

雇用流動化時代を担う人材紹介業

経済産業調査部門 吉久雄司

好みと適性にあった職業を選んで豊かな人生を送る「選職社会」の実現 - これは昨年未発表された平成 11 年版国民生活白書（経済企画庁）の提言である。また現実の統計をみてもホワイトカラー（注 1）の転職は 90 年代半ば以降増加傾向が鮮明となっており（図表 - 1）、すでに「選職」志向はかなり高まりつつあるという感も強い。

こうした状況のなか、ホワイトカラーの円滑な転職をサポートする、人材紹介業への注目が高まっている。そこで本稿では人材紹介業について、その現状を整理しながら、転職市場の一翼を担うサービス業としての問題点や今後の課題について考えてみたい。

1. 活性化する人材紹介サービス

(1) 規制緩和を景気に新規参入が増加

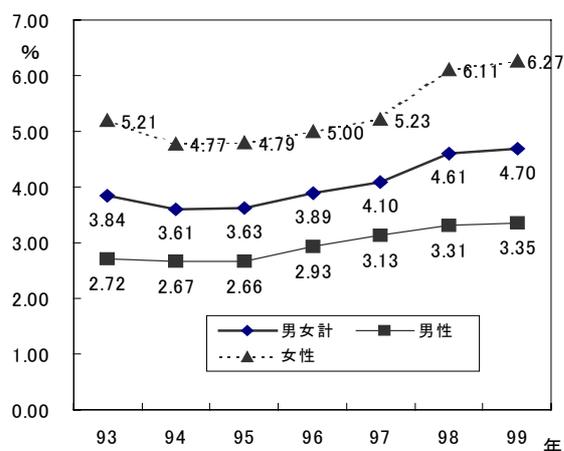
人材紹介業への注目が高まった契機は、97 年の規制緩和による紹介対象職種の拡大である。

従来人材紹介事業は、労働者を不当搾取から保護する観点から国の独占事業とされ、職業安定所などの公的機関がその役割を担っていた。そのため民間事業者によるホワイトカラーの人材紹介は、経営管理者と科学技術者しか認められていなかった。

しかし求職者を公平に扱うことが求められる公的機関では、多種多様なスキルを保有するホワイトカラーの求職にきめ細かく対応することが難しくなっていたことから、97 年に民間業者がホワイトカラー全職種の紹介を行うことが認められた。

規制緩和の結果、人材紹介業には専門の独立系企業に加え、人材派遣会社など他の人材ビジネスの系列企業、大手事業会社（メーカー、商社等）の子会社、外資系企業など、多くの企業が参入している。事業所数は 99 年には 95 年の 2.5 倍の約 750 ヶ所に増加しており、市場規模も正確な統計はないが、規制緩和前の 96 年度の 250 億円から 98 年度には 700 億円に拡大しているという推計もある（注 2）。

図表 - 1 ホワイトカラーの転職者比率



(注 1) 転職者比率 (%) = 転職者数 ÷ 就業者 × 100

(注 2) 専門的・技術的職業、管理的職業、事務、販売の 4 職種の転職者数、就業者数をもとに計算

(資料) 総務庁「労働力調査特別調査報告」を基に集計・加工

図表 - 2 人材紹介業のサービス形態

サービス形態	主要業務内容	主な対象者	特徴
一般紹介型(登録型)	求人企業と求職者それぞれの依頼に基づき、最適なマッチングを仲介するサービス。職業紹介としては最もポピュラーな形態。求職者は、業界誌、求人情報誌・新聞広告、インターネット、各種セミナー等を通じて募集。	若手・中堅層を中心にホワイトカラー全般	求人・求職情報の蓄積により大量紹介が可能
エグゼクティブサーチ型	求人企業の依頼に基づき、その企業に最適な人材を検索し、引き合わせるサービス。いわゆるヘッドハンティングサービス。	上級管理職 上級専門・技術職	個別案件が中心で、秘匿業務的
アウトプレースメント型	自社内で雇用を維持することが困難になった社員の再就職活動支援サービスの一環として、再就職紹介を紹介するサービス。	中高年層を中心とする人員削減対象者	退職勧奨を受けた社員に対するカウンセリング機能が重要

(資料) 民間人材紹介事業協議会資料等よりニッセイ基礎研究所

(2)多様化が進むサービス形態

人材紹介業は、サービス内容により一般紹介型(登録型)、エグゼクティブサーチ型、アウトプレースメント型の3つに大別される。そのうち最もポピュラーな形態は、人材紹介会社に求職登録した人材を求人企業に紹介する、一般紹介型である。

紹介対象者で区別すると、一般紹介型は若手から中堅層を中心にホワイトカラー全般、エグゼクティブサーチ型は上級の管理者・専門技術者、アウトプレースメント型は人員削減対象となった中高年層が、主な対象となっている。

最近では複数のサービス形態を兼業する総合化(注3)と、対象を得意分野に絞り込む専門化の動きが同時に進んでおり、事業基盤の強化を目指した

図表 - 3 最近の企業間合併や提携等の事例

取組み内容	具体的事例
合併による事業基盤強化	リクルート系の人材紹介会社、リクルート人材センターと関西リクルート人材センターが 98年4月に合併、リクルートエイブリックに。 伊藤忠商事系のキャリアプランニングセンターとエイブルスタッフが98年10月合併、人材紹介と人材派遣を兼業するキャリアプラザに。
提携によるサービス拡充	フルキャストとANJOインターナショナルが人材紹介リストを共用、それぞれが強みを持つIT分野、財務分野の人材を双方で紹介。
人材派遣業からの進出	人材派遣最大手パソナが、99年10月に金融業界向け人材紹介の専門部門を設立。

(資料) 新聞報道等より

提携や合併も相次いでいる(図表-3)。また99年にホワイトカラー職種の人材派遣が自由化されたことから、人材紹介業と人材派遣業の垣根も崩れつつあり、サービス形態は多様化が進んでいる。

(3)小規模事業者が大多数

人材紹介業は、求人企業開拓や求職者のカウンセリングを担当するコンサルタントによるサービスを中心とする労働集約的の事業であり(注4)、最低限の事務所とOA機器があれば開業できる。そうし

図表 - 4 人材紹介業大手の98年度売上高

順位	社名	部門売上高(百万円)	前年比伸び率(%)
1	リクルートエイブリック	7,976	-
2	キャリアプラザ	900	46.6
3	パーソナルマネジメント	692	8.0
4	ジェイエイシージャパン	665	46.5
5	インテリジェンス	623	529.3
6	ケンブリッジ・リサーチ研究所	616	3.8
7	エイブル・フェローズ	246	10.9
8	クリエイティブ	186	17.3
9	旭化成アミダス	164	13.9
10	キャリア・プロモート	141	26.6

(注1) 各社とも人材紹介部門の売上高。

(注2) リクルートエイブリックは、98年4月にリクルート人材センター、関西リクルートセンターの2社が合併して発足したため、前年比伸び率は計算できない。

(資料) 日本経済新聞社「98年度サービス業総合調査」

た初期投資の軽さが多くの企業が新規参入した一因であり、現在のところ小規模事業者が圧倒的に多い業界である（民間人材紹介事業協議会調査によると、「5人以下」の事業所が約7割）。そのため売上規模でみても、上位企業でも数億円程度の企業が多くなっている（図表-4）。

2. 人材紹介会社の多様な機能

人材紹介会社は、求人企業の採用活動と求職者の転職活動を効率化するために、下記のような機能を提供している。

求人情報と求職者情報の収集

第一に求人情報と求職者情報を収集し、分野別に分類・蓄積することが挙げられる。求人情報の収集では、企業のニーズを読み取って、中途採用者に求めるスキルなどの採用要件を具体化することが求められる。また求職者の情報収集は、一般紹介型の場合、新聞・雑誌広告やセミナーの開催、インターネット等を通じて行われている。

求職者の職業能力の査定

第二は求職者の転職市場での市場価値、すなわち求職者の客観的な職業能力を査定する「目利き」の機能である。ホワイトカラーの職業能力は、各企業固有のスキルが占める比重が大きいため客観的評価が難しいが、求人とマッチングするには企業の枠を超えて通用するスキルを適切に査定することが必要となる。また最近では個人の側もスキル開発に

向けた動機づけとして、自分の市場価値に対する関心を高めており、求職者情報の収集機能を高めるためにも職業能力の査定機能の充実が重要となっている。

求人企業と求職者のマッチング

第三は求職者の職業能力とそれに見合ったスキルを求める求人をリンクし、求職者を求人企業に紹介するマッチング機能である。マッチングの精度は、紹介会社が保有する求人・求職情報の質・量や、紹介会社の求職者のスキル評価の正確さなどに左右される。また転職者の人間性が転職先の企業風土と合わずにミスマッチが生じるケースも多いため、企業の社風や求職者の人柄などを考慮することも重要である。

求人企業と求職者へのコンサルティング

求人企業・求職者双方に対するコンサルティングも重要性が高まっている。コンサルティングの中身は、求人企業には転職市場の情報や採用ノウハウの提供、求職者には転職活動のノウハウ指導（履歴書の書き方や面接時の応対等）やキャリア開発に関するアドバイスなどが中心である。一般紹介型の大手の場合は、サービスの効率化と、求人企業と求職者の利害相反を防止するため、求人企業担当と求職者担当のコンサルタントが分かれている場合が多い。

図表-5 転職市場における人材紹介業の機能

主要機能	具体的内容
求人情報、求職者情報の収集	・ 求人情報（求人開拓、求人票の作成）、求職者情報（職歴・保有資格等をヒアリングしてキャリアシートを作成）を収集し、職種や業種ごとに分類・蓄積
職業能力の査定	・ 過去の職歴の分析、適性検査や面談を通じて求職者の客観的な職業能力を査定
マッチング	・ 求人条件、採用条件と適合する職業能力を持つ求職者をリンク、引き合わせ
コンサルティング	・ 対求人企業：転職市場情報の提供、採用ノウハウの提供など ・ 対求職者：求職者の転職活動の支援（履歴書の書き方や面接対応の指導、面接日時の調整、能力開発の支援等）やキャリア開発に関するアドバイス

（資料）ニッセイ基礎研究所

人材紹介業はこうした機能を通じ、職種別の給与相場の形成を促すなど、労働市場における市場メカニズムの円滑な機能発揮を促進する役割を果たしている。

特にわが国では新卒採用段階で大企業に抱え込まれた人材が大量に余っている状態にあり、能力があるにもかかわらず活躍の場が少なくなっている人材が多い。そのため人材紹介会社の仲介を通じて、大企業で知識・経験を積んだ人材が、中堅・中小企業、特に今後経済の牽引役として期待されるベンチャー企業に再配分されることが重要と思われる。

3. さらに望まれる機能発揮

人材紹介業は、本格的な事業展開が認められてから日が浅いこともあって、まだその機能を十分に発揮していない面がある。

(1) 少ない人材紹介会社経由の転職

転職市場では様々な求人・求職手法があり、人材紹介会社が取扱っている層は、能力レベルで見ると、縁故（前の会社や現在の会社の社員、知人の紹介など）や求人情報誌・新聞広告と対象が重なる部分が多い。

その結果ホワイトカラーの転職で人材紹介会社が仲介する割合は、推定で2%程度にとどまっており（図表 - 6）、人材紹介サービスの社会的な認知度はまだ低くなっている。職種別にみると、管理職や専門・技術職は一定の利用率があると推定されるが、事務職と販売職では人材レベルが多様なこともあって、人材紹介会社が仲介する割合は小さくなっている。

図表 - 6 転職者の人材紹介会社の利用状況

	(A) 転職者計 (万人)	(B) 就職件数 (件)	(B/A) 利用率 (%)
ホワイトカラー計	149	33823	2.3
専門的技術的職業	37	21867	5.9
管理的職業	4	4601	11.5
事務的職業	59	3258	0.6
販売の職業	49	4097	0.8

（注）転職者数・就職件数は別々の調査の数字で、かつ転職者数は万人単位の数値であるため、利用率はあくまで概算。

（資料）転職者数は総務庁「労働力調査特別調査報告（平成11年2月）」、就職件数は労働省調査（98年度）

(2) 求人ニーズへの対応力不足

高度化する求人ニーズへの対応力も充分といえない。最近ではIT関連の技術者を中心にスキル要件が細かく指定される「ピンポイント型求人」（注5）が増えているが、人材紹介会社はそれに見合った人材を見つけるのに苦労する場面が多くなっている。また求人企業側からは、人材紹介会社は技術に関する知識が充分でなく、紹介会社によるスキルの査定内容が本人が本当に持っている能力に見合っていないという声も多い。

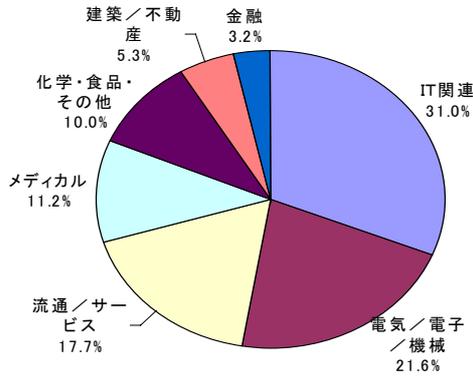
(3) 民間企業としての制約

民間企業が行う営利事業としての制約から、企業・求職者のニーズに充分応えることができていない部分も多い。

職種や営業地域の偏り

人材紹介会社が仲介する人材は、IT・エレクトロニクス関連の技術者など、求人ニーズが多い職種や業種に偏りがちである（一般紹介型大手の業種別実績は図表 - 7 参照）。

図表－7 大手人材紹介会社の業種別紹介実績例



(注) 98年度の東日本地域の実績

(資料) 一般紹介型大手企業へのヒアリング

また営業地域でも、人材紹介会社の事業所は求人ニーズの多い大都市部に集中しており、Uターンに伴う大都市から地方への転職仲介も含め、地方のサービス体制は充分とはいえない(図表-8)。

割高感が強い紹介手数料

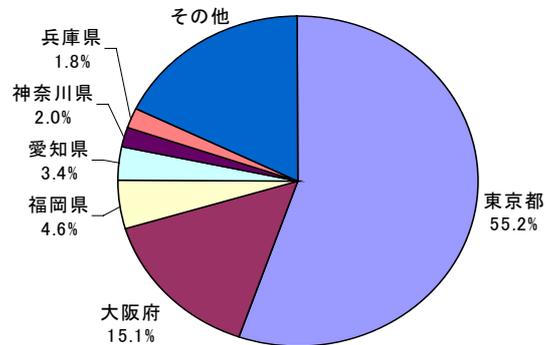
紹介手数料の負担(一般紹介型サービスで転職者の年収の3割程度)も、多くの企業が利用を躊躇する一因である。最近では競争激化で料金は低下傾向にあるが、公的機関の紹介が無料であることと比べると、経費削減を進めている企業、特に求人企業の多くを占める中堅・中小企業には負担感が強い。

4. ポイントはコンサルティング機能の強化

人材紹介業は労働者の職業人生に大きな影響を与えるサービスであるが、わが国では労働者保護の観点から民間事業者による人材紹介が進むことを心配する意見も一部では根強い。また求職者のなかには、人材紹介会社が料金を支払う求人企業の利害を優先しているのではという懸念を抱く人も多い。

そのため人材紹介会社は、求職者と求人企業の懐により深く入り込んだ高度なコンサルティングを行うことで、提供するサービスへの社会的信用を高めていく必要がある。

図表 - 8 人材紹介事業所が立地する都道府県



(資料) 日本労働研究機構調べ

(1) 有能なコンサルタントの発掘

コンサルティング機能の高度化に向けては、有能な人材の確保が不可欠である。

人材紹介業のコンサルタントには、担当分野の専門知識や情報網に加えて、求人企業や転職者のニーズを充分吸収できるコミュニケーション能力などの資質が求められる。また特に求職者担当のコンサルタントには、転職者の精神的不安を和らげることができる豊かな人間性も必須である。

こうした資質のうち、コミュニケーション能力や人間性は、本人の適性に左右される部分が大きく、教育・研修や経験で補うことは難しい側面がある。そのため人材紹介会社は、求人企業のニーズに合う人材を紹介すると同時に、自社のコンサルタントに求められる適性を持った人材を、転職市場で積極的に発掘していくことが求められよう。また転職者の技術レベルを査定する機能の強化の面でも、最新技術に精通した人材を外部から積極的にスカウトすることが必要であろう。

(2) インターネットなどIT技術の活用

またコンサルティング機能の強化には、最新のIT技術、特にインターネットを活用することも重要である。インターネットの活用は、情報収集・提供コストを大幅に低減させ、取扱職種や地域、料金面

での対応力を向上させる糸口となる可能性が大きい。

すでに求職者情報の収集では、多くの人材紹介会社がインターネットを活用しており、一般紹介型の大手では求職登録者の半数以上がインターネット経由となっている。今後は各社が個別に保有している情報を共有化して、職種・業種・地域横断的な求人・求職者データベースを構築し、業界の共有情報として利用することも考えられよう(注6)。

5. 終わりに

人材紹介会社は「選職社会」の実現に向けて不可欠なサービスを提供しているが、その機能をフルに発揮するには、まだ様々な社会システム面の制約・課題が残っている。

たとえば日本企業の内部昇格者重視の経営システムが変化するかどうかは、転職市場の厚みを増すという点で重要である。所謂「出世コース」にいる優秀な人材が流動化しないと、転職市場に出てくる人材レベルの拡がりが乏しくなり、人材紹介会社が取扱う対象が限定される。

人材紹介業と公的機関が、各々の役割を整理し、両者が協業して転職市場を整備することも必要である。公的機関の全国版の情報網や、民間紹介会社のコンサルティング機能など、両者の長所を上手く組み合わせることができれば、労働者が円滑に転職できる環境整備への寄与は大きいと思われる。

人材紹介会社は、労働者の職業生活を左右する大きな社会的責任を担っている。そのため人材紹介会社には、提供するサービスの充実と同時に、わが国の社会・労働システム全般に関する問題の提起や、その解決に向けた提言を積極的に発信していくこ

とも求められるのではないだろうか。

-
- (注1) ホワイトカラーの定義は難しいが、ここでは一般的に説明されることが多い、専門的・技術的職業、管理的職業、事務、販売の4職種を対象とする。
 - (注2) 日本労働研究機構「有料職業紹介事業の規制緩和と民間職業紹介部門の経営実態調査」(99年10月)
 - (注3) 民間人材紹介事業協議会の調査によると、人材紹介会社のサービス形態は、一般紹介型専業41%、エグゼクティブサーチ型専業10%、アウトプレースメント型専業1%程度であり、残りの約半数は複数のサービス形態を兼業している。
 - (注4) 一般紹介型大手でのヒアリングによると、求職者担当のコンサルタントは月間20~30名の求職者に面談している。
 - (注5) 大手人材紹介会社へのヒアリングによると、技術系では該当職種の経験は当たり前で、担当した製品内容まで細かく指定される求人が増えている。
 - (注6) そうした動きの一つとして、共立メンテナンス、ビッグアビリティ、マン・フライデー、アルファテック、ナレッジビジネス研究所、ジャスト人材サービスの6社は共同で、転職希望者の情報を集約するデータベース会社「日本プレースメントセンター」を設立している。今後はこうしたネットワーク化を通じた企業間提携の進展が、業界の再編成を促すことも予想される。

・ 本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものです。その正確性と完全性を保障するものではありません。
・ 本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。
・ 本レポートは情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、契約の締結や解約を勧誘するものではありません。なお、ニッセイ基礎研究所に対する書面による同意なしに本レポートを複写、引用、配布することを禁じます。
Copyright © ニッセイ基礎研究所 1996 All Rights Reserved