

中途採用社員の処遇をどうするか

Q. 中途採用で優秀な人材を確保したいと考えるが、他の社員との関係上給与や処遇で悩むことがある。どうすればよいか？

要旨 人手不足のためこれから中途採用する者が増えてくる可能性があります。中途採用社員の処遇について、他の社員の納得を得られないこともしばしばあります。その背景には現在の給与体系が年齢や勤務歴などに基づく処遇となっていることも多いと思われます。これを機に、給与体系も含めて人事制度を見直した方がよいかもしれません。

解説

1. 年功序列型賃金制度の問題点

年齢もしくは勤続年数で給与が決まる年功序列型給与体系をとっている会社は少なくありません。高度成長時代だとそれでも給与水準がアップしましたからあまり矛盾が生まれなかったのですが、今日の時代には必ずしもかみ合わなくなっています。

能力や実績に大きな違いがあったとしても、年齢や勤続年数が同じであれば同じ給与水準となりますから、そのことによる不公平感も高くなっています。優秀な人材を中途採用する場合、一定の高い処遇を提示する必要もありますから、ますます矛盾が生まれます。

2. 何を基準に処遇するのか

給与体系や人事制度を見直す際、出発点として何を基準に給与を支給するのか（処遇するのか）を決めます。

- ①年齢を基準に支給する年功給
- ②仕事を基準にして支給する職務給
- ③能力を基準とする職能給
- ④会社にとっての役割を基準に支給する役割給

それらを組み合わせた処遇の仕方（職務給をベースにしながら年功的要素も組み入

れるなど）もあります。これらは会社の業務、経営方針などによって判断します。

3. 等級制度を確立する

会社には一般社員クラス、中間管理職クラス、幹部社員クラスなどいくつかの階層があり、さらにその中にいくつかのレベルがあると思います。それらをいくつかの等級に分類し、各等級に応じた給与レベルを設定します。

そのような制度を確立できれば中途採用社員の格付けに応じた給与水準を設定できますし、他の社員の不公平感も解消できると思います。

4. 納得ある制度としていくために

気を付けたいのは新しい給与体系、人事制度が新たな不公平感をもたらすことのないようにすることです。そのためには制度づくりの過程、制度の内容を透明性のあるものにし、従業員によく説明すること、評価制度を採用する場合には公正な運営に努めることです。

中途採用者の処遇で悩まない 制度の検討

<ご提案のポイント>

- ・人手不足のもとでこれから中途採用社員が増えて来ることが予想されます。
- ・年齢もしくは勤続年数をベースに給与を支給している場合、在籍している社員との関係で中途採用社員の処遇をどうするかを悩むことが多くなると思います。
- ・こうした点から、この機に給与体系や人事制度を見直してみてもいいのではないでしょうか。

1. 中途採用社員と在籍社員の処遇で悩む理由は

いまなお年功型の賃金制度を採用している会社が多いようです。年齢もしくは在籍年数をベースに給与を支給する制度を採用していると、幹部社員としてそれなりの処遇で迎え入れようとする中途採用社員の給与水準の設定が難しくなります。在籍社員が不公平感を持ってしまうことにもなりかねません。人手不足の中で今後中途採用社員が増えて来ることが予想されます。こうした矛盾を今のうちに解決した方がよさそうです。

2. 何を基準に給与を支給するのかを決める

年功制度を廃止した場合、仕事を基準に給与を出すのか、能力を基準に給与を出すのか、会社での役割を基準に給与を出すのか、その考え方を決めなければなりません。また、「仕事」「能力」「役割」と、「年齢」を組み合わせた給与体系を採用することもあり得ます。

何を基準に給与を出すかは、会社の業務実態や会社の経営方針によって判断するものですから、何が良いと単純に言えるものではありません。よく議論して決めましょう。

3. 等級制度を設定するとより分かりやすくなる

会社にはさまざまな位置にいる社員がいます。優秀な人材として中途採用社員を迎え入れたいならば、どのクラスに位置づけるのかを決めなければなりません。もし会社の中に等級制度を確立できていて、等級ごとの給与レベルを設定していれば、どの等級のクラスとして迎え入れるのかによって給与レベルも決められます。

職務等級制度、職能等級制度、役割等級制度などのパターンがあり得ます。中途採用社員にどういう仕事をやってもらうのか、どういう能力を持っているのか、あるいは管理職として迎え入れるのかによって、等級ランクも確定できますし、それに応じた給与を支給することになります。在籍社員もすべていずれかの等級に位置づけることになります。

4. 納得ある制度として確立することが重要です

新たな給与・人事制度を確立する際に、大事なことは納得性です。新しい制度が新たな不公平感を作ってしまうのは元も子もなくなります。制度作成に従業員の意見が反映されるようにする、運用も透明で公平性のあるものにします。