

中途採用で差をつける

特集

今月は「中途採用」について考えてみたい。

ほとんどの中小企業が中途採用を実施したことがあるであろうが、例えば、中途採用者の初任給で悩んだことはなかっただろうか。

あるいは、また、中途採用後に賃金等の条件面で採めたということとはなかっただろうか。中小企業にとって中途採用は人材確保の重要なルートであり、上手に活用したいものである。

北見式賃金研究所所長の北見昌朗氏にアドバイスをお願いし、実践的ノウハウを教えてください。



中途採用の初任給
給与 10000
世間相場に配慮し、
プロパー社員との
バランスも取る

今、人材を探る意味と意義

厳しい経済情勢が続く中、今、中小企業が人材獲得に乗り出すことの意味と意義について、北見氏は次のように語る。「中小企業の経営は暗くつきり分かれている状況です。その中で、好調な企業は将来収益を生むであろうところに集中的に投資をし、一気に同業他社に差を付けています。去年から来年にかけての3年間で、劇的な企業間の差が付くことになるでしょう。特に中小企業のオーナー経営者は、各期の決算ばかりに気を

取られることなく、将来構想を描いた上でもたくさん採っています。

今、人の数を絞ると、その企業はアツという間に負け組に転落してしまうと考えています。今の経費削減は社員一人当たりの数字を上げようとするもので、パソコン上のデータしか見ていない経営者が考えそうな施策です。対するに、実際の現場を見ると、人員や在庫を絞り過ぎて売り損じが発生しているような場面が多くあります。企業の発展は、縮小均衡ではなく拡大再生産の中でしか実現できないのではないのでしょうか。

一方で、労働市場の方は買い手市場になっていて、中小企業でも募集をかければ本当にたくさんの応募があります。特に地方において、地元で働ける場所は限られていて、たいへんな倍率になります。今こそ、いい人材を獲得する好機だと思えます。大部分の中小企業は、継続的に新卒者を採用することは難しく、人材の確保は中途採用が中心とならざるを得ません。けれども、中途採用においても今は絶対の人材獲得のチャンスで、積極的に人を探ることを考えてほしいと思っています」

すなわち、①景気の良い今、実はライバルに差を付けるチャンス（逆に言うと、競争から脱落しかならない分岐点）であり、②中小企業も、中途採用でもいい人

材を探りやすい状況の中で、③きちんと人材に投資して拡大再生産を目指すべきだ、というのである。

中小企業の競争力の源泉

北見氏は、「中小企業はもともと少人数なのだから、人材を獲得して競争力を高めるのは当然のこと。人数というものはマンパワーであり、マンパワーとは企業の競争力だ」とも述べている。社内に多様なタレントの人材を揃え、その持ち味を適材適所で発揮してもらうことが、中小企業の競争力強化につながる。例えば、チャレンジ精神旺盛で有能な営業職人材を獲得できるかどうかで、新規顧客の開拓の成果は大きく左右されるだろう。

その意味で、自社のどこに、どういった人材を必要としているかを見極めることは、きわめて重要な経営上の課題となる。中途採用は、その人材の不足箇所を埋める働きをするもので、失敗しないための準備も重要な意味を持つと言える。

初任給を決める際の二つのポイント

若手従業員を中途採用したとき、一番困るのは初任給をどう決めるかということではないだろうか。北見氏は、中途採用者の初任給を決めるポイントに、「世間相場より高過ぎも低過ぎもしない」と、「既存の若手とのバランスを崩さない」との二点を挙げています。

「中途採用と言えども新入社員であることに変わりないわけで、既にいる従業員が納得するためにも、その賃金は既存従業員よりやや低めに設定することが常識的だと考えます。

一方で、そもそもの既存の若手従業員の賃金が世間相場よりも低過ぎ、生活レベルに達していないと、それは問題です。初任給という低い賃金が据え置かれたままでは生活できず、若手従業員が辞めていきかねません。ですから、30歳までは生活給を重視して基本給を昇給させ、ある程度の生活が成り立つ水準での賃金体系を構築していくことが必要です。そうすることによって、若手の中途採用者の初任給も無理なく、つまり既存の賃金体系を歪めることなく、決めることができるようになるでしょう」

その上で北見氏は、目指すべき賃金水準は30歳で月30万円（手当込み）、30人

未満の事業所では月27万円だとしている。中小企業の賃金体系として、このレベルまでは昇給を努力をして続け、30歳を過ぎたら実力主義を反映した役職手当によって処遇すべきだという考え方である。

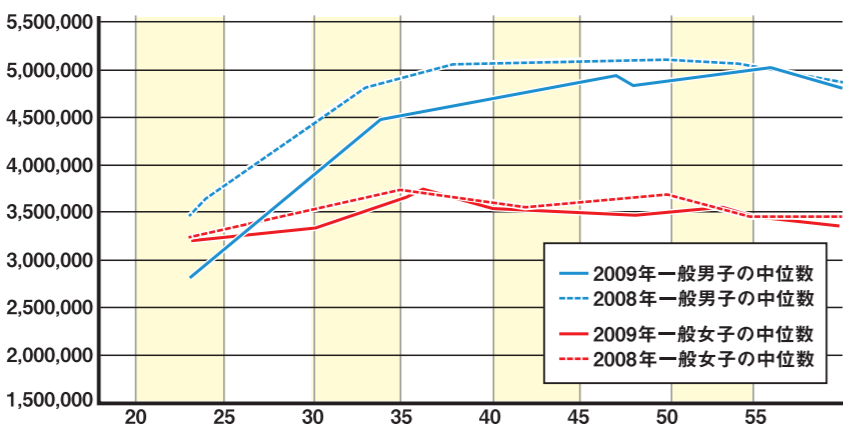
賃金の世間相場を知る

ところで、世間相場はどうなっているのだろうか。下に示したグラフは、北見氏が首都圏の中小企業を対象に調査した一般従業員の賃金データであり、参考にしてほしい。また、中途採用者の初任給の世間相場は、ハローワークのホームページで調べることが可能だ。自社の近くにあるハローワークのホームページで、「資料・統計・賃金情報」↓「中途採用時初任給情報」と進めば、その地域の初任給のデータが業種別・職種別に載っており、これも活用するとよいだろう。

採用後に修正可能な賃金項目

雇ってみたものの期待外れで、採用時に約束した賃金を変更したいと思うこともよくあることだ。こうした場合に備え、北見氏は次のようなアドバイスを送る。「基本給とは別枠で、『優れた職務知識や技能があることを見込んで特別に上乘せ支給する』主旨の特別手当の枠を設け、入社後一定期間を経た時点で、企業側が特別手当を継続するかどうかをあらため

■平成20年、21年の年収比較グラフ



※北見式賃金研究所調べ。首都圏(東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県)にある従業員数300人未満の中小企業(全業種)を対象に調査。

て判断するといった内容の契約にしておけば、後から賃金の修正が可能です」

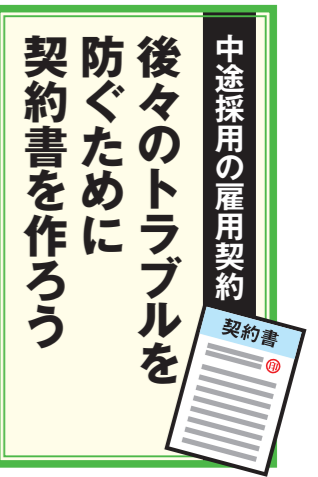
この種の特別手当は、中途採用が決まった人が前職において高い賃金ももらっていた場合に、基本給を抑えた賃金を補う手立てとして活用できるものだ。



北見昌朗氏
経営コンサルタント
北見式賃金研究所
所長

昭和34年生まれ。名古屋市出身。社会保険労務士。経済記者を経て、北見式賃金研究所を設立。モットーは「社員あつての会社 会社あつての社長 社長あつての社員」。『幹部に年収1千万円を払う会社になる』(PHP研究所)など著書多数。(株)北見式賃金研究所
http://www.tingin.jp/

雇用契約書 (契約従業員用)	
氏名	殿
入社日	年 月 日
事業所	所在地
	名称
	代表者
雇用条件は次の通りとする。	
雇用期間	年 月 日～年 月 日
	①契約満了日の30日前までに会社および本人のいずれかから雇用契約を更新しない申し出がない場合は、書面により契約を更新するものとする。 (ただし、定年は満60歳とする)
	②本契約をもって雇用契約は終了する。 上記の①もしくは②に○を打つ。
就業場所	(1)所在地に同じ (2)
職 種	倉庫出荷業務
労働時間	9時～18時(実働8時間) 休憩12時00分～13時00分
	☆始業開始と同時に仕事ができるように準備すること。
変形制	1月1日を起算日とする1年単位変形労働時間制による週40時間制
休 日	休日カレンダーによる。年間休日105日
有給休暇	労働基準法に従って与える。ただし業務上の都合によって日を変更させるときがある。
	取得するときは原則として7日前までに会社に伝えて承諾を得ること。
欠 勤	賃金を日割りしてカットする。
遅刻早退	遅刻早退した時間を賃金カットする。また、そのほかに制裁金(平均賃金の半額を上限とする)を科すことがある。
賃 金	基本給20万円、家族手当1万円、通勤手当1万円
支払日	前月21日～当月20日の賃金を当月末日に支払う (銀行が休日のときはその前日)
賞 与	支払日 夏 7月 冬 12月(支払月は変更することがある)
	☆賞与は会社の業績および従業員の勤務成績によって、減額・不支給となること がある。
	☆賞与は支払日に在籍していなければ支給されない。
退職金	支給しない。
自己都合退職	自己都合による退職の場合は退職の1か月以上前に届け出ること。
社会保険	厚生年金 健康保険 労災保険 雇用保険
保険料徴収	厚生年金、健康保険 月 日払いの賃金より控除開始(月の保険料)
	雇用保険 月 日払いの賃金より控除開始
試用期間	入社3か月間は試用期間とし、勤務態度、能力などを判断した後に本採用になる。 入社14日以内に解雇するときは30日前の解雇予告を行わない。
上記の件を承諾しました。	平成 年 月
	住所
	指名
	印



労働条件通知の法的義務

労働基準法は、従業員を雇用するときに明示する義務がある労働条件として、13の事項を定めている。その中でも、以下の5項目は、特に重要だとして書面による交付が義務付けられている。

- ①労働契約の期間
- ②働く場所、従事する仕事
- ③始業および終業時刻、時間外および休日労働の有無、休憩、休日、休暇交代制等に関する事項
- ④賃金(退職手当および臨時に支払われる賃金等を除く)の決定、計算・支払方法、締切、支払時期に関する事項
- ⑤退職に関する事項

これらの内容を「労働条件通知書」として雇用する際に交付することは、雇用条件をめぐるとらぶるを回避する一助にもなる。

契約書による雇用条件の確認

「労働条件通知書」が一方的な通知であ

契約従業員の採用

日本の企業では、非正規従業員のウエートが拡大している。企業が非正規従業員を増やす理由は、「将来の退職金を払いたくない」「景気変動に対応して人員調整を行いやすくする」「昇給や賞与を抑制したい」などが考えられる。こうした要因は働く側にとって労働条件の低下を意味するわけで、その処遇をめぐってはトラブルが生じやすいと言える。したがって、契約従業員の場合は、採用の際の雇用契約書の作成(雇用諸条件の確認)や書面による契約更新を入念に行う必要がある。なお、契約従業員の中でも特別な能力や経歴に期待して高給を支払って処遇する場合もあるが、この場合の契約上の注意点については、13ページの『人事労務 HOTLINE』を参照してほしい。

雇用契約上の注意点

人員の整理を行う際、正規従業員よりも契約従業員の方が対象とされやすい。しかし、契約期間の途中で契約従業員に辞めてもらう場合、30日前の解雇予告を行ったとしても民事的に契約不履行になりかねない。裁判に持ち込まれると「解雇は無効」と判断される可能性が高い。

パートタイマーの採用

労働基準法上、パートタイマーも「労働者」であり、正規従業員と何ら差異はない。したがって、パートタイマーを雇用する際は労働条件を書面で明示する必要がある。

予想されるトラブル

パートタイマーの雇用契約でもっとも問題になるのが、「雇用期間の定め」だ。労働条件通知書を交付し、有期の雇用期間を明示していたとしても、職場内の同様の労働者が雇用契約の更新によって継続雇用される中で、一人だけ「雇用期間の満了」を理由に辞めてもらうということは、実質的に解雇と見なされる恐れがある。そうなると、30日分の解雇予告手当を支払うこととなる。

雇用契約上の注意点

パートタイマーの雇用は有期雇用契約にすべきで、雇用期間は半年単位とすることを北見氏は勧めている。その際、雇用期間が切れる日を会社の決算期末に統一するように調整すると、労務管理が楽になるだろう。一方、公共職業安定所は、雇用期間が3年以上継続され事業所からの申込みで契約を終了したとき、それを「解雇」扱いすることになっている。労働基準監督署は、有期雇用契約についてより厳しい扱いをしており、トラブルを避けるために企業側は30日前の予告を心掛けた方がよい。

大企業からの出向者の受け入れ

中小企業は、取引金融機関や大手企業からの出向者を受け入れることがある。期間が決まっている出向の場合もあるが、数年の出向を経て転籍となることも多く、元々の賃金水準が高い転籍者の受け入れには難しい問題が伴う。

予想されるトラブル

①出向者が出向元へ戻る際、出向期間中の退職金コストの負担の問題が生じることがある。これは、出向が決まった時点での契約に関わる問題であり、中小企業経営者の側で確認すべきことだ。
②出向の後に転籍となり、正規従業員として改めて雇用契約を結ぶ必要が生じると、出向時に約束された年俸を転籍者に対してどう適用していくかが大きな問題となってくる。

雇用契約上の注意点

(②について) 転籍後はその会社の正規従業員になるのだから、その会社のルールに則って賃金や賞与を決めるのが大原則だ。出向時から保障されている年俸を転籍後の初年度は保障し、二年目以降は他の従業員と同じ人事考課を受けて賃金、賞与を決めていくことが望ましく、その旨を契約書に明記すべきだ。また、転籍者は要職に就くことが一般的なので、「勤務時間および休日に関する規程は、監督および管理の地位にあるため適用しない」ことなど、しかるべき条件も忘れずに明記しておくとうい。

業務請負の依頼

契約書が「業務請負」となっている場合、何かあった際に問われるのは就労の実態である。その実態が「雇用」に近ければ、業務委託相手が自社の労働者と見なされる。

予想されるトラブル

業務委託する相手が個人事業主で、専属的に仕事を出している場合、業務中に事故に遭うなどいざという時に、委託相手が「私は事実上の労働者だった」と主張することがあり得る。そうなると、自社の労災保険を使って相手に補償する必要が出てくる。

雇用契約上の注意点

業務請負において依頼主は、出来高に対し報酬を支払い、出勤簿などによる時間の管理は行わない。また、必要な経費は請負業者側が負担するものである。こうした内容を契約書に盛り込むことで「雇用」ではなく「業務請負」だと明確に区別される。

高齢者の採用

幹部クラスの人材不足に悩む中小企業が、得意先の大手企業で管理職に就いていた人を定年退職した後に受け入れるようなケースもよくある。こうした場合、取締役や部長といったポストが用意され、高給が約束されることが多い。

予想されるトラブル

大手と中小企業では幹部の働き方が異なる。中小企業の幹部は自ら現場で率先垂範して働くべき人であり、一人で二役も三役もこなさなければならない。大手の出身者が部下に指示を出すことが仕事だと認識したままでは、中小企業の戦力にはなりえない。

雇用契約上の注意点

定年退職後の高齢者は、「嘱託」や「嘱託(顧問)」として採用するのが自然で、高い賃金を支払う必要はない。その上で「著しい成果が出たときは成果報酬を出すこともある」とすればよい。