

2.登録型紹介サービス事業者（有料職業紹介事業専業者）

結果集約表

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
1.人材紹介事業の開始																									
参入(起業)の背景																									
親会社従業員の出職支援																									
人材サービスの総合化																									
規制緩和(サービス事業の外販、紹介予定派遣制度の導入)																									
親会社の分社化政策																									
人材派遣事業の補充																									
親会社から分社																									
他の事業の展開過程における人材ニーズの把握																									
他社との合併																									
業界経験・仕事経験を生かして起業																									13
同業他社からスピンアウト																									3
MBOで独立																									1
定年退職者に働く機会の提供																									1
2.コンサルタント																									
(1)出身																									
親会社出身者																									
コンサルタント経験者																									13
一般企業出身者																									11
紹介サービスの対象である業界の出身者																									10
社内異動																									
(2)年齢層																									
20歳代																									1
30歳代																									2
40歳代																									4
50歳代																									3
60歳以上																									2
(3)採用時に重視する点																									
仕事経験																									12
人物・年齢・能力																									9
会社の理念への共感																									3
コンサルタントとしての資質																									3
コンサルタント経験																									2
(4)就業の形態																									
正社員																									2
契約社員																									
パートタイム																									3
個人事業主																									3
社外顧問																									1
(5)育成方法																									
業務説明・社内研修																									9

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
OJT																									11
外部講習会への参加																									2
訓練機関の関連コース受講																									
勉強会等における知識や技術の習得																									1
コンサルタント・カウンセラー等資格取得の奨励																									1
業務提携先企業による業務の指導・助言																									
業務マニュアルの整備																									
(6)担当業務																									
求人業務と求職者業務の分離																									
求人業務と求職者業務の兼務																									22
マッチング業務に特化																									1
求人業務、求職者業務、サーチ業務の分業																									
(7)担当分野																									
なし(出身分野、得意分野)																									
業種別																									11
職種別																									7
親会社、その関連企業別																									2
企業規模別																									
地域別																									
求職者のエントリー経路別																									1
求人市場のニーズに対応																									
チーム制																									1
製品別																									
(8)賃金制度(基本給の仕組み)																									
完全歩合制(一定料率)																									10
完全歩合制(料率に幅あり)																									1
定額部分+成果(歩合)部分																									4
定額(賞与は業績に連動)																									4
定額(四半期ごとに業績給)																									1
定額(半期ごとに業績給、決算賞与)																									
定額(人事考課)																									2
定額(目標達成度と業績の評価)																									
定額(目標額以上の業績には加算給)																									
定額(年齢給をベースにした給与)																									
年俸制(売上高目標達成度に連動)																									
年俸制(前年度実績に連動)																									
年俸制+賞与(業績に連動)																									2
年俸制+成果給																									1
出向者には出向元企業の賃金が適用																									
(9)売上高目標の設定																									
紹介部門																									4
個人																									5
3.業務管理																									
(1)業務遂行の目標値・目安																									

業務運営・コンサルタント	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計		
新規企業開拓の件数																									1	
転職支援サイトにおけるスカウト件数																										
求職者面談の件数																										
求人案件紹介件数																										
企業への推薦件数																										2
書類選考の通過件数(採用面接の件数)																										3
一次面接合格の件数																										1
内定件数																										2
成約件数																										6
(2)情報共有																										
定例ミーティング(週1回)																										2
定例ミーティング(週2回以上)																										1
定例ミーティング(毎日)																										2
回覧(求職者情報)																										1
回覧(求人情報)																										2
社内情報システム																										3
(3)コンサルタントとの個別面談																										2
4. 求人																										
(1)組織としての求人開拓																										
親会社・グループ企業の取引先企業に対する営業																										
親会社・関連企業からの紹介																										
親会社・グループ企業に対する営業																										
親会社・グループ企業から入手した人材ニーズ情報にもとづく開拓																										
社内他部門からの情報提供による開拓																										
社内派遣部門の取引先企業の開拓																										
DMにもとづく求人開拓																										1
開拓先企業リストの作成 + 電話営業																										2
企業情報を集積している会社の情報にもとづく開拓																										1
人材ニーズ調査にもとづく開拓																										
人材紹介部の方針にもとづく開拓																										
既存取引先に対する新規登録者情報(匿名)の提供																										1
金融機関の融資先企業の人材ニーズ情報にもとづく開拓																										
新聞に求人情報の掲載																										
求人依頼に係る企業との契約																										
(2)コンサルタントの自主的な求人開拓																										
人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業																										8
求職者の確保 + 本人にあつ企業を開拓																										13
個人的人脈の活用																										6
飛び込み営業																										
取引引きが中絶している企業の活性化																										
新興証券取引市場の上場会社への営業																										
特定分野の企業に対する電話営業																										1
取引先企業からの紹介																										1

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
企業リストの入手 + 電話営業																									1
過去に取引のあった企業に対する営業																									1
前職時の取引先企業開拓																									1
(3)求人依頼に対する対応																									
求人申込みのあった企業の割当又は担当希望																									9
企業側からの求人申込(当該業界を担当するコンサルタント)																									4
営業開発部門での求人開拓(求人業種にもとづいてコンサルタントに割り振り)																									1
コンサルタントを指名した求人申込は当該コンサルタントが対応																									
(4)求人ヒアリング																									
ヒアリングシートの利用																									1
業務マニュアルにヒアリング項目等を明記																									
求人要件(経験・スキル要件等)																									17
勤務条件(年収・賞与等)																									16
企業・経営者に関する非定型的情報																									5
要件の重要度・優先順位・柔軟性																									4
求人の特徴・理由																									5
配属先部署の情報(組織・指揮命令系統等)																									4
会社・仕事の魅力																									1
従業員の評価方法																									1
入社後の処遇・キャリアパス																									2
求める人材の確保方法																									
(5)求人情報の管理																									
データベース(すべての情報)																									1
データベース(求人票レベルの情報)																									10
データベース(求人票 + ヒアリング情報)																									3
データベース(ヒアリング情報)																									
電子求人票																									
求人票レベルの情報は個人のパソコンで管理																									1
求人票を画像データとしてパソコンに取り込む																									
ヒアリングシートはコンサルタントが管理																									
ヒアリングで収集した情報はコンサルタントが管理																									6
非定型的情報はコンサルタントが管理																									
求人票の主要項目の電子化																									
求人票等の書類のファイリング																									4
5. 求職者																									
(1)登録経路																									
自社ホームページ																									23
転職支援サイト																									22
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク、自社の元求職者の紹介など)																									5
紙媒体(新聞広告、求人情報誌等)																									2
指名サーチャ																									1
DM返信者																									1
個人に対する紹介サービスの案内																									
(2)登録者にいめる転職支援サイトからエントリーしてくる求職者の比率																									

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
5割以下																									1
5割程度																									3
5～7割																									2
7割以上																									5
(3)求職相談申込者																									
(対心)																									
求職者の希望業種・職種を担当するコンサルタントが対応																									9
管理部門が対応を判断(コンサルタントへの割当等)																									2
コンサルタントが順番で対応																									
紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントが対応																									
求職相談の担当コンサルタントが対応																									
(面談)																									
原則として面談を実施																									4
可能な限り面談を実施																									3
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断																									6
求職者の要望に応じて面談																									3
(4)求人情報応募者																									
原則として面談を実施																									3
求人案件との適合性やエントリーシートの内容で面談の可否を判断																									13
可能な限り面談を実施																									1
求職者の要望に応じて面談																									
(5)面談																									
面談シートの利用																									
面談記録の作成																									3
(6)求職者情報の管理																									
データベース(すべての情報)																									2
データベース(登録票レベルの項目)																									7
データベース(登録票+面談情報)																									5
データベース(履歴書レベルの情報)																									1
サーバーで管理(インターネットからエントリーしてきた求職者)																									1
面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む																									4
面談時に収集した情報はコンサルタントが管理																									1
書類(職務経歴書・履歴書)はコンサルタントが管理																									1
パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理																									4
書類のファイリング																									3
登録票の主要項目を電子化																									
6.「求人案件 求職者」マッチング																									
(1)求職者を確保する方法																									
自社登録者																									20
転職支援サイトのスカウト機能																									20
業務提携の活用																									1
再就職支援会社で求職活動をしている者																									2
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)																									11

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計	
業務運営・コンサルタント																									
人脈(自社の元登録者の紹介)																									6
人材銀行登録者																									
求職者の確保(転職フェアの開催など)																									
DM返信者																									1
人材サーチ																									1
指名スカウト																									1
社外顧問への依頼																									1
取引先企業																									1
(2)マッチングした求職者を確保した経路のうち最も頻度の高い経路																									
自社登録者																									3
転職支援サイト(スカウト人材)																									7
転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)																									1
再就職支援会社																									
人脈																									
7. 求人企業への推薦																									
(1)書類選考通過率																									
5割以下																									11
5割程度																									3
5割以上																									6
(2)内定率(企業に推薦した人が内定を得る確率)																									
5%以下																									3
6~10%																									8
10%台																									2
20%以上																									2
8. 紹介手数料																									
成功報酬																									
30~35%																									1
30%(原則)																									4
25~30%(実態)																									1
年齢を基準																									
リテナー																									
着手金+成功報酬																									
9. 事業の課題																									
(1)求職者、登録者																									
質の高い求職者の確保																									
自社登録者の離職者比率・中高年齢者比率の低減																									3
高齢有資格者の活用																									
人脈を活用した人材の確保																									1
自社HPでの求職者の確保																									1
求職者の量的確保																									1
(2)コンサルタント																									
コンサルタントの育成・能力開発																									4
優秀なコンサルタントの確保																									3

企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	計
業務運営・コンサルタント																								
コンサルタントの能力差に対する対応																								1
30歳代後半のコンサルタントの採用																								1
コンサルタントの高齢化抑制																								
(3)経営																								
経営の安定																								1
営業赤字の解消 + 売上増加																								
事業の再構築																								
合理性、効率性を重視した業務の再構築																								
事業拠点の拡大																								
紹介部門と派遣部門との連携																								
業務の体系化、効率化																								
紹介サービスの差別化																								1
事業規模の拡大(コンサルタントの増員)																								2
事業規模拡大 + 事業運営組織再構築																								1
企業との信頼関係の構築																								1
中高年求職者の受け皿となる求人確保																								1
コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積																								1
(4)紹介業務																								
求人案件に対する迅速な対応																								
スカウトメールの返信率向上																								
DMの返信率向上																								
サーチ能力の向上																								1
カウンセリングの強化																								1
人材探索方法の拡充																								
人材データベースの規模拡大・更新																								
(5)業務管理																								
情報共有の促進																								
社内情報システムの整備																								4

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

【事例 No.25】A-b-1 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 流通			
取り扱いの多い求人職種	営業 マーケティング 経理・人事・総務			
会社・事業の特徴	業種全般を対象とした紹介サービスを提供。求職者の確保は転職支援サイトにおけるスカウトが中心。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 事業の特徴

A-b-1 社は 20 年以上の実績を持つ人材紹介会社である。会社設立当初から特定業界に偏ることなくあらゆる業界の企業に対して紹介サービスを提供している。当初、「1 業種 1 社」を目標に各業界の大手企業との取引をめざしていたが、現在では 20 年以上にわたる事業のなかで取引先企業が次第に変わり、「1 業種 1 社」の方針はとっていない。現在取引関係のある求人企業のなかでは、時代の流れを反映して特に IT 業界の企業が多く、その他流通業の企業からも多くの求人案件を引き受けている。

同社は従来、技術者（特に機械設計技術者）の紹介を得意としていたが、現在では求人企業の変化に対応してあらゆる職種の紹介を行っている。紹介サービスにおける同社の特徴は、求人及び求人企業に関する付加価値の高い情報を収集して求職者に提供していることである。企業風土や社内の評価制度など求人票レベルの記述情報からは得られない情報を収集してマッチングに活用している。

2. コンサルタント

多いときには 10 名弱のコンサルタントが在籍していたこともあるが、2002～2003 年の景気後退期に規模を縮小した。しかし 2004 年になると人材ニーズが次第に回復してきたためコンサルタントを増員している。採用者のなかにはコンサルタントの経験者もいれば未経験者もいる。採用時に重視している点は、コミュニケーション能力（企業、求職者との対応には欠かせない能力）、仕事経験（IT 業界の人材ニーズが高く、これに対応するためには業界経験者が必要）、業務遂行能力、人間性（誠実さ、一緒に仕事をして楽しい人）などである。

コンサルタント未経験者であっても業界出身者が当該業界の企業を担当する場合には紹介業務の素養は身につけていると考えられる。たとえば IT 業界出身者で IT 業界を得意にしているコンサルタントは、企業の求める人材（経験、キャリア、スキル、能力など）がどの程度のレベルの人材であるかがわかる。人材のレベルの判断は業界出身者でないと難しい。しかし、この判断ができるからといって求職者を適正に判断して当該求人を紹介できるとは限らない。求職者に対する判断は実務のなかで経験を通して学ぶしかない。このためコンサルタント未経験者は入社当初 OJT で必要な知識を習得し、その後は実務経験を積みながら育っていく。OJT は先輩コンサルタントの企業訪問に同行したり、求職者面談に同席したりして企業・求職者との対応の方法を学ぶ。同行や同席は数回行われ、コンサルタント未経験者はこれらの経験をその後の仕事に生かすことが求められる。さまざまな会社や求職者との対応を経験して入社後 3 ～ 6 か月程度で最初の成約を得られることが多い。しかし未経験者が他のコンサルタントの助言や指導を受けずに自律的に仕事をできるようになるまでには 1 年程度の期間がかかる。

コンサルタントごとに担当分野を割り振ることはしていない。各コンサルタントは自ずから得意分野があり、当該分野を中心に仕事を進めている。コンサルタントの賃金は完全歩合制を採用している。売上額の 50% がコンサルタントの取り分である。

3. 求人

A-b-1 社では会社設立当初の求人は国内メーカーの技術者が中心になっていた。その後求人企業は外資系企業に広がり、現在では求人案件の 6 割は外資系企業からの案件である。2002 ～ 2003 年の IT 不況期には事業規模の縮小を余儀なくされたが、金融や流通などの業界の求人も扱っていたので IT に特化した紹介会社に比べて不況の影響は軽かったといえる。

現在依頼されている求人案件の 9 割以上は従来から取引関係のある既存顧客からのものである。新規取引企業から依頼されている案件は 1 割程度である。新規求人が入ってくる経路は主にふたつある。ひとつはコンサルタントが能動的に求人開拓した案件、もうひとつは企業側から能動的に依頼される案件である。前者の場合、求職者のなかに企業に紹介できそうな人がいたときにその求職者に適合すると考えられる企業に求職者を売り込む形で求人案件を得ている。人材もある意味では「商品」であり、手持ちの商品がないときには求人開拓はしない。後者の場合、求人内容に応じて担当のコンサルタントを決めている。新規企業からの依頼が比較的多いため、コンサルタントの業務量を考慮して依頼を引き受けるかどうかを判断している。引き受けるときには特定のコンサルタントあるいは複数のコンサルタントがチームを組んで対応している。

コンサルタントが十分に管理できるのは 1 人 20 社程度である。このためコンサルタントは企業や求人案件に対して選択的に対応せざるを得ない。どの企業の案件を優先的に扱うかは企業との信頼関係の程度、取引関係の経緯（自分で開拓した企業かそれとも企業側が求人

を依頼してきて取引が始まった企業か)、企業とコンサルタントとの相性などによって変わる。

企業と契約するときには紹介手数料は成功報酬で、料率は採用された人の年収の 30%を基本にしている。サーチ型の紹介サービスを提供する紹介会社には着手金やリテナーの契約を求める会社もある。これらの契約形態では通常 1 ポジションに対して複数の人材(3 人程度のことが多い)を推薦することが求められる。しかし A-b-1 社の現状(2002 ~ 2003 年に冷え込んだ求人が急速に回復していること、特に IT 分野における人材ニーズが急激に高まっていること、既存顧客から依頼される案件も増加していること)では手間のかかるサーチ手法をとることは難しく、そのため 1 ポジションについて 3 人推薦することは事実上困難である。このような理由によって同社では紹介手数料を後払いの成功報酬としている。

成功報酬の料率については、紹介事業の業界全体が過当競争気味になっていることもあり、企業側が 20 ~ 25%に決めていることもある。他方、急募の求人や難しい求人の場合には紹介手数料は 30%以上になることもある。

新規企業と取引を開始するときには当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。ヒアリングの対象者は、配属先部門の責任者(外資系企業)や人事権を持っている人(配属先職場の責任者・上司)である。ヒアリングでは企業の求める人材像を明確に描けるように求人要件や勤務条件の詳細な情報を収集するだけでなく、求職者が知りたいと思っている情報を収集する。たとえば従業員をどのように評価するのか、評価ではどのような点が重視されるのか、といった評価に関する情報である。同社では、求職者が知りたいと思っても会社側には採用面接の場では聞きにくい情報を収集して提供するのが紹介会社の役割であると考えている。コンサルタントは求職者に代わって知りたい情報を収集しているが、現実には求職者はコンサルタントが予想もしていないことを知りたがることがある。このようなときには企業側に当該事項を照会して情報を入手している。このように付加価値の高い情報を収集し求職者に提供することによって当該求職者を企業に推薦したときには選考過程がスムーズに進むと考えられる。

求人情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力され、全員で情報を共有している。これ以外にデータベースに入力される項目は進捗状況(推薦者の有無、書類選考・面接の結果など)や求める人材像(転職の回数など経験やスキル以外の面)などである。ヒアリングで収集した詳細な情報は担当のコンサルタントが独自の方法で整理している。

4. マッチング

求職者の登録経路は大別すると次のふたつである。第一の経路はインターネット(自社ホームページ、転職支援サイト)に掲載した求人情報への応募である。登録者の第二のタイプはコンサルタントによってスカウトされた人材である。第一の経路からエントリーしてくる求職者は当該案件を担当するコンサルタントが対応する。書類(職務経歴書と履歴書)を送

ってもらい面談に進む。面談では書類にもとづいてこれまでの経歴と今後の希望を聴取し、それとともに書類には記載されていない事項についても情報を収集している。たとえば退職理由、転職理由（転職動機）、希望企業などである。求職者の話しぶり、話の内容、コンサルタントとの応答などから求職者のコミュニケーション能力、仕事に対する考え方などの情報を得ることができる。面談で収集した情報は面談記録に記入する。

求人情報に応募してきた求職者と面談してみると、その案件(A)ではなく別の案件(B)のほうが適合する場合がある。そのときには案件 B を担当するコンサルタントに状況を説明して、案件 B のコンサルタントが当該求職者と面談して案件を紹介するかどうかを判断することもあれば、案件 A のコンサルタントが案件 B を紹介することもある。

求職者に関する情報はデータベースで管理されているが、その内容は登録者の一般的情報（求人情報への応募時に記入したエントリーシートの内容）と面談記録（求職者に対する印象等を含む）の情報である。

求人案件にもとづいて人材探索を行う場合、転職支援サイトにおけるスカウトが中心になる。スカウトメールの返信率はここ数年急激に低下して現在は 5%程度である。転職支援サイトの運営会社が実施した同サイトの匿名登録者に対するアンケートでは、返信しない理由として「定型文を送ってきたから」という指摘が多い。同社のスカウトメールでは企業名を明示して求人案件を提示することがひとつのスタイルになっている。

スカウトメールで企業の求める人材を確保できなかったときには人脈を活用して人材を探す。インターネットの発展に反比例して人のつながりが希薄になってきている。数年前までなら同社を利用して転職に成功した人はあまり厭わずに友人・知人を紹介してくれたが、現在では友人・知人を積極的に紹介してくれる人は多くはない。そのため人脈を活用して求める人材に到達することが次第に難しくなっている。人脈を使って求める人材にたどり着けなかったときには、人材探索はそこで終了する。それ以上の人材探しはしない。

マッチングは二段階で行われる。まず求職者のスキル、キャリアが求人要件に適合していることが前提になる。このうちスキルは企業側が必須としているものを充足していなければならない。スキルの判断で難しいのはそのレベルである。コンサルタントは経験の深い者のスキルと経験の浅い者のスキルの両極端は判別できるが、その中間のレベルの差はわからないことが多い（したがって企業の求めるレベルの人材であるかどうかは企業に推薦して採用面接で判断してもらうしかない）。求人要件との適合性が確認されても年齢が企業の条件を越えていると判断が難しい。年齢上限が 40 歳の求人案件に対して 45 歳くらいまでの求職者ならば推薦する可能性がある。

次の段階では企業風土や求職者の人となりを加味した判断が求められる。たとえば外資系企業の合理的な風土に求職者があうかどうか、逆に外資系企業しか経験のない求職者が国内企業の風土にあうかどうかを判断しなければならない。また、成長の著しい企業には特徴のある社長がいることが多い。社長の人物像に関する情報を把握していないと求職者を選んで

も結果を予想することは難しい。

求職者を企業に推薦するときにはコメントを付けて推薦している。採用面接に進めないのであれば推薦した価値が薄れてしまうからである。コメントは、本人の今後の希望や人物的側面など求職者の状況に応じた内容になっている。書類選考では職務経歴書が重要である。コンサルタントは求職者が作成した職務経歴書に対して書き方の助言や指導をしている。職種によって職務経歴書の書き方は重点が異なり、求職者の仕事経験のうち企業が重視する点に焦点をあわせて書くことが重要である。書類選考に合格する人は3割程度である。面接に進んで内定を得る確率は書類選考通過者のうち約3割である。したがって企業に推薦した人で内定を得る人は10人に1人程度の割合である。

5. 人材紹介事業の課題

紹介事業の業界は二極化している。大手紹介会社は若年転職市場をねらって大量の広告宣伝で若年求職者を引きつけ百貨店型の紹介を行っている。一方、小規模紹介会社は大手紹介会社と同一の土俵ではなく、専門店型の紹介サービスを提供することに生き残りの道を見いだしている。小規模紹介会社ではコンサルタントが紹介に係る全業務を兼務しているためコンサルタント個々人の能力に依存したサービスにならざるを得ない。このため能力のあるコンサルタントや資質の高いコンサルタントを確保し、育成していくことが重要な課題になっている。また小規模紹介会社ではコンサルタントの移動が少なくない。コンサルタント個人のノウハウを会社のノウハウとして蓄積していくことも重要な課題である。

【事例 No.26】 A-b-2 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	30%		
	サーチ型*	70%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 業界 一般企業のシステム部門			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業職 管理職			
会社・事業の特徴	IT 業界における経験を生かして会社代表者が創業。IT 業界及び一般企業のシステム部門を対象とした紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

(注) 同社では自社登録者以外の求職者が成約したときには「サーチ」として売上を集計しているが、ヒアリング内容から判断して同社を「登録型」の事業所に位置づけている。

1. 会社設立の背景

A-b-2社の代表者は、大学卒業後、大手コンピュータメーカーに入社して、主に営業分野での仕事を経験している。40歳のときに人事部門の責任者としてコンピュータソフトの会社に転職した。その会社に10年勤務して、50歳のときに現在の会社を設立している。当初はコンサルタント業の仕事が中心であったが、当時はバブル景気の最中で人手不足が深刻な状況になっていたことから人材紹介の事業を開始した。会社代表者は、前職時代に人材紹介会社を使って人を採用していた経験があり、紹介会社の仕事はおおよそ把握していた。このため人材紹介事業を立ち上げる際には、これまでの経験を最大限に生かせるように対象分野をIT業界に絞っている。

2. コンサルタント

現在、在籍しているコンサルタントは全員勤務期間が比較的長い。短い者で7年、それ以外の者は10年以上在籍している。ここ数年新規の採用は行われていないが、これまでの採用の際には2つの点を重視している。ひとつはITの知識があることである。できればIT業界の出身者が望ましい。ITや業界に関する知識はコンサルタントとして仕事を行ううえでの基礎知識である。もうひとつは、求人・求職者との対応である。求人に対しては営業的側面からのアプローチが多く、営業センスを持っていることが望ましい。求職者との対応に関しては人をみる目が必要である。コンサルタント未経験者を採用したときには、主にOJTを通して実務能力の付与と育成を行っている。具体的には、企業ヒアリングに同行して情報の引き出し方を学んだり、求職者との面談の席に同席して対応の仕方を体験したりする。コンサルタントの仕事自体は、あまり難しいものではない。求人、求職者、マッチングのそれぞれの業務はいくつかのポイントを押さえれば仕事をこなすことができる。しかし、仕事を

こなせるレベルのコンサルタントと「良いコンサルタント」とは別物である。良いコンサルタントになるためには、個人の努力に加えてセンスと能力が必要である。

コンサルタントの月次給与のうち基本給部分は固定である。業績にもとづく歩合制は採用していない。ただし、賞与の額は業績（売上額）に連動して決められる。会社としては存続していくために一定レベルの売上高が必要であり、それを年間売上目標として設定し、全員に周知している。しかし、コンサルタント個人のレベルでは売上目標を設定していない。その代わり、コンサルタント個人にとって仕事に対する刺激となるように、個人ごとの売上額が全員に公開され、他のコンサルタントの業績を一目で把握することができるようになっている。

A-b-2社ではコンサルタント間の情報共有が強調されている。コンサルタントの担当分野を明確に区分する方式を採用すると、各コンサルタントは情報の共有を避け自分の担当領域内で自己完結型の仕事をすることになりやすい。同社ではこの弊害に陥らないように担当分野を分けず、各人の情報をできるだけ共有する方針をとっている。情報共有のためのミーティングは毎朝開かれ、そこでは新規の求人案件、求職者の発掘（探索経路、本人に関する情報など）、マッチングについての現状が報告され、より良いマッチングのための議論が行われる。

3. 求人

人材紹介事業を開始した当初は、主にそれまでの仕事経験で培った人脈を活用して求人開拓を行っている。現在では、取引関係を重ねている企業が比較的大きな割合をしめている。新規の求人開拓では、従来と同様に人脈を活用した方法がとられることが多い。これ以外に、企業側から求人を依頼してくるケースがある。また、会社代表者の友人や知人から「この人の面倒をみて」と依頼されることも少なくない。この場合には、本人の経歴や希望を把握して、本人に適した企業を人脈で開拓するという流れになる。したがって、コンサルタント個人が担当している企業・求人案件は、主に 従前から取引関係にあり、自分が担当している企業、自分で新規開拓した企業、会社から割り当てられた求人案件である。このうち 3 番目のケースは、会社代表者の人脈等で求人依頼を受けた場合に、依頼内容に応じて最適のマッチングができるように特定のコンサルタントあるいは複数のコンサルタントに当該求人案件が割り振られたものである。

企業によっては人材紹介会社を集めて中途採用の説明会を開く会社がある。このような企業とも取引を行っているが、現実には規模の大きな紹介会社から推薦された者が採用されることが多い。それは規模の大きな紹介会社では多数の登録者を抱えているが、小規模のところでは登録者数が少ないために新たに求職者集めから始めなければならないからである。規模の大小にかかわらず求職者探しを同時にスタートしなければならない案件は、小規模紹介会社にとって不利である。

A-b-2社の収益の中心は人脈を活用して自主開拓した企業からの求人案件である。これらの企業では取引する紹介会社が比較的少なく、その分同社から推薦された者が採用される確率が高まることになる。このような企業を何社持っているかがコンサルタントの業績の基礎になる。しかし、コンサルタントの経験を長く積まないとこのような企業の数を増やすこと

はできない。

既存顧客の場合は、通常詳細な求人内容を記した求人票をメールで送ってくることが多い。その際、不明確な点の確認を除けば、改めて求人内容の確認のためのヒアリングを行うことはほとんどない。しかし、新規求人からの案件は、必ず当該企業を訪問して求人内容等についてヒアリングを行っている。ヒアリングでは企業側の求める人材像を確認するとともに、企業風土や文化などの情報を収集する。企業側の作成した求人票レベルの情報とこれらのヒアリング情報にもとづいて求職者を探し、企業に推薦しても書類選考や面接の段階で不合格になることがよくある。そのようなときには、不合格の理由を確認して当該企業の情報として蓄積し、次の案件に役立てる。このように企業との取引関係が深まるにつれて当該企業に関する情報量が多くなり、精度の高いマッチングができるようになる。

求人情報のうち求人票レベルのものは企業別のファイルに綴じられるが、ヒアリングで収集した情報は担当のコンサルタントが個人的に管理している。新規の企業や案件に関する情報は朝のミーティングの場で担当のコンサルタントから報告され、情報が共有される。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者がエントリーしてくる経路は、主に自社ホームページと転職支援サイトである。いずれの場合も原則として求職者との面談が行われる。A-b-2社では、人は会って見ないとわからないとの立場に立っている。経歴はあまり特色のない人でも会ってみると予期に反して良い人材であることがある。その逆に、学歴・経歴の申し分ない人でも会ってみると人物面で問題を抱えていることもある。求人要件の適合性だけで求職者を選ぶと精度の高いマッチングにはならない。同社のマッチングの一般的パターンは、まず経験やスキルの点で適合性を確保し、そのうえで求職者の人物面での評価を加味して最終的な判断を行うことである。

求職相談でエントリーしてきた求職者は、仮登録シートの内容に応じて適切なコンサルタントに割り振られ、担当のコンサルタントとの面談が行われる。求人情報に応募してきた求職者は、当該案件を担当するコンサルタントが対応し、仮登録シートの内容にかかわらず(求人要件を満たしていないことが明らかな場合でも)本人が希望する場合には面談をしている。

求職者は通常複数の人材紹介会社に登録している。そのうちどこの紹介会社を重視するかは、紹介会社から紹介される求人案件の内容にもよるが、基本的には紹介会社を信頼できるかどうかにかかっている。紹介会社に対する信頼はひとえにコンサルタントに対する信頼でもある。コンサルタントが求職者から信頼を寄せられる人であることが極めて重要である。

面談をした求職者の情報はデータベースに入力して管理している。登録者は登録時期が古くなるほど情報の有効性は低くなる。既に転職してしまったり、転職を中止していたりするからである。登録者のうち求人案件があれば紹介できるような人には目印を付けて、紹介できそうな案件を受けたときに連絡するようにしている。

(2) マッチング

求人案件を前提にして求職者を探すときには、主に3つの方法が用いられる。第一は自社登録者の中での該当者の探索である。第二に、登録者の中に該当者がいない場合には、転職

支援サイトのスカウト機能を利用する。スカウトメールは多数の紹介会社が利用しているので、同サイトの登録者によっては多数のスカウトメールが届き、その結果スカウトメールに対する返信率は低い水準に止まっている。返信が得られるかどうかは、求職者が「この紹介会社にお問い合わせしてみよう」という気持ちになれるかどうかにかかっている。A-b-2社では返信率を高めるためメールの文面や内容を工夫している。第三に、スカウト機能を利用しても求人案件に適合する求職者を確保できなかったときには、人脈を使った人材探索が行われる。接触する人は、以前同社を利用した元登録者や個人的な知り合いが中心になる。特に企業の責任ある役職に就いている人は多くの人を知っており、これらの人からは有益な情報が得られることが多い。

精度の高いマッチングを行うためには3つの条件が必要である。企業をよく知っていること、求職者の人となりをはたして的確に評価・判断できること、求人と求職者との最適な組み合わせができること、これらの3条件である。これらの条件は経験を広め、深めることで徐々に満たすことができると考えられる。コンサルタントの仕事の質は経験の広がりや深さによって異なるのである。

コンサルタントは平均すると年10件程度の成約をあげている。A-b-2社の収入は成約した場合の成功報酬手数料であり、90%以上の求人案件では手数料を30%に設定している。案件にもよるが、年収で相対的に多いのは600～800万円層である。したがって、成約1件あたりの収入は約200万円、コンサルタントの平均売上高はおおよそ年2000万円である。なお、同社の損益分岐点は1200万円程度とみられる（収支が均衡するのは、コンサルタントの平均成約件数が6件/年のときである）。

5. 人材紹介事業の課題

人材紹介の業界では事業者間の競争が激しさを増している。このため一部では成功報酬手数料の引き下げを求める企業や相場よりも低い手数料で求人依頼を受ける事業者がみられ、業界の攪乱要因になっている。A-b-2社では生き残りのための戦略には2つの面からのアプローチが必要であると考えている。

第一は、企業との信頼関係を築くことである。企業の求める人材像に適合した人材を紹介することが、次の求人依頼につながり、この循環が信頼関係に発展するのである。信頼関係の基礎にあるものは、企業に関する広く深い情報である。この情報に支えられて企業の求める人材像をはたして的確に描くことが可能になる。同社では情報の深さによって他社との差別化を図りたいと考えている。このような信頼関係を築いた企業を何社持っているかがコンサルタントの業績、ひいては同社の収益を左右することになる。

第二は、企業の求める人材をいかに確保するかという視点である。優秀な人材は転職市場に出てくることは多くない。そのような人材が市場（たとえば、転職支援サイト）に出てくると、紹介会社の間で争奪戦になる。これではその人材を確保できる見込みは全くたてられない。転職市場での確保が難しいのならば、他の方法で企業の求める人材にアプローチすることを考えなければならない。A-b-2社では従来から人脈を活用した人材の確保を重視しており、多くの紹介会社が人材探索を転職支援サイトに依存している現状では、この方法の有効性がいっそう高まるものと思われる。

【事例 No.27】A-b-3 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%
	サーチ型	10%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業（自動車） 金融業 製造業（化学）	
取り扱いの多い求人職種	マーケティング 金融専門職 研究・開発	
会社・事業の特徴	有料職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業。人材紹介部門では独自の求職者探索法を採用。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	□ 人材紹介部門責任者 ロ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. 人材紹介事業の特徴

A-b-3社は現在、有料職業紹介事業と労働者派遣事業を兼業しているが、元々は一般労働者派遣の事業会社として設立されている。当時の労働者派遣は金融機関の業務（国際関係の部署における翻訳やリライトの仕事）に対して外国人の登録者を派遣することが中心になっていた。この事業はその後も継続している。現在、人材紹介部門では業種、職種全般を紹介の対象とした百貨店方式で事業を運営している。特に求人の多い業種は、金融業、製造業、卸売業、製菓業などである。

同社は求職者の確保について独自の方法を長年継続している。ダイレクトメール（DM）の活用である。まず名簿を入手して、年齢などで対象者を絞り込み該当者にはアンケート方式の往復はがきを郵送している。はがきの返信者に対してはコンサルタントが連絡して、面接そして登録という流れになる。基本的には求人案件に対して登録型の紹介で対応しているが、案件によってはサーチ型で人材探索を行うこともある。たとえば、金融機関から求人依頼を受けたとき名簿を使って金融機関に勤務している人を選び出し、その該当者にアプローチするという方法をとることができる。名簿を活用することによってターゲットを絞った人材探索が可能となる。

DMはここ数年、はがきの回収率が急速に低下している。返信率の高かった頃に比べると、1/10程度にまで下がっている。求職者の情報収集の手段はインターネットの比重が急速に増し、インターネットの普及に歩調を合わせてDMの返信率が低下している。DMは同社の特徴であり、また同業他社との差別化を図る方法でもある。返信率を向上させるためには何らかの対策を講じる必要があるが、その具体策については試行錯誤を繰り返しているのが実情である。

この一方、同社もインターネットの転職支援サイトを活用している。DMの返信者は大半が在職中の人であり、転職の意思は明確ではない。これに対して転職支援サイトの登録者は

転職意思を表明した求職者である。多数の人材紹介会社がこのサイトを利用しているため素速い対応が求められる。経済状況が安定しているときは同業他社と同じような方法で仕事をすればある程度の業績を上げられるが、景気が後退したときには事業に独自性がないと生き残れないと同社では考えている。

2. コンサルタント

コンサルタントの変動は極めて少ない。過去5年程度はほぼ現在の人数で推移している。大半の者は同社で10年以上の経験がある。コンサルタントを採用するときには次の4点を基準にしている。 仕事経験（営業職の経験者） 年齢（かなり仕事経験を積んだ人） 人物面（求人業務・求職者業務・紹介業務を一人でこなす能力、応用力、創造性）、 コンサルタント経験は不問。コンサルタントの募集をすると応募者の圧倒的多数はコンサルタント未経験者である。応募者の中に経験者がいても、職業紹介に対する考え方が同社の考え方と異なることがある。

コンサルタントの担当分野は決まっていないが、それぞれが得意分野を持ち棲み分けが自然にできている。担当分野を区分すると、経済状況の変動で一時期に求人が急増したり、逆に激減したりする可能性がある。この結果、担当のコンサルタントの業績に影響することも考えられる。影響はコンサルタントだけではなく会社の業績にも及ぶ。このため担当する求人企業については制限を設けずに各人の裁量に委ねている。会社全体でみると金融、メーカー、サービス業など幅広い分野での求人を扱っている。経済状況の急変がなくても紹介事業の売り上げは月ごと、年ごとに変動がみられる。経営の安定化のためには派遣部門が大きな役割を果たしている。派遣事業からは安定した収入を期待することができ、紹介部門の売上変動を緩和する役割を果たしている。

コンサルタントの賃金は固定給と年2回の賞与である。月次の給与は固定額であり、賞与の額は半年間の業績に連動している。賃金とは別に毎年度初めに自己申告で個人別の売上目標が設定されている。

3. 求人・求職者

(1) 求人

今年は企業の採用意欲が旺盛で、既存顧客やしばらく取引のなかった企業の求人案件に追われて、新規求人開拓の余裕はあまりない。企業側から能動的に求人を依頼されるときには引き受けているが、引き受けた以上は何らかの対応をすることが求められる。求職者を紹介することが次の取引につながるからである。コンサルタントは手持ち求人案件のうち積極的に取り組んでいる案件は20～30件である。

コンサルタントが求人開拓する場合には大別するとふたつのケースがある。第一は過去に取引のあった企業から人材ニーズを引き出し求人案件として引き受けるケースである。第二は優秀な人材を積極的に企業に売り込み求人案件として成立させるケースである。同社の紹介事業に対する基本的考え方は、「始めに人ありき」である。優秀な人材が登録し、その人に適合する求人案件を持っていないときには、その人に関心を示すと考えられる企業を会社四季報やホームページで探して積極的に売り込んでいる。これは求人開拓の方法として効率

が良く、かつ求人開拓が容易にできるという利点がある。

(2) 求職者

求職者の登録経路は、DM 返信者が 2 割、同社を通じて転職した人の紹介が 1 ~ 2 割、インターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）が 6 ~ 7 割である。コンサルタントはこの他に人脈を通じて紹介された人など潜在的な求職者を抱えている。これらの人はまだ登録していないため、全員で共有しているわけではなく当該コンサルタントの個人的な情報に止まっている。

いずれの経路であっても求職者はコンサルタントと面談して登録書と書類（職務経歴書と履歴書）を提出することによって登録者となる。面談ではこれまでの職歴・経験と今後の希望を中心に求職者に関する情報が収集される。コンサルタントはそれ以外にも求職者の人物面に関する情報を把握するようにしている。このようにして収集された求職者情報のうち職歴や希望などの情報はデータベースに入力され、登録書と書類は個人別のファイルに保管される。求職者の人物面に関する情報は、登録書のコメント欄に記入される。DM に対する返信はがきは全員で共有している。コンサルタントに割り振ることはしていない。返信はがきは到着順にファイルに整理されており、基本的には先に見つけたコンサルタントが本人に連絡する。つまりコンサルタントはこのファイルを常時チェックして、自分の担当する求人案件に適合しそうな人がいた場合には本人に連絡し、優秀な人材で自分の手持ちの求人案件には適合するものがないときには企業への売り込みを図っている。

4. マッチング

求人案件にもとづいて企業の求める人材を探すときには主に次の 3 つ方法が用いられる。第一は登録者の探索である。登録者の中から企業の求める人材を探すときにはデータベースを利用する。該当者を選び出し企業に推薦するまでの流れは次のとおりである。データベース検索（求人要件のうち重要な要件を検索条件に設定する） 該当者 紹介できるかどうかの判断（個人別ファイルで詳しい情報をチェックする） 求人者の紹介（電話やメール） 応募意思の確認 書類の更新 企業への推薦。該当者の登録時点がかなり以前の場合には、面談で本人の状況を確認してから紹介する。

第二は DM 返信者の探索である。返信はがきには、年齢、学歴、勤務先、専門分野、資格等の情報が盛り込まれている。これらの情報のもとづいて求人案件に適合する人を大枠で探すことができる。該当者がいたときには、本人に連絡して面談、そして求人紹介というプロセスになる。

第三の方法は転職支援サイトの匿名登録者の探索である。求人案件に該当する人を条件検索で選び出し、該当者にはスカウトメールを送信する。スカウトメールの返信者に対しては、面談 求人紹介というプロセスになる。

コンサルタントは求人案件の有無にかかわらず転職支援サイトの匿名登録者を常時チェックして、優秀な人材が登録してきたときにはスカウトメールを出している。具体的な求人案件を提示しないと返信は期待できない。また求職者を引きつけるような求人案件でないと返信は期待できない。求職者からの返信を期待するためには、具体的な案件であって求職者に

とって魅力的な案件を探して提示することが重要である。意識して狙った求職者に対するスカウトメールの返信率は3割程度である。スカウトメールの文面はコンサルタントがそれぞれ独自にひな形を作成している。ひな形の文面はスカウトしたい求職者にあわせて修正している。基本は求人案件を具体的に提示することである。このため紹介会社の特徴などは書かないようにしている。求職者の関心は、「どこの紹介会社」よりも「どのような案件」にあるからである。

A-b-3社では、企業に推薦する求職者の書類については本人の作成したものをそのまま送ることを基本にしている。しかし最近では、求人案件や応募の職位によっては職務経歴書に対してアドバイスをすることが多くなってきた。また、企業への推薦状（企業への推薦は大半が電子メールを利用しているので、正確には「推薦状」ではなく送信時の本文に追加する「コメント」）は必要な場合と不要な場合がある。優秀な人材の場合にはあえてコメントを付ける必要はないと考えられる。他方、他の求職者との差別化が難しい人材の場合には当該求職者の優れている点などコンサルタントの後押しが必要な場合もある。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は2～3割である。その後、採用面接に合格して最終的に成約する人は書類選考通過者10人のうち1人程度である。全体としてみると企業に推薦した人のうち成約を得る人は2～3%である。

書類選考通過率は高い水準にあるとは言えないが、この背景には次の事情がある。第一は書類選考の過程における基準の問題である。転職市場は買手市場の傾向が強くなっているため、企業は求職者に対して絶対評価を行っているわけではなく、他の求職者との相対評価になっているものとみられる。第二に経営上、引き受けた案件は求職者を推薦して実績を残すことが重要である。企業によっては取引する紹介会社の数を増やしたくないと考えるところもあり、そのような企業から求人案件を受けた場合、推薦者を出さないと次の取引につながらない可能性がある。たとえば外資系金融機関の中には紹介会社を厳しく選別する会社がある。この会社との取引関係を継続するためには求職者を推薦することが最低限必要である。このように引き受けた案件に対しては、求職者が必要な求人要件を満たしていなくても企業に推薦し、紹介会社としての責任を果たしていることを示す必要がある。なお、同社では求人依頼に対応するだけでは十分ではないと考えている。取引関係を継続し、同業他社が入り込む余地を少なくするため、案件を依頼されていないときにも人材ニーズの高いと考えられる職種・職位について「～の経験・スキルを持った登録者がいます」と売り込みを図っている。

5. 人材紹介事業の課題

最大の課題は質の高い人材の確保である。人材確保策として同社が独自に取り組んできた方法はDMである。求職活動の手段がインターネットへの依存度を急速に増している現在、DMは返信率の低下という問題に直面している。DM返信者の情報は時間の経過とともに価値が低下する。そのため新たなDM返信者の情報を追加することが特に重要になっている。しかし現実にはDMの返信率は低迷している。独自人材を確保するためDMの返信率を上げることが切実な課題となっている。

【事例 No.28】A-b-4 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%
	サーチ型	10%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 IT 産業 技術系専門商社	
取り扱いの多い求人職種	研究・開発・設計職 製造技術職 技術営業職	
会社・事業の特徴	技術者を中心にした紹介サービスを提供	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. コンサルタント	ハ. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-4社のコンサルタントには常勤の者と非常勤の者がいる。常勤コンサルタントは全体の1/3で、非常勤の者が2/3をしめている。非常勤のコンサルタントは、勤務日を限定してフルタイムで働いている者やパートタイムでコンサルタントの仕事をする者である。コンサルタントは、求人・求職者業務、マッチング、求人企業のフォローなど人材紹介に係る業務をすべて担当する。仕事は自己完結型になっており、求人開拓からマッチングまですべての業務を自己責任で遂行することが求められる。

同社は技術者の紹介に特化した人材紹介会社であるが、コンサルタントは技術系出身者だけではなく、事務系出身者もいる。また、コンサルタントの経験者と未経験者がいる。コンサルタントの経験がない者は、半年程度経つと仕事に慣れる。しかし、それまでの間は仕事がつきつく感じられる。同社は技術分野ごとに技術顧問があり、コンサルタントは求人企業の技術などについて不明な点がある時には顧問にアドバイスを求めることができる。事務系出身者であっても、技術に関する基礎知識を持つことが必要であるが、専門的なことについては顧問からアドバイスを受けて業務を進めることができる。

小規模な人材紹介会社では、業務の効率性を優先した仕組みを作り会社の総合力によって業績を向上させようという取り組みよりも、コンサルタントの能力・力量に依存した業務運営になっている。このため会社の業績はコンサルタント個人の能力によって左右されやすい。この点を克服するためには、コンサルタントの育成や能力開発を行うことが必要であるが、同社では規模が小さいが故にコンサルタントの教育訓練を行う余裕はないのが実状である。

コンサルタントの賃金体系は極めてシンプルである。非常勤の者は完全歩合制である。売上高の一定割合が賃金として支払われる。他方、常勤コンサルタントの賃金は固定給と歩合給で構成されている。固定給部分は多くなく、歩合給（売上高の一定割合）部分を重視した賃金になっている。小規模紹介会社では完全歩合制や歩合給を導入している会社が多くみら

れるが、コンサルタントへの分配率は完全歩合制の場合 30 ~ 40%程度の会社が多い。同社では他の紹介会社よりも分配率をやや高めに設定している。

2. 求人

A-b-4社が現在依頼を受けている求人案件は、従来から取引関係にある既存顧客からのものが7 ~ 8割をしめ、新規求人からの案件は2 ~ 3割程度である。同社では、コンサルタントの人数が限られているため従前からの既存顧客との重点的な取引関係を重視している。既存顧客といっても取引関係には濃淡があり、既存顧客から案件を受けるためにはそれなりの行動と工夫が必要である。主なものは2つある。

第一は企業とのコンタクトを欠かさないことである。企業は通常複数の紹介会社に依頼している。企業が新たな人材を採用しようとするとき、企業とのコンタクトをとっていないと依頼先の紹介会社からもれてしまうことがある。コンタクトの方法には電話や訪問がある。しかし、特段用件がなく訪問すると先方の企業に迷惑がられることもあるので注意が必要である。第二は紹介依頼があったときには必ず求職者を企業に推薦することである。このためにはコンサルタントが当該企業の人材ニーズを常日頃から把握するように努めることが重要である。人材ニーズは企業を訪問したときや企業のホームページに掲載される中途採用情報で確認できる。

新規求人を開拓する方法は主に3つある。第一は企業側が同社に求人依頼してくるケースである。この場合には同社のホームページから求人の申込みがある。同社では求人依頼を考えている企業を同社のホームページに呼び込むため、インターネットで検索エンジンを利用すると検索結果の上位に同社のホームページが出てくるような工夫をしている。他の方法、たとえば紙媒体に求人広告を出したり、ダイレクトメールで求人開拓をしたりする手法は採っていない。そのような方法は費用対効果の点で効率があまり良くなく、また広告やDMに反応のあった企業についてはよく知らないため自信を持って求職者に勧められないからである。

第二はコンサルタントがセールスコンサルティングの手法を用いて企業の人材ニーズを開拓するケースである。これはコンサルタントが特定の企業をターゲットにして人材ニーズを掘り起こして得た求人である。たとえば、経歴・経験とも申し分のない求職者が特定の企業への就職を希望していて、その企業から求人をもらっていない場合などにこの手法が採られる。単に求職者を売り込むのではない。コンサルタントは先方の企業の事業内容や経営状況などを十分に把握していることが前提になる。同社では、求人ニーズの半分はコンサルタントが作り込むものだと考えている。

第三はさまざまな機会を利用して企業情報を収集し、該当企業にアプローチする方法である。たとえば、金融機関とのコンタクトができると、融資先企業の人材ニーズについて情報を得ることができる。また、コンサルティング会社とのコンタクトができると、それらの会社のクライアントになっている企業の人材ニーズについて情報を得ることができる。

求人業務の基本は、担当する求人の経営状況、事業動向、人材ニーズなどの詳しい情報を把握することである。この方針を徹底すると、コンサルタントは既存顧客に加えて多くの企業を新規に担当することは困難である。同社のホームページには1,000件を越える求人情報

が掲載されているが、企業数で見ると 200 社程度である。コンサルタント 1 人当たりの企業数は決して多くはない。

求人依頼を受けると、担当のコンサルタントは当該企業を訪問して求人内容について詳しい情報を収集する。求人票は、企業側がそれぞれの書式で作成していることが多いが、コンサルタントが企業ヒアリングして作成するケースや企業に求人票を渡して記入してもらうケースなどもある。

ヒアリング時に誰から話を聞くかは、企業の規模、当該企業と取引するようになった経緯などによって異なる。金融機関やコンサルティング会社の情報にもとづいてコンサルタントが開拓した企業では通常経営幹部層の人に会う。小規模企業では経営者に会うことが多い。

ヒアリング時には、主として求人票の項目を中心に話を聞く。特に詳しくヒアリングする事項は職務内容と資格要件である。この他、年齢については上限年齢の柔軟性の有無を確認することが重要である。求人によっては、要件をいくつも指定してこれをすべて満たす人を求める企業がある。そのような時には、すべての条件を充足する人を探すことは非現実的である旨指摘して、条件のうち必須なものとしてでないものとの区分、あるいは条件の優先順位などについて情報を収集することが求められる。

ヒアリングでは企業側の求める人材像を明確化するとともに、必要に応じて企業の要望に対してコンサルテーションを行い、人材ニーズを満たすためのアドバイスを提供する。たとえば、企業側が「～の仕事、～の資格、～の年収」という要件を提示しているとき、企業が仕事内容を重視する場合にはその仕事の一般的な年収額を、逆に給与を重視する場合には職位のレベルが適切かどうかなどをアドバイスする。企業に求人要件を変更してもらう必要があるときには、可能な限り役職の上位者に会って説明と説得をする。

年齢に関しては上限を 35 歳にする求人が多いが、仕事内容によっては 35 歳という年齢にこだわる必要がないこともある。そのような時には、同社ではシニア層の活用を提案している。最先端の技術者などを除いて多くの仕事はシニア層の人材で十分に遂行できると考えられる。企業が求人票の年収額を引き上げることが難しい場合、定年退職者の採用は選択肢のひとつである。定年退職者は経験と実績があり、かつ若年者の年収と大差ない額で採用することができるからである。

技術者のマッチングではスキル面（仕事内容、資格、経験）での適合性の判断が最も重要であるが、求人企業の社風や文化を把握していないとミスマッチになるおそれがある。コンサルタントは、既存顧客の場合、これまでの取引関係を通じて求人の社風や文化を把握しており、この情報はマッチングのときに生かされている。マッチングの際には、たとえば求人企業に一般的にみられる従業員の特性にあった求職者が選ばれる。また、求職者との面談で求人を紹介するときには情報として提供している。

3. 求職者

A-b-4社の登録者は、年齢別にみると、40代が最も多く（全体の約 1/3）、30代、50代、60代がそれぞれ 2 割をしめている。同社では、人材紹介会社に課せられた社会的使命のひとつは中高年者の再就職であると考えている。このため、上述したように企業ヒアリング時に中高年人材を提案することもある。また、特に優れた中高年人材の場合にはセールスコンサル

ティング手法で求人開拓を行っている。

求職者の登録経路は大半（8割程度）が同社のホームページである。これ以外では、同社を通じて転職した人から紹介されて来社するケースが多い。同社では登録者と面談することを原則としている。それは、登録票の情報だけでは求人案件との適合性を判断することが困難なためである。面談では、これまでの仕事経験と今後の希望について情報が収集され、面談票に記入される。面談時に求人案件を紹介できるケースとできないケースはおおよそ半々の割合である。求職者全員と面談することのメリットは、ひとつにはその人材について何らかの印象がコンサルタントに残ることである。その結果、新たに求人案件をもらったとき、「この案件は、この前会った～さんにあうかもしれない」というひらめきが起こりやすい。データベース上でのマッチングに依存していると、この勘は働かない。求職者に関する情報は登録票、面談票、書類（職務経歴書、履歴書）、登録者との連絡（手紙、メール）がある。このうち登録票の内容はデータベースに入力され、それ以外の情報は個人別のファイルに綴じて保管される。他方、求人情報は求人票の内容がデータベース化される。

4. マッチング

求人案件に適合する求職者を探す流れは2段階になっている。まず登録者データベースを検索して該当者を確定し、次に該当者の個人ファイルで求人との適合性を判断して企業への推薦者を決める。データベースを検索するときには、年齢、仕事内容、勤務地などの求人要件を検索条件に設定して大きくりに該当者を選ぶ。該当者は1案件につき5～6人程度の人数になるように検索条件を調整する。該当者が出たら、次に登録者の個人別ファイルの情報と求人要件を照らし合わせ求人案件に適合するか判断する。このときのポイントは、求人要件と該当者の経験・スキルとの適合性である。特に重要な点は求人の職務内容と登録者の仕事経験との適合性である。求人要件をすべて満たす求職者を探すことは非現実的である。求人要件をどの程度充足すれば求人側が受け入れるかという判断には、コンサルタントの力量が表れる。技術者の場合、求人要件を6～7割満たさないとマッチングは難しい。

企業に推薦する人数は、採用枠が1人のときは原則として1人である。A-b-4社では推薦する人を1人に絞るのは求職者に対する礼儀であると考えている。推薦した人が書類選考や面接で不合格になったときには次の人を推薦する。推薦する人の順番は、コンサルタントがデータベースの検索結果にもとづいて登録者の個人別ファイルで絞り込みを行うとき、Aさんは1番目、Bさんは2番目と決めていることが多い。候補者の絞り込みの結果、適合者が1人しかいないこともある。その人が採用過程で不合格になった場合、次の人を探すまでには時間がかかる。技術者を求める企業は、求人要件に適合する人材が現れるまで採用しない会社が多く、通常、次の人を探すまでの時間を与えてくれる。

書類選考の通過率は、コンサルタントによって異なるが、平均では1/3程度である。通過率の高低は、求人側の情報をどれほど深く把握しているかによる。求職者側の情報は面談で収集したり、不明な点は本人に確認したりすることができるが、求人側の情報はそれを得る機会が限られている。コンサルタントは、求人の職務内容と求める人材像についてできるだけ詳しく、かつ深く情報を把握することが求められる。

書類選考で不合格と判断される理由は3つに大別できる。第一は年齢である。上限年齢が

35 歳の場合、37 ~ 38 歳は許容範囲内だと考えられる。しかし、42 ~ 43 歳の求職者をマッチングするときにはどのように推薦するかが問題である。方法はふたつある。ひとつは、推薦する前に企業に打診して感触をつかむ方法である。もうひとつは、事前の打診はしないで、推薦状のなかで求職者の経験・スキルの強みや長所を強調する方法である。

不合格理由の第二は転職歴である。一般の企業（外資系を除く）では、40 歳の時点で 3 回までは許容範囲である。ただし、転職回数が多くてもひとつの仕事を継続している場合には厳しくみられない。それは、リストラなど会社都合で転職せざるを得ない人がいるからである。第三の理由は経験・スキルである。企業の求めるレベルの仕事を遂行するために必要な経験とスキルを持っていないと判断されると不合格になる。

面接に合格して内定を得られる人は、書類選考を通過した人のうち約 3 割である。企業に推薦した人を基準にすると、内定を得られる人は 10 人に 1 人程度の割合である。面接の段階で不合格になる人は、企業の求める仕事に対してキャリアの不足している人、書類から得た情報と本人から直接聞いた情報との間に乖離がある人などである。人物面での評価で不合格になった人もいると思われるが、企業側はこの点については明らかにしていない。

5. 人材紹介事業の課題

事業上の課題は 2 つある。第一は質の高い求職者をいかに確保するかという問題である。A-b-4社のマッチングの基本は、求人案件に対して企業の求める人材を登録者のなかから探し出すことである。登録者のなかに適合する人材がない場合は、対応は極めて限られる。スカウトの手段を用いるかどうかは求人と相談して決める。在職者をスカウトするときには、当初の求人要件よりも高いレベルの勤務条件や処遇を提示できないと対象者は気持ちが動かない。時間がかかり、企業にとっても追加的なコストがかかる。なお、同社はインターネット上の転職支援サイトでの匿名登録者のスカウトは利用していない。登録者の状況を把握するためには、当該サイトを常時見守る人を新たに採用することが必要であるが、コンサルタントがこの役割をする場合には、求人訪問や求職者との面談で時間的余裕があまりないなかで、更に仕事量が増えることになる。

このため登録者のなかに適合する者を見出せるように質の高い人材を集めることが重要な課題になっている。求職者の大半は同社のホームページから入ってくることから、求職者にとって魅力的なホームページとなるような工夫やホームページに求職者を呼び込むための工夫をしている。たとえば、ホームページには 1,000 件を超える求人情報を掲載している。求職者は同社に対して豊富な求人案件を持つ人材紹介会社というイメージを持つものと思われる。また、ホームページそのものの認知度を高めるため、検索エンジンを使って人材紹介会社を検索すると同社が検索結果の上位に出てくるような働きかけをしている。

第二の課題は優秀なコンサルタントの確保である。同社のコンサルタントは独立自営業的な働き方をしており、自己責任で業務を遂行している。コンサルタントによっては業績のあがらないことも事実である。非常勤コンサルタントは年に 2 人程度辞めている。既述したように同社ではコンサルタントを育成するゆとりはない。同社ではコンサルタントの資質があり、実績のあげられる人、すなわち仕事を続けられ、かつ経営に貢献できる人を求めている。

【事例 No.29】A-b-5 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 70% サーチ型 30% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ 5 人以下 Ⅱ. 6～10 人 Ⅲ. 11～20 人 Ⅳ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	流通業 医療機器 医薬品
取り扱いの多い求人職種	流通業の営業職、店長、パイヤー MR 医療機器開発技術者
会社・事業の特徴	会社代表者が業界経験を生かして創業。登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ 会社代表者 Ⅱ. 人材紹介部門責任者 Ⅲ. コンサルタント Ⅳ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-5 社は会社代表者が 20 年以上にわたる製造業及び流通業での経験を踏まえて設立した登録型・サーチ型併用の人材紹介会社である。代表者は同社設立前に約 2 年間他の人材紹介会社でコンサルタントとして勤務している。人材紹介会社の運営方法やコンサルタントの働き方はそのときに学び、その経験が同社の運営に生かされている。同社では幅広く求人を引き受けているが、なかでも流通業、医療機器・医薬業界の企業から依頼される求人が紹介事業の中心になっている。

コンサルタントは流通業や医療機器・医薬業界を専門に（あるいは主に）扱う者と全分野の求人を扱う者に分かれている。流通業を担当するコンサルタントは分野別の担当になっており、物販事業の企業を中心に担当する者と飲食事業の企業を主に担当する者に分かれている。

コンサルタントの採用時には同社の得意分野でのコンサルタント経験があることを条件にしている。それ以外は、誠実に仕事を遂行できる人かどうか、性格や雰囲気の問題がないかなど人物本位で採用の可否を判断している。新たに採用したコンサルタントには同社の紹介事業の考え方や仕事の流れを説明するだけで、それ以上の業務説明などは行っていない。コンサルタントはいくつかの事項（たとえば既に取引関係のある企業に他のコンサルタントが割り込まないこと）を厳守すれば、仕事のスタイル、ペース、方法などはそれぞれに委ねられている。

同社とコンサルタントとの関係は事業委託者と事業受託者の関係である。契約期間は 1 年で、いずれの側から申し出のない限り契約は自動的に更新される。コンサルタントには出来

高制で報酬が支払われる。報酬は売上額の一定割合であるが、成約した求人・求職者を確保した方法の違いによって 35 ~ 70%まで異なる料率が適用される。最も高い料率が適用されるケースは、自分で求人開拓した案件に自分で探した求職者をマッチングして成約したケースである。これ以外にも、転職相談にきた求職者を自分の担当する求人案件にマッチングして成約したケース、他のコンサルタントがスカウトした人材を自分の担当する求人案件にマッチングして成約したケースなど成約に至る道筋にはいくつかのパターンがあり、それぞれ異なる料率が適用される。この中で比較的多いケースは、転職支援サイトで人材をスカウトして自分の案件にマッチングして成約に至るケースである。このときの料率は 50%である。

同社がこのような報酬体系を採用しているのは、コンサルタントの働きに報いるためである。より多くの働きをした人にはより厚く報いることを基本にしている。同社では事業運営経費（事務所賃貸料・光熱費、転職支援サイト契約料、通信費など）は会社代表者の売上げから支出し、コンサルタントの売上げで充当するという経営方針は採っていない。このため働き方は各コンサルタントに委ね、コンサルタントが売上げをあげたときには、それが会社の収益に直接結びつく構造になっている。

同社では売上額に連動した報酬体系を採用しているためコンサルタントの個人別売上目標を設定することにはあまり意味がなく、事実目標設定は行われていない。ただしコンサルタントには最低限達成すべき売上額を明示している。この金額はノルマではなく、また報酬との関連もない。コンサルタントと結ぶ契約書には 3 か月間成約がないときには契約を解除できる旨の規定があるが、3 か月以上売上げがなかったコンサルタントにこの規定を適用した例はこれまでにない。

2. 求人

求人は自分で探すことが原則である。各コンサルタントが担当している求人企業のうち最も多いのは前職時代から取引関係を継続している企業である。コンサルタントは全員他の人材紹介会社でコンサルタントを経験しており、同社に移ってきたとき前職時代に取引関係のあった企業との取引を続けていることが多い。新規企業を開拓するときには、まず求人情報誌、新聞の求人広告、インターネット・ホームページなどで業績を伸ばしている企業を探す。次にそれらの企業に電話で人材紹介サービスの案内を行い、訪問して求人を受けるのが一般的な流れである。これ以外に流通業界や医薬業界の未取引企業から直接求人依頼がくることがある。その場合には求人内容を確認して、当該分野を得意としているコンサルタントが担当する。

現在、各コンサルタントは求人依頼があってもそれに適切に対応できないほど多くの求人案件を抱えている。このためコンサルタントが能動的に求人開拓することは多くない。各コンサルタントが担当している求人企業のうち新規企業は、月平均で 5%程度（通常 1 ~ 2 社）にすぎない。中途採用人材に対する需要が高水準で推移している現在、求人は比較的容易に

得ることができる。問題は企業の求める人材を確保することにある。コンサルタントが仕事に費やす時間のうち8～9割の時間は人材探索に充てられている。

求人情報は各コンサルタントが求人票を作成してファイルに整理している。このファイルは共有ではなく、各コンサルタントの管理下におかれている。コンサルタントは求人依頼を受けて、当該求人内容に関するヒアリングを行った後、直ちに求人票を作成するわけではない。求人票は必要な時期に作成して公開するのが基本である。求人票が公開されるのは少なくとも次のようなケースである。インターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）に求人情報を掲載するとき、求職者に求人を紹介するとき、人材探索を他のコンサルタントに依頼するとき。これ以外の場合、求人情報が共有化されていないため各コンサルタントがどのような求人案件を持っているか誰もわからない。

3. マッチング

求職者の登録経路は大別すると3つに別れる。第一はインターネットである。この経路は登録者全体の約7割をしめている。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は多くはなく、大半の求職者は転職支援サイトから入ってくる。インターネット経由の登録者の中ではスカウト人材が最も多く、次いで求職相談でエントリーしてきた求職者、求人情報への応募者の順になっている。第二は紹介である。この経路は約2割をしめる。同社はさまざまな形で人を紹介してもらっている。たとえば、同社の元求職者の友人や知人を紹介してもらうこと、元求職者に「～の要件を満たした人を探している」あるいは「～業界で優秀な人を探している」と伝えて、その要望にあった人を紹介してもらうことなどである。第三は指名サーチである。この経路は約1割をしめる。ここ数年指名サーチの依頼が増え、サーチによる紹介は売上額全体の2～3割に達している。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときにはエントリーシートの内容に応じて適切なコンサルタントに割り振られる。対応を割り振られたコンサルタントは求職者の履歴をみて面談するかどうかを判断する。そのときには、手持ちの求人案件のなかに紹介できそうなものがあるかどうか、手持ちの求人案件の中には紹介できそうなものはないが、今後マッチングの可能性のある人材かどうか、などが判断基準として用いられる。面談をする求職者は10人に1人程度である。求職相談でエントリーしてくる人は多いが、面談する人を絞り込んでもマッチングまで至る人は少なく、人材探索の効率がいいとは言えない。

面談で収集する情報は、これまでの経歴、今後の希望、転職理由、転職の希望条件が中心になる。このなかで特に重要なものはこれまでの経歴と今後の希望である。求職者がどの程度の能力と実力を持ち何ができる人であるかを把握することが重要である。面談で収集した情報は面談記録に記入され、面談記録は職務経歴書、履歴書とあわせて個人別ファイルに綴じられる。面談記録には求職者に対する評価欄があり、そこには20文字程度で求職者の特徴を簡単に記述する（たとえば「経理のスペシャリスト」）。企業の求める人材を探すとき

この欄をみればおおよその適合性を判断することができる。

インターネット経由で登録した求職者の個人ファイルは全員に公開され、コンサルタントはどの求職者でも自分の求人案件にマッチングさせることができる。しかしコンサルタントが独自の方法で求職者を探し、自分の担当する求人案件にマッチングさせるときには、当該求職者の情報は他のコンサルタントには公開されない。コンサルタントによってはマッチングが成立しなかったとき当該求職者の情報を公開することもある。

求職者情報のうち面談記録の主な項目（登録番号、氏名、年齢、学歴、希望職種、評価など）は電子化されている。これらの項目は求人案件にもとづいて求める人材を探すときに検索条件として用いられる。なかでも希望職種は検索条件として設定されることが多い。求職者が求人情報に応募してきたときには当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。対応は3種類程度に分かれる。第一に、求人を紹介できそうもない場合にはその旨を伝える。第二に、求人を紹介できるかどうかの判断が難しい人は履歴書、職務経歴書の送付を依頼して、それらの書類の内容で面談の可否を判断する。第三に、求人を紹介できそうなどときには面談を行う。エントリーしてきた求職者は面接するかどうかで絞り込まれ、更に面談でマッチングの可否が判断される。求人情報への応募者のうちマッチングに至る人は10人に1人程度であり、求職相談でエントリーしてくる求職者と同様にマッチングの効率は良くない。このためコンサルタントはマッチング効率が相対的に優れている転職支援サイトでのスカウトに時間を割くことになる。

求人情報に応募してくる求職者の人数は多くない。これにはインターネットに掲載する求人情報の件数が関係していると思われる。現在の掲載件数は40件程度である。求人情報をインターネットに掲載するかどうかの判断はコンサルタントに一任されている。そのためコンサルタントは次の順でインターネットに掲載する求人案件を選別している。当初の1か月間だけは同社にしか依頼しない企業の案件、数社の人材紹介会社に限定して依頼を行っている企業の案件、多数の人材紹介会社に依頼している企業の案件、人材紹介会社への依頼に並行して公募も行っている企業の案件。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには、大別すると3つの方法が用いられている。第一は自社登録者である。この場合には、まず電子化された登録者の一覧表情報を検索して該当者を探し出し、次に当該求職者の個人ファイルの情報を確認して企業に紹介できるかどうかを判断することになる。また、登録者情報を検索しなくとも過去3か月程度の登録者ファイルを直接チェックして適合者の有無を確認することができる。3か月以上前の登録者は既に転職していたり、求職活動を中止したりしていて情報として有効でないことが多い。このため3か月以内の登録者のなかに適合者がいないときには、登録者の中にはマッチングできる人材はいないと判断できる。

第二は転職支援サイトのスカウト機能の利用である。スカウトメールは単に「一度お会いしたい」という内容では対象者からの返信はほとんどない。スカウト対象者の経歴と提示し

た求人内容がほぼ一致するときには半数程度の人から返信がある。スカウトメールの文面は同社のひな形が準備されているわけではなく、コンサルタントがそれぞれ工夫している。また、転職支援サイト運営会社の担当者からスカウトメールの内容や文面について助言を受けることもあり、スカウトメールを作成するにはそのような助言も参考にしている。

第三はサーチ的手法である。各自の人脈（同社の元求職者を含む）を活用して求人内容に適合しそうな人を探す。サーチ的手法は求人案件の有無に関わらずコンサルタントの日常活動の一環として行われている。この場合の仕事の流れは次のとおりである。各種名簿等を参考にしてスカウト対象者を選別する。対象者に同社の紹介サービスを案内する。転職に関心のある人には会って、経歴等の情報を収集する。スカウトした人材の情報は公開せず、それぞれのコンサルタントが管理する。このような情報はコンサルタントの財産になる。それは自分で確保した人材を自分の求人案件にマッチングするときに最も高い料率で報酬を得られるからである。このためコンサルタントは基本的には自分で求職者を探し出してマッチングしたいと考えている。

コンサルタントは企業に求職者を推薦する前に職務経歴書の書き方の助言・指導を行っている。求人企業の求める要件を念頭において強調すべき点、削除あるいは簡単に記述すべき点、表現が適切ではない点など修正すべき点を助言している。

書類選考に対する対応はコンサルタントと求人企業との関係の深さによって異なっている。信頼関係ができあがっている企業に求職者を推薦するときには無条件で書類選考を通り面接に進むことがある。他方、書類選考を重視する企業に推薦するときには、求職者の特徴を簡潔に記述した添え書きを書類に付けることもある。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は6～7割である。採用面接に進んだ求職者のうち1～2割の人は内定を得る。この結果、企業に推薦した求職者10人のうち1人程度が内定を得ることになる。過去3年間の決定率（企業に推薦した求職者が内定を得る確率）の動きをみるとやや下降気味に推移している。同社の求人の中核になっている業界では人材ニーズが旺盛で引き受けている求人案件の件数も多い。しかし求人要件のレベルが高止まりしているため要件に適合する求職者を探すことが難しい。また企業側は求人要件の充足度の高い人材でないと採用しない姿勢を堅持している。このため求職者を確保して企業に推薦しても内定に至らないことが多い。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-5 社では企業の人事部に代わって求める人材に適合する求職者を探し、当該求職者を企業に紹介しているが、この事業はビジネスであり、社会貢献（求職者一般を対象とした就職支援）の立場から紹介事業を行うことは難しい。たとえば求職相談でエントリーしてきた求職者には全員に相談の機会を提供したいと考えても、会社側は存続のために利益を確保しなければならず、またコンサルタントは家計を維持するために報酬を得る可能性の高い人を

優先して対応せざるを得ない。この結果、面談は求人案件との適合性の点で有望な人が優先されることは否めない。

【事例 No.30】A-b-6 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 65% サーチ型 35% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ 5 人以下 Ⅱ. 6～10 人 Ⅲ. 11～20 人 Ⅳ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 電気・電子・半導体 製薬・医療、バイオ
取り扱いの多い求人職種	IT エンジニア（ネットワークエンジニア、SE） フィールドアプリケーションエンジニア（FAE） ERP コンサルタント（システムコンサルタントを含む）
会社・事業の特徴	半導体業界での仕事経験を生かして会社代表者が創業。登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ 会社代表者 Ⅱ. 人材紹介部門責任者 Ⅲ. コンサルタント Ⅳ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-6社の設立当時、コンサルタントは会社代表者 1 人だけであったが、その後徐々に増員して現在の人数になっている。コンサルタントの経験年数は、短い者で7年、長い者は11年である。大半のコンサルタントは同社に入社する前に他の人材紹介会社でコンサルタントの経験があり、未経験で入社した者は1人だけである。これまでの経験からみると、コンサルタントとしての業績の高低は従前のコンサルタント経験の有無と密接な関係があるとはいえないようである。コンサルタントは、紹介の仕事をビジネスとして遂行できる者とできない者に分けられる。その分岐点は、本人の努力によるところが大きい、それに次いで重要な要因は仕事遂行上のひらめき（カンや感性）があるかどうかである。

コンサルタントの仕事は、担当分野での業界経験があれば、それにこしたことはないが、必ずしも業界経験が必須というわけではない。基本的には業界経験は仕事に役立ち、また役立てるように業界経験を活用するのがコンサルタントの働き方でもある。同社には鉄鋼業界の出身者で医療・メディカル分野を担当しているコンサルタントがいる。この人は他の紹介会社から移ってきたコンサルタント経験者である。コンサルタントの仕事は原理が極めてシンプルなので、異分野を対象にした紹介を担当することが可能である。しかし、異分野を担当する場合には、その分野の特殊性を把握・理解することが前提となる。技術関係の分野や金融専門職などには顕著な特殊性がみられる。業界の特殊性や専門用語などの基礎知識を習得していれば、業界に通じているとして求人者の信頼を得ることができ、求職者からも信頼を得ることができる。一方、管理部門の職種や営業職などは特殊性が薄いといえる。

2. 求人

現在の手持ち求人のうち既存顧客からの案件は 8 割以上をしめ、新規顧客からのものは 2 割弱程度である。新規求人企業は主に 3 つの経路から入ってくる。第一は企業側から依頼し

てくるケースである。この経路からの案件は数としては多くはないが、細々とした流れとしてある。第二は求職者に適合する求人を新規開拓するケースである。優秀な求職者が登録してきても、その人に適合する案件を持っていないときには、企業のホームページで募集の有無を確認して、適切な企業にその求人を売り込んでいる。第三は既存顧客から紹介された企業を新規開拓するケースである。取引先企業との関係の深まりや広がりにつれて、この種の新規求人が増えてくる。

他方、既存顧客からの求人案件は能動的に引き受けるケースと受動的に引き受けるケースの両方がある。「能動的」に求人依頼を受ける場合とは、紹介できそうな求職者がいたときに、その人の経験・スキル等に見合う求人がないかどうかを企業に照会して案件として引き受けるケースを指す。このような既存顧客は潜在的なクライアントともいえる。この方法で得た求人案件は全体の約 5 割をしめている。「受動的」に求人依頼を受けるケースは、企業側から依頼のある場合である。このような企業は能動的クライアントといえよう。企業側が依頼してきた案件は全体の 3 割程度である。この種の案件は、従前の求人内容と職種の間では同一のものが多く、求人内容をその都度企業側に確認するケースは少ない。ただし、従前の職種とは異なる職種の場合には、求人内容の詳細について企業からヒアリングを行うことがある。

A-b-6社に求人依頼をしてくる企業は、通常、各社の独自の求人書式で求める人材像を記述している。企業によっては、たとえば「仕事の内容」を極めて簡単にしか書いていないところがある。そのような記述で依頼してくる企業は既存顧客の場合が多い。企業側は、紹介会社がその内容で求める人材像を理解してくれるとの前提で依頼してくる。企業の求める人材像をイメージできないような紹介会社には、企業は元々求人依頼をしないともしえる。

企業は、求人要件について譲れない条件と譲ってもいい条件の区別をしていると考えられる。求人依頼を受けたときコンサルタントは、どの条件が譲れない条件であるかを推し量り、その条件で求める人材像をイメージする。エンジニアの求人では、どのような開発に従事する人材を求めているかを確認できれば、人材に対する必須の条件は自ずから明らかになる。求める人材の要件が明確な場合には、サーチ型で人材を探すことが多い。それはマッチングの効率が高く、かつ成約する可能性も高いからである。サーチ型の人材探索では主としてコンサルタントの人脈等さまざまなネットワークを活用して求める人材にアプローチすることになる。一方、管理部門の求人の場合には、職務の特殊性の程度が相対的に低く、企業によって真に求めるところは異なっている。求人企業が譲れないと考えている条件は確認する必要がある。求人企業に適合する求職者をマッチングする際には、求人条件面での一致度だけでなく、企業と人の相性のような点も考慮に入れることが必要である。そのためピンポイントのマッチングは難しく、条件面での一致度の高い求職者を人選して、最終的な判断は企業に委ねるしかない。この人選には登録型の紹介が適している。登録型は、求人要件に一致する求職者を探す方法として効率が良い。

求める人材の探し方は、従来はサーチ型が過半をしめていたが（売り上げベース）、近年登録型が徐々に増えてきて、現在では両者の売上比率は逆転して、登録型が 6 割強をしめている。

3. 求職者

求職者の登録経路は、自社ホームページと転職支援サイトの2つがある。前者からエントリーしてくる求職者は少ない。大半の求職者は転職支援サイトからエントリーしてくる。その方法は、転職相談、求人情報への応募、匿名登録者のスカウトの3つである。登録者の内訳は、転職相談で入ってきた者が15%、求人情報への応募者が40%、匿名登録者の中からスカウトした者が45%である。

求人情報への応募者は、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。紹介が難しい人にはその旨を連絡し、紹介できる可能性のある人には、職務経歴書と履歴書を送ってもらい、その後面談を行う。面談は、求職者側が希望するケースもあれば、コンサルタントが要望するケースもある。同社の社内ルールでは面談してから企業に推薦することになっているが、「遠方に住んでいる」、「在職中で仕事が忙しい」など求職者の事情によっては、先に書類を企業に提出して企業との面接が決まった段階で面談するようなケースもある。

面談しないで推薦した場合であっても、推薦した者に対する企業側の受け止め方は一様ではなく、必ずしも成約と相関関係があるわけではない。それは、たとえば次のようなさまざまな要因が関係するからである。コミュニケーション能力が多少劣っていても、エンジニアとしての能力が高ければ採用する企業がある一方、協調性に欠ける人は採用しない企業もある。また、面談の席に参加して人材を判断する人の視点、すなわち人材に対する評価基準は必ずしも全員に共有されているわけではない。更に、職務経歴書に記述されたスキルと現実の職務遂行能力との間には乖離のあることがある。

面談では、求職者をどこまで判断するかが難しい問題である。取引関係の濃い既存顧客の案件に対しては、当該企業をよく知っているため、企業に代わって求職者がある程度判断することが可能である。しかし、それ以外の求人企業の場合、案件応募者の第一次スクリーニングの機能を企業に代わってどの程度行うべきか判断が難しい。人材紹介会社はその役割を負っていると考える人がいるが、その役割を果たすことは同時に求職者の可能性の芽を摘むことにつながりかねないという懸念がある。

転職支援サイトのスカウト機能は、基本的には企業から依頼された案件に対して適合する人材を探すときに用いられる。匿名登録者を検索するとき、特にエンジニアの求人の場合、検索条件を増やすと該当者がいないことがある。そのような時には、やや広めの範囲で該当者を出せるように検索条件の内容や項目数の調整をする。たとえば、半導体技術者の求人では、年齢、技術条件（回路設計など）などいくつかの条件で検索する。企業が特定の技術を持った人材を探しているときには、技術条件を細かく設定することになる。検索では、企業の求める人材像を表す要件を検索条件にすることが基本であるが、このプロセスを逆にみると、求める人材像をイメージして、「この人材なら～ができるはず」と考えて、それを検索条件とすることとほぼ同義である。

スカウトメールに対する反応は、求職者の年齢層によって異なっている。40代の求職者は半数以上の者がスカウトメールに返信してくれる。しかし、30代の、特にIT関連のエンジニアからの返信率は低い。検索で優秀な人材が該当し、この人なら企業に推薦したら成約まで行くだろうと考える求職者にスカウトメールを出しても返信がないことが多い。

転職支援サイトを活用するとマッチングの効率を高めるためのヒントを得ることができ

る。たとえば、同サイトの匿名登録者の属性（年齢、経験業種など）を分析して、その結果に対応した求人を獲得するように動けば、マッチングの効率が高まると考えられる。ある転職支援サイトの運営会社によると、匿名登録者は年齢では中高年が多く、業種では流通業界での経験者が多いことがわかっている。

4. マッチング

求人求める人材を探す方法は、紹介会社によって異なっている。自社ホームページでの登録を重視する会社、転職支援サイトの活用を重視する会社、新聞広告に依存する会社、コンサルタントの独自のネットワークを重視する会社がある。A-b-6社は、上述したように登録型の紹介では転職支援サイトを活用し、サーチ型の紹介ではコンサルタントのネットワークを活用している。新聞広告は、中高年の応募者が多く読者層にやや偏りがみられる。中小企業や新聞広告で応募者を集めやすい特定の業界を求人を持っていると、新聞広告は人集め的手段として有効だと考えられる。同社は、以前、新聞に求人情報を掲載していたが、応募者のうち成約まで行く人の確率は極めて低く、費用対効果の点で効率的ではなくなり、現在は新聞広告を出していない。

紹介会社に求人依頼する企業は、採用の第一次スクリーニング機能を期待している。一方、紹介会社は求職者の立場に立つと求職者の可能性を広げることが重要な役割になる。これら両者の狭間で求人案件に対してさまざまな対応がみられる。要は、どのレベルの求職者までなら企業に推薦できるかという問題に帰結する。コンサルタントが、可能性のある人には応募の機会を提供するという立場で臨むと、採用される可能性のある求職者は企業に推薦されることになる。しかし、コンサルタントが企業の期待しているスクリーニング機能を重視すると、企業の求める人材像に近い求職者だけが推薦されることになる。コンサルタントが、どの程度で人選を打ち切るかは求人企業との取引関係（どの程度その企業を知っているか）や企業の求める人材像に対する見通し（「求人内容が～なら、～レベルの人材であることが期待されている」という求める人材像に関するイメージ）に依存している。

マッチングには、求人要件と求職者の経験・スキルとのマッチングと、企業と求職者との相性のマッチングのふたつの面がある。両者は並列の関係ではなく、前者がマッチングの土台であり、後者はマッチングの精度をあげるための付加的要素である。たとえば、管理部門の求人の場合、求める経験やスキルは企業による差は大きくはない。マッチングのポイントは、求める要件を満たしたうえで企業にあった人材を選べるかどうかにかかっている。しかし、企業と求職者の相性をどの程度考慮するかは難しい問題である。さまざまなケースがあり、一般化は困難である。求職者の人物面に対する考慮が少ないと、企業からは本人と面談して確認しているのかとの指摘を受けることになる。逆に、人物面を考慮して選別しすぎると、求職者の応募の機会を狭めることになりかねない。他方、企業側の事情によっても考慮の程度は異なる。企業が採用を急いでいるときには、求人要件の充足度が少し低くても採用されることがある。一般的に言えることは、コンサルタントが企業の事情を知っているほど、求職者をみる目が厳しくなるようである。

マッチングして企業に推薦した人が書類選考を通過する確率はコンサルタントによって大きく異なる。5割以上の確率のコンサルタントがいる一方、推薦する人数が多く通過率の低

いコンサルタントもいる。会社全体では 3 ~ 4 割程度であるとみられる。IT 業界が不況から回復して、求人件数はそれ以前と比べて遜色のない水準になっているが、1 案件あたりの採用数は低いままに止まっている。このため書類選考はこれまでと同様に厳しい状況が続いている。

5. 人材紹介事業の課題

A-b-6社の求人は外資系企業が全体の 6 割以上をしめている。外資系企業は紹介会社を採用コストとして割り切って考える傾向があり、新規参入は比較的容易で、結果として取引関係が増えたものである。他方、求職者を見ると中高年者が多い。労働力人口は今後いっそう高齢化し、それに対応して中高年求職者の受け皿を用意する必要性がいっそう高まるものとみられる。したがって、今後、紹介ビジネスを発展させるためには、たとえば中小企業など中高年者の受け皿となり得る企業の求人を増やすことが重要な課題となる。中高年者の再就職という課題は、紹介会社のなし得る社会貢献であるともいえる。

【事例 No.31】 A-b-7 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 20% サーチ型* 80% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 Ⅱ. 6～10 人 Ⅲ. 11～20 人 Ⅳ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	製造業 輸入・販売業（外資系企業）
取り扱いの多い求人職種	エンジニア 技術営業 事務系職種（総務、人事、経理等）
会社・事業の特徴	メーカーにおける勤務経験を生かして会社代表者が創業。エンジニアを中心にした紹介サービスを展開。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 Ⅱ. 人材紹介部門責任者 Ⅲ. コンサルタント Ⅳ. 管理部門

（注）同社では自社登録者以外の経路で確保した求職者が成約した場合、売上を「サーチ」として集計している。しかし、ヒアリング内容から判断して同社を「登録型」の事業所に位置づけている。

1. コンサルタント

A-b-7社は会社代表者がメーカーでの人事部門経験を生かして設立した紹介会社である。設立時の立ち上げは1人で行い、その後数名のコンサルタントを採用して現在に至っている。会社代表者はコンサルタントの経験はないが、従前の会社で求職者を採用する側として人材紹介会社との取引関係があり、紹介事業の流れは把握していた。このため事業開始後は、紹介業務の流れやプロセスについて学ぶ必要がなく、求人開拓の仕事にスムーズに着手している。

コンサルタントの仕事は、求人の求める人材と求職者の希望にあう企業を的確に判断して両者をマッチングさせることである。この判断に大きな狂いがないようにマッチングする限り仕事の方法やスタイルはコンサルタントに委ねられている。会社として仕事にひとつのスタイルを求めるのではなく、マッチングのポイントを押さえた仕事をするのが重要である。同社ではそれぞれのコンサルタントがこの点を共有したうえで独自の方法やスタイルで仕事に取り組んでいる。

紹介会社において情報の共有は重要な課題になっている。A-b-7社ではミーティングを開かなくても情報の共有化が行われる環境にある。事務室が狭いので、誰がどんな求人を抱えていて、どんな求職者にアプローチしているかなどの情報は電話連絡の内容やインフォーマルな会話を通して自然にコンサルタント間で共有されている。

コンサルタントの担当分野は分かれていない。業界分野別の担当にすると、担当業界の景気が悪くなった場合コンサルタントの業績に悪影響を及ぼすことが考えられる。このため担当分野を分けず、自分で開拓した求人は自分で担当することを鉄則としている。コンサルタントの仕事は、自分で開拓した求人に対して求職者の紹介までを一貫して行う自己完結型である。

賃金は完全歩合制が採用されている。売り上げに対して一定割合の金額が賃金として支払われる。完全歩合制のもとではコンサルタント別の売上目標額の設定には意味がなく、実際にも目標額の設定は行われていない。それ以外にもコンサルタントの売上目標額を設定していないことには理由がある。第一に目標額を設定すると、それがノルマとなり売上至上主義の仕事になるおそれがある。つまり求職者のことを考えて求人を斡旋するという考え方から逸脱する可能性がある。第二に売り上げを第一義に考えるようになると、仕事の質が低下するおそれがある。求職者との信頼関係を築くためにはそれなりの時間をかけなければならないが、その時間を惜しむとマッチングが比較的簡単な案件や求職者を重点的に扱うようになる可能性がある。

2. 求人

会社設立当初は、募集広告を出している会社を中心に電話等で営業して求人を獲得した。求人開拓は比較的容易であった。既に何社かの人材紹介会社と取引をしている企業には、「～の経験を持った求職者がいます」と登録者を売り込んで取引を開始することもある。現在では、これまでの実績の積み重ねでそれなりの数の求人企業を確保している。それらの企業の中では規模は大きくなくとも業界では世界トップクラスの外資系メーカーや JASDAQ 市場に上場している中堅企業（従業員 200 人以上）が多く、小規模な企業は相対的に少ない。求人職種で最も多いものはエンジニアである。求人案件のうち約 9 割はエンジニア及び技術的知識を必要とするセールスエンジニアを求める案件である。

求人企業の数を増やすと業務量の増加につながり、各案件を丁寧に処理することが難しくなる。このため求人の数を増やすことはあまり重視していない。ただし、手持ちの求人企業の中で採用意欲の低下した企業等は新規企業で代替する必要がある。求人開拓はこの意味で行っている。この場合の求人開拓は人材ニーズの顕在化した企業（求人誌に広告を載せている企業やホームページで募集を行っている企業）を対象とすることは少ない。求人開拓は求職者を企業に売り込む形で行うことが多い。

求人企業の多くは従来から取引関係にある既存顧客である。そのような企業から紹介依頼を受けたとき、通常は当該企業を訪問することはないが、時々顔つなぎのために訪問することがある。新規企業の求人案件の場合には、当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。このときの訪問は、求人内容の確認と企業環境についての情報収集が中心になる。最初の訪問で当該企業に関するすべての情報が得られるわけではない。何度か求職者を紹介しているうちに次第にその企業に関する情報が蓄積され、当該企業に対する理解度を増すことができる。当該企業に関する追加的情報の源泉は、面接（コンサルタントの同席が認められる場合）や求職者（面接を受けた求職者からの情報収集）である。企業に対する理解を深めるためには時間が必要である。

求人関係の仕事で用いられる書式は求人票だけである。ヒアリングでは各コンサルタントが自分のスタイルで情報を収集する。ヒアリングの対象者は主に採用窓口のマネージャクラスの人である。ヒアリングで収集する情報は、求人要件・勤務条件の詳しい内容と配属先職場に関する事項である。前者では、職種、仕事内容、必要な経験やスキル、年齢、年収などについて細部を確認することが求められる。後者では、グループの人数、指揮命令系統、マ

ネージャの求める人材像などの情報を収集することが重要である。企業ヒアリングで収集した情報は企業別のファイルを作成して整理している。

3. マッチング

A-b-7社の紹介サービスの形態は登録型とサーチ型が半々の割合である。これは企業の求める人材をどのようにして探索したかという意味での区分である。すなわち企業に推薦した者が自社登録者であるときには登録型として数え、登録者の中に該当者を見いだすことができず登録者以外の経路で企業に推薦する人を探した場合にはサーチ型とみなしている。

(1) 求職者

登録者のエントリー経路は主に自社ホームページである。転職支援サイト(1社)も利用しているが、このサイトでは主にスカウト機能を活用している。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は、求人情報への応募者が全体の7割、残りの3割が求職相談の希望者である。求職相談でエントリーしてくる求職者は多様である。転職意思の明確な者(すぐにも転職したい、数ヶ月のうちには転職したいなど)がいる一方、転職のための情報収集活動に止まっている者(良い情報があったら教えてほしいなど)もいる。

求人情報への応募者に対しては、エントリーシートの内容をみて面談するかどうかを判断する。求人要件に合致すると考えられるときには職務経歴書を送ってもらい面談になる。他方、求人要件をあまり満たしていないときには、その旨を伝え面談には至らない。しかし、応募してきた案件には合致しない求職者であっても、今後本人の経験等に合致する求人案件が出てくる可能性のある場合には面談を行っている。面談で収集した情報は書類に整理して職種別のファイルに綴じている。職種は約10種に分けている。

面談では、これまでの経歴についての確認、今後の希望に対するアドバイス、そして求人案件の紹介が中心になる。マッチングの可能性はまず求人要件との適合性を探ることから始まる。求人要件としていくつもの項目が列挙されている場合、どの項目の重要度・優先度が高いかは企業ヒアリングのときに確認しているが、確認していないときには企業の担当者に照会する。重要度や優先度の高い要件を満たしている求職者が、企業の求める最低限の要件を充足する人である。エンジニアの場合、求人要件を6~7割満たした求職者であればスキル面でのマッチングは完了する。後は求人企業にあうかどうかという視点から人物面の確認が行われ、最終的なマッチングの判断が確定する。しかし、スキルの充足と人物面の判断の両方を満たしていないとマッチングできないかということ、そうでもない。たとえば、スキル要件は満たしていても年齢要件を満たしていない求職者がいる。また、優先度の高い要件を必ずしもすべて満たしているわけではないが、ポテンシャルの高い求職者がいる。そのような求職者を企業に推薦するかどうかは個々の案件・求職者ごとの判断になり、類型化は困難である。コンサルタントは人事部門の採用方針や配属先部門の期待する人材像など企業に関する情報を必ずしもすべて把握しているわけではなく、推薦してみないと結果がどうなるか予測できないケースもある。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

企業の求める人材像にもとづいて求職者を探す場合、主な探索方法は3つある。自社登録者の中での該当者の探索、転職支援サイトでのスカウト機能の活用、人脈による人材探索である。第一に登録者の中に該当者がいないかどうか探すときには、職種別登録者ファイルを調べることになる。該当しそうな者については職務経歴書や面談時の情報を詳しくみて求人案件との適合性を判断する。案件を紹介できる登録者が見つければ、求職中であるかどうか確認した後、求人を紹介する。企業によって人材紹介会社から推薦されてくる求職者に対する好みが異なっている。できるだけ多くの人を推薦するように求める企業、優先順位の高い順にひとりずつ推薦するように求める企業など採用に関する方針は企業によって多様である。

第二は転職支援サイトのスカウト機能を活用した求職者の探索である。スカウトメールに対する返信率は1～2割程度と低く、スカウトメールにあまり期待は持てない。エンジニアの転職希望者は働きたい分野が明確になっていることが多く、その関心分野以外の仕事についてスカウトメールが届いても関心を示すことが少ないようである。このためスカウトメールを出すときには定型的な文面ではなく、本人の登録情報をみて文面を工夫している。

第三は人脈や個人的ネットワークを活用した人材探索である。この方法を用いるときには求人案件を選んでいく。求人依頼を受けたとき、どの程度の期間で採用者が決まりそうか判断する。短期間で決まりそうな案件の場合には上の述べた探索方法の1と2を利用する。自社登録者の中に該当者がいなく、スカウトメールを出しても求職者をスカウトできなかったときには、それ以上の人材探索は行わない(企業は求人依頼をしている複数の人材紹介会社のいずれかが該当者を推薦してくれれば良いのだから)。人脈・ネットワークを利用するのは難しい案件で数ヶ月程度は採用者が決まらないと思われるときである。人脈やネットワーク内の個人は、従前の会社での勤務経験を通して築いた人間関係や企業に紹介して採用された元求職者が核になっている。

求職者を企業に推薦するときには、書類(履歴書、職務経歴書)に添え書きを付けて提出している。添え書きは採用側が会ってみたいと思うような文面にすることが重要である。企業側の採用に対する考え方と求職者の期待が完全に一致することはあり得ない。両者のギャップを埋める架け橋となるのが人材紹介会社である。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は一概には言えない。通過率が5割程度だと考えて企業に推薦した場合、実際の通過率は1割程度である。また、7～8割の通過率を見込んでいる求職者の場合には、大半は合格する。いずれにしても通過率が5割以上だと確信できる求職者でないと案件にマッチングさせないようにしている。

4. 人材紹介事業の課題

最大の課題は経営の安定である。売り上げには波があり、全く成約のない月もあれば、一人で複数の成約を上げる月もある。売り上げの平準化を図りたいと考えてはいても、まだ妙案のないのが現実である。

【事例 No.32】 A-b-8 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業 コンサルティング会社 IT (ソフトウェア)			
取り扱いの多い求人職種	金融専門職 コンサルタント IT コンサルタント			
会社・事業の特徴	求職者に対するキャリアディベロップメント支援を重視した紹介サービスを提供			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 人材紹介事業に対する考え方

人材紹介事業は収益源を企業に依存している。すなわち企業の求める人材に適合する求職者を紹介して、その人が採用されると企業から手数料が支払われる。このため事業者は企業寄りの立場をとりがちである。言い換えると、企業の求める人材像を前提にして、その人材像に適合する求職者を探すことが事業の中心になる。しかし A-b-8社の代表者は、自分がキャリアについて悩んだとき、仕事を斡旋してくれる紹介会社はあったが、キャリアに対する専門的なアドバイスをしてもらえる場がなかったことから、求職者重視の立場を貫くことを紹介サービスの核にしている。まず求職者のキャリアの悩みを聞き、それに対する適切なアドバイスを提供し、最終的に本人の納得する求人を紹介するという流れが中心になる。求職者重視の姿勢を打ち出している人材紹介会社は散見されるが、このスタイルが事業形態として確立されているわけではない。会社によって求職者に対するサービスの種類が異なり、また、その幅は限定的である。同社では求職者に対するサービスの一環として採用後にコーチングを無料で提供している。

2. コンサルタント

A-b-8社の代表者は、金融分野における勤務経験や卸売分野における事業経験を経て同社を設立する前に大手の人材サービス事業会社でコンサルタントとして人材紹介事業に携わっている。現在在籍しているコンサルタントは全員、同社代表者の前職での経験を通じて採用された者であり、コンサルタント経験者でもある。

同社では、今後、数名のコンサルタントが入社予定であるが、その採用選考のときにはコンサルタントの経験よりもコンサルタントとしての素養と同社の理念への共鳴度を重視している。コンサルタントの素養に関する採用基準の中で特に重要な点は次の3点である。第一はコミュニケーション能力である。コンサルタントは企業や求職者と一対一で対応しなければ

ばならない場面が多い。相手の話を聞いて理解するだけでなく、積極的に相手から話を引き出す能力が求められる。特に求職者との対応においては、本人のキャリアを支援する役割を果たすことが重要である。第二は営業力である。求職者の多様なキャリアプランに対して適合する企業を紹介するためには求人を量的な面で確保する必要がある。第三はマッチング能力である。この能力は提案力や問題解決能力と言い換えることができる。コンサルタントは、企業ヒアリングや求職者との面談を通じて収集した情報にもとづいて求職者に適切な求人やその代替案を提案する能力が求められる。たとえば、求職者の可能性は本人が自覚している範囲よりも幅が広く、可能性の範囲を的確に把握することによってより適切な求人案件やその代替案を提案することができる。一方、求める人材像を明確に描くことのできる企業は多くない。コンサルタントは求職者に対して適合する求人案件を確保していないとき、人材ニーズが顕在化していない企業に対して、求められる人材像を提案し人材ニーズを掘り起こす能力が求められる。

A-b-8社では個人のキャリアディベロップメントを支援するという理念を掲げており、コンサルタントがこの理念に沿って仕事を遂行するためには全員が同じベースを共有することが望ましいと考えている。そのベースとはコーチングスキルである。同社では各コンサルタントの仕事のスタイルはこのベースの上に確立されるべきであると考えている。同社の狙っている求職者層は、目標指向性が強く動機付けの高い人である。そのような人にはキャリアコンサルティングの手法よりもコーチングのスキルのほうが有効である。コーチングのスキルを用いると、自分のキャリアを自律的に発展させていきたいと考えている人に対して、目標をどのように達成するのか本人に気づかせることができる。このスキルをコンサルタント全員のベースとするため、さまざまな取り組みが行われている。第一に、社内でのコーチングの集合研修が継続的に行われている。第二に、コーチングの資格取得コースを受講する者には会社が受講料の一部を負担している。第三に、求職者に対するコーチング経験を集積して、今後、求職者対応についての方法論的な業務資料を作成する予定である。「キャリアコーチング」という概念はまだ確立したものとはなっていないが、A-b-8社では、今後、紹介サービスにおいてキャリアコーチングを全面に押し出していくことを考えている。

A-b-8社が現在狙っている人材紹介の分野は、コンサルタント会社、金融業界、IT（特にソフトウェア関連の企業）、製薬・医療分野である。それぞれの分野は既に同分野でのコンサルタント経験のある者が担当している。

コンサルタントの賃金体系は月次の給与（基本給部分は固定）と四半期ごとの業績給である。賃金が完全に業績連動になっていると、コンサルタントの仕事は個々独立した自己完結型になる。すなわち仕事遂行のレベルや結果は個人の力量に左右されることになる。A-b-8社ではコンサルタント個人の實力に全面的に依存することを避け、情報の共有化や仕事遂行の基盤となる教育研修などを通じて個人の技量に加えて会社としての組織力、総合力に支えられた紹介サービスを重視している。業績給は年4回支払われる。前3か月間の売上げが集計され、その一定割合の金額が翌月支給される。

会社としての売上目標額は、事業運営のための毎月の固定費（事務所賃料、人件費、光熱費、転職支援サイト契約料など）に相当する額が下限の売上目標額となり、他の要素を勘案して上・下期の数値が設定される。この目標値とは別に、各コンサルタントは自己申告で個

人の売上目標額を設定している。しかし、コンサルタント個人の売上目標値と賃金は連動していない。賃金に反映されるのは3か月ごとの実績である。同社では個人の売上目標と賃金が連動する、あるいは両者の関係を強調すると、売上至上主義に陥る危険性があり、その弊害が大きいとして両者の直接的なリンクを避けている。

売上額以外にもいくつかの業務指標に目標値が設定されている。そのなかでも重要なものは企業への求職者紹介件数と書類選考通過率（50%以上）である。特に後者の指標はマッチング精度の目安として重視されている。書類選考の通過率を高めることができれば成約数が増え、売り上げも増加する（紹介会社の努力・工夫で成約率を改善することは難しいが、成約率は経験則でおおよそ一定の比率に収束している）。このため書類選考通過率を高めることができるように業務を運営すれば、成約率の向上に重点を置かなくても結果として成約数が増えることになる。

3. 求人

会社設立当時は、主に電話営業で求人開拓を行っている。この過程では、まず営業対象の企業をリストアップすることから始まるが、リストに載せる企業は求人として適切かどうかという視点から判断している。インターネットのホームページや求人情報誌で募集していることも判断材料のひとつであるが、主に同社の狙っている求職者層の人々が入社したいと考えている企業や求職者に積極的に紹介したいと考える企業を中心に選別している。リストに載せた企業は、主に戦略系のコンサルティング会社のような人材輩出企業（その企業で働くことによって人材としての価値が上がる会社）や、成長している企業（業績が上昇し、従業員数の増加している企業）である。逆にリストに載せなかった企業は、離職率の高い企業など個人の側からみるとキャリアの展開につながらない可能性のある企業である。電話営業では人材ニーズの有無を照会し、ニーズが確認できれば訪問して詳しく話を聞くという流れになる。電話営業を中心にした求人開拓で、コンサルタントは一人当たり100～150社程度の求人企業を担当している。

新規求人企業と初めて取引するときには、まず当該企業のホームページや会社四季報などにもとづいて企業概要、事業内容、企業・事業組織等について事前に情報を収集、整理してから当該企業を訪問して、案件に関するヒアリングを行うことを原則にしている。企業ヒアリングを効果的なものとするためには当該企業についての下調べを十分に行うとともにヒアリングすべき事項の構成などを予め準備しておくことが重要である。ヒアリングでは求職者が知りたいと考えている事項を中心に話を聞く。たとえば、募集の背景、採用後のキャリアパス、求める人材像（経験やスキル、人物面）などである。また、求人要件（特に年収）や面接のプロセスなども確認しておくことが重要である。これ以外にコンサルタントは当該企業の採用活動について全般的なコンサルテーションを行っている。ヒアリングで収集した情報は、整理してデータベースに入力される。

求人企業に関する情報はヒアリング時の情報をベースにして、その後追加的情報が得られた段階でその都度データベースに入力される。追加的情報は主にふたつの経路から入手している。ひとつは当該企業の採用面接を経験した求職者からの情報である。面接時の内容などに関する情報は、次の求職者に当該企業を紹介するときに参考に伝えられる。もうひとつは

当該企業に採用された者からの情報である。コンサルタントは採用された求職者と採用時、入社 1 週間後、3 か月後など定期的に連絡をとり、主に勤務状況について情報を収集している。

職業紹介プロセスを求人業務と求職者業務に分けてそれぞれ別の担当者が対応すると、企業側の情報のうち必要な情報が必ずしもが求職者に伝わらないという分業の弊害が生じるおそれがある。他方、一人のコンサルタントがこのプロセスをすべて担当すると業務量の負担が大きくなり、各業務の効率という点では分業化よりも効率が劣ると言わざるを得ない。しかし A-b-8社では個々の求職者に対して当人のキャリアディベロップメントの視点を重視して職業紹介を行うためには後者の方式のほうが優れていると考えている。

求人企業に対する紹介サービスは、紹介した求職者が採用された後に手数料が支払われる成功報酬ベースの契約になっている。手数料は採用者の年収の 30 ~ 35%を求めているが、案件によっては 30%を下回ることもある。手数料の料率は、人材の価値と人材に対する需給関係で決まるものと思われる。優れた人材に対しては料率を高く設定しても企業は受け入れ、逆に公募でも採用できる人材や年収が相対的に低い職位での採用者に対しては、企業は料率の引き下げを求めてくることもある。また、契約書は企業訪問時に持参して内容を説明しているが、その場で契約締結になることは少なく、全体の 2 割程度の企業は求職者が紹介された段階で契約を結び、過半の企業（6 ~ 7 割）では紹介した求職者の入社が決まった段階で正式な契約が結ばれる。

4. マッチング

A-b-8社のマッチングは、求職者重視の立場をとっていることから求職者の経験・スキルや希望にもとづいて適合する求人案件を探索することが中心になる。求職者が相応の経験・スキルを持っていて、その指向性にあう企業の案件がない場合、該当すると考えられる企業に対して求職者を売り込む形での求人開拓を行うこともある。他方、求人案件にもとづいて適合する求職者を探索する方向でのマッチングは限定的である。このマッチングが行われるケースは、たとえば同社のターゲットとする求職者が働きたいと考えるような企業であって、求職者のキャリアアップにつながるような案件の場合である。

同社にエントリーしてくる求職者は月 260 人程度である。そのうち自社ホームページからのエントリーしてくる者が 4 割弱、転職支援サイトからは 6 割弱、その他電話などによる求職申込がある。各経路別にエントリー方法（求職相談あるいは求人情報への応募）をみると、自社ホームページからのエントリーでは求職相談が 4 割、求人情報への応募が 6 割となっている。一方、転職支援サイトでは求職相談の 2 ~ 3 割に対して求人情報への応募は 7 ~ 8 割をしめている。求職者に対する対応はエントリー方法の違いにかかわらずほぼ同じである。まず求職者のエントリーシートの内容を確認して、面談する人としらない人をスクリーニングし、次に面談で求人案件との適合性を図り、マッチングを行う。

A-b-8社ではコンサルタントの人数の関係で面談を行う求職者を制限せざるを得ない状況にある。求職者のうち面談が行われるのは 3 人に 1 人程度である。面接の難しい求職者は、転職回数の多い人、求人要件に全く適合しない人、転職の方向性を示すことができない人など同社がターゲットとする求職者層に合致しない人である。

面談では、短時間の間に求職者との関係を構築することが求められる。効果的な面談となるように、エントリーシートに記載された情報から本人の経験・スキルの内容、希望条件などを事前に把握しておくことが重要である。面談ではそれらの情報をベースにして、転職の背景、希望条件（業種、職種、年収など）など転職の方向を確認するとともに、キャリアプランなどについてコーチングが行われる。特に重要な点は転職の動機である。積極的な動機あるいは消極的な動機のいずれにしろ、この点は人物面での判断や求人案件の判断にあたって重要な材料として用いられる。ヒアリング時に収集した情報はデータベースに入力される。

求職相談でエントリーしてきた者のうち面談する人に対しては、面談前に求人データベースで適合すると考えられる案件を検索して、該当案件を面談の場で紹介する。エントリーシートの情報だけでは判断できないときには、面談の場で必要な情報を収集してデータベースを検索する。また、求職者の経験分野以外の分野でも本人のキャリアを伸ばすことが可能だと考えるときには、その場でデータベースを検索して該当案件の有無を調べることもある。たとえば、金融の法人営業経験者であっても人によってはサービス業の法人営業に向いている人もいる。

求人情報への応募者は、エントリーの段階である程度求人要件との適合性を判断しているが、面談の場では当該案件を紹介できるかどうかを最終的に判断する。案件を紹介し、本人の応募意思が確認できればマッチングは成立する。

A-b-8社では上述したように求人案件に適合する求職者を探す流れは限定的である。人材の探索を行う場合には、登録者データベースで該当者を検索したり、転職支援サイトのスカウト機能を活用して企業の求める人材をスカウトしたりすることが中心になる。これ以外に、企業が採用したい人を指名してくる案件が少しずつ増えている。この場合、本人にアプローチして本人に転職の意思があれば当該企業を紹介している。しかし、同社ではコンサルタントの人数が少ないこともあり、難しい案件は引き受けないようにしているのが実態である。

マッチングでは、まず求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性に関する判断から可能性が検討される。この点での判断は比較的容易である。難しいのは、経験・スキルに加えて求職者の指向性等を考慮してマッチングを行うことである。そのためには面談時に求職者の本音ベースの話や、対人能力・思考力など求職者の人物面での評価などに関する情報を収集していることが重要である。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は5割程度である。会社設立以降、この確率は徐々に上昇してきている。これはコンサルタントの経験が深まってきたことを反映しているとともに、マッチング精度を向上させる取り組みが成果として表れてきたものと考えられる。

書類選考通過率はマッチングの精度向上とともに上昇すると考えられる。マッチングの精度を支えている条件は、求人企業との信頼関係（この関係は、企業の求める人材像を的確に把握して、それに見合う人材を推薦するという取引の積み重ねの結果でもある）と、求職者の人となりを的確に把握すること（履歴書や職務経歴書に記載された事柄だけではなく、求職者の内面や人物面での情報把握）である。これら2つの条件がそろって始めてマッチングの精度が向上する。個々のコンサルタントがこれらの条件を満たして精度の高いマッチングを行うことは可能であり、また実際多くの小規模紹介会社のコンサルタントは独力でこの2

つの条件を満たすように努めている。A-b-8社ではコンサルタント個人の能力に全面的に依存するのではなく、会社全体の総合力を高めるという視点からコンサルタント間での知識と情報の共有を進め、マッチングの精度向上を図っている。

書類選考を通過した者が面接に合格して内定を得られる確率は約 1 割である。この確率は景気変動の影響を受けやすい。景気の下降局面では企業が慎重な採用姿勢をとるため、内定率は低めに推移するが、景気の回復基調が本格化すると採用意欲が高まり、内定率が上昇する傾向にある。2003 年度は、企業に推薦した求職者のうち内定を得られた者は約 5%であった。

5. 人材紹介事業の課題

人材紹介事業を営んでいる会社は、一般に事業・サービスの差別化が明確ではない。このため事業者は求職者の人材紹介会社選択に影響力を及ぼすことが難しい状況にある。この現状に対して A-b-8社では事業の差別化に取り組んでいる。同社の目指すところは、求職者に対して質と種類の両面において可能な限りサービスを提供することである。差別化を推進するための原動力はコンサルタントである。したがってコンサルタントの育成が極めて重要な課題となる。同社では既に求職者に対する対応のベースになるスキルを共有する取り組みを進めている。付加価値の高いサービスの提供にはこのようなコンサルタント教育の充実が重要であると考えられる。また、コンサルタント教育は同社のアピールポイントである求職者重視の立場に立った紹介サービスを提供するための土台でもある。

【事例 No.33】A-b-9 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	80%		
	サーチ型	20%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	半導体業界 医療・製薬業界 IT 業界			
取り扱いの多い求人職種	技術者 営業 サービス職			
会社・事業の特徴	会社代表者が業界経験を生かして創業。半導体、IT 等の 5 つの分野を対象にした人材紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 人材紹介事業の背景

A-b-9社の代表者は、人材紹介事業を開始する前は外資系半導体装置会社の人事部門で採用のマネージャであった。この会社での中途採用者の募集は主に新聞広告、公共職業安定機関、人材紹介会社の3つの経路を活用していた。しかし、前二者では応募者は集まるが、求めるスキルや仕事のできるキャリアを持っている求職者は少なかった。そのため広告費用をかけながらも求める人材が採れないという結果になることが多かった。これに対して人材紹介会社に依頼した場合、広告よりもコストはかかるが求める人材を採れる可能性が高かった。そのうえ推薦されてきた求職者を採用するまでは費用が発生せず、費用対効果の点で優れているとの認識を持っていた。今後、人材の流動化が進行すると人材紹介の仕事は有望な事業になると考えられ、これを期待して事業が開始されている。

事業開始当初は、前職の経験と人脈を生かして人材を探索することが多かった。しかし企業にはさまざまな人材ニーズがあり、他方個人の人脈には限界がある。後者は求める人材に行き着くまでの効率も良いとはいえない。このため現在ではサーチ型よりも登録型に比重を置いた紹介サービスを行っている。

2. コンサルタント

事業開始当初コンサルタントは同社代表者一人だけであった。コンサルタントの仕事は未経験であっても従前の職場での経験(人材紹介会社との取引、応募者との面接など)があり、コンサルタントの仕事については十分な知識を持っていた。たとえば、求職者との面談技法など紹介事業の実施に必要なスキルはこれまでの仕事経験の中で習得している。それらのスキルは事業開始後に知識として習得したのではなく、講習会で学んだものでもない。コンサルタントにとって最も重要なことは、求人企業の業界を熟知しているかどうかである。企業の求める人材に合致する求職者を推薦するためには当該企業の人材ニーズや仕事の内容など

を深く理解している必要がある。事業開始後、順調に業績を伸ばしている背景には対象とする業界を特定化した戦略がかなりの程度貢献していると考えられる。

コンサルタントを採用するときにも業界特化の考え方に立っている。コンサルタントとしての必須条件は業界経験である。コンサルタントの経験は必須ではない。この方針に沿ってIT、メディカル、金融、一般消費財の各分野における業界出身者が採用されている。採用された者は大半がコンサルタント経験者でもある。A-b-9社の紹介事業は、業界出身者であるコンサルタントが求人企業の人材ニーズを的確に把握し、他方求職者の力量を判断して求人と求職者との最適のマッチングを行うことに特徴があるといえる。

コンサルタント経験のない業界経験者を採用したとき、採用された者はOJTで実務知識・スキルを習得する。A-b-9社の代表者が実際に扱っている案件・求職者を事例に使ってさまざまな指導が行われるが、その主なものは求人開拓（求職者の希望転職先企業の開拓など）、求人案件に関する企業からのヒアリング、求職者の探し方（転職希望者の情報にもとづくコンタクトの方法など）、マッチングである。なかでもマッチングはコンサルタントにとって一番重要な仕事である。このため求人・求職者をどのようにマッチングさせるかはOJTの重要な課題になっている。

A-b-9社のコンサルタント像は個人事業主的な働き方をするコンサルタントである。コンサルタントは自分のスタイル、自分のペースで仕事をするができるが、その結果に対しては自己責任を持つことが求められている。つまり業績が評価対象になっている。同社の賃金は、固定給＋成果給であるが、成果給部分は業績に連動して売上高の一定割合の金額が支払われる。固定給部分は一律の金額ではなくコンサルタントによって異なっている。固定給は前年度の業績評価にもとづいて翌年度の水準が決まる。同社の賃金制度は現行の体系に至るまで二度変更している。元々は業績と連動しない固定給であった。次に業績に対する意識を高めるため半期ごとに業績評価を行い、それによって固定給の水準を調整する仕組みが導入された。そして業績との関係をより明確にするために現行の形になっている。

コンサルタントの売り上げは企業に推薦した求職者が採用された場合に企業から支払われる手数料であるが、売り上げにはふたつのルールがある。第一に自分の担当する求人案件に自分の求職者をマッチングして採用された場合には手数料はすべてそのコンサルタントの売り上げとなる。第二に自分の担当する求職者（又は求人案件）に他のコンサルタントが担当する求人案件（又は求職者）をマッチングして採用された場合には手数料は二人で折半する。

3. 求人

事業開始当初は、新聞に求人広告を載せている企業を対象にした電話営業で求人を開拓している。A-b-9社代表者の担当する分野では、個別ケースでの中途採用が多く、募集人数の多い案件や継続的な採用を行う企業は多くはない。求人企業の新陳代謝のスピードがやや速いため絶えず求人開拓をする必要がある。開拓の方法は従来からの方法を踏襲している。新聞や求人情報誌に広告を出している人材ニーズの顕在化した企業に対して電話営業でアプローチする方法がとられている。このような状況のなかで業界の主だった企業からは随時求人の依頼を受けている。

企業が同社のホームページから求人依頼をしてきたときには、当該企業の業界を担当する

コンサルタントが対応する。コンサルタントは企業ごとに求人を独占するクライアント主義にもとづいて求人を担当するため、担当する企業から依頼される求人案件は職種を問わずすべて対応することが求められる。たとえば、半導体業界を担当するコンサルタントは、半導体企業から依頼される案件であれば、技術者、事務系職種を問わず担当することになる。

新規に取引を始める企業から求人依頼を受けると、原則として当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。ヒアリングでは、求人要件（仕事の内容、仕事の遂行に必要な知識・経験、年齢層など）や勤務条件（年収額など）等、求人票レベルの項目についてできるだけ具体的かつ詳細に情報を収集することが重要である。これ以外に、記述が困難な情報や客観性が確保されにくい情報（たとえば企業文化や組織風土など）は意識して収集することはない。これらの点と求職者との適合性は企業側に判断を委ねるべきであると考えている。

求人案件に関する情報は個人ベースで管理されている。コンサルタントは求人案件のうち主な項目は個人のパソコンに入力している。またヒアリング時に収集した情報は書類で保管している。A-b-9社ではコンサルタントが個々独立して仕事を進めることから現状では情報の共有化は行われていない。コンサルタントはそれぞれ異なる業界を担当しているため、これまで情報の共有化は大きな問題となっていない。しかし、業界は違っても職種によっては業界横断的な職種（たとえば事務系の職種）があり、情報の共有化を進め必要性が次第に意識されてきている。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者の主な登録経路は自社ホームページと転職支援サイトである。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は多くはない。転職支援サイトは運営会社3社と契約している。これらのサイトでは主にスカウト機能を活用しており、求人情報への応募や求職相談でのエントリーは多くはない。サイトに載せる求人情報の量を増やすなどの対策をとればエントリーしてくる求職者が多くなるのではないかと考えているが、現在のところ情報更新は積極的には行っていない。

いずれの経路であっても求職相談でエントリーしてきた求職者には所属企業（又は離職時の企業）の業界を担当するコンサルタントが対応する。まずエントリーシートの内容を確認して面談するかどうか判断する。この判断の基準は経験やスキル、年齢などである。企業に推薦できる人材を選び出すのが人材紹介会社の役割である。この観点から求職者のスクリーニングを行うと、企業の求める要件を満たしていない求職者に対応することは難しい。また優秀な人材でも年齢が高いと対応は難しい。

企業に紹介できそうな求職者に対しては、紹介できそうな案件を事前に選んでから面談に臨んでいる。面談ではこれまでの経歴（どんな仕事をして、何ができるのか）と今後の希望を中心に話を進め、その過程でコミュニケーション能力、性格・人柄などの情報も収集する。これらの情報をすべて総合して求人に紹介できるかどうかを判断し、紹介できると判断すれば事前に準備した案件を説明する。紹介が難しいときには手持ちの求人の中には希望に適合する案件はない旨を伝える。

求人情報に応募してきた求職者も同様にエントリーシートの情報で面談するかどうかを判断する。企業に紹介することが難しい求職者には、求人要件と本人の経験等が適合しない旨を伝える。他方、企業に紹介できそうな求職者に対しては、「この求人情報は～社の求人案件である」と伝え面談を設定する。一般に求人情報に応募してくる求職者はその仕事をする条件を必ずしも備えているわけではなく、その仕事をしてみたいとの希望で応募する人が多いようであるしかし企業が求めているのはその仕事ができる経験とスキルを備えた人である。したがって求人情報への応募者と案件とのマッチングは多くないのが現実である。

登録者情報のうち自社ホームページや転職支援サイトからエントリーしてきた求職者に関する情報（エントリーシートレベルの情報）はサーバーで管理している。面接時に収集した情報や書類（職務経歴書、履歴書）はコンサルタントが管理している。上に述べたように求人情報はコンサルタント間で共有されていないが、求職者情報も同様に共有されていない。コンサルタントは自分の求人、自分の求職者を抱えて仕事を進めている。情報が共有されていないと、マッチングの機会を逃していることもあると考えられる。この弊害を少しでも減らすため、優秀な人材がエントリーしてきたときにはコンサルタント全員にその情報を回覧して周知している。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、主に自分が管理している登録者と転職支援サイトの匿名登録者の中に該当者がいないかどうか確認する。後者の場合、求人要件のうち重要な要件を検索条件に設定して検索を行う。該当者にはスカウトメールを送信する。スカウトメールの返信率は2割程度である。時間をかけて文面を工夫したメールを書いても2割程度の人しか返信がないので、どの程度時間をかけるべきか判断が難しい。求職者は業界のことを知っているコンサルタントが対応していることがわかるとコンサルタントに信頼を寄せるようである。したがってコンサルタントが業界の人しか知らないことをメールに書いて送ると返信率が少し高まる傾向にある。

スカウトメールに返信があった場合には、求職者と面談を行う。面談では人柄、コミュニケーション能力など経験・スキル以外の点についても十分に確認する。求人案件を説明し、本人が応募の意思を示せばマッチングが成立する。一方、スカウトメールに返信がないときには、それ以上の探索はしない。人材紹介会社の役割は求職者に仕事の選択肢を提供することである。求職者に選択されなかったらあきらめるしかない。スカウトメールで求職者を確保できなかったとき、案件によっては人脈を使って人材を探索することがある。マッチングのポイントは、企業の要求水準を念頭に置いて、それを満たす人材を選ぶことである。しかし必要以上に選別しないことも重要である。企業には求職者選別の機会を与え、求職者には仕事の機会を提供することが人材紹介会社の役割だからである。また、コンサルタントの重視する点と企業の重視する点が異なっている可能性もあるからである。コンサルタントの仕事は求人要件をできるだけ満たす求職者を選び出すことが基本である。

マッチングが成立した案件のうち自社のホームページからエントリーしてきた求職者とマッチングしたケースは全体の2割程度に止まっている。大半は、転職支援サイトでのスカウト人材及び人脈を使って探した人材とマッチングしたケースである。

小規模な人材紹介会社では自社の知名度を上げることは難しい。したがって自社ホームページからエントリーしてくる求職者を増やすことは期待できない。これに対して転職支援サイトは広告宣伝によって多くの求職者を呼び込んでいるため、これらのサイトに依存せざるを得ない状況にある。

求職者を企業に推薦するとき書類に添え書きを添付している。添え書きには職務経歴書や履歴書に表れない本人の長所などを短く記述している。添え書きの効果は分からないが、企業側は読み流す程度ではないかと思われる。

企業に推薦した人が書類選考を通過する確率はコンサルタントによって異なるが、同社代表者の場合は5割以上である。この背景にはマッチングの対象になる求職者を絞り込んでいることが関係していると思われる。書類選考に通った人のうち内定を得る人は3～4人に1人である。企業に推薦した人を基準にすると、内定を得られる確率は10%以上である。

5. 人材紹介事業の課題

A-b-9社では情報の共有化が課題になっているが、近々情報を共有するためのシステムを導入する予定である。コンサルタントの担当分野は業界ごとの縦割りになっているため、これまでマッチングの機会を逃してきた可能性が高い。しかしシステムの導入後には業界を越えた転職にも対応できるようになることが期待されている。

【事例 No.34】A-b-10 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT(情報通信業)に特化			
取り扱いの多い求人職種	エンジニア 営業職 事務系職種			
会社・事業の特徴	人材ビジネス業界での経験を生かして会社代表者が創業。IT 分野に特化した紹介サービスを展開。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 会社設立の背景とコンサルタント

A-b-10社は IT 分野における人材紹介を専門に行う紹介会社である。同社の代表者は大手の人材ビジネス関連企業で主に通信関係の事業部門に勤務し、IT 分野については広範な知識と経験を有している。紹介事業の対象分野はこの経験を生かすために IT が選ばれている。また、代表者の経験が人材紹介事業を立ち上げる直接の契機になっている。代表者は、通信関連の事業部門から教育関係機関を担当する部署に異動して、社会人の職種転換のための教育を実施する機関(IT 関連の教育機関)を担当していた。技術を習得し、資格を取得しても実務経験がない(または少ない)ために就職がままならない現実があった。そこで、技術や資格を持っていても実務経験の少ない人と企業との架け橋となるように同社を設立したものである。

会社設立後、コンサルタントを採用しているが、仕事遂行の面ではふたつの基準を設けている。ひとつは営業ができることである。紹介会社の収益源は求人企業である。求人開拓ができないと紹介の仕事そのものが成立しない。ふたつ目の基準は人間性である。求職者との対面の仕事(面談や求人紹介)では、求職者との間に信頼関係を築けるかどうかで仕事の深さが違ってくる。求職者から信頼の寄せられる人であることが求められる。これ以外の点については特に基準を設けていないが、同社は IT 分野に特化しているため、IT 分野での仕事経験は不可欠である。エンジニアである必要はないが、IT の知識は必須である。また、コンサルタントとしての経験・未経験は考慮していない。未経験者であっても紹介の技術は実務を通して十分に学ぶことができ、自分のスタイルを持っているコンサルタント経験者よりも社内でも協働して仕事を進められる人のほうが望ましいと考えているためである。

2. 求人

A-b-10社は設立時の構想では求職者に軸足を置いた紹介の考え方をとっている。求職者のマッチングの可能性を高めるためには求人案件の数を増やす必要がある。案件の数が限られ

ていると、求職者とのマッチングが難しくなる。求人開拓は、求人を幅広く揃え、求職者重視のマッチングを行うための基本であるともいえる。求人企業のターゲットは情報通信関連の企業である。そのような企業からの求人であれば、エンジニア、事務職を問わず引き受けている。現実には、エンジニアを求める求人案件が圧倒的多数をしめている。会社設立当時の求人開拓は電話営業が中心であった。当時は、まだインターネットが普及する前だったので、求人に関する情報は主に求人情報誌に依存した。求人情報誌に広告を出している IT 関連の企業に電話で同社の紹介サービスを案内して、求人を受けた。現在では、この形の求人開拓に代わって、企業側からいかにアプローチしてもらうかという視点から取り組みを行っている。たとえば、企業が人材紹介会社を探すときの方法を逆に利用している。企業は、特定の人材紹介会社が念頭にないときや、IT 関連の求人を専門にしている紹介会社を探すときにはインターネットの検索エンジンを利用して紹介会社の検索をされると思われる。同社では、検索エンジンで人材紹介会社を検索したときに検索結果の上位に同社のホームページが位置づけられるような工夫をしている。この関係もあり、ホームページからの求人依頼が増えている。また、件数としては多くはないが、知り合いからの紹介は確実な求人開拓につながっている。

コンサルタントの担当分野は大まかな区分になっている。コンサルタントは、インターネット、ウェブ、ネットワーク等の得意分野（通常、従前の仕事分野）を持っており、各人が得意分野を中心に求人開拓を進めている。自分で開拓した企業は自分で担当するのが原則である。企業が同社のホームページを通じて求人依頼をしてきた場合には、担当を順番に割り当てている。

IT 業界の人材ニーズは 2001 年秋を境にその前後での変動が大きい。それ以前の数年間は人材ニーズが旺盛で、企業の採用基準はやや緩みがちであった。一般的には、経験が浅くても、仕事遂行に必要な知識があり、人物面での問題がなく、コミュニケーション能力が高ければ採用されるという状況であった。しかし、2001 年秋以降人材ニーズは急激に冷え込んで、2002 ~ 2003 年の求人件数はそれ以前の最盛期に比べて半分以下に落ち込んだ。企業は優秀な人材しか採らなくなった。このため、同社を含めて IT 分野の紹介を得意にしている紹介会社では、求人件数が減少しただけではなく、マッチングも難しくなるというダブルパンチに見舞われた。2004 年に入って状況は次第に改善して、求人件数は着実に増加している。しかし、企業は求める人材のレベルを引き下げることではなく、引き続き優秀な人材に絞った採用を行っている。

現在、依頼されている求人案件をみると、既存顧客からの案件よりも新規企業からの案件のほうが多い。しかし、求人企業数でみると両者はほぼ半々の割合である。

新規に取引を開始する企業から求人依頼を受けたときには、訪問して求人内容のヒアリングを行っている。ヒアリング先は主として人事部門である。小規模な会社の場合には経営者と会って、求人内容だけではなく、経営者の考え方や人となりについても情報を収集している。IT 業界では 2002 ~ 2003 年の景気下降期に数多くの小規模企業が倒産しており、求職者は小規模企業に警戒心を抱いている。だからこそ小規模企業の場合は経営者に関する情報を収集することがいっそう重要になる。

企業ヒアリングでは求人票の項目が中心になる。これを定型的情報とすれば、ヒアリング

対象者から得た感触のような情報は定性的情報といえる。定型的情報では、求める人材の経験やスキルなどの要件について詳しく情報を収集する。求人によっては要件の重要度や要件間の優先順位を確認することもある。これ以外にも求職者が知りたがるであろうと考える情報も収集している。たとえば、残業の程度、退職者の頻度、競合会社、会社の優位性などである。定性的情報では、求職者が関心を持っている事項、たとえば社員は職場でどのように働いているのかという点についての具体的な情報などが重要である。

ヒアリングで収集した情報は、主な項目のみデータベースに入力して、求人票やヒアリングのメモは企業ごとにファイリングしている。コンサルタントの人数が少ないので、この方法でも情報共有に支障はない。

3. 求職者

A-b-10社は登録型の人材紹介を行っている。同社と求職者との接点は同社ホームページと転職支援サイトである。自社ホームページから入ってくる求職者と転職支援サイトから入ってくる求職者は、ほぼ半々の割合である。以前は、後者から入ってくる人のほうが多かった。自社ホームページからエントリーしてくる求職者が増えたのは、上に記したように検索エンジンを使った検索に工夫していることの反映であるとみられる。インターネットが広範に普及した現在、企業や求職者に自社をいかに探してもらえるかという点に対してきちんと対応することが重要である。また、ホームページにアクセスしてきた人のメールアドレスを取得して、改めて同社の紹介サービスを案内するなど地道な努力の積み重ねがホームページからの求職者の増加につながっているものと思われる。

ホームページからエントリーしてくる求職者は主として「求職者 求人案件」マッチングになり、転職支援サイトからエントリーしてくる求職者は主に「求人案件 求職者」マッチングになる。

(1) 「求職者 求人案件」マッチング

ホームページからのエントリーには2つの方法がある。求職相談と求人情報への応募である。求職相談でエントリーしてきた求職者は基本的に面談が行われる。年齢の高い人など一部の求職者との面談は難しいケースもある。求人が求める年齢層は20代後半～30代前半が最も多い。IT企業の求人案件に応募できる人は40歳くらいまでである。それ以上の年齢の人が応募できる案件は、特別なものに限られてしまう。一方、同社の登録者は30代後半～40歳を少し越える年齢層の人が最も多い。年齢要件は企業ヒアリングのときに確認しているが、エンジニアの場合には多少の柔軟性がみられる。上限が35歳であっても2～3歳のオーバーは許容範囲内である。

遠方に住んでいる求職者との面談も難しい。これは同社の事業許可が関東地方に限定されているためである。本人の承諾が得られれば業務提携先の紹介会社に紹介することもある。同社は現在4～5社と業務提携を行っている。提携先はIT以外の分野を紹介の中心にしている会社で、同社と業務上の補完関係になり得る紹介会社である。一般企業にもシステム部門があり、そこではIT分野の人材を必要としている。この分野の求人は同社には入ってこないで、業務提携先から回してもらうことになる。

面談する人のうち仮登録シートの内容から優秀だと判断できる人に対しては、面談前に適しそうな案件を探して連絡して同社に引きつけるようにしている。優秀な人はどこの紹介会社でも登録を希望しており、早めに対処しないと他の紹介会社に行ってしまう可能性があるからである。現実問題として、自社ホームページから転職相談でアクセスしてきた人を自社に引きつけておくことは難しい。エントリーしてきた人の4割は、そのまま連絡が途切れしてしまう。面談をする人や何らかの連絡を取れる人は全体の6割程度である。

面談では、本人の経歴と今後の希望を聞いて、その場で求人データベースを検索して該当案件を紹介する。マッチングでは、経験やスキルの面に加えて人物面も重要なポイントである。その意味で面談は重要である。登録シートの情報にもとづいて描いたイメージと本人に会って話を聞いた印象では大きく異なることがあるからである。データベースを検索して該当案件が出ないときには、求職者の希望に沿う案件を受けたときに連絡する。また、該当案件がなくても本人が優秀で求人があると考えられるときには、本人に適合する求人を開拓したり探したりする。

自社ホームページに掲載している求人案件に求職者が応募してきたときには、仮登録シートの情報から面談できるかどうかを判断する。当該案件を紹介できそうな求職者には面談を行う。面談では、本人の経歴と今後の希望を聞いて当該案件との適合性を判断し、適合すると考えられるときには当該求人の詳しい内容を紹介する。

(2)「求人案件 求職者」マッチング

新規求人企業の案件や既存顧客からの新規求人案件を受けたときには、このタイプのマッチングになる。求人案件に適合する求職者は、自社登録者や転職支援サイト匿名登録者から探すことになる。自社登録者の中から適合者を探す場合、登録情報のうち主な項目は電子化して一覧表にまとめてあるので、この表を使って年齢や職種などの項目で検索をする。該当者は職務経歴書を見てマッチングできるかどうかを判断する。しかし、現実には求人案件に適合する求職者が自社登録者の中に見つかることは多くはない。これには登録者数の規模やエンジニアの求職期間が関係しているとみられる。特に、後者については長くないとみられており、求職活動を継続している登録者として人材をプールしておくことは難しい。

登録者の中に該当者がいないときには、転職支援サイトで匿名登録者の検索をする。該当者にはスカウトメールを出して同社に呼び込むという方法がとられる。A-b-10社の利用している転職支援サイトの運営会社によるとスカウトメールに対する返信率の平均は2割弱である。IT分野を中心にしている紹介会社の返信率は一般的に15%程度だといわれている。これに対して同社の返信率は20%を上回っている。これは同社がスカウトメールの文面と内容にさまざまな工夫をしていることの結果だと考えられる。たとえば、定型的な文面にするのではなく、求職者の登録シート情報に対応したような文面にする。また、求人案件に関する情報を伝えるとき、情報をすべて書き入れるのではなく、求職者がもう少し知りたいと思うような記述にするなどの工夫である。スカウトメールに返信のあった求職者に対しては面談を行い、本人の経歴を詳しく聞いたうえで求人を紹介している。

求人要件のうち必須の要件の一部を満たしていない求職者であっても、それ以外の点では求人に紹介できる水準にあるとコンサルタントが判断すれば、その求職者を積極的に企業に

売り込むこともある。

A-b-10社では、主に匿名登録者をスカウトするために転職支援サイトを利用している。同サイトに掲載している求人案件に応募してくる求職者もいるが、その数は多くない。転職支援サイトの運営会社によると、IT を得意とする紹介会社ではスカウトメールのために同サイトを利用することが多く、求人情報への応募者は多くはない。IT を得意とする紹介会社では、他の業界を対象にした紹介会社に比べて求人情報に応募する形でエントリーしてくる求職者が特に少ないようである。

マッチングして企業に推薦するときには、書類に推薦状を添えて提出している（多くの場合はメールでの書類送信になる）。推薦状には、本人のキャリアの概要や人材紹介会社からみた本人の人物像などを簡潔に記している。

企業に推薦した人が書類選考を通過する確率は、月によって変動があるが、全社平均で 5 ~ 6 割である。そのうち内定を得られる人は約 6 人に 1 人である。全体では、内定を得られる人は企業に推薦した人のうち 1 割弱である。紹介会社にとって切実な問題は、内定者のうち実際に入社する人は半数程度になってしまうことである。紹介会社を利用する求職者は複数の会社に登録しているのが実態であるが、優秀な人材は複数の紹介会社から紹介された案件に応募してそれぞれ内定を得ているようである。最終的にどの会社を選ぶかは本人の選択であり、選ばれなかった会社に推薦した紹介会社では内定辞退が多くならざるを得ない。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-10社が現在、直面している課題は 2 つある。情報のシステム化と求職者確保の問題である。情報の問題については、データベース・システムを構築して対応する予定であり、現在その作業が進行中である。求人情報と求職者情報のうち一部の情報は電子化して管理しているが、実際にマッチングで活用しているのは紙ベースの情報である。このため情報がシステム化されている状況と比べてマッチングの作業が非効率であり、かつマッチングの可能性自体が狭くなっていると思われる。同社では、会社全体のマッチング力を高めた延長線上にコンサルタント個人のマッチング能力があると考えており、そのためには求人・求職者の情報の共有が不可欠である。

求職者の確保については、自社ホームページからの登録者を増やすことと、人的ネットワークを使って求職者を呼び込むことのふたつの方法を考えている。前者については、ホームページで提供する情報の質と量が重要である。求職者をホームページに呼び込み、登録の行動を起こさせるためには求職者にとって魅力的な情報を提供することが求められている。後者については、求職者を紹介してくれる人を増やすことが基本的な対応である。一度お世話した人（面談した人や企業に推薦して採用された人）とのつながりを保ち、その人たちから求職者を紹介してもらい、登録者を増やすことが考えられる。

【事例 No.35】A-b-11 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□. 1990 年～1997 年	▧ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	70%		
	サーチ型	30%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	□. 6～10 人	▧. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT・通信・インターネット 電気・電子・半導体 機械・メカトロニクス			
取り扱いの多い求人職種	技術者 事務系職種 管理職			
会社・事業の特徴	元半導体技術者である会社代表者が業界経験を生かして創業。IT 分野を中心にした紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者*	イ. 会社代表者	□. 人材紹介部門責任者		
	▧ コンサルタント	ニ. 管理部門		

(注) 以下は主にヒアリング対象者の業務遂行に関する記述である。

1. コンサルタント

A-b-11社は、主に IT 業界を対象にした人材紹介会社である。コンサルタントは創業時には元半導体技術者の同社代表者 1 人であったが、その後、コンサルタントの入離職が多少あり、現在の人数になっている。各コンサルタントの担当分野は明確に分かれている。IT 分野の技術者については、半導体関係の技術者と IT の技術者をそれぞれ担当するコンサルタント、それ以外に、IT 分野の営業職、IT 企業の事務系・管理系職種を担当するコンサルタントがいる。コンサルタントは 40 代、50 代の者が中心で、やや年齢層が高い。

コンサルタントのうちコンサルタント経験者と未経験者は半々の割合である。未経験者は、座学と OJT を通じてコンサルタントの仕事の仕方を次第に習得する。座学には、紹介事業に関する基礎知識を得るために業界団体の主催する講習会に参加することなどが含まれる。OJT では、先輩コンサルタントの企業訪問や企業ヒアリングに同行したり、求職者との面談に同席したりして、対求人・対求職者業務を学ぶ。入社後、半年間程度は仕事の仕方について試行錯誤を繰り返し、これを乗り切り、成約などの成功体験ができると次第に仕事にスムーズに溶け込めるようになる。

同社の賃金形態には、「固定給 + 歩合給」と完全歩合給があり、コンサルタントによって異なる体系が適用されている。どちらの体系が適用されるかは、採用時に本人と会社側との話し合いで決められる。歩合給が導入されている点で、コンサルタントの仕事の仕方やペースは、各人に管理が委ねられた自営業主的な色彩の濃いものとなっている。会社としては事業を継続していくために必要な最低限の売上目標があるが、コンサルタント 1 人ひとりの売上目標が設定されているわけではない。各コンサルタントは、この職場を維持するためにはどの程度の売り上げがなければならないか自覚しており、その額と前年実績などにもとづいて各人の個人的な売上目標を意識している。

2. 求人

ヒアリング対象のコンサルタントは、事務・管理部門の求人を担当している。現在手持ちの求人案件のうち既存顧客からの案件は5割強をしめ、残りが新規求人からの案件である。入社時に、他のコンサルタントが持っていた求人案件のうち事務・管理部門の案件を引き継ぎ、それが既存顧客の基礎になっている。求人とのパイプを太くする秘訣は、求人の求める人材を紹介して、企業と紹介会社との信頼関係を強めることに尽きる。企業は紹介会社に対する信頼感があればこそ次の案件を依頼してくるものと思われる。

新規求人は主にふたつの方法で開拓している。ひとつは、企業側からの求人依頼を受動的に待つという方法である。A-b-11社は転職支援サイトで「IT系人材に強い」ということを謳い文句にしており、IT関連の企業はこのような紹介会社の特徴を表す文言などを参考にして依頼先を選んでいると思われる。新規求人の過半は、このように待ちの姿勢で取引が始まった企業である。

もうひとつの方法は、新規登録者の経験・スキルや希望に適合する求人案件を持っていないとき、この人に適合する求人を能動的に開拓することである。具体的には、まず企業のホームページで採用があるかどうか、ある場合にはその求人要件の内容を確認してから電話営業に移る。電話では、紹介サービスの案内と募集している人材に適合する求職者がいる旨を伝え、先方が興味を示すときには企業訪問して求人の詳しい内容をヒアリングすることになる。この手法で開拓した求人は、新規求人の半数にはとても及ばないが、少なくない比率をしめている。

求人から人材紹介の依頼がきたとき、既存顧客と新規求人では対応が多少異なる。既存顧客は、自社の書式で求人内容を送ってくることが多く、特に取引関係の深い企業からは電話での紹介依頼もある。各社の書式で依頼があった企業に対しては、内容を確認して、情報が必ずしも十分ではないと判断したときには、電話で当該事項について照会したり、訪問して内容確認のヒアリングをしたりしている。また、電話での紹介依頼に対しては、各社の書式の問題と同様に、情報が不足していたり、不明確な箇所がある場合には、電話で問い合わせたり、企業に訪問して詳しい求人内容をヒアリングするなどしている。これに対して新規求人の場合には必ず企業を訪問して、自分の目で企業の物理的環境を確認するとともに、求人要件等の詳しい内容についてヒアリングを行う。

企業から紹介依頼のあった案件については、その内容をA-b-11社の求人票の該当項目に記入する。同社の求人票は、職種、仕事内容、勤務条件、残業の程度等の基本的な項目で構成されているが、求人側の情報だけでは求人票のうち埋められなかった部分は、企業に問い合わせをしたり、訪問してヒアリングしたりしている。ヒアリング先は通常、人事部門である。

求人要件については、その重要度や必須項目の有無、優先順位を確認することはしていない。しかし、求人要件にもとづいて人材を探索した結果、何人かの候補者に絞られ、それぞれの候補者が求人要件のすべてではなく一部を満たしているときには、求人に要件間の優先順位などを確認することがある。案件を依頼された段階で求人要件の優先順位等を確認するのではなく、現実には候補者が出てきた段階で企業に問い合わせをするほうが実務的である。企業側の回答によっては候補者の絞り込みができ、更には面接に進み内定を得られる可能性

を高めることができるからである。

求人情報のうち求人票レベルの情報は、求人データベースで管理している。

3. 求職者

求職者の登録経路は、主に自社ホームページと転職支援サイトである。大半の登録者は後者からエントリーしてきた求職者である。いずれの経路とも求職者のエントリーの仕方は、求職相談のための登録か求人情報への応募である。求職相談のための登録者は、エントリーの際に入力した登録シート情報のうち希望職種にもとづいて担当のコンサルタントが決まる。担当のコンサルタントは、登録シート情報を利用して、面談を行う前に当該求職者の希望に適合する求人案件がないかどうかを確認する。紹介できそうな案件のある求職者の場合には、関係資料を用意して面談に臨む。これとは逆に、紹介できそうな案件のない求職者に対しては、その旨を連絡し、それでも面談を臨むときには面談を行う。A-b-11社では、原則として求職者を企業に紹介する前に面談を行い、本人の経歴と希望、当該案件への応募意思を確認することとしている。しかし、求職者によっては、さまざまな事情で先に書類を出して、採用面接が決まった段階でコンサルタントと面談することもある。他方、求人情報に応募してきた求職者は、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。応募者は、その仕事を遂行できる経験と能力がある者よりも、その仕事をしてみたいという願望で応募してきた者のほうが多い。担当のコンサルタントは、求職者がエントリーの際に入力した登録シート情報と求人要件を対比して、紹介の難しそうな求職者には、その旨を伝える。紹介会社は求人企業との信頼関係を維持することが重要である。企業の求める人材像の条件を充足できない人材を紹介することは信頼関係を損ないかねない。しかし、当該案件は難しくても、企業側の要求水準が当該案件よりも低い案件であって、その要件であれば求職者の経験・スキルに合致することがある。そのような場合には、その案件を求職者に提案することもある。

求人情報への応募者で企業に紹介できそうな求職者には面談を行う。面談では、求職者のこれまでの経歴、特にこれまでに経験した仕事内容と今後の希望を把握することが中心になる。つまり、どんな人で、何を望んでいるのかを明らかにすることである。そのためには、求職者の話に耳を傾けることが重要であり、これが面談の原則でもある。当該案件の細部を求職者に説明するとき、その企業の風土なども併せて情報提供している。求人要件を充足している限り、当該案件に応募するかどうかの意思決定は本人に委ねられる。また、案件に適合しそうな求職者であっても、本人が希望すれば企業に紹介することになる。それは、コンサルタントが当該企業のことをすべて知っているわけではなく、推薦してみなければ企業の判断を読み切れないところがあるからである。

求職者の情報として管理しているものは、登録時情報、職務経歴書、履歴書である。このうち登録時の情報はデータベースに入力される。この他、求職者との面談時にコンサルタントが作成したメモや登録用紙への書き込みなどはそれぞれのコンサルタントが個人的に管理している。

4. マッチング

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す場所は、主として自社の登録者データベー

スと転職支援サイトである。自社データベースと転職支援サイトの活用の仕方はコンサルタントによって異なるが、ヒアリング対象のコンサルタントはマッチングを次のように行っている。自社データベースで人選するときは、求人要件にあわせて年齢、職種、経歴（職種経験、在籍した会社）語学などの項目を調整しながら条件検索する。次に、検索結果の該当者は、職務経歴書や面談時のメモなどを参考に求人要件により適合する人を絞り込む。このようにして最終的に絞られた求職者のうち面談が済んでいる人には案件を紹介し、本人が希望すれば企業に推薦する。しかし、何らかの理由でまだ面談が済んでいない求職者には、案件を連絡するとき面談を提案する。

自社データベースの登録者の中に適合する求職者がいないときには、転職支援サイトで匿名登録者の中から求人案件に適合すると思われる人材をスカウトする。転職支援サイトは多くの人材紹介会社の共通の人材バンクになっており、そのためスカウトメールに対する返信率は必ずしも高くはない。

企業に推薦する人材は、自社データベースに登録された人材、求人情報への応募者、転職支援サイトでのスカウト人材のいずれかである。求人案件とマッチングできた人材のうち過半の者は、データベース登録者と求人情報応募者であるが、最近、転職支援サイトのスカウト人材が増加している。

マッチングにあたっては、企業風土との適合性を考慮することも重要なポイントである。たとえば、規模の大きな社歴の長い企業にいた人をベンチャー企業に推薦する場合には、従前の職場環境、仕事の進め方などが大きく異なり、環境変化に順応できる人であることが求められる。

企業に推薦する人数は案件によってさまざまである。また、企業の考え方も一様ではない。たとえば、1人枠の採用に対して複数の求職者を紹介すると、一次スクリーニングの機能を果たしていないと指摘する企業がある一方、求職者を比較検討できるように必ず複数人の推薦を求める企業もある。同社では、基本的には求人要件に適合すると判断したときには、その求職者を企業に推薦している。なお、企業に推薦された求職者が書類選考を通過する確率は2割程度である。

5. 人材紹介事業の課題

IT業界では、エンジニアの求める人材像は企業による違いは少ない。むしろ類似性が高いといえる。そうすると、成約するかどうかのポイントは、求めるスキル・経験要件を満たした人材であれば、その企業にあう人材かどうかにかかっている。しかし、エンジニアに対する需要は高いものの企業の求める人材のレベルも高く、更にその企業にあう人材となると探し出すのは容易ではない。いかに良質の人材を確保するか、これが紹介事業の最大の課題である。

【事例 No.36】A-b-12 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 分野に特化			
取り扱いの多い求人職種	エンジニア マーケティング 営業職			
会社・事業の特徴	大手企業での IT 分野の仕事経験を生かして会社代表者が創業。紹介サービスの対象は IT 分野に特化。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-b-12社では会社設立後、数名のコンサルタントを採用している。新規採用にあたっては、IT 業界における仕事の経験があること、コンサルタント経験者ではないことのふたつの基準を条件にしている。会社代表者自身が大手企業の元エンジニアであり、IT 業界を対象にした人材紹介には業界に関する知識が必須であるとの立場に立っている。すなわち、IT 業界のエンジニア経験者でないと、「どの会社で、どのような仕事経験を積んだ人は、どのようなキャリアパスになるか」という点を明確に描くことが難しい。また、業界出身者で業界マップを熟知していることが、エンジニアを紹介する際の強みになると考えている。第二の基準は、コンサルタント経験があると同社の業務運営の方法を素直に受け入れることが難しくなると考えられるために設けられている。コンサルタントの働き方は、紹介会社によって少しずつ異なっており、他社経験があるとその会社の業務運営方式に染まってしまい、コンサルタントはそれぞれ自分のスタイルを確立している可能性があると考えられるからである。

新たに採用されたコンサルタント未経験者は、主に OJT によって実務を学ぶ。OJT は会社代表者が見本を示し、新規採用者の仕事遂行をチェックする形で進められる。重視するのは面談とマッチングである。面談については、会社代表者の面談に同席して実務上の技術やコミュニケーションを通じた人間関係の構築を自ら考え学ぶことが期待されている。

マッチングについては、入社後数か月の間、会社代表者がコンサルタントのマッチング結果に対してアドバイスを行っている。精度の高いマッチングを行うためには、求職者・求人に関する表面的な記述情報だけでは不十分であり、記述情報を補足する情報や実態に関する情報を把握して、それらを総合的に勘案する必要がある。求職者情報では、どのような仕事をどのようなポジションでどの程度経験し、その成果としてどのようなスキルを身につけているのか、また、転職にあたって何を求め、何を重視しているのか、という点に関する情報が必要である。他方、求人票レベルの求人情報だけでは、当該企業がどのような人材を求め

ているのかを把握することは難しい。ベンチャー企業で高い職務遂行能力を発揮する人材なのか、社内育成した場合と同等あるいはそれ以上の能力・スキルを持つ人材なのか、といった点について情報が必要である。したがって、把握した情報の広がりや深さの程度によって求人と求職者のさまざまな組み合わせが考えられる。だからこそ同社のマッチングレベルを高い水準に維持するため、マッチング結果に対する会社代表者のアドバイスに学ぶべき点を見いだすことが重要になっている。

コンサルタントが学ぶ意欲を示すかどうかは各人に委ねている。そのため業務上の目標（たとえば、求職者との面談の件数やスカウトメールの発信件数など）を提示しているが、その数値をノルマとして課しているわけではない。コンサルタントの仕事には知識、洞察力が不可欠であり、求職者との間に信頼関係を築けるようになるためには高いレベルのコミュニケーション能力が求められる。コンサルタントとしてのセンスを持っているかどうかは入社後数週間（長くても1か月）程度でわかる。

コンサルタントの賃金は、会社設立時には固定給であったが、現在は歩合制（売上額の一定割合を給与として支給）を採用している。この変更は経営事情によるものである。コンサルタントの業績は個人差が大きく、また月ごとの変動も大きい。小規模な事業所ではこの環境で固定給を維持することは困難であった。しかし、経営が安定状態に移行したときには、少なくとも歩合の部分小さな賃金体系に変更することを考えている。

2. 求人

A-b-12社の代表者は、前職時代の経験で取引会社、競合会社など、いわば IT 業界の企業図を熟知しており、会社設立当初はその知識を背景にして主にメールで営業を行い、先方が訪問を承諾すると、訪問して人材紹介サービスの案内を行うという流れで求人開拓を行っていた。1年ほどこの方法で求人開拓を行い、大手企業を顧客として得ている。現在では電話営業による求人開拓は行っていない。また、コンサルタントが求人開拓のために企業訪問することもない。求人の量的拡大を目指す段階は過ぎ、現在は良質の求人を確保することを重視している。同社では求職者に質の高いサービスを提供することを差別化戦略の一環としており、求人を増やすことよりも良質の顧客を確保することが重要になっている。他方、企業に対しては求める人材を紹介することを最大のサービスと考えている。

採用活動があまり活発ではない企業との取引関係は、次第に疎遠になり、求人の新陳代謝が起こる。これまでに累計で約400社と取引を行い、そのうち約200社とは現在も取引関係を継続している。良質の顧客は既にほぼ確保（IT業界の主要企業のうち約7割は同社の顧客である）しており、現在は求人開拓をしなくても企業が同社に求人依頼をしてくるような工夫をしている。企業に同社の存在を知ってもらうことが重要である。そのためインターネットの検索エンジンで人材紹介会社を検索すると、検索結果の上位に同社のホームページが位置づけられるように工夫している。

求人はコンサルタント全員の共有である。両者が一対一の対応関係になっていると、コンサルタントは自分で求人開拓をしなければならず、自分で開拓した求人は抱え込んでしまい他のコンサルタントには情報を開示しないということになりかねない。A-b-12社の紹介サービスの理念（良質の顧客を確保し、優秀な人材を紹介する）を実務で実現するためには求人

の共有が欠かせない。すなわち、優秀な人材に対しては、コンサルタントが全求人の中から最も適合すると考えられる求人案件を紹介できるような体制になっていなければならない。

コンサルタントの育成は社内での OJT がメインであるが、それとともにコンサルタントは求人に関する情報を自分の知識として蓄積する必要がある。情報といっても求人票レベルの情報ではなく、求人票には書かれていない真に求めている人材像などの情報である。そのような情報を入手するためには求人企業を訪問して、担当者から話を聞くことが欠かせない。コンサルタントは求人開拓のために企業訪問することはないが、追加的な情報を収集するための訪問は行われている。訪問していないと、求人票レベルの情報に依存して求職者に対応しなければならず、コンサルタントはスキル面のみを基準にしてマッチングした結果に自信を持つことは難しい。

しかし、コンサルタントには時間的制約があり、一方、求人の数は多い。現実的に多数の求人企業を訪問することは困難である。同社ではこの問題を情報共有によって乗り越えようとしている。毎週定例のミーティングが開かれ、新たな求人案件の紹介と当該企業の概要説明が行われている。ミーティングはコンサルタント間の情報共有の場でもある。当該企業を訪問したことがあるコンサルタントや当該企業に求職者を推薦したことがあるコンサルタントが、企業の概要を説明し、当該企業を訪問していないコンサルタントは当該企業について追加的な情報を得ることができる。また、活発な採用活動を行っている会社は、年に数回人材紹介会社を対象にした説明会を開いている。この会にはコンサルタントが交代で出席している。

求人情報は、データベースで管理されている。データベースに入力されている情報は、求人票レベルの情報である。

なお、A-b-12社のホームページには 1000 件を超える求人情報が掲載され、それらの求人情報は企業名で検索することができる。求人企業名の公開は同社の大きな特徴となっている。企業は自社のホームページで中途採用情報を公開しており、インターネットの普及によって人材紹介会社の求人情報は大半のものが秘密ではなくなったと同社では考えている。紹介会社は企業から非公開の求人を依頼されることもあるが、そのようなケースは極めて限られている。人材紹介業界では一般的に、企業名を公開すると、直接応募されるリスクが高まるということが懸念されているが、求職者は企業のホームページの情報をみて直接応募しようと思えばできる現実があることを理解しなければならない。同社では求人件数の多さに加えて企業名を公開することで次のような効果を期待している。第一は、求職者に対して豊富な品揃え、すなわち求人件数の絶対量の多さをアピールできることである。第二は、同社を通じて求職活動をすれば自分にあった企業のみつかる可能性が高いことを直感できることである。

3. 求職者

求職者の登録経路は、自社ホームページか、あるいは転職支援サイトに限られている。大半の登録者(全体の約 3/4)は自社ホームページ経由でエントリーしてきた求職者である。転職支援サイトは 4 社の運営するサイトを利用している。

小規模な紹介会社は、いかに自社の知名度を上げるかが大きな課題になっているところが多い。A-b-12社でも以前は新聞や雑誌に求人情報の広告を出していたが、単発の広告では必

ずしも良質な求職者の確保にはつながらないため、現在では広告は行っていない。広告に代わりウェブ専任の人を採用している。ウェブ専任者の主な職務は、ホームページの管理及びコンテンツの充実と、検索エンジン対策である。前者は、求人情報の更新（週2回）や会社のブランド力を高めるためのコンテンツ作成（実名でのキャリアインタビューなど）が中心である。後者は、求職者が同社を探しやすくするための工夫である。

コンサルタントは求職者のエントリー経路別の担当になっている。すなわち、コンサルタントは自社ホームページ、A社転職支援サイト、B社転職支援サイトなど特定の経路を担当することになる。各経路は担当のコンサルタントが独占的に対応するわけではなく、他のコンサルタントも自分の担当以外の経路を利用することは認められている。しかし、コンサルタントは担当経路からエントリーしてくる求職者への対応に追われ、他の経路の求職者をチェックする余裕がないのが実態である。

A-b-12社のマッチングでは、求人企業の求める人材像にできるだけ適合すると考えられる求職者を紹介することが基本である。企業が人材紹介会社に紹介依頼を行っているのは人材のスクリーニング機能を期待しているからである。このため同社では企業の求める人材像から外れた人材は紹介しないことにしている。

IT業界を対象にしたマッチングにはいくつかの特徴がある。第一は求める人材の年齢が若いという点である。企業が求めている人材は、30歳程度で十分な仕事経験とスキルを持っている人である。10年の仕事経験者（大卒後10年程度）にはマネジメントの経験も求められる。たとえば、プロジェクトマネージャの案件では、金融関係のシステムを作成している会社の求める要件は、35歳まで、年収1500～2000万円などが代表的なものである。採用を活発にしている企業は、若い有能な人材を採用して、その才能をいっそう引き出すような働き方をしている。他方、大企業に入社した人は入社10年目の時点では最初の役職に就けるかどうかの段階である。この人が35、36歳になって転職を考えたときには、転職に最も有利なタイミングを失したと言わざるを得ない。

第二の特徴は、転職と実力との間には関係があるとみられていることである。IT業界では転職してさまざまな業務に従事しないと能力・スキルが伸びず、2～3度転職を経験した者はスキルレベルが向上して実力も上がっているとみられている。しかし、転職回数の多い者はスキルレベルに伸びを期待できず、敬遠される傾向にある。

第三は技術が業界横断的であるという点である。技術を習得している者は、その技術が使われる職場ならどここの会社でも働ける可能性がある。しかし、技術は仕事の基盤であって、最優先の条件とはなり得ない。求職者は、技術に経験等が加味されて評価される。たとえば、大規模システムの上流工程を100～200人のプロジェクトを率いて担当していた人は高く評価されるが、この工程の下請け部分で働いていた人の仕事経験はあまり評価されない。

登録者のうち優秀な人は数か月で転職する。登録者として残っている人は転職できなかった人や離職者である。このように転職可能性の高い求職者を登録者としてストックすることは困難である。そのためマッチングは、新たな登録者に対してその経験・スキルや希望に適合する求人を紹介するという流れが中心になる。求職者の経験・希望は多様であり、それに対応できるように求人については十分な数の選択肢を準備する必要がある。この点に関して同社はIT業界の人材ニーズの大筋は押さえていると考えている。

A-b-12社のマッチングの中心は「求職者 求人案件」型マッチングである。

4. マッチング

(1) 求職相談の希望者、求人情報への応募者

自社ホームページや転職支援サイトからエントリーしてくる方法は主に求職相談か求人情報への応募である。求人情報へ応募者してくる人は多くはない。大量の求人情報を掲載しているのは求職者を同社に引きつけ、エントリーしてもらうための道具立てとして考えられている。

大半の求職者は求職相談でエントリーしてくる。求職相談でエントリーしてきた場合、それぞれの経路を担当しているコンサルタントはそのエントリーシートの内容をみて、一定レベルの人材であるかどうか判断し、企業に紹介できそうな求職者であれば面談を行う。求職者が転職できるかどうかは、その経験・スキルによってほぼ決まる。そのため面談の前に職務経歴書を送ってもらい、紹介できる可能性のある案件を予め選んで面談に臨む。面談では、求職者のこれまでの経歴・経験や今後の希望を詳しく聞いて、用意しておいた案件の中から適合すると考えられる案件を1件ずつ詳しく説明する。マッチングの対象となる案件を判断する基準は、求職者のキャリアプランに適合するものであって、書類選考を通過する確立が5割以上になると思われる案件である。そのような案件は主に3つのパターンに分けられる。

求職者の年齢と経験を基準にすると合致する案件、求職者の経験には合致するが、考え方には合致しない案件、求職者の経験に合致するが、現在よりも給与が下がる案件。

求人情報への応募者は、求職相談の求職者と同様にまずエントリーシートの情報で面談の可否が判断され、面談を通じて本人に適合すると考えられる案件が紹介される。求職相談又は求人情報への応募のいずれにしる、エントリーしてくる求職者のうち面談が行われる人は全体の約2割である。

(2) 転職支援サイトの活用

転職支援サイトではスカウト機能を活用している。IT業界の企業は、もちろん企業の独自性・特殊性があるが、技術の点では企業横断的な色彩が濃い。そのため優秀な人材は転職可能性が広く、そして大きい。つまり、IT業界で経験・スキルを積んだ人がある特定の会社にしかならないということはない。転職先の裾野は広い。

コンサルタントは自分の担当のサイト登録者を常日頃チェックして、優秀な人材であればスカウトメールを出して同社に呼び込むようにしている。優秀な人材であるかどうかの判断基準は、年齢、勤務先会社名、年収、学歴、仕事上の経験などである。このうち仕事上の経験は、年齢に応じた経験があるかどうかポイントである。派遣での経験は評価されない。それは派遣ではマネジメントの経験をすることができないからである。

スカウトメールに対する求職者の返信率は10数パーセント程度である。スカウトメール返信者には面談を行い、本人の経歴・希望等を聴取して適合すると考えられる求人案件が紹介される。

求職相談の求職者やスカウト人材のいずれにしる、マッチングして企業に推薦した者のうち書類選考を通過する者の割合は全社平均で約5割である。採用面接に進んだ者のうち1次

面接で半数程度が不合格となり、内定まで至る者は書類選考通過者のうち2～3割である。全体としてみると、企業に推薦した者が内定を得られる確率は10～15%である。このような成果を得るためには2つの条件が基盤になっている。第一の条件は、面談をする求職者を厳選していることである。第二は、優秀な人材を確保するために自社ホームページ、転職支援サイトにコストをかけていることである。必要なコストをかけて人材を集め、更に集めた人材を厳選しており、その結果が内定を得る確率に反映されているものと思われる。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-12社の最重要課題はコンサルタントの育成、とりわけ専門性の深化である。キャリアコンサルタントの知識・技術は、現在の人材紹介会社のコンサルタントの仕事に適用できる範囲は極めて限られている。そのため社内でコンサルタントを育成するための制度を整備することが求められている。業務に関する知識やマッチングについては座学やOJTで学ぶことができる。しかし、仕事の基礎となる知識を習得する仕組みを作ることが最も大きな課題となっている。IT業界の企業マッピング（分野別・企業規模別・製品別企業の特徴などの業界俯瞰図）や各社のカラー、さまざまな仕事の内容、キャリアパターンなどマッチングの判断に大きく影響する知識をどのようにして習得するのか、その道筋を作ることが容易ではない。同社ではマッチングの適合性と深さで差別化を図りたいと考えており、そのためにはコンサルタントがこれらの知識を習得することが不可欠の課題となっている。

の仕事経験と人生経験が必要である。このため 40 歳以上の方が望ましいと考えられる。同社のコンサルタントの年齢層は 40 代、50 代である。またコンサルタントの仕事には業界経験が欠かせない。業界の動向や企業に関する知識は仕事をするための前提条件ともいえる。

コンサルタントの採用はふたつの方法で行っている。第一は自社ホームページに掲載しているコンサルタント募集に応募してきた人のなかでの採用である。第二に同社の求職登録者にコンサルタントの仕事を紹介して採用している。同社ではコンサルタントに自立を求めており、コンサルタント未経験者であっても紹介業務について教えることはしていない。未経験者は自分で学ばなければならない。特に自分が転職活動したときの経験（求職者として気持ちや人材紹介会社のコンサルタントと対面したときの気持ちなど）を求職者との対応に生かすことできなければコンサルタントとして仕事することは難しい。

コンサルタントの仕事は向いている人とそうでない人がいる。この仕事に向いている人は物事に対する理解力のある人である。この視点は同社の仕事の進め方に関係している。同社では求人案件を前提にした求職者の確保が仕事の中心になっている。仕事の遂行には、大量の求人案件を念頭において大量の求職者の中から適合する人を選び出し、スカウトする能力が求められる。このようなスタイルの仕事では求人案件に適合する人材を見つけるための根気強さと求人案件を迅速に処理するスピードが特に重要である。

同社とコンサルタントとの関係は、業務委託の発注者と受注者の関係である。同社は個人に対する業務委託の形でコンサルタントと契約している。したがってコンサルタントは業務遂行の結果にもとづいて同社に規定の料金を請求し、同社がそれに対して支払いを行っている。規定の料金は売上額の 50% である（同社への請求では売上額 50% + 消費税になる）。他方、会社側は売上額の 50% を得て、事務所経費（賃貸料、事務機器、転職支援サイト契約料、光熱費、名刺・文具）等の事業運営費に充当している。この 50% という歩合の料率は同業他社の状況をみて設定している。

3. 求人・求職者

(1) 求人

同社代表者の場合、従前の企業に勤務していたときに築いた人脈の関係で積極的に開拓しなくても数多くの求人を得ている。IT 企業の主立った企業は人材紹介会社向けに採用案内を作成しており、同社にもそれが毎月のように送られてくる。なかには 1 社で数多くの職位・職種で募集を行っている企業もある。求人依頼の多くは、各企業のホームページに掲載されている採用情報と同一のものである。求人案件の数が多いため、コンサルタント全員にそれらの情報を公開して自由に案件を担当できるようにしている。採用者数の多い案件は、IT 担当のコンサルタントが協力して求職者を確保するように努めている。

IT 業界の企業であまりよく知らない企業から求人依頼があったときには当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行っている。求人内容の細かな確認に加えて勤務条件（給

与、福利厚生など)についても細部の情報を収集することが重要である。特に給与は額だけではなく入社後の上昇の推移や上昇幅などについても情報を収集している。なお、外資系企業の求人の場合には、本国での株価や業績に関する情報を事前に調べて確認しておく必要がある(このような会社情報は調べるまでもなくコンサルタントが知らなければならない基礎知識でもある)。

現状では企業側から求人を依頼されることが大半であるが、時には積極的に求人開拓をすることがある。コンサルタントは転職支援サイトの新規登録者や登録情報更新者を毎日チェックしている。優秀な人材が現れたときにはこの人に適合しそうな求人案件を探してスカウトメールを出している。このようにしてスカウトした優秀な人材は取引関係の密接な会社や個人的に親しくしている会社に積極的に売り込んでいる。コンサルタントと企業が信頼関係で結ばれていないとこのような方法をとることは難しい。

(2) 求職者

求職者の登録経路は自社ホームページと転職支援サイトである。前者からのエントリーしてくる求職者は限られている。大多数の者は転職支援サイトからエントリーしてくる。同社ではホームページから求職者を呼び込むことは考えていない。それは知名度のない小規模な人材紹介会社に登録しようと思う人はほとんどいないからである。転職を考えている人はある程度知名度のある紹介会社に既に登録していることが多い。広告宣伝費をかけて自前の登録者を増やすことの意味は以前に比べて小さくなっている。今はインターネットの時代である。人材探索を進めるときにはインターネット上の人材バンクを活用するのが最も効率的な方法である。

転職支援サイトに掲載している求人情報に応募してくる求職者のなかで求人を紹介できそうな人はほとんどいない。大半の求職者は当該案件の要件に適合しない。しかし当該案件には適合しなくても他の案件に適合する可能性がある。そのためエントリーシートの内容によっては面談を行い、求職者情報を収集している。過去1年間に600人と面談して、そのうち20人が成約している。

4. マッチング

コンサルタントの仕事の中心は、求人案件を前提にした求職者の探索である。この探索には転職支援サイトを利用する。まず求人要件のうち重要な項目を検索条件に設定し、次に該当者が確定したらそれらの求職者にスカウトメールを送る。スカウトメールの返信率は1割程度である。返信率を上げるために文面を工夫しているが、効果があるかどうかは不明である。時には社名を明示して求人案件を提示することがある。この場合は、「この会社に応募して不合格になった人は応募しないでください」とのメッセージでもある。

スカウトメールの返信者とはその後面談を行う。面談では、まず求人要件と本人の経験・

スキルとの適合性をみる。この判断は職務経歴書や履歴書の内容にもとづいて行う。一般的に必須要件を含んで求人要件の6割程度充足していればスキル面でのマッチングは成立するといえる。求人要件として列挙された項目が多数あるとき、コンサルタントはどの項目が必須要件であるのか判断できなければならない。業界と技術を熟知しているコンサルタントならば必須要件とそうでない要件を見分けることができる。だからこそコンサルタントには業界経験が必要である。どれが必須要件であるかわからないときには会社側に照会することもひとつの方法である。しかし会社側は不明な点をその都度照会されるのでは紹介会社を利用してかえって手間が増えることになる。また、要件間の重要性の程度を識別できないような紹介会社には多くを期待できないだろう。

スキル面での適合性が確認できると、次は本人と社会との適合性を判断する段階に進む。この点について判断するためコンサルタントにはさまざまな角度から本人の考え方等を聞き出す能力が求められる。本音の転職理由を聞き出すこと、本人の人間性（辛抱強い性格かどうか、求人企業の社風や文化と適合するかどうかなど）を判断すること、社会人として相手に与える印象を察知することなどが重要である。これに加えて本人のキャリアプランに対して適切なアドバイスを提供することも重要である。求職者を就職させることがコンサルタントの第一の目的になってはならない。転職は求職者にとって一生の問題である。キャリアとその発展について共に考え、長期的なキャリアプロセスのなかで今回の転職の意味を共に考えることが重要である。

スカウトメールを出しても返信がなく、人材を確保できなかったときには人材探索を終了する。それ以上の深追いはしない。ただし求人案件によっては人脈を活用して更に人材探索を継続することがある。人脈は人材探索の手段として重要である。その効果はネットワークの広さや深さに依存しているといえる。

職務経歴書は本人の作成したものをそのまま求人企業に提出するのが基本である。時には求人案件の内容に応じて強調すべき点などをアドバイスすることもある。一般的に求職者は何社もの人材紹介会社を利用しており、それぞれの紹介会社で職務経歴書に対するアドバイスを受けていることが多い。一方、採用する側の企業、特にIT業界の企業は国内企業、外資系を問わず実質を重視している。職務経歴書の書式や形式にはこだわらず、求める経験や能力を持った人であるかどうかをみる。

企業に推薦した求職者の8割以上は書類選考を通過する。これはマッチングの段階でマッチングの対象者を厳選し、書類選考で落とされない求職者だけを推薦しているからである。企業にとって求める人材を推薦してくる同社は利用する価値のある紹介会社だと自負している。一般公募の採用では求人の募集、応募者の選別、面接対象者の絞り込みに多大な労力が必要であるが、求める人材を推薦してくれる紹介会社はこれらの労力をすべて省いてくれる。企業が人材紹介会社を利用するメリットはまさにこの点にある。

書類選考に合格すると次は面接である。通常、面接は3次までである。面接のたびに人事部

門、現場の担当者など求職者をみる目が異なる。これらのフィルターを通して始めて内定に至る。内定を得る人は書類選考通過者のうち半数程度である。したがって企業に推薦した人のうち内定を得る確率は約4割である。しかし内定を辞退する人も少なくない。辞退の理由はさまざまである。たとえば、他社の内定を得ている、年収など勤務条件が期待値よりも低い、社内の雰囲気は自分にはあわないなどである。

求職者が内定を辞退しなくても安心してはいられない。入社後一定期間内に退社すると紹介会社にペナルティ（紹介手数料の返納）が課せられるからである。ペナルティの料率や対象となる期間は企業によって異なっている。たとえば1か月以内の退社は80%、3か月以内は50%のペナルティなどである。入社後短期間のうちに退社する事態を避けるためには、求職者と企業が面接の機会を利用して相互に相手をよくみて判断することが重要である。

5. 人材紹介事業の課題

優秀なコンサルタントを採用したいと考えている。会社設立後、常勤のコンサルタントとして採用した人のうち辞めた人が8人いる。全員、コンサルタントの未経験者（前職は人事部長、人事部門での仕事経験者など）であり、成約を1件も上げられずに辞めている。A-b-13社の仕事はスカウトメールを送って求職者を確保することが中心になっているが、辞めた人の状況をみるとインターネット上の人材バンクのデータだけで人材をある程度判断することが難しかったようである。この仕事には特に判断力（多数の求人案件を念頭において人材バンクの求職者データから適合性を確認する能力）や忍耐力（スカウトメールの返信率が低いことを前提にして求職者の確保を行うこと）が必要である。同社の求めるコンサルタント像は、業界経験と人生経験に加えてこれらの能力がある働き盛りの人である。

【事例 No.38】A-b-14 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □. 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 60% サーチ型 40% アウトプレースメント型 0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 □. 6～10 人 Ⅱ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	証券業 保険業（生保） 銀行業
取り扱いの多い求人職種	ホールセール 証券事務職 生保事務職
会社・事業の特徴	会社代表者が証券会社・銀行での経験を生かして創業。主に金融業界を対象にした登録・サーチ併用型の人材紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 □. 人材紹介部門責任者 Ⅱ. コンサルタント ニ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-14 社は証券会社と銀行での経験を生かして同社代表者が設立した登録・サーチ併用型の人材紹介会社である。コンサルタントの採用に際しては、仕事経験（営業職の経験が必須条件）と人物・性格（職務上個人情報扱うので、その点の配慮ができる人）を重視している。現在在籍しているコンサルタントは人材コンサルタントの経験者と未経験者が半々の割合である。

コンサルタント未経験者は入社後 OJT で仕事を学ぶ。企業ヒアリングに同行したり、求職者面談に同席したりして求人・求職者との対応に立ち会う中で仕事の方法を学び、自分なりのスタイルを確立していくことが求められる。入社後 2 か月程度経つと一人で企業ヒアリング、求職者面談をすることができるようになる。その後、成約を得られるまでには数か月の期間が必要であり、初めての成約は入社後半年前後のことが多い。

同社には採用されても辞めてしまった人がいるが、そのような人は売上があがらなかった人やコンサルタントの仕事が向いていなかった人である。逆にコンサルタントの仕事に向いている人は、営業のセンスがある人、業界経験のある人、本社・本部で法人営業の経験のある人である。専門分野を担当するときには同じ業界の経験があると有利である。求人・求職者との対応をスムーズに運ぶことができ、また職務経歴書に記述された仕事内容を理解できるからである。営業の経験は支店で個人向け営業を経験した者よりも、本店・本部で法人営業に従事した者のほうが望ましい。後者のほうが仕事の全体像を把握しやすい立場にいる。

同社は求人の業種では金融業界を、求人の職種では本社管理部門の職種（総務、人事、経

理、財務、法務、マーケティングなど)を最も得意としている。取扱業種は金融が中心であるが、その他の業種でも求人職種が管理部門の職種であれば求人依頼を引き受けている。コンサルタントは財務・経理を中心にして求人を担当する者と金融業界を担当する者に分かれている。

コンサルタントの給与は年俸・インセンティブを併用している。年俸部分はおおよそ同程度の金額である。インセンティブ部分は年1回の賞与として売上実績を反映した額が支給される。給与の基本は売上高である。たとえば年2000万円の売上を目標とした場合、その30%(600万円)が給与総額となる。給与総額の8割(500万円)は年俸給としてその1/12が毎月支給され、残りの2割(100万円)は賞与に充てられる。実績が売上目標を大きく下回ったときには翌年の売上目標が下げられ、これに伴って年俸給も下がることになる。

2. 求人

会社設立当初は、証券会社、銀行での勤務経験を生かして金融機関の現場やその取引先などで求人を開拓している。現在在籍しているコンサルタントは、主に2つのルートで求人開拓を行っている。ひとつは個人のネットワークを生かした求人開拓である。この場合まず出身業界や、かつての取引先から開拓を進めることになる。もうひとつの方法は求職者の希望する企業や求職者に適合する企業をターゲットにした積極的な求人開拓である。この開拓では、当該企業のホームページ等で採用情報を確認してから電話での営業になる。

コンサルタントが担当している求人企業は平均すると1人20社程度である。1社から複数の案件を依頼されることもあり、求人案件の件数では100件程度になることもある。同一企業から継続的に求人を依頼されるとは限らず、常に求人開拓していないと担当する求人企業数は減少する。平均すると1年間に手持ち企業の半数程度は新たに開拓する必要がある。新規開拓は3か月に2社程度の割合になる。求人企業は金融機関の場合、外資系企業が過半をしめている。

新規求人企業から求人案件を受けたときには当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行っている。求人要件については求める人材の経験やスキル面での要件を確認することが重要である。それ以外に仕事に関連する情報を収集している。たとえば、採用目的(退職者の補充、新規のポジションなど)、当該職場の構成や指揮命令系統、仕事のレベルなどに関する情報である。ヒアリングで収集した情報はヒアリングメモとして整理している。そのうち求職者に開示できる情報は電子化している。

外資系企業は現場が予算を持って人を採用することが多い。このため現場の担当者から直接、求人の依頼がある。求人依頼の際にはメールで採用のポイントを示すだけの企業もある。このような場合、不明な点は電話で照会するが、企業側の示す採用のポイントを的確に理解しないと求める人材に適合する人を推薦することが難しい。

依頼された求人案件は優先順位を付けて対応している。企業の求める人材を探すことが極

めて難しい案件や、どこの企業も採りたがっている人材に関する案件の優先度はやや低い。優先度の一番高い案件は「この人材がいなかったら企業は困る」と思う案件である。たとえば、急募の案件、交替・補充要員を求める案件などである。これ以外に求人企業との関係も考慮している。求人ヒアリングのときには人材紹介会社を何社利用しているか聞いているが、10社程度のなかに含まれている場合にはやや優先して対応している。このような企業と今後とも取引関係を継続するためには求職者を紹介することが必要である。採用面接に進めるような求職者を推薦するように努めている。

紹介手数料は採用者の年収の30%を原則にしているが、25%に決めている企業が最近増えてきている。そのため平均すると27%程度になる。25%を下回るときには原則として当該案件を引き受けないようにしている。

3. マッチング

企業に推薦した求職者の確保経路とその割合は、転職支援サイトが50%、サーチ30%、自社ホームページ10%、再就職支援会社(5社)10%である。

転職支援サイト経由で登録した人の内訳をみると、求職相談と求人情報への応募があわせて2割、スカウトメール(具体的案件を提示)によるスカウトが8割である。求職相談でエントリーしてきた求職者はエントリーシートに記入された現在(直近)の職種を基準にして対応するコンサルタントが決まる。求職者を割り振られたコンサルタントは、メールで本人の希望などを確認して主にふたつの点から面談するかどうかを判断する。第一は現在担当している求人案件との適合性の度合い、第二は求職者の経験やスキルである。

求人情報に応募してきた求職者に対しては、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。コンサルタントは求職者がエントリーシートに記入した情報にもとづいて求人要件との適合度を判断して面談するかどうかを決める。エントリーシートに記入する情報の量は求職者によって大きく異なる。詳しい情報を記入する求職者がいる一方、情報量の少ない求職者もいる。求人要件との適合度を判断する指標としては、年齢、性別、学歴(大学名)、直近の仕事内容に関する情報が特に重要である。エントリーシートの情報だけでは判断できないときには職務経歴書の送付を求めることもある。

面談ではこれまでの仕事経験と今後の希望について求職者から詳しい情報を収集するが、そのなかでも特に年収と転職(離職)理由は重要である。業界が同じであれば現在(直近)の年収額は本人の経験・能力のレベルを比較的正直に表している指標であると考えられる。このため現在の年収額と下限の希望年収額について情報を入手することが重要である。しかし、初対面のコンサルタントには本音ベースでの話はしにくいのが現実である。このようなときにはコミュニケーションのテクニックを応用して収集したい情報を本人が開示するように導くようにする。たとえば、経理職の希望者で転職希望先業界を言いたがらない求職者に対しては、本人の好みや避けたい業界を聞き、希望の業界に関する情報を次第に明

らかにすることができる。

求職者から収集した情報（面談時の記録をまとめたヒアリングメモ、職務経歴書又は英文レジメ、履歴書）は個人別のフォルダを作成してパソコンで管理している。これらの情報とは別に求職者の主なデータ（氏名、年齢、現在（直近）の職種、年収、希望職種、希望年収、英語の能力など）は電子化してエクセルの一覧表に整理している。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには3つの方法を用いている。第一に自社登録者の中に該当者がいないかどうかをチェックする。これはエクセルで作成した求職者一覧表を利用する。求人要件に応じて年齢、職種、英語等の項目で検索することによって該当者を求めることができる。第二に再就職支援会社で求職活動をしている人の中に該当者がいないかどうかをチェックする。第三の方法は転職支援サイトのスカウト機能を利用することである。スカウトメールは4～5通出して返信が1通程度の割合である。スカウトメールの文面はひな形を何種類か用意している。各コンサルタントはひな形をベースにしてスカウト対象者にあわせて文面を修正している。スカウトメールは、求人企業に推薦したとき確実に採用面接に進めるような求職者を探し、確保するための手段にすぎない。これを実現するためにはテクニックも必要である。たとえば、外資系企業の案件の場合、企業の作成した英文の求人情報をそのままスカウトメールに貼り付けることがある。そうすることによって返信者はこの案件に対する応募適格度が高いと判断でき、候補者を絞り込むことができる。

転職支援サイトは、スカウトメールを出すだけでなく、優秀な人材を自社に呼び込むためにも利用している。日常的に登録者をチェックして、優れた人材が同サイトに登録してきたら直ぐにスカウトメールを出し、自社登録者としてストックすることが重要である。また優秀な人材を確保できれば、企業に売り込みを図ることもできる。

サーチで人材を探索するときには、リテナーではなく成功報酬の契約にしている。リテナー契約では人材探索方法に制約が課せられることが多く、多角的な人材探索が難しくなるからである。成功報酬の料率は採用者の年収額の30%であるが、専門性の高い人材の場合には35%のケースもある。

企業に推薦した求職者のうちが書類選考に合格する人は5人に1人程度である。その後、採用面接にも合格して内定を得る人は、書類選考合格者4人に1人程度の割合である。この結果、全体としてみると内定を得る人は企業に推薦した人の5%（20人に1人）程度である。ただし書類選考通過率は、コンサルタントがどの程度厳選して求職者をマッチングしているかによって大きく異なる。更に、求職者が内定を得たからといって安心はできない。「自分のイメージしていた会社と違う」、「同時進行していた他の会社（他の人材紹介会社の推薦）も内定を得て、そちらに行く」といった理由で内定を辞退することがあるからである。

4. 人材紹介事業の課題

当面の課題は次の3点である。第一はサーチ能力の向上である。現在、サーチによる人材

探索は同社代表者が一人で従事しているが、会社の規模がもう少し大きくなればサーチャーを採用してサーチ案件を増やすことも可能である。第二はコンサルタントの採用である。会社代表者としては自分より 10 歳程度年下の方が金融業界でどのような仕事に従事して活躍しているかわかるが、10 歳以上若い人の動向については分からないことも多い。このため求人ニーズの一番高い年齢層（30～35 歳）を担当できるように 35～40 歳程度のコンサルタントを採用することが課題となっている。第三は情報共有である。現在、求人・求職者情報はある程度まで電子化しているが、これをいっそう進める必要がある。また、毎週の定例ミーティングでは進捗情報（企業における選考過程）の報告、マッチングの報告、求人の報告が行われているが、たとえば異なる観点からマッチングのアドバイスを行うなど情報交換の機会をいっそう活性化させる必要がある。

【事例 No.39】A-b-15 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年 ハ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%
	サーチ型	0%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人 ハ. 11～20 人 ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融 流通 IT	
会社・事業の特徴	金融業界における経験を生かして会社代表者が創業。金融業界、流通・小売業界、IT 業界を対象にした紹介サービスを展開。	
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者 ロ. コンサルタント	ロ. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門

(注) 以下は主に会社代表者の担当分野(金融)における紹介業務の記述である。

1. コンサルタント

A-b-15社では、求人・求職者の最適なマッチングを行うためにはコンサルタントはその分野で就業経験があり、かつその分野を知悉した者でなければ難しいとの考え方に立っている。そのため、同社のコンサルタントは全員、コンサルタントの未経験者であるが、金融、流通、ITのいずれかの業界の出身者であり、それぞれ自分の出身業界を担当している。自分の経験した業界を担当することによって、業界の専門知識を前提にした求人・求職者との対応が可能となり、またインターネットによる情報の往来に際しては粗雑な情報であっても業界知識があれば、それを補完して対応することが可能である。コンサルタントは求人・求職者業務を兼務して求人開拓からマッチング・企業への推薦など紹介業務の一連の流れを一貫して担当している。仕事は自己完結型であり、コンサルタントの働き方は自営業主的である。

入社後、コンサルタントには社内での業務に必要な最低限の知識が提供される。それ以外の知識・技術は業界団体の主催する講習会で学んだり、日々の業務の中で経験を通して学んだりする。コンサルタントは全員、人事部門で働いた経験があり、採用側の立場を経験している。この逆の立場が人材紹介会社のコンサルタントである。このため人事部門の経験はコンサルタントの仕事に大いに役立つと考えられる。しかし、出身業界を中心に求人開拓をはじめても、求人企業が顧客となるまでにはある程度時間がかかる。それはコンサルタントが企業の求める人材に適合する求職者を推薦して求人企業からその働きを評価されるまでには時間が必要だからである。コンサルタントが、顧客の求めるスキルだけではなく、顧客の人材に対する考え方など細かな点に配慮して仕事ができるようになるまでには2～3年かかると思われる。

コンサルタントの仕事には向く人と向かない人がいる。向く人は人材の採用について法人の立場がわかり、求職者に対してはその人となりを見極め、そして両者を調整しながらマッチングを成立させることのできる人である。このようなマッチングを行うためには、人事部門の経験や対人関係を築く能力が必要である。したがって、データベース上で求人情報と求

職者情報を組み合わせるマッチングでは、法人の立場を理解して、求人と求職者の調整という微妙な点を踏まえたマッチングをすることは難しい。

A-b-15社の賃金体系は、会社の発展段階に応じて変化している。2003年までは、会社代表者、新規採用コンサルタントを問わずコンサルタントは全員同額の賃金(月次給与、賞与)が支払われていた。創業当時、売上高の多いコンサルタントとそうでない者が混在していたが、コンサルタントの育成にはやや長期的視点が必要であり、そのため成果給は導入されなかった。その後、コンサルタントが順調に育ってきて多くの成果を得られる人も現れてきた。売上高の多い人には、その働きぶりに応じて報酬を出すことが必要になり、2004年から各コンサルタントの業績を賞与に反映させている。しかし、業績を反映させるのは賞与だけであり、月次の給与は従前と同じく全員同額を維持している。

2. 求人・求職者

(1) 求人

A-b-15社の紹介事業の対象は、現在のところ、金融業界、流通・小売業界、ITエンジニアに限定され、各コンサルタントがそれぞれ独自の方法で求人を開拓している。

金融業界(生保・損保、金融)を担当するコンサルタントの現在手持ちの求人案件をみると、従前から取引関係にある既存顧客からの案件が100%をしめている。既存顧客から依頼される案件だけで手一杯であり、新規求人にまで手を広げる余裕がないのが実情である。

求人開拓は次のように行われている。最初は電話営業が基本である。求人側にとって人材紹介会社の提供する紹介サービスは、依頼時にコストが発生するわけではなく、成功報酬ベースの支払いなので、既に数社の人材紹介会社と取引をしている場合でも新規の紹介会社が参入しやすい。求人側は、求める人材を採用できるのであれば取引先の人材紹介会社の数が増えても気にかけることは多くない。

求職者の中には優秀な人材であっても、紹介する求人案件がないことがある。そのようなときには、未取引企業でそのような人材の募集をしていないか確認し、募集があれば当該企業に連絡して、そこから取引が始まる。このようにして現在では、生保と損保の分野では全社と取引関係にある。

一度取引が始まると、その企業から継続的に求人依頼がくる。取引関係を切らないためには、依頼されたときに企業の求める人材に適合すると思われる求職者を紹介することが重要である。何度か依頼があっても、その求人に1年くらい求職者を紹介しないと取引関係が消滅してしまうことが多い。求人企業は、数多くの紹介会社に求人依頼をしていても、この紹介会社なら求める人材を紹介してくれるという評価を行ってことが多いようである。

最初の取引のときには依頼先の企業を訪問するが、次回以降の求人依頼に対しては求人内容の確認等のための訪問はしない。企業は電話で求人要点だけ伝達してきたり、メールやファクシミリで求人要件を記述した書類を送ってきたりするのが一般的である。書類の場合、求人要件を詳しく記述しているものもあれば、簡単にしか記述していないものもある。概して後者のものが多い。業界に通じたコンサルタントがその分野を担当しているので、簡単な記述や要点の連絡だけでも情報としてそれほど不足しているわけではない。業界経験があり、さらに求人企業との取引関係を重ねることによって、当該企業の考え方が次第にわ

かるようになる。勿論、分からないことは求人企業に問い合わせるが、経験によつて的外さずに企業の考えがわかるようになる。人材の採用について企業によつて考え方の微妙な違いがある。コンサルタントはこの違いを把握できないと成果につながらない。

求人要項の各項目については、その柔軟性などを把握することが重要である。各項目について企業がどのような考え方を持っているのかは、取引関係を積み重ねることによつて次第に明確になる。たとえば、A社で「年齢上限 35 歳」という要件は、36 歳以上の求職者は書類選考でふるい落とされることを意味し、B社で「年齢上限 35 歳」は 2 ~ 3 歳のオーバーは許容範囲内であるということがわかるようになる。

(2) 求職者

求職者の登録経路は、自社ホームページか転職支援サイトのいずれかである。両経路から年間 3,000 ~ 3,500 人がエントリーしてくる。そのうち本登録をする者は約 1,000 人である。自社ホームページからエントリーしてくる求職者は相対的に少なく、登録者は年 150 人程度である。ホームページ閲覧者はかなりの数に達しているため、転職支援サイト等で同社の存在を知り、その確認のためにホームページをみていると思われる。ホームページからエントリーしてくる求職者は、エントリー前に人材紹介会社の下調べをしており、相対的に企業に紹介できる人が多いことが特徴である。

登録型紹介の場合、企業の求める人材とマッチングさせるためには求職者の母数が大きいことが前提となる。A-b-15社は人材バンクとしての規模の大きな転職支援サイトを 2 社利用している。転職支援サイトにおける求職者との接点は、匿名登録者に対するスカウトが最も多く、次いで求人情報への応募、転職相談の順である。求人案件とマッチングした求職者は転職支援サイトからスカウトした人材であることが多い。

3. マッチング

求人依頼を受けてから企業の求める人材に適合する求職者を推薦するまでの流れは次のとおりである。まず、登録者の中に適合する者がいないかどうか確認する。いないときには、求人情報を転職支援サイトに掲載する。次に、転職支援サイトに匿名で登録している求職者を検索して、該当者にスカウトメールを送る。匿名登録者の検索では、求人重視の要件を中心にして検索条件を設定する。金融分野の求人は、やや狭い領域の特殊なスキルを持つ人材を求めていることが多い。その場合には、そのようなスキルを検索条件として設定する。

転職支援サイトの匿名登録者検索では、該当者が少ないことはあっても求める人材がないということは考えにくい。予想以上に多くの該当者が出てきたときには、求人の要件と該当者の転職支援サイト登録シートを対比して、より適合している人材を選んでスカウトメールを送る。該当者にスカウトメールを送っても返信の来ないことがしばしば起こる。どうしてもその求職者を案件にマッチングさせたいときには、さまざまな手段を使って同社への呼び込みを行う。

スカウトメールへの返信等で同社の案件に興味を持った求職者に対しては面談を行って、経験やスキルを確認するとともに、案件・求人について説明する。求人要件と本人の経験・スキル等がどの程度一致しているとマッチングできるかは、案件によつて異なる。特殊なス

スキルを持つ人を探す場合には、そのスキルが最優先の条件となる。しかし、営業職などの一般的な仕事では、求人要件との一致度も重要だが、必ずしもそれがマッチングを成立させる唯一の基準ではない。採用側にとって要件との一致度は求める人材像の半分を満たすに過ぎない。あとの半分は、求職者の可能性や性格などの人となり、求人企業の社風との相性などである。つまり、求人がほしと思うような人材を推薦できるかどうか成果に大きく関係してくる。求職者の可能性や性格は、面談を通じて判断するが、面談の席はコンサルタントの人を見定める目が試される場所でもある。

A-b-15社だけが依頼されている求人案件に対しては、当該企業の求める人材を何としても探すようにしている。しかし、何社もの紹介会社に求人依頼している案件では、いずれかの紹介会社が適合する人材を紹介すればいいのであって、個々の紹介会社は当該案件に対して紹介の責任を持つ必要はない。

求人におすすめする求職者の人数は案件によって異なるが、同程度のレベルの人が複数いる場合には複数の人を推薦する。1社だけに依頼されている案件（採用枠1名するとき）では、1人の推薦では候補者の比較検討ができず、求人側としては複数人の推薦を期待するものと思われる。逆に、多数の紹介会社に依頼している案件（採用枠1名するとき）では、多くの人を推薦すると求職者に対して失礼である。推薦した人が決まりそうかどうか等の案件の進行具合によっても推薦する人数は異なる。推薦した人の採用が難しそうなきには、次の候補者を考えなければならない。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する割合は、求人によって異なる。求人企業から取引相手として認められるレベルになるには、推薦した人のうち半数以上が書類選考に合格できるようでなければならない。上述したようにスキルだけのマッチングでは、企業の期待を半分しか満たすことはできない。スキルのマッチングと人柄・社風とのマッチングの2つがセットになって初めて企業は採用の判断をするのである。このためコンサルタントは求職者との面談で「人」をみることが極めて重要な意味を持っている。

4. 紹介事業のスタイル

人材紹介事業は、大別すると2つの事業モデルがある。ひとつは、求人業務と求職者業務をそれぞれ独立させ、各業務の効率を高めるとともに、求人・求職者を大量に集めて数のうえでマッチングの効率を高める事業運営方式である。この方式は規模の大きな紹介会社が採用している。もうひとつは、ひとりのコンサルタントが求人業務、求職者業務、マッチングをすべて担当して、求人と求職者との最適なマッチングを図る事業運営方式である。中小規模の紹介会社はこの方式を採用している。

更に、後者の方式は2つのタイプに分けられる。登録者のプールをインターネット上の人材バンクに依存する紹介会社と、人脈を使って求める人材にアプローチする紹介会社である。人脈の活用に重点を置いている紹介会社では、一度紹介した人のネットワークを構築して、求人案件に適合する人材を探すときにはこのネットワークを利用している。しかし、人脈に依存する方式では人材を探す効率は必ずしも高くはない。一方、インターネットの人材バンクを活用する紹介会社のコンサルタントには、当該人材バンクの中から求める人材を探すための「目利き」の能力が求められる。人材を探す方法としてはこのほうが効率的である。

【事例 No.40】A-b-16 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	□. 1990 年 ~ 1997 年	△ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	90%		
	サーチ型	10%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ 5 人以下	□. 6 ~ 10 人	△. 11 ~ 20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT (Sler) IT (Product Vendor) IT (End User 企業)			
取り扱いの多い求人職種	IT 技術者 IT 営業職 その他 IT 専門職			
会社・事業の特徴	IT 業界における経験を生かして会社代表者が創業。IT 業界に特化した紹介事業を展開。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	□. 人材紹介部門責任者		
	△. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-b-16社の代表者は、同社の設立前に外資系 IT 企業で経営者の経験があり、企業の立場から人材の採用に携わってきた。その経験から、人材紹介事業の使命は求職者の自己実現を支援することであるとの考えのもとに次のような方針で事業を展開している。求職者に対しては、転職の可能性がある企業群の中で最良の企業を紹介すること、企業に対しては、求める人材像及び企業の価値観に最も適合する人材を紹介することとしている。つまり求職者にとって良い企業選択、企業にとって良い人材採用となるように、両者のバランスを調整して紹介することを使命としている。特に求職者に対しては、コンサルタントが企業選択の主導権を握るのではなく、幅広い選択肢を提供して、その中で本人のキャリアプランを実現できるような選択を支援することとしている。

設立当初は会社代表者 1 人だけであったが、その後数名採用している。しかし、2002 ~ 2003 年の IT 不況で IT 業界の人材ニーズが急激に冷え込み、求人が激減した。このため会社代表者以外のコンサルタントはパートタイムでの勤務になり、この措置は現在も続いている。

コンサルタントの採用にあたっては、IT 業界の経験者、求職者のキャリア相談に対応できること、給与は出来高制という 3 つの条件を採用基準にした。採用者はいずれもコンサルタント未経験者である。これらの者は、同社代表者から紹介業務の基本について説明を受け、後は実務を通して学んでいった。

A-b-16社が得意とする紹介分野は IT 専門職である。IT 専門職には狭い分野での深い知識と経験が求められる。職務経歴書だけではその人のスキルレベルはわからない。IT 業界の出身者で広く深い知識と経験がないとスキルレベルの判断は難しい。このため同社では業界出身者をコンサルタントとして採用している。

2. 求人

A-b-16社はIT業界専門の人材紹介会社である。IT業界は2001年の上半期までは求人意欲が旺盛で中途採用市場はやや売り手市場になっていた。しかし、その後のIT不況で中途採用を手控える傾向が顕著になり、2002年、2003年の求人件数は2001年に比べると約40%減少した。求人件数の下降傾向は2004年初めに底を打ち、春先からはIT業界の景気回復基調が次第に鮮明になり、現在では2001年水準の80%程度まで回復し不況前の水準に近づきつつある。

会社創業時は、IT業界の人材ニーズが高く、求人開拓はそれまでの業界経験で培った個人的な人脈の活用を中心にしていた。各社の人事部門を紹介してもらい、そこから取引が始まっている。このようにして開拓した求人から繰り返して求人依頼を受け、現在では求人案件のうち7割は既存顧客からの案件である。3割が新規求人からの案件である。新規求人は、企業側が求人依頼してくるケースとコンサルタントが能動的に開拓するケースがある。ふたつのケースは案件の件数でみると、ほぼ同程度である。傾向としては、IT業界の景気回復にあわせて企業サイドからの求人依頼件数が増加している。

企業側から同社にアプローチしてくる場合には、同社の広告を掲載している雑誌や、同社がIT業界に強いという点を強調している転職支援サイトなどをみて、依頼してくるものと思われる。また、コンサルタントの能動的な求人開拓では、主として従来からの求人開拓手法を踏襲して個人的人脈を活用している。具体的には、知り合いの会社から更に知り合いの会社を紹介してもらい、その企業から求人案件を受けるといった流れが多い。

新規求人からの案件では、必ず依頼先の企業を訪問して、求人内容など求める人材像を詳細にヒアリングしている。ヒアリングでは、求人票レベルの情報だけではなく、経営者や人事担当者の人材や採用に関する考え方を収集することも重要である。特に、小規模の会社では、経営者の考え方が事業運営全体に反映されることが多いので、経営者の人となり把握することが重要である。それとともに会社の物理的環境、職場の環境、受付・社員の対応など視覚的情報や働いている人に関する情報を得ることも重要である。このようにして収集した求人情報は、データベースに入力される。求人データベースには企業情報と案件情報が入力されている。

3. 求職者

A-b-16社は基本的には登録型の人材紹介会社である。サーチ方式での人材紹介はごくわずかである。求職者の確保には主に2つの方法が用いられている。ひとつは転職支援サイトの活用である。このサイトには多くの紹介会社が参加しており、同サイトの人材バンクは紹介会社が共有することになる。このため同サイトの登録者に対して同業者間の競争が起こり、その結果スカウトメールの返信率は低水準で推移している。同社では、転職支援サイトの人材バンクから得られる付加価値は概して高くないとみており、同サイトの登録者に対するスカウトは積極的には行っていない。

求職者を確保するもうひとつの方法は、人脈の活用である。A-b-16社の代表者は、これまでの業界経験やコンサルタントの仕事を通じて独自の人的ネットワークを持っている。この

ネットワークを構成する人は在職者である。それらの人々から転職の意志を持っていると思われる在職中の人を紹介してもらい、本人と面談したうえで同社への求職登録を依頼している。

同社の登録者は 30 代の求職者が最も多い。30 歳前後の若い登録者は、それまでの転職活動に満足できずに同社に登録した求職者が多い。この年代の求職者は、転職を考えるとまず知名度の高い紹介会社に足を運ぶことが多く、転職相談に対する期待が満たされないと、自分にあった紹介会社を探す行動をとるようである。40 代の登録者には、IT 業界で自己のキャリアプランを実現させ、自己のいっそうの成長を目的とした転職活動を行う求職者が比較的多くみられる。

求職者側が同社に能動的にアプローチする方法は主として 2 つある。自社ホームページや転職支援サイトから、求職相談でエントリーする方法と同社の求人情報へ応募する方法である。

求職相談の連絡があった場合、仮登録シートに希望職種などの情報が記入されていれば、それに該当する求人案件を選び出して面談前に提示する。後は、面談の席で本人のこれまでの経歴（仕事経験、スキル）と今後のキャリアプラン、年収等の希望条件を聞いて、既に提示している案件のうち本人の経験と希望に合致する案件の判断を行う。仮登録シートの内容だけでは紹介できそうな案件を絞り込めない求職者の場合には、面談の場で本人の経験と希望を聞いてから求人案件を検索し、該当した案件を検討してもらう。検索しても該当案件のない求職者には、その後定期的（週 1 回又は 10 日に 1 回）に新着案件情報を提供する。経歴、人柄ともに優れた求職者で該当案件のないときには、業務提携先にこの求職者にあう求人案件がないかどうか照会する。これらの会社にも案件がないときには、求人開拓を行う。

業務提携は 3 社と契約を結んでいる。いずれも IT 分野を得意にしている紹介会社である。これらの会社とは求人案件について緊密な情報交換を行っている。各社が依頼されているのは IT 業界の求人案件の一部であるが、4 社の案件をすべて集めると IT 関連の求人案件のうち相当の部分になるものと考えられる。

求人依頼を受けると、その情報を転職支援サイトに掲載している。この求人情報に応募してきた求職者のうち当該案件を紹介できそうな者には面談を求め、面談の場で本人の経験と希望を聞いたうえで当該案件を紹介できるかどうか判断する。求人依頼を受けて、求める人材を迅速に紹介することは紹介会社の付加価値といえる。このため、求人情報に応募者があったときには、早急に面談して判断することが重要である。

4. マッチング

IT 不況の前後（2000～2001 年の状況と 2002～2003 年の状況）では企業の中途採用動向に大きな変化がみられる。第一は採用人数の減少である。求人件数だけではなく採用人数も減少している。たとえば、不況前と比べて欠員や新規事業の立ち上げのための増員などの急募件数が少なくなっている。不況前には、人を増やせば売り上げも上がるという意識が支配的であったが、このような単純な見方をしなくなったことが採用人数の減少に反映しているものと思われる。第二の変化は採用基準の高止まりである。業界全体として採用意欲が低下したなかで、成長している企業では採用を継続している。採用を手控えている企業が多くあ

り、転職市場は買手市場の傾向が強くなった。そのため成長企業は採用基準をやや高めに設定して採用することが可能であった。

求人案件を前提にして企業の求める人材を探す方法は3通りある。第一は自社の登録者の中での適合者の探索である。求職者データベースを検索するときには、求人要件にあわせて年齢、希望職種、必須スキルなどを検索条件に設定する。該当者は、求人内容だけではなく求人企業の社風など本人と会社との相性のような点にまで配慮して適合性を判断する。

第二の方法は人脈の活用である。この方法では、人的ネットワークに求人案件の情報を流して、適合すると思われる人を紹介してもらうことになる。

第三は転職支援サイトにおける人材のスカウトである。この方法を多用することはない。転職支援サイトは多くの人材紹介会社が参加しているが、このサイトの人材バンクに依存するようになると各社のビジネスモデルは類似のものとならざるを得ず、特色を出すことが難しくなる。同社ではネット上の人材バンクに依存しないで、求職者に対して付加価値の高いコンサルテーションを提供することを重視している。

マッチングして企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は、2～3人に1人である。IT不況期の2002～2003年には4～5人に1人の確率であった。通過率は上昇傾向にある。これは景気の回復基調にあわせて求人への採用意欲も高まり、その結果求人条件がやや緩んできたためとみられる。たとえば、外資系企業の場合には、年齢、英語の条件がやや緩くなっている。国内企業も同様に要件の緩和がみられ、求職者が企業の求める経験・スキルを充足していれば、年齢上限の35歳に対して42～43歳の人でも応募が可能である。最終的な成約率は求人案件7.5件に1人の割合である。マッチングにあたっては求人要件の充足度に加えて、求職者の人物面を加味した総合的な判断をしており、成約率の高さはマッチングの精度の高さを反映しているともいえる。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題として事業規模の拡大を考えている。IT業界の景気回復に伴い人材ニーズが高まってきているため、まずパートタイム勤務になっているコンサルタントをフルタイム勤務に切り替えて当面の求人に対応することが求められている。

社ではコンサルタントの個人別売上目標値を設定していない。コンサルタントは個人の売り上げを意識するというよりもむしろ会社全体として売り上げをみている。コンサルタントの賃金や事務所賃貸料などの固定経費から会社の損益分岐点は明確になっており、それ以上の売り上げをあげなければならないという意識を全員で共有している。

2. 求人

現在担当している求人案件のうち従来から取引関係にある既存顧客からの案件は全体の 6 割、新規開拓企業からの案件は 4 割をしめている。求人企業の中には高い採用意欲を継続している企業がある一方、採用意欲が乏しくなり取引関係が希薄になってくる企業もある。このため新規求人開拓は欠かせない。コンサルタントの仕事に力を入れる求人開拓の比重は大きい。1 か月の仕事量のうち 3 割程度は求人開拓業務に充てられる。求人開拓を重視しているのは、新規企業の求人案件に対して求職者を探索する流れが紹介業務の中心になっているからである。

コンサルタントはそれぞれ出身業界等の得意分野があり、その分野を中心に求人開拓を行っている。コンサルタントの担当分野は決められていないため、時には複数のコンサルタントが同じ業界で求人開拓を行うことがある。たとえば、メディカル分野を得意にしているコンサルタントがいる一方で、他のコンサルタントがメディカル業界の求人を持っていることもある。

求人開拓には主にふたつの方法が用いられる。ひとつはインターネットの活用である。検索機能を使って企業リストを入手し、リストに載っている企業に電話やメールで営業を行う。中途採用やその予定の有無、紹介会社の利用の有無、中途採用の公開の有無などを確認してから訪問という流れになる。もうひとつの方法は求人広告の活用である。新聞や求人情報誌に求人広告を載せている企業に電話で営業する。この場合は、公募を前提としている企業に紹介会社の案内をすることになる。

新規に取引を始める企業の場合、必ず当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行う。初めての取引ではヒアリングは採用窓口の人事部門担当者にならざるを得ない。求人案件によっては必ずしも人事部門が詳細な内容をすべて把握しているとは限らない。コンサルタントには担当者から可能な限り詳しい情報を引き出すことが求められる。2 度目以降の求人依頼の場合には通常ヒアリングは行わず、不明な点は電話やメールで確認する。

ヒアリングでは仕事内容、職位、必要な経験やスキル、年齢、年収などの求人票レベルの項目に関する詳細な情報を収集することが求められる。コンサルタントはそれ以外にも、求人の背景、人事の方針、事業戦略、配属先部署の環境（組織構成、指揮命令系統）、社風・企業文化などに関する情報を収集する。これらの情報は求職者に案件を紹介するときに企業情報として提供したり、マッチングのときの判断材料として用いたりする。

求人情報のうち求人票レベルの項目はデータベースに入力するが、ヒアリングで収集したそれ以外の情報は担当のコンサルタントが個人的に管理する。

A-b-17社ではコンサルタント間での情報共有、特に求人情報の共有を重視している。それは総合力によって求職者に対する求人の紹介を目指しているからである。特定の求職者を担当するコンサルタントがその人に適合する求人を持っていなくても他のコンサルタントが紹

介できる求人を持っていれば良いという考え方に立っている。情報共有は実質的には日常のインフォーマルな会話を通じて行われているが、制度的にも次のように情報の共有化が担保されている。第一は紙ベースでの求人情報の回覧である。新規の求人案件は全員に回覧される。第二はデータベースの活用である。データベースには求人情報の主要項目が入力されており、現在動いている案件の概要を素早く把握することができる。第三はシステムの整備である。同社のシステムはコンサルタントと求人・求職者とのメール連絡の内容を全員が閲覧できる仕組みになっている。

コンサルタントとして実績をあげていくためには企業との信頼関係の構築が重要である。両者の信頼関係の土台は、「企業の求人依頼 求める人材に近い求職者の紹介 次の求人依頼 求める人材に近い求職者の紹介」という好循環である。この循環に入るためには精度の高いマッチングが前提となる。企業との信頼関係の醸成は、小規模人材紹介会社の大手人材紹介会社に対する生き残りのための対抗策でもある。

3. マッチング

求職者がインターネット経由で同社にエントリーしてくる経路には自社ホームページと転職支援サイトがあるが、ほぼすべての求職者は転職支援サイトからエントリーしてくる。この数年の間に転職活動の流れは大きく変わり、まず転職支援サイトで求人情報を検索して該当の求人案件に応募する、あるいは同サイトで人材紹介会社を検索して該当の紹介会社に求職申込みをするという流れが主流をしめるようになってきた。

A-b-17社では転職支援サイトに掲載した求人情報に求職者が応募してきたときには、当該案件を担当するコンサルタントが求職者の要望に応じて対応している。求人情報への応募者のニーズは一樣ではなく、すぐに面談して話を進めたいと考えている求職者、まず求人の詳細な内容を知りたいと希望する求職者などそのニーズは多様である。コンサルタントはエントリーシートの内容を確認して、企業に紹介できそうかどうかを判断する。紹介できそうなときには面談を行う。

同社では求職者が求人情報に応募してくると、その情報がコンサルタント全員に伝わるシステムになっている。したがって各コンサルタントは他のコンサルタントの担当する案件に応募してきた人であっても自分の持っている案件に適合しないかどうかを確認している。もし紹介できそうな案件があれば、応募してきた案件を担当しているコンサルタントに自分の担当している案件を紹介したい旨伝え、求職者に直接連絡を取り、その後面談を行う。

面談では求職者の仕事経験、仕事内容、スキルなどを詳細に確認し、仕事に対する希望や要望を把握する。コンサルタントはそれらの情報を総合して求人要件及び企業との適合性を判断する。求職者に関する情報は職務経歴書、履歴書と合わせてデータベースに入力されるが、面談で収集した情報のうち求職者に対するコンサルタントの評価(たとえば本人の印象)などはコメント欄に入力され、マッチングの参考として用いられる。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探索するときには次のような流れになる。まず求職者データベースで過去の登録者の中に該当者がいないかどうかを確認する。該当者がいない場合、自社ホームページと転職支援サイトに当該求人情報を掲載して応募者を待つ。それと同時に転職支援サイトの匿名登録者を検索して該当者を選び出し、該当者にはスカウトメ

ールを送信する。スカウトメールに対する返信率は高くはないが、案件に関心を示した求職者とはその後面談を実施して案件を紹介する。企業に推薦する求職者の大半は転職支援サイトでスカウトした人材である。このためマッチング業務の仕事量の 9 割以上は、「スカウトメール 面談 企業への推薦」がしめている。

マッチングの成立したケースをみると、求職者が案件を選択してその両者をマッチングしたケースと、求人案件にもとづいて適合する求職者を探索して両者をマッチングしたケースはそれぞれ全体の半分ずつをしめる。転職支援サイトを利用する前は、「求職者 求人案件」のマッチングが大半をしめていたが、転職支援サイトを利用するようになってから「求人案件 求職者」タイプのマッチングが急速に増えてきた。

職務経歴書は書類選考に合格するかどうか大きく影響する。このため求職者の作成したものを尊重しながらも、アピールする点の明確化などより良い職務経歴書になるように必要なアドバイスを行っている。しかし書類選考に合格するために重要なものは職務経歴書だけではない。コンサルタントと企業との、いわゆるパイプの太さによっても書類選考通過率は異なる。企業との間に信頼関係が築かれていると「あのコンサルタントが推薦する人なら面接しよう」ということもある。

求職者を企業に推薦するときには、コメントを添付している。コンサルタントは求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性及び求職者の人となりを判断したうえでマッチングしているが、判断の内容によっては推薦内容が異なってくる。推薦の程度はコンサルタントが求職者をどのように判断しているかによる。しかしコメントの内容をどのように書こうとも判断するのは企業側であり、コメントは参考程度に受け取られているとみられる。書類選考通過率は 5 割を目標にしているが、実績は 4 割程度に止まっている。面接には企業側の許可が得られればコンサルタントが同席する。業種や職種を問わず面接では一般的に聞かれる質問のパターンがあり、コンサルタントは予想されうる質問の傾向を事前に求職者に伝えている。特に求人企業が既存顧客の場合、これまでの経験から面接で予想される質問をある程度把握しており、それらの質問項目を事前に求職者に伝えている。

ことなく情報共有を通して他のコンサルタントの助言や意見を参考にしてマッチングの組み合わせを考えることができる。

情報共有の場は多面的見地からマッチングを行う場であると同時に、マッチングに関するさまざまな視点やノウハウを学習する場でもある。つまり情報共有はコンサルタントの育成や能力開発に大きく寄与している。情報の共有化を通じてコンサルタントの情報基盤は平準化するが、コンサルタント個人はマッチングに関してそれぞれ独自の視点を持っていることが多い。このため共通の情報基盤を前提にしたさまざまな視点やノウハウを学習する程度に応じてマッチング能力も向上するものと考えられる。

2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは全員 MBO 後に採用している。採用時には人材コンサルタントとしての経験は問わないが、それぞれの得意分野が既に在籍しているコンサルタントの得意分野と重複しないようにしている。現在の在籍者は全員コンサルタント未経験者で、それぞれ異なる分野の出身者である。採用にあたってはコンサルタントの仕事をしたいかどうかという点を特に考慮している。

入社後コンサルタントに対して体系的な研修プログラムや OJT を通して教育研修を行っているわけではなく、業務上の疑問・質問があるときなど必要に応じて OJT で助言や指導を行っている。これは体系的な教育訓練を行わなくても必要なときにアドバイスをする程度の指導で業務を遂行できるように業務がある程度定型的に組み立てられているからである。コンサルタントは新規の求人開拓や求職者の確保をする必要がなく、仕事の中心はマッチング業務である。マッチングに際してはコンサルタント自身が転職者であり、自分の経験を参考にして求職者に対応することができる。求職者との対応は難しいものではない。分からないときはアドバイスを受け、次の仕事に進むことができる。同社では入社後 3 か月間は試用期間であり、その後 1 年間は研修期間になっている。この期間に必要なに応じて OJT が実施されている。

コンサルタントの年齢は最年少の人が 30 歳、最年長の人が 45 歳、平均すると 35 歳である。採用するときには 30 ~ 45 歳程度の人を考えており、同社には 50 歳以上のシニアのコンサルタントは在籍していない。これはコンサルタントの年齢層を登録者の年齢層（平均年齢は約 35 歳）にほぼ対応させるようにしているからである。両者の年齢層がほぼ重なることからコンサルタントは求職者と感覚を共有することができ、そこから求職者に対する理解を深めることができる。これに対してコンサルタントが転職経験のない 50 代の人であると、30 代の求職者（転職経験あり）の転職行動を理解できても共感することは難しいかもしれない。

IT バブル崩壊後、IT 業界に特化した人材紹介会社は苦境に陥っている。これを教訓に同社では業種を絞って対応するよりもむしろ求人の裾野はある程度広げるべきであると考えて

いる。幅広い分野の企業に柔軟に対応するためにはコンサルタントの側の柔軟性も求められ、コンサルタントの担当分野を区分しない事業運営が行われている。しかしコンサルタントはそれぞれ得意分野を持っており、求人担当の際には得意分野が考慮されることもある。現在在籍しているコンサルタントの得意分野はIT、バイオ、流通、金融などである。

賃金は年俸月給制である。これに加えて年2回の賞与時には実績が反映される。年俸の額は売上目標額に応じて決まるが、売上目標額自体はコンサルタントの自己申告額が会社側の期待値の範囲内に収まるように調整されて決まる。たとえば過大な目標額を申告してもこれまでの実績等を考慮して決められた期待値の範囲内で調整が行われる。賞与は最低1か月分が保証され、それ以上は目標額の達成比率に連動して金額が決まる。たとえば半期の目標額をほぼ達成すると約1か月分の金額が上乘せされる。

3. 求人

A-b-18社ではコンサルタントの能動的な新規求人開拓を行っていない。新規求人企業は監査法人、ベンチャーキャピタル、証券会社などから紹介されることが多い。また、既存の取引先企業が求人依頼をしてくことも多い。

新規取引企業を担当するコンサルタントは次のルールにもとづいて決められる。第一に当該企業の業界を得意分野にしているコンサルタントがいるときにはそのコンサルタントが担当する。第二に求人内容に応じて担当を割り当てる。第三にコンサルタントの得意分野に符合する業界の企業でないときには順番で割り当てる。たとえばCFOの求人の場合にはCFO求人の対応経験者が担当する。またコンサルタント経験の浅い人に任せても問題のない求人（仕事内容が明確でわかりやすい求人など）の場合には順番で担当を割り当てている。

新規求人を引き受けると担当のコンサルタントは当該企業を訪問して求人のヒアリングを行う。同社のヒアリングに関する考え方は極めてシンプルである。基本は「どんな会社で、どうしたいのか」を聞くことである。

ヒアリングでは求める人材像に関する情報も収集するが、それよりも求める人材像の背景に関する情報を詳細に収集することが重要である。それは特定の状況以下において企業はどのような人材を採ったら問題解決に資するかを理解していないことが多いからである。求める人材像の要件をいくら明確にしても、そのような人材を探せなかったら人材紹介会社として企業の問題解決に寄与することができない。同社では「なぜ、そのような人材が必要なのか」を明確にして、それに沿って適合する人材を提案することがより重要であると考えている。たとえば企業の求める「優秀な営業マン」の要件を詳細に聞くよりも、「売上げがあがらない」、「新商品を開発したが、どのように売っていいのかわからない」といった「なぜ」を聞き、その「なぜ」を解決するために企業に対して求めるべき人材を提案することができる。

求人情報としては企業情報とヒアリング情報を収集しているが、両方ともデータベースで

管理している。コンサルタントは誰でも、いつでも求人情報を閲覧できる状態になっている。

4. マッチング

(1) 情報共有

同社のマッチングではミーティングの場における情報共有が重要な役割を果たしている。ミーティングはコンサルタント全員が出席して毎日午前中の時間帯がすべて充てられている。ミーティングでの主な議題は、前日面談した求職者の報告、企業ヒアリングの報告、マッチングの進捗状況の報告である。

ミーティングからマッチングまでの流れは次のとおりである。 求職者の報告後、マッチングまでの流れ。本人の経歴と希望の報告 コンサルタントは自分の担当する求人案件の中にこの求職者に適合する案件がないかどうかを確認 (適合しそうな案件があるとき) 当該求職者との再面談時に求人を紹介 マッチング。 企業ヒアリング後、マッチングまでの流れ。企業ヒアリングの報告 この求人適合しそうな求職者の提案 当該求職者との面談 マッチング。

マッチングの進捗状況については、企業に推薦した求職者の書類選考や採用面接での結果、内定、内定の辞退、成約などが報告される。この報告も今後のマッチングに生かすことができる。たとえば「A さんを B 社に紹介したが、面接で落ちた」という報告から「B 社の社風にあわないとすると、社風が B 社とは異なる C 社はどうだろうか」と次のマッチングの可能性を考える機会になる。

コンサルタントは企業ヒアリングで「なぜ、そのような人材がほしいのか」という点について情報を把握し、求職者との面談では「今後どうしたいのか」という情報を収集している。これらの情報をすべて開示して全員でマッチングの可能性について考え、具体的な提案と意見交換を行うことによって最終的なマッチングに結びつけるのが同社の業務運営の核心である。すなわち全員参加型の問題解決手法が採られている。

同社では求人企業はコンサルタントの担当制になっているが、求職者については本人に適合すると考えられる求人案件を持っているコンサルタントは誰でも当該案件を提案できる体制になっている。このため求職者との面談の場において紹介できる求人案件を持っているコンサルタントが次々に案件を紹介することになる。

同社のマッチングの基礎は情報公開、情報共有、情報交換がキーワードとなっている。これら 3 つのキーワードで示された要素が有機的に結合するとマッチングの可能性が高まるだけでなく、コンサルタントのうち能力のより高い者の方向に能力が平準化するように作用する。ミーティングの場での議論はひとつひとつがケーススタディとも考えられる。コンサルタント経験の浅い者は、ミーティングの場でさまざまなケースを学ぶことによってマッチングに関する知識が深まり、多角的視点からの見方を身につけ、その結果マッチングの際にはカンが働くようになると考えられる。

(2) マッチング

求職者の主な登録経路は自社ホームページと転職支援サイト（2社と契約）である。それぞれが全体の半分程度の割合をしめている。これ以外に新聞の日曜版に求人広告を掲載しており、それをみた求職者が電話で問い合わせをしたりインターネット経由でエントリーしてきたりする。

自社ホームページでは求職相談（2割）よりも求人情報への応募（8割）のほうが多い。求人情報の応募者には当該求人案件を担当するコンサルタントが対応する。コンサルタントは登録を勧め（登録には履歴書と職務経歴書を提出する必要がある）登録者と面談を行う。登録後の面談は基本的には2度行われる。初回の面談では応募してきた求人案件との適合性や他の適合しそうな求人案件の有無についてはあまり考えず、これまでの経歴・経験と今後の希望を中心に話を聞く。特に「今後何をしたいのか」について集中して話を聞く。面談で収集した情報は他の求職者情報とともにデータベースに入力して整理している。

面談の翌朝のミーティングでは求職者の報告が行われる。この報告を聞きながら各コンサルタントは当該求職者に紹介できそうな案件を持っているかどうかを確認する。紹介できそうな求人案件を持っているコンサルタントは、求職者との2回目の面談の場に参加して当該案件を紹介する。紹介された求人案件のうちどの案件に応募するかは本人の判断に委ねる。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、まず履歴書と職務経歴書の提出を求め、その後に面談が行われる。求職者との対応は順番制が基本であるが、ときには求職者の年齢や業界などの情報にもとづいて特定のコンサルタントが対応することもある。特に優秀だと思われる求職者との面談では、担当のコンサルタントだけではなく面接時間に在社しているコンサルタント全員に声をかけてグループで求職者に会うこともある。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには、まず企業ヒアリングの翌日のミーティングで求人ヒアリングの報告が行われる。その場で参加者から適合する可能性のある求職者の名前があがり、それらの求職者に当該案件を担当するコンサルタントが求人紹介の連絡をする。案件に対して興味を示した求職者には再度面談して、求人を紹介し、本人の応募意思を確認する。

求職者情報はデータベースで管理しているが、登録者はコンサルタント全員で何とか対応できる程度の人数のため検索機能を使うことは多くはない。しかし特定の情報が求人要件になっているときにはデータベースで登録者を検索することがある。たとえば弁理士の資格保有者や TOEIC800点以上の求職者を探すときにはデータベースで検索したほうが適合する可能性のある求職者を早く確定することができる。通常の場合は、ミーティングで求人情報を公開して参加者から意見・提案が出され、それにもとづいてマッチングしたほうが対応は早い。

マッチングの際に仕事以外の要素をどの程度考慮するかは求人企業との取引関係の濃淡に

よって異なる。何回か取引関係を続けているうちに企業側の人材に関する好みがある。そのようなときにはマッチング時に考慮する。またオーナー社長の人柄などを考慮して求職者を選ぶことがある。しかしこのような仕事以外の要素を重視してマッチングの可能性を考えると、企業と求職者との縁を阻害することになりかねない。

新規求人の場合には求める人材の人物面に関する情報は全くなく、手探りで求職者を紹介せざるを得ない。初めての取引では企業側も求める人材の人物面を精確に説明することはできない。企業の人材に関する好みなどは取引関係を継続するなかで人材紹介会社が把握すべきものである。つまり求人企業にあう人材かどうかの判断は、企業側の説明力ではなく人材紹介会社の学習能力に依存していると言える。

企業に求職者を推薦するときには求職者の書類に事務的な表書きを付けるだけである。職務経歴書は本人の作成したものをそのまま企業に提出している。基本的には書き方の助言や指導はしていない。手を加えないことによって企業側が本人の技量をより推測しやすくなると考えられる。

企業に推薦した求職者が書類選考を通過する確率は、求人企業との取引関係の深さによって大きく異なる。取引関係の濃い会社ほど書類選考通過率は高く、逆に取引関係の浅い会社ほど低くなると言える。全体では2～3割程度である。書類選考に合格した者は平均すると4人に1人の割合で内定を得ている。

5. 人材紹介事業の課題

現状のコンサルタントの人数では、必ずしもすべての求人に対応できるわけではない。求人依頼を引き受けた段階で対応の可能な案件と対応は難しい案件とに分けて対処している。今後とも人材ニーズは強含みで推移すると考えられ、それに対応するためにはコンサルタントの人数を増やすことが不可欠になっている。しかし同社は情報公開と情報共有によるコンサルタント全員での問題解決を特徴としており、規模の拡大はその特徴を薄めてしまうおそれがある。規模の拡大を図りながら情報共有を維持できるような体制づくりが課題となっている。

の価値にあり、これに加えて中高年あるいはシニアなコンサルタントが対応するときには、求職者に安心感を与え、経験にもとづいた助言ができるというメリットがある。これに対して同社のコンサルタントはカウンセリングの手法を共有しており、それに則って求職者に対応する。同社のコンサルタントが求職者に提供するサービスの中心は気づきを与え、自己を知るためのカウンセリングである。同社の求職者は 20 歳代後半の人が最も多い。これらの求職者との面談においては、まず目的意識を明確にしてそこに到達するためのキャリアパスを描くことから始まる。次に目的の実現に向かって現時点から次のステップに進むための選択肢を検討することになる。

人材コンサルタントの未経験者は入社後の半年間は研修期間であり、この間座学と OJT で仕事の基本を学ぶ。入社後、最初の 3 日間は紹介事業の基本的な説明が行われる。その後 OJT と座学の組み合わせをひとつの単位にした教育研修が行われる。OJT は特定のコンサルタントが指導するのではなく全員で新規採用者の指導にあたる。実務を OJT で体験した後、OJT で行った仕事の考え方や求人・求職者との対応方法などについて座学で反芻し、自らの知識として消化することが求められる。たとえば、先輩コンサルタントの求職者面談に同席したり、企業ヒアリングに同行したりして仕事を体験し、この時の経験をふまえて座学では「～のような状況のときには、～のような対応をとることが重要である」という知識を身につける。研修期間は比較的長く設定しているが、数か月で独り立ちできるコンサルタントもいる。

同社の紹介サービスにおけるコアスキルはカウンセリングである。同社のカウンセリング技術はカウンセラーやコンサルタントに関する既存の講習や資格に含まれる技術とは大きく異なっている。それは対象者が異なっているからである。職業に関する既存のカウンセリングでは主に職業経験がある程度ある人を対象にしてスキルや経験の棚卸し的なアプローチが柱になっている。これに対して同社が主に対象とする求職者は若年者であり、キャリア形成の方向や方法に対する助言を必要としている人である。

コンサルタントの給与は 3 つの評価要素で構成されている。第一は成果にもとづく評価である。成約に対するコンサルタント個人の貢献度が求人、求職者、マッチングの項目ごとにそれぞれ評価される。賃金全体に占めるこの評価の比重は大きくない。第二は行動指針にもとづく評価である。評価項目は 4 つある。の中で最も重要なものは顧客満足度である。求職者が満足するカウンセリングを提供しているかどうかなどが評価される。この面での評価は求職者の紹介による登録者の人数などを代理指標にしている。賃金全体のなかでは行動指針にもとづく評価が最も大きな比重をしめている。第三はキャリアパス上の目標への達成度評価である。社内のキャリアパス上の目標を設定して、その行動結果が評価される。

3. 求人

会社設立当初は、主にインターネットの求人サイト、会社四季報、求人情報誌など既に入

材ニーズが顕在化している企業に電話営業を行って求人開拓を進めた。成功報酬による人材紹介では求人開拓は比較的容易であり、業界を問わず求人開拓を行っている。現在の求人のうち相対的多い業種は IT やメディカル、職種では事務系管理職種である。既に多くの企業との取引があり、取引関係の濃い既存顧客から依頼される求人案件も比較的多い。現在のコンサルタントの人数では既存の求人企業の案件に対応し、求職者に対応するだけで余力はあまり残されていない。このため現在では積極的な求人開拓はせず、基本的には受動的姿勢(すなわち企業側からの依頼を待つ)で臨んでいる。求人企業との取引関係には濃淡があり、取引頻度の少ない企業であっても採用人数の多い案件を依頼してくる企業とは取引関係を継続し、リピート顧客として取り込むための営業が必要である。

求人を依頼されたときには当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。ヒアリングでは仕事の内容、求める人材像、勤務条件、会社・仕事の魅力などに関する情報を収集する。ヒアリング後、収集した情報を整理して求人データベースに入力する。データベースに入力される情報は求人票レベルの情報とその他のマッチングに必要な情報である。たとえば求める人材を確保できる確率や求める人材を確保することが難しい理由などである。これらの情報は、求人ニーズの強さに関する情報と求める人材の存在に関する情報を総合的に勘案した結果である。これらの情報をみれば求める人材を確保する際の問題点を把握することができる。

4. マッチング

(1) 求職者

求職者の登録経路は大別すると、自社ホームページ、転職支援サイト、求職者の紹介に分かれる。このうち自社ホームページからエントリーしてくる求職者はわずかである。過半は転職支援サイトからエントリーしてくる求職者である。転職支援サイトは運営会社 2 社のサイトを年間契約で利用し、それ以外の 2 社のサイトも短期契約で随時利用している。同社の元求職者から紹介されて登録する求職者は登録者全体の 15%程度をしめている。同社としては「紹介」は求職者に提供したサービスに対する評価でもあり、この経路からの登録者を事業の特徴にしたいと考えている。

(2) カウンセリング

A-b-19 社は情報提供を仕事の中心に据えた人材紹介会社ではない。情報を求めて同社に登録する求職者は同社が対象としたいと考えている求職者ではない。同社がターゲットとしている求職者は、求人情報を検索すれば適合する求人があるが、情報の選択に迷っている人である。適合する求人のうちどの会社に応募したらよいか迷っている人、たとえ適合する求人のうち特定の企業を選択したとしても期待する経験ができるかどうか、期待するスキルを身につけることができるかどうか不安に思っている人などである。あるいは在職者であっても

自分の将来に対する漠然とした不安を持っている人である。このような人と面談するときには、相談を通して本人の目的意識や指向性を明確にする中で「気づき」が生まれるように導くことが重要である。たとえばある会社（社歴の長い保守的な社風の会社）への応募を迷っている求職者は、コンサルタントとの相談の中で自分を分析し、自分をより深く理解できるようになると、自分は保守的な環境のなかでも能力を発揮できるタイプの人なのか、あるいは能力を生かせる環境を選好するタイプの人であるかがわかり、その結果応募の判断をすることができる。

求職者は相談によって気づきが生れると指向性が明確になり、求人情報を自分の目的とするキャリアと関連づけて整理することができるようになる。たとえば、「～社に入社して～の仕事を経験すれば、～のスキルが身につく」ことや、「自分のキャリアパスにおける～の経験の重要性」を理解できるようになる。コンサルタントは本人の指向性が明確になった段階で求人案件を提示する。求人企業の強みと弱み、社風、経験やスキル習得の可能性など求職者が応募の是非を判断するときに必要なと考えられる事柄を説明する。

一般に人材紹介会社は情報を事業の基盤としている。大量の求人情報を収集し、他方で大量の求職者を確保することによって求人情報と求職者情報とのマッチングを行い、これがひとつのビジネススタイルになっている。このビジネススタイルのもとでは求職者はある面で情報過多に陥っている。特に若年求職者は総じて職業上の希望に関する意識が希薄であり、そのとき大量の求人情報が提供されると確固とした情報選択の基準を持っていない者は中途半端な気持ちで応募の可否を判断せざるを得ない。

情報を仕事の中心に据える人材紹介会社に対して同社では、カウンセリングを重視した仕事のスタイルを特徴としている。情報過多でミスマッチを起こしやすい求職者は特に20歳代後半の若年者である。30歳代になると経験のなかで自ずから方向性が明らかになり、他方専門性やスキルも高まるためミスマッチの可能性は低減する。若年者がミスマッチを起こす本質的な原因のひとつは自分に対する理解不足である。自己理解が十分でないと、たとえば本人が難易度の高い求人に適合したとき、挑戦の気持ちで応募するようなことになりかねない。しかしカウンセリングの過程を通して気づきが生れると、たとえ難易度の高い求人であってもその経験が本人の描くキャリアパスと一致しない場合にはその求人への応募は本人のキャリアにとってあまり意味のあることではないとの判断ができるようになる。もし本人がこの判断ができないときには、コンサルタントが助言することになる。

(3) マッチング

転職支援サイトからエントリーしてくる求職者は大半が求人情報への応募者とスカウトした求職者である。求職相談でエントリーしてくる求職者はほとんどいない。求職者が求人情報に応募してくると、当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。対応から企業への推薦の流れは次のとおりである。求職者は面談過程を経て自分に対する理解が深まり、指

向性が明確になると当初応募してきた求人案件が必ずしも適切ではなくなることが多い。その時点でコンサルタントは求人データベースを検索して本人に適合しそうな求人案件を選び出す。各求人案件について企業、仕事、求職者との関連性などを説明して、選択の判断を求職者に委ねる。本人が応募を希望する求人を選択（せいぜい2～3社）した後は、本人の希望企業順に推薦する。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、求職者データベースの検索と転職支援サイトでの匿名登録者の検索を同時並行的に行う。前者の場合、該当者が自分の面談した求職者ではないときには面談を担当したコンサルタントから本人について追加的な情報を収集して、求人を紹介できそうだと判断したときには本人に連絡して、面談の場で求人を紹介する。なお、求職者データベースには面談時に収集した情報も含まれているが、面談ではある特定の項目について情報収集を行っているわけではない。このため面談時の情報として入力される情報の内容はコンサルタントに依存している。他方、転職支援サイトでスカウト機能を利用するときには、まず当該求人案件の要件に該当する求職者を検索し、該当者にスカウトメールを送る。次にスカウトメールに返信のあった者には上述のカウンセリング中心の面談を行い、当該求人案件が適切で本人が応募を希望する場合には企業に推薦する。

企業に推薦した求職者が書類選考に通過する確率は、コンサルタントによって差があるが、全体では5割強程度だと思われる。採用面接を経て内定に至るまでにはさまざまな要因が複雑に関係している。その中では求人企業との関係の深さ（あるいは取引関係の密度の濃さ）や求職者を推薦する視点などが重要な要因であると考えられる。

5. 人材紹介事業の課題

当面の課題としては次の3点を指摘できる。第一はカウンセリングの強化である。これまでカウンセリングを重視した紹介サービスを提供してきたが、その成果が求職者の満足度等となって表れてきている。今後は求職者の状況把握等のカウンセリング環境を整えた上でカウンセリングを行うことが課題となっている。第二は求職者の確保である。現在過半の求職者は転職支援サイトを登録経路として利用している。自社ホームページを登録経路とする求職者はわずかである。今後は求職者を自社ホームページから呼び込むことができるようにホームページの更新が課題になっている。第三は情報共有である。マッチングの機会を増やすためには社内における求人・求職者情報の流通と共有が求められている。現在、システムの利用と週1回の定例ミーティングで情報交換・共有を行っているが、情報交換が活発に行われる環境を整備するためには定例ミーティングの強化が課題になっている。

【事例 No.44】 A-b-20 社

会社概要

資本系列	イ. 系列 □ 独立
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前 □ 1990 年～1997 年 Ⅱ. 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型 90% サーチ型 0% アウトプレースメント型 10%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下 □. 6～10 人 Ⅱ. 11～20 人 Ⅲ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 商社・同取引先企業
取り扱いの多い求人職種	管理職 エンジニア
会社・事業の特徴	定年退職者に対して経験を生かすことのできる機会と場を提供するという目的で会社設立。紹介サービスの対象は IT 業界及び商社関連企業が中心。
ヒアリング対象者	Ⅰ 会社代表者・経営幹部 □. 人材紹介部門責任者 Ⅱ. コンサルタント Ⅲ. 管理部門

1. コンサルタント

A-b-20社は、人材の活用を通して社会的な貢献を行うとともに定年退職した人に働く機会と職場を提供する目的で設立されている。事業は、人材紹介、人材派遣、コンサルティングの3分野で定年退職者の経験を生かした事業サービスを展開している。このうちコンサルティング事業は固定収入を見込める同社の収益基盤でもある。人材サービスの部門では人材紹介事業は売り上げの変動幅が大きく、他方人材派遣事業はほとんど活動していない状況である。同社の経営は設立以後毎年度黒字が継続している。

同社の設立時にはコンピュータメーカー、商社の定年退職者がコンサルタントとして参加している。現在は社員の身分を有するコンサルタントと社外顧問である外部アソシエイトのふたつの働き方から選択することができる。コンサルタントはフルタイムのコンサルタントだけではなくパートタイムのコンサルタントも在籍している。コンサルタントの出身業界をみると IT 業界出身者が過半をしめ、その他商社や証券会社の出身者がいる。アソシエイトは契約ベースで同社の紹介サービスに対する支援の役割を负っている。コンサルタントの求めに応じて求人・求職者の探索を行い、コンサルタントに紹介した求人企業・求職者が成約したときには紹介手数料が支払われる。

コンサルタントの採用基準は概ね 60 歳以上の定年退職者であって、同社の賃金を生活費として当てにしない者である。この基準は会社設立の趣旨にもとづいて採用されているが、経営上の側面に配慮した視点でもある。即戦力となり得る年齢の若いコンサルタント経験者を採用したいという考えもある。しかし賃金水準との関係でコンサルタント経験者の採用は難しいのが現実である。したがってコンサルタントとしての新規採用者は 60 歳以上の未経験者である。未経験者に対しては、紹介責任者の資格を持っている者が紹介業務の基本を教える。実務は先輩コンサルタントのアドバイスや指導を受けながら求人開拓、求職者との対

応、転職支援サイトの活用など OJT を通して必要な知識や技術を習得する。コンサルタントは高齢者なので実務上必要な知識や技術の習得は必ずしも容易ではない。

賃金は固定給、歩合給、完全歩合給などさまざまなタイプがあり、コンサルタントによって適用されるタイプが異なる。賃金の形態は採用時の話し合いで決められる。たとえば、固定給を希望する者は月 5 万円で始めて半年後に 10 万円に増額というケースがある。固定給では少なすぎると考える者は歩合給を選択することもできる。人材紹介部門では会社としての売上目標は設定しているが、コンサルタント個人別の売上目標は設定していない。設定するとノルマとして意識され、その意識が仕事の質に影響すると考えられるからである。

2. 求人

コンサルタントの担当する求人企業は自分で開拓した企業が中心になる。求人開拓の方法はコンサルタントに委ねられている。前職での仕事経験を通じて築いた人脈を使って目的とする企業にアプローチするのが基本である。会社として DM を出したり広告を載せたりすることはない。企業との関係を築く第一歩は、求人を受けたら企業の求める人材に適合する求職者を紹介することである。その実績が企業との関係を強めることになり、他の企業を紹介されるなど求人企業の広がりにつながっていく。自分で開拓した企業以外に、インターネットの求人サイトをみた企業が同社に直接求人を申し込んでくるケースがある。そのときには、求人内容とコンサルタントの得意分野との適合性を考慮して担当者が決められる。

コンサルタントは求人依頼を受けると当該企業からヒアリングを行う。ヒアリングでは求人票レベルの項目、すなわち仕事内容、求める経験・スキル、職位、年齢、給与などについて企業側の要望を確認し、より深い情報を収集することが求められる。求人企業は取引して問題ない会社であるかどうかヒアリング前に下調べしているが、実際に訪問したときにそれを確認することも重要である。

求人情報のうち求人票レベルの項目はデータベースに入力して、全員で情報を共有している。このほか毎週の定例ミーティングでは新規求人の内容と求人ヒアリングの報告が行われ、コンサルタント間の情報共有の場となっている。

3. マッチング

求職者の登録経路は主に自社ホームページ、転職支援サイト、コンサルタントの人脈である。このうち自社ホームページからエントリーして登録した求職者は 1 割程度であるが、転職支援サイト経由の登録者は全体の 9 割をしめている。自社ホームページからエントリーしてくる求職者には外国人が多くみられる。これは同社の契約しているインターネットの転職支援サイトのひとつがバイリンガルの求人情報を提供しているためとみられる。この関係で海外に留学している日本人が帰国前に就職手段としてエントリーしてくることもある。

求職者が求人情報に応募してきたときには当該案件を担当しているコンサルタントが対応する。エントリーシートの内容だけでその人を判断することはせず、原則として面談することになっている。求職者は自分の能力を隅々まで自覚しているわけではなく、特定の案件に応募してきた人でも他の案件に適合する可能性はないとはいえない。そのためには本人に会って見極める必要がある。

コンサルタントは定例ミーティングにおける求人に関する報告や求人データベースの内容からだれがどのような案件を持っているかおおよその概略を把握している。このためコンサルタント(A)が担当する案件に応募者があった場合、そのエントリーシートの内容からこの求職者に適合しそうな案件を持っているのはだれか(コンサルタントB)という判断がすぐにできる。Aは求職者との面談予定をBに伝え、AとBの両方で求職者に会うこともあれば、AとBが別々に求職者と面談することもある。求職者との面談で収集した情報はそれぞれのコンサルタントが独自の方法で整理・保管している。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、当番のコンサルタントが日替わりで対応する。求職者のニーズは多様であり、直接話をしたいという要望のある人とは面談を行う。面談をする場合には、エントリーシートの内容から紹介できそうな案件を事前に調べておき、面談の進み具合によってはその案件を紹介することもある。

求人案件にもとづいて適合する求職者を探すときには、まず定例ミーティングで当該案件について報告して他のコンサルタントがこの案件に適合する求職者を持っているかどうか確認する。該当者がいない場合は、次のような経路を活用して案件に適合する求職者を確保する。第一は外部アソシエイツの活用である。当該案件の概要を伝達して該当者の探索を依頼する。第二は転職支援サイトの活用である。同サイトに当該求人情報を掲載して応募者のエントリーを待つ。第三は業務提携の活用である。現在5~6社と提携している。提携先は紹介職種の中で補完関係にある紹介会社や同社と同じくIT業界を得意とする紹介会社である。提携案件として実際に動いている案件は少ない。提携案件で成約するケースは年に1件程度である。第四はコンサルタントの個人的ネットワークを使った求職者の探索である。

A-b-20社ではマッチングの基礎として求人・求職者情報の共有を重視している。毎週定例のミーティングが開かれ、新規求人(求人内容、企業ヒアリング内容)、新規求職者、マッチング、企業に推薦した人の進捗具合などが報告される。実際のマッチングでは求人要件のうち必須要件を含めてかなりの程度要件を充足できる求職者を選ぶことが基本である。求職者によってはスキル・経験の要件は満たしていても年齢要件を越えている人がいるが、多少の年齢オーバーならばマッチングしている。

求人案件と求職者をマッチングして企業に推薦する場合、職務経歴書の書き方は重要である。職種や、時には企業によって職務経歴書の書き方のポイントが異なる。求職者はそれぞれ工夫して職務経歴書を作成しているが、コンサルタントは応募する企業や職種に応じて内容、表現の方法、レイアウトなどについて必要なアドバイスを行っている。企業に求職者を推薦するとき、推薦状(添え書き、所見、コメントなど呼び名はさまざまである)は添付しない。求職者に対するコンサルタントの判断は企業側の判断と必ずしも合致するわけではないからである。

推薦した求職者が書類選考で落ちることはあまりない。非常に高い確率で書類選考を通過する。この背景にはマッチングの段階で求人要件との適合性の高い求職者を選んでからである。つまり精度の高いマッチングが行われている。コンサルタントは書類選考に通る自信のないマッチングはしないようにしている。書類選考を通った者のうち内定に至る者は4割程度である。しかし求職者側の辞退あるいは企業側の内定取消しになることもあり、経営側としては求職者が内定をもらったからといって安心はできない。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-20社は高齢者がコンサルタントになる紹介会社である。コンサルタントは入社時点ですでに60歳を越えており、定年規定がないことも影響して社員の高齢化は年々進行している。このためコンサルタントの年齢を若返らせ、会社を活性化させることが大きな課題になっている。これまでは給与のことはあまり気にせず働く意欲のある定年退職者だけを採用してきたが、そのような人を見つけることが難しくなっている。かといって若い人を採用すると年齢に見合う給与を支払わねばならず、現在の状況ではそれは難しい。

【事例 No.45】A-b-21 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	□ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年 ~ 1997 年	□ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	100%		
	サーチ型	0%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6 ~ 10 人	ハ. 11 ~ 20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	メカトロ、IT 消費財 金融			
取り扱いの多い求人職種	管理部門（経理、財務、人事等） マーケティング、営業 ロジスティック関連			
会社・事業の特徴	会社代表者が人材コンサルタントの経験を生かして独立。紹介サービスの中心は管理部門やマーケティング分野。			
ヒアリング対象者	イ 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. 事業の背景と特徴

A-b-21 社の会社代表者は 10 年間外資系人材紹介会社に勤務していたが、自分の求める人材紹介事業を始めるために同僚とともに独立して同社を設立した。独立当時の一般的な登録型人材紹介では求人票と職務経歴書との適合性が優先され、求人を紹介される求職者は全体の 3 割程度であった。それ以外の求職者とは面談さえ行わない紹介会社もある。また、規模の拡大を指向する紹介会社では求職者の履歴書をあたかも商品のように求人企業に送付する紹介方法がとられていた。このような当時の状況に対して同社では求職者との面談が紹介サービスの基本になるとの立場をとっている。履歴書だけで求職者を理解することはできず、そのため略歴だけで転職の可能性を判断してはならないと考えている。まず面談して、経験や希望を把握したうえで紹介できる求人案件がないかどうかを精査し、適合する案件がなければ、本人にあう求人を開拓するという方法をとっている。同社では求職者との信頼関係の構築こそが紹介サービスの基本であると考えている。

求人職種は管理部門やマーケティング分野での職種が多い。業界横断的な職種での紹介を得意としているといえる。また、40 代の人材を求める案件も多い。これは紹介予定派遣が制度化されたことと関係している。2001 ~ 2002 年の景気後退期には従来若年者層が従事していた仕事が派遣労働者によって代替されている。たとえば外資系金融機関では若年層の採用を控えて、その代替として派遣労働者が活用されている。その後派遣労働者は紹介予定派遣にもとづく労働者によって代替されている。この結果、同社が依頼される求人案件では 40 代の人の採用が相対的に多くなっている。

2. コンサルタント

(1) 採用

会社設立後、事業の拡大にあわせてコンサルタントを採用している。コンサルタントを採用する場合には大別するとふたつのケースがある。ひとつは特定の分野を念頭に置いた採用である。たとえば IT 業界を担当していたコンサルタントが退社してその補充で採用することがある。また、特定分野を強化するために採用することもある。いずれの場合も応募者の必要条件是当該分野における仕事経験である。

もうひとつは採用後の担当分野を意識しない一般的な採用である。このときにはいくつかの採用基準が用いられている。第一の条件は営業経験である。これは最も重要な条件でもある。たとえばコンサルタントは求職者に適合する求人案件を持っていないときには本人にあう求人を開拓する必要がある。企業から求人を依頼されたら迅速に対応することが求められる。このような状況下ではフットワークの軽い営業のできる必須条件となっている。第二は決断力である。人は求人要件と求職者の履歴を比べて適合しない点を探しがちである。しかしこの視点を優先させると紹介は先に進まない。求職者の転職の機会を逃がさないように即断して企業に売り込んだり、その可能性を照会したりすることのできる人が求められる。第三に人材コンサルタントの経験は必須ではない。主に中高年求職者に対応してきたコンサルタント経験者は自分の視点を中心にしてアドバイスをしたり、自分の考えを押しついたりしがちである。求めている人材は、それとは逆に求職者の可能性を引き出して転職に結びつけられる人である。

同社ではコンサルタントを「営業」と呼称している。それは真の意味で求職者に対してコンサルティングができるかどうか疑わしいからである。求職者に対してこれまでに扱ったケースから経験を語ることができる。しかし求職者と対等な立場に立って（すなわち本人の追い込まれた心理状況を与件として与えられたとき）職業選択についてコンサルティングできるかと問われると肯定的な返事をするのは難しい。経験の範囲内でしか求職者と対応できないのが現実である。このため同社では求職者に可能な限り多くの選択肢を提供することがコンサルタントの役割であると考えている。

(2) 育成

コンサルタント未経験者を採用してときには主に OJT で人材を育成している。入社後は、まず基本的な業務説明（特に個人情報の取り扱い・管理、求人・求職者との対応、企業への求職者の推薦など）を行い、その後は先輩のコンサルタントが OJT で指導・助言する。OJT を担当するのは担当又は得意分野が同じ（あるいは重複する）コンサルタントである。新規採用者はそのコンサルタントの近くの席に配置される。先輩コンサルタントの企業開拓や企業ヒアリングに同行し、また求職者面談に同席して業務遂行のスタイルを学んでいく。先輩

コンサルタントは電話のかけ方や応答、状況に応じた通信手段の使い分けなどについても指導・助言する。OJT はおよそ入社後の 3 か月を目安にしているが、6 か月程度指導しないと安心して任せられない人もいる。

入社後の 1 か月間はマッチングの指導を集中的に行っている。第一は求職者を知ることである。自分の担当又は得意分野の求職者ファイル（過去 3 か月分）を調べてどのような人が登録しているのかを知る。それとともに人事（人事管理、評価制度など）のプロ、経理・財務のプロ、税務のプロ、コンプライアンスのプロ、ブランドマネージャのプロなど各分野の代表的な求職者のファイルを読んでそれらの人の経験・スキルの内容などを学ぶ。第二は求人を知ることである。特定分野の求人案件に目を通して職種やその仕事内容を記述情報から知識として得る。たとえば経理の職種でも求人によって仕事の範囲や裁量の範囲が異なっている。第三に求人・求職者について基礎的な知識を得た後、マッチングの訓練を行う。代表的な求人案件を提示して、それにあう求職者を探す訓練を行う。コンサルタントはこの訓練を通してやや大きくりの範囲で求職者を選び出すことを学ばなければならない。できるだけ多くの求人要件を満たす求職者を探そうとすると時間がかかる。紹介の仕事は迅速さ、決断の早さが求められる。求人要件全体のなかで要件に合致する求職者を大きくりに選ぶことを身につける必要がある。この集中的訓練期間終了後も先輩コンサルタントは新規採用者がマッチングの組み合わせについて質問してきたときには当該ケースに対する考え方を助言している。たとえばマッチングした求職者が不適切なときにはその理由を明らかにしたり、マッチング対象として描いている求職者がいないときには人材探索の方法についてアドバイスしたりする。

コンサルタントは大枠のくくりで特定分野を担当している。現実にはコンサルタント間の分野の重複がある。このことがコンサルタントの情報交換や情報共有を自然発生的に行わせる下地になっている。コンサルタントはそれぞれ独立しており、業界別に編成してはいない。ただしコンサルタントによっては特定の業界（IT、メディカル）を担当している。これは当該分野の専門知識がないと担当することが難しいからである。2004 年 10 月からはチーム制が導入され、コンサルタントは業界や職種などを基準にグループ別に再編成される予定である。

コンサルタントは社内システムを介して求人・求職者情報を共有しているが、これに加えて毎週の定例ミーティングが情報共有の場になっている。ミーティングでは求人やマッチング状況について説明と報告が行われる。この場は報告者以外のコンサルタントにとっては自分の求職者をマッチングさせる機会ともなっている。言い換えると求職者にできるだけ多くの選択肢を提供するための場でもある。

(3) 賃金制度

賃金は基本給と成果給で構成されている。基本給は年俸制で、前年の売上額に連動して変

動する。成果給は売上額の一定割合に対する金額である。平均すると総年収額の約4割が成果給である。売上げの多いコンサルタントは成果給部分が約6割をしめることもある。基本給はコンサルタント個人の売上げ目標（自己申告の目標額と会社側の最低要求額との間で調整が行われる）に連動し、この目標値は前年の売上額にもとづいて設定される。実績に比べ過大な自己申告は認められない。たとえば前年の売上げが2200万円のコンサルタントが3000万円の個人目標を申告しても認められない。

コンサルタントの能力は個人差が大きい。一般に意欲の高いコンサルタントは集中力が高く、求人に対する対応も早い。その結果相対的に高い実績をあげる。これに対して熱心に仕事に取り組んではいるが成果が伴わないコンサルタントがいる。このような人は案件を抱えて考え込むことが多く、「求人案件の処理スピードが遅くなる 企業への推薦件数が少ない 採用面接が少ない 成約件数が少ない」という結果になりがちである。求人案件には求める人材を探すことが難しい案件もあれば、人材探索が比較的容易な案件もある。実績のあがらないコンサルタントは難しい人材ニーズに真正面から取り組んでしまい、人材探索の比較的容易な案件に着手するのが遅くなって売上げがあがらないともいえる。

このため経営の視点からみるとコンサルタントの業務遂行を管理することは重要な課題である。紹介会社によっては各業務に指標を設定して達成水準を評価する手法を採用している会社があるが、同社では企業への推薦人数、採用面接の人数、成約件数について目標値を提示することにとどまっている。コンサルタントは3か月に1度会社代表者と面談を行って、業務管理上の目標値に対する達成度やそれまでの成約実績などにもとづいて業務遂行上の問題点の洗い出しと改善の方法等を話し合っている。

3. 求人

コンサルタントが担当している求人案件は既存顧客（リピート企業）、既存顧客（取引関係が途切れていた企業の求人の掘り起こし）、新規求人企業から依頼されている案件で構成されている。各コンサルタントはこの3種類の案件を組み合わせることで一定程度の求人を確保している。このうち3割程度は毎年新規企業を開拓して求人を確保しないと求人全体が縮小してしまう。新規企業からの求人案件は最低でも全体の2割を確保することが望ましい。

求人開拓の方法は主にふたつある。ひとつは新聞の求人広告からのアプローチである。求人広告を載せている企業に同社の紹介事業を電話で案内して求人を得る方法である。もうひとつは企業のホームページからのアプローチである。まず会社四季報などを活用して同社と取引のない企業を選定し、その企業のホームページで採用情報を確認する。次に求人ニーズが把握できたら、登録者のなかでこの企業に紹介できそうな人を思い浮かべて電話営業する。そして訪問のアポイントメントをとり、当該企業を訪問して求人を得るといった流れになる。

新規顧客や取引が中断していた既存顧客から求人を得たときには当該企業を訪問して求人内容の細かな点についてヒアリングを行っている。ヒアリングでは求人要件（仕事内容、必

要な経験・スキル、資格、年齢など）や勤務条件（年収、勤務地など）の細部を確認するとともに、採用目的（補充、増員など）、入社後の処遇・キャリアパス、職場組織（チーム編成）、会社の雰囲気などの情報を収集する。ヒアリングで得た求人情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力して管理している。また、定例ミーティングで求人の報告が行われる際に求人のポイントが紹介されコンサルタント間で求人情報が共有される。なお、求人企業とその担当コンサルタントとの一対一の関係は1年間のみ有効である。つまりデータベースの取引履歴欄に入力されている担当コンサルタントの名前は1年間取引がないと自動的に消え、当該企業から求人を得たいと思うコンサルタントは誰でもこの企業を求人開拓の対象とすることができる。

4. マッチング

求職者の登録経路は、自社ホームページ（2割）、新聞広告（日曜版に月2回、2割）、転職支援サイト（6割）に分かれている。このうち新聞広告経由の登録者は同社設立当初は全体の8割をしめていたが、その後次第に減少している。その逆に転職支援サイトの利用者はここ数年で急速に増えている。この流れのなかで同社はインターネットの検索エンジンを活用した自社ホームページへの求職者の誘導を広告の中心に据えている。

求職者が求職相談でエントリーしてきたときには、エントリーシートの内容（経歴）に応じて担当のコンサルタントが決まる。担当のコンサルタントは当該求職者に連絡して面談を行う。面談ではまず登録票の記入を求め、次いで求職者の持参した職務経歴書にもとづいて話が進む。コンサルタントは本人のこれまでの経験を細かく確認し、今後の希望や考え方を把握する。経験を確認する際に重要なことは、職務経歴書には求職者の経験が必ずしもすべて記述されているわけではないということを念頭において話を聞くことである。求職者が当たり前と考える事項は省かれることがある。たとえば原価計算を主に担当してきた経理職の求職者にとって原価計算は当たり前の仕事であり、職務経歴書に記述していないことがある。しかし外資系企業では原価計算のできる人は多くはなく、英語ができて原価計算もできる求職者は外資系企業の経理職求人の重要な要件を満たしているといえる。

求職者情報はデータベースで一元的に管理されている。データベースに入力される情報は、登録票レベルの情報、希望条件、コンサルタントのコメント、職務経歴書などである。

求職者が求人情報に応募してきたときには、当該案件を担当するコンサルタントが対応する。担当のコンサルタントはエントリーシートの内容を確認して面談するかどうかを判断する。また面談は求職者の求めに応じて行われることもある。面談をするかどうかの判断で難しいのは年齢の扱いである。年齢上限が47～48歳の求人案件に50代半ばの求職者が応募してきたとき面談を行う可能性は低い。しかし50歳の求職者で他の求人要件を満たしている人であれば企業に推薦できる可能性は大きく、そのためには面談を行う必要がある。

求人案件にもとづいて求める人材を探すときには次の方法を用いている。第一は登録者の

なかでの人材探索である。大きくりの範囲で該当者を確定できるように求人要件のうちいくつかの要件を検索条件に設定してデータベース登録者の検索を行う。該当者は職務経歴書等の他の情報を参照して企業に推薦できるかどうか判断する。第二の方法は転職支援サイトにおけるスカウト機能の活用である。同サイトに登録している匿名登録者を検索して、該当者にはスカウトメールを送る。スカウトメールの返信率は 25%程度である。第三は人脈である。しかし人脈を使って求人要件を満たす人にたどり着くことは難しいのが実態である。第四は取引先企業への照会である。この方法は主に中高年求職者が応募できる求人案件にあう人を探すときに用いられる。この場合、社内での中高年者の処遇に苦慮している取引先企業に当該求人案件に適合する人がいないかどうかを照会する。第五は再就職支援会社で求職活動を行っている人のなかでの人材探索である。このルートを活用して月 1 ~ 2 件のマッチングが成立している。

マッチングして企業に求職者を推薦するとき応募書類（履歴書、職務経歴書）に添え書きを付けるかどうかはコンサルタントと企業との関係の程度によって異なっている。信頼を受けている企業に推薦するときには添え書きを付けないことが多い。添え書きを付ける場合、その文面はコンサルタントによって大きく異なっている。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は、目標の 6 割に対して実績は 45%程度である。書類選考通過者のうち面接に合格して内定を得る人は 2 割程度である。全体としてみると企業に推薦した人のうち内定を得る人は、目標値の 15%に対して実績は 8 ~ 9 % である。これらの実績値を目標値に近づけるためには、企業に紹介できる求職者を確保することが前提となる。求職者を確保する手段はここ数年の間に紙媒体からインターネットに急速に変わってきている。この流れに遅れないように同社ではインターネットに軸足を移した広告宣伝を行っている。具体的には、自社ホームページを更新し、検索エンジンの宣伝サービスを利用している。

【事例 No.46】A-b-22 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	70%		
	サーチ型	30%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	金融業 医療・医薬品業界 流通業、製造業			
取り扱いの多い求人職種	営業職（管理職を含む） エンジニア（管理職を含む） 事務系専門職、その他（マーケティング等）			
会社・事業の特徴	人材スカウト専門会社、労働者派遣事業の専門会社、有料職業紹介事業を展開する同社の 3 社で企業グループを形成。同社では登録・サーチ併用型の紹介サービスを提供。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-b-22社のコンサルタントは求人関係と求職者関係の両業務を兼務し、求人開拓から求職者の求人企業への推薦まで職業紹介に係る全プロセスを担当している。各コンサルタントは従前の業界経験やコンサルタント経験にもとづいて特定の領域を受け持っている。コンサルタントは産業の軸を基準にして設定されたグループに所属して、特定の業界を対象にした紹介を行っている。現在、金融、産業流通、メディカル、情報通信、管理部門の5つの分野でグループ編成が行われている。グループによっては、コンサルタントの経験や得意分野が活かされるように各コンサルタントの大きなた担当分野を決めていることもある。たとえば、金融グループでは、金融全般を担当するコンサルタントがいる一方、証券、保険などの特定分野を主に担当するコンサルタントもいる。

同社では、人材紹介会社の社会的使命は確固とした自分の価値観を持っている求職者を、その価値を生かしてもらえる企業に紹介することであると考えている。そのためコンサルタントの採用にあたっては会社の理念に共感できる人材かどうかを判断材料のひとつにしている。コンサルタントの最も重要な役割は、「良い人材」を「良い企業」に紹介することである。良い人材とは自分の価値観を持っている人であり、コンサルタントには求職者がその価値を見出せるようにアドバイスすることが求められる。他方、良い企業とは人を生かせる会社である。したがって、良い求職者を良い企業に紹介して、採用された人が活躍することによってその企業がますます活性化するという好循環の環が生まれるように支援することが同社の使命であると考えている。

人材紹介会社は各社独自の文化があり、また紹介業務には各種のスタイルがあることから、他社でのコンサルタント経験は同社の理念にもとづくコンサルタント像と異なっていること

が多い。そのためコンサルタントとしての採用者の多くは未経験者である。未経験者に対する社内の研修システムは整備されているとは言い難い状況にある。また、紹介業務のマニュアルも未整備である。未経験者を採用した場合には、まず紹介業務の基本が教えられ、その後は配属先の各グループで OJT が行われる。

各コンサルタントはある一定のルールにもとづいて個人別売上高目標が決められる。しかし売上高目標と賃金は別個のものとして考えられている。同社では実績主義の賃金体系がとられており、賃金は売上高目標に対するその達成度合いが基準になるのではなく、売上額の水準に連動している。すなわち、売上額の一定割合が賃金として支払われる仕組みをとっている。賃金と売上額を完全に連動させると、コンサルタントは成約しやすい案件のみ求職者に紹介したり、手持ちの案件にあわない求職者を避けたりするなど安易な方向に流れやすいということが一般に指摘されているが、同社ではこのような指摘は仕事に対する理念や哲学に欠けるコンサルタントにみられる現象であると考えている。

2. 求人・求職者

(1) 求人

A-b-22社は、3社の総合力で人材サービス事業を展開する企業グループの一角をしめている。他の2社は、経営幹部層を対象にしたサーチ型の人材紹介を専門に行う会社と人材派遣事業及びコンサルティング業を行う会社である。各社は独立して事業を実施しているが、営業部門は営業開発と呼ばれる3社共通の窓口部門が設けられている。営業開発では、企業の人材ニーズを掘り起こし、受注した案件は、その内容に応じて3社のうち適切な会社に割り振られる。案件によっては複数の会社に割り振られることもある。

営業開発部門から同社に割り振られた求人案件は、求人の業種にもとづいてコンサルタント・グループのいずれかに割り当てられる。更にグループ内ではコンサルタントの得意分野等を考慮して当該案件の担当が決められる。コンサルタントが担当している求人案件は、従来から取引関係にある既存顧客からの案件、営業開発部門の発掘した案件、自分で求人開拓して得た案件の3種類がある。会社全体としては、手持ち案件のうち9割以上は既存顧客からのものである。新規求人からの案件は1割程度に止まっている。求人のなかで特に多い業種は、金融業、製造業（ITを含む）、流通・サービス業、製薬業である。

求人案件は大半が既存顧客からのものであり、コンサルタントは求人との取引関係を重ねることによって当該企業の文化を感知し、部門ごとの求める人材の人物像を把握している。これらは求人票には表れない情報である。コンサルタントはこれらの情報を念頭に置いて求職者との面談に臨み、求人との適合性を判断のうえマッチングしている。

企業から紹介依頼の申し込みがあると、担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。求人票は、大半の場合、求人側が作成しているが、作成していないときにはヒアリング情報にもとづいてコンサルタントが作成する。ヒアリング時にはヒアリングシートを活用している。同シートの項目は求人票の項目にほぼあわせて作成されている。しかし、業種によって収集すべき情報が異なることがあるため、各グループでは全社共通の項目に加えて当該業種特有の項目を追加している。ヒアリングで最も重要なことは、求人ニーズを確認することである。すなわち、求人要件として記述された項目の優先

順位と各項目の重要度を把握することである。

求人に関する情報のうち求人票レベルの情報はすべて求人データベースに入力される。ヒアリング時に収集した求人の非定型的情報はデータベースには入力されずに、担当のコンサルタントが個人的な情報として管理している。全社共通の情報にしない理由は、非定型的情報は言語化が難しいこと、主観に左右されやすいこと、言語化できたとしても受け手によって異なる理解をする可能性があることなどによる。

(2) 求職者

A-b-22社の求職登録者は3つの経路から入ってくる。第一は同社のホームページ等から求職相談でエントリーしてくる求職者、第二はインターネット上のサイトに掲載した同社の求人情報に応募してくる求職者、第三は転職支援サイトでスカウトした求職者である。いずれの経路からエントリーしてくるにせよ、同社では人材の価値をより精確に把握するため求職者との面談を原則としている。求職相談の面談は本人の希望業種や職種に対応できるコンサルタントが担当し、求人情報への応募者及びネット上の人材バンクの人材に対しては当該求人案件を担当しているコンサルタントが面談を行う。

面談ではコンサルタントがそれぞれ独自のスタイルで求職者から情報を収集する。面談用のヒアリングシートは使用していない。コンサルタントは、面談に先だって求職者から事前に職務経歴書を送ってもらっているため、聞くべき点を予め整理して面談に臨んでいる。求職者から収集すべき最も基本的な情報は、これまでのキャリアと今後の希望である。職務経歴書に記述されている仕事の詳細な内容とそのレベルを把握し、今後のキャリアの方向性を確認することが面談の中心になる。コンサルタントは、キャリアについて求職者から話を聞くなかで本人の職務遂行能力を推測し、それ以外にコミュニケーション能力や性格についてもある程度の情報を収集している。面談時に収集した情報は面談記録を作成するなどコンサルタントが個人的に管理している。

求職者に関する情報は、登録情報であるキャリアシートの項目が登録者データベースに入力される。面談の際に収集した情報をどの程度データベースに入れるかはコンサルタントの判断に委ねられている。求職者の性格に関する情報のように判断する者の主観に左右されやすい情報は、たとえデータベースに入力されていたとしてもマッチングでは参考程度の扱いになることが多い。

3. マッチング

マッチングの主流は求人案件を前提にした求職者探しである。求職者を探す場所は主に自社の登録者データベースと転職支援サイトの人材バンクである。まず、自社の登録者データベースで求人案件に適合する求職者を探すときには求人要件にもとづいて条件検索を行う。検索条件は、求人要件のうち重要度の高いものをあてる。たとえば、製薬会社のMRの求人に対しては、MR資格の保有者を検索条件として設定する。求人が必須としている要件をすべて検索条件にすると、該当者が少なく、時にはいないこともある。このような時には検索条件として設定する要件の数を減らして大きくりの範囲で該当者を選び出すことが必要である。コンサルタントは、求人案件の難易度に応じて検索条件として設定する要件の数や優

先度を調節して、ある程度の数の該当者を選び出すことが求められる。

条件検索で該当した求職者に対しては、年齢、勤務地などで更に絞り込み検索を行う。平均的なケースでは、1 案件に対して 10 人程度の該当者に絞り込む。それらの者には電話等で案件を連絡して求職者の反応と応募意思の確認を行う。面談がまだ済んでいない該当者には面談を行い、その場で案件を詳しく説明する。最終的には 3 人程度を求人におすすめする。

転職支援サイトの匿名登録者については、求人要件の数や優先度を考慮して検索条件を設定し、該当者にはスカウトメールを出して案件の連絡をする。スカウトメールに返信のあった求職者に対しては面談を設定してマッチングの可否を判断する。

特殊な求人案件の場合、自社データベースや転職支援サイトの人材バンクには該当者がいないことがある。そのような時にはサーチの手法が用いられる。A-b-22社は社内にリサーチャーの専任職を置いており、リサーチャーが求人要件に適合すると思われる人を特定し、候補者のリストを作成する。当該案件を担当するコンサルタントはこのリストにもとづいて候補者に連絡し、転職や案件に興味を示した候補者には面談を設定して案件を進められるかどうかを判断する。

マッチングが成立して企業に推薦した求職者は、ほぼ 50%の確率で書類選考に合格する。会社創業後、書類選考通過率は次第に上昇してきた。この成果は、コンサルタントの能力向上、業務に対する習熟度の上昇、そして会社の総合力の向上の 3 本柱に支えられている。採用面接に入って成約に至る者は書類選考通過者の 2 割程度である。全体としての確率をみると、企業に推薦した者のうち成約の得られる者は 1 割程度である。

4. 人材紹介事業の課題

上に述べたように A-b-22社は、「良い求職者を良い企業に紹介する」ことを人材紹介会社の社会的使命と考え、その理念に沿って事業を運営している。この理念にもとづく紹介を行うためには少なくとも 2 つの条件を満たすことが必要である。第一はコンサルタントが個人として高い能力を備えていること、第二は会社として高い総合力があることである。個人と会社がともに高い能力に裏打ちされることが求められている。このための能力開発の一環として同社では、コンサルタントが全員キャリアコンサルタントの資格を取得し、会社としては ISO の認証を取得することを目指している。

【事例 No.47】A-b-23 社

会社概要

資本系列	イ. 系列	ロ. 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ. 1989 年以前	ロ. 1990 年～1997 年	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	80%		
	サーチ型	20%		
	アウトプレースメント型	0%		
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	ロ. 6～10 人	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	電気・電子 半導体 バイオ、メディカル			
取り扱いの多い求人職種	開発技術者 SE 営業職			
会社・事業の特徴	ハイテク関連企業を対象にした人材紹介サービスの提供を目的に創業。安心感、転職ノウハウの提供、企業トップとの密接な関係、を紹介サービスの理念に掲げて事業展開。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	ロ. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

1. コンサルタント

A-b-23社の求人企業の多くはハイテク関連企業である。他方、求職者はエンジニアが多い。技術系のメーカーからはエンジニアの求人だけではなく、経理や財務など事務系職種、営業、マーケティングなどの求人依頼もあり、同社ではエンジニアを中心にやや裾野の広い紹介サービスを提供している。

紹介事業を開始したときコンサルタントは4～5名であったが、その後毎年5～6名ずつ採用して現在に至っている。コンサルタントを採用するときにはふたつの条件を設けている。それらの条件はコンサルタントとしての資質の程度を判断するための基準でもある。第一の条件は人間性である。コンサルタントの仕事は売り上げと切り離して考えることはできないが、売り上げを最優先にするのではなく求職者の立場に立ってアドバイスできる人であることが求められる。第二の条件は専門性である。特定分野における経験を求めることはないが、電気・電子、半導体、バイオなど技術的な仕事に従事してきた者であることが求められる。専門性がないと企業の求める人材のレベルを把握することができず、また求職者のスキルの深さを判断することもできない。更に当該分野の専門知識がないと求職者の信頼を得ることが難しいともいえる。現在在籍しているコンサルタントの大半はそれぞれの分野の第一線で技術的な仕事に携わってきた者である。

コンサルタントに業界経験の深さと広さを求めるとある程度年齢の高い人にならざるを得ない。コンサルタントの平均年齢は55歳である。年齢の高い人、特に65歳以上の人は仕事に対する目的意識がそれ以下の人と少し違っている。成果よりも仕事に対する思い入れ（人のために何らかの貢献をしたいという気持ち）が強くみられる。このため、仕事ではそれぞれの求人案件あるいは求職者に対して的確なマッチングをするが、そのスピードは速いとは

いえない。業績の高い人は 65 歳以下の人に多い。

採用後は定期的な教育研修が行われている。入社後 1 か月間は、週に 1 ~ 2 回業界や業務について詳しい説明が行われる。その後も業務に関するさまざまな知識や技術の習得のために定期的な勉強会が開かれている。勉強会は入社 2 か月目には 2 週間に 1 回程度、3 か月目は月 1 回程度である。コンサルタントの資質に関する判断とは別に、コンサルタントには適性があると考えられる。この適性に恵まれている人は多いとはいえない。一般にコンサルタントは日々の業務のなかで経験と思索を深め、また自己啓発を通して能力を高めていくことができると考えられる。

入社後初めての成約を得る時期は、早い人で 2 か月、遅い人だと半年以上かかる。初めての成約は試行錯誤のなかで悩み苦しみながら運良く決まることが多い。その後はコンサルタントによって時間の遅速があるが、仕事のコツを会得すると次第に成約を上げられるようになる。しかし、なかには業績が上がらないコンサルタントもいる。そのような人は生活がある程度安定して仕事に対する貧欲さに欠ける人であることが多い。

コンサルタントの担当分野を区分したり、チーム編成したりすることはしていない。個々のコンサルタントはそれぞれ独立して自律的、自営業主的に仕事に携わっている。コンサルタントを会社組織のなかの一員として捉えるのではなく、独立自営業主が集合して会社を形成していると捉えるほうが実態に近い。紹介事業は基本的には個人プレーの仕事である。自分のスタイル、ペースで仕事を進めることができる。ただし求人案件によってはコンサルタントが相互に協力して仕事を進めることもある。会社の役割は、コンサルタントに一定の成果を要求したり売り上げにノルマを課したりすることではなく、コンサルタントの仕事環境を整え、その専門性を支援することが中心になる。

コンサルタントの行動原理の基本は利潤の最大化である。そのため賃金は完全歩合制を採用し、売上額は会社とコンサルタントで折半している。完全歩合制の賃金は 30 代や 40 代の人には適さない。収入が不安定で家族がいると生活の安定を求めがちになるからである。自然と採用者には 50 代以降の者が多くなる。これらの人は仕事の第一線を離れて、その経験を人材ビジネスで生かしたいと考えている人が多く、仕事に対するモチベーションが高い。

コンサルタントは法的には雇用関係にもとづく A-b-23社の従業員として仕事に携わっているのではなく、業務委託契約にもとづく個人事業主として仕事を遂行している。会社側とコンサルタントの関係は、前者が事務室、事務用機器、名刺、その他業務遂行に必要な物品を提供し、後者は同社の知名度を活かして自律的に仕事を遂行するという相互性が特徴になっている。

2. 求人

A-b-23社の求人案件には能動的な求人開拓にもとづく案件と受動的な求人申込の案件がある。能動的に求人を開拓する場合には、コンサルタントの人脈、求職者の希望にもとづいた企業に対する営業、雑誌媒体に求人広告を出している企業を対象とした営業、これら 3 つの方法を用いている。受動的な求人開拓の場合には同社のホームページから求人の申し込みがある。この場合の業務・情報の流れは次のとおりである。

企業がホームページから求人を申し込むと、その情報は会社代表者のところに入り、会社

代表者がその情報をコンサルタント全員にメールで送信する（社内連絡は原則としてすべてメールで行われる）。このメールに対して「この企業を担当したい」と最初に申し出た者が窓口担当者（同社では「座長」と呼称）になる。座長は当該企業に連絡して求人ヒアリングの日程を調整する。訪問日が決まったらその日程を全員にメールで連絡してヒアリングの同行者を募る。同行者は2～3人である。同行の意思を表明した者が早い順に同行者となり、3～4人で企業を訪問する。

ヒアリングでは求人要件や勤務条件など求人票レベルの項目について詳しく情報を収集するだけでなく、企業文化や雰囲気など感覚を通して得られる情報も収集することが求められる。特に後者の情報を入手していると求職者に案件を紹介するときに情報の深みを増すことができる。また企業と求職者をマッチングする際の判断材料にもなる。ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報は、座長が整理して会社代表者に送り、会社代表者がその情報をコンサルタント全員に送信する。それとともにその情報は求人データベースに蓄積される。

このようにヒアリング情報はメールで全員に伝えられるが、それに加えて毎週の定例ミーティングでは企業ヒアリングの報告が行われる。その場では企業ヒアリングの座長が求人要件等の詳しい内容とともに会社の印象や雰囲気などについても説明を行っている。このため企業ヒアリングに同行していないコンサルタントも記述情報以上の情報を共有することができる。

毎週の定例ミーティングはコンサルタント間の情報共有が主たる目的であるが、教育の機能も持っている。求人開拓、企業ヒアリング、求職者面談、マッチングなど各業務における成功事例や失敗事例が紹介され、事例を通して業務遂行上の要点を学ぶことのできる貴重な経験の場となっている。

企業との契約では紹介手数料は後払い方式の成功報酬である。料率は通常採用された者の年収の30%である。料率は求人案件によって多少の違いがみられる。企業の求める付加価値の高い人材（すなわち優秀なエンジニアや中堅・若手のエンジニアなど）は転職者市場における人材の供給が限られているため手数料はやや高くなりがちである。一方、人材の供給が多い職種（事務系職種や営業職など）では手数料が30%を下回ることもある。

3. マッチング

(1) 求職者

インターネット経由で同社に求職登録する者は、自社ホームページからエントリーしてくる者が2割に対して転職支援サイトからのエントリーが全体の8割をしめている。転職支援サイトからエントリーする場合、一度エントリーシートに記入すれば多くの紹介会社に簡単にエントリーできるため、優秀な求職者については紹介会社間の争奪戦になりがちである。他方、自社ホームページからエントリーしてくる者は同社を自ら選択しているという意味で独自人材と考えることができる。したがって自社ホームページからのエントリーを増やすことが重要である。近時ホームページを全面的に更新しているが、これにはホームページからのエントリー促進の意味も含まれている。

転職支援サイトではスカウト機能を利用することが多い。コンサルタントは早急に対応す

ることが求められている求人案件を常時 5 ~ 10 件持っており、スカウト機能を利用して各案件に適合すると考えられる求職者の探索を行っている。具体的には同サイトに匿名登録している求職者を毎日チェックして、各案件の求人要件に適合する者がいればスカウトメールを送信して同社への呼び込みを行うことになる。スカウトメールに対する返信率はコンサルタントによって異なるが全体としてもそれほど高いわけではなく、毎日数件のスカウトメールをコンスタントに出していないと求職者を確保することが難しいのが現実である。スカウト人材を確保できないと当然成約にも結びつかない。このため業務上スカウトによる求職者確保は重要な指標になっている。

(2) 業務管理

コンサルタントと会社代表者との個別面接が毎月実施されている。面接では、まず前月のスカウトメール件数が確認され、次いで前月の努力目標の達成度と翌月の目標設定が行われる。目標値が設定されている項目は求人開拓件数、書類選考通過率、一次面接通過率、成約率などである。目標設定は、コンサルタントの仕事上の問題点を把握するための手法として採用されている。たとえば、書類選考通過率が低い場合、マッチング精度に問題のあることが考えられ、業務を改善するための手がかりとなる。また、書類選考通過率は高くても成約率が低いことがある。この背景にはマッチングする際に細部の確認を十分に行っていなかった可能性や、求職者の経験やキャリアプランに関する把握が必ずしも十分ではなかったことが考えられる。面談では目標値の設定されている項目以外にも、面談を行った求職者の数、企業に推薦した求職者の数、月間売上額、年初売上目標値に対する累積達成度などの実績がコンサルタントに示され、向上の可能性や改善の余地などについて話し合いが行われる。

業務上のキーポイントは企業に推薦した求職者の数、書類選考通過率、成約率である。企業に推薦した求職者 10 人に対して 1 人の割合で成約を得るコンサルタントがいる一方、20 人推薦して 1 人の成約者というコンサルタントもいる。成約率でみると 10%と 5%の違いである。この数値にはコンサルタントの力量、求人企業との関係、コンサルタント経験の深さなど数値化しにくい要因が関係しているが、成約率と最も相関が高いのは企業に推薦した求職者の人数と書類選考通過率である。この関係から一般的傾向として読み取ることができるのは、成約数を増やすためには企業に推薦する求職者の人数を増やすことが必要であるということである。そのためには求職者との面談の件数を増やす必要があり、更に求職者面談の件数を増やすためにはスカウトの件数を増やすこと（すなわちスカウトメールの件数を増やすこと）が求められる。このように成約から逆算すると、業務上のどの部分に問題があり、どこを改善しなければならないかがわかる。

(3) 「求人案件 求職者」マッチング

求人案件にもとづいて適合する求職者を探索するときには、転職支援サイト、自社登録者、コンサルタントの人脈の 3 つの経路が利用される。そのいずれかの経路で求職者を確保した場合、マッチングまでの業務の流れは次のとおりである。マッチング業務の基本は集団での問題解決である。

求職者を確保したコンサルタントは当該求職者担当の座長となる。座長は求職者との面談

日程を調整して、面談日当日、面談同席者を募る（同席の案内が回覧で回る）。面談はまず座長と求職者との対面で行われる。二人の面談では求職者の経験・スキルや転職の希望などについて事実の確認と問題点の話し合いが行われ、これを踏まえて求人が紹介される。このとき座長には自分の担当する求人案件だけではなく同社のすべての案件の中から当該求職者に適合する案件を紹介する優先権が与えられている。二人での面談終了後、同席希望のコンサルタントが参加して集団での面談が行われる。その際には座長が本人を紹介し、求職者が自分の経歴を説明した後、質疑応答、求人紹介の順で進む。同席のコンサルタントも求人案件を紹介することができるが、そのときには座長が紹介した案件以外のものに限られる。このように求職者を確保したコンサルタントには案件紹介の優先権が認められている。面談終了後、参加者全員が求職者の印象等のコメントを書いて、コンサルタント全員に回覧される。このため面談当日に事務室にいなかったコンサルタントも面談参加者のコメントを読んで求職者についてある程度のイメージを描くことができる。

マッチングに際しては企業・求職者との信頼関係が前提となる。コンサルタントはこの関係の上に立って両者を結びつける能力が求められる。「結びつける能力」とは、単に求人要件と求職者の経験・スキルとの適合性の判断にとどまらず、求人から求職者を売り込む信念（逆に、求職者に求人を売り込む信念）をも指している。すなわち求人と求職者の両者を結びつけ、信念を持って紹介することがマッチング能力と言い換えることができる。

既に述べたようにコンサルタントの行動原理は利潤の最大化である。人数が増えるとある程度のルールが不可欠であり、その枠組みの中でコンサルタントを活性化することが求められる。ルールの基本は情報共有と公平性である。ルールは、求職者への求人紹介や売上額の配分方法など細かに設定されている。たとえば、求人紹介については上述したように求職者との集団面談に先立って当該求職者を確保したコンサルタントに優先権が与えられている。売上額の配分方法では、コンサルタント(A)がスカウトした人材に対してコンサルタント(B)の紹介した案件で成約した場合、成功報酬料率の5%はコンサルタント(A)の売り上げとして計上される。ルールは具体的な問題が発生したときにその種の問題を未然に防止するための対応策として設定されている。ルールはコンサルタント間の不必要な確執をなくし、問題が生じたときの解決の納得性を高めるという役割を果たしている。

企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は、コンサルタントによる差が大きいですが、平均すると2～3割である。書類選考に合格するためのポイントのひとつは職務経歴書の内容である。企業側が是非会ってみたいと思うような書類（職務経歴書及び履歴書）にすることが重要である。そのためコンサルタントには職務経歴書の書き方のノウハウと記述する内容に関する専門的知識が求められる。紹介にはスピードが問われる。求職者から早めに書類を入手して、面談の場で書き方や書き直しのアドバイスが行われる。

企業に提出する書類に添付する紹介状は、コンサルタントや企業に推薦する求職者によって内容に差がみられる。職務経歴書の内容を重視するコンサルタントは、書き直しのアドバイスに力点を置き紹介状は定型的な文言で済ませる傾向にある。他方、経歴上の特徴に乏しい求職者を推薦するときには本人を売り込むような紹介状にするコンサルタントもいる。書類選考に合格したケースをみると、紹介状に求職者の特徴等を記述したコンサルタントの案件であることが多い。また、紹介状の文言が説得力を持つためにはコンサルタントと企業と

の信頼関係が重要である。両者間に信頼関係が築かれていると会社側は「～の推薦する人なら会ってみよう」との判断に傾くものと思われる。

内定を得る人は書類選考通過者5人に対して1人程度の割合である。全体としてみると企業に推薦した人のうち内定を得られる人は4～6%程度である。

4. 人材紹介事業の課題

A-b-23社の最大の課題は事業拡大と組織編成のあり方について方向を定めることである。現行システムは、自己責任にもとづく仕事遂行（完全歩合給）と全業務の単独遂行（求人・求職者・紹介業務の兼務）が基本になっている。しかしこのシステムでは、コンサルタントの人数を増やせばそれに見合う売上増を見込めるものの、売上額を飛躍的に伸ばすことは難しい。事業を拡大し、かつ売り上げを伸ばすためには少なくとも現行システムの補強策が必要であり、その他現行システムの全面的再構築なども選択肢のひとつとして考えられる。