

### 3.サーチ型紹介サービス事業者

#### 結果集約表

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
<b>1.人材紹介事業の開始</b>								
<b>参入(起業)の背景</b>								
親会社従業員の再就職支援								
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								
人材派遣事業の補完								
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								1
業界経験・仕事経験を生かして起業								1
同業他社からスピンアウト								1
MBOで独立								
定年退職者に働く機会の提供								
<b>2.コンサルタント</b>								
<b>(1)出身</b>								
親会社出身者								
コンサルタント経験者								6
一般企業出身者								4
紹介サービスの対象である業界の出身者								5
社内異動								
<b>(2)年齢層</b>								
20歳代								
30歳代								
40歳代								
50歳代								
60歳以上								
<b>(3)採用時に重視する点</b>								
仕事経験								1
人物・年齢・能力								3
会社の理念への共感								
コンサルタントとしての資質								2
コンサルタント経験								
<b>(4)就業の形態</b>								
正社員								1
契約社員								1
パートタイマー								
個人事業主								
社外顧問								
<b>(5)育成方法</b>								
業務説明・社内研修								3
OJT								6
外部講習会への参加								1
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								
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								1
<b>(6)担当業務</b>								
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								5
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								1
<b>(7)担当分野</b>								
なし(出身分野、得意分野)								2
業種別								2
職種別								1
親会社、その関連企業別								
企業規模別								
地域別								
求職者のエントリー経路別								
求人市場のニーズに対応								
チーム制								1
製品別								1
<b>(8)賃金制度(基本給の仕組み)</b>								
完全歩合制(一定料率)								1
完全歩合制(料率に幅あり)								

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
定額部分+成果(歩合)部分								3
定額(賞与は業績に連動)								1
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)								1
定額(人事考課)								
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)								
年俸制+成果給								
出向者には出向元企業の賃金が適用								
<b>(9)売上高目標の設定</b>								
紹介部門								1
個人								1
<b>3. 業務管理</b>								
<b>(1)業務遂行の目標値・目安</b>								
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								
書類選考の通過件数(採用面接の件数)								
一次面接合格の件数								
内定件数								
成約件数								
<b>(2)情報共有</b>								
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)								
定例ミーティング(毎日)								1
回覧(求職者情報)								
回覧(求人情報)								2
社内情報システム								
<b>(3)コンサルタントとの個別面談</b>								
<b>4. 求人</b>								
<b>(1)組織としての求人開拓</b>								
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								
社内の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								
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								
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								
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								1
求人依頼に係る企業との契約								1
<b>(2)コンサルタントの自主的な求人開拓</b>								
人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業								2
求職者の確保+本人にあう企業を開拓								2
個人的人脈の活用								1
飛び込み営業								
取り引きが中断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								2
取引先企業からの紹介								2
企業リストの入手+電話営業								
過去に取引のあった企業に対する営業								
前職時の取引先企業開拓								
<b>(3)求人依頼に対する対応</b>								
求人申込のあった企業の割当又は担当希望								
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)								2
営業開発部門での求人開拓(求人業種にもとづいてコンサルタントに割り振り)								
コンサルタントを指名した求人申込は当該コンサルタントが対応								1

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
<b>(4)求人ヒアリング</b>								
ヒアリングシートの利用								
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)								5
勤務条件(年収、賞与等)								4
企業、経営者に関する非定型的情報								1
要件の重要度・優先順位・柔軟性								3
求人者の背景・理由								
配属先部署の情報(組織、指揮命令系統等)								1
会社・仕事の魅力								
従業員の評価方法								
入社後の処遇・キャリアパス								
求める人材の確保方法								1
<b>(5)求人情報の管理</b>								
データベース(すべての情報)								
データベース(求人票レベルの情報)								3
データベース(求人票+ヒアリング情報)								1
データベース(ヒアリング情報)								1
電子求人票								1
求人票レベルの情報は個人のパソコンで管理								
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								
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								
<b>5. 求職者</b>								
<b>(1)登録経路</b>								
自社ホームページ								1
転職支援サイト								2
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク、自社の元求職者の紹介など)								2
紙媒体(新聞広告、求人情報誌等)								
指名サーチ								
DM返信者								
個人に対する紹介サービスの案内								3
<b>(2)登録者にしめる転職支援サイトからエントリーしてくる求職者の比率</b>								
5割以下								
5割程度								
5~7割								1
7割以上								
<b>(3)求職相談申込者</b>								
(対応)								
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								
管理部門が対応を判断(コンサルタントへの割当等)								
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								
可能な限り面談を実施								
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								
求職者の要望に応じて面談								
<b>(4)求人情報応募者</b>								
原則として面談を実施								
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								1
可能な限り面談を実施								
求職者の要望に応じて面談								
<b>(5)面談</b>								
面談シートの利用								1
面談記録の作成								
<b>(6)求職者情報の管理</b>								
データベース(すべての情報)								1
データベース(登録票レベルの項目)								2
データベース(登録票+面談情報)								
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)								
面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む								
面談時に収集した情報はコンサルタントが管理								
書類(職務経歴書、履歴書)はコンサルタントが管理								

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理								
書類のファイリング								
登録票の主要項目を電子化								
<b>6.「求人案件 求職者」マッチング</b>								
<b>(1)求職者を確保する方法</b>								
自社登録者								5
転職支援サイトのスカウト機能								3
業務提携の活用								
再就職支援会社で求職活動をしている者								1
人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)								2
人脈(自社の元登録者の紹介)								2
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								
人材サーチ								3
指名スカウト								2
社外顧問への依頼								
取引先企業								
<b>(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</b>								
自社登録者								
転職支援サイト(スカウト人材)								1
転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)								
再就職支援会社								
人脈								
<b>7. 求人企業への推薦</b>								
<b>(1)書類選考通過率</b>								
5割以下								2
5割程度								
5割以上								2
<b>(2)内定率(企業に推薦した人が内定を得る確率)</b>								
5%以下								
6～10%								1
10%台								2
20%以上								2
<b>8. 紹介手数料</b>								
成功報酬								1
30～35%								
30%(原則)								3
25～30%(実態)								
年齢を基準								
リテナー								2
着手金+成功報酬								2
<b>9. 事業の課題</b>								
<b>(1)求職者、登録者</b>								
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								
高齢有資格者の活用								
人脈を活用した人材の確保								
自社HPでの求職者の確保								
求職者の量的確保								
<b>(2)コンサルタント</b>								
コンサルタントの育成・能力開発								
優秀なコンサルタントの確保								
企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供								
コンサルタントの能力差に対する対応								
30歳代後半のコンサルタントの採用								
コンサルタントの高齢化抑制								
<b>(3)経営</b>								
経営の安定								
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								
事業規模の拡大(コンサルタントの増員)								
事業規模拡大+事業運営組織再構築								
企業との信頼関係の構築								

業務運営・コンサルタント	48	49	50	51	52	53	54	計
中高年求職者の受け皿となる求人確保								
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								
<b>(4)紹介業務</b>								
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								
カウンセリングの強化								
人材探索方法の拡充								1
人材データベースの規模拡大・更新								1
<b>(5)業務管理</b>								
情報共有の促進								
社内情報システムの整備								2

- (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.48】B-1 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                      40% サーチ型                    60% 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	金融 IT 医薬
取り扱いの多い求人職種	営業、オペレーション ネットワークエンジニア MR
会社・事業の特徴	Tailor-made Recruitment（手造りの人材紹介）をモットーに、サーチに軸足をおいたサーチ・登録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. 人材紹介事業の特徴

B-1 社は有料職業紹介の分野において 20 年以上の実績を持つ人材紹介会社である。有料職業紹介事業の規制緩和が行われる前までは管理職クラスの人材を中心に事業を展開していたが、現在では幅広い求人を対象にした人材紹介サービスを行っている。一方、転職希望者の意識も大きく変化している。以前は転職に対してやや否定的に受け止める人が多く、自分に合わない仕事であっても勤め上げることに高い価値が置かれていた。このため転職者には会社が倒産して転職せざるを得なかった人が多くみられた。しかし、近年、転職に対する社会の意識が大きく変化している。転職を人的資源の有効活用の視点からとらえる見方も多くなってきた。現在の仕事に向いていない、あるいは会社が自分にあわないと考える人が自分のやりたい仕事や自分にあった会社を求めて転職活動を行うことが特殊な例ではなく一般化していると言える。

同社は事業の量的拡大よりも仕事の質の維持を重視している。依頼された求人案件に対して企業に推薦できる人をサーチして確保するというプロセスを重視した事業運営を行っている。

### 2. コンサルタント

コンサルタントは 3 つのチームに分かれている。金融、医薬、IT の 3 分野である。このうち金融と医薬は同社が従来から力を入れている分野である。IT は近年人材ニーズが急速に拡大した分野である。各チームはチームリーダーとコンサルタントによって構成され、それぞれ担当分野の企業を専門的に扱っている。チームに属するコンサルタント以外にもコン

サルタントがいるが、これらのコンサルタントは3分野以外の業種の企業から依頼される求人案件を担当する。

コンサルタントの仕事は、求人企業の求める人材像に適合する人材を探して企業に推薦することが中心になる。この仕事を遂行するためにはある程度の社会経験（仕事経験と人生経験）が必要である。コンサルタントを採用するときにはいくつかの視点から応募者を評価している。評価視点の第一はビジネスの実務経験である。ある程度の社会経験を求めると最低でも30歳以上の人望ましい。第二は業界経験である。40歳以上の方は業界経験が重視されるが、それ以下の方の場合には特定の業界経験は問われない（業界経験があれば、それにこしたことはない）。若い方の場合には未経験であってもポテンシャルが評価される。つまりコンサルタントの仕事はある程度独立しており、自律的に仕事を遂行する能力の高い方ならば、入社後に社内の教育でコンサルタントとしての育成が可能である。これ以外にも、本人の人物、社内の年齢構成、コンサルタント経験の有無などが採用にあたって考慮される。

コンサルタントの育成はOJTが中心になる。人材コンサルタントの未経験者を採用したときにはチームに配属後チームリーダーのもとでOJTが行われる。コンサルタント経験のない若い方（30歳前後の方）を採用した場合には、最初の1年間は間接部門に配属する。ここではコンサルタントのアシスタント的な役割を果たしながら紹介業務の全体像を学ぶことが求められる。OJTは主に3つの場面で行われる。第一は求人企業との対応である。先輩コンサルタントの求人ヒアリングに同行して契約の結び方（特に条件の設定）や求人内容（特に仕事の内容、求める人材像）の聞き取りの方法などを学ぶ。求人ヒアリングへの同行は通常数回行われる。第二は求職者との対応である。先輩コンサルタントの求職者面談に同席して話の流れや質問事項などを学ぶ。第三は電話での対応である。隣席の先輩コンサルタントの電話での対応（求人開拓のための電話営業、求人企業・求職者との連絡など）を聞きながら、電話でのコミュニケーションの取り方を学ぶ。

コンサルタントの賃金は月次の固定給与と年2回の賞与である。新規採用者は入社後数年間、前年の業績に応じて翌年の固定給与の金額が変動する。その後業績が安定した段階で固定給与の額は一定になる。賞与は成果に応じて決まり、売上の一定割合が支払われる。

### 3. 求人

B-1社が依頼されている求人案件の内訳は既存顧客からの案件が7割、新規顧客からのものが3割である。景気変動による求人企業の変化（取引関係の希薄化、中断など）や人材ニーズの変化に対応してある程度の量の求人案件を確保するためには、全体の3割程度は新規求人企業の案件で代替する必要がある。コンサルタントには月1社の新規企業開拓が努力目標として与えられている。新規企業の開拓には時間と手間がかかる。新規企業から求人をもらうためには少なくとも5社程度（通常は5～10社）に営業しなければならない。つまり毎週少なくとも1回は新規企業を訪問して営業することが求められている。求人は獲得でき

ればいいというわけではない。企業の人材ニーズが同社の紹介サービスの方法にあうかどうか、人材ニーズが確認できて今後安定的に求人を得られる企業かどうかといった点でコンサルタントは判断を求められる。

新規企業の開拓方法は大きく分けて紹介と営業である。前者は取引先企業から他社を紹介されるケースである。たとえば金融機関との取引関係で実績を積み、企業側担当者の知り合いが人事部長をしている外資系銀行を紹介される例がこれに当たる。紹介してもらえるかどうかはコンサルタントの人的ネットワークの広さと深さに依存している。人材紹介ビジネスの基本は人脈である。人脈は企業の求める人材を紹介して実績を積み上げることによって形成される。コンサルタントの仕事に長期間従事していると人脈が仕事の基盤になってくる。新規企業開拓のもうひとつの方法は営業である。まず企業のホームページで採用情報を確認し、次に当該企業に紹介サービスを営業して求人を得るという流れになる。まだ取引のない新規企業が求人依頼をしてきたときには、まず業界を基準にして当該案件に対応するチームのリーダーに情報を送り、チームリーダーが求人内容をみて当該案件の担当者として適切なコンサルタントに割り振る。たとえば、金融業界の企業から求人の申し込みがあった場合、コンサルタントの得意分野（銀行、証券、生損保）に応じて当該企業の案件を割り振っている。

紹介サービスの契約事項には原則として着手金が盛り込まれている。着手金は企業の求める人材をサーチするための経費（交通費、打ち合わせ費用など）に充当する金額（一定額）であり、リテナーではない。企業に推薦した人が採用された場合には紹介手数料（採用された人の年収の30%）を得ることができるが、企業に推薦しても採用されなかったときには着手金を返納するというわけではない。着手金は必要経費である。すなわちサーチの対象者は在職中の人が多く、それらの人に会うためには費用がかかるからである。

新規企業から求人を受けたときには必ず当該企業の担当者から求人内容についてヒアリングを行っている。ヒアリングで収集する情報は大きく分けて求人要件・勤務条件とそれ以外の求める人材に関する情報である。求人要件・勤務条件では職位、仕事の内容、必要な経験・スキル、年齢、給与など求める人材像を明確に描けるように必要な情報を詳細に収集しなければならない。求人要件の点で効果的なヒアリングを行うためには当該分野に関する知識が必要である。たとえばディーラーと言ってもさまざまなポジションがあり、MRは求人企業の扱う医薬品の種類に対応できる人材でなければならない。

求人要件・勤務条件以外の求める人材に関する情報では人物面や企業の風土に関する情報を収集することが重要である。たとえば次のような情報である。性格（協調的な人、積極的な人など）、仕事遂行（自律的、自主的に仕事のできる人など）、経験（事業立ち上げの経験者など）、企業風土（職場の年齢構成、組織風土など）。ヒアリング対象者からこれらの情報を十分に聞き出せるかどうかはコンサルタントのヒアリング能力に依存する。

ヒアリング後、ヒアリング内容（求人要件、ある程度の社風情報）を細かく記述したメールがコンサルタント全員に送られる。これにはふたつの目的がある。ひとつは求人情報の共



有、もうひとつは他のコンサルタントが適合する求職者を確保していないかどうかの照会である。記述情報に加えて、毎週の定例ミーティングの場では記述の難しい求人情報についても説明が行われる。ヒアリングで収集した情報のうち求人票レベルの情報はデータベースに入力され、主要な項目はインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）に掲載する求人情報の形に加工される。このように求人情報のうち定型的情報は社外向けに発信され、社内では定型的情報と非定型的情報が共有されている。これ以外に求人情報は求職者に求人を紹介する際のアドバイス（職務経歴書の書き方、採用面接など）に用いられ、求職者が意思決定をするための判断材料として提供されたりする。なお、B-1社では情報公開と情報共有を目的に毎週定例ミーティングが開かれている。この場では前週の企業ヒアリングと求職者面談の報告が行われ、記述情報ではうまく伝えられない非定型的な情報やニュアンスで感じ取るような情報が共有される。

#### 4. マッチング

求人案件にもとづいて適合する人材を探すときには次のような方法がとられる。同社の登録者のなかで適合者を探索する。各種の名簿に掲載された人にアプローチする。人脈を活用して適合者を探索する。転職支援サイトのスカウト機能を活用する。インターネット（自社ホーム、転職支援サイト）に求人情報を掲載して応募者を募る。

同社ではピッチング（求人案件に適合する人材の探索からその人に会うまでの過程は「ピッチング」と呼ばれる）は間接部門の仕事である。たとえば のピッチングは次のような流れになる。登録者データベースを検索する 該当者を確定する 該当者のうち当該案件を紹介する人をコンサルタントが決める コンサルタントが指定した人に当該求人案件を連絡する 当該案件に関心のない人はこれで終了するが、詳しい求人情報を知りたい人はコンサルタントと面談する。コンサルタントは面談で求人との適合性（求人要件の充足度、本人の人物像と求人企業との適合性）を判断し、本人の応募意思が確認できれば企業に推薦する。このとき年収などの勤務条件が意思決定の障害になることがある。求職者が優秀な人材の場合には、コンサルタントは年収額の引き上げが可能ならば優秀な人材を採用できる可能性のあることを企業側に伝え求職者と求人との条件の調整を図る。

企業との契約時には人材探索の期間として3か月程度を考えていることを伝えている。しかし実際にはコンサルタントは求人を受けてから1か月以内に数人の人材を推薦するようにしている。求人を受けて人材を推薦しないと当該企業から次の求人を依頼されないことがあるからである。

マッチングには次のようなさまざまな要因が複雑に関係する。コンサルタントは求人案件の状況に応じて適切に対応することが求められる。

##### マッチング精度

企業の求める人材像をどの程度精確に把握しているかによってマッチングの精度は異な

る。同社が推薦して採用された人がいる企業については、その人から会社や仕事に関する情報を得て求める人材像をある程度明確に描くことができる。しかし新規企業から依頼された求人案件ではヒアリングで求める人材の情報をすべて得ることは難しい。特に開発部門の技術者の場合には企業側が（企業秘密との関係で）求人情報の開示に消極的なときもあり、求める人材像を明確に把握したうえで人材を探索することは容易ではない。

#### 求人案件の集中化

特定の人材に対して時代のニーズが高まると当該の人材を求める求人案件が急激に増加する。たとえばコンプライアンス・オフィサーの求人がこれに該当する。求人が集中すると人材探索にかかる期間が長期化する傾向にある。

#### タイミングの重要性

企業は求人要件の見直しや採用時期の変更など当初の求人依頼に対して変更を求めてくることがある。ある程度人材探索が進んだ段階で変更の通知があると、誰をどの段階で推薦するかタイミングが重要になる。

#### 人材確保の手法としての人脈

各種の方法で人材をスカウトして企業に推薦しても採用されないことがある。そのとき本人との関係をそこで中断するのではなく、その後も連絡をとりあって本人をより深く理解することが重要である。人材側の情報を十分に収集していれば、本人にあう求人案件を得たときにすぐにマッチングが可能になる。人材ビジネスの基盤は人脈の広がりと深さである。

#### 求職者との信頼関係

企業の人材ニーズは多様である。同様に求職者の転職意識・仕事に対する希望も多様である。求人要件などの定型的情報の適合性だけで両者をマッチングすると必ずしも適切なマッチングにはならない。求職者が納得して求人案件に応募できるようになるためにはコンサルタントと求職者との間に信頼関係が必要である。

企業に推薦した人のうち書類選考に合格する人は2～3人に1人の割合である。書類選考通過率は人材紹介会社側のマッチング精度だけではなくコンサルタントと企業との信頼関係の強さや企業側の人材ニーズの強弱などによっても変わる。書類選考通過者のうち内定を得る人は約2割である。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およそ10人に1人程度である。

## 5. 人材紹介事業の課題

紹介事業の基本は情報（求人情報、求職者情報）である。時代の流れ、すなわちIT化の進行に沿って情報を整備することが重要である。同社では現在データベースにマッチング機能を備えた新しいシステムの導入を進めている。これまではインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）からのエントリーと社内データベース（求人データベース、求職者データベース）は有機的な結びつきがなく別々に管理されていた。これに対して新しく導入

されるシステムでは情報の経路を問わず求人情報と求職者情報が一元的に管理されることになる。同社では紹介事業のインフラとしてシステムを整備し、そのうえでコンサルタントの能力を生かして紹介を行うという考え方をとっている。

## 【事例 No.49】B-2 社

### 会社概要

資本系列	イ 系列（情報通信業）	ロ 独立		
有料職業紹介事業の開始時期	イ 1989 年以前	ロ 1990 年～1997 年	ハ 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率 <sup>1)</sup>	登録型	2%		
	サーチ型 <sup>2)</sup>	98%		
	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	外資系企業（60%） 国内大企業（25%） 国内中小企業（15%）			
取り扱いの多い求人職種	管理系職種（経理・財務、人事、総務） 金融関連職種（投資銀行関連職務、法人営業） 医療・医薬品関連職種（MR）			
会社・事業の特徴	大手企業の人材紹介会社として設立され、その後、別の大手企業系列の労働者派遣会社と合併。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		

（注）1. 事業別売上高比率及び取り扱い求人業種・職種はヒアリング対象者の実績である。

2. サーチには転職支援サイトにおけるスカウトを含む。

### 1. コンサルタント

B-2社では登録・サーチ併用型の人材紹介を行っているが、どちらのスタイルをとるかはコンサルタント個人に委ねられている。コンサルタントは求人案件に応じて求職者へのアプローチを選択している。現実には登録型による人材探しは限定的にしか行われていない。この2～3年、登録者が成約するケースは極めて少なくなってきた。求人依頼に対して登録人材の中から求人要件に適合する者をマッチングして、その人材が成約するケースは年間の成約件数のうち1%程度にすぎない。大半のケースでは転職支援サイトからの人材スカウトやサーチ型のアプローチがとられている。求人要件に適合する人材を確保するためにとる方法のうち登録型の優先度は概して低いと言えよう。コンサルタントによっては、その他の方法で適合する人材を探せなかったときに登録人材をチェックするという程度にしか用いていないケースもある。

コンサルタントの働き方は主にふたつある。ひとつは、自営業主的に仕事を遂行する場合である。B-2社というブランド・イメージを背負ってコンサルタントが個々独立して仕事を行う場合がこの働き方に該当する。会社側は、場所や事務機器等を提供し、それに対してコンサルタントは紹介した人材が採用された場合の売上額（成功報酬手数料）の一定割合を収入として得る。もうひとつは、チームで仕事を遂行するケースである。コンサルタントは、採用人数の多い案件など特定の案件を対象にしてチームを組んで対応する。この仕事の成果である売上額は、チームメンバーに分割される。

人材紹介会社の中にはコンサルタントごとに年間の売上高目標を設定している会社がある。目標額は、会社側が決めるケースとコンサルタントの自己申告にもとづく場合があるが、

通常は前者の例が多くみられる。目標額の一般的な水準は、コンサルタントの人数の多寡にかかわらず、1人あたり年間1800万円程度である。この額は、損益分岐点の金額を反映しているものとみられる。人材紹介業界では、ここ数年、売上額の多いコンサルタントと少ないコンサルタントに二極化する傾向が顕著になってきた。B-2社ではシニアなコンサルタントと経験2年以下のコンサルタントの売上額の格差は以前は1000万円程度であったが、現在は約3000万円に拡大している。コンサルタントの二極分化傾向の結果、会社全体としても決算に明暗がみられる。コンサルタント1人あたり2000万円以上の売り上げをあげる会社と1000万円程度の売上実績に止まっている会社に分かれてきた。2000万円以上の売り上げをあげるコンサルタントは、求人要件に応じて人材の探索を柔軟に行うという特徴がみられる。業種・職種を問わずマッチングの基本は同じである。ポイントはどのようにして求人要件に適合する人材を探すのかという点にある。原則は、魚のいない場所で釣り針をたらしめても魚が食いつかないのと同じ理屈である。求める魚（求人要件に適合した人材）を得るためにはその場所を知っている、あるいはそこに到達できる方法を知っていることが重要であり、これがコンサルタントのノウハウでもある。

コンサルタントに必要な能力は、センスとバランス感覚である。センスとは、物事にこだわらない態度である。求人・求職者を理解するためには先入観を持たないようにすることが重要である。コンサルタントは、業界に関する専門知識を基礎知識として持つ必要があるが、業界の専門性がマイナスに作用する可能性があることを認識すべきである。たとえば、業界内での会社の序列意識にもとづいたアドバイスをしたり、序列の低い会社の出身者に対してはネガティブなイメージを抱いたりしがちである。一方、バランス感覚とは、求人や求職者に思い入れをしないことである。求人企業の要件と求職者の希望を中立的立場からみることが求められる。求人企業に対しては、優秀な人材を採用したいならそれに見合う勤務条件を提示する必要があること、また、知名度のある会社への転職を希望する求職者に対しては、仕事上の実績を積み上げ実力を高めることがまず必要であることを率直にアドバイスできるかどうかである。このようなアドバイスを行うためには求人・求職者と信頼関係で結ばれていることが前提となる。たとえば、ある要件を満たした人材を年収600万円を採用したいという企業側の要望に対して、その条件を充足する人材は700万円出さないと採用は難しいと言える関係を求人企業と築いているかどうか、求職者に対しては、今の実力ではこのレベルの会社だが、この会社で実績を積み希望の会社に転職できるように実力を磨いたらどうかとアドバイスできるかどうかである。マッチングは求人要件と求職者の希望条件が適合するかどうかだけの視点で判断すべきではない。求人側には求める人材を採るヒント、求職者には希望企業に転職するための道筋をアドバイスすることが重要である。

B-2社では、コンサルタントを採用するときには、経験不問、年齢45歳までを基準にしている。コンサルタントの資質があるかどうかは半年程度で明確になる。コンサルタントの未経験者の中には数ヶ月で初めての成約をあげる人もいるが、通常は1年近くかかる。更にコンサルタントに売上高目標を達成できるようにするにはなるには3年程度の経験が必要である。すなわち、未経験者の場合、B-2社で1人前のコンサルタントとして認められるようになるのには3年かかる。B-2社ではコンサルタントを社内で育てるという意識は希薄で、社内での教育研修は新規採用者の経験等に応じて柔軟に行われている。新規採用者がコンサルタント経

験のない場合、教育研修の基本は紹介業務の説明と OJT である。紹介業務については簡単なマニュアルが整備されている。OJT は手のすいているコンサルタントが随時指導することになっている。しかし、この求人はこの求職者があうというマッチングの判断は言語化が難しく、言葉で教えるには限界がある。本人が実務経験を通して徐々にその勘所を身につけていくべきものと考えられる。

## 2. 求人

求人開拓の方法は基本的にはコンサルタントに委ねられている。コンサルタントはまず自分の出身業界で求人を探し、業界内でのネットワークを広めると同時に、徐々に他の業界に求人を広げていくことが基本である。求人開拓で重要な点は、人材ニーズの動向にあわせて求人を探すことである。その結果、各コンサルタントは自分の出身業界を中心にして多方面の業界・業種を求人として持つことになる。

コンサルタントの担当している求人案件は、主に 2 つの経路から依頼がくる。ひとつは、新規求人企業からの案件である。B-2社の新聞広告を見た企業の担当者が同社に求人依頼してくるケースである。同社では、月 1 回新聞日曜版に求職者向けの求人情報を掲載している。もうひとつは、リピーターと呼ばれる既存顧客からの案件である。以前にお世話した求職者を採用した企業が、その働きぶりを評価して依頼してくるタイプの案件である。ベンチャー企業などではコンサルタントを指名して求人依頼をしてくる会社がある。これらの会社の求人案件は会社とコンサルタントとの信頼関係にもとづいて依頼されてくる。たとえば、「人事評価制度を構築できる人」という大まかな条件のもとで、コンサルタントのセンスを信頼して依頼してきた案件では、その他の要件はコンサルタントの判断に一任されている。

3 ~ 4 年位前までは、新規求人案件の 9 割は新聞広告を見た企業からのものであったが、現在ではこの割合は 3 割程度に減少し、全体の 7 割はリピート顧客がしめている。

B-2社では採用の相談で来社する企業に対しては、日直を決めてコンサルタントが対応している。求める人材の要件が厳しく、適合する人材を探すことが難しい案件でも依頼を受けているが、実際にどこまで人材探しをするかは、それにかかる時間とコストの両面でのリスクを勘案しながら対応している。このような案件は B-2社だけではなく、通常、他の人材紹介会社にも依頼されており、B-2社は 5 ~ 10 社の中の 1 社にしかみられていないのが実情である。他方、コンサルタントを指名して依頼してくる案件は、競合会社の数も少なく、成約に至る確率の高い案件でもある。

依頼された案件に対しては、可能な限り企業の求める要件を満たした人材を探して推薦することが重要である。企業からの信頼を得る第一歩は、企業の求めている人材を紹介することである。これを積み重ねることによって信頼の絆を深めるとともに他の企業を紹介されることにつながる。ここから「求める人材 適合者の推薦 次の求人案件の依頼」という好循環が生まれ、企業とコンサルタント間に信頼のネットワークを築くことができる。逆に言うと、求人の満足する仕事、すなわち求人の求める人材を推薦しないと循環の環が断ち切られることになり、次の案件につながらない。その結果、リピート顧客が増えず、売り上げも伸びないことになる。

新規求人からの紹介依頼に対しては、必ず依頼先企業を訪問してヒアリングを行っている。

会社のイメージや雰囲気を把握するためには実際に会社の物理的環境を見ることが欠かせない。ヒアリングでは人事部門の窓口担当者ではなく、その案件に関係する者のうち可能な限り高位役職者から話を聞くことにしている。ヒアリングのポイントは、企業の求める人材像を明確化することにある。そのため職種、仕事内容、経験・スキルなどの要件の詳細を把握することが重要である。外資系企業からの求人案件は国内の企業のものとは比べて求める人材像が明確に記述されていることが多い。これらの企業からの依頼では通常、詳細な職務記述を含む求人票が送られてくる。求人票には細かな求人要件とともに、要件の優先順位が明記されていることも多い。要件間の優先順位に関する情報がない場合には、要件のうちどれが必須要件であり、どれが希望要件であるのか見極める能力が求められる。

### 3. マッチング

マッチングの流れは、求人案件を前提にしてそれに適合する人材をマッチングさせる方向が全体の7～8割、その逆に求職者の希望を前提にして企業を探す方向が2～3割である。いずれの方向にせよ、求人と求職者の瞬間的なニーズを相互に満たす組み合わせができるかどうかのポイントである。マッチングの力点は、前者の場合には、求人の人材ニーズに適合した希望条件を持った人材を探せるかどうか、後者の場合には、求職者の希望条件を満たすことのできる求人を知っているかどうかにかかれる。

既に述べたとおり B-2社では登録型の紹介は活発ではない。それには2つの理由がある。第1はコストの問題である。登録型では登録者数の規模が大きいほど業務の効率が高まるが、そのためには多大なコストがかかる。その主なものは登録者を募るための宣伝広告費である。第2はマッチング効率の問題である。一般的に登録者のうちマッチングできる者の割合は数パーセントにすぎない。広告費をかけて登録者の規模を大きくすることは可能であるが、問題はコストに見合う収益（事業の売り上げ）が確保できるかどうかである。多くの人材紹介会社ではコストに見合う収益が得られないとして自社サイトへの求職者の呼び込みに消極的である。

求人案件から求職者を探す方法は主なものがふたつある。ひとつは、コンサルタントの個人的ネットワークである。これまでに世話をした人材から求人案件に適合する人を紹介してもらったり、これまでに世話をした人の紹介で訪ねて来た人をストックしてそれらの人と案件をマッチングさせたりする方法である。第2の方法は、転職支援サイトでのスカウトである。これらのサイトに登録している匿名求職者に対して求人要件を検索条件として設定して該当者を選び出し、これらの人にアプローチする方法である。成約者の中では転職支援サイトでスカウトした者の比率が高い。

いずれの方法を採るにせよ、求人要件に該当すると思われる求職者を見つけた場合、次のステップは本人の職務経験や希望条件を把握することである。求人要件に適合するかどうか確信を持ってないときにはできるだけ早く本人と面談することが必要である。人によっては遠方に居住している、時間がない等の理由で面談の設定が難しく、メールや電話連絡で案件を進行させることがある。この場合、コンサルタントは職務経歴書などの書類、メールの文面に表れる表現、電話での受け答えなどから本人のイメージをつかむ能力が求められる。

コンサルタントの業界経験がマッチング業務にどの程度活かされるのかは不透明である。

業界の専門知識にもとづいて判断すると視野が狭くなることもある。業界に関する知識がある程度あれば、後は一般常識、経済・雇用動向などの中立的立場からのアドバイスのほうが求職者にとって有益な判断材料となることが多い。

求人と求職者のマッチングに際して、求人側の要件をすべて満たす人材を探すことは至難の業である。コンサルタントには求人案件のうち何が最も基本的でかつ必須の要件であるかを察知する能力が求められる。企業は中途採用では即戦力指向を強めている。企業と信頼関係を築けるコンサルタントは、企業の求める人材を推薦するコンサルタントである。人柄は良くても最低限の要件を満たしていない人材を推薦してくるコンサルタントでは企業の信頼を得ることはできない。必須の要件を満たす人材を見出せば、その求職者が応募の決断をするかどうかは職位や年収などの企業側の勤務条件に負うことが多い。この点乗り越えられればマッチングが成立する。本人が企業文化や組織風土にあうかどうかといった点は、両者が面接を通して判断すべきものである。ただし、リピート顧客やオーナー企業からの求人の場合には、必須の求人要件を満たしたうえで企業風土やオーナーとの相性の適合性を勘案してマッチングする。

コンサルタントは求職者の希望条件に沿って求人を探すことも少なくない。たとえば、法律事務所に勤務する米国 CPA 資格取得者が金融機関で M&A の業務に携わる希望を持っていた場合、求人・求職者の一次マッチングをデータベースでの条件検索に依存している紹介会社では、この求職者の希望に該当する企業は出てこないと思われる。このような希望に対して適合する求人があるかどうか、あるいはそのような求人を開拓できるかどうかはコンサルタントのネットワークの広さと深さに依存する。このためコンサルタントにとってどれほど広範な企業と深いネットワークを築けるかが職務遂行上極めて重要な意味を持っている。



## 【事例 No.50】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	□. 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	- %
	サーチ型	- %
	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	金融業界（証券、銀行、生損保）	
取り扱いの多い求人職種	営業（個人、法人） 事務系職種（総務、経理等）	
会社・事業の特徴	会社代表者が金融業界における経験を生かして創業した金融業界専門の人材スカウト会社。人的ネットワークを重視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・経営幹部	□. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門

### 1. コンサルタント

B-3社は、会社代表者が金融業界の経験を生かして設立した会社である。設立時から金融分野を専門にした人材紹介事業を行っている。コンサルタントは全員、金融業界の出身者であるが、それまでにコンサルタントの経験のある者となない者は半々の割合である。未経験者は、従前の会社で人事部門等の人材を扱う部門での仕事経験があり、人の採用についての考え方や採用の流れについては十分な知識を持っていた。しかし、人材紹介の実務についてはOJTで学ぶしかなかった。具体的には、定例のミーティングをしている中で経験者の仕事に対する視点や方法を学んだり、同社の人材紹介事業の基本方針を議論する中で仕事のあり方や具体的な対応方法などを学んだりしている。また、紹介事業に関する基礎知識を習得するため、業界団体の主催する講習会に参加するなどしている。

賃金は成果に応じた報酬を基本としている。月次の給与は、固定給＋成果給である。このうち固定給はコンサルタントの経験にもとづいて決められ、成果給の部分は売上額の一定割合が支払われる。賞与制度は採用していない。また、会社全体としては売上目標を設定しているが、コンサルタント個々人に対して売上目標を設定することはしていない。

コンサルタントの担当分野は明確に区分されていない。B-3社では、人脈を使って求人開拓を行い、人的ネットワークを使って在職者にアプローチする方法を重視しており、コンサルタントは自分の出身分野を中心にして仕事をするようになる。現実には、証券・銀行を中心にする人や生保・銀行を中心にする人など分野によってはコンサルタント間でやや重複が生じることもある。

### 2. 求人・求職者

#### (1) 求人

会社設立当時は、コンサルタントが各自の出身分野の人脈を使って求人開拓を行った。現在でもこの方法は踏襲されており、それに加えて、人材ニーズの顕在化している企業へのア

アプローチ（金融関係の企業のホームページで募集があるかどうかを確認し、募集をしている企業に営業活動を行う）やネットワークの活用（知人などに企業を紹介してもらい、その企業に営業を行う）などの方法で求人を開拓している。現在、求人企業のうち新規に取引を開始した企業は全体の1割強で、求人の大半（9割弱）は既存顧客になっている。

求人依頼があると、当該企業を担当しているコンサルタントは求人内容について企業から詳しいヒアリングを行う。ヒアリングでは、主に求人票レベルの項目（職位、仕事内容、求める経験・スキル、勤務条件など）についてできるだけ詳しく聞き、企業の求める人材像を明確に描けるようになることが重要である。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、データベースに入力して管理している。

新規の求人案件は、朝の定例ミーティングの場を活用してコンサルタント間で情報共有が行われる。当該案件を担当するコンサルタントは、ヒアリングで収集した情報を踏まえて求人内容や会社の特徴などを説明し、この案件に適合すると思われる人の有無、また適合者を探索するときのポイントなどが検討される。

B-3社の求人職種で最も多いものは、営業職である。次いで、営業活動を支援する部門（本社のマーケターなど）、管理部門の職種（総務、経理、人事、コンプライアンスなど）である。営業職を求める求人は、最近、給与に歩合制を採用するところが増えている。給与の形態としては、完全歩合制、固定給＋歩合給、完全固定給の3種類に分けられる。

## (2) 求職者

紹介サービスのスタイル（登録型、サーチ型）を問わず人材紹介会社では、ホームページに登録方法の説明や仮登録シートが準備されているのが常である。しかし、B-3社のホームページには登録についての記述が全く行われていない。これは、同社が人脈を使って企業、転職希望者にアプローチすることを重視しているためである。したがってインターネットの転職支援サイトも利用していない。

B-3社の登録者には紹介されて登録した人が多い。主な登録経路は、知人の紹介、同社が転職の斡旋をした人の紹介、同社のホームページをみて登録の希望を連絡してくる人などである。コンサルタントは日常業務の一環として人的ネットワークを構成する人々に接触しており、会ったときには本人や本人の所属する部門の現在の仕事状況について話を聞くだけでなく、転職を考えていそうな人や転職を希望していると思われる人について情報を収集している。そのような潜在的転職希望者の情報が得られれば、本人に接触して会う機会を設け、登録を依頼している。登録者の情報はデータベースに入力して管理している。

## 3. 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とき、求職者を確保する方法は主に3つある。第一は登録者の中での該当者の探索である。この探索には登録者データベースが用いられる。データベース検索では、登録者数の規模が大きいほど該当者の出る確率が高くなる。検索の効率をあげるためにはより多くの登録者の確保が重要である。このため求人依頼がきてから人材を探し始めるのではなく、上述したように求人案件の有無にかかわらず人的ネットワークを活用して潜在的転職希望者に接触し、登録を依頼している。登録者の中に求人要

件に適合すると考えられる人がいるときには、本人に再度会って当該案件を紹介している。

第二の方法は人脈を活用した人材の探索である。人脈を使って求人要件に適合する人を探すときには、金融関係の企業に勤務していたときの人的ネットワークが活用される。案件に適合する人がいないかどうか打診し、該当者が確認できれば本人に接触するという流れになる。第三は再就職支援会社において再就職の準備をしている人の中での人材の探索である。この方法では、再就職支援会社から再就職の準備をしている人について情報提供を受け、それらの人と求人とのマッチングの可能性を探ることになる。

マッチングする際にはポイントを外さないことが重要である。そのポイントは次の3点に集約できる。第一は仕事経験又はスキルの一致度である。求人の求める仕事を遂行できる能力と経験を有していることがマッチングの基本である。たとえば金融営業職の求人の場合、投資信託、変額年金など各種の金融商品のうち求人を取り扱う商品について経験のあることが必要条件である。

第二は求める人材像との一致度である。金融業界の同じ分野の会社でも会社によって求める人材像が多少異なっている。当該求人企業の求める人材像にあわせた人を選ばなければならない。金融営業職の場合、個人営業や法人営業の担当者に求めるものは会社によって少しずつ違っている。

第三は本人の人物面である。これは会社・職場の風土と本人との相性の問題といえるかもしれない。たとえば、仕事上、協調性が当然視されるような会社・職場には、協調性に欠けると思われる人は紹介できない。コンサルタントは自分の出身分野についてはどの会社にはどんな人があうかおおよそ把握している。

求人案件とマッチングして企業に推薦した人のうち書類選考を通過する人の割合は80%程度である。それらの人のうち面接も合格して最終的に内定を得られる人は約3割である。したがって全体では企業に推薦した人のうち約2～3割は内定を得ている。このように書類選考通過率と内定率が高い背景には、人脈の活用を重視した人材の探索方法があるものと思われる。

この方法には2つのメリットがある。ひとつは人材探索の効率が高いことである。人的ネットワークを使っているからこそ、求人の求める人材像に合致すると思われる人材にピンポイントでアプローチすることが可能である。もうひとつはコンサルタントとの信頼関係が生まれやすいという点である。人の側からみるとコンサルタントは、自分に関係のあるルートから紹介されてきた人であり、初対面ではあるが、全く知らない人と話す時よりも深い話をするのが可能である。

求人案件の充足率は職種によって差がみられる。営業職はほぼ充足しているといえるが、専門職等の充足は難しい。たとえば、特殊な経験やスキルを持った人を求めている案件（生命保険会社の計数関係の求人（アクチュアリ）など）、経理の役職上位者の求人、その他細かな要件の充足を求める求人などである。細かな要件を求める求人に対しては、ヒアリングの際に必須の要件、要件間の優先順位、希望の要件など要件の内容を確認して適合する人材を探す際の基準にしている。逆に、細かな要件がなく「何でもできる総務担当の人材」という求人もある。このようなときには担当コンサルタントが、当該企業がどのような人材を求めているのかイメージできないと人材の探索に着手できない。また、時期によって同じよう

な求人が集中することがある。現在、比較的多い求人は「引受関係」の仕事である。株式上場のための仕事経験のある人は限られているため、求人が集中すると紹介が難しくなる。

#### 4. 人材紹介事業の課題

B-3社の人材紹介事業はコンサルタントの人脈を最大限に活用した人材探索を重視している。今後、事業の幅を広げていくためには、人脈以外の方法についても整備する必要があり、その検討を迫られている。しかし、人材探索の方法に関する新たな選択肢を検討する際には、同社が小規模事業所であるという現実が制約条件となりがちである。

## 【事例 No.51】B-4 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                      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    □ 6～10 人    ハ. 11～20 人    ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT コンサルティング会社 ハイテク製造業
取り扱いの多い求人職種	ERP システム開発・コンサルタント コンサルタント（システム、ビジネス） エンジニア（半導体、電気・機械）
会社・事業の特徴	人材紹介会社での経験を生かして会社代表者が創業。サーチを主体とする紹介サービスを提供。
ヒアリング対象者	イ 会社代表者                      ロ. 人材紹介部門責任者 ハ. コンサルタント                ニ. 管理部門

### 1. 事業の特徴

B-4 社は会社代表者が他の人材紹介会社でのコンサルタント経験を生かして設立したサーチ中心の紹介会社である。同社代表者は他社でのサーチ型や登録型の紹介サービスの経験を踏まえて人材ビジネスの新たなモデルの確立を目指している。特に企業開発や人材開発には新たな手法を採り入れている。

会社設立当初はサーチ型のみで紹介サービスを提供していたが、その後登録型の紹介サービスも開始している。現在の売上高比率はサーチ型の 8 に対して登録型は 2 の割合になっている。サーチ型で人材紹介を行う場合の紹介手数料は大半の契約では後払い方式の成功報酬の形になっている。事業の基盤を固めるためには求人層を上げ、登録者を増やすことが必要である。また人材探索にあたって対象者や探索期間などの条件に制約されずにコンサルタントの自由度を確保することが重要である。これらの理由により同社では紹介手数料の形態として成功報酬を選択している。リテナーや着手金を求める契約は一部の求人に限られる。そのような契約を結ぶときには求人企業、求人案件の内容、人材探索の難易度などを考慮している。

### 2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは会社代表者の前職時代の同僚の他、新たに数名の者が採用されている。コンサルタントの採用にあたっては人材コンサルタントとしての経験は問われないが、コンサルタントに必要な資質や求められる能力を持っているかどうか問われる。必要な資質とは、ある程度の知的能力、深い洞察力、たくましい行動力、するどい感性、

柔軟な創造性などである。また求められる能力としては仮説立案能力やパターン認識能力が重要である。これらの資質や能力をどの程度持っているかを面接で判断している。

新規に採用されたコンサルタントは全員人材コンサルタントの未経験者である。これらの者の育成は社内研修と OJT を通して行われる。入社後 2 週間は研修プログラムに沿って紹介事業に関する基礎知識を習得する期間である。同社では教育プログラム担当者（コンサルタントが兼務）を置いて新規採用者の育成を行っている。研修プログラム終了後は実務を通して紹介業務を学ぶ段階に入る。OJT では新規採用者を指導するコンサルタントが指名され、そのもとで OJT が実施される。OJT では求人企業に同行したり求職者との面談に同席したりすることが中心になる。これ以外にケーススタディの勉強会が開かれ、この場合は業務上のさまざまなパターンを学ぶ機会となっている。

B-4 社では設立当初から IT、コンサルティング会社、エンジニアなどの業界・職種を紹介事業の戦略的な対象分野として位置づけており、コンサルタントもこれらの分野に強い人材を採用している。このためコンサルタントは基本的には業界・職種別の担当制になっているが、担当分野は緩やかな形で区分されている。今後は企業の人材ニーズに対応してある程度対象分野を広げ、それに対応できるコンサルタントを採用することが課題となっている。

賃金体系は、月次給与、インセンティブ、決算賞与で構成されている。このうち月次給与は職能給である。同社のコンサルタントの資格（職位）は下位から上位に向かって、アソシエイトコンサルタント、コンサルタント、シニアコンサルタント、マネジングコンサルタント、エクゼクティブコンサルタントの 5 段階になっている。インセンティブは半期ごとに売上額に応じたポイントで評価され、当該評価ポイントの金額が支払われる。決算賞与は年間の売上額等の会社に対する貢献度にもとづいて支給される。

### 3. 求人

会社設立当初は手広く求人開拓を行うのではなく、対象範囲を絞って求人開拓を実施した。求人開拓の対象はコンサルティング会社である。ビジネス系のコンサルティング会社だけではなく、構造的な人材不足に直面している IT 系のコンサルティング会社も対象にした。求人開拓は、まず公開されている求人情報（企業のホームページ、求人誌等の媒体）の中から同社が求職者に紹介したいと思う企業を選別して、それらの企業に営業を行う方法で実施された。コンサルティング業界に特化することによって同社は同業他社との差別化を図ることができ、また事業を集中させコンサルタントのそれまでに蓄積したノウハウを生かすこともできた。その後、求人開拓の対象は IT などいくつかの分野に拡大している。

同社では求人を集中と分散という考え方で区分している。IT 業界やコンサルティング会社など特定の分野における求人は「集中」であり、その他の分野における求人は事業の裾野を広げる「分散」である。会社の基盤を固める段階では特定の分野で集中的に求人を開拓したが、現在の求人開拓は「分散」に力を入れている。求職者のニーズに応えるためには特定

の分野だけではなくそれ以外の分野でも幅広く求人確保する必要があるからである。

現在行っている求人開拓では「始めに人材ありき」を基本にしている。同社の資源は求職者である。求職者の希望に適合すると思われる企業を探して、その企業に求職者を売り込む形での求人開拓を行っている。この方法とは別に戦略的に求人を得たい企業がある。それらの企業には売り込める求職者がいなくても営業活動で求人を得るように努めている。しかしこの形の求人開拓は求職者を売り込む形の求人開拓に比べて効率がいいとは言えない。

求人依頼を受けると担当のコンサルタントが当該企業を訪問して求人内容についてヒアリングを行う。最初に採用の窓口である人事部門の担当者から話を聞き、次いで採用責任者(部門の長など)からも情報収集を行っている。ヒアリングではまず求める人材に関する要件(専門分野での経験・スキルなど)と要件のうち必須のものを確認することが基本である。求める人材像を要件の面で明確化できたら、次はそのような人材のマーケット性(すなわち求める人材像に合致すると考えられる人材の所在と規模)やそのような人材を確保する方法について議論し、共通理解を得ることが重要である。求める人材に適合する人が極めて僅かであったり、ときにはいなかったりすることもある。また企業の考えている条件(特に年収)では採れないこともある。このため議論の中では企業が採用を決めるための条件を確認して、どのような人材ならば採用される確率が高いかを情報として入手する必要がある。第三に、求める人材の人物面についても情報を収集することが重要である。企業にはそれぞれ固有の組織風土があり、求める人材像は企業規模、事業の沿革・発展段階、企業としての成熟度などに応じて異なる。精度の高いマッチングを行うためにはこれらの情報が欠かせない。

求人情報はデータベースで管理している。データベースに入力する項目は会社概要と求人内容に関する項目である。ヒアリングで収集した情報はデータベースの項目に整理して入力している。この中には求める人物像に関する情報も含まれている。

#### 4. マッチング

B-4 社では日常活動の一環として人材との関係構築を行っている。対象者を選定するときには各種名簿や転職支援サイトを利用する。前者の場合、名簿・リストの掲載者にダイレクトメールを発送したり、電話・メールで連絡したりする。この仕事はコンサルタントではなく、事務担当者が行っている。同社の紹介サービスに興味を示さない人にはそれ以上話を進めない。しかし現在転職意思があるかどうかは別にして情報をほしいという人は多い。キャリアパスをどう考えたらいいのか、自分の市場価値はどの程度あるのか、転職に成功する人はどういう人なのか、といった自分の将来について漠然とした不安を抱えている人が多い。このような質問などから本人との関係づくりを地道に進めている。対象者に会ったとき転職の意思を示した人には同社への登録を勧めている。サーチ型あるいは登録型のいずれの方法で人材探索をする場合にもこのような人材(情報の入手希望者)をいかに多く確保しているかが人材探索の効率に影響する。

求職者情報はデータベースで管理している。登録者データベースへの入力情報は、職務経歴書、履歴書、面談シートである。面談シートは求職者の技術と人物に関する評価項目で構成されており、ファイリングして紙情報としても利用している。

求人依頼を受けたときには、まず求人要件のうち必須要件を検索条件に設定して登録者データベースを検索する。該当者については求人企業に適合するかどうかを判断する。適合すると判断した求職者に対しては、当該企業が求職者の希望にあっているかどうかで絞り込みを行い、企業に推薦する求職者を最終的に決める。

登録者データベースの中に求める人材がいけないときには、求める人材をサーチしてスカウトしたり、あるいは転職支援サイトでスカウトしたりする。サーチではまず各種名簿などの人材データを利用して求人企業の求める人材に適合すると考える人を選別する。人材の選別には企業名、事業部門名、大学学部名などを目安にすることが多いが、必須の求人要件に適合する人材の所在を特定化する能力はサーチの際にコンサルタントに求められる能力でもある。スカウトの対象者が決まると、当該人材に連絡して関係の構築、求人案件の提案に進む。対象者の反応はさまざまであるが、大別すると転職に対して全く関心を示さない人と、転職について今現在は考えていないが情報の入手を希望する人（同社に登録する人、当該求人案件には興味のない人）に分かれる。対象者の勤務する会社の状況や本人のこれまでのキャリアパスに比べて当該求人案件がそれを上回ると本人が認識した場合、あるいは本人が納得できるようにコンサルタントの説明が行われるときにはスカウトの確率が高まると言える。

サーチして特定化した対象者のうち会ってみると求人の求める人材像と異なる経験・スキルを持っていることがある。そのようなときには転職に関する希望条件などの情報を収集して、新規の求人開拓につなげることもある。

転職支援サイトを利用するときには、求人ニーズに合致する求職者を検索して、該当者にスカウトメールを送ってスカウトすることになる。

求人案件によってはヘッドハンティング的なスカウト手法を採ることもある。その場合、企業の担当者と連絡をとってターゲットとなる企業や部門を特定したうえでそこに在籍する人にアプローチすることになる。

マッチングの際の必要条件は人材が求人要件のうち必須要件を充足していることである。人材によっては必ずしもすべての必須要件を満たしているわけではないが、その未充足要件を補えるような経験・スキルや能力を持っている人がいる。そのような人材は求人要件との適合度だけでなく人物面も含めて企業に推薦できるかどうかを総合的に判断している。企業に推薦する人材は募集1名に対して3人程度に厳選している。推薦するときにはタイミングを見極めることが重要である。企業での選考がある程度進んでいる案件の場合には、推薦しても選考に間に合わないことがある。

求人要件は不変ではない。採用戦略の変更などに伴って求人要件は変化する。求人案件を受けたときの求人要件だけを念頭に置いて人材探索をすると成約の機会を逃す可能性があ



る。このためコンサルタントは求人企業と密に連絡をとって変化が生じたときには適切に対応することが求められる。

企業に人材を推薦するときには人材に関する添え書きを添付している。添え書きは、「なぜこの人物なのか」という問を想定して人材の持っている技術や人物像が検討に値することを簡潔に記したものである。いわば書類（職務経歴書、履歴書）の付加価値を高める役割を果たしている。

企業に推薦した人材が書類選考に合格する確率は5割弱である。書類選考通過者のうち半数程度は内定を得ている。全体としてみると企業に推薦した人が内定を得る確率は2～3割である。

## 5. 人材紹介事業の課題

当面の課題はシステムの強化である。コンサルタントの能力は個人差が大きく、能力差は当然成果の格差となって表れる。能力の格差はシステムを強化することである程度補うことが可能である。特にマッチングの精度は第一次スクリーニング（データベース上の求人・求職者のマッチング）の精度に依存していることから、第一次スクリーニングの段階では誰もがコンサルタント10年の経験者と同様の結果を出せるようなシステムの構築を考えている。現在、データベースの情報は項目だけではなくキーワードでも検索を行うことができる。これらの機能に加えて今後は、合理的・効率的に該当者の絞り込みを行うための機能を追加することが必要である。そのためには職種分野の見直しや能力評価の細分化などが課題となっている。

## 【事例 No.52】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	ハ. 1998 年以降	
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	0%		
	サーチ型	100%		
	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	ハ. 11～20 人	ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	IT 業界に特化			
取り扱いの多い求人職種	SE コンサルタント プロジェクトマネージャ			
会社・事業の特徴	独自のシステムを駆使したサーチ型の人材紹介事業を展開。紹介サービスの対象は IT 業界に特化。			
ヒアリング対象者	イ. 会社代表者	□. 人材紹介部門責任者		
	ハ. コンサルタント	ニ. 管理部門		

### 1. システム

A-b-5社は IT 業界に特化したサーチ型の人材紹介会社である。業務のプロセスは、まず企業からの求人依頼が前提であり、当該企業の求める人材を探し、候補者を当該企業に紹介する流れが中心になる。紹介サービスに対する代価は後払い方式の成功報酬である。以前は、リテナー契約で業務を行っていたが、現在のシステムを導入してからは成功報酬型の契約形態になっている。成功報酬の料率は、原則として採用された人の年収の 30% である。同社では、企業の求人依頼があってから求める人材を探すのでは時間がかかりすぎるため、次項のような求人・求職者データベースを中心としたシステムを 2002 年に導入している。

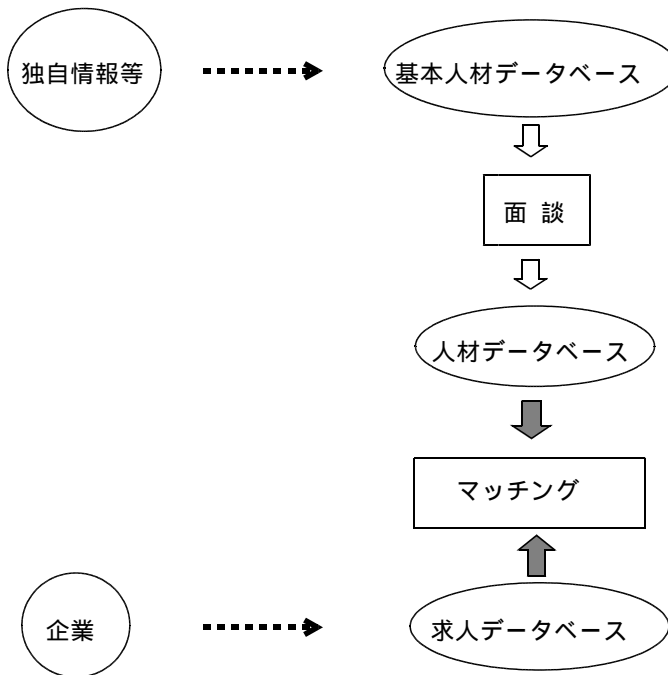
#### (1) 基本人材データベース

基本人材データベースには約 11 万人分のデータが収集されている。情報源は、同社の独自の情報網で収集した個人データが中心である。それ以外に、転職支援サイトや自社ホームページからエントリーしてきた者のデータも含まれている。独自の情報網による個人データの内容は、名刺レベルの情報である。すなわち、氏名、所属会社、所属部署、会社の住所・電話番号・メールアドレスなどの情報である。

A-b-5社では、このシステムを導入する前には人材探索のツールとして転職支援サイトを活用していた。しかし、このサイトは多くの紹介会社が利用しており、共通の人材バンクの性格を帯びている。そのため、優秀な人が登録してくると奪い合いになり、早朝や週末など他社のコンサルタントが活動していない時間に当該登録者にアプローチするような工夫が必要であった。また、登録者にとっては、多くの人材紹介会社からスカウトメールが来るので、興味のある案件にしか返信を出さないことが多い。その結果、コンサルタントはスカウトメールを出しても低い返信率に甘んじなければならない状況であった。

現在のシステムを導入する以前に収集した転職支援サイトにおけるスカウト人材のデータは、基本人材データベースに入力されている。転職支援サイトの登録者と独自情報網の人材

人材紹介システム構成図



を比較すると、一般的には、前者は能力の面では中級から上級レベル、年齢は若い人が中心である。これに対して後者は、上級レベルの能力を持ち、年齢のやや高いことが特徴である。

## (2) 面談及び人材データベース

基本人材データベースの情報は100人単位でコンサルタントに割り振られている。コンサルタントは、自分の受け持ち分の人（潜在転職者）に電話やメールで人材紹介サービスの案内をするとともに、転職に対する意志の有無などを確認して、転職について何らかの意志がある人には面談を提案する。

面談では、本人の学歴、仕事上の経歴、現在の仕事内容、資格・スキル、語学など履歴書の項目に該当する情報が収集される。これらの情報は、求人とのマッチングの際に最低限必要な情報でもある。本人から収集した履歴情報は、人材データベースに入力される。このデータベースには約3800人分のデータが収められている。

コンサルタントは、単に自分の受け持ち分の人材にアプローチして面談するだけでなく、以後の求人紹介やマッチング等、紹介業務のすべての面においてそれらの人（潜在転職者）の担当者となる。

## (3) 求人データベース

A-b-5社は、多くの企業と契約を結び、それらの企業が人材紹介会社に求人依頼するときには同社にも依頼がくるようになっている。これらの企業は確実な求人企業であり、同社にとって重要な既存顧客になっている。これ以外に、随時、新規の求人が入ってくる。新規求人は、主に雑誌に掲載している同社の広告や同社のホームページをみて企業側から求人依頼をしてくる企業と、コンサルタントが個人的に開拓した企業が中心になっている。求人デー

データベースに入力される情報は、求人票レベルの情報である。

人材の場合とは異なり、コンサルタントは求人企業と一対一の対応関係にはなっていない。求人はコンサルタント全員の共有財産である。

#### (4) マッチング

求人と転職希望者をマッチングする過程は、データベース上での自動マッチングから始まる。自動マッチングの情報はコンサルタントが最終的なマッチングを行うための基礎情報である。マッチングのベースとなる情報は職種である。自動マッチングでは、求人案件に記載された職種と転職希望者の希望職種が一致するように該当者が選択される。A-b-5社は、大・中・小分類の3階層で構成される独自の職種分類体系を持っている。人材と面談するときには希望職種に関する情報を収集し、人材データベースにはその情報を同社の分類体系に位置づけて職種情報が入力されている。他方、求人データベースの職種情報は企業の求人職種名を同社の分類体系に当てはめて該当する職種名で入力されている。

マッチングは職種大分類レベルで行われる。大分類レベルでのマッチングを採用したのは、やや広めの範囲で該当者を探し出し、その中でより適合的な人材（又は求人）を選択できるようにしたためである。それに職種小分類レベルでのマッチングになると、該当者（又は該当案件）がない可能性もあるからである。広めの範囲で該当者・該当案件を選び出すことによって、人材を前提にして求人案件をマッチングさせるときには、人材に提供する案件の選択肢を増やすことができ、また、求人案件を前提にした人材のマッチングのときには、コンサルタントが当該案件を紹介する人材を選択することができる。

求人案件を前提にした人材探索の場合、マッチングの流れは次のとおりである。新着求人情報の有無を確認する。新着求人がある場合には適材検索（自動マッチング）を行う。検索結果は職種大分類レベルで該当する人材のリストとして出てくる。このリストの中に自分の担当する人がいる場合、その人に案件を紹介できるかどうかを検討する。この判断には、求人要件と人材の経験・スキルとの適合度合いだけでなく、面談時の印象などのアナログ的情報も考慮される。紹介できると判断した場合には、本人に連絡して求人を紹介する。そして本人の応募意思を確認後、企業に推薦する。

人材を前提にして求人案件を検索する場合は、上の例とは逆に求人データベースの中から適合する案件を検索することになる。適職検索では職種大分類レベルで該当する案件の一覧表が出てくる。それらの案件と人材の経験・スキル等における適合性を考慮して、適合度合いの高い案件を人材に提示し、その中から応募する企業を選択してもらうことになる。

## 2. コンサルタント

現在在籍しているコンサルタントは、コンサルタント経験者と未経験者が半々の割合である。サーチ型で人材紹介を行う紹介会社では一般にコンサルタントの人脈が重要であり、人脈に依存している会社もある。しかし、A-b-5社のサーチ方法は人脈に依存する方法とは全く異なり、コンサルタントの未経験者でも仕事のできるようにシステムが組み立てられている。このシステムを使えばコンサルタント未経験の新規採用者であっても職業紹介の業務を遂行できる仕組みになっている。

コンサルタントは全員 IT 業界の出身者である。コンサルタント未経験者は、入社後の 3 ~ 6 か月程度は OJT で実務を学ぶ。OJT といっても先輩のコンサルタントが特に指導するわけではなく、先輩コンサルタントの電話での対応ぶりをみたり、時には先輩コンサルタントの面談の場に同席したりしてコンサルタントの働き方を学んでいく。半年程度経つと 1 人立ちできるかどうかの見極めができる。現実には、入社後 3 ~ 6 か月で辞める者もいる。辞める理由はさまざまであるが、売りが上がらないという理由が一番大きいように思われる。入社後 6 か月以内に最初の成約をあげた人は、そのまま仕事を続けられることが多い。

コンサルタントの給与は出来高制である。月次の給与額は、固定給 + 歩合給（売上額の一定割合）である。固定給の金額は、前年実績（売上総額の一定割合 ÷ 12）にもとづいている。

新規採用のコンサルタントは、辞めたコンサルタントの担当を引き継ぐ。受け持ち分の人材に対する電話やメールでのアプローチなどコンサルタントの仕事の記録はシステムにデータとして残されている。新規採用者はそれらの記録を引き継いで仕事を進めることになる。

コンサルタントの職務範囲は、主に基本人材データベースの割当者に対するアプローチ・面談、自動マッチング結果に対する判断、この判断にもとづく求人企業との調整に集約される。人材に対するアプローチでは、信頼関係を築いて本人から本音を引き出せるかどうかは課題である。また、マッチングでは、自動マッチングの該当者のうち誰がその案件により適合しているかを判断する能力が求められる。

### 3. 人材紹介事業の課題

課題はふたつある。ひとつは、人材データベースの規模をより大きくすることである。求人は既に十分な数を確保しているが、マッチングの効率をより高めるためには人材の側のデータを増やす必要がある。人材データベースに蓄積された情報量が多いほど求人に適格的な人材をマッチングできる可能性が高まる。

もうひとつの課題は、基本人材データベースの更新の問題である。個人情報保護の考え方が浸透してきたため、独自情報網で収集したデータの更新が難しくなっている。そのような問題はあるものの、現在手持ちの 11 万件のデータは同社にとって貴重な財産であり、コンサルタントがこの分量を消化するだけでも相当の期間が必要である。



サルタントの実績にもとづいて期待額を設定している。両方で調整して最終的な目標額が決まり、その水準に対応して月次給与の額が設定されている。このため実績が目標値を下回る時には翌年の給与の見直しにつながる。コンサルタントが期待された実績をあげないと会社として事業を継続していくことが難しい。たとえば会社全体の事業運営を黒字にするためにはコンサルタントが給与の3倍程度の売上げ（年収500万円の場合には1500万円の売上げ）をあげることが必要である。

他方、業績加算は四半期ごとの売上げに対する報償金である。すなわち当期の売上額が同期間の3か月分の給与総額を越えているとき、超過した部分に対して一定割合の金額が支払われる。この割合はコンサルタントの過去の実績にもとづいて決まる。

一方、契約社員には完全歩合制の報酬が適用され、月次の収入は保障されていない。売上げがあった場合に、その金額の50%が報酬として支払われる。

コンサルタントはIT、消費財（高級ブランドなど）、ファッション（一般既製服、雑貨）などそれぞれが得意とする分野を担当している。コンサルタントが自律的に仕事を遂行する部分もあるが、同社としては情報共有を通じたコンサルタントの協働作業が仕事遂行上の特徴となっている。すなわちコンサルタントはそれぞれの持っている情報を開示して、相互の意思疎通を図りながらマッチングを成立させることを仕事の基本としている。

## 2. 求人

B-6社では登録型とサーチ型を併用した紹介サービスを提供している。紹介手数料は登録型のときには後払い方式の成功報酬（基本は採用された人の年収30%）、サーチ型のときにはリテナーあるいは「着手金（給与提示額の10%）+成功報酬」である。サーチ型の契約では後者の方式が多い。

同社では求人開拓を重視している。人材をサーチしたり、登録者の中から適合する求職者を推薦したりするためにはまず求人を確保する必要があるからである。また紹介事業を開始してから日が浅いことも求人開拓を重視する理由になっている。新規企業を開拓する方法はコンサルタントによって異なっている。人材ニーズの顕在化した企業（新聞に求人広告を載せている企業）に電話で営業するコンサルタントもいれば、求職者の希望する企業に求職者を売り込む形で求人を開拓するコンサルタントもいる。

求人案件を比較的多く得ている業界はIT業界と金融業界である。IT業界のベンチャー企業は求人開拓しなくても企業側が求人依頼をしてくるが、知名度の高い企業は求人開拓しない限り求人を得ることはできない。同様に消費財の業界も同社が積極的に求人開拓しない限り求人を依頼されることはない。

企業から依頼された求人は当該企業の独自の様式で求人内容が記述されていることが多いが、時には求人情報が記述情報になっていないことがある。たとえば外部に採用情報を漏らしたくないときなどには電話で求人内容を連絡してくることがある。コンサルタントは求人

要件を理解し、求める人材像を明確に描けるように的確な質問をする能力が求められる。また企業が学歴条件などを指定している場合、先入観にもとづいて求める人材像を描かないようにすることも重要である。

依頼を受けた求人案件はその内容に応じて対応の優先順位と方法が異なる。取り扱いの優先度とその方法は、求める人材のポジションや当該企業が求人を依頼している人材紹介会社の数によって決まる。前者はマネージャ以上の職位とそれ以下の職位で区分し、後者は3つに区分（多くの紹介会社に依頼している案件、数社の紹介会社だけに依頼している案件、同社だけに依頼している案件）している。このうちマネージャ以上の求人案件と同社だけが依頼されている案件（又は同社を含む数社だけに依頼されている案件）ではサーチして人材を当該企業に推薦することが多い。サーチ型の紹介で契約する求人案件では、特定の個人を指名してスカウトを依頼するものは多くはない（サーチ全体の1割程度）。指名スカウトでは大半の場合、対象者は求人企業の担当者が在籍していた前の会社あるいは前々社の元部下である。

求人を引き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う。ヒアリング後コンサルタントは収集した情報を電子化された求人票に入力して、求人票そのものを自分のパソコンで管理する。求人票を作成するときにはその電子コピーをコンサルタント全員で共同利用するパソコンに送信する。このパソコンにはすべての求人情報と求職者情報が蓄積され、このパソコンで情報を一元的に管理している。

契約社員には同社からパソコンが貸し出されており、求人を得たときには求人票書式に情報を入力してメールで報告することが求められている。この求人情報はコンサルタント全員に伝達され、共同利用のパソコンにも蓄積される。この求人に対して適合しそうな求職者を持っているコンサルタントは当該求人を担当するコンサルタントに直接連絡して協働で案件を進める。当該案件の進捗状況は担当のコンサルタントが日報で報告する。

同社では情報共有・交換のための定例ミーティングが毎週開かれている。ミーティングでは求人案件に対する求職者情報の提供、マッチングの提案とそれに対する異なった視点からの人材選択のアドバイス、マッチング後の報告（書類選考や面接における進捗状況とその結果）などが行われる。

### 3. マッチング

求職者の登録経路には自社ホームページと転職支援サイトがあるが、エントリーしてくる求職者の過半は後者を利用している。同社ではインターネットの検索エンジンで人材紹介会社を検索した場合、同社のホームページが検索結果の上位にランクされるサービスを購入している。同社ではこの費用を広告費として考えている。

インターネットからエントリーしてくる方法には求職相談と求人情報への応募があるが、後者のほうが圧倒的に多い。求職者が求人情報に応募してくると当該求人案件を担当するコ



ンサルタントが対応する。エントリーシートの内容によって面談に進む人とそうでない人を判断する。大半の求職者は当該案件の要件に適合しない。求人要件との適合性を考慮しないで、この仕事がしたいという希望で応募してくる求職者が多い。このため求人情報の応募者のうちマッチングできる人は極めて少ない。

求人案件にもとづいて求職者を探索するときには主にふたつの方法が用いられる。第一に自分が管理している登録者（自分が面談した求職者、自分がスカウトした人材など）のなかに適合する者がいないかどうかを確認する。登録者情報はデータベースで一元的に管理されているが、各コンサルタントは自分の求職者の情報しかみることができない。他のコンサルタントが担当している求職者の情報を見るためには当該コンサルタントの許可が必要である。この扱いは、当該案件に該当するかどうかは求職者を担当するコンサルタントが判断すべきであるとの考え方にもとづいている。この考え方に立って行われているのが第二の方法である。すなわち求人情報を全員にメールで送り、適合する求職者がいないかどうかを確認している。適合すると考えられる求職者がいるときには、その求職者を担当するコンサルタントの協力を得てマッチングの成否を判断する。同社では会社の総合力（すなわちコンサルタントの協働）で案件を進めることを重視しており、求職者の情報を他のコンサルタントに開示することを避ける傾向はみられない。なお、同社の登録者は、サーチして面談した人、求職相談でエントリーして面談した人、求人情報に応募して面談した人、求職者に紹介された人（略歴の情報のみ収集し、まだ面談していない人）で構成されている。

求める人材をサーチするときには、まずリサーチャーが求人情報にもとづいてアプローチする会社や人物をリストアップする。次にこのリストにもとづいてコンサルタントがスカウト活動を行うことになる。同社では求人依頼を受けたときにだけ人材をサーチするのではなく、サーチはリサーチャーの日常の仕事になっている。この場合、リサーチャーは各種の名簿を利用してターゲットの分野で人材を選び出し、コンサルタントとの面談日程を調整する役割を負っている。

マッチングにあたっては「1 求人 1 人」を基本にしている。通常、紹介会社は 1 名の求人に対して複数（3 ～ 4 人）の求職者を推薦しているが、同社ではマッチングの際に人材を厳選して、求人 1 名あたり 1 人の推薦を原則としている。企業が紹介会社に求人を依頼するのは、紹介会社に 1 次スクリーニングの機能を期待しているからである。推薦されてくる人材が絞られていれば企業は書類選考や採用面接の負担を大幅に軽減することができる。企業の視点に立つと求める人材像に最も適合する人材を選び出して推薦することが人材紹介会社の役割である。

職務経歴書は求職者が作成したものをそのまま提出する場合と書き方の助言や指導をする場合とがある。マネージャなどの高い職位に応募する求職者の職務経歴書はそのまま提出している。転職に対して熱意を持っている人なら、自分の職歴・経験を相手に納得させられるような書き方ができてしかるべきであると考えからである。一方、初めて転職する人やス

タッフの職に応募する人には書き方のポイントを助言している。

企業に推薦するときには推薦状を添付している。推薦状には本人の仕事能力（職務経歴書には記述されなかった事項）やコンサルタントの視点（本人の印象）など付加的なコメントが記述されることが多い。

企業に推薦した人のうち約 8 割の人は書類選考に合格する。このうち約 2 割の人は面接に合格して内定を得る。したがって企業に推薦した人は 6 ～ 7 人に 1 人の割合で内定を得ることになる。

## 【事例 No.54】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    ▽ 1998 年以降
有料職業紹介事業別売上高比率	登録型	10%
	サーチ型	90%
	アウトプレースメント型	0%
コンサルタントの人数	イ. 5 人以下	□. 6 ~ 10 人    ▽ 11 ~ 20 人    ニ. 21 人以上
取り扱いの多い求人業種	情報通信業 製造業（電気） 製造業（自動車）	
取り扱いの多い求人職種	ソフトウェア・ネットワーク技術者 電気・電子・機械技術者 事務系職種（経理等）	
会社・事業の特徴	人材スカウト会社。紹介サービスの対象はエンジニアが中心。	
ヒアリング対象者	イ 会社代表者・経営幹部	□. 人材紹介部門責任者 ニ. 管理部門
	ハ. コンサルタント	

### 1. 事業の概要

B-7社の事業の中心はサーチ型の人材紹介である。業務の流れは概略次のとおりである。

事項	内容
求人依頼	求人内容の詳細な確認、求める人材像の明確化（特に求人要件） 契約内容の説明
サーチ	企業の求める人材に適合すると思われる人材の選別 対象者に対する積極的なアプローチ 対象者の一般像・・・転職意思が必ずしも明確ではなく、転職に対する動機が希薄
該当者の確定	同社との信頼関係の構築 該当者のキャリアの明確化・・・求人要件との適合性の確認 転職に対する動機形成・・・キャリア・スキルの棚卸、人生設計に対するサポート
求人紹介	応募意思の確認
企業への推薦	一般の求職者とは異なる特性・・・転職意思が未確立、どんな企業かみてみようという気持ちでの応募
面接	一般の応募者とは別に面接・・・（企業側）会社及び仕事内容についての説明 （応募者）現在の仕事環境と比較検討して最終的に決断
内定	円満退社に向けた支援

### 2. 事業の特徴

B-7社のサーチ型紹介には4つの特徴がある。

第一はサーチの対象者である。ヘッドハンティングとサーチは対象者の階層や年収の点で異なっている。ヘッドハンティングは通常、経営幹部層や事業部長職以上の年収1500万円以上の人を対象にしている。これに対して同社のサーチでは、年齢層が27～40歳、年収が500～1500万円の人を中心になっている。将来事業幹部になるような人材を主に対象にしている。なお、同社ではヘッドハンティングによる紹介サービスも行っているが、その売上高は全体の数パーセントに過ぎない。

第二はサーチのスタイルである。サーチ型の紹介サービスを提供する紹介会社は小規模な会社が多く、コンサルタントの個人的人脈に依存したサーチ手法を用いていることが多い。これに対して同社では業務プロセスを構造化してコンサルタントの役割分担のもとに業務が遂行されている。ニーズが特に高い人材はリーダーやサブリーダー層の人材である。ひとつの求人案件で採用者が5人あるいは時には10人以上になると、小規模なサーチ会社では取り扱いのキャパシティを越えてしまい対応が難しい。同社では多人数の求人案件にはコンサルタントが役割を分担してチームで対応することができる。

第三は人材探索の方法である。小規模なサーチ会社では人脈に依存した探索を行っているが、人脈を活用した探索には自ずから限界がある。つまり求める人材が見つからない可能性がある。一方、同社は日常業務として人材データを収集して情報をデータベースに蓄積している。企業の求める人材の要件にもとづいてデータベースを検索すればアプローチすべき対象者の全体像を即座に把握することができる。一般に一人の人を企業に推薦するためには同様の経験・スキルを持った人を100人程度集めなければならない。求人ニーズに的確に応えるためには組織としてデータ収集及び情報蓄積を行うことが必要である。人材データベースに蓄積された情報の出所は、大学理工系学部卒業者の情報、インターネット・専門雑誌・学会誌などに掲載された個人情報、講演などの案内に記載された個人情報である。

第四は紹介サービスの対象である。同社は技術系の求人を専門に扱っている。特にIT(ソフトウェア)、電気・電子、機械などの分野での求人が多い。エンジニアを紹介サービスの対象としているのは、技術には企業横断的な性質があり、人材の能力とレベルを把握しやすいからである。これに対して事務系の職種や営業職などでは前の会社における実績をそのまま期待することは難しい。

### 3. コンサルタント

コンサルタントは業務分担のもとにそれぞれの職務を遂行している。業務は企業担当、人材担当、サーチ担当に分かれている。これらの業務はアポインターとコーディネータが補佐している。アポインターは、人材データベースに載っている人に同社の紹介サービスを案内して面談設定を調整する役割を果たしている。他方、コーディネータは企業担当や人材担当が不在のときに求人企業や対象者からの問い合わせなどに対応することが求められる。

コンサルタントの業務分担は個人の仕事領域を固定化するものではない。業務分担はあくまでもコンサルタント個人に課せられた主要な職務であり、他の分担領域の仕事も兼務している。たとえば企業担当と人材担当はそれぞれの担当領域で主に仕事をするが、求人案件によっては両者の仕事領域が重複することがある。また、サーチ担当は主な職務の他に一部、人材担当の仕事も兼務している。

コンサルタントはハードウェア関係の求人を扱うグループと情報関係の求人を扱うグループのふたつに分かれている。これは転職者の特徴が異なるからである。ハードウェア関係の仕事に従事している人は転職に対して慎重な見方をする人が多く、流動性は高くない。一方、情報関係の仕事に従事している人の間では転職は特別なことではなく、活発な転職行動がみられる。

## (1) 企業担当

求人企業のうちリピート企業は全体の3割程度であり、残りの7割は新規開拓企業である。新規開拓企業のうち大半の企業（約8割）は従前に取引のあった企業からの紹介である。これに対して同社が積極的に求人開拓して取引を開始する企業は新規求人企業の2割程度である。求人開拓は、まず重要性の高い技術分野を定め、その分野で事業を展開している企業に対して営業活動を行っている。

企業との接点で第一に必要なことは同社の人材紹介の考え方や手法を理解してもらうことである。同社の紹介サービスの対象者は求人広告等の公募で採用できる人材ではなく、企業が採用したくとも公募では採用できない人材である。この点についての共通理解を得ることが第一歩である。次は求める人材像を明確化することである。どのような内容の仕事をする人をどのような処遇で採用したいと考えているのかを明確にする。求める人材像を明確化する過程で企業担当は、企業側の条件を満たす人がいるかどうか、いるならばどのような会社にいるのかなどを判断、推測しなければならない。

企業担当がヒアリングで収集した情報はデータベースに入力される。当該案件に対応するグループでは求人情報にもとづいて人材探索の可能性や探索の方法等を検討して当該案件を引き受けるかどうかの最終的な判断をする。この判断は求める人材がいるかどうかに対する判断でもある。当該企業の知名度、技術、事業所の場所、処遇などを総合的に勘案して判断が下される。

案件を引き受けるとの判断になれば、次は企業との契約である。紹介手数料は採用された人の年収の37%である。リピート企業との契約では37%のうち10%はリテナーであるが、新規求人企業の場合は初回の取引は成功報酬（採用者の年収の30%）になることが多い。新規企業との取引はまずは成功報酬による一般的な人材の紹介で始め、当該企業が採用できなくて困っている人材については次回以降の取引で扱うことになる。また、契約書に明記する人材探索の期間は最も短くて6か月である。実際の人材探索に要した期間は平均すると7.6か月である。

契約後、企業担当は求める人材像の細部の詰めを企業側と行う。たとえば求人要件のうち譲ることのできるものとできないものの確認などがある。求める人材像について企業側と共通の認識を持つことは極めて重要である。

## (2) 人材担当

人材に対するアプローチの経路はふた通りある。ひとつはデータベースに載った人材に対するアプローチである。対象者に電話して同社の案内とコンサルタントとの面談の調整を行う。これは人材確保のための日常的な活動であり、アポインターの仕事である。電話連絡の対象者は主として企業の人材ニーズが高い分野の人材である。対象とする人材に該当するかどうかはデータベースの情報（会社名や部署名）から判断する。人材担当はアポインターの設定した人材との面談を行い、本人に関する情報を収集してストックデータとして蓄積する。ストックされた人材の多くは転職意思のない人や良い案件があったら転職を考えるという人である。これらの人は今すぐに転職ということは難しいが、同社との関係ができたという意味において適合する案件を受注したとき（成功報酬での求人受注のケースが多い）に紹介す

ることになる。

もうひとつの経路は人材担当が直接行う人材へのアプローチである。引き受けた求人案件にもとづいて人材を探索する場合にはこのタイプのアプローチになる。対象者に電話して、本人が納得して会うように話を進めるのがコツである。いずれの経路をとるにしても対象者と面談するのはコンサルタントである。面談では本人との信頼関係を作ることが基本になる。コンサルタントは本人の経歴・キャリアに関する情報を収集するとともに転職に対する動機づけを行うことが求められる。特に後者についてはキャリアプランの延長線上での転職だけではなく、その逆に転職のリスクをも伝えることが重要である。

大雑把な数値でみると一人の人を企業に紹介するためには、求人要件を満たした人が100人必要である。100人のうち面談できるのは10人程度であり、そのうち企業に推薦できる人は1人である。つまり契約する前に一人の人を紹介するために母集団の100人を確保できる見込みがあるかどうかを判断しなければならない。リテナー契約では所定の期日までに所定の要件に合致した人を推薦することが求められる。求人を引き受けるときには紹介できなかったときのリスクも負わなければならない。

求人案件の多くは複数人の採用である。採用枠が5名の案件を引き受けたときには、求める人材の要件を満たした人を500人程度確保できないと5名推薦することは難しい。このような案件に対応するためにも日常的に人材にアプローチして情報を収集している。

### (3) サーチ担当

サーチ担当の役割は主にふたつある。第一は個人情報を合法的に収集する方法について企画し、実際の情報収集を行うことである。情報源は、インターネット、専門雑誌、学会誌、各種会報などである。第二は企業担当が受注した求人案件に対して求める人材をサーチすることである。どのようにしたら求める人材について情報が得られるか、求める人材はどこにいるか、どのように進めれば面談の約束を取りやすいかなどを検討して、求める人材の要件に適合する人の集団を確定する。この集団に対する電話連絡は人材担当だけではなくサーチ担当も協力して行っている。

### (4) 採用

コンサルタントの採用方針はこれまで2度変わっている。会社創業時には大手紹介会社のコンサルタント経験者を採用している。これらの会社のコンサルタントは一般的に紹介の仕事求人票と職務経歴書とのマッチングと考えており、同社の仕事の考え方から大きく乖離していた。そのため同社の期待するコンサルタント像に合致するコンサルタントにはなりにくかった。次にヘッドハントの経験者を採用したこともある。しかしヘッドハンターはすべての業務を一人で兼務することが多く、業務分担をしてかつ相互協力のもとに業務を進める同社の仕事遂行の方法とは明らかに異なっていた。

これらの経験から現在では異業種の出身者から採用している。現在在籍しているコンサルタントはエンジニア、金融、商社、小売業など多彩な背景を持っている。紹介の対象はエンジニアであるが、コンサルタントは必ずしもエンジニアであることを求めてはいない。コンサルタントは何よりもまず転職のプロでなければならないが、必ずしも技術のプロである必

要はない。もちろん求人・人材と同等に話ができるレベルの技術知識を持つ必要はある。そのためコンサルタントは知識習得のための勉強が不可欠である。

コンサルタントは人材と企業の両者に対応することが求められる。人材に対しては転職に失敗しないようにアドバイス、支援を行うことが重要である。とりわけ転職に対する動機形成をする一方で転職のリスクを伝えなければならない。企業との関係では、採用窓口の人事部門担当者ではなく求人票を書いた人からヒアリングするようにしている。ヒアリングでは企業の求める人材像を明確に把握しなければならない。このとき技術の内容をある程度理解できなければならないが、十分な知識のない分野の求人の中には同じグループにいる技術の分かるコンサルタントが同行する。次に求める人材の具体的な勤務条件の確認に際して、たとえば人材の価値（相場）と当該企業の給与体系上の位置づけとの間に格差があるときにはその差の扱い方を決定するまで企業側と話し合う必要がある。コンサルタントは企業側との対応に際してコミュニケーション能力や問題解決能力が求められる。このような理由でコンサルタントは必ずしもエンジニアである必要はない。

入社後の教育研修は OJT が中心である。紹介業務に関する説明や技術に関する研修は入社当初に行われ、その後はグループに配属されて、チームの一員として実務を遂行しながら OJT で学ぶ。OJT の指導は特定のコンサルタントに委ねられているわけではなく、問題に遭遇したときにチームメイトのコンサルタントが随時アドバイスや指導をする形をとっている。

入社後はまずサーチ担当を経験し、その後、人材担当、企業担当の順に異動が行われ同社の紹介業務の全体を経験することになる。企業担当を経験した後は、本人の希望や適性、また経営サイドからみて本人の伸ばすべき点などを考慮して異動が行われる。最初の配属はサーチ担当であるが、これは同社の紹介業務の基礎を学ぶという意味において重要な経験である。サーチ担当は企業担当の受注した案件に対して適合する人材をサーチする役目を担っており、サーチ担当を経験しないで企業担当になると安易な契約になりがちである。またサーチ担当は人材担当の職務の一部を経験する。人材との接触の機会を通して転職の動機がどのように形成されるのかを学ぶ。

## (5) 育成

同社の紹介業務は分業が基本であるが、チームプレーも求められる。この独自性の故にコンサルタントの育成には時間がかかる。一般的には入社後、ある程度納得のできる成果を上げられるまでには3年程度の期間が必要である。時間が必要な理由はコンサルタントの仕事の独自性にある。コンサルタントは求人依頼に対して納期（所定の期日までに人材を紹介すること）を守って、かつ品質保証（企業の求める人材像とのベストマッチングをすること）を前提とした仕事を遂行する際にはさまざまな面での不確実性が伴っている。この不確実性を確実な方向に進めるには何よりも経験が必要であり、したがって時間がかかる。また、企業側から求める人材像を聞いただけで、「この求人案件を受けるとどのようなリスクが伴うか」、「リスクとしてはどのようなことが想定できるか」、「候補者母集団の人数はどの程度必要か」、「どのような人にどのように話を進めなければならないか」などの点について直ちに判断できるようになるためには経験と時間が必要である。

同社では人材育成の必要性を強く認識している。人材育成を効率的にかつ短期間で行うためには育成方法を体系化することが重要である。育成方法には社内での育成と社会との共通基盤の整備が考えられる。このうち社内での育成方法については現在、体系化を進めている。一方、後者については方法論を模索しているのが現実である。キャリアカウンセリング講座の受講も選択肢のひとつである。しかしキャリアカウンセリング講座はカウンセリングの基礎を学ぶという点では有益であるが、カウンセリングの知識を業務に活用できる分野は限られている。業務遂行との関連ではコーチング手法の方が適していると考えられる。

#### (6) 賃金体系

サーチ会社のうち同社と同様な方法で事業運営をしている会社はない。このためコンサルタントは自前で育てなければならず、人材の育成には時間がかかるためその間の生活を保障する必要がある。この考え方にもとづいて同社の賃金体系は次のようになっている。基本は「固定給 + 成果給」であるが、その比率は職位で異なっている。入社時の比率は、固定給の9に対して成果給は1であるが、役職者になると固定給と成果給は5対5になり、役員では固定給2に対して成果給8の比率になる。成果給部分は売上額に連動している。売上額は各求人案件に関わったコンサルタントの貢献度に応じて配分されるが、その配分方法には細かなルールが設定されている。まず契約形態によって配分のルールが異なっている。成功報酬型契約よりもリテナー型契約の案件のほうがコンサルタントへの配分割合が高い。次に求人を獲得したコンサルタント、企業に推薦した人材を確定したコンサルタント、サーチの母集団形成を行ったコンサルタント、それぞれに対する配分ルールが定められている。



---

労働政策研究報告書 No. 37

ホワイトカラー有料職業紹介事業の運営と紹介業務従事者に関する事例研究

発行年月日 2005年5月31日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 広報部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 株式会社タマタイプ

---

©2005

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL <http://www.jil.go.jp/>)