

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																									

	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は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																									6
管理部門が対応を判断(コンサルタントへの割当等)																									6
コンサルタントが順番で対応																									4
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
求職相談の担当コンサルタントが対応																									1
(面談)																									
原則として面談を実施																									7
可能な限り面談を実施																									4
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
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																									4
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																									3
求職者の要望に応じて面談																									1
(5)面談																									
面談シートの利用																									8
面談記録の作成																									8
(6)求職者情報の管理																									
データベース(すべての情報)																									5
データベース(登録票レベルの項目)																									3
データベース(登録票 + 面談情報)																									3
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																									1
面談時に収集した情報はコンサルタントが管理																									2
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																									10
登録票の主要項目を電子化																									6
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																									22
業務提携の活用																									21
再就職支援会社で求職活動をしている者																									11
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)																									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
高年齢資格者の活用																										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																									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																									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のではなく、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 ニ. 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、求人にも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ささまざまであり、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人が多い。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% アウトプレンメント型 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、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い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	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 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	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-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 □. 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 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 □. 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-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	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	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	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-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の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歳の人の方が採用される可能性が高い。38歳の人の方が採用されるには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み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を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。

【事例 No.22】A-a-22 社

会社概要

資本系列	イ. 系列（金融・保険業） Ⅱ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	Ⅰ. 1989 年以前 Ⅱ. 1990 年～1997 年 Ⅲ. 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	Ⅰ. 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	金融業 製造業 サービス業
取り扱いの多い求人職種	金融専門職（運用、商品開発等） 事務系専門職（経理、総務、人事、法務等） IT 系職種（SE、プロジェクトマネージャ等）
会社・事業の特徴	労働者派遣事業を中核にして有料職業紹介、採用代行、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	Ⅰ. 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. 事業の背景

A-a-22 社は元々労働者派遣事業を主体にした会社である。1990 年代末に有料職業紹介の事業許可を取得しているが、これは人材紹介事業に本格的に参入するためというよりも紹介予定派遣制度の導入に伴う対応措置である。その後、会社の発展のためには人材サービスの総合化が必要であるとの認識が高まる一方、金融機関に対する規制緩和の一環でサービスの外販が可能になり、また有料職業紹介事業に関する規制緩和によって人材紹介を事業として営める環境が整備されたことから人材紹介事業に本格的に参入することになった。

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が 1/3 弱をしめ、その他は社内異動と外部採用である。後者のうち過半の者は労働者派遣やアウトプレースメントなど何らかの形で人材ビジネスの仕事を経験しているが、1/3 弱の者は人材ビジネスの未経験者である。なお、人材紹介業務の経験者は 1 人である。

同社の人材紹介部門では一般紹介と紹介予定派遣の業務を実施している。コンサルタントの約半数は紹介業務（一般紹介・紹介予定派遣）に従事しているが、その他のコンサルタントは一般紹介とその他の業務（企画・管理）を兼務している。

コンサルタントの育成は OJT が中心になっている。新規採用のコンサルタントは、適宜、先輩コンサルタントの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企業・求職者との対応方法を学び、自らの対応スタイルを築いていくことが求められる。OJT 以外では社内研修及び業界団体の開催する講習会に参加して紹介業務の基本知識を習得している。

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。求人をもたらせ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。