組織活性化人材(中堅層の補強)	○	◎	○	○	○	○
5	次世代の担い手人材(若年層の確保)	×	○	◎	△	×	○
6	一般事務・作業職人材(定型業務従事者の補強)	×	○	◎	○	×	△

たとはいっても、実際には、社内ルールやシステム、業務の進め方、さらに、商品知識や顧客対応の仕方など、会社固有の状況を把握し、実力を発揮するまでには、数カ月から1年程度かかるケースもあり、よほどのハイレベル人材でない限り

り、市場価値基準をあまり考慮に入れる必要はない。

なお、欠員補充の場合、前任者の給与との間に乖離がある場合にも、何らかの調整が必要となることがある。

④組織活性化人材の初任給決定要素

30代から40代前半までの組織活性化のための人材を中途採用する場合は、一般的には前記の5つの初任給決定要素すべてを考慮することになる。とくに、年齢構成のバランスを補正するために中堅層を補充する場合には、同年代の既存社員とのバランスを考慮に入れなければならない。

⑤次世代の担い手人材の初任給決定要素

次世代の担い手人材とは、前述のように、いわゆる第二新卒を中心とした若年層人材のことであるが、この年齢層は、まだ社会人経験や職業経験が少ないため、基本的に新卒初任給をもとに社内基準や社内バランスを考慮して決定することになる。

⑥一般事務・作業職人材の初任給決定要素

事務や工場の生産ラインなどの

定型的業務に従事する一般事務・作業職人材は、その職務内容に応じて社内基準により初任給を決定するケースが多く、募集の段階であらかじめ金額を明示することが少なくない。その際、金額の設定は、社内基準（給与テーブル等）によることになる。

(3) 本人希望額との差額調整

幹部・マネージャー人材や高度専門職人材、ときには熟練（即戦力）人材の初任給決定に際しては、本人希望額と会社提示額（または社内基準額）との間に乖離が生じることがあるが、このときの調整（解決）方法には、次にみるように、①仮格付け方式、②調整給方式、③調整賞与方式、④支度金方式などがある（図表③参照）。

①仮格付け方式

仮格付け方式とは、人事制度が確立されている場合に、本人希望額に見合うグレード（等級）に仮格付けし、一定の評価期間を経過した後に、再評価したうえで本格付けする方式をいう（図表④参照）。

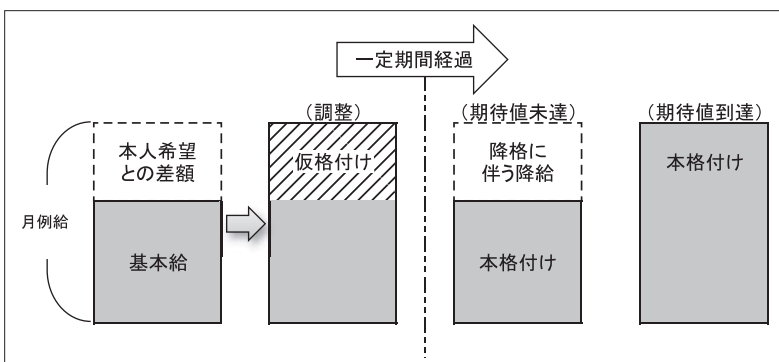
通常、昇格や降格は、複数年の評価結果をもとに実施されるが、この方式を採る場合には、半期または1年の評価結果をもとに、期

待値に達しているか否かを判定し、本格付けを行う。評価の結果、期待値に達している場合には当該グレードに本格付けし、期待値に達していない場合には、複数年の評価結果を待たずに下位グレードに降格させ、同時に給与額を引き下げる。この場合、あらかじめ採用時の労働条件通知書等の中で、一定の評価期間経過後に正式に本格付けを行い、仮グレードから降格

図表③ 本人希望給与との差額調整方法

	中途採用者の人材像	仮格付け	調整給	調整賞与	支度金
1	幹部・マネージャー人材	△	○	○	△
2	高度専門職人材	△	×	○	○
3	熟練（即戦力）人材	○	○	△	×
4	組織活性化人材	○	△	△	×
5	次世代担い手人材	○	×	×	×
6	定型業務従事者	×	×	×	×

図表④ 仮格付け方式のイメージ



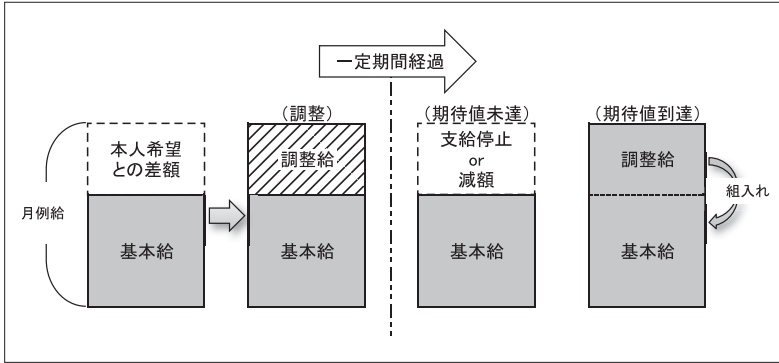
されたときは給与が下がることがあることについて明示しておかなければ、後で不利益変更としてトランプルになる可能性があるため、注意を要する。

なお、幹部・マネージャー候補として採用した者がその役割を果たせない（あらかじめ示した基準に達しない）ことが明らかかな場合には、格付け（降格）の問題としてではなく、解雇の問題として対

特集

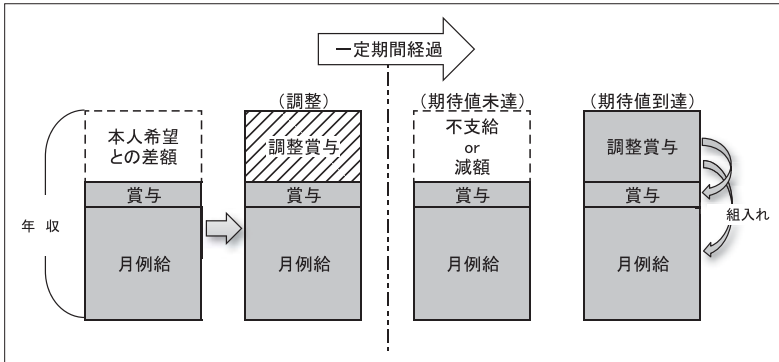
中途採用者の採用と処遇

図表⑤ 調整給方式のイメージ



②調整給方式
 調整給方式は、本人の希望額と会社基準額との差額を基本給とは別に調整給として支給する方式という(図表⑤参照)。
 この場合、調整給の償却方法には、一定期間経過時に当初期待したレベルに達しない場合には、その時点で全額または一部の支給を停止し、あるいは支給停止をしない

図表⑥ 調整賞与方式のイメージ



いまでも調整給を残し、昇給の都度、調整給から償却する(手取り額は変わらない)などの方法がある。一方、期待レベルに達している場合には、全額を基本給に組み入れるようにする。いずれにせよ、調整給方式を採り入れる場合には、その償却方法を給与規程等で明らかにしておく必要がある。
 なお、調整給は、月例給として支払われる限り、時間外割増賃金

の算定基礎に算入しなければならないことはいままでもないが、賞与や退職金の算定基礎に入れるか否かは会社の任意の取り決めによることとなる。

また、調整賞与を不支給または減額することがある場合には、あらかじめ調整賞与の取扱いを労働条件通知書等で明示しておくことが重要である。この場合、最初の賞与時または初年度のみ調整賞与の支給を約束し、半期または1年の評価結果が期待値に達しない場合には、次回より調整賞与を減額または不支給とし、逆に期待値に達している場合には、調整賞与のうち一定額を基本給や賞与に組み入れることとするという方法もある。

③調整賞与方式
 調整賞与方式とは、中途採用者が前職年収を希望したような場合に、年収ベースで希望額を補償するために調整賞与を賞与に上積みして支払う方式をいう(図表⑥参照)。この方式は、高度専門職人材に活用されることが多い。

また、当初から賞与額が決定している場合には、労働基準法に定める賞与、すなわち「1ヵ月を超える期間ごとに支払われる賃金」には該当せず、割増賃金の算定基礎に算入しなければならない点にも留意が必要となる。ここで悩ましいのは、賞与が割増賃金の算定基礎賃金とならないためには、「支給額が予め確定されていないもの」(昭22・9・13発基17号)である必要があるが、支給額をあらかじめ確定しておかないと、中途採用者の納得が得られにくいことである。そこで、ある程度の基準額を提示したうえで、一定の基

この方式による場合、月例給は会社規定に基づいて支払い、調整分を賞与として支給するため、②の月例給として支払う「調整給方式」に比べて、他の社員から見えづらく、社内から反発を招く可能性が少ない。なお、調整額が多額にわたる場合には、②の調整給方式を併用する方法もある。

では、次に、調整賞与方式を採用する場合に、留意しなければならない点についてみておこう。

まず、調整賞与は、あくまでも調整的な意味合いで支給するものであり、いつまでも支払い続けるものではない。したがって、支給期限を決めておくことが大切であ

4

中途採用者のその後の対応

準に基づく評価(考課)をもとに賞与額を決定するなど、なんらかの工夫が必要となる。ただし、労働基準法上の管理監督者については割増賃金(深夜を除く)の問題は生じないので、調整賞与額をあらかじめ決めてもよい。

④支度金方式

支度金方式とは、ITや研究開発等のプロジェクトメンバーとし

て高度専門職人材を他社からスカウトするときに、「支度金」という名目で前払い給与(前職の退職金の補填でもある)を支払うことによって本人希望との乖離を埋める方法をいう。この場合、初年度のみ入社時に一時金を支給し、2年目以降は評価に基づいて昇給や昇格、特別賞与加算をするなどの方法もある。

では最後に、採用後の給与水準のミスマッチへの対応等についてみてみよう。

(1) 給与水準のミスマッチとその後の対応

中途採用者を採用する際、ミスマッチが生じないよう、採用面接等でしっかりと見極めをすることが大切だが、現実には限界もある。このため、企業としては、初任給を提示する際に、本人に期待する役割や成果等を明確に伝えておくことが望ましい。そして、一定の評価期間を経過(あるいは試用期間を満了)した際に、当初の期待値に対して、どうであったのかを

できるだけ具体的に本人に説明し、指導や教育、動機づけなどを行っていくことが重要となる。

会社が求める期待値に達しない場合の対応については、前記3で述べたが、期待値を極端に下回る場合には、能力不足の解雇について検討しなければならないケースもある。そのような場合にも、当初、本人に対してどのようなことを求めているかを明確にしておくことがその後の対応において有効となる。

(2) 既存社員との整合性と納得性の確保

新卒採用中心の企業では、定年

まで働くことを前提に、定期昇給や評価昇給等によって賃金を徐々に引き上げていくという考え方に基づいて賃金を決定するが、中途採用者を活用する場合には、年齢や勤続年数の要素をあまり加味せず、本人の経験や専門スキル、職務、役割等をもとに賃金を決定することが少なくない。このため、新卒から勤め上げてきた者との賃金水準のバランスが取れないことがある。

ように賃金が決定され、どのようにすれば賃金上がるのかの基準を明確にしておくことがモチベーションの引上げに繋がる。以上のように、中途採用者を採用した場合、初任給を決定すればおしまいということではなく、その後、いかに活躍してもらうかが重要であり、中途採用者を採用したことによって、本人はもちろん職場に活力を与えるような仕組みづくりが大切である。

とくに、即戦力となることを期待して中途採用者を採用した場合、成果がすぐに出れば問題ないが、一定の時間がかかる場合や、場合によってはこれまでの経験と当該企業における職務がミスマッチで、一から教育しなければならないということもあり、既存社員から高額な賃金を支払っていることについて強い不満が出ることもある。このため、既存社員および中途採用者の両方から納得が得られる制度とするためには、給与テーブルの考え方や評価基準を公開し、透明性を持たせることが重要となる。また、評価結果のフィードバックや面談制度、目標管理制度等の活用も重要となる。すなわち、どの

