

## 第1章 研究の枠組み

### 1. 研究の背景と目的

#### (1) 研究の背景

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

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

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

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

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

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

\*2「労働力調査報告（速報）」平成17年1月分

して一定の地歩を固めているといえる。

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

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

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

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

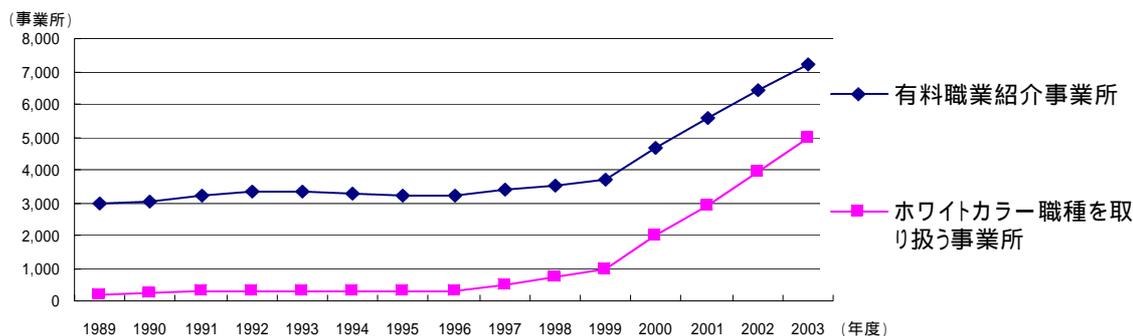
日本人材紹介事業協会の推計によると、2000年度に有料職業紹介の事業許可を取得した事業所（ホワイトカラー職種の職業紹介を実施する事業所）のうち新規開業事業所は1029事業所であり、このうち73%は労働者派遣事業者による許可取得である。2001年以降も同様の傾向が続いているものと思われる。

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

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

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

図表1 有料職業紹介事業所数の推移



出所：厚生労働省「職業紹介事業報告」各年

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

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

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

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

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

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

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

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

## (2) 研究の目的

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

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

本研究の具体的な目的は次の2点である。

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

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

## 2. 方法

### (1) 調査対象

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

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

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

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

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

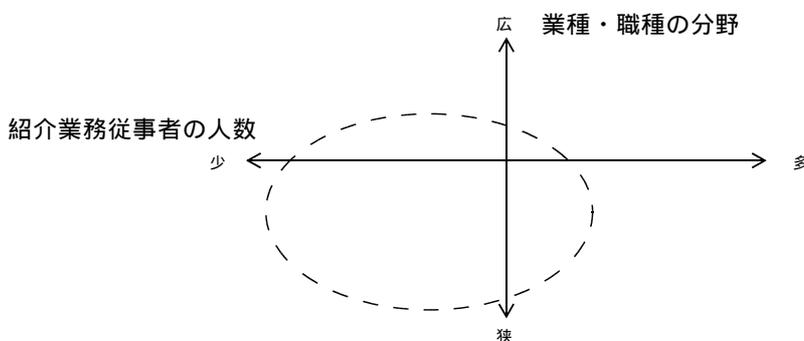
れの分野の企業は、日本人材紹介事業協会のホームページで取扱業種・職種を検索条件として加盟企業を検索して確定した。転職支援サイトでも同様な検索を行って該当する紹介会社を確定した。

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

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

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

図表 2 調査対象企業における紹介業務従事者の人数と取扱業種・職種



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

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

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

図表3 調査対象企業

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

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

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

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

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

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

歳代が中心になっている。

## (2) 調査方法

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

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

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

図表 4 面接時のヒアリング項目

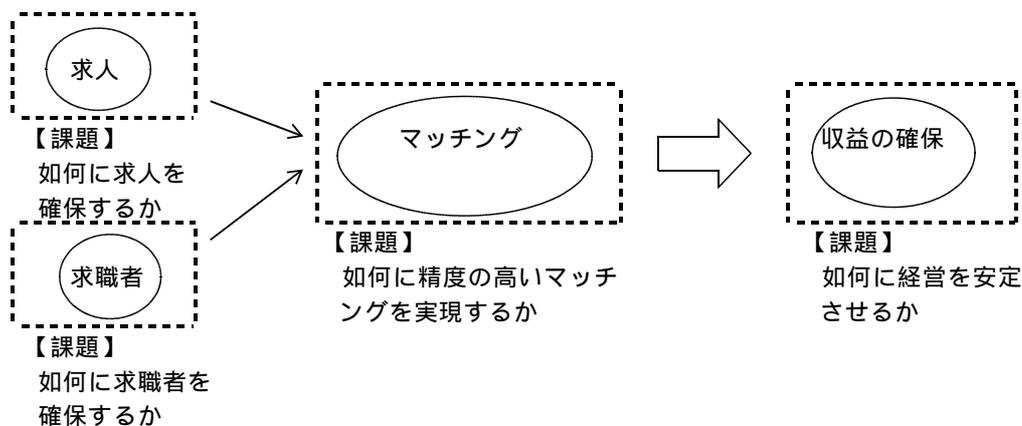
主要項目	内 容
紹介業務従事者	採用方針、育成方法、賃金制度など
求人関係	求人開拓の方法、求人ヒアリングなど
求職者関係	求職者を確保する方法、面談など
マッチング	「求職者 求人」マッチング、「求人 求職者」マッチング、求人企業への紹介（書類選考、成約）など
事業の課題	

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

### 3. 本報告書の構成

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

図表5 有料職業紹介事業の業務領域と課題



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