

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。

この現実には照らして、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