

即戦力の採用が上手くいかないパターンとその対策を社労士が解説

労務

社会保険労務士法人ＷＩＬＬ　山本達矢　2026.11.11　更新 2026.11.11

即戦力が定着しない原因は、採用の方法ではなく採用後の設計にあります。中途採用で重視された点の最多は「人員構成の歪みの是正」48.3%。即戦力採用が失敗する3つのパターンと対策を社労士が解説します。

目次

1. 1. 即戦力採用は、なぜ上手くいかないのか？
2. 2. 即戦力採用が失敗する3つのパターン
3. 3. 【実体験】「課長待遇」で採った方が、退職後に請求してきた
4. 4. 社労士と経営者の会話
5. 5. 今日からできる3つの対策
6. よくある質問（FAQ）

結論から申し上げます。即戦力の採用が上手くいかない原因は、募集媒体でも面接の精度でもありません。採用したあとの設計、つまり賃金と役割の置き場所が決まっていないことにあります。

厚生労働省の令和7年転職者実態調査では、転職者の採用で重視した事項の最多は「人員構成の歪みの是正」48.3%。「新技術の導入・開発」はわずか1.3%でした。即戦力を求めていると言いながら、実態は欠員の穴埋めです。

---

1. 即戦力採用は、なぜ上手くいかないのか？

> *教育訓練を怠っているからではありません。8割以上の事業所が実施したうえで、それでも定着していません。*

同調査では、転職者に教育訓練を実施した事業所が82.6%。やるべきことはやったうえで、辞められています。

順位	自己都合の離職理由	割合
1	賃金が低かったから	25.5%
2	会社の将来に不安を感じたから	25.2%
3	満足のいく仕事内容でなかったから	24.7%

注目すべきは2位です。金額そのものではなく、この先どうなるかが見えないことが、賃金とほぼ並んでいます。

---

2. 即戦力採用が失敗する3つのパターン

パターン	行き着く先
①前職年収で賃金を決める	自社の等級に当てはまらず、1〜2年で「この先が見えない」と退職
②権限がないまま「課長待遇」	割増賃金を払わず、退職後に未払い残業代を請求される
③試用期間で見極められると考える	記録がなく、本採用拒否が通らない

①と②は、前職年収から逆算して条件を決めたときに起きます。他社の実績を基準にするため、入社した瞬間から自社の仕組みと接続していません。

③は補足します。試用期間中の本採用拒否は通常の解雇より広く認められるとされますが、自由ではありません。最高裁も、客観的に合理的な理由があり社会通念上相当な場合に限ると判断しています（三菱樹脂事件　最大判昭和48年12月12日）。

---

3. 【実体験】「課長待遇」で採った方が、退職後に請求してきた

卸売業の会社が、営業部門の立て直しのため同業他社から40代の方を採用されました。条件は前職年収に数十万円を上乗せした金額。呼称は「課長待遇」で、割増賃金は支払わない設計です。

1年ほどで退職され、後日、未払い残業代の請求が届きました。検証すると、人事評価権限も採用の決裁権もなく、出退勤も他の社員と同じく管理されています。管理監督者と認められる実態がありませんでした。

さらに「課長待遇」という呼称はあっても、社内の等級表には当てはめられていません。賃金が今後どう上がるのかを誰も説明できない状態でした。退職時の一言は「この先どうなるのか分からなかった」だったそうです。

採用は成功していました。失敗したのは、採用後にどこへ置くかを決めていなかったことです。

経営者：いい人を採ったはずなのに、1年ちょっとで辞めてしまいました。採用のやり方が悪いのでしょうか。

社労士：募集をかけたとき、その方に何をしてもらうかを一文で書けていましたか。

経営者：営業を強くしてほしい、としか書いていませんでした。

社労士：そこです。役割が決まっていないと、賃金の根拠も前職の金額に頼るしかありません。

経営者：本人も入社時は納得していたのですが。

社労士：問題はその後です。1年経って、次の昇給はいくらか、どうなれば上がるのかを聞かれて、答えられますか。

経営者：正直、答えられません。

社労士：それが「この先が見えない」という離職理由になります。採用の前に、その役割を自社のどの等級に置くかを決めてください。等級さえ決まれば、昇給の道筋も説明できます。

---

5. 今日からできる3つの対策

> *いずれも採用活動ではなく、書類の整備です。*

対策1　求人票と労働条件通知書に「業務の変更の範囲」まで書く

2024年4月から、明示事項に「就業場所・業務の変更の範囲」が追加されています（労働基準法15条、同法施行規則5条）。法令上の義務であると同時に、「聞いていた話と違う」を防ぐ最も確実な手段です。

対策2　賃金は前職ではなく自社の等級に接続する

対策3　試用期間を「見極める期間」ではなく「記録を作る期間」にする

本採用を拒否できるかは、期間中にどれだけ指導し、どう記録したかで決まります。面談を月1回でも行い、課題と改善の経過を残してください。

よくある質問（FAQ）

Q1.「課長待遇」として採用すれば、残業代は不要になりますか。

なりません。管理監督者に該当するかは、呼称ではなく職務内容、権限と責任、勤務態様、待遇の実態で判断されます（労基法41条2号）。

Q2. 試用期間を延長すれば、本採用拒否しやすくなりますか。

延長自体、就業規則に根拠があり合理的な理由がある場合に限られます。重要なのは期間の長さではなく、その間の指導と記録です。

まとめ

即戦力の採用が上手くいかない原因は、採用活動ではなく採用後の設計にあります。賃金と役割の置き場所が決まっていないことが、定着しない理由です。

求人票に業務の変更の範囲まで書く。賃金を自社の等級に接続する。試用期間に記録を残す。人を探す前に、書類を整える。これが最も費用対効果の高い順番です。