

執筆担当者

にしざわひろし
西澤 弘

労働政策研究・研修機構主任研究員

研究期間

平成 16 年度

調査研究の目的

本研究は、人材紹介会社における事業運営に焦点をあて、業務運営及び紹介業務従事者の特徴を明らかにするとともに、課題の整理を目的にしている。人材紹介会社を研究対象にしているのは、民間企業の担う労働力需給調整において有料職業紹介事業は求人広告事業、労働者派遣事業とともに要の役割を果たしているからである。有料職業紹介の中核的事業者がホワイトカラー職種を事業の対象にしている人材紹介会社である。また業務運営及び紹介業務従事者に焦点を絞っているのは、官民を問わず職業紹介^{*1}の中核がマッチングであり、そのマッチングを支えているのが業務運営の仕組みと紹介業務従事者の働き方であるからである。

近年、人材紹介会社をめぐる事業環境は大きく変化している。変化の二大要因は規制緩和とインターネットである。第一に、職業安定法と労働者派遣法の改正によって有料職業紹介の事業許可を取得する事業所が急増している。第二に、インターネットを通じて転職に関する情報を提供するサービスが誕生し（以下、「転職支援サイト」という）、利用者（求職者及び人材紹介会社）が拡大している。このような事業環境の変化は人材紹介会社の業務運営及び紹介業務従事者の働き方にも少なからぬ影響を及ぼしている。

このため本研究では次の 2 点を目的にして人材紹介会社を対象にしたヒアリング調査を実施した。

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

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

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

調査結果の概要

1. 調査の対象と方法

本研究は人材紹介会社の事例研究である。調査にあたっては、3つの基準（紹介事業の開始年、紹介業務従事者の人数、取扱業種・職種）にもとづいて人材紹介会社を抽出し、調査協力を依頼した。調査協力の得られた企業と調査内容は次のとおりである。

(1)調査対象

対象企業 54社

紹介サービスの種類による内訳

登録型事業者（総合人材サービス会社、資本系列会社）24社

登録型事業者（有料職業紹介事業事業者）23社

サーチ型事業者 7社

有料職業紹介事業の開始年による内訳

1997年以前に事業を開始した事業者 23社

1998年以降に事業を開始した事業者 31社

紹介業務従事者の人数による内訳

5人以下の事業者 29社

6人以上の事業者 25社

(2)調査期間

2004年7月～9月

(3)主なヒアリング項目

紹介業務従事者：採用方針、育成方法、賃金制度

求人関係：求人開拓の方法、求人ヒアリング

求職者関係：求職者を確保する方法、面談

マッチング：「求職者 求人」マッチング、「求人 求職者」マッチング、求人企業への紹介（書類選考、成約）

職業紹介事業の課題

2. 調査結果の要旨

(1)業務運営の類型

一般に人材紹介会社を提供する紹介サービスの種類で類型化すると、登録型紹介、サーチ型紹介、及びアウトプレースメント型紹介になる。これらのサービスを提供する紹介業務従

事者は一般に「コンサルタント」と呼ばれている（以下、「紹介業務従事者」を「コンサルタント」という）。これら 3 種類の紹介サービスのうち特定のサービスに特化して事業を展開している会社もあるが、中核となるサービスのほかに企業側の要望に応じて他のサービスを提供する会社のほうがむしろ多い。たとえば、登録型紹介をメインにしてサーチ型紹介を提供する会社や、登録型のほかにアウトプレースメント型紹介を実施する会社がある。同様にサーチ型紹介を中心にする会社でも登録型の紹介サービスを並行して行っている会社がある。

登録型紹介サービス

登録型紹介サービスは、企業から求人依頼を受け、他方、求職者の転職・就職相談に応じて両者の最適なマッチングと求人企業への求職者の紹介を行うサービスである。このサービスの対象者は、人材紹介会社に転職相談を申し込んだ者や人材紹介会社が企業から依頼されている求人案件に対して応募を希望する者である。これらの者は転職活動中の在職者や求職活動中の離職者である。在職者と離職者の構成比率は紹介会社によって異なるが、多くの会社では過半の求職者は在職中の者である。

近年、個々の紹介会社が果たす独自の人材バンク機能は弱まり、インターネット上の人材バンク、すなわち転職支援サイトに比重が移っている。その結果、仕事の重心は求人依頼を受けて自社の登録者の中に企業の求める人材を探すという方向よりも、転職支援サイトの共有人材バンク登録者の中で探す方向に変わってきている。独自人材バンクが弱化する一方、共有人材バンクが拡大する傾向が同時並行的に進んでいる。この状況に対して紹介会社の対応は両極端の間で揺れている。一方の極には全面的に共有人材バンクに依存する会社があり、他方の極には独自人材の確保に重点を置いている会社がある。大半の会社は共有人材バンクに大きく依存しながらも他の経路での求職者確保を図っているのが実態である。

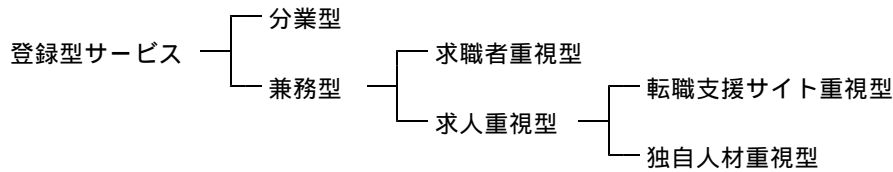
登録型サービスを提供する紹介会社の業務運営方式は、以下の 3 点において異なった取り組みがみられる。取り組みの違いは突き詰めると業務効率を向上させるための方法論の違いだといえる。これらの業務運営方式を組み合わせると、登録型紹介サービスを細分化することができる（図表 1）。

業務分担：求人関係の業務と求職者関係の業務をそれぞれ別の人が担当する分業型、ひとりの人が両方の業務を兼務する兼務型

求職者確保の方法：転職支援サイトでの求職者確保を重視した転職支援サイト重視型、自社独自の求職者確保を重視した独自人材重視型

マッチングの重心：求人案件を前提して企業の求める人材を探索し、マッチングさせる求人重視型、求職者の実情にもとづいて適合する求人案件とのマッチングを行う求職者重視型

図表1 登録型紹介サービスにおける業務運営の類型



サーチ型紹介サービス

サーチ型紹介サービスは、企業の求人依頼にもとづいて求める人材を探し出して紹介するサービスである。スカウトの対象は将来会社の幹部となりうるような能力の高い比較的若い人から経営の中枢を担っている幹部まで多岐にわたっている。

サーチ型紹介サービスは登録型紹介を中心にしている紹介会社でも提供しているが、両者の違いはサーチの体制にある。組織としてサーチの体制を整備しているか、それともコンサルタント個人の人脈に依存したサーチであるかの違いである。サーチ型紹介を本業にしている紹介会社ではサーチを効率的に行うための確な人材情報源を確保し、それを活用して人材情報の収集を日常業務として実施している。一方、登録型紹介がメインの紹介会社ではサーチ型紹介はコンサルタントの個人技に依存していることが多い。

(2) マッチングプロセスの類型

求職者を起点にした求人の探索 - 「求職者 求人」型マッチング -

登録型紹介が事業の中心になっている紹介会社では、求職者の確保をインターネットに依存している会社が多い。求職者がインターネットを使って紹介会社にアプローチする方法はふたつある。ひとつは求職相談の申し込み、もうひとつは求人情報への応募である。紹介会社は求職相談申込者や求人情報応募希望者の全員に面談を行っているわけではない。求職者をおある程度絞り込んで面談している紹介会社が多い。求職者を絞り込むときには一般的に次の点が考慮される。第一は求人要件との適合性、第二は求職者の経験・スキルの内容である。求職相談申込者をスクリーニングするときには第一の基準よりも第二の基準をやや重視する傾向にある。求人情報への応募者に対しては第一の基準を適用するのが基本である。スクリーニング基準を通過した求職者はコンサルタントと面談することになる。面談はマッチングの場でもある。マッチングを成立させるためには主にふたつのアプローチがある。ひとつは求人要件と求職者の経験・スキルの適合性に関する判断を重視するアプローチである。他方、カウンセリング的対応を重視するアプローチがある。

求人を起点にした人材の探索 - 「求人 求職者」型マッチング -

多くの紹介会社では「求職者 求人」マッチングよりも「求人 求職者」マッチングのほうが件数が多い。その理由は、第一にマッチングの効率である。求人情報に応募してくる求

職者は、必ずしも求人者の求める経験・スキルと自分の経験等に対応させて応募の判断をしているわけではなく、その仕事をしたいという希望で応募してくることが多いとみられる。このため求人情報応募希望者のマッチング確率は高いとはいえない。第二は事業規模の制約である。求職相談申込者の多様な希望に対応するためには多様な求人を確保していなければならないが、小規模紹介会社では大量の求人を確保することは難しい。第三は大規模な人材バンクの存在である。大量の求職者が登録している転職支援サイトの人材バンクを利用すれば求人要件に適合する求職者をみいだせる可能性が高く、スカウトに成功すればマッチングの効率が高まる。求人案件にもとづいて企業の求める人材を探すとき、コンサルタントの採りうる選択肢は限られている。大半の紹介会社ではまず自社登録者と転職支援サイト登録者の中に求人要件との適合者を探す。紹介会社によっては同業他社との業務提携や再就職支援会社との契約を通じて求職者の確保を図っている会社もある。また、人材探索に人脈を活用しているコンサルタントもいる。

(3)業務の進め方

登録型紹介サービスを提供する人材紹介会社は、その組織としての性格を基準にすると3つに大別することができる。第一は個々独立したコンサルタントの集合体としての紹介会社である。経営者とコンサルタントの関係は業務委託者と業務請負者との関係である。コンサルタントは個人事業主として業務に携わっている。個人経営の小規模紹介会社にはこのタイプの組織が多くみられる。小規模紹介会社では事業参入について特徴的なパターンがみられる。経営者自身が雇用者として就業していたときの経験を土台にして紹介会社を起こすケースが特に多く、次いで他の人材紹介会社における経験を生かして起業するケースも相対的に多い。第二は親会社従業員に対する再就職支援事業として紹介事業を開始し、その後、親会社従業員以外の求職者も斡旋の対象にするようになった紹介会社である。このタイプの会社は大手資本系列の紹介会社に多くみられる。第三は労働者派遣事業等の人材ビジネス関連の事業会社が総合人材ビジネス会社への脱皮を目指して職業紹介事業に参入したケースである。これら3種類の事業者における業務運営の概要は以下のとおりである。

求人業務

求人業務の基本的課題は求人者の確保と取引関係の維持である。求人依頼を受けた案件のうち既存取引企業から依頼された案件と新規取引企業から依頼された案件の構成比はコンサルタントによって異なるが、通常、全求人案件のうち3割程度は新規取引企業の案件がしめている。このため求人関係の仕事は、新規企業の開拓と既存企業との取引継続が中心になる。このうち新規企業の開拓では、「求人開拓は難しくない」という見方をしている紹介会社が多い。求人関係の業務でより重要なのは取引先企業からリピートオーダーを獲得することである。新規取引企業、既存取引企業を問わず企業から次の求人をもたらえるかどうかは当該企

業と紹介会社との信頼関係によるところが大きい。信頼関係は一度の取引で生まれるのではなく、両者の関係は取引の深化に伴って醸成される。このため継続的な取引関係を維持することが重要な課題になっている。

リピートオーダーを獲得するための基本は紹介実績を確保することである。企業との初回あるいは数回の取引では求人要件の充足度を重視したマッチングが行われる。当該企業との取引関係が重なるとコンサルタントは当該企業の人材に対する好みなどが次第にわかり、求人要件に加えて人物面や企業との相性などの点に配慮したマッチングができるようになる。そのようにしてマッチングした求職者を推薦することによって企業と紹介会社との信頼関係も次第に深まっていく。したがって企業から信頼の得られるマッチングをするコンサルタントは、換言すると学習能力の高いコンサルタントであるともいえる。

求職者業務

求職者関係の業務には大きな課題がふたつある。第一は求職者の確保、第二は面談の手法である。求職者を確保する経路は規制緩和前の状況に比べて大きく変わった。以前は各紹介会社が広告等で自社への呼び込みを行い、求職者は各社の独自人材であることが多かった。しかし現在では独自人材よりも転職支援サイト経由の求職者が大きな割合をしめている。紹介会社が転職支援サイトを利用するようになって、マッチングが大きく変化している。以前は自社に登録した求職者に対して求人をマッチングする流れが主流であったが、現在では転職支援サイト登録者をスカウトして求人にマッチングする流れが主流になっている。このマッチングでは求職者をスカウトできるかどうかはマッチングの成否につながるため、コンサルタントの仕事はスカウトに比重が置かれるようになった。

求職者業務のもうひとつの課題は面談の手法である。これは、コンサルタントが求職者との関係構築に必要な手法をどのように身につけるかという問題でもある。カウンセラーやキャリアコンサルタントの手法のうちコンサルタントの仕事に応用できる範囲は限られていると考える紹介会社が多い。このような会社では、求職者面談の経験を積むことによって対応のスキルも向上するとの考え方に傾いている。つまり経験の深化と熟練度の向上は比例関係にあるとみている。現時点では、社会的な資格を指向する紹介会社は少なく、社内で面談手法の共有化を体系的に行っている会社も少ない。

事業経営

業務運営方式の違いによって人材紹介会社を区分すると、ふたつのタイプに大別できる。個人商店型と業務効率重視型である。前者はコンサルタントによる個人レベルの職業紹介を重視し、後者は組織としての職業紹介を重視する会社である。

個人商店型の業務運営を支えているのは、業務委託を受けた自営業主的コンサルタントである。個々独立したコンサルタントが紹介会社ののれんを背負って仕事をしている。このタ

タイプの業務運営では、会社の業績はコンサルタント個人の能力に依存することになる。コンサルタント個人の業績は、経験と人材をみる目に裏打ちされた「職人技」をどの程度身につけているかによって異なるといえる。他方、業務効率を重視する紹介会社ではマッチング効率の向上が至上命題であり、その視点から業務改善に取り組んでいる。仕事の中心はあくまでもコンサルタントであるが、コンサルタント個人に仕事を全面的に委ねると業績は能力の差を反映した結果となりがちである。そこで個人業績の底上げを図り、引いては会社全体の業績向上に結びつくような措置が導入されている。

(4) コンサルタントの仕事

コンサルタントの働き方と課題

コンサルタントにはふたつの働き方がある。ひとつは個人請負的な働き方である。その特徴は、自己管理（自律的に仕事を遂行することができる）、自己責任（結果に対する責任をすべて負う）、自助努力（業績向上のための努力は自分で工夫する）である。このタイプの働き方では業績のあがらないコンサルタントは自己責任をとることが求められる。業績が低水準である限り報酬も低水準にならざるを得ない。他方、組織の一員としての働き方がある。この場合、コンサルタントの働き方は個人の論理よりも組織の論理が優先する。最終的な成果である売上高の増加に結びつくように会社側はコンサルタントに対する支援措置を講じ、一人ひとりの業務遂行を管理している。また、コンサルタント個人はある程度独立した仕事遂行が可能であるが、会社の総合力を向上させる視点から協力・協働が求められる。しかし、業務管理を徹底しても必ずしも能力格差を縮小できるわけではない。コンサルタントに対する動機づけは、業務管理にもとづく外発的動機づけよりも能力の開発や発揮を誘発しやすい内発的動機づけのほうが行動の変化に持続性があると考えられる。コンサルタントの業務管理に取り組む会社は多いが、能力開発に真正面から取り組む会社は少ないのが実情である。

職業紹介事業の経営者・責任者にとって経営の安定には収益の向上が欠かせない。それにはコンサルタントの能力を向上させることが必須の要件となる。コンサルタントの能力を引き出し、あわせて業績を高めるための対策として一般的にとられているのは、情報共有の促進や情報の電子化など能力を発揮しやすい環境の整備、あるいは報酬体系の工夫など仕事に対する意欲を高める施策である。しかし、業績向上の誘因としての外発的動機づけには限界がある。それを補うのは能力開発に対する支援と内発的動機づけである。

能力開発は個人主導（自助努力や経験による熟練）に委ねている会社が多いが、経営側が主導できる能力開発も多く残されている。たとえば、未経験者を採用した際に実施する研修や OJT は仕事への導入の意味合いが強いが、能力開発を意識して実施することも可能であろう。また、日常業務との関連で実施される情報共有や各種勉強会なども能力開発の機会として位置づけ、それに応じた取り組みを行うこともできる。重要なことは、経験による熟練を待つのではなく、コンサルタントの学習スピードを速めることによって熟練に至る過程を

短縮することである。仕事能力が高まり、経験を積むことによって求人・求職者に対する理解やマッチングの機微に対する理解が深まる。それが仕事に対する意欲を高める内発的動機づけとなる。内発的動機づけは必ずしも能力開発の結果や経験に伴って生じるものでもない。このためコンサルタントにとって内発的動機づけとなり得る条件をみだし、それをどの程度提供できるかが、コンサルタントの業績に（最終的には事業収益にも）影響を及ぼすことになると考えられる。

コンサルタントの類型

コンサルタントの働き方は二極化に向かっている。個人事業主的コンサルタントと組織人としてのコンサルタントである。前者は個人商店型事業運営会社にみられるコンサルタントの典型例である。このタイプのコンサルタントが仕事を継続していくための生命線は、ひとえに自己のスキルを磨き能力を高めることにある。それは実力（すなわち実績）が職業人としての中心的な評価になるからである。つまり経験・スキル・知識の総合力である「職人技」のレベルが評価される。一方、組織人としてのコンサルタントは業務効率追求型紹介会社の代表的コンサルタント像である。主に組織の中でキャリアを磨き、目標値の水準の高さや、その達成度によって評価される。

(5)調査結果のまとめ

今回の調査で得られた知見には次のようなものがある。

業務運営及びコンサルタントの類型

提供するサービスの種類によって職業紹介を類型化すると、登録型紹介サービスは、分業型、兼務/求人重視型、兼務/求職者重視型に細分化することができる。

業務運営方式の種類によって職業紹介を類型化すると、コンサルタントによる個人レベルの職業紹介を重視する「個人商店型」と組織レベルでの職業紹介を重視する「業務効率追求型」になる。

登録型紹介サービスにおけるマッチングプロセスのうち、求職者を起点に求人を探す流れでは、求人要件との適合性や求職者の経験・スキルの内容によって面談の可否が判断される。その逆に、求人を起点に求職者を探索する流れでは、人材探索の方法は転職支援サイトにおける人材スカウトが主流である。

登録型サービス事業者のコンサルタントを類型化すると、個人事業主的コンサルタントと組織人としてのコンサルタントになる。前者は、職業紹介業務を個人請負のかたちで遂行し、「職人技」のレベルによって評価される。後者は、主に組織の中でキャリアを磨き、目標値の水準の高さや、その達成度によって評価される。

求人業務

コンサルタントの自主的な求人開拓に用いられる方法は、人材ニーズの顕在化した企業に

対する電話営業、人脈の活用、セールスコンサルティングの手法を応用した開拓である。求人業務では取引先企業からのリピートオーダーの獲得を重視する紹介会社が多い。求人ヒアリングで重視する点は、マッチングの成否を判断するために必要な求人要件の詳細な内容と求人企業に関する付加価値の高い情報を得ることである。マッチングに際しては、企業風土等の求人企業のアナログ的情報も用いられる。そのような情報を収集できるかどうかは、コンサルタントの学習能力に依存する面が大きい。

求職者業務

求職者を確保する方法はインターネットが中心である。特に転職支援サイトに依存する紹介会社が多い。

求職者を確保する方法としての人脈には、コンサルタントが仕事経験を通して築いてきたネットワークと、自社の元求職者のネットワークがある。

コンサルタントは人材の効率的な確保を指向しているため、求職相談の申込者や求人情報の応募者に対しては選別する傾向が強くみられる。

大半の紹介会社ではコンサルタントは求職者面談にあたり経験に裏打ちされた方法で対応している。面談手法についてコンサルタント間の共通基盤を重視する会社は少ない。

マッチング

マッチングは求人案件を前提にした求職者探索が主流になっている。求職者を確保する経路の中でマッチングの件数が最も多いのは転職支援サイトでのスカウトである。

コンサルタント

求職者の確保を転職支援サイトに依存するようになると、コンサルタントには新たな能力が求められる。登録シートから人材像を的確に描く能力、的確な検索条件を設定する能力、検索該当者と求人案件との適合性を即時に、かつ的確に判断する能力などである。

コンサルタントの採用に関しては、即戦力としての働きを期待する会社では仕事経験を重視し、組織の一員としての役割を求める会社では人柄や資質を重視する傾向にある。

コンサルタントの育て方はふたつに大別できる。必要最小限の訓練機会を提供する会社と体系的に育成する会社である。育成の基本は OJT である。コンサルタントに体系的な知識・スキルを習得する機会を提供している紹介会社はむしろ例外である。

コンサルタントの賃金は業績に連動する体系になっていることが多い。個人商店型の紹介会社では業績完全連動型の歩合制が多く、業務効率追求型の事業者には業績を月次給与や賞与に反映させる賃金制度が多くみられる。

コンサルタントの業績格差は大きい。業績格差は能力格差でもある。コンサルタントに対する動機づけ(報酬による誘因や業務管理の徹底)で能力格差を解消できるわけではなく、能力開発に真正面から取り組むことが求められる。

情報共有と業務管理

求人・求職者情報の整理の方法はファイリングから電子化に移行している。電子化の進行

には3つの段階がみられる。第一は書類のファイリング＋一部の情報の電子化、第二はデータベースを介した情報共有、第三は社内情報システムの構築である。

効率的な業務運営を指向している紹介会社には、コンサルタントの業務遂行水準を管理する会社が多い。コンサルタントの業務遂行は、業務の節目ごとに設定された目標値によって管理される。

組織としてのマッチングを進めるためにはコンサルタント間の求人・求職者情報の共有が欠かせない。情報共有の機会情報は情報交換の場でもある。情報共有に止まらず、情報交換にまで高めるとコンサルタントの学習や能力開発の機会となる。

報告書の構成

第 部 有料職業紹介事業と紹介業務従事者

第 1 章 研究の枠組み

1. 研究の背景と目的
2. 方法
3. 本報告書の構成

第 2 章 有料職業紹介事業の運営と課題

1. 事業の種類
2. 業務の進め方
3. 事業の課題

第 3 章 コンサルタントの仕事と課題

1. コンサルタントの働き方
2. コンサルタントの種類
3. コンサルタントの育成

第 4 章 知見と展望

1. 調査結果のまとめ
2. 展望

第 部 事例編

1. 登録型紹介サービス事業者（総合人材サービス企業、資本系企業）
2. 登録型紹介サービス事業者（有料職業紹介事業専業者）
3. サーチ型紹介サービス事業者

奥付

「発行年月日」は、2005年5月31日