

第2章 有料職業紹介事業の運営と課題

本章では調査結果にもとづいて人材紹介会社の業務運営の実態と課題に関する記述と分析を行う^{*11}。まず、職業紹介業務の全体像を提示するため、職業紹介サービスとマッチングプロセスのふたつの視点から業務の類型化と細分化を試みる。次いで、業務運営の実態を明らかにするため、求人、求職者、マッチング、業務管理の各分野について現状を提示したうえで、その背景について論じる。最後に、求人業務、求職者業務、業務運営に関する課題を整理する。

1. 事業の種類

(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、アウトプレースメント型紹介に分けられる（図表6）。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^{*12}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。

図表6 人材紹介会社における職業紹介サービスの主な類型

	登録型	サーチ型	アウトプレースメント型
対象者	転職意思顕示者	潜在的転職希望者	非自発的離職予定者
主な機能	人材バンク (求人・求職の受付、 両者の結合、求人者へ の紹介)	人材サーチ・スカウト (求人ニーズに適合した人 材の探索、転職動機の形 成、求人者への紹介)	再就職のための教育研修、 カウンセリング、そしてそ の延長線上での職業紹介
手数料	成功報酬：原則として 求人者から徴収	前払い(リテナー、着 手金) / 成功報酬：求人 者から徴収	前払い：再就職支援サービ スを求める企業から徴収(職 業紹介サービスは通常無料)

*11 本報告書では、調査対象企業に一般的に共通する業務運営及び紹介業務従事者の特徴と課題を分析することに主眼を置いている。このため調査対象企業の数が多い登録型紹介サービス事業者の調査結果にもとづく記述が中心になる。

*12 登録型サービスを提供する紹介会社のうち一人の人が求人業務と求職者業務を兼務する紹介会社では大半の場合、「コンサルタント」の名称を用いているが、サービス提供者の役割をより明確にするため「営業」などの呼称を用いている会社もある。一方、求人業務と求職者業務が分業になっている紹介会社ではそれぞれの業務従事者にコンサルタント以外の別の名称が与えられていることが多い。たとえば、ある大手紹介会社では求人業務の担当者に「リクルーティングアドバイザー」、求職者業務の担当者に「キャリアアドバイザー」の名称を用いている。

登録・サーチ併用型のサービスを提供する紹介会社は多い。登録型紹介を主体にしてサーチも実施する紹介会社では、人材サーチを組織として行う体制が必ずしも整備されているわけではない。このため人材サーチは特定のコンサルタントに依存しがちである。また、サーチを行うコンサルタントは人材探索の主たる方法として人脈を用いていることが多い。他方、サーチ型紹介を事業の中心に据えて登録型紹介を行っている紹介会社では両者を併用しやすい環境にある。サーチ型紹介では手数料は前払いが基本である。しかし、新規取引企業は前払い契約に抵抗を感じる人が多い。このため初めての取引では成功報酬の登録型紹介で実績を積み、その後の取引で前払い契約を求める会社がある。このように取引の垣根を低くするときに登録型紹介が利用されることもある。これ以外にも、サーチ会社では日常業務のなかで人材情報を蓄積していることが登録型サービスを提供しやすい背景になっている。

類型1：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。

従来、登録型サービスを提供する紹介会社の主な機能は人材バンクの役割であるとされていた。これは、求人企業が紹介会社の確保している人材（すなわち求職登録者）に期待して求人依頼を行い、一方、紹介会社は求職登録をした者の中から求人要件に適合する人を選んでマッチングしていたからである。この流れは現在でも続いている。しかし、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方式は一様ではなく、業務の分担、求職者確保の方法、マッチングの重心の点で異なった取り組みがみられる。各社におけ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3点は登録型サービスを細分化する際の基準として用いることができる。

細分化基準 1：業務分担

求人・求職者関係の業務を効率的に進める方法としては分業と兼務がある。分業方式では求人業務と求職者業務にそれぞれ別の担当者が従事する。業務を分けることによって求人開拓、求職者対応を効率的に行うことが可能になる。しかし分業の最大の弱点は求人担当と求職者担当との情報格差にある。求職者担当は求職者との面談を通じて当該求職者の情報を直接収集することができるが、求人情報については求人担当が収集した情報に依存せざるをえない。ところが、情報は必ずしも的確な言語表現で記述できるわけではないため、求人担当が企業から収集した情報は必ずしもすべて求人票等に言語情報として記述されとは限らない。この問題に対して分業制を採用している紹介会社では、収集する情報の統一（具体的には、企業ヒアリングシートの利用）、情報の電子化（特に社内情報システムの整備）、情報共有の場の設定（特に記述情報になりにくい情報を共有するための機会）など情報格差を縮小するための取り組みを行っている。

一方、兼務方式を採用する紹介会社では、求人業務と求職者業務を一人のコンサルタントが兼務している。コンサルタントはマッチングに必要な求人側の情報を自ら収集し、この情報と求職者面談で収集した情報とを摺り合わせてマッチングを行っている。この方式ではマッチングの精度をより高めることができるといわれている。そして両業務を兼務することによって分業の弱点である情報格差の問題を回避することができる。

しかし兼務方式には特有の問題がある。ひとつは量的な面での求人確保の問題である。コンサルタントが両業務を兼務する限り求人の量的確保には限界がある。登録型紹介は、多様な求人と多様な求職者の中で最適の組合せを探す仕事でもある。一般に両者の量が多いほどマッチングの確率も高まる。逆に量が少なくなるほどマッチングの効率は低下する。この点は転職支援サイトを利用する紹介会社では問題として意識されない傾向にある。それは転職支援サイトに登録している求職者の人数が極めて多いためである^{*13}。現在、マッチングは求人要件を前提にして企業の求める人材を探す方向が主流になっており、マッチングした人材の供給源は多くの場合共有人材バンクである。このため求人件数の多寡は事業の売りにあがり関係しなくなっている。

兼務方式にはもうひとつ問題がある。業務分担を兼務方式にすると、事業規模を拡大する際に阻害要因になる可能性がある。コンサルタントが求人関係の業務と求職者関係の業務を兼務している状況では、通常、コンサルタントは企業と一対一に対応し、求職者はコンサルタント全員で共有している。情報共有は求職者情報だけでなく求人情報でも行われている。これは求職者のマッチングの機会（すなわち求職者を前提にしてその希望に適合する求人案件を探すこと）を広げるためでもある。コンサルタントが少数のときには情報共有の機会を

*13 参加している人材紹介会社の数が最も多い転職支援サイトには10万人近くの求職者が登録している。そのうち約半数は匿名でレジメ（同サイトの登録シート）を公開している。

設けて求人情報を共有することは比較的容易であるが、コンサルタントの人数が多くなると時間を延長するか、機会を増やすかしなければ十分な情報共有は難しくなる。社内情報システムを活用して情報共有を促進することも可能であるが、共有できる情報は記述情報に限定される。それでは兼務方式のメリットが失われ、分業と同じ情報格差の問題が生じることになりかねない。現実には兼務方式による事業拡大の限界を雄弁に物語っている。すなわちコンサルタントが 50 人以上いる事業所では分業方式を採用する紹介会社が多いが、それ以下の規模の紹介会社では大半の会社が兼務方式を採用している。

細分化基準 2： 求職者確保の方法

企業の求める人材像を前提にしてそれに適合する求職者を探す流れがマッチングの中心になっていることは前述したとおりである。この流れにそったマッチングをする限り、求職者の確保が重要な課題になる。登録している求職者の人数が多いほど、多様な求人要件とマッチングする確率が高くなる。この点を重視する紹介会社は転職支援サイトの共有人材バンクに依存する傾向が強い。一方、共有人材バンクの求職者はそこに参加する紹介会社の共有財産であり、マッチングの可能性が高い求職者が登録していても必ずしもスカウトできるとは限らない。このため自社独自の人材を確保することを重視する紹介会社がある。どちらの方法を選ぶかでコンサルタントの働き方や求められる能力が異なってくる。共有人材バンクに依存する紹介会社のコンサルタントは、常時、パソコンのモニターを注視することになる。一方、独自人材を重視する紹介会社のコンサルタントは人脈などを活用した人材探索に従事する。働き方が違うということは求められる能力も異なるということである。前者には記述情報から求職者像を的確に描く能力が求められ、後者の人材探索ではそれまでの経験のなかで培ってきた人脈の広さと深さが効率を左右する。

細分化基準 3： マッチングの重心

マッチングには求人要件を前提にして企業の求める人材像に適合する求職者を探す流れと、求職者側の情報を前提にして求人を探す流れがある。紹介会社はどちらも両方向のマッチングを行っている。しかし大半の紹介会社では前者のマッチングが中心になっている。組織として後者のマッチングを重視している紹介会社は少ない。単純化を恐れずに言うと、前者のマッチングではコンサルタントの能力は、求人と求職者の適合性をどの程度正確に判断できるかで表される。一方、後者のマッチングではコンサルタントに求められるものは求職者対応のスキル（カウンセリングスキルやコンサルティングスキル）である。求職者が紹介会社に求めるものは多様である。敢えて二分すると、求人情報を求める求職者と転職・就職相談を求める求職者である。情報を求める求職者に対して、コンサルタントは求人と求職者の適合性を的確に判断する能力が求められる。しかし自分のキャリアに適合する求人情報はあるものの、キャリア形成に関する悩みを抱えている人やキャリアの方向について助言を必要

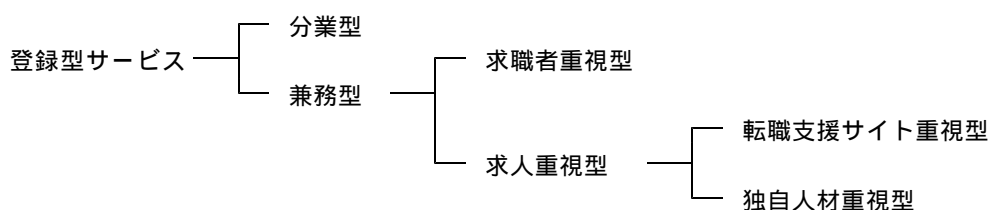
としている人にはカウンセリング的対応が必要である。求職者を前提にした求人探索を重視している紹介会社がターゲットにしている求職者は、このような悩みを抱えた求職者や助言を必要としている求職者である。

人材紹介ビジネスは営利事業であり、コンサルタントがコスト意識を離れて働くことは難しい。求職者が最終的に成約すれば、それまでに費やしたコストを回収できるが、成約に至らない場合には求職者に提供したサービスのコストを回収することはできない。コンサルタントの求職者に対する対応は、コストの回収を短期的に考えるのか、それとももう少し長い目でみるかによって異なる。コストは成約によって回収されるが、成約に至る起点はマッチングである。コンサルタントは一般にマッチングの効率を高めるように行動する。つまりマッチングの中心が求人と求職者の適合性に関する判断である場合には、マッチングの可能性の高い求職者（すなわち求人要件の充足度の高い求職者）を優先的に扱うことがコスト回収を早める方法でもある。一方、カウンセリング的対応を行う紹介会社ではもう少し長い目でみて対応のメリットを考えている。たとえば、カウンセリングを通して求職者の満足度を高めることによって信頼関係を築き、友人や知人の紹介を得ること、求職者が同業他社の提供するサービスと比較して同社のサービスを選択すること、同社の推薦した求職者が採用された企業で活躍することによって同社に求人依頼が継続してくることなどである。

登録型サービスの細分化

以上の3点を組み合わせると、登録型の紹介サービスを細分化することができる(図表7)。まず、業務分担の視点に立つと分業型と兼務型に分けられる。次に兼務型サービスは、マッチングの方向の観点から求人重視型と求職者重視型に二分できる。更に細かく分けると求人重視型サービスでは求職者確保の違いによって転職支援サイト重視型と独自人材重視型に区分できる。類型ごとの業務の一般的な流れは次のとおりである。

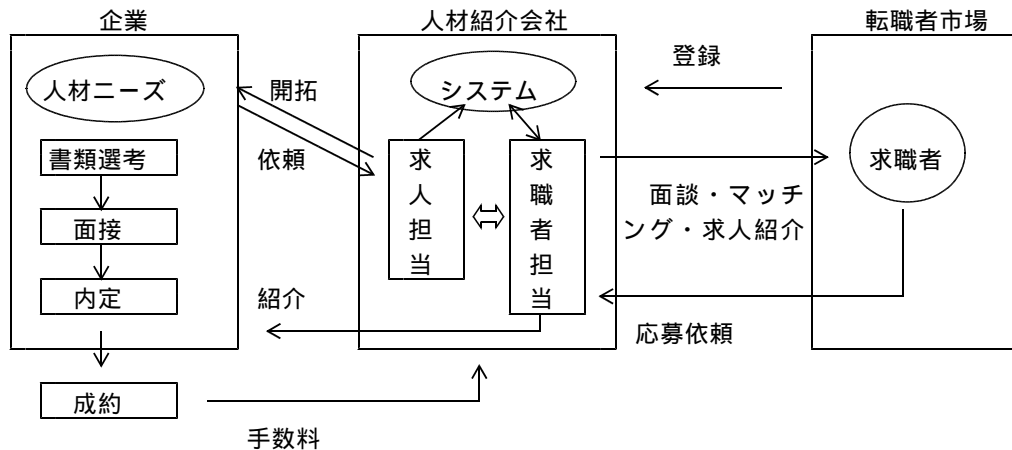
図表7 登録型紹介サービスの類型



分業型

分業型の紹介サービスにおける業務の全体像と流れは図表8のとおりである(図表中の丸数字は以下の丸数字の説明に対応する。図表9、11も同様)。

図表 8 分業型紹介サービスの骨子



求人業務

求人担当は業界・職種別のグループ編成になっていることが多い。求人担当は自分の担当する業界の企業に対する営業活動を通じて企業の人材ニーズを把握するとともに、そのニーズを求人の形で獲得する。求人情報はヒアリングシートにもとづいて詳細な情報が収集され、社内情報システム（求人データベース）に入力される。

広告宣伝

登録者を量的に確保するためには社名の認知度を高めることが必要である。そのためさまざまな広告媒体が利用される。

求職者業務

求職者担当は求人担当と同様に業界や職種別にグループ編成されている。登録者の希望する業界や職種にもとづいて特定のコンサルタントが対応する。コンサルタントと求職者は一対一の対応関係になる。登録者に関する情報は登録票の情報に加えて面談でこれまでの経験、今後の希望等の詳細な情報が収集され、社内情報システム（登録者データベース）に入力される。コンサルタントは登録者の希望条件を検索条件にして求人の検索を行い、適合する求人を登録者に紹介する。

マッチング

登録者は紹介された求人の中から応募希望の求人を選択する。それを受けてコンサルタントは登録者の書類（職務経歴書、履歴書）を添えて求人企業に推薦する。

企業での選考

企業では、まず書類選考が行われ、これに合格すると人事部門、配属先部門、役員等による数次にわたる面接がある。面接にはコンサルタントが同席することもある。

成約

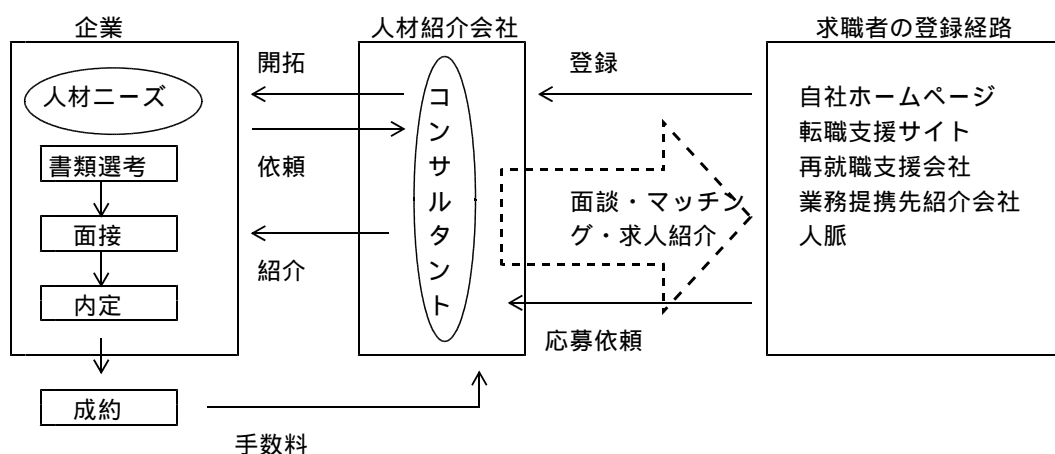
企業から内定を得て、本人がそれを受諾すると成約になる。紹介会社には規定の紹介手数料

料が支払われる。

兼務・求人重視型

兼務型の紹介サービスのうち求人を重視するタイプのサービスでは、業務は図表9のように組み立てられている。

図表9 兼務・求人重視型紹介サービスの骨子



求人業務

求人開拓はコンサルタントの得意分野や出身業界から始めることが多い。ターゲットの業界の企業に営業活動を行い、求人を獲得する。求人ヒアリングでは求人要件やその他マッチングに必要な情報を収集する。求人に関する情報は求人データベースやファイルで管理することが多い。コンサルタントは求人企業と一対一に対応する。したがって同一の企業から依頼される求人は職種を問わず当該企業を担当するコンサルタントが受け持つ。取引関係のない企業が求人を依頼してきたときには、当該企業の業界を得意とするコンサルタントが担当することが多い。

求職者の確保及びマッチング

コンサルタントは求人を前提にして求職者の探索を行う。探索方法は紹介会社・コンサルタントによって重視する方法が異なる。広く用いられているのはインターネットの転職支援サイトのスカウト機能である。他方、人脈を重視した人材探索を行うコンサルタントもいる。求人と求職者のマッチングは二段階のプロセスを経て決まる。コンサルタントはまず求人要件と求職者の経験との適合性を判断する。両者がマッチングすると考えられるときには、更に求人企業と求職者の適合性に関する判断が行われる。この過程を経てマッチングが成立するとみられるときには求職者に求人を紹介する。

企業への推薦

求職者が当該企業に応募を希望するときには、コンサルタントは求職者の書類を添えて企

業に推薦する。

企業における選考

企業における採用選考ではまず求職者の書類選考が行われ、それに合格すると数次にわたる面接が実施される。

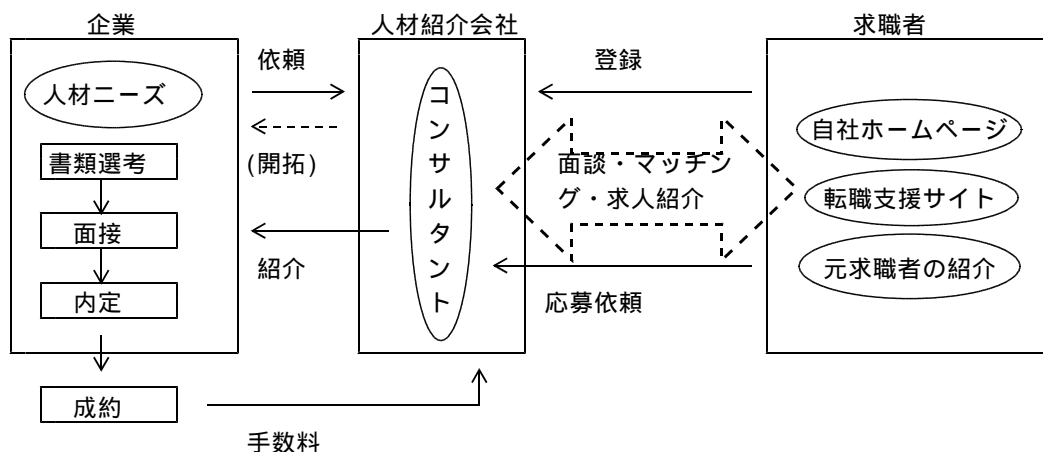
成約及び紹介手数料

選考過程を経て企業側の最終的な意思決定（内定）が行われ、求職者がそれを受諾すると成約になる。登録型紹介の場合、紹介手数料は通常、成功報酬（採用された者の年収の一定割合（通常、25～30%））である。紹介会社には、推薦した者が成約したときにのみ規定の手数料が支払われる。

兼務・求職者重視型

兼務型の紹介サービスのうち求人重視するタイプと求職者重視するタイプの違いは、マッチングの方向である（図表10参照）。前者では求人適合する求職者を探すことが中心になっているが、後者ではその逆に求職者のキャリアに適合する求人を探すことに比重が置かれている。コンサルタントは求職者との面談ではカウンセリング的姿勢で臨み、たとえば、本人の可能性について気づきを与えたり、今後の方向性を自ら決断できるように支援したりして、ケースごとに的確な求人を紹介する。

図表10 兼務・求職者重視型紹介サービスの骨子



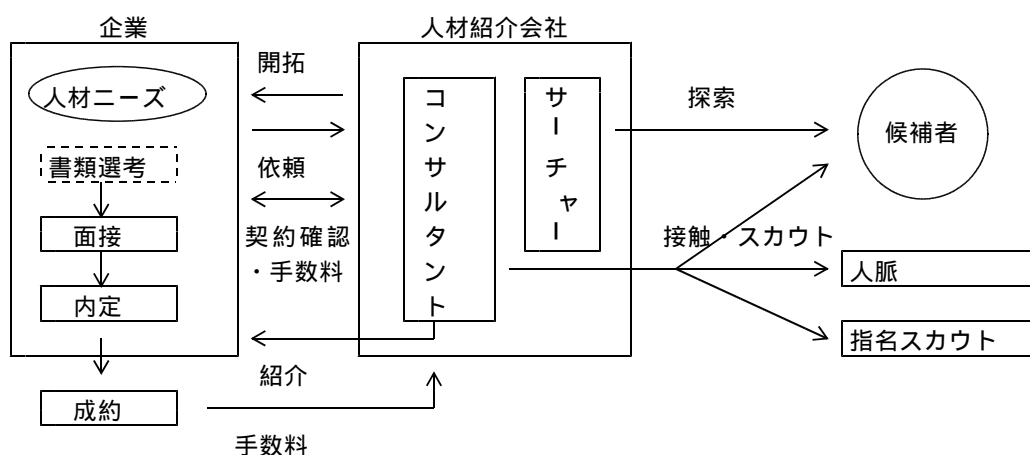
類型2：サーチ型紹介サービス

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核を担っている幹部まで多岐にわたっている。このうち経営幹部層や上級管理者層を対象にしたサーチはヘッドハンティング又はエクゼクティブサーチと呼ばれる。

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。図表 11 は業務の中心がサーチ型紹介である紹介会社の業務の全体像である。各業務の内容は以下のとおりである。

図表 11 サーチ型紹介サービスの骨子



求人業務

サーチによる人材探索の依頼はスポット的な需要である。求人依頼の件数がある水準で維持するためには求人開拓が欠かせない。また取引関係にある企業についてはさまざまな情報（経営方針、人事に対する考え方など）を収集し、当該企業に推薦する人材を確定する際に利用する。求人依頼に対しては当該企業の求める人材についてヒアリングを行う。特に、前払い方式で契約するときコンサルタントには、企業の求める人材を探し出して紹介できるかどうかを的確に判断する能力が求められる。

人材探索

企業の求める人材像（仕事内容、能力、資格など）にもとづいて候補者リストを作成する。この仕事は通常、サッチャーと呼ばれる人材探索担当者が行う。候補者リストは人材情報データ（コンサルタントが日常業務の一環で収集したデータ）と人材情報源（大学同窓会名簿等の各種名簿、専門雑誌、その他独自の人材データなど）から該当者を絞り込んで作成する。

候補者との接触及びマッチング

コンサルタントは候補者リストの掲載者に電話等で連絡して転職に関心を示した者には面談を設定する。面談では本人の経歴・キャリアに関する情報を収集することが中心になるが、それとともに転職に対する動機づけができるかどうか重要である。面談は本人との

信頼関係が築けるかどうかで成果が左右される。本人が企業の求める人材であると判断できれば、求人を紹介して応募の意思を確認する。

企業への推薦

コンサルタントは候補者の応募意思を確認後、企業に推薦する。通常、1人の採用予定に対して複数の候補者を推薦する。企業が候補者の中から採用する者を決めるまで、コンサルタントはさまざまな点で企業と候補者との間に立って両者の調整を行う。たとえば報酬の体系や水準は両者の調整事項になりやすい。

成約及び紹介手数料

選考過程を経て企業側の最終的な意思決定（内定）が行われ、求職者がそれを受諾すると成約になる。サーチ型紹介に係る紹介手数料には3つのタイプがある。いずれのタイプでも手数料の基本は、採用された者の年収の一定割合（通常、30～35%）である。第一はリテナー方式である。手数料の一部が契約時に支払われる。第二は着手金方式である。手数料とは別に契約時に一時金の形で着手料が支払われ、成約時には規定の手数料が支払われる。第三は成功報酬方式である。成約したときにのみ規定の手数料が支払われる。

(2) マッチングプロセスの類型

先に述べたように登録型紹介（兼務型）のマッチングには、求人を起点にして適合する求職者を探す方向と、その逆に求職者を起点にして適合する求人を探す方向がある。それぞれのマッチングの一般的な流れは以下のとおりである。

類型1：「求職者 求人」マッチング - 求職相談申込者・求人情報応募希望者に対する対応 -

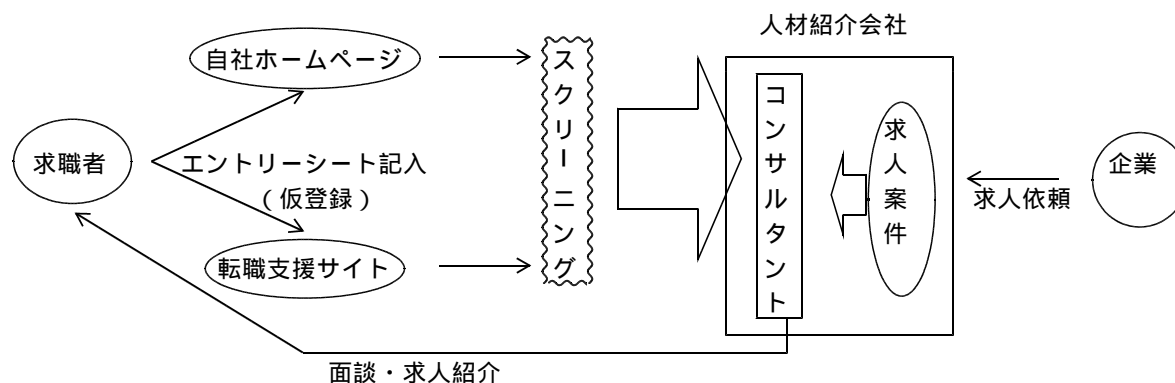
登録型紹介が事業の中心になっている紹介会社では、求職者の確保をインターネットに依存している会社が多い。調査対象企業のうち大半の企業では登録者の半数以上をインターネット経由の求職者がしめている。インターネットの経路には自社のホームページと転職支援サイトがある。このうち求職者の多い経路は後者の転職支援サイトである。多くの紹介会社では過半の求職者が転職支援サイトから入ってくる。求職者がインターネットを使って紹介会社にアプローチする方法はふたつある。ひとつは求職相談の申し込み、もうひとつは求人情報への応募である。

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と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。求職者を絞り込む基準は明示されているわけではなく、またコンサルタントが全員同一の基準を採用しているわけではないが、一般的には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。

以上のマッチングの流れを図示すると図表 12 のようになる。

図表 12 求職者を起点にしたマッチングプロセス



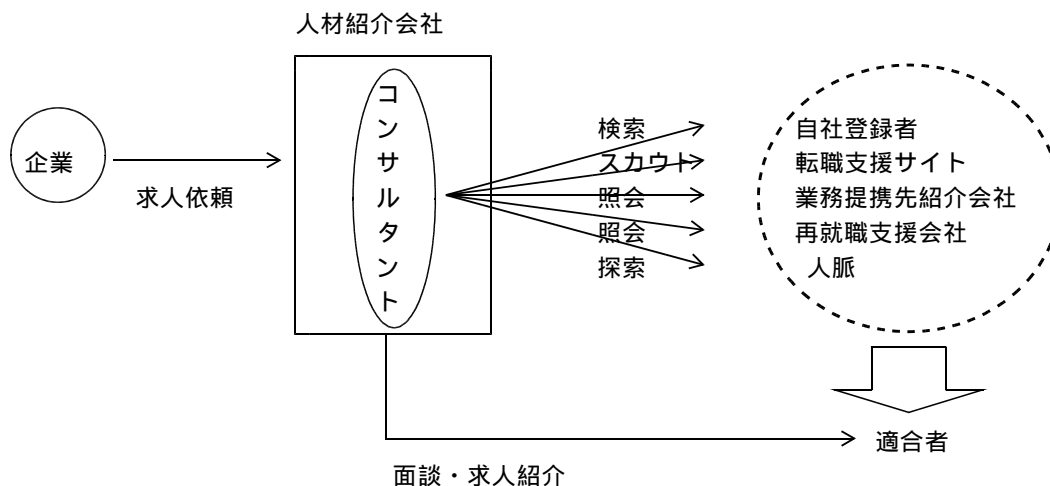
類型 2 : 「求人 求職者」マッチング - 求人案件にもとづく人材探索 -

多くの紹介会社では上述のマッチングよりも、求人案件を前提にして求人要件に適合する求職者とマッチングするほうがマッチングの件数が多い。これにはさまざまな理由が考えられる。そのうち代表的なものは次の 3 つである。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、必ずしも求人の求める経験・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いわれている。このため求人情報応募希望者がマッチングする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で該当者を探す。前者では、登録者データベースや電子化した登録者データの一覧表を検索して該当者を確認する。後者では、登録者を検索して該当者には求人情報を含んだスカウトメールを送信して自社への登録を案内する。スカウトメールに対する返信率は通常 2 割程度である。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。

以上のマッチングの流れは図表 13 のとおりである。

図表 13 求人案件を起点にしたマッチングプロセス



2. 業務の進め方

調査対象企業のうち登録型紹介サービスを提供する紹介会社は、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。勿論、小規模紹介会社であっても、コンサルタントを常用雇用や契約社員、パート等で採用する会社のあることは指摘するまでもないであろう。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有料職業紹介事業に参入したケースである。この背景には次の3つの理由があるものと思われる。すなわち、提供するサービスの種類を増やして取引先企業の人材ニーズに柔軟に対応すること、有料職業紹介事業の規制緩和に伴って事業への参入障壁が低まったこと、人材の流動化が進行し、他方、労働者の就業・転職意識が変化していることから職業紹介を営利事業として運営できる環境が整っているとの判断が働いていること、である。

これらの3つのタイプの紹介会社と提供するサービスの種類(登録型紹介、サーチ型紹介)を組み合わせ、調査対象企業を登録型事業者(総合人材サービス企業、大手資本系列企

業)、登録型事業者(紹介事業専業者)、サーチ型事業者に分けた。それぞれの事業者における業務運営の概要は図表 14 のとおりである。以下、紹介業務の各領域について結果の概要を述べる。

(1) 求人業務

求人関係の業務では仕事の中心は求人開拓と求人依頼に対するヒアリングである。これらの仕事に付随して求人企業及び求人内容に関する情報を整理、管理している。情報管理の方法とマッチングの進め方は相互に影響を及ぼしあっている。

求人開拓

新規求人開拓の必要性の程度は紹介会社、コンサルタントによって異なっている。求人開拓しなくても企業側からの求人依頼で十分な数の案件を確保している紹介会社がある一方、ある程度の新規企業開拓が必要な会社もある。現在求人依頼を引き受けている案件をみると、既存顧客の案件が7～8割、新規企業の案件が2～3割という紹介会社が多い。求人依頼は基本的にはスポット的な人材需要である。この需要の総体が現在の求人企業を構成している。求人企業のなかには中途採用ニーズが高く、頻繁に募集を行う会社もあれば、文字通りスポット的に年1回程度しか求人依頼を行わない会社もある。求人を新たに確保しないと時間の経過とともに担当する求人案件の数が減少することになる。求人企業はいわば新陳代謝する。人材需要の低下した企業に代わって新たに求人企業を確保する必要がある。それはコンサルタントは常時ある程度の数の求人案件を持っていることが求められるからである。案件によっては適合する求職者を探すことが比較的容易なものや難しいものなど、その性質が大きく異なる。成約という最終目標を念頭におくとコンサルタント側の対応の自由度を確保するためにもある程度の数の案件が必要になってくる。

求人開拓にはふたつのタイプがある。組織としての求人開拓とコンサルタントの自主的な求人開拓である。前者は特に登録型事業者に多くみられ、後者は登録型事業者、サーチ型事業者に共通してみられる方法である。

組織として求人開拓を実施する場合には、まず開拓の方法を決め、それにもとづいて個々のコンサルタントが具体的な行動をとることになる。開拓にはさまざまな方法が用いられている。そのなかで比較的多く用いられている方法は親会社・グループ企業との連携、社内他部門との連携である。大手資本系列の紹介会社のなかにはコンサルタントの担当分野が親会社・グループ企業別になっている会社があり、そのような会社では親会社・グループ企業の経路を活用した求人開拓が行われている。また、社内に労働者派遣事業等の他の事業部門のある総合人材サービス企業では事業の相乗効果を生かした求人開拓が行われている。一方、インターネットの利用が一般化するまで人材紹介会社は主に新聞広告やDMで求人・求職者を確保していたが、現在ではそれらの手段を利用する会社は少数派である。

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計
求職者	求職相談申込者	コンサルタントが順番で対応	4	2	6
		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	2		2
		求職相談の担当コンサルタントが対応	1		1
		(面談)			
		原則として面談を実施	7	4	11
		可能な限り面談を実施	4	3	7
		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	4	6	10
		求職者の要望に応じて面談	3	3	6
		(面談)			
		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	13	13	27
		原則として面談を実施	4	3	7
		可能な限り面談を実施	3	1	4
		求職者の要望に応じて面談	1		1
		面談シートの利用	8		8
		面談記録の作成	8	3	11
求職者情報の管理	求職者情報の管理	データベース(登録票レベルの項目)	3	7	12
		データベース(すべての情報)	5	2	8
		データベース(登録票 + 面談情報)	3	5	8
		データベース(履歴書レベルの情報)			
		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)	1	1	2
		面談記録を画像データとしてパソコンに取り込む	1		1
		面談時に収集した情報はコンサルタントが管理	2	4	6
		書類(職務経歴書、履歴書)はコンサルタントが管理			
		パソコンに個人別フォルダを作成し情報管理			
		登録票、職務経歴書等の書類のファイリング	10	4	14
		登録票の主要項目を電子化	6	3	9
		自社登録者	22	20	5
		転職支援サイトにおけるスカウト機能の利用	21	20	3
		業務提携の活用	11	1	12
		人脈(コンサルタントの個人的ネットワーク)	4	11	2
人脈(自社の元登録者の紹介)	1	6	2		
再就職支援会社における求職活動中の者	4	2	1		
人材サーチ		1	3		
指名スカウト		1	2		
人材銀行登録者	1		1		
求職者の確保(転職フェアの開催など)	1		1		
DM返信者		1	1		
社外顧問への依頼		1	1		
取引先企業		1	1		
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多い経路	16	7	1		
自社登録者	1	3	4		
「求人案件 マッチング」	求職者を確保する方法				

項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計
「求人案件 マッチング」 求人企業への推薦	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多い経路		2		2
	書類選考通過率		2		2
紹介手数料	内定率 (企業に推薦した人が内定 を得る確率)	再就職支援会社 人脈			
		転職支援サイト(求職相談又は求人情報への応募)	14	11	2
		5割以下	3	3	6
		5割程度	2	6	2
		5割以上	3	3	6
		6~10%	9	8	1
		10%台	4	2	2
		20%以上		2	2
		30~35%			1
		30%(原則)		3	4
25~30%(実態)		1	1		
年齢を基準		1			
業務管理	リテナー 着手金+成功報酬 業務遂行の目標値・目安	新規企業開拓の件数	2	1	4
		転職支援サイトにおけるスカウト件数	1		1
		求職者面談の件数	3		3
		求人案件紹介件数	1		1
		企業への推薦件数	5	2	7
		書類選考の通過件数(採用面接の件数)	5	3	8
		一次面接合格の件数		1	1
		内定件数		1	1
		成約件数		3	2
		定例ミーティング(週1回)		7	6
		定例ミーティング(週2回以上)		1	
		定例ミーティング(毎日)		1	2
		回覧(求職者情報)		2	1
		回覧(求人情報)			2
		社内情報システム			3
事業の課題	コンサルタントとの個別面談 求職者・登録者	質の高い求職者の確保	1	2	3
		自社登録者の離職者比率・中高年齢者比率の低減	9	3	12
		高齢有資格者の活用	1		1
		人脈を活用した人材の確保		1	1
		自社HPでの求職者の確保		1	1
		求職者の量的確保		1	1
		コンサルタントの育成・能力開発	2	4	6
		優秀なコンサルタントの確保	2	3	5
		情報共有			
		コンサルタントとの個別面談			

事業の課題		項目		登録型 (24社)	登録型 (23社)	サーチ型 (7社)	計	
事業の課題	コンサルタント	企業にとって価値のある専門コンサルティングの提供		1			1	
		コンサルタントの能力差に対する対応		1			1	
事業の課題	経営	30歳代後半のコンサルタントの採用			1		1	
		コンサルタントの高齢化抑制			1		1	
		経営の安定			3	1		4
		紹介サービスの差別化			1	1		2
		事業規模の拡大(コンサルタントの増員)				2		2
		営業赤字の解消 + 売上増加			1			1
		事業の再構築			1			1
		合理性、効率性を重視した業務の再構築			1			1
		事業拠点の拡大			1			1
		紹介部門と派遣部門との連携			1			1
		業務の体系化、効率化			1			1
		事業規模拡大 + 事業運営組織再構築				1		1
		企業との信頼関係の構築				1		1
		中高年求職者の受け皿となる求人確保				1		1
		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				1		1
		求人案件に対する迅速な対応				1		1
		事業の課題	紹介業務	スカウトメールの返信率向上		1		
DMの返信率向上				1			1	
サーチ能力の向上					1		1	
カウンセリングの強化					1		1	
人材探索方法の拡充						1	1	
人材データベースの規模拡大・更新						1	1	
情報共有の促進						4		4
社内情報システムの整備							2	2

(注) 数値は各項目に該当する企業数である。

コンサルタントの自主的な求人開拓では主に3つの方法が用いられている。第一は、人材ニーズの顕在化した企業に対する電話営業である。営業対象の企業を特定化するには求人情報誌や新聞などの紙媒体、インターネットの求人サイトを利用するコンサルタントが多い。これに加えて、インターネット上のホームページに募集・採用情報を掲載している企業を検索するサービスが登場してから、この検索エンジンを利用して営業対象の企業を選定するコンサルタントも次第に増えている。この種の求人開拓では、紙媒体等の他の媒体を使って人材を採用しようとしている企業に対して人材紹介会社の利用を勧めることになる。営業では、人材の採用に追加コストを払っても人材紹介会社を利用するメリットがあることを相手に納得させられるかがポイントになる。

第二は人脈の活用である。これまでの仕事経験で培った個人的ネットワークを活用して企業に取引の働きかけをすることになる。この方法では人脈の広さと深さが開拓の効率に関係する。単にさまざまな企業に知り合いがいるだけでは十分ではない。それらの知り合いがコンサルタントを人事部門に紹介できる立場にいる人物であるかが営業活動の効率を左右する。

第一と第二の方法は、求人を獲得するための営業活動が中心になる。これに対して第三の方法は求職者を売り込むための営業が中心になる。これはセールスコンサルティングの手法を応用した求人開拓である。たとえば、優秀な求職者に対してその希望にあう求人確保していないとき、当該求職者を企業に売り込む形で企業との取引関係が始まるケースがこの方法に該当する。この方法を用いるときには知識と経験が必要である。求職者が特定企業への転職を希望しているときには売り込み先に迷うことはないが、希望転職先企業が特定化されていないときには求職者のレベルにみあった職場のある企業や求職者のキャリアへの希望を満たしてくれる企業について情報を持っていない限り売り込み先を絞ることは難しい。売り込み先企業が絞れば、その企業に当該求職者を必要とする顕在的な人材ニーズがあるかどうかは大きな問題ではない。セールスコンサルティングの手法を用いるコンサルタントは、「人材ニーズの少なからぬ部分はコンサルタントが作り出す」と考えているからである。つまり真に必要とする人材についてニーズを的確に把握している企業は多くない。そのような企業に対してアドバイスする役割を負っているのがコンサルタントである。このため求職者の売り込みに成功するかどうかはコンサルタントのコンサルティング能力にかかっているとみえる。

求人開拓とは逆に、未取引企業が求人依頼をしてきたときには、コンサルタントの得意分野や担当分野にもとづいて当該求人案件をコンサルタントに割り振る会社が多い。

求人ヒアリング

求職者が人材紹介会社を利用するメリットのひとつは、求人票レベルの求人情報だけではなく応募するかどうかを判断するために必要な求人企業に関するさまざまな付加的なあるい

は付加価値の高い情報を得ることができる点にあるとの指摘がある。この指摘の真偽はコンサルタントが情報収集にける努力にかかっているとみえる。更に、コンサルタントの収集する情報の質が問われていると言い替えることもできよう。

コンサルタントは求人企業との初回の取引のときには必ず当該企業を訪問して求人内容に関するヒアリングを行っている。既存顧客の場合も従前と異なる職種で採用するときなどには改めて当該企業を訪問してヒアリングを行うこともある。ヒアリングを実施する目的は主にふたつある。ひとつは求人内容に関する詳細な情報を収集してマッチングの効率や精度を高めること、もうひとつは企業の物理的環境を視覚で確認して、そこから感性で感じ取るような情報を収集することである。

ヒアリングの対象者は人事部門の窓口担当者であることが多い。しかし収集できる情報の深さや正確さはヒアリング対象者によって異なるため、役職の上位者や採用部署の責任者、あるいは経営者から直接ヒアリングするように努めている紹介会社も多い。

ヒアリングで実際に収集している情報をみると、求人内容に関するものには、具体的な求人要件や勤務条件の項目に加えて、要件の重要度・優先順・柔軟性、求人理由、配属先職場に関する情報などが含まれている。要件が複数あるときには必須要件と希望要件を判別できれば、必須要件と希望要件の充足具合で求職者を選別することが可能になる。年齢要件については特にその柔軟性を確認することが重要である。企業の求める人材像と人材紹介会社の登録者を年齢の点で比べると通常、後者の年齢層のほうが高い。このため年齢要件の上限を越えてどの程度の年齢までなら許容範囲であるのかを確認することが重要になる。このように求人内容に関する情報量を増やすことによって、求人に適合する求職者をいっそう正確に絞り込むことが可能になる。

マッチングの際には求人企業の求める人材の人物面や、企業と求職者の相性などを考慮することによってより精度の高いマッチングになると考えられる。このため求人内容に関する情報収集に加えて、求める人材の人物的側面、企業の組織風土、経営者の考え方などの情報を収集する会社も多い。しかし、この種の情報は収集の過程でいくつかの問題を伴っている。情報源をヒアリング対象者に依存している場合には、言語情報の限界と認識のズレの問題が生じる。たとえば、求める人物像を言語で正確に描写することは至難の業である。やや抽象的な言語で人物像の輪郭を描く以上のことは難しいであろう。言語表現に曖昧さが伴う限りヒアリング対象者の認識とコンサルタントのそれとの間に乖離が生じることは避けられない。「営業職としてフットワークの軽い人が望ましい」と企業側が述べても、「フットワークの軽い人」という表現で想定される具体的な人物像について企業側とコンサルタントが必ずしも共通認識を持つとは限らない。

他方、コンサルタントが自分の感性で収集する情報には主観性の問題が伴っている。受付社員やヒアリング対象者の対応態度、職場の物理的環境、社員の服装、経営者の人柄、応接室の飾り物など視覚を通してさまざまな情報が入り、これらの情報にもとづいて企業イメー

ジが形成される。更に企業イメージからは企業の組織風土などが推測され、この情報が企業と求職者との相性という点でマッチングにも用いられる。しかし企業イメージや企業の組織風土に関する情報はあくまでもコンサルタントが感性にもとづいて描いた情報である。このため情報の主観性から逃れることはできない。

ヒアリングで収集した情報はマッチングに用いられる。マッチングは2段階のプロセスを経て最終的に確定する。第一段階はスキル面でのマッチングである。これは求人要件と求職者の経験との適合性を判断するプロセスである。この際にヒアリングで収集した求人要件に関する情報が利用される。必須要件や年齢要件などに関するヒアリング情報がこの時生きてくる。第一段階のマッチングで適合すると、次は求人要件以外の面での企業と求職者との適合性の判断になる。求職者の人柄が企業風土にあうかどうか、求職者の希望がこの企業で満たされるかどうかといった点で両者の適合性が検討される。コンサルタントが個人的に収集した主観的な情報はこの時に用いられる。つまり、これらの情報はスキル面でのマッチングに適合した求職者に適用して企業に推薦する求職者を更に絞り込むために用いられるのである。

ヒアリングが行われるのは主に初回の取引時である。しかし、現実には1回の訪問で企業の組織風土のような情報まで収集することは難しい。企業と何回か取引を続けていくなかで、書類選考や面接で不合格になった理由を確認するなどして企業の人材に対する好み次第に明らかになってくる。これらの情報が明確になればなるほど企業に推薦した人が採用される確率も高まってくる。したがって、企業風土等に関する情報の収集はヒアリング対象者から情報を引き出すヒアリング能力や感性の問題である側面もあるが、多くはコンサルタントの学習能力に依存しているといえよう。

求人情報の管理

クライアント主義^{*14}のもとではコンサルタントは「自分の企業」、「自分の求人案件」という意識が強い。しかし組織としての総合力を重視する傾向が次第に顕著になってきており、組織レベルでマッチングを成立させための前提条件として情報の共有化を進める紹介会社が多くなってきた。共有化は電子化の形をとっている。従来、求人情報は企業別のファイルを作成して管理するのが主流であったが、現在ではファイリングではなく電子化の方向に進んでいる。ファイリングから電子化に移行するかどうかの分水嶺はマッチングの考え方にある。マッチングをコンサルタント個々人の能力に全面的に依存している会社では情報を共有する

*14 人材紹介会社では、一般に求人企業を「クライアント」と呼ぶ。コンサルタントと企業が一對一の対応関係になり、当該企業から依頼される求人案件を担当のコンサルタントが独占する業務運営方式をクライアント主義という。クライアント主義は兼務型の事業者によくみられる。コンサルタントは担当する企業から依頼される求人案件に対して求人職種の種類を問わず対応する。他方、求職者はコンサルタント全員で共有する。クライアント主義の逆は求職者担当制である。コンサルタントと求職者が一對一に対応し、求人をコンサルタント全員で共有する。求職者担当制は分業型の事業運営方式を採る会社によくみられる。

この意味は薄い。特に個人請負のコンサルタントにとって情報共有は自分の領域に対する侵犯と考えるような心理的抵抗感があるようである。他方、会社の総合力によってマッチングの成立を目指している紹介会社では積極的な情報共有が行われている。たとえば、コンサルタントがそれぞれ業界別の得意分野を持っている場合、経理職のような業界横断的な求人依頼がきたとき、当該企業を担当するコンサルタントが適合する求職者を一人で探すよりも、他のコンサルタントにも求人情報を提供してそれぞれが把握している経理職希望者の中から最適な求職者を探すほうがマッチング効率は高まる。

求人情報を電子化している会社は多い。しかし問題は電子化の形と情報の内容である。電子化は情報のデータベース化を指向している。ここで注意しなければならないことは、求人データベースが単体のパソコンで稼働しているのか、それとも社内情報システムの一部に組み込まれているかの違いである。両者の違いは大きい。前者の場合、データベースに入力された求人情報は基本的には「自分」の情報であり、ファイリングと大差はない。情報を共有するためにはデータベースを全員で共有する必要がある。サーバーを介して単体のパソコンを単に物理的に回線で結ぶ会社から、社内情報システムを構築する会社まで情報共有に対する取り組みは紹介会社によって大きく異なる。

次に電子化した情報の内容も紹介会社によって違いがみられる。求人情報は、求職者に求人を紹介するときや、求職者の求めに応じて求人票の形で提示しなければならない情報である。「求人情報は求職者に開示しなければならない」ということが前提になるとデータベースに入力する情報の内容が変わってくる。求人データベースに設定した項目から求人票を生成している会社ではデータベースの入力情報は求人票の項目に限定される傾向にある。ヒアリング時に収集した求人内容以外の情報もデータベースに入力して整理する会社があるが、それらの情報はコンサルタントが個人的に管理する会社のほうが多い。それは、求人内容以外の情報はマッチングの判断を行うための付加的情報であったり、組織風土等の記述が主観性を免れられない情報であったりすることが関係しているものとみられる。

(2) 求職者業務

求職者に関する業務では仕事の中心は求職者の確保と面談である。マッチングには求職者側の希望等を前提にして求人を探す流れと、その逆に求人案件を前提にして案件に適合する求職者を探す方向がある。このうち求職者関係の業務では人材の確保と面談を通じて、求職者に適合する求人を探る方向でのマッチングが行われる。

求職者の登録経路

従来、人材紹介会社における求職者集めの主役は紙媒体（新聞広告、求人情報誌）であった。現在でも紙媒体は経理職や金融関連の求人など職種・業種によっては効率的な求職者確保の方法であるが、一般には費用対効果の点で期待するほどには求職者を確保できず、利用

する会社は少なくなっている。紙媒体に代わって求職者確保の中心的な位置をしめるのはインターネットである。

インターネットを活用した求職活動は求職者にとって利便性が高く、それが利用者増大の背景になっている。インターネット以前は、各紹介会社の登録書類を入手して、記入後それぞれの会社に持参するか郵送しなければならず、手間がかかるため一人の求職者が登録する紹介会社の数はそれほど多くはなかった。しかしインターネットでは一度書類(職務経歴書、履歴書)を電子ファイルで作成しておけば、後は各社の登録用紙に入力するときと同ファイルを添付するだけで(仮)登録することができる。登録が簡便な故に一人で多数の紹介会社に登録する求職者が多いといわれている。

しかし紹介会社がそれぞれのホームページを開設するようになると、求職者は紹介会社の選択に迷うようになる。これに対して転職活動を支援し、あわせて紹介会社の選択も支援する転職支援サイトが生まれた。このサイトでは参加する紹介会社の求人情報を会社横断的に検索することができるため、求職者は数多くの紹介会社の中から自分の希望にあう求人情報を探ることができる。応募したい求人があれば、その求人を持っている紹介会社に応募の希望を伝えることになる。また、特定の求人情報に対する応募ではなく、転職について相談したいという求職者は紹介会社を選んで相談の申し込みをすることができる。一度、同サイトの登録用紙に記入すればクリックするだけで求人情報への応募や求職相談の申込ができるため、簡単に数多くの紹介会社に応募や相談を申し込むことができる。

一方、インターネットが紹介事業に活用されるようになると登録型の紹介サービスの流れは大きく変わってきた。求職者が求職申込(すなわち登録)をして、その希望にあった求人をコンサルタントが紹介するという従来の方式は主流ではなくなった。求職者の希望を前提にした求人とのマッチングでは、インターネットから入ってくる求職者に対する対応がコンサルタントの仕事の中心になっている。

インターネットと紙媒体以外の方法で求職者を確保するときには人脈を活用する会社が比較的多い。人脈には2種類のネットワークがある。ひとつ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である。コンサルタントが従前の会社勤務時代に培った人間関係(取引先の知人、仕事上の知人、元部下など)がこれに該当する。人材の探索には人間関係の広さが重要である。このため従前の会社で高位の職位に就いていたコンサルタントや法人営業など他社の人と関係を持つ機会の多い仕事に従事していたコンサルタントが利用しやすいネットワークともいえる。

もうひとつは元求職者のネットワークである。このネットワークを生かせるかどうかはコンサルタントと元求職者との信頼関係にかかっている。コンサルタントにとって求職者の信頼を得ることは重要な課題である。求職者はまずコンサルタントからメール又は電話で面談日程について連絡があり、次いで1時間程度の面談が行われる。その場で求人が紹介されることもあれば、後日改めて紹介されることもある。したがって求職者がコンサルタントと接

触する機会が多いわけではない。これらの稀少な機会を生かしてコンサルタントは求職者との信頼関係を育むことが求められる。求人企業に推薦した求職者が採用されると当該求職者との関係が終了するわけではない。採用されても職場での定着の状況を確認するためにコンサルタントは時折、元求職者と連絡をとっている^{*15}。このようにして元求職者との絆を保つようにしている。この絆があるからこそコンサルタントは企業の求める人材を探すときに元求職者に知人・友人の紹介やその他の情報の提供を求めることができるのである。元求職者からこのような協力を得るためにはコンサルタントとの間に信頼関係のあることが前提になる。両者の関係が求人情報をめぐる関係にとどまる限り、すなわちコンサルタントが主に求人情報を提供し、他方、求職者の求めるものが求人情報である限り、両者の間に信頼関係が生まれることは難しいと思われる。

求職者がインターネットから入ってくる場合、経路としては自社ホームページと転職支援サイトがある。大多数の会社では後者から入ってくる求職者のほうが断然多い。これには転職支援サイトの認知度と求職者の行動が関係している。一般の人材紹介会社が自社の認知度を高めようとするると多大な広告宣伝費が必要である。しかし宣伝をしたからといって多くの求職者が集まるといった保証はない。このため大半の紹介会社では広告宣伝を行っていない。広告宣伝を積極的に行っているのはほとんどの場合、大手の紹介会社である。他方、転職支援サイトの基本機能は人材バンクである。人材バンクとして機能するためには求職者の量的な確保が求められる。それ故転職支援サイトの運営会社はさまざまな広告宣伝活動を行い、その結果、人材バンクの規模は大型化している^{*16}。紹介会社は転職支援サイトの運営会社と契約することによって大規模な人材バンクにアクセスすることが可能になる。したがって転職支援サイトの利用料は紹介会社にとって宣伝広告費の代替的な性格が強いといえよう。

一方、求職者をみると人材紹介会社を利用しようとするとき、通常、友人・知人が紹介してくれる紹介会社や宣伝広告をしている大手の紹介会社以外にはどこの紹介会社を利用したらよいのか迷うことが多いと思われる。このような求職者にとって転職支援サイトはインターネットのさまざまなサイトに登場する広告で認知度が高く、利便性の高い機能（多くの紹介会社の求人を職種を軸に検索できること、紹介会社からスカウトを受けられることなど）を備えていることが魅力になっている。求職者は、自分の希望にあう求人を持っている紹介会社や自分の希望する職種の求人が多い紹介会社を探して、求人情報への応募や求職相談の形で当該紹介会社に連絡することになる。

*15 人材紹介会社と企業との間で結ばれる契約には、通常、採用後一定期間内に退職した場合の手数料返還の規定が含まれている。返還の額は期間等によって異なっているが、今回の調査では3か月以内の退職には紹介手数料の50%を返還するという例があった。コンサルタントが元求職者の職場定着に関心を示す背景には定着が自己の利害に結びついているという事情もある。

*16 参加している人材紹介会社の数が最も多い転職支援サイトと次位のサイトに登録している求職者は合わせると約15万人である。このうち半数弱の求職者は匿名でレジメを公開している。これらの求職者が人材紹介会社のスカウトの対象者である。

このような求職者にとって当該紹介会社は接触した紹介会社（応募したい求人を持っている紹介会社や求職相談を申し込んだ紹介会社）の一部に過ぎない。各紹介会社の職業紹介の考え方や特徴などを十分に調べてから連絡してくる求職者は多くはないとみられる。これに対して自社ホームページから求人情報への応募あるいは求職相談の申し込みをする求職者は、数多くの紹介会社の中で当該紹介会社を自主的に選択してエントリーしてくると考えられる。つまり転職支援サイトから入ってくる求職者は紹介会社よりも求人情報に関心のある者が多く、他方、自社ホームページから入ってくる求職者は相対的に当該紹介会社に興味・関心を持っている者が多いともいえよう。

紹介会社では、転職支援サイトから入ってくる求職者を共有人材、そして自社ホームページから入ってくる求職者を独自人材とみなす見方が優勢である。マッチングに際しては共有人材とともに独自人材を確保することが重要である。それは共有人材は他社との争奪戦（換言すると、求職者がどの紹介会社を選択するかわからない）になりがちだからである。このため紹介会社によっては求職者を自社ホームページに呼び込む工夫をしている。その代表的手法は検索エンジン対策である。この手法は、紹介会社の選択に迷う求職者が検索エンジンで紹介会社を検索するという行動を逆手に取ったものである。検索エンジンの運営会社に所定の料金を支払って検索結果の表示画面にスポンサーとして社名とホームページアドレスが掲載されるサービスを利用する紹介会社や、検索結果の上位に自社ホームページが位置づけられるように工夫する紹介会社などがある。これらの紹介会社では検索エンジン対策に係る経費を宣伝広告費と考えているところが多い。

求職者に対する対応

求職者が求職相談に申し込んできたとき、あるいは求人情報に応募してきたとき紹介会社の対応は大別するとスクリーニングをしないで面談するか、あるいはスクリーニングをして面談するかのいずれかになる。スクリーニングの強弱は会社の方針やコンサルタントの担当する求人情報等によって会社・コンサルタントで程度が異なる。一般的には人は会って見なければわからないとの見方をするのか、あるいは求人企業に代わって求職者のスクリーニングを行うのが紹介会社の基本的役割であると考えられるかによってスクリーニングの強さが異なる。前者の考え方を優先する紹介会社では求職者との面談を積極的に進めることになる。しかし後者の立場に立つと面談する求職者は絞らざるを得ない。

スクリーニングをする際の基準は求人案件の内容と当該求職者の仕事経験との適合性である。求職者が求人要件をある程度充足していると判断できればコンサルタントは面談を提案するであろう。その逆に求人要件の充足度が低いときには、それを補えるような経験やスキルを持っていない限りコンサルタントが面談の提案をする可能性は低いと思われる。また、求人案件との適合度は低いものの、年齢や経験の点で企業に売り込めると判断したときには当該求職者に面談を提案する可能性が高い。先述したセールスコンサルティング手法にもと

づく求人開拓では、このようにして確保した求職者を企業に売り込むことになる。求職者がインターネットから入ってきたときコンサルタントはエントリーシートの情報で面談の可否を判断することが求められる。この判断を的確に行うためには求人内容を十分に理解している必要があるだけでなく、エントリーシートの情報から求職者の人材としての輪郭をある程度明確に読み取る能力が求められる。

求職相談の申込者に対する対応と求人情報の応募者に対する対応では、基本的な違いがみられる。前者の場合には、求人案件との適合性やエントリーシートの内容にもとづいて求職者を選別する会社と、選別よりも面談を重視する会社に分かれる。一方、後者に対しては選別する傾向が強くみられる。一般にコンサルタントは人材の効率的な確保を指向している。この点で求人企業に紹介できる可能性の高い求職者を選びすぐるという行動が生まれやすい。しかしコンサルタントに対応を一任すると求人案件との対応性の一点で求職者が判断され、当該案件以外の案件とのマッチングの機会を逃すかもしれない。このように考える紹介会社では対応の判断をコンサルタントに委ねずに、会社レベルで対応方針を決めている。

求職者面談

一般にコンサルタントは経験を通して思索を深め、スキルを高めていく。コンサルタントは OJT によって必要なスキルの基礎を学んでいる（コンサルタントの育成方法については第 3 章 1 を参照）。コンサルタントに対して体系的な知識・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。OJT は社内の先輩コンサルタントが指導しており、新規採用者は限られた範囲のコンサルタントを手本として学習せざるをえない。コンサルタント A から a を学び、コンサルタント B から b を学んで、それらを総合して自分の知識・スキルとして身につけることになる。この学習過程はコンサルタント個々人に委ねられているため、結果としてコンサルタントは知識やスキルの点で個人差が大きくなる。コンサルタントのスキル形成にあたって全員が共通の基盤を持つように意識している紹介会社は少ない。なぜなら、そのためには体系的教育訓練が必要だからである。小規模紹介会社がそのような訓練機会を提供することは極めて難しい。

社内における共通基盤の形成が困難であるのなら、社会との接点についてはどのように考えているのだろうか。カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格を重視する紹介会社は多くない。それらの資格に伴う知識・スキルを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みているからである。しかし中には、コンサルタントの育成にはまず共通基盤を整備して、そのうえに各社の実情に応じた方法をとるという考え方を重視している紹介会社も少数ながら存在する。たとえば、求職者との対応にはカウンセラー等が身につけている手法が有効であると判断して、資格取得を積極的に推し進めている会社がある。この会社では求職者に対するサービスの品質保証を意識している。つまりコンサルタントの個人差はあるものの、社会と連動した特定の手法を用いることによって会社として一定レベルの対応を

保証したいと考えているのである。

以上述べたように大半の紹介会社では求職者との面談はコンサルタントがその経験に裏打ちされた方法で対応している。個人の経験には当然個人差があり、それ故面談に関する品質保証はコンサルタントの自己責任に帰せざるをえない。他方、コンサルタントの共通基盤を重視する紹介会社は、求職者との面談を重視する会社や求職者を起点にして求人案件とのマッチングを行っている会社と重複する。また、これらの会社は紹介事業の規制緩和後に設立された新規参入の会社でもある。従来、紹介会社は独自人材を確保して、それらの求職者に対する求人紹介が業務の主流であった。しかしインターネットから求職者が入ってくるようになると、業務の中心は求人案件を前提にした求職者探索に移っている。この流れの中でこれらの会社は職業紹介の基本を再び求職者対応に据えて業務を実施している。更に、これらの紹介会社は特定の求職者層をターゲットにしており、そのような求職者に対応する手法を全員で共有しているという特徴がみられる。たとえば、事例 32 では目標指向性が強く、動機づけの高い求職者層をターゲットにしてコーチング手法を採り入れた面談を行っている。また、事例 43 では若年求職者を対象にして自己の可能性に気づきを与えるカウンセリングを行っている。

求職者情報の管理

先に求人情報の管理の項で述べたように、紹介会社における情報整理の仕方は大別すると電子化とファイリングである。全体の流れはファイリングから電子化の方向に推移している。ファイリングだけですべての情報を管理する会社は極めて少なく、大半の会社では何らかの形で情報を電子化している。現状では電子化の進行状況に3つの段階を確認することができる。第一段階の紹介会社では書類(求人票、求人ヒアリングシート、求職登録票、面談記録、職務経歴書、履歴書など)をファイリングするとともに、求人・求職者情報の一部を電子化している。この段階では電子化されている情報項目を検索して条件に該当する求人案件や求職者を確定することはできるが、それらを絞り込むためには個別ファイルの書類を逐一精査しなければならない。

第二段階はデータベースを介した情報共有である。この段階は求人・求職者情報の共有という課題に対する対応である。データベースを介して全員が同一の情報にアクセスすることができる。データベースにどのような情報を蓄積するかによってマッチングの効率は異なる。求人票・求職登録票レベルの情報しか入力されていないのでは、第一段階の情報化とあまり違わない。求人ヒアリングや求職者面談で収集した情報を確認するためには企業・求職者別ファイルにあたるか、あるいはそれぞれ担当のコンサルタントに聞くことになる。しかしヒアリング・面談情報等がデータベースに入力されている場合には、データベースを使って求人案件・求職者をかなり絞り込むことが可能である。

第三は情報のシステム化の段階である。求人・求職者情報の共有に加えて、さまざまな情

報がシステムの中に組み込まれている。その内容は紹介会社によって大きく異なる。たとえば、求職者の一元的管理（具体的には、インターネットからエントリーしてきた求職者と社内の登録者データベースとの結合）、求人ヒアリング・求職者面談の記録、求職者との連絡、求人案件の進行状況などである。社内情報システムに入力する情報の種類によって業務効率に差が生じる。つまり業務効率を改善するためには、それに資する情報を入力しておく必要がある。求職者とのマッチングを考えると、求人案件に関する情報としては求人要件等の定型的情報だけではなく、要件の重要度・柔軟性、企業の特徴などの情報も必要であろう。換言すれば業務効率の問題は、求人ヒアリングに用いるヒアリングシートの項目をどのように構成するかという問題でもある。求職者情報についても同様の点を指摘できる。面談シートの項目がどのように構成されているかによってデータベース上でのマッチング効率が変わってくるのである。

情報化の第三段階である社内情報システムがマッチングにどの程度威力を発揮するかは収集する情報の種類や範囲、そして情報の記述法に依存する。マッチングの第一段階はスキル面でのマッチングである。この段階で的確なマッチングを行うためには求人側からは求める人材像のスキル面に関する情報、求職者側からはそのスキルや能力に関する情報を収集する必要がある。しかしこれらの情報の収集には問題が伴う。その最大のものは、公的資格を除いてスキルを記述する方法が標準化されていないことである。たとえば、職務遂行に必要な能力やスキルに関する情報を当該求人企業の独自の用語で記述しても、その用語が求職者に共有されていなければ両者のマッチングを情報に頼ることはできない。その逆に、何らかの指標を用いて求職者の能力評価が可能であったとしても、その評価指標を企業側が共有していないのであれば、能力評価の点で両者をマッチングさせることは難しい。このように求人・求職者のスキルに関する情報が共通言語で表現されていない状況にあってはスキルの記述は代理指標（業界経験、経験年数、従事した職務の内容など）にならざるをえない。

小規模事業所の多い人材紹介の業界では社内情報システムを整備している会社は多くない。それはシステムの構築に多額の資金を要するからである。そのため小規模紹介会社の情報化は第二段階に止まっていることが多い。

(3) マッチング

いまや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は主に5つある。すなわち、自社登録者、転職支援サイトにおけるスカウト人材、業務提携先紹介会社の求職者、再就職支援会社で求職活動に従事している求職者、人脈を介して探索した求職者、である。

転職支援サイト

求職者を確保した経路のうちマッチング件数全体のなかで最も比重の大きな経路は、大半

の紹介会社では転職支援サイトである。転職支援サイトにおけるスカウト機能の登場はマッチング業務とコンサルタントの行動を大きく変えている。

第一に求職者の確保をインターネット（自社ホームページ、転職支援サイト）に依存する業務運営方式は新たなビジネススタイルとなっている。このスタイルをとる紹介会社では、求人案件を受けると、その情報をインターネット上に掲載してこの案件に対する応募者を募るとともに、自社登録者の中に当該案件に適合する者がいないかどうか検索する。自社登録者の中に該当者のいる確率は一般に低い。求職者情報は「鮮度」が重要である。半年あるいは1年前の登録者のなかに該当者がいたとしても、既に転職していたり、転職活動を中断していることもある。

新しいスタイルの紹介会社では、スポット的な求人需要にはスポット的な供給である求職者を適合させるのが効率的なマッチングであると考えている。これらの会社がスポット的な人材を確保する場所として利用しているのが転職支援サイトである。転職支援サイトではスカウト機能を利用することになる。スカウトの流れは次のとおりである。まず、求人案件のうち主な求人要件を検索条件に設定して登録者の検索を行う。該当者にはスカウトメール（たとえば、「～の求人案件がありますが、ご関心はありますか」と当該求職者の関心を喚起する）を送信し、返信のあった者には面談を提案して、面談で最終的にマッチングの判断を行う。

先に指摘したように、転職支援サイトの登録者はこのサイトに参加している紹介会社の共有人材である。求職者によっては複数の紹介会社からスカウトメールが届く。求職者はスカウトメールを何らかの基準で選択して返信しているとみられる。ある大手の転職支援サイト運営会社によるとスカウトメールの返信率は20数パーセントである。平均すると5通出しても返信は1通程度に止まっている。このため紹介会社によっては返信率を上げるためにさまざまな工夫をしている。工夫は主に文面に関するものが多い。

第二にコンサルタントの行動は転職支援サイトでのスカウトを中心にして組み立てられるようになった。求人案件に適合する求職者を探し出すためには常時転職支援サイトの登録者をチェックすることが求められる。案件に適合する求職者を少しでも早く「発見」して、スカウトメールを出すことが業務上の優先事項になっているといえる。それは登録者のレジメ（転職支援サイトの登録シート）をチェックし、手持ちの求人案件に適合するとみられる求職者にはスカウトメールを送ることがマッチングのための重要な下ごしらえになっているからである。このような仕事ではパソコンのモニターに向き合っている時間が長くなる。また、同業他社のコンサルタントよりも一歩でも先を越そうと、週末や早朝などに新規登録者をチェックするコンサルタントもいる。

求職者の確保をインターネットに依存する新たなビジネススタイルのもとではコンサルタントには新たな能力が求められている。転職支援サイトの登録者を検索する際には、何を検索条件にするかが重要である。的確な検索条件を設定するためには求人要件のうち必須の要

件や要件間の優先順などがわからなければならない。この判断には業界や求人企業、スキルについての知識が必要である。この意味において業界経験・知識が業務遂行に役立つのである。個人事業主的コンサルタントは正にこの点を強みにしている。

更に、検索結果として表示される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が必要である。この能力は該当者のレジメから人材像や技術・能力のレベルを読み取る能力でもある。たとえば、企業はエンジニアの求人や技術知識を必要とする求人を出すときには、通常、一定レベル以上のスキルを持った人材を想定している。コンサルタントは求人票や企業ヒアリングで企業が求める人材のレベルを把握して、それを満たす求職者を探さなければならない。登録者がレジメに記入した情報からこの人材が企業の求めるレベルの人であるかどうかを察知することのできる能力が求められる。

コンサルタントは求人依頼を受けると、自社登録者や転職支援サイト登録者の中に求人要件に適合する求職者がいないかどうか検索するが、その時点で適切な求職者がいないときにはそれ以上の求職者探索は一時中断して、優先順位の高い他の案件に集中的に取り組むことが多い。

優先順位のつけ方はコンサルタントによってさまざまであるが、一般的には求人企業との関係、成約・求職者確保の可能性などが基準になる。前者では、取引関係の継続（初回の取引には求職者を推薦して実績を積む必要があること、継続して求人を依頼されるためには求職者の推薦が必要なこと）や、求人依頼をしている紹介会社の数（自社だけが依頼されている案件や自社を含めて少数の紹介会社だけが依頼されている案件）などが優先して対応すべき求人案件かどうかを判断する材料になる。後者では、求人要件の難易度が基準になる。必須要件や希望要件など求人要件の数が多く、かつ求める人材のレベルが高い求人案件よりも、要件の内容が相対的に緩やかで該当者が転職市場に多数いると思われる案件のほうが対応の優先順位が高い。

その他の経路

求人案件に適合する求職者を確保する経路のうち転職支援サイトにおけるスカウト人材と自社登録者以外には、同業他社との業務提携や再就職支援会社を利用する紹介会社が相対的に多い。しかし、これらの経路に対する評価は必ずしも一様ではない。積極的に評価する紹介会社があれば、逆にやや慎重に対応する会社もある。

業務提携を結ぶときには、自社の得意分野と重複しない分野を得意にしている会社を提携先に選ぶのが通例である。元々業務提携は紹介会社がそれぞれ独自の求人・求職者を確保していることを暗黙の前提にしている。紹介事業にインターネットが活用されるようになる前は、求職者は紹介会社に個別に登録の手続きをとっていた。この動きが続いている間は業務提携は効果的に機能していた。つまり、あまり得意としていない分野の求職者が登録してきてもこの求職者に適合する求人を確保していない場合には、業務提携を活用してこの分野に

強い業務提携先に適合する求人の有無を照会することになる。また、あまり得意としていない分野の企業が求人依頼をしてきたときには、自社登録者のなかに求人要件に適合する求職者がいない場合、この分野に強い業務提携先に適合する求職者の有無を照会することになる。ところが、求職者は人材紹介会社を利用して転職活動を行う際、その入り口としてポータルサイト機能のある転職支援サイトを活用するようになってきた。紹介会社も求職者の確保を転職支援サイトに依存する度合いが強まってきた。その結果、独自人材を確保することがそもそも難しくなっている。業務提携の前提が崩れかけているともいえる。

一方、このような状況のなかで業務提携の活用を積極的に進めている紹介会社もある。これらの会社が業務提携に求めているのは補完機能ではなく、ネットワークの総合力である。この考え方は登録型の紹介サービスの本質に根ざしている。登録型サービスではある程度の量の求人・求職者を確保できれば、マッチングの効率が上がる。しかしコンサルタントが求人関係の業務を兼務している状況では大量の求人を確保することは難しい。そこで自社の得意分野と同じ分野を得意にしている紹介会社と業務提携を結ぶことによって、このネットワーク全体で求人を量的に確保することが可能になる。そして自社で確保した求職者とこのネットワークの紹介会社が持っている求人との間でマッチングを行えば、効率的なマッチングを期待することができるのである。

再就職支援会社についても評価は分かれる。紹介会社の対応が分かれているのは、ひとえに再就職支援会社が競争相手として認識されているからである。競争相手としてどの程度意識するかによって評価が異なる。再就職支援会社が競争相手になる理由は2つある。第一に再就職支援会社と人材紹介会社は有料職業紹介という土俵を共有している。大半の再就職支援会社では事業の中心である教育研修・カウンセリングの延長線上に職業紹介のサービスを提供している。第二は両者の収益構造の違いである。人材紹介会社の事業収入は紹介サービスに対する成功報酬の形で入るが、再就職支援会社の提供するサービスは、成功報酬ではなく企業から委託を受けた段階で委託料（一般に対象者の年収の一定割合）の形で入る。このため人材紹介会社では紹介手数料の水準をある範囲に維持することが極めて重要になる。他方、再就職支援会社は求人企業から紹介手数料をとらないで求職者を斡旋している^{*17}。

この経路におけるマッチングの流れは次のとおりである。第一に、コンサルタントは再就職支援会社から入手した求職者リスト（紹介会社は再就職支援会社の求職者情報を入手するために契約を結んでいる）の中に自分の担当する求人案件に適合しそうな求職者がいないかどうか確認する。第二に、適合者のいる場合には当該求職者を担当している再就職支援会社のコンサルタントに連絡して本人の職務経歴書等の書類を入手し、求人を紹介できるかどうか判断する。第三に、求職者を企業に紹介できそうなときには本人と面談して人となりをも

*17 再就職支援会社で求職活動をしている人が人材紹介会社を経由して求人企業に採用された場合には、当該企業が紹介会社に紹介手数料を支払う。

最終的に確認したうえで企業に推薦する。

人脈は求職者を確保するための有力な方法である。個人ベースで人脈を活用するコンサルタントもいれば、会社の方針として人脈を積極的に活用するところもある。既に触れた点であるが、人脈を活用して効率的に求職者を確保するためにはいくつかの前提条件が必要である。人脈には、コンサルタントの個人的ネットワークと自社の元求職者のネットワークがある。ネットワークの有効性を左右する要因は広さ（横の広がり）と深さ（縦の広がり）である。業界内の多数の企業に知り合いがいること（あるいは異なる業種にわたって多数の企業に知り合いがいること）だけでは十分ではない。それらの知り合いの職位も重要である。このためコンサルタントになる前に勤務していた会社での経験や職位が人脈の形成に重要な意味を持っている。求職者探索に個人的ネットワークを活用できるコンサルタントは、それなりの仕事経験と職位を経た人であるともいえよう。一方、元求職者から協力を得られるかどうかは、コンサルタントと本人との信頼関係あるいはコンサルタントが提供したサービスに対する本人の満足度によって異なる。つまり、コンサルタントが元求職者からそれなりに評価されていないと、その人を人脈として活用することは難しいといえる。

書類選考と内定

求人案件に適合すると思われる求職者を確保して当該企業に推薦すると、企業では採用プロセス（書類選考と面接）が進行する。書類選考では求人要件との適合性に対する判断が中心になる。企業に推薦した求職者が書類選考に合格する確率は5割に満たない紹介会社が多い。コンサルタントは求人要件との適合性をマッチングの第一基準にして求職者を選んではいないが、企業の求める要件をすべて満たした求職者を探すことは至難の業である。どの程度の充足度ならマッチングが成立するかという点はコンサルタントによって、また求人案件によって異なっている。エンジニアの求人では最低でも6割程度満たすことが必要であるとの指摘がある。事務関連の職種や営業職では、求人要件との適合性は求職者の経歴や仕事経験を基準にして判断せざるをえない。このためコンサルタントの経験や主観の入り込む余地が大きく、コンサルタントが企業側と視点を共有しているかどうか書類選考の結果に影響する。

書類選考に合格すると、数次にわたる面接が行われる。人事部門の責任者、配属先部門の責任者、役員・会社代表者など求職者はそれぞれの面接で異なる視点から評価される。この面接の過程で最後まで残った求職者が内定を得る。内定を得られる求職者は、企業に推薦した者のうち6～10%である紹介会社が多い。つまり内定を1件得るためには10～16人推薦する必要がある。仮に紹介会社の損益分岐点をコンサルタント当たり1800万円とすると、この金額を売り上げるためにはコンサルタントは年間10件の成約が必要である（採用者の年収600万円、紹介手数料30%と仮定）。10件の成約を得るためには100～160人の求職者を確保することが必要である。年間勤務日数を261日（週休2日制）とすると、1.5～2.5

日ごとに求職者を確保して推薦しなければならない。求人・求職者関係の業務を兼務するなかでマッチング業務に取り組まなければならない状況を考えると、コンサルタントの仕事上の負担はかなり大きいといえよう。

(4) 業務管理

人材紹介は営利事業である故に事業の存続あるいは拡大は収益をいかに確保するかにかかっている。売上高はコンサルタントの個人差および月による変動がある。経営の視点からみるとコンサルタントが一定以上の売り上げを達成することと、売り上げ額の月別変動を小さくすることが重要な課題になっている。これら 2 つの課題に対する対応の方向は大別すると 2 つに分かれる。コンサルタント個人の業務遂行を管理する方向と会社の総合力を高める方向である。これらの方向は、マッチングをあくまでも個人レベルの仕事ととらえるのか、あるいは同僚の協力を支えられた組織としての仕事ととらえるのかの差でもある。

業務遂行の目標値

コンサルタントの業務遂行水準を管理する紹介会社は、個人請負のコンサルタントを抱える会社よりも大手資本系列や総合人材サービスの会社にみられるような効率的な事業運営を指向している会社に多い。これらの会社では紹介業務の節目ごとに目標値を設定している。目標値は内定確率（企業に推薦した求職者が内定を得る確率）と書類選考の通過率から逆算していることが多い。たとえば月 1 件の成約を得るためには（内定確率 10%、書類選考通過率 50%とすると）、書類選考通過 5 件、企業に推薦する求職者 10 人などが業務遂行の目標値になる。これらの目標値に対する実績は定期的にフィードバックされる。このフィードバックの機会には経営側がコンサルタントの業務遂行上の問題点を把握する機会でもある。たとえば、目標とする数の求職者を求人企業に推薦できなかったコンサルタントは、求職者確保の方法に何らかの問題（スカウト対象者の絞り込みの問題、スカウトメールの問題など）があることを推測できる。フィードバックの場は経営側にとってコンサルタントの業務上の問題を明らかにするとともに、コンサルタントに必要な支援や助言をする機会にもなる。またフィードバックは、コンサルタントにとって業務遂行水準の改善に対する動機づけとして機能するとも考えられる。業務遂行目標値の達成度と賃金とは連動していない。ただし、業務遂行水準の目標値を設けている会社ではコンサルタント個人の売上目標が設定されていることが多い。そして売上目標の達成水準は何らかの形で賃金に反映されることになる。このように業務遂行水準の管理は、最終的には売上目標を達成するための手段として活用されている。

情報共有と情報交換

売り上げを伸ばすためのもうひとつの方向は、集団でのマッチングである。マッチングを

コンサルタント個人に委ねると、マッチングの可能性は当該コンサルタントの能力に依存せざるをえない。能力の限界がマッチングの限界でもある。この限界を打ち破るためには異なる視点でのマッチングがありうることを学ぶ必要がある。コンサルタントが集まってさまざまな視点からマッチングの提案を行えば、個人の視点を越えたマッチングが可能になる。この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。情報共有の方法として定例ミーティング、回覧、社内情報システムが用いられている。この中で多くの紹介会社を実施しているのはコンサルタント全員による定期的なミーティングである。

ミーティングの場は情報共有に加えて情報交換の場でもある。求人ヒアリングや求職者面談の報告が行われ、それに対して求人要件に適合する求職者やその逆に求職者の経験・希望にあう求人案件を持っているコンサルタントが情報を提供する。情報交換を通じてさまざまな視点からマッチングの可能性を探ることができる。このような場での基本ルールは相互扶助である。コンサルタントは自分の把握している情報を必要に応じて開示することが求められる。自分が報告者になったとき同僚から情報提供を期待するためには、同僚が報告者のときに自分が情報提供しなければならないという点を共通認識として持つ必要がある。

情報共有から情報交換までの距離は短いようでも、現実には両者の距離は意外に離れている。両者の結びつきを弱めている原因のひとつは情報交換の前に情報共有をしなければならないということである。コンサルタント間で共有される情報は記述情報と口頭での情報に分かれる。求人票や求職登録票レベルの情報ならばデータベースやファイルをみればわかるが、求人ヒアリングの細かな情報や求職者面談で収集した情報などはミーティングに参加しないとわからない。特に求職者に関する情報は個人情報保護の観点から登録票レベル以外の情報は記述情報として残さない方向で処理される傾向にある。この意味で定例ミーティングにおける情報共有は極めて重要であるといえる。十分な情報共有を行うためには時間がかかる。多くの新規求人案件があり、多くの新規求職者がいる。マッチングを念頭において求人・求職者の細かな報告をするゆとりはどこの会社にもない。このため報告を簡単に済ませる会社や求人側だけの報告をする会社など、ミーティングが情報共有の段階に止まっている会社も多くみられる。

情報共有だけではコンサルタントの業務遂行に大きな変化を起こす可能性は小さい。能力の向上があって初めて業務遂行水準に変化が現れるのである。では、どのようにしたら能力の高いコンサルタントを育成できるのだろうか。入社後の研修や OJT は、業務に関する基礎知識とスキルの付与である。一般に紹介会社ではコンサルタントの能力は経験に伴って高まるという見方をしている。つまり能力開発は自己責任であると考えている。

しかしミーティングの場を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。新規採用のコンサルタントに対してデータベース上でマッチングの OJT を実施する会社がある。この OJT ではマッチングの基本視点を学ぶことはできても、それ以上の成果を期待することは難しい。基本を身につけた後は日常業務のなかで

経験を通して学ばなければならないからである。一般的にはこのような状況にある紹介会社が多いなかでミーティングの場で情報交換を積極的に進めている会社もある。情報交換を活発にするほど参加者は異なる視点があること知り、それらの視点を学び、そして自分のマッチングに応用するようになる。情報交換の機会を通じてコンサルタントの視野が開け、マッチングの視界が広がる。その結果、業務遂行にも変化を生じるようになる。

3. 事業の課題

(1) 求人確保

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。この点は調査対象企業の中で求人確保を課題として指摘した企業はないことにも表れていると考えられる。

求人開拓が難しくないと考えているのは、現在の経済状況が影響していると思われるが、それに加えて求人開拓の手法も関係しているとみられる。資本系列下の紹介会社では親会社やグループ企業の経路を活用して求人を得ることができ、一方、独立系の紹介会社では次のような手法を用いている。第一は人材ニーズの顕在化した企業に対する営業活動である。求人情報誌、新聞広告、インターネット上の採用情報など人材ニーズが公開されている企業に対して紹介サービスを売り込むことになる。求人を得られるかどうかは、紹介会社を利用するメリットを企業に理解してもらえるかによる。メリットのひとつは後払い方式の成功報酬である。求人を依頼した時点でコストがかかるわけではなく、その分、企業にとって人材紹介会社は利用しやすいといえる。第二はセールスコンサルティング手法の活用である。優秀だと思われる求職者を確保して当該求職者に適合する求人を得ていないとき、企業にこの求職者を売り込むことになる。この手法を生かせるかどうかはコンサルタントと売り込み先企業との関係、売り込み先企業の人材ニーズを把握している程度などの要因が関係する。第三は人材ニーズの高い業界を対象にした営業活動である。紹介事業を組織として展開している紹介会社では求人については集中と分散の考え方をとっている会社が多い。これらの会社ではコンサルタントごとにある程度特定の業界を中心にして求人企業を持っているが、景気の波の影響を小さくするためそれ以外の業界でも求人開拓を進めて裾野の広い求人を揃えている。

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。しかし求人依頼に対して求職者を紹介するだけでは十分ではない。求人企業の満足度を高めるためには、素速い対応と求人要件に対する高い充足度の両方を満たすこと望ましい。ところが企業の求める人材像に適合する求職者をすぐにみつけれられるわけではなく、またすべての要件を満たした求職者をみつけれられるとは限らない。コンサルタントは人材探索の過程で時間と要件の充足度を考慮して企業に推薦する求職者を最終的に判断する必要がある。

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り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。

(2) 求職者の確保

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。登録型紹介を行う人材紹介会社にとって「質の高い求職者の確保」は永遠の課題だと言われている。今回の調査でも同様な点を指摘する会社が多い。規制緩和前の状況と比べて大きく異なる点は、求職者を確保する経路である。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。転職支援サイトの人材バンクが肥大化し、求職者は転職支援サイトに参加する紹介会社の共有人材になっている。その結果、紹介会社間で求職者の確保をめぐる争奪戦が起きている。

紹介会社が転職支援サイトを利用するようになって、マッチングの流れ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。スカウトはメールを通じて行われる。スカウトメールの返信率を上げるため会社として、あるいはコンサルタント個人レベルでメールの文面や求人案件の提示方法などさまざまな工夫が行われている。また、スカウトはコンサルタントの働き方にも影響を及ぼしている。パソコンのモニターに直面する時間が長くなり、コンサルタントによっては週末や早朝など転職支援サイトの新規登録者に早くアクセスできる時間帯に登録者のチェックを行う者もいる。

スカウトが一般化する一方、独自人材の確保を改めて見直す動きもみられる。この背景に

は転職支援サイトでの人材確保の可能性は不透明であるという認識がある。インターネット以外の媒体での求職者の確保、求職者から知人・友人の紹介を得ることなど各社独自の取り組みが行われている。求職者の確保を全面的にインターネットに依存している紹介会社の中にも独自人材に対する指向性の萌芽をみることができる。そのような会社ではインターネット以外の選択肢はありえないが、転職支援サイトではなく自社ホームページへ求職者を呼び込むためのさまざまな工夫を行っている。

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を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、求職者は一人ひとりユニークなケースであり、一般的な対応を前もって学ぶことは難しく、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。この考え方はコンサルタントの対応スキルの個人差を容認するものでもある。逆に求職者側からみれば、対応の質はコンサルタントによって異なりかねない。

コンサルタントが求職者に提供するサービスの品質保証は、理想論を言えば二段階で行われることが望ましい。第一は業界レベルでの品質保証である。これは社会と紹介会社が接点を共有することによって確保される。たとえばカウンセラーやキャリアコンサルタントの資格が両者の接点に該当する。あるいは人材紹介業界の標準的な手法を開発することも考えられる。第二は会社レベルでの品質保証である。これは個々の紹介会社がコンサルタント間の接点を確保することによって達成される。コンサルタント間で共有されるのは、各社の特徴等を反映した手法である。現時点では、社会的な資格を指向する紹介会社は少なく、社内で手法の共有化を体系的に行なっている会社も少ないのが実態である。

(3) 経営の安定

売上増加、業務改善、事業の差別化、事業拡大など経営に関する課題を指摘する紹介会社が多い。これらの課題は経営スタイルや事業の収益構造から派生する問題でもある。登録型紹介サービスを提供する紹介会社は業務運営の違いに注目すると、第2章1(1)で述べたいくつかのタイプに細分化することができる。それとは別に、各社各様の事業運営方式を職業紹介の主体の視点から整理すると、ふたつのタイプにまとめることができる。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。高い業績をあげるコンサルタントがいれば、その一方で業績の低迷しているコンサルタントもい

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よう。このような事業運営をする紹介会社では、売上高の変動に対する対応や優秀なコンサルタントの採用が恒常的な課題となる。しかし事業の拡大を指向している会社は多くはない。それにはいくつかの理由が考えられる。ひとつは経営者の年齢である。40代後半あるいは50代になってから起業した経営者の意識には職業紹介を通じた社会貢献への意欲が垣間みられる。第二にこれらの経営者は仕事の満足度を重視している。気心の知れた仲間にもまれて、それまでの経験を生かして自律的に、かつ自分のペースで仕事のできる環境を維持したいと考えている経営者が多い。

一方、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。多くの紹介会社で用いられている措置は、情報共有の促進、情報システムの整備、業務遂行の管理である。ここで構想されているのは会社の総合力によるマッチングである。コンサルタントは情報を共有し、システムを活用することによって一人でマッチングするときには見えなかったマッチングの可能性に気づくことになる。この種のマッチングではコンサルタント間の協力と協働が不可欠である。更に業務の節目ごとに設けられた目標値の管理を通じてコンサルタントの目的達成意欲が高められ、また、売上高の変動幅が抑制されたり、売上高自体を増加させたりすることにつながっている。このような事業運営をする紹介会社では業務改善や売上増加が課題となり、事業拡大を指向している会社も多くみられる。コンサルタントに求められるものは、業界経験よりも資質や適性である。事業拡大を指向する経営者のなかには業務効率の追求から生じる副作用を懸念する人もいる。すなわち効率の追求とコンサルタントの仕事満足感はずしも両立しないかもしれないという懸念である。業務効率の追求には必然的に管理が伴う。コンサルタントは職人技を磨くというよりも各業務に設定された目標値の達成が当面の仕事遂行上の課題となる。コンサルタントに対して仕事の満足感をどのように提供するかが経営者にとっての課題である。

次に、コンサルタントの売上格差について考えてみよう。コンサルタントの平均売上額が2000万円を超える紹介会社がある一方、一人あたり1000万円の売上目標を達成することが難しい会社や、成約を得られずに採用後数ヶ月から1年程度で辞めるコンサルタントもいる。売上格差は能力格差を反映していると考えられる。したがって能力を引き上げれば売上げも伸びることが期待できると思われる。現実に紹介会社でとられている対策（成績を反映した報酬体系、業務管理など）は能力そのものを対象としたものではなく、動機づけを高めて間接的に能力に影響を及ぼす対策やマッチングの生まれるプロセスを制御する対策である。

ひと口にコンサルタントの「能力」といっても、求人・求職者対応などのスキル面での能力、求人と求職者を結びつける論理的能力・直感的な能力などさまざまな能力がある。コンサ

ルタントの能力開発にあたっては段階を踏んで進むことが望ましい。まず、仕事に必要な能力の特性を明らかにして、次にそれらの能力を伸ばすための措置を検討することが必要である。しかし、現実には個々の紹介会社がこのような分析的手法を用いて能力開発を進めることは難しいと思われる。

コンサルタントに必要な能力のうちひとつだけを選ぶとすると、筆者としてはマッチング能力を選びたい。この能力こそが、「日々の業務のなかで経験と思索を深めながら向上する」と指摘されている能力である。つまりマッチング能力はケースを数多く経験しないと高まらない能力である。コンサルタントを採用後、OJTでマッチングの訓練をする紹介会社がある。また、情報共有の場を活用してマッチングの情報交換をする会社もある。しかしマッチング能力の向上を意識してOJTやミーティングを実施している会社は少ない。認識すべきことは、現実には実施しているOJTやミーティングはマッチング能力の向上に活用できるという点である。そのためにはOJTやミーティングにマッチング能力の向上という目的を新たに付与して、行動自体をそれに向けて意識的に行うことが必要である。