

# Works

## 進化する 労働市場

**36**  
1999.10-11  
定価 700円  
(本体価格 667円)  
ワークス研究所  
RECRUIT



**プロジェクトレポート：変わり始めた日本の労働市場** 鈴木敦雄（ワークス研究所主任研究員） 土肥正和 海老原嗣生（ワークス研究所研究員）  
阿部正浩（一橋大学経済研究所助教授） 神林 龍（東京大学大学院経済学研究博士課程） 李 昇烈（ワークス研究所客員研究員）

- I. 人材ビジネスの動向にみる変化の予兆 — モビリティを支える機能
  - II. スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ — ジョブ・マッチングに関する実証研究
  - III. 労働市場の近未来像 — カギを握るのは情報の視認性の向上
- 佐野 哲（日本労働研究機構副主任研究員） 玄田有史（学習院大学経済学部助教授）

**現地レポート：米国 Online Job Search Market の現状～「専門化」の方向へ進む Online Job Search Site**  
佐藤則男（Strategic Planners International, Inc. President）

**米国HRMトレンド：HRプロフェッショナルの「研鑽の場」～51st SHRM Annual Conference & Exposition 視察レポート**  
豊田義博（Works 編集長）

**経営者の視界：総合会社は「人事システム」も「教育システム」も異なるユニットの集合体へと変化する**  
楨原 稔（三菱商事会長）

**交差点：大学改革のためには人事部の意識改革も必要だ**  
野田一夫（宮城大学学長） vs 小笹芳央（ワークス研究所主幹研究員兼組織人事コンサルティング室室長）

# 進化する労働市場

「日本には労働市場がない」

極論すれば、こうした言いなりに帰結する会話・議論を耳にして久しい。

しかし、法改正・規制緩和の一步、いや数歩も先を行く企業の強いニーズに導かれるように、

新たな人材調達手段、ルートは次々と生まれている。

そこに必要な機能を創出し、構造を提唱すること。

労働市場の進化、高度化なしに、モビリティ・モデルを描くことはできない。

プロジェクトレポート

## 変わり始めた日本の労働市場

鈴木敦雄(ワークス研究所 主任研究員) 土肥正和、海老原嗣生(ワークス研究所 研究員)

阿部正浩(一橋大学経済研究所 助教授) 神林 龍(東京大学大学院経済学研究科 博士課程)

李 昇烈(ワークス研究所 客員研究員)

[イントロダクション] .....2

I 人材ビジネスの動向にみる変化の予兆 .....4  
モビリティを支える機能

II スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ .....24  
ジョブ・マッチングに関する実証研究

III 労働市場の近未来像 .....30  
カギを握るのは情報の視認性の向上

現地レポート .....34

## 米国 Online Job Search Market の現状

「専門化」の方向へ進む Online Job Search Site

佐藤則男 (Strategic Planners International, Inc. President)

米国 HRMトレンド .....40

## HR プロフェッショナルの「研鑽の場」

51st SHRM Annual Conference & Exposition 視察レポート

豊田義博 (Works 編集長)

経営者の視界 .....46

## 総合商社は「人事システム」も「教育システム」も異なるユニットの集合体へと変化する

横原 稔 (三菱商事 会長)

交差点 .....50

## 大学改革のためには人事部の意識改革も必要だ

野田一夫 (宮城大学 学長) VS

小笹芳央 (ワークス研究所 主幹研究員兼組織人事コンサルティング室 室長)

著者からのメッセージ .....54

### 『日本はなぜ縮んでゆくのか』

古田隆彦 (現代社会研究所 所長・青森大学社会学部 教授)

### 『経済白書物語』

岸 宣仁 (経済ジャーナリスト)

### 『エグゼクティヴ・チーム』

デーヴィッド・A・ナドラー (デルタ・コンサルティング・グループ 会長兼 CEO)

人材マーケットの「論点」 .....56

野村 滋 (アントレ 編集長)

松沢 緑 (ガテン 編集長)

田中達也 (就職ジャーナル 編集長)

時評 .....58

### 「専門性」を身につけるとは

波田野匡章 (ワークス研究所 研究員)

インフォメーション .....60

ワークス研究所ホームページ開設のお知らせ

# 変わり始めた日本の労働市場

ワークス研究所 主任研究員

鈴木敦雄

土肥正和、海老原嗣生 (ワークス研究所 研究員)

阿部正浩 (一橋大学経済研究所 助教授) 神林 龍 (東京大学大学院経済学研究科博士課程) 李 昇烈 (ワークス研究所 客員研究員)

**イントロダクション** 皮肉なことに、雇用環境の悪化を契機として労働市場のあり方に注目が集まることになった。失業なき労働移動、つまりミスマッチをいかにして低減するかというのである。なにしろこれまでの、企業内の配置や異動に重きが置かれてきたのだから、市場の役割や機能について、どちらかといえば従属的に捉えられてきた側面が強い。市場が存在するための要件が、数多くの規制によって制限されてきたことも否定できない。実は、労働市場の機能は意外なほどみえていないし、語られていないのではないか。研究プロジェクトの問題意識はこの辺りを出発点としている。

このレポートは、プロジェクトの中間報告という位置づけである。

実際のところ、市場にはどのような仕組みがあって、どんな役割を担っているのだろうか。

冒頭では、求職者と求人企業を結びつける人材紹介や派遣などの市場動向を概観している。

これらの市場規模を一覧することで、労働市場の輪郭をつかみたいという意図がそこにある。

次に、これらの動向を、実際にマッチングを行っている仲介者の機能にスポットを当てて眺めている。

人材紹介や派遣などといった一律的な定義では捉えきれないほど、これらは多彩な機能を持っている。

そこでどのようなことが行われているのか、労働移動にどのような関わりを持っているのかを

明らかにすることによって、今後起こり得る変化を感じ取りたいと思っている。

これに続いて取り上げたのは、求職者の仕事選択や応募行動、求人企業の採用活動が、

どのような要素によって左右されているのかを、実際のマッチング場面で扱われている情報をもとに

分析した結果である。しかし、この作業はまだ途上にあるために最終結果ではなく、

いわば問題提起と仮説の提示にとどまっていることをご了承願いたい。

レポートの最後では、それまでにみた機能を再整理して、もう一度市場に置きなおしてみた。

それは、今後の労働市場のあり方を考えていくための端緒として、

検討すべきポイントを提示するためである。これらを通じて、市場の当事者に議論のキッカケを

与えられることになるのであれば、プロジェクトの目的の半ばは達せられた

——そういっても過言ではないと思っている。

## I 人材ビジネスの動向にみる変化の予兆

モビリティを支える機能 ● 鈴木敦雄 .....4

### 1. 労働移動の現状

### 2. 人材ビジネスのあらたな動き

2-1. 「ボーダレス化」進む人材調達 .....10

●新卒派遣——新卒採用代行サービス

2-2. 拡大する人材調達の選択肢 .....12

●民間版ハローワーク、大阪ユースハローワークの試み

●大学生のための就職支援情報WEBサイト

●スペシャリストのための匿名サイト

●2国間斡旋

2-3. マッチング精度を高める多彩な取り組み .....14

●アセスメントデータベースによるマッチング

●教育によるマッチングのレベルアップ

●再就職支援+職業紹介

2-4. 拡大する「インターン機能」 .....16

●社会人版インターンシップの広まり

●出向の活用

2-5. 「外部化」進む人材リソース .....18

●「才能」や「能力」によるマッチング

●プロジェクト単位の受託

寄稿：わが国の職業紹介システムは今後10年が勝負である

●佐野 哲 (日本労働研究機構 副主任研究員) .....20

## II スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ

ジョブ・マッチングに関する実証研究 ● 阿部正浩・神林 龍・李 昇烈 .....24

## III 労働市場の近未来像

カギを握るのは情報の視認性の向上 ● 鈴木敦雄 .....30

インタビュー：労働市場の競争性をサポートする情報支援を

● 玄田有史 (学習院大学経済学部 助教授) .....32

# I 人材ビジネスの動向にみる変化の予兆

## —モビリティを支える機能—

鈴木敦雄

ワークス研究所主任研究員

### 1. 労働移動の現状

昨年1年間に就職や離・転職を経験した人は延べ約1136万人<sup>1)</sup>。このうちの542万人が企業が新たに採用した労働者である。これだけの労働移動がいったいどのような手段やルートを通じて行われているのか。このレポートの基本的な視界は、このような移動の場である労働市場の実状を、「仲介者」の役割や機能の面から明らかにすることにある。

図表1で求人企業と求職者をつなぐ手段やルートを俯瞰した。情報誌や新聞などの求人広告から、求職者の登録を受け付けて仕事を斡旋する人材紹介や派遣、新卒の未就業者にとっては学校もその役割を果たす。また、インターネットという便利な道具は、既存の仕組みを飛び越えたところで機能を進化させつつある。さらには、人材の調達を人材活用と業務遂行という観点からとらえれば、業務請負、つまり最近その伸びが著しいアウトソーシングもこれらの範疇に入るといえる。しかもこれらが持つ機能は、企業のニーズや求職者の志向、属性などによってさらに細分化され、あるいは混在している。業務経験の有無やスキルのレベル、短期・短時間の仕事と長期雇用、社内か社外か、国内と海外、公的機関と民間事業者、採用と退職など、それぞれのケースに応じて役割や関わり方が異なっているのである。

ここ数年の社会環境の変化を背景として、企業の内と外、仕事と求職者をつなぐ仕組みもまた多様化している。労働移動を支えるこれらの機能を、まずは市場規模の観点から、以下、おおまかなタイプごとに概観していきたい。

#### 規制緩和により増加傾向にある人材紹介

雇用動向調査によれば、入職者のうちの167万人、3割以上が求人広告で新たな仕事に就いている。職安や学校、縁故など7つの経路で分類したなかでは最大のシェアである。その内訳を見ると、年齢層では20歳代後半から30歳代前半層を

ピークとして、以下20歳代前半と30歳代後半から40歳代前半層がこれに続く。また、職業別ではサービス職や販売職の利用率が相対的に高くなっている。

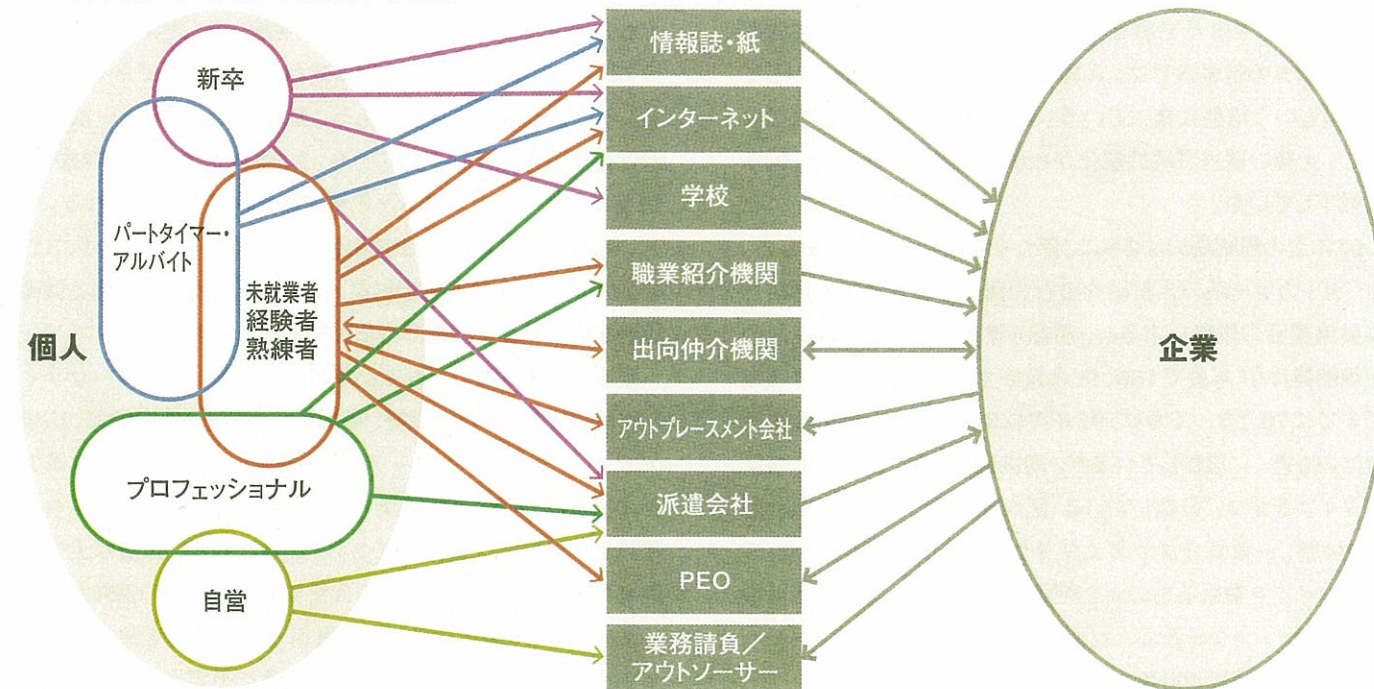
会員83誌の求人広告掲載件数を集計している全国求人情報誌協会によると、98年に約219万件の求人広告が市場に出ているが<sup>2)</sup>、この広告件数の推移をアルバイト系情報誌と正社員系情報誌に分けて見たものが図表2である。これに新聞や折り込みチラシなどを加えた求人広告の情報量は、まさに膨大なものになるといっていい。

情報誌や新聞の求人広告はいわば情報提供機能であり、求職者が自らこの情報を取捨選択して行動に移すキッカケを与えるものだとすれば、この応募行動に直接関与し仕事を斡旋するのが、人材紹介会社やハローワークなどの機能である。97年に行われた職安法施行規則の改正により、従来の29業務から保安や運輸・通信の職業など7つの例外を除いて人材紹介会社で対応できることになった。この前後の就職件数の推移をまとめたものが図表3である。集計区分が変更されたために同じ基準で比較することは困難だが、92年度から98年度にかけて、家政婦やマネキンの就職件数が大きく落ち込んだことから総数では大幅に減少している。一方、いわゆるホワイトカラー系といわれる管理、事務、販売、専門・技術の4職業では、旧区分の経営管理者がやや減少傾向をみせるなかで、専門的・技術的職業(旧区分の科学技術者を含む)が大きく伸びたことや、新たに認められた事務・販売職の紹介が増加したことにより、97年度から98年度にかけて20%弱の伸びを示した。昨年度で約3万人ほどが人材紹介会社を通じて就職したとみられる<sup>3)</sup>。

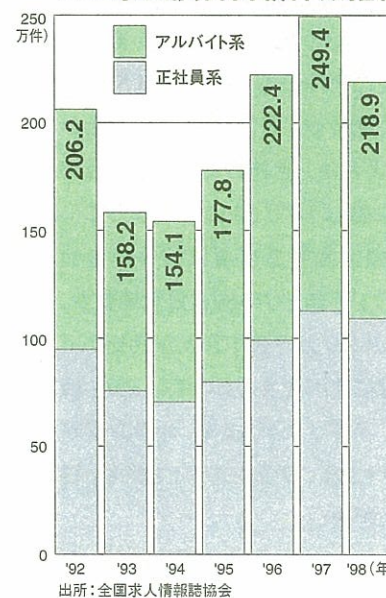
ちなみに、同じ職業分類を使って比較可能な管理的職業(旧区分では経営管理者)の紹介状況を、人材紹介会社とハローワークそれぞれについて見たものが図表4である。求人数は双方とも2~3万人台前後でそれほど大きな差はないが、求職者数はハローワークが約2倍、就職件数は逆に半数程度と

1) 労働省「平成10年雇用動向調査結果速報」。離職者は594万人、入職者のうち325万人が転職入職者であるから、実質的な労働移動者数は約812万人となる。  
2) 集計を取り始めた1989年以降では、ピークは91年の254万件。98年は前年比で11%強のマイナスとなった(<http://www.zenkyukyo.or.jp>)。  
3) 就職件数の合計には、就業形態のやや異なる芸能家が含まれていることに注意する必要がある。

図表1 労働移動に関わる仕組みや機能



図表2 求人広告掲載件数推移



図表3 有料職業紹介事業における一般就職件数推移 (件)

(年度)	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
管理的職業						4,564	4,601
経営管理者	7,453	5,238	5,394	5,814	7,186		
事務的職業						1,857	3,258
販売の職業						4,427	4,097
専門的・技術的職業						17,493	21,867
科学技術者	3,994	3,190	2,967	3,674	4,734		
看護婦	4,002	3,578	3,317	3,379	3,539		
芸能家	5,373	3,768	3,786	9,782	2,526		
その他 ※1	4,048	3,496	4,396	4,900	4,243	173	4,315
サービスの職業 ※2						257,936	208,772
家政婦	314,627	279,165	214,527	148,547	104,287	102,919	103,928
理容師	1,283	1,251	1,418	1,408	1,377	1,593	1,357
美容師	1,152	1,539	1,464	1,354	1,149	1,087	895
調理士	13,416	10,709	10,767	8,946	8,652	7,379	6,562
配せん人	3,192	3,224	4,304	3,114	5,281	8,021	3,090
モデル	461	172	172	359	314	794	36
マネキン	159,029	158,855	124,468	126,927	132,568	136,143	92,904
合計	518,030	474,185	376,980	318,204	275,856	286,450	246,910
出所：労働省「職業紹介状況報告」							
旧区分の経営管理者・科学技術者計	11,447	8,428	8,361	9,488	11,920		
事務・販売の職業計						6,284	7,355
管理、事務、販売、専門・技術の4職業計						28,341	33,823

※左記は常用雇用の数値であるが、これ以外に「臨時日雇就職者」の集計がある。98年度で2580万524人日、管理、事務、販売、専門・技術の4職業では93万3630人日となった。業務の特性から配せん人、家政婦、マネキンの3職業で全体の9割以上を占める。  
※1 96年度までの分類では、美術家、医師、歯科医師、薬剤師、助産婦、医療技術者、歯科医療技術者、服飾デザイナー、映画演劇技術者、弁理士、公認会計士、弁理士、通訳が「その他」に含まれるが、97年度以降これらの職業は「専門的・技術的職業」に分類されている。  
なお、表中の分類には登場しない「運輸・通信の職業」として観光バスガイドが、「技能工、探検・製造・建設の職業及び事務の職業」として生菓子製造技術者が、97年度以降も「その他」に含まれている。  
※2 「サービスの職業」には上記のほか着物着付師、クリーニング技術者、バーテンダーが含まれるが、これらの職業も「その他」に分類されている。

なっている。このため、企業の求人に対する充足率は、人材紹介会社が20%ほどであるのに対してハローワークは10%未満、求職者の就職率では、人材紹介会社の15%前後に対して2%強という結果になっている。もっとも、97～98年度にかけて、企業の雇用環境の悪化から人材紹介会社の紹介確率は低下している。

97年度の規制緩和はさらに、新たな事業者の参入を促した。ホワイトカラー系の人材紹介会社の団体である民間人材紹介事業協議会の推計によると、前記4職業を取り扱う事業所の新規開業は97年度で186、98年度が188、99年度は6月時点ですでに76となっており、92年度に325であった許可事業所数は750近くに増加している<sup>4)</sup>。同協議会では、人材紹介事業のタイプを3つに分類している(図表5)。このうち一般紹介型が約4割、一般紹介プラスエグゼクティブサーチ型が2割、3つのタイプを兼ねるものが2割弱となっている。なお、同協議会はホワイトカラー系の人材紹介業の売上高を、アウトプレースメントを含めて400億～450億円と推計している<sup>5)</sup>。

一方、ハローワークは全国に約600カ所、しかもこれに人材銀行26カ所、両立支援ハローワーク12カ所、学生職業センター6カ所、それ以外の41府県にある学生職業相談室、さらには人口10万人以上の都市にあるパートサテライトやパートバンクなどを加えると、750カ所以上の機関が全国にうまく設置されている。また、看護婦や保健婦などに仕事を紹介するナースバンクや、都市圏にあって地方の仕事を紹介するUターンセンター、経済団体などと共同して各都道府県で出向仲介を行う産業雇用安定センターなど、その利用者ごとに特化した業務を展開していることも公的機関の特徴であろう。

### 曖昧になる派遣の事業領域

1兆3335億円、これが97年度における労働者派遣事業の

年間売上高である。派遣労働者数は約86万人<sup>6)</sup>となり、それぞれ対前年度比で12.8%、18.1%増加した(図表6)。売上高の7割から8割が派遣労働者に支払われる給与であるというところにこの事業の特徴がある。登録型といわれる一般労働者派遣事業の派遣労働者のうち、約38%が事務用機器操作、12%がファイリング、8%が取引文書作成の業務に携わる。一方、常用型といわれる特定労働者派遣事業においては、3分の1がソフトウェア開発の業務、それに事務用機器操作と機械設計を合わせた3業務で全体の約8割を占めている。

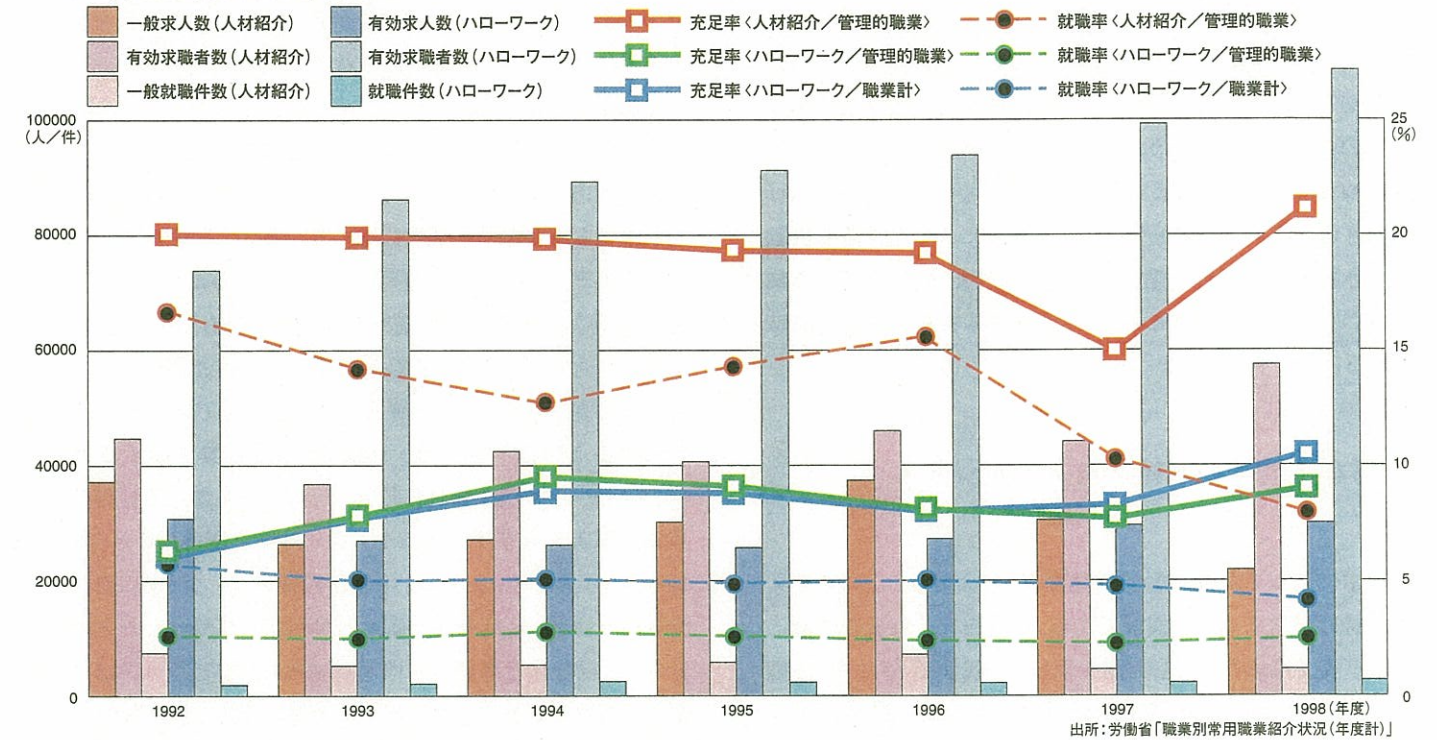
現在、派遣が認められているのは、上記のほかマーケティングや研究開発、市場調査、事業企画、雑誌などの編集、広告デザイン、インテリアコーディネーター、通訳、セールスエンジニアなど、専門的な知識や特別の雇用管理が必要とされる業務を中心とした26業務である。これ以外に、60歳以上の高齢者と育児介護休業取得者の代替要員には職種の例外が認められており、港湾運送や建設、警備などの業務を除いて派遣ができることになっている。99年12月に予定されている改正派遣法の施行により、派遣できる職種はほぼこれとそうることになった。

ところで、先にあげた86万人という数値は登録者を含んだものである。実際のところ、登録型の派遣における就業者はいったいどれくらいになるのだろうか。日本人材派遣協会が会員社を対象に行った調査によれば、回答のあった186社の98年7月31日時点での派遣人数は18万5250人となっている。これらの数値をもとに国際労働者派遣事業団体連合会(CIETT)がまとめた主要各国の1日当たりの派遣労働者数が、図表7である。これによると、アメリカの231万人が突出しており、イギリスの88万人も他国に比べて多くなっているが、就業者数に占める比率で見ると、イギリスが3.4%、オランダが3.2%となり、次いでアメリカが1.8%、フランスが1.6%で、日本やドイツはわずか0.5%にすぎない。

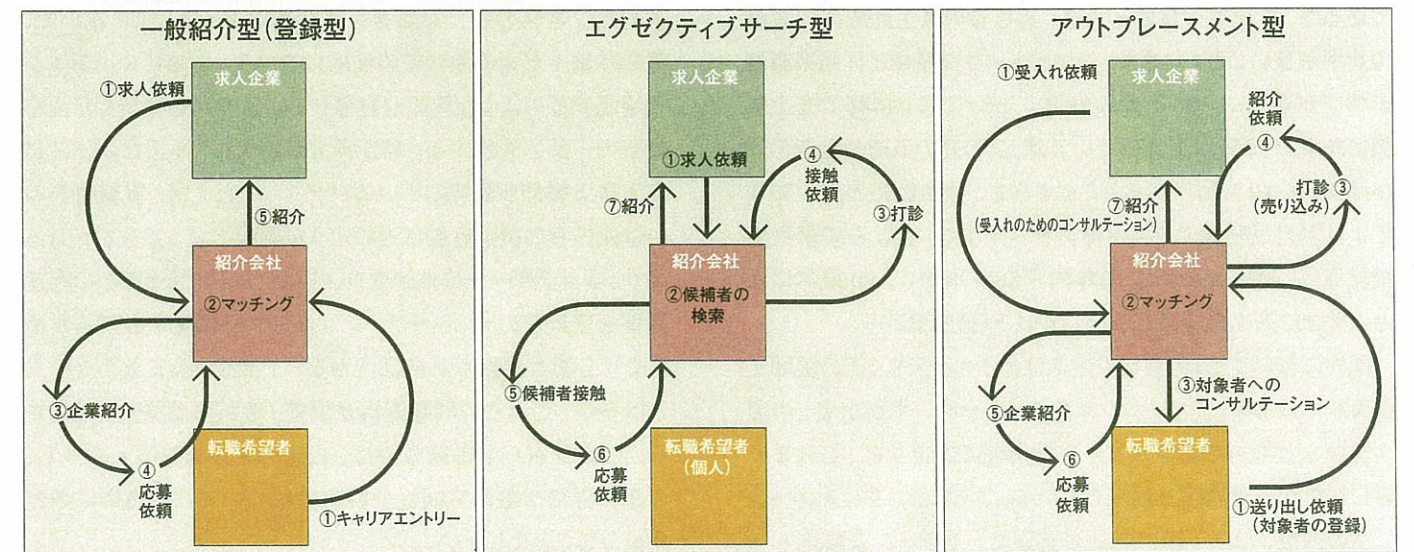
また、派遣と類似する形態に、請負や労働者供給がある。エ

- 4) 92年度は経営管理者と科学技術者の許可事業所の合計。97年度以降、4職業の許可事業所を集計している。なお、97年度の民間職業紹介許可事業所数は3375、98年度は3498となっている。
- 5) アウトプレースメントは本来、人材紹介とはまったく別の形態である。しかし、一部の事業者では、これと紹介を併せて行うケースもある。
- 6) 労働省「労働者派遣事業の平成9年度事業報告」による。なお、ここでの派遣労働者数は、一般労働者派遣事業における登録者数および常用雇用労働者数、特定労働者派遣事業における派遣労働者数の合計である。

図表4 管理的職業の紹介状況



図表5 人材紹介会社の3つのサービス形態



出所: 民間人材紹介事業協議会 (<http://www.jesra.or.jp/serv-case.html>)

エンジニアなどの技術者を派遣する会社が請負契約でも業務を引き受けたり、派遣に多いシステムエンジニアやプログラマーを「派遣」(労働者供給)する組合があるため、これらの違いはただでさえわかりにくい。しかも、その多くが依頼主である企業のもとで業務を行うといった形態に差がないことから区別が付きにくいのが現状であろう(図表8)。そもそも法により区分されたこれらの形態は、その法改正によって労働者供給を行う組合にも一部派遣事業が認められたり、派遣できる業務そのものが拡大することから、今後ますます境界線が曖昧になることも予想される。

### 多彩な機能を持ち始めた人材ビジネス

日本に比べて労働移動が活発なアメリカでは、これを支える人材ビジネスもまた盛況である。図表9にこれらの産業に関する売上高の推移(推計額)を示した。総額で13兆2800億円、このうち派遣が約8兆円、人材紹介が1兆6000億円を占めている<sup>7)</sup>。派遣を例にとれば、およそ日本の5~6倍の規模であるが、なかでも日本と大きく異なるのは生産関連の業務の比率が高いことだ。また、コンピュータ関連など技術系業務の伸びが著しい。96年から98年にかけての3年間で売上総額は年率で15%以上伸びているが、この間の派遣労働者の伸びは同じく10%弱である<sup>8)</sup>ことから、付加価値の高い領域でより需要が旺盛であると考えられそうだ。ちなみに米労働統計局は、派遣労働者は10年間で53%増加し、2006年にはおよそ393万人になると予測している(図表10)。

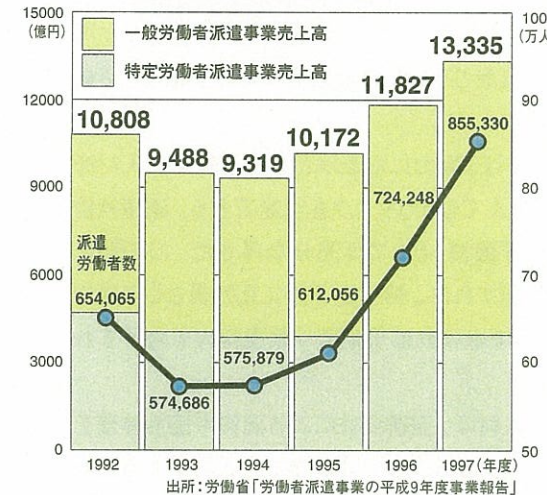
国内においても、人材ビジネスは今まさに大きくその領域を拡大しつつある。フリーランスのクリエイターや新卒者、中国や韓国など海外のコンピュータ技術者の派遣など、これまでみられなかった形態が登場している。さらには、アウトソーシングの進展により、派遣会社がテレマーケティング業務を一

括で受託したり、営業や販売の業務を代行する業務請負も目立つ。なかには、業務を受託する際に請負先の従業員をそのまま受け入れたり、合併で新会社を設立したりするケースもみられるようになってきている。

改正派遣法・職安法が今年12月に施行されると、派遣と人材紹介双方で取り扱いが認められる職業が拡大することから、これをにらんだ動きも活発になっている。大手の派遣会社の多くがすでに職業紹介の許可を取得しているほか、人材紹介会社が新たに派遣事業に進出するパターンもでてきている。また、メーカーや商社などの系列の派遣会社と紹介会社を統合する動きもある。両方の許可を持つ事業者では“Temp and Perm”あるいは“Temp to Perm”(派遣就業を経て正社員へ)も始まっている。これに教育・研修業務を加えて社員の採用から導入までを代行するケース、外資と提携してアウトプレースメントに参入したり、中高年齢層をターゲットに出向仲介を行う会社、医師や薬剤師など専門領域に特化した人材紹介など、総合化と専門化が同時に進み、人材ビジネスはこれまでの区分で定義できないほどにわかに混沌としてきている。

この混沌のなかで何が起きているのか。次項ではまず、人材ビジネスの新たな動きを具体的に追っていく。次いで、労働移動を支える仲介者の機能について、おもにマッチングの場面でのような要因が影響しているのかを分析した途中結果の一部を報告する。事業領域が拡大し、多様なニーズに応え得る機能が登場している一方で、たとえば、就職先あるいは適任者の選択行動はどのような要因によって左右されるのか、ジョブサーチの期間やコストはこれらによってどの程度影響を受けるのか、ジョブ・マッチングの精度をあげるためにより必要な要素や条件は何かなど、依然として見えないことは多い。これらの問題意識が調査・分析の背景にある。さらにこのレポートの最後では、以上の結果を踏まえながら、今後の労働市場の方向性や将来像についてごく簡単に予測を試みることにしたい。

図表6 労働者派遣事業の売上高と派遣労働者数の推移

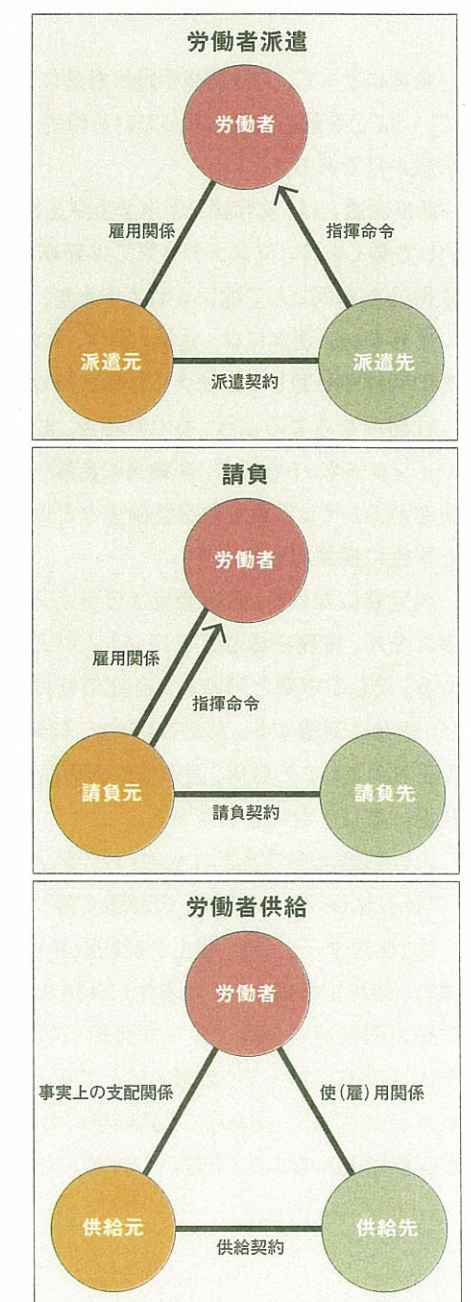


図表7 各国における派遣市場の規模 (1996年)

国	1日当たりの派遣労働者数 (千人)	就業者数 (千人)	構成比 (%)	売上高 (百万ドル)
日本	320	64,860	0.5	9,529
フランス	350	21,951	1.6	10,473
ドイツ	177	35,360	0.5	4,516
オランダ	225	6,983	3.2	4,897
イギリス	880	26,088	3.4	16,360
アメリカ	2,310	126,708	1.8	43,600

出所: 小宮典明「労働者派遣事業と規制緩和」(『阪大法学』第48巻第6号)  
1日当たりの派遣労働者数および売上高はCIETTの統計資料による。また、就業者数はOECD in Figures (EMPLOYMENT Table 1)による。

図表8 派遣と請負、労働者供給の違い



図表9 アメリカにおける人材ビジネスの売上高推移 (億ドル)

内訳	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
派遣事業 (Temporary Help)	246	289	357	414	471	545	629
医療関係業務 (Medical)	32	33	35	38	40	44	49
専門的業務 (Professional/Special)	18	24	32	40	50	63	78
技術/コンピュータ関連業務 (Technical/IT)	51	57	71	92	117	148	185
オフィス事務 (Office/Clerical)	85	96	117	131	143	157	171
生産業務 (Industrial)	60	79	102	113	121	133	146
紹介事業 (Place & Search)	40	49	63	77	91	109	130
紹介等の成功報酬 (Contingency)	24	28	35	41	47	55	65
正社員の紹介 (Permanent Placement)	11	12	15	17	19	22	25
募集 (Recruiting)	13	16	20	24	28	33	40
派遣~正社員(紹介手数料)(Temp-to-Perm)	4	6	10	14	19	23	27
サーチ委託料(前受金)(Retained Search)	12	15	18	22	25	31	38
人事管理代行/従業員リース(PEO/Staff Leasing)	62	80	105	138	173	216	270
アウトプレースメント (Outplacement)	7	8	8	8	9	9	9
合計	355	426	533	637	744	879	1038

出所: Staffing Industry Analysts estimates

図表10 アメリカにおける人材派遣労働者の増加予測

職種	1996年(人)	2006年(人)	増加率(%)
コンピュータ・システム・アナリスト、コンピュータ技術者	13,255	29,578	123
営業	96,657	172,285	78
オペレータ、組立、労務	655,126	1,162,252	77
精密作業、特殊技術、修理	131,581	222,923	69
技術者	28,089	47,052	68
農林水産関連	11,447	19,155	67
管理および経営	57,193	94,669	66
サービス	250,271	378,998	51
専門技術	146,083	216,686	48
専門職	96,303	130,933	36
事務	1,061,336	1,443,041	36
その他	12,272	20,534	67
合計	2,559,613	3,938,106	53

出所: Bureau of Labor Statistics

## 2-1. “ボーダーレス化” 進む人材調達

### 7割が派遣後に正社員に

企業にとって、人材調達手段が急速に“ボーダーレス化”していることを最も端的に示しているのが、いわゆる「新卒派遣」の広がりである。

「新卒派遣」は、文字通り新卒学生が正社員ではなく派遣社員として働くもの。マスメディアでは新卒学生の就職難を表す象徴的な事例として喧伝されてきたが、それは表面的な見方にすぎない。現実には、企業、学生、人材ビジネス、大学の4者の利害が一致して急拡大した構造的な動きといえる。

仕組みをみてみよう。多くの場合、まず派遣会社が情報誌やインターネットなどで、卒業後に企業への派遣を希望する学生を募る。そして面接や適性検査などの選考を行い、通過した学生に採用内定を出す。

内定者に対して、派遣会社はビジネスマナーやコンピュータスキル、実務研修などを行い、人材としての付加価値を高める。そして卒業と同時に、自社の社員として雇用契約を結び、企業に派遣する。契約は2年で、契約終了後は、派遣先への正社員としての雇用、派遣契約の更新、他社への転職など、状況に応じて進路を決定する。

人材派遣大手のアデコキャリアスタッフ(東京都港区・以下「ア社」)は96年、新卒学生の就職支援プロジェクト「キャリアー」をスタート。第1期生が契約期間を終えた今年4月、全体の7割が正社員として派遣先に雇用されるという「驚くべき結果」(同社新卒派遣グループ課長・花塚恵氏)を生んだ。同氏は、「率直に言って、新卒ではとても入れないような有名企業が少なくない。出身校の就職部が『なぜうちの学生がこんな企業に入れるのか』と驚いたほど」と話す。

### 「新卒採用代行サービス」の意味も

新卒派遣の仕組みがこうした結果を生んだ背景には、さまざまな理由がある。

まず企業にとっては、戦力になるかどうか不確実な人材を正社員として抱え込んでしまうリスクを低減できる。派遣社員としての2年間は、「面接」としては十分な長さだ。この間に「見込みあり」と判断すれば、契約終了後に正社員として雇用すればいいし、そうでなければ予定通り派遣契約を終了すれば何の問題もない。

また新卒派遣の人材は、派遣会社による面接や適性検査をクリアしており、一定のポテンシャルを持った人材である可能性が高い。事実、ア社の場合、150人の募集に対して2000人を超える学生の応募があり、競争をくぐり抜けて派遣されること自体、かなりの難関といえる。その意味では企業にとって、新卒学生の採用代行サービスの意味合いもある。大企業はともかく、採用人数が少ない企業の場合、非常に便利なシステムといえる。

さらに新卒派遣の学生は、内定期間中に派遣会社による具体的なスキルの研修や企業実習を行っている。即戦力とはいえないまでも、新入社員研修の手間とコストを低減できるメリットもある。

一方、学生にとってもメリットは大きい。企業側と同様、学生のほうも派遣の形で実際に企業内で働いてみることで、現実のビジネスを理解することができ、自分に合わない仕事や企業を選んで時間を浪費するリスクを避けられる。派遣先の企業とどうしてもウマが合わない場合、他の派遣先を紹介してもらうこともできる。

また、人材ビジネスのプロによるカウンセリングや、実践的な研修を受けられる点も魅力だ。大学の就職部による指導には限界があり、就職活動は孤独な戦いになるケースが多い。

プロによる適切なアドバイスやビジネスインターンの経験によって、自分の新たな可能性を発見するケースも少なくない。

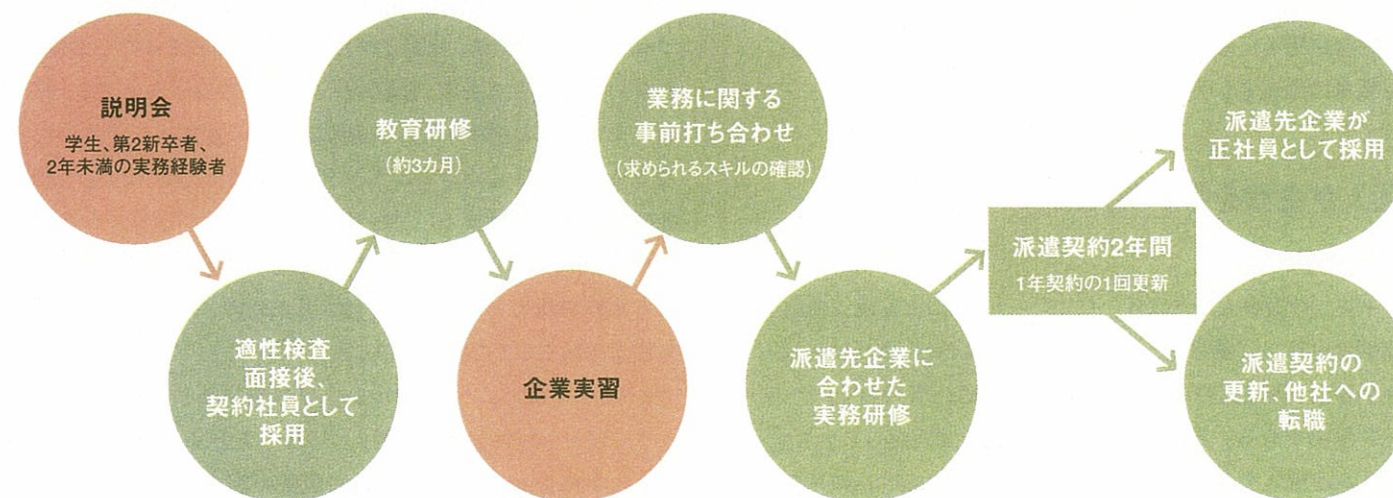
派遣前の研修も見落とせない。ア社の場合、受講は有料(1人10万円)だが、「3カ月に通算50時間、電話のかけ方や来客対応、パソコン操作、女子学生にはお化粧の仕方も教える。本番で使えないと困るので、現物の化粧品まで費用内で渡している」(花塚氏)という手厚い内容。「研修部分は完全に持ち出し」(同氏)という。

米国では、学生が在学中に企業で実務経験を積むインターンシップが広く普及しており、企業のリクルート活動や学生の職業意識の向上に欠かせない役割を果たしている。新卒派遣のシステムは、仕組みこそ全く異なるが、正式な雇用の前に企業と学生が互いの理解を深めるとい意味で、インターンシップ的な機能を色濃く持っているともみられる。

### 収益性の低さがネック

いいことづくめのような新卒派遣だが、課題もある。それは

図表1 新卒派遣のしくみ (アデコ・キャリアスタッフ)



派遣会社にとっての利幅の薄さだ。ア社の場合、同社の利益は2年間の契約期間中に企業から受け取る通常の派遣料金のみ。にもかかわらず、「通常の登録型の派遣より格段に手間がかかり、原価が高い。赤字ではないが、社会的意義を重視したトップの強い意向がなければ、ビジネスとしては厳しいのが正直なところ」(花塚氏)。

法律的な絡みもあり、契約終了後、派遣社員が正社員として派遣先に雇用される場合、同社は紹介料などの費用を一切徴収していない。「あくまで契約は終了したのであり、あとは本人と企業の間のこと」(同氏)という立場だ。しかし現実には、大半の企業が正社員としての雇用を目的に新卒派遣を活用していることは同社も認める。学生の意識も同様だ。こうした一種の建前と現実のズレが、システムの収益性を低いものにとどめている面は否定できない。

とはいえ、これまで“日本的雇用”の仕組みを根底で支えてきた新卒採用の部分で、こうした新たな仕組みが機能し始めた意味は小さくない。自社の将来を託せる人材を確実に選抜する新たなシステムを求め、企業が本気で模索を始めたことは間違いなさそうだ。

## 2-2. 拡大する人材調達の選択肢

### “民間版ハローワーク”も誕生

人材調達手段の“ボーダーレス化”の背景には、インターネットを中心とした情報伝達手段の急激な発達がある。誰でもどこでも、低いコストで大量の情報が受信・発信できるようになったことで、企業は多彩なルートでバラエティに富んだ人材にアプローチができる。個人の側からみれば、より自分に合った、きめ細かな業界選び、企業選び、仕事選びが実現する環境が整ってきた。こうした“人材情報の流通革命”は労働市場のあり方そのものまでを変えつつある。

今年4月、新宿、渋谷など東京都内10カ所でパソコンによる就職・アルバイトの無料検索サービス「総合人材情報館ミュージアムプラザ」(KG情報運営)がスタートした。

繁華街の同プラザに設置された計300台のパソコンから、求職者が自由に求人情報を検索できる。併設の電話で、ダイレクトに求人企業に応募や問い合わせも可能。必要ならカウンセリングも受けられる。従来、雑誌や新聞などで告知されていた求人情報に一定の双方向性を持たせ、ハローワーク的なマッチング機能の一部を付加したサービスといえる。

電子メディアの活用により中間コストを省くことで求人企業の料金負担を圧縮、紙媒体からのシェア奪取を進める戦略だ。求職者の側も若い層を中心に利用が増えている。

### 個人が企業を選ぶ時代に

一方、労働省も今年3月、インターネットによる求人情報の提供サービスに乗り出した。東京23区内の12のハローワークが受理した求人情報約2万9000件(99年8月現在)をネット上で検索できる。具体的な企業名や住所は公開しておらず、興味ある求人案件があった場合、求職者は改めてハローワー

クを訪れて紹介を受ける。今年5月には、ハローワーク新規来所者のうちインターネットの利用者は0.7%であったが、今後は利用者が拡大するとみて、システムの整備を急ぐ。また、大阪ユースハローワーク(大阪市北区)は、求職者がみずから求人票を検索し、任意の求人票を画面に表示した状態で受話器を取れば、そのまま企業と電話で話せるシステムを導入、若年層を中心に1日平均600人の利用があるという。

新卒採用の世界も様変わりしつつある。就職情報WEBサイト「リクルートナビ」(リクルート運営)の会員数は36万人。「就職活動はリクナビで」が合言葉になるほどの浸透をみせている。その特徴は、業種や職種、所在地など「定番」の検索項目に加え、学生の視点にマッチした200項目以上もの検索項目を提供している点だ。

例えば、「地域社会を活性化させる仕事」「高齢化社会問題の解決に一役買う仕事」「地球環境の改善に携わる仕事」「ピークは忙しいがオフは長期休暇がとれる仕事」など、自分の価値観に合った会社・仕事に出会える工夫がされている。

同じくリクルートが運営する匿名転職シミュレーションサイト“Sim-Career(シムキャリア)”は、97年3月のスタート以来、登録者は5万5000人を突破。当初エンジニアから始まった職種は、金融スペシャリストなどにも拡大している。

“Sim-Career”では、登録者が自分の職務上のスキルや資格、語学力などの能力項目、職務経歴、希望条件などを入力し、匿名のまま意中の企業に送信、企業は所定の期間内にそれに返答する。逆に匿名のスキルデータベースを企業が検索し、匿名の登録者に打診することも可能だ。匿名性が確保されているため、在職中のエンジニアでも気軽に登録が可能。自分のスキルが市場でどのように評価されるのか、みずからの価値を知る手段としての利用も多い。

「リクルートナビ」，“Sim-Career”に共通するのは、従来選ばれるに任せるしかなかった個人が、自分の視点で企業を選ぶツールを得たという点だ。個人と企業が能力という軸を挟ん

で、対等の立場で渡り合うための環境は着実に整いつつある。

### 国境を超えた転職を促進するインターネット

デジタルメディアのもうひとつの顕著な影響は、国境の概念がますます希薄化したことだ。リクルートの米国法人、インターナショナル・キャリア・インフォメーション(本社・ニュージャージー)は今年4月、日本で初めて二国間斡旋の免許を取得、ミッド・キャリア人材の紹介業務を開始した。

主な登録者は日米バイリンガルを中心に、経理・財務などの専門職、マネージャー以上の管理職、エンジニアなど。国籍や現住地は問わないが、MBA留学生や、日本企業の駐在員が事業の撤退に伴って、他の米国企業(日系法人を含む)や日本国内の企業(外資系企業を含む)に移るケースが多い。

日本企業が米国に人材を派遣する場合はコストも高く、適任者がいないケースも少なくない。また日本に進出した外国企業も、必要な人材が日本国内では確保しにくいのが実情。「それなら、海外にいる日英バイリンガルのビジネスプロフェッショナルに頼るしかない。これを日本社会の雇用の流動化

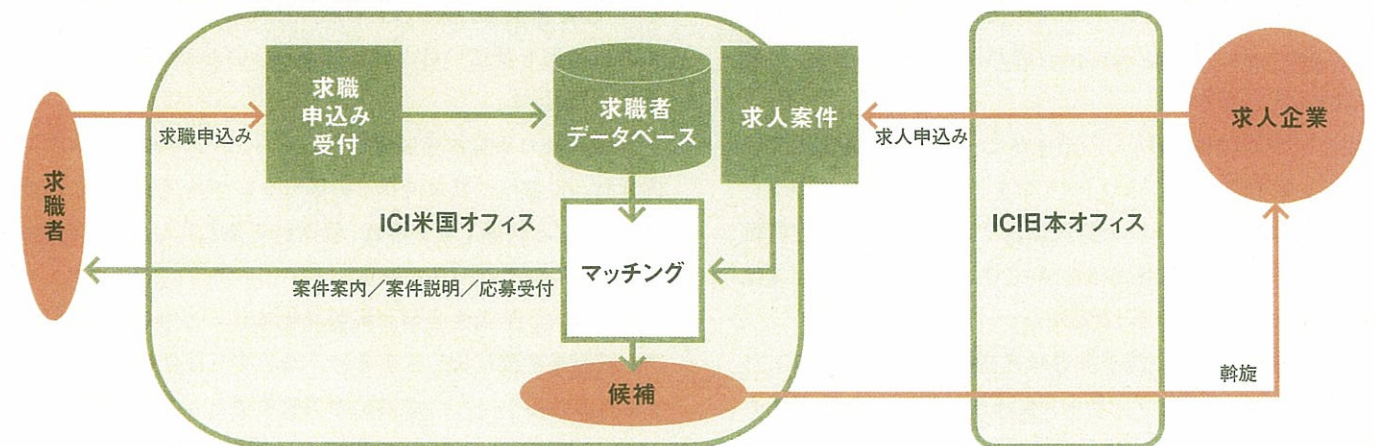
を促進する端緒にしたい」と同社社長・伊庭野基明氏は話す。

これまで在米の求職者が職業の紹介を受けるには、法的な制約があり、まず日本に帰国することが必要だった。今回同社が正式に許可を取得したことで、在米のまま日本国内の仕事を紹介する道が開けた。その結果、「これまで転職したい気持ちはあっても、行動を起こしていなかった層が動き始めた。この動きは止まらないだろう」(伊庭野氏)。

すでに登録者は4500人を超える。うち“日本勤務希望者”が約半数。さらに「登録はしないがホームページは見ているという人が、少なくともその倍ぐらいはいる」(同氏)。在米の日本人ビジネスパーソンはビザ発給ベースで4万4000人、その他グリーンカード保持者などを含めても10万人程度とみられることを考えれば、かなりのハイペースといっている。

同社は現在、ニューヨーク、シリコンバレー、東京の3地点をベースに事業を展開しているが、データベースは共通だ。今後はテレビ電話インタビューなどのテクノロジーを活用し、国境を超えた人材移動を促進していく考えだ。どこにいても、世界中の日米バイリンガル人材の調達が可能になる日はすぐそこまで来ている。

図表2 2国間斡旋のしくみ (ICI=インターナショナル・キャリア・インフォメーション)  
(求職者が米国、求人者が日本の場合)





## 2-3. マッチング精度を高める多彩な取り組み

### アセスメントをマッチングに直結

デジタル情報技術の革新によって、企業と個人双方の選択肢が飛躍的に拡大するにつれ、より重要になってくるのが、いかにしてマッチングの精度を高めるかだ。そのための人材ビジネス各社の取り組みも本格化してきた。

フューチャー・ステップ (Future step) は、世界的なエグゼクティブサーチ会社、コーン・フェリー・インターナショナルの子会社である人材サーチ会社。主なターゲットは年収7万5000～20万米ドルのマネジメントクラスで、98年の設立以来、1年あまりで米国を中心に32万人の登録者を集めた。年内にも日本法人を立ち上げる予定だ。

同社が提供するサービスの最大の付加価値は、登録者に対するアセスメントにある。どのようなキャリア志向を持った人物なのか、詳細なアンケートを通じて的確に分析する精度の高さが同社の売り物だ。

登録希望者は同社のサイトにアクセスし、履歴や資格、興味ある職業、希望する会社のカラー、キャリア志向など数々の質問に答える。総画面数は26、約40～60分を必要とする。英語版では、例えば部署と担当業務を選ぶ「希望するポジションとレベル (Desired Position / Level)」だけで200項目程度の選択肢が準備されている。に分かれる。後に続く「自己分析」(Self Analysis Questionnaires) のパートは計15画面、設問数は数百問に達する。

加えて特徴的なのは、この結果がサーチ業務に直結している点だ。日本コーン・フェリー・インターナショナル、プリンシパルのスティーブン・M・楠見氏は、「アセスメントを自己評価に使うケースは過去にもあったが、このような形のサービスは当社だけと自負している」と話す。

さらに企業側にも登録者向けほど詳細ではないものの、1人20～30分は要するアンケートを行う。1企業から最低でも

人事責任者、事業部長の2人には回答してもらい、社風や企業文化などを分析してマッチングに生かす。

「企業にはアセスメントの付加価値を付けたサーチサービスを、登録者には精度の高いキャリアマネジメントのツールを提供するのが当社のメッセージ」と同氏は話す。

### 教育でマッチングのレベルアップを

一方、独自のスクール教育で人材のレベルを高め、人材紹介事業におけるマッチング精度の向上につなげようというのがインテリジェンス (東京都港区) の戦略だ。

同社は97年、人材紹介事業に進出。しかし「登録者の就きたい仕事と就ける仕事に差があった」(専務取締役・武林聡氏) ことから、その課題の解決を目指して同年秋、「インテリジェンス・ビジネス・プロフェッショナル・スクール」をスタート。本格的な教育事業に乗り出した。

当初はいわゆるMBAコース的な内容を中心にカリキュラムを組んだが、「学校に通うことで満足を感じるタイプ」(同氏) が受講生の多数を占めてしまい、軌道修正。企業内で培った実務能力を経営的な視点で棚卸しし、レベルアップしていく方向でプログラムの再編を進めている。武林氏は、「普通の学校なら『こんな知識が得られますよ』でいいが、ここでは『転職のためには何を身につけなければならないか』を軸にやっていきたい」と話す。

同社を訪れる登録希望者に対しても、スクールへの入学案内を行っており、「具体的にこの部分をレベルアップすれば紹介が可能」と判断できる場合、受講料を無料にしたり、奨学金を支給しているケースもある。

とはいえ、受講生全員が転職希望者というわけではない。また転職を前面に出しすぎると、「修了すれば仕事を紹介してくれるのだろう」という依存心が高まる恐れがある。企業向け

の正面切ったの営業がしにくいというハンデもある。

講座修了後、同社の紹介で転職した人はこれまで数十人にすぎない。紹介者全体からみればごくわずかである。その意味で必ずしも思惑通りに推移しているとはいえないが、武林氏は「2年前に比べて『ポジションとそれに見合う能力』という企業の意識は鮮明になっている。今後も転職を念頭に置いたレベルアップという路線を追求していく」と話す。

### 再就職支援に職業紹介機能をプラス

マッチングの精度向上が求められるのは、自発的な転職市場ばかりではない。雇用調整にともなう再就職支援の機能に職業紹介の機能をプラスし、最適なマッチングを目指しているのがウェイ・ステーション (東京都千代田区) である。

従来、再就職を支援するアウトプレースメント業界は、カウンセリングサービスが中心といわれてきた。しかし同社社長・林明文氏は、「大企業の部長をしていた人が第一線を外れたとき、カウンセリングだけで転職できるだろうか。有料の職業紹介は登録できるかどうか分からないし、職安は求人需要の全部はカバーしていない。誰かが全般にわたってサポートしなければ、結局は完結できない」と話す。

同社では再就職を希望する人材1人に対し、専属のカウンセラーとコーディネーターがさまざまな相談やアドバイスに対応する。「当社の仕事は職業選択の幅を広げること。そのためにあらゆることをやる」(林氏) というように、有料職業紹介利用のアドバイス、ハローワークへの同行、人材銀行への登録、求人広告の見方、人脈の棚卸しの指導、関係先へのダイレクトメールの送付、独自の求人企業の開拓——と文字通り本人との二人三脚での総力戦だ。

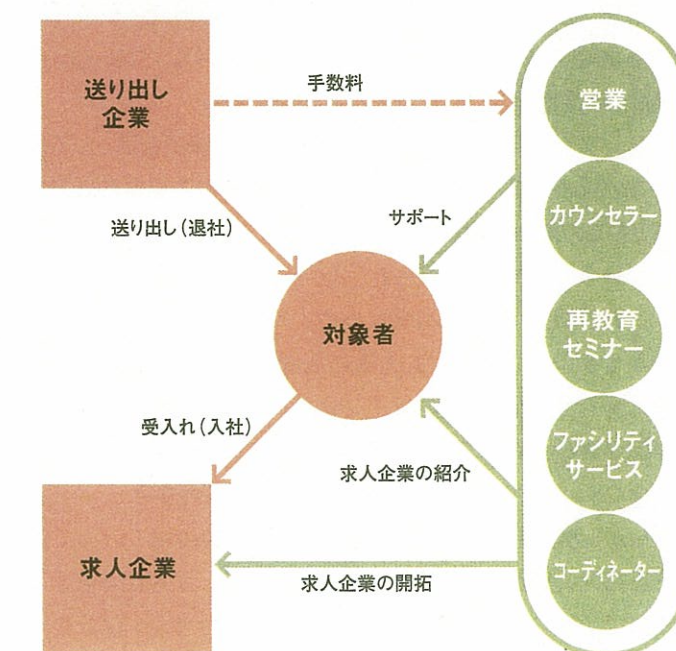
なかでも最大の特徴は、独自の営業力で求人企業を開拓、紹介していることだ。林氏は「大企業出身者にニーズがないの

かといえば、そんなことはない。ただハローワーク以外は募集にお金がかかるので、縁故採用などですませている企業が多いだけ。いい人がいれば採用したい企業はいくらでもある。そこを発掘して、紹介するのが当社のサービス」と話す。

同社は求人企業開拓に全社員200人の3分の1を投入しているが、求人企業からは紹介料は受け取っていない。あくまで「送り出し企業」が負担する手数料だけだ。「紹介すればお金になるとすると、無理に紹介してしまう可能性がある。要は本人に合った就職ができればいいので、成功報酬の方式はとりたくない」(同氏)。

再就職支援事業の今後について、林氏は「一時的な雇用調整に使われるのはここ1～2年だろう。その後は能力主義的人事が浸透した結果、社風に合わないとか活躍の場がないといった理由で会社を離れる人が活用するようになるはずだ。ハローワークだけではその機能は不十分であり、民間のインフラが必要になると考えている」と話す。

図表3 再就職支援+職業紹介のしくみ(ウェイ・ステーション)



## 2-4. 拡大する“インターン機能”

### 「出向」や「派遣」の形態を利用

インターネットなどの普及で、いかに選択肢が増え精度の高いマッチング技術が導入されたとしても、最終的には働いてみなければわからない。逆にいえば、とにかく働いてみるのがマッチングの精度を高める最も確実な方法ということになる。

冒頭で紹介した新卒派遣の例にあるように、一種の“お試し期間”を置くことで、企業はむしろ正社員としての雇用に積極的になるという現象も表れている。日本でも違和感の少ない「出向」や「派遣」といった制度を活用し、そこに「インターン機能」を持たせることでマッチングの精度を高める試みが、さまざまな形で動き始めた。

### 広がる“社会人インターン”

そうしたなかで、「社会人版インターンシップ」ともいうべき最も典型的な動きが「Temp-to-Perm」(Temp-to-Perm=派遣社員から正社員へ)の広まりだ。

Temp-to-Permは、文字通り、まず派遣社員として数カ月程度企業で働き、会社と本人の双方が了解すれば正社員としての雇用に切り替えるというシステム。機能的にはまさに一種の「お試し採用(就職)」といえる。

この手法で、企業は採用したものの、思い通りの人材ではなかった、というリスクを大幅に低減できる。また個人も、自分に合わない企業に入社してしまうリスクを避けやすくなる。転職回数の多さは、後々の就職活動にも悪影響を及ぼす例が少なくないことから、この仕組みのメリットは大きい。

しかし現時点では、労働者派遣許可基準法などによって派遣と紹介の区別がうたわれている観点から、労働省は通達で「紹介目的の派遣」を禁止している。本格的な普及にはこの問

題のクリアが必要になる。

現実には「紹介目的の派遣」なのか、「派遣で認められ、正社員に登用された」のか厳密な区別は難しい。また先に紹介したアデコキャリアスタッフの「新卒派遣」は、期間終了後に7割が正社員として雇用されたが、同社は正社員としての採用部分では紹介料金を受け取っておらず、人材紹介事業には該当しない。

### 「出向」の活用で人材を確保

かならずしも正社員としての雇用を目的にしたものではないが、前出のインテリジェンスも出向制度を活用し、企業の人材調達に協力するサービスを提供している。その仕組みは、まずクライアント企業が求める人材をインテリジェンスが契約社員として雇用し、その社員を在籍のまま顧客企業に出向の形で送り込む。クライアントからは、「出向協力金」などの名目で同社に代金が支払われる。

これによって企業は、正社員を抱えるリスクを避けつつ、派遣形態では確保できないスペックの人材が調達できる。また企業にとっては、人件費以外の名目での支出が可能になるので、予算の活用が柔軟にできる利点もある。

もちろん企業と本人、インテリジェンスの3者が同意すれば転籍も可能。つまり形式上は、「協会社からの出向、転籍」ではあるものの、実質的には一定の「お試し期間」を経て転職したのと同じことともいえる。

前出の武林氏は、「最初に商品があるのではなく、クライアント企業がやりやすいようにサービスメニューを増やしていく。顧客が求める人材のうち、社外から調達する部分はすべて受け持つ『社外担当人事部』の役割を果たしたい」と話す。

### 生涯賃金が増える早期出向

同じく出向という形態を活用し、大手企業の社員が在籍のまま中堅・中小、ベンチャー企業などで働くことで、スムーズなセカンドキャリアへの移行を目指す「在籍出向サービス(SETT)」を提供するのが人材紹介大手、リクルートエイブリック(東京都千代田区)である。

SETTの仕組みは、まず大手企業に勤務している再就職希望者に対して、本人の希望や経歴などに基づいて同社が受け入れ企業を紹介する。会社訪問や面接などを経て、両者が同意すれば大手企業に在籍のまま、通常1~2年間は出向の形で受け入れ企業で勤務する。その間、出向先との給与の差額は、元の勤務先が補填するのが原則だ。

そして出向契約期間が終了した段階で、双方に異論がなければ正式に転籍し、受け入れ先企業の正社員として定年まで勤務することが可能だ。

この制度のポイントは2つ。まず受け入れ先企業にとっては、大企業出身のポテンシャルの高い人材を、自社の給与水準で雇用することができる。採用経費もかからない。そして2年間の出向期間中に、その人物の人柄や能力などを充分に見極めることができ、万一の場合には出向契約終了時に雇用しないという選択肢が残されていることだ。

一方、再就職希望者にとってもメリットは大きい。最大のものは、大企業に残るよりも生涯賃金では上回る可能性が高い点だ。大手企業に残っても、多くの場合は50代で役職定年となり、給与ダウンは避けられない。60歳で定年を迎えた場合、その後の出向先も確保できるかは不透明だ。

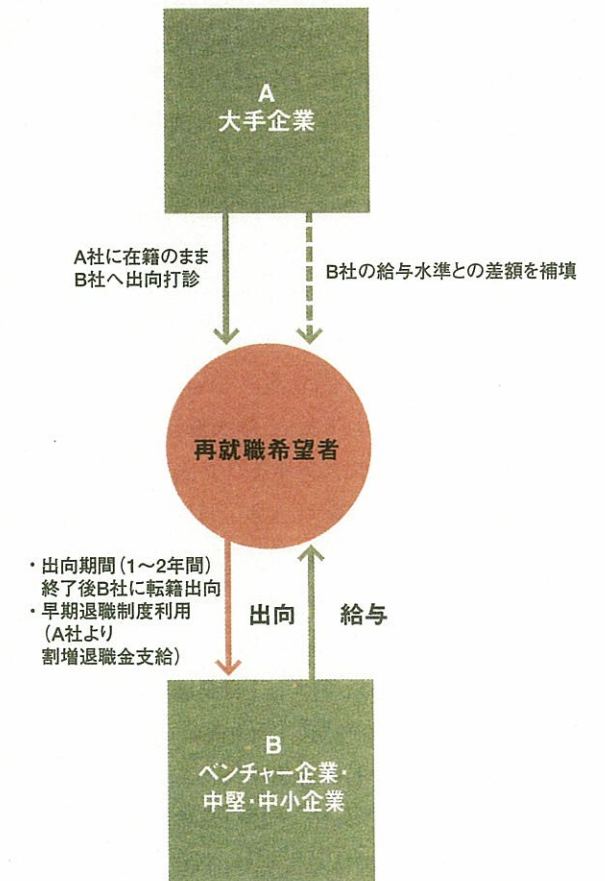
一方、SETTを利用して早めに出向/転籍すれば、早期退職にともなう割り増し退職金が支給される上、出向期間中は現在の給与水準が保証される。また、出向先は原則として65歳定年制か再雇用制度のある企業が選ばれているので、生涯賃

金の総額では上回る可能性が高いというわけだ。

同社セカンドキャリアプロモーション事業部コンサルタント・蒲原隆氏は、「年齢とか企業名、職歴といった、従来の紙に書かれたデータだけでは、どうしても『大企業出身』『中高年』などと先入観で一括りにみてしまいがち。それが出向という形で一緒に働いてみれば、『この人はどうなのか』と個性で判断できるようになる。この意味は大きい」と話す。

出向や派遣という形態を借りた「お試し採用(就職)」が日本の労働市場の流動化に与える影響は、ますます無視できないものになりそうだ。

図表4 在籍出向のしくみ(リクルートエイブリック)



・出向期間(1~2年間)終了後B社に転籍出向  
・早期退職制度利用(A社より割増退職金支給)

## 2-5. 「外部化」進む人材リソース

### 「労働市場」から「才能市場」へ

企業の人材調達方法が急速に多様化・ボーダーレス化していくなか、物理的な「人」そのものではなく、「才能」や「能力」「解決策」として人材を認識し、マッチングしてこうというサービスが広がり始めている。

確かに人材を求める企業は、「人」そのものがほしいわけではない。必要なのはあくまで人が生み出す「成果」である。そう考えれば、契約形態や属性（年齢や性別、経歴など）は問わないという考え方に向かうのは自然な流れだろう。

パナソニック（東京都千代田区）が今年1月にスタートした「才能バンク」は、そうした考え方に基づく「ホワイトカラーの業務に関する、日本初の本格的なインディペンデント・コントラクター（独立自営業者）のデータベース」（同社才能バンク事業部 シニアマネージャー・多辺田喜好氏）だ。

「才能バンク」の登録者は、大半が大手企業で20年以上の経験を積んだ（元）ホワイトカラー。早期退職優遇制度などですでに独立したか、在職中だが将来の独立を目指すという人がほとんどを占める。

登録には、「個人シート」「才能シート」「人脈シート」と呼ばれる3種類のフォーマットがあり、登録希望者はみずからそれに記入し、データベースに入力する。「才能」はあらかじめ「人脈」「経営」「財務・経理・税務」「人事・労務」「営業」「マーケティング」など11の部門、約800種類の分類表に整理されており、その中から自分が「売れる」と考える才能を選んで登録する。「才能」の登録数に制限はない。

人材を求める企業は、例えば「営業戦略立案」「商品陳列方法の提案」「就業規則の改定」「株主総会準備」といった個別のテーマごとに、ふさわしい能力を持った人材を才能バンクに依頼する。契約はユニット（4時間）単位。料金は「才能」ごとにユニット単位で決められており、長期契約も可能。雇用契

約ではなく、企業と才能バンクの間の業務委託契約になる。

多辺田氏は、「才能の“切り売り”というか、キャリアの中で市場価値の高い、売れる部分を切り出して売っていく。キャリアの豊富なホワイトカラーはプライドもあり、好きな領域も固まっているので、「人」自体をマッチングするのは難しい。しかし能力を細分化して売れば企業も活用しやすく、結果的にホワイトカラーが活躍する機会を創り出せる」と話す。

登録の際、同社が最も重視するのは、本人が最も好きな領域の「才能」を売ることだ。「大企業で長年働いた人なら、分類表を見ればその人にできることはたくさんある。だがそれでお金を稼ぐのだと考えると、『できる』ではなく『好きなこと』『得意なこと』を売ってほしい」（多辺田氏）。

現在の登録者は約1300人、クライアントは百数十社。「就業規則の改定」といった1日から数日で終わる業務から、「株式公開の準備」など数年におよぶ業務まで、契約期間はさまざま。当初はスポット的な活用が多いと予想していたが、「意外と長期契約が多い。プロフェッショナルとしての仕事を期待されているので、言われたことをやっていけばいいという仕事ではない」（同氏）。

米国では、ホワイトカラー的な業務をこなすインディペンデント・コントラクターが800万～900万人に達するといわれ、10年後には2倍になるとの予測もある。「ひとつの会社を守られて働くのではなく、本当に自分の能力でお金を稼ぐのが21世紀の40代以降の生き方だと思う」と多辺田氏は話す。

### “社員のいない会社”を目指す

「これまで個別に派遣の技術者を使っていた顧客企業が、仕事ごと当社に任せてほしいというケースが急速に増えている」。技術者派遣大手のアルプス技研（神奈川県相模原市）社長・中村稔氏は市場の変化の大きさを語る。

同社はもともと技術者の人材派遣業が事業の主力だが、現在では売上高のうち、派遣事業が58%、製品開発・設計などの請け負い・受託事業が42%と、半分に迫るまでに増えてきている。「特に売上高の数字に顕著な影響が出てきたのはここ2年ほどのこと」（同氏）という。

従来、技術者派遣は、メーカーがプロジェクトを立ち上げる際、不足する技術者を調達するのが通常の形だった。しかし最近では、ある商品について開発・設計から試作まで一貫して派遣会社に任せたり、特定商品の例えばメカ部分の設計を委託するなど、人材を外部から引き入れるのではなく、仕事をまるごと外に出すケースが目立っている。

その背景にはメーカーの競争激化がある。派遣技術者を利用する場合、どこにどのようなスキルの人材がいるか、見つけ出して集めるのは結局プロジェクトリーダーの仕事になる。これでは社員の募集活動と大差ない。しかし、派遣会社に仕事ごと委託してしまえば、工場も従業員食堂もいらず、いざというときは発注をやめればいいのでリスクも少ない。「どの商品も開発期間が短縮してきているので、少しでも効率を上げないと生き残れない」（同氏）。

また興味深いのは、アルプス技研自身も自社の社員をクラ

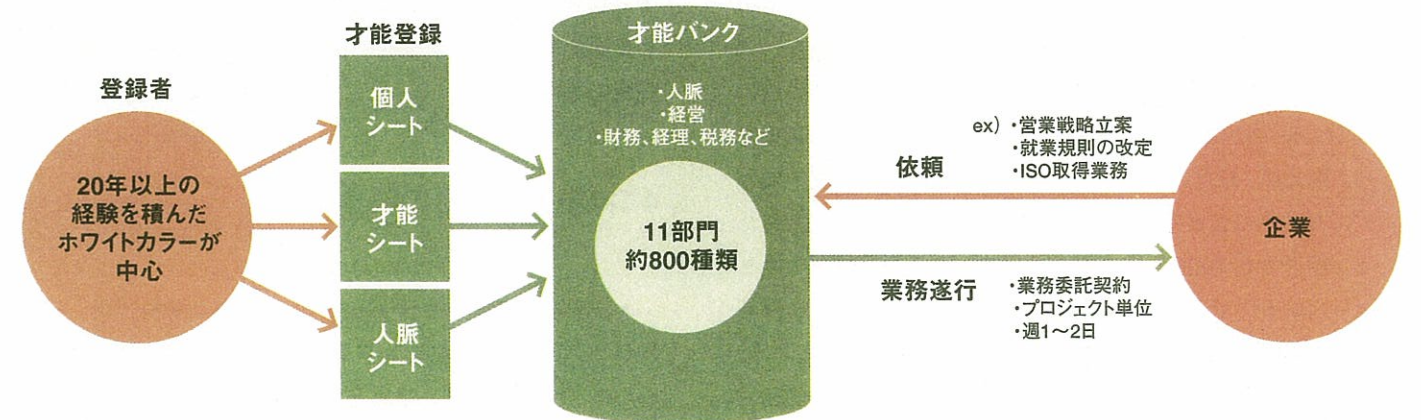
イアントに派遣するばかりでなく、みずからも独立した社外の人材の活用を積極的に進めていることである。

エンジニアが派遣社員として経験を積み、プロジェクトをまとめられる能力がついてくると、社員として給料をもらうより独立したほうが面白く、メリットも出てくる。そうした形で同社から独立し、個人事業主として同社の仕事を優先的に引き受けている元社員はすでに70人を超える。

同社では、独立を希望し、かつ一定の実力があると認定できる人材に関しては、同社の仕事を優先的に引き受けることを条件に、CADの購入費などの設備資金を融資するなどの独立支援策を講じている。今後も積極的に社員の独立をバックアップしていく考えだ。

同社の策定した「2222計画」では、「2002年にグループ売上高200億円、経常利益20億円、2000人の“社員のいない会社”を目指す」とうたっている。「2000人の人材はいるが、社員は少ないという会社を実現したい。これからの会社には、ひとつの商品を世に出すためのコーディネート能力だけが残っていくのではないかと」中村氏は言う。

図表5 才能バンクによるマッチングのしくみ（パナソニック）



## 《寄稿》

## わが国の職業紹介システムは今後10年が勝負である

佐野 哲 日本労働研究機構 副主任研究員

1997年4月、有料職業紹介事業制度の規制緩和が実施された。この緩和措置により、民間職業紹介事業所における技術・管理・営業・事務などホワイトカラー職種の取り扱い(ホワイトカラー紹介)が幅広く自由化され、法定紹介料に加えてコンサルティング料の徴収が認められるようになった。

これにより、業界が盛り上がっている。規制緩和後、新規参入が相次ぎ、緩和直後の97年度(97年4月～98年3月)における許可事業所数は前年度比1.6倍となり、約500所を数えるまでに拡大した。同じく業界全体の求人数は、緩和措置を挟んで前年比3.2倍の約23万件となり、求職者数は2.3倍の約15万人となった。なかでも、技術職の取り扱いが急激に伸びており、技術職種に限ってみれば、求人・求職者数とともに緩和前の前年度に比べ約6倍の増加となっている。ホワイトカラー紹介業界の規制緩和後の市場拡大は、技術職取り扱いの急増がその牽引役となっている。

しかしながら、根本的な問題は残されたままである。メドがつくまでには少なくとも10年はかかりそうな、極めて大きな課題である。

## ビジネスとしてのホワイトカラー紹介

そもそもホワイトカラー職種の有料職業紹介とは、どういったビジネスなのか。簡単に言えば、管理職や技術職などの人材を企業に紹介して採用された場合、報酬としてその者の年収の約30%を受け入れ企業側から受け取るビジネスである。例えば、紹介した人材が受け入れ側の企業に年収700万円円で採用されたとすると、210万円がその企業から支払われる。技術者が1000万円円で採用されれば、その報酬は1件あたり300万円である。少人数で独立して、月にたった1件でもコンスタントに紹介・採用できれば、年商3600万円となる。さらに年収の高いエグゼクティブを扱えば、その倍の報酬・

年商も夢ではない。これだけあれば、スモールビジネスとしては合格点だろう。もっとも、ホワイトカラー紹介のほとんどは独立系の小規模事業所である。

一見「割のいい商売」にも思えるが、実態はそうでもない。縁故(無料)ではないのだから、「そんな人だとは思わなかった」は許されない。労働者派遣とは求める人材の技術・年収のレベルが根本的に異なる。いわば「高い買い物」である。したがって、クライアント企業側の求人要件は高くなり、選ぶ眼も厳しくなる。これに対応するために、紹介事業者は求人企業へのコンサルティング、求職者へのカウンセリングを徹底する。「クライアントと人材」を温かく迎え、冷静にじっくりと見極める。これらは、経験豊かな紹介コンサルタントにより、基本的に対面で実施される。その意味で、極めて労働集約的である。コンサルタントの件数も膨大で、事業コスト全体のほぼ半分にまで達する。エグゼクティブが対象ならば、オフィスも都心に構えなければならない。応じて賃借料も高くなる。求人・求職者開拓のための広告・調査費もかさむ。しかも、わが国では成功報酬が一般的となっている。つまり、広告および探索、コンサルティング、カウンセリングで多大なコストをかけても、候補者が採用されなければ売上げは発生しない。「即戦力」となる人材は当然ながらそれぞれの会社が優遇して抱え込み、なかなか市場に出てこない。規制緩和で同業者が増加して競争が激化し、ダンピング等のトラブルも出始めている。いま現在、多くの紹介事業者が経営安定化問題に悩んでいる。

## 4つのドメイン、3つのタイプ

ところで、ホワイトカラー紹介に限らず広い意味での「人材ビジネス」には、性格の大きく異なる2つのマーケットがある。ひとつは在職者を対象とするマーケットであり、もうひ

とつが失業者のそれである。そしてそれぞれには、求める人材の活用意図や配置ポジション等により、供給・調達される人材の質(スキル、経験)を重視する案件と、その納期と低コスト性を志向するそれが併存している。すなわち人材ビジネスには、「在職者or失業者」×「人材の質・能力or納期・コスト」という2×2のマトリックスで区別される4つのマーケットが存在しているわけである。①在職者・能力志向、②在職者・納期コスト志向、③失業者・能力志向、④失業者・納期コスト志向、の4つである。

とはいえ、ホワイトカラー紹介以外の「人材ビジネス」は、これら4つのマーケットを横断的にカバーする傾向がある。求人広告は、メディアとしての性格を活かし、在職者・失業者を問わず広い分野を対象にビジネスを展開している。また、労働者派遣は、これまで現実として「②在職者・納期コスト志向」のマーケットを主力としていたが(制度的には①を担うものとなっている)、取り扱い職種の規制緩和を契機に、「①在職者・能力志向」のそれを取り込むかたちで、即戦力となる高スキルの営業職や技術職の派遣事業に乗り出している。しかしながら他方、ホワイトカラー紹介は、この4つのマーケットの性格を個々に意識し、それぞれをドメイン(本業)として位置づけようとする傾向が強い。これが、ホワイトカラー紹介のいくつかの業態類型(タイプ)を規定しているとみられる。

一般的にホワイトカラー紹介ビジネスには、次の3つのタイプがあると言われる。まず第一は、「人材スカウト型」紹介である。クライアント企業から個別に依頼を受け、求める人材を探索し紹介する。当然ながら、求める人材の求人要件は高くなり、これらの層は在職中であることが通常であるから、結果として人材を「引き抜く(スカウトする)」ことになる。これは明らかに、「①在職者・能力志向」マーケットにおけるビジネスである。第二は、「人材バンク型」紹介である。広告等により広く求人企業および求職者情報を集め、登録し、双方のバランス・シートのなかで両者をマッチングさせ、紹介に

持ち込む。このタイプは、コンフィデンシャルな個別ビジネスに徹する「人材スカウト型」と異なり大量紹介が見込めるため、ある程度のコストダウンが可能となる。また、大手の紹介事業者では、登録情報をデータベース化し、コンピュータ処理を徹底することによって人件費を低減させるシステムも導入されている。そのぶん報酬額も安く、「在庫(登録情報)」も豊かで、登録さえすれば在職者も事実上の求職活動が行えることから、「②在職者・納期コスト志向」マーケットビジネスの典型と言えるだろう。そして第三は、「アウトプレースメント型」紹介である。企業の人事リストラが社会問題化するなか、これら再就職支援ビジネスが注目を集めている。企業単位で契約し、リストラ対象となった従業員(多くは中高年)の転職を研修等によりサポートするとともに、ケースに応じて再就職先の紹介を行うビジネスである。サービス対象者はリストラ対象者であるし、またサポートの過程では、対象者のスキルや能力を明確にしそれを最大限に活かす方向が模索されることから、これは「③失業者・能力志向」マーケットでのビジネスと位置づけられる。

ホワイトカラー紹介の業界各社は、以上のいずれかのマーケットを志向し、それをドメインとして位置づけ、それぞれに必要な投資を積極的に行っている。「人材スカウト型」では、業種・職種に深く通じた専門家の育成がポイントとなるし、「人材バンク型」では、コンピュータ紹介システムの整備が進みつつある。また、「アウトプレースメント型」では、カウンセリング技術や再教育プログラムの開発に余念がない。

## 官民棲み分けのラインはどこか?

ここで、4つのマーケットのうち、最後のひとつが残されていることに気づくだろう。「④失業者・納期コスト志向」の分野である。実は、これが最も大きく、広い。

佐野 哲

(さの・てつ)

1964年生まれ。93年から現職。労働市場研究担当。主な論文に「情報化の進展と公共職業安定機関の機能」(日本労働研究雑誌No.437)(日本労働研究機構,96年9月)、主な著書に「ホワイトカラー職業紹介の規制緩和」(日本労働研究機構調査研究報告書No.127,99年9月)など。

## 〈寄稿〉

周知のとおり、民間職業紹介はビジネスであって、社会貢献事業ではない。ペイしないマーケットを担わせることはできないのである。紹介ビジネスで、かつ紹介後の成功報酬が前提となれば、「労働市場で売れない求職者」の取り扱いには必然的に及び腰になる。コンサルタントを教育して丁寧なコンサルティング・カウンセリングを施し、コンピュータ紹介システムに投資し、教育訓練プログラムを構築しても、「商品」である求職者が売れ残ったのでは、倒産は必至である。「④失業者・納期コスト志向」すなわち、失業者を対象に職業を斡旋(支援・援助および紹介)し、採用コストを負担できない中小などの受け入れ企業から報酬を受け取らない無料職業紹介の分野は、公共部門がそれをドメインとして担うべきであろう。

その意味で公共職業紹介は、セーフティネット事業ではない。あくまでも、マーケットの重要な一角を担うマッチング事業である。

「セーフティネット」という概念を、主に高齢者や障害者などいわゆる就職弱者層のみをカバーするものとして考え、体制を組んでいるのであれば、それは「公共部門の怠慢の表れ」と理解されても仕方がないだろう。サッカーにたとえれば、ディフェンス(守備)陣数名が自陣ゴールキーパーのすぐ前に陣取って動かないようなものである。そのとき、フォワード(攻撃陣)としての民間部門が、前線の相手ゴール手前の適当な位置で「有効なパス、おいしいボール(売れそうな求職者)」だけを待って立ち止まっていたとしたら、事態は最悪である。中盤がポッカーリと空いてしまって、誰もいない。チームとして何のシステムも機能しないにちがいない。

これからの職業紹介システムは、官民が共存・連携して、失業・ミスマッチ問題に対処していかなければならない。ILO条約が提示したこの大きな目標については、官民双方がすでに認識している。しかしながら、その具体策がはっきりしていない。あるべきイメージは、フォワード、ミッドフィルダー(中

盤)、ディフェンダーの各選手が主体的・機動的に入り乱れつつも、役割分担のラインを明確にしコンパクトに上げ下げしながら、問題に対処する一体的なシステムである。先に見た4つのマーケットをそれぞれの担当部門がドメインとしながら、ボールの位置とシステム全体の戦略をそのつど瞬時に計算し、声を出し合いながら連携、相互に補完していくフォーメーションである。

では、仮に民間部門がフォワード、公共部門がディフェンスを担うとして、その分担ラインはどこに引くべきなのか(例えば、民間部門のビジネスとしての損益分岐点を分担ラインとする方法などがある)。さらに、空きがちな中盤はどちらが担うべきなのか。一國の労働需給システムのあり方を問うような、これらの大きな問題については、そのイメージすら出てきていない。官民(あるいは市民)双方がどういうケースで、どう動くのか。課題は各自・各部門の行動パターンを規定し、チーム全体としてシステム化することである。

### 紹介技術の基盤形成と経営者の役割

チームとしてのシステムも重要であるが、それぞれの紹介技術もまた重要である。再度サッカーにたとえてみても、南米諸国などには、各選手の個人技で相手を圧倒するチームがたくさんある。その卓越した職業紹介技術の基盤とは何だろうか。

まず第一には、紹介担当者の専門知識と人的ネットワークだろう。業界や職種ごとに、それぞれの詳しい情報を蓄積していく。紹介技術云々の前に、情報を蓄積して「身体能力」を高める必要がある。そして、情報は一次情報でなければならない。人的なネットワークのなかで直接仕入れる情報である。その意味で、人間関係は紹介担当者の生命線となる。頻繁な人事異動で担当地域、担当業種・職種がころころと変わるよ

うな組織に、紹介のプロなど育つはずがない。そうした環境づくりが重要である。また、他人が集めてきた情報を横流しするだけでは、職業紹介の存在意義を見失う。情報提供であれば、広告やインターネットを使ったデジタルな情報流通システムを構築すればよい。いわゆる、文書募集事業である。職業紹介の付加価値は、そうしたデジタル情報のなかに乗ってこないアナログ分野、対面業務でのマッチング作業にある。求人企業担当者や求職者と一対一で対峙したときの、突破力、創造力、調整力である。ここでは、紹介担当者個人の天性、素質がモノを言う。教わってできるものではない。つまり、紹介担当者に必要な属性を分析し、その採用の段階で見極める必要がある。いわば、紹介担当者のスカウト採用である。これは、紹介ビジネスの経営者の役割であり、事業責任であろう。そして、その担当者の行動を継続的に分析していく。紹介技術の整理・蓄積はその次の作業となろう。

そして第二に、開拓と相談の業務バランスである。正確には、求人開拓と求人企業相談、求職者開拓と求職者相談の計4業務の質的・量的バランスである。求人企業と求職者の間に中立し、双方のニーズや希望を踏まえ、場合によってはその変更を求めながら両者のマッチングを図るのが職業紹介である。その意味では、求人企業および求職者の開拓、さらにそれら登録企業・登録求職者への相談業務は、いずれかに偏ることのないようバランスよく実施されるべきものである。求人企業や求職者のニーズや希望は、そのいずれかが優先されるべきではなく、労働市場の動向を見ながら、必要に応じてそれぞれに案分しつつ説得、調整されるべきものだろう。職業紹介におけるミスマッチは、この調整のあり方が、求人あるいは求職者のいずれかに偏って行われた場合において生ずる、と言ってもよい。したがって、その事業所の性格によって多少の偏りはあるかもしれないが(例えば、公共職業安定所では、失業保険の給付窓口を兼ねていることから必然的に求職者相談と求人開拓が中心となり、逆に民間部門では、

紹介報酬を求人側より受けていることから求人企業相談と求職者開拓に業務が偏りがちになる)、その偏りが著しくなったフェーズでは、経営者あるいは事業所を代表する者が随時矯正していく必要がある。そして、それぞれが地域特性や顧客特性を見て、4業務のベストミックスを把握する。しかしながら、少なくとも現在においては、官民ともに、このバランスを失っている紹介事業所がほとんどである。

1997年の規制緩和によって、民間のホワイトカラー紹介が取り扱う求人数および求職者数は、緩和前年度に比較して約3倍の伸びを示しているが、その職種別に見たマッチングの確率(充足率・就職率)は、10~20%の低い水準にとどまったままである。残念ながら現在の民間部門は、労働市場からの求人・求職のニーズに十分応えられるレベルにはいまだ遠いと言わざるをえない。他方、公共部門は、パソコン端末による紹介システムなど大規模な情報化投資を行ってきているが、21世紀を睨んだ自らのドメイン戦略そのものがはっきりしていない。ましてや両者間の、ILO181号条約が求める官民連携のあり方については、そのイメージすら出てきていない。

いずれも、10年単位での中長期的ビジョンで検討されるべき大きなテーマである。「規制緩和で大勢の選手を試合に送り込み、あとはピッチに立った者たちの自由な動きに任せればよい」。そんな簡単な問題ではないように思われる。

# スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ — ジョブ・マッチングに関する実証研究 —

阿部正浩

一橋大学経済研究所 助教授

神林 龍

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

李昇烈

ワークス研究所 客員研究員

ワークス研究所 / 鈴木敦雄・土肥正和・海老原嗣生

転職したい人も人材を必要とする企業も、多くの時間と費用を費やさなければ、望む仕事や望む人に巡り会うことがなかなかできない。特に、我が国ではバブル崩壊以降、求人自体が少なくなるだけでなく、求職者と求人企業の「出会う」確率が低下しており<sup>1)</sup>、両者のミスマッチを解決する必要性が高まっている。

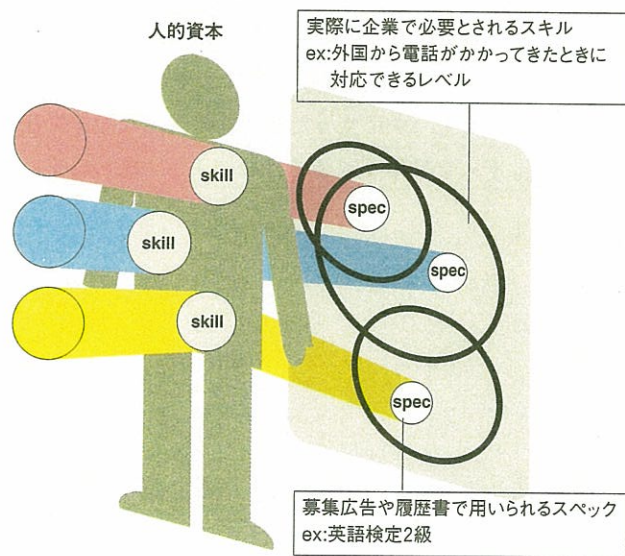
## 人的資本のミスマッチが重要なのか？

求職者と求人企業のミスマッチが発生する理由として指摘されてきたことは、年齢や経験、地域など求人側の採用条件と求職者のそれが合わないことである。

このことを解釈するうえで重視されている要素のひとつが、人的資本のミスマッチである。この種の研究のコンテキストでは、転職者が異なる企業（あるいは産業や職種）へ移動すると前職までに蓄積した知識や能力、技能・技術が一部利用不可能になるので、スムーズな転職にはこのスキル・ミスマッチを小さくする

## スキルとスペックの関係

光を照射しても必ずしもスキル全体がみえるわけではない。  
このため募集広告や履歴書に投影されるのはスペックであることが多い……。



ことが重要になる。したがって、失われた知識や能力を適切に回復するための職業訓練の充実が必要だといわれてきた。

しかし、スキル・ミスマッチが転職行動にどの程度の影響を与えるかについては、定量的な説明はなされていない。これがわからないと、ミスマッチ問題の解消にとって職業訓練が本当に有効なのか、それとも別の方策が必要なのかもわからない。はたして、人的資本のミスマッチ＝スキル・ミスマッチはどの程度の影響を与えているのだろうか？

このプロジェクトでは、マッチングを行っている現場のデータを利用して、この問題を分析していく。

## 人的資本とスキル、スペック

ところで、転職の現場では人的資本という言葉はあまり使われない。代わりに、スキル(skill)やスペック(spec.)という言葉が頻りに用いられる。このことは、実際の現場では人的資本という概念がそのままの形では重視されていないことを示唆している。

では、スキルとかスペックという言葉はどのような意味なのか<sup>2)</sup>。まず、スキルはある仕事を遂行するために必要な能力の一要素である。たとえば、「話す能力」「聞く能力」「歩く能力」「考える能力」などであり、それらを総合したものが人的資本である。企業が生産活動において必要なのは何よりもこのスキルであり、結果としてその集合体である人的資本を需要することになる。

しかし、よく考えてみるとスキルそのものはうまく言語化されておらず、募集広告や履歴書ではスキルを言語化・指標化したスペックが用いられる。いちばんいい例が公的資格であり、たとえば「英語検定2級」というスペックは、ある人が「英語を大学1～2年生並みに使える」というスキルを有していることを示したものである。実際に企業で必要なのは、外国から電話がかかってきたときにある水準で対応できる能力なのかもしれないし、手紙を読む能力なのかもしれない。企業は必要なスキルをうまく言葉

ここで利用したデータは民間職業紹介企業M社から提供を受けた。このデータは求人企業データと求職者データ、および応募履歴データの3つのデータセットからなる。それぞれの内容について簡単に紹介すると、求人企業データにはその企業の属性(業種、規模、所在地など)と求人条件(職種や年齢、賃金など)などが記録されており、求職者データにはその人の属性(年齢、学歴、居住地など)とこれまでの職歴などが記録されている。また、応募履歴データには、ある求職者が応募したすべての企業について面接日や内定日、あるいは不採用の理由などが記録されている。

- 1) 雇用失業率と欠員率の関係を見たUV曲線は、石油危機のときと今回のバブル崩壊後に右上にシフトしており、同じ欠員率にもかかわらず失業率が高くなっていることがわかる。詳しくは労働白書(平成11年版)の第2章で分析されている。
- 2) 英語のskillを日本語に訳すと「技能」や「技術」となり、spec.はspecificationの略語で「仕様明細」となる。
- 3) 一例を挙げると、職種は「経理」というレベルではなく、「原価計算」や「本支店会計」というレベルで、詳細に分類されている。
- 4) 求人企業が採用の際スペックをどの程度重視しているかを見るため、まず、求職者と求人企業の条件が一致している場合は1点、条件不問の場合は0点、条件不一致の場合は-1点として、それぞれの要因を点数で示す。そして、各要因の点数を採用グループと不採用グループと比較する。もし求人企業がスペックを重視していれば、採用グループの各要因の点数は不採用グループに比べて高くなるはずである。

で表せないために、「英語検定2級」というスペックで募集を行うのである。語学能力以外にも言語化されるスキルは多くあり、スペックとしてはたとえば、年齢や学歴、あるいは職種や業種などの指標がよく用いられる。

ここからひとつの問題意識、すなわち、「スキル・ミスマッチと呼ばれていたものは実はスペック・ミスマッチなのかもしれない」という疑問が湧いてくる。たとえば、求人側が求めるスキルと求職側のもつスキルが同じであるにもかかわらず、求人側の出した職種と求職側の表明した職種が異なるような場合には、残念ながらこのマッチングが成立する可能性は低い。このようなミスマッチを解消するためには、職業訓練などにより自らのスキルを変更するほかに、スキルをスペックに翻訳する言語の翻訳能力を高めることも必要になる。

スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチ、この2つのキーワードを用いて転職の現場を観察することが、今後の目標となる。

## 求職者の視点と求人企業の視点

さて、転職が成立するということは両者の合意の結果であり、いわば「相思相愛」の関係として成立するものである。それゆえに、見つけた仕事は求職者にとっては「よい求人」であっても、求人企業にとって必ずしも「よい求職者」とは限らない(当然、逆もある)。このことは、それぞれが重要視している採用決定の要素が違っている可能性があることを示唆している。ならば、求職者と求人企業それぞれが重視している採用決定の要素とはいったい何だろうか。スペックなのだろうか、スキルなのだろうか。

また、もし不採用になった場合には、求職者は別の求人企業(求人企業ならば別の求職者)を探すことになる。重要なのは、その時々で行動が変化しているということである。幾度かの「出会い」の中で、双方がトライ・アンド・エラーを繰り返して「相思相愛」の関係を結んでいく。この「相思相愛」になってい

図表1 各スペックの点数

	職種一致	業種一致	経験一致	資格一致	語学レベル	年齢一致
採用	0.218	-0.395	-0.420	-0.039	0.184	0.735
書類不採用	0.132	-0.312	-0.326	-0.025	0.196	0.721
面接不採用	0.158	-0.392	-0.409	-0.028	0.255	0.644

く求職者と求人企業それぞれの過程を観察することが、我々の問題意識の解明には重要である。

## 求人企業の視点から—重視されない「スペック」

はじめに、求人企業の採用行動にはどのような要因が影響しているかについて見ていく。ここで取り上げる要因は職種や業種、経験、公的資格の有無、語学レベル、年齢であるが、これらの条件は転職の現場で「スペック」と呼ばれているものである。なお、職種と業種の分類に関してはかなり細かく調べられており、仕事内容そのものを表しているといっても過言ではない<sup>3)</sup>。

図表1を見てほしい<sup>4)</sup>。採用者グループの「職種一致」の点数は不採用グループのそれよりも若干高いが、両者に大きな違いはない。また、その他のスペックも各グループ間での差異は見出せない。つまり、ここで見る限り、企業はスペックを採用条件として重視しているわけではなさそうである。むしろ、求人企業はスペック以外のポイントを重視している可能性が高い。ただし、図表1では職種による違いを考慮していない。職種によってはスペックに対する要求が厳しいかもしれない。

そこで、事務系、営業系、IT系、技術系の4職種に分けて比べてみた。分析に入る前に、職種によって採用割合が違っていることを確認しておく。平均的な採用割合(採用者数/応募者数)は3.89%であるが、事務系は2.67%、営業系は3.48%、IT系は5.00%、技術系は5.28%であり、IT系や技術系の採用比率が高い。この採用割合の差は職種による需給バランスの違いを反映している可能性があり、分析結果を見る際に注意しておく必要がある。

- しばしば、「あの会社で10年もがんばったんだから(いい人材だ)」とか「その会社で10年やったからと言ってもねえ(それほどでもないよ)」という言葉が聞かれる。これは、職種や業種に前職の企業でだけ特に通用するスキル(企業特長のスキル)が含まれていたり、企業それぞれにキャリア形成の特徴があるため、年齢や勤続年数が同じであっても転職希望者間のスキルレベルにばらつきがあるからである。つまり、職種や業種といった指標には企業特長のスキルが含まれているため、スキルレベルをより一般化した指標で表すことはできないのである。
- データでは、職種は独自の方法により3桁の数値を用いて分類されている。おおまかにいえば、営業職・技術職・事務職などの大枠は3桁目、おなじ営業職でも店舗管理や海外貿易などの主に対象業態が2桁目で、そして1桁目はおもに取り扱う商品によって分けられている。ここでは、自分の希望職種と比較して、2桁をこえて異なる求人職種をもつ推薦を受ける場合に「職種が一致しない」と呼ぶことにする。したがって1桁以内の異同であれば「一致した職種」に応募することになる。
- ちなみに若年層は全部で4万1832サンプル(5515人)、登録者の平均年齢は30.0歳、平均応募回数は7.6回である。他方の中高年層は2425サンプル(376人)、登録者の平均年齢は43.9歳、平均応募回数は6.5回である。
- たとえばここに、25歳で前職が営業(食品)、調査期間内に6回応募して最終的に内定を受けた求職者がいるとする。この人が4回目に物流企画管理職の求人に応募したとすると、この応募履歴は4/6=0.67となって第2階層となる。したがってこのような場合には、若年層の第3階層に職種不一致が1計上されることになる。

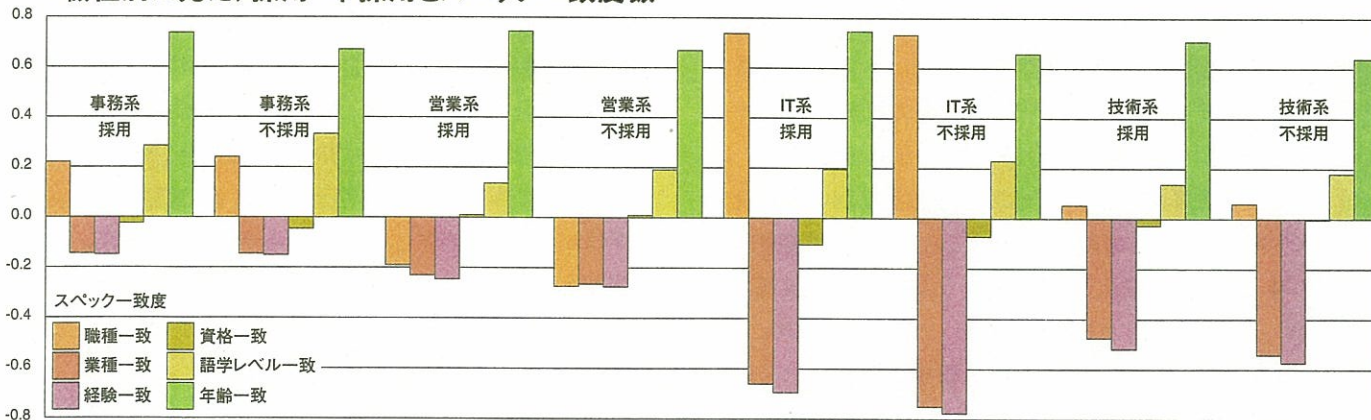
図表2は職種別に見た各スペックの一致度である。まず、職種一致についてはIT系、事務系、技術系、営業系の順で点数が高い。このことは、IT系の求職者は条件に合う仕事に応募しているが、事務系や技術系、営業系の求職者は条件に合わずとも応募していることを示している。ただし同一職種内で見ると、採用者グループと不採用グループで点数に大きな差はない。特に事務系やIT系の場合には採用者グループに比べて不採用グループの点数が若干高く、職種スペックが合わなくとも採用されるケースがあることを示唆している。

また、業種や経験というスペックで見るとIT系と技術系の点数の低さが特に目につく。これは、この職種では業種を超えた募集・応募が行われていることを示唆している。特にIT系では「職種スペック」が一致するかどうか重要といえる。事務系や営業系の職種では、同一業種からの募集・応募と同程度に異業種からの募集と採用も行われている。

業種と経験の一致度を同一職種内で見ると、IT系だけが採用者グループの点数が高く、業種や経験が一致しているほど採用されている。つまり、IT系では異業種からや経験不問で応募してくるが、採用の段階で業種経験が「ものをいう」ことを示唆している。しかし、他の3職種にはこのような特徴はない。

資格に関しては、職種にかかわらず点数は0点に近く、募集・応募でも採用でも重視されていない。なかでも営業系は

図表2 職種別に見た、採用・不採用とスペック一致度数



資格を必要条件としていない職種のような。また語学レベルは、どの職種でも採用者グループに比べて不採用グループの点数が高く、この指標もあまり重視されていないようだ。

以上のように、職種や業種、経験といったスペックは求人企業の募集や採用ではあまり重視されていないようであり、換言すれば、スペックが合わなくても企業が欲しい人材が存在しているといえるだろう。ただし、この指標は仕事の出来・不出来や知識・能力などスキルレベルについて何も語っていない<sup>5)</sup>。そのために、「人を見ないとわからない」アナログ的な情報がスペック指標には含まれておらず、「一方向性」が悪いのかもしれない。

もしそうだとしたら、各種の検定試験をクリアしたうえで得られる公的資格や語学レベルならばスペックの「一方向性」はよくなるはずである。ところが実際には、上でも見たように、こうしたスペックも重視されていないようである。

### 求職者の視点から「スペック」の現実

これまで見てきたように、転職の現場では「スペック」というかたちで表現できる情報はどうしても限られてしまい、ともすれば人柄や社風といった、文章に書き表すことのできない「アナログ的な」情報が、採用を決めるには重要になってくる。しかし、だからと

いって求職者がこの「スペック」を実際の求職活動でまったく軽視しているかという、そうではない。ここでは求職者のとった行動をもとに、その重要性を考えてみたい。

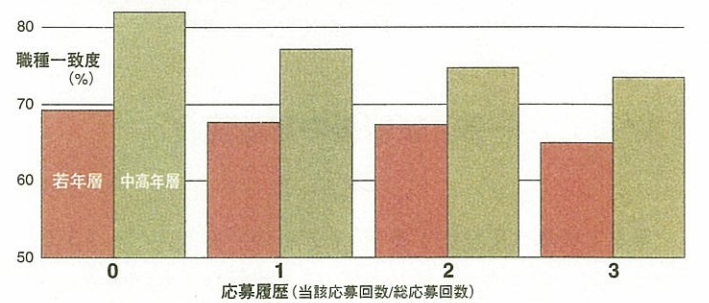
まずはじめに、求職者が求人に応募する時点でこの「スペック」がどれだけの役割を果たしているのかを図表3で確認しよう。ただし簡単に「スペック」といっても、職種や資格、年齢、勤務地、年収など様々な指標が使われている。ここでは煩雑さを避けるためにも、当事者が最も気をつかうと考えられる職種に注目する<sup>6)</sup>。

図表3では、いったいどれだけの人が自分の前職種と同一の職種に応募しているのか、そして応募を重ねるごとの一致度合いの変化を、30歳代までの若年層と40歳代以降の中高年層に分けて集計した。サンプルの統一性を保つために、調査時点で30日以上求職活動をしており、応募回数が4回以上の標本に限定した<sup>7)</sup>。また応募を重ねることを示した「応募履歴」とは、ある求職者が行った応募のうち何回目にあたるのかを基準化し(最初の応募を0とし、最後を1とする)、4つの階層に分割したものである<sup>8)</sup>。

図表3からわかることは、第一に、一致した職種に応募する割合は若年層よりも中高年層のほうが大きい点である。応募履歴にかかわらず、平均すると若年層では67.3%、中高年層では76.8%が自分の前職種と一致していることになる。実に10回のうち7回から8回は前職種と違わぬ求人に応じており、現実の選択の場面での職種という情報のもつ重みが見て取れよう。転職活動初期を示す応募履歴第0階層に限ってみると、若年層で69.2%、中高年層では82.0%の割合で同一職種に応募しており、中高年層が前職にこだわる傾向が顕著に表れている。

この点は、内定した求職者が獲得した年収を、前職での年収と比べることも見ることができる。ばらつきを抑えるために上下5%をサンプルから除いて計算してみると、若年層では職種が一致する場合は平均で8.2%年収が増加している。これに対して、職種が一致しない場合には増加幅は8.6%に上昇し

図表3 応募履歴と職種一致度(登録より30日以上、応募4回以上)

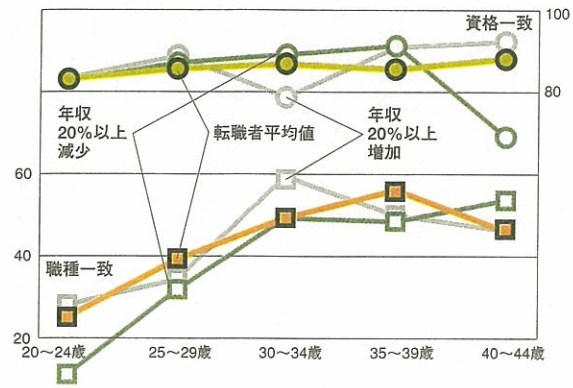


た。しかし、中高年層になると職種が一致する場合の年収増加が7.8%なのに対して、職種が一致しない場合のそれは2.1%にとどまる。結局、若年層については異職種への転職が有利であり、中高年層では逆に同職種への転職が有利になるのである。図表3でみた中高年層の前職種へのこだわりには、このような現実的な判断が働いているのかもしれない。

図表3からわかる第2の点は、特に中高年層では応募回数が増えるにつれて職種が一致する割合が低くなっていくことである。たしかに、若年層の場合にも第0階層の69.2%から第3階層の64.9%まで若干の低下傾向が認められる。しかし、中高年層の場合には第0階層の82.0%から第3階層の73.5%へ、転職活動が煮つまっていくのと並行して異職種への応募が増加することがはっきりと示されている。さきに述べた中高年層の前職へのこだわりやその背後にあった同一職種への転職の有利さを考え合わせると、転職活動初期には少しでも有利な条件のために積極的に同一職種に応募し、活動が長引くにつれて不利を承知で異職種へ応募せざるをえない状況なのだろう。

以上、転職活動者の応募の実態に沿って、「スペック」のうち職種という指標がもつ役割を観察してきた。職種は単純な指標ではあるけれども、応募先を選ぶ際に大きな役割を果たし、時に求職者の置かれた微妙な立場をも代弁する。もちろん、職種や年齢などの「スペック」が合ったからといってそれが「成功した」転職であるとは限らないし、「スペック」の表面的な重要性は、実は他の利用すべき情報が現実には利用でき

図表4 年齢別・賃金増減別職種・資格一致度  
(45歳未満大卒以上労働者、単位：%)



ないことの裏返しなのかもしれない。しかし、「スペック」がものをいうのも、現実のひとつの側面なのである。

### 「スペック」の一致と転職後の賃金変化

今までの論点を要約すると、「スキル」を「スペック」に映し出すのは不完全であるため、「スペック」だけでマッチング行動全体を理解するには限界があるということである。求職者が「スペック」の項目を慎重に書き入れることと、にもかかわらず「スペック」に合わない求人企業に内定することは一見矛盾しているが、それは「スペック」には表現できない無形の「スキル」や「人的資本」があるからかもしれない。すなわち、求職者は言葉にするのが難しい「スキル」を精一杯「スペック」で表そうとし、企業は、「スペック」の裏側にある求職者の「スキル」をみつけたためにその人を雇うのではないか。

ところで、これまでの分析では求人企業の採用行動や転職者の応募行動と「スペック」との関係を探ってきたが、ここでは転職の結果にフォーカスを当てて、それが「スペック」によりうまく説明できるかどうかを調べてみることにする。分析においては、転職の結果としての賃金水準の変化を取り上げ、「スペック」、特に職種や資格がその変化とどのような関わりをもっているかを検討する。「前職年収」と「現職の決定年収」をもとに賃金水準の変化を推定し、その推定値を転職結果を代表する変数として見なす。

「スペック」が労働者の人的資本を不完全なカタチで表しているものの、賃金決定にはそれが相対的に一定の効果をもつ可能性は排除できない。たとえば、希望職種をSEと表記した求職者がSEとは関係ない企業に内定したとする<sup>9)</sup>。また、内定した理由は、C言語ができるためであったとする。このケースは「スペック(職種)不一致」ということになる。しかし、彼の賃金は、C言語ができるためではなくSEであった事

実によって決定される可能性が高いのであって、賃金決定においては「スペック」の内容が重視されるというものである。特に、日本の場合には職種間や産業間に賃金格差が存在している以上、求職者と求人企業の間で希望職種の不一致はその職種に特殊な技術の喪失を意味し、結局、賃金水準の下落につながる蓋然性がある。すなわち、職種不一致のとき、転職に伴う賃金水準の変化はより大きいと推測されるのである。

以上の仮説を今回のデータから立証してみよう。職種関連以外の人的資本は可能な限り取り除き、人的資本における同質性を確保する。したがって、分析対象は45歳未満の大卒以上の転職者とし、年齢も20~24歳、25~29歳など5歳ごとに分割した<sup>10)</sup>。分析では、「決定年収」が「前職年収」に比べて20%以上増加した転職者と、20%以上減少した転職者を比較した(図表4)。

分析からはだいたい4つのファクトが確認される。まず1番目のファクトは、各年齢階層別の平均値において職種や資格の一致度が年齢と正の相関関係にあることである。つまり、年齢が高いほど職種特殊的人的資本の蓄積も高く、したがって求職者と求人企業も互いに職種特殊的人的資本に対する選好が強いと思われる。しかし、40歳代前半のほうが30歳代よりもその相関関係が低いことは意外である。推測として、この世代の一部の人は転職による職位の変化も伴っており、職種が変化したために賃金の増加率が低くなった可能性がある<sup>11)</sup>。

2番目のファクトとしては、職種一致の場合、年収が20%以上増加した転職者の割合が20%以上減少した転職者のそれより高いということである。ただし、その差が1.4%にすぎない年齢階層があることにも注意を要する。

そして3番目のファクトとして、各年齢階層別に見ると、年収が20%以上減少した転職者の場合は、職種一致度が各年齢階層別転職者全体の平均より全部低い反面、年収が20%以上増加した転職者の場合は、一律的ではなく、20歳代前半と30歳代前半が平均より高い一方で、20歳代後半と30歳代後半は平均より低い。

9) たとえば、ソフトウェア開発の企業(SE)から通信機器(ハードウェア)を製造する企業(回路設計技術者)への転職などがこれにあたるだろう。  
10) 40~44歳層についてはサンプル数が少なく、統計的に有意でない可能性がある。  
11) さらに年収の20%以上増加した転職者の場合、職種一致度が30歳代前半まで上がり、30歳代後半から下がる特色を示しており、今後の分析において精緻に調べてみる必要がある。

また、資格一致度の場合、概ね8割以上の転職者が資格においては相手企業の希望資格と一致している。もちろん、ここでは資格不問の企業に内定される転職者は皆資格一致と計算した結果であるが、資格に関しては著しい特徴は見えない。

以上のファクトから推察してみると、職種一致(資格一致も含めて)が年収の増加につながるという明らかな関わりは見えない。ただ、30歳代前半(および40歳代前半)を除いて年収が20%以上減少した転職者の職種一致度が各年齢階層全体の平均値に比して7~14%程度低いことは、転職者の職種不一致が賃金決定に不利になる可能性を暗示している。

### 今後の課題

これまでに得た結果を簡単にまとめると、(1)求人企業はスペックだけを重視して募集と採用を行っていないが、一方で、(2)求職者にとってはやはりスペックは重要な指標となっている、ということになる。

なぜ求人企業はスペックだけで募集と採用を行わないのだろうか。これを説明するものとして、以下2つの仮説を考えた。第1の仮説は、募集や採用で重視したいスキルは、「職種」や「業種」といったスペックで測れない「人柄」や「社風」などのような、言語化・指標化することが難しい「アナログ情報」でしか表せないからかもしれないというものである。「アナログ情報」が重要であれば、今まで用いられていた「スペック」の一致性向は悪くなるはずであり、かわって「アナログ情報」を流通させる仕組みが必要になる。

もうひとつの仮説は、企業が必要とするスキルはスペックというひとつの軸で語ることが難しいのかもしれないというものである。たとえば、「人事部で採用マニュアルを作成する人材」を必要とする企業がスペックとして「人事経験者」を提示すれば、人事でも教育や福利厚生、給与計算といったスキルをもつ人材

が応募してくるかもしれない。しかし、この企業にとっては「マニュアル作成」というスキルが重要なものであり、いずれも採用には至らない可能性が高い。求人企業は、可能な限り求めるスキルをはっきり言語化する必要があるのかもしれない。

では、求職者がスペックという物差しを頼りにするのはなぜだろうか。求職者にとっては、自分の人柄といった「アナログ情報」であれ、自分のもつスキルであれ、それを言語化し指標化することが難しいからではあるまいか。抽象的なもの(=スキルやその塊である人的資本)を言語化・指標化するためには、それが社会的に流通する言葉なり指標でなければならない。ところが、言語化・指標化を一人で行うことは難しく、実際にはすでに用意されている「スペック」に頼らなければならないのではなかろうか。

また、賃金決定において職種一致の効果が強くないことはどのように評価すればよいのだろうか。この結果に対してはいくつかの推測が可能である。まずは、今回のデータの職種分類が賃金決定における職種分類と異なる可能性である。特に分け方の細かさによっても結果は微妙な影響が出る可能性もある。また、「スペック」自体の問題であるかもしれない。賃金決定においても「スペック」には書き入れられない人的資本の要素がより重要視される可能性のことである。さらに、今回の分析では企業の規模や業種などの賃金決定要因を含めていないが、これらの要因を考慮する場合、結果が変わる可能性は排除できない。最後に、転職の決定において転職者は、賃金水準だけでなく勤務地、労働時間、同僚関係や職場の雰囲気などいろいろな側面を同時に考慮する。したがって、これらの要因もあわせて賃金水準の変化を理解する必要があるだろう。今後の研究方向というのは、以上の問題意識をひとつずつ解いていくことである。

これまでの分析は中間的なものであり、仮のものである。今後の分析で、ここで説明したような仮説が成り立っているのか、そして「ジョブ・マッチング」に必要な要素は何かについて、明らかにしていきたい。



# 労働市場の近未来像

## — カギを握るのは情報の視認性の向上 —

鈴木敦雄

ワークス研究所 主任研究員

労働市場もまた市場の一つであるとすれば、労働移動を一般的な財やサービスの取引と同じように捉えることもできるはずである。ところが、職業の選択や人材の調達、実のところそれほど簡単には説明できない。商品が持つ価値や特性、用途や使い勝手の表示、他の商品との優劣の比較が困難だからだ。メッセージを発しない商品を手にとったり、買うか買わないかを判断したりすることはできない。

需要者側にも同様の問題がある。購入者がどんな商品を買っているのかわからなければ、そもそも商品として市場に出せるはずがないし、どこにそのニーズがあるのかがみえなければ商品は流通しない。しかも労働市場では、商品特性は刻々と変化し、商品もまた購入者を選ぶ相対取引である。

言い古されたことではあるが、これが労働市場の異質性である。しかし、このように考えてみることで、今の市場に欠けているものや、今後必要になることがみえてくるのではないだろうか。それはつまり、市場内でやり取りされる情報を、いかにしてみえる状態にするかということである。

たとえば、個人が持つ能力や技量を説明するための要素の言語化や、それぞれ捉え方の異なる定義の曖昧な情報に一定の意味を与えるための指標化、といったことであろうか。これらを観察し再現するための道具も必要だろう。そして、このような情報をいかにして開示するか、誰でも入手できるようにするかということも考えていかなければならない。いってみれば、市場参加者がある種共通のルールに基づいて行動できる場を確立する、ということになる。

このような環境が未成熟であれば、年齢や性別などの表層的な要素でコミュニケーションせざるをえないということにもなる。加齢によって獲得される能力は何か、逆に失われてしまう能力は何なのかが、むしろ重視されるべきではないのだろうか。その本質が説明できないために、代理指標として年齢という要素を使ってしまふ。先にみたように、職種や学歴、資格などの要素が、有用ではあるが必ずしも十分とはいえない

ということも、この問題の存在を暗示している。

もう一度、労働市場に備わっている機能を確認してみよう。情報誌やインターネットで提供される求人広告は、求人企業の情報や職を顕在化し流通させる機能を持っている。人材を募集する企業の所在とその企業の概要、経営のビジョンや社風、具体的な仕事内容、給与などの処遇、求める人材のタイプなどの情報を言語化し、仕事を探している人のもとへ伝達する。これらの情報群を眺めれば、今どんな業界にニーズがあるのか、自分が望む仕事で得られる給与の水準はどの程度かといった相場もわかる。もちろん、このような相場情報は求人企業も知り得ることになるから、採用戦略を立案する際の材料にもなるわけである。

一方、求人企業では、応募者の適否や優劣を判断する作業が伴う。その仕事に就きたいと考えた求職者は、当然のことながら、応募書類を送らない限り採否の見当がつかない。採用する側も、職務経歴書などの限られた情報や、ごく短時間の面接で判断するとなれば、必ずしも適任者を採用できないというリスクを負う。応募者と求人企業があたかも衝突するような接点の持ち方では、お互いの負担や損失が大きくなってしまふ。このような衝突のショックを回避するのが、人材紹介や派遣の機能だといえる。そこでは、登録者の属性や企業の募集条件をスペックやスキルなどの情報で言語化したり、それらの情報のかたまりを指標化して目安として提示したり、これに基づいて適性を測ったり評価したりする技術を確認している。

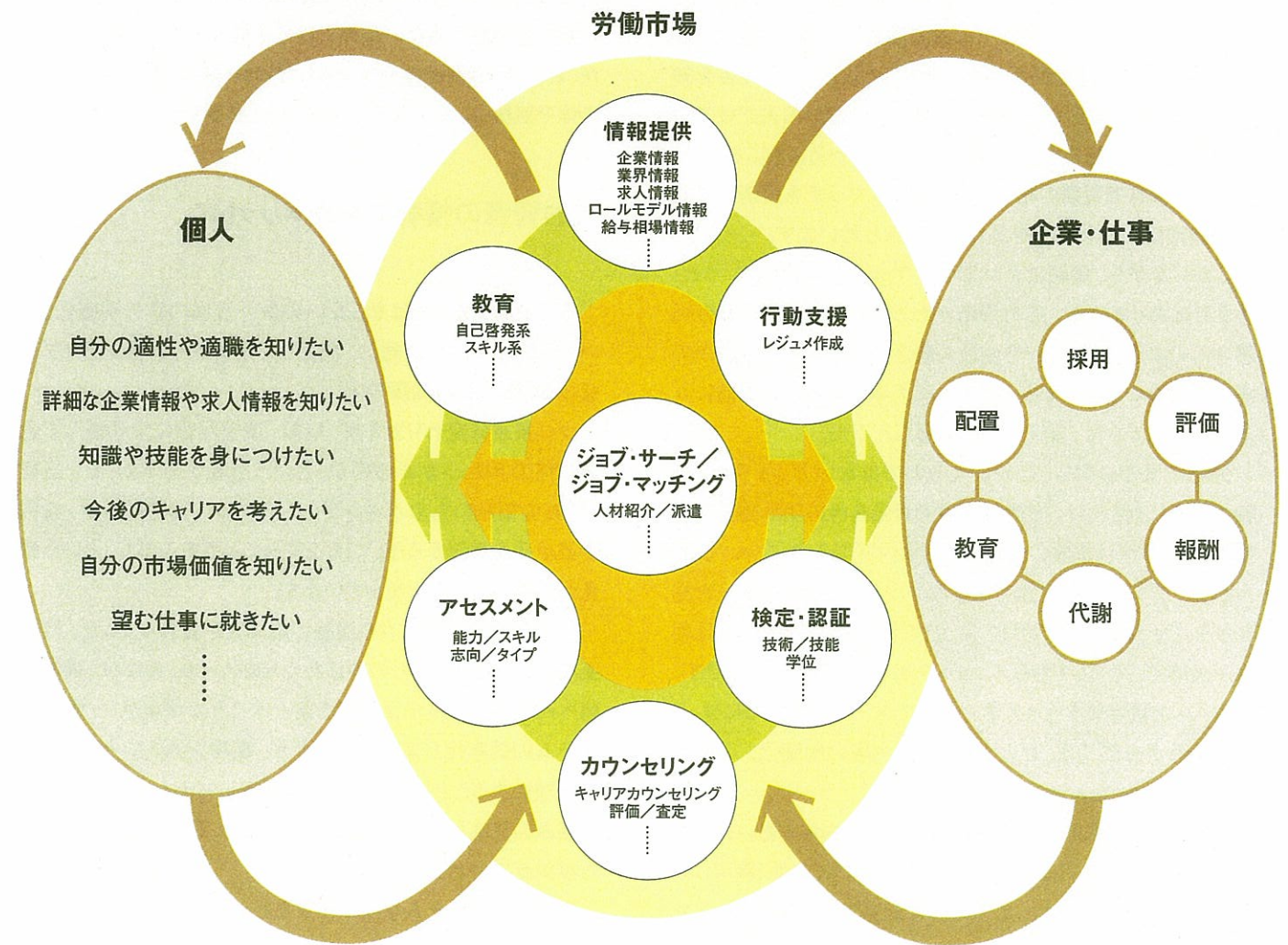
レポートで取り上げた事例では、このような機能が様々に組み合わされて利用者に提供されていた。それらを再整理してみたのが右の図である。企業の情報を用途に応じて加工し、流通させる機能、求職者の相談に応じて本人の進路やキャリアパスを明らかにするカウンセリング機能、能力や志向を測定して具体化するアセスメント機能、仕事に就くために不足してい

る技能などを身につける教育機能、そして、求職者の選択を後押しし援助する行動支援機能などがそれである。また、ある特定の人材紹介会社を利用しようとする行為は、そこが持つ技術やサービスの信頼性を買うということであるから、これは、その利用者を認証し、保証する機能とみることもできそうである。

このような取引の場に向かって情報が発信され、情報が蓄積し、一定の関係性や法則性を持って循環していく。これらの情報がやがて溢れるように流れ出し、市場の当事者が誰でも

手に入れられる場になること。その情報を目安に行動パターンを選択していくようになること。そうなったときにはじめて労働市場がその機能を確認したといえるのかもしれない。

プロジェクトでは今後、おもに人材紹介会社や派遣会社を持っている機能やその効果を分析することを通して、また、個人の志向や企業が欲している人材のタイプとの関係性を明らかにすることを視野に入れながら、より望ましい労働市場のあり方を探っていきたいと考えている。



〈インタビュー〉

# 労働市場の競争性をサポートする情報支援を

玄田有史 学習院大学経済学部 助教授

## 年齢に代わる何らかの基準が必要に

労働市場の透明性を高めるべきだ、とよくいわれます。総論的には誰でも賛成だと思いますが、ではそのための具体的なアクションには何があるのかが大きな問題です。

適切な例かどうかわかりませんが、求人・求職情報の公開は、若い女性などに人気の食べ歩き雑誌がもたらした影響と似ている部分があると思います。職業紹介が公的な機関に限定されていた頃は、いわばその種の情報誌がない状態で、自分の嗜好に合った店がどこかにあったとしても、その店を知っているのは、近所の人と常連といった一握りの人だけでした。それが情報誌のおかげで、誰にでもわかるようになった。そういう意味で民間の職業紹介は、ミスマッチを解消するために非常に大きな役割を果たしていると思います。

しかしながら、情報誌だけですべてがよくなるかというと、そうではありません。店の場所がわかって、一部のお寿司屋さんのようにメニューや値段の表示もない店では、誰かの紹介でもないと怖くて入れません。大事なことは店の前にメニューが出ていて、誰でも見られることです。

労働市場でも同じことがいえるのではないのでしょうか。就職内定者に対しては、労働基準法で労働条件の明示義務がありますが、本来は求職の段階から仕事内容や条件について、もっとオープンに情報交換できる場が必要です。メニューを見ながら、「今日のおすすめは？」と注文する前に相談できる仕組みが大事で、注文してからメニューを出されても困るわけです。

求人・求職情報をもっと早い段階でオープンにするには、2つの条件が必要です。ひとつは「仕事内容の明確化」であり、もうひとつは「個人情報の明確化」です。

これまでの日本的な雇用習慣では、仕事内容をあいまいにしておくことのメリットがたくさんありました。例えば、雇用した後で仕事や条件が変わっても柔軟に対応できるということ

す。しかし、本気でミスマッチを減らし、納得のいく職業紹介をするには、相当のコストをかけて仕事内容の明確化に踏み込んでいく必要があります。それを企業がどこまでできるかです。

一方で「個人情報の明確化」も欠かせません。日本でも性別による差別が禁止されたのに続き、いわゆる団塊の世代が第一線を退く2008～2010年ぐらいには、年齢差別禁止の議論が高まってくるでしょう。年齢差別禁止にはいろいろ問題があると、個人的には思いますが、それはともかく現実に年齢に代わる何らかの基準を設ける必要性が出てきます。性別でも年齢でも学歴でもない条件で自分を売り込むことができるのか、どういう条件をオープンにしなければいけないのか、社会全体で議論し、ルールをつくっていく必要があります。

## 人的資源の情報公開がメリットに

そこで考えなくてはならないのが、「仕事内容の明確化」という手間のかかる課題に、果たして企業がインセンティブを感じるのかという問題です。

少し視点は変わりますが、以前「環境問題に取り組んで企業に何のメリットがあるのか」という議論がありました。当初は「社会福祉のためボランティアをやるのは勝手だが、営利企業がそんな儲からないことをやっとうるのだ」という意見が主流だったと記憶しています。

ところが、ある時点から議論の風向きが変わりました。何が直接のきっかけだったのかはわかりませんが、とにかく環境問題への取り組みが企業の垢を落とすことにつながり、管理システムの効率化が達成できたとか、環境問題というビジョンを明確にすることで、内部資源の管理システムや品質管理の仕組みの見直しにつながり、収益向上に貢献した——といった事例が次々と出てきたわけです。

人事管理システムを効率化するとか、人的資源に関する情

報を明確にするといったことも、環境問題の例と似たような意味において、意外と有効なきっかけになる可能性があるように思います。新しい人材を迎え入れることは社内の人材との新たなコンビネーションになるわけで、なぜこの人をいま雇うのか、なぜこの人材が欠かせないのか、それを真剣に考えてオープンにすることは、採用の効率化にもつながります。また採用とは、いうまでもなく人的資源に対する投資ですから、会社がいまだんな資源を購入しようとしているのかという情報を公開することは、株主に対する義務であり、コーポレート・ガバナンスの観点からも今後不可欠になっていくでしょう。

また社会的にみても、人的資源の情報がオープンになることは、社会全体の資源配分を効率化させていく効果があります。特に日本のように中小企業が多いところでは、人材情報のオープン化は誰かの後押しがないとなかなか進みません。その意味でも人的資源情報を社会全体で共有する仕組みをつくるのが、中小企業の人材採用を支援する観点からも大切なことだと思います。

## 「能力」についての真剣な議論を

こうした職業紹介やマッチングの議論をする際、私が気になるのは、どうも中高年のホワイトカラーと派遣労働者の話に関心が偏りすぎているように思われることです。

今年2月の労働力調査特別調査によると、「中高年ホワイトカラー」に相当する45～54歳の大卒者のうち、完全失業者は4万人です。失業者319万人のうち4万人。確かに1年前は3万人、91年には1万人でしたから、増加率は高いのですが、それでも2002年にワールドカップ決勝戦が行われる7万人収容の横浜国際総合競技場は一杯になりません。世の中に失業者が増えているのは確かですが、中高年ホワイトカラーの失業者が巷にあふれている状況ではない。それにしても議論

玄田有史  
(げんだ・ゆうじ)  
1988年東京大学経済学部卒業。92年学習院大学経済学部専任講師、95年より現職。95年から96年にかけてハーバード大学およびオックスフォード大学において客員研究員。論文に、「雇用創出と雇用喪失」(『日本経済の構造調整と労働市場』日本評論社所収)「何が若者を転職に追いやるのか」(『中央公論』99年10月号)等。

がややこの部分に偏りすぎではないでしょうか。

また最近話題になることの多い派遣労働者についても、1997年の就業構造基本調査によると、その有業者数は約26万人です。この数は、日本で雇用されている障害者雇用数とほぼ同規模です。それにしても両者に対する世間の関心には差がありすぎるのではないのでしょうか。

もうひとつ避けて通れないのが、「能力」についての真剣な議論です。米国には公民権運動以来、人種や性別の違いを踏まえ、「能力」について真正面から議論してきた歴史があります。一方、日本では「能力」についてオープンに議論することは長くタブー視されてきました。本気でミスマッチ解消を図るなら、そもそも「人の違いとは何なのか」「能力の高い低いとは何なのか」、そしてそのことが人の生き方の価値を意味するわけでも何でもないのだ、という根本的なことを改めて確認する作業が必要です。

能力の高低を言われることが、あたかも全人格を否定されたかのように感じる社会は、実はどこか間違っているのだということを確認する作業をしつこいぐらいに繰り返さないと、ハッピーな社会にはならないと思うのです。

現在、大卒ホワイトカラーの世界で起こっているのは実際には大部分が「賃金不安」であって、失業問題ではありません。確かに雇用不安はありますが、いま起きているのは、これまで高すぎた賃金が調整される合理的なプロセスです。余剰感の強い中高年ホワイトカラーを円滑に移動させなければ、という議論はわかりませんが、いま必要なのは円滑に進みかけている賃金調整のプロセスを阻害しないようにすることです。

新卒市場についても同様で、4年間必死に勉強してきた学生とひたすら遊び暮らした学生が、新卒市場で同じ賃金であるというのはどうみても不合理です。もっと賃金調整を促進するような情報支援でなければなりません。ミスマッチの解消策といっても、あくまで市場の競争性をサポートするものでなければ意味がありませんし、実際の効果もないでしょう。

# 米国 Online Job Search Market の現状

「専門化」の方向へ進む Online Job Search Site

佐藤則男

Strategic Planners International, Inc. President

## Online Job Search の現状

### 1. 伸びつづける

#### Online Job Search Market

つい先日 ABC のプライムタイムニュース番組で、現在アメリカでは、Online Job Search が急速に増え、Web 上には、約 500 万枚の履歴書が行き交っている、とのニュースがあった。そのように数字を伝えるだけで、その数字がどこから出てきたかという報道はない。

アメリカでは、求職者が希望する職種・企業により、履歴書の力点や表現を変えるので、1 人何枚履歴書を出しているか知れたものではない。もちろん、学歴、職歴などは変えない。これらを 1 枚と数えたか、複数に数えたかは定かではない。

確かに、2～3 年前まで、インターネット・ビジネスの半分は、人材ビジネスが生み出しているという業界の常識があった。ABC の報道もまんざらでたらめとはいえないだろう。

アメリカ労働省の専門スタッフは、「Online job search ビジネスは、毎年 20～30% 伸びている。現在人材ビジネスの Web サイトは、1 万 5000 あり、500 万の履歴書がインターネット上を飛び交ってもおかしくない」という。

このすさまじいアメリカの Online Job

Search の実態を示す数字を方々から集めたものを見つけたのでご紹介する。

—1998 年の Ernst & Young と America Management Association の調査によると、調査対象の 70% の企業が、リクルートメントにインターネットを使ったと回答。さらに調査は、これらの企業の人材担当エグゼクティブの 50% がインターネットからきた求職者を雇用している、と答えている。

この調査は、調査期間が明確でないが、1997 年の後半と推測される。とすれば、99 年の現在、どれほどになるのか？ アメリカの企業は、ほとんど自社の Web ページを持ち、リクルートメントページもその中に持っている。相当数の企業が、Web ページでリクルートしていると思われる。

求職者は、就職希望の特定企業をすでに意識している人が多い。彼らは、希望する企業の Web サイトに直接アクセスし、求人情報を得、アプライする傾向がますます強くなっている。Web サイトから入ってきた求職者を雇用したことのある企業は、もっと増えているはずである。

—求人・求職業界で最も権威があるとされている Fodyce Letter というニュースレターによれば、アメリカのリクルーター（この場合は、求人・求職斡旋会社）のうち、48% がインターネットからの求職者をリクルートすることである。これも、

1997 年の数字であり、現在は分からない。アメリカ労働省のスタッフは、「その数字は理解できる。現在は、50% をはるかに超えているだろう」と言う。

—Coopers & Lybrand は、そのレポートで、アメリカの雇用者は、Executive（重役と思うのは間違いで、日本企業なら部長以上くらいだろう）の 17.5% は、インターネットの候補者から雇ったと伝えている。さらに、Middle Manager（課長程度）は、27.5% とのことであった。

これも 1997 年度の数字で、現在はもっと高くなっているはずだ。

—すでにエスタブリッシュされている Online リクルートメント会社は、年間 22% から 27% の成長を遂げていると予測される。Management Recruiters International 社が 4247 社のミドルマネジメント以上のマネジャーをリクルートしている担当者の求人方法を調査した（1997 年）。その結果、37% がインターネットを利用していた。

この場合、技術系企業では、71.2%、通信関係が、59%、保険会社が 45%、金融関係が 42.6% であった。つまり、現在の花形業種、技術系、金融系企業がインターネットを使った求人に関心を入れている。

—大手多国籍キャリアサービス会社 Lee Hecht Harrison の 1997 年度の調査によれば、41% の回答企業の求人担当は、「常に」インターネット上で、適当な候補者を探している。

また、43% の企業が、リクルートメントの際、自社の Web サイトに求人広告を載

せ、36% が、求人・求職サービス企業がやっているサイトに広告を載せる、と報告している。

この点については、アメリカの最大手インターネットプロバイダーは、異論を唱える。「その数字は、キャリアサービスの会社が、自分たちの業種をプロテクトするために言っているのだろう。自分の会社の Web サイトに自社の募集広告を載せていないところなどないはずだ。載せて金がかかるわけでもないし、第一、自社を知ってもらい最もよいチャンスである。もし、この調査結果が正しいとすると、小さな会社がサンプルの中に多く入っていたのだろう。彼らの Web サイトには、ほとんど求職者は来ないだろうし、外の専門サイトに頼らざるを得ないからだ。しかし、彼らも自分のサイトには、求人広告を出しているはずだ」

### 2. Online Job Search 利用者の声

ニューヨークの一流デパート Bloomingdale's で働くウィルキンスさん（女性）は、「Web で Bloomingdale's を含めて、全部で 5 社に履歴書を送った。2 日後に 3 社から電話がかかってきて、面接を受けたが、条件がよかったので Bloomingdale's に決めた。この間、履歴書を送ってから 5 日間だった。

新聞広告なら、3 週間はかかっていたでしょう。今でも時間があれば、求人

サイトを見ている。いい条件ならすぐ応募し、仕事を変りたい」と語る。

最近の労働統計によれば、アメリカ人労働者の 49% が仕事に不満があり、32% の人が、同僚を殴りたくなったことがある（実際にはやらないので、誤解のないように）と回答している。こんな理由からも、彼らは新しい職場を常に探しているようだ。

ニューヨークのマンハッタンにシリコンアレーと呼ばれる、特に、インターネットメディア関係のソフトウェアのベンチャーがひしめく地域がある。そこに働くバーナード氏は次のように語る。

「イリノイ州立大学のコンピュータサイエンス学科を卒業し、シカゴの会社に就職したが、面白くなかった。ニューヨークのシリコンアレーで働きたいと思い、Web サイトで仕事を探した。コンピュータプログラマー関係という条件で探すと、何万件という求人がある。私の場合、どの会社で働きたいか分かっていたので、すぐそのサイトに応募した。翌日電話が鳴り、その翌日ニューヨークに向かった。就職は、面接の場で決まった。このように、他の都市での仕事を探すときには、大変便利だ。今度は、カリフォルニアの仕事を探すつもりだが、当地の新聞などを取り寄せていたのでは、時間の無駄である。Web サイトならば、1～2 時間で OK だ」

同じくシリコンアレーでフリーランサーとして働く、Web ページデザイナーのサン

佐藤則男

(さとうのりお)

1971 年早稲田大学卒業、81 年コロンビア大学ビジネススクール卒業。朝日新聞英字紙編集記者、TDK (アメリカ現地法人) 勤務を経て、83 年国際連合勤務。85 年国際ビジネスコンサルティング会社 Strategic Planners International, Inc. (ニューヨーク法人) 設立、現在に至る。アメリカ在住 25 年。

ダース氏は、次のように語る。

「自分の Web サイトを持ち、自分の履歴と作曲した音楽のすべてを載せている。また、自分の生い立ち、趣味なども載せている」。なるほど彼のサイトは、きれいなデザインで、訪れる人のカウンターもついている。

「気に入った会社が私のようなプロフェッショナルを探している広告を見つけると、カバーレターに簡単な履歴書をつけ、ネット上で応募する。同時に、自分の Web サイトの URL アドレスをつけ、自分自身の詳しい情報を見てもらおう案内する。この方法が、これまで最も効果的だった」

簡単に自分自身の Web サイトが作れる AOL や MSN のサービスを利用するのである。

ニューヨークのヘッドハンターであるデービス氏に聞くと、「このやり方は、現在急速に増えてきた。リクルーターも最初の段階で長い履歴書を読む必要がなく、すぐスクリーニングできる。興味があれば、その場で、すぐ応募者の Web サイトに行き、その人の作品やこれまでの仕事などをチェックできる。実に効率がいい。この方法はもっと増えるであろう」と歓迎する。

「しかし、自分の写真や趣味を入れるのは、あまりいいと思えない。私は、仕事に関係のある情報のみを早く見たいので、そんなことはどうでもいい」と釘をさす。

アメリカ通信最大手企業のリクルーターは次のように語る。「我々のコーポレートWebサイトには、1日100通を超える履歴書が送られてくる。彼らは、その会社、募集している職種に合わせ、巧みに履歴書を作る。コンピュータが、何種類もの履歴書を簡単に作れるようにしたのだ。また、文章が長いものが多いので読みにくい。履歴書は、重要だ」

### 3. 米国のOnline Job Search サイト

前述のように、1万5000を超えていると推測されるアメリカのOnline Job Search サイトは、あまりにも多く、利用者を惑わせる。これらのサイトは、職種を限った専門化の方向へと進んでいる。

米国のトップ7 Online Job Search サイト

Online Job Searchの専門家、パムデイクソンさんは、その著書で次の7サイトをBig 7と呼んでいる。しかし、そのうちの2つが合併したので、筆者がそれを付け加えた。デイクソンさんも反対はしないだろう。URLアドレスも調べ、一応チェックしたので、それぞれに簡単な説明もつけた。一度訪問してみるといい。

America's Job Bank (www.ajb.dni.us)

アメリカ政府、労働省が運営している。1999年9月7日までの過去6カ月間で、11億9678万9420件(1カ月平均約2億)の

アクセスがあった。恐らくアクセス数では最も多いと思われる。あらゆる職種をカバーするが、筆者のチェックでは、それが利点でもあり、致命的な欠点でもある。

CareerMosaic (www.careermosaic.com)

この種のサービスの老舗の一つで、特に技術関係、金融サービス関係のエグゼクティブが強いと思われる。ソフトウェアもよくできていて使いやすい。

Career Path.com (www.careerpath.com)

The New York Times, Washington Postなど、全国100以上の新聞社が参加し、運営。信頼度は抜群であり、大学新卒者、別の都市への移動を考えている求職者には、もってこいである。希望にかなう仕事を見つける成功率はきわめて高いだろう。履歴書の機密保持もよくできている。筆者は、ここがこの種のものでベストと思う。

E.span (www.espan.com)

データベースを使ったゲームから始めたサイト。非技術系・技術系を問わず、さまざまな職種がある。マッチした職があれば、すぐEメールで知らせてくれる。実際の単純にできており、こんなことですぐ履歴書を送る気持ちになるのかと思うほどである。

The Monster Board (www.monster.com)

大学新卒者に人気があるといわれている。

Monsterのグラフィックがあり、面白い。Executiveと技術関係に分かれている。この場合、Executiveといっても、比較的若年者を対象にしたものと思われる。

YahooClassified (classifieds.yahoo.com/employment.html)

YahooのClassified Adサイトで、ご存じの方も多いと思うので、説明は必要ないと思う。アメリカでも、急速に伸びてきた。しかし、利用者の話によると、「どこまで求人チェックしているか分からず、他の専門サイトに比べ、どれだけ信頼できるか分からない」とのことであった。

Career.com (www.career.com)

筆者が付け加えた。他に比べてユニーク。最初に新しく求人を行っている企業のリストが並び、企業名をクリックすると会社の説明、募集職種の情報にアクセスできる。AT&Tなどトップ企業も多くリストされている。アメリカ以外の国の企業の求人も載っている。

この種の他のサイトでは、ヘッドハンターが求人しているケースが多く、実際に募集している会社名が出ておらず、フラストレーションを感じるが、このサイトは、この点便利だし、第一、いらいらしない。

その他、ハイテク、コンピュータ関係、マーケティング、販売、広告、小売り、法律、さらに、州、都市などに特化したサイトが無数ある。

## II アメリカ労働省が運営するサイト

アメリカ労働省は、国民の確実な就労を安定させるため、民主党・共和党が党派の垣根を乗り越え、協力して、Onlineによる求人・求職、その他労働に関するシステムの確立を決め、進めている。この一連のシステムは、ALMIS (America's Labor Market Information System)と呼ばれ、12部門に分かれる。それぞれの部門についての詳細は、www.icest.orgによく説明されているので、ぜひ参照されたい。ALMISは、アメリカ労働市場情報のデータベース化、職業の分類及び正確な位置付け、求人・求職のマッチング、トレーニング、労働市場の分析、長期・短期予測など労働市場のあらゆる分野をカバーしている。プロジェクト分野ですでに完成したものもあるが、まだまだ時間がかかる。労働省スタッフは、「ALMISプロジェクトは、終わることのない、長期的プロジェクト」だという。

また、「アメリカの新しい労働市場・経済の要求にこたえられるシステムを作り、労働市場の効率をより上げるところにALMISの目的がある」と強調する。

前述の求人・求職のOnline Job Searchのサイト、America's Job Bank (AJB)は、このALMISの一部門である。同じくALMISのプロジェクト分野の一つである、求人者の履歴書を電子メールで送

るシステム、America's Talent Bankは、すでに完成し、AJBの一部となって組み込まれている。

なお、日本でも知られているO\*Netは、このALMISの一部門で、基本的には、労働省が長年出版してきたDictionary of Occupational Titles (DOT)に取って代わるCD-ROM化、Online化したもので、AJBは、この一部となっていない。

AJBの設立のとき、アメリカの職業斡旋業界の団体が、労働省に「AJBのような無料のサービスができたら、我々のビジネスに大打撃を与える」と噛みついたそうである。あとで述べるが、そんなことは起こらず、この業界がAJBを徹底的に利用することになり、彼らにとってプラスとなっている。

### 1. AJBのデータ分析

AJBに集まる求人・求職者は、ダイレクトにAJBに登録してくるもの、1800からなる各州にまたがる日本の公共職業安定所に類似するサービスを行っている事務所から入ってくるもの、また、IBMやDell Computerのような特定の企業の求人システムとつないだところから入ってくるものがある。

AJBに関するデータをアメリカ労働省で手に入れることができたので、それを分析してみよう。

まず求人側のデータを見てみよう。

1999年9月7日現在、求人オーダー件数は、50万6108、求人オープニングポストは、123万9557となっている。

O\*Netファミリーカテゴリーによる職種別では、コンピュータ・情報関係が27.14%と圧倒的に高く、続いて、エンジニアリング・建築技師関係が15%、マネジメント関係10.33%、などとなっている。

このデータから見るように、技術系が圧倒的に高い。

求人者をTOP25 SIC職種コード別に見ると、職種分類が不可能な求人者が、1万6471 (16.13%)でトップ、小売サービス業者が1万2669 (12.41%)となっている。3番目に来るのがEmployment Agency、つまり求人・求職斡旋業者が5995 (5.87%)である。コンピュータ関係は細かく分類されていて、コンピュータサービスが、3540 (3.47%)、コンピュータプログラマーが2902 (2.84%)と続いている。

筆者は、ものすごい数の求人者のリストをざっと見たが、ニューヨーク州では、筆者及び筆者のアメリカ人パートナーが聞いたことのある企業はほとんどなかった。

ただ、IBMなどの大企業と直接AJBのコンピュータシステムをつなぎ、求人が入ってくるのの説明があった。IBMの場合、1996年から毎年、2万4000人の空きポストをリストするという発表を同年に当時のライシ労働長官が行っている。

最後に、求人オーダー件数を学歴別に見ると、高卒11万285 (38.57%)、大卒4万3576 (15.24%)、ビジネススクールやロー

スクールなどのアメリカのエリートを含む大学院卒は、わずか3万121(1.09%)となっている。これが、求人側のAJBの評価かもしれない。

次に求職者側のデータを見てみよう。求職登録者の数は、1999年9月7日現在、109万8440人である。そのうち、現在有効な履歴書の数は、38万7003通である。現在有効求人オープニングポストに対し、単純計算で、31.2%しか満たしていない。職種、その他の条件から細かく見たら、もっと求職者が足りないことになるであろう。

この有効履歴書数ベースで、O\*Netファミリー別カテゴリーの職種別で見ると、マネジメント関係7万8844(21.58%)、一般事務・秘書関係6万6520(18.21%)、コンピュータ・情報技術関係5万5315(15.14%)、などとなっている。

学歴別に見ると、高卒及び大学在学中もしくは、短期大学・各種学校卒と見られるものが22万4453(57.91%)と圧倒的に多く、大卒10万4290(26.95%)、大学院卒3万2704(8.45%)と少ない。学歴の分野でも、求人―求職者間に大きなギャップがあることが分かる。

## 2. AJBを使っの職探しの実験

筆者自身、AJBを使って職探しをやってみたが、うまくいかないので、ワシントンの労働省の担当者に一緒にやってもら

った。筆者がテレビニュース関係の職種を探すことにし、労働省の担当者がなれた手つきで、やってくれた。筆者の住むニューヨークの郵便番号を入れ、やってみたらゼロ。職はなかった。「今日は運がないね」と彼は言う。

そこで、最もありそうなコンピュータ関係をやってみた。最初にニューヨーク周辺5マイル地区を入れたら、なんと約2万3000件もリストが上がっている。これではとても選ぶことはできない。何でもいから一つ選ぶと、雇い主を隠したEmployment Agencyのもので、コンタクト先の担当者、電話番号しか載っていない。

あまりにもリストが多いので、2マイル以内に限定してみた。2000件以上ある。見つけるのが困難だ。そこで、また何でもいから選ぶと、結果は同じでEmployment Agencyのものである。

「Employment Agencyのリストは多い」と労働省の担当者は、説明する。「たとえば、適当に求人者をAJBのリストから選び、コミッションを約束させ、また、AJBのリストに載せるという、ベンチャービジネスを始めることができるのではないか?」と聞くと、「その通り」と答える。AJBは、誰のものでもなく、みんな自由に公平に使えることが第一条件であるからだという。

担当者曰く、「Online Job Searchは、求人、求職者の入り口。そして、求職者のJob Browsing」として意義付けるのである。

## 3. AJBに対するアメリカ人の声

筆者の身の回りの何人ものコンピュータ関係者に、AJBの評価について聞いてみたが、誰も知らない。そこで、何人かにAJBのサイトを使って、実験してもらった。

前出のバーナード氏は、「カリフォルニアで仕事を見つけないので試してみた。まずソフトウェアが使いにくい。仕事は、ほとんどEmployment Agencyが出したと思われるもので雇い主が分からず、コンタクトする人物の名前だけで、自分の履歴書を送ることはできない。自分は、政府が作っているデータベースでよい仕事が見つかるとは思わない。この分野で専門的にやっているサイトを利用する。また、希望する会社のサイトに直接履歴書を送る。同時に、カリフォルニアの友達に探してもらおう。これがアメリカのやり方だ」と語る。

インターネットサイトの製作・接続サービスをやっているタータグリア氏に聞いてみた。同じように実験を始めたが、「こんなやりにくいソフトウェアをよく、我々納税者の金で作ったものだ」とまず怒り出し、途中で止めてしまった。

## III 専門家の声

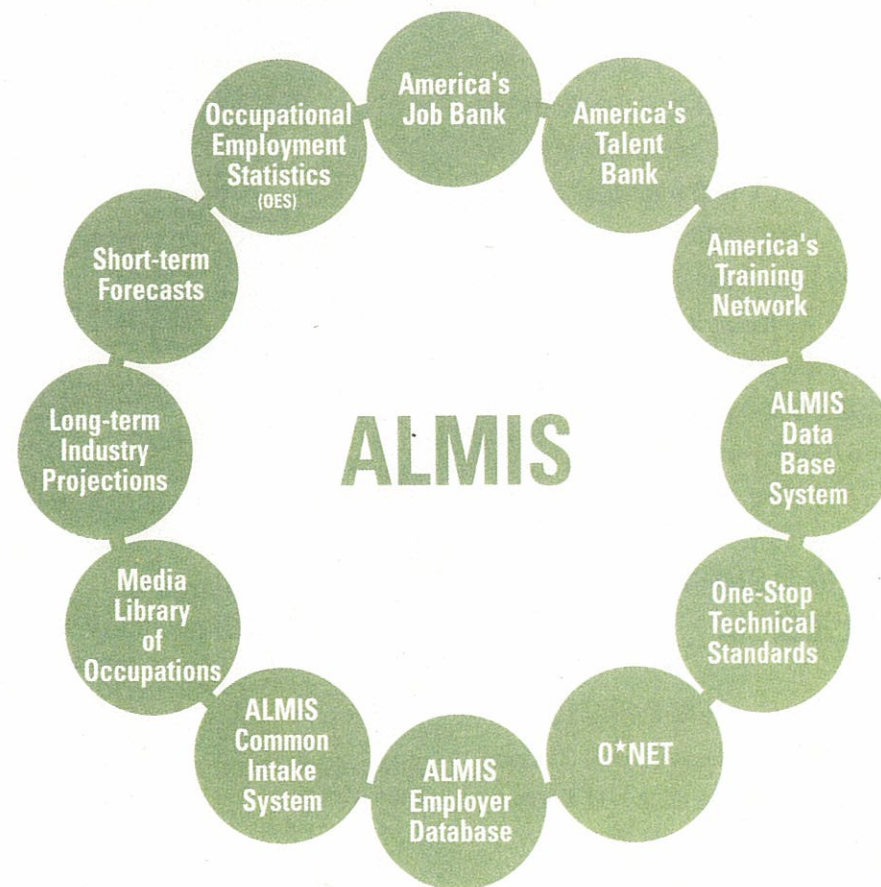
### 1. プリントメディアの声

東海岸地区の最も権威ある求人広告を扱う、New York Times(NYT)に聞いてみた。「Online Job Searchの普及に、プリントメディアのClassified Adは、大きな変化を迎えている。しかし、NYTの場合、Web版をやっているのだから、新聞のClassified Adとくっつけ、載せている」実際見てみると、まだまだソフトウェアなど専門サイトに比べ劣るが、確かに、求人企業は抜群によい。Employment Agencyのリストはほとんどない。筆者がチェックした限り、みな雇い主の求人広告であった。

### 2. エグゼクティブサーチ会社の声

ニューヨークのトップクラスエグゼクティブサーチ会社のスタッフは次のように語る。「Onlineとテレビ電話を使い本格的にサービスを始めたのは、3年前だった。うまくいっている。競合のK社は、相変わらず昔のやり方で、求人企業から高いRetainer Feeと成功報酬を二重に取っている。そのようなやり方は、消えるだろう。我々が最も恐れるのは、大手企業が自分のWebサイトで募集を行うことが

## America's Labour Market Information System



増え、優秀な応募者が増えることだ。求職者は、仕事を探していることを隠すために、エグゼクティブサーチ会社に行く必要がなくなってきている。夜遅く、コンピュータに向かい、セキュリティのしっかりしているサイトに履歴書を送ればそれでよいのだ」

結論として前出の大手通信会社のリクルーターの言葉を借りよう。「能力のあるトップマネジメントの一部をよその会社が

ら盗むなら、エグゼクティブサーチ会社を使うが、それ以外は、彼らを使う必要がなくなってきている。彼らはとてつもない高いフィーを要求するが、口で言うほどのことは、やっていない。利益が欲しいだけだ。我々のような大企業は、自社のコーポレートWebサイトで募集するか、普通の社員は、求人専門サイトを同時に使えばそれで十分よいスタッフが集まるようになった。もちろん、一流紙への広告掲載は止めない」

# HRプロフェッショナルの「研鑽の場」

## 51st SHRM Annual Conference & Exposition 視察レポート

豊田義博  
Works 編集長

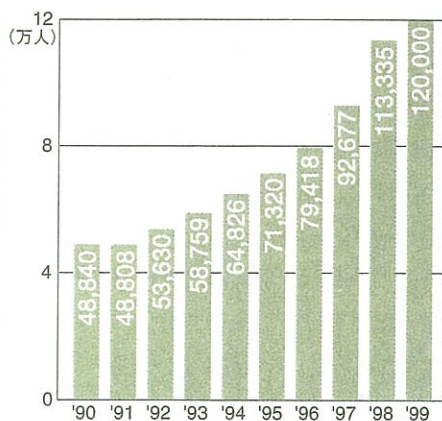
6月も下旬となれば、アトランタは相当に暑い。南部の象徴として、今も「リンカーンの誕生日」が休日にはならない街。Coca-Cola、CNNなどの本拠地であり、平日の早朝には6車線のフリーウェイが凄まじい渋滞を繰り返す街。この街に、全米のHRプロフェッショナルが集まった。51回目を数えるSHRM (Society for Human Resource Management) 主催のAnnual Conference & Expositionは、過去最高の来場数を記録し、6月26日から30日までの5日間を終えた。

### 全米協会SHRMの存在意義とは

カンファレンスの概要を説明しよう。Concurrent Sessions: HRM (Human Resource Management) の最新課題をテーマにした150を超える講演会

### SHRM会員数推移

出所: SHRM [1998年度年報]



### The HRM Marketplace Exposition

### SHRM Annual Conference & Expositionの概要

毎年6月下旬に開催。コンテンツは、知識教育的な内容を中心に、エンタテインメントやネットワーキングを目的としたものまで多彩。オフィシャルではあるが、ラフでアットホームな雰囲気。来場者のほとんどが、開催期間中を私服で過ごす。来年は、ラスベガスでの開催が決定している。

The HRM Marketplace Exposition: HR担当者をサポートするエージェント、コンテンツ開発企業の商品・サービス見本市  
Certificate Programs: HRプロフェッショナル育成に関するプログラム

以上の3つを主なコンテンツとし、さらに多面的、より専門的なサブコンテンツを有している。アトランタ市内の巨大なコンgresセンター会場は、様々なメニューで埋め尽くされる。今年に来場者数は約10万人を数えたという。

この巨大カンファレンスに集うHRプロ

フェッショナルの目的は何なのか。それを語るためには、SHRMという組織について俯瞰する必要がある。同組織は、1948年に設立、HRに携わる企業・公的機関のエグゼクティブ、マネジメントリーダーを中心に、コンサルタント、研究者、学生など会員数12万人を擁するNPO。提供するサービスは多岐にわたる。「HR Magazine」等の発行メディアをご存じの方も少なくないだろう。\*

「私たちは、会員に対し、個人の能力を高め、HRMに関する知識を習得するための、より良い専門能力開発の機会を提供するために努力しています」

SHRMの年次レポートからの抜粋である。これは、同協会の存在意義の核であり、このカンファレンスの内容もこれを体現するものである。

### 'A NEW HR for a New CENTURY' このフレーズが意味するもの

今年のスローガンは 'A NEW HR for a New CENTURY'。このコンセプトに込められた意味を、CEOであるマイケル・ルーシー氏に聞いた。

「一つのポイントは、HRは20世紀に生まれた新しい職業である、ということです。何世紀もの歴史を持つ医学界や法曹界とは違う」

すべては、産業革命に端を発する。大

量の労働者を一堂に会して働かせる能力がクローズアップされ、やがては労働組合等の発足へと繋がる。テイラーの理論も20世紀初頭の製造業を導いた。労働者をいかに効率的に働かせるか、機械のように。しかし、技術の急激な発展と共に、労働力に対する期待度が変わってくる。雇用は経費ではなく、投資であると。

「かつては、工場労働者の生産性のレベルが、国の生産性を支えていました。しかし、今日ではより知的な資源が必要とされ、雇用者の技能・スキルの質が大きな違いを生み出します。人的資源の活用の重要性が増してきたのです」

HRプロフェッショナルが経営に影響を与える機会がこれほど大きい時代は、かつてなかった。戦略的なビジネスパートナーになっただけではなく、企業を成功に導く、職場の活性化を創出する真の改革者になったのだ……。

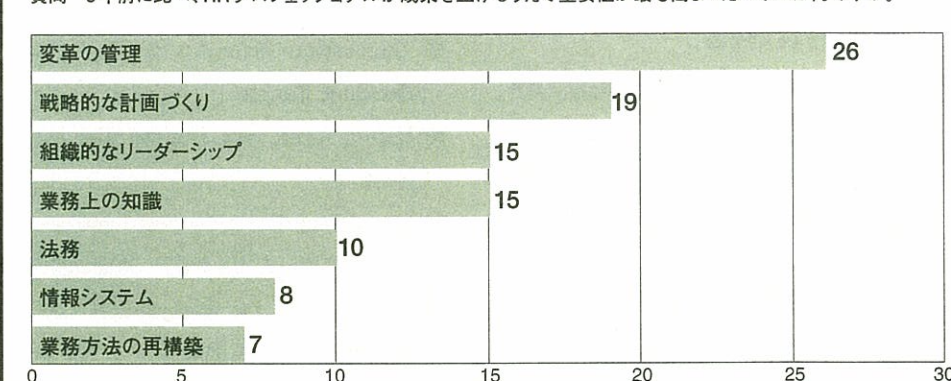
「しかし、HR担当が増えるかといえ、答えは 'NO' です。増えるのではなく向上するのです。知識・スキルを磨き続けられない人は、大きな危機に直面することになります」

こうしたムーブメントと、この協会組織の会員数の急速な増加、カンファレンス参加者の増大は、決して無関係ではないだろう。彼らが欲している知識・技能はどのようなものか。何をもち、彼らは「HRプロフェッショナル」たり得るのか。以下、カンファレンスの実際をレポートする。

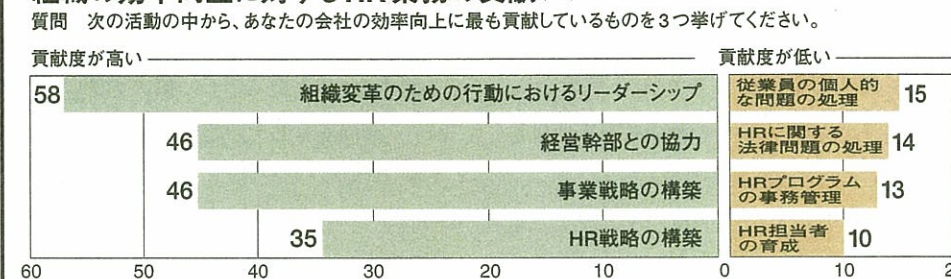


Michael R. Losey, SPHR, CAE  
President/CEO Society for Human Resource Management

### HRプロフェッショナルにとって重要性が最も高まっているスキル (%)



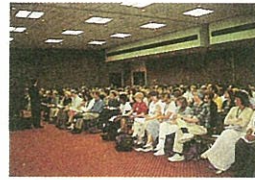
### 組織の効率向上に対するHR業務の貢献 (%)



### HR業務に費やされる時間と企業効率への貢献度の「非相関」

業務に費やされる時間	企業効率への貢献度	
	低い	高い
長い	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRに関する法律問題の処理</li> <li>従業員の個人的な問題の処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織変革のための行動におけるリーダーシップ</li> <li>経営幹部との協力</li> </ul>
短い	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいHRプログラムの構築</li> <li>取引業者の選定や管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略の構築</li> <li>HR戦略の構築</li> </ul>

出所: The 1997 Survey of Human Resource Trends Report by SHRM / Aon Consulting



## Concurrent Sessions

今、何がHRMの最新課題なのか

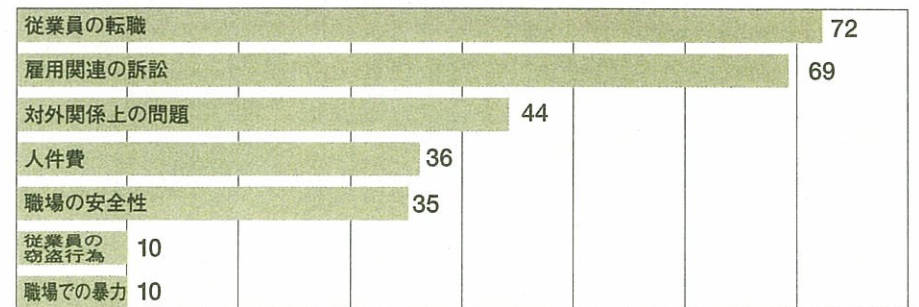
会場で、何名かのHR担当者、責任者に、「近未来の一番の課題は何か?」と聞くと、そこには共通するものがあった。「採用です。失業率がこれだけ低い今、いかに新しく雇いたい人々の関心を引きつけ、また定着させるか」「入手可能な労働力が縮小していく。すでに問題は噴出し始めています」

話に聞く通り、日本のバブル期を思い出させる採用難。さらに、高いモビリティを誇る国を象徴するように、優秀な人材のターンオーバーが最大のリスクだというアンケート結果もある。

Concurrent Sessionsのカテゴリーは大きく5つに分かれるが、「Identifying and Retaining Top Talent」の中には、そうしたHRプロフェッショナルのニーズに応えるコンテンツが凝縮されている。

### 雇用に関する最大のリスク要因(%)

質問 次の中から、あなたの会社が最も懸念していることを3つ挙げてください。



出所: The 1997 Survey of Human Resource Trends Report by SHRM / Aon Consulting

いくつかの講演タイトルを挙げてみよう。

- The Global Just-in-Time Employee
  - Succession Planning/Staffing and Building Bench
  - Hiring Achievers/How to Hire the Best!
  - Intraviewing/Hiring the Best Employees
- 筆者が参加したセッション 'Managing Generation X in the workplace' も、300名程度が収容できる会場は立ち見が続出(彼らは立つのではなく、フロアの至る所に堂々と座っているのだが) するほどの賑わいであった。

講演終了後も、10名を超える聴衆が講演者を取り囲み、個別の相談、意見交換を始める。HR担当者は、個人の思惑を持ち、講演者からその答えを引き出そうとする。HRコンサルタントである講演者は、返答しつつ、顧客候補としてのHR担当者とのリレーションを作る。講演者は、コンサルタント、企業のHR担当者、弁護士など様々だが、ここは学びの場だけでなく、ネットワーキングの場として機能していた。

## Concurrent Sessions

計150を超える講演会が同時開催される。以下の5つのカテゴリーに分かれ、個別企業のケーススタディ、コンサルタントによるHRM最新事情など、多岐にわたる内容となっている。なお、主だった講演のレジュメ・資料は印刷物あるいはCD-ROMにまとめたものが購入可能であり、講演内容もテープとして販売されている。

### HR AND THE LAW

このカテゴリーでは、HRプロフェッショナルが日々の仕事を指揮していくにあたり、大いに影響を及ぼす法的な問題—対処によっては危機的状況をもたらしかねない—に焦点を絞る。

### IDENTIFYING AND RETAINING TOP TALENT

ここでは、最良の労働力=人材をいかに採用し、いかに雇用を維持していくかという、極めて重要性の高いテーマを取り上げる。

### REWARDING AND RECOGNIZING EMPLOYEES

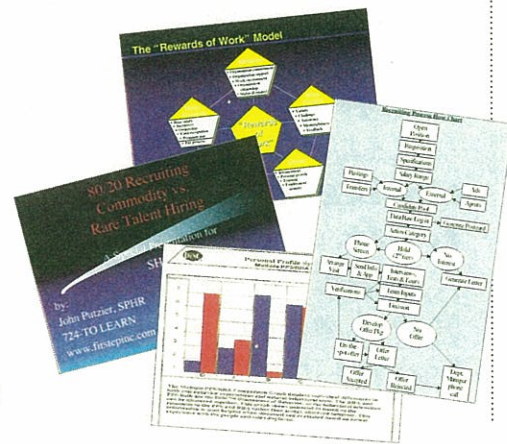
このカテゴリーのセッションでは、従業員の組織への貢献をさらに高めるために、HRプロフェッショナルが日々活用すべき様々なツール、テクニックを主として取り上げている。

### STRATEGIC THINKING TOOLS

このセッションは、分析的・戦略的なプランニングスキル、評論的思考能力を高めるためのものであり、企業の方針・戦略立案を役割とするシニアHRエグゼクティブにとって重要な課題を取り上げる。

### THERE'S MORE TO LIFE THAN WORK

このカテゴリーでは、HRプロフェッショナルのリーダーシップスキルを研ぎ澄まし、人に強く働きかけ、個人として、またプロフェッショナルとしての「クオリティ・オブ・ライフ」を高めることをサポートする。



## The HRM Marketplace Exposition

HRを支える多面的なサービス

幕張などで開催される「ビジネス・ショー」などの見本市会場に、HRMに関するあらゆるソース、ツール、サービスが展示されている……そんな場を想像して頂きたい。500を数えるブースが軒を連ね、Compensation, Benefit, Employee Selection, HRDといったメインフレームから、個人調査、ドラッグテストなどアメリカ特有のジャンルまで。いずれにせよ、HRをサポートするサービス内容の幅広さを再認識する。

特に目を引いたのは、インターネット、あるいはイントラネットを活用したHR Information & Technologyのメニューの多様さである。採用広報に活用されているのは無論のこと、応募者の能力・スキルチェック、面接機能のネット化(動画情報をそのまま送信するシステムまで)があり、「これが商品になるのか」と、日本とのインフラの違いを痛感)といったPre-Employment Screening領域にも商品・サービスは多々ある。Web-Based-Trainingの環境をサポートするコンサルタントも散見された。社内のジョブ・ポストをイントラネットに載せたツールには、コンピテンシーが当然のように活用され、同様に個人の目標管理、評価がすべて端末上でできるツールは、テレワークなどの多



## Exhibitors by Products & Service

### Compensation and Benefits

Child care, elder care  
Food service  
Financial  
Health maintenance organizations (HMOs)  
Health care cost containment  
Insurance: health, life, dental, vision, etc.  
Pensions  
Performance appraisals  
Retirement/pre-retirement planning  
Surveys  
Wage and salary administration  
Workers' compensation administration

### Employee Selection/Staffing

Employment agencies  
Executive search  
Outplacement  
Pre-employment and employee testing; investigation  
Recruitment  
Recruitment advertising  
Temporary/contract personnel  
Electronic recruitment services

### Health, Wellness and Safety

Counseling, employee assistance programs (EAPs)  
Drug/alcohol treatment, testing  
Health promotion, recreation  
Safety  
Security  
Workplace ergonomics

### HRM Programs and Services

Business opportunities/franchises  
Communications, graphics  
Labor relations  
Management consulting  
Organizational planning and development  
Personnel research, survey results  
Professional books, magazines, manuals  
Recognition awards, incentives  
Relocation services  
Expatriate services  
Travel, airlines, hotel, etc.  
Universities  
Legal services  
Risk management services

### HR Information and Systems

Computer hardware  
Software-mini and mainframe  
Software-PC/micro  
Databases  
HRIS, HRMS consultants  
Service bureaus

### Training and Development

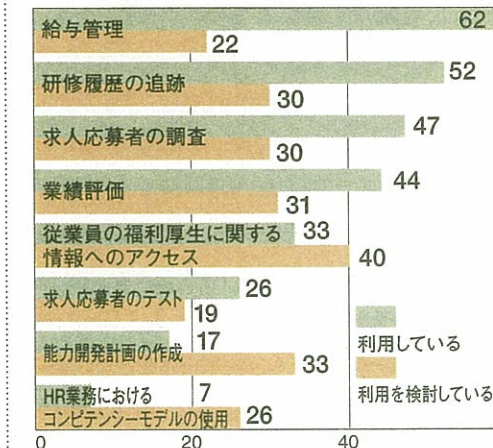
Assessment  
Audio/visual  
Management/executive development  
Seminars, courses, educational programs  
Training materials and methods

様な働き方を可能にすると感じさせる。

考えさせられたのは、こうしたソフトウェア・コンテンツが、ある程度のカスタマイズはあるとしてもパッケージ商品となる感覚である。それもHRのコア部分に対して。こうした基本設計を外部に委託する発想とホワイトカラーの生産性は、確實

### HR業務におけるIT(インフォメーションテクノロジー)の利用(%)

質問 あなたの会社では、次に挙げる業務を支援するためにITを利用していますか。

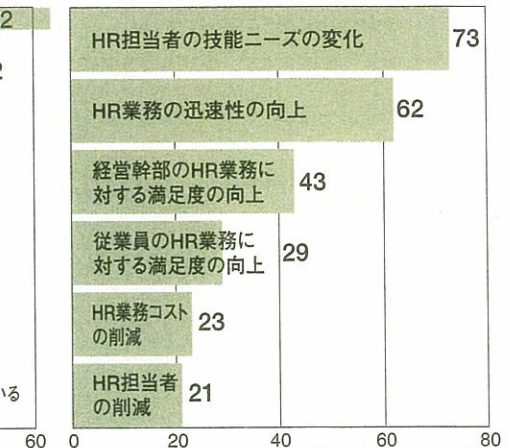


出所: The 1997 Survey of Human Resource Trends Report by SHRM / Aon Consulting

に相関しているだろう。ここ数年は、日本でも人事業務のアウトソーシング化が叫ばれているが、自前主義から抜け出しきれない現状は否めない。両国の人事を取りまくサービスの違いは確かに大きい。意識の差もまた大きいのではないだろうか。

### HR業務にITが与える影響(%)

質問 HR機能に対するITの導入は、どのような影響をもたらしましたか。



出所: The 1997 Survey of Human Resource Trends Report by SHRM / Aon Consulting



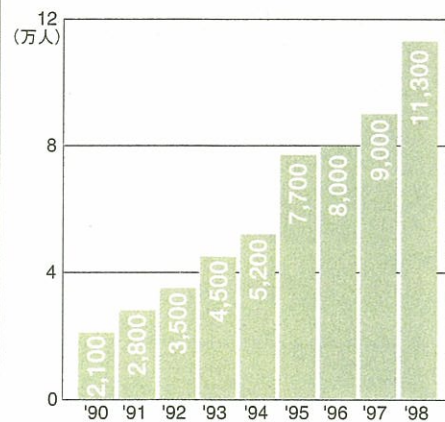
## Certificate Programs

### HRにおける学びとキャリアの接続

このカンファレンスのオープニングセッションが開催されたのは27日。この日に観光気分も漂わせながらアトランタを訪れるメンバーがほとんどな中で、その前日、26日より4日間、ほぼ終日を使った研修に参加する人々がいる。彼らが参加するのはCertificate Programs。会場も、イベント色が強いコンgresセンターから離れ、ホテルに半ば缶詰になって彼らは学ぶ。事前エントリー制、高額な参加費、人数制限あり。HRの初級編、上級編、'International HRM' 編に分かれたプログラムに参加する目的は、HRプロフェッショナルとしての教育を受けることに他ならない。

### HRCI試験の受験者数推移

出所: SHRM「1998年度アニュアルレポート」



米国の主要な大学のエクステンションは、こうしたCertificate Programsを保有している。経験がなくとも、スキル・知識を学ぶことによって、その職業への門戸が開かれる。アメリカの健全な労働移動を支える機能である。そして、その領域はテクノロジーやファイナンス関係に留まらない。ビジネス・アドミニストレーション、マーケティング、そしてHRも含まれる。受講者は、そこで得られたCertificationを携え、新たな職場の門戸を開き、また

### HR知識体系のアウトライン・コンテンツ

#### I. MANAGEMENT PRACTICES

- A. 組織におけるHR部門の役割
- B. 人的資源管理計画
- C. 組織の設計および開発
- D. 予算策定、人的資源管理、評価測定
- E. 動機付け
- F. リーダーシップ
- G. 品質および業績の管理/TQM
- H. 従業員を巻き込む戦略
- I. 人的資源の調査
- J. 国際的人的資源管理
- K. 企業倫理

#### II. GENERAL EMPLOYMENT PRACTICES

- A. 法的および規制上の要因: 定義、要件、禁止業務、免除、施行、救済方法、事例史
- B. 職業分析、ジョブ・ディスクリプションおよびジョブ・スペシフィケーション
- C. 個人の雇用の権利
- D. 業績評価
- E. 職場での言動・品行に関する問題
- F. 従業員の態度、意見および満足

#### III. STAFFING

- A. 雇用機会の均等/アファーマティブ・アクション
- B. 採用
- C. 選抜
- D. キャリア・プランニング、キャリア開発
- E. 退出(レイオフ、解雇、法的手段に対する防御)

Extracted from Certification Information Handbook, published by HRCI(Human Resource Certification Institute), affiliated by SHRM.

#### IV. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

- A. 人的資源の教育および組織
- B. 教育ニーズの分析
- C. 教育および開発プログラム
- D. 教育効果の評価

#### V. COMPENSATION AND BENEFITS

- A. 報酬および給付金に関する税務会計の処理プログラム
- B. 報酬に影響する経済的要因
- C. 報酬の理念、戦略および政策
- D. 報酬プログラム: 種類、特徴および利点/欠点
- E. 職務評価方法
- F. 職務の価格付け、給与体系、および給与等級管理
- G. 福利厚生プログラム: 種類、目的、特徴および利点/欠点
- H. 福利厚生計画の管理
- I. 全体的な報酬戦略および計画の有効性に関する評価

#### VI. EMPLOYEE AND LABOR RELATIONS

- A. 従業員代表としての組合
- B. 雇用者の不当労働行為
- C. 組合の不当労働行為、ストライキ、ボイコット
- D. 団体交渉
- E. 組合組織との関係の管理
- F. 労働組合を認めない状態の維持
- G. 公的セクターの労使関係

#### VII. HEALTH, SAFETY, AND SECURITY

- A. 健康
- B. 安全
- C. 保障

既存の職場でのパフォーマンスを上げ、ポジションアップを目論む。そして、HRに関しては社会的認知の高いSHRMのCertificate Programsは、大学のプログラム同様、いやそれ以上に市場が評価する。

さらにその発展形をSHRMの仕組みの中に見つけることができる。それは同協会の下部組織、Human Resource Certification Institute (HRCI) が発行するPHR (Professional in Human



### Sample Question & Answer

1. 以下の場合には面接においてハロー効果が生じる

- A. あらゆる面接者が同様な一連の質問を行った場合
- B. ある面接者が面接の前にテストの得点を見た場合
- C. ある面接者が志願者・候補者の可能性を判断するために、ある一つの特性に注目した場合
- D. 面接者同士が志願者・候補者に関する情報を共有していない場合

2. カフェテリア方式の福利厚生プログラムの実施に関して最低限生じ得ることは以下のうちどれか?

- A. 回転率の減少
- B. 福利厚生の過剰使用や未使用の減少
- C. 管理コストの減少
- D. 福利厚生コストを理解する従業員の増加

解答: 1-C, 2-C

Sample questions extracted from Certification Information Handbook, published by HRCI(Human Resource Certification Institute), affiliated by SHRM.

Resources)、SPHR (Senior Professional in Human Resources)という資格だ。この資格は、1976年に制度化され、初年度の受験者数は150名程度。だが、その数は近年急速に増加し、昨年は1万1000名、資格保有者は3万人を超えている。SHRMのディレクターであり、SPHRのホルダーであるディアンナ・ジラク氏は、「プロフェッショナルの基本は知識です。HRプロフェッショナルにとって、この資格は個人のキャリアチャンスに大きく寄与しま

す」と語る。

出題範囲は広範に及ぶ。経営戦略レベルから、実務知識、法知識に至るまで、相当の知識体系を要求されている。仮想問題の内容を見ると、知識の裏にある理論背景を学んでなくては正答に至らぬものも散見される。また、資格取得には、実務経験が必要であり、実践において身に付けた知識が生かされる内容とも想定される。

資格を取得している参加者にインタビューをしてみたが、全員が個人にとっての有用性を認めている。「業界の中だけではなく、外でも認められている」「資格の認知は進んでいる。ますますこの職業にとって重要性を増しているように感じる」という声もあり、その中の一人の名刺には、肩書部分にPh.Dと並び、SPHRという名称がクレジットされていた。

一方、広い知識を必要とする法関連について、前出のジラク氏は否定的な発言もしている。

「政府が発布した様々な法律は、相互に連動していません。結果、雇用の手続きが不必要に複雑化しています。これは、HRプロが戦略やリーダーシップに参加するためのエネルギーを流出させるもので、大きな問題です」

そうした問題に対し、SHRMは何か政府に働きかけをしているのか、と訪ねたところ、彼女は笑いながら言った。

「私がやっています。私はロビイストです。良いロビイストですよ」

### 日本でも待望されるHRプロフェッショナル

職務主義と職能主義。日本とアメリカでは、ホワイトカラーの仕事に関する思想体系が大きく異なることは、改めて持ち出すこともないだろう。しかし、日本の職能主義には、かなりの歪みと変化の兆しが見て取れる。職種別採用の浸透は急速であり、プロフェッショナルを育てるために、これまでのローテーションの考え方を大きく変える大企業も少なくない。そして人事部門もその例外ではない。

こうした潮流と歩調を合わせるように、日本でも「日本人材マネジメント協会」の発足が去る7月29日に発表された。日本での協会発足を推進したマイケル・ルーシー氏は、こう語っている。

「これまで、日本はすべてのマネジャーがHRマネジャーになれる、とても優れた仕事のしかたをしてきました。ですから、HRの専門組織がなかった。しかし、今や次のステージが必要です。日本企業の持つアプローチ、アメリカの得意な知識……世界中の最良のものを組み合わせることは、日本にとっても有益でしょう」

グローバルスタンダードなどという手垢のついた言葉は使いたくないが、あまたのビジネス同様、「人事」にもこの潮流が襲ってきている。

「日本人材マネジメント協会」に関するお問い合わせ  
財団法人社会経済生産性本部  
日本人材マネジメント協会設立準備室  
TEL: 03-3409-1178



# 総合商社は「人事システム」も「教育システム」も異なるユニットの集合体へと変化する

## 榎原 稔 三菱商事 会長

ご登場いただいた榎原稔氏は、ロンドン生まれ。高校の1年間をアメリカのセントポール高校で過ごし、大学はハーバード大学政治学部を卒業。三菱商事入社後はイギリス・アメリカ勤務が長く、合計で22年間に及んだ。社長就任時には、三菱商事きっての国際派トップ誕生と話題になったことは記憶に新しい。

現在は会長職の傍ら、日米財界人会議議長など、海外人脈を生かした公職を務める。米IBM社の社外取締役にも就任し、世界標準の経営をさまざまな形で体験している数少ない日本人経営者といえる。

今回は、日本の企業経営のあり方から教育問題まで、幅広いテーマでお話しいただいた。



—現在は産業界の再編が進むなど、三菱商事を取り巻く環境も激変しています。この状況をどのように捉えていらっしゃいますか。

**榎原** 総合商社はこれまでも何度か「冬の時代」を迎え、その都度乗り越えてきました。諸外国との関係が難しく、その上日本人が海外情勢に疎くて英語力もなかった終戦直後であれば、商社の存在価値とは旅行代理店プラス通訳ブラスエージェントのような海外とのブリッジだったわけですね。当時は、日本が原料を輸入し、それを加工した製品を輸出して、外貨を得るというシステムでした。その後日本経済が発展すると共に、旅行代理店的機能に代わって金融、物流などを含めたオーガナイザーとなりました。現在は商社自身がリスクをとって事業投資を主体的に行うという状況に変わってきています。

—それでは日本全体の環境変化についてはどのように見ておられますか。

**榎原** マクロの状況でいえば、バブル経済の崩壊以上に、日本の護送船団方式そのものが壁にぶつかり、メガコンペティションと情報化の波が仕事のやり方を大きく変えつつあります。企業はそれに必死で対応中というところですね。従来の重装備・ピラミッド型の組織、終身雇用制では、もうついていけないということははっきりしています。

## メガコンペ・情報化が進む現在は従来の改革では対処できません

—三菱商事の場合、以前から社内資本金制を導入したり、持ち株会社制を検討するなど、徐々に対応を進めていますね。

**榎原** 10年ほど前から、分権化や分社化を進めてきました。これほどの大きな組織になると、一人ではなかなか責任を持ってすみずみまで見ていくことはできません。そこで組織をコンパクト化し、それに加えて責任体制を明確化したのです。商社の場合、あらゆる商品、あらゆる業界との関係があり、一律では対応できませんからね。しかし、ピラミッド型の体制については、小さなピラミッドが組み合わされて大きなピラミッドが形成されていたものの、本質はあまり変わっていません。ただ、情報化が加速するにつれて、大きな変革が必要になってきました。各ユニットに独自性を持たせ、組織をフラット化し、裁量権限を大きくしたのです。こうなってくるとおのずから人事システムも変わっていかざるをえないですね。

さらにいえば、教育システムも変える必要があるでしょう。行きつくところは、いい人材を配置すればすべて問題は解決するのだ、という説があって、特に三菱商事ではそういわれがちですけれども(笑)、それじゃあ、その人材をどうやって探すのか、どうやって社内で育成するなり、社外から取り込むのか、あるいは得た人材をどのようにモチベートするのか。

護送船団方式や終身雇用、年功序列というシステムが通用した時代には、会社が進むべき方向がすでにあっただけども、これからはそういうわけにはいきません。

—榎原会長は、今後も8割程度の人材が、最初に入った会社(企業グループ)に定年まで勤めるのではないかと発言なさったことがありますね。

**榎原** この8割という数字は、あくまで私の感覚であって、特に根拠はないのですよ(笑)。三菱商事においても大部分の人は、自分なりに力を発揮できる場を得られるはずですよ。というのは商社は事業の幅が広く、また最近では新入社員のとくに配属された部門で定年まで勤めあげられるケースが少しずつ減り、横の異動が増えてきました。この横の異動がさらに増えていけば、社員の8~9割は自分の能力を生かす場を見つけられるはずだと思うのです。

—社内の外国人比率を高めていく方向は考えられますか。

**榎原** 外国人比率が極端に高まるということは考えにくく、今後も日本人がコアになっていくとは思いますが、たとえ1割でも日本人以外の人材が加わって、経営トップまで上るという環境が生まれ、本人もその意欲を見せてくれれば、企業風土も大きく変わるのではないのでしょうか。日本のよい面、たとえば勤勉だとか団結力があるという点を保ちつつ、これまで問題とされてきた英語を公用語として定着させることも可能だと思います。世界的にビジネスにおける公用語は、英語に

## 榎原 稔

(まきはら・みのる)

1930年ロンドン生まれ。56年三菱商事に入社、水産部に勤務。その後、ロンドン、シアトル、ワシントンなどへの勤務を経て、米国三菱商事のトップを務める。92年4月三菱商事専務取締役として帰国し、同年6月、取締役社長に就任。98年、取締役会長に就任し、現在に至る。モットーは、「三菱の三綱領」、すなわち「所期奉公」「処事公明」「立業貿易」。日本経済界きっての国際派である。



なっていますから、どんな時でも日本語で、ということはないはずですよ。

以前私は、アメリカの大学にキャンパス・リクルートのため出かけたことがありますが、当時の採用条件は、まず日本語ができる人間であることだったんです。それでは非常に狭いチョイスになってしまうわけですよ。同じく能力のある人間が2人いて、日本語ができる方を選ぶのであれば納得しますが、もちろん今後は、こういうこともなくなるでしょう。

## 日本の構造改革のために 大学教育をまず 変える必要があります

——最近では学生の間で外資系企業ブームが起きています。若いうちに専門能力を高めたいとか、その上で転職したいと考える学生も増えてきましたが、その点についてはいかがですか。

榎原 それはそれで結構なことだと思いますよ。もっとも、実際にその意識を持って実行していける人はわずかではないかと思えます。そこに日本の教育システムの問題も感じるのです。特に大学教育ですね。たとえば、今もなぜ大学のブランド信仰が残っているのか。あるいは、これだけ激動の時代であっても、今のシステムは従来の延長線上から脱しきれず、人を養成するというよりもパターン化されたカリキュラムをこなすだけではないか。そんな疑問は否定しきれません。

たとえば、かつての旧制高校やアメリカの大学における自由で個性的な教育が日本でも可能になるように、早急にシステムを変えていかなければならない。初等教育は欧米人も認めるレベルにあるのですが、高等教育に問題があるように思えます。

——榎原会長は、大学時代をアメリカのハーバードで過ごされています。なぜハーバードを選択されたのでしょうか。

榎原 もちろん、ハーバードという名前にも魅力を感じましたが、それ以上に、アメリカの主要な大学の中でも、もっとも自由に科目を選択でき、寮などでの生活の自由も保障されている点に惹かれました。当時は全寮制ですから、生活を共にしていくうちに親しい友人ができます。アメリカでは学校を通じて生まれる人脈がさまざまところで影響を及ぼすのです。日本の場合、企業へのロイヤリティの高さが特徴だといわれますが、アメリカは転職が多いこともあって、学生時代の友人との関係が大切になるのでしょう。もっとも、アメリカでは日本でいわれるほど転職は多くありません。特に伝統のある大企業では長く勤める人が多いのです。——最近、大学関係者などの間では、慶應義塾大学の総合政策学部などのように、より大学でのスキルアップを図るべきだという議論と、旧制高校の例にもあるように、専門性を身につける前に人間としての幅を広げる教養の部分を強化すべきだ、という議論があります。榎原会長ご自身はどちらに共感されますか。

榎原 そりゃあ、両方大切ですよ(笑)。

こう言ってしまうと、当然だってことになってしまうけれど、ハーバードでも、2年生の途中まではいわゆる一般教養に重さが置かれています。残りである程度専攻科目を学ぶ。ただし、どの学問でも、本当の専門性を身につけようとする場合には、そのあとの大学院での教育が重視される。日本も先進国として、そろそろグラジュエイト・スクールを普及させるべきだと思います。

先日、ハーバードのカレッジの学長とお話する機会があったのですが、彼はゼネラル・エデュケーションに3つの柱を置いていると話してくれました。ひとつはリージョナル・スタディです。アメリカ以外の国のことを勉強する学問ですね。2つ目はエシックス、道徳。日本ではこの言葉が変にとられがちですが、善悪の判断をきちんとつけるための勉強を重視する。3つ目が物事を数量的に把握する能力の学習です。これは数学とは違いますよ。どれも納得できる柱だと思います。——イタリアのあるビジネススクールでは、「人生をどのように生きるべきか」というテーマを熱心に議論していたと聞きます。哲学科で議論しそうなことをビジネススクールでやるところが、ヨーロッパ的だと思います。

榎原 アメリカのビジネススクールでも、ビジネスパーソンとしての倫理を問う講義を、なんと神父さんがやっているケースがあるんですよ(笑)。私も実際に聴講したことがあるのですが、大変興味深かった。——倫理について議論する機会は、日本の教育機関でも必要ですね。

## 社外の意見を取り入れる システムが日本企業にも 重要になってきます

——日本では、経営の改革も重要課題のひとつに挙げられています。これからの経営者には、どのような能力が求められるとお考えでしょうか。

榎原 総合商社についていえば、求められる能力は以前とそれほど変わらないと思います。まずリーダーシップ、そして人の意見をうまく引き出し、取り入れていける能力がさらに大切になるでしょう。特に社外取締役を置くなど、外部の意見を取り入れていく上で、これは大変重要な能力でしょう。

——米IBM社で、社外取締役を務めておられますね。

榎原 IBMのボードは12人いるのですが、そのうち社内の人間は社長のガースナー氏たった一人にすぎません。そこでは、コンピュータや通信事業の素人に対して、きわめてわかりやすく経営を説明していく義務が生じます。われわれは、社内の人が気づかないことを指摘する。日本でも外の意見を取り入れるための工夫がボードに必要ですね。しかしボードに期待されていることは日米で違いますから、IBMのように社内の取締役が一人ということはありません。それから、米国企業でわれわれ社外取締役に期待されているのは、社長の評価なんです。これは日本にはまったくない、重要な役割ですね。今はIBMのガースナーさんがとても優秀な経営者だから、おっしゃる

ことにうなずいていることが多いけれど、これが問題の多い経営者であれば、われわれも社長の進退について意見を言わなければならない(笑)。

実はあるときガースナーさんから、「トップ・マネジメントについて意見を聞きたいから」ということで、取締役会が召集されたんです。これはもしかすると本人が辞めたいという話かな、と思って出かけたのですが、いや、まだ数年はやるという。そこで、いざというときは社外からトップを招くこともありえるかと訊ねると、「もしそういう必要があるとすれば、私の失政だと思う」と言われました。

アメリカといえども、一流の会社であれば、社内の人材のプールからトップを持ってくるものなんです。一般論としていえば、日本もアメリカも、よい企業はあまり外からトップを招く必要がないことなのではないでしょうか。

——日本では、経営者になるまでに長い道のりが必要です。登用される年齢を若くすべきだという意見も、もっともだと思われませんか。

榎原 経営者として若くして抜擢されることがあってもいいし、日本の方向性はそちらに向いているのではないのでしょうか。人によって幸せの基準はいろいろですからね。特にこれからは、大多数の人は経営トップになって苦勞するよりも、二番手でのんびり生きていたいと言うのじゃないかな(笑)。

——これまで日本人は役職や肩書きが上がっていくことがよいことだと刷り込まれてきたところがありましたが、二番手で

いいと思えるようになったのは、日本が豊かになってきたからでしょうか。

榎原 そうだと思います。

——就職難といわれる現在でも、優秀な学生は企業の間で取り合いになっています。その際、以前なら三菱商事と競争する相手は同じような大手企業ばかりだったのが、最近では、外資系企業など新興の会社も増えています。それも自分らしく生きたいという気持ちの表れかもしれません。

榎原 そういう動きは、いいことだと思いますよ。われわれはいい人材が三菱商事への入社を考えてくれるように、システムを変えなければいけないでしょう。しかしそれよりも、中途採用で入社する優秀な人材が増えてくるといいですね。

——最近では人事部に求められる仕事も様変わりしています。特に人事のトップに求められるものは変わってくると思いますが、榎原会長はどのような能力が必要になるとお考えでしょうか。

榎原 三菱商事単体で考えれば、これからの会社に必要の人材をどうやって育てるか、どうやって抜擢するのかということだけでなく、社内のさまざまな人材に、適当な職場をうまく選ばせることが大切になってくると思います。ただし今後は人事においても、単体ではなく連結ベースに、すなわち日本人スタッフのみならず海外スタッフも含めて考えなければなりません。人事システムの異なるグループ会社間の人材シフトも必要になってきます。その点で、視野の広さがより求められると思います。

——本日は、どうもありがとうございました。

# 大学改革のためには人事部の意識改革も必要だ



**野田一夫 VS 小笹芳央**

宮城大学学長

ワークス研究所主幹研究員 兼 リクルート組織人事コンサルティング室室長

**小笹** 本日は、大学改革に取り組んでおられる宮城大学学長の野田一夫先生においでいただきました。変化していく日本社会の中で大学が果たすべき役割などについてうかがっていきたくております。多摩大学に続き、新たに県立の宮城大学を作られたわけですが、今年で3年目。いよいよ来年は就職活動が始まりますね。

**野田** その点でいろいろ矛盾を感じています。大学は確かに人材の供給業です。しかし大学が就職ということにあまり執着しすぎるのもどうかと思う。就職できな

ければ大学の責任だと考える世の中の風潮はおかしい。4年生になれば、就職活動のため平気で講義を休んでいいとなると、こりゃあ大学教育の崩壊ですよ。僕はむしろ、就職活動のために学校を休むなんてとんでもない、3月31日まで勉強しろってのはばかをかけたんだが(笑)。

**小笹** (笑)。私の専門分野から見ますと、今、家族主義的なバインディング・モデルから、人材の流動化が進んだモビリティ・モデルに企業の人事管理も移行を始めています。新卒社員を一生かけて社内

で育てるのをやめ、即戦力に対応しようという動きが生まれ、一律から多様化へと採用現場も動いている。しかしそれにふさわしい社会的インフラはまだ整っていないのが実情ですね。

**野田** 大学を卒業したらすぐ割のいい職にありつこうなんていうのは虫がよすぎる。だって新卒の人間が即戦力になれるはずはないんだからね。経験ある人材の能力を評価して採用するのが即戦力主義でしょう。毎年新聞で、主要企業に対して翌年の新卒採用予定数なんかのアンケート

をとって、結果を発表したりしているが、あんなものはやめたほうがいいね。アンケートが来たら「何人採るかという予定はたたない」と答えればよい。僕は大学と就職は切り離せという主義。だから「宮城大学には就職課を作りません」と新聞の取材に答えたんだが、びっくりして過剰反応したのがまずい。それから学生の両親だね。

**小笹** せっかく大学に入れたのにどうしてくれる、とばかりに(笑)。

**野田** そうらしい。しかし僕は、いやしくも高等教育を受けたものは就職ではなく自分で仕事を創る「創職」の気概を持ってほしいと、学生たちを激励している。自分で会社を起こすことはもちろん創職だが、それだけではない、既存の企業を発展させて新規の雇用機会を生み出すことも創職だ。たんに「就職」だけを考えているようでは心もとない。僕の見るところ今の日本では職がないんじゃない、むしろ職にふさわしい人がいなすぎる。現に僕の大学や研究所で新しいプロジェクトをやろうと思って、仙台で懸命に適任者を探しても見つからないから、東京から引っ張ってきたりする。

**小笹** どこかに人はいるけれども、ミスマッチが生じている。ありがちなことですね。

**野田** リクルートも、もう「新卒市場」なんて手を引きなさいよ(笑)。あんなものは、企業にとって昔ほど重要な意味を持っていない。今多くの会社の人事部では好不況にかかわらず、常に人員を整理する一方で、絶えず新しい人材を懸命に求めている。日本ではアメリカのように、真の意味での労働市場が確立されていないから余計苦勞する。頼りになる人材はいつ辞め

てしまうかわからない半面、辞めてほしい人材を整理することは容易ではない。

**小笹** それは大学も同じですね。なかなか教員も流動化しないし、学生の移動もほとんどない。それまでの単位を生かして外に移るという環境ができていません。

**野田** 教員の場合は今度法律までできた「有期任用制」が現職教員全部に適用されればよいし、学生の場合は、加藤寛さん(千葉商科大学学長)が言っているように、単位蓄積制度が導入されればよいと思う。

## 採用は企業と大学との取引 人事部は購買同様 真剣に質を問うべきだ

**小笹** 産業としての将来性で考えると、社会人を対象とする学問の場はいかがでしようか。

**野田** 社会人大学や専門大学院はある程度期待できるだろうね。何より、学ぶ側にコスト意識がある。お金を払っているのに何でこんな講義を聴かなきゃならん?というようにコンシューマー意識が強い。その要望に応えられない大学や教員はどんどん自信を失い淘汰される。僕は今の大学は、教員を半分、学生を3分の1程度に減らせ、という主義だからね(笑)。大学の実態からすれば、大学はまだ世間で不当に甘やかされすぎている。筒井康隆氏の『文学部唯野教授』は、小説ではなくてノンフィクションだからベストセラーになった(爆笑)。

**小笹** 企業でも大学でも人事管理をもっ

と多様化しなければなりませんね。何しろ今の時代は、企業より個人の寿命のほうが長くなっています。企業寿命30年説どころか、一度花開いて4~5年で消えていくところだって少なくない。そんな時代には個人が自分のキャリアを描いていく必要があります。

**野田** 何事も同一パターンではできないということでしょう。大学もそうですよ。国立大学を全部独立行政法人化しようというのは無理だ。今、国公立大学は99もあって、ピンからキリまであるわけで、個別論で考えなければならない。

**小笹** 本来大学にはいろいろな顔があって、その特色を見て学生が選べるようになってほしいですね。採用でも同じ部分があって、今までは偏差値とかブランドとか、はたまた性別なんて変な軸で色分けしてきた歴史があります。

**野田** 大体偏差値といっても、高校卒業時の偏差値に過ぎない。大学卒業時の偏差値があればいいんだけどね。僕は大手予備校の経営者にそれをつくるようないつも提案している。たとえば入学時の偏差値が65だったある学生の卒業時の偏差値が58に下がっていたり、逆に55のところ68に上がっていたりしたことがわかったらおもしろいでしょう。

**小笹** それはいいですね。

**野田** 企業は物の取引に関しては相手方のことを徹底的に調べるのに、人材に関して大学との取引ではまったくといってよほど相手の実情を知ろうとしないのはどういうわけかね。営業や購買に比べて人事部はぬかっ

**小笹** 4年間の変化をきちんと見るべきでしょうね。

**野田** そうですよ。営業や購買だったら「今年は〇人採ってこう」なんて雑な取引は絶対しないでしょう。きちんと購買管理をするし、返品も取引停止もやる。第一大学では、3年生はまだ完成品ではないわけで、半製品のうちからブランドもの＝メジャーの大学の卒業生は追い回す反面、マイナーな大学には居丈高になる。あ、これはカットカット(笑)。

### 就職課でなく キャリア開発室を 宮城大学に作るわけ

**小笹** 企業から見ると、大学の顔が見えにくいという問題があると思うのですが、その点はいかがですか。

**野田** 大学の顔が見えなくても、先生の顔が見えればいい。どんな大学でも毎年丹念に調べていけば、先生の顔はそれなりに見えてくる。そういう努力を怠るから、安易にブランドに頼ることになる。

**小笹** そんなことではブランド信仰が打破できませんね。

**野田** そういふこと。しかしその一方で、昨今は「大学名を当社は問いません」といった宣言にこだわりすぎのような気がするね。何で学生が、卒業した自分の大学の名前を隠さなきゃいけないの。ブランド信仰も大学名不問も、どちらも不自然ですよ。

**小笹** 両極は実は通じていますね。

**野田** ブランド信仰があるのは主として

大企業の人事部だが、その背後には人事部型人間の問題がある。これからの大企業の人事部はもっと個々の人間に興味のある人材を集めなければいけないと思う。大企業の人事部に長くいると一般に、人間個々に興味を失っていく傾向がある。営業部であれば、相手にする人は「なくて七癖」で、それぞれ市場にいて自分の自由にならない客ばかりでしょう。こちらがそれぞれを満足させるように対応しなければ、営業の実績は上がらない。ところが人事部が相手にする人間は社員ないし社員になりたい大勢の人間だから、採用はもとより異動だって昇進だって、どうしても「私情を入れてはいけない」とか「公平を旨とすべし」といった考えから生まれた基準や尺度や慣行で全ての人間を類別してしまいがちだ。

**小笹** ところで宮城大学では「就職課」を作らないということでしたが、学生へのサービスとしては何をお考えですか。

**野田** うちの「キャリア(CAREER)開発室」というのを設置しています。ちなみにCAREERは後ろのEEにアクセントがあるのに、日本では広く前のAにアクセントをつけますからCARRIERとなります。航空会社も保菌者も後者ですが、中央官庁のキャリアはどっちでしょう。多分前者のつもりで名づけたのですが、「学歴を運びつづける人」という意味で後者がふさわしい。だが、わが宮城大学のキャリア開発室のCAREERは「年季を積まないし身につかない職業的知識・経験」の意味。卒業生には、自分で事業を起こそうと、あるいは既存の企業や役所に勤めようと、社会人と

してCAREER開発の第一歩を踏み出してほしいという希いがこめられています。

**小笹** なるほど、これまでの就職は実は「就社」だったのが、社会人として言葉の真の意味で「職」を自分の努力で開発していく、つまり「創職」なわけですね。ところで、宮城大学の学生はどういうメンタリティで就職活動に臨もうとしているのでしょうか。

**野田** まだ3年生しかいないが、切実感がない、というのが正直なところでしょう。東京の大学生なら、もうとうに実質的な就職活動をはじめているのと思うと、今度はこちらが心配になるが、どんなに就職難であっても、自信を失わず「天は人の上に会社を作らず」の精神でやってほしい。「どんな時代でも、企業の側も真の人材を熱心に探しているのだ」といって激励しています。

**小笹** 採用の入口では「エントリー・マネジメントを大切にしてほしい」と私は考えているんです。企業と学生がおたがいの価値観をしっかりとすりあわせていく。それは仕事のスキル云々よりも大事かもしれない。企業のほうでも「落とす」のではなく「ご遠慮いただく」というぐらいの気持ちでやってほしいですね。

**野田** それから、受けに来る学生の誇りを傷つけるような真似はしないでほしい。妙な心理学に基づいた「圧迫面接」なんて手法があるそうだけど、実にけしからぬ。そういうことを考えつく奴の顔が見たいよ。さぞかしひん曲がってるだろう(笑)。前途に希望を持っている人達を傷つける会社は、大事な顧客を失っているということをお忘れなど言いたい。これじゃあいくら営

業が頑張っても客を失うばかりだ。学生も消費者だという意識が、果たしてそういう手法を平気で使う人事部にあるのだろうか。

**小笹** 学生本人ばかりではなく、家族や友人たちにそういう評判は広まっていますから、企業が知らず知らず被る損害は大きいはずですよ。

**野田** 大学の側もブランドに対する責任があるのだから、取引先の信用を保つためには、自信の持てない学生を決して卒業させてはならない。今時農産物だってブランドがついているんだから、大学だってもっとブランドに気を遣うべきだ。

**小笹** 私は今の就職活動を、男女の仲に例えれば、短時間の見合いで結婚するようなものだと思っているんです。これからはデートを繰り返したり、場合によっては同棲生活を送る(笑)ってことがあってもよいでしょう。

**野田** これまでは企業側の大学教育に対する不信があったと思う。だから育てるのはこちらでやります、と。使いにくい完成品より、一定量の半製品を仕入れてきたわけだね。しかし今後はアメリカのようにどちらも取引感覚を持つべきだ。

**小笹** ここ2年ぐらいは、企業でも先生のおっしゃる「員数管理」みたいな考え方から変わってきたと思います。人材確保の中に占める新卒の割合が下がってきたのはいいと思いますね。

**野田** 近い将来高卒のほうが、少なくとも就職には有利な時代が来るかもしれない。とくに、院卒は増えすぎて必ず余るだろう。今は気の毒なこと、ものすごく特殊な偏ったテーマでなければ博士号

が取れないから、企業では使い物にならない。それを「先進国の中では日本は院卒が少ないから増やそう」なんて考えて文部省が躍起になっている。市場原理をまったく考えていないようだ。教育学部、医学部、そして間もなく看護学部、整備拡充政策のなれの果ては、全部質の低下とオーバーフローだ。

**小笹** 確かに、ちょっとずれていると思うときもありますね。

**野田** 大学へのご配慮ありがとうございます。ちょっとではなく大いにずれている(笑)。

**小笹** 教員のほうもずれていませんか。

**野田** このほうは、もっとずれてるね(笑)。アメリカの大学のように流動的ならよいんだが、日本では古い人が動かないからね。

**小笹** もっと「教える」ということに適性のある人が増えてほしいです。

**野田** とくに学部生には、教師としての自覚と技能を持った人材が絶対に必要だ。院生を指導するのは訳が違う。まず若い人が好きなこと、教育をいとわないことを教員の条件にしたい。日本の大学教員は一般に、過剰な研究者意識が災いしている。

**小笹** 民間との人材交流も欲しいですね。

**野田** とはいっても民間のチャキチャキの人材を呼ぶには所得や環境があまりにも不利だ。もっとも、時間的制約が少ないというメリットだけはあるから、大学はわがまま者や怠け者や変わり者には職場天国かもしれない。

**小笹** しかし、国レベルの人的資源充実を考えるのであれば、大きな視野にたってぜひ有能な民間の人材を大学に送り出したいものだと思います。



野田一夫

(のだ・かずお)

1929年生まれ。東京大学社会学科卒業後、同大学特別研究生として産業社会学・経営学を専攻。フェローとして滞米経験も持つ。立教大学教授を経て、私立多摩大学の創設の準備段階からかわり、89年初代学長に就任。独創的な人材育成のためにさまざまな新しい試みを取り入れ、話題になる。97年には同じく新設校の県立宮城大学の初代学長に就任。



小笹芳央

(おざさ・よしひさ)

1961年大阪生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、リクルートに入社。組織人事コンサルティング室室長、ワークス研究所主幹研究員として、企業の組織戦略・人事戦略に関するコンサルティング活動及び研究・講演活動を行っている。主な著書に「自己発見の瞬間」(日本能率協会マネジメントセンター)等。

## 『日本はなぜ縮んでゆくのか』

人口波動で解き明かす21世紀のイメージ

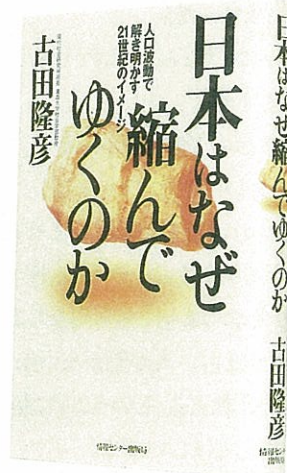
著者／古田隆彦  
(情報センター出版局、本体1600円＋税)

### 既存の未来展望に欠陥はないか？

1970年代に発表されたD.ベルの『脱工業社会』やA.トフラーの『第三の波』など未来展望は、いまでも多くの賛同者を持っているが、実は大きな欠陥をはらんでいるのではない。あるいは、多くの経済学者が信奉しているD.N.コンドラチェフの長波理論やそれを応用したI.ウォーラーステインの21世紀展望もまた、ほとんど根拠のないものではないか。……これが本書を書いた、最大の動機である。

何をおおげさな、といわれそうだが、筆者もまた70年代初頭からほぼ30年間、シンクタンクの研究員、あるいは一社会学者として未来学に関心を持ち、学際的な理論や方法の吸収に努めてきた。だが、この十余年、現象学や記号学からポスト構造主義に至る現代思想の諸理論、あるいは理論人口学の諸方法を吸収するに及んで、いわゆる「未来学」の浅薄さや、その主導的手法である「学際的方法」のずさんさに気づくようになった。

どこが誤っているのか、その詳細は本書を読んでいただきたいが、一言でいえば、歴史観の弱さや視野の狭さだ。ベルやトフラーの未来展望は、ただか500年に満たない近代アメリカの歴史トレンドを伸ばしたものにすぎないし、コンドラチェフやウォーラーステインの50～60年サイクル説も、ほとんど俗論なみの歴史循環論を出していない。



古田隆彦  
ふるた・たかひこ。現代社会研究所所長、青森大学社会学部教授。消費社会学、人口社会学などが専門。とくに環境、文明、経済などと人口を相関的に捉える理論人口学の第一人者。八幡製鉄(現・新日本製鐵)、社会学研究所取締役研究部長を経て現職。日本社会学会、日本未来学会、日本消費者行動研究学会各会員。著書に『人口波動で未来を読む』(日本経済新聞社)ほか多数。

にもかかわらず、これらの説をほとんど鵜呑みにして、高名な学者や研究者が「未来予測」や「21世紀展望」などを書いたり、大半のマスコミが特集記事や連載記事を掲載している。だが、それらをあざ笑うかのよう、昨今の日本では「重苦しい閉塞感」や「先行きがまったく見えない」といった無力感が強く蔓延している。いうまでもなく、この事実は脱工業社会、第三の波、あるいはコンドラチェフ長波などでは、私たちが直面している混迷の本質が解明できないことを示している。

### 人口波動でなら説明・展望できる

では、どうすれば、本当の未来が読めるのか。いま一番必要なことは、私たちが人間の長い歴史の上で現在どのような位置にあり、今後どこに向かおうとしているのか、を的確に知ることだろう。そのためにはまず、従来の未来学や経済循環論の陥っている狭隘なパラダイムから抜け出して、超長期的かつ総合的なパラダイムへと接近していくことが必要ではないか。

その一つとして、筆者が提唱するのが、T.R.マルサスの『人口論』第6版に準拠しつつ、その後の研究成果を統合化した「人口波動」説である。人口学界では異端扱いにされているものの、一度この説に立てば、地球の環境、人間の文明と文化、そしてそれらが絡み合った結果としての人口変動が、極めて整合的かつ超長期的に説明できる。言い換えれば、私たちがいま立っている歴史上の位置と今後の方向が正確に展望できるのだ。

結局、21世紀の日本の進むべき道とは、国際的にも国内的にも、従来の成長・拡大型国家を棄てて、飽和・凝縮型国家へと進む以外にはありえない。……これが本書の結論である。

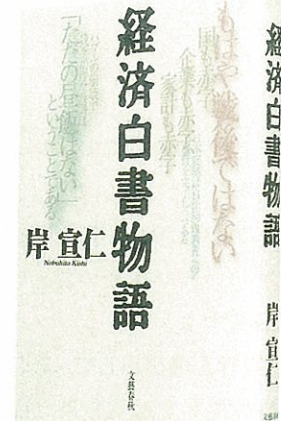
## 『経済白書物語』

著者／岸 宣仁  
(文藝春秋、本体1714円＋税)

### 白書と現実の落差の謎に迫る

1980年代までの上り竜のような日本経済と、90年代の奈落の底に沈む日本経済との落差は一体どこに原因があるのだろうか。そんな素朴な疑問に答えを出そうとしたのが、本書の最大の狙いである。

ずばりタイトルが示すように、毎年1回発表される経済白書を読み解くことによって、その「解」を得ようとした。いや読み解くだけでなく、白書の執筆に関わったライター証言を



岸 宣仁  
きし・のぶひと。1949年埼玉県生まれ。73年東京外国語大学卒業後、読売新聞社入社。記者として大蔵省を中心に各省庁を取材。91年に独立、徹底した取材と調査に基づく執筆を得意とする。著書に『大蔵省を動かす男たち』(東洋経済新報社)、『賢人たちの誤算―検証バブル経済』(日本経済新聞社)、『税の攻防』(文藝春秋)などがある。

もとに、少しでも正確な解に近づこうと試みた。戦後発表された経済白書は52冊に上り、白書の執筆責任者も24人を数えるが、ほぼ全員にインタビューし、大いなる落差の謎に迫ろうとしている。

90年代の最後を飾る経済白書がこのほど発表された。「経済再生への挑戦」と副題にあるように、日本経済復活への処方箋を明示した点に特徴がある。それは同時に、バブル崩壊以降、見通しの誤りや分析の甘さで地に落ちた経済白書の権威を取り戻すため、重大な使命を帯びた白書ともなった。

キーワードは「リストラ」と「リスク」。現在進められている日本経済のリストラを力強く乗り切り、その先にリスクに挑戦し得る社会システムを構築して、真に経済の再生を図るべきだと主張する。堺屋太一経済企画庁長官の持論でもあるのか、視点のユニークさと主張の明快さで読み応えのある白書だ。

## 『エグゼクティブ・チーム』

持続する企業成長の秘密

著者／デーヴィッド・A・ナドラー  
ジェネット・L・スペンサー  
監訳／斎藤彰悟、訳／平野和子  
(春秋社、本体3000円＋税)

### 経営者が協働すべき時代である

現代の経営者は、ビジネスのスピードと複雑性の劇的な増加に直面し、今までに経験したことのない困難な課題から挑戦を受けています。このような状況を生き抜き成功に至るためには、新しい戦略の立案やそれを遂行できる組織構造の再設計・組織文化の変革、または技術革新などを生み出す必要があります。これらを実現するためには、経営に必要なエネルギーや集中力の持続、管理能力の向上や専門



デーヴィッド・A・ナドラー  
NYに本拠を置くデルタ・コンサルティング・グループの会長兼CEO。ミシガン大学社会学部センタースタッフ。ジョージ・ワシントン大学国際問題科で学位取得後、ハーバード・ビジネススクールでMBAを、ミシガン大学で心理学修士、博士号を取得。大規模な組織変革、エグゼクティブのリーダーシップやチーム開発などの分野で活躍している。

的経験の多様性など多岐にわたるものが要求され、もはや一人の経営者の力で対応できるものではありません。これからは経営者がチームとして協働し、一丸となってその任務にあたっていかなければならないのです。

ここ数年間の私の成功した企業での経験によれば、経営者チームが適切に設立されて権限を与えられ、効果的に機能している組織は、伝統的な管理構造を持つ組織よりもすばらしい結果を出しています。

本書には、私が集団の知恵と経験によって企業を成功へと導いた経営者たちと協働し学んださまざまな洞察や実践的な考え方、事例などが紹介されています。この本を通じて、経営者チームの持つ能力と価値を引き出し、チームを効果的に維持運営することによって、日本の経営者の皆様が現在直面している困難な課題を解決し、より発展されることに貢献できれば幸いです。(1999年8月ニューヨークにて)

# 人材マーケットの「論点」

「働く個人」は今、何を考えているのか?

## 「安定の約束」よりも「自己実現」を求める 若い世代のビジネスマン



アントレ編集長  
野村 滋

「たとえ失敗しても、今の日本ってまじめに働きさえすれば餓死することはないでしょ。だったら一生に一度の人生、リスクを恐れて何もしないよりは、今、自分のやりたいことで起業しようと思ったんですよ」

これは、ある大手銀行を飛び出して、全く未知の世界である出版業界で起業を果たした33歳の起業家の言葉である。私は、起業・独立をテーマにした情報誌の編集をやっている関係で、日々、向上心に溢れた20代、30代のビジネスマンの方と交流をもつ機会が多くある。そこで、彼らに「なぜ起業したのか」「なぜ起業を目指すのか」という質問をすると、概ね、冒頭で紹介した起業家と同じ回答、つまり「一度の人生だから、やりたいことに挑戦してみたい」という答えが返ってくる。

従来は、「終身雇用」「年功序列賃金」といった将来の「安定の約束」を前提に、一流企業に入社することが、日本における成功モデルであったかと思う。だから、その成功モデルを参考に、あるいは親や教師に勧められ、受験戦争をくぐりぬけ、偏差値の高い大学に入り、自分の適性や志向よりも、安定性や福利厚生の実績が高い会社に入社することを志向する。リスクをとって起業しなくても、将来の高報酬や安定が約束された会社に就職するほうが正しい選択であるという価値観が主流であった。

しかし、その「安定の約束」という前提が崩れ始めた。この社会の変化は、より自分らしく生きることを大切にする世代にとって、どのような価値観の変化をもたらしているのだろうか。このひとつの象徴が、冒頭で紹介した起業家のように、「寄らば大樹の陰」という

志向と決別し、リスクをとってでも、本当にやりたいビジネスにチャレンジするという行動ではないかと思う。

もうひとつ、若い起業家予備軍の言葉を紹介すると、「働かなくても食べていける人もいるでしょうが、自分の場合、これから先の人生の3分の1の時間は仕事。であれば、ハッピーな人生を送るためには働いている時間も自分らしく充実したものになりたい。自分の時間を切り売りしてお金を得るような働き方はしたくない。義務感で働いていても充実感を得られない。そう考えた時に、自分の価値観を実現できる働き方は、自分のやりたい仕事で起業することでした」。

彼に、生活の糧を得るために働くという価値観がないわけではない。しかし、彼からは「どうせやるなら自分が納得いく仕事で頑張る」という積極さとともに、「会社から与えられた仕事をこなす代償として収入を得る」という価値観に対する嫌悪感を感じることが出来る。もちろん、若い世代全員がそうだというわけではないし、依存型の人間が多いのも事実である。しかし、豊かな時代に育ち、安定よりも自己実現を重視する若い世代にこそ、自ら生み出したビジネスで自己実現をはかりたいという起業家精神を潜在的にもっている人材が多くいるように日々感じずにはいられない。

平準化され、同質の価値観をもった人材から、個性的で新しい価値を創造できる人材が必要とされる時代に移行している中で、どのようにして、若い世代の起業家精神を引き出し、育てていくか。これは企業にとってだけでなく、国家施策としても必要な時代になってきているのである。

のむら・しげる  
起業・独立・新規事業のチャンスをつかむビジネス情報誌「アントレ」編集長。求人情報誌時代から通算して、1000件以上の現場取材。自治体や商工会議所の主催する新規開業セミナーでの講師や、CS放送のビジネス番組のキャスターを務めるなど幅広く活動中。

## 「できるぞ!職人体験」企画を通してわかった 自己実現を目指す若者の、職業選択に対する新しい意識



ガテン編集長  
松沢 緑

まつざわ・みどり  
住宅情報関連情報誌の制作・編集を経験後、10年前より求人情報誌の編集に従事。98年より現職。「体汗快感」「手に職をもつ」といった働く価値観の変化を実感しつつ、若者はもちろんのこと、女性、ホワイトカラーにも有益な情報提供を目指している。

本誌にて「できるぞ!職人体験」企画を実施した。いわばガテン版インターンシップである。最近の「手に職」人気もあり、366人の応募があったが、驚いたのは学生からの応募が22名、その半数が大学4年生だったことだ。

彼らの希望は、江戸金細工(銀の指輪を作る)、木工、洋菓子、大工、靴など自分の個性を生かせるモノづくりに人気が集まった。応募の理由を挙げると、「小さな頃からパン職人になることが夢でした。就職活動中で、一般企業か職人として修業するか迷っているの、ぜひ体験してみたい」「自分の将来に真剣に向き合いたいと思っています。以前から興味があったものの、日々をなんとなく過ごしてしまいました。この機会にぜひ体験させ

てください」と、かなり真剣である。

以前なら、大学を卒業して、あえて待遇のよくない職人の道など考えもしなかったことを、彼らは当たり前を選択肢のひとつにしているのだ。これからは会社の枠を超えて通用するワザや実力で生きていかなければならないということをすでに理解しているのだろうか。それよりも、自分の夢や、やりたかったことを実現することが大切なのだ、という若者の働く価値観が浮き彫りになってくる。

みな、貴重な体験ができた様子である。また、若者たちの熱い思いを粹に感じ、熱心に指導いただいた職人さんたちに感謝するとともに、今回の体験をきっかけに職人の道をすすむ若者の出現に期待したい。

## “終身雇用”志向の学生が20ポイント近くも激減。 新卒の就職は、ゴールでなく“通過点”へとシフトを始めた。



就職ジャーナル編集長  
田中 達也

たなか・たつや  
入社以来一貫して採用関連のコンサルティング・広報制作に従事。百数十社の採用に携わる。96年より同社クリエイティブディレクター。企業と学生間のコミュニケーションギャップをテーマに活動。98年より現職。

学生の就職観が、遅ればせながら変わり始めている。リクルートリサーチが、今年3月に行った調査の中で、「できれば新卒で入社した会社でずっと働きたい」という“終身雇用”志向の学生が、56.5%から37.3%に、20ポイント近く減少しているのだ。逆に、自分のキャリアを優先し転職も厭わない学生は37.3%に増加。派遣志向、独立志向の学生も1割を超える。

最近出会う学生の中には、リストラにあった身内をもつものが少なくない。日々マスコミで流れる報道も、キャリアなきサラリーマンの悲劇を描いたものばかりだ。「企業戦士として誇りをもって働いてきた父親がリストラにあい、「お前は組織に頼るな」といわれ起業を決めました」というA君は、インターンシップ

から学生起業家を目指すという。学生にとっても、「就職=安定」ではなくなりつつあることは確かだ。就職がゴールでなくなった時、日本の学生にもおぼろげながら「キャリア」の意識が芽生え始めているのかもしれない。最近よく受ける質問は、「その会社で働けば、どこに転職できますか?」である。

人気企業ランキングの顔ぶれは相変わらずだし、大手企業志望者も別の調査では2万3000人も増加している。学生のキャリア意識は、まだまだ未発達だ。しかし、彼らにとって「就職」というものが、不安定で一過性のものに見えてきているのは間違いない。

# 「専門性」を身につけるとは

ワークス研究所 研究員

波田野匡章

(はたの・まさあき)

中途採用関連事業における企業への採用戦略の提案等の業務を経て、「Works」の企画・編集を担当。刻々と変わる企業と個人の関係を、現場取材を通じて実感し興味を抱く。99年1月ワークス研究所設立と同時に現職。これからの企業と個人との理想的な関係を企業の視点から模索している。

昨今の雇用不安の高まりのなか、「これからは専門性がなくては企業では生き残れない」「就職・転職のためには専門性が必要だ」等の論調がマスコミでも報道されている。個人も企業もまさに専門性をキーワードに就職・採用、育成を行っている。しかし、専門性というあいまいな言葉をめぐっては、個人と企業で異なる捉え方がされているような気がする。個人、企業はそれぞれ専門性をどのように考えているのだろうか。

## 個人が専門性を身につけることを考える

際に、まず思い浮かべるのが資格取得である。実際に資格試験の受験者数が近年増加している。たとえば、就職・転職・独立の際に役立つ資格といわれている社会保険労務士試験では、ここ3年(1996～98年)で約16%増加している。

リクルート発行の、資格・技術取得を目指す人向けの情報誌『仕事の教室』10月号に掲載された読者アンケート結果でも、ビジネスマンが取りたい資格の1位が簿記検定、2位が通関士、3位が社会保険労務士、以下、ファイナンシャルプランナー、旅行業務取扱主任者、宅地建物取引主任者……と続く(外国語、パソコン、インテリア、医療福祉等を除く)。その記事にある資格取得者のコメントからは、資格取得の目的として「自分の専門性を高めて転職の武器にする」「専門性を身に

つけて独立する」「専門性を現在の仕事に生かす」などがうかがえる。

転職・独立、現在の実力向上など目的は様々だが、専門性を求め、その獲得手段として資格取得を考えているビジネスマン像が浮かび上がる。ただし、多くの資格が知識・技術の習得に限られていることは周知のとおりである。

## 企業は専門性についてどのように考えているのだろうか。

では、企業は専門性についてどのように考えているのだろうか。先日ワークス研究所で開催した企業の人事責任者による座談会では、次のような専門性に関する意見が出た。

「これからはすべての社員に専門性が求められる。たとえば、人事マンであったら経営に関する財務・会計的な知識を持ち、その観点から今後の人事戦略を構築できなくてはならない」

「環境変化に対応して新商品を開発するために、高度な専門性を身につけ発揮してもらいたい。そのために、研修も新たなものを導入した」

「マーケティングに関して専門性を持った人材を採用して、事業の立ち上げに貢献してもらいたい」

当然のことではあるが、企業が求めている専門性とは、単なる知識・技術をさすのではなく、企業が求める成果を個人があげるために必要な要素と捉えている。

このように、専門性をめぐって、知識・

技術の習得を重視する個人と、成果を重視する企業との間には大きなギャップがあるように思える。

## では、個人が専門性を身につけたいと考える場合、資格取得による「知識・技術」だけでは専門性とは何か。

仕事上求められるものとするならば、職務遂行上発揮されるものでなくてはならず、企業の捉える専門性を前提に考える必要がある。

では、企業が求める専門性を、個人が身につけ、発揮させるためには、何が必要なのだろうか。当然のことながら、企業成果に貢献するためのパフォーマンスを発揮するには、資格取得などでも得られる知識・技術などの職務遂行上必要な「専門スキル」は不可欠だ。

しかし、これだけでは十分でないことは明らかだ。専門スキルを行使するためには、企画構想・計画立案など仕事上の課題に対応する力や、文書表現力、プレゼンテーション力など他人とコミュニケーションする力も重要となってくる。仕事上の「基本スキル」の部分である。

また、どのような価値観や指向を持って、どのような態度・姿勢で仕事に臨むのかといった、仕事に対する「スタンス」についても考慮する必要があるだろう。さらには、性格や基礎能力といった人間が持って生まれたものも、行動の特徴となって現れる。

企業の視点に立てば、個人の保有する仕事に対するスキル、スタンス、性格な

どが、企業目的へ向かって適合・発揮され、成果が生み出されたときに、個人の専門性が発揮されたといえるであろう。

だから、個人が専門性を身につけたいと考える場合、資格取得による「知識・技術」だけではなく、基本スキル、自分の仕事に対するスタンス、さらには自分の性格なども考慮する必要がある。

## では、どのようにしたら専門性を身につけられるのだろうか。

では、どのようにしたら専門性を身につけられるのだろうか。現在、労働省では、ホワイトカラーの専門的知識・能力の習得を支援する制度として「職業能力習得制度(ビジネス・キャリア制度)」を実施している。対象分野を人事・労務・能力開発など10分野に設定し行われているが、カリキュラム内容を見る限り、知識が重視されていることは否めない。

また、全国約300の職業訓練学校で行われている授業内容も、技能・技術・知識の習得に主眼が置かれている。

確かに、技能・技術・知識に関する国の認定は、就職・採用する際の判断材料としては有効かもしれないが、個人が就職した後、その企業で技能・技術・知識を発揮し成果を生み出せるかどうかについては、前述の資格と同様に十分とはいえない。

このように、国が実施している能力開発施策が知識・技術に偏っている一方

で、企業内では、専門知識・技術研修だけでなく、演習などを通じて基本スキル、スタンスの開発・形成を意図した研修のウエイトが大きくなってきている。

最近では、基本スキルの向上を目指した能力開発講座などのプログラムを組む民間のビジネススクールも増えてきている。また、人材斡旋会社、アウトプレースメント会社では、カウンセリングによって、個人が自分のスキル、スタンスを棚卸しできる機会を提供し始めている。

企業・個人が、専門性の開発・向上に意識的に取り組む状況、あるいは取り組める環境が生まれつつある。

ただし、ここで問題となるのは、基本スキル、スタンスを測定・評価する技術が完全に確立されておらず、企業・個人の両者が、開発・向上させたくとも客観基準がないために具体的に把握できないという実状があることである。

今後、個人は専門性を身につけたい、企業は専門性を持った人材を採用したい・育てたいというニーズが高まると考えられるが、それに応えるためには、国の能力開発施策の再考はもとより、基本スキル、スタンスについての測定・評価方法の共通言語化・体系化がなされることが不可欠だろう。それが確立されれば、企業内における人材の適材適所の実現、さらには、個人のスムーズな企業間移動が可能になり、社会的な適材適所の実現に大きく寄与することになるだろう。

ホームページ開設のお知らせ

ワークス研究所のホームページ

# works-i.com 開設

ワークス研究所を広く認知していただき、研究成果の共有を行うために、ホームページを開設しました。

メニューは、

- ◆ 研究所概要および研究プロジェクト内容・進捗状況紹介
- ◆ 『Works』バックナンバーも含め、研究所の出版物、論文・報告書等をそのまま随時掲示し、分野別・人名別に検索、閲覧が可能
- ◆ 労働力人口、失業率推移等、最新雇用データの随時掲示
- ◆ 研究所へのお問い合わせ・機関誌『Works』購読の申し込み窓口 等

URLは「<http://www.works-i.com>」。ぜひご利用ください。

**研究テーマのご案内** ワークス研究所では、以下にある4つのテーマをプロジェクトとして推進しています。

研究プロジェクト	概要
<b>企業の求めるワークモデルとHRM施策</b>	企業が求めるワークモデルを8つに分類し、企業の特徴(規模・業種・戦略・環境など)に応じてどのタイプのワークモデルが重要となるかを先行研究分析・調査を通じて明らかにし、さらに、重要となるワークモデルに関して、調達・育成を中心としたHRM施策のあり方を提示します。
<b>個人主導型キャリア形成と能力の市場性評価</b>	キャリアデザイン、キャリアに対する志向、キャリアカウンセリングなど、個人のキャリア支援機能のあり方を研究。また、モビリティを前提とした社会に向け、企業内外をまたぎ、マッチングの言語としても機能する「能力評価手法=新コンピテンシー」を具現化します。
<b>モビリティ(労働移動)支援機能</b>	ジョブサーチやマッチングの仕組みについて、職業紹介や派遣事業の役割、仕事や処遇に関する情報流通・相場形成のあり方といった観点から、その機能の高度化・多様化の可能性を探ります。さらに法制面からも、労働移動に適応した社会システムのあり方を検討し、企業と個人との関係、労働市場のあるべき姿を提示します。
<b>21世紀の雇用政策</b>	産業構造や多様化する労働形態、非雇用形態の増加といった雇用構造の変化を踏まえ、具体的な雇用創出策や教育訓練、技能形成、社会保障制度など、中立性を確保した最適な雇用システムを選択できる環境についての調査・研究、ダイバーシティ・モビリティを前提に民間の視点から見た政策提言、および労働に関する国内外の情報・資料等の収集を行います。

人材MIX型“バーチャルプロジェクト”体制を目指します。共同研究者としてご参加、ご協力ください。

社内研究員に限らず、社外の多様な方々とリンクした人材MIX型“バーチャルプロジェクト”体制を目指します。

研究の趣旨にご賛同いただける企業経営者、研究者など、さまざまなフィールドでご活躍される方々を客員研究員、研究協力者としてひろく募っています。

みなさまのご参加、ご協力をお待ちしています。また、ワークス研究所、研究テーマ、Worksに対するご意見やご感想なども歓迎いたします。

同封アンケートにて、あるいは電子メールにてお寄せください。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp) TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

# Works

No.36 1999 10-11

発行人 大久保幸夫  
編集長 豊田義博  
ワークス研究所研究員 大久保幸夫  
橋本ひろみ  
小笹芳央  
古野庸一  
豊田義博  
鈴木敦雄  
嶋村伸明  
内田恭彦  
将 麗華  
村田弘美  
土肥正和  
波田野匡章  
笠井恵美  
藤江嘉彦  
小野晶子  
李 昇烈  
杉浦 舞

編集制作 石井恵美  
アートディレクター 若田友康  
表紙アートディレクター 柏本郷司  
デザイン WKT  
表紙デザイン 永井雄二  
編集協力 田中信彦  
千葉 望  
石黒淳子  
カメラマン 海原修平  
校正 テイクシオン  
DTP制作 (株)リクルートコンピュータパブリッシング  
印刷 (株)北斗社

© 株式会社リクルート 本紙記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

## Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購読料 1冊700円(消費税込み・送料無料)

年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購読いただけます。

(No.1~22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

## お申し込み方法

電話 ☎0120-022-844 月~金(祝休)9:00~17:30

ハガキ 官製ハガキに以下の項目をご記入のうえ、お送りください。

- ① 名前・ふりがな
- ② 送付先住所(〒)
- ③ 電話番号
- ④ 誌名(『Works』)
- ⑤ 定期購読開始号および回数またはバックナンバー号数および冊数
- ⑥ お支払い方法(郵便振替またはクレジットカード)

\*以下クレジットカード支払いの場合

- ⑦ カード番号(16桁)
- ⑧ カード有効期限
- ⑨ カード名義

宛先 〒105-0021 東京都港区東新橋1-2-5

リクルート東新橋ビル(株)リクルート 予約購読係

## お支払い方法

- 郵便振替 商品発送後、2週間後に振込案内を別送いたします。  
代金は一括払い、振込手数料はお客様負担となります。
- クレジットカード JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。  
手数料はかかりません。

\*宅配便にてお届けします。

まれに発売日以降のお届けになる場合がありますのでご了承ください。

『Works』バックナンバーの内容について、インターネットでご覧いただけます。

<http://www.works-i.com>

『Works』次号(37号)のテーマは「雇用創出」。  
発行は12月10日(金)です。