

人材紹介業のビジネスモデルと労働市場

SANO, Tetsu / 佐野, 哲

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

46

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

43

(発行年 / Year)

2009-10

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008203>

〔論 文〕

人材紹介業のビジネスモデルと労働市場

佐 野 哲

はじめに

「人材紹介」業（民間の有料職業紹介事業）は、「人材ビジネス」と総称されるいくつかの事業のなかに位置づけられる、一つの事業形態である。本稿の目的は、その人材紹介業におけるビジネスモデルを構造的に把握するとともに、その求人・求職取り扱い（マーケット）の実態確認を通して、「労働市場における民間部門のあり方」を検討することにある。行政改革が急ピッチで進む現在、「官から民へ」の掛け声の下に、行政サービスの各分野で民間活用の是非が問われている。民間の人材紹介業は「公共部門としてのハローワーク（公共職業安定所）のサービスを代替できる存在なのか否か?」。こうした問いに答えるには、まず、その機能と実績を確認しなければならない。

こうした目的に照準を合わせ、2008年には社団法人日本人材紹介事業協会に学識者及び業界関係者による調査研究会が設置され、実態調査が実施されている¹⁾。同事業においては、人材紹介事業者を対象としたアンケート調査が、事業所属性、求人・求職・紹介（成立）件数、部門従業員数、売上高、コスト構造などの調査項目により実施された。

本稿は、以上の実態調査で得られたデータや調査結果を多方面で援用しながら、以下のフレームで、上記の目的達成につながる諸知見を体系的に取りまとめたものである。

まず第一に、「人材紹介」業を包摂する「人材ビジネス」全体の構造についての整理である（1. 人材ビジネスの定義と事業構造）。

人材ビジネスは今や、人材紹介を含む有料職業紹介のみならず、労働者派遣、再就職支援、求人・求職メディアなど、互いに隣接し融合する様々な「労働市場サービス」の集合体となっている。人材紹介業はあくまでもその全体の一部であ

り、経済のグローバリゼーションのなかで一国の経済、事業・業界がそれぞれ単体としての存続は不可能であることと同様、人材ビジネス事業者間においては、良い面、悪い見合いずれにおいても、互いに影響を与え合う状態が構造化している。その意味で、「人材紹介業」が従属する「人材ビジネス」全体を鳥瞰する視点を失ってはならない。

第二に、「人材紹介」業そのものの定義づけとともに、その業務ノウハウとビジネスモデルについての整理である（2. 人材紹介のビジネスモデルと業務ノウハウ）。

人材紹介の業務は、求人企業との求職者双方の属性情報を仲介し、単に引き合わせることだけに止まらない。産業、企業、職業に関する動的な洞察と、人材の意思と能力に対するきめ細かな理解があつて初めて成り立つ。人材紹介業の事業把握のためには、業務そのものの意味とあり方をまず整理しなければならない。

同時に、人材紹介業は多種多様な存在でもある。マスメディアのシステムを最大限援用した大規模なあっせんを行うビジネスが労働市場で存在感を強める一方、歴史的には、きめ細かな対面コミュニケーションにこだわり小規模であっせんを行うビジネスが圧倒的な数的優位を占めている。また、労働市場の通説では、有料の人材紹介業は大都市圏や高度人材において有利と考えられているが、現在では、地方圏や就職困難層に特化したビジネスも見られる。さらには、大規模な企業グループや労働者派遣業に従属する一部門として存在する人材紹介業と、あっせん業に特化し独立した事業主体では、当然ながら戦略のあり方も異なる。もはや人材紹介業は、ステレオタイプに語られるビジネスではない。

第三に、「人材紹介」業の求人・求職取り扱いの実態を把握するとともに、各事業所の収益状況に

についての整理である(3. 人材紹介業の取扱実績と収益構造)。

人材紹介業の取扱実績については毎年、政府(厚生労働省)による「職業紹介事業報告」制度に基づき各紹介事業所の実績値が集められ、求人・求職・就職件数の集計結果が公表されている。同報告によれば近年、一貫して取り扱い数を伸ばしている人材紹介業ではあるが、そのデータをそのまま鵜呑みにすることはできない。労働市場の現状をミスリードしてしまう可能性が高いのである。というのは、求人企業においては複数の人材紹介業に求人を出して各社間で競争原理を働かせるのが一般的であり、他方、求職者においても複数の人材紹介業に多重に登録してマッチング機会を出来るだけ多く得ようとするのが通常である。これらにより、統計的な求人・求職者数は、実際より多くなる。これらの重複してカウントされるデータを読みとっていく上では、こうした構造から派生する上方バイアスをどのように補正するかが鍵となってくる。

本稿は、上記の視点から、民間の人材紹介業の実態について、きめ細かな実態調査を通して得られたデータや知見をとりまとめたものである。

人材紹介業の将来は極めて厳しい。「これまでの人材紹介業の成長」は、この業界を取り巻く「数種のバブル」、すなわち労働市場政策の規制緩和、インターネットによる技術革新、外資と外需で売り手市場化した労働市場といった外的要因に依存してきたものだからである。人材紹介業は改めて、自らの置かれた市場(労働市場)の今後と、自らの能力及びビジネスモデルを冷徹に見極め、その将来について内的要因を起点に描いていく必要があるだろう。

1. 人材ビジネスの定義と事業構造

1) 人材ビジネスの定義と類型

(人材ビジネスの定義)

まずは、「人材紹介」の上位概念である「人材ビジネス」の定義と諸事業それぞれの経営構造について整理しておきたい。人材紹介業は人材ビジネスの一部であると同時に、技術革新や規制緩和の急速な進展を背景として、人材紹介業において

は、それらの隣接する事業の影響を強く受ける傾向が強まっているからである。

人材ビジネスとは、労働市場²⁾における需要・供給双方もしくはいずれかに向けた高度な事実確認機能を有し、その確認後、支援、相談、あっせんなどの需給調整サービスを提供して、金銭等の対価を得ようとする営利社団(企業等)もしくは個人、と定義できる。

この定義のポイントは二つある。一つは、このビジネスが需要側・供給側に対する事実確認機能を有していることである。

「人材ビジネス」は実態上、労働市場における情報提供事業としての側面が大きい。このとき「人材ビジネス」が新たなビジネスとして、市場においてその有効性を認知してもらうには、まず何よりも、提供情報の信頼性を高めておかなければならない。例えば、供給側(求職者・学生等)に需要側(求人企業等)の諸情報を提供するビジネス(求人情報広告事業等)が、求人の意思も事実もなく、あるいはその存在すら確認困難な団体から、言われるがままに出された求人を受け付けるなどの行為はもってのほかだろう。その意味で情報の事実確認機能が、まず第一に重要である。さらに、もちろん実際の求人メディアにおいては、業界団体の主導により公正、厳正な審査機能が各社に整備されてきている。これは逆の、需要側に供給側の情報を提供するビジネス(求職者情報サイト事業等)においても同様である。

もう一つは、信頼性確保のための事実確認行為の後、どのようなサービスを、誰に向けて(需要、供給のどちらに向けて)提供するのか、その方法が事業ごとに異なることである。

このビジネスが採る方法は、援助(支援)、相談(指導)、あっせん(紹介)など実に多様である。例えば、援助(支援)サービス一つを取ってみても、専門の媒体(マスメディア)を構築して、それへの広告掲載をもって支援サービスを間接的に提供するビジネス(求人情報広告事業等)もあるし、採用活動を行う企業人事部や就職活動を行う求職者のいずれかに個別に対応し、コンサルティングやカウンセリングノウハウを駆使して直接的に援助するビジネス(コンサルティング、研修事業等)もある。もちろん、それら需要側と供給側

双方に同時かつ個別に対応し、双方にアドバイスして両者のマッチングを図るビジネス（有料職業紹介事業等）もある³⁾。

（人材ビジネスの3類型）

これらの事業の定義からは、機能とサービスの多様性によって「人材ビジネス」に3つのタイプ（類型）を見出すことができる（表1）。

表1 人材ビジネスの3類型

事業類型		サービス機能	需給の事実確認		需給の調整	
			求人確認	求職確認	相談指導	あっせん
類型 I	[1] 求人情報メディア事業		○	×	△	×
	[2] 求職者情報メディア事業		×	△	△	×
類型 II	[1] 採用活動支援事業		○	×	○	×
	[2] 就職活動支援事業		×	○	○	×
類型 III	[1] 有料職業紹介事業		○	○	○	○
	[2] 労働者派遣事業		○	○	○	△

出所：筆者作成による。

表では、労働市場における労働需給の事実確認及び調整機能の保有状況から、3つの類型を析出している。見出された事業類型は、メディア事業（類型I）、支援事業（類型II）、需給調整事業（類型III）の3つである。

以下、表1に示した3つの類型ごとに各事業の現状とビジネスの構造を整理したい。なお、表のなかの「○」は、表頭に示した機能を保有しサービスを提供していることを示し、同様に「△」は一部を保有もしくは結果としてサービスを提供していることを、「×」は機能そのものを保有していないことを示している。

2) 求人・求職者情報メディア事業の役割とサービス（情報メディアの技術革新と広告事業の変貌【類型I [1]】）

一つ目のタイプ（類型I）は、情報メディア事業である。このタイプのビジネス基盤は、基本的に求人広告事業（求人情報メディア事業と同義。表1の類型I [1]）にある。

求人広告事業は、市場に媒体を構築し、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。利益は、広告出稿主（求人主＝求人企業等）から

広告料を徴収する。表1の通り、サービスとして需給間に介在してあっせんを行うこと（需給調整）は基本的にないが、取材を兼ねた求人側への訪問による求人事実確認（表1「求人確認」→○）を徹底するとともに、広告製作（紙面のレイアウトやキャッチコピーの製作、さらには賃金額や福利厚生施策に関するアドバイス等）のレベルで、求人者に対し相談指導を行うことがある（表1「相談指導」→△）。

諸外国の求人広告事業は、概ね新聞の求人広告欄を中心に発展するパターンが一般的であるが、日本においては特に戦後以降、高度成長期にかけて、求人情報専門誌（求人広告により構成される雑誌）の出版を主力事業とするメディアビジネス事業者が市場拡大をリードしてきた点に特徴がある。これらのメディアビジネスは、1990年代に入り、インターネットの商業化と一般社会への普及拡大を契機として、それまでの紙媒体による求人広告事業を電子媒体に順次移行させていく戦略をとった。これに対してインターネット等の新たな技術革新は新たな世代（若年層）の生活革新にいち早く採り入れられ、労働市場サービスの分野では、新卒及び20代の転職サービスにおいて、電子媒体による求人広告サービスが急速に普及した。21世紀に入った現在（2009年）、インターネットに

よる求人広告サービスは企業の新規学卒一括採用及び学生等の就職活動（いわゆる「就活」）時のインフラとなっている。こうした経緯から、求人広告事業（表1の類型Ⅰ [1]）の多くは既に「インターネット経由の電子媒体による求人情報メディア事業」をビジネスの中核においている。

（インターネットが求人情報メディアに与えた影響【類型Ⅰ [1]】）

インターネットによる労働市場サービスでの技術革新が、新たな事業の創成をもたらした。その背景には、インターネットの技術に決定的な特徴があり、また、求人広告事業者による従来からのビジネスプロセスが、これらの特徴を取り込んでいくインセンティブを多数有していたという事業の背景があった。

それまで、求人広告とりわけ日本において特徴的な「求人情報誌」事業は、そのビジネスモデルのなかに構造的な課題をいくつか抱えていた。求人情報誌事業の収益は、その紙面のほとんどを占める求人広告の広告出稿料に依存している。他方、情報誌を購入する読者からの「情報誌自体の価格」（1990年代時点で100円程度）は、取次店や書店等に支払うコストに過ぎなかった（これを収益の基盤としていない）。もちろん、広告出稿主である求人企業及び、情報誌の読者である求職者双方の利便性向上が、事業拡大の戦略的要件となる。こうしたことから、求人企業（出稿者）に対しては、①広告営業・取材プロセスの迅速化及び合理化、②求人内容の事実確認の徹底と労働市場の動向を踏まえた労働条件等に関するコンサルティング、③広告料の引き下げを可能にする情報流通プロセスでのコストダウン、④広告効果（求人への充足状況の把握）の確認ときめ細かなフォローアップなどを行っていた。その一方、求職者（読者）に対しては、①広告情報の有効性を担保するための、情報提供プロセスの短期化（縁故決定に先を越されないような迅速な情報提供の実現）、②「路線別」や「職種別」による整理など求人情報の見やすさ、及び特定軸で比較が可能な閲覧性・検索性に富む誌面づくり、③キャッチコピーや写真等を効果的に活用することによる、「雰囲気」など組織文化的かつ非言語分野でのイメージ提供技術

の向上、④読者クレームへのきめ細かな対応と、労働基準上で法的に問題のある求人企業の誌面からの排除などを徹底していた。

以上のような数多くの事業課題に対し、インターネットの技術革新が、多大な影響を与えている。その特徴が求人情報メディア事業に与えた影響については、次の5つのポイントに整理することが出来る。

1. 即時性の向上

紙媒体では、広告取材を経て編集から発刊、読者（求職者）による購買時点での情報提供まで数週間掛かっていたが、インターネットでは、このタイムラグが、編集から提供までのプロセスで一気に縮まり、編集後即時に情報提供することが可能になった。

2. 双方向性の向上

インターネット上では、電子ファイルの交換や電子メール等による双方向コミュニケーションが可能になったため、情報入力や編集作業をインターネット上で処理することにより、広告出稿主による編集作業が可能になった。

3. 情報選択・検索サービスの付与

双方向性を読者間でも活用し、条件検索項目に関する情報等をインターネット上でやりとりすることによって、求職者（読者）独自の作業による、膨大な情報データベースからの適格情報の検索が可能になった。

4. 情報流通コストの削減

紙媒体の配送・配布には多大な時間・コストを必要としたが、電子媒体上での情報流通では、読者（求職者）が自ら回線使用料等を自己負担して情報探索を行うため、メディア事業者側のコストが劇的に減少した。

5. マルチメディア性の向上

紙媒体での情報提供は、文字・図表・写真を紙に印刷した「文書」を媒介して行われていたが、電子媒体上では、これに加えて動画・音声も併せて提供できるため、非言語によるイメージ提供が可能になった。

求人広告事業者にとって、インターネットによる技術革新とその既存のビジネスプロセスへの導入は、以上の事業課題を解決する極めて有効な手段であり、かつ煌びやかな経営戦略であった。こうしたことから、求人広告事業における「紙媒体から電子媒体への移行」が急速かつ劇的に進展することとなったのである。

(求職者情報メディアの普及【類型Ⅰ [2]】)

インターネットの急速な普及に伴い、労働市場サービスの分野において、さらに新たな情報メディアビジネスが登場した。それが、求職者情報メディア事業(表1の類型Ⅰ [2])である。

求職者情報メディア事業は、高度成長期以降長い時間をかけてビジネスを構築してきた求人情報メディア事業(求人広告事業)とは異なり、インターネット技術の普及を受け、極めて短期間のうちに事業化され、市場に定着してしまった。表1にしたがって事業の構造を見ていくと、求人情報メディア事業が求人企業等に取材し求人の事実及び内容を取りまとめ、媒体に掲載して広く公表するのに対し、求職者情報メディア事業は、求職者からの情報をインターネット上で受け付け(表1「求職確認」→△⁴⁾)のち、「求職者情報」の取りまとめかたを同様にインターネット上で個別指導するなどして(表1「相談指導」→△)、「匿名化させた求職者情報(履歴書や経歴書のサマリーなど)」を、一覧性を付与し検索可能な状態でインターネット上に無料公開するものである。求人情報メディア事業とは異なり、求職者に対し広告掲載料を課金することは事実上困難であり、また、従来の日本的な雇用慣行のなかでは、匿名とは言え在職者が転職意思を広くオープンにすることなど一般論として考えられなかったこと、さらには、職業安定法上でも求職者からの紹介手数料徴収は原則認められていないことなどから、この事業化は現実的ではないと見なされていた。しかしながら、21世紀に入って急速に普及したその背景には、以下の諸点があったと考えられる。

第一に、インターネットの技術革新と普及に伴い、個人が低コストで、自己紹介等を含む個別のウェブサイトを開設(いわゆる「ブログ」や「プロフィール」)することが可能となったことである。これにより現在

では老若男女、著名であるか否かを問わず、一般市民個人からの情報発信が爆発的に増大した。求職者情報サイトは、それらのインターネット上で情報発信を行う一般市民のなかの、求職の意思を有する市民グループの情報を機能的にデータベース化した「一つのサブシステム」と理解できる。

第二に、求人広告事業者の多くが求人情報サイト事業者に変化していくなかで、これらの事業者において、「マーケットの母集団」(求人広告の「読者」に値する存在)をインターネット上で予め囲い込もうとする戦略的インセンティブが働いたことである。求人情報誌のビジネスとしての存続が一定の発行部数(読者数で規模が図られる「市場」)を必要とするのと同様に、求人情報サイトも一定のマーケットを必要とする。つまり、求職者情報サイトの構築は、求人情報メディア事業にとって市場性が高い点で極めて有効であり、求職者情報掲載料が無料で事業単体での収益性がなくても、十分事業化に値するものであった。

(求人・求職情報統合型メディアの台頭と職業紹介との垂直統合【類型Ⅰ [1]・[2]】)

求人情報メディア事業にとって求職者情報サイトは、上述の通り、その機能を補完する基盤的事業であった。また逆に、求職者情報メディア事業にとって求人情報サイトは、求職登録を増大させるための決定的な前提であり、より良い求人情報をサイト上に掲示することが、より多くの求職者登録をもたらすなど、この二つのメディア事業は相互に有効なシナジーを発揮できる関係にあった。こうしたことから必然的に、求人情報サイトと求職者情報サイトが統合されたメディアが急速に発達していく。併せて、求人情報と求職者情報がインターネット上で、つまり双方向性が付与されたコミュニケーションツールで統合されることにより、それぞれの参加主体が相互に情報を探索し、求める情報にアクセスすることができるシステムも同時に開発された。このときも、求職者側にツール使用料を課金するシステムは慣行上また法制度上馴染まないと考えられていたことから、求人側が求める求職者情報にアクセスする権利を与え、その際のツール使用料を求人企業に課金するシステム(いわゆる「スカウトメール」)がビジネス

化され、急速に普及した。

以上のような求人・求職者情報統合型メディア事業は、限りなく「職業紹介事業（＝人材紹介業）」に近い機能構造を有している。表1のフレームで整理すると、類型1 [1] と [2] の統合システムは、同一事業者が求人確認を行う（表1「求人確認」→○）とともに求職確認も同時に行うかたちがとられている（同「求職確認」→△）。そのとき、求人者には取材時などにおいて実質的なコンサルティングの機会が生じ、同時に求職者には履歴書指導時などにおいて同じくインターネット上でのコンサルティングの機会が生じる（求人及び求職者双方への「相談指導」→○）。その一方、「あっせん⁵⁾」サービスについては、求人企業から求職者へのアクセス及びコミュニケーションにおいてメディア事業者は直接的にタッチしておらず、また、最初のアクセス時点で求職者は匿名であり（求人企業も匿名化しているケースもある）「人と人との間での対面コミュニケーションによる調整」は行われていない（表1「あっせん」→×）。

この事業が職業紹介に当たるか否かの問題については、（当たる場合は許可が必要になるが）判例等による最終的判断は下されていない。実態及び事業者意識としては、「（統合型）情報メディア事業者」でありながらも、以上のようないわば「境界型の職業紹介事業者」と見られているがゆえに職業紹介許可を取得しつつ事業を継続している事業者もあり、これが、労働市場サービスにおける諸類型の境界を曖昧にさせてしまっている事実是否めない。

他方、こうした求人・求職者情報統合型メディア事業は、人材紹介業など有料職業紹介事業者のビジネス上の取引先（アウトソーサー）として垂直的に連結していく動きが見られた。このとき人材紹介事業者は、2002～2008年のいざなぎ景気を超える持続的好況下にあつて労働市場の「売り手市場」化による求職者登録数の枯渇に苦しみ、また、2003年成立の「個人情報保護法（個人情報の保護に関する法律）」によって、それまで人材の探索ツールとして活用していた『企業の職員録』など情報冊子が順次廃刊（個人情報の非公開化）に至ったことなどを背景に、その代替的な人材探索ツールとして求職者情報サイトを活用するよう

になった。求人・求職者情報統合型メディア事業者は、こうした人材紹介業からのニーズに対応するかたちで、求職者情報サイトのデータベースへのアクセス権を、人材情報を求める人材紹介事業者に開放し、ツール使用料をその都度課金するなど人材紹介事業者向けのビジネスを展開させている。

3) 採用・就職支援事業の役割とサービス

（採用支援コンサルティング事業の歴史的経緯【類型II [1]】）

かつての日本企業において、日本的長期雇用慣行がしっかりと守られていたなかでは、多くの企業はその正社員労働需要のほとんどを新規学卒一括採用で充足していた。他方、中途採用は決して一般的なものではなく、この時代における「採用支援コンサルティング事業」は、外資系企業や中堅・中小企業など新規学卒一括採用のシステムに首尾良く対応できず、労働需要の充足に苦慮していた一部の企業のために存在していた。現在の人材紹介業のルーツこそ、この「一部の企業のためのコンサルティング事業」にある⁶⁾。

同時に、「採用支援コンサルティング事業」の看板は、その当時の人材紹介業者にとっての「一種の隠れ蓑」でもあった。1997年の労働省（当時）令によってホワイトカラーの職業紹介が規制緩和される以前においては、人材紹介業が紹介先の求人企業より徴収する法定紹介料に上限（6ヵ月を限度として支払われた賃金及び賞与の10.1%）が定められていたからである。人材紹介業にとって、これは人材探索などのマッチングコストを回収しきれない水準であったため、その不足分を「（採用支援）コンサルティング料」として別途求人企業と契約し徴収していた。その意味で、当時の人材紹介業者は、経営管理者や科学技術者などホワイトカラーを紹介する有料職業紹介事業者であり、かつ中途採用を進める求人企業の採用支援を行うコンサルティング事業者であった。その後、このコンサルティング料の扱いについて裁判となった1994年の最高裁「東京エグゼクティブサーチ事件⁷⁾」が契機となり、業界団体と業所管官庁（当時の労働省）との折衝などを経て、97年の規制緩和措置（法定手数料の上限を「6ヵ月の賃金・賞与の10.5%」に引き上げるとともに、

コンサルティング料の契約徴収について承認した)に至っている⁸⁾。

採用支援コンサルティング事業の機能については、表1の通り、求人企業の求人ニーズを確認するとともに(表1「求人確認」→○)、その労働条件のあり方等についてコンサルティングを行う(表1「相談指導」→○)。つまり、規制緩和以前(1997年以前)の人材紹介業は、類型Ⅲ [1] の「求職確認」と「あっせん」のサービス機能に対する対価として「紹介した者の就職後の賃金の6ヵ月分の10.1%」(法定紹介手数料)を求人企業より徴収する一方、「マッチングコストに営業利益を加えた売上希望額」から差し引いた残りの額を、類型Ⅰ [1] の「求人確認」と「相談指導」のサービス機能に対する対価として同じ求人企業より「コンサルティング料」名目で請求していたわけである。

その後は、1997年の労働省令による規制緩和(法定紹介手数料率の引き上げとコンサルティング料の承認)に加え、99年の職業安定法改正による職業紹介の自由化が実施されたため、上述のような「隠れ業としての採用支援コンサルティング事業」はほぼ姿を消した。

それに代わって現在では、2003年以降の景気拡大に伴う人手不足、とりわけ新卒労働市場の「売り手市場」化と新卒採用者の定着率の低下に対応するかたちで、人材ビジネスの新卒労働市場を担当する専門事業部が求人企業人事部とコンサルティング契約を結び、新卒者採用のエントリーマネジメント⁹⁾など様々な対応策を検討するアウトソーシング事業が出てきている。

〔「団塊世代」の高齢化と再就職支援事業の多機能化【類型Ⅱ [2]】〕

1992年のバブル崩壊以降、労働市場は急激に冷え込んだ。バブル経済の真っ直なかにおいて、有効求人倍率(新卒・パートを除く)は、1987年に約2倍から89年には約4倍まで倍増したが、一転、89年をピークに今度は急減し、94年には約1倍の水準まで落ち込んでいる。労働市場の冷え込みは続き、95年には1ドル=80円を超える「超円高」、また97年にはアジア通貨危機がさらなる攪乱要因となって、自動車や電機などの加工組立産業は大きな影響を被っている。この間、バブル経済期に約

2%だった失業率は、98年に4%、2002年には5%の大台を超えている。

他方、戦後1947-49年のベビーブーム期に生まれ、1960年代後半の好景気時(いざなぎ景気)に高校・大学を卒業して大量就職した、大人数のいわゆる「団塊の世代」は、1990年代後半の労働市場が長く冷え込んでいた時期、就職した企業組織のなかで「分厚い中高年層の塊(かたまり)」を形成していた。超円高やアジア通貨危機の苦境にあえぐ企業にとって、これら中高年層の人件費負担は非常に重く、40代後半の管理職昇進に伴い労働組合を脱退した「非組合員層」や、過去の年金支給年齢(55歳)の名残として各企業で慣行化していた「役職定年到達層」がリストラのターゲットとなった。このように、労働市場の冷え込んだ時期に団塊の世代が中高年化し、全産業でその団塊の世代がリストラの対象となったのであるが、こうした状況下で「米国発の再就職支援サービス(アウトプレースメント業)」が流入し、瞬く間に広がっている。

もともとアウトプレースメント(再就職支援)サービスは、解雇制限が緩やかな米国など海外の労働市場において、「(従業員)の解雇リスクを和らげるサービスオプションの一つ」であった。仮に解雇が決定しても、企業がそれら被解雇者の再就職活動を多面的に支援する(履歴書の書き方や活動上の様々なアドバイスなど)福利厚生策的なオプションがあれば、それは「魅力ある企業」を目指す上で不可欠なツールとなる。

以上のようにアウトプレースメントは、基本的には企業負担による被解雇者への支援サービスなのであるが、日本企業への導入の際には、アジア通貨危機のあった1997年がちょうどホワイトカラー職業紹介の規制緩和に重なったこともあって、日本においては、人材紹介業のあっせん機能を併せ持つ「多機能のアウトプレースメント業」として普及することになる。

表1の機能分布で考えると、そもそも(海外で普及していた)基本的なアウトプレースメント業は、リストラされた求職者の求職ニーズを直接的に確認し(表1「求職確認」→○)、その自らの力による再就職活動を後方からきめ細かくバックアップする(表1「相談指導」→○)サービスであ

り、実際の再就職先の「あっせん」は基本的に行わない。しかしながら、日本導入当時のアウトプレースメント業の多くは事実上、直接的間接的にあっせんまで関与していた。上述の通り、規制緩和に伴う人材紹介業の急拡大と重なったためアウトプレースメントが人材紹介業の一部門として普及した面もあるが、他方それ以上に、アウトプレースメントに発注していた日本の大企業における「中高年者の出向・転籍慣行」が大きく影響していると見られる。従来から日本の大企業の人事部は、中高年の第二の人生を支援するスキームとして、人事部自ら新たな職場を探し出し、人事権の下で強制に出向させた後、その職場に転籍させる慣行を持っていたからである。つまり、出向・転籍サービスが一般的であった日本の大企業の中高年労働市場で、アウトプレースメント業が新たにシェアの伸ばして行くには、出向・転籍サービスと同等の機能が求められた訳である。この出向(syukko)¹⁰⁾は日本企業独自の制度で、海外では定着していなかったため、「海外発のアウトプレースメントサービス」はこうしたあっせん機能を有していなかった。アウトプレースメントの日本導入時における多機能化(あっせん機能の付与)は、こうした日米における中高年の雇用慣行の違いから派生したものと言えるだろう。

(若年層に対する就職支援・カウンセリング事業の政策的拡充【類型Ⅱ [2]】)

バブル崩壊以降の労働市場の冷え込みは、中高年層よりも若年層に対して、さらに大きな影響を与えている。年齢階層別の失業率の推移を見ると、15-24歳層の失業率は、バブル崩壊時の1992年時に既に、全体の倍以上の4%を超える水準にあり、95年の超円高時には6%を超え、97年のアジア通貨危機後に急伸し99年には9%、2003年には約10%の大台に突入している。大卒の求人倍率¹¹⁾に限ってみても、91年のバブル経済最盛期に約3倍あったものが以降一貫して下がり続け、96年には約1倍まで落ち込んでいる。その後一時的に上昇したが2000年にはまた約1倍の水準まで逆戻りしてしまった。

他方、こうした新卒者にとっての「就職氷河期」の時代において、若年層の非正社員化(契約

社員、嘱託社員、派遣社員、パート・アルバイトなど)が急速に進んだ。『平成19年労働経済白書』¹²⁾がその状況を詳しく分析しているが、2002年以降、15-24歳層及び25-34歳層では男女ともに派遣従業者数が急増しており、これには1999年の職業安定法・労働者派遣法改正による規制緩和(特に労働者派遣適用職種の自由化)が大きく影響していると見られる。

21世紀に入り、世界的な若年者失業問題¹³⁾、日本で言うところの「就職氷河期」問題に対して、政府による代替的な取り組みが加速化している。その象徴が、2003年の経済産業省・厚生労働省・文部科学省合同作成による「若者自立・挑戦プラン」である。この政策は、①キャリア教育強化(中高・大学におけるインターンシップ教育の拡充等)、②フリーター等の意欲向上(「ジョブカフェ」や「若者自立塾」の普及等)、③成長分野の人材育成(専門職大学院の拡充等)、④企業内人材投資(「デュアルシステム」や「人材投資促進税制」の普及等)などの具体的なアクションプランに大規模な予算が割り当てられたものであるが、その際、「NPO や企業等の民間の経験やアイデアを活用」する「民活路線」が強調され、上記の様々な支援事業が人材ビジネス関連の民間企業に委託されている。求職者向けの就職活動支援事業の市場拡大は、以上のような政府主導・民間活用によるプログラムが起点となり、その後マスコミが取り上げ続けることによって、社会に定着した経緯を持っている。それまでの就職支援事業は、学校の就職課などが担っていた機能の一部に過ぎず、単体で事業化が進むほどのマーケットは形成されていなかった。

表1で整理される就職活動支援事業の多くは、特に若年層支援サービスの場合、この「若者自立・挑戦プラン」から派生して生まれた民間事業が中心となっている。同プランには、当初より厚生労働省が加わっていたことから、同省の出先機関である「ハローワークの無料職業紹介事業(若年層向けのヤングハローワークなど)」との棲み分け的な分業が徹底され、事業主体における「あっせん」機能の付与・向上は企図されなかった。これらの事業の機能は結果として、「求職確認」(表1「求職確認」→○)と「相談指導」(表1「相

談指導」→○)に特化されていった。

4) 職業紹介・労働者派遣事業の役割とサービス

(「国民勤労働員署」から「公共職業安定所」に至る機能変化【類型Ⅲ [1]】)

戦前の職業紹介法は、職業紹介所が市町村立であることを前提としていた。これら地方自治体による職業紹介は地域密着型のサービスが可能であり、さらに生活保護や職業訓練など地域特有の行政サービスに連動させることが出来たことから、その域内での効率性が評価されていた¹⁴⁾。しかしながら、地方自治体の単独予算ではサービス及び組織の維持が困難で、また地域間のサービス格差も著しく、農村から都市部商家への丁稚奉公や季節出稼ぎなどの広域紹介にはほとんど対応出来ていなかった。

こうした状況を踏まえて1938年に職業紹介法が改正され、それまでの市町村立の職業紹介所が国に移管された。軍主導だった当時の政府は、国立の職業紹介所に、軍需労務の充足、事変に伴う職業変換、帰還・傷痍軍人の職業斡旋などの役割を与えていたが、第二次世界大戦に向かう戦局の悪化を背景として、大戦中の国民勤労働員令とともに全国の紹介所は「国民勤労働員署」に改組されている。同署は徴用令書を発行し、国民を軍需工場にあっせんするなど戦時下での絶大な権限により高度なマッチング機能を発揮した。

第二次世界大戦の終戦後、1947年の労働省設置とともに、「国民勤労働員署」は「公共職業安定所」として再スタートを切った。折しも翌48年には、ILO から国際労働条約「職業安定組織の構成に関する条約(第88号条約)」が出され、同条約が「政府の指揮による全国組織としての職業安定機関」を求めていることから、日本政府はこれを批准し、職業紹介法に代わる法律として新たに職業安定法を成立させ、現在の「公共職業安定所による全国ネットワーク」が出来上がった¹⁵⁾。

職業安定法に合わせて1947年には、失業保険法も成立している。当時は、戦後のインフレと社会不安のなかにあって、セーフティネットに関する国民の意識の高まりがあった。さらに高度成長期を経た後の74年には、オイルショックによる景気後退が深刻化し、失業を未然に防ぐための措置と

して、失業保険法に代わって新たに雇用保険法が制定され、さまざまな助成金など雇用安定、能力開発及び雇用福祉事業(雇用保険三事業¹⁶⁾)が体系的に行われるようになっていく。

現在の公共職業安定所(ハローワーク)の機能は、以上のような経緯のなかで積み上げられてきた。まとめると①無料の職業紹介、②失業保険の給付、③雇用保険事業がハローワークの機能となる。もちろんハローワークの職業紹介機能(上記①)は、表1の通り、「求人確認」、「求職確認」、「相談指導」、「あっせん」の全ての機能について(表1表頭の機能はいずれも→○)、求人企業及び求職者のハローワークへの来所を前提とし、対面による事実・本人確認及び相談・あっせんがきめ細かく実施されるものである。

(職業紹介における官民分業の経緯【類型Ⅲ [1]】)

公共職業紹介が市町村立から国営機関に移管される経緯のなかにあっても、民間の職業紹介事業は、古く従来から存在していた。例えば、戦前における繊維工業や炭坑産業の成長期においては、当時の工場等における爆発的な労働需要に対し、周旋人(ブローカー)が機能的に活動していた。特に、公共職業紹介所が市町村立だった時代、農村の女子労働力を工業地域の繊維工場に紹介するなどの広域紹介業務は、民間の周旋人が「徹底した身元保証機能と教育・登録機能」によって安定的に労働力を供給し続けていた¹⁷⁾。しかしながら、そのマイナス側面として、周旋人による甘言、中間搾取、強制労働などの社会的弊害が構造化していた。

これに対して、奴隷労働や非民主的な強制労働の撲滅を狙うILOの条約批准を目指していた政府は、当時の職業安定法によってこれら民間の周旋人ビジネスを原則禁止することとし(労働者供給の禁止)、一部の社会的弊害発生の危険性が低い分野に限定して、民間あっせん事業の許可制を導入している。その許可基準の原則は、①特別の専門知識、技術、経験を要する職種など公共職業安定所での対応が困難な分野、②独特の雇用慣習があるため、公共職業安定所の対応が困難な分野に限られていた。また、政府によるこうした許可制は、当初より「手数料」制限と「取扱職業」設定

によって規制的に運用されている。

表2 有料職業紹介における取扱職業許可範囲の変遷

年度	取扱職業の加除修正
1947年	美術家、音楽家、演芸家、医師、歯科医師、獣医師、薬剤師、弁護士、計理士、科学者を指定 (11職種)
1948年	助産婦、看護婦、理容師を追加
1949年	マネキン、映画演劇関係技術者、調理師、保健婦を追加
1951年	美術モデル、家政婦を追加
1952年	配せん人を追加
1955年	生菓子製造技術者を追加
1956年	理容師 (48年指定) から美容師を分離し、指定追加
1957年	バーテンダーを追加
1964年	<u>経営管理者、通訳案内者を追加。科学者 (47年指定) を科学技術者に変更</u>
1969年	クリーニング技術者を追加
1974年	通訳案内者 (64年指定) を通訳に変更
1980年	音楽家と演芸家 (ともに47年指定) をまとめ、芸能家として新たに指定 獣医師 (47年指定) と保健婦 (49年追加) を削除 マネキン (49年指定) を実演販売とファッションモデルに分離し、前者をマネキン、後者を美術モデル (51年指定) と統合し、新たに指定
1983年	医療技術者、歯科医療技術者、服飾デザイナーを追加
1991年	観光バスガイドを追加

手数料規制については、戦後直後の職業安定法制定当初、「常用雇用者の場合、最初の一カ月に支給された賃金総額の10%」に設定された。その後、1960年の制度改正で「最初の三カ月に支給された賃金総額の8%」となり、89年改正で「最初の六カ月に支給された賃金総額の10.1%」と変更されている¹⁸⁾。

一方、取扱職業規制については、1947年の職業安定法施行以降、表2の通り、計14回にわたって指定職種の加除修正が行われている。47年当初の取扱職業指定は11職種のみであったが、その後加除修正により90年代には約30職種まで増大し、この範囲設定が99年の職業安定法改正による職種の自由化により原則廃止されるまで続いた。ちなみに、ホワイトカラー職種を扱う人材紹介業に関する職種指定は、1964年に実施されている (表2アンダーライン部分。その意味で、人材紹介業のルーツは、昭和39年の東京オリンピックの年までさ

かのぼることができる)。

(OA 化の進展と労働者派遣事業の創生【類型Ⅲ [2]】)

1947年成立の職業安定法によって、戦前からあった周旋ビジネスなどの労働者供給事業は原則禁止とされ (労働の民主化) たが、他方「公共職業安定所の不得意分野」は上記の取扱職業規制の範囲で民間の職業紹介事業者に事業許可が出され、その範囲で人材ビジネスの可能な領域と「官と民の棲み分け」が明確化されていた。しかしながら1960年代より、OA (オフィスオートメーション) 化や IT 化の進展とともに新たなビジネス領域が広がり、それが社会問題となっていく。それが「情報処理業」と「事務処理業」、現在で言うところのソフトウェア開発事業等の情報サービス産業とペイロール等の BPO 事業¹⁹⁾である。

「情報処理業 (情報サービス産業)」は、1970年代に急速に増大した。これは当初より、取引先の OA 化に伴うソフトウェア開発業務を受託するビジネスであり、取引先企業の現場に受託事業者の技術者が常駐しつつ、取引先の現状とニーズを把握しながら開発作業を行う事業であった。これに対し78年、当時の行政管理庁 (現・総務省) が、「その役割は無視できないが、その運用状況を見ると、職業安定法が禁じている労働者供給事業に該当する疑いがあるところが見られる」との勧告を行った²⁰⁾。また、情報処理業のソフトウェア技術開発により新たに設備された取引先企業の OA 事務処理システムには、そのシステム端末への入力事務担当者として、大量の専門スタッフが供給されるようになった。これが、もう一方の「事務処理業」である。企業の OA 化においては、その初期段階で大量の入力業務ニーズが生じるため、事務処理事業者は急速に大規模化した。行政管理庁は特に、この「事務処理業」の違法性を指摘した。「情報処理業」によるソフトウェア開発等は、請け負った情報処理事業者の専門技術を有する管理者によって監理される傾向があるが、「事務処理業」によるデータ入力等はそのほとんど全て、発注側の企業担当者の指示により専門スタッフ (多くは女性労働者) が入力業務を行うという実態があり、その労働力供給構造は、戦前の大規

模織維工場に女工を供給する周旋人ビジネスと類似する点が多いと見られていたからである。

こうした経緯のなかで、当時の労働省（現・厚生労働省）は1978年、職業安定局長の諮問機関として「労働力需給システム研究会」を立ち上げている。以降、同研究会の提言が端緒となり、新たに職業安定法の関連法として労働者派遣法が制定され、労働者派遣事業がスタートする（86年～）。労働者派遣法においては、それまで規制されていた「周旋人ビジネス」でおきたような弊害顕在化可能性と、「情報処理業」及び「事務処理業」の急拡大の双方を踏まえ、この新たな派遣事業は必然的に、職種限定的な運用が求められた。当初の労働者派遣事業が、①事務機器操作や、②ファイリング等の文書管理、③書類作成、④情報処理システムの設計、⑤プログラム設計、⑥コンピュータ操作、⑦データ入力など計13業務に限定されていたという当時の制度設計は、明らかに行政管理庁による「情報処理業」と「事務処理業」に対する行政勧告を意識したものだったと考えられよう。

労働者派遣事業のサービス機能は、表1の通り、職業紹介事業に類似している。求人企業に対し営業を行って求人内容を確認する（表1「求人確認」→○）一方、求職者に対して登録を受け付けたりするなどして求職内容を確認する（表1「求職確認」→○）。その後、求人・求職双方への相談援助を介しつつマッチングを行うが、求職者の求人企業への「あっせん」（求人企業と求職者間の労働契約締結の世話・サポート行為）は制度的には行われない（表1「あっせん」→×）。というのは労働者派遣事業の場合、求職者を派遣事業者が予め雇用したり、事前に登録を受け付け仕事や条件面でマッチングに至った段階でその都度雇用するなどして、自らの雇用者を求人企業に派遣するビジネスだからである²¹⁾。

（高齢化・女性の社会進出と労働者派遣事業の社会的機能【類型Ⅲ [2]】）

ところで、上述の1978年「労働力需給システム研究会」提言には、次のような内容が記されている。

提言のポイントは、第一に、（行政管理庁から指摘を受けた労働者供給的な事業には）ソフトウエ

ア開発、データ入力業務のほか、建物の保守管理、警備・保安等様々な形態があること、第二に、これらの事業は、社会及び技術革新に伴う企業ニーズに的確に対応しており、かつ通常は就職が困難な中高年層や女性労働者に継続的な雇用機会を提供している（中高年には保守管理・警備等、女性にはデータ入力等）こと、第三に、しかしながら、その時々企業の需要に応じて派遣され、当該企業の指示の下で業務を行うというこの事業の性格は、①労働者の雇用が不安定化し、②雇用・指揮命令責任の所在が不明確化し（労働基準法の適用関係が不明確になり）、③社会・労働保険の適用が停滞する恐れがあること、などである。この「労働力需給システム研究会」提言は、現在の状況に照らして考えても、極めて的確なものであったと評価できる。以降、同提言のなかで、社会的弊害が懸念されていた部分（雇用の不安定化、雇用責任の不明確化、社会保険の未適用問題）を担保するためにいくつかの事業規制が設定され、その範囲において1986年より労働者派遣事業が規制的に許可されるようになった。これが、労働者派遣事業である。

他方、労働者派遣事業は、高齢化及び女性の社会進出という社会的な問題に対して、この新たな制度が有効に機能するよう企図されていた点も評価されなければならない。

高齢社会における中高年活用について、労働省は「高齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律：1971年～）」を改正し、94年、60歳以上の高齢者のみを派遣する事業（高齢者派遣会社）については、当時適用業種が厳しく規制されていた派遣業務以外に、港湾、建設、警備、生産工程を除く全ての分野で派遣が可能になる制度を設けている。これによって、一部の製造業企業においては、企業グループ内に高齢派遣会社を設立し、そこに自社の高齢技術者を集約して雇用して関係する工場に派遣するなど、高齢者の熟練技能を活かしつつエイジレスな働きかたを具体化する試みが広く定着した。しかしながら、この高齢者派遣の特例については、99年の労働者派遣法改正に伴う全面的な自由化政策（ネガティブリスト方式）によって意味を持たなくなったため、廃止されている。

また、女性の社会進出については、1986年の労働者派遣法と時期を同じくして施行された「男女雇用機会均等法（雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律）」とのシナジー効果が認められる。これにより多くの女性労働者が、労働者派遣ビジネスが整備する教育機能、キャリア形成機能の恩恵を受けながら、パート・アルバイトより良い条件で働くことが可能になった。同時に、これらの女性労働者のなかには、自らのワークライフバランスを踏まえた柔軟な就労形態を、労働者派遣という働きかたに見出す結果となっている。

（「紹介予定派遣」と、職業紹介・労働者派遣の機能統合【類型Ⅲ [1]・[2]】）

紹介予定派遣は、派遣元事業主が、派遣先労働者と派遣先企業に対して派遣期間終了後、職業紹介を行う（ことを予定する）形態である。これは、一定（6ヵ月以内）の派遣期間中に派遣先が派遣労働者の業務遂行能力を見定める一方、派遣労働者が派遣先企業における仕事が自らに合うかどうか見極めることができるため、「ジョブサーチ型派遣」と呼ばれることがある。このとき、両者の見定め（見極め）ののちマッチングに至った段階で、派遣元事業主は「派遣労働者を派遣先企業に職業紹介」し、紹介料収入を得る。派遣元事業主は派遣労働者と派遣先に対し事前に、これが紹介予定派遣であることや、後に職業紹介によって直接雇用される際の条件について明示しなければならない。同時に、仮に見定め（見極め）ののちマッチングに至らなかった場合、派遣先は派遣労働者にその理由を明示する義務を負う。

この紹介予定派遣（ジョブサーチ型派遣）の制度化以降、労働者派遣事業者の多くが有料職業紹介許可を取得した²²⁾。これによって「派遣兼業の職業紹介許可事業者」が急増することになり、労働者派遣と職業紹介の間の業際は一気に狭まった。大手や中小を問わず、多くの派遣事業者が自社内に職業紹介事業部門を設置し、同部と派遣事業部との連携のもとに紹介予定派遣事業を行ってきている。

紹介予定派遣は、2000年に解禁された制度だが、労働者派遣事業においては、それ以前から、類似

したビジネス形態が存在していた。「TEMP・トゥー・パーム」（テンポラリーな短期契約の派遣労働者から、パーマネントな契約期間のない労働者、多くは派遣先の正社員形態への移行サービス）や、「TEMP・トゥー・ハイヤー」（同じくテンポラリーな短期契約の派遣労働者から、派遣先の直接雇用による労働者、多くは派遣先の有期契約社員形態への移行サービス）がそれである。こうしたビジネス形態の背景には、労働者派遣事業者にとっての最も大きなリスクである「派遣先による、優良な派遣労働者の引き抜き（自社直接雇用による囲い込み）」があった。労働者派遣事業者は、派遣先企業の開拓に関するコスト（営業コスト）、派遣希望者の確保に関するコスト（広告コスト）及び登録や教育に関するコスト（コーディネートコスト）などを派遣中の派遣先からの派遣料収入によって回収し収益を上げるビジネスである。このとき派遣期間中とりわけ派遣開始直後の早い時期に、派遣労働者に職業選択の自由があるとはいえ、これらを引き抜き直接雇用することは、未回収コストが積み重なってしまいビジネスとして成立しなくなってしまう。派遣事業者は、こうしたケースに対し、その都度個別に違約金を請求するなどして対応してきていたが、ケースバイケースで運用される以上、金額も定まらず、少額の支払いで誤魔化されるばかりか回収にさえ至らないケースも頻発していた。

労働者派遣事業者にとって紹介予定派遣の制度化は、この「違約金」に相当するコスト回収について、有料職業紹介事業許可のもとでの「紹介料」として制度的にオーソライズし、派遣先企業に対して事前に確認に盛り込むことで確実な回収を図る、一種の自衛策的側面を有していたのである。紹介予定派遣の許可事業者数は急増したが、労働市場におけるその実質的な運用が事業者数に比して伴わない背景には、こうした経緯が大きく影響している。

2. 人材紹介のビジネスモデルと業務ノウハウ

1) 人材紹介業の定義と業務

（人材紹介の定義）

現在、「人材紹介」という名称はほぼ社会に定

着しているが、そのままの文言による法制度上の明確な定義は存在していない。

職業安定法において定義づけられているのは「職業紹介」であり、同法はこれを「求人及び求職の申込みを受け、求人者と求職者の間における雇用関係の成立をあっせんすること」と定義している²³⁾。先の表1に照らして考えれば、「求人及び求職の申込みを受け」る行為は「求人確認」と同「求職確認」を同時並行的に行って（表1「求人確認」・「求職確認」→○）、これを受け付ける（受理する）プロセスを意味しており、また、「求人者と求職者の間における雇用関係の成立をあっせんする」行為は双方に対して「相談指導」を行い（表1「相談指導」→○）、両者間で労働契約が直接交わされるまでサポート支援（世話）するサービスを意味している。

一般に言われる「人材紹介」は、「人材」を対象とした“職業紹介”を意味する造語である。

人材紹介とは、「人材」すなわち、企業が重要な経営資源と見なして長期的に組織内に確保しようとする「期間の定めのない契約による従業員（いわゆる正社員）」で、かつ高度な技術や経験を有する者を「高度人材（ホワイトカラーと同義）」と緩やかにカテゴリー化し、これを営利目的の民間ビジネスが、職業安定法上の「有料職業紹介許可事業者」として「職業紹介」サービスを提供することを意味する。「人材紹介」は、この対象としての「高度人材」と行為としての「職業紹介」を統合させた概念であり、その意味で人材紹介の機能は、職業紹介と全く同じものと理解できる。

（人材紹介の業態と機能）

人材紹介には実態上、①サーチ型、②登録型、③アウトプレースメント（再就職支援）型の3つの事業形態が認められる。それぞれの差異は、求人・求職確認（登録）とその後のあっせん業務のニーズ発生順序によって決まる。「求人登録が先か？（特定の求人ニーズにより始まるビジネスか？：①サーチ型）」、「求職登録が先か？（特定の求職ニーズにより始まるビジネスか？：③アウトプレースメント型）」、「その順序を問わないか？（フリーな求人・求職登録による情報蓄積を基盤とするビジネスか否か？：②登録型）」がポイントで

ある。

これら事業形態ごとの特徴をまとめると以下のようになる。

第一に、①「サーチ型」紹介とは、時に「スカウト型」とも称される形態で、企業からの求めに応じ、その要件に適った人材を捜し当て（サーチ）求人企業に斡旋する（多くの場合は在職者を引き抜く結果となる）ことによって、当該求人企業から紹介料を徴収するビジネスである。そのあっせん行為には、事前のサーチ（適格者探索）コストがかかることから紹介料は前払い（リテーナー方式）で支払われるケースが多く、また必然的に求人要件が高くなることからサーチ業務担当者は高度な専門的能力が求められ、コスト回収のために紹介料率も高めに設定される。徴収先については、職業安定法が定める通り、料金は再就職先の採用側企業に請求される。

第二に、②「登録型」紹介とは、人的なコネクションや媒体を活用した情報提供・収集活動により求職者と求人企業の登録を求め、それぞれのデータベースを構築し、お互いの求める要件を摺り合わせながら両者間における雇用関係の成立（労働契約の締結）をあっせんするビジネスである。事業の形態は、公共職業安定所（ハローワーク）のシステムに類似している。最近ではIT技術を応用したシステム化が活発になっており、インターネット媒体（求人・求職サイトなど）を活用して、広く数多くの求人・求職を求め、大規模なデータベースのなかから瞬時に要件検索しマッチングを図ること（コンピュータマッチング）が可能になっている。これにより大量登録・大量紹介が実現することから、紹介料率が比較的安く設定されており、その徴収方法もほとんどが後払い（成功報酬方式）となっている。

第三に、③「アウトプレースメント型」紹介とは、一般的には構造不況業種などからの「企業のリストラ対象者」を当該企業に在職させたまま求職登録させ、当該登録求職者に対して一定期間の再就職活動向け訓練プログラムを用意するとともに、その一方、求職者の要件に見合った求人企業を開拓し、あっせんを試みるものである。なかには求人企業の開拓を行わず、求職者の自主的な求職活動をサポートするだけの事業者もあるが、こ

これは職業紹介事業ではなく単なる（再就職のための）教育研修ビジネスでしかない。アウトプレースメント型紹介は、これにあっせん機能を付加したものであり、それゆえ料金は、「リストラを行う」とする企業（求職者の在職する企業）からは教育研修ビジネスとして再就職訓練サービス分が徴収され、その後のあっせんサービス分は職業紹介ビジネスとして再就職先の採用側企業から徴収される。事業者によっては、このあっせんサービス分を無料にするケースもある。教育訓練サービス分については、一定のファシリティ（研修室など）及びカウンセラー人件費を固定的に要することから、料金はそれら固定費のコストオン方式（人件費や賃貸料+アルファ）により定額で設定される。一方、あっせんサービス分については登録型紹介と同様、成功報酬方式により再就職先の企業から徴収されるが、その料率については、訓練サービス分の売上が事前に確保されているため、その分を差し引くかたちで登録型紹介よりもさらに低めに設定されることが多い。

（4つの基本業務とそのバランス）

人材紹介業の業務を分解してみると、その基本業務は表2のように整理される。求人・求職登録の受け付け（受理）は、求人企業の「雇い入れの自由」と求職者の勤労権及び「職業選択の自由」を第一に担保しようとする日本の法制度上、取扱職業の範囲において許可を受けた職業紹介事業者（ここでいう人材紹介事業者）の義務となる（「全件受理」原則）。つまり、人材紹介業の前提となる業務は、登録業務の前後に実施される周到な情報収集・提供と公平かつ公正な受け付けサービスとなる。

表3 人材紹介（職業紹介サービス）の基本4業務

業務\対象	求人企業	求職者
情報収集	求人開拓	求職者開拓
相談・あっせん	コンサルティング	カウンセリング

出所：筆者作成による。

表3のマトリックスは、縦軸（表頭）に「情報収集」と「相談・あっせん」の2つの業務をとり、

横軸（表側）に人材紹介事業者の2つのサービス対象をとって、二次元で4つのセル（象限）を析出したものである。ここから4つの基本業務が浮かび上がる。人材紹介サービスの、①求職者開拓、②カウンセリング（求職者相談）、③求人開拓、④コンサルティング（求人企業相談）の4業務である。さらに、「前提となる業務」を周到な情報収集と事実確認後の受け付けとしたのは、ここまでが完璧に運用されていれば、マッチングは自然と成立するからである。その意味で、受け付け後の相談あっせん業務は補完的なものに過ぎない。紹介担当者が相談あっせん業務を自己目的化させ、自己満足に走るようなことはあってはならない。

求人者と求職者の情報は質的量的に同程度レベルまで蓄積されなければマッチングには役立たず、また同時に、それら対象へのコミュニケーション量は等しく割り振られなければならない。求人者に対し10時間のコンサルティングを施した担当者は、求職者にも同じ時間だけカウンセリングで向き合わなければならない。なぜなら、繰り返すが、人材紹介（職業紹介）とは、求人者と求職者との間における雇用関係の成立をあっせんするサービスだからである。

しかしながら、高度人材を取り扱う人材紹介業をはじめ、その他のカテゴリーを扱う職業紹介事業者の現実には、この基本的なバランスを逸しがちなリスクを常に包摂している。というのは、職業紹介は、労働市場が「売り手市場化と買い手市場化の両極を振り子のように行き来する」なかで行う業務だからである。例えば、アウトプレースメント型紹介では、企業の人事リストラの対象となる者がほとんどであるため、結果的にそのサービス業務は②のカウンセリング（求職者相談）に偏ったものとなる。もちろん、その分、求人開拓と求人相談による企業情報の蓄積が相対的に低下し（労働市場におけるデマンドサイドからの情報に欠落や偏りが生じてしまって）、「適格な紹介」が担保できない状況が構造化する危険性がある。こうした傾向は、失業者を数多く取り扱う公共職業安定所にも同様に見られる。一方、サーチ型紹介においては、クライアントとなる採用側企業から高額な紹介料を徴収することから、紹介担当者の関心は、どうしても求人企業側に向きがちになり、

求職者視点でのコンサルティングサービスがおろそかになってしまったりする。

職業紹介サービスにおいては、表3の基本業務のバランスの欠如が、その機能低下に直結すると考えてよい。

2) 人材紹介サービスの内容と対象

(営業・探索活動と申込受付・確認業務)

人材紹介の業務全体の流れは、その事業形態を問わず、①申込受付・事実確認、②相談・指導・援助、③求人・求職者開拓、④仲介による紹介あっせん、の4つのプロセスからなる。

業務①及び②については、これを求人企業及び求職者双方に対して行うが、業務対象の取扱順序について見ると、上述の通り、事業形態3類型(タイプ)によって若干異なっている。サーチ型紹介は、求人企業に対して①と②の業務を先行的に行い、その希望要件を確認した後、③の求職者開拓を行う。また、アウトプレースメント型紹介の場合は、これらを求職者に対して先行的に行い、その希望要件を確認し、受入企業の③の求人開拓を行う。一方、登録型紹介は、業務そのものの順序が異なり、まず広告媒体を介して広く③の求人・求職者開拓を行い、後に①と②の業務を各対象の申込み順で受け付けている。このように直接的な紹介業務は、多くの場合、①の求人・求職申込の受付及び事実(本人)確認から始まる(「4つの基本業務」のなかの「前提となる業務」)。

まずは、業務①のうち、求人企業を対象とした求人申込の受け付け及び事実確認業務のパターンを整理したい。

法制度的に人材紹介事業は、紹介料等の報酬について、原則として求人企業側のみから受け取ることになっている。したがって必然的に紹介事業者は、その利益の源泉となる求人企業を確保しなければならない。その意味で通常は、営業活動が最初の業務となる。企業へのアプローチについては、いずれの種類の事業も、まずこの業務を最初に行う。

(求人企業へのアプローチと求人受理)

企業へのアプローチには幾つかの方法がある。出版・公表されている企業リストなどをもとにダイレクトメールを出して接触を試みる方法や、新

聞等の求人広告掲載欄をマップに、自らの得意な分野で求人を出している企業の担当者への電話連絡等により直接接触を試みる方法がある。また、こうした直接的アプローチのほか、間接的な手法をとる紹介事業者も多い。例えば、既存の企業間取引のルートを辿ってアプローチしたり、企業人事部担当者を対象とした研究会や勉強会を組織したりすることで、紹介業務とは別個に関係者の人的ネットワークを構築し、それを対象に中長期的スパンでのクライアントの囲い込みを行う。こうした間接的アプローチ手法は、大手企業グループの系列会社(ハウスエージェンシー)など、既に形成されている企業ネットワークにアクセス可能な事業者が得意とする手法である²⁴⁾。また、マーケットに新規参入した独立系の紹介事業者においては、同業種の手続きと業務提携(下請化)することにより、提携先において充足されない登録求人を中心に引き受けるケースもある。

以上のような直接的・間接的アプローチにより、求人申込の可能性のある企業をピックアップした後には、続いてそれらに対し直接的かつ具体的な提案営業を行い、発注の意思がある場合には、求人申込とともに各社が独自にフォーマット化した「求人票」の提出を求めることになる。この際、その求人票の情報は新規求人としてデータベース化されていくが、以降は有効期限を設けることなく、マッチングにより充足されるか不況等により求人企業が求人依頼を取り下げるまで、半永久的に保存されることになる²⁵⁾。多くの人材紹介事業者においては、この段階でトラブル防止のために「コンサルティング契約」を締結し、紹介のプロセス、報酬に関する取り決め(紹介料率や定着しなかったケースでの返済率等)など細かい部分に関して確認しておくのが一般的である。

コンサルティング契約書の取り交わしをもって「求人申込・受付」に伴う登録業務は終了するが、今後は、それに続いて「事実確認」業務が行われる。ここでは、業種や職種分野ごとに専門化された紹介担当者(一般に「コンサルタント」と呼ばれる)が求人登録企業を個別に訪問し、代表者もしくはそれに準ずるポストの管理者を対象にヒアリング等による実態調査を行う。この実態調査によって「求人票」記載内容の事実を確認し、併せ

て当該求人登録企業の事業内容、経営・人事組織戦略、求人のある職場の状況、求める人物像、求めるキャリア・職業能力等に関する聞き取りを行う。調査結果は担当者によって文書化、ファイリングされ、求人情報データベースのなかに蓄積されていく。また、個々の紹介事業所においては、実態調査に併行して、専門の調査機関による信用調査情報等を活用し、その結果を参考資料として添付しておくケースもある。

(求職者へのアプローチと求職受理)

一方、求職者を対象とした求職申込の受付後の登録及び本人確認業務も、基本的には求人企業と同様、直接的なコミュニケーションを基本としながら実施される。

求職者へのアプローチは、現在では、広告や求職サイトなど媒体を通して行うのが一般的である。また、個人情報保護法の施行により情報は少なくなったが、さまざまな組織の名簿等をもとに担当者が直接連絡をとるケースもある。他方、企業に対する場合と同様、間接的なアプローチをとるケースもある。例えば、職種や業界ごとにセミナーなどイベントを開催（あるいは他の主催者のイベントに参加）し、その来場者を対象に囲い込みを行う手法である。

従来から人材紹介業界においては、求職者へのアプローチについて「求職者への接触は企業へのそれよりも困難である」とされてきた。人材紹介事業の多くが在職者マーケットを対象としているが、日本的な長期雇用慣行が強固だった時代には、電話によりアプローチしても「転職の意思なし」として個別に会うことさえできなかった。しかしながら最近では、労働市場の流動化を背景に、転職の意思が不明確ではあっても「とりあえず話だけは聞いてみたい」として、紹介担当者のアプローチに応ずる者が多くなってきている。

特に近年では、求職者サイトの発達が急速に進んでいる。求人広告事業者などが紙媒体に代わる新たな電子媒体として「求職者サイト」を開設し、同サイトに求職者が諸情報を登録し、匿名で情報公開するシステムが急速に普及した。これに応じて、求人企業や人材紹介業者がこのサイトの利用者となり、匿名情報のデータベースから採用した

い人材を探索し、メール等（一般に「スカウトメール」と言われる）により接触を試みるパターンが増大している。

紹介事業者と直接接触した求職者、広告や公募に応じた求職者、あるいは求職者サイト経由で接触した求職者を問わず、求職と登録の意思を確認した後は、各社が独自にフォーマット化した「求職票」の受理が義務づけられる。「求職票」提出後には、各登録求職者にそれぞれ1名のコンサルタントが担当として割り当てられ、面接がじっくりと行われる。ここで登録求職者が本人（であるかどうか）の確認、学歴・職歴、職業能力、希望条件などが詳しく聴取されていく。結果については担当コンサルタントが内容を文書化し、ファイリング（「カルテ」などによる個別の文書化）され、登録求職者情報データベースとして順次蓄積されていくことになる。

(求人企業へのコンサルティング)

求人受理の後、業務プロセスは速やかに、求人コンサルティング（求人企業に対する「表1・相談指導」）に移行する。

求人登録企業へのコンサルティングについては、事実確認業務の際に行ったヒアリング結果がベースとなる。サーチ型紹介においては、特にこのコンサルティング業務にウエイトがおかれる。登録企業の業務内容や求めるポストの職務を詳しく押さえておかなければ、管理者や技術者として「企業が求める属性」を特定できず、これが特定できなければ求職者開拓業務（この場合は探索業務）を行ない得ないからである。したがってコンサルティングは、業種や職種別に専門化された担当コンサルタントによって、登録企業の代表者や管理責任者を対象にじっくりと行われる。直接的なコミュニケーションにより、求人側の実態とニーズをきめ細かく把握し、求める人材の属性と採用の要件について健闘する。求人側のニーズに明確な「過剰品質要求（オーバースペック）」がある場合には、その要件緩和を提案するし、また求人側の最終的な目的に対して、新たな人材の探索・採用が有効な手段とならない場合には、その求人申込の取消を提案することもある。さらには求人側の目的達成のために、人材の直接雇用が効果的でな

いと判断される場合には、労働者派遣等のテンポラリーな労働力を受け入れるスキームなど代替案を提示する。

こうしたコンサルティングの最終目的は、求人登録企業における「求人スペック（採用ニーズ及び要件）」の明確化にあると言ってよい。この意味では、サーチ型紹介のみならず、登録型紹介やアウトプレースメント型紹介でのコンサルティングも同様である。登録企業の求人発生には意外に人材の要件を明確化していないケースが多く（いわゆる「あいまい発注」）、これがミスマッチの大きな原因となっている。「人手」は不足しているものの「求める職業能力」が不明確なため、求人側が安易に若年層を望んだり、安易に人格の不一致（を理由とする不採用決定）の結論を出したりするなど、吟味されたマッチングが出来なくなっている。コンサルティングは、こうした問題に対処するものであり、また採用後の受け入れ・管理指導をも併せて行い、紹介した採用者が新しい会社で十分に能力を発揮できるような環境やシステムを提案することを目的とするものである。また、こうしたコンサルティング業務は、各業界各分野に深く通じたコンサルタントが圧倒的に有利となる。したがって各紹介事業者は、自らの得意分野をさらに掘り下げて分類し、担当を割り当て教育するなど、コンサルタントの専門化対応に努力している。

（求職者へのカウンセリング）

同様に、求職受理の後、以降の業務プロセスは求職者カウンセリング（求職者に対する「表1・相談指導」）に移行する。

求職登録者へのカウンセリングも、求人コンサルティングと同じく、直接的なコミュニケーションを基本として行われる。これは企業を対象としたコンサルティングとは異なり、サービスのプロセスごとに求職者の意識の変化を見ながら、複数回に分けて段階的に実施されるところに特徴がある。それぞれの求職登録者には、業種・職種別の専門コンサルタントが個別に担当として割り当てられるが、一般的な求職者カウンセリングは大きく次の5つのフェーズを踏まえながら段階的に行われる。

まず第一に、求職者が求職申込を行うフェーズ

である。ここではまず、カウンセリングの予備面談が行われる。予備面談では、求職者が当該紹介事業所まで来所するに至った経緯や、自らの趣味・性格及び人生等について、雑談を交えながら行う。担当コンサルタントは、この段階で求職者の人柄を大きく把握する。そのためにも、コンサルタントは聴く側に徹し（いわゆる「傾聴」）、主だった情報提供は行わない。

第二に、求職者登録を行うフェーズである。ここで直接コミュニケーションにより、希望条件を明確化し、本人のこれまでの職業上のキャリア分析を行う。ここでのカウンセリングは、一般的には各紹介事業者が独自にフォーマット化した分析票（一般的に「キャリアシート」と呼ばれる）をもとに行われる（いわゆる「キャリアの棚卸し」）。同時に、労働市場の情報や各事業者の取扱実績などをもとに、「求職者の希望」と「労働市場の現実」に関する摺り合わせを行う。

第三に、求人情報を提供するフェーズである。既にキャリアと属性を把握した登録求職者に対して、具体的な求人情報が提示される。コンサルタントの間では、求人情報をカウンセリングの前段階で提供することは望ましくないとされている（登録者が情報過多に陥り、先入観や思いこみなどの情報ノイズが増幅して、登録者の属性や本質的な希望条件が把握しにくくなってしまうため）。求人情報の提供には、求人登録企業へのコンサルティング等により得られたリアルな個別情報（一次情報）も同時に提供され、具体的な企業選定のための相談指導が行われる。

第四に、応募企業を決定するフェーズである。求職登録者が求人登録企業を選定した後、具体的な「面接対策」に関する指導が行われる（「面接技術」の付与）。具体的には、履歴書の書きかた、キャリア経歴書の書きかた、自己アピールの仕方、応募企業の面接官の属性に関する情報、他の求職者の成功事例・失敗事例など詳細なプログラムが用意されている。これらの面接ノウハウの教授は、一般の専門書籍等により習熟することも可能であるが、担当コンサルタントによるカウンセリングは、実際の応募企業にも同時に通じているため、より具体的かつ個別的な指導が可能となる。

第五に、企業での採用面接を終えた後のフェー

ズである。応募企業との面接により採用された登録求職者に対しては、採用の背景や要因、ポイントなどを聴取しケースとして蓄積し、その後のカウンセリングにフィードバックさせる。また、不採用になった者に対しては、その要因等を分析するとともに、再度必要な段階までカウンセリング内容をひき戻す際の基礎データとする（この場合、前工程からもう一度繰り返しカウンセリングが行われることになる）。

3) 産業構造の変化とマッチングノウハウの理論的整理

(技術蓄積構造の変化と「技術者の労働移動モデル」)

人材紹介コンサルタントは、ただ単に人材紹介の基本4業務（求職者開拓、求職者カウンセリング、求人開拓、求人コンサルティング）に徹していれば成果がコンスタントにあげられるわけでは決していない。そのノウハウを理論的に整理しつつ、日々のマッチングのケースをその都度検証し、経験を組織化させていく姿勢が欠かせない。

ここではまず、技術蓄積及びその構造変化による「技術者の労働移動モデル」(図1)から、人材ビジネス及び人材紹介業の「ノウハウのあり方」を理論化してみたい。図1は、技術蓄積と技術革新の構造を概念化、図式化し、そのなかで、技術者（高度人材）による労働移動のパターンを示したものである²⁶⁾。

図1 技術蓄積構造の革新と高度人材の労働移動モデル²⁶⁾

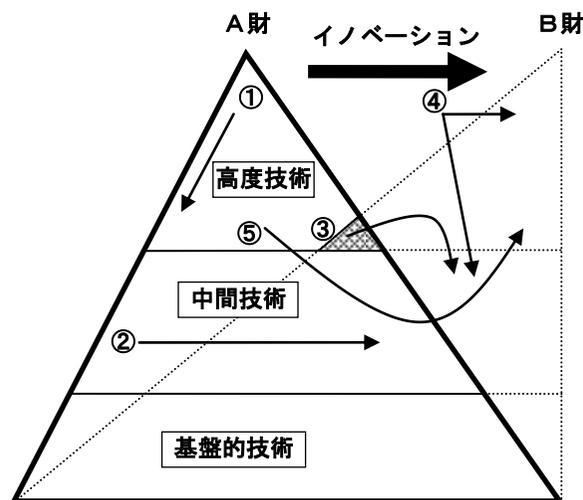


図1のピラミッドは、それぞれの産業や個々の企業組織の技術蓄積構造を示している。

例えば、製造業の技術蓄積構造で考えると、図1で最も下の「基盤的技術」の領域には、鋳造(いもの)、鍛造、メッキ、熱処理、塗装、機械加工、金属プレス、プラスチック成型等の「いわゆる3K(キツイ、キタナイ、危険)的な」加工技術から構成される。こうした基盤的技術は、大手メーカーの事業所の「工機部・精機部」といった現業の熟練部門や、その下請中小工業が担っている。他方、対極にある図1で最も上の「高度技術」の領域には、いわゆる「ハイテク」部門が相当する。

大手メーカーであれば、「中央研究所」や各事業所に付設されている「R&D(研究開発)センター」及びその他の新製品・試作品開発担当、知的財産部門、他社製品との差別化を図る上でのコア技術群担当部署などが当てはまる。さらに、その間に挟まれる「中間技術」の領域には、「基盤的技術」と「高度技術」を連結させている技術があり、それを担う部門が位置づけられる。例えば同様に大手メーカーでは、事業所の生産技術や組立技術の担当部門がここに含まれ、また「ユニット部品」やコネクタ、あるいは集積度の低い半導体など、かつてハイテクであったもので現在は当

たり前になっている技術領域も含まれる²⁷⁾。

同時に、これらの技術蓄積構造は、イノベーション（技術革新）によって形を変える動態的存在である（イノベーションによる図1「A財」から「B財」への世代交代）。これは、そのピラミッド構造の変化とともに、技術蓄積ニーズの変化を意味するものでもある。例えば、図1「A財」（左側のピラミッド実線部分）を自動車産業とし、技術革新によって新たに生まれた「B財」（右側のピラミッド点線部分）を航空機産業と捉えて考えると、B財の産業構造においては、技術レベルが高まれば高まるほど（「基盤的技術」よりも「高度技術」の領域に近づけば近づくほど）、「A財」からの移管による技術蓄積ニーズは弱まっていく。旧世代の産業つまり自動車産業（「A財」）の高度技術者は、一部の「自動車及び航空機の双方の産業にいずれも重なる技術領域（図1の網掛け部分）」を除き、次世代の航空機産業（「B財」）において必要とされる存在ではなくなってしまうのである。その一方、技術レベルが現業部門に近づくかたちで低くなればなるほど（「基盤的技術」に近づけば近づくほど）、「A財」から「B財」への技術移管・蓄積ニーズは強まる。つまり、航空機産業であっても自動車産業と同様、鉄やアルミを加工した部品は不可欠であり（航空機も、鋳・鍛造、メッキ、機械加工などの素材材加工技術を必要とすることから）、生産・組立及び熟練技術は内部蓄積されるべき対象となってくるからである。このとき、自動車産業における中小工業の鋳物や鍛造の生産現場の熟練工は、自動車産業の高度技術者とは異なり、航空機産業の現業部門において常に必要とされる存在であり続ける。

図1のモデルが示唆する知見は、技術蓄積構造の動態的変化の過程において、高度人材ほど労働移動が困難になるという仮説である。その意味で、製造業における技術者の労働移動（人材紹介業で言うところの「専門的・技術的職業」分野の労働移動）は、図1の①のような「同じ産業の技術分野におけるタテ移動」、あるいは同②のような「同じ産業かつ同程度の技術レベルにおけるヨコ移動」が一般的である。もちろん、この範囲での労働移動は、人材紹介コンサルタントとしても比較的容易なあっせん業務となる。図1①のような

「タテの労働移動」の場合、高度技術を応用しつつ中間技術に近づけていくことで新たな雇用機会の創出が可能になるし（ピラミッドの下に向かえば、就業機会を意味する「面積」が広がっていく）、また同②の場合、同じレベルの中間技術であっても技術革新のベクトルに合わせた「ヨコの移動」を行うことで、その技術にさらに高い付加価値を付ける（イノベーションが進行している分、雇用の面では賃金を上げる）ことが可能になるからである。

（好況下における労働移動ルートの活性化と人材ビジネス）

好景気下における技術者労働市場の拡大は、既存産業の拡大による雇用ニーズの高まりと（図1「A財」産業における労働需要の拡大）、イノベーションによって派生する新規産業の新たな雇用需要の発生（同「B財」産業における労働需要の拡大）の「2つの機会増大の相乗効果」を背景とするものである。図1における「A財」産業のピラミッド（三角形）が膨張する一方、新たに同「B財」のピラミッド（三角形）が現れ、これら「2つの三角形」が重なり合いながら面積を広げていくことで、当該分野の労働市場が拡大していく。

好況下においては、まず既存産業（図1「A財」の領域）の労働需要が拡大することから、そのなかでの労働移動は、まずは移動が比較的容易な図1①及び②のルートから活性化されていく。図1①の「タテの移動」が「A財」の三角形の高さを引き上げ、同②の「ヨコの移動」が同じ三角形の幅を広げることでピラミッドは大きさを増していく。このとき、「A財」産業における「高度技術」の一部（かつての半導体など）が、新たな「B財」の「中間技術」（耐久消費財のエレクトロ技術など）として成熟することになるが、その新規産業創生の起点には、図1③のような「斜めの労働移動」ルートが前もって発生している。「B財」産業の経営者は「A財」の既存の「高度技術」蓄積のなかから、応用可能な高度技術を担う人材をピンポイントでピックアップし、自らの「中間技術」蓄積拡大のためのコア人材として活用しようとするからである。

一方、新たに派生する労働需要分野（図1「B

財」の領域)への労働供給の大部分は、過去の経験から考えると、マクロ的には主に新規学卒者によって行われていると見られる。1960年代の高度成長期を牽引したのは自動車・電器などの加工組立産業であるが、これらの産業の研究開発などの「高度技術」分野や、生産・加工組立などの「中間技術」分野の爆発的な労働需要には、ベビーブーマー世代の新規学卒者が大学や高校から大量に供給された。また、1970年代のOA化、90年代以降のIT化に伴う新規の労働需要(システムエンジニアなど)にも、同様に大学や専門学校からの新規学卒者が大量に供給されている。こうした労働移動は、図1の④で示される産業外からの新規供給ルートと言えるもので、これらは若年層ほど新たな技術に対応可能であることの証左でもあろう。

好況下の労働市場モデルでは、既存産業において図1①と②の移動ルートが活発化するとともに、新規産業に向けては図1③と④の移動・供給ルートが新たに生まれ、これらの相乗効果によって当該労働市場が過熱、拡大していく。このとき人材ビジネスは、図1①～④をマーケットとし、図1①・②及び④においては主に求人広告など求人情報メディア事業が、図1①・②及び③とりわけ①と③の労働移動においては人材紹介業がそれぞれの需給調整機能の特徴を活かしつつ対応してきた。

このとき人材ビジネスが、いずれの労働移動への関与を得意分野とするか否かは、それぞれの事業の規模と性格による。図1①の「高度人材におけるタテの労働移動」や同③の「斜めの労働移動」については、それぞれの企業の経営戦略が色濃く反映されることからピンポイントかつ秘密裏に行われることが多く、その意味で、人材紹介業が利用される。これは人材紹介業が、小規模かつ機動的で企業機密が(同業他社に知られることなく)個別に担保できる特徴を持っているからである。他方、図1②の「ヨコの労働移動」や同④の「産業外からの新規労働供給」については、新規産業・新規技術に対応可能な柔軟性の高い若年層を視野に入れつつ、また新たなイノベーションの勢いのもとで量的な人材確保策が志向されることから(大量調達が可能となるビジネスが選択されることから)、求人広告・求人情報メディアが利用される。これらの事業者は大規模で、いずれも特

徴的なメディアを有しており、労働市場に幅広く情報を周知することが可能となるからである。

(不況下における「ミスマッチ問題」の構造化と人材ビジネス)

労働市場にとっての大きな問題の一つは、不況下のミスマッチである。

不況に伴って労働需要が全体的に縮小していくなかで、最初に、既存産業の労働移動ルートが停滞していく。これを上記にならひ、製造業を例にとった「技術者の労働移動モデル」で見ると、まず生産量の減少によって図1「基盤的技術」が担う領域の活動が停滞することから、「中間技術」の労働移動(図1②)が停滞してしまう。さらに「中間技術」領域の縮小が「高度技術」の援用ニーズを低下させることで、「高度技術」の労働移動(同1①)がストップする。この第一段階で、不況に伴う買い手市場化が人材ビジネスに与える影響は、「高度技術領域におけるタテの労働移動」の減少による人材紹介業の業績低下であり、同時に「中間技術領域におけるヨコの労働移動」の減少による求人情報メディア事業の業績低下である。

その一方、不況とはいえ企業がゴーイングコンサーン(企業継続の前提)を求め続けていく上では、不況下においてもイノベーションを基盤とする新規事業への投資は続いていくと考えられることから、「高度技術領域から中間技術領域へと向かう斜めの労働移動」(図1③)と「(新規学卒採用など)新規供給ルートを介した産業外からの人材の移動」(図1④)はある程度維持される。しかしながら、人件費負担の大きさが企業経営に与える影響は無視し得ないため、「斜めの労働移動」におけるマッチングは、好況時より限定的な経営戦略のもとで(事業の「選択と集中」をしっかりと吟味したうえで)、また「ピンポイントの範囲」はさらに狭められていく(同時に図1「A財」の縮小によって「B財」との重複部分、つまり網掛け部分の範囲がさらに狭くなる)。こうした事態の進行により、「斜めの労働移動」を担ってきた人材紹介業などの経営業績は、求人が出るものの就職には至らず、結果として徐々に低下していく。「新規供給ルート」におけるマッチングも同様で、

新規採用枠は好況時より大幅に減らされることから、企業の新卒採用予算の減額とともに採用活動は長期化し、これらのマーケットを担ってきた求人広告・求人情報メディア事業のコスト構造を徐々に圧迫していくかたちになる。

このとき、既存の図1「A財」産業が早期退職者を募るなどリストラを断行したり、新規の同「B財」産業が新卒者の内定を取り消したりして労働市場に求職者を大量に供給すると、マクロ的には失業者の増大を招く。同時に社会は、セーフティネットとしての公共職業安定行政、そして労働市場サービスを事業として行う民間人材ビジネスに事態改善の期待を寄せるが、そもそも不況下で企業体力が弱っている民間部門としての人材ビジネスには、社会の期待に応えられるが残っていないのが現実である。

(不況下の問題解決に資する人材紹介業の機能)

不況の下、労働市場の悪循環が構造化するなかで、人材紹介業には、その特徴的な機能を活かした対応が求められている。ポイントは、次の3点にまとめられる。

まず第一に、新旧の異なる産業と多層な技術領域を縦断・横断するキャリア形成ルートの開発である(図1⑤)。

図1「A財」のような過去の産業の高度技術領域を担った技術者であっても、従来の高度な領域に固執することなく同じ産業組織の中間技術領域まで降り立ち(斜め下への移動)、一定の現業・実務作業ののち、その中間技術領域を介しつつ新たな産業組織の高度技術領域を担う人材へとキャリア形成を展開する(斜め上への移動)パターンである。人材紹介業は従来から、その機動性・機密保持性を活かしつつ企業の意思決定機構にコミットしてきた。人材紹介業のそうした経験とノウハウがあれば、図1「B財」産業において真に求められる人材を、ある程度の迂回的な段階を挟みつつも、最終的に満足度の高いマッチング行為が可能となる。

第二に、新たな産業組織の中間技術領域を担う高度人材の探索である(図1③におけるマッチング精度の向上)。

不況下で、図③のような「斜めの労働移動」は

さらにピンポイント領域へのマッチングが要求されているが、求人企業のニーズはマッチングのみに留まるものではない。というのも例えば「B財」の求人企業は、そもそも自社の中間技術のさらなる拡大と成熟を求め、その今後の広がりの中核となるコア人材を捜しているのであって、これは「マッチングポイントの範囲が狭まった(ピンポイント要求が高まった)」ことだけを意味しない。人材紹介業は従来から、こうした「ピンポイント求人」に対応してきただけでなく、その後のフォローによって、紹介した人材が入社以降のように成長してきたかを見つめてきた経緯がある。不況下においては、その「入社以降の成長」が、採用者の個人的な人間的成長のみならず、採用企業の中間技術さらには高度技術領域の蓄積拡充をも意味するようなケースを取り出して行かなければならない。

第三に、若年労働市場への関与と現実の労働市場の動向を踏まえた教育研修機能の強化である(図1②及び④)における人材育成機能の付与)。

新卒者や若年層に限らず、求職者への教育研修・人材育成機能は不可欠であり、その必要性は不況下においてさらに高まっている。しかしながら研修・育成プログラムが、現実の労働市場の動向、産業の技術蓄積構造の変化、それらのなかでの人材のキャリア形成の実態を踏まえたかたちで作られていない場合、そのプログラムは、教育する側の自己満足に終わってしまう可能性が極めて高い。その意味で、職業訓練と職業紹介は機能的に不可分である。人材紹介業は従来から、労働市場や産業構造変化の動向のみならず、企業の意思決定機構への関与から「企業側の研修・育成ニーズ」をも理解しつつマッチング業務を担ってきた経緯がある。不況下においては、特に教育研修が求められる若年層を中心に、人材紹介業が蓄積してきた労働市場でのマッチング業務における深い経験と知見を、職業訓練のプログラムに統合させていく工夫が欠かせない。

(「技術者の労働移動モデル」の文系職種への応用)

図1の技術者を前提とした「高度人材の労働移動モデル」は、管理職、営業職、事務職など「文

科系高度人材」の労働移動の構造的理解に応用することができる。

例えば、金融業の技術蓄積構造で考えると、図1の「基盤的技術」の領域には、領収書など各種伝票の仕分けや、簿記実務知識に基づく財務諸表の作成・管理、キャッシュフローの管理、金利と金融政策の動向把握、利ざや計算と預貸業務などにおける店舗内における「帳簿上の実務技術」から構成される。他方、「高度技術」の領域には、企業金融、信用リスク管理、外国為替、資産管理(アセットマネジメント)など「金融工学」をベースとした「コンピュータ上での管理技術」から構成される。さらに、その間に挟まれる「中間技術」の領域には、顧客に対する金融マーケティング業務、企業財務データに基づく経営コンサルティングなど関係者の利益に直結する「店舗における経営技術」が中心となる。

製造業と同様に金融業も1990年代以降、「金融ビックバン」と呼ばれる自由化政策すなわち政策的なイノベーションによって、製造業でいうところの「財」つまり金融業の「サービス」が大きな変貌を遂げた。図1の「A財」「B財」について、ここでは「Aサービス」「Bサービス」に読み替えて考えると、金融業は、従来の直接金融による預貸業務を中心とした「Aサービス」から、社債等による直接的資金調達(コーポレートファイナンス)、投資信託の多様化、証券デリバティブ商品、顧客と金融市場を結ぶ顧客関係管理、保険・証券・不動産を統合するマルチチャンネル営業などを多彩かつグローバルに展開する「Bサービス」へと世代交代している。同時に、この世代交代は、金融業とりわけ旧銀行を母体とする企業グループに大規模な労働需要をもたらしている。「Bサービス」の金融グループ企業には、銀行業務以外の周辺業務(証券・保険・不動産)に通じた高度人材が適宜吸収され(図1②及び③)、「中間技術」領域の拡大に伴い大量の大卒学卒者が採用された(図1④)。一方、銀行の高卒採用など「基盤的技術」領域の新規採用は大幅に縮小されたが、グローバルに広がる「高度技術」領域では、海外の大学のMBA取得者や外国人など高学歴人材の採用が急増している(同じく図1④)。

周知の通り、2008年秋の米リーマンブラザーズ

社の破綻以降、世界規模の金融不況が構造化し、既に「Bサービス」に移行していた多くの金融グループ企業は大きな岐路に立たされている。これにより金融関係の労働市場への求職者供給圧力は高まってきているが、図1「高度人材の労働移動モデル」に従えば、人材紹介業を中心とした労働市場におけるミスマッチ問題への処方箋は明確になってくるはずである。

まず第一に、「Bサービス」の技術蓄積基盤を強固にするための「業種横断・縦断的キャリア形成ルート」の開発である(図1⑤)。

「Bサービス」の高度技術は、基盤的技術及び中間技術の十分な蓄積の上に置かれるべきであるから、「Aサービス」の高度技術を有するのみならず現場に降り立ち、関連する中間技術及び基盤的技術を店舗などでの実践で磨いた人材こそが重要である。逆からの視点では、金融業の管理職など「Aサービス」での高度人材は、従来からの管理的業務にこだわることなく、店舗での経営技術や帳簿上の実務技術の習得に再度チャレンジし身につけ、それまでの管理技術を次世代におけるキャリア形成の十分条件として援用する姿勢が必要となってくるだろう。当然ながらその意味での、あるべきリカレント教育(社会人の生涯学習教育)は、新規部門(ここでいう「Bサービス」)の知識をむやみに追い求めるのではなく、むしろ技術や知識レベルが先端的ではない「既存部門と新規部門が交差する領域」を意識しながら、その領域での具体的な実務を再度学び直していくようにしなければならない。

第二に、「Bサービス」の中間技術の蓄積を強化、成熟させるコア人材の探索とマッチング及びその後のフォローである(図1③)。

「Bサービス」の中間技術は、従来型の「Aサービス」の高度技術を核として成熟していく側面がある。まずは関連する部門でのマッチング(従来型の不動産業や保険業から、新たな金融グループ企業への労働移動など)が中心となるが、それ以外の部門の高度技術の移管も極めて有効である。例えば、「Bサービス」の中間技術には、顧客(投資家など)と金融市場を結ぶ金融マーケティング業務が含まれるが、この「マーケティング技術」は、消費財などの小売業などにも長期的に蓄積さ

れている技術である。顧客群のセグメンテーション、リテール（小売）店舗の運営、広告やブランディングの手法、インターネット技術を使ったダイレクトマーケティングなどは「Bサービス」においても極めて重要な技術であり、これら中間技術が専門領域の高度技術と統合することで、真の意味で強固な技術蓄積が可能となる。小売業から金融業への労働移動は現実的ではないにしても、関連業界からコア人材をマッチングしたあと、その後のフォローのなかで、中間技術を成熟させるためのリカレント教育（金融業における中間技術領域の人材への、マーケティング教育など）が不可欠となることは言うまでもない。この点でも人材紹介業は、業界横断的なマッチング業務を担ってきていることから、人材紹介業内部における部門を超えた経験蓄積をどのように応用していくべきか、工夫していかなければならない。

4) 企業の昇進・昇格制度とマッチングノウハウの理論的整理

（大卒ホワイトカラーの昇進構造²⁸⁾とキャリア形成の3類型)

人材紹介コンサルタントは、企業の昇進構造とそれを取り巻く諸制度に関する知識を身につけるとともに、自らが取り扱う各企業におけるその運用実態を常に把握していなければならない。雇用関係の成立は、ある人材の職業能力と経験が、ある企業のニーズに合ってさえすれば良いわけでは決していない。その企業は、その人材に対して「ポスト（職位）」を用意するが、そのポストにおける労働条件が合わなければ、人材はその職場の移動を決しないからである。

「ポスト」は企業の昇進構造の全体の一部であるが、その構造は、定年到達者及びその他離職者の組織離脱によって毎年のように「玉突き現象」が生じ、常に変動して現在に至っている。人材紹介コンサルタントは、一定レベルの職業能力と経験を有するニーズに適合した人材を、その組織の構造変化によって発生する求人ニーズのタイミングに合わせて、マッチングさせなければならない。職業能力のレベルを満たしていても、それに相応しいポストが空かなければ、マッチングは成立しないからである。

図2は、ある大企業の大卒採用者の人事・昇進記録をもとに、タテ軸に「係長」や「課長」のポスト（資格）を、ヨコ軸に勤続年数（34年。22歳入社で56歳まで）をとり、それぞれのポイントで処遇されているホワイトカラーの人数について、ある時点で確認したものである。さらに図2では、年次ごとに「昇進する者と昇進しない者」が前年時の母集団から枝分かれしていく実態を「樹形図（キャリアツリー）」と構成比率で描いている。例えば、図2「勤続3年目・主事2級の43人」は、前年（勤続2年時）の同じ職位の従業員が全員（100%）同時昇格したことを示しており、また同様に「勤続6年目・主事1級の38人と同・主事2級の3人」は、前年（勤続5年次）では同じ職位であった同期入社 of 従業員が翌年、92.7%が昇進し（38人。主事2級から1級へ）たものの、残りの7.3%が昇進しなかった（3人。主事1級のまま）ことを示している。

図を見ても解るとおり、大企業ホワイトカラーの昇進構造には、時期的に見て、大きく3つの組織内キャリア形成パターン（モデル）がある。

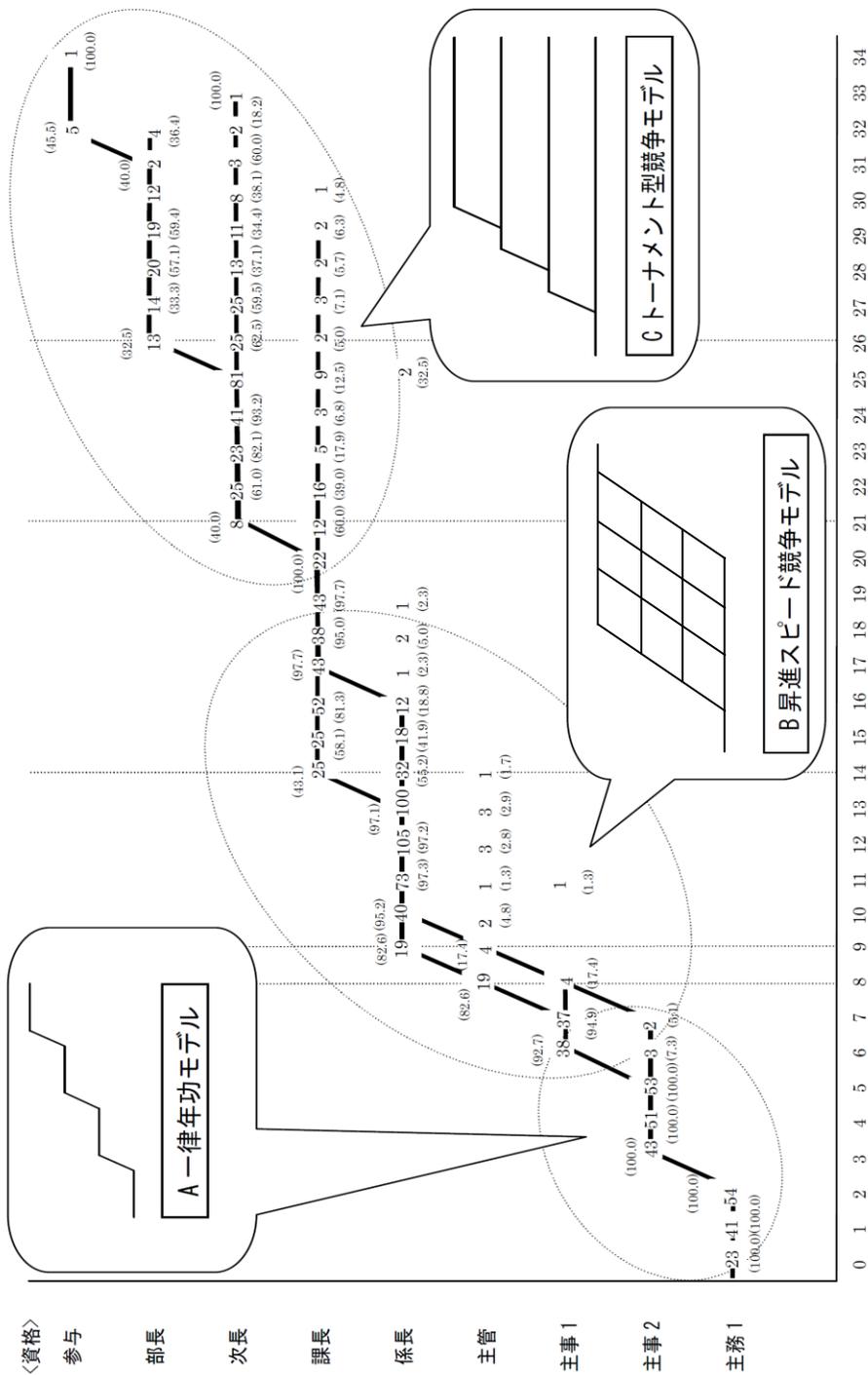
まず第一に、若年期（図2では入社5年目までの初期キャリア）における「同一年次・同一昇進」パターン（図2A「一律年功モデル」）である。

一般に大企業においては、入社後数年間は、同期入社組の間で昇進・昇格に差を付けない（とはいえ、業績給や残業代など給与査定は別個に行われるケースが多く、昇給面では差がつくことが多い）。これは、入社直後の若年層は経験蓄積が浅く評価が定まらない実態を反映したものであると同時に、業績面での格差が付きにくいことや、早期に優劣を付けてしまうことによるディスカレッジ効果（モチベーションの低下）並びに社内研修など職業能力開発途上層へのラベリング効果が配慮されているからである³⁰⁾。また、若年時は相対的に給与額が低いいため、企業が「人件費総額のコストダウン」を志向しないという側面もある。図2のケースを見ても、入社直属で「主務1級」だった同期入社は、勤続3年目に全員が「主事2級」に昇進している。

第二に、キャリアの明確化がなされるプロセス（キャリア形成期。図2では入社5～17年目まで）における「成果主義・競争」パターン（図2B

「昇進スピード・競争モデル」)である。

図2 ホワイトカラーの昇進構造と組織内キャリアの3類型²⁹⁾



同じく大企業においては、入社後一定期間が経過したのちに、同期入社組の第一次選抜が行われる。しかしながら、この段階での勝敗は決定的なものではない。図2の通り、勤続6年目に第一次選抜が行われ（「主事1級と2級」への分化）、さらに勤続7年目に第二次選抜（「主管と主事1級」への分化）が行われるが、勤続9年目から数年間は同一資格で推移する「踊り場」が現れ、あたかも「同期入社」の先行昇進組（トップランナー）が、後続滞留組（フォロワー）の到着待ち」をするかのような現象が確認されている³¹⁾。図2においても、勤続6年目の第一次選抜に敗退した3人が勤続8～10年の間で先行昇進組に追いついていることから、その後の第三次選抜で「敗者復活による勝ち残り」が実現する可能性が生じている。

第三に、キャリアが確定する中高年期（勤続20年目以降、出向転籍もしくは離職まで）における「トーナメント型競争」パターン（図2C「トーナメント型競争モデル」）である。

通常、大企業においては、40代前後の「課長」昇進時に労働組合から脱退して管理職（非組合員）となるが、その後は業績を中心とした人事考課により定期的に選抜が行われるものの、選抜の敗者となった者の資格は長期的に横ばいで推移し、従前のモデル（図2B）のような敗者復活は行われない。言い換えれば、これは「一度敗退した時点で終了」つまり「甲子園」型のトーナメント競争である。企業の合併買収などに伴う役員人事の変更などに伴って生じた空席を埋めるかたちで昇進するケースもありうるが、むしろこれは、日本的な株式相互持ち合いによる安定株主工作と長期雇用慣行のもとでは例外的な人事と考えるべきであろう。とはいえ、これは「社内資格」の上での「横ばい推移」であり、実際の職位は異なることが多い。例えば、社内資格では「課長止まり」であったとしても、その資格のまま関連会社へ出向し「部長ポスト」に着任したり、同様に「部長止まり」であったとしても、関連会社などの「取締役など役員ポスト」に就くケースがある。

（昇進構造の変化と人材紹介業の役割）

もちろん、図2は理論的なモデルであって、現

実の全てがこれに当てはまるわけではない。外資系企業やベンチャーから巨大化した革新的企業など企業のタイプによって、キャリアツリー（樹形図）のあり方は大きく異なる³²⁾。人材紹介コンサルタントにとって重要なことは、一つの理論モデルをベースに、様々なケースを類型化させ、それらで得られたマッチングに係る知見を体系的に整理していく工夫である。

まずは、若年時の「一律年功モデル」が、求人企業として取り扱う各企業において、どの時期まで適用されているのかを判断することが重要である。

「第二新卒」や若年層の「キャリア採用（概ね30歳ぐらいまで）」における労働市場の活性化は、この「一律年功モデル」の一般化を背景としている。つまり、伝統的な企業であれ革新的な企業であれ、新入社員をいきなり選抜したり入社数年目の社員群を明確に査定することは困難なのであるが、こうした構造が、従業員側には一種のコンフリクトを生じさせ（明らかに能力的に落ちる同期の者が、自らと同じように処遇されていることなどへの不満）、若年層の離職率を高めている遠因になっている。また逆に、こうした構造が、求人企業側に一定レベルでの採用基準の柔軟性を生じさせ（入社数年目までの一律年功処遇時の期間であれば、集団の秩序を乱すことなく異分子を注入することができる）、若年層中途採用活動を定期化させる背景にもなっている。いずれにせよ、若年期の転職あっせんにおけるマッチング業務では、企業におけるホワイトカラーの昇進構造を踏まえても、ポストと処遇は一定のレベルに偏っているわけであるから「人材の持つ職業能力と企業が用意するポスト（処遇）とのズレ」は生じにくい。その意味では、求人企業側がある時期新卒採用を控えていたことなどによって特定層の年齢構成に構造的な不足があるなど、組織側の構造変化の要因のみで大量の労働需要が発生する。したがって、このマーケットでのマッチング業務は相対的に容易なものとなる。

一方、40歳前後までのキャリア形成時でのマッチングについては、各求人企業における個別の「昇進スピード・競争モデル」の機能度が異なるために、この年齢層における各社の昇進構造は各年

次でめまぐるしく変動し、結果として求人ニーズも刻々と変化している。こうしたことから若年期における容易さとは対照的に、この世代でのマッチング業務の困難性は、人材の職業能力の把握や企業組織へのあっせんタイミングの見極めなど様々な面で高まっていく。

例えば、求人企業における一次選抜の評価基準を、新たにあっせんさせる人材の職業能力評価に適合させることは困難である（求人企業における競争条件と、マッチングさせようとしている人材の転職前企業における競争条件は必ずしも一致しない）。また、一次選抜と二次選抜との間の期間が比較的短く、中途採用で入社した人材が早期に敗退し、マッチングの成果自体が問われかねないリスクも大きい。さらに、そもそもキャリア形成期に差し掛かっている人材はどの企業組織においても競争の真っ直なかかり、「横ばい」の時期に入っているのならともかく）こうした時期に求職行動をとる人材の見極めには注意を要する。人材紹介コンサルタントにとって、特にこの世代、この階層でのマッチング業務は、考慮すべき条件や変数が極めて多いため、企業への度重なるコンサルティング、求職者へのきめ細かなカウンセリングが必要となってくる。もちろん、その意味で、求人情報メディア事業など他の人材ビジネスに比べ、マッチングの困難性は依然高いとはいえ人材紹介業の特徴が最も発揮されやすいマーケットとも言えるのである。

残る中高年期のマッチング業務については、求人企業よりも求職者側の意識転換（広い意味でのリカレント教育）に力点がかけられる。というのは、各社の昇進構造は「トーナメント型競争モデル」に入っているため、多くの場合この世代に入った人材には「社内資格の横ばい推移」が構造化しており、職務能力やキャリア意識に関する柔軟性が低下しがちになっているからである（中高年転職者について指摘される「自らの職務に固執しがちな傾向」は、決して加齢によるものだけではなく、こうした昇進構造のモデルからも説明可能である）。他方、労働市場において、中高年層が応募可能な求人は極端に減ってくるので、人材紹介コンサルタントは、個別の人的ネットワークや大規模なメディアを活用して広く求人情報を求めるとともに、

求職者に対しては熱心かつきめ細かなカウンセリングにより「マインドの柔軟性」を引き出すことで、マッチングの機会を最大化させようとする。人材紹介業において、公共職業安定所や人材銀行など公共部門における求人情報データの利用を求める意見が多くなるのは、こうした構造が背景にある。

5) 企業・組織文化の類型とマッチングノウハウの理論的整理

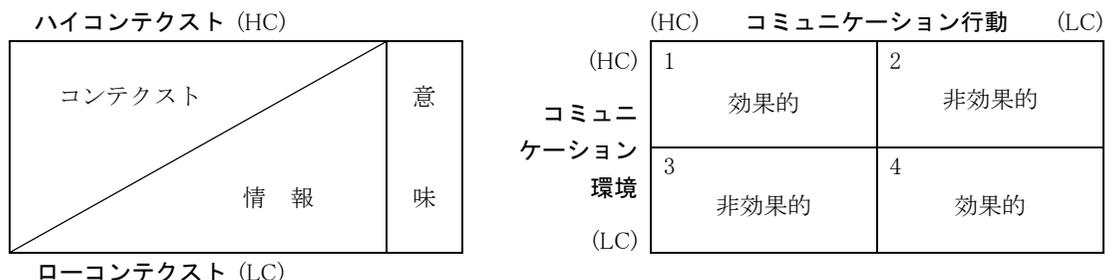
（コンテキスト概念による組織文化の類型とコミュニケーション行動）

日本企業は、伝統的にハイコンテクストな企業文化を有しているとされる。ここでいうコンテクスト (context) は「文脈、脈絡」と訳されるが、その組織文化に係る概念化においては「コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件」を意味し、大きく「ハイコンテクストな（組織行動や仕事において流れや文脈が重視される傾向を持つ）組織」と「ローコンテクストな（同じ場面、情報や客観的事実が重視される）組織」に分けられる。このとき前者の組織（ハイコンテクスト重視）では、共有する前提条件の完成度が高いため、コード化された情報は必要最小限で済み、その分だけ組織行動の機動性や統一性は高くなる。一方、後者の組織（ローコンテクスト重視）では、前提条件の共有が進んでいないことから、組織内のコミュニケーションでは一定量の意味ある情報の交換が不可欠となる。図3は、両者の関係を図式化したものである。

一般的には、日本企業には「ハイコンテクストな組織」が多く、外資系企業には「ローコンテクストな組織」が多い。日本企業の場合、曖昧な職務記述により人材活用の融通性を高めつつ、その曖昧さの弊害については長期安定雇用をベースとしたコミュニティ化（企業共同体化）によって埋め合わせる。「ハイコンテクストな組織」の部外者が、その組織のなかに入り込み同化するための条件は、その組織構成員が共有する価値、規範を含む文化的な構造をきめ細かく学習し、自らの行動様式に刷り込んでいく工夫である。他方、「ローコンテクストな組織」の部外者がその組織に同化する条件は、比較的容易い。そのコミュニケーション環境において使用されている言語を学び、

それによって状況を判読し、その都度合理的な意思決定を重ね、実績を積み上げていくことである。

図3 コンテキスト・情報・意味の相関関係と「コミュニケーション環境・コミュニケーション行動マトリックス」³³⁾



このとき、情報の送り手と受け手に同じ文化が共有されている「ハイコンテキストな組織」(ハイコンテキストなコミュニケーション環境を有する組織)においては、最小限の言語のみを用いたハイテキストなコミュニケーション行動が効果的であるが、文化が十分に共有されていない組織(ローコンテキストなコミュニケーション環境を有する組織)において、ハイテキストなコミュニケーション行動は非効果的である³⁴⁾。異文化間での組織適応には、自己の置かれたコミュニケーション環境に応じて、自らのコミュニケーション行動をコントロールしていく工夫が欠かせない。

(組織的コンテキストの高低を読みとっていく人材紹介業の機能)

広告やメディア、データベースなどに掲載された求人情報は、そもそも概念として「情報」であり、文化的コンテキストの意味を表現したのではない。しかしながら、日本企業の多くにおいては、言葉やデータなどの「情報」ではわかり得ないコンテキストが志向されており、これを外部から読みとっていくことで、組織部外者のハイコンテキストな組織への同化、つまり組織間労働移動におけるマッチングが達成される。

組織文化の観点では、人材紹介業の大きな役割は、次の2点に集約される。

まず第一に、求人企業の組織文化について非言語の部分を含めて広く読みとり、それを求職者にきめ細かく伝えていく努力と工夫である。

そのためには、企業の組織文化の核となる経営者の人格や、組織内で明文化されている企業哲学、

明文化されていない組織慣行のみならず、職場単位における文化的コンテキストも読みとっていくなければならない。こうした文化理解は一朝一夕の企業コンサルティングで足りるものではないが、人材紹介業には、企業秘密保持の観点から取扱企業に限定的なサービスを行い「企業の第二人事部」的な機能を有するビジネスも多いことから、コンテキストの理解は不可能な作業では決してない。求人受付に続くコンサルティングには十分な時間をかけ、様々な角度から情報を集めるノウハウを蓄積していく必要がある。

そして第二に、求職者のコミュニケーション行動における行動様式上のパターンを把握し、求人企業の選択において、その行動が効果的になる組み合わせを模索する努力である。

そのためには、求職者のキャリアの棚卸作業と求人求職双方のニーズ摺り合わせの作業に合わせて、求職者本人のコミュニケーション能力と求人企業のコミュニケーション環境を分析し、可能な範囲で必要に応じ、求職者側にコミュニケーションのあり方を変化させていく工夫が必要である。求人企業側に組織的コンテキスト及びコミュニケーション環境の変更を望むのは容易ではない。その意味で、求職者側へのカウンセリングでは、普段の話しかたの分析から始め、求職者自身が内在させている文化と能力を十分に引き出していくコミュニケーション行動のあり方を指導していかなければならない。他方、ローコンテキストな組織からの求人については、その企業において使用される文書、言語など情報記録及び表現のパターンを緻密に分析し、それを求職者に理解させていく

指導が有効である。

3. 人材紹介業の取扱実績と収益構造

1) 人材紹介業の取扱実績と労働市場

(厚生労働省『職業紹介事業報告』のなかの「人材紹介」)

職業紹介事業の取扱実績については、許可事業者が毎年度、業所管官庁である厚生労働省に「職業紹介事業報告」を行い、同省が結果を公表している。これは、一定のフォーマット(様式第8号)に基づき、①求人数(常用、及び臨時・日雇)、②求職数(新規求職)、③就職数(常用、及び臨時日雇)、④(紹介)手数料収入合計額を実数で報告するものである。取扱職業は、8種類設定されているが(A.専門的・技術的職業、B.管理的職業、C.事務的職業、D.販売の職業、E.サービスの職業、F.保安の職業、G.農林漁業の職業、H.運輸・通信の職業、I.生産工程・労務の職業)、いわゆる「人材紹介業」が取り扱っているとされる職業は、「専門的・技術的職業」(企業の研究職、技術者、弁護・会計士、教員など)、「管理的職業」(企業や団体の管理職員など)、「事務的職業」(企業の事務職員など)の3種類である。つまりこの観点で人材紹介業を定義すると、「厚生労働省の有料職業紹介許可事業者で、専門的・技術的職業、管理的職業、事務的職のいずれかの職種を常用ベースで取り扱ったことのある事業主体」となるだろう。

ここでは、まず、厚生労働省による「職業紹介事業報告の集計結果」から、人材紹介業が取り扱う労働市場の職種別それぞれの規模について把握することにした。

第一に、「専門的・技術的職業」の職種別労働市場である。図4は「職業紹介事業報告」の常用求人数(図4「白い壁」)、新規求職件数(同「網掛けの濃い壁」)、常用就職数(同「網掛けの薄い手前の壁」)について、平成11～19年の変化をグラフ化したものである。

図4の通り、常用求人数(「白い壁」の伸び)が新規求職件数(「濃い網掛けの壁」の伸び)を近年では常に上回る「構造的な売り手市場」になっている。平成19年度の実績では、「専門的・技術的職業」の常用求人数は997,488人、新規就職件数

は709,974件であり、求人倍率に直すと約1.4倍となる。とはいえ、求人、求職それぞれの大きさに比べ常用就職件数は伸び悩み、同じく19年度では99,543件に止まった。「求人のうち就職が決まった比率」を示す「充足率」は約10%、「求職のうち就職が決まった比率」を示す「就職率」は約14%となっている。

第二に、「管理的職業」の職種別労働市場である。同じく図5は「職業紹介事業報告」の常用求人数、新規求職件数、常用就職数について、平成11～19年の変化をグラフ化したものである。

図4と5は、縦軸の「件・人数」の目盛りを等しくとっているので、図5「管理的職業」の取り扱い規模が「専門的・技術的職業」に比して少なくなっているのは明確である。さらに、図5は図4と異なり、「濃い網掛けの壁」(新規求職件数)が「白い壁」を一貫して上回る「買い手市場」となっている。平成19年度の実績では、「管理的職業」の常用求人数は157,108人、新規就職件数は186,780件であり、求人倍率に直すと約0.85倍となる。「専門的・技術的職業」と同様、求人、求職それぞれの大きさに比べ常用就職件数は伸び悩み、同じく19年度では15,130件に止まった。「充足率」は約9.6%、「就職率」は約8%となっている。

第三に、「事務的職業」の職種別労働市場である。同じく図6は「職業紹介事業報告」の常用求人数、新規求職件数、常用就職数について、平成11～19年の変化をグラフ化したものである。

図4の通り、人材紹介業における「事務的職業」の労働市場は、新規求職件数(「濃い網掛けの壁」の伸び)が常用求人数(「白い壁」の伸び)を常に上回っており、「管理的職業」と同様「構造的な買い手市場」になっている。平成19年度の実績では、「事務的職業」の常用求人数は441,249人、新規就職件数は587,621件であり、求人倍率に直すと約1.3倍となる。他職種と同様、求人、求職それぞれの大きさに比べ常用就職件数は伸び悩んでおり、同じく19年度では78,270件に止まった。「充足率」は約17.7%、「就職率」は約13.3%となっている。

以上が、人材紹介業が取り扱うとされる3職種の取扱規模であるが、人材紹介業の取扱範囲としてこの3職種に「販売の職業」を加えて考える場

合がある。「販売の職業」は、厚生労働省の職業分類では「販売店員」や「マネキン³⁵⁾」などが該当するが、人材紹介業事業者による「職業紹介事業報告」では、自社における「企業の営業職・セールス担当など」の取り扱いを「販売の職業」の項目でカウントし、報告するケースが極めて多くなっているからである。その意味で、同報告における「販売の職業」の категорияは、「販売店員」と「マネキン」及び「営業職」から構成されると考えられるが、「マネキン」の扱いは臨時・日雇が多く、常用に限れば「営業職」の比率が高くなると考えられている。

こうしたことから、ここでは第四として「販売の職業」の職種別労働市場も同様に取り上げる。図7は「販売の職業」の常用求人数、新規求職件

数、常用就職数について、平成11～19年の変化をグラフ化したものである。

図7の通り「販売の職業」は、上述の「専門的・技術的職業」と同様、常用求人数（「白い壁」の伸び）が新規求職件数（「濃い網掛けの壁」の伸び）を近年では常に上回る「売り手市場」になっている。平成19年度の実績では、「販売の職業」の常用求人数は269,558人、新規就職件数は289,816件であり、求人倍率に直すと約0.9倍となる。同様に、求人、求職それぞれの大きさに比べ常用就職件数は伸び悩み、同じく19年度では36,300件に止まった。「求人のうち就職が決まった比率」を示す「充足率」は約13.5%、「求職のうち就職が決まった比率」を示す「就職率」は約11.6%となっている。

図4 人材紹介業における「専門的・技術的職業」の労働市場

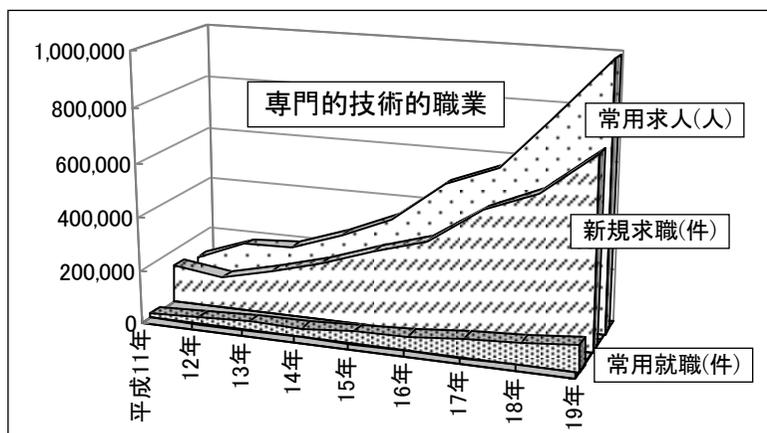


図5 人材紹介業における「管理的職業」の労働市場

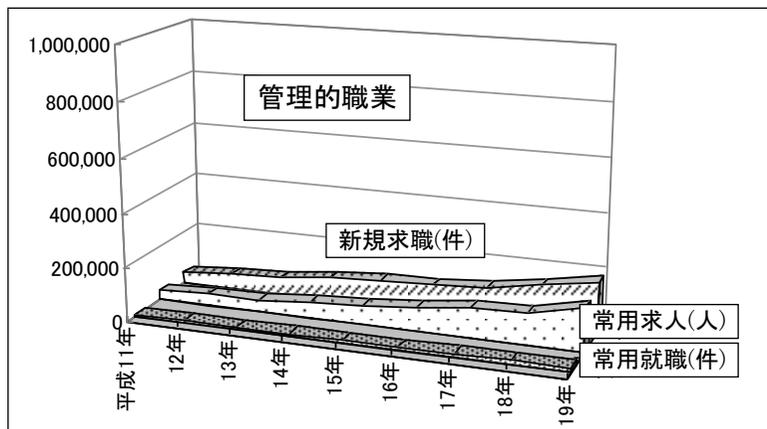


図6 人材紹介業における「事務的職業」の労働市場

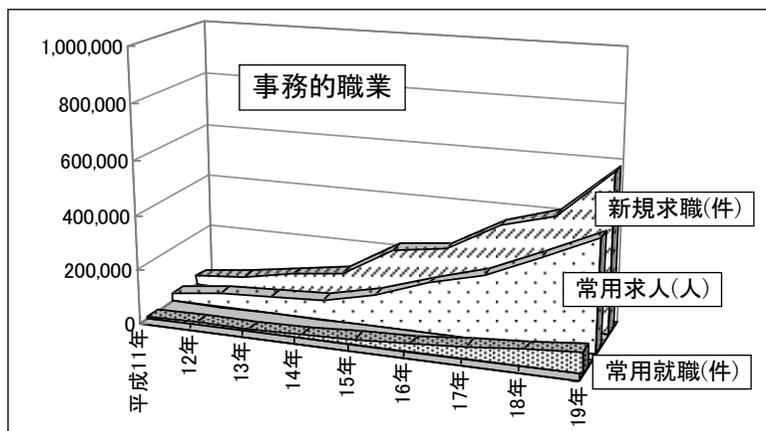
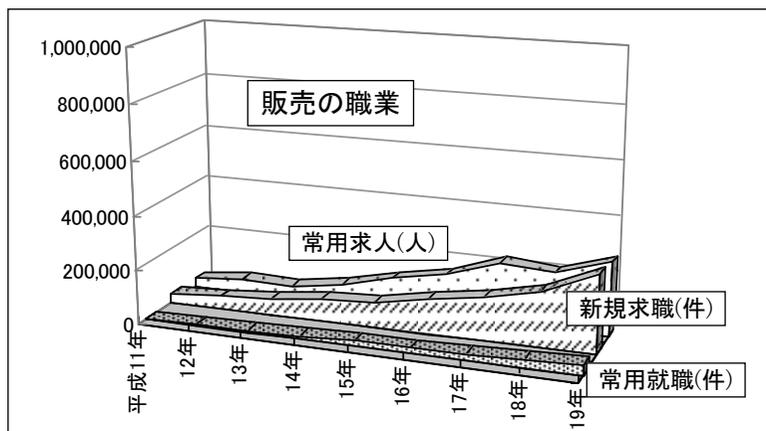


図7 人材紹介業における「販売の職業」の労働市場



(求人・求職に関する集計データの攪乱要因)

厚生労働省「職業紹介事業報告の集計結果」によると、上述の通り、人材紹介業の求人・求職取扱規模(平成19年度)は「専門的・技術的職業」、「管理的職業」、「事務的職業」の三職種合計で、常用求人数1,565,845人、新規求職数1,484,375件、常用就職数192,943件となっており、近年10年間は一貫して拡大傾向にある。しかしながら、これらのデータは、人材紹介業の労働市場の現実を示すものとは言い難い面がある。というのは、現場においてそれぞれの件数及び人数をカウントしていく過程で決定的な攪乱要因があり、依然としてそれを排除しきれていないのが実態だからである。集計データの攪乱要因は、主に次の2つにまとめられる。

まず第一に、求人企業側、求職者側双方における「多重登録」の実態である。

図8は、社団法人日本人材紹介事業協会(以下、人材協)が2008年10月に行ったアンケート調査(1,114件配布、有効回答313件。以下、アンケート調査)から、各事業所が日頃行っている「求人情報開拓手段」について、効果的なものから順に複数で回答を求め、上位4位までの回答頻度をグラフ化したものである³⁶⁾。

図8の通り、最も多くとられている求人開拓手段は「企業訪問」であるが、次いで多いのは「自社ホームページ(での求人受付)」、「企業ホームページ検索(によるアプローチから企業訪問への移行)」、「口コミ情報(人的ネットワークの活用)」、「民間の有料求人サイト(の検索結果からアプロ

一し、同じく企業訪問へ移行)、「民間の無料求人サイト(有料サイトに同じ)」となっている。「企業訪問」と「ロコミ情報」を除き、上位の手段の多くがインターネット経由であるが、これにより相当の多重登録が発生していると見られる。例えば、人材紹介業各社がそれぞれ「民間の有料求人サイト」と契約し、それをおのおの閲覧・検索して、一つの求人元に複数事業所の紹介担当者がアプローチした上、求人を受理している可能性が高い。インターネットで公開されている求人企業のホームページ上の求人広告や「民間の無料求人サイト」からの企業アプローチに至っては、さらに多くの紹介担当者がこれを行っていると考えられ、「多重登録」を前提とした上での求人件数の集計は相当の上方バイアスが掛かっていると判断して良い。求人企業においては、採用手段の一つとして人材紹介業を位置づけ、さらに複数の人材紹介事業者を企画・価格コンペで競わせることで、出来る限り良質な人材を出来る限り低コストで採用しようとする。そのために、人材紹介事業者の実績(あっせん数やリアクションの早さに関する実績、定着率や定着した人材の人事考課など)を数値化し、一定レベルをクリアした複数の事業者にアカウント(取引口座)を与える。つまり、このアカウントの数だけ、登録は多重化していることになる。

その一方、多重登録の一般化については、求職者の開拓業務においても同様に生じている。同様に図9は、同じく人材協のアンケート調査から「求人情報開拓手段」についてグラフ化したものである³⁷⁾。

図9の通り、最も多い求職者開拓手段は「自社ホームページ」で、次いで「民間の有料求人サイト」、「ロコミ情報」となっている。決定的なポイントは「民間の有料求職サイト」の利用が「一番目」に多い(図9の黒い部分)点で、これは人材紹介業の求職者開拓が求職者情報メディア事業者に高度に依存していることを示すものである。前節で整理した通り、求職者情報メディアは匿名の求職者情報を大量にデータベース化したものであるが、こうしたメディアに多数の紹介担当者がアプローチしている実態を踏まえると、厚生労働省集計による求職者数は、求人件数と同様(いやそれ以上に)、上方バイアスが掛かっていると考えられる。なぜなら求職者においては、自らのマッチングの機会を最大限に確保するため、複数の求職サイトに登録するのが通常だからである。

そして第二に、各事業者の現場における「求人受理基準及び人数集計方法」、同様に「求職受理基準及び件数集計方法」が統一されていない実態がある。

図8 人材紹介業における求人情報開拓手段の多様化とネット活用³⁶⁾

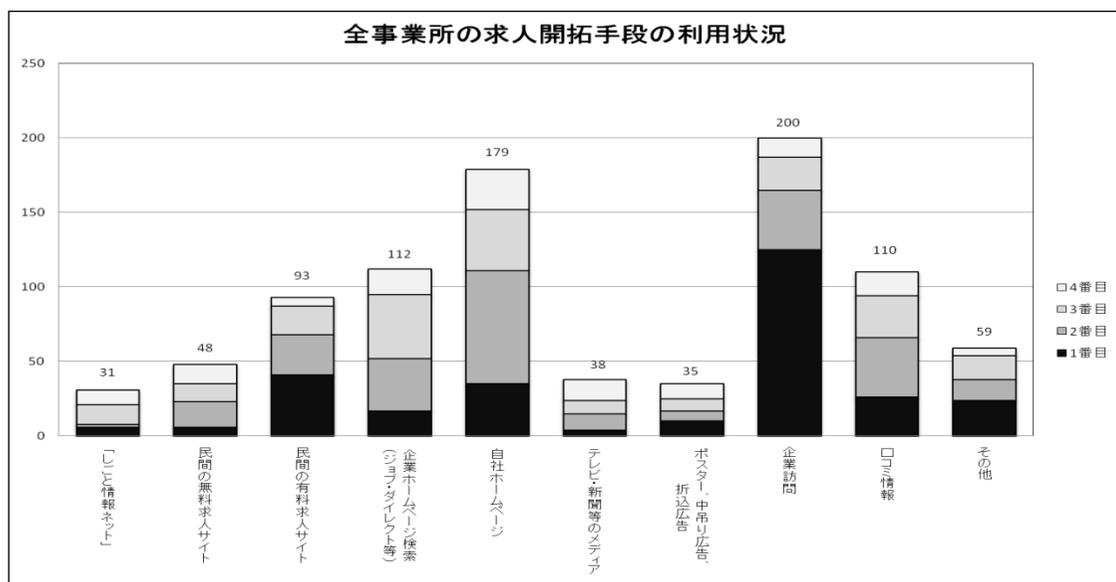
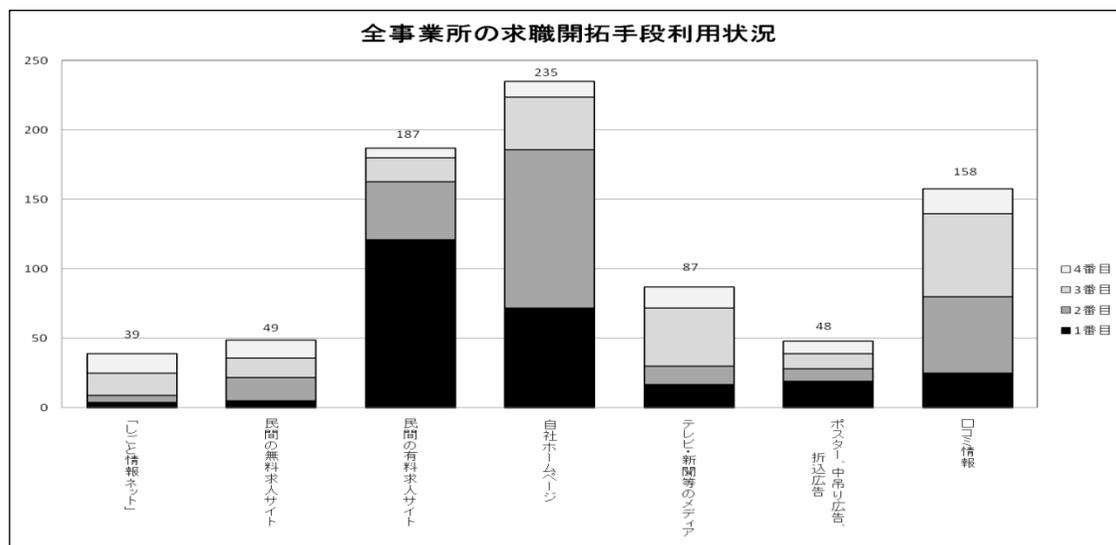


図9 人材紹介業における求職情報開拓手段の多様化とネット活用³⁷⁾

人材紹介業における一般的な求人受理手続きでは、①求人票（フォーマット・求人台帳）及び、②契約書が用意される。①については、企業訪問などで求人先の属性情報を整理するとともに、仕事内容や求人条件（賃金や勤務先など）を確認して、これを一定のフォーマットに記録し、自社で構築したデータベースで確認するためのものである。②では、守秘義務や違反条項を明確化するとともに、マッチング後の成功報酬額（紹介手数料）を記して契約書を交わす。もちろん契約書がなければ、マッチングの後、約した報酬額を徴収できないリスクが生じる。しかしながら、求人票も契約書も用意しないままマッチング行為に入るケースを常態化させている事業者があり、これらにおいては「契約する有料求人サイトが掲載している求人情報件数の一部を、そのまま自社の求人（受理）件数としてカウントする」ケースもある³⁸⁾。こうした行為の常態化には幾つかの背景がある。例えば、既に広く普及している求人情報サイト経由の求人情報受け付け作業では、既にその求人情報サイトが用意する求人フォーマットが整備されており、それに依存する人材紹介業において求人台帳を整備する手間が省けてしまっていること（求人サイト依存による弊害）や、求人企業側が忙しさを理由に紹介コンサルタントの企業訪問を嫌ったり（事実確認のためのヒアリング調査を兼ねるも

のであるが、候補者を同行させるなど具体的な人材の紹介のない場合の面会を拒否するケースや、求人サイト経由での紹介コンサルタントの訪問が相次ぎ、時間的余裕がなくなってしまうケースなど）するため、契約書を書面で取り交わす機会を逸してしまっていること（バーゲニングパワーが求人企業側に偏っている取引構造から生じる弊害）などが考えられる。

現場における受理基準の混乱は、求職者受理手続きにおいても発生している。求人受理手続きと同様、①求職票、②業務内容説明書（メモランダム）を書面で取り交わすのが一般的であるが、同じく求職サイト依存の弊害、アンバランスなバーゲニングパワーの弊害などから、求職受理手続きが形骸化する傾向が確認されている。

さらに、求人受理、求職者受理後の「職業分類」の分類基準も、各事業者がそれぞれ独自の判断で分類処理しており、取扱職種別の集計結果を読みとる上でも注意が必要である。象徴的なところでは、例えば①「数名の部下を持つ技術系管理職」や②「マーケティング部署に配属される営業企画職」の受理件数について、それぞれ「専門的・技術的職業」「管理的職業」「事務的職業」「販売の職業」のいずれに分類とするか、その判断基準は全く統一されていない³⁹⁾。①の分類でも、「部下を持つゆえに管理職」とする紹介事業者と

「資格や技術を持つゆえに専門・技術職」とする事業者のケースが相半ばしつつ混在し、また②の分類でも、「内勤が多い部署ゆえに事務職」とするケースと「内勤が多くても、外回りが発生する場合がある部署は販売職」とするケースが混在しているのが実態である。

(取り扱う「求人情報」の属性)

図10は、アンケート調査結果をもとに、各事業所が求人を受け付けている「求人企業等の業種属性」について、受け付けているものから順に複数で回答を求め、その回答頻度をグラフ化したものである⁴⁰⁾。

図10 人材紹介業における求人取扱業種の分布⁴⁰⁾

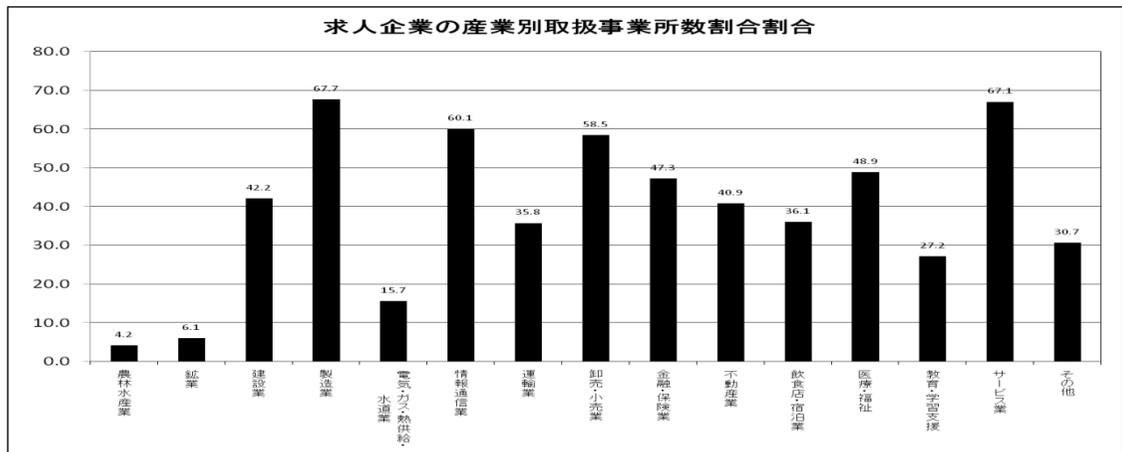


図10の通り、人材紹介業が受け付けている求人には、製造業（回答事業所の67.7%が受け付け。以下同じ）が最も多く、次いでサービス業（67.1%）、情報通信業（60.1%）、卸・小売業（58.3%）、医療・福祉（48.9%）、金融・保険（47.3%）となっている。アンケート調査では、それぞれの業種別の求人件数を集計しておらず、「受け付けた求人を全て複数回答で聞いている」ため業種別のウエイトは不明であるが（そもそも、職業紹介事業報告においても業種別の記載はない）、人材紹介業は概ね、製造業から金融、情報、流通、医療、その他サービスの広い範囲に渡って求人を取り扱っていると理解してよいだろう。例えば、製造業の大企業からは、技術者を「専門的・技術的職業」、またマネジャーを「管理的職業」として複数まとめて求人を出してくるケースが多い。一業種一社からの求人であっても、求人的人数ベースでは大規模な求人受け付けとなり、こうした実態が求人数の伸び（例えば図4「専門的・技術的職業」における常用求人への飛躍的な伸び）の背景になっている。

(取り扱う「人材」の属性)

図11は、アンケート調査結果をもとに、各事業所が受け付けている「新規求職者の就業状況（在職中か失業中か）」と同じく「就職決定者の就業状況」について、それぞれの比率をグラフ化したものである⁴¹⁾。

図11の通り、登録型紹介の事業所が受け付けている求職者（人材）は、新規求職者（図11「求職者」）、就職決定者（同「就職者」）いずれも、若干ながら「在職中の者」が上回っている。一般的な通説では、「在職者が転職する際は民間の人材紹介業などを利用し、失業者が再就職する際は公共機関（ハローワークなど）を利用する」と考えられているが、登録型人材紹介業の求職受け付け・取扱いの実態においては、求職登録数、就職決定数ともに「失業中の者」が4割を超えており、失業者においても一定の役割を果たしていると言える。しかしながら、サーチ型紹介においては図11の通り、「在職の者」の比率が、新規求職者、就職決定者ともに7割を超えており、こちらについては、上記の「通説」がある程度当てはまると考えて良い。

その一方、労働者派遣を主に行っている人材ビジネスの企業内の職業紹介部門など「紹介予定派遣型紹介⁴²⁾」においては、図11の通り、新規求職者、就職決定者ともに「失業中の者」の比率が高くなっている。労働者派遣の雇い止めが社会問題化しているなかで、職業紹介事業における「紹介予定派遣」は、セーフティネットの一つとして求職者の期待が高まっている証左と考えると良いだろう

う（後述するが、こうした機能を背景に、紹介予定派遣型紹介事業の「求人開拓コスト」が相対的に高くなっている）。

また、図12は、アンケート調査結果をもとに、各事業所が考える「今後重視していく求職者のタイプ」について複数で回答を求め（3つまで）、その回答頻度をグラフ化したものである⁴³⁾。

図11 業態別・人材紹介業が取り扱う「人材」の就業状態⁴¹⁾

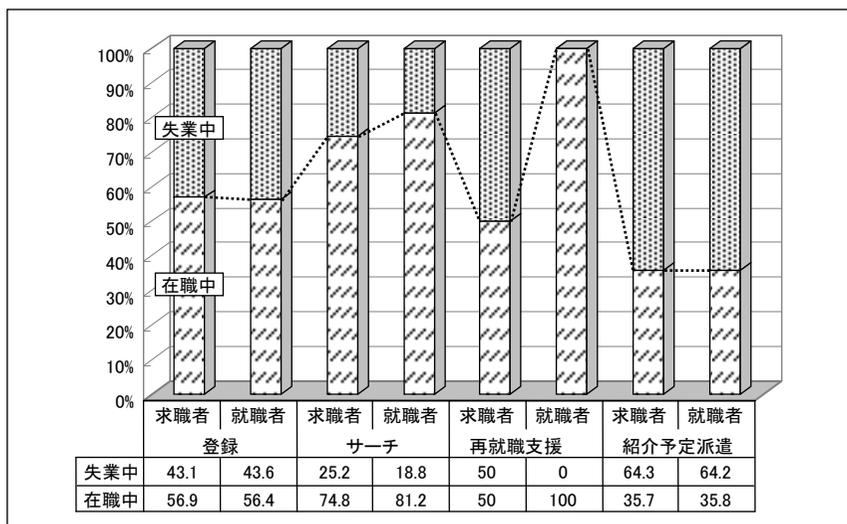


図12 人材紹介業が「今後重視していく人材」のタイプ⁴³⁾

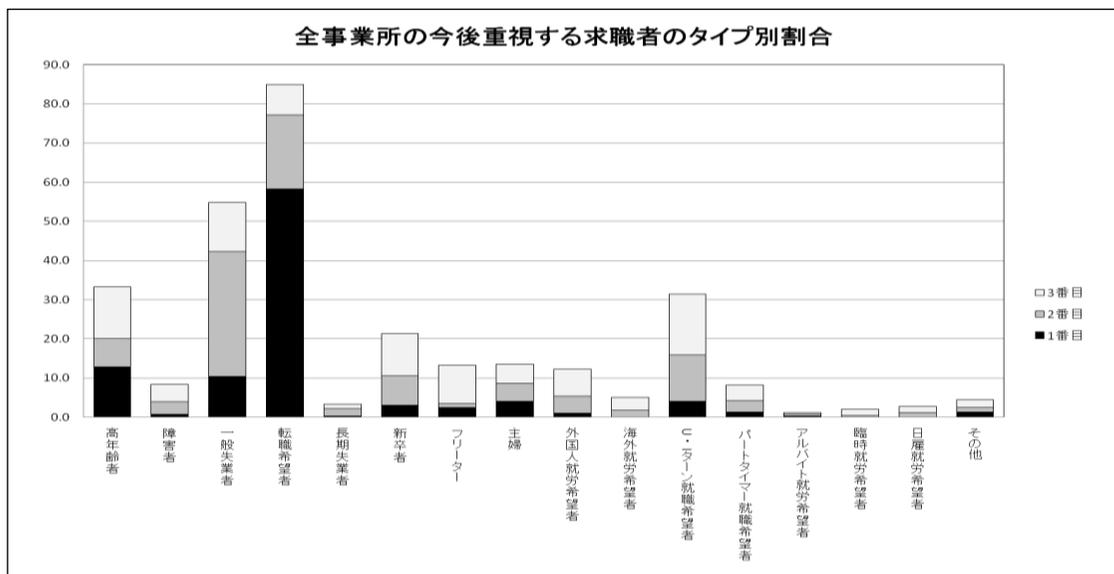


図12の通り、新規求職者、就職決定者ともに「失業中の者」が一定比率含まれている現状はあるものの、戦略的な求職者開拓の市場としては、圧倒的に「(在職中の) 転職希望者」を志向していることがわかる(「1番目」の回答頻度となる図12の黒い部分、つまり「最も重視する」とする回答が多い)。次いで「一般失業者」が多くなっているが、ここでは「1番目」の回答頻度は低く(「2番目」の回答が多い)、これは「在職の者」の代替的人材と考えているように見える。

人材紹介業は、失業者も取り扱うなど労働市場

のセーフティネットの一部として機能している実態はあるが、その戦略的志向としては在職者を取り扱っていかうとしていていると考えられる。

(就職決定者の年収分布)

図13は、アンケート調査結果をもとに、各事業所が取り扱った「常用就職」者を対象に、それぞれの就職先における雇用関係成立時の「予定年収額」について、金額に6つのグレードを与えた上で就職者の人数比率の回答を求め、その結果を取扱職種別にグラフ化したものである⁴⁴⁾。

図13 取扱職業別・常用就職者における「就職決定時の予定年収」⁴⁴⁾

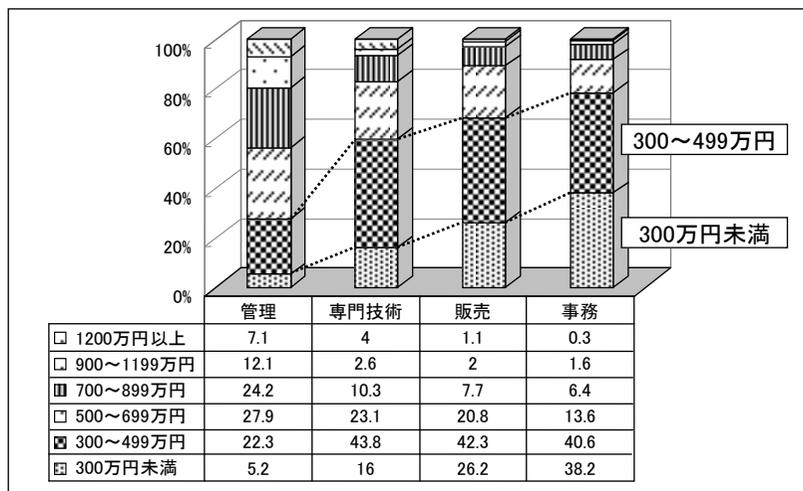


図12では、棒グラフを縦に取って下から上に、つまり「年収の低い層」から順次「高い層」へと積み上げているが、取扱職種別では「管理的職業」(図12「管理」)、「専門的・技術的職業」(同「専門技術」)、「販売の職業」(同「販売」)、「事務的職業」(同「事務」)の順で、年収500万円未満の「年収の低い層」が多くなっているのがわかる。図12の通り、「専門的・技術的職業」、「販売の職業」及び「事務的職業」の就職者では、年収「300~499万円」層の取り扱いがいずれも全体の4割を超えており、人材紹介業の事業活動の中心が、このマーケットにあることを示している。

他方、「管理的職業」(図12「管理」)については、「300万円未満」は少ないものの、その上の「300~499万円」、「500~699万円」、「700~899万円」、

「900~1199万円及び1200万円以上」がそれぞれ20%弱から30%弱の比率でバランスよく取り扱っているのがわかる。管理職とはいえ、必ずしも「年収の高い層」が大きな比率を占めるとは限らず、年収500万円未満の層も戦略的に重要なマーケットとなっている。

人材紹介業のマーケットのウエイトが、年収500万円未満の層に強くかかってくるという傾向が今後さらに強まれば、ハローワークを中心とする公共職業紹介との競合が大きな問題になると考えられる。

(ミスマッチの要因分析)

図14は、アンケート調査結果をもとに、各事業所の職業あつせん活動における「不採用または就

職辞退となったケース」つまり「いわゆるミスマッチ」の背景について、その要因を選択肢に提示して複数回答を求め（3つまで）、その回答頻度をグラフ化したものである⁴⁵⁾。

図14の通り、ミスマッチの要因については「業務経験」が最も多く、「資格・能力」（図14「1番目」の回答が多い）と「求職者の人柄」がこれに続いている。「賃金水準」はこれらに次いで多い要因とはなっているが、その棒グラフの構成を見ると「1番目」に上げた回答は少なく、その意味で大きな要因とはなっていない。また、その次に多い「業務・作業の内容」は「業務経験」とほぼ同義であり、さらに次の「職場の人間関係」は「求職者の人柄」の裏返しに過ぎない（求人、求職の立場の違いによるものでしかない）。こうしたことから、人材紹介業における求人・求職の取り扱い、求人先の仕事及び求職者の経験に関するマッチングや、求人先の組織文化及び求職者の価値観・行動様式についてのマッチングが重視されるマーケットとなっていることがわかる。人材紹介を初めとする職業紹介事業は、求人広告などと異なり、コンサルティングやカウンセリングなど事前にきめ細かな相談指導が行われるため、最

終的なミスマッチが、「賃金水準」など定量的な要因によって引き起こされるリスクは相対的に低くなっていると見られる。

（人材紹介業の活動実態と常用就職件数の伸び）

以上のように、2008年度に人材協が行ったアンケート調査の結果からは、次のような人材紹介業の活動実態が浮かび上がる。

人材紹介業は、情報開拓手段のインターネット化を背景として（図8・9）、とりわけ近年の「専門的・技術的職業」における求人・求職数の飛躍的な伸び（図5）に牽引されながらマーケットを拡大させてきており、ミスマッチなどの課題はいくつかあるものの（図14）、様々な業種からの幅広い求人に対して（図10）、在職中の者、失業中の者を問わず求職を受け付け（図11）、社会に対するプレゼンスを徐々に高めてきている。

図15は、いわば「人材紹介業の各事業所による活動の結果」である「常用就職件数」について、厚生労働省「職業紹介事業報告」のデータを取扱職種別に（図4～7から）取り出し、グラフに再整理したものである。

図14 「ミスマッチ（不採用や就職辞退）」の要因⁴⁵⁾

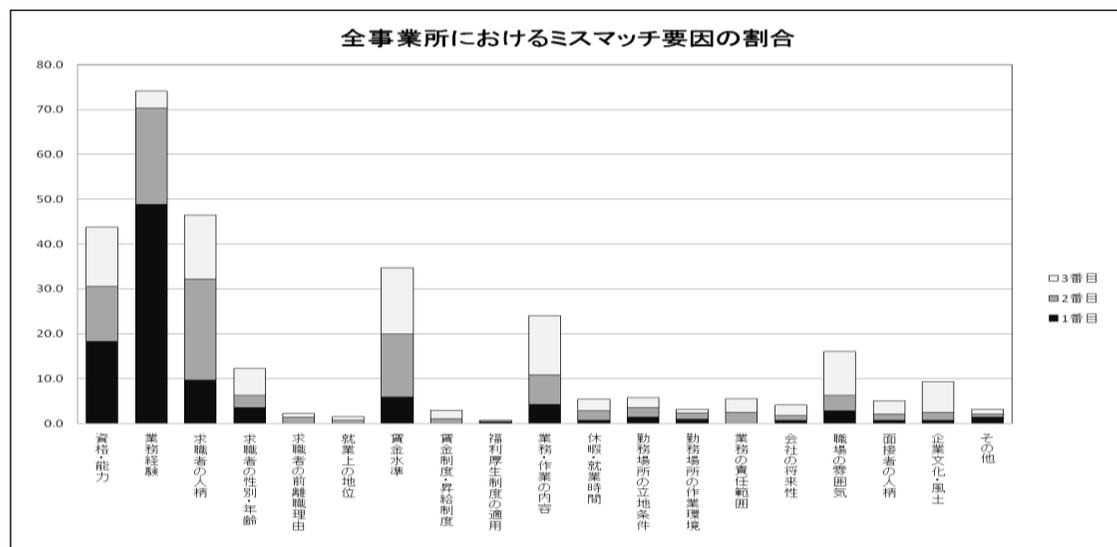


図15 人材紹介業における常用就職件数の伸び（取扱職種別）

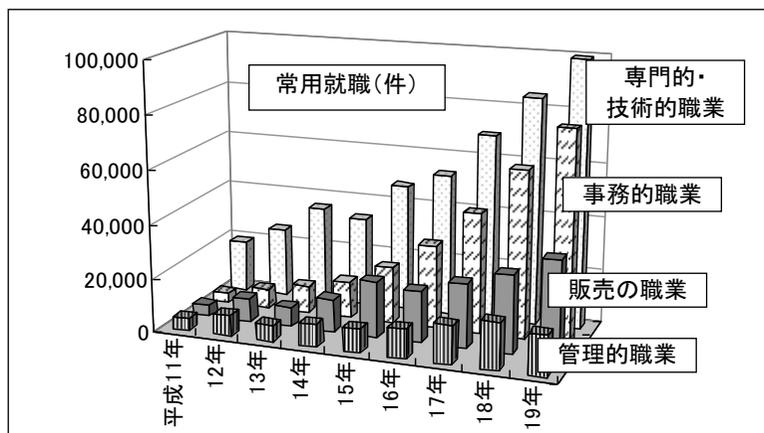


図15の通り、「専门的・技術的職業」の常用就職件数が一貫して最も多い（平成19年度で99,568件）。次いで「事務的職業」が多く、しかも近年の5年間で大きく件数を伸ばしている（平成15年度の21,164件から19年度の78,270件へ、最近の5年間で約3.7倍の伸び）。人材紹介業の社会的プレゼンスの高まりは、製造業への技術者あっせんなどの「専门的・技術的職業」、及び都市部のオフィス事務職あっせんなどの「事務的職業」における常用就職件数の拡大が背景にあると言って良いだろう。また、「販売の職業」についても、店頭販売員の労働需要が労働者派遣事業に流れているなか、企業における営業職の需要に対応しつつ着実に就職件数を伸ばしてきている。

その一方、「管理的職業」の常用就職件数は、以前は「事務的職業」や「販売の職業」とほぼ同規模の取り扱いであったが、その後の就職件数は、他の職種との比較ではそれほど伸びていない。平成18年までは「2007年問題（団塊世代の定年到達問題）」を背景に就職件数を伸ばしたが、（団塊世代の定年到達は続いているにもかかわらず）翌19年には減少に転じている。

おわりに

人材紹介業は現在、その創生から現在の歴史にあつて、最大の危機を迎えていると言っても過言ではない。2008年のリーマンショック以降、その労働市場において求人案件は急激に高度化し、求

人件数はあつても充足率は低く、他方、求職者の就職活動期間は長期化し、いわゆる「就職弱者」の取り扱いが増大している。1990年代の規制緩和政策によって人材紹介の許可事業者は急増し、過当競争が起こって、これが営業力を弱める一方、メディアの発達によって情報探索コストが固定費化し、紹介コンサルタントの教育コストが事業収益力をさらに弱めている。その結果、多くの事業者が人材紹介業からの撤退や廃業を余儀なくされる事態にまで発展している。

人材紹介業は人材ビジネスの一つであり、その意味で経営者の自己責任原則に基づく営利事業であるが、同時に、国民の雇用安定に資する重要な機能を果たしている側面がある。今後予想される持続的な不況の下で、その機能を適宜活用していく視点は、国の職業安定行政においても重要性を増してくると思われる。また、人材紹介業各社においても、「就職弱者」の取り扱いが増大し、公共職業安定所（ハローワーク）と民間の人材紹介業の市場競争が進んでいくなかで、自社存続の大きな可能性を「新たな官民連携」に求める意識が、急速に高まってきている。

こうした状況にあつて、人材紹介業事業者の関心の重心は「官民連携のあり方」に完全に傾いていると言って良い。

「官民連携のあり方」を考える上では、国際労働機関（ILO）の国際条約規定が重要なフレームとなっている。日本はILOの加盟国で多くの国際労働条約を批准している。そのうち人材紹介業に

関する条約は1997年の「民間職業仲介事業所条約(181号条約)」であるが、同条約は「公共(公共職業安定所:ハローワーク)と民間の職業仲介事業所(人材紹介業者や労働者派遣など)の協力促進」を求めている。また同時に、公共職業安定所に関する条約には公的な職業安定組織の維持を求める1948年の「職業安定組織条約(88号条約)」があり、日本の現行制度は、これらの条約の範囲のなかで、ハローワークにおける職業困難層の職業紹介業務の一部を委託するなど様々な政策的スキームが実行されているのが現状である。

これに対して人材紹介業からは、ハローワークとの連携をさらに進め、求人・求職情報の一元化・共有化や、職業紹介業務の官民共同実施(求人・求職登録の同時登録による業務提携)などチャレンジングな政策アイデアが出されている。これらは「民間企業による官業市場の奪取」など収益志向のステレオタイプ的な理解とは異なる志向のアイデアであり、むしろ、業界創生以来最大の転機を迎えている人材紹介業が、自らの保有機能と存在意義を国民サービスの枠組みのなかに組み込むことで存続し続けようとする利他的な志向がベースとなっていると見られる。

「官民連携」のあり方を考える政策的論議は、自己の利害に基づく利己的なスタンスがあってはならない。人材紹介業をはじめとする様々な人材ビジネスの利害、公共職業安定所の組織的な利害を廃し、国民サービス向上の視点のみに立ち、それぞれの持つ機能を客観的に分析して、その結果導き出される「あり方」のかたちを、その都度国民に問うていく姿勢が重要である。

本稿で提示されている様々な知見並びにデータは、その議論のきっかけとしての役割を果たそうとしたものである。今後の論議の深まりを期待したい。

【注】

- 1) 詳しくは、社団法人日本人材紹介事業協会による平成20年度・厚生労働省委託事業「民間紹介事業の実態と役割に関する調査研究」及び同報告書『民間紹介事業の実態と役割に関する調査研究報告書』2009年3月、を参照されたい。

筆者は、この事業実施のため同協会内に設置され

た研究会に、研究会座長として参加した。なお、本稿は上記調査研究から得られた公開データを引用しているが、本稿において、その分析結果から導き出された知見は、筆者本人の個人的見解であり、研究会を代表するものではない。

- 2) 氏原正治郎・高梨昌(1971)による「労働市場」の定義は次の通りである(以下引用:P.4)。

「労働市場とは、労働力が商品として売買されることが基本前提となっている資本制社会の、労働力の価値(または価格)の決定機構」と定義できる。

あたかも、一般の商品の価値(または価格)が、商品市場で形成・実現されるように、労働力の価値(価格)も、労働市場で形成され、労働市場の変貌の過程で変化する。その意味で、労働市場の理論とは、労働力の価値(価格)論の「全部」ではないが、重要な「一部分」である[中略]。ここで「全部」ではないという意味は、労働力の価値を規定する資本の生産過程や労働者の生活水準[これから雇う人材をどのように活用して利益を出そうとしているかなど、経営ビジョンに始まる経営プロセスや、職業選択の自由や居住移転の自由など市民的自由が担保された状態に関する価値判断(カッコ内引用者)]などの諸要因は、直接的には労働市場の問題領域には入らない[この意味では、政策等により自由な労働市場が整備されたとしても、労働力需給の全てがマーケットで完全に調整されるわけではない。つまり労働市場の市場メカニズムだけでは、市場に参加する需給双方に真の満足を与えることは不可能である(カッコ内引用者)]からである。

- 3) 佐野哲(2005)より引用。
- 4) ビジネスの構造として事業者が登録者に直接会うことができないため、「ひやかし」や「なりすまし」が排除できない。これが求人企業等からの個別アクセス(いわゆる「スカウトメール」)がつかない(返信がない)要因の一つになっている。
- 5) 『広辞苑(第5版)』によれば、あっせん(斡旋)とは「事が進展するよう、人と人を取り持つこと。世話。周旋」を意味する。
- 6) 吉井正英(1987)が、当時の事情について詳しく論じている。
- 7) この事件は、1989年に人材スカウト事業者が診療所経営者に対して、診療所院長として勤務する医師を年収1,000万円の条件で紹介し、その報酬として

200万円を約したが、診療所経営者がその支払いを拒んだため、人材スカウト事業者側がその支払いを訴求したところ、職業安定法(当時)により有料職業紹介事業の手数料の上限として定められた率で計算される50.5万円の限度で請求が認容されたものである。

なお、この判決は、職業安定法に関する初めての最高裁判事判例である。

- 8) 詳しくは、日本労働研究機構(1999) pp.40-41.を参照されたい。
- 9) 詳しくは、小笹・榊原(2005) pp.56-57.を参照されたい。
- 10) “Syukko(出向)”は“Judo(柔道)”と同様、日本独特の概念である。
- 11) リクルートワークス「大卒求人倍率調査」による。
- 12) 『平成19年労働経済白書』p.22を参照されたい。
- 13) とはいえ、欧米先進諸国との比較においては、日本の若年者失業率はまだ低いほうである。OECDのエンプロイメントアウトLOOKにおいて15-24歳層失業率の比較(2005年)を見ると、日本は8.7%であるが、フランス22.8%、ドイツ15.2%、カナダ12.4%、イギリス11.8%、アメリカ11.3%、韓国10.2%となっている。
- 14) 中島寧綱(1988) pp.130-132.
- 15) この制度的な変化について、竹前栄治(1982)は、「職業安定法は民主化されてはいるが、戦時下の行政組織は戦後もそのまま引き継がれており、その意味では戦前の体質が変化していない」と論じている(pp.394-395.)
- 16) 2009年現在では、職業安定事業と能力開発の「雇用保険二事業」となっている。
- 17) 神林龍(2000) pp.13-14.
- 18) 労働省(現・厚生労働省)「第13回民間労働力需給制度小委員会(1992年1月)における労働省(当時)事務局提出資料による。
- 19) 「ビジネス・プロセス・アウトソーシング」の略である。
- 20) 行政管理庁(現・総務省)『民営職業紹介事業等の指導監督に関する行政監察結果報告書』(1978年)。業務のOA化を目的としたソフトウェア開発では、発注者の当該「業務」の構造及び事務処理上の現状と課題、及び改善ニーズを聴取し、開発プロセスに適宜組み入れていく必要がある。このとき、発注者

から現場開発担当者に日々下ろされていくニーズが、労働者供給(現在の労働者派遣)として禁じている「雇用関係のない者への指揮命令にあたる」との疑義が持たれたのである。

- 21) しかしながら制度化当初、いわゆる「求人者と派遣登録者の(雇用前の)事前面接」がこの「あっせん」に相当する行為として社会問題化した。これは、派遣希望登録者をその都度、雇用し派遣する「登録型派遣」の場合、派遣事業者はリスク回避のために、事前に求人企業に引き合わせ、予めマッチングさせた後、直接雇用するというパターンが常態化したからである。この場合、労働契約は派遣事業者と派遣労働者との間で交わされるが、その契約成立は、求人企業による派遣受入の了承を受けた後のものであるから、かたちとしては「求人企業が、派遣事業主と派遣労働者間の労働契約成立をあっせんした」ことになる。労働者派遣事業は「求人企業と求職者間の労働契約成立をあっせんする」職業紹介事業ではなく、あくまでも「自らが求人企業の仕事の業務遂行に適任と判断した労働者を、自らの責任において雇用し、派遣する」ものである。その意味で、労働者派遣事業の性格上、派遣先企業は派遣労働者を選べない。派遣先企業は、「業務遂行上マッチングする人材を探索し、派遣するノウハウとその結果」の対価として派遣料を支払っているのである。
- 22) 労働者派遣法の改正があり、2004年より紹介予定派遣に限って、「事前面接行為」(派遣就業前の面接、履歴書の送付等)が可能になっている。
- 23) 職業安定法第4条による。
- 24) 大手銀行グループ内の紹介事業者が、親会社となる銀行の法人営業部等のネットワークを活用するケース、商社や大手メーカーのグループ企業(紹介事業者)が、親会社の購買部や関係会社室等に依頼し、ベンダーや部品メーカー等の取引先情報を収集するケース、などがある。
- 25) 公共職業安定所においては、求人受理に際して、受理日時の翌々月の末日までを有効期間とし、以降も充足されず、かつ求人意思が続いてある場合は、再度新規求人として受け付けるシステムをとっている。こうした「有効概念」が徹底される中で、この有効求人率をもとに算出した求人倍率を「有効求人倍率」という。しかしながら、民間の職業紹介事業者(人材紹介業を含む)には、この「有効概念」が存

在しない。

- 26) 関満博 (1993) による「技術集積の三角形モデル」(pp.102-103.図4-1 技術の集積構造の概念)をベースに、労働移動を示す動線を加筆したものである。ただし同著では「高度技術」ではなく、「特殊技術」と称されている。
- 27) 関満博 (1993) p.104.。
- 28) 詳しくは、今田・平田 (1995) を参照されたい。
- 29) 佐藤・藤村・八代 (1993) における「大卒事務職の勤続年数別資格構成」(p.73)に、同「組織内キャリアの3類型」(p.74)を組み入れたものである。
- 30) 詳しくは、八代 (1995) を参照されたい。
- 31) 詳しくは、花田光世 (1987) などを参照されたい。
- 32) 詳しくは、今田・平田 (1995) を参照されたい。
- 33) Hall (1976) と太田 (1991・1995) による。
- 34) 詳しくは、太田 (1995) を参照されたい。
- 35) 英語のマネキン (mannequin) は、フランス語の「マヌカン」を英語で発音したものであり、①アパレル商品などを着せて店頭に並べる等身大の人形、マネキン人形、②ファッションモデル、③アパレル商品や化粧品など身につけたり実演したりしながら、店頭においてそれらを広告宣伝する担当者、といった意味を持っている。日本の有料職業紹介業の許可制度においては、この③の意味で概念化されているが、職業分類においては「販売の職業」に分類される場合がある。つまり有料職業紹介事業における「マネキン」は、概念上の意味では「広告宣伝員」、職業分類上のカテゴリーでは「販売員」であるが、現場での職務内容は前者のもので、金銭の授受を伴う販売行為には原則としてタッチしない。
- ちなみに「職業紹介事業報告」における「マネキン」紹介許可事業所の取扱実績(平成19年度)は、常用求人153,009人、新規求職127,383件、常用就職62,354件、臨時日雇就職(のべ)5,720,084人日となっている。
- 36) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) による。詳しくは、社団法人日本人材紹介事業協会による平成20年度・厚生労働省委託事業「民間紹介事業の実態と役割に関する調査研究」及び同報告書『民間紹介事業の実態と役割に関する調査研究報告書』2009年3月、を参照されたい。なお図8は、同調査表【問13】の結果による。
- 37) 脚注29に同じ。

- 38) 人材協ヒアリング調査 (2009年2～3月) による。詳しくは、社団法人日本人材紹介事業協会による平成20年度・厚生労働省委託事業「民間紹介事業の実態と役割に関する調査研究」及び同報告書『民間紹介事業の実態と役割に関する調査研究報告書』2009年3月、を参照されたい。
- 39) 脚注31に同じ。
- 40) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) 【問9】による。
- 41) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) 【問8-2】による。
- 42) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) 【問10】による。
- 43) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) 【問20】による。
- 44) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) 【問8-6】による。
- 45) 人材協アンケート調査票 (2008年10月) 【問17】による。

参考・引用文献 (引用順)

- 氏原正治郎・高梨昌 (1971) 『日本労働市場分析 (上)』東京大学出版会
- 佐野哲 (2005) 「人材ビジネスと新卒労働市場」『日本労働研究雑誌 (No.542)』独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 吉井正英 (1987) 『日本の人材会社ベスト50』JCA 出版
- 日本労働研究機構 (1999) 『ホワイトカラー職業紹介の規制緩和』日本労働研究機構
- 小笹芳央・榎原清孝 (2005) 「企業は新卒採用をどのように位置づけているのか」『日本労働研究雑誌 (No.542)』独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 中島寧綱 (1988) 『職業安定行政史』社団法人雇用問題研究会
- 竹前栄治 (1982) 『戦後労働改革』財団法人東京大学出版会
- 神林龍 (2000) 「国営化までの職業紹介制度—制度史的沿革」『日本労働研究雑誌 (No.482)』日本労働研究機構
- 行政管理庁 (1978) 『民営職業紹介事業等の指導勧告に関する行政監察結果報告書』行政管理庁 (現・総務省)
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (1993) 『マテリアル人事管理』有斐閣

- 八代充史 (1995) 『大卒ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態」『組織科学 (第21巻2号)』
- 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構
- 太田正孝 (1991) 「グローバル・ビジネス・コミュニケーションにおけるコンテキスト機能ーコンテキスト管理のコミュニケーション行動」『日本商業英語学会研究年報 (第50号)』
- 太田正孝 (1995) 「グローバル・コミュニケーション・ネットワークと異文化マネジメント」(江夏健一編『国際戦略提携』晃洋書房, 第6章所収)