

第5章 まとめと政策上の含意

1. まとめ

(1) 転職市場の動向

リーマンショック後、転職数は大幅に減少している（2010年はピーク（06-07年）時比で、-18.2%）が、その減少は、15歳～34歳の若年層によるところが大きく、35歳以上層では、リーマンショック後も転職者数の減少が見られない。

このことから、リーマン後の不況期の転職市場では35歳以上層、特に中堅層（35歳～44歳）の比重が増大している。逆にそれまでの好況期では若年層の比重が増大する様子が伺える。

職業（大分類）別に転職動向を見ると、どの職業も前職と同じ職業に就業する割合が最も大きい。しかし、「専門的・技術的職業」（59.8%）や「事務」（53.9%）では同職業への転職が5割を超えるのに対して「管理的職業」（27.4%）、「保安職業」（25.5%）など職業によって、同職業への転職率に大きな開きがある。

入職経路を見ると、求人情報（求人広告）28.5%、ハローワーク26.5%、縁故24.2%で、入職経路全体の約8割を占め、人材ビジネスでは求人情報の影響が大きい。

一方、民間職業紹介所経由は、3.5%にとどまり、転職市場に占める割合は小さい。

企業規模別に入職経路を見ると、入職した企業規模が大きくなるに従い、求人情報の割合が高まり、小さくなるほどハローワークの割合が高まるといった相補的な関係が見られる。

入職産業・職業別に見ても、ハローワークと求人情報ではシェア順位の高い分野（得意分野）での重なりは比較的少なく（ただし、一定の重なりは見られる。）、市場の中で、一定の棲み分けがなされている様子が伺える。

年齢別入職経路割合を見ると、ハローワークでは比較的維持されている45歳以上層の入職割合が人材ビジネス（求人情報+民間職業紹介所）では大きくその割合を下げている。加えて、好況期に転職者が増える状況において、増加するのが主に若年層であることから、転職市場において、人材ビジネスは未だ中高年齢層を十分に取り込めていない状況が伺える。

(2) 転職市場における人材ビジネスの事業区分

転職市場における人材ビジネスにおける主要な事業となるのは、①求人情報事業（求職者情報事業の併設や代理店（仲介）事業を含む。）、②職業紹介事業（再就職支援によって職業紹介に結びつくものや紹介予定派遣を含む。）である。その他の採用支援事業や就職支援事業は、これらの主要な事業を補完・付随又は関連する事業として行われることが多い。

求人情報事業では、利用する媒体（紙媒体と情報サイト）に区分される。

紙媒体では、さらに新聞広告、折込広告、求人情報誌に分かれ、求人情報誌には、無料の

フリーペーパーと販売されている有料のものがある。

求人情報サイトによる事業は、料金の徴収先・方法、求職者情報の活用の有無によって区分でき、旧来からの広告掲載料として料金を徴収する「公募型」、採用・就職したことによって料金を徴収する「成功報酬型」に分かれる。

公募型には、求職者情報の活用の有無によって、「伝統的公募型」と「発展的公募型」がある。

成功報酬型には、広告収入を就職の決定を条件として課金する「決定課金型」と、あっせんの成果によって徴収する「職業紹介連動型」がある。

さらに、他の人材ビジネス企業の求人情報を掲載して、求人者からではなく、人材ビジネス企業から徴収する「他業者求人提携型」がある。

現在は、全体として、公募型が主流を占めるが、公募型をメインとする企業の一部にも、成功報酬をオプションとして併用するところもある。

一方、職業紹介事業は、「一般登録型」、「サーチ型」、「再就職支援型」及び「紹介予定派遣型」に区分され、転職市場においては、一般登録型がその大部分を占める。

また、職業紹介事業所は、大都市部に偏在し、特に、首都圏に集中している。

(3) 転職市場における人材ビジネスの現状

ア リーマンショック後の人材ビジネス

リーマンショック後、厳しい経営環境の変化を経験し、人材ビジネス企業は、需要拡大期にもコストを抑えて対応しようとしてきている。

求人需要の停滞期にも対応できるよう、都心大手・中堅企業において多機能・総合化を図っているが、中堅企業等は、市場での規模を持つ大手企業に対して、専門化・分化（セグメント化）を進展させ、大手企業もこうした動きに対応し、セグメント化を進めている。

同時に、成功報酬・決定課金型の求人情報事業等新たなビジネスモデルによる展開が拡大している。

イ 求人情報事業の持つ幅広い機能

求人情報事業は、一般的には、簡単な情報収集・整理により文書によって求職者に対する情報提供を行う事業としてイメージされるが、事業の持続性を確保するためには、求人情報企業は、掲載求人の充足可能性を高めようとして、求人企業・職場のイメージ形成等を含むより幅広い情報提供を行い、「事実確認・イメージ形成機能」を担ってきた。

さらに求職者への「事実確認・イメージ形成機能」以外の機能を派生・発展させてきた。その一つは、求人者に対する支援・調整機能である。

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。これらは、コンサルティング・啓蒙活動といった側面も持つが、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。

もう一つは、地域の労働市場相場の形成機能（情報伝達機能）である。

求人情報事業の持つ事実確認・イメージ機能と支援・調整機能が密接に結びついて、この機能を派生させる。

それぞれの求人企業は、地域の労働市場における適切な給与等の相場を必ずしも予め知っている訳ではなく、こうした地域相場は、情報を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。

ウ 求人情報サイトによる事業の展開

若い世代ほど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により、転職活動においても求人情報サイトによって応募企業を選択する方法にも慣れており、都市部でのホワイトカラー層における求人情報サイト利用の高まりの背景となっている。

求職者から見ると、求人情報サイトの利用には次のような利点がある。

- ①無料で利用時間の自由さ等利便性の向上と主体的な転職活動の拡大
- ②求職者情報登録による応募可能性の拡大
- ③主体的職業選択支援機能の活用

求人情報サイトにおいては、こうした利便性をさらに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し、求人充足に結びつくよう工夫を施してきている。

求人情報サイトの事業展開において、求職者がそのサイトへアクセスすることが何より重要である。求人情報各社では、SEO（検索エンジン最適化）やリスティング広告といったインターネット上の広告手法が一般化しており、さらに検索上の優位性を確保するため、中堅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傾向を強めている。

一方で、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。求人情報サイトでは、求職者登録サイトを併設するところが多く、このような環境下では、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る。

応募状況等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求人者側に広がったことにより、充足可能性を高める具体策を期待するようになり、こうしたニーズに対応した様々なオプション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。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）機能や登録された求職者のプロフィールをもとにメールを送るスカウト・メール・サービスが拡大した。

蓄積されていくビッグデータとの関連付けによるマッチング精度の向上を図るとともに、求職者支援として、職務経歴書作成支援等キャリア・コンサルティング・サービスの提供も広く行われるようになった。

最近では、一部の求人情報企業において、企業口コミサイトを設置し、企業情報の補足的提供を行うことによって、登録求職者確保を図るということも行われるようになってきている。

このようにして蓄積される求職者情報を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うとともに、さらに、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仕組みが広がっている。

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、個人情報保護法に基づいて管理されており、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。

一方、他社への求職者情報提供については、情報サイト上での利用規約をに基づく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、求人情報業界の中での一般化されたコンセンサスはない。

エ 求人情報誌等紙媒体と地方における事業展開

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が、現状の入職時インターネット利用率（就職活動のインターネット利用者は約4割、求人情報サイトの利用者は2割弱）を見る限り、求人情報サイトは、主要な転職の方法となっているとは言い難い。

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、紙媒体は求人情報事業において依然として深く根付いている。

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挙げられる。特に、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により強い。

求人情報誌の最も大きな特長の一つは、地域の中で自らが応募しようとする仕事を探すときの網羅的な一覧性の高さである。

一覧性の高さは、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網羅的に探すときにより有効に働く。

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もなっている。

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

有料誌は、お金を払って読む価値がある媒体として地域の信頼を得ており、その信頼性の元は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。また、求人者側でも、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好意的に見る。

新聞広告や折込広告では、新聞読者層に応じた潜在的求職者の掘り起こしといった他の媒体にはない特長を持つ。また、新聞広告や折込広告への新規参入は簡単ではないため、このこと自体が求人情報企業の大きな経営資源となっている。

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、見解が分かれており、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している。

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。

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。

インターネットを軸にした新たなビジネスは、地方展開が遅れる傾向にあるが、それ以上に、都心と地方での大きく異なるのが、営業スタイル・基盤である。

地方で求人情報事業のシェアを持つ企業では、その地域で営業員が数多くの企業・事業者を直接訪問することによって作られてきた強力な営業基盤を持っており、次のような循環が長年の間に形成されてきている。

- ①頻繁な接触による地域企業との信頼形成
- ②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
- ③地域間での求人の網羅性で見聞に基づく情報提供による、求職者との信頼形成

さらに、地方では、都心に比べ、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、地方では、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、こうしたことが、幅広く網羅的に地域内の求を一覧しやすい求人情報誌をより有効に機能させる。

一方、都心企業の多くが、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。

このように、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。

オ 民営職業紹介事業の展開

民営職業紹介事業では、職業紹介分野によって動向が異なり、家政婦（夫）、マネキン、調理師といった伝統的な職業紹介の事業者は廃業が増える一方、ホワイトカラー層（専門職種を含む。）を対象とする事業者は、リーマンショック後の減少を経て再び増加する傾向にある。

ホワイトカラー層を中心とするビジネス系の職業紹介事業者では、自社の求人情報サイト及び登録された求職者情報との連動や他企業からの求職者情報の提供が、事業の運営において不可欠な要素となってきた。

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。

しかし、人材ビジネス各社は、求人件数が増える労働市場の逼迫期においても、その後に起こ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おり、職業紹介自体についても、求人情報事業との連動・提携併せて、より簡易・低コストであっせん効率を高める手法が導入されるようになってきている。

一部の企業では、職業紹介ではあるが、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」や郊外の企業に対して直接のあっせんではなく、円滑な採用活動への支援に力点をおく「ライトあっせん」を展開するようになってきている。

一般登録型以外の職業紹介事業では、次のような特徴・傾向が見られた。

サーチ型職業紹介は、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紹介と大きく異なり、サーチ型を展開する企業は好不況に対して比較的安定的であり、事業の性格上、その対象は限定的である。

再就職支援事業は、不況期に事業需要が拡大し、好況期に縮小する傾向を持つが、大手人材ビジネス企業では、一般登録型職業紹介事業と再就職支援事業との間を、好不況時で人材を異動させることによって対応していた。

紹介予定派遣型は、現状では必ずしも転職市場のミスマッチ緩和における期待された事業展開が行われている訳ではないが、今後、改正労働契約法の影響から、有期雇用社員の転職への活用が進展する可能性が見られた。

カ 転職市場におけるマッチングの方向性

女性の転職に関しては、人材ビジネスの一層の発展が期待できるが、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が悪い、取組みの難しい分野と見なされている。人材ビジネスでの効率の悪さは、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。

効率の悪いと見なされている分野では、コストを低く抑えることを一層考慮したビジネス展開を行うことが必要になる。

転職市場において、専門性、職業経験や身につけたスキル・熟練（スペック）により「現在、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見られる。

リーマンショック後、技術系、専門職系、一部の事務部門では、当該職業に係るスペックを、より厳密な形で求められるようになってきた。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）による求人・求職が多い。また、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。

スペック重視の分野として、医療系、技術系、専門分野いくつかの職業分野が挙げられた。

薬剤師、看護師等の医療分野では、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、大きくシェアを伸ばした。しかし、医療関係では人的つながりが機能するところも依然として大きく、縁故等による転職も、引き続き大きな影響を保っている。

現在は、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ことから、求職者の意向を強く酌んだあっせん機能の充実によって、この分野の転職・再就職は一層活発化する可能性は高い。

また、IT・ウェブ系の技術者をはじめ、工学系の技術者では、スペックを重視した需要も根強く、リーマンショック後、求人需要が低迷していた金融系専門職も、そうしたスペックを持つ者に対する需要が高まってきている。

いわゆるホワイトカラー系の職業でも、経理、財務、法務といったバックオフィス系（管理部門系）職種ではスペックを求められるようになってきている。

営業・販売職や専門性を求められない事務職では、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求められ、転職先も業種横断的であるが、こうした可能性重視の求人・採用は、若年層を主体とするものである。

一方で、求人需要が高まった現在でも、求人企業の要求するスペック等の緩和はあまり進んでいない。

特に、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、年齢要因が大きく影響している。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が、その上限年齢自体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。

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、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、十分にスペックに該当しなくても、ポテンシャル（潜在力）の高い、より若年の層から採用することになる。

加えて、同職種であっても、年齢が高くなると他業種からの転職がより難しいものになることが、40歳代後半以降層の就職・採用をより難しいものになっている。

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、勤続中に、自らの強みを整理してそれを活かしていくことがなされないといっ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。

2. 政策上の含意

これまで見てきた転職市場の動向や人材ビジネスの現状から、円滑な転職市場形成促進を図るために、いくつかの検討課題が浮かび上がってきた。

第一は、ハローワークとの具体的な連携等を通じた求人情報事業の活性化策を検討していくことである。

これは、次の点を踏まえたものである。

- ①求人情報事業は、転職市場における人材ビジネスの中で大きな役割を担っており、ハローワークと相補的な役割を果たしていることが伺えること。
- ②求人情報事業が求職者への情報提供といった事実確認・イメージ形成機能（従来いわれていた事実確認に加えて、イメージ形成機能を加えたもの）以外にも、求人者への支援・調整機能、地域の市場相場形成機能を持つこと（特に地方都市では、求人情報企業が網羅的な地場企業の情報蓄積をもとに求人企業・求職者の信頼形成循環を作っており、一層この影響が大きい）。
- ③求職者登録機能を持つ求人情報事業は、民営職業紹介事業にとって不可欠な関係を持つようになっていること。

求人情報事業との連携に関しては、人材ビジネス企業のヒアリングでも、次のような意見・要望が聞かれた。

（都心B社）

ハローワークの求職者情報を人材紹介会社に公開する、共有するということがあるが、それは、マーケットを捉えていない方向感覚で、あれ（求職者情報の提供）は人材紹介会社ではなくて、求人情報企業に公開しないとワークしない。

人材紹介会社では、その求職者の情報は活用ができない。なぜなら、人材紹介会社というのは企業から30%のフィーを払ってでも欲しい方々、相対的にマーケットで市場価値の高い方々のためのしかサービスができていない。

すみ分けとして、ハローワークを使われる方という、我々のような民営職業紹介会社が残念ながら、ご支援難しい方々が集まっている。そういう方々を、こちらに公開すると言われても、活用ができない。

ただ、転職サイトのマーケット、特に地方とかは、かなり適合度高い。

つまり、人材紹介の法人のマーケットというのは1人当たり150万円、200万円、300万円払える方々のマーケットだが、求職者、転職者情報では、5万円、10万円、30万円を採用したいという中堅・中規模企業が多いとなると、こちら（求人情報事業でこそハローワークか

らの情報提供が有効に働く)。

また、ハローワークの求人情報は、すでに一部の他業者求人提携型の求人情報企業が、ハローワークインターネット上に掲載されている求人情報を活用しているが、さらに、求人充足のための地方レベルでのより有効な連携を検討していくことが望ましい。

第二には、求人情報及び付帯する求職者情報事業の健全性を維持・確保しながら、革新・発展していくために、業界団体を通じた主体的なコンセンサス・ルールづくりをしっかりと行っていくことである。

求人情報事業では、これまで健全な求人情報事業運営のために、関係団体が主体的にルールづくりを行ってきた。

しかし、近年のインターネット上の情報サイトを軸にした事業展開では、その変化が激しいことから、業界団体においても、改めて、その状況を把握し直した上で、健全な業界の維持・発展のためのコンセンサスを形成していくことが必要であろう。

求人企業・求職者をはじめとする人材ビジネスに対する社会における信用力が低下すれば、中長期的に、人材ビジネス企業全体の不利益につながっていく。こうした観点から、業界としてのコンセンサスをしっかりと作り、それを社会に対してアピールしていくことが求められる。

例えば、求職者情報の取扱いについて、当該求人企業の中での管理は、個人情報保護法を踏まえて、なされているものと想像できたが、求職者の一定の合意の下で行われる他社への情報提供後の取扱・管理については様々である。

こうした点をはじめとして、業界団体主導で、より詳細な実態を把握し、利用者からの信頼を背景とする、一層の事業発展のためのコンセンサスを形成し、方針を打ち出していくことが望まれる。

第三には、より低コストによる職業紹介の普及を推進していくことである。

民営職業紹介では、1件の就職・採用に当たり、求人情報事業等に比べコストが比較的高い。このことによって、転職市場におけるシェアは限られたものにならざるを得ないという側面がある。また、職業紹介事業者は、大都市部、特に首都圏に集中している。

最近では、職業紹介事業は、求人情報サイトによる求人情報事業(求職者情報事業を含む)との連携等コストを抑えながら事業展開が一般化しており、さらに、一部では、非対面型職業紹介等人的コストをさらに抑えながら、より多くの求職者、より広い地域に対応できる簡易あっせんの事業の展開が始まっている。

職業紹介事業においても、従来の求人情報事業と職業紹介事業の隙間を埋める、これら低コストで、地域を拡大する試みを拡大していくことが、転職市場における人材ビジネスの意

義をより高めるであろう。

また、ITの進展に伴う、有効な非対面型職業紹介等簡易あっせんの導入については、民間だけでなく、ハローワークにおいても、その導入を研究・検討していくことは有益である。

第四には、今後、さらに比重の高まる中高年労働者を念頭に置いた上で、失業無き労働移動が可能となる転職市場を形成しようとするのであれば、人材ビジネスの活性化といった労働市場政策だけではなく、企業内の人材育成・キャリア形成支援策を併せて充実していくことが必要であるということである。

人材ビジネスでは、就職・充足促進のための様々な試みを行い、事業を様々に革新・発展させ、その機能を拡大してきた。

こうした活躍によって、女性の社会進出等で人材ビジネスが果たす役割を増すことが期待できる分野もあるが、45歳以上層の中高年者については、転職市場全体の中では、十分に機能しているとは言えず、中高年の転職での人材ビジネスの果たす役割には限界も感じられた。

転職市場では、一定の年齢を上回ると、将来的な潜在可能性よりも即戦力を求める、スペック重視が強まる。

一方、40歳代以上の対象者が多い再就職支援事業において、再就職に向けた基本的な準備である、職務の棚卸し等を行うのにも概ね1ヵ月程度かかる等、一般的に、こうしたスペックに対応するキャリア形成がなされてきていない。

45歳以上が労働者の半数を占めようとする中で、転職市場を活性化するためには、勤務しているときから、働く者自らが、「何ができ」、「どのような特長」を持つのかについて意識して業務・学習を行い、能力を伸長させていく必要がある。

こうした点は、人材ビジネス活性化策だけでは今後も困難であり、外部労働市場での価値も意識した企業内での人材育成・キャリア形成支援策の充実を並行して進めることが必要となろう。

参考文献

厚生労働省（2013）「平成 24 年雇用動向調査結果」.

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/13-2/index.html>)

厚生労働省（2014）「平成 24 年度職業紹介事業報告の集計結果」

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000043066.html>)

坂爪洋美（2010）「第 10 章 職業紹介者の能力開発」『実証研究 日本の人材ビジネス』日本経済新聞出版社.

佐野哲（2009）「人材紹介業のビジネスモデルと労働市場」『経営志林』46 巻 3 号，1-43.

人材サービス産業の近未来を考える会（2011）『2020 年の労働市場と人材サービス産業の役割』.

総務省統計局「労働力調査結果（2004 年～2013 年）」.

(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.htm>)

総務省（2013）「平成 24 年就業構造基本調査結果」.

(<http://www.stat.go.jp/data/shugyou/2012/>)

西澤弘（2005）『ホワイトカラー有料職業紹介事業の運営と紹介業務従事者に関する事例研究』労働政策研究報告 NO.37.

日本経済再生本部（2013）『日本再興戦略-JAPAN is BACK-』.

(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)

日本人材紹介事業協会（2009）『人材紹介事業の実態に関する調査研究報告書』.

労働政策研究報告書 No.175

転職市場における人材ビジネスの展開

発行年月日 2015年 4月 30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2015 JILPT

Printed in Japan

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)