

調査研究報告 ホワイ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

J-LIPT主任研究員 西澤 弘

1. 調査研究の目的

本研究の目的は、民間職業紹介所（いわゆる人材紹介会社）における仕事（業務）と人（紹介業務従事者）の特徴を明らかにすることである。人材紹介会社を研究対象としているのは、民間企業の担う労働力需給調整において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。職業紹介事業の中核的事業者が、ホワイイトカラー職種の職業紹介を行う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（連）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、職業安定法施行規則の改正（一九九七年）及び労働者派遣法の改正（一九九九年）を契機にして有料職業紹介の事業許可を取得する事業所が増えている。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生まれ（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人材紹介会社を対象にしたヒアリング調査を実施して、次の二点について実態を明らかにした。

- ① 職業紹介業務の運営の仕組み及びその背後にある考え方
- ② 紹介業務従事者の特徴及び育成・能力開発に対する取り組み

2. 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、三つの基準（① 紹介事業の開始年、② 紹介業務従事者の人数、③ 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。

- 調査対象** 五四社
- ① 対象企業 五四社
 - ② 職業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）二四社
登録型事業者（有料職業紹介事業専業者）二三社
サーチ型事業者 七社
 - ③ 有料職業紹介事業の開始年による内訳
一九九七年以前に事業を開始した事業者 二三社
一九九八年以降に事業を開始した事業者 三一社
 - ④ 紹介業務従事者の人数による内訳
五人以下の事業者 二九社
六人以上の事業者 二五社

調査期間
二〇〇四年七月～九月

主なヒアリング項目

- ① 紹介業務従事者採用方針、育成方法、賃金制度
- ② 求人関係Ⅱ求人開拓の方法、求人ヒアリング
- ③ 求職者関係Ⅱ求職者を確保する方法、面談
- ④ マッチングⅡ求職者を起点にした求人案件とのマッチング、求人案件を起点にした求職者とのマッチング、求人企業への紹介（書類選考、成約）
- ⑤ 職業紹介事業の課題

3. 調査結果の要旨

（1）業務運営の種類

一般に人材紹介会社の提供する職業紹介サービスは、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類型化できる。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）。

これら三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を重視する傾向が強まっている。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に求人案件に該当する人材を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く会社がある。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情である。

登録型サービスを提供する紹介会社の業務運営は、以下の三点において特徴がみられる。業務運営の違いは突き詰めると業務効率を向上させるための

図表1 登録型紹介サービスにおける業務運営の類型



方法論の違いだといえる。これらを組み合わせると、登録型紹介サービスを細分化することができる(図表1)。

①業務分担Ⅱ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

②求職者確保の方法Ⅱ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

③マッチングの重心Ⅱ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

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脉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行うための確か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探索

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。求職者が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成否を判断する場でもある。面談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。

求人起点にした人材の探索
多くの紹介会社では、上述のマッチングよりも、その逆方向である求人案件に該当する求職者をマッチングするほうが件数が多い。その理由は三つある。

第一は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、必ずしも求人求める経験・スキルと自分の経験等を対応させて応募の判断をしているわけではない。その仕事をした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るとき、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に適合する者がいないかどうかを探す。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からの情報提供を活用して求職者の確保を図っている会社もある。また、コンサルタントによっては、人脉を活用した人材探索を重視する者もいる。

(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三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と業務請負の関係である。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加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。これら三種の事業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つて異なるが、通常、全求人案件のうち三割程度は新規取引企業の案件がしめられている。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の継続が中心になる。このうち新規企業の開拓では、「求人開拓は難しくくない」という見方をして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、両者の関係は取引を重ねることによって醸成される。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。

リビ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深ま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るようになり、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は次第に深まっていく。したがって企業から信頼され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者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。

求職者業務のうち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の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活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。コンサルタントに社会的な資格を取得するように勧め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。個人商店型紹介会社と業務効率重視型紹介会社である。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。

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）、自己責任（結果に対する責任をすべて負う）、自助努力（業績向上のために自分で工夫する）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ずけるわけではない。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態である。

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、これらの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、未経験者をコンサルタントとして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る条件をみいだし、それをどの程度提供できるかが、コンサルタントの業績、そして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けるかどうかは、ひとえに自己のスキルを磨き能力を高めることにかかっている。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。

4. 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
 ①提供するサービスの違いによって職業紹介事業を類型化すると、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といえる。

②業務運営の違いに注目すると、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」に類型化できる。

③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、求人起点に求職者を探る流れでは、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になっている。

④登録型サービスを提供する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分けられる。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

⑤コンサルタントが自主的に求人開拓を行う場合、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が主な方法である。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。

⑥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、求人要件に関する詳細な情報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。

⑦マッチングの判断にあたっては、企業風土等の求人企業のアナログの情報も用いられる。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

⑧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。

⑨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。

⑩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。

⑪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

⑫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におけるスカウトである。

コンサルタント

⑬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。同サイトの登録シートの内容から人材像を的確に描く能力、スカウト対象者を選び出すための確か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。

⑭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られる会社では人柄や資質を重視する傾向にある。

⑮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・スキルの習得機会を提供している紹介会社は少ない。

⑯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。

⑰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

⑱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。電子化の進行には三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。

⑲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。

⑳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。

(注) 「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」(職業安定法第四条第一項)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」とし、「紹介会社」という。
 *調査研究報告の全文は<http://www.jli.go.jp/institute/reports/2005/037.html>に掲載されている。

プロフィール

西澤 弘(にしざわ ひろし)

労働政策研究・研修機構主任研究員。最近の著作は、「日本標準職業分類にもとづく職種区分とスキルレベル指標のもとづく職種区分の比較・賃金からのアプローチ」総務省統計局「日本標準職業分類に関する調査研究報告書」(二〇〇五年)、「人材ビジネスにおける営業職のマッチング」労働政策研究報告書L-5(二〇〇四年)など。