

人材ビジネスと新卒労働市場

佐野 哲

(法政大学教授)

新卒労働市場で、新たなビジネスが拡大している。インターネットで就職情報を提供し、応募登録を受け付けるサービスが急速に普及した。しかし、大量提供・大量受付の弊害が一部に出ており、企業の面接手法が混乱している。また、心理学を修めた専門職の相談員（カウンセラー）を配置し、就職活動に悩む学生等を支援するサービスが急速に普及した。しかし一部において、具体的な企業情報や広範囲な労働市場情報などを踏まえた総合的支援を求める利用者からの不満があり、支援効果が十分に出ていない。その一方、職業紹介や労働者派遣のノウハウを活用し、学生等若年層のキャリア形成を長期的に支援するビジネスが定着した。これらが、革新を続ける企業から支持を受け始めている。

目次

- I はじめに
- II 新卒労働市場の人材ビジネス
- III 作業仮説と実態調査
- IV 新卒採用活動の変容と人材ビジネスの将来
- V おわりに

I はじめに

21世紀に入り、新卒労働市場で、あっという間に「人材ビジネス」が定着した。

象徴的なビジネスは、次の三つだろう。

まず第一に、求人広告ビジネス等による、就職活動中の大学生向け「求人ポータルサイト（インターネット上のひとつのサイトに多数の新卒採用情報をとりまとめ、検索や双方向通信機能等を付与した情報サービス。いわゆる「就職情報サイト」）」事業である。今や大学生の就職活動は、インターネット経由で情報を集め、インターネット経由で応募し、インターネット経由で選考結果が通知される。大学生にしてみれば、大企業に応募する場合は特に、この関門をくぐり抜けなければ面接を受ける

ことすらできない。その意味でこのシステムは、すでに就職・採用活動インフラと言ってもよい。

第二に、教育ビジネス等による、新卒者向け「就職セミナー及びカウンセリング」事業である。フリーターやニート¹⁾の増加が社会問題化するなかで、大学、国、自治体等がこぞって対策予算を計上している。多くの場合、民間事業者がそれを受託するかたちで、さまざまなプログラムが企画開発され、現場では高度なスキルを持った専門職によって、熱心な相談・指導が行われている。

そして第三に、労働者派遣ビジネス等による、新卒向け「紹介予定派遣」事業である。一定の派遣期間内に雇用主と労働者がお互いを見極め、納得した上で直接的な雇用関係に移行する（派遣終了後、当該派遣社員を派遣先に紹介する）このシステムは、ミスマッチ問題解決への有効な手段とされ、近年、規制緩和により新たに制度化されたところである。

さて、これらの新たなビジネスが新卒労働市場へ、しかも急増するかたちで大量参入しているとなると、その市場への影響力の大きさを懸念する意見が出てくるのは、われわれ日本人の特性とし

である意味当然かもしれない。例えば上記の、インフラ化しつつある求人ポータルサイト事業に対する諸意見が、また象徴的である。「人材ビジネス」を介して大量供給される求人情報（多くはインターネットからのもの）に流され、就職活動を止めてしまう学生（いわゆる「立ちすくみ」）の増加を危惧する教育関係者²⁾、自由応募化が進む新卒労働市場においてインターネット技術が多方面で援用されることにより、学生に人気の高い「ブランド企業」など新卒市場での強者がさらに強くなり、内定者確保が以前より増して厳しくなった中堅・中小企業の人事部、などからの意見がそれである。

この小稿のやや大それた目的は、拡大する「人材ビジネス」の機能、つまり利用者（ユーザーとして料金を負担する企業や大学等）の現状と構造について分析を加えつつ、あくまで中立的な立場で、それらの問題点と将来的な方向を明らかにすることである。そして、その目的を達成する手段として、「人材ビジネス」と利用者を対象に、可能な限り丹念な実態調査（聞き取り調査）を実施することにした。

この小稿は、以下のように展開される。まず、「人材ビジネス」の機能について整理し、新卒労働市場におけるビジネスの類型と実態を確認する。次に、「人材ビジネス」の急速な参入を危惧する立場にとりあえず立ち、いくつかの仮説を設定し、それに基づいて実態調査（聞き取り調査）を行う。そして、調査から得られた知見を踏まえ、「人材ビジネス」が新卒労働市場に与えた影響について整理する。

II 新卒労働市場の人材ビジネス

1 人材ビジネスの定義

論考を進めるにあたり、まず「人材ビジネス」を次のように定義したい。

ここでは「人材ビジネス」を、労働市場（労働力の需給調整の場）における需要・供給双方もしくはいずれかに向けた高度な事実確認機能を有し、その確認後、援助、相談、あっせんなどの需給調

整サービスを提供して、金銭等の対価を得ようとする営利社団（企業等）もしくは個人、と定義する³⁾。

この定義のポイントは二つある。一つは、需要側・供給側に対する事実確認機能について、である。

「人材ビジネス」は実態上、労働市場における情報提供ビジネスとしての側面が大きい。このとき「人材ビジネス」が新たなビジネスとして、市場においてその有効性を認知してもらうには、まず何よりも、提供情報の信頼性を高めておかなければならない。例えば、供給側（求職者・学生等）に需要側（求人企業等）の諸情報を提供するビジネス（求人広告等）が、求人の意思も事実もなく、あるいは存在すら危うい団体から、言われるがままに出された求人を受け付けるなどの行為はもってのほかであり、もちろん実際の求人メディアにおいては、業界団体の主導により公正・厳正な審査機能が各社に整備されてきている。これは逆の、需要側に供給側の情報を提供するビジネスにおいても同様である。

もう一つは、信頼性確保のための事実確認行為の後、どのようなサービスを、誰に向けて（需要、供給のどちら側に向けて）提供するのか、その方法についてである。

この方法は、援助（支援）、相談（指導）、あっせん（紹介あるいはマッチング）など、実に多様である。例えば、援助（支援）サービスひとつを取ってみても、媒体等を構築して、それへの広告掲載をもって支援サービスを間接的に提供するビジネス（求人広告等）もあるし、採用活動を行う企業人事部や就職活動を行う求職者のいずれかに個別対応し、コンサルティングやカウンセリングノウハウを駆使して直接的に援助するビジネスもある。もちろん、それら需要側と供給側双方に同時かつ個別に対応し、双方にアドバイスして両者のマッチングを図るビジネスもある。さらには、援助（支援）行為におけるコミットメントのレベルにも高低があり、あくまでも最終的な利用者の目的達成（採用や就職）は当該求人企業や求職者の「自己責任」の範囲とする支援ビジネスから、最終的な目的達成（安定的な雇用関係の成立）に至っ

表1 新卒労働市場における人材ビジネスの3類型

種類 \ 機能	需給の事実確認		需給の調整	
	求人確認	求職確認	相談指導	あっせん
【類型1】 対求人サービス				
(1) 求人広告・メディア	○	×	△	×
(2) 採用活動支援	○	×	○	×
【類型2】 対求職者サービス				
(1) 集合研修・セミナー	×	○	○	×
(2) カウンセリング	×	○	○	△
【類型3】 労働需給調整サービス				
(1) 職業紹介	○	○	○	○
(2) 労働者派遣	○	○	○	△

出所：筆者作成による。

注：○はその機能を保有しサービス提供していることを、△は一部保有もしくは結果としてサービス提供していることを、×は保有自体していないことを示している。

て初めて「成功報酬」として対価を受け取る請負ビジネスまで、実にさまざまである。

2 人材ビジネスの3類型と事業特性

上記の定義からは、その機能とサービスの多様性によって、「人材ビジネス」に三つのタイプ（類型）を析出することができる。のちに行われる聞き取り調査の対象を明確に整理する意味で、まず最初に事業の類型化を試みる。特に新卒労働市場におけるサービス特性を踏まえつつ、その事業内容をここで確認しておきたい。

以下、三つの類型ごとに各事業の現状確認を兼ねて若干個別に詳述するが、機能とサービス内容別にみた人材ビジネスの全体像については、表1の通り整理することができる。

【類型1】 対求人（新卒採用企業等）サービス

新卒を一括採用する企業等を顧客として、労働需要側にサービスを提供する人材ビジネスである。このタイプの事実確認機能は、需要側に向け特化している。その意味で求職者側（この場合の学生等）は不特定多数を相手にしており、個別の事実・本人確認は担保されない（採用広告への虚偽応募者、例えば「なりすまし」は原則としてチェックできない）。さらに、そのサービス内容の差異から、次の二つの事業に分類できる。差異のポイントは、採用企業が独自の面接行為を行う前工程の「母集団形成」機能に特化する（求人広告・メディア）か、あるいは採用企業の採用プロセスの全体もし

くは一部を「請け負う」機能を総合的に持つ（採用アウトソーシング）か、である。

第1に、求人広告・メディア事業である（表1【類型1】(1)）。

この基本形は求人広告で、市場に媒体を構築し、その媒体の魅力を高め、代理店等を活用した営業活動によって求人側に働きかけ広告を載せ、掲載企業より広告料を徴収するものである。表1の通り、サービスとして需給間に介在しあっせんを行うこと（需給調整）は基本的にないが、広告製作（キャッチコピーの企画制作、ホームページの作り込み等）のレベルで、求人側に特化し相談指導を行う。このタイプの事業者には、インターネットのウェブ上にポータルサイトを構築し（紙媒体から電子媒体への移行）、それへの広告掲載を求めようとする事業が多い（冒頭に「新卒労働市場での象徴的ビジネス」として紹介したところのポータルサイト事業）。新卒労働市場ではこのシステムが事実上のインフラになっているが、主に若年層や技術者を中心とした一般労働市場においても、同様の事業化が広範囲に進んでいる。

第2に、採用関連業務のアウトソーシング事業である（表1【類型1】(2)）。

顧客となる企業人事部の一連の採用活動プロセスを分析（事実確認）し、その方法に対してアドバイス（援助）するとともに、場合によっては工程の一部あるいはすべてをアウトソーサーとして請け負うビジネスである。その工程は、①採用説明会（企業主催セミナー）の企画運営、②採用広

告の企画作成，③応募登録者データの処理と管理，④筆記試験の企画運営，⑤試験通過者データの処理と管理，⑥試験通過者への告知・指示・勧誘代行，⑦面接会場の設営およびスケジュール管理，⑧集合・個別面接の企画運営，⑨内定者データの処理と管理，⑩内定者フォロープログラム（研修等）の企画・運営，など極めて多様である。このタイプの事業者には，大企業の企業グループ内に設立され，人事・雇用サービスに特化する系列系インハウスの専門子会社が多い。これは別会社化したいわば「第二人事部」に，本社人事部の社員が出向するなどして，一連の工程の一部もしくは全体を分業し専門化するケースである。このほかにも，独立系のデータ処理会社が，IT技術等の専門性や保有システムを駆使して上記工程③や⑤や⑨等を請け負うケースや，独立系の広告代理店等が，イベント運営ノウハウを援用して上記工程①や⑥や⑦等を請け負うケース，また教育サービス機関等が，教育研修・試験運営ノウハウを援用して上記工程④や⑧や⑩等を請け負うケースがある。他方，求人メディアは上記工程②を請け負う事業であるが，そこから派生して他の工程を併せて請け負うケースもある。

【類型2】対求職者（学生等）サービス

求職者，すなわち新卒労働市場の，就職希望で卒業見込みの学生・生徒を対象にサービスを提供する人材ビジネスである。【類型1】と異なり，このタイプの事実確認機能は，供給側に特化している（求職者の事実確認なので，内容は本人確認・意思確認となる）。このタイプにおいては，サービスを提供する主なかたちが，対・集団（集合研修志向型）か，あるいは個別的（個別カウンセリング志向型）かで，次の二つの事業に分類できる。

第1に，集合研修（セミナー）志向型のサービス事業である（表1【類型2】(1)）。

このタイプの事業の具体的なサービス内容の体系は，上記表1【類型1】(2)の事業を供給側の立場からカスタマイズしたものが多い。つまり，【類型1】(2)の「独立系の広告代理店等」や「教育サービス機関等」が，企業等を顧客として，企業主催セミナーやフォローアップ研修を請け負う

かたわら，同分野のノウハウを活用して，大学等の供給側を顧客とし，大学主催の「就職セミナー」や大学生等を対象とした面接準備のための事前研修（マナー研修，履歴書・エントリーシートの書き方研修，個別面接・グループワーク対策研修など）を受託するケースである。大手の多角化した人材ビジネスのなかには，これら企業等需要側向けおよび大学等供給側向けのビジネスを事業部制で切り分け，情報を共有化しながら並行受託するところもある。もちろん，セミナー運営など集合研修のノウハウが，採用企業等の需要側に加え，大学等の供給側にも提供されマーケットを拡大させている背景にあるのは，少子化により学校経営が厳しさを増しているなか，大学等がその競争力強化を目的として「卒業生の就職率の質的量的向上」を企図しているからにほかならない。

第2に，個別相談・カウンセリング志向型のサービス事業である（表1【類型2】(2)）。

周知の通り近年では，マスコミ等において「若年層におけるフリーター・ニートの増加」が社会問題として取り上げられることが多く，それへの対策として，国および地方自治体がさまざまな施策を予算化してきている。このタイプの事業が拡大している背景として重要なのは，国主導による施策のもと⁴⁾，心理学をベースとした専門職として個別に就職相談・指導を行う指導員（「キャリア・カウンセラー⁵⁾」）が資格制度を経由して数万人規模で大量供給されてきていることである。その一方，「市場化テスト」に象徴されるような官民連携施策（職業訓練や職業指導，求人開拓業務など公共事業の民間委託事業化の促進）の急速な進展⁶⁾があり，これを受けて民間人材ビジネスにおいて公共事業受託事業部が相次いで設置されることから，人材ビジネスが委託事業の受け皿となり，そこに専門指導員を配置することによって，学生等若年層（特にフリーターおよびニートなど就職弱者）を対象に個別相談およびカウンセリングサービスを提供する枠組みが確立した。ここでは心理学の専門職を多数配置しているため，そのサービス提供プログラムは配置指導員の専門性を活かすかたちで個別カウンセリングおよび専門性の高い支援ツール（適性判断プログラムなど）を中心に

すえたものとなっているが、受託事業のなかには委託元が無料職業紹介許可を取得することによって、カウンセリングのみならずこれに職業紹介（あっせん）を併せ連続したサービスとして提供し、来所者の安定雇用化（フリーター対策）・就労者化（ニート対策）を図る動きが出てきている。その意味でこのタイプの事業は、対求職者サービスの枠を越え、次の「労働需給調整サービス」事業と融合する傾向にある。この点において、【類型2】(1)の集合研修志向型事業は多数の求職者・学生を相手にすることから、あっせんサービスの付与に発展するケースはまれである。

【類型3】労働需給調整（仲介）サービス

需要側の求人企業等と供給側の求職者（学生等）との間に立ち、双方のマッチングを図る人材ビジネスである。その意味で、サービスは需要・供給双方に提供される。同様に、事実確認も需要・供給双方に対し、同時並行して行われる。このタイプ事業の、顧客に対する最終的なコミットメントは両者のマッチングである。ここでは、その成立に向けた手段として、相談・指導や援助・支援など上記の二つのビジネス類型で特化されていたサービスが、個別ケースにカスタマイズしながら総合的に施される。このタイプに属するビジネスは、従来から国の関連法制（職業安定法等）のもとに規制されてきたところの、いわゆる「労働需給調整ビジネス」である。当該法制度の定義により、さらに次の二つに分類される。

第一に、職業安定法に基づき民間が事業化する職業紹介事業である（表1【類型3】(1)）。

従来まで職業紹介事業は、既卒・勤続10年以上の年齢層を対象とした一般転職市場において普及していた。というのは、この事業の課金体系が「年収の20～30%程度の紹介料を成功報酬で徴収する」のが業界標準であったため⁷⁾、若年層のような年収レベルの低い層の紹介はカウンセリングなどのコストに比べ売上料金が見合わず、民間事業者間では事業化されにくい市場と見なされていたからである。しかしながら、若年層になじみやすいインターネット技術の援用により求職者登録・相談コストを低減させる一方、新卒労働市場のミ

スマッチ等を背景とした若年層の離職率の高まり（雇用流動化）により市場規模（取引量）が量的に拡大したため、同事業者間において若年層市場での「ネット活用と大量紹介を前提としたビジネスモデル」が確立した。このマーケットは「第二新卒市場」としても注目を集めており、特に伸び盛りのベンチャー企業など、労働需要は大きいがネームバリューが低く、学生や転職希望者を集めきれないような企業が、人材ビジネスの同事業に大きな期待を寄せている。さらに近年では、新卒労働市場のミスマッチ拡大（未内定学生及び内定者未確保企業の増加）に伴い、在学中の学生等を求職登録する一方、これらの採用を希望する求人企業の登録も行い、両者をマッチングさせる「新卒紹介」が事業化され始めている。なお、現行の職業安定法では、新卒労働市場における職業紹介事業として、大学卒業予定者のあっせん（職業紹介）が可能ですでに一部で実施されているが、他方、高校卒業予定者についてはいまだ具体化されていない。

第二に、労働者派遣法⁸⁾に基づき民間が事業化する労働者派遣事業である（表1【類型3】(2)）。

このビジネスは、派遣就業を希望する労働者を登録の後に雇用、もしくは常用で雇用し、派遣労働者受け入れを希望する派遣先企業に派遣し、派遣先より派遣料を徴収するものである（すでに雇用している者を派遣するという制度的前提を踏まえる意味で、原則としてあっせんは行わない）。この新卒労働市場における事業としては、①新卒者を卒業後すみやかに登録・雇用し、自ら開拓した派遣先企業に派遣する一般登録型派遣事業（いわゆる「新卒派遣」）と、②卒業見込みの学生を大学在学中から登録し、卒業までの登録期間中に必要な研修を実施するとともに、受け入れを希望する派遣先企業とのマッチング（打診・面接など）を同時並行的に随時行い、卒業後、派遣契約の締結とともに派遣先企業に派遣し、一定の派遣期間（現行制度では最大6カ月）を経た後、当該派遣先企業に正社員（もしくは契約社員等）として直接雇用されるよう紹介する行為を約した事業（労働者派遣法が定める「紹介予定派遣」）の二つがある。

①の新卒派遣事業については、特に常用型の

IT 関係や技術職の分野で普及が顕著である。技術職等の派遣事業は、想定される派遣先が研究開発部門や生産事業所の技術集約型部門など技術情報の機密性が求められる部署であったため、これらのポジションの派遣スタッフ化は従来まで敬遠される傾向が強かったが、技術製品市場からのコストダウン要求や製品ライフサイクルの短期化を背景に大手メーカー等主力派遣先のアウトソーシング化が近年急激に進み、併せて同派遣市場も拡大してきている。研究開発部門等に技術者を派遣し、好条件を提示できる大手派遣事業者においては、新規派遣者のほとんどが新卒者となっている。他方、②紹介予定派遣事業については、現行の労働者派遣法では、職業紹介同様、大学卒業予定者を対象としてすでに実施されている。このシステムは、一定期間を派遣として実際に働きながら職場とのマッチングを長期的に図っていくことができることから、新卒労働市場のミスマッチ防止策として注目されている。紹介予定派遣の現状では、商社や銀行などにおける「旧・一般職」枠での活用が顕著になっている。

Ⅲ 作業仮説と実態調査

1 作業仮説の設定

さて、この小稿の目的は実態調査を通じて、人材ビジネスが新卒労働市場に提供しているサービスの内容を再確認し、その影響力について分析することである。実態調査に先立ち、先の分類を踏まえつつ、いくつかの作業仮説を設定した。

なお仮説は、人材ビジネスに対する一般的な社会の見方を踏まえ、また問題点を事前に明確にする意味を込めて、とりあえずネガティブな視点から設定してみることにした。

【仮説 1】母集団形成機能の低下

人材ビジネス【類型 1】の対求人サービスにおいて、その中心的機能となる「母集団形成機能」が低下しており、これが新卒労働市場のミスマッチ率、新卒就職者の早期離職率を高めている、のではないか。

例えば、インターネットの活用によって一括登録・多重応募が可能となっているが、企業が面接を行ううえでの母集団は、その大量な登録データを機械的に処理したものに過ぎない。結果として、その母集団は本来その集団に含まれるべきでない応募者を多数取り込むこととなり、その後の面接の効率性をも著しく落としてしまう。また、それが求人側の直接的選考活動にも迷いを生じさせ、選考基準が混乱もしくは徐々に曖昧になり、ひいてはこれが供給側の学生をディスカレッジさせ、就職活動の目標、行動様式を混乱させることになる。もちろん多重応募であるから、複数社掛け持ちでエントリーする学生のなかの一部の「優秀な者」が、多くの企業から内定を取ることであり、その学生に選択されない企業の内定者歩留率を著しく低下させることにもつながる。この点、「戻り葉書とリクルーター制度」による旧来型の母集団形成手法のほうが、捕捉率つまり学生側の多重応募に限界があり、またリクルーターを介した対面による勧誘・選別行為を経ていることから、当時形成されていた「母集団」は小規模であるものの質が高く、その後の面接も比較的スムーズに行われていた、という仮説を設定し、調査対象に提示した。

【仮説 2】情報収集バランスの欠如

人材ビジネス【類型 2】の対求職者サービスにおいて、そのサービスの基礎となる労働市場情報の収集が著しくバランスを欠いており、これが新卒労働市場のミスマッチ率、新卒者の早期離職率を高めている、のではないか。

例えば、就職活動中の学生向けにさまざまなセミナーが開催され、専門指導員が個別相談に応じているものの、当該サービスの提供者はいずれも自らの専門的・体系的知識、経験的ノウハウに固執しがちな一方、求人企業等需要側に関する実態情報の収集が決定的構造的に欠落しており、求職者（学生等）から高頻度で出される「リアルな仕事の内容や特定企業の内部情報」等に関する問いかけに、具体的かつ意味ある回答を提示することができずにいる。このときサービス提供者は、学生等の不満をかき消すために、学術的専門性の高

い心理テスト（職業適性検査プログラムなど）や娯楽性もしくはイベント性の高いロールプレイングプログラム（ビジネスゲームなど）等の支援ツールに頼る（場合によっては、「逃げる」）ようになり、結果として学生等の活動意欲をディスカレッジさせている可能性が考えられる。この点、労働需給調整サービスであれば、マッチング担当者は労働市場の需要側（求人企業）と供給側（求職者・学生）に直接接しており、また双方の収集情報を文書化するなどして担当者間で共有化し、求職者に「生きた会社情報」を提供することが可能である。しかしながら、若年求職者や学生を集客する「支援センター」の多くは、制度的な制約から相談窓口（人材ビジネス部門）と職業紹介窓口（多くの場合、公共職業安定所の出先部門）が分離していたり、官民連携事業とはいえ、分離する二つの部門の配置スタッフの人的交流、情報共有化が全くなされておらず一連の問題の解決の糸口が全く見いだせていない、という仮説を設定し、調査対象に提示した。

【仮説3】具体的な高付加価値化戦略の欠如

人材ビジネス【類型3】の労働需給調整サービスにおいて、その戦略的基礎となる「紹介する求職者・学生および派遣する労働者の育成プログラム」が欠落しているのみならず、中長期的な業務そのものが依然としてブローカー的であり、これが当該システムを経由して就職する新卒者の労働意欲を減退させ、ひいてはその早期離職率を高めている、のではないか。

例えば、職業紹介や労働者派遣など労働需給調整事業者が収益性を向上させるためには、需要側求人企業等のニーズを常に分析し、それにあわせる求職者の市場価値を中長期的に高めていくような戦略を具体化させていく必要がある（そうしなければ、紹介料も派遣料も十分かつ適正に確保できない）。しかしながら、このビジネスのマーケットは規制緩和を背景とした新規参入の増大による激しい過当競争下にあり、多くの当該事業者にはそうした余裕がない。特に新卒者の場合、求職者（学生等）は一般労働市場で求められる「即戦力」ではないことから、マッチング（あっせん）

の前後で的確な教育とフォローアップを行い、そこで得られた課題を自らの教育システムにフィードバックさせていく必要があるが、これがほとんどできていない。結果として、人材ビジネスとしての労働需給調整は、新卒労働市場の需給双方にとって魅力のないものとなり、これを経由した求職者の就職後の意欲を低めるとともに、こうした人材ビジネスを利用する紹介先企業及び派遣先企業の意識も向上させられず、また就労環境も改善されることなく、これらが結果的に就職者の早期離職率を高めてしまう、という仮説を設定し、調査対象に提示した。

2 インタビュー調査の実施

以上のような作業仮説を提示しつつ、インタビュー方式（聞き取り）による実態調査を実施した。調査は、表2の通り、人材ビジネスの主なクライアントである複数の企業の人事担当者（労働需要側）と人材ビジネスの事業担当者（事業類型別）を対象に、1回あたり1～2時間かけて行われた。また、学生等（労働供給側）については、サービスの受益者ではあるが料金を負担しておらず、その観点からの利用者ではないことから今回の調査対象とはしなかった。

なお、調査期間は2005年6～7月である。

IV 新卒採用活動の変容と 人材ビジネスの将来

1 企業人事部のスリム化と採用機能の外部化

最初に、企業人事部への調査（表2・A群）全体を通して感じたこととして、新卒採用担当者および責任者の「若さ」をあげておきたい。20代の若手社員が自ら手作りで新卒採用向けホームページや面接マニュアルを作成するA2（表2、以下同じ）、人事部長および担当課長が近年ほぼ10歳若返ったA3などのケースが象徴的であった。こうした人事部の変化は一見すると、若い社員を登用し、就職活動学生に目線を合わせた採用活動を行って良い学生を確保しようという、最近の採用企業の「柔軟な姿勢」を感じさせる側面がある。

表2 調査対象企業・人材ビジネス事業担当者の概要

インタビュー対象	業種・主担当事業	企業規模	備考	
A群：企業人事部	A1社	金融・保険	S	—
	A2社	金融・保険	B	—
	A3社	商社・卸小売	A	—
	A4社	商社・卸小売	C	—
	A5社	製造	S	—
	A6社	製造	S	—
	A7社	製造	A	—
	A8社	製造	B	—
	A9社	IT・サービス	B	—
	A10社	IT・サービス	B	—
B群：対求人サービス	B1氏	X社執行役員	—	人材ビジネス大手
	B2氏	求人メディア設計編集	—	求人情報誌担当
	B3氏	求人メディア設計編集	—	情報サイト（転職）等担当
	B4氏	求人メディア設計編集	—	情報サイト（新卒）等担当
	B5氏	人事専門子会社役員	—	A6社・グループ会社
	B6氏	データ処理	—	A7社・業務請負
C群：対求職者サービス	C1氏	公共事業受託	—	就業支援センター事業統括
	C2氏	専門資格付与団体	—	キャリアカウンセラー資格
	C3氏	インターンシップ	—	職業紹介・労働者派遣兼業
	C4氏	大学研修事業受託	—	—
	C5氏	大学研修事業受託	—	—
	C6氏	Y社カウンセラー	—	就業支援センター事業契約職員
D群：労働需給調整サービス	D1氏	有料職業紹介	—	新卒・第二新卒紹介
	D2氏	新卒派遣	—	特定労働者派遣（技術職）
	D3氏	新卒派遣	—	一般労働者派遣（事務職）
	D4氏	生産工程派遣	—	—
	D5氏	業務請負	—	生産工程・軽作業請負
	D6氏	紹介予定派遣	—	学生対象事業

注：1) インタビューはすべて筆者一人による。

2) A群・企業（従業員）規模：S→1万名以上，A→5000～9999名，B→1000～4999名，C→500～999名，D→100～499名，E→50～99名，F→49名以下。

しかしながら、これは、その背景に企業人事部のスリム化（リストラクチャリング）があり、企業が全体として、いわば「リストラの聖域」とされていた新卒採用活動についても、コスト削減を要求し実施するようになった傾向の表れと見てよいだろう。実際、調査対象企業においては、上記のような「若返り⁹⁾」と同時並行的に、さまざまな採用活動のリストラが行われていた。全国に配置していた新卒担当部署を東京1カ所に集約したA5、新卒採用の工程のほとんどをグループ内の人事専門子会社に移転させたA6、紹介予定派遣の採用枠を拡大してその分の工程を外部化したA1などのケースがある。

一方、これらの企業（多くは大企業）には、新卒採用活動は社会的に目立つものであり（毎年、マスコミ等による報道が盛んに行われる）、また自

社商品（製品）が「新社会人市場」でのシェア拡大を求められるものである場合は（例えば、多くが就職後に加入する生命保険など）特に、広告効果の観点からも、自社の採用活動の社会的認知度をできるだけ高めようとする意識が働いている。しかも、経済団体等からの社会的要請により、各社の採用・選考活動が「青田買い」として批判を受けまいよう解禁日を守り、特定時期にマンパワーを集中させなければならない（毎年2～5月期）。

つまり、現在の企業による新卒採用活動は、部内のリストラ圧力が高まり、採用活動時期が各社集中するなか、自社の社会的認知度を高めるためにも、もちろん採用活動そのものの目的を達成させるためにも（良い学生を確保するためにも）、外部の人材ビジネスを多方面で活用しつつ進めざるをえない状況にあるのである。このとき、その主

な担い手となる若手を中心とした担当社員は、各社の執行役員等上層部から、徹底したコストダウンと外注管理、さらに選考活動における徹底した数量・進捗管理を常に求められることになる。

仮説検証を試みるうえでの前提として、人材ビジネスの顧客である企業人事部の、以上のような状況について認識しておく必要がある。

2 インターネット活用の定着と限界

さて、ここから仮説の検証に入ることにする。まず、対求人サービスに関連する【仮説1】である。調査(表2・B群)において、「インターネット化による母集団形成機能の低下」を想定した問いかけに対しては、これを否定する発言と肯定する発言が、相反しつつそれぞれみられた。

仮説1を否定するケースでは、旧来型の戻り葉書等によるエントリー用紙の郵送受付およびそのデータ化作業に比べ、インターネット経由での受付処理は広範囲から学生を大量に集めることが可能で、かつ面接の前段階で書類選考する作業が圧倒的に効率的であり、母集団は質量ともに満足のいくものとなっているとする企業A7、A10およびその受託事業者であるB6が代表的である¹⁰⁾。こうした発言の背景には、旧来型の手法で集めていた時代の母集団の質および内定者の歩留率と、現在の母集団のそれは実際のところほとんど変わりが無い(つまり現在の方法では、より広範囲かつ公正・適正に大量のデータを処理できている¹¹⁾点で質量ともに向上している)という事実がある。また、これらはインターネットを經由し学生側に氾濫している求人および関連情報の悪影響¹²⁾についても、少なくとも自らの採用活動の範囲内ではほとんど見られない、とする。

新卒採用活動におけるインターネット技術の活用については、以上のような利用企業および人材ビジネスの意見に代表性を見いだせば、今後さらに活用のレベルと範囲は拡大していくことになる。

しかしながら他方、この仮説を肯定し、インターネットおよびコンピューター活用の限界を指摘する意見も多くみられた。インターネットによって事実とは異なる伝聞情報が学生間に広まり、その後の説明会等で多数の学生からそうした質問が出

されたため、小規模説明会の複数回実施やリクルーター制度の復活を新たに決めたとする企業A3、インターネットによって、たしかにエントリー数については旧来よりはるかに多い人数を集めることができたが、その後選考を経て内定を出したものの、(重複受験からか)ほとんどの内定者が辞退してしまったとする企業A4、多重登録(「一括エントリー」による)による各社母集団でのデータ重複(これによる内定者歩留率の低下)が母集団の質的低下を招いているのは事実であるが、ユーザー企業側の登録数に対する量的志向が修正されない限り現状は改善されないとするB3などの意見は、いずれもインターネット活用の限界を指摘したものである。

3 カウンセリングサービスの有効性と採用配置上の隘路

次に、対求職者サービスに関連する【仮説2】についてである。調査(表2・C群)において、「求人側の企業情報に乏しい、もしくは偏りのあるキャリアカウンセリングやセミナーなどによる対求職者サービスの限界及び学生等への悪影響」を想定した問いかけに対しては、【仮説1】同様、これを否定する発言と肯定する発言が見られた。

これについてC1は、【仮説2】を明確に否定した。C1は「就業支援センター」等を民間人材ビジネスとして自治体など公共部門より受託し、事業全体を統括する職務にある。C1によれば、事業の社会的効果(事業発注元である公共部門から要求されているマッチング、つまり求職者の迅速な就業者化)をあげていくには、傾聴を基本とする専門的なカウンセリングのみでは困難であるとする。この意味での「効果」向上には、併せて求人開拓を行い、企業情報を内部に集約して求職者相談担当と情報を共有化するのみならず、求人・求職双方の担当間を調整する「コーディネーター」が不可欠であるとの方針を掲げ、組織体制を工夫し、構築してきた。その結果、各センターごとに若干の格差はあるが、おおむね来所者の満足度のみならずマッチング実績も着実に向上してきている。さらにC1は、求職者ケアの技術と労働市場(求人)情報の集約の業務バランスを組織的に組

み立てるかたわら、心理学を修めたカウンセラーの「マッチングの前工程としてのカウンセリング技術」に注目し、これを高く評価する。カウンセラーが仕事の経験のない若年求職者に対して施す、「(求職者の)不安な気持ちを踏まえながらゆっくりと、かつ結果的には短期間で就職意思を固めさせる(具体的な求職活動に至らせる)技術」は、マッチングプロセスにおいて極めて有効かつ効率的であり、これらカウンセラーが需要側の情報(求人情報や仕事内容)を体系的に集約していきさえすれば、(無料)職業紹介事業としてもかなりレベルの高いマッチング機能を維持することができる、とする。

その一方で、【仮説2】を肯定する意見も見られた。自らカウンセラーとして、C1とは異なるセンターで業務を担当するC6は、「一部ではあるが支援機関において、労働市場情報に全く興味を示さず心理学的なカウンセリングに固執するカウンセラーが事実存在する」とする。また逆に、「求職者情報収集の欠如さらには学生側若年層の立場を理解しようとしなないカウンセラーが独善的なカウンセリングを行うケースが散見され、これらが利用者の意識や活動に悪影響を与えている」と問題視する¹³⁾。もちろん、各センターの現場においてはこうした問題に対処する動きもみられるが、有資格者カウンセラーの採用(異動配置)基準が不明確であったり、採用・配置後の研修や情報共有化のシステムが構築されていない現場では、問題が組織として構造化したままサービスが提供され続け、結果として無業者を再生産する形となっているとみられる。

他方、その他の調査対象においては、対求職者サービスのあり方について、上の2事例のように、労働市場でのマッチングを志向するのではなく、相談・指導機能と教育現場つまり学校側とのインテグレーション(統合)を志向する意見が目立った。「就職セミナー」のような講習や相談受付のスタート時期をできるだけ早期化させ(例えば、大学1年次からの実施)、そうした低学年化に対応した教材やサービスメニューを再整備しつつあるC5、教材作成ノウハウよりもセミナーや授業でのプレゼンテーション効果を重視し、大学等の講

義編成と就職指導専門の人気講師の融合を強調するC4、大学等のネットワークにさらに奥深く踏み込んで、学生サークル団体等との連携により、インターンシップや学生派遣等の新たな支援・需給調整制度を事業化するC3、などの戦略的な動きに勢いが見られた。

4 「魅力ある人材ビジネス」への模索と萌芽

そして、労働需給調整サービスに関連する【仮説3】についてである。調査(表2・D群)において、「ブローカー的で、若い労働力を中長期的に育成して付加価値を高めようとしなない人材ビジネスの、新卒労働市場における機能的限界」を想定した問いかけに対しては、いずれもこれを肯定する発言が見られた。とはいえ、この仮説を肯定する意見は企業人事部や対求人サービス事業者などからのもので、労働需給調整サービス事業者自身の多くは、新卒労働市場における中長期的な戦略策定のあり方について、まさに模索中と言える状態にあった。

一言で言えば、「若年層を扱っている」ということだけで求人企業等需要側より引き合いが多くなるのが現実である。この点で「新卒紹介」として新規学卒者を取り扱う有料職業紹介事業は、新卒労働市場において mismatches が構造化しているのであるから、あっせん機能をこうした市場の特性に特化させてやるだけで、一定以上の成果をあげることができる。実際、調査対象とした大手人材ビジネスのほとんどが近年、本格的な事業部化まではいかないまでも「新卒紹介」の小規模な事業化テストを重ねてきており、いずれも大きなトラブルを発生させることなく目標紹介件数を無難に達成していた(B4やD1のケース)。

しかしながら、【仮説3】のポイントは、新卒労働市場における、労働需給調整サービスに求められる特徴的役割こそ、中長期的な人材育成戦略と労働市場での継続的なフォローアップにはほかならない、とする点である。これに対しては、労働者派遣事業者への調査から、積極的に肯定するとともに、この事業化を实践する動きが出てきていた。

技術職派遣の評価・長期育成システムを全国ペー

スで構築し、これを成果主義的に運用するD2では、理工系大卒者及び大学院修了者の支持を受け、新規スタッフに占める新規学卒者の比率が90%を超えるのみならず、有名大学の卒業・修了者の比率も拡大している¹⁴⁾。また、紹介予定派遣を事業化して銀行や商社などとの取引を安定化させているD6では、派遣期間を経た正社員移行後の社員の離職率が低いうえ、同じ職種枠での新卒正社員採用者との能力格差もほとんどないことから派遣・紹介先企業の満足度を一気に高めてきているが、将来的にはこのキャリア形成ルートが自らの労働者派遣本業における高度な専門職スタッフの安定的供給源になるよう、長期的な戦略を検討している¹⁵⁾。さらに、生産工程派遣を事業化して自動車や弱電など加工組立型大手メーカーとの取引を安定化させているD4では、高卒直後の既卒者を高校進路指導担当との連携のもと派遣スタッフとして登録・研修を施したのち雇用し、派遣先メーカーとの連携により長期的なキャリア形成計画を立てて、生産技術部門など派遣先を計画的に異動させ、将来的に技術面でも管理面でも高レベルの「業務請負管理者」を育成しようと動き始めていた¹⁶⁾。

V おわりに

この小稿は、新卒労働市場における人材ビジネスの機能面での現状と将来的な問題点について、インタビュー調査から得られた知見を組み合わせながら、その全体像と将来への流れを鳥瞰しようと試みたものである。業態別に設定し、調査対象に提示した三つの【仮説】は各企業・各担当にとっていずれも戦略的かつ非常に挑発的なものだったようで、短期間でも数多くの関係者からご協力をいただき、その意味でエキサイティングかつ効率的な調査を行うことが可能となった。その結果、調査者として非常に楽しい時間と空間が連続した。この場を借りて、ご協力いただいた方々に感謝の意を表したい。

しかしながら、作業仮説の検証という意味では、大きな不満と課題が残った。

対求人サービスの「母集団形成機能の低下」が

新卒労働市場の攪乱要因になっているのではないかという【仮説1】については、ある程度の確信を持っていたのだが、今回の調査対象のほぼ半数から否定された。今回は調査対象としなかった労働力供給側における学生等の就職活動の大量観察を前提に、仮説を再整理する必要がある。

また、対求職者サービスの「情報収集バランスの求職者サイドへの偏り(求人情報収集力の欠如)」が同様に攪乱要因となっているのではないかという【仮説2】については、同様に否定・肯定が相反する結果となった。しかし、サービス提供者(カウンセラー)と事業統括管理者間における意識の共有化(もしくはズレ)が、サービスの質的向上のポイントと考えられることから、その観点からの仮説を再構築してみたいと考えている。

そして、労働需給調整サービスの「若年層を取り扱ううえで決定的に重要な中長期的育成戦略の欠如」が同様に攪乱要因となっているのではないかという【仮説3】については、上述の通り労働者派遣事業者の一部において、見事なまでの長期戦略があり、その現実の進行の早さに正直なところ、ただ驚かされるばかりであった。そうした動きの背景にある各企業の経営行動および各分野の産業構造の変化について、より周到にフォローしていく必要がある。人材ビジネスはあくまでも、企業行動および産業構造の変化に伴う派生需要をマーケットとしているからである。

今回の調査は、自らの関心事である人材ビジネスのあり方およびユーザーである企業の変革の方向という、これらを二つの構造を再検討するうえでも、個人的に非常に良い機会となった。こうした機会を与えてくれた本誌編集委員会にあらためて感謝の意を表したい。

1) 例えば、玄田・曲沼(2004)などを参照されたい。

2) 例えば、小杉(2005)。

3) 佐野(2002) pp.7-8。

4) 詳しくは、伊藤・三上(2004)を参照されたい。

5) 詳しくは、渡辺(2003)を参照されたい。これに対し、「キャリア・コンサルティング」という類似概念があるが、これは職業能力開発法に基づく「事業主が労働者に対して行うキャリア形成支援」の一つと理解されている。詳しくは、木村(2003)を参照されたい。

6) 詳しくは、八代(2004)を参照されたい。

7) 佐野(2002) pp.10-11。

8) ここでいう「労働者派遣法」は略称であり、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」をさす。

9) こうした経緯に関するB1(表2, 以下同じ)の発言が非常に興味深い。

「10年から15年前のパブル経済期までは、新卒採用のための求人メディア商品(当時、学生に配布していた新卒採用情報特集媒体など)への広告掲載を求める営業のため大手企業の人事部に行く、たいてい人事部長が対応していた。他方、中途採用向け商品(中途採用求人情報誌)の営業に対しては、部下に任せているのか、人事部の若手社員が対応してくれるのが一般的であった。しかし現在は、これが全く逆転してしまった。今は新卒採用向け商品(新卒向け求人ポータルサイト)の営業に行く、若手が対応し、中途採用向け商品の営業に行く、人事部長が対応してくれる」。

10) これに関連して、A7およびB5からは次のような発言があった。

「大手企業の経験豊かな人事部門管理職には、自社の社会的プレゼンス(社格や社会的認知度、さらに具体的には就職人気度)のレベル、その時点で社会的なポジションに応じ、その『わが社であれば、選考上位〇〇百人までは(たとえどんな選考方法を行っても)ハズレのない学生を確保することができる』という感覚的、経験則的な『一律の合格(見極め)水準』がある。好景気下の人手不足時で大量採用したときなど、この水準を甘くした結果、その後の職務遂行上での応用力不足や定着の悪い社員らが例年次に比べ多く見られる。その意味で、企業プレゼンスによって確保可能な母集団の質は、何を工夫しても変わらないのであるから、あとは形成プロセスがインターネット技術によって合理化されたぶん、母集団の『形成機能』は確実に向上していると言える」。

11) これに関連して、B6からは次のような発言があった。

「仮に、就職活動中の学生のなかに『携帯やパソコンに、毎日のように大量の求人情報及びセミナー情報等の関連情報が大量に届き、それによって悩み、就職活動が滞るようになってしまった』者が事実増えているとしても、それを人材ビジネスの悪影響として決めつけることにはかなりの無理がある。こうした学生に大量の情報が送られているケースのほとんどは、その学生が自ら『一括エントリー』などで一度に大量に企業へメール登録しているために、自分のアドレスが当該企業へ行っていることを忘れてしまったからだろう(それだけ安易な、的が絞きれない漠然とした就職活動に終始している学生である、とも言える)。現在、学生データの処理を企業人事部から受託する人材ビジネスは、厳格なシステム運用としっかりした安全性確保対策により適正に処理されており、不正に個人登録情報が流出するようなケースはまずありえない」。

12) これに関連して、A8からは次のような発言があった。

「現在では、複数の人材ビジネスが運営する求人ポータルサイトに広告を出し、できるだけ多くの登録学生を集めるよう努力している。複数の広告出稿先サイトには中小やベンチャー企業によるものもあるので、安全性チェックの観点から、自社の社員に『学生になりすまして』登録させてみたところ、あるポータルサイトからその登録情報が流出し、その『なりすましの社員』に、登録先とは全く関係のない企業等から求人情報が、それに降大量に届くようになった。その後、送られてくるメールに記載されていた連絡先に問い合わせ、身分を明かし、上記の方法で流出元のサイトに登録した事実を告げるとともに、自社はそのサイトに採用広告を掲載する顧客

であることを明かしたところ、その担当者は情報の流出の事実を認めるに至った。今後、個人情報保護法等の法制度の整備により、こうしたケースは少なくなっていくであろうし、現時点でもまれな話ではあるが、インターネット活用上のあり得るリスクとして、常に念頭においておかなければならないことだろう」。

13) これに関連して、C6からは次のような発言があった。

「心理学等の専門性に固執するカウンセラーの問題については、まだ『キャリア・カウンセラー』の定義がしっかり定まっておらず、またその役割及び機能の在り方が社会に認知されていないからだと思う。特に、『キャリア』の概念が本当はイメージ出来ないまま(とりあえずキャリアカウンセラーの)資格を取った者のなかには、いざ採用されカウンセラー業務についた後、労働市場情報の収集やその理解に関わる作業が出てくると、『私はこんな仕事をするために資格を取ったのではない』と辞めていってしまう者が少なからずいる。その一方、独善的な手法で強引なカウンセリングをするカウンセラーの問題については、『就業経験のない若年層』へのケアについて経験と知識のない、一般転職者を扱う有料職業紹介事業の元コンサルタントや、委託元の自治体及び関連団体との出向受け入れ提携等を介して異動してきた人々(事前研修等は受けているかもしれないが、そもそも未経験者)が自らのやり方を根本的に変えなければ、問題は解決しないと思う。これらのカウンセラーには、『若年者の目線に立たず、いきなり説教を始めてみたり(傾聴にはほど遠い)、経験者を経験職務に機械的にマッチングすることに慣れているのか、ある仕事に興味を持ち始めている若年層に、未経験者は無理と決めつけてかかる』人たちが多くいる。こういったようなカウンセラーに限って、来所者が増加して余裕がなくなってくると、強引に(乱暴に)かつ容易に適性チェックテストなどセンターのサービスプログラムへ落とし込もうとする傾向がある」。

14) こうした動きには、大手メーカーの技術集約部門におけるアウトソーシング化の進行が背景にある。これに関連して、D2からは次のような発言があった。

「もちろん、研究開発部門など高度な専門技術を要する職場への派遣は派遣ビジネスとしても付加価値が高く、新卒派遣クラスの派遣料は時間単価約4000円が相場となっている。これは、全エンジニアを対象にしたキャリアサポートシステム、および先輩エンジニアとのユニット型派遣により実現している。このとき月当たりの平均稼働率が200時間、当該派遣スタッフへの平均賃金割当率(原価率)が約80%であるから、新卒者の初任給に換算すると、大手メーカー正社員・新規採用者との比較上何ら遜色はない。それどころか、自社の評価システムは完全な成果主義であること、全国に高度な能力開発施設を自社で整備していること、さらには何と言っても派遣料の時間単価はスキル(アウトプット)に応じて、約1万円まで実績値が提示されていること等から、有名大学院修了者が積極的選択として、修了直後から新卒でわが社のスタッフとなるケースが増えている。それどころか最近では、求人広告を打たずとも、大学の先輩後輩等個人的な口コミで新卒採用が決まっていくケースも増えてきた」。

15) こうした動きは、大手銀行等金融機関における不良債権問題の完全解消を背景とした労働需要の増大と採用ルートの意図的な多角化が大きい。これに関連して、D6からは次のような発言があった。

「都銀等においては、不良債権問題が解決するとともに、中長期的な戦略として個人への住宅融資など小口のリテール部

門の業務拡大が進んでいることから、労働需要は基本的に増大している。しかし、都銀人事部には、バブル崩壊とその後の大規模な人事リストラという『トラウマ』があって、労働需要の増大をそのまま正社員採用数の拡大につなげるような動きが出にくい。こうしたことから、女子社員を中心とした『業務職採用枠』（旧一般職）を紹介予定派遣に切り替えるケースが増えている。この紹介予定派遣を経由して後、正社員となるケースは『当初より正社員として採用される者と異なり、正社員移行後、不利な扱いを受けるのではないか』と思われがちだが、そうした差別は実際に全くない。正直に言っても、紹介予定派遣経由の社員の出身大学の偏差値は学卒後すぐ正社員として採用された社員のそれより若干低くなっているが、大学4年次に派遣登録することで長期的に研修を受けていることや、本人自身に『苦勞して入社した』と思いがあることなどから、能力的に遜色ないという定着率も高く、支店等の評判も上々である。

- 16) こうした動きは、加工組立型大手メーカーの生産事業所におけるアウトソーシング化の進行が背景にある。これに関連してD4からは次のような発言があった。
- 「加工組立型大手メーカーの工場における非正社員比率は、高いところで70%の水準まで達しており、ほとんど構造化してしまっている。その内部化（正社員比率の拡大）はまずないだろう。そして、それら非正社員のほとんどが業務請負の社員である。労働者派遣法が改正され、生産工程派遣が解禁されたが、これらのメーカーの事業所で生産工程派遣が急増する気配は今のところあまり考えられない。あくまでも重要なのは（構造化してしまっただけ）業務請負業者であって、そうした構造上、将来的に重要視されてくるのが、業務請負側の『技術的に高度な管理職』である。この育成については取引先メーカーも本腰を入れており、熟練工や職長経験者を業務請負会社に派遣するなど、現場の動きは本格的である。そ

の意味で生産工程派遣は、彼らのOJTによる育成プログラムとして最適であり、事実、『育成的・OJT的な派遣』が進んでいる。こうしたケースはなるべく若いうちからの育成教育が必要で、出来れば高卒者が望ましい（可能であれば中卒者）。取引先のメーカーからは、そうしたプログラムで育成した業務請負会社の管理職を、将来的には自社の海外現法の事業所に出向させる計画案すら出ているぐらい期待が大きくなっている。

引用・参考文献

- 佐野哲（2002）「労働市場サービス産業の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 506.
- 渡辺三枝子（2003）「日本におけるキャリア・カウンセリングの課題——専門職「キャリア・カウンセラー」の再考」『日本労働研究雑誌』No. 517.
- 木村周（2003）「産業界におけるキャリア・コンサルティングの内容と今後の課題」『日本労働研究雑誌』No. 517.
- 伊藤正史・三上明道（2004）「若者の就業・自立を支援する政策の展開と今後の課題——無業者に対する対応を中心として」『日本労働研究雑誌』No. 533.
- 八代尚宏（2004）「市場原理とセーフティネット」『日本労働研究雑誌』No. 534.
- 玄田有史・曲沼美恵（2004）『ニート——フリーターでもなく失業者でもなく』幻冬舎.
- 小杉礼子（2005）「就職の仕組み柔軟に」（経済教室）日本経済新聞朝刊2005年（平成17年）4月14日（木）27面.

さの・てつ 法政大学経営学部教授。最近の主な著書に、『国際化する日本の労働市場』（共著、東洋経済新報社、2003年）など。経営社会学、労働市場論専攻。