



労働政策研究報告書 No.L-5

サマリー 2004

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training



The Japan Institute for Labour Policy and Training

人材ビジネスにおける営業職のマッチング

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 15 年 10 月 ～ 平成 16 年 3 月

調査研究の目的

我が国の民間企業による労働力需給調整システムの柱は、職業紹介と労働者派遣である。前者は、1997 年の職業安定法施行規則の改正によって有料職業紹介事業の取り扱い職業が原則自由化され、後者は 1999 年の労働者派遣法の改正によって派遣対象業務の取り扱い範囲が大幅に拡大した。この規制緩和を受けて、有料職業紹介事業及び労働者派遣事業では企業の営業職に対する人材ニーズを背景に営業職の取り扱いが増えている。しかし、公共職業安定機関における営業職の取り扱い実績をみると、営業職求人は新規求人倍率が全職業の平均よりも高い反面、充足率が平均よりも低いという特徴がある。営業職はマッチングの難しい職業といえる。そこで、本調査研究では、主として規制緩和後に営業職の取り扱いを始めた有料職業紹介事業者と労働者派遣事業者に焦点を当て、マッチングシステムを構成する要素とマッチングプロセスの分析を通して営業職のマッチングに係る実態を明らかにすることを目的としている。この目的のもとに、27 社の人材ビジネス事業者を対象としたヒアリング調査が実施され、以下のような知見が得られた。

研究結果の要旨

1. 営業職の多様な仕事内容と職種区分

一般に職種名称は求人・求職者の第一の共通言語として認識されており、マッチングプロセスの入り口でもある。我が国における代表的な職種区分は総務省の日本標準職業分類である。この分類では仕事の類似性に着目するとともに、その仕事が社会的にどの程度ひとつの仕事として確立しているかを考慮して職業の設定が行われている。しかし、営業の仕事は、一つのまとまった項目として設定されているわけではなく、取り扱うモノ（商品、不動産、保険、有価証券、サービス）によって別々の項目が設定されている。日本標準職業分類の体系に準拠して作成されている労働省編職業分類（公共職業安定機関における求人・求職者の職業に関する情報処理のための分類体系）では、日本標準職業分類と同様の考え方に立って、営業職の項目を取り扱う商品やサービスを基準にしてより細かく設定している。いずれの分類体系においても営業職の仕事の細分化は、取扱品目・サービスという1次元の軸が分類基準になっている。

これに対して人材ビジネスでは、仕事の行われる業界、仕事のスタイル、営業の対象、仕事の専門性など営業職をさまざまな角度から切り分けた職種区分が用いられている。このうち「仕事の行われる業界」は、日本標準職業分類で営業職の分類基準として採用されている取扱品目・サービスに該当する。人材ビジネスでは営業職の仕事を多様な基準を用いて区分しており、日本標準職業分類が営業職を平面で捉えていることに対して、2次元、3次元の軸を加えた立体的、多面的な側面を有する集合体として捉えているといえる。

日本標準職業分類と人材ビジネス事業者の職種区分との違いは、職種を細分化する際の分類基準のとらえ方にある。ひとつの職業に対してひとつの分類基準を適用して細分化するのが前者であり、現実にはひとかたまりのものとして認識された仕事を区分しているのが后者である。このため后者では分類基準という概念はやや希薄であり、現実には認識されている仕事のかたまりを事実としてとらえるという姿勢が貫かれている。営業職のもとに設定された職種は、その中に含まれる仕事の領域を一般的総称にもとづいて表現したものといえる。

人材ビジネスの事業者が営業職を多様な軸で区分しているのは、マッチングの便宜を指向しているからである。この背景にはふたつの理由がある。第一は、人材ニーズを重視することが事業の基本であるという意識である。この意識が強いと職種区分には企業の人材ニーズを反映した項目が設けられることになる。第二は、職種は流動的であるという認識である。ひとつの職種に含まれるさまざまな種類の仕事は時間的推移でみた場合、比較的持続するものがある反面、仕事によっては急速に変化するものもある。その変化する仕事を固定的な職種区分で捉えると、時間の経過に伴って次第に現実の仕事内容と設定した職種の仕事内容とが乖離する事態が生じる。このため人材ビジネスの事業者は現実の求人職種名に対応した職

種設定を基本にしている。

ホワイトカラー職種の職業紹介事業を行っている人材紹介会社の職種分類には次の2つの特徴がある。第一に、職種は厳密に定義づけられているわけではなく、一般的に使用され求人・求職者双方が理解できる職種名が採用されている。第二に、営業職の細分化にあたっては、モノ・サービスの種類だけではなく、仕事のスタイルや営業対象など多元的な基準が用いられている。しかし、職種をどのように体系化するのか、またどの仕事を独立した仕事としてみなすのかといった点についてはさまざまな考え方があり、その結果「営業職」のもとには多種多様な職種が設定されている。

他方、人材派遣会社の職種区分は一樣に詳細であるが、営業職関連の項目の数は多くはない。また、設定された項目の職務範囲は人材紹介会社の営業職関連の項目のそれと比べるとやや狭いといえる。これは、派遣会社が受注する営業職の業務は通常正社員の営業職が担当する仕事範囲の一部であることによる。

人材ビジネスで用いられている営業関連の職種名称を総合的すると、「営業」又は「営業職」という名称は求人・求職者の間で共通理解が成立している職業分野であり、その意味では両者の共通言語になっているといえよう。また、営業職を細分化した項目のうち営業スタイル（新規開拓営業、ルート営業）や営業対象（法人営業、個人営業）にもとづく職種名は比較的多くの事業者が採用し、概念の共有化に広がりが見られる。しかし、これ以外の細分化項目は、事業間、事業者間の違いが大きく、共通性よりも独自性が強くみられる。これらの項目は「共通言語」として認識されにくいといえよう。

2. マッチングにおける定型的情報と非定型的情報

マッチングには求人情報、求職者情報が重要であることは指摘するまでもない。人材ビジネス事業者の特徴は定型的情報だけではなく非定型的情報も収集している点にある。定型的情報とは、求人票／求職票レベルの情報である。求人側においては求める人材の要件（すなわちスペック）に関する情報、求職者側においては経験や能力に関する情報が定型的情報の中核である。他方、非定型的情報とは、求人側においては会社の社風・風土、職場の雰囲気、求める人材の人物的側面、経営者の考え方、会社の安定性・成長性などの情報、求職者側においては主として人物面に関する情報である。

人材ビジネスの事業者は、定型的情報だけでは精度の高いマッチングはできないという認識を共有している。定型的情報に加えて非定型的情報を考慮することによってマッチングの精度は高まると考えられている。「人」と「仕事」のマッチングには、「人」の視点からみると求人仕事にあうかどうか、求人企業にあうかどうかのふたつの側面が含まれている。仕事にあうかどうかは求人要件や求職者の職務経歴等の定型的情報を突き合わせて、その適合性を判断することができる。一方、非定型的情報が必要なのは、求人企業と「人」との相

性を判断する際の視点を提供してくれるからである。雇用されるということは組織で働くということであり、企業の期待する能力を発揮するためには、高い職務遂行能力を持っているだけでは十分ではなく、企業の土壌に適した人材であることが求められる。この視点からマッチングを行っているのが人材ビジネスである。

求人に関する非定型的情報は、企業ヒアリングの際に定型的情報に併せて収集されている。定型的情報は求人票／受注票やヒアリングシートの項目として表現され、求人要件／勤務条件の中心をなす職務内容や求める人材像は求人の意向や希望にそって言語で記述される。これらの項目については、項目の性質の故に求人側の説明とその受け手の理解との間の認識の差は小さいと考えられる。しかし、非定型的情報は収集する情報の範囲や内容、また収集した情報の質的側面において人材ビジネスの事業者間、企業ヒアリングの担当者間で格差の大きい情報である。まず、収集すべき情報の内容と範囲については、ヒアリングにおける非定型的情報の収集項目を設定している事業者もあれば、ヒアリング担当者に委ねている事業者もある。前者では収集する情報の項目という点においては担当者による差は小さい。しかし、後者ではヒアリング担当者による差は大きく、担当者のヒアリング能力の差が収集する情報の差になって現れる。

収集した非定型的情報の質に差がみられるのは、情報の性質が関係している。非定型的情報は情報提供者による個人差があるうえ、言語表現になじみにくい情報でもある。たとえば、会社の風土・文化に関する情報は、情報提供者がどのように感じているかによって受け手に与える印象が異なる。社内の慣習や雰囲気否定的に受け止めている人とそうでない人では提供する情報は異なったものとなるだろう。たとえ風土・文化について社員が共通の認識を持っていたとしても、それを言葉で表現するときには表現上の個人差が表れるため、情報提供者によって受け手は異なる印象を持つであろう。

非定型的情報の孕む問題は、事象の認知や表現に止まらず、情報提供者と受け手との間の認識差としても表れる。事象に対して情報提供者と受け手が異なった認識を持つ可能性を排除することは困難である。これは事象を表現する用語が整備されておらず、また、的確に表現すること自体が困難なためである。これに対して定型的情報をみると、求人の仕事内容や求める経験が記述情報として提供され、求職者が理解可能なのは、そこに用いられている用語について求人と求職者が共通の認識を持っているからである。事象を表現する用語や方法が確立されていない分野では、事象をどのように表現するかは情報提供者の用いる言語によって異なり、また、その情報の受け手は用いられた言語表現を自己の認知体系のなかで解釈しなければならず、そのため必ずしも情報提供者と同一の認識を共有できるわけではない。

このように非定型的情報は個人差があり言語表現になじみにくいことから、人材ビジネスでは企業ヒアリングで得た非定型的情報を活用するときにはマッチングの最終段階で候補者に会って「人」と「仕事」との適合度を感性によって確認する作業を行っている。最終判断は情報だけにもとづいて行われているのではなく、最後にはカンが決め手になっている。こ

の意味でマッチングの最終段階は属人性の色彩が極めて濃いと見える。

この視点を発展させると、マッチング精度の向上にはマッチング担当者の能力開発が欠かせないといえよう。マッチング担当者には、企業の求める人材像を引き出すヒアリング能力や求職者の可能性を引き出すヒアリング能力、求職者に対する人間理解力などが求められる。マッチング担当者に対する教育研修の取り組みは会社によって大きく異なっている。教育研修に多額のコストをかけている会社がある一方、能力開発を各人に委ねている会社も多い。取り組みの違いは、開発すべき能力は何かという点にある。マッチング担当者として求人対応、求職者対応、求人開拓などの業務のうち比較的定型的な業務の遂行水準を引き上げることが目的であれば、教育研修は有効な方法であろう。しかし、求職者の人となりを含めて全体的に把握する能力や企業の風土と求職者との適合性に関する判断力を培うことなどは教育研修にはなじまない。能力開発を自己責任に委ねている会社では、そのような能力は実務経験を積み重ねることによって向上していくと考えられている。

教育研修の実施や OJT による能力開発は、究極的にはマッチングの精度向上による成約率の改善、そしてその結果としての事業の収益安定化を図るための方策として位置づけられるが、マッチング業務を担当する個人にとっても能力開発のためのインセンティブが働いている。マッチング担当者にとって能力開発は、求人・求職者に対する対応方法の改善やマッチング技法の高度化によって仕事に対する満足度を高めるように作用する。その一方で、能力開発に積極的に取り組む内発的動機付けを引き出す誘因が存在していることを見逃してはならない。仕事に対する報酬である。人材紹介会社の一般的な賃金体系のうち基本給部分は「固定給+業績給」になっている会社が多い。業績給の部分は業績（成約）に連動し、基本給に上乗せする業績給の割合は会社によってさまざまである。基本給のなかに業績給を導入していない会社では、業績が人事考課の対象に含まれ、最終的には業績が賃金に反映される仕組みになっている。いずれのタイプの賃金も業績が考慮されるという点では同様であり、この意味で賃金体系が能力開発のみならずマッチング業務全般のレベルアップのインセンティブとして作用しているものとみられる。

3. マッチング過程における 2 段階人選方式

マッチングには 2 つの方向がある。求人情報にもとづいて適合する求職者を探す方向（求人中心型）と、その逆に求職者情報にもとづいて適合する求人を探す方向（求職者中心型）である。前者は兼務型（コンサルタントが求人業務と求職者業務を兼務している業務運営方式）の人材紹介会社及び人材派遣会社における中心的なマッチングであり、分業型（求人業務を担当する者と求職者業務を担当する者がそれぞれ異なる業務運営方式）の人材紹介会社のマッチングは後者が中心になっている。

求人中心型マッチングでは一般に求職者が求人要件に適合するときにマッチングが行わ

れ、面談の機会を通じて適合性が確認される。つまり、求人求める人材像に合致する経験や経歴を持つ求職者でない限り、マッチングの土俵にはあがれない。土俵にあがるための人選（一次人選）と土俵にあがった候補者の中から適任者を選別するための人選（二次人選）を経て最終的に求人推薦される人が決まる。

一次人選は登録者の中から求人要件／勤務条件に適合する該当者を抽出するプロセスである。通常、求職者データベースを検索して該当者を確定する。検索の際に用いられる検索項目（求人票／受注票の項目）には、職種と年齢が含まれることが多い。この他、学歴、経験業種、勤務地など求人要件／勤務条件のうち必須条件が用いられることが多い。このプロセスはいわば求職者の足切りを行ってやや広めの範囲で候補者を探し出す作業である。ここで選ばれた者は、二次人選として応募条件と人材面のチェックが行われる。前者は定型的情報との適合性、後者は非定型的情報との適合性の判断が行われる。

求職者中心型のマッチングでは求人担当と求職者担当との情報共有をいかにはかるかという点が重要である。求人に関する定型的情報は求人データベースをみればわかるが、「人」と「仕事」の最終的なマッチングには求人の非定型的情報が欠かせない。その情報の収集者が求人担当である。人材紹介会社では両者の情報交換と共有を進めるために個人レベルや組織レベルでさまざまな機会を設けている。

求職者担当は求職者との面談を通じて経歴、職務経験、仕事の希望条件を確認し、求職票に書かれている情報+ α の情報を収集していることがマッチングの前提となる。マッチングの第一段階は、求職者の経歴、職務経験、希望条件と求人側の仕事内容、求める経験、年齢・年収等の求人条件が一致する求人案件を探すことである。この探索には求人データベースが使われる。該当案件が確定すると、次に、該当案件を絞り込むため条件面と人物面での適合性の判断が行われる。これが第二段階のマッチングである。求職者に提示される求人案件は、このプロセスを経て最終的に決定される。

本研究の調査対象企業は、登録型紹介サービスが事業の中心である人材紹介会社と、登録型の一般労働者派遣事業者である。これらの会社においては事業の展開には当然のことながら十分な量の求人、求職者を確保することが前提となっている。しかし、量の確保が必ずしも十分でないのが現実である。この原因のひとつは登録者が水増しされていることである。人材紹介会社の場合、登録者は通常複数の紹介会社に登録している。そのうえ人材ニーズの高い若年者は、登録後、採用が内定するまでの期間が短いため、就職の難しい登録者が滞留する傾向にある。この結果、たとえば、求人中心型マッチングの場合、求人要件が細かく設定されていると、適合する人材を登録者の中にみいだすことが難しくなる。「紹介したい求人は山ほどあるが、紹介できる求職者は少ない」、「紹介を出せるのは、10～15人にひとり」という指摘はこの点を雄弁に物語っている。インターネットの転職サイトを利用した人材のスカウトが活発に行われているのはこのためである。人材ビジネスでは、量と質の両面で十分な求職者を確保することがマッチング業務運営上の大きな課題になっている。

4. マッチングプロセスの一般性

人材紹介事業者及び人材派遣事業者のマッチング業務では、マッチング・プロセスとマッチングを支える情報の取り扱いについて職種を問わず一般的な方法が用いられていることが明らかになった。これらの事業者におけるマッチング業務のポイントは、①的確な求人・求職者情報の収集、②定型的情報にもとづく仕事遂行能力に関する判断、③非定型的情報にもとづく「人」と「仕事」の適合性の判断、の3つである。

第一の点のうち特に求人情報に関しては、企業ヒアリングによる幅広い情報収集が重要である。たとえ求人票／受注票の項目に該当する定型的情報であっても、求人から提供された情報をそのまま使う場合と、ヒアリングによってその定型的情報を補足している場合では、情報の厚みが異なる。求人の意向や希望は求人要件／勤務条件として明示されるが、各種の条件の優先度（必須条件と希望条件など）や条件間の優先順位はヒアリングを行わないと入手できない情報である。また、ヒアリングは情報の信頼性と正確さを確認する機会でもある。求める人材像をより明確に把握するため、採用の窓口である人事部門におけるヒアリングだけではなく、それを補足する形で採用者／派遣スタッフの配属先部門でのヒアリングも行われている。

第二の点は、仕事遂行能力がマッチングのための必要条件であることを指している。マッチングの候補者になるための条件は求人要件／勤務条件として明示される。たとえば、営業職の求人では、年齢、経験、取扱商品・サービスの品目、営業スタイル、営業対象などの条件である。しかし、求人の求めるすべての要件を満たす人を探すことは困難であり、マッチング担当者にはどの程度、要件を充足する人なら求人が受け入れられるかを判断する能力が求められる。

第三の点は、マッチングのための最終ハードルが「人」と「企業」の適合性にあることを示している。しかし、適合性を判断するためには非定型的情報を扱わねばならず、情報の主観性と言語化の困難さの故に問題が生じやすいことは上述したとおりである。

最後に、本調査研究の結果の解釈にはふたつの制約があることを指摘したい。第一は、調査対象企業の制約である。本調査では、売上高や従業員数を基準にして規模の大きな事業者を調査対象に選んでいる。第二は、マッチング業務に対するアプローチの制約である。本研究では、マッチング業務をいくつかの構成要素に分解して、各々の要素と要素間の関連性を解明するアプローチを採っている。したがって、本調査研究で得られた知見は、本研究の枠組みのもとでの知見であり、今後は得られた知見を仮説として立て、その一般化に向けて調査対象企業の選定や課題へのアプローチについて本調査と異なる枠組みのもとで更に調査研究を行うことが必要であるといえよう。

報告書の構成

第Ⅰ部 人材ビジネスにおけるマッチングプロセス

1.研究の背景と目的

- (1)研究の背景
- (2)目的

2.方法

- (1)調査方法及び調査項目
- (2)調査対象企業

3.結果

- (1)営業職の職種区分
- (2)求人情報
- (3)求職者情報
- (4)マッチング
- (5)斡旋の不調

4.考察

- (1)職種区分の多様性
- (2)求人・求職者情報とマッチング類型
- (3)マッチング業務の普遍性

第Ⅱ部 事例編

- 1. 職業紹介事業
- 2. 労働者派遣事業
- 3. 求人広告事業

労働政策研究報告書 No.L-5 サマリー
人材ビジネスにおける営業職のマッチング

発行年月日 2004年7月30日
発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
URL <http://www.jil.go.jp/>
編集 研究調整部 研究調整課 TEL 03-5991-5104
印刷・製本 株式会社第一印刷所

© 2004

*本誌は労働政策研究報告書のサマリーです。
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。
刊行される報告書（有料）を希望する方は書店又は下記にご連絡下さい。

連絡先：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
TEL 03-5903-6263 FAX 03-5903-6115