

採用100年史
から読む

人材業界の 未来シナリオ

中途採用ビジネスは
これから10年でどう変わる？

What will HR industry do now on ?

黒田真行・佐藤雄佑

Masayuki Kuroda Yusuke Sato

まえがき

6000万人の就業人口に対して、雇用のマッチング機会を提供し、いまや11兆円を超える一大産業となった人材業界。求人広告ビジネスや人材紹介業、人材派遣などの人材ビジネスが、社会の中で一般的な存在として認識されるようになったのは、1980年代以降のことではないかと思えます。

なかでも、転職希望者と即戦力を募集する企業をつなぐ中途採用サービスは、かつて「口入れ屋」や「手配師」と呼ばれた人材周旋事業者が、非合法な手段も含めて商売をしてきた経緯から「困窮者の雇用での救済」と「搾取、人身売買」といった二面性を持ちながら発展してきた歴史を持っています。

また高度成長期の時代には、終身雇用と年功序列が一気に広がったことで、「新卒で入社したら定年まで勤め上げるのが当たり前。途中でケツを割って逃げ出すのは負け犬だ」というレッテルが貼られる価値観が一般化し、転職⇨中途採用の市場そのものをうしろめた

いものにしていた側面もありました。つい40年ほど前までは「委細面談」と書かれているだけで、仕事内容や給料すらよくわからない三行広告が当たり前で、職業安定法なども現在のように整備されていなかったこともあり、1980年代までは、社会の脇役的なマイナービジネスでした。

1975年、それまで職業安定所と新聞の三行広告が主流だった中途採用市場に、求職者が十分に比較検討できる情報掲載を前提とした新しい求人情報誌「ビジネスを持ち込んだリクルート」で、草創期の「就職情報」編集長を1976年から8年間務めた神山陽子氏（元・リクルート常務取締役）の以下の証言が、その時代の空気を的確に表しています。

「会社を辞めた人を『脱落者』扱いする社会への義憤があった。堂々とやり直しができず、**『明るい転職』**が当たり前の社会を作りたかった」（神山陽子氏）。

当初はびくともしなかったその差別的な空気は、時代を追うごとに変化し、転職は、当たり前どころか、適正なキャリア構築のための不可欠な手段となりました。

そして1990年代後半に登場したインターネットが、20年をかけて世の中を変えてい

き、AIテクノロジーがさらに変化を加速化する2020年代へ向かおうとしています。

今では、転職を考える方々から、

- ・ 転職時に手段が多すぎ、情報が多すぎて選べない。
- ・ 複数の転職エージェントに相談したが、アドバイス内容が人によって違いすぎてどの意見を信用すればいいのか。

といった声が増加するような状況になっています。

また、中途採用サービスの現場で働く人事の方々や、転職サイトや人材紹介会社で働く方からは、

- ・ 人事業務は労働集約から解放されるのか？
- ・ 転職サイトは、クローリングにとってかわられるのか？
- ・ 人材紹介ビジネスは、AIによって崩壊するのか？
- ・ RPOはどこまで進化するのか？

といった、中途採用ビジネスの環境激変による将来不安の声が聞かれるようになっていきます。

IoTやAI活用、また自動学習などの機能の進化により、HRテクノロジーの分野には日々新たな変化が生まれ、HR (HumanResource) の中でも、さらにリクルーティングに特化したアルゴリズムやエンジンも生まれ続けています。

本書では、2020年時点で日本の最先端を走っている、HR系、特にリクルーティング系のサービスにもスポットを当て、これからの人材業界の変化の予測にも挑戦しています。

私人は、1988年1月以降、転職情報誌『B・ing』『とらばーゆ』、転職サイト『リクナビNEXT』にかかわり、また、人材紹介サービス『リクルートエージェント』の集客や機能開発の経験を重ねてきました。しかし、求人広告ビジネスと人材紹介ビジネスが、同じ転職Ⅱ中途採用市場で、近しいセグメントでビジネスを広げながら、垣根を超えて、一貫通貫して俯瞰できる情報があまりに少ないことに不足感を感じていたことが本書の執筆動機の一つとなっています。

中途採用、転職という形での「人と企業」の接点づくりを、さらに合理的でもっと快適な

ものにしていくために。

人材ビジネスで働かれている業界の皆さんはもとより、これからリクルーティングビジネスに挑もうとしている皆さん、あるいは産業の変化の一つとして、客観的にこの業界に興味を持つ皆さんにとって、少しでも羅針盤となる情報を提供できれば幸いです。

なお、本書執筆にあたっては、この業界でサービスを生み出し、磨き上げる仕事に関わってこられた皆様にも貴重な取材のご協力をいただきました。

Indeed Japan 株式会社 代表取締役ゼネラルマネジャー 高橋信太郎さん、ウォンテッドリー株式会社 執行役員 大谷昌継さん、エン・ジャパン株式会社 代表取締役社長 鈴木孝二さん、エン・ジャパン株式会社 取締役 河合恩さん、オープンワーク株式会社 代表取締役増井慎二郎さん、株式会社 ニューズピックス 代表取締役社長 COO 坂本大典さん、ミイダス株式会社 代表取締役社長 後藤喜悦さん、旧・株式会社 リクルート 元取締役 神山陽子さん、旧・株式会社 リクルート エージェンツ 元代表取締役社長 岡崎坦さん、旧・株式会社 リクルート 元取締役 田畑千秋さん、社会情報大学院大学 客員教授 (リクルート広報)・旧株式会社 リクルート 求人情報研究誌「HUMAN・AD」編集長 渡邊嘉子さん、旧株式会社 リクルート エージェンツ 元代表取締役社長 (株式会社 DEIBA company 代表取締

役)清水達也さん、株式会社リクルートキャリアコンサルティング代表取締役前野一郎さん、旧・株式会社リクルートエージェント海老原嗣生さん(株式会社ニッチモ代表取締役)、株式会社リクルートキャリア柴田教夫さん、株式会社リクルートキャリア宮村収さん。

そのほか、本書の製作にあたってご協力いただいたすべての皆様に心から感謝いたします。また、この本を生み出すにあたり絶大なご協力をいただき、自ら編集を担当いただいた株式会社クロスメディア・パブリッシング代表の小早川幸一郎さんにも心より感謝いたします。

2019年9月

ルーセントドार्ズ株式会社 黒田真行

採用100年史から読む人材業界の未来シナリオ目次

まえがき

002

序章

採用支援ビジネスをとりまく全体像

労働力調達ビジネスの中の「採用支援サービス」

時代の波を受け続けてきた新卒採用

018 024

第1章

職業選択の広がりと

採用ビジネスの100年

第2章

求人広告と人材紹介

2つの人材ビジネスの誕生

士農工商、江戸時代の職業構成……………

江戸時代の仕事探し……………

明治→大正→昭和 戦争と職業選択……………

戦後→高度成長期 求人市場の覚醒……………

求人広告ビジネスの誕生……………

転職者は、決して「脱落者」ではない……………

求人広告が進化させた「ターゲットティング」「メッセージング」技術……………

ソーシャルメディア時代のリクルーティングが直面する課題……………

職業紹介事業の夜明け……………

民間職業紹介の急成長……………

人材紹介事業の進化の変遷……………

030

034

037

042

048

053

056

059

061

064

067

型破りな「前課金制」というチャレンジ	070
企業担当と求職者担当の「分業制」による効率化	074
生産性との闘い〜KPIマネジメントの時代へ	077
人材派遣事業の台頭	081

第3章

リクルーティングビジネスにおける ビジネスモデル変遷

リクルーティングビジネスにおけるビジネスモデルの変遷	088
リクルーティングビジネスの構造／ビジネスモデルの歴史の変遷	
リクルーティングビジネスの歴史の変遷	
リクルーティングビジネスの業界全体像	103
リクルーティングビジネス市場について／リクルーティングビジネスにおける ビジネスモデルMAP／ネット求人広告のビジネスモデル／ 人材紹介のビジネスモデル	

第4章

リクルーティングビジネスの新潮流

リクルーティングビジネスにおける空白地帯

ソーシャルリクルーティング

事例研究① Wantedly／事例研究② LinkedIn／事例研究③ OpenWork／

事例研究④ NewsPicks

大手人材サービス各社の次世代戦略

118 122

137

第5章

人材業界のディスプレイター

アグリゲーション型求人検索エンジンの参入

事例研究⑤ indeed／indeedのポテンシャル／

indeedは求職者接点を根こそぎ取っていく

144

人事採用部門は変化に どう対応すべきなのか？

優秀な人材をいかに獲得するべきか？

156

優秀人材の「クラウド化」が進む未来とは

「離職抑止策」が機能している会社の特徴とは

161

「求める人材要件」を正しく設計できている企業は少ない

163

「求める人材像」ペルソナの設定方法

166

ペルソナの描き方1 優秀な人材から人物像を想定する

ペルソナの描き方2 データを利用して情報収集の接点を知る

ペルソナの描き方3 採用担当者とする求める人材像について議論を深める

ペルソナの描き方4 同業他社など業界の採用トレンド情報を集める

採用広報プロセスの基本的な手順

「ポータブルスキル」の観点を活用する

173

自社に合った「採用手法」と採用プロセスの「手順化」 優秀人材の「選職行動」の変化とは？	178
採用手法の変化に、人事はどう対応していくべきか？	183

第7章

リクルーティングビジネスの 未来シナリオ

リクルーティングビジネスの市場規模見立て	186
2030年の働き方 少子高齢化とテクノロジーの進化／「人生二毛作」を前提としたキャリアプラン ／雇用形態の多様性／インディペンデントコントラクターという働き方	189
リクルーティングビジネスの方向性	194
企業ニーズ／求職者ニーズ／リクルーティングビジネスの方向性	194

リクルーティングビジネス戦国時代……………201

価値の二極化が始まる／リクルーティングビジネスの提供価値

リクルーティングチャネル選択……………206

ターゲットレイヤーにおけるチャネル選択／

企業提供価値起点でのビジネスモデル

リクルーティングビジネスの未来シナリオ……………215

あとがき……………219