

## 中途採用社員の給与の決め方・処遇

**Q.** 当社は中途採用が多いが、給与の決め方、処遇に悩んでいる。どうすればよいか？

**要旨** 前職での実務経験や年齢によって給与を決定する場合、客観的な指標に基づくと考えられるため、ある程度の公平性があります。面接時の評価をベースに給与を決定する方法もありますが、既存社員との給与に差が出ることも多いので注意が必要です。

実際には前職の給与や年齢、過去の実績、スキルなど、様々な要素を加味して給与を決定し、既存の社員と中途採用社員が相互に納得する人事・給与の仕組みを考えることが大切です。

### 解説

#### 1. 中途採用社員の給与

会社は中途採用社員の給与を決定する際、採用面接時に希望する給与を十分にヒアリングし、年齢や学歴、能力、保有資格、スキルなどを考慮しますが、採用時点で実際の能力を見極めることは困難であるため仮決定します。その後、試用期間などを通じて能力を見極めた上で、正式な採用や給与の決定を行います。また、過去の業績がすばらしく、会社にとって本当に必要な人材ならば、前職の給与を基準に金額を設定する方法もありますが、この方法は、給与が高すぎるということで他の社員に不公平感を抱かせる恐れもありますので注意が必要です。

#### 2. 基準の決め方

給与は公平かつ透明性を保ち、「どのような基準で、どういった方法で給与が決定するのか」を明確にした上で、中途採用社員には、給与決定に関する具体的な基準や根拠を説明することが大切です。また、就業規則には、「給与の決定、計算及び支払の方法、給与の締切り及び支払の時期並び

に昇給に関する事項」の明記が必須ですので、中途入社時の給与決定方法や見直し時期なども記載しておきます。中途採用社員が納得できない給与を提示してしまうと、仕事への意欲低下につながりますので、きちんとした基準や根拠を設定しておく必要があります。

給与は社員が生活していく上で必要不可欠なものであり、働く意欲に関わる重要なもので、中途採用社員も既存社員も自分自身の給与に納得して働けるように、客観的かつ公平な給与決定の仕組みが必要です。

#### 3. 試用期間

中途採用社員の入社後の一定期間を「試用期間」とし、本採用する前に会社の一員として適格性があるかを会社が見定めることが大切です。

「試用期間」は3カ月から6カ月が多いですが、試用期間中といえども、期間の途中または満了時に労働契約を解消することは「解雇」に当たるため、「客観的に合理的な理由」がなければ解雇は認められにくいことには留意が必要です。

# 前職の賃金や世間一般の水準と比較して決定 ～人事・給与システムとの連携～

## <ご提案のポイント>

- ・中途入社時は試用期間として、基本給及び資格等級はあくまでも仮決定とします。
- ・試用期間終了後に、基本給及び資格等級を正式決定します。
- ・中途採用社員も既存社員も、自分たちの給与に納得して働けるような仕組みにします。

## 1. 中途採用社員の給与の決定

中途採用社員の給与は前職の給与をベースに、応募者とポジションに近い社員の給与水準を参考にしながら、過去の実績や面接時の評価もふまえて決定しますが、「ポジションに近い社員」と中途採用社員とでは、年齢、職歴や前職で支払われていた給与額が違っていることがよくあります。そのため、中途採用社員に係る給与決定は、新規学卒者と分けて考えるのではなく、自社の給与の決定の仕組みを適用しておくことが大切です。例えば、成果主義、能力主義の仕組みがある場合は、それらに応じて中途採用社員の給与を設定します。

## 2. 実行のための方策

中途採用社員の給与を適切に決定するには、納得性を高める根拠を提示することが大切です。中途採用の場合は企業側が出す条件と転職者側の条件を折衝して折り合いがつくことで成立しますので、給与の決め方は企業によって異なりますが、一つの有効な方法として、試用期間（3～6カ月の期間が一般的）を活用し、中途入社時の基本給及び資格等級は、あくまでも仮決定とし、当初設定した給与・資格等級にふさわしくなければ、査定会議等を経て正式決定することが挙げられます。ただし、試用期間後に減給となる場合は、減給幅の限度（10%）に注意して下さい。

また、自社に給与テーブルがある場合は、試用期間中の給与との差額を調整給として試用期間後に給与を改定します。さらに、入社後に「何をしたら昇給につながるのか」といった具体的な評価指標を提示することも大切です。

希望とする給与がもらえないと、たとえ採用されたにしても会社への不満が残りますので、入社してから揉めないように、十分なヒアリングを行い、企業と中途採用社員の双方が納得できる給料を設定することが重要です。