

# 調査・共同研究開発事例

## (1.「人材紹介業」、2.「アクティブシニアビジネス事業」の取り組み)

生涯職業能力開発促進センター 能力開発部 能力開発室

### 1. はじめに

平成13年度の調査・共同研究開発事業の成果として前章1の「アビリティガーデンにおける教育訓練コース開発の基本的取り組み姿勢」に基づき取り組んだ2つの事例について紹介する。

1つ目は産業・業種に特有な人材育成上の課題解決に向けてとして「人材紹介業」を対象とした事例、2つ目は新たなビジネス展開への対応として「アクティブシニアビジネス事業」をテーマとした事例を報告する。

### 2. 取り組み事例1「人材紹介業」

#### 2.1 人材関連ビジネス

人材関連ビジネスの代表的事業に人材紹介業と人材派遣業がある。人材関連ビジネスは、企業活動の選択と集中の動きや労働市場の流動化、規制緩和の流れのなかで、このところ急激に成長している分野であり、今後もさらに市場の拡大が予想されている。また、企業の人事担当にとって、公募制等の社内労働市場の管理や従業員のキャリア形成支援が今後の大きな業務の柱となってくるであろうことを考えると、人と仕事のマッチングや人の異動について専門的にかかわっている事業の人材育成の課題は、担当者の育成を考えるうえで大いに参考になるものと考えられる。

人材紹介業と人材派遣業とでは契約の形態や雇用責任の有無等は異なるものの、いずれも人材が必要

な企業と仕事を探している個人を結びつける事業である。したがって、事業の本質は、企業と人材の双方に対するコンサルティング（カウンセリング）と両者のマッチングであり、その中心的な業務を担うコンサルタント（コーディネーター）には、顧客企業の仕事や担当する人材の持つスキルに関する深い知識、キャリアカウンセリング手法の理解、労働関係法に関する知識等の高い専門性が必要とされている。また、人を対象とする事業であるだけに、専門的スキルに加え、深い人間性への洞察と高い倫理観が要求され、コミュニケーションスキルや対人感受性が重要である。併せて、企業、個人のニーズや情報を的確に分析する能力も不可欠である。

また、急成長している事業であることに加え、自らの職業キャリアを踏まえた人間的な魅力のある対応が重要であること、顧客業界の事情に精通している必要があることなどから、人材確保は今後も中途採用が重要な手段となる。このため、中途採用者を短時間で一人前のコンサルタントに育てるための教育訓練が人材育成の大きな課題である。

さらに、規制緩和の流れのなかで、紹介予定派遣等2つの事業の融合化が始まりつつあり、両方の事業のスキルを兼ね備えた人材の育成も急務となっている。

本稿では13年度調査・共同研究開発事業で(社)日本人材紹介業協会からの協力をいただきながら人材高度化研究会でまとめ上げた成果について、その概要を紹介する。

## 2.2 業界の特徴

### (1) 3つの業態について

民営の有料職業紹介業（以下、人材紹介業という）の業態としては、図表1のように「一般登録型」、「サーチ型」、「アウトプレースメント型」の3つのタイプに分類され、事業所の形態については、1つの業態に特化するタイプと、複数の業態をかけ持つタイプがほぼ拮抗している。特化タイプでは「一般登録型」が8割強を占め、複合タイプは、「一般登録型」、「サーチ型」、「アウトプレースメント型」の3業態を持つ事業所が4割弱を占めている。

### (2) 成長著しい業界

事業所数は、1996年までは300事業所前後で推移していたが、1997年度の労働省令改正等により、規制緩和が進展したことから、1999年度には、約3倍の947事業所に、さらに2001年度は2,741事業所と大幅に増加している。そのうち、9割以上の事業所が1997年度の規制緩和以降に新規に参入した事業所で、全体の半数以上が東京都内に集中している。売上規模では、百億円を超える企業をトップに数十億円以上の企業が数社あるが、他はそれ以下の数億円である。コンサルタント数が「5人以下」の事業所が業界全体の8割を占め小規模事業所が多いという特徴を持っている。

### (3) 期待される業界

人材紹介業の利用については、大企業を対象とした調査でも未だ2割弱～3割前後に留まっているの

が現状である。しかし、「人材情報の豊富さ」、「人材評価の適正さ」の点で人材紹介業は評価されており、今後は、産業構造の転換が進み、成長分野や新産業への労働市場の人員再配置への対応等が一層求められ、民間の人材紹介業が労働力需給システムの一翼を担う産業としてその役割が期待されている。

## 2.3 人材の特徴

### (1) コンサルタントが業務の中心

この業界の主な仕事内容は、求人企業開拓や求職者のカウンセリングを中心としたコンサルタントによる労働集約的サービスである。大手事業所の場合は、サービスの効率化等から、求人企業担当と求職者担当のコンサルタントが分かれている場合もあるが、小規模事業所が多いということから、多くは1人のコンサルタントがこの2つの仕事を担当している。具体的な仕事の流れは「クライアント開拓とコンサルティング」、「人材（求職者等）の獲得」、「求職者カウンセリング」、「情報管理」、「マッチング」と分けることができる。また、新しい業界ということから中途採用が多く、多種多様な職務経験を持った比較的中高年層が多いという実態がある。人材育成においても本人の資質や前職での実務経験を重視して個人の専門能力を高めることが重要とされている。

### (2) コンサルタントのコンピテンシー

コンサルタントのコンピテンシー（能力・行動特性）について調査すると、その能力要素は「達成指

図表1 人材紹介業の3つのタイプ

<業態タイプ>	<主な対象者>	<特徴>	<サービスの内容>
一般登録型	若手・中堅層を中心にホワイトカラー全般	求人・求職の蓄積により大量紹介が可能	求人企業と個人（求職者）それぞれからの依頼に基づき、最適なマッチングを仲介（企業に紹介）するサービス。職業紹介としては最もポピュラー。求職者は、業界誌、求人情報誌・新聞広告、インターネット、各種セミナー等を通じて応募。
サーチ型	上級管理職 上級専門・技術職	個別案件が中心で、秘匿業務的	求人企業の依頼に基づき、その企業に最適な人材サーチ（検索）を行い、企業に引き合わせるサービス。ヘッドハンティング、スカウトと呼ばれる。
アウトプレースメント型	中高年を中心とする人員削減、雇用調整の対象者	退職勧奨を受けた社員に対するカウンセリング機能が重要	何らかの理由で、自社内では雇用を維持することが困難になった社員の再就職を支援するサービス。本人への再就職紹介や受入企業の開拓、活用のためのコンサルテーションサービスまで含めて広義に解釈されることが多い。雇用に限らず出向の仲介も行う場合がある。

向性]、「自発性]、「顧客指向性]、「対人感受性]、「情報指向性]、「分析的思考]があげられた。

それらの能力の具体的な行動として、「達成指向性]、「自発性]については、「成約してはじめて利益になるビジネスである。」「目標に対する達成方法を自分自身で考え、実践する。」「達成しなければならないという強い意志を長時間持ち続ける。」など強い目標意識を持った仕事への取り組みが示唆される。

「顧客指向性]については、「顧客が満足する人材を誠意をもって探す。」「求職者の人柄や持ち味を正確に理解し、その人物に適合する企業の選定に近づける。」など、求人側、求職側に対して、誠意と真摯な対応の重要性を指摘している。「対人感受性]については、「転職は、個人差があり、家族等を含めた配慮を十分に考慮し対応する。」「人を扱うビジネスであるので、相手の立場を思いやる。」「コンサルタントにとって、求人企業と求職者では、求職者に立ったマッチングが優先される。」などの意見にみられるように、「人」を扱うビジネスの機微ときめ細かな対応の重要性が示唆される。

「情報指向性]、「分析的思考]については、「情報がすべてといっても過言ではない業界であり、情報に対しては、日常的に冷静で客観的なとらえ方をするように心掛けている。」「人材紹介業は時代の後追いであってはならない。そのためには、世界の動き、ビジネスの動き、人材がどのように動かなければいけないか等さまざまな情報を的確にとらえ、クライアント企業と焦点のあった提案を行う。」「個別企業の情報収集を行い、そのデータを踏まえ分析し判断する。また、この企業がどんな事業を手がけて、そこにいる人材の状況がどうなっているか等の業務は重要である。」のように人的ネットワークを含めた日々の情報収集・分析活動が求められている。

## 2.4 人材育成の課題

### (1) マッチング能力の向上

人材紹介業界は、規制緩和に伴い人材派遣業などの系列企業など多くの企業が新規参入し競争が激化している。そんななかでマッチング機能の低下のおそれがある。そこで求人企業の選定方法や転職市場

の現状を踏まえた個別企業向けの人材戦略のプランを企画するなどのコンサルティング、ニーズの掘り起こしと求職者へのキャリアカウンセリング等が重要な課題になる。

### (2) 人材獲得手法の高度化

労働力需給調整システムにおける人材紹介業の役割は、ますます重要となりつつある。そこで、求められる人材の獲得の手法や明確な転職の意志を持たない転職予備軍へのアプローチ手法が課題となる。例えばインターネットなどを活用した効率的な情報収集や人材確保と同時に、確保した人材への有効な情報提供ができる人材が求められている。

### (3) 高い職業倫理の確立

人を扱うビジネスとして業績重視の行動と顧客本位の行動の一致が難しいといわれている。そのような状況で高い職業倫理の確立が重要で、求職者の信頼獲得を目指した対応の積み重ねは、将来的には業績に結びつくと思われる。今後業界において統一的な倫理基準・規範を示し、そのうえに立った求職者へのカウンセリングや企業側に対してのコンサルティングが求められている。

### (4) 総合人材ビジネスへの展開

人材紹介業は人材派遣業や教育研修事業など周辺の人材関連ビジネスと融合した新たな事業展開が課題となっている。2000年12月に解禁された紹介予定派遣や企業の人事部の機能を代替するアウトソーシング事業などもある。このように、一層の規制緩和を追い風としながら、リクルーティング、スカウト、コンサルティング、アウトプレースメントに加え、採用ノウハウや市場情報の提供など、企業が求める周辺機能をあわせて提供しながら、企業の経営課題を共に解決するパートナーとしての役割を担えるような人材の高度化が求められている。

## 2.5 教育訓練コース開発

前述の状況等および研究会の討議等を踏まえ30コースを企画開発し下記の4コースを平成14年度より実施している。

### 1. 売上に結びつくクライアント開拓と人事コンサルティング

このコースは、ターゲットとなる求人企業の選定方法や効率的な開拓手法を理解するとともに、転職市場の現状を踏まえた個別企業向けの人材戦略のプランを企画し、採用する企業にとって最も価値のある人材を送り込める人材紹介コンサルティングのノウハウを習得するコースである。

## 2. 求められる人材獲得の手法とその効果

このコースは、労働力需給調整システムにおける人材紹介業の役割を知り、求職者獲得の手法やコスト、効果を体系的に学ぶとともに、明確な転職の意志を持たない転職予備軍へのアプローチ手法を身につけ、登録から転職成立までのプロセスのマネジメント手法と効果についても習得するコースである。

## 3. 人材紹介の実務—人材開拓・求人開拓・マッチング

このコースは、人材の獲得、求職者カウンセリング、情報管理、マッチング等、成約に至るまでの業務の流れを体系的に学び、全体のなかで各職務の意義を認識し、コンサルタントの実務を理解するとともにバランスのとれた業務遂行能力を習得するコースである。

## 4. 人材紹介コンサルタントのためのキャリアカウンセリングの理論と技法

このコースは、独自の経験によってカウンセリングのノウハウを蓄積してきたコンサルタントが、キャリアカウンセリングの理論と技法を習得することによって、自らのキャリアカウンセリングの経験を整理し、ロールプレイングを通じてより高度なカウンセリング技法を習得するコースである。

## 3. 取り組み事例2

### 「アクティブシニアビジネス事業」

#### 3.1 高齢社会対応ビジネス

高齢社会に対応した代表的なビジネスを考えた場合、次の2つの分野がある。第1は、高齢者をケアしたり福祉・医療などを提供する分野であり、介護サービス事業や老人医療などがあげられる。第2は、元気な高齢者を対象とする事業である。アビリティガーデンでは平成13年度の調査・共同研究開発事業として介護を要しない元気で健康な高齢者をアクティブシニアと定義し、アクティブシニアを顧客層と

する事業をアクティブシニアビジネスと呼んで、このビジネスを担う人材の育成について研究を行った。

この研究によると健康で自立し、自らのライフスタイルを確立している高齢者は高齢者全体の8割以上を占めており、今後市場が大幅に拡大することが予想される。このため、高齢者の厳しい選択眼に耐えうる新しい商品・サービスを企画する人材と高齢者の特性に配慮した商品・サービスの提供ができる人材の両方が必要となっている。

その際に必要なのは、何よりも高齢者の身体的・心理的特徴やライフプラン、生きがいなどについての深い理解である。また、1人ひとりが異なる人生体験と価値観を持つ高齢者に対しては、個人個人に対応した顧客戦略が必要となる。さらに、高齢者にマッチした従来にない商品・サービスを市場に送り出すためには、業種・業態の枠を超えた異業種交流（アライアンス）が重要である。

#### 3.2 アクティブシニアが中心となる超高齢社会の到来

日本の将来推計人口（平成14年1月推計）によれば、平成19年に総人口はピークに達し、その後減少していくといわれている。併せて総人口に占める65歳以上の高齢者は21%以上を占め超高齢社会に突入するといわれている。人口減少と超高齢社会の到来は経済面、社会面で大きな問題をもたらす。労働力人口の減少は生産活動を阻害し人口減少は市場を縮小する。社会面においては社会保障制度における財政難、高齢化の進展度合の差による地域格差の拡大等の問題である（図表2参照）。

このように超高齢社会は諸処の問題を抱えているが、視点を変えると明るい面もあり必ずしも将来を悲観視する必要はない。

65歳以上の人のなかで介護が必要な人は1割強（約12%、253万人）にすぎず、8割以上は健康で自立した日常生活を送っている。団塊の世代を含めて元気で健康なシニア（アクティブシニア）は、従来の高齢者に多い静的で質素なライフスタイルを採らずに、自己のスタイルを各自持っている。仕事でも、余暇活用でも、積極的である。若い世代と楽しく交

図表2 人口構成の変化

(単位:万人,%)

年次	総人口	15歳未満		65歳以上	
		人口	対総人口比	人口	対総人口比
1950(昭和25)	8,412	2,979	35.4	416	4.9
1955(昭和30)	9,008	3,012	33.4	479	5.3
1965(昭和40)	9,828	2,553	25.7	618	6.3
1975(昭和50)	11,194	2,722	24.3	887	7.9
1985(昭和60)	12,105	2,603	21.5	1,247	10.3
1990(平成2)	12,361	2,249	18.2	1,489	12.0
1995(平成7)	12,557	2,010	16.0	1,826	14.5
2000(平成12)	12,693	1,847	14.6	2,201	17.3
2010(平成22)	12,747	1,707	13.4	2,874	22.5
2020(平成32)	12,411	1,510	12.2	3,456	27.8
2025(平成37)	12,114	1,409	11.6	3,473	28.7

資料:平成12年までは「国勢調査(10月1日現在)」。平成22年からは「日本の将来推計人口(平成14年1月推計)」による。

流することはあっても、若い世代に依存することはない。こうしたアクティブシニアが今後は高齢者の代表的、中心的存在となる。したがって、シニアビジネス事業を効果的に展開する際に、これらのアクティブシニア層を消費者として、または働き手としての確に着目することが重要である。

企業は、シニア(アクティブシニア)の特性を把握、分析して、一大消費者としてのアクティブシニアのニーズに対応した商品、サービスの改善、新規開発を図るとともに、シニアにふさわしい職場を用意し、生産性向上を実現することが望まれる。

### 3.3 シニアビジネス事業の現状

#### (1) シニアビジネス事業の現状

一般消費者を対象とした事業を展開している企業の多くが、シニアを意識したビジネスをすでに展開している。日常生活の分野では、日用雑貨、食品、被服、家電製品などの企業が必要な機能を絞り込み操作性に重点を置いた商品や加齢による身体機能の低下に対応した商品を提供している。また、旅行・観光、レジャー、教養、出版分野などの企業でもシニア向けのサービス、商品の提供が増加している。しかしながら、シニアはライフスタイルが確立されていることから商品やサービスに対して厳しい選択眼を持っているので、すべての事業が成功を収めているわけではない。多様なシニアに対応するためには、基本的な知識に加えて、「選択眼が厳しい」、「違

いがわかる消費者」など、プラスアルファを考えて対応できる能力が必要である。図表3に、アクティブシニアビジネスの需要域を示す。

#### (2) アクティブシニアビジネス展開のキーワード

シニアを意識したビジネスをすでに展開している事業者の方々に対してヒアリングを行い、そのなかからシニアビジネスに係る事例とご意見をもとに、アクティブシニアビジネスを行う際に留意すべきポイント18項目を抽出した。さらにこのポイントを対応内容から、図表4に4つの視点として区分、整理した。

### 3.4 人材育成の特徴と課題

#### (1) 人材育成の特徴

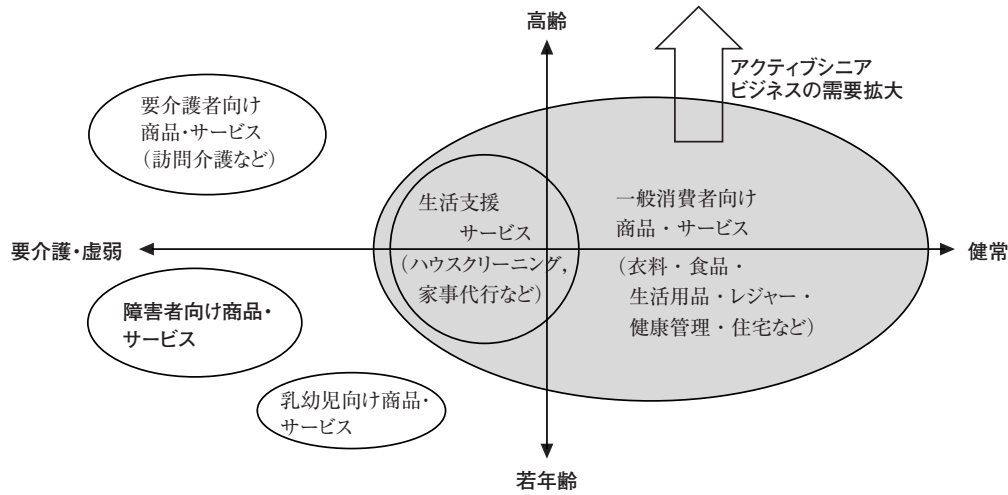
各企業においては、「アクティブシニア」および「アクティブシニアビジネス」にかかわる研修を定期的・体系的に実施している事例がなく、一部の研修事例として、

- ・シニアの心理に関する講習会 (化粧品)
- ・共用品(ユニバーサルデザイン)ビジネスのマニュアル作成 (財団法人)
- ・シニアの接遇マナーを含む講師対象研修、講師用マニュアル作成(カルチャースクール、フィットネスクラブ)

等が実施されている。

一方、多くの事業所においては、「重要であると思われるが、現実的には現場におけるOJTが中心であ

図表3 アクティブシニアビジネスの需要域



図表4 アクティブシニアビジネス展開の視点とポイント

視点	ポイント
1. 高齢社会への理解	1. ジェロントロジーの理解 2. シニアのライフプランへのアドバイス 3. 地域社会での高齢者の生きがいの充実(学習, 社会参加)と活用 4. NPO活動でのシニアの生きがいの充実(社会参加)と活用 5. ユニバーサルデザイン(UD)の知識
2. シニア顧客への対応	6. 高齢者との円滑なコミュニケーションを図る 7. ソフトナレッジの構築 8. サービス提供者への教育の徹底
3. アクティブシニアビジネスの企画・開発力アップへの対応	9. CRM戦略 10. シニア顧客の組織化 11. ダイレクトマーケティング 12. シニアビジネスへのシニアの活用 13. (アクティブ)シニアの行動特性・消費性向の理解 14. 「安全」に加えて「安心」を提供 15. 仮説構築(力)と検証
4. アクティブシニアビジネスの構築	16. 異業種交流 17. IT活用 18. シニアビジネス展開のヒント

る。], 「顧客の中心は高齢者であるが, あまり意識したこともなく特定のテーマを設定したこともない。], 「顧客政策について研修等で考えたことはない。」等の回答があり, “高齢者=弱者” という感が強く, ビジネスの将来性が見えなかった時代の意識が残っている。しかしながら, 今日の高齢社会への認識ならびに市場の活性化への要求, 試行状況を見るとき, 今後, アクティブシニアビジネスへの取り組みは企業の重要な戦略となるであろうし, そこにおけるアクティブシニアビジネスを担う人材の育成は, OJT, Off-JTを問わず, その量的・質的両面で問われ, そ

の重要性が認識されると考えられる。

(2) 人材育成の課題

前述の図表4 「アクティブシニアビジネス展開の視点とポイント」の観点より, 人材育成の課題として, 下記10項目を記すことができる。

「高齢社会への理解」として

① ジェロントロジーを理解する。

シニア, 高齢化について医学, 生理学, 心理学, 社会学等の諸分野を総合的に学習するジェロントロジーの理解はシニアの実像と問題点をより正しく理解できる。

② シニアの生きがい、社会参加への理解を深める。  
地域のNPOやボランティアグループ等諸団体で実践されているシニアの生きがい、社会参加の展開について理解を深める。

③ ユニバーサルデザイン (UD) の知識を習得する。  
ユニバーサルデザインの視点に立った、もの作り・サービスの展開を図る。

「シニア顧客への対応」として

④ シニアと円滑なコミュニケーションを図る。  
高齢者ニーズ調査や製品評価フェーズで、高齢者サイドと円滑で互いに正しく意思を疎通するコミュニケーション (翻訳) を図る必要がある。

⑤ ソフトナレッジの構築を図る。  
人間に関する「ホスピタリティ」「カウンセリング」等ソフトウェアに関するスキル、知識を習得する必要がある。

「アクティブシニアビジネスの企画・開発力アップへの対応」として

⑥ シニア顧客に対するCRM戦略の構築を図る。  
シニアの新規顧客獲得や優良顧客維持の具体的な方法として、「アクティブシニア顧客を組織化する」「ダイレクトマーケティング」を理解し実践する必要がある。

⑦ シニアビジネスに“熟練したシニア”を生かす仕組み作りを図る。  
シニアビジネスに熟練したシニアの役割分担・参加を得てビジネスをより円滑化、高付加価値化する。

⑧ シニア顧客の行動特性・消費性向を理解し、特徴的・効果的なマーケティング手法の確立を図る。  
シニアの行動特性・消費性向を学びシニアマーケットの特徴を理解することが必要であり、その特徴的・効果的なマーケティング手法の確立を図る必要がある。

「アクティブシニアビジネス構築への対応」として

⑨ アクティブシニアビジネス構築のために、異業種交流 (アライアンス手法) は有効であり、そのマネジメント獲得は重要である。

迅速で顧客満足の高いビジネスの展開のためには異業種交流の推進が必要である。

⑩ アクティブシニアビジネスの大きな要素としてIT活用があげられる。

情報化時代におけるシニアへのIT活用アシストが必要であり、アクティブシニアビジネスとして有効である。

### 3.5 教育訓練コースの開発

教育訓練コースの開発に当たっては、「人材育成の課題」の解決に資するテーマをとりあげ、10コースを企画開発した。そのなかから、アクティブシニアビジネスの各種事業に共通してニーズが高いと思われる、以下の4コースを平成14年度より実施している。

#### 1. シニアビジネスに役だつジェロントロジー

このコースは、人の加齢にかかわる諸問題を解決するために、医学や心理学、経済学や社会学などのさまざまな学問を統合した、「長寿社会の人間学」ともいえる新しい学問分野であるジェロントロジーの視点からシニアの特性を理解し、シニアビジネス展開の着眼点を習得する。

#### 2. アクティブシニアビジネスにおける人材育成

このコースは、特殊な装具を用いてのシニア疑似体験や、ベテラン接客職の方との意見交換をすることで、シニアの実像と的確な接客について学び、シニアの接客職種に求められる要件やマニュアル作成方法を習得する。

#### 3. アクティブシニアビジネスの発想と具体的展開

このコースは、付加価値の高いシニアビジネスの創造に必要である、正確なニーズの把握や、マーケットへの有効な情報発信などの方法論を学び、アクティブシニアビジネス分野における商品・サービス開発の手法を習得する。

#### 4. 異業種アライアンスによるアクティブシニアビジネス戦略

このコースは、新事業企画・立ち上げ時の有力な選択肢である、異業種アライアンスによる企画、商品開発、事業化の理論と実例を学び、起業シミュレーションを行うことで、異業種アライアンスの活用手法を習得する。