

中途採用における 等級の「仮格付け」運用のすすめ

松本 真樹 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

即戦力人材の獲得に向けて中途採用を強化する企業は多いですが、入社時の処遇決定における悩みをよく聞きます。前職での経歴や面接時の評価、希望年収等を踏まえて処遇を決定したものの、実際の活躍が全く見合わなかった、というケースは少なくありません。こうした課題を未然に防ぐ手法の1つとして、中途入社者に対する資格等級の「仮格付け」の運用が実務上有効です。本稿では、「仮格付け」の工夫について3つのステップに分けて解説します。

■ Step1：入社前の認識合わせ

中途採用を行う側としては、対象者の自社での活躍は未知数なため、賃金・処遇を「抑えて」採用するのが基本スタンスです。その通りに採用できればよいのですが、欲しい人材ほど処遇の折り合いがつかず、想定より高い処遇になりがちです。そこで、入社後の活躍次第で処遇の改定を短期間で行うルールを含んだ「仮格付け」の形で採用することができれば、「高め処遇採用」「低め処遇採用」の両方に対応できます。

この時、入社後の成果創出に向けた認識合わせを入社前の早い段階で行っておくことが非常に重要です。仮格付けへのネガティブな印象による入社辞退を防ぐためにも、丁寧な説明が必要です。具体的には入社後半年～1年程度の活躍してもらいたいイメージをできるだけ具体的に伝えておくことよいでしょう。また、過去に中途入社者で成功したパターンをいくつか共有しておくことも有効ですし、会社側のサポート体制についても十分に説明しておきましょう。

■ Step2：複数関係者でのモニタリング

入社後は「上司任せ」にせず、複数の関係者を通じて対象者の仕事ぶりをモニタリングできる体制を構築します。これは「成果創出のサポート」と「万一の際の説明材料」の面から必要です。直属上司を通

じたOJTや1on1の定期実施が期待されますが、上司自身が多忙であると「なんとなく」や「直近の印象」程度でしか情報を得られていない場合も少なくありません。

実際には本格付けは「客観的で精度の高い判断材料」が不可欠なため、例えば、人事部が上司・本人と定期面談を実施して状況確認を行う（場合により上司への指導まで行う）など、成果に対する認識レベルを複数関係者間で揃えておくことが欠かせません。一定期間の成果を「目標達成度」の形で評価できる仕組みがあれば、それも有効です。

■ Step3：本格付けの決定と処遇改定

本格付けを決定するまでの期間は早くても半年～通常1年程度が一般的です。結果として入社時の期待通り、あるいは上回っていたようなら何ら問題はありませんが、大きく乖離した場合には処遇を引き下げる方向になります。その時点で退職を選ばれるケースもあるでしょう。ただ、成果が出ずとも意欲や姿勢に問題がなければ、判断を保留し次年度の飛躍を期待するのも一案です。

それでも最終的には処遇の引き下げを行わないといけない場面も出てくるでしょう。その時、後々の法的トラブルなどを回避するためにも、例えば個別の雇用契約書に「仮格付け期間の業務成果や人事評価等を踏まえて、期間中の評価に基づき、本格付け時に労働条件を改定する場合がある」等の内容を明記し、入社前に合意しておくことが肝要です。

中途採用は企業にとって即戦力を獲得する重要な機会です。本稿は、双方にとって納得感のある適正な処遇を実現するために、「仮格付け」を有効に活用する方法をご紹介します。入社者が新たな環境で実力を発揮し、組織全体の成長に寄与するためにも、適正な処遇決定の手段として「仮格付け」の導入を検討してみてもいいかもしれません。