

ホワイトカラー有料職業紹介事業の運営と 紹介業務従事者に関する事例研究

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

民間企業の担う労働力需給調整において、有料職業紹介事業は、求人広告事業及び労働者派遣事業とともに要の役割を果たしている。本機構では、雇用促進事業団雇用職業総合研究所時代と日本労働研究機構時代に有料職業紹介事業所について実態調査を行い、報告書をそれぞれ 1989 年と 2003 年に公表している。前者は取扱職業が規制されていた状況下でのマッチングの実態を明らかにしたものであり、後者は 1990 年代後半に行われた有料職業紹介事業と労働者派遣事業についての規制緩和の後の両事業の兼業の実態をとりまとめたものである。これらの調査ではヒアリングによって調査対象事業所にアプローチする方法が用いられ、報告書は事業の実態をより深く掘り下げ、問題や課題を明らかにすることに主眼が置かれている。

本報告書はこうした研究活動の延長線上に位置づけられる研究成果である。今回の研究では、ホワイトカラーに係る有料職業紹介事業所の業務運営の仕組み及び紹介業務従事者を対象とし、それらの実態の把握と課題の析出・整理を行っている。対象へのアプローチの方法はこれまでと同様にヒアリングであるが、本研究では調査結果の一般化を指向していることから、数多くの事業所を訪問して調査を実施した。

ヒアリング調査には多くの事業者から協力を賜った。調査対象事業所の担当者にはお忙しいなかヒアリングに時間を割いていただき、業務や紹介業務従事者の細部にわたり情報を提供していただいた。この場を借りて改めてお礼を申し上げたい。

本報告書が有料職業紹介事業や職業紹介業務に携わる方々、そしてマッチングに関心をお持ちの方々の参考になれば幸いである。

2005 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者

にしざわひろし
西澤 弘 労働政策研究・研修機構主任研究員

目 次

第 部 有料職業紹介事業と紹介業務従事者

第 1 章 研究の枠組み	3
1. 研究の背景と目的	3
(1) 研究の背景	3
(2) 研究の目的	6
2. 方法	7
(1) 調査対象	7
(2) 調査方法	10
3. 本報告書の構成	11
第 2 章 有料職業紹介事業の運営と課題	12
1. 事業の種類	12
(1) 業務運営の種類	12
(2) マッチングプロセスの種類	21
2. 業務の進め方	23
(1) 求人業務	24
(2) 求職者業務	33
(3) マッチング	39
(4) 業務管理	44
3. 事業の課題	46
(1) 求人の確保	46
(2) 求職者の確保	47
(3) 経営の安定	48
第 3 章 コンサルタントの仕事と課題	51
1. コンサルタントの働き方	51
2. コンサルタントの種類	58
3. コンサルタントの育成	58
第 4 章 知見と展望	61
1. 調査結果のまとめ	61
2. 展望	63
(1) コンサルタントの能力開発と動機づけ	63
(2) 本研究の制約と残された課題	64

第 部 事例編

1. 登録型紹介サービス事業者（総合人材サービス企業、資本系列企業）	69
結果集約表	69
事例 1	76
}	
事例 24	176
2. 登録型紹介サービス事業者（有料職業紹介事業専業者）	183
結果集約表	183
事例 25	190
}	
事例 47	296
3. サーチ型紹介サービス事業者	302
結果集約表	302
事例 48	307
}	
事例 54	336

第1章 研究の枠組み

1. 研究の背景と目的

(1) 研究の背景

我が国の労働力需給調整システムのうち職業紹介機能は、無料の職業紹介（ハローワーク等の国の公共職業安定機関や学校等）と有料の職業紹介サービスを提供する事業者によって担われている^{*1}。有料職業紹介事業者は、ホワイトカラー職種を対象にした紹介サービスを提供する者（以下、「人材紹介会社」又は「紹介会社」という。）とマネキンなど特殊な技術を持った者を紹介する、いわゆる民間紹介会社に大別される。

人材紹介会社の提供するサービスの主な対象者は、離職者と転職希望者である。これらの者の規模は大きい。総務省の「労働力調査報告詳細結果」によると2004年の転職者（過去1年間に離職を経験した就業者）は323万人で、就業者にしめる転職者の割合は5.1%である^{*2}。転職者比率は、1995年以降の過去10年間をみると、4～5%台で推移している。また、転職者の潜在的予備軍ともいえる転職希望者は614万人で、そのうち276万人は実際に求職活動を行っている。就業者にしめる転職希望者の割合は9.7%である。1995年以降の過去10年間の転職希望者比率の推移をみると、1995年の8.0%から次第に上昇して2000年には10%台に達している。転職希望者比率の上昇にあわせて実際に求職活動を行っている者の割合も増えているが、過去10年間は3～4%台で推移している。

次に有料職業紹介の利用状況については、ふたつの調査結果から推測することができる。ひとつは労働力調査である。労働力調査の特定調査票には1999年8月調査から失業者の求職方法に関する調査項目の選択肢に「民間職業紹介所などに申込み」が追加されている。同調査によると求職活動に民間の職業紹介所等を利用している失業者の割合は、1～2%程度である（2004年は1.9%）。

もうひとつは雇用動向調査である。厚生労働省では労働力需給調整における有料職業紹介の重要性に鑑みて、2000年の調査から入職経路に関する調査項目の選択肢に「民間職業紹介事業所」を加えている。同調査によると、民間職業紹介事業所の斡旋で入職した者の割合は2000年が0.9%、2001年1.2%、2002年1.7%と次第に拡大している。

いずれの調査でも「民間職業紹介事業所」の多くはホワイトカラー職種の紹介を行う人材紹介会社であると考えられる。有料職業紹介の利用が拡大している背景には、転職意識の変化や人材の採用をコストとして割り切る考え方が広まっていることなどがあるものと思われる。人材紹介会社は利用者（求職者、求人企業）の増加に支えられて労働力需給調整機関と

*1「職業紹介」とは、サービスの有料、無料を問わず「求人及び求職の申し込みを受け、求人者と求職者との間における雇用関係の成立をあっせんすること」（職業安定法第4条第1項）である。本報告書では有料の職業紹介のうちホワイトカラー職種の職業紹介を「人材紹介」と呼び、その事業を行う者を「人材紹介会社」又は「紹介会社」という。

*2「労働力調査報告（速報）」平成17年1月分

して一定の地歩を固めているといえる。

有料職業紹介は、1997年の職業安定法施行規則の改正及び1999年の同法の改正までは数々の規制を受け、実質的に人材紹介会社と公共職業安定機関の棲み分けが行われていた。すなわち、人材紹介会社は当時の規制の範囲内で事業を展開し、その結果、公共職業安定機関と比べて次のような特徴を有する事業者として発展してきた。第一は取扱職業である。人材紹介会社は紹介の許可職業である管理職、専門職、技術者などに特化して事業を実施していた。第二は事業所の立地である。人材紹介会社の対象とする職業は都市部に立地する事業所に多くみられ、紹介会社自体も都市部に集中して立地する傾向にある^{*3}。第三は求職者である。人材紹介会社の求職者は求人側が採用の対象にすることの多い30歳代の転職希望者が中心である。第四は求人の賃金である。人材紹介会社の取り扱う求人は、上に指摘したように管理職や専門職などであり、賃金水準は公共職業安定機関の扱う求人よりも一般的にやや高目である。

人材紹介会社をめぐる事業環境は近年大きく変化している。変化の要因は主に規制緩和とインターネットである。

国の規制に対する緩和策が1990年代に各種の分野で実施され、労働分野でも1990年代後半に職業安定法と労働者派遣法の改正が行われた。この法改正によって有料職業紹介事業では港湾、建設を除くすべての職業で取扱が自由化された。また、労働者派遣事業では紹介予定派遣制度が新たに導入された。

規制緩和の結果、有料職業紹介の事業許可を取得する事業所が急増している（図表1）。特に2000年以降は激増とも形容できるほど著しく増加している。2003年度末の事業所数は規制緩和の前に比べて倍増した。この増加の主要因は労働者派遣事業における紹介予定派遣制度の導入である。同制度は2000年に解禁された。

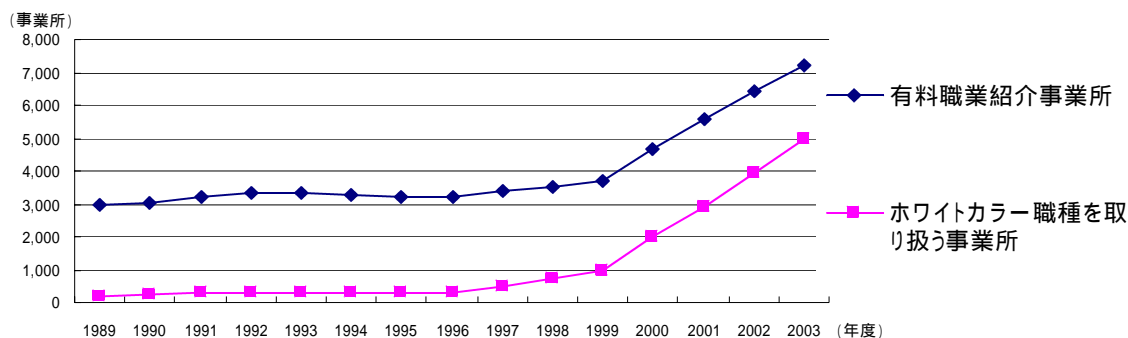
日本人材紹介事業協会の推計によると、2000年度に有料職業紹介の事業許可を取得した事業所（ホワイトカラー職種の職業紹介を実施する事業所）のうち新規開業事業所は1029事業所であり、このうち73%は労働者派遣事業者による許可取得である。2001年以降も同様の傾向が続いているものと思われる。

有料職業紹介事業への新規参入経路のうち主なものは5つある^{*4}。第一は人材ビジネスの事業会社（労働者派遣事業者、求人広告事業者）が参入するケースである。第二は大手企業が従業員の再就職支援等を主目的に人材紹介会社を設立し、その後一般の求人・求職者を扱うようになったケースである。第三はコンサルタント会社や社会人教育の事業会社などが顧客企業に対するサービスの一環として有料職業紹介事業に参入するケースである。第四は既

*3 厚生労働省の「職業紹介事業報告」（2003年度）によると、全国の有料職業紹介事業所のうち57.4%は東京、大阪、愛知、福岡の4都府県に立地している。

*4 矢野経済研究所（1992）は、有料職業紹介事業に新規参入した事業者を5つのタイプ（労働者派遣事業者、商社・メーカー等の大手資本系列企業、経営コンサルタント会社、既存人材紹介会社からの独立、地方での起業）に整理している（p.45）。

図表1 有料職業紹介事業所数の推移



出所：厚生労働省「職業紹介事業報告」各年

- (注) 1. ホワイトカラー職種を取り扱う事業所の1989年～1996年の数値は「経営管理者」、「科学技術者」の紹介を行う事業所数である。1997年以降の数値は、労働省編職業分類のA～D(専門的・技術的職業、管理的職業、事務的職業、販売の職業)の職種を取り扱う事業所数である。
 2. ホワイトカラー職種を取り扱う事業所数は日本人材紹介事業協会の推計値である。
 3. 事業所数は年度末の数値である。

存人材紹介会社の紹介業務従事者がスピンアウトして独立するケースである。第五は一般企業での就業経験を生かして起業するケースである。

これらの経路うち2000年以降急増しているのは、紹介予定派遣制度の導入を契機にした労働者派遣事業者の新規参入である。これらの事業者は単に紹介予定派遣への対応として有料職業紹介の事業許可を取得するのではなく、顧客企業に対する人材サービスの幅を広げることによって総合人材サービス会社に脱皮することを指向している事業者も多くみられる。新規参入事業者の増大に伴って既存の有料職業紹介事業者からは過当競争を懸念する声も聞かれる^{*5}。

事業環境の変化をもたらしている第二の要因はインターネットである。従来、職業紹介では情報を持っていることが事業の価値に結びついていた。求職者は求人情報を得るためには人材紹介会社に登録しなければならず、人材紹介会社は求人情報を持っている故に求職者を引きつけることができた。しかし、インターネットの活用が一般化すると、人材紹介会社の持っている求人情報を求職者にインターネットを通して提供するサービスが生まれた(以下、「転職支援サイト」という。)。このサービスは1999年に初めて提供され、現在、最大手の会社が運営するサイトには250社以上の人材紹介会社が参加している。

転職支援サイトの中心的なサービスは情報の提供である。これには求職者に対する情報提供と人材紹介会社に対する情報提供のふたつの側面がある。まず求職者に対しては情報検索の機能を提供している。この機能を活用すれば求人情報だけではなく人材紹介会社に関する

*5 業界秩序を乱す行為や経営基盤の弱体化につながる取引などが指摘されている。たとえば、不当に低い手数料で紹介サービスを提供したり、本人の同意を得ずに求職者を企業に推薦したりする事業者の存在、人材紹介会社間の競争を意識した企業側の紹介手数料引き下げ要求などの指摘がある。

情報を得ることもできる。求人情報の検索では、職種や業種にもとづいて転職支援サイトに参加している人材紹介会社のすべての求人情報を収集することができる。他方、人材紹介会社に対しては同サイトの登録者にメールで直接連絡することのできる機能(「スカウト機能」と呼ばれている。)を提供している。求職者は転職支援サイトにアクセスするだけで、多数の人材紹介会社が持っている求人情報を収集することができ、一方、人材紹介会社はスカウト機能を利用して人材探索を効率的に行うことができる。

このように転職支援サイトは求職者の利便性を高め、人材紹介会社の効率的な人材探索を促進するというメリットがある。しかし、同サイトは人材紹介会社にとってデメリットともなり得る。すなわち人材確保のボトルネックになる可能性を秘めている。インターネットが普及する前、人材紹介会社では各種の手段(新聞や求人情報誌などの紙媒体、ダイレクトメールなど)を用いて求職者を確保していた。求職者側も人材紹介会社を利用するときには一般的には登録する会社を絞っていた。このため登録者は人材紹介会社にとって独自人材の性格が強かった。しかし、転職支援サイトに参加する人材紹介会社が増えると、同サイトの登録者は人材紹介会社の共有人材(同サイトに参加している紹介会社が共有する人材バンクの登録者という意味で)の性格が強くなってきた。また求職者は転職支援サイトを利用して簡単に数多くの人材紹介会社に登録できるようになった。この結果、人材紹介会社が求職者の確保を転職支援サイトに依存すればするほど、人材紹介会社間での求職者の争奪が起こりやすい状況が生まれている。

(2) 研究の目的

官民を問わず職業紹介の中核はマッチングである。それを支えているのは、業務の仕組みと紹介業務従事者である。職業紹介機関・事業者は的確なマッチング、精度の高いマッチングの実現に向けて業務を組み立てるとともに紹介業務従事者の能力開発に努めている。それはマッチングの質を高めることが紹介サービスの質を保証することにつながるからである。職業紹介事業者にとって業務改善及び紹介業務従事者の能力開発は、マッチングの質の向上を図るためには避けて通ることのできない課題である。

上に述べたように人材紹介会社をめぐる事業環境は、近年大きく変化している。その変化に対して人材紹介会社は、業務改善及び紹介業務従事者の能力開発の点でどのような取り組みをしているのであろうか。その実態を明らかにすることが本研究の目的である。人材紹介会社が労働力需給調整に果たす役割の大きさは、極端な言い方をすると、マッチングにかかっている。企業にとって求める人材を得られるかどうか、求職者にとってその経験、能力やキャリアプランに応じた職業に就けるかどうかは、人材紹介会社のマッチング能力にかかっている。業務運営と紹介業務従事者の実態を明らかにすることは、マッチングの基盤を明らかにすることでもある。

本研究の具体的な目的は次の2点である。

職業紹介業務の運営の仕組みと考え方を明らかにする。運営の仕組みについては、業務運営の類型化を試みるとともにマッチングに至る一連の業務の内実を明らかにする。

紹介業務従事者の特徴や育成・能力開発への取り組みを明らかにするとともに、課題を整理する。

2. 方法

(1) 調査対象

本研究は人材紹介会社の事例研究である。事例研究では、結果の解釈は事例対象企業が特殊なケースであるのか、それとも一般的なケースであるのかによって制約されがちである。代表的なサンプルをどのように選定するかが特に重要である。また、人材紹介会社によっては業務運営の仕組みそのものを事業の差別化戦略と考えている会社や、独自のノウハウのみなしている会社もある。これらの会社は、代表的なサンプルに該当するとしても、本件調査依頼を受け入れることは難しいとみられる。このため調査対象企業の選定にあたっては、可能な限り代表性を考慮したうえで、調査を受け入れてくれる会社に依頼することとした。

具体的には2段階の過程を経て調査対象企業を確定した。第一段階は調査候補企業の選定である。この段階では選定基準に合致する企業をやや大括りの範囲で抽出した。選定基準は、紹介事業の開始年（1997年以前の企業と1998年以降の企業）、紹介業務従事者の人数（5人以下の企業と6人以上の企業）、取扱業種・職種（業種・職種全般を取り扱う企業と少数の業種・職種を取り扱う企業）の3項目である。これらの基準にもとづいて日本人材紹介事業協会のインターネットホームページと転職支援サイトで検索機能を利用して人材紹介会社を抽出した。基準は、⁶、⁷の順に適用した。なお、紹介会社は東京都内に事業所のある会社に限定した⁶。

まず、取扱業種・職種にもとづいて対象となる紹介会社を4つの分野で選定した。第一に人材紹介会社が伝統的に強みを持っている分野（エンジニア）を得意としている紹介会社、第二に経済活動の動きに連動して近年人材ニーズが特に強くみられる分野（IT）を得意としている紹介会社、第三に企業活動の変化に連動して底堅い人材ニーズがみられる分野（金融）を得意としている紹介会社、第四に業種・職種全般を扱っている紹介会社である⁷。それぞ

⁶ 人材紹介は大都市立地型の事業である。2003年度の「職業紹介事業報告」によると有料職業紹介事業所のうち東京都内の許可事業所（2697事業所）は全体の37%をしめている。東京都の事業所だけで全体を論じることには慎重でなければならないが、事業所数の多さからみて東京都の事例は全体の傾向を反映、あるいはむしろ全体の傾向をリードしているとも考えられる。

⁷ 人材紹介会社のなかには特定の業種や職種に特化して紹介サービスを提供する会社もあるが、一般的には紹介業務従事者がそれぞれ特定の領域（業種又は職種）を担当していることが多い。このため本調査ではエンジニア、IT、金融を扱っている紹介会社を選定しているとはいえ、選ばれた会社はその業種・職種に特化したサービスを提供している会社と、その業種・職種を取り扱っている紹介業務従事者のいる会社（当然、他の分野を扱っている者もいる）が混在している。

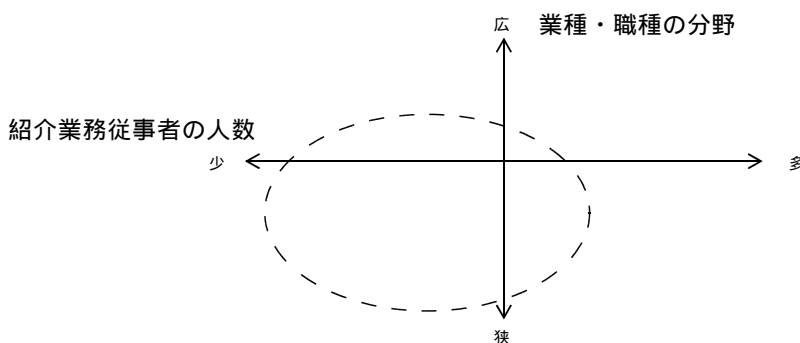
れの分野の企業は、日本人材紹介事業協会のホームページで取扱業種・職種を検索条件として加盟企業を検索して確定した。転職支援サイトでも同様な検索を行って該当する紹介会社を確定した。

次に紹介事業の開始年にもとづいて各分野で事業を行っている紹介会社を 1997 年以前に事業を開始した会社と 1998 年以降に事業を開始した会社に分けた。これは規制緩和の前から存続している会社か、それとも規制緩和の後に参入した会社かを判別するための基準である。事業開始年で二分された会社を紹介業務従事者の人数にもとづいて更にふたつに分けた。

企業選定の第二段階では、候補企業に調査依頼を行い、依頼を受諾した企業を最終的な調査対象とした。対象企業は 54 社である。

紹介業務従事者の人数と取扱業種・職種の二軸で調査対象企業を位置づけると図表 2 のように第三象限が中心になる。第一象限の紹介会社は規模の大きな百貨店型の会社である^{*8}。多くの紹介業務従事者を抱えて多種類の業種・職種を取り扱っている。第二象限に該当する紹介会社は多くはない。一般に紹介業務従事者は専門分野を持っている。この象限に該当する紹介会社が多くないのは専門性を深めて業績を伸ばすという紹介業務従事者の働き方に逆行するからである。第三象限の紹介会社は規模の小さな専門店型の会社である。大半の会社ではいくつかの業種・職種を専門的に取り扱っている。第四象限は特定の業種・職種に特化した紹介サービスを提供している紹介会社である。

図表 2 調査対象企業における紹介業務従事者の人数と取扱業種・職種



調査対象の 54 社を事業の特徴で見ると図表 3 のとおりである。人材紹介会社の提供する紹介サービスは、一般に登録型、サーチ型、アウトプレースメント型に分けられる（詳しくは第 2 章 1(1)を参照）^{*9}。紹介会社は複数の紹介サービスを提供しているところが多い。なかでも特に登録型サービスを事業の中心に据えている事業者が多い。このため調査対象企業

*8 比較的規模の大きな人材紹介会社における業務運営については、労働政策研究・研修機構（2004）が詳しい。

*9 人材紹介会社を紹介サービスの種類で類型化する場合、類型の数とその名称は必ずしも統一されているわけではない。日本人材紹介事業協会では、「登録型」、「サーチ型」、「アウトプレースメント型」の類型と名称を用いている。矢野経済研究所（1992）は、「人材バンク方式」、「サーチ方式」、「バンク・サーチ併用」、「アウト・プレースメント」の 4 種類に区分している（p.43）。

図表3 調査対象企業

		企業数(社)	比率(%)
紹介サービスの種類	登録型(総合人材サービス企業・系列企業)	24	44.4
	登録型(有料職業紹介事業専門事業者)	23	42.6
	サーチ型	7	13.0
有料職業紹介事業の開始年	1989年以前	13	24.1
	1990～1997年	10	18.5
	1998年以降	31	57.4
紹介業務従事者の人数	5人以下	29	53.7
	6～10人	16	29.6
	11～20人	8	14.8
	21人以上	1	1.8
求人(最も多い年収層)*	400万円台	2	3.9
	500万円台	11	21.6
	600万円台	28	54.9
	700万円台	6	11.8
	800万円以上	4	7.8
求職者(在職者比率)*	50%以下	4	7.8
	50%台	13	25.5
	60%台	10	19.6
	70%台	19	37.2
	80%以上	5	9.8
求職者(最も多い年齢層)*	20歳代後半	1	2.0
	30歳代前半	15	30.0
	30歳代後半	26	52.0
	40歳代前半	3	6.0
	40歳代後半以上	5	10.0

(注) *印の項目は無回答の企業や複数の選択肢に回答している企業を除いているため合計は 54 社にならない。

の選定過程では登録型サービスを提供する会社を中心に選んでいる。調査対象企業の 8 割以上は事業の中心を登録型サービスに置いている紹介会社である。

なお、アウトプレースメント型サービスは調査対象から除外した。本研究の目的は有料職業紹介事業者の業務運営の仕組みを明らかにすることであり、そのためには職業紹介を事業の中心にしている事業者を調査対象にすることが必要である(アウトプレースメント型サービスを提供する再就職支援事業者の主たる業務は教育研修、カウンセリングであり、職業紹介サービスはその延長線上の付随的なサービスとして位置づけられている。)

調査対象企業の事業の開始年については、規制緩和の年(1997年)を境にしてその前後で企業数がおおよそ半々の割合になっている。同様にコンサルタントの人数の点でも5人を境にしてその上下でほぼ同程度の企業数になっている。

次に調査対象企業の扱っている求人は、年収600万円台が最も多く、次いで500万円台となっている。全体としてみると年収500～600万円台の求人が中心になっている。一方、求職者は30歳代の在職者が多い。大半の紹介会社では求職者の過半を在職者がしめ、年齢は30

歳代が中心になっている。

(2) 調査方法

人材紹介会社における職業紹介の業務は、求人関係（求人の確保）、求職者関係（求職者の確保）、紹介関係（求人・求職者の適合性の判断、マッチング、企業への紹介）の業務に大別できる^{*10}。紹介業務はさまざまな方法で取り組むことができ、それだけ各社の工夫の余地があるともいえる。このため各社の独自性をできるだけ把握できるように本研究では面接法を採用した。調査対象企業にはあらかじめ調査項目（図表 4）を提示して、面接時に紹介業務の流れに沿って実務での具体的な取り組み状況について説明を求めた。調査は 2004 年 7 月から 9 月にかけて実施した。

面接で収集した情報は企業によって量と内容の点で大きな差がみられる。第一に、ヒアリング項目によっては情報の開示が適切ではないと判断する企業があり、そのような企業の事例では特定の項目に関する情報が欠落していたり、乏しかったりするという結果にならざるをえなかった。第二に、情報内容の差は面接対象者の違いに起因する面もある。面接対象者は、原則として小規模事業所では会社代表者、複数の事業を展開している会社では人材紹介部門の責任者である。しかし一部の事業所では紹介業務従事者や管理部門担当者と面接することとなった。紹介業務従事者との面接では、事業所全体の視点からみた情報を収集することが難しいケースもあり、そのような場合には、本人の視点からみた業務運営の状況について情報を収集した。このため事例には、事業の全体像を記述したものと、紹介業務従事者の個人的な業務遂行を記述したものが混在している。

事例を作成する際には書式を統一している。すなわち事例は面接で収集した情報をヒアリング項目の順に再構成して記述し、その内容は面接対象者による確認を経て最終的に確定した。

図表 4 面接時のヒアリング項目

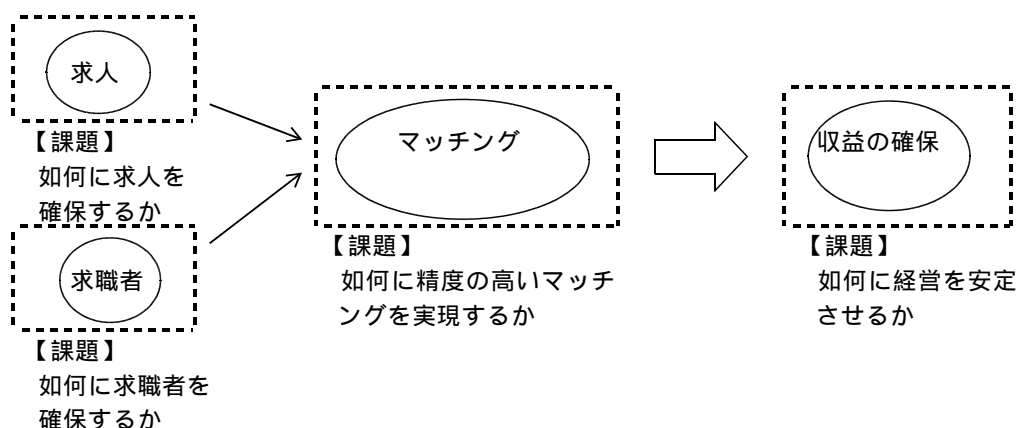
主要項目	内 容
紹介業務従事者	採用方針、育成方法、賃金制度など
求人関係	求人開拓の方法、求人ヒアリングなど
求職者関係	求職者を確保する方法、面談など
マッチング	「求職者 求人」マッチング、「求人 求職者」マッチング、求人企業への紹介（書類選考、成約）など
事業の課題	

*10 本報告書では、職業紹介に係る一連の業務の全体を「紹介業務」と呼び、紹介業務のうち求人・求職者関係の業務をそれぞれ「求人業務」、「求職者業務」という。

3. 本報告書の構成

有料職業紹介事業は、企業の求人依頼に対して確保した求職者をマッチングして、収益を確保する事業である。この事業は大別すると4つの業務領域に分けることができる(図表5)。各領域にはそれぞれ特有の課題がある。人材紹介会社はこれらの課題に対してそれぞれ独自の工夫をこらして業務の流れを組み立て、事業を運営している。本報告書のとりまとめにあたっては、調査対象企業における業務運営と紹介業務従事者について、その実態の解明と問題点の析出を念頭において記述を進めた。

図表5 有料職業紹介事業の業務領域と課題



本報告書は二部構成になっている。第 部は研究の枠組みに関する記述と調査結果の分析である。第 1 章では本研究の問題意識、調査方法を述べ、第 2 章では、有料職業紹介事業の業務運営の仕組みを明らかにするとともに、調査対象の人材紹介会社に共通する業務運営上の課題を整理している。第 3 章では有料職業紹介事業の従事者に係る働き方の特徴を分析するとともに、人材育成の問題について論じている。第 4 章では調査から得られた知見と人材育成に関する展望をまとめている。第 部は事例である。事例は職業紹介サービスの類型等にもとづいて 3 グループに分けている。各事例は書式を統一して、紹介業務従事者の働き方、業務運営の流れ、事業の課題の順に記述している。

第2章 有料職業紹介事業の運営と課題

本章では調査結果にもとづいて人材紹介会社の業務運営の実態と課題に関する記述と分析を行う^{*11}。まず、職業紹介業務の全体像を提示するため、職業紹介サービスとマッチングプロセスのふたつの視点から業務の類型化と細分化を試みる。次いで、業務運営の実態を明らかにするため、求人、求職者、マッチング、業務管理の各分野について現状を提示したうえで、その背景について論じる。最後に、求人業務、求職者業務、業務運営に関する課題を整理する。

1. 事業の種類

(1) 業務運営の種類

一般に人材紹介会社の提供する職業紹介サービスは、登録型紹介、サーチ型紹介、アウトプレースメント型紹介に分けられる（図表6）。これらのサービスを提供する紹介業務従事者は一般にコンサルタント^{*12}と呼ばれている（以下、「紹介業務従事者」を「コンサルタント」という）。これら3種類の紹介サービスのうち特定のサービスに特化して事業を展開している会社もあるが、中核となるサービスのほかに企業側の要望に応じて他のサービスを提供する会社のほうがむしろ多い。たとえば、登録型紹介をメインにしてサーチ型紹介を提供する会社や、登録型のほかにアウトプレースメント型紹介を実施する会社がある。同様にサーチ型紹介を中心にする会社でも登録型の紹介サービスを並行して行っている会社がある。

図表6 人材紹介会社における職業紹介サービスの主な類型

	登録型	サーチ型	アウトプレースメント型
対象者	転職意思顕示者	潜在的転職希望者	非自発的離職予定者
主な機能	人材バンク (求人・求職の受付、 両者の結合、求人者へ の紹介)	人材サーチ・スカウト (求人ニーズに適合した人 材の探索、転職動機の形 成、求人者への紹介)	再就職のための教育研修、 カウンセリング、そしてそ の延長線上での職業紹介
手数料	成功報酬：原則として 求人者から徴収	前払い(リテナー、着 手金) / 成功報酬：求人 者から徴収	前払い：再就職支援サービ スを求める企業から徴収(職 業紹介サービスは通常無料)

*11 本報告書では、調査対象企業に一般的に共通する業務運営及び紹介業務従事者の特徴と課題を分析することに主眼を置いている。このため調査対象企業の数が多い登録型紹介サービス事業者の調査結果にもとづく記述が中心になる。

*12 登録型サービスを提供する紹介会社のうち一人の人が求人業務と求職者業務を兼務する紹介会社では大半の場合、「コンサルタント」の名称を用いているが、サービス提供者の役割をより明確にするため「営業」などの呼称を用いている会社もある。一方、求人業務と求職者業務が分業になっている紹介会社ではそれぞれの業務従事者にコンサルタント以外の別の名称が与えられていることが多い。たとえば、ある大手紹介会社では求人業務の担当者に「リクルーティングアドバイザー」、求職者業務の担当者に「キャリアアドバイザー」の名称を用いている。

登録・サーチ併用型のサービスを提供する紹介会社は多い。登録型紹介を主体にしてサーチも実施する紹介会社では、人材サーチを組織として行う体制が必ずしも整備されているわけではない。このため人材サーチは特定のコンサルタントに依存しがちである。また、サーチを行うコンサルタントは人材探索の主たる方法として人脈を用いていることが多い。他方、サーチ型紹介を事業の中心に据えて登録型紹介を行っている紹介会社では両者を併用しやすい環境にある。サーチ型紹介では手数料は前払いが基本である。しかし、新規取引企業は前払い契約に抵抗を感じる人が多い。このため初めての取引では成功報酬の登録型紹介で実績を積み、その後の取引で前払い契約を求める会社がある。このように取引の垣根を低くするときに登録型紹介が利用されることもある。これ以外にも、サーチ会社では日常業務のなかで人材情報を蓄積していることが登録型サービスを提供しやすい背景になっている。

類型1：登録型紹介サービス

登録型紹介サービスは、企業から求人依頼を受け、他方、求職者の転職・就職相談に応じて両者の最適なマッチングと求人企業への求職者の紹介を行うサービスである。このサービスの対象者は、人材紹介会社に転職相談を申し込んだ者や人材紹介会社が企業から依頼されている求人案件に対して応募を希望する者である。これらの者は転職活動中の在職者や求職活動中の離職者である。在職者と離職者の構成比率は紹介会社によって異なるが、多くの会社では過半の求職者は在職中の者である。

従来、登録型サービスを提供する紹介会社の主な機能は人材バンクの役割であるとされていた。これは、求人企業が紹介会社の確保している人材（すなわち求職登録者）に期待して求人依頼を行い、一方、紹介会社は求職登録をした者の中から求人要件に適合する人を選んでマッチングしていたからである。この流れは現在でも続いている。しかし、近年個々の紹介会社が果たす独自の人材バンク機能は弱まり、インターネット上の人材バンク、すなわち転職支援サイトに比重が移っている。その結果、仕事の重心は求人依頼を受けて自社の登録者の中に企業の求める人材を探す方向よりも、転職支援サイトの共有人材バンク登録者の中で探す方向に変わってきている。独自人材バンクが弱化する一方、共有人材バンクが拡大する傾向が同時並行的に進んでいる。この状況に対して紹介会社の対応は両極端の間で揺れている。一方の極には全面的に共有人材バンクに依存する会社があり、他方の極には独自人材の確保に重点を置いている会社がある。大半の会社は共有人材バンクに大きく依存しながらも他の経路での求職者確保を図っているのが実情である。

登録型サービスを提供する紹介会社の業務運営方式は一様ではなく、業務の分担、求職者確保の方法、マッチングの重心の点で異なった取り組みがみられる。各社における取り組みの違いは突き詰めると業務効率を向上させるための方法論の違いだといえる。これらの3点は登録型サービスを細分化する際の基準として用いることができる。

細分化基準 1：業務分担

求人・求職者関係の業務を効率的に進める方法としては分業と兼務がある。分業方式では求人業務と求職者業務にそれぞれ別の担当者が従事する。業務を分けることによって求人開拓、求職者対応を効率的に行うことが可能になる。しかし分業の最大の弱点は求人担当と求職者担当との情報格差にある。求職者担当は求職者との面談を通じて当該求職者の情報を直接収集することができるが、求人情報については求人担当が収集した情報に依存せざるをえない。ところが、情報は必ずしも的確な言語表現で記述できるわけではないため、求人担当が企業から収集した情報は必ずしもすべて求人票等に言語情報として記述されとは限らない。この問題に対して分業制を採用している紹介会社では、収集する情報の統一（具体的には、企業ヒアリングシートの利用）、情報の電子化（特に社内情報システムの整備）、情報共有の場の設定（特に記述情報になりにくい情報を共有するための機会）など情報格差を縮小するための取り組みを行っている。

一方、兼務方式を採用する紹介会社では、求人業務と求職者業務を一人のコンサルタントが兼務している。コンサルタントはマッチングに必要な求人側の情報を自ら収集し、この情報と求職者面談で収集した情報とを摺り合わせてマッチングを行っている。この方式ではマッチングの精度をより高めることができるといわれている。そして両業務を兼務することによって分業の弱点である情報格差の問題を回避することができる。

しかし兼務方式には特有の問題がある。ひとつは量的な面での求人確保の問題である。コンサルタントが両業務を兼務する限り求人の量的確保には限界がある。登録型紹介は、多様な求人と多様な求職者の中で最適の組合せを探す仕事でもある。一般に両者の量が多いほどマッチングの確率も高まる。逆に量が少なくなるほどマッチングの効率は低下する。この点は転職支援サイトを利用する紹介会社では問題として意識されない傾向にある。それは転職支援サイトに登録している求職者の人数が極めて多いためである^{*13}。現在、マッチングは求人要件を前提にして企業の求める人材を探す方向が主流になっており、マッチングした人材の供給源は多くの場合共有人材バンクである。このため求人件数の多寡は事業の売りにあがり関係しなくなっている。

兼務方式にはもうひとつ問題がある。業務分担を兼務方式にすると、事業規模を拡大する際に阻害要因になる可能性がある。コンサルタントが求人関係の業務と求職者関係の業務を兼務している状況では、通常、コンサルタントは企業と一対一に対応し、求職者はコンサルタント全員で共有している。情報共有は求職者情報だけでなく求人情報でも行われている。これは求職者のマッチングの機会（すなわち求職者を前提にしてその希望に適合する求人案件を探すこと）を広げるためでもある。コンサルタントが少数のときには情報共有の機会を

*13 参加している人材紹介会社の数が最も多い転職支援サイトには10万人近くの求職者が登録している。そのうち約半数は匿名でレジメ（同サイトの登録シート）を公開している。

設けて求人情報を共有することは比較的容易であるが、コンサルタントの人数が多くなると時間を延長するか、機会を増やすかしなければ十分な情報共有は難しくなる。社内情報システムを活用して情報共有を促進することも可能であるが、共有できる情報は記述情報に限定される。それでは兼務方式のメリットが失われ、分業と同じ情報格差の問題が生じることになりかねない。現実には兼務方式による事業拡大の限界を雄弁に物語っている。すなわちコンサルタントが 50 人以上いる事業所では分業方式を採用する紹介会社が多いが、それ以下の規模の紹介会社では大半の会社が兼務方式を採用している。

細分化基準 2： 求職者確保の方法

企業の求める人材像を前提にしてそれに適合する求職者を探す流れがマッチングの中心になっていることは前述したとおりである。この流れにそったマッチングをする限り、求職者の確保が重要な課題になる。登録している求職者の人数が多いほど、多様な求人要件とマッチングする確率が高くなる。この点を重視する紹介会社は転職支援サイトの共有人材バンクに依存する傾向が強い。一方、共有人材バンクの求職者はそこに参加する紹介会社の共有財産であり、マッチングの可能性が高い求職者が登録していても必ずしもスカウトできるとは限らない。このため自社独自の人材を確保することを重視する紹介会社がある。どちらの方法を選ぶかでコンサルタントの働き方や求められる能力が異なってくる。共有人材バンクに依存する紹介会社のコンサルタントは、常時、パソコンのモニターを注視することになる。一方、独自人材を重視する紹介会社のコンサルタントは人脈などを活用した人材探索に従事する。働き方が違うということは求められる能力も異なるということである。前者には記述情報から求職者像を的確に描く能力が求められ、後者の人材探索ではそれまでの経験のなかで培ってきた人脈の広さと深さが効率を左右する。

細分化基準 3： マッチングの重心

マッチングには求人要件を前提にして企業の求める人材像に適合する求職者を探す流れと、求職者側の情報を前提にして求人を探す流れがある。紹介会社はどちらも両方向のマッチングを行っている。しかし大半の紹介会社では前者のマッチングが中心になっている。組織として後者のマッチングを重視している紹介会社は少ない。単純化を恐れずに言うと、前者のマッチングではコンサルタントの能力は、求人と求職者の適合性をどの程度正確に判断できるかで表される。一方、後者のマッチングではコンサルタントに求められるものは求職者対応のスキル（カウンセリングスキルやコンサルティングスキル）である。求職者が紹介会社に求めるものは多様である。敢えて二分すると、求人情報を求める求職者と転職・就職相談を求める求職者である。情報を求める求職者に対して、コンサルタントは求人と求職者の適合性を的確に判断する能力が求められる。しかし自分のキャリアに適合する求人情報はあるものの、キャリア形成に関する悩みを抱えている人やキャリアの方向について助言を必要

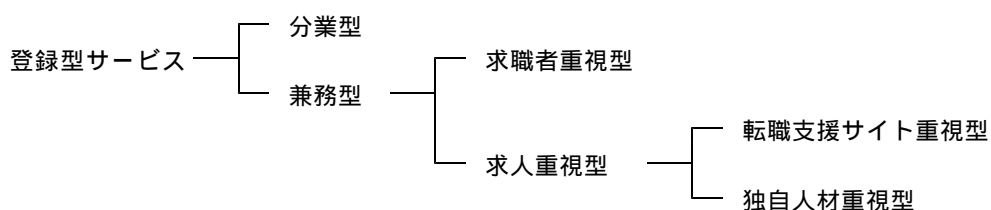
としている人にはカウンセリング的対応が必要である。求職者を前提にした求人探索を重視している紹介会社がターゲットにしている求職者は、このような悩みを抱えた求職者や助言を必要としている求職者である。

人材紹介ビジネスは営利事業であり、コンサルタントがコスト意識を離れて働くことは難しい。求職者が最終的に成約すれば、それまでに費やしたコストを回収できるが、成約に至らない場合には求職者に提供したサービスのコストを回収することはできない。コンサルタントの求職者に対する対応は、コストの回収を短期的に考えるのか、それとももう少し長い目でみるかによって異なる。コストは成約によって回収されるが、成約に至る起点はマッチングである。コンサルタントは一般にマッチングの効率を高めるように行動する。つまりマッチングの中心が求人と求職者の適合性に関する判断である場合には、マッチングの可能性の高い求職者（すなわち求人要件の充足度の高い求職者）を優先的に扱うことがコスト回収を早める方法でもある。一方、カウンセリング的対応を行う紹介会社ではもう少し長い目でみて対応のメリットを考えている。たとえば、カウンセリングを通して求職者の満足度を高めることによって信頼関係を築き、友人や知人の紹介を得ること、求職者が同業他社の提供するサービスと比較して同社のサービスを選択すること、同社の推薦した求職者が採用された企業で活躍することによって同社に求人依頼が継続してくることなどである。

登録型サービスの細分化

以上の3点を組み合わせると、登録型の紹介サービスを細分化することができる(図表7)。まず、業務分担の視点に立つと分業型と兼務型に分けられる。次に兼務型サービスは、マッチングの方向の観点から求人重視型と求職者重視型に二分できる。更に細かく分けると求人重視型サービスでは求職者確保の違いによって転職支援サイト重視型と独自人材重視型に区分できる。類型ごとの業務の一般的な流れは次のとおりである。

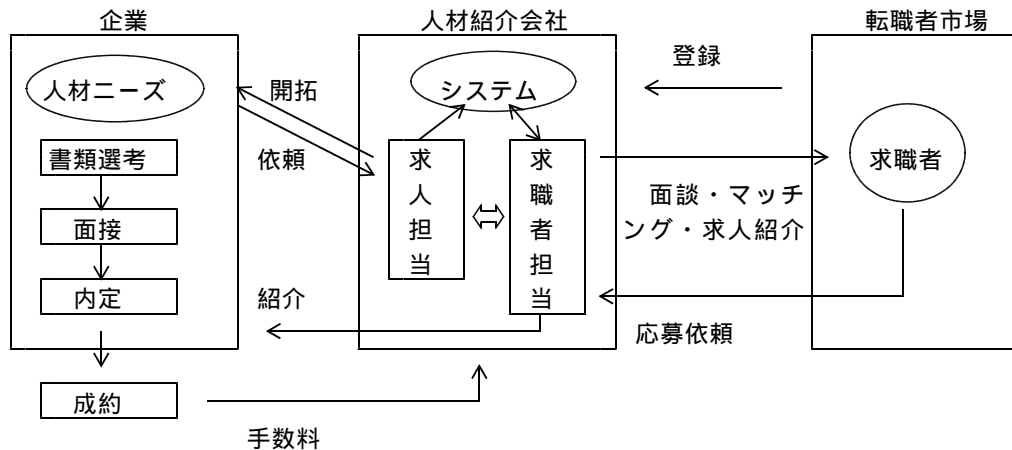
図表7 登録型紹介サービスの類型



分業型

分業型の紹介サービスにおける業務の全体像と流れは図表8のとおりである(図表中の丸数字は以下の丸数字の説明に対応する。図表9、11も同様)。

図表 8 分業型紹介サービスの骨子



求人業務

求人担当は業界・職種別のグループ編成になっていることが多い。求人担当は自分の担当する業界の企業に対する営業活動を通じて企業の人材ニーズを把握するとともに、そのニーズを求人の形で獲得する。求人情報はヒアリングシートにもとづいて詳細な情報が収集され、社内情報システム（求人データベース）に入力される。

広告宣伝

登録者を量的に確保するためには社名の認知度を高めることが必要である。そのためさまざまな広告媒体が利用される。

求職者業務

求職者担当は求人担当と同様に業界や職種別にグループ編成されている。登録者の希望する業界や職種にもとづいて特定のコンサルタントが対応する。コンサルタントと求職者は一対一の対応関係になる。登録者に関する情報は登録票の情報に加えて面談でこれまでの経験、今後の希望等の詳細な情報が収集され、社内情報システム（登録者データベース）に入力される。コンサルタントは登録者の希望条件を検索条件にして求人の検索を行い、適合する求人を登録者に紹介する。

マッチング

登録者は紹介された求人の中から応募希望の求人を選択する。それを受けてコンサルタントは登録者の書類（職務経歴書、履歴書）を添えて求人企業に推薦する。

企業での選考

企業では、まず書類選考が行われ、これに合格すると人事部門、配属先部門、役員等による数次にわたる面接がある。面接にはコンサルタントが同席することもある。

成約

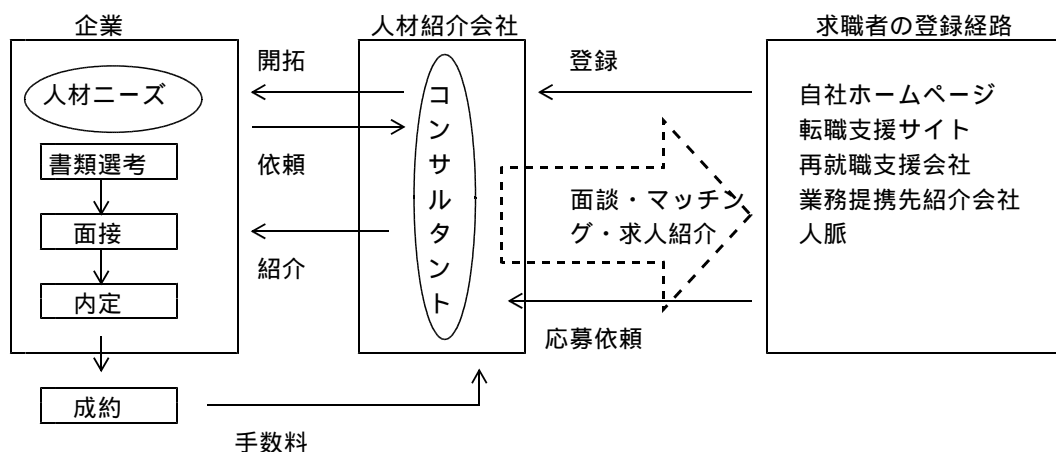
企業から内定を得て、本人がそれを受諾すると成約になる。紹介会社には規定の紹介手数料

料が支払われる。

兼務・求人重視型

兼務型の紹介サービスのうち求人を重視するタイプのサービスでは、業務は図表9のように組み立てられている。

図表9 兼務・求人重視型紹介サービスの骨子



求人業務

求人開拓はコンサルタントの得意分野や出身業界から始めることが多い。ターゲットの業界の企業に営業活動を行い、求人を獲得する。求人ヒアリングでは求人要件やその他マッチングに必要な情報を収集する。求人に関する情報は求人データベースやファイルで管理することが多い。コンサルタントは求人企業と一対一に対応する。したがって同一の企業から依頼される求人は職種を問わず当該企業を担当するコンサルタントが受け持つ。取引関係のない企業が求人を依頼してきたときには、当該企業の業界を得意とするコンサルタントが担当することが多い。

求職者の確保及びマッチング

コンサルタントは求人を前提にして求職者の探索を行う。探索方法は紹介会社・コンサルタントによって重視する方法が異なる。広く用いられているのはインターネットの転職支援サイトのスカウト機能である。他方、人脈を重視した人材探索を行うコンサルタントもいる。求人と求職者のマッチングは二段階のプロセスを経て決まる。コンサルタントはまず求人要件と求職者の経験との適合性を判断する。両者がマッチングすると考えられるときには、更に求人企業と求職者の適合性に関する判断が行われる。この過程を経てマッチングが成立するとみられるときには求職者に求人を紹介する。

企業への推薦

求職者が当該企業に応募を希望するときには、コンサルタントは求職者の書類を添えて企

業に推薦する。

企業における選考

企業における採用選考ではまず求職者の書類選考が行われ、それに合格すると数次にわたる面接が実施される。

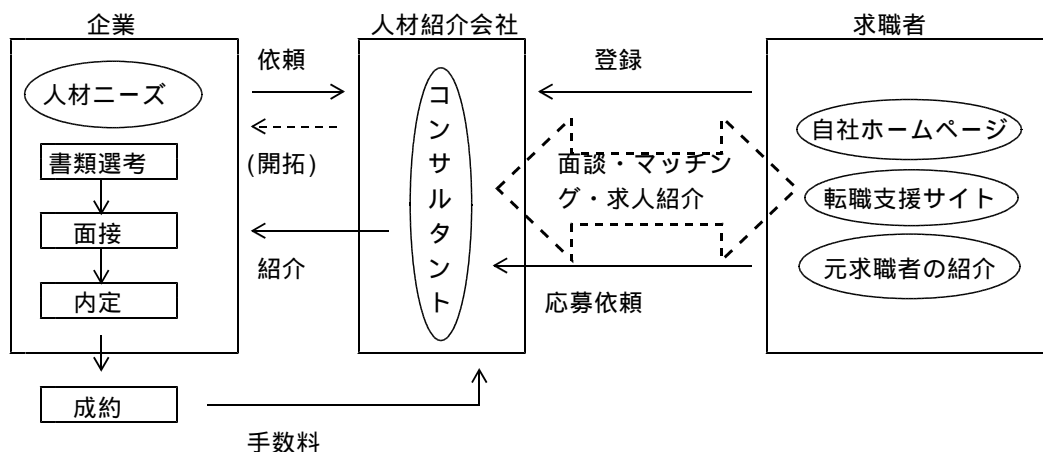
成約及び紹介手数料

選考過程を経て企業側の最終的な意思決定（内定）が行われ、求職者がそれを受諾すると成約になる。登録型紹介の場合、紹介手数料は通常、成功報酬（採用された者の年収の一定割合（通常、25～30%））である。紹介会社には、推薦した者が成約したときにのみ規定の手数料が支払われる。

兼務・求職者重視型

兼務型の紹介サービスのうち求人重視するタイプと求職者重視するタイプの違いは、マッチングの方向である（図表10参照）。前者では求人に適合する求職者を探すことが中心になっているが、後者ではその逆に求職者のキャリアに適合する求人を探すことに比重が置かれている。コンサルタントは求職者との面談ではカウンセリング的姿勢で臨み、たとえば、本人の可能性について気づきを与えたり、今後の方向性を自ら決断できるように支援したりして、ケースごとに的確な求人を紹介する。

図表10 兼務・求職者重視型紹介サービスの骨子



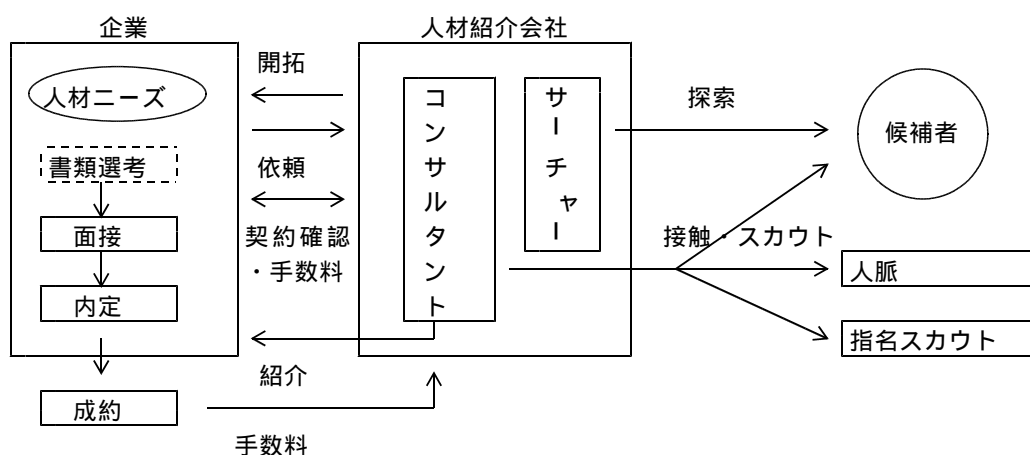
類型2：サーチ型紹介サービス

サーチ型紹介サービスは、企業の求人依頼にもとづいて求める人材を探し出して紹介するサービスである。スカウトの対象は将来会社の幹部となりうるような能力の高い比較的若い人から経営の中核を担っている幹部まで多岐にわたっている。このうち経営幹部層や上級管理者層を対象にしたサーチはヘッドハンティング又はエクゼクティブサーチと呼ばれる。

サーチ型紹介サービスは登録型紹介を中心にしている紹介会社でも提供しているが、両者

の違いはサーチの体制にある。組織としてサーチの体制を整備しているか、それともコンサルタント個人の人脈に依存したサーチであるかの違いである。サーチ型紹介を本業にしている紹介会社ではサーチを効率的に行うための確な人材情報源を確保し、それを活用して人材情報の収集を日常業務として実施している。一方、登録型紹介がメインの紹介会社ではサーチ型紹介はコンサルタントの個人技に依存していることが多い。図表 11 は業務の中心がサーチ型紹介である紹介会社の業務の全体像である。各業務の内容は以下のとおりである。

図表 11 サーチ型紹介サービスの骨子



求人業務

サーチによる人材探索の依頼はスポット的な需要である。求人依頼の件数がある水準で維持するためには求人開拓が欠かせない。また取引関係にある企業についてはさまざまな情報（経営方針、人事に対する考え方など）を収集し、当該企業に推薦する人材を確定する際に利用する。求人依頼に対しては当該企業の求める人材についてヒアリングを行う。特に、前払い方式で契約するときコンサルタントには、企業の求める人材を探し出して紹介できるかどうかを的確に判断する能力が求められる。

人材探索

企業の求める人材像（仕事内容、能力、資格など）にもとづいて候補者リストを作成する。この仕事は通常、サッチャーと呼ばれる人材探索担当者が行う。候補者リストは人材情報データ（コンサルタントが日常業務の一環で収集したデータ）と人材情報源（大学同窓会名簿等の各種名簿、専門雑誌、その他独自の人材データなど）から該当者を絞り込んで作成する。

候補者との接触及びマッチング

コンサルタントは候補者リストの掲載者に電話等で連絡して転職に関心を示した者には面談を設定する。面談では本人の経歴・キャリアに関する情報を収集することが中心になるが、それとともに転職に対する動機づけができるかどうか重要である。面談は本人との

信頼関係が築けるかどうかで成果が左右される。本人が企業の求める人材であると判断できれば、求人を紹介して応募の意思を確認する。

企業への推薦

コンサルタントは候補者の応募意思を確認後、企業に推薦する。通常、1人の採用予定に対して複数の候補者を推薦する。企業が候補者の中から採用する者を決めるまで、コンサルタントはさまざまな点で企業と候補者との間に立って両者の調整を行う。たとえば報酬の体系や水準は両者の調整事項になりやすい。

成約及び紹介手数料

選考過程を経て企業側の最終的な意思決定（内定）が行われ、求職者がそれを受諾すると成約になる。サーチ型紹介に係る紹介手数料には3つのタイプがある。いずれのタイプでも手数料の基本は、採用された者の年収の一定割合（通常、30～35%）である。第一はリテナー方式である。手数料の一部が契約時に支払われる。第二は着手金方式である。手数料とは別に契約時に一時金の形で着手料が支払われ、成約時には規定の手数料が支払われる。第三は成功報酬方式である。成約したときにのみ規定の手数料が支払われる。

(2) マッチングプロセスの類型

先に述べたように登録型紹介（兼務型）のマッチングには、求人を起点にして適合する求職者を探す方向と、その逆に求職者を起点にして適合する求人を探す方向がある。それぞれのマッチングの一般的な流れは以下のとおりである。

類型1：「求職者 求人」マッチング - 求職相談申込者・求人情報応募希望者に対する対応 -

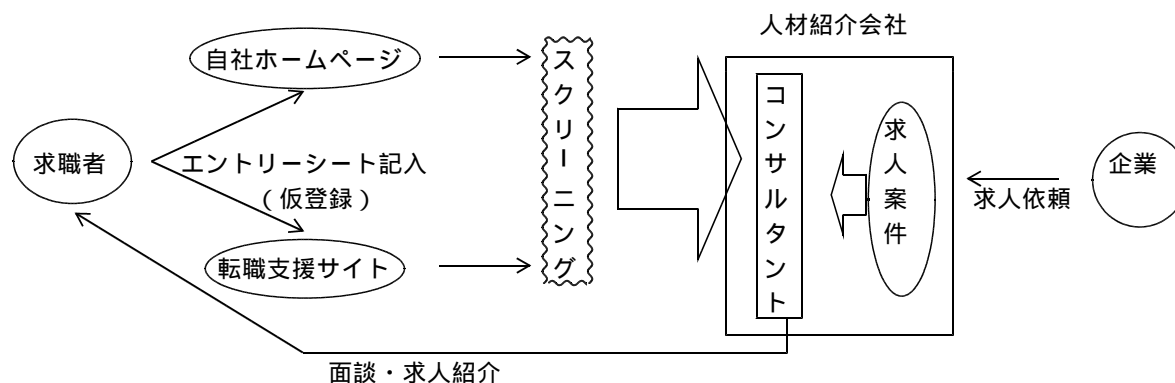
登録型紹介が事業の中心になっている紹介会社では、求職者の確保をインターネットに依存している会社が多い。調査対象企業のうち大半の企業では登録者の半数以上をインターネット経由の求職者がしめている。インターネットの経路には自社のホームページと転職支援サイトがある。このうち求職者の多い経路は後者の転職支援サイトである。多くの紹介会社では過半の求職者が転職支援サイトから入ってくる。求職者がインターネットを使って紹介会社にアプローチする方法はふたつある。ひとつは求職相談の申し込み、もうひとつは求人情報への応募である。

紹介会社は求職相談申込者や求人情報応募希望者の全員と面談を行っているわけではない。求職者がある程度絞り込んで面談している紹介会社が多い。求職者を絞り込む基準は明示されているわけではなく、またコンサルタントが全員同一の基準を採用しているわけではないが、一般的には次の点が考慮される。第一は求人要件との適合性、第二は求職者の経験・スキルの内容である。求職相談申込者をスクリーニングするときには第一の基準よりも第二の基準をやや重視する傾向にある。求人情報への応募者に対しては第一の基準を適用するのが基本である。

スクリーニング基準を通過した求職者はコンサルタントと面談することになる。面談はマッチングの場でもある。マッチングを成立させるためには主にふたつのアプローチがある。ひとつは求人要件と求職者の経験・スキルの適合性に関する判断を重視するアプローチである。他方、カウンセリング的対応を重視するアプローチがある。

以上のマッチングの流れを図示すると図表 12 のようになる。

図表 12 求職者を起点にしたマッチングプロセス



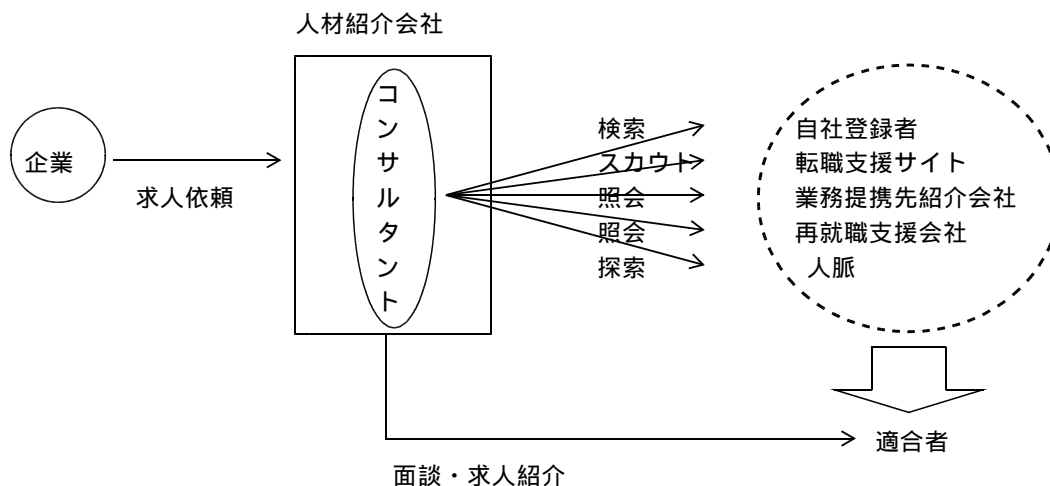
類型 2 : 「求人 求職者」マッチング - 求人案件にもとづく人材探索 -

多くの紹介会社では上述のマッチングよりも、求人案件を前提にして求人要件に適合する求職者とマッチングするほうがマッチングの件数が多い。これにはさまざまな理由が考えられる。そのうち代表的なものは次の 3 つである。第一はマッチングの効率である。求人情報に応募してくる求職者は、必ずしも求人の求める経験・スキルと自分の経験等に対応させて応募の判断をしているわけではなく、その仕事をしたいという希望で応募してくることが多いといわれている。このため求人情報応募希望者がマッチングする確率は高いとはいえない。第二は事業規模の制約である。求職相談申込者の多様な希望に対応するためには多様な求人確保していなければならないが、小規模紹介会社では大量の求人確保することは難しい。第三は大規模な人材バンクの存在である。大量の求職者が登録している転職支援サイトの人材バンクを利用すれば求人要件に適合する求職者をみいだせる可能性が高く、スカウトに成功すればマッチングの効率が高まる。

求人案件にもとづいて企業の求める人材を探すとき、コンサルタントの採りうる選択肢は限られている。大半の紹介会社ではまず自社登録者と転職支援サイト登録者の中で該当者を探す。前者では、登録者データベースや電子化した登録者データの一覧表を検索して該当者を確認する。後者では、登録者を検索して該当者には求人情報を含んだスカウトメールを送信して自社への登録を案内する。スカウトメールに対する返信率は通常 2 割程度である。紹介会社によっては同業他社との業務提携や再就職支援会社との契約を通じて求職者の確保を図っている会社もある。また、人材探索に人脈を活用しているコンサルタントもいる。

以上のマッチングの流れは図表 13 のとおりである。

図表 13 求人案件を起点にしたマッチングプロセス



2. 業務の進め方

調査対象企業のうち登録型紹介サービスを提供する紹介会社は、その組織としての性格を基準にすると3つに大別することができる。第一は個々独立したコンサルタントの集合体としての紹介会社である。経営者とコンサルタントの関係は業務委託者と業務請負者との関係である。コンサルタントは個人事業主として業務に携わっている。個人経営の小規模紹介会社にはこのタイプの組織が多くみられる。勿論、小規模紹介会社であっても、コンサルタントを常用雇用や契約社員、パート等で採用する会社のあることは指摘するまでもないであろう。小規模紹介会社では事業参入について特徴的なパターンがみられる。経営者自身が雇用者として就業していたときの経験を土台にして紹介会社を起こすケースが特に多く、次いで他の人材紹介会社における経験を生かして起業するケースも相対的に多い。

第二は親会社従業員に対する再就職支援事業として紹介事業を開始し、その後、親会社従業員以外の求職者も斡旋の対象にするようになった紹介会社である。このタイプの会社は大手資本系列の紹介会社に多くみられる。

第三は労働者派遣事業等の人材ビジネス関連の事業会社が総合人材ビジネス会社への脱皮を目指して有料職業紹介事業に参入したケースである。この背景には次の3つの理由があるものと思われる。すなわち、提供するサービスの種類を増やして取引先企業の人材ニーズに柔軟に対応すること、有料職業紹介事業の規制緩和に伴って事業への参入障壁が低まったこと、人材の流動化が進行し、他方、労働者の就業・転職意識が変化していることから職業紹介を営利事業として運営できる環境が整っているとの判断が働いていること、である。

これらの3つのタイプの紹介会社と提供するサービスの種類(登録型紹介、サーチ型紹介)を組み合わせ、調査対象企業を登録型事業者(総合人材サービス企業、大手資本系列企

業)、登録型事業者(紹介事業専業者)、サーチ型事業者に分けた。それぞれの事業者における業務運営の概要は図表 14 のとおりである。以下、紹介業務の各領域について結果の概要を述べる。

(1) 求人業務

求人関係の業務では仕事の中心は求人開拓と求人依頼に対するヒアリングである。これらの仕事に付随して求人企業及び求人内容に関する情報を整理、管理している。情報管理の方法とマッチングの進め方は相互に影響を及ぼしあっている。

求人開拓

新規求人開拓の必要性の程度は紹介会社、コンサルタントによって異なっている。求人開拓しなくても企業側からの求人依頼で十分な数の案件を確保している紹介会社がある一方、ある程度の新規企業開拓が必要な会社もある。現在求人依頼を引き受けている案件をみると、既存顧客の案件が7～8割、新規企業の案件が2～3割という紹介会社が多い。求人依頼は基本的にはスポット的な人材需要である。この需要の総体が現在の求人企業を構成している。求人企業のなかには中途採用ニーズが高く、頻繁に募集を行う会社もあれば、文字通りスポット的に年1回程度しか求人依頼を行わない会社もある。求人を新たに確保しないと時間の経過とともに担当する求人案件の数が減少することになる。求人企業はいわば新陳代謝する。人材需要の低下した企業に代わって新たに求人企業を確保する必要がある。それはコンサルタントは常時ある程度の数の求人案件を持っていることが求められるからである。案件によっては適合する求職者を探すことが比較的容易なものや難しいものなど、その性質が大きく異なる。成約という最終目標を念頭におくとコンサルタント側の対応の自由度を確保するためにもある程度の数の案件が必要になってくる。

求人開拓にはふたつのタイプがある。組織としての求人開拓とコンサルタントの自主的な求人開拓である。前者は特に登録型事業者に多くみられ、後者は登録型事業者、サーチ型事業者に共通してみられる方法である。

組織として求人開拓を実施する場合には、まず開拓の方法を決め、それにもとづいて個々のコンサルタントが具体的な行動をとることになる。開拓にはさまざまな方法が用いられている。そのなかで比較的多く用いられている方法は親会社・グループ企業との連携、社内のお他部門との連携である。大手資本系列の紹介会社のなかにはコンサルタントの担当分野が親会社・グループ企業別になっている会社があり、そのような会社では親会社・グループ企業の経路を活用した求人開拓が行われている。また、社内に労働者派遣事業等の他の事業部門のある総合人材サービス企業では事業の相乗効果を生かした求人開拓が行われている。一方、インターネットの利用が一般化するまで人材紹介会社は主に新聞広告やDMで求人・求職者を確保していたが、現在ではそれらの手段を利用する会社は少数派である。

図表14 業務運営に関する調査結果総括表

人材紹介事業の開始	項目	登録型	登録型	サーチ型	計
		(24社)	(23社)	(7社)	
人材紹介事業の開始	参入(起業)の背景	親会社従業員の再就職支援	6		6
		人材サービスの総合化	5		5
	規制緩和(サービス事業の外販、紹介予定派遣制度の導入)	2			2
	親会社の分社化政策	1			1
	人材派遣事業の補充	1			1
	親会社から分社	1			1
	他の事業の展開過程における人材ニーズの把握	1			1
	他社との合併	1			1
	業界経験・仕事経験を生かして起業	13			13
	同業他社からスピンアウト	3			3
	MBOで独立	1			1
	定年退職者に働く機会の提供	1			1
	開拓先企業リストの作成 + 電話営業	1	2		2
	親会社・グループ企業の取引先企業に対する営業	4			4
	親会社・関連企業からの紹介	3			3
	社内他部門からの情報提供による開拓	3			3
	派遣部門の取引先企業の開拓	3			3
	DMにもとづく求人開拓	2	1		3
	親会社・グループ企業に対する営業	2			2
	企業情報を集積している会社の情報にもとづく開拓	1	1		2
	親会社・グループ企業から入手した人材ニーズ情報にもとづく開拓	1			1
	人材ニーズ調査にもとづく開拓	1			1
	人材紹介部の方針にもとづく開拓	1			1
	既存取引先に対する新規登録者情報(匿名)の提供	1			1
	金融機関の融資先企業の人材ニーズ情報にもとづく開拓		1		1
	新聞に求人情報の掲載				1
	求人依頼に係る企業との契約				1
	求職者の確保 + 本人にあり企業を開拓		10	13	2
	人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業		10	8	2
	個人的人脈の活用		6	6	1
	特定分野の企業に対する電話営業			1	2
	飛び込み営業		2		2
	取引先企業からの紹介			1	1
	取引引きが中断している企業に対する営業		1		1
	新興証券取引市場の上場会社に対する営業		1		1
	企業リストの入手 + 電話営業			1	1
過去に取引のあった企業に対する営業			1	1	
前職時の取引先企業の開拓			1	1	
求人申込のあった企業の割当又はコンサルタントの担当希望		10	9	9	
求人依頼に対する対応					19

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計
求人	求人依頼に対する対応			4	6
	求人ヒアリング			1	1
求職者	企業側からの求人申込は当該業界を担当するコンサルタントが対応				
	営業部門での求人開拓は求人業種にもとづいてコンサルタントに割り振り				
	コンサルタントを指名した求人申込は当該コンサルタントが対応				
	求人要件(経験・スキル要件等)	20	17	5	42
	勤務条件(年収、賞与等)	19	16	4	39
	企業、経営者に関する非定型的情報	12	5	1	18
	要件の重要度・優先順位・柔軟性	6	4	3	13
	求人者の背景・理由	5	5		10
	配属先部署の情報(組織、指揮命令系統等)	3	4	1	8
	ヒアリングシートの利用	7	1		8
	会社・仕事の魅力	1	1		2
	入社後の処遇・キャリアパス		2		2
	業務マニュアルにヒアリング項目等を明記	1			1
	従業員の評価方法		1		1
	求める人材の確保方法			1	1
	データベース(求人票レベルの情報)	5	10	3	18
	データベース(求人票+ヒアリング情報)	4	3	1	8
	データベース(すべての情報)	2	1		3
	データベース(ヒアリング情報)			1	1
	電子求人票	1		1	2
求人票レベルの情報(個人のパソコンで管理)	1	1		2	
求人票を画像データとしてパソコンに取り込む	1			1	
ヒアリングシートはコンサルタントが管理	1			1	
ヒアリングで収集した情報はコンサルタントが管理		6		6	
非定型的情報はコンサルタントが管理	5			5	
求人票等の書類のファイリング	9	4		13	
求人票の主要項目を電子化	3			3	
自社ホームページ	24	23	1	48	
転職支援サイト	22	22	2	46	
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク、自社の元求職者の紹介など)	2	5	2	9	
紙媒体(新聞広告、求人情報誌等)	2	2		4	
個人に対する紹介サービスの案内			3	3	
指名サーチ		1		1	
DM返信者		1		1	
5割以下		1		1	
5割程度		3		3	
5~7割		7	2	10	
7割以上		10	5	15	
求職相談申込者 (対応者)					
登録者にしめる転職支援 サイトからエントリーしてくる 求職者の比率		6	9		15
求職相談申込者		6			6

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計
求職者	求職相談申込者	コンサルタントが順番で対応	4	2	6
		紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントが対応	2		2
		求職相談の担当コンサルタントが対応	1		1
		(面談)			
		原則として面談を実施	7	4	11
		可能な限り面談を実施	4	3	7
		求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断	4	6	10
		求職者の要望に応じて面談	3	3	6
		(面談)			
		求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断	13	13	27
		原則として面談を実施	4	3	7
		可能な限り面談を実施	3	1	4
		求職者の要望に応じて面談	1		1
		面談シートの利用	8		8
		面談記録の作成	8	3	11
求職者情報の管理	求職者情報の管理	データベース(登録票レベルの項目)	3	7	12
		データベース(すべての情報)	5	2	8
		データベース(登録票 + 面談情報)	3	5	8
		データベース(履歴書レベルの情報)			
		サーバーで管理(インターネットからエントリーしてきた求職者)	1	1	2
		面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む	1		1
		面談時に収集した情報はコンサルタントが管理	2	4	6
		書類(職務経歴書、履歴書)はコンサルタントが管理			
		パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理			
		登録票、職務経歴書等の書類のファイリング	10	4	14
		登録票の主要項目を電子化	6	3	9
		自社登録者	22	20	5
		転職支援サイトにおけるスカウト機能の利用	21	20	3
		業務提携の活用	11	1	12
		人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)	4	11	2
人脈(自社の元登録者の紹介)	1	6	2		
再就職支援会社における求職活動中の者	4	2	1		
人材サーチ		1	3		
指名スカウト		1	2		
人材銀行登録者	1		1		
求職者の確保(転職フェアの開催など)	1		1		
DM返信者		1	1		
社外顧問への依頼		1	1		
取引先企業		1	1		
マッチングした求職者を確保した経路のうち最も頻度の多い経路	16	7	1		
自社登録者	1	3	4		
「求人案件 マッチング」	求職者を確保する方法				

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計
「求人案件 マッチング」 求人企業への推薦	マッチングした求職者を確保した 経路のうち最も頻度の多い経路		2		2
	書類選考通過率		2		2
紹介手数料	内定率 (企業に推薦した人が内定 を得る確率)	転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)	14	1	1
		5割以下	11	2	2
		5割程度	3	3	6
		5割以上	2	6	2
		5%以下	3	3	6
		6～10%	9	8	1
		10%台	4	2	2
業務管理	リテナー 着手金+成功報酬 業務遂行の目標値・目安	20%以上		2	2
		成功報酬			1
		30～35%		1	1
		30%(原則)	3	4	3
		25～30%(実態)	1	1	2
		年齢を基準	1		1
		新規企業開拓の件数	2	1	4
		転職支援サイトにおけるスカウト件数	1		1
		求職者面談の件数	3		3
		求人案件紹介件数	1		1
		企業への推薦件数	5	2	7
事業の課題	情報共有 コンサルタントとの個別面談 求職者・登録者 コンサルタントの育成・能力開発 優秀なコンサルタントの確保	書類選考の通過件数(採用面接の件数)	5	3	8
		一次面接合格の件数		1	1
		内定件数	1		1
		成約件数	3	2	5
		定例ミーティング(週1回)	7	6	2
		定例ミーティング(週2回以上)	1		1
		定例ミーティング(毎日)	1	2	1
		回覧(求職者情報)	2	1	3
		回覧(求人情報)		2	2
		社内情報システム		3	3
		質の高い求職者の確保	1	2	3
自社登録者の離職者比率・中高年齢者比率の低減	9	3	12		
高年齢資格者の活用	1		1		
人脈を活用した人材の確保		1	1		
自社HPでの求職者の確保		1	1		
求職者の量的確保		1	1		
コンサルタントの育成・能力開発	2	4	6		
優秀なコンサルタントの確保	2	3	5		

事業の課題		項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計		
事業の課題	コンサルタント	企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供		1			1		
		コンサルタントの能力差に対する対応		1			1		
事業の課題	経営	30歳代後半のコンサルタントの採用			1		1		
		コンサルタントの高齢化抑制			1		1		
		経営の安定			3	1		4	
		紹介サービスの差別化			1	1		2	
		事業規模の拡大(コンサルタントの増員)				2		2	
		営業赤字の解消 + 売上増加			1			1	
		事業の再構築			1			1	
		合理性、効率性を重視した業務の再構築			1			1	
		事業拠点の拡大			1			1	
		紹介部門と派遣部門との連携			1			1	
		業務の体系化、効率化			1			1	
		事業規模拡大 + 事業運営組織再構築				1		1	
		企業との信頼関係の構築				1		1	
		中高年求職者の受け皿となる求人確保				1		1	
		コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積				1		1	
		求人案件に対する迅速な対応				1		1	
		事業の課題	紹介業務	スカウトメールの返信率向上		1			1
DMの返信率向上				1			1		
サーチ能力の向上					1		1		
カウンセリングの強化					1		1		
人材探索方法の拡充						1	1		
人材データベースの規模拡大・更新						1	1		
情報共有の促進						4		4	
社内情報システムの整備							2	2	
事業の課題	業務管理								

(注) 数値は各項目に該当する企業数である。

コンサルタントの自主的な求人開拓では主に3つの方法が用いられている。第一は、人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業である。営業対象の企業を特定化するには求人情報誌や新聞などの紙媒体、インターネットの求人サイトを利用するコンサルタントが多い。これに加えて、インターネット上のホームページに募集・採用情報を掲載している企業を検索するサービスが登場してから、この検索エンジンを利用して営業対象の企業を選定するコンサルタントも次第に増えている。この種の求人開拓では、紙媒体等の他の媒体を使って人材を採用しようとしている企業に対して人材紹介会社の利用を勧めることになる。営業では、人材の採用に追加コストを払っても人材紹介会社を利用するメリットがあることを相手に納得させられるかどうかポイントになる。

第二は人脈の活用である。これまでの仕事経験で培った個人的ネットワークを活用して企業に取引の働きかけをすることになる。この方法では人脈の広さと深さが開拓の効率に関係する。単にさまざまな企業に知り合いがいるだけでは十分ではない。それらの知り合いがコンサルタントを人事部門に紹介できる立場にいる人物であるかどうか営業活動の効率を左右する。

第一と第二の方法は、求人を獲得するための営業活動が中心になる。これに対して第三の方法は求職者を売り込むための営業が中心になる。これはセールスコンサルティングの手法を応用した求人開拓である。たとえば、優秀な求職者に対してその希望にあう求人確保していないとき、当該求職者を企業に売り込む形で企業との取引関係が始まるケースがこの方法に該当する。この方法を用いるときには知識と経験が必要である。求職者が特定企業への転職を希望しているときには売り込み先に迷うことはないが、希望転職先企業が特定化されていないときには求職者のレベルにみあった職場のある企業や求職者のキャリアへの希望を満たしてくれる企業について情報を持っていない限り売り込み先を絞ることは難しい。売り込み先企業が絞れば、その企業に当該求職者を必要とする顕在的な人材ニーズがあるかどうかは大きな問題ではない。セールスコンサルティングの手法を用いるコンサルタントは、「人材ニーズの少なからぬ部分はコンサルタントが作り出す」と考えているからである。つまり真に必要とする人材についてニーズを的確に把握している企業は多くない。そのような企業に対してアドバイスする役割を負っているのがコンサルタントである。このため求職者の売り込みに成功するかどうかはコンサルタントのコンサルティング能力にかかっているとみえる。

求人開拓とは逆に、未取引企業が求人依頼をしてきたときには、コンサルタントの得意分野や担当分野にもとづいて当該求人案件をコンサルタントに割り振る会社が多い。

求人ヒアリング

求職者が人材紹介会社を利用するメリットのひとつは、求人票レベルの求人情報だけではなく応募するかどうかを判断するために必要な求人企業に関するさまざまな付加的なあるい

は付加価値の高い情報を得ることができる点にあるとの指摘がある。この指摘の真偽はコンサルタントが情報収集にける努力にかかっているともしえる。更に、コンサルタントの収集する情報の質が問われていると言い替えることもできよう。

コンサルタントは求人企業との初回の取引のときには必ず当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。既存顧客の場合も従前と異なる職種で採用するときなどには改めて当該企業を訪問してヒアリングを行うこともある。ヒアリングを実施する目的は主にふたつある。ひとつは求人内容に関する詳細な情報を収集してマッチングの効率や精度を高めること、もうひとつは企業の物理的環境を視覚で確認して、そこから感性で感じ取るような情報を収集することである。

ヒアリングの対象者は人事部門の窓口担当者であることが多い。しかし収集できる情報の深さや正確さはヒアリング対象者によって異なるため、役職の上位者や採用部署の責任者、あるいは経営者から直接ヒアリングするように努めている紹介会社も多い。

ヒアリングで実際に収集している情報をみると、求人内容に関するものには、具体的な求人要件や勤務条件の項目に加えて、要件の重要度・優先順・柔軟性、求人理由、配属先職場に関する情報などが含まれている。要件が複数あるときには必須要件と希望要件を判別できれば、必須要件と希望要件の充足具合で求職者を選別することが可能になる。年齢要件については特にその柔軟性を確認することが重要である。企業の求める人材像と人材紹介会社の登録者を年齢の点で比べると通常、後者の年齢層のほうが高い。このため年齢要件の上限を越えてどの程度の年齢までなら許容範囲であるのかを確認することが重要になる。このように求人内容に関する情報量を増やすことによって、求人に適合する求職者をいっそう正確に絞り込むことが可能になる。

マッチングの際には求人企業の求める人材の人物面や、企業と求職者の相性などを考慮することによってより精度の高いマッチングになると考えられる。このため求人内容に関する情報収集に加えて、求める人材の人物的側面、企業の組織風土、経営者の考え方などの情報を収集する会社も多い。しかし、この種の情報は収集の過程でいくつかの問題を伴っている。情報源をヒアリング対象者に依存している場合には、言語情報の限界と認識のズレの問題が生じる。たとえば、求める人物像を言語で正確に描写することは至難の業である。やや抽象的な言語で人物像の輪郭を描く以上のことは難しいであろう。言語表現に曖昧さが伴う限りヒアリング対象者の認識とコンサルタントのそれとの間に乖離が生じることは避けられない。「営業職としてフットワークの軽い人が望ましい」と企業側が述べても、「フットワークの軽い人」という表現で想定される具体的な人物像について企業側とコンサルタントが必ずしも共通認識を持つとは限らない。

他方、コンサルタントが自分の感性で収集する情報には主観性の問題が伴っている。受付社員やヒアリング対象者の対応態度、職場の物理的環境、社員の服装、経営者の人柄、応接室の飾り物など視覚を通してさまざまな情報が入り、これらの情報にもとづいて企業イメー

ジが形成される。更に企業イメージからは企業の組織風土などが推測され、この情報が企業と求職者との相性という点でマッチングにも用いられる。しかし企業イメージや企業の組織風土に関する情報はあくまでもコンサルタントが感性にもとづいて描いた情報である。このため情報の主観性から逃れることはできない。

ヒアリングで収集した情報はマッチングに用いられる。マッチングは2段階のプロセスを経て最終的に確定する。第一段階はスキル面でのマッチングである。これは求人要件と求職者の経験との適合性を判断するプロセスである。この際にヒアリングで収集した求人要件に関する情報が利用される。必須要件や年齢要件などに関するヒアリング情報がこの時生きてくる。第一段階のマッチングで適合すると、次は求人要件以外の面での企業と求職者との適合性の判断になる。求職者の人柄が企業風土にあうかどうか、求職者の希望がこの企業で満たされるかどうかといった点で両者の適合性が検討される。コンサルタントが個人的に収集した主観的な情報はこの時に用いられる。つまり、これらの情報はスキル面でのマッチングに適合した求職者に適用して企業に推薦する求職者を更に絞り込むために用いられるのである。

ヒアリングが行われるのは主に初回の取引時である。しかし、現実には1回の訪問で企業の組織風土のような情報まで収集することは難しい。企業と何回か取引を続けていくなかで、書類選考や面接で不合格になった理由を確認するなどして企業の人材に対する好み次第に明らかになってくる。これらの情報が明確になればなるほど企業に推薦した人が採用される確率も高まってくる。したがって、企業風土等に関する情報の収集はヒアリング対象者から情報を引き出すヒアリング能力や感性の問題である側面もあるが、多くはコンサルタントの学習能力に依存しているといえよう。

求人情報の管理

クライアント主義^{*14}のもとではコンサルタントは「自分の企業」、「自分の求人案件」という意識が強い。しかし組織としての総合力を重視する傾向が次第に顕著になってきており、組織レベルでマッチングを成立させための前提条件として情報の共有化を進める紹介会社が多くなってきた。共有化は電子化の形をとっている。従来、求人情報は企業別のファイルを作成して管理するのが主流であったが、現在ではファイリングではなく電子化の方向に進んでいる。ファイリングから電子化に移行するかどうかの分水嶺はマッチングの考え方にある。マッチングをコンサルタント個々人の能力に全面的に依存している会社では情報を共有する

*14 人材紹介会社では、一般に求人企業を「クライアント」と呼ぶ。コンサルタントと企業が一對一の対応関係になり、当該企業から依頼される求人案件を担当のコンサルタントが独占する業務運営方式をクライアント主義という。クライアント主義は兼務型の事業者によくみられる。コンサルタントは担当する企業から依頼される求人案件に対して求人職種の種類を問わず対応する。他方、求職者はコンサルタント全員で共有する。クライアント主義の逆は求職者担当制である。コンサルタントと求職者が一對一に対応し、求人をコンサルタント全員で共有する。求職者担当制は分業型の事業運営方式を採る会社によくみられる。

この意味は薄い。特に個人請負のコンサルタントにとって情報共有は自分の領域に対する侵犯と考えるような心理的抵抗感があるようである。他方、会社の総合力によってマッチングの成立を目指している紹介会社では積極的な情報共有が行われている。たとえば、コンサルタントがそれぞれ業界別の得意分野を持っている場合、経理職のような業界横断的な求人依頼がきたとき、当該企業を担当するコンサルタントが適合する求職者を一人で探すよりも、他のコンサルタントにも求人情報を提供してそれぞれが把握している経理職希望者の中から最適な求職者を探すほうがマッチング効率は高まる。

求人情報を電子化している会社は多い。しかし問題は電子化の形と情報の内容である。電子化は情報のデータベース化を指向している。ここで注意しなければならないことは、求人データベースが単体のパソコンで稼働しているのか、それとも社内情報システムの一部に組み込まれているかの違いである。両者の違いは大きい。前者の場合、データベースに入力された求人情報は基本的には「自分」の情報であり、ファイリングと大差はない。情報を共有するためにはデータベースを全員で共有する必要がある。サーバーを介して単体のパソコンを単に物理的に回線で結ぶ会社から、社内情報システムを構築する会社まで情報共有に対する取り組みは紹介会社によって大きく異なる。

次に電子化した情報の内容も紹介会社によって違いがみられる。求人情報は、求職者に求人を紹介するときや、求職者の求めに応じて求人票の形で提示しなければならない情報である。「求人情報は求職者に開示しなければならない」ということが前提になるとデータベースに入力する情報の内容が変わってくる。求人データベースに設定した項目から求人票を生成している会社ではデータベースの入力情報は求人票の項目に限定される傾向にある。ヒアリング時に収集した求人内容以外の情報もデータベースに入力して整理する会社があるが、それらの情報はコンサルタントが個人的に管理する会社のほうが多い。それは、求人内容以外の情報はマッチングの判断を行うための付加的情報であったり、組織風土等の記述が主観性を免れられない情報であったりすることが関係しているものとみられる。

(2) 求職者業務

求職者に関する業務では仕事の中心は求職者の確保と面談である。マッチングには求職者側の希望等を前提にして求人を探す流れと、その逆に求人案件を前提にして案件に適合する求職者を探す方向がある。このうち求職者関係の業務では人材の確保と面談を通じて、求職者に適合する求人を探る方向でのマッチングが行われる。

求職者の登録経路

従来、人材紹介会社における求職者集めの主役は紙媒体（新聞広告、求人情報誌）であった。現在でも紙媒体は経理職や金融関連の求人など職種・業種によっては効率的な求職者確保の方法であるが、一般には費用対効果の点で期待するほどには求職者を確保できず、利用

する会社は少なくなっている。紙媒体に代わって求職者確保の中心的な位置をしめるのはインターネットである。

インターネットを活用した求職活動は求職者にとって利便性が高く、それが利用者増大の背景になっている。インターネット以前は、各紹介会社の登録書類を入手して、記入後それぞれの会社に持参するか郵送しなければならず、手間がかかるため一人の求職者が登録する紹介会社の数はそれほど多くはなかった。しかしインターネットでは一度書類(職務経歴書、履歴書)を電子ファイルで作成しておけば、後は各社の登録用紙に入力するときに同ファイルを添付するだけで(仮)登録することができる。登録が簡便な故に一人で多数の紹介会社に登録する求職者が多いといわれている。

しかし紹介会社がそれぞれのホームページを開設するようになると、求職者は紹介会社の選択に迷うようになる。これに対して転職活動を支援し、あわせて紹介会社の選択も支援する転職支援サイトが生まれた。このサイトでは参加する紹介会社の求人情報を会社横断的に検索することができるため、求職者は数多くの紹介会社の中から自分の希望にあう求人情報を探ることができる。応募したい求人があれば、その求人を持っている紹介会社に応募の希望を伝えることになる。また、特定の求人情報に対する応募ではなく、転職について相談したいという求職者は紹介会社を選んで相談の申し込みをすることができる。一度、同サイトの登録用紙に記入すればクリックするだけで求人情報への応募や求職相談の申込ができるため、簡単に数多くの紹介会社に応募や相談を申し込むことができる。

一方、インターネットが紹介事業に活用されるようになると登録型の紹介サービスの流れは大きく変わってきた。求職者が求職申込(すなわち登録)をして、その希望にあった求人をコンサルタントが紹介するという従来の方式は主流ではなくなった。求職者の希望を前提にした求人とのマッチングでは、インターネットから入ってくる求職者に対する対応がコンサルタントの仕事の中心になっている。

インターネットと紙媒体以外の方法で求職者を確保するときには人脈を活用する会社が比較的多い。人脈には2種類のネットワークがある。ひとつはコンサルタントが仕事経験を通して築いてきたネットワークである。コンサルタントが従前の会社勤務時代に培った人間関係(取引先の知人、仕事上の知人、元部下など)がこれに該当する。人材の探索には人間関係の広さが重要である。このため従前の会社で高位の職位に就いていたコンサルタントや法人営業など他社の人と関係を持つ機会の多い仕事に従事していたコンサルタントが利用しやすいネットワークともいえる。

もうひとつは元求職者のネットワークである。このネットワークを生かせるかどうかはコンサルタントと元求職者との信頼関係にかかっている。コンサルタントにとって求職者の信頼を得ることは重要な課題である。求職者はまずコンサルタントからメール又は電話で面談日程について連絡があり、次いで1時間程度の面談が行われる。その場で求人が紹介されることもあれば、後日改めて紹介されることもある。したがって求職者がコンサルタントと接

触する機会が多いわけではない。これらの稀少な機会を生かしてコンサルタントは求職者との信頼関係を育むことが求められる。求人企業に推薦した求職者が採用されると当該求職者との関係が終了するわけではない。採用されても職場での定着の状況を確認するためにコンサルタントは時折、元求職者と連絡をとっている^{*15}。このようにして元求職者との絆を保つようにしている。この絆があるからこそコンサルタントは企業の求める人材を探すときに元求職者に知人・友人の紹介やその他の情報の提供を求めることができるのである。元求職者からこのような協力を得るためにはコンサルタントとの間に信頼関係のあることが前提になる。両者の関係が求人情報をめぐる関係にとどまる限り、すなわちコンサルタントが主に求人情報を提供し、他方、求職者の求めるものが求人情報である限り、両者の間に信頼関係が生まれることは難しいと思われる。

求職者がインターネットから入ってくる場合、経路としては自社ホームページと転職支援サイトがある。大多数の会社では後者から入ってくる求職者のほうが断然多い。これには転職支援サイトの認知度と求職者の行動が関係している。一般の人材紹介会社が自社の認知度を高めようとするると多大な広告宣伝費が必要である。しかし宣伝をしたからといって多くの求職者が集まるといった保証はない。このため大半の紹介会社では広告宣伝を行っていない。広告宣伝を積極的に行っているのはほとんどの場合、大手の紹介会社である。他方、転職支援サイトの基本機能は人材バンクである。人材バンクとして機能するためには求職者の量的な確保が求められる。それ故転職支援サイトの運営会社はさまざまな広告宣伝活動を行い、その結果、人材バンクの規模は大型化している^{*16}。紹介会社は転職支援サイトの運営会社と契約することによって大規模な人材バンクにアクセスすることが可能になる。したがって転職支援サイトの利用料は紹介会社にとって宣伝広告費の代替的な性格が強いといえよう。

一方、求職者をみると人材紹介会社を利用しようとするとき、通常、友人・知人が紹介してくれる紹介会社や宣伝広告をしている大手の紹介会社以外にはどこの紹介会社を利用したらよいのか迷うことが多いと思われる。このような求職者にとって転職支援サイトはインターネットのさまざまなサイトに登場する広告で認知度が高く、利便性の高い機能（多くの紹介会社の求人を職種を軸に検索できること、紹介会社からスカウトを受けられることなど）を備えていることが魅力になっている。求職者は、自分の希望にあう求人を持っている紹介会社や自分の希望する職種の求人が多い紹介会社を探して、求人情報への応募や求職相談の形で当該紹介会社に連絡することになる。

*15 人材紹介会社と企業との間で結ばれる契約には、通常、採用後一定期間内に退職した場合の手数料返還の規定が含まれている。返還の額は期間等によって異なっているが、今回の調査では3か月以内の退職には紹介手数料の50%を返還するという例があった。コンサルタントが元求職者の職場定着に関心を示す背景には定着が自己の利害に結びついているという事情もある。

*16 参加している人材紹介会社の数が最も多い転職支援サイトと次位のサイトに登録している求職者は合わせると約15万人である。このうち半数弱の求職者は匿名でレジメを公開している。これらの求職者が人材紹介会社のスカウトの対象者である。

このような求職者にとって当該紹介会社は接触した紹介会社（応募したい求人を持っている紹介会社や求職相談を申し込んだ紹介会社）の一部に過ぎない。各紹介会社の職業紹介の考え方や特徴などを十分に調べてから連絡してくる求職者は多くはないとみられる。これに対して自社ホームページから求人情報への応募あるいは求職相談の申し込みをする求職者は、数多くの紹介会社の中で当該紹介会社を自主的に選択してエントリーしてくると考えられる。つまり転職支援サイトから入ってくる求職者は紹介会社よりも求人情報に関心のある者が多く、他方、自社ホームページから入ってくる求職者は相対的に当該紹介会社に興味・関心を持っている者が多いともいえよう。

紹介会社では、転職支援サイトから入ってくる求職者を共有人材、そして自社ホームページから入ってくる求職者を独自人材とみなす見方が優勢である。マッチングに際しては共有人材とともに独自人材を確保することが重要である。それは共有人材は他社との争奪戦（換言すると、求職者がどの紹介会社を選択するかわからない）になりがちだからである。このため紹介会社によっては求職者を自社ホームページに呼び込む工夫をしている。その代表的手法は検索エンジン対策である。この手法は、紹介会社の選択に迷う求職者が検索エンジンで紹介会社を検索するという行動を逆手に取ったものである。検索エンジンの運営会社に所定の料金を支払って検索結果の表示画面にスポンサーとして社名とホームページアドレスが掲載されるサービスを利用する紹介会社や、検索結果の上位に自社ホームページが位置づけられるように工夫する紹介会社などがある。これらの紹介会社では検索エンジン対策に係る経費を宣伝広告費と考えているところが多い。

求職者に対する対応

求職者が求職相談に申し込んできたとき、あるいは求人情報に応募してきたとき紹介会社の対応は大別するとスクリーニングをしないで面談するか、あるいはスクリーニングをして面談するかのいずれかになる。スクリーニングの強弱は会社の方針やコンサルタントの担当する求人情報等によって会社・コンサルタントで程度が異なる。一般的には人は会って見なければわからないとの見方をするのか、あるいは求人企業に代わって求職者のスクリーニングを行うのが紹介会社の基本的役割であると考えるかによってスクリーニングの強さが異なる。前者の考え方を優先する紹介会社では求職者との面談を積極的に進めることになる。しかし後者の立場に立つと面談する求職者は絞らざるを得ない。

スクリーニングをする際の基準は求人案件の内容と当該求職者の仕事経験との適合性である。求職者が求人要件をある程度充足していると判断できればコンサルタントは面談を提案するであろう。その逆に求人要件の充足度が低いときには、それを補えるような経験やスキルを持っていない限りコンサルタントが面談の提案をする可能性は低いと思われる。また、求人案件との適合度は低いものの、年齢や経験の点で企業に売り込めると判断したときには当該求職者に面談を提案する可能性が高い。先述したセールスコンサルティング手法にもと

づく求人開拓では、このようにして確保した求職者を企業に売り込むことになる。求職者がインターネットから入ってきたときコンサルタントはエントリーシートの情報で面談の可否を判断することが求められる。この判断を的確に行うためには求人内容を十分に理解している必要があるだけでなく、エントリーシートの情報から求職者の人材としての輪郭をある程度明確に読み取る能力が求められる。

求職相談の申込者に対する対応と求人情報の応募者に対する対応では、基本的な違いがみられる。前者の場合には、求人案件との適合性やエントリーシートの内容にもとづいて求職者を選別する会社と、選別よりも面談を重視する会社に分かれる。一方、後者に対しては選別する傾向が強くみられる。一般にコンサルタントは人材の効率的な確保を指向している。この点で求人企業に紹介できる可能性の高い求職者を選びすぐるという行動が生まれやすい。しかしコンサルタントに対応を一任すると求人案件との対応性の一点で求職者が判断され、当該案件以外の案件とのマッチングの機会を逃すかもしれない。このように考える紹介会社では対応の判断をコンサルタントに委ねずに、会社レベルで対応方針を決めている。

求職者面談

一般にコンサルタントは経験を通して思索を深め、スキルを高めていく。コンサルタントは OJT によって必要なスキルの基礎を学んでいる（コンサルタントの育成方法については第 3 章 1 を参照）。コンサルタントに対して体系的な知識・スキルを習得する機会を提供している紹介会社はむしろ例外である。OJT は社内の先輩コンサルタントが指導しており、新規採用者は限られた範囲のコンサルタントを手本として学習せざるをえない。コンサルタント A から a を学び、コンサルタント B から b を学んで、それらを総合して自分の知識・スキルとして身につけることになる。この学習過程はコンサルタント個々人に委ねられているため、結果としてコンサルタントは知識やスキルの点で個人差が大きくなる。コンサルタントのスキル形成にあたって全員が共通の基盤を持つように意識している紹介会社は少ない。なぜなら、そのためには体系的教育訓練が必要だからである。小規模紹介会社がそのような訓練機会を提供することは極めて難しい。

社内における共通基盤の形成が困難であるのなら、社会との接点についてはどのように考えているのだろうか。カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格を重視する紹介会社は多くない。それらの資格に伴う知識・スキルをコンサルタントの仕事に応用できる範囲は限られているとみているからである。しかし中には、コンサルタントの育成にはまず共通基盤を整備して、そのうえに各社の実情に応じた方法をとるという考え方を重視している紹介会社も少数ながら存在する。たとえば、求職者との対応にはカウンセラー等が身につけている手法が有効であると判断して、資格取得を積極的に推し進めている会社がある。この会社では求職者に対するサービスの品質保証を意識している。つまりコンサルタントの個人差はあるものの、社会と連動した特定の手法を用いることによって会社として一定レベルの対応を

保証したいと考えているのである。

以上述べたように大半の紹介会社では求職者との面談はコンサルタントがその経験に裏打ちされた方法で対応している。個人の経験には当然個人差があり、それ故面談に関する品質保証はコンサルタントの自己責任に帰せざるをえない。他方、コンサルタントの共通基盤を重視する紹介会社は、求職者との面談を重視する会社や求職者を起点にして求人案件とのマッチングを行っている会社と重複する。また、これらの会社は紹介事業の規制緩和後に設立された新規参入の会社でもある。従来、紹介会社は独自人材を確保して、それらの求職者に対する求人紹介が業務の主流であった。しかしインターネットから求職者が入ってくるようになると、業務の中心は求人案件を前提にした求職者探索に移っている。この流れの中でこれらの会社は職業紹介の基本を再び求職者対応に据えて業務を実施している。更に、これらの紹介会社は特定の求職者層をターゲットにしており、そのような求職者に対応する手法を全員で共有しているという特徴がみられる。たとえば、事例 32 では目標指向性が強く、動機づけの高い求職者層をターゲットにしてコーチング手法を採り入れた面談を行っている。また、事例 43 では若年求職者を対象にして自己の可能性に気づきを与えるカウンセリングを行っている。

求職者情報の管理

先に求人情報の管理の項で述べたように、紹介会社における情報整理の仕方は大別すると電子化とファイリングである。全体の流れはファイリングから電子化の方向に推移している。ファイリングだけですべての情報を管理する会社は極めて少なく、大半の会社では何らかの形で情報を電子化している。現状では電子化の進行状況に3つの段階を確認することができる。第一段階の紹介会社では書類(求人票、求人ヒアリングシート、求職登録票、面談記録、職務経歴書、履歴書など)をファイリングするとともに、求人・求職者情報の一部を電子化している。この段階では電子化されている情報項目を検索して条件に該当する求人案件や求職者を確定することはできるが、それらを絞り込むためには個別ファイルの書類を逐一精査しなければならない。

第二段階はデータベースを介した情報共有である。この段階は求人・求職者情報の共有という課題に対する対応である。データベースを介して全員が同一の情報にアクセスすることができる。データベースにどのような情報を蓄積するかによってマッチングの効率は異なる。求人票・求職登録票レベルの情報しか入力されていないのでは、第一段階の情報化とあまり違わない。求人ヒアリングや求職者面談で収集した情報を確認するためには企業・求職者別ファイルにあたるか、あるいはそれぞれ担当のコンサルタントに聞くことになる。しかしヒアリング・面談情報等がデータベースに入力されている場合には、データベースを使って求人案件・求職者をかなり絞り込むことが可能である。

第三は情報のシステム化の段階である。求人・求職者情報の共有に加えて、さまざまな情

報がシステムの中に組み込まれている。その内容は紹介会社によって大きく異なる。たとえば、求職者の一元的管理（具体的には、インターネットからエントリーしてきた求職者と社内の登録者データベースとの結合）、求人ヒアリング・求職者面談の記録、求職者との連絡、求人案件の進行状況などである。社内情報システムに入力する情報の種類によって業務効率に差が生じる。つまり業務効率を改善するためには、それに資する情報を入力しておく必要がある。求職者とのマッチングを考えると、求人案件に関する情報としては求人要件等の定型的情報だけではなく、要件の重要度・柔軟性、企業の特徴などの情報も必要であろう。換言すれば業務効率の問題は、求人ヒアリングに用いるヒアリングシートの項目をどのように構成するかという問題でもある。求職者情報についても同様の点を指摘できる。面談シートの項目がどのように構成されているかによってデータベース上でのマッチング効率が変わってくるのである。

情報化の第三段階である社内情報システムがマッチングにどの程度威力を発揮するかは収集する情報の種類や範囲、そして情報の記述法に依存する。マッチングの第一段階はスキル面でのマッチングである。この段階で的確なマッチングを行うためには求人側からは求める人材像のスキル面に関する情報、求職者側からはそのスキルや能力に関する情報を収集する必要がある。しかしこれらの情報の収集には問題が伴う。その最大のものは、公的資格を除いてスキルを記述する方法が標準化されていないことである。たとえば、職務遂行に必要な能力やスキルに関する情報を当該求人企業の独自の用語で記述しても、その用語が求職者に共有されていなければ両者のマッチングを情報に頼ることはできない。その逆に、何らかの指標を用いて求職者の能力評価が可能であったとしても、その評価指標を企業側が共有していないのであれば、能力評価の点で両者をマッチングさせることは難しい。このように求人・求職者のスキルに関する情報が共通言語で表現されていない状況にあってはスキルの記述は代理指標（業界経験、経験年数、従事した職務の内容など）にならざるをえない。

小規模事業所の多い人材紹介の業界では社内情報システムを整備している会社は多くない。それはシステムの構築に多額の資金を要するからである。そのため小規模紹介会社の情報化は第二段階に止まっていることが多い。

(3) マッチング

いまやマッチングは求人案件を前提にした求職者探索が主流になっている。求職者を確保する経路は主に5つある。すなわち、自社登録者、転職支援サイトにおけるスカウト人材、業務提携先紹介会社の求職者、再就職支援会社で求職活動に従事している求職者、人脈を介して探索した求職者、である。

転職支援サイト

求職者を確保した経路のうちマッチング件数全体のなかで最も比重の大きな経路は、大半

の紹介会社では転職支援サイトである。転職支援サイトにおけるスカウト機能の登場はマッチング業務とコンサルタントの行動を大きく変えている。

第一に求職者の確保をインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）に依存する業務運営方式は新たなビジネススタイルとなっている。このスタイルをとる紹介会社では、求人案件を受けると、その情報をインターネット上に掲載してこの案件に対する応募者を募るとともに、自社登録者の中に当該案件に適合する者がいないかどうか検索する。自社登録者の中に該当者のいる確率は一般に低い。求職者情報は「鮮度」が重要である。半年あるいは1年前の登録者のなかに該当者がいたとしても、既に転職していたり、転職活動を中断していることもある。

新しいスタイルの紹介会社では、スポット的な求人需要にはスポット的な供給である求職者を適合させるのが効率的なマッチングであると考えている。これらの会社がスポット的な人材を確保する場所として利用しているのが転職支援サイトである。転職支援サイトではスカウト機能を利用することになる。スカウトの流れは次のとおりである。まず、求人案件のうち主な求人要件を検索条件に設定して登録者の検索を行う。該当者にはスカウトメール（たとえば、「～の求人案件がありますが、ご関心はありますか」と当該求職者の関心を喚起する）を送信し、返信のあった者には面談を提案して、面談で最終的にマッチングの判断を行う。

先に指摘したように、転職支援サイトの登録者はこのサイトに参加している紹介会社の共有人材である。求職者によっては複数の紹介会社からスカウトメールが届く。求職者はスカウトメールを何らかの基準で選択して返信しているとみられる。ある大手の転職支援サイト運営会社によるとスカウトメールの返信率は20数パーセントである。平均すると5通出しても返信は1通程度に止まっている。このため紹介会社によっては返信率を上げるためにさまざまな工夫をしている。工夫は主に文面に関するものが多い。

第二にコンサルタントの行動は転職支援サイトでのスカウトを中心にして組み立てられるようになった。求人案件に適合する求職者を探し出すためには常時転職支援サイトの登録者をチェックすることが求められる。案件に適合する求職者を少しでも早く「発見」して、スカウトメールを出すことが業務上の優先事項になっているといえる。それは登録者のレジメ（転職支援サイトの登録シート）をチェックし、手持ちの求人案件に適合するとみられる求職者にはスカウトメールを送ることがマッチングのための重要な下ごしらえになっているからである。このような仕事ではパソコンのモニターに向き合っている時間が長くなる。また、同業他社のコンサルタントよりも一歩でも先を越そうと、週末や早朝などに新規登録者をチェックするコンサルタントもいる。

求職者の確保をインターネットに依存する新たなビジネススタイルのもとではコンサルタントには新たな能力が求められている。転職支援サイトの登録者を検索する際には、何を検索条件にするかが重要である。的確な検索条件を設定するためには求人要件のうち必須の要

件や要件間の優先順などがわからなければならない。この判断には業界や求人企業、スキルについての知識が必要である。この意味において業界経験・知識が業務遂行に役立つのである。個人事業主的コンサルタントは正にこの点を強みにしている。

更に、検索結果として表示される該当者と求人案件との適合性を即時に、かつ的確に判断する能力が必要である。この能力は該当者のレジメから人材像や技術・能力のレベルを読み取る能力でもある。たとえば、企業はエンジニアの求人や技術知識を必要とする求人を出すときには、通常、一定レベル以上のスキルを持った人材を想定している。コンサルタントは求人票や企業ヒアリングで企業が求める人材のレベルを把握して、それを満たす求職者を探さなければならない。登録者がレジメに記入した情報からこの人材が企業の求めるレベルの人であるかどうかを察知することのできる能力が求められる。

コンサルタントは求人依頼を受けると、自社登録者や転職支援サイト登録者の中に求人要件に適合する求職者がいないかどうか検索するが、その時点で適切な求職者がいないときにはそれ以上の求職者探索は一時中断して、優先順位の高い他の案件に集中的に取り組むことが多い。

優先順位のつけ方はコンサルタントによってさまざまであるが、一般的には求人企業との関係、成約・求職者確保の可能性などが基準になる。前者では、取引関係の継続（初回の取引には求職者を推薦して実績を積む必要があること、継続して求人を依頼されるためには求職者の推薦が必要なこと）や、求人依頼をしている紹介会社の数（自社だけが依頼されている案件や自社を含めて少数の紹介会社だけが依頼されている案件）などが優先して対応すべき求人案件かどうかを判断する材料になる。後者では、求人要件の難易度が基準になる。必須要件や希望要件など求人要件の数が多く、かつ求める人材のレベルが高い求人案件よりも、要件の内容が相対的に緩やかで該当者が転職市場に多数いると思われる案件のほうが対応の優先順位が高い。

その他の経路

求人案件に適合する求職者を確保する経路のうち転職支援サイトにおけるスカウト人材と自社登録者以外には、同業他社との業務提携や再就職支援会社を利用する紹介会社が相対的に多い。しかし、これらの経路に対する評価は必ずしも一様ではない。積極的に評価する紹介会社があれば、逆にやや慎重に対応する会社もある。

業務提携を結ぶときには、自社の得意分野と重複しない分野を得意にしている会社を提携先に選ぶのが通例である。元々業務提携は紹介会社がそれぞれ独自の求人・求職者を確保していることを暗黙の前提にしている。紹介事業にインターネットが活用されるようになる前は、求職者は紹介会社に個別に登録の手続きをとっていた。この動きが続いている間は業務提携は効果的に機能していた。つまり、あまり得意としていない分野の求職者が登録してきてもこの求職者に適合する求人を確保していない場合には、業務提携を活用してこの分野に

強い業務提携先に適合する求人の有無を照会することになる。また、あまり得意としていない分野の企業が求人依頼をしてきたときには、自社登録者のなかに求人要件に適合する求職者がいない場合、この分野に強い業務提携先に適合する求職者の有無を照会することになる。ところが、求職者は人材紹介会社を利用して転職活動を行う際、その入り口としてポータルサイト機能のある転職支援サイトを活用するようになってきた。紹介会社も求職者の確保を転職支援サイトに依存する度合いが強まってきた。その結果、独自人材を確保することがそもそも難しくなっている。業務提携の前提が崩れかけているともいえる。

一方、このような状況のなかで業務提携の活用を積極的に進めている紹介会社もある。これらの会社が業務提携に求めているのは補完機能ではなく、ネットワークの総合力である。この考え方は登録型の紹介サービスの本質に根ざしている。登録型サービスではある程度の量の求人・求職者を確保できれば、マッチングの効率が上がる。しかしコンサルタントが求人関係の業務を兼務している状況では大量の求人確保することは難しい。そこで自社の得意分野と同じ分野を得意にしている紹介会社と業務提携を結ぶことによって、このネットワーク全体で求人を量的に確保することが可能になる。そして自社で確保した求職者とこのネットワークの紹介会社が持っている求人との間でマッチングを行えば、効率的なマッチングを期待することができるのである。

再就職支援会社についても評価は分かれる。紹介会社の対応が分かれているのは、ひとえに再就職支援会社が競争相手として認識されているからである。競争相手としてどの程度意識するかによって評価が異なる。再就職支援会社が競争相手になる理由は2つある。第一に再就職支援会社と人材紹介会社は有料職業紹介という土俵を共有している。大半の再就職支援会社では事業の中心である教育研修・カウンセリングの延長線上に職業紹介のサービスを提供している。第二は両者の収益構造の違いである。人材紹介会社の事業収入は紹介サービスに対する成功報酬の形で入るが、再就職支援会社の提供するサービスは、成功報酬ではなく企業から委託を受けた段階で委託料（一般に対象者の年収の一定割合）の形で入る。このため人材紹介会社では紹介手数料の水準をある範囲に維持することが極めて重要になる。他方、再就職支援会社は求人企業から紹介手数料をとらないで求職者を斡旋している^{*17}。

この経路におけるマッチングの流れは次のとおりである。第一に、コンサルタントは再就職支援会社から入手した求職者リスト（紹介会社は再就職支援会社の求職者情報を入手するために契約を結んでいる）の中に自分の担当する求人案件に適合しそうな求職者がいないかどうか確認する。第二に、適合者のいる場合には当該求職者を担当している再就職支援会社のコンサルタントに連絡して本人の職務経歴書等の書類を入手し、求人を紹介できるかどうか判断する。第三に、求職者を企業に紹介できそうなときには本人と面談して人となりをも

*17 再就職支援会社で求職活動をしている人が人材紹介会社を経由して求人企業に採用された場合には、当該企業が紹介会社に紹介手数料を支払う。

最終的に確認したうえで企業に推薦する。

人脈は求職者を確保するための有力な方法である。個人ベースで人脈を活用するコンサルタントもいれば、会社の方針として人脈を積極的に活用するところもある。既に触れた点であるが、人脈を活用して効率的に求職者を確保するためにはいくつかの前提条件が必要である。人脈には、コンサルタントの個人的ネットワークと自社の元求職者のネットワークがある。ネットワークの有効性を左右する要因は広さ（横の広がり）と深さ（縦の広がり）である。業界内の多数の企業に知り合いがいること（あるいは異なる業種にわたって多数の企業に知り合いがいること）だけでは十分ではない。それらの知り合いの職位も重要である。このためコンサルタントになる前に勤務していた会社での経験や職位が人脈の形成に重要な意味を持っている。求職者探索に個人的ネットワークを活用できるコンサルタントは、それなりの仕事経験と職位を経た人であるともいえよう。一方、元求職者から協力を得られるかどうかは、コンサルタントと本人との信頼関係あるいはコンサルタントが提供したサービスに対する本人の満足度によって異なる。つまり、コンサルタントが元求職者からそれなりに評価されていないと、その人を人脈として活用することは難しいといえる。

書類選考と内定

求人案件に適合すると思われる求職者を確保して当該企業に推薦すると、企業では採用プロセス（書類選考と面接）が進行する。書類選考では求人要件との適合性に対する判断が中心になる。企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は5割に満たない紹介会社が多い。コンサルタントは求人要件との適合性をマッチングの第一基準にして求職者を選んではいないが、企業の求める要件をすべて満たした求職者を探すことは至難の業である。どの程度の充足度ならマッチングが成立するかという点はコンサルタントによって、また求人案件によって異なっている。エンジニアの求人では最低でも6割程度満たすことが必要であるとの指摘がある。事務関連の職種や営業職では、求人要件との適合性は求職者の経歴や仕事経験を基準にして判断せざるをえない。このためコンサルタントの経験や主観の入り込む余地が大きく、コンサルタントが企業側と視点を共有しているかどうか書類選考の結果に影響する。

書類選考に合格すると、数次にわたる面接が行われる。人事部門の責任者、配属先部門の責任者、役員・会社代表者など求職者はそれぞれの面接で異なる視点から評価される。この面接の過程で最後まで残った求職者が内定を得る。内定を得られる求職者は、企業に推薦した者のうち6～10%である紹介会社が多い。つまり内定を1件得るためには10～16人推薦する必要がある。仮に紹介会社の損益分岐点をコンサルタント当たり1800万円とすると、この金額を売り上げるためにはコンサルタントは年間10件の成約が必要である（採用者の年収600万円、紹介手数料30%と仮定）。10件の成約を得るためには100～160人の求職者を確保することが必要である。年間勤務日数を261日（週休2日制）とすると、1.5～2.5

日ごとに求職者を確保して推薦しなければならない。求人・求職者関係の業務を兼務するなかでマッチング業務に取り組まなければならない状況を考えると、コンサルタントの仕事上の負担はかなり大きいといえよう。

(4) 業務管理

人材紹介は営利事業である故に事業の存続あるいは拡大は収益をいかに確保するかにかかっている。売上高はコンサルタントの個人差および月による変動がある。経営の視点からみるとコンサルタントが一定以上の売り上げを達成することと、売り上げ額の月別変動を小さくすることが重要な課題になっている。これら2つの課題に対する対応の方向は大別すると2つに分かれる。コンサルタント個人の業務遂行を管理する方向と会社の総合力を高める方向である。これらの方向は、マッチングをあくまでも個人レベルの仕事ととらえるのか、あるいは同僚の協力を支えられた組織としての仕事ととらえるのかの差でもある。

業務遂行の目標値

コンサルタントの業務遂行水準を管理する紹介会社は、個人請負のコンサルタントを抱える会社よりも大手資本系列や総合人材サービスの会社にみられるような効率的な事業運営を指向している会社に多い。これらの会社では紹介業務の節目ごとに目標値を設定している。目標値は内定確率（企業に推薦した求職者が内定を得る確率）と書類選考の通過率から逆算していることが多い。たとえば月1件の成約を得るためには（内定確率10%、書類選考通過率50%とすると）、書類選考通過5件、企業に推薦する求職者10人などが業務遂行の目標値になる。これらの目標値に対する実績は定期的にフィードバックされる。このフィードバックの機会には経営側がコンサルタントの業務遂行上の問題点を把握する機会でもある。たとえば、目標とする数の求職者を求人企業に推薦できなかったコンサルタントは、求職者確保の方法に何らかの問題（スカウト対象者の絞り込みの問題、スカウトメールの問題など）があることを推測できる。フィードバックの場は経営側にとってコンサルタントの業務上の問題を明らかにするとともに、コンサルタントに必要な支援や助言をする機会にもなる。またフィードバックは、コンサルタントにとって業務遂行水準の改善に対する動機づけとして機能するとも考えられる。業務遂行目標値の達成度と賃金とは連動していない。ただし、業務遂行水準の目標値を設けている会社ではコンサルタント個人の売上目標が設定されていることが多い。そして売上目標の達成水準は何らかの形で賃金に反映されることになる。このように業務遂行水準の管理は、最終的には売上目標を達成するための手段として活用されている。

情報共有と情報交換

売り上げを伸ばすためのもうひとつの方向は、集団でのマッチングである。マッチングを

コンサルタント個人に委ねると、マッチングの可能性は当該コンサルタントの能力に依存せざるをえない。能力の限界がマッチングの限界でもある。この限界を打ち破るためには異なる視点でのマッチングがありうることを学ぶ必要がある。コンサルタントが集まってさまざまな視点からマッチングの提案を行えば、個人の視点を越えたマッチングが可能になる。このためにはコンサルタント間の求人・求職者情報の共有が欠かせない。情報共有の方法として定例ミーティング、回覧、社内情報システムが用いられている。この中で多くの紹介会社を実施しているのはコンサルタント全員による定期的なミーティングである。

ミーティングの場は情報共有に加えて情報交換の場でもある。求人ヒアリングや求職者面談の報告が行われ、それに対して求人要件に適合する求職者やその逆に求職者の経験・希望にあう求人案件を持っているコンサルタントが情報を提供する。情報交換を通じてさまざまな視点からマッチングの可能性を探ることができる。このような場での基本ルールは相互扶助である。コンサルタントは自分の把握している情報を必要に応じて開示することが求められる。自分が報告者になったとき同僚から情報提供を期待するためには、同僚が報告者のときに自分が情報提供しなければならないという点を共通認識として持つ必要がある。

情報共有から情報交換までの距離は短いようでも、現実には両者の距離は意外に離れている。両者の結びつきを弱めている原因のひとつは情報交換の前に情報共有をしなければならないということである。コンサルタント間で共有される情報は記述情報と口頭での情報に分かれる。求人票や求職登録票レベルの情報ならばデータベースやファイルをみればわかるが、求人ヒアリングの細かな情報や求職者面談で収集した情報などはミーティングに参加しないとわからない。特に求職者に関する情報は個人情報保護の観点から登録票レベル以外の情報は記述情報として残さない方向で処理される傾向にある。この意味で定例ミーティングにおける情報共有は極めて重要であるといえる。十分な情報共有を行うためには時間がかかる。多くの新規求人案件があり、多くの新規求職者がいる。マッチングを念頭において求人・求職者の細かな報告をするゆとりはどこの会社にもない。このため報告を簡単に済ませる会社や求人側だけの報告をする会社など、ミーティングが情報共有の段階に止まっている会社も多くみられる。

情報共有だけではコンサルタントの業務遂行に大きな変化を起こす可能性は小さい。能力の向上があって初めて業務遂行水準に変化が現れるのである。では、どのようにしたら能力の高いコンサルタントを育成できるのだろうか。入社後の研修や OJT は、業務に関する基礎知識とスキルの付与である。一般に紹介会社ではコンサルタントの能力は経験に伴って高まるという見方をしている。つまり能力開発は自己責任であると考えている。

しかしミーティングの場を情報共有に止まらず、情報交換にまで高めるとコンサルタントの学習や能力開発の機会となる。新規採用のコンサルタントに対してデータベース上でマッチングの OJT を実施する会社がある。この OJT ではマッチングの基本視点を学ぶことはできても、それ以上の成果を期待することは難しい。基本を身につけた後は日常業務のなかで

経験を通して学ばなければならないからである。一般的にはこのような状況にある紹介会社が多いなかでミーティングの場で情報交換を積極的に進めている会社もある。情報交換を活発にするほど参加者は異なる視点があること知り、それらの視点を学び、そして自分のマッチングに応用するようになる。情報交換の機会を通じてコンサルタントの視野が開け、マッチングの視界が広がる。その結果、業務遂行にも変化を生じるようになる。

3. 事業の課題

(1) 求人確保

求人業務の基本的課題は求人確保と取引関係の維持である。求人依頼を受けた案件のうち既存取引企業から依頼された案件と新規取引企業から依頼された案件の構成比はコンサルタントによって異なるが、通常、全求人案件のうち3割程度は新規取引企業の案件がしめている。このため求人関係の仕事は、新規企業の開拓と既存企業との取引継続が中心になる。このうち新規企業の開拓では、「求人開拓は難しくない」という見方をしている紹介会社が多い。この点は調査対象企業の中で求人確保を課題として指摘した企業はないことにも表れていると考えられる。

求人開拓が難しくないと考えているのは、現在の経済状況が影響していると思われるが、それに加えて求人開拓の手法も関係しているとみられる。資本系列下の紹介会社では親会社やグループ企業の経路を活用して求人を得ることができ、一方、独立系の紹介会社では次のような手法を用いている。第一は人材ニーズの顕在化した企業に対する営業活動である。求人情報誌、新聞広告、インターネット上の採用情報など人材ニーズが公開されている企業に対して紹介サービスを売り込むことになる。求人を得られるかどうかは、紹介会社を利用するメリットを企業に理解してもらえるかによる。メリットのひとつは後払い方式の成功報酬である。求人を依頼した時点でコストがかかるわけではなく、その分、企業にとって人材紹介会社は利用しやすいといえる。第二はセールスコンサルティング手法の活用である。優秀だと思われる求職者を確保して当該求職者に適合する求人を得ていないとき、企業にこの求職者を売り込むことになる。この手法を生かせるかどうかはコンサルタントと売り込み先企業との関係、売り込み先企業の人材ニーズを把握している程度などの要因が関係する。第三は人材ニーズの高い業界を対象にした営業活動である。紹介事業を組織として展開している紹介会社では求人については集中と分散の考え方をとっている会社が多い。これらの会社ではコンサルタントごとにある程度特定の業界を中心にして求人企業を持っているが、景気の波の影響を小さくするためそれ以外の業界でも求人開拓を進めて裾野の広い求人を揃えている。

求人関係の業務でより重要なのは取引先企業からリピートオーダーを獲得することである。新規取引企業、既存取引企業を問わず企業から次の求人をもたらえるかどうかは当該企業と紹介会社との信頼関係によるところが大きい。信頼関係は一度の取引で生まれるのではな

く、両者の関係は取引の深化に伴って醸成される。このため継続的な取引関係を維持することが重要な課題になっている。

リピートオーダーを獲得するための基本は紹介実績を確保することである。しかし求人依頼に対して求職者を紹介するだけでは十分ではない。求人企業の満足度を高めるためには、素速い対応と求人要件に対する高い充足度の両方を満たすこと望ましい。ところが企業の求める人材像に適合する求職者をすぐにみつけれられるわけではなく、またすべての要件を満たした求職者をみつけれられるとは限らない。コンサルタントは人材探索の過程で時間と要件の充足度を考慮して企業に推薦する求職者を最終的に判断する必要がある。

企業との初回あるいは数回の取引では求人要件の充足度を重視したマッチングが行われる。当該企業との取引関係が重なりとコンサルタントは当該企業の人材に対する好みなどが次第にわかり、求人要件に加えて人物面や企業との相性などの点に配慮したマッチングができるようになる。そのようにしてマッチングした求職者を推薦することによって企業と紹介会社との信頼関係も次第に深まっていく。したがって企業から信頼の得られるマッチングをするコンサルタントは、換言すると学習能力の高いコンサルタントであるともいえる。

(2) 求職者の確保

求職者関係の業務には大きな課題がふたつある。第一は求職者の確保、第二は面談の手法である。登録型紹介を行う人材紹介会社にとって「質の高い求職者の確保」は永遠の課題だと言われている。今回の調査でも同様な点を指摘する会社が多い。規制緩和前の状況と比べて大きく異なる点は、求職者を確保する経路である。以前は各紹介会社が広告等で自社への呼び込みを行い、求職者は各社の独自人材であることが多かった。しかし現在では独自人材よりも転職支援サイト経由の求職者が大きな割合をしめている。転職支援サイトの人材バンクが肥大化し、求職者は転職支援サイトに参加する紹介会社の共有人材になっている。その結果、紹介会社間で求職者の確保をめぐる争奪戦が起きている。

紹介会社が転職支援サイトを利用するようになって、マッチングの流れが大きく変化している。以前は自社に登録した求職者に対して求人をマッチングする流れが主流であったが、現在では転職支援サイト登録者をスカウトして求人にマッチングする流れが主流になっている。このマッチングでは求職者をスカウトできるかどうかマッチングの成否につながるため、コンサルタントの仕事はスカウトに比重が置かれるようになった。スカウトはメールを通じて行われる。スカウトメールの返信率を上げるため会社として、あるいはコンサルタント個人レベルでメールの文面や求人案件の提示方法などさまざまな工夫が行われている。また、スカウトはコンサルタントの働き方にも影響を及ぼしている。パソコンのモニターに直面する時間が長くなり、コンサルタントによっては週末や早朝など転職支援サイトの新規登録者に早くアクセスできる時間帯に登録者のチェックを行う者もいる。

スカウトが一般化する一方、独自人材の確保を改めて見直す動きもみられる。この背景に

は転職支援サイトでの人材確保の可能性は不透明であるという認識がある。インターネット以外の媒体での求職者の確保、求職者から知人・友人の紹介を得ることなど各社独自の取り組みが行われている。求職者の確保を全面的にインターネットに依存している紹介会社の中にも独自人材に対する指向性の萌芽をみることができる。そのような会社ではインターネット以外の選択肢はありえないが、転職支援サイトではなく自社ホームページへ求職者を呼び込むためのさまざまな工夫を行っている。

求職者業務のもうひとつの課題は面談の手法である。これは、コンサルタントが求職者との関係構築に必要な手法をどのように身につけるかという問題でもある。カウンセラーやキャリアコンサルタントの手法をコンサルタントの仕事に応用できる範囲は限られていると考える紹介会社が多い。このような会社では、求職者は一人ひとりユニークなケースであり、一般的な対応を前もって学ぶことは難しく、求職者面談の経験を積むことによって対応のスキルも向上するとの考え方に傾いている。つまり経験の深化と熟練度の向上は比例関係にあるとみている。この考え方はコンサルタントの対応スキルの個人差を容認するものでもある。逆に求職者側からみれば、対応の質はコンサルタントによって異なりかねない。

コンサルタントが求職者に提供するサービスの品質保証は、理想論を言えば二段階で行われることが望ましい。第一は業界レベルでの品質保証である。これは社会と紹介会社が接点を共有することによって確保される。たとえばカウンセラーやキャリアコンサルタントの資格が両者の接点に該当する。あるいは人材紹介業界の標準的な手法を開発することも考えられる。第二は会社レベルでの品質保証である。これは個々の紹介会社がコンサルタント間の接点を確保することによって達成される。コンサルタント間で共有されるのは、各社の特徴等を反映した手法である。現時点では、社会的な資格を指向する紹介会社は少なく、社内で手法の共有化を体系的に行なっている会社も少ないのが実態である。

(3) 経営の安定

売上増加、業務改善、事業の差別化、事業拡大など経営に関する課題を指摘する紹介会社が多い。これらの課題は経営スタイルや事業の収益構造から派生する問題でもある。登録型紹介サービスを提供する紹介会社は業務運営の違いに注目すると、第2章1(1)で述べたいくつかのタイプに細分化することができる。それとは別に、各社各様の事業運営方式を職業紹介の主体の視点から整理すると、ふたつのタイプにまとめることができる。個人商店型と業務効率重視型である。前者はコンサルタントによる個人レベルの職業紹介を重視し、後者は組織としての職業紹介を重視する会社である。

個人商店型の業務運営を支えているのは、業務委託を受けた自営業主的コンサルタントである。個々独立したコンサルタントが紹介会社ののれんを背負って仕事をしている。このタイプの業務運営では、会社の業績はコンサルタント個人の能力に依存することになる。高い業績をあげるコンサルタントがいれば、その一方で業績の低迷しているコンサルタントもい

る。コンサルタント個人の業績は、経験と人材をみる目に裏打ちされた「職人技」をどの程度身につけているかによって異なるといえよう。このような事業運営をする紹介会社では、売上高の変動に対する対応や優秀なコンサルタントの採用が恒常的な課題となる。しかし事業の拡大を指向している会社は多くはない。それにはいくつかの理由が考えられる。ひとつは経営者の年齢である。40代後半あるいは50代になってから起業した経営者の意識には職業紹介を通じた社会貢献への意欲が垣間みられる。第二にこれらの経営者は仕事の満足度を重視している。気心の知れた仲間にもまれて、それまでの経験を生かして自律的に、かつ自分のペースで仕事のできる環境を維持したいと考えている経営者が多い。

一方、業務効率を重視する紹介会社ではマッチング効率の向上が至上命題であり、その視点から業務改善に取り組んでいる。仕事の中心はあくまでもコンサルタントであるが、コンサルタント個人に仕事を全面的に委ねると業績は能力の差を反映した結果となりがちである。そこで個人業績の底上げを図り、引いては会社全体の業績向上に結びつくような措置が導入されている。多くの紹介会社で用いられている措置は、情報共有の促進、情報システムの整備、業務遂行の管理である。ここで構想されているのは会社の総合力によるマッチングである。コンサルタントは情報を共有し、システムを活用することによって一人でマッチングするときには見えなかったマッチングの可能性に気づくことになる。この種のマッチングではコンサルタント間の協力と協働が不可欠である。更に業務の節目ごとに設けられた目標値の管理を通じてコンサルタントの目的達成意欲が高められ、また、売上高の変動幅が抑制されたり、売上高自体を増加させたりすることにつながっている。このような事業運営をする紹介会社では業務改善や売上増加が課題となり、事業拡大を指向している会社も多くみられる。コンサルタントに求められるものは、業界経験よりも資質や適性である。事業拡大を指向する経営者のなかには業務効率の追求から生じる副作用を懸念する人もいる。すなわち効率の追求とコンサルタントの仕事満足感はずしも両立しないかもしれないという懸念である。業務効率の追求には必然的に管理が伴う。コンサルタントは職人技を磨くというよりも各業務に設定された目標値の達成が当面の仕事遂行上の課題となる。コンサルタントに対して仕事の満足感をどのように提供するかが経営者にとっての課題である。

次に、コンサルタントの売上格差について考えてみよう。コンサルタントの平均売上額が2000万円を超える紹介会社がある一方、一人あたり1000万円の売上目標を達成することが難しい会社や、成約を得られずに採用後数ヶ月から1年程度で辞めるコンサルタントもいる。売上格差は能力格差を反映していると考えられる。したがって能力を引き上げれば売上げも伸びることが期待できると思われる。現実に紹介会社でとられている対策（成績を反映した報酬体系、業務管理など）は能力そのものを対象としたものではなく、動機づけを高めて間接的に能力に影響を及ぼす対策やマッチングの生まれるプロセスを制御する対策である。

ひと口にコンサルタントの「能力」といっても、求人・求職者対応などのスキル面での能力、求人と求職者を結びつける論理的能力・直感的能力などさまざまな能力がある。コンサ

ルタントの能力開発にあたっては段階を踏んで進むことが望ましい。まず、仕事に必要な能力の特性を明らかにして、次にそれらの能力を伸ばすための措置を検討することが必要である。しかし、現実には個々の紹介会社がこのような分析的手法を用いて能力開発を進めることは難しいと思われる。

コンサルタントに必要な能力のうちひとつだけを選ぶとすると、筆者としてはマッチング能力を選びたい。この能力こそが、「日々の業務のなかで経験と思索を深めながら向上する」と指摘されている能力である。つまりマッチング能力はケースを数多く経験しないと高まらない能力である。コンサルタントを採用後、OJTでマッチングの訓練をする紹介会社がある。また、情報共有の場を活用してマッチングの情報交換をする会社もある。しかしマッチング能力の向上を意識してOJTやミーティングを実施している会社は少ない。認識すべきことは、現実には実施しているOJTやミーティングはマッチング能力の向上に活用できるという点である。そのためにはOJTやミーティングにマッチング能力の向上という目的を新たに付与して、行動自体をそれに向けて意識的に行うことが必要である。

第3章 コンサルタントの仕事と課題

人材紹介会社における業務の中心的な担い手はコンサルタントである。本章ではコンサルタントになる人はどのような人なのか、どのようにしてコンサルタントとして育っていくのか、どのような働き方をしているのか、といった点を明らかにするとともに、コンサルタントの類型化を行う。また、コンサルタントに関する共通の課題のうち育成の問題を中心に論じる。

1. コンサルタントの働き方

コンサルタントの属性、採用・育成、働き方に関する調査結果の概要は図表 15 のとおりである。以下、各項目について現状とその背景を分析する。

出身

紹介会社はそれぞれ独自の考え方やニーズにもとづいてコンサルタントを採用している。親会社従業員の再就職支援を中心とした紹介事業から出発した会社では、親会社やそのグループ企業以外の一般の企業を対象とした紹介サービスを展開するときには、その業務を担える人材（対象業界を戦略的に絞るときにはその業界出身者や、紹介のノウハウが乏しいときにはコンサルタントの経験者）を採用している。同様に総合人材サービス会社の人材紹介部門では親会社の元従業員や社内異動のコンサルタントが中心的役割を果たすケースが多いが、それだけではなく外部からもコンサルタントを採用している。一方、紹介事業専業者及びサーチ会社もコンサルタントの採用にあたってはニーズにあわせて人材を選考している。選考基準の基本は紹介業務の対象分野について実務経験あるいはコンサルタント経験があることである。

コンサルタント経験者の採用は紹介会社によって視点が大きく異なる。コンサルタント経験者は前職時の業績をある程度期待できるので、業績が未知数のコンサルタント応募者よりも予測が立てやすいとして積極的に採用する紹介会社がある。その一方で、紹介会社にはそれぞれ仕事のスタイルや組織風土があり、他社の色彩に染まっているコンサルタント経験者は扱いにくいとして採用に消極的な紹介会社もある。

この結果、現在在籍しているコンサルタントの出身元をみると、大手企業系列の紹介会社及び総合人材ビジネス会社の人材紹介部門におけるコンサルタントは親会社の元従業員、コンサルタント経験者、一般企業出身者、社内異動者によって構成されている。とりわけ親会社元従業員とコンサルタント経験者が在籍している会社が多い。他方、紹介事業専業者とサーチ会社におけるコンサルタントの供給源は同業他社と一般企業である。

図表15 コンサルタントに関する調査結果総括表

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計
出身	コンサルタント経験者	11	13	6	30
	一般企業出身者	7	11	4	22
	紹介サービスの対象業界の出身者	2	10	5	17
	親会社出身者	13			13
	社内異動	3			3
年齢層	20歳代	3	1		4
	30歳代	5	2		7
	40歳代	7	4		11
	50歳代	11	3		14
	60歳以上	7	2		9
採用時に重視する点	仕事経験	3	12	1	16
	人物・年齢・能力	4	9	3	16
	コンサルタント経験	5	2		7
	コンサルタントとしての資質	2	3	2	7
	会社の理念への共感	1	3		4
就業の形態	個人事業主	3	3		6
	正社員	1	2	1	4
	契約社員	2		1	3
	パートタイマー		3		3
	社外顧問		1		1
育成方法	OJT	13	11	6	30
	業務説明・社内研修	14	9	3	26
	外部講習会への参加	8	2	1	11
	勉強会等における知識や技術の習得	1	1	1	3
	コンサルタント・カウンセラー等資格取得の奨励	1	1		2
	業務マニュアルの整備	1		1	2
	訓練機関における関連コースの受講	1			1
業務提携先企業による指導・助言	1			1	
担当業務	求人業務と求職者業務の兼務	24	22	5	51
	マッチング業務に特化		1	1	2
	求人業務と求職者業務の分業	1			1
	求人業務、求職者業務、サーチ業務の分業			1	1
担当分野	なし(出身分野、得意分野)	12	11	2	25
	業種別	6	7	2	15
	職種別	5	2	1	8
	親会社・関連企業別	4			4
	企業規模別	1			1
	地域別	1			1
	求職者のエントリー経路別		1		1
	求人市場のニーズに対応	1			1
	製品別			1	1
賃金制度(基本給の仕組み)	完全歩合制(一定料率)	4	10	1	15
	完全歩合制(料率に幅あり)	1	1		2
	定額+成果(歩合)	9	4	3	16
	定額(賞与は業績に連動)	2	4	1	7
	定額(四半期ごとに業績給)		1	1	2
	定額(半期ごとに業績給、決算賞与)			1	1
	定額(人事考課)	4	2		6
	定額(目標達成度と業績の評価)	4			4
	定額(目標額以上の業績には加算給)	1			1
	定額(年齢給がベース)	1			1
	年俸制(売上高目標達成度に連動)	1			1
	年俸制(前年度実績に連動)	1			1
	年俸制+賞与(業績に連動)		2		2
	年俸制+成果給		1		1
	出向元企業の賃金(出向者)	1			1
	売上高目標の設定	紹介部門	12	4	1
個人		12	5	1	18

(注) 数値は各項目に該当する企業数である。

年齢

コンサルタントの年齢層を規定する要因には、人材の供給源、事業に対する経営者（人材紹介部門の責任者）の考え方、報酬体系などが関連しているとみられる。第一にコンサルタントの供給を親会社に依存するときには40代後半から50歳代の人にならざるをえない。第二に、コンサルタントに業界経験を背景にした仕事遂行を期待するときには、業界での仕事経験の広さや深さが求められ、適合者はおしなべて中高年者にならざるをえない。他方、コンサルタントに「年の功」よりも「仕事に対する意欲や求職者との対応」を求める紹介会社では若いコンサルタントの採用が目立つ。このような会社では求職者との対応方法を習得したコンサルタントなら年齢は関係ないと考えていることが多い。求人求める人材の年齢層は30歳代が最も多い。コンサルタントが30歳代の求職者に対応するとき、必ずしも「年の功」が有利なわけではない。中高年のコンサルタントは一般に転職者の気持ちを理解することはできても共感することがむずかしいといわれているからである。

第三にコンサルタントの報酬体系は二面性を持っている。一方で人材を引きつける誘因となり、他方で人材に敬遠される要因ともなりうる。人材紹介会社の報酬は程度の差こそあれどこの会社でも業績が考慮される。一方の極には完全歩合制をとる会社があり、他方の極には年功ベースの給与体系をとる会社がある。歩合制が採用されている紹介会社では、収入が不安定なゆえに若い人は多くない。しかしこの報酬体系は仕事の自由度を保証し、かつ高収入を得る機会であると考え中高年コンサルタントも多くいる。

採用

いずれの紹介会社も仕事経験を重視して人物本位でコンサルタントの採用を行っているとしている。仕事経験として求めるものはコンサルタントが担当することになる分野との関係で異なる。エンジニアの求人・求職者を担当するコンサルタントを採用するときには特に技術分野での仕事経験又は技術知識をある程度前提にした仕事分野での経験が求められることが多い。また、コンサルタントの仕事に対する考え方の違いによっても異なってくる。紹介業務は求人を確保することが前提になっており、求人開拓や企業との関係維持のためには営業経験が重要であると考え紹介会社がある。他方で求職者との関係を重視すると人事部門での経験が重要であると考え紹介会社もある。

就業形態

コンサルタントの働き方は大別すると2つに分けられる。採用された紹介会社の社員（正社員又は非正社員（契約社員、パートタイマー））として業務に従事する者と、個人事業主として業務を個人請負のかたちで遂行する者である。大手資本系列の紹介会社や総合人材サービス会社の人材紹介部門では前者の形でコンサルタントを採用する会社が多い。一方、個人事業主としての契約は紹介事業専門者に多くみられる。紹介事業専門者のコンサルタント

に個人請負が多い理由はひとえに事業の性質に関係している。第一に職業紹介の事業では安定して売り上げをあげることが難しい。つまり月別売上額の変動が大きい。第二に売上額はコンサルタントによって大きく異なる。これらを前提にしてコンサルタントの報酬を考えると、毎月定額の給与を支払う場合には会社側が売上額の変動に伴うリスクを負うことになる。それは売上額が「0」でも給与を支払わなければならないからである。そこでリスク回避策として仕事の結果を自己責任に帰する個人請負の契約が広まったものと思われる。個人請負の契約では会社側は売上額に応じた報酬の支払いにとどめることができる。しかしこの契約形態は会社側が一方的にメリットを享受するものではない。コンサルタント側のメリットも大きい。仕事の遂行について何よりも自由度を確保することができる。それに加えて売上高の一定割合が報酬となり、高収入を期待することもできる。

育成

有料職業紹介事業の担い手はコンサルタントである。事業収益は月別の変動が大きく、経営基盤を安定させるためにはコンサルタントの育成や能力開発が欠かせない。しかしこの点についてはふた通りの考え方がある。ひとつは能力開発をコンサルタントの自己責任に帰する考え方である。この考え方をとる紹介会社は紹介事業専門者に多くみられる。それらの会社ではコンサルタントが個人請負の契約になっていることが多い。もうひとつはコンサルタントの育成のうえに会社の総合力が成り立つと考える見方である。この考え方は大手資本系列の紹介会社や総合人材サービス会社の人材紹介部門に多くみられる。これらの会社ではコンサルタント個々人の能力開発を通じて、その結果として会社の総合力の向上を考えている。

しかしコンサルタントを育成するための確立した方法論があるわけではない。あるのは法規で定められた職業紹介責任者講習だけである。このため紹介会社は自社で育成の役割を負わねばならず、小規模紹介会社ではコンサルタントの育成には手が回らないのが実態である。少し規模の大きな10人程度の紹介会社でも実情は同じである。事業規模や紹介サービスの違いにかかわらずコンサルタント未経験者の育成方法は業務説明とOJTが中心になっている。これに加えて登録型事業者のなかには業界団体等の開催する講習会に積極的に参加させる会社もある。

OJTは広く用いられている育成方法である。OJTの場面は主に4つある。求人開拓、企業ヒアリング、求職者面談、マッチングである。求人開拓では電話営業の方法を学び、企業ヒアリングや求職者面談では求人・求職者から情報を収集する方法を学ぶ。マッチングではデータベース上で求人に適合する求職者を探したり、その逆に求職者に適合する求人を探したりする。

求職者との対応手法はコンサルタントのコアスキルのひとつである。しかしキャリアコンサルタントやカウンセラー資格のための講習を通じて習得できるスキルは、人材紹介会社の実務での応用範囲は極めて限られているとの見方をする紹介会社が多い。対応はコンサルタ

ント個人の経験と思索に帰着せざるをえないとの考え方が一般的である。このためコンサルタントによって対応の質にばらつきが出るのは避けられない。このような一般的状況に対して、コンサルタントが求職者対応の手法を共有するために独自の手法を開発した会社やコーチング手法を導入している会社など、コンサルタントのスキルの標準化を進める動きもみられる。

コンサルタント未経験者には3か月程度の研修・OJT期間を設けている会社が多い。一般的には入社後3～6か月程度で初めての成約が得られると、その後コンサルタントとして独立立ちできるようである。

担当業務

職業紹介の業務は大別すると求人関係の業務と求職者関係の業務に分かれる。求人・求職者のマッチングは通常、求職者業務の守備範囲に入る。求人業務と求職者業務を分離してそれぞれに担当者を配置する紹介会社では業務の効率を重視している。一方、一人のコンサルタントが両方の業務を兼務する会社では情報の一貫性を重視している。

登録型紹介サービスの場合、マッチングの効率に影響する要因のひとつは求人・求職者の量である。企業は多様な人材ニーズを持っている。同様に求職者も多様な希望を持っている。このような多様なニーズと多様な希望をマッチングさせるためには求人・求職者の量的確保が重要である。マッチングの成立する確率は求人・求職者の数が増えるほど高まると考えられるからである。分業方式は、求人関係の業務と求職者関係の業務にそれぞれ別の担当者を配置して求人・求職者の量的確保を目指した業務運営方式である。

求人側が紹介手数料を支払う制度のもとでは、企業の求める人材像に合致した求職者を紹介することが紹介会社の行動原理になる。求人・求職者とのマッチングは通常、スキルの適合性だけでなく企業と求職者との適合性も考慮して行われる。このため企業に紹介する求職者の選定にあたっては求人ニーズを的確に把握しているだけでは十分ではない。企業側の情報として採用の背景、配属先部署の組織、企業の組織風土や文化なども収集していることが重要である。しかし求人関係の業務と求職者関係の業務が分業制になっていると、両者の間で情報共有に問題が生じる可能性がある。つまりマッチングに必要な企業情報に欠落があったり、求人関係の業務担当者が収集した情報と求職者関係の業務担当者が理解する情報との間に齟齬が生じたりすることがある。この情報格差の問題を回避しようとする一人のコンサルタントが求人業務と求職者業務を兼務することになる。兼務方式は、情報の一貫性を確保してマッチング精度の向上を目指した業務運営方式である。

調査対象企業の大半では兼務方式を採用している。分業制を採用しているのは2社にすぎない。人材紹介会社全体を見渡すと分業制を導入している会社はコンサルタントの人数が50人を越えるような規模の大きな会社である。今回の調査ではコンサルタント10人以下の事業所が8割以上をしめている。小規模事業所の業務は分業制の採用されている事業所とは異

なる原理で運営されている。業務運営では個々の業務の効率よりも成約に至るためのマッチング精度の向上を重視している。

担当分野

兼務方式ではコンサルタントは求人企業と一対一に対応する。コンサルタントには「自分の求人企業」という意識が芽生える。求人企業は会社の収益源であるとともにコンサルタント個人にとっては収入源でもある。クライアント主義のもとではコンサルタントは自分の担当する企業から依頼される求人は職種を問わず引き受けることになる。

コンサルタントが担当する企業はさまざまな方法で区分されているが、大別すると3種類程度になる。第一は担当分野を決めないという方法である。3つの方法の中ではこの方法を採用している紹介会社が最も多い。担当分野を決めなくてもコンサルタントの棲み分けはできている。それは各人の出身業界を中心に企業を担当するという考え方が共有されているからである。このため紹介会社ではコンサルタントを新たに採用するとき、採用者の出身業界が在籍中のコンサルタントの出身業界と重複しないように配慮している。

第二は職種や業種にもとづく区分である。コンサルタントのグループ編成を行っている会社ではグループ単位で特定の職種や業種を割り当てている。グループに所属するコンサルタントはグループの担当職種・業種を細分化した分野などを担当することになる。たとえば金融グループでは証券、生損保などの分野をそれぞれ別のコンサルタントに割り当てることがある。特定の職種や業種の担当は、必ずしもコンサルタントのグループ編成を前提にしたものではない。属人的に特定の職種や業種を担当するコンサルタントのいる会社もある。特にコンサルタント経験者を採用した場合には従前の会社で担当していた業種や職種と同一の領域を担当することが多い。

第三は親会社を重視した区分法である。この方法を採用しているのは大手資本系列の紹介会社である。コンサルタントのうち親会社出身者は、親会社やその関連企業、あるいは親会社の支店網にもとづく地域などが担当区分として割り当てられる。地域別担当の場合には当該地域から出てくる求人は業種・職種を問わず担当することになる。

コンサルタントは特定分野の企業がコアの求人企業になっていても、当該分野以外の分野で求人企業を持っていることがある。これには求人開拓の進め方が関係している。紹介業務の基本はまず求人確保することにある。求人開拓は、通常コンサルタントの出身分野から始める。それはコンサルタントになる前の仕事経験、人脈、業界知識などを生かすことができるからである。出身分野を中心に求人開拓を進めるうちに担当する企業から他社を紹介され、裾広がり形でコアの業界以外の業界にも取引企業が広がって行く。一方、人材ニーズには波がある。波の高さは業界によって異なるが、IT業界のように2001年半ばにかけて人材ニーズが急激に拡大して、その後急速に縮小することもある。このためコンサルタントは人材ニーズにある程度柔軟に対応して求人開拓を進めることになる。

賃金

コンサルタントの業績は売上高という明確な数値で表すことができる。経営側からみると業績を数値で把握できるという点で業績に応じた報酬の支払いが理にかなっている。また、業績と報酬を連動させることによってコンサルタントの業績向上意欲を刺激するという効果を期待することもできる。

コンサルタントの賃金は3つのタイプに大別できる。第一は歩合制である。歩合制賃金は個人事業主として請負契約を結んでいる者に適用される。紹介事業専門事業者のもとで働いているコンサルタントの多くがこのカテゴリーに該当する。歩合制には売上高の一定割合が支払われるものと支払いの割合は成約に至るプロセスによって異なるものがある。前者の場合には50%であることが多い。

第二は定額部分と変額部分の併用型賃金である。この場合、月次基本給は定額である。定額部分は年俸制の月次給与額であることもある。変額部分は業績を反映した部分であり、どのような形で賃金に反映させるかは会社によって異なっている。成果給を導入している会社もあれば、業績を賞与の形で精算している会社もある。

第三は第二のタイプの変形である。定額部分が前年度の業績に応じて変動する賃金体系である。業績を考慮する際の基準、すなわち業績評価基準には売上目標の達成水準や売上高を用いる会社が多い。売上目標の達成水準や売上高など最終成果だけを評価の対象にするのではなく、他の部署の社員と横並びに全社同一の人事考課で評価する会社もある。

次に売上目標を設定しているかどうかをみると、大手資本系列の会社や総合人材サービス会社では目標値を設定している会社が多く、他方、紹介事業の専門事業者では目標値を設定している会社は多くない。後者の場合、個人請負のコンサルタントには歩合制の賃金が適用され、目標値の設定はあまり意味がないからである。また、経営状況に関する情報が共有され、会社の存続のために必要な一人あたりの売上高をコンサルタントが自覚していることも目標値の設定を意味の薄いものに行っているといえる。

大手資本系列の会社や総合人材サービス会社では給与や目標値の設定に関する考え方を共有している。これらの会社ではコンサルタントに個人目標を達成させることが組織目標になっており、コンサルタントはインセンティブ（この場合にはより多くの賃金）の獲得を目指して個人目標に向かって進むという考え方である。ここにはふたつのことが仮定されている。ひとつは、コンサルタントの行動原理が利益追求であるということ、もうひとつは獲得できる利益の大小は個人目標の達成に関係のあること、である。この考え方にもとづいて業績依存型の報酬システムと業績評価基準が設計されている。

ところが、後述するように、インセンティブを強化したり、目標値を低位に設定したりしても、個人目標の達成が難しい現実に直面している会社もある。また、個人請負のコンサルタントは歩合制にもとづく高い報酬を得る機会が提供されているが、現実には成約を得られずに辞めるコンサルタントも多くみられる。インセンティブを強めれば、仕事に対する動機

づけも強まり、結果として業績が向上するという考え方は、仕事のプロセスに関係する他の要因を過小評価するものである。賃金という外発的動機づけには自ずと限界があるといわざるをえない。

2. コンサルタントの類型

コンサルタントの働き方は二極化に向かって進んでいると考えられる。「個人事業主的コンサルタント」と「組織人としてのコンサルタント」である。前者は個人商店型事業運営会社に多くみられる典型的なコンサルタント像である。このタイプのコンサルタントが仕事を継続していくための生命線は、ひとえに自己のスキルを磨き能力を高めることにかかっている。それは実力（すなわち実績）が職業人としての中心的な評価になるからである。このタイプのコンサルタントは、経験・スキル・知識の総合力である「職人技」のレベルによって評価される（現実には「業績」が「職人技」の代理指標として評価される）。一方、組織人としてのコンサルタントは業務効率追求型紹介会社の代表的コンサルタント像である。主に組織のなかでキャリアを磨き、目標値の水準の高さや、その達成度によって評価される。

スキルの点では、個人事業主的コンサルタントは企業横断的な汎用スキルをより多く身につけ、組織人としてのコンサルタントは企業特殊スキルをより多く身につけているといえよう。しかし汎用的スキルを習得しているからといって企業間移動が容易になるわけではない。その逆に、企業特殊スキルをより多く習得しているからといって企業間移動が不利になるわけでもない。それはコンサルタントの世界が実力主義の世界であるからである。人材紹介の業界ではコンサルタントの評価は基本的には実力に対する評価である。このため実力のあるコンサルタントでないと企業間移動は難しいのが現実である。また、コンサルタントの報酬は程度の差こそあれいずれの紹介会社でも業績が反映される仕組みになっているため、コンサルタントの企業間移動あるいは独立は必ずしもより高い報酬の獲得が動機になっているわけでもない。

3. コンサルタントの育成

コンサルタントについては、育成・能力開発、優秀なコンサルタントの確保を課題として指摘する紹介会社が相対的に多い。ここではそれらの課題に対してコンサルタントの採用、育成、報酬、能力差の4点について論じる。

まず、どのような人を採用するかという問題である。紹介会社が採用の重点をどこに置くかによって採用される人のタイプが異なる。大まかに分けると重点はふたつある。ひとつは仕事経験である。採用者を即戦力として期待している紹介会社では、採用の際には出身業界における経験を重視することが多い。当該分野での広く、深い経験と知識があり、更に求職者に対して業界の経験者の立場からアドバイスできる人となると、中高年者にならざるを得ない。このような採用者は既に業界経験と知識を身につけているため、コンサルタントとし

て育成するためのコストは低いといえる。

採用の際に重視するもうひとつの点は人柄・資質である。コンサルタントに組織の一員としての役割を求める紹介会社では人柄や資質を重視してコンサルタントの適性を判断する傾向にある。この場合、年齢は問わないのが通例である。しかし、実際には、仕事経験が長く、新たな環境への適応性の低い（すなわち柔軟性に欠ける）中高年者よりも、仕事経験が少なくても可塑性に富む 20 代後半から 30 代の人を採用されることが多い。これは自社のコンサルタント像に育てあげるためにはコンサルタントとしての適性の高い人を採用することが基本になるからである。また、このような採用方針をとっている紹介会社では若年求職者が多く、求職者対応の視点からもコンサルタントの採用にあたっては年齢が考慮される。比較的年齢が若く、仕事経験の多くない人を採用した場合には、育成コストが高くなる。

第二はコンサルタントの育成の問題である。育て方はふたつに大別できる。必要最小限の訓練機会を提供する会社と体系的に育成する会社である。コンサルタントの採用にあたり仕事経験を重視する会社では、業務説明と OJT を通して仕事への導引を行っている。他方、人柄・資質を重視して採用する会社でも育成の基本を OJT に置いている会社が多い。コンサルタント未経験者は OJT で実務の基本を学ぶことになる。OJT が実施される場面は主に求職者との面談と企業ヒアリングである。OJT は実務の核心に触れるという意味では貴重な経験であるが、限界があることも忘れてはならない。OJT の限界は学習機会の限界でもある。

小規模紹介会社では先輩コンサルタントの求職者面談や企業ヒアリングに新規採用者が同席・同行する形で OJT が行われる。手本となるべき先輩コンサルタントの人数がそもそも多くない。したがって OJT は求職者との面談や企業ヒアリングの方法についていくつかのパターンを学ぶことに止まりがちである。OJT 終了後、コンサルタントは日常業務のなかで経験を積みながら、自己流の求職者対応・求人对応のスタイルを確立していくことになる。新規採用者が OJT で学ぶのはまさに先輩コンサルタントの自己流スタイルである。つまりさまざまな自己流スタイルを直接みて、それを自分のスタイルの基礎にするわけである。求人・求職者対応の手法がコンサルタント間で共有されていない紹介会社では、コンサルタントの育成方法からみて対応にバラツキが生じるのは避けられない。

一方、体系的な訓練機会を提供する会社は多くない。研修制度・内容の整備、研修指導者の任命など研修を実施するためにはコストがかかる。この研修コストを目的達成（自社のコンサルタント像に適合したコンサルタントの育成）のためのコストとみなせる紹介会社でない、体系的な人材育成を行うことは難しい。

第三は仕事に対する動機づけの問題である。報酬によって動機づけを高めるという考え方をとっている紹介会社が多い。そのためさまざまな工夫がなされている。それらの工夫の多くは業績をどのようにして報酬に反映させるかという点を考慮したものである。一方の極には業績完全連動型の歩合制があり、他方の極には最小限の業績反映型給与がある。両者の間には業績を反映させる程度の違いによってさまざまなタイプの報酬制度がある。

報酬は仕事に対する意欲（そして、その結果としての業績）をどの程度高めているのだろうか。本件調査のようなヒアリングの手法では両者の関係を正確に把握することは難しい。しかし、ヒアリング情報を総合すると、報酬と業績は一次関数の関係ではなく、両者の間にはさまざまな媒介変数が介在していると考えられる。完全歩合制の会社では業績が伸びずコンサルタントを辞めるケースが多くみられる。一方、コンサルタント別の売上目標を設定している会社でも、比較的低い目標額を達成できないコンサルタントが多くいる。つまり、報酬とモチベーションはある程度関係があるとしても、報酬と業績の関係は単純ではない。同一の報酬制度が適用されるコンサルタントの間には大きな業績格差がみられる。売上高が最も多い者と最も低い者との格差が 3000 万円以上もある会社がある。業績反映型の報酬制度は業績の低い者に対する報酬額を相対的に低く押さえ、事業の支出構造を柔軟にするという点では有意義であるが、業績向上に対する効果は不透明である。

第四は能力格差の問題である。「コンサルタントの育成・能力開発」や「優秀なコンサルタントの確保」を課題として指摘する紹介会社が多いのは、コンサルタントの能力格差が大きいからである。紹介会社ではこの格差をどのように考えているのだろうか。コンサルタントの働き方をみれば、格差に対する考え方の大筋をつかむことができると思われる。実態を単純化すると、コンサルタントにはふたつの働き方がある。ひとつは個人請負的な働き方である。その特徴は、自己管理（自律的に仕事を遂行することができる）、自己責任（結果に対する責任をすべて負う）、自助努力（業績向上のための努力は自分で工夫する）である。このタイプの働き方では業績の低いコンサルタントは自己責任をとることが求められる。業績が低水準である限り報酬も低水準にならざるをえない。ここでは能力向上はコンサルタントの自己責任に帰せられる。

他方、組織の一員としての働き方がある。コンサルタントの働き方は個人の論理よりも組織の論理が優先する。最終的な成果である売上高の増加に結びつくように会社側はコンサルタント一人ひとりの業務遂行を管理している。また、コンサルタント個人はある程度独立した仕事遂行が可能であるが、会社の総合力を向上する視点から協力・協働が求められる。ここでは徹底した業務管理による売上水準の引き上げが目的になっている。しかし、業務管理を徹底しても必ずしも能力格差を縮小できるわけではない。業務管理の結果として業績が向上したケースと、能力そのものが変化して結果として業績が向上したケースでは、結果（売上高の増加）は同じであっても内実は全く異なる。前者は管理の方法や程度に変化があれば、それに応じて業績も変化するとみられる。ところが後者のケースでは、ひとたび能力が向上すれば環境の差異にあまり影響を受けず同様な業績をあげることができると考えられる。コンサルタントに対するモチベーションは、外発的モチベーション（報酬による誘因や業務管理の徹底）よりも内発的モチベーション（能力の向上に対する支援策）のほうが行動の変化に持続性があると思われる。コンサルタントの業務管理に取り組む会社は多いが、能力開発に真正面から取り組む会社は少ない。

第4章 知見と展望

第2、3章では、人材紹介会社がマッチングに至る一連の流れを業務として組み立てる際にどのような工夫をしているのか、そしてマッチングの担い手であるコンサルタントはどのような働き方をしているのか、という視点に絞って記述してきた。本章では、今回の調査結果を簡単にまとめ、コンサルタントと本研究に関する問題について総括的に触れる。

1. 調査結果のまとめ

今回の調査で得られた知見には次のようなものがある。

業務運営及びコンサルタントの類型

提供するサービスの種類によって職業紹介を類型化すると、一般的には登録型、サーチ型、アウトプレースメント型になるが、登録型紹介サービスは(Ⅰ)業務分担、(Ⅱ)求職者確保の方法、(Ⅲ)マッチングの重心の3つを基準にして類型を細分化することができる。細分化後の類型は、分業型、兼務/求人重視型、兼務/求職者重視型である。

業務運営方式の種類によって職業紹介を類型化すると、個人商店型と業務効率追求型になる。前者はコンサルタントによる個人レベルの職業紹介を重視し、後者は組織レベルでの職業紹介を重視する業務運営方式である。

登録型紹介サービスにおけるマッチングプロセスには、求職者を起点に求人を探す流れと、その逆に求人を起点に求職者を探索する流れがある。マッチングの主流は後者である。前者の場合、求職者面談は求人要件との適合性や求職者の経験・スキルの内容によってその可否の判断が行われる。後者の場合、人材探索の方法として最も多く利用されているのは転職支援サイトにおける人材スカウトである。

登録型サービスを提供する事業者のコンサルタントを類型化すると、個人事業主的コンサルタントと組織人としてのコンサルタントになる。前者は、個人商店型事業運営会社の典型的なコンサルタント像である。職業紹介業務を個人請負のかたちで遂行し、「職人技」のレベルによって評価される。後者は、業務効率追求型紹介会社の代表的コンサルタント像である。主に組織のなかでキャリアを磨き、目標値の水準の高さや、その達成度によって評価される。

求人業務

求人開拓は比較的容易である。コンサルタントの自主的な求人開拓には主に次の3つの方法が用いられている。すなわち、人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業、人脈の活用、セールスコンサルティングの手法を応用した開拓、である。求人関係の業務では取引先企業からリピートオーダーを獲得することが重要な課題になっている。

求人ヒアリングでは、マッチングの成否を判断するために必要な求人要件の詳細に関する情報（優先度、柔軟性など）と求人企業に関するさまざまな付加的なあるいは付加価値の

高い情報を得ることが中心になる。

マッチングに際しては、企業風土等の求人企業のアナログ的情報も用いられるが、そのような情報の収集はヒアリング対象者から情報を引き出すヒアリング能力やコンサルタントの感性の問題である側面もあるが、コンサルタントの学習能力に依存する面が大きい。

求職者業務

求職者を確保する方法はインターネットの活用が中心になっている。特に転職支援サイトに依存する紹介会社が多い。

求職者を確保する方法としての人脈には2種類のネットワークがある。ひとつはコンサルタントが仕事経験を通して築いてきたネットワークである。その広さと深さが人材探索の効率を左右する。もうひとつは自社の元求職者のネットワークである。この人脈を生かせるかどうかはコンサルタントと元求職者との信頼関係にかかっている。

コンサルタントは人材の効率的な確保を指向しているため、求職相談の申込者や求人情報の応募者に対しては選別する傾向が強くみられる。その結果、求人企業に紹介できる可能性の高い求職者を選びすぐるという行動が生まれやすい。

大半の紹介会社ではコンサルタントは求職者面談にあたり経験に裏打ちされた方法で対応している。このためコンサルタントによって面談の質に差が生じる。面談手法についてコンサルタント間の共通基盤を重視する会社は少ない。

マッチング

マッチングは求人案件を前提にした求職者探索が主流になっている。求職者を確保する経路の中でマッチングの件数が最も多いのは転職支援サイトでのスカウトである。

転職支援サイトにおけるスカウト機能の登場はマッチング業務とコンサルタントの仕事を大きく変えている。転職支援サイトの登録者はこのサイトに参加している紹介会社の共有人材であるため、優秀な登録者に対してはスカウト合戦の様相を呈している。また、転職支援サイトにおけるスカウトが、仕事の中心になっているコンサルタントが多い。

コンサルタント

求職者の確保を転職支援サイトに依存するようになると、コンサルタントには新たな能力が求められる。登録シートから人材像を的確に描く能力、的確な検索条件を設定する能力、検索該当者と求人案件との適合性を即時に、かつ的確に判断する能力などである。

コンサルタントの採用に関しては、即戦力としての働きを期待する会社では仕事経験を重視し、組織の一員としての役割を求める会社では人柄や資質を重視する傾向にある。

コンサルタントの育て方はふたつに大別できる。必要最小限の訓練機会を提供する会社と体系的に育成する会社である。育成の基本はOJTである。コンサルタントに体系的な知識・スキルを習得する機会を提供している紹介会社はむしろ例外である。

コンサルタントの賃金体系は動機づけを意識したものとなっている。業績を賃金に連動させることが基本である。個人商店型の紹介会社では業績完全連動型の歩合制が多く、業務

効率追求型の事業者には業績を月次給与や賞与に反映させる賃金制度が多くみられる。しかし賃金体系の業績向上に対する効果は不透明である。

コンサルタントの業績格差は大きい。業績格差は能力格差でもある。コンサルタントに対する動機づけ(報酬による誘因や業務管理の徹底)で能力格差を解消できるわけではなく、能力開発に真正面から取り組むことが求められる。

情報共有と業務管理

求人・求職者情報の整理の方法はファイリングから電子化に移行している。電子化の進行には3つの段階がみられる。第一は書類のファイリング+一部の情報の電子化、第二はデータベースを介した情報共有、第三は社内情報システムの構築である。情報がマッチングに寄与する程度は収集する情報の種類や範囲、そして情報の記述法に依存する。

効率的な事業運営を指向している紹介会社には、コンサルタントの業務遂行水準を管理する会社が多い。コンサルタントの業務遂行は、業務の節目ごとに設定された目標値によって管理される。目標値の水準は、内定確率と書類選考の通過率から逆算して設定していることが多い。

- 21 組織としてのマッチングを進めるためにはコンサルタント間の求人・求職者情報の共有が欠かせない。情報共有の方法として定例ミーティングを開く紹介会社が多い。ミーティングの場は情報共有に加えて情報交換の場でもあるが、情報共有の段階に止まっていることが多い。情報共有に止まらず、情報交換にまで高めるとコンサルタントの学習や能力開発の機会となる。

2. 展望

(1) コンサルタントの能力開発と動機づけ

先述したように人材紹介会社は事業運営及びコンサルタントに係るさまざまな課題を抱えている。その中で特に重要だと思われるコンサルタントの能力開発と動機づけの問題について対応の方向を考えてみたい。

有料職業紹介事業の経営者・責任者にとって経営の安定には収益の向上が欠かせない。それにはコンサルタントの能力を向上させることが必須の要件となる。コンサルタントの能力を引き出し、あわせて業績を高めるための対策として一般的にとられているのは、情報共有の促進や情報の電子化など能力を発揮しやすい仕事環境の整備、あるいは報酬体系の工夫など仕事に対する意欲を高める施策である。

しかし、上述したとおり業績向上の誘因としての外発的動機づけには限界がある。それを補うのは能力開発に対する支援と内発的動機づけである。能力開発は個人主導(自助努力や経験による熟練)に委ねている会社が多いが、経営側が主導できる能力開発も多く残されている。たとえば、未経験者を採用した際に実施する研修やOJTは仕事への導入の意味合いが強いが、能力開発を意識して実施することも可能であろう。また、日常業務との関連で実

施される情報共有や各種勉強会なども能力開発の機会として位置づけ、それに応じた取り組みを行うこともできる。重要なことは、経験による熟練を待つのではなく、コンサルタントの学習スピードを速めることによって熟練に至る過程を短縮することである。

仕事能力が高まり、経験を積むことによって求人・求職者に対する理解やマッチングの機微に対する理解が深まる。それが仕事に対する意欲を高める内発的動機づけとなる。しかし内発的動機づけは必ずしも能力開発の結果や経験に伴って生じるものでもない。社内キャリアパスの明確化や、仕事上のより重い責任の付与など仕事環境の要因も内発的動機づけとなり得る。しかしそれらがどの程度動機づけとして作用するかは、コンサルタントによって異なると思われる。したがってコンサルタントにとって内発的動機づけとなり得る条件をみだし、それをどの程度提供できるかが、コンサルタントの業績に（最終的には事業収益にも）影響を及ぼすことになると考えられる。

(2) 本研究の制約と残された課題

最後に、本研究はいくつかの点で制約があることを付言したい。

第一は調査対象企業の選定方法である。本研究では調査結果の一般化を指向している。そうであるならば、当然、2697事業所（2003年度末の東京都内の有料職業紹介の許可事業所）の中から偏りのない方法で調査対象企業をサンプリングすべきであることは論を待たない。しかし、現実には偏りのないサンプリングが可能な状況にはない。2000年以降に職業紹介の事業許可を取得した事業所の多くは既に労働者派遣事業を実施している事業所であることがわかっている。しかし、それらの事業所が事業許可を取得して人材紹介事業に新規参入しているのか、あるいは単に紹介予定派遣のために事業許可を取得しているのかは不明である。このため人材紹介を本業として実施している事業所を確定することは困難である。

現在のところホワイトカラー職種の有料職業紹介を実施している事業者に関する確実な情報源は日本人材紹介事業協会の会員企業と転職支援サイトの参加企業である。同協会の2003年度末の会員企業は402社である。一方、転職支援サイトの参加企業は、最大手の運営会社のサイトが約250社、次位の運営会社のサイトが約120社である。両方のサイトに参加している人材紹介会社も多い。同協会の会員企業と転職支援サイトの参加企業の多くは重複しているとみられる。しかし、同協会の会員でも転職支援サイトに参加していない紹介会社があり、その逆に同協会の会員ではないが転職支援サイトに参加している会社もある。

この現実を照らして、本研究では同協会の会員企業と転職支援サイトの参加企業の中からサンプリングを行っている。調査対象企業54社がすべて日本人材紹介事業協会の会員企業であると仮定すると（現実には会員企業ではない会社も含まれているが）、会員企業の約13%をしめる。また、最大手の転職支援サイトの参加企業であるとみなすと（参加企業ではない会社もあるが）、参加企業の約21%をしめる。大雑把に見積もると、調査対象企業は日本人材紹介事業協会の会員企業の約1割、最大手の転職支援サイトの参加企業の約2割程度に該

当すると考えられる。これらの数値から本調査の結果はある程度の一般化が可能であるといえよう。

有料職業紹介事業の実態を把握するためには、まず事業者に関する基本的なデータを整備することから始める必要がある。他の事業（労働者派遣、求人広告など）との兼業の状況や、職業紹介の実施状況（事業としての職業紹介の実施、紹介予定派遣のための事業許可取得など）等に関するデータは基本情報として整備すべきであろう。

第二は調査結果のとりまとめの方法である。結果のとりまとめにあたっては、結果の一般化を重視する立場に立って、企業訪問時に体系的に収集した情報にもとづいて分析・記述する方針をとっている。記述は、細部にわたる事実の洗い出しが中心になっている。これには3つの理由がある。第一に、これまで人材紹介会社の業務運営やコンサルタントの実態を明らかにした調査は多くはなく、この分野での知識の蓄積は乏しい。第二に、事業環境が大きく変化している現状では、特に規制緩和の前に明らかにされた事実は現実と齟齬をきたしがちである。第三に、職業紹介事業の質的向上を促すためには、業務やコンサルタントの現状について細部を把握する必要がある。事実を丁寧に掘り起こし、問題点を把握しない限り、改善のための適切な方向をみいだすことは難しいと思われる。

このような考え方でとりまとめを行っているが、本報告書の内容は業務運営とコンサルタントの実態そのものに限定した記述にとどまってしまったことを否めない。競争的な事業環境などのより広い文脈の中で業務運営の仕組みとコンサルタントの働き方をとらえ、記述する視点がやや弱いといえる。

第三は本文の記述の仕方である。第2章、第3章はそれぞれ業務運営とコンサルタントについて実態と課題のふたつのパートに分けて記述している。記述は、結果と分析の部分に分けて、それぞれ独立させることもできたが、本報告書では実態をひとつの全体像として浮かび上がらせることができるように両者を統合して記述している。たとえば、実態を記述した部分については調査結果にもとづいて現状を提示すると同時に、その背景説明や問題点の指摘も行っている。この記述法が成功している部分もあるが、そうとは言えない部分もある。事実、項目によって記述の力点が異なり、結果のみ提示しているところがある一方で、調査結果の提示、その背景の分析、問題点の指摘をすべてひっくるめてかなり掘り下げた議論をしているところもある。記述の濃淡の差は収集した情報量の差でもある。関連する情報を豊富に収集できた項目は概して記述に厚みと深まりがある。他方、収集できた情報が乏しい項目は簡潔な記述にならざるを得ない。

参考文献

- 小豆川裕子(2002)「労働力需給マッチングに期待されるホワイトカラー人材紹介業」
『ニッセイ基礎研 REPORT』2002年7月、8-13
- 阿部正浩、神林龍、李昇烈(1999)「スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ - ジョブ・マッチングに関する実証研究 - 」『Works』36号、24-29
- 阿部正浩(2001)「企業の求人募集 - 求人情報の出し方とマッチングの結果」『日本労働研究雑誌』No.495、3-18
- 猪木武徳、連合総合生活開発研究所(編著)(2001)『「転職」の経済学』東洋経済新報社
- キャプラン研究会(編)(2003)『中高年再就職事例研究』東洋経済新報社
- 雇用職業総合研究所(1989)『民営職業紹介事業にみる求人開拓と求人求職の結合のノウハウ』職研調査研究報告書 No.83
- 佐野 哲(2002)「労働市場サービス産業の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No.506、4-15
- 統計研究会(2000)『労働市場の構造変化とマッチングシステム』雇用・能力開発機構
- 富永健一、宮本光晴(編著)(1998)『モビリティ社会の展望』慶応義塾大学出版会
- 日本労働研究機構(2003)『多角化・多様化する人材ビジネス - 「労働者派遣と有料職業紹介事業の兼業実態に関するヒアリング調査」報告 - 』資料シリーズ No.132
- 日本労働研究機構(1991)『民営職業紹介事業による中高年の転職と転職後の職場適応』調査研究報告書 No.12
- 矢野経済研究所(1992)『人材紹介業の現状と展望』矢野経済研究所
- リクルートワークス研究所(2002)『雇用不安と転職の実態 ワーキングパーソン調査 2000 (分析編)』
- リクルートワークス研究所(2000)『労働移動・労働市場に関する機能研究報告』研究報告書 Vol.3
- 労働政策研究・研修機構(2004)『人材ビジネスにおける営業職のマッチング』労働政策研究報告書 No.L-5
- 渡邊 深(2001)「ジョブ・マッチング - 情報とネットワーク」『日本労働研究雑誌』No.495、19-27

第 部 事例編

1. 登録型紹介サービス事業者（総合人材サービス企業、資本系列企業）

結果集約表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計	
業務運営・コンサルタント																										
1. 人材紹介事業の開始																										
参入(起業)の背景																										
親会社従業員のリジョブ支援																										6
人材サービスの総合化																										5
規制緩和(サービス事業の外販、紹介予定派遣制度の導入)																										2
親会社の分社化政策																										1
人材派遣事業の補完																										1
親会社から分社																										1
他の事業の展開過程における人材ニーズの把握																										1
他社との合併																										1
業界経験・仕事経験を生かして起業																										
同業他社からスピンアウト																										
MBOで独立																										
定年退職者に働く機会の提供																										
2. コンサルタント																										
(1) 出身																										
親会社出身者																										13
コンサルタント経験者																										11
一般企業出身者																										7
紹介サービス対象である業界の出身者																										2
社内異動																										3
(2) 年齢層																										
20歳代																										3
30歳代																										5
40歳代																										7
50歳代																										11
60歳以上																										7
(3) 採用時に重視する点																										0
仕事経験																										3
人物・年齢・能力																										4
会社の理念への共感																										1
コンサルタントとしての資質																										2
コンサルタント経験																										5
(4) 就業の形態																										
正社員																										1
契約社員																										2
パートタイマー																										3
個人事業主																										
社外顧問																										
(5) 育成方法																										
業務説明・社内研修																										14

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計
業務運営・コンサルタント																									
OJT																									13
外部講習会への参加																									8
訓練機関の関連コース受講																									1
勉強会等における知識や技術の習得																									1
コンサルタント・カウンセラー等資格取得の奨励																									1
業務提携先企業による業務の指導・助言																									1
業務マニュアルの整備																									1
(6)担当業務																									
求人業務と求職者業務の分離																									1
求人業務と求職者業務の兼務																									24
マッチング業務に特化																									
求人業務、求職者業務、サーチ業務の分業																									
(7)担当分野																									
なし(出身分野、得意分野)																									12
業種別																									6
職種別																									5
親会社、その関連企業別																									4
企業規模別																									1
地域別																									1
求職者のエントリー経路別																									1
求人市場のニーズに対応																									
チーム制																									
製品別																									
(8)賃金制度(基本給の仕組み)																									
完全歩合制(一定料率)																									4
完全歩合制(料率に幅あり)																									1
定額部分+成果(振替)部分																									9
定額(賞与は業績に連動)																									2
定額(四半期ごとに業績給)																									
定額(半期ごとに業績給、決算賞与)																									
定額(人事考課)																									4
定額(目標達成度と業績の評価)																									4
定額(目標額以上の業績には加算給)																									1
定額(年齢給をベースにした給与)																									1
年俸制(売上高目標達成度に連動)																									1
年俸制(前年度実績に連動)																									1
年俸制+賞与(業績に連動)																									
年俸制+成果給																									
出向者には出向元企業の賃金が適用																									1
(9)売上高目標の設定																									
部門																									12
個人																									12
3.業務管理																									
(1)業務遂行の目標値・目安																									

業務運営・コンサルタント														1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計			
新規企業開拓の件数																																									
転職支援サイトにおけるスカウト件数																																									
求職者面談の件数																																									
求人案件紹介件数																																									
企業への推薦件数																																									
書類選考の通過件数(採用面接の件数)																																									
一次面接合格の件数																																									
内定件数																																									
成約件数																																									
(2)情報共有																																									
定例ミーティング(週1回)																																									
定例ミーティング(週2回以上)																																									
定例ミーティング(毎日)																																									
回覧(求職者情報)																																									
回覧(求人情報)																																									
社内情報システム																																									
(3)コンサルタントとの個別面談																																									
4. 求人																																									
(1)組織としての求人開拓																																									
親会社・グループ企業の取引先企業に対する営業																																									
親会社・関連企業からの紹介																																									
親会社・グループ企業に対する営業																																									
親会社・グループ企業から入手した人材ニーズ情報にもとづく開拓																																									
社内他部門からの情報提供による開拓																																									
社内派遣部門の取引先企業の開拓																																									
DMにもとづく求人開拓																																									
開拓先企業リストの作成 + 電話営業																																									
企業情報を集積している会社の情報にもとづく開拓																																									
人材ニーズ調査にもとづく開拓																																									
人材紹介部の方針にもとづく開拓																																									
既存取引先に対する新規登録者情報(匿名)の提供																																									
金融機関の融資先企業の人材ニーズ情報にもとづく開拓																																									
新聞に求人情報の掲載																																									
求人依頼に係る企業との契約																																									
(2)コンサルタントの自主的な求人開拓																																									
人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業																																									
求職者の確保 + 本人にあう企業を開拓																																									
個人的人脈の活用																																									
飛び込み営業																																									
取り引きが中断している企業の活性化																																									
新興証券取引市場の上場会社への営業																																									
特定分野の企業に対する電話営業																																									
取引先企業からの紹介																																									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計
業務運営・コンサルタント																									
企業リストの入手 + 電話営業																									
過去に取引のあった企業に対する営業																									
前職時の取引先企業開拓																									
(3)求人依頼に対する対応																									
求人申込のあった企業の勤労又は担当希望																									10
企業側からの求人申込(当該業界を担当するコンサルタント)																									
営業開発部門での求人開拓(求人業種にもとづいてコンサルタントに割り振り)																									
コンサルタントを指名した求人申込は当該コンサルタントが対応																									
(4)求人ヒアリング																									
ヒアリングシートの利用																									7
業務マニュアルにヒアリング項目等を明記																									1
求人要件(経歴・スキル要件等)																									20
勤務条件(年収・賞与等)																									19
企業・経営者に関する非定型的情報																									12
要件の重要度・優先順位・柔軟性																									6
求人の背景・理由																									5
配属先部署の情報(組織・指揮命令系統等)																									3
会社・仕事の魅力																									1
従業員の評価方法																									
入社後の処遇・キャリアパス																									
求める人材の確保方法																									
(5)求人情報の管理																									
データベース(すべての情報)																									2
データベース(求人票レベルの情報)																									5
データベース(求人票 + ヒアリング情報)																									4
データベース(ヒアリング情報)																									1
電子求人票																									1
求人票レベルの情報(個人のパソコンで管理)																									1
求人票を画像データとしてパソコンに取り込む																									1
ヒアリングシートはコンサルタントが管理																									1
ヒアリングで収集した情報はコンサルタントが管理																									5
非定型的情報はコンサルタントが管理																									3
求人票の主要項目の電子化																									9
求人票等の書類のファイリング																									
5. 求職者																									
(1)登録経路																									
自社ホームページ																									24
転職支援サイト																									22
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク、自社の元求職者の紹介など)																									2
紙媒体(新聞広告、求人情報誌等)																									2
指名サーチ																									
DM返信者																									
個人に対する紹介サービスの案内																									
(2)登録者にしめる転職支援サイトからエントリーしてくる求職者の比率																									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計		
業務運営・コンサルタント																											
5割以下																											
5割程度																										7	
5～7割																										10	
7割以上																											
(3)求職相談申込者																											
(対心)																											
求職者の希望職種・職種を担当するコンサルタントが対応																											
管理部門が対応を判断(コンサルタントへの割当等)																											
コンサルタントが順番で対応																											
紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントが対応																											
求職相談の担当コンサルタントが対応																											
(面談)																											
原則として面談を実施																											
可能な限り面談を実施																											
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断																											
求職者の要望に応じて面談																											
(4)求人情報応募者																											
原則として面談を実施																											
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断																											
可能な限り面談を実施																											
求職者の要望に応じて面談																											
(5)面談																											
面談シートの利用																											
面談記録の作成																											
(6)求職者情報の管理																											
データベース(すべての情報)																											
データベース(登録票レベルの項目)																											
データベース(登録票 + 面談情報)																											
データベース(履歴書レベルの情報)																											
サーバーで管理(インターネットからエントリーしてきた求職者)																											
面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む																											
面談時に収集した情報はコンサルタントが管理																											
書類(職務経歴書、履歴書)はコンサルタントが管理																											
パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理																											
書類のファイリング																											
登録票の主要項目を電子化																											
6. 求人案件 求職者マッチング																											
(1)求職者を確保する方法																											
自社登録者																											
転職支援サイトのスカウト機能																											
業務提携の活用																											
再就職支援会社で求職活動をしている者																											
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)																											
																										22	
																											21
																											11
																											4
																											4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計	
業務運営・コンサルタント																										
人脈(自社の元登録者の紹介)																										1
人材銀行登録者																										1
求職者の確保(転職フェアの開催など)																										1
DM返信者																										
人材サーチ																										
指名スカウト																										
社外顧問への依頼																										
取引先企業																										
(2)マッチングした求職者を確保した経路のうち最も頻度の高い経路																										
自社登録者																										1
転職支援サイト(スカウト人材)																										16
転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)																										2
再就職支援会社																										2
人脈																										
7. 求人企業への推薦																										
(1)書類選考通過率																										
5割以下																										14
5割程度																										3
5割以上																										2
(2)内定率(企業に推薦した人が内定を得る確率)																										
5%以下																										3
6~10%																										9
10%台																										4
20%以上																										
8. 紹介手数料																										
成功報酬																										
30~35%																										
30%(原則)																										3
25~30%(実態)																										1
年齢を基準																										1
リテナー																										
着手金+成功報酬																										
9. 事業の課題																										
(1)求職者、登録者																										
質の高い求職者の確保																										9
自社登録者の離職者比率・中高年齢者比率の低減																										1
高齢有資格者の活用																										1
人脈を活用した人材の確保																										
自社HPでの求職者の確保																										
求職者の量的確保																										
(2)コンサルタント																										
コンサルタントの育成・能力開発																										3
優秀なコンサルタントの確保																										2

企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	計
業務運営・コンサルタント																									1
コンサルタントの能力差に対する対応																									1
30歳代後半のコンサルタントの採用																									
コンサルタントの高齢化抑制																									
(3)経営																									
経営の安定																									3
営業赤字の解消 + 売上増加																									1
事業の再構築																									1
合理性、効率性を重視した業務の再構築																									1
事業拠点の拡大																									1
紹介部門と派遣部門との連携																									1
業務の体系化、効率化																									1
紹介サービスの差別化																									1
事業規模の拡大(コンサルタントの増員)																									1
事業規模拡大 + 事業運営組織再構築																									1
企業との信頼関係の構築																									
中高年求職者の受け皿となる求人確保																									
コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積																									
(4)紹介業務																									
求人案件に対する迅速な対応																									1
スカウトメールの返信率向上																									1
DMの返信率向上																									
サーチ能力の向上																									
カウンセリングの強化																									
人材探索方法の拡充																									
人材データベースの規模拡大・更新																									
(5)業務管理																									
情報共有の促進																									
社内情報システムの整備																									

- (注) 1. 表頭の数字は事例番号である。
2. 丸印は各項目に該当することを示す。
3. 合計の数値は各項目に該当する企業数である。

【事例 No.1】A-a-1 社

会社概要

資本系列	イ 系列（金融・保険業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型*	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ 11～20 人	ニ 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 卸売・小売業 商社			
取り扱いの多い求人職種	IT 技術者 経理職 営業職			
会社・事業の特徴	大手企業の設立した総合人材サービス会社。労働者派遣、有料職業紹介、教育研修の各事業を展開。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者・経営幹部	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ 管理部門		

(注)内訳は自社ホームページからエントリーした登録者が成約したケースが 20%、転職支援サイトでのスカウト人材 70%、その他の経路 10%である。

1. コンサルタント

コンサルタントは全員 50 代～60 代の年齢層の者である。A-a-1 社での経験は最長の者でも 5 年であり、現在在籍しているコンサルタントは全員過去 5 年以内の採用者である。採用時には、前職での経験や求職者との対応能力が考慮されている。コンサルタントには管理的な立場での仕事経験を含めた業界経験、人を見る目、コミュニケーション能力などが求められる。これらの基準に沿って現在のコンサルタントが採用されている。採用された者のうち 1 人は親会社出身者であるが、その他の者はメーカー、商社、小売業界等の出身者である。いずれの者も営業職や管理職、役員などの経験者である。

A-a-1 社のコンサルタントは、求人開拓から求職者との面談、マッチングに至るすべての過程を 1 人で担当している。このため仕事を遂行する際にはいくつかの点で特有のスキルや能力が求められる。第一に、50 代、60 代の人といえどもパソコン操作に習熟することが欠かせない。求人や求職者との連絡手段には電話とともに、メールが頻繁に利用され、また、求職者の探索にあたってインターネットの活用が必須になっているからである。第二に、企業への対応の場面では、技術的な要件や専門的な要件など求人要件のうちテクニカルな要件を理解するとともに、企業風土のような暗黙知の情報とあわせて企業の求める人材像を明確に描く能力が求められる。第三に、同社の求職者は中高年者が多く、これらの者に適切に対応するためにはコンサルタントは広い経験を積んでいることが求められる。

コンサルタント未経験者の育成は、主に座学による基礎知識の獲得と OJT による実務知識の付与を通して行われる。紹介業務に関する基礎知識の習得には、業界団体の主催する講習会が積極的に利用されている。実務上の知識は主に OJT を通して習得している。OJT では、先輩のコンサルタントが求職者と面談する席に同席したり、求人・求職者のマッチング

を先輩コンサルタントが指導したりするなどの方法がとられている。求人開拓や求人案件に関するヒアリングなど求人関連の業務は先輩コンサルタントの指導や助言がなくてもほぼ自主的に取り組むことができ、この面での OJT はあまり行われていない。OJT は通常入社後 6 か月程度続けられる。入社後 3 か月間は試行錯誤の連続であり、この期間を乗り越えられると 6 か月程度で 1 人立ちできるようになる。更に、成約が得られると、その成功体験が仕事に対するインセンティブとなって作用する。

コンサルタントの担当分野は決められていない。コンサルタントはまず自分の出身業界から求人開拓を始め、それを基盤として徐々に求人の範囲を拡大していくのが一般的である。

コンサルタントの賃金は完全歩合制である。売上額の一定割合がコンサルタントの収入になる。売上額のもとになる成約の件数はコンサルタントによる個人差が大きく、また仕事の性質上、成約を毎月コンスタントに達成することは難しい。このため収入は不安定になりがちである。この状況を理解し、仕事に本気で取り組める意気込みのある者がコンサルタントとして採用されている。他方、A-a-1社にとって完全歩合制は、経営上のリスクを回避する手段でもある。固定給にした場合、一定水準の売り上げを維持できれば問題ないが、売上額が目標値よりも低いと収益が圧迫されるからである。人材紹介部門では上・下期の売上高目標を設定している。しかし、売上実績は厳しい状況にあり、十分な収益を確保できていないのが現実である。なお、コンサルタントの賃金は成果にもとづく報酬になっているため、個人別の売上目標は設けられていない。

2. 求人

現在同社が依頼されている求人案件の大半は、従来から取引関係にある既存顧客からの案件である。既存顧客は、親会社の所属する大手企業グループの関連企業や子会社、同グループの企業と資本や取引の点で濃い関係にある企業、同グループに属する金融機関の取引先企業などが中心になっている。求人は既に十分な数が確保されており、新規求人開拓の必要性はあまり高くない。

既存顧客以外では、同社の人材派遣部門の取引先企業からの求人依頼がある。新規の取引企業からの求人案件を会社として受けたときには、紹介部門の責任者が各コンサルタントの担当企業、業務量などを考慮して当該案件の担当者を決めている。コンサルタントの能力は個人差が大きい。求人案件の内容によってはコンサルタントの能力も考慮して担当を決めることがある。また、優秀な求職者に対して手持ちの求人案件の中に紹介できるものがないときには、当該求職者の希望条件（業界、会社等）にそって求人開拓を行うこともある。この際には、企業のホームページで中途採用の募集を確認してから求職者の売り込みを行うことになる。

企業から求人依頼を受けると担当のコンサルタントは当該企業を訪問して求人内容等について詳細なヒアリングを行う。ヒアリングのポイントは、求人要件の優先度や柔軟性などに関する情報や、社風、職場の環境・構成など求人票の項目以外の点についての情報を収集することである。上に指摘したように同社の求職者は中高年者が多く、採用された場合には定着が大きな課題である。その対策の一環として、企業から事前に可能な限り詳細な情報を収集して、求職者に企業情報として伝えることが重要である。

求人要件に関する情報としては、たとえば、年収の上限を確認しておく必要がある。中高年求職者のマッチングでは、企業の求める経験・スキルの要件を満たせば、後は年齢、年収（企業の提示額と本人の希望額）、家族構成、勤務地（転居の可能性）などが意思決定のための判断材料となる。このなかでも年収額は相対的な重要性が高い。また、年収のうち賞与の水準は業績による面が大きいので、業績に関する情報を収集することが重要である。年齢については許容範囲を確認する必要がある。企業は、必ずしも年齢上限を求職者の足切り条件として用いているわけではなく、求職者の人物面、能力、経験と会社側の賃金体系の許容度などを総合的に判断して採用の可否を決めていると思われる。

求人情報（企業概要及び求人要項）は社内データベースで管理されるが、ヒアリングで収集した細かな情報はコンサルタントが個人的に紙ベースあるいは自分のパソコンで整理している。

3. マッチング

(1) 求職者

A-a-1社のホームページのうち人材紹介部門のページは、転職支援サイトに掲載されている同社の求人情報のページにリンクしている。したがって、インターネットを利用してエントリーしてくる求職者はすべて同サイトから入ってくる。このうちほとんどの者は求人情報への応募の形で入ってくる。これらの者には当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントは履歴書と職務経歴書の提出を求め、原則として求職者との面談を実施する。求人案件にあっていないことがエントリーシートの情報から明白であっても、その旨を本人に伝え、本人が面談を希望する場合には面談を行っている。

コンサルタントは面談で求職者の人となりを確認し、当該案件とのマッチングの可否を判断する。中高年求職者は転職の背景、仕事経験等が多様である。そのような多様な求職者に対応する際には、何に重点を置いて面談を進めるのか的確に判断することが重要である。たとえば、求職者の中にはリストラで退職して自信を失っている者や再就職の意欲が低い者がいる一方、これまでの経験を踏み台にして更に上のレベルの仕事を希望する者などもある。これら多様な求職者に対して、やる気を引き出したり、ステップアップの内容を確認したりするなど、それぞれの求職者の状況に応じた対応をとることが重要である。中高年者を対象にした求人案件では管理職や専門職の人材を求めるものが多い。マッチングでは企業の求める経験や能力を前提として求職者の評価が行われる。中高年を対象とした求人に対しては1件1件がテラーメイドのマッチングにならざるを得ない。中高年者を対象にした求人案件には「営業職10人採用」といような募集はない。

(2) 「求人案件 求職者」マッチング

マッチングの件数としては、上に記した求人案件への求職者の応募よりも、求人案件を前提にした求職者とのマッチングのほうが多い。

求人依頼を受けると担当のコンサルタントは、まず登録者データベースを使って企業の求める人材がいらないかどうか調べる。しかし、求職者が実際に求職活動を行っている期間は長くはない。1年以上前の登録者は、大半がすでに転職した人や求職活動を止めている人であ

る。このため登録者データベースで該当者を探すことは難しくなっている。データベースで求人案件に適合する人を見つけられないときには、転職支援サイトのスカウト機能を活用する。小規模の人材紹介事業所ではこの方法が人材探索の主流となっている。この他に、以前は、再就職支援会社から再就職の活動をしている人の情報を提供してもらっていたが、求人案件に適合する人のみつかる可能性が低く、現在ではこの方法はほとんど活用していない。

マッチングして企業に推薦した求職者は、自社データベースでの該当者が1割弱に対して転職支援サイトからのスカウト人材は9割以上をしめている。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は6～7割である。この背景には2つの要因が考えられる。第一に、同社は取引先企業とは長年にわたる関係があり、当該企業の状況を詳しく把握している。第二はコンサルタントの能力である。面談を通じて求職者を的確に評価し、企業側の情報とあわせて精度の高いマッチングを行っている。内定を得られる人は、書類選考通過者のうち10人に1人程度である。全体では、企業に推薦した人が内定を得られる割合は6～7%程度になる。

4. 人材紹介事業の課題

A-a-1社の直面する最大の課題は良質の求職者の確保である。同社では、これまでの取引実績や会社としてのつながりを背景にして比較的多くの求人企業を確保している。一方、求職者を集めることが次第に難しくなっている。従来、登録の経路は紙媒体が中心であったが、現在ではインターネットに変わってきている。求職活動においてインターネットが重視されるほど、逆に求職者を集める有効な手段がなくなっている。同社では、これまで新聞や雑誌に求人情報を載せていたが、費用対効果の点であまり期待できず、現在では紙媒体での広告は行っていない。どのようにして会社の知名度を上げることができるのか、その議論はあっても妙案がないのが現実である。

【事例 No.2】A-a-2 社

会社概要

資本系列	イ 系列（卸売・小売業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ 11～20 人	ニ 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT・通信業 専門商社 流通・サービス業			
取り扱いの多い求人職種	営業職 経営・企画 事務系職種（人事、総務、経理等）			
会社・事業の特徴	大手企業の設立した人材サービス会社。有料職業紹介事業と労働者派遣事業を展開。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-2社では、過去数年、コンサルタントの採用を行っていない。採用時には、即戦力となり得る人を期待しているため、コンサルタントの経験者が採用されることが多い。現在、在籍しているコンサルタントの大半は経験者である。コンサルタント採用時のもうひとつのポイントは、親会社の各種職務に対応した人材の紹介ができるかどうかという点である。親会社は広範囲にわたる商品・サービスを取り扱っており、これらの商品・サービスに関連した職務を扱えるコンサルタントが求められている。コンサルタントは、経験者であっても特定の業界だけを担当していた人では視野がやや狭くなりがちなので、さまざまな業界について経験を持っていることが望ましい。

コンサルタントの年齢層は 40 代半ばから 60 代まで広がっている。同社の求職登録者は 40 歳前後の人が多く、これらの求職者に適切に対応できるようにコンサルタントは 40 代～50 代の者が中心になっている。

コンサルタントは、親会社の取り扱う商品品目や親会社の関連企業別に担当が決められている。それ以外の求人については特に担当は決められていない。したがって各コンサルタントの担当している求人は、担当領域の求人、自分で開拓した求人等である。

人材紹介部門では部としての年間売上目標を設定している。コンサルタント個人の売上目標は自己申告の数値について会社側と調整を行ったうえで決められる。目標値の達成度は人事考課で評価され、次年度の賃金水準に反映される。賃金のうち基本給の部分は固定給と成果給で構成され、固定給が高い割合をしめている。成果給部分は歩合給になっており、売上高に対する一定割合の金額が支払われる。成果給の比重があまり大きくないのは、同社の創業時にコンサルタントが人材紹介事業に継続的に従事できるように固定給部分の比率の高い賃金体系が採用され、その考え方が現在でも続いているためである。しかし、コンサルタントの業績を高めるためには賃金改革は避けて通れない課題であり、賃金体系をどうするのか

は大きな経営課題になっている。

2. 紹介業務の流れ

(1) 求人

A-a-2社の人材紹介部門は、親会社の人事関連の社内組織を外に出して同社の人材紹介事業として独立させたものである。人材紹介部門は創業時にはふたつの目的があった。ひとつは、親会社の嘱託採用の人材ニーズに応えられる人材を紹介すること、もうひとつは親会社の定年退職者に対する再就職先の紹介である。現在でもこれらの目的に沿った紹介サービスが行われているが、第二の目的については件数が非常に少なくなっている。

求人は、親会社の各部からの求人と親会社の関連企業からの求人ですべての半数程度をしめている。残り半数の求人のなかでは、親会社の所属する企業グループの会社からの求人が多い。

コンサルタントは、担当領域(親企業の特定の部署、親企業の関連会社のうち特定の企業)を随時訪問して人材ニーズのヒアリングを行っており、人材ニーズが出てきたときに求人申込みを受けている。親会社、関連会社とも人材紹介会社を使って採用するときには複数の紹介会社に依頼しているが、そのなかには同社も含まれている。一番先に同社に依頼してくることも多い。この意味で紹介事業のスタート地点では同社は優位な立場にあるといえる。

求人の申込みを受けると担当のコンサルタントは、求人内容の詳細を把握するために担当部署や当該企業からヒアリングを行う。求人票は求人側が作成しているケースが半数、残りの半数ではコンサルタントがヒアリングで収集した情報にもとづいて求人票を作成している。ヒアリングでは主として求める人材像について要件の詳細な内容や要件の重要度、要件間の優先順などを聞いている。ヒアリング時にはヒアリングシートを使用して聞くべき事項に漏れがないようにしている。親会社や関連会社でのヒアリングと一般企業でのヒアリングは情報の深さの点で異なっている。前者では、特定のコンサルタントが親会社の特定の部署や関連会社を担当しているため取引関係が深まるにつれて企業とコンサルタントとの関係も深まり、人材ニーズに関連した情報だけではなくさまざまな社内情報を収集することができる。しかし、一般企業からこのような内部情報を得ることは困難である。求人情報は社内の求人データベースに入力される。データとして入力されるのは、求人票レベルの情報とヒアリングシートの情報である。ヒアリングシート情報は収集したものをすべて入力するわけではなく、ポイントとなる重要な点だけである。細かな情報は入力されていない。

(2) 求職者

上に述べたように件数は少ないものの、親会社の定年退職者に対する再就職先の紹介は現在も行っている。親会社では、所属している部門が定年退職者に対する再就職の世話をする慣習になっているが、紹介された再就職先に満足できない人や再就職先を紹介されなかった人が同社に求職登録を行っている。退職予定者が人事部の指示で同社に求職登録することはない。親会社のホームページに同社へのリンクが設定されており、そこには求人情報を掲載している。この求人情報をみて同社に登録にくるケースが多い。

求職者の大半は、自社のホームページと転職支援サイトから入ってくる。ホームページで

仮登録の申込みをすると、コンサルタントとの面談後に正式な登録者となる。面談は、日替わりでコンサルタントが担当する。面談では、主に経歴と今後の希望について情報が収集される。そのなかで特に重要なものは、これまでの仕事の内容、今後やりたい仕事、希望年収である。面談には面談シートが用いられる。同シートには求職者のキャリア等に関する情報が記述される。

求職者の情報は、社内の登録者データベースに入力される。入力される情報は登録票に記入された事項である。面談で収集した細かな情報は入力していない。データベースには登録票レベルの情報だけしか入力されていなくとも、コンサルタントの人数が限られているため、日常の情報共有の機会を通して登録票以外の情報も共有されている。たとえば、特定の求職者に関心を持ったときには、当該求職者と面談したコンサルタントから本人について付加的な情報を収集している。

同社の求職者は2つの点で特徴がある。第一に、同社には親会社やその関連会社の求人案件が多いことを知っている人が多い。第二に、貿易や営業など希望職種が明確で、就職に対する意識が高い人が多い。

登録者数は月間100～150人である。登録者の現在の職業は既に離職した者が8割を越え、在職者は2割に満たない。登録者と求人のマッチングは全体的に厳しい状況にある。その一番の理由は年齢である。求職者は40歳前後の人が多く、一方、求人は年齢上限が高い場合でも45歳程度である。また、件数は多くないが中高年を対象にした案件もある。しかし、その場合でも年齢は50歳を上限にするものが多く、親会社の退職者の年齢を下回っている。

(3) マッチング

求人案件に適合する人材は、主に自社の登録者と転職支援サイトの匿名登録者のなかから探す。自社の登録者については日頃からコンサルタント間の情報共有が行われているため登録者データベースを検索しなくても適合する人材がいるかどうか判断できる。現実には、求人案件に適合する人材が自社登録者のなかにいる可能性は高くない。転職支援サイトの匿名登録者に対するスカウトでは、スカウトメールに対する返信率がそれほど高くない。そのため求人要件に合致する人がいてスカウトメールを送っても、本人が当該案件に興味を持ってメールに返信してくれるかどうかを予測することは現状では難しい。自社の登録者と転職支援サイトの匿名登録者のなかに適合する人材がいなかったときには業務提携先に当該案件に適合する人材がいなかったかどうかを照会する。業務提携は現在5、6社と実施している。

求人案件が親企業やその関連企業から出てきている場合、A-a-2社から企業に推薦された求職者はたいてい書類審査には通る。これは、同社が当該企業の人材ニーズをよく知っているとして評価してもらっているからである。次に採用面接では、求職者は企業が必要としている経験・スキルを持った人材であるかどうかという視点から評価される。特に、職務遂行のための経験の広さ・深さやスキルのレベルに対する評価が中心になる。

3. 人材紹介事業の課題

人材紹介事業の最重要課題はいつの時代でも同じである。すなわち、質の高い人材の確保と経営の安定である。「質の高い人材」という表現は、同社の登録者が経験やスキルの点で

評価が劣るという意味ではなく、求人求めるレベルの仕事ができるかどうかという観点からの人材の評価である。求人要件は高止まりしていて、自社登録者のなかに適合する人材を見つけることが難しくなっている。これは自社登録者にだけ当てはまることではなく、一般に転職意志の顕在化した人のなかで求人要件に適合する人を見つけ出すことが難しくなっている。

経営の安定は、裏返すと売上高の変動幅をいかに小さくするかという問題でもある。この問題への対応は、基本的には質の高い人材を集めて、成約に結びつけることに帰結する。では、どのようにして質の高い人材を集めるのか。そのひとつの手段は、親企業のブランド名を活用することである。同社は、親企業の設立した人材紹介会社という謳い文句を社名とともに掲げており、これを見て求職者が登録にきている。いっそう多くの求職者を同社に呼び込む手段として親企業のブランドイメージを上手に活用することが考えられる。

【事例 No.3】A-b-3 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	25%
	サーチ型	0%
	アウトプレースメント型	75%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 サービス業 商社	
取り扱いの多い求人職種	営業職 事務専門職 管理職	
会社・事業の特徴	求人広告事業、採用支援事業、就職支援事業、人材紹介事業、人材派遣事業等を展開する総合人材サービス企業。人材紹介部門では一般の求職者を対象とした紹介事業と再就職支援事業を実施。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. コンサルタント	ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-3社の人材紹介事業は登録型の紹介サービスとして開始された。当時は、求職者に登録を呼びかけ、人材のデータベースを作成して、求人案件に適合する求職者を企業に紹介するという流れで事業を運営していた。その後、再就職支援事業に本格的に乗り出し、2002～2003年にはそのピークに達している。2003年度の売上高を登録型紹介と再就職支援事業で比較すると、おおよそ2対8で後者が圧倒的に大きな比重をしめている。再就職支援事業は2004年に入ってから前年に比べて減少している。このように再就職支援事業に比重をおいた事業活動のもとで、一般の求職者を対象とした紹介事業は相対的に小規模な人員で運営されている。

一般の紹介事業を担当するコンサルタントは、実績のある経験者が採用されている。採用にあたってはコンサルタントの基本スキル、すなわち業界知識と求職者との面談スキルを持っている経験者であることを条件にしている。コンサルタントは即戦力として期待されており、そのため経験者が求められた。現在、在籍しているコンサルタントはコンサルタントの経験年数が長く、年齢は40代から70代にまでわたっている。

コンサルタントは企業規模と職種の2つを軸にして担当分野が決められている。企業規模では、大企業、中堅企業、中小企業、職種では技術者などが担当領域になっている。このような担当区分になっているのは、コンサルタントの従前の経験にあわせて担当分野を決めているためである。コンサルタントは、紹介会社を移ったときには従前の会社で取引関係にあった企業との人的関係を継続するのが一般的であり、コンサルタント経験者を採用することはコンサルタントが採用直後から実績を上げられることを前提にしている。

コンサルタントの賃金体系は、完全歩合制と固定給+歩合給の2つの型に分かれている。どちらのタイプの賃金を選ぶかはコンサルタントに委ねられている。完全歩合制の場合には、

売上額に完全に連動し売上額の 50%がコンサルタントに支払われる。他方、固定給 + 歩合給の場合には、毎月一定額の給与が保証され、それに加えて売上額の一定割合が歩合給として支払われる。売上高の多いコンサルタントほど完全歩合制に切り替わる傾向がある。完全歩合制が適用されるコンサルタントは、個人事業主の契約になる。A-b-3社では事務室、事務用機器、営業用資料などを提供するだけで、社員を抱えるリスクを回避することができる。一方、コンサルタントは完全に働きに応じた報酬を手にする事ができる。

2. 求人

A-b-3社では求人案件を 5 つの職種カテゴリーに分類している。すなわち、技術者、営業職、販売職、事務系職種、管理職である。このうち最も案件数の多い職種は営業職、次が技術者である。営業職はあらゆる業界から求人依頼が寄せられ、海外営業の仕事も比較的多い。技術者は、IT、電気、電子、半導体関連の企業からの案件が多い。販売職ではドラッグストアやコンビニ等の店舗開発や SV (スーパーバイザー) の求人が、事務系職種と管理職では法務、経理・財務、資材調達等の仕事や求人企業特有の仕事などの求人が比較的多い。

1997 年の紹介職種に関する規制緩和後、営業職の求人が急速に増加している。どの業界も優秀な営業マンを求めており、一般公募に加えて紹介会社を利用している企業も多い。求人依頼の形としては急募もあるが、優秀な営業マンならば時期を問わず通年採用している会社もある。また、営業職は複数人の採用が多いことも特色である。同社では営業職の案件の数は多いが、求人に適合する求職者を確保することが課題になっている。優秀な営業マンは自分から積極的に求職活動を行う傾向が強く、紹介会社に依存することは多くはないとみられる。

コンサルタントの手持ちの求人案件は、次の 4 つのルートから入ってくる。従前の紹介会社時代の取引先企業、自主的に開拓した企業、A-b-3社の求人広告事業や派遣事業のネットワークの中で正社員の人材ニーズが発生した企業、同社のホームページ等から紹介依頼をしてくる企業。求人案件全体の中では と の経路が相対的に多い。コンサルタントは、自分が担当している求人企業や求人案件に対して同等の力を入れているわけではなく、優先的に取り組む企業あるいは案件の順位付けをして、その順で案件に注力しているものと思われる。1 人のコンサルタントが管理できる企業はせいぜい 30 ~ 40 社程度である。この範囲を中心に取引関係の密度などに応じて企業の新陳代謝が行われる。

A-b-3社は、社内の求人広告事業、人材派遣事業、人材紹介事業の 3 事業間の相乗効果を活かすため、相互に企業や求人案件を紹介している。たとえば、派遣事業部門の営業担当者が企業を訪問して営業を行っているなかで、派遣よりも正社員のほうが適していると考えるときには当該企業に同社の人材紹介事業部門を紹介している。

新規求人企業から依頼された求人案件の場合、まずその企業と取引して問題ないかどうかを確認し、その後担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容の細部についてヒアリングを行っている。求人広告部門や人材派遣部門から求人案件が紹介された場合には、当該企業を担当する営業マンから企業情報を入手して内容を確認後、企業ヒアリングを行っている。ヒアリング時には、仕事内容や求人要件の優先度など求人内容について詳細な情報を収集する。

求人企業に関する企業情報、案件情報、ヒアリング情報はデータベースで管理している。

3. 求職者

求職者が A-b-3社に登録する経路は、主に自社ホームページ、求人情報誌、転職支援サイトである。この中では転職支援サイト経由の登録者が圧倒的に多く、全体の 8 ~ 9 割をしめている。登録者の年齢をみると、35 歳から 40 代後半の人が多い。現職では、在職者と離職者の割合がほぼ半々である。これまでは在職者のほうが多かったが、最近は離職者の登録が多くなっている。

求職者に対する対応は、エントリーの方法によって 2 つに分かれる。オンライン登録でエントリーしてくる求職者と求人情報に応募してくる求職者である。オンライン登録者のうち求職相談を希望する求職者に対しては、面談を実施しているが、面談を希望しない求職者には正式登録を依頼するとともに本人の希望にあう求人案件が出たときに連絡して面談している。求職者が求人情報に応募してきた場合には、面談をして紹介できるかどうかを判断する。求職者によっては、先に企業に書類を送り、企業との面接が決まった後でコンサルタントと面談する人もいる。

面談では、本人のこれまでの経歴・経験と今後の希望について詳しい情報が収集される。また、面談の内容については約 30 項目からなる面談記録でチェックできるようになっている。面談記録は面談した求職者についての備忘録の役割を果たしている。登録から求人の紹介までの期間は求職者によって長短さまざまであり、面談直後には印象が残っているが、時間の経過とともに記憶が薄くなるのが常である。この記憶を補い、マッチングの参考資料として利用されているのが面談記録である。

求職者情報はデータベースと書類で管理されている。データベースに入力される情報は、オンライン登録時の情報、職歴・経歴情報（職務経歴書と履歴書から生成される）、面談記録などである。一方、書類で管理される情報は、登録カードの情報である。登録カードには、正式登録時の情報、面談メモ、紹介履歴などが含まれている。

4. マッチング

求人案件を前提にして求める人材像に適合する求職者を探す方法は 2 つに絞られる。ひとつは自社の登録者の中から該当者を探すケース、もうひとつは転職支援サイトの匿名登録者をスカウトするケースである。前者では登録者データベースを検索して該当者の適合性を判断するという流れになる。検索時には、求人要件のうち求人重視する要件を検索条件として設定する。該当者は求人の求める人材像との適合性を基準にして更に絞り込まれる。この過程では、登録カードの情報が活用される。たとえば、求人側が協調性のある人を求めている場合には、登録カードの情報からそれに近い人を選ぶことになる。絞り込みの結果、最終的に残った求職者に対しては、電話で求人案件を連絡して応募意思を確認する。まだ面談をしていない人には、面談を求め、その場で案件の詳しい紹介を行う。最終的に残った人が、他のコンサルタントの面談した求職者のときには、電話で案件を紹介することもあるが、再度面談をしてから紹介することもある。

データベースの検索で該当者が出ないことがある。そのようなときは、求人案件に適合す

る人を探すための時間がどの程度あるのか、求人情報を公開してどの程度の応募者が見込めるのか、によって対応が異なる。採用までの時間的ゆとりがある案件や求人情報の公開によって応募者を見込めそうな案件の場合には、求人情報を自社ホームページや転職支援サイトに掲載して応募者を待つことになる。また、過去の経験から広告効果が見込めそうな案件や登録者の中に該当者を見つけることが難しそうな案件などは、企業ヒアリングの時点で求職者探索の方法としてインターネット上で求人情報を公開する旨の説明をすることがある。

転職支援サイトでの匿名登録者のスカウト機能は広く利用されている。転職支援サイトは、運営会社によって登録者数、登録の方法などが異なっているが、A-b-3社は3社と契約を結んで利用している。これらのサイトの匿名登録者には一般的に次のような特徴がみられる。スカウトメールを出しても返信率は2割前後と低く、相当魅力的な案件でないと反応しない。在職者が多く、現在の仕事よりもレベルの高い仕事を望んでいる人が多い。転職の意思は不明だが、現在の自分の市場価値を知るために登録している人などもある。A-b-3社では、求人要件を相当満たした求職者でないと企業に推薦していない。求人要件をある程度満たしたうえで企業風土と求職者との適合性をどの程度考慮して最終的にマッチングするかはコンサルタントによって異なっている。企業に推薦した人が書類選考を通過する確率はコンサルタント平均で3～4割程度である。採用面接に通って成約に至る人は、書類選考に通った人のうち3～5人に1人の割合である。全体としてみると、推薦した人のうち成約を得られる人の割合は6～12%程度になる。

5. 人材紹介事業の課題

紹介事業の発展は、いかに良質の人材を確保できるかにかかっている。A-b-3社では優秀な人材を集めるための方策を考えるのではなく、求人案件の数を増やして登録者のマッチングする可能性を高めることがこの問題に対する基本的なアプローチであると考えている。この考え方は、自分の転職イメージに合致する求人案件を持っているかどうかを紹介会社選びの基準にしている求職者の視点を取り入れたものである。また、登録者の転職スキルを高めることも重要である。たとえば、書類選考を通過しても面接で不合格になる人がいる。その理由はさまざまであるが、求職者の拙劣な面接スキルが会社側の判断に影響していることも考えられる。その可能性のある求職者には、面接前に面接スキルを高めるための指導を行うことによって内定を得る可能性を高めることができると考えられる。

第二の課題は、優秀なコンサルタントをいかに確保するかという問題である。インターネット上の求人情報サイトに寄せられた利用者の反応をみると、能力の高いコンサルタントを求める意見が強まっている。人材紹介会社に対する求職者の評価は、自分の直面している転職の問題についてコンサルタントから適切なアドバイスをもらえるかどうかで決まることも多い。今後、コンサルタントを採用するときには、業務委託形式や歩合制での契約など真に実力のあるコンサルタントに能力を発揮できる場を提供することも考えられる。また、求人広告部門の営業マンのうちコンサルタントの仕事を希望する者をプロパーのコンサルタントとして育成することも考えられる。

【事例 No.4】A-a-4 社

会社概要

資本系列	イ 系列（卸売・小売業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	10%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ 11～20 人	ニ 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT・通信サービス業 流通業 製造業			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業職 経理・財務			
会社・事業の特徴	大手企業の設立した総合人材サービス会社。労働者派遣事業、有料職業紹介事業、研修事業、業務請負事業を展開。有料職業紹介では一般紹介と特定職種紹介の 2 つの部門に分けて事業を実施。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ 管理部門		

（注）以下は一般紹介部門の事例である。

1. コンサルタント

一般紹介の部門では、ここ数年、業績が悪化して事業を縮小せざるをえない状況に直面している。このため現在のコンサルタントの人数はそれ以前に比べて半減している。コンサルタントは、定年を過ぎた 60 歳以上の方が 1 年契約の契約社員として採用されている。現在のコンサルタントは、親企業やそのグループ企業とは関係のない一般企業の出身者で、コンサルタントの仕事は未経験である。

紹介部門では、コンサルタントの人数や前年度の実績を考慮して売上目標を設定している。この目標値を基準にしてコンサルタントごとの個人目標値が設定されるわけではなく、目標値はあくまでも全体の売上額である。昨年度の実績をみると目標値を下回り損益分岐点の額にほぼ符合する水準であった。

コンサルタントの賃金体系は月ベースでは固定給であるが、仕事に対するインセンティブとして半期ごとに成果がボーナスに反映される仕組みになっている。ボーナスの原資は売上額の一定割合が充てられる。このため成約数が多くなるほどボーナスの額も大きくなる。

コンサルタントに求められる基本的姿勢は次の 3 点である。第一は業界動向の把握である。コンサルタントは、IT・メーカー、流通・サービスなど大まかな区分で求人業種を担当している。担当業界の実態や今後の推移について知識を持つことは紹介業務を行う上での基本である。第二はヒアリング能力である。まず求職者の話をよく聞き、次いで相手の求めているものを聞き出したり、引き出したりする能力が求められる。第三は信頼関係である。求職者の信頼を得るためには誠意を持って対応することが求められる。表面的な対応では求職者に信頼されず、信頼感の欠けた状況では求職者から本音の話を引き出すことはできない。

2. 求人

A-a-4社が、現在、紹介を依頼されている案件のうち求人業種で多いものは、コンピュータ関連（ハード、ソフト）と情報通信である。この2つの分野で案件全体の半分をしめている。一方、求人の職種をみると、技術系の職種が最も多く、事務系では経理や人事部門の人材を求める案件が多い。

求人のうち8割強は従来から取引関係にある既存顧客である。新規求人は2割弱である。新規の求人は、求人側が同社に依頼してくるケースとコンサルタントが能動的に開拓するケースがある。前者の場合には、同社が新聞や業界紙に掲載する広告をみて紹介を依頼してくる企業が多い。広告は、紹介部門が単独で出すのではなく、派遣部門の受注業務と紹介部門の求人情報を一緒に掲載している。この他の経路では、同社の経営幹部などの社内人脈を通して求人の申込みをする企業がある。他方、コンサルタントによる能動的な求人開拓では、コンサルタントが自分の人脈を使って企業に人材紹介サービスを営業したり、求職者の就職希望企業にアプローチしたりする方法が用いられる。新聞や求人誌に広告を載せている人材ニーズの顕在化した企業に対して電話で営業する手法はとっていない。紹介の幅を広げるためには、まず求人の幅を広げることが基本である。しかし、同社ではコンサルタントの人数が限られており全く新規の企業を自ら開拓する余裕に乏しいのが現実である。

紹介依頼がくると、担当のコンサルタントが当該企業から求人内容についてヒアリングを行う。求人企業を担当するコンサルタントは、企業の業種によって決めている。ヒアリングでは、求める人材像、勤務条件、要件の柔軟性などについて詳しく企業の要望を聞き確認する必要がある。求める人材像については、求人の背景とどの程度のレベルの人を求めているのか確認することが重要である。採用しようとする人材は、退職者の補充なのか、事業拡大に伴う増員なのか、あるいは新規事業を立ち上げるための要員なのかといった点を明らかにする必要がある。求人理由とともに採用の緊急度を確認することも重要である。急募の案件では人材探しの時間が限られてしまうが、適合する人材が採用される可能性は通常の案件よりも高いと考えられる。

通常、企業は求める人材の年齢層を指定している。一般には年齢上限を35歳程度に指定している企業が多い。実務者レベルの人材を求める案件では年齢上限が30歳程度までが多い。IT業界の求人は相対的に若い人を求める傾向にあり、年齢上限が40歳を越える案件はほとんどない。これに対してA-a-4社の登録者は、ここ数年、45歳以上の人が増えてきて全体の6割をしめるまでになっている。このため年齢の点で求人案件とのマッチングが難しくなっている。

企業の求める人材のレベルを聞き出すためには、企業の本音を引き出さなければならない。その業務に精通した経験と実績を持つ者でなければならないのか、業務を円滑に進めるための実務者レベルの人材でいいのか、また、人材の人柄・性格としてはリーダーシップのとれるあるいはチームで協調して仕事のできる人を求めているのかといった点について企業の求める人材像を明確にすることが重要である。

勤務条件では、特に給与について細かにヒアリングしている。年収ベースの給与、月次の給与、手当、ボーナス（算定基準とこれまでの実績）のそれぞれの金額と給与テーブル上の採用予定者の位置づけなどについて細かな情報を収集する。年収額の相場は、業界、年齢、

仕事の種類によって異なるが、たとえば IT 業界で 35 ~ 40 歳のプロジェクトマネージャの募集では年収提示額は 700 ~ 1,000 万円が多い。

求人要件については柔軟性、重要度、必須条件の有無、条件間の優先順などの情報を収集することが重要である。たとえば、年齢上限が 35 歳のとき、35 歳を越えて何歳ぐらいまでなら許容範囲と認めてもらえるのかという点を確認する必要がある。また、事務系職種では業界横断的な特質があるため、求職者の業界経験が求人企業の業界と異なるときどの程度の範囲ならば許容されるのかを確認する必要がある。たとえば、業界にこだわる求人がある。営業職の場合、同じ業界での経験を求めることによって他社時代に築いた人脈を活用して自社の営業を展開してくれることを狙っている求人もある。

求人票は、中規模以上の企業の場合には各社の書式で作成したものを同社に送ってくることが多い。小規模企業ではコンサルタントが企業ヒアリングの後に、収集した情報にもとづいて求人票を作成している。いずれの場合にも企業ヒアリングで収集した情報のうち客観的な事実に関する情報は、求人票の該当項目を補完する形で追記している。しかし、企業の社風や文化のようなやや主観的な情報は、求人票には記述しない。求人票は求職者にとって案件への応募の可否を判断する重要な資料である。求人票の各項目に記述されている情報量を多くすれば、求職者に提供する判断材料も増えるものと考えられる。一方、企業の社風などの情報は、案件紹介の際にコンサルタントが口頭で説明している。

求人票は企業別に紙ファイルに綴じて保管している。ファイルは業界別・五十音企業名順に整理されている。データベースは作成していない。このファイルとは別に現在、紹介依頼を受けている求人案件を一覧表に作成している。

3. 求職者

A-a-4社の登録者は離職者が 8 割程度をしめる。ここ数年、離職者の比率が急速に高まっている。求職者が同社に登録する経路は 2 つある。第一は同社のホームページに掲載している求人情報に応募してくる者である。第二は求職相談のために登録を希望する者である。求人情報への応募者に対しては、面談で本人の詳しいキャリアと希望を聞き人材としての経験とスキルを確認してから当該案件を紹介する。求職相談では本人の経験と今後の希望を聞き、紹介できる案件のあるときには紹介する。求職者は登録時にキャリアシートに記入することが求められる。コンサルタントは面談で収集した情報のうちキャリアシートの項目を補足すると考えられる情報はキャリアシートの当該箇所に追記する。

求職者情報（キャリアシート、職務経歴書、履歴書）は紙ファイルに綴じて保管される。このファイルとは別に、キャリアシートの主な項目は電子化してパソコンで管理されている。電子化されている情報は、氏名、年齢、性別、直近の企業名、現在の年収、資格、語学、希望職種、希望年収などである。

4. マッチング

A-a-4社のマッチングでは、求人案件を前提にして求める人材に適合する求職者を探す方法は 2 つに限られる。自社の登録者と業務提携の活用である。同社ではインターネットの転職支援サイトは利用していない。

自社登録者の中から求人案件に適合する求職者を探すときには、電子化している求職者一覧表を活用する。まず、職種、年齢、性別などの主要な要件で条件検索を行い、該当者については個別の紙ファイルをみて求人要件との適合性を判断する。この過程では、特に求人票に追記された企業ヒアリング時の情報（業界経験、必要な資格、語学など）を参考にして求職者情報との適合性をみる。通常、求人とマッチングできそうな求職者は数名である。マッチング後は求職者に連絡して、再度来社してもらいその場で案件を紹介する。自社登録者の中に求人案件に適合する求職者がいないときには、業務提携先の人材紹介会社に当該案件に適合する人材が登録していないかどうか照会する。現在、業務提携は4社と実施している。提携先は、必ずしも同社の取り扱い業種を補完する紹介会社とは限らず、同社と同様に技術者の紹介を得意にしている会社や職種全般を扱っている会社である。提携先を選択する基準は信頼できる紹介会社であるかどうかである。提携先には、同社の求人案件に対して適合する人材を紹介してもらうことが多い。しかし、提携案件で成約するケースは多くない。

5. 人材紹介事業の課題

A-a-4社の最大の課題は、自社登録者の構造を変えることである。既述したように登録者の大半が離職者であり、かつ年齢も高い。求人案件とマッチングさせるためには、少なくとも求人求める年齢層の者であることが望ましい。35歳以下の求職者に登録してもらえようような手段を講じることが課題となっている。まだ具体的な行動を起こしていないが、訓練機関などで学ぶ人にアプローチすることもひとつの方法であると考えている。

【事例 No.5】A-a-5 社

会社概要

資本系列	イ 系列（製造業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 ¹⁾	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ 11～20 人	ニ 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	機械、電気 化学、素材 商業、サービス			
取り扱いの多い求人職種	生産技術 営業職 機械設計			
会社・事業の特徴	労働者派遣事業と有料職業紹介事業を兼業する製造業の大手企業系列の人材サービス企業。人材紹介部門では中高年登録者が多い。			
ヒアリング対象者 ²⁾	イ 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ 管理部門		

(注) 1.スカウト人材の成約による売り上げが7割をしめる。

2.以下は東京事業所の事例である。

1. 人材事業の特徴

A-a-5 社の親会社である製造業大手企業は 1980 年代後半に従業員の再就職支援のために同社の源流となる子会社を設立している。その会社は、その後親会社の他の子会社と合併し、更に人材紹介及び派遣部門が同社に移されて現在に至っている。このように同社の人材紹介部門は親会社従業員の再就職支援事業を実施する会社として設立され、全国 3 拠点で事業を展開しているが、現在では人材紹介部門の売上は一般の人材紹介事業が大半をしめ再就職支援事業の売上はわずかである。

人材紹介部門は設立当初、40 歳代後半から 50 歳代の親会社従業員を対象にした出向支援事業が中心になっていた関係で中高年者の人材紹介が強みとなっている。人材紹介事業の対象は親会社従業員だけではなく、他の大手企業と提携することによりそれらの企業の従業員にも拡大している。提携企業の従業員を対象とした人材紹介にはふたつのタイプがある。ひとつは同社が人材探索のイニシアティブをとるタイプの紹介である。このタイプの紹介では次のような流れになる。提携企業から事前に対象者のリストを入手する。中高年者を対象とする求人案件に適合すると思われる人をリストの中から選別する。提携先企業を通して該当者に対して当該案件への応募を打診する。本人に応募意思があれば求人企業に紹介する。もうひとつは提携先企業に人選を委ねるタイプの紹介である。この場合の流れは次のとおりである。中高年者を対象とする求人依頼を受けたときにはその内容を提携先企業の人材開発室に連絡する。提携先企業が従業員の中から当該案件に対する適合者を選別する。

適合者には提携先企業が求人案件への応募を打診し、応募の意思を確認する。該当者の

応募意思が確認できれば同社が求人企業に紹介する。

現在、企業の求める人材ニーズは年齢の点で同社が強みを持っている求職者の年齢層との間に大きなずれを生じるようになった。このため年齢は中高年者の人材紹介にとって大きな障壁となっている。1990年代末には上述したふたつのタイプの紹介で売上げの3割以上をしめていたが、現在では1割に満たない水準に低迷している。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは親会社出身者と外部採用者で構成されている。親会社出身者は人材開発室や営業職などの経験者であり、ほぼ全員が50歳代半ば以上である。他方、外部採用者は他社の人材開発室や営業職の出身者で、いずれも人材コンサルタントとしては未経験者である。

コンサルタントのうち過半の者は従前に人材開発室での勤務経験がある。これらの者は従業員に対してキャリアに関する助言等を仕事として行っており、求職者との対応にはある程度慣れていると考えられる。しかし人材紹介の仕事自体は未経験である。このためコンサルタントを新たに採用したときには座学とOJTによって知識と実務を学ぶ機会を提供している。座学での学習は業界団体の主催する講習会への参加が中心になる。紹介事業に関する基本的知識はここで学ぶことになる。一方、先輩コンサルタントの指導によるOJTを通して実務経験の中で仕事を学ぶ。これらふたつの方法を併用することによって相乗効果を期待することができる。たとえば個人情報保護の問題について法規等の基本知識は外部講習会で習得し、社内での扱いは実務を通して学ぶことになる。

コンサルタントの担当分野は特に分けているわけではないが、それぞれ出身分野や得意分野があり、それらの分野を中心に求人開拓しているうちに自ずからある程度分野が明確になってくる。求人が同社に依頼されたときは、コンサルタントの出身分野や得意分野と重なる場合には当該コンサルタントが担当する。それは求人の求める人材を適合する求職者を探すためには求める人材像を的確に描くことが欠かせないからである。求人依頼の内容がコンサルタントの出身分野や得意分野と重ならない場合には平等に配分する。

コンサルタントの賃金は出身母体と年齢に応じて次の3種類に分かれている。第一に60歳前のコンサルタントで出向扱いの者はそれぞれ出向元の賃金体系が適用される。すなわち親会社出身者には親会社の賃金体系が、外部採用者には出身企業の賃金体系がそれぞれ適用される。第二に60～60数歳までのコンサルタントには「固定給＋成果給」が適用される。固定給は前年の実績に応じて変動することはない。また成果給は売上額の一定割合が支払われる。第三に60数歳以上のコンサルタントには完全歩合制が適用される。料率は売上額の40%である。

人材紹介事業は売上げの変動が大きく、各事業所では人材紹介部門全体としての売上げ目標の設定にとどまり、コンサルタント別の個人目標を定めてはいない。

3. 求人

A-a-5 社では求人企業のうち求職者を紹介して成約を得たことのある企業をリピート顧客と呼んでいる。現在、求人企業全体の中でリピート顧客は3割程度であり、残りの7割は求人依頼があっても成約まで至っていない企業と新規求人企業である。新規求人企業と取引を開始する経路は主に4種類ある。第一はコンサルタントの自主的開拓、第二はダイレクトメールである。コンサルタントが自主的に求人を開拓するときには、まず人脈を活用して出身業界の特定企業にアプローチして、その企業から更に別の企業を紹介してもらうという裾広がりになることが多い。また出身業界を対象にしてダイレクトメールを出すこともある。会社全体としてダイレクトメールを出すときには地域、業界、売上額、従業員数などを基準にして対象企業を選定している。

第三は情報提供企業の確保である。ベンチャーキャピタルなど企業情報を収集している会社あるいは企業情報が集積している会社から人材ニーズに関する情報を得て、当該企業に営業することになる。第四は親会社及び関連企業からの紹介である。親会社は人材紹介会社に求人依頼するときには同社を利用するようにとの指示は出していない。このためコンサルタントは親会社や関連会社に出向いて親会社や関連会社の営業が把握している他社の人材ニーズに関する情報を収集している。

リピート顧客以外の求人企業を確保した経路は、求人企業全体の中ではコンサルタントの個人開拓、ダイレクトメール、情報提供企業の確保がそれぞれ2割程度をしめている。求人依頼を受けたときには当該企業から求人内容に関するヒアリングを行っている。ヒアリング対象者は中小企業の場合には会社代表者、総務部長、人事部長など企業によってさまざまである。技術者の採用のときには技術部門の責任者に同席してもらうことが多い。ヒアリングで特に重要な点は、人材を必要としている理由（採用の真の狙い）と求人要件の詳しい内容に関する情報を収集することである。求人要件については仕事の内容や経験・スキルなどの求人票レベルの情報だけではなく、職場の人員構成や指揮命令系統など可能な限り多くの情報を収集することが重要である。

ヒアリングで収集した情報はふたつの用途で用いられる。まず収集した情報にもとづいて求人票を作成する。コンサルタントの作成した求人票は当該企業に送付して内容の確認を依頼する。次に求人情報（求人票レベルの情報だけではなく求人票に盛り込めなかった情報も含む）は定例ミーティングの場を利用して口頭で説明が行われる。定例ミーティングは週1度開かれ、前回のミーティング以降の求人や求職者、マッチングの進捗状況などについて報告が行われ、コンサルタント間の情報交換と情報共有の場となっている。同社では求人案件にもとづく人材探索はコンサルタントの自律的な努力だけではなく会社の総合力（情報共有によってもたらされるさまざまな視点、助言、情報の提供）も重要であると考えている。求人情報のうち会社概要に関する項目、求人案件の内容（勤務条件、求人要件など）は電子化されている。

なお、紹介手数料は後払い方式の成功報酬で企業と契約しているが、その料率は原則として採用された者の年齢を基準にしている。40歳未満の者が採用されたときにはその年収の30%、40歳以上のときには25%である。

4. マッチング

求職者の登録経路をみると転職支援サイト(2社と契約)が約7割、自社ホームページが2割、その他(再就職支援会社、人材銀行など)が1割となっている。転職支援サイトからのエントリーでは求職相談よりも求人情報への応募のほうが多い。

求職者が求人情報に応募してきたときには当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。この場合、まず求職者に会うことを基本にしているが、求人要件との適合度に応じて異なる対応をとることもある。たとえば求人要件に全く適合しない人が応募してきたときにはその旨を伝えて本人の要望に応じて対応している。また、応募してきた案件には合致しないが、他の求人案件に適合する可能性のある人材のときには進んで面談を提案することもある。

面談ではこれまでの経歴と経験、転職の理由、今後の希望が話題の中心になる。コンサルタントは面談終了後、面談記録を作成する。この記録には最低限、求職者の転職理由と希望条件を記述しなければならない。これ以外の項目について記述するかどうかの判断はコンサルタントに委ねられている。面談記録には備考欄が設けられ、求職者の印象(コミュニケーション能力、性格)などやや主観的な情報を記述できるようになっている。この欄も他の項目と同様に記述するかどうかはコンサルタントによって異なっている。面談後、面談記録と登録票はコンサルタント全員に回覧され情報が共有される。

求職者情報としては個人別に書類(職務経歴書、履歴書)、登録票、面談記録が整理されているが、このうち主な項目は電子化されている。それらは、登録番号、氏名、住所、年齢、希望職種、希望勤務地、希望年収などである。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、求職者の希望業種・職種などを基準にして特定のコンサルタントに面談を割り当てることもあれば、受付窓口で対応して面談当日に社内にいるコンサルタントが面談を担当することもある。求職者の希望に沿う求人案件のないときにはその旨を伝え本人の要望に応じて対応している。逆に、紹介できそうな求人案件があるときには進んで面談を提案することもある。面談以降の流れは上述した求人情報への応募の場合と同様である。

求人案件にもとづいて求める人材に適合する人材を探索するときには、まず登録者の中に適合者がいないかどうか確認する。このときには主な求人要件(職種、年齢、地域など)を検索条件にして電子化された登録者情報を検索する。該当者には電話等で連絡して本人が当該案件に興味を示せば面談して求人の紹介と本人の応募意思の確認を行う。しかし該当者がいなかった場合には、当該求人案件を自社ホームページと転職支援サイトに掲載して応募者

を待つとともに、次の各種の手段をとっている。

第一に業務提携先に当該案件に適合する求職者がいないかどうかを照会する。業務提携先とは3、4年くらい前までは出向人事に関する情報交換を行っていたが、現在では出向対象人材が少なくなり情報交換は中断している。第二に再就職支援会社で求職活動をしている求職者の中に求人案件に適合しそうな人がいないかどうかを確認する。適合しそうな人がいた場合には当該求職者を担当するコンサルタントに連絡し、本人が当該案件に興味を持ったときには同社で面談のうえ企業に紹介できるかどうかを最終的に判断している。

第三に転職支援サイトのスカウト機能を活用して求人案件に適合する求職者をスカウトする。スカウトメールの返信率は20%弱である。スカウトメールは各コンサルタントが文面を工夫して作成している。そのうち成功していると思われるものは、求人案件のある程度詳細な内容、提示する求人案件と求職者のキャリアの合致点、スカウトした理由などを記述することである。求人企業の社名は原則として明示しないが、当該求職者をどうしても確保したいという強い希望があるときには社名を明らかにすることもある。

マッチングの成立した求職者は転職支援サイトからエントリー（スカウト＋求人情報への応募）してきた者が最も多い。この傾向は2000年ころから次第に増加して、2003年になると非常に顕著になっている。

求職者を企業に推薦するときには推薦する理由を付して書類を送るケースと書類を持参するケースがある。同社では可能な限り推薦する求職者の書類を持参して、そのときに推薦理由を伝えるようにしている。求人企業に関する情報は接触する機会が多いほど豊富になると考えられる。書類を持参するときは情報を得る機会でもある。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率はコンサルタントによって異なる。平均すると約5割である。そのうち約半数弱の者は内定を得る。この結果、企業に推薦した求職者のうち内定を得る者は約2割である。すなわち10人推薦すると2人程度は内定を得る。

5. 人材紹介事業の課題

課題はふたつある。第一は求職者の確保である。求人案件の件数はある程度確保しているが、それらの案件に適合する求職者を確保することが難しい。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は多くなく、マッチングの成立した求職者は大半の場合転職支援サイト経由で確保した人材である。しかし転職支援サイトは人材紹介会社の共通の人材バンクの様相を帯びており、各社とも同一の人材の情報をみて、自社への呼び込みを図っているのが実態である。現在、転職支援サイト以外の方法で求職者を効率的に確保する方法について検討している。

第二は経営の安定である。コンサルタントには1人あたり月1件以上の成約を期待しているが、月によって売り上げの振幅が大きい。しかし人材紹介部門の売り上げだけをみると年ベースでは黒字を確保している。

【事例 No.6】A-a-6 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 (サービス業・製造業) ロ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 60% サーチ型 0% アウトプレースメント型 40%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 情報通信業 サービス業
取り扱いの多い求人職種	営業職 技術者 人事・総務
会社・事業の特徴	サービス業の大手企業と製造業の大手企業を株主とする人材サービス会社。労働者派遣事業と有料職業紹介事業を兼業。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. コンサルタント ニ. 管理部門

(注) 訪問時、人材紹介部門は事業の再構築中であり、2004 年 10 月から新たな体制での事業が再開された。
以下では再構築前の事業運営の記述にとどめる。

1. 事業の特徴

A-a-6 社は製造業大手企業の子会社として 1980 年代後半に設立された人材サービス会社である。当初は一般の求職者を対象にして人材紹介事業を開始したが、ほどなく親会社及び関連会社従業員の再就職支援を中心とした事業に比重が移り、90 年代前半からは親会社に対する一般求職者の人材紹介を開始している。これらの事業を通じて同社は親会社の労働力を調整する機能を果たしていた。90 年代末には人材紹介の対象を拡大して一般求職者を親会社及びグループ企業以外の企業に紹介する事業を開始している。現在の事業は、親会社及びグループ企業を対象とした再就職支援と一般の人材紹介の二本立てになっている。このうち再就職支援事業では親会社従業員をグループ外企業に斡旋する仕事を中心になり、一般紹介事業では親会社(関連会社を含む)の求人よりもグループ外の企業からの求人のほうが多い。

事業収入は親会社の人員合理化の規模によって再就職支援事業の収入に高低がみられるものの 90 年代を通じて人材紹介事業の収入を上回り、特に 2000 年前後の再就職支援事業の最盛期には売上げの大半をしめていた。再就職支援事業の売上げはその後徐々に低下して、現在では人材紹介事業の売上げが再就職支援事業のそれを上回っている。

2. コンサルタント

(同社では一般紹介部門と再就職支援部門にそれぞれ専任のコンサルタントを配属している。以下は一般紹介部門のコンサルタントの状況である。)

コンサルタントは親会社出身者と外部人材で構成されている。親会社出身者は営業職や工

場の管理部門を経験したことがある定年退職者である。主に親会社と関連会社の求人を担当している。外部人材は人脈を通じて同業他社のコンサルタント経験者を採用している。採用時には、親会社出身者が担当する求人以外の求人分野を得意としていること、同社の社風に調和する人であること、協調性のある人であることなどを考慮している。また従前の紹介会社での実績を特に考慮して採用することはないが、現実にはそれと同程度の実績を期待している。外部人材は主に金融、医薬、証券の業界を担当している。

コンサルタントの賃金には完全歩合制を採用している。料率は成約の内容に応じて決められているが、平均では 40 ~ 45% である。求職者を確保した方法と求人を確保した方法の組み合わせによって料率が決まっている。前者にはインターネットからエントリーして登録した求職者やコンサルタントが独自に探した求職者などがある。後者では企業が自主的に求人依頼をしてくるケースやコンサルタントが自ら求人開拓して得た求人案件などがある。料率の一番高いのは、自分で開拓した求人に自分で探した求職者をマッチングさせて成約した場合である。

コンサルタントはそれぞれ担当する求人案件を持って自律的に仕事を進めているが、情報共有を通じてマッチングを促進するため毎週定例ミーティングが開かれている。このミーティングにはコンサルタント全員が参加して過去一週間の新たな求人案件と求職者の報告やマッチングの進行状況の報告などが行われる。同社では「登録者はオープン、求人は専有」が原則になっている。すなわちインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）からエントリーする求職者には特定のコンサルタントが対応して面談するが、求人案件に適合すると考えられる登録者は面談したコンサルタントに関わりなく誰でもマッチングすることができる。他方、求人案件は特定のコンサルタントが専有できる。求人開拓で得た求人は当該求人を開拓したコンサルタントが、特定企業から依頼される求人案件は当該企業を担当するコンサルタントがそれぞれ専有する。

3. 求人

求人案件ベースでは親会社やその関連会社から依頼されている案件は全体の 3 割程度であり、一般企業から依頼されている案件が 7 割をしめている。コンサルタントが担当している求人案件は 1 人あたり月平均 50 ~ 100 件である。多い人では月 200 件もの案件を担当している。このように多くの求人案件を抱えてコンサルタントはある程度優先順位をつけて選択的に対応せざるを得ない状況に置かれている。通常は既存顧客の案件を優先して対応することが多い。また新規求人案件はコンサルタント 1 人あたり月平均 10 ~ 20 件である。

これまで取引関係のない企業から求人を依頼されたときには、まず当該企業を担当するコンサルタントが決められ、次に担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容のヒアリングを行う。求人を依頼してきた企業がコンサルタントの得意分野（医薬、金融等）に該当するときには当該分野を得意とするコンサルタントが対応する。それ以外の分野の企業の

場合には当該企業を担当したいコンサルタントが担当の希望を申し出る。複数のコンサルタントが当該企業の担当を希望するときには人材紹介部門の責任者が調整して担当を決める。

新規求人企業（中小企業の場合）のヒアリングでは、最初は採用窓口の人事担当者から話を聞くことになる。しかし窓口の担当者は人事の方針、人事に関する役職者等の意向、明確な人材像等に関する情報を必ずしも十分に把握しているわけではない。このため意思決定の上位者（人事部長や役員、可能ならば社長）に会って情報を収集することが求められる。企業が紹介会社に依頼する求人案件は、通常、必要に迫られた人事案件（退職者の補充、事業拡大に伴う要員増、新規事業への参入など）である。企業ヒアリングをするとこれ以外に「いい人がいたら採りたい」という希望をよく聞く。たとえば人材の配置や事業の遂行状況など事業運営の全体をみているマネジメント層の人は「いい人がいたら～の部署を変えたい」という考えを持っている。しかし「いい人」について具体的なイメージを描いているわけではない。求める人材像のポイントをつかめれば人材探索、そして当該企業への人材の売り込みにつなげることができる。

既存顧客は同社の収益源である。取引関係が密な企業ほど担当者との人間関係も円滑に進み、求人案件に関するより詳細な情報を収集することができる。これらの情報にもとづいて適合する人材を探索し企業に推薦すると高い確率で成約を得られる。コンサルタントはこのような既存企業を月に1度は訪問して担当者から情報を収集している。

既存顧客のうち中小企業では人の採用は経営トップの胸の内にあることもある。このため企業の懐の中に飛び込んで行かないと重要な情報は得られない。「懐に飛び込む」とは連絡を欠かさないと言い換えることができる。企業訪問を繰り返していると募集が公開される前に情報を得ることができたり、依頼されている求人案件のポイントをつかむことができたりする。たとえば後者の場合、求人要件のうち最も重要な要件に関する情報を入手できることがある。この情報にもとづいて人材を選び、企業に推薦するのでこのような追加情報の得られた案件では成約を得る確率が高い。

既存顧客の場合にはその懐に入ることが重要であるが、新規の求人企業の場合には実績を積むことが重要である。求人案件を依頼されたときには求める人材像にできる限り近い人材を推薦して、実績を作ることから始めなければならない。実績を積み重ねることによってリピート顧客にすることができる。このプロセスの中で最初は採用窓口の担当者から始まり次第に会社の中核の人から情報を得られるようになる。しかし求人要件の厳しい案件には必ずしも対応できないことがある。このような場合でも企業側の担当者とは電話等で接触を維持することが重要である。

ヒアリングで収集した情報は求人票に記録して、全員に回覧する。また定例ミーティングで新規求人案件を報告するときにヒアリング情報を合わせて報告する。

企業との契約では成功報酬の料率を30%に維持したいと考えているが、25%程度での契約が多いのが実態である。時には企業から料率の引き下げを求められることがある。その場合

でも 20%を下回らないようにしている。

4. マッチング

求職者の登録経路は自社ホームページの 3 割に対して転職支援サイトが 7 割をしめている。求職者が求人情報に応募してきたときには当該案件を担当するコンサルタントが対応する。求職者とは原則として面談をする。面談では求職者が当該企業に推薦できる人材であるかどうかの判断が中心になる。求人要件の充足度を判断するとともに人物面や性格面を推測する。面談には面談票が利用されている。面談票は記述項目と評価項目に分かれている。記述項目はこれまでのキャリア、転職理由、自己認識などの項目で構成され、評価項目には話すときの態度、仕事に対する意欲などの項目が含まれている。

求職者から収集する情報のうち登録票レベルの情報はパソコンで管理しているデータシートに入力する。面談票は求職者の個人ファイルに登録票及び書類（職務経歴書、履歴書）とともに綴じて、ファイルそのものは職種別に配列している。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには人材紹介部門責任者が当該求職者を担当するコンサルタントを決めて、当該コンサルタントに対応を委ねている。同社ではコンサルタントの専門性にもとづいて大まかな区分でいくつかの職種を設定しており、求職者の希望職種に応じて担当のコンサルタントが決まる。コンサルタントはまず求職者に登録を依頼する。登録票を送り、それに記入された情報にもとづいて適合する求人案件がないかどうか確認する。適合すると考えられる案件があるときには面談に進む。それ以外のケースでも可能な限り面談するようにしている。たとえば、今現在は適合する案件はないが優秀な人材の場合や求職者が面談を希望する場合などである。それは記述情報だけでは本人のイメージを把握することが難しいからである。マッチングの際に障害になりやすいのは年齢である。年齢が高いとそもそもその年齢層の求職者を対象にした求人案件の数が少ない。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、まず登録者を検索して該当者を選び出すことから始まる。この時の条件検索では職種や年齢など大まかな項目を条件に設定する。求人要件には「資格あれば尚よし」、あるいは「～があれば尚よし」という記述がよくみられる。その条件を検索条件として設定し該当者を確定しても、その人が求人の求める人材に合致するとは限らない。このため企業ヒアリングではどの要件の重要性が高いか確認する必要がある。また登録者の検索ではやや大きくりの範囲で該当者を選び出し、該当者の中から適合者を絞り込むことが重要である。

条件検索で該当者を確定したら、次に該当者の個人ファイルの情報を確認して企業に紹介できる人材であるかどうかを判断する。求人を紹介できそうなときには本人に連絡して、会ったうえで求人を紹介している。登録者検索で該当者がいなかったときには、求人職種に近い職種に区分されている登録者ファイルを調べて適合者がいないかどうか確認する。転職支援サイトのスカウト機能は求職者を確保するための重要な手段である。同社では転職支援

サイトの運営会社 2 社と契約している。企業に推薦した求職者を確保した経路をみると(2003 年) 転職支援サイトでのスカウト人材が 6 割以上をしめている。スカウトメールに対する反応は、返信のない者が 5 割、提示した求人案件への応募を辞退する者が 3 割、案件に興味を示した者が 2 割である。スカウトメールの文面はひな形を用意しており、コンサルタントが求職者にあわせてひな形の文面を修正して利用している。文面は登録情報の内容を見てスカウトメールを送っていることがわかるようにすることが重要である。また提示する求人案件は、通常は社名を伏せて概要だけを送っている。詳細な情報は求職者側からの求めに応じて提供している。時には社名を明示して求人情報を送ることもある。

マッチングでは求職者を厳選している。1 名の採用枠に対して複数の求職者を推薦しないことも多い。企業に推薦する求職者の書類は原則としてコンサルタントが持参する。ただし多くの紹介会社に求人依頼をしている企業の案件の場合にはメールで必要書類を送っている。書類を持参して、企業の担当者に口頭で求職者について説明する。企業の担当者と接触することによってコンサルタントの熱意や誠意を示す貴重な機会になっていると考えられる。

企業に推薦した人が書類選考に合格する確率は 3 割程度である。書類選考に合格すると 3 人に 1 人程度の割合で内定を得る。したがって全体では企業への推薦者 10 人のうち 1 人程度が内定を得ることになる。

5. 人材紹介事業の課題

人材紹介事業はコンサルタントが月平均 1 件の成約をあげないと成り立たない。しかし最近はこの基準を維持することが難しくなっている。このため今後は紹介サービスの対象範囲をある程度絞り、そのなかで人材紹介と再就職支援に注力することを考えている。事業の中心は親会社とその関連企業の労働力調整に対する支援であり、それに加えて取引関係の深い企業との取引を今後とも継続する方向で事業の再構築を行う予定である。

【事例 No.7】 A-a-7 社

会社概要

資本系列	イ 系列（製造業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	60%		
	サーチ型	30%		
	アウトプレースメント型	10%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ 11～20 人	ニ 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT（コンピュータ、情報、通信） エレクトロニクス（電気、電子、半導体） メカトロニクス（機械、精密機器、自動車）			
取り扱いの多い求人職種	システムエンジニア ハードウェアエンジニア 制御用ソフトエンジニア			
会社・事業の特徴	大手企業の設立した総合人材サービス会社。労働者派遣、有料職業紹介、技術コンサルティング、業務請負の各事業を展開。人材紹介部門では技術者の紹介が中心。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-7社のコンサルタントの中核は親会社の元技術者である。親会社以外の出身者は公募で数名採用している。親会社出身者が主として技術系の職種を取り扱い、公募では事務系職種の出身者も採用して紹介職種の幅を広げている。親会社から同社に異動してくる者は、主に次のいずれかの方法で選ばれている。ひとつは社内募集への応募である。これは、A-a-7社のコンサルタント職への異動希望者が社内でも募集され、それに応募して同社のコンサルタントになるケースである。同社は製造業の求人企業を多く抱え、親会社での経験はコンサルタントとして仕事をするとときに強みとなる。もうひとつは個人への異動の打診である。これは、コンサルタント職を社内募集したときに応募者がいない場合であり、年齢が比較的高く、既にラインの仕事とは異なる仕事に従事している者に打診されることが多い。コンサルタントになると親会社の定年を過ぎても働き続けられるというメリットがある。

親会社出身者は当然、コンサルタントの未経験者である。未経験者に対する社内の研修制度は整ったものではなく、基礎知識の付与とOJTが中心になる。入社後は、まず紹介業務の基礎知識や個人情報の取り扱いなどについて説明が行われ、後はOJTを通して本人に実務の習得が委ねられている。OJTは特定のコンサルタントがマン・ツー・マンで指導するわけではなく、先輩コンサルタントが必要に応じて随時指導している。新規採用のコンサルタントは、先輩コンサルタントの企業訪問に同行したり、求職者との面談の席に同席したりして業務を学び、日々の実務経験を積み重ねるなかで自分の紹介スタイルを築いていく。社内研修以外の研修では、業界団体の主催する講習会に参加して紹介業務についてより広い視点からの知識を身につける機会となっている。

コンサルタントは比較的年齢の高い人が多く、特に親会社出身者はその傾向が顕著である。大半のコンサルタントは50代以降の者である。

賃金は目標管理と人事考課に連動する仕組みになっている。月次の給与は固定であり、基本給の部分に成果給は導入されていない。人事考課のなかで目標達成度と実績が評価され、この結果が翌年度の賃金水準に反映される。60歳を過ぎたコンサルタントのなかには、退社して個人事業の契約に切り替える人もいる。この場合には賃金は完全歩合制になる。定年前のコンサルタントで業績の高い者のなかにも、個人事業主としての契約を選択する者がいる。

2. 求人

コンサルタントは、基本的に自分の出身分野の求人を担当する。各コンサルタントが担当している求人企業は、既存顧客、自主的に開拓した企業、割り当てられた求人（新規企業が同社に求人依頼をしてきた場合には、コンサルタントの得意分野などを基準にして割り振られる）である。

A-a-7社は、現在、対応できないほど多くの求人案件を引き受けている。問題は、案件の数は多くても、企業の求める人材像に適合する求職者を集められないことにある。同社では、求人の幅を広げれば、求職登録者に求人を紹介できる可能性を高めることができるとの展望のもとに求人開拓を進めている。

同社の行う求人開拓は主に2つのタイプに分けられる。第一は、同社の求職登録者の希望企業・分野を対象にした開拓である。この方法では、登録者の転職希望分野に適合する求人案件を持っていないとき、当該分野の企業が募集をしていないかどうかをホームページで確認し、当該企業に営業を行って求人案件を受ける。第二は人材ニーズのある分野を対象にした開拓である。人材ニーズの高い分野では、その分野の企業に電話営業を行い、求人依頼に結びつけている。

これらの求人開拓とは別に、親企業がホームページで募集している求人は、そのまま同社の求人になる。優秀な人材が登録してきて、その人材に適合する求人を親会社が出していないときには、親会社の人事部門に当該人材を売り込むこともある。これは同社が親企業と密接な関係にあるからこそできることである。

求人依頼が既存顧客から寄せられた場合には、当該企業のことをある程度熟知しているので、依頼のたびに当該案件の内容について企業からヒアリングすることはない。しかし、新規求人の中には、原則として企業を訪問して案件の内容についてヒアリングしている。求人情報のうち求人票レベルの項目に関する情報は、ヒアリングで収集した情報を補足してデータベースに入力し管理している。しかし、求人企業の社風や経営者の考え方のような情報は、担当のコンサルタントが個人的に管理し、求職者との面談のときに求人を紹介できるかどうかの判断材料にしたり、求職者に求人を紹介する際に企業の特徴として提供したりしている。

3. 求職者

求職者の登録経路は、主に自社ホームページと転職支援サイトである。両者を比較すると後者からの登録者数のほうが多い。いずれの経路も求職者は求職相談か、あるいは求人情報への応募でエントリーしてくる（この他、転職支援サイトのスカウト機能を使ってスカウト

した人材がいる。以下の「マッチング」を参照)。

求職相談で入ってくる求職者に対しては、仮登録シートの内容を確認して次のいずれかの対応をしている。手持ちの案件に紹介できる可能性のある求職者や、ある程度のレベルにある求職者で、手持ちの案件のなかには紹介できる案件がない人に対しては、本登録を依頼して面談を実施している。他方、手持ちの案件のなかには紹介できる可能性のある案件のない求職者に対しては、今後紹介できそうな案件が入ってきたときに改めて連絡する旨を伝えている。

求人情報への応募者に対しては、求職相談の場合と同じように仮登録シートの内容によってコンサルタントの対応は異なっている。求職者が、当該案件の内容に適合すると考えられるときには面談が行われる。しかし、当該求職者に案件を紹介するのは難しいと考えるときには、その旨を伝達している。案件を紹介できるかできないかのボーダーライン上の求職者には、本人と会って経験等を確認してから判断するために面談を行っているが、紹介が難しい人(企業の求める要件を全く満たしていない人など)に対しては、その旨を伝えている。当該案件を担当しているコンサルタントは、企業の求める人材像を基準に求職者の探索を行っており、求める人材像から遠く離れた人を企業に推薦することは企業との信頼関係の維持という面でも難しい。

面談では、求職者が案件に適合するかどうかという視点から求職者の情報が収集される。スキル面でのマッチングの可能性を探ることが基本である。求人求めるスキルや経験については、企業ヒアリングのときに必須の要件(最低限の要件)を確認しておく必要がある。スキルのマッチングに加えて、最終的なマッチングの判断には企業の求める人物像との適合性の程度も考慮される。たとえば、自分の考えをしっかりと持っている人、適切な自己表現のできる人、積極的な性格の人など企業の求める人物像にどの程度適合しているかを判断することが求められる。一方、求職者は求人要件のうちひとつでも満たせば、その求人に該当すると考えがちである。このような求職者に納得してもらうためには、求人要件の優先順位や必須要件の有無などの情報を収集していることが重要である。

企業は35歳以下の人を求める傾向が強い。いくらスキルや経験の要件を満たしていても、年齢の上限を超えている求職者が採用される可能性は高いとはいえない。技術者の場合、35歳以上の求職者は大手企業への転職は難しく、現実的には中小企業の求人案件とのマッチングにならざるを得ない。しかし、中小企業の案件への応募には納得できない求職者が多いことも現実である。大手企業の技術者の求人案件は年齢の制約が大きい。35歳を越えて40歳に近い求職者の場合、マネージャ以上の職位にまで昇進が可能な優れた人材でないと採用は難しい。また、案件に明示された仕事遂行能力は当然のこととして、5年、10年後にも活躍してくれそうな優れた能力の持ち主でないと採用は難しい。

4. マッチング

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す流れは、次の通り4つある。第一は登録者の中での適合者の探索である。自社の登録者データベースを検索して該当者を確定する際の検索条件の設定方法は、各コンサルタントのノウハウになっている。人材紹介会社に登録している求職者は通常複数の紹介会社に登録しているため、求人案件の紹介がない紹介会社が

らは離れてしまう可能性が高い。また、データベースを検索しても該当者のいないことが多々ある。第二は転職支援サイトにおけるスカウト機能の利用である。スカウトメールに対する返信率はコンサルタントによって異なるが、スカウトメールに返信のあった求職者には原則として面談を行っている。ただし、遠方に住んでいる人は電話での対応になる。当該求職者が案件に合致するかどうかの最終的な判断は本人に会って、人柄等を把握しないと困難である。第三は求職者の確保である。同社では年に数回転職のためのフェアを実施している。このフェアに参加した求職者を同社に呼び込んで求職登録を勧めている。第四は業務提携の活用である。同社は10社近くの紹介会社と業務提携を結んでいる。提携先の紹介会社との間で具体的な案件や求職者が動いているケースは2～3社程度である。

マッチングして企業に推薦した求職者が書類選考に通過する確率は、案件によって、またコンサルタントによって異なるが、全体の平均では3～4割程度である。技術者の案件の場合、企業の重視するスキル要件を充足していないと書類選考で不合格になりやすい。これは中途採用者に対する即戦力指向を反映しているものと思われる。即戦力指向の高まりと広まりは業種、職種、企業規模を問わず広範にみられる。企業は、専門性の高い人材の採用を狙っており、頭数を揃えればよいというような考え方はしていない。また、とりあえず採用して社内で経験を積んだ後に活用するというような悠長な採用もしない。

5. 人材紹介事業の課題

最大の課題は良質な求職者の確保である。求人は即戦力指向を強めており、求人要件に適合する求職者でないと採用が難しい状況が続いている。企業の求めるスキル・経験を持った求職者をどのように確保するのか、これが最大の課題である。大手の紹介会社は広告宣伝に投資して知名度を高め、その結果求職者を引きつけていっそう競争力を高めている。会社の知名度を引き上げるためには宣伝広告に力を入れる必要があるが、そのためには業績を高めて宣伝広告費を捻出しなければならない。ところが、A-a-7社の場合、負の循環に陥っているようである。業績が伸びないので、宣伝広告費が出せず、そのため知名度もあがらず、その結果いい求職者が集まらず、業績も伸びない、という循環である。

しかし、大手の紹介会社のビジネスモデルと同一の土俵で仕事をする必要はない。親会社の求人に対しては、他の紹介会社から推薦された求職者よりも同社の求職者のほうが採用される確率が高い。それは、同社のコンサルタントは親会社の求める人材の微妙な点を理解して求職者を選んでいるからである。これは同社の特徴のひとつといえる。このように会社に特徴を持たせることが生き残りの鍵になるものと思われる。社内では、現状を打破し今後進むべき方向について議論はあるものの、妙案がないのが現実である。

【事例 No.8】A-b-8 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	70%		
	サーチ型	25%		
	アウトプレースメント型	5%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業（電気・電子） サービス業（情報通信） 製造業（機械、その他）			
取り扱いの多い求人職種	研究開発、設計開発 営業（技術営業を含む） 事務系職種（経理・財務、総務、人事等）			
会社・事業の特徴	労働者派遣、有料職業紹介、業務請負、教育研修の各事業を展開する総合人材サービス会社。有料職業紹介事業では、登録型と専門職・管理職を対象とするサーチ&スカウト型の紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	□ 人材紹介部門責任者		
	ロ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

（注）この表は全国 2 事業所のデータを合わせたものである。

1. コンサルタント

A-b-8 社のコンサルタントは、求人開拓を始め求職者との面談、そしてマッチングに至るまでの職業紹介業務のすべての局面を一貫して担当している。コンサルタントの受け持ち業界は決められていないが、その手持ちの求人をみると基本的には各人の得意とする分野・業界から出てきた求人と、人材紹介部の方針にもとづいて開拓した求人の両方で構成されている。

人材紹介部では、コンサルタントやスタッフの給与、賃料などの固定経費を勘案して営業利益が出るように損益分岐点レベルの額を部としての売上高目標にしている。しかし、コンサルタント個人ごとに目標額を設定することはしていない。コンサルタントは従前の実績を土台にして少なくともそのレベルあるいはそれ以上の額を達成するように意識している。紹介部全体としての目標額は、各人が意識している売上額を達成することで満たすことができる。

コンサルタントの給与は会社全体の賃金体系にもとづいて決定される。売上高の一定割合を給与として支給する制度は導入していない。ただし、年 2 回の賞与には実績がある程度反映される仕組みになっている。月次の給与を実績にもとづいて決定する賃金体系を導入していない理由は、コンサルタントが成約をあげることを意識するあまり成約を得やすい求人を求職者に紹介するなどの好ましくない行動に駆られる可能性があるからである。A-b-8 社では、コンサルタントを採用するときには経験者を採らない方針をとっている。売れっ子のコンサルタントは在籍する紹介会社を離れることは少なく、業績のあがらないコンサルタントが会社を移ることが多いからである。この背景には紹介会社の賃金体系がある。特に事業所規模の小さな紹介会社では実績にもとづいた賃金

体系をとっている会社が多く、それらの会社では他社に移る者は主に実績のあがらないコンサルタントである。このため同社の採用者は必然的にコンサルタント未経験者になる。採用にあたっては、特にふたつの点を重視している。コンサルタントの仕事に向くかどうか、コンサルタントに必要な資質・能力を備えているかどうかである。前者は主として求職者との対応の観点からみた人物面での評価である。たとえば、求職者の希望するキャリアパスを実現するために必要な道筋を親身になってアドバイスできるような性格の人が求められる。後者は、主として求人との対応の観点からみた資質・能力の評価である。営業職の経験者でなくとも営業的なマインドが求められる。企業側の求める人材像に適合すると判断できる求職者を探し出し、その人を積極的に企業に売り込むことのできるコンサルタントが求められる。新規採用のコンサルタントに対しては OJT を中心にした教育が行われる。とりわけ求職者の希望条件を前提にした求人とのマッチングに力点が置かれる。それは、同社では求職者から求人を探す方法をマッチングのノウハウとして蓄積しているからである。方法としては、先輩コンサルタントが求職者と面談するときと同席し、その人に適合すると思われる求人をデータベース上で探す訓練が中心になる。

実務に就くとコンサルタントの仕事に向くかどうか、その資質・能力を持っているかどうかはすぐにわかる。入社後半年程度のうちに初めての成約をあげ、コンサルタントとしての働き方を身につけられる人は、次第にコンスタントに成約をあげられるようになる。しかし、現実には初めての成約後も業績の伸びない人がいる。コンサルタントの仕事は個人の力量に負うところが大きい。それ故、人によって成績に差が生じるのは避けられない。

2. 求人

現在の手持ちの求人案件をみると従来から取引関係にある既存顧客からの案件が 9 割、新規取引企業からのものが 1 割である。既存顧客との間には取引関係上の太いパイプがあり、求人を出すときには同社にも依頼してくるルートが確立している企業が少なくない。新規求人の場合には開拓方法はふたつある。ひとつは受動的な開拓で、既存企業から同社を紹介されて求人の申し込みがあるケースである。もうひとつは能動的な開拓である。戦略的な方針にもとづいて求人開拓が行われる。

A-b-8 社では、求人ニーズの顕在化した企業、すなわち新聞や求人誌に求人広告を載せている企業を求人開拓の対象にしていない。同社が狙っている企業は、今後求人ニーズが高まるとされる分野の企業である。成長過程にあるベンチャー企業などがその例である。そのような企業では底堅い人材ニーズがあり、一度このような会社との取引関係ができると長期にわたって求人案件の受注を期待することができる。どの分野を開拓するかという判断は、日常の営業活動の一環として実施している企業の人材ニーズに関するヒアリング、求職者との面談、新聞などのメディアから収集した情報にもとづいている。開拓すべき対象分野が決まると、その方針にそってコンサルタントの営業活動が行われる。具体的には、公表されている企業情報に関する資料を用いて各コンサルタントがその分野の会社を特定化し、電話で人材紹介サービスの営業を行っている。

求人者の申し込みを受けると担当のコンサルタントは当該企業から求人内容等についてヒアリングを行う。ヒアリングでは企業の求める人材像や求人要件について詳しい情報を収集するだけでなく、次の2つの点について可能な限り実態を把握することが求められる。第1は、求人企業の質である。質の判断には、この会社は転職を考えている人が働くことを希望するような会社であるかどうかということが基準になる。質を見分ける際には、成長している企業かどうか、積極的に社会貢献をしているかどうか、社内が活性化しているかどうか、株主・従業員への利益還元をしているかどうか、といった点が重要である。第2は、会社の組織風土である。この企業が組織や人についてどのような考え方を持っているかという点について情報が収集される。この情報は、求職者をマッチングする際の判断材料のひとつとして活用される。

ヒアリングの対象者は、取引関係の濃淡によって人事部門の窓口担当者や、人事部門の責任者、配属部門の責任者などさまざまであるが、オーナー企業の場合には代表者からヒアリングすることが多い。その際には、経営哲学を聴取して代表者の考え方を把握するとともに、その人柄などを感じ取ることが重要である。特に後者は、マッチング時に不可欠の情報である。

3. マッチング

(1) 求職者との面談

大半の場合、求人者と求職者をマッチングさせる前にコンサルタントは求職者との面談を行っている。面談では、これまで何をしてきたのか、今後何をしたいのかという点を中心になる。本人の仕事観に関する情報とともに、本音ベースでの転職理由を把握することが重要である。転職理由によっては紹介する案件が異なってくる可能性があるからである。転職について明確な方向を持っている人に対しては、コンサルタントは求職者の方向性に適合すると思われる求人案件を積極的に紹介している。しかし、考え方の定まっていない求職者についてはコンサルタントによって扱いが異なる。求職者の求めていると思われる方向性を推測して、それにあわせて求人案件を紹介するコンサルタントもいれば、まず求職者の考え方が定まるようにアドバイスすることを優先するコンサルタントもいる。

A-b-8社の求職者の中心は30代後半の者である。同社には中高年の人材を求める案件もあり、40歳以上の中高年登録者に対しては転職観や仕事観がしっかりとしている求職者であれば案件を紹介している。たとえば、早期退職優遇制度を利用して退職した者で、第2の仕事人生に対してしっかりとした考え方を持っている人などがこれに該当する。

求人企業が人材紹介会社に期待することのひとつは採用の第一次スクリーニング機能を代行することである。面談しないで企業に推薦した人の成約に至る確率と、面談をして推薦した人の確率を比較すると、前者のほうが明らかに低い。求人者の求める人材像に適合する人を推薦するためには、求職者本人に会って求人内容を説明し、本人の人となりをみたくうえで本人が応募意思を表明したときにマッチングすることが基本である。面談をしないで推薦するとマッチングの効率が悪いばかりか、求人者の信頼を失う結果にな

りかねない。

(2) 求人案件を重視したマッチング

求人企業は即戦力としての人材を求めていることが多い。この動きを反映して細かな求人要件を設定する企業や求める人材をある程度指定してくる企業が多くなってきた。たとえば、「～の会社で～の業務を担当している人」や同業他社の人を求める案件などである。求人依頼に対して求める人材を探す方法は主にふたつある。ひとつは登録者から該当者を探す方法である。各登録者については登録情報と職務経歴書があるので、求人要件と照らしあわせて適合性を確認し該当者を絞り込むことができる。もうひとつの方法はコンサルタント個人のネットワークを活用した人材探しである。これは人から人への人脈を通じた探し方である。転職支援サイトの登録者に対するスカウトは多くの紹介会社が利用しているオーソドックスな方法であるが、同社ではこれを利用していない。それは、求人の求める要件にあうような人は転職意思の顕在化した人の集団、すなわちネット上の人材バンクの中にはいないからである。求人要件に該当する人は、転職意欲が念頭になく現職に邁進している人の中にいるのである。マッチングした求職者の構成をみると、95%はコンサルタントの独自ルートで探し当てた人材である。登録者は5%にすぎない。登録者のうち求人案件に対してマッチングできるのは3～4%に止まっている。マッチングの効率という点では登録人材の効率ははなはだ低いといえる。

コンサルタントは、求人依頼を受けて自社登録者の中には該当者がいないと分かったとき、案件の難易度や企業が求人依頼している紹介会社の数などを勘案して、どの程度この案件に力を入れるべきか、またどの程度の時間的余裕があるかを判断して人材探しの方法を選択している。

紹介実績を積み重ねていくと、お世話した人の勤務する企業が次第に増えてくる。この人たちとの連絡を欠かさないようにして人のネットワークを維持すると、この環は広さを増し、深まりもでてくる。そして人材を探すときには、このネットワークを構成する人が協力者になってくれるのである。このネットワークは次のように機能する。まず、コンサルタントは企業の求める人材と同じ業界や分野で過去にお世話した人がいないかどうか確認し、該当者に案件の概要を伝えて案件にあいそうな人を紹介してもらう。次に紹介された人に連絡して、会う機会を設定する。会ったときには、その人の経歴や現在の仕事内容について話を聞く中で求人要件に適合するかを直感的に判断する。求人要件を満たすと判断し、かつ本人も求人の紹介を希望すれば、求職票と職務経歴書を出してもらいマッチングが成立する。

マッチングを最終的に判断する際には人物面で問題のないことを確認する必要がある。履歴はすばらしくても、協調性に欠ける人など組織の中で働くことの難しい人もいるからである。都合によって紹介された人に会うことができないことがある。そのような人は、メールや電話連絡で人物面を推測するしかない。しかし、自分を理解してもらうため、あるいは自分をアピールするためにはコンサルタントに会って面談したほうが良いと考える人が多くなってきており、この結果、企業に推薦した人の大半はマッチング前に面談している。

(3) 求職者を重視したマッチング

A-b-8 社のホームページに掲載された求人情報に応募してくる求職者は、書類レベルでマッチングの可否が判断される。応募者は、求められる仕事をする経験やスキルの視点ではなく、その仕事をやってみたいという希望で応募してくる人が少なくない。マッチングできそうな人には面談を設定して、職務経歴書などの書類上の観点だけではなく人物面も考慮してマッチングの判断をしている。

他方、ホームページから登録してくる求職者で面談を希望する人にはその機会を設けている。面談に際して、その人の経歴・経験にあいそうな求人案件を予め確認しておき、案件があるときには仕事経験と今後の希望を聞いたうえで人物面を考慮してマッチングできるかどうかを判断する。マッチングが難しいとき、あるいは紹介できる案件がないときには、転職方法などについてアドバイスして本人が転職に前向きな気持ちを維持できるように支援する。また、経歴・スキルなど優れた点があるが、本人の希望にあう求人案件を持っていないことがある。そのようなときには求人開拓を行っている。自分のネットワークの中に本人の経験や希望にあった会社がないかどうかを調べ、該当する会社から求人が出ていないときにはこの会社に人材を提案する。このような形でマッチングに至るケースは少なくはない。このマッチングの方法はコンサルタントのネットワークが重要な役割を果たしており、その意味でコンサルタント個人のノウハウになっている。

【事例 No.9】A-a-9 社

会社概要

資本系列	イ 系列（製造業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	1. 1989 年以前	2. 1990 年～1997 年	3. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	1. 5 人以下	2. 6～10 人	3. 11～20 人	4. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 卸売・小売業 サービス業			
取り扱いの多い求人職種	エンジニア 営業 事務系職種			
会社・事業の特徴	大手企業の設立した総合人材サービス会社。労働者派遣、有料職業紹介、教育研修、業務請負の各事業を展開。			
ヒアリング対象者	1. 会社代表者	2. 人材紹介部門責任者		
	3. コンサルタント	4. 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-9社のコンサルタントは、親会社出身者とグループ企業外からの採用者で構成されている。過半の者は親企業出身者で、当初は出向扱いで勤務し後に転籍する。コンサルタントの担当領域は主に出身分野を中心にしているため、親企業出身者だけでは取扱分野が狭くなりがちなためグループ企業外から他業種の出身者を採用している。

親企業に対しては、コンサルタントとしての出向者を人選するとき管理職の経験と営業職の経験の2つの条件を満たす人を選考するように希望しているが、現実には両方の条件を満たす人はあまりいない。管理部門で人事の仕事を経験した人や営業の仕事を経験した人が選ばれている。管理職の経験という条件を設けているのは、コンサルタントにはキャリアを積んでいること、社内での調整や社外との調整の経験があること、人間関係のマネジメントの経験があることを期待しているからである。他方、営業職の経験はコンサルタントには求人関係の仕事が大きな比重をしめるからである。

コンサルタントは、専門領域を核にしてその周辺分野や関連分野の求人・求職者を担当する。専門領域は出身企業での経験分野に該当する。すなわち、事務系の各種の職種、技術系ならば技術分野である。実際の運用では、コンサルタントは求人ごとの担当になるため、技術系出身者がメーカーを担当すると自分の専門領域の案件だけではなく、当該企業から依頼されるすべての案件（そのなかにはエンジニア以外に事務系職種の案件も当然含まれる）を担当することになる。コンサルタントとしての基本的資質がある人なら、出身（事務系又は技術系）を問わずある程度までほとんどの求人職種を扱うことが可能である。しかし、当該分野の専門知識がないと十分に対応できない求人職種があることも事実である。

コンサルタントの未経験者に対する人材育成は、OJT がメインである。紹介業務のマニュアルは整備されていない。まず、新規採用のコンサルタントは先輩のコンサルタントから紹介業務の基本を学ぶ。次に、業界団体等の開催する講習会に参加してより広い知識を習得す

る。実務の詳細は、先輩コンサルタントの企業訪問・ヒアリングに同行したり、求職者との面談に同席したりして対求人、対求職者業務を体験しながら身につけていく。

コンサルタントの賃金体系は2つに分かれている。基本給が固定給の賃金と固定給+成果給の賃金の2つである。前者は60歳未満のコンサルタントに適用され、後者は60歳以上の者に適用される。A-a-9社ではコンサルタントごとに年間売上高目標が設定されており、固定給のみの給与対象者は、年度末に目標値の達成度及び年間売上高の実績が評価され、それにもとづいて翌年度の給与額が算定される。固定給+成果給の場合には、固定給部分は相対的に低く設定され、成果給として売上額の一定割合が支払われる。

2. 求人

A-a-9社では人材紹介事業の開始時には、求人の中心は親会社やグループ企業であった。親会社が製造業の分野の会社であるため、当初はメーカーからの求人が多く、事業の経過につれて製造業以外にサービス業などメーカー周辺の求人を扱うようになった。しかし、現在でも求人は依然としてメーカーが中心になっている。親会社やグループ企業は、人材紹介会社を利用して採用するときには複数の紹介会社に依頼しているが、依頼先には同社も含まれているものと考えている。

求人の7割は従来から取引関係にある既存顧客である。他方、新規求人は3割程度である。既存顧客との関係を継続するためコンサルタントは担当する企業を随時訪問している。企業訪問の目的は、ひとつは当該企業の人材ニーズを把握すること、もうひとつは求人案件を受けていなくても人材の提案を行うことである。特に取引関係の深い会社には、担当の求職者のうち優れた経験・スキルを持っている人材を積極的に売り込むことがある。このアプローチで求人案件を得ることが少なくない。

求人開拓は、主に上述した企業訪問の機会やコンサルタント個人の人脈を利用している。以前は、新聞に求人広告を掲載したり、ダイレクトメールを出したりしていたが、費用対効果の点で効率的ではなく、かつ成果にもつながりにくいので現在ではこれらの方法は利用していない。しかし、それに代わる妙案はなく、特段の手だては講じていないのが現実である。

求人依頼を受けると担当のコンサルタントは求人内容について詳しいヒアリングを行う。求人票は、企業側が独自の書式で作成しているときにはその書式を同社の求人票の形に整理する。しかし、企業側が作成していないときにはコンサルタントがヒアリングで収集した情報にもとづいて作成する。

ヒアリングでは、求人票の項目に対応したヒアリング項目を定めている。コンサルタントは各項目について具体的な内容を把握し、確認することが求められる。主として聞くべき項目は、募集条件（仕事の内容、組織内での当該仕事の位置づけ、求める人材の学歴・年齢・資格、求人理由など）と就業条件（特に給与）である。これ以外に特記すべき事項があればそれも併せて聞くこととしている。

求人要件については柔軟性と重要度を確認することが必要である。たとえば、求める人材の上限年齢は、それ以上の求職者の場合何歳まで許容されるのか、それとも厳守しなければならないのかを確認する必要がある。給与額については、提示額が上限なのか、求職者の年齢、キャリアや経験で相談の余地があるのかといった点を確認することが重要である。

求人情報はパソコンとファイルで管理される。電子化される情報は求人票の項目のうち主要なものである。求人票と企業側の作成した求人情報は企業別ファイルに綴じられる。なお、求人企業の社風や文化に関する情報は求人票には記入せず、求職者との面談で案件を紹介する際に口頭で伝達する。

3. 求職者

A-a-9社の登録者のうち7割はインターネットから入ってくる。インターネット経由での登録者は3種類に分かれる。登録のためにエントリーしてくる求職者、求人情報に応募してくる者、転職支援サイトでスカウトした匿名登録者である。登録のために入ってくる求職者に対しては、その人の専門分野や希望職種に対応したコンサルタントが対応する。求人情報への応募者と転職支援サイトでのスカウト人材は、それぞれ求人案件を担当しているコンサルタントが対応する。

親会社やグループ企業の定年退職者等が同社に求職登録するケースは多くない。親会社では、定年退職予定者で定年後も仕事をしたい人には同社への登録など仕事探しのアドバイスをしているが、登録するかどうかは本人の選択である。同社に相談に来て、パートの仕事を希望している人には社内の派遣部門を紹介し、そちらへの登録を勧めている。

アウトプレースメント会社で再就職活動をしている求職者が、同社に登録に来ることもある。そのような求職者は中高年者であることが多く、元々登録者の中高年者比率の高い同社ではそれらの者が大挙してくると対応が困難である。

登録者の約6割は40代後半以降の中高年者である。年齢の高い求職者は、年齢の点で応募できる求人案件が限られてしまう（年齢によっては案件がないこともある）ため、面談しても求人を紹介できる可能性が低く、対応が慎重にならざるを得ない状況にある。

面談では聞くべき項目が作成されており、コンサルタントはこの項目にもとづいて面談を進めるのが基本であるが、求職者や紹介を考えている案件によって聞くべき事項の力点は異なる。話の中心はこれまでの経験とスキルである。面談で収集した情報をどのように整理・処理するかはコンサルタントに委ねられている。面談記録を作成する者もいれば、しない者もいる。

求職者情報は個人別ファイルに綴じて、全員で情報を共有している。ファイルとは別に、求職者情報の主な項目はパソコンで一覧表に整理している。ファイルに綴じられる情報は、キャリアシート、登録用紙（希望事項を把握するための書類）、職務経歴書と履歴書、面談記録である。面談記録が作成されていない求職者を自分の案件にマッチングしたいと考えているコンサルタントは、面談したコンサルタントに本人の人となりやスキルを直接聞いている。現在のところコンサルタントの人数が多くないので、この方法でも十分に情報を共有することが可能である。

4. マッチング

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す方法は主に3つある。第一は同社の登録者のなかに適合する人材の有無を確認することである。この方法では、まずパソコンに入力されている求職者情報を検索して該当者を選び出し、次に該当者の個人別ファイルで求人との

適合性を判断することになる。検索では、求人要件にあわせて職種、年齢、学歴、経験分野などの項目で条件検索を行う。

第二の方法は、転職支援サイトに匿名登録している求職者をスカウトすることである。このサイトでは求人要件に適合する求職者を探し出せる可能性が高く、実際、マッチングした人材の約7割はこのサイトでスカウトした求職者である。

第三は業務提携の活用である。正式に業務提携を結んでいる紹介会社は10社ほどある。これ以外に、業務提携の契約はしていないが情報のやりとりをしている紹介会社が10社ほどある。業務提携先とは、案件と求職者の双方で行き来がある。たとえば、同社に優れた求職者が登録してきたが、その人に適合する求人案件を持っていないときには、適合する案件を業務提携先から回してもらおう。逆に、同社が不得手にする求人案件を依頼されたときには、そのような案件を得意にしている業務提携先に当該案件を回すことなどが行われている。

求人が採用を急いでいるときや、コンサルタントが判断に迷って候補者を絞りきれないときには、採用枠が1名のときでも複数の候補者を推薦して企業側に判断を委ねている。また、企業の求める人材像に近い求職者が複数人いるときには、基本的にはそれらの人をすべて推薦している。企業に推薦した者のうち書類選考に合格する人は半数に達せず、更に面接に合格し内定を得られる人の割合は厳しい状況にある。

5. 人材紹介事業の課題

経営の視点からみると、売り上げを伸ばし収益をあげられる体制を作ることが至上命題である。これはコンサルタントの人数を増やせば解決できるような性質の問題ではない。コンサルタントを増員した場合、その増員分に見合う売り上げを得られないと損失がでる。他方、コンサルタントの人数を縮小すると、業績は現在以上に悪化する。この問題にはコンサルタントの能力開発や業務運営の効率化等の問題もからんでいるため、思い切った手段を講じることは難しく、当面は現状維持にならざるを得ない。

【事例 No.10】 A-a-10 社

会社概要

資本系列	イ 系列（情報通信業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT（Vendor、User、SI） 半導体 金融業、製造業			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業 事務職			
会社・事業の特徴	IT 大手企業との合併会社として設立。IT 業界を中心にした紹介サービスを展開。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 会社設立の背景及び事業展開

A-a-10社は大手 IT 企業との合併会社として設立された。当時、当該大手企業は社内の仕事を外部化する分社化政策を進めており、この政策のもとで 10 数社が設立された。同社はそのうちの 1 社で、事業分野は保険、旅行、人材である。このうち保険事業は固定収入が入り同社の収益基盤を形成しているが、旅行事業は二次引き受けのため利幅は大きくない。人材紹介部門は売り上げの変動幅が大きく、利益が安定していない。このため経営安定化策の一環として人材派遣事業を開始したが、十分な収益を上げることができず事業の縮小を余儀なくされている。

人材紹介事業では IT 業界を中心にした紹介サービスを提供している。コンサルタントは大手 IT 企業の技術者や営業職の出身者であり、求職者は IT 業界に強い紹介会社として同社を認識しているものとみられる。成約した求職者の 7～8 割は技術者である。他方、求人企業の中核は大手 IT 企業の関連会社・ユーザー企業、外資系の IT 企業（ベンダーが中心）などである。成約した求人案件をみると外資系企業の案件が全体の約 8 割をしめている。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは正社員と契約社員が半々の割合である。契約社員は週 3～4 日勤務のパートタイムである。コンサルタントは全員大手 IT 企業の出身者で、A-a-10 社に入社する前に人材コンサルタントの経験のある者はいない。しかし、従前の勤務先で人事関係の仕事を経験していた者が多い。人事関係といっても本社の人事部門ではなく、事業部でのライン人事である。事業部では本社の決めた大枠の採用者数等の中で実際の採用の権限が本社から委譲されている。ライン人事に携わる者は営業や SE 出身者が多い。

入社後の教育研修プログラムは整備されていない。入社後 3 か月間は実務に就きながら各業務について具体的な対応や方法を OJT で学ぶ。新規採用者が習得すべき知識・スキルは、

求人開拓、企業ヒアリング、求職者との面談、マッチング、求人企業への推薦などである。これらの点について先輩コンサルタントのアドバイスや指導を受けながら自ら体験することが重要である。紹介業務の中には実務を通してしか学べないものがある。たとえば求職者との面談である。産業カウンセラー等の資格を持っていたとしても求職者に理論通りに対応できるわけではない。専門的知識や技術の実務への応用には自ずから限界がある。一人の求職者と面談できる回数や時間は限られており、その制約のもとで最も有効と考えられる対応を自ら習得しなければならない。面談では、求職者の心を注視するカウンセリング手法は参考になるが、それとは別な方法を用いないと現実的な対応は困難である。

コンサルタントは個別企業を担当し、業界等の担当分野は決めていない。基本的には担当する企業からの求人には職種を問わず対応することが求められている。ただし営業等の職種を専門に担当するコンサルタントもいる。

賃金がコンサルタントの業績にどのように影響するかという視点の違いによって賃金体系は異なってくる。A-a-10社では一時、業績に対する効果を期待して完全歩合制が適用されるコンサルタントを採用したことがある。しかし、この制度の適用者は業績があがらず退社することになり、この制度は現在機能していない。

現在、正社員と契約社員には別々の賃金体系が適用されている。賃金に関連して正社員、契約社員別に売上目標が設定されている。賃金体系は、目標額以下の売りに適用される賃金と目標額以上の売りに対する割増賃金の二段階方式になっている。正社員の場合、賃金は固定給 + 成果給である。成果給は売上額の一定割合が支払われる。元々は、固定給部分をやや高めに設定して成果給は年俸額の 20%であったが、現在では仕事に対する意欲を高め、かつコンサルタント間の競争意識を高めるために固定給の額を引き下げて、代わりに成果給を年俸額の 40%に引き上げている。更に目標額を達成したときには、それ以上の売上額に対しては歩合の割合を 50%に高めている。一方、契約社員の賃金体系は売上目標額に到達するまでは固定給だけであるが、目標額以上の売りに対しては一定割合の金額が支払われる。

しかし賃金の業績に対するインセンティブ効果は不透明である。コンサルタントは全員企業年金の受給者である。大手 IT 企業の賃金水準は相対的に高く、企業年金の額は相当に高い水準にある。このためより多くの経済的報酬を目的にして仕事に励む人は多くない。

A-a-10社の定年年齢は 65 歳である。定年退職者が出たときコンサルタントの採用をどうするかが課題となっている。従来通り大手 IT 企業出身者を採用することも考えられるが、年齢の若いコンサルタントを外部から採用して職場の雰囲気を変え、業績に対する意欲を高める方策もひとつの選択肢である。その場合、現在のような円滑なチームワークによる仕事の遂行が継続できるかどうかは未知数である。

3. 求人

昨年までは事業の重点課題のひとつに求人開拓があり、求人をいかに確保するかが会社として懸案事項になっていた。しかし、IT 業界の景気後退局面は昨年を底に反転して現在、景気は上昇基調にある。求人開拓をしなくても求人の申し込みがあり、昨年までの状況とは様変わりの様相を呈している。現在のコンサルタントの人数では依頼されている求人案件に

対応するだけで手一杯の状態、これ以上求人が増えると対応できなくなる状況にある。このため求人については次の3つの方針で臨むこととしている。第一に今年度は求人開拓をしない。第二に従来から取引関係にある既存顧客の案件に集中的に対応する。第三に依頼のあった案件に対しては迅速に対応する。人材紹介事業では企業の求めに迅速に応じること（すなわちスピードを重視した、求める人材の確保と企業への紹介）が特に重要である。この意味において第三の点は同社の課題としても取りあげられている。

A-a-10社はこれまでの累計で約350社と取引がある。この中から今後とも確保しておきたい企業をキーアカウントとして選定している。キーアカウントは一人30社を目標にして割り振られているが、実際の割り当ては20社程度に止まっている。コンサルタントは担当するキーアカウントから求人依頼があった場合、その窓口となって対応することが求められる。1社から数多くの職種や職位での募集が届いたときには、担当のコンサルタント一人ですべてに対応することは難しい。そのような場合には、毎週の定例会議の場にこの案件を出して他のコンサルタントの応援を求めることがある。

人材紹介市場は過当競争の弊害が表れ始めている。たとえば、人材紹介会社を利用する企業の中には紹介会社の選別や手数料の値引きを求めてくる企業がある。紹介会社に依頼しても求職者が紹介されないと、以後その紹介会社と取引を行わないとほのめかす企業がある。また、紹介手数料は採用された者の年収の30%が通常の契約であるが、求職者が紹介されないと次回からの取引では手数料の値引きを迫る企業もある。企業のこのような行動に対してA-a-10社ではコンサルタントが相互に協力して依頼された案件を迅速に処理するように努めている。

求人情報はマスター・サーバーに入力して管理している。通常、企業側が独自に作成している求人書式は情報量が多く、そのままサーバーに入力することは難しい。そのため求人票レベルの主な項目のみサーバーに入力し、コンサルタント全員で情報共有ができるようになっている。当該書式の情報自体は紙ベースで担当のコンサルタントが企業別ファイルを作成して保管している。それ以外の、たとえば求人の背景等の情報は、担当コンサルタントが企業から収集したヒアリング情報として定例会議の場で報告される。

4. マッチング

(1) 「求人案件 求職者」マッチング

企業から求人依頼を受けると、まず案件情報のうち主要な項目をマスター・サーバーに入力する。依頼の中に複数の職種や職位での募集が含まれているときには、担当のコンサルタントは定例会議の場でこの案件を説明して他のコンサルタントの協力を求め、誰がどの募集を担当するか決める。各募集についての担当者が決まると、コンサルタントはそれぞれ企業の求める人材の探索を開始する。人材探索の対象は主に4つある。

第一はインターネット経由でエントリーしてくる求職者である。エントリー経路は転職支援サイトが大半をしめ、自社ホームページからエントリーしてくる求職者は極めて少ない。転職支援サイトではスカウト機能と求人情報への応募の両方を利用している。スカウトメールの対象となる匿名登録者は多くの人材紹介会社の共通人材プールになっており、スカウトメールに対する返信率は低い。スカウトメールに返信があると、「面談 求人の紹介 応

「募意思の確認」の過程を経て企業に推薦する。匿名登録者の検索から企業への推薦まで順調に進んで2週間程度の時間がかかる。

求職者の確保という視点ではスカウトメールよりも求人情報への応募者のほうが確実である。このため転職支援サイトには可能な限り多くの求人情報を掲載するようにしている。求人情報への応募者に対しては、まずエントリーシートの内容からスキルを確認し、次に企業に紹介できるかどうかを判断したうえで面談を行っている。この判断基準はコンサルタントによって多少違っているが、過半の求職者と面談を行っている。面談では、応募職種（技術者、営業職、事務系職種）によって求職者を見る目が異なる。基本はスキルの種類と深さである。深さについては、職務経歴書と履歴書の内容だけではなく本人の説明から経験の幅と深さを把握する。それとともに求職者の人となり（考え方、コミュニケーション能力、礼儀など）を把握することが重要である。

面談時に収集した情報は面談記録に整理して全員に回覧する。企業に推薦した求職者の進捗状況は定例会議の場で報告される。内定に至らなかったときには、当該求職者に紹介できそうな案件を持っている他のコンサルタントがその求職者を引き継いで自分の案件を紹介することになる。

第二は再就職支援会社で求職活動をしている人材である。再就職支援会社の中には有料職業紹介の事業許可を取得する会社が増えているが、そのような会社とは事業上競合関係になることが懸念される。A-a-10社では再就職支援会社5～6社と契約して求職者のリストを入手している。コンサルタントはリストの中に自分の担当する案件に該当しそうな求職者がいないかどうかを確認し、いる場合には当該求職者を担当している再就職支援会社のコンサルタントから本人の職務経歴書等の書類を入手して求人を紹介できるかどうかの判断をする。その後本人と面談して人となりを確認したうえで企業に推薦する。

第三は個人レベルでの求職者の紹介である。コンサルタントの個人的人脈や同社の資本系列での関係で求職者に関する情報を入手したときにはその情報をプールしておき、求人案件に適合するときにマッチングする。

第四は業務提携による人材の確保である。現在約20数社と業務提携を行っているが、提携案件として動いているものは少ない。提携先はIT業界の人材を扱っている紹介会社が多く、求人が重複している可能性が高い。今後提携先を増やすときには、提携先と相互補完の関係を築けるようにIT業界以外の分野を得意としている紹介会社との提携を考えている。

求職者の年齢はマッチングの障害になることが多い。昨年までは求人要件の年齢上限が50歳程度の企業もあったが、今年は45歳が上限である。経験・技術レベルの高い求職者なら45歳くらいの人まで適合する求人案件がある。その代表がプロジェクトマネージャである。プロジェクトマネージャにとって経験は重要である。ある程度の経験を積むと年齢が高くならざるを得ない。プロジェクトマネジメントができて更に英語のできる求職者なら外資系IT企業は40歳代の人材であっても採用意欲は高い。

マッチングして企業に推薦する求職者の大半は、転職支援サイトの人材と再就職支援会社の求職者である。両者の割合はおおよそ半々である。2年ほど前までは再就職支援会社の求職者とのマッチングが過半をしめていたが、3年前に転職支援サイトの運営会社と契約して同サイトを利用するようになってから転職支援サイトの人材とマッチングするケースが急速

に増えてきた。

マッチングの際に特に考慮しなければならない点は、書類選考を通過する可能性である。書類選考に通れば面接、そして成約へと可能性が広がる。そのためには何よりも求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性を最優先に判断しなければならない。企業に求職者を推薦するときには、職務経歴書の書き方と推薦状の書き方も重要である。職務経歴書は求職者がそれぞれ独自に作成しているが、A-a-10社のひな形のパターンに書き直しを求めることがある。たとえば、技術者の場合には携わったプロジェクトを詳しく記述して別表にすること、営業職の場合には営業実績を数値で示すことなどが重要である。企業に紹介する求職者の書類は電子メールで送ることが多くなっている。したがって従来のような形での推薦状はないが、メールの本文に求職者の人間性に関する記述を含めている。記述の内容は求職者と面接したときに得た、求職者の性格、コミュニケーション能力などに関する情報である。同社としては、求職者を熟知したうえで推薦しているということを企業側が認識してくれることを期待している。また、同社では求職者の人間性に関する記述を含めることで、書類だけを送る人材紹介会社との差別化を意識している。

(2) 職務遂行の管理

A-a-10社ではコンサルタントの職務遂行上のポイントとなる業務ごとに目標値を設けている。目標値の掲げられている業務は、求職者面談、企業への推薦、書類選考、成約である。成約の目標値は月1件である。昨年度の実績値はいずれの業務とも目標値をやや下回っている。昨年度よりも目標値の水準を引き上げられる可能性のある業務は企業への推薦と書類選考通過者の人数である。コンサルタントはさまざまな業務をひとりで兼務しているため面談の人数を増やすことは難しい。書類選考に合格する人数を増やす方法は主にふたつある。ひとつは企業に推薦する人数を増やすことである。書類選考通過率が同じだと仮定すれば、企業に紹介する人数を多くすれば書類選考に合格する人数も多くなる。もうひとつは精度の高いマッチングをすることである。この方法はコンサルタントの経験と能力に依存する。素速く人材の可能性を見抜き、その人間性を見分ける目と能力が必要である。

5. 人材紹介事業の課題

A-a-10社の今年のテーマは、質の高い求職者を素速く探し出して企業に推薦することである。このテーマの裏には3つの課題が潜んでいる。第一は優秀な人材をどのように確保するかという問題である。その方法としては、転職支援サイトに求人情報を積極的に掲載して求職者を呼び込むことや、同サイトのスカウト機能を積極的に活用することがあげられる。第二はコンサルタントの能力開発の問題である。コンサルタントの仕事は経験が深まらなないと実績もあがらない面もあるが、一方で能力開発を通じてより適合性の高いマッチングを行うことが可能な面もある。第三は求人案件に対する迅速な対応である。企業との取引関係で不利な立場に立たされないようにするためには依頼された案件に対して素速く求職者を紹介することが求められている。同社ではこれらの点に対応することを通じて最終的には書類選考通過率の向上を目標にしている。

【事例 No.11】 A-a-11 社

会社概要

資本系列	イ 系列（製造業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	80%		
	サーチ型	20%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業 医療・製薬業 製造業			
取り扱いの多い求人職種	営業職 MR 技術者			
会社・事業の特徴	労働者派遣、有料職業紹介、業務請負などの事業を展開する総合人材サービス会社。有料職業紹介事業では従来から親会社及びグループ企業を対象にした紹介サービスを提供していたが、近時、紹介サービスの対象をそれ以外の一般企業にも拡大。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

（注）上の表及び以下の事例は東京事業所の状況である。

1. 人材紹介事業の概要

人材紹介に関する事業は親会社の従業員に対する出向転籍支援から始まっている。その後、親会社人事部門のうち一部の組織が当社に移り採用代行（求職者の募集及び親会社への推薦）の業務を行っている。これらの事業に加えて 2003 年からは一般企業を対象とした人材紹介事業を本格的に実施している。外販（親会社以外の企業への紹介サービスの提供）は、親会社従業員の出向を扱うだけの事業ではなく紹介サービスの提供範囲を拡大することによって事業の拡大とともに生き残りを図ることが目的になっている。現在、人材紹介はふたつの事業部に分かれて業務が行われている。ひとつは親会社従業員の出向転籍及び一般企業を対象とした紹介を行う事業部であり、もうひとつは採用代行の事業を担当する事業部である。

以下は出向・外販部門の事業に関する記述である。

2. コンサルタント

コンサルタントは大別すると出向担当と外販担当に分かれ、後者は更にメーカー担当とそれ以外の業界担当に分かれている。このうち出向担当とメーカー担当のコンサルタントには親会社の出身者（元事務系社員やエンジニア）が多い。一方、メーカー以外の業界担当（以下、「金融・医療担当」）は公募ではなく人脈を通じて採用されている。採用者は金融機関や医薬業界の出身者であり、全員同業他社でコンサルタントの経験を有する者である。コンサルタントの出身業界を反映して外部人材は主に金融業界や医薬業界に対する紹介サービスを行っている。コンサルタントの年齢は 30 代後半から 60 代前半にわたっている。

コンサルタントの給与体系は目標管理制度のもとに運用されており、成果給は導入されて

いない。期首と期末にそれぞれ目標設定と実績の評価が行われ、昇進、昇格、賞与に際して業績が考慮項目のひとつになっている。60歳以上のコンサルタントは有期雇用の契約になり、契約更新時には業績が考慮される。

コンサルタントは全員同一の売上目標を共有し、個人別の目標は設定されていない。この目標値は人材紹介部門の売上目標をコンサルタントの人数で除したものである。外販を開始したのが近年であり、まだコンサルタント個々人の能力（業績）を十分には把握していないため全員同一の目標値になっている。

3. 求人

外販の開始当初、メーカー担当は親会社の取引先企業からの紹介、人脈による求人開拓、飛び込み営業などによって求人を確保している。金融・医薬担当は前職の人脈やそこからの紹介などで求人を得ている。現在は、メーカー担当、金融・医薬担当がそれぞれ目標を設定し、各グループで方針や具体的方法を決めて求人開拓を行っている。メーカー担当の目標は有効求人を月200件以上確保することである。求人開拓にはメーカー担当だけでなく出向担当のコンサルタントも参加している。金融・医薬分野では求人企業の数は多くはないが、1案件あたりの採用人数が多い。

メーカー担当は求人の開拓先として主に親企業の業界を対象にしている。開拓先企業リストを作成し主に電話で営業を行っている。求人が得られたときには当該企業を開拓したコンサルタントが担当する。他方、金融・医薬担当は紙媒体に掲載された求人広告などを参考にして求人開拓を進めている。求人を開拓したコンサルタントが当該企業を担当することが原則であるが、採用人数の多い案件の場合には複数のコンサルタントがチームで対応する。チームのメンバーを誰にするかは金融・医薬部門の責任者が調整して決めている。

求人を得たときには当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。ヒアリングでは求人票の各項目について詳細な情報を収集することが求められる。なかでも重要な点は、企業の求める人材像と求める人材の人物面である。ヒアリング時にはヒアリングシートが用いられる。同シートには求人の勤務条件に関する項目などが設定されている。勤務条件の中では特に給与と年収について詳細な情報を収集することが重要である。ヒアリングで収集した情報は求人データベースに入力される。データベースは求人票の項目、メモ欄、進捗状況で構成されている。メモ欄には求人票の情報以外の情報でマッチングに重要だと考えられる情報が入力される。当該企業の社風や雰囲気などコンサルタントが感覚的に察知した情報もメモ欄に入力するようにしている。

4. マッチング

求職者の登録経路は転職支援サイトが70%以上をしめ、次いで紙媒体（新聞、求人情報誌）が20%弱、そして自社ホームページは10%強である。転職支援サイトは運営会社2社のサイトを利用している。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには窓口の受付担当者がコンサルタントとの面談に来社するように勧め日程を調整する。受付担当者はその情報を求職者の希望業界に対応したコンサルタントグループに伝達する。メーカーを希望する求職者にはメーカー担当の

コンサルタントが対応し、金融や医薬業界での転職希望者には金融・医薬担当のコンサルタントが対応する。求職者との面談は事前に担当者を決めていることもあれば、当日空いているコンサルタントが対応することもある。

求職者が求人情報に応募してきたときには当該案件を担当するコンサルタントが対応する。エントリーシートの内容をみて企業に紹介できそうかどうかを判断するとともに、案件内容についての詳しい情報提供など求職者の要望に応じて対応する。対応の基本は面談を設定するように話を進めることである。

面談ではこれまでの経歴や仕事上の経験・スキル、今後の希望、転職の理由などについて詳しい情報を収集する。面談後には面談記録が作成され、この記録には求職者のヒューマンスキルや転職の意向（直ぐに転職を希望するのか、あるいはある程度時間をかけて企業を探したいのか）などの情報を記述する。

登録者に関する情報（キャリアシート、職務経歴書、履歴書）はすべてデータベースで管理されるが、面談記録に記述された内容はデータベースとは別に電子化されている。

求人案件にもとづいて企業の求める人材を探すときには、まず登録者の中に適合する者がいないかどうか確認する。この作業には登録者データベースが用いられる。条件検索を行う場合には通常、年齢や希望職種など適合者を大きくりの範囲で確定できる項目が用いられる。検索で該当した者については書類（職務経歴書と履歴）の内容を確認して求人を紹介できるかどうか判断する。求人が紹介できそうだと考えるときには、自分が面談した求職者であれば、電話等で連絡して案件を紹介する。しかし他のコンサルタントが面談した求職者であれば、求職者の意向を尊重して再度面談することもある。面談しないそのまま企業に推薦することもある。後者の場合には求職者が採用面接に進んだとき、面接前にコンサルタントとの面談を設定している。

登録者の中に当該案件に適合する者がいないときには次のような方法が用いられる。第一は業務提携の活用である。エンジニアの紹介を得意にしている紹介会社や大手企業系列の紹介会社など数社と業務提携を行っている。第二は再就職支援会社で求職活動をしている求職者とのマッチングである。第三は求人情報誌に求人情報を掲載して応募者を募ることである。第四は転職支援サイトにおけるスカウト機能の活用である。スカウトメールの返信率は 20 ~ 30% である。

企業に求職者を推薦するときには求職者の書類（職務経歴書と履歴）にコンサルタントの添え書きを付けて送付（又はメールで送信）している。添え書きにはひな形が用意されている。企業に推薦した求職者のうち書類選考に合格する者は約 5 割である。更に書類選考合格者のうち採用面接に合格して内定を得る者は 2 割程度である。全体としてみると企業に推薦した求職者が内定を得る確率はおおよそ 10 数% である。すなわち 10 人推薦するとそのうち 1 ~ 2 人は内定を得られる。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題はふたつある。ひとつは求職者の確保である。量的な面とともに質的な面でも求職者を確保することが重要である。そのため同社では多様なルートから求職者を確保できるように経路の多角化に努めている。もうひとつは人材派遣部門との連携である。仕事で

きるかどうかを書類や面接で判断するのではなく、実際の働きをみてから判断したいという企業側の要望がある。すなわち紹介予定派遣制度の活用である。この制度の実際の運用には人材派遣部門との連携や求職者意識の把握などさまざまな点について検討を進める必要がある。

【事例 No.12】A-a-12 社

会社概要

資本系列	イ 系列（製造業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 企業、一般企業の情報システム部門 製造業（機械） 医療・製薬、バイオ			
取り扱いの多い求人職種	システム開発、コンピュータ技術者 機械設計 経理			
会社・事業の特徴	製造業大手企業の業務請負会社として創業。その後、労働者派遣事業、有料職業紹介事業、教育研修事業を開始し、現在では総合人材サービス会社として事業展開。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-12社のコンサルタントは、求人関係と求職者関連の両業務を兼務している。全員が親会社からの出向者又は出向後転籍した者である。2003年に親会社から新たに4人をコンサルタントとして受け入れており、それらの者は現在出向扱いであるが、それ以外のコンサルタントは既に同社に転籍している。コンサルタントの年齢は40代前半から50代後半にわたっている。

コンサルタントは親会社から業務命令で同社に出向してくる。コンサルタントの職務は親会社での仕事とは性質を大きく異にすることから、親会社に対しては人材紹介の仕事、すなわち求人開拓での営業的な仕事や求職者との対面での対応などの仕事に違和感なく入っていける人を出してもらうように要望している。親会社の人事部門では同社の要望をある程度考慮して出向者が決められていると思われる。しかし、同社への出向後、紹介の仕事になじめず社内への他部門へ異動した人もいる。

コンサルタント1人あたりの年間売上高目標は平均で1500万円である。この額は、損益分岐点の額に相当する。個人の売上高目標は、本人の自己申告額と会社側の個人に対する目標額を調整して決められる。目標値は、必達額と目標額の2段階で構成されている。各コンサルタントは少なくとも必達額を満たすことが求められる。目標額の達成水準と給与とは直接的には関係しない。同社の給与は年俸制になっており、その額を決めるのは前年度の業績である。年間売上高の高低が翌年度の年収水準に反映される仕組みになっている。月次給与には売上高と連動した業績給は導入されていない。これは、親会社から出向者として受け入れているコンサルタントに対して、親会社の賃金体系と異なる要素が含まれた賃金体系を適用することが難しいためである。

A-a-12社ではコンサルタントは特に次のような資質・能力を持っていることが望ましいと

考えている。求人・求職者への対応にあたっては求める情報を引き出す能力（ヒアリング力）、求職者に対しては、本人の経験と希望にもとづいて紹介できる案件を選び出す能力（提案力）、そして経営の視点からみると成約をあげるための人材探し・マッチングの適合性に対する割り切り・見極めなどの能力が求められる。

2003年に親会社から4人の人をコンサルタントとして受け入れているが、この機会に従来整備されていなかった紹介業務のマニュアルが新たに作成されている。このマニュアルは新人コンサルタントの業務研修にも用いられている。コンサルタントは入社後6か月間は研修期間である。この間、さまざまな研修、OJTが行われる。座学での研修としては、業界団体の主催する講習会への参加、マッチングについての先輩コンサルタントや同業他社の人のお話を聞く機会などがある。OJTでは先輩コンサルタントがマンツーマンで指導する。電話での求人開拓や、会社訪問への同行、求職者面談への同席などの経験を通して業務の進め方を学んでいく。研修期間中の最大の目標は、6か月以内に最初の成約を得ることである。研修期間後は、月1件の成約が目標である。同社では、入社後6か月以内に1人目の成約を得るという成功体験を身につけることで、その後はコンサルタントとして独り立ちできるものとみている。

2. 求人

A-a-12社の人材紹介部門は、事業開始当初は親会社の従業員を対象にした再就職支援的な仕事の比率が高く、そのピークである1998年頃は親会社従業員のグループ内企業への斡旋が成約者の1/3をしめていた。その後、再就職支援的な仕事は次第に減少し、現在では親会社の従業員をグループ内関連企業に斡旋する仕事はなくなっている。その逆に、親会社はある時期採用を停止していたため景気の回復とともに中途採用のニーズが表れ、数としては多くはないが親会社からも求人がきている。

コンサルタントは、特定の業界を担当するのではなく業界を問わずすべての求人に対応することが求められる。各コンサルタントの担当している求人は、主に次の2つのルートから開拓したものである。第一は同社が会社として開拓した求人である。同社では定期的に人材ニーズ調査を実施している。この調査は、会社年鑑に記載された東証一部・二部などの企業を対象にして中途採用のニーズの有無や具体的な職種などを尋ねるものである。調査対象企業は業種を限定せず、すべての業界を網羅するように選択されている。回答のあった調査票はコンサルタントに順番に割り振り、各コンサルタントは割り振られた企業を訪問して人材ニーズのヒアリングと同社の人材紹介サービスを案内している。

第二は、コンサルタントが個人的に開拓した求人である。個人の開拓は大別するとふたつに分かれる。ひとつは、電話で人材紹介サービスを案内する方法である。電話営業の対象は、新聞や求人誌に求人広告を出している企業、ホームページに募集案内を掲載している企業など人材ニーズの顕在化した企業である。もうひとつは、個人のネットワークを活用して求人開拓を進める方法である。開拓には大学の同窓生、友人・知人など人脈が活用される。

コンサルタントは第一のルートでは同数の潜在的求人が割り振られるが、第二のルートでは人によって取り組みの熱意と結果が異なり、手持ちの求人の数はコンサルタントに差がみられる。成約の数で見ると、求人企業を多く抱えたコンサルタントのほうが概して多いとい

える。

求人依頼のあった企業に対しては、求人内容のヒアリングを行っている。上述の業務マニュアルには企業ヒアリングで情報として収集すべき項目が整理され、コンサルタントは基本的にはこれらの項目について情報を収集することが求められる。ヒアリング先は求人企業との取引関係の濃度にもよるが、人事部門の窓口担当者、配属先職場の部門長、役員、社長などからヒアリングを行っている。ヒアリングのポイントは主にふたつある。求人票の項目に関する情報の収集とコンサルタントの感性で求人企業の風土や雰囲気を感じ取ることである。求人票の項目については、勤務条件（年収、勤務地など）や求人要件（職種、仕事内容、求められる能力・資格など）に関する細かな情報を入手することが求められる。求人情報の共有化は求人票レベルで行われている。求人票はファイルに綴られるとともにスキャナーで画像データとして取り込みパソコンで管理している。求人のデータベースは作成されていない。一方、企業ヒアリング時に収集した情報は担当のコンサルタントが個人的に管理し、その概要は週1回の定例ミーティングの場で求人情報として報告される。

3. マッチング

A-a-12社の求職登録者は3つのルートから入ってくる。第一は自社ホームページや転職支援サイトから求職相談や登録のために入ってきた求職者、第二は自社ホームページ・転職支援サイトに掲載した求人情報に応募してきた求職者、第三は転職支援サイトに匿名で登録している求職者のうちスカウトに応じた求職者である。登録者の構成は、それぞれのルートが1/3の割合である。成約の数からみると転職支援サイトからスカウトした人材が半数をしめ、残りの半分が第一と第二のルートの求職者である。

企業に推薦する前に必ず求職者との面談が行われる。面談では、職業人としての資質と能力（これまでの職歴と経験した仕事の内容から判断される）、転職の理由、今後の希望など求人案件とのマッチングに必要な情報が収集される。面談の内容は面談記録に整理され、求人情報同じように紙ファイルとパソコンで管理される。ただし、面談記録はスキャナーで取り込んだ後、通し番号を付けて検索できるようになっている。また、定例ミーティングでは前の週に面談した求職者の報告が行われ、紙情報に加えて担当者の説明による情報の共有化が行われている。

第一のルートから入ってくる求職者はおよそ月100人である。入ってきた求職者はコンサルタントに順番に割り振られる。紹介できる求人案件の有無にかかわらず、原則として求職者に面談の案内をすることとしている。しかし、転職回数が多い人、年齢の高い人、仕事経験の少ない人（特に第二新卒の人）などは面談に至らないこともある。また、求職者に面談の案内に応じてもらえないことも多い。その結果、コンサルタントが割り振られた求職者のうち実際に面談するのは半数強の人である。面談する場合には、予め紹介できそうな案件があるかどうか確認し、案件のあるときには面談の場で当該案件を提示する。第二のルートから入ってくる求職者は当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントはまず求職者の登録情報をみて案件との適合性を判断する。紹介することが難しいときには婉曲的にその旨を連絡し、判断するためには追加情報が必要なときには電話やメールで情報収集したり、キャリアシート・職務経歴書の提出を求めたりしてから面談を行う。面談の

場では当該案件を紹介し、本人が応募意思を表明すればマッチングさせる。

第三のルートである転職支援サイトの登録人材に対するスカウトは、求人案件に適合する求職者を探すとき他の方法と同時並行的に行われる。求人要件に適合する人材を探す場所は主に自社登録者と転職支援サイトの登録者である。同社の登録者情報は主な項目がパソコンで一覧表にまとめられている。求人要件にあう登録者を探すときには、まず職種、年齢、性別などの大まかな条件で検索したり、キーワードでテキスト検索したりして該当者を探し出す。次に該当者について通し番号から面談記録を呼び出すとともに、紙ファイルで詳細な情報を確認し、該当者の絞り込みを行う。絞り込みにあたっては、求人が重視している要件を必ず満たすように人選する。選ばれた求職者のうち面談がまだ済んでいない人には求人案件の連絡とともに面談の案内をする。面談の終わっている人には、案件を連絡して本人に応募の意思があれば企業に推薦する。

転職支援サイトの匿名登録者に対しては、求人要件の大まかな項目で条件検索し、該当者に当該案件の案内をスカウトメールの形で連絡する。同メールに興味を持った求職者には面談を案内し、その場で詳しい求人紹介を行う。

求人企業に推薦する人は、1人の採用枠に対して通常2～3人である。時には5人くらい推薦することもある。また、1人ずつ推薦して、不合格になったら次の人を推薦する方法をとることもある。コンサルタントによって多少差があるが、企業に推薦した人で書類選考に合格する人は大凡7～8人に1人の割合である。その後、成約に至る人は書類選考に通った人のうち4～5人に1人の割合である。全体としてみると企業に推薦した人で成約まで至る人はおよそ3%程度である。今年に入り求人件数は増加基調で推移しているが、成約率にはあまり変動がみられない。企業の人材ニーズは高まっているものの、採用基準は依然として厳しいままに止まっているものと思われる。

4. 人材紹介事業の課題

A-a-12社の人材紹介部門の最大の課題は、営業赤字からの脱却とそのためのコンサルタントの売り上げ増加である。既述したようにコンサルタントの売上高目標は平均すると1人1500万円である。しかし、過去3年間この目標値は未達成に終わっている。紹介部門の固定経費の過半はコンサルタントの人件費がしめている。目標値の達成には自分の給料は自分で稼ぐという自覚を持ってもらうことが基本である。現在、求人・求職者情報の共有化などを通じて紹介部門全体の総合力で業績を高める方向に業務を運営しているが、個人別の目標値の達成を強調しすぎると全体に寄与することよりも自己の利益を優先する行動が顕在化して、かえって逆効果になる恐れもある。このため現状を打開する有効な手段がとりにくい状況にある。

【事例 No.13】A-b-13 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 100% サーチ型 0% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 Ⅱ. 6～10 人 Ⅲ. 11～20 人 Ⅳ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 卸売・小売業（商社） 金融・保険業
取り扱いの多い求人職種	営業 経理 金融関連職種
会社・事業の特徴	求人広告を事業の中核とする企業の人材紹介部門。登録型の紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 Ⅱ. 人材紹介部門責任者 Ⅲ. コンサルタント Ⅳ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-13 社ではチーム制を採用している。現在は、経理・財務、金融、メディカル、EMC（電気・電子・機械等）、その他の業種・職種の 5 チームに分かれている。このうち経理・財務チームでは求人担当と求職者担当に業務が分かれ、その他のチームでは一人のコンサルタントが求人業務と求職者業務を兼務している。経理・財務チームで分業制を採用しているのは、経理・財務の求人は数の論理でマッチングの効率を高め、業績をあげやすいという特徴があるからである。対象となる求人は経理・財務の仕事というやや限定された分野に限られている。求人案件の量を増やすことによって求職者のマッチングできる確率を高め、引いては売上増に結びつけることができる。経理・財務チームの構成は企業担当が 3 人、求職者担当が 2 人である。他のチームはいずれも 2～3 人で、チームリーダーが業務運営の責任を担っている。

同社では現在コンサルタントの採用を行っており、採用後は経理・財務チーム、金融チーム、今後新設する外資系企業専門のチームに配属する予定である。コンサルタントの採用にあたっては次の点を重視している。第一にこれまでの仕事経験を問わない。採用後は経理や金融チームに配属する予定であるが、担当分野での仕事に必要な知識を習得するための研修プログラムが準備されている。第二は人柄である。これまでのキャリアや経験にこだわらずに同社で新たな仕事を素直に学ぶことのできる人や、興味・関心の領域が広く、自分を磨きたいという前向きな姿勢を持っている人が望ましい。第三はコミュニケーション能力である。コンサルタントの仕事には営業の要素が含まれている。たとえば自分で求人を開拓しなければならない。また紹介サービスはビジネスであり、売上げを念頭においた行動も求められる。

第四は年齢である。第 2 新卒の年齢層から 29 歳くらいまでを考えている。以上は採用の際に重視する点であるが、人材コンサルタントの経験は重視していない。人材紹介会社によって業務運営やコンサルタントの働き方は異なっている。応募者が同業他社でのコンサルタント経験がある場合、同社の仕事の仕方を受け入れられるような柔軟性のある人であることが求められる。

未経験者（担当分野の業界未経験者、コンサルタント未経験者）は座学と OJT で育成する。採用者は入社時期が異なるため集合研修ではなく個別指導になる。入社後 2 ～ 3 週間は座学での研修プログラムが準備されている。内容は紹介事業の基礎知識と配属先チームでの仕事に関連した基礎知識の習得である。前者では、人材ビジネスの概要、人材紹介事業の内容、コンサルタントの仕事などが主な学習事項である。後者の研修では日常の仕事に必要な実務上の基礎知識を学ぶ。たとえば、経理の知識であれば、簿記のレベルとその内容、経理職の典型的キャリアパターンなどを学ぶ。実務上の基礎知識を十分に習得していれば、実際の求職者と対面したとき求職者の職務経歴からどのレベルの人材であるかということがわかり、また典型的キャリアパターンを参考にして助言するなど実務で応用することができる。

座学の研修期間が終わるとチームに配属される。配属先のチームでは OJT を通して実務経験を積むことになる。新規採用者の指導は特定のコンサルタントが行うのではなくチーム全体の責任で育成することが求められている。OJT で特に重視されるのは求人開拓、企業ヒアリング、求職者面談である。求人開拓は電話営業から始めることが多いので、電話のかけかた、応答の仕方が重要である。OJT ではまず先輩コンサルタントが見本を示し、次に本人が実際に電話をかける。その後、電話応答の評価や必要な助言を与える。求人・求職者への対応では、ヒアリングに同行し、面談に同席することによって話の進め方、話の受け答え方などを学ぶ。

チーム・ミーティングの場は新規採用者にとってマッチングを学ぶ貴重な機会である。ミーティングでは求人ヒアリングやマッチングの報告、異なった視点からのマッチングに対する意見など情報共有と情報交換が行われる。新規採用者はこの場に参加することによって人と仕事のマッチングを感覚的に学ぶことになる。先輩コンサルタントのマッチング事例を聞くだけでなく、「この求人にあう求職者を探しなさい」、あるいはその逆に「この求職者にある求人を探しなさい」という練習問題が課される。これを繰り返して行うことによってマッチングの勘が生まれるようになる。

現在在籍しているコンサルタントの平均年齢は 30 歳程度である。このうち人材コンサルタントの経験者は数名にすぎない。大半は同社が人材紹介事業を開始した 1990 年代後半に初めてコンサルタントの仕事に従事した者である。同社では、コンサルタント経験者を採用して 2004 年 1 月から人材紹介事業を人材紹介部に再編するなど紹介事業に本格的に取り組んでいる。

コンサルタントの賃金は半期年俸制である。年俸額は売上高目標に連動している。半期ご

とに業績が評価され（売上高目標の達成度、人事考課）、評価の高低に伴って下期の月次給与（年俸額の 1/12）が調整される仕組みになっている。たとえば年俸額が 600 万円とすると、月次給与は 50 万円になる。上期の 6 か月間はこの額が支給され、上期の評価によって下期の月次給与額が変動する。

同社では半期ごとの評価に加えて、四半期別、月別の評価が行われている。年間の売上高目標の 1/4 が四半期別の目標になり、1/12 が月別の目標になる。これらの四半期別、月別目標を達成すると定額の奨励金が支給される。成約は月によって変動が大きい。このため年間目標の達成を優先すべきであると考えているが、会社側は短期での業績把握を考えており四半期別、月別の目標値が設定されている。この背景には短期での成果を重視する会社（求人広告が事業の柱）の風土が関係していると思われる。

各コンサルタントの売上高目標は自己申告額と会社側の要求（期待）額を調整して決められる。要求額は各コンサルタントの経験や実績、業界の一般的な売上高などを総合的に勘案して設定される。自己申告額が要求額よりも低いときには自己申告額を上方修正する方向で調整が行われ、逆に自己申告額が要求額を上回るときには過大な目標額に対して下方修正が行われる。

売上高は目標値として設定されているが、それ以外に業務遂行水準の目安が設定されている。目安が設けられているのは、月ベースの、企業に推薦する人数、書類選考通過者数、成約件数である。これらの目安は成約率（企業に推薦した人が成約を得る確率）10 ~ 20%程度を基準にして決められている。

2. 求人

求人開拓はそれぞれのチームで方法を決めて実行している。各チームで共通して用いられている方法は、新聞日曜版に求人広告を載せている会社やインターネット上の求人広告サイトに広告を載せている会社に対する電話営業である。経理・財務チームでは求人開拓の目標値を設定して求人業務担当者の仕事遂行を管理している。

各コンサルタントは自分で開拓した企業を担当することになる。コンサルタントによって担当する求人企業の数異なるが、大雑把にみると全体の半分は半休眠の企業（年に 1 回程度の求人依頼）、1/4 は継続的な取引関係にある企業（年に 5 ~ 6 回程度の求人依頼）、そして絶えず求人依頼のある企業は残りの 1/4 程度である。求人企業とはリピート・オーダーをもらえる取引関係を築くことが望ましい。同社では求人企業との取引関係を活性化するため、全求人企業に対して月 1 回求職者情報（匿名の新規登録者情報）を提供している。

求人依頼を受けると当該企業担当のコンサルタントは企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行う。ヒアリング先は人事部門の担当者が多いが、求人案件によってはより深い情報を収集するため上位役職者や配属先部門の責任者等からヒアリングを行うこともある。ヒアリングはヒアリングシートに沿って進める。同シートに設定されている事項は、求人内

容（仕事内容、経験・スキル等の求める人材像、人物像、勤務条件、募集の背景など）、配属先部門に関する情報（組織、人員、指揮命令系統、仕事の流れ、今回の求人のポジションなど）、企業情報（組織風土等に関する情報を含む）である。同シートの項目はかなりの数にのぼるため、ヒアリング対象者にはまず求人の内容等について概要説明を求め、その後必要な項目について更に詳しく話を聞くことになる。

ヒアリングで収集した情報は基本的にすべてデータベースに入力される。求職者には求人企業に関するバランスのとれた情報を提供することが重要である。そのためデータベースにはコンサルタントの感じた求人企業のマイナス面（オーナー経営者の人柄、離職率の高いことなど）を入力できる項目が設定されている。

3. マッチング

求職者の登録経路は自社ホームページが4割、転職支援サイト（運営会社3社のサイトを利用）が6割の比率である。この他、新聞が求人特集（金融特集や経理特集）をするときには同社の求人広告を載せている。金融関連の職種や経理職の求人の場合、インターネットよりも新聞広告のほうが優秀な人材が応募してくる可能性が相対的に高い。

インターネットから求職者がエントリーしてくるとき、その経路別の比率は求職相談の応募者が2割、求人情報への応募者が4割、スカウト機能を利用してスカウトした人材が4割である。

求職相談の応募者に対しては管理部門が一元的に対応する。面談するかどうかの判断はエントリーシートの内容で決める。大雑把に言うと年齢の高い人や紹介する求人案件のない人には履歴書を送ってもらい、適合する求人案件が出たときに改めて対応する。一方、一般的に人材ニーズの高い年齢層の人や紹介できる案件のある人は、希望職種に対応するコンサルタントの空き時間に面談を設定し、担当のコンサルタントとの面談が行われる。管理部門で対応を一元的に判断するのは、マッチングの機会を最大化するためである。面談の可否をコンサルタントの判断に委ねると、手持ちの求人案件との適合性で判断されがちである。管理部門で対応することによって、全求人案件との適合性の観点から判断することができる。

コンサルタントは面談予定者の履歴書と職務経歴書を事前に入手してから面談を行う。面談では主に次のような流れで話が進む。まず、これまでのキャリアと今後のキャリアプランについて本人から説明してもらい、次に本人の希望業界に関する現況説明と求人案件の紹介が行われる。本人の経験と希望業界との間に乖離があるときには、その溝を埋められるように調整や助言が行われる。

面談する求職者には、その場で求人案件を紹介することを基本にしているが、時には優秀な求職者であっても紹介できる求人案件がないことがある。その時には本人に適合する求人を開拓することになる。求職者を紹介する形で求人開拓をすると開拓が比較的容易にできる。この手法はコンサルタントの担当する企業での求人開拓だけではなく全く新規の企業を開拓

するときにも有効である。

求人案件の応募者に対しては管理部門とコンサルタントとの調整で対応が決まる。求職者が求人情報に応募してくると、その情報は管理部門に入り、当該求人案件を担当するコンサルタントにその旨伝える。コンサルタントは本人のエントリーシート情報をみて面談の可否を判断する。面談が難しいとの判断のときには管理部門で再検討して、他のコンサルタントへの対応依頼等の必要な措置をとる。求人案件への応募者のうち面談の行われる人は半数弱である。

求職者との面談ではヒアリングシートに沿って情報が収集される。同シートに設定されている項目は、これまでのキャリアと希望条件に関する事項である。これ以外にコンサルタントが感じた本人の性格を記入する欄が設けられている。ヒアリングシートの情報はすべて登録者データベースに入力され、履歴書、職務経歴書とあわせて求職者情報として管理される。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには、登録者データベースで適合する求職者を探すか、あるいは転職支援サイトのスカウト機能を活用して求人要件に適合する人材をスカウトすることになる。

登録者データベースを利用する場合には、求人要件のうち主な要件を検索条件に設定して登録者を検索する。やや大括りの範囲で求職者を選び出せるように検索条件は職種や年齢等のやや大まかな項目を用いることが重要である。該当者については一人ずつヒアリングシート情報と書類（履歴書と職務経歴書）を精査して当該求人案件を紹介できるかどうか判断する。案件を紹介できそうな求職者が自分の面談した求職者ではない場合、当該求職者を面談したコンサルタントに当該案件との適合性を連絡して、そのコンサルタントが求職者本人に連絡する。同社では求職者担当制を採っているため自分の担当ではない求職者に直接連絡することはできないルールになっている。コンサルタント2人の協働（ひとりが求人案件を持っていて、他のひとりがその案件に該当する求職者を担当している場合）で成約したときには、売上げは2人で折半することになる。

企業に求職者を推薦するときには、書類に簡単な添え書きを付けるだけにしている。添え書きは事務的な定型の文面である。書類を送っている以上、添え書きに何を書いても営業口上になってしまうからである。また、職務経歴書は過不足のないものを作成する求職者が多いが、面談の際に必要なに応じて職務経歴書の書き方を指導している。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は5割程度である。書類選考通過率はコンサルタント、応募職種によって違いが大きい。メディカル業界や金融業界の専門職の求人に対してはできるだけ求人要件を充足する人を選び、推薦する人数は多くはない。一方、営業職など人材に対する評価基準が不透明な職種では、企業でどのように判断されるか予想を立てにくい。採用面接に合格して内定を得る人は、書類選考通過者の3～4割である。すなわち企業に推薦した求職者が内定を得る確率は15～20%程度になる。

4. 人材紹介事業の課題

同社では合理性、効率性を重視した業務の再構築過程にある。従来の非効率な古い体質を脱却し、効率性の高い体制を構築するための政策として、たとえば成果に連動した新たな評価制度を導入している。今後は業務効率のいっそうの促進を図るとともに、仕事にやりがいと夢を持てる仕組みを採り入れることが必要である。それは業務効率を追求しすぎるとコンサルタントは組織の歯車になり疎外感を抱くようになるからである。そのような仕組みとしては、コンサルタントのキャリアプランが考えられる。たとえばコンサルタントに職位階層を設けて上位の職位に昇進すると責任の範囲が広がり、それに伴って給与も上がるよう仕組みである。コンサルタントが仕事にやりがいを抱き、また同時に組織で働くことの夢を達成できるようなインフラの整備が重要な課題になっている。

【事例 No.14】A-a-14 社

会社概要

資本系列	イ 系列（教育・学習支援業） ロ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 ロ 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 100% サーチ型 0% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 ロ. 6 ～ 10 人 ハ. 11 ～ 20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	サービス業 製造業 建設・不動産業
取り扱いの多い求人職種	営業 経理・財務 総務、人事
会社・事業の特徴	社会人教育等の教育事業を中心とする企業グループの一員。労働者派遣、有料職業紹介、業務請負等の事業を展開する総合人材サービス会社。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. コンサルタント

A-a-14社の人材紹介サービス事業の特徴は営業の一貫性である。組織上、コンサルタント（同社では「営業」と呼称されている）は求人開拓から求職者のマッチングに至る一連の過程をすべて一人で担当している。求人業務と求職者業務を分けて異なる担当者が分業すると、情報共有の問題が生じやすく、データ上でのマッチングに傾きやすい。この方式はそのような分業化によって生じる問題を回避することができる。同社ではコンサルタントの他に人材開発室を置いている。この部門は、企業の求人依頼やインターネットからの求職者のエントリーに際して適切なコンサルタントが割り当てられるように業務効率の観点から設けられている。

コンサルタントの担当分野は各人の得意分野が中心になっている。今のところコンサルタントは個々独立して仕事を進めているが、2004 年秋頃をメドに職種と業種を軸にしたコンサルタントのグループ編成を導入する予定である。この組織編成後には、金融、営業、建設・不動産、管理職、紹介予定派遣の5つのグループが設置され、コンサルタントはその得意分野等によっていずれかのグループに所属することになる。

コンサルタントはこれまでもほぼ毎年採用してきたが、今年はグループ編成にあたり金融部門など特定のグループを強化するための採用を計画している。採用後、コンサルタントは20人を越える規模になるものと思われる。

A-a-14社の求めるコンサルタント像は、求人との対応及び求職者との対応の双方に優れた能力を持つ者である。すなわち、求人開拓や企業ヒアリング等の求人関連業務に優れた能力を持っていること、求職者との面談で相手を理解し、信頼を得られる能力を持っていること、求職者の経験や希望に適する求人を紹介できる能力を持っていること、企業の求める人材像に適合する求職者をマッチングできる能力を持っていること、である。現在在籍しているコ

ンサルタントの年齢は、20代から50代まで各年代に散らばっている。

コンサルタントの採用に際しては、求職者に対して適切な対応ができる人材であるかどうかという点が重視される。コンサルタントは、既述したように求人開拓からマッチングに至る一連の過程に対応できることが求められている。求職者とのカウンセリングだけではなく、求人への対応やマッチングを含む一連の仕事を遂行する能力が必要である。しかし、業界経験を求めることはない。業界経験があり、それを生かして即戦力になり得る人であれば、その点は評価されるが、同社が期待しているのは入社後コンサルタントとしての成長の可能性がある人かどうかという点である。同社では通常3～4回の面接を実施して応募者がコンサルタントとしての資質とセンスを持っているかどうかを判断している。

新規採用のコンサルタントは、社内のさまざまな教育の機会を通して仕事上の知識と実務上の経験を深めていく。入社直後は、紹介事業に関する基礎的な研修が行われ、その後は業界動向や職種知識を中心とした勉強会で学ぶことになる。また、求職者との対応やマッチングに関する研修会や勉強会が頻繁に行われている。

コンサルタントの賃金体系のうち基本給部分は、固定給＋成果給である。2003年までは月次の給与は固定で、半期ごとの業績が賞与に反映される体系であった。コンサルタントの業績は個人差が比較的大きく、コンサルタントのやる気を下支えすることが必要であるとの観点から今年から基本給に成果給が導入されている。しかし、短期の業績を反映する成果給部分は相対的に小さな割合に押さえられている。それはコンサルタントの仕事ぶりはやや長期的に評価することが必要であるからである。同社では、たとえ当月の業績が良くなくても、その月の仕事が翌月やその後につながることを期待している。

2. 求人・求職者

(1) 求人

現在、依頼されている求人案件のうちこれまでに取引関係のある企業からの案件と新規求人企業からの案件はほぼ半々の割合である。既存顧客には、採用のあまり活発でない企業もあるが、継続して求人依頼をしてくる企業も多い。既存顧客はそれぞれ担当のコンサルタントが決まっているが、新規求人企業は当該企業を開拓したコンサルタントが担当する。

求人開拓の基本的な流れは次のとおりである。電話営業 企業訪問 人材ニーズの確認とコンサルテーション 求人案件の受注。開拓先企業の選定はコンサルタントの自主性に委ねられている。通常、インターネット・ホームページで募集案内をしている企業や求人情報誌等の紙媒体に求人広告を載せている企業から開拓先を選んでいることが多い。複数のコンサルタントが同一企業に重複して電話営業しないように開拓先企業リストが作成されている。各コンサルタントは開拓先企業を社内システムに入力することが求められており、このリストをみれば、誰がどの企業にアプローチしているか確認できる仕組みになっている。今後、コンサルタントのグループ編成が実施されると、求人開拓は各グループで統一的方法が決められるようになることも考えられる。

求人依頼に対してコンサルタントは、当該企業からヒアリングを行う。ヒアリングはヒアリングシートにもとづいて行われる。ヒアリングシートは、事業内容、従業員、売上額、利益等の会社概要に関する項目、職位、仕事内容、経験・資格等の求人要件に関する項目、イ

インタビューノートの三部構成になっている。インタビューノートは人事の方針、求める人材の人物面、会社の社風・文化などに関する情報を記入する項目が設定されている。ヒアリングでは、求人要件の優先度や重要性、勤務条件の中では特に年収と年齢について柔軟性と許容範囲などの情報を子細に収集することが求められる。

ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報は基本的にデータベースに入力される。それ以外の情報とヒアリングシートは、担当のコンサルタントが保管し管理する。

(2) 求職者

求職者の登録経路は、主に同社ホームページと転職支援サイトであるが、大半の登録者(全体の8割程度)は後者からエントリーしてくる。転職支援サイトでは4社の運営するサイトを利用している。求職者がいずれの経路をとるにしろエントリーの方法は、主に求職相談と求人情報への応募である(転職支援サイトではその他にスカウト機能がある)。求職者がエントリーしてきた場合の基本は来社対応である。求職者に来社を依頼して、面談を実施する。同社ではミスマッチを避けるためには面談は不可欠であると考えている。

求職相談でエントリーしてきた求職者は、人材開発室が求職者の希望職種にもとづいて適切なコンサルタントに割り振っている。求職者を割り当てられたコンサルタントは、求職者と面談を行い、紹介できる求人案件がある場合には紹介する。面談では求職者のこれまでの経験とこれからの希望を聴取することが中心になる。この際、求職者の印象などの項目で構成されている面談シートを用いて求職者の評価が行われる。求職者の情報(登録用紙の情報と面談時の情報)はともに求職者データベースに入力される。

求人案件への応募者に対しては、当該案件を担当しているコンサルタントが求職相談の場合とほぼ同様に対応する。応募者のエントリーシートをみてからコンサルタントは対応を判断するが、基本的には面談を行っている。

3. マッチング

求人案件を前提にして求職者を人選する場合、その第一歩は求職者データベースの検索である。この方法による人選では、まず、求職者のターゲットを絞り込み、次いで求人案件との適合性にもとづいて該当者の更なる絞り込みを行い、当該案件を紹介する求職者を最終的に確定するというプロセスになる。データベースを検索するときには、必要な経験などの求人要件のうち企業の重視する要件を検索条件として設定して該当者のターゲットを絞る。コンサルタントは、該当者の職歴・経歴だけではなく面接時の情報も確認して企業の求める人材像に適合するかどうかを判断する。該当者の中に他のコンサルタントが面談した求職者が含まれているときには、当該コンサルタントに連絡して求職者に関する追加的情報を収集する。求人案件を紹介できる求職者が最終的に確定したら、該当者との面談の機会を設けて求職者の人物面での再確認を行うとともに求人を紹介し、応募意思を確認する。

データベースを検索したときに該当者がいない場合には、転職支援サイトでのスカウト等の他の手段を用いて求職者を確保する。

マッチングの精度はコンサルタントによる個人差がかなり大きい。企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率はコンサルタント平均で5割を目標にしているが、まだ目標値に

はとどかない状況である。書類選考には合格しやすい職種と通りにくい職種がある。技術系の職種ではスキル面でのマッチングが基本であり、企業の求めるスキル要件を満たしていない求職者が書類選考を通るのは難しい。他方、スキル面とともに人物面の要素が採用にあたって重要な事務系の職種や営業職では書類選考を通過する確率が比較的高い。次に、面接に合格して内定を得られる人は、書類選考を通過した人のうち2割程度である。この結果、企業に推薦した人のうち内定を得られる人は10数人に1人程度である。

4. 人材紹介事業の課題

A-a-14社は現在、全国3か所で人材紹介事業を展開しているが、今後は拠点の拡大を考えている。この組織拡大のためには、事業責任者の育成やコンサルタントの育成・確保などが大きな課題となっている。

もうひとつの課題は良質の求職者の確保である。同社ではこれまで求職者に適合する求人の紹介を地道に続けてきており、この積み重ねが求職者との信頼関係の確立につながっている。同社を利用した求職者が他の求職者を紹介してくれるケースが増えてきている。今後は、この経路での求職者開拓を積極的に推進することを考えている。

【事例 No.15】A-a-15 社

会社概要

資本系列	イ 系列（金融・保険業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型*	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT・通信・インターネット 金融業、流通業、製造業 製薬業			
取り扱いの多い求人職種	IT エンジニア 営業職、事務職 医薬関係技術者・営業職			
会社・事業の特徴	労働者派遣、有料職業紹介、業務請負、テレマーケティング等の事業を展開する総合人材サービス会社。人材紹介部門では IT、金融等の業界を中心に紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

（注）内訳は自社ホームページからエントリーした登録者 30%、転職支援サイトでのスカウト人材 70%である。

1. 人材紹介事業の背景

(1) 事業の立ち上げ

A-a-15社は親会社に対する人材派遣が事業の中核になっていたが、金融機関の系列会社に対する事業規制が緩和されたことを受けて人材派遣サービスの外販化とともに人材紹介事業を開始した。人材紹介事業の設立にあたっては、紹介対象分野を限定して、業界出身のコンサルタントがそれぞれの分野を担当する戦略を採用した。コンサルタントが担当業界の企業にアプローチするときにはその専門性が生かされ、また金融業の大手企業の子会社であるということが同社の信用力を増すものと考えられた。

紹介事業の対象分野はまず金融から始め、次に IT、製薬に拡大した。当時、金融業界では外資系金融機関の人材ニーズが高く、IT は景気の牽引車であり旺盛な採用意欲がみられた。製薬業界では、MR 等の人材に対する底堅いニーズがあった。これらの業界の求人に対応できるようにコンサルタントはそれぞれの業界出身者が採用された。コンサルタントの中には親会社出身者もいたが、主に経理や総務などの事務系職種を担当した。

コンサルタントとして採用された者は全員コンサルタント未経験者であった。このため事業運営の方法やコンサルタントの仕事について外部からアドバイスと指導を受けて事業の基礎が整備された。当初、求人開拓は親会社の取引先企業やコンサルタントの個人的な人脈を活用した企業への営業、人材ニーズの顕在化した企業への営業が中心であった。後者については、営業対象企業の選定 当該企業のホームページで採用情報の確認 電話営業 訪問という流れで求人開拓を行っている。

人材紹介事業は景気変動の影響を受けやすく年によって売上高の振幅が大きい。特に 2002～2003 年の IT 不況の時期には業績が低迷し、今年になってやや回復しているが、経営的に

は不安定な状況が続いている。これまでの人材紹介事業の経験から学んだことは、売り上げは人材紹介部門全体の総合力ではなく個々のコンサルタントの力量に依存するということである。たとえば、派遣事業では多人数の案件を受注したときには担当者だけではなく部門全体で協力して人集め、人選の作業を行うが、紹介事業では個々の求人案件に対する対応とその成果はあくまでもコンサルタント個人の能力、人脈、スキルに依存する。この視点に立つと紹介事業全体の売り上げを伸ばすためには人脈とスキルを備えたコンサルタントを確保することが前提となる。今後は、コンサルタントとしての能力発揮を期待できる人を除いてコンサルタント未経験者を採用して、育てていくことは困難であると考えられる。

(2) 賃金制度及び業務指標

A-a-15社では今年度からコンサルタントの賃金制度を変更している。2003年度までは年俸制が基本であり、コンサルタントの業績は年2回の賞与に反映されていた。しかし月次給与が保障される年俸制はコンサルタントの仕事意欲に対するインセンティブにはなりにくいという欠点がある。また経営上、人材紹介部門の売り上げを増やす必要があった。このため今年度から固定給+成果給の賃金制度を導入している。このうち固定給の部分は相対的に低く押さえられ、成果給は売上額の一定割合が支払われる。固定給の金額と成果給の割合は、コンサルタントのこれまでの実績等を考慮して決められている。すなわち一定の売り上げを上げれば固定給と合わせて昨年までの年俸制とほぼ同レベルの金額を得られる仕組みになっている。

賃金制度が変わっても組織を維持していくためには目標の設定が不可欠である。同社では賃金と連動しない形でコンサルタント個人ごとに売上目標を設定している。売上実績はコンサルタント個人の経年変動よりもコンサルタント間の変動のほうが大きく、そのため個人ごとの売上目標はこれまでの各コンサルタントの実績値にもとづいて設定されている。個人別売上目標値の総和が人材紹介部門の目標値になっている。

同社では売上目標以外にも、スカウト件数、採用面接を受ける求職者数、成約数など業務上の目標値を定めている。コンサルタントの業績向上の鍵はスカウトの件数である。マッチングして企業に推薦する求職者の過半は転職支援サイトに匿名登録している求職者である。そのため転職支援サイトの求職者をいかにして同社に呼び込むかが極めて重要な課題になっている。

2. 求人

A-a-15社ではコンサルタントが自分の出身業界や得意分野を中心に求人開拓を行っている。たとえば、金融分野担当のコンサルタントは出身企業の取引先企業、IT分野担当のコンサルタントはコンサルタント事業を行っているIT企業、製薬分野担当のコンサルタントは外資系製薬会社を求人開拓の中心にしている。

コンサルタントは業界別担当になっており、当該業界の企業から依頼された求人案件は職種にかかわらず当該業界を担当するコンサルタントが対応する。たとえば製薬会社から総務、経理等の事務職種の求人があった場合には、製薬分野担当のコンサルタントが対応する。

求人企業の中には採用活動が低調になった会社が出てくるため、新規企業の開拓が欠かせ

ない。同社では各コンサルタントに月2社の新規開拓を求めている。担当する求人企業の数
はコンサルタントによって大きく異なり、一人あたり50～100社程度を担当している。求
人開拓の方法はコンサルタントに委ねられている。基本は、まず会社年鑑で企業の概要を確
認し、当該企業のホームページに採用情報が掲載されていれば電話で営業するという流れに
なる。その他、新聞に求人広告を出している企業に営業することもある。

新規の求人企業と初めて取引するときには、当該企業を訪問して求人案件の内容について
ヒアリングを行っている。ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報は求人デー
タベースの該当項目に入力し、求人に関する付加的情報はデータベースにメモとして入力し
ている。メモとして入力する項目は特に決まっているわけではなく、内容や情報量はコンサル
タントによって異なっているのが実態である。

3. マッチング

求職者の登録経路をみると自社ホームページからエントリーしてくる者が約3割に対し
て、転職支援サイトからエントリーしてくる者が7割をしめている。後者は2社のサイトを
利用している。同社ではこれまで看板広告を出していたが、費用に見合う効果が期待できな
いため現在広告は行っていない。

求職者がエントリーしてくる経路は求職相談かあるいは求人情報への応募である。求職相
談でエントリーしてくる求職者は、その希望業種や職種にもとづいて担当のコンサルタント
が決まる。担当のコンサルタントは面談前に求職者に紹介できそうな案件があるかどうか確
認して、案件のある場合には面談で紹介し、案件がないときには面談で求職者の希望を詳し
く聞く。他方、求人情報に応募してくる求職者は当該案件を担当するコンサルタントが対応
する。コンサルタントは面談をして求職者の希望を詳しく聞いたうえで紹介できるかどうか
を判断する。

求職者情報は求職者データベースに入力される。データベースの内容は、エントリーシー
トの項目、職務経歴書及び履歴書の情報、面談シートの情報(希望条件、人柄など)である。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、登録者データベースを利用した人
材探索や転職支援サイトでの人材スカウトが中心になる。求人依頼を受けると、まず当該求
人情報を自社ホームページと転職支援サイトに掲載して、応募者を募ることになる。自社デ
ータベースで適合者を探すときには求人要件のうち重要な要件を検索条件に設定して検索す
る。該当者の中に他のコンサルタントが面談した求職者がいる場合には、面談したコンサル
タントから当該求職者について追加的な情報を収集したり、面談して当該案件を紹介できる
かどうかを直接確認したりする。

転職支援サイトを利用するときには、匿名登録者の中から条件検索で該当者を選び出し、
該当者に対してスカウトメールを送信する。スカウトメールの返信率はコンサルタントによ
って5～25%と大きな差がみられ、平均では13%程度である。スカウトメールはひな形を
作成している。文面の特徴は、同社の信頼性に対するアピール、企業名の提示(企業名
を公開するかどうかは案件やコンサルタントによって異なる)、求職者の経験・スキルと
求人要件の適合性に関する示唆などである。コンサルタントは求人案件に応じてひな形を修
正して利用している。スカウトメールの返信者には面談を行い、本人の経歴や今後の希望を

詳しく聞いたうえで当該案件を紹介している。

企業の人材ニーズは多様であり、一方求職者のニーズも多様である。したがって両者のマッチングを一般化することは難しい。たとえば、採用を急いでいる企業は求人要件の充足度がやや低い求職者でも採用する可能性がある。他方、中長期的視点で採用を考えている企業から依頼された求人案件では、求人要件を相当充足する求職者でないと推薦しても採用される可能性は高くない。一般的に言えることは、成長軌道にある企業では求人要件（特にスキル要件）を満たしていれば採用される可能性が高く、社歴の長い企業ではスキル要件に加えて求職者の人物面や協調性、社風との適合性などが重視される傾向にある。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は3割程度である。更に面接に合格して内定を得る人は、書類選考通過者の3人に1人程度である。全体としてみると企業に推薦した人のうち内定を得られる人は10人に1人程度の割合である。

4. 人材紹介事業の課題

最大の課題は優秀な求職者の確保である。優秀な人材は複数の会社から内定を得ている。つまり優秀な人材を確保することによって確実に売り上げを増やすことができる。そのような人材を確保する場所はこれまでの実績から考えると転職支援サイトになる。転職支援サイトから求職者を同社に呼び込むためにはスカウトメールの返信率を上げる必要がある。返信率が向上すれば、企業への推薦者数の増加 採用面接の増加 成約数の増加という流れを予想することが可能になる。この流れの鍵はスカウトメールの返信率である。返信率を上げるための対策が求められている。

もうひとつの課題は紹介部門と派遣部門との連携及び相乗効果を高めることである。紹介予定派遣制度の導入時と比べて現在は、紹介予定派遣を肯定的にとらえる人（特に若年層の女性）が増えている。これまで両部門間の連携はあまりとられてこなかったが、今後は効率的な連携のあり方を模索する必要がある。

【事例 No.16】A-a-16 社

会社概要

資本系列	イ 系列（製造業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	1. 1989 年以前	2. 1990 年～1997 年	3. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	80%		
	サーチ型	20%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	1. 5 人以下	2. 6～10 人	3. 11～20 人	4. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 製造業（電気・電子） 製造業（消費財）			
取り扱いの多い求人職種	IT エンジニア コンサルタント 営業職			
会社・事業の特徴	当初、労働者派遣の事業会社として設立され、その後業務請負、有料職業紹介等の事業に進出し総合人材サービス会社として事業展開。人材紹介部門では市場の人材ニーズに対応した紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	1. 会社代表者	2. 人材紹介部門責任者		
	3. コンサルタント	4. 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-16社では、求職者に対してきめ細かなコンサルティングを行うこと及び求職者のニーズに適合した求人案件を紹介することを人材紹介事業の方針として掲げている。前者については求職者のニーズを引き出すヒアリング力が求められ、後者については求人レベルと求職者のレベルを的確に判断して質の高いマッチングをすることが求められている。紹介事業の基本は、面談で求職者のニーズを的確に把握して、それに適合する求人案件を紹介することである。

人材紹介部門は事業の柔軟性と求人市場に対する柔軟性を確保するため少人数のコンサルタントで運営されている。コンサルタントは特定の業種や職種に特化して仕事をするのではなく、求人市場のニーズに柔軟に対応してさまざまな業界から求人案件を引き受けている。

同社では人材紹介部門を立ち上げるとき紹介事業に関するノウハウを持っていなかった。そのため即戦力としてコンサルタント経験者が採用されている。その採用基準は、従前の人材紹介会社における実績、担当していた求人分野、チームの一員としての協調性などである。現在在籍しているコンサルタントは全員 30 代で、コンサルタント経験又は他の人材ビジネスにおける経験は 6～10 年である。同社では市場の人材ニーズに積極的に対応することとしており、コンサルタントは必ずしも従前の会社での取扱分野を主に担当するわけではない。たとえば、あるコンサルタントは従前の紹介会社では金融関係の案件を主に扱っていたが、同社では相対的に IT 関係の求人案件を多く扱っている。人材ニーズのある業界に対応することはコンサルタントにとって新たな業界に関する知識の習得が欠かせないことを意味している。このためコンサルタントには不断の努力が求められる。

コンサルタントの賃金は固定給＋成果給である。このうち固定給は年間の売上実績と連動して一定範囲内の売り上げが特定の額に対応している。当該年度の売上額が前年度の額を上

回ると翌年度は固定給の額が上がり、逆に前年を下回ったときには翌年度の固定給は下がる仕組みになっている。売上額は市場の影響を受けやすい。この意味からもコンサルタントの担当分野は決めずにニーズのある分野に柔軟に対応することが求められている。賃金のうちもう一方の成果給は売上額の一定割合が支払われる。この割合は業績とは連動していない。当該年度の売上額が前年度よりも下がると翌年度の固定給は業績に連動して下がるが、翌年度に当該年度以上の売り上げを上げれば成果給の額が相対的に高くなり、固定給の減額部分を補うことが可能である。このように同社では成果主義的色彩の濃い賃金体系を採用している。賃金体系はコンサルタントの仕事に対する意欲を高めるための施策として位置づけられている。

人材紹介部門では部門としての売上目標が設定されている。一方、コンサルタントには同一の売上目標が与えられている。目標値の達成水準は賃金には影響しないが、目標達成からほど遠い実績のときには雇用契約に影響する可能性がある。コンサルタントは1年契約の契約社員である。

2. 求人

A-a-16社の取引企業を資本関係でみると全体の6割は外資系企業である。次に現在依頼されている求人案件については、従前から取引関係のある既存顧客からの案件が全体の8～9割をしめており、一方新規求人企業からの案件は1～2割に止まっている。新規求人企業と取引を始める場合には主に次のふたつのケースがある。ひとつは受動的に求人依頼を受けるケースである。同社ホームページ等から求人依頼があった場合にはコンサルタントの話し合いで当該企業の担当者が決まる。通常、依頼分野の求人を既に持っているコンサルタントや依頼企業の業界を得意にしているコンサルタントが当該案件を担当する。

もうひとつはコンサルタントが能動的に求人開拓するケースである。求人開拓は、ホームページで採用情報を公開している会社、新聞・求人誌に求人広告を載せている会社など採用意欲のある会社のうち求職者が興味を示すと考えられる企業を対象にして営業を行うことが基本である。このケースでは、「当該企業に対する電話営業 訪問 人材ニーズの把握 求人引き受け 求職者の紹介」の流れになる。

しかし現実にはこの方法よりも特定の求職者を念頭に置いた求人開拓や人材ニーズの高い分野を対象にした積極的な求人開拓が行われている。企業に採用意欲があるからといって、当該企業とまだ取引のない紹介会社はその求人案件を得られるとは限らない。むしろ求職登録者の希望する企業や希望にあう企業を探して求人開拓したほうが効率的である。すなわち手持ちの駒があると効果的に求人開拓をすることができる。また、コンサルタントには自分の紹介分野を広げたいとの向上心があり、その意欲が新たな分野の求人開拓につながっている。

新規求人の場合には必ず当該企業を訪問して求人案件の内容についてヒアリングを行っている。訪問する前に当該企業のホームページで会社・事業の概要などについて情報を収集して下調べをしておくことが重要である。ヒアリングでは、求める人材像（経験・スキル、人物面など）に加えて製品・サービスの市場動向、組織（配属先部署、指揮命令系統）、求人者の背景などに関する情報を収集することが求められる。

一般的に企業は採用にあたって年齢と仕事経験を関連づけて考える傾向がある。35歳の人なら経験10年、28歳なら経験5年程度を目安に考えている。このため35歳と38歳の求職者がいたとき、両者の経験年数と経験内容がほぼ同じなら35歳の人を採用される可能性が高い。38歳の人を採用されるには35歳の人よりもプラスアルファの経験が必要である。

外資系企業からの求人依頼は求人要件の内容を詳しく記述したものが多く、これらの企業では採用権限の現場・部署への委譲や現場・部署における直接採用が行われているため、採りたい人材について明確に記述できるものとみられる。このような企業がある一方、記述の大まかな求人依頼もある。特に密接な取引関係にある企業からの依頼内容は簡単なものが多い。

3. マッチング

求職者の登録経路をみると同社のホームページからエントリーして登録した者は全体の1割程度に止まり、大多数（全体の9割）は転職支援サイトからエントリーしてきた求職者である。3年くらい前までは自社ホームページからのエントリーが過半を占めていたが、その後転職支援サイトからエントリーしてくる求職者が急増して現在に至っている。

求職相談でエントリーしてくる求職者には、原則として当番のコンサルタントが順番で対応している。求職者の希望職種がコンサルタントの得意分野と重なるときには、そのコンサルタントが対応する。コンサルタントはエントリーシートの内容を確認して、書類（職務経歴書と履歴書）の提出を求め、その後面談を行っている。面談では求職者を知ることが最も重要である。求職者の経験やキャリア、転職理由、今後の希望、妥協の可能な点などについて細かな情報が収集され、紹介できる求人案件があるときにはそれが提示される。優秀な求職者がエントリーしてきたとき、当該求職者に適合する求人案件を持っていないことがある。そのときには、求職者に適合すると思われる企業を対象にして求人開拓を行うことがある。

求人情報への応募者には当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。コンサルタントは職務経歴書、登録シート等の提出を求め、求職者の経験・スキルと求人要件との適合性を判断する。紹介できそうなときには面談を行う。面談では企業に紹介できるかどうかの最終的な判断を行い、求職者によっては他の求人案件との適合性など当該案件以外の可能性を探ることもある。

登録シートの情報はデータベースに入力される。データベースにはコメントの欄があり、ここには面談時に収集した情報（転職歴、本音ベースの希望、妥協点、本人の印象など）が入力される。この欄の情報は、紹介の可能性を広げるときなどに利用される。

求人案件を前提にして企業の求める人材を探すときには主に3つの方法が用いられる。第一は登録者データベースでの人材探索である。データベースを検索するときには業種、職種、英語力、資格などを検索条件にする。該当者のうち自分が面談した求職者には電話で求人案件の概要を伝え、本人が興味を示せば再度面談して当該案件の詳細を紹介する。他方、該当者が他のコンサルタントの面談した求職者の場合には、データベースのコメント欄を参考にしたり、担当コンサルタントから当該求職者について直接話を聞いたりして案件を紹介するかどうかを判断する。通常は、当該求職者と面談して自分の目で確認してから案件を紹介している。

第二の方法は自社ホームページと転職支援サイトに当該案件情報を掲載して求職者の応募を持つことである。応募者があった場合には上に記した「求人情報への応募」に対する流れになる。

第三は転職支援サイトでの人材スカウトである。同サイトの匿名登録者に対するスカウトメールの返信率は15%程度である。返信率を上げるためメールの件名と文面にさまざまな工夫をしている。まず内容を読みたいと求職者に思わせるような件名にすることが重要である。たとえば、求職者の気を引くように本人が希望している仕事のキーワードを件名のなかに入れることなどである。本文には求職者の知りたがっている情報を記述することが重要である。通常、求職者はメールを送ってきた人材紹介会社がどんな会社であるかよりも、案件情報のうち特に会社名、仕事内容、年収について知りたいと考えている。会社名が出せないときには、従業員数や資本金、売上高の伸び率、会社や仕事内容の魅力などを伝え、この仕事に挑戦するかどうかの判断を求職者に委ねることが重要である。

求職者を企業に推薦するときには書類（職務経歴書及び履歴書）にコメントを添えて提出している。書類は求職者が面接にたどり着けるかどうかを決める重要な資料であり、求職者との面談の場で書き方のアドバイスをしている。ポイントはふたつある。ひとつはレイアウトの問題である。全体のデザインを工夫して読みやすい書類になるようにアドバイスしている。もうひとつは内容である。焦点をあてるべき点を選別して、それらの事項について簡潔に記述するように指導している。また、コメントは企業の人材ニーズに適合した求職者を推薦していることを示す内容にする。たとえば、求職者に期待できることや求職者に対するコンサルタントの評価などである。

企業に推薦した人のうち書類選考に合格する人は2割程度である。更に、内定を得られる人は書類選考の合格者4人に1人程度である。したがって内定を得られる確率は企業に推薦した求職者20人に対して1人程度である。年間を通してみると内定率は3～5%の間で変動する。この変動は主に求人要件の難易度と人材探索の難易度に依存する。

4. 人材紹介事業の課題

1980年代、90年代の人材紹介事業のビジネスモデルは各社独自の人材バンク機能が中核を占めていた。しかし多くの人材紹介会社が転職支援サイトの人材バンク機能に依存するようになった現在、紹介サービスの差別化が求められている。A-a-16社では企業との深い信頼関係の構築を目指している。単に求人依頼に対応するだけではなく、専門的なコンサルティングなど企業にとって価値のあるサービスを提供することを考えている。

【事例 No.17】 A-a-17 社

会社概要

資本系列	イ 系列（サービス業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	70%		
	サーチ型	30%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 分野に特化			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業 事務系職種			
会社・事業の特徴	専門サービス業を営む親会社のグループ企業。労働者派遣、有料職業紹介、業務請負の各事業を展開。人材紹介部門では IT・通信業界に特化した紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-17社は、人材派遣を事業の中心としていたが、主として人材ビジネスの幅を広げること及び紹介予定派遣の枠組みを整えることを目的に人材紹介事業を開始している。事業の立ち上げ時には、IT 分野における活発な人材ニーズに期待してこの分野での紹介を中心とすることとなった。そのためコンサルタントには IT 業界出身の外部人材を充てている。

事業開始後、コンサルタントを増員している。コンサルタントは、現員のコンサルタントだけでは十分な対応が難しいと思われる IT 分野を担当できる者であって、年齢、能力、コンサルタントとしての人間性などを考慮して採用している。その際、コンサルタント経験を必須とは考えていない。それはコンサルタントの仕事は、経験者でなければできない仕事ではないと考えられるからである。実際、同社のコンサルタントは全員、コンサルタント未経験者である。しかし、IT 業界の知識・経験は必須である。コンサルタントは全員、IT 業界の営業経験者である。年齢は全員 40 代後半以降である。業界経験を背景にして人材紹介の仕事をする場合、コンサルタントにはそれなりの業界経験の長さが求められ、年齢層はやや高くならざるを得ない。

コンサルタントとして採用した後、紹介業務の基本は説明しているが、それ以外のことについては各人の自主性に委ねている。会社側がコンサルタントに対して仕事の仕方を指導するのではなく、コンサルタントは自ら日々の実務の中で試行錯誤しながら仕事のコツを身につけなければならない。つまり実務は各人が自分なりの方法で習得することが期待されている。採用者はこれまで IT 業界での営業経験があり、顧客や人との対応方法はその経験の中で身につけていると考えられる。求人企業・求職者との対応は、特定の方法があるわけではなく、各人が自分なりの方法あるいは自分のスタイルを確立することが求められている。

コンサルタントの担当分野は、企業単位になっている。企業とコンサルタントとの対応関係には明確な基準はない。コンサルタントは、規模の異なる企業や IT 業界の中で異なる分

野の企業など多様な企業を担当している。同社ではコンサルタントの担当分野を特定分野に固定するなどの細分化はできるだけしないようにしている。IT 業界の特徴のひとつは、企業の栄枯盛衰が顕著なことである。このため紹介事業では、特定の分野や特定の企業群に偏らず、IT 業界内の企業と幅広く取引することが重要である。

A-a-17社では目標管理と人事考課に連動した賃金体系を採用している。基本給部分は固定給であり成果給は導入されていない。期首にコンサルタントと面談のうえ売上目標が設定され、期末に人事考課の中で業績が評価され、その結果が賞与と翌年度の基本給に反映される仕組みになっている。成果給を導入しない最も大きな理由は、成果給を導入すると成約をあげるために求職者をめぐってコンサルタント間で競争が起こりやすくなり、全体としてのビジネス拡大が阻害され、しかも求職者本人の立場が軽視される可能性が大きくなるからである。

2. 求人

事業開始時の求人は、3つの経路で開拓している。第一はコンサルタントの従前の仕事経験の中で培ってきた取引先企業、第二は親企業の取引先企業、第三は派遣事業部門の取引先企業である。これら3つのルートで開拓した求人企業が現在の求人企業の基礎になっている。現時点での求人企業は、これまでに取引関係のある既存顧客が7割以上、新規の求人企業が3割弱をしめている。企業規模の大きな会社は既に既存顧客になっていることが多く、新規求人は企業規模の小さな会社が多い。

A-a-17社は既に多くの既存顧客を抱えており、新規求人を能動的に開拓することはほとんどない。現員のコンサルタントが既存顧客から依頼された案件に対応するだけでも手一杯の状況である。新規求人を引き受けすぎると、求人を充足させることがいっそう難しくなる。新規求人は企業側から求人依頼のあるときに対応している。しかし、すべて引き受けているわけではなく、当該企業の状況を確認したうえで依頼を受けるかどうか判断している。新規求人は、紹介部門の責任者が各コンサルタントに割り振っている。割り振りにあたっては、コンサルタントの仕事量（すなわち担当している求人企業数）や、担当している求人企業の規模・分野を考慮して偏りがないようにしている。

既存顧客から求人が依頼されたときには、当該案件について企業からヒアリングすることは少ない。求人依頼の内容は、企業によって記述の広さと深さが異なる。基本的情報のみ提示してくる企業が多い。紹介会社は、その情報にもとづいて求める人材像を描かなければならない。これは企業と紹介会社との関係で特に重要な点である。企業が紹介会社に期待しているのは求人の理解（求人情報にもとづく求める人材像の把握）と適合者の紹介（求める人材像に適合する人材の紹介）である。企業は、求人内容について逐一詳細を説明しなければ求める人材像がわからないような紹介会社は取引相手として重視しないと思われる。

新規求人企業の案件の場合は、担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容について詳しくヒアリングする。このときの訪問先は人事部門が多い。ヒアリングでは求人内容から企業の求めている人材像をどのように描くかが重要である。求める人材像のポイントを間違えると、企業の期待に沿わない求職者を推薦することになりかねない。訪問時には求人内容だけでなく、企業の雰囲気（社風など）などの情報についても感触を得るようにして

いる。

3. 求職者

求職者との対応で A-a-17社の特徴的な点は、広く門戸を開放しているということである。マッチングの可能性の低い求職者と思われても、やや長い目で紹介事業をみた場合、事業運営にプラスとなる可能性があり、それを生かすためにも求職者との面談は積極的に行っている。

求職者の登録経路は主に3つある。すなわち、自社ホームページ、転職支援サイト、登録者からの紹介である。第一に、自社ホームページから仮登録でエントリーしてくる求職者とは原則として面談を行っている。第二に、転職支援サイトからエントリーしてくる場合は、求人情報への応募と匿名登録者のスカウトの2つの方法がある。求人情報に応募してきた求職者とは面談を行い、本人の経歴等について詳しい情報を収集するとともに当該求人案件の詳しい説明を行っている。求人情報への応募者のうち企業の求めるスキル要件を満たしている人は必ずしも多くはない。応募者は、求人案件の仕事を遂行するために必要なスキルを身につけているから応募するのではなく、求人要件のうちたまたまある項目に該当しているとき、あるいは本人の経験や実力は別にして、その仕事をしてみたいという願望を抱いているときに応募してくる人が多いように思われる。

第三の登録経路は登録者の紹介である。ある特定の求人案件にもとづいて人材を探索する場合、以前、同社の登録者であった人のネットワークを活用して企業の求める人材像にあいそうな人を紹介してもらうことがある。このルートでの人材探索は良い結果が出ており、今後いっそう期待が持てると思われる。

4. マッチング

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す方法は3つある。第一は自社の求職者データベースを検索して該当者を選び出す方法である。この場合、スキルの要件や年齢を検索条件として設定する。第二の方法は転職支援サイトにおけるスカウト機能の活用である。この種のサイトは多くの紹介会社が利用しており、スカウトメールに対する返信率はあまり高くない。返信のあった求職者には面談を行い、案件を紹介している。いずれの方法でも、マッチングの基本は求職者が企業側のスキル要件を満たしているかどうか、求職者がその企業風土に適しているか否かである。

第三の方法は業務提携の活用である。A-a-17社は、求人面で補完関係になるような紹介会社数社と業務提携を行っている。同社と同じ IT 分野を中心に求人を抱えている紹介会社と提携すると、他社も同一の求人案件を持っている可能性が高く、協力関係というよりも競合関係になりかねないので、補完関係がもてる企業と提携している。

マッチングにおけるコンサルタントの役割は、企業の求める人材像を精確に把握して、それに見合う求職者を探し出すことである。そのためには少なくとも次の2つ能力が求められる。ひとつは、求人・求職者に対する理解力である。求人については、企業の要件を理解し、それにもとづいて具体的な人材像として描く能力が重要である。他方、求職者については、企業の求める人材像をどの程度満たせる人であるかという点を書類や面談を通じて正確に判

断できる能力が重要である。もうひとつの能力は、総合力である。精度の高いマッチングを行うためには、スキルに関する要件を満たしたうえで求職者の人間性や企業の風土を総合的に勘案して判断する能力が必要である。

企業から求人依頼を受けても、当該企業に求職者を推薦できないケースが多々ある。求人充足率（求人案件のうち求職者を推薦した案件の比率）は5割を大きく下回っている。最近では充足率がいっそう低下する傾向にある。その背景には、求人要件の高止まりが関係していると思われる。企業側の要求水準と求職者との間には大きなギャップがある。

求人案件に対して適合すると考えられる求職者をマッチングして企業に推薦しているが、書類選考に通る人は推薦した人のうち1割程度である。スキルの適合性を基本にマッチングしているが、それでも企業の求めるスキルレベルと求職者のスキルレベルとの差は大きいとみられる。

【事例 No.18】 A-a-18 社

会社概要

資本系列	イ 系列（金融・保険業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業 製造業 卸売・小売業			
取り扱いの多い求人職種	事務的職業 販売の職業 管理的職業			
会社・事業の特徴	労働者派遣事業を中心にして有料職業紹介事業、業務請負事業を展開する総合人材サービス会社。有料職業紹介事業では親会社を背景にした豊富な求人が特徴。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 人材紹介事業の背景

A-a-18社は元々親企業に対する人材派遣サービスを提供する会社として設立され、その後業務請負や人材紹介事業を開始して現在では総合人材サービス企業として事業を展開している。総合人材サービス業を指向した背景には、市場ニーズへの対応と規制緩和の流れがある。企業の人材に対するニーズは多様であり、派遣事業だけでは企業の多様な人材ニーズに応えることは難しい。企業としての価値をあげるためには派遣事業に加えて人材紹介や事業請負、教育研修など人材に関するサービスの幅を広げることが必要であった。サービスの拡大にあたっては、金融分野の規制緩和にともないサービス事業の外販が認められるようになったことが追い風となっている。

人材紹介事業部門が戦略的に狙っている分野は、同社の派遣部門の取引先企業の正社員ニーズや親企業の取引先企業の人材ニーズである。これらの分野を対象にして紹介サービスを展開する際には、幅広い求人案件・求職者に柔軟に対応できるように同業他社との業務提携を最大限に活用している。

2. コンサルタント

人材紹介部の設立当初は、紹介事業に係る事務手続き等の整備が中心であったが、ここ数年本格的に事業を展開している。事業展開にあたってはコンサルタントを増員している。現在在籍しているコンサルタントは全員親会社の出身者である。いずれの者も親会社では人事関係の部門や従業員の相談受付部門における勤務経験があり、対人関係業務の経験者である。このためコンサルタントとしての適応性は高いと考えられる。

同社は親会社と密接に情報交換を行っており、コンサルタントの仕事に適した人に関する情報なども親会社に伝えられている。同社にコンサルタントとして異動してくる者は、親会

社が人材紹介部門で必要としている人材像を把握して、それにもとづいて従業員を選別して異動を打診しているものと考えられる。同社への異動は業務命令ではなく、本人の意思決定による。ただし「異動」は出向の形ではなく、親会社を退職し、同社に新たに採用される形になる。

コンサルタントは全員 50 代である。対人関係業務の経験者とはいえコンサルタントとしては未経験者であり、同社での業務は座学や OJT を通して知識、スキルを習得している。コンサルタントの仕事のうち定型的な事務関係の仕事についてはマニュアルが整備されている。また、紹介事業の基礎知識や業務上の基礎スキルは業界団体の主催する講習会に参加したり、訓練機関の開講する関連コースを受講したりして習得することとしている。しかしコンサルタントの仕事の中心である求人・求職者との対応やマッチングは、OJT による実務経験から学ぶのが最も効果的である。

人材紹介部門では組織としての売上目標値を設定している。コンサルタントの個人レベルでの目標値は各コンサルタントが全体の目標値を人数で割った額を個人の目標目安として設定している。個人レベルの目標値が緩やかに設定されている理由は、コンサルタントに対する業務の割り当てに関係している。各コンサルタントには特定の地域が割り当てられ、当該地域内の求人はすべて担当することが求められている。しかし地域によって求人の数が異なり、コンサルタントの業務量は担当地域によって異なっている。コンサルタントが同一のベースラインに立っていない以上、個人の目標値を設定することは困難である。受け持ち求人の数が違えば当然成果も違ってくる。このため賃金に成果給を導入することが難しくなる。事実、同社ではコンサルタントの賃金には成果給を導入していない。また、業績評価を賃金に反映する仕組みも採用していない。

3. 求人

A-b-18社では求人に関する情報は主に親会社の本支店経由で入手している。親会社の本支店には取引先からさまざまな相談事が持ち込まれる。人材に関する相談があると同社にその旨の連絡があり、コンサルタントが当該企業を訪問して求人依頼を受けることになる。現在、この流れで引き受けている求人案件に対応するだけで手一杯な状況にあり、コンサルタントの自主的な求人開拓件数は少ない。

コンサルタントの担当分野は地域別である。地域の設定にあたっては親会社の支店網が考慮されている。担当している地域の求人は業種、職種を問わずその地域担当のコンサルタントが対応する。親会社の支店網は地域によって密度が異なり、それを反映して求人の量は地域によって異なっている。このためコンサルタント間で求人の調整や応援が行われている。

企業から求人依頼を受けると当該地域を担当するコンサルタントが企業を訪問して求人内容等についてヒアリングを行う。多くの企業は独自の書式で求人依頼の書類を作成しているが、企業が書類を作成していないときにはヒアリング内容にもとづいてコンサルタントが求人票を作成する。ヒアリングは求人票の項目を中心に行われる。それ以外に経営方針、経営者の人物面、求める人材像のタイプなど mismatch を避けるための情報が収集され、ヒアリングシートに記述される。収集した情報は、コンサルタント個人のパソコンに求人票レベルの項目に整理して入力される。また、企業側の求人書類などの紙情報は、担当のコンサルタ

ントが企業別ファイルを作成して保管している。

求人業種は、親企業の取引先企業の業種にほぼ対応して製造業、卸・小売業、サービス業が多い。求人職種でみると、経理、総務などの事務系職種が相対的に多い。

求人企業との正式な契約は企業に求職者を推薦したときや採用が決まったときに結ぶことが多い。企業を訪問するときには契約書を持参しているが、大半の場合は契約書を渡して内容の確認依頼に止まっている。紹介手数料は採用者の決定後に成功報酬として支払われる。料率は採用者の年収の 25 ~ 30% である。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者の登録経路は、主に自社ホームページと転職支援サイトである。エントリーしてくる求職者の人数でみると、転職支援サイトが圧倒的に多く（全体の約 9 割）、これに対して自社ホームページは 1 割程度である。エントリーの種類別では、経路にかかわらず求人情報への応募が大半をしめている。

求職者が求人情報へ応募してくると当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。まず、年齢、経験などエントリーシートの内容を確認して求人要件との適合性を判断する。求人を紹介できそうなときには職務経歴書と履歴書の提出を求め、その後面談を行う。一方、当該案件のうち重要度の高い要件を満たしていない求職者に対しては、その旨を連絡し、それでも本人が面談を希望する場合には面談が行われる。面談の行われる人は求人情報への応募者のうち半数に満たない。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときは、エントリーシートの内容を印刷してコンサルタント全員に配布する。コンサルタントは自分の担当する案件に適合すると判断すると本人に連絡して面談を行う。しかし適合しそうな案件を誰も持っていないときには紹介部長が対応する。求職者には、特定の仕事に絞って求職活動をしている人、業種や職種にとらわれず幅広く求職活動をしている人などさまざまな人がいる。相談内容によって登録を勧めたり、同社での取り扱いが難しいことを伝えたりしているが、基本的には求職者の意向に委ねている。

面談ではこれまでの経歴と今後の希望が話の中心になる。面談の結果は記録表に記入される。記録表に記入される事項は離職理由、転職の希望条件、本人に関するコメントなどである。コンサルタントは前職で従業員の評価を行った経験があり、「本人に関するコメント」の内容は他のコンサルタントが同一人を見たときの視点と大きく異なるようなことはないと考えられる。

登録者を年齢層でみると 30 代と 40 代の人が同程度に多い。他方、求人の求める年齢層は 30 代が全体の 6 割をしめ、40 代以降の求職者は転職が難しいのが現実である。

求職者情報（登録時のキャリアシート、職務経歴書、履歴書）は個人別ファイルに綴じて登録番号順に整理している。求職者情報のうち氏名、年齢、経験、希望職種、希望年収などの項目はパソコンで作成した一覧表に入力され、主に登録者を検索するときこの一覧表が利用される。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

企業の求める人材像にもとづいて求職者を探す場合には主に3つの手段がとられる。第一は自社登録者のなかでの該当者の探索である。登録者を検索するときには用いられる検索条件は職種と賃金である。検索条件に該当した求職者に対しては、職務経歴書などの個人ファイルの情報と求人要件との適合性を確認する。該当者が自分の面談した求職者ではないときには面談したコンサルタントから本人に関する追加的情報を得るとともに案件との適合性について意見を求める。このようにして当該求人案件に適合すると考えられる求職者が特定化されると、何らかの形で本人に会ってから求人を紹介し応募の意志を確認している。

第二は転職支援サイトでのスカウト機能を活用した人材のスカウトである。スカウトメールの返信率は1割程度である。返信率を上げるために定型的な文章ではなく文面を工夫し、それとともに案件について詳しい情報を送ることとしている。スカウトメールに対する返信者には面談の機会を設けてその場で案件の詳しい説明と本人の応募意志の確認を行っている。

第三は業務提携の活用である。同社の人材派遣部門との関連を生かして大手派遣企業の人材紹介部門(約10社)と業務提携を行っている。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は2割程度である。コンサルタントによるマッチング精度(すなわち書類選考通過率)の違いはあまり大きくない。企業に求職者を推薦するときには、求職者の転職機会を拡大するという考え方に立って、面接してもらえようように本人の売り込みを行っている。

A-a-18社では本格的に人材紹介事業に参入してからまだ数年である。この間、コンサルタントの増員など先行投資を積極的に進めており単年度ではまだ営業赤字の状況が続いている。

5. 人材紹介事業の課題

A-a-18社の最大の課題は、企業に推薦できる水準に達している求職者を確保することである。特に企業が採用を急がないときには求人要件を緩和することも少なく、求人要件に適合する求職者を見いだすことがいっそう難しくなっている。

【事例 No.19】 A-a-19 社

会社概要

資本系列	イ 系列（電気・ガス・熱供給・水道業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	16%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	84%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	不動産業 製造業 親会社のグループ企業			
取り扱いの多い求人職種	設備管理 営業 事務系職種			
会社・事業の特徴	労働者派遣、有料職業紹介、人事コンサルティング、業務受託、出向支援、再就職支援等の事業を展開する総合人材サービス会社。有料職業紹介事業では親会社のグループ企業としての強みを生かしたサービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

（注）以下の事例は登録型紹介サービスに関する記述である。

1. 会社設立の背景及び人材紹介事業

A-a-19社は大手電気事業会社の子会社として設立された総合人材サービス会社である。同社は主に次の目的で設立されている。第一は労働者派遣の事業会社をグループ内に設立して派遣事業を内製化することである。親会社は派遣労働者を活用していたが、それまでは企業グループ内に人材派遣の事業会社がなくグループ外の派遣事業者に依存していた。グループ内に派遣事業会社を設立した場合、グループ外の派遣事業者を代替できるだけでなく、更にグループ企業への派遣やグループ企業外への派遣をも視野に入れると収益基盤の広がりを予め見込むことができた。

第二の目的は役職定年者に対する再就職の支援である。親会社では管理職は55歳で役職を退く役職定年制が導入されている。人材紹介を事業化することによって役職定年者のうちグループ外の企業で働く希望を持っている人の再就職を支援することができる。グループ外の企業への再就職は在籍出向になる。

人材紹介部門では当初、親企業の役職定年者に対する在籍出向支援として事業を開始し、その後紹介サービスの対象はグループ内外の企業に広がっている。親会社従業員に対する再就職支援事業は現在でも同社の中核事業になっているが、登録型の人材紹介サービスは次のふたつの区分で対応している。第一は親会社及びグループ企業に対する人材紹介である。求人職種は事務系職種、営業などさまざまなものがある。第二はグループ外企業の求人である。これらの求人は電気関係の専門技術者が中心になっている。求人件数をみると親会社及びグループ企業から依頼された件数よりも一般企業の件数のほうが多いが、売上高では親会社及びグループ企業との取り引きが過半をしめている。

2. コンサルタント

コンサルタントは親会社/グループ企業担当と一般企業担当に分かれている。親会社/グループ企業を担当するコンサルタントは親会社の出身者である。一方、一般企業を担当するコンサルタントは外部人材（コンサルタント経験者を含む）である。親会社は人材サービス事業に参入するのは A-a-19社が初めてのケースであり、人材紹介事業の事業運営や紹介業務についてノウハウを持っていなかった。そのため同社は大手企業系列の社歴の長い人材紹介会社と業務提携を結び、提携先から人材紹介の事業や業務についてさまざまなアドバイスを受け、それを業務上のノウハウとしてコンサルタントが共有している。この情報共有がコンサルタント未経験者に対する教育の機会となっている。また、紹介業務の即戦力として人材コンサルタントの経験者が採用されている。

コンサルタントの賃金には成果給は導入されていない。それはコンサルタントの仕事がチームワークを中心としているからである。すなわちコンサルタント個人が独立して自律的に仕事を進めるのではなく、相互に協力して成約に結びつける働き方をしている。このためコンサルタント個人の成果とチームの協力による成果は渾然一体となっており、給与と賞与の査定にあたっては個人の業績だけではなく、チームとしての業績が評価される。

3. 求人

求人開拓の方法はコンサルタントの担当分野によって異なっている。親会社及びグループ企業担当のコンサルタントは親会社/グループ企業の情報交換や会議などの場を利用して出席者に対して積極的に営業活動を行っている。親会社は中途採用にあたって同社を利用するように社内やグループ会社に指示しているわけではない。各社はそれぞれ独自の採用を指向しているが、自社の採用活動では専門的スキルを持つ人材を採ることが難しいときに人材紹介会社を利用している。A-a-19社が人材紹介の事業を始めた当初は、各社の求人を得ることはできなかった。求人が依頼されるようになるまでには時間が必要であった。この間、人事部門等との密接な連絡をとって信頼関係を徐々に築き、次第に求人の内容について理解を深め、求める人材像を明確に描けるようになった。他の人材紹介会社と同列で求人を受け、求める人材に適合する人材を紹介することによって実績を上げ、その結果各社から着実に求人の依頼を受けられるようになった。

一方、一般企業担当のコンサルタントは主に電話営業、ダイレクトメール、飛び込み営業などで求人を開拓している。電気関係の企業に営業するときには親会社系列の紹介会社である点を強調している。求人企業はメーカーが多く、電気設備関係の技術者を求める求人が多い。その他 IT 関係の職種の求人も比較的多い。同社は電気関係の職種に強い紹介会社として評価されているようである。企業が同社に求人の依頼をしてくる場合には次のような流れになっていることが多い。まずインターネットの検索エンジンで電気関係の紹介会社を検索すると検索結果の上位に同社が表示される。次に同社のホームページをみると親会社の系列会社であることがわかる。そして求人の申し込みをする。紹介会社の中に電気関係の技術者に強い会社は少なく、この分野に強いことが同社の特色になっている。

求人依頼を受けると担当のコンサルタントは当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。ヒアリングでは求人票レベルの求人要件や勤務条件の具体的内容について細か

な情報を収集することが求められる。企業を訪問したときには料金に関する説明をしている。成功報酬手数料は人材によって多少の差がみられるが、原則は採用した人の年収の 30% である。親会社やグループ企業の OB が採用された場合には、年齢がやや高いため手数料はその分少し低く設定している。親会社/グループ企業の求人案件のうち専門性を要求する案件の場合には 30% を上回る少し高めの料金設定になっている。一方、一般企業の案件は人材ニーズに応じて 30% 前後で設定している。

求人情報のうち一部は電子化されているが、求人票自体は紙ベースでファイリングされている。電子化されている情報は求人票の項目のうち主要な項目だけである。同社のコンサルタントは人数が少ないため情報共有の機会を設けなくとも日常的に密度の濃いコミュニケーションがとられている。たとえば求人票の項目として設定されていない企業文化や雰囲気のような情報は、日常のコミュニケーションを通じて情報共有が行われている。

4. マッチング

求職者のうち大多数の者は転職支援サイトからエントリーしてくる。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は限られている。転職支援サイトからエントリーする者は求職相談と求人情報への応募がほぼ半々の割合である。求職者がいずれの経路からエントリーしてきても企業への紹介に結びつくケースは多くない。

求職相談でエントリーしてくる求職者には可能な限り面談を行っている。エントリーシートの内容にもとづいて紹介できそうな求人案件があるかどうかを事前に確認し、案件があれば面談の場で紹介している。面談での話はこれまでの経歴と今後の希望が中心になる。同社の求人は電気関係の技術者が中心になっているので、求職者がそれ以外の職種（特に事務系職種）を希望する場合、該当する求人案件がなかったり、あっても数が少なかったりする。このように求人職種の不得手を補完するため業務提携を活用している。提携案件は 10 件弱であった（2003年）。内訳は、同社から提携先に求人案件/求職者を送ったケースと、その逆に提携先から求人案件/求職者が送られてきたケースがそれぞれ半々の割合である。

求人情報に応募してきた場合には、まずエントリーシートの内容にもとづいて当該求人案件に適合する度合いを判断する。ミスマッチになりそうなどときにはその旨を求職者に伝えている。案件を紹介できそうときや本人が希望するときには面談を行って、本人の詳しい経験・スキル、資格などを確認したうえで当該案件を紹介できるかどうかを最終的に判断する。

登録者に関する情報は、エントリーシートと書類（職務経歴書、履歴書）である。エントリーシートはエントリー時に入力する項目に加えて、面談時に記入する「求職者記入欄」とコンサルタントが記入する「当社記入欄」に分かれている。このうち当社記入欄には面接時の求職者の印象やキャリアプランなどの情報が記入される。これらの書類は紙ベースでファイリングされるが、エントリーシートの主要項目（氏名、年齢、希望職種、資格など）は電子化されている。

求人案件にもとづいて企業の求める人材を探すときには、まず登録者の中に該当者がいないかどうか確認するとともに求人情報を自社ホームページと転職支援サイトに掲載する。登録者の探索には電子化している登録者データを利用する。職種や資格などで登録者を検索し、該当者の有無を確認する。該当者は個人ファイルを調べて求人要件に適合しているかどうか

を詳細に検討する。

登録者以外の人材を探索するときには転職支援サイト、コンサルタントの人脈、業務提携（同業他社、再就職支援会社）を利用する。このうち人脈を活用してアプローチした人や再就職支援会社で求職活動をしている人の中に求人案件に適合する人がみつかるとのケースが比較的多い。人脈を活用して求人案件に適合する人を探すときには主にふたつの探索経路がある。親会社のOBと電気関係の資格講座を開講している社会人教育機関の講師である。今後は、社会人教育機関と連携して求職者を確保することも効率的な方法であると考えられる。転職支援サイトの問題は、スカウトメールの返信率が低いこともあるが、それよりもむしろ匿名登録者の中に電気関係の専門技術資格を持っている人が極めて少ないことである。電気関係の専門技術者の求人では資格を持っていることが前提であり、それ以外に他の要件も満たさなければならず匿名登録者の中で該当者を探すことは難しい。

企業に推薦した人の中で書類選考及び面接に合格して成約に至る人は約5%である。コンサルタントはこの数字から逆算して求職者との面談の件数、企業への推薦人数、書類選考通過率などをひとつの基準にして自分の業務遂行を管理している。

5. 今後の事業運営の方向

人材紹介事業は収益の面では安定性に欠け、業務の面ではシステム化しにくいという特性がある。特に後者については仕事を定型的あるいは効率的に構成することが難しい。たとえば情報の問題がある。求人あるいは求職者に関する記述情報だけでは精度の高いマッチングはできない。求人企業を訪問したときの情報や求職者と面談したときの情報があって初めて適切なマッチングの判断ができるようになる。このためマッチング精度を高めようとするとうまく求人業務と求職者業務をひとりのコンサルタントが兼務する形にならざるを得ない。

人材紹介事業は働く能力と意思のある高齢者に働く機会を提供できる可能性がある。電気関係の仕事は資格を前提にしており、有資格者に対する企業のニーズは高い。しかし転職市場における有資格者の供給は限られている。このため親会社やグループ企業の高齢者で資格を保有している者の登録を進め、企業には高齢者であることを理解してもらったうえで両者をマッチングすることが考えられる。

【事例 No.20】A-b-20 社

会社概要

資本系列	イ 系列（サービス業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	50%		
	サーチ型	50%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT サービス業			
取り扱いの多い求人職種	コンサルタント 営業、SE 管理部門の各種職種			
会社・事業の特徴	アセスメント事業、コンサルティング事業、人材紹介事業を展開。人材紹介部門では登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 事業の特徴

A-a-20 社では 3 つの事業（一般企業の従業員を対象としたキャリアカウンセリング事業及び能力アセスメント事業、人材紹介事業）が経営の柱になっている。元々はキャリアカウンセリング事業と能力アセスメント事業が先行しており、その実施過程で企業から採用したい人材の要望が寄せられることが多く、人材紹介事業はこのニーズを事業化したものである。主に登録型の人材紹介サービスを提供しているが、一部エグゼクティブの求人ではサーチによる紹介も行っている。人材紹介部門は事業を立ち上げてからまだ日が浅く、現在も事業基盤を整備している途上にある。

同社の人材紹介事業には 3 つの特徴がある。第一は IT 業界、コンサルティング業界を得意分野としていること、第二はベンチャー企業の求人を多く扱っていること、第三は求職者に対するカウンセリングを重視していることである。同社は事業の開始時から IT やコンサルティング業界を戦略的に狙った求人開拓をしており、他方、親企業がベンチャーキャピタルに関する事業を展開していることからベンチャー企業からも多くの求人を引き受けている。

2. コンサルタント

人材紹介事業の立ち上げにあたり同社では人材紹介事業に関するノウハウがなく、また事業を全くの白紙から始めなければならなかったため、人材コンサルタントの経験者を採用している。採用された者は同社関係者の人脈で探し出され、主に同社の理念に賛同できるかどうか、売上目標を達成できるような人材であるかどうかという点から採用の可否が判断されたようである。

コンサルタントの担当分野は大まかに区分されている。担当分野が明確に定まったコンサルタント（IT、エグゼクティブを専門に担当）もいるが、それ以外に業界・職種を問わず担当するコンサルタントもいる。

同社が依然として事業の基盤整備の段階にあることから賃金は同社の給与規定にもとづいて定額の給与が支給されている。しかし事業が軌道に乗れば当然成果給が導入されるものと思われる。

紹介部門では部門全体としての売上目標が設定されている。またコンサルタント個々人の売上目標も設定されている。この目標値を達成するためにはある水準以上の業務遂行が必要であり、コンサルタントはその目安を共有している。目安の水準は成約確率にもとづいている。企業に推薦した求職者 10 人のうち 1 人が成約することを前提にすると、売上目標を達成するためには月 1 ～ 2 件の成約、企業への推薦者数（月 10 ～ 20 人）が業務遂行上の目安となる。各コンサルタントはこれらの目安をある程度意識して仕事を進めている。

3. 求人

人材紹介部門では事業基盤を固めるため求人開拓を積極的に行っているが、開拓先企業は主に次の 3 種類に分けられる。第一は従前の人材紹介会社在籍時に取引していた企業、第二は親企業が投資しているベンチャー企業、第三はグループ企業が入手した人材ニーズに関する情報にもとづいて開拓する企業、である。このうち求人の基盤を形成するのは前職時代の取引企業である。企業開拓の結果、現在では比較的十分な数の求人を確保している。

各コンサルタントが担当する求人企業は、基本的には自分で開拓した企業である。親会社関連のベンチャー企業から求人依頼を受けたときや、転職支援サイト経由で求人の申し込みがあったときには特定のコンサルタントが担当する。

新規企業から求人を受けると、担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行う。ヒアリングではヒアリングシートにもとづいて次の情報を収集する。会社概要、事業内容、求人内容（求人要件、勤務条件）、当該企業やその代表者に関する定性的情報。これらの情報のうち会社概要、事業内容、求人内容は電子求人票に入力され、定性的情報もその一部（代表者の経歴など）が電子求人票の備考欄に入力される。求人情報の共有は 3 つの方法で行われている。第一はヒアリングシートである。ヒアリングシートは企業名の五十音順にファイルに綴じられ、ファイルは全員で共有している。第二は電子求人票である。第三は定例ミーティングである。人材紹介部門では週 2 回（毎回 1 ～ 1.5 時間）定例ミーティングが開かれ、情報交換と情報共有の機会になっている。ミーティングでは企業ヒアリングの報告や求職者面談の報告が行われ、情報共有に止まらずマッチングの可能性を探る場ともなっている。企業ヒアリングの報告では電子求人票に入力していない定性的情報（会社代表者の人柄、社風など）も報告される。また社風にあう求職者のタイプなども説明され、適合すると考えられる求職者について意見交換が行われる。

同社では求人依頼を受けると、その情報をインターネット上（転職支援サイト）に掲載しているが、エグゼクティブの求人と内密に依頼されている求人に関する情報は公開していない。求人を依頼先の範囲によって分けると、同社だけに依頼されている案件、同社を含む数社だけに依頼されている案件、多くの紹介会社が依頼されている案件になる。同社では求人案件にある程度の優先順位を付けて対応している。相対的に優先度が高い案件は、同社だけに依頼されている案件（その多くはエグゼクティブの案件である）、内密に依頼された案件、同社を含む数社だけに依頼されている案件の順である。

4. マッチング

求職者の登録経路は主に自社ホームページと転職支援サイトである。大半の求職者は転職支援サイトからエントリーしてくる。現在、2社の転職支援サイト運営会社と契約している。そのうちの1社では登録者数が多いが、IT業界の求職者が相対的に少なく、これを補完するためにIT関係の求職者が多いもうひとつの運営会社のサイトを利用している。

インターネットからエントリーしてくる求職者は、求職相談の希望者よりも求人情報への応募者のほうが多い。求職者が求人情報に応募してきたとき、当該求人案件を担当するコンサルタントはエントリーシートの内容を基準にして面談するかどうかを判断する。面談は次のケースに該当する場合に行われる。第一は求職者に当該案件を紹介できると判断したとき、第二は当該案件を紹介することは難しいが、求職者の学歴・職歴から判断すると他の求人案件を紹介できる可能性のあるとき、第三は求職者に適合する求人案件はいまのところないが、学歴や職歴から判断すると適合する求人案件が今後出てくると考えられるとき、である。

コンサルタントの中にはカウンセラーの有資格者もいる。しかし、それらの資格やカウンセリング手法は求職者に接するときの基本的技術としては有益であるが、人材紹介会社における求職者面談に応用できる範囲は極めて限られている。それは、たとえば産業カウンセラーの資格のように精神面でのカウンセリング技術を重視したものであるからである。また求人案件の有無にかかわらずキャリアカウンセリングを進めると、求職者が描いたキャリアパスにもとづいて次のステップが考えても求人案件がないとキャリアパスそのものが成立しないという事態が生じかねない。

求職者との面談では、これまでの仕事経験、転職理由、自分の強み、今後の転職希望に関する話が中心になる。この他に面談時に使用するヒアリングシートには、これまでに応募した企業や人物面（コミュニケーション能力など）に関する項目が設定されている。面談で収集した情報はデータベースに入力する。ヒアリングシートの人物面などに関する情報はデータベースの「特徴」欄に入力される。データベースにはヒアリングシートの情報とともに履歴書と職務経歴書の電子ファイルが保存される。これら求職者情報の3点セットはデータベースだけではなく求職者ごとに紙ファイルに綴じられている。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、まず履歴書と職務経歴書の提出を求め、

それらの履歴・経歴情報にもとづいて窓口担当者が面談の可否を判断する。面談するかどうかは求人案件と求職者の状況の両者を総合的に勘案して判断している。求人については本人に適合しそうな案件があるかどうか重要である。他方、求職者については年齢、経験、転職回数などの諸要因を考慮している。このため求職相談の希望者全員と面談しているわけではない。面談する求職者はある程度限られる。求職相談の希望者に適合すると思われる求人案件があるときには、窓口担当者が当該案件を担当しているコンサルタントと求職者の日程を調整して面談の日時を決める。求職相談での面談はコンサルタント 1 人あたり月 20 件程度である。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探す方法は主に 3 つある。第一は自社登録者の探索、第二は転職支援サイトでのスカウト機能の利用、第三は業務提携の活用である。登録者の中で求人案件に適合する求職者を探すときの流れは次のとおりである。求人ヒアリング後、電子求人票が作成され、コンサルタント全員に送信される。また定例ミーティングの場で企業ヒアリングの報告が行われる。これらの情報共有の機会を通してこの求人に適合する求職者に関する情報が当該案件を担当するコンサルタントに寄せられる。同社の登録者はコンサルタントが把握できないほど数が多いわけではなく、情報共有によって適合者がいるかどうかは直ぐに分かる。このため登録者データベースで検索する頻度は多くはない。適合すると考えられる登録者がいるときには、本人と面談のうえ求人を紹介する。

転職支援サイトで求人案件に適合すると思われる人材をスカウトしようとする場合には、登録者を検索して該当者にスカウトメールを送信する。同社ではスカウトメールのひな形を作成している。各コンサルタントはスカウトしたい対象者にあわせてひな形の文面を修正して送信している。メールのひな形はおおよそ次のような構成になっている。同社の社名を明示して、その特徴（得意分野、ベンチャー企業との関係など）を記述する。スカウト対象者に紹介したい求人案件を提示する。求人企業の社名は伏せるのが基本であるが、スカウト対象者の希望転職企業が当該求人案件の企業であるようなときなどには社名を明示している。

以上 2 つの方法で求人案件に適合する求職者を確保できなかったときには業務提携を活用する。同社は他の人材紹介会社に呼びかけて業務提携のネットワーク形成を積極的に働きかけている。このネットワークには、大手の紹介会社、中高年求職者の多い紹介会社、同社と同じように小規模で IT を得意にしている紹介会社など 10 数社の紹介会社が参加している。業務提携先との間には活発に動いている提携案件もある。

マッチングはふたつの段階を経て成立する。第一段階はスキル面での適合性である。スキル面で適合すると、第二段階に進む。この段階でのマッチングは、求職者の人物面やキャリア上の目標と、企業側の組織風土・文化、特徴、人材に対する好みなどとの適合性である。これらの両面である程度適合性が認められればマッチングが成立する。たとえば IT 業界におけるコンサルタントの仕事を希望する求職者の場合、第一段階のマッチングではコンサル

タントの仕事を遂行するために必要な経験やスキルを持っているかどうかの判断が求められる。次に求職者のキャリア上の目標を達成するためには、求人案件の企業が適切かどうかを判断することが求められる。この面でのマッチングを考える際には求職者と企業に関するさまざまな要素を考慮しなければならない。たとえば求人企業がベンチャー企業であって、そのオーナーが特徴のある人柄のときには、求職者がこのオーナー社長のもとで能力を発揮できるような人物であるかどうかを考慮する必要がある。

エグゼクティブの求人案件に対してはサーチ型で対応している。案件に適合する人材をサーチしてスカウトすることになる。サーチの方法は主に人脈である。コンサルタントの人脈を活用して目的の人材を探すこともあれば、他部門を含む同社の関係者に目的とする人材について情報提供を呼びかけ、該当者にアプローチすることもある。

求職者を企業に推薦する前に職務経歴書の書き方について助言と指導を行っている。たとえば企業の求める経験やスキルに応じて職務経歴書の記述を強調したり、簡潔にまとめたりするように助言している。企業に推薦するときには職務経歴書等の書類にコメントを添付しているが、コメントには求職者の人物面やコミュニケーション能力などの特徴を簡潔に記述している。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は7～8割である。書類選考通過者の2割弱は内定を得ている。この結果、企業に推薦した求職者8～9人のうち1人は内定を得ることになる。

【事例 No.21】 A-b-21 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □. 1990 年 ~ 1997 年 ▧ 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 100% サーチ型 0% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 □. 6 ~ 10 人 ▧. 11 ~ 20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	情報通信業 (IT 関連企業) 卸売・小売業 (商社) 製造業 (化学)
取り扱いの多い求人職種	営業職 SE
会社・事業の特徴	労働者派遣を中核に有料職業紹介、業務請負等の事業を展開する総合人材サービス会社。人材紹介部門では IT エンジニアを中心に紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 □ 人材紹介部門責任者 ▧. コンサルタント ニ. 管理部門

1. 人材紹介事業の背景

A-b-21社の事業の中心は人材派遣である。人材紹介事業を開始した背景には事業収益の幅を広げるといふねらいがある。人材派遣事業は売り上げの変動幅が比較的小さく、ある程度利益を見込むことができる。しかし派遣スタッフに対する社会保険の強制加入が実施され、派遣元（すなわち同社）が派遣スタッフの社会保険料を負担しているため収益が削られ利益を圧迫している。一方、人材紹介事業は給与等の人件費や事務経費はあるものの売り上げは直接利益に結びついている。このため人材紹介は人材派遣部門での利益縮減を補完する事業として位置づけられている。

人材紹介部門では IT 業界を中心にした紹介サービスの提供を基本的姿勢としている。しかし IT 業界に特化していることを全面に押し出すとそれ以外の分野の求人・求職者を集めることが難しくなるなどの弊害も予想される。このため現実には紹介分野を限定して事業に特徴を持たせるのではなく幅広い分野の求人・求職者を対象にした人材紹介を実施している。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは全員同業他社でのコンサルタント経験者である。そのうち半数は紹介事業の開始時に採用され、他のコンサルタントは人材紹介部の立ち上げ後に採用されている。採用時には専門性と人物面を重視している。コンサルタントは求職者から信頼を寄せられる人であることが求められ、更に求職者の内面を引き出す能力も求められる。このため採用に際してコンサルタントの人間性は重要な判断基準になっている。コンサルタントとして採用された者に対する特別な研修プログラムは準備していない。入社後はまず紹介事業の考え方や業務について説明を受け、その後は OJT を通じて同社の業務遂行の方法を学ぶ。OJT は企業ヒアリングへの同行や求職者面談への同席が中心になる。人材を扱う

事業では人を理解する能力を磨き高めることが重要である。そのため先輩コンサルタントの求職者面談に同席して求職者から話をどのように聞き出しているのかを学ぶ。OJTの期間は決まっていない。新規採用者が同社の考え方にそって業務ができると自覚したときにOJTは終了する。

コンサルタントは人材紹介業務の一連の流れ - すなわち求人開拓、企業の求める人材の探索、企業への求職者の紹介 - を一人で担当する。業務の中心は、担当する求人案件について適合する求職者を探し出し、企業に推薦することである。各コンサルタントが担当する求人企業は、自分で開拓した企業と割り当てられた企業である。後者は、同社の派遣部門が把握した人材ニーズにもとづいて当該企業の業界や仕事の種類（管理系、非管理系）に応じて各コンサルタントが開拓が割り当てられた企業である。

同社の賃金制度ではコンサルタント個々人の業績が基本給の水準に連動したり、賞与額の水準を決定したりすることはない。しかし今後紹介事業の規模が大きくなったときには成果主義の考え方を取り入れることが必要になる可能性もある。売上目標については、人材紹介部としての設定はしているが、コンサルタント別の設定はしていない。誰がいくら売り上げたかが問題になるのではなく、全員でいくらの売り上げになったかが問われる。全員の総合力で売上目標を達成することを目指している。このため現在は能力の格差を問うことはしていない。

3. 求人

求人は主にふたつの経路から得ている。ひとつは同社の派遣部門からの情報である。派遣部門の営業担当が営業先の企業で正社員に対するニーズを把握したときには人材紹介部門にその情報が伝達される。そして当該人材ニーズの内容に応じて担当となるコンサルタントが決まる。たとえば経理の仕事ができる人を探しているという情報に対しては経理職の紹介を得意としているコンサルタントが担当する。

もうひとつの経路はコンサルタント個人の求人開拓である。やみくもに求人開拓をするわけではなく、まず人材を確保し、その人にあう企業を探すことが基本である。比較的多くみられるのは、転職支援サイトでスカウトした求職者を企業に売り込むパターンである。求職者の売り込みにはふたつの方法がある。第一に、自分が担当している求人企業のなかにスカウトした求職者の希望業種や職種があればその企業に求職者を売り込む。第二に、自分の取引先企業のなかに求職者の希望業種や職種がないときにはこれまで取引実績のない企業に求職者を売り込むことになる。後者の場合、売り込み先の企業を選定し、当該企業のホームページで採用情報を確認してから電話で営業することになる。

人材紹介の求人開拓は人材派遣の企業開拓に比べて容易である。既に5社の派遣会社と取引している企業に6社目の派遣会社が入り込むことは難しいが、人材紹介では比較的容易に門戸を開いてくれる企業が多い。企業としては人材紹介会社に求人依頼をした時点ではコストが生じないこと、そして何よりも求める人材を採る可能性が高まることなどの理由で新規の紹介会社との取引に対する抵抗が少ないように思われる。

求人依頼を受けると担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。ヒアリングでは主に求人票の項目を中心にして企業の求める人材像（仕事内容、

経験・スキルなど)や勤務条件(年収など)について細かな情報を収集する。また、社内の雰囲気などコンサルタントの知覚にもとづく情報も収集する。

求人に関する情報はデータベースとファイルで管理される。データベースには主に求人票レベルの情報が入力されるが、それ以外に企業の社風などの情報がコンサルタントのコメントとして入力されている。一方、ファイルは企業別ではなく、案件別職種別に求人票そのものがファイリングされている。

4. マッチング

求職者の主な登録経路は自社ホームページと転職支援サイトである。このうち自社ホームページからエントリーしてくる求職者は全体の数パーセントである。大多数の求職者は転職支援サイトからエントリーしてくる(このなかには同サイトでスカウトした人材を含む)。自社ホームページからエントリーしてくる求職者はすぐに次の段階に進めるが、転職支援サイトでは人材のスカウトが中心になっているため、その仕事に多大の労力がかかる。本来であれば自社ホームページ経由の登録者が多くなることが望ましい。現状に対する改善策として今年ホームページを全面的に更新している。しかし会社の知名度を上げない以上はホームページに求職者を呼び込むことは難しいものとみられる。

転職支援サイトは通年で2社と契約している。このうち1社は事務系職種の求職者を探すときに主に活用し、もう一方のサイトはIT関連の人材を探すときに利用している。これに加えて3社目の会社と期間限定の契約をしている。この会社のサイトは女性登録者が比較的多く、女性を対象にした求人案件(社内の派遣部門から回ってくる案件はこの種のものが多)に適合する人材を探すときにこのサイトを用いている。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには特定のコンサルタントが対応する。面談は求職者の要望に応じて行われる。求職者が求人情報に応募してきたときには、当該案件を担当するコンサルタントがエントリーシートの内容をみて面談の可能性があるかどうかを判断する。求職者の経験・スキルや要望に配慮して書類(キャリアシート、職務経歴書、履歴書)の送信を依頼する求職者とそうでない者とに分け、送られてきた書類で面談するかどうかを最終的に判断する。

面談では求人要件との適合性を確認するため本人の経験やスキルについて詳しい情報を収集する。また本人のキャリアプランとの適合性も確認する。面談の過程を通して本人のコミュニケーション能力や対応など人となり把握することが重要である。

求職者に関する情報として管理している書類は、キャリアシート、職務経歴書、履歴書、面接記録である。これらの書類はすべて求職者データベースで管理され、このうちキャリアシートそのものは希望職種別にファイリングされている。このファイルは求職者探索のときの資料としてコンサルタント全員で共有している。

求職者を企業に推薦するとき職務経歴書は重要である。このため求職者との面談の際に職務経歴書の記述内容や表現方法などコンサルタントの目からみて不適切と思われる箇所について書き方や修正の助言を行っている。

求職者の書類を求人企業に送るとき、企業側が本人の印象等についてコメントするように求めている場合を除き、基本的にはコンサルタントの添え書きを添付していない。これは企

業側がコンサルタントの添え書きにもとづいてある種の先入観で求職者を判断する可能性を回避するための処置でもある。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は3割程度である。更に内定を得る人は書類選考合格者の3～4割である。したがって企業に推薦した求職者のうち10%程度の者は内定を得る。言い換えると月1件の成約を得るためには最低10人は推薦しなければならない。

同社では企業への推薦人数、書類選考通過率、成約率など業務上の数値目標を設定していない。業務遂行に関して同社では自律を基本にしている。すなわちコンサルタントは人材紹介部としての売上目標を達成するために個人レベルで何をどうしなければならないのかを自分で考え実行し、他方会社側はコンサルタントの行動に対して自由裁量を認めている。この考え方は数値目標設定の背後にある考え方と全く逆である。後者では人を次のようにみている。自律的に仕事ができない　だから目標値を設定して　目標達成のための行動を指示する　そして行動の結果を目標値に照らして評価する。

5. 人材紹介事業の課題

人材紹介ビジネスは「人材派遣化」しつつある。人材派遣のリーディングカンパニーがとっているビジネススタイルは人材紹介の事業にも適用され、徐々に浸透してきている。そのビジネススタイルとは業務の細分化と各業務への専門人材の配置である。たとえば大手の派遣会社では営業の仕事を営業スタイル（飛び込み営業、取引拡大営業など）で分け、経験の少ない者でも仕事が遂行できるように業務をマニュアル化し、それぞれの仕事に専属させている。働き方のキーワードは分業と業務効率である。仕事を徹底的に細分化して業務効率の向上を図ることが最優先の課題となっている。人材紹介会社の仕事にもこの考え方が次第に浸透してきている。仕事の効率をどのようにして進めるのかはそれぞれの紹介会社が選択すべきことではあるが、二極化の方向に進んでいるものと考えられる。すなわち標準化の方向と職人技の方向である。紹介事業の一連の流れを業務ごとに分解して、各業務の仕事を徹底的に標準化し業務経験の少ない者でも一定の業務効率が出せるように業務全体をシステム化する方向が前者である。これに対して後者は仕事の質にこだわり、ベストマッチングを目指して求人・求職者にきめ細かに対応することを仕事の基本にしている。

また、キャリアコンサルタント資格の取得を勧めている。

コンサルタントの仕事は人によって向き不向きがある。コンサルタントに向く人は、相手の話をよく聞き（言い換えると、自分の考えを押しつけない）、相手に受け入れられる人である。求職者は転職について迷っていることが多く、そのような求職者に対してコンサルタントは的確なアドバイスをすることが求められる。そのためには社会情勢の動き、雇用の動き、業界の動きなど広く深い知識を持っていることが重要である。

コンサルタントの賃金は月次給与と賞与で構成されている。入社初年度の給与は固定であるが、次年度以降は前年度の売上目標の達成水準に対応した額になる。すなわち実績が目標値を下回ったときには次年度の給与額が下がり、逆に目標値を上回ったときには上がることになる。一方、賞与は当年度の実績に連動して支給される。同社では現在人事制度改革を進めており、平成 17 年度から目標管理制度が導入される予定である。従来制度では給与額に影響するのは売上目標の達成水準だけであるが、新制度では成果としての売上目標だけではなく他の目標値（目標達成に至るプロセス等）も評価対象に加えられる。その結果、売上目標の達成水準が 90% であっても他の目標値の達成水準と総合して全体としては 100% の目標達成と評価されることが可能になる。

コンサルタントの売上目標は給与の 3 倍程度を目安にしている。この点がおおよその損益分岐点である。売上目標以外にも業務の節目には目標値を設定している。たとえば週当たりの新規求人案件獲得数や求職者との面談件数などである。これらの目標値は評価対象ではなく行動目標としてコンサルタントに周知している。

3. 求人

求人開拓の経路は主に次の 3 つである。第一は社内の人材派遣部門で収集した人材ニーズ情報にもとづく求人開拓、第二は親会社のグループ企業から入手した人材ニーズ情報（グループ企業自身の求人情報、グループ会社の営業部門が収集した求人情報）にもとづく求人開拓、第三は求人広告にもとづく求人開拓である。親会社出身のコンサルタントは親会社の人事部門や営業部門に対する営業活動を通して人材ニーズや求人情報を把握して求人を獲得している。親会社出身者や社内異動者は、社内派遣部門の A 営業所、親会社の B 支店など開拓すべき大まかな分野が決められている。このため、たとえば社内の人材派遣部門から入手した人材ニーズ情報は、当該情報の出てきた派遣部門の営業部を担当するコンサルタントに割り当てられる。当該コンサルタントは人材ニーズの出てきた企業を訪問して人材紹介の営業を行うことになる。

一方、外部採用のコンサルタントは基本的には各自の得意分野を中心に求人開拓を行っている。求人開拓はまず人材ニーズの顕在化している企業に対する電話営業から始まる。開拓先企業の選定にあたっては主にインターネットの求人広告検索エンジンを利用している。この他求人の情報源としては新聞の求人広告なども利用している。外部採用のコンサルタント

は自分で開拓した求人企業を担当するだけでなく、社内の派遣部門が入手した求人情報が割り当てられる。

派遣部門、親会社、親会社のグループ企業のルートから入手した求人ニーズ情報をコンサルタントに割り振る際には業務量を均等にすることを優先している。各コンサルタントが担当できる企業は30～40社程度である。これらの企業から依頼された求人案件のうちコンサルタントが集中的に取り組んでいるのは10～15件程度であると思われる。コンサルタントは担当している求人案件に優先順位を付けて対応していることが多い。通常は求人要件に適合する求職者を見つけやすい案件を優先しているが、同社だけに依頼されている求人案件(特に親会社・社内派遣部門ルートで引き受けている求人案件)は最優先で対応している。

求人案件を引き受ける際には当該企業を訪問して求人内容について詳しい情報を収集している。ヒアリングでは求人票の各項目について情報を収集しているが、特に求める人材の経験要件やスキル要件などの求人要件についてはできるだけ具体的にかつ詳細に情報を収集することが求められる。これ以外にもベンチャー企業ならば経営者の考え方などの確なマッチングを行うために必要な情報を収集している。また求人企業のイメージを求職者に伝えることも重要である。そのためにはコンサルタントが企業のイメージや風土を感じとれる感性を持っているかが問われることになる。

ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報は求人票に記入するが、それ以外の情報はコンサルタントが個人的に整理している。同社では現在のところ社内情報システムが整備されていないため、求人案件の情報(すなわち求人票の情報)はすべて自社ホームページと転職支援サイトに求人情報として掲載している。

同社ではコンサルタントが担当する求人案件について情報を独占しないようにミーティングの機会を設けて情報共有を図っている。短時間のミーティングが毎日行われ、それ以外に週に1度やや時間をかけたミーティングが行われる。毎日のミーティングでは企業ヒアリングの報告と求職者面談の報告が行われる。この情報共有の機会はコンサルタント間の情報交換の場ともなり、延いてはマッチング機会の拡大につながっている。毎週の定例ミーティングではマッチングの進捗状況について報告が行われる。書類選考や採用面接で不合格になったケースの問題点などが検討される。同社では情報共有を促進できるように緩やかな評価制度にもとづいた賃金体系を採用しており、また平成17年度に導入される目標管理制度では全体の活動に寄与する人も評価されるように総合的評価が採り入れられる予定である。

4. マッチング

求職者の登録経路は自社ホームページが半数弱、転職支援サイトが半数強の割合である。自社ホームページからエントリーしてくる者が半数近くをしめているのは、新聞広告やインターネット検索エンジン対策が功を奏しているものとみられる。転職支援サイトは運営会社2社のサイトを利用している。エントリーしてくる求職者全体をみると求職相談よりも求人

情報への応募のほうが多い。いずれのルートでエントリーしてきても基本的には面談することとしている。これは人材紹介部門が本格的に稼働してから日が浅く、対応できないほど多くの求職者がエントリーしてくるわけではないことによる。求職相談でエントリーしてきた求職者（自社ホームページからエントリーしてくる求職者に多い）は、コンサルタントに均等に割り当て、担当のコンサルタントとの面談が行われる。他方、求人情報への応募者は当該案件を担当するコンサルタントが対応して面談が行われる。

求職者との面談では、まず履歴書と職務経歴書の内容について手短かに説明を求め、その後、仕事の具体的内容やスキルについて細かな話を聞いている。コンサルタントは求職者の話しぶりやその内容から本人の性格、仕事観、コミュニケーション能力などを察知することが求められる。現在のところ社内情報システムが整備されていないので、面談で収集した情報はコンサルタントが個人的なメモに書き留めておくことに止まっているが、システムが整備されればそこに入力されることになる。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、自社登録者のなかで適合者を探すとともに転職支援サイトのスカウト機能を利用する。スカウトメールの返信率はコンサルタントによって大きく異なる。求人要件を相当程度充足する求職者でないとスカウトメールを出さないコンサルタントがいる一方、求人要件に少しでも合致すればスカウトメールを出すコンサルタントもいる。返信率は全体では2割程度である。

スカウトメールについては、求職者の関心を誘うような文面にすべきであるとの一般的な考え方が流布しているが、同社では提示する求人案件の内容がスカウトメール対象者の経験やスキルと合致していれば文面はそれほど重要ではないと考えている。転職支援サイトの登録者を検索して求人案件に適合する該当者がいないときには、企業の求める人材は転職市場にはいないと考えるべきであろう。そのようなときには求人企業に求める人材はいない旨を伝えるとともに、求める人材の要件を変えるように提案している。

企業に求職者を推薦するときには求職者の書類にコメントを添えて出している。求職者のうち9割以上の人は既に職務経歴書を作成した経験がある。コンサルタントは求職者の作成した職務経歴書の内容をみて、強調すべき点や具体的に記述すべき点などを助言する。一方、職務経歴書を作成した経験のない人は同社のひな形を参考にしてまず各自で書類を作成することになる。求職者の書類に添えるコメントは、職務経歴書に表れない優れた点などを補足し記述することが多い。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は全体では3割程度である。このうち採用面接にも合格して内定を得る人は3割程度である。この結果、企業に推薦した求職者のうち内定を得る人は10人に1人程度になる。企業に推薦した求職者が内定を得られるかどうかはコンサルタントのマッチング精度の差というよりも企業側の要因が大きく関係している。書類選考を緩めて面接に重点をおいて求職者を選考する企業がある一方、書類選考の段階で候補者を厳選して面接で更に絞り込む企業もある。

売上げの多いコンサルタントと少ないコンサルタントの差は、求人案件に対する理解度、求職者を把握する能力に端的に表れるが、これらの能力と同程度に案件の処理スピードも重要な要因である。求人要件に適合する求職者を探すのが遅れると他の人材紹介会社の推薦する求職者が採用されてしまうこともある。他方、求職者探しの難しい求人案件は他の人材紹介会社でも同様に求職者を確保することが難しい。このため求職者探しが比較的容易な求人案件を依頼されたら、すぐに求職者を確保して企業に推薦することが重要である。

同社ではコンサルタントに「スピード」、「ねばり」、「きめ細かさ」の3点を求めている。「スピード」は上述のとおりであるが、「ねばり」は求める人材を諦めずに探し続けることである。「きめ細かさ」とは、企業と密に連絡して人材ニーズを的確に把握し、一方求職者の希望を細部まで把握して的確なマッチングに結びつけることである。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題はふたつある。第一は組織面での課題である。人材紹介事業を小規模に展開している間は、コンサルタントが求人企業と密接な関係を保って企業の求める人材を探す、いわば個人営業の域を出ない事業運営方法でも事足りる。しかし規模が大きくなると業務の体系化・効率化、情報の電子化等が必要になる。同社では現在、仕事を体系的に遂行できるような仕組みを作ることが求められている。

第二はコンサルタントの能力差の問題である。コンサルタントが業務上の目標（売上目標など）を達成できるように支援策を講じることの必要性は言うまでもないが、実績の上がないコンサルタントをどのように処遇するかは大きな課題となっている。

【事例 No.23】A-a-23 社

会社概要

資本系列	イ. 系列（金融・保険業）	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	1. 1989 年以前	2. 1990 年～1997 年	3. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	1. 5 人以下	2. 6～10 人	3. 11～20 人	4. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	サービス業 卸売・小売業 金融業			
取り扱いの多い求人職種	事務系職種 営業職			
会社・事業の特徴	再就職支援事業、有料職業紹介事業、労働者派遣事業を展開する総合人材サービス会社。人材紹介部門ではベンチャー企業、大手企業グループの取引先企業からの求人が多い。			
ヒアリング対象者	1. 会社代表者	2. 人材紹介部門責任者		
	3. コンサルタント	4. 管理部門		

1. コンサルタント

A-a-23社は再就職支援事業を専業とする会社として設立されている。一方、同社の親企業グループの関連会社が人材派遣事業と人材紹介事業を行っており、この会社と A-a-23社が合併して現在に至っている。両者の合併時以降、人材紹介部門のコンサルタントは年 1～2 名の変動がある。この中には社内異動も含まれており、再就職支援部門や人材派遣部門からコンサルタントとして異動してくる者がいる。

社内異動でコンサルタントの仕事に従事することになった者には、まず業務説明が行われ、その後の育成は OJT が中心になる。紹介業務の基本的事項（法規、帳票・書類、業務の流れなど）は紹介部門の責任者が個別に指導しているが、それ以外に外部で行われるキャリアコンサルタントの講習会などに参加して基礎知識を習得することが求められる。紹介業務の実務は実体験を通して学ぶのが最も効果的である。しかし新規のコンサルタントは、求人開拓、求人案件に関する企業ヒアリング、求職者との面談、マッチングの組み合わせ、転職支援サイトでの登録者検索の方法、スカウトメールの文面など戸惑う場面も多い。そのような場合、予め特定のコンサルタントが説明や指導をするわけではなく、本人の学ぶ意欲に委ねている。「聞かれたら教える」のが OJT の基本である。

OJT の中で特に新規のコンサルタントにとって学習の場になっているのは毎週の定例ミーティングである。このミーティングにはコンサルタント全員が参加して、前 1 週間の求人・求職者の動きが報告される。具体的には、新たに申し込みのあった求人依頼の内容、企業ヒアリングで収集した情報、新規登録者のキャリアやスキル、案件と求職者とのマッチングなどである。企業ヒアリングはコンサルタントの仕事に対する意欲と能力が表れるため、ヒアリングの報告では案件について深く情報収集しているかどうかが問われる。たとえば採用の窓口担当者から話を聞いた場合と、人事部長又は社長から直接話を聞いた場合では情報の深さが異なることが考えられる。

コンサルタントの担当分野は区分されていない。地域や業種を問わず自分で開拓した企業は自分で担当することが原則になっている。

コンサルタントの賃金体系のうち基本給部分は「固定給＋業績給」である。業績給は売上額の一定割合が支払われる。賃金とは別にコンサルタントの自己申告にもとづいて個人別の売上目標値が設定されている。この目標値を集計したものが、人材紹介部門の目標値となり、会社・人材紹介部門の予算の基礎となっている。

2. 求人

A-a-23社ではその資本系列や親企業のグループ会社が行っている事業の関係でベンチャー企業など社歴が浅く、成長率の高い企業からの求人が相対的に多い。求人職種は技術者よりも事務系職種が多い。企業側から求人依頼があった場合、その案件を担当するコンサルタントの決め方には特段ルールを設けていない。その都度状況に応じて適切と思われるコンサルタントに割り当てられる。コンサルタントはそれぞれ出身業界等を背景にして得意分野があり、求人の業種によっては特定のコンサルタントが担当することがある。またコンサルタントの業務量（担当する企業・案件の数）を考慮して業務量が相対的に少ないコンサルタントに割り当てられることもある。時には、新たに異動してきた人に優先的に割り振られることもある。

コンサルタントが個人で求人を開拓する場合にはさまざまな方法がとられる。たとえば親会社のグループ会社や関連会社へのアプローチ、それらの会社の取引先企業へのアプローチ、過去に同社と取引があった企業で、その後取引関係が中断している企業へのアプローチ、店頭公開の企業やマザーズなど新興市場に上場している企業へのアプローチなどが代表的な方法である。

求人開拓をして得た案件については、企業の採用経路を確認することが重要である。数多くの紹介会社に依頼している案件なのか、求人広告による公募と複数の紹介会社に依頼している案件なのか、あるいは一般に公開していない案件なのか、採用経路が明確になればそれに応じた対応が求められる。「公募＋紹介会社」の案件では求める人材を企業に推薦しても応募者間の競争が激しく、採用面接に至らないケースが多い。これと対照的にコンサルタントが企業の経営幹部層に食い込み、経営のボトルネックになっている人材の問題や真に求めている人材等について情報を得ることができれば、それらの問題に対処するための求人案件が出てきたときに適切に対応することができる。この場合、当該案件の背景を十分に把握しており、企業の求める人材を紹介することで企業との信頼関係を築くことができる。この信頼関係にもとづいて当該企業から更に求人の依頼を受け、適切な人材を推薦することで関係をいっそう強固にすることができる。コンサルタントはこのような信頼関係を結んだ企業を1社でも多く担当することが求められている。

新規に取引を始める企業から求人依頼を受けたとき、担当のコンサルタントは求人内容について当該企業からヒアリングを行う。ヒアリングでは求める人材像などの求人要件や勤務条件に関する詳しい情報以外にも、採用の背景、求める人材の人物面などについても情報を収集することが重要である。収集した求人情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力し、それ以外にヒアリングで収集した情報は担当のコンサルタントが管理する。

3. マッチング

求職者の登録経路は主に自社ホームページと転職支援サイトである。前者からエントリーして登録した求職者は1～2割に止まっている。大半の登録者は転職支援サイトからエントリーしている。2002年までは新聞の日曜版に求人広告を載せて登録を呼びかけていたが、広告効果が次第に薄れてきたため、2003年からは広告をやめて代わりに転職支援サイトの利用をもう1社増やして2社にしている。転職支援サイト経由で登録した求職者は、求人情報への応募者と匿名登録者の中からのスカウト人材がそれぞれ半々の割合である。

求職相談でエントリーしてくる求職者は相対的に少ないが、年齢の高い求職者が比較的多い。企業の求める人材の年齢上限は30代半ばが最も多く、これに対して登録者の年齢で最も多いのが35～45歳層である。中高年求職者には面談で就職のアドバイスを提供するとともに、登録者のうち中高年者は積極的に企業に売り込んでいる。

求職者が求人情報に応募してきたときには、当該案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントはエントリーシートの内容で企業に紹介できそうな人であるかどうかを判断する。企業への紹介が難しそうな人には、その旨の連絡をするが、本人の経歴に適合する求人案件を受けたときにはその案件を紹介できるので登録を依頼する。他方、企業に紹介できそうな求職者の場合には、当該案件の企業名等の追加的情報を提供し、応募の意思を確認する。本人に応募の意思があるときには職務経歴書と履歴書の送付を依頼し、書類を企業に送る前に面談を行う。しかし在職中の求職者など時間的な制約のある人は書類選考に合格した後に面談を希望することが少なくない。

面談では求職者のこれまでの経歴と今後の希望に関する話が中心になる。求職者情報のうちキャリアシート情報はデータベースに入力され、面談時に収集した情報は紙ベースで担当のコンサルタントが管理する。

求人案件の背景には企業のさまざまな人材ニーズがある。たとえば現場の人材ニーズを人事部門が窓口になって採用活動を進める案件、部長クラスや担当役員クラスの人材ニーズにもとづいた案件、経営トップの指示にもとづいた案件などである。担当のコンサルタントは企業の人材ニーズを深く把握することが求められ、その情報にもとづいて企業の求める人材に適合する求職者をマッチングして紹介することが重要である。

コンサルタントは企業に推薦する求職者に対して職務経歴書の書き方を指導する。企業に書類を出す前に求職者と面談するときには、その場で必要な修正等のアドバイスを与え、書類を先に企業に提出する場合には書き直しなどのアドバイスを本人に伝えている。アドバイスの内容は求人要件に該当していることがすぐに分かるように項目の配列・整理や文章上の工夫などが中心になっている。

A-a-23社では企業に提出する書類に添え書きや推薦状を添付することはあまりない。それらは必要ないとさえ考えている。それは企業が求職者に対して先入観を持つ可能性があるからである。求職者に対する評価は面接の場で行われるべきであるとみている。

企業に推薦した求職者のうち書類選考に通過する者は3～4人に1人程度である。同社では募集人員1名に対して推薦する求職者は多くても3～4人である。次に面接に進んで内定を得られる者は書類選考通過者のうち3割程度である。全体としてみると企業に推薦した者のうち内定を得られる者は10%弱である。

4. 人材紹介事業の課題

人材紹介部門の当面の課題は売り上げの底上げを図ることである。そのためにはコンサルタントの能力開発と優秀なコンサルタントの確保が欠かせない。具体的には、コンサルタントの営業力やマッチング能力を高めるための方策とともに、他方ではコンサルタントの仕事を支援する体制（すなわち求職者を同社に呼び込む仕組みと求人案件の受注を容易にする仕組み）を整備することが必要である。

【事例 No.24】A-a-24 社

会社概要

資本系列	イ 系列（サービス業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	95%		
	サーチ型	5%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 製造業 サービス業			
取り扱いの多い求人職種	営業 SE 管理部門（人事、総務、経理）			
会社・事業の特徴	人材採用に係る広告・広報事業を柱にした親企業の人材紹介事業部門。登録型を中心にした紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 事業の経緯と特徴

A-a-24 社の人材紹介部門は 1990 年代後半に親会社が本社の事業組織として人材紹介部門を設置したことに始まる。親会社は人材採用に係る広告事業や広報事業が事業の柱になっている会社である。これらの事業に従事する社員と人材紹介事業部門のコンサルタントはそれぞれ働き方が異なっており、両者に同一の人事・労務管理を適用することには無理があった。そのため 2001 年に人材紹介部門が別会社として独立したものである。分社時のコンサルタントは 7 人程度であった。

A-a-24 社の紹介業務の基本は、求人・求職者情報の共有にもとづく求人案件を持っているコンサルタントとその案件に適合する求職者に面談したコンサルタントとの協働によるマッチングである。両者の情報共有を進めるためのインフラとして同社では社内情報システムの整備と拡充に努めている。

2. コンサルタント

(1) コンサルタントの育成

現在在籍しているコンサルタントの年齢層は 20 代から 60 代まで各年代にわたっている。若いコンサルタントが中高年の求職者に面談することがあるが、要は求職者の意向を踏まえて適切な求人案件を提案できるかが問題であって、コンサルタントのスキルと社会人としてのマナーを備えている者であれば仕事と年齢は関係ない。

高い業績をあげているコンサルタントに共通する能力や資質を具体的に指摘することは困難であるが、少なくとも業績をあげるためには次の諸点を満たすことが必要であると考えられる。

企業・求職者への対応にあたっては洞察力、創造力、応用力、説得力、説明力、表現力などが必要であろう。これらの能力とは別に機転が利くこと、細やかな配慮ができること、求職者の心情を読み取ることのできる感性があることなどが求められよう。

親会社から分離独立して以降コンサルタントを少なくとも5人以上は採用している。採用された者の中にはコンサルタントの経験者もいるが未経験者のほうが多い。未経験者の育成はOJTが中心である。OJTの対象となる業務ごとに先輩コンサルタントがトレーナーとなって、まず仕事の見本を示し、次にその仕事を新規採用者が行い、その結果に対してトレーナーが助言を行うことでOJTが進む。OJTは短期間の間に集中的に行われ、この間トレーナーの負担が大きい。業務の基礎知識を除いてOJTは、トレーナーが行動を見本として示し、新規採用者がその行動を自ら実践しその中からコツやカンといったものを習得することが基本である。

OJTは入社後1か月程度集中的に行われる。OJTの実施場面は主に3つある。第一は社内情報システムの操作に関する研修である。第二は企業・求職者への対応に関するOJTである。さまざまなコンサルタントの求人ヒアリングに同行したり、求職者面談に同席したりする。この経験を通して対応にはさまざまなスタイルがあることを学び、その応用は自分がヒアリングや面談を実践する中で考える。第三はマッチングの訓練である。この訓練はコンサルタント経験の長い者が指導する。訓練はデータベースを使って、求人案件から求職者を探す訓練とその逆に求職者から求人を探す訓練の両方向が行われる。ひとつひとつのマッチングのケースに対して、求人・求職者の両者が適合する点と適合しない点を明確に指摘できるかどうかなどの点からトレーナーがコメントを与える。

研修・OJTは入社後の3か月を目安に行われる。この過程を通過すれば、ほぼ独り立ちができると考えられる。コンサルタント未経験者は最初の1か月間、システムの研修や先輩コンサルタントの指導のもとでの集中的なOJTを通して業務に触れ、2か月目以降は先輩コンサルタントの指導・支援のもとで求人開拓、求職者の探索、マッチングを行う。初めての成約は入社3か月以内に得ている。

(2) 賃金体系と目標管理

賃金は基本給、諸手当、賞与で構成されている。基本給は年齢給がベースになり、毎年昇給する。賃金テーブルの1号俸の上昇幅は若年層で大きく、年齢の上昇とともに上昇幅は小さくなる。A-a-24社ではコンサルタントが長く、安心して働けるように環境整備が行われており、給与も長期雇用を前提とした考え方に立って組み立てられている。手当には家族手当、住宅手当、役職手当、職能手当などがある。賞与は業績に連動しているが、最低水準が保証されている。2003年度の場合、賞与の基本は5か月である。これに業績の査定成績にもとづく上積み分（プラス10か月～マイナス2か月）が加わる。したがって賞与の幅は業績に応じて3か月～15か月になる。

A-a-24 社ではコンサルタント 1 人あたり 1800 万円程度の売上げを達成すると営業利益が出る。したがって損益分岐点はおおよそ 1800 万円といえよう。これに対してコンサルタントには 2400 万円の売上目標を全員一律に課している。目標設定にあたっては、社員が長く安心して働ける環境を維持するために必要なコスト、会社として確実に収益をあげ、その利益を社員に還元するために必要な額、の 2 つの点を主に考慮している。以前は各コンサルタントの前年度実績を考慮していたが、現在はその点についての考慮は行われていない。目標値の達成度合いは賞与に反映される。賞与は目標達成者に重点を置いた仕組みになっている。つまり未達成であっても賞与が大幅に減額されることはなく、目標値を上回る幅が大きいほど賞与額も大きくなる。

売上高目標は半期単位、四半期単位等で管理されている。経営サイドとしては売上高が賞与額の算定基礎になるため半期単位の業績を重視している。一方、現場サイドのマネージャ（管理責任を担ったコンサルタント）は、月単位でコンサルタントの売上げを管理する者もいるが、四半期単位の目標を重視して月別の成果管理には固執しない者もいる。

紹介手数料は成約 1 件あたり平均 160 万円である。これに対して売上目標は 2400 万円であり、目標値の達成には年間 15 件の成約が必要である（昨年度の平均成約件数は 12.5 件で、平均売上高は 2000 万円を上回った）。コンサルタントには業績の高い者と低い者が混在している。業務遂行水準が平均以下の者をどのように引き上げていくのか、それが大きな課題となっている。

(3) 仕事遂行と情報共有

マネージャは売上高目標の管理とともに業務遂行過程、すなわちマッチングプロセスを管理している。成果をあげるためにはプロセスの管理が重要である。節目となる業務ごとに目標値が設定されているわけではないが、マネージャはコンサルタントの仕事遂行水準をチェックして、必要に応じて助言を与えている。業務遂行上のチェックポイントは、求人開拓の件数、求職者への求人案件紹介件数、求人企業への求職者紹介件数、採用面接の件数（1 次・2 次・最終面接）、内定の件数である。マネージャはこれらのチェックポイントの件数とその傾向をみて、個別に、たとえば求人開拓の必要性、今後問題が生じやすい点、仕事上のネックとなる点などをアドバイスする。

各コンサルタントの仕事遂行の現状はデータベースをみればわかるが、仕事に対する動機付けを高め、コンサルタント相互の啓発材料になるように仕事の現状を紙に書いて貼り出している。この用紙にはコンサルタントごとに進行中の案件数、企業に推薦した求職者の人数、採用面接の件数、内定数が記入されている。

A-a-24 社では社内情報システムを介した情報共有とともに対面での情報共有を重視している。後者の情報共有は 3 つの機会を通して行われている。第一はコンサルタントとマネージャとの個別ミーティングである。このミーティングは毎週行われ、1 人あたり 1 ～ 2 時間

の時間をかけている。仕事の進捗状況が確認され、必要な助言が与えられる。

第二は人材紹介部門の全体ミーティングである。このミーティングは週1回開かれ、データベースに入力していない求人・求職者のアナログ的情報や、急募の案件など全員で共有することが望ましい情報を交換する場になっている。求人・求職者に関する情報は原則としてすべてデータベースに入力することになっているが、企業や求職者の印象のような情報は記述することが難しいため全体ミーティングの場を利用して口頭で説明が行われる。

第三はマネージャのミーティングである。このミーティングも毎週開かれている。この場ではコンサルタント全員に関連する事柄（たとえば、求人情報の入力が粗雑になってきているので注意を喚起する必要があることなど）やコンサルタント個人の仕事の仕方や進捗などについて情報交換が行われる。これ以外にも東京事業所と大阪事業所の合同ミーティングが四半期ごとに開かれる。このミーティングでは事業運営全体に関する問題や課題（たとえばスカウトメールの返信率が低下していることに対する対応策）が議題になる。

同社では仕事の仕方を指導したり、規制したりしていない。コンサルタントは自律率先して仕事を進めることが求められている。たとえば担当分野の決まりはなく、コンサルタントはどの業界の企業でも開拓することができる。しかし企業との信頼関係にもとづいて仕事をするためには業種の方向付けがあったほうが望ましい。コンサルタントは自分の出身業界や求人ニーズの高い業界を中心に求人開拓を進めることが多い。また経営サイドとして開拓すべき分野を示唆することもある。マッチングに対する考え方はコンサルタントによって多少の違いがある。求人要件をある程度充足していれば当該企業に推薦するコンサルタントがいる一方、求人要件の充足度、本人のキャリア、本人と企業との適合性などを総合的に勘案して企業に推薦する人を厳選するコンサルタントもいる。

3. 求人

求人開拓はコンサルタントに委ねられている。求人を開拓するときには、インターネット・求人情報誌・新聞に求人広告を載せている会社に対する電話営業、求職者の希望する企業に対する求職者の売り込み、などの方法が一般的に用いられている。また親会社から求人企業を紹介されることがある。そのときにはコンサルタントの得意分野にもとづいて当該企業を割り振っている。コンサルタントが担当している企業はデータベース上では1人あたり100～150社にのぼっている。このうち頻繁に求人依頼のある企業は5～10社程度のことが多いようである。

人材紹介における求人開拓は他の人材ビジネス（人材派遣や求人広告）に比べて比較的容易である。それは企業にとって求人を依頼してもその場でコストが発生しないことが大きな要因になっていると考えられる。求人開拓が容易だということは当社側に選択権があることを意味している。求人をもたらえる会社というだけでは取引相手として十分ではない。求人開拓の営業で特に重要な点は取引相手として信頼できる会社かどうかを見極めることである。

求人依頼に対しては当該企業を訪問して求人内容のヒアリングを行っている。ヒアリングでは求人票レベルの情報とともにヒアリングシートに設定された項目（募集の背景、会社の魅力など求人票には設定されていない項目）について情報を収集する。求職者に企業を紹介するとき、説得力のある紹介を行うためには「会社の魅力」に関する情報を収集していることが重要である。しかし「魅力」を的確に把握してそれを言語化することは難しいのが現実である。ヒアリングにはスキルが必要である。たとえばベンチャー企業の場合には経営者の考え方、またいずれの会社であってもその組織風土に関する情報を収集することは重要であり、それらの情報を収集するにはスキルが必要である。

求人情報はデータベースに入力されるが、入力情報は求人要件等の求人票レベルの情報を中心になっている。ヒアリングシートにもとづいて収集した情報のうちデータベースに入力されなかった情報は、全体ミーティングのときに口頭で説明する。

4. マッチング

求職者の登録経路は、自社ホームページが3割、転職支援サイト（運営会社4社のサイトを利用）が7割の比率である。エントリーの種類別では求職相談の応募者のほうが求人情報の応募者よりも多い。求職者が求職相談で応募してきた場合、この求職者との面談を希望するコンサルタントはシステム上にその旨の記録を残す。面談希望を一番早く申し出たコンサルタントがこの求職者に対する対応の優先権を得る。その後、当該コンサルタントは求職者との連絡（電話やメール）状況をシステムに記入する。求職者との面談が行われるまでは、誰でも求職者に連絡できることになっているが、実態的には他のコンサルタントが横から割り込んでくることはほとんどない。コンサルタントは常時、求職相談での新規エントリーに目を光らせており、自分の担当する求人案件に適合しそうな求職者がエントリーしてきたときにはすかさず面談希望の申し出を行うことになる。

面談は面談シートの項目に沿って行われる。面談シートに設定されている項目は、エントリーシート・職務経歴書の内容確認と補足的情報の収集（たとえば「英語力」が「上級」になっていた場合、そのレベルを裏付けるTOEICの点数などの付加情報）、転職理由、他の人材紹介会社への登録状況、転職活動の状況などである。同シートには求職者の印象を記述する欄も設けられている。この欄には本人の第一印象が記入される。

求職者情報はデータベースで管理されている。面接時に収集した情報はマッチングに必要なと思われる事項のみデータベースに入力される。

面談の際には職務経歴書の書き方指導もあわせて行われることが多い。書式、書き方が拙劣なときにはひな形を示して、参考にしてもらう。一般的によくみられる問題は書き方が定型になっていることである。職務経歴書は求人にあわせて既存の記述をいっそう強調したり、時には削除したりする必要がある。書き方の指導では、書類提出先の求人要件にあわせて記述内容を調整することを基本にしている。

求職者が求人情報に応募してきたときには、当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントは基本的には求職者が求人要件をどの程度充足しているかという点から面談の判断をする。応募者のうち面談に進む人は半数程度である。

求人案件に適合する求職者を探すときには主に自社登録者の中で適合者を探索したり、転職支援サイトでスカウト機能を利用したりする。人材探索の各種手段は同時並行的に行われる。自社登録者の検索で適合者がみつかるケースは多くはない。企業に推薦する求職者の過半は転職支援サイトでスカウトした人材である。

自社登録者の中から適合者を選び出す方法では、まず職種などの大まかな検索条件で登録者データベースを検索する。該当者については職務経歴書や面談時の情報を参考にして求人要件との適合性を精査する。求人を紹介できそうなときには、その求職者を面談したコンサルタントに付加的な情報を求めたり、マッチングの可能性を相談したりする。コンサルタントは自分が面談した求職者については他のコンサルタントが本人に直接連絡することの可否をデータベース上の当該求職者情報の中に残している。このため自分の担当する求人案件に他のコンサルタントが面談した求職者が該当するときには、直接接触が認められていない求職者のケースでは面談したコンサルタントに案件紹介を委ねることになり、直接接触の制限がないケースでは自分が直接求職者に連絡することになる。

スカウトメールの返信率は2割程度である。スカウトメールの対象者を選択するときにはコンサルタントによる違いがみられる。求人案件への対応速度を優先するコンサルタントは求人要件を少し満たすだけの人にもスカウトメールを送り、返信者を精査してマッチングをしている。これは量が質を補うという考え方のコンサルタントである。他方、始めから求人要件を相当程度満たす人だけを選び出してスカウトメールを送るコンサルタントもいる。返信率をあげるために勉強会を開いて効果的な文面等について情報交換を行っている。勉強会は啓発の機会であり、そこで提示されたさまざまな工夫を自分の仕事の中でどのように生かすかは各人に委ねられている。

求人と求職者をマッチングして企業に推薦するときには、書類に事務的文面を付して送るコンサルタントと書類に推薦状を付けて送るコンサルタントがいる。前者のほうが多数派である。同社ではコンサルタントの仕事の仕方を一律に規制しないこととしている。仕事の仕方はコンサルタントに委ね、行動の結果をプロセス管理で把握する、というのが同社の業務運営のスタイルである。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は40%程度である。推薦の件数はコンサルタントによって大きく異なり、多数の求職者を推薦するコンサルタントもいる。更に内定を得られる求職者は、コンサルタント、求人企業によって大きな差がみられるが、平均すると書類選考に合格した人の15%程度である。

5. 人材紹介事業の課題

最大の経営課題はコンサルタントの育成である。この問題にはふたつの面がある。ひとつはコンサルタントに対する業務支援の観点である。コンサルタントには当然能力差がある。能力の違いがあっても一定以上の業績を達成できるように経営側は業務支援策を講じる必要がある。たとえば社内情報システムの整備があげられる。会社として組織的に人材紹介業務を実施し、かつ業務の効率を上げるためには情報共有の仕組みを整備することが不可欠である。そのため同社では親会社から独立した時に情報システムを自社開発している。システムはその後改良が加えられ、次第に充実したものとなってきた。情報のインフラは整備されつつあるといえる。

もうひとつはコンサルタント個人のスキルを高めることである。現在同社では OJT を中心とした教育研修を実施している。しかし OJT は個別の業務遂行スキルの基礎を学ぶことには適しているが、当該業務の深い知識・スキルは経験による熟練を待たなければならない状況にある。理想的には、コンサルタントとして身につけるべき基礎能力、基礎スキルを業界標準の形で整備して、その後、各紹介会社が独自の方法でコンサルタントを育てて行くことが望ましい。

コンサルタントの育成の問題は紹介会社の業務運営組織の問題とも関連している。規模の大きな紹介会社をみると、業務効率の向上（求人業務と求職者業務の分離）、特定の業務に特化したスキルの開発・向上、マニュアルにもとづく業務遂行などの共通点がある。コンサルタントとしてのキャリアディベロップメントを考えると入口（求人業務）から出口（マッチング業務）まですべての業務を担当できるスキルを身につけることが重要である。しかしすべての業務を担当するコンサルタントを効率的に育成することは難しい。このためコンサルタントの人数を急速に増やすことはできない。増員できる人数には限界がある。現在のところ新規に育成できるコンサルタントは在籍者の2割程度までである。

2.登録型紹介サービス事業者（有料職業紹介事業専業者）

結果集約表

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
1.人材紹介事業の開始																									
参入(起業)の背景																									
親会社従業員への再就職支援																									
人材サービスの総合化																									
規制緩和(サービス事業の外販、紹介予定派遣制度の導入)																									
親会社の分社化政策																									
人材派遣事業の補充																									
親会社から分社																									
他の事業の展開過程における人材ニーズの把握																									
他社との合併																									
業界経験・仕事経験を生かして起業																									13
同業他社からスピアウト																									3
MBOで独立																									1
定年退職者に働く機会の提供																									1
2.コンサルタント																									
(1)出身																									
親会社出身者																									
コンサルタント経験者																									13
一般企業出身者																									11
紹介サービスの対象である業界の出身者																									10
社内異動																									
(2)年齢層																									
20歳代																									1
30歳代																									2
40歳代																									4
50歳代																									3
60歳以上																									2
(3)採用時に重視する点																									
仕事経験																									12
人物・年齢・能力																									9
会社の理念への共感																									3
コンサルタントとしての資質																									3
コンサルタント経験																									2
(4)就業の形態																									
正社員																									2
契約社員																									
パートタイム																									3
個人事業主																									3
社外顧問																									1
(5)育成方法																									
業務説明・社内研修																									9

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
OJT																									11
外部講習会への参加																									2
訓練機関の関連コース受講																									
勉強会等における知識や技術の習得																									1
コンサルタント・カウンセラー等資格取得の奨励																									1
業務提携先企業による業務の指導・助言																									
業務マニュアルの整備																									
(6)担当業務																									
求人業務と求職者業務の分離																									
求人業務と求職者業務の兼務																									22
マッチング業務に特化																									1
求人業務、求職者業務、サーチ業務の分業																									
(7)担当分野																									
なし(出身分野、得意分野)																									
業種別																									11
職種別																									7
親会社、その関連企業別																									2
企業規模別																									
地域別																									
求職者のエントリー経路別																									1
求人市場のニーズに対応																									
チーム制																									1
製品別																									
(8)賃金制度(基本給の仕組み)																									
完全歩合制(一定料率)																									10
完全歩合制(料率に幅あり)																									1
定額部分+成果(歩合)部分																									4
定額(賞与は業績に連動)																									4
定額(四半期ごとに業績給)																									1
定額(半期ごとに業績給、決算賞与)																									
定額(人事考課)																									2
定額(目標達成度と業績の評価)																									
定額(目標額以上の業績には加算給)																									
定額(年齢給をベースにした給与)																									
年俸制(売上高目標達成度に連動)																									
年俸制(前年度実績に連動)																									
年俸制+賞与(業績に連動)																									2
年俸制+成果給																									1
出向者には出向元企業の賃金が適用																									
(9)売上高目標の設定																									
紹介部門																									4
個人																									5
3.業務管理																									
(1)業務遂行の目標値・目安																									

業務運営・コンサルタント	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計		
新規企業開拓の件数																									1	
転職支援サイトにおけるスカウト件数																										
求職者面談の件数																										
求人案件紹介件数																										
企業への推薦件数																										2
書類選考の通過件数(採用面接の件数)																										3
一次面接合格の件数																										1
内定件数																										2
成約件数																										2
(2)情報共有																										6
定例ミーティング(週1回)																										
定例ミーティング(週2回以上)																										2
定例ミーティング(毎日)																										1
回覧(求職者情報)																										2
回覧(求人情報)																										2
社内情報システム																										3
(3)コンサルタントとの個別面談																										2
4. 求人																										
(1)組織としての求人開拓																										
親会社・グループ企業の取引先企業に対する営業																										
親会社・関連企業からの紹介																										
親会社・グループ企業に対する営業																										
親会社・グループ企業から入手した人材ニーズ情報にもとづく開拓																										
社内他部門からの情報提供による開拓																										
社内派遣部門の取引先企業の開拓																										
DMにもとづく求人開拓																										1
開拓先企業リストの作成 + 電話営業																										2
企業情報を集積している会社の情報にもとづく開拓																										1
人材ニーズ調査にもとづく開拓																										
人材紹介部の方針にもとづく開拓																										
既存取引先に対する新規登録者情報(匿名)の提供																										
金融機関の融資先企業の人材ニーズ情報にもとづく開拓																										1
新聞に求人情報の掲載																										
求人依頼に係る企業との契約																										
(2)コンサルタントの自主的な求人開拓																										8
人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業																										13
求職者の確保 + 本人にあつ企業を開拓																										6
個人的人脈の活用																										
飛び込み営業																										
取引引きが中断している企業の活性化																										
新興証券取引市場の上場会社への営業																										
特定分野の企業に対する電話営業																										1
取引先企業からの紹介																										1

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計
業務運営・コンサルタント																								
企業リストの入手 + 電話営業																								
過去に取引のあった企業に対する営業																								
前職時の取引先企業開拓																								
(3)求人依頼に対する対応																								
求人申込みのあった企業の割当又は担当希望																								
企業側からの求人申込(当該業界を担当するコンサルタント)																								
営業開発部門での求人開拓(求人業種にもとづいてコンサルタントに割り振り)																								
コンサルタントを指名した求人申込は当該コンサルタントが対応																								
(4)求人ヒアリング																								
ヒアリングシートの利用																								
業務マニュアルにヒアリング項目等を明記																								
求人要件(経験・スキル要件等)																								
勤務条件(年収・賞与等)																								
企業・経営者に関する非定型的情報																								
要件の重要度・優先順位・柔軟性																								
求人の特徴・理由																								
配属先部署の情報(組織・指揮命令系統等)																								
会社・仕事の魅力																								
従業員の評価方法																								
入社後の処遇・キャリアパス																								
求める人材の確保方法																								
(5)求人情報の管理																								
データベース(すべての情報)																								
データベース(求人票レベルの情報)																								
データベース(求人票 + ヒアリング情報)																								
データベース(ヒアリング情報)																								
電子求人票																								
求人票レベルの情報は個人のパソコンで管理																								
求人票を画像データとしてパソコンに取り込む																								
ヒアリングシートはコンサルタントが管理																								
ヒアリングで収集した情報はコンサルタントが管理																								
非定型的情報はコンサルタントが管理																								
求人票の主要項目の電子化																								
求人票等の書類のファイリング																								
5. 求職者																								
(1)登録経路																								
自社ホームページ																								
転職支援サイト																								
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク、自社の元求職者の紹介など)																								
紙媒体(新聞広告、求人情報誌等)																								
指名サーチャ																								
DM返信者																								
個人に対する紹介サービスの案内																								
(2)登録者にいめる転職支援サイトからエントリーしてくる求職者の比率																								

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
5割以下																									1
5割程度																									3
5～7割																									2
7割以上																									5
(3)求職相談申込者																									
(対心)																									
求職者の希望業種・職種を担当するコンサルタントが対応																									9
管理部門が対応を判断(コンサルタントへの割当等)																									2
コンサルタントが順番で対応																									
紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントが対応																									
求職相談の担当コンサルタントが対応																									
(面談)																									
原則として面談を実施																									4
可能な限り面談を実施																									3
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断																									6
求職者の要望に応じて面談																									3
(4)求人情報応募者																									
原則として面談を実施																									3
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断																									13
可能な限り面談を実施																									1
求職者の要望に応じて面談																									
(5)面談																									
面談シートの利用																									
面談記録の作成																									3
(6)求職者情報の管理																									
データベース(すべての情報)																									2
データベース(登録票レベルの項目)																									7
データベース(登録票+面談情報)																									5
データベース(履歴書レベルの情報)																									1
サーバーで管理(インターネットからエントリーしてきた求職者)																									1
面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む																									4
面談時に収集した情報はコンサルタントが管理																									1
書類(職務経歴書・履歴書)はコンサルタントが管理																									1
パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理																									4
書類のファイリング																									3
登録票の主要項目を電子化																									
6.「求人案件 求職者」マッチング																									
(1)求職者を確保する方法																									
自社登録者																									20
転職支援サイトのスカウト機能																									20
業務提携の活用																									1
再就職支援会社で求職活動をしている者																									2
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)																									11

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
人脈(自社の元登録者の紹介)																									6
人材銀行登録者																									
求職者の確保(転職フェアの開催など)																									
DM返信者																									1
人材サーチ																									1
指名スカウト																									1
社外顧問への依頼																									1
取引先企業																									1
(2)マッチングした求職者を確保した経路のうち最も頻度の高い経路																									
自社登録者																									3
転職支援サイト(スカウト人材)																									7
転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)																									1
再就職支援会社																									
人脈																									
7. 求人企業への推薦																									
(1)書類選考通過率																									
5割以下																									11
5割程度																									3
5割以上																									6
(2)内定率(企業に推薦した人が内定を得る確率)																									
5%以下																									3
6~10%																									8
10%台																									2
20%以上																									2
8. 紹介手数料																									
成功報酬																									
30~35%																									1
30%(原則)																									4
25~30%(実態)																									1
年齢を基準																									
リテナー																									
着手金+成功報酬																									
9. 事業の課題																									
(1)求職者、登録者																									
質の高い求職者の確保																									
自社登録者の離職者比率・中高年齢者比率の低減																									3
高齢有資格者の活用																									
人脈を活用した人材の確保																									1
自社HPでの求職者の確保																									1
求職者の量的確保																									1
(2)コンサルタント																									
コンサルタントの育成・能力開発																									4
優秀なコンサルタントの確保																									3

企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
コンサルタントの能力差に対する対応																									1
30歳代後半のコンサルタントの採用																									1
コンサルタントの高齢化抑制																									
(3)経営																									
経営の安定																									1
営業赤字の解消 + 売上増加																									
事業の再構築																									
合理性、効率性を重視した業務の再構築																									
事業拠点の拡大																									
紹介部門と派遣部門との連携																									
業務の体系化、効率化																									
紹介サービスの差別化																									1
事業規模の拡大(コンサルタントの増員)																									2
事業規模拡大 + 事業運営組織再構築																									1
企業との信頼関係の構築																									1
中高年求職者の受け皿となる求人確保																									1
コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積																									1
(4)紹介業務																									
求人案件に対する迅速な対応																									
スカウトメールの返信率向上																									
DMの返信率向上																									
サーチ能力の向上																									1
カウンセリングの強化																									1
人材探索方法の拡充																									
人材データベースの規模拡大・更新																									
(5)業務管理																									
情報共有の促進																									
社内情報システムの整備																									4

- (注) 1. 表頭の数字は事例番号である。
2. 丸印は各項目に該当することを示す。
3. 合計の数値は各項目に該当する企業数である。

【事例 No.25】A-b-1 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 流通			
取り扱いの多い求人職種	営業 マーケティング 経理・人事・総務			
会社・事業の特徴	業種全般を対象とした紹介サービスを提供。求職者の確保は転職支援サイトにおけるスカウトが中心。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 事業の特徴

A-b-1 社は 20 年以上の実績を持つ人材紹介会社である。会社設立当初から特定業界に偏ることなくあらゆる業界の企業に対して紹介サービスを提供している。当初、「1 業種 1 社」を目標に各業界の大手企業との取引をめざしていたが、現在では 20 年以上にわたる事業のなかで取引先企業が次第に変わり、「1 業種 1 社」の方針はとっていない。現在取引関係のある求人企業のなかでは、時代の流れを反映して特に IT 業界の企業が多く、その他流通業の企業からも多くの求人案件を引き受けている。

同社は従来、技術者（特に機械設計技術者）の紹介を得意としていたが、現在では求人企業の変化に対応してあらゆる職種の紹介を行っている。紹介サービスにおける同社の特徴は、求人及び求人企業に関する付加価値の高い情報を収集して求職者に提供していることである。企業風土や社内の評価制度など求人票レベルの記述情報からは得られない情報を収集してマッチングに活用している。

2. コンサルタント

多いときには 10 名弱のコンサルタントが在籍していたこともあるが、2002～2003 年の景気後退期に規模を縮小した。しかし 2004 年になると人材ニーズが次第に回復してきたためコンサルタントを増員している。採用者のなかにはコンサルタントの経験者もいれば未経験者もいる。採用時に重視している点は、コミュニケーション能力（企業、求職者との対応には欠かせない能力）、仕事経験（IT 業界の人材ニーズが高く、これに対応するためには業界経験者が必要）、業務遂行能力、人間性（誠実さ、一緒に仕事をして楽しい人）などである。

コンサルタント未経験者であっても業界出身者が当該業界の企業を担当する場合には紹介業務の素養は身につけていると考えられる。たとえば IT 業界出身者で IT 業界を得意にしているコンサルタントは、企業の求める人材（経験、キャリア、スキル、能力など）がどの程度のレベルの人材であるかがわかる。人材のレベルの判断は業界出身者でないと難しい。しかし、この判断ができるからといって求職者を適正に判断して当該求人を紹介できるとは限らない。求職者に対する判断は実務のなかで経験を通して学ぶしかない。このためコンサルタント未経験者は入社当初 OJT で必要な知識を習得し、その後は実務経験を積みながら育っていく。OJT は先輩コンサルタントの企業訪問に同行したり、求職者面談に同席したりして企業・求職者との対応の方法を学ぶ。同行や同席は数回行われ、コンサルタント未経験者はこれらの経験をその後の仕事に生かすことが求められる。さまざまな会社や求職者との対応を経験して入社後 3 ～ 6 か月程度で最初の成約を得られることが多い。しかし未経験者が他のコンサルタントの助言や指導を受けずに自律的に仕事をできるようになるまでには 1 年程度の期間がかかる。

コンサルタントごとに担当分野を割り振ることはしていない。各コンサルタントは自ずから得意分野があり、当該分野を中心に仕事を進めている。コンサルタントの賃金は完全歩合制を採用している。売上額の 50% がコンサルタントの取り分である。

3. 求人

A-b-1 社では会社設立当初の求人は国内メーカーの技術者が中心になっていた。その後求人企業は外資系企業に広がり、現在では求人案件の 6 割は外資系企業からの案件である。2002 ～ 2003 年の IT 不況期には事業規模の縮小を余儀なくされたが、金融や流通などの業界の求人も扱っていたので IT に特化した紹介会社に比べて不況の影響は軽かったといえる。

現在依頼されている求人案件の 9 割以上は従来から取引関係のある既存顧客からのものである。新規取引企業から依頼されている案件は 1 割程度である。新規求人が入ってくる経路は主にふたつある。ひとつはコンサルタントが能動的に求人開拓した案件、もうひとつは企業側から能動的に依頼される案件である。前者の場合、求職者のなかに企業に紹介できそうな人がいたときにその求職者に適合すると考えられる企業に求職者を売り込む形で求人案件を得ている。人材もある意味では「商品」であり、手持ちの商品がないときには求人開拓はしない。後者の場合、求人内容に応じて担当のコンサルタントを決めている。新規企業からの依頼が比較的多いため、コンサルタントの業務量を考慮して依頼を引き受けるかどうかを判断している。引き受けるときには特定のコンサルタントあるいは複数のコンサルタントがチームを組んで対応している。

コンサルタントが十分に管理できるのは 1 人 20 社程度である。このためコンサルタントは企業や求人案件に対して選択的に対応せざるを得ない。どの企業の案件を優先的に扱うかは企業との信頼関係の程度、取引関係の経緯（自分で開拓した企業かそれとも企業側が求人

を依頼してきて取引が始まった企業か)、企業とコンサルタントとの相性などによって変わる。

企業と契約するときには紹介手数料は成功報酬で、料率は採用された人の年収の 30%を基本にしている。サーチ型の紹介サービスを提供する紹介会社には着手金やリテナーの契約を求める会社もある。これらの契約形態では通常 1 ポジションに対して複数の人材(3 人程度のことが多い)を推薦することが求められる。しかし A-b-1 社の現状(2002 ~ 2003 年に冷え込んだ求人が急速に回復していること、特に IT 分野における人材ニーズが急激に高まっていること、既存顧客から依頼される案件も増加していること)では手間のかかるサーチ手法をとることは難しく、そのため 1 ポジションについて 3 人推薦することは事実上困難である。このような理由によって同社では紹介手数料を後払いの成功報酬としている。

成功報酬の料率については、紹介事業の業界全体が過当競争気味になっていることもあり、企業側が 20 ~ 25%に決めていることもある。他方、急募の求人や難しい求人の場合には紹介手数料は 30%以上になることもある。

新規企業と取引を開始するときには当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。ヒアリングの対象者は、配属先部門の責任者(外資系企業)や人事権を持っている人(配属先職場の責任者・上司)である。ヒアリングでは企業の求める人材像を明確に描けるように求人要件や勤務条件の詳細な情報を収集するだけでなく、求職者が知りたいと思っている情報を収集する。たとえば従業員をどのように評価するのか、評価ではどのような点が重視されるのか、といった評価に関する情報である。同社では、求職者が知りたいと思っても会社側には採用面接の場では聞きにくい情報を収集して提供するのが紹介会社の役割であると考えている。コンサルタントは求職者に代わって知りたい情報を収集しているが、現実には求職者はコンサルタントが予想もしていないことを知りたがることもある。このようなときには企業側に当該事項を照会して情報を入手している。このように付加価値の高い情報を収集し求職者に提供することによって当該求職者を企業に推薦したときには選考過程がスムーズに進むと考えられる。

求人情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力され、全員で情報を共有している。これ以外にデータベースに入力される項目は進捗状況(推薦者の有無、書類選考・面接の結果など)や求める人材像(転職の回数など経験やスキル以外の面)などである。ヒアリングで収集した詳細な情報は担当のコンサルタントが独自の方法で整理している。

4. マッチング

求職者の登録経路は大別すると次のふたつである。第一の経路はインターネット(自社ホームページ、転職支援サイト)に掲載した求人情報への応募である。登録者の第二のタイプはコンサルタントによってスカウトされた人材である。第一の経路からエントリーしてくる求職者は当該案件を担当するコンサルタントが対応する。書類(職務経歴書と履歴書)を送

ってもらい面談に進む。面談では書類にもとづいてこれまでの経歴と今後の希望を聴取し、それとともに書類には記載されていない事項についても情報を収集している。たとえば退職理由、転職理由（転職動機）、希望企業などである。求職者の話しぶり、話の内容、コンサルタントとの応答などから求職者のコミュニケーション能力、仕事に対する考え方などの情報を得ることができる。面談で収集した情報は面談記録に記入する。

求人情報に応募してきた求職者と面談してみると、その案件(A)ではなく別の案件(B)のほうが適合する場合がある。そのときには案件 B を担当するコンサルタントに状況を説明して、案件 B のコンサルタントが当該求職者と面談して案件を紹介するかどうかを判断することもあれば、案件 A のコンサルタントが案件 B を紹介することもある。

求職者に関する情報はデータベースで管理されているが、その内容は登録者の一般的な情報（求人情報への応募時に記入したエントリーシートの内容）と面談記録（求職者に対する印象等を含む）の情報である。

求人案件にもとづいて人材探索を行う場合、転職支援サイトにおけるスカウトが中心になる。スカウトメールの返信率はここ数年急激に低下して現在は 5%程度である。転職支援サイトの運営会社が実施した同サイトの匿名登録者に対するアンケートでは、返信しない理由として「定型文を送ってきたから」という指摘が多い。同社のスカウトメールでは企業名を明示して求人案件を提示することがひとつのスタイルになっている。

スカウトメールで企業の求める人材を確保できなかったときには人脈を活用して人材を探す。インターネットの発展に反比例して人のつながりが希薄になってきている。数年前までなら同社を利用して転職に成功した人はあまり厭わずに友人・知人を紹介してくれたが、現在では友人・知人を積極的に紹介してくれる人は多くはない。そのため人脈を活用して求める人材に到達することが次第に難しくなっている。人脈を使って求める人材にたどり着けなかったときには、人材探索はそこで終了する。それ以上の人材探しはしない。

マッチングは二段階で行われる。まず求職者のスキル、キャリアが求人要件に適合していることが前提になる。このうちスキルは企業側が必須としているものを充足していなければならない。スキルの判断で難しいのはそのレベルである。コンサルタントは経験の深い者のスキルと経験の浅い者のスキルの両極端は判別できるが、その中間のレベルの差はわからないことが多い（したがって企業の求めるレベルの人材であるかどうかは企業に推薦して採用面接で判断してもらうしかない）。求人要件との適合性が確認されても年齢が企業の条件を越えていると判断が難しい。年齢上限が 40 歳の求人案件に対して 45 歳くらいまでの求職者ならば推薦する可能性がある。

次の段階では企業風土や求職者の人となりを加味した判断が求められる。たとえば外資系企業の合理的な風土に求職者があうかどうか、逆に外資系企業しか経験のない求職者が国内企業の風土にあうかどうかを判断しなければならない。また、成長の著しい企業には特徴のある社長がいることが多い。社長の人物像に関する情報を把握していないと求職者を選んで

も結果を予想することは難しい。

求職者を企業に推薦するときにはコメントを付けて推薦している。採用面接に進めないのであれば推薦した価値が薄れてしまうからである。コメントは、本人の今後の希望や人物的側面など求職者の状況に応じた内容になっている。書類選考では職務経歴書が重要である。コンサルタントは求職者が作成した職務経歴書に対して書き方の助言や指導をしている。職種によって職務経歴書の書き方は重点が異なり、求職者の仕事経験のうち企業が重視する点に焦点をあわせて書くことが重要である。書類選考に合格する人は3割程度である。面接に進んで内定を得る確率は書類選考通過者のうち約3割である。したがって企業に推薦した人で内定を得る人は10人に1人程度の割合である。

5. 人材紹介事業の課題

紹介事業の業界は二極化している。大手紹介会社は若年転職市場をねらって大量の広告宣伝で若年求職者を引きつけ百貨店型の紹介を行っている。一方、小規模紹介会社は大手紹介会社と同一の土俵ではなく、専門店型の紹介サービスを提供することに生き残りの道を見いだしている。小規模紹介会社ではコンサルタントが紹介に係る全業務を兼務しているためコンサルタント個々人の能力に依存したサービスにならざるを得ない。このため能力のあるコンサルタントや資質の高いコンサルタントを確保し、育成していくことが重要な課題になっている。また小規模紹介会社ではコンサルタントの移動が少なくない。コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積していくことも重要な課題である。

【事例 No.26】 A-b-2 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	30%		
	サーチ型*	70%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 業界 一般企業のシステム部門			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業職 管理職			
会社・事業の特徴	IT 業界における経験を生かして会社代表者が創業。IT 業界及び一般企業のシステム部門を対象とした紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

(注) 同社では自社登録者以外の求職者が成約したときには「サーチ」として売上を集計しているが、ヒアリング内容から判断して同社を「登録型」の事業所に位置づけている。

1. 会社設立の背景

A-b-2社の代表者は、大学卒業後、大手コンピュータメーカーに入社して、主に営業分野での仕事を経験している。40歳のときに人事部門の責任者としてコンピュータソフトの会社に転職した。その会社に10年勤務して、50歳のときに現在の会社を設立している。当初はコンサルタント業の仕事が中心であったが、当時はバブル景気の最中で人手不足が深刻な状況になっていたことから人材紹介の事業を開始した。会社代表者は、前職時代に人材紹介会社を使って人を採用していた経験があり、紹介会社の仕事はおおよそ把握していた。このため人材紹介事業を立ち上げる際には、これまでの経験を最大限に生かせるように対象分野をIT業界に絞っている。

2. コンサルタント

現在、在籍しているコンサルタントは全員勤務期間が比較的長い。短い者で7年、それ以外の者は10年以上在籍している。ここ数年新規の採用は行われていないが、これまでの採用の際には2つの点を重視している。ひとつはITの知識があることである。できればIT業界の出身者が望ましい。ITや業界に関する知識はコンサルタントとして仕事を行ううえでの基礎知識である。もうひとつは、求人・求職者との対応である。求人に対しては営業的側面からのアプローチが多く、営業センスを持っていることが望ましい。求職者との対応に関しては人をみる目が必要である。コンサルタント未経験者を採用したときには、主にOJTを通して実務能力の付与と育成を行っている。具体的には、企業ヒアリングに同行して情報の引き出し方を学んだり、求職者との面談の席に同席して対応の仕方を体験したりする。コンサルタントの仕事自体は、あまり難しいものではない。求人、求職者、マッチングのそれぞれの業務はいくつかのポイントを押さえれば仕事をこなすことができる。しかし、仕事を

こなせるレベルのコンサルタントと「良いコンサルタント」とは別物である。良いコンサルタントになるためには、個人の努力に加えてセンスと能力が必要である。

コンサルタントの月次給与のうち基本給部分は固定である。業績にもとづく歩合制は採用していない。ただし、賞与の額は業績（売上額）に連動して決められる。会社としては存続していくために一定レベルの売上高が必要であり、それを年間売上目標として設定し、全員に周知している。しかし、コンサルタント個人のレベルでは売上目標を設定していない。その代わりに、コンサルタント個人にとって仕事に対する刺激となるように、個人ごとの売上額が全員に公開され、他のコンサルタントの業績を一目で把握することができるようになっている。

A-b-2社ではコンサルタント間の情報共有が強調されている。コンサルタントの担当分野を明確に区分する方式を採用すると、各コンサルタントは情報の共有を避け自分の担当領域内で自己完結型の仕事をする事になりやすい。同社ではこの弊害に陥らないように担当分野を分けず、各人の情報をできるだけ共有する方針をとっている。情報共有のためのミーティングは毎朝開かれ、そこでは新規の求人案件、求職者の発掘（探索経路、本人に関する情報など）、マッチングについての現状が報告され、より良いマッチングのための議論が行われる。

3. 求人

人材紹介事業を開始した当初は、主にそれまでの仕事経験で培った人脈を活用して求人開拓を行っている。現在では、取引関係を重ねている企業が比較的大きな割合をしめている。新規の求人開拓では、従来と同様に人脈を活用した方法がとられることが多い。これ以外に、企業側から求人を依頼してくるケースがある。また、会社代表者の友人や知人から「この人の面倒をみて」と依頼されることも少なくない。この場合には、本人の経歴や希望を把握して、本人に適した企業を人脈で開拓するという流れになる。したがって、コンサルタント個人が担当している企業・求人案件は、主に 従前から取引関係にあり、自分が担当している企業、自分で新規開拓した企業、会社から割り当てられた求人案件である。このうち 3 番目のケースは、会社代表者の人脈等で求人依頼を受けた場合に、依頼内容に応じて最適のマッチングができるように特定のコンサルタントあるいは複数のコンサルタントに当該求人案件が割り振られたものである。

企業によっては人材紹介会社を集めて中途採用の説明会を開く会社がある。このような企業とも取引を行っているが、現実には規模の大きな紹介会社から推薦された者が採用されることが多い。それは規模の大きな紹介会社では多数の登録者を抱えているが、小規模のところでは登録者数が少ないために新たに求職者集めから始めなければならないからである。規模の大小にかかわらず求職者探しを同時にスタートしなければならない案件は、小規模紹介会社にとって不利である。

A-b-2社の収益の中心は人脈を活用して自主開拓した企業からの求人案件である。これらの企業では取引する紹介会社が比較的少なく、その分同社から推薦された者が採用される確率が高まることになる。このような企業を何社持っているかがコンサルタントの業績の基礎になる。しかし、コンサルタントの経験を長く積まないとこのような企業の数を増やすこと

はできない。

既存顧客の場合は、通常詳細な求人内容を記した求人票をメールで送ってくることが多い。その際、不明確な点の確認を除けば、改めて求人内容の確認のためのヒアリングを行うことはほとんどない。しかし、新規求人からの案件は、必ず当該企業を訪問して求人内容等についてヒアリングを行っている。ヒアリングでは企業側の求める人材像を確認するとともに、企業風土や文化などの情報を収集する。企業側の作成した求人票レベルの情報とこれらのヒアリング情報にもとづいて求職者を探し、企業に推薦しても書類選考や面接の段階で不合格になることがよくある。そのようなときには、不合格の理由を確認して当該企業の情報として蓄積し、次の案件に役立てる。このように企業との取引関係が深まるにつれて当該企業に関する情報量が多くなり、精度の高いマッチングができるようになる。

求人情報のうち求人票レベルのものは企業別のファイルに綴じられるが、ヒアリングで収集した情報は担当のコンサルタントが個人的に管理している。新規の企業や案件に関する情報は朝のミーティングの場で担当のコンサルタントから報告され、情報が共有される。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者がエントリーしてくる経路は、主に自社ホームページと転職支援サイトである。いずれの場合も原則として求職者との面談が行われる。A-b-2社では、人は会って見ないとわからないとの立場に立っている。経歴はあまり特色のない人でも会ってみると予期に反して良い人材であることがある。その逆に、学歴・経歴の申し分ない人でも会ってみると人物面で問題を抱えていることもある。求人要件の適合性だけで求職者を選ぶと精度の高いマッチングにはならない。同社のマッチングの一般的パターンは、まず経験やスキルの点で適合性を確保し、そのうえで求職者の人物面での評価を加味して最終的な判断を行うことである。

求職相談でエントリーしてきた求職者は、仮登録シートの内容に応じて適切なコンサルタントに割り振られ、担当のコンサルタントとの面談が行われる。求人情報に応募してきた求職者は、当該案件を担当するコンサルタントが対応し、仮登録シートの内容にかかわらず(求人要件を満たしていないことが明らかな場合でも)本人が希望する場合には面談をしている。

求職者は通常複数の人材紹介会社に登録している。そのうちどこの紹介会社を重視するかは、紹介会社から紹介される求人案件の内容にもよるが、基本的には紹介会社を信頼できるかどうかにかかっている。紹介会社に対する信頼はひとえにコンサルタントに対する信頼でもある。コンサルタントが求職者から信頼を寄せられる人であることが極めて重要である。

面談をした求職者の情報はデータベースに入力して管理している。登録者は登録時期が古くなるほど情報の有効性は低くなる。既に転職してしまったり、転職を中止していたりするからである。登録者のうち求人案件があれば紹介できるような人には目印を付けて、紹介できそうな案件を受けたときに連絡するようにしている。

(2) マッチング

求人案件を前提にして求職者を探すときには、主に3つの方法が用いられる。第一は自社登録者の中での該当者の探索である。第二に、登録者の中に該当者がいない場合には、転職

支援サイトのスカウト機能を利用する。スカウトメールは多数の紹介会社が利用しているので、同サイトの登録者によっては多数のスカウトメールが届き、その結果スカウトメールに対する返信率は低い水準に止まっている。返信が得られるかどうかは、求職者が「この紹介会社にお問い合わせしてみよう」という気持ちになれるかどうかにかかっている。A-b-2社では返信率を高めるためメールの文面や内容を工夫している。第三に、スカウト機能を利用しても求人案件に適合する求職者を確保できなかったときには、人脈を使った人材探索が行われる。接触する人は、以前同社を利用した元登録者や個人的な知り合いが中心になる。特に企業の責任ある役職に就いている人は多くの人を知っており、これらの人からは有益な情報が得られることが多い。

精度の高いマッチングを行うためには3つの条件が必要である。企業をよく知っていること、求職者の人となりをも的確に評価・判断できること、求人と求職者との最適な組み合わせができること、これらの3条件である。これらの条件は経験を広め、深めることで徐々に満たすことができると考えられる。コンサルタントの仕事の質は経験の広がりや深さによって異なるのである。

コンサルタントは平均すると年10件程度の成約をあげている。A-b-2社の収入は成約した場合の成功報酬手数料であり、90%以上の求人案件では手数料を30%に設定している。案件にもよるが、年収で相対的に多いのは600～800万円層である。したがって、成約1件あたりの収入は約200万円、コンサルタントの平均売上高はおおよそ年2000万円である。なお、同社の損益分岐点は1200万円程度とみられる（収支が均衡するのは、コンサルタントの平均成約件数が6件/年のときである）。

5. 人材紹介事業の課題

人材紹介の業界では事業者間の競争が激しさを増している。このため一部では成功報酬手数料の引き下げを求める企業や相場よりも低い手数料で求人依頼を受ける事業者がみられ、業界の攪乱要因になっている。A-b-2社では生き残りのための戦略には2つの面からのアプローチが必要であると考えている。

第一は、企業との信頼関係を築くことである。企業の求める人材像に適合した人材を紹介することが、次の求人依頼につながり、この循環が信頼関係に発展するのである。信頼関係の基礎にあるものは、企業に関する広く深い情報である。この情報に支えられて企業の求める人材像を的確に描くことが可能になる。同社では情報の深さによって他社との差別化を図りたいと考えている。このような信頼関係を築いた企業を何社持っているかがコンサルタントの業績、ひいては同社の収益を左右することになる。

第二は、企業の求める人材をいかに確保するかという視点である。優秀な人材は転職市場に出てくることは多くない。そのような人材が市場（たとえば、転職支援サイト）に出てくると、紹介会社の間で争奪戦になる。これではその人材を確保できる見込みは全くたてられない。転職市場での確保が難しいのならば、他の方法で企業の求める人材にアプローチすることを考えなければならない。A-b-2社では従来から人脈を活用した人材の確保を重視しており、多くの紹介会社が人材探索を転職支援サイトに依存している現状では、この方法の有効性がいっそう高まるものと思われる。

【事例 No.27】A-b-3 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%
	サーチ型	10%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業（自動車） 金融業 製造業（化学）	
取り扱いの多い求人職種	マーケティング 金融専門職 研究・開発	
会社・事業の特徴	有料職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業。人材紹介部門では独自の求職者探索法を採用。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	□ 人材紹介部門責任者 ロ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. 人材紹介事業の特徴

A-b-3社は現在、有料職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業しているが、元々は一般労働者派遣の事業会社として設立されている。当時の労働者派遣は金融機関の業務（国際関係の部署における翻訳やリライトの仕事）に対して外国人の登録者を派遣することが中心になっていた。この事業はその後も継続している。現在、人材紹介部門では業種、職種全般を紹介の対象とした百貨店方式で事業を運営している。特に求人の多い業種は、金融業、製造業、卸売業、製菓業などである。

同社は求職者の確保について独自の方法を長年継続している。ダイレクトメール（DM）の活用である。まず名簿を入手して、年齢などで対象者を絞り込み該当者にはアンケート方式の往復はがきを郵送している。はがきの返信者に対してはコンサルタントが連絡して、面接そして登録という流れになる。基本的には求人案件に対して登録型の紹介で対応しているが、案件によってはサーチ型で人材探索を行うこともある。たとえば、金融機関から求人依頼を受けたとき名簿を使って金融機関に勤務している人を選び出し、その該当者にアプローチするという方法をとることができる。名簿を活用することによってターゲットを絞った人材探索が可能となる。

DMはここ数年、はがきの回収率が急速に低下している。返信率の高かった頃に比べると、1/10程度にまで下がっている。求職者の情報収集の手段はインターネットの比重が急速に増し、インターネットの普及に歩調を合わせてDMの返信率が低下している。DMは同社の特徴であり、また同業他社との差別化を図る方法でもある。返信率を向上させるためには何らかの対策を講じる必要があるが、その具体策については試行錯誤を繰り返しているのが実情である。

この一方、同社もインターネットの転職支援サイトを活用している。DMの返信者は大半が在職中の人であり、転職の意思は明確ではない。これに対して転職支援サイトの登録者は

転職意思を表明した求職者である。多数の人材紹介会社がこのサイトを利用しているため素速い対応が求められる。経済状況が安定しているときは同業他社と同じような方法で仕事をすればある程度の業績を上げられるが、景気が後退したときには事業に独自性がないと生き残れないと同社では考えている。

2. コンサルタント

コンサルタントの変動は極めて少ない。過去5年程度はほぼ現在の人数で推移している。大半の者は同社で10年以上の経験がある。コンサルタントを採用するときには次の4点を基準にしている。仕事経験（営業職の経験者） 年齢（かなり仕事経験を積んだ人） 人物面（求人業務・求職者業務・紹介業務を一人でこなす能力、応用力、創造性）、コンサルタント経験は不問。コンサルタントの募集をすると応募者の圧倒的多数はコンサルタント未経験者である。応募者の中に経験者がいても、職業紹介に対する考え方が同社の考え方と異なることがある。

コンサルタントの担当分野は決まっていないが、それぞれが得意分野を持ち棲み分けが自然にできている。担当分野を区分すると、経済状況の変動で一時期に求人が急増したり、逆に激減したりする可能性がある。この結果、担当のコンサルタントの業績に影響することも考えられる。影響はコンサルタントだけではなく会社の業績にも及ぶ。このため担当する求人企業については制限を設けずに各人の裁量に委ねている。会社全体でみると金融、メーカー、サービス業など幅広い分野での求人を扱っている。経済状況の急変がなくても紹介事業の売り上げは月ごと、年ごとに変動がみられる。経営の安定化のためには派遣部門が大きな役割を果たしている。派遣事業からは安定した収入を期待することができ、紹介部門の売上変動を緩和する役割を果たしている。

コンサルタントの賃金は固定給と年2回の賞与である。月次の給与は固定額であり、賞与の額は半年間の業績に連動している。賃金とは別に毎年度初めに自己申告で個人別の売上目標が設定されている。

3. 求人・求職者

(1) 求人

今年は企業の採用意欲が旺盛で、既存顧客やしばらく取引のなかった企業の求人案件に追われて、新規求人開拓の余裕はあまりない。企業側から能動的に求人を依頼されるときには引き受けているが、引き受けた以上は何らかの対応をすることが求められる。求職者を紹介することが次の取引につながるからである。コンサルタントは手持ち求人案件のうち積極的に取り組んでいる案件は20～30件である。

コンサルタントが求人開拓する場合には大別するとふたつのケースがある。第一は過去に取引のあった企業から人材ニーズを引き出し求人案件として引き受けるケースである。第二は優秀な人材を積極的に企業に売り込み求人案件として成立させるケースである。同社の紹介事業に対する基本的考え方は、「始めに人ありき」である。優秀な人材が登録し、その人に適合する求人案件を持っていないときには、その人に関心を示すと考えられる企業を会社四季報やホームページで探して積極的に売り込んでいる。これは求人開拓の方法として効率

が良く、かつ求人開拓が容易にできるという利点がある。

(2) 求職者

求職者の登録経路は、DM 返信者が 2 割、同社を通じて転職した人の紹介が 1 ~ 2 割、インターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）が 6 ~ 7 割である。コンサルタントはこの他に人脈を通じて紹介された人など潜在的な求職者を抱えている。これらの人はまだ登録していないため、全員で共有しているわけではなく当該コンサルタントの個人的な情報に止まっている。

いずれの経路であっても求職者はコンサルタントと面談して登録書と書類（職務経歴書と履歴書）を提出することによって登録者となる。面談ではこれまでの職歴・経験と今後の希望を中心に求職者に関する情報が収集される。コンサルタントはそれ以外にも求職者の人物面に関する情報を把握するようにしている。このようにして収集された求職者情報のうち職歴や希望などの情報はデータベースに入力され、登録書と書類は個人別のファイルに保管される。求職者の人物面に関する情報は、登録書のコメント欄に記入される。DM に対する返信はがきは全員で共有している。コンサルタントに割り振ることはしていない。返信はがきは到着順にファイルに整理されており、基本的には先に見つけたコンサルタントが本人に連絡する。つまりコンサルタントはこのファイルを常時チェックして、自分の担当する求人案件に適合しそうな人がいた場合には本人に連絡し、優秀な人材で自分の手持ちの求人案件には適合するものがないときには企業への売り込みを図っている。

4. マッチング

求人案件にもとづいて企業の求める人材を探すときには主に次の 3 つ方法が用いられる。第一は登録者の探索である。登録者の中から企業の求める人材を探すときにはデータベースを利用する。該当者を選び出し企業に推薦するまでの流れは次のとおりである。データベース検索（求人要件のうち重要な要件を検索条件に設定する） 該当者 紹介できるかどうかの判断（個人別ファイルで詳しい情報をチェックする） 求人の紹介（電話やメール） 応募意思の確認 書類の更新 企業への推薦。該当者の登録時点がかなり以前の場合には、面談で本人の状況を確認してから紹介する。

第二は DM 返信者の探索である。返信はがきには、年齢、学歴、勤務先、専門分野、資格等の情報が盛り込まれている。これらの情報のもとづいて求人案件に適合する人を大枠で探すことができる。該当者がいたときには、本人に連絡して面談、そして求人紹介というプロセスになる。

第三の方法は転職支援サイトの匿名登録者の探索である。求人案件に該当する人を条件検索で選び出し、該当者にはスカウトメールを送信する。スカウトメールの返信者に対しては、面談 求人紹介というプロセスになる。

コンサルタントは求人案件の有無にかかわらず転職支援サイトの匿名登録者を常時チェックして、優秀な人材が登録してきたときにはスカウトメールを出している。具体的な求人案件を提示しないと返信は期待できない。また求職者を引きつけるような求人案件でないと返信は期待できない。求職者からの返信を期待するためには、具体的な案件であって求職者に

とって魅力的な案件を探して提示することが重要である。意識して狙った求職者に対するスカウトメールの返信率は3割程度である。スカウトメールの文面はコンサルタントがそれぞれ独自にひな形を作成している。ひな形の文面はスカウトしたい求職者にあわせて修正している。基本は求人案件を具体的に提示することである。このため紹介会社の特徴などは書かないようにしている。求職者の関心は、「どこの紹介会社」よりも「どのような案件」にあるからである。

A-b-3社では、企業に推薦する求職者の書類については本人の作成したものをそのまま送ることを基本にしている。しかし最近では、求人案件や応募の職位によっては職務経歴書に対してアドバイスをすることが多くなってきた。また、企業への推薦状（企業への推薦は大半が電子メールを利用しているので、正確には「推薦状」ではなく送信時の本文に追加する「コメント」）は必要な場合と不要な場合がある。優秀な人材の場合にはあえてコメントを付ける必要はないと考えられる。他方、他の求職者との差別化が難しい人材の場合には当該求職者の優れている点などコンサルタントの後押しが必要な場合もある。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は2～3割である。その後、採用面接に合格して最終的に成約する人は書類選考通過者10人のうち1人程度である。全体としてみると企業に推薦した人のうち成約を得る人は2～3%である。

書類選考通過率は高い水準にあるとは言えないが、この背景には次の事情がある。第一は書類選考の過程における基準の問題である。転職市場は買手市場の傾向が強くなっているため、企業は求職者に対して絶対評価を行っているわけではなく、他の求職者との相対評価になっているものとみられる。第二に経営上、引き受けた案件は求職者を推薦して実績を残すことが重要である。企業によっては取引する紹介会社の数を増やしたくないと考えるところもあり、そのような企業から求人案件を受けた場合、推薦者を出さないと次の取引につながらない可能性がある。たとえば外資系金融機関の中には紹介会社を厳しく選別する会社がある。この会社との取引関係を継続するためには求職者を推薦することが最低限必要である。このように引き受けた案件に対しては、求職者が必要な求人要件を満たしていなくても企業に推薦し、紹介会社としての責任を果たしていることを示す必要がある。なお、同社では求人依頼に対応するだけでは十分ではないと考えている。取引関係を継続し、同業他社が入り込む余地を少なくするため、案件を依頼されていないときにも人材ニーズの高いと考えられる職種・職位について「～の経験・スキルを持った登録者がいます」と売り込みを図っている。

5. 人材紹介事業の課題

最大の課題は質の高い人材の確保である。人材確保策として同社が独自に取り組んできた方法はDMである。求職活動の手段がインターネットへの依存度を急速に増している現在、DMは返信率の低下という問題に直面している。DM返信者の情報は時間の経過とともに価値が低下する。そのため新たなDM返信者の情報を追加することが特に重要になっている。しかし現実にはDMの返信率は低迷している。独自人材を確保するためDMの返信率を上げることが切実な課題となっている。

【事例 No.28】A-b-4 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%
	サーチ型	10%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 IT 産業 技術系専門商社	
取り扱いの多い求人職種	研究・開発・設計職 製造技術職 技術営業職	
会社・事業の特徴	技術者を中心にした紹介サービスを提供	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. コンサルタント	ハ. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-4社のコンサルタントには常勤の者と非常勤の者がいる。常勤コンサルタントは全体の1/3で、非常勤の者が2/3をしめている。非常勤のコンサルタントは、勤務日を限定してフルタイムで働いている者やパートタイムでコンサルタントの仕事をする者である。コンサルタントは、求人・求職者業務、マッチング、求人企業のフォローなど人材紹介に係る業務をすべて担当する。仕事は自己完結型になっており、求人開拓からマッチングまですべての業務を自己責任で遂行することが求められる。

同社は技術者の紹介に特化した人材紹介会社であるが、コンサルタントは技術系出身者だけではなく、事務系出身者もいる。また、コンサルタントの経験者と未経験者がいる。コンサルタントの経験がない者は、半年程度経つと仕事に慣れる。しかし、それまでの間は仕事がつきつく感じられる。同社は技術分野ごとに技術顧問がおり、コンサルタントは求人企業の技術などについて不明な点がある時には顧問にアドバイスを求めることができる。事務系出身者であっても、技術に関する基礎知識を持つことが必要であるが、専門的なことについては顧問からアドバイスを受けて業務を進めることができる。

小規模な人材紹介会社では、業務の効率性を優先した仕組みを作り会社の総合力によって業績を向上させようという取り組みよりも、コンサルタントの能力・力量に依存した業務運営になっている。このため会社の業績はコンサルタント個人の能力によって左右されやすい。この点を克服するためには、コンサルタントの育成や能力開発を行うことが必要であるが、同社では規模が小さいが故にコンサルタントの教育訓練を行う余裕はないのが実状である。

コンサルタントの賃金体系は極めてシンプルである。非常勤の者は完全歩合制である。売上高の一定割合が賃金として支払われる。他方、常勤コンサルタントの賃金は固定給と歩合給で構成されている。固定給部分は多くなく、歩合給（売上高の一定割合）部分を重視した賃金になっている。小規模紹介会社では完全歩合制や歩合給を導入している会社が多くみら

れるが、コンサルタントへの分配率は完全歩合制の場合 30 ~ 40%程度の会社が多い。同社では他の紹介会社よりも分配率をやや高めに設定している。

2. 求人

A-b-4社が現在依頼を受けている求人案件は、従来から取引関係にある既存顧客からのものが7 ~ 8割をしめ、新規求人からの案件は2 ~ 3割程度である。同社では、コンサルタントの人数が限られているため従前からの既存顧客との重点的な取引関係を重視している。既存顧客といっても取引関係には濃淡があり、既存顧客から案件を受けるためにはそれなりの行動と工夫が必要である。主なものは2つある。

第一は企業とのコンタクトを欠かさないことである。企業は通常複数の紹介会社に依頼している。企業が新たな人材を採用しようとするとき、企業とのコンタクトをとっていないと依頼先の紹介会社からもれてしまうことがある。コンタクトの方法には電話や訪問がある。しかし、特段用件がなく訪問すると先方の企業に迷惑がられることもあるので注意が必要である。第二は紹介依頼があったときには必ず求職者を企業に推薦することである。このためにはコンサルタントが当該企業の人材ニーズを常日頃から把握するように努めることが重要である。人材ニーズは企業を訪問したときや企業のホームページに掲載される中途採用情報で確認できる。

新規求人を開拓する方法は主に3つある。第一は企業側が同社に求人依頼してくるケースである。この場合には同社のホームページから求人の申込みがある。同社では求人依頼を考えている企業を同社のホームページに呼び込むため、インターネットで検索エンジンを利用すると検索結果の上位に同社のホームページが出てくるような工夫をしている。他の方法、たとえば紙媒体に求人広告を出したり、ダイレクトメールで求人開拓をしたりする手法は採っていない。そのような方法は費用対効果の点で効率があまり良くなく、また広告やDMに反応のあった企業についてはよく知らないため自信を持って求職者に勧められないからである。

第二はコンサルタントがセールスコンサルティングの手法を用いて企業の人材ニーズを開拓するケースである。これはコンサルタントが特定の企業をターゲットにして人材ニーズを掘り起こして得た求人である。たとえば、経歴・経験とも申し分のない求職者が特定の企業への就職を希望していて、その企業から求人をもらっていない場合などにこの手法が採られる。単に求職者を売り込むのではない。コンサルタントは先方の企業の事業内容や経営状況などを十分に把握していることが前提になる。同社では、求人ニーズの半分はコンサルタントが作り込むものだと考えている。

第三はさまざまな機会を利用して企業情報を収集し、該当企業にアプローチする方法である。たとえば、金融機関とのコンタクトができると、融資先企業の人材ニーズについて情報を得ることができる。また、コンサルティング会社とのコンタクトができると、それらの会社のクライアントになっている企業の人材ニーズについて情報を得ることができる。

求人業務の基本は、担当する求人の経営状況、事業動向、人材ニーズなどの詳しい情報を把握することである。この方針を徹底すると、コンサルタントは既存顧客に加えて多くの企業を新規に担当することは困難である。同社のホームページには1,000件を越える求人情報

が掲載されているが、企業数で見ると 200 社程度である。コンサルタント 1 人当たりの企業数は決して多くはない。

求人依頼を受けると、担当のコンサルタントは当該企業を訪問して求人内容について詳しい情報を収集する。求人票は、企業側がそれぞれの書式で作成していることが多いが、コンサルタントが企業ヒアリングして作成するケースや企業に求人票を渡して記入してもらうケースなどもある。

ヒアリング時に誰から話を聞くかは、企業の規模、当該企業と取引するようになった経緯などによって異なる。金融機関やコンサルティング会社の情報にもとづいてコンサルタントが開拓した企業では通常経営幹部層の人に会う。小規模企業では経営者に会うことが多い。

ヒアリング時には、主として求人票の項目を中心に話を聞く。特に詳しくヒアリングする事項は職務内容と資格要件である。この他、年齢については上限年齢の柔軟性の有無を確認することが重要である。求人によっては、要件をいくつも指定してこれをすべて満たす人を求める企業がある。そのような時には、すべての条件を充足する人を探すことは非現実的である旨指摘して、条件のうち必須なものとしてでないものとの区分、あるいは条件の優先順位などについて情報を収集することが求められる。

ヒアリングでは企業側の求める人材像を明確化するとともに、必要に応じて企業の要望に対してコンサルテーションを行い、人材ニーズを満たすためのアドバイスを提供する。たとえば、企業側が「～の仕事、～の資格、～の年収」という要件を提示しているとき、企業が仕事内容を重視する場合にはその仕事の一般的な年収額を、逆に給与を重視する場合には職位のレベルが適切かどうかなどをアドバイスする。企業に求人要件を変更してもらう必要があるときには、可能な限り役職の上位者に会って説明と説得をする。

年齢に関しては上限を 35 歳にする求人が多いが、仕事内容によっては 35 歳という年齢にこだわる必要がないこともある。そのような時には、同社ではシニア層の活用を提案している。最先端の技術者などを除いて多くの仕事はシニア層の人材で十分に遂行できると考えられる。企業が求人票の年収額を引き上げることが難しい場合、定年退職者の採用は選択肢のひとつである。定年退職者は経験と実績があり、かつ若年者の年収と大差ない額で採用することができるからである。

技術者のマッチングではスキル面（仕事内容、資格、経験）での適合性の判断が最も重要であるが、求人企業の社風や文化を把握していないとミスマッチになるおそれがある。コンサルタントは、既存顧客の場合、これまでの取引関係を通じて求人の社風や文化を把握しており、この情報はマッチングのときに生かされている。マッチングの際には、たとえば求人企業に一般的にみられる従業員の特性にあった求職者が選ばれる。また、求職者との面談で求人を紹介するときには情報として提供している。

3. 求職者

A-b-4社の登録者は、年齢別にみると、40代が最も多く（全体の約 1/3）、30代、50代、60代がそれぞれ 2 割をしめている。同社では、人材紹介会社に課せられた社会的使命のひとつは中高年者の再就職であると考えている。このため、上述したように企業ヒアリング時に中高年人材を提案することもある。また、特に優れた中高年人材の場合にはセールスコンサル

ティング手法で求人開拓を行っている。

求職者の登録経路は大半（8割程度）が同社のホームページである。これ以外では、同社を通じて転職した人から紹介されて来社するケースが多い。同社では登録者と面談することを原則としている。それは、登録票の情報だけでは求人案件との適合性を判断することが困難なためである。面談では、これまでの仕事経験と今後の希望について情報が収集され、面談票に記入される。面談時に求人案件を紹介できるケースとできないケースはおおよそ半々の割合である。求職者全員と面談することのメリットは、ひとつにはその人材について何らかの印象がコンサルタントに残ることである。その結果、新たに求人案件をもらったとき、「この案件は、この前会った～さんにあうかもしれない」というひらめきが起こりやすい。データベース上でのマッチングに依存していると、この勘は働かない。求職者に関する情報は登録票、面談票、書類（職務経歴書、履歴書）、登録者との連絡（手紙、メール）がある。このうち登録票の内容はデータベースに入力され、それ以外の情報は個人別のファイルに綴じて保管される。他方、求人情報は求人票の内容がデータベース化される。

4. マッチング

求人案件に適合する求職者を探す流れは2段階になっている。まず登録者データベースを検索して該当者を確定し、次に該当者の個人ファイルで求人との適合性を判断して企業への推薦者を決める。データベースを検索するときには、年齢、仕事内容、勤務地などの求人要件を検索条件に設定して大きくりに該当者を選ぶ。該当者は1案件につき5～6人程度の人数になるように検索条件を調整する。該当者が出たら、次に登録者の個人別ファイルの情報と求人要件を照らし合わせ求人案件に適合するか判断する。このときのポイントは、求人要件と該当者の経験・スキルとの適合性である。特に重要な点は求人の職務内容と登録者の仕事経験との適合性である。求人要件をすべて満たす求職者を探すことは非現実的である。求人要件をどの程度充足すれば求人側が受け入れるかという判断には、コンサルタントの力量が表れる。技術者の場合、求人要件を6～7割満たさないとマッチングは難しい。

企業に推薦する人数は、採用枠が1人のときは原則として1人である。A-b-4社では推薦する人を1人に絞るのは求職者に対する礼儀であると考えている。推薦した人が書類選考や面接で不合格になったときには次の人を推薦する。推薦する人の順番は、コンサルタントがデータベースの検索結果にもとづいて登録者の個人別ファイルで絞り込みを行うとき、Aさんは1番目、Bさんは2番目と決めていることが多い。候補者の絞り込みの結果、適合者が1人しかいないこともある。その人が採用過程で不合格になった場合、次の人を探すまでには時間がかかる。技術者を求める企業は、求人要件に適合する人材が現れるまで採用しない会社が多く、通常、次の人を探すまでの時間を与えてくれる。

書類選考の通過率は、コンサルタントによって異なるが、平均では1/3程度である。通過率の高低は、求人側の情報をどれほど深く把握しているかによる。求職者側の情報は面談で収集したり、不明な点は本人に確認したりすることができるが、求人側の情報はそれを得る機会が限られている。コンサルタントは、求人の職務内容と求める人材像についてできるだけ詳しく、かつ深く情報を把握することが求められる。

書類選考で不合格と判断される理由は3つに大別できる。第一は年齢である。上限年齢が

35 歳の場合、37 ~ 38 歳は許容範囲内だと考えられる。しかし、42 ~ 43 歳の求職者をマッチングするときにはどのように推薦するかが問題である。方法はふたつある。ひとつは、推薦する前に企業に打診して感触をつかむ方法である。もうひとつは、事前の打診はしないで、推薦状のなかで求職者の経験・スキルの強みや長所を強調する方法である。

不合格理由の第二は転職歴である。一般の企業（外資系を除く）では、40 歳の時点で 3 回までは許容範囲である。ただし、転職回数が多くてもひとつの仕事を継続している場合には厳しくみられない。それは、リストラなど会社都合で転職せざるを得ない人がいるからである。第三の理由は経験・スキルである。企業の求めるレベルの仕事を遂行するために必要な経験とスキルを持っていないと判断されると不合格になる。

面接に合格して内定を得られる人は、書類選考を通過した人のうち約 3 割である。企業に推薦した人を基準にすると、内定を得られる人は 10 人に 1 人程度の割合である。面接の段階で不合格になる人は、企業の求める仕事に対してキャリアの不足している人、書類から得た情報と本人から直接聞いた情報との間に乖離がある人などである。人物面での評価で不合格になった人もいると思われるが、企業側はこの点については明らかにしていない。

5. 人材紹介事業の課題

事業上の課題は 2 つある。第一は質の高い求職者をいかに確保するかという問題である。A-b-4 社のマッチングの基本は、求人案件に対して企業の求める人材を登録者のなかから探し出すことである。登録者のなかに適合する人材がない場合は、対応は極めて限られる。スカウトの手段を用いるかどうかは求人と相談して決める。在職者をスカウトするときには、当初の求人要件よりも高いレベルの勤務条件や処遇を提示できないと対象者は気持ちが動かない。時間がかかり、企業にとっても追加的なコストがかかる。なお、同社はインターネット上の転職支援サイトでの匿名登録者のスカウトは利用していない。登録者の状況を把握するためには、当該サイトを常時見守る人を新たに採用することが必要であるが、コンサルタントがこの役割をする場合には、求人訪問や求職者との面談で時間的余裕があまりないなかで、更に仕事量が増えることになる。

このため登録者のなかに適合する者を見出せるように質の高い人材を集めることが重要な課題になっている。求職者の大半は同社のホームページから入ってくることから、求職者にとって魅力的なホームページとなるような工夫やホームページに求職者を呼び込むための工夫をしている。たとえば、ホームページには 1,000 件を越える求人情報を掲載している。求職者は同社に対して豊富な求人案件を持つ人材紹介会社というイメージを持つものと思われる。また、ホームページそのものの認知度を高めるため、検索エンジンを使って人材紹介会社を検索すると同社が検索結果の上位に出てくるような働きかけをしている。

第二の課題は優秀なコンサルタントの確保である。同社のコンサルタントは独立自営業的な働き方をしており、自己責任で業務を遂行している。コンサルタントによっては業績のあがらないことも事実である。非常勤コンサルタントは年に 2 人程度辞めている。既述したように同社ではコンサルタントを育成するゆとりはない。同社ではコンサルタントの資質があり、実績のあげられる人、すなわち仕事を続けられ、かつ経営に貢献できる人を求めている。

【事例 No.29】A-b-5 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 70% サーチ型 30% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ 5 人以下 Ⅱ. 6～10 人 Ⅲ. 11～20 人 Ⅳ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	流通業 医療機器 医薬品
取り扱いの多い求人職種	流通業の営業職、店長、パイヤー MR 医療機器開発技術者
会社・事業の特徴	会社代表者が業界経験を生かして創業。登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ 会社代表者 Ⅱ. 人材紹介部門責任者 Ⅲ. コンサルタント Ⅳ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-5 社は会社代表者が 20 年以上にわたる製造業及び流通業での経験を踏まえて設立した登録型・サーチ型併用の人材紹介会社である。代表者は同社設立前に約 2 年間他の人材紹介会社でコンサルタントとして勤務している。人材紹介会社の運営方法やコンサルタントの働き方はそのときに学び、その経験が同社の運営に生かされている。同社では幅広く求人を引き受けているが、なかでも流通業、医療機器・医薬業界の企業から依頼される求人が紹介事業の中心になっている。

コンサルタントは流通業や医療機器・医薬業界を専門に（あるいは主に）扱う者と全分野の求人を扱う者に分かれている。流通業を担当するコンサルタントは分野別の担当になっており、物販事業の企業を中心に担当する者と飲食事業の企業を主に担当する者に分かれている。

コンサルタントの採用時には同社の得意分野でのコンサルタント経験があることを条件にしている。それ以外は、誠実に仕事を遂行できる人かどうか、性格や雰囲気の問題がないかなど人物本位で採用の可否を判断している。新たに採用したコンサルタントには同社の紹介事業の考え方や仕事の流れを説明するだけで、それ以上の業務説明などは行っていない。コンサルタントはいくつかの事項（たとえば既に取引関係のある企業に他のコンサルタントが割り込まないこと）を厳守すれば、仕事のスタイル、ペース、方法などはそれぞれに委ねられている。

同社とコンサルタントとの関係は事業委託者と事業受託者の関係である。契約期間は 1 年で、いずれの側から申し出のない限り契約は自動的に更新される。コンサルタントには出来

高制で報酬が支払われる。報酬は売上額の一定割合であるが、成約した求人・求職者を確保した方法の違いによって 35 ~ 70%まで異なる料率が適用される。最も高い料率が適用されるケースは、自分で求人開拓した案件に自分で探した求職者をマッチングして成約したケースである。これ以外にも、転職相談にきた求職者を自分の担当する求人案件にマッチングして成約したケース、他のコンサルタントがスカウトした人材を自分の担当する求人案件にマッチングして成約したケースなど成約に至る道筋にはいくつかのパターンがあり、それぞれ異なる料率が適用される。この中で比較的多いケースは、転職支援サイトで人材をスカウトして自分の案件にマッチングして成約に至るケースである。このときの料率は 50%である。

同社がこのような報酬体系を採用しているのは、コンサルタントの働きに報いるためである。より多くの働きをした人にはより厚く報いることを基本にしている。同社では事業運営経費（事務所賃貸料・光熱費、転職支援サイト契約料、通信費など）は会社代表者の売上げから支出し、コンサルタントの売上げで充当するという経営方針は採っていない。このため働き方は各コンサルタントに委ね、コンサルタントが売上げをあげたときには、それが会社の収益に直接結びつく構造になっている。

同社では売上額に連動した報酬体系を採用しているためコンサルタントの個人別売上目標を設定することにはあまり意味がなく、事実目標設定は行われていない。ただしコンサルタントには最低限達成すべき売上額を明示している。この金額はノルマではなく、また報酬との関連もない。コンサルタントと結ぶ契約書には 3 か月間成約がないときには契約を解除できる旨の規定があるが、3 か月以上売上げがなかったコンサルタントにこの規定を適用した例はこれまでにない。

2. 求人

求人は自分で探すことが原則である。各コンサルタントが担当している求人企業のうち最も多いのは前職時代から取引関係を継続している企業である。コンサルタントは全員他の人材紹介会社でコンサルタントを経験しており、同社に移ってきたとき前職時代に取引関係のあった企業との取引を続けていることが多い。新規企業を開拓するときには、まず求人情報誌、新聞の求人広告、インターネット・ホームページなどで業績を伸ばしている企業を探す。次にそれらの企業に電話で人材紹介サービスの案内を行い、訪問して求人を受けるのが一般的な流れである。これ以外に流通業界や医薬業界の未取引企業から直接求人依頼がくることがある。その場合には求人内容を確認して、当該分野を得意としているコンサルタントが担当する。

現在、各コンサルタントは求人依頼があってもそれに適切に対応できないほど多くの求人案件を抱えている。このためコンサルタントが能動的に求人開拓することは多くない。各コンサルタントが担当している求人企業のうち新規企業は、月平均で 5%程度（通常 1 ~ 2 社）にすぎない。中途採用人材に対する需要が高水準で推移している現在、求人は比較的容易に

得ることができる。問題は企業の求める人材を確保することにある。コンサルタントが仕事に費やす時間のうち8～9割の時間は人材探索に充てられている。

求人情報は各コンサルタントが求人票を作成してファイルに整理している。このファイルは共有ではなく、各コンサルタントの管理下におかれている。コンサルタントは求人依頼を受けて、当該求人内容に関するヒアリングを行った後、直ちに求人票を作成するわけではない。求人票は必要な時期に作成して公開するのが基本である。求人票が公開されるのは少なくとも次のようなケースである。インターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）に求人情報を掲載するとき、求職者に求人を紹介するとき、人材探索を他のコンサルタントに依頼するとき。これ以外の場合、求人情報が共有化されていないため各コンサルタントがどのような求人案件を持っているか誰もわからない。

3. マッチング

求職者の登録経路は大別すると3つに分れる。第一はインターネットである。この経路は登録者全体の約7割をしめている。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は多くはなく、大半の求職者は転職支援サイトから入ってくる。インターネット経由の登録者の中ではスカウト人材が最も多く、次いで求職相談でエントリーしてきた求職者、求人情報への応募者の順になっている。第二は紹介である。この経路は約2割をしめる。同社はさまざまな形で人を紹介してもらっている。たとえば、同社の元求職者の友人や知人を紹介してもらうこと、元求職者に「～の要件を満たした人を探している」あるいは「～業界で優秀な人を探している」と伝えて、その要望にあった人を紹介してもらうことなどである。第三は指名サーチである。この経路は約1割をしめる。ここ数年指名サーチの依頼が増え、サーチによる紹介は売上額全体の2～3割に達している。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときにはエントリーシートの内容に応じて適切なコンサルタントに割り振られる。対応を割り振られたコンサルタントは求職者の履歴をみて面談するかどうかを判断する。そのときには、手持ちの求人案件のなかに紹介できそうなものがあるかどうか、手持ちの求人案件の中には紹介できそうなものはないが、今後マッチングの可能性のある人材かどうか、などが判断基準として用いられる。面談をする求職者は10人に1人程度である。求職相談でエントリーしてくる人は多いが、面談する人を絞り込んでもマッチングまで至る人は少なく、人材探索の効率がいいとは言えない。

面談で収集する情報は、これまでの経歴、今後の希望、転職理由、転職の希望条件が中心になる。このなかで特に重要なものはこれまでの経歴と今後の希望である。求職者がどの程度の能力と実力を持ち何ができる人であるかを把握することが重要である。面談で収集した情報は面談記録に記入され、面談記録は職務経歴書、履歴書とあわせて個人別ファイルに綴じられる。面談記録には求職者に対する評価欄があり、そこには20文字程度で求職者の特徴を簡単に記述する（たとえば「経理のスペシャリスト」）。企業の求める人材を探すとき

この欄をみればおおよその適合性を判断することができる。

インターネット経由で登録した求職者の個人ファイルは全員に公開され、コンサルタントはどの求職者でも自分の求人案件にマッチングさせることができる。しかしコンサルタントが独自の方法で求職者を探し、自分の担当する求人案件にマッチングさせるときには、当該求職者の情報は他のコンサルタントには公開されない。コンサルタントによってはマッチングが成立しなかったとき当該求職者の情報を公開することもある。

求職者情報のうち面談記録の主な項目（登録番号、氏名、年齢、学歴、希望職種、評価など）は電子化されている。これらの項目は求人案件にもとづいて求める人材を探すときに検索条件として用いられる。なかでも希望職種は検索条件として設定されることが多い。求職者が求人情報に応募してきたときには当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。対応は3種類程度に分かれる。第一に、求人を紹介できそうもない場合にはその旨を伝える。第二に、求人を紹介できるかどうかの判断が難しい人は履歴書、職務経歴書の送付を依頼して、それらの書類の内容で面談の可否を判断する。第三に、求人を紹介できそうなどときには面談を行う。エントリーしてきた求職者は面接するかどうかで絞り込まれ、更に面談でマッチングの可否が判断される。求人情報への応募者のうちマッチングに至る人は10人に1人程度であり、求職相談でエントリーしてくる求職者と同様にマッチングの効率は良くない。このためコンサルタントはマッチング効率が相対的に優れている転職支援サイトでのスカウトに時間を割くことになる。

求人情報に応募してくる求職者の人数は多くない。これにはインターネットに掲載する求人情報の件数が関係していると思われる。現在の掲載件数は40件程度である。求人情報をインターネットに掲載するかどうかの判断はコンサルタントに一任されている。そのためコンサルタントは次の順でインターネットに掲載する求人案件を選別している。当初の1か月間だけは同社にしか依頼しない企業の案件、数社の人材紹介会社に限定して依頼を行っている企業の案件、多数の人材紹介会社に依頼している企業の案件、人材紹介会社への依頼に並行して公募も行っている企業の案件。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには、大別すると3つの方法が用いられている。第一は自社登録者である。この場合には、まず電子化された登録者の一覧表情報を検索して該当者を探し出し、次に当該求職者の個人ファイルの情報を確認して企業に紹介できるかどうかを判断することになる。また、登録者情報を検索しなくとも過去3か月程度の登録者ファイルを直接チェックして適合者の有無を確認することができる。3か月以上前の登録者は既に転職していたり、求職活動を中止したりしていて情報として有効でないことが多い。このため3か月以内の登録者のなかに適合者がいないときには、登録者の中にはマッチングできる人材はいないと判断できる。

第二は転職支援サイトのスカウト機能の利用である。スカウトメールは単に「一度お会いしたい」という内容では対象者からの返信はほとんどない。スカウト対象者の経歴と提示し

た求人内容がほぼ一致するときには半数程度の人から返信がある。スカウトメールの文面は同社のひな形が準備されているわけではなく、コンサルタントがそれぞれ工夫している。また、転職支援サイト運営会社の担当者からスカウトメールの内容や文面について助言を受けることもあり、スカウトメールを作成するにはそのような助言も参考にしている。

第三はサーチ的手法である。各自の人脈（同社の元求職者を含む）を活用して求人内容に適合しそうな人を探す。サーチ的手法は求人案件の有無に関わらずコンサルタントの日常活動の一環として行われている。この場合の仕事の流れは次のとおりである。各種名簿等を参考にしてスカウト対象者を選別する。対象者に同社の紹介サービスを案内する。転職に関心のある人には会って、経歴等の情報を収集する。スカウトした人材の情報は公開せず、それぞれのコンサルタントが管理する。このような情報はコンサルタントの財産になる。それは自分で確保した人材を自分の求人案件にマッチングするときに最も高い料率で報酬を得られるからである。このためコンサルタントは基本的には自分で求職者を探し出してマッチングしたいと考えている。

コンサルタントは企業に求職者を推薦する前に職務経歴書の書き方の助言・指導を行っている。求人企業の求める要件を念頭において強調すべき点、削除あるいは簡単に記述すべき点、表現が適切ではない点など修正すべき点を助言している。

書類選考に対する対応はコンサルタントと求人企業との関係の深さによって異なっている。信頼関係ができあがっている企業に求職者を推薦するときには無条件で書類選考を通り面接に進むことがある。他方、書類選考を重視する企業に推薦するときには、求職者の特徴を簡潔に記述した添え書きを書類に付けることもある。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は6～7割である。採用面接に進んだ求職者のうち1～2割の人は内定を得る。この結果、企業に推薦した求職者10人のうち1人程度が内定を得ることになる。過去3年間の決定率（企業に推薦した求職者が内定を得る確率）の動きをみるとやや下降気味に推移している。同社の求人の中核になっている業界では人材ニーズが旺盛で引き受けている求人案件の件数も多い。しかし求人要件のレベルが高止まりしているため要件に適合する求職者を探すことが難しい。また企業側は求人要件の充足度の高い人材でないと採用しない姿勢を堅持している。このため求職者を確保して企業に推薦しても内定に至らないことが多い。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-5 社では企業の人事部に代わって求める人材に適合する求職者を探し、当該求職者を企業に紹介しているが、この事業はビジネスであり、社会貢献（求職者一般を対象とした就職支援）の立場から紹介事業を行うことは難しい。たとえば求職相談でエントリーしてきた求職者には全員に相談の機会を提供したいと考えても、会社側は存続のために利益を確保しなければならず、またコンサルタントは家計を維持するために報酬を得る可能性の高い人を

優先して対応せざるを得ない。この結果、面談は求人案件との適合性の点で有望な人が優先されることは否めない。

【事例 No.30】A-b-6 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 65% サーチ型 35% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 Ⅱ. 6～10 人 Ⅲ. 11～20 人 Ⅳ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 電気・電子・半導体 製薬・医療、バイオ
取り扱いの多い求人職種	IT エンジニア（ネットワークエンジニア、SE） フィールドアプリケーションエンジニア（FAE） ERP コンサルタント（システムコンサルタントを含む）
会社・事業の特徴	半導体業界での仕事経験を生かして会社代表者が創業。登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 Ⅱ. 人材紹介部門責任者 Ⅲ. コンサルタント Ⅳ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-6社の設立当時、コンサルタントは会社代表者 1 人だけであったが、その後徐々に増員して現在の人数になっている。コンサルタントの経験年数は、短い者で7年、長い者は11年である。大半のコンサルタントは同社に入社する前に他の人材紹介会社でコンサルタントの経験があり、未経験で入社した者は1人だけである。これまでの経験からみると、コンサルタントとしての業績の高低は従前のコンサルタント経験の有無と密接な関係があるとはいえないようである。コンサルタントは、紹介の仕事をビジネスとして遂行できる者とできない者に分けられる。その分岐点は、本人の努力によるところが大きい、それに次いで重要な要因は仕事遂行上のひらめき（カンや感性）があるかどうかである。

コンサルタントの仕事は、担当分野での業界経験があれば、それにこしたことはないが、必ずしも業界経験が必須というわけではない。基本的には業界経験は仕事に役立ち、また役立てるように業界経験を活用するのがコンサルタントの働き方でもある。同社には鉄鋼業界の出身者で医療・メディカル分野を担当しているコンサルタントがいる。この人は他の紹介会社から移ってきたコンサルタント経験者である。コンサルタントの仕事は原理が極めてシンプルなので、異分野を対象にした紹介を担当することが可能である。しかし、異分野を担当する場合には、その分野の特殊性を把握・理解することが前提となる。技術関係の分野や金融専門職などには顕著な特殊性がみられる。業界の特殊性や専門用語などの基礎知識を習得していれば、業界に通じているとして求人者の信頼を得ることができ、求職者からも信頼を得ることができる。一方、管理部門の職種や営業職などは特殊性が薄いといえる。

2. 求人

現在の手持ち求人のうち既存顧客からの案件は 8 割以上をしめ、新規顧客からのものは 2 割弱程度である。新規求人企業は主に 3 つの経路から入ってくる。第一は企業側から依頼し

てくるケースである。この経路からの案件は数としては多くはないが、細々とした流れとしてある。第二は求職者に適合する求人を新規開拓するケースである。優秀な求職者が登録してきても、その人に適合する案件を持っていないときには、企業のホームページで募集の有無を確認して、適切な企業にその求人を売り込んでいる。第三は既存顧客から紹介された企業を新規開拓するケースである。取引先企業との関係の深まりや広がりにつれて、この種の新規求人が増えてくる。

他方、既存顧客からの求人案件は能動的に引き受けるケースと受動的に引き受けるケースの両方がある。「能動的」に求人依頼を受ける場合とは、紹介できそうな求職者がいたときに、その人の経験・スキル等に見合う求人がないかどうかを企業に照会して案件として引き受けるケースを指す。このような既存顧客は潜在的なクライアントともいえる。この方法で得た求人案件は全体の約 5 割をしめている。「受動的」に求人依頼を受けるケースは、企業側から依頼のある場合である。このような企業は能動的クライアントといえよう。企業側が依頼してきた案件は全体の 3 割程度である。この種の案件は、従前の求人内容と職種の間では同一のものが多く、求人内容をその都度企業側に確認するケースは少ない。ただし、従前の職種とは異なる職種の場合には、求人内容の詳細について企業からヒアリングを行うことがある。

A-b-6社に求人依頼をしてくる企業は、通常、各社の独自の求人書式で求める人材像を記述している。企業によっては、たとえば「仕事の内容」を極めて簡単にしか書いていないところがある。そのような記述で依頼してくる企業は既存顧客の場合が多い。企業側は、紹介会社がその内容で求める人材像を理解してくれるとの前提で依頼してくる。企業の求める人材像をイメージできないような紹介会社には、企業は元々求人依頼をしないともしえる。

企業は、求人要件について譲れない条件と譲ってもいい条件の区別をしていると考えられる。求人依頼を受けたときコンサルタントは、どの条件が譲れない条件であるかを推し量り、その条件で求める人材像をイメージする。エンジニアの求人では、どのような開発に従事する人材を求めているかを確認できれば、人材に対する必須の条件は自ずから明らかになる。求める人材の要件が明確な場合には、サーチ型で人材を探すことが多い。それはマッチングの効率が高く、かつ成約する可能性も高いからである。サーチ型の人材探索では主としてコンサルタントの人脈等さまざまなネットワークを活用して求める人材にアプローチすることになる。一方、管理部門の求人の場合には、職務の特殊性の程度が相対的に低く、企業によって真に求めるところは異なっている。求人企業が譲れないと考えている条件は確認する必要がある。求人企業に適合する求職者をマッチングする際には、求人条件面での一致度だけでなく、企業と人の相性のような点も考慮に入れることが必要である。そのためピンポイントのマッチングは難しく、条件面での一致度の高い求職者を人選して、最終的な判断は企業に委ねるしかない。この人選には登録型の紹介が適している。登録型は、求人要件に一致する求職者を探す方法として効率が良い。

求める人材の探し方は、従来はサーチ型が過半をしめていたが（売り上げベース）、近年登録型が徐々に増えてきて、現在では両者の売上比率は逆転して、登録型が 6 割強をしめている。

3. 求職者

求職者の登録経路は、自社ホームページと転職支援サイトの2つがある。前者からエントリーしてくる求職者は少ない。大半の求職者は転職支援サイトからエントリーしてくる。その方法は、転職相談、求人情報への応募、匿名登録者のスカウトの3つである。登録者の内訳は、転職相談で入ってきた者が15%、求人情報への応募者が40%、匿名登録者の中からスカウトした者が45%である。

求人情報への応募者は、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。紹介が難しい人にはその旨を連絡し、紹介できる可能性のある人には、職務経歴書と履歴書を送ってもらい、その後面談を行う。面談は、求職者側が希望するケースもあれば、コンサルタントが要望するケースもある。同社の社内ルールでは面談してから企業に推薦することになっているが、「遠方に住んでいる」、「在職中で仕事が忙しい」など求職者の事情によっては、先に書類を企業に提出して企業との面接が決まった段階で面談するようなケースもある。

面談しないで推薦した場合であっても、推薦した者に対する企業側の受け止め方は一様ではなく、必ずしも成約と相関関係があるわけではない。それは、たとえば次のようなさまざまな要因が関係するからである。コミュニケーション能力が多少劣っていても、エンジニアとしての能力が高ければ採用する企業がある一方、協調性に欠ける人は採用しない企業もある。また、面談の席に参加して人材を判断する人の視点、すなわち人材に対する評価基準は必ずしも全員に共有されているわけではない。更に、職務経歴書に記述されたスキルと現実の職務遂行能力との間には乖離のあることがある。

面談では、求職者をどこまで判断するかが難しい問題である。取引関係の濃い既存顧客の案件に対しては、当該企業をよく知っているため、企業に代わって求職者がある程度判断することが可能である。しかし、それ以外の求人企業の場合、案件応募者の第一次スクリーニングの機能を企業に代わってどの程度行うべきか判断が難しい。人材紹介会社はその役割を負っていると考える人がいるが、その役割を果たすことは同時に求職者の可能性の芽を摘むことにつながりかねないという懸念がある。

転職支援サイトのスカウト機能は、基本的には企業から依頼された案件に対して適合する人材を探すときに用いられる。匿名登録者を検索するとき、特にエンジニアの求人の場合、検索条件を増やすと該当者がいないことがある。そのような時には、やや広めの範囲で該当者を出せるように検索条件の内容や項目数の調整をする。たとえば、半導体技術者の求人では、年齢、技術条件（回路設計など）などいくつかの条件で検索する。企業が特定の技術を持った人材を探しているときには、技術条件を細かく設定することになる。検索では、企業の求める人材像を表す要件を検索条件にすることが基本であるが、このプロセスを逆にみると、求める人材像をイメージして、「この人材なら～ができるはず」と考えて、それを検索条件とすることとほぼ同義である。

スカウトメールに対する反応は、求職者の年齢層によって異なっている。40代の求職者は半数以上の者がスカウトメールに返信してくれる。しかし、30代の、特にIT関連のエンジニアからの返信率は低い。検索で優秀な人材が該当し、この人なら企業に推薦したら成約まで行くだろうと考える求職者にスカウトメールを出しても返信がないことが多い。

転職支援サイトを活用するとマッチングの効率を高めるためのヒントを得ることができ

る。たとえば、同サイトの匿名登録者の属性（年齢、経験業種など）を分析して、その結果に対応した求人を獲得するように動けば、マッチングの効率が高まると考えられる。ある転職支援サイトの運営会社によると、匿名登録者は年齢では中高年が多く、業種では流通業界での経験者が多いことがわかっている。

4. マッチング

求人求める人材を探す方法は、紹介会社によって異なっている。自社ホームページでの登録を重視する会社、転職支援サイトの活用を重視する会社、新聞広告に依存する会社、コンサルタントの独自のネットワークを重視する会社がある。A-b-6社は、上述したように登録型の紹介では転職支援サイトを活用し、サーチ型の紹介ではコンサルタントのネットワークを活用している。新聞広告は、中高年の応募者が多く読者層にやや偏りがみられる。中小企業や新聞広告で応募者を集めやすい特定の業界を求人を持っていると、新聞広告は人集め的手段として有効だと考えられる。同社は、以前、新聞に求人情報を掲載していたが、応募者のうち成約まで行く人の確率は極めて低く、費用対効果の点で効率的ではなくなり、現在は新聞広告を出していない。

紹介会社に求人依頼する企業は、採用の第一次スクリーニング機能を期待している。一方、紹介会社は求職者の立場に立つと求職者の可能性を広げることが重要な役割になる。これら両者の狭間で求人案件に対してさまざまな対応がみられる。要は、どのレベルの求職者までなら企業に推薦できるかという問題に帰結する。コンサルタントが、可能性のある人には応募の機会を提供するという立場で臨むと、採用される可能性のある求職者は企業に推薦されることになる。しかし、コンサルタントが企業の期待しているスクリーニング機能を重視すると、企業の求める人材像に近い求職者だけが推薦されることになる。コンサルタントが、どの程度で人選を打ち切るかは求人企業との取引関係（どの程度その企業を知っているか）や企業の求める人材像に対する見通し（「求人内容が～なら、～レベルの人材であることが期待されている」という求める人材像に関するイメージ）に依存している。

マッチングには、求人要件と求職者の経験・スキルとのマッチングと、企業と求職者との相性のマッチングのふたつの面がある。両者は並列の関係ではなく、前者がマッチングの土台であり、後者はマッチングの精度をあげるための付加的要素である。たとえば、管理部門の求人の場合、求める経験やスキルは企業による差は大きくはない。マッチングのポイントは、求める要件を満たしたうえで企業にあった人材を選べるかどうかにかかっている。しかし、企業と求職者の相性をどの程度考慮するかは難しい問題である。さまざまなケースがあり、一般化は困難である。求職者の人物面に対する考慮が少ないと、企業からは本人と面談して確認しているのかとの指摘を受けることになる。逆に、人物面を考慮して選別しすぎると、求職者の応募の機会を狭めることになりかねない。他方、企業側の事情によっても考慮の程度は異なる。企業が採用を急いでいるときには、求人要件の充足度が少し低くても採用されることがある。一般的に言えることは、コンサルタントが企業の事情を知っているほど、求職者をみる目が厳しくなるようである。

マッチングして企業に推薦した人が書類選考を通過する確率はコンサルタントによって大きく異なる。5割以上の確率のコンサルタントがいる一方、推薦する人数が多く通過率の低

いコンサルタントもいる。会社全体では 3 ~ 4 割程度であるとみられる。IT 業界が不況から回復して、求人件数はそれ以前と比べて遜色のない水準になっているが、1 案件あたりの採用数は低いままに止まっている。このため書類選考はこれまでと同様に厳しい状況が続いている。

5. 人材紹介事業の課題

A-b-6社の求人は外資系企業が全体の 6 割以上をしめている。外資系企業は紹介会社を採用コストとして割り切って考える傾向があり、新規参入は比較的容易で、結果として取引関係が増えたものである。他方、求職者を見ると中高年者が多い。労働力人口は今後いっそう高齢化し、それに対応して中高年求職者の受け皿を用意する必要性がいっそう高まるものとみられる。したがって、今後、紹介ビジネスを発展させるためには、たとえば中小企業など中高年者の受け皿となり得る企業の求人を増やすことが重要な課題となる。中高年者の再就職という課題は、紹介会社のなし得る社会貢献であるともいえる。

【事例 No.31】 A-b-7 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	20%
	サーチ型*	80%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	□. 6～10 人 Ⅱ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 輸入・販売業（外資系企業）	
取り扱いの多い求人職種	エンジニア 技術営業 事務系職種（総務、人事、経理等）	
会社・事業の特徴	メーカーにおける勤務経験を生かして会社代表者が創業。エンジニアを中心にした紹介サービスを展開。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	□. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門
	Ⅱ. コンサルタント	

（注）同社では自社登録者以外の経路で確保した求職者が成約した場合、売上を「サーチ」として集計している。しかし、ヒアリング内容から判断して同社を「登録型」の事業所に位置づけている。

1. コンサルタント

A-b-7社は会社代表者がメーカーでの人事部門経験を生かして設立した紹介会社である。設立時の立ち上げは1人で行い、その後数名のコンサルタントを採用して現在に至っている。会社代表者はコンサルタントの経験はないが、従前の会社で求職者を採用する側として人材紹介会社との取引関係があり、紹介事業の流れは把握していた。このため事業開始後は、紹介業務の流れやプロセスについて学ぶ必要がなく、求人開拓の仕事にスムーズに着手している。

コンサルタントの仕事は、求人の求める人材と求職者の希望にあう企業を的確に判断して両者をマッチングさせることである。この判断に大きな狂いがないようにマッチングする限り仕事の方法やスタイルはコンサルタントに委ねられている。会社として仕事にひとつのスタイルを求めるのではなく、マッチングのポイントを押さえた仕事をするのが重要である。同社ではそれぞれのコンサルタントがこの点を共有したうえで独自の方法やスタイルで仕事に取り組んでいる。

紹介会社において情報の共有は重要な課題になっている。A-b-7社ではミーティングを開かなくても情報の共有化が行われる環境にある。事務室が狭いので、誰がどんな求人を抱えていて、どんな求職者にアプローチしているかなどの情報は電話連絡の内容やインフォーマルな会話を通して自然にコンサルタント間で共有されている。

コンサルタントの担当分野は分かれていない。業界分野別の担当にすると、担当業界の景気が悪くなった場合コンサルタントの業績に悪影響を及ぼすことが考えられる。このため担当分野を分けずに、自分で開拓した求人は自分で担当することを鉄則としている。コンサルタントの仕事は、自分で開拓した求人に対して求職者の紹介までを一貫して行う自己完結型である。

賃金は完全歩合制が採用されている。売り上げに対して一定割合の金額が賃金として支払われる。完全歩合制のもとではコンサルタント別の売上目標額の設定には意味がなく、実際にも目標額の設定は行われていない。それ以外にもコンサルタントの売上目標額を設定していないことには理由がある。第一に目標額を設定すると、それがノルマとなり売上至上主義の仕事になるおそれがある。つまり求職者のことを考えて求人を斡旋するという考え方から逸脱する可能性がある。第二に売り上げを第一義に考えるようになると、仕事の質が低下するおそれがある。求職者との信頼関係を築くためにはそれなりの時間をかけなければならないが、その時間を惜しむとマッチングが比較的簡単な案件や求職者を重点的に扱うようになる可能性がある。

2. 求人

会社設立当初は、募集広告を出している会社を中心に電話等で営業して求人を獲得した。求人開拓は比較的容易であった。既に何社かの人材紹介会社と取引をしている企業には、「～の経験を持った求職者がいます」と登録者を売り込んで取引を開始することもある。現在では、これまでの実績の積み重ねでそれなりの数の求人企業を確保している。それらの企業の中では規模は大きくなくとも業界では世界トップクラスの外資系メーカーや JASDAQ 市場に上場している中堅企業（従業員 200 人以上）が多く、小規模な企業は相対的に少ない。求人職種で最も多いものはエンジニアである。求人案件のうち約 9 割はエンジニア及び技術的知識を必要とするセールスエンジニアを求める案件である。

求人企業の数を増やすと業務量の増加につながり、各案件を丁寧に処理することが難しくなる。このため求人の数を増やすことはあまり重視していない。ただし、手持ちの求人企業の中で採用意欲の低下した企業等は新規企業で代替する必要がある。求人開拓はこの意味で行っている。この場合の求人開拓は人材ニーズの顕在化した企業（求人誌に広告を載せている企業やホームページで募集を行っている企業）を対象とすることは少ない。求人開拓は求職者を企業に売り込む形で行うことが多い。

求人企業の多くは従来から取引関係にある既存顧客である。そのような企業から紹介依頼を受けたとき、通常は当該企業を訪問することはないが、時々顔つなぎのために訪問することがある。新規企業の求人案件の場合には、当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。このときの訪問は、求人内容の確認と企業環境についての情報収集が中心になる。最初の訪問で当該企業に関するすべての情報が得られるわけではない。何度か求職者を紹介しているうちに次第にその企業に関する情報が蓄積され、当該企業に対する理解度を増すことができる。当該企業に関する追加的情報の源泉は、面接（コンサルタントの同席が認められる場合）や求職者（面接を受けた求職者からの情報収集）である。企業に対する理解を深めるためには時間が必要である。

求人関係の仕事で用いられる書式は求人票だけである。ヒアリングでは各コンサルタントが自分のスタイルで情報を収集する。ヒアリングの対象者は主に採用窓口のマネージャクラスの人である。ヒアリングで収集する情報は、求人要件・勤務条件の詳しい内容と配属先職場に関する事項である。前者では、職種、仕事内容、必要な経験やスキル、年齢、年収などについて細部を確認することが求められる。後者では、グループの人数、指揮命令系統、マ

ネーチャの求める人材像などの情報を収集することが重要である。企業ヒアリングで収集した情報は企業別のファイルを作成して整理している。

3. マッチング

A-b-7社の紹介サービスの形態は登録型とサーチ型が半々の割合である。これは企業の求める人材をどのようにして探索したかという意味での区分である。すなわち企業に推薦した者が自社登録者であるときには登録型として数え、登録者の中に該当者を見いだすことができず登録者以外の経路で企業に推薦する人を探した場合にはサーチ型とみなしている。

(1) 求職者

登録者のエントリー経路は主に自社ホームページである。転職支援サイト(1社)も利用しているが、このサイトでは主にスカウト機能を活用している。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は、求人情報への応募者が全体の7割、残りの3割が求職相談の希望者である。求職相談でエントリーしてくる求職者は多様である。転職意思の明確な者(すぐにも転職したい、数ヶ月のうちには転職したいなど)がいる一方、転職のための情報収集活動に止まっている者(良い情報があったら教えてほしいなど)もいる。

求人情報への応募者に対しては、エントリーシートの内容をみて面談するかどうかを判断する。求人要件に合致すると考えられるときには職務経歴書を送ってもらい面談になる。他方、求人要件をあまり満たしていないときには、その旨を伝え面談には至らない。しかし、応募してきた案件には合致しない求職者であっても、今後本人の経験等に合致する求人案件が出てくる可能性のある場合には面談を行っている。面談で収集した情報は書類に整理して職種別のファイルに綴じている。職種は約10種に分けている。

面談では、これまでの経歴についての確認、今後の希望に対するアドバイス、そして求人案件の紹介が中心になる。マッチングの可能性はまず求人要件との適合性を探ることから始まる。求人要件としていくつもの項目が列挙されている場合、どの項目の重要度・優先度が高いかは企業ヒアリングのときに確認しているが、確認していないときには企業の担当者に照会する。重要度や優先度の高い要件を満たしている求職者が、企業の求める最低限の要件を充足する人である。エンジニアの場合、求人要件を6~7割満たした求職者であればスキル面でのマッチングは完了する。後は求人企業にあうかどうかという視点から人物面の確認が行われ、最終的なマッチングの判断が確定する。しかし、スキルの充足と人物面の判断の両方を満たしていないとマッチングできないかということ、そうでもない。たとえば、スキル要件は満たしていても年齢要件を満たしていない求職者がいる。また、優先度の高い要件を必ずしもすべて満たしているわけではないが、ポテンシャルの高い求職者がいる。そのような求職者を企業に推薦するかどうかは個々の案件・求職者ごとの判断になり、類型化は困難である。コンサルタントは人事部門の採用方針や配属先部門の期待する人材像など企業に関する情報を必ずしもすべて把握しているわけではなく、推薦してみないと結果がどうなるか予測できないケースもある。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

企業の求める人材像にもとづいて求職者を探す場合、主な探索方法は3つある。自社登録者の中での該当者の探索、転職支援サイトでのスカウト機能の活用、人脈による人材探索である。第一に登録者の中に該当者がいないかどうか探すときには、職種別登録者ファイルを調べることになる。該当しそうな者については職務経歴書や面談時の情報を詳しくみて求人案件との適合性を判断する。案件を紹介できる登録者が見つければ、求職中であるかどうか確認した後、求人を紹介する。企業によって人材紹介会社から推薦されてくる求職者に対する好みが異なっている。できるだけ多くの人を推薦するように求める企業、優先順位の高い順にひとりずつ推薦するように求める企業など採用に関する方針は企業によって多様である。

第二は転職支援サイトのスカウト機能を活用した求職者の探索である。スカウトメールに対する返信率は1～2割程度と低く、スカウトメールにあまり期待は持てない。エンジニアの転職希望者は働きたい分野が明確になっていることが多く、その関心分野以外の仕事についてスカウトメールが届いても関心を示すことが少ないようである。このためスカウトメールを出すときには定型的な文面ではなく、本人の登録情報をみて文面を工夫している。

第三は人脈や個人的ネットワークを活用した人材探索である。この方法を用いるときには求人案件を選んでいく。求人依頼を受けたとき、どの程度の期間で採用者が決まりそうか判断する。短期間で決まりそうな案件の場合には上の述べた探索方法の1と2を利用する。自社登録者の中に該当者がいなく、スカウトメールを出しても求職者をスカウトできなかったときには、それ以上の人材探索は行わない(企業は求人依頼をしている複数の人材紹介会社のいずれかが該当者を推薦してくれれば良いのだから)。人脈・ネットワークを利用するのは難しい案件で数ヶ月程度は採用者が決まらないと思われるときである。人脈やネットワーク内の個人は、従前の会社での勤務経験を通して築いた人間関係や企業に紹介して採用された元求職者が核になっている。

求職者を企業に推薦するときには、書類(履歴書、職務経歴書)に添え書きを付けて提出している。添え書きは採用側が会ってみたいと思うような文面にすることが重要である。企業側の採用に対する考え方と求職者の期待が完全に一致することはあり得ない。両者のギャップを埋める架け橋となるのが人材紹介会社である。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は一概には言えない。通過率が5割程度だと考えて企業に推薦した場合、実際の通過率は1割程度である。また、7～8割の通過率を見込んでいる求職者の場合には、大半は合格する。いずれにしても通過率が5割以上だと確信できる求職者でないと案件にマッチングさせないようにしている。

4. 人材紹介事業の課題

最大の課題は経営の安定である。売り上げには波があり、全く成約のない月もあれば、一人で複数の成約を上げる月もある。売り上げの平準化を図りたいと考えてはいても、まだ妙案のないのが現実である。

【事例 No.32】 A-b-8 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業 コンサルティング会社 IT (ソフトウェア)			
取り扱いの多い求人職種	金融専門職 コンサルタント IT コンサルタント			
会社・事業の特徴	求職者に対するキャリアディベロップメント支援を重視した紹介サービスを提供			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 人材紹介事業に対する考え方

人材紹介事業は収益源を企業に依存している。すなわち企業の求める人材に適合する求職者を紹介して、その人が採用されると企業から手数料が支払われる。このため事業者は企業寄りの立場をとりがちである。言い換えると、企業の求める人材像を前提にして、その人材像に適合する求職者を探すことが事業の中心になる。しかし A-b-8社の代表者は、自分がキャリアについて悩んだとき、仕事を斡旋してくれる紹介会社はあったが、キャリアに対する専門的なアドバイスをしてもらえる場がなかったことから、求職者重視の立場を貫くことを紹介サービスの核にしている。まず求職者のキャリアの悩みを聞き、それに対する適切なアドバイスを提供し、最終的に本人の納得する求人を紹介するという流れが中心になる。求職者重視の姿勢を打ち出している人材紹介会社は散見されるが、このスタイルが事業形態として確立されているわけではない。会社によって求職者に対するサービスの種類が異なり、また、その幅は限定的である。同社では求職者に対するサービスの一環として採用後にコーチングを無料で提供している。

2. コンサルタント

A-b-8社の代表者は、金融分野における勤務経験や卸売分野における事業経験を経て同社を設立する前に大手の人材サービス事業会社でコンサルタントとして人材紹介事業に携わっている。現在在籍しているコンサルタントは全員、同社代表者の前職での経験を通じて採用された者であり、コンサルタント経験者でもある。

同社では、今後、数名のコンサルタントが入社予定であるが、その採用選考のときにはコンサルタントの経験よりもコンサルタントとしての素養と同社の理念への共鳴度を重視している。コンサルタントの素養に関する採用基準の中で特に重要な点は次の3点である。第一はコミュニケーション能力である。コンサルタントは企業や求職者と一対一で対応しなければ

ばならない場面が多い。相手の話を聞いて理解するだけでなく、積極的に相手から話を引き出す能力が求められる。特に求職者との対応においては、本人のキャリアを支援する役割を果たすことが重要である。第二は営業力である。求職者の多様なキャリアプランに対して適合する企業を紹介するためには求人を量的な面で確保する必要がある。第三はマッチング能力である。この能力は提案力や問題解決能力と言い換えることができる。コンサルタントは、企業ヒアリングや求職者との面談を通じて収集した情報にもとづいて求職者に適切な求人やその代替案を提案する能力が求められる。たとえば、求職者の可能性は本人が自覚している範囲よりも幅が広く、可能性の範囲を的確に把握することによってより適切な求人案件やその代替案を提案することができる。一方、求める人材像を明確に描くことのできる企業は多くない。コンサルタントは求職者に対して適合する求人案件を確保していないとき、人材ニーズが顕在化していない企業に対して、求められる人材像を提案し人材ニーズを掘り起こす能力が求められる。

A-b-8社では個人のキャリアディベロップメントを支援するという理念を掲げており、コンサルタントがこの理念に沿って仕事を遂行するためには全員が同じベースを共有することが望ましいと考えている。そのベースとはコーチングスキルである。同社では各コンサルタントの仕事のスタイルはこのベースの上に確立されるべきであると考えている。同社の狙っている求職者層は、目標指向性が強く動機付けの高い人である。そのような人にはキャリアコンサルティングの手法よりもコーチングのスキルのほうが有効である。コーチングのスキルを用いると、自分のキャリアを自律的に発展させていきたいと考えている人に対して、目標をどのように達成するのか本人に気づかせることができる。このスキルをコンサルタント全員のベースとするため、さまざまな取り組みが行われている。第一に、社内でのコーチングの集合研修が継続的に行われている。第二に、コーチングの資格取得コースを受講する者には会社が受講料の一部を負担している。第三に、求職者に対するコーチング経験を集積して、今後、求職者対応についての方法論的な業務資料を作成する予定である。「キャリアコーチング」という概念はまだ確立したものとはなっていないが、A-b-8社では、今後、紹介サービスにおいてキャリアコーチングを全面に押し出していくことを考えている。

A-b-8社が現在狙っている人材紹介の分野は、コンサルタント会社、金融業界、IT（特にソフトウェア関連の企業）、製薬・医療分野である。それぞれの分野は既に同分野でのコンサルタント経験のある者が担当している。

コンサルタントの賃金体系は月次の給与（基本給部分は固定）と四半期ごとの業績給である。賃金が完全に業績連動になっていると、コンサルタントの仕事は個々独立した自己完結型になる。すなわち仕事遂行のレベルや結果は個人の力量に左右されることになる。A-b-8社ではコンサルタント個人の實力に全面的に依存することを避け、情報の共有化や仕事遂行の基盤となる教育研修などを通じて個人の技量に加えて会社としての組織力、総合力に支えられた紹介サービスを重視している。業績給は年4回支払われる。前3か月間の売上げが集計され、その一定割合の金額が翌月支給される。

会社としての売上目標額は、事業運営のための毎月の固定費（事務所賃料、人件費、光熱費、転職支援サイト契約料など）に相当する額が下限の売上目標額となり、他の要素を勘案して上・下期の数値が設定される。この目標値とは別に、各コンサルタントは自己申告で個

人の売上目標額を設定している。しかし、コンサルタント個人の売上目標値と賃金は連動していない。賃金に反映されるのは3か月ごとの実績である。同社では個人の売上目標と賃金が連動する、あるいは両者の関係を強調すると、売上至上主義に陥る危険性があり、その弊害が大きいとして両者の直接的なリンクを避けている。

売上額以外にもいくつかの業務指標に目標値が設定されている。そのなかでも重要なものは企業への求職者紹介件数と書類選考通過率（50%以上）である。特に後者の指標はマッチング精度の目安として重視されている。書類選考の通過率を高めることができれば成約数が増え、売り上げも増加する（紹介会社の努力・工夫で成約率を改善することは難しいが、成約率は経験則でおおよそ一定の比率に収束している）。このため書類選考通過率を高めることができるように業務を運営すれば、成約率の向上に重点を置かなくても結果として成約数が増えることになる。

3. 求人

会社設立当時は、主に電話営業で求人開拓を行っている。この過程では、まず営業対象の企業をリストアップすることから始まるが、リストに載せる企業は求人として適切かどうかという視点から判断している。インターネットのホームページや求人情報誌で募集していることも判断材料のひとつであるが、主に同社の狙っている求職者層の人々が入社したいと考えている企業や求職者に積極的に紹介したいと考える企業を中心に選別している。リストに載せた企業は、主に戦略系のコンサルティング会社のような人材輩出企業（その企業で働くことによって人材としての価値が上がる会社）や、成長している企業（業績が上昇し、従業員数の増加している企業）である。逆にリストに載せなかった企業は、離職率の高い企業など個人の側からみるとキャリアの展開につながらない可能性のある企業である。電話営業では人材ニーズの有無を照会し、ニーズが確認できれば訪問して詳しく話を聞くという流れになる。電話営業を中心にした求人開拓で、コンサルタントは一人当たり100～150社程度の求人企業を担当している。

新規求人企業と初めて取引するときには、まず当該企業のホームページや会社四季報などにもとづいて企業概要、事業内容、企業・事業組織等について事前に情報を収集、整理してから当該企業を訪問して、案件に関するヒアリングを行うことを原則にしている。企業ヒアリングを効果的なものとするためには当該企業についての下調べを十分に行うとともにヒアリングすべき事項の構成などを予め準備しておくことが重要である。ヒアリングでは求職者が知りたいと考えている事項を中心に話を聞く。たとえば、募集の背景、採用後のキャリアパス、求める人材像（経験やスキル、人物面）などである。また、求人要件（特に年収）や面接のプロセスなども確認しておくことが重要である。これ以外にコンサルタントは当該企業の採用活動について全般的なコンサルテーションを行っている。ヒアリングで収集した情報は、整理してデータベースに入力される。

求人企業に関する情報はヒアリング時の情報をベースにして、その後追加的情報が得られた段階でその都度データベースに入力される。追加的情報は主にふたつの経路から入手している。ひとつは当該企業の採用面接を経験した求職者からの情報である。面接時の内容などに関する情報は、次の求職者に当該企業を紹介するときに参考に伝えられる。もうひとつは

当該企業に採用された者からの情報である。コンサルタントは採用された求職者と採用時、入社 1 週間後、3 か月後など定期的に連絡をとり、主に勤務状況について情報を収集している。

職業紹介プロセスを求人業務と求職者業務に分けてそれぞれ別の担当者が対応すると、企業側の情報のうち必要な情報が必ずしもが求職者に伝わらないという分業の弊害が生じるおそれがある。他方、一人のコンサルタントがこのプロセスをすべて担当すると業務量の負担が大きくなり、各業務の効率という点では分業化よりも効率が劣ると言わざるを得ない。しかし A-b-8社では個々の求職者に対して当人のキャリアディベロップメントの視点を重視して職業紹介を行うためには後者の方式のほうが優れていると考えている。

求人企業に対する紹介サービスは、紹介した求職者が採用された後に手数料が支払われる成功報酬ベースの契約になっている。手数料は採用者の年収の 30 ~ 35%を求めているが、案件によっては 30%を下回ることもある。手数料の料率は、人材の価値と人材に対する需給関係で決まるものと思われる。優れた人材に対しては料率を高く設定しても企業は受け入れ、逆に公募でも採用できる人材や年収が相対的に低い職位での採用者に対しては、企業は料率の引き下げを求めてくることもある。また、契約書は企業訪問時に持参して内容を説明しているが、その場で契約締結になることは少なく、全体の 2 割程度の企業は求職者が紹介された段階で契約を結び、過半の企業（6 ~ 7 割）では紹介した求職者の入社が決まった段階で正式な契約が結ばれる。

4. マッチング

A-b-8社のマッチングは、求職者重視の立場をとっていることから求職者の経験・スキルや希望にもとづいて適合する求人案件を探索することが中心になる。求職者が相応の経験・スキルを持っていて、その指向性にあう企業の案件がない場合、該当すると考えられる企業に対して求職者を売り込む形での求人開拓を行うこともある。他方、求人案件にもとづいて適合する求職者を探索する方向でのマッチングは限定的である。このマッチングが行われるケースは、たとえば同社のターゲットとする求職者が働きたいと考えるような企業であって、求職者のキャリアアップにつながるような案件の場合である。

同社にエントリーしてくる求職者は月 260 人程度である。そのうち自社ホームページからのエントリーしてくる者が 4 割弱、転職支援サイトからは 6 割弱、その他電話などによる求職申込がある。各経路別にエントリー方法（求職相談あるいは求人情報への応募）をみると、自社ホームページからのエントリーでは求職相談が 4 割、求人情報への応募が 6 割となっている。一方、転職支援サイトでは求職相談の 2 ~ 3 割に対して求人情報への応募は 7 ~ 8 割をしめている。求職者に対する対応はエントリー方法の違いにかかわらずほぼ同じである。まず求職者のエントリーシートの内容を確認して、面談する人とししない人をスクリーニングし、次に面談で求人案件との適合性を図り、マッチングを行う。

A-b-8社ではコンサルタントの人数の関係で面談を行う求職者を制限せざるを得ない状況にある。求職者のうち面談が行われるのは 3 人に 1 人程度である。面接の難しい求職者は、転職回数の多い人、求人要件に全く適合しない人、転職の方向性を示すことができない人など同社がターゲットとする求職者層に合致しない人である。

面談では、短時間の間に求職者との関係を構築することが求められる。効果的な面談となるように、エントリーシートに記載された情報から本人の経験・スキルの内容、希望条件などを事前に把握しておくことが重要である。面談ではそれらの情報をベースにして、転職の背景、希望条件（業種、職種、年収など）など転職の方向を確認するとともに、キャリアプランなどについてコーチングが行われる。特に重要な点は転職の動機である。積極的な動機あるいは消極的な動機のいずれにしろ、この点は人物面での判断や求人案件の判断にあたって重要な材料として用いられる。ヒアリング時に収集した情報はデータベースに入力される。

求職相談でエントリーしてきた者のうち面談する人に対しては、面談前に求人データベースで適合すると考えられる案件を検索して、該当案件を面談の場で紹介する。エントリーシートの情報だけでは判断できないときには、面談の場で必要な情報を収集してデータベースを検索する。また、求職者の経験分野以外の分野でも本人のキャリアを伸ばすことが可能だと考えるときには、その場でデータベースを検索して該当案件の有無を調べることもある。たとえば、金融の法人営業経験者であっても人によってはサービス業の法人営業に向いている人もいる。

求人情報への応募者は、エントリーの段階である程度求人要件との適合性を判断しているが、面談の場では当該案件を紹介できるかどうかを最終的に判断する。案件を紹介し、本人の応募意思が確認できればマッチングは成立する。

A-b-8社では上述したように求人案件に適合する求職者を探す流れは限定的である。人材の探索を行う場合には、登録者データベースで該当者を検索したり、転職支援サイトのスカウト機能を活用して企業の求める人材をスカウトしたりすることが中心になる。これ以外に、企業が採用したい人を指名してくる案件が少しずつ増えている。この場合、本人にアプローチして本人に転職の意思があれば当該企業を紹介している。しかし、同社ではコンサルタントの人数が少ないこともあり、難しい案件は引き受けないようにしているのが実態である。

マッチングでは、まず求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性に関する判断から可能性が検討される。この点での判断は比較的容易である。難しいのは、経験・スキルに加えて求職者の指向性等を考慮してマッチングを行うことである。そのためには面談時に求職者の本音ベースの話や、対人能力・思考力など求職者の人物面での評価などに関する情報を収集していることが重要である。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は5割程度である。会社設立以降、この確率は徐々に上昇してきている。これはコンサルタントの経験が深まってきたことを反映しているとともに、マッチング精度を向上させる取り組みが成果として表れてきたものと考えられる。

書類選考通過率はマッチングの精度向上とともに上昇すると考えられる。マッチングの精度を支えている条件は、求人企業との信頼関係（この関係は、企業の求める人材像を的確に把握して、それに見合う人材を推薦するという取引の積み重ねの結果でもある）と、求職者の人となりを的確に把握すること（履歴書や職務経歴書に記載された事柄だけではなく、求職者の内面や人物面での情報把握）である。これら2つの条件がそろって始めてマッチングの精度が向上する。個々のコンサルタントがこれらの条件を満たして精度の高いマッチングを行うことは可能であり、また実際多くの小規模紹介会社のコンサルタントは独力でこの2

つの条件を満たすように努めている。A-b-8社ではコンサルタント個人の能力に全面的に依存するのではなく、会社全体の総合力を高めるという視点からコンサルタント間での知識と情報の共有を進め、マッチングの精度向上を図っている。

書類選考を通過した者が面接に合格して内定を得られる確率は約 1 割である。この確率は景気変動の影響を受けやすい。景気の下降局面では企業が慎重な採用姿勢をとるため、内定率は低めに推移するが、景気の回復基調が本格化すると採用意欲が高まり、内定率が上昇する傾向にある。2003 年度は、企業に推薦した求職者のうち内定を得られた者は約 5%であった。

5. 人材紹介事業の課題

人材紹介事業を営んでいる会社は、一般に事業・サービスの差別化が明確ではない。このため事業者は求職者の人材紹介会社選択に影響力を及ぼすことが難しい状況にある。この現状に対して A-b-8社では事業の差別化に取り組んでいる。同社の目指すところは、求職者に対して質と種類の両面において可能な限りサービスを提供することである。差別化を推進するための原動力はコンサルタントである。したがってコンサルタントの育成が極めて重要な課題となる。同社では既に求職者に対する対応のベースになるスキルを共有する取り組みを進めている。付加価値の高いサービスの提供にはこのようなコンサルタント教育の充実が重要であると考えられる。また、コンサルタント教育は同社のアピールポイントである求職者重視の立場に立った紹介サービスを提供するための土台でもある。

【事例 No.33】A-b-9 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	80%		
	サーチ型	20%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	半導体業界 医療・製薬業界 IT 業界			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業 サービス職			
会社・事業の特徴	会社代表者が業界経験を生かして創業。半導体、IT 等の 5 つの分野を対象にした人材紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 人材紹介事業の背景

A-b-9社の代表者は、人材紹介事業を開始する前は外資系半導体装置会社の人事部門で採用のマネージャであった。この会社での中途採用者の募集は主に新聞広告、公共職業安定機関、人材紹介会社の3つの経路を活用していた。しかし、前二者では応募者は集まるが、求めるスキルや仕事のできるキャリアを持っている求職者は少なかった。そのため広告費用をかけながらも求める人材が採れないという結果になることが多かった。これに対して人材紹介会社に依頼した場合、広告よりもコストはかかるが求める人材を採れる可能性が高かった。そのうえ推薦されてきた求職者を採用するまでは費用が発生せず、費用対効果の点で優れているとの認識を持っていた。今後、人材の流動化が進行すると人材紹介の仕事は有望な事業になると考えられ、これを期待して事業が開始されている。

事業開始当初は、前職の経験と人脈を生かして人材を探索することが多かった。しかし企業にはさまざまな人材ニーズがあり、他方個人の人脈には限界がある。後者は求める人材に行き着くまでの効率も良いとはいえない。このため現在ではサーチ型よりも登録型に比重を置いた紹介サービスを行っている。

2. コンサルタント

事業開始当初コンサルタントは同社代表者一人だけであった。コンサルタントの仕事は未経験であっても従前の職場での経験(人材紹介会社との取引、応募者との面接など)があり、コンサルタントの仕事については十分な知識を持っていた。たとえば、求職者との面談技法など紹介事業の実施に必要なスキルはこれまでの仕事経験の中で習得している。それらのスキルは事業開始後に知識として習得したのではなく、講習会で学んだものでもない。コンサルタントにとって最も重要なことは、求人企業の業界を熟知しているかどうかである。企業の求める人材に合致する求職者を推薦するためには当該企業の人材ニーズや仕事の内容など

を深く理解している必要がある。事業開始後、順調に業績を伸ばしている背景には対象とする業界を特定化した戦略がかなりの程度貢献していると考えられる。

コンサルタントを採用するときにも業界特化の考え方に立っている。コンサルタントとしての必須条件は業界経験である。コンサルタントの経験は必須ではない。この方針に沿ってIT、メディカル、金融、一般消費財の各分野における業界出身者が採用されている。採用された者は大半がコンサルタント経験者でもある。A-b-9社の紹介事業は、業界出身者であるコンサルタントが求人企業の人材ニーズを的確に把握し、他方求職者の力量を判断して求人と求職者との最適のマッチングを行うことに特徴があるといえる。

コンサルタント経験のない業界経験者を採用したとき、採用された者はOJTで実務知識・スキルを習得する。A-b-9社の代表者が実際に扱っている案件・求職者を事例に使ってさまざまな指導が行われるが、その主なものは求人開拓（求職者の希望転職先企業の開拓など）、求人案件に関する企業からのヒアリング、求職者の探し方（転職希望者の情報にもとづくコンタクトの方法など）、マッチングである。なかでもマッチングはコンサルタントにとって一番重要な仕事である。このため求人・求職者をどのようにマッチングさせるかはOJTの重要な課題になっている。

A-b-9社のコンサルタント像は個人事業主的な働き方をするコンサルタントである。コンサルタントは自分のスタイル、自分のペースで仕事をするができるが、その結果に対しては自己責任を持つことが求められている。つまり業績が評価対象になっている。同社の賃金は、固定給＋成果給であるが、成果給部分は業績に連動して売上高の一定割合の金額が支払われる。固定給部分は一律の金額ではなくコンサルタントによって異なっている。固定給は前年度の業績評価にもとづいて翌年度の水準が決まる。同社の賃金制度は現行の体系に至るまで二度変更している。元々は業績と連動しない固定給であった。次に業績に対する意識を高めるため半期ごとに業績評価を行い、それによって固定給の水準を調整する仕組みが導入された。そして業績との関係をより明確にするために現行の形になっている。

コンサルタントの売り上げは企業に推薦した求職者が採用された場合に企業から支払われる手数料であるが、売り上げにはふたつのルールがある。第一に自分の担当する求人案件に自分の求職者をマッチングして採用された場合には手数料はすべてそのコンサルタントの売り上げとなる。第二に自分の担当する求職者（又は求人案件）に他のコンサルタントが担当する求人案件（又は求職者）をマッチングして採用された場合には手数料は二人で折半する。

3. 求人

事業開始当初は、新聞に求人広告を載せている企業を対象にした電話営業で求人を開拓している。A-b-9社代表者の担当する分野では、個別ケースでの中途採用が多く、募集人数の多い案件や継続的な採用を行う企業は多くはない。求人企業の新陳代謝のスピードがやや速いため絶えず求人開拓をする必要がある。開拓の方法は従来からの方法を踏襲している。新聞や求人情報誌に広告を出している人材ニーズの顕在化した企業に対して電話営業でアプローチする方法がとられている。このような状況のなかで業界の主だった企業からは随時求人の依頼を受けている。

企業が同社のホームページから求人依頼をしてきたときには、当該企業の業界を担当する

コンサルタントが対応する。コンサルタントは企業ごとに求人を独占するクライアント主義にもとづいて求人を担当するため、担当する企業から依頼される求人案件は職種を問わずすべて対応することが求められる。たとえば、半導体業界を担当するコンサルタントは、半導体企業から依頼される案件であれば、技術者、事務系職種を問わず担当することになる。

新規に取引を始める企業から求人依頼を受けると、原則として当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。ヒアリングでは、求人要件（仕事の内容、仕事の遂行に必要な知識・経験、年齢層など）や勤務条件（年収額など）等、求人票レベルの項目についてできるだけ具体的かつ詳細に情報を収集することが重要である。これ以外に、記述が困難な情報や客観性が確保されにくい情報（たとえば企業文化や組織風土など）は意識して収集することはない。これらの点と求職者との適合性は企業側に判断を委ねるべきであると考えている。

求人案件に関する情報は個人ベースで管理されている。コンサルタントは求人案件のうち主な項目は個人のパソコンに入力している。またヒアリング時に収集した情報は書類で保管している。A-b-9社ではコンサルタントが個々独立して仕事を進めることから現状では情報の共有化は行われていない。コンサルタントはそれぞれ異なる業界を担当しているため、これまで情報の共有化は大きな問題となっていない。しかし、業界は違っても職種によっては業界横断的な職種（たとえば事務系の職種）があり、情報の共有化を進め必要性が次第に意識されてきている。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者の主な登録経路は自社ホームページと転職支援サイトである。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は多くはない。転職支援サイトは運営会社3社と契約している。これらのサイトでは主にスカウト機能を活用しており、求人情報への応募や求職相談でのエントリーは多くはない。サイトに載せる求人情報の量を増やすなどの対策をとればエントリーしてくる求職者が多くなるのではないかと考えているが、現在のところ情報更新は積極的には行っていない。

いずれの経路であっても求職相談でエントリーしてきた求職者には所属企業（又は離職時の企業）の業界を担当するコンサルタントが対応する。まずエントリーシートの内容を確認して面談するかどうか判断する。この判断の基準は経験やスキル、年齢などである。企業に推薦できる人材を選び出すのが人材紹介会社の役割である。この観点から求職者のスクリーニングを行うと、企業の求める要件を満たしていない求職者に対応することは難しい。また優秀な人材でも年齢が高いと対応は難しい。

企業に紹介できそうな求職者に対しては、紹介できそうな案件を事前に選んでから面談に臨んでいる。面談ではこれまでの経歴（どんな仕事をして、何ができるのか）と今後の希望を中心に話を進め、その過程でコミュニケーション能力、性格・人柄などの情報も収集する。これらの情報をすべて総合して求人に紹介できるかどうかを判断し、紹介できると判断すれば事前に準備した案件を説明する。紹介が難しいときには手持ちの求人の中には希望に適合する案件はない旨を伝える。

求人情報に応募してきた求職者も同様にエントリーシートの情報で面談するかどうかを判断する。企業に紹介することが難しい求職者には、求人要件と本人の経験等が適合しない旨を伝える。他方、企業に紹介できそうな求職者に対しては、「この求人情報は～社の求人案件である」と伝え面談を設定する。一般に求人情報に応募してくる求職者はその仕事をする条件を必ずしも備えているわけではなく、その仕事をしてみたいとの希望で応募する人が多いようであるしかし企業が求めているのはその仕事ができる経験とスキルを備えた人である。したがって求人情報への応募者と案件とのマッチングは多くないのが現実である。

登録者情報のうち自社ホームページや転職支援サイトからエントリーしてきた求職者に関する情報（エントリーシートレベルの情報）はサーバーで管理している。面接時に収集した情報や書類（職務経歴書、履歴書）はコンサルタントが管理している。上に述べたように求人情報はコンサルタント間で共有されていないが、求職者情報も同様に共有されていない。コンサルタントは自分の求人、自分の求職者を抱えて仕事を進めている。情報が共有されていないと、マッチングの機会を逃していることもあると考えられる。この弊害を少しでも減らすため、優秀な人材がエントリーしてきたときにはコンサルタント全員にその情報を回覧して周知している。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、主に自分が管理している登録者と転職支援サイトの匿名登録者の中に該当者がいないかどうか確認する。後者の場合、求人要件のうち重要な要件を検索条件に設定して検索を行う。該当者にはスカウトメールを送信する。スカウトメールの返信率は2割程度である。時間をかけて文面を工夫したメールを書いても2割程度の人しか返信がないので、どの程度時間をかけるべきか判断が難しい。求職者は業界のことを知っているコンサルタントが対応していることがわかるとコンサルタントに信頼を寄せるようである。したがってコンサルタントが業界の人しか知らないことをメールに書いて送ると返信率が少し高まる傾向にある。

スカウトメールに返信があった場合には、求職者と面談を行う。面談では人柄、コミュニケーション能力など経験・スキル以外の点についても十分に確認する。求人案件を説明し、本人が応募の意思を示せばマッチングが成立する。一方、スカウトメールに返信がないときには、それ以上の探索はしない。人材紹介会社の役割は求職者に仕事の選択肢を提供することである。求職者に選択されなかったらあきらめるしかない。スカウトメールで求職者を確保できなかったとき、案件によっては人脈を使って人材を探索することがある。マッチングのポイントは、企業の要求水準を念頭に置いて、それを満たす人材を選ぶことである。しかし必要以上に選別しないことも重要である。企業には求職者選別の機会を与え、求職者には仕事の機会を提供することが人材紹介会社の役割だからである。また、コンサルタントの重視する点と企業の重視する点が異なっている可能性もあるからである。コンサルタントの仕事は求人要件をできるだけ満たす求職者を選び出すことが基本である。

マッチングが成立した案件のうち自社のホームページからエントリーしてきた求職者とマッチングしたケースは全体の2割程度に止まっている。大半は、転職支援サイトでのスカウト人材及び人脈を使って探した人材とマッチングしたケースである。

小規模な人材紹介会社では自社の知名度を上げることは難しい。したがって自社ホームページからエントリーしてくる求職者を増やすことは期待できない。これに対して転職支援サイトは広告宣伝によって多くの求職者を呼び込んでいるため、これらのサイトに依存せざるを得ない状況にある。

求職者を企業に推薦するとき書類に添え書きを添付している。添え書きには職務経歴書や履歴書に表れない本人の長所などを短く記述している。添え書きの効果は分からないが、企業側は読み流す程度ではないかと思われる。

企業に推薦した人が書類選考を通過する確率はコンサルタントによって異なるが、同社代表者の場合は5割以上である。この背景にはマッチングの対象になる求職者を絞り込んでいることが関係していると思われる。書類選考に通った人のうち内定を得る人は3～4人に1人である。企業に推薦した人を基準にすると、内定を得られる確率は10%以上である。

5. 人材紹介事業の課題

A-b-9社では情報の共有化が課題になっているが、近々情報を共有するためのシステムを導入する予定である。コンサルタントの担当分野は業界ごとの縦割りになっているため、これまでマッチングの機会を逃してきた可能性が高い。しかしシステムの導入後には業界を越えた転職にも対応できるようになることが期待されている。

【事例 No.34】A-b-10 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT(情報通信業)に特化			
取り扱いの多い求人職種	エンジニア 営業職 事務系職種			
会社・事業の特徴	人材ビジネス業界での経験を生かして会社代表者が創業。IT 分野に特化した紹介サービスを展開。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 会社設立の背景とコンサルタント

A-b-10社は IT 分野における人材紹介を専門に行う紹介会社である。同社の代表者は大手の人材ビジネス関連企業で主に通信関係の事業部門に勤務し、IT 分野については広範な知識と経験を有している。紹介事業の対象分野はこの経験を生かすために IT が選ばれている。また、代表者の経験が人材紹介事業を立ち上げる直接の契機になっている。代表者は、通信関連の事業部門から教育関係機関を担当する部署に異動して、社会人の職種転換のための教育を実施する機関(IT 関連の教育機関)を担当していた。技術を習得し、資格を取得しても実務経験がない(または少ない)ために就職がままならない現実があった。そこで、技術や資格を持っていても実務経験の少ない人と企業との架け橋となるように同社を設立したものである。

会社設立後、コンサルタントを採用しているが、仕事遂行の面ではふたつの基準を設けている。ひとつは営業ができることである。紹介会社の収益源は求人企業である。求人開拓ができないと紹介の仕事そのものが成立しない。ふたつ目の基準は人間性である。求職者との対面の仕事(面談や求人紹介)では、求職者との間に信頼関係を築けるかどうかで仕事の深さが違ってくる。求職者から信頼の寄せられる人であることが求められる。これ以外の点については特に基準を設けていないが、同社は IT 分野に特化しているため、IT 分野での仕事経験は不可欠である。エンジニアである必要はないが、IT の知識は必須である。また、コンサルタントとしての経験・未経験は考慮していない。未経験者であっても紹介の技術は実務を通して十分に学ぶことができ、自分のスタイルを持っているコンサルタント経験者よりも社内でも協働して仕事を進められる人のほうが望ましいと考えているためである。

2. 求人

A-b-10社は設立時の構想では求職者に軸足を置いた紹介の考え方をとっている。求職者のマッチングの可能性を高めるためには求人案件の数を増やす必要がある。案件の数が限られ

ていると、求職者とのマッチングが難しくなる。求人開拓は、求人を幅広く揃え、求職者重視のマッチングを行うための基本であるともいえる。求人企業のターゲットは情報通信関連の企業である。そのような企業からの求人であれば、エンジニア、事務職を問わず引き受けている。現実には、エンジニアを求める求人案件が圧倒的多数をしめている。会社設立当時の求人開拓は電話営業が中心であった。当時は、まだインターネットが普及する前だったので、求人に関する情報は主に求人情報誌に依存した。求人情報誌に広告を出している IT 関連の企業に電話で同社の紹介サービスを案内して、求人を受けた。現在では、この形の求人開拓に代わって、企業側からいかにアプローチしてもらうかという視点から取り組みを行っている。たとえば、企業が人材紹介会社を探すときの方法を逆に利用している。企業は、特定の人材紹介会社が念頭にないときや、IT 関連の求人を専門にしている紹介会社を探すときにはインターネットの検索エンジンを利用して紹介会社の検索をされると思われる。同社では、検索エンジンで人材紹介会社を検索したときに検索結果の上位に同社のホームページが位置づけられるような工夫をしている。この関係もあり、ホームページからの求人依頼が増えている。また、件数としては多くはないが、知り合いからの紹介は確実な求人開拓につながっている。

コンサルタントの担当分野は大まかな区分になっている。コンサルタントは、インターネット、ウェブ、ネットワーク等の得意分野（通常、従前の仕事分野）を持っており、各人が得意分野を中心に求人開拓を進めている。自分で開拓した企業は自分で担当するのが原則である。企業が同社のホームページを通じて求人依頼をしてきた場合には、担当を順番に割り当てている。

IT 業界の人材ニーズは 2001 年秋を境にその前後での変動が大きい。それ以前の数年間は人材ニーズが旺盛で、企業の採用基準はやや緩みがちであった。一般的には、経験が浅くても、仕事遂行に必要な知識があり、人物面での問題がなく、コミュニケーション能力が高ければ採用されるという状況であった。しかし、2001 年秋以降人材ニーズは急激に冷え込んで、2002 ~ 2003 年の求人件数はそれ以前の最盛期に比べて半分に落ち込んだ。企業は優秀な人材しか採らなくなった。このため、同社を含めて IT 分野の紹介を得意にしている紹介会社では、求人件数が減少しただけではなく、マッチングも難しくなるというダブルパンチに見舞われた。2004 年に入って状況は次第に改善して、求人件数は着実に増加している。しかし、企業は求める人材のレベルを引き下げることではなく、引き続き優秀な人材に絞った採用を行っている。

現在、依頼されている求人案件をみると、既存顧客からの案件よりも新規企業からの案件のほうが多い。しかし、求人企業数でみると両者はほぼ半々の割合である。

新規に取引を開始する企業から求人依頼を受けたときには、訪問して求人内容のヒアリングを行っている。ヒアリング先は主として人事部門である。小規模な会社の場合には経営者と会って、求人内容だけではなく、経営者の考え方や人となりについても情報を収集している。IT 業界では 2002 ~ 2003 年の景気下降期に数多くの小規模企業が倒産しており、求職者は小規模企業に警戒心を抱いている。だからこそ小規模企業の場合は経営者に関する情報を収集することがいっそう重要になる。

企業ヒアリングでは求人票の項目が中心になる。これを定型的情報とすれば、ヒアリング

対象者から得た感触のような情報は定性的情報といえる。定型的情報では、求める人材の経験やスキルなどの要件について詳しく情報を収集する。求人によっては要件の重要度や要件間の優先順位を確認することもある。これ以外にも求職者が知りたがるであろうと考える情報も収集している。たとえば、残業の程度、退職者の頻度、競合会社、会社の優位性などである。定性的情報では、求職者が関心を持っている事項、たとえば社員は職場でどのように働いているのかという点についての具体的な情報などが重要である。

ヒアリングで収集した情報は、主な項目のみデータベースに入力して、求人票やヒアリングのメモは企業ごとにファイリングしている。コンサルタントの人数が少ないので、この方法でも情報共有に支障はない。

3. 求職者

A-b-10社は登録型の人材紹介を行っている。同社と求職者との接点は同社ホームページと転職支援サイトである。自社ホームページから入ってくる求職者と転職支援サイトから入ってくる求職者は、ほぼ半々の割合である。以前は、後者から入ってくる人のほうが多かった。自社ホームページからエントリーしてくる求職者が増えたのは、上に記したように検索エンジンを使った検索に工夫していることの反映であるとみられる。インターネットが広範に普及した現在、企業や求職者に自社をいかに探してもらえるかという点に対してきちんと対応することが重要である。また、ホームページにアクセスしてきた人のメールアドレスを取得して、改めて同社の紹介サービスを案内するなど地道な努力の積み重ねがホームページからの求職者の増加につながっているものと思われる。

ホームページからエントリーしてくる求職者は主として「求職者 求人案件」マッチングになり、転職支援サイトからエントリーしてくる求職者は主に「求人案件 求職者」マッチングになる。

(1) 「求職者 求人案件」マッチング

ホームページからのエントリーには2つの方法がある。求職相談と求人情報への応募である。求職相談でエントリーしてきた求職者は基本的に面談が行われる。年齢の高い人など一部の求職者との面談は難しいケースもある。求人が求める年齢層は20代後半～30代前半が最も多い。IT企業の求人案件に応募できる人は40歳くらいまでである。それ以上の年齢の人が応募できる案件は、特別なものに限られてしまう。一方、同社の登録者は30代後半～40歳を少し越える年齢層の人が最も多い。年齢要件は企業ヒアリングのときに確認しているが、エンジニアの場合には多少の柔軟性がみられる。上限が35歳であっても2～3歳のオーバーは許容範囲内である。

遠方に住んでいる求職者との面談も難しい。これは同社の事業許可が関東地方に限定されているためである。本人の承諾が得られれば業務提携先の紹介会社に紹介することもある。同社は現在4～5社と業務提携を行っている。提携先はIT以外の分野を紹介の中心にしている会社で、同社と業務上の補完関係になり得る紹介会社である。一般企業にもシステム部門があり、そこではIT分野の人材を必要としている。この分野の求人は同社には入ってこないで、業務提携先から回してもらうことになる。

面談する人のうち仮登録シートの内容から優秀だと判断できる人に対しては、面談前に適しそうな案件を探して連絡して同社に引きつけるようにしている。優秀な人はどこの紹介会社でも登録を希望しており、早めに対処しないと他の紹介会社に行ってしまう可能性があるからである。現実問題として、自社ホームページから転職相談でアクセスしてきた人を自社に引きつけておくことは難しい。エントリーしてきた人の4割は、そのまま連絡が途切れしてしまう。面談をする人や何らかの連絡を取れる人は全体の6割程度である。

面談では、本人の経歴と今後の希望を聞いて、その場で求人データベースを検索して該当案件を紹介する。マッチングでは、経験やスキルの面に加えて人物面も重要なポイントである。その意味で面談は重要である。登録シートの情報にもとづいて描いたイメージと本人に会って話を聞いた印象では大きく異なることがあるからである。データベースを検索して該当案件が出ないときには、求職者の希望に沿う案件を受けたときに連絡する。また、該当案件がなくても本人が優秀で求人があると考えられるときには、本人に適合する求人を開拓したり探したりする。

自社ホームページに掲載している求人案件に求職者が応募してきたときには、仮登録シートの情報から面談できるかどうかを判断する。当該案件を紹介できそうな求職者には面談を行う。面談では、本人の経歴と今後の希望を聞いて当該案件との適合性を判断し、適合すると考えられるときには当該求人の詳しい内容を紹介する。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

新規求人企業の案件や既存顧客からの新規求人案件を受けたときには、このタイプのマッチングになる。求人案件に適合する求職者は、自社登録者や転職支援サイト匿名登録者から探すことになる。自社登録者の中から適合者を探す場合、登録情報のうち主な項目は電子化して一覧表にまとめてあるので、この表を使って年齢や職種などの項目で検索をする。該当者は職務経歴書を見てマッチングできるかどうかを判断する。しかし、現実には求人案件に適合する求職者が自社登録者の中に見つかることは多くはない。これには登録者数の規模やエンジニアの求職期間が関係しているとみられる。特に、後者については長くないとみられており、求職活動を継続している登録者として人材をプールしておくことは難しい。

登録者の中に該当者がいないときには、転職支援サイトで匿名登録者の検索をする。該当者にはスカウトメールを出して同社に呼び込むという方法がとられる。A-b-10社の利用している転職支援サイトの運営会社によるとスカウトメールに対する返信率の平均は2割弱である。IT分野を中心にしている紹介会社の返信率は一般的に15%程度だといわれている。これに対して同社の返信率は20%を上回っている。これは同社がスカウトメールの文面と内容にさまざまな工夫をしていることの結果だと考えられる。たとえば、定型的な文面にするのではなく、求職者の登録シート情報に対応したような文面にする。また、求人案件に関する情報を伝えるとき、情報をすべて書き入れるのではなく、求職者がもう少し知りたいと思うような記述にするなどの工夫である。スカウトメールに返信のあった求職者に対しては面談を行い、本人の経歴を詳しく聞いたうえで求人を紹介している。

求人要件のうち必須の要件の一部を満たしていない求職者であっても、それ以外の点では求人に紹介できる水準にあるとコンサルタントが判断すれば、その求職者を積極的に企業に

売り込むこともある。

A-b-10社では、主に匿名登録者をスカウトするために転職支援サイトを利用している。同サイトに掲載している求人案件に応募してくる求職者もいるが、その数は多くない。転職支援サイトの運営会社によると、IT を得意とする紹介会社ではスカウトメールのために同サイトを利用することが多く、求人情報への応募者は多くはない。IT を得意とする紹介会社では、他の業界を対象にした紹介会社に比べて求人情報に応募する形でエントリーしてくる求職者が特に少ないようである。

マッチングして企業に推薦するときには、書類に推薦状を添えて提出している（多くの場合はメールでの書類送信になる）。推薦状には、本人のキャリアの概要や人材紹介会社からみた本人の人物像などを簡潔に記している。

企業に推薦した人が書類選考を通過する確率は、月によって変動があるが、全社平均で 5 ～ 6 割である。そのうち内定を得られる人は約 6 人に 1 人である。全体では、内定を得られる人は企業に推薦した人のうち 1 割弱である。紹介会社にとって切実な問題は、内定者のうち実際に入社する人は半数程度になってしまうことである。紹介会社を利用する求職者は複数の会社に登録しているのが実態であるが、優秀な人材は複数の紹介会社から紹介された案件に応募してそれぞれ内定を得ているようである。最終的にどの会社を選ぶかは本人の選択であり、選ばれなかった会社に推薦した紹介会社では内定辞退が多くならざるを得ない。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-10社が現在、直面している課題は 2 つある。情報のシステム化と求職者確保の問題である。情報の問題については、データベース・システムを構築して対応する予定であり、現在その作業が進行中である。求人情報と求職者情報のうち一部の情報は電子化して管理しているが、実際にマッチングで活用しているのは紙ベースの情報である。このため情報がシステム化されている状況と比べてマッチングの作業が非効率であり、かつマッチングの可能性自体が狭くなっていると思われる。同社では、会社全体のマッチング力を高めた延長線上にコンサルタント個人のマッチング能力があると考えており、そのためには求人・求職者の情報の共有が不可欠である。

求職者の確保については、自社ホームページからの登録者を増やすことと、人的ネットワークを使って求職者を呼び込むことのふたつの方法を考えている。前者については、ホームページで提供する情報の質と量が重要である。求職者をホームページに呼び込み、登録の行動を起こさせるためには求職者にとって魅力的な情報を提供することが求められている。後者については、求職者を紹介してくれる人を増やすことが基本的な対応である。一度お世話した人（面談した人や企業に推薦して採用された人）とのつながりを保ち、その人たちから求職者を紹介してもらい、登録者を増やすことが考えられる。

【事例 No.35】A-b-11 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	70%		
	サーチ型	30%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT・通信・インターネット 電気・電子・半導体 機械・メカトロニクス			
取り扱いの多い求人職種	技術者 事務系職種 管理職			
会社・事業の特徴	元半導体技術者である会社代表者が業界経験を生かして創業。IT 分野を中心にした紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者*	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

(注) 以下は主にヒアリング対象者の業務遂行に関する記述である。

1. コンサルタント

A-b-11社は、主に IT 業界を対象にした人材紹介会社である。コンサルタントは創業時には元半導体技術者の同社代表者 1 人であったが、その後、コンサルタントの入離職が多少あり、現在の人数になっている。各コンサルタントの担当分野は明確に分かれている。IT 分野の技術者については、半導体関係の技術者と IT の技術者をそれぞれ担当するコンサルタント、それ以外に、IT 分野の営業職、IT 企業の事務系・管理系職種を担当するコンサルタントがいる。コンサルタントは 40 代、50 代の者が中心で、やや年齢層が高い。

コンサルタントのうちコンサルタント経験者と未経験者は半々の割合である。未経験者は、座学と OJT を通じてコンサルタントの仕事の仕方を次第に習得する。座学には、紹介事業に関する基礎知識を得るために業界団体の主催する講習会に参加することなどが含まれる。OJT では、先輩コンサルタントの企業訪問や企業ヒアリングに同行したり、求職者との面談に同席したりして、対求人・対求職者業務を学ぶ。入社後、半年間程度は仕事の仕方について試行錯誤を繰り返し、これを乗り切り、成約などの成功体験ができると次第に仕事にスムーズに溶け込めるようになる。

同社の賃金形態には、「固定給 + 歩合給」と完全歩合給があり、コンサルタントによって異なる体系が適用されている。どちらの体系が適用されるかは、採用時に本人と会社側との話し合いで決められる。歩合給が導入されている点で、コンサルタントの仕事の仕方やペースは、各人に管理が委ねられた自営業主的な色彩の濃いものとなっている。会社としては事業を継続していくために必要な最低限の売上目標があるが、コンサルタント 1 人ひとりの売上目標が設定されているわけではない。各コンサルタントは、この職場を維持するためにはどの程度の売り上げがなければならないか自覚しており、その額と前年実績などにもとづいて各人の個人的な売上目標を意識している。

2. 求人

ヒアリング対象のコンサルタントは、事務・管理部門の求人を担当している。現在手持ちの求人案件のうち既存顧客からの案件は5割強をしめ、残りが新規求人からの案件である。入社時に、他のコンサルタントが持っていた求人案件のうち事務・管理部門の案件を引き継ぎ、それが既存顧客の基礎になっている。求人とのパイプを太くする秘訣は、求人の求める人材を紹介して、企業と紹介会社との信頼関係を強めることに尽きる。企業は紹介会社に対する信頼感があればこそ次の案件を依頼してくるものと思われる。

新規求人は主にふたつの方法で開拓している。ひとつは、企業側からの求人依頼を受動的に待つという方法である。A-b-11社は転職支援サイトで「IT系人材に強い」ということを謳い文句にしており、IT関連の企業はこのような紹介会社の特徴を表す文言などを参考にして依頼先を選んでいると思われる。新規求人の過半は、このように待ちの姿勢で取引が始まった企業である。

もうひとつの方法は、新規登録者の経験・スキルや希望に適合する求人案件を持っていないとき、この人に適合する求人を能動的に開拓することである。具体的には、まず企業のホームページで採用があるかどうか、ある場合にはその求人要件の内容を確認してから電話営業に移る。電話では、紹介サービスの案内と募集している人材に適合する求職者がいる旨を伝え、先方が興味を示すときには企業訪問して求人の詳しい内容をヒアリングすることになる。この手法で開拓した求人は、新規求人の半数にはとても及ばないが、少なくない比率をしめている。

求人から人材紹介の依頼がきたとき、既存顧客と新規求人では対応が多少異なる。既存顧客は、自社の書式で求人内容を送ってくることが多く、特に取引関係の深い企業からは電話での紹介依頼もある。各社の書式で依頼があった企業に対しては、内容を確認して、情報が必ずしも十分ではないと判断したときには、電話で当該事項について照会したり、訪問して内容確認のヒアリングをしたりしている。また、電話での紹介依頼に対しては、各社の書式の問題と同様に、情報が不足していたり、不明確な箇所がある場合には、電話で問い合わせたり、企業に訪問して詳しい求人内容をヒアリングするなどしている。これに対して新規求人の場合には必ず企業を訪問して、自分の目で企業の物理的環境を確認するとともに、求人要件等の詳しい内容についてヒアリングを行う。

企業から紹介依頼のあった案件については、その内容をA-b-11社の求人票の該当項目に記入する。同社の求人票は、職種、仕事内容、勤務条件、残業の程度等の基本的な項目で構成されているが、求人側の情報だけでは求人票のうち埋められなかった部分は、企業に問い合わせをしたり、訪問してヒアリングしたりしている。ヒアリング先は通常、人事部門である。

求人要件については、その重要度や必須項目の有無、優先順位を確認することはしていない。しかし、求人要件にもとづいて人材を探索した結果、何人かの候補者に絞られ、それぞれの候補者が求人要件のすべてではなく一部を満たしているときには、求人に要件間の優先順位などを確認することがある。案件を依頼された段階で求人要件の優先順位等を確認するのではなく、現実に候補者が出てきた段階で企業に問い合わせをするほうが実務的である。企業側の回答によっては候補者の絞り込みができ、更には面接に進み内定を得られる可能性

を高めることができるからである。

求人情報のうち求人票レベルの情報は、求人データベースで管理している。

3. 求職者

求職者の登録経路は、主に自社ホームページと転職支援サイトである。大半の登録者は後者からエントリーしてきた求職者である。いずれの経路とも求職者のエントリーの仕方は、求職相談のための登録か求人情報への応募である。求職相談のための登録者は、エントリーの際に入力した登録シート情報のうち希望職種にもとづいて担当のコンサルタントが決まる。担当のコンサルタントは、登録シート情報を利用して、面談を行う前に当該求職者の希望に適合する求人案件がないかどうかを確認する。紹介できそうな案件のある求職者の場合には、関係資料を用意して面談に臨む。これとは逆に、紹介できそうな案件のない求職者に対しては、その旨を連絡し、それでも面談を臨むときには面談を行う。A-b-11社では、原則として求職者を企業に紹介する前に面談を行い、本人の経歴と希望、当該案件への応募意思を確認することとしている。しかし、求職者によっては、さまざまな事情で先に書類を出して、採用面接が決まった段階でコンサルタントと面談することもある。他方、求人情報に応募してきた求職者は、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。応募者は、その仕事を遂行できる経験と能力がある者よりも、その仕事をしてみたいという願望で応募してきた者のほうが多い。担当のコンサルタントは、求職者がエントリーの際に入力した登録シート情報と求人要件を対比して、紹介の難しそうな求職者には、その旨を伝える。紹介会社は求人企業との信頼関係を維持することが重要である。企業の求める人材像の条件を充足できない人材を紹介することは信頼関係を損ないかねない。しかし、当該案件は難しくても、企業側の要求水準が当該案件よりも低い案件であって、その要件であれば求職者の経験・スキルに合致することがある。そのような場合には、その案件を求職者に提案することもある。

求人情報への応募者で企業に紹介できそうな求職者には面談を行う。面談では、求職者のこれまでの経歴、特にこれまでに経験した仕事内容と今後の希望を把握することが中心になる。つまり、どんな人で、何を望んでいるのかを明らかにすることである。そのためには、求職者の話に耳を傾けることが重要であり、これが面談の原則でもある。当該案件の細部を求職者に説明するとき、その企業の風土なども併せて情報提供している。求人要件を充足している限り、当該案件に応募するかどうかの意思決定は本人に委ねられる。また、案件に適合しそうな求職者であっても、本人が希望すれば企業に紹介することになる。それは、コンサルタントが当該企業のことをすべて知っているわけではなく、推薦してみなければ企業の判断を読み切れないところがあるからである。

求職者の情報として管理しているものは、登録時情報、職務経歴書、履歴書である。このうち登録時の情報はデータベースに入力される。この他、求職者との面談時にコンサルタントが作成したメモや登録用紙への書き込みなどはそれぞれのコンサルタントが個人的に管理している。

4. マッチング

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す場所は、主として自社の登録者データベー

スと転職支援サイトである。自社データベースと転職支援サイトの活用の仕方はコンサルタントによって異なるが、ヒアリング対象のコンサルタントはマッチングを次のように行っている。自社データベースで人選するときは、求人要件にあわせて年齢、職種、経歴（職種経験、在籍した会社）語学などの項目を調整しながら条件検索する。次に、検索結果の該当者は、職務経歴書や面談時のメモなどを参考に求人要件により適合する人を絞り込む。このようにして最終的に絞られた求職者のうち面談が済んでいる人には案件を紹介し、本人が希望すれば企業に推薦する。しかし、何らかの理由でまだ面談が済んでいない求職者には、案件を連絡するとき面談を提案する。

自社データベースの登録者の中に適合する求職者がいないときには、転職支援サイトで匿名登録者の中から求人案件に適合すると思われる人材をスカウトする。転職支援サイトは多くの人材紹介会社の共通の人材バンクになっており、そのためスカウトメールに対する返信率は必ずしも高くはない。

企業に推薦する人材は、自社データベースに登録された人材、求人情報への応募者、転職支援サイトでのスカウト人材のいずれかである。求人案件とマッチングできた人材のうち過半の者は、データベース登録者と求人情報応募者であるが、最近、転職支援サイトのスカウト人材が増加している。

マッチングにあたっては、企業風土との適合性を考慮することも重要なポイントである。たとえば、規模の大きな社歴の長い企業にいた人をベンチャー企業に推薦する場合には、従前の職場環境、仕事の進め方などが大きく異なり、環境変化に順応できる人であることが求められる。

企業に推薦する人数は案件によってさまざまである。また、企業の考え方も一様ではない。たとえば、1人枠の採用に対して複数の求職者を紹介すると、一次スクリーニングの機能を果たしていないと指摘する企業がある一方、求職者を比較検討できるように必ず複数人の推薦を求める企業もある。同社では、基本的には求人要件に適合すると判断したときには、その求職者を企業に推薦している。なお、企業に推薦された求職者が書類選考を通過する確率は2割程度である。

5. 人材紹介事業の課題

IT業界では、エンジニアの求める人材像は企業による違いは少ない。むしろ類似性が高いといえる。そうすると、成約するかどうかのポイントは、求めるスキル・経験要件を満たした人材であれば、その企業にあう人材かどうかにかかっている。しかし、エンジニアに対する需要は高いものの企業の求める人材のレベルも高く、更にその企業にあう人材となると探し出すのは容易ではない。いかに良質の人材を確保するか、これが紹介事業の最大の課題である。

【事例 No.36】A-b-12 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%
	サーチ型	0%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 分野に特化	
取り扱いの多い求人職種	エンジニア マーケティング 営業職	
会社・事業の特徴	大手企業での IT 分野の仕事経験を生かして会社代表者が創業。紹介サービスの対象は IT 分野に特化。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. コンサルタント	ハ. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-12社では会社設立後、数名のコンサルタントを採用している。新規採用にあたっては、IT 業界における仕事の経験があること、コンサルタント経験者ではないことのふたつの基準を条件にしている。会社代表者自身が大手企業の元エンジニアであり、IT 業界を対象にした人材紹介には業界に関する知識が必須であるとの立場に立っている。すなわち、IT 業界のエンジニア経験者でないと、「どの会社で、どのような仕事経験を積んだ人は、どのようなキャリアパスになるか」という点を明確に描くことが難しい。また、業界出身者で業界マップを熟知していることが、エンジニアを紹介する際の強みになると考えている。第二の基準は、コンサルタント経験があると同社の業務運営の方法を素直に受け入れることが難しくなると考えられるために設けられている。コンサルタントの働き方は、紹介会社によって少しずつ異なっており、他社経験があるとその会社の業務運営方式に染まってしまい、コンサルタントはそれぞれ自分のスタイルを確立している可能性があると考えられるからである。

新たに採用されたコンサルタント未経験者は、主に OJT によって実務を学ぶ。OJT は会社代表者が見本を示し、新規採用者の仕事遂行をチェックする形で進められる。重視するのは面談とマッチングである。面談については、会社代表者の面談に同席して実務上の技術やコミュニケーションを通じた人間関係の構築を自ら考え学ぶことが期待されている。

マッチングについては、入社後数か月の間、会社代表者がコンサルタントのマッチング結果に対してアドバイスを行っている。精度の高いマッチングを行うためには、求職者・求人に関する表面的な記述情報だけでは不十分であり、記述情報を補足する情報や実態に関する情報を把握して、それらを総合的に勘案する必要がある。求職者情報では、どのような仕事をどのようなポジションでどの程度経験し、その成果としてどのようなスキルを身につけているのか、また、転職にあたって何を求め、何を重視しているのか、という点に関する情報が必要である。他方、求人票レベルの求人情報だけでは、当該企業がどのような人材を求め

ているのかを把握することは難しい。ベンチャー企業で高い職務遂行能力を発揮する人材なのか、社内育成した場合と同等あるいはそれ以上の能力・スキルを持つ人材なのか、といった点について情報が必要である。したがって、把握した情報の広がりや深さの程度によって求人と求職者のさまざまな組み合わせが考えられる。だからこそ同社のマッチングレベルを高い水準に維持するため、マッチング結果に対する会社代表者のアドバイスに学ぶべき点を見いだすことが重要になっている。

コンサルタントが学ぶ意欲を示すかどうかは各人に委ねている。そのため業務上の目標（たとえば、求職者との面談の件数やスカウトメールの発信件数など）を提示しているが、その数値をノルマとして課しているわけではない。コンサルタントの仕事には知識、洞察力が不可欠であり、求職者との間に信頼関係を築けるようになるためには高いレベルのコミュニケーション能力が求められる。コンサルタントとしてのセンスを持っているかどうかは入社後数週間（長くても1か月）程度でわかる。

コンサルタントの賃金は、会社設立時には固定給であったが、現在は歩合制（売上額の一定割合を給与として支給）を採用している。この変更は経営事情によるものである。コンサルタントの業績は個人差が大きく、また月ごとの変動も大きい。小規模な事業所ではこの環境で固定給を維持することは困難であった。しかし、経営が安定状態に移行したときには、少なくとも歩合の部分小さな賃金体系に変更することを考えている。

2. 求人

A-b-12社の代表者は、前職時代の経験で取引会社、競合会社など、いわばIT業界の企業図を熟知しており、会社設立当初はその知識を背景にして主にメールで営業を行い、先方が訪問を承諾すると、訪問して人材紹介サービスの案内を行うという流れで求人開拓を行っていた。1年ほどこの方法で求人開拓を行い、大手企業を顧客として得ている。現在では電話営業による求人開拓は行っていない。また、コンサルタントが求人開拓のために企業訪問することもない。求人の量的拡大を目指す段階は過ぎ、現在は良質の求人を確保することを重視している。同社では求職者に質の高いサービスを提供することを差別化戦略の一環としており、求人を増やすことよりも良質の顧客を確保することが重要になっている。他方、企業に対しては求める人材を紹介することを最大のサービスと考えている。

採用活動があまり活発ではない企業との取引関係は、次第に疎遠になり、求人の新陳代謝が起こる。これまでに累計で約400社と取引を行い、そのうち約200社とは現在も取引関係を継続している。良質の顧客は既にほぼ確保（IT業界の主要企業のうち約7割は同社の顧客である）しており、現在は求人開拓をしなくても企業が同社に求人依頼をしてくるような工夫をしている。企業に同社の存在を知ってもらうことが重要である。そのためインターネットの検索エンジンで人材紹介会社を検索すると、検索結果の上位に同社のホームページが位置づけられるように工夫している。

求人はコンサルタント全員の共有である。両者が一対一の対応関係になっていると、コンサルタントは自分で求人開拓をしなければならず、自分で開拓した求人は抱え込んでしまい他のコンサルタントには情報を開示しないということになりかねない。A-b-12社の紹介サービスの理念（良質の顧客を確保し、優秀な人材を紹介する）を実務で実現するためには求人

の共有が欠かせない。すなわち、優秀な人材に対しては、コンサルタントが全求人の中から最も適合すると考えられる求人案件を紹介できるような体制になっていなければならない。

コンサルタントの育成は社内での OJT がメインであるが、それとともにコンサルタントは求人に関する情報を自分の知識として蓄積する必要がある。情報といっても求人票レベルの情報ではなく、求人票には書かれていない真に求めている人材像などの情報である。そのような情報を入手するためには求人企業を訪問して、担当者から話を聞くことが欠かせない。コンサルタントは求人開拓のために企業訪問することはないが、追加的な情報を収集するための訪問は行われている。訪問していないと、求人票レベルの情報に依存して求職者に対応しなければならず、コンサルタントはスキル面のみを基準にしてマッチングした結果に自信を持つことは難しい。

しかし、コンサルタントには時間的制約があり、一方、求人の数は多い。現実的に多数の求人企業を訪問することは困難である。同社ではこの問題を情報共有によって乗り越えようとしている。毎週定例のミーティングが開かれ、新たな求人案件の紹介と当該企業の概要説明が行われている。ミーティングはコンサルタント間の情報共有の場でもある。当該企業を訪問したことがあるコンサルタントや当該企業に求職者を推薦したことがあるコンサルタントが、企業の概要を説明し、当該企業を訪問していないコンサルタントは当該企業について追加的な情報を得ることができる。また、活発な採用活動を行っている会社は、年に数回人材紹介会社を対象にした説明会を開いている。この会にはコンサルタントが交代で出席している。

求人情報は、データベースで管理されている。データベースに入力されている情報は、求人票レベルの情報である。

なお、A-b-12社のホームページには 1000 件を超える求人情報が掲載され、それらの求人情報は企業名で検索することができる。求人企業名の公開は同社の大きな特徴となっている。企業は自社のホームページで中途採用情報を公開しており、インターネットの普及によって人材紹介会社の求人情報は大半のものが秘密ではなくなったと同社では考えている。紹介会社は企業から非公開の求人を依頼されることもあるが、そのようなケースは極めて限られている。人材紹介業界では一般的に、企業名を公開すると、直接応募されるリスクが高まるということが懸念されているが、求職者は企業のホームページの情報をみて直接応募しようと思えばできる現実があることを理解しなければならない。同社では求人件数の多さに加えて企業名を公開することで次のような効果を期待している。第一は、求職者に対して豊富な品揃え、すなわち求人件数の絶対量の多さをアピールできることである。第二は、同社を通じて求職活動をすれば自分にあった企業のみつかる可能性が高いことを直感できることである。

3. 求職者

求職者の登録経路は、自社ホームページか、あるいは転職支援サイトに限られている。大半の登録者(全体の約 3/4)は自社ホームページ経由でエントリーしてきた求職者である。転職支援サイトは 4 社の運営するサイトを利用している。

小規模な紹介会社は、いかに自社の知名度を上げるかが大きな課題になっているところが多い。A-b-12社でも以前は新聞や雑誌に求人情報の広告を出していたが、単発の広告では必

ずしも良質な求職者の確保にはつながらないため、現在では広告は行っていない。広告に代わりウェブ専任の人を採用している。ウェブ専任者の主な職務は、ホームページの管理及びコンテンツの充実と、検索エンジン対策である。前者は、求人情報の更新（週2回）や会社のブランド力を高めるためのコンテンツ作成（実名でのキャリアインタビューなど）が中心である。後者は、求職者が同社を探しやすくするための工夫である。

コンサルタントは求職者のエントリー経路別の担当になっている。すなわち、コンサルタントは自社ホームページ、A社転職支援サイト、B社転職支援サイトなど特定の経路を担当することになる。各経路は担当のコンサルタントが独占的に対応するわけではなく、他のコンサルタントも自分の担当以外の経路を利用することは認められている。しかし、コンサルタントは担当経路からエントリーしてくる求職者への対応に追われ、他の経路の求職者をチェックする余裕がないのが実態である。

A-b-12社のマッチングでは、求人企業の求める人材像にできるだけ適合すると考えられる求職者を紹介することが基本である。企業が人材紹介会社に紹介依頼を行っているのは人材のスクリーニング機能を期待しているからである。このため同社では企業の求める人材像から外れた人材は紹介しないことにしている。

IT業界を対象にしたマッチングにはいくつかの特徴がある。第一は求める人材の年齢が若いという点である。企業が求めている人材は、30歳程度で十分な仕事経験とスキルを持っている人である。10年の仕事経験者（大卒後10年程度）にはマネジメントの経験も求められる。たとえば、プロジェクトマネージャの案件では、金融関係のシステムを作成している会社の求める要件は、35歳まで、年収1500～2000万円などが代表的なものである。採用を活発にしている企業は、若い有能な人材を採用して、その才能をいっそう引き出すような働き方をしている。他方、大企業に入社した人は入社10年目の時点では最初の役職に就けるかどうかの段階である。この人が35、36歳になって転職を考えたときには、転職に最も有利なタイミングを失したと言わざるを得ない。

第二の特徴は、転職と実力との間には関係があるとみられていることである。IT業界では転職してさまざまな業務に従事しないと能力・スキルが伸びず、2～3度転職を経験した者はスキルレベルが向上して実力も上がっているとみられている。しかし、転職回数の多い者はスキルレベルに伸びを期待できず、敬遠される傾向にある。

第三は技術が業界横断的であるという点である。技術を習得している者は、その技術が使われる職場ならどここの会社でも働ける可能性がある。しかし、技術は仕事の基盤であって、最優先の条件とはなり得ない。求職者は、技術に経験等が加味されて評価される。たとえば、大規模システムの上流工程を100～200人のプロジェクトを率いて担当していた人は高く評価されるが、この工程の下請け部分で働いていた人の仕事経験はあまり評価されない。

登録者のうち優秀な人は数か月で転職する。登録者として残っている人は転職できなかった人や離職者である。このように転職可能性の高い求職者を登録者としてストックすることは困難である。そのためマッチングは、新たな登録者に対してその経験・スキルや希望に適合する求人を紹介するという流れが中心になる。求職者の経験・希望は多様であり、それに対応できるように求人については十分な数の選択肢を準備する必要がある。この点に関して同社はIT業界の人材ニーズの大筋は押さえていると考えている。

A-b-12社のマッチングの中心は「求職者 求人案件」型マッチングである。

4. マッチング

(1) 求職相談の希望者、求人情報への応募者

自社ホームページや転職支援サイトからエントリーしてくる方法は主に求職相談か求人情報への応募である。求人情報へ応募者してくる人は多くはない。大量の求人情報を掲載しているのは求職者を同社に引きつけ、エントリーしてもらうための道具立てとして考えられている。

大半の求職者は求職相談でエントリーしてくる。求職相談でエントリーしてきた場合、それぞれの経路を担当しているコンサルタントはそのエントリーシートの内容をみて、一定レベルの人材であるかどうか判断し、企業に紹介できそうな求職者であれば面談を行う。求職者が転職できるかどうかは、その経験・スキルによってほぼ決まる。そのため面談の前に職務経歴書を送ってもらい、紹介できる可能性のある案件を予め選んで面談に臨む。面談では、求職者のこれまでの経歴・経験や今後の希望を詳しく聞いて、用意しておいた案件の中から適合すると考えられる案件を1件ずつ詳しく説明する。マッチングの対象となる案件を判断する基準は、求職者のキャリアプランに適合するものであって、書類選考を通過する確立が5割以上になると思われる案件である。そのような案件は主に3つのパターンに分けられる。

求職者の年齢と経験を基準にすると合致する案件、求職者の経験には合致するが、考え方には合致しない案件、求職者の経験に合致するが、現在よりも給与が下がる案件。

求人情報への応募者は、求職相談の求職者と同様にまずエントリーシートの情報で面談の可否が判断され、面談を通じて本人に適合すると考えられる案件が紹介される。求職相談又は求人情報への応募のいずれにしる、エントリーしてくる求職者のうち面談が行われる人は全体の約2割である。

(2) 転職支援サイトの活用

転職支援サイトではスカウト機能を活用している。IT業界の企業は、もちろん企業の独自性・特殊性があるが、技術の点では企業横断的な色彩が濃い。そのため優秀な人材は転職可能性が広く、そして大きい。つまり、IT業界で経験・スキルを積んだ人がある特定の会社にしかならないということはない。転職先の裾野は広い。

コンサルタントは自分の担当のサイト登録者を常日頃チェックして、優秀な人材であればスカウトメールを出して同社に呼び込むようにしている。優秀な人材であるかどうかの判断基準は、年齢、勤務先会社名、年収、学歴、仕事上の経験などである。このうち仕事上の経験は、年齢に応じた経験があるかどうかポイントである。派遣での経験は評価されない。それは派遣ではマネジメントの経験をすることができないからである。

スカウトメールに対する求職者の返信率は10数パーセント程度である。スカウトメール返信者には面談を行い、本人の経歴・希望等を聴取して適合すると考えられる求人案件が紹介される。

求職相談の求職者やスカウト人材のいずれにしる、マッチングして企業に推薦した者のうち書類選考を通過する者の割合は全社平均で約5割である。採用面接に進んだ者のうち1次

面接で半数程度が不合格となり、内定まで至る者は書類選考通過者のうち2～3割である。全体としてみると、企業に推薦した者が内定を得られる確率は10～15%である。このような成果を得るためには2つの条件が基盤になっている。第一の条件は、面談をする求職者を厳選していることである。第二は、優秀な人材を確保するために自社ホームページ、転職支援サイトにコストをかけていることである。必要なコストをかけて人材を集め、更に集めた人材を厳選しており、その結果が内定を得る確率に反映されているものと思われる。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-12社の最重要課題はコンサルタントの育成、とりわけ専門性の深化である。キャリアコンサルタントの知識・技術は、現在の人材紹介会社のコンサルタントの仕事に適用できる範囲は極めて限られている。そのため社内でコンサルタントを育成するための制度を整備することが求められている。業務に関する知識やマッチングについては座学やOJTで学ぶことができる。しかし、仕事の基礎となる知識を習得する仕組みを作ることが最も大きな課題となっている。IT業界の企業マッピング（分野別・企業規模別・製品別企業の特徴などの業界俯瞰図）や各社のカラー、さまざまな仕事の内容、キャリアパターンなどマッチングの判断に大きく影響する知識をどのようにして習得するのか、その道筋を作ることが容易ではない。同社ではマッチングの適合性と深さで差別化を図りたいと考えており、そのためにはコンサルタントがこれらの知識を習得することが不可欠の課題となっている。

の仕事経験と人生経験が必要である。このため 40 歳以上の方が望ましいと考えられる。同社のコンサルタントの年齢層は 40 代、50 代である。またコンサルタントの仕事には業界経験が欠かせない。業界の動向や企業に関する知識は仕事をするための前提条件ともいえる。

コンサルタントの採用はふたつの方法で行っている。第一は自社ホームページに掲載しているコンサルタント募集に応募してきた人のなかでの採用である。第二に同社の求職登録者にコンサルタントの仕事を紹介して採用している。同社ではコンサルタントに自立を求めており、コンサルタント未経験者であっても紹介業務について教えることはしていない。未経験者は自分で学ばなければならない。特に自分が転職活動したときの経験（求職者として気持ちや人材紹介会社のコンサルタントと対面したときの気持ちなど）を求職者との対応に生かすことできなければコンサルタントとして仕事することは難しい。

コンサルタントの仕事は向いている人とそうでない人がいる。この仕事に向いている人は物事に対する理解力のある人である。この視点は同社の仕事の進め方に関係している。同社では求人案件を前提にした求職者の確保が仕事の中心になっている。仕事の遂行には、大量の求人案件を念頭において大量の求職者の中から適合する人を選び出し、スカウトする能力が求められる。このようなスタイルの仕事では求人案件に適合する人材を見つけるための根気強さと求人案件を迅速に処理するスピードが特に重要である。

同社とコンサルタントとの関係は、業務委託の発注者と受注者の関係である。同社は個人に対する業務委託の形でコンサルタントと契約している。したがってコンサルタントは業務遂行の結果にもとづいて同社に規定の料金を請求し、同社がそれに対して支払いを行っている。規定の料金は売上額の 50% である（同社への請求では売上額 50% + 消費税になる）。他方、会社側は売上額の 50% を得て、事務所経費（賃貸料、事務機器、転職支援サイト契約料、光熱費、名刺・文具）等の事業運営費に充当している。この 50% という歩合の料率は同業他社の状況をみて設定している。

3. 求人・求職者

(1) 求人

同社代表者の場合、従前の企業に勤務していたときに築いた人脈の関係で積極的に開拓しなくても数多くの求人を得ている。IT 企業の主立った企業は人材紹介会社向けに採用案内を作成しており、同社にもそれが毎月のように送られてくる。なかには 1 社で数多くの職位・職種で募集を行っている企業もある。求人依頼の多くは、各企業のホームページに掲載されている採用情報と同一のものである。求人案件の数が多いため、コンサルタント全員にそれらの情報を公開して自由に案件を担当できるようにしている。採用者数の多い案件は、IT 担当のコンサルタントが協力して求職者を確保するように努めている。

IT 業界の企業であまりよく知らない企業から求人依頼があったときには当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行っている。求人内容の細かな確認に加えて勤務条件（給

与、福利厚生など)についても細部の情報を収集することが重要である。特に給与は額だけではなく入社後の上昇の推移や上昇幅などについても情報を収集している。なお、外資系企業の求人の場合には、本国での株価や業績に関する情報を事前に調べて確認しておく必要がある(このような会社情報は調べるまでもなくコンサルタントが知らなければならない基礎知識でもある)。

現状では企業側から求人を依頼されることが大半であるが、時には積極的に求人開拓をすることがある。コンサルタントは転職支援サイトの新規登録者や登録情報更新者を毎日チェックしている。優秀な人材が現れたときにはこの人に適合しそうな求人案件を探してスカウトメールを出している。このようにしてスカウトした優秀な人材は取引関係の密接な会社や個人的に親しくしている会社に積極的に売り込んでいる。コンサルタントと企業が信頼関係で結ばれていないとこのような方法をとることは難しい。

(2) 求職者

求職者の登録経路は自社ホームページと転職支援サイトである。前者からのエントリーしてくる求職者は限られている。大多数の者は転職支援サイトからエントリーしてくる。同社ではホームページから求職者を呼び込むことは考えていない。それは知名度のない小規模な人材紹介会社に登録しようと思う人はほとんどいないからである。転職を考えている人はある程度知名度のある紹介会社に既に登録していることが多い。広告宣伝費をかけて自前の登録者を増やすことの意味は以前に比べて小さくなっている。今はインターネットの時代である。人材探索を進めるときにはインターネット上の人材バンクを活用するのが最も効率的な方法である。

転職支援サイトに掲載している求人情報に応募してくる求職者のなかで求人を紹介できそうな人はほとんどいない。大半の求職者は当該案件の要件に適合しない。しかし当該案件には適合しなくても他の案件に適合する可能性がある。そのためエントリーシートの内容によっては面談を行い、求職者情報を収集している。過去1年間に600人と面談して、そのうち20人が成約している。

4. マッチング

コンサルタントの仕事の中心は、求人案件を前提にした求職者の探索である。この探索には転職支援サイトを利用する。まず求人要件のうち重要な項目を検索条件に設定し、次に該当者が確定したらそれらの求職者にスカウトメールを送る。スカウトメールの返信率は1割程度である。返信率を上げるために文面を工夫しているが、効果があるかどうかは不明である。時には社名を明示して求人案件を提示することがある。この場合は、「この会社に応募して不合格になった人は応募しないでください」とのメッセージでもある。

スカウトメールの返信者とはその後面談を行う。面談では、まず求人要件と本人の経験・

スキルとの適合性をみる。この判断は職務経歴書や履歴書の内容にもとづいて行う。一般的に必須要件を含んで求人要件の6割程度充足していればスキル面でのマッチングは成立するといえる。求人要件として列挙された項目が多数あるとき、コンサルタントはどの項目が必須要件であるのか判断できなければならない。業界と技術を熟知しているコンサルタントならば必須要件とそうでない要件を見分けることができる。だからこそコンサルタントには業界経験が必要である。どれが必須要件であるかわからないときには会社側に照会することもひとつの方法である。しかし会社側は不明な点をその都度照会されるのでは紹介会社を利用してかえって手間が増えることになる。また、要件間の重要性の程度を識別できないような紹介会社には多くを期待できないだろう。

スキル面での適合性が確認できると、次は本人と社会との適合性を判断する段階に進む。この点について判断するためコンサルタントにはさまざまな角度から本人の考え方等を聞き出す能力が求められる。本音の転職理由を聞き出すこと、本人の人間性（辛抱強い性格かどうか、求人企業の社風や文化と適合するかどうかなど）を判断すること、社会人として相手に与える印象を察知することなどが重要である。これに加えて本人のキャリアプランに対して適切なアドバイスを提供することも重要である。求職者を就職させることがコンサルタントの第一の目的になってはならない。転職は求職者にとって一生の問題である。キャリアとその発展について共に考え、長期的なキャリアプロセスのなかで今回の転職の意味を共に考えることが重要である。

スカウトメールを出しても返信がなく、人材を確保できなかったときには人材探索を終了する。それ以上の深追いはしない。ただし求人案件によっては人脈を活用して更に人材探索を継続することがある。人脈は人材探索の手段として重要である。その効果はネットワークの広さや深さに依存しているといえる。

職務経歴書は本人の作成したものをそのまま求人企業に提出するのが基本である。時には求人案件の内容に応じて強調すべき点などをアドバイスすることもある。一般的に求職者は何社もの人材紹介会社を利用しており、それぞれの紹介会社で職務経歴書に対するアドバイスを受けていることが多い。一方、採用する側の企業、特にIT業界の企業は国内企業、外資系を問わず実質を重視している。職務経歴書の書式や形式にはこだわらず、求める経験や能力を持った人であるかどうかをみる。

企業に推薦した求職者の8割以上は書類選考を通過する。これはマッチングの段階でマッチングの対象者を厳選し、書類選考で落とされない求職者だけを推薦しているからである。企業にとって求める人材を推薦してくる同社は利用する価値のある紹介会社だと自負している。一般公募の採用では求人の募集、応募者の選別、面接対象者の絞り込みに多大な労力が必要であるが、求める人材を推薦してくれる紹介会社はこれらの労力をすべて省いてくれる。企業が人材紹介会社を利用するメリットはまさにこの点にある。

書類選考に合格すると次は面接である。通常、面接は3次までである。面接のたびに人事部

門、現場の担当者など求職者をみる目が異なる。これらのフィルターを通して始めて内定に至る。内定を得る人は書類選考通過者のうち半数程度である。したがって企業に推薦した人のうち内定を得る確率は約4割である。しかし内定を辞退する人も少なくない。辞退の理由はさまざまである。たとえば、他社の内定を得ている、年収など勤務条件が期待値よりも低い、社内の雰囲気は自分にはあわないなどである。

求職者が内定を辞退しなくても安心してはいられない。入社後一定期間内に退社すると紹介会社にペナルティ（紹介手数料の返納）が課せられるからである。ペナルティの料率や対象となる期間は企業によって異なっている。たとえば1か月以内の退社は80%、3か月以内は50%のペナルティなどである。入社後短期間のうちに退社する事態を避けるためには、求職者と企業が面接の機会を利用して相互に相手をよくみて判断することが重要である。

5. 人材紹介事業の課題

優秀なコンサルタントを採用したいと考えている。会社設立後、常勤のコンサルタントとして採用した人のうち辞めた人が8人いる。全員、コンサルタントの未経験者（前職は人事部長、人事部門での仕事経験者など）であり、成約を1件も上げられずに辞めている。A-b-13社の仕事はスカウトメールを送って求職者を確保することが中心になっているが、辞めた人の状況をみるとインターネット上の人材バンクのデータだけで人材をある程度判断することが難しかったようである。この仕事には特に判断力（多数の求人案件を念頭において人材バンクの求職者データから適合性を確認する能力）や忍耐力（スカウトメールの返信率が低いことを前提にして求職者の確保を行うこと）が必要である。同社の求めるコンサルタント像は、業界経験と人生経験に加えてこれらの能力がある働き盛りの人である。

【事例 No.38】A-b-14 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □. 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 60% サーチ型 40% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 □. 6～10 人 Ⅱ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	証券業 保険業（生保） 銀行業
取り扱いの多い求人職種	ホールセール 証券事務職 生保事務職
会社・事業の特徴	会社代表者が証券会社・銀行での経験を生かして創業。主に金融業界を対象にした登録・サーチ併用型の人材紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 □. 人材紹介部門責任者 Ⅱ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-14 社は証券会社と銀行での経験を生かして同社代表者が設立した登録・サーチ併用型の人材紹介会社である。コンサルタントの採用に際しては、仕事経験（営業職の経験が必須条件）と人物・性格（職務上個人情報扱うので、その点の配慮ができる人）を重視している。現在在籍しているコンサルタントは人材コンサルタントの経験者と未経験者が半々の割合である。

コンサルタント未経験者は入社後 OJT で仕事を学ぶ。企業ヒアリングに同行したり、求職者面談に同席したりして求人・求職者との対応に立ち会う中で仕事の方法を学び、自分なりのスタイルを確立していくことが求められる。入社後 2 か月程度経つと一人で企業ヒアリング、求職者面談をすることができるようになる。その後、成約を得られるまでには数か月の期間が必要であり、初めての成約は入社後半年前後のことが多い。

同社には採用されても辞めてしまった人がいるが、そのような人は売上があがらなかった人やコンサルタントの仕事が向いていなかった人である。逆にコンサルタントの仕事に向いている人は、営業のセンスがある人、業界経験のある人、本社・本部で法人営業の経験のある人である。専門分野を担当するときには同じ業界の経験があると有利である。求人・求職者との対応をスムーズに運ぶことができ、また職務経歴書に記述された仕事内容を理解できるからである。営業の経験は支店で個人向け営業を経験した者よりも、本店・本部で法人営業に従事した者のほうが望ましい。後者のほうが仕事の全体像を把握しやすい立場にいる。

同社は求人の業種では金融業界を、求人の職種では本社管理部門の職種（総務、人事、経

理、財務、法務、マーケティングなど)を最も得意としている。取扱業種は金融が中心であるが、その他の業種でも求人職種が管理部門の職種であれば求人依頼を引き受けている。コンサルタントは財務・経理を中心にして求人を担当する者と金融業界を担当する者に分かれている。

コンサルタントの給与は年俸・インセンティブを併用している。年俸部分はおおよそ同程度の金額である。インセンティブ部分は年1回の賞与として売上実績を反映した額が支給される。給与の基本は売上高である。たとえば年2000万円の売上を目標とした場合、その30%(600万円)が給与総額となる。給与総額の8割(500万円)は年俸給としてその1/12が毎月支給され、残りの2割(100万円)は賞与に充てられる。実績が売上目標を大きく下回ったときには翌年の売上目標が下げられ、これに伴って年俸給も下がることになる。

2. 求人

会社設立当初は、証券会社、銀行での勤務経験を生かして金融機関の現場やその取引先などで求人を開拓している。現在在籍しているコンサルタントは、主に2つのルートで求人開拓を行っている。ひとつは個人のネットワークを生かした求人開拓である。この場合まず出身業界や、かつての取引先から開拓を進めることになる。もうひとつの方法は求職者の希望する企業や求職者に適合する企業をターゲットにした積極的な求人開拓である。この開拓では、当該企業のホームページ等で採用情報を確認してから電話での営業になる。

コンサルタントが担当している求人企業は平均すると1人20社程度である。1社から複数の案件を依頼されることもあり、求人案件の件数では100件程度になることもある。同一企業から継続的に求人を依頼されるとは限らず、常に求人開拓していないと担当する求人企業数は減少する。平均すると1年間に手持ち企業の半数程度は新たに開拓する必要がある。新規開拓は3か月に2社程度の割合になる。求人企業は金融機関の場合、外資系企業が過半をしめている。

新規求人企業から求人案件を受けたときには当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行っている。求人要件については求める人材の経験やスキル面での要件を確認することが重要である。それ以外に仕事に関連する情報を収集している。たとえば、採用目的(退職者の補充、新規のポジションなど)、当該職場の構成や指揮命令系統、仕事のレベルなどに関する情報である。ヒアリングで収集した情報はヒアリングメモとして整理している。そのうち求職者に開示できる情報は電子化している。

外資系企業は現場が予算を持って人を採用することが多い。このため現場の担当者から直接、求人の依頼がある。求人依頼の際にはメールで採用のポイントを示すだけの企業もある。このような場合、不明な点は電話で照会するが、企業側の示す採用のポイントを的確に理解しないと求める人材に適合する人を推薦することが難しい。

依頼された求人案件は優先順位を付けて対応している。企業の求める人材を探すことが極

めて難しい案件や、どこの企業も採りたがっている人材に関する案件の優先度はやや低い。優先度の一番高い案件は「この人材がいなかったら企業は困る」と思う案件である。たとえば、急募の案件、交替・補充要員を求める案件などである。これ以外に求人企業との関係も考慮している。求人ヒアリングのときには人材紹介会社を何社利用しているか聞いているが、10社程度のなかに含まれている場合にはやや優先して対応している。このような企業と今後とも取引関係を継続するためには求職者を紹介することが必要である。採用面接に進めるような求職者を推薦するように努めている。

紹介手数料は採用者の年収の30%を原則にしているが、25%に決めている企業が最近増えてきている。そのため平均すると27%程度になる。25%を下回るときには原則として当該案件を引き受けないようにしている。

3. マッチング

企業に推薦した求職者の確保経路とその割合は、転職支援サイトが50%、サーチ30%、自社ホームページ10%、再就職支援会社(5社)10%である。

転職支援サイト経由で登録した人の内訳をみると、求職相談と求人情報への応募があわせて2割、スカウトメール(具体的案件を提示)によるスカウトが8割である。求職相談でエントリーしてきた求職者はエントリーシートに記入された現在(直近)の職種を基準にして対応するコンサルタントが決まる。求職者を割り振られたコンサルタントは、メールで本人の希望などを確認して主にふたつの点から面談するかどうかを判断する。第一は現在担当している求人案件との適合性の度合い、第二は求職者の経験やスキルである。

求人情報に応募してきた求職者に対しては、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。コンサルタントは求職者がエントリーシートに記入した情報にもとづいて求人要件との適合度を判断して面談するかどうかを決める。エントリーシートに記入する情報の量は求職者によって大きく異なる。詳しい情報を記入する求職者がいる一方、情報量の少ない求職者もいる。求人要件との適合度を判断する指標としては、年齢、性別、学歴(大学名)、直近の仕事内容に関する情報が特に重要である。エントリーシートの情報だけでは判断できないときには職務経歴書の送付を求めることもある。

面談ではこれまでの仕事経験と今後の希望について求職者から詳しい情報を収集するが、そのなかでも特に年収と転職(離職)理由は重要である。業界が同じであれば現在(直近)の年収額は本人の経験・能力のレベルを比較的正直に表している指標であると考えられる。このため現在の年収額と下限の希望年収額について情報を入手することが重要である。しかし、初対面のコンサルタントには本音ベースでの話はしにくいのが現実である。このようなときにはコミュニケーションのテクニックを応用して収集したい情報を本人が開示するように導くようにする。たとえば、経理職の希望者で転職希望先業界を言いたがらない求職者に対しては、本人の好みや避けたい業界を聞き、希望の業界に関する情報を次第に明

らかにすることができる。

求職者から収集した情報（面談時の記録をまとめたヒアリングメモ、職務経歴書又は英文レジメ、履歴書）は個人別のフォルダを作成してパソコンで管理している。これらの情報とは別に求職者の主なデータ（氏名、年齢、現在（直近）の職種、年収、希望職種、希望年収、英語の能力など）は電子化してエクセルの一覧表に整理している。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには3つの方法を用いている。第一に自社登録者の中に該当者がいないかどうかをチェックする。これはエクセルで作成した求職者一覧表を利用する。求人要件に応じて年齢、職種、英語等の項目で検索することによって該当者を求めることができる。第二に再就職支援会社で求職活動をしている人の中に該当者がいないかどうかをチェックする。第三の方法は転職支援サイトのスカウト機能を利用することである。スカウトメールは4～5通出して返信が1通程度の割合である。スカウトメールの文面はひな形を何種類か用意している。各コンサルタントはひな形をベースにしてスカウト対象者にあわせて文面を修正している。スカウトメールは、求人企業に推薦したとき確実に採用面接に進めるような求職者を探し、確保するための手段にすぎない。これを実現するためにはテクニックも必要である。たとえば、外資系企業の案件の場合、企業の作成した英文の求人情報をそのままスカウトメールに貼り付けることがある。そうすることによって返信者はこの案件に対する応募適格度が高いと判断でき、候補者を絞り込むことができる。

転職支援サイトは、スカウトメールを出すだけでなく、優秀な人材を自社に呼び込むためにも利用している。日常的に登録者をチェックして、優れた人材が同サイトに登録してきたら直ぐにスカウトメールを出し、自社登録者としてストックすることが重要である。また優秀な人材を確保できれば、企業に売り込みを図ることもできる。

サーチで人材を探索するときには、リテナーではなく成功報酬の契約にしている。リテナー契約では人材探索方法に制約が課せられることが多く、多角的な人材探索が難しくなるからである。成功報酬の料率は採用者の年収額の30%であるが、専門性の高い人材の場合には35%のケースもある。

企業に推薦した求職者のうちが書類選考に合格する人は5人に1人程度である。その後、採用面接にも合格して内定を得る人は、書類選考合格者4人に1人程度の割合である。この結果、全体としてみると内定を得る人は企業に推薦した人の5%（20人に1人）程度である。ただし書類選考通過率は、コンサルタントがどの程度厳選して求職者をマッチングしているかによって大きく異なる。更に、求職者が内定を得たからといって安心はできない。「自分のイメージしていた会社と違う」、「同時進行していた他の会社（他の人材紹介会社の推薦）も内定を得て、そちらに行く」といった理由で内定を辞退することがあるからである。

4. 人材紹介事業の課題

当面の課題は次の3点である。第一はサーチ能力の向上である。現在、サーチによる人材

探索は同社代表者が一人で従事しているが、会社の規模がもう少し大きくなればサーチャーを採用してサーチ案件を増やすことも可能である。第二はコンサルタントの採用である。会社代表者としては自分より 10 歳程度年下の方が金融業界でどのような仕事に従事して活躍しているかわかるが、10 歳以上若い人の動向については分からないことも多い。このため求人ニーズの一番高い年齢層（30～35 歳）を担当できるように 35～40 歳程度のコンサルタントを採用することが課題となっている。第三は情報共有である。現在、求人・求職者情報はある程度まで電子化しているが、これをいっそう進める必要がある。また、毎週の定例ミーティングでは進捗情報（企業における選考過程）の報告、マッチングの報告、求人の報告が行われているが、たとえば異なる観点からマッチングのアドバイスを行うなど情報交換の機会をいっそう活性化させる必要がある。

【事例 No.39】A-b-15 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融 流通 IT			
会社・事業の特徴	金融業界における経験を生かして会社代表者が創業。金融業界、流通・小売業界、IT 業界を対象にした紹介サービスを展開。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

(注) 以下は主に会社代表者の担当分野(金融)における紹介業務の記述である。

1. コンサルタント

A-b-15社では、求人・求職者の最適なマッチングを行うためにはコンサルタントはその分野で就業経験があり、かつその分野を知悉した者でなければ難しいとの考え方に立っている。そのため、同社のコンサルタントは全員、コンサルタントの未経験者であるが、金融、流通、ITのいずれかの業界の出身者であり、それぞれ自分の出身業界を担当している。自分の経験した業界を担当することによって、業界の専門知識を前提にした求人・求職者との対応が可能となり、またインターネットによる情報の往来に際しては粗雑な情報であっても業界知識があれば、それを補完して対応することが可能である。コンサルタントは求人・求職者業務を兼務して求人開拓からマッチング・企業への推薦など紹介業務の一連の流れを一貫して担当している。仕事は自己完結型であり、コンサルタントの働き方は自営業主的である。

入社後、コンサルタントには社内での業務に必要な最低限の知識が提供される。それ以外の知識・技術は業界団体の主催する講習会で学んだり、日々の業務の中で経験を通して学んだりする。コンサルタントは全員、人事部門で働いた経験があり、採用側の立場を経験している。この逆の立場が人材紹介会社のコンサルタントである。このため人事部門の経験はコンサルタントの仕事に大いに役立つと考えられる。しかし、出身業界を中心に求人開拓をはじめても、求人企業が顧客となるまでにはある程度時間がかかる。それはコンサルタントが企業の求める人材に適合する求職者を推薦して求人企業からその働きを評価されるまでには時間が必要だからである。コンサルタントが、顧客の求めるスキルだけではなく、顧客の人材に対する考え方など細かな点に配慮して仕事ができるようになるまでには2～3年かかると思われる。

コンサルタントの仕事には向く人と向かない人がいる。向く人は人材の採用について法人の立場がわかり、求職者に対してはその人となりを見極め、そして両者を調整しながらマッチングを成立させることのできる人である。このようなマッチングを行うためには、人事部門の経験や対人関係を築く能力が必要である。したがって、データベース上で求人情報と求

職者情報を組み合わせるマッチングでは、法人の立場を理解して、求人と求職者の調整という微妙な点を踏まえたマッチングをすることは難しい。

A-b-15社の賃金体系は、会社の発展段階に応じて変化している。2003年までは、会社代表者、新規採用コンサルタントを問わずコンサルタントは全員同額の賃金(月次給与、賞与)が支払われていた。創業当時、売上高の多いコンサルタントとそうでない者が混在していたが、コンサルタントの育成にはやや長期的視点が必要であり、そのため成果給は導入されなかった。その後、コンサルタントが順調に育ってきて多くの成果を得られる人も現れてきた。売上高の多い人には、その働きぶりに応じて報酬を出すことが必要になり、2004年から各コンサルタントの業績を賞与に反映させている。しかし、業績を反映させるのは賞与だけであり、月次の給与は従前と同じく全員同額を維持している。

2. 求人・求職者

(1) 求人

A-b-15社の紹介事業の対象は、現在のところ、金融業界、流通・小売業界、ITエンジニアに限定され、各コンサルタントがそれぞれ独自の方法で求人を開拓している。

金融業界(生保・損保、金融)を担当するコンサルタントの現在手持ちの求人案件をみると、従前から取引関係にある既存顧客からの案件が100%をしめている。既存顧客から依頼される案件だけで手一杯であり、新規求人にまで手を広げる余裕がないのが実情である。

求人開拓は次のように行われている。最初は電話営業が基本である。求人側にとって人材紹介会社の提供する紹介サービスは、依頼時にコストが発生するわけではなく、成功報酬ベースの支払いなので、既に数社の人材紹介会社と取引をしている場合でも新規の紹介会社が参入しやすい。求人側は、求める人材を採用できるのであれば取引先の人材紹介会社の数が増えても気にかけることは多くない。

求職者の中には優秀な人材であっても、紹介する求人案件がないことがある。そのようなときには、未取引企業でそのような人材の募集をしていないか確認し、募集があれば当該企業に連絡して、そこから取引が始まる。このようにして現在では、生保と損保の分野では全社と取引関係にある。

一度取引が始まると、その企業から継続的に求人依頼がくる。取引関係を切らないためには、依頼されたときに企業の求める人材に適合すると思われる求職者を紹介することが重要である。何度か依頼があっても、その求人に1年くらい求職者を紹介しないと取引関係が消滅してしまうことが多い。求人企業は、数多くの紹介会社に求人依頼をしていても、この紹介会社なら求める人材を紹介してくれるという評価を行ってことが多いようである。

最初の取引のときには依頼先の企業を訪問するが、次回以降の求人依頼に対しては求人内容の確認等のための訪問はしない。企業は電話で求人の要点だけ伝達してきたり、メールやファクシミリで求人要件を記述した書類を送ってきたりするのが一般的である。書類の場合、求人要件を詳しく記述しているものもあれば、簡単にしか記述していないものもある。概して後者のものが多い。業界に通じたコンサルタントがその分野を担当しているので、簡単な記述や要点の連絡だけでも情報としてそれほど不足しているわけではない。業界経験があり、さらに求人企業との取引関係を重ねることによって、当該企業の考え方が次第にわ

かるようになる。勿論、分からないことは求人企業に問い合わせるが、経験によつて的外さずに企業の考えがわかるようになる。人材の採用について企業によつて考え方の微妙な違いがある。コンサルタントはこの違いを把握できないと成果につながらない。

求人要項の各項目については、その柔軟性などを把握することが重要である。各項目について企業がどのような考え方を持っているのかは、取引関係を積み重ねることによつて次第に明確になる。たとえば、A社で「年齢上限 35 歳」という要件は、36 歳以上の求職者は書類選考でふるい落とされることを意味し、B社で「年齢上限 35 歳」は 2 ~ 3 歳のオーバーは許容範囲内であるということがわかるようになる。

(2) 求職者

求職者の登録経路は、自社ホームページか転職支援サイトのいずれかである。両経路から年間 3,000 ~ 3,500 人がエントリーしてくる。そのうち本登録をする者は約 1,000 人である。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は相対的に少なく、登録者は年 150 人程度である。ホームページ閲覧者はかなりの数に達しているため、転職支援サイト等で同社の存在を知り、その確認のためにホームページをみていると思われる。ホームページからエントリーしてくる求職者は、エントリー前に人材紹介会社の下調べをしており、相対的に企業に紹介できる人が多いことが特徴である。

登録型紹介の場合、企業の求める人材とマッチングさせるためには求職者の母数が大きいことが前提となる。A-b-15社は人材バンクとしての規模の大きな転職支援サイトを 2 社利用している。転職支援サイトにおける求職者との接点は、匿名登録者に対するスカウトが最も多く、次いで求人情報への応募、転職相談の順である。求人案件とマッチングした求職者は転職支援サイトからスカウトした人材であることが多い。

3. マッチング

求人依頼を受けてから企業の求める人材に適合する求職者を推薦するまでの流れは次のとおりである。まず、登録者の中に適合する者がいないかどうか確認する。いないときには、求人情報を転職支援サイトに掲載する。次に、転職支援サイトに匿名で登録している求職者を検索して、該当者にスカウトメールを送る。匿名登録者の検索では、求人重視の要件を中心にして検索条件を設定する。金融分野の求人は、やや狭い領域の特殊なスキルを持つ人材を求めていることが多い。その場合には、そのようなスキルを検索条件として設定する。

転職支援サイトの匿名登録者検索では、該当者が少ないことはあっても求める人材がないということは考えにくい。予想以上に多くの該当者が出てきたときには、求人の要件と該当者の転職支援サイト登録シートを対比して、より適合している人材を選んでスカウトメールを送る。該当者にスカウトメールを送っても返信の来ないことがしばしば起こる。どうしてもその求職者を案件にマッチングさせたいときには、さまざまな手段を使って同社への呼び込みを行う。

スカウトメールへの返信等で同社の案件に興味を持った求職者に対しては面談を行って、経験やスキルを確認するとともに、案件・求人について説明する。求人要件と本人の経験・スキル等がどの程度一致しているとマッチングできるかは、案件によつて異なる。特殊なス

スキルを持つ人を探す場合には、そのスキルが最優先の条件となる。しかし、営業職などの一般的な仕事では、求人要件との一致度も重要だが、必ずしもそれがマッチングを成立させる唯一の基準ではない。採用側にとって要件との一致度は求める人材像の半分を満たすに過ぎない。あとの半分は、求職者の可能性や性格などの人となり、求人企業の社風との相性などである。つまり、求人がほしと思うような人材を推薦できるかどうか成果に大きく関係してくる。求職者の可能性や性格は、面談を通じて判断するが、面談の席はコンサルタントの人を見定める目が試される場所でもある。

A-b-15社だけが依頼されている求人案件に対しては、当該企業の求める人材を何としても探すようにしている。しかし、何社もの紹介会社に求人依頼している案件では、いずれかの紹介会社が適合する人材を紹介すればいいのであって、個々の紹介会社は当該案件に対して紹介の責任を持つ必要はない。

求人におすすめする求職者の人数は案件によって異なるが、同程度のレベルの人が複数いる場合には複数の人を推薦する。1社だけに依頼されている案件（採用枠1名するとき）では、1人の推薦では候補者の比較検討ができず、求人側としては複数人の推薦を期待するものと思われる。逆に、多数の紹介会社に依頼している案件（採用枠1名するとき）では、多くの人を推薦すると求職者に対して失礼である。推薦した人が決まりそうかどうか等の案件の進行具合によっても推薦する人数は異なる。推薦した人の採用が難しそうなきには、次の候補者を考えなければならない。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する割合は、求人によって異なる。求人企業から取引相手として認められるレベルになるには、推薦した人のうち半数以上が書類選考に合格できるようでなければならない。上述したようにスキルだけのマッチングでは、企業の期待を半分しか満たすことはできない。スキルのマッチングと人柄・社風とのマッチングの2つがセットになって初めて企業は採用の判断をするのである。このためコンサルタントは求職者との面談で「人」をみるのが極めて重要な意味を持っている。

4. 紹介事業のスタイル

人材紹介事業は、大別すると2つの事業モデルがある。ひとつは、求人業務と求職者業務をそれぞれ独立させ、各業務の効率を高めるとともに、求人・求職者を大量に集めて数のうえでマッチングの効率を高める事業運営方式である。この方式は規模の大きな紹介会社が採用している。もうひとつは、ひとりのコンサルタントが求人業務、求職者業務、マッチングをすべて担当して、求人と求職者との最適なマッチングを図る事業運営方式である。中小規模の紹介会社はこの方式を採用している。

更に、後者の方式は2つのタイプに分けられる。登録者のプールをインターネット上の人材バンクに依存する紹介会社と、人脈を使って求める人材にアプローチする紹介会社である。人脈の活用に重点を置いている紹介会社では、一度紹介した人のネットワークを構築して、求人案件に適合する人材を探すときにはこのネットワークを利用している。しかし、人脈に依存する方式では人材を探す効率は必ずしも高くはない。一方、インターネットの人材バンクを活用する紹介会社のコンサルタントには、当該人材バンクの中から求める人材を探すための「目利き」の能力が求められる。人材を探す方法としてはこのほうが効率的である。

【事例 No.40】A-b-16 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□. 1990 年 ~ 1997 年	△ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	□. 6 ~ 10 人	△. 11 ~ 20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT (Sler) IT (Product Vendor) IT (End User 企業)			
取り扱いの多い求人職種	IT 技術者 IT 営業職 その他 IT 専門職			
会社・事業の特徴	IT 業界における経験を生かして会社代表者が創業。IT 業界に特化した紹介事業を展開。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	□. 人材紹介部門責任者		
	△. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-b-16社の代表者は、同社の設立前に外資系 IT 企業で経営者の経験があり、企業の立場から人材の採用に携わってきた。その経験から、人材紹介事業の使命は求職者の自己実現を支援することであるとの考えのもとに次のような方針で事業を展開している。求職者に対しては、転職の可能性がある企業群の中で最良の企業を紹介すること、企業に対しては、求める人材像及び企業の価値観に最も適合する人材を紹介することとしている。つまり求職者にとって良い企業選択、企業にとって良い人材採用となるように、両者のバランスを調整して紹介することを使命としている。特に求職者に対しては、コンサルタントが企業選択の主導権を握るのではなく、幅広い選択肢を提供して、その中で本人のキャリアプランを実現できるような選択を支援することとしている。

設立当初は会社代表者 1 人だけであったが、その後数名採用している。しかし、2002 ~ 2003 年の IT 不況で IT 業界の人材ニーズが急激に冷え込み、求人が激減した。このため会社代表者以外のコンサルタントはパートタイムでの勤務になり、この措置は現在も続いている。

コンサルタントの採用にあたっては、IT 業界の経験者、求職者のキャリア相談に対応できること、給与は出来高制という 3 つの条件を採用基準にした。採用者はいずれもコンサルタント未経験者である。これらの者は、同社代表者から紹介業務の基本について説明を受け、後は実務を通して学んでいった。

A-b-16社が得意とする紹介分野は IT 専門職である。IT 専門職には狭い分野での深い知識と経験が求められる。職務経歴書だけではその人のスキルレベルはわからない。IT 業界の出身者で広く深い知識と経験がないとスキルレベルの判断は難しい。このため同社では業界出身者をコンサルタントとして採用している。

2. 求人

A-b-16社はIT業界専門の人材紹介会社である。IT業界は2001年の上半期までは求人意欲が旺盛で中途採用市場はやや売り手市場になっていた。しかし、その後のIT不況で中途採用を手控える傾向が顕著になり、2002年、2003年の求人件数は2001年に比べると約40%減少した。求人件数の下降傾向は2004年初めに底を打ち、春先からはIT業界の景気回復基調が次第に鮮明になり、現在では2001年水準の80%程度まで回復し不況前の水準に近づきつつある。

会社創業時は、IT業界の人材ニーズが高く、求人開拓はそれまでの業界経験で培った個人的な人脈の活用を中心にしてきた。各社の人事部門を紹介してもらい、そこから取引が始まっている。このようにして開拓した求人から繰り返して求人依頼を受け、現在では求人案件のうち7割は既存顧客からの案件である。3割が新規求人からの案件である。新規求人は、企業側が求人依頼してくるケースとコンサルタントが能動的に開拓するケースがある。ふたつのケースは案件の件数でみると、ほぼ同程度である。傾向としては、IT業界の景気回復にあわせて企業サイドからの求人依頼件数が増加している。

企業側から同社にアプローチしてくる場合には、同社の広告を掲載している雑誌や、同社がIT業界に強いという点を強調している転職支援サイトなどをみて、依頼してくるものと思われる。また、コンサルタントの能動的な求人開拓では、主として従来からの求人開拓手法を踏襲して個人的人脈を活用している。具体的には、知り合いの会社から更に知り合いの会社を紹介してもらい、その企業から求人案件を受けるといった流れが多い。

新規求人からの案件では、必ず依頼先の企業を訪問して、求人内容など求める人材像を詳細にヒアリングしている。ヒアリングでは、求人票レベルの情報だけではなく、経営者や人事担当者の人材や採用に関する考え方を収集することも重要である。特に、小規模の会社では、経営者の考え方が事業運営全体に反映されることが多いので、経営者の人となり把握することが重要である。それとともに会社の物理的環境、職場の環境、受付・社員の対応など視覚的情報や働いている人に関する情報を得ることも重要である。このようにして収集した求人情報は、データベースに入力される。求人データベースには企業情報と案件情報が入力されている。

3. 求職者

A-b-16社は基本的には登録型の人材紹介会社である。サーチ方式での人材紹介はごくわずかである。求職者の確保には主に2つの方法が用いられている。ひとつは転職支援サイトの活用である。このサイトには多くの紹介会社が参加しており、同サイトの人材バンクは紹介会社が共有することになる。このため同サイトの登録者に対して同業者間の競争が起こり、その結果スカウトメールの返信率は低水準で推移している。同社では、転職支援サイトの人材バンクから得られる付加価値は概して高くないとみており、同サイトの登録者に対するスカウトは積極的には行っていない。

求職者を確保するもうひとつの方法は、人脈の活用である。A-b-16社の代表者は、これまでの業界経験やコンサルタントの仕事を通じて独自の人的ネットワークを持っている。この

ネットワークを構成する人は在職者である。それらの人々から転職の意志を持っていると思われる在職中の人を紹介してもらい、本人と面談したうえで同社への求職登録を依頼している。

同社の登録者は 30 代の求職者が最も多い。30 歳前後の若い登録者は、それまでの転職活動に満足できずに同社に登録した求職者が多い。この年代の求職者は、転職を考えるとまず知名度の高い紹介会社に足を運ぶことが多く、転職相談に対する期待が満たされないと、自分にあった紹介会社を探す行動をとるようである。40 代の登録者には、IT 業界で自己のキャリアプランを実現させ、自己のいっそうの成長を目的とした転職活動を行う求職者が比較的多くみられる。

求職者側が同社に能動的にアプローチする方法は主として 2 つある。自社ホームページや転職支援サイトから、求職相談でエントリーする方法と同社の求人情報へ応募する方法である。

求職相談の連絡があった場合、仮登録シートに希望職種などの情報が記入されていれば、それに該当する求人案件を選び出して面談前に提示する。後は、面談の席で本人のこれまでの経歴（仕事経験、スキル）と今後のキャリアプラン、年収等の希望条件を聞いて、既に提示している案件のうち本人の経験と希望に合致する案件の判断を行う。仮登録シートの内容だけでは紹介できそうな案件を絞り込めない求職者の場合には、面談の場で本人の経験と希望を聞いてから求人案件を検索し、該当した案件を検討してもらう。検索しても該当案件のない求職者には、その後定期的（週 1 回又は 10 日に 1 回）に新着案件情報を提供する。経歴、人柄ともに優れた求職者で該当案件のないときには、業務提携先にこの求職者にあう求人案件がないかどうか照会する。これらの会社にも案件がないときには、求人開拓を行う。

業務提携は 3 社と契約を結んでいる。いずれも IT 分野を得意にしている紹介会社である。これらの会社とは求人案件について緊密な情報交換を行っている。各社が依頼されているのは IT 業界の求人案件の一部であるが、4 社の案件をすべて集めると IT 関連の求人案件のうち相当の部分になるものと考えられる。

求人依頼を受けると、その情報を転職支援サイトに掲載している。この求人情報に応募してきた求職者のうち当該案件を紹介できそうな者には面談を求め、面談の場で本人の経験と希望を聞いたうえで当該案件を紹介できるかどうか判断する。求人依頼を受けて、求める人材を迅速に紹介することは紹介会社の付加価値といえる。このため、求人情報に応募者があったときには、早急に面談して判断することが重要である。

4. マッチング

IT 不況の前後（2000 ～ 2001 年の状況と 2002 ～ 2003 年の状況）では企業の中途採用動向に大きな変化がみられる。第一は採用人数の減少である。求人件数だけではなく採用人数も減少している。たとえば、不況前と比べて欠員や新規事業の立ち上げのための増員などの急募件数が少なくなっている。不況前には、人を増やせば売り上げも上がるという意識が支配的であったが、このような単純な見方をしなくなったことが採用人数の減少に反映しているものと思われる。第二の変化は採用基準の高止まりである。業界全体として採用意欲が低下したなかで、成長している企業では採用を継続している。採用を手控えている企業が多くあ

り、転職市場は買手市場の傾向が強くなった。そのため成長企業は採用基準をやや高めに設定して採用することが可能であった。

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す方法は3通りある。第一は自社の登録者の中での適合者の探索である。求職者データベースを検索するときには、求人要件にあわせて年齢、希望職種、必須スキルなどを検索条件に設定する。該当者は、求人内容だけではなく求人企業の社風など本人と会社との相性のような点にまで配慮して適合性を判断する。

第二の方法は人脈の活用である。この方法では、人的ネットワークに求人案件の情報を流して、適合すると思われる人を紹介してもらうことになる。

第三は転職支援サイトにおける人材のスカウトである。この方法を多用することはない。転職支援サイトは多くの人材紹介会社が参加しているが、このサイトの人材バンクに依存するようになると各社のビジネスモデルは類似のものとならざるを得ず、特色を出すことが難しくなる。同社ではネット上の人材バンクに依存しないで、求職者に対して付加価値の高いコンサルテーションを提供することを重視している。

マッチングして企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は、2～3人に1人である。IT不況期の2002～2003年には4～5人に1人の確率であった。通過率は上昇傾向にある。これは景気の回復基調にあわせて求人への採用意欲も高まり、その結果求人条件がやや緩んできたためとみられる。たとえば、外資系企業の場合には、年齢、英語の条件がやや緩くなっている。国内企業も同様に要件の緩和がみられ、求職者が企業の求める経験・スキルを充足していれば、年齢上限の35歳に対して42～43歳の人でも応募が可能である。最終的な成約率は求人案件7.5件に1人の割合である。マッチングにあたっては求人要件の充足度に加えて、求職者の人物面を加味した総合的な判断をしており、成約率の高さはマッチングの精度の高さを反映しているともいえる。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題として事業規模の拡大を考えている。IT業界の景気回復に伴い人材ニーズが高まってきているため、まずパートタイム勤務になっているコンサルタントをフルタイム勤務に切り替えて当面の求人に対応することが求められている。

社ではコンサルタントの個人別売上目標値を設定していない。コンサルタントは個人の売り上げを意識するというよりもむしろ会社全体として売り上げをみている。コンサルタントの賃金や事務所賃貸料などの固定経費から会社の損益分岐点は明確になっており、それ以上の売り上げをあげなければならないという意識を全員で共有している。

2. 求人

現在担当している求人案件のうち従来から取引関係にある既存顧客からの案件は全体の 6 割、新規開拓企業からの案件は 4 割をしめている。求人企業の中には高い採用意欲を継続している企業がある一方、採用意欲が乏しくなり取引関係が希薄になってくる企業もある。このため新規求人開拓は欠かせない。コンサルタントの仕事に力を入れる求人開拓の比重は大きい。1 か月の仕事量のうち 3 割程度は求人開拓業務に充てられる。求人開拓を重視しているのは、新規企業の求人案件に対して求職者を探索する流れが紹介業務の中心になっているからである。

コンサルタントはそれぞれ出身業界等の得意分野があり、その分野を中心に求人開拓を行っている。コンサルタントの担当分野は決められていないため、時には複数のコンサルタントが同じ業界で求人開拓を行うことがある。たとえば、メディカルの分野を得意にしているコンサルタントがいる一方で、他のコンサルタントがメディカル業界の求人を持っていることもある。

求人開拓には主にふたつの方法が用いられる。ひとつはインターネットの活用である。検索機能を使って企業リストを入手し、リストに載っている企業に電話やメールで営業を行う。中途採用やその予定の有無、紹介会社の利用の有無、中途採用の公開の有無などを確認してから訪問という流れになる。もうひとつの方法は求人広告の活用である。新聞や求人情報誌に求人広告を載せている企業に電話で営業する。この場合は、公募を前提としている企業に紹介会社の案内をすることになる。

新規に取引を始める企業の場合、必ず当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行う。初めての取引ではヒアリングは採用窓口の人事部門担当者にならざるを得ない。求人案件によっては必ずしも人事部門が詳細な内容をすべて把握しているとは限らない。コンサルタントには担当者から可能な限り詳しい情報を引き出すことが求められる。2 度目以降の求人依頼の場合には通常ヒアリングは行わず、不明な点は電話やメールで確認する。

ヒアリングでは仕事内容、職位、必要な経験やスキル、年齢、年収などの求人票レベルの項目に関する詳細な情報を収集することが求められる。コンサルタントはそれ以外にも、求人の背景、人事の方針、事業戦略、配属先部署の環境（組織構成、指揮命令系統）、社風・企業文化などに関する情報を収集する。これらの情報は求職者に案件を紹介するときに企業情報として提供したり、マッチングのときの判断材料として用いたりする。

求人情報のうち求人票レベルの項目はデータベースに入力するが、ヒアリングで収集したそれ以外の情報は担当のコンサルタントが個人的に管理する。

A-b-17社ではコンサルタント間での情報共有、特に求人情報の共有を重視している。それは総合力によって求職者に対する求人の紹介を目指しているからである。特定の求職者を担当するコンサルタントがその人に適合する求人を持っていなくても他のコンサルタントが紹

介できる求人を持っていれば良いという考え方に立っている。情報共有は実質的には日常のインフォーマルな会話を通じて行われているが、制度的にも次のように情報の共有化が担保されている。第一は紙ベースでの求人情報の回覧である。新規の求人案件は全員に回覧される。第二はデータベースの活用である。データベースには求人情報の主要項目が入力されており、現在動いている案件の概要を素早く把握することができる。第三はシステムの整備である。同社のシステムはコンサルタントと求人・求職者とのメール連絡の内容を全員が閲覧できる仕組みになっている。

コンサルタントとして実績をあげていくためには企業との信頼関係の構築が重要である。両者の信頼関係の土台は、「企業の求人依頼 求める人材に近い求職者の紹介 次の求人依頼 求める人材に近い求職者の紹介」という好循環である。この循環に入るためには精度の高いマッチングが前提となる。企業との信頼関係の醸成は、小規模人材紹介会社の大手人材紹介会社に対する生き残りのための対抗策でもある。

3. マッチング

求職者がインターネット経由で同社にエントリーしてくる経路には自社ホームページと転職支援サイトがあるが、ほぼすべての求職者は転職支援サイトからエントリーしてくる。この数年の間に転職活動の流れは大きく変わり、まず転職支援サイトで求人情報を検索して該当の求人案件に応募する、あるいは同サイトで人材紹介会社を検索して該当の紹介会社に求職申込みをするという流れが主流をしめるようになってきた。

A-b-17社では転職支援サイトに掲載した求人情報に求職者が応募してきたときには、当該案件を担当するコンサルタントが求職者の要望に応じて対応している。求人情報への応募者のニーズは一樣ではなく、すぐに面談して話を進めたいと考えている求職者、まず求人の詳細な内容を知りたいと希望する求職者などそのニーズは多様である。コンサルタントはエントリーシートの内容を確認して、企業に紹介できそうかどうかを判断する。紹介できそうなときには面談を行う。

同社では求職者が求人情報に応募してくると、その情報がコンサルタント全員に伝わるシステムになっている。したがって各コンサルタントは他のコンサルタントの担当する案件に応募してきた人であっても自分の持っている案件に適合しないかどうかを確認している。もし紹介できそうな案件があれば、応募してきた案件を担当しているコンサルタントに自分の担当している案件を紹介したい旨伝え、求職者に直接連絡を取り、その後面談を行う。

面談では求職者の仕事経験、仕事内容、スキルなどを詳細に確認し、仕事に対する希望や要望を把握する。コンサルタントはそれらの情報を総合して求人要件及び企業との適合性を判断する。求職者に関する情報は職務経歴書、履歴書と合わせてデータベースに入力されるが、面談で収集した情報のうち求職者に対するコンサルタントの評価(たとえば本人の印象)などはコメント欄に入力され、マッチングの参考として用いられる。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探索するときには次のような流れになる。まず求職者データベースで過去の登録者の中に該当者がいないかどうかを確認する。該当者がいない場合、自社ホームページと転職支援サイトに当該求人情報を掲載して応募者を待つ。それと同時に転職支援サイトの匿名登録者を検索して該当者を選び出し、該当者にはスカウトメ

ールを送信する。スカウトメールに対する返信率は高くはないが、案件に関心を示した求職者とはその後面談を実施して案件を紹介する。企業に推薦する求職者の大半は転職支援サイトでスカウトした人材である。このためマッチング業務の仕事量の 9 割以上は、「スカウトメール 面談 企業への推薦」がしめている。

マッチングの成立したケースをみると、求職者が案件を選択してその両者をマッチングしたケースと、求人案件にもとづいて適合する求職者を探索して両者をマッチングしたケースはそれぞれ全体の半分ずつをしめる。転職支援サイトを利用する前は、「求職者 求人案件」のマッチングが大半をしめていたが、転職支援サイトを利用するようになってから「求人案件 求職者」タイプのマッチングが急速に増えてきた。

職務経歴書は書類選考に合格するかどうか大きく影響する。このため求職者の作成したものを尊重しながらも、アピールする点の明確化などより良い職務経歴書になるように必要なアドバイスを行っている。しかし書類選考に合格するために重要なものは職務経歴書だけではない。コンサルタントと企業との、いわゆるパイプの太さによっても書類選考通過率は異なる。企業との間に信頼関係が築かれていると「あのコンサルタントが推薦する人なら面接しよう」ということもある。

求職者を企業に推薦するときには、コメントを添付している。コンサルタントは求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性及び求職者の人となりを判断したうえでマッチングしているが、判断の内容によっては推薦内容が異なってくる。推薦の程度はコンサルタントが求職者をどのように判断しているかによる。しかしコメントの内容をどのように書こうとも判断するのは企業側であり、コメントは参考程度に受け取られているとみられる。書類選考通過率は 5 割を目標にしているが、実績は 4 割程度に止まっている。面接には企業側の許可が得られればコンサルタントが同席する。業種や職種を問わず面接では一般的に聞かれる質問のパターンがあり、コンサルタントは予想されうる質問の傾向を事前に求職者に伝えている。特に求人企業が既存顧客の場合、これまでの経験から面接で予想される質問をある程度把握しており、それらの質問項目を事前に求職者に伝えている。

ことなく情報共有を通して他のコンサルタントの助言や意見を参考にしてマッチングの組み合わせを考えることができる。

情報共有の場は多面的見地からマッチングを行う場であると同時に、マッチングに関するさまざまな視点やノウハウを学習する場でもある。つまり情報共有はコンサルタントの育成や能力開発に大きく寄与している。情報の共有化を通じてコンサルタントの情報基盤は平準化するが、コンサルタント個人はマッチングに関してそれぞれ独自の視点を持っていることが多い。このため共通の情報基盤を前提にしたさまざまな視点やノウハウを学習する程度に応じてマッチング能力も向上するものと考えられる。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは全員 MBO 後に採用している。採用時には人材コンサルタントとしての経験は問わないが、それぞれの得意分野が既に在籍しているコンサルタントの得意分野と重複しないようにしている。現在の在籍者は全員コンサルタント未経験者で、それぞれ異なる分野の出身者である。採用にあたってはコンサルタントの仕事をしたかどうかという点を特に考慮している。

入社後コンサルタントに対して体系的な研修プログラムや OJT を通して教育研修を行っているわけではなく、業務上の疑問・質問があるときなど必要に応じて OJT で助言や指導を行っている。これは体系的な教育訓練を行わなくても必要なときにアドバイスをする程度の指導で業務を遂行できるように業務がある程度定型的に組み立てられているからである。コンサルタントは新規の求人開拓や求職者の確保をする必要がなく、仕事の中心はマッチング業務である。マッチングに際してはコンサルタント自身が転職者であり、自分の経験を参考にして求職者に対応することができる。求職者との対応は難しいものではない。分からないときはアドバイスを受け、次の仕事に進むことができる。同社では入社後 3 か月間は試用期間であり、その後 1 年間は研修期間になっている。この期間に必要なに応じて OJT が実施されている。

コンサルタントの年齢は最年少の人が 30 歳、最年長の人が 45 歳、平均すると 35 歳である。採用するときには 30 ~ 45 歳程度の人を考えており、同社には 50 歳以上のシニアのコンサルタントは在籍していない。これはコンサルタントの年齢層を登録者の年齢層（平均年齢は約 35 歳）にほぼ対応させるようにしているからである。両者の年齢層がほぼ重なることからコンサルタントは求職者と感覚を共有することができ、そこから求職者に対する理解を深めることができる。これに対してコンサルタントが転職経験のない 50 代の人であると、30 代の求職者（転職経験あり）の転職行動を理解できても共感することは難しいかもしれない。

IT バブル崩壊後、IT 業界に特化した人材紹介会社は苦境に陥っている。これを教訓に同社では業種を絞って対応するよりもむしろ求人の裾野はある程度広げるべきであると考えて

いる。幅広い分野の企業に柔軟に対応するためにはコンサルタントの側の柔軟性も求められ、コンサルタントの担当分野を区分しない事業運営が行われている。しかしコンサルタントはそれぞれ得意分野を持っており、求人担当の際には得意分野が考慮されることもある。現在在籍しているコンサルタントの得意分野はIT、バイオ、流通、金融などである。

賃金は年俸月給制である。これに加えて年2回の賞与時には実績が反映される。年俸の額は売上目標額に応じて決まるが、売上目標額自体はコンサルタントの自己申告額が会社側の期待値の範囲内に収まるように調整されて決まる。たとえば過大な目標額を申告してもこれまでの実績等を考慮して決められた期待値の範囲内で調整が行われる。賞与は最低1か月分が保証され、それ以上は目標額の達成比率に連動して金額が決まる。たとえば半期の目標額をほぼ達成すると約1か月分の金額が上乘せされる。

3. 求人

A-b-18社ではコンサルタントの能動的な新規求人開拓を行っていない。新規求人企業は監査法人、ベンチャーキャピタル、証券会社などから紹介されることが多い。また、既存の取引先企業が求人依頼をしてくことも多い。

新規取引企業を担当するコンサルタントは次のルールにもとづいて決められる。第一に当該企業の業界を得意分野にしているコンサルタントがいるときにはそのコンサルタントが担当する。第二に求人内容に応じて担当を割り当てる。第三にコンサルタントの得意分野に符合する業界の企業でないときには順番で割り当てる。たとえばCFOの求人の場合にはCFO求人の対応経験者が担当する。またコンサルタント経験の浅い人に任せても問題のない求人（仕事内容が明確でわかりやすい求人など）の場合には順番で担当を割り当てている。

新規求人を引き受けると担当のコンサルタントは当該企業を訪問して求人のヒアリングを行う。同社のヒアリングに関する考え方は極めてシンプルである。基本は「どんな会社で、どうしたいのか」を聞くことである。

ヒアリングでは求める人材像に関する情報も収集するが、それよりも求める人材像の背景に関する情報を詳細に収集することが重要である。それは特定の状況以下において企業はどのような人材を採ったら問題解決に資するかを理解していないことが多いからである。求める人材像の要件をいくら明確にしても、そのような人材を探せなかったら人材紹介会社として企業の問題解決に寄与することができない。同社では「なぜ、そのような人材が必要なのか」を明確にして、それに沿って適合する人材を提案することがより重要であると考えている。たとえば企業の求める「優秀な営業マン」の要件を詳細に聞くよりも、「売上げがあがらない」、「新商品を開発したが、どのように売っていいのかわからない」といった「なぜ」を聞き、その「なぜ」を解決するために企業に対して求めるべき人材を提案することができる。

求人情報としては企業情報とヒアリング情報を収集しているが、両方ともデータベースで

管理している。コンサルタントは誰でも、いつでも求人情報を閲覧できる状態になっている。

4. マッチング

(1) 情報共有

同社のマッチングではミーティングの場における情報共有が重要な役割を果たしている。ミーティングはコンサルタント全員が出席して毎日午前中の時間帯がすべて充てられている。ミーティングでの主な議題は、前日面談した求職者の報告、企業ヒアリングの報告、マッチングの進捗状況の報告である。

ミーティングからマッチングまでの流れは次のとおりである。 求職者の報告後、マッチングまでの流れ。本人の経歴と希望の報告 コンサルタントは自分の担当する求人案件の中にこの求職者に適合する案件がないかどうかを確認 (適合しそうな案件があるとき) 当該求職者との再面談時に求人を紹介 マッチング。 企業ヒアリング後、マッチングまでの流れ。企業ヒアリングの報告 この求人適合しそうな求職者の提案 当該求職者との面談 マッチング。

マッチングの進捗状況については、企業に推薦した求職者の書類選考や採用面接での結果、内定、内定の辞退、成約などが報告される。この報告も今後のマッチングに生かすことができる。たとえば「A さんを B 社に紹介したが、面接で落ちた」という報告から「B 社の社風にあわないとすると、社風が B 社とは異なる C 社はどうだろうか」と次のマッチングの可能性を考える機会になる。

コンサルタントは企業ヒアリングで「なぜ、そのような人材がほしいのか」という点について情報を把握し、求職者との面談では「今後どうしたいのか」という情報を収集している。これらの情報をすべて開示して全員でマッチングの可能性について考え、具体的な提案と意見交換を行うことによって最終的なマッチングに結びつけるのが同社の業務運営の核心である。すなわち全員参加型の問題解決手法が採られている。

同社では求人企業はコンサルタントの担当制になっているが、求職者については本人に適合すると考えられる求人案件を持っているコンサルタントは誰でも当該案件を提案できる体制になっている。このため求職者との面談の場において紹介できる求人案件を持っているコンサルタントが次々に案件を紹介することになる。

同社のマッチングの基礎は情報公開、情報共有、情報交換がキーワードとなっている。これら 3 つのキーワードで示された要素が有機的に結合するとマッチングの可能性が高まるだけでなく、コンサルタントのうち能力のより高い者の方向に能力が平準化するように作用する。ミーティングの場での議論はひとつひとつがケーススタディとも考えられる。コンサルタント経験の浅い者は、ミーティングの場でさまざまなケースを学ぶことによってマッチングに関する知識が深まり、多角的視点からの見方を身につけ、その結果マッチングの際にはカンが働くようになると考えられる。

(2) マッチング

求職者の主な登録経路は自社ホームページと転職支援サイト（2社と契約）である。それぞれが全体の半分程度の割合をしめている。これ以外に新聞の日曜版に求人広告を掲載しており、それをみた求職者が電話で問い合わせをしたりインターネット経由でエントリーしてきたりする。

自社ホームページでは求職相談（2割）よりも求人情報への応募（8割）のほうが多い。求人情報の応募者には当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントは登録を勧め（登録には履歴書と職務経歴書を提出する必要がある）登録者と面談を行う。登録後の面談は基本的には2度行われる。初回の面談では応募してきた求人案件との適合性や他の適合しそうな求人案件の有無についてはあまり考えず、これまでの経歴・経験と今後の希望を中心に話を聞く。特に「今後何をしたいのか」について集中して話を聞く。面談で収集した情報は他の求職者情報とともにデータベースに入力して整理している。

面談の翌朝のミーティングでは求職者の報告が行われる。この報告を聞きながら各コンサルタントは当該求職者に紹介できそうな案件を持っているかどうかを確認する。紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントは、求職者との2回目の面談の場に参加して当該案件を紹介する。紹介された求人案件のうちどの案件に応募するかは本人の判断に委ねる。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、まず履歴書と職務経歴書の提出を求め、その後に面談が行われる。求職者との対応は順番制が基本であるが、ときには求職者の年齢や業界などの情報にもとづいて特定のコンサルタントが対応することもある。特に優秀だと思われる求職者との面談では、担当のコンサルタントだけではなく面接時間に在社しているコンサルタント全員に声をかけてグループで求職者に会うこともある。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには、まず企業ヒアリングの翌日のミーティングで求人ヒアリングの報告が行われる。その場で参加者から適合する可能性のある求職者の名前があがり、それらの求職者に当該案件を担当するコンサルタントが求人紹介の連絡をする。案件に対して興味を示した求職者には再度面談して、求人を紹介し、本人の応募意思を確認する。

求職者情報はデータベースで管理しているが、登録者はコンサルタント全員で何とか対応できる程度の人数のため検索機能を使うことは多くはない。しかし特定の情報が求人要件になっているときにはデータベースで登録者を検索することがある。たとえば弁理士の資格保有者や TOEIC800点以上の求職者を探すときにはデータベースで検索したほうが適合する可能性のある求職者を早く確定することができる。通常の場合は、ミーティングで求人情報を公開して参加者から意見・提案が出され、それにもとづいてマッチングしたほうが対応は早い。

マッチングの際に仕事以外の要素をどの程度考慮するかは求人企業との取引関係の濃淡に

よって異なる。何回か取引関係を続けているうちに企業側の人材に関する好みがある。そのようなときにはマッチング時に考慮する。またオーナー社長の人柄などを考慮して求職者を選ぶことがある。しかしこのような仕事以外の要素を重視してマッチングの可能性を考えると、企業と求職者との縁を阻害することになりかねない。

新規求人の場合は求める人材の人物面に関する情報は全くなく、手探りで求職者を紹介せざるを得ない。初めての取引では企業側も求める人材の人物面を精確に説明することはできない。企業の人材に関する好みなどは取引関係を継続するなかで人材紹介会社が把握すべきものである。つまり求人企業にあう人材かどうかの判断は、企業側の説明力ではなく人材紹介会社の学習能力に依存していると言える。

企業に求職者を推薦するときには求職者の書類に事務的な表書きを付けるだけである。職務経歴書は本人の作成したものをそのまま企業に提出している。基本的には書き方の助言や指導はしていない。手を加えないことによって企業側が本人の技量をより推測しやすくなると考えられる。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は、求人企業との取引関係の深さによって大きく異なる。取引関係の濃い会社ほど書類選考通過率は高く、逆に取引関係の浅い会社ほど低くなると言える。全体では2～3割程度である。書類選考に合格した者は平均すると4人に1人の割合で内定を得ている。

5. 人材紹介事業の課題

現状のコンサルタントの人数では、必ずしもすべての求人に対応できるわけではない。求人依頼を引き受けた段階で対応の可能な案件と対応は難しい案件とに分けて対処している。今後とも人材ニーズは強含みで推移すると考えられ、それに対応するためにはコンサルタントの人数を増やすことが不可欠になっている。しかし同社は情報公開と情報共有によるコンサルタント全員での問題解決を特徴としており、規模の拡大はその特徴を薄めてしまうおそれがある。規模の拡大を図りながら情報共有を維持できるような体制づくりが課題となっている。

の価値にあり、これに加えて中高年あるいはシニアなコンサルタントが対応するときには、求職者に安心感を与え、経験にもとづいた助言ができるというメリットがある。これに対して同社のコンサルタントはカウンセリングの手法を共有しており、それに則って求職者に対応する。同社のコンサルタントが求職者に提供するサービスの中心は気づきを与え、自己を知るためのカウンセリングである。同社の求職者は 20 歳代後半の人が最も多い。これらの求職者との面談においては、まず目的意識を明確にしてそこに到達するためのキャリアパスを描くことから始まる。次に目的の実現に向かって現時点から次のステップに進むための選択肢を検討することになる。

人材コンサルタントの未経験者は入社後の半年間は研修期間であり、この間座学と OJT で仕事の基本を学ぶ。入社後、最初の 3 日間は紹介事業の基本的な説明が行われる。その後 OJT と座学の組み合わせをひとつの単位にした教育研修が行われる。OJT は特定のコンサルタントが指導するのではなく全員で新規採用者の指導にあたる。実務を OJT で体験した後、OJT で行った仕事の考え方や求人・求職者との対応方法などについて座学で反芻し、自らの知識として消化することが求められる。たとえば、先輩コンサルタントの求職者面談に同席したり、企業ヒアリングに同行したりして仕事を体験し、この時の経験をふまえて座学では「～のような状況のときには、～のような対応をとることが重要である」という知識を身につける。研修期間は比較的長く設定しているが、数か月で独り立ちできるコンサルタントもいる。

同社の紹介サービスにおけるコアスキルはカウンセリングである。同社のカウンセリング技術はカウンセラーやコンサルタントに関する既存の講習や資格に含まれる技術とは大きく異なっている。それは対象者が異なっているからである。職業に関する既存のカウンセリングでは主に職業経験がある程度ある人を対象にしてスキルや経験の棚卸し的なアプローチが柱になっている。これに対して同社が主に対象とする求職者は若年者であり、キャリア形成の方向や方法に対する助言を必要としている人である。

コンサルタントの給与は 3 つの評価要素で構成されている。第一は成果にもとづく評価である。成約に対するコンサルタント個人の貢献度が求人、求職者、マッチングの項目ごとにそれぞれ評価される。賃金全体にしめるこの評価の比重は大きくない。第二は行動指針にもとづく評価である。評価項目は 4 つある。の中で最も重要なものは顧客満足度である。求職者が満足するカウンセリングを提供しているかどうかなどが評価される。この面での評価は求職者の紹介による登録者の人数などを代理指標にしている。賃金全体のなかでは行動指針にもとづく評価が最も大きな比重をしめている。第三はキャリアパス上の目標への達成度評価である。社内のキャリアパス上の目標を設定して、その行動結果が評価される。

3. 求人

会社設立当初は、主にインターネットの求人サイト、会社四季報、求人情報誌など既に入

材ニーズが顕在化している企業に電話営業を行って求人開拓を進めた。成功報酬による人材紹介では求人開拓は比較的容易であり、業界を問わず求人開拓を行っている。現在の求人のうち相対的多い業種は IT やメディカル、職種では事務系管理職種である。既に多くの企業との取引があり、取引関係の濃い既存顧客から依頼される求人案件も比較的多い。現在のコンサルタントの人数では既存の求人企業の案件に対応し、求職者に対応するだけで余力はあまり残されていない。このため現在では積極的な求人開拓はせず、基本的には受動的姿勢(すなわち企業側からの依頼を待つ)で臨んでいる。求人企業との取引関係には濃淡があり、取引頻度の少ない企業であっても採用人数の多い案件を依頼してくる企業とは取引関係を継続し、リピート顧客として取り込むための営業が必要である。

求人を依頼されたときには当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。ヒアリングでは仕事の内容、求める人材像、勤務条件、会社・仕事の魅力などに関する情報を収集する。ヒアリング後、収集した情報を整理して求人データベースに入力する。データベースに入力される情報は求人票レベルの情報とその他のマッチングに必要な情報である。たとえば求める人材を確保できる確率や求める人材を確保することが難しい理由などである。これらの情報は、求人ニーズの強さに関する情報と求める人材の存在に関する情報を総合的に勘案した結果である。これらの情報をみれば求める人材を確保する際の問題点を把握することができる。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者の登録経路は大別すると、自社ホームページ、転職支援サイト、求職者の紹介に分かれる。このうち自社ホームページからエントリーしてくる求職者はわずかである。過半は転職支援サイトからエントリーしてくる求職者である。転職支援サイトは運営会社 2 社のサイトを年間契約で利用し、それ以外の 2 社のサイトも短期契約で随時利用している。同社の元求職者から紹介されて登録する求職者は登録者全体の 15%程度をしめている。同社としては「紹介」は求職者に提供したサービスに対する評価でもあり、この経路からの登録者を事業の特徴にしたいと考えている。

(2) カウンセリング

A-b-19 社は情報提供を仕事の中心に据えた人材紹介会社ではない。情報を求めて同社に登録する求職者は同社が対象としたいと考えている求職者ではない。同社がターゲットとしている求職者は、求人情報を検索すれば適合する求人があるが、情報の選択に迷っている人である。適合する求人のうちどの会社に応募したらよいか迷っている人、たとえ適合する求人のうち特定の企業を選択したとしても期待する経験ができるかどうか、期待するスキルを身につけることができるかどうか不安に思っている人などである。あるいは在職者であっても

自分の将来に対する漠然とした不安を持っている人である。このような人と面談するときには、相談を通して本人の目的意識や指向性を明確にする中で「気づき」が生まれるように導くことが重要である。たとえばある会社（社歴の長い保守的な社風の会社）への応募を迷っている求職者は、コンサルタントとの相談の中で自分を分析し、自分をより深く理解できるようになると、自分は保守的な環境のなかでも能力を発揮できるタイプの人なのか、あるいは能力を生かせる環境を選好するタイプの人であるかがわかり、その結果応募の判断をすることができる。

求職者は相談によって気づきが生まれると指向性が明確になり、求人情報を自分の目的とするキャリアと関連づけて整理することができるようになる。たとえば、「～社に入社して～の仕事を経験すれば、～のスキルが身につく」ことや、「自分のキャリアパスにおける～の経験の重要性」を理解できるようになる。コンサルタントは本人の指向性が明確になった段階で求人案件を提示する。求人企業の強みと弱み、社風、経験やスキル習得の可能性など求職者が応募の是非を判断するときに必要と考えられる事柄を説明する。

一般に人材紹介会社は情報を事業の基盤としている。大量の求人情報を収集し、他方で大量の求職者を確保することによって求人情報と求職者情報とのマッチングを行い、これがひとつのビジネススタイルになっている。このビジネススタイルのもとでは求職者はある面で情報過多に陥っている。特に若年求職者は総じて職業上の希望に関する意識が希薄であり、そのとき大量の求人情報が提供されると確固とした情報選択の基準を持っていない者は中途半端な気持ちで応募の可否を判断せざるを得ない。

情報を仕事の中心に据える人材紹介会社に対して同社では、カウンセリングを重視した仕事のスタイルを特徴としている。情報過多でミスマッチを起こしやすい求職者は特に20歳代後半の若年者である。30歳代になると経験のなかで自ずから方向性が明らかになり、他方専門性やスキルも高まるためミスマッチの可能性は低減する。若年者がミスマッチを起こす本質的な原因のひとつは自分に対する理解不足である。自己理解が十分でないと、たとえば本人が難易度の高い求人に適合したとき、挑戦の気持ちで応募するようなことになりかねない。しかしカウンセリングの過程を通して気づきが生まれると、たとえ難易度の高い求人であってもその経験が本人の描くキャリアパスと一致しない場合にはその求人への応募は本人のキャリアにとってあまり意味のあることではないとの判断ができるようになる。もし本人がこの判断ができないときには、コンサルタントが助言することになる。

(3) マッチング

転職支援サイトからエントリーしてくる求職者は大半が求人情報への応募者とスカウトした求職者である。求職相談でエントリーしてくる求職者はほとんどいない。求職者が求人情報に応募してくると、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。対応から企業への推薦の流れは次のとおりである。求職者は面談過程を経て自分に対する理解が深まり、指

向性が明確になると当初応募してきた求人案件が必ずしも適切ではなくなることが多い。その時点でコンサルタントは求人データベースを検索して本人に適合しそうな求人案件を選び出す。各求人案件について企業、仕事、求職者との関連性などを説明して、選択の判断を求職者に委ねる。本人が応募を希望する求人を選択（せいぜい2～3社）した後は、本人の希望企業順に推薦する。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、求職者データベースの検索と転職支援サイトでの匿名登録者の検索を同時並行的に行う。前者の場合、該当者が自分の面談した求職者ではないときには面談を担当したコンサルタントから本人について追加的な情報を収集して、求人を紹介できそうだと判断したときには本人に連絡して、面談の場で求人を紹介する。なお、求職者データベースには面談時に収集した情報も含まれているが、面談ではある特定の項目について情報収集を行っているわけではない。このため面談時の情報として入力される情報の内容はコンサルタントに依存している。他方、転職支援サイトでスカウト機能を利用するときには、まず当該求人案件の要件に該当する求職者を検索し、該当者にスカウトメールを送る。次にスカウトメールに返信のあった者には上述のカウンセリング中心の面談を行い、当該求人案件が適切で本人が応募を希望する場合には企業に推薦する。

企業に推薦した求職者が書類選考に通過する確率は、コンサルタントによって差があるが、全体では5割強程度だと思われる。採用面接を経て内定に至るまでにはさまざまな要因が複雑に関係している。その中では求人企業との関係の深さ（あるいは取引関係の密度の濃さ）や求職者を推薦する視点などが重要な要因であると考えられる。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題としては次の3点を指摘できる。第一はカウンセリングの強化である。これまでカウンセリングを重視した紹介サービスを提供してきたが、その成果が求職者の満足度等となって表れてきている。今後は求職者の状況把握等のカウンセリング環境を整えた上でカウンセリングを行うことが課題となっている。第二は求職者の確保である。現在過半の求職者は転職支援サイトを登録経路として利用している。自社ホームページを登録経路とする求職者はわずかである。今後は求職者を自社ホームページから呼び込むことができるようにホームページの更新が課題になっている。第三は情報共有である。マッチングの機会を増やすためには社内における求人・求職者情報の流通と共有が求められている。現在、システムの利用と週1回の定例ミーティングで情報交換・共有を行っているが、情報交換が活発に行われる環境を整備するためには定例ミーティングの強化が課題になっている。

応、転職支援サイトの活用など OJT を通して必要な知識や技術を習得する。コンサルタントは高齢者なので実務上必要な知識や技術の習得は必ずしも容易ではない。

賃金は固定給、歩合給、完全歩合給などさまざまなタイプがあり、コンサルタントによって適用されるタイプが異なる。賃金の形態は採用時の話し合いで決められる。たとえば、固定給を希望する者は月 5 万円で始めて半年後に 10 万円に増額というケースがある。固定給では少なすぎると考える者は歩合給を選択することもできる。人材紹介部門では会社としての売上目標は設定しているが、コンサルタント個人別の売上目標は設定していない。設定するとノルマとして意識され、その意識が仕事の質に影響すると考えられるからである。

2. 求人

コンサルタントの担当する求人企業は自分で開拓した企業が中心になる。求人開拓の方法はコンサルタントに委ねられている。前職での仕事経験を通じて築いた人脈を使って目的とする企業にアプローチするのが基本である。会社として DM を出したり広告を載せたりすることはない。企業との関係を築く第一歩は、求人を受けたら企業の求める人材に適合する求職者を紹介することである。その実績が企業との関係を強めることになり、他の企業を紹介されるなど求人企業の広がりにつながっていく。自分で開拓した企業以外に、インターネットの求人サイトをみた企業が同社に直接求人を申し込んでくるケースがある。そのときには、求人内容とコンサルタントの得意分野との適合性を考慮して担当者が決められる。

コンサルタントは求人依頼を受けると当該企業からヒアリングを行う。ヒアリングでは求人票レベルの項目、すなわち仕事内容、求める経験・スキル、職位、年齢、給与などについて企業側の要望を確認し、より深い情報を収集することが求められる。求人企業は取引して問題ない会社であるかどうかヒアリング前に下調べしているが、実際に訪問したときにそれを確認することも重要である。

求人情報のうち求人票レベルの項目はデータベースに入力して、全員で情報を共有している。このほか毎週の定例ミーティングでは新規求人の内容と求人ヒアリングの報告が行われ、コンサルタント間の情報共有の場となっている。

3. マッチング

求職者の登録経路は主に自社ホームページ、転職支援サイト、コンサルタントの人脈である。このうち自社ホームページからエントリーして登録した求職者は 1 割程度であるが、転職支援サイト経由の登録者は全体の 9 割をしめている。自社ホームページからエントリーしてくる求職者には外国人が多くみられる。これは同社の契約しているインターネットの転職支援サイトのひとつがバイリンガルの求人情報を提供しているためとみられる。この関係で海外に留学している日本人が帰国前に就職手段としてエントリーしてくることもある。

求職者が求人情報に応募してきたときには当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。エントリーシートの内容だけでその人を判断することはせず、原則として面談することになっている。求職者は自分の能力を隅々まで自覚しているわけではなく、特定の案件に応募してきた人でも他の案件に適合する可能性はないとはいえない。そのためには本人に会って見極める必要がある。

コンサルタントは定例ミーティングにおける求人に関する報告や求人データベースの内容からだれがどのような案件を持っているかおおよその概略を把握している。このためコンサルタント(A)が担当する案件に応募者があった場合、そのエントリーシートの内容からこの求職者に適合しそうな案件を持っているのはだれか(コンサルタントB)という判断がすぐにできる。Aは求職者との面談予定をBに伝え、AとBの両方で求職者に会うこともあれば、AとBが別々に求職者と面談することもある。求職者との面談で収集した情報はそれぞれのコンサルタントが独自の方法で整理・保管している。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、当番のコンサルタントが日替わりで対応する。求職者のニーズは多様であり、直接話をしたいという要望のある人とは面談を行う。面談をする場合には、エントリーシートの内容から紹介できそうな案件を事前に調べておき、面談の進み具合によってはその案件を紹介することもある。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、まず定例ミーティングで当該案件について報告して他のコンサルタントがこの案件に適合する求職者を持っているかどうか確認する。該当者がいない場合は、次のような経路を活用して案件に適合する求職者を確保する。第一は外部アソシエイツの活用である。当該案件の概要を伝達して該当者の探索を依頼する。第二は転職支援サイトの活用である。同サイトに当該求人情報を掲載して応募者のエントリーを待つ。第三は業務提携の活用である。現在5～6社と提携している。提携先は紹介職種の中で補完関係にある紹介会社や同社と同じくIT業界を得意とする紹介会社である。提携案件として実際に動いている案件は少ない。提携案件で成約するケースは年に1件程度である。第四はコンサルタントの個人的ネットワークを使った求職者の探索である。

A-b-20社ではマッチングの基礎として求人・求職者情報の共有を重視している。毎週定例のミーティングが開かれ、新規求人(求人内容、企業ヒアリング内容)、新規求職者、マッチング、企業に推薦した人の進捗具合などが報告される。実際のマッチングでは求人要件のうち必須要件を含めてかなりの程度要件を充足できる求職者を選ぶことが基本である。求職者によってはスキル・経験の要件は満たしていても年齢要件を越えている人がいるが、多少の年齢オーバーならばマッチングしている。

求人案件と求職者をマッチングして企業に推薦する場合、職務経歴書の書き方は重要である。職種や、時には企業によって職務経歴書の書き方のポイントが異なる。求職者はそれぞれ工夫して職務経歴書を作成しているが、コンサルタントは応募する企業や職種に応じて内容、表現の方法、レイアウトなどについて必要なアドバイスを行っている。企業に求職者を推薦するとき、推薦状(添え書き、所見、コメントなど呼び名はさまざまである)は添付しない。求職者に対するコンサルタントの判断は企業側の判断と必ずしも合致するわけではないからである。

推薦した求職者が書類選考で落ちることはあまりない。非常に高い確率で書類選考を通過する。この背景にはマッチングの段階で求人要件との適合性の高い求職者を選んでからである。つまり精度の高いマッチングが行われている。コンサルタントは書類選考に通る自信のないマッチングはしないようにしている。書類選考を通った者のうち内定に至る者は4割程度である。しかし求職者側の辞退あるいは企業側の内定取消しになることもあり、経営側としては求職者が内定をもらったからといって安心はできない。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-20社は高齢者がコンサルタントになる紹介会社である。コンサルタントは入社時点ですでに60歳を越えており、定年規定がないことも影響して社員の高齢化は年々進行している。このためコンサルタントの年齢を若返らせ、会社を活性化させることが大きな課題になっている。これまでは給与のことはあまり気にせず働く意欲のある定年退職者だけを採用してきたが、そのような人を見つけることが難しくなっている。かといって若い人を採用すると年齢に見合う給与を支払わねばならず、現在の状況ではそれは難しい。

【事例 No.45】A-b-21 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年 ~ 1997 年	□ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6 ~ 10 人	ハ. 11 ~ 20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	メカトロ、IT 消費財 金融			
取り扱いの多い求人職種	管理部門（経理、財務、人事等） マーケティング、営業 ロジスティック関連			
会社・事業の特徴	会社代表者が人材コンサルタントの経験を生かして独立。紹介サービスの中心は管理部門やマーケティング分野。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 事業の背景と特徴

A-b-21 社の会社代表者は 10 年間外資系人材紹介会社に勤務していたが、自分の求める人材紹介事業を始めるために同僚とともに独立して同社を設立した。独立当時の一般的な登録型人材紹介では求人票と職務経歴書との適合性が優先され、求人を紹介される求職者は全体の 3 割程度であった。それ以外の求職者とは面談さえ行わない紹介会社もある。また、規模の拡大を指向する紹介会社では求職者の履歴書をあたかも商品のように求人企業に送付する紹介方法がとられていた。このような当時の状況に対して同社では求職者との面談が紹介サービスの基本になるとの立場をとっている。履歴書だけで求職者を理解することはできず、そのため略歴だけで転職の可能性を判断してはならないと考えている。まず面談して、経験や希望を把握したうえで紹介できる求人案件がないかどうかを精査し、適合する案件がなければ、本人にあう求人を開拓するという方法をとっている。同社では求職者との信頼関係の構築こそが紹介サービスの基本であると考えている。

求人職種は管理部門やマーケティング分野での職種が多い。業界横断的な職種での紹介を得意としているといえる。また、40 代の人材を求める案件も多い。これは紹介予定派遣が制度化されたことと関係している。2001 ~ 2002 年の景気後退期には従来若年者層が従事していた仕事が派遣労働者によって代替されている。たとえば外資系金融機関では若年層の採用を控えて、その代替として派遣労働者が活用されている。その後派遣労働者は紹介予定派遣にもとづく労働者によって代替されている。この結果、同社が依頼される求人案件では 40 代の人の採用が相対的に多くなっている。

2. コンサルタント

(1) 採用

会社設立後、事業の拡大にあわせてコンサルタントを採用している。コンサルタントを採用する場合には大別するとふたつのケースがある。ひとつは特定の分野を念頭に置いた採用である。たとえば IT 業界を担当していたコンサルタントが退社してその補充で採用することがある。また、特定分野を強化するために採用することもある。いずれの場合も応募者の必要条件是当該分野における仕事経験である。

もうひとつは採用後の担当分野を意識しない一般的な採用である。このときにはいくつかの採用基準が用いられている。第一の条件は営業経験である。これは最も重要な条件でもある。たとえばコンサルタントは求職者に適合する求人案件を持っていないときには本人にあう求人を開拓する必要がある。企業から求人を依頼されたら迅速に対応することが求められる。このような状況下ではフットワークの軽い営業のできる必須条件となっている。第二は決断力である。人は求人要件と求職者の履歴を比べて適合しない点を探しがちである。しかしこの視点を優先させると紹介は先に進まない。求職者の転職の機会を逃がさないように即断して企業に売り込んだり、その可能性を照会したりすることのできる人が求められる。第三に人材コンサルタントの経験は必須ではない。主に中高年求職者に対応してきたコンサルタント経験者は自分の視点を中心にしてアドバイスをしたり、自分の考えを押しついたりしがちである。求めている人材は、それとは逆に求職者の可能性を引き出して転職に結びつけられる人である。

同社ではコンサルタントを「営業」と呼称している。それは真の意味で求職者に対してコンサルティングができるかどうか疑わしいからである。求職者に対してこれまでに扱ったケースから経験を語ることができる。しかし求職者と対等な立場に立って（すなわち本人の追い込まれた心理状況を与件として与えられたとき）職業選択についてコンサルティングできるかと問われると肯定的な返事をするのは難しい。経験の範囲内でしか求職者と対応できないのが現実である。このため同社では求職者に可能な限り多くの選択肢を提供することがコンサルタントの役割であると考えている。

(2) 育成

コンサルタント未経験者を採用してときには主に OJT で人材を育成している。入社後は、まず基本的な業務説明（特に個人情報の取り扱い・管理、求人・求職者との対応、企業への求職者の推薦など）を行い、その後は先輩のコンサルタントが OJT で指導・助言する。OJT を担当するのは担当又は得意分野が同じ（あるいは重複する）コンサルタントである。新規採用者はそのコンサルタントの近くの席に配置される。先輩コンサルタントの企業開拓や企業ヒアリングに同行し、また求職者面談に同席して業務遂行のスタイルを学んでいく。先輩

コンサルタントは電話のかけ方や応答、状況に応じた通信手段の使い分けなどについても指導・助言する。OJT はおよそ入社後の 3 か月を目安にしているが、6 か月程度指導しないと安心して任せられない人もいる。

入社後の 1 か月間はマッチングの指導を集中的に行っている。第一は求職者を知ることである。自分の担当又は得意分野の求職者ファイル（過去 3 か月分）を調べてどのような人が登録しているのかを知る。それとともに人事（人事管理、評価制度など）のプロ、経理・財務のプロ、税務のプロ、コンプライアンスのプロ、ブランドマネージャのプロなど各分野の代表的な求職者のファイルを読んでそれらの人の経験・スキルの内容などを学ぶ。第二は求人を知ることである。特定分野の求人案件に目を通して職種やその仕事内容を記述情報から知識として得る。たとえば経理の職種でも求人によって仕事の範囲や裁量の範囲が異なっている。第三に求人・求職者について基礎的な知識を得た後、マッチングの訓練を行う。代表的な求人案件を提示して、それにあう求職者を探す訓練を行う。コンサルタントはこの訓練を通してやや大きくりの範囲で求職者を選び出すことを学ばなければならない。できるだけ多くの求人要件を満たす求職者を探そうとすると時間がかかる。紹介の仕事は迅速さ、決断の早さが求められる。求人要件全体のなかで要件に合致する求職者を大きくりに選ぶことを身につける必要がある。この集中的訓練期間終了後も先輩コンサルタントは新規採用者がマッチングの組み合わせについて質問してきたときには当該ケースに対する考え方を助言している。たとえばマッチングした求職者が不適切なときにはその理由を明らかにしたり、マッチング対象として描いている求職者がいないときには人材探索の方法についてアドバイスしたりする。

コンサルタントは大枠のくくりで特定分野を担当している。現実にはコンサルタント間の分野の重複がある。このことがコンサルタントの情報交換や情報共有を自然発生的に行わせる下地になっている。コンサルタントはそれぞれ独立しており、業界別に編成してはいない。ただしコンサルタントによっては特定の業界（IT、メディカル）を担当している。これは当該分野の専門知識がないと担当することが難しいからである。2004 年 10 月からはチーム制が導入され、コンサルタントは業界や職種などを基準にグループ別に再編成される予定である。

コンサルタントは社内システムを介して求人・求職者情報を共有しているが、これに加えて毎週の定例ミーティングが情報共有の場になっている。ミーティングでは求人やマッチング状況について説明と報告が行われる。この場は報告者以外のコンサルタントにとっては自分の求職者をマッチングさせる機会ともなっている。言い換えると求職者にできるだけ多くの選択肢を提供するための場でもある。

(3) 賃金制度

賃金は基本給と成果給で構成されている。基本給は年俸制で、前年の売上額に連動して変

動する。成果給は売上額の一定割合に対する金額である。平均すると総年収額の約4割が成果給である。売上げの多いコンサルタントは成果給部分が約6割をしめることもある。基本給はコンサルタント個人の売上げ目標（自己申告の目標額と会社側の最低要求額との間で調整が行われる）に連動し、この目標値は前年の売上額にもとづいて設定される。実績に比べ過大な自己申告は認められない。たとえば前年の売上げが2200万円のコンサルタントが3000万円の個人目標を申告しても認められない。

コンサルタントの能力は個人差が大きい。一般に意欲の高いコンサルタントは集中力が高く、求人に対する対応も早い。その結果相対的に高い実績をあげる。これに対して熱心に仕事に取り組んではいるが成果が伴わないコンサルタントがいる。このような人は案件を抱えて考え込むことが多く、「求人案件の処理スピードが遅くなる 企業への推薦件数が少ない 採用面接が少ない 成約件数が少ない」という結果になりがちである。求人案件には求める人材を探すことが難しい案件もあれば、人材探索が比較的容易な案件もある。実績のあがらないコンサルタントは難しい人材ニーズに真正面から取り組んでしまい、人材探索の比較的容易な案件に着手するのが遅くなって売上げがあがらないともいえる。

このため経営の視点からみるとコンサルタントの業務遂行を管理することは重要な課題である。紹介会社によっては各業務に指標を設定して達成水準を評価する手法を採用している会社があるが、同社では企業への推薦人数、採用面接の人数、成約件数について目標値を提示することにとどまっている。コンサルタントは3か月に1度会社代表者と面談を行って、業務管理上の目標値に対する達成度やそれまでの成約実績などにもとづいて業務遂行上の問題点の洗い出しと改善の方法等を話し合っている。

3. 求人

コンサルタントが担当している求人案件は既存顧客（リピート企業）、既存顧客（取引関係が途切れていた企業の求人の掘り起こし）、新規求人企業から依頼されている案件で構成されている。各コンサルタントはこの3種類の案件を組み合わせることで一定程度の求人を確保している。このうち3割程度は毎年新規企業を開拓して求人を確保しないと求人全体が縮小してしまう。新規企業からの求人案件は最低でも全体の2割を確保することが望ましい。

求人開拓の方法は主にふたつある。ひとつは新聞の求人広告からのアプローチである。求人広告を載せている企業に同社の紹介事業を電話で案内して求人を得る方法である。もうひとつは企業のホームページからのアプローチである。まず会社四季報などを活用して同社と取引のない企業を選定し、その企業のホームページで採用情報を確認する。次に求人ニーズが把握できたら、登録者のなかでこの企業に紹介できそうな人を思い浮かべて電話営業する。そして訪問のアポイントメントをとり、当該企業を訪問して求人を得るといった流れになる。

新規顧客や取引が中断していた既存顧客から求人を得たときには当該企業を訪問して求人内容の細かな点についてヒアリングを行っている。ヒアリングでは求人要件（仕事内容、必

要な経験・スキル、資格、年齢など）や勤務条件（年収、勤務地など）の細部を確認するとともに、採用目的（補充、増員など）、入社後の処遇・キャリアパス、職場組織（チーム編成）、会社の雰囲気などの情報を収集する。ヒアリングで得た求人情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力して管理している。また、定例ミーティングで求人の報告が行われる際に求人のポイントが紹介されコンサルタント間で求人情報が共有される。なお、求人企業とその担当コンサルタントとの一対一の関係は1年間のみ有効である。つまりデータベースの取引履歴欄に入力されている担当コンサルタントの名前は1年間取引がないと自動的に消え、当該企業から求人を得たいと思うコンサルタントは誰でもこの企業を求人開拓の対象とすることができる。

4. マッチング

求職者の登録経路は、自社ホームページ（2割）、新聞広告（日曜版に月2回、2割）、転職支援サイト（6割）に分かれている。このうち新聞広告経由の登録者は同社設立当初は全体の8割をしめていたが、その後次第に減少している。その逆に転職支援サイトの利用者はここ数年で急速に増えている。この流れのなかで同社はインターネットの検索エンジンを活用した自社ホームページへの求職者の誘導を広告の中心に据えている。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、エントリーシートの内容（経歴）に応じて担当のコンサルタントが決まる。担当のコンサルタントは当該求職者に連絡して面談を行う。面談ではまず登録票の記入を求め、次いで求職者の持参した職務経歴書にもとづいて話が進む。コンサルタントは本人のこれまでの経験を細かく確認し、今後の希望や考え方を把握する。経験を確認する際に重要なことは、職務経歴書には求職者の経験が必ずしもすべて記述されているわけではないということを念頭において話を聞くことである。求職者が当たり前と考える事項は省かれることがある。たとえば原価計算を主に担当してきた経理職の求職者にとって原価計算は当たり前の仕事であり、職務経歴書に記述していないことがある。しかし外資系企業では原価計算のできる人は多くはなく、英語ができて原価計算もできる求職者は外資系企業の経理職求人の重要な要件を満たしているといえる。

求職者情報はデータベースで一元的に管理されている。データベースに入力される情報は、登録票レベルの情報、希望条件、コンサルタントのコメント、職務経歴書などである。

求職者が求人情報に応募してきたときには、当該案件を担当するコンサルタントが対応する。担当のコンサルタントはエントリーシートの内容を確認して面談するかどうかを判断する。また面談は求職者の求めに応じて行われることもある。面談をするかどうかの判断で難しいのは年齢の扱いである。年齢上限が47～48歳の求人案件に50代半ばの求職者が応募してきたとき面談を行う可能性は低い。しかし50歳の求職者で他の求人要件を満たしている人であれば企業に推薦できる可能性は大きく、そのためには面談を行う必要がある。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには次の方法を用いている。第一は登録者の

なかでの人材探索である。大きくりの範囲で該当者を確定できるように求人要件のうちいくつかの要件を検索条件に設定してデータベース登録者の検索を行う。該当者は職務経歴書等の他の情報を参照して企業に推薦できるかどうか判断する。第二の方法は転職支援サイトにおけるスカウト機能の活用である。同サイトに登録している匿名登録者を検索して、該当者にはスカウトメールを送る。スカウトメールの返信率は 25%程度である。第三は人脈である。しかし人脈を使って求人要件を満たす人にたどり着くことは難しいのが実態である。第四は取引先企業への照会である。この方法は主に中高年求職者が応募できる求人案件にあう人を探すときに用いられる。この場合、社内での中高年者の処遇に苦慮している取引先企業に当該求人案件に適合する人がいないかどうかを照会する。第五は再就職支援会社で求職活動を行っている人のなかでの人材探索である。このルートを活用して月 1 ~ 2 件のマッチングが成立している。

マッチングして企業に求職者を推薦するとき応募書類（履歴書、職務経歴書）に添え書きを付けるかどうかはコンサルタントと企業との関係の程度によって異なっている。信頼を受けている企業に推薦するときには添え書きを付けないことが多い。添え書きを付ける場合、その文面はコンサルタントによって大きく異なっている。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は、目標の 6 割に対して実績は 45%程度である。書類選考通過者のうち面接に合格して内定を得る人は 2 割程度である。全体としてみると企業に推薦した人のうち内定を得る人は、目標値の 15%に対して実績は 8 ~ 9 % である。これらの実績値を目標値に近づけるためには、企業に紹介できる求職者を確保することが前提となる。求職者を確保する手段はここ数年の間に紙媒体からインターネットに急速に変わってきている。この流れに遅れないように同社ではインターネットに軸足を移した広告宣伝を行っている。具体的には、自社ホームページを更新し、検索エンジンの宣伝サービスを利用している。

【事例 No.46】A-b-22 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	70%		
	サーチ型	30%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業 医療・医薬品業界 流通業、製造業			
取り扱いの多い求人職種	営業職（管理職を含む） エンジニア（管理職を含む） 事務系専門職、その他（マーケティング等）			
会社・事業の特徴	人材スカウト専門会社、労働者派遣事業の専門会社、有料職業紹介事業を展開する同社の 3 社で企業グループを形成。同社では登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-b-22社のコンサルタントは求人関係と求職者関係の両業務を兼務し、求人開拓から求職者の求人企業への推薦まで職業紹介に係る全プロセスを担当している。各コンサルタントは従前の業界経験やコンサルタント経験にもとづいて特定の領域を受け持っている。コンサルタントは産業の軸を基準にして設定されたグループに所属して、特定の業界を対象にした紹介を行っている。現在、金融、産業流通、メディカル、情報通信、管理部門の5つの分野でグループ編成が行われている。グループによっては、コンサルタントの経験や得意分野が活かされるように各コンサルタントの大きなた担当分野を決めていることもある。たとえば、金融グループでは、金融全般を担当するコンサルタントがいる一方、証券、保険などの特定分野を主に担当するコンサルタントもいる。

同社では、人材紹介会社の社会的使命は確固とした自分の価値観を持っている求職者を、その価値を生かしてもらえる企業に紹介することであると考えている。そのためコンサルタントの採用にあたっては会社の理念に共感できる人材かどうかを判断材料のひとつにしている。コンサルタントの最も重要な役割は、「良い人材」を「良い企業」に紹介することである。良い人材とは自分の価値観を持っている人であり、コンサルタントには求職者がその価値を見出せるようにアドバイスすることが求められる。他方、良い企業とは人を生かせる会社である。したがって、良い求職者を良い企業に紹介して、採用された人が活躍することによってその企業がいっそう活性化するという好循環の環が生まれるように支援することが同社の使命であると考えている。

人材紹介会社は各社独自の文化があり、また紹介業務には各種のスタイルがあることから、他社でのコンサルタント経験は同社の理念にもとづくコンサルタント像と異なっていること

が多い。そのためコンサルタントとしての採用者の多くは未経験者である。未経験者に対する社内の研修システムは整備されているとは言い難い状況にある。また、紹介業務のマニュアルも未整備である。未経験者を採用した場合には、まず紹介業務の基本が教えられ、その後は配属先の各グループでOJTが行われる。

各コンサルタントはある一定のルールにもとづいて個人別売上高目標が決められる。しかし売上高目標と賃金は別個のものとして考えられている。同社では実績主義の賃金体系がとられており、賃金は売上高目標に対するその達成度合いが基準になるのではなく、売上額の水準に連動している。すなわち、売上額の一定割合が賃金として支払われる仕組みをとっている。賃金と売上額を完全に連動させると、コンサルタントは成約しやすい案件のみ求職者に紹介したり、手持ちの案件にあわない求職者を避けたりするなど安易な方向に流れやすいということが一般に指摘されているが、同社ではこのような指摘は仕事に対する理念や哲学に欠けるコンサルタントにみられる現象であると考えている。

2. 求人・求職者

(1) 求人

A-b-22社は、3社の総合力で人材サービス事業を展開する企業グループの一角をしめている。他の2社は、経営幹部層を対象にしたサーチ型の人材紹介を専門に行う会社と人材派遣事業及びコンサルティング業を行う会社である。各社は独立して事業を実施しているが、営業部門は営業開発と呼ばれる3社共通の窓口部門が設けられている。営業開発では、企業の人材ニーズを掘り起こし、受注した案件は、その内容に応じて3社のうち適切な会社に割り振られる。案件によっては複数の会社に割り振られることもある。

営業開発部門から同社に割り振られた求人案件は、求人の業種にもとづいてコンサルタント・グループのいずれかに割り当てられる。更にグループ内ではコンサルタントの得意分野等を考慮して当該案件の担当が決められる。コンサルタントが担当している求人案件は、従来から取引関係にある既存顧客からの案件、営業開発部門の発掘した案件、自分で求人開拓して得た案件の3種類がある。会社全体としては、手持ち案件のうち9割以上は既存顧客からのものである。新規求人からの案件は1割程度に止まっている。求人のなかで特に多い業種は、金融業、製造業（ITを含む）、流通・サービス業、製薬業である。

求人案件は大半が既存顧客からのものであり、コンサルタントは求人との取引関係を重ねることによって当該企業の文化を感知し、部門ごとの求める人材の人物像を把握している。これらは求人票には表れない情報である。コンサルタントはこれらの情報を念頭に置いて求職者との面談に臨み、求人との適合性を判断のうえマッチングしている。

企業から紹介依頼の申し込みがあると、担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。求人票は、大半の場合、求人側が作成しているが、作成していないときにはヒアリング情報にもとづいてコンサルタントが作成する。ヒアリング時にはヒアリングシートを活用している。同シートの項目は求人票の項目にほぼあわせて作成されている。しかし、業種によって収集すべき情報が異なることがあるため、各グループでは全社共通の項目に加えて当該業種特有の項目を追加している。ヒアリングで最も重要なことは、求人ニーズを確認することである。すなわち、求人要件として記述された項目の優先

順位と各項目の重要度を把握することである。

求人に関する情報のうち求人票レベルの情報はすべて求人データベースに入力される。ヒアリング時に収集した求人の非定型的情報はデータベースには入力されずに、担当のコンサルタントが個人的な情報として管理している。全社共通の情報にしない理由は、非定型的情報は言語化が難しいこと、主観に左右されやすいこと、言語化できたとしても受け手によって異なる理解をする可能性があることなどによる。

(2) 求職者

A-b-22社の求職登録者は3つの経路から入ってくる。第一は同社のホームページ等から求職相談でエントリーしてくる求職者、第二はインターネット上のサイトに掲載した同社の求人情報に応募してくる求職者、第三は転職支援サイトでスカウトした求職者である。いずれの経路からエントリーしてくるにせよ、同社では人材の価値をより精確に把握するため求職者との面談を原則としている。求職相談の面談は本人の希望業種や職種に対応できるコンサルタントが担当し、求人情報への応募者及びネット上の人材バンクの人材に対しては当該求人案件を担当しているコンサルタントが面談を行う。

面談ではコンサルタントがそれぞれ独自のスタイルで求職者から情報を収集する。面談用のヒアリングシートは使用していない。コンサルタントは、面談に先だって求職者から事前に職務経歴書を送ってもらっているため、聞くべき点を予め整理して面談に臨んでいる。求職者から収集すべき最も基本的な情報は、これまでのキャリアと今後の希望である。職務経歴書に記述されている仕事の詳細な内容とそのレベルを把握し、今後のキャリアの方向性を確認することが面談の中心になる。コンサルタントは、キャリアについて求職者から話を聞くなかで本人の職務遂行能力を推測し、それ以外にコミュニケーション能力や性格についてもある程度の情報を収集している。面談時に収集した情報は面談記録を作成するなどコンサルタントが個人的に管理している。

求職者に関する情報は、登録情報であるキャリアシートの項目が登録者データベースに入力される。面談の際に収集した情報をどの程度データベースに入れるかはコンサルタントの判断に委ねられている。求職者の性格に関する情報のように判断する者の主観に左右されやすい情報は、たとえデータベースに入力されていたとしてもマッチングでは参考程度の扱いになることが多い。

3. マッチング

マッチングの主流は求人案件を前提にした求職者探しである。求職者を探す場所は主に自社の登録者データベースと転職支援サイトの人材バンクである。まず、自社の登録者データベースで求人案件に適合する求職者を探すときには求人要件にもとづいて条件検索を行う。検索条件は、求人要件のうち重要度の高いものをあてる。たとえば、製薬会社のMRの求人に対しては、MR資格の保有者を検索条件として設定する。求人が必須としている要件をすべて検索条件にすると、該当者が少なく、時にはいないこともある。このような時には検索条件として設定する要件の数を減らして大きくりの範囲で該当者を選び出すことが必要である。コンサルタントは、求人案件の難易度に応じて検索条件として設定する要件の数や優

先度を調節して、ある程度の数の該当者を選び出すことが求められる。

条件検索で該当した求職者に対しては、年齢、勤務地などで更に絞り込み検索を行う。平均的なケースでは、1 案件に対して 10 人程度の該当者に絞り込む。それらの者には電話等で案件を連絡して求職者の反応と応募意思の確認を行う。面談がまだ済んでいない該当者には面談を行い、その場で案件を詳しく説明する。最終的には 3 人程度を求人におすすめする。

転職支援サイトの匿名登録者については、求人要件の数や優先度を考慮して検索条件を設定し、該当者にはスカウトメールを出して案件の連絡をする。スカウトメールに返信のあった求職者に対しては面談を設定してマッチングの可否を判断する。

特殊な求人案件の場合、自社データベースや転職支援サイトの人材バンクには該当者がいないことがある。そのような時にはサーチの手法が用いられる。A-b-22社は社内にリサーチャーの専任職を置いており、リサーチャーが求人要件に適合すると思われる人を特定し、候補者のリストを作成する。当該案件を担当するコンサルタントはこのリストにもとづいて候補者に連絡し、転職や案件に興味を示した候補者には面談を設定して案件を進められるかどうかを判断する。

マッチングが成立して企業に推薦した求職者は、ほぼ 50%の確率で書類選考に合格する。会社創業後、書類選考通過率は次第に上昇してきた。この成果は、コンサルタントの能力向上、業務に対する習熟度の上昇、そして会社の総合力の向上の 3 本柱に支えられている。採用面接に入って成約に至る者は書類選考通過者の 2 割程度である。全体としての確率をみると、企業に推薦した者のうち成約の得られる者は 1 割程度である。

4. 人材紹介事業の課題

上に述べたように A-b-22社は、「良い求職者を良い企業に紹介する」ことを人材紹介会社の社会的使命と考え、その理念に沿って事業を運営している。この理念にもとづく紹介を行うためには少なくとも 2 つの条件を満たすことが必要である。第一はコンサルタントが個人として高い能力を備えていること、第二は会社として高い総合力があることである。個人と会社がともに高い能力に裏打ちされることが求められている。このための能力開発の一環として同社では、コンサルタントが全員キャリアコンサルタントの資格を取得し、会社としては ISO の認証を取得することを目指している。

いえない。業績の高い人は 65 歳以下の人に多い。

採用後は定期的な教育研修が行われている。入社後 1 か月間は、週に 1 ~ 2 回業界や業務について詳しい説明が行われる。その後も業務に関するさまざまな知識や技術の習得のために定期的な勉強会が開かれている。勉強会は入社 2 か月目には 2 週間に 1 回程度、3 か月目は月 1 回程度である。コンサルタントの資質に関する判断とは別に、コンサルタントには適性があると考えられる。この適性に恵まれている人は多いとはいえない。一般にコンサルタントは日々の業務のなかで経験と思索を深め、また自己啓発を通して能力を高めていくことができると考えられる。

入社後初めての成約を得る時期は、早い人で 2 か月、遅い人だと半年以上かかる。初めての成約は試行錯誤のなかで悩み苦しみながら運良く決まることが多い。その後はコンサルタントによって時間の遅速があるが、仕事のコツを会得すると次第に成約を上げられるようになる。しかし、なかには業績が上がらないコンサルタントもいる。そのような人は生活がある程度安定して仕事に対する貧欲さに欠ける人であることが多い。

コンサルタントの担当分野を区分したり、チーム編成したりすることはしていない。個々のコンサルタントはそれぞれ独立して自律的、自営業主的に仕事に携わっている。コンサルタントを会社組織のなかの一員として捉えるのではなく、独立自営業主が集合して会社を形成していると捉えるほうが実態に近い。紹介事業は基本的には個人プレーの仕事である。自分のスタイル、ペースで仕事を進めることができる。ただし求人案件によってはコンサルタントが相互に協力して仕事を進めることもある。会社の役割は、コンサルタントに一定の成果を要求したり売り上げにノルマを課したりすることではなく、コンサルタントの仕事環境を整え、その専門性を支援することが中心になる。

コンサルタントの行動原理の基本は利潤の最大化である。そのため賃金は完全歩合制を採用し、売上額は会社とコンサルタントで折半している。完全歩合制の賃金は 30 代や 40 代の人には適さない。収入が不安定で家族がいると生活の安定を求めがちになるからである。自然と採用者には 50 代以降の者が多くなる。これらの人は仕事の第一線を離れて、その経験を人材ビジネスで生かしたいと考えている人が多く、仕事に対するモチベーションが高い。

コンサルタントは法的には雇用関係にもとづく A-b-23社の従業員として仕事に携わっているのではなく、業務委託契約にもとづく個人事業主として仕事を遂行している。会社側とコンサルタントの関係は、前者が事務室、事務用機器、名刺、その他業務遂行に必要な物品を提供し、後者は同社の知名度を活かして自律的に仕事を遂行するという相互性が特徴になっている。

2. 求人

A-b-23社の求人案件には能動的な求人開拓にもとづく案件と受動的な求人申込の案件がある。能動的に求人を開拓する場合には、コンサルタントの人脈、求職者の希望にもとづいた企業に対する営業、雑誌媒体に求人広告を出している企業を対象とした営業、これら 3 つの方法を用いている。受動的な求人開拓の場合には同社のホームページから求人の申し込みがある。この場合の業務・情報の流れは次のとおりである。

企業がホームページから求人を申し込むと、その情報は会社代表者のところに入り、会社

代表者がその情報をコンサルタント全員にメールで送信する（社内連絡は原則としてすべてメールで行われる）。このメールに対して「この企業を担当したい」と最初に申し出た者が窓口担当者（同社では「座長」と呼称）になる。座長は当該企業に連絡して求人ヒアリングの日程を調整する。訪問日が決まったらその日程を全員にメールで連絡してヒアリングの同行者を募る。同行者は2～3人である。同行の意思を表明した者が早い順に同行者となり、3～4人で企業を訪問する。

ヒアリングでは求人要件や勤務条件など求人票レベルの項目について詳しく情報を収集するだけでなく、企業文化や雰囲気など感覚を通して得られる情報も収集することが求められる。特に後者の情報を入手していると求職者に案件を紹介するとき情報の深みを増すことができる。また企業と求職者をマッチングする際の判断材料にもなる。ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報は、座長が整理して会社代表者に送り、会社代表者がその情報をコンサルタント全員に送信する。それとともにその情報は求人データベースに蓄積される。

このようにヒアリング情報はメールで全員に伝えられるが、それに加えて毎週の定例ミーティングでは企業ヒアリングの報告が行われる。その場では企業ヒアリングの座長が求人要件等の詳しい内容とともに会社の印象や雰囲気などについても説明を行っている。このため企業ヒアリングに同行していないコンサルタントも記述情報以上の情報を共有することができる。

毎週の定例ミーティングはコンサルタント間の情報共有が主たる目的であるが、教育の機能も持っている。求人開拓、企業ヒアリング、求職者面談、マッチングなど各業務における成功事例や失敗事例が紹介され、事例を通して業務遂行上の要点を学ぶことのできる貴重な経験の場となっている。

企業との契約では紹介手数料は後払い方式の成功報酬である。料率は通常採用された者の年収の30%である。料率は求人案件によって多少の違いがみられる。企業の求める付加価値の高い人材（すなわち優秀なエンジニアや中堅・若手のエンジニアなど）は転職者市場における人材の供給が限られているため手数料はやや高くなりがちである。一方、人材の供給が多い職種（事務系職種や営業職など）では手数料が30%を下回ることもある。

3. マッチング

(1) 求職者

インターネット経由で同社に求職登録する者は、自社ホームページからエントリーしてくる者が2割に対して転職支援サイトからのエントリーが全体の8割をしめている。転職支援サイトからエントリーする場合、一度エントリーシートに記入すれば多くの紹介会社に簡単にエントリーできるため、優秀な求職者については紹介会社間の争奪戦になりがちである。他方、自社ホームページからエントリーしてくる者は同社を自ら選択しているという意味で独自人材と考えることができる。したがって自社ホームページからのエントリーを増やすことが重要である。近時ホームページを全面的に更新しているが、これにはホームページからのエントリー促進の意味も含まれている。

転職支援サイトではスカウト機能を利用することが多い。コンサルタントは早急に対応す

ることが求められている求人案件を常時 5 ~ 10 件持っており、スカウト機能を利用して各案件に適合すると考えられる求職者の探索を行っている。具体的には同サイトに匿名登録している求職者を毎日チェックして、各案件の求人要件に適合する者がいればスカウトメールを送信して同社への呼び込みを行うことになる。スカウトメールに対する返信率はコンサルタントによって異なるが全体としてもそれほど高いわけではなく、毎日数件のスカウトメールをコンスタントに出していないと求職者を確保することが難しいのが現実である。スカウト人材を確保できないと当然成約にも結びつかない。このため業務上スカウトによる求職者確保は重要な指標になっている。

(2) 業務管理

コンサルタントと会社代表者との個別面接が毎月実施されている。面接では、まず前月のスカウトメール件数が確認され、次いで前月の努力目標の達成度と翌月の目標設定が行われる。目標値が設定されている項目は求人開拓件数、書類選考通過率、一次面接通過率、成約率などである。目標設定は、コンサルタントの仕事上の問題点を把握するための手法として採用されている。たとえば、書類選考通過率が低い場合、マッチング精度に問題のあることが考えられ、業務を改善するための手がかりとなる。また、書類選考通過率は高くても成約率が低いことがある。この背景にはマッチングする際に細部の確認を十分に行っていなかった可能性や、求職者の経験やキャリアプランに関する把握が必ずしも十分ではなかったことが考えられる。面談では目標値の設定されている項目以外にも、面談を行った求職者の数、企業に推薦した求職者の数、月間売上額、年初売上目標値に対する累積達成度などの実績がコンサルタントに示され、向上の可能性や改善の余地などについて話し合いが行われる。

業務上のキーポイントは企業に推薦した求職者の数、書類選考通過率、成約率である。企業に推薦した求職者 10 人に対して 1 人の割合で成約を得るコンサルタントがいる一方、20 人推薦して 1 人の成約者というコンサルタントもいる。成約率でみると 10%と 5%の違いである。この数値にはコンサルタントの力量、求人企業との関係、コンサルタント経験の深さなど数値化しにくい要因が関係しているが、成約率と最も相関が高いのは企業に推薦した求職者の人数と書類選考通過率である。この関係から一般的傾向として読み取ることができるのは、成約数を増やすためには企業に推薦する求職者の人数を増やすことが必要であるということである。そのためには求職者との面談の件数を増やす必要があり、更に求職者面談の件数を増やすためにはスカウトの件数を増やすこと（すなわちスカウトメールの件数を増やすこと）が求められる。このように成約から逆算すると、業務上のどの部分に問題があり、どこを改善しなければならないかがわかる。

(3) 「求人案件 求職者」マッチング

求人案件にもとづいて適合する求職者を探索するときには、転職支援サイト、自社登録者、コンサルタントの人脈の 3 つの経路が利用される。そのいずれかの経路で求職者を確保した場合、マッチングまでの業務の流れは次のとおりである。マッチング業務の基本は集団での問題解決である。

求職者を確保したコンサルタントは当該求職者担当の座長となる。座長は求職者との面談

日程を調整して、面談日当日、面談同席者を募る（同席の案内が回覧で回る）。面談はまず座長と求職者との対面で行われる。二人の面談では求職者の経験・スキルや転職の希望などについて事実の確認と問題点の話し合いが行われ、これを踏まえて求人が紹介される。このとき座長には自分の担当する求人案件だけではなく同社のすべての案件の中から当該求職者に適合する案件を紹介する優先権が与えられている。二人での面談終了後、同席希望のコンサルタントが参加して集団での面談が行われる。その際には座長が本人を紹介し、求職者が自分の経歴を説明した後、質疑応答、求人紹介の順で進む。同席のコンサルタントも求人案件を紹介することができるが、そのときには座長が紹介した案件以外のものに限られる。このように求職者を確保したコンサルタントには案件紹介の優先権が認められている。面談終了後、参加者全員が求職者の印象等のコメントを書いて、コンサルタント全員に回覧される。このため面談当日に事務室にいなかったコンサルタントも面談参加者のコメントを読んで求職者についてある程度のイメージを描くことができる。

マッチングに際しては企業・求職者との信頼関係が前提となる。コンサルタントはこの関係の上に立って両者を結びつける能力が求められる。「結びつける能力」とは、単に求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性の判断にとどまらず、求人から求職者を売り込む信念（逆に、求職者に求人を売り込む信念）をも指している。すなわち求人と求職者の両者を結びつけ、信念を持って紹介することがマッチング能力と言い換えることができる。

既に述べたようにコンサルタントの行動原理は利潤の最大化である。人数が増えるとある程度のルールが不可欠であり、その枠組みの中でコンサルタントを活性化することが求められる。ルールの基本は情報共有と公平性である。ルールは、求職者への求人紹介や売上額の配分方法など細かに設定されている。たとえば、求人紹介については上述したように求職者との集団面談に先立って当該求職者を確保したコンサルタントに優先権が与えられている。売上額の配分方法では、コンサルタント(A)がスカウトした人材に対してコンサルタント(B)の紹介した案件で成約した場合、成功報酬料率の5%はコンサルタント(A)の売り上げとして計上される。ルールは具体的な問題が発生したときにその種の問題を未然に防止するための対応策として設定されている。ルールはコンサルタント間の不必要な確執をなくし、問題が生じたときの解決の納得性を高めるという役割を果たしている。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は、コンサルタントによる差が大きいですが、平均すると2～3割である。書類選考に合格するためのポイントのひとつは職務経歴書の内容である。企業側が是非会ってみたいと思うような書類（職務経歴書及び履歴書）にすることが重要である。そのためコンサルタントには職務経歴書の書き方のノウハウと記述する内容に関する専門的知識が求められる。紹介にはスピードが問われる。求職者から早めに書類を入手して、面談の場で書き方や書き直しのアドバイスが行われる。

企業に提出する書類に添付する紹介状は、コンサルタントや企業に推薦する求職者によって内容に差がみられる。職務経歴書の内容を重視するコンサルタントは、書き直しのアドバイスに力点を置き紹介状は定型的な文言で済ませる傾向にある。他方、経歴上の特徴に乏しい求職者を推薦するときには本人を売り込むような紹介状にするコンサルタントもいる。書類選考に合格したケースをみると、紹介状に求職者の特徴等を記述したコンサルタントの案件であることが多い。また、紹介状の文言が説得力を持つためにはコンサルタントと企業と

の信頼関係が重要である。両者間に信頼関係が築かれていると会社側は「～の推薦する人なら会ってみよう」との判断に傾くものと思われる。

内定を得る人は書類選考通過者5人に対して1人程度の割合である。全体としてみると企業に推薦した人のうち内定を得られる人は4～6%程度である。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-23社の最大の課題は事業拡大と組織編成のあり方について方向を定めることである。現行システムは、自己責任にもとづく仕事遂行（完全歩合給）と全業務の単独遂行（求人・求職者・紹介業務の兼務）が基本になっている。しかしこのシステムでは、コンサルタントの人数を増やせばそれに見合う売上増を見込めるものの、売上額を飛躍的に伸ばすことは難しい。事業を拡大し、かつ売り上げを伸ばすためには少なくとも現行システムの補強策が必要であり、その他現行システムの全面的再構築なども選択肢のひとつとして考えられる。

3.サーチ型紹介サービス事業者

結果集約表

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
1.人材紹介事業の開始								
参入(起業)の背景								
親会社従業員の再就職支援								
人材サービスの総合化								
規制緩和(サービス事業の外販、紹介予定派遣制度の導入)								
親会社の分社化政策								
人材派遣事業の補完								
親会社から分社								
他の事業の展開過程における人材ニーズの把握								
他社との合併								1
業界経験・仕事経験を生かして起業								1
同業他社からスピンアウト								1
MBOで独立								
定年退職者に働く機会の提供								
2.コンサルタント								
(1)出身								
親会社出身者								
コンサルタント経験者								6
一般企業出身者								4
紹介サービスの対象である業界の出身者								5
社内異動								
(2)年齢層								
20歳代								
30歳代								
40歳代								
50歳代								
60歳以上								
(3)採用時に重視する点								
仕事経験								1
人物・年齢・能力								3
会社の理念への共感								
コンサルタントとしての資質								2
コンサルタント経験								
(4)就業の形態								
正社員								1
契約社員								1
パートタイマー								
個人事業主								
社外顧問								
(5)育成方法								
業務説明・社内研修								3
OJT								6
外部講習会への参加								1
訓練機関の関連コース受講								
勉強会等における知識や技術の習得								1
コンサルタント・カウンセラー等資格取得の奨励								
業務提携先企業による業務の指導・助言								
業務マニュアルの整備								1
(6)担当業務								
求人業務と求職者業務の分離								
求人業務と求職者業務の兼務								5
マッチング業務に特化								1
求人業務、求職者業務、サーチ業務の分業								1
(7)担当分野								
なし(出身分野、得意分野)								2
業種別								2
職種別								1
親会社、その関連企業別								
企業規模別								
地域別								
求職者のエントリー経路別								
求人市場のニーズに対応								
チーム制								1
製品別								1
(8)賃金制度(基本給の仕組み)								
完全歩合制(一定料率)								1
完全歩合制(料率に幅あり)								

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
定額部分+成果(歩合)部分								3
定額(賞与は業績に連動)								1
定額(四半期ごとに業績給)								1
定額(半期ごとに業績給、決算賞与)								1
定額(人事考課)								
定額(目標達成度と業績の評価)								
定額(目標額以上の業績には加算給)								
定額(年齢給をベースにした給与)								
年俸制(売上高目標達成度に連動)								
年俸制(前年度実績に連動)								
年俸制+賞与(業績に連動)								
年俸制+成果給								
出向者には出向元企業の賃金が適用								
(9)売上高目標の設定								
紹介部門								1
個人								1
3. 業務管理								
(1)業務遂行の目標値・目安								
新規企業開拓の件数								1
転職支援サイトにおけるスカウト件数								
求職者面談の件数								
求人案件紹介件数								
企業への推薦件数								
書類選考の通過件数(採用面接の件数)								
一次面接合格の件数								
内定件数								
成約件数								
(2)情報共有								
定例ミーティング(週1回)								2
定例ミーティング(週2回以上)								
定例ミーティング(毎日)								1
回覧(求職者情報)								
回覧(求人情報)								2
社内情報システム								
(3)コンサルタントとの個別面談								
4. 求人								
(1)組織としての求人開拓								
親会社・グループ企業の取引先企業に対する営業								
親会社・関連企業からの紹介								
親会社・グループ企業に対する営業								
親会社・グループ企業から入手した人材ニーズ情報にもとづく開拓								
社内の他部門からの情報提供による開拓								
社内派遣部門の取引先企業の開拓								
DMにもとづく求人開拓								
開拓先企業リストの作成+電話営業								2
企業情報を集積している会社の情報にもとづく開拓								
人材ニーズ調査にもとづく開拓								
人材紹介部の方針にもとづく開拓								
既存取引先に対する新規登録者情報(匿名)の提供								
金融機関の融資先企業の人材ニーズ情報にもとづく開拓								
新聞に求人情報の掲載								1
求人依頼に係る企業との契約								1
(2)コンサルタントの自主的な求人開拓								
人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業								2
求職者の確保+本人にあう企業を開拓								2
個人的人脈の活用								1
飛び込み営業								
取り引きが中断している企業の活性化								
新興証券取引市場の上場会社への営業								
特定分野の企業に対する電話営業								2
取引先企業からの紹介								2
企業リストの入手+電話営業								
過去に取引のあった企業に対する営業								
前職時の取引先企業開拓								
(3)求人依頼に対する対応								
求人申込のあった企業の割当又は担当希望								
企業側からの求人申込(当該業界を担当するコンサルタント)								2
営業開発部門での求人開拓(求人業種にもとづいてコンサルタントに割り振り)								
コンサルタントを指名した求人申込は当該コンサルタントが対応								1

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
(4)求人ヒアリング								
ヒアリングシートの利用								
業務マニュアルにヒアリング項目等を明記								
求人要件(経験・スキル要件等)								5
勤務条件(年収、賞与等)								4
企業、経営者に関する非定型的情報								1
要件の重要度・優先順位・柔軟性								3
求人者の背景・理由								
配属先部署の情報(組織、指揮命令系統等)								1
会社・仕事の魅力								
従業員の評価方法								
入社後の処遇・キャリアパス								
求める人材の確保方法								1
(5)求人情報の管理								
データベース(すべての情報)								
データベース(求人票レベルの情報)								3
データベース(求人票+ヒアリング情報)								1
データベース(ヒアリング情報)								1
電子求人票								1
求人票レベルの情報は個人のパソコンで管理								
求人票を画像データとしてパソコンに取り込む								
ヒアリングシートはコンサルタントが管理								
ヒアリングで収集した情報はコンサルタントが管理								
非定型的情報はコンサルタントが管理								
求人票の主要項目の電子化								
求人票等の書類のファイリング								
5. 求職者								
(1)登録経路								
自社ホームページ								1
転職支援サイト								2
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク、自社の元求職者の紹介など)								2
紙媒体(新聞広告、求人情報誌等)								
指名サーチ								
DM返信者								
個人に対する紹介サービスの案内								3
(2)登録者にしめる転職支援サイトからエントリーしてくる求職者の比率								
5割以下								
5割程度								
5~7割								1
7割以上								
(3)求職相談申込者								
(対応)								
求職者の希望業種・職種を担当するコンサルタントが対応								
管理部門が対応を判断(コンサルタントへの割当等)								
コンサルタントが順番で対応								
紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントが対応								
求職相談の担当コンサルタントが対応								
(面談)								
原則として面談を実施								
可能な限り面談を実施								
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断								
求職者の要望に応じて面談								
(4)求人情報応募者								
原則として面談を実施								
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断								1
可能な限り面談を実施								
求職者の要望に応じて面談								
(5)面談								
面談シートの利用								1
面談記録の作成								
(6)求職者情報の管理								
データベース(すべての情報)								1
データベース(登録票レベルの項目)								2
データベース(登録票+面談情報)								
データベース(履歴書レベルの情報)								1
サーバーで管理(インターネットからエントリーしてきた求職者)								
面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む								
面談時に収集した情報はコンサルタントが管理								
書類(職務経歴書、履歴書)はコンサルタントが管理								

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理								
書類のファイリング								
登録票の主要項目を電子化								
6.「求人案件 求職者」マッチング								
(1)求職者を確保する方法								
自社登録者								5
転職支援サイトのスカウト機能								3
業務提携の活用								
再就職支援会社で求職活動をしている者								1
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)								2
人脈(自社の元登録者の紹介)								2
人材銀行登録者								
求職者の確保(転職フェアの開催など)								
DM返信者								
人材サーチ								3
指名スカウト								2
社外顧問への依頼								
取引先企業								
(2)マッチングした求職者を確保した経路のうち最も頻度の高い経路								
自社登録者								
転職支援サイト(スカウト人材)								1
転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)								
再就職支援会社								
人脈								
7. 求人企業への推薦								
(1)書類選考通過率								
5割以下								2
5割程度								
5割以上								2
(2)内定率(企業に推薦した人が内定を得る確率)								
5%以下								
6~10%								1
10%台								2
20%以上								2
8. 紹介手数料								
成功報酬								1
30~35%								
30%(原則)								3
25~30%(実態)								
年齢を基準								
リテナー								2
着手金+成功報酬								2
9. 事業の課題								
(1)求職者、登録者								
質の高い求職者の確保								
自社登録者の離職者比率・中高年齢者比率の低減								
高齢有資格者の活用								
人脈を活用した人材の確保								
自社HPでの求職者の確保								
求職者の量的確保								
(2)コンサルタント								
コンサルタントの育成・能力開発								
優秀なコンサルタントの確保								
企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供								
コンサルタントの能力差に対する対応								
30歳代後半のコンサルタントの採用								
コンサルタントの高齢化抑制								
(3)経営								
経営の安定								
営業赤字の解消+売上増加								
事業の再構築								
合理性、効率性を重視した業務の再構築								
事業拠点の拡大								
紹介部門と派遣部門との連携								
業務の体系化、効率化								
紹介サービスの差別化								
事業規模の拡大(コンサルタントの増員)								
事業規模拡大+事業運営組織再構築								
企業との信頼関係の構築								

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
中高年求職者の受け皿となる求人確保								
コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積								
(4)紹介業務								
求人案件に対する迅速な対応								
スカウトメールの返信率向上								
DMの返信率向上								
サーチ能力の向上								
カウンセリングの強化								
人材探索方法の拡充								1
人材データベースの規模拡大・更新								1
(5)業務管理								
情報共有の促進								
社内情報システムの整備								2

- (注) 1. 表頭の数字は事例番号である。
2. 丸印は各項目に該当することを示す。
3. 合計の数値は各項目に該当する企業数である。

【事例 No.48】B-1 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	40%
	サーチ型	60%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融 IT 医薬	
取り扱いの多い求人職種	営業、オペレーション ネットワークエンジニア MR	
会社・事業の特徴	Tailor-made Recruitment（手造りの人材紹介）をモットーに、サーチに軸足を置いたサーチ・登録併用型の人材紹介サービスを提供。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門

1. 人材紹介事業の特徴

B-1 社は有料職業紹介の分野において 20 年以上の実績を持つ人材紹介会社である。有料職業紹介事業の規制緩和が行われる前までは管理職クラスの人材を中心に事業を展開していたが、現在では幅広い求人を対象にした人材紹介サービスを行っている。一方、転職希望者の意識も大きく変化している。以前は転職に対してやや否定的に受け止める人が多く、自分に合わない仕事であっても勤め上げることに高い価値が置かれていた。このため転職者には会社が倒産して転職せざるを得なかった人が多くみられた。しかし、近年、転職に対する社会の意識が大きく変化している。転職を人的資源の有効活用の視点からとらえる見方も多くなってきた。現在の仕事に向いていない、あるいは会社が自分にあわないと考える人が自分のやりたい仕事や自分にあった会社を求めて転職活動を行うことが特殊な例ではなく一般化していると言える。

同社は事業の量的拡大よりも仕事の質の維持を重視している。依頼された求人案件に対して企業に推薦できる人をサーチして確保するというプロセスを重視した事業運営を行っている。

2. コンサルタント

コンサルタントは 3 つのチームに分かれている。金融、医薬、IT の 3 分野である。このうち金融と医薬は同社が従来から力を入れている分野である。IT は近年人材ニーズが急速に拡大した分野である。各チームはチームリーダーとコンサルタントによって構成され、それぞれ担当分野の企業を専門的に扱っている。チームに属するコンサルタント以外にもコン

サルタントがいるが、これらのコンサルタントは3分野以外の業種の企業から依頼される求人案件を担当する。

コンサルタントの仕事は、求人企業の求める人材像に適合する人材を探して企業に推薦することが中心になる。この仕事を遂行するためにはある程度の社会経験（仕事経験と人生経験）が必要である。コンサルタントを採用するときにはいくつかの視点から応募者を評価している。評価視点の第一はビジネスの実務経験である。ある程度の社会経験を求めると最低でも30歳以上の人が見たい。第二は業界経験である。40歳以上の方は業界経験が重視されるが、それ以下の方の場合には特定の業界経験は問われない（業界経験があれば、それにこしたことはない）。若い方の場合には未経験であってもポテンシャルが評価される。つまりコンサルタントの仕事はある程度独立しており、自律的に仕事を遂行する能力の高い方ならば、入社後に社内の教育でコンサルタントとしての育成が可能である。これ以外にも、本人の資質、社内の年齢構成、コンサルタント経験の有無などが採用にあたって考慮される。

コンサルタントの育成はOJTが中心になる。人材コンサルタントの未経験者を採用したときにはチームに配属後チームリーダーのもとでOJTが行われる。コンサルタント経験のない若い方（30歳前後の方）を採用した場合には、最初の1年間は間接部門に配属する。ここではコンサルタントのアシスタント的な役割を果たしながら紹介業務の全体像を学ぶことが求められる。OJTは主に3つの場面で行われる。第一は求人企業との対応である。先輩コンサルタントの求人ヒアリングに同行して契約の結び方（特に条件の設定）や求人内容（特に仕事の内容、求める人材像）の聞き取りの方法などを学ぶ。求人ヒアリングへの同行は通常数回行われる。第二は求職者との対応である。先輩コンサルタントの求職者面談に同席して話の流れや質問事項などを学ぶ。第三は電話での対応である。隣席の先輩コンサルタントの電話での対応（求人開拓のための電話営業、求人企業・求職者との連絡など）を聞きながら、電話でのコミュニケーションの取り方を学ぶ。

コンサルタントの賃金は月次の固定給与と年2回の賞与である。新規採用者は入社後数年間、前年の業績に応じて翌年の固定給与の金額が変動する。その後業績が安定した段階で固定給与の額は一定になる。賞与は成果に応じて決まり、売上の一定割合が支払われる。

3. 求人

B-1社が依頼されている求人案件の内訳は既存顧客からの案件が7割、新規顧客からのものが3割である。景気変動による求人企業の変化（取引関係の希薄化、中断など）や人材ニーズの変化に対応してある程度の量の求人案件を確保するためには、全体の3割程度は新規求人企業の案件で代替する必要がある。コンサルタントには月1社の新規企業開拓が努力目標として与えられている。新規企業の開拓には時間と手間がかかる。新規企業から求人をもらうためには少なくとも5社程度（通常は5～10社）に営業しなければならない。つまり毎週少なくとも1回は新規企業を訪問して営業することが求められている。求人は獲得でき

ればいいというわけではない。企業の人材ニーズが同社の紹介サービスの方法にあうかどうか、人材ニーズが確認できて今後安定的に求人を得られる企業かどうかといった点でコンサルタントは判断を求められる。

新規企業の開拓方法は大きく分けて紹介と営業である。前者は取引先企業から他社を紹介されるケースである。たとえば金融機関との取引関係で実績を積み、企業側担当者の知り合いが人事部長をしている外資系銀行を紹介される例がこれに当たる。紹介してもらえるかどうかはコンサルタントの人的ネットワークの広さと深さに依存している。人材紹介ビジネスの基本は人脈である。人脈は企業の求める人材を紹介して実績を積み上げることによって形成される。コンサルタントの仕事に長期間従事していると人脈が仕事の基盤になってくる。新規企業開拓のもうひとつの方法は営業である。まず企業のホームページで採用情報を確認し、次に当該企業に紹介サービスを営業して求人を得るという流れになる。まだ取引のない新規企業が求人依頼をしてきたときには、まず業界を基準にして当該案件に対応するチームのリーダーに情報を送り、チームリーダーが求人内容をみて当該案件の担当者として適切なコンサルタントに割り振る。たとえば、金融業界の企業から求人の申し込みがあった場合、コンサルタントの得意分野（銀行、証券、生損保）に応じて当該企業の案件を割り振っている。

紹介サービスの契約事項には原則として着手金が盛り込まれている。着手金は企業の求める人材をサーチするための経費（交通費、打ち合わせ費用など）に充当する金額（一定額）であり、リテナーではない。企業に推薦した人が採用された場合には紹介手数料（採用された人の年収の30%）を得ることができるが、企業に推薦しても採用されなかったときには着手金を返納するということはない。着手金は必要経費である。すなわちサーチの対象者は在職中の人が多く、それらの人に会うためには費用がかかるからである。

新規企業から求人を受けたときには必ず当該企業の担当者から求人内容についてヒアリングを行っている。ヒアリングで収集する情報は大きく分けて求人要件・勤務条件とそれ以外の求める人材に関する情報である。求人要件・勤務条件では職位、仕事の内容、必要な経験・スキル、年齢、給与など求める人材像を明確に描けるように必要な情報を詳細に収集しなければならない。求人要件の点で効果的なヒアリングを行うためには当該分野に関する知識が必要である。たとえばディーラーと言ってもさまざまなポジションがあり、MRは求人企業の扱う医薬品の種類に対応できる人材でなければならない。

求人要件・勤務条件以外の求める人材に関する情報では人物面や企業の風土に関する情報を収集することが重要である。たとえば次のような情報である。性格（協調的な人、積極的な人など）、仕事遂行（自律的、自主的に仕事のできる人など）、経験（事業立ち上げの経験者など）、企業風土（職場の年齢構成、組織風土など）。ヒアリング対象者からこれらの情報を十分に聞き出せるかどうかはコンサルタントのヒアリング能力に依存する。

ヒアリング後、ヒアリング内容（求人要件、ある程度の社風情報）を細かく記述したメールがコンサルタント全員に送られる。これにはふたつの目的がある。ひとつは求人情報の共

有、もうひとつは他のコンサルタントが適合する求職者を確保していないかどうかの照会である。記述情報に加えて、毎週の定例ミーティングの場では記述の難しい求人情報についても説明が行われる。ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力され、主要な項目はインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）に掲載する求人情報の形に加工される。このように求人情報のうち定型的情報は社外向けに発信され、社内では定型的情報と非定型的情報が共有されている。これ以外に求人情報は求職者に求人を紹介する際のアドバイス（職務経歴書の書き方、採用面接など）に用いられ、求職者が意思決定をするための判断材料として提供されたりする。なお、B-1 社では情報公開と情報共有を目的に毎週定例ミーティングが開かれている。この場では前週の企業ヒアリングと求職者面談の報告が行われ、記述情報ではうまく伝えられない非定型的な情報やニュアンスで感じ取るような情報が共有される。

4. マッチング

求人案件にもとづいて適合する人材を探すときには次のような方法がとられる。同社の登録者のなかで適合者を探索する。各種の名簿に掲載された人にアプローチする。人脈を活用して適合者を探索する。転職支援サイトのスカウト機能を活用する。インターネット（自社ホーム、転職支援サイト）に求人情報を掲載して応募者を募る。

同社ではピッチング（求人案件に適合する人材の探索からその人に会うまでの過程は「ピッチング」と呼ばれる）は間接部門の仕事である。たとえば のピッチングは次のような流れになる。登録者データベースを検索する 該当者を確定する 該当者のうち当該案件を紹介する人をコンサルタントが決める コンサルタントが指定した人に当該求人案件を連絡する 当該案件に関心のない人はこれで終了するが、詳しい求人情報を知りたい人はコンサルタントと面談する。コンサルタントは面談で求人との適合性（求人要件の充足度、本人の人物像と求人企業との適合性）を判断し、本人の応募意思が確認できれば企業に推薦する。このとき年収などの勤務条件が意思決定の障害になることがある。求職者が優秀な人材の場合には、コンサルタントは年収額の引き上げが可能ならば優秀な人材を採用できる可能性のあることを企業側に伝え求職者と求人との条件の調整を図る。

企業との契約時には人材探索の期間として 3 か月程度を考えていることを伝えている。しかし実際にはコンサルタントは求人を受けてから 1 か月以内に数人の人材を推薦するようにしている。求人を受けて人材を推薦しないと当該企業から次の求人を依頼されないことがあるからである。

マッチングには次のようなさまざまな要因が複雑に関係する。コンサルタントは求人案件の状況に応じて適切に対応することが求められる。

マッチング精度

企業の求める人材像をどの程度精確に把握しているかによってマッチングの精度は異な

る。同社が推薦して採用された人がいる企業については、その人から会社や仕事に関する情報を得て求める人材像をある程度明確に描くことができる。しかし新規企業から依頼された求人案件ではヒアリングで求める人材の情報をすべて得ることは難しい。特に開発部門の技術者の場合には企業側が（企業秘密との関係で）求人情報の開示に消極的なときもあり、求める人材像を明確に把握したうえで人材を探索することは容易ではない。

求人案件の集中化

特定の人材に対して時代のニーズが高まると当該の人材を求める求人案件が急激に増加する。たとえばコンプライアンス・オフィサーの求人がこれに該当する。求人が集中すると人材探索にかかる期間が長期化する傾向にある。

タイミングの重要性

企業は求人要件の見直しや採用時期の変更など当初の求人依頼に対して変更を求めてくることがある。ある程度人材探索が進んだ段階で変更の通知があると、誰をどの段階で推薦するかタイミングが重要になる。

人材確保の手法としての人脈

各種の方法で人材をスカウトして企業に推薦しても採用されないことがある。そのとき本人との関係をそこで中断するのではなく、その後も連絡をとりあって本人をより深く理解することが重要である。人材側の情報を十分に収集していれば、本人にあう求人案件を得たときにすぐにマッチングが可能になる。人材ビジネスの基盤は人脈の広がりと深さである。

求職者との信頼関係

企業の人材ニーズは多様である。同様に求職者の転職意識・仕事に対する希望も多様である。求人要件などの定型的情報の適合性だけで両者をマッチングすると必ずしも適切なマッチングにはならない。求職者が納得して求人案件に応募できるようになるためにはコンサルタントと求職者との間に信頼関係が必要である。

企業に推薦した人のうち書類選考に合格する人は2～3人に1人の割合である。書類選考通過率は人材紹介会社側のマッチング精度だけではなくコンサルタントと企業との信頼関係の強さや企業側の人材ニーズの強弱などによっても変わる。書類選考通過者のうち内定を得る人は約2割である。全体としてみると企業に推薦した人のうち内定を得る人はおよそ10人に1人程度である。

5. 人材紹介事業の課題

紹介事業の基本は情報（求人情報、求職者情報）である。時代の流れ、すなわちIT化の進行に沿って情報を整備することが重要である。同社では現在データベースにマッチング機能を備えた新しいシステムの導入を進めている。これまではインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）からのエントリーと社内データベース（求人データベース、求職者データベース）は有機的な結びつきがなく別々に管理されていた。これに対して新しく導入

されるシステムでは情報の経路を問わず求人情報と求職者情報が一元的に管理されることになる。同社では紹介事業のインフラとしてシステムを整備し、そのうえでコンサルタントの能力を生かして紹介を行うという考え方をとっている。

【事例 No.49】B-2 社

会社概要

資本系列	イ 系列（情報通信業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率 ¹⁾	登録型	2%		
	サーチ型 ²⁾	98%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	ロ 6～10 人	ハ 11～20 人	ニ 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	外資系企業（60%） 国内大企業（25%） 国内中小企業（15%）			
取り扱いの多い求人職種	管理系職種（経理・財務、人事、総務） 金融関連職種（投資銀行関連職務、法人営業） 医療・医薬品関連職種（MR）			
会社・事業の特徴	大手企業の人材紹介会社として設立され、その後、別の大手企業系列の労働者派遣会社と合併。登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ 人材紹介部門責任者		
	ハ コンサルタント	ニ 管理部門		

（注）1. 事業別売上高比率及び取り扱い求人業種・職種はヒアリング対象者の実績である。

2. サーチには転職支援サイトにおけるスカウトを含む。

1. コンサルタント

B-2社では登録・サーチ併用型の人材紹介を行っているが、どちらのスタイルをとるかはコンサルタント個人に委ねられている。コンサルタントは求人案件に応じて求職者へのアプローチを選択している。現実には登録型による人材探しは限定的にしか行われていない。この2～3年、登録者が成約するケースは極めて少なくなってきた。求人依頼に対して登録人材の中から求人要件に適合する者をマッチングして、その人材が成約するケースは年間の成約件数のうち1%程度にすぎない。大半のケースでは転職支援サイトからの人材スカウトやサーチ型のアプローチがとられている。求人要件に適合する人材を確保するためにとる方法のうち登録型の優先度は概して低いと言えよう。コンサルタントによっては、その他の方法で適合する人材を探せなかったときに登録人材をチェックするという程度にしか用いていないケースもある。

コンサルタントの働き方は主にふたつある。ひとつは、自営業主的に仕事を遂行する場合である。B-2社というブランド・イメージを背負ってコンサルタントが個々独立して仕事を行う場合がこの働き方に該当する。会社側は、場所や事務機器等を提供し、それに対してコンサルタントは紹介した人材が採用された場合の売上額（成功報酬手数料）の一定割合を収入として得る。もうひとつは、チームで仕事を遂行するケースである。コンサルタントは、採用人数の多い案件など特定の案件を対象にしてチームを組んで対応する。この仕事の成果である売上額は、チームメンバーに分割される。

人材紹介会社の中にはコンサルタントごとに年間の売上高目標を設定している会社がある。目標額は、会社側が決めるケースとコンサルタントの自己申告にもとづく場合があるが、

通常は前者の例が多くみられる。目標額の一般的な水準は、コンサルタントの人数の多寡にかかわらず、1人あたり年間1800万円程度である。この額は、損益分岐点の金額を反映しているものとみられる。人材紹介業界では、ここ数年、売上額の多いコンサルタントと少ないコンサルタントに二極化する傾向が顕著になってきた。B-2社ではシニアなコンサルタントと経験2年以下のコンサルタントの売上額の格差は以前は1000万円程度であったが、現在は約3000万円に拡大している。コンサルタントの二極分化傾向の結果、会社全体としても決算に明暗がみられる。コンサルタント1人あたり2000万円以上の売り上げをあげる会社と1000万円程度の売上実績に止まっている会社に分かれてきた。2000万円以上の売り上げをあげるコンサルタントは、求人要件に応じて人材の探索を柔軟に行うという特徴がみられる。業種・職種を問わずマッチングの基本は同じである。ポイントはどのようにして求人要件に適合する人材を探すのかという点にある。原則は、魚のいない場所で釣り針をたらしめても魚が食いつかないのと同じ理屈である。求める魚（求人要件に適合した人材）を得るためにはその場所を知っている、あるいはそこに到達できる方法を知っていることが重要であり、これがコンサルタントのノウハウでもある。

コンサルタントに必要な能力は、センスとバランス感覚である。センスとは、物事にこだわらない態度である。求人・求職者を理解するためには先入観を持たないようにすることが重要である。コンサルタントは、業界に関する専門知識を基礎知識として持つ必要があるが、業界の専門性がマイナスに作用する可能性があることを認識すべきである。たとえば、業界内での会社の序列意識にもとづいたアドバイスをしたり、序列の低い会社の出身者に対してはネガティブなイメージを抱いたりしがちである。一方、バランス感覚とは、求人や求職者に思い入れをしないことである。求人者の要件と求職者の希望を中立的立場からみることが求められる。求人企業に対しては、優秀な人材を採用したいならそれに見合う勤務条件を提示する必要があること、また、知名度のある会社への転職を希望する求職者に対しては、仕事上の実績を積み上げ実力を高めることがまず必要であることを率直にアドバイスできるかどうかである。このようなアドバイスを行うためには求人・求職者と信頼関係で結ばれていることが前提となる。たとえば、ある要件を満たした人材を年収600万円を採用したいという企業側の要望に対して、その条件を充足する人材は700万円出さないと採用は難しいと言える関係を求人企業と築いているかどうか、求職者に対しては、今の實力ではこのレベルの会社だが、この会社で実績を積み希望の会社に転職できるように実力を磨いたらどうかとアドバイスできるかどうかである。マッチングは求人要件と求職者の希望条件が適合するかどうかだけの視点で判断すべきではない。求人側には求める人材を採るヒント、求職者には希望企業に転職するための道筋をアドバイスすることが重要である。

B-2社では、コンサルタントを採用するときには、経験不問、年齢45歳までを基準にしている。コンサルタントの資質があるかどうかは半年程度で明確になる。コンサルタントの未経験者の中には数ヶ月で初めての成約をあげる人もいるが、通常は1年近くかかる。更にコンサルタントに売上高目標を達成できるようにするにはなるには3年程度の経験が必要である。すなわち、未経験者の場合、B-2社で1人前のコンサルタントとして認められるようになるのには3年かかる。B-2社ではコンサルタントを社内で育てるという意識は希薄で、社内での教育研修は新規採用者の経験等に応じて柔軟に行われている。新規採用者がコンサルタント経

験のない場合、教育研修の基本は紹介業務の説明と OJT である。紹介業務については簡単なマニュアルが整備されている。OJT は手のすいているコンサルタントが随時指導することになっている。しかし、この求人はこの求職者があうというマッチングの判断は言語化が難しく、言葉で教えるには限界がある。本人が実務経験を通して徐々にその勘所を身につけていくべきものと考えられる。

2. 求人

求人開拓の方法は基本的にはコンサルタントに委ねられている。コンサルタントはまず自分の出身業界で求人を探し、業界内でのネットワークを広めると同時に、徐々に他の業界に求人を広げていくことが基本である。求人開拓で重要な点は、人材ニーズの動向にあわせて求人を探すことである。その結果、各コンサルタントは自分の出身業界を中心にして多方面の業界・業種を求人として持つことになる。

コンサルタントの担当している求人案件は、主に 2 つの経路から依頼がくる。ひとつは、新規求人企業からの案件である。B-2社の新聞広告を見た企業の担当者が同社に求人依頼してくるケースである。同社では、月 1 回新聞日曜版に求職者向けの求人情報を掲載している。もうひとつは、リピーターと呼ばれる既存顧客からの案件である。以前にお世話した求職者を採用した企業が、その働きぶりを評価して依頼してくるタイプの案件である。ベンチャー企業などではコンサルタントを指名して求人依頼をしてくる会社がある。これらの会社の求人案件は会社とコンサルタントとの信頼関係にもとづいて依頼されてくる。たとえば、「人事評価制度を構築できる人」という大まかな条件のもとで、コンサルタントのセンスを信頼して依頼してきた案件では、その他の要件はコンサルタントの判断に一任されている。

3 ~ 4 年位前までは、新規求人案件の 9 割は新聞広告を見た企業からのものであったが、現在ではこの割合は 3 割程度に減少し、全体の 7 割はリピート顧客がしめている。

B-2社では採用の相談で来社する企業に対しては、日直を決めてコンサルタントが対応している。求める人材の要件が厳しく、適合する人材を探すことが難しい案件でも依頼を受けているが、実際にどこまで人材探しをするかは、それにかかる時間とコストの両面でのリスクを勘案しながら対応している。このような案件は B-2社だけではなく、通常、他の人材紹介会社にも依頼されており、B-2社は 5 ~ 10 社の中の 1 社にしかみられていないのが実情である。他方、コンサルタントを指名して依頼してくる案件は、競合会社の数も少なく、成約に至る確率の高い案件でもある。

依頼された案件に対しては、可能な限り企業の求める要件を満たした人材を探して推薦することが重要である。企業からの信頼を得る第一歩は、企業の求めている人材を紹介することである。これを積み重ねることによって信頼の絆を深めるとともに他の企業を紹介されることにつながる。ここから「求める人材 適合者の推薦 次の求人案件の依頼」という好循環が生まれ、企業とコンサルタント間に信頼のネットワークを築くことができる。逆に言うと、求人の満足する仕事、すなわち求人の求める人材を推薦しないと循環の環が断ち切られることになり、次の案件につながらない。その結果、リピート顧客が増えず、売り上げも伸びないことになる。

新規求人からの紹介依頼に対しては、必ず依頼先企業を訪問してヒアリングを行っている。

会社のイメージや雰囲気を把握するためには実際に会社の物理的環境を見ることが欠かせない。ヒアリングでは人事部門の窓口担当者ではなく、その案件に関係する者のうち可能な限り高位役職者から話を聞くことにしている。ヒアリングのポイントは、企業の求める人材像を明確化することにある。そのため職種、仕事内容、経験・スキルなどの要件の詳細を把握することが重要である。外資系企業からの求人案件は国内の企業のものとは比べて求める人材像が明確に記述されていることが多い。これらの企業からの依頼では通常、詳細な職務記述を含む求人票が送られてくる。求人票には細かな求人要件とともに、要件の優先順位が明記されていることも多い。要件間の優先順位に関する情報がない場合には、要件のうちどれが必須要件であり、どれが希望要件であるのか見極める能力が求められる。

3. マッチング

マッチングの流れは、求人案件を前提にしてそれに適合する人材をマッチングさせる方向が全体の7～8割、その逆に求職者の希望を前提にして企業を探す方向が2～3割である。いずれの方向にせよ、求人と求職者の瞬間的なニーズを相互に満たす組み合わせができるかどうかのポイントである。マッチングの力点は、前者の場合には、求人の人材ニーズに適合した希望条件を持った人材を探せるかどうか、後者の場合には、求職者の希望条件を満たすことのできる求人を知っているかどうかにかかれる。

既に述べたとおり B-2社では登録型の紹介は活発ではない。それには2つの理由がある。第1はコストの問題である。登録型では登録者数の規模が大きいほど業務の効率が高まるが、そのためには多大なコストがかかる。その主なものは登録者を募るための宣伝広告費である。第2はマッチング効率の問題である。一般的に登録者のうちマッチングできる者の割合は数パーセントにすぎない。広告費をかけて登録者の規模を大きくすることは可能であるが、問題はコストに見合う収益（事業の売り上げ）が確保できるかどうかである。多くの人材紹介会社ではコストに見合う収益が得られないとして自社サイトへの求職者の呼び込みに消極的である。

求人案件から求職者を探す方法は主なものがふたつある。ひとつは、コンサルタントの個人的ネットワークである。これまでに世話をした人材から求人案件に適合する人を紹介してもらったり、これまでに世話をした人の紹介で訪ねて来た人をストックしてそれらの人と案件をマッチングさせたりする方法である。第2の方法は、転職支援サイトでのスカウトである。これらのサイトに登録している匿名求職者に対して求人要件を検索条件として設定して該当者を選び出し、これらの人にアプローチする方法である。成約者の中では転職支援サイトでスカウトした者の比率が高い。

いずれの方法を採るにせよ、求人要件に該当すると思われる求職者を見つけた場合、次のステップは本人の職務経験や希望条件を把握することである。求人要件に適合するかどうか確信を持ってないときにはできるだけ早く本人と面談することが必要である。人によっては遠方に居住している、時間がない等の理由で面談の設定が難しく、メールや電話連絡で案件を進行させることがある。この場合、コンサルタントは職務経歴書などの書類、メールの文面に表れる表現、電話での受け答えなどから本人のイメージをつかむ能力が求められる。

コンサルタントの業界経験がマッチング業務にどの程度活かされるのかは不透明である。

業界の専門知識にもとづいて判断すると視野が狭くなることもある。業界に関する知識がある程度あれば、後は一般常識、経済・雇用動向などの中立的立場からのアドバイスのほうが求職者にとって有益な判断材料となることが多い。

求人と求職者のマッチングに際して、求人側の要件をすべて満たす人材を探すことは至難の業である。コンサルタントには求人案件のうち何が最も基本的でかつ必須の要件であるかを察知する能力が求められる。企業は中途採用では即戦力指向を強めている。企業と信頼関係を築けるコンサルタントは、企業の求める人材を推薦するコンサルタントである。人柄は良くても最低限の要件を満たしていない人材を推薦してくるコンサルタントでは企業の信頼を得ることはできない。必須の要件を満たす人材を見出せば、その求職者が応募の決断をするかどうかは職位や年収などの企業側の勤務条件に負うことが多い。この点乗り越えられればマッチングが成立する。本人が企業文化や組織風土にあうかどうかといった点は、両者が面接を通して判断すべきものである。ただし、リピート顧客やオーナー企業からの求人の場合には、必須の求人要件を満たしたうえで企業風土やオーナーとの相性の適合性を勘案してマッチングする。

コンサルタントは求職者の希望条件に沿って求人を探すことも少なくない。たとえば、法律事務所に勤務する米国 CPA 資格取得者が金融機関で M&A の業務に携わる希望を持っていた場合、求人・求職者の一次マッチングをデータベースでの条件検索に依存している紹介会社では、この求職者の希望に該当する企業は出てこないと思われる。このような希望に対して適合する求人があるかどうか、あるいはそのような求人を開拓できるかどうかはコンサルタントのネットワークの広さと深さに依存する。このためコンサルタントにとってどれほど広範な企業と深いネットワークを築けるかが職務遂行上極めて重要な意味を持っている。

【事例 No.50】B-3 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□. 1990 年～1997 年	▧ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	- %		
	サーチ型	- %		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	□. 6～10 人	▧. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業界（証券、銀行、生損保）			
取り扱いの多い求人職種	営業（個人、法人） 事務系職種（総務、経理等）			
会社・事業の特徴	会社代表者が金融業界における経験を生かして創業した金融業界専門の人材スカウト会社。人的ネットワークを重視した紹介サービスを展開。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者・経営幹部	□. 人材紹介部門責任者		
	▧. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

B-3社は、会社代表者が金融業界の経験を生かして設立した会社である。設立時から金融分野を専門にした人材紹介事業を行っている。コンサルタントは全員、金融業界の出身者であるが、それまでにコンサルタントの経験のある者となない者は半々の割合である。未経験者は、従前の会社で人事部門等の人材を扱う部門での仕事経験があり、人の採用についての考え方や採用の流れについては十分な知識を持っていた。しかし、人材紹介の実務についてはOJTで学ぶしかなかった。具体的には、定例のミーティングをしている中で経験者の仕事に対する視点や方法を学んだり、同社の人材紹介事業の基本方針を議論する中で仕事のあり方や具体的な対応方法などを学んだりしている。また、紹介事業に関する基礎知識を習得するため、業界団体の主催する講習会に参加するなどしている。

賃金は成果に応じた報酬を基本としている。月次の給与は、固定給＋成果給である。このうち固定給はコンサルタントの経験にもとづいて決められ、成果給の部分は売上額の一定割合が支払われる。賞与制度は採用していない。また、会社全体としては売上目標を設定しているが、コンサルタント個々人に対して売上目標を設定することはしていない。

コンサルタントの担当分野は明確に区分されていない。B-3社では、人脈を使って求人開拓を行い、人的ネットワークを使って在職者にアプローチする方法を重視しており、コンサルタントは自分の出身分野を中心にして仕事をするようになる。現実には、証券・銀行を中心にする人や生保・銀行を中心にする人など分野によってはコンサルタント間でやや重複が生じることもある。

2. 求人・求職者

(1) 求人

会社設立当時は、コンサルタントが各自の出身分野の人脈を使って求人開拓を行った。現在でもこの方法は踏襲されており、それに加えて、人材ニーズの顕在化している企業へのア

アプローチ（金融関係の企業のホームページで募集があるかどうかを確認し、募集をしている企業に営業活動を行う）やネットワークの活用（知人などに企業を紹介してもらい、その企業に営業を行う）などの方法で求人を開拓している。現在、求人企業のうち新規に取引を開始した企業は全体の1割強で、求人の大半（9割弱）は既存顧客になっている。

求人依頼があると、当該企業を担当しているコンサルタントは求人内容について企業から詳しいヒアリングを行う。ヒアリングでは、主に求人票レベルの項目（職位、仕事内容、求める経験・スキル、勤務条件など）についてできるだけ詳しく聞き、企業の求める人材像を明確に描けるようになることが重要である。ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報は、データベースに入力して管理している。

新規の求人案件は、朝の定例ミーティングの場を活用してコンサルタント間で情報共有が行われる。当該案件を担当するコンサルタントは、ヒアリングで収集した情報を踏まえて求人内容や会社の特徴などを説明し、この案件に適合すると思われる人の有無、また適合者を探索するときのポイントなどが検討される。

B-3社の求人職種で最も多いものは、営業職である。次いで、営業活動を支援する部門（本社のマーケターなど）、管理部門の職種（総務、経理、人事、コンプライアンスなど）である。営業職を求める求人は、最近、給与に歩合制を採用するところが増えている。給与の形態としては、完全歩合制、固定給＋歩合給、完全固定給の3種類に分けられる。

(2) 求職者

紹介サービスのスタイル（登録型、サーチ型）を問わず人材紹介会社では、ホームページに登録方法の説明や仮登録シートが準備されているのが常である。しかし、B-3社のホームページには登録についての記述が全く行われていない。これは、同社が人脈を使って企業、転職希望者にアプローチすることを重視しているためである。したがってインターネットの転職支援サイトも利用していない。

B-3社の登録者には紹介されて登録した人が多い。主な登録経路は、知人の紹介、同社が転職の斡旋をした人の紹介、同社のホームページをみて登録の希望を連絡してくる人などである。コンサルタントは日常業務の一環として人的ネットワークを構成する人々に接触しており、会ったときには本人や本人の所属する部門の現在の仕事状況について話を聞くだけでなく、転職を考えていそうな人や転職を希望していると思われる人について情報を収集している。そのような潜在的転職希望者の情報が得られれば、本人に接触して会う機会を設け、登録を依頼している。登録者の情報はデータベースに入力して管理している。

3. マッチング

求人案件を前提にして企業の求める人材を探すとき、求職者を確保する方法は主に3つある。第一は登録者の中での該当者の探索である。この探索には登録者データベースが用いられる。データベース検索では、登録者数の規模が大きいほど該当者の出る確率が高くなる。検索の効率をあげるためにはより多くの登録者の確保が重要である。このため求人依頼がきてから人材を探し始めるのではなく、上述したように求人案件の有無にかかわらず人的ネットワークを活用して潜在的転職希望者に接触し、登録を依頼している。登録者の中に求人要

件に適合すると考えられる人がいるときには、本人に再度会って当該案件を紹介している。

第二の方法は人脈を活用した人材の探索である。人脈を使って求人要件に適合する人を探すときには、金融関係の企業に勤務していたときの人的ネットワークが活用される。案件に適合する人がいないかどうか打診し、該当者が確認できれば本人に接触するという流れになる。第三は再就職支援会社において再就職の準備をしている人の中での人材の探索である。この方法では、再就職支援会社から再就職の準備をしている人について情報提供を受け、それらの人と求人とのマッチングの可能性を探ることになる。

マッチングする際にはポイントを外さないことが重要である。そのポイントは次の3点に集約できる。第一は仕事経験又はスキルの一致度である。求人の求める仕事を遂行できる能力と経験を有していることがマッチングの基本である。たとえば金融営業職の求人の場合、投資信託、変額年金など各種の金融商品のうち求人を取り扱う商品について経験のあることが必要条件である。

第二は求める人材像との一致度である。金融業界の同じ分野の会社でも会社によって求める人材像が多少異なっている。当該求人企業の求める人材像にあわせた人を選ばなければならない。金融営業職の場合、個人営業や法人営業の担当者に求めるものは会社によって少しずつ違っている。

第三は本人の人物面である。これは会社・職場の風土と本人との相性の問題といえるかもしれない。たとえば、仕事上、協調性が当然視されるような会社・職場には、協調性に欠けると思われる人は紹介できない。コンサルタントは自分の出身分野についてはどの会社にはどんな人があうかおおよそ把握している。

求人案件とマッチングして企業に推薦した人のうち書類選考を通過する人の割合は80%程度である。それらの人のうち面接も合格して最終的に内定を得られる人は約3割である。したがって全体では企業に推薦した人のうち約2～3割は内定を得ている。このように書類選考通過率と内定率が高い背景には、人脈の活用を重視した人材の探索方法があるものと思われる。

この方法には2つのメリットがある。ひとつは人材探索の効率が高いことである。人的ネットワークを使っているからこそ、求人の求める人材像に合致すると思われる人材にピンポイントでアプローチすることが可能である。もうひとつはコンサルタントとの信頼関係が生まれやすいという点である。人の側からみるとコンサルタントは、自分に関係のあるルートから紹介されてきた人であり、初対面ではあるが、全く知らない人と話す時よりも深い話をするのが可能である。

求人案件の充足率は職種によって差がみられる。営業職はほぼ充足しているといえるが、専門職等の充足は難しい。たとえば、特殊な経験やスキルを持った人を求めている案件（生命保険会社の計数関係の求人（アクチュアリ）など）、経理の役職上位者の求人、その他細かな要件の充足を求める求人などである。細かな要件を求める求人に対しては、ヒアリングの際に必須の要件、要件間の優先順位、希望の要件など要件の内容を確認して適合する人材を探す際の基準にしている。逆に、細かな要件がなく「何でもできる総務担当の人材」という求人もある。このようなときには担当コンサルタントが、当該企業がどのような人材を求めているのかイメージできないと人材の探索に着手できない。また、時期によって同じよう

な求人が集中することがある。現在、比較的多い求人は「引受関係」の仕事である。株式上場のための仕事経験のある人は限られているため、求人が集中すると紹介が難しくなる。

4. 人材紹介事業の課題

B-3社の人材紹介事業はコンサルタントの人脈を最大限に活用した人材探索を重視している。今後、事業の幅を広げていくためには、人脈以外の方法についても整備する必要があり、その検討を迫られている。しかし、人材探索の方法に関する新たな選択肢を検討する際には、同社が小規模事業所であるという現実が制約条件となりがちである。

【事例 No.51】B-4 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 20% サーチ型 80% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 □ 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT コンサルティング会社 ハイテク製造業
取り扱いの多い求人職種	ERP システム開発・コンサルタント コンサルタント（システム、ビジネス） エンジニア（半導体、電気・機械）
会社・事業の特徴	人材紹介会社での経験を生かして会社代表者が創業。サーチを主体とする紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. 事業の特徴

B-4 社は会社代表者が他の人材紹介会社でのコンサルタント経験を生かして設立したサーチ中心の紹介会社である。同社代表者は他社でのサーチ型や登録型の紹介サービスの経験を踏まえて人材ビジネスの新たなモデルの確立を目指している。特に企業開発や人材開発には新たな手法を採り入れている。

会社設立当初はサーチ型のみで紹介サービスを提供していたが、その後登録型の紹介サービスも開始している。現在の売上高比率はサーチ型の 8 に対して登録型は 2 の割合になっている。サーチ型で人材紹介を行う場合の紹介手数料は大半の契約では後払い方式の成功報酬の形になっている。事業の基盤を固めるためには求人層を上げ、登録者を増やすことが必要である。また人材探索にあたって対象者や探索期間などの条件に制約されずにコンサルタントの自由度を確保することが重要である。これらの理由により同社では紹介手数料の形態として成功報酬を選択している。リテナーや着手金を求める契約は一部の求人に限られる。そのような契約を結ぶときには求人企業、求人案件の内容、人材探索の難易度などを考慮している。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは会社代表者の前職時代の同僚の他、新たに数名の者が採用されている。コンサルタントの採用にあたっては人材コンサルタントとしての経験は問われないが、コンサルタントに必要な資質や求められる能力を持っているかどうか問われる。必要な資質とは、ある程度の知的能力、深い洞察力、たくましい行動力、するどい感性、

柔軟な創造性などである。また求められる能力としては仮説立案能力やパターン認識能力が重要である。これらの資質や能力をどの程度持っているかを面接で判断している。

新規に採用されたコンサルタントは全員人材コンサルタントの未経験者である。これらの者の育成は社内研修と OJT を通して行われる。入社後 2 週間は研修プログラムに沿って紹介事業に関する基礎知識を習得する期間である。同社では教育プログラム担当者（コンサルタントが兼務）を置いて新規採用者の育成を行っている。研修プログラム終了後は実務を通して紹介業務を学ぶ段階に入る。OJT では新規採用者を指導するコンサルタントが指名され、そのもとで OJT が実施される。OJT では求人企業に同行したり求職者との面談に同席したりすることが中心になる。これ以外にケーススタディの勉強会が開かれ、この場合は業務上のさまざまなパターンを学ぶ機会となっている。

B-4 社では設立当初から IT、コンサルティング会社、エンジニアなどの業界・職種を紹介事業の戦略的な対象分野として位置づけており、コンサルタントもこれらの分野に強い人材を採用している。このためコンサルタントは基本的には業界・職種別の担当制になっているが、担当分野は緩やかな形で区分されている。今後は企業の人材ニーズに対応してある程度対象分野を広げ、それに対応できるコンサルタントを採用することが課題となっている。

賃金体系は、月次給与、インセンティブ、決算賞与で構成されている。このうち月次給与は職能給である。同社のコンサルタントの資格（職位）は下位から上位に向かって、アソシエイトコンサルタント、コンサルタント、シニアコンサルタント、マネジングコンサルタント、エクゼクティブコンサルタントの 5 段階になっている。インセンティブは半期ごとに売上額に応じたポイントで評価され、当該評価ポイントの金額が支払われる。決算賞与は年間の売上額等の会社に対する貢献度にもとづいて支給される。

3. 求人

会社設立当初は手広く求人開拓を行うのではなく、対象範囲を絞って求人開拓を実施した。求人開拓の対象はコンサルティング会社である。ビジネス系のコンサルティング会社だけではなく、構造的な人材不足に直面している IT 系のコンサルティング会社も対象にした。求人開拓は、まず公開されている求人情報（企業のホームページ、求人誌等の媒体）の中から同社が求職者に紹介したいと思う企業を選別して、それらの企業に営業を行う方法で実施された。コンサルティング業界に特化することによって同社は同業他社との差別化を図ることができ、また事業を集中させコンサルタントのそれまでに蓄積したノウハウを生かすこともできた。その後、求人開拓の対象は IT などいくつかの分野に拡大している。

同社では求人を集中と分散という考え方で区分している。IT 業界やコンサルティング会社など特定の分野における求人は「集中」であり、その他の分野における求人は事業の裾野を広げる「分散」である。会社の基盤を固める段階では特定の分野で集中的に求人を開拓したが、現在の求人開拓は「分散」に力を入れている。求職者のニーズに応えるためには特定

の分野だけではなくそれ以外の分野でも幅広く求人確保する必要があるからである。

現在行っている求人開拓では「始めに人材ありき」を基本にしている。同社の資源は求職者である。求職者の希望に適合すると思われる企業を探して、その企業に求職者を売り込む形での求人開拓を行っている。この方法とは別に戦略的に求人を得たい企業がある。それらの企業には売り込める求職者がいなくても営業活動で求人を得るように努めている。しかしこの形の求人開拓は求職者を売り込む形の求人開拓に比べて効率がいいとは言えない。

求人依頼を受けると担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。最初に採用の窓口である人事部門の担当者から話を聞き、次いで採用責任者(部門の長など)からも情報収集を行っている。ヒアリングではまず求める人材に関する要件(専門分野での経験・スキルなど)と要件のうち必須のものを確認することが基本である。求める人材像を要件の面で明確化できたら、次はそのような人材のマーケット性(すなわち求める人材像に合致すると考えられる人材の所在と規模)やそのような人材を確保する方法について議論し、共通理解を得ることが重要である。求める人材に適合する人が極めて僅かであったり、ときにはいなかったりすることもある。また企業の考えている条件(特に年収)では採れないこともある。このため議論の中では企業が採用を決めるための条件を確認して、どのような人材ならば採用される確率が高いかを情報として入手する必要がある。第三に、求める人材の人物面についても情報を収集することが重要である。企業にはそれぞれ固有の組織風土があり、求める人材像は企業規模、事業の沿革・発展段階、企業としての成熟度などに応じて異なる。精度の高いマッチングを行うためにはこれらの情報が欠かせない。

求人情報はデータベースで管理している。データベースに入力する項目は会社概要と求人内容に関する項目である。ヒアリングで収集した情報はデータベースの項目に整理して入力している。この中には求める人物像に関する情報も含まれている。

4. マッチング

B-4 社では日常活動の一環として人材との関係構築を行っている。対象者を選定するときには各種名簿や転職支援サイトを利用する。前者の場合、名簿・リストの掲載者にダイレクトメールを送付したり、電話・メールで連絡したりする。この仕事はコンサルタントではなく、事務担当者が行っている。同社の紹介サービスに興味を示さない人にはそれ以上話を進めない。しかし現在転職意思があるかどうかは別にして情報をほしいという人は多い。キャリアパスをどう考えたらいいのか、自分の市場価値はどの程度あるのか、転職に成功する人はどういう人なのか、といった自分の将来について漠然とした不安を抱えている人が多い。このような質問などから本人との関係づくりを地道に進めている。対象者に会ったとき転職の意思を示した人には同社への登録を勧めている。サーチ型あるいは登録型のいずれの方法で人材探索をする場合にもこのような人材(情報の入手希望者)をいかに多く確保しているかが人材探索の効率に影響する。

求職者情報はデータベースで管理している。登録者データベースへの入力情報は、職務経歴書、履歴書、面談シートである。面談シートは求職者の技術と人物に関する評価項目で構成されており、ファイリングして紙情報としても利用している。

求人依頼を受けたときには、まず求人要件のうち必須要件を検索条件に設定して登録者データベースを検索する。該当者については求人企業に適合するかどうかを判断する。適合すると判断した求職者に対しては、当該企業が求職者の希望にあっているかどうかで絞り込みを行い、企業に推薦する求職者を最終的に決める。

登録者データベースの中に求める人材がないときには、求める人材をサーチしてスカウトしたり、あるいは転職支援サイトでスカウトしたりする。サーチではまず各種名簿などの人材データを利用して求人企業の求める人材に適合すると考える人を選別する。人材の選別には企業名、事業部門名、大学学部名などを目安にすることが多いが、必須の求人要件に適合する人材の所在を特定化する能力はサーチの際にコンサルタントに求められる能力でもある。スカウトの対象者が決まると、当該人材に連絡して関係の構築、求人案件の提案に進む。対象者の反応はさまざまであるが、大別すると転職に対して全く関心を示さない人と、転職について今現在は考えていないが情報の入手を希望する人（同社に登録する人、当該求人案件には興味のない人）に分かれる。対象者の勤務する会社の状況や本人のこれまでのキャリアパスに比べて当該求人案件がそれを上回ると本人が認識した場合、あるいは本人が納得できるようにコンサルタントの説明が行われるときにはスカウトの確率が高まると言える。

サーチして特定化した対象者のうち会ってみると求人の求める人材像と異なる経験・スキルを持っていることがある。そのようなときには転職に関する希望条件などの情報を収集して、新規の求人開拓につなげることもある。

転職支援サイトを利用するときには、求人ニーズに合致する求職者を検索して、該当者にスカウトメールを送ってスカウトすることになる。

求人案件によってはヘッドハンティング的なスカウト手法を採ることもある。その場合、企業の担当者と連絡をとってターゲットとなる企業や部門を特定したうえでそこに在籍する人にアプローチすることになる。

マッチングの際の必要条件は人材が求人要件のうち必須要件を充足していることである。人材によっては必ずしもすべての必須要件を満たしているわけではないが、その未充足要件を補えるような経験・スキルや能力を持っている人がいる。そのような人材は求人要件との適合度だけでなく人物面も含めて企業に推薦できるかどうかを総合的に判断している。企業に推薦する人材は募集1名に対して3人程度に厳選している。推薦するときにはタイミングを見極めることが重要である。企業での選考がある程度進んでいる案件の場合には、推薦しても選考に間に合わないことがある。

求人要件は不変ではない。採用戦略の変更などに伴って求人要件は変化する。求人案件を受けたときの求人要件だけを念頭に置いて人材探索をすると成約の機会を逃す可能性があ

る。このためコンサルタントは求人企業と密に連絡をとって変化が生じたときには適切に対応することが求められる。

企業に人材を推薦するときには人材に関する添え書きを添付している。添え書きは、「なぜこの人物なのか」という問を想定して人材の持っている技術や人物像が検討に値することを簡潔に記したものである。いわば書類（職務経歴書、履歴書）の付加価値を高める役割を果たしている。

企業に推薦した人材が書類選考に合格する確率は5割弱である。書類選考通過者のうち半数程度は内定を得ている。全体としてみると企業に推薦した人が内定を得る確率は2～3割である。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題はシステムの強化である。コンサルタントの能力は個人差が大きく、能力差は当然成果の格差となって表れる。能力の格差はシステムを強化することである程度補うことが可能である。特にマッチングの精度は第一次スクリーニング（データベース上の求人・求職者のマッチング）の精度に依存していることから、第一次スクリーニングの段階では誰もがコンサルタント10年の経験者と同様の結果を出せるようなシステムの構築を考えている。現在、データベースの情報は項目だけではなくキーワードでも検索を行うことができる。これらの機能に加えて今後は、合理的・効率的に該当者の絞り込みを行うための機能を追加することが必要である。そのためには職種分野の見直しや能力評価の細分化などが課題となっている。

【事例 No.52】B-5 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	0%		
	サーチ型	100%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	□ 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 業界に特化			
取り扱いの多い求人職種	SE コンサルタント プロジェクトマネージャ			
会社・事業の特徴	独自のシステムを駆使したサーチ型の人材紹介事業を展開。紹介サービスの対象は IT 業界に特化。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	□. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. システム

A-b-5社は IT 業界に特化したサーチ型の人材紹介会社である。業務のプロセスは、まず企業からの求人依頼が前提であり、当該企業の求める人材を探し、候補者を当該企業に紹介する流れが中心になる。紹介サービスに対する代価は後払い方式の成功報酬である。以前は、リテナー契約で業務を行っていたが、現在のシステムを導入してからは成功報酬型の契約形態になっている。成功報酬の料率は、原則として採用された人の年収の 30% である。同社では、企業の求人依頼があってから求める人材を探すのでは時間がかかりすぎるため、次項のような求人・求職者データベースを中心としたシステムを 2002 年に導入している。

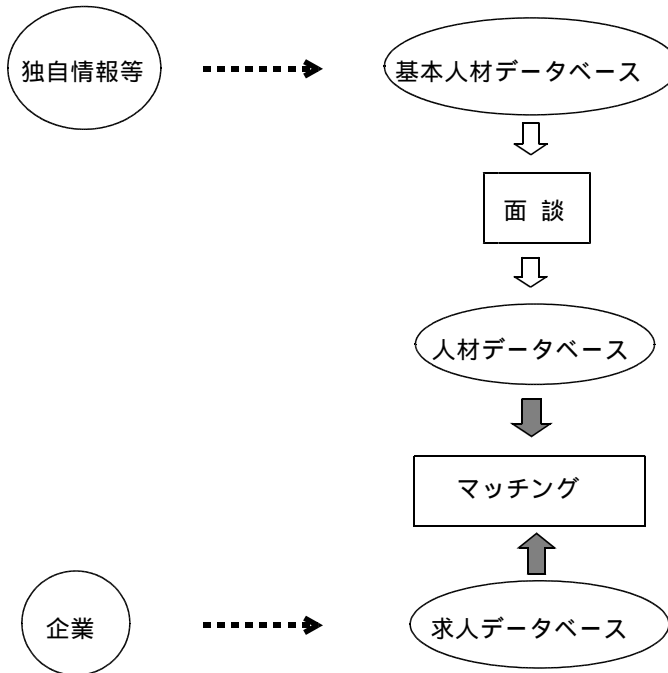
(1) 基本人材データベース

基本人材データベースには約 11 万人分のデータが収集されている。情報源は、同社の独自の情報網で収集した個人データが中心である。それ以外に、転職支援サイトや自社ホームページからエントリーしてきた者のデータも含まれている。独自の情報網による個人データの内容は、名刺レベルの情報である。すなわち、氏名、所属会社、所属部署、会社の住所・電話番号・メールアドレスなどの情報である。

A-b-5社では、このシステムを導入する前には人材探索のツールとして転職支援サイトを活用していた。しかし、このサイトは多くの紹介会社が利用しており、共通の人材バンクの性格を帯びている。そのため、優秀な人が登録してくると奪い合いになり、早朝や週末など他社のコンサルタントが活動していない時間に当該登録者にアプローチするような工夫が必要であった。また、登録者にとっては、多くの人材紹介会社からスカウトメールが来るので、興味のある案件にしか返信を出さないことが多い。その結果、コンサルタントはスカウトメールを出しても低い返信率に甘んじなければならない状況であった。

現在のシステムを導入する以前に収集した転職支援サイトにおけるスカウト人材のデータは、基本人材データベースに入力されている。転職支援サイトの登録者と独自情報網の人材

人材紹介システム構成図



を比較すると、一般的には、前者は能力の面では中級から上級レベル、年齢は若い人が中心である。これに対して後者は、上級レベルの能力を持ち、年齢のやや高いことが特徴である。

(2) 面談及び人材データベース

基本人材データベースの情報は100人単位でコンサルタントに割り振られている。コンサルタントは、自分の受け持ち分の人（潜在転職者）に電話やメールで人材紹介サービスの案内をするとともに、転職に対する意志の有無などを確認して、転職について何らかの意志がある人には面談を提案する。

面談では、本人の学歴、仕事上の経歴、現在の仕事内容、資格・スキル、語学など履歴書の項目に該当する情報が収集される。これらの情報は、求人とのマッチングの際に最低限必要な情報でもある。本人から収集した履歴情報は、人材データベースに入力される。このデータベースには約3800人分のデータが収められている。

コンサルタントは、単に自分の受け持ち分の人材にアプローチして面談するだけでなく、以後の求人紹介やマッチング等、紹介業務のすべての面においてそれらの人（潜在転職者）の担当者となる。

(3) 求人データベース

A-b-5社は、多くの企業と契約を結び、それらの企業が人材紹介会社に求人依頼するときには同社にも依頼がくるようになっている。これらの企業は確実な求人企業であり、同社にとって重要な既存顧客になっている。これ以外に、随時、新規の求人が入ってくる。新規求人は、主に雑誌に掲載している同社の広告や同社のホームページをみて企業側から求人依頼をしてくる企業と、コンサルタントが個人的に開拓した企業が中心になっている。求人デー

データベースに入力される情報は、求人票レベルの情報である。

人材の場合とは異なり、コンサルタントは求人企業と一対一の対応関係にはなっていない。求人はコンサルタント全員の共有財産である。

(4) マッチング

求人と転職希望者をマッチングする過程は、データベース上での自動マッチングから始まる。自動マッチングの情報はコンサルタントが最終的なマッチングを行うための基礎情報である。マッチングのベースとなる情報は職種である。自動マッチングでは、求人案件に記載された職種と転職希望者の希望職種が一致するように該当者が選択される。A-b-5社は、大・中・小分類の3階層で構成される独自の職種分類体系を持っている。人材と面談するときには希望職種に関する情報を収集し、人材データベースにはその情報を同社の分類体系に位置づけて職種情報が入力されている。他方、求人データベースの職種情報は企業の求人職種名を同社の分類体系に当てはめて該当する職種名で入力されている。

マッチングは職種大分類レベルで行われる。大分類レベルでのマッチングを採用したのは、やや広めの範囲で該当者を探し出し、その中でより適合的な人材（又は求人）を選択できるようにしたためである。それに職種小分類レベルでのマッチングになると、該当者（又は該当案件）がない可能性もあるからである。広めの範囲で該当者・該当案件を選び出すことによって、人材を前提にして求人案件をマッチングさせるときには、人材に提供する案件の選択肢を増やすことができ、また、求人案件を前提にした人材のマッチングのときには、コンサルタントが当該案件を紹介する人材を選択することができる。

求人案件を前提にした人材探索の場合、マッチングの流れは次のとおりである。新着求人情報の有無を確認する。新着求人がある場合には適材検索（自動マッチング）を行う。検索結果は職種大分類レベルで該当する人材のリストとして出てくる。このリストの中に自分の担当する人がいる場合、その人に案件を紹介できるかどうかを検討する。この判断には、求人要件と人材の経験・スキルとの適合度合いだけでなく、面談時の印象などのアナログ的情報も考慮される。紹介できると判断した場合には、本人に連絡して求人を紹介する。そして本人の応募意思を確認後、企業に推薦する。

人材を前提にして求人案件を検索する場合は、上の例とは逆に求人データベースの中から適合する案件を検索することになる。適職検索では職種大分類レベルで該当する案件の一覧表が出てくる。それらの案件と人材の経験・スキル等における適合性を考慮して、適合度合いの高い案件を人材に提示し、その中から応募する企業を選択してもらうことになる。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは、コンサルタント経験者と未経験者が半々の割合である。サーチ型で人材紹介を行う紹介会社では一般にコンサルタントの人脈が重要であり、人脈に依存している会社もある。しかし、A-b-5社のサーチ方法は人脈に依存する方法とは全く異なり、コンサルタントの未経験者でも仕事のできるようにシステムが組み立てられている。このシステムを使えばコンサルタント未経験の新規採用者であっても職業紹介の業務を遂行できる仕組みになっている。

コンサルタントは全員 IT 業界の出身者である。コンサルタント未経験者は、入社後の 3 ~ 6 か月程度は OJT で実務を学ぶ。OJT といっても先輩のコンサルタントが特に指導するわけではなく、先輩コンサルタントの電話での対応ぶりをみたり、時には先輩コンサルタントの面談の場に同席したりしてコンサルタントの働き方を学んでいく。半年程度経つと 1 人立ちできるかどうかの見極めができる。現実には、入社後 3 ~ 6 か月で辞める者もいる。辞める理由はさまざまであるが、売りが上がらないという理由が一番大きいように思われる。入社後 6 か月以内に最初の成約をあげた人は、そのまま仕事を続けられることが多い。

コンサルタントの給与は出来高制である。月次の給与額は、固定給 + 歩合給（売上額の一定割合）である。固定給の金額は、前年実績（売上総額の一定割合 ÷ 12）にもとづいている。

新規採用のコンサルタントは、辞めたコンサルタントの担当を引き継ぐ。受け持ち分の人材に対する電話やメールでのアプローチなどコンサルタントの仕事の記録はシステムにデータとして残されている。新規採用者はそれらの記録を引き継いで仕事を進めることになる。

コンサルタントの職務範囲は、主に基本人材データベースの割当者に対するアプローチ・面談、自動マッチング結果に対する判断、この判断にもとづく求人企業との調整に集約される。人材に対するアプローチでは、信頼関係を築いて本人から本音を引き出せるかどうか課題である。また、マッチングでは、自動マッチングの該当者のうち誰がその案件により適合しているかを判断する能力が求められる。

3. 人材紹介事業の課題

課題はふたつある。ひとつは、人材データベースの規模をより大きくすることである。求人は既に十分な数を確保しているが、マッチングの効率をより高めるためには人材の側のデータを増やす必要がある。人材データベースに蓄積された情報量が多いほど求人に適格的な人材をマッチングできる可能性が高まる。

もうひとつの課題は、基本人材データベースの更新の問題である。個人情報保護の考え方が浸透してきたため、独自情報網で収集したデータの更新が難しくなっている。そのような問題はあるものの、現在手持ちの 11 万件のデータは同社にとって貴重な財産であり、コンサルタントがこの分量を消化するだけでも相当の期間が必要である。

【事例 No.53】B-6 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 50% サーチ型 50% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 □ 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	ファッション IT 通販
取り扱いの多い求人職種	マーチャンダイザー エンジニア コールセンター
会社・事業の特徴	サーチを主体としたサーチ・登録併用型の紹介サービスを提供。求職者の立場（人材紹介会社における求職者の経験）と企業の立場（企業における人の採用の経験）の両者を理解できる者がコンサルタントとして求人・求職者に対応。
ヒアリング対象者	イ 会社代表者 ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. コンサルタント

B-6 社は設立当初は人事部門の機能が脆弱な中小企業から委託をうけて人事関連業務の請負事業を行っていたが、その後事業の中心を人材紹介に移している。会社代表者は人材紹介会社を利用して転職した経験がある。この経験からコンサルタントには求職者と企業の双方の立場を理解することが求められるとの考え方に至り、この視点に共鳴した他の人材紹介会社のコンサルタントの参加を得て紹介事業を立ち上げている。事業開始当初のコンサルタントは全員次の経験を共有している。すなわち人材紹介会社を利用した経験と企業に在籍していたときの人材採用の経験である。このふたつの経験は同社がコンサルタントを採用する際の基準でもある。求職者の気持ちを理解でき、企業の立場にも配慮でき、また両者を仲介する紹介会社の役割もわかる者が同社のコンサルタント像である。

現在同社には正社員のコンサルタントと契約社員のコンサルタントがいる。正社員は会社代表者を除いて全員同業他社で 10 年以上のコンサルタント経験者である。契約社員も全員同業他社で 10 年以上のコンサルタント経験を持つ者である。現在在籍しているコンサルタント以外にコンサルタントの未経験者を採用したことがあるが、仕事の適性にやや欠ける面があり、結局退社している。コンサルタントの仕事にはセンスが必要である。報酬の高さに引かれてコンサルタントの世界に入っても、仕事のセンスがないと生き残ることは難しい。

賃金は正社員と契約社員では異なる扱いをしている。正社員の場合、賃金は月次給与と四半期ごとの業績加算に分かれている。このうち月次給与の額は固定である。この額は年間売上目標の水準に連動している。コンサルタントは目標額を自己申告し、他方、会社側はコン

サルタントの実績にもとづいて期待額を設定している。両者で調整して最終的な目標額が決まり、その水準に対応して月次給与の額が設定されている。このため実績が目標値を下回る時には翌年の給与の見直しにつながる。コンサルタントが期待された実績をあげないと会社として事業を継続していくことが難しい。たとえば会社全体の事業運営を黒字にするためにはコンサルタントが給与の3倍程度の売上げ（年収500万円の場合には1500万円の売上げ）をあげることが必要である。

他方、業績加算は四半期ごとの売上げに対する報償金である。すなわち当期の売上額が同期間の3か月分の給与総額を越えているとき、超過した部分に対して一定割合の金額が支払われる。この割合はコンサルタントの過去の実績にもとづいて決まる。

一方、契約社員には完全歩合制の報酬が適用され、月次の収入は保障されていない。売上げがあった場合に、その金額の50%が報酬として支払われる。

コンサルタントはIT、消費財（高級ブランドなど）、ファッション（一般既製服、雑貨）などそれぞれが得意とする分野を担当している。コンサルタントが自律的に仕事を遂行する部分もあるが、同社としては情報共有を通じたコンサルタントの協働作業が仕事遂行上の特徴となっている。すなわちコンサルタントはそれぞれの持っている情報を開示して、相互の意思疎通を図りながらマッチングを成立させることを仕事の基本としている。

2. 求人

B-6社では登録型とサーチ型を併用した紹介サービスを提供している。紹介手数料は登録型のときには後払い方式の成功報酬（基本は採用された人の年収30%）、サーチ型のときにはリテナーあるいは「着手金（給与提示額の10%）+成功報酬」である。サーチ型の契約では後者の方式が多い。

同社では求人開拓を重視している。人材をサーチしたり、登録者の中から適合する求職者を推薦したりするためにはまず求人を確保する必要があるからである。また紹介事業を開始してから日が浅いことも求人開拓を重視する理由になっている。新規企業を開拓する方法はコンサルタントによって異なっている。人材ニーズの顕在化した企業（新聞に求人広告を載せている企業）に電話で営業するコンサルタントもいれば、求職者の希望する企業に求職者を売り込む形で求人を開拓するコンサルタントもいる。

求人案件を比較的多く得ている業界はIT業界と金融業界である。IT業界のベンチャー企業は求人開拓しなくても企業側が求人依頼をしてくるが、知名度の高い企業は求人開拓しない限り求人を得ることはできない。同様に消費財の業界も同社が積極的に求人開拓しない限り求人を依頼されることはない。

企業から依頼された求人は当該企業の独自の様式で求人内容が記述されていることが多いが、時には求人情報が記述情報になっていないことがある。たとえば外部に採用情報を漏らしたくないときなどには電話で求人内容を連絡してくることがある。コンサルタントは求人

要件を理解し、求める人材像を明確に描けるように的確な質問をする能力が求められる。また企業が学歴条件などを指定している場合、先入観にもとづいて求める人材像を描かないようにすることも重要である。

依頼を受けた求人案件はその内容に応じて対応の優先順位と方法が異なる。取り扱いの優先度とその方法は、求める人材のポジションや当該企業が求人を依頼している人材紹介会社の数によって決まる。前者はマネージャ以上の職位とそれ以下の職位で区分し、後者は3つに区分（多くの紹介会社に依頼している案件、数社の紹介会社だけに依頼している案件、同社だけに依頼している案件）している。このうちマネージャ以上の求人案件と同社だけが依頼されている案件（又は同社を含む数社だけに依頼されている案件）ではサーチして人材を当該企業に推薦することが多い。サーチ型の紹介で契約する求人案件では、特定の個人を指名してスカウトを依頼するものは多くはない（サーチ全体の1割程度）。指名スカウトでは大半の場合、対象者は求人企業の担当者が在籍していた前の会社あるいは前々社の元部下である。

求人を引き受けたときには当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。ヒアリング後コンサルタントは収集した情報を電子化された求人票に入力して、求人票そのものを自分のパソコンで管理する。求人票を作成するときにはその電子コピーをコンサルタント全員で共同利用するパソコンに送信する。このパソコンにはすべての求人情報と求職者情報が蓄積され、このパソコンで情報を一元的に管理している。

契約社員には同社からパソコンが貸し出されており、求人を得たときには求人票書式に情報を入力してメールで報告することが求められている。この求人情報はコンサルタント全員に伝達され、共同利用のパソコンにも蓄積される。この求人に対して適合しそうな求職者を持っているコンサルタントは当該求人を担当するコンサルタントに直接連絡して協働で案件を進める。当該案件の進捗状況は担当のコンサルタントが日報で報告する。

同社では情報共有・交換のための定例ミーティングが毎週開かれている。ミーティングでは求人案件に対する求職者情報の提供、マッチングの提案とそれに対する異なった視点からの人材選択のアドバイス、マッチング後の報告（書類選考や面接における進捗状況とその結果）などが行われる。

3. マッチング

求職者の登録経路には自社ホームページと転職支援サイトがあるが、エントリーしてくる求職者の過半は後者を利用している。同社ではインターネットの検索エンジンで人材紹介会社を検索した場合、同社のホームページが検索結果の上位にランクされるサービスを購入している。同社ではこの費用を広告費として考えている。

インターネットからエントリーしてくる方法には求職相談と求人情報への応募があるが、後者のほうが圧倒的に多い。求職者が求人情報に応募してくると当該求人案件を担当するコ

ンサルタントが対応する。エントリーシートの内容によって面談に進む人とそうでない人を判断する。大半の求職者は当該案件の要件に適合しない。求人要件との適合性を考慮しないで、この仕事がしたいという希望で応募してくる求職者が多い。このため求人情報の応募者のうちマッチングできる人は極めて少ない。

求人案件にもとづいて求職者を探索するときには主にふたつの方法が用いられる。第一に自分が管理している登録者（自分が面談した求職者、自分がスカウトした人材など）のなかに適合する者がいないかどうかを確認する。登録者情報はデータベースで一元的に管理されているが、各コンサルタントは自分の求職者の情報しかみることができない。他のコンサルタントが担当している求職者の情報を見るためには当該コンサルタントの許可が必要である。この扱いは、当該案件に該当するかどうかは求職者を担当するコンサルタントが判断すべきであるとの考え方にもとづいている。この考え方に立って行われているのが第二の方法である。すなわち求人情報を全員にメールで送り、適合する求職者がいないかどうかを確認している。適合すると考えられる求職者がいるときには、その求職者を担当するコンサルタントの協力を得てマッチングの成否を判断する。同社では会社の総合力（すなわちコンサルタントの協働）で案件を進めることを重視しており、求職者の情報を他のコンサルタントに開示することを避ける傾向はみられない。なお、同社の登録者は、サーチして面談した人、求職相談でエントリーして面談した人、求人情報に応募して面談した人、求職者に紹介された人（略歴の情報のみ収集し、まだ面談していない人）で構成されている。

求める人材をサーチするときには、まずリサーチャーが求人情報にもとづいてアプローチする会社や人物をリストアップする。次にこのリストにもとづいてコンサルタントがスカウト活動を行うことになる。同社では求人依頼を受けたときにだけ人材をサーチするのではなく、サーチはリサーチャーの日常の仕事になっている。この場合、リサーチャーは各種の名簿を利用してターゲットの分野で人材を選び出し、コンサルタントとの面談日程を調整する役割を負っている。

マッチングにあたっては「1 求人 1 人」を基本にしている。通常、紹介会社は 1 名の求人に対して複数（3 ～ 4 人）の求職者を推薦しているが、同社ではマッチングの際に人材を厳選して、求人 1 名あたり 1 人の推薦を原則としている。企業が紹介会社に求人を依頼するのは、紹介会社に 1 次スクリーニングの機能を期待しているからである。推薦されてくる人材が絞られていれば企業は書類選考や採用面接の負担を大幅に軽減することができる。企業の視点に立つと求める人材像に最も適合する人材を選び出して推薦することが人材紹介会社の役割である。

職務経歴書は求職者が作成したものをそのまま提出する場合と書き方の助言や指導をする場合とがある。マネージャなどの高い職位に応募する求職者の職務経歴書はそのまま提出している。転職に対して熱意を持っている人なら、自分の職歴・経験を相手に納得させられるような書き方ができてしかるべきであると考えからである。一方、初めて転職する人やス

タッフの職に応募する人には書き方のポイントを助言している。

企業に推薦するときには推薦状を添付している。推薦状には本人の仕事能力（職務経歴書には記述されなかった事項）やコンサルタントの視点（本人の印象）など付加的なコメントが記述されることが多い。

企業に推薦した人のうち約 8 割の人は書類選考に合格する。このうち約 2 割の人は面接に合格して内定を得る。したがって企業に推薦した人は 6 ～ 7 人に 1 人の割合で内定を得ることになる。

【事例 No.54】B-7 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□. 1990 年～ 1997 年 ▽ 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	10%
	サーチ型	90%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	□. 6 ～ 10 人 ▽ 11 ～ 20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	情報通信業 製造業（電気） 製造業（自動車）	
取り扱いの多い求人職種	ソフトウェア・ネットワーク技術者 電気・電子・機械技術者 事務系職種（経理等）	
会社・事業の特徴	人材スカウト会社。紹介サービスの対象はエンジニアが中心。	
ヒアリング対象者	イ 会社代表者・経営幹部	□. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門
	ハ. コンサルタント	

1. 事業の概要

B-7社の事業の中心はサーチ型の人材紹介である。業務の流れは概略次のとおりである。

事項	内容
求人依頼	求人内容の詳細な確認、求める人材像の明確化（特に求人要件） 契約内容の説明
サーチ	企業の求める人材に適合すると思われる人材の選別 対象者に対する積極的なアプローチ 対象者の一般像・・・転職意思が必ずしも明確ではなく、転職に対する動機が希薄
該当者の確定	同社との信頼関係の構築 該当者のキャリアの明確化・・・求人要件との適合性の確認 転職に対する動機形成・・・キャリア・スキルの棚卸、人生設計に対するサポート
求人紹介	応募意思の確認
企業への推薦	一般の求職者とは異なる特性・・・転職意思が未確立、どんな企業かみてみようという気持ちでの応募
面接	一般の応募者とは別に面接・・・（企業側）会社及び仕事内容についての説明 （応募者）現在の仕事環境と比較検討して最終的に決断
内定	円満退社に向けた支援

2. 事業の特徴

B-7社のサーチ型紹介には4つの特徴がある。

第一はサーチの対象者である。ヘッドハンティングとサーチは対象者の階層や年収の点で異なっている。ヘッドハンティングは通常、経営幹部層や事業部長職以上の年収1500万円以上の人を対象にしている。これに対して同社のサーチでは、年齢層が27～40歳、年収が500～1500万円の人を中心になっている。将来事業幹部になるような人材を主に対象にしている。なお、同社ではヘッドハンティングによる紹介サービスも行っているが、その売上高は全体の数パーセントに過ぎない。

第二はサーチのスタイルである。サーチ型の紹介サービスを提供する紹介会社は小規模な会社が多く、コンサルタントの個人的人脈に依存したサーチ手法を用いていることが多い。これに対して同社では業務プロセスを構造化してコンサルタントの役割分担のもとに業務が遂行されている。ニーズが特に高い人材はリーダーやサブリーダー層の人材である。ひとつの求人案件で採用者が5人あるいは時には10人以上になると、小規模なサーチ会社では取り扱いのキャパシティを越えてしまい対応が難しい。同社では多人数の求人案件にはコンサルタントが役割を分担してチームで対応することができる。

第三は人材探索の方法である。小規模なサーチ会社では人脈に依存した探索を行っているが、人脈を活用した探索には自ずから限界がある。つまり求める人材が見つからない可能性がある。一方、同社は日常業務として人材データを収集して情報をデータベースに蓄積している。企業の求める人材の要件にもとづいてデータベースを検索すればアプローチすべき対象者の全体像を即座に把握することができる。一般に一人の人を企業に推薦するためには同様の経験・スキルを持った人を100人程度集めなければならない。求人ニーズに的確に応えるためには組織としてデータ収集及び情報蓄積を行うことが必要である。人材データベースに蓄積された情報の出所は、大学理工系学部卒業者の情報、インターネット・専門雑誌・学会誌などに掲載された個人情報、講演などの案内に記載された個人情報である。

第四は紹介サービスの対象である。同社は技術系の求人を専門に扱っている。特にIT(ソフトウェア)、電気・電子、機械などの分野での求人が多い。エンジニアを紹介サービスの対象としているのは、技術には企業横断的な性質があり、人材の能力とレベルを把握しやすいからである。これに対して事務系の職種や営業職などでは前の会社における実績をそのまま期待することは難しい。

3. コンサルタント

コンサルタントは業務分担のもとにそれぞれの職務を遂行している。業務は企業担当、人材担当、サーチ担当に分かれている。これらの業務はアポインターとコーディネータが補佐している。アポインターは、人材データベースに載っている人に同社の紹介サービスを案内して面談設定を調整する役割を果たしている。他方、コーディネータは企業担当や人材担当が不在のときに求人企業や対象者からの問い合わせなどに対応することが求められる。

コンサルタントの業務分担は個人の仕事領域を固定化するものではない。業務分担はあくまでもコンサルタント個人に課せられた主要な職務であり、他の分担領域の仕事も兼務している。たとえば企業担当と人材担当はそれぞれの担当領域で主に仕事をするが、求人案件によっては両者の仕事領域が重複することがある。また、サーチ担当は主な職務の他に一部、人材担当の仕事も兼務している。

コンサルタントはハードウェア関係の求人を扱うグループと情報関係の求人を扱うグループのふたつに分かれている。これは転職者の特徴が異なるからである。ハードウェア関係の仕事に従事している人は転職に対して慎重な見方をする人が多く、流動性は高くない。一方、情報関係の仕事に従事している人の間では転職は特別なことではなく、活発な転職行動がみられる。

(1) 企業担当

求人企業のうちリピート企業は全体の3割程度であり、残りの7割は新規開拓企業である。新規開拓企業のうち大半の企業（約8割）は従前に取引のあった企業からの紹介である。これに対して同社が積極的に求人開拓して取引を開始する企業は新規求人企業の2割程度である。求人開拓は、まず重要性の高い技術分野を定め、その分野で事業を展開している企業に対して営業活動を行っている。

企業との接点で第一に必要なことは同社の人材紹介の考え方や手法を理解してもらうことである。同社の紹介サービスの対象者は求人広告等の公募で採用できる人材ではなく、企業が採用したくとも公募では採用できない人材である。この点についての共通理解を得ることが第一歩である。次は求める人材像を明確化することである。どのような内容の仕事をする人をどのような処遇で採用したいと考えているのかを明確にする。求める人材像を明確化する過程で企業担当は、企業側の条件を満たす人がいるかどうか、いるならばどのような会社にいるのかなどを判断、推測しなければならない。

企業担当がヒアリングで収集した情報はデータベースに入力される。当該案件に対応するグループでは求人情報にもとづいて人材探索の可能性や探索の方法等を検討して当該案件を引き受けるかどうかの最終的な判断をする。この判断は求める人材がいるかどうかに対する判断でもある。当該企業の知名度、技術、事業所の場所、処遇などを総合的に勘案して判断が下される。

案件を引き受けるとの判断になれば、次は企業との契約である。紹介手数料は採用された人の年収の37%である。リピート企業との契約では37%のうち10%はリテナーであるが、新規求人企業の場合は初回の取引は成功報酬（採用者の年収の30%）になることが多い。新規企業との取引はまずは成功報酬による一般的な人材の紹介で始め、当該企業が採用できなくて困っている人材については次回以降の取引で扱うことになる。また、契約書に明記する人材探索の期間は最も短くて6か月である。実際の人材探索に要した期間は平均すると7.6か月である。

契約後、企業担当は求める人材像の細部の詰めを企業側と行う。たとえば求人要件のうち譲ることのできるものとできないものの確認などがある。求める人材像について企業側と共通の認識を持つことは極めて重要である。

(2) 人材担当

人材に対するアプローチの経路はふた通りある。ひとつはデータベースに載った人材に対するアプローチである。対象者に電話して同社の案内とコンサルタントとの面談の調整を行う。これは人材確保のための日常的な活動であり、アポインターの仕事である。電話連絡の対象者は主として企業の人材ニーズが高い分野の人材である。対象とする人材に該当するかどうかはデータベースの情報（会社名や部署名）から判断する。人材担当はアポインターの設定した人材との面談を行い、本人に関する情報を収集してストックデータとして蓄積する。ストックされた人材の多くは転職意思のない人や良い案件があったら転職を考えるという人である。これらの人は今すぐに転職ということは難しいが、同社との関係ができたという意味において適合する案件を受注したとき（成功報酬での求人受注のケースが多い）に紹介す

ることになる。

もうひとつの経路は人材担当が直接行う人材へのアプローチである。引き受けた求人案件にもとづいて人材を探索する場合にはこのタイプのアプローチになる。対象者に電話して、本人が納得して会うように話を進めるのがコツである。いずれの経路をとるにしても対象者と面談するのはコンサルタントである。面談では本人との信頼関係を作ることが基本になる。コンサルタントは本人の経歴・キャリアに関する情報を収集するとともに転職に対する動機づけを行うことが求められる。特に後者についてはキャリアプランの延長線上での転職だけではなく、その逆に転職のリスクをも伝えることが重要である。

大雑把な数値でみると一人の人を企業に紹介するためには、求人要件を満たした人が100人必要である。100人のうち面談できるのは10人程度であり、そのうち企業に推薦できる人は1人である。つまり契約する前に一人の人を紹介するために母集団の100人を確保できる見込みがあるかどうかを判断しなければならない。リテナー契約では所定の期日までに所定の要件に合致した人を推薦することが求められる。求人を引き受けるときには紹介できなかったときのリスクも負わなければならない。

求人案件の多くは複数人の採用である。採用枠が5名の案件を引き受けたときには、求める人材の要件を満たした人を500人程度確保できないと5名推薦することは難しい。このような案件に対応するためにも日常的に人材にアプローチして情報を収集している。

(3) サーチ担当

サーチ担当の役割は主にふたつある。第一は個人情報を合法的に収集する方法について企画し、実際の情報収集を行うことである。情報源は、インターネット、専門雑誌、学会誌、各種会報などである。第二は企業担当が受注した求人案件に対して求める人材をサーチすることである。どのようにしたら求める人材について情報が得られるか、求める人材はどこにいるか、どのように進めれば面談の約束を取りやすいかなどを検討して、求める人材の要件に適合する人の集団を確定する。この集団に対する電話連絡は人材担当だけではなくサーチ担当も協力して行っている。

(4) 採用

コンサルタントの採用方針はこれまで2度変わっている。会社創業時には大手紹介会社のコンサルタント経験者を採用している。これらの会社のコンサルタントは一般的に紹介の仕事求人票と職務経歴書とのマッチングと考えており、同社の仕事の考え方から大きく乖離していた。そのため同社の期待するコンサルタント像に合致するコンサルタントにはなりにくかった。次にヘッドハントの経験者を採用したこともある。しかしヘッドハンターはすべての業務を一人で兼務することが多く、業務分担をしてかつ相互協力のもとに業務を進める同社の仕事遂行の方法とは明らかに異なっていた。

これらの経験から現在では異業種の出身者から採用している。現在在籍しているコンサルタントはエンジニア、金融、商社、小売業など多彩な背景を持っている。紹介の対象はエンジニアであるが、コンサルタントは必ずしもエンジニアであることを求めてはいない。コンサルタントは何よりもまず転職のプロでなければならないが、必ずしも技術のプロである必

要はない。もちろん求人・人材と同等に話ができるレベルの技術知識を持つ必要はある。そのためコンサルタントは知識習得のための勉強が不可欠である。

コンサルタントは人材と企業の両者に対応することが求められる。人材に対しては転職に失敗しないようにアドバイス、支援を行うことが重要である。とりわけ転職に対する動機形成をする一方で転職のリスクを伝えなければならない。企業との関係では、採用窓口の人事部門担当者ではなく求人票を書いた人からヒアリングするようにしている。ヒアリングでは企業の求める人材像を明確に把握しなければならない。このとき技術の内容をある程度理解できなければならないが、十分な知識のない分野の求人の中には同じグループにいる技術の分かるコンサルタントが同行する。次に求める人材の具体的な勤務条件の確認に際して、たとえば人材の価値（相場）と当該企業の給与体系上の位置づけとの間に格差があるときにはその差の扱い方を決定するまで企業側と話し合う必要がある。コンサルタントは企業側との対応に際してコミュニケーション能力や問題解決能力が求められる。このような理由でコンサルタントは必ずしもエンジニアである必要はない。

入社後の教育研修は OJT が中心である。紹介業務に関する説明や技術に関する研修は入社当初に行われ、その後はグループに配属されて、チームの一員として実務を遂行しながら OJT で学ぶ。OJT の指導は特定のコンサルタントに委ねられているわけではなく、問題に遭遇したときにチームメイトのコンサルタントが随時アドバイスや指導をする形をとっている。

入社後はまずサーチ担当を経験し、その後、人材担当、企業担当の順に異動が行われ同社の紹介業務の全体を経験することになる。企業担当を経験した後は、本人の希望や適性、また経営サイドからみて本人の伸ばすべき点などを考慮して異動が行われる。最初の配属はサーチ担当であるが、これは同社の紹介業務の基礎を学ぶという意味において重要な経験である。サーチ担当は企業担当の受注した案件に対して適合する人材をサーチする役目を担っており、サーチ担当を経験しないで企業担当になると安易な契約になりがちである。またサーチ担当は人材担当の職務の一部を経験する。人材との接触の機会を通して転職の動機がどのように形成されるのかを学ぶ。

(5) 育成

同社の紹介業務は分業が基本であるが、チームプレーも求められる。この独自性の故にコンサルタントの育成には時間がかかる。一般的には入社後、ある程度納得のできる成果を上げられるまでには3年程度の期間が必要である。時間が必要な理由はコンサルタントの仕事の独自性にある。コンサルタントは求人依頼に対して納期（所定の期日までに人材を紹介すること）を守って、かつ品質保証（企業の求める人材像とのベストマッチングをすること）を前提とした仕事を遂行する際にはさまざまな面での不確実性が伴っている。この不確実性を確実な方向に進めるには何よりも経験が必要であり、したがって時間がかかる。また、企業側から求める人材像を聞いただけで、「この求人案件を受けるとどのようなリスクが伴うか」、「リスクとしてはどのようなことが想定できるか」、「候補者母集団の人数はどの程度必要か」、「どのような人にどのように話を進めなければならないか」などの点について直ちに判断できるようになるためには経験と時間が必要である。

同社では人材育成の必要性を強く認識している。人材育成を効率的にかつ短期間で行うためには育成方法を体系化することが重要である。育成方法には社内での育成と社会との共通基盤の整備が考えられる。このうち社内での育成方法については現在、体系化を進めている。一方、後者については方法論を模索しているのが現実である。キャリアカウンセリング講座の受講も選択肢のひとつである。しかしキャリアカウンセリング講座はカウンセリングの基礎を学ぶという点では有益であるが、カウンセリングの知識を業務に活用できる分野は限られている。業務遂行との関連ではコーチング手法の方が適していると考えられる。

(6) 賃金体系

サーチ会社のうち同社と同様な方法で事業運営をしている会社はない。このためコンサルタントは自前で育てなければならず、人材の育成には時間がかかるためその間の生活を保障する必要がある。この考え方にもとづいて同社の賃金体系は次のようになっている。基本は「固定給 + 成果給」であるが、その比率は職位で異なっている。入社時の比率は、固定給の9に対して成果給は1であるが、役職者になると固定給と成果給は5対5になり、役員では固定給2に対して成果給8の比率になる。成果給部分は売上額に連動している。売上額は各求人案件に関わったコンサルタントの貢献度に応じて配分されるが、その配分方法には細かなルールが設定されている。まず契約形態によって配分のルールが異なっている。成功報酬型契約よりもリテナー型契約の案件のほうがコンサルタントへの配分割合が高い。次に求人を獲得したコンサルタント、企業に推薦した人材を確定したコンサルタント、サーチの母集団形成を行ったコンサルタント、それぞれに対する配分ルールが定められている。

労働政策研究報告書 No. 37

ホワイトカラー有料職業紹介事業の運営と紹介業務従事者に関する事例研究

発行年月日 2005年5月31日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 株式会社タマタイプ

©2005

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)