

## 中途採用者の

# 「賃金」を 決めるときの 留意点

社会保険労務士法人日本人事 代表  
特定社会保険労務士  
山本 喜一

中途採用者の賃金決定に当たっては、本人にも社内にも不満がないよう慎重に決定しなければなりません。その決定に必要な考慮事項や留意点を解説します。

### 新卒者とは違う 中途採用者の賃金決定

即戦力となる中途採用者の賃金を決めるとき、社内水準に比べて高い賃金にすると既存の従業員の

不満を招く恐れがあります。しかし、だからといってあまり低すぎると、欲しい人材に入社を断られてしまう可能性があります。

一方で、中途採用者が、会社が期待するほどの成果を出せないこともあり得ます。実際のところ、

即戦力として採用したはずの人材が、会社のお荷物になってしまったという例も少なくありません。そこで本稿では、そうした中途採用者特有の事情を踏まえたうえで、中途採用者の賃金を決めるときに考慮すべきポイントと留意点について解説します。

### 中途採用者の 賃金決定時に 考慮すべき要素

中途採用者の賃金を決定する方法には、大きく分けて2つのケースがあります。

1つは、賃金テーブルなどがない会社によくあるケースで、社長やその採用の担当役員などが、前職の年収などを参考に「えいつ」と決めてしまう方法です。

もう1つは、人事評価制度がしっかりと整っている会社のケースで、その会社の人事評価制度（「評価制度」「等級制度」「報酬制度」）に当てはめて賃金を決定する方法です。

いずれの方法にしても、中途採用者の賃金を決める際には、その人が前職で培ったスキルや経験、役割、職種、居住する国や地域な

どに考慮する必要があります。では、どのような点に考慮する必要があるのか、それぞれ具体的に見ていきましょう。

### 【スキルや経験】

それまでの職務経験や仕事の実績、資格などを考慮します。

ここで大事なのは、職務経験や実績については、単純にどんな仕事をしていたかを確認するだけではなく、一連の仕事のなかで、どのような経験を積んできたかまで確認することです。

たとえば、同じAというプロジェクトに関わっていたとしても、そのプロジェクトのなかでリーダー的なポジションで仕事をしていた場合と、上司の指示を受けて一部の業務を担当していた場合とでは、当然のことながら経験の価値は大きく変わってきます。

### 【役割】

専門職として成果を出していたのか、部長や課長という立場でチームをまとめたのかなど、中途採用者が、前職でどのような役割を担っていたのかを確認することも重要です。

たとえば「営業」という仕事を

考えてみても、全社的な営業戦略を立案する役割の人も、単に指示を受けてアポイントなしで飛び込み営業をする役割の人も、同じ「営業」経験者であることに違いはありません。

会社がイメージする前職での役割と、中途採用者が実際に担っていた役割が違っていると、後になってから「話が違う」といったトラブルになりかねません。そうしたトラブルを避けるためにも、選考の早い段階で、しっかりとした認識のすり合わせが必要です。

また、採用面接などの場で、その役割でどのような成果を出してきたのかを聞くこともポイントとなります。

### 【職種】

職種によつては、世間相場のな賃金水準がある場合もあります。ITエンジニアや看護師、トラック運転手など、提示する賃金がその職種における相場よりも大幅に低いと、入社を断られることになるでしょう。

また、たとえばBという大病院が、ある地域で新規開業する場合など、一時期に大勢の看護師資格者を雇い入れる必要があるため、

賃金を高めに設定して求人をすることがあります。

同じ地域にそのような動きがあると、その職種の賃金相場が一時的に高騰する場合もあります。

### 【国や地域】

リモートワークの普及で、都心に住んだまま地方の企業に就職したり、逆に地方に住んでいる人が都心にある企業で仕事をしたり、あるいは国外に居住しながら日本国内の企業で働いたりするケースも出てきました。

以前から、物価の高い地域に居住する従業員に対して「地域手当」を支給している会社は多くありますが、今後は、採用する従業員が居住する国や地域の物価や賃金水準にも考慮する必要があるでしょう。

たとえば、物価の高い国や地域にある会社が、物価の安い国や地域に居住している人を雇う場合、その会社の賃金水準は、採用される側にとって、とても魅力的に映るでしょう。

逆に、物価の安い国や地域にある会社が、一般的な賃金を提示しても、物価の高い国や地域に居住する人を採用するのはなかなか難

しくなります。

また、国を越えて従業員を雇用する場合は、その従業員が居住する国と日本の間の税金や社会保険のルールについても、しっかりと理解しておく必要があります。

### 【その他の考慮要素】

中途採用者の賃金を決める際に、とくに悩ましいのが「前職における年収」です。

中途採用者の生活を考えると、できるだけ前職の年収を考慮して決めたいところですが、単純に前職と同じ年収を確保するというのは、その人の持つスキルや会社で期待する役割との関係などから難しいものがあります。

また、すでにいる従業員とのバランスをいかに取るかも悩ましいところ です。

もちろん、会社が支払える人件費の総額も考慮しながら検討する必要がありますでしょう。

### 中途採用者の 賃金決定時の留意点

中途採用者は、即戦力として、一定程度のスキルと能力があることを前提に雇用します。しかし、

実際に仕事を任せてみたら、会社が期待していたようなスキルがなかったり、能力が劣っていたりすることもあり得ます。

そのため、中途採用者の賃金を決める際には、次のような点に留意する必要があります。

### 達成すべき成果を明確にしておく

人事評価制度がしっかり整っている会社が、その会社の人事評価制度に合わせて中途採用者の賃金を決定するのであれば、すでにいる従業員との間に不合理な差は発生しにくいと考えられます。

それでも、新規事業の立上げに伴う中途採用などの場合、既存の人事評価制度だけでは適切な評価ができないケースもあります。あるいは、他社から自社にないスキルや経験のある人をスカウトする場合などは、前職の賃金以上を保証する必要があるため、社内の賃金水準から大きく外れてしまうこともあるでしょう。

ここで大切になるのが、労働契約書に定める内容です。

中途採用者が担当する業務について、できる限り詳細に記載し、その評価方法についてもわかりやすいものにしておく必要があります。

す。労働契約の内容を明確にして  
おけば、中途採用者がその職務に  
応じた能力を発揮していない場合  
に労働条件の変更がしやすくなる  
からです。

大事なものは、内容を具体的に示  
したうえで、中途採用者と会社と  
の認識をしっかりと合わせておくこ  
とです。

たとえば、大手企業の元営業部  
長を営業部門のマネージャーとし  
て、かなりの年収で雇用すること  
にしたとしましょう。このとき、  
「営業部門の売上を現在よりも上  
げる」としか定めていないと、極  
端な話ですが、1円でも売上が上  
がれば、「目標は達成している」  
と、元営業部長は主張できてしま  
います。

しかし、それでは会社の期待に  
沿う結果とはとてもいえないでし  
ょうから、会社側は大きな不満を  
抱えることになります。

また、会社にとって中途採用者  
を採用するメリットは、即戦力と  
して、業務の遂行に必要な能力が  
すでに備わっている点にありま  
す。新卒者のように、基本的な教  
育や指導をする必要がないことを  
前提として採用するのが一般的で  
しょう。

## 中途採用者の賃金決定時の考慮要素

### 職務経験・実績・資格

- 重要なポジションに就いていた等の経験
- 新規採用者に求める役割に当該中途採用者が適合しているか

### 職 種

- その職種の相場に見合った賃金か

### 地 域

- その地域における人材の需要・物価水準
- 人材を特に集める必要があるか

### 前職の年収

- 持っているスキル・役割・会社の財政状況に見合っているか
- 前職より賃金が低いと入社を断られる可能性あり

### 会社が期待する能力

- 業務遂行能力・マネジメント能力を備えているか
- 業績を向上させられるか

### 公平性

- 社内の賃金水準と比べて、職務内容・能力に見合った賃金か
- 既存の従業員から不満が出ないか

⋮

「賃金を下げる」「解雇する」は  
簡単ではない

(不利益変更禁止の原則:労働契約法8条~10条)  
解雇権濫用法理:労働契約法16条

中途採用者に期待する役割にも  
よりますが、一定水準以上の賃金  
を支払う以上、会社としても、達  
成すべき成果を明確にし、能力が  
不足していた場合や成果が達成で  
きない場合は、減給や解雇もある  
ことを明示しておくことも検討す  
るべきでしょう。

### 特別なスキル・能力を期待して 労働契約を結ぶ際の留意点

また、自社の従業員にはない特  
別なスキルや能力を期待して中途  
採用者を雇う場合、就業規則のル  
ールとは別に、労働契約書で特別

な契約内容を定めることがありま  
す。しかし、これには注意が必要  
です。

就業規則と労働契約書(個別の  
労働契約)では、「就業規則▽個  
別の労働契約」の関係にありま  
す。つまり、個別の労働契約で定  
めた内容よりも、就業規則の内容  
のほうが労働者にとって有利であ  
れば、就業規則の内容が優先され  
ることになります。

逆に、個別の労働契約のほうが  
就業規則よりも労働者にとって有  
利であれば、個別の労働契約の内  
容が優先されます。

### ⬆労働契約法12条⬇

就業規則で定める基準に達し  
ない労働条件を定める労働契約  
は、その部分については、無効  
とする。この場合において、無  
効となった部分は、就業規則で  
定める基準による。

新規事業などにより、今後、そ  
うした特別な契約内容を定める従  
業員を雇用するのが常態となるの  
であれば、特別の定めをする従業  
員に関する就業規則が必要となり  
ます。



このとき、就業規則を別につくする方法もありますが、一般正社員就業規則に、特別の定めをする従業員の就業規則を追記する方法もあります。

いずれの方法を取るにしても、トラブル防止のためには、就業規則の適用範囲を明確に定め、どのルールがどの労働者に適用されるのかをはっきりさせておく必要があります。

## 既存の従業員への 必要な配慮

すでにいる従業員にしてみれば、自分よりも社歴の短い中途採用者が、自分よりも多く賃金をもたらしていたら、複雑な気持ちになっても不思議はありません。会社にしてみれば、自社の従業員にないスキルや能力を期待して雇ったわけですから、期待に見合うだけの賃金を中途採用者に支払うのは当然のことでしょう。

だからといって既存の従業員への配慮を怠っては、職場の雰囲気が悪くなったり、以前からいる従業員のモチベーションが下がったり、最悪の場合、退職する者が出ることにもなりかねません。

最も大切なことは、「公平さ」と、すでにいる従業員の「感情」に配慮することです。

よく聞く話として、前職の年収を保証して雇用した結果、同じ仕事をしている既存の従業員よりも中途採用者の賃金のほうが高くなってしまうことがあります。そうした場合、当然、既存の従業員からは不満の声が上がります。

しかも、会社が最も困るのは、中途採用者に、会社が期待したほどの能力がなかった場合です。

既存の従業員からは、「あんな人が高い賃金で納得がいきません!」「あの人が部長になってから、業務が滞って困っています」などという不満が寄せられることになります。

## 中途採用者が 能力不足だった場合

中途採用者の場合、前職で培ったスキルや能力を発揮することを期待して、それに見合う賃金を支払うわけですから、期待した成果が得られなかった場合、会社としては「賃金を下げたい」「辞めてほしい」ということになります。

しかし、会社が期待する能力が

なかったからといって、簡単に賃金を下げたり、辞めさせたりすることはできません（不利益変更・労働契約法8条・10条、解雇権濫用法理・労働契約法16条）。

そこで、役職や職位に応じた担当職務・業務の定義書等の内容を踏まえ、「従事すべき業務の内容」や「達成すべき成果」を明確に定めて、このことを行なうことに対しての賃金がいくら、という内容にしておきましょう。

担当業務はできる限り詳しく、かつ細かく記載したほうが、お互いの認識のズレを防げます。

また、一定の成果が出たら報酬を上げる約束をして、最初から高い賃金としないということも有用です。

ちなみに、解雇権濫用法理の適用に関しては、新卒者採用と違って、中途採用者の場合は「会社がゼロから教育して、業務を遂行するうえで必要な能力を身につけさせることは予定されていない」と考えられます。

中途採用時に予定されていた能力が著しく不足していて、勤務態度が不良であるなどの場合、解雇が有効となるケースもあります。

一般的には、能力向上のために

教育などの措置をすることなく、能力が足りないことを理由に解雇することは認められませんが、役職者などの中途採用で、能力や技術が特定されて、それをもって雇用される場合、想定された能力や技術の不足に関しては、通常よりも広い範囲で解雇が有効とされることがあります。

◇◇◇

「こんなはずではなかった」という事態は、会社にとっても、中途採用される側にとっても、幸せなことではありません。

そうした事態に陥るのを避けるためには、会社が期待する役割や必要とするスキル・経験などを明確な形で伝え、中途採用者の側も、責任を持ってその役割を果たす気持ちで入社してもらうことが大切です。

仕事内容の定義や、期待する役割を明確に言語化するのとは簡単な作業ではありませんが、こうした作業は、中途採用者に対してだけではなく、新卒採用時はもちろん、業務の整理や業務分担の検討、社員教育の計画立案などに際しても役立ちます。人事部門や専門家と協力して、作成することをお勧めします。

●