
職業紹介担当者の能力開発の現状

—人材紹介の形態ごとの比較—

坂爪 洋美
(和光大学現代人間学部准教授)

I. はじめに

1. 問題の所在

職業紹介事業に従事する企業数は、法律改正ならびに産業構造の変化や労働市場の流動化を背景として近年急激に拡大している。職業紹介の中核的な役割である求人側企業と求職者のマッチングの質を高めるために、高い能力・スキルを持つ職業紹介担当者の存在は欠かせないが、人材紹介業の急激な増加を背景に「経験の少ない職業紹介担当者の増加」「職業紹介担当者のスキルや経験不足」という課題が強く認識されるようになってきている。これらのことは、職業紹介担当者の能力開発の必要性を強く指摘するものである。では、現時点での職業紹介担当者の能力開発はどのようになっているのだろうか。また、職業紹介担当者への期待が高い事業所の取り組みにはどのような特徴があるのだろうか。さらには、職業紹介担当者の能力開発は、どのような成果をもたらしているのだろうか。本稿はこれらの点を明らかにすることを目的とするものである。

職業紹介を担う人材紹介業には、「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」「紹介予定派遣」という人材紹介業の4つの形態があることが知られている。各形態の特徴については後述するが、各形態によって人材紹介のあり方は大きく異なることから、能力開発のあり方にも差異が存在すると考えられる。そこで本稿では、分析に際して、可能な限り「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」「紹介予定派遣」という人材紹介業の4つの形態ごとに、能力開発の特徴を見ていくこととする。

以上を踏まえ、本稿では、(1) 職業紹介担当者への能力開発がもたらす効果、(2) 人材紹介の形態ごとの職業紹介担当者の能力開発の特徴、(3) 職業紹介担当者に期待される売上が高い事業所における職業紹介担当者の能力開発の特徴、という3点に

ついて分析を行う。(2)(3)については、可能な限り「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」「紹介予定派遣」という人材紹介業の4つの形態ごとの分析を行う。これらの結果は、職業紹介担当者の今後の能力開発のあり方を検討する上で、参考となるものである。

2. 分析に用いたデータ

本稿で分析に用いたデータは、2005年2月に実施された「人材紹介業雇用高度化に関する調査」の事業所調査に対する回答データである。調査対象は、ホワイトカラー職種の職業紹介の許可を得ている全事業所（他職種の紹介のみを行っていると思われる事業所は除外）である。調査方法は、郵送配布郵送回収であった。具体的には、各事業所の事業主に対し事業所用調査票を送付し事業主または総務・人事責任者に回答を依頼した。有効配布数は4,349件、有効回収数は662件、有効回収率15.2%であった。

有効回収数662件について、調査票の中の「職業紹介部門の中で最も売上の大きい事業」という項目への回答に基づき、人材紹介業の4つの形態に分類した。その結果、「サーチ型紹介」と回答した事業所が108事業所、「再就職支援型紹介」と回答した事業所が35事業所、「登録一般紹介」と回答した事業所が262事業所、「紹介予定派遣」と回答した事業所が126事業所、その他と回答した事業所が10事業所、不明が121事業所であった。人材紹介業の形態ごとの分析については、「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」「紹介予定派遣」のいずれかに該当する531事業所、形態ごとの分析を行わない場合には、662事業所を分析対象とした。

分析にあたり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データアーカイブから「人材紹介業雇用高度化に関する調査」((財)産業雇用安定センター)の個票データの提供を受けた。

II. 人材紹介業の4つの形態

職業紹介担当者の能力開発について分析を行う前に、人材紹介業の4つの形態の概要を確認しておきたい。なお、本節での各人材紹介業の形態の特徴のうち、「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」の特徴については、「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」(JILPT,2005)を参照している。

人材紹介業における職業紹介サービスの主な類型は図表1の通りである。「サーチ型紹介」とは、企業の求人依頼に基づいて求める人材を探し出して紹介するサービスの

ことである。対象とする人材の範囲は、将来会社の幹部となりうるような能力の高い若手から、現在経営の中核を担っている幹部までと多岐にわたるが、その多くは転職意思が固まっていないという点において潜在的な求職者である。

「再就職支援型紹介」とは、経営不振など主に企業側の要因によって、個人が望まないにもかかわらず離職、ならびに再就職をしなければならない者を対象とするものである。多くはそのサービスの中に、再就職に向けた教育研修やカウンセリングを含めることが特徴である。

「登録型一般紹介」とは、企業からは求人依頼を受け、求職者からは、転職・就職相談に応じながら、両者の最適なマッチングを行うことを通じて、求人企業に対して求職者の紹介を行うものである。対象者は人材紹介業に転職相談を申し込んだ者など、ある程度明確な転職意思を持つ者である。

図表1 人材紹介業における職業紹介サービスの3つの類型

対象者	サーチ型紹介	再就職支援型紹介	登録型一般紹介
	潜在的転職希望者	非自発的離職予定者	転職意思顯示者
主な機能	人材サーチ・スカウト (求人ニーズに適合した人材の探索、転職動機の形成、求人企業への紹介)	再就職のための教育研修、カウンセリング、そしてその延長線上での職業紹介	人材バンク (求人・求職の受付、両者のマッチング、求人企業への紹介)
手数料	前払い(リテナー、着手金) ／成功報酬:求人企業から徴収	前払い:再就職支援サービスを求める企業から徴収(職業紹介サービスは通常無料)	成功報酬:原則として求人企業から徴収

出典:「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」(JILPT,2005)より一部改変。

また、「紹介予定派遣」とは、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のことである。紹介予定派遣は、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を見定め、派遣労働者は派遣先における仕事が自分にあうかどうかを見定めることができる。

Ⅲ. 職業紹介担当者の属性

職業紹介担当者の能力開発の現状を検討する前に、職業紹介担当者の現状を明らかにすることを目的として、①年齢構成、②職業紹介担当者の現在の会社での勤続年数、③一人前の職業紹介担当者のモデル年収、という3点についてみていくことにする。

1. 職業紹介担当者の年齢構成

職業紹介担当者の年齢構成は、人材紹介の形態間で異なる。「再就職支援型紹介」では、職業紹介担当者のうち50歳代・60歳の職業紹介担当者が占める割合が66.5%であり、4つの人材紹介業の中で最も職業紹介担当者の年齢層が高くなっている。次に職業紹介担当者の年齢層が高いのが「サーチ型紹介」である。「サーチ型紹介」では、50歳代・60歳の職業紹介担当者が占める割合が56.3%であった。「登録型一般紹介」での職業紹介担当者の中心的な年齢層は、40歳代・50歳代であり、この年代の職業紹介担当者が占める割合は55.8%であった。「紹介予定派遣」では、より職業紹介担当者の年齢構成はさらに若くなる傾向にある。具体的には、30歳代・40歳の職業紹介担当者が54.7%を占める（図表2）。

図表2 人材紹介業形態別での職業紹介担当者の年齢構成比率（%）

		20歳代比率	30歳代比率	40歳代比率	50歳代比率	60歳代比率	合計	度数	
最も売上の大きい事業	サーチ型紹介	平均値	5.6	22.4	15.7	27.0	29.3	100.0	108
		標準偏差	15.0	30.5	26.2	35.0	36.9		
	再就職支援型紹介	平均値	5.3	15.2	13.0	36.4	30.1	100.0	35
		標準偏差	13.6	23.7	25.8	30.2	36.8		
	登録型一般紹介	平均値	9.7	17.6	27.3	28.5	17.0	100.0	258
		標準偏差	21.1	26.6	33.7	35.9	31.6		
	紹介予定派遣	平均値	11.7	25.8	28.9	23.5	10.0	100.0	124
		標準偏差	24.4	35.3	35.9	36.9	26.5		
	合計	平均値	9.0	20.4	24.3	27.5	18.7	100.0	525
		標準偏差	20.5	29.6	32.8	35.7	32.7		

注) 分析対象からは、職業紹介担当者の年齢構成比率について回答のなかった、「登録型一般紹介」4事業所、「紹介予定派遣」2事業所、合計6事業所を除いてある。

人材紹介業間での、職業紹介担当者の年齢構成上のこれらの違いをもたらす要因の1つに、人材紹介業を利用する転職希望者の年齢層があるのではないだろうか。「再就職支援型紹介」を利用する転職希望者と、「紹介予定派遣」を利用する転職希望者とでは、後者の年齢層の方が若くなり、このことが2つの形態での職業紹介担当者の年齢層の違いに繋がっていると考えられる。

2. 職業紹介担当者の現在の会社での勤続年数別構成

次に、職業紹介担当者の現在の会社での勤続年数別の構成をみていこう。勤続3年以上5年未満の職業紹介担当者が占める割合が33.5%と最も高く、次に勤続年数5年以上の職業紹介者の割合が続く。一方で、勤続1年未満の職業紹介担当者も20%を占める。なお、人材紹介業形態ごとでの違いは認められなかった(図表3)。

図表3 人材紹介業形態別での職業紹介担当者の現在の会社での勤続年数別構成比率 (%)

		1年未満	1年～3年未満	3年～5年未満	5年以上	合計	度数	
最も売上の大きい事業	サーチ型紹介	平均値	19.0	17.7	33.5	29.9	100.0	108
		標準偏差	0.3	0.3	0.4	0.4		
	再就職支援型紹介	平均値	14.4	21.9	38.8	24.8	100.0	35
		標準偏差	0.3	0.3	0.4	0.4		
	登録型一般紹介	平均値	22.3	19.0	35.9	22.8	100.0	259
		標準偏差	0.3	0.3	0.4	0.3		
	紹介予定派遣	平均値	16.6	19.1	31.5	32.7	100.0	126
		標準偏差	0.3	0.3	0.4	0.4		
	合計	平均値	20.0	19.5	33.5	27.0	100.0	528
		標準偏差	0.3	0.3	0.4	0.4		

注) 分析対象からは、職業紹介担当者の年齢構成比率について回答のなかった、「登録型一般紹介」3事業所を除いてある。

3. 一人前の職業紹介担当者のモデル年収

一人前の職業紹介担当者のモデル年収はどの程度なのであろうか。ここで、いう一人前とは、異業種から職業紹介担当者として採用された人が、ひと通りの職業紹介の仕事をこなせるようになった状態のことを指している。図表4のとおり、「サーチ型紹介」が685.3万円と最も高く、「登録型一般紹介」が496.8万円と最も低くなっている。分散分析ならびに多重比較の結果、サーチ型紹介での一人前の職業紹介担当者のモデル年収は、登録型一般紹介ならびに紹介予定派遣よりも高いことが確認された($F=14.235, p<.05$)。

図表4 一人前の職業紹介担当者のモデル年収 (単位: 万円)

		平均値	標準偏差	度数
最も売上の大きい事業	サーチ型紹介	685.3	338.8	88
	再就職支援型紹介	537.1	182.0	24
	登録型一般紹介	496.8	223.4	224
	紹介予定派遣	500.2	178.7	111
	合計	536.9	249.8	447

注) 分析対象からは、職業紹介担当者の年齢構成比率について回答のなかった、「サーチ型紹介」20事業所、「再就職支援型紹介」11事業所、「登録型一般紹介」38事業所、「紹介予定派遣」15事業所、合計84事業所を除いてある。

IV. 職業紹介担当者への能力開発の効果

本節では、職業紹介担当者への能力開発がもたらす効果について検討する。本稿で用いたデータでは、図表5に提示した16項目で構成される項目を用いて、「新人」「一人前」「事業所の責任者」という職業紹介担当者の3つのキャリア段階それぞれでの能力開発の実施の有無を聞いている。分析に際して、その他を含む16項目のうち1つでも「実施している」と回答した項目がある場合を「能力開発実施」群、「実施している」と回答した項目が1つもない場合を「能力開発実施なし」群とした。

その結果、「新人」「一人前」「事業所の責任者」それぞれのキャリア段階で、職業紹介担当者に対して何らかの能力開発を実施している事業所は56.9%となった。能力開発を実施している事業所では、職業紹介担当者の特定のキャリア段階（新人・一人前・事業所の責任者）に限定せず、全ての層で実施していることが特徴である。一方、不明分を含むが、全く実施していない事業所が43.1%と約半数にのぼり、職業紹介担当者に能力開発を実施する事業所と、そうでない事業所の2群に大別されることが確認された（図表6）。

図表5 職業紹介担当者への能力開発実施項目

NO.	項目	NO.	項目
1	個人情報保護に関する知識	9	クレーム対応の知識
2	職業紹介・労働基準法知識	10	人材派遣等関連ビジネスの知識
3	インターネット・PC活用のノウハウ	11	求人側企業業種に関する知識
4	求人開拓手法	12	カウンセリングノウハウ
5	求職者探索手法	13	業務提携に関するノウハウ
6	人材紹介業の業界知識	14	心理学の理論
7	職種に関する知識	15	経営マネジメントに関するノウハウ
8	求人側企業に関する知識	16	その他

図表6 能力開発の実施状況 (%)

	%	度数
新人・一人前・事業所の責任者全ての実施	44.9	297
新人と事業所の責任者のみに実施	5.6	37
新人と一人前のみに実施	5.4	36
新人のみに実施	1.8	12
実施せず(不明含む)	43.1	285
合計	100.0	662

1. 新人の職業紹介担当者への能力開発の効果

職業紹介担当者への能力開発にはどのような効果があるのだろうか。職業紹介担当者のキャリア段階ごとにその効果をみていこう。図表7は、新人に対する能力開発の

有無別での、異業種からの採用者が一人前の職業紹介担当者になるまでの平均的な期間（月）を示したものである。前述したように、能力開発の実施の有無を聞いた16項目のうち1項目でも新人に対して実施していれば、その事業所を「新人能力開発有無」を「あり」とし、1項目も実施していなければ「なし」とした。

異業種からの採用者が一人前になるまでの所要期間の平均値は、全体では13.7ヶ月であった。新人に対する能力開発の有無による違いをみていくと、新人に対する能力開発を実施している事業所での平均所要期間は13.0ヶ月、一方新人に対する能力開発を実施していない事業所の平均所要期間は14.8ヶ月であり、両者の間には有意な差が認められた ($t=2.049$, $p<.05$)。このことから、新人に対する能力開発には、異業種からの採用者が一人前になるまでの期間を短縮する効果があるといえる。

図表7 新人に対する能力開発の有無と異業種からの採用者が一人前になるまでの期間（単位：月）

	新人能力開発有無	平均値	度数
異業種からの採用者が一人前になるまでの期間(月)	なし	14.8	216
	あり	13.0	367
	合計	13.7	583

注) 分析対象からは、異業種からの採用者が一人前になるまでの期間について回答のなかった79事業所を除いてある。

2. 一人前の職業紹介担当者への能力開発の効果

次に、一人前の職業紹介担当者への能力開発がもたらす効果についてみていこう(図表8)。一人前の職業紹介担当者がベテランになるまでの平均所要期間は33.1ヶ月であった。一人前の職業紹介担当者に対する能力開発を実施している事業所での平均所要期間は33.2ヶ月、一方一人前の職業紹介担当者に対する能力開発を実施していない事業所の平均所要期間は33.0ヶ月であり、両者の間に有意な差は認められなかった。このことから、一人前の職業紹介担当者への能力開発の実施には、一人前からベテランになるまでの期間を短縮する効果は認められない。

一方、一人前の職業紹介担当者への能力開発には、一人前の職業紹介担当者からより力のあるベテランになる割合を高める効果があることが確認された ($t=-2.854$, $p<.05$)。一人前の職業紹介担当者に対して能力開発を実施している事業所で、一人前の職業紹介担当者がベテランの職業紹介担当者になる割合は4.4割であるのに対して、能力開発を実施していない事業所ではその割合は3.8割にとどまる。

図表8 一人前に対する能力開発の有無と、一人前がベテランになるまでの期間

(単位：月)とベテランになる割合(単位：割)

	一人前能力 開発有無	平均値	度数
一人前からベテランになるまでの期間(月)	なし	33.0	264
	あり	33.2	312
	合計	33.1	576
一人前からベテランになれる割合(割)	なし	3.8	226
	あり	4.4	298
	合計	4.2	524

注) 上記結果のうち、一人前からベテランになるまでの期間ならびに、一人前からベテランになれる割合、それぞれについて回答のなかった、86事業所ならびに138事業所は、分析対象から除いてある。

このように、職業紹介担当者への能力開発は、職業紹介担当者のキャリア段階によってその効果の生じ方は異なるが、次のキャリア段階への移行に必要な期間を短縮したり、次のキャリア段階に移行できる割合を高める効果があることが認められた。

また、上記の結果から、異業種から採用した新人の職業紹介担当者がベテランになるまでの平均所要期間は13.7ヶ月(新人から一人前になるまでの平均所要期間)と33.1ヶ月(一人前からベテランになるまでの平均所要期間)の合計である46.8ヶ月、すなわち4年弱という期間が必要なことがわかる。

V. 人材紹介業の形態ごとの能力開発の特徴

「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」「紹介予定派遣」という人材紹介業の4つの形態ごとで、職業紹介担当者を実施される能力開発のあり方に違いが認められるのであろうか。本節ではこの点についてみていくが、4つの形態それぞれの特徴を検討する前に、図表9～12を参照して、全体的な傾向を確認することから始める。

4つの人材紹介業に共通する特徴としては、「職業安定法・労働基準法の知識」や「個人情報保護に関する知識」といった職業紹介を行う上で必要となる法律関連の知識が、上位を占めることが挙げられる。さらに、「一人前」「事業所の責任者」といったキャリア段階になると、「人材紹介業の業界知識」「クレーム対応」に関する能力開発を実施する割合が高まってくる。これは、職業紹介担当者として経験を積む中で、競合する同業他社の動向を知ることや顧客とのより難しい対応ができるようになることが、職業紹介担当者に求められるようになることを反映していると考えられる。

「紹介予定派遣」を除く、「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」という3つの人材紹介業の形態では、「インターネット、PCの活用ノウハウ」が積極的に行われている。これは、求職者の情報を収集する媒体としてインターネットが積極的に活用されていることを反映していると考えられる。

次に、4つの人材紹介業の形態それぞれでの特徴をみていこう。

1. サーチ型紹介

図表9 サーチ型紹介での能力開発の実施状況 (%)

度数	新人			一人前			事業所の責任者		
	順位	内容	実施率	順位	内容	実施率	順位	内容	実施率
サーチ型紹介 57	1位	求職者探索手法	71.9	1位	職業安定法・労働基準法の知識	72.1	1位	個人情報保護に関する知識	84.0
	2位	職業安定法・労働基準法の知識	70.2	2位	個人情報保護に関する知識	67.6	2位	職業安定法・労働基準法の知識	76.5
	3位	個人情報保護に関する知識	64.9	3位	求人側企業の業種に関する知識	66.2	3位	求人側企業に関する知識	58.0
	4位	求人開拓手法	61.4	4位	求人側企業に関する知識	64.7	4位	求人側企業の業種に関する知識	58.0
	5位	職種に関する知識	59.6	5位	求職者探索手法	61.8	5位	クレーム対応の知識	55.6
	6位	求人側企業に関する知識	54.4	6位	人材紹介業の業界知識	55.9	6位	職種に関する知識	53.1
	7位	求人側企業の業種に関する知識	50.9	7位	求人開拓手法	54.4	7位	求職者探索手法	51.9
				7位	インターネット、PCの活用ノウハウ	54.4	8位	インターネット、PCの活用ノウハウ	51.9
							9位	人材紹介業の業界知識	50.6

注1) 分析対象は「新人」「一人前」「事業所の責任者」という各キャリア段階で何らかの能力開発を実施していると回答した事業所である。

注2) 50%以上の事業所が実施していると回答した項目のみ抽出して実施率が高い順に表記。

「サーチ型紹介」の特徴として、「新人」から「事業所の責任者」までの全てのキャリア段階で積極的な能力開発が行われていることが挙げられる(図表9)。それは特に、「事業所の責任者」クラスでも幅広い能力開発が実施されていることから指摘することができる。

キャリア段階ごとにみていくと、「新人」の職業紹介担当者への能力開発として「求職者探索手法」を実施する割合が71.9%と最も高くなっている。他の3つの人材紹介業の形態と比較した場合でも、「サーチ型紹介」で「求職者探索手法」を実施する割合は、非常に高い。「サーチ型紹介」は求人側企業の求人依頼に基づいてニーズに合致する求職者を探し出し、マッチングへとつなげていくことから、サーチ型紹介に従事する職業紹介担当者には、まず求職者を探る力をつけることが求められているのであろう。

キャリア段階での変化をみていくと、「一人前」「事業所の責任者」といったキャリア段階でも、「求職者探索手法に関する能力開発」(「一人前」での実施率:61.8%、「事業所の責任者」での実施率:51.9%)、ならびに「求人側企業に関する知識」(「一人前」での実施率:64.7%、「事業所の責任者」での実施率:58.0%)、「求人側企業の業種に関する知識」(「一人前」での実施率:66.2%、「事業所の責任者」での実施率:58.0%)といった能力開発が継続的に実施されていることがわかる。

事業所の責任者クラスといったキャリア段階であっても、「サーチ型紹介」の職業紹介担当者には、自ら求人側企業と求職者のマッチングを行うことが求められ、それに必要な能力の向上が継続して求められていると考えられる。ただし、一人前の職業紹介担当者、事業所の責任者クラスでは、求職者探索手法よりも、求人側企業サイドに関する知識がより重視されるようになるという点で、能力開発の重点に変化が認められる。

2. 再就職支援型紹介

再就職支援型紹介では、なんらかの能力開発を実施している事業所が 19 事業所と少なかったことから、結果の解釈に対して慎重であることが求められる。この点に留意しながら、その能力開発の特徴についてみていこう。

「再就職支援型紹介」の特徴として、「カウンセリングノウハウ」に関する能力開発を実施する割合が、「新人（実施率：57.9%）」「一人前（実施率：66.7%）」「事業所の責任者（実施率：79.2%）」で一貫して高いこと、かつ職業紹介担当者のキャリア段階が上がるごとに増加することが挙げられる（図表10）。

図表10 再就職支援型紹介での能力開発の実施状況（%）

再就職支援型紹介	度数	新人		一人前		事業所の責任者			
		順位	項目・実施率	順位	項目・実施率	順位	項目・実施率		
19	1位	職業安定法・労働基準法の知識	73.7	1位	個人情報保護に関する知識	75.0	1位	個人情報保護に関する知識	83.3
	1位	個人情報保護に関する知識	73.7	2位	職業安定法・労働基準法の知識	70.8	2位	カウンセリングノウハウ	79.2
	1位	インターネット、PCの活用ノウハウ	73.7	3位	カウンセリングノウハウ	66.7	3位	職業安定法・労働基準法の知識	75.0
	4位	求人側企業に関する知識	68.4	4位	インターネット、PCの活用ノウハウ	58.3	4位	クレーム対応の知識	66.7
	5位	求人開拓手法	63.2	5位	職種に関する知識	54.4	4位	インターネット、PCの活用ノウハウ	66.7
	5位	求職者探索手法	63.2	6位	求人側企業に関する知識	52.3	6位	人材紹介業の業界知識	62.5
	5位	職種に関する知識	63.2	7位	求人開拓手法	50.0	7位	求人側企業に関する知識	58.3
	5位	求人側企業の業種に関する知識	63.2	7位	求職者探索手法	50.0	7位	経営マネジメントに関するノウハウ	58.3
	5位	カウンセリングノウハウ	57.9				9位	職種に関する知識	54.2
	10位	クレーム対応の知識	52.6				10位	求人開拓の手法	50.0

注1) 分析対象は「新人」「一人前」「事業所の責任者」という各キャリア段階で何らかの能力開発を実施していると回答した事業所である。

注2) 50%以上の事業所が実施していると回答した項目のみ抽出して実施率が高い順に表記。

再就職支援型の場合、本人が必ずしも希望しない状況での求職活動となる場合が多く、求職活動に向けての本人の準備状況が整っていないことが想定される。求職者のこれまでのキャリアの棚卸しや、再就職活動に向けての意識づけをより適切にできることが求職者の転職を進める上で重要となることから、職業紹介担当者には「カウンセリングノウハウ」が強く求められるのであろう。このことは、再就職支援型紹介では、求職者のキャリアの整理や心理的な側面での支援が、マッチングの質の向上と直結していることをも意味しているといえよう。

「事業所の責任者クラス」でも「カウンセリングノウハウ」に関する能力開発が高

い割合で実施されていることから、「サーチ型紹介」同様、職業紹介担当者には、キャリア段階を問わず、一貫して自ら再就職支援を行うための能力向上が求められていると考えられる。

3. 登録型一般紹介

分析対象事業所数が最も多い「登録型一般紹介」での能力開発の特徴についてみていこう。「登録型一般紹介」の全般的な特徴としては、実施されている能力開発の幅が広くないことが挙げられる。何らかの能力開発を行っている事業所のうち、50%以上の事業所で実施されている能力開発項目数は、「新人」「一人前」で5項目、「事業所の責任者」で6項目であり、「サーチ型紹介」や「再就職支援型紹介」と比較すると少なくなっている。このような状況につながる1つの理由として、職業紹介担当者に求められる業務の幅、ならびに業務遂行上必要とされる能力の幅の広さが、人材紹介業の形態によって異なることがあるのではないだろうか（図表11）。

図表11 登録型一般紹介での能力開発の実施状況（%）

登録型 一般紹介	度数	新人		一人前		事業所の責任者				
		170	1位	個人情報保護に関する知識	77.6	1位	個人情報保護に関する知識	75.0	1位	個人情報保護に関する知識
		2位	職業安定法・労働基準法の知識	72.4	2位	職業安定法・労働基準法の知識	67.0	2位	職業安定法・労働基準法の知識	72.5
		3位	求人開拓手法	64.1	3位	インターネット、PCの活用ノウハウ	55.7	3位	人材紹介業の業界知識	55.0
		4位	求職者探索手法	58.2	4位	クレーム対応の知識	54.5	4位	インターネット、PCの活用ノウハウ	51.9
		5位	人材派遣等関連する人材ビジネスの知識	57.1	5位	人材紹介業の業界知識	53.4	5位	クレーム対応の知識	50.8
								6位	人材派遣等関連する人材ビジネスの知識	50.3

注1) 分析対象は「新人」「一人前」「事業所の責任者」という各キャリア段階で何らかの能力開発を実施していると回答した事業所である。

注2) 50%以上の事業所が実施していると回答した項目のみ抽出して実施率が高い順に表記。

新人の職業紹介担当者に対しては、「求人開拓手法」（実施率：64.1%）ならびに「求職者探索手法」（実施率：58.2%）といった能力開発が実施されるが、「一人前」「事業所の責任者」というその後のキャリア段階では、求職者探索、ならびに求人側企業に関連する知識といった能力開発はあまり実施されていない。このことから、「登録型一般紹介」では、求人側企業と求職者のマッチングに直接関わる能力開発は、「新人」の段階での実施に限定されていると考えられる。また、「新人」の職業紹介担当者に対しては、「求人開拓手法」ならびに「求職者探索手法」が高い割合で実施されていることから、新人の職業紹介担当者に対しては、求職者と求人企業というマッチングの対象を見つけ出すことが強く求められており、能力開発の焦点が、これらの点に絞られているといえる。

「一人前」や「事業所の責任者」である職業紹介担当者には、「インターネット・PCの活用ノウハウ」（「一人前」での実施率：55.7%、「事業所の責任者」での実施率：51.9%）

や「人材紹介業の業界知識」（「一人前」での実施率：53.4%、「事業所の責任者」での実施率：55.0%）に関する能力開発を実施している割合が高い。

「登録型一般紹介」に従事する職業紹介担当者の求人側企業と求職者のマッチングの質の向上のステップとして、求職者ならびに求人側企業に関する知識というマッチングの基礎に関わる部分の能力・スキルを新人時代に獲得した上で、競合他社の動向の把握、インターネット・PCの活用によるマッチング手法の拡大・拡充が求められているのではないだろうか。

4. 紹介予定派遣

「紹介予定派遣」に従事する職業紹介担当者の能力開発の特徴は、実施される能力開発の内容が、「新人」「一人前」「事業所の責任者」でほとんど変わらないことである（図表12）。具体的には、「職業安定法・労働基準法の知識」「個人情報保護に関する知識」「人材派遣等関連する人材ビジネスの知識」という3項目が、「新人」「一人前」「事業所の責任者」いずれのキャリア段階でも実施率の上位を占めている。派遣事業からの延長として紹介予定派遣を行う事業所がほとんどであることから、紹介予定派遣を担当している時点でも、派遣関連の知識が必要とされることを反映していると考えられる。

図表12 紹介予定派遣での能力開発の実施状況（%）

紹介予定派遣	度数	新人		一人前		事業所の責任者			
		1位	職業安定法・労働基準法の知識	78.8	1位	個人情報保護に関する知識	77.0	1位	個人情報保護に関する知識
85	2位	個人情報保護に関する知識	77.6	2位	職業安定法・労働基準法の知識	74.7	2位	職業安定法・労働基準法の知識	84.0
	3位	人材派遣等関連する人材ビジネスの知識	57.6	3位	人材派遣等関連する人材ビジネスの知識	56.3	3位	人材派遣等関連する人材ビジネスの知識	61.7
	4位	クレーム対応の知識	50.6	4位	クレーム対応の知識	50.6	4位	クレーム対応の知識	53.2
							5位	人材紹介業の業界知識	52.1
							6位	求人側企業に関する知識	51.1

注1) 分析対象は「新人」「一人前」「事業所の責任者」という各キャリア段階で何らかの能力開発を実施していると回答した事業所である。

注2) 50%以上の事業所が実施していると回答した項目のみ抽出して実施率が高い順に表記。

キャリア段階での特徴をみていくと、「新人」の段階から「クレーム対応」に関する能力開発が実施されている（「新人」での実施率：50.7%）。その理由として、他の形態の人材紹介業と異なり、①求職者の年齢層に若年層が含まれやすいこと、②派遣からはじまり、求職者の就職が決定するまでの期間が長いこと、などが考えられる。

VI. 一人前になったばかりの職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売上の違いと能力開発

1. 期待される年間売上と能力開発への積極性

前節では、人材紹介業の形態ごとに、職業紹介担当者の能力開発の特徴を明らかにした。では、職業紹介担当者の能力・スキルをより高めるために何をしたらよいか。この点を探るべく、本節では、職業紹介担当者1人あたりに期待される年間売上を1つの指標として、職業紹介担当者1人あたりに期待される年間売上が高い事業所で行っている能力開発の特徴を明らかにする。そこには、職業紹介担当者1人あたりに期待される年間売上が高い事業所では、職業紹介担当者により高い能力・スキルを求めるという前提がある。その前提が適切なものであるか否かを確認するために、職業紹介担当者1人あたりに期待される年間売上と、職業紹介担当者の能力開発への積極性との間に関連性を検証してみよう。

まず、一人前になったばかりの職業紹介担当者1人あたりに期待される売上を確認することから始めたい。

図表13 一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する一人あたりの年間売上割合 (%)

		一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する一人あたりの年間売上							合計	度数	
		800万円未満	800～1000万円未満	1000～1500万円未満	1500～2000万円未満	2000～2500万円未満	2500～3000万円未満	3000万円以上			不明
の最大も業き売い上	サーチ型紹介	11.1	13.9	25.9	18.5	12.0	6.5	7.4	4.6	100.0	108
	再就職支援型紹介	17.1	14.3	8.6	17.1	14.3	2.9	8.6	17.1	100.0	35
	登録型一般紹介	17.6	17.9	21.8	16.0	8.4	5.0	6.5	6.9	100.0	262
	紹介予定派遣	23.0	14.3	20.6	11.9	7.9	4.0	7.9	10.3	100.0	126
合計		17.5	16.0	21.5	15.6	9.4	4.9	7.2	7.9	100.0	531

一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する売上の分布は、「800万円未満」から「3000万円以上」までと幅広いが、ほぼ「1500万円未満（全体の55.0%）」「1500万円以上（全体の37.1%）」で2群に分けることができる（図表13）。また、人材紹介業の形態ごとで、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する売上の分布に大きな相違はない。これらの結果、ならびに人材紹介業の形態ごとで比較検討を行うには分析対象事業所数が少ないことから、事業所全体を対象として、この2群を用いて、事業所の職業紹介担当者の能力開発への積極性を比較することとした（図表14）。

図表 1 4 一人前になったばかりの職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売上と

能力開発への積極性

	一人あたりに期待する 年間売り上げ2群	平均値	度数
新人育成への積極性	1500万未満	3.6	349
	1500万以上	5.0	230
一人前育成への積極性	1500万未満	3.2	349
	1500万以上	4.5	230
事業所の責任者育成への積極性	1500万未満	3.4	349
	1500万以上	4.6	230

注) 分析対象は 一人前になったばかりの職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売上に回答した 549 事業所である。

能力開発への積極性の平均値は、「個人情報保護に関する知識」「職業紹介・労働基準法知識」「インターネット・PC 活用のノウハウ」「求人開拓手法」「求職者探索手法」「人材紹介業の業界知識」「職種に関する知識」「求人側企業に関する知識」「クレーム対応の知識」「人材派遣等関連ビジネスの知識」「求人側企業業種に関する知識」「カウンセリングノウハウ」「業務提携に関するノウハウ」「心理学の理論」「経営マネジメントに関するノウハウ」「その他」の 16 項目のうち、実施している能力開発数を合算した値の平均値であり、値が大きいほど育成への積極性が高いことを示す。

一人前になったばかりの職業紹介担当者 1 人あたりに期待される年間売上が高い事業所 (1500 万円以上) と低い事業所 (1500 万円未満) を比較すると、高い事業所では、「新人」「一人前」「事業所の責任者」という職業紹介担当者の全てのキャリア段階でも、能力開発への積極性が高い。具体的には、「新人」では、期待される年間売上が高い事業所の平均値が 5.0、低い事業所の平均値が 3.6 であり、有意な差が認められた ($t=-3.741, p<.01$)。また、「一人前」では、期待される年間売上が高い事業所の平均値が 4.5、低い事業所の平均値が 3.2 であり、有意な差が認められた ($t=-3.298, p<.01$)。同様に、「事業所の責任者」でも、期待される年間売上が高い事業所の平均値が 4.6、低い事業所の平均値が 3.4 であり、有意な差が認められた ($t=-2.757, p<.01$)。

これらの結果から、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待される年間売上が高い事業所は、職業紹介担当者の能力開発に積極的であるといえる。

2. 期待される年間売り上げが高い事業所の能力開発の特徴

一人前になったばかりの職業紹介担当者一人あたりに期待される年間売り上げが高い事業所の能力開発の特徴を明らかにするために、(1) 中途採用で重視する要素、(2) 新人の職業紹介担当者に対する能力開発の実施、(3) 一人前の職業紹介担当者に対す

る能力開発の実施という3点を、人材紹介業の形態ごとを検討した。その際、「再就職支援型紹介」は分析の対象となる事業所数が少数であるため分析の対象外とした。また、紹介予定派遣は、分析の結果、(1)～(3)いずれの項目においても、有意差が認められなかった。これらの結果をふまえ、以下では、「サーチ型紹介」と「登録型一般紹介」という2つの人材紹介業に限定して取り上げ、その特徴を述べることとする。

人材紹介業の形態ごとでの結果を提示する前に、中途採用で重視する要素について、その全体像を確認しておく。中途採用で重視する要素として調査票で取り上げているは「年齢」「学歴」「前職年収」「特定の業務に関する知識」「特定の業務に関する経験」「特定の職種に関する経験」「人事労務に関する知識・経験」「広い人的ネットワーク」「ITスキル」「コミュニケーションスキル」「フットワーク」である。図表15は、これらの要素を重視する事業所の割合を示している。

図表15 職業紹介担当者の中途採用で重視する要素 (%)

	サーチ型紹介		再就職支援型紹介		登録型一般紹介		紹介予定派遣	
1位	コミュニケーションスキル	57.0	広い人的ネットワーク	60.0	コミュニケーションスキル	57.8	コミュニケーションスキル	57.4
2位	広い人的ネットワーク	50.5	コミュニケーションスキル	54.3	広い人的ネットワーク	42.6	人事労務に関する知識・経験	41.8
3位	フットワーク	38.3	フットワーク	42.9	フットワーク	42.2	フットワーク	32.8
4位	特定の職種に関する経験	29.9	人事労務に関する知識・経験	34.3	人事労務に関する知識・経験	26.7	広い人的ネットワーク	32.0
5位	特定の業務に関する経験	29.0	特定の職種に関する経験	25.7				

注) 分析対象は、中途採用を実施している事業所。サーチ型紹介で中途採用を実施している事業所は83事業所(中途採用を実施している割合は76.9%)、再就職支援型紹介で中途採用を実施している事業所は28事業所(同20.0%)、登録型一般紹介では223事業所(同85.1%)、紹介予定派遣で中途採用を実施している事業所は100事業所(同79.4%)であった。合計では434事業所(同81.7%)であった。

図表15から、職業紹介担当者の中途採用の際には、「コミュニケーションスキル」「広い人的ネットワーク」「フットワーク」が重視されており、重視する要素には人材紹介業の形態間で違いがないことがわかる。「コミュニケーションスキル」「フットワーク」といった要素が職業紹介担当者の業務遂行の程度に直結すること、「広い人的ネットワーク」が求人側企業や求職者を見出すことに直結することから、これらの要素が重視されるのであろう。

以下では、「サーチ型紹介」ならびに「登録型一般紹介」という2つの人材紹介業において、職業紹介担当者に期待する年間売上が高い事業所の能力開発の特徴をみていこう。

(1) サーチ型紹介

「サーチ型紹介」で、職業紹介担当者を中途採用する際に重視する要素を、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所と、

1500万円未満の事業所とで比較したものが図表16である。一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所では、中途採用の際に重視する要素として、「広い人的ネットワーク」を挙げる割合が41.7%と、1500万円未満の事業所の60.0%と比べて低い ($\chi^2=3.449$, $p<.05$)。同様の傾向は「人事労務に関する知識・経験」でも認められた ($\chi^2=5.719$, $p<.05$)。逆に、「特定の職種に関する経験」を重視する割合が41.7%と、1500万円未満の事業所の20.0%と比べて高い結果となった ($\chi^2=3.449$, $p<.05$)。なお図表16～21には、検定の結果、有意差が認められた項目のみを掲載している。

図表16 「サーチ型紹介」が中途採用で重視する要素 (%)

	一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売り上げ2群		合計
	1500万未満	1500万以上	
広い人的ネットワーク	60.0	41.7	51.5
特定の職種に関する経験	20.0	41.7	30.1
人事労務に関する知識・経験	27.3	8.3	18.4

注1) 数値は「重視する」と回答した事業所の割合 (%)。

注2) 分析対象は、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上に回答した107事業所。「1500万円未満」が55事業所、「1500万円以上」が52事業所であった。

次に、「新人」の職業紹介担当者にに対する能力開発についてみていこう。一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所では、「新人」の職業紹介担当者に対して、「求職者探索手法」に関する能力開発を実施する割合が82.4%と、1500万円未満の事業所の56.5%と比べて高い結果となった ($\chi^2=4.534$, $p<.05$)。同様の傾向は「求人側企業」 ($\chi^2=8.916$, $p<.01$)、「求人側企業の業種」 ($\chi^2=9.482$, $p<.01$)、「カウンセリングノウハウ」 ($\chi^2=10.971$, $p<.01$) でも認められた (図表17)。

「サーチ型紹介」は他の形態の人材紹介業と比較して、「求職者探索手法」に関する能力開発を実施する程度が高いことは前述した通りである。一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所では、その実施率がより高いことになる。また、人材紹介業の形態ごとに見てきた際に、挙がることのなかった能力開発の項目である、「カウンセリングノウハウ」の実施率が高いことも、年間売上1500万円以上の事業所の大きな特徴である。

図表 17 「サーチ型紹介」での新人の職業紹介担当者に対する能力開発の実施率 (%)

	一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売り上げ2群		平均
	1500万未満	1500万以上	
求職者探索手法	56.5	82.4	71.9
求人側企業に関する知識	30.4	70.6	54.4
求人側企業の業種に関する知識	26.1	67.6	50.9
カウンセリングノウハウ	17.4	61.8	43.9

注1) 数値は該当する項目に関する能力開発を「行っている」と回答した事業所の割合 (%)。

注2) 分析対象は、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上に回答した 107 事業所。「1500万円未満」が 55 事業所、「1500万円以上」が 52 事業所であった。

同様の傾向は、一人前の職業紹介担当者に対する能力開発でも認められた。「求人側企業に関する知識」($\chi^2=5.625$, $p<.05$)、「求職者探索手法」($\chi^2=4.540$, $p<.05$)、「インターネット、PCの活用ノウハウ」($\chi^2=7.620$, $p<.01$)、「カウンセリングノウハウ」($\chi^2=6.110$, $p<.05$)の4項目で、職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売り上げが1500万円以上の事業所の実施率の方が有意に高い結果となった(図表18)。

図表 18 「サーチ型紹介」での一人前の職業紹介担当者に対する能力開発の実施率 (%)

	一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売り上げ2群		平均
	1500万未満	1500万以上	
求人側企業に関する知識	48.3	76.3	64.2
求職者探索手法	48.3	73.7	62.7
インターネット、PCの活用ノウハウ	34.5	68.4	53.7
カウンセリングノウハウ	27.6	57.9	44.8

注1) 数値は該当する項目に関する能力開発を「行っている」と回答した事業所の割合 (%)。

注2) 分析対象は、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上に回答した 107 事業所。「1500万円未満」が 55 事業所、「1500万円以上」が 52 事業所であった。

これらの結果から、職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売上が高い事業所の採用の特徴としては、中途採用者が持つネットワークに期待する以上に、求職者の経歴やスキル・能力と求人側企業の求人スペックとのマッチングを判断するための経験(=「特定の職種経験」)を持つ職業紹介担当者を採用していると考えられる。

中途採用者の持つそのような経験を基盤として、求職者探索手法や求人企業に関わる知識を継続的に高めるような能力開発を実施し、さらに求人スペックに一致する求職者を転職に対して動機づけるためノウハウ(=「カウンセリングノウハウ」)を高めるような能力開発を行っていることが、職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売り上げが高い事業所の特徴といえる。

(2) 登録型一般紹介

次に、「登録型一般紹介」の特徴をみていこう。「登録型一般紹介」で、職業紹介担当者を中途採用する際に重視する要素を、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所と、1500万円未満の事業所とで比較したものが図表19である。図表19から、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所では、中途採用に際して「コミュニケーションスキル」を重視する割合が67.7%と1500万円未満の事業所の53.0%よりも有意に高く ($\chi^2=5.118$, $p<.05$)、「フットワーク」を重視する割合も、53.8%と1500万円未満の事業所の36.9%よりも有意に高いことがわかる ($\chi^2=6.619$, $p<.01$)。

図表19 「登録型一般紹介」が中途採用で重視する要素 (%)

	一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上げ2群		平均
	1500万未満	1500万以上	
コミュニケーションスキル	53.0	67.7	58.7
フットワーク	36.9	53.8	43.4

注1) 数値は「重視する」と回答した事業所の割合 (%)。

注2) 分析対象は、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上に回答した107事業所。「1500万円未満」が149事業所、「1500万円以上」が109事業所であった。

次に、「新人」の職業紹介担当者に対する能力開発についてみていこう。一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所では、1500万円未満の事業所よりも、「個人情報保護に関する知識」 ($\chi^2=9.965$, $p<.01$)、「職種に関する知識」 ($\chi^2=10.070$, $p<.01$)、「インターネット、PCの活用ノウハウ」 ($\chi^2=5.588$, $p<.05$)、「人材派遣等関連する人材ビジネスの知識」 ($\chi^2=3.967$, $p<.05$)、「求人側企業の業種に関する知識」 ($\chi^2=5.178$, $p<.05$) という5項目で、能力開発を実施している割合が有意に高いことが確認された (図表20)。

図表 2 0 「登録型一般紹介」での新人の職業紹介担当者に対する能力開発の実施率 (%)

	一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売り上げ2群		平均
	1500万未満	1500万以上	
個人情報保護に関する知識	67.7	88.7	76.8
職種に関する知識	39.8	64.8	50.6
インターネット、PCの活用ノウハウ	41.9	60.6	50.0
人材派遣等関連する人材ビジネスの知識	36.6	52.1	43.3
求人側企業の業種に関する知識	34.4	52.1	42.1

注1) 数値は該当する項目に関する能力開発を「行っている」と回答した事業所の割合 (%)。

注2) 分析対象は、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上に回答した 107 事業所。「1500 万円未満」が 149 事業所、「1500 万円以上」が 109 事業所であった。

次に、「一人前」の職業紹介担当者に対する能力開発についてみていこう。一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が 1500 万円以上の事業所では、1500 万円未満の事業所よりも、「個人情報保護に関する知識」($\chi^2=9.103$, $p<.01$)、「求人側企業に関する知識」($\chi^2=4.078$, $p<.01$)、「職種に関する知識」($\chi^2=3.377$, $p<.01$)、「求人側企業の業種に関する知識」($\chi^2=3.885$, $p<.01$) という 4 項目で、能力開発を実施している割合が有意に高いことが確認された (図表 2 1)。

図表 2 1 「登録型一般紹介」での一人前の職業紹介担当者に対する能力開発の実施率 (%)

	一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売り上げ2群		平均
	1500万未満	1500万以上	
個人情報保護に関する知識	66.0	86.3	74.7
求人側企業に関する知識	47.4	63.0	54.1
職種に関する知識	43.3	57.5	49.4
求人側企業の業種に関する知識	42.3	57.5	48.8

注1) 数値は該当する項目に関する能力開発を「行っている」と回答した事業所の割合 (%)。

注2) 分析対象は、一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上に回答した 107 事業所。「1500 万円未満」が 149 事業所、「1500 万円以上」が 109 事業所であった。

一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が 1500 万円以上の事業所での、「登録型一般紹介」での「新人」ならびに「一人前」の職業紹介担当者への能力開発には、「登録型一般紹介」全体としては実施率が高くなかった「求人側企業の業種に関する知識」「職種に関する知識」がより実施されているという特徴がある。前述したように、「登録型一般紹介」全体では、求人開拓や求職者探索等マッチングに直接関わる能力開発が「新人」に限定されており、「一人前」の職業紹介担当者にこれらの能力開発を実施する割合は高くないことが確認されている。しかし、職業紹介担当者一人あたりに期待する年間売上が高い事業所では、求人企業や職種に関する能力開発

が、「一人前」の職業紹介担当者が高い割合で実施されていることから、職業紹介担当者のマッチングに関わる能力をもう一段引き上げるための取り組みがなされているといえよう。

Ⅶ. まとめ

以上、2005年2月に実施された「人材紹介業雇用高度化に関する調査」の事業所調査を用いて、職業紹介担当者の能力開発について、(1) 職業紹介担当者の能力開発がもたらす効果、(2) 人材紹介業形態ごとの職業紹介担当者の能力開発の特徴、(3) 職業紹介担当者に期待される売上が高い事業所における職業紹介担当者の能力開発の特徴、という3点についてみてきた。分析結果から得られた知見ならびにそこから得られるインプリケーションをまとめると、以下1) ～ 9) の通りとなる。

1) 職業紹介担当者に対する能力開発の実施は、異業種から採用した新人が一人前の職業紹介担当者になるまでの期間を短縮する効果がある。また、一人前の職業紹介担当者からベテランになるまでの期間を短縮する効果は認められなかったが、一人前の職業紹介担当者がベテランになる割合を高める効果が認められた。したがって、職業紹介担当者に対する能力開発には彼らの能力・スキルを高める効果があり、能力開発の重要性が示唆された。

2) 職業紹介担当者には、職業安定法や労働基準法の知識や、個人情報保護法など人材紹介業の形態とは関係なく必要とされる知識もあるが、「サーチ型紹介」「再就職支援型紹介」「登録型一般紹介」「紹介予定派遣」といった4つの人材紹介業の形態によって、職業紹介担当者を実施される能力開発の内容には違いがある。これは、それぞれの人材紹介業の対象とする層など対象者の特徴や、人材紹介業の仕組みの違いによってもたらされるものであろう。

3) 「サーチ型紹介」における職業紹介担当者の能力開発の特徴としては、「新人」から「事業所の責任者」まで幅広いキャリア段階で職業紹介担当者の能力開発に対して積極的なことが挙げられる。特に、求職者を探索する手法や求人企業・業種に関する能力開発が継続的に行われている。

4) 「再就職支援型紹介」における職業紹介担当者の能力開発の特徴は、「新人」「一人前」「事業所の責任者」とすべてのキャリア段階で、「カウンセリングノウハウ」に関する能力開発が他の人材紹介業に比べて積極的に実施されていることである。このことは、再就職支援型紹介では、求職者のキャリアの整理や心理的な側面での支援が、

マッチングの質の向上と直結していることを意味する。

5) 「登録型一般紹介」における職業紹介担当者の能力開発の特徴は、求人側企業と求職者のマッチングに直接関わる能力開発が「新人」の段階での実施に限定されていることである。

6) 「紹介予定派遣」における職業紹介担当者の能力開発の特徴は、実施される能力開発の内容が、「新人」「一人前」「事業所の責任者」といったキャリア段階を通じて変わらないことである。また、将来的に人材派遣業務にも対応できる人材を育成することを意図して、人材派遣事業に関する能力開発が併せて実施されている。

7) 一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が1500万円以上の事業所は、職業紹介担当者の能力開発に積極的である。具体的には、職業紹介担当者に実施する能力開発の幅が広く、キャリア初期段階にとどまらず全てのキャリア段階で能力開発を実施している。ただし、具体的に能力開発のどのような点を拡充していくかは、人材紹介の形態によって異なる。このことは、人材紹介の形態によって、職業紹介担当者の能力向上を行う上での課題が異なること、さらには職業紹介者担当者に期待する年間売り上げを高めようとする際の課題が、異なることを意味するのであろう。

8) 一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が、1500万円以上の「サーチ型紹介」での職業紹介担当者の能力開発の特徴としては、求職者探索手法に加えて、求職者を探し出した後に、必要となる求人スペックに一致する求職者の話しを聞き、転職に対して動機づけるためノウハウ(=「カウンセリングノウハウ」)を高めるための能力開発も行っていることが挙げられる。すなわち、職業紹介担当者に実施される能力開発の幅が広いことが特徴である。「カウンセリングノウハウ」を実施する割合が高いことは、「サーチ型紹介」が対象とする潜在的求職者を別の企業に転職させることに困難が伴い、これに対処することが年間売上の向上につながると考えられる。

9) 一人前になったばかりの職業紹介担当者に期待する年間売上が、1500万円以上の「登録型一般紹介」の職業紹介担当者の能力開発の特徴は、「新人」だけでなく「一人前」の職業紹介担当者に対しても、マッチング能力を高めるような、求人企業や職種に関する知識に関する能力開発を行っていることである。このことは、職業紹介担当者のマッチングに関わる能力・スキルを継続的に向上させる取り組みがなされていることを意味する。継続的な能力開発を行うことで、1件あたりの成功報酬がより高い求人ならびに求職者に対応できるようになることを、職業紹介担当者に求めているのではないだろうか。

【参考文献】

人材紹介業雇用高度化懇談会 [2005] 「人材紹介業の雇用高度化を目指して～人材紹介業雇用高度化懇談会 報告書～」.

日本労働研究研修機構 [2005] 「ホワイトカラー有料職業紹介事業の運営と紹介事業従事者に関する事例研究」『労働政策研究報告書』 No.37.