

## 第4章 転職市場における人材ビジネスの現状

本章では、人材ビジネス関係3団体と人材ビジネス企業へのヒアリング（2014年5月～9月実施）を中心に転職市場における人材ビジネスの現状を分析した結果を報告する。

ヒアリング内容の掲載に当たり、ヒアリング団体は実名<sup>6</sup>とし、ヒアリング企業は匿名とした。企業の本社所在が東京の場合には「都心（アルファベット）社」、地方の場合には「地方（アルファベット）社」とのみ記している。

そのヒアリング内容（イタリック表記部）は、その趣旨・文脈を損なわないように配慮しながら、整理したものを掲載し、筆者の補足部は（ ）で示している。

本章は、ヒアリング内容をもとにして、1から7までの節で構成したが、リーマンショック後の人材ビジネス全体の動向（1）、求人情報事業における展開（2～5）、民営職業紹介事業の展開（6）の順で解説し、最後に、転職市場における求人・求職のマッチングの方向性（7）を解説している。

### 1. リーマンショック後の人材ビジネスの動向

#### （リーマンショックの影響）

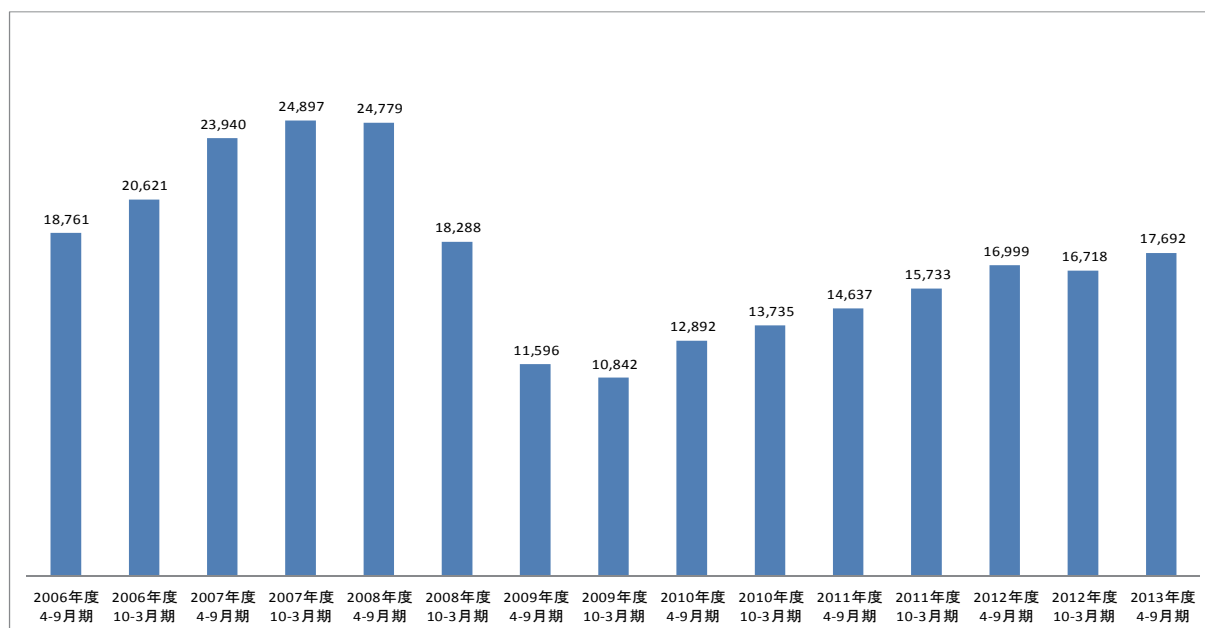
人材ビジネスにとって、リーマンショック後の経済不況の影響は大きく、求人情報事業や職業紹介事業のどちらも大幅に売り上げが落ち込んだ。

人材協の取りまとめた人材大手3社の転職紹介実績の推移（図表4-1）では、2009年4-9月期は、直近のピーク時である2007年10-3月期に比べて、44%にまで落ち込んでいる。

2000年以降、2008年まで、大きく増加してきた有料職業紹介許可事業所数も、リーマンショック後の急激な人材市場の低迷によって、大手・中堅紹介事業所の縮小・撤退や中小事業所の廃業などを余儀なくされたことから、2009年以降、減少に転じている。

<sup>6</sup> 本章では、全国民営職業紹介事業協会を「民紹協」、日本人材紹介事業協会を「人材協」、全国求人情報協会を「全求協」とそれぞれ表記。

図表4-1 人材大手3社の転職紹介実績の推移



出所) 日本人材紹介事業協会からの提供データによる。

都心に本社を構え全国展開を行う大手人材ビジネス企業(以下「都心大手企業」という。)も、この時期を危機的状況として、売上げが落ちても利益が確保できる経営体質への転換等厳しい経営努力を行ってきた。

2012年からは持ち直し感が出始め、2013年には、求人広告、職業紹介件数とも伸びが実感できるようになってきた。求人メディア全体の広告掲載件数は、2014年7月は、861,831件と前年同月比で、16.2%増となり、3カ月移動平均件数(6月)では、26.5%増となっている(全求協ホームページ、2014年9月)。

#### (民紹協)

リーマンショック後、2008年からの4年間は厳しい状況が続いていて、やっと横ばいになり、2012年度に入ってから、少し持ち直したという感じ。

#### (全求協)

リーマンショックがあつて、その後、贅肉をそぎ落とした経営をやっているのので、売上げが戻らなくても、利益が出る筋肉質の体質に変わってきている。

#### (最近の求人件数の大幅な増加と求職登録者数の増加)

経済情勢の好転に伴い、求人件数が伸びてきており、2014年に入って、その伸びは大きく

なっている。

その際、注意が必要なのは、労働需給が逼迫してくると、求人企業は、同一求人案件を複数の人材ビジネス企業へ依頼するようになり、実際の求人数の増加以上に求人件数が大きく増えることである。特に、求人情報サイトでの求人件数の伸びにはその傾向が強い。

しかし、実際の求人数は、各社の受理する求人数合計よりも当然少ない。

人材協で取りまとめている、大手人材紹介会社の紹介実績の推移は、人材ビジネスでの実際の求人数の変化をより反映していると思われる。

#### (全求協)

求人を（企業が）採りに来ると、間口を広くとりたいという意識が働くので、需給が逼迫してくると、A 媒体（企業）、B 媒体（企業）、C 媒体（企業）と3つ出すとかを行うようになる。1回で採れたものが2回、3回かけてやるということが出てくる。最近では、リーマン前とはいかないまでも、求人情報サイトでは、びっくりするぐらい大きく伸びてきている。

#### (都心C社)

その瞬間だけを切り取ると（同時掲載はそう多くない）。結局どこかに出して採用できなかったもので、また別のメディア、媒体を使うということをされるケースが多い。結果的には3媒体に載ったりするが、一斉にという企業は限られる。

ハローワークでの求人数と求職件数の動きと異なり、経済情勢の好転によって、求人件数が増加する中でも、求人情報サイト等に登録する者の数は増えている。

ハローワークの求職者が失業者を主体とするのに対して、人材ビジネス企業での求職登録者は、職に就いている者（現職者）が多いことから、経済情勢の好転に伴い、求人が増えても、求職者が減るという動きにならないことが背景にある。加えて、人材ビジネスでは、求職者が多数の企業に登録することによって、合計する求職登録者数は実際よりも、かなり多めに出る傾向がある。

このため、就職（充足）という成果に対する成功報酬によって、主な収益を得る職業紹介事業者等では、求人・求職の集計結果ほど収益の増につながらないことが通常である。

#### (人材協)

求人案件は、盛り上がってきているが、最近では、求職者の手当に苦勞をし始めている。複数の会社に登録し、ある紹介会社で登録しても辞退されてしまう。

**(売り手市場への転換の中でも緩まない基本的な人材要件)**

最近の経済動向に伴い、労働市場も、求人需要が高まってきていることから、人材ビジネスにおいても、基本的な方向として、求職者の意向をより尊重する売り手市場になってきている。

しかし、大手求人企業では、過去に人材要件を緩めた採用を行った経験があり、この結果が、必ずしもうまくいかなかったという経験もあり、人材要件を本格的に緩めるところまではいかない。

**(都心D社)**

リーマン前というのは、結局人手不足感が強く、専門性を持った人は採れないので、ポテンシャル採用といった非常にポテンシャル（潜在的な適応可能性）のある人を採って育てようという動きだったが、リーマンを迎えた後、やっぱり専門性がないと採れない、生産性が問われるようになった。専門性がないと育てる時間がないということで、非常に見方が専門性重視になってきており、求人は増えるが、マッチングが追いつかない。

求人企業も、最近では、悠長なことを言っていると、人は採れないぞということで、少しポテンシャル層の皆さんを採りにかかるのではと思っているが、実際には、なかなか企業の腰が重いというのが実情。

**(都心B社)**

2000年前半に新卒採用を絞った。そうしたら企業のプロポジション（従業員構成）がちょっと崩れたので、第二新卒を少し増やそうということがあった。

金融関係、大手製造業などが、第二新卒をすごくとった。これは業種が調子よかったということと、海外戦略を高めたときに、今の既存社員を海外に出しながら、日本は若手で組織をつくるまで（という理由から）やったのだが、そういう採用したところもあまりうまくいってなくて、その後、相当、（採用した企業の）皆さん苦勞されていて、「もう二度とあんな採用はしない」とおっしゃっている。

過去、その辺の（中途採用で）経験のない方を大量にとった企業が痛い目に遭ったという感覚がすごくある。

そのため、求人の要件に適合する専門性を持つ一部の求職者に集中する傾向が生じ、要件に該当する求職者を集めるためのプロモーション（求職者に対する広い意味での営業活動）が課題となり、費用負担も増大してきている。

## (都心I社)

やはり、リーマンショックのように求人を選べない状況に至ったときは、もうどうしても転職したいという方に対して、「この求人かこの求人しかないですよ」くらいの説得をしなければならぬときもあったが、現在は、求職者がかなり選べるので、求職者の意向に沿ったマッチングというのが基本になっている。

今、あらゆる業界、職種に共通しているのは、求人のほうは、もう全面的に開いている（需要が増えている）ので、求職者がとにかく強気。

今、2社も3社も内定を得て、5社内定ぐらいの方もいる。

ある程度、優秀な方であれば、複数の内定を得てから、求職者がどこに入社するかを選べるというぐらいのときなので、求職者ありきでマッチングを見ていく必要性が強まっている。

全体の課題は、もう集客単価が出て、お金が非常にかかるということ。

いい人材を集客するために非常にコストがかかるということが、現在、一番大きい。景気がよくなると、求職者が売り手になってくるので、求職者の確保の難易度が上がっていく。

よりよい方に対して、多くのエージェントが競合するから、よりよい方を我が社に、いち早く足を運んでいただき、一番にご登録いただき、来社いただくことが、一番優位になる。当然、一番早くいい求人がご紹介できる。

このため、いわゆる（求職者の）集客のためのプロモーション経費が本当にかかっているというのが、業界全体で悩まされている課題となっている。

## (コストを抑えた事業拡大への対応)

経済情勢の好転に伴い、最近では、求人案件が増え、転職市場における人材ビジネスの事業需要が拡大してきているが、大手人材ビジネス企業では、この間、作り上げてきた経営体質を踏まえて、コストを大きく増やさない形で、事業を拡大していこうと考えている様子が伺える。

事業拡大のための雇用増を最小限に押さえること、例えば、投資（費用）対利益のより高い事業展開として、紙媒体による事業拡充よりもITを活用したウェブサイトによる事業展開をより優先するという方向が伺える。

## (都心D社)

景気の波をどうやって乗り越える事業体にしていくのかというのは、この産業（人材ビジネス）が一番抱えている問題。それを恐れると、事業拡大しない産業になる。そういう意味でITを使って、基本的なコスト構造を下げていくという努力をしないといけない。IT産業になるつもりは全くないが、ITをちゃんと駆使をして、サービスを成り立たせるということをやっていないと、手なりの事業展開しか怖くてできない状態になっていく。

さらに、人材ビジネス各社では、好不況の変動に耐えられる、即ち、不況期にも、体制のシフトによって対応可能なように、全社的な事業体制の再構築を模索し、事業の多角化を行ってきている。

#### (都心C社)

リーマンショックぐらいのところが、今、来たとしても、多分事業上、何ら問題ないというふうには思っている。

これはなぜかというと、要するに抱えているPL(損益計算)、コストだと思っている。在庫がもともとないビジネスなので、今、我々が抱えているコストというと、いかに従業員数(を抑えるか)というところが鍵だと思っている。

その上で、今、この人材紹介(事業)を立ち上げたというのは、求人広告だけでそこを乗り越えようとするとはたぶん難しい。リーマンが(また)来たときに陰ったときには、成功報酬モデルのスペシャリスト採用とかになってくる。

少し難しいが、人材紹介の場合には、オープンにする必要性がないので、紹介する層(レベル)をそのときに可変できる。中途(採用)領域だけを見ると、その部分に関しては、今のここ2、3年、向こう2、3年でも、人員計画とかを見ている、仮にライト級のリーマンが来たとしても、別に事業モデルを変える必要はなく、人員の異動とかに絞っていけると思う。

#### (求人広告代理店の活用)

都心の求人情報企業では、求人の確保や拡大を自社で直接行うのではなく、企業に対する営業活動の一部を、求人広告代理店を通じて行うことも多い。

古くから、新聞広告において、一般的な方法として、求人広告代理店が活用されてきたが、他の紙媒体や求人情報サイトも含めて、その活用が広がっていった。

#### (都心J社)

今、いろいろなメディアが出てきており、それぞれ取引に関しての状態はいろいろな形があるが、(もともとは、)基本として、メディア、いわゆる媒体と言われている発行元に関しては、通常、クライアント(顧客)と直接取引というのはしない。

例えば、ある新聞に広告を出したいという話があった場合にどうするかというと、新聞社に直接広告を出したいので予算をとという話をしても、その新聞社にも営業はいるが、(そこで)広告代理店を紹介される。

その代理店が新聞社になりかわって、クライアント(求人企業)のところに訪問したり取材をしたりして広告の原稿をつくって、発行元である新聞社のほうに原稿として納める。

集金業務に関しても、新聞社とかが直接やることはなく、広告代理店が代行するというシステムになっている。

このため、媒体とクライアントの接点というのは基本的にはあまり太くないというか、極端な話、ない場合も多い。あくまでも広告代理店という媒介者を通じてクライアントと接点を持つということになる。

料金の徴収システムに関しては、(新聞社等)媒体からマージンをもらって、クライアントのほうにはうちから適切な金額を請求し、広告代理店はクライアントの方から徴収をするというのが一番基本的な流れになっている。仲を取り持った販売手数料を媒体企業からもらう。

外部の代理店の活用は、経済の好転に伴い、求人情報(広告)への潜在的な需要が拡大する際に、求人情報企業が人員増を抑えながら、求人需要の拡大に対応する有力な方法の一つとなっている。

求人情報を取り扱う大手企業の一部では、当該企業だけの案件を扱う専属代理店を抱えるところもあるが、多くの場合、複数の求人情報企業や新聞社等を顧客として扱う代理店に委託する場合がより一般的である。

(都心D社)

(求人企業への営業は)代理店にも結構お願いしている。(自社の営業力だけでは)市場の拡大に追いつかない。やはり代理店が根を張っているところは組ませていただいたほうが良い。

代理店も専属代理店、特約代理店もあれば、(他社も)広く扱ってというところもある。

代理店の活用は、求人情報業界では一般化しているが、その求人情報企業の営業方針によって活用の比重は大きく異なってくる。

折込広告や求人情報誌等紙媒体を基盤にしてきた企業や地方に地盤を持つ企業では、直接営業にこだわりを持ち、それが事業の特長ともなっている。

(都心F社)

販売手法としても、弊社はエリア制(テリトリー制)をとっているが、基本的に代理店にお願いして、ぱっと販売しているわけではないので、顧客(求人企業)との信頼度も高いし、媒体の品質を保てる。端的に言うと、ビジネスモデルが直営手法か代理店手法かの違いによって、商品のクオリティーが違う。

基本的には、テリトリー単位で(営業を)直営でやっている。企業姿勢として、そういう

対面営業というものを心がけている。

代理店（への依頼）の場合は、端的に、粋の部分の話となるので、「あとはお客様のほうで原稿を考えておいてください」となるところを、私たちは、基本（として）、技術を持っており、技術の中で、ないしは、今まで取引している実績の中で、「前回の原稿はこうだったので今回はこういう原稿にしましょうか」とある程度、人（求人企業担当者）との関係性と、今までの媒体との関係性の中でそれをつくって、しっかりと言葉を現実にしていく。

### （都心大手・中堅企業における多機能・総合化の進展）

近年、都心大手企業による他の都心大手企業グループ企業や中堅人材ビジネス企業のグループ企業化が行われ、また、グループ企業同士の合併も行われてきている。

都心大手企業では、リーマンショック前から多機能・総合化が進められてきたが、大手にとどまらず、中堅企業においても、これらの機能の多機能化と総合化が進められるようになってきている。

リーマンショック後、求人数が低下する中でも、企業にとって欠くべからず人材を即戦力として採用したいというニーズは残り、これらの人材採用の1件当たりの成功報酬は、一般の求人情報掲載よりもずっと高いことから、求人情報企業もこれらの職業紹介業への比重を高めていった。

都心における大手・中堅人材ビジネス企業では、もともと各社が持っていた人材ビジネスの区分・手法を超え、雇用に関わる支援サービスという視点から、求人者及び求職者の両者のニーズの変化を踏まえて、多機能化とともに統合化が図られてきている。

#### （都心D社）

（当社は）もともとは求人情報という広告事業で出発した。職業紹介業は細々としており、一般的にあっせん業という手法の知名度が低かった時代はあまり大きくならなかった。ネガティブリストに変えたぐらいからあっせん業に風が吹くようになった。

企業も景況感が持ち直してきた中で、公募という、広告費用を（多く）出しても1人も集まらないことがある。

あっせんは1人決まると幾らという成果報酬のほうが理にかなっているのではないかとということで、たくさんの人材を集めるときには公募のほうがいいが、ピンポイントの専門職を集めるときにはやはりあっせんがいいというビジネスモデルがだんだん受けるようになってきた。

2000年代のリーマンの前まで、時間をかけて、（ビジネスが）ほぼ公募（求人情報事業）と同じぐらいのサイズになってきた。（あっせんの）事業サイズが大きくなると、顧客企業から、「（事業を）どう使ったらいいのか」ということになり、「トータルでご案内したほうがいい



じゃないか」という話になった。

それから求職者の皆さんも（求人情報サイトと紹介サイトの両方に登録する）二度手間みたくないのもワンストップのほうがきっと便利だろうということで事業統合をし、ワンストップでサービスをしていくようになった。

内部的には、重複して持っているデータベースや重複して持っている営業組織というものが一本化し、コスト効率もよくなっていくだろうということを背景に統合した。

（都心C社）

求人企業、求職者もそうだが、我々自身が、別にその求人広告、人材紹介というものに対してこだわりを持っているかということ、実はそうではない。雇用というもの、採用というものに対して我々自身がどこまで真摯に向き合えるかという事業モデルを持っている。求職者から見れば、1つの転職支援サービスしかない。「その手法が人材紹介なのか求人広告なのかという手法の問題だけだ」と我々自身は捉えている。

（都心J社）

基本的には自社の求人情報サイトの運営の事業を立ち上げたのも、うちが後発ながらこうやって人材紹介事業を立ち上げたのも、そのメディアだけでは、お客さんのニーズに対応できないというのもある。

仮に、リーマンのような事態に直面した場合に、1本の事業だけでは必ず限界が来て、共倒れになってしまうというところで、特定のメディアに頼らない。

求人情報会社が倒れるのと一緒にこっちも倒れてしまっただけでは元も子もないので、それとは違う一線を画した事業を持つことによって何とかそれを回避しようとする。

基本的には採用というカテゴリーは、企業がある限り、どんなに景気が悪くなったとしてもなくなる。

（同時に進む専門・分化）

リーマンショック後、人材ビジネスの厳しい淘汰の波が押し寄せ、大手・中堅人材ビジネス企業は、多様化、総合化へと加速していくが、それは、総花的な事業展開とは異なる。

多様化、総合化を進めながら、より市場における強みを発揮する事業展開を進めることに眼目がおかれている。

収益元である求人企業は、労働市場全体における人材ビジネス企業のシェアのみを見ているのではない。自らの欲しい人材にリーチできる可能性のある企業に対して魅力を感じる。

こうしたことから、転職市場をセグメント（分断・分割）化して扱うことによって、優位性を確保しようとする。また、インターネットの普及は、セグメント化による優位性の確保

がインターネット上での検索時におけるヒット性を高めることによって営業力に大きく反映するようになってきている。

このことが、特に、中堅の人材ビジネス企業では重視され、人材ビジネスの専門・分化につながっている。

こうした動向の中では、大手であっても、総合力を高めて全体のシェアを抑えることだけでは不十分であり、各セグメントにおいて、優位性を発揮できるかを考え行動をするようになってきている。

#### (都心I社)

リーマンショックによって(人材ビジネスの)エージェントがどう変わったかという点、1回ほとんど淘汰されている感じがする。

今、元気なエージェントというのは、みんな力をつけて、実力をつけて生き残ったエージェントなわけであり、そのときの最大の学びは、総花的にやっていて強みがなかったら、景気の変動で負けるということ。

なので、景気のいいときに、いかに強みを打ち出して、業界シェアをとって、顧客から必要とされる状況、ひとたび景気が落ちても、「いや、自社だけは絶対に使いますよ」と言わせる力を、景気がいいうちに、しっかりと顧客との信頼を構築しておかなければ、景気が悪くなったときに来ても「求人なんて出せない」という話になる。

あと、シェアをとっているというのは、何といても求人側に求められるので、やはり、シェアを勝ち取るというのは非常に重要になる。

総花的というのは、一回、リーマンショックで否定されたのだが、そのあと、結局、媒体を持っているエージェントが勝ち残った。それは集客力があるから。

でも、総花的にやって、どこも強みがないというのは、もう勝てない代表になっている。(集客の)プロモーションにお金もかかるし、規模も必要であり、人材が必要である。

採用、人を育てなくてはならないが、これは本当に企業力が問われるので、大きくなることは、ある意味リスクで、ただ、景気がいいときは最大の強みだが、景気が悪くなると最大のリスクに変容する。

#### (都心H社)

例えば、大型の転職サイト(の求職登録者)だと、大学卒業以上、つまり修士、博士、このあたりの学歴をお持ちの方の比率が大体6割。私どものサイトは実は8割ある。

そうすると、転職サイトを利用する企業側にとっては、「うちは大卒以上じゃないと採らない」ということになると、実会員数はかなり違うにしろ、小規模ながらもうちのようなサイトを利用いただいたほうが、応募者にあまりハズレないということになる。

### (新たなビジネスモデルによる展開)

従来、求人情報事業の料金は、職業紹介事業での補足的な形で展開する場合を除き、広告掲載料として支払うことを意味していた。

顧客企業群を持ち、そこを軸に顧客拡大の営業を行い、求人広告プランや広告枠を提示して受注を受け、そのプラン・枠等に応じて広告掲載料を徴収するというのが一般的なスタイルであった。

#### (都心C社)

まず、クライアントという企業群というものがたくさんあって、そこが我々につき合いがあるのかなのかというデータベースのストックを設立以来している。

新しい会社ができれば、それはデータベースの中に入れ込み、そのデータベースを拡充していくというやり方をとっている。そこに対して当社の営業マンが連絡をとって、アポイントを設定する。我々はプラン、広告枠を持っているので、そのプランを提示して、そこに対して受注をし、取材とかをさせていただいて、原稿をつくり、お客様にチェックをいただいて、納品をして掲載をする。なので、採用が確定する前に、掲載時に掲載料としていただく。これが大きな流れ。

近年、インターネットの普及を背景として、職業紹介事業において基本となっている成功報酬型のビジネスモデルを求人情報事業の分野において行う決定課金型の企業が出現し、その事業を拡大してきている。

決定課金型のモデルは、当初、アルバイト等の非正規採用向けの求人情報サイトにおいて導入され、その後、正社員の転職向け求人情報サイトへと拡大していった。決定課金型のモデルを採用した企業は短期間で大きく売り上げを伸ばし、人材ビジネスで注目されるようになった。

#### (都心E社)

最初、手がけたサービスが、アルバイト求人情報サイト、その後正社員のほうのサービスも始めた。基本的には、いずれも事業モデルは同じものであり、成功報酬型というビジネスモデルを採用している。

成功報酬型は、求人企業にとって初期費用が発生しないことが魅力となり、この長所を活かすことで、営業等のコストをより少なくすることができる。

実際に、成功報酬型の求人情報企業では、求人開拓のための営業活動に対して、人的なコ

スト等をあまりかけず、事業を展開している。

(都心E社)

成功報酬型(求人情報事業)ということで、求人企業側では載せるのに(当初)費用が発生しない。

このため、企業の方のロコミでの広まりとか、(他企業からの)紹介ベースで、企業のほうからお申込みをいただいている。PRとか直接の営業ではなくて、例えばダイレクトメールをお送りして、電話でご案内するというようなことはやるが、営業マンが訪問したりとかということは、一部の大手企業を除いてはやらない。

(都心B社)

営業マンが求人広告をとってくるモデルと、営業マンが要らないモデルというのがある。

これは何が違ってくるかという課金形態で、前者が広告なので、広告を出すことそのものにお金をいただく、つまり、この枠は50万円、この枠は100万円、採れても採れなくても100万円、(又は、)50万円という広告モデルになる。前者は営業マンが必要な(モデル)だが、後者は、「載せることは無料です。ただ、(就職が)決まったらお金ください」という課金のとり方は人材紹介みみたいな形になる。

広告を載せることそのものに、企業にリスクがないので、一応、企業にオーケーをもらってはいるが、ある意味、媒体会社が勝手に求人広告を載せたりする。

例えば、ハローワークに求人出しているとする「その求人、ぜひ載せてください」などいうことをコールセンターでアルバイトが電話をかけながら、「ここに掲載しておけば、初期費用無料。ただ、決まったらお金は払ってください」というモデルでとにかく求人情報を載せまくっているモデル。最近、出てきたモデルであり、多分、拡大していく。

決定課金型の求人情報事業の出現と急速な成長は、人材ビジネス各社にも大きな影響を与えたが、それまで「公募型」事業展開を行っていた大手・中堅企業で、「決定課金型」求人情報事業に完全に移行した例は、ヒアリング調査した限りでは見当たらなかった。

求人情報事業に成功報酬を取り入れようとする場合にも、成功報酬型に特化するのではなく、一部取り入れることで、そのメリットを取り入れる一方で、リスク要因を避ける折衷的な形をとっていた。

(都心C社)

我々も、(広告部門の持っている商品として)、その(成功報酬型)ビジネスモデルを持っていて、最初に掲載料金を少しいただき、その後成功報酬、入社が決定した方に対して1

名当たり別途料金をいただくような形のモデルというのも持っており、(このモデルによる求人も)全体の1割程度に広がってきている。

さらに、求人情報事業と職業紹介事業を併せて行っている企業では、本来、成功報酬型の事業である職業紹介事業を結びつける形で事業を相互に補完している例(成功報酬・職業紹介事業連動型)が活発化している。

また、成功報酬型の求人情報事業の台頭に伴って、他企業が持つ求人情報への応募があった場合に、その求職者の情報を提供して、他企業からのあっせん等を可能にする他業者求人提携型の事業も展開されるようになってきている。

また、職業紹介事業において、求職者情報サイトを含む求人情報事業の新たな展開と連動して、それまでにはなかった新たな事業展開が行われてきている。

これらについては、次節以降で詳しく解説する。

(都心D社)

求人広告(求人情報)会社は、後工程をやっているわけではなくて、お客様(求職者)が自己申告で決定したとあって、請求をするという形だが、私どもは、公募(求人情報事業)とあっせん(職業紹介事業)の両方持っているので、後ろ工程としてあっせんを組み込んで、前で広告をするという連携プレーの商品ができる。

公募型求人情報事業は、首都圏で大量にカスタマーがいるときに一番有効な手段で、これで大体済む。

経理のスペシャリストが欲しいという、(これは、紹介)あっせんが決まる。

(その中間の性質を持つ)決定課金型広告というのは、わりと郊外型地方であんまり大きなお金をかけられないが、広く募集をしたいといったときに有効。

あっせん(の場合)は、首都圏に集中してサービスをしているので、東京まで顧客に来ていただかないと面談ができないが、(決定課金)広告型だと全国どこにいてもできる。

## 2. 求人情報事業が持つ幅広い機能

### (求人情報事業の情報提供機能)

第2章において見た入職経路割合から、全体に占める求人情報（求人広告）のシェアは高く、求人情報事業は、転職市場において大きな役割を担っていることが予想できる。

求人情報事業は、市場を媒介に構築され、その媒体の魅力度を高め、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求人広告を集め、媒体に掲載して不特定多数に販売もしくは配布することによって、主に利益を得ている（佐野，2009）。

その性格から、①需要側・供給側に対する事実確認機能（以下、本節において「事実確認機能」という。）と、②援助（支援）、相談（指導）、あっせん（紹介）等の需給の調整機能（以下、本節において「支援・調整機能」という。）のうち、事実確認機能を強く持つ事業として理解されてきた。

事実確認機能は、①情報収集、②情報整理・編集、③情報提供の下位機能に分解することができ、一般的には、求人情報サービスは、簡単な情報収集・整理により文書によって求職者に対して情報を提供する事業としてイメージされている。

しかし、求職者への情報提供を詳細に見ていくと、求人情報企業が、その事業経験から効果的な様々な方法を見出してきており、それはより幅広いものであることが理解できる。

例えば、求職者にとって、一枚の写真が克明な労働条件・労働環境の文書による説明以上の説得力を持つことを理解し、効果的に使用したりする。

求人情報の提供として、その職場のイメージや求める社員像を反映する形で、職場の写真を掲載や従業員や代表者のコメントを載せるといったことによって、求人企業の実態をイメージしてもらうといった工夫を行っている。

加えて、ITの進展によって、さらに事実確認機能に含まれていると考えられている情報提供の機能は、求職者の求人企業に対するイメージを形成するという範囲も含む、多彩なものになってきている。

これらは、単に、事実確認にとどまらないものであることから、本稿では、以下、事実確認機能にこれらイメージ形成機能を加えて、「事実確認・イメージ形成機能」とする。

### (都心F社)

求人広告をつくるに当たって、さらに幾つか、多分社員も無意識にやっている部分はある。

例えば、写真一つとってもそうだが、女性が多く活躍している（職）場で、本来的には女性がメインで動いている（職）場に関しては、やはり写真に関しては女性が多く写っている。女性と男性の割合がある程度出ている場に関していうと、男性2人、女性3名とか、そういう写真がやはり多い。その写真が言葉以上に事実を物語るケースはある。

(地方K社)

求人情報誌なので、ハローワークと比べるとやはり訴求する内容というのが広く、募集要項だけじゃなく、働いている人の声であったり写真であったりというふうなことは極力入れるようにしている。

「こういう人が働いている」ということで、その方自体がイメージしやすいということもある。

代表者の方のコメントを入れたり、会社自体の方向性をわかってもらったりというふうなことをやっている。

こうしたより多様化する事実確認・イメージ形成機能に加えて、今回の調査を通じて、さらに、求人情報企業各社が、転職市場において、それにとどまらない機能を持ち、役割を果たしていることが分かった。

求人情報事業は、多様な機能が密接かつ複合的に結びつき、転職市場における労働者需給を円滑化する働きを担うようになってきている。

(都心H社)

転職（求人情報等）サイトは、そのスペース（場所）というか、ウェブサイトへの掲載だけを売るとい時代はもう終わっており、いかに顧客（求人企業）に機能を使ってもらうか、あるいは、スカウト（する対象を選択する）という（形で）データベースに触れていただくか、あるいは、顧客ができないのであれば、我々が自ら顧客の業務を代行するかというような状態になっている。

顧客の許諾を得て、ある程度の覚書を交わした上で、例えば、顧客も、人事が1人しかいないから、スカウト・メールを打つ時間がないとすると、例えば、経理募集であれば、「こういうふうなスカウト・メールの原文をお作りしてみました、いかがでしょうか」、「これでよろしいですか」あるいは、「それでは、こういう候補者の方々を絞りました」、「この候補者で大体相違ありませんか」、「じゃあその方々に私がスカウト・メールを代行しましょう」というように（手順を踏んで）（スカウト・メールを代わりに）送信する。それによって応募が少しずつ出てくる。

#### （ターゲットとする求職者に届ける方法の追求）

求人企業の注文を受け、応募者を募ることが本来の役割である求人情報事業においては、潜在化している求職者を、求人企業の本来のニーズに沿って掘り起こしていく方法の提示が、企業競争力を高める観点から重要なポイントになってくる。

このために、ターゲットとする求職者が、一般的な条件以外にどのような点を重視するのかを分析し、そこに届くような情報や情報の伝え方を検討する必要がある。

(都心A社)

(マッチングを高めるために、ウェブ上での求人情報サイトの展開としては、)ありとあらゆることをする。求職者側へのフォローと求人企業側へのフォローと両方をやる。

(都心B社)

(企業が)求めるレベルは同じで経験年数は6年で、なおかつ給料は、(より低い)人掛けで500万円だとする。

こういう場合、(通常は、)知名度や条件といった採用度が高ければ決まるが、悪いと決まらない。

この企業が何をしなくてはいけないのかといえば、知名度を上げるのは難易度が高いわけなので、条件を上げるか、はたまたそういう人に刺さる何かの条件、—それは企業の戦略の明るさなのか、経営者の魅力なのか、はたまたそれ以外の働く環境なのか、—なにか他の要因で刺さる領域を定め、それに刺さる方ってどこにいるのか、誰なのかということイメージして、そこに刺さるよう情報を届けなくてはいけない。

それができるかどうか、求人情報企業としての競争力を高めるということ。

### (求人の充足を意識した事業活動による機能の拡大)

さらに、求人情報事業の持つ機能は、求人情報提供することにとどまらない。これらの多様な機能は、単純な広告掲載ということから生じるものではない。

近年、それまでは、当たり前であった、求人情報を広告として掲載して広告掲載料として料金を徴収する「広告掲載型」(「紙媒体」及び「公募型求人情報サイト」による求人情報事業を指す。事業区分は第3章図表3-3を参照。以下、同じ。)のビジネスモデル以外に、その求人先に就職したことによって料金を徴収する「成功報酬型」のビジネスモデルを全面に売り出して事業を伸ばす求人情報事業企業が出現している。

成功報酬型は、その求人企業への成果がなくては収入を得られないわけであり、ビジネスを維持・拡大していくためには、充足(就職)をどのように確保していくかが当然課題となる。

しかし、実際には、広告掲載型企业においても、求人の充足可能性が低いと事業を持続していくことは難しく、求人の充足(就職)に結びつくように、事業を展開していく必要が生じるのである。

求人情報事業の多様な機能は、こうした求人の充足を意識した事業活動によって生じる。



(全求協)

応募効果というか、「いい人が来ますよ」という価値でもって、競合他社があったとしても、「うちの媒体の方が採用可能性の高い広告を載せられます」ということで、各社しのぎを削っている。

そのためには、やはり採用成功事例であったり、いかにその会社の魅力を引き出すか、我々(求人情報企業)は、これを取材能力という言い方をするが、営業の中で採用のニーズであったりとかを聞いていくうちに、この職種だとちょっと採りにくいよなという、大体の相場観がわかるので、求人企業が、「それはちょっとだめだ」とか、「今いる人の(条件)を変えられない」といった話もあるが、それを踏まえて調整を行うようにしている。

(都心A社)

我々みたいなビジネスモデル(広告掲載型)も、採用して定着する人をいかに連れて行くかが重要で、求人広告が増えるだけではよくない。顧客企業にとって、本当に欲しい人材がちゃんと適切に入って、活躍してくれることをしなければ、その後、(その企業に)ふられてしまう。

求人広告をもらって一番怖いのが、前でお金をもらっているのに効果がないこと。なので、効果を出すということに関してちゃんとやっていかないと、二度とつき合ってもらえない。

(求人者に対する支援・調整機能)

求人者の充足を高めるため、求人情報事業各社は、様々な具体的な対応をしているが、そのうち、比較的各社に共通して見られる取組みは求人者に求人要件・求人条件の設定に対する支援と調整である。

求人充足が難しい事業所に対して、独自に把握している地域の労働市場情報を伝えるとともに、より充足に結びつきやすいアピールポイントを見いだしたり、また、場合によって雇用管理の一部を改善することを提案したりするのである。

(全求協)

広告の内容を労働条件だけではなく、(働きやすさを知ってもらうために)、先輩がやりがいを語ったり、社長自ら期待するコメントを出してもらったりするように工夫している。

求人広告が充足しなかったという場合には、そのまま引き下げるのではなく、載せた広告を分析して、例えば、地域の中の労働力需給バランスを見たりして、「勤務時間を短くした限定正社員みたいなものはいかがですか」とか提案したりする。

この前も、この前も、建設現場で女性が働けるような働き方に変えませんかと提案し、(女性の着替えのことを考えて)事務所に一旦来てから現場に向かうようにしたという話があ

った。

(都心A社)

(マッチングを高めるために、ウェブ上での求人情報サイトの展開としては、)ありとあらゆることをする。求職者側へのフォローと求人企業側へのフォローと両方をやる。

求人企業さんには、いわゆる思い込みをなくして欲しいという話しをする。要は、「人材要件をちゃんとしましょう」と伝える。「主婦だろうがシニアだろうが、その会社と仕事に合う人で、やりたいと思っている人に会いましょう。門戸を開きましょう」といった啓発をしている。

育児の必要のある主婦、シニアの方の体力的な問題とか、こういった方々を受入れやすいようなシフトをつくりませんかとか、というようなことをいろいろやっている。「ジョブを分けませんか」、「時間を分けませんか」、「働ける人をもっと増やしませんか」って、「働きやすいように環境もつくりかえてくれ」と言っている。「賃金を上げませんか」というのも相当やっている。

(都心B社)

「もう有期では無理なので無期にしてください」とか、「その給与形態では無理ですよ」ということを、マーケットを見ながら、その合理性をご説明申し上げるということ。「こうなので無理なのです」と。なので、今のままでとれないのに我慢するのか、はたまた条件を変えてとりにいくのかといったことをやったりする。

図表4-2を見ると、「仕事内容や教育などの募集条件の表現の工夫」、「求人広告のキャッチ・コピーなどの工夫」といった、求人内容、企業・事業所を求職者に効果的に伝える提案を求人情報各社が行っていることがわかる。

こうした広告としての提案のほかに、「募集職種や募集ターゲットの変更、拡大、絞り込み」、「応募資格の拡大」等募集そのものの対象や内容に関わる事項の提案を多くの求人情報企業が行っていることがわかる。また、提案の採用率こそ低いものの、「給与金額の増額」の提案も広く行われているのである。

このような企業への働きかけは、企業の求人充足を高める支援・調整機能と言えるものである。

図表 4-2 応募効果をあげるために求人広告会社が企業に行う提案

提案内容	提案の実施率	提案の採用率
募集職種や募集ターゲットの変更、拡大、絞り込み 例：広告主が想定していない異業種からの応募者をターゲットにするなど	95.7%	34.6%
応募資格の拡大 ※「未経験応募可」への拡大を除く	80.5%	24.5%
給与金額の増額	73.2%	8.9%
仕事内容や教育など募集条件の表現の工夫	97.8%	49.9%
求人広告のキャッチ・コピーなど表現の工夫	98.7%	59.9%
その他	40.7%	17.0%

出所) 全国求人情報協会 (2011) 「求人広告におけるマッチング促進状況調査結果概要」 から転載。

### (人材の具体・現実化のためのコンサルティング・啓蒙活動)

人材ビジネス企業では、求人企業の多くが、かならずしも転職者の募集・採用に精通している訳ではないと考えている。こうした求人企業側の問題のため、適切な採用が行われないことは、求人情報企業にとっても、長期的な企業との関係構築や市場の中で評価といったマイナスにつながる。

このため、求人情報企業は、上記の求人者への支援・調整機能を一層深め、コンサルティングや啓蒙活動のような活動を行うこともある。

#### (都心D社)

一つは、企業は採用について、やっぱり知識が少ない。なので、どういう人を集めたいか、その人たちはどういうふうに自社をアピールしたらいいかというコンサルティングをしないと、やっぱり結果が出ない。単純広告だと全然人が応募しないということになるので、そのリクルーティング、コンサルティングをするということが非常に求められている。

昔の紙の時代からずっと、「どういうふうに御社のことを売り出しましょうか」という開示する情報についてや、「御社の特徴、それから社長の顔を出しましょう」とか、「製品のシェアがこれだけ高いことという売りをちゃんと出しましょう」という広告表現についてのコンサルティングをしている。

#### (都心C社)

とにかく求人のアプローチでいくと、例えば同業他社とか、競合になりそうなところの採用手法を開示するとか、「隣のこういう企業さんはこういう手法でとっていますよ」とか、あとは、そもそもその人が行きたい企業はどういうところかわかりますか」という話を持って、そこに対して、条件をちゃんと全部緩和していく。

もともと、求人広告のモデルはそうなのだが、求人広告というのは、こういう人が欲しいと聞くとすると、そこに対して、「わかりました。その方を採用できるように、こういうプロモーションをしましょう」といって掲載する。ただ実際にふたをあけてみて、「採用した人はそのとおりの人です」ということはない。やはりずれている。ただ、この2008年以降（リーマンショック後）に、書類選考のスペックが上がってしまっているのので、その書類選考の、採用するかどうかわからないけれども、ここのスキルぐらいまでの人に会っておいたほうが良いという啓蒙活動をしている。

面接とかもちやんとやってもらって、入社まで至っている。

「採用した人は、言ったスペック、スキルとかの条件に全部100%満たしている人ではございませんでした」という結果になっている。こうしたことは各社やっている。

#### （採用・定着可能性をにらんだ調整の必要性）

求人企業に助言・提案をして、募集段階で要件を緩和しても、実際に、その後の採用や定着に結びつかなくては、持続的な信用力を市場の中で確保することは難しい。このため、求人情報企業は、単純な要件緩和としない心遣いも求められる。

（都心F社）

企業との（求人条件・要件等の調整の）取組みの内容になってくるのか、逆に、求職者向けへの打ち出しになってくるのかで、大分、異なってくる。

顧客が外資系のコールセンターで（の例が）あったが、「他社のウェブ媒体を使っているが、応募がゼロだった」という内容だった。

一応、私たちから提案は、求人広告の内容が、（求職者にとって）難易度が高過ぎるということ。

端的に言うと、「外資系なので、3カ国語とか2カ国語ぐらいだと、ちょっと厳しい」という話があったが、「まずはコールセンターないしはパソコンを扱える方というところで、ハードルを落としてもう一度出しませんか」と伝え、そのようにすると、20件弱の応募があって、採用も数名できた。

「よかった」と言っていたのだが、ふたをあけて、研修期間から今の定着内容を見ていくと、結果的に1人しか定着はできていなかった。

あとの何人は、スキルの部分でやはり脱落してしまったとか、なかなかモチベーションの部分で折り合いがつかなかったということで、企業からの声としては、「来るようにはなったけれども、結果的に1人しか定着はできていない」ということになる。

私たちが、心がけているのは、集客をする中で、しっかりと仕事内容を、（求職者に）具体的に—どういった場所で、どういった設備でとか、どういう方たちが今いるのかというところ

ろー を伝えていきながら、企業側には、「こういう人たちが来るので、ある程度面接に関してもつなげてください」とか、「書類選考によって、外国語を基準として選ばれた部分を、逆にお会いしてから、コミュニケーションレベルで採用してください」というところが調整というところになってくると思う。

どちらに対しても、ギャップになっている部分がある程度埋めようとする。

### （事例をもとにした助言）

求人情報企業では、地域の給与等のデータをとりまとめて、それらを求人企業の助言・提案に活用したりするが、求人情報企業として、より特徴的な方法は、実際の営業活動等から得た事例をもとにした助言・提案である。

#### （都心A社）

同じ業界以外のところでも、一緒に見ていただきながら、「こういうところは特性としていいので御社も取り入れませんか」といった事例とかをベースに組み立てると理解していただきやすい。そういう事例（による）営業をやっていて、最近、定着しつつあるのは、まず労働条件の改善を提案すること。

その労働条件の改善というのは、「賃金だったりとか、待遇とか、社員登用制度みたいなをつくりませんか」といったような人事制度とか、「評価とか教育をしませんか」とかみたいなことであったり、定着支援をするためのフォロー面談をするとか、そういうことも一緒に提案している。

人事採用担当者の採用や採用後のフォローを適切に行うことで、マッチングの可能性は高まる。このため、ある求人情報企業では、中小企業等の人事担当者向けのサイトを設置し、人事担当者の熟練度を向上させるよう、採用・人事の基本となる情報やトピックスを提供している例も見られた。

#### （都心C社）

無料のサービスとしては、人事、採用の担当者とか、中小企業の採用担当の経営者の方とかにご利用いただく人事の支援のための会員サイトを運営している。そこでは、採用に至るまでの面談のやり方がまずくて、いい人が来ているのにとれないという場合ももちろんあるので、その具体的な面談の進め方とか、人の選び方ということもあるし、今度、入社してから活躍（してもらい）、（入社した人を）できるだけ早く立ち上げる（戦力化の）ためにどうしたらいいかということ、特集を組んで記事提供を行っている。

このような取組みの中で、企業向けにウェブサイトを用意したサポートプログラムを通じて採用後に活躍してもらうための必要な情報提供を行うようにしている。さらに、成功報酬の確認に直接結びつけるといった形ではなく、職場定着を促進するという目的で、就職1年後のギフトサービスを行うといった取組みを併せて行っている例も見られた。

(都心C社)

(ウェブサイト上に) サポートプログラムを用意していて、中途採用の場合であれば、ただ採れただけではなくて、入社後の活躍・定着を、まず活躍をして、活躍することによって定着できるというふうを考えている。スムーズに転職先になじんで活躍をしていただくための心構えだとか、当社で持っている研修プログラムの提供をネット上で行っている。最終的に1年後に、「御入社1年、おめでとうございます」という形でギフトをお届けするというプログラムになっている。

(地域の労働市場相場形成のための情報伝達機能)

求人情報事業の持つ事実確認の機能と支援・調整機能が密接に結びつきながら、第三の機能を派生させる。

それぞれの求人企業は、必ずしも、地域の労働市場における適切な給与等の相場を予め知っている訳ではない。こうした相場は、情報が伝達されることによって形成されていくのである。

地域の企業との接触を通じて、同様の産業、職業における他社の給与等や給与等の高低に伴う応募の状況等を伝え、さらにその情報を元に設定される給与等の情報を他企業に伝えていくことによって、地域における給与等の相場感が生成するのを助けるのである。

(都心B社)

市場というのは相対評価なので、例えば、景気がすごく悪くなると、またその考え方も変わる。例えば、金融機関の経験のある方でも牛井屋で採用できたりする。「需給バランスが常に変わりつつあるマーケットの中での、その企業の相対位置を常に認識しながら、どこを詰めに行くか」みたいなことをやらないと決まらないという感じ。それを、ある意味安直に解決しようとしているのが求人広告。

(都心A社)

やっていること(求人情報事業)は、あっせん(職業紹介事業)よりも影響が大きい。あっせんは、1対1なので、「あなただけ給料上げてあげる」というように人によって上げ下げできる。求人(情報)メディアでやる場合には、人事制度を変えざるをえない。

要は、求人（情報）メディアは最低限のバーなので、いわゆるベアと一緒に。ここを押し上げていくので、実は難易度が高い。（地域の賃金）相場もお伝えしながら、「御社の賃金相場と御社の働き方、環境、仕事内容の難易度を考えると、もうちょっと上げていかないと競争力がありませんよ」という話をして、ちょっとずつ上げていく。

（地方L社）

うちはウェブに（給与は）全部入力されているので、ウェブ上で見ると、平均値とかがデータベースに入っているものからとれる。例えば、A 県の事務のアルバイトの場合の時給の平均値は幾らとか、月給の正社員の場合の平均月給は幾らみたいなのはデータで出る。B 市だったらどうみたいな感じ。ツールとしては、営業マンが見られる場所に置いてあって、それは把握して話ができるような仕組みになっている。

（総合求人広告代理店によるメディア・コーディネート提案）

「1. リーマンショック後の人材ビジネスの動向」で見てきたように、総合求人広告代理店（複数のメディア（媒体）、求人情報企業の商品を取り扱う代理店。専属代理店を除く。）は、需要拡大に対してコストを抑制して対応する有力な方策の一つとなっている。

一方で、総合求人広告代理店は、多数のメディア、求人情報企業の営業の受け皿となることで、求人情報企業1社で行う営業活動では持ち得なかった機能を持つ場合がある。

求人企業に対して、活用するメディア、求人情報企業の効果的な組み合わせを提案し、コーディネートする機能（以下「メディア提案機能」という。）である。

求人企業の採用ニーズを聞き取り、それに合わせた適切なメディアや求人情報企業の組み合わせを提案するのである。

（都心J社）

（多くの媒体を扱い、同じ分野での媒体も扱っている中で、顧客に応じてどのようにこれを説明・提案するかが）本当にいろいろ難しい部分ではあるが、基本的には、採用ニーズというか、どんな職種あるいは雇用形態、例えばパートなのか正社員なのか、あるいは勤務地、そういった採用の1案件に関するいろんな条件を精査した上で、「この媒体を使って、こういうふうな形で募集をかけると一番採用効率がいい」というプランを求人企業に提案する。

今まで、例えばメガ媒体があって、その商品だけを売ってれば商売になったという時代はもう終わりになった。企業の採用を成功させるためにどんな方法が必要なのかというのをコンサルタントとしていろんな提案をする。

それによって企業が採用に成功して社会が活性化するというところに、（求人広告代理店としての）我が社の事業展開の主眼がある。

さらに、求人広告代理店が、メディア提案機能を持つことによって、新たな求人情報メディア・企業の開拓機能を併せ持つことになる。

求人広告代理店では、より効果的な組み合わせ提案を行うことができるように、各地域における新たなメディアの開拓を行っていく。

営業力の弱い新たな求人情報企業や新商品を開発した求人情報企業等は、求人広告代理店と提携することで、顧客開拓を低コストで行うことが可能になり、求人広告代理店に接触を図る。求人広告代理店も、このことによって最先端の動向を把握することができる。

(都心J社)

基本的にメディア、こっちがマージンをもらう媒体者に関しても、全国あらゆる（求人情報）媒体を扱っているのです、そういったところでは、このエリアで初めて取引する媒体の開拓というの併せてある。

媒体企業というのはかなりの数を持っているので、そういう販売チャンネルを持っている代理店に対して、媒体（企業）の方は、こういった「新しい広告をつくったので求人企業に紹介してくれないか」というふうな売り込みがある。

特に、インターネットが普及してからは、こっち（求人企業の確保）のほうがあれば少ない予算でいろんな広告展開ができるので、新しい試みをやる会社、媒体者とは言い切れないような小さい会社とかが売り込んでくる。お断りするケースも多々ある。

かつては、媒体というのは巨大な存在だった。それに対しての設備投資もすごい金額であったし、そんな簡単に媒体が動くということはなかったが、今は、ちょっと頭が働く人が、機械1つあれば、もう次の日から商売ができるような状況になっており、媒体になる可能性がある。



### 3. 求人情報サイトによる展開

#### (ホワイトカラー層に広がる転職時のネット利用)

転職市場でのインターネット上に設置した求人情報サイトの利用は、都市部のホワイトカラー層（専門職種を含む。）を中心に、確実に広がっていると捉えられている。

その背景として、若い世代ほど、当時厳しくなっていた新規大学等卒業時の就職活動でのネット利用が常態化していたことが挙げられる。その時に、就職活動に当たってのネット利用の利便性を体験するとともに、その使い方を養ってきたと考えられる。

これらの世代では、求人情報サイトを通じて、求人情報を収集し、応募企業を選択する方法に慣れている。このため、転職を希望する際にも、まず求人情報サイトを利用する可能性が高くなる。

#### (都心C社)

(求人情報サイトの) メリットのところだが、ホワイトカラーの人たちの職業選択はどのような手法でやるのかという話になると、新卒のときには新卒サイトを使うという、ネットでやるという、そういった世の中になっている。彼ら(新卒時就職時にネットを使ったホワイトカラー層)に対して、情報提供するの一番いい手法は何かという選択肢の中でインターネットを選んでいる。

#### (求人情報サイト利用の利点)

求人情報事業において、求人情報サイトの活用が急速に進むとともに、求人情報サイトにおけるシステム・内容自体も革新されてきている。

求人情報サイトの革新・浸透は、利用する求職者にとっても、大きな利点がある。

特に、自ら仕事探し、職業を選択し、実際の転職行動をすることができる求職者にとって、求人情報サイトは、無料で、かつ、自らの自由に合わせて活動することができる利便性の高いものである。

さらに、求人情報サイトでは、こうした利便性を向上させる求職者支援の仕組みを発展させ、求人への応募可能性を向上させ、求人充足に結びつくような工夫を施してきている。

#### (都心A社)

求人(情報)メディア(サイト)のすごい強みは、自分で調べて自分で選択をして自分で行動できる人にとっては便利であり、手がかからないこと。「自己完結率(性)が高い求職者」と呼んでいる、自立型の職探しがしたい人もしくはできる人にとっては、早くて安くというものになっている。

彼らにとっては、情報は無料だし、付随している応募機能とか、ものによってはカレンダー機能とかいろいろあるので、面接の設定とか、全部無料で使える。

ネット化したものは24時間化されており、いつでも好きなときに探して、メールやウェブを通して、いつでも好きなとき、応募できるし、返事もメールとかで来る。

ネットの場合は、ある目的を持って検索して結果を見る感じで、絞るという機能がすごく発達していて、(自己完結率の高い求職者にとっては) 楽である。

(都心B社)

求人広告が(サイトに)掲載され、(それに対する)求人に応募がある。その応募数のうち、個人の方が主体的に応募してくる率というのは、おそらく半分ぐらいだと思う。実は残り半分は、そのサイトの機能(による応募)。

また、求人情報サイトでは、転職に向けた行動をしていることを他に知られることを嫌う日本の労働者の特性に適合した仕組みになっている。

欧米では、LinkedInといったビジネス系ソーシャル・ネットワーク・システム(SNS)が転職に活用されることが増えているが、日本では、転職への活用が一般化しているとはいえない。それは、転職行動をしていることや転職行動をする考えがあることを他者に知られたくないという気持ちが大きく働いていると思われる。

(都心F社)

LinkedInといったビジネス系SNSは、日本ではあまりまだ伸びないが、海外では伸びている。

ずっと見ているが、やっぱりLinkedInを使っている経歴が華やかな人は、あれでいくのだろうが、普通の方は、「お呼びがかかるかどうか自信もないので」というのと、個人情報をあややって開示する感覚がないというのが非常にある。あまり伸びない。

あれ(ビジネス系SNS)が来たら、「結構、我々の商売も危ない」とは思い、よく見ているが、まだ来ない。そう言っている間にフェイスブックのほう伸びて、一種の縁故マーケットみたいになってくると思う。

でも、職業紹介というか、転職という話には、なかなかいかない。何か恥じらいがある文化で、個人がオープンにしていくということについては、信用や迷惑を考えると、あまり伸びないという感じがする。

(都心A社)

(日本の求人情報サイトの) もう一つの良さは、人に知られないこと。日本人は、転職が

知れることをとても嫌うので、日本人にとって、とても楽なツール。

ある程度自立していて探すことができる人や動ける人にとっては、使いやすいし、かつ人に知られないので、実は失業なき労働移動には確実に役に立っている。ハローワークとかに行って何か余計なことを言わなくて済む。個人情報をさらけ出さなくてよいことが心理的にすごく大きい。

### (検索での優位性の確保のためのセグメント化)

求人情報サイトにおいては、求職者がそのサイトにアクセスすることが何より重要である。

求職者がインターネット上で、転職のためのウェブサイトを探す場合やインターネットで何らかの転職のための情報を得たい場合には、Google や Yahoo!などのインターネット上の検索サービスを使用し、検索ワードを入力して欲しい情報が載っているホームページを探すのが通例である。

豊富な求人情報を持つサイトであっても、検索の段階で見つけ出すことができなければ、そこにたどり着くことは難しい。

このため、求人情報各社は SEO<sup>7</sup> (Search Engine Optimization : 検索エンジン最適化) やリスティング広告<sup>8</sup> (Listing Advertisement : 検索連動型広告) といった手法を研究し、インターネット検索により優位に立つように取り組んでいる。

### (都心 H 社)

Google で検索されたときに、いかに我々が上位にあるかとかいう策を我々がとるとのこと。

例えば、「転職」で検索して上位に来るのか、「人材紹介」で上位に来るのか、いろいろキーワードがあって、ここは、まあお金をどっちに重きを置くのかが難しいところ。

(求人情報サイトを知ってもらうために、) 基本的には SEO とかリスティング、いわゆるインターネット上の広告手法が、今いろいろあるので、それがやっぱり中心になる。(ほかの企業も) やっている。

<sup>7</sup> SEO (検索エンジン最適化) とは、インターネット上の検索エンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らの Web サイトが表示されるように工夫したマーケティング手法のこと。

検索エンジンは登録されている Web ページを、入力されたキーワードに応じて表示するが、その際の検索結果の表示順位はそれぞれの検索エンジンが独自の方式により決定される。検索結果の順位が上にある方が検索エンジン利用者の目につきやすく、訪問者も増えるため、企業などでは検索順位を上げるために様々な試みを行っている。

<sup>8</sup> リスティング広告 (検索連動型広告) とは、インターネット広告の一種で、検索エンジンで一般ユーザーが検索したキーワードに関連した広告を検索結果画面に表示する広告のこと。

希望するサイトの表示のため、いくつかのキーワードを入力し検索したときに、検索結果の目立つ位置に、テキスト表示によってリンクする Web サイトに誘導することが行われている。

「検索キーワード連動型広告」、「検索広告」、「P4P (Pay for Performance)」などとも呼ばれる。

だから、「インターネット・ホームページを開設しました」というだけじゃなかなか見ても  
られない。やはり、それを宣伝しなければいけないというところで、いま、いったような手  
法を各社とっている。

こうしたインターネット上の広告手法を、求人情報企業各社はよく研究するようになって  
おり、こうした手法のみによって、検索上の優位性を確保することは困難になってきている。

このため、中堅求人情報企業をはじめ各社は、転職市場において、自らが優位に立つこと  
ができるよう市場をセグメント（分割）化し、そこに特化した形で事業展開を行うといった  
戦略をとるようにしている。

#### （地方I社）

ウェブの検索の順位というのはわりと流動性がある、あるいはちょっと、例えば、アル  
バイトに特化してみるとか、看護師に特化してみるとか、介護系に特化してみるとかという、  
あるいは新卒に特化する、第2新卒に特化するみたいな感じで、切り口がいろいろある。（そ  
れに対応する）ユーザー（求人企業）が多様な形である。

そういうことから考えると、（転職市場における全体のシェアが大きい企業では）全方  
位に向けというような感じではなく、ウェブ（求人情報サイト）をやっている企業は、わり  
と自分の強みとかをつくれれば、そこで勝負ができるという考え方がある。

#### （求人情報サイトによる求職者支援）

求人情報サイトがより有効に機能するためには、サイトを利用する求職者が自らの就職に  
当たっての希望を明確し、自立的に職業選択を行えるようになっていくことが望ましい。

このため、求人情報サイトでは、サイト内に自立的に希望する仕事を見つけるための求職  
者支援の仕組みを設けているものが多く、それらのサイトでは、ターゲットとする転職市場  
に合わせ、種々の仕組みを組み合わせている。

求職者が自らの求職活動や労働市場の状況について理解を深められるよう教育的な内容を  
提供するところがあるほか、後述するように、求職登録に伴って、求職者が適切に求人に応  
募できるよう、蓄積された当該サイトでのデータをもとに、助言していく機能がプログラム  
化されているものも多い。

#### （都心A社）

求職者側のほうで言うと、求職者の特性と志向性に応じて支援の仕方を変えている。

例えば、（新卒、転職、アルバイト等）ターゲットによってデバイスや媒体を変える。さら

に、使いやすさということである、その人に向いているものをできるだけ発見しやすくする工夫をする。その中の手法は、すごい数の組み合わせになる。

例えば、(希望等が)曖昧な方に対しては、メールマガジンみたいなものを通じて求職に必要な情報を流すようにする。

初めての転職の方とか、転職の仕方がわからなかったり手順の仕方がわからなかったり、相場(感)がなく、自分の身近なものしか知らない。そこで、現状をお伝えするという形で情報を発信してサポートする。

(求人企業に)応募や面接をするときに必要なマナー等を知識として出す。

また、法的なことについても発信する。例えば、労働基準法絡みの最低賃金の話であったりとか、労働時間の話であったりとか、残業手当の件だったり、保険の件だったりみたいなこととかを、そういったメールマガジンとかサイトとかを使って支援することをしている。

(都心D社)

求職者の方が、自分が通りにくいところばかり応募していると結局決まらない。

だから、そういったことでいくと、ITの時代になって、ビッグデータを回すと、こういったところが似たような方でいくと、ご興味を持って、決定に結びついているという事例、目線みたいなものをちゃんとアジャストしていただくと、非常に効果的な活動になる。

こういった事例紹介ができるというのはITが進んできたことによって可能になった。

(その機能が)キャリア・アドバイザー(キャリア・コンサルタント)の紹介レベルに近いかどうかというのを一生懸命磨いていく。

(都心C社)

レジュメ(職務経歴書)に対する(コーチを行う)サービスを提供していて、レジュメをうまく書けない方に関しては、会員登録をしていただいて、そこに申し込んでいただくと、こちらの専任部隊が、「あなたのレジュメはこういうふうにしたほうがいい」というアドバイスを一人一人にする。対面はせず、全部メール上のやり取りではあるが、このサービスを利用いただくと、書類選考の書類の通過率は格段に上がる。

### (ネット利用の普及に伴う求人企業のニーズの変化とその対応)

求人情報サイトの普及に伴い、求人情報事業に求める求人企業のニーズも変化してきている。

求人情報サイトへの求人情報の掲載は、もともと求人広告の一つの形態として出発したものであるが、求職者登録サイトと併設した環境では、それまで以上に、応募等のプロセスに関わることが可能になり、求人者側でも、そのプロセスを求人情報企業において管理できる

という認知が広がった。このことによって、より充足可能性を高める具体策を期待するようになってきている。

こうした求人企業のニーズに対応した、様々なオプション的な機能が求人情報サイト運営において一般化されてきている。

(都心C社)

求人広告においても、採用できたかできていないかという確認をとっている。今、先にお金をもらったとしても、昔は、人が採れないからプロモーションしたいという欲求で広告掲載を依頼されるケースが多かったが、今は採用手法の1つとして確立してしまっているので、「これを掲載したら採れるね」という企業側の欲求も、もちろん高い。

掲載した後のフォローというのが、我々サイドから見ると、ものすごく手間がかかっているというのが実情。

スカウトを少し追加したり、「こういう人が入ってきている」という連絡をしたり、充足を意識しないでの掲載というのにはあり得ない。

これは求人広告に限らずだと思うが、広告がネット化したことによって、ある意味、全てのデータを見ることができるようになった。

紙の広告とかテレビCMは、それを出しても、一体、誰が見たのかわからないとか、本当は誰がそれにリーチしているのかわからない。

しかし、ネットでは全て分かっており、わかっているということをクライアント（企業）も知っているので、「もっと何とかして」というのはある。広告がネット化したことによって、あらゆる広告の成果はすごく問われるようになっている。

(都心I社)。

基本的には、定められた期間に、(求人情報を)掲載いただくため、先に契約と料金を頂戴する。

そこで契約された期間内、まずはサイト内にその企業の求人情報を掲載させていただくと、あとは、いろいろなオプション商品も扱う。

求職者に対して求人のおファーをかけるようなウェブメールのサービスなんかもやっているが、そういう幾つかのオプション、あとはサイト上にバナー広告とかを出すとか、そういうことで露出を図ったりとか、求職者に応募をもう少し強目に訴えていくようなものなどは、それぞれの企業のニーズによってつけられたり、つけられなかったりする。

企業も予算があるので、その中で双方、提案と先方企業さんの予算との折り合いのつく中でやりとりさせていただいている。

### （求人情報サイトに併設される求職者登録サイト）

求職者登録は、インターネットを通じて人材ビジネス展開する企業にとって、大きな要素になってきている。

求職者の主体的な求人選択を支援するとともに、求人企業からのニーズに応えるため、求人情報サイトの多くが、求職者に、氏名・メールアドレス等の連絡先情報とともに希望する仕事やプロフィールの登録を行ってもらい、それらの登録された情報をマッチングに活用する目的で、求職者登録サイトを併せて設けるようになってきている。

求人情報サイトにおいて、求人情報を閲覧する段階では、必ずしも求職者登録を必要としないが、掲載された求人へ応募する場合やスカウト・メール・サービスを受けたい等オプションのサービスを希望する場合には、求職者登録を必要とするものが多い。

求職者登録の受付中に、求職者が利用規約、個人情報の取り扱い方法を承諾するプロセスを設け、登録を完了するといった手順が一般的である。

求職者登録情報は、自社サイトにおいてマッチングに活用されるほか、求職者の承諾の上、契約・提携している他の職業紹介事業者にも提供されることが多い。

他社から求職者情報の提供を受けている中には、職業紹介事業を併せて行う大手求人情報企業も含まれる。

#### （都心G社）

（当社の転職サイト設置の目的は、）求職者登録がその機能のほとんど。現在のエントリーのうち、ホームページ（自社サイト）を経由してエントリーしてくる方が、大体全体の中の6割ぐらい。

ホームページ（転職サイト）で、求人情報を見てから入ってくる。ほかの4割は、他社のスカウト・サイト（求職者登録サイト）からスカウトする。

インターネットを見るときに求人検索をして、求人があれば登録をするし、なければ登録しないという人もかなり多くて、一番使用頻度が高いのが求人検索。

#### （都心C社）

（求職者を登録するサイトの入り口は）用途別になっていて、社会人の転職情報では正社員で、かつ自分で求人を見て探したい人が登録する形になっている。

ほかの転職コンサルタント（への登録）に関して、こちらは紹介会社が300社以上利用（契約）しているデータベースサイトになるので、言うなれば人材紹介会社に登録をしたいが、どこがいいかわからないという人たちが（当社の）転職コンサルタント（サイト）というものを探して会員登録をされるという流れになっている。

一部、キャリア的にとか、転職コンサルタント（サイト）のほうを利用いただいた方が就職につながりやすいという方に対しては、メールでお知らせをするといった形は行っている

が、個人情報の取扱上のこともあり、あくまでも自主的に登録をいただく（ことが基本である）。

（求職者）ご自身に合ったサービスを選んでいただきやすいような案内を登録後に行うことはあるが、勝手にそこにあっせんするということはない。

インターネットなので、用途別で、ユーザーの方が自分に合うサイトを探すという形（にしている）。

大手他社では、ちょっと違う（形もある）。求人を見るのは一緒だが、あるサイトでは（入り口）が1つになっているものもある。

求職登録サイトを持つ求人情報企業の多くが、自らも職業紹介事業を併せて行っており、また、その中には求人情報事業において成功報酬で事業運営（決定課金型）を行っているものもある。

つまり、求人情報企業は、他の職業紹介事業者と、本来は、競合関係にあるにも関わらず、自らの求職者情報を提携する職業紹介事業者に対して提供しているのである。

それは、情報提供することによって得られる職業紹介事業者からの料金が、大きな追加コストを必要とせず、確実な収益につながるためであり、他の職業紹介事業者等のあっせん効率が高まるように自ら開発したシステムを売り込むといったことがなされている。

このように、職業紹介事業だけを見れば、競合しているが、事業全体でみると、相補的な共存関係を形成することが、企業経営全体から見ると、望ましい姿として展開がなされているのである。

#### （登録された求職者情報の管理）

登録された求職者情報は、個人情報として、求人情報企業内では、個人情報の保護に関する法律に基づいて管理されているものと思われ、当該企業内で設けている個人情報管理規約をウェブサイト上で掲示している。

求職者情報の他社への情報提供については、情報サイト上での同意手続きにおいて、行われるのが一般的である。

しかし、他社へ提供された後の求職者情報の扱いについては、求人情報業界の中でも、一般化されたコンセンサスがある訳ではない。

下記の利用規約例<sup>9</sup>のように、原則として、当該求人情報企業では責任を持たないとしている場合も見受けられる。

<sup>9</sup> 実際に求人情報サイトに示されていたものをもとに、匿名性を確保しつつ、関係部分について、その主旨のみを残して書き換えたもの。



こうした場合、多数提携先企業との求職者情報に関する取扱いについて対応は、求職者に一任され、何かトラブルが発生した際の個人による解決のための負担はより重いものになる可能性がある。

#### 利用規約例

##### <会員登録について>

本サービスをご利用されるためには、本利用規約をよく読んで、その内容をすべて承諾された上で、本サービスの会員登録画面の指示に従って、会員の登録を完了することが必要です。

登録画面上で「同意」のボタンを押した場合、本利用規約の内容のすべてに同意されたものとみなします。

##### <本サービスについて>

1. 当社は、本サービス上で使用提供される求人情報・企業情報・キャリア・コンサルタント情報（以下「掲載情報」という。）の内容の正確性や有効性、または、掲載している求人企業、職業紹介事業者等（以下「掲載企業等」という。）の信用性、履行可能性その他本サイトに掲載企業に関する事由について、監視や審査などの管理を行いません。

2. 当社は、掲載企業等と会員間の連絡、交渉、情報提供等の全てのやりとりには、別途定める場合を除き関与しません。

3. 当社は、掲載企業等と会員間のやりとりが確実に相手方に到達しているかどうか、掲載企業が職務経歴シートを公開した会員に対する連絡を行うかどうか等の管理を行いません。

4. 当社は、会員が送信した職務経歴等シート、アンケートその他会員に関する情報（以下「会員情報等」）の内容または掲載企業が会員に対し行う連絡の内容に関して、一切の責任を負わず、本サービスを通じ送信されたシート等の内容確認や変更も一切行いません。

#### （求職者の複数サイトへの登録の一般化）

求人情報・求職者登録サイトの増大に伴って、求職者が、求人情報サイトを利用するに当たって、複数のサイトに登録することが一般化してきている。

求人情報企業各社も、こうした求職者の複数登録について、2～3のサイトへの登録は当然のこととして、それを織り込んだ事業運営を行っており、「6. 民営職業紹介事業の展開」で解説するように、求職者情報の提供を受ける職業紹介事業者も、こうした複数登録が行われていることを前提にして事業を行っている。

求職者が複数登録する場合に、求人情報掲載を求人広告掲載料という形で、先に、徴収している求人情報企業以上に、成功報酬として、自らのサイトを経た就職という結果が確認されて初めて、料金を徴収する成功報酬型企業においては、最終的な就職に至る過程を管理することがより必要になる。

(都心B社)

これ(求職者の複数登録)は、半期に1回の定点観測で、おそらく7割あるいは7割以上(が行っている)かもしれない。これは時間軸の問題で、転職を始めた瞬間でいうと、同時にする方はどのぐらいかわからないが、仮に3カ月後でいうと、7割か7割以上だと思う。7～8割が他の求人情報関係企業と複数契約を行っている。これ(複数登録者の割合)は過去よりも増えている。

(都心C社)

求職者(の他者サイトへの複数登録)も5社、6社というところもあまりなくて、人によるが、実は2つ、3つぐらい。チャンネル(求職登録サイト)を2、3使っている人は、これはもうメジャーメント(一般的)。

(都心I社)

求職者の登録も、当然、複数になる。(紹介)エージェントは2、3社いくし、プラスアルファ、公募サイト、大手公募転職サイトで求人を見るというのは、もうごく当たり前。

### (企業口コミ情報サイトの設置)

求人情報企業の中には、現在あるいは以前の従業員による企業の口コミ情報を掲載するサイトを設けるところも現れてきている。

こうした企業の口コミ情報サイトを設ける目的として、企業の実情を知らせることによって、応募、就職後のミスマッチを軽減することがあげられる。

このことは、例えば、成功報酬型の求人情報サイトを運営する企業では、企業に対する訪問営業等があまり行われないうことによる、求人企業に対する実際の情報収集不足を補う側面も持つ。

もう一つの目的が企業の収益にとって大きい。サイト上に掲載される各企業口コミ情報と

自社及び提携する他社の求人情報を関連付けることによって、その企業に応募できるようにして、収益に結びつくようにしているのである。

その応募する企業が、他の求人情報企業や職業紹介事業者からのものである場合は、当該応募件数に応じて、対価が支払われる仕組みになっている。

(都心E社)

(ロコミサイトを)最初に始めたのは、ミスマッチをなくしたいということ(がある)。

適切なマッチングをさせるサイトがないというところでその役割を担っている。

収益面というところで行くと、収益化をさせるような仕組みを始めていて、(数社の大手・中堅求人情報サイト等)提携媒体を持っている。

ロコミの情報、例えば、当社(サイト)のロコミ情報を見ていただいた方が、この会社に転職したいと思ったときに、提携媒体がその会社の求人情報を持っていれば、その情報が転載されており、それに会員の方が応募すると、幾らというような形でお金をいただくというような取組みになっている。

(マッチング促進のための登録された求職者情報を起点とする様々な試み)

登録された求職者情報を起点として、さらに蓄積されていくビッグデータ(閲覧・応募している求人の情報等)をもとに、お勧め求人を示す等マッチング精度を高めるための多様な求職活動の支援サービスが行われている。

また、求人への応募に当たって、一般化している職務経歴書の仕上がり、就職に当たって、大きな影響を持つことから、職務経歴書の作成支援サービスを行うところも多い。

こうしたものは、元々はあっせんの前プロセスとして、キャリア・コンサルタント等が行ってきたものであるが、求人情報サイトでは、求職者登録に伴って、プログラムによって自動化して提供されている(ただし、職務経歴書の添削等人手をかけているところも多い)。

(都心A社)

紹介業の場合はおそらく対面でやりとりしながら、「あなたの志向性は?」とか、「こういう履歴があるね」といったことをやり、一つ一つ丁寧に進めていく。

(それに対して、)いわゆるビッグデータ(として)、我々が、持っている応募者の動向の動きを引き受けて、(求人情報サイトの機能によって)返して、比較できるように提示していくというような工夫をしている。

(さらに、)アセスメント(適職診断)ツールを組み込み、自分でアセスメントツールを使って、「こういうのに向いている」というふうに、多少視野とか広げられる機能を持つ等、いろいろな工夫をしている。

(都心C社)

大手他社も、今、やっているのが、サイト上のレコメンド（応募推薦機能）や（求職者が記載した）レジюме（職務経歴書）の修正だと思う。

登録された求職者情報を起点として、職務経歴書、アセスメント結果、サイト上での求職者の求人探索や応募状況等蓄積されていくビッグデータを、どのようにマッチング精度向上に活用できるかを研究・分析している企業が見られた。

従来型の素朴なマッチング支援の機能を越えた、プログラム開発を行い、サイト上で、従来ではできなかったような新たな視点での求人選択の支援の機能を組み込んできている。

(都心A社)

アルゴリズム（プログラム）では、基本的には既に（求人情報サイト上に）いる人たちの行動様式をベースに組み立てるので、破格のことをやる人たちっていうのがそれなり（の数）出てこない、新たな変化への広がり方のスピードが変わる（遅くなる）。

そこに、ロジック（論理的な推論）で説明できるものを差し込むことができるようになれば、これは、（マッチング・プロセス）の進化が早くなる。今、そこを差し込みに行かないと、多分（事業展開としては）厳しい。

例えば、製造ラインで（勤務していた方に）、介護のタクシーの話を、アルゴリズムで提示すると、（就職への）切迫感がある方であれば、素直に「とりあえずやってみよう」と動くかもしれない。

しかし、その方が、「何でこんなに希望と違うものを提示するのか」、「結局そういうところに行かせたいだけではないのか」と斜に構えて、不要なものを送ってきたと見られてしまうと、トラブルになり、マイナスになってしまう。

ある程度、（アルゴリズムに）きちんとロジックがあって向いている仕事だというふうになったとしても、そんなにむちゃな感じではなく、それなりに理解できるものしかお渡ししていないというのに近いのかもしれない。

ただ、「本当はむちゃ振りするぐらいでないとこれからは、（就職していくことが）きつんだろうな」というのが個人的な感覚。

(都心C社)

（レコメンド機能や職務経歴書の修正等のサイト上の）実装に関しては我が社の方は終わっているが、（他社でも）過去のデータで、どういう人がどういう企業のレイヤ（要件の重ね合わせ）で決まっているのかというデータベースの蓄積が終わりつつあり、ここから先、おそらくそれをマッチングに使っていくと思う。

(大手他社は、) 過去データからのマッチングでいくと思っている。

(そうした方法とともに、) 別のフィッティング (求職・求人とのマッチング方法) も実はある。

#### (レコメンド (応募提案) とスカウト・メール)

求職登録サイトを併設する求人情報サイトでは、登録した求職者のプロフィール情報や検索した履歴などをもとに、適合可能性のある求人候補を提示して応募を勧奨するレコメンド (応募提案) 機能を設けているところが多い。

これらのレコメンド機能は、プログラムにより自動化されているのが一般的であり、各社、求職者の応募によりつながっていくよう、レコメンド機能 (プログラム) の精度を磨いてきている。

他方、登録された求職者のプロフィールをもとに、求人との適合可能性を選択した登録者にメールを送るといったサービスを設けるところも多い。

こうしたスカウト・メール・サービスは、レコメンド機能の一環としてプログラムで自動的にメールを送るといった例もあるが、より一般的には、匿名のプロフィール情報から求人者が選択して、スカウト・メールを送るといったことも幅広く行われている。

また、後の節で見ていくように、求人者ではなく、求人情報企業の職業紹介部門や他の職業紹介事業者がスカウト・メールを送るといったスタイルも、求人情報サイトによって取り入れられている。

#### (都心A社)

事前にこういう仕事をしたいと登録しておけば、(該当求人が出ていることを) 教えてくれる機能を (求人情報サイトは) 持ち、(求職者の) 志向に合った希望しているものに (合わせて) 通知メールが行く。注意喚起としてのお知らせ機能というのが磨かれてきている。

これらのお知らせメールの機能は、昔よりも明らかに細かくなっている。

その方の志向性や希望も、今までは、職種とか勤務地、希望する職種、希望する勤務地みたいな感じで、合うものが来たらメールをするといったのが多かった。

それら以外の要素がかなりたくさんあるので、その個別の組み合わせとか、検索している過去のその方の履歴を追って、アルゴリズムを用いて、その方に合うものを提供するという形で各社、すごく磨かれてきている。

本人が認識している仕事、自分が行きたいと思っている仕事ではないが、その方が、(サイト上で) よく行っている (ことから検出される) 志向性が似たような人が「良い」と評価しているものを見せに行くといったことをする。

レコメンド機能のような、いわゆるある種のアドバイス機能を機械的に実現している。

**(都心I社)**

(求人情報) サイトの中でレコメンド機能の向上を図っている。サイトサービスの中で、なるべく求職者、サイトに訪れている方にいろいろな求人案件を見せて、接触させるということを我々の取組みとして行っている。そこのロジックの精度を高めることによって、なるべくマッチング度合いが高いであろう求人をその方に見せて、1社でも多くの企業に応募していただくというもの。

これは、どちらかという、その方のプロフィール、キャリアに合わせて出していくので、一般的にいくと、別に大手だろうと、中堅・中小だろうと、その企業自体に人気があるなしとかというのは全くロジックにはない。

人気がなくとも、その方のプロフィールに合っていれば出していくという形で、求人と触れ合える機会をなるべく多くつくるということを行っている。

スカウト・サービスでは、(自社転職情報サイトに) 会員登録(求職者登録)をいただいている方の個人情報伏せられているが、職務経歴、希望勤務地、希望職種とか、そういう仕事に関する、その登録者の方の意向度合いがわかるような情報を閲覧することができるようになっている。

求人企業は、その中で自社のポストに合っているであろうと思われるキャリアの方に対して、「うちの会社に応募してみませんか」というようなオファーのメールを出すことができる。企業から、ユーザー(求職登録者)に、データベース上のシステムを介して、ウェブメールという形でのキャッチボールができる。

**(スカウト・メール等による求職者の受け身化)**

求人情報サイトでは、求職者登録に伴って、各種の求職者支援サービスが施されるようになってきている。

もともと、求人情報サイトが最も有効に機能するのは、自律的に適職を選択していくことができる求職者であると理解されているが、スカウト・メールやレコメンド機能等多様な手厚い働きかけが、求職者の受け身化を誘い、応募を迷わせる傾向が生じているとの声も聞かれた。

こうした受け身化や迷いは、マッチングを損なうことから、先に見た、アセスメントツールの活用や職務経歴書作成機能等を通じて、自律的な適職選択の能力を求職者が高めていく機能を併せて強化していくことの意味につながっていく。

**(都心G社)**

(求職) 登録をしていると、スカウト・メールとかが来る。

だから、能動的に自分が動くというよりは、待っていれば向こうから来るみたいなケース

も結構あって、そういう転職活動の仕方にすごくなれてしまっていると思う。

景気がよくなってくると、売り手市場にはなるだろうが、じゃあ売り手の希望でマッチングする比率が高くなるかということそうでもない。転職活動の仕方そのものが大分変わってきた。

最大手求人情報サイトを1つエントリーしておけば、求人企業からもスカウトが来るし、我々のような紹介会社からもスカウト来る。そうなってくると、そういうスカウトされることに結構なれてくる。

(都心N社)

実際に、(求職登録者としては、)とにかくいろいろな案内が来るので目移りする。目移りして、よりよい条件のものというものを、—その方の、例えば給料であったり、勤務地であったり、企業の知名度だったりするのかもしれないが— 選ばれるので、以前と比べて、(選択するための情報がすごく多くなってきたこと)によって迷う。

(求職者登録を起点とする多様な事業展開)

「1. リーマンショック後の人材ビジネス動向」で見てきたように、成功報酬型・決定課金型の求人情報事業(以下「決定課金型事業」という。)をはじめ、インターネットを活用した、新たなビジネスモデルにより事業展開する企業が台頭してきている。

(都心E社)

紙媒体だと、成功報酬型のビジネスモデルは、お金がかかるのでまず不可能。ネットだからこそ、このビジネスモデルというのは成り立つし、情報もたくさん載せられるということと、あと、検索ができるということ、タイムリーに出したりひっこめたりということもできる。

決定課金型事業は、ウェブサイト上での求職登録を前提として、概ね次のようにして成立している。

- ①求人情報サイトに求人載せる段階では、掲載料は無料とする。
- ②掲載求人を見た求職者がその求人企業に行って申し込んで採用が決定すると、その時点で広告掲載料を求人企業から徴収する。
- ③求人情報を掲載した企業に求職者の採用が決まったことについて、求職者自身の報告を促すため、掲載求人企業に就職が決まったとの報告に従い「祝い金」等を支給する仕組みを設けている。

最近では、自社で開拓した求人ではなく、他の求人情報企業や職業紹介事業者の情報を集めて、一括掲載する求人情報企業も出てきている。

これらの求人情報サイトは、クローラー（crawler）型検索プログラム<sup>10</sup>により、自動でウェブページを収集し、掲載する仕組みをとっており、その中には、求人情報企業等民間の情報だけではなく、ハローワーク・インターネット・サービスに掲載されている求人情報を転載して検索できるようにしているものもある（「ハローワーク・インターネット・サービスに掲載された求人情報の取扱」を参照）。

これらの他社等の求人を一括掲載する求人情報企業では、求人を自らのサイトに集約し、閲覧可能な求人数を数多く確保することによって、市場での優位につなげようとしている。

確保した優位性によって、自社サイトでの求人広告掲載料につなげるということもなされているが、より多くの場合、求職者登録の促進とその活用に対して、求人情報企業や職業紹介事業者から料金を徴収する仕組みに力点が置かれている。

#### 参考 ハローワーク・インターネット・サービスに掲載された求人情報の取扱

ハローワーク・インターネット・サービスでは、同サイト上に掲載されている求人情報のリンクや転載については、許可や連絡が必要ない旨「ハローワーク・インターネット・ポリシー」として公示した上で、転載等に当たっての出所・転載先事業所名等の明記、随時更新の必要性を課している。

##### ハローワーク・インターネット・ポリシー（抜粋）

###### ○リンクの設定について

当ホームページ（筆者注：ハローワーク・インターネット・サービスのホームページ）は、原則リンクフリーです。ただし、各情報においてリンクの制限などの注記がある場合はこの限りではありません。

リンクを設定する場合の許可や連絡は必要ありません。

リンクを設定するに当たっては、リンク先が「ハローワーク・インターネット・サービス」であることを明示していただくこととします。

###### ○転載等について

当ホームページに掲載している情報について、出所を明記せずに転載を行うことを

<sup>10</sup> クローラー型検索プログラムとは、Web ページのデータを自動的に取得プログラムをいい、ロボット型検索プログラムとも呼ばれる。



禁止します。また、当ホームページに掲載している情報を転載する場合は、転載先のホームページ内にサイトを運営する事業者名、所在地、電話番号を明示してください。

当ホームページ上の情報を転載する場合は、正確に記載するとともに更新を随時行い、常に最新の情報を掲載してください。

特に当ホームページにおいて提供する求人情報を転載する際は、更新を随時行い、求人内容を最新のものにするとともに、当ホームページ上で取り消しになった求人は速やかに掲載を取りやめてください。

上記を遵守していないと認められる場合は転載を禁止します。また、転載した情報について職業安定局、各都道府県労働局、ハローワークから要請があった際には速やかに修正、削除を行ってください。

### (職業紹介事業との連携)

都心大手企業を中心に、求人情報事業にとどまらず、職業紹介事業と連携して事業を展開している例が多く見られた。

職業紹介事業は、成功報酬という性格から、広告掲載料をさきに得る求人情報事業に比べ、依頼段階での敷居が低い。

このことは求人（顧客）の集めやすさに通じる。こうして、集められた求人だが、その多くは、充足にいたっている訳ではない。そこで、職業紹介事業を主軸に起きながら求人情報事業へも総合的に展開している企業は、職業紹介では未充足の求人広告と連動した営業展開を行うという戦略をとっている。

#### (都心B社)

人材紹介業においては、求人開発（営業）は極めて楽。ローコストで開発（開拓）できる。というのは入り口が無償なので、つまり、人をとるといときにコストが発生するので、入り口で求人を預けるということは、非常に企業としては障壁が低い。

ただ、もう一つの問題としてフィー（あっせんの成功報酬）が高いというのはあるが、案件（自体）としては、ローコストで開拓できている。それに比して、求人広告の案件開拓はすごくパワーがかかって、これには、入り口で、非常にお金がかかるという構造がある。

このため、戦略として、入り口の発注に関しても障壁が低い人材紹介のほうでたくさんもらって、それをほかの事業でマネジメントしようとしている。

職業紹介では、4万ポジション（求人案件）分の1,000ポジション（求人案件）しか埋められていない。残りの企業は採用したいにもかかわらず、供給できていない。

なので、求人（情報）広告の部隊がそこ（未充足求人企業）に（さらに）営業に行く。

また、求人情報事業を軸に事業展開を行ってきた企業では、求人情報掲載（広告掲載料先払い）に難色を示す求人企業に対するオプションとして、職業紹介事業に案内している。

（都心I社）

（社内の求人情報サイト部門と職業紹介部門の）連動した取組みがあり、（求人情報サイト部門は）広告掲載型（第3章の図表3-3における「発展的公募型」を指す。）なのだが、どうあっても広告掲載型では採用活動をしたくないという企業もある。

人が採れたらお金を払うが、採れないのにお金を払いたくないという企業だが、そういう企業に関しては、我々（求人情報サイト部門）が幾ら提案しても、契約が成り立たない。

ただし、いわゆる自社転職サイト（求人情報サイト）についてはそれなりの評価をいただいている、興味、関心を持っているという企業に対しては、自社求人情報サイトにその企業の求人は掲載するかわりに、その応募先を当社の紹介事業部にする（形で契約する）。

そこで、自社求人情報サイトで応募すると、まず、当社の紹介事業部門が応募の一次受けという形になり、紹介事業部門の方では、当然のことながら、その企業の人材要件を受けて、どういう方がポジションに合っているようだということをあらかじめインプットしてあるので、応募者の中からスクリーニングをかけて、この方であればニーズに合っているだろうという方を紹介させていただく。

ここから先は通常の人材紹介と同じ流れ。

事業展開のパターンは、企業によって異なるものの、職業紹介事業と連動させる取組みを多くの求人情報企業で行っており、また、成功報酬型の求人情報事業の展開を行っている企業においては、簡易な職業紹介と連動させる事業の拡大を図っている例も見られた。

これらの職業紹介は、あっせん者と求職者が直接会うことをせず、メールや電話で仲介・あっせんを行うものである（以下、こうした非対面による簡易な職業紹介を「非対面型職業紹介」という。非対面型職業紹介等については、「6. 民営職業紹介事業の展開」でさらに解説を加える。）。

#### （他の事業者への求職者情報の提供）

求職登録サイトを持つ求人情報企業で、登録された求職者情報を、提携する他の職業紹介事業者にも提供することも一般化している。

情報提供では、求人事業者に対する形と同様に、職業紹介事業者が求職者情報のデータベースを見ることによって、スカウト・メールを出せるようにするといった方法や求職者が応募できるよう情報サイトでの求人情報の掲示枠を買うといった方法がよく採られる。

(都心I社)

(職業紹介事業者を仲介する求人情報サイトでは、) 人材紹介会社が自社のクライアントということになり、人材紹介会社が多数持っている、それぞれの求人情報、それを当社のサイトのほうに掲載いただくというスタイルになっている。

(二つの求人情報サイトがあり、企業の求人情報を直接掲載する) サイトでは、求人を行っている企業が直接のクライアントになり、(もう一つの) 求人情報サイトの方は、間に人材紹介会社がクライアントとして挟まれている(形で運営されている)。

(企業の求人情報を直接掲載する) 求人情報サイトでは、(登録した求職者が) 企業に直接応募するのに対して、仲介型の求人情報サイトでは、1回、求人概要を見て、この求人に興味があるということで職業紹介事業者に応募するといった応募のフローの違いがある。

いずれもベースは広告掲載型(公募型)で、一定期間で幾らというようなものがベースになっている。

(一部、年収800万円以上のハイクラスサイトのサービス)だと、当社のサイトから応募して、人材紹介会社に情報が入り、人材紹介会社がその先にある求人企業とその方に入社の成約があると、人材紹介会社はそこで紹介フィーをいただき、求人情報企業も人材紹介会社が(求人企業から)いただいているフィーの幾らかのパーセント分をいただくといった成果報酬的な要素が加わっている。

取引実績のある人材紹介会社は、大中小、さまざまで大体300社ぐらい。

(都心H社)

人材紹介会社向けのサービスと事業会社向けのサービスが同一の(情報)サイトの中で動いている。

(求職者の)スカウトのデータベースは、(求人)会社の人事担当者も見るし、(職業紹介)エージェントのコンサルタントも見ることができる。両方に公開されている。

一般的にはマスクレジュメといった言い方をするが、名前や住所を伏せた形で、少し粗い段階のもの。年齢とか経歴がある。「こういう経歴ならいい」とって、選ばれた人の詳しいレジュメを今度別途お持ちする、そんな流れになる。

個人情報、名前とか完全にマスクがかかっている、求人会社側には公開するけれども、エージェント200社には公開しないという選択も可能。

求人を何週間あるいは何職種載せるからということになる(と料金を徴収する)。エージェント(職業紹介事業者)は、例えば100件分とか200件分とか常時載せておける求人の数の枠を買う。

あとは肝心な点は、このスカウトのデータベースにメールを送る権利で、これを月何千件分とか何百件分とか、値段が決まっている。

これらの求人情報企業の多くは、自らも職業紹介事業を行っており、また、その中には求人情報事業において成功報酬で事業運営（決定課金型）を行っているものもある。

つまり、求人情報企業は、他の職業紹介事業者と、本来は、競合関係にあるにも関わらず、自らの求職者情報を提携する職業紹介事業者に対して提供しているのである。

それは、情報提供することによって得られる紹介事業者からの料金が、大きな追加コストを必要とせず、確実な収益につながるためであり、他の職業紹介事業者等のあっせん効率が高まるように自ら開発したシステムを売り込むといったことがなされている。

このように、職業紹介事業だけを見れば、競合しているが、事業全体でみると、相補的な共存関係を形成することが、企業経営全体から見ると、望ましい姿として展開がなされている。

(都心B社)

(競合する他社への情報提供によって収益が) 上がるというのはなぜかという、原価が何もかからないから。

既に集めてしまったものに対して、パートナー（提携する職業紹介事業者等）からは（就職）決定フィーの30%をいただいて、例えば、（あっせん報酬）150万円の方が決まると50万円を徴収する。

この事業だけ見たときに、粗利率90%ぐらい。

仕組み・システムを開発して、このシステムの活用を促す。あとは、営業マンの方では、どうやったら御社はもっと成果が出るようになるかというのを、我々のノウハウ移管をして、「もっとこうやったら決まりますよ」とか、「このプロセスをもっとこういうふうによくしましょう」なんていうことをやっていて、我々を使ったら結果が上がるような形にしている。

例え、（情報提供による就職の）規模は、大したことがなくても利益は上がる。

#### 4. 求人情報誌等紙媒体による展開

##### (求人企業からの理解の得やすさ)

前節まで見てきたように、都心の求人情報企業の多くでは、求職登録サイトを併設した求人情報サイトによる事業展開を行うようになってきている。

さらに、企業内での職業紹介事業との連携を強めるとともに、競合相手である他の職業紹介事業者（主に一般登録型紹介事業を行う事業者）と提携し、登録された求職者情報を提供するなど求人情報事業において、求人情報サイトは大きな影響力を持つようになってきている。

しかし、インターネットを活用して転職したという人の割合は5割を下回る等状況にあり（第2章の雇用動向調査結果を参照）、求人情報サイトの利用は、必ずしも最も大きな転職の方法とはなっていない。

求人情報誌等の紙媒体による事業展開を行っている企業も多く、依然として、紙媒体は求人情報事業において強く根付いている。

ヒアリング調査の中で、求人情報誌等の紙媒体が、依然として大きなシェアを持つ理由として、求人企業側が媒体として理解しやすいという点が指摘された。

地方での求人募集や販売業・サービス業といった業種での求人募集では、求人企業側から紙媒体を使った求人情報提供を望む声がより強い。

##### (都心B社)

何によってお金を顧客からもらうかという考え方と、何によって効果を出すかという考え方がある。

つまり、広告なので、例えば顧客から、特に首都圏ではないところで、地域の販売業、サービス業なんかでは、インターネットから入ってくることがよくわからないと言われる。

だから、グッズとしてこの紙に掲載するということそのものに価値を感じてくれる顧客がいる。営業マンが売るのに「紙に載ります」というと売りやすい。

さらに、紙媒体による求人情報の提供には、①求人情報誌（無料又は有料）、②新聞広告、③折込広告といった方法（第3章で解説）があるが、求人情報企業では、こうした紙媒体それぞれに、求人情報サイトにはない特長があると考え、求人企業への営業を展開している。

##### (求人情報誌の特長)

求人情報誌の大きな特長は、自らが応募しようとする仕事を探すときに、地域の求人を網羅する中でのその一覧性の高さである。

求人情報サイトでは、多くの場合、自らが希望する仕事を絞り込んでいくという作業を経るが、求人情報誌では、絞り込むといった意識を持たずに、網羅的に一覧していくことによって応募可能性の高い仕事を発見したり、それまで考えていなかった仕事へ関心が移行したりといった効果が期待できる。

こうした効果は、熟練した技能や専門性を持たない求職者層が、一定の地域内で仕事を探すときに、より有効に働くと考えられる。

また、自ら求人情報誌を持ち帰るということで、転職意向が顕在化している人々に対して情報提供を行える媒体ということができる。

(都心F社)

未経験で転職、ないしは正社員になろうと思った場合は、どちらかというとも偶発的な発見性を求めるケースがあるので、紙の媒体、(紙媒体を含む)複合的な媒体を用いて、まずは正社員という軸の中から一番身に合った仕事を探していくケースも見られる。

マッチング効率というのが、探す主体の方法に依存しているから、検索性か網羅性かという部分で、何かしら網羅性になっていく。

(ウェブで)検索する場合は、自分のキーワードは決まっていて、この検索軸を決めていくという、検索主体があるので、その主体によって大分動き方というのが変わってきているというところがある。

(都心A社)

(紙媒体と求人情報サイトでは、)見つけ方が違う。ネット(求人情報サイト)の場合は、ある目的を持って検索して結果を見る感じで、絞るという機能がすごく発達して楽だが、紙(媒体)の良さは、ぱらぱらめくって、こんなのもあったという、ちょっとした気づきや発見という、違う見つけ方である。

紙(媒体)では比較しやすかったりもする。

特に、転職にあまりなれていない人とか、初めてのアルバイトといった人にはよい。

実はシニアの方も(紙媒体を)すごく使っている。

(都心F社)

フリーペーパーに関しては、設置エリアが、基本、鉄道沿線上ないしは幹線道路のコンビニエンスストアになっており、既に動かれている方たちに向けた看板としての媒体を設置している。

この媒体は、興味があってとっていき方々向けの媒体として出ているので、ある程度、働きたい、ないしは仕事を探したいという意識が非常に顕在化している方たちにとって、媒体を選ぶ余地があるものになっている。

また、都心ではあまり見かけなくなった有料情報誌が、地方では、未だに多く活用されている。

100円～150円程度という安価であるが、無料である求人情報サイトやフリーペーパーの存在を考えると、自ら購入するという行為はその求職活動の積極性を感じさせる。

同時に、このことが成立するのは、購入する求職者が、お金を払っても読む価値がある媒体として地域の信頼を得ていることが背景にある。

その信頼性の元は、後に見るように、地域における営業力を活用した、地域での求人確保の網羅性と実際に職場を見ている情報の確かさを基礎としていることが伺える。

一方、求人者側では、自らのお金を払って求人情報誌を買って応募してくる求職者を積極的であると好意的に見る。

有料の求人情報誌の発行部数自体は減少が続いているが、有料求人情報誌が成立する前提となる地域での信頼性形成自体は、長い時間をかけて形成されてきたものであり、地方求人情報企業の大きな強みとなっている。

#### (全求協)

地場で非常に強い事業者があつて、業界大手であっても、なかなかシェアを伸ばせないような状況がある。その会社が地域に、その会社の成り立ちによって、ある地方では、いまだに、やはり有料誌(が有力)。100円で本を買ってという、札幌や九州なんかは、そういう有料誌がまだ市場の中で一番大きい。

#### (地方K社)

(求人情報誌は)印刷費用が100円(販売価格)ではできない。流通費用だ、販売店、通常のコンビニや書店とかで販売させていただき、通常の雑誌と言われる分野になる。

こういった分野のインフォメーションブック、案内をする本—求人、住宅・アパートとか不動産、車の中古分野—というのは、全て売って損している。しかし、中身は全て、90%広告で成り立っている。広告が記事だから、別に売って損しても構わない。

(有料の求人情報誌を販売するのは、)100円の価値観。

今、ネットは無料だし、無料誌もどこにでも置いてある。競合している大手企業のフリーペーパーは、どこでも置いてある。

(一方、有料誌は、)100円出してもこの情報誌を買う。そして一生懸命探してもらおうというところに価値観を見出そうと思っている。

やっぱり100円で買っているのだから、見て、「ここがいいな」と思ってもらった分というのには定着率の高さにも出てくると思っている。

### （新聞広告・折込広告の特長）

新聞広告は新聞自体への掲載によって、折込広告は新聞への折り込みによって行われる。これらの求人広告としての特長は、新聞を取っている人が、その時点で、それほど就職活動に主体的でなくてもその求人内容を見ることが多いことにある。

その結果として、潜在的な求職者の掘り起こしにつながり、他の媒体にはない特長となっている。

#### （都心F社）

折り込みに関しては、新聞購読者に対してプッシュできる、新聞購読者が低下していく中でも、新聞を読まれている方に関しては、ある程度リテラシー（掲載内容に対する基礎的理解）が担保され、かつ、（例えば）日曜日の朝、読み込まれるものなので、ファミリー層に対してしっかりと供給ができるものであるということを求人企業にお話をしている。

#### （地方L社）

もともと折り込みチラシというのは、新聞をとっていけば自動で入ってくるもの。朝、チラシ眺めていけば、日曜日の朝に必ず入って、嫌でもあることぐらいは目にして、そのとき、仕事を探していれば「ちょっと見てもらえるかな」みたいな媒体。嫌でも手元に届く形の媒体。

新聞広告や折込広告への参入は、すぐにできるものではない。

すでに、媒体企業との信頼関係が確立しているところへ新たに参入することは難しく、新聞広告のスペースや折込広告を持つ企業にとっては、このことが自らの特長を示すことのできる経営資源として有利に働く。

しかし、新聞購読者の減少に伴って、折込広告の効果も弱まるという特徴があり、例えば、若年求職者層において、無料求人情報誌（フリーペーパー）がより有効な方法となってきたという声も併せて聞かれた。

このため、多くの求人の新聞広告や折込広告を経営資源として持つ企業では、これらを活用しながら、他の媒体と複合的に組み合わせる事業展開を行っている。

#### （都心F社）

事業展開において、折り込み（広告）を持っているというのが一番大きい。紙を発行できるプラットフォームというのはなかなかすぐにはできるものではないので、それをある程度年月をかけてやっているというところは、大きな強みにはなっている。

あと、販売手法としても、弊社はエリア制をとっているもので、基本的に代理店にお願いし



て、ぱっと販売しているわけではない。それだけに、やはり顧客との信頼度も高いし、媒体の品質を保てるというところも大きくある。

端的に言うと、ビジネスモデルが直営手法か代理店手法かの違いによって、商品のクオリティーが違うところが大きい。

しかし、今の20代前半の方に聞くと、どちらかというと、新聞が大分下がっていて、フリーペーパーの方の認知度が高い。

#### (就職活動にインターネットを利用しない人々にとっての紙媒体)

都心に比べ、地方では、求人情報誌等の紙媒体のシェアが高い。また、職業分野でも、インターネットを通じた就職活動が浸透していないところがある。

販売・サービス分野では、比較的、インターネットを活用した求人よりも、紙媒体による求人広告が重視される傾向がある。

看護等専門化した分野では、インターネットを通じた求人も活発化しているが、依然として、インターネットによらない就職も多く、これらの人々にとって、求人情報誌等の紙媒体は依然として有効なものになっている。

特に、求める技量程度がそれほど高くなく、かつ、地域性の高い求人では、求人情報誌等の紙媒体が有効に機能している。

#### (都心C社)

地方とか、やっぱり職種によっては、(求人情報サイトを)使われない方がいるというのは認識している。

我々の調査でも、サービス業の方は見ない確率が結構高い。サービス業の求人では、我々(求人情報サイトのみによる事業者)は苦戦する。

介護・看護系も求人情報サイトは見ない方は多い。求人の中の結構大きな割合、求職者の方もわりと大きなマーケットになっているサービスとか、看護とかというところの方がごらんにならない方が結構多い。

#### (都心H社)

(求人情報企業は、)全国にやっぱり何十社とあって、そこを見ると、全国の地元の折り込みであったり、アルバイトだったり、パートだったり、やっぱりそこ(非正社員に対する求人)で成り立っている感じ。(それが、成り立っているところでは)、地域間での人の移動がないという印象が非常に強い。

我々が、大阪の求人をもらおうと思うと、例えば全国規模の代理店の大阪支社とかにお願いに行くとしても、大阪では正社員の求人はなく、じゃあ、何で今儲けているのかという

と、やっぱり飲食のアルバイトだろうといった感じになっている。

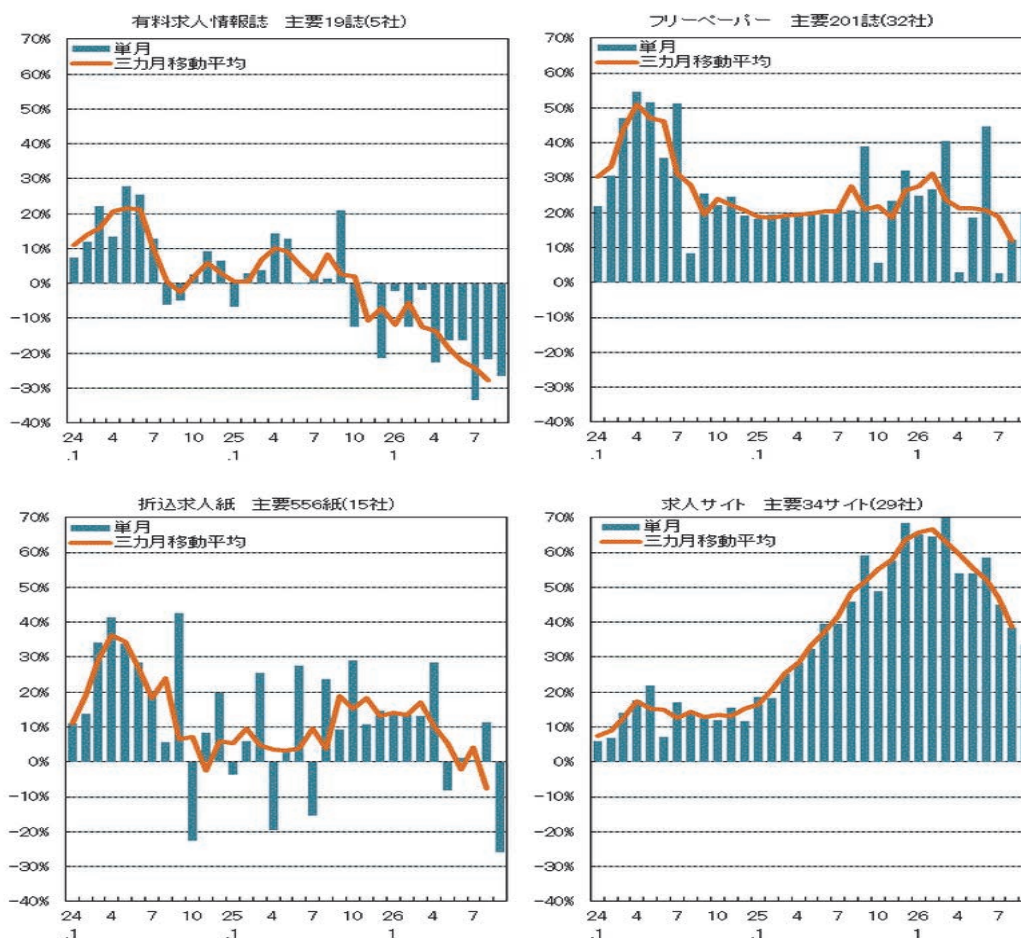
（求人情報誌等紙媒体の将来展望）

ウェブによる求人情報の多様な展開がなされる中であっても、地方での展開をはじめ、紙媒体による求人情報事業は、依然として大きなシェアを持っている。

全球協が取りまとめた資料（図表4-3）から、各媒体別の増減状況を見ると、求人情報サイトにおける伸びが著しい。次いで、無料求人情報誌が伸びており、折込広告は横ばいの状況となっている。一方、有料求人情報誌は、大きく減少してきている。

求人情報全体の伸びは、ウェブによるものが大きいですが、紙媒体全体についても、依然として、市場の中で、力を持っていることが伺え、必ずしも縮小している様子は伺えず、引き続き一定のシェアを持ち続けるものと思われる。一方で、紙媒体の中でも媒体ごとに傾向が分かれている。

図表4-3 媒体別求人メディアの推移



出所) 全国求人情報協会 HP (2014年10月15日現在) から転載。

減少傾向の見られる有料求人情報誌については、これまで、求人者・求職者双方の媒体に対する信認性の有無が、その維持の大きな前提となっていると推測され、こうした相互の信認性が薄らぐとともに、減少していくことも予想される。

求人情報誌等の紙媒体が、今後、人材ビジネスの中で、どのように位置づけられていくかについては、ヒアリング調査する中で、都心の求人情報企業の見解も分かれていた。

一方は、依然として紙媒体の利便性・特長から根強く、求められ続けるとし、他方は、時間の経過とともに減少していくとの見方を示した。

こうした見解の違いが、今後の人材ビジネスの展開の違いに結びついていくと思われる。

(都心A社)

世の流れとしては、インターネット化とは思っている。ITの進化はもっともっと進み、否が応でもネット化の波は来る。しかし、新聞がなくならないように、(紙媒体の)求められている部分は、かなり根強い。

(都心B社)

(紙媒体の)効果を見ると同じ名称のウェブ媒体があつて、その媒体から効果が出ている。売り方的には紙と媒体セットで売り、お客様としては紙(媒体)を買っている考え方だが、応募はほとんどウェブからみたいところがある。

これも過渡期で、紙はなくなると思う。お客様が何に価値を感じるかというのは変遷してきており、今はウェブの価値が世の中に認められてきている。

紙については製作コストと配本コストと、それからラックの設置や物流コストがかかるので、やめたくてしょうがないが、(紙媒体もないと)売れないのでやっているというのが、ここ10年間ぐらい。だから、徐々にもうなくなると思う。

(地方に)もし新規で参入するのであれば、紙で参入するメリットは全くない。

## 5. 地方における求人情報事業の展開

### (首都圏と地方の違い)

各企業が何を主軸にして求人情報事業を展開するかについては、事業経緯による各企業の得意分野が大きく影響するが、その企業の地盤となる地域の特性も無視できない。

都心大手企業では、インターネットのウェブサイト为主軸に、そこから多様な事業を展開するところが主流となってきている。

一方、地方では、依然として、紙媒体を主軸に事業展開を行う企業が、その地域で大きなシェアを確保している。

### (全求協)

現在はネットとフリーペーパー、地方はフリーペーパーで、大都市はもう「ネットで」といった感じになっている。

主流は、ネットもやっているし、フリーペーパーもやっているし、あるいはネットやって、折り込みをやっているというのもある。

事業のスタートが、折り込みからスタートしたところもあるし、求人情報誌からスタートしたところもある。

平成7年、8年ぐらいから出てきて、ネット専業でスタートしたというところは、今でもネットだけだが、折り込み系や情報誌系は、そういう印刷媒体も維持はしつつも、ネットにも力を入れているような状況。

そこら辺（ネットも印刷媒体もというところ）が東京、首都圏だが、地方都市とかについては、まだフリーペーパーのほうが使われている。

地場で非常に強い事業者があつて、業界大手であっても、なかなかシェアを伸ばせないような状況がある。その会社が地域に、その会社の成り立ちが、例えば北海道であれば、いまだにやはり有料誌（が有力）。100円で本を買ってという、札幌や九州なんかは、そういう有料誌がまだ市場の中で一番大きい。

まだ、ネットで探す文化がないというか、探し方が一番手っ取り早いのはフリーペーパーだということで、そういう地方の都市でやっているところでは、「ネットはまだ。まだフリーペーパーだ」といったことが多い。

都心大手企業は、費用対効果の面から、これから紙媒体を拡大していくことについては慎重なところが多く、インターネット上のウェブサイトによる事業展開を強化する方向にあり、また、新たに参入する企業は、ウェブサイトを活用した事業展開を中核にしている。

ウェブサイトによる事業展開では、求人を選択するために、求職者により自己選択の能力が求められ、自己選択性を高める機能を各社開発してきている。こうした事業展開が

地方では、現時点で普及していない。

大手人材ビジネス企業では、首都圏を中心にして、愛知（中京）、大阪（近畿）の都市部から収入の多く得ており、それらの地域が営業の中心と考える企業が多い。

それら以外の地域でビジネス展開をするには、インターネットでの求人・求職者情報サイトを軸に事業を展開していく通常モデルとは、別の展開をしていく必要があり、これらによるコストの増大と収益の見込から、多くの都心企業が、地方への事業展開の拡大については、慎重な姿勢を取っている様子が伺える。

地方においても、インターネット上の事業とともに、無料求人情報誌による事業にも力をいれる等の展開を行っている都心大手人材ビジネス企業もあるが、先に見てきたような都心部で展開されているインターネットを軸にした多様な事業展開がなされているわけではない。

他方、地方の中では、その地域の中で大きなシェアを持つ求人情報事業を展開する、いわば地場、地域における有力企業が存在する。

そうした都心や一部の都市圏を除いた地方では、人材ビジネスの事業展開に違いが存在する。

#### （都心 B 社）

地域に根差す媒体があるというのは、地域が紙で受けるということではなくて、過去の歴史の中で認知度が非常に高いという問題だけなので、もし新規で参入するのであれば、紙媒体で参入するメリットは全くない。

加えて、重要な問題として、例えば日本全国で、47 都道府県で企業 4,000 万社が採用にかけるコストを 100 としたときに、東・名・阪エリアでのその金額のシェアが、おそらく 90% 程度（を占める）。

つまり、採用にかけるお金は東・名・阪に固まっている。

事業としては東・名・阪に極めて厚く張り、（その中の一部を除き）ある意味それ以外の地域についてはマーケットとしてのうまみがあまりない。

地域展開するよりは東・名・阪に分厚く張ることのほうが、投資対効果はかなり高いので、あまり積極的に地域展開しようとは、正直、思っていない。つまり、かなりリーンな（売り上げが少ないことを前提とした）オペレーションでやれない限り、地域では利益が出にくい。

#### （都心 C 社）

エグゼクティブ層に関してはリーチする方法をとる可能性は高いが、それ以外のサービスとか、地方とか、あるいは職種によって、ネットでリーチできないところに別の手段を考えるということは、現時点では考えていない。

### （インターネット活用等における事業展開の時差）

インターネットを軸にした新たなビジネスは、その展開が早いですが、地方展開では、それらのビジネスの変化を受け入れるのが遅れ、時差がでる傾向がある。そのことが、首都圏を中心とした都市での事業展開と地方での事業展開が異なっている理由の一つになっている可能性がある。

地方でも、紙媒体による求人情報の提供と併用する形で、求人情報サイトへの設置・掲載が行われてきており、これは一つの流れになっているが、依然として、求人情報誌等の紙媒体による提供がその中心となっている。

地方での紙媒体による求人情報も、都心と同様に、次第に縮小していくということは、現時点では必ずしもいえない。

#### （都心J社）

今、東京集中なので、新しい情報、新しいビジネスジャンルというのもほとんど東京発になっている。

そうなると、例えば東京で今までやっていた仕事が、いまだに九州、大阪では通用するけれども、「実は、東京ではもうそのビジネスは古い」というものが出てくる。

特に、ネットを中心とした情報はやっぱり東京が最も新しく、最も早く対応しなければならない状況なので、若干、東京の仕事のスタイルと名古屋、大阪、九州の地元のスタイルは時差が出てきているものがあると思う。

具体的に言うと、ネットへの取組みとかは同じように取り組んではいるものの、東京に比べるとややビジネス環境というか、顧客企業も、（地方では）東京ほど「ネットじゃなければだめでしょう」という話になっていくものではない。

（都市部でも）大阪など、従来の商品、新聞なんかも結構強い地域もある。

#### （地方K社）

（転職系の）人材関係のほうでは、有料の求人情報誌、無料の求人情報誌とともに、求人情報サイト（を開設している）。この求人情報サイトには、求人情報誌と連動しながら、ネット（求人情報サイトに掲載する）だけの分もある。

### （地方での専門・熟練以外の求人比重の高さによる情報誌の優位性）

地方では、首都圏都市部に比べ、高い専門性、職業的熟練を求める求人需要の比重が低い。また、零細事業所も多く、都心ほど、正社員と非正社員の取り扱いの区分が明確ではない様子も伺える。

こうした状況下では、自らの専門性、志向性、経歴等から応募先を絞り込み、マッチング

効率を高めるには有効である求人情報サイトよりも、そうした絞り込みによらずとも、地域内の求人を幅広く網羅的に一覧することによって応募先を選定することが容易な求人情報誌等の紙媒体の方がより有効に機能しやすい。このことが、地方において、紙媒体に対して、求人情報サイトの利用が補完的なものとどまる一つの要因になっている。

一方、先に見てきたように、都心大手企業の多くは、地方展開への投資効果に懸念を持ち、特に、ネット上での求人情報サイトを中心にした事業展開との兼ね合いから紙媒体でのシェア拡大については消極的であることが伺える。

このような地域の労働需要の特性の下に、求人情報誌の持つ特徴とより適合する地方求人情報企業の営業スタイル・基盤が結びつくことによって、地域の中で高いシェアの確保につながっている。

#### (地方K社)

一般的に言うと、専門的な業種よりは、後者（専門分野以外の業種）のほうが多い。医療系とかドライバーだとか、そういう人になると専門的な分野になってくると思うが、基本的には（そういった専門的な方々以外にも）どなたにでも見ていただけるような情報を提供しているという形になっている。

#### (都心D社)

地方に行けば行くほど、アルバイトとか正社員とか混在してくるので、我々が正社員だけで営業へ行く効率の悪さというか、むしろアルバイトとか派遣で営業へ行っているほうが頻度としては高いので、そこに正社員とか新卒とかというお話を持っていったらということになる。

それは顧客設定の必要性でいくと、我々は単体で行くよりは随分顧客との接点の密度が高いことが求められる。

#### (地方L社)

(正社員と非正社員に) あんまり区別がなく、ウェブサイトの求人も特に区別せず扱っているんで、実はそういう依頼については、案件を特に区別しないで受けている。

ウェブの登録時は、その特性を登録しなくてはいけないので、それは(正社員と非正社員の区分は)ある。(その区分で)見た感じだと、正職員(正社員)が720件で、アルバイトは660件だが、ただ、その他派遣だとかは別扱いになっていて、そういうのを入れると、おそらく正社員の求人と非正規雇用では、(正社員の求人が)、3分の1とか、4分の1ぐらいになる。

### (営業スタイル・基盤の違い)

ビジネス展開の時差だけの問題であれば、時間を経ると都心での求人情報サイトを中軸にした事業展開が地方にも波及すると予想されるが、実際に、都心大手が地方へ展開することが困難な最も大きな要因は、求人情報事業を行うに当たってのその営業基盤が都心と地方では大きく異なるという点である。

営業基盤の問題は、単なる時差の問題として片付けることはできない。

地方で求人情報事業のシェアを持つ企業では、その地域での強力な営業基盤を持っている。これらの営業基盤は、数多くの地域の企業・事業者を営業員が直接訪問することによって形成されてきたものである。

営業員は、求人の注文を取りに行くとともに、地域企業等の情報を収集する。こまめで漏れの無い体制とするために、地域区割ごとに指名された主担当者が地域企業等を回っていく、「テリトリー制」と呼ばれる方法によっている。

都心企業が、こうした地域で新たに、営業基盤を構築するためには、そのためのコストを含む多大な事業努力を要することになる。

### (都心B)

地域によって、地域メディアとしての強さがある。その特別性、つまり地域に根差す媒体があるというのは、地域が紙で受けるということではなくて、過去の歴史の中で認知度が非常に高い。

なおかつ、大手の会社では、営業部隊を地域にそんなに張りつけていないので、地域の求人がそんなに多くなかったりする。例えば、(都心大手企業では、)大手居酒屋チェーン店、もしくは(大手スーパー)の求人を東京一括でもらって、地方の案件は地方に載せるということはあるが、地方に3店舗しかない居酒屋の求人とかはなかなかとれない。一方で、地方の営業に根差した強い媒体というのは幾つかある。

### (地方K社)

(地方での当社の強みは)営業方法にあるかもしれない。

うちの強みというのは、直接営業、直接訪問というのを徹底している。電話やネットだけでの受付というのはせず、必ずそこへ訪問して、トップの方とお話しして、その中で原稿を作成させていただき、表現していくこと。

どこに求人ニーズがあるかわからないので、多分、訪問する数では、トップクラスではないか。

時間短く、たくさんの営業をするということは徹底している。1日、40社、50社回っている。掲載いただいた企業に対して、「毎週、ありがとうございます」、「ご状況いかがですか」という訪問を徹底してやっている。

(このため、)車の営業というのはほぼゼロであり、全員歩きか、自転車か、バイク。そう



でないと数を回れない。

(地域における具体的な営業方法として)、まずアポイント入れるっていうケースが少なく、原則飛び込み。テリトリー制を敷いており、テリトリー内に、例えば600件とか700件とか大体顧客会社を持っているので、必ず月1回は顔を出そうというふうにしている。

大体ルートができ、Aルート、Bルート、Cルート、Dルートとあって、その繰り返しで区内を満遍なく回るような形。(求人情報誌の)締め切りのときには、(社員で)全部その打ち合わせをしてやっていく。

(地方L社)

地方に本社があって、地方でやっていて、地方に足をつけて、各県ごとの営業所が各県の情報を持ってきているというところがやっぱり東京の各社とは違うところになる。

そこにこだわってやっている。

地元で歩いて、地元からもらってくることで、ほかの求人情報誌だとか、ほかの求人情報媒体に載ってない、うちにしか載せてないという、それが、要するに地元の営業マンが持ってくるものの最たるものだと思う。それを古くからずっと(地域で)一貫してやっているというところが強み。

これらテリトリー制による営業活動は、かつては、首都圏都市部でも、主要な求人情報企業で行われていたが、都市における企業のセキュリティの厳格化、連絡・交通事情の改善等に伴う支店数の減少等、直接訪問による営業活動を展開することの困難性が増大したことに併せて、企業体制のスリム化によって都心では減少してきている。

(都心J社)

(過去には、)都内にも支店が多くあり、テリトリー制をしいている中で、その中の自分の持っているテリトリーの中の顧客を基本的に全て訪問して、1軒ずつ広告のニーズがないか聞いて回るという仕事をやっていた。しかし、最近、セキュリティの問題もあり、大きいビルだと、なかなか直接お邪魔しても入れてもらえない。

今の時代では、メールはあるし、電話、ファクス、いろいろなもの、交通事情もよくなったので、そんなに多くの支店を抱えておく必要もない。それで今、東京では事務所を全部一本化している。

テリトリー制を敷くか、ノン・テリトリーにするというのは、メリットになるところと弊害になるところの両方がある。

テリトリー制を敷いて細かくエリアに担当営業をつけて回られるということだと、採用というカテゴリーはどの企業にも当てはまる、ニーズがあるカテゴリーなので、そこを漏れなく、くまなく拾い上げるという意味では非常に細かくそのニーズを拾い上げることができる。

ただ、それに対してはマンパワーがものすごく必要になってくるということで、これは経営のほうとの関係になり、今のマーケットでは、そこまではマンパワーをかけた分を回収できない。

#### (応募時・採用を意識したきめ細かな求人情報の把握と提供)

営業活動のテリトリー制等での実施により、地方において、地場の企業の情報を詳細かつ具体的に把握することが大きな強みになっている。

また、こうした頻繁な営業活動を通じて、求人企業との信頼関係を形成するとともに、求人企業の立場に立って、求職者に応募してもらうための情報（広告）にとどまらず、入社後も円滑にいくような情報提供の仕方を心がけるようになる。

このようにして、掲載される情報の信頼性も増し、求人企業、求職者の双方から信頼される評判ができてくる仕組みを形成してきている。

#### (地方K社)

掲載誌をお届けする中で顧客（求人）会社との会話、そういう中で信頼関係をつくるというのが一つ、私たちの強みだと思う。

顧客が思うように出してあげるのが広告の意味合いだと思うが、うそ偽りがあつては当然いけないし、その中で本当に飾りだけの原稿でなく、派手な部分だけでなく、影の部分やよくない部分なども含めてやはり顧客に提案をしていく。

そんなに大きな会社でなければ、大きな会社とは書いてはいけない。「本（情報誌）自体の飾りつけない部分というのがちゃんとできているのか」を問うて表現するよう教育している。

企業には、当然、いい面もあれば悪い面もあるので、それを入れることによって、応募は少なくとも採用した後に、「これは話が違った」というようなことがないような形をとってきたい。

「給料が高いということはいいことだが、（そのかわり、仕事が）きついのであれば、きついと書きなさい」というように、両面表示というか、そういう形を顧客にもお話しして、求人広告を作っていく。

（都心大手企業も）直接訪問はしていると思うが、都市になれば、電話とかが結構多い。「2回目は電話でいいですよ」とか（直接訪問は少なくなる）。

職種が違ったりすれば、しっかりとヒアリングをして、「この企業はどういった方々を募集している」といったことを真摯に、1社1社向き合いながらやっていっているのが（自社の）強みかもしれない。

30年以上、今までの顧客企業と長年培ってきた信頼というのがある。

## 6. 民営職業紹介事業の展開

### (リーマンショック後の職業紹介事業者の動向)

民営職業紹介事業は、1999年以降10年程度の間、大きくその事業者数を伸ばしてきたが、リーマンショックの影響を受け、その後、しばらく減少を続ける等厳しい状況が続いていた。

2012年度以降、職業紹介分野によって明暗が分かれるようになってきており、家政婦(夫)、マネキン、調理師といった伝統的な職業紹介事業者は廃業が増える一方、ホワイトカラー層を対象とする事業者が増加する傾向にある。

ホワイトカラー(専門職種を含む)を対象とする新規事業者は、許認可時には、職種を限定しない形の届出として、実際には、得意とする分野で事業を展開している。

### (民紹協)

職業紹介業(の事業者数)は平成11年度から、ずっと毎年2桁の率で右肩上がりに伸びてきていたが、リーマンショックでがたんと落ちた。

その後、また大震災の影響があって、実際にはリーマンショックの影響というのは、平成20年度から出たので、平成20年度から平成23年度までというのは非常に厳しい状況が続いていて、平成24年度になって多少持ち直した。

最近では新規の事業者も増えてはいるが、一方では、廃業するところも非常に目立っている。

近年、増えているのは、いわゆるホワイトカラー分野の職業紹介事業者。一方では、家政婦(夫)とかマネキンとか調理師とかいう伝統的な紹介分野は廃業という形になっている。

最近の新規の事業者というのは、(厚生労働省へ届け出の段階では)職種を限定せず、全職種をやるというところが多くなってきているが、結果的には、それぞれ得意な分野というのがあるので、そういう取り扱っている職業はある程度、収斂していく。

例えば、医療分野に特化しているとか、看護師を専門にやっているとか、そういうふうによりあいに得意な分野というのが決まってくる。

### (求人情報事業と職業紹介事業の共存関係)

「3. 求人情報サイトによる展開」で見えてきたように、ビジネス系の中堅の職業紹介事業者や大手企業であっても職業紹介事業に比重を置くところでは、他社の求人情報サイトからの求職者情報の提供が、その事業の運営において、重要な要素なっている。

これまでも、職業紹介事業者間での求職者情報の提供は、一定のルールの上になされてきたが、こうした職業紹介事業者間での提携の有り様が、求職者登録サイトを持つ求人情報事業者との間にも拡大している。

また、こうした関係は、求人情報サイトを持つ大手職業紹介事業者の間にも見られる。

(民紹協)

(職業紹介事業者間で) 業務提携を行った場合は、求人情報と求職者情報が違った事業所で1件の紹介をやるというケースが認められている。

それは、本人(求職者)の同意を得なければいけない。そういう場合は一応Aという紹介所に登録したところが、AとBという職業紹介事業者が業務提携をやっていると、そうするとBに情報が流れて、Bから本人に行くというのがある。そういうことはあり得る。

(都心G社)

求職者は、今エントリーのうちのホームページを経由してエントリーしてくる方が、大体全体の中の6割くらい。自社の転職サイト(求人情報サイトの求職者登録)から入ってくるということ。

では、ほかの4割はどうなのかというと、(複数の)他社のスカウトサイトからうちがスカウトする。

最近はそのスカウトサイトからの流入が若干増えつつある。本当は、自社で(もっと求職者を)集めたい。自社で集めて決めるほうがコスト的にも我々としてはいいので、そこは課題。

職業紹介事業者側も、求人情報企業から求職者情報の提供を受けるの1社ではなく、複数の求人情報企業からということが一般化している。

大手求人情報企業では、豊富な求職者情報を安価に手に入れることができるが、同時に、他の職業紹介事業者も入手している可能性が高いことから競合しやすい。このため、職業紹介事業者のニーズに即した求職者情報が得られる可能性の高い複数の求人情報企業と提携しているのである。

(都心N社)

(紹介の対象とする求職者については、)実際には、やはり、(求人情報)サイトからの登録者が多い。多くのエージェント(職業紹介事業者)で、そこ(求人情報サイトの求職者情報)の(利用)割合が高いと思う。

転職(求人情報)サイトが増えたことによって、我々のようなエージェントからのコンタクトが、仕事を探される方に対して、より増えている状態。

実際には、(求職者登録が)重複し、かつ、そのタイミング(の問題もある)。サイトに登録し、早く(その人に対して)アクセスした、そういったスピードだとか、そのときに案内する求人の変種と云ったところで、分散している複数(のエージェントが案内を出す)。

ただ、それも、その方の経験、年齢、職種、業界で、(紹介会社からの)案内の量も変わってくる。そのため、人気のある、例えば、20歳代の方、ほかの業界にも行けるような方というのは、本当に、紹介会社からするとあっせんでの対応が難しくなっている。

(都心J社)

ある求人情報企業の(求職者)会員登録のデータベースは、我々のような人材紹介会社にオープンにされている。ここでは、(求人)広告は載せられないが、その求人情報サイトに登録している方の経験とか、いわゆるスキルシートといったものを覗けるようになっている。

それを覗いてその方たちに「こういうお仕事がありますよ」というふうにオファー(スカウト・メール)を出す。

「じゃあ、ちょっとお話を聞いてみたい」とその辺でマッチングをさせるというシステム(成約した場合に、求人情報企業に料金を支払う仕組み)になっている。

月額幾らという定額で、料金を支払うというのは、これは登録者にスカウトも送れるし、プラス広告も出せるような機能がある場合で、(その求人情報企業の)求人広告も出しているが、人材紹介会社向けの求人情報サイトも設けている。

例えば、月額20万円のうちに、「月間でスカウトが200通までだったら打てます」とか、基本的にはパッケージになっていて、スカウト・メールが打ち放題というわけでもない。幾つか同じ形態のところ(求人情報企業)がある。

普通に考えると成果払いの大手サイトの方が初期費用はかからないし、かつ、(スカウト・メールが)打ち放題だし、決まったときだけだから、こっち側だけ使えばいいかという気もするが、そうはいかない。

逆にいうと、そういった(就職に結びついたときだけ費用が発生する)サイトだから、その大手求人情報会社の(求職者登録)データベースを使っている人材紹介会社というのが数多くあるわけで、だからそこで競争が激しくなってしまう。

求人情報会社が、我々人材紹介会社、エージェントを何社も呼び込んでいて、大手求人情報会社の場合は、初期費用がかからないから同じ登録者にAという人材紹介会社から、ある企業の営業の募集があったとすると、Bという人材紹介からも同じ会社の同じ職種が来る。その辺が(職業紹介事業者間の)競争になってしまうということがよくある。

#### (非対面型等簡易職業紹介への展開)

ここまで、求人情報事業と職業紹介事業の連動・提携について見てきたが、求人情報事業と職業紹介事業を併せて展開する大手企業では、従来の求人情報事業と職業紹介事業の狭間といえるところで、職業紹介事業について新たな展開を行ってきている。

職業紹介事業は、その性格として、キャリア・コンサルタント等人手をかけることが必要

とされ、そのため、成功報酬も採用者の年収の3割程度といったように、1人当たりの費用は高めに設定されている。

「1. リーマンショック後の人材ビジネスの動向」で見てきたように、人材ビジネス各社は、求人が増加する労働市場の逼迫期においても、その後には生じる緩和期を想定して、人手を多くして事業を拡大していくことに対して慎重な姿勢をとっている。

こうした中で、より簡易で低コストであっせん効率を高める手法が探索・導入されてきている。

ある企業（複数）では、職業紹介事業ではあるが、従来のモデルと違って、求職者と、キャリア・コンサルタント等仲介者が、直接、対面による面接を行わないであっせんを進めていくという、「非対面型職業紹介モデル」を展開するようになってきており、その業績を伸ばしてきている。

#### （都心B社）

ビジネスモデルそのものは人材紹介だが、完全に非対面で行うものがある。つまり、個人の方とも、企業の方ともお会いしないというチームがある。そこが、月間で150名ぐらいの支援をしている。

入り口のカウンセリングでも会わないということなので、非対面のところでは前のプロセスを一切省いて、「あなたにアプローチしたい企業さんがいるのですが」（という接触）から始まる。

非対面モデルは、通常の人材紹介のビジネスフローの流れからすると真逆で、まず企業の案件をたくさん持っていることが前提になる。どんな方にも対応できるように案件は大量に用意しておく。

（たくさんある企業求人から）主に新規の個人の方に当てはまる、適合度が高くなるように案件のバリエーションを置いて決めにいくというモデル。

膨大にある求人案件の中で、これは個人の方に遡及したらどれが決まりやすいかを選んでアプローチをする。そのチームはまず、人材紹介で求人オーダーをいただいている案件の中で、個人にアプローチをしたら個人が動きやすい物件はどういうものなのかを調べて、ターゲットにする。

そこに、個人に対して、主にメール、並びに電話で、「あなたに合う求人がありました」、「こういう企業ですけれども受けませんか」と伝える。その後、個人の方と電話でやりとりをしながら企業さんにご紹介をして、ご推薦をして、後のプロセスは（通常の）人材紹介と一緒に。

非対面型は、大きく（前年比約7割）伸ばしていて、これからもっと、成長角度を保ちながら、ボリュームを増やしていける。

(都心E社)

これまでは行っていなかったが、社内（求人情報サイトの）一環というか、新サービスみたいな形で、転職仲人というか、（職業紹介事業の許可取得した上で）職業紹介事業みたいなことを始めている。

求人情報サイトのユーザー（求職登録者）とか、口コミサイトのユーザーの一部で、了承された方に関して、転職している転職情報があれば、こちらから電話でアプローチする。

（この時点で）職業紹介事業になると思っているが、対面でご紹介をしたりとか、コンサルティングをするのではなくて、いい求人情報があった場合に、求人情報サイトであったり、口コミサイトに登録されているユーザーの方に対して、「この求人いいですよ」、「この求人が合っていると思います」といったことを、電話でコンサルティングし紹介する。

第3章で見たように、職業紹介事業所は都市部、特に首都圏に偏在している。

そうした中で、直接のあっせんではなく、企業での円滑な採用活動への支援に力点をおく形で、直接にかかる人手を軽減するとともに、従来では、直接取り込めなかった、郊外の顧客層を取り込もうという動きも見られた。

求人公募を起点にして、円滑な採用活用のための具体的な支援を織り込むことによって、職業紹介における効果の一部を及ぼそうという狙いであり、こうした方法によって、人的コストを抑えながら、従来の職業紹介では叶わなかったエリアの拡大を見込んでいる。

(都心D社)

決定課金型（成功報酬型）広告というのは、郊外型地方であんまり大きなお金をかけられないが、広く募集をしたいといったときに、あっせんはやっぱり首都圏に集中してサービスをしているので、東京（本社）まで顧客企業が来ていただかないと面談ができないということになってしまう。

着手金をいただき、（就職）決定するまで、（紹介）あっせんのようにヘビーに伴走するというよりは、（求人充足のための）進捗管理を行うといった（感じの）ライトあっせんのような形でサービスができる。郊外型のニーズに応えられる。決定課金が高いので、地方求人のあっせんまでは頼めないが、「もう少し安い価格で、伴走もしてくれると助かる」という中小企業が対象になってくる。

商品の中に、（郊外型のニーズに応えようとして）、（ほかのサービスと）かぶるような商品を入れても、あまり全体（の収益）は膨らまないが、これ（ライトあっせん）で（あれば、収益を確保しながら、）郊外型のニーズにこたえられるのではないか。

（こうしたやり方は、）不況期のときに強い。

どうしても紹介業、あっせん業のほうは首都圏集中型（になる）。東・名・阪、よくて広島、

福岡、北海道・札幌（への展開まで）。

一方、公募型は、鹿児島とか新潟とか（地方であっても）、顧客がいれば広告を載せて、求職者の方が勝手に応募されるので、そういう意味では後ろ工程にコストがあまりかからない。営業マンさえ、（その地域に）入れることができれば事業が成り立ち、わりと全国ワイドエリアに展開できる。

公募型であれば、地方の求人企業にでもこれをやれる。一方、（あっせんといった）後工程をつくるのは人手が要る。ちょうど、その間（公募とあっせん）を補完でき、ライトあっせんのニーズが強くなる不況期には活発に注文が入るといった形になる。

### （基盤となる求職者との信頼形成の重要性）

職業紹介においても、その対象や地域を拡大するために、より簡易な方法によるものが出現し、今後増加していく可能性を見てきた。

しかし、そうした動向の中であっても、「職業紹介の基盤が、求職者との信頼形成にかかっている」という点は変わらないばかりか、逆に強まっていくと思われ、このためのキャリア・コンサルタント等人材に対する投資は重要視される。

それは、複数の求人情報サイト、紹介事業者への登録が当たり前になっている現状では、求職者との信頼を培い、パートナーシップを形成しなければ、他社との競争に勝つことが難しいからである。

### （都心B社）

3分の1ぐらい（の求職者）は、「ほかのサービスで決まりました」とやめていく。

「ほかの人材紹介で決まりました」、「ほかの、次候補していたので決まりました」、「知り合いのところで決まりました」とかある。（こうしたことは）、我々の、いわば生産性を下げる。

我々が、ここで今すごく取り組んでいるのは、とにかく、個人の方との目線を合わせるとか、平たく言うと信頼関係を築くということがすごく重要だということ。

その（信頼形成の）プロセスがないと、例えばその領域に同じ情報提供できる人間AとBがいるとすると、信頼されている人間と、信頼度はマイナスじゃないけれども低い人では、圧倒的に結果が違ってくる。生産性が大きく変わる。

なので、ここは、結局、キャリア・コンサルタントが、信頼関係というものをわかっている程度と、この人と転職をやって成功するイメージがあるかどうかの程度（によって決まってくるの）で、そこのスキルアップについてもすごくパワーを使っている。生産性そのものに影響する。



### (職業紹介事業の特色としての非公開求人の存在)

ここまで、求人情報事業と職業紹介事業を連動性が高まり、また、両者の隙間を担う事業展開がなされてきていることを取り上げてきた。

こうした動きの一方で、非公開での求人を望む企業が少なくないことが、求人情報事業に対する職業紹介事業の特色を浮かび上がらせている。

求人公開に関する企業の方針としては、次の3つのパターンが浮かび上がってきた。

- ①求人情報、自分のところの企業名を出して、オープンにし、幅広く周知した上、そこから適格な人を選ぼうというパターン、
- ②企業名を特定されないようにしながら、ある程度要件・条件等出していくことは認めて、応募を待つというパターン
- ③一切、求人について一切表に出さないパターン。

職業紹介事業を中心に求人情報サイトを補助的な事業として展開する企業でも、マッチング可能性を高めて成功報酬を確保する観点から、求人情報を公開することが望ましいと考えているが、①公開に伴う対応の煩雑さ、②新事業展開を外部に知られたくないこと、③現任者の異動予定を知られたくないこと、④リストラ中に必要な人材を採用しなくてはならないこと等の求人企業側の事情から非公開のままのあっせんを行っている。

(都心G社)

(求人情報サイトでの求人公開は) 無料。そこで一切の費用はもらっていない。

あくまでも人材紹介の成功報酬で儲けようとしている。

媒体化していないということ。(そのため、) 求人の2割ぐらいが公開で、8割が非公開となっている。

(一方で、) 我々も、公開比率を上げたくて企業にアプローチし、提案するが、企業のほうで、「やっぱり公開はやめてくれよ」というようなケースが多い。

理由は幾つかあるが、例えば、大きいのは、おそらく、そこ(求人情報サイト)に載せてしまうと、ほかの紹介会社からいっぱい電話がかかってくるかということも結構多い。

要するに中途採用をやっているということがわかってしまうので、ほかの紹介会社からすぐ連絡があつて「煩わしいので、公開するのをやめてくれ」というケース。

あとは、例えば新しい事業を始めたりとかというときに、その求人をしているのを他社に知られたくない、同業他社含めて知られたくないというケース。

あるいは、今いらっしゃる方のリプレースというか、違う人を採用したい場合には、やっぱりそのことを出したくとも出せない。例えば、経理部長を代えたいと(すると、)経理部長は、今はいらっしゃるので、募集していることを外に出したくないといった場合。

我々も、本当は公開する方が、ユーザー、転職希望者にとって、良いと思っている。  
 (当社のサイトの中でも) 一番使用頻度が高いのは求人検索のところであり、インターネットを見るときに求人検索をして、求人があれば登録をするし、なければ登録しないという人もかなり多く、そういった意味では、なるべく多くの求人を掲載したいというふうに考えているが、なかなか(そのように)っていないという感じ。

(都心I社)

リーマンショックなんかのころはそういう求人が多かったが、業績が決して芳しくなく、一方でリストラクチャリングしなきゃいけないという場合、例えば、アウトプレースメントなんかの会社に、そういったオファーもしている中で、しかし、人を出す一方で、必要な人を入れていかなければという、同時進行の場合がある。

そういう場合は、人を採っているとは公に決してできない状況だが、「このポジションだけは急いで採らないと困る」というようなときに非公開求人(といった要望になる)。

あとは、かなり戦略的に、例えば、こういった、その企業が新しい事業を展開することを(競合企業に)知られたくないので、競合(企業)対策として、「戦略的にクローズで扱ってくれ」とか、いろんなケースがある。

非公開を求人企業が望む場合でも、前記①の求職者が集まり過ぎて事務が繁雑になるというようなときには、職業紹介事業を併せ持つ総合型の企業では、非公開求人という選択肢の代わりに、求人を公開して、ある程度の求職者のスクリーニング(絞り込み)まで、採用業務を代行し、成功報酬型の紹介業務とは別の形でビジネスを展開している例も見られた。

(都心I社)

求人企業が、大手であればあるほど条件が厳しくなるので、実際に、書類を通過する方を含めて、入社に至る方というのはごくごく厳選されてくる。

つまり、母集団は山ほど集まって、実際に、本当に大手が欲しい人材というのは、かなり絞り込まれてくるので、その部分に、オープンに公募サイトに載せてしまったら、人が集まり過ぎて逆に困るというケース。

大手企業では、集まり過ぎて、集まり過ぎてお断りのほうの労力がかかるということで、公募サイトに無条件に載りたくない。このニーズをあわせて、私どもが選考スクリーニングをするというコミット型で、採用代行、アウトソーシングモデル的な言い方をするが、グループの媒体を使い、広く集めるかわりに、本当に大手が欲しい人材の書類選考を含めて、我々がすべて選考条件を把握しているので、採用担当者の目になって、我々が選考に入る。(そこまでは)すべて預けていただけるという感じ。そういったワンストップ型のモデルが媒体か

らの母集団形成、そして人材紹介サービスが間に入って、本当に欲しい人材のかなりの絞り込みをやって、参画企業は二次面接以降から、スクリーニングを終えて選考に入るというモデルがある。

### （他の人材ビジネスと大きく異なるサーチ型職業紹介事業）

転職市場における職業紹介の主流である一般登録型職業紹介（以下「一般登録型」という。職業紹介事業における事業の区分の特徴については、第3章の図表3-4参照。）では、対象求職者の選定においては、求人情報事業と連動して併設される求職者登録サイトと密接な関係が形成されてきている。

一方、サーチ型職業紹介（以下「サーチ型」という。第3章図表3-4参照。）は、高度人材を潜在的な求職者としてあっせんの対象とする点が一般登録型と大きく異なる。

一般登録型でも企業の中堅幹部層を対象とすることは珍しくなく、サーチ型と一般登録型の境界での展開もなされているが、潜在求職者を対象とする本来のサーチ型では、一般登録型が転職希望者をあっせんの対象とする点において異なり、また、その求人も情報公開されることがない。

このため、求職登録サイトを含め求人情報との連動・提携は見られなかった。

サーチ型の事業では、求人1件当たりの単価は大きい、顧客企業の人材をあっせんの対象としないという制約もあり、サーチ型事業の規模、自体は比較的小さなものとなる。

### （都心の社）

職業紹介事業のタイプを、経営幹部の紹介、中堅人材の紹介、若手人材の紹介と少し年代（年齢）的に分けて考えているが、（大手紹介事業者では、）比較的若手の人材紹介が中心。

20歳代、30歳代前半の方を対象に、企業が例えば営業人員50人欲しいとか何とか、そういった大量採用手伝いも行う。

この人材紹介の中でも、もう少し幹部層もやろうという話から、多少、中堅人材の紹介という事業展開も行われている。

中堅人材の紹介でも幹部を紹介するが、（この場合は）転職希望者に仕事を紹介、求人企業に転職希望者を紹介する、マッチングビジネス。人が欲しい、転職したいという人をいかに両方、数をたくさん集めてマッチングする。

（サーチ型において）大きく違うのは、転職したいという方に限らず、いわゆるヘッドハンティング、「こういう仕事があるので、ぜひこういうところでチャレンジしてみませんか」と、それで、時には顧客企業と一緒にその候補者を口説くというやり方をとる。

（サーチ型事業では、）企業規模としても大きくなく、ヘッドハンティング会社というのは、顧客企業から（人材を）スカウトするということをしないようにしているため、大手紹介事

業者のようなマッチングビジネスでは、基本的にはできない。

顧客企業A社から「経理の人を欲しい」と探してきてほしいと言われて紹介する傍ら、その隣の財務部の人をほかの会社にスカウトして、「ちょうど一時退職しちゃっていなくなったところだ」といった（顧客企業B社に対して）マッチポンプみたいなことは、オフリミット（絶対にできない）。

サーチ型におけるあっせん対象の選定は、求職登録サイトからの情報には頼らず、独自の情報網によって、あっせん候補者を選定していく。

（都心企業O社）

（あっせん候補者の選定は、）ロコミが多い。もちろん、新聞や雑誌なんかを見て、こういう方がこういうことを言ってらっしゃるといことでアプローチさせていただくこともある。

サーチ型と一般登録型では、料金体系も異なっており、一般登録型が成功報酬によっているのに対して、サーチ型は、契約時等に成功報酬とは別に一定の料金を徴収することが多い。

このことによって、顧客企業の責任・コミットメントを高め、事業者と共同での人材の採用作業という形で展開することが可能になる。しかし、予め多額の料金の支払いが可能であるためには、顧客企業からの信頼が形成されていることが必要になる。

（都心企業O社）

（紹介する企業は、）売上の規模で数100億円から2~3千億円程度の会社というのが、多い。一方、そういう会社に、例えば、売り上げを1兆円超えるような、こうエスタブリッシュな会社で、体系だった教育を受けて、しっかりいろんな経験をされてきている方を紹介する。

例えば、総額900万円で、COO（最高財務責任者）を探してほしいということで、契約した場合、最初の契約時に300万円、契約60日後にまた300万円をいただき、実際にその方の就任が決定したときに、300万円いただくという体系になる。誰も決まらなかったとしても、「600万円」という考え方。

成功報酬との違いは、（顧客企業と）互いにコミットして人を探すか探さないかにある。

この体系は、顧客企業の方も、最初にお金は払うのは、「こういう人を本気で探る」という意思のあらわれでもある。

（一般登録型といった通常の職業紹介で、求人をする企業において）このポジションは絶対必要だと思っけていても、紹介会社は、「いい人がいたら紹介すればいい」という考えで、悪

い言い方をすれば、「いい人がいなかったら紹介しない」可能性というのも大いにある。

当社の場合は、先にお金をいただいているので、お互いにコミットして、仕事やっているわけで、成約率（就職決定率）が大きく違う。

サーチ型事業者は、市場での信認が確立すると、不況期でも、他の人材ビジネスに比して、その落ち幅は小さく、安定的に収益を確保できる。

このため、市場での企業からの信任を重視した企業行動を優先し、他の人材ビジネス事業から出発した企業のように、多様化という方向へは進んでいない。

（都心の社）

（リーマンショック後、職業紹介大手企業が大きく売り上げを減らしている中で、売上の減少が軽微で済んでいることについて、）仮説として、悪いからこそ、企業は、トップを変えろというニーズもあると（考えている）。

例えば、景気がよくて、ある事業部門で、予算（目標）を毎年達成している。そのタイミングで部門のトップを変える理由ってあまりない。悪くなっているときは、「今だからこそテコ入れしたい」、「トップを入れ替えて」という発想もある。

（再就職支援における職業紹介）

再就職支援型の事業（第3章の図表3-4参照。）は、一般登録型とは、事業目的がそもそも異なり、再就職支援対象者納得性を高めるため、スケジュールや接し方等より丁寧な対応がなされることが一般的である。

再就職までの目標期間を半年程度と想定して、集合セミナーと個別カウンセリングを重ねながら、再就職に向けて必要な準備を進めていく。

再就職支援の対象者の大部分は、大企業に勤務していた中高年齢者である。転職に当たって、キャリアの棚卸しを行い、自分の強みや明らかにしながら、求人企業にアピールできるよう、職務経歴書等の作成を支援する。

（都心M社）

（再就職支援に当たって、）大筋のアウトラインというか、スケジュールなんかも含めて、「大体これぐらいまでに決めましょう」と（提案した上で）行っている。目安として6ヵ月。

半年を過ぎると、活動しても「半年間、何をされていたのですか」と面接で聞かれたりして、いわゆるキャリアの賞味期限度というのか、半年を越えてしまうと「空白が結構長い」と人事の方が見たりする。

定期的に、個別のカウンセリングのサポートと集合のセミナーを両方行ったり来たりしながらサポートする。

例えば、集合のセミナーでは、今までのキャリアの棚卸を行う。今まで働いてきたキャリアを詳らかにして、エピソードなんかも、例えば、表彰されたとか、こんなことで達成感があった、といったことをセミナーで書いていただいて振り返りをする。

キャリア分析ということで、自分の強みは何なのかを分析していく。

今後、どのような働き方をしていくのか、例えば、ワークライフバランス的に働くのか、ものすごくリーダーシップを発揮して働くのか、または独立みたいなこともあるし、あとは安定した環境、安定した企業の中で働きたいとか、いろいろなキャリア観といったところ、キャリア分析と働き方についてセミナーを行う。

加えて、(履歴書、職務経歴書といった)応募書類をどう書くかということを行う。

(都心G社)

再就職支援のご利用者の方で人材紹介への登録を希望される方については、積極的に、人材紹介のサービスもご利用いただいている。

法的には問題ないが、昔は、あまり(再就職支援事業と職業紹介事業での)両取りでよくないのではないかと感じていた時期があった。最近では、そうでもなくなってきたので、(職業紹介サービスの活用)は積極的にやっている。

(再就職支援の)求人企業とかぶっているときは無料で紹介するが、再就職支援にはない求人を人材紹介のほうでかなり抱えているので、それについては有料でいただく。(これは、)あくまで、本人が「人材紹介部門のほうにも登録します」と言った場合だけ。

我々としては、求職者本人が転職活動をされているのであれば、最後までサポートするというスタンス。そこら辺は、スタンスがかなり違う。再就職支援の方の事業でのサポートのノウハウというか、考え方というか、そういった部分も少し特徴としてはある。

職業紹介事業の主流となっている一般登録型職業紹介事業と再就職支援事業の需要は、好・不況期でそれぞれ反対に動く傾向がある。好況期には、一般登録型職業紹介事業の需要が強くなり、不況期には再就職支援事業の需要が強くなる。

このため、両事業は、通常の業務では、ある程度の結びつきはあるものの、必ずしも強く結びついてはおらず、また、具体的な業務の進め方も大きく異なっているが、大手職業紹介事業者の中には、好・不況期に併せて、両事業部門の人員を再配置することによって、事業全体の安定性を確保するということが行われていた。

(都心G社)

我々、再就職支援のほうが、そのとき（リーマンショック後）に、すごく忙しくなってきたので、人材紹介はリーマンショック前には、300人ぐらいがちょうどよかったが、200人を再就職支援へ移動をお願いして、3分の1ぐらいまでにした。そういった意味ではうまくバランスがとれている。

景気のいいときは紹介が忙しくて、景気が悪いときには再就職支援が忙しい。

リーマンショックはまさしく景気の悪いときなので、再就職支援のほうに大きく人の移動をお願いして、しのいでいたという感じ。

### （紹介予定派遣の動向）

紹介予定派遣<sup>11</sup>は、労働者派遣のうち、派遣元事業主が、派遣労働者・派遣先に対して職業紹介を行うことを予定しているものをいい、労働者派遣期間中に、派遣先は派遣労働者の業務遂行能力等が直接雇用するのに相応しいか見定め、派遣労働者は派遣先における仕事が自分に合うかどうか等を見定めることができるという特徴がある（厚生労働省 HP「紹介予定派遣の概要」）。

実際、中小企業では、募集しても、希望する人材の応募がなされにくいという場合も少なくなく、こうした折に、紹介予定派遣を活用することで、通常の職業紹介では難しいミスマッチの緩和を図ることが期待される。

(都心P社)

中小企業によっては、本当に採用力がないというところがある。特に名前が通っていない企業とか、通常の募集だとミスマッチがすごく起こるが、派遣だと仕事の内容とかからリーチをできるので、そういう採用ロスが防げるメリットがある。

しかし、紹介予定派遣が可能になった当初、注目された新卒者の紹介予定派遣は、現在では、あまり行われなくなっている様子も伺われた。

一方で、有期雇用の契約社員への移行のための紹介予定派遣が行われるようになっている。

<sup>11</sup> 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律において、紹介予定派遣は次のように定義されている。

「労働者派遣のうち、一般派遣元事業主または特定派遣元事業主が労働者派遣の役務の提供の開始前又は開始後に、当該労働者派遣に係る派遣労働者及び当該派遣労働者に係る労働者派遣の役務の提供を受ける者（派遣先）について、職業安定法その他の法律の規定による許可を受けて、又は届出をして、職業紹介を行い、又は行うことを予定してするものをいい、当該職業紹介により、当該派遣労働者が当該派遣先に雇用される旨が、当該労働者派遣の役務の提供の終了前に当該派遣労働者と当該派遣先との間で約されるものを含むものとする。」

これは、「期間制限を免れるために専門 26 業務と称した違法派遣への厳正な対応（専門 26 業務派遣適正化プラン）」（平成 22 年 2 月 8 日付厚生労働省職業安定局長通知。以下「派遣適正化プラン」という。）<sup>12</sup>及び「専門 26 業務に関する疑義応答集」（以下「疑義応答集」という。）が示されたことを受けて、それまで、専門 26 業務<sup>13</sup>として行っていた派遣労働のポジションを直接雇用によって補充しようとするためである。

転職のための道具として紹介予定派遣は、あまり活用されていないように思える。

しかし、今後については、労働契約法の改正によって、派遣労働者の場合にも、5 年以上の有期雇用によって、無期雇用化の権利が生じることを踏まえて、労働者派遣事業者は、今後、紹介予定派遣を活用するようになる可能性がある。

同時に、大手労働者派遣事業者では、人手不足分野に対応するため、派遣労働者の教育訓練に力を入れようとしており、こうした動向と紹介予定派遣が結びつけば、転職の一つのルートとしてより有力なものとなる。

（都心 P 社）

新卒者の紹介予定派遣は、商品化して積極的に売っていた（時期があり）、今も一応はできるが、もうほとんどなくなっている。

専門 26 業務適正化プランと疑義応答集が（厚生労働省から）示されて、（その見直しによって）自由化業務が増えたので、自由化業務の抵触日<sup>14</sup>から派遣労働者が使えなくなり、（派遣先）企業側が一斉に直接雇用化した。

直接雇用化する企業が一気に増えて、直接雇用の補充をどうするかというと、それまで派遣でやっていたところだから採用するすべがないので、企業側は直接雇用化したポジションに紹介予定派遣を使って補充するということがかなり一般化した。

それはかなり増えている。適正化プランが発表されて、（紹介予定派遣での）時給制と契約社員ポジションの依頼の割合がどんどん高まっていった。

（労働者派遣企業も、）労働契約法の兼ね合いで、派遣スタッフも 5 年以上は当然有期雇用していたら無期化の権利が生まれる。そこで今まさに対応を考えているところだが、逆に言うと、派遣労働者を放出していかないと雇用リスクばかり抱えていくことになるので、むし

<sup>12</sup> 労働者派遣は、本来、臨時的・一時的な労働力需給調整の仕組みのため、労働者派遣の役務については、派遣就業の場所ごとの同一の業務について、労働者派遣法施行令第 4 条に掲げる専門 26 業務等を除き、派遣可能期間（原則 1 年、最長 3 年）の制限を超えて継続して提供を受けることはできない。しかし、派遣適正化プラン通知当時、派遣可能期間の制限を免れることを目的として、契約上は専門 26 業務と称しつつ、実態的には専門 26 業務の解釈を歪曲したり、拡大したりして、専門性がない専門 26 業務以外の業務を行っている事案が散見されとして、厚生労働大臣の指示を受け、専門 26 業務の適正な運用について関係団体に対して要請がなされた。

<sup>13</sup> 労働者派遣法施行令第 4 条に掲げる専門 26 業務。

<sup>14</sup> 自由化業務とは、労働者派遣法施行令第 4 条に掲げる専門 26 業務以外の業務のことをいう。抵触日とは、派遣先の部署ごとに派遣労働者を受入れることができる期間を過ぎることとなる最初の日のことを指し、自由化業務では、派遣期間が原則 1 年、最長 3 年に制限されている。



る積極的に紹介予定派遣を売り込むようなことも考えていかななくてはならない。

(都心G社)

職業紹介に限らず、当社の場合だと本当に昔から教育研修をすごく重要視していて、我々が派遣の分野で育成型の派遣、IT分野、経理、要は世間的に人が足りないといわれているような分野というのは、どうしても間に合わないので、そこでいかにその方がステップアップするような教育研修を実施するかというところをグループ全体で取り組んでいる。

紹介予定派遣の対象者は、それまでに労働者派遣を経験している人達はその多く占める。

求人(派遣先)企業側が、一定の職務経験を求めるため、派遣労働等によって職務経験を積んでいることが有効に働くためである。

このことから、職業紹介を事業の中核とする事業者が、転職市場において、ミスマッチを緩和する対策として、より一般的な形で紹介予定派遣を活用するためには、労働者派遣についてのノウハウの取得とこれと併せた労働者派遣の規模が課題となる。

(都心P社)

紹介予定派遣の対象者は、9割以上が派遣経験のある人。

紹介予定派遣では、(派遣先企業で)職務経験を求めるケースのほうが多い。職種経験なりを求めるケースがほとんどかもしれない。

しかし、正社員で営業をやっていたとか、女性で販売職をやっていたという方が、事務をやったことがなくても紹介予定派遣で事務になるとかそういうケースはある。

職業紹介事業者の方で労働者派遣を取り入れて紹介予定派遣を積極的に展開していくことは無理だと思う。紹介予定派遣に取り組んでいる一部の大手職業紹介事業者も全然成り立っていない。

(それは、職業紹介事業者に)派遣のノウハウがないのと、あとは派遣登録者数をある程度以上、一定以上抱えていないと難しい。1案件につき、専門職種では、例えば20人ぐらいいないと決まらない。事務は10人ぐらいいる。点と点を結ぶためにはある程度のキャパシティがないと成立しにくい。

## 7. 転職市場におけるマッチングの方向性

### (転職市場において人材ビジネスの持つ制約)

人材ビジネス各社では、先に見てきたように、得意な分野をセグメント化して優位を確保しようとする傾向が見られる。

転職市場において、大きなセグメントとして、女性が注目されている。

現在でも、女性向けの求人情報サイトを設ける求人情報企業は多いが、転職市場において女性の存在は、さらに重要性を増すと見なしており、女性が活躍できる社会の実現は、政策における重要な課題の一つであるが、そのための女性の転職市場の活性においては、人材ビジネスのさらなる発展が期待できる。

### (都心G社)

職業紹介事業を始めるのが遅かったが、まだまだ伸び代はあると思うし、逆に言うところからという感じ。初めの10年はほぼ同業他社のまねをして事業収益を上げ、次の10年、今もその10年だが、ようやく他社との違いを作っていこうという段階。だから今は、どんな違いがあるのというと、まだ明確に「ここ」と言えないところはあるが、ある程度、こういうふうにはやっぺいこうというのは固まっている。

(それは、)女性の転職支援のマーケット、今、安倍政権でも女性の活用ということがすごく話題になっていると思うが、そこは今後、やっぱり企業の中でも増えていく。女性活用というのが大きなテーマになっていくと思う。

一方で、雇用政策の上で課題となっている多くの分野は、人材ビジネスにおいても効率の悪い、取組みの難しい分野となっている。

人材ビジネスでの効率の悪さは、大元の収入を得る先である企業からの求人が少ないことや求人自体はあってもマッチング(就職・採用)率が低いことによって生じる。

人材ビジネス企業が取る一般的な方向は、より効率のよい分野の中で、自社の得意とするところを洗練化することによって、効率を一層高いものにしようとするものである。

他方、効率の悪いと見なされている分野で人材ビジネスを展開しようとする場合には、その効率の悪さ故に、コストを低く抑えることを一層考慮することが必要になる。

### (都心D社)

新卒から中途という大きなくくりもあるが、もっと分けていくと、第二新卒、若年、産後の復帰とか、それから中高年とかという、雇用(政策の)アジェンダになっているようなところは、比較的効率が悪いジャンル。

求人が少ない。もしくは求人はあるが、中高年でいくと、年収が合わないし、大手企業の出身の方はうちでは来てくれないだろうという期待値の乖離が非常に大きいというようなことがある。

だから、我々が今既に持っているモデルでリーチできているところはさらに磨き込むが、まだ、我々は得意としていないジャンルのところはどうやってサービスを展開していくのか、扱っていても決定の確率が低いというものをどうやって改善していくかということが一つのテーマになる。

高コストになると、(職業紹介といった) 成果報酬だと非常に厳しい。やっぱりITを使って、コストを下げられないかと、そうすることによってサービスが継続できないかということだったりする。

求人情報事業においては、求人企業に対して、営業時や求人情報掲載の情報収集時に、求人者の充足可能性を高めるための助言等の働きかけを行うことが多い。

一方、求人情報事業では、募集を始めた段階での企業への働きかけは通常行わないが、職業紹介事業では、逆に営業時等でのそうした働きかけ以上に、求人受理後に企業へ働きかけるといことが行われる。

職業紹介事業者は、その経験から、求人者の要求そのままの形で採用にいたるケースはそう多くないと承知しており、求人企業に対して一定の修正・調整を促していくことが通常行われている、同時に、求職者側にも、潜在的な可能性を引き出すよう働きかけを行い、マッチング可能性を拡大していく。

(都心G社)

(職業紹介事業の求人営業の段階では) どちらかというと(求人を) とるだけに近い。

ただ、おそらく企業はこういう人が欲しいというふうに言っている人以外の人をかなり紹介し、提案もしている。

「こういう人を採用したほうが御社のためになるのではないか」というような、要するに採用スペック以外の方を、かなり頻繁に提案をしていて、それが結構、(クライアント) 企業からしたら、「こういう人も(採用可能性) あり」というケースが最近多くて、それは実績にかなり結びついている。

(また、) グループ会社でいろいろな機能を持っているので、人材紹介だけで、おそらく充足しなさそうな場合には、いろいろなところとつなぐということはかなり頻繁にやっている。

(求人) 企業が自らでわかっている採用ニーズ、単純にこの人が欲しいということも出して、それでマッチングできるのであれば、我々のような(職業紹介) 会社は要らないわけであって、企業のニーズも多様化しているので、企業が気づいていないところというがもちろ

んあるし、そこをいかに私たちが探すかというのはポイントになる。

一方で、求職者の方も、やはりご自身のキャリアって、ご自身はこういうことをしたいというふうに強く思っているけども、実際、我々がお話しすると、「いやこういうキャリアもあるよね」とか、「こういうところで成長できるよね」とか、引き出すという、ご本人の潜在的能力を引き出す、そこで初めて両者をマッチングできるというところに至る。

(都心C社)

これはITエンジニアとかでも結構起こるが、書類選考していると、ちっとも通らない、面接に至らないというケースがある。それは、企業側は、その書類を見て、いろいろ選んでしまっただけで、人に会わずに、まあ、食わず嫌いで全部落としてしまう。

だが、よっぽど特殊なポジションとか、スキルとかで採用される場合は別だが、ある程度のITベンチャーの二次請けか三次請けといった会社であれば、そんなに（実際の資格要件は）変わらない。

このため、「社長、とりあえず今回の応募者全員に会ってみてください」と言うと、書類選考だと全員不合格だったのに、4、5人採用されたりする。会ってみたら、「人間的に信頼できる」とか、「いい人だった」とか、「何かうちに合いそうだな」とおっしゃる。

そういう食わず嫌いが、（書類上の）マッチングだけとか、フィッティングだけとかだと起こる可能性があるけども、そこは我々の属人的なノウハウにもなるが、人が介在する意味として、「ここは求職者に直接見てもらったほうがいい」というところは、できるだけ面談とか面接の機会を増やすというようなことも一方ではやっている。

だから、求人広告も、応募していただいた方、この資格条件はあるけれども、これを満たして応募をされた方は100%面談確約とかというような企画をつくるという、ITとかシステム以外のところでの取組みもある。

中小企業はこれで採用決定確率が飛躍的に上がったりする。

しかし、こうしたマッチングにおける調整・修正の効果も、求人企業から料金を徴収することから、求人者の大筋の意向を受けた形が前提であり、大幅な修正等は難しい。

(都心G社)

人材紹介の場合には紹介手数料もある程度高いので、あくまでも人材紹介としては、業としてはやっぱり経験をベースにした転職を支援するという方向に行くと思う。それを追求していくという感じ。

### (2つのマッチングポリシー)

これまで見てきたような制約の中、人材ビジネスでは、どのように、マッチング効果を高めているのであろうか。

転職市場では、専門性、職業経験や身につけたスキル・熟練（以下「スペック」という。）により「現在（すぐに）、何ができるか」を重視したマッチングポリシーと、現在のスペックよりも職業への潜在的適応可能性により「これから何ができるようになるか」を重視したマッチングポリシーの二つがある。

第2章での就業構造基本調査結果から見たように、転職前と転職後で同じ職業に就く割合が最も高かったのは、「専門的・技術的職業」であり、次いで、「事務」であった。これらの職業においては、同職業（大分類）へ転職する者は、5割～6割あり、こうした人々では、転職市場において、職業経験により培われたスペックが重視されている可能性が高い。

これらが、人材ビジネスではどのように組み合わせられているのかを確認したところ、技術系、専門職系、経理・財務等特定の事務分野では、当該職業に係るスペックを、より厳密な形で求められている様子が伺え、転職市場の需給逼迫時においても、求める本質的なスペックの基本を変えないまま、多少の融通性が広がる程度の様子である。

一方で、転職市場全体では、それほどスペックを重視せず、将来的な適応可能性（ポテンシャル）によりマッチング、就職・採用にいたる求人・求職者が多い。

また、先に見てきたように、転職市場では、地方では都心に比べ、スペック重視の比率はより低くなる。

#### (都心B社)

(職業経験・スキルを厳密に求めるかどうかは)完全に領域によって違っていて、できる領域とできない領域がある。つまり技術領域か否かということでも大きく分かれる。

職種でいうとITのエンジニア、それから製造業のエンジニア、機械系、電子系がある。

それから化学系のエンジニア、建築とかプラント系のエンジニア、製薬系のエンジニア。ここはもはや経験は必須なので、経験がなくてもというのはあり得ないというのが大前提。

ただ多少、Aという技術が必要だけれども、「Aダッシュでもいい」ということとか、「ABでもいい」みたいなものが多少ある。それは、マーケットが厳しい、まさに今、リーマン直後でいうとAだったらAしかあり得ないというニーズだったが、今はAが欲しいが、「Aはいないよね」と(すると)、「Aダッシュとか、「Aダッシュダッシュとかでもいいよ」、「(しかし)さすがにCはない」みたいな(以前に比べて緩和した感覚)だが、基本的には経験が必須で、その適合観はマーケットによって変わっていく。

#### (都心I社)

(職業経験・スキル重視の職種は、)専門職系。まずは資格が必要であるか、金融系とか、

コンサル系の専門的なコンサルティング業務とか、ITとか、ウェブとか、ゲーム系エンジニア関連、この辺が今、一番スキルを求められているところだと思う。あとは、いわゆる医学系の部分の業務従事者。

金融では、専門分野になってしまうとやっぱりそこら辺はキャリアありきになる。

一方で、ビジネス（系の転職市場）というのは、その求職者の全体像から見ると、やはり（希望する）業界・職種未経験という方が圧倒的に多い。（それに対応する）求人の数も多い。

（都心C社）

スペシャリストとゼネラリストというふうに思っていて、スペシャリストというのがどういふところかというところ、ITエンジニアとかメカトロ系のエンジニア、あとはメディカルの専門職種、建設・不動産のところの施工管理などの専門職種だと思う。

経理職種もここに入る。（後は）金融系の専門職。ここがスペシャリストなので、ある程度、その経験値とか、そのスキルに応じて、クローズド・マーケットと言われているが、そういったスペシャリスト職種というところが、スペックによって、採用に有利・不利というところがある。

（スペックを求められる医療系、技術系求人分野）

薬剤師、看護師等の医療分野は、資格を有することが求人の前提となり、スペックを求められる傾向が強い。

ここ10年程度の間、特に、求人情報・求職者情報サイトを通じた転職プロセスが大きく進展し、シェアを伸ばしてきている。

（都心I社）

薬剤師も看護師も、確かに、10年前は、オンライン広告から、プロモーションから、どれだけ転職を希望する方々のご登録いただけるかというのは、やってみなければわからなかったが、今では、エージェントも、医療・介護・医薬系という専門職のターゲットに向けて、相当、強豪がひしめき合っており、リーマンショック後に一気に実は拡大した経緯があった。もはや、ネットで転職情報を探すのが、当たり前になっていると思われる。

求人情報サイトを活用した転職活動が活発化する一方で、医療関係では人的つながりが機能するところも大きく、縁故等による転職も、引き続き大きな影響を保っている。

医療系では、自らの就職の志向性が明確な人が多いことから、就職後育児等で一旦仕事から離れたが、再び、正職員として働きたいといった潜在層等人的つながりが難しい層や人的

つながりを超えて多くの職場から就職先を見つけたいという層に対して、医療系の人材ビジネスは、転職市場の中で、信任性・信頼度を高めていくことによって、今後さらに拡大していく可能性がある。

(都心I社)

(求人情報サイトを活用した転職活動が活発化する一方で、医療系転職市場での) ボリュームが、看護師は大きい。友人、知人の方々の横のつながりが、医療系というのは強いので、基本的には、第三者にお世話にならず、自分の人脈で転職できてしまうということが当然ある。

こういう(転職) エージェントの存在を知らず、認知せず使っていない、いわゆるアナログというか、お声がかかって、友人、知人を介してみたいなことが、ひょっとするとボリュームとしては多いのかもしれない。

そういった意味では、「広くいろいろな求人から探してみたいな」といったことが、そもそもないターゲットが大きいかと思う。本当に正職員で、キャリアアップを目指す、もしくは、本当に広い選択肢の中からはいろいろな条件を見て、さらに、内情を聞いて、友人、知人ももちろんいるけれども、いい転職をするために、エージェントというのは、人材紹介というのは活用できるというふうに思っていただけの層と、まだ、そこへの信頼性とか認知が全然至っていない層が分かれるのかと思う。

(都心C社)

我々の調査でも、サービス業の方は(求人情報サイトを) 見ない確率が結構高い。

裏返すと、サービス業の求人では、(求人情報サイトを中軸にする) 我々は苦戦するということがあるが、介護・看護系も見ない方が多い。

(介護・看護系は、) 求人の中の結構大きな割合、求職者の方もわりと大きなマーケットになっているサービスとか、看護とかというところの方がごらんにならない方が結構多い。

医療系での今後の転職市場の拡大は、この分野が基本として、売り手市場(需要超過)の状況にあり、求職者側が就職先、条件を選ぶという側面が強いので、医療系市場において、求職者の信認を得るためには、①医療系求人の量的把握、②個々の求人情報の詳細な情報把握と求職者の意向を踏まえたアピールポイントの説明が重要になってくる。

このため、求人側と求職者側の両方を把握しているコンサルタント等あっせん者の存在が重要になってくる。

(都心I社)

医療系に非常に力を注いできた中で、求職者というか、マーケットがかなり売り手市場なことから、求職者の意向を強く酌まなければ、求人(側)は、いつでも人が欲しいという状況の中で、求職者側が条件を選べるという環境が非常にあった。

そういった意味では、求職者に向き合うキャリア・コンサルタントが、かなり求人情報を把握して、やはり魅力的な説明ができなければ、求職者のグリップができないということで、両面という言い方をよくするが、求職者を面談した人間が求人の開拓もしてという、求人者と求職者両者のニーズがちゃんと把握できる、一気通貫で見えているという状況を(つくっていくために)、コンサルタントの育成も兼ねてやってきた。

また、資格自体はあまり問題にされないが、経験した分野等において、工業系エンジニアIT、ウェブ系のエンジニアでは、スペックを重視した求人が基本となっている。

エンジニアとして転職しようとするのであれば、その分野でのスペックが当然のように問われる。

(都心D社)

(スペックのマッチングが重視されるのは)資格業(資格が必要とされる職業)と産業の基本だった工学部系。要するにエンジニアは専門性でキャリアがずっと決まる。エンジニア、特にネットエンジニアというところ。

(都心I社)

ITとか、ウェブとか、ゲーム系のエンジニア関連、この辺が、今、一番スキルを求められているところだと思う。

(スペックが求められるホワイトカラー系専門職求人分野)

ホワイトカラー系でみると、金融系専門職といった分野では、スペック重視の採用になっている。

リーマンショック後、金融系専門職の求人は大きく減少したが、最近では、事業再生、プロジェクトファイナンス、不動産ファイナンス、M&A等求人需要が戻ってきている。

(都心I社)

いわゆる金融系の専門職の職種というのは、かなりスペック重視というか、キャリア重視になっている。



今、特に専門職の採用のキーワード、金融系でいうと、事業再生とか、クロスボーダー、プロジェクトファイナンス、不動産ファイナンスとか、M&Aなんか。結局、多種多様な職種が非常に展開してきているというのが特徴になっている。

(金融系専門職は)リーマンショックで、一度、完全にマーケットは消えた。だが、東京五輪の開催の決定で、非常に今、日本全国で大きな動きがあるのは不動産。そこと密接に関係のある金融業界が、かなり活況を呈している。

商業施設の資金調達などの大規模な設備投資から、エンドユーザーの住宅ローンまで、幅広い求人が不動産業界もあるし、(金融系でもある)というところ。

金融も業績回復に加えて、大手信託銀行、生損保、大手地銀、リース会社など、続々と採用を再開している。

要は専門分野になってしまうとキャリアありきになるが、(金融系でも)窓口業務であるとか、一般的な外渉みたいなものだと、ある程度、業界未経験でもオーケーというケースがあり、捉えられ方は別ということはある。

ホワイトカラー系において、経理、財務、法務、人事といったバックオフィス職種(管理部門)ではスペックを求められるようになってきている。特に、30歳代以降では、その傾向が強まる。

(都心B社)

(スペックを求められるのは、)企業でいうと管理部門系専門職種。経理、法務、人事みたいな。総務は(それほどでも)ない。この辺も、やっぱり経験が必須になっている。

(都心I社)

人事、経理、財務、法務といったバックオフィス系職種というのは、かなり専門性を求められるので、これも業界をまたぐが、選考の目としては、もう具体的に、この業務とこの業務をやってきたことがあるとか、やれるかとかいう実績ベースというところが非常に強くあり、そういう意味では、かなりのキャリアを求められる。

人材ビジネスの射程という視点で見たときに、非常に専門性が高く、かつ、その専門性に対して求人側の需要が大きい場合、急速に発展してきた求人・求職者情報サイトを活用した仕組みが、必ずしもうまく機能せず、それ以外の形での事業展開を行っていかなくてはならないといったことも示唆された。

(都心C社)

さらに上のほうのスペシャリストの方でいったときに、これらの人々は勝手に自分で選べるので果たして、我々のサービスを使うかどうかというのは、これから先は疑問だと思う。

例えば、施工管理とか、今はオリンピック需要で施工管理（についての十分なスペックを持つ人）が（転職市場の）どこにもいないので、そこに対して集められるかということ、その人たちが自分の市場での価値を認識したときに、そもそも（求人情報メディアを）使うか。使うメリットをどれだけ提供できるかというのが重要だと思っている。

自分の労働市場での（高）価値が見えてしまうので、そこはなかなか難しいと思う。そうすると、将来像の中でいったときに、もしかすると、ネットを使わない人たちの部類に入ってしまうかもしれないというのは危惧としてある。

2006年ぐらいまでは、インターネットに対しての情報の信憑性というのがまだすごくあったので、（地方）エリアはもちろん別にしてだが、ある程度（の層）の就職者の方に関して言うと、全てネットのほうで充足はできていた。

（ユーザーからの情報の信頼が）あったのだが、ここ1、2年ぐらいの傾向で見ると、俗に言う優秀層、例えば海外に留学とか、アーリーベンチャーとか、ベンチャー企業を立ち上げようとしている人たちは、ネットでの情報取得をせずに、みずから独自で動くというような、そういったコミュニティも少しできつつあるというのを聞いている。

(可能性重視の求人分野)

営業職や販売職では、いわゆる専門性や職歴といったスペックとは別に、業界・社風に合うといった人物的要素、仕事を進める上で基礎となるスタイルがより重視され、また、転職先もこれまでと業種が異なる場合が少なくない。

これは、専門的・技術的なスペックというよりは、一見異なる業種同士でも、より基礎的な部分で求められる要件が共通することがあることが要因となっており、一方で、こうした基礎的な部分をもとに就職・採用の決定することから、面接での判断をより重視する傾向がある。

(都心D社)

広告代理店とMR（医療情報担当者）の方は、やっぱり顧客に対する食い込みぐあいは非常に、顧客接待も含めて幅広い情報提供という意味では親和性が高いとか、それからITプロジェクトと建築プロジェクトという工期、納期、工程みたいなものを管理していくという職能は、意外とその専門性を除けば同じ思考パターンをしているようで、この点で、要請がある人たちが生まれたりする。

(都心I社)

基本的には、営業職というのは、業界をまたぐので、いわゆる職種的に見て営業職であれば、ネット業界にいても、小売業界に行くケースもあれば、不動産に行くケースもあるというように、本当に業界を渡っていく。

そういう意味では、幅広く、とにかく業種や職種を絞り込むプロモーションというのはあまり意味をなさない。むしろ、営業として、どこの会社にも求められる人というのは、営業の選考というのは、例えば、書類選考において、前職でこれだけ利益貢献していましたとか、前職の実績が素晴らしいだけではなくて、業界を転換すると、(その)業界でこの人がどれだけ本当になじむかとか、社風に合うかとか、人物的に魅力的であるかとか、その会社ごとに営業に何を求めるかという要素が、かなり主観的で違ってくる。

このため、「書類選考だけで決めきれない」、「面接で会って見ないと」という要素が強いのが特徴。

事務系職種では、経理・財務ではスペックが重視される傾向強いが、人事・総務・企画といった分野では、可能性を重視した求人・採用も行われている。また、窓口業務等一般事務は、適応可能性重視の求人が多い。

(都心I社)

金融では、専門分野になってしまうとやっぱりそこら辺はキャリアありきになる。しかし、窓口業務であるとか、一般的な外渉みたいなものだと、ある程度、業界未経験でもオーケーというケースがあり、捉えられ方は別々ということがある。

ポテンシャル(潜在可能性)でオーケー(の職種)では、営業、販売。

経理とか財務は、やっぱり資格とか経験が必要だと思うが、それ以外のいわゆる一般的な総務系とか、そういう事務系は、ポテンシャルでオーケーだと思う。

(都心C社)

営業職、人事、あとは経営企画とかの、ゼネラルの要素を持っているところに関して言うと、これは結構、労働市場でも、多少ポテンシャルの要素も高くなってきて、大きく分かれるのでは(ないか)と思っている。

一方、適応可能性重視は、求職者の年齢に大きく左右される。ホワイトカラー系職種において、若年層から、より将来の適応性を重視した採用が行われる傾向が強い。

第2章で、労働市場逼迫時において、若年転職者数が増える可能性を見てきたが、若年層

を対象とした可能性重視の採用が増加することが要因となっていることが伺える。

(都心I社)

営業は、若さの方をわりと買っていただけ。「30歳代に入って熟練した営業」というよりは、20歳代のほうが、ボリュームとしては求められる傾向がある。

(バックオフィス系職種の) スペシャリストというのは、若手も求められが、30歳代以降では、かなりのスペシャリスト、経験者を非常に求められており、(若手と30歳代以降では) かなり傾向が違ってくる。

(中高年に対してより厳しく求められるスペック)

リーマンショック後、求人需要の緩和とともに、専門性を養う余裕が企業に少なくなり、即戦力を求める傾向の強まりによりスペック重視の求人の比重が高まった。

求人需要が高まった現在では、求人企業の要求するスペックに合わせてのマッチングが難しくなってきたが、スペック要件等の緩和はあまり進んでいない。

(都心D社)

リーマン前というのはポテンシャル採用というのを非常に、結局人手不足感が強かったので、専門性を持った人は採れないので、ポテンシャルのある人を採って育てようという動きだったが、リーマンを迎えた後、やっぱり専門性がないと採ることができないという形で、(就学後の) 生産性が問われるようになった。

専門性がないと育てる時間がないということで、非常に見方が専門性重視になってきており、求人は増えるが、マッチングが少し追いつかないというところがある。

最近、そう言っていられなくなってきたということで、この人手不足のニュースが強烈に今年は始まっており、「悠長なことを言っていると、人は採れないぞ」ということで、少しポテンシャル層の人々を採りにかかるのではないかと思っているが、(現実には、) なかなか(企業の) 腰が重い状態。

さらに、年齢別の人材ビジネスの入職経路割合が、45歳以上層において大きく低下しており(第2章の雇用動向調査結果参照)、人材ビジネスのこうしたスペックを求める求人の要件の厳しさにおいて、職種別の動向とともに、年齢要因が大きく影響することが推測される。

求人要件としては示されないが、実際に求人企業が採用する際の年齢上限は見えない壁として存在する。その上限年齢は全体の労働人口の高齢化に従って、少しずつ引き上げられていることを人材ビジネス企業でも感じている。

しかし、年齢が上がるほどに、採用されるポジションも高くなる等スペック要件はより厳しくなり、即戦力として就職後より短期間で成果を求められるようになってくる。

こうした即戦力を求める厳しいスペックに該当する人々は限られることから、スペックに十分該当しなくても、ポテンシャル（潜在力）の高い、より若年の層から採用する傾向が生まれることになる。

加えて、年齢が高くなると、同職種間の移動であっても、よりスペックが厳密することによって、他業種からでの転職がより難しいものになる。

こうしたことが、中高年齢者の就職・採用をより難しいものになっている。

(都心B社)

(最近10年程度の間に)明らかに企業側の採用の年齢に対する厳しき、上限値は上がってきている。感覚値が3歳から5歳ぐらい上がっている。

(その理由は、)企業内での平均年齢がおそらく上がっていると思う。課長平均が35だったのが37歳~38歳になっているかもしれないみたいなこともあって、引き上げられているということがある。それから、そういう方々そのものの転職量も、求職者の数も増えていると思う。そういうところ(30歳代後半層)が多分主だと思うが、少しずつ年齢層は上がっているのがわかる。

ただ、(求める職務)経験そのものが何か変わってきているかということ、今度は逆に、特にリーマンショック以降は、過去に比して(職務)経験に対して厳しい。

(都心M社)

中高年の多くの方は、やはり最初に登録した段階で、「なかなか、あなたには紹介する案件がないですよ」となる。もしくは、何社か初めに紹介され、書類を送ったとしても、「違う(要件に適合しない)」と言われる。

それを何件か続けていくと、「何か難しい」となるケースが多い。年代のところで言うと45歳とか50歳とか。

例えば、マネジメント経験といったときに、単に「管理職経験があります」というだけではだめで、より細部にわたるスキル(スペック)の言語化までないと厳しい。それだけ求められる人材がピンポイントになっている。

(ピンポイントのスペックを詰めていく)アプローチももちろんするが、それでも、なかなか見つからないとなったときには、その現実を踏まえて、目標を変えざるを得ない。そこでキャリアチェンジみたいなことが出てくる。

感覚値で、スペックだけで行けるかということ、(これで就職できるのは、)45歳ぐらいだと2割ぐらい。

8割の方は、スペックというよりは、調整とか折衝とか、スペックまでは行かない中での本人が持っている（基礎的な）力。

そういう仕事は、給与は、ガクッと下がるが、本人にとってはキャリアを生かすことができたりして、例えば健康にもいいし、環境にも貢献したり、社会貢献したり（といった給与とは別の価値を持っている）。

40歳代後半から50歳代前半。働かなきゃいけない。でもなかなか働き口がない。そこが多分就職まで長期化している要因。

（都心N社）

（どういう要件というのがマッチング・紹介に当たって、重要になってくるかというのと、）経験、業界、職種、あとはやはり対象となる年齢。実際の登録者は20代の方もいるが、当社のメインとなる対象層というと30歳代から40歳代。

（40歳代後半層以上の就職が難しくなるのは、）やはり募集している企業側の組織の構成上の関係は大きい。

実際に採用する中で、採用する側のマネジメントする層と（採用される方）の年齢のバランス。当然、そのポジションの上位者との関連性も出てくるので、そこは多分難しいところだが、現実的なところでは、そういった背景があると思う。

（40歳代で転職していく人は、）やはり実際に同じ業界、同じ職種（の経験のある人）。

実際に実績を含めてだが、そういった、即戦力、パフォーマンスがとれるかどうかというので、やっぱり近い同業他社という傾向がより強くなる。

ただ、ポジションが上がれば上がるほど、短期間で成果を上げていかなきゃいけない。求められるのが本当に短期スパン（になる）。短いスパンで結果を出すとなると、業界の仕組みを勉強していく云々というふうな時間というのは、やはり（難しい）。

今はどこも限られたマンパワーというか、組織として、できるだけ最少の人員で最大の成果を出していかなければという方向性に進んでいるので、そう考えるとなかなか難しい。

異業界出身で、かつ、そういった部下のマネジメントまで担当して、かつ、その求められた成果を短期間で出せるということだと、ある程度ほかの業界のノウハウというか仕組みというのが、やはり（身に）ついてしまっている。

そういった面で言うと、なかなかそこを新しく全く一から変えられるかどうかといったところは、受け入れる企業側から見れば難しい要望になる。そこが一番大きいかもしれない。

実際は、企業によっては、条件は時間的なもの（切迫度）を含めて緩和されるケースもある。ただ、そういったものは多くはない。やはり即戦力、それは常に、どこの企業でも挙がっている内容になってくる。

全求協、人材協、日本人材派遣協会、日本生産技能労務協会の4団体が提携して発足した「人材サービス産業の近未来を考える会」による報告・共同宣言(2011)では、「2020年の労働市場と新たな課題」の一つとして、2020年には、45歳以上が労働者の過半数を占める中で、増加する45歳以上の就業希望者が円滑に転職や就業する仕組みがまだ未成熟であると指摘し、「年齢の壁」の克服を大きな課題として挙げている。

今回のヒアリング調査の中でも、45歳以上の転職は大きな課題として浮かび上がってきた。一方で、これらの解決に当たっては、人材ビジネスの活性化に頼るのみでは難しいという側面も、同時に浮かび上がってきた。

例えば、再就職支援事業を行っている企業では、その対象者の多くを中高年者が占め、その円滑な転職のためのセミナー、コンサルティングを手厚く行い、転職に当たって、自らの強みを整理する職務の棚卸しを行って、職務経歴書を作成するといった作業が行う。

こうした職務の棚卸し等は転職において、不可欠なものであるが、大企業で勤続してきた中高年者では、そうした職務の棚卸し等に1ヵ月程度かかる。

(都心M社)

再就職支援の対象者は、多分9割方、1社にずっと勤めていた方で、転職経験がない方が多い。キャリアを棚卸したものをどう言葉にしていくかがわからない。集合セミナーで、そのアウトライン、書き方の基本を学ぶ。

(この間、)個別にカウンセラーともやりとりしながら、まずは書類をつくっていく作業を行う。目標設定をしながら書類もつくっていく。初めから決まっている方も、中にはいるが、結構、不明瞭な方が多い。

キャリアの棚卸をしながら、だんだんと自分ができることややれることが見えてくる。それを目標設定させながら応募書類に落とし込んでいくという言語化の作業を同時に行っていく。

早い方だと2週間だが、スタンダードでいうと、面談で3、4回お会いして、だんだんと骨格が見えてくるような感じでの一定の完成レベルに1ヵ月ぐらいはかかる。

これでも別に完成ではなく、(求人に)応募しながら、順番を変えたりとか言葉づかいを変えたりしながら合わせていく。

職務の棚卸し等に時間がかかるということは、勤続中に、自らの強みを整理してそれを活かしていくということがなされてこなかったことによると思われる。

転職市場では、年齢が上がるほど、一層厳しくスペックが求められる中で、こうした状況が一般化していることが、中高年者において、これまでの職業経験を活かした転職を難しくしている大きな要因になっていると思われる。

これらは、転職時の活動ではなく、それ以前のキャリア形成のあり方が問われるものであり、今後の失業なき労働移動を促進する形での転職市場の活性化を図ろうとする場合には、企業におけるキャリア形成・人材育成支援の動向が大きな課題になると思われる。