



労働政策研究報告書 No.L-5

2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

人材ビジネスにおける営業職のマッチング



The Japan Institute for Labour Policy and Training

労働政策研究・研修機構

人材ビジネスにおける営業職のマッチング

独立行政法人労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

有料職業紹介事業及び労働者派遣事業は、近年の 2 度にわたる法改正（1997 年の職業安定法施行規則の改正、1999 年の職業安定法及び労働者派遣法の改正）によって紹介職種／派遣業務に関する大幅な規制緩和が実施され、それに伴って事業環境が大きく変化している。規制緩和後の取扱職種をみると、企業の営業職に対する人材ニーズを反映して営業職の取り扱いが拡大している。

本研究は、営業職を対象にしたマッチング業務の実態調査である。有料職業紹介事業者及び労働者派遣事業者のマッチングシステムは、規制緩和前の限定的な職種での紹介あるいは特定業務の受注を前提にして組み立てられている。このシステムが営業職のマッチングにどのように対応しているかという点を明らかにすることによってマッチング業務の普遍性や、その逆に営業職マッチングの独自性を析出することができると考えられる。

マッチング業務は、求人関連業務、求職者関連業務、紹介業務という各社共通の枠組みの中で実施されているが、各業務の運営は企業によって特色がみられる。本研究の課題は、営業職のマッチングについて業務運営上の一般性と特殊性を明らかにすることである。この課題に対して本研究ではヒアリングによって対象にアプローチする方法が採られた。ヒアリング調査の実施にあたって、調査対象企業の担当者の方々にはお忙しいなか調査にご協力をいただき、厚くお礼申し上げます。また、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会、全国求人情報協会からは調査について貴重なご意見をいただき、深く感謝申し上げます。

本報告書が、マッチング業務に関わる方々やマッチングに関心をお持ちの方々の参考になれば幸いである。

2004 年 7 月

労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者

にしぎわひろし
西澤弘

労働政策研究・研修機構主任研究員

目 次

第 I 部 人材ビジネスにおけるマッチングプロセス

1.研究の背景と目的	3
(1)研究の背景	3
(2)目的	5
2.方法	5
(1)調査方法及び調査項目	5
(2)調査対象企業	6
有料職業紹介事業／労働者派遣事業／求人広告事業	
3.結果	10
(1)営業職の職種区分	10
人材紹介における職種区分／人材派遣における職種区分／求人広告 における職種区分	
(2)求人情報	15
人材紹介における求人案件の受注と求人情報の収集／人材派遣にお ける業務情報の収集／求人広告における求人情報と広告設計	
(3)求職者情報	24
人材紹介における求職登録者／人材派遣における派遣登録者	
(4)マッチング	30
人材紹介におけるマッチング／人材派遣におけるマッチング	
(5)斡旋の不調	46
人材紹介における斡旋不調の背景／人材派遣におけるミスマッチ／ 求人広告における広告効果	
4.考察	50
(1)職種区分の多様性	50
(2)求人・求職者情報とマッチング類型	53
(3)マッチング業務の普遍性	56
参考文献	61

第Ⅱ部 事例編

1. 職業紹介事業	65
ヒアリング結果総括表	
A社	66
B社	70
C社	74
D社	78
E社	81
F社	85
G社	89
H社	93
I社	97
J社	101
K社	105
L社	108
M社	113
N社	117
O社	121
P社	125
Q社	128
R社	132
S社	136
A人材銀行	140
2. 労働者派遣事業	144
ヒアリング結果総括表	144
A社	145
B社	149
C社	153
D社	157
E社	160
3. 求人広告事業	164
A社	164
B社	167

第 I 部 人材ビジネスにおけるマッチングプロセス

1.研究の背景と目的

(1)研究の背景

我が国における労働力需給調整システムの中核は、職業紹介、労働者派遣、労働者募集である。このうち職業紹介と労働者派遣はそれぞれ 1947 年の職業安定法と 1985 年のいわゆる労働者派遣法¹によって制度の法的根拠と労働市場における位置づけを与えられた事業であり、民間企業による労働力需給調整システムの柱でもある。このうち職業紹介は、厚生労働省の平成 14 年雇用動向調査から労働者の入職経路をみると公共職業安定機関が 21.6%、民間の職業紹介所が 1.6%をしめ²、官民併せると、求人広告 (31.6%)、縁故 (24.8%) と並んで 3 大入職経路の一つになっている。他方、労働者派遣は 1985 年の法律で労働力調整事業の一つとして認定され、法制定以降、柔軟な労働力を求める需要に対応して業態が急速に拡大している事業である。

民間企業では、これら 3 つの事業のほかに労働力調整の需要に応じて教育訓練 (研修、訓練、アウトプレースメント³)、業務請負・アウトソーシングなど多彩な事業が展開されている。これら労働力を扱う事業は総称して人材ビジネスと呼ばれている。民間事業者の運営する人材ビジネスのうち労働力需給調整システムの中核を形成している 3 つの事業 (有料職業紹介、労働者派遣、労働者募集) にはそれぞれいくつかの異なるタイプの事業が含まれている。有料職業紹介にはホワイトカラー職種の紹介 (一般には人材紹介と呼ばれる) と配膳人やマネキンなど特殊な技術を持った者の紹介の 2 つのタイプがある。労働者派遣事業では、常用雇用労働者を労働者派遣の対象とする特定労働者派遣事業と、特定労働者派遣事業以外の労働者派遣事業である一般労働者派遣事業がある。後者の中心は登録型の派遣事業である。また、労働者募集は文書による募集、直接募集などさまざまな方法で行われている。

1990 年代はさまざまな分野での規制緩和政策が実施に移され、雇用政策もこの流れの中で例外ではなく、1999 年の職業安定法と労働者派遣法の改正を通じて大幅な規制緩和が行われた。この結果、職業安定法では従来有料職業紹介事業所の取り扱う職業の範囲を規制していた規定が廃止され、一部の分野を除いて取り扱い職業は原則自由化された。労働者派遣法でも同様に、従来ポジティブリストによって規制されていた派遣対象業務は取り扱いの範囲が大幅に拡大した。

規制緩和前は、ホワイトカラー職種の有料職業紹介では管理職と技術者の紹介が中心になっており、労働者派遣事業では政令で定める 26 業務のうち事務系業務は事務機器操作、財務処理、ファイリング、取引文書作成を中心にしてきた。このような状況の中で紹介職種の自由化、派遣業務の範囲拡大が実施された。規制緩和後に従来の紹介職種/派遣業務に加えてどの職種/業務に注力するかは、個々の人材紹介会社、派遣会社の事業戦略や営業方針などの企業側の能動的な要因もある程度関係していると考えられるが、それよりも大きな役割を果たしているのはマーケット要因、すなわち企業の人材ニーズであるといえよう。

ホワイトカラー職種の紹介を扱う人材紹介会社を対象にした日本労働研究機構の調査によ

ると、紹介職種の得意分野は規制緩和前（1995年）は管理職と技術者に特化していたが、規制緩和直後（1998年）⁴は技術者のしめる比率が管理職のそれを大幅に上回り技術者志向が顕著にみられた（日本労働研究機構、1999）。更に、2000年の同機構の調査によると、営業職の比率が技術職を上回り、前者を得意分野とする人材紹介会社は全体の8割を超えている（日本労働研究機構、2000）。紹介職種の得意分野がそのまま求人・求職者の取扱件数に連動するわけではないが、求人・求職者についても営業職が増えているものとみられる。

営業職の就業者は、平成12年の国勢調査によると約366万人で、単一の職業としては「一般事務員」の約895万人に次いで2番目に就業者の多い職業である⁵。就業者の5.8%は営業職に従事している。次に、労働市場における営業職の状況を厚生労働省の職業紹介状況に関する業務統計でみると、営業職の求人は新規求人の10.2%をしめている⁶。営業職求人の特徴は、新規求人倍率が全職業の平均よりも高い反面、充足率が平均よりも低い点にある。営業職の中で特に新規求人の多い職種は商品の販売にかかる営業の仕事であり、その新規求人倍率は全職業平均の0.82に対して1.17、充足率は平均の25.0%に対して17.5%である⁷。充足率が低いということは言い換えるとマッチングが難しいともいえよう。

他方、企業は営業職に対してどのような人材ニーズを持っているのだろうか。日本労働研究機構によると、職種別にみた正社員の中途採用ニーズでは「営業職（法人）」が全体の10.8%をしめて最も多く、次いで「営業職（個人）」の4.1%となっている。その他営業職関連の職業をすべて併せると17.8%になり、営業職は職業中分類レベルでみるとニーズの最も高い職業である（日本労働研究機構、2003）。また、正社員以外の人材ニーズを職種別にみた場合には、「営業職」（7.8%）は「商品販売の職業」（11.4%）に次いで2番目にニーズの多い職業である。

このような営業職に対するニーズの高さがハローワークにおける営業職の高い求人倍率となって表れ、一方では人材紹介会社が注力する職種となっているものとみられる。

では、営業職のニーズが高くても求人の充足率がやや低いのはなぜだろうか。その原因は営業職の性質自体に求めることができる。営業の仕事は、商品・サービスの売買や製造などに関する取引上の勧誘・交渉・受注という点で共通しているが、仕事遂行の形態、対象、取扱品目の点では極めて多様である。まず、仕事の形態という点では、新規開拓営業、ルート営業、企画営業、コンサルティング営業などに分けることができる。営業対象としては、法人営業（官公庁、民間企業、商社・特約店など）と個人営業（一般消費者）に大別できるが、取扱品目になると原材料、中間製品、完成品、輸入品、サービスなどそれぞれ業界特殊性を反映した営業の仕事が展開されている。営業職に関するこれらの区分法を総合すると、営業職の仕事は取扱品目の種類を「列」に置くと、「行」に仕事形態や営業対象などを設定した場合の行と列の接点、すなわちセルで表すことができる。このセルの数が多いために、全体としての求人が多くても求職者の少ないセルではマッチングの確率が下がり、結果として充足率が低くなるものとみられる。

(2) 目的

営業職に対する人材ニーズは高いが、マッチングは難しく、その背景には営業の仕事の多様性があることを上に指摘した。これに対して、97年・99年の規制緩和後に営業職の取り扱いを始めた有料職業紹介事業者や労働者派遣事業者は、営業職の紹介やマッチングをどのようなシステムのもとで行っているのでしょうか。公共職業安定機関の業務運営と比べた場合、どのような特徴があるのだろうか。そして斡旋結果はどうなっているのだろうか。本研究はこれらの問いに対する答えを探る試みである。

本研究には3つの課題がある。それらを問いの形にすると次のように表すことができる。第一に、営業職はどのような仕事として捉えられているのか。第二に、有料職業紹介事業者や労働者派遣事業者においてマッチングはどのようなシステムとして組み立てられ、「仕事」と「人」の情報がどのように収集され、両者の間に介在する者がそれらの情報をマッチングにどのように活かしているのか。第三に、特に営業職のマッチングの場合、他の職種と異なる特徴があるのか。すなわち、経験に裏打ちされた従来の一般的な紹介手法やマッチングの手法がそのまま営業職にも適用されているのでしょうか。従来の経験のうちどの部分が生かされ、新たに採用している手法にはどのようなものがあるのだろうか。本研究は、有料職業紹介事業者や労働者派遣事業者におけるマッチングの実務からこれらの問いに対する答えを探ることを目的としている。

求人広告はマッチングを直接扱う事業ではない。しかし、「人」と「仕事」のマッチングには求人側の情報が重要な役割を果たしている。本研究では、職業紹介事業と労働者派遣事業に加えて求人広告事業も対象に含め、マッチングを念頭に置いた求人情報の収集と提供をどのような考え方にもとづいて行っているかを明らかにしたい。

2. 方法

(1) 調査方法及び調査項目

研究方法としては聴き取り調査を採用した。それは、営業職の区分、マッチング過程全体の流れ、求人・求職者情報の内容、マッチングのメカニズムと介在者の役割・機能など本研究の課題に対して実態をより深く掘り下げて事実を明らかにすることができるからである。調査はマッチングにかかるシステムの全般を解明・分析することに重点を置き、平成15年11月から平成16年1月の間、人材ビジネスの事業者を対象に実施した。

本研究で実施した聴き取り調査は次の3つのステップで構成されている。第一は分析枠組みの共有化である。事前に調査項目を対象事業者に送付して、調査のポイントを明らかにするとともに、可能な項目については事前の検討、資料の準備等を依頼した。第二は訪問時のヒアリングにおける発掘的な実態解明である。訪問時には、事前に提示した調査項目にそって先方の回答を引き出し、回答の背景・細部や関連事項についても情報収集を行っている。第三は客観的データの収集である。一般的な業務運営の実態を客観的な数値にもとづいて把

握するため営業職に関する業務統計データ等を収集している⁸。

調査項目には共通項目と事業別項目の両者が混在している。共通項目とは、職業紹介、労働者派遣、求人広告の各事業者に対する同一の質問項目である。他方、事業別項目とは各事業の独自性を勘案して当該分野の事業者にのみ行っている質問項目である。職業紹介と労働者派遣では大半の質問は共通項目である。両者の違いはマッチングの結果に対する取り扱いにある。職業紹介事業者に対しては斡旋の不調（書類選考や面接の段階での不合格）と成約について質問事項を設定している。他方、労働者派遣事業者に対してはミスマッチ（派遣労働者の就業後に生じる派遣先企業での問題）に関する質問を設けている。求人広告事業者に対するヒアリングではマッチングの前段階（広告設計）と後段階（広告効果）に関する項目が含まれている。主な調査項目は図表1のとおりである。

図表1 対象事業別ヒアリング項目

調査項目		職業紹介事業	労働者派遣事業	求人広告事業
職種分類	職種体系	○	○	○
	営業職の区分	○	○	○
求人情報	定型的情報	○	○	○
	非定型的情報	○	○	○
	広告設計			○
求職者情報	定型的情報	○	○	
	非定型的情報	○	○	
マッチング	システム	○	○	
	営業職のポイント	○	○	
マッチング 結果	斡旋の不調	○		
	ミスマッチ		○	
	広告効果			○

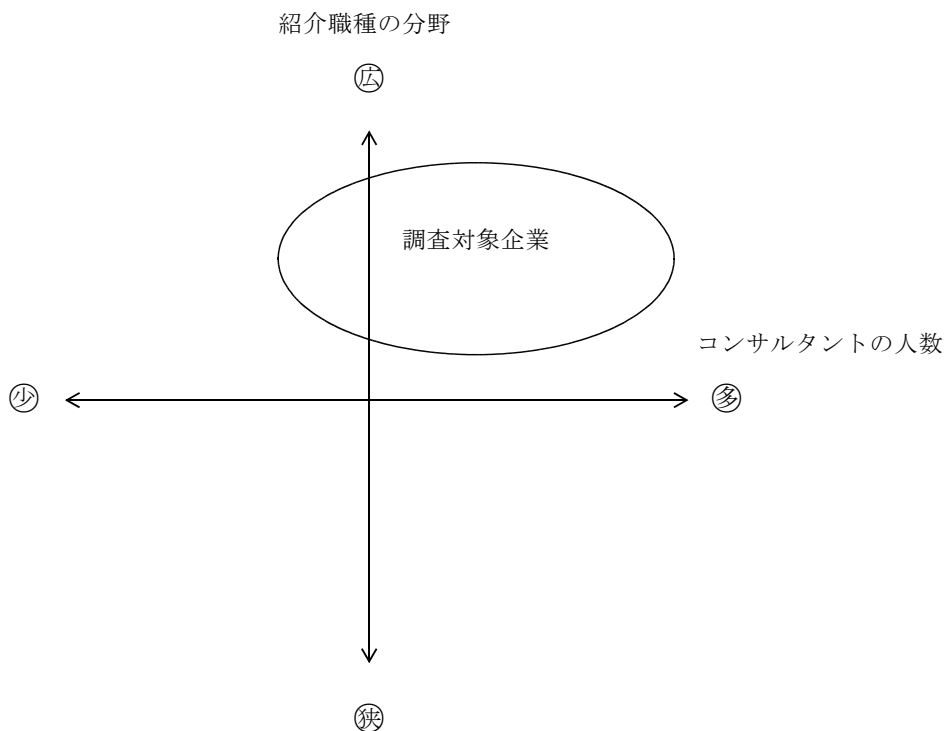
(2) 調査対象企業

イ. 有料職業紹介事業

ホワイトカラー職種の有料職業紹介事業における調査対象企業の選定にあたっては、企業規模と紹介職種を考慮した（図表2）。人材紹介会社を区分する際に重要な指標は、サービスの形態と企業規模である。人材紹介会社の提供するサービスは、一般的には登録型、サーチ型、アウトプレースメント型の3つに類型化されている。企業規模ではコンサルタントの人数が重要である。大半の人材紹介会社は小規模企業である。コンサルタント10人以下の会社が約8割をしめている。規模の違いは提供するサービスの違いにも反映されている。コンサルタントの人数が多い規模の大きな事業者を百貨店型（幅広い業種・職種分野における豊

富な求人)とすると、小規模事業者は専門店型(特定業界との強い結びつき、特定職種における紹介実績、独自のきめ細かな転職支援)といえる。企業規模の指標に売上高を採ることも可能だが、登録型紹介サービスの場合、売上げは成功報酬による後払い方式が一般的であり、コンサルタントの人数と売上げには高い相関が推測される。

図表2 人材紹介会社の特性にもとづく調査対象企業



今回の調査では営業職のマッチングがテーマであり、マッチングの実態解明には営業職の紹介を得意にしている紹介会社を選定する必要がある。しかし、営業職といっても資格を必要とする営業の仕事、技術的知識を必要とする営業の仕事、一般消費財やサービスに関する営業など、仕事の種類は多様である。人材紹介会社の中には特定分野の仕事の紹介に特化している会社や特定分野を得意にしている会社がある。営業職全般のマッチングについて実態を把握するためにはこれらの会社を調査対象にすることは適切ではないと考えられる。調査対象は、営業職を得意としている会社の中で幅広い分野の紹介を行っている会社とした。

具体的な調査対象企業は、2003年版人材紹介会社ガイドブック(日本人材紹介事業協会編集)に掲載されている人材紹介会社のうち2つの基準(①事業所の所在地が東京であること、②得意分野に営業職又はその関連名称が記載され、かつ幅広い分野の紹介を行っていること)を満たしている企業である。これらの企業を更にコンサルタントの人数を基準にして4つに区分し、各区分ごとに最終的な調査対象企業を選定した。したがって調査対象企業は、日本人材紹介事業協会の会員(366社)であって、東京に本社を置き、紹介職種として営業

職を得意にしているという共通項を持っている。

実際に調査を実施した企業は 19 社である（図表 3）。なお、調査は登録型の職業紹介サービスに限定して行われた。

図表 3 職業紹介事業における調査対象企業

コンサルタントの人数		登録型比率 ¹	求人比率 ²	求職者比率 ³	斡旋成立比率 ⁴
9 人以下	A 社	4	1	2	1
	B 社	3	3	4	3
	C 社	3	4	4	2
10 ～ 29 人	D 社	4	2	3	3
	E 社	2	4	4	3
	F 社	4	1	1	2
	G 社	1	2	3	3
	H 社	1	3	4	3
	I 社	3	3	1	2
	J 社	4	1	1	1
	K 社	4	4	3	4
	L 社	3	3	1	3
M 社	2	3	3	3	
30 ～ 49 人	N 社	3	1	2	2
50 人以上	O 社	4	3	4	3
	P 社	2	-	-	-
	Q 社	3	1	2	1
	R 社	4	3	2	3
	S 社	3	2	2	4
A 人材銀行		-	1	2	2

（注）1.職業紹介サービスのうち登録型紹介サービスの比率

1: 70 ～ 79% 2: 80 ～ 89% 3: 90 ～ 99% 4: 100%

2.求人案件のうち営業職案件の比率

1: 10 ～ 19% 2: 20 ～ 29% 3: 30 ～ 39% 4: 40%以上

3.求職登録者のうち営業職希望者の比率

1: 10 ～ 19% 2: 20 ～ 29% 3: 30 ～ 39% 4: 40%以上

4.斡旋成立件数のうち営業職の成約比率

1: 10 ～ 19% 2: 20 ～ 29% 3: 30 ～ 39% 4: 40%以上

ロ.労働者派遣事業

労働者派遣事業における調査対象企業の選定にあたっては、売上高を目安とした。一般労働者派遣事業の業務統計をみると営業職の派遣労働者数は事務用機器操作、財務処理、ファイリング業務に比べると極めて少数である⁹。しかし、派遣会社によってはインターネット・ホームページで派遣職種として営業職を積極的に扱っている会社もある。営業職に対する注力度は業界全体としては大きくはないが、会社によって営業職の取り組みにはかなり違いがあるようである。そこで、東京に本社を置く日本人材派遣協会の会員企業（約 460 社）であって、派遣業務に関する規制緩和前の 26 業務に加えて幅広い業務で派遣を行っていると思われる大手の派遣会社（一般労働者派遣事業の売上高が 1 事業所平均の 10 倍を超える企業¹⁰）の中から調査対象企業を選定した。

実際に調査を実施した企業は 5 社である（図表 4）。なお、調査は、登録型の一般労働者派遣事業に限定して行われた。

図表 4 労働者派遣事業における調査対象企業

売上高 ¹		登録者比率 ²	派遣先比率 ³	派遣労働者比率 ⁴
50～99億円	A社	4	4	4
100億円以上	B社	2	1	1
	C社	1	1	1
	D社	2	1	2
	E社	1	1	1

(注) 1.平成 14 年度の売上高規模

2.派遣登録者のうち営業職希望者の比率

1: 4%以下 2: 5～9% 3: 10～19% 4: 20%以上

3.派遣先業務件数にしめる営業業務の比率

1: 4%以下 2: 5～9% 3: 10～19% 4: 20%以上

4.派遣労働者のうち営業職業務従事者の比率

1: 4%以下 2: 5～9% 3: 10～19% 4: 20%以上

ハ.求人広告事業

求人広告事業における調査対象企業の選定にあたっては、広告媒体の種類を重視した。求人広告は求人情報誌、インターネット、折り込みチラシ・求人紙、新聞などの媒体を通じて提供されている。このうち若年者との親和性が高く、インターネットの利用の一般化に伴って急速に拡大しているのがインターネットによる求人情報の提供である。今回の調査では、インターネットを媒体とした求人広告に限定して、全国求人情報協会の会員（78 社）のうち東京に本社を置き、同事業を展開している企業の中から図表 5 の 2 社でヒアリングを実施

した。

図表 5 求人広告事業における調査対象企業

	求人広告の媒体	営業職広告比率 ¹
A 社	求人情報誌、インターネット等	20%
B 社	インターネット	15%

(注) 1.インターネットにおける求人広告件数のうち営業職求人の広告比率

3.結果

(1)営業職の職種区分

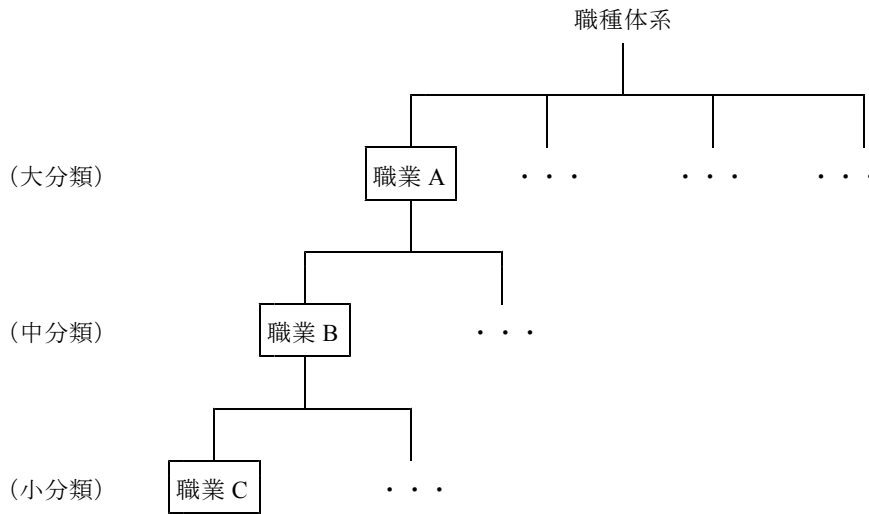
人材ビジネスにおいて職種は求人・求職者間の第一の共通言語である。しかし、設定された職種の名称や体系、項目の精粗は人材ビジネスの事業間だけではなく、同じ事業分野でも事業者間によってそれぞれ異なっている。これは、事業の特性や方向に関係しているものと思われる。すなわち、有料職業紹介事業においては、求人企業が収益源であることから職種体系は業種区分と職種の混在したものが多く、労働者派遣事業では受注業務に対してその仕事を遂行する能力を持った労働者を派遣することから、職種区分は各職種を構成する職務又は業務を単位としたものとなっている。また、求人広告事業においては、企業選択の入り口となる職種は利用者（読者）と共通の認識を得られるように一般的に用いられる名称で表現されている。

1.人材紹介における職種区分

調査対象の人材紹介会社には2階層型の職種体系と3階層型の職種体系がみられたが（図表 6）、前者のタイプが多数をしめている。2階層型の職種体系は大分類と小分類の上下2段の構成になっている。大分類レベルには大きくくりの項目が設定され、小分類レベルには各大分類項目を細分化した項目が設定されている。

大分類レベルに設定されている項目には3つのタイプがある（図表 7）。第一は職種で統一された職種型である。この場合、営業職の取扱方法はふたつある。ひとつは営業の仕事すべてひとつの項目（営業職）で扱うケース、もうひとつは他の職種でも営業の仕事の一部を扱うようにしているケースである。たとえば、金融営業職が営業職の項目ではなく、金融専門職の項目に含まれる場合などである。第二は業種で統一された業種型である。この型の職種体系では大分類レベルの項目はすべて業種別の項目になっている。第三は業種と職種が混在した混合型の職種体系である。この型では、業界横断的な職業を職種として設定し、技術系の職種に対しては業種を設定していることが特徴となっている。営業職は大分類レベルで職種として独立しているが、すべての営業関係の職種がこの項目に包含されているわけではない。この項目に代表される営業職は、消費財やサービス業の営業の仕事であり、同じ営

図表 6 階層化構造の職種体系図



業職といっても技術的・専門的知識を必要とする営業の仕事（セールスエンジニア、IT 営業、MR、金融営業など）はそれぞれの業種に含まれている。

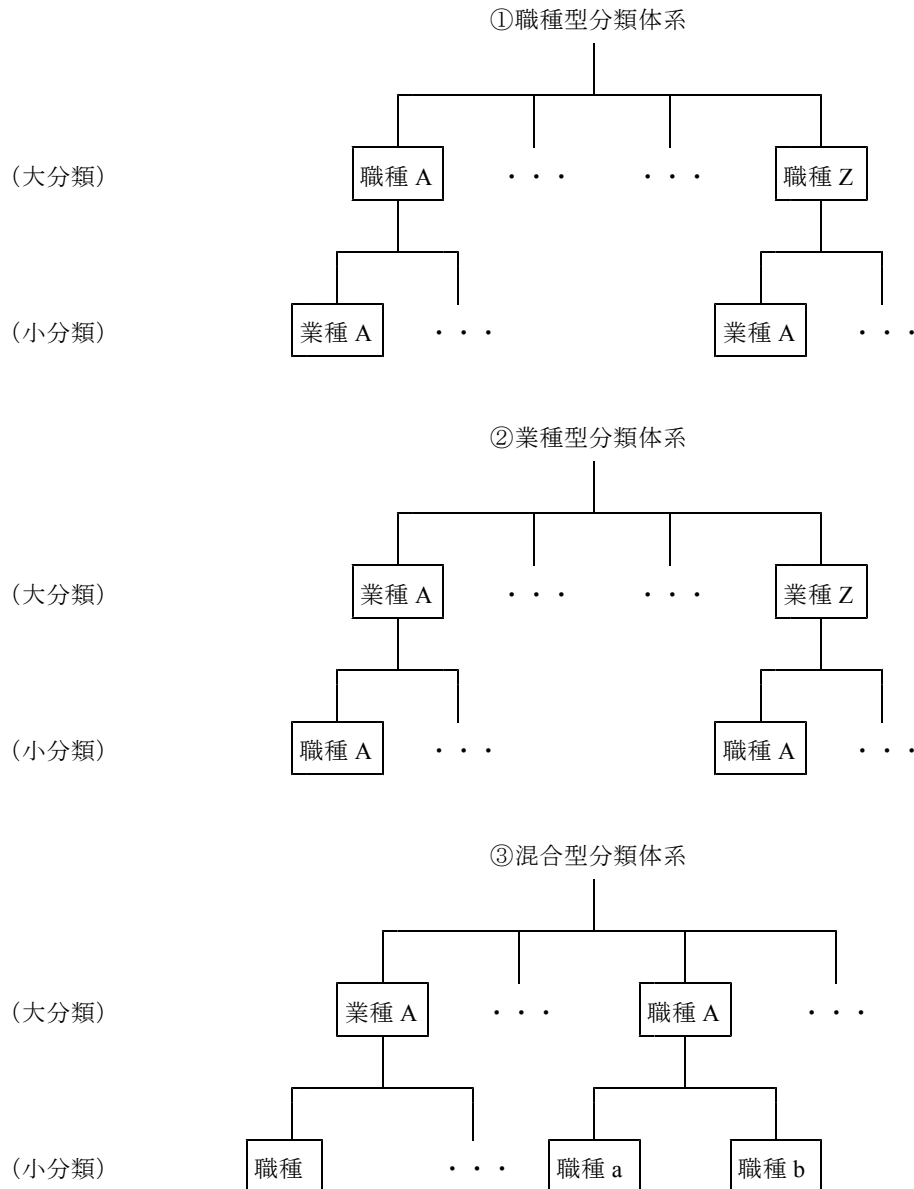
小分類レベルに設定される項目は、大分類レベルに設定された項目の性質によって異なる。大分類レベルの項目が混合型や業種型の場合、小分類レベルには職種や職務別の項目が設定されている。営業職として設定されている項目をみると、国内営業、海外営業、法人営業、リーテール営業、内勤営業、営業企画、消費財営業、耐久財営業、サービス営業、ルートセールス、新規開拓営業、代理店営業などであり、営業対象、営業スタイル、取扱商品・品目にもとづく職種設定であるといえる。

他方、大分類レベルの項目が職種型の場合には小分類には業種別の項目が設定されることが多い。小分類レベルに業種別の項目が設定されているのは、業種によって求人要件が大きく異なり、マッチングでは業界経験や知識が重要であるとの実務上の経験則にもとづいた考え方を反映していると考えられる。このタイプの職種体系の中には、営業職の仕事内容を把握するために業種別の小分類名とは別に業務名（法人営業、ルート営業、開拓営業など）を設定している職種体系もあり、この場合には事実上 3 階層の分類体系になっている。

営業職に関する小分類項目数の多寡は人材紹介会社によって異なる。それは項目の設定についてふたつの考え方があるからである。営業職の種類を細かく設定する会社と粗く設定する会社である。前者では、営業職は仕事の種類と業界が多岐にわたるため職種を細かく設定しないとミスマッチの原因になると考える。これに対して後者は、必ずしも経験の延長線上に転職を考える必要はなく、異業種への転職可能性を考慮に入れるとやや粗い項目を設定すべきであると考えている。後者の考え方を採る会社は、若年者の登録が多い会社でもある。若年者を対象とした営業職求人では業界経験よりも人物面を重視した採用が行われる傾向にある。また、求人によっては業界経験に固執しない企業もある。

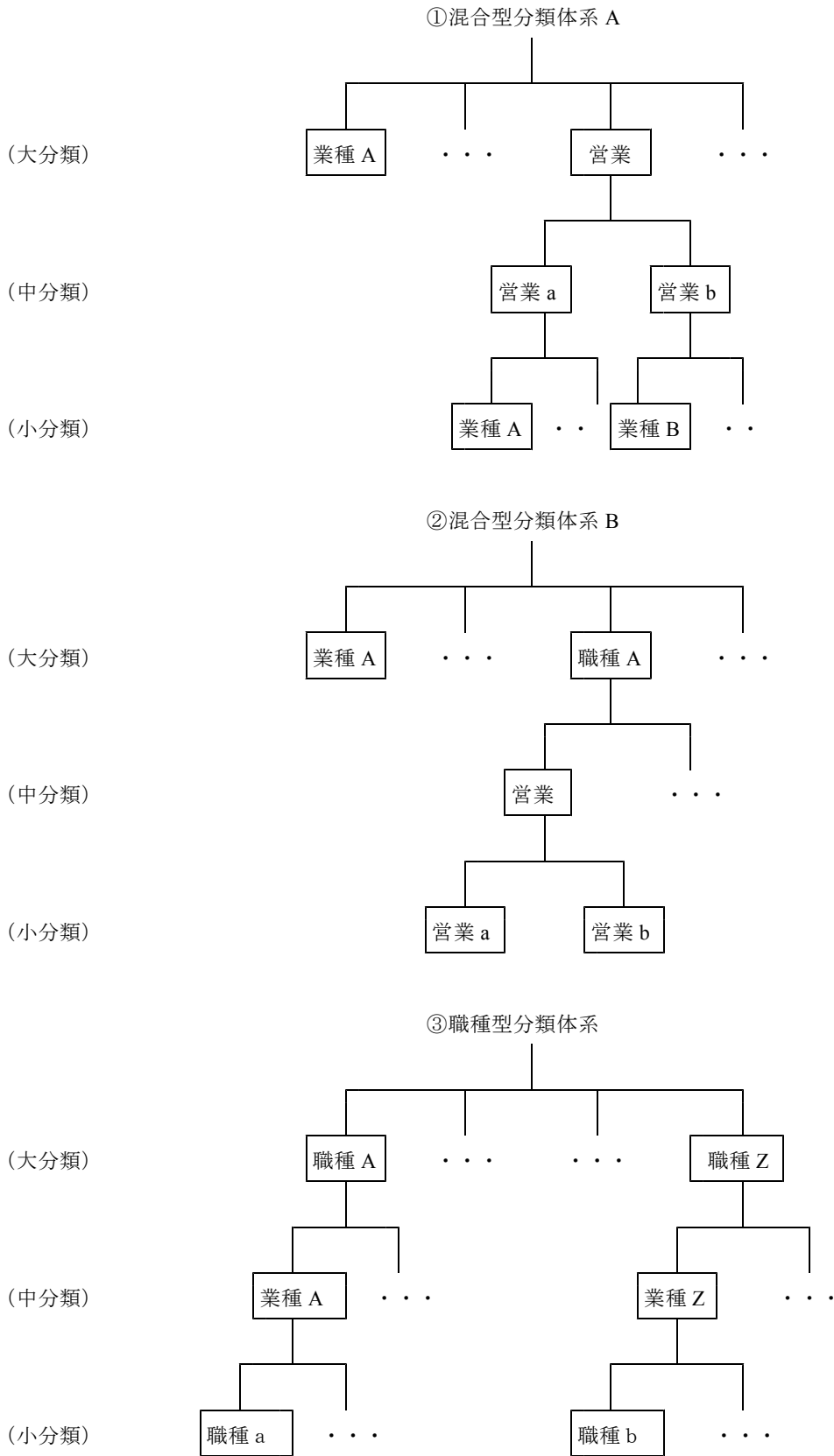
3 階層型の職種体系は、大・中・小分類の 3 階層によって構成されている。大分類レベル

図表 7 2階層型職種分類の3類型



に設定された項目は、職種と業種の混在した混合型と職種のみ職種型のふたつに分けられる（図表 8）。混合型の場合、職種として設定された営業職は消費財やサービスに関する業種横断的な営業の仕事であり、技術的色彩の強い営業職は業種のなかで該当する分野に含まれる。次に中分類レベルの項目をみると大きく 3 つのタイプに分かれる。大分類が混合型の場合、中分類の営業職は取扱商品・サービスを基準にした項目設定が行われている。また、大分類レベルの項目が混合型で営業職が設定されていない職種体系では、中分類項目が営業職になっている。大分類レベルが職種型の体系は、中分類レベルには業種別の項目が設定されている。小分類レベルの項目は中分類と同様に 3 通りに分けられる。第一に大分類レベルの項目が混合型の場合、小分類は業種別の項目設定あるいは業種×取扱商品・サービス別の項目設定になっている。第二に大分類レベルが混合型で営業職が設定されていない職種体系

図表 8 3階層型職種分類の3類型



では、小分類項目は職種別になっている。第三に大分類レベルが職種型の体系では、小分類は職種になっている。

一方、公共職業安定機関の一機関である人材銀行では、管理職、技術職、専門職の3職種に限定した職業紹介を行っており、管理職は総務、人事、経理、営業などの11職種に区分されている。しかし、これらの職種の細分化は行われていない。

ロ.人材派遣における職種区分

人材紹介会社の作成している職種区分は会社によって区分の特色や精粗がみられるが、今回調査対象の人材派遣会社で用いられている職種区分は一様に詳細である。つまり、ひとつひとつの職種に代表される仕事の範囲はやや狭いものとなっている。人材派遣業では受注業務が事業の中心である。業務は仕事の塊（すなわち職務）に分解され、企業によって業務を構成する職務に違いがあることからさまざまな職務を組み合わせたものを職種として区分している。その結果、各社とも詳細な項目によって構成される職種体系を作成している。

職種体系は3階層のものと2階層のものがある。3階層の体系では大・中・小分類、2階層では大・小分類の構造になっている。大分類レベルには大括りの職種が設定され、小分類レベルには業務別の項目が設定されている。いずれの体系も小分類項目の数は合計すると1000を超えている。ただし、営業職関連の項目の数は多くはない。小分類レベルに設定された営業職関連の項目をみると、ルート営業、新規開拓営業、企画営業、既存顧客営業、取引先フォロー営業、個人営業などとなっている。人材紹介会社の職種体系のうち中分類又は小分類レベルに設定された営業職関連の項目と比べると、職務範囲がやや狭いといえる。これは営業職派遣の仕事と正社員の仕事では職務の範囲が異なるためである。派遣会社が受注する営業職の業務は通常正社員の営業職が担当する仕事の範囲の一部であり、それが職種の項目設定にも反映されているといえる。

ハ.求人広告における職種区分

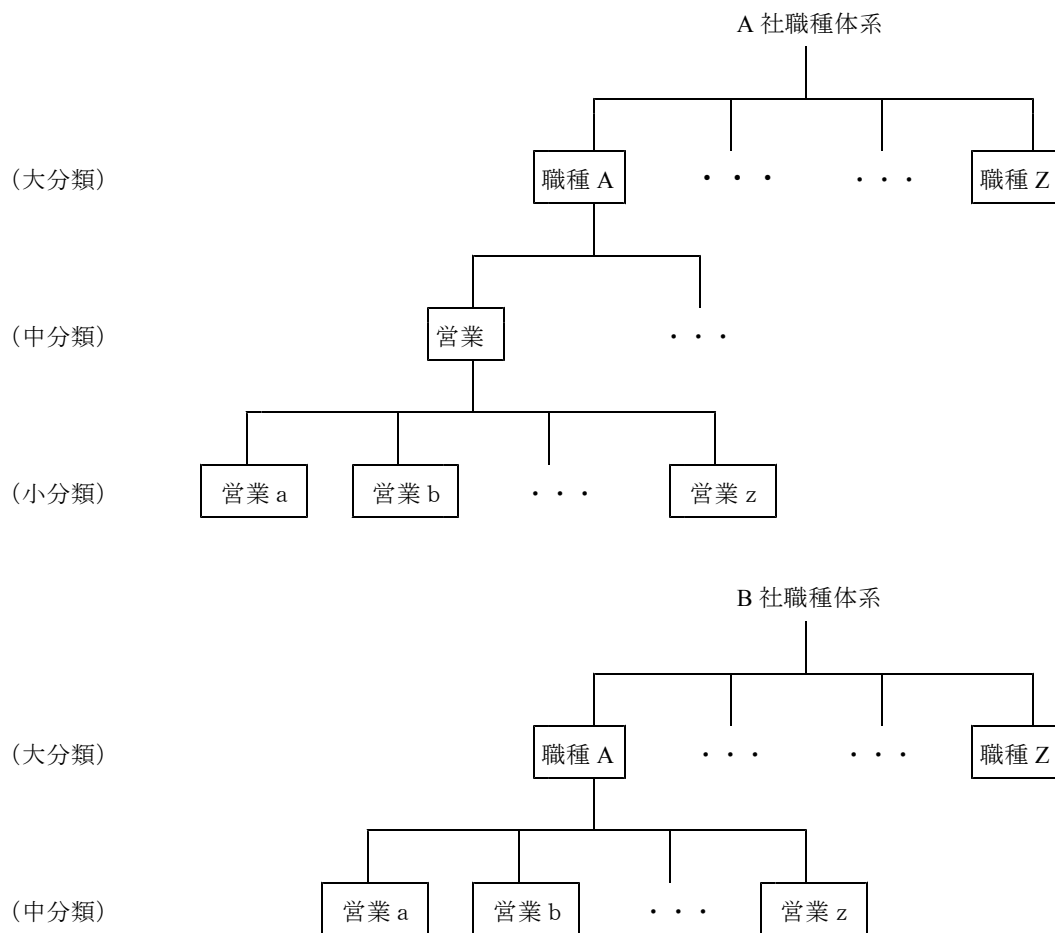
調査対象の2社では職種区分の考え方が対照的である。事例26は職種区分の単位を職務に置き、ひとかたまりのまとまりのある職務の集合体を職種として定義づけている。一方、事例27は分類の単位と基準を設定したうえで職種を定義づけるというアプローチはとらず、一般的に受け入れられ、実際に使われている点を重視して仕事の区分を行っている。

職種に対する考え方が異なることから職種体系の組み立て方も対照的である（図表9）。分類基準にもとづいて職種を区分している事例26では、職種のタイプを基準にして職務を大・中・小分類の3階層に体系化している。営業職関連の職種は小分類レベルに、企画営業、代理店営業、ルートセールス、海外営業などの項目が設定されている。事例27では求人企業や広告の読者の便宜に配慮した職種名の設定と職種の体系化が行われている。職種は大・中分類の2階層の構造になっている。営業職関連の職種は、中分類レベルに企画営業、コン

サルティング営業、技術営業、システム営業、海外営業、ルートセールスの6項目が設定されている。両社の分類体系の最下層レベルに設定された営業職関連の職種をみると、重複する項目よりも独自の項目のほうが多い。両社で共通して設定している職種は、企画営業、海外営業、ルートセールスである。

人材紹介、人材派遣、求人広告の事業者間における職種区分を比較すると、人材紹介事業者と人材派遣・求人広告事業者との間には職種区分の考え方に違いがみられる。後者では、仕事の違いを職種区分の原則にしているようであるが、人材紹介事業者では全体としてみると職種は業種と仕事の組み合わせで定義され、区分されている。職業紹介の場面では仕事経験にもとづくマッチングが基本になるため業界特性を表す業種が職種を定義づける重要な要素として用いられているものとみられる。

図表9 求人広告事業者における職種区分の2事例



(2) 求人情報¹¹

マッチング過程の第一歩は、的確な求人情報を収集することである。情報が不足しているとマッチングの精度に影響が出やすい。だからといって情報は量が多ければ良いわけではな

い。マッチングに必要な情報が収集されているかどうかという点が重要である。各社は独自の工夫をして収集すべき情報の広さと深さを決め、それを求人票や受注票の形にまとめている。ここでは、各社がマッチングに必要と考えている情報の広さと深さ及びそれらの情報を収集するための方法、更にそれ以外の情報でマッチングの際に参考となる情報の種類などについて分析する。

1.人材紹介における求人案件の受注と求人情報の収集

企業は従業員の採用にあたり人材ニーズに応じて紙媒体（求人誌、新聞）、自社ホームページ、縁故、人材紹介会社などの採用手段を使い分けている。人材紹介会社に依頼する求人案件は従来、役職者求人と技術者求人が主流をしめていた。しかし、紹介職種に関する規制緩和後は若年者に対する需要が急増している。企業が紹介会社に依頼する背景には大きく分けると2つの理由があるものとみられる。ひとつは求人企業の競合会社に求人情報が明らかになることを避けるためである。役職者求人が公開されると競合会社に社内事情を詮索されるおそれがある。また、技術者求人が公開されると、同業他社に事業拡大や新事業展開のメッセージを送ることになるおそれがある。もうひとつの理由は、リストラ等による人事部の機能縮小である。人事制度、採用、教育研修などを所轄している人事部はリストラ等による人員削減がある一方、人事制度や賃金制度の改革を進めねばならず、採用活動や教育研修をアウトソーシングする企業が増えている。企業は、正社員の採用にあたり紹介会社に人材の第一次スクリーニングの機能を期待している。

(イ) 求人開拓

人材紹介会社にとって求人企業は収益源である。このため安定的に顧客を確保することが事業の基本になっている。大半の人材紹介会社では紹介依頼を申し込んだ企業のうち過半を超えるものが従前に取引実績のある既存顧客である。これを裏返すと、求人企業のうち3～4割程度は初めて取引関係を持った新規顧客である。新規顧客から求人案件を受注する経路は、能動的な求人開拓によるものと受動的な求人開拓によるものとに分けられる。前者は各社の積極的な働きかけによって求人案件を受注するケースであり、後者は企業が既存顧客から紹介されて紹介依頼を申し込むケースなどである。

能動的な求人開拓にはいくつかのタイプがみられる。第一は会社及び個人による自主的な求人開拓である。会社としての取り組みには、社名の知名度向上を図るための紙媒体（求人情報誌、新聞、専門誌）を使った広告宣伝活動や、一般企業を対象にしたダイレクトメールによる人材紹介サービスの案内などがある。求人開拓はコンサルタント個人又はコンサルタントのグループの裁量に委ねている紹介会社も多い。コンサルタントが行う求人開拓は、人材ニーズの顕在化している企業（求人誌に広告を掲載している会社、インターネットのホームページで人材募集をしている会社など）に電話で人材紹介サービスの案内をすることが中

心になっている。

第二は資本系列を活用した株主企業との連携である。この場合、株主企業が人材斡旋のために紹介会社を設立していることが多い。当該企業グループに属する企業やその取引先で人材ニーズが発掘されると特定の紹介会社が紹介され、求人案件の受注に至る。

第三は組織内の他の人材サービス事業やグループ企業の展開する人材サービス事業との連携である。組織内における人材サービス事業の多角化には、人材紹介事業と人材派遣事業との兼業、人材紹介事業と求人広告事業との兼業、人材紹介事業と教育研修事業との兼業がみられる。兼業のメリットは、派遣事業や求人広告事業の営業担当が発掘した求人企業の人材ニーズに合わせた効率的な採用を支援することができる点にある。教育研修事業との兼業では、研修に参加した企業の人材ニーズに直接対応することが可能である。また、グループ企業に人材派遣会社や求人広告会社などがある場合には、兼業の場合と同様に各社の営業担当が発掘した求人企業の人材ニーズに対して同一企業グループ内で対応を行うことによって顧客の利便性を高めることができる。

求人開拓にどのような方法を用いるかは、紹介会社の資本系列や同一企業内及び企業グループ内における各種人材サービス事業の展開が活用されているといえる。独立系の紹介会社には上述の第一の方法を採る会社が多い。資本系列下にある紹介会社では第二の方法を用いている。第三の方法は、兼業タイプの紹介会社や企業グループ内に人材サービスの事業会社のある紹介会社が用いる方法である。

(ロ) コンサルタント／求人担当と求人との対応

職業紹介及び求人・求職者との対応については、求人開拓、求人案件の受注、求職者との面談、マッチング、企業への推薦、顧客管理などの一連の流れがある。これらの業務を誰が担当するかについては2つの方法がある。ひとつは、ひとりの人が求人業務と求職者業務の両方を担当する兼務方式である。もうひとつは、求人企業に関する業務と求職者に関する業務を分けてそれぞれ異なる担当者を割り当てる分業方式である。前者の場合、両業務の兼務者は「コンサルタント」と呼ばれている。他方、後者の場合、それぞれの担当には各種の名称が用いられているが、本稿では求人業務の担当者を「求人担当」、求職者業務の担当者を「求職者担当」と呼ぶことにする。

これまで取引実績のない新規の企業から紹介依頼の申し込みがあると、各社の一定のルールに従ってその求人案件を担当するコンサルタントや求人担当が決められる。分業方式の紹介会社では求人担当は業界や職種別にグループ編成されており、当該求人案件は求人企業の業種や求人職種を担当するグループに割り振られる。グループ内では、一定のルールにもとづいて担当者が決められる。

他方、兼務方式を採る紹介会社では担当の決め方は4つある。第一は地域別担当である。コンサルタントは特定の地域を受け持ち、業種を問わず当該地域内の求人企業をすべて担当

する。第二は業界別担当である。この場合、コンサルタントは業界別にグループ編成されていることが多く、分業方式と同様に求人案件は求人企業の業種を担当するグループに割り当てられる。グループ内ではコンサルタントの得意分野などにもとづいて担当者が決められる。第三は業務量調節型担当である。コンサルタント間の業務量を均等化するため求人案件は業種を問わず機械的に均等に割り振られる。この背景には2つの視点がある。ひとつは、コンサルタントに必要とされる知識の問題である。専門性を厳しく問われるのは一部の技術系の求人案件を扱うときなどに限られ、通常の場合では業種を問わず対応が可能と考えられている。ふたつめはコンサルタントの業務量と景気動向との関係である。コンサルタントが業界別に編成されていると、求人動向は景気動向に影響を受けるため景気の悪い業界からは求人が少なく、結果として当該業界担当のコンサルタントの業績に影響する。景気要因を排除して同一の条件下でコンサルタントの業績を評価しようとする工夫と考えられる。これら3つのタイプでは、コンサルタント個人が担当する求人案件は、個人的に開拓した案件と担当地域・業種における案件（又は機械的に割り当てられた案件）である。第四は自営業主的コンサルタントである。このタイプでは、コンサルタントの自主的な求人開拓に力点が置かれ、自ら開拓した求人案件を担当するとともに、会社に紹介依頼の申し込みがあった求人案件についてはコンサルタントの得意分野を基準にして割り振られる。

分業方式は相対的に規模の大きな紹介会社で採用されており、今回調査対象の紹介会社では兼務方式が主流である。しかし、いずれの方式を採用するかという問題は会社の規模だけで決定されるのではなく、むしろ規模の拡大は分業方式を採用した結果だともいえる。紹介会社の生命線は求人の確保と求人案件に適合する求職者の確保にある。分業方式は営業力とマッチング効率を強化するための原動力になっているものとみられる。

(ハ) 求人情報

マッチングのための基本情報は求人票の項目である。求人票は求人情報を過不足なく伝達できるように記載項目が整理され、各社独自の項目配列になっている。求人票は企業概要、求人要項、勤務条件の3分野においてさまざまな項目が設定されている。求人票のレイアウトや項目の配列には各社の独自性がみられるものの、項目自体については大同小異である。

以下に各社の求人票に記載されている項目を網羅的に列挙する（図表10）。

求人票は必ずしも企業側が記入するとは限らず、コンサルタント又は求人担当が求人内容等について企業ヒアリングを行ってから記入することもある。また、コンサルタント又は求人担当が企業ヒアリングするときには特別に用意されたヒアリングシートの項目に沿って行われ、ヒアリングシートの項目から求人票が生成されるケースもある。大半の紹介会社では求人票に記載された項目はすべて社内のシステムに入力され、求人データベースが作成される。一部の紹介会社では求人票の情報を電子化してはいるが、マッチングの実務にはファイルに整理した求人情報（求人票を含む）を活用している。

図表 10 人材紹介会社における求人票の項目

企業概要	会社名、業種、所在地、事業内容、主要製品・取扱品、従業員数、事業所数、決算期、設立、売上高、資本金、代表者、経常利益、主要商品、主要事業、事業内容、主要取引先、主要株主、取引銀行、仕入先・販売先、関連会社、会社の特徴、特色・将来性、社風・社長のプロフィール、経営方針、求人担当者（部署、職位、氏名）
求人要項	勤務地、職種名、職位、募集人数、雇用形態、職務内容、必要な・望ましい・求められる経験・能力・スキル、応募要件、経験年数、求める人物像、学歴、年齢、語学、資格・免許、求人背景、勤務地、入社希望日、転勤の可否、定年、試用期間、出向扱、選考方法（面接者、面接回数、面接場所）、応募書類
勤務条件	給与（月収、年収）、年間賞与、基本給、各種手当、昇給、有給休暇、勤務時間、休日・休暇、保険、福利厚生、退職金制度、社宅・寮

他方、公共職業安定機関である人材銀行の収集する求人情報をみると、主な項目については人材紹介会社の収集する情報とほぼ同じである。求人申し込みを行うためには事業所登録カードと求人カードを提出することが求められる。それぞれのカードに記載されている項目は図表 11 のとおりである。

図表 11 人材銀行の求人票項目

事業所登録カード	事業所名、所在地、連絡先、就業規則、労働組合、創業、資本金、年商、定年制、再雇用、勤務延長、加入保険、主な取引先、他の主な事業所、事業内容、会社の特徴、面接場所略図
求人カード	事業所名、住所、職種又は役職名、勤務場所、採用人数、年齢、従業員数、賃金条件（支給総額、基本給、手当）、賃金形態、通勤手当、昇給、賞与、諸手当の内訳、労働条件（勤務時間、残業、休日、フレックス制、転勤の可能性）、職務の内容、必要な条件、選考

人材銀行の公開する求人票（2 枚組）は、事業所登録カードと求人カードの記載項目から生成される。求人票(1)には、主に求人要項と労働条件が記されており、求人カードのうち「選考」を除いた全項目と事業所登録カードのうち「就業規則」から「加入保険」までの 9 項目が含まれている。求人票(2)は企業情報が中心であり、事業所登録カードのうち「就業規則」から「加入保険」までの 9 項目を除いた全項目と求人カードの「選考」の項目によって構成されている。

人材銀行では、求人企業から収集する情報は事業所登録カードと求人カードの項目に限定

される。求人を受理時には窓口で求人の背景について聴取され、求人カードの「職務の内容」と「必要な条件」を詳細に記入することが適格紹介につながるということが説明される。「職務の内容」については、抽象的な表現ではなく具体的な取扱品目・商品名を例示し、何をどのようにする仕事であるかを具体的に記述すること、また、「必要な条件」については、求人企業の「業界」に関する経験・知識を必要とする場合には「～年以上の経験」、「～業界の知識」と具体的に記述することが求められる。人材銀行の登録者は中高年齢者が中心であるため、求人窓口では募集年齢の上限が低い場合には登録者が応募できるように年齢上限の緩和指導が行われている。

(二)企業ヒアリング

紹介依頼の申し込みを受けると担当のコンサルタント又は求人担当は、求人内容等について当該求人企業からヒアリングを行う。ヒアリングの対象は通常採用の窓口である人事部門である。しかし、人事部門が配属先部門の求める人材像を的確に把握しているとは限らない。配属先の意向を何らかの形で把握しないとミスマッチの生じる可能性が高まることから、人事部門が求人内容や求める人材像について詳しい情報を持っていないときには、人事部門に担当部門を紹介してもらい、必要な情報を聴取することが行われている。紹介会社が配属先部門と直接接触することを人事部門が望まない場合には、人事部門を通じて不明な点や必要な情報を担当部門に照会してもらうことも行われている。ヒアリング対象へのアプローチの方法は紹介会社によって多少の違いはみられるものの、総じていずれの会社とも人事部門だけではなく、必要に応じて配属先や所属長からも情報収集を行っている。

ヒアリングは求人票の項目を中心に行われるが、それ以外の付加的な情報を収集するため、ヒアリングシートを別途用意している紹介会社もある。詳細な項目を設定したヒアリングシートを用いる会社や、求人担当のグループごとにヒアリングシートの項目を設定している会社、情報収集の内容はすべてコンサルタントの裁量に委ねている会社などヒアリング時に聴取し収集すべき情報の種類と内容は各社によって異なっている。ヒアリングシートを用いて情報収集を行っている紹介会社では、コンサルタントのヒアリング能力に左右されないように情報収集の範囲と質の均一化を念頭に置いているところが多い。

ヒアリングでは求人票の各項目に関する詳細な情報と会社や職場についての情報が収集される。特に意識して収集される情報は、求人要件（特に職務内容、経験・能力）や求める人材像、求人の特徴に関する情報である。求める人材像については、年齢上限、年収など条件の柔軟性の有無とその程度、必須条件と希望条件の区分、条件間の優先順位などを確認することが重要である。求人の特徴については、会社と職場について求職者が知りたがっている情報を収集することがポイントである。たとえば、企業の風土・文化、経営者の考え方、職場の構成・雰囲気、会社の安定性・成長性、経営戦略、事業展開の方向、上司の人柄、社員の定着度、中途採用者の割合と処遇などに関する情報である。配属先部門でのヒアリングが

行われるときには、求める人材像、職場の人物構成、仕事の位置づけ、仕事上の役割などが聴取される。

以上は求人職種を問わず収集される情報であるが、これらの情報に加えて営業職の求人の場合には特に次のような情報が収集される。

① 求人者の背景及び人材に対するニーズ・期待

営業成果を確実にあげられる人材を求めているのか、それとも営業活動の補助的な人材なのか、離職者・退職者の補充なのか、将来の幹部候補として考えているのか

② 人材のタイプ

どのような品目やサービスを営業するのか、営業活動はスタッフとして行うのか、それともマネージャとして部下指導も含まれるのか、営業方法は新規開拓なのか、それともルートセールスなのか、営業対象は個人なのか、法人なのか

③ 採用基準

採用にあたっては、即戦力として同一業界の経験者を求めるのか、それとも経験よりも人物面を重視するのか

④ 責任の範囲

仕事上での対人関係は説明をするのか、説得するのか、あるいは交渉するのか、仕事の進め方には裁量の余地があるのか、あるいは指示通りに行うのか、個人の裁量の余地がある場合、その範囲はどの程度か

⑤ 求める人材の人物的側面

求人企業の成功している営業職に一般的にみられる性格特性や性格面でのパターンは何か

求人票の項目については、求職者が応募の可否をある程度判断できるように具体的な情報を収集することが求められる。たとえば、法人営業の求人企業に対しては、具体的な営業対象の企業名や営業地域を確認する必要がある。また、営業職の場合、経験はある程度能力評価の代理指標として受け止められていることから、経験の内容については可能な限り具体的な情報を収集することが求められる。

情報の開示度は求人企業によって大きな差がある。開示度の低い企業は、求める人材像を明確に描けない企業や人事部門が配属先部門の意向を明確に把握していない企業などである。適切な人材を求人企業に紹介するためには、企業が求める人材像について明確なイメージを持つことが欠かせない。

求人票の項目以外に収集した情報の処理や管理方法は紹介会社によってさまざまである。これらの情報を電子化して社内システムに入力する会社では、求人票の備考欄に重要な情報だけ入力する会社や、求人票の情報とは別に入力する会社などがある。ヒアリング記録を作成する会社では、当該記録をファイルに綴じて管理する会社がある一方、コンサルタント／求人担当が個人的に管理する会社もある。

ロ.人材派遣における業務情報の収集

人材派遣会社は業務を受注して、その業務遂行に必要なスキルを持った派遣スタッフを送り出す事業を行っているが、業務と派遣スタッフをマッチングさせるための基礎資料として派遣先企業の業務とその遂行条件について詳細な情報を収集している。収集する情報の範囲と項目は派遣会社による違いは少ない。いずれの会社の受注票も勤務条件、業務情報、職場環境の3分野において情報を収集できるように項目が構成されている。受注票に記載された項目を網羅的に列挙すると図表12のとおりである。

図表12 人材派遣会社における受注票の項目

勤務条件	会社名、就業先部署、部署の構成、就業場所、最寄駅、就業期間、延長・更新、人数、就業日、休日、車通勤、残業の有無、休日出勤の有無、就業時間、休憩、
業務情報	業務内容、職種、OA、スキル、資格、語学力
職場環境	事業所内総人数（部署、派遣、派遣比率）、雰囲気・特徴、禁煙・喫煙・分煙、ロッカー、休憩室、食堂、服装、駐車場、診療所

調査対象各社が受注している業務のうちこれまでに取引実績のある企業からのものは8～9割をしめている。このうち営業職の業務受注は派遣対象業務の規制緩和が行われてから日が浅いこともあり、過半の受注案件は新規顧客からのものである。新規顧客や既存顧客で従前の受注案件とは異なる部署で業務を受注すると営業担当が当該企業から業務内容についてヒアリングを行う。ヒアリングは人事部門だけではなく必要に応じて配属先部門でも行われる。ヒアリング時には受注票の項目に沿って必要な情報が収集される。この時、受注票とは別のヒアリングシートを用いることがある。ヒアリングシートは、受注票に記載されている項目以外の情報を収集するために利用されている。営業担当はヒアリング内容にもとづいて受注票を作成する。受注票に記入された事項はすべて社内システムの受注業務データベースに入力される。

ヒアリングのポイントは、業務関連情報（仕事内容、求められる能力・スキル、職場環境）と付加情報（会社の風土、職場の雰囲気、求める人材の人物的側面）を過不足なく収集することである。どのような仕事をどのようなスキルを持った人がどのような環境のもとで遂行するかという情報だけではなく、どのような人がその会社の風土や職場の雰囲気に適合的であるかという情報も重要である。派遣会社は受注業務と派遣スタッフのスキルの適合性をみるだけではなく、当該企業（職場）と派遣スタッフの相性をも考慮に入れた人と仕事のマッチングを行っている。

営業職の場合、まず第一に仕事内容について詳細な情報を収集することが求められる。具体的な仕事内容が明確に浮かび上がるようにさまざまな側面から情報が収集される。すなわ

ち、取扱商品・品目・サービス、営業対象の顧客、営業目標、営業スタイル、営業活動の方針、派遣スタッフに割り当てられる仕事（必須の仕事と希望の仕事）、業務の一連の流れ、職場メンバーの構成などに関する情報である。次に、求める人材の能力・スキルについては、営業の経験、業界の経験、営業スタイル、取扱商品などに関する要件を必要要件と付加的要件に分けて聴取することや、要件の優先順位又は最低限必要な要件を確認することが求められる。また、企業によっては若手の派遣スタッフであれば営業経験を問わないものもあり、その場合には経験よりも求める人材の人物面について情報を収集することが必要である。大量の人員を投入して営業活動を展開する場合には、派遣スタッフに対するこのような要望がみられることが多い。

ヒアリングによって企業側から聴取した情報は、営業担当という人のフィルターを通して受注票に記述情報として表される。企業から提供された情報に対して営業担当の理解は必ずしも一様ではなく、当然個人差がある。ヒアリングにおける個人差を低減するために、すなわち営業担当の主観的評価が入り込む余地を小さくするため、会社によっては仕事、取扱商品、営業スタイルなどの項目をチェック式にしているところもある。しかし、そのような会社でも求める人材像などの情報は、チェック方式にはなじまず、営業担当の評価・判断にもとづく記述情報にならざるを得ないのが実情である。

付加的情報の取り扱い方は派遣会社によって異なっている。これらの情報を業務関連情報と同等に扱う会社では、受注票の備考欄を活用してマッチングの際に参考となる情報を記入している。一方、求める人物に関する情報は、営業担当の主観的判断・評価を避けることが難しいため受注票には記入されず、営業担当が個人的に情報を管理している会社もある。

ハ.求人広告における求人情報と広告設計

本調査の対象事業はインターネットでの求人広告事業である。インターネットにおいて求人広告が掲載されるまでの流れは大凡次のとおりである。①広告の申し込み、②当該企業に対する求人内容に関する取材の実施、③取材結果にもとづく広告原稿の作成、④当該企業による広告原稿の確認、⑤広告の掲載。調査対象の2社では、取材で収集する情報のうち定型的情報の範囲はほぼ重複している。収集する情報は図表 13 のとおりである。取材時にはこれらの定型的情報に加えて、当該企業や事業のアピール、従業員とのインタビュー、職場・従業員の動画像などの非定型的情報も収集される。

広告原稿は取材結果にもとづいて作成されるため、質量ともに過不足のない情報を収集することが重要である。そのなかでも特に重要な情報は、求人内容と求める人材像に関する情報である。どのような仕事をどのような人が行うのか仕事内容と応募資格について詳細な情報を収集する必要がある。営業職の場合には、仕事内容では営業対象（法人、個人）、営業スタイル（新規開拓、ルートセールス）、製品・サービスの種類の3点を中心にしてヒアリングが行われる。求める人材像については、明確なイメージを描ける求人は多くはない。抽象

図表 13 求人広告会社の収集する求人情報

会社概要	設立、代表者、従業員数、資本金、売上高、事業内容、事業所、関連会社、主要取引先
求人内容	職種、募集の背景、仕事の内容、応募資格
就業条件	雇用形態、勤務地、勤務時間、給与、待遇・福利厚生、休日・休暇、教育制度、配属部署
応募方法	応募方法、選考プロセス、連絡先

的な人材像であったり、紋切り型の人材イメージ、人材に関する曖昧な表現であったりする。このような求人側のイメージを具体的な人材像として記述するためには営業担当者のヒアリング力が求められる。

求人広告は求職者に対する一方通行の情報提供ではなく、双方向の情報提供になるように設計される。広告設計の第一のポイントは広告対象者（ターゲット）の設定である。ターゲットは求人者の求める人材像と必ずしも重複するわけではない。応募してくれる可能性の低い者はターゲットとはなり得ない。第二のポイントは求人者のセールスポイントの設定である。求人者のアピールしたい点を絞り込み、それを平易な表現やインパクトのあるデザインにすることが重要である。

求職者が求人広告をみて会社選びを行う際の判断基準は、求人企業の仕事に合うかどうか、職場に合うかどうかである。その判断ができるように広告では詳細な定型的情報を提供するとともに、会社の社風や職場の雰囲気を感じられるように動画像などの非定型的情報を併せて掲載している。定型的情報に含まれる情報項目は、記述情報として求人側と求職者が共通の枠組みで理解することができる項目である。しかし、会社の風土・文化、職場の雰囲気、仕事のやりがいなどの情報は記述情報とはなりにくいが、会社選択の際には重要な判断材料となるものである。これらの非定型的情報は、動画像やキャッチコピーなど求職者の感性に訴える方法を用いて提供されている。

(3) 求職者情報

「人」に関する情報の基本は求職票や派遣登録票に記入された情報である。しかし、「人」に関する求職票の情報と「仕事」に関する求人票の情報だけでは精度の高いマッチングができないことは人材紹介事業や人材派遣事業に携わる人々の共通認識である。「仕事」に関する情報として必要なものは、会社や職場に関する補足的情報や求める人材像（特に人物面）の情報である。求人側から収集した情報と対比できるように、求職者からは求職票の情報に加えて、面談を通じて付加的な情報が収集されている。以下では、まず始めに求職者像のイメージを描き、次に求職者から収集する情報と面談の内容について分析する。

4.人材紹介における求職登録者

(イ)求職者像

人材紹介会社に求職登録をしている者の登録経路をみると、インターネットからのオンラインエントリーが近年急速に増大して登録者の大凡8割前後をしめている。インターネット経由の登録者が9割以上をしめる会社や登録経路をインターネットに限定している会社もみられ、インターネット経由の求職登録は転職活動の第一歩として確固たる位置をしめている。オンラインで登録するためには各社の所定の登録用紙に必要事項を入力し、それに職務経歴書を添付して送信する必要があるが、求職者にとって書類を持参する時間と手間を省くことができ、簡便に登録手続きを済ますことができるというメリットがある。このため1社だけに求職登録をする者は少数で、大半の求職者は複数の人材紹介会社に登録しているものとみられる。しかし、人材紹介会社だけに絞って求職活動を行っている求職者はほとんどいないとみられる。大半の求職者は複数の求職手段を使って求職活動を行っている。人材紹介会社は求職手段のひとつにすぎない。求人誌やインターネットにおける求人情報の提供に比べると人材紹介会社の認知度はまだ低いといわざるをえない。

オンラインエントリーの入り口は自社のホームページだけではなく、人材紹介会社の集合サイト（以下「転職サイト」という）にも入り口を設けている会社が増えている。転職サイトには大別すると2つの機能がある。ひとつは求人情報の提供機能である。転職サイトには、当該サイトの運営会社が受注している求人広告を掲載するものと、人材紹介会社の持っている求人案件を集めて掲載しているものがある。後者の場合、求職者は1社の求人情報だけではなく、転職サイトを利用している紹介会社が公開しているすべての求人情報を職種を軸にして同時に検索することができる。ふたつめは人材バンクの機能である。転職希望者がプロフィールを登録すると、そのプロフィールに合った求人案件を持っている人材紹介会社が本人にアプローチする仕組みになっている。求職者は登録するだけで、転職の機会を広げることができる。

登録者の現在の職業をみると、いずれの会社でも在職者が過半をしめており、7割程度を在職者がしめる会社も多い。概して登録者の年齢層が若い紹介会社では在職者が多数をしめ、従来からやや年齢の高い求職登録者の多い会社では近年の雇用失業情勢の悪化を反映して離職者が増加傾向にあるところもある。在職者と離職者では成約率（採用内定を得る者の比率）に差がみられる。一般に後者の成約率は前者に比べて相対的に低い。

次に登録者の年齢層では、大きくふたつに分けられる。若年登録者中心の紹介会社と中高年の多い会社である。登録者が若手中心の会社では、年齢層は20代後半から30代前半がピークになっている。一方、管理職や事務系職種を得意とする会社では30代又は40代の中高年登録者が中心になっている。人材紹介会社の受注している求人案件は、年齢要件の上限が35歳程度に設定されているケースが多い。求人企業は30歳前後の人材をその素養で採用し、35歳を過ぎた人材には即戦力となる経験と実績を求めることを採用戦略の大柱としていること

が多い。このため、若年者の登録が多い紹介会社では求人者の年齢要件はさほど障害にはならないが、中高年齢者比率の高い紹介会社では中高年齢者のための求人開拓が切実な課題になっている。求人開拓には、セールスコンサルティングの手法が用いられることもある。たとえば、求人案件を受注している企業に対して年齢要件の緩和を求めたり、年齢の点を除いて求人要件に適合的な人材がいるときには年齢オーバーを補完できるような本人の長所等を積極的にアピールして人材を売り込んでいる。

なお、性別では、営業職を希望する登録者の大半は男性である。

求職者が紹介会社を利用するメリットや紹介会社に期待することは次のとおりである。第一は、転職相談を通じてキャリアプランを描くうえでのアドバイスを受けられることである。特に若年者は職業経験が乏しいことから仕事の適性やキャリアの可能性・方向について広い見地からのアドバイスを受けられることは大きなメリットである。第二は求人者の内容である。紹介会社には若い人を対象にした求人が多くあり、また求人情報誌などに未公開の求人もある。第三は求職者の希望にそった選択肢の提供である。求職者は紹介会社が希望にそって絞り込んでくれた選択肢の中で転職を考えることができる。

登録型の人材紹介では登録者数の規模を大きくすることが精度の高いマッチングの前提となる。このため紹介会社では各種の手段を用いて求職者の開拓を行っている。求職者開拓の基本は求人情報を公開して応募者を集めることである。自社のホームページで求人情報を提供するだけでなく、新聞、雑誌、専門誌などの紙媒体を利用した情報提供が行われる。転職セミナーの参加者や転職サイトの登録者など転職希望者や潜在的転職希望者を登録に導くことも広く行われている。特に、転職サイトの人材バンク機能を活用した人材スカウトは活発に利用されている。この場合、人材スカウトは求人案件に対して適合する人材が登録者のなかにいないときに利用されるだけでなく、各社の登録者層を拡大することにも活用されている。

(ロ) 求職者情報

人材紹介会社が登録時に求職者から入手する情報は、求職票と職務経歴書である。前者はオンライン登録時に送信するエントリーシートがそのまま求職票になる会社と、エントリーシートは求人紹介の申し込みであって別途求職票の提出が求められるケースがある。求職票の管理は紹介会社社によって異なり、電子化してシステムで管理する会社とファイルで管理する会社がある。前者の場合には求職票の項目はすべて登録者データベースに入力される。職務経歴書は紹介会社のシステムによって取扱が異なり、職務経歴書の内容をそのまま読み込むことのできる会社もあれば、データの形ではなくインファイルの形で求職票に貼り付ける会社もある。また、求職票をファイルで管理する会社では職務経歴書も同様な方法で管理することになる。

求職票に記載されている項目は紹介会社による違いは少なく、逆にほとんどの項目が共通

に用いられている。求職票は個人データ、職歴・職業能力、転職条件、その他の4分野で構成されている。それらの分野に設定されている項目を網羅的に列挙すると図表14のとおりである。

図表14 人材紹介会社における求職票の項目

個人データ	氏名、生年月日・年齢、性別、家族構成、現住所、連絡先、希望連絡方法、学歴、勤務先
職歴・職業能力	職歴（期間、会社名、業種、年商、従業員数、職種、職位、主な職務内容、年収、退職理由）、専門知識・能力、経験してきた仕事の内容、資格・免許、語学力、パソコン、海外勤務経験、成果
転職条件	業界、職種、職位、企業規模、給与、勤務地、転職時期、転居の可否、転職理由
その他	アピールポイント、セールスポイント

職務経歴書はいずれの紹介会社でも提出を求めているが、登録時に提出される職務経歴書は一般的な形式のものが多い。しかし、応募職種や求人企業によって強調すべき点が多少異なることから、面談時に職務経歴書のチェックが行われ、応募先が決まった段階で応募先に応じた職務経歴書の書き方指導と、それにもとづく書き直しが行われる。

一方、人材銀行では求職申し込みのあった求職者から収集する情報は求職カードの項目に限定される。職務経歴書の提出は任意である¹²。求職カードに設けられている項目は、紹介会社の求職票の項目と重複するものが多いが、求職カードは条件の分野における項目設定がやや簡素になっている。求職カードの項目を上述の項目に平仄を合わせると図表15のとおりである。

図表15 人材銀行の求職票項目

個人データ	氏名、生年月日、性別、扶養家族、住所、連絡先、最寄り駅、学歴
職歴・職業能力	主な職歴、専門知識・技術・職務内容、資格・免許、運転免許、海外勤務
希望条件	希望年収、転居の可否、その他希望事項

(ハ) コンサルタント／求職者担当と求職者との対応

求人・求職者業務が分業制になっている紹介会社では、求職者担当は求職者と一対一の対応関係になっている。通常、求職者担当はグループに編成されており、求職者の希望職種（又は離職時の職種）を担当するグループに属する者が当該求職者を専任で担当する。このシステムは登録者担当制と呼ばれている。一方、求人業務と求職者業務が兼務型の紹介会社では、

コンサルタントと求職者は一つの時点をみれば一対一の対応をしているが、求職者が採用に至るまで必ずしも一人のコンサルタントが対応するわけではない。

登録者担当制を採用している紹介会社では求職者担当は業種・職種別のグループ又は業種別のグループに分かれている。インターネットでオンラインエントリーしてくる求職者に対してはエントリーシートに記入された現職、離職時の職種又は希望の職種を基準にして当該職種を担当するグループに割り振られる。グループ内では得意分野や業務量の多寡を勘案して当該求職者の担当が決められる。登録完了後、求職者担当は求職登録者と面談を行う。

他方、兼務型の紹介会社では、求職者とコンサルタントとの対応は柔軟に行われている。インターネットで提供している求人情報に対して応募の意図を持ってオンラインエントリーしてくる求職者については、当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントはエントリーシートに記入された情報を確認して求人案件に適合しそうだ判断したときには面談を行い、求人内容について詳しい説明を行う。特定の求人案件に対する関心というよりも主に転職相談のために登録する求職者がいる。これらの求職者とコンサルタントとの対応関係にはいくつかのパターンがみられる。第一は、紹介できそうな求人案件がある場合に登録者との面談を行うケースである。紹介会社が当該求職者に適合的な求人案件を受注していないときには、求職者はそのような案件が出てくるまで待つことになる。当該求職者に紹介できそうな求人案件を受注したとき、当該案件を担当するコンサルタントとの面談が行われる。第二は、紹介できそうな手持ちの求人案件がない場合、新規登録者を専任で担当するコンサルタントが対応するケースである。求職者の現職や希望職種を問わず新規登録者担当のコンサルタントが面談を行う。紹介できそうな求人案件を受注したときに当該案件を担当するコンサルタントが求職者を引き継ぐことになる。第三は、手持ちの求人案件の中には求職者に合いそうなものはないが、本人の履歴や経験から判断すると今後紹介できそうな案件が出てくると思われる場合に求職者の現職や希望職種の業界を担当するコンサルタントが面談を行うケースである。第四は登録後、求職者全員との面談が行われるケースである。この面談は当番のコンサルタントが担当する。当番のコンサルタントは、新規登録者専任ではなく職務の一環として新規登録者との面談を順番に担当している。当該求職者に紹介できそうな求人案件が出てきたときに担当のコンサルタントが求職者を引き継ぐことになる。

今回の調査対象のなかでは第一のケースが比較的多くみられた。これらの紹介会社では登録者をコンサルタント全員の共有財産であるとみなしている。この方式は、希望職種を軸にして業界横断的に求職者と求人案件との対応を図ることによって、結果として求職者に提供する選択肢の幅を広げることができるとの考え方にもとづいている。

(二) 面談

面談では主に職業能力、希望条件、人物面の3分野における求職者の情報が収集される。具体的な項目は図表16のとおりである。

図表 16 人材紹介会社の面談において収集される情報

職業能力	職務経歴書に記述された内容、スキル
希望条件	職種、年収、勤務地、就業条件、条件の優先順位
人物面	目標達成意欲、コミュニケーション能力、人柄、性格、志向性、適性、転職理由、将来の方向性

面談では、本人の職業能力を確認するために職務経歴書に記述された内容について経験の広さと深さを聴取するとともに、転職の希望や目標、更に今後のキャリアプランなどについて本人の意思と意向を把握することが重要である。また、コンサルタント/求職者担当との応答、カウンセリング、チェックリスト、心理検査などを通じて求職者の人物面の特徴を把握する試みが行われている。

面談時に求職者から効率的に、かつ過不足なく情報を収集するために紹介会社によってはカウンセリングシートを利用している。面談時にコンサルタント/求職者担当が収集した情報は面談記録に記述される。面談記録の扱いは会社によって異なり、コンサルタント/求職者担当が書類で管理する会社、登録者データベースとは別枠で社内システムに入力する会社、一部の情報のみ登録者データベースに入力する会社などがある。

一方、人材銀行では求職申し込みの際に求職カードの記入上のアドバイスと求職者に対するカウンセリングが行われる。求職者が求人者にアピールできるのは「専門知識・技術・職務内容」の欄に記述された事項を通してである。このため、経験してきた職務の内容について能力、スキル、経験、業績・成果を簡潔かつ具体的に箇条書きすることがポイントとなる。求職者窓口では、記述上のアドバイスだけではなく、「専門知識・技術・職務内容」の記載確認と内容の推敲指導も行われる。内容確認は、本人のキャリア・スキルを的確に表現し、求人者にアピールするものとなっているかどうかという視点から行われる。また、推敲指導では、求人企業の目にとまりやすいように書き方を工夫することが求められる。

再就職に取り組む中高年者にとって心の切り替えは困難な、しかし不可避の課題である。求職者窓口の相談員は全員カウンセラーの有資格者である。カウンセリングを通して転職に伴う不安の解消や心理的葛藤の緩和、就職活動の方向性の明確化につながることを期待されている。

ロ.人材派遣における派遣登録者

派遣登録者の登録経路をみると、紹介会社の登録者経路とは異なり紙媒体がインターネットを凌駕している。紙媒体は比率の低い派遣会社でも6割以上をしめ、8割に達する会社もある。紙媒体のメディアでは求人情報誌と新聞を利用する会社が多いが、無料で配布されている求人誌を積極的に活用している会社もある。他方、インターネットからの登録者比率は高い会社でも4割程度である。性別では営業職を希望する登録者は男性が圧倒的に多く、男

性比率の低い会社でも6割をしめる。営業職の派遣の仕事を希望している男性は、目的達成のための資金獲得や正社員として採用されるまでのつなぎ、を登録理由としていることが多い。年齢では、大半の者が20代後半から30代前半である。

派遣登録のためには登録票に記入することが求められる。登録票は、図表17のように個人データ、職歴・職業能力、希望条件、その他の4分野の項目で構成されている。登録票の各項目に記入した事項はすべて登録者データベースに入力される。

図表17 人材派遣会社の登録票項目

個人データ	氏名、性別、生年月日、住所、連絡先、学歴
職歴・職業能力	職歴（期間、会社名、部署名、雇用形態、仕事内容、給与額、業種、最寄り駅）、資格、OAスキル、語学力
希望条件	職種、就業開始日、勤務地、就業期間、勤務可能日、時給、就業時間、残業の諾否、休日出勤の諾否
その他	登録職種、マイカー通勤、制服、喫煙

登録時には登録票に記入した内容の確認を兼ねた面談が行われる。面談では特に職歴と希望条件について詳しい聞き取りが行われ、登録票に記述されていない情報が収集されている。営業職の派遣を専門に行っている会社では、登録票の情報に加えて営業経験や営業スタイルなどに関する情報を収集している。また、登録者の心理面の特性やスキルを把握するために心理テスト、対人志向検査、適性検査、事務能力テストなどを実施する会社もある。

(4) マッチング

マッチングの基礎は求人・求職者情報である。これらの情報を仲介する者は、天秤棒の両端の皿に荷をかけてその重量を測るのと同様に、これらの情報を天秤にかけて、釣り合いがとれるかどうかを比較するのである。釣り合いがとれるかどうかを判断するためには必要な情報を的確に収集していることが前提となる。事実に関する定型的な情報だけではなく、両者の微調整には仕事の環境と人の特性に関する補足的な情報も必要である。情報が揃えば人と仕事のマッチングが自動的にできるわけではなく、自動化できるのは事実に関する定型的な情報にもとづく一次マッチングの段階までである。マッチングの最終段階は、補足的な情報を用いた属人的な判断に頼らざるをえないのが現状である。

1. 人材紹介におけるマッチング

(1) 兼務型のマッチング

a. 情報共有

兼務型の紹介会社では、マッチングは求人案件を前提とした登録者の探索を行うことが中

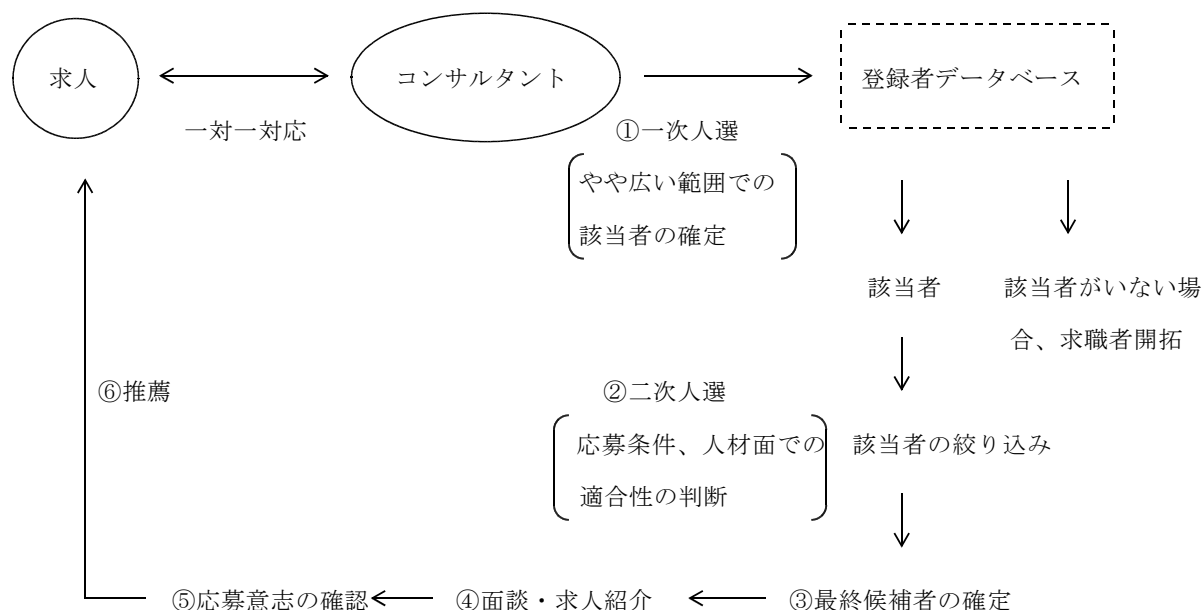
心になるため求職者情報の共有が重要な意味を持っている。それは求職者がコンサルタント全員の共有財産となるからである。求職者情報を共有するための機会を設けている会社が多い。新規登録者に関する情報はコンサルタント全員に何らかの形（メールによる配信、書類での回覧）で伝達される。情報共有の公式的な機会は定例のミーティングである。この場では、新着の求人案件と登録者、求人案件にかかる企業情報、求人案件の進捗状況、マッチング結果などの報告と情報共有が行われる。

b. 「求人案件 → 登録者」型のマッチング

兼務型の紹介会社におけるマッチングは、求人案件に対して求職者を探す方向がメインであり、その逆の求職者の希望から求人案件を探す方向は限定的である。

コンサルタントが自分の担当する求人案件に対して適切な求職者を探索するための一般的な流れは、一次人選と二次人選の2段階に分かれる（図表18）。一次人選は求人要件に適合すると考えられる人をやや広い範囲の中で確定する作業である。一次人選で選ばれた人の情報と求人側の情報を突き合わせて求人適合する人を絞り込む作業が二次人選である。

図表 18 兼務型紹介会社における「求人案件→求職者」型マッチング



（注）丸数字はマッチング業務の流れを示す。

一次人選には通常データベース検索が用いられる。兼務型であっても登録者担当制を採用している紹介会社ではコンサルタントは、まず自分の担当する登録者のなかに求人要件に適合する人がいないかどうかを確認する。該当者がいない場合には登録者データベースで適合する人を検索することになる。このときに用いられる検索キーは多少の違いがみられるが、キー設定の基本は求人要件に対してやや広めの範囲から登録者を絞り込めるように大枠の

キーを使用することである。検索キーとして選択されるものには通例職種と年齢が含まれる。これらの項目に加えて給与、学歴、経験業種、勤務地、営業の対象（法人、個人）、営業のタイプ（新規開拓、ルート営業）など求人要件のうち必須条件の項目が検索キーとして設定される。該当者の数が多すぎるときには検索キーを追加し、逆に該当者が少なくなりすぎたときには検索キーを減らすなど検索キーの調整が行われる。検索はコンサルタントによってさまざまな方法が用いられる。最終的に5人程度の該当者になるように検索キーを調整しながら検索する方法、初めは職種や年齢など2～3のキーで大枠の該当者を確定し、次に求人内容に応じた検索キーを追加して絞り込み検索を行いある程度の数の該当者を選び出す方法などがある。

データベースの検索は通常項目で行われるが、紹介会社のシステムによってはテキスト検索のできる仕様になっているものがある。テキスト検索の対象は、求職者情報のうち職務内容、知識・能力などの記述情報である。特定の仕事経験のある登録者を探すときや、仕事遂行上の特定の知識や経験を持っている者を探すときにはテキスト検索は効率的な方法である。

項目を対象とした登録者データベースの検索は仕事としてやや定型的な面があり、データベース検索を担当する専任職を設置している紹介会社もある。この会社では候補者をやや広めの範囲で探す方法と絞り込んで探す方法の2つにパターン化して、予め設定された検索キーに必要事項を入力するだけの簡単な方法を開発している。

データベース検索で該当者が確定すると、次はその中から求人にも適合する登録者を探す二次人選に移る。二次人選では、応募条件と人材面のチェックが行われる。前者では定型的情報（求人要件と求職者の経験・希望条件）の適合性が検討され、後者では求人企業の情報と求職者情報のうち非定型的情報の適合性が判断される。具体的な求人・求職者情報のレベルでは、まず、企業の求める人材像（求人要件）を求職者の職務経験の内容がどの程度満たしているかで応募条件に対する充足度が判断される。次に、企業の特徴・風土などの情報と求職者の性格・適性・転職動機などの情報から企業と人との相性が判断される。相性の判断材料になっているものは、求人・求職者情報のうち言葉では表現しにくい情報、あるいは言葉では的確な表現が難しい情報である。したがって相性の判断は属人的に行われざるをえない。二次人選で残った者が最終候補者となる。コンサルタントはこれらの者と面談して、求人企業に合うかどうかの最終的判断を行う。登録者担当制を採っている兼務型の紹介会社では、マッチングで選ばれた候補者は他のコンサルタントが担当する求職者である。この場合、当該求人案件を担当しているコンサルタントと当該求職者を担当しているコンサルタントの両者が協働して案件を進める。誰が当該求人案件を求職者に紹介するかという点については2つのケースがある。ひとつは、求職者を担当しているコンサルタントが当該案件を求職者に紹介するケースである。もうひとつは、求人案件を持っているコンサルタントが当該求職者のコンサルタントの仲介で求職者と面談して案件を紹介するケースである。

コンサルタントがその能力を最も発揮できる場合は二次人選の過程である。求人側と求職者側の定型的情報・非定型的情報を総合的に勘案して最終判断を行う能力こそがコンサルタントの技倆といわれるものである。

求人企業に推薦される候補者はこのように一次、二次の人選を経て最終的に適合する人が決まる。しかし、登録者の中には求人要件に合致する人がいないことがしばしば起こる。紹介会社のインターネットホームページに掲載されている求人情報は既存登録者の中に適合する者がいなかった求人案件でもある。求人を充足し、それによって収益をあげることが企業存続の生命線である紹介会社にとって、求人案件に適合する求職者を確保することは重要な課題となっている。各社が求職者確保のために用いている手段は、転職サイトの登録者を自社に登録するように勧誘すること、紙媒体（新聞、専門誌など）に求人情報の広告を掲載して応募者を募ること、業務提供先に求人案件に適合する求職者を紹介してもらうこと、アウトプレースメント会社に適合する人材の有無を照会すること、などである。この中で特に有効な手段として各社が力を入れて取り組んでいるのは転職サイト登録者に対するアプローチである。

求人企業に推薦する候補者の数は必ずしも求人の募集人員の数に合わせて絞り込んでいるわけではない。募集人員が1名であっても、通常複数の求職者が推薦される。この方式は求人、求職者の双方にとってメリットがあると考えられる。求人側には求人要件を満たす求職者であれば、その中から企業に最適の人を採用したいという要望があり、複数の求職者を推薦することによって求人に対して幅のある選択肢を提供することができる。他方、求職者側に対しては幅広く転職の機会を提供できるというメリットがある。複数人の推薦にはこのようなポジティブな面もあるが、その逆に求人要件を100%満たした人を探すことが難しいという現実を反映している面もある。ある程度（7～8割程度）の条件を満たした求職者を複数（求職者によってそれぞれ未充足条件が異なる）推薦して、最終的判断は求人側に委ねざるを得ないのである。また、新規求人の場合には意図的に複数の求職者を推薦することが多い。求人案件受注時の企業ヒアリングの情報があるとはいえ、新規求人の風土や特徴を的確に把握しているかどうか不透明な部分がある。このような状況下では求人に合う人と合わない人を明確に選別することが困難であり、その結果適合しそうだと考えられる人を推薦することになる。複数の求職者を推薦することもあれば、求人案件によっては一人だけ推薦して書類選考や面接で不合格になった場合にはその理由を確認して不合格理由を補える人材を次に推薦するという方法を採用することもある。

精度の高いマッチングを行うためには質の高い求人・求職者情報が必要である。求人要件の優先度や弾力性など求人の定型的情報を的確に把握しているかどうか、求人企業の風土や文化を加味して求める人材像のイメージを描くことができるかどうか、求職者の経歴・希望条件・人物面の特徴を理解しているかどうか、といった点で情報の果たす役割は大きい。求職者の立場に立つと、コンサルタントから紹介される求人案件は本人の希望条件やキャリア

プラン・志向性などが十分に考慮されているかどうか、複数の案件が紹介される時には案件間の優先順位を付けるなど本人の意志決定を支援する配慮がなされているかどうか、といった点が重要である。

以上は、データベース検索を活用した人選の流れとそのポイントであるが、求人・求職者情報をデータベースではなくファイルで管理している紹介会社では、一次人選の過程はファイルの探索になる。求職者のファイルは個人別に作成され、職種別（更に年齢別で細分化）に配列されている。コンサルタントは、求人要件（職種、仕事内容、年齢など）を念頭に置いて当該職種の求職者ファイルを調べ、要件に合いそうな求職者を探す。適合すると思われる求職者がいた場合には、上述の二次人選に移り、候補者の絞り込みと最終的な候補者の決定が行われる。

c. 「登録者 → 求人案件」型のマッチング

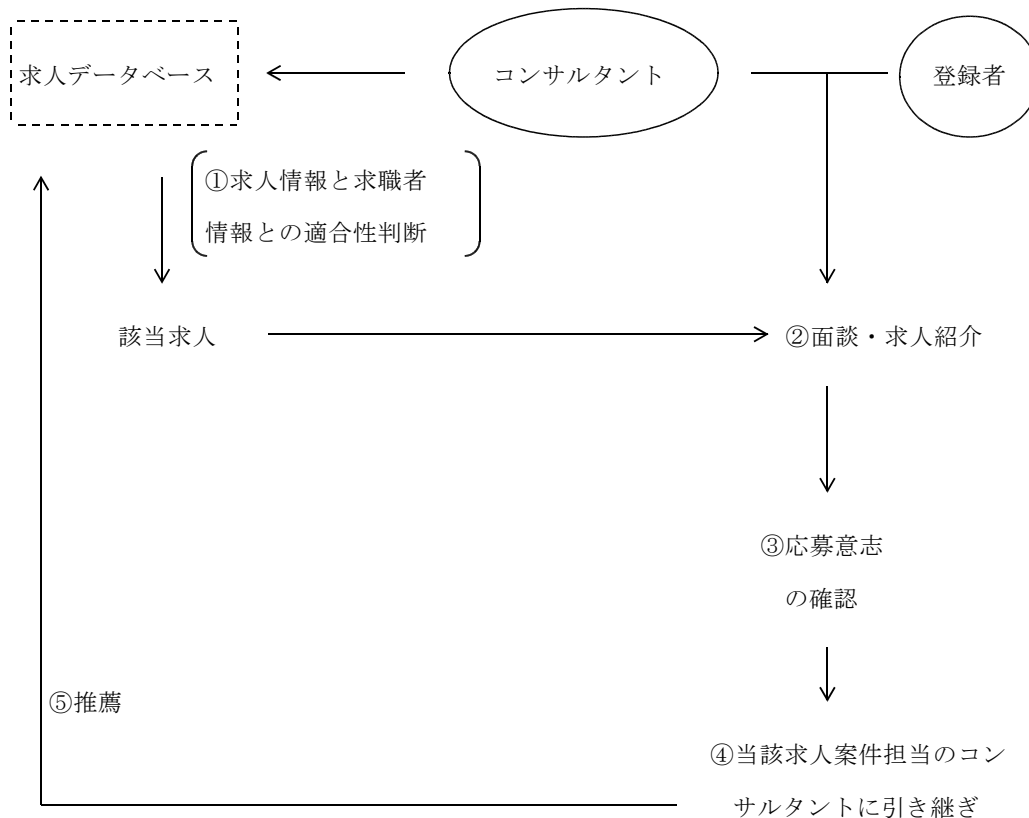
兼務型の紹介会社では、このタイプのマッチングはやや限定的である。「登録者 → 求人案件」型のマッチングは、①兼務型のコンサルタントであっても登録者担当制を採用している紹介会社、②原則として新規登録者との面談を行っている紹介会社、③手作りの紹介をしている紹介会社、などにみられ、④インターネット上に掲載された求人情報に求職者が応募してきたときには各社ともこのタイプのマッチングが行われる（図表 19）。

①のケースでは、求職者との面談が行われる前に、エントリーシートを基準にして本人に適合すると思われる求人案件が選び出される。やや広めの範囲の中で求人案件を探し出すことができるように求人データベースの検索には職種、年齢、年収などのキーが用いられる。該当案件は仕事内容、応募条件、会社の特徴などの求人情報と求職者のエントリーシート情報との適合性が検討され、数件が選ばれる。求職者との面談時に本人の人柄、性格、志向性などが把握され、その情報にもとづいて事前に選別した求人案件が絞り込まれ、適切と判断される案件のみ求職者に紹介される。

②のケースでは求職者がインターネットを使ってオンラインで登録すると、コンサルタントのグループ長は求職者の希望条件に沿って求人案件を選択する（この事例では新着求人の情報共有が毎日行われているので、求人データベースを検索することなく適切な案件が選択できる仕組みになっている）。求職者とコンサルタントとの面談時には、事前にグループ長が選別した案件を紹介し、求職者が応募を希望するときには当該求人案件担当のコンサルタントが求職者を引き継ぐ。

③は、マッチングを全コンサルタントの協業作業として位置づけている紹介会社のケースである。求職者に対して適合する求人案件を探す場合、コンサルタント全員が出席して手持ちの求人案件全体の中で適合する案件がないかどうか協議する。ひとりのコンサルタントではなく、多くの人の目を通すことによって仕事と人の組み合わせについて多面的な見方ができるようになりマッチングの精度向上が期待されている。

図表 19 兼務型紹介会社における「登録者→求人案件」型マッチング



(注) 1.この図は前ページ①、②、③のマッチングの流れを表したものである。

2.丸数字はマッチング業務の流れを示す。

④では、当該求人案件担当のコンサルタントとの面談が行われる。コンサルタントは求職票に記載された定型的情報に加えて、面談時には本人の人となりを確認しマッチングの可能性を探る。適合すると判断すれば当該案件を紹介することになる。求人企業に推薦することが難しいときには、本人に適合すると思われる案件が出てきたとき「求人案件 → 登録者」型のマッチングになる。

(p) 分業型のマッチング

a. 情報共有

分業型の紹介会社では、求職者担当と求人担当との情報交換・共有及び両者の連携が重要な課題として意識され、情報交換や共有のためのさまざまな取り組みが活発に行われている。組織レベルでは、定例ミーティングで求人・求職者情報の共有やマッチングの検討が行われ、登録者（又は求人）に的を絞ったミーティングなども開かれている。個人レベルでは、マッチングの前後に求職者担当と求人担当との情報交換が行われている。マッチングの前に求職者担当は、求人の仕事内容の特徴、求める人材像を求人担当に確認し、どのような人材が求人にか合うかアドバイスを受ける。候補者が確定すると、選ばれた求職者が求人にか合うかどうか

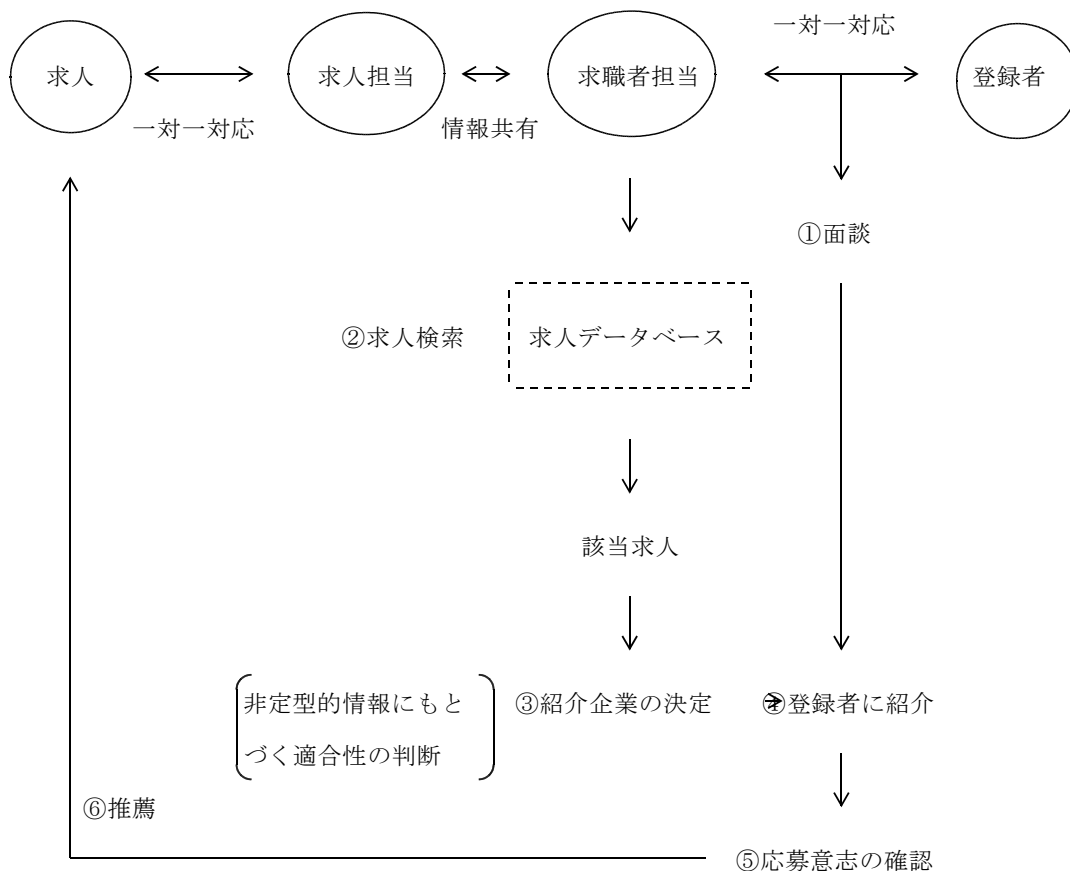
かの確認を求人担当が行っている。

b. 「登録者 → 求人案件」型のマッチング

分業型の紹介会社では、兼務型の紹介会社とは逆に、「求職者 → 求人案件」型のマッチングが主になり、「求人案件 → 求職者」型のマッチングは従である。これらの紹介会社における「求職者 → 求人案件」型のマッチングの流れは図表 20 のとおりである。

まず、求職者担当は求職者との面談を通じて経歴、職務経験、仕事の希望条件を確認し、求職票に書かれていない情報を収集していることがマッチングの前提となる。求職者の経歴、職務経験、希望条件と求人側の仕事内容、求める経験、年齢・年収等の求人条件が一致すれば仕事の面でのマッチングが成立する。求職者に適合する求人案件の探索には求人データベースが用いられる。検索キーには職種、希望条件（年収、勤務地など）、営業スタイルなどが用いられることが多い。具体的な検索キーは、登録者情報（求職票、職務経歴書、面談記録）を総合的に勘案して、ある程度の件数（10～20件）が該当するように調整する。年収額、仕事内容など求職者が譲れない条件がある場合にはそれらの項目を検索キーにした絞り込み検索を行う必要がある。検索後は、該当案件と求職者との対応をみる「人」の面での

図表 20 分業型紹介会社における「登録者→求人案件」型マッチング



(注) 丸数字はマッチング業務の流れを示す。

マッチングが行われる。

この段階では求職者担当は求人票の情報から求職者との適合性を判断しなければならず、求人票の内容と記述の質が求職者担当の判断に影響する。判断材料となる情報に漏れがなく、かつ詳細に記述されていないと両者の適合性を適切に判断することは難しい。求職者担当は求人案件を絞り込んだ後、それぞれの案件を担当する求人担当からデータベースに入力されていないさまざまな非定型的情報を収集し、求職者に提示するための求人案件を最終的に決定する。

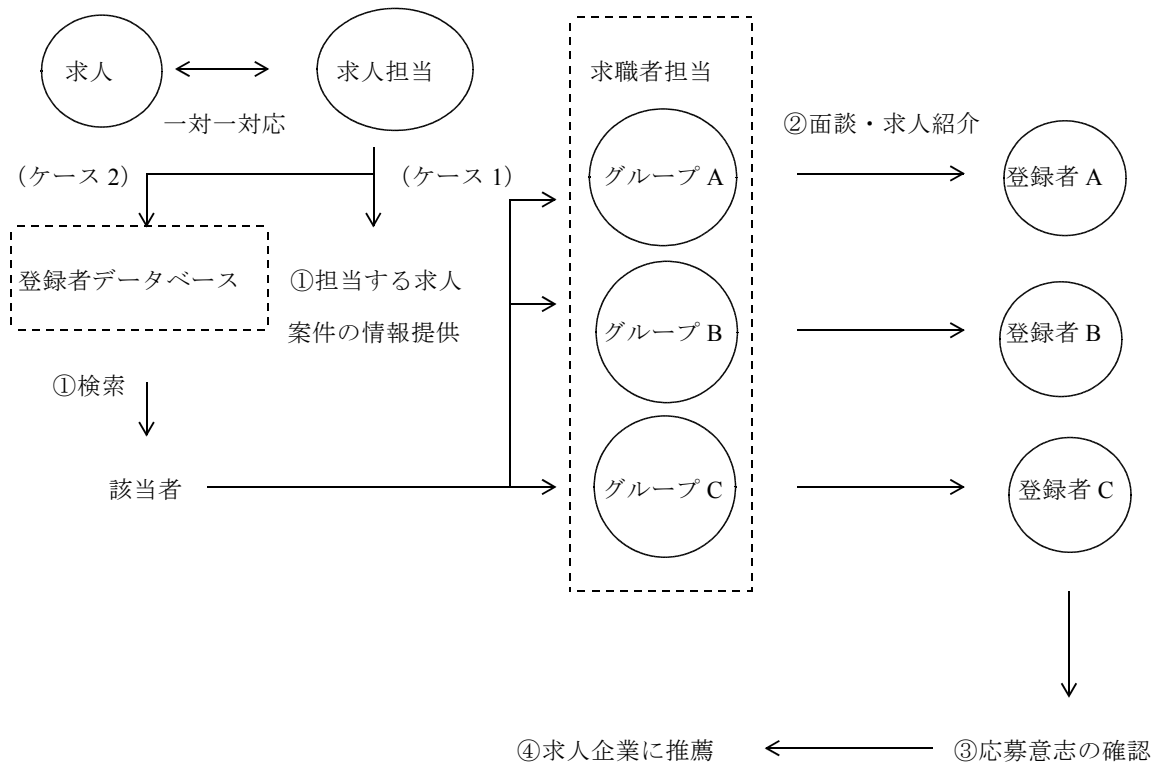
c. 「求人案件 → 登録者」型のマッチング

このタイプのマッチングでは大別すると2つの方法がみられる（図表21）。第一は求人担当が求職者担当に直接求人案件を紹介するケースである（ケース1）。求人担当は企業ヒアリングによって求人内容及び求人企業の特徴を把握した後、当該案件に適合しそうな求職者を担当している求職者担当のグループ又は個人に求人情報を提供するとともに求人内容を説明する。情報を提供された求職者担当は自分の担当する登録者の中に求人条件を満たす登録者（通常、求人の求める最低限の条件を満たす登録者）がいた場合には、求人担当と協働して登録者に当該案件を紹介する。

第二のケースでは、求人担当が登録者データベースを検索してマッチングを行う（ケース2）。検索キーは、求人票に記載された要件のうち求人企業の重視する要件を充てる。通常、職種、年齢、経験、年収、勤務地などが検索キーとして用いられる。該当者が10人程度になるように検索キーを調整して設定する。該当者に対しては、応募要件（求人要件と登録者の希望条件との対応）を満たしているかどうかという点と、人の面（求人企業の風土・文化・求める人材の人物面と登録者の志向性との対応）での適合性を判断して絞り込みを行う。求人担当は、このようにして絞り込まれた登録者を担当する求職者担当と協働して求人案件を紹介する。

分業型の業務運営をしている紹介会社は規模（求職者担当の人数）が相対的に大きい企業であるが、分業型で規模が相対的に小さな紹介会社では、組織レベルあるいは個人レベルでの求人担当と求職者担当との情報共有によってデータベース検索に依存しないマッチングが行われている。これらの紹介会社では、徹底した登録者情報の共有によって求職者に適合的な求人案件を受注すると求職者にすぐに紹介できる体制が整備されていたり、新規の求人案件に対して求職者担当全員が自分の担当する登録者との対応を確認するため、求人に適合する登録者がいるかどうか分かるようになっている。しかし、これらの会社ではデータベース検索を全く利用しないというわけではなく、検索で該当者の範囲を絞らないとマッチング業務が非効率になるときには利用されている。

図表 21 分業型紹介会社における「求人案件→登録者」型マッチング



(注) 丸数字はマッチング業務の流れを示す。

(ハ) マッチングと求人・求職者の視点

a. マッチングと定型的情報

マッチングの第一段階は求人側・求職者側の定型的情報にもとづく適合性の判断である。すなわち、求人要項と求職者の仕事経験との適合性、求人の応募条件と求職者の希望条件との適合性に関する判断である。その中でいずれの紹介会社でも重視されている項目は次のとおりである。

①年齢

営業職に対する需要側の求人要件をみると、年齢要件の上限を 35 歳程度に設定しているところが多い。これに対して供給側は、35 歳までの求職者が登録者の中心になっている紹介会社がある一方、30 代・40 代層が登録者のピークになっている紹介会社もある。後者では登録者の年齢層に見合う求人案件の確保が重要な課題となっており、また求人企業に対しては年齢オーバーを補完するためのセールスコンサルティングが重要な手法になっている。

年齢はマッチングの入り口であるとともに求職者の能力をみる代理指標としての役割も果たしている。20 代の採用では経験よりも人物面が重視されることが多い。求職者の営業職としての資質、仕事に対する意欲、コミュニケーション能力などが問われ、ある程度の営業経験が求められるが、経験の長さは問われないことも多い。このため異業種への転職も可能である。しかし、異業種への転職は年齢の上昇とともに困難になってくる。30 歳を過ぎた

求職者に対しては求人が同業界の経験を求めるからである。更に 35 歳を過ぎると即戦力としての経験・知識・実績が求められる。

②経験

即戦力を求めて同業界の経験を条件とする求人が多い。また、求職者の年齢にかかわらず同業界の経験を求める業界もある。「経験〇年」という要件は、時間的長さを表しているだけでなく、その間に実績を上げていることが前提となっている。このため求職者のこれまでの仕事経験を生かせるように現在の仕事（離職者は離職時の仕事）の延長線上で求人案件とのマッチングを図ることが基本になる。

③取扱商品・サービス、営業スタイル、営業対象

取扱商品・サービスによって求職者に求めるものが多少異なっている。技術的センスや専門的知識を必要とする商品の営業では、業界経験がないと即戦力とはなり得ない。一方、一般消費財やサービスの営業職求人に対しては、異業界の経験でも実績のある営業経験者ならある程度の対応は可能である。また、未経験の営業スタイル（新規開拓、ルート営業）や営業対象（法人、個人）に対して即戦力として対応することは困難である。

④求人要件及び求職者の希望条件

求人案件に対して求職者を探す場合、求人要件をすべて満たした求職者を探すことは事実上不可能である。要件をできるだけ満たした求職者あるいは少なくとも要件のうち求人が特に重視する事項を満たした求職者とマッチングすることが基本である。逆に、求職者に対して適合する求人案件を探す場合、求職者が譲れない条件がある時にはその条件を前提にした求人案件を探索することになる。しかし、求職者の希望条件のうち非現実的な条件（たとえば、希望年収額が年齢や経験に比べて高すぎる場合）に対しては、条件に固執せずに弾力的に考えるようアドバイスすることが重要である。求人要件と求職者の希望条件を全体としてみると、これまでは両者が歩み寄れるように仲介するのがコンサルタント／求職者担当に課せられた役割の一つであったが、現在では求人側が要件を緩和することが少なくなり、いきおい求人要件を前提にしたマッチングにならざるを得ない状況にある。

b. 企業・求職者の視点

企業は正社員の採用にあたり求める人材のレベルによって採用手段を使い分けていると考えられる。一般的には、スキルレベルの低い人材の採用には縁故や求人広告が用いられ、スキルレベルの高い人材の採用では紹介会社が利用されているとみられる。昨今の厳しい経営環境のなかで正社員を採用するということは、固定費の増加につながりそのコストに見合う人材（すなわち即戦力人材）を求める傾向が強くなっている。即戦力人材を求人要件として記述すると条件設定が細かくならざるを得ない。そうすると紹介会社では登録者が多くても要件を満たす人を探すことが難しくなる。しかし、求人企業は要件を緩和することはほとんどない。これは、時間をかければ要件に見合う最適の人材が現れることを期待して、要件

を満たす人材が現れるまで採用を急がない姿勢をとる企業が多いからである。

営業職の採用では、顕在化している仕事遂行能力（又はその潜在的な可能性）に加えて人物面を重視する企業が少なくない。しかし、求める人材像の人物面についての判断や評価はその表現の主観性の故に企業とコンサルタント/求人担当が全く同じ認識を持つことは難しい。人物面についての情報はその表現の主観性もさることながら、言語化の難しさがある。

他方、求職者は市場価値の高い者、すなわち企業ニーズが高いスキルを身につけた者であれば、転職に際して希望条件を下げずに求人を探すことが可能である。しかし、年齢、経験などの点において企業側のニーズとの重複の度合いがやや低い者は、採用されるためには希望条件を弾力的に考えざるを得ない状況に置かれている。求職者が求人企業に対して注目する点は事業内容や将来性であり、求人内容については仕事内容、給与、勤務地などである。これらの点に加えて営業職を希望する求職者は、業種、営業スタイル（新規開拓、ルート営業）、営業対象（法人、個人）などを求人選びのポイントとしている。

求人企業の人材ニーズは多様であり、求職者の転職希望も多様である。多様な両者のニーズに対応するためには求人、求職者の確保が前提となる。紹介会社が事業運営の課題として求人、求職者の開拓をあげている所以である。

(二) マッチング業務におけるコンサルタント/求職者担当の能力

コンサルタントのマッチング能力にはどのような要因が関係しているのだろうか。営業職の求人に対する紹介件数の多いコンサルタント/求職者担当をみると、求職者とのコミュニケーション能力、なかんずく求職者の本音を引き出しそれにもとづいて希望条件を整理し、求人要件とのマッチングを図る能力が重要であると指摘する紹介会社がある。また、「この求職者にはこの求人が合う」といったコンサルタント/求職者担当の直感や企業情報と求職者情報との接点を見いだす能力であると考えている紹介会社もある。すなわち、企業に対するヒアリング能力（求める人材像を引き出すヒアリング）と求職者に対するヒアリング能力（求職者の可能性を引き出すヒアリング）の両方がマッチングの基礎であるという考え方がある。求人業務と求職者業務が分業型になっている紹介会社では前者のように観察し、兼務型の紹介会社では後者のように考える傾向にあるようである。

いずれの場合も、「人」と「仕事」のマッチングでは非定型的な求人情報（求人企業の求める人材像）と求職者情報（求職者の人となり）との対応をみるのがポイントであり、その判断の質はコンサルタント/求職者担当の能力に依存する。コンサルタント/求職者担当には人を見る目、すなわち高いレベルの人間理解力が必要である。人物に関する評価は主観的な面が強く、コンサルタント/求職者担当は企業ヒアリング等を通じて求める人材像について企業の視点を共有する機会を持ってはいるが、現実には企業とコンサルタント/求職者担当では同一の求職者に対する評価が異なる事態が生じやすい。

では、マッチングの精度を上げるためには何をすべきであろうか。マッチングの質がコン

サルタント／求職者担当の能力に依存するという事は、コンサルタント／求職者担当の能力開発が不可欠であることを意味している。定型的情報だけでは精度の高いマッチングを期待できない。非定型的情報が必要である。しかし、非定型的情報は必ずしも言語化され記述情報として扱えるわけではない。求人企業の求める人材像については言語化しにくい情報や言語化のための適切な用語が整備されていない情報があり、また一方、求職者の人となりは言葉よって的確に記述することにはそぐわない面もある。コンサルタント／求職者担当はこれらの分野の情報を言語情報だけに依存しないで直感的に把握することが求められている。そのような能力を育成するため、コンサルタント／求職者担当を対象にした教育研修への参加、勉強会の開催、個人レベルでの学習などさまざまな取り組みが行われている。

コンサルタント／求職者担当の育成や能力開発について大半の紹介会社は、座学よりも日常業務の遂行を通じた OJT を重視している。すなわち、コンサルタント／求職者担当の能力や技倆は、短時間で育成や向上を期待できるものではなく、日々の業務のなかで時間をかけて企業と人について経験と思索を深めながら高まり、かつ深まるものと考えられている。

コンサルタント／求職者担当がその能力を発揮するためには、能力を開発しそれを活かす場が与えられるだけではなく、能力を活かす仕組みが整備されることも重要である。その仕組みのひとつが賃金制度である。紹介会社に一般的にみられる賃金体系は「固定給＋業績給」である。業績給の部分の割合は会社によって異なっているが、総じてコンサルタント／求職者担当の賃金は成果主義的色彩が濃いといえよう。成約実績が給与に反映されるという意識がコンサルタント／求職者担当個人の能力開発と仕事へのインセンティブを高めている側面も否定できない。業績給を導入していない紹介会社では、コンサルタント／求職者担当の仕事ぶり、なかんずく成約実績が人事考課の対象となっており、結局は紹介実績が賃金に反映される形になっている。

コンサルタント／求職者担当の業務遂行の目安については、求人企業への推薦が 5～7 件/月、そのうち成約が 1 件程度という指摘があった。この数値は、日本労働研究機構の 1998 年調査の結果にほぼ符合する¹³。

(ホ) 人材銀行におけるマッチング

人材銀行において求職者がその希望条件に合う求人を探すとき、また、その逆に求人者がその求める求職者を探すときには端末機を利用した求人・求職者の検索が中心になる。求人者の検索では、職種、年齢、給与の 3 項目が検索キーとして設定されている。これらの項目は採用の際に企業が重視する項目でもある。求職者が応募を希望する求人を選ぶと、窓口では適格紹介のための相談が行われる。当該求職者を求人企業に紹介するためには、求職者の経験と求人者の職務内容が適合していることが前提となる。窓口の相談員はそのチェックと適合しない場合の相談などを行っている。営業職の求人に対して求職者が重視する点は、企業の将来性（将来性のある業界かどうか）、賃金（固定給部分の比率の多い賃金形態かどうか）、

雇用形態（正社員かどうか）、営業スタイル（新規開拓かルート営業か）、通勤時間などである。

一方、求職者の検索では、年齢、賃金、業種、資格の4項目が検索キーとして設定されている。これらの項目は企業が求職者を選別するときに重視する項目でもある。検索の該当者に対しては面接希望を出すことができ、面接の希望を本人に直接確認することができる。営業職の採用で求人企業が重視する点は、求職者の特性（積極性）、業界に関する知識・経験、取扱商品に関する知識・経験、折衝・交渉能力、これまでの仕事における実績などである。

営業職のマッチングのポイントは次の4点に集約できる。①求人企業の業界に関する知識・経験、②取扱商品・品目に関する知識、③求職者の内面的資質（経験則によって培われた営業哲学・営業姿勢）、④プレーイングマネージャとしてのリーダーシップ能力及び営業活動を主導する意欲。

これら4点のうち①と②は定型的情報であり、人材紹介会社におけるマッチングでもその重要性が指摘されている。人材銀行と人材紹介会社の最も大きな違いは、企業ヒアリングを通じて求人情報を補足する非定型的な企業情報を収集しているかどうかにある。後者では、求職者との面談を通じて本人の人となり把握しているだけでなく、企業側の非定型的情報を収集しており、それらの情報にもとづいて人物面での適合性を判断している点が人材銀行とは大きく異なっている。

ロ.人材派遣におけるマッチング

(イ)マッチングの流れ

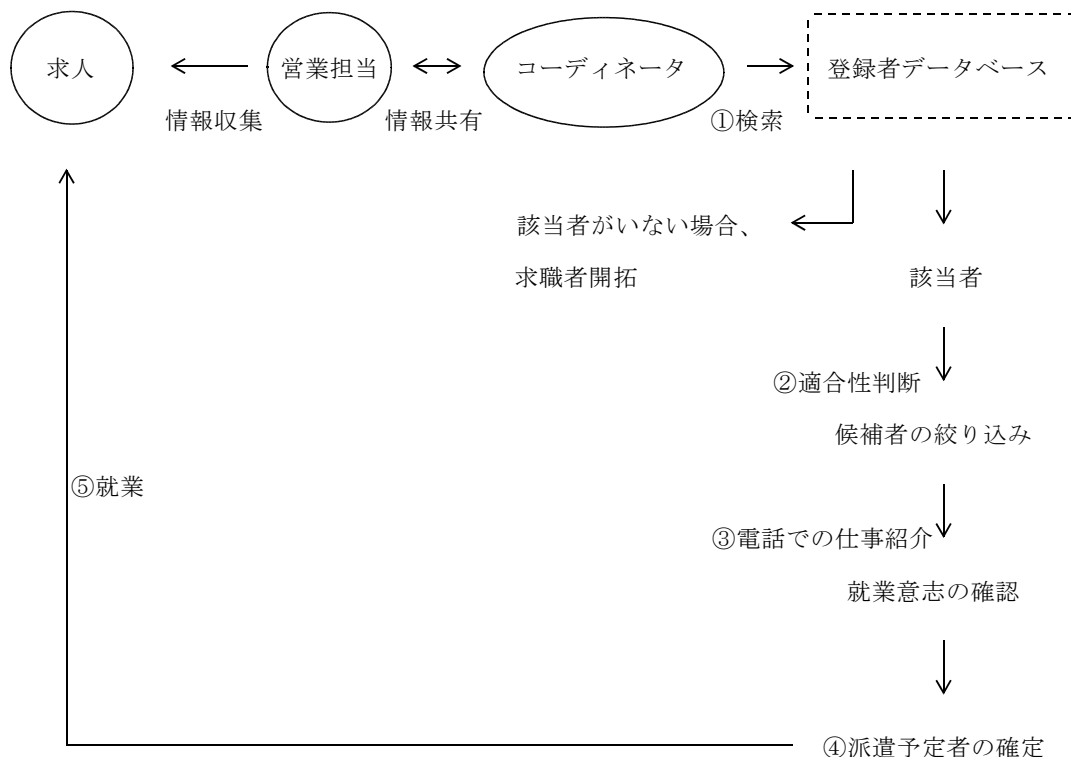
マッチングにはふたつの流れがある。受注業務に対してその業務を遂行するために必要なスキルを持った登録者を探す流れと、その逆に登録者に対してその希望条件に合う受注業務を探す流れである。マッチングの中心は前者である。

a.「受注業務 → 登録者」型のマッチング

このタイプのマッチングは、派遣会社によってマッチングの担当者や営業担当との連携の方法などの点でやや多様性がみられるが、業務の基本的な流れは次のとおり3つの部分で構成されている（図表22）。第一はデータベース検索である。登録者データベースを利用して受注業務を遂行するために必要なスキルを持った該当者を探す。第二は該当者の絞り込みである。受注情報と該当者の登録者情報を照らし合わせて両者の適合性を判断する。第三は最終的人選である。本人との電話又は面談を通して企業との適合性を最終的に確認する。

このタイプのマッチングは、通常コーディネータと呼ばれるマッチング担当者が行う。派遣会社によっては自動マッチングシステムを導入して検索業務が自動化されている会社もあれば、コーディネータだけではなく、営業担当やコールセンターなど複数の部署で検索から最終的人選まで行っている会社もある。コーディネータがマッチングを行う会社では、営業

図表 22 人材派遣における「受注業務→登録者」型マッチング



(注) 丸数字はマッチング業務の流れを示す。

担当とコーディネータとの間で情報を共有するための連携が図られている。連携の形は会社によって異なり、営業担当が受注票の原本をコーディネータに渡すケース、営業担当とコーディネータが会社別のチームになっているケース、検索を行う前に営業担当とコーディネータがマッチングのポイントを摺り合わせるケースがみられる。

受注業務に適合する登録者を検索する場合、まず始めに該当者を大括りに選び出し、次に該当者のある程度の数に絞り込む方法がとられている。勿論、一度の検索である程度の数の該当者に絞り込む検索方法を採用している会社もある。第一段階で該当者の範囲をやや広めに設定するための検索と第二段階の絞り込み検索で用いられるキーは、それぞれ会社によってやや異なっているが、両段階を併せると、職種、地域、年齢、経験年数、性別、スキル、希望勤務時間、営業スタイルが検索キーに用いられている。検索するときにはキーを並列的に指定するのではなく、受注業務にかかる条件の重要度に応じて検索キーに優先順位をつけてキーの数を調節している。効率的な検索にはコーディネータの経験と勘が生かされる。コーディネータは受注票の情報だけではなく、営業担当と共有している情報にもとづいて、検索にはどの項目を用いるか、絞り込みの効率の高いのはどの項目か、項目間の優先順位をどのようにするか、などの判断をして検索を行う。

両段階を一度の検索で行っている会社では、年齢、勤務形態、勤務地域、希望職種、営業経験の有無、業界経験の有無の6項目が検索キーとして用いられている。フリーワード検索

が利用できる会社では業界、製品、営業スタイルなど企業の求める人材の条件として欠かすことのできない条件を検索語に設定して登録者をピンポイントに探し出すことも行われている。また、自動マッチングを導入している会社では、受注業務の勤務形態・勤務時間帯・時給、居住地、職種の5項目にもとづいて該当者が選び出される仕組みになっている。このように検索キーの設定には会社ごとの違いが大きいが、職種と地域が含まれることは共通している。

該当者をやや広めの範囲から選び出した後は、受注業務との適合性の観点から該当者をひとりずつ検討する。この過程では3つの点がポイントになる。第一は受注業務の遂行に必要な能力・スキルがあるかどうか、第二は企業の求める人材像に適合的であるかどうか、第三は就業条件に適合的であるかどうかという点である。第一の点は職務遂行能力をみるものであり、企業側の職務遂行要件と登録者の職歴や資格・スキル情報を照らし合わせることで比較的容易に判断することができる。第二の点は、受注票の「その他」欄に記述された求める人材像や企業・職場に関する特記事項の情報と、登録者の情報を対比することによって判断される。「その他」欄に記述される情報、特に人材像についての情報は企業側が言語化できない、あるいは適切な用語で表現できないなど営業担当が企業側の要望を理解し、共通の認識を持つことが難しい情報でもある。第三の点は、企業側の就業条件と登録者の希望条件を比較して判断する。

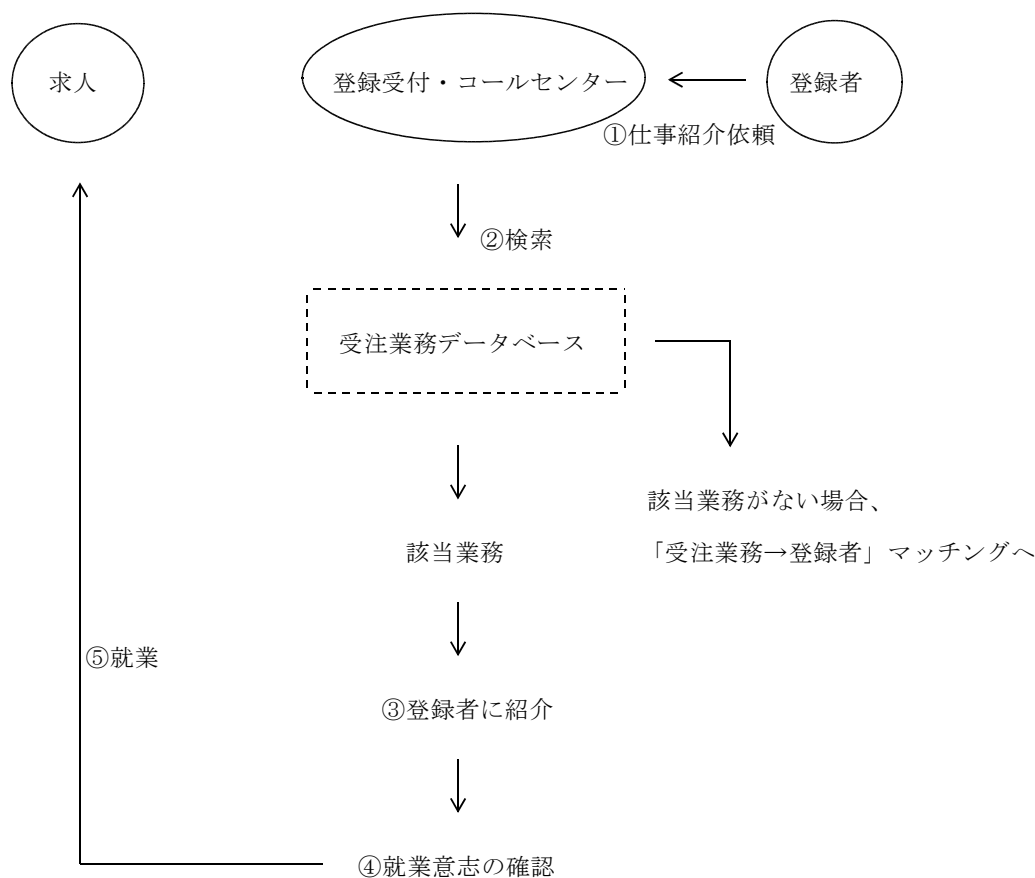
この過程で選び出される人は、企業側の要件に対してある程度の幅を持たせた人にならざるを得ない。つまり、業務要件の点ではすべてを満たした人を選ぶことは可能であるが、企業と人材との相性の点では企業側と営業担当との認識が必ずしも全く同一とは限らず、登録者については人物・性格面に関する情報をすべて把握しているわけではないため、両者を精確にマッチングさせることは困難である。また、就業条件の点では、概して登録者は企業側の提示額よりも高い時給を求めていることが多く、両者の調整が必要になることもある。この段階のマッチングの特徴は、該当者が適任者であるかどうかの判断は属人的にならざるを得ず、マッチングの質はコーディネータの能力や技倆に依存する点にある。該当者は上の過程を経て5～10人程度の候補者に絞られる。最終的人選は、候補者との直接接触によって行われる。接触は、通常電話で行われる。仕事が紹介され、働く意志の確認が行われるとともに、当該企業に合う人材かどうかの確認も同時に行われる。働く意志を表明した人が複数いる場合にはその中から最も適切と考えられる人を最終的に選び、マッチングが終了する。派遣会社によっては電話で働く意志を表明した人との面談を行い、最終的に人選を確定する会社もある。

b. 「登録者 → 受注業務」型のマッチング

もうひとつのマッチングは、登録者に対してその希望条件に合う受注業務を探す流れである（図表 23）。新規登録者や既登録者に対する仕事紹介がこのタイプのマッチングに該当す

る。新規登録者に対しては登録受付窓口の担当者が、既登録者の場合にはコールセンターや以前に仕事を紹介してもらった部署の担当者などが要望を受け、その希望条件にもとづいて受注業務データベースを検索して該当業務を探す。検索には通常、地域、職種に加えて登録者の希望条件のうちいくつかの項目が検索キーとして用いられる。該当した業務は1件ずつ登録者に紹介され、当該業務に就く意志があるかどうかの確認が行われ、マッチングが確定する。

図表 23 人材派遣における「登録者→受注業務」型マッチング



(注) 丸数字はマッチング業務の流れを示す。

(ロ) マッチングにおける企業・登録者情報とコーディネータ

マッチングのポイントは、裏返せばミスマッチを避けるためのポイントでもある。その基本は、業務受注時に企業ヒアリングによって質と量の両面において高いレベルの情報収集を行うことである。業務内容だけではなく、業務が行われる環境について過不足なく情報を収集することが求められる。更に、最終的な判断には業務遂行要件（人にとっては業務遂行能力）以外の企業側の情報及び登録者側の情報が必要である。しかし、これらの情報は言語化されにくく、たとえ言語化されてもその共有化には限界があったり、企業側と登録者側の双方に適用することが難しかったりする。そのためマッチングは企業と登録者の情報を属人的

な経験と感性で判断せざるを得ない。すなわちマッチングの質はコーディネータの経験や勘に依存するといえる。そしてその経験や勘を支えているのが企業情報と登録者情報である。

受注票に記入された企業・業務情報は営業担当のヒアリングにもとづいている。しかし、マッチングを担当するのはコーディネータであり、受注業務及び企業に関する営業担当の理解や認識がコーディネータに精確に伝達され、両者が共通の認識を持つことが精度の高いマッチングの基礎になる。この意味で営業担当とコーディネータとの連携は重要である。コーディネータが経験に裏打ちされた能力を発揮できる場面は、データベース検索を行うときの検索キーの設定や該当者の絞り込みの過程、候補者との接触の時などである。候補者の絞り込み過程では、営業職としての適性を業務要件と本人の職歴からの確に判断しなければならない。候補者に電話で仕事を紹介するときには本人の本質的な部分を把握し、企業に代わって本人の適合性を判断することが求められる。

(5) 斡旋の不調

1. 人材紹介における斡旋不調の背景

コンサルタント／求職者担当の紹介する求人案件に対して求職者が応募の意志を表明すると、コンサルタント／求職者担当は、当該求職者の求職票や職務経歴書などの応募書類に推薦状を添付して求人企業に推薦する。求人企業では書類選考及び数次にわたる面接を行い、採否を決める。

書類選考の通過率（推薦した者のうち書類選考に合格した者の割合）は、全体としてみると5割程度の紹介会社が多い。勿論、通過率はコンサルタント／求職者担当によって差があり、顧客の種類（既存、新規）によっても差がみられる。通過率は新規顧客よりも既存顧客のほうが高い。新規顧客では、企業やその職場に関する情報の蓄積がなく、紹介会社に開示されていない情報などもあり、既存顧客に比肩できるほどのマッチング精度にはなっていないとみられる。通過率は、コンサルタント／求人担当と求人企業との関係によっても異なる。両者の間に信頼関係が築かれている場合には通過率も高いといえる。コンサルタント／求人担当がどの程度企業を理解しているか、その人材ニーズを的確に把握しているか、これまでに人材紹介で実績をあげているか、といった点が重要である。

また、人材ニーズの緊要度や求人背景理由が通過率に影響する。欠員、増員、補充など人材ニーズが明確で、かつ採用の期限が設けられているときには高い通過率を期待できる。しかし、良い人材がいたら採用するといった明確さを欠く人材ニーズであって、採用を急いでいないときには同様の高い通過率を期待することはできない。

求人企業は紹介会社に依頼するとき1社だけに絞ることはほとんどない。複数の紹介会社に依頼することが多い。そうすると、公募などの別の採用手段で集まった応募者を別にすれば、それぞれの紹介会社からできるだけ求人要件を満たした人が推薦され、質のばらつきの小さな応募者が集まることになる。書類選考では主に求人要件を基準にして求職者の経験等

が評価される。その中でも原則として必ず満たさなければならない要件は年齢と経験である。書類選考で不合格になった理由はさまざまであるが、年齢、経験など特定の求人要件を満たしていないケースが比較的多い。その他、転職回数の多い人など企業が採用を避けたいと考えている人が不合格になりやすい。

書類選考を通過すると、次に1～3次程度の面接が行われる。通常、1次面接は人事部門、2次は配属先部門、3次は役員面接である。面接では基本的には求人要件の充足程度が再確認され、人物面の評価が行われる。しかし、それぞれの面接では視点とその比重の置き方が異なっている。1次面接では、求人要件と本人の経験との整合性に力点が置かれ、積極性などの性格面のチェックが行われる。2次面接では仕事遂行能力に加えて、配属先職場における人間関係の視点から人物面の評価が行われる。3次面接ではより広い企業経営の視点から評価が行われる。

面接に合格して採用の内定を得られる割合（成約率）は、全体としてみると2割程度である。成約率はコンサルタント／求職者担当による違いとともに紹介会社による違いが大きい。会社レベルの成約率は3人に1人程度から20人に1人程度まで大きく異なっている。面接で不合格になった人の理由は3つに大別できる。第一は、企業の求める人材像の要件を満たしていない場合である。経験（業界、営業スタイル）、知識（商品・サービス、業界）、営業実績などが求人企業の期待値よりも低いと判断された人は内定には至らない。第二は、人物面の評価である。評価の対象は、主に仕事遂行との関連性（積極性、コミュニケーション能力、論理的思考など）と人柄（会社のカラーに合うかどうか、上司・職場のメンバーとの相性、性格など）である。積極的な人や自己主張の強くない人など求人によって採りたい人材のタイプが異なり、それに合わせてマッチングすることがミスマッチを避けるポイントであるが、人物面の評価は主観的であるがゆえに、たとえ企業ヒアリングで求める人物像についてある程度の情報を収集できたとしても求人者の描く人物像とコンサルタント／求人担当の理解する人物像との間には乖離が生じやすい。この背景には、人物像を言葉で表現することの難しさがある。企業側が求める人材像の人物的側面を言葉で表現できたとしても、その表現を受け取るコンサルタント／求人担当が企業側と同一の認識を持てるとは限らない。したがって企業の求める人物像とコンサルタントが適合的と判断する人材との間にはギャップの生じる素地があるといえる。第三は、採用条件との不一致である。求職者が希望条件に固執する場合には不採用になりやすい。たとえば、求人企業の給与規定を上回る年収額を希望する場合や、経歴から判断すると求職者の希望する職位（マネージャなど）での採用は難しい場合などである。

採用の最終的判断又は実質的な決定権は現場にあることが多くなっている。このため、人事部門が採用現場の意向を的確に反映した情報を入手していないと、人事部門を対象にした企業ヒアリングの結果にもとづいたマッチングでは精度の高いマッチングにはなり得ない。ミスマッチを避けるためには、採用現場でのヒアリング、あるいは不明な点は人事部門を通

して採用現場に照会するなど採用現場の意向を把握することが重要である。

採否の判断は求人要件との適合性及び人物面の評価を総合して行われる。前者の求人要件については基準が明確であり、具体的な要件と応募者の能力・経験との一致度・不一致度は比較的明確に把握することができる。しかし、後者の人物面については明確なイメージや基準を持っている企業は多くはない。判断や評価の拠り所となる基準は不透明であり、曖昧であるが故に、主観的になる。この結果、コンサルタント／求職者担当は企業ヒアリングで収集した、言語化された情報にもとづいてマッチングを行っても、面接の場では面接者の主観的な判断基準で評価されることになり、ミスマッチを避けることは難しい。また、判断基準が明確に定まっていないと、応募者を相互比較しがちである。各紹介会社から推薦された者は人材の質が比較的均等な集団である。この集団の中では求人要件を満たしていても、人物評価などちょっとした差が採否につながりやすい。

ロ.人材派遣におけるミスマッチ

コーディネータ等による人選が終了して派遣予定者が確定すると、営業担当等が派遣予定者を派遣先企業の職場見学に案内する。派遣予定者はその時に企業側に紹介される。就業後は、営業担当等が定期的に派遣スタッフと連絡を取り、問題があればその時点で把握される。比較的多い問題は、業務遂行面での問題と職場環境との適合性の問題である。前者は、「派遣スタッフの能力が期待していたほどではない」という派遣スタッフに対する評価がその代表的なものである。企業は派遣スタッフに対して過大な期待を抱いていることがあり、そのような場合、派遣スタッフの現実の働きぶりや期待値との間にギャップが生じやすい。この問題を回避するために、営業職の場合には派遣先企業の業種と登録者の経験している業種を一致させるなどの工夫が行われている。職場環境とのミスマッチは、派遣スタッフが職場の環境（雰囲気、物理的環境、人間関係など）になじめないときに起こりやすい。

問題に対しては、その原因が企業側にあるときは改善のための措置を申し入れ、派遣スタッフの側に原因があるときには問題点是正のためのアドバイスが行われる。それでも問題が解決しない場合には、派遣契約の終了時点で当該派遣スタッフの派遣が中止される。

派遣会社では、派遣スタッフと派遣先企業の業務・職場環境とのミスマッチを避けるためにさまざまな取り組みを行っているが、その基本は次の3点である。第一は、企業からの情報収集である。業務内容や職場環境の情報に加えて、企業の求める人材像を把握することが重要である。しかし、「人材像」には言語化の問題と情報の主観性の問題があることが指摘されている。第二は、派遣スタッフの人となりの確認である。受注業務に対して派遣予定者を最終的に決める段階の判断では、業務遂行能力以外の要素（人柄や志向性など）を考慮する必要がある。第三は、派遣スタッフに対する就業後のフォローである。問題によっては派遣スタッフの態度、言葉遣い、雰囲気などが原因になっていることもある。その場合、営業担当等のアドバイスがミスマッチの回避に重要な役割を果たしている。

ハ.求人広告における広告効果

事例 26 によると求職者は求人情報を見てから応募企業を選択するまで大凡次の 4 つのプロセスを踏んでいる。すなわち、①希望する仕事に対応する職種の確認、②個人の感性にもとづく広告の選択、③選択された広告内容の検討、④検討結果にもとづく最終的な応募企業の決定、の 4 段階である。広告を職種で検索する場合、事例 26、27 の両社とも中分類レベルの比較的大括りの職種名が用いられている。該当分野の広告にはそれぞれ細かな職種名が記載されており、求職者はこれを目安にして希望する仕事の広告を見つけることができる。求職者は広告を漫然とみているわけではなく、選択的にみていると考えられている。まず、キャッチコピーや画像の印象で直感的に広告が選ばれる傾向にある。次に、選択された広告は記述情報、特に仕事内容や応募資格に関する情報を自分の希望や経験と対比して応募の可能性が検討される。検討の結果、複数の広告が残った場合には広告の印象が重視されて応募企業が最終的に選ばれるものとみられる。

求職者が応募企業を選択する際に重視する点は、仕事内容や応募資格、給与、勤務地などである。若年者は仕事内容により重点を置き、年齢が上昇するとともに給与の比重が増してくる。しかし、応募の判断は求人要項や就業条件などの定型的情報だけに依存するわけではなく、会社に対する印象も応募の動機付けに関係しているとみられる。調査対象の 2 社では画像やキャッチコピー、会社の考え方に関する記述などから会社に対するイメージが形成できるように広告が設計されている。この意味で求職者の応募の判断には会社に関する非定型的情報が重要な役割を果たしていると考えられる。

広告の掲載後、営業担当は当該企業に対して応募状況や面接結果などを照会し、採用できなかったときには、その理由を確認している。営業職の求人の場合、明確な採用基準にもとづいて採否の決定を行っている企業は多くない。したがって不採用になった場合には理由はあいまいになりがちである。調査対象の 2 社とも求める人材を採用できなかった求人企業に対しては、ターゲットの見直しや非定型的情報の表現方法の見直しなど広告の再設計を働きかけている。それは、両社の広告制作が「広告表現に対する反応→問題点の把握→問題点を改善した広告の制作」というサイクルにそって進められているからである。

広告のターゲットと応募者のミスマッチを避けるためには、少なくとも 3 つの点が重要であることが指摘されている。第一は職種の見直しである。企業で実際に用いられている職種と広告分類のための職種は、前者の動きが速いと両者にズレが生じることがある。このため労働市場で用いられる職種名の動向に合わせて職種区分の見直しをする必要がある。第二は企業ヒアリングである。効果的な広告設計のためには、求人の人材ニーズを的確に聞き出すヒアリング技術が重要である。第三は広告設計である。求人企業が求める人材を採用できるように、人材ニーズを適切な用語で記述し、記述には馴染まない情報をキャッチコピーや画像などを用いて適切に表現することが求められている。

4. 考察

(1) 職種区分の多様性

一般に職種は求人・求職者の第一の共通言語として認識されており、マッチングプロセスの入り口でもある。我が国における代表的な職種区分は日本標準職業分類である。この分類では仕事の類似性に着目するとともに、その仕事が社会的にどの程度ひとつの仕事として確立しているかを考慮して職業の設定が行われている。しかし、営業の仕事は、一つのまとまった項目として設定されているわけではなく、取り扱うモノ（商品、不動産、保険、有価証券、サービス）によって別々の項目が設定されている¹⁴。日本標準職業分類の体系に準拠して作成されている労働省編職業分類では、日本標準職業分類と同様の考え方に立って、営業職の項目を取り扱う商品やサービスを基準にしてより細かく設定している¹⁵。いずれの分類体系においても営業職の仕事の細分化は、取扱品目・サービスという1次元の軸が分類基準になっている。

これに対して人材ビジネスでは、仕事の行われる業界、仕事のスタイル、営業の対象、仕事の専門性など営業職をさまざまな角度から切り分けた職種区分が用いられている。このうち「仕事の行われる業界」は、日本標準職業分類で営業職の分類基準として採用されている取扱品目・サービスに該当する。人材ビジネスでは営業職の仕事を多様な基準を用いて区分しており、日本標準職業分類が営業職を平面で捉えていることに対して、2次元、3次元の軸も加えた立体的、多面的な側面を有する集合体として捉えているといえる。

日本標準職業分類と人材ビジネス事業者の職種区分との違いは、職種を細分化する際の分類基準のとらえ方にある。ひとつの職業に対してひとつの分類基準を適用して細分化するのが前者であり、現実にはひとかたまりのものとして認識された仕事を区分しているのが後者である。このため後者では分類基準という概念はやや希薄であり、現実には認識されている仕事のかたまりを事実としてとらえるという姿勢が貫かれている。営業職の職種は、その中に含まれる仕事の領域を一般的総称にもとづいて分けたものといえる。

人材ビジネスの事業者が営業職を多様な軸で区分しているのは、マッチングの便宜を指向しているからである。この背景にはふたつの理由がある。第一は、人材ニーズを重視することが事業の基本であるという意識である。この意識が強いと職種区分には企業の人材ニーズを反映した項目が設けられることになる。第二は、職種は流動的であるという認識である。ひとつの職種に含まれるさまざまな種類の仕事は時間的推移でみた場合、比較的持続するものがある反面、仕事によっては急速に変化するものもある。その変化する仕事を固定的な職種区分で捉えると、時間の経過に伴って次第に現実の仕事内容と設定した職種の仕事内容と乖離することになる。このため人材ビジネスの事業者は現実の求人職種名に対応した職種設定を基本にしている。

人材ビジネスの事業者はさまざまな職種名を用いて営業職の細分化を行っている。人材紹介、人材派遣、求人広告の3事業で使用されている職種区分には共通性よりも事業間、事業

者間に多様性がみられる。今回の調査対象事業者が使用している職種名の一部を集めただけでも図表 24 のように多数にのぼる。

図表 24 人材ビジネスで用いられている営業職関連の職種名称

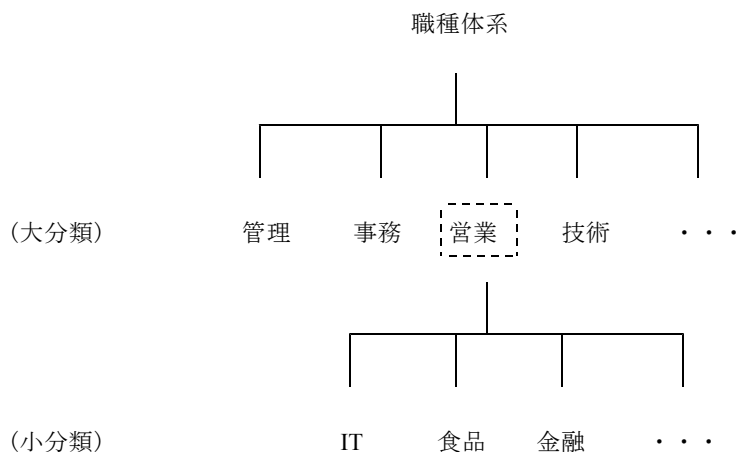
国内営業、海外営業、法人営業、個人営業、ルート営業、新規開拓営業、リーテール営業、内勤営業、営業企画、消費財営業、耐久財営業、サービス営業、代理店営業、企画営業、既存顧客営業、取引先フォロー営業、コンサルティング営業、技術営業、システム営業、営業（〇〇業界）、MR、金融営業、歩合制営業、官公庁営業、営業アシスタント、リース営業
--

人材紹介会社の用いている細分化職種には次の 2 つの特徴がある。①職種は厳密に定義づけられているわけではなく、一般的に使用され求人・求職者双方が理解できる職種名が採用されている。②営業職の細分化にあたっては、モノ・サービスの種類だけではなく、仕事のスタイルや営業対象など多面的な基準を用いている。しかし、職種をどのように体系化するのか、またどの仕事を独立した仕事としてみなすのかといった点についてさまざまな考え方があり、その結果「営業職」を細分化した仕事の種類には多様性がみられる。

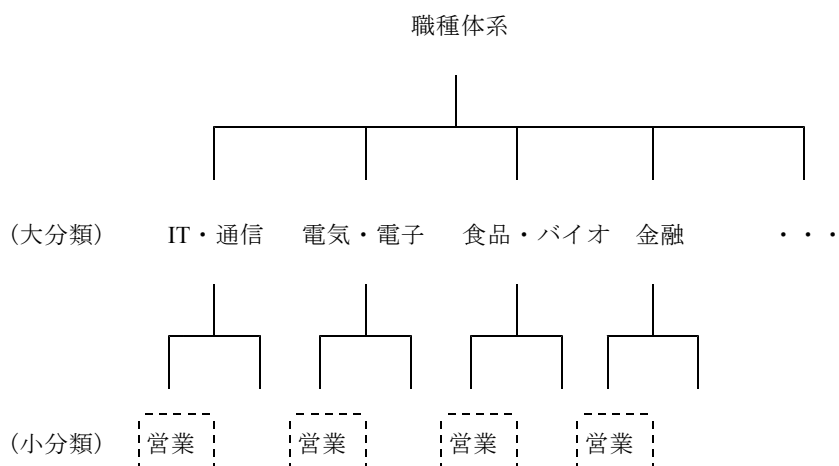
第一に、職種の体系は、営業職の仕事の二面性、すなわち業界特殊性と業界横断性をどのように認識するかによって異なったものになる。同じ営業の仕事でも業界によって仕事遂行方法の違いが大きいと考えるときには、業界特殊性を重視した職種体系になる。この体系は大きく分けると 2 種類ある。ひとつは、大分類レベルに大きくくりの職種を設定し、小分類レベルに業種を位置づける体系である（図表 25）。たとえば、営業職は大分類レベルの職業として設定され、小分類には IT、食品、金融などの業種別項目が設定される。もうひとつは、大分類レベルに業種別の項目を設定して、小分類レベルに営業職を位置づける体系である（図表 26）。これとは逆に、営業職の仕事の本質的部分は業界特性に影響されることは少ないと考えるときには、業界横断性を重視した職種体系になる（図表 27）。この場合、大分類レベルには職種と業種が混在し、職種には業界横断的なものが設定される。小分類には職種の細分化項目と業界横断的取扱にはなじまない職種が設定されることになる。たとえば、消費財の営業職を業界横断的な「営業」の職種に位置づけ、IT 営業、金融営業など技術的専門的色彩の濃い営業職は、それぞれの業種の小分類に位置づけるケースがこれに該当する。

第二に、営業職の仕事の細分化についてはふたつの考え方があり、どちらの考え方を採るかによって項目の精粗が決まる。これは営業の仕事の性質をどのようにみなすかという視点でもある。ひとつは、営業職は営業スタイル、営業対象、仕事の専門性など数多くの独立した仕事の集合体とみなす考え方である。この場合、それぞれの仕事を職種として設定することになり、職種の数は当然多くなる。もうひとつは、営業職に属する仕事の種類は多いといえども、独立性の強い仕事は限られているとの考え方である。この場合には設定する職種の

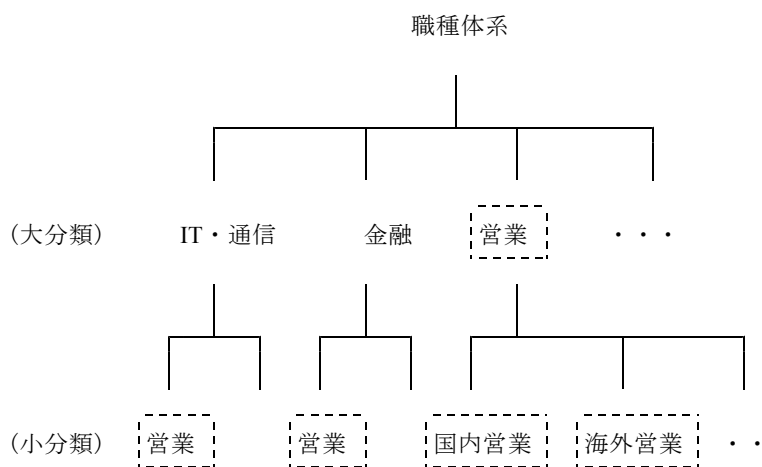
図表 25 業界特殊性重視型職種体系（職種優先タイプ）



図表 26 業界特殊性重視型職種体系（業種優先タイプ）



図表 27 業界横断性重視型職種体系



数は前者よりも少なくなる。前者を詳細な職種設定とすれば、後者は粗い設定といえる。

他方、人材派遣事業者が用いている職種の特徴は、その包含する仕事の範囲が人材紹介会

社の用いている職種よりも狭い点にある。これは人材派遣事業そのものに関係している。業務を受注して、その業務遂行に必要なスキルを持っている者を派遣するのが人材派遣事業である。そのため業務が職種の単位になっている。職業を職務分析的観点からみると、職業を構成しているのは職務であり、職務はまとまりのある仕事の集合体である。この視点を業務に敷衍すると、業務は職務と職業（すなわち職種）の中間概念であると考えられる。人材派遣事業者の職種区分では職業に含まれる業務を職種とみなしているため上位概念の職業よりも仕事の範囲は狭くなっている。

人材ビジネスで用いられている営業関連の職種名称を総合的すると、「営業」又は「営業職」という名称は求人・求職者の間で共通理解が成立している職業分野であり、その意味では両者の共通言語になっているといえよう¹⁶。また、営業職の細分化項目のうち営業スタイル（新規開拓営業、ルート営業）や営業対象（法人営業、個人営業）にもとづく職種名は比較的多くの事業者が採用し、概念の共有化に広がりが見られる。しかし、これ以外の細分化項目は、事業間、事業者間の違いが大きく、共通性よりも独自性が強くみられる。これらの項目は「共通言語」として認識されにくいといえよう。

(2) 求人・求職者情報とマッチング類型

人材ビジネスにおけるマッチングの特徴は、マッチングの下支えとなる情報の収集と2段階方式の人选プロセスにある。それぞれについて次に検討する。

Ⅰ. 定型的情報と非定型的情報

マッチングには求人情報、求職者情報が重要であることは指摘するまでもない。人材ビジネスの特徴は定型的な情報だけではなく非定型的な情報も収集している点にある。定型的情報とは、求人票、求職票レベルの情報である。求人側においては求める人材の要件（すなわちスペック）に関する情報、求職者側においては経験や能力に関する情報が定型的情報の中核である。他方、非定型的情報とは、求人側においては会社の社風・風土、職場の雰囲気、求める人材の人物的側面、経営者の考え方、会社の安定性・成長性などの情報、求職者側においては主として人物面に関する情報である。

人材ビジネスの事業者は、定型的情報だけでは精度の高いマッチングはできないという認識を共有している。定型的情報に加えて非定型的情報を考慮することによってマッチングの精度は高まると考えられている。「人」と「仕事」のマッチングには、「人」の視点から見ると求人の仕事にあうかどうか、求人企業にあうかどうかのふたつの側面が含まれている。仕事にあうかどうかは求人要件や求職者の職務経歴等の定型的情報を突き合わせて、その適合性を判断することができる。一方、非定型的情報が必要なのは、求人企業と「人」との相性を判断する際の視点を提供してくれるからである。雇用されるということは組織で働くということであり、企業の期待する能力を発揮するためには、高い職務遂行能力を持っている

だけでは十分ではなく、企業の土壌に適した人材であることが求められる。この視点からマッチングを行っているのが人材ビジネスである。

求人に関する非定型的情報は企業ヒアリングの際に定型的情報に併せて収集されている。定型的情報は求人票やヒアリングシートの項目として表現され、求人要件の中心をなす職務内容や求める人材像は求人の意向や希望にそって言語で記述される。これらの項目については、項目の性質の故に求人側の説明とその受け手の理解との間の認識の差は小さいと考えられる。しかし、非定型的情報は収集する情報の範囲や内容、また収集した情報の質的側面において事業者間、担当者間の格差の大きい情報である。まず、収集すべき情報の内容と範囲については、ヒアリングにおける非定型的情報の収集項目を設定している事業者もあれば、ヒアリング担当者に委ねている事業者もある。前者では収集する情報の項目という点においては担当者による差は小さい。しかし、後者ではヒアリング担当者による差は大きく、担当者のヒアリング能力の差が収集する情報の差になって現れる。

収集した非定型的情報の質に差がみられるのは、情報の性質が関係している。非定型的情報はその情報提供者による個人差があるうえ、言語表現になじみにくい情報である。たとえば、会社の風土・文化に関する情報は、情報提供者がどのように感じているかによって与える印象が異なる。社内の慣習や雰囲気をも否定的に受け止めている人とそうでない人では提供する情報は異なったものとなるだろう。たとえ風土・文化について社員が共通の認識を持っていたとしても、それを言葉で表現するときには表現上の個人差が表れるため、情報提供者によって受け手は異なる印象を持つであろう。

非定型的情報の孕む問題は、事象の認知や表現に止まらず、情報提供者と受け手との間の認識差としても表れる。事象に対して情報提供者と受け手が異なった認識を持つ可能性を排除することは困難である。これは事象を表現する用語が整備されておらず、また、的確に表現すること自体が困難なためである。これに対して定型的情報をみると、求人の仕事内容や求める経験が記述情報として提供され、求職者が理解可能なのは、そこに用いられている用語について求人と求職者が共通の認識を持っているからである。事象を表現する用語や方法が確立されていない分野では、事象をどのように表現するかは情報提供者の用いる言語によって異なり、また、その情報の受け手は用いられた言語表現を自己の認知体系のなかで解釈しなければならず、そのため情報提供者と共通の認識を必ずしも得られるわけではない。

このように非定型的情報は個人差があり言語表現になじみにくいことから、人材ビジネスでは企業ヒアリングで得た非定型的情報を活用するときにはマッチングの最終段階で候補者に会って「人」と「仕事」との適合度を感性によって確認する作業を行っている。最終判断は情報だけにもとづいて行っているのではなく、最後にはカンが決め手になっている。この意味でマッチングの最終段階は属人性の色彩が極めて濃いといえる。

この視点を発展させると、マッチング精度の向上にはマッチング担当者の能力開発が欠かせないといえよう。マッチング担当者には、企業から求める人材像を引き出すヒアリング能

力や求職者の可能性を引き出すヒアリング能力、求職者に対する人間理解力などが求められる。マッチング担当者に対する教育研修の取り組みは会社によって大きく異なっている。教育研修に多額のコストをかけている会社がある一方、能力開発を各人に委ねている会社も多い。取り組みの違いは、開発すべき能力は何かという点にある。マッチング担当者として求人对応、求職者対応、求人開拓などの業務のうち比較的定型的な業務の遂行水準を引き上げることが目的であれば、教育研修は有効な方法であろう。しかし、求職者の人となりを含体的に把握する能力や企業の風土と求職者との適合性に関する判断力を培うことなどは教育研修にはなじまない。能力開発を自己責任に委ねている会社では、そのような能力は実務経験を積み重ねることによって向上していくと考えられている。

教育研修の実施や OJT による能力開発は、究極的にはマッチングの精度向上による成約率の改善、そしてその結果としての事業の収益安定化を図るための方策として位置づけられるが、マッチング業務を担当する個人にとっても能力開発のためのインセンティブが働いている。マッチング担当者にとって能力開発は、求人・求職者に対する対応方法の改善やマッチング技法の高度化を体得することによって仕事に対する満足度を高める働きがある。その一方で、能力開発に積極的に取り組む内発的動機付けを引き出す誘因が存在していることを見逃してはならない。仕事に対する報酬である。人材紹介会社の一般的な賃金体系のうち基本給部分は「固定給+業績給」になっている会社が多い。業績給の部分は業績（成約）に連動し、基本給に占める業績給の割合は会社によってさまざまである。基本給のなかに業績給を導入していない会社では、業績が人事考課の対象に含まれ、最終的には業績が賃金に反映される仕組みになっている。いずれのタイプの賃金も業績が考慮されるという点では同様であり、この意味で賃金体系が能力開発のみならずマッチング業務全般のレベルアップのインセンティブとして作用しているものとみられる。

ロ. マッチングの種類

マッチングには2つの方向がある。求人情報にもとづいて適合する求職者を探す方向（求人中心型）と、その逆に求職者情報にもとづいて適合する求人を探す方向（求職者中心型）である。前者は兼務型の人材紹介会社及び人材派遣会社における中心的なマッチングであり、分業型の人材紹介会社のマッチングは後者が中心になっている。

求人中心型マッチングでは一般に求職者が求人要件に適合するときにマッチングが行われ、面談の機会を通じて適合性が確認される。つまり、求人の求める人材像に合致する経験や経歴を持つ求職者でない限り、マッチングの土俵にはあがれない。土俵にあがるための人選（一次人選）と土俵にあがった候補者の中から適任者を選別するための人選（二次人選）を経て最終的に求人に推薦する人が決まる。

一次人選は登録者の中から求人要件に適合する該当者を抽出するプロセスである。通常、求職者データベースを検索して該当者を確定する。検索の際に用いられる検索項目（求人票

の項目)には、職種と年齢が含まれることが多い。この他、学歴、経験業種、勤務地など求人要件のうち必須条件が用いられることが多い。このプロセスはいわば求職者の足切りを行ってやや広めの範囲で候補者を探し出す作業である。ここで選ばれた者は、二次人選として応募条件と人材面のチェックが行われる。前者は定型的情報との適合性、後者は非定型的情報との適合性が判断される。

求職者中心型のマッチングでは求人担当と求職者担当との情報共有をいかにはかるかという点が重要である。求人に関する定型的情報は求人データベースをみればわかるが、「人」と「仕事」の最終的なマッチングには求人の非定型的情報が欠かせない。その情報の収集者が求人担当である。人材紹介会社では両者の情報交換と共有を進めるために個人レベルや組織レベルでさまざまな機会を設けている。非定型的情報を情報提供者と受け手の間で共有することの難しさは先に指摘したとおりであるが、求人担当の認識した非定型的情報が求職者担当に伝達される過程で求人担当の解釈が入り込むため情報が更に変容する可能性がある。

これら2つのマッチング類型を図示すると図表28のようになる。

本研究の調査対象企業は、登録型紹介サービスが事業の中心である人材紹介会社と、登録型の一般労働者派遣事業者である。これらの会社においては事業の展開には当然のことながら十分な量の求人、求職者を確保することが前提となっている。しかし、量の確保が必ずしも十分でないのが現実である。この原因のひとつは登録者が水増しされていることである。すなわち、人材紹介会社の場合、登録者は通常複数の紹介会社に登録している。そのうえ人材ニーズの高い若年者の残存期間（登録後、採用が内定するまでの期間）は短いため、就職の難しい登録者が滞留する傾向にある。この結果、たとえば、求人中心型マッチングの場合、求人要件が細かく設定されていると、適合する人材を登録者の中にみいだすことが難しくなる。「紹介したい求人は山ほどあるが、紹介できる求職者は少ない」、「紹介を出せるのは、10～15人にひとり」という指摘はこの点を雄弁に物語っている。転職サイトを利用した人材のスカウトが活発に行われているのはこのためである。人材紹介会社によっては求人企業に推薦した人の4割程度を転職サイトからのスカウト人材に依存している会社もある。求職者の確保はマッチング業務運営上の大きな課題になっている。

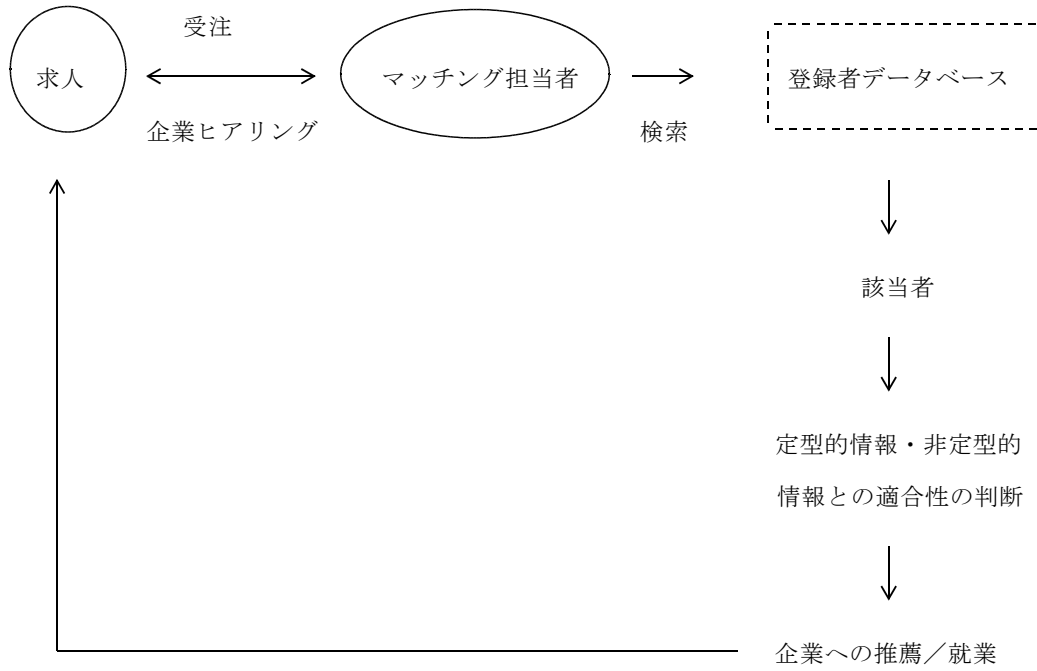
(3) マッチング業務の普遍性

人材紹介事業者及び人材派遣事業者のマッチング業務では、マッチング・プロセスとマッチングを支える情報の取り扱いについて職種を問わず一般的な方法が用いられていることが明らかになった。これらの事業者におけるマッチング業務のポイントは、①的確な求人・求職者情報の収集、②定型的情報にもとづく仕事遂行能力に関する判断、③非定型的情報にもとづく「人」と「仕事」の適合性の判断、の3つである。

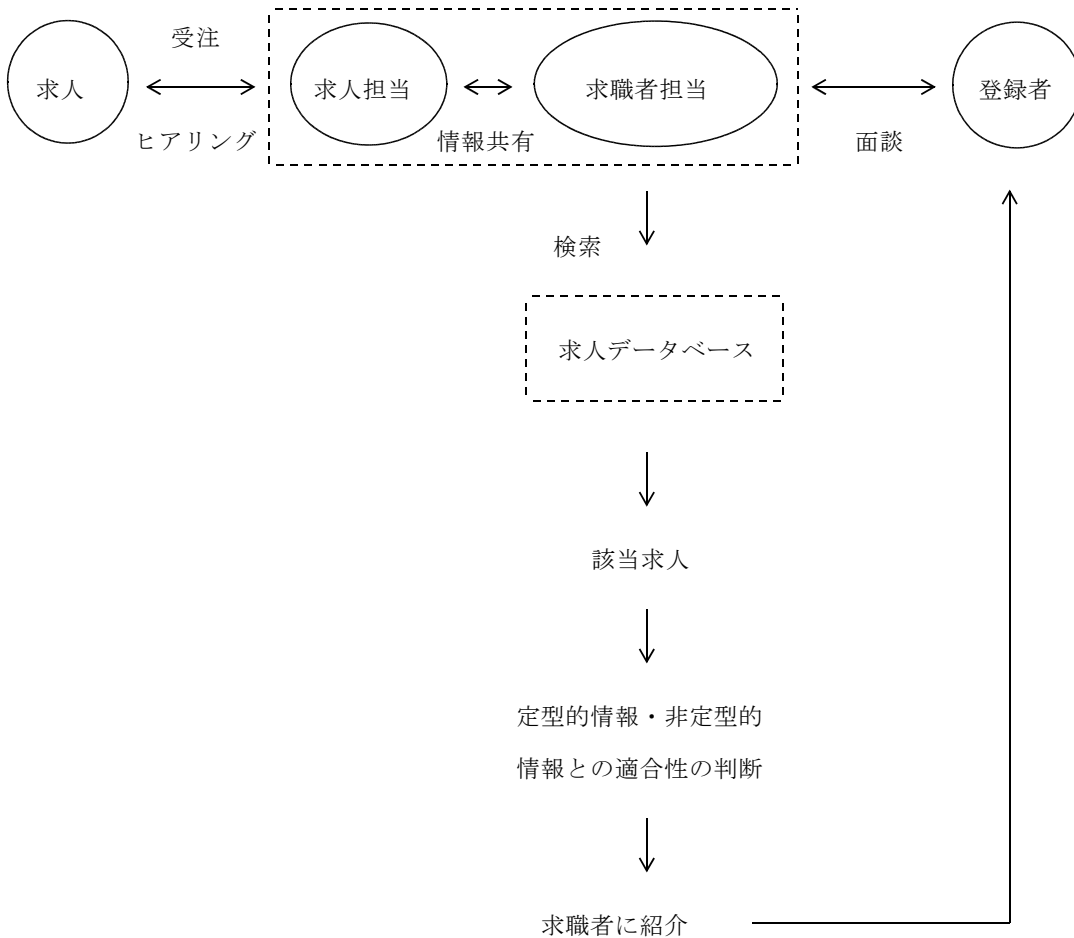
第一の点のうち特に求人情報に関しては、企業ヒアリングによる幅広い情報収集が重要である。たとえ求人票／受注票の項目に該当する定型的情報であっても、求人から提供された

図表 28 マッチングの種類

① 求人中心型



② 求職者中心型



情報をそのまま使う場合と、ヒアリングによってその定型的情報を補足している場合では、情報の厚みが異なる。求人者の意向や希望は求人要件／勤務条件として明示されるが、各種の条件の優先度（必須条件と希望条件など）や条件間の優先順位はヒアリングを行わないと入手できない情報である。また、ヒアリングは情報の信頼性と正確さを確認する機会でもある。求める人材像をより明確に把握するため、採用の窓口である人事部門におけるヒアリングだけではなく、それを補足する形で採用者／派遣スタッフの配属先部門でのヒアリングも行われている。

第二の点は、仕事遂行能力がマッチングのための必要条件であることを指している。マッチングの候補者になるための条件は求人要件／勤務条件として明示される。たとえば、営業職の求人では、年齢、経験、取扱商品・サービスの品目、営業スタイル、営業対象などの条件である。しかし、求人者の求めるすべての要件を満たす人を探すことは困難であり、マッチング担当者にはどの程度、要件を充足する人なら求人者が受け入れられるかを判断する能力が求められる。

第三の点は、マッチングのための最終ハードルが「人」と「企業」の適合性にあることを示している。しかし、適合性を判断するためには非定型的情報を扱わねばならず、情報の主観性と言語化の困難さの故に問題が生じやすいことは既に再三指摘したとおりである。

最後に、本調査研究の結果の解釈にはふたつの制約があることを指摘したい。第一は、調査対象企業の制約である。人材紹介事業、労働者派遣事業、求人広告事業のいずれの事業も売上高や従業員数を基準にして規模の大きな事業者が選定されている。人材紹介事業では、コンサルタントの人数が10人以下の事業者が8割をしめるが、調査対象企業の8割は、逆にコンサルタントの人数が10人以上の事業者である。労働者派遣事業では、1事業所あたり売上高平均の10倍以上の企業の中から調査対象企業が選定されている。また、求人広告事業ではインターネットによる広告事業のみを対象にしている。したがって、調査対象企業を抽出した分野以外の領域では、本調査結果をそのまま敷衍することは適切ではない。

第二は、マッチング業務に対するアプローチの制約である。マッチング業務を分析する場合には、2つのアプローチが考えられる。ひとつは、業務全体を構成要素に分解して、各々の業務と業務間の関連性を解明するアプローチである。もうひとつは、個別具体的なマッチング事例を積み重ねて帰納的に求人・求職者情報やマッチング担当者の技量と呼ばれる能力などを解明するアプローチである。本調査では、マッチング業務を求人関連業務、求職者関連業務、求人・求職者情報のマッチングプロセスの3つに分けて、それぞれの業務における実務の実態解明を行うアプローチが採られている。このため、本研究ではマッチングに関連する具体的な求人・求職者情報や非定型的情報の内容、マッチング担当者などを対象にした分析は行われていない。

したがって、本調査研究で得られた知見は、本研究の枠組みのもとでの知見であり、今後は得られた知見を仮説として立て、その一般化に向けて調査対象企業の選定や課題へのアプ

ローチについて本調査と異なる枠組みのもとで更に調査研究を行うことが必要であるといえよう。

(注)

- 1.労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律
- 2.雇用動向調査の入職者票には、平成 12 年調査から「入職経路」の選択肢に「民営職業紹介所」が加えられている。民営職業紹介所のしめる割合は、平成 12 年が 0.8%、平成 13 年 1.1%と漸次高まっている。
- 3.我が国のアウトプレースメント事業者は事業内容と事業の法的位置づけを基準にすると 2 つの類型に分けられる。第一は、委託企業に対するコンサルティングと委託された労働者に対するカウンセリング・再就職教育を中心に行い、職業紹介は実施しない事業者である。第二のタイプは、有料職業紹介の許可を取得して、労働者に対するカウンセリング、再就職教育、そして職業紹介までの一連のプロセスを実施する事業者である。第一のタイプはアメリカ流のアウトプレースメントである。我が国の場合、委託企業が再就職支援の「結果」に配慮して事業者の選択をする傾向にあり、この市場ニーズを反映して第一のタイプから第二のタイプに移行している事業者もみられる。
- 4.1997 年の職業安定法施行規則の改正でホワイトカラー職種の有料職業紹介が原則自由化された。
- 5.国勢調査用の職業分類は日本標準職業分類にもとづいて作成されており、「営業職」という分類項目は設定されていない。本稿では、小分類 76「商品販売外交員」と小分類 81「外交員（商品、保険、不動産をのぞく）」を営業職相当の職業とみなして両者の合算数値を営業職の就業者数としている。
- 6.公共職業安定機関の業務報告のうち職業別表章には労働省編職業分類が用いられている。この分類は日本標準職業分類に準拠して作成されており、「営業職」の分類項目は設定されていない。このため、本稿では小分類 327「商品仕入・販売外交員」、332-12「保険営業員」、335「サービス外交員」の 3 項目を営業職相当の職業としている。
- 7.求人倍率、充足率ともに平成 14 年 8 月の値である。
- 8.各事例の「企業の概要」の欄に記入されている営業職関連の比率は平成 14 年度の値である。
- 9.平成 13 年度の労働者派遣事業報告結果によると、一般労働者派遣事業における営業職の派遣件数は 648 件である。これに対して事務用機器操作は 39,817 件、財務処理 13,632 件、ファイリング 11,596 件である。営業職の派遣件数は事務用機器操作の 1.6%にすぎない。
- 10.一般労働者派遣事業の 1 事業所当たりの売上高は、4 億 700 万円（平成 13 年度）である。なお、平均売上高以上（5 億円以上）の売上げのある事業所は全体の 18.7%である。
- 11.ホワイトカラー職種の有料職業紹介事業及び登録型の労働者派遣事業では、事業者間及び事業間にマッチング業務関連用語の違いがみられるが、本稿では付表 1 のとおり統一した名称を用いている。
- 12.職務経歴書が提出されているときには、所内の端末機で求職者を検索すると該当者の求職カード情報だけでなく、職務経歴書を見ることができる。
- 13.日本労働研究機構（1999）によると、コンサルタント 1 人あたりの年間売上高は 1500 ～ 2000 万円層が最も多い。この額を達成するためには、年収 600 万円の者を紹介して、手数料がその 30%であるとすると、年間 10

件程度の成約実績をあげなければならない。つまり、月 1 件程度のペースで成約を得ることが求められることになる。月 1 件の成約のためには、書類選考通過率と成約率をそれぞれ 50%、20%とすると月に 10 人程度は求人案件に見合う求職者を企業に推薦する必要がある。

- 14.日本標準職業分類は大・中・小分類の 3 階層構造を持つ体系である。営業職に該当する分類項目及び営業職が含まれる分類項目は、大分類「販売従事者」の中分類「商品販売従事者」のもとの小分類「商品仕入・販売外交員」、及び中分類「販売類似職業従事者」のもとの小分類「不動産仲介・売買人」、「保険代理人・外交員」、「有価証券売買仲立人」、「外交・勧誘員（商品、不動産、保険、有価証券を除く）」である。
- 15.労働省編職業分類は、日本標準職業分類と大・中・小分類レベルの分類項目（名称は多少の相違あり）を共有しているが、後者には設定されていない細分類項目を有している。たとえば、「商品仕入・販売外交員」の細分類には「商品仕入外交員」、「商品販売外交員」、「製造受注外交員」が設定されている。また、「サービス外交員」（日本標準職業分類の「外交・勧誘員（商品、不動産、保険、有価証券を除く）」に該当する）には、「貯蓄勧誘員」、「旅行外交員」、「運輸外交員」、「広告外交員」、「会員勧誘外交員」の項目が設けられている。
- 16.求人・求職者のマッチングにおいて両者の意志疎通を図るためには情報の非対称性（求人及び求職者それぞれが相手側について保有している情報と相手側自身が持っている情報との間には差があることをいう）の問題を軽減することが必要である。求人側の求める人材の特性と求職者側の保有する職業能力が、それぞれ相手側と共有している「共通言語」で表現されれば mismatches の発生を低めることができると考えられる。そのような共通言語は、未だ公式化されたものとなっていないが、意識されずに求人・求職者情報として流通しているものもある。「営業職」という仕事のくくりはそのような共通言語のひとつである。

付表 1 本稿で使用するマッチング業務関連の用語

	職業紹介事業	労働者派遣事業
企業の人材ニーズ情報を記載した帳票	求人票	受注票
登録者情報を記載した帳票	求職票	(派遣) 登録票
企業に対する窓口担当者	求人担当/コンサルタント	営業担当
求職者に対する担当者	求職者担当/ コンサルタント	登録受付窓口
人材紹介会社/人材派遣会社の登録者	(求職) 登録者	(派遣) 登録者
マッチングの担当者	コンサルタント/求職者担当	コーディネータ

〈参考文献〉

キャプラン研究会（編）（2003）『中高年再就職事例研究』東洋経済新報社

厚生労働省職業安定局（2002）『平成14年度労働市場年報』

厚生労働省統計情報部（2002）『平成14年雇用動向調査報告』

厚生労働省職業安定局（2004）『図表労働者派遣事業 平成13年度労働者派遣事業報告集計結果』雇用問題研究会

総務省統計局（2001）『平成12年国勢調査抽出速報集計結果』

総務庁統計局（1997）『日本標準職業分類』

日本人材派遣協会（2003）『人材派遣 さらなる飛躍—人材派遣白書2003年版』東洋経済新報社

日本労働研究機構（1999）『ホワイトカラー職業紹介の規制緩和』調査研究報告書 No.127

日本労働研究機構（2001）『「人材紹介」ビジネスと中高年ホワイトカラー』

日本労働研究機構（2003）『多角化・多様化する人材ビジネス』資料シリーズ No.132

日本労働研究機構（2003）『採用戦略と求める人材に関する調査報告書』

労働省職業安定局（1999）『労働省編職業分類』

第Ⅱ部 事例編

1. 職業紹介事業者の事例

マッチング業務に関するヒアリング結果総括表（人材紹介会社）

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社	Q社	R社	S社
1. マatching業務の運営方式 分業型 兼務型	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. 求人関係 (1) 主な求人開拓の方法 イ. 社内其他部門との連携 ロ. 企業グループ内の他社との連携 ハ. コンサルタントによる開拓 ニ. 会社組織による開拓 (2) 新規顧客の割合 イ. ~ 20% ロ. 20 ~ 40% ハ. 40% ~	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3. 求職者関係 (1) 登録者にしめる在職者比率 イ. ~ 50% ロ. 50 ~ 70 % ハ. 70% ~ (2) 登録者の最も多い年齢層 イ. 20代後半 ~ 30代前半 ロ. 30代 ハ. 40代 ~	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4. Matching 求人 / 求職者の一次突合の方法 イ. データベースでの検索 ロ. 書類 / ファイルでの探索	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

紹介事業部の求人担当が訪問先企業で多人数採用の人材ニーズを発掘したときには求人誌部門にその情報をフィードバックする。

企業は、採用コストと採用の難易度によって採用手段を使い分けている。媒体誌には、採用コストを抑えながら広い範囲から多くの応募者を集めることができるというメリットがあり、スキルレベルのそれほど高くない人材を採用するときには効率的なメディアである。他方、公募では期待した人材（役職者や専門的能力・スキルを持った人材など）を採用するのが難しいとき人材紹介会社を通すことによって、採用コストはかかるが、一定レベルの人材を採用することができる。同社では、求人開拓にあたって媒体誌と人材紹介の両部門を擁していることが強みになっており、求人情報を相互にフィードバックして受注獲得の相乗効果をあげている。

求人案件に対しては求人担当が当該企業を訪問して求人内容について詳しい情報を収集する。求人担当は収集した情報にもとづいて求人票を作成する。求人票の項目は、案件情報と企業概要が主なものである。案件情報には、職種、仕事内容、求める経験・スキル、必要資格などの項目が設定されている。求人担当はこれらの定型的な求人内容・条件に加えて、当該企業や職場のさまざまな情報をヒアリングの際に収集している。たとえば、「この企業の社風は～で、職場の構成が～なので、～のような人材が望ましい」といった情報や、求める人材像に関する記述情報などである。求人票の項目はすべてシステムに入力されるが、これらの情報は、求人票の情報とは別にシステムの備考欄に入力され、マッチングの際に参照される。同社のシステムは項目検索だけの仕様になっているため、これらの記述情報を検索することができず、そのためにマッチングの際にコンサルタントが参考情報として活用している。

求人担当が求人企業を訪問するときには、採用現場の人からも話を聞く機会を持つようにしている。その際には、求める人材像、仕事上の役割、職場の人物構成（上司、年齢）、仕事の位置づけ、などについて情報を収集する。

A社では原則として求人担当とコンサルタントは分業制をとっているが、一部のコンサルタントは求人担当を兼務している。人材紹介事業部の創設時にはコンサルタント全員が求人担当を兼務していたが、コンサルタントの人数が次第に増加し業務効率を向上させる必要性から役割分担するようになった。現在のところこのプロセスがまだ完了していないために一部のコンサルタントは求人担当を兼務している。しかし、兼務者をすべてコンサルタント専業にすると、営業力が低下し規模の小さな紹介会社にとっては致命傷となる可能性がある。また、兼務者のほうが成約率が高いというメリットもあり、営業担当と紹介担当の完全分業制の導入までには至っていない。

4.求職者の登録経路と求職者情報

登録者はインターネット経由の者が大半をしめる（約9割）。登録者の職業は、時期によっ

て多少の違いがあるが、在職者よりも離職者がやや多い。年齢層をみると、20歳代後半から30歳代前半層の者が最も多い。同社が戦略的に狙っている年齢層は、同社の求人誌の読者層（20歳代後半～30歳代）よりもやや高め、役職に就く年代の者である。求人誌でカバーしきれない年齢層、役職者の者を人材紹介部門のターゲットにすることを狙っている。

A社では登録者担当制をとっている。登録者の希望職種の業界を担当しているコンサルタントが専任で採用に至るまで面倒をみる。コンサルタントは主としてIT・通信、メーカー、コンサルタント・バックオフィス系の3つのグループに分かれている。

登録者については3つの点で情報が収集される。第一は登録情報である。求職者がオンライン登録をしたとき、登録情報はそのままシステムに入力される。第二は職務経歴書である。来社時には職務経歴書の提出を求め、コンサルタントとの面談のなかで内容のチェックが行われる。職務経歴書は書類選考の際には重要であり、各コンサルタントは担当の登録者に職務経歴書の書き方を指導し、ほとんどの場合、書き直しを求めている。第三はカウンセリングシートである。コンサルタントは、これまでの経験や今後の希望を詳しく聞くために登録者との面談を行う。面談ではカウンセリングシートの項目にもとづいてこれまでの経験、今後の方向（希望職種、待遇など）、転職活動の状況などについて詳しい情報が収集される。それらの項目に加えて、登録者の目標達成意欲やコミュニケーション能力などの人物面の情報も収集される。マッチングにあたってはこの欄でどのように評価されているのかが重要である。カウンセリングシートの情報もシステムに入力されるが、ネガティブな情報はコンサルタントと求人担当のみ当該情報を見ることのできる仕様になっている。たとえば、転職の本当の理由は年収増大である、といった情報である。

5. 営業職のマッチング

A社では求人担当とコンサルタントとの情報共有及び情報交換が活発に行われている。登録者に関するミーティング、求人案件に関するミーティング、朝会がそのような機会になっている。登録者ミーティングは週2回定期的に開かれ、ミーティング前日までの2日間のマッチングの状況（登録者に対する求人案件のマッチング）について報告と検討が行われる。求人案件ミーティングは2週間に1度開かれ、特に力を入れて紹介すべき求人案件を求人担当が3件程度選びコンサルタントに説明する。これらのミーティングの参加者は求人担当とコンサルタントである。コンサルタントは毎朝の朝会でその日に会う登録者に対するマッチングの状況について検討を行っている。このように、登録者に会う前にマッチングの可能性を検討し、会った後にもマッチングの状況を確認・検討している。同社では人手をかけたきめ細かなマッチング・サービスの提供を同業他社との差別化戦略として採っている。

求人案件にもとづいて適合する登録者を探す場合には、職種、年齢、給与、学歴などの検索キーを用いて登録者の検索を行い、該当者を一人一人詳しくみていくこともできるが、この方法は必ずしも効率的ではない。転職者情報の鮮度は3か月程度だと言われている。3か

月以前の登録者を含んだデータベースで検索しても該当者は既に転職しているかもしれない。そこで同社では、朝会で紹介された登録者の情報を確認したり、紙でファイリングしているカウンセリングシートをチェックして、適任者の確認を行っている。また、四半期の初めと月初めに是非とも紹介したい登録者を全員に周知しているので、それらの者に適切な求人案件を受注するとすぐに紹介できる体制になっている。

営業職の求人案件の場合も、業界、職種、年齢等の検索キーで登録者を検索して該当者を選び出すことができるが、この方法は実務ではあまり用いられていない。営業職のマッチングにはアナログ的情報や本人に会ったときの直感が大きな比重をしめる。人材紹介サービスを利用する求人企業は、即戦力を求めている。すなわち同業界での営業職経験者である。営業職の求人案件の場合、求人票の「求める経験・スキル」の欄に多くの要件が記入されることはあまりない。通常、企業の求める要件は、営業対象（法人、個人）、商品、販売チャンネル（直販、代理店経由）などいくつかの事項にすぎない。求める人材像は、同業界経験者＋人物（営業実績、意欲など）である。人物面の情報は、企業ヒアリングのときに収集した情報（備考欄の記述情報）からある程度描くことができ、カウンセリングシートの情報とあわせることによって当該企業と登録者とのマッチングの可能性を判断することができるが、最終的な判断は本人に会ってみないと決められないというのが実情である。これは求人担当が当該企業の求める人材について一番情報を持っているからである。同社では、求人案件を提示する前や採用面接前に求人担当が登録者に会って人物面の確認を行っている。

システムを活用して登録者の検索を行わないと業務運営が非効率になることがある。そのような時には、広い範囲から該当者を探し出せるように検索キーの設定を行う。それは、求人案件の仕事内容とは異なる業界の経験者であっても営業経験や経歴から判断するとうまく適合する可能性のある登録者がいる可能性があり、システム検索で求人要件にそって検索キーを設定すると、このような登録者は該当せず、マッチングの網の目から漏れてしまうからである。検索によってある程度の大枠の範囲で該当者を確定した後は、該当者ひとりひとりの情報を丹念にみていかなければならない。このプロセスを経て適合者の範囲が狭まったところで本人に会って、最終的な判断が行われる。

コンサルタントの「この人にはこの会社があう」という直感がマッチングの能力である。企業情報と登録者情報との間に接点をみつける能力と言い換えることができる。この能力は、求人担当のヒアリング能力（企業の求める人材像を引き出すヒアリング）とコンサルタントのヒアリング能力（登録者の可能性を引き出すヒアリング）に支えられている。

6. 斡旋の不調とその背景

求人案件に対して紹介した登録者のうち過半を超える者は書類選考を通過している。この通過率は昨年までの割合を大きく上回っている。この背景には、カウンセリングシートの見直し、企業から収集する情報量の増加、求人担当の案件提示能力の向上などに結実した業務

ネットのホームページなどに掲載している情報をみて求人申し込みをしてくる企業である。

B社のコンサルタントは求人担当を兼務している。コンサルタントは求人に関しては地域別の担当制になっている。特定地域からの求人は、業種を問わず、当該地域担当のコンサルタントが対応する。

紹介依頼の申し込みのあった企業に対しては、担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容などについて情報を収集する。コンサルタントが訪問した時点では求人票が記入されていないことが多く、コンサルタントは求人票の項目にそってヒアリングを行う。正式な求人票は企業側が記入して、後日提出してもらう。求人票には、企業概要、求人要件、就業条件の3分野における細かな項目が設けられている。会社概要と求人要件の主な項目はデータベースに入力され、求人票の原本は担当のコンサルタントが保管する。

求人には中小企業が多い。コンサルタントが求人企業を訪問するときには、まず経営者に会い、その後、採用担当者だけではなく総務部長や人事部長にも会うようにしている。また、可能な限り所属長にも会うように努めている。所属長に会えない場合には、1次面接の時にコンサルタントが同席するので、その時に会うようにしている。

ヒアリングでは、求人票の各項目について細部にわたる情報を収集することが基本である。要件として求めていることの融通性の有無（たとえば、年齢の上限）や要件の優先順位（必須の要件と希望の要件の区分）などの情報を収集することが求められる。同社の求職登録者には中高年齢者が多く、求人要件のうち年齢の上限について緩和するように提案することもある。

事務系の求人の場合、求職者が知りたいと思う情報には次のようなものがある。会社の雰囲気・社風、経営者の考え方、配属先職場での社員の上下関係、上司の人柄、定着の程度などである。ヒアリングでは、これらの点について特徴的なことがあれば情報を収集する。

ヒアリング時に収集した情報のうち求人票の項目以外の情報で、重要な情報やマッチングに必要な情報は、折衝記録に記述する。この書類には、求人企業に人材を紹介するプロセスのうち節目の時点での情報（ヒアリング時、マッチング時、面接など）を時系列で記入する。

4.求職者の登録経路と求職者情報

B社に求職登録をする者のうち6～7割の者はインターネット（自社ホームページ、転職サイト）から入ってくる。3年位前までは新聞に求人情報を掲載して求職者を集めていたが、現在では求職手段としてインターネットが広く活用されるようになってきたため新聞広告は利用していない。求職者はインターネット以外にもさまざまなルートからやってくる。同社が求職者に直接働きかけている例としては、再就職支援会社で再就職の準備をしている求職者に対して人材紹介サービスの利用を勧誘することなどがあげられる。

同業他社との業務提携は最近次第に件数が増えてきている。現在10数社と業務提携を結んでいる。提携先として選んでいる会社は、同社の得意とする職種分野以外の分野を補完で

きるような会社や技術系の職種に強い会社である。

登録者の職業をみると、在職者と離職者では前者のほうがやや多い。年齢別の登録者では、40歳代の者が最も多く、次いで50歳代、30歳代の順になっている。同社は経理や財務の職業紹介を得意としており、それらの分野のベテランの人が集まってきているため、登録者の年齢層も高い。通常、求人の年齢上限は35歳であり、同社の登録者はそれよりも年齢の高い者が多数をしめている。営業職の求人では年齢上限が35歳の案件が多く、20歳代の者に限定する案件も相対的に多い。求人要件に適合しやすい中高年の登録者は、事務系の管理職希望者である。経理、財務、総務などの求人では、経験者であれば40歳代まで応募が可能である。求人によっては50歳代の人でも受け入れることがある。これら中高年の登録者は中小企業の課長、部長クラスの求人とのマッチングになる。

インターネットで同社の求人情報をみてエントリーしてくる者は、当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。特定の求人情報に対する関心というよりも転職相談などのために登録する者は、コンサルタントが順番で対応する。

求職者には求職票の提出を求めている。求職票には、希望条件（職種、勤務地、給与）、経験した仕事内容、アピールポイント、職歴などの項目が設定されている。このうち主な項目は求職者データベースに入力される。

コンサルタントが求職者と面談したときには面談記録が作成される。面談記録には本人の希望条件をチェックする項目などが設けられている。面談時にコンサルタントが得た人柄、特徴、志向性などの情報は面談記録の特記事項欄に記入される。

面談では、同社が幅広く求人案件を紹介できるように希望条件を柔軟に考えることが必要である旨のアドバイスをしている。マッチングの土俵に上がるためには求人要件を満たすことが前提となる。希望条件は現実にあわせて考えることが重要である。たとえば、800万円の希望年収に固執すると中小企業の求人（部長クラス、年収600～700万円）とマッチングさせることは難しい。

登録者情報は個人別のファイルで管理している。ファイルの中には、求職票、面談記録、折衝記録、職務経歴書、履歴書が綴じられている。ファイルは、経理・財務、総務・人事、営業などの職種に分かれて収納される。各職種の中は性別、年齢順にファイルが配列されている。

5. 営業職のマッチング

求人案件に対して登録者を探す流れは次のとおりである。

B社ではデータベース上でのマッチングはほとんど行われていない。マッチングは、求人の職種と要件を前提にしてそれに該当する登録者をファイルで探索する方式が採られている。このプロセスを効率的に進められるように、面談記録のコピーを綴じたファイルを別に作成している。このファイルは個人ファイルと同様に職種別、年齢別の配列になっている。

コンサルタントは、まず面談記録ファイルの中で求人者の職種と求人要件の年齢を満たす該当者を探す。次に、該当者の個人ファイルを取り出して、求人側の情報（求人要件、会社の特徴など）に対して求職者側の情報（希望条件、職務経歴書や履歴書に記述された経験）をマッチングさせることができるかどうかを判断する。このようにして該当者の絞り込みを行い、最終的に求人案件に適合する人が選ばれる。

マッチングでは求人要件をできるだけ満たす人を選ぶのが原則である。求人者の求める人材像を100%把握しているわけではないので、求人要件のうち必須な条件を満たすような人選を行うことが重要である。企業ヒアリングで収集した情報だけにもとづいて人選を行い、候補者を絞り込んでしまうと、収集できなかった情報や企業が開示しなかった情報があるために、求人者が求めているかもしれない人が漏れてしまう可能性があるからである。

該当者を絞り込む過程では、基本的には求人要件に対する求職者の適合性をみている。コンサルタントは、企業ヒアリングの時に収集した求人要件の融通性の有無とその程度を折衝記録で確認して、求職者の希望や経験と照らし合わせて両者の適合性を総合的に判断している。

登録者の中に適合する人がいない場合には、次のような方法をとっている。①転職サイトの登録者をスカウトする。②アウトプレースメント会社に適合する人材の有無を照会する。③業務提携先に適合すると思われる求職者を回してもらう。この中では転職サイトからのスカウトが最も利用されている。企業に推薦する人の半分以上は転職サイトでスカウトした人である。

6. 斡旋の不調とその背景

企業に推薦した人のうち書類選考に通る人は半数弱程度である。不合格の理由は企業によってさまざまである。既存顧客の場合、当該企業をよく知っているため、この人なら大丈夫というカンが働く。しかし、新規顧客では会社の風土や経営者の考え方をすべて把握しているわけではないので、求人要件を満たしながらも、少し幅広く人選して推薦している。また、求人ニーズの度合いが書類選考の通過率に影響することもある。求人ニーズが明確なケースでは書類選考を通る確率は高いが、求人ニーズの緊急度の低い案件（「いい人がいたら採用する」といったケース）では書類選考で落ちる可能性がやや高い。

1次面接にはコンサルタントが同席する。数次の面接を経て最終的に成約にまで至る人は、企業に推薦した人のうち2割弱程度である。採用されなかった人は、本人の問題というよりも競合相手との比較で落ちるケースが多い。競合相手は、同業他社から推薦されてきた人、ハローワークから推薦されてきた人、再就職支援会社の中高年齢者などである。不合格者の半数程度はこのケースに該当すると思われる。

門の営業担当が顧客の人材ニーズに関する情報を紹介事業部門の求人担当に伝達しやすいように求人担当は派遣事業部門の複数の営業区域を担当している。しかし、一部のコンサルタントは求人担当を兼務している。これは、特定の業界の事情に通じているコンサルタントが当該業界からの求人案件を担当することにより精度の高いマッチングが期待できるからである。

C社が現在受注している求人案件のうち約9割は同社の派遣サービスを利用している顧客からのものである。残りの1割が紹介事業部門が独自に開拓した求人である。求人案件は通常次のような流れで受注する。派遣事業部門の営業担当が顧客との人材ニーズに関する話の中で正社員採用の意向を把握した時には、紹介事業部門を紹介し、紹介部門にその旨を連絡する。これを受けて紹介部門の求人担当は当該企業を訪問（派遣部門の営業担当が同行）して求人案件を受注する。

求人担当は求人案件を受注した企業から求人の詳細についてヒアリングを行う。当該企業から収集した情報にもとづいて求人担当は求人票を作成する。求人票には、会社概要、求人要件、就業条件など6分野にわたる細かな項目が設定されている。求人票の項目はすべてシステムに入力される。求人票の項目以外に企業から得た重要な情報は、備考欄やこの求人のポイントに記入される。求人票に細かな項目やヒアリングで得た情報を記入できる項目を設けているのは、情報の散逸を避けるとともに、マッチングに必要な情報はすべて求人票で管理し、求人担当が個人的に管理するような情報を作らないようにするためである。ただし、求人票は原則として求職者に開示することを念頭に作成されるため、求人担当が収集した会社の風土や職場の環境のような主観性を帯びた情報は求人担当が個人的にメモを作成して、マッチング時にコンサルタントに口頭で伝えている。

企業ヒアリングを行うときにはいくつかのポイントがある。第一は求人の特徴である。同社の顧客には中小企業やベンチャー企業が多く、経営者の考え方が会社の運営に強く反映されることから、経営者の考え方や人となり把握することが重要である。また、会社の安定性や成長性、経営戦略、事業展開の方向など求職者が知りたがる情報を収集することが求められる。第二は年齢、年収など条件面での融通性である。職場の人員構成や給与額の決定など条件が提示された背景を確認するとともに、条件の融通性の有無をチェックすることが重要である。第三に、営業職の場合、商品・サービスの特徴や今後の発展の見通しなどの情報を収集する必要がある。

企業は、紹介会社に依頼しても条件にあう人がすぐに推薦されてくるわけではないという理由で求人案件に関する細かな情報を開示しないことが多い。ヒアリングは窓口の人事部門だけという企業も多い。このような時でも、人選を進めている途中で配属先について詳細な情報を提供してくれるように依頼すると現場の担当者を紹介してくれるケースもある。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

C社に求職登録する者はインターネット（自社サイト、転職サイト）からオンライン登録

した者が大半をしめる（8～9割）。それ以外の経路では、同社に派遣登録している者が正社員の仕事を探すために求職登録することが多い。登録者の職業をみると、在職中の者が6～7割に対して離職者は3～4割である。年齢では、30歳代前半層の者が最も多く、次いで20歳代後半層、30歳代後半層の順になっている。他方、求人側の年齢要件をみると、25歳～35歳の人材を求めている企業が多い。

求人案件に対して適切なマッチングを行うためには登録者数を増やす必要がある。同社では、インターネットの転職サイトでの人材のスカウト、転職セミナーの開催、求人広告の掲載（新聞）などによって登録者を増やす努力をしている。

C社は、現在、同業の数社と業務提携を結んでいる。提携先は、いずれも独自の求人ルートを持っている会社や特定の業界に強みを持っている会社である。成約にまで至った提携案件の数は多くはないが、提携が有意義だと思える提携先とは今後とも関係を継続することとしている。

コンサルタントは、金融、メディカル、営業など7つのグループに分かれている。求職者は希望職種や現職に対応する分野を担当するコンサルタントに割り振られる。求職者との転職相談は原則として面談形式で行われる。

登録のために必要な書類は、登録シート、職務経歴書、履歴書である。面談では、希望条件（年収、勤務地、就業条件など）を踏まえて本人のキャリアプランや今後のビジョンについて本音での話が行われる。面談時にコンサルタントが得た情報は面談記録に記入され、登録シートとは別にサーバー上に保管される。これによってコンサルタントは登録者の本音部分の情報を共有することができるようになっている。面談記録には、本人の方向性（どのような分野でどんな仕事がしたいのか）や希望条件（給与、勤務地などについて本音ベースでの希望）などが記述される。また、人柄や性格特性のような面については、特記するに値すると思われるときには特記事項欄に記入する。営業職希望者の場合は、営業職としてどのような適性を持っているかを記録に残すことが多い。

なお、個人情報保護の観点から同社では登録者に関する主観的評価や判断などの記述は可能な限り排除するように努めている。

5. 営業職のマッチング

求人案件に対して登録者を探す流れは次のとおりである。

マッチングの過程で特徴的な点は、人選の前後に求人担当とコンサルタントとの情報共有が行われていることである。コンサルタントは、マッチングに入る前に求人の仕事内容や必要なスキル、求める人材像などについて確認する必要があるが、特に求める人材像については求人担当と視点を共有化するためのすり合わせが行われる。それとともに、どのような人材が当該求人にあいそうか求人担当のアドバイスを受ける。人選後は、選ばれた人が企業にあう人材かどうかを求人担当が確認している。

求人案件について求人担当とコンサルタントとの打ち合わせが終わると、コンサルタントは人選に入る。まず始めに、自分が担当する登録者のなかに適切な人がいないかどうか探す。いない場合には、システムで登録者データの検索を行う。その時の検索キーは業種、職種、年齢である。しかし、データベース検索で適切な登録者の範囲を絞り込む方法はあまり活用されていない。それは、自分が担当する登録者のなかに適任者がいることが多いからである。たとえ、自分の登録者のなかにいなくても、同じグループ内の他のコンサルタント（営業職担当のコンサルタントは複数人いる）が同一の求人案件に対して各人の担当する登録者のなかに適任者がいないかどうかをチェックしているため、他のコンサルタントが求人に適合する登録者を見つけることが多い。

このように同時並行的に複数のコンサルタントが同一案件に対してマッチングを行うため、最終的に複数の登録者が選ばれることがある。それらの者に求人案件を紹介し、全員が企業への推薦を希望する場合には、全員を企業に推薦する。応募人数が1名であっても複数の人を企業に推薦することは企業側のニーズ（正社員の採用なので求人要件を満たした人であれば面接したいという要望）を満たすだけでなく、同社としても求職者に幅広く機会を提供できるというメリットがあるからである。

営業職のマッチングのケースでは、求める人材像に適合した人を選び出すことが重要である。求人要件が緩やかな案件では、営業職の素養を身につけた人材であって、今後営業活動を積極的に引っ張っていけるような人材を求めていることが多い（いわゆるポテンシャル採用の求人である）。このような求人に対しては、求職者の志向性を重視し、求職者の希望に求人内容があうかがどうかをマッチングのポイントになる。他方、経験（業界、商品、営業スタイル）などの求人要件が細かく設定された求人では実績のある人材を求めている。このような求人に対しては、可能な限り要件に合致した人を探すことが重要であり、要件に対する充足度を下げて人選することはない。

マッチングはコンサルタントと求人担当との協働作業である。コンサルタントは求人に対して適合すると思われる人を選び、求人担当はコンサルタントが人選した人に直接電話して案件の詳細を伝え、企業にあうかどうかを最終的に確認する。マッチングはこれによって確定する。

6. 斡旋の不調とその背景

C社から企業に推薦された人のうち約半数は書類選考に通る。明確な採用基準によって人材の評価を行う企業は多くはない。企業は、他の紹介会社から推薦されてくる者や公募の者などとの相対比較によって人材を評価することが多いものとみられる。

面接に合格して成約に至る人は、企業に推薦した人のうち2割程度である。新規の求人や面接でサポートが必要と思われる人の場合には、求人担当が1次面接に同席する。営業職の求人では不採用になるケースでは、人柄が関係していることが多い。会社のカラーにあうかど

で行っている。しかし、既存顧客でも採用職種がこれまでと異なっているようなときには、担当コンサルタントが当該企業から求人内容の詳細についてヒアリングを行う。新規の求人企業に対しては、求人内容についてヒアリングを行うことが原則になっている。

D社の求人票は、会社概要、求人要項、雇用形態待遇の3分野構成になっている。そのうち求人要項には、職種、職務内容、資格・経験、採用人数、勤務地などの項目が設定されている。

職務内容の記述は企業によって精粗がある。記述を細かくすればするほど、その要件をすべて満たすような求職者を探すことが難しくなるといえる。

求める人物像に関する項目が以前の求人票には設けられていたが、現在の様式ではこの項目は削除している。しかし、企業がどのような営業マンを求めているかという情報はマッチングの際には重要であり、コンサルタントが企業から求人内容のヒアリングをするときに求める人物像についての情報を収集し、個人レベルで当該情報を管理している。求人票の上では、資格・経験の項目に記述された内容から求める人物像を推し量ることになる。求人票の内容はすべてデータベースに入力される。ただし、職務内容の項目については記述が長い場合にはその要旨またはその一部のみを入力している。このように一部の情報のみデータベース入力される項目もあるが、求人票の原本は担当のコンサルタントが管理しており、必要ときにはすべての情報をいつでもみられる状態になっている。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

求職申し込みの登録をしている求職者のうちインターネット経由のオンライン登録者は約7割をしめている。オンラインエントリーの経路は同社のHPと転職サイトに掲載した同社の求人情報である。新聞広告をみて登録する者も3割程度をしめている。その他、同社を利用した者から紹介されて登録するケースなどがある。過去数年の間に新聞広告を媒体にした登録者の割合が減り、インターネットを利用したオンラインエントリーが急速に増えている。なお、登録者の7割以上は在職中の者である。

新規求職者に対しては、その希望業種・職種にもとづいて当該分野に強いコンサルタントが対応する。しかし、希望業種・職種にみあう適切なコンサルタントがいない場合には各コンサルタントに順番で当該求職者を割り当てている。

登録時には求職票とともに職務経歴書の提出を求めている。後者については、どこで、どんな仕事をして、どんな能力があり、どんな実績をあげたかという点をわかりやすく書くことがポイントであり、コンサルタントがその書き方を指導している。

求職票の情報は求職者データベースに入力され、担当コンサルタントと本人との面談の間ではこの情報をもとに本人の経験と希望について更に情報収集が行われる。またキャリアプランなどの相談も併せて行われる。

5.営業職のマッチング

D社では求人・求職者情報をデータベース化して条件に見合う求人・求職者の検索に活用しているが、これはある程度の人選を行うまでの道具であり、マッチングの最終段階では求人と求職者の情報を総合的に判断するコンサルタントの技倆が大きく影響する。

D社のコンサルタントは、一般企業からの転職者が大半をしめている。コンサルタントとしての経験は3～10年以上にわたっている。コンサルタントの能力は経験とともに上昇する面もあるが、他方、その資質がコンサルテーションの質を決めることも否めない。

求人案件からそれにあう求職者を探索する流れをみてみよう。当該求人案件を担当するコンサルタントは、まず自分の担当している求職者のなかに適任者がいないかどうかをみる。いないときには求職者データベースを検索することになる。その時に用いる検索キーは、通常、職種と年齢である。該当者が多数出てきたときには、求人要件のうち重要と思われる項目でさらに絞り込み検索を行う。その結果出てきた該当者ひとりひとりについて求人側の情報と照らし合わせてマッチングするかどうかをみる。

営業職の求人企業は、業界経験、営業スタイル、営業対象など細かな条件を付けることが多く、そのため求人要件を満たす求職者を見つけることが難しくなっている。このような求人側の要件に対してコンサルタントは、ある程度の調整の可能性を探ることがある。たとえば、求人要件をすべて満たすわけではないが、資質の高い求職者がいる場合、求人企業に条件の緩和を働きかけることがある。しかし、一向に景気の好転しない現状では、このような調整は難しくなっている。求人側は、じっくりと待てば条件にあう最適な求職者が現れるであろうと期待して求人要件を緩和することは少ない。即戦力としての人材を求める企業が多く、この採用戦略が細かな求人条件の設定を招いているともいえる。他方、求職者をみると市場での価値の高い人、すなわち企業のニーズの高いスキルを身につけた者は自分の希望条件を下げることはないが、そうでない限り求職者は採用されるためには希望条件を変えざるを得ない不利な立場に置かれている。求職者が求人企業に対して特に注目する点は、事業内容と将来性である。営業職を希望する求職者は、これらの情報に加えて営業スタイルや営業対象の情報を重視している。したがって企業ヒアリングの際にはこれらの点について細部にわたる情報を収集する必要がある。

職務上の能力を別にするとマッチングの際の大きなポイントは求人側の求める人物像と求職者の人となりの適合性である。コンサルタントはこの視点を念頭に置いて、企業ニーズをどの程度反映した者なら推薦が可能かを判断している。コンサルタントの人物面に対する目利きが重要である。しかし、人物に対する評価は主観的評価にならざるを得ず、コンサルタントと企業で評価が異なる事態が生じやすい。そのためコンサルタントは、企業側との視線を共有化するため企業ヒアリング等の機会を利用して企業の求める人物像についての情報を収集するように努めている。

に金融の専門職と併せて項目が設定されている。

3.求人案件の受注経路と求人情報

E社は有料職業紹介事業で約40年の実績があり、求人申し込みを受けている企業は、従前に取引実績のある既存顧客の割合が圧倒的に高い（全体の約3/4）。他は、同社の評判を聞いて申し込みをしたベンチャー企業等の新規の顧客とコンサルタントが独自に開拓した企業である。求人開拓にあたって同社の一番の強みは、長年の実績に支えられた知名度である。この業界における知名度と老舗としての実績を兼ね備えているからこそ新規の企業に入り込みやすいといえる。

E社では、コンサルタントが営業担当と紹介担当を兼務している。コンサルタントは業界別に5つのチームに分かれている。すなわち、IT、金融、インダストリー、消費財、メディカルである。各チームは3～4人で構成されている。新規求人は、当該企業の業種に対応したコンサルタントのチームに割り振られ、当該チームのリーダーが各コンサルタントの業務量や求人内容を考慮して担当を決めている。

求人票は原則として企業側が記入する。求人票には、企業の概要、求人に関する項目が設定されている。求人の内容に関する項目は、求人要件と就業条件に分かれている。求人要件では、職務の内容、期待する職能について詳しく記述することが求められている。また、求める人材像については、性格的要素や探索分野などの情報を補足事項として記述する欄が設けられている。求人票の項目はすべて求人データベースに入力される。

求人内容の確認は、当該求人企業を担当するコンサルタントが行う。新規の求人企業の場合には、担当コンサルタントが訪問して求人内容を確認するとともに、追加的な情報を収集する。既存顧客の場合には電話で求人内容を確認することが多い。既存顧客で従前の取引とは異なる人材を求めているときには、求人の背景など求人案件について詳しい情報を収集することが特に重要である。人と仕事のマッチングでは、企業の社風や職場の雰囲気などに関する情報が欠かせない。求人要件に合致したとしても、その求職者が求人企業とマッチングするかどうかは、求人（企業の風土、雰囲気）と求職者（本音の希望）との適合性をみなければならないからである。コンサルタントは、求人企業を訪問した際にはこれらの情報も収集している。

コンサルタントは、求職者に求人案件を紹介するとき、求人票に書かれた情報だけではなく、企業の特徴など求人案件の周辺情報も併せて伝えなければならない。同じ企業でも、部署によって雰囲気や働きやすさが違う。また、離職者の多い会社や好ましくない点のある会社もある。求人票に書かれた情報、すなわち企業の一面だけを求職者に伝えることは適切ではない。コンサルタントは、当該企業の好ましくない点を含めて知り得た情報をすべて求職者に伝え、意志決定のアドバイスをすることが求められる。コンサルタントが求人企業からヒアリングなどの機会を通じて収集したこのような追加的な情報も逐次蓄積され、企業選択の

ための独自のデータベースとなっている。求職者に伝える情報と採用後の社内状況が 100% 一致することはあり得ないが、両者の溝が埋まるように情報収集に努め、それを求職者に伝えるのがコンサルタントの役割である。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

E 社に求職登録した者は、ほとんどがインターネットで同社のホームページや転職サイトを経由したオンライン登録者である。インターネット経由のオンライン登録は、転職活動の第一歩として広く認識されている。従来、登録者の約 8 割は在職者でしめられていたが、近年の雇用情勢の悪化の影響で、現在、在職者のしめる割合はやや下がっているものとみられる。登録者を年齢別にみると、特に 30 代と 40 代の者が多く、両者を併せると全体の約 7 割をしめる。これらの年齢層に比べると 20 代と 50 代は相対的に少ない。しかし、最近ではホームページの充実や若年層の転職意識の変化から、特に 20 代の者の登録が増加傾向にある。若年層も、信頼できるコンサルタントにじっくり相談したうえで、自分の転職先を決めるという意識に変わりつつあるものと思われる。

オンライン登録をする者は、エントリー用紙に職務経歴書を添付して送信してくる者が多い。この段階では一般的な書式のものが多いが、コンサルタントとの面談を通じて応募企業が決まった段階で、コンサルタントが応募する企業に適した職務経歴書の書き方をアドバイスする。求職者の応募職種・企業によって自己 PR のポイントが異なるからである。たとえば、応募企業が新規開拓を積極的に行う営業職を求めている場合、職務経歴書の中でそれに応える部分をアピールすることが重要である。エントリー用紙に記入された事項はすべて求職者データベースに入力される。

E 社では登録者担当制をとっていないため、登録者はコンサルタント全員の共有財産として扱われる。営業職を希望する登録者に対して各コンサルタントは、担当の求人案件の中で紹介できそうなものがあれば直接連絡することになる。営業職という職種を軸にして業界横断的に求人案件との対応が図られるわけである。このような仕組みにしているのは、求職者の選択肢の幅を広げるためである。求職者がオンライン登録時に入力した情報は、同社のデータベースに蓄積され、データベースを介してコンサルタントは登録者全員の情報にアクセスできる。求職者が特定の業界を希望している場合には、当該分野担当のコンサルタントが持っている求人案件とのマッチングになる。希望の仕事であれば業界を問わないというケースでは、コンサルタント全員がそれぞれ担当している求人案件の中から求職者の希望条件に適合すると思われる案件を探すことになる。

5. 営業職のマッチング

求人案件から登録者を探す場合には、求職者データベースで求人要件に適合する求職者を検索することから始まる。求職者データベースの入力項目はすべて検索キーにすることがで

きる。最初は、やや広めの範囲で該当者を見つけられるように、職種、年齢、給与などの項目を検索キーにすることが多い。同社のシステムでは、項目検索だけでなくテキスト検索もできるので、特定の仕事経験のある人を探すときなどにはテキスト検索が利用される。

求人企業の求める要件は次第に厳しくなっている。求人内容に細かな条件が記述されているものが多い。これは、企業にとって経営環境が厳しい中で正社員を採用することは固定費の増加を意味しており、このコストに見合う人材、すなわち即戦力を採ることが採用の基本方針になっていることに起因するものと考えられる。企業側は、採用手段を使い分けており、社内階層でみるとスキルレベルの低い人材は縁故や求人広告で公募し、スキルレベルの高い人材は細かな条件を設けて紹介会社を通して採用しているとみられる。しかし、企業がこのような採用戦略を徹底すればするほど求人要件は細かくなり、紹介会社ではそのような要件を満たす求職者を探すことが困難になる。

営業職のマッチングでは、まず、データベース検索で営業職を希望する該当者を選び出し、企業の求める業界経験、取扱商品・サービス、営業スタイルと求職者の職務経歴の対応を確認し、併せて企業の特徴と求職者の志向性や人柄などの要素を総合的に勘案してマッチングできるかどうかを判断する。マッチングの際にコンサルタントは、求職者のこれまでの経験のうち求人要件にあう部分とあわない部分を伝えるなど求職者側の情報を整理して求職者が意志決定をできるようにアドバイスすることが重要である。

6. 斡旋の不調とその背景

求人要件をすべてみたすような求職者はまれである。このため、求人案件に対して企業に推薦する求職者は、かならずしもすべての要件を満たしているわけではなく、書類選考の段階で不合格になるケースがある。求人要件の中で満たしていないと書類選考を通らないものは、仕事内容と年齢である。特に年齢制限は厳守されることが多く、仕事内容が適合していても年齢が要件の上限を超えると不合格になりやすい。

従来、コンサルタントの仕事は、求人要件と求職者の希望を天秤の両端にかけて両者が釣り合うように歩み寄らせることに大きな価値が置かれていた。しかし、現在では、企業が求人要件を緩めることはほとんどなく、要件を満たす求職者が現れるまで採用を急がない姿勢をとっている。マッチングを成立させるためには、求職者側に希望条件を弾力的に考えてもらおうようにアドバイスすることが重要になっている。

書類選考に通っても採用内定に至るまでには数回の面接がある。面接で不採用になる理由はさまざまであるが、求職者の人柄が問題にされることも多い。特に営業職の求人ではこのケースが多いと思われる。求人申し込みを受けてコンサルタントが企業にヒアリングに行くとき、求める人材像の確認の中で人物面に関する情報を収集し、当該企業に推薦する求職者を人選する際にはその情報を考慮に入れている。人物面についての評価は、主観性を逃れることができず、企業側の求める人物についての表現とコンサルタント側のその理解の間には

3.求人案件の受注経路と求人情報

求人者の構成比をみると、これまでに取引実績のある既存顧客が6割、新規顧客が4割をしめている。人材紹介事業では10数年の経験があり、既存顧客が同社の事業の基本になっている。新規顧客の開拓方法は大きく分けて3つある。第一は、同社側の直接的な求人開拓である。人材ニーズの顕在化している企業に対する電話での人材紹介事業の紹介やダイレクトメールによる事業の紹介を行っている。第二は、紙媒体を通じた同社の広告宣伝活動である。技術系の専門誌や新聞に同社の求人情報を掲載することによって求職者に情報を提供するとともに企業に対する同社の認知度の向上を狙っている。第三は、同業他社との業務提携にもとづく他社の求人案件に対する自社登録者の紹介である。業務提携を通じた他社求人案件の数が増えている。現在では新規顧客の約半数は他社の求人企業である。業務提携は、相互補完的になることが前提であり、同社では比較的狭い分野での紹介を中心としている紹介会社や歴史の浅い紹介会社などと提携を行っている。

F社ではコンサルタントが求人担当を兼務するクライアント主義方式による業務運営を行っている。コンサルタントは、基本的には各人が得意としている分野の求人企業を担当している。しかし、それだけでは業務量に多寡が生じてしまうので、新規求人案件の割り当ては、コンサルタントの得意分野を勘案するだけでなく、業務量を平均化する見地から調整が行われる。

紹介依頼の申し込みがあると担当のコンサルタントが企業から求人内容について詳しくヒアリングする。求人票は原則として企業側が記入し、会社概要、求人内容、就業条件の3分野で項目が設定されている。求人内容では、特に職務内容、求められる職務経験・専門能力・資格の欄を詳しく記述することが求められる。求人票の項目はすべてシステムに入力される。

企業ヒアリングは人事部門の担当者から話を聞くケースと配属先の担当者から話を聞くケースがある。どちらの部門で話を聞くにせよ、企業によって情報の開示度に大きな差がある。求人者の背景について詳しい情報を提供してくれない企業が意外と多い。内部事情を公にしたいくない企業や求める人材像を明確に描けないケースなど企業によって事情はさまざまである。一方、詳細な情報を提供してくれる企業でも、現場の意向を的確に反映した情報でないこともある。人事部門は採用の窓口の役割だけで、実質的な採用権限が現場にあっても現場の担当者からはヒアリングできないようなケースもある。人事部門と配属先部門とのコミュニケーションが円滑で、両部門が求める人材像について共通の明確なイメージを持っていないと、適切な人材を紹介することは難しい。

コンサルタントは企業ヒアリング時に会社のパンフレットなどの会社情報を収集し、またインターネットからも当該企業について情報を収集して求人情報を補足している。システムに入力される求人情報は求人票の内容だけで、その他の補足情報（ヒアリング時のメモ、会社パンフレット、ホームページ情報など）は担当のコンサルタントがファイルして管理している。

4.求職者の登録経路と求職者情報

F社の登録者はインターネットでのオンライン登録者が多数をしめている（7～8割）。現在の職業をみると、在職中の者が6割、離職者が4割程度であるが、後者の割合が最近上昇している。営業職を希望する登録者の年齢層をみると、40代、50代の離職者が比較的多い。

登録者から提出された求職票の項目はすべてシステムに入力され、職務経歴書及び履歴書はシステムに取り込まれる。この他、求職者の情報として重要なものは面談記録である。紹介できそうな求人案件があるときには、登録者に来社を求め面談を行っている。面談の場では、職務経歴書に記述された内容について詳しい聞き取りが行われ、転職の動機などについても話を聞いている。後者に関しては本音の理由を引き出すことが重要である。また、経歴や転職理由の話から本人の適性や性格の一端が浮かび上がってくることが多く、それを的確に把握することが重要である。面談記録の内容もシステムに入力される。

5.営業職のマッチング

新規の登録者があると、その情報はコンサルタント全員に紙で回覧される。各コンサルタントは担当の求人案件に紹介できそうな人であるかを判断して、紹介できそうなどときには登録者に連絡して来社を求め、面談を行う。この方式では、コンサルタントから声のかかる人とそうでない人が必然的に出てくるが、新規の登録者だけでも毎月かなりの数になり、新規登録者全員に会うことは物理的に難しい状況にある。

コンサルタントの担当している求人案件の進捗状況について情報共有するために毎週定例のミーティングが開かれる。その場では誰がどの案件についてどの登録者を対象にしてマッチングを進めているといった情報が報告され、複数のコンサルタントが同一の登録者に関心を示している場合には互いの業務進行の調整が行われる。

マッチングは求人案件に対して適合する登録者をシステムで検索することから始まる。検索では求人要件にあわせた検索項目の設定が重要である。職種、年齢などが検索キーになることが多い。求人要件にあう該当者をピンポイントで探し出すため、年齢や職種などの大まかな検索キーに加えて、仕事遂行上の知識や経験をキーワードとして追加した検索を行うこともある。

次に、検索結果の該当者をひとりずつ検討して、適切な者を人選する。このプロセスはコンサルタントの能力が最も発揮される場面でもある。人選のポイントは、求人内容と登録者の経験との適合性、求人企業と登録者の適合性についての判断である。前者では職務経歴書の内容が企業の求めている人材像と適合するかどうかを検討し、後者では登録者の転職動機、適性、性格などの情報が企業の特色・風土とあうかどうかを検討する。求人案件を紹介できそうな登録者には来社を求め、その人が企業にあうかどうかの最終的な判断が行われる。その面談では、求人案件の説明の中で企業の特徴、経営者、仕事などについて率直な話が行わ

れる。最終的な判断を行うためには登録者から本音をどれだけ引き出せるかが重要である。

以上は面談が既に行われている登録者が検索で該当した場合の業務の流れである。検索で該当した登録者がまだ面談が行われておらず、求人案件とマッチングしたいときにはその該当者との面談が行われ、紹介できるかどうか判断される。

登録者の中に適合する人がいない場合には、求人案件にあいそうな人を探す。その方法はいくつかある。第一は提携先の人材紹介会社に当該求人案件にあいそうな人を紹介してもらうことである。第二は、インターネット上の転職サイトに登録している人で当該求人案件に適合すると思える人をスカウトすることである。第三の方法は、自社ホームページや媒体（新聞、専門誌）に求人情報の広告を掲載して応募者を募ることである。

営業職のマッチングにあたっては次の項目が重要である。

①年齢制限

マッチングの最初のハードルは年齢である。年齢は通常検索キーに設定されるため、該当者に当てはまらない者が多く出てくる。

②年齢層による期待される経験の違い

30歳程度までは営業経験を問われることはあまりなく、営業の適性があると認められる者には求人案件を紹介できる。しかし、35歳以上では同業界の経験者、いわゆる即戦力型人材が求められる。このため、35歳を過ぎた者が異業界に転職しようとしても紹介することは難しい。

③業界経験・営業職経験

特定の分野（食品、印刷）の営業職の求人の場合、同業界での営業経験を求めてくることが多く、異業界の出身者には紹介が出せない。

④期待される資格、知識、経験

特定の分野の仕事では資格取得が前提となっている（MR、宅建など）。技術的要素の強い営業の仕事では、その分野の知識が求められる（IT、医療機器、機械、化学など）。また、海外営業職では経験と外国語の能力が求められる。

営業職のマッチングのネックになっているのは、営業職を希望する年齢の若い登録者が少ないことである。需要側をみると、若手の人材を求める企業が多い。他方、供給側は年齢が比較的高く、何らかの理由によって離職し再就職を目指す人が多い。上述したように35歳を過ぎると同業界での経験を求められ、出身業界の求人が少ないとマッチングは難しい。また、同業界の求人企業が多くあったとしても年齢の点でマッチングが難しくなっている。

6. 斡旋の不調とその背景

書類通過率はコンサルタントによって異なり、全体では5割を目標にしている。現実には3～4割程度である。企業に紹介する人は、求人内容にもとづいてマッチングしているが、学歴など意外な点にこだわる企業がある。業務提携先の求人案件の場合には、求める人材像や企

財、営業/耐久財、営業/サービス、営業業務の5項目に分かれている。営業職の場合、求人・求職者の職種データをシステムに入力するときには、小分類レベルの職種名とともに業務名を併せて入力する。業務は、法人営業、ルート営業、開拓営業、海外営業、貿易営業、販売/店舗販売、訪問販売、通信販売、e-コマース、顧客サービスに分かれている。

営業職は仕事の種類、業界が多岐にわたるため、職種を細かく設定しないとミスマッチにつながりやすい。そのため職種と業務の組み合わせによる仕事の細分化が行われている。

3. 求人案件の受注経路と求人情報

求人案件のうち従来から取引関係にある既存顧客のものは6割、新規の顧客のものは4割である。既存顧客は安定的な顧客であるが、それに加えて毎年かなりの数の新規求人を受注しなければならない。新規開拓の方法は主として2つある。ひとつは受動的な方法であるが、自社のホームページで紹介依頼の申し込みを受けている。もうひとつは、人材ニーズの顕在化している企業、業界に対して能動的に同社の売り込みをはかることである。後者はコンサルタントの仕事である。同社ではコンサルタントが求人担当を兼務した運営方式を採用している。コンサルタントは業界別に14のグループに分かれている。

新規の紹介依頼の申し込みがあると、求人企業の業種に対応した業界を担当するコンサルタントが当該企業を担当する。求人企業の振り分けはコンサルタントの得意分野を基準にしている。しかし、求人企業の業種だけを基準に担当を決めるとコンサルタントによって業務量に多寡が生じるので、基本的には担当分野の企業を担当するが、時には業務量を勘案して他の分野の企業を担当することもある。

求人案件を受注すると担当のコンサルタントが当該企業を訪問して、求人要件の詳細についてヒアリングを行う。コンサルタントはヒアリングで収集した情報にもとづいて求人票を作成する。求人票はマッチングに必要な情報を過不足なく収集できるように、会社概要、求人内容、就業条件に関する項目が設定されている。会社概要では、事業内容とともに会社の特色・社長のプロフィール・社風について記述する項目が設けられている。求人内容では、求人者の背景・ニーズ、職務内容、必要とされる技能・経験・資格について詳しく記述することが求められる。求人票の項目はすべてシステムに入力される。記述情報については、そのままテキストで入力され、フリーワードの検索をすることができる。

ヒアリングは人事部門の担当者から話を聞くことが多い。しかし、人事部門は採用の窓口であって配属先の部門が求める人材像を的確に把握しているとは限らないため、配属先の意向を何らかの形で把握しないとミスマッチにつながりやすい。ところが配属先の担当者とのヒアリングを希望してもかなわないことが多い。そこで、通常は、人事部門からヒアリングして不明な点は人事部門を通して配属先に確認してもらうようにしている。

営業職の求人案件では、ヒアリングの際に次の情報は必ず収集しなければならない。第一は人材に期待する役割である。将来の幹部候補としての人材なのか、営業成果を確実に上げ

られる人材なのか。期待する役割によって人選が異なってくる。第二は採用の基準である。即戦力となる同一業界の経験者を求めているのか、それとも経験はあまり問わず人物面を重視して採用するのか。第三は年齢である。職場の人の年齢構成を確認する必要がある。マネージャよりも若い人を求めているのか、それとも年齢にとらわれず営業成績を上げられる人を求めているのか。

企業は、従業員の精鋭化を目指した採用方針をとっており、以前と比べて募集人数が少なくなっている。また、採用までに時間がかかっても優秀な人材でなければ採用しない姿勢が明確にみられる。企業は通常複数の紹介会社に同じ求人案件を依頼しており、紹介された人材は求人要件を満たした者でないと受け入れず、たとえ要件を満たした人材であっても各社から紹介された候補者を比較検討して選別している。このため最終決定までに時間がかかり、成約率が悪化している。

4.求職者の登録経路と求職者情報

求職者の登録経路をみると、インターネットが過半をしめている（6割程度）。これ以外には、雑誌・専門誌に掲載した同社の求人情報、知人の紹介などが主な経路である。登録者の現職は、在職中の者が7割、離職者が3割の構成になっている。離職者の成約率は在職者の率に比べて大幅に低いため、同社では在職中の者の登録に力を入れている。性別をみると、営業職の希望者では男性が95%をしめ、女性は5%程度にすぎない。年齢では、営業職の登録者は35歳～45歳の年齢層の者が最も多い。しかし、営業職の求人では年齢要件の上限が35歳に設定されているものが多い。このため営業職登録者の年齢層が営業職求人の年齢上限を上回り、マッチングが難しくなっている。

精度の高いマッチングをするためには、多数の登録者を確保することが前提となる。同社では潜在的な転職希望者（インターネットの転職サイトに登録している者）をターゲットにして、同社に呼び込むための働きかけを積極的に行っている。

G社のホームページ上の特定の求人情報に興味を持ってエントリーしてくる者は、当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。転職相談などのために登録する者には、現在（離職時）の業種の種類を基準にして当該業種を担当するコンサルタントが割り当てられる。

オンラインでエントリーした場合、求職票に記入した情報は職務経歴書を含めてすべて同社のシステムに入力される。新規登録者は担当のコンサルタントとの面談が行われ、このとき登録者のスキルがチェックされる。これには同社が独自に作成した職種別のスキル評価表が用いられる。営業職のスキル評価表には、ねばり強さ、論理的説明などの項目が設定されている。スキル評価表の各項目に対する評価点はシステムには入力されず、担当のコンサルタントが管理する。システムに入力される情報は求職票（職務経歴書を含む）の情報だけである。面談時のさまざまな情報は担当コンサルタントが個人的に管理している。

5. 営業職のマッチング

マッチングは求人案件に対して登録者を検索することから始まる。検索は担当のコンサルタントが行うケースとマッチング専任者が行うケースの2つある。両者が同時並行的に検索するのではなく、検索の主体はマッチング専任者である。コンサルタントは求人担当を兼務していることから、マッチングに時間を取られすぎると営業力の弱体化を招くことが予見され、その対策としてマッチングを専門に行う部署が設置されている。マッチング専任者は、ウェブ上の転職サイトに登録している人を対象にしたスカウトメールの発信、データベース上の求人案件と登録者とのマッチングの2つの仕事をしている。

検索の方法は2つにパターン化されている。第一は、候補者をやや広めの範囲で探すときの検索である。検索キーには職種（営業職小分類の4項目）、営業タイプ（営業業務の細分化項目）、年齢、給与、勤務地などが用いられる。第二は候補者を絞り込んで探すときの検索である。上の項目に加えて登録者の範囲（登録時期）が検索キーとなる。データベース上の検索画面にはこれらの検索キーが予め設定されており、プルダウンメニューから該当項目を選択するだけで検索できるように設計されている。

コンサルタントは検索結果の該当者一覧から候補者をひとりずつ検討する。このときには次の点が重要である。第一に、企業の規模・特徴を的確に把握していること。これらの情報は、登録者が当該企業にあうかどうかを決める際の判断材料となる。第二に、登録者の経歴、希望、人物面をよく理解していること。これらの情報は、求人企業が登録者にとって適切な企業であるかどうかを判断する際の指針となる。第三に、年収の額が企業・登録者とも許容範囲内にあること。

マッチングは、その企業にあう人材かどうかのポイントになる。企業側の求人要件と登録者側の希望条件をすり合わせただけのマッチングでは必ずしも求人・求職者の双方を満足させることはできない。仕事と人を結びあわせるためには両者の条件を基準としながらも、それ以外の両者のアナログ的情報を援用した結びつきの可能性を探ることが重要である。これは必ずしも中立的な立場に立って判断するというのではなく、求人側から信頼されるためには、企業の要望（求人要件、就業条件）をうまく取り入れたマッチングを行うことが不可欠である。そのためコンサルタントの仕事は経験と勘を必要とする。

コンサルタントは、自分の担当する求人案件に対して自分の求職者をマッチングさせるケースは少なく、多くの場合は他のコンサルタントが担当している登録者やマッチング専任者が勧誘して登録した人とのマッチングになる。自分の担当する登録者以外の登録者とマッチングするときには、当該登録者を担当するコンサルタントの紹介を得て当該登録者との面談を行う。

6. 斡旋の不調とその背景

企業に紹介した人のうち過半の人（5～6割）は書類選考を通過する。面接で内定を得ら

システムに入力するとき使用する職種名である。大分類「営業・マーケティング」のものの小分類は、業界別に 25 項目に細分化されている。かなり細かな業界別の区分になっているが、大きくりの業界としては情報通信、製造業、ヘルスケア・ライフサイエンス、金融・不動産、その他の 5 種類に集約できる。マッチングにあたっては業務知識が重要である。職種はこの点を重視して業界別のくくりになっている。

営業職のマッチングでは、まず業界経験で候補者を絞り、次に営業手法（ルート営業、新規開拓営業など）の適合性をみている。このため、業界で候補者を選別できるように職種は業界別になっており、営業手法については企業から情報を収集している。

3. 求人案件の受注経路と求人情報

求人案件のうち取引実績のある既存顧客からのものは約 7 割をしめ、新規顧客のものは 3 割程度である。新規開拓の方法としては、積極的な求人開拓（顕在化している人材ニーズや注目されている企業、伸びている企業に対して積極的に同社との取引を勧誘すること）と受動的な開拓（自社のホームページ経由の紹介依頼の申し込み）がある。

H 社のコンサルタントは求人担当を兼務している。コンサルタントは業界別に 5 つのグループに分かれている。情報通信、製造業、ライフサイエンス、建設・不動産、営業の 5 グループである。紹介依頼の申し込みがあると、当該企業の業界を担当するグループのコンサルタントが当該案件を担当する。グループ内での担当企業の割り当ては、業務量が均等になるように調整される。

紹介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の詳細について情報を収集する。収集した情報にもとづいて求人票が作成される。求人票は会社概要、求人要件、就業条件の 3 分野で構成されている。会社概要には会社の特徴を記述する欄が設けられている。求人要件の分野では、仕事内容と応募条件を詳しく記述することが求められる。中でも特に意識的に収集している情報は、企業文化、中途採用者の割合・処遇、離職率などである。これらの情報は登録者が知りたいと思っている情報でもある。この種の情報は適格なマッチングを行うためには不可欠であり、登録者にとっても企業選択の際の判断材料となる。

企業ヒアリング時には、応募条件の優先順位を必ず確認するようにしている。また、求人票には書けないが、企業が重視する条件がある場合にはその情報も併せて収集することが重要である。

募集の背景や真に求める人材像などに関する情報は、率直には言いにくいことであったり、言葉に表現することが難しいこともある。しかし、そのような情報を的確に把握しないと精度の高いマッチングはできない。

求人票の項目は、企業風土や雰囲気などの記述情報を含めてすべてシステムに入力される。各コンサルタントは自分の担当する新規求人に関する情報をコンサルタント全員にメールで送信して、情報の周知と共有化を図っている。

4.求職者の登録経路と求職者情報

登録者の経路をみると、インターネットからオンライン登録する者が大半をしめている（95%）。残りの5%は既登録者に紹介されて登録する者などである。登録者のうち在職中の者が圧倒的多数（9割近く）をしめ、離職者は1割程度にすぎない。年齢では28～35歳層の登録者が最も多い。営業職希望の登録者も同様な年齢パターンである。性別は、男性6割に対して女性は4割である。営業職希望の登録者では男性登録者の割合が全体の割合よりもやや高めである。

H社ではコンサルタントと求人企業が一對一の対応になっているが、コンサルタントと登録者も一對一の対応になっている。オンライン登録した求職者に対しては、本人の現職や希望職種の業界をみてコンサルタントが決められる。新規登録者に関する情報は、コンサルタント全員に回覧で周知される。新規登録者は担当のコンサルタントとの面談の前に求職票の作成と職務経歴書の提出を求められる。求職票に記入された項目は、すべてシステムに入力され、職務経歴書はファイルでシステムに取り込まれる。

面談で特徴的な点は、登録者の志向性を把握するためのカウンセリングが行われることである。転職について漠然としたイメージしか持っていない者に対しては、志向性を調べるための検査を実施することがある。検査結果から進むべき方向について本人がある程度明確なイメージを描けるようにアドバイスすることが重要である。また、転職先について具体的な希望や目標を持っている者に対しては、潜在的志向性や顕在的志向性を把握し、それを本人にフィードバックすることにより経験と志向性が合致しているかどうかを気づかせるようにしている。志向性の把握は、転職方向をアドバイスする際の重要なファクターである。

面談を通して把握した登録者の性格などの情報は面談記録に記入され、更にシステムに入力される。

5.営業職のマッチング

まず、登録者側の情報を基本にして、それに合う求人案件を探し出す流れをみてみよう。オンラインで新規求職者がエントリーしてくると、担当のコンサルタントは登録情報にもとづいて求人案件の検索を行う。同社のシステムは項目検索だけの仕様になっているため、職種、年齢、賃金などの項目を検索キーにしてやや広めの範囲で該当案件を探す。該当案件は1件ずつ仕事内容、応募条件、会社の特徴などの記述情報を丹念に読み込んで、登録者に紹介できそうな案件かどうかを検討する。最終的には数件を選び出す。こうして前もって求人案件を選び出した後で、登録者との面談を行う。面談では登録者の人柄、性格、志向性などを把握したうえで、前もって選別した求人案件の絞り込みを行い、適合すると思われる求人案件を紹介することになる。

次に、求人案件をもとにして適合する登録者を探す流れをみてみよう。適合しそうな者をやや広めの範囲で探し出すことができるように、職種や年齢、賃金などの項目で検索を行う。

該当者は1人ずつ検討する。応募条件を満たしているかどうかをチェックし、更に企業と本人があうかどうかを判断する。この判断は極めて属人的要素の強いものである。企業側の情報（求人票の項目・記述情報、ヒアリング情報）と登録者側の情報（求職票の項目、職務経歴書、面談時の情報）の中には言葉では表現しにくい情報や言葉では的確な表現が難しい情報がある。それらの情報を含めて両者のすべての情報を総合的に勘案してあうかどうかの判断をするのがコンサルタントの能力である。

該当者のうち絞り込みによって選り出された者が、他のコンサルタントの担当する登録者であることがある。その場合、当該求人案件を担当しているコンサルタントと当該登録者を担当しているコンサルタントが協働することになる。前者が求人案件を登録者に紹介するケースもあれば、後者が紹介するケースもある。

コンサルタントが協働できるのは、毎日のミーティングによって求人案件、登録者について情報共有が行われているからである。ミーティングでは、求人案件と登録者の報告が行われ、マッチングの際の判断材料となる企業情報やマッチング結果の報告も行われる。マッチングの精度（すなわち書類選考の通過率や成約率）はコンサルタントによって異なる。マッチングの精度を上げるためには、コンサルタントの能力向上が不可欠である。同社では、さまざまなマッチングを事例にして検討を行う事例研究会を週に1度開いて、コンサルタントのレベルアップを図っている。

営業職のマッチングを成功させるためにはいくつかのポイントがある。①質の高い求人情報を収集する。求める人材についてイメージを描けるようになるためには企業の社風や文化に関する情報を収集していることが重要である。②登録者には絞り込んだ求人案件を紹介する。登録者に対してその希望に適合する求人案件を探す場合、本人の希望や志向性を的確に分析すると、紹介できそうな求人案件は5件程度に絞られる。この絞り込みを行う能力がコンサルタントの能力である。③登録者にあう企業だけを紹介する。登録者に多くの求人案件を提示して、その中から本人に選択させることは本人をいっそう迷わせることになりかねない。求人案件を絞り込んで本人にあう案件だけを優先順位をつけて提示し、本人に選択させることが重要である。

6. 斡旋の不調とその背景

求人案件に対して紹介した人が書類選考を通過する割合は、おおよそ5割強程度である。通過率はコンサルタント、求人企業によってまちまちである。コンサルタントが企業と信頼関係を築いているかどうか重要である。信頼関係だけではなく、企業をよく理解していて、その人材ニーズを的確に把握しているかどうか、それまでも取引で実績を上げているかどうかなどの要因も関係してくる。

紹介した人が成約にまで至る割合は2割程度である。営業職の場合、不採用の理由はさまざまである。その中で代表的なものは人柄と会社側の採用条件との不一致である。人柄のミ

の3つのルート等を通じて受注している。①同社の株主である大手金融機関の取引先企業からの求人。②同じく株主である大手企業の関連会社、取引先企業からの求人。③同社の派遣事業部、その他事業部との連携による取引先からの正社員の求人。同社では、これらのルートを通じてかなりの数の求人案件を受注しており、求人開拓のための営業活動は1～2名が専管もしくは兼任で行っている。

求人の申し込みがあると、コンサルタントが申し込みのあった企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。コンサルタントは地域別の担当になっており、受け持ち地域内の求人企業については業種、求人職種を問わずすべて担当することになる。

求人企業からのヒアリングでは、求人票の項目を中心に情報を収集する。求人票は、会社概要、求人内容、勤務条件の3分野で項目が設定され、原則として企業側が記入する。ヒアリングの際に特に重視するのは、求人内容のうち職務内容、必要とする能力・経験・資格、期待する人物像の3点である。これらの情報は、「どのような仕事をどの程度のレベルでどのような人が遂行するか」という求人内容の核心でもある。求人側が記入したこれらの項目についてヒアリングでは詳しく聴取する。記述の粗いものもあれば、詳細なものもある。概して総括的な記述になりがちなケースには、求人票に細かな情報を記載することが適切でないケースや、職務を特定化することなく全般的に仕事をやってもらいたいケースなどがある。勿論、逆のケース、すなわち詳細に求人内容を記述する企業もある。

ヒアリングでは、求職者にとってわかりやすい求人票であるかどうかの観点から求人票の内容確認が行われる。たとえば、職務内容については、法人営業であればどのような企業を対象とした営業なのか、営業地域は具体的にはどこかなど、職務内容の記述に具体性を持たせるような点からの確認が行われる。

営業職の場合、IT分野の営業職のように技術・スキルに社会的指標があるものもあれば、一般消費財や受注生産品の営業もあり、営業職のタイプは多岐にわたっている。このため、必要とする能力・経験については、評価の代理指標として「大手スーパーへの営業経験3年以上」のように求める経験を具体的に記述することが重要である。

期待する人物像については、「協調性のある人、意欲的な人、活動的な人」など求人企業によって表現はまちまちであるが、意欲的でバイタリティに溢れた人という点に共通性がみられる。

求人票の項目はすべて求人データベースに入力される。ただし、職務内容や期待する人物像の記述は、要約のうえ入力される。

4.求職者の登録経路と求職者情報

I社の求職登録者は、最近ではインターネットを通じてエントリーしてくる者の割合が圧倒的に高い。インターネットでの求職申し込みには、同社のホームページ上からエントリーしてくる場合と転職サイトに掲載している同社の求人情報をみてエントリーしてくる場合の2

通りがある。それ以外の求職者は、株主企業や契約企業の人事部経由の人、再就職支援会社での教育研修が終了した人などである。

求職者は、インターネットで登録する場合、職務経歴書と履歴書を提出し、登録の意志が確認されると正式な登録者となる。同社では求職者のキャリアを具体的に把握するために時系列の職務経歴書と職務別の職務経歴書の提出を求めている。職務経歴書は、営業経験の内容を把握するとともに、職務上の能力を推察する材料として活用される。「どこの会社で（業種）、どんな商品・サービスを（営業の商材）、誰を対象に（営業対象）、何年間（期間）、営業してどんな実績（営業実績）をあげたか」が本人の仕事上の能力を推し量る資料となる。

エントリーシート（求職登録票）の項目は求職者データベースに入力される。

コンサルタントと求職登録者との面談は、求職者に紹介できそうな求人案件があるときに行われるほか、登録後なるべく早い時期に行われる。面談では、登録者のイメージを把握するとともに、登録者の求職登録票に記入していない面などについても情報が収集される。また、求人案件についての詳しい説明とともに、求職者のキャリアプランなどについてカウンセリングが併せて行われる。同社のホームページや転職サイトに掲載された特定の求人情報に関心のある求職者には、当該求人担当のコンサルタントが面談し、求人案件の説明をしたうえで同社への登録希望の有無を確認する。キャリアアップになる求人があったら転職を考えるとという求職登録者については、本人の希望にあう求人案件が出たときに担当のコンサルタントとの面談が行われる。

5. 営業職のマッチング

I社では、データベース検索による機械的なマッチングに頼らず、求職者を吟味して仕事と人の結びつきを考えることを原則にしている。以下、求人案件を前提にした求職登録者の人選の方法について流れをみてみよう。

人選は、職務内容に対応した経験があり、年齢や給与などの求人要件を満たしている登録者を捜し出すことが原則である。その第一の方法は、「職種」をキーにして登録者データベースを検索することである。検索結果にもよるが、該当者数が多いときには、求人要件のうち年齢、年収、勤務地などの項目である程度の数の該当者になるまで更に絞り込み検索が行われる。人選にあたってのポイントは、絞り込み検索で該当した者の職務内容が経験と適合し、求人要件を満たしているかどうかである。同じ営業職でも、職務内容が違くとマッチングの土俵には上がらない。たとえば、法人営業の求人に対して個人を対象にした営業経験者ではマッチングの俎上に載らない。

求人企業は要件としてさまざまな条件を求めている。バブル景気の頃は「営業経験 3 年以上」など大まかな要件だったが、現在では、「食品業界の経験 5 年以上、大手デパート・量販店への営業経験者」など細かく求める人材の条件を設けている求人企業が多くなっている。

求人企業が重視する事項のひとつは求める人物像である。営業職では意欲的な人が求めら

れることが多いが、このような人物像についての記述は主観的評価にならざるを得ない。面談したコンサルタントによって求職者の意欲について異なる評価をすることもあろう。また、企業側でも、面接の際には面接者によっても求職者に対する評価は異なるであろう。他方、求職者が重視する事項は、仕事内容が第一であり、次いで給与、勤務地、勤務時間などの就業条件である。大半の求職者は、まず、これまでの経験を活かすことのできる仕事での転職を考えている。すなわち、営業職の求職者は、業種、対象（法人、個人）、スタイル（新規開拓、ルート営業）などが求人選びのポイントになっている。

求人側の要件が細かくなればなるほど、求職登録者の人数が多くてもマッチングの対象になる人は少なくなる。あるいは該当者がいないケースが生じる。後者の場合、求人にあう求職者を探す必要がある。同社では、インターネットの自社ホームページや転職サイトに求人情報を掲載して求職者のエントリーを促すとともに、転職サイトに登録している求職者・転職希望者をピンポイントでスカウトすることもしている。

6. 斡旋の不調とその背景

人選が終了すると、マッチングされた求職者に対してコンサルタントは求人案件を紹介する。求職者がその案件に同意すれば、求人企業に推薦される。求人企業ではまず書類選考が行われ、それにパスした者は1～3回程度の採用面接に臨むことになる。書類選考や面接の段階では次のような理由によって不合格になる者が多い。

第一は競合の存在である。インターネットで簡単に登録できるため、通常、求職者は複数の紹介会社に登録している。他方、求人企業も複数の紹介会社に依頼することが多くなってきている。このような状況下では、求人要件と推薦された者との適合性をみるとともに、異なる紹介会社から推薦されてきた者同士の比較が行われがちである。

第二は判断基準の不透明さや曖昧さである。職務内容との適合性や数値で表される要件（年齢、希望年収など）を満たしたうえで、この求職者はこの求人企業にあうかどうかという判断には、主観的要素が強く反映される。同社から紹介され面接となった求職者のうち採用内定を得られる人は約3割である。コンサルタントの見立てと企業の見立てが違っていたことをうかがわせる。たとえば、コンサルタントは、求人企業が望むように意欲があって積極的に営業を行える人と判断しても、企業側ではそのような人とは判断しないことがあると思われる。

このような斡旋の不調を回避するためには、コンサルタントが求人企業からヒアリングするとき、求める人材像について明確な情報を入手することが不可欠である。どのような採用ニーズがあって、どのような人材を求めているのか具体的な情報を収集することが重要である。また、要件のうちどれが必須で、どれが希望なのかという整理を行い、特に年齢や年収のような数値で表される条件については柔軟性の有無とその程度についても確認する必要がある。

4. 求人案件の受注経路と求人情報

J 社では次のようにして求人案件を受注している。第一は既存顧客との関係を深めることである。Y 社からの出向者が在籍している企業はかなりの数になる。それらの企業が新規の事業展開を行う場合や成長分野を拡大する場合に求人案件を受注する。第二は Y 社の事業部との連携である。事業部と取引関係にある企業で人材ニーズがある場合には、その情報をフィードバックしてもらい、求人案件の受注に結びつけている。第三は公的機関の情報を利用することである。産業雇用安定センターや商工会議所の出向受け入れ先企業の情報を収集して求人案件の受注に結びつけている。第四は同業他社との業務提携を活用することである。同社は、Y 社と同じ業界を得意分野としている人材紹介会社など 10 社程度の人材紹介会社と業務提携を行い、マッチングできそうな求人や人材がない場合には、当該求人・人材を相互に融通している。

このようにして受注した求人案件の大半は既存顧客からのものであり、従前に取引実績のない企業からのものは 3 割程度である。求人職をみると、樹脂加工分野の企業が過半をしめ、営業職の求人は全体の 1 割程度である。

J 社ではコンサルタントが求人担当を兼務している。求人案件の担当はコンサルタントの出身分野を基本にして、Y 社の事業部との関係（取引先企業を知っていることが重要）、求人職の操業地域などを考慮して決められる。新規求人の場合は、当該企業を開拓したコンサルタントが担当する。

求人票はコンサルタントが当該企業を訪問してヒアリングで収集した情報にもとづいて作成するケースと企業側が作成するケースがある。求人票は会社概要、求人要件、就業条件の 3 分野で構成されている。求人要件の職務内容・技能・資格の欄には、仕事の内容に関する記述に加えて、その仕事を遂行するための職務条件（業務経験や技術・スキル、資格）が記述される。要件は、必須のものと希望するものに分けて記入するように求めている。技術系の職種では技術・スキルを明確に定義することができるので、仕事の内容と職務遂行条件の 2 つを中心にして仕事と人をマッチングすることができる。

就業条件には会社の特色・社長のプロフィール・社風・求人の背景を記述する欄が設けられている。既存顧客の場合には、会社の風土や特色はこれまでの取引関係で必要な情報を入手しているが、新規求人はこの欄を積極的に活用して求職者にアピールすることが求められる。

企業側の求める人材像の特徴は、人物面では明るく積極的で健康に不安のないこと、コミュニケーション能力が高いこと、チャレンジ精神が旺盛なこと、業務面では即戦力になること、同分野で業務経験があること、仕事上の応用力を備えていること、などに集約される。

企業には求人票に加えて、出向条件票の提出を求めている。後者は出向先企業における就業条件を記した書類で、企業側が作成する。求人情報は企業ごとにファイルを作成し、五十音順に配列して管理している。

5. 出向対象者及び求職者

求人企業は若い人を求める傾向にあるが、Y社の出向候補者は50歳以上の人が多い。そのため若い人を対象にした求人案件を同社のホームページに掲載したとき、若い人がエントリーしてくる。オンラインで登録する者は求職票とカウンセリング・メモの記入が求められる。このメモには、職種、勤務地、年収などの転職の希望条件や自己のセールスポイントが項目として設定されている。これら一般の登録者を担当するのは、応募を希望する求人案件を担当するコンサルタントである。また、転職相談のために登録した人は、その経験や希望職種などにもとづいてコンサルタント全員のミーティングで担当を決める。

J社の扱う人材は大半がY社の出向候補者である。2週間ごとにY社人事部との打ち合わせがあり、そのときに出向候補者の名前が出てくる。出向候補者を知っているコンサルタントがいれば、その人が担当するが、そうでない場合には本人の仕事とコンサルタントの得意分野などを総合的に勘案してコンサルタント全員で担当を決める。

インターネットでオンライン登録した者の情報はデータベースに入力される。Y社の出向候補者は個人別のファイルで情報を管理している。

出向候補者との面談では、キャリアの棚卸しに重点を置いたカウンセリングが行われる。これまでの仕事経験から自己の長所と短所を確認し、問題に直面したときにはどのように解決し、どのような成果をあげてきたかを理解することが重要である。コンサルタントの役割は、出向候補者が上手く気持ちの切り替えをできるように支援することである。心の切り替えができないと、出向先に移ったときに仕事の面に影響が出やすい。これは、出向候補者には「なぜ、自分なのか」というY社に対する不信、不満があり、気持ちの切り替えができないまま出向すると、何事に対しても出向先とY社を比較し、中小企業である出向先に対する不満が高まるからである。

6. マッチング

マッチングは、求人案件に対して適合する人材を探す場合と逆に、出向候補者に対して適合する求人を探す場合のふた通りがある。

まず、求人に対して人をマッチングさせるケースでは、求人のニーズを把握し、それに適合した人材を探すことが中心になる。マッチングの対象者は、出向候補者、都合で出向先から戻ってきた復職者、ホームページの当該求人案件に応募してきた一般の登録者である。求人ニーズにあう人材がいないうちは、Y社の人事部に人を出せるかどうか打診する。この場合、人選及び本人に対する打診はY社が行い、同社は求人の説明、求人との交渉（職務内容の確認、就業条件の確認、候補者に関する説明）を行う。

次に、出向候補者に対して適切な求人を探すケースをみてみよう。マッチングはコンサルタント全員が参加して実施する。各コンサルタントの受け持ち求人は限られているが、コンサルタントが全員集まることによって手持ちの求人案件全体の中で適合する求人を選ぶこと

ができる。また、出向候補者だけでなく、一般の登録者についても同様に全員で集まって求人を探す。このように担当のコンサルタントが独自にマッチングを行うのではなく、コンサルタント全員で協議しながらマッチングを行うのは、多くの人の目を通してマッチングを行うことにより、人と仕事の組み合わせについて多面的な見方ができ、それによってマッチングの精度を上げることができると考えているからである。同社ではマッチングは全コンサルタントの協働作業であると考えている。また、2週間に1度、定例のミーティングが開かれる。その場では、担当のコンサルタントから本人の状況について説明が行われる。

マッチングは、求人要件（職務内容、経験、技能・スキル、資格）を100%満した人材を探すことではなく、要件を多少満たしていない人材であっても、本人を精神的に支えて前向きに検討させることが重要である。本人が求人企業の現場をみて納得できるかどうかはマッチングの際のポイントとなる。技術系の職種なら出向先の現場をY社の設備と比較して批判的にみないで、現状の機材で仕事をどのように進められるかを前向きに考えるように助言することが重要である。

営業職のマッチングでは、人物面に問題のないこと（性格、健康、コミュニケーション能力、意欲）、これまでの仕事経験を生かせる仕事であること、営業の種類（メーカーの営業、商社的な営業）や営業スタイル（ルート営業、新規開拓営業）が同一であること、などの点を確認して適合性を判断しなければならない。

長期間（1年程度）出向先の決まらない人は、新たな気分と視点で取り組むことができるように担当のコンサルタントを替えるケースもある。

マッチングして出向した人が、出向先になじめずに復職するケースがある。このような人は元々Y社で内部活用できない人材であるため、出向先から戻ってきてもY社には戻れず、同社に籍を置いて次ぎの出向先を探すことになる。

ミスマッチを避けるためには、仕事の内容や求める人材像についての的確に把握することが重要であるが、同社ではマッチングの決まった出向予定者に対して、採用面接の前に、コンサルタントが同席して受け入れ企業との情報交換、相互理解のための機会を設けている。

J社から出向扱いで企業に紹介する人は、ほぼ全員採用される。面接で不採用になる者は例外的なケースである。この意味においてマッチングは非常に重要である。企業から苦情や批判を受けたくないような人材を紹介しなければならないが、そのためには企業の人材ニーズに適合する人でないと紹介は難しい。この点を厳守すると出向候補者に紹介が出せず、同社に滞留する事態が生じる。このような状況を避けるためにも出向候補者に紹介できる求人を開拓することがますます重要になっている。

ともに考えることとしている。

紹介依頼があった場合にはコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容等について詳しいヒアリングを行う。ヒアリングでは、求人票の作成に必要な情報を収集するとともに、マッチングの際に必要な経営者や会社の風土、仕事の詳しい内容などの情報も収集する。求人票の項目はすべてシステムに入力される。システムは項目検索だけでなく、テキスト検索もできる仕様になっているので、事業内容、求人理由、特記事項などの欄に記述された情報を検索対象にすることができる。

求人票以外に収集する情報は、コンサルタントによって収集する情報の範囲が異なるように入手すべき情報の項目が設定されている。たとえば、経営者・組織風土、企業が成長している要因・背景、企業の安定性・成長性などである。これら項目に関するヒアリング情報は、上司が記述の質をチェックして一定レベルになるようにしている。情報はすべてシステムに入力される。

K社ではコンサルタントが求人担当を兼務している。コンサルタントのグループ分けはしていない。求人案件は、基本的には、求人企業の業種を得意としているコンサルタントが担当する。コンサルタントによって求人企業をたくさん抱える者とそうでない者が出てくるが、業務量の調整は行っていない。それは、コンサルタントによって仕事のスタイル・スピードが異なり、求人企業に対する責任をどれほど負えるかが業務量を決めているからである。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

登録者の大多数はインターネットでオンライン登録した者である。現在の職業をみると、在職中の者と離職者がそれぞれ半数をしめる。年齢層では、20代、30代、40代の者が同程度の割合をしめている。性別では、営業職の場合、8割以上が男性である。

求職者は、インターネットでオンライン登録用紙に記入後、来社してコンサルタントと面談する。このとき職務経歴書と履歴書を提出する。面談は登録者票にもとづいて行われる。登録者票には、職歴、希望条件（希望の会社・職種・年収）、アピールポイント、これまでの成果などの項目が設けられている。登録者票の項目はすべてシステムに入力される。

コンサルタントは求人企業とは1対1の対応をしているが、登録者に対しては案件に応じて担当のコンサルタントが対応することになっている。新規登録者の場合、オンライン登録情報はコンサルタント全員に配信され、手持ちの求人案件のうち紹介できそうな案件を持っているコンサルタントが当該登録者に連絡して面談する。しかし、紹介できそうな案件を持っているコンサルタントがいなるときには、新規登録者専任のコンサルタントが対応する。その後、当該登録者に紹介できそうな案件を受注したときには、当該企業を担当するコンサルタントが登録者を引き継ぐ。

5.営業職のマッチング

求人企業はそれぞれ求める人材像が異なり、登録者もそれぞれの希望を持っている。この両者をそれぞれの条件にもとづいて精度の高いマッチングをするためには相当の量の求人・求職者がいることが前提となる。同社では、教育研修事業等を通じて東京首都圏に十分な数の求人企業を確保している。しかし、登録者の人数は必ずしも十分とはいえず、まだまだ増やす必要がある。

コンサルタント間で情報共有を進めるために週 2 回定例ミーティングが開かれる。このミーティングでは登録者と求人案件について情報共有が行われる。求人案件については新規案件の確認だけに止まることが多いが、登録者については紹介できる案件がないかどうか検討される。

新規の求人案件に対して登録者を人選するプロセスは、システムで登録者の検索をすることから始まる。やや広めの範囲から該当者を選び出して絞り込みを行うためには、まず職種、年齢をキーにして検索を行う。数十名程度の該当者が出てくる。検索結果の該当者をひとりずつチェックする。その際には、システムに入力されているテキスト情報（転職の背景・理由、希望条件、アピールポイント、成果など）を入念に読み込むことが重要である。

営業職の場合、登録者の営業経験や営業スタイルなどの情報はあまり重視しない。人間の適応能力のほうが重要だと考えるからである。営業は双方向のコミュニケーションによって商談を成立させる仕事である。理解力、判断力、コミュニケーション能力など新しい仕事に適應できる能力がある人ならば経験が少なくても（あるいは、なくても）仕事を務めることができる。これらの能力は記述情報として得られるものではなく、コンサルタントが面談の中で登録者の能力について判断している。しかし、企業が人材紹介会社に依頼するのは即戦力となる人材を採用するためであり、経験のない（あるいは少ない）人で、適切だと判断できる人を企業に紹介するときには、その旨を事前に企業側に確認している。

マッチングは個々のコンサルタントが行うものであるが、すべての判断がコンサルタントに委ねられているわけではなく、マネジャがコンサルタントの判断を最終的にチェックしている。マネジャには、コンサルタントの判断に対してより適切な判断のできると思われる者が就いている。

6.斡旋の不調とその背景

求人案件に対して K 社の紹介する人が書類審査を通過する割合は 5 ～ 6 割である。この背景には、紹介依頼を受ける段階で、同社の紹介する人は面接するという了解が企業と同社の間で成立している案件が多いこと、企業と同社との間に信頼関係があることなどの要因が関係している。企業と同社が信頼関係で結ばれるための土台は同社の教育研修事業であることが多い。この信頼関係のもとで、紹介する人は企業側の要件にもとづいてスクリーニングした人であるという点を企業側が理解することになる。

大分類「営業」は、取扱商品の違いによって中分類レベルの職種（生産財、消費財、その他）が設定され、中分類項目は更に業種別（機械、電気、食品、飲料など）に細分化されている。求人・求職者の職種データとして実務で用いているのは中分類レベルの職種名である。

このように実務レベルで使用する営業職の区分は粗いものとなっている。これは、主に2つの理由による。第一は、同社の求職登録者は若年者が多いことである。第二に、半導体や機械メーカーのように業界経験を必須条件にする求人もあるが、飲料、食品などの業界では若年者で営業の素養さえ身につけていれば未経験でも応募が可能な求人がある。このため、異業種への転職可能性を考慮すると職種区分は粗いほうが使い勝手がよいと判断されている。

3. 求人案件の受注経路と求人情報

受注している求人案件のうち従来から取引関係のある既存顧客は約7割をしめている。残りの3割は、毎年、新規顧客の開拓目標値になっている。新規開拓の方法は主に3つある。第一に、同社の派遣事業部と連携して新規求人を開拓する。派遣事業部の顧客のうち同社の人材紹介サービスを利用していない会社であって、人材ニーズが顕在化している会社（求人広告を出している会社）や伸びている会社を確認し、それらの会社をターゲットに求人案件の受注を目指すことになる。コンサルタントがこれらの会社を訪問する際には派遣事業部の営業担当が同行している。第二は、日を定めた営業活動である。同社では求人開拓日を定めている。当日は派遣事業部の支社に出向き、当該支社の営業担当に同行して営業活動を行う。第三は、同業他社との業務提携である。同社が業務提携先を選ぶ基準は、人材紹介事業に長い経験があること、業界内での信用が高いことの2点である。現在、都内にある約20の紹介会社と業務提携を結んで求人・求職者を相互に融通している。提携案件のうち6割は、提携先からの求職者の紹介、残りの4割は、提携先からの求人の紹介である。

L社のコンサルタントは求人担当を兼務している。紹介依頼の申し込みがあると、コンサルタントが順番で求人を担当する。コンサルタントの出身分野・業界や得意分野ではなく、原則としてコンサルタントひとりずつ順番に求人企業を割り当てている。割り当ての求人だけでは業務量として十分とは言い難いため、派遣事業部の営業担当と一緒に開拓して受注した求人案件は、その案件を受注したコンサルタントが担当している。

このような業務運営方針の背景には2つの理由がある。ひとつは求人担当の役割に関係している。技術者求人を除いて業界知識を持ったコンサルタントや得意分野のコンサルタントでなくとも対応は可能だと考えられている。もうひとつは、コンサルタントの業績に関係している。業界別にコンサルタントをグループ編成すると、求人動向は景気動向に影響を受けるため、景気の悪い業界を担当したコンサルタントは手持ちの案件が相対的に少なくなり、業績（成約の数）にも影響が出る。業績は人事考課の対象になっているため、最終的には収入に影響することになる。これらのことに配慮して同社では、コンサルタントの業務量が均

等になるように、順番に求人コンサルタントに割り当てている。

紹介依頼のあった企業には担当のコンサルタントが訪問して求人内容について詳しい聞き取りを行う。求人票は基本的には企業側が作成し、すべての項目がシステムに入力される。同社の求人票は、大別すると企業概要と求人内容で構成されている。求人内容には、職種、年齢、勤務地、職位、給与、職務内容、必要な技能・経験専攻などの項目が設定されている。特に、職務内容については、24 時間の仕事の動きを聴取するように指示されている。ここには、仕事の種類・レベル、求める人材像（人物面を含む）、職場の人間（人物像）などの情報を記述することが求められる。この記述から、どのような種類・レベルの仕事がどのような職場環境の中で行われ、仕事の遂行にはどのような能力が必要なのかということが分かる。企業ヒアリングでは、この他に企業の風土や文化、オーナーの人物面などの情報が収集される。コンサルタントの収集した情報は、求人票の情報とともにシステムに入力されるが、人材紹介部の部員以外はみられないように求人票の別枠で入力されている。

営業職の求人の場合、特に意識して収集すべき情報がいくつかある。第一は上述した仕事上の一日の動きについての情報である。第二は求める人材の性格的な面についての情報である。成功している営業職には性格面でどのようなパターンがみられるのか情報を収集する。第三は責任の範囲に関する情報である。営業対象の人物との関係では、説明するのか、説得するのか、交渉するのかといった対人関係に関する情報、仕事の進め方では、指示を受けて実行するのか、裁量の範囲はどの程度かといった情報を収集しなければならない。第四は人材のタイプに関する情報である。深耕開拓を得意とする人材を求めているのか、積極的に新規開拓する人材を求めているのか、また両方の役割か、など企業の求める役割を果たせるタイプについて情報を収集する。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

L 社の登録者のうちインターネット経由でエントリーしてくる者は全体のおおよそ 75% である。その内訳は、同社のホームページからのエントリーが 50%、転職サイトからのエントリーが 25% である。その他の経路では求人情報誌をみて登録する者が多い。現在の職業をみると、在職中の者が 75%、離職者が 25% で、この比率にはあまり変動がない。年齢では、30 歳以下の登録者が全体の 8 割を超えている。インターネットで公開している求人の年齢上限はほとんどが 35 歳までであり、即戦力となる経験と実績を兼ね備えた人材を採用するというより、若年者をポテンシャルで採用しようとする企業が多い。

インターネットでオンライン登録した者は、面談のための来社を求められる。面談日に対応するコンサルタントは、順番で決まっている。登録者を特定のコンサルタントが最後まで世話をするというシステムにはなっていない。面談時に対応したコンサルタントの主な役割は、登録者の転職の方向や希望などを詳しく聴取するとともに、その人の人となりについての情報を収集することである。面談時にコンサルタントが特に把握すべき情報は、求職者の

性格や態度などの人物面の特徴や、論理的思考、スピード・反応などの話し方の特徴である。他のコンサルタントがその登録者を理解して、求人案件を紹介できるかどうかの判断材料となるように情報を的確に収集し記述することが求められる。

仕事と人をマッチングする際、どのような人であるのか、その性格や人柄までも把握していないと適切なマッチングにはならない。このため同社では面談していない登録者には求人案件を紹介しないことを原則にしている。企業は人材紹介会社に人材のスクリーニング機能、すなわち第一次面接的な機能を求めており、この役割を果たすためには登録者に会って人となり把握することが欠かせないからである。

インターネットでオンライン登録した場合、求職票に入力した項目はすべてシステムに取り込まれる。また、面談時にコンサルタントが収集した情報は、求職者情報の別枠としてシステムに入力される。

5.営業職のマッチング

マッチングには求人案件に対して登録者を探す方向と、登録者に対して求人案件を探す方向の2つの流れがある。

まず、求人案件に対して適合する登録者を探す流れをみてみよう。コンサルタントは、求人要件のうち職種、経験、年齢、学歴などの項目を検索キーにして登録者データベースの検索を行う。該当者の希望条件や面接時の情報が求人者の風土や一日の仕事の動き、職場の社員構成などと適合するかどうかをひとりずつチェックして、候補者を絞り込む。

募集人数が1名であっても、絞り込みの結果、適任と思われる候補者が複数人残れば、これらの人を企業に推薦する。新規求人の場合には複数の候補者を推薦することが多い。しかし、既存顧客の場合には社風をよく知っているのも、あう人材とあわない人材をかなり明確に選別することができる。

求人要件を100%満たす人を探すのは至難の業である。この意味でも企業への複数人の推薦は避けられない。推薦される人は、いずれも求人要件のうちある条件は満たしているが、満たしていない条件もある。最終的判断は企業に委ねるしかない。

コンサルタントがマッチングした案件は、上司（課長）がチェックする。同社では便宜上コンサルタントを人数を基準にして4つのグループに分けている。各グループの長（課長）にはコンサルタント経験の長い者が就いている。

次に、登録者の希望条件に対して適合する求人案件を探す流れをみてみよう。求職者がオンライン登録した段階で、当番のコンサルタントが属するグループの課長は、求職者に適合すると思われる求人案件を選び出す。課長が適切な案件を選定できるのは、毎日開かれる定例のミーティングで新着求人の情報が紹介されているからである。この他にミーティングの場では、マッチングの進行がチェックされる。

当番のコンサルタントは、面談で転職理由や将来の方向、希望の仕事などについて情報を

収集し、課長から示唆された求人案件を提示する。求職者が転職の方向を確定するまで支援するのが面談当番の役割である。提示された案件のなかで応募を希望するものがある場合には、当該案件を担当するコンサルタントに引き継がれる。

営業職の場合、転職時点での年齢は重要である。企業は 30 歳までの若年者であれば、営業の素養の程度に応じて採否が決まる面がある。異業種への転職は可能である。しかし、35 歳以降になると同業界での経験と実績が求められ、未経験の業界への転職は難しい。

6. 斡旋の不調とその背景

企業へ推薦した人が書類選考の段階で落ちることはあまりない。とりわけ既存顧客の案件ではほとんどの者が書類選考を通る。新規顧客の場合には、企業ヒアリングで収集していない情報があったり、同社に開示していない情報があったりして、書類選考で不合格になることがある。そのようなときには、不合格の理由を確認して、その条件を含めて人選をやり直すこととしている。

企業に推薦した人が成約に至る割合は、3 人又は 4 人に 1 人程度である。不採用の理由は、競合会社の存在が大きい。既存顧客は大抵数社の人材紹介会社に同時に依頼している。企業は、推薦されてきた人を採用基準に照らして判断するというより、競合会社から推薦されてきた人を相互に比較して判断していると考えられる。

マッチングの精度を上げるためにはコンサルタントの育成が欠かせない。コンサルタントは、企業の求める人材像やその他の会社情報を聞き出すヒアリング能力、求職者の人柄を把握し、転職の方向をアドバイスする能力などが求められる。同社のコンサルタントは中途採用者が主体であるが、人事異動で人材紹介事業部に異動してくる者がいる。中途採用者はすべて他の紹介会社でコンサルタントの経験者である。新たにコンサルタントになった未経験者にはブラザー制を導入している。ベテランのコンサルタントが企業訪問、面談に同行して OJT で育成している。

速にマッチングすることが顧客サービスとして重要だったが、インターネットの普及した現在では、特に求職者については転職サイトの登録者（転職希望者）を対象に自社へ登録するように勧誘できるため、業務提携のメリットは薄れてきている。提携案件として他社から受け入れている件数は多くはない。

M社ではコンサルタントが求人担当を兼務している。コンサルタントは業界単位で求人を担当するのではなく、業種を問わずすべての求人を担当する。コンサルタントのグループ分けは行っていない。これは、コンサルタントが特定の業種分野だけを担当すると、景気の悪い業界を担当する者は求人が少なく、その結果売り上げ（成約数）が伸びず、収入に影響するからである。なお、同社のコンサルタントの給与支給基準は固定給＋業績給である。

新規求人からの案件は、コンサルタントが独自に開拓したものはそのコンサルタントが担当し、派遣事業との連携によるものはコンサルタント全員に均等に割り当てられる。求人案件を受注すると、担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。求人票は基本的には担当コンサルタントがヒアリング情報にもとづいて作成するが、企業側が作成することも多い。

ヒアリングは採用の窓口である人事部門の担当者から話を聞くことになるが、人事部門が求人内容や求める人材像について詳しい情報を持っていない時には、担当部門を紹介してもらい、そこで不明な点を詳しく聴取する。担当部門の人に同社に来社してもらい求人内容の説明を受けることもある。

求人票の項目はすべてシステムに入力され、そのまま同社のホームページに掲載される求人情報になる。このため求人票の職務内容・組織・経験・資格等の欄は記述されている内容の要旨のみシステムに入力される。求人票に記された情報以外の企業や職場に関するヒアリング情報は担当のコンサルタントが管理する。コンサルタントと企業は一対一の関係になっているため、データベース上の求人情報の他の情報をコンサルト間で共有することにはあまり意味がない。ヒアリング情報はコンサルタントの財産といえる。

営業職の求人の場合には、ヒアリングで収集すべき情報がいくつかある。第一に、当該企業の営業の現状と、そこから導き出される求める人材像に関する情報である。人材に対するニーズ（営業活動を主導する人材か、補足する人材か、それとも単なる人員補充か）や人材のタイプ（モノ・サービスの営業、スタッフ・マネージャ、ルート営業・新規開拓）に関する情報を収集しなければならない。第二に、個々の求人要件が必須な要件なのか、それとも希望の要件なのかを確認する必要がある。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

求職登録者の登録経路をみると、インターネット経由が7割程度をしめている。自社のホームページだけではなく転職サイトからのエントリーも多い。登録者の職業では、近年、離職者の割合が次第に高まり、現在では在職中の者が3割に対して離職者は7割をしめている。

この背景には転職に対する意識の変化がある。以前は「良い会社があったら転職したい」という意識が強い登録者が多かったが、現在は辞めることを前提にした転職や辞めてしまった人の登録が増えている。在職者であるか、離職者であるかは成約に大きく影響する。成約率は在職者のほうが圧倒的に高い。

年齢をみると30歳代の登録者が最も多い。求人要件のうち年齢の上限を35歳に設定している求人が多いため、35歳以上の登録者に紹介できる求人は限られる。このため、同社では取引実績のある企業を中心にして中高年者のための求人発掘を行っている。

インターネット上の同社の求人情報をみてエントリーする者は、当該案件を担当するコンサルタントが対応する。転職相談等のために登録する者は窓口担当者が対応する。窓口担当は曜日ごとに当番のコンサルタントが替わる。

新規登録者は、希望する求人案件の有無にかかわらず担当のコンサルタントとの面談を行う。求人情報の鮮度は1か月程度であるため、登録者の人物像を早めに把握し、紹介のタイミングを逸しないようにするためである。

面談では職歴、転職希望条件など求職票の事項を掘り下げた話が行われるとともに、人物面の特徴について情報が収集される。コンサルタントは人間に対する理解力に優れていることが求められる。求職者は転職について不安や悩みを抱えており、視野が狭くなっている人が多い。コンサルタントは求職者の話に耳を傾け、求職者が物事を広く、柔軟に考えられるようにアドバイスすることも役割のひとつである。

中高年者との面談では、これまでの仕事、キャリアの延長線上に次の仕事を考えるのではなく、少し違った分野へのチャレンジも必要である旨を説明している。求人は業界経験を求めることが多く、不況で求人があまり出ていない業界の出身者、特に中高年者は出身業界での就職は難しい。このため中高年者は転職にあたっては気持ちの切り替えが特に重要である。

求職者の記入した求職票の情報はすべてシステムに入力される。面談でコンサルタントが得た情報は面談票に記述され、その一部がコンサルタントからみた登録者に関するコメントとしてシステムに入力される。面談票は面談を担当したコンサルタントが管理する。

5. 営業職のマッチング

マッチングには、仕事に対して人をマッチングさせる流れと人に対して仕事をマッチングさせる流れのふた通りがある。

前者のケースでは、システムの登録者データベースを検索して該当者を絞り、更に該当者を個別に検討して人選を行う流れになる。登録者データベースを検索するときの検索キーは職種、年齢、給与である。該当者は1人1人個別に求職者情報（求職票、職務経歴書、面談者のコメント）をみて、求人との適合性を判断する。本人についてより詳しい情報が必要なときには面談をしたコンサルタンに直接聞く。

営業職の求人は即戦力となる同業界経験者を求めていることが多く、人材を育てるとい

意識は乏しいといえる。このため未経験業界への転職は難しいのが現実であるが、一方、出身業界からの求人があまりない中高年の営業職希望者は異業種への転職を考えざるを得ない状況にある。中高年者の異業種への転職は、求人・求職者のデータマッチングにはそぐわない。手作りのマッチングが必要である。同社では、求職票に記載されたデータだけではなく、本人の人材としてのセールスポイント（コミュニケーション能力、プレゼンテーションの能力など）を加味してマッチングを行い、企業に紹介している。

企業側の要件を 100%満たした人を探すことは現実的ではない。要件を 80%程度満たす登録者であって、本人の人柄が企業の社風に適合し人物面での魅力が高い人ならば、その点を強調したコメントを付けて企業に推薦している。

データベース検索で該当した者を個別に検討して、最終的には求人案件に対して複数の登録者をマッチングする。同社では、求人の採用人数が 1 名であっても、登録者に可能な限り多くの機会を提供するという観点から複数の人を推薦している。

他方、人に対して仕事をマッチングさせるケースは、求職者が同社の求人情報に応募して新規登録した場合にみられる。求職者の希望案件を担当するコンサルタントは、面談を通じてマッチングの可能性を探り、適合すると判断すれば企業に紹介することになる。紹介が難しいときには、上述の、仕事に対して人をマッチングするケースになり、適合しそうな求人があるときに改めてマッチングされることになる。

6. 斡旋の不調とその背景

M 社から企業に推薦した者のうち半数は書類選考を通り、そのうちの半数は 1 次面接を通っている。そして最終的に成約にまで至る者は推薦された者の中で 20 人に 1 人程度である。面接には担当のコンサルタントが同席し、求職者を精神的に支えるとともに、企業が何を求めているのか情報を収集している。

書類選考では、同業界の経験の有無、転職回数などさまざまな理由によって合否が判断されている。営業職の求人の場合、面接では人物面が採否の判断基準になっていることが多い。役職の上位者ほど本人の人柄や対人関係能力が企業の風土・文化と適合するかどうかをみている。

ローなど)をすべて担当している。コンサルタントのグループ編成は行っていない。コンサルタントが個人的に開拓して受注した求人案件は、当該案件を受注したコンサルタントが担当するが、インターネットの同社ホームページからの紹介依頼の申し込みや同社への直接の求人申し込みは、管理部門で受け、求人内容にもとづいてコンサルタントに均等に割り振っている。たとえば、流通関係の職種の求人は、流通のコンサルタント、土木の求人は土木のコンサルタントに、それぞれ順番に割り振っている。

数年前までは同業他社との業務提携を活用していたが、現在では提携関係を結んでいる会社はない。提携案件で成約にまで至る件数は年に数件程度に止まり提携のメリットは高くなかったこと、同社が得意としている技術系以外の分野でも独立独歩ができるようになったこと、などが提携解消の背景になっている。また、コンサルタントの賃金支給基準は固定給+歩合給になっており、この賃金体系が求人開拓のインセンティブになっている反面、提携案件に対する注力を抑制するように働いていたことも見逃せない。すなわち収入を増やすためには歩合給部分(成約実績)を増やすことが必要であるが、提携案件では成約に至っても手数料収入の半分は提携先に支払わねばならず、提携先の求人・求職者は所詮自分の求人・求職者とはならないのである。

求人申し込みをした企業は、会社概要(事業、特色、給与体系、労働条件)と求人票(職種、仕事内容、必要な能力、給与など)を作成することが求められる。この2つの書類の項目はすべてデータベースに入力される。当該企業を担当するコンサルタントは求人案件の内容について詳しいヒアリングを行う。ヒアリングではコンサルタントが紹介に必要な情報を工夫して収集する。定型のヒアリングシートはない。コンサルタントは長い経験(平均年齢53歳)と担当分野における専門的な知識・技術にもとづいて必要な情報を収集する。収集した情報はデータベースではなくコンサルタント個人が保管する。このように情報収集の内容、収集した情報の管理はすべてコンサルタントに委ねられている。

コンサルタントは担当の分野を熟知していることが求められる。担当分野の専門知識(業界用語、専門用語)を持っているだけではなく、当該求人案件を紹介するためにはどのような情報を企業から収集しなければならないかを経験によって身につけていることが求められる。コンサルタントは、一般企業で働いていたときの経験・人脈の広さや深さが重要であり、それを活かせるのがコンサルタントの仕事である。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

登録の経路は、主に、インターネット(自社ホームページ、転職サイト)、媒体誌、コンサルタントの個人的な求職者開拓である。コンサルタントの個人的な開拓には2つの経路がある。ひとつは友人や知人に求職者を紹介してもらうこと。もうひとつは、求人案件の受注後、当該案件に適合しそうな人を個人的な人脈を使って探し出すことである。

登録経路は職種によって大きく異なる。同社の紹介の中心である技術系職種では、媒体誌・

インターネット経由の登録者とコンサルタントの自主開拓による登録者の比率がほぼ同じくらいである。一方、流通関係の職種ではインターネット経由の登録が大半（9割程度）をしめている。

登録者の職業では、在職中の者が7割に対して離職者は3割である。以前は在職者が9割をしめていたが、建設業のリストラの影響で離職者が増えている。登録者の年齢をみると、30歳代、40歳代が多く、20歳代は少ない。求人企業の求める人材は30歳代の者がターゲットであるが、同社の求人は全国に広がっているため、40歳代及び50歳代の登録者は転居を視野に入れば就職の可能性は高まる。

媒体誌やインターネットで同社の特定の求人情報をみて登録する者は、当該求人を担当するコンサルタントが対応する。また、転職相談などのために登録する者は、転職希望の内容をみてコンサルタントに割り振っている。たとえば、流通分野での転職を希望する者には、流通のコンサルタントを順番に割り当てている。

求職者は、担当のコンサルタントとの面談時に求職票（希望条件、職歴、職務内容、自己PRなど）と職務経歴書の提出が求められる。求職票と職務経歴書の情報はすべてデータベースに入力される。面談では、職歴や転職希望（特に給与、勤務地、転勤の可否、希望条件の優先順位など）について詳しい話が聴取され、それ以外にコンサルタントは求職者の人となりについて情報を収集する。コンサルタントによっては自分で工夫して作成したチェックリストを用いて情報収集している者もいる。そのリストには、コミュニケーション能力、志向性、性格などが含まれている。

5. 営業職のマッチング

N社では人と仕事のマッチングにあたってデータベースを用いた検索方式は採用していない。求人・求職者情報はともにデータベースに入力されているが、入力情報は実質的に求人票と求職票の情報であり、マッチングに必要なその他の情報は担当のコンサルタントが管理しているため、実務では求人にも適合しそうな者を求職者の個人別ファイルから探索する属人的なマッチングが行われている。

求人情報のうち求人票レベルの情報はファイルに保管され、求人分野別に整理されている。それ以外の求人情報は担当のコンサルタントが個人的に管理している。他方、求職者情報（求職票、職務経歴書）は台帳に綴じられているが、それとは別に個人別のファイルが作成され、同じ情報が綴じられている。これらのファイルは中分類レベルの項目ごとに作成されているボックスに登録番号順に配列されている。たとえば、流通関係の職種を希望する者のファイルは中分類「流通」のボックスに整理されている。ボックスの中は更に細分化されている。たとえば、「土木」のボックスは、設計と施工に二分され、それぞれの中が年齢別に区切られている。これらボックスのファイルはコンサルタント全員の共有物であるが、これとは別に各コンサルタントは仕事を効率的に進められるように自分の担当する求職者の手

持ちファイルを工夫して区分している。

求人案件と登録者とのマッチングのプロセスは次のとおりである。まず、担当のコンサルタントは、求人要件（職種、仕事内容、年齢、資格など）を確認して、自分の求職者の中に該当する者がいないかどうか手持ちの求職者ファイルを調べる。自分の求職者の中に該当者がいない場合には、全員で共有している職種や年齢別の求職者ファイルを調べ、求人要件と自分で管理しているその他の求人情報にあいそうな求職者がいないかどうかチェックする。マッチングの基本は、技術系の職種の場合は求人要件と求職者のスキルが一致しているかどうか、営業職の場合は求人の業界を求職者が経験しているかどうかである。営業職を希望する若年求職者の中には「業界を問わない」という人もいる。そのような求職者は、営業職のボックスの別枠で区分されているので、営業職求人の時にはこの中もチェックする必要がある。

ボックスの中のファイルを調べて求人にも適合しそうな人がいた場合には、当該求人を担当するコンサルタントと当該求職者を担当するコンサルタントが協力してこの求人案件を進める。求人担当のコンサルタントは、当該求職者がこの求人にあうかどうかを求職者担当のコンサルタントに打診する。これに応じて求職者担当のコンサルタントはこの案件の概要を求職者に説明し、本人がこの求人案件に関心を示せば、当該求人を担当するコンサルタントがその求職者を引き継ぎ、面談して求人内容を詳しく説明する。

求人担当のコンサルタントと求職者担当のコンサルタントが協働し、成約に至った場合には両者の業績となる。業績、すなわち売り上げ額は給与の一部に反映されるため、コンサルタントに対する求人・求職者開拓のインセンティブになっている。求人案件を受注しているコンサルタントは、担当の案件を他のコンサルタントに売り込み、社内に適合する人がいないときには、自ら求職者開拓を積極的に行っている。

6. 斡旋の不調とその背景

会社全体としては、技術系職種の希望者のほうがそれ以外の分野を希望する者よりも内定を得る確立は格段に高い。決定率（登録者にしめる内定を得た人の割合）は2割弱である。

採用面接にはコンサルタントが同行する。コンサルタントは、取引実績のある企業の場合、過去に採用された（不採用になった）人の面接時の経験から面接のポイントを求職者にアドバイスしている。しかし、40歳を過ぎた人は自分のスタイルを持っていることが多く、そのことがコンサルタントのアドバイスを受け入れる余地を小さくしている。

営業職を希望する者で採用面接に不合格になった人は、人柄や多弁が理由になることが多い。営業職の場合、多弁は説得力を示すというよりも、営業活動や職場に必要な「気配り」、「目配り」の欠如と受け取られるようである。

が約 8 割をしめており、新規求人企業からのものは約 2 割程度である。同社では、求人担当と求職者担当に分かれた分業制をとっており、既存顧客との関係構築や既存・新規顧客からの求人案件の受注は求人担当の仕事である。求人企業との関係が 1 回で終わることは少なく、求人担当は、取引実績のある企業と継続的に連絡をとり、求人案件の受注に努めている。また、主要企業は既に人材紹介会社との取引経験があり、全くの新規求人企業の開拓は難しくなっている。同社では、新規開拓先にあたりベンチャー企業や中小企業に的を絞って営業活動を行っている。

企業からの紹介依頼を受けると求人担当は、当該企業を訪問して求人内容に関する情報収集を行い、その情報を取りまとめて求人票を作成する。求人票には、主に、会社の概要、求人内容、就業条件に関する項目が設けられている。就業条件では、給与、勤務地、勤務時間、待遇などの項目がある。求人内容に関しては、仕事の内容、求める人材像に加えて、この求人・会社の魅力の欄が設けられ、ここには求人企業の社風・文化や職場の雰囲気などの情報が記入される。求人担当は仕事の中味だけではなく、企業の求める人材像、当該求人・企業の魅力について十分な情報を収集する必要がある。収集した情報は、求職者が理解しやすいように記述し、仕事の内容などは正確さとともに、その仕事を魅力的に表現することも重要である。求人票の項目はすべて求人データベースに入力される。

求人担当は、O 社の職種区分に準じた業界・職種別のチーム編成になっている。主な職務は、求人開拓、求人案件の受注、求人企業からの情報収集、求人票の作成などである。求職者担当のコンサルタントは求人票をみて担当する求職者に紹介できる案件であるかどうかの判断をするため、求人票の優劣がマッチングの成否に大きく影響する。記述が質量ともに劣る求人票では、コンサルタントが当該案件を求職者に紹介することは難しいといえる。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

O 社の求職登録者はインターネット（自社のホームページ、転職サイトに掲載した同社の求人情報）でオンライン登録する者が 9 割近くをしめている。それ以外の経路では、友人・知人からの紹介がある。登録者のうち約 7 割は在職中の者であり、離職者が約 3 割程度をしめている。登録者の年齢をみると、30 代前半と 20 代後半の者が特に多く、35 歳以上の者は年齢の上昇とともに少なくなっている。

O 社では登録者担当制をとっており、登録者には専任のコンサルタントがつく。コンサルタントは 8 つのグループに分かれている。求職者の現職又は離職時の仕事をみて担当のコンサルタント・グループが決められる。更に、グループ内で当該求職者担当のコンサルタントが割り当てられる。たとえば、消費財の営業職の求職者は、消費財グループのコンサルタント、サービスに関する営業の仕事をしている者には総合人材のグループのコンサルタントがそれぞれ割り当てられる。その他のグループは、技術、経営管理、金融、メディカル、IT などである。

オンライン登録時の登録用紙の全項目は求職者データベースに入力される。コンサルタントが求職者と面談した時に得た情報などもデータベースに入力される。

5. 営業職のマッチング

(1) マッチングのプロセス

まず、求人案件を前提にして当該案件に適合する求職登録者を探す流れをみてみよう。求人担当が求人案件を受注した後、求人担当とコンサルタントとの間で求人情報について情報の共有が行われる。これは、フォーマルなミーティングなどの場を通じて行われるのではなく、インフォーマルな形で求人担当が求人案件に適合する求職者を持っていそうなコンサルタントに個人的に働きかける形で行われる。情報の提供を受けたコンサルタントは、担当する求職者の中から当該案件にできるだけ適合しそうな者を探し、両者がマッチングしそうな場合には該当者に連絡して当該案件を紹介する。マッチングの際に求人票に細かな条件が列挙されていると、その条件を満たすような求職者がいないことがある。そのため、求人担当は企業ヒアリングの時に、どの条件が必須で、どの条件は弾力化が可能か、また、条件のうち最低限満たさなければならないものはどれか、など細かな情報を収集して求人票を作成することが求められる。コンサルタントは、条件面でのマッチングでは少なくとも最低限の条件を満たす登録者の中から人選を進めることになる。

他方、求職者から求人案件を探す場合をみてみよう。コンサルタントは、担当している求職者の希望にあう求人案件を探すとき、求職者の希望を念頭に置いて求人データベースを検索する。マッチングには、求職者の希望だけではなく、その経歴と職務経験も同様に重要である。希望条件にあっていて、かつ求人の仕事内容などが求職者の職務経験と一致するときにはマッチングが可能である。しかし、求職者の希望条件にあう求人案件があっても、求人企業が求める経験がない（又は乏しい）ときにはマッチングは難しい。求職者の希望は多様である。そのような多様な求職者にあう求人を探すためには手持ちの求人案件の数を増やすことが必要条件になっている。特に、同社のように全職種の紹介を行っている会社では、いかに多くの求人案件を確保できるかが売りに大きく関係してくる。同社では、得意としている業種分野（金融、メディカル、外資系企業）で求人開拓に特に力を入れている。

コンサルタントは、求人案件を求職者に紹介するときには求人担当と密に連絡をとっている。求職者が企業にあうかどうか求人担当に確認する必要があるからである。この場合、求人担当は正確な判断を行うために求人票に表れる情報だけではなく、企業の社内動向や採用の好みなどに関する情報も収集していることが重要である。

(2) 営業職のマッチング

技術系職種の場合、求める人材像は仕事の遂行に必要なスキルを列挙するだけである程度描くことができる。しかし、営業職の採用では、スキルよりも人物面を重視する企業が多い。20代後半の若年者の場合には、経験を不問にして、その人の可能性（経験や実績は少ない

が、入社後は経験を積み重ねて会社の期待している人材になる可能性が高いと考えられる者)で採用することもある。いわゆるポテンシャル採用である。同じ営業職でも IT や技術系の仕事では技術系職種と同様にスキルが問われる。これに対して消費財やサービスの営業職では、求職者の年齢によって求められるものが異なる。20 代の営業職では業界や営業経験の長さを問われないことも多く、異業種への転職も可能である。しかし、年齢の上昇とともに異業種への転職は難しくなり、30～35 歳では同じ業界での経験が求められる。

求人内容に「経験〇年以上」という条件が記されている場合、企業は時間的長さと営業実績の両方を求めている。したがって求職者が「〇年」という期間の条件を満たし、更に優れた営業成績を残していれば、それらが職務経歴書に反映されアピールポイントとなる。一方、条件の「〇年」は満たしていないが、その他の点では非常に優れていた場合、優れた点をアピールすることで経験の長さを補えるかどうかを紹介のポイントになる。現実には、求人側の条件をすべて満たすような登録者がいることはまれである。このため、コンサルタントは、担当の求職者の中で求人側の条件にできるだけ適合しそうな人とマッチングすることになる。

営業職は求人件数、求職者数ともに特に多い職種である。したがって、この分野での紹介件数が会社の売りに大きく影響する。営業職の求人に対する紹介件数はコンサルタントによって大きな差がある。紹介件数の多いコンサルタントは、求職者とのコミュニケーション能力に優れ、求職者の本音を引き出すことに長けている。求職者の本音をベースにして希望条件を整理し、求人内容とのマッチングができるかどうかのポイントである。この意味で、コンサルタントはカウンセラーではなく求職者の代理人（エージェント）である。

6. 斡旋の不調とその背景

求人案件に対して求職登録者の中から最適な人を推薦しても書類選考を通過する者は 1/3 程度である。人材紹介会社に紹介依頼の申し込みを行っている企業は、通常、複数の紹介会社に依頼している。それぞれの紹介会社でスクリーニングを通った人たちが推薦されてくるため、質のばらつきは小さい。企業側は求人要件を基準にしてこれらの者を評価するというより、推薦されてきた者同士を相対的に評価していると思われる。

書類選考を通り採用面接で内定を得られる者は、当初、企業に推薦した者のうち 2 割程度である。不採用の場合には、求人担当がその理由を確認し、コンサルタントに情報を伝達している。営業職の求人では不採用になった者の理由として最も多いのは、求めるスキルが異なるというものである。スキルのチェックはマッチング時に行われ、更に書類選考も通っていることから、この理由はカドの立たない言い訳として利用されているようである。明確な採用基準をもっていない企業が多い。たとえば、複数の正社員を採用するとき、同じ採用基準が採用されているとは思えないときがある。このため、求人担当は、求人案件受注のヒアリングの際には採用基準についても情報を収集しておく必要がある。

ここ数年、企業は採用にあたり即戦力指向を強めている。求人要件は、その動きを反映し

3. 求人案件の受注経路と求人情報

受注した求人案件を業種別にみると、IT・通信とメーカーはそれぞれ全体の2割以上をしめ、これにサービスを併せた3業種で全体の6割以上をしめている。求人職種のうち営業職は、不動産、店長、チェーン店への商品卸などのサービス関係の分野で求人が増えている。しかし、営業職は企業側のニーズの増減幅が他の職種に比べて相対的に大きいという側面もある。たとえば、昨年営業職で10人採用した企業が今年は採用を手控えるといったことはよく起こる。

求人案件のうち従来から取引実績のある既存顧客からのものは約7割、新規の顧客からのものは3割程度である。

P社では求人担当とコンサルタントの業務は分業制を採っている。求人担当は、産業区分にもとづいて、IT、製造業（自動車・電子など）、流通、ヘルスケア、メディカル、金融、の6つのグループに分かれている。新規に紹介依頼の申し込みがあると、その求人案件は当該企業の業種に対応する求人担当グループに割り振られる。グループ内でのその案件の割り当てはリーダーがメンバーの業務量を勘案して決めている。

紹介依頼の申し込みがあると、当該求人案件を担当することになった者が当該企業を訪問して求人の内容について詳しくヒアリングを行う。ヒアリングでは、ヒアリングシートの各項目について情報が収集される。ヒアリングシートは、企業概要、求人内容、就業条件など6分野で構成されている。このうち求人内容をみると、求人の背景、仕事内容、必須要件（業務経験、年齢）、人物像などの項目が設定されている。

求人担当は、これらヒアリングシートの項目に関する情報だけでなく、当該企業で働いている人に関する情報も収集している。職場の人となり（価値観、服装）、仕事の楽しさと辛さなどの情報である。これは登録者が知りたがる情報でもある。

ヒアリングの際には誰から情報を収集するかという点がポイントになる。現場の情報を収集するためには現場の人に会うことが基本である。しかし、採用の窓口である人事部門は、求人担当が現場と接触するのを避けようとする傾向がある。採用の権限が現場に委譲され、現場の人でも紹介会社と直接接触したいというニーズが高まっている。同社では人事部門の対面を汚さないようにして現場にアプローチすることを原則にしている。

求人担当が作成したヒアリングシートの全項目とヒアリングで収集した補足的情報はすべてシステムに入力される。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

大半の登録者はインターネット（自社HP、転職サイト）を通じてエントリーしてくる。年齢層をみると、25～29歳の者が全体の3割を超え、30～34歳の者が1/4をしめている。両者を併せると全体の6割以上になる。登録者の希望職種（大分類）では、管理・企画・専門職が最も多く、次いで営業・流通の順になっている。両職種で全体の半分をしめている。

コンサルタントはグループ別の編成になっており、各グループは特定の業種又は職種を担当している。求職者がインターネットでエントリー用紙に記入して送信すると、希望職種に対応するグループに割り振られる。

求職者は、担当のコンサルタントから送られてくる面談票（面談時に使用される転職希望を記した書類）を記入し、送信した後にコンサルタントとの面談が行われる。コンサルタントは面談票に記入された情報から登録者像をイメージし、実際に会った時にそのイメージを修正することによって登録者に対する理解を深める。

エントリー用紙と面談票の情報はすべてシステムに入力される。面談時にコンサルタントが把握した本人の志向性や印象などに関する情報は、一部がシステムの備考欄に入力され情報の共有化が図られるが、情報の多くは担当のコンサルタントが個人的に管理している。転職について明確な希望や目標を描くまでに至っていない者に対しては、本人が自己の性格、志向性、適性を認識できるように適性検査を無料で実施している。その結果は、担当のコンサルタントからフィードバックされるとともにシステムに入力される。

5. 営業職のマッチング

P社では求人担当とコンサルタントが分かれているが、両者の情報交換・共有は活発である。個人レベルの情報共有としては、求人担当が求人情報をコンサルタントに個別に提供することがあげられる。組織的な情報交換・共有の機会としては、毎週定例のミーティングが活用されている。

マッチングの基本は求人・求職者データベースの検索である。以下では、求人案件に対して適合する登録者を探す流れをみてみよう。

求人案件を前提にして登録者を探す場合には、2つのアプローチが採られている。第一は、求人担当がコンサルタントに直接働きかけて適任者を探す方法である。求人担当は、求人案件に対して適当な登録者を持っていそうなグループやコンサルタント個人に求人の売り込みを行う。これにはグループのメンバーや個人に直接求人内容を説明したり、メールで情報提供したりする方法が用いられる。求人担当とコンサルタントとの非公式のコミュニケーションは非常に活発である。コンサルタントは自分が担当する登録者の中に適任者がいないかどうか探し、適切と思われる登録者がいる場合には求人担当とコンサルタントが協働して当該案件を紹介する。

第二は、登録者データベースを検索して該当者を探し、更に該当者を絞り込んで適任者を探す方法である。検索では、求人要件のうち必須な条件（職種、年齢、経験、年収、地域など）を検索キーにする。該当者が10名程度になるように検索キーを設定する。同社のシステムでは項目検索に加えてフリーワード検索ができるが、検索キーとして設定する必須条件を上手に選択すればフリーワード検索を行わなくともある程度の該当者に絞り込むことができる。たとえば、検索キーに転職回数を追加するだけでも該当者の識別力を高めることがで

によって合計 40 の職種に細分化されている。たとえば、製品営業には IT/通信、機械類、消費財などの項目が含まれている。

求職者の記入する求職票には希望職種を書く欄が設けられていない。これは、希望職種はコンサルタントとの面談のなかで変わる可能性があり、また、転職活動を進めていくなかで希望職種が変わることもあるからである。職種はコンサルタントとの面接時に確認される。求職者の希望職種は同社の職種分類にあてはめて求職者データベースに入力される。職種は複数入力することもでき、求職者が職種変更したときにはデータベース上で変更することになる。

3. 求人案件の受注経路と求人情報

Q 社が紹介依頼を受けている企業は、従前に取引実績のある既存顧客が約 7 割、新規求人が約 3 割である。求人開拓は主に 2 つの方法をとっている。ひとつは労働市場に出ている人材ニーズ（求人情報誌などの求人広告）にもとづいて求人企業にアプローチする方法、もうひとつは同社のグループ企業からの紹介である。たとえば、求人広告の事業部門や派遣部門からのそれぞれの顧客の紹介である。新規求人にしめる後者の割合は高い。

Q 社では求人企業を担当する求人担当と求職者を担当するコンサルトは分業制をとっている。求人担当は、IT/通信、機械/自動車/電気/化学/素材、医療など業界別に 6 つのグループに編成されている。求人案件は当該企業の業種に対応するグループに割り振られ、当該グループのマネジャがグループ内の担当者の専門性などを考慮して担当者を決めている。

求人票は企業側が記入する場合と、求人担当が当該企業からヒアリングして求人票を記入し、求人側に確認を求める場合の 2 通りある。求人票は企業概要、求人内容、就業条件の 3 部構成になっている。このうち求人内容には仕事の内容、必要な経験・能力等の項目が設けられ、主要なものと補足的なものに分けて記述するようになっている。求人票の項目はすべて求人データベースに入力される。

求人担当は求人企業を訪問するとき（求人票作成のための訪問、それ以降の訪問）、求人票の項目に関する情報だけではなく、求人の特徴や職場の雰囲気のような情報も収集するようにしている。しかし後者の情報はデータベースに入力されることはなく、担当者が個人ベースで情報を管理している。ただし、収集した求人の特徴や雰囲気に関する情報がマッチングに際して重要であると判断するときには、その情報は求人票の備考欄に記入される。

企業が人材紹介会社に紹介依頼するケースは 3 つに大別される。第一は募集を公表できないケースである。これには、高度の要件が設定された専門的な部署の人材や役職の上位者を採用するときのように一般公募では求める人材の質を確保できないときや、求人を公表すると競合会社から何らかの推測をされやすいときなどがある。第二は採用数が多いケースである。採用数が多いときには、企業は複数の採用手段を活用して人材を集めている。第三は人材紹介会社に採用の一次選考の役割を期待するケースである。企業は、自社の要件にあった、

質のそろった人材のなかから採用することができる。また、公募の場合には多数の応募者に対応しなければならないが、人材紹介会社を通して応募者を絞り込んで選考することができる。

4.求職者の登録経路と求職者情報

求職者の登録経路はインターネット経由が圧倒的に多く、全体の約7割をしめている。登録者は在職中の者が65%、離職者が35%である。年齢別にみると、20代後半層が39%、30代前半層が29%をしめ、若年者が主体になっている。年齢の上昇とともに登録者数は少なくなっている。登録者の希望職種は営業が24%で最も多く、次いでIT/通信エンジニアの15%となっている。

大半の求職者は、求人誌、インターネット、人材紹介会社など複数の求職手段を使って求職活動をしている。紹介会社だけに絞って求職活動をしている人はほとんどいないと思われる。紹介会社を利用するとき、1社だけではなく、少なくとも3、4社に登録しているものと思われる。

若い人が人材紹介会社を利用するメリットと人材紹介会社に対する期待は次のようにまとめられる。第一に、転職相談をしながらキャリアの方向を定め、希望する転職先を探することができる。若年者はキャリアが乏しいことから、転職を考えたとき自分がどのような仕事にむいていて、どのような可能性があるのかわからないことが多い。第二は求人の内容である。人材紹介会社には求人誌などに公開されていない求人があり、また若い人を対象にした求人も多い。第三に、ある程度絞られた選択肢のなかで転職を考えることができる。世の中には求人情報が溢れているが、人材紹介会社に登録することにより自分の希望にそった選択肢に絞り込んでもらえる。

インターネットからオンライン登録したときに記入した用紙の項目はすべて求職者データベースに入力される。

求職者担当のコンサルタントは求人担当と同様に6つのグループに分かれている。つまり、同社には業種別の6つのグループがあり、それぞれに求人担当とコンサルタントが属している。求職者はその希望の仕事内容に応じて適切なグループに割り振られ、各グループのマネージャーが当該求職者の担当コンサルタントを決めている。

5.営業職のマッチング

Q社は営業担当とコンサルタントとの分業制をとっているため、両者の情報共有や連携が業務運営上の課題として意識されている。グループ内での両者の情報共有を高めるため、週に1、2度求人担当とコンサルタントとのミーティングが開かれている。その場では、求人票に書かれていない求人企業に関する情報などが求人担当から提供される。

マッチングと求職者への求人の紹介はコンサルタントの役割である。まず、求職者の希望

から求人案件を探す流れをみてみよう。第一段階は求人データベースの検索である。コンサルタントは求職者との面談を通して求職票には書かれていない情報の収集や希望条件の確認を行い、希望する仕事を絞り込む。この希望にもとづいて求人データベースを検索し、その時点での求人案件を探し出す。このときに用いる検索キーは職種や求職者の希望条件、営業スタイルなどである。職種によっては大量の案件が該当することがある。そのようなときには、コンサルタントは求職者と検索条件を詰め、10件程度の該当になるまで検索キーを追加していく。

第二段階は求職者への求人案件の紹介である。コンサルタントは、給与、仕事内容、会社の雰囲気など求職者が一番何を求めているかを把握し、検索結果の中からそれにあう求人案件を紹介する。この段階では、求人票の出来具合がコンサルタントの仕事のやりやすさに影響する。求人票がわかりやすく、かつ必要な情報が詳細に記入されていれば、コンサルタントは企業と求職者の適合性を適切に判断できるからである。また、求人案件が当該求職者にあうかどうか求人担当に確認してから紹介することもある。

営業職の場合、コンサルタントが紹介する求人案件は10～20件程度になることが多い。選択肢が多すぎると苦情を言う求職者はあまりいない。求職者の選択の幅を狭めるという意味では、紹介できる案件が少な過ぎるほうがむしろ問題である。求職者が意志決定に迷う時には、コンサルタントは求人担当に連絡して求職者が疑問に思っている点を企業に照会してもらおう。求職者によっては紹介された案件の中から応募したい企業をその場で決める人もあり、また持ち帰って検討する人もある。いずれの場合にも、求職者自身が最終的な意志決定をする。コンサルタントはその結果を求人担当に伝え、求職票と職務経歴書とともにコメントを付けて求人企業に推薦する。

営業職のマッチングを考える際、採用される確率が最も高い企業選択の方法は求職者の現在又は離職時の仕事の延長線上で求人案件を探すことである。しかし、同じ業界、同じ営業スタイルの案件に応募しても必ずしも採用されるわけではなく、マッチングに確固としたパターンを見いだすことは困難である。

6. 斡旋の不調とその背景

企業に推薦した者のうち書類選考に通る者は4割程度である。1～3次程度の面接を経て最終的に採用内定を得られる者は、当初の推薦者のうち2割程度である。営業職の求人の場合、不採用の理由は、人物要因が圧倒的に多い。マッチングの精度を向上させるためには、求人内容を企業に確認する時、求める人材像について情報を収集し、他方、求職者の特徴を把握することが必要である。しかし、これらの情報を収集し、文書化することは現実的には困難である。

企業側のあいまいな採用基準が採否の可能性を不透明にしている面がある。明確な採用基準を持っている企業は多くはない。そのため、面接者の判断は主観的になりやすく、他の応

人担当が当該企業を訪問して求人案件を受注するという流れになる。

R社では求人担当とコンサルタントは分業制のもとで業務を行っている。求人担当はIT、機械・電気・電子・化学、メディカル、流通・サービス・その他、の4グループに分かれている。求人案件は当該求人業種に対応した求人担当グループが受け持つ。求人割り振りについては統一の基準はなく、グループ毎に担当区分の決定基準を設けている。各求人担当は、自分の出身業界の求人や得意としている分野の求人を中心に担当し、それ以外にもグループ内で業務量の調整がある程度行われるため、その他の求人も担当することになる。求人開拓は各グループの裁量に委ねられている。

紹介依頼の申し込みがあると、その案件を担当する求人担当が当該企業に出向いて求人内容についてヒアリングを行う。企業ヒアリングでは、各グループごとに作成しているヒアリング・シートの事項に沿って情報が収集される。ヒアリング・シートがグループ別になっているのは業界によって聴取すべきポイントが若干異なるためである。ヒアリング・シートは基本的には求人票の項目（大別すると企業概要、求人内容、就業条件の3分野の項目）を埋めるための情報を収集できるように構成されている。それらの情報に加えて、会社の雰囲気、職場構成、入社後のキャリア、求める人材像（人物面の特徴）、求人の背景、社員の風土といった情報も併せて聴取している。システムには求人票の項目はすべて入力され、それ以外のヒアリング情報についても原則として同様に入力される。

企業ヒアリングでは、企業の求める応募要件のうちどれが必須の条件で、望ましい条件はどれであるのかを確認することが必要である。それに加えて、必須条件はどうして必須なのか、という条件設定の背景までヒアリングすることが重要である。更に、必須条件としている条件は、絶対的なものなのか、あるいは人材によって弾力化の余地が残されているのかどうかを確認しなければならない。特に、営業職の場合は、仕事上の絶対的なスキルといわれるものはなく、企業側が必須条件としているものであっても企業との交渉によっては弾力的に扱われることもある。営業職の採用は人物的要素のしめるウエイトが高いからである。

求人担当は原則として企業の採用窓口である人事部門からヒアリングを行っている。しかし、人事部門は配属先部署の求める人材像に関する意向などの情報を必ずしも的確に把握しているわけではない。このため、ヒアリングで不明な点は、人事部門を通して配属先に照会したり確認を求めたりしている。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

大半の求職者はインターネットを通してエントリーしてくる（8割以上）。同社のホームページからのエントリーが4割、転職サイトからのエントリーが3～4割である。登録者の現在の職業は、在職者が約6割、離職者が4割程度である。年齢別には、20代後半から30代前半までの者が最も多い。この年齢層は求人業種の年齢要件の幅とほぼ一致する。営業職の求職者は20代前半の者も多い。このような人は第2新卒で採用されることもある。

コンサルタントは業種又は職種を担当する 6 つのグループに分かれている。IT、機械・電気・電子・化学、メディカル、金融、管理・事務、流通・サービス・その他である。求職者はエントリー用紙に記入した現在の職業（離職者は離職時の職業）によって担当のグループに割り振られる。グループ内における登録者の割り当てについては、コンサルタントの得意分野を割り当ての基準としているグループもあるが、各人の業務量を勘案して新規登録者の担当が決められる。

エントリー用紙に記入して送信すると、自動的に求職票が作成される。職務経歴書はシステムにファイルで取り込まれる。担当のコンサルタントは求職票に目を通してから登録者と面談する。面談では、職歴、希望条件（職種、業種、年収、勤務地など）について詳しい情報が収集され、職務経歴書の内容に関して重要な点はシステムの特記事項に記入される。面談時にコンサルタントが感知した本人の性格や志向性などの情報もシステムに入力される。コンサルタントが登録者と面談したときには面談内容をシステムに入力することが原則になっている。

5. 営業職のマッチング

R 社は求人担当とコンサルタントが分業制になっているが、両者はデータベースシステム或いはさまざまな場面を通じて情報交換を行っている。求人担当は求人案件を受注すると、求人内容に応じて特定のコンサルタント（又はコンサルタントのグループ）に新着求人のニュースをメールで送る。急ぎの案件や採用数の多い案件の場合にはコンサルタント全員に連絡する。グループ間では両者の情報交換のミーティングが開かれている。この場では、新規求人案件についての説明や、コンサルタント側の要望（特定の登録者に対する適切な求人の紹介）と求人担当側の要望（求人案件に対する適切な登録者の紹介）がそれぞれ出され、検討される。

マッチングには、求人案件に対して適切な登録者を探す流れと、逆に登録者に対して適切な求人案件を探す流れがある。まず始めに、前者の求人案件から登録者を探す流れをみてみよう。このマッチングを行うのは求人担当である。

求人担当は、求人案件に適合する登録者を探すため、登録者データベースにアクセスして登録者の検索を行う。このときに用いられる検索キーは、求人票に記載された求人要件のうち特に必要な条件である。検索は項目で行うこともあれば、フリーワードを使うこともある。該当者に対しては一人ずつ情報をチェックして、担当のコンサルタントに直接当該求人案件を紹介する。これが一般的な流れであるが、営業職の場合も同様である。検索キーには職種が用いられる。該当者が多いときには登録時期や応募要件のうち必須の条件などで絞り込み検索を行う。検索結果の該当者をチェックするときには、企業の応募要件を満たしているかどうかをみて、人と仕事の適合性を判断している。該当者の中から適切と思われる者を数名選んで担当のコンサルタントに求人案件を紹介する。求人担当が該当者の中から候補者を 1

人に絞ることは少ない。

次に、登録者に対して適切な求人案件を探す流れをみてみよう。このマッチングはコンサルタントが行う。まず、登録者のキャリアや希望に合致する求人案件を求人データベースで探し、次に該当者を絞り込んで適任者を選ぶという流れになる。求人データベースを検索するときの検索キーは、登録者情報（求職票、職務経歴書、面談記録）を総合的に勘案して決める。該当案件を1件ずつチェックして、登録者に適合する案件（求人票、その他ヒアリング情報）であるかどうかを確認する。登録者に紹介できそうな案件は、当該案件を担当する求人担当からデータベースに入力されている情報以外の情報を収集し、人と仕事があうかどうかの最終的な判断を行う。

検索結果を1件ずつチェックするときにはいくつかのポイントがある。第一は、求職者の希望と求人の要件をどのように扱うのかという点である。このような時には求職者が譲れない条件を基準にしてマッチングを行う。転居を伴う転職が不可能な求職者の場合には、その希望地域内で求人案件を探すことになる。また、年収相場よりも高い収入を望む求職者に対しては、希望年収の幅を広くとってもらい、その範囲で求人を探すことになる。第二は、企業の求める経験をどのように扱うかという点である。企業は即戦力を求めて業界経験を条件とすることが多い。企業ヒアリングの段階で、業界経験が不可欠なものであるかどうかを確認する必要がある。もし、業界経験が欠かせない条件であれば、その条件を満たした人を探すことになる。しかし、業界経験を必須の条件としている企業であっても、仕事内容をみると、その条件に固執する必要はないと考えられるケースもある。そのような時には、「業界経験の要件は満たしていないが、その他の面では優れた人材がいるが、会ってもらえないか」と提案している。第三に、営業職の場合、扱う商品の特殊性や営業スタイルを考慮しなければならない。一般消費財などの営業職では異業界の経験であっても実績のある営業経験者ならば対応はある程度可能と思われるが、技術的センスや専門的知識を必要とする商品の営業職では、業界経験がないと即戦力にはなりがたい。また、営業職の経験者であっても未経験の営業スタイル（たとえば、定型的なルート営業の経験者が提案営業を希望することなど）の場合には即戦力として対応することは難しい。

6. 斡旋の不調とその背景

求人案件に対して紹介した人が書類選考に通過する割合は3～4割程度である。企業は応募要件を厳しく設定し、その要件を固持することが多い。企業ヒアリングの時には応募要件を必須のものと希望のものに分けて情報収集して、コンサルタントはその要件にある程度の幅を持たせて人選しているが、企業は人材の採用にあたって要件のレベルを下げた検討することは少ない。

また、求人者の背景が書類選考の通過率に影響することがある。欠員や増員で採用を急いでいる場合には書類選考は比較的通りやすい。しかし、「良い人材がいれば採用を考える」と

類レベルには、大分類項目の仕事の範囲を職種・職務を軸にして細分化した項目が設定されている。大分類「営業・販売職」の小分類項目として設定されている職種は、法人営業、リーテール営業、海外営業、内勤営業などの8職種である。営業職のうち特に技術的・専門的知識が必要な仕事（セールスエンジニア、MR）は、大分類「営業・販売職」ではなく、その仕事の属する業種別の大分類項目のもとに位置づけられている。

3. 求人案件の受注経路と求人情報

現在、S社が受注している求人案件のうち従前に取引実績のある企業からのものは全体の約1/3である。これに対して新規の求人からのものは約2/3をしめている。求人開拓にはさまざまな方法が用いられているが、新規の求人が最も多く利用する経路はインターネットの同社ホームページである。この経路は受動的な求人開拓である。この逆に、S社側から企業に対して主に3つの方法で積極的に働きかけを行っている。第一は既存顧客との関係継続・強化を目的とした定期的なダイレクトメールである。このDMは取引実績のある既存顧客を対象にしている。第二は同社の紹介サービスを一般企業に紹介することを目的としたダイレクトメールである。数万社を対象に年数回発送している。第三は求人ニーズの顕在化した企業に対する同社の紹介サービスの紹介である。求人情報誌に広告を掲載している企業に対して電話で同社の紹介サービスを案内している。

求人の中には、同社を利用したことのある企業から紹介されて紹介依頼の申し込みをする企業や、同社に対する評価を聞いて求人申し込みをする企業が少なくない。この背景には、同社が大手企業Z社のグループ会社であること（そこから派生する企業としての信頼性、安心感のイメージ）、中高年の管理職を対象にした職業紹介に実績があること、の2つの点をアピールして宣伝活動を行ってきており、その結果、社名がある程度浸透してきていることが反映しているものと考えられる。

求人案件の受注経路としては、これ以外に、同社の派遣事業部門との連携による求人ニーズの把握やさまざまな企業からの案件紹介がある。派遣事業部門の営業担当が正社員採用の情報や人材ニーズの情報を把握したときには紹介事業部門に連絡があり、両者で協働して求人の発掘・開拓を進めている。また、同社が大手企業の人事部と提携してこれらの企業の中高年の再就職を斡旋していることから、企業の属する業界団体や関連企業、金融機関を通じて求人の紹介がある。

同社ではコンサルタントは求人担当を兼務している。基本的には、求人開拓はコンサルタントの裁量に委ねられている。コンサルタントが個人的に開拓した求人は、そのコンサルタントが担当し、受注企業のフォロー（ダイレクトメールや訪問による関係の構築）も行う。全社ベースで送付するダイレクトメールを通じて求人案件を受注した場合には、当該企業の業種にもとづいて担当コンサルタントが決められる。したがって、コンサルタントの担当する求人は、個人的に開拓した企業からの案件、同社に紹介依頼の申し込みがあったもので、コン

サルタントが得意としている分野の企業からの案件、の2種類が中心となる。

企業から人材紹介の依頼があったときには、企業側は求人票を記入し、S社側は当該案件を担当するコンサルタントが人材ニーズの詳しい内容について企業からヒアリングを行う。求人票は、企業概要、求人要件、就業条件の3分野で細かな項目が設定されている。求人要件に設定されている項目は、職種、職務内容、必須/希望の経験・能力、選考方法、求人の背景などである。求人票の項目はすべて求人データベースに入力される。

求人ニーズについて詳しい情報を聴取するためには採用の窓口である人事部門の担当者だけでなく、配属先の担当者からも話を聞くことが重要である。このような機会は人事部門に依頼して設けてもらうことが多い。

ヒアリングでは人材に求める経験や職務遂行能力など求人票に対応する事項に加えて、人材ニーズの背景などについても情報を収集する。ただし、ヒアリング・シートのような書類はなく、どのような情報を収集するのかはコンサルタントの裁量に委ねられている。たとえば、求人票の「求人の背景」の欄に「若い人が必要」という記述があった場合、その背景となる当該企業における人材ニーズ（取扱製品の販売拡大のための増員、退職者補充など）を的確にヒアリングして情報を収集しておくことが、ミスマッチの回避につながる。ヒアリングで収集した情報のうちマッチングに必要と考えられるものは求人票とは別に求人データベースに入力される。

4. 求職者の登録経路と求職者情報

S社の求職登録者は大半の者がインターネットから入ってくる。自社ホームページと転職サイトに求人情報を掲載して求職者の登録を促すとともに、業界の会員向けサイトなどに同社ホームページへのリンクを張り巡らしている。

同社の特徴は正式な登録者ではないが、潜在的求職者を抱えていることである。上述のように同社は大手企業の人事部と提携してその中高年に再就職を斡旋しているが、全体で100を超える企業と提携して社員の再就職の斡旋を行っている。それらの会社から特定の人材に対する求人紹介の依頼があった時には、求職登録は行わずに、当該人材に適切な求人を受注したときにマッチングしている。

登録者は、在職中の者が全体の2/3、離職者が1/3をしめる。年齢では、30歳代後半から40歳代前半の層が最も多い。

登録時に求職者から収集する情報は、求職票と職務経歴書である。インターネット上に掲載した特定の求人情報をみて登録する求職者は、当該案件を担当するコンサルタントが紹介できるかどうかを判断する。紹介できそうなどときには本人と面談する。良い案件があったら転職するという登録者に対しては、求職票の希望にあう求人案件があるかどうかをシステムで検索し、適切な求人案件が出たときに本人に連絡して面談する。

求職票の項目はすべて求職者データベースに入力される。面談では、本人のキャリアプラン

や希望条件などについて詳細な情報が収集されるが、これらの情報は面談したコンサルタントが面談記録として整理する。

5. 営業職のマッチング

求人に対して適合する登録者を探す場合のマッチングの流れを次にみてみよう。マッチングを行うのは求人案件を担当するコンサルタントである。まず、データベースを検索して該当者の範囲を絞り込み、次に該当者をひとりずつ検討して最終的な人選を行うのが全体の流れである。

登録者データベースを検索するときには、求人要件のうち落とせない条件を検索キーに設定する。通常、年齢、勤務地、職種、経験業種などが検索キーとして用いられる。該当者の数にもよるが、5人前後に絞り込まれるように検索キーを調整する。該当者が確定したら、それら該当者の面談記録の記述をひとりずつ確認して求人にあう人材かどうかを判断する。求人にあうと考えられる求職者に対しては、求人案件を紹介し、本人が同意すれば企業に推薦する。募集人数が1名でも、あえて1名に絞り込むような人選はせず、適合すると判断された者が複数いれば、全員に当該案件を紹介する。

営業職のマッチングでは、求人の求める人材（特に年齢）によって人選の判断基準が異なる。35歳までの求職者には、ある程度の経験に加えて仕事に対する意欲・意気込みのような人物面の特徴が相対的に重視される傾向にある。一方、35歳以上の者には即戦力としての経験・知識と実績が求められる。

S社ではマッチングのポイントを、経験、人柄、転職時の気持ちの切り替えの3点に置いている。これらの点は、同社で実績のある中高年に対する紹介の経験から出てきている。これら3点は同程度に重要である。経験は紹介の際には特に重視されがちであるが、同社では経験は人柄に裏打ちされてこそ生きると考えている。転職時の気持ちの切り替えは特に中高年管理職が転職する際に重要である。規模の大きな企業から中小企業に再就職すると、労働条件だけではなく、職場環境、働き方など多くの点で前職と異なっていることから、気持ちを切り替えて再就職できるかがポイントとなる。

求人の要件を基準にしてそれを満たす登録者を選び出すことだけがマッチングではない。要件に多少合致しなくても、求職者の長所を見いだしてそれを求人に売り込むコンサルティングセールスが重要である。コンサルタントには「人を見る目」が求められる。同社の登録者は年齢が比較的高いので、年齢上限の緩和を求めてコンサルティングセールスが頻繁に行われている。

6. 斡旋の不調とその背景

企業に推薦した者のうち書類選考を通る者は約半数である。特定の要件を満たしていないことを理由に落とされる者が多い。企業ヒアリングの段階では、要件を必須のものと希望の

ものに分けて情報収集している。しかし、企業によってはヒアリング情報とは異なり、コンサルタントが考えている以上に要件の充足を求めていることがある。

面接では原則としてコンサルタントが同席する。特に 1 次面接では、自己 PR の上手くない人などをサポートすることが重要である。面接を経て最終的に成約にまで至る人は 10 人に 1～2 人程度である。不採用になった人は人柄の問題を指摘されることが多い。

【事例 20】公共職業安定機関 A 人材銀行

1.業務の概要

相談員	11 人
営業職求人／全求人	13%
営業職求職者／全求職者	29%
営業職斡旋成立件数／全斡旋成立件数	26%

2.取扱職種及び職種の区分

人材銀行は管理的職業、専門的・技術的職業に従事する中高年齢者の職業紹介を目的に設立され、取扱職種は、管理職、技術職、専門職の 3 職種に限定されている。設立当初は 40 歳以上という年齢制限があったが、現在ではいずれの職種とも年齢制限が撤廃されている。管理職については取扱対象は、概ね 3 年以上の経験者となっている。

同行では、管理職を総務、人事、経理、営業等の 11 職種に区分している。営業職の細分化は行われていない。また、管理職ではない営業員、営業職員については取扱対象外となっている。

営業職は管理職のなかでは特に取扱件数が多く、求人・求職者とも過半をしめている。

3.求人情報

求人申込のためには求人カードに記入して提出することが求められる。同行では、求人カード記入のために記入例を作成しており、求人企業はそれを参考にして求人カードを記入することになる。求人条件の欄のうち「職務の内容」と「必要な条件」の 2 項目は、適格な紹介のために詳細に記入することが重要である。ポイントは、①抽象的な記述ではなく具体的な取扱品目や商品名を例示して、求職者が理解しやすい内容になっているかどうか、②実際に担当し管理する業務の内容を「どういった立場で」、「何をどのようにするのか」が具体的に記述されているか、③職務遂行能力としてどんな技術・経験・資格・免許・学歴がどの程度具体的に必要なのかを記述しているか、④求人企業の業界経験・知識を必要とする場合には「〇年以上の経験」、「〇業界の知識」等を記述しているか、である。これらの項目に大雑把な記述しかしていないものは、窓口の担当者が具体的な仕事の内容や必要な条件を確認

して、必要なきときには記述を追加することもある。

窓口では、求人申込の受付に際して、応募者が少ないときには積極的に面接のリクエストを出すようにアドバイスしたり、登録者の年齢層が中高年齢者中心であることから募集年齢の上限を登録者が応募可能な年齢に引き上げることなどを説明、要請している。

営業職の求人では、部下の指導・管理をするとともに率先して営業活動をする内容を内容とする申し込みが多い。

求人カードは OCR で読み取られ（「職務の内容」と「必要な条件は」イメージとして取り込まれる）、求人情報検索機に求人票として表示される。

4.求職者情報

登録者は必ずしもすべて離職者であるわけではない。新規登録者のうち2割以上が在職者である。在職者の比率は月によって変わり、多い月には3割弱をしめる。在職登録者は現在の会社より条件の良い会社への転職を目指す人が多い。

離職者に対しては、登録時に再就職に向けた意識改革等のためのカウンセリングを行っている。離職に至った事情を把握して転職に伴う不安を解消したり、現状の労働市場での再就職活動の方向性を示し、そのための意識改革の必要性を伝え、転職に対する心構えや心理的葛藤を緩和するようにアドバイスしている。特に営業職については、面接時に営業哲学や営業戦略、営業姿勢などが問われることが多いので、その対策として自己分析や面接時の自己PRの方法について助言している。

求職者カードに記入された事項は、企業側が面接するかどうかを判断するための唯一の材料である。そのため、「主な職歴」と「専門知識・技術・職務内容」の2項目は、企業にアピールできるよう簡潔に、具体的に、箇条書きで記述することが重要である。職歴では、企業業績に関して業務面での成果や受注の実績など具体的な例示を盛り込むことも重要である。また、専門知識・技術・職務内容については、重要ではないと思って書かなかったこと（たとえば、海外駐在経験、海外出張、パソコンのスキルなど）も、企業にアピールできる可能性があるため、子細もろさず記入することが重要である。

同行では、この2項目については、記入例を用意して、それを見ながら下書き用紙に記入する方式を採用している。窓口では相談員が下書き用紙の記述が企業にアピールできる書き方になっているかをチェックし、必要なアドバイスを行っている。内容のチェック、書き方の指導にかなりの時間を割いており、求職者は相談員のアドバイスを受けて修正した記述を求職者カードに清書する。この過程を通じて営業職求職者は、これまでの営業経験のなかでどのような実務、管理に携わり、どのような能力・スキルがあるかを再認識することになる。これら2項目は職務経歴書を代替するといえる。

営業職の求職登録者には、大手企業で早期退職優遇制度を利用して退職した管理職が多くみられる。営業本来の活動から遠ざかっている場合には、営業職の求人ニーズとの間に仕事

に対する認識の違いがみられる。

求職者カードは OCR で読み取られ（「主な職歴」と「専門知識・技術・職務内容」の 2 項目はイメージとして取り込まれる）、求職者情報検索機に人材カードとして表示される。

5. 求人・求職者の検索と紹介

端末機を利用した求人・求職者の検索の流れをまずみてみよう。

求人企業が同行の登録者を検索できるシステムが平成 15 年 3 月から稼働し、20 台の端末機が設置されている。このシステムでは、職種を選択して、年齢、賃金、業種、資格の 4 つの検索キーで登録者を検索することができる。これらの検索キーは、求人企業が求職者を選別する際に重視している事項である。求職者カードには「業種」の欄は設けられていないが、「主な職歴」に記述された会社の事業から業種コードを同行で付けている。企業では、同じ業界の経験、知識などを持った即戦力を求める求人ニーズが高まっている。このニーズに対応して登録者を検索できるように「業種」が検索キーとして設定されている。

営業職を求める求人企業の求人条件は最近厳しくなっている。求められているものは、営業本来の業務に加えて管理・指導の能力である。営業職の賃金形態は成果主義的色彩が濃く、営業実績をあげることに、営業活動の管理（時には営業以外の部門の管理も）、部下の指導が求められている。一方、営業職の求職者は安定的な雇用・賃金を求めており、求人ニーズとのギャップが顕著である。

登録者検索の結果から企業は 10 名まで面接のリクエストを出すことができる。同行ではリクエストにもとづいて該当者の氏名、住所を企業に連絡し、企業が直接、該当者に面接希望を確認する。

求職者が求人を検索できるシステムは従来から稼働しており、同行には端末機が 36 台設置されている。求職者は、職種を選択して、年齢と給与の検索キーで求人を検索することができる。これら 2 つの検索キーは、企業が採用の際に特に重視している事項である。

営業職の求職者が営業職の求人情報のうち重視するものは、賃金と雇用形態である。賃金は基本給部分の割合が大きなるものを希望し、基本給部分の比率が小さく手当・業績給部分の大きなるものは避ける傾向にある。また、正社員としての安定的な雇用を求める傾向が強い。

求職窓口の担当者は、求職者が選んだ求人について求職者の経験と求人の職務内容があるかどうかの観点から適格紹介のための相談を行う。求職者が求人条件のうち確認したい事項がある場合や求人条件を一部満たしていないが、応募可能かどうか確認したい場合、窓口担当者は企業の採用担当者に連絡して確認する。たとえば、「年齢不問となっているが、年齢に関係なく紹介可能か」、「経験 5 年以上となっているが、経験 3 年でも応募可能か」、「同業界経験者となっているが、類似の業界経験者でも応募可能か」などである。応募可能性について確認するときのポイントは、求人条件と求職者の経験の差をできるだけ埋められるように両者を歩み寄らせることである。

営業職のマッチングは、求人求める即戦力としての人材像と求職者の経験があうかどうかにかかっている。営業経験者が一般的に共有していると思われるスキルや経験ではなく、同一業界での経験が求められているため、異なる業界の経験者は参入しにくい状況になっている。営業職の世界では、業界、製品・サービスが多岐にわたり、営業活動の対象（法人、個人）の違い、営業スタイル（新規開拓、ルートセールス）の違いなどがあり、それらの組み合わせで求人条件が設定されている。そのため、登録者数が多くても求人条件をすべて満たすようなマッチングは難しい。

営業職のマッチングの状況をみると（平成15年4～9月期）、充足率は約33%、就職率は約12%である。求人数の1/3を満たしてはいるが、スキルの明確な経理・財務の充足率(50%)に比べると低く、マッチングの難しい職種といえる。

6. 斡旋の不調とその背景

書類選考の段階で不合格になる者は、スキル不足がその理由になっていることが多い。求職者のスキル（これは求職カードの「職歴」と「専門知識・技術、職務内容」から推測される）では期待する職務遂行の水準を満たせないと判断されたわけである。書類選考を通り、面接で不採用になった場合には、同行所定の用紙に不採用理由を記すことが求められる。これによると、不採用の理由として最も多いものは、「職務内容が異なる」である。企業は人柄や性格など求職者の人間性に関わることを表立った理由にできないため、無難な理由を選んでいると思われる。

同行ではミスマッチを避けるために次のような工夫をしている。

- ① 求人条件のうち年齢、経験年数、資格の有無などについて必要条件かどうかを確認し、その情報を求職者の紹介に活用するため「求人メモ」として共有している。
- ② 求職者に面接時の情報をフィードバックしてもらい、企業の求める人物像を面接時の質問等からの的確に把握するように努めている。
- ③ 求人申込時に記載された条件について、求職者が応募しやすくなるよう年齢や経験年数などの条件緩和指導を行っている。未充足求人についても、条件の見直しや再検討などのアドバイス、アフターフォローを行っている。
- ④ 求職者の応募を待つのではなく、求人側から面接希望者を指名できる「リクエスト紹介方式」を積極的に利用するように勧めている。
- ⑤ 求職者が紹介を希望する求人の条件が、本人の経験や知識とかけ離れている場合には、窓口でその旨を説明し、適格紹介となるよう求職相談に時間をかけている。

2. 労働者派遣事業

マッチング業務に関するヒアリング結果総括表(人材派遣会社)

	A社	B社	C社	D社	E社
1.受注業務					
受注票以外の情報収集	○	○	○	○	○
それらの情報の管理方法					
イ.営業担当(部門)	○				○
ロ.受注票の該当欄に記述		○	○	○	
2.営業職の派遣登録者					
(1)男性比率					
イ.～60%					
ロ.60～80%	○	○			
ハ.80%～			○	○	○
(2)最も多い年齢層(男性)					
イ.20代後半～30代前半	○	○	○	○	○
ロ.30代後半～					
3.マッチング(受注業務→登録者)					
(1)担当者					
イ.専任のコーディネータ	○		○	○	
ロ.営業担当		○			
ハ.コールセンター		○			
ニ.兼務部門					○
(2)派遣予定候補者の一次探索方法					
登録者データベースの検索	○	○	○	○	○
(3)候補者に対する仕事の紹介					
イ.電話	○	○	○	○	○
ロ.面談					○
4.派遣スタッフのフォロー					
イ.就業前の職場見学	○		○		
ロ.就業後の定期的な連絡	○	○	○		

【事例 21】労働者派遣事業 A 社

1. 企業の概要

本社の所在地	東京都
売上高	イ. ～ 9 億円 Ⅱ. 10 ～ 49 億円 ⑧ 50 ～ 99 億円 Ⅲ. 100 億円～
営業職派遣希望者／派遣登録者	49%
営業職派遣業務件数／派遣先件数	74%
営業職派遣労働者／全派遣労働者	70%
主な派遣先業務	営業職、販売職、セールスプロモーション職

2. 営業職の職種区分

A 社ではいくつかの職種に限定した派遣事業を展開している。各職種には大きくりの名称が用いられ、業務レベルの細かな細分化が行われている。職種は主として登録者の職歴を管理するために用いられている。受注業務を職種で管理するという考え方はとられていない。同社では、受注業務に対して適切な登録者を探すという方式で業務が運営されており、データベースを介して受注業務と登録者をマッチングするシステムを採用していない。このため、受注業務を職種で管理する必要がなく、企業から情報収集する際に用いるヒアリングシートには職種の項目が設けられていない。他方、受注業務に対応した仕事の経験者を把握しやすいように登録者の職歴には職種コードが付けられている。

3. 業務の受注と情報収集

A 社が派遣業務を受注している企業は、月単位でみると、取引実績のある既存顧客が大半をしめ（95%程度）、全くの新規取引企業は 5%程度にすぎない。既存顧客の場合、初めての取引時の業務と同じ業務を継続するときには追加的な情報は必要ではないが、異なる部署での業務受注や新規顧客の場合には、営業担当が当該企業を訪問して業務概要をヒアリングしている。

ヒアリングの内容は受注ヒアリングシートに記入される。同シートは、会社概要と業務内容について情報を収集するために用いられる。これらの情報を記述するための書式、すなわちヒアリングしなければならない事項は決められておらず、営業担当によって、また受注業務によって記述の力点の置き方に違いがみられるが、通常、次のような大枠のなかで記述が行われる。どのような事業をしている会社か。営業部門はどんな目標を持っているのか。業務の一連の流れはどうなっているのか。その中で派遣スタッフに割り当てられる仕事は何か。職場のメンバー構成はどうなっているのか。

ヒアリングシートの内容は、公開用データベースにその一部が入力される。同社のホームページあるいは関連のサイトでは、受注業務の情報が公開されているが、ヒアリングシートに記述された情報には各社の営業戦略にかかわるものも含まれているため、公開用に加工されて掲載される。ヒアリングシート自体は、マッチングのためにコーディネータに渡される。

営業担当は、会社の職場環境や求める人材像などについても情報を収集している。このような情報は、ヒアリングシートには記入されず、営業担当が個人的な情報として管理している。自分の担当する受注業務に対して派遣予定者が決まったとき、該当者が予め派遣先職場の状況をイメージで描けるようにこれらの情報を伝えている。

営業職の派遣業務では、若手であれば派遣スタッフに営業経験を求めない企業も多く、経験よりも人柄ややる気などのヒューマンスキルが重視されることが多い。これは派遣業務の内容と関係している。すなわち、営業職として派遣スタッフを職場に入れる企業では、正社員が営業活動の中核部分に力を注げるように、量で展開するような営業活動は派遣スタッフに担当させていることが多い。

4.派遣登録者

登録者の経路は、求人情報誌などの紙媒体が約 8 割、インターネットが約 2 割である。紙媒体では、求人情報誌、新聞、チラシに広告を掲載している。同社の宣伝費の約 7 割は求人情報誌に費やされている。

登録者は、全体では男性が 51%、女性が 49%でやや男性が多いが、営業職の希望者をみると 2/3 は男性である。年齢層をみると、20 代が過半をしめ、30 代も 4 割程度をしめている。年齢層は男女で異なり、男性は 20 代よりも 30 代のほうが多く、女性は逆に 20 代のほうが多くなっている。営業職希望者の年齢層は、28 ～ 32 歳層が最も多く、次いで 33 ～ 37 歳層、23 ～ 27 歳層の順になっている。

登録者から収集する情報は、登録票の項目と職務経歴書である。職務経歴などは、登録時に登録者担当が面談の中で確認している。登録票には、希望条件（勤務可能な日、フルタイム・パートタイム、通勤可能な範囲、給与、仕事内容の優先順）、営業スタイル（既存店巡回、飛び込み・新規開拓）、取扱商品、営業以外の仕事の許容範囲、職歴などの項目が設定されている。すべての項目は登録者データベースに入力される。このうち職歴の欄には本人が仕事経験を記入するが、登録者担当はその仕事に対応する職種コードを同社のコードブックから選んで記入する。

登録時の面談では、登録者の営業経験のレベルを確認するとともに、登録者に適した営業スタイルが判断される。営業経験のレベルは、営業メンバー、営業リーダー、営業マネージャに区分され、営業メンバーでは経験 1 年未満、2 年程度、5 年程度の 3 つに分かれている。また、営業スタイルは、営業アシスタント、巡回営業、新規開拓営業、提案営業など 6 種類に区分されている。営業スタイルの判断を行うのは登録者担当である。登録票に記載された

事項（特に希望条件）について確認するとき、本人の仕事に対する態度や考え方から推測して適切な営業スタイルを決めている。たとえば、「この人は積極的な新規開拓営業に向いている」、「この人は既存販路のフォローに向いている」など登録者に対する登録者担当の主観的判断にもとづいている。経験のレベルと営業スタイルに関する情報はデータベースに入力され、受注業務とのマッチングに利用されている。

5. マッチングとミスマッチ

A社のマッチングの基本は、受注業務を前提にしてその業務に適切な登録者を登録者データベースから検索して選び出すことである。まず、営業担当が受注業務に関する情報をコーディネータに渡し、次にコーディネータがデータベースを検索して適任者を検索して人選を行う。

コーディネータが営業担当から受け取る情報は、ヒアリングシート、受注企業のパンフレット、その他のヒアリングで収集した情報などである。営業担当は、「～の点を押さえて人選すること」など人選にあたってのポイントを伝えるようにしている。しかし、営業担当の収集した情報が必ずしもすべてコーディネータに伝わるわけではない。そのため、コーディネータは不明な点は営業担当に確認することが求められる。

登録者の検索に際しては、企業側のスキル要件や細かな条件をすべて満たすように検索すると該当者がごく少数に限定されたり、場合によっては一人も該当者がいないこともあり得るので、まず、企業側が重視する要件のうち地域や営業スタイル（法人・個人）などの大きくりのキーを使って検索する。求人側の要件によっては、更に絞り込み検索をすることがある。その時には職種コードも利用される。上述したように登録者の職歴は職種コードで管理されている。しかし、受注業務には職種コードが付与されていないため、コーディネータがヒアリングシートに記述された業務の内容に対応する職種コードを判断し、その職種コードを検索キーとして用いることになる。

コーディネータは、ヒアリングシートに記載された要件・条件を念頭に置いて、検索キーの種類と優先順を決めて、該当者が少なすぎたら条件を緩和（検索キーを減らす）し、該当者が多すぎたら条件を付加（検索キーの追加）するなどして、該当者を徐々に絞り込んでいく必要がある。

検索をするときにはいくつかのポイントがある。コーディネータが受注業務の内容をよく理解していることが必要不可欠である。業務の遂行にあたって人に何を求めるのか、それを検索キーにすることが重要である。並列的に検索キーを用いるのではなく、経験を優先するなど検索キーの優先付けが重要である。この判断にはコーディネータの経験や勘に大きく依存する。該当者が少なすぎる時には、登録者の希望を優先した人選が効果的なことがある。また、高いスキルを求める業務に対するマッチングでは、登録者の職歴を中心にした人選が行われる。

検索によって一定の数の該当者を得たならば、次のステップは、その中で適任と思われる人を選び出すことである。この過程での人選には2つのフィルターが用いられる。第1のフィルターは、受注業務を遂行するために必要な能力・スキルを持っているかどうかという点である。このフィルターには営業経験レベルや営業スタイルなどが用いられる。このフィルターを通った者は、第2のフィルター（当該業務に対する興味・関心）で当該業務をしたいと思うかどうか電話で確認される。適切な人であるかどうかの判断はコーディネータの経験と勘によるところが大きい。電話での受け答えからその人が当該企業に適した人であるかどうかを判断する。電話での感触が予期したものと異なるときには、来社してもらい求人者の詳しい条件を説明するなかで適合性を再確認する。

第2のフィルターを通った人は、当該業務の遂行にあたり能力・スキルがあり、かつ本人が働く意志があるという意味で最終候補者となる。この最終候補者の中から当該企業により適当な人を選ぶことになる。この段階の人選では、論理的な思考よりも感性が優先する。コーディネータが企業の目になって最終候補者リストの中から適任者を選ぶ。

営業職は顧客とのコミュニケーションを介して成立する仕事である。事務機器操作のようなスキル中心の仕事とは異なり、人選はコーディネータの能力に大きく依存している。単純に企業側の条件を入力して該当者を確定するのではなく、コミュニケーション能力など営業職としての適性を見極めながら登録者の人選をしなければならない。コーディネータが検索結果の該当者と電話する中で、その人の本質的な部分をどの程度把握できるかが重要である。また、コーディネータがその能力を発揮するためには、質量の両面での企業側・登録者側の情報が必要である。コーディネータはその上に立って検索時、電話対応時に必要な情報を適切に活用することができるのである。優秀な営業担当でないとコーディネータの役割は務まらない。同社では、コーディネータの採用時には、営業職の経験者であることを条件にしている。

人選の結果、最終的に仕事を受けた者は、営業担当が職場見学に連れて行き企業側に紹介する。就業した後は、営業担当が派遣スタッフのフォローを行う。比較的多い問題は、派遣スタッフの能力が期待していたほどではない、という企業側の評価である。企業は、派遣スタッフに対して過大な期待を抱いていることが多いため、期待と現実の間にギャップが生じやすい。営業職の派遣の仕事は、とにかく成果だけで評価されがちである。しかし、その成果を出すためのプロセスは成果に劣らず重要であり、そのためには派遣スタッフを上手に管理してプロセスを確実に行うことが肝要であることを企業側が認識する必要がある。

【事例 22】 労働者派遣事業 B社

1. 企業の概要

本社の所在地	東京都
売上高	イ. ～ 9億円 ロ. 10～49億円 ハ. 50～99億円 ニ 100億円～
営業職派遣希望者／派遣登録者	5%
営業職派遣業務件数／派遣先件数	3%
営業職派遣労働者／全派遣労働者	3%
主な派遣先業務	一般事務、テレホンオペレータ、データ入力

2. 営業職の職種区分

派遣事業は、業務を受注して、その業務を遂行できるスキルを身につけた登録者を派遣する事業であるという性格上、業務を職種という単位で詳細に区分している。B社の職種は大・中・小分類の3階層で構成されている。項目数は大分類が64、中分類が195、小分類は1000項目以上にのぼる。

営業職の職種区分をみると、大分類には「接客・営業・販売系」という項目が設定され、中分類の「営業」のもとに小分類項目として7種の職種が区分されている。すなわち、企画営業、新規開拓、ルートセールス、深耕、ラウンダー、個人営業、生命保険、その他、である。営業職に関する受注業務のうち企画営業から生命保険までの6項目に当てはまらないものは、「その他」の項目に位置づけられる。ここに区分される業務が最近多くなってきている。「深耕」は、既存顧客との取引拡大のための営業業務であり、「ラウンダー」は、量販店などの販売店を巡回して、特定メーカーの製品を販売促進するために販売員に働きかける営業業務である。

職種区分は、受注業務との乖離が明らかになった時やシステムを大幅に変更する時にあわせて見直しを行っている。

受注した業務の職種コードは、営業担当が当該企業から業務内容についてヒアリングをして決めている。

3. 業務の受注と情報収集

B社の営業活動は、営業担当と深耕担当がペアになって進められている。営業担当は担当地域を持ち、主として新規開拓を担っている。深耕担当は既存顧客との取引業務の拡大が仕事の中心になっている。後者は、必ずしも地域別の担当になっているわけではなく、業種別、重要顧客別の担当であったりする。

受注した業務については、営業担当が業務内容等について当該企業から詳しいヒアリングを行い、その情報にもとづいて受注票を作成する。受注票に記載された項目をみると、業務内容については「主な業務」、「業務内容の詳細」、「OA情報」、「スキル」、「資格」、「補足情報」、「社内情報」、「メモ」の8項目が設定されている。業務と登録者のマッチングのためには業務内容を詳しく記述する必要がある。特に、必須の仕事と依頼企業の希望を明確に分けて書くことが重要である。両者を分けずに並列的に記述するとミスマッチにつながりやすい。また、メインの仕事とそれ以外の分野で当該企業が希望する仕事は必ず分けて記述し、前者は「主な業務」の欄に、後者は「メモ」欄に記入される。

業務以外の情報についても営業担当は子細もろさず収集することが求められる。それらの情報は、「社内情報」欄や「メモ」欄に記入される。たとえば、会社の風土、職場の構成（年齢、性別）、営業活動の方針（積極的な新規開拓営業、チームでの営業、売り上げ目標、ノルマ）などに関する情報は、「社内情報」の欄に記入される。「メモ」欄に記入される事項は、営業の経験年数・業界経験、派遣人材に対する要望などである。

営業職のマッチングでは、営業経験、業種、製品・サービス、営業スタイルなどが重視されることから、これらの事項については情報収集が必ず行われる。

このようにして収集され、受注票に記入された情報は、すべてシステムに入力される。

4. 派遣登録者

B社に派遣登録をする求職者の主な経路はインターネットと紙媒体である。前者の場合、インターネットで仮登録をしてから来社し正式に登録する。後者の場合には、求人情報誌などに掲載した同社の広告をみて登録に来社する。いずれの場合も、来社した際には登録者票の記入を完了させるとともに、対人志向性を測定するための心理テストと基礎的な事務能力を測定するテストを受ける。また、登録者担当のアドバイザーは、仕事の希望やこれまでの職歴について情報を収集する。システムに入力される登録者に関する情報は、登録者票の項目と心理テスト・事務テストの結果である。

営業職を希望する登録者をみると、過半（6割程度）は男性であり、年齢は20代後半から30代前半層の者が大半をしめている。

営業職の派遣を希望する者は、①公的資格を取得するまでの間の生活費確保と勉強の両立、②正社員になるまでのつなぎの仕事、③名の知れた企業で働ける派遣の仕事を活かして、そこで正社員の機会を得たい、などを理由としていることが多い。

営業職の派遣を求める企業は、即戦力となる人材を期待している。そのため同社では、営業職を希望する営業職未経験者には研修の機会を提供している。この研修は営業の未経験者を対象に3日間のコースで毎月実施されている。営業の業務を受注してから研修を行うのではなく、営業職に対する需要があるだろうとの前提に立って行われている。しかし、研修希望者は期待したほど多くはない。これは、営業職の派遣を希望する者は

既にそれなりの経験があることを示しているものと思われる。

5. マッチングとミスマッチ

B社では大別すると3つの部門でマッチングが行われている。マッチングはいずれの場合にも、システムを利用して該当登録者（該当業務）の検索が行われる。次に、検索結果から該当者（該当業務）の絞り込みが行なわれ、最終的な人選（業務選択）に至る方式が採用されている。

第一は、登録者から仕事を探す方向である。このマッチングは登録者担当が行う。求職者の新規登録時に本人の希望等を確認して、それにあう業務をシステムで検索する。第二は、仕事から登録者を捜す方向である。このマッチングは、営業担当、深耕担当、コールセンターのマッチング担当の各担当者が行う。業務を受注した後に、業務に最適な登録者をシステムで検索する。第三は、既登録者から仕事を探す方向である。このマッチングはコールセンターのマッチング担当が行う。既登録者から要請を受けて本人の希望にあう仕事をシステムで検索する。

マッチングの基礎は受注票と登録者票のデータである。企業側と登録者側の双方の詳細な情報が入力されていないと適切なマッチングが行えないことがある。このため、たとえばコールセンターのマッチング担当から営業担当に対して「～の情報がないとマッチングができない」などの情報が提供され、両者が連携して受注票の記入内容に関する改善に取り組んでいる。

システム上でのマッチングでは、該当者（業務）に対して幅広く網をかけられるように検索キーは地域と職種で行う。検索結果を更に絞り込むため適切な検索キー（たとえば、業務から登録者を検索する場合には年齢、経験年数など）を設定して絞り込み検索を行う。同社のシステムでは、項目検索だけではなくフリーワード検索も可能になっており、企業側の求める人材がピンポイントである場合（業界、製品・サービス、営業スタイルなど）、これらの具体的な用語を検索キーに用いて登録者情報を検索することができる。登録者の職歴情報の「仕事の内容」欄にこれらの用語が使用されていれば、該当者を選び出すことができる。

仕事から登録者を探す場合、企業側の要望を100%満たす登録者を選んでいるわけではない。要望のうち70%程度を満たすマッチングが行われている。業務に関する要件はすべて満たして人選することは可能であるが、ヒューマン・スキルや就業条件では必ずしも企業側の要望や条件通りに人選できるとは限らない。前者については、登録者の人物・性格面に関する情報をすべて把握しているわけではなく、また、後者については企業と登録者の間に時給の格差がある。この結果、企業の要望の7割程度を満たしたマッチングになっている。

営業担当が受注した業務に対する登録者の人選は、営業担当とコールセンターのマッ

チング担当の両者が行う。通常は、外出していることの多い営業担当に代わりコールセンターのマッチング担当がマッチングを行うことが多い。マッチング結果はシステム上に保存され、営業担当がその検索結果をみて、該当者にひとりずつ電話をかけて仕事を紹介する。マッチング担当が受注業務に対してまだ人選していないときには、営業担当がシステム上で検索して、該当者に仕事を紹介する。営業担当とコールセンターのマッチング担当の両者が同一企業からの業務受注に対して同時並行的にマッチングをして、それぞれ異なる該当者を検索結果で得たときには、営業担当の判断が優先される。企業の要望を熟知しているのは営業担当だからである。

登録者に仕事を紹介するのは登録者担当の役割である。登録者の希望にあう業務を検索し、その結果を絞り込む。登録者に仕事を紹介するときには、検索結果を一度に提示してその中から選択してもらうことはせず、1社ずつ提示して、働く意志の確認をする。希望しない場合には、その理由を記録として残しておく。働きたい業務が決まったときには、その旨を当該求人担当の営業に連絡して、営業担当が当該登録者を企業に紹介する。

企業が派遣に求める営業の仕事と正社員で働く営業職の仕事には違いがみられる。両者は重複する部分もあるが、派遣の営業職の仕事範囲は通常、正社員の営業職よりも狭く設定されていることが多い。正社員の営業職は、訪問から始まって成果につながるクロージングまで営業のすべての過程をこなす。これに対して派遣の営業職は、成果を出すための前段階の仕事（訪問のアポ取り、訪問と商品紹介・説明など）が中心になっている。つまり、企業は正社員の営業職には顧客に商品等を購入してもらい営業業績をあげることを期待しているが、派遣の営業職には主として商品PRを期待しているのである。

登録者が業務に就業した後は、深耕担当が同社と派遣スタッフとの連絡役を勤める。原則として就業1週間後に連絡し、それ以後、毎月1度は連絡をとる。深耕担当は派遣スタッフの不満等を聞き、話の内容を見極めて、企業側が改善できそうな点については営業担当に報告して企業に伝えてもらう。就業後、職場の不満が出てこないように、業務を受注するときは、受注票の「メモ」欄に職場の雰囲気や人間関係などの情報を収集する必要がある。しかし、たとえ情報が収集されたとしても「メモ」欄に記入された文字情報だけでは営業担当が把握したことが登録者に正確に伝わらない可能性もある。

営業職のマッチングでは、業務と登録者の経験を業界の点で一致させることが安全策である。営業の経験者であっても、経験業界と異なる業界での仕事を紹介するときにはミスマッチが起こりやすい。

【事例 23】労働者派遣事業 C 社

1. 企業の概要

本社の所在地	東京都
売上高	イ. ～ 9 億円 ロ. 10 ～ 49 億円 ハ. 50 ～ 99 億円 ニ. 100 億円～
営業職派遣希望者／派遣登録者	2%
営業職派遣業務件数／派遣先件数	1%
営業職派遣労働者／全派遣労働者	1%
主な派遣先業務	事務用機器操作業務、ファイリング業務、取引文書作成業務

2. 営業職の職種区分

C 社の職種区分は 2 階層の構造になっている。職種と業務を軸にした体系化が行われ、大分類には大きくくりの職種名が、小分類には職種を細分化した業務名が用いられている。小分類の項目数は約 1000 である。営業職の区分をみると、大分類には「営業」、小分類には「ルート営業」と「新規開拓営業」の 2 項目が設定されている。企業からの受注業務がこれら 2 項目に当てはまらないときには、新たな小分類項目を設定するか、小分類コードを用いなくて大分類「営業」のコードを利用するという 2 つの方法がある。通常は、後者で処理される。これは、営業の受注業務に対して登録者を検索するとき、業務がルート営業であっても登録者をやや広めに検索するために検索キーは大分類「営業」のコードが用いられることが多いからである。

3. 業務の受注と情報収集

現在受注している派遣業務の 8 割程度は、従来から取引関係にある既存顧客からのものである。全くの新規の顧客は 2 割程度である。派遣の業界は競合他社が多く、新規顧客を開拓することは容易ではない。同社では、同業他社との差別化をはかり、顧客から派遣実績に対する評価を得て他社の紹介に結びつけるという営業方針を採っている。

電話等で派遣依頼があると、新規の顧客の場合には、まずその企業と取引すべきかどうか社内で与信をする。取引先として問題ないことがわかれば営業担当が当該企業を訪問し、業務に関する情報を収集する。聞き取りのポイントは、受注票の項目、特に仕事の内容、求められる能力・スキル、職場環境などについて詳細な情報を収集することである。これ以外にも、マッチングの際に参考にするため会社の風土、職場の雰囲気、求める人材像などの情報を収集している。また、営業職の場合には、営業対象の顧客、取扱商品、派遣スタッフに求められていること、などの情報を収集することが重要である。受注票の項目以外に収集した

情報は、受注票の「その他」の欄に記入される。

企業は派遣スタッフに細かな要件を求める傾向にある。営業担当は、それらの要件のうちどれが必須で、どれは付加的なものであるか見極める、あるいは確認しなければならない。また、要件の数が多いときには、最低必要な要件を確認するとともに、要件の優先順位を確認する必要がある。

営業担当は収集した情報にもとづいて受注票を作成する。受注票の項目はすべてシステムに入力される。「その他」の欄に記入された情報はシステムの容量が許す限り入力することは可能であるが、検索の対象とはならない。

営業担当は地域別の担当ではなく、企業別の担当になっている。マッチングを行うコーディネータも同様に会社別の担当になっており、顧客企業に対して営業担当とコーディネータがペアになって受注、人選を行う仕組みになっている。このため、マッチングにあたっては、営業担当とコーディネータの情報共有の程度が業務の効率と人選の質に大きく関係してくる。

4.派遣登録者

登録者の6～7割は紙媒体に掲載されたC社の仕事情報をみて登録に来社する。インターネット経由の登録者は3～4割程度である。紙媒体は求人情報誌を中心としているが、シニア派遣の場合には新聞に仕事情報の広告を掲載している。

登録者の年齢層は20代後半が最も多く、次いで30代前半層である。性別をみると、営業職の希望者は男性が大半をしめている。これは営業職の仕事に対して男性の応募者を意識的に集めているからである。営業職の受注業務は、個人宅訪問の仕事、歩合給部分の比重の大きな賃金形態の仕事など肉体的負荷の大きな仕事もあり、そのような仕事には男性のほうが適しているといえる。営業職の仕事は、イメージをつかんだうえで応募できるように紙媒体で情報を提供している。

登録のための来社時には、登録票に記入するとともに登録者担当と面接を行う。登録票には、学歴、資格、職歴、経験職種、OAの経験、希望条件（勤務地、時給、期間など）等の項目が設定されている。「職歴」欄は社名、在籍期間、雇用形態など簡単な内容なので、実際に従事していた仕事の内容を確認するため別途職務経歴書の提出が求められる。提出された職務経歴書はファイリングで保管されている。

「職歴」の欄の職種には職種コードが入力される。営業職の場合は、「ルート営業」か「新規開拓営業」あるいはそれらの上位の職種である「営業」の職種コードが用いられる。現行のシステムでは職種、職歴情報がマッチングの際に必ずしも有効に活用されないなど、システムの改善が課題となっている。たとえば、登録者の情報を一元的に管理するために職務経歴書の情報をシステムに取り込めるようにする必要がある。また、職種（職務）を細かく設定して登録者の経験と能力・スキルをより明確に把握することも課題となっている。

登録時には適性検査を実施している。この検査は自社開発のアセスメント・テストで、性

格とストレスに対する対応力を評価するものである。検査結果は、スコア全体がシステムに入力されるわけではなく、結果の要旨だけが入力される。

登録票の記入後に登録者担当と面接が行われる。面接では職歴や希望条件の詳細について情報が収集される。

5. マッチングとミスマッチ

受注業務に対して適切な登録者を人選するのはコーディネータの役割である。上述したように C 社のコーディネータは会社別の担当になっている。これは、会社の風土や職場の構成など会社の細かな情報を念頭に置いてマッチングするためには会社別担当の営業とペアで仕事をしたほうが、よりの確なマッチングが行えるとの考えにもとづいている

人選にあたっては受注業務に関する情報（受注票の情報）や登録者の情報（登録票、職務経歴書）に加えて、仕事上のスキル以外の情報（受注票の「その他」欄の情報）が重要である。コーディネータはシステムに入力された受注票の情報よりも紙の受注票の情報を優先し（システムでは「その他」欄に記述されたすべての情報をみることができない）、その情報を念頭に置いて適切な検索キーを使って登録者の検索をする。

営業職の業務の場合、企業は営業能力、経験、性格、動きの俊敏さ、営業スタイル（提案型、ルート型）などさまざまな要件を求める。これらの要件のうちどれが一番必要なものであるか営業担当が企業ヒアリングの際に情報収集してコーディネータに伝達している。この情報にもとづいてコーディネータは検索キーを設定する。たとえば、提案営業の仕事でパワーポイントのスキルが必須の場合には、パワーポイントのスキルを検索キーとする。検索はやや広めの範囲の人から徐々に絞り込む方法を採用しているため、まず職種・業務コードで該当者に網をかける。次に、絞り込み検索を行うときには、地域、性別、年齢、職種、スキル、希望勤務時間などを検索キーに使う。検索キーには優先順位をつける。企業側の要件のうち必須要件に対応する項目は優先的に検索キーとして設定し、2 次的な要件に対応する項目は、次に優先する検索キーとする。「職種」のキーは登録者情報に含まれている経験職種・業務コード又は希望職種・業務コードのいずれかが用いられる。受注業務に対応する登録者の経験で選ぶときには前者、登録者の希望で検索するときには後者が用いられる。絞り込み検索の結果に対しては、これ以上の検索は行わず、該当者をひとりずつ検討していく。

絞り込み検索で該当する者は職種や受注業務にもよるが、かなりの数になる。事務機器操作の業務などでは絞り込み検索の結果、通常 100 人以上が該当する。受注業務の要件と受注票の「その他」情報を考慮して人選するためにはこの程度の人数が必要である。該当者を検討する際のポイントは、企業側の要件を満たしたうえで、受注票の「その他」情報と登録者側の情報が適合するかどうかである。システムには、登録時のデータだけではなく、これまでに紹介した仕事に関する情報がメモ欄に入力されている。たとえば、電話したときの本人の希望、仕事を受けられなかった理由（～の要件を満たしていなかった）などの情報である。

コーディネータはこのメモ欄を必ずチェックする。また、面接や適性検査の結果を参考にして本人に適した仕事を探す。たとえば、ストレス耐性の低い人は成果主義的な営業には向かないという一般的推論を反映させたマッチングをする。該当者はひとりずつ丁寧に検討され、最終的には5～10人程度の候補者に絞られる。コーディネータはそれら最終候補者に電話で仕事を紹介し、企業に適合する人かどうかを電話の応答で再確認するとともに働く意志を確認する。このようにして派遣予定者が決定する。

C社では、営業職の業務受注に対して営業職の未経験者は派遣しないことを原則にしている。これは派遣先の信用を得ることが第一であり、信用が評価につながり、評価の実績を積み上げることによって他職場や他社への紹介につながり、結果として同社の業務拡大になるからである。企業の人材ニーズ、登録者のニーズは多様であり、それら多様なニーズを考慮した人選を行うことが同社の独自性であり、競合他社との差別化戦略の一端である。

以上は、業務受注を前提にした登録者の検索方法であるが、登録者から受注業務を検索してマッチングすることも行われている。登録者から仕事紹介の依頼があったときには、コーディネータは当該登録者情報をシステムから呼び出して、受注残（人選が終了していない受注業務）の中で登録者の希望にあう仕事があればマッチングする。

営業職の派遣予定者には就業前に研修の機会を提供している。この研修は、当該業務を遂行するときには知っていなければならないことを営業担当がカリキュラムとして組んだものである。研修は営業職の派遣予定者を一同に集めた集合研修ではなく、あくまでも個人ベースで行われる。

人選終了後、営業担当は派遣予定者を職場見学に連れて行き、企業に紹介する。就業後は営業担当が派遣スタッフをフォローする。

ミスマッチを避けるためにはいくつかのポイントがある。第一は、業務受注時の情報収集である。マッチングのとき、受注票の情報だけでは十分ではない。業務内容だけでなく、業務が行われる環境についても情報を収集することが重要である。また、配属先の職場で情報収集することが必要なこともある。第二は、派遣スタッフが就業した後のフォローである。問題が生じた場合、問題の所在を明確にして会社側に原因のあるときには、改善のための措置を申し入れることが必要である。第三は、派遣スタッフに対する職場の理解である。派遣スタッフの働き方について職場のメンバーが理解する必要がある。

【事例 24】労働者派遣事業 D 社

1. 企業の概要

本社の所在地	東京都
売上高	イ. ～ 9 億円 ㉑. 10 ～ 49 億円 ハ. 50 ～ 99 億円 ㉒. 100 億円～
営業職派遣希望者／派遣登録者	9%
営業職派遣業務件数／派遣先件数	3%
営業職派遣労働者／全派遣労働者	9%
主な派遣先業務	ファイリング、OA 機器操作、国内取引文書作成、 テレマーケティングの営業

2. 営業職の職種区分

D 社の職種体系は大分類と小分類の 2 階層構造になっている。大分類レベルの項目には大きくくりの職種名称が用いられ、小分類レベルには業務レベルの項目が設定されている。営業・販売関係の職種をみると、大分類には営業・販売・テレマーケティングなどの項目が設けられ、営業の小分類には、新規開拓営業、既存顧客営業、ルート営業など業務別の項目が設定されている。

職種は、受注業務と登録者の経験・希望職務に適用され、仕事と人が同一の職種コードで管理されている。

3. 業務の受注と情報収集

D 社が受注している営業関係の業務の発注企業をみると、従来から取引関係のある既存顧客が 3 ～ 4 割に対して、新規顧客が 6 ～ 7 割をしめている。既存顧客の割合が相対的に低いのは、派遣業務の規制緩和によって営業職の派遣ができるようになってから 3 年程度しか経過していないためである。同社は相当数の営業担当を抱えており、新規開拓を積極的に進めている。

派遣の依頼があると、営業担当が当該企業に出向いて業務内容や就業条件などについて情報を収集する。企業の窓口である人事部門だけではなく、派遣スタッフの配属先の状況を把握するため可能な限り現場の担当者からも情報を収集するようにしている。収集した情報は、受注票に記入されるが、受注票は紙の形ではなく、営業担当のパソコンの中にファイルとして用意されている。受注票に入力した情報はすべて同社のシステムに入力される。

受注票の項目は基本情報、就業条件、その他に大別される。基本情報には、業務内容、職場環境、職場の社員構成、指揮命令権者、派遣社員に求める仕事など多岐にわたる項目が設

定されている。企業が派遣社員に求める仕事は、「技能コード」の中から選択する。このコードは、当該業務を遂行するために必要な技能を確認するために設けられている。営業職では、プレセールスからアフターフォローまで営業の仕事の全側面を網羅した 20 以上の技能コードがある。たとえば、アポ取り、訪問、商品説明、提案、プレゼン資料作成、クロージング、接客などである。営業のプロセスだけでなく、取扱商品や営業スタイルについてもコード化されている。技能コードの項目を選択することにより、営業の一連の仕事の中で派遣社員がどの部分を担当するのかが明らかになる。この際、営業担当は、企業の求める技能コードのうちどれが必須の仕事であり、必須項目ではないが派遣社員に求める仕事はどれであるかを確認する必要がある。

基本情報や就業条件以外の情報を記述するスペースとして「その他」欄が設けられている。この欄には、当該業務にはどのようなタイプの人が見たいか、どのようなタイプの人ならあうか、といった人物面での要望などの情報を 400 字程度まで入力することができる。この欄を設けているのは、発注企業の業務については受注票の項目で情報を得られるが、人と仕事のマッチングにはそれだけの情報では必ずしも十分とはいえず、当該業務を遂行する人についての情報が欠かせない。現状では、システム上で検索によって精度の高いマッチングをすることは難しい。企業側の要件・要望を念頭に置いて登録者と話してみ、あるいは登録者に会ってみてから人選しているのが実情である。このため、「その他」欄の情報がマッチングに大きな役割を果たしている。情報が十分でないとマッチングの精度に影響する。しかし、この欄の情報は記述情報であるため文字で表現せざるを得ず、文字情報の孕む問題（主観性の問題、他の人との理解の共有化の問題）に留意する必要がある。

D 社のシステムには、「その他」欄を含む受注票のすべての項目が入力されるが、検索に使えるのは項目のみで、テキスト検索の可能な仕様になっていない。

4.派遣登録者

D 社の登録者は求人情報誌経由の者が 6～7 割をしめ、インターネット経由の者は 3～4 割である。しかし、後者の経路は 2～3 年前に比べると着実に増加している。未経験者でも可能な販促職のような仕事では、若い人をターゲットにして人を集め、その場合インターネット経由の登録者が多い。営業職では 20 代後半から 30 代前半の人をターゲットにしており、この年齢層では紙媒体に掲載した仕事情報をみて登録にくる人が多い。

登録者の性別をみると、営業職の場合男性が圧倒的に多く（8 割）、女性は 2 割程度にすぎない。年齢層では 20 代後半から 30 代前半層の者が最も多い。男性が営業職の派遣を選ぶのは、正社員として採用されるまでのつなぎ、目的達成のための資金獲得（海外旅行、起業、資格取得）などを理由にしていることが多い。営業職希望者の営業経験をみると、未経験の者も少なくない。これは、営業職の受注業務には未経験者でも可能な仕事が多くあること、営業の経験者は集まりにくいことなどによる。

正式登録にあたっては、端末機の画面上で登録者票に記入するとともに、志向検査を受け、登録者担当と面談して、希望条件等の登録者票に記入された事項の確認と追加的情報の収集が行われる。登録者票は、個人データ、希望職種、希望条件、職歴、その他で構成されている。「職歴」の欄の「仕事の内容」は受注票の技能コードと同一のコードで把握される。登録者担当が登録者との面談時に得た追加的情報は登録者票の「その他」欄に入力される。営業職希望者の場合には、取扱経験のある商品、1日の営業訪問件数、営業目標の達成度合いなど技能コードに対する付加的・追加的情報が記入されることが多い。

志向検査は登録者の志向性を評価する検査である。志向性のタイプ（集団、個人）、仕事遂行のタイプ（裁量、着実）など仕事と人の関係性を評価するものである。結果は登録者データベースに入力される。しかし、この検査は導入されてから日が浅く、積極的に活用されているとはいえない状況にある。

5. マッチングとミスマッチ

マッチングは2つの場面で行われる。ひとつは、業務受注を前提に、その業務の遂行に適合する人を選ぶ場合である。もうひとつは、正式登録に来社した際に希望にあう受注業務を探す場合である。以下では、受注業務にあう登録者を探す流れを中心にみてみよう。まず、営業担当はコーディネータに業務受注の連絡を行い、コーディネータはシステムに入力されたデータやその他の情報に不備な点や不明確な点がないかどうか確認する。不明確な点は営業担当を通して企業に確認し、情報がすべて揃ってからマッチングが開始される。このとき、コーディネータと営業担当はマッチングのポイントについてすり合わせをすることが重要である。つまり、当該企業の求める人材のポイントについて営業担当の情報をコーディネータが共有する作業が欠かせない。この情報を機軸にして、会社・職場の状況を背景にどのような人材が適合的かを判断し、登録者の検索に入る。求める人材のポイントは受注票の「その他」欄に記述されている。しかし、営業担当の記述した人材像と全く同じ認識を持つことは難しい。だからこそ営業担当とコーディネータとのコミュニケーションが極めて重要になる。

人材像がある程度明確になったら、次は登録者の検索である。このときに用いる検索キーは、年齢、勤務形態、勤務地域、希望職種（営業）、営業経験の有無、業界経験の有無などである。営業職の通常の受注業務ならこれら6つのキーで大方網羅できる。最初の検索では該当者に大きく網をかけることが重要である。条件を細かく設定することも可能であるが、そうすると最適な人が細かな条件の網の目から抜け落ちてしまうこともあるため、最初の検索では網を広げて検索する。この段階の検索結果では100～200人程度該当することがある。該当者があまりにも多い時には、業務コード（営業の場合は、職種区分に記したように新規開拓営業、既存顧客営業、ルート営業など）で絞り込み検索を行う。この段階でも該当者が多すぎる時には技能コードで絞り込み検索を行う。通常、営業職の受注業務では、技能コードを用いた絞り込み検索をしなくても、業務コードレベルの検索で該当者はある程度に限ら

れてしまう。

次は、検索結果の該当者をひとりずつ検討して、適任者を探す段階である。この段階はコーディネータの能力・技倆に大きく依存している。つまり、適任者であるかどうかの最終判断は属人的になっている。コーディネータは受注票の「その他」欄に記入された情報を念頭に置いて該当者がこの企業にあうかどうかをチェックする。一人一人チェックして適切と思われる人を選び出し、それらの人に電話で仕事を紹介する。働く意志を表明した者が複数いる場合にはその中から最終的に派遣予定者を決定する。

絞り込み検索の該当者をチェックするとき、次の点が課題として意識されている。第一は判断の際に重要な情報が言語化されにくいという性質を持っていることである。企業側の情報と登録者側の情報のうち共通化できる部分は共通のコードで処理しているが、マッチングにあたり重要な情報である受注票の「その他」欄の記述の方法、すなわち人材像を記述するための方法は確立されていない。企業側は求める人材像を言語化できず、他方、営業担当も企業が求めているであろうと考えられる人材像を言葉で適切に表現する術を持っていない。このため、企業側と営業担当との間、営業担当とコーディネータとの間で求める人材像について齟齬が生じやすい。

第二は情報の非対称性の問題である。登録者の仕事に対する志向は検査によってある程度把握することが可能である。しかし、企業側は求める人材の志向性について記述する術がないため、志向性を軸にして両者の適合性をみることはできない。たとえ、企業側が求める人材像を志向性の点で記述できたとしても、コーディネータはその1点でマッチングしているわけではなく、情報としては十分ではない。コーディネータは、企業側の情報と登録者側の情報を、属人的な感性と経験による勘どころにもとづいて判断しているのである。同社のコーディネータは、キャリアの長い人は中途採用であるが、最近は学卒で採用し営業の経験を経てからコーディネータになっているケースもある。

【事例 25】労働者派遣事業 E 社

1. 企業の概要

本社の所在地	東京都
売上高	イ. ～ 9 億円 ロ. 10 ～ 49 億円 ハ. 50 ～ 99 億円 ニ. 100 億円～
営業職派遣希望者／派遣登録者	2%
営業職派遣業務件数／派遣先件数	2%
営業職派遣労働者／全派遣労働者	2%
営業職の主な派遣先業界	通信、製薬、家電販売

2.営業職の職種区分

E社がコード番号で管理している職種のうち営業関係の職種は、新規開拓営業、市場調査、取引先フォロー営業、セールスエンジニアの4つである。職種は大まかなくくりで区分しており、各項目の細分化は行われていない。しかし、各職種のもとに行われる個々の業務は、会社によって範囲や構成が異なっていることから、同社では職種に含まれる業務を詳しく記述することによって大きくりの職種を補足している。つまり、職種レベルでは企業横断的に大きくりの項目で把握し、業務レベルでは個々の企業の職場の実態に応じて細かな仕事別の記述が行われる仕組みになっている。業務は、その概要、仕事量全体にしめる比率、詳細な内容の3点で記述される。たとえば、フォロー営業の場合、既存店フォロー業務50%、新規・取引商品拡大50%のように記述され、受注した業務の仕事の種類とその構成割合を把握できるようになっている。

3.業務の受注と情報収集

E社では営業職の派遣を専門に扱う部署を設置している。営業職関連の受注業務のうち従前に取引実績のない企業からの受注が過半をしめている。営業職の派遣業務を受注するケースは2つある。ひとつは企業から派遣依頼の申し込みがあるケースで、もうひとつは同社がターゲットとなる分野を設定して新規受注を開拓するケースである。受注業務全体では後者のしめる割合が前者を遙かに上回っている。

ターゲットを設定して新規開拓する場合には、業態が急速に拡大している分野に的を絞った営業活動が行われる。このような分野では各社に同じような人材ニーズがあることから、同分野の企業に対して集中的に営業活動を展開することによって受注が急速に増加する。このような戦略で営業活動を行っているのはIT関連の分野である。受注件数にしめるIT企業の割合は非常に高い。これ以外に新規受注の多い分野は医薬品業界である。

職種別にみると、フォロー営業の受注が多いのは、家電製品の販売会社や製薬会社である。家電量販店やドラッグ・ストアの新規出店が急速に増加し、家電製品販売会社や製薬会社ではルート営業に対するニーズが高まっている。

営業職ではチームの派遣も行っている。これは、営業マネージャと5人程度の派遣スタッフをひとつのチームにして派遣するものである。新規開拓営業に多くみられ、多人数の派遣を希望する企業にはチーム派遣の提案を行っている。

派遣依頼を受けると、営業担当が当該企業を訪問して受注業務に関する情報収集を行う。収集した情報は、受注票とヒアリングシートにまとめられる。受注票の主な項目は、勤務条件、業務情報、オフィス環境、企業情報である。これらの情報は同社のシステムに入力されるが、業務情報のうち業務内容を記述した部分はシステムには入力されない。受注票の業務情報は業務の概要を把握するための項目で構成されている。職場の詳細な状況は受注票とは別途用意されているヒアリングシートでチェックする。このシートは項目別に編成され、該

当する事項をチェックする様式で作成されている。ヒアリングシート情報の客観性を高め、営業担当の主観で評価されることを避けるためにこのようなチェック方式が用いられている。ヒアリングシートで把握する情報は、営業スタイルなどの目に見えない職場環境に関する情報である。しかし、該当事項をチェックする方式になじまない情報は、備考欄に記述される。ヒアリングシートの情報はシステムには入力されず、営業部門が保管して、派遣候補者との面談時に仕事の内容を詳しく説明するときなどに用いられる。

コールセンターが派遣依頼の申し込みを受けたときには、電話で受注業務に関する情報を収集する。必要な情報は、受注票の各項目についての情報である。営業職の派遣依頼では、受注票の業務情報の項目に加えて、取扱商品、その商品の業界内での位置づけ、商品の価格などの情報が収集される。

4.派遣登録者

派遣登録者の主な登録経路は、インターネットと紙媒体である。紙媒体に受注業務の情報を掲載する場合には、無料の求人誌を使うことが圧倒的に多い。登録者は紙媒体経由の者のほうが多い。これは、営業職の受注業務は IT 企業からのものが多く、それに対する人の募集を無料求人誌を通じて行うことが多いからである。インターネット経由の登録者は営業職の中ではセールスエンジニアの希望者に多い。性別をみると、営業職希望者はほとんどが男性である。営業職派遣の男性登録者に多いタイプは、目的達成のために短期的にみると正社員よりも収入の多い派遣の仕事を選んでいる者、人間関係などの問題で正社員を辞めた者、フリーターなどである。

正式登録のために来社したときには、端末機で登録者票に記入する。登録者票に記入された事項は登録者担当との面談時に確認される。登録者票には職歴欄があるが、社名、職種、仕事内容の3項目だけで、情報量は多くない。このため、マッチングのときには職務経歴書の記述内容を確認して最終的な判断を行うことが多い。登録者票の項目は、すべてシステムに入力される。登録時の面談で必要な情報をすべて入手することは困難である。同社では、仕事を紹介するとき詳しい面談を行い、本人と仕事がうまくあうかどうか判断することとしている。

事務職の派遣では、業務を受注してからスタッフ募集の広告を紙媒体やインターネットに掲載するが、営業職の場合は、特に業態の急速に拡大している分野では、業務を受注すると「他社にも同じ仕事あり」と広告して多数の人を集める募集戦略を採っている。

5.マッチングとミスマッチ

マッチングは、派遣担当部門と営業担当部門の双方で行われるが、主たる業務としてマッチングを行うのは前者である。派遣担当部門の主な業務は、派遣スタッフの募集、登録時面談、マッチングである。一方、営業担当部門には営業担当とコーディネータが属し、コーディネ

ネータは営業事務、派遣スタッフのフォローを主たる業務としている。

派遣担当部門ではマッチングは次のように行われる。同社のマッチングの特徴は、営業担当の作成した受注票をシステムに入力すると受注情報に適合する登録者が順位を付けて自動的に出力される、自動マッチングシステムが導入されていることである。受注業務の勤務形態、勤務時間帯、時給、居住地、職種などの情報には一定の得点が付けられており、総合得点の高い順に登録者のリストが自動作成される。このリストの上位者から順に電話で仕事の紹介をする。仕事に興味を示した人には詳しい仕事を説明するために来社を求める。この時の面接は派遣担当部門が行うこともあれば、営業担当に直接判断してもらうために営業担当部門が行うこともある。来社時の面接では、人と仕事があうかどうかという視点から、ヒアリングシートなどを用いて仕事の詳しい説明を行うとともに、ミスマッチを起こさないように登録者の経歴を詳しく聞くこととしている。本人が納得できる仕事であるかどうか、取扱商品・サービスに興味を持てるかどうかを確認し、本人が仕事を受ける意志表示をすれば、マッチングが確定する。その後、派遣先企業の現場の人から本人に対して再度仕事の説明が行われ、就業日などの調整後、本人が就業する。

営業担当部門のマッチングは、営業担当とコーディネータがそれぞれ行う。この部門でマッチングを行うケースは3つある。①受注件数が多く、派遣担当部門だけでは迅速な対応ができないとき。自動マッチングのリストにもとづいて派遣担当部門が電話で仕事紹介をする時間をとれないときには営業担当部門がリストにもとづいて電話する。仕事に対して興味を示した人には来社を求め、営業担当が詳しい仕事の説明をする。電話での応答から派遣予定者として決めたいと判断したときには来社時の面接にはコーディネータも同席する。②マッチングを急いでいるとき。③慎重にマッチングすることが求められるとき。営業担当がベストの人選をしたいと考えている受注案件や営業担当が自ら人選しないと安心して派遣スタッフを送り出せないような受注案件のときには、営業担当が人選を行う。

以上は、受注業務に対する派遣予定者の人選のプロセスであるが、その逆のケース、すなわち既存登録者から仕事の紹介を求められてマッチングするケースがある。この場合、通常、派遣担当部門に連絡が入り、登録者の希望条件にもとづいて受注業務を検索する。希望条件に適合する仕事があれば、本人に紹介する。以前に営業の仕事で派遣経験のある登録者の場合は、営業職を専門に扱う部署の営業担当やコーディネータに連絡して仕事を探してもらう。手持ちの受注業務と本人の希望条件とのマッチングになる。

ミスマッチを避けるためには2つの点が重要である。第一に、最終的判断を行うときには業務遂行要件以外の要素の重要性が高い。「本人の経験・経歴は受注業務に適合的であるが、雰囲気・態度・言葉遣いなどはこの会社にはあわない」といった判断にはデータ以外の情報が必要である。そのためには本人に会って人となりを確認しなければならない。第二に、営業職では取扱商品・サービスを好きになることが重要である。派遣スタッフは派遣先会社のために働くという意識は希薄である。派遣先で能力を発揮するためには取扱商品・サービス

を好きになることが基本である。商品を好きになり、それによって仕事に対する意識が高まり、結果として能力も発揮されることになる。このためには営業担当が企業を訪問するとき、取扱商品の詳しい情報を収集する必要がある。

3. 求人広告事業

【事例 26】 求人広告事業 A 社

1. 企業の概要

本社の所在地	東京都
広告事業の媒体	求人情報誌、インターネット、求人イベント
営業職広告件数／全広告件数	20%（インターネット、平成 15 年 11 月 12 日現在）

2. 職種区分

A 社のインターネットを媒体とした求人広告における職種区分の考え方と体系は次のとおりである。

職種とは一群の職務の集合体であるとの考え方にもとづいて定義づけられている。現実には、同じ職種名でも会社によって仕事内容が異なることがある。たとえば、SE の仕事は各社によって仕事の区分が異なり、SE 個人の仕事の範囲もそれぞれ異なっている。つまり、SE という仕事に含まれる職務の構成が各社で異なっている。同じ仕事内容であっても会社によって呼称（職種名）が違っていることがある。このような現実を照らして同社では、一定の職務の集合体をもって職種として区分し、名称を付けている。しかし、このように定義づけられた職種名を現実の求人に適用するときには齟齬が生じることがある。同じ営業の仕事でも、求人企業によって営業の前段階であるプリセールスや後段階のポストセールスの仕事が包含されていたり、除外されていたりする。このため求人企業の職種は企業側が同社の職種区分の中で最も近いものを選択している。

A 社の職種体系は、大・中・小分類の 3 階層構成になっている。職種の体系化は、各職種のタイプにもとづいて行われている。同社のいう職種のタイプとは、類似した性質を有する職種を指している。たとえば、技術職の職種なのか、それとも非技術系なのか、事業部門の職種なのか、それとも管理部門なのか、製造に関する職種なのか、それとも販売なのか、といった職種に共通する性質が職種の構造化に用いられている。

項目数は大分類が 9、小分類は約 380 である。このうち営業職関連の分類をみると、大分類レベルに事務系ホワイトカラーの職種として他の職種名と並列になっているが、営業職の項目が設定されている。この項目のもとに中分類には営業と販売に関する項目が設けられ、小分類レベルには営業のタイプや専門性にもとづいて営業、代理店営業、ルートセールス、

海外営業などの項目が設定されている。

職種区分は、インターネットというメディアの特性を生かして細かな検索ができるように全体としてみると細かく設定されている。他方、粗く設定されている分野もある。これは、求人ニーズに関係している。ニーズの高い分野では職種区分の網の目が粗いとマッチングの非効率（企業側にとっては、求める人材ではない者が応募してくる可能性が高まる。求職者側にとっては、自分にあいそうな求人広告を効率的に探すことが難しくなる）が生じやすい。このような分野の職種は細かく設定されることになる。逆に、求人ニーズの少ない分野では職種設定を細かくすることの意味は乏しい。

3. 求人情報

求人広告の作成は、次のプロセスに沿って行われる。①求人広告の申し込み。②営業担当が求人内容及び当該企業について取材する。③取材結果にもとづいて制作担当が広告原稿を作成する。④求人企業による広告原稿の確認。⑤広告の掲載。

求人企業に対する取材では、広告の内容である3つの点、すなわち、求人内容、就業条件、会社の特徴について情報が収集される。企業を知ることが第一であり、どんな会社か、どんな職場か、どんな仕事か、採用されたらどうなるか、といった観点から取材が行われる。次に、原稿の制作段階では、どんな企業が、なぜ、何のために募集するのかという点を確認したうえで、原稿の設計が行われる。原稿設計にあたっては、広告の対象（ターゲットとなる求職者）を絞り、企業のセールスポイントを決め、それが対象にわかりやすく伝わるように表現、デザインを考えることが重要である。

(1) 求める人材像

求人企業は求める人材像を必ずしも明確に描いているわけではない。このため、営業担当に求められるものは、企業側が描いている抽象的な人材像や具体性に欠ける人材像を具体的な人物像として浮かび上がらせるようなヒアリングの能力である。たとえば、若手営業職の求人の場合、企業が意欲的な人を人材像として描いていたとする。求職者にとってそのような表現ではあいまいである。そこでヒアリングを通して「意欲的」の意味を考え、求職者に企業の求めている人材像が伝わりやすい表現にすることが重要である。

求める人材像を具体的な形で表現することができると、次は広告の対象者を設定することに進む。すべての転職希望者や求職者が広告のターゲットになるわけではない。求める人材像の中で企業に応募してくれる可能性の低い者はターゲットとはなり得ない。企業がもとめ、かつ広告の内容に共鳴して応募してくれる人が真のターゲットである。ターゲットを表現する方法は2つある。第一は、設定したターゲットそのものを直接表現すること。第二の方法は、間接的表現方法であるが、ターゲットを念頭においてそれらの者が応募したいと思わせる表現にすることである。広告の効果という点では前者の表現よりも後者のほうが優れている。前者は、対象者を受動的な存在とみなして情報が一方通行になっている。これに対して

後者では、対象者の能動的行動を促す双方向のコミュニケーションになっている。

(2) 求人内容

企業取材の際には、求人内容、特に仕事内容と応募資格について細かな情報が収集される。これら2つの事項は、どんな仕事をどんな人が遂行するのかという情報であり、この情報にもとづいて仕事に従事する人の条件が設定される。現下の労働市場では企業側が優位な立場にあるため、条件を高め設定する企業が増えている。

ヒアリングの段階では、同業界の経験、営業経験〇年以上、類似の商品・サービスの取扱経験など細かな条件を想定している企業もあるが、たとえすべての条件を満たす人が労働市場にいたとしても、採用できるとは限らない。そのような人材は他社も狙っており、広告に応募してこないこともあるからである。それならば、条件を必須条件と希望条件に分け、必須条件を満たしたうえで、優先順位付けをした希望条件にあう応募者を採用する戦略をとったほうが、いい人材を採れる可能性が高まる。つまり、労働市場の現実と企業の目的に応じて求人条件を調整することが重要である。

営業職の求人では、誰に（法人、個人）、何を（製品、サービス）、どのように（新規開拓、ルートセールス）売ることかといった点を押さえることが重要である。広告にはこの3点を盛り込んだ情報が提供される。業界経験はこの3点の中に含まれる。仕事に習熟するための期間は仕事によってそれぞれ異なる。習熟に長期を要するような仕事では、経験年数と習熟度（能力）は比例するが、短期間で習熟できる仕事では習熟年数を超えた経験年数は能力の指標とはなりにくい。営業職の求人では経験〇年以上という記述がよくみられるが、これは1人前の営業職をとりたいたいという企業の要望の表れと解釈できる。

4. 広告の効果

広告掲載後、営業担当は求人企業に応募状況、面接結果などを照会し、採用できなかった場合には、その理由も併せて確認している。不採用理由を明らかにすることで原稿の再設計に生かすことができるからである。営業職の求人の場合、不採用の理由のなかでは、広告の設計が適切ではなく、求めている人材と異なる人が応募してきたというものが多い。ターゲットの絞り込みが十分ではなかったことが推察される。

求職者が重視する点は、まず第一に仕事内容である。次に応募資格、勤務地、給与、待遇などである。転職者の場合は、仕事に対する不満や職場の人間関係など転職を考える理由があり、求人企業がそれらの問題を解決してくれるかどうかといった観点から応募の判断をしていることもある。求職者は、広告に掲載された画像やキャッチコピー、会社の考え方をみて、その会社に対する印象を形成し、それが応募の動機付けになっているものとみられる。

インターネット上の求人広告の読者は、広告の中身を上から順にみていくというより、直感的、選択的にみていると思われる。まず、キャッチコピーや画像に対する印象、つまり個

人の感性で直感的に広告を選び、各広告は上に記したように仕事内容や応募資格に注目して応募を検討する。検討の結果、複数の広告が候補に残った場合には、その中から印象で最終的な応募企業を決めているとみられる。このように読者は、求人内容だけで応募企業を決めているわけではなく、求人内容と広告の印象を総合的に勘案して最終的な判断をしている。

応募の最終判断に大きく影響する広告の印象は、画像やキャッチコピーに対する個人の感性であるが、画像やキャッチコピーを用いて伝達しようとしている情報は、会社の社風や職場の雰囲気などである。同社の広告設計の狙いは、記述データとなりにくい企業選択の際には重要な会社の特色に関する情報を求人内容に関する文字情報とともに提供することによってマッチングの精度を向上させることにある。

広告のターゲットと応募者とのミスマッチを避けるためには、いくつかの点で改善が求められている。第一は、職種設定の問題である。同社では2年程度の間隔で職種の見直しを行っているが、分野によっては既存の職種と求人職種とのズレが短期間のうちに生じることがある。第二は、会社の実体と読者の印象との乖離の問題である。この点については、キャッチコピーなどの遊びの要素を取り入れて、ズレを小さくするようにしている。第三は、ヒアリングと広告設計の問題である。広告を作成する際には、企業の求めるものを的確に聞き出し、企業ニーズを適切な用語で表現した効果的な広告設計が重要である。第四は、求人内容と直感的印象との相互補完性の問題である。求人内容に関する情報と会社の特色などの情報との相互補完性をいっそう高めることが重要である。

5.インターネットと紙媒体

インターネットでの求人情報の提供は、インターネットの持つメディアとしての特性に加えて、紙媒体に比べて企業の利便性が高いことから、急速に発展している。インターネットと紙媒体における広告の違いは、情報量にあるのではなく、情報をいかに設計するかという点にある。インターネットは若年者との親和性が高く、検索が容易であること、時間に制約されないこと、求人・求職者間の連絡が容易なこと、情報の管理が容易なことなど求人・求職者双方にとってメリットが大きい。このため、求人広告を紙メディアだけに依存する企業は次第に少なくなり、紙媒体とインターネットを併用する企業が増えてきている。

【事例 27】求人広告事業 B 社

1.企業の概要

本社の所在地	東京都
広告事業の媒体	インターネット
営業職広告件数／全広告件数	15%（平成16年3月2日現在）

2.職種区分

B社の求人広告媒体であるインターネットのサイトでは、職種や希望条件などいくつかの方法で求人広告を検索することができる。職種で検索する場合に使われている職種の分類は次のようになっている。

職種の区分は大分類と中分類の2階層の構造になっている。まず、職種全体が、営業・販売、電気・電子、企画・事務など大くくりの大分類職種名称で5項目に分けられている。各項目は更に中分類項目に細分化され、合計で約50の職種が設定されている。そのうち営業・販売関連の職種には、企画営業、コンサルティング営業、技術営業、システム営業、海外営業、ルートセールスなどが設定されている。

B社では分類学的な意味での職種の分類はしていない。つまり、分類基準を立ててその基準に照らして仕事の固まりを区分するという方法は採用しておらず、求人企業や利用者（求職者）が検索しやすいように職種の全体構造と各職種名が設定されている。個々の職種については職務の範囲を厳密に定義づけているわけではない。会社によって同じ仕事異なる名称で呼ばれていることもあり、職種間で重複が生じる可能性がある。しかし、同社では一般的に受け入れられ、実際に使われているという文化的要素を職種名に反映させることを重視し、それらの職種名称で職種を表現している。

各求人広告における職種名は、同社の営業が企業ヒアリングを行ってから決めている。当該広告が同社の職種分類体系の中分類職種のもとでどのような名称を用いるかは、最終的には企業側の判断に委ねている。

職種名は、利用者にとって最初の絞り込み検索の役割を果たしている。大分類職種のもとにある中分類職種名を選択することによって、その項目に位置づけられている求人広告の概要をみることができる。利用者は各広告の職種名を企業選択の判断材料にすることができ、また同じ職種名でも仕事の違いが明確にわかるように仕事内容は詳しく記述されている。

職種名は会社選びの入り口である。利用者が職種キーを用いてある程度の仕事範囲に絞ったうえで、広告内容から応募の判断ができるように、仕事に関する情報と会社に関する情報の両面について詳しい記述・表現が行われている。

3.求人情報

広告受注の経路は、直接広告申し込みのあるケースと営業担当が求人開拓をして受注するケースがある。いずれの場合にも担当者が当該企業に取材に行き、求人内容について情報を収集する。広告の作成のプロセスは、このように求人情報の取材から始まる。次に、広告原稿を作成する専門の者が収集された情報にもとづいて原稿を作成する。作成された原稿は企業側のチェックを受け、それが済んでから求人広告として掲載される。

広告の本文はB社側で作成することが鉄則となっている。また、求人内容と求人企業については細かく記述・表現することとしている。このような方針は、第三者のチェックを入

れて情報の信頼性を高めるとともに、仕事と会社の詳細な情報を提供することによって利用者の会社選びのための判断の質を高めることに貢献していると考えられる。

取材の際、求人企業から得る情報は、大別すると会社概要、求人要項、就業条件の3点である。会社概要では事業内容、従業員数、取引先など、求人要項では職種や仕事内容など、就業条件では雇用形態、給与、勤務地などについて情報収集が行われる。

広告本文の記述・表現方法にはある一定のパターンのようなものではなく、同じ職種の広告でも記述・表現は企業によって異なる。これは、求人企業の求める人材像を明確に記述しようとするれば、どうしても記述が細かくならざるを得ないためである。

営業職の求人の場合、企業の求める人材像は応募資格の欄に記述される。「やる気」、「意欲」といった表現が用いられることが多い。これらの表現は主観的なものであるが、やる気が給与面にどのように反映されるかといった情報が提供されていれば、利用者はそれらの情報を参考に「やる気」を解釈することができる。

応募資格の欄には、「経験〇年」といった条件が付けられていることがある。仕事経験の長さだけでは応募の判断をすることはできない。しかし、同社の求人広告には、他の項目で会社の社風や文化、考え方を盛り込んだ記述が行われており、それらの情報と経験の長さについての条件を総合的に併せ考えることによって応募の意志決定はできるものと考えられる。

求人企業は能力の代理指標として経験年数をみている。求められる仕事を一定のレベルで遂行できる能力を経験年数に置き換え、応募者の経験年数から逆に能力を推定している。企業の求める能力が具体的な場合には、仕事内容の欄に記述される。

企業の求める即戦力人材とは、採用されてすぐに会社の求めるパフォーマンスと成績を出せる人である。そのような人材であるかどうかは、仕事上の能力を有していることに加えて、会社の風土・文化・スタイルがあっているかどうかという点が大きく影響する。個人がどの企業においても活用できるポータブルなスキルを持っていたとしても、その企業の風土やスタイルに馴染むまでパフォーマンスは期待されたレベルには上がらないと考えられる。したがって、求職者と会社とのマッチングの精度を上げるためには会社の社風や文化を情報として提供することが重要である。同社の広告では、この点を重視して、職場の雰囲気伝えるために広告の中に動画を取り入れている。

求職者は、仕事内容、応募資格、給与にポイントを置いて広告をみている。年齢によって視点が異なり、若年者は仕事内容を重視し、年齢が上がるるとともに給与を重視する傾向が強くなる。

求人企業が自分にあっているかどうかの判断を求職者自身がある程度の確信をもってできるようになるためには、求人側の情報の量と質、求職者側の求人情報の理解度に依存する。求人側が、業界の特性や自社の特徴を情報として必要かつ十分に提供し、他方、求職者側は提供された情報をしっかりと読み込んで理解することが重要である。同社の広告は、求職者

が求人企業の仕事にあうかどうか、職場にあうかどうかの両者について判断ができるような情報を提供している点が特徴である。

マッチングは、求人と求職者がそれぞれのニーズを突き合わせ、その結果として成立する。このようなマーケットは、そこに参加する求人・求職者によって常に変化している。このため一定の指標や尺度を求人・求職者に適用しても現実のマーケットが動的であることからマッチングの際の判断材料として必ずしも十分とは言い難い。むしろ、指標化の困難な情報の重要性が増している。たとえば、経験、年収、スキル、実績などはある程度双方共通の指標となりうる。しかし、仕事のやりがいや意味、職場の風土、上司との人間関係は指標を作成することが困難である。ところが、これら指標化の困難な事項が会社選択の際の重要な判断材料となるのである。

4.広告の効果

広告掲載後、企業に応募者数、採用の可否、不採用の理由など応募採用状況を確認している。営業職で不採用の理由は、①求める人材がいなかった（必要な経験年数の条件を満たしていない、現場担当者の求める人材イメージと異なるなど）、②求める人材がいたが、本人が入社しなかった（本人の希望に合致しなかったなど）に大別できる。営業職の場合は採用、不採用の理由が明確になっているケースは多くはない。これは、明確な採用基準を持っている企業が多くはないことが背景にある。

採用の際には、採用基準の問題に加えて、企業が応募者を見極める力を持っているかが問われる。新規開拓営業で平均的な成績しかあげられない者でも、ルート営業のようなある程度定型的な業務では高い能力を持っている可能性もあるので、企業が応募者をみる目が重要である。

応募者が多いとき企業は求人要件を厳格に適用して最良の人材を採用しようとする行動をとる。たとえば、応募資格には未経験者可としながらも、実際の応募者に経験を積んだ人が多いと、経験者を優先して採用することになる。

B社では、応募採用状況を確認して、求める人材を採用できなかった企業には、採用できなかった理由を探り、それを改善して広告を作り直すことを提案している。問題点を仮説として立て、それを広告表現に対する反応で検証し、最終的に採用に導くことが広告制作の大きな柱になっている。このため広告は、求人企業の求める人材をピンポイントに記述して、企業の特徴と併せて情報提供するスタイルになっている。

労働政策研究報告書 No.L-5

人材ビジネスにおける営業職のマッチング

発行年月日 2004年7月30日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

URL <http://www.jil.go.jp/>

編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 株式会社第一印刷所

© 2004

労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

刊行される報告書（有料）を希望する方は書店又は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号

TEL 03-5903-6263 FAX 03-5903-6115