

# 欧米におけるRPOビジネス —— その現状と未来の役割変化 ——

村田 弘美 リクルート ワークス研究所・主任研究員  
ディビット・クリールマン クリールマン・リサーチ・CEO

RPO (Recruitment Process Outsourcing) や HRO (Human Resource Outsourcing) は企業の正社員の採用プロセスのすべて、もしくはその一部のアウトソーシングするビジネスを指す。欧米の HR プロフェッショナルの一部は、近未来に成長が期待される業界と予測する。ここでは、その基本的な概要の紹介とともに、代表的な RPO プロバイダーであるランシュタッド社、ピープルスカウト、ザ・ライトシング社、HR ワークス社に行った、業界の現状と将来性についてのインタビュー内容を紹介する。

**キーワード：** RPO, 採用業務アウトソーシング, 採用代行, HRO, 人事アウトソーシング

## I. RPOとは

RPO (Recruitment Process Outsourcing) は、「企業の正規社員の採用プロセスの全体または一部のアウトソーシングを行うビジネス」のことである。RPO 会社は、企業から受託した採用プロセス（募集要件の管理、候補者の選定、面接手配、募集管理、採用手続き、レジュメ管理、プレスクリーニング、求人求職サイトへの求人掲載、スキル・行動評価、育成、オンボーディング、キャリアマネジメントまで）をトータルに一任される（図表 1）。最近の概念では RPO は HRO の一部とされている。HRO は「人事部機能のアウトソーシング」と捉えられており、給与支払い、福利厚生、勤怠管理、また場合によっては人材供給、採用、給与管理などを行う HRO の市場は約 64 億ドルである。

採用プロセスアウトソーシングである RPO の市場規模を正確に把握する統計はないが、およそ 10 億～15 億ドルとみられ、サービスを提供するのは、専門のプロバイダーやスタッフィング会社、コンサルティング会社、テクノロジー系の会社で、大手スタッフィング企業のほとんどは RPO 事業を行っている（以下、RPO 会社）。人材派遣や職業紹介との違いは図表 1 に記したとおりである。ただし、現状では RPO の定義は定まっておらず、RPO 会社ごとにサービス内容も異なっている。

Staffing Industry Analysts の発行する業界誌“Contingent Buyer Survey”では、スタッフィング会社の大手クライアント企業 251 社の RPO, HRO サービスの利用状況に関するレポートをまとめているが、スタッフィングサービスのバイヤーの 22%が RPO サービスを利用している。RPO サービスの利用率は 2007 年から 2010 年にかけて毎年平均 1.4%ポイントの割合で上昇しているが、利用率が最も高いのは、従業員数 1 万人以上の大手企業で、業種では、小売/コンシューマー、テクノロジー/通信、製薬/バイオテクノロジーが多いという。

企業が RPO を利用する理由は、経費削減、採用期間の短縮、人事部がコア業務に集中できる、特定のスキルを持つ人材の獲得が容易となる、人材調達時の指標の提供（採用までの日数、職種ごとの充足のしやすさ、応募者数・面接者数・採用数の比率）などが挙げられる。当初、RPO を積極的に利用したのは大企業や一部の中小企業であったが、最近では企業規模を問わず採用業務を委託する企業が増えている。

また、RPO 会社の料金体系は各社ごとに異なるが、「1 名の採用につき年収の 6～8%」を徴収する RPO 企業を利用した場合、派遣会社や紹介会社を利用するよりもコストが低く、企業は 15～20%のコスト削減が可能という。また、紹介成立 1 件あたり 500～1,000 ドルの手数料を徴収する企業、成功報酬制、前受金制をとる会社もある。

近年では顧客企業の多様なニーズに応え、RPO 会社も事業を柔軟化するようになった。グローバルリクルーティングへの対応や、部分的なサービスや特定の層に特化したもの、オンボーディング（採用から定着するまでのサービス）、候補者の質の測定、SNS など新たなインターネットツールを利用して、潜在的求職者を獲得するソーシングなどである。また自社でカバーできない領域について他社と提携するなど多彩な動きがみられるようになった。

## II. 事業者からみた RPO の近未来

主要な RPO 会社を代表する企業は図表 2 のとおりであるが、スタッフィング会社のおよそ 3 割が RPO サービスを提供しているという。

では実際に、事業者から見た RPO はどのように映っているのか。ディビット・クリールマン氏の協力のもと、2011 年 11 月に RPO 企業と利用企業の数社にインタビューを行った。ここでは、RPO 企業のランシュタッド社、ピープルスカウト、ザ・ライトシング社、HR ワークス社のサービスの特徴と、RPO の近未来についての予見を紹介する。

### II-1.ランスタッド・ホールディングNV

ランスタッド社は、世界で最も大きなスタッフィング企業のひとつであり、現在は大規模で複雑な RPO プロジェクトを請け負う分野でのリーダー的な存在である。

「RPO において、過去 3 年で弊社が大きな成功をなしたのには、顧客企業が人事部のコストを固定化するのを避けたから」という。また、RPO が成功したもうひとつの理由は、「リクルーティング手法が目まぐるしく変

化を続けており、そのスピードについていけない企業があるから」という。過去 10 年、ATS（採用申込者追跡システム）は、世代交代を繰り返し、求人求職サイトなどは新たなサービスを更新し続け、最近ではソーシャルメディアが急激に成長している。しかし、「このようなテクノロジーや手法を最新に維持し続けるのはリクルーティングに特化しているのさほど難しいことではない」という。

2011 年の傾向では、顧客企業は、グローバル集中化と統合を求めており、RPO 企業はそれぞれ準備をはじめたところであるという。また、次の段階として世界的に非正規社員の比率の増加に伴って、英国に続いて、米国でも正社員以外に非正規社員の採用を手掛けるなど、RPO の事業領域の拡大が望まれている。

### II-2.ピープルスカウト

シートンコープ社の RPO サービス部門であるピープルスカウトは、米国最大手の RPO サービスで、日本を含む 37 カ国で事業を展開している。顧客企業はフォーチュン 500 に入る大手の 40 社で、年間 22 万人の採用を手掛けている。

ピープルスタッフが手がける RPO サービスはほぼ顧客企業と一体化しており、候補者は採用代行会社と気づくことがないレベルのサービスの質を保っている。また、同社の特徴として詳細な測定が挙げられるが、新規採用の 1 カ月後に、今回採用した人材は前任者と比較してどのような点に優劣があるかをヒアリング、効果測定をすることで、顧客にとってグレードが向上したかを測っている。

図表 1 RPO ビジネスと人材ビジネス（派遣・紹介）との違い

	RPO	人材派遣	成功報酬制職業紹介	前受金制職業紹介
雇用形態	フルタイム	短期契約（派遣労働）	フルタイム	フルタイム
料金体系	固定前受金＋経費 採用数により異なる	成功報酬型	成功報酬型	前受金（依頼金）型
契約内容	採用数ベース（従量制）	成約ベース	成約ベース	成約ベース

図表 2 RPO サービスを提供する代表的な企業

スタッフィング会社	RPO 専門プロバイダー	HRO プロバイダー
マンパワー、ケリーサービス、CDI、ヴォルト、スフェリオ、コムシス、MPS、フューチャーステップなど	The Right Thing、Accolo など	Convergys、Excelerate など

RPO 業界に大きく影響を与えたのは 2001 年、2008 年の 2 つのリセッションで、大量のリクルーターが解雇されたことだ。企業は長年かけて築いた採用の機能を手放すことを余儀なくされたことで、RPO を利用することとなった。こうした経緯もあり、RPO 会社は企業が築きあげた採用のレベルを維持したい会社が委託するケースが多いという。今後は RPO 会社自体が優秀な人材を抱えていなければ存続が難しいという。ピープルスタッフが予見する RPO の未来は、1 つは（フルタイムの正社員から）時給労働者への対応。2 つめは、多くの企業が RPO の認知を高めたことだという。

#### II-4. ザ・ライトシング社

ザ・ライトシング社は ADP による買収を経て RPO 業界で有名になった。同社は RPO 業界のリーダー的存在であるが、最近注力しているのは、自社のリクルーティングテクノロジーのグレードアップである。ソーシャルメディアなどを駆使したブランド構築や人材のパイプラインにより求人が発生する以前に人材プールをつくること。また求人広告への出稿からソーシング、選考など一連のステップの採用プロセスの管理。入社後、定着するまでのオンボーディングなどである。不況期も好況でも常に人材とつながるべきという同社の考え方はソーシャルメディアの活用により、候補者との関係性はより重厚なものとなった。

同社では RPO は、今後 3~5 年は毎年 40% の成長を見込んでいる。理由の 1 つは RPO の認知が向上し、利用することが「恥」ではなくなったこと。むしろ合理的と考える企業が増えたことだという。また、リクルーティング・メソッドが進化する速度は未だ減速しておらず、今後も加速するとみている。過去 1 年をみても、ジョブボードからソーシャルメディアへとトレンドが移っていることを実感しているという。RPO 会社は常にこのような変化に備えている。

#### II-4.HR ワークス

米国アトランタにある HR ワークスは、サービスが一般に拡大する以前の 1988 年に創設された RPO サービスのパイオニアである。顧客企業はホームデポや GE などの大手企業

などが大量採用の際に利用している。

伝統的な採用では、リクルーティングは個々のリクルーターの得意分野など、専門分野に特化した人や、大手企業に長年勤続した人が良いリクルーターだとされていたが、HR ワークスがその考え方を一変させたといわれる。同社は、個人のデータベースに頼るには限界があり、インターネットを利用したコネクションを早期から活用していた。また専門分野に特化した人材よりも、リクルーティングそのものに熟知した人材やプロフェッショナルが、システムチックなプロセスに基づいた仕組みを提供することをビジネスのコア置いている。HR ワークスはリクルーティングプロセスごとに、通過する候補者の人数やそれにかかる時間などを詳細に算出することで、採用目標を達成するために必要な求職者数や、全行程にかかる時間、プロセスごとの中間成績などを予測した。

同社の考える RPO の予見では、規模の経済を提供できるランシュタッド社、ピープルスカウト、ザ・ライトシングのように大規模な RPO 会社が数社生き残ることになる、という。そして、HR ワークスのような会社の未来は、プロジェクトベースの RPO に付随する質の高い「付加価値」にかかっているという。また多くの顧客企業がリクルーティングのスキルやテクノロジーをグレードアップしているため、過去と比較するとアウトソーシングする理由が希薄になっていることを危惧している。

#### III. リクルーターからみた RPO の近未来

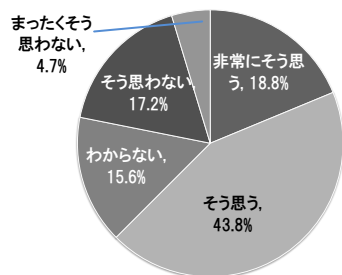
一方、HR 業界を牽引する大手企業のリクルーターは、近未来に起こりうるタレント争奪戦や採用のグローバル化やハイブリッドに既存のリクルーターでは対応できず、専門に特化した RPO 会社が新たな採用手法を生み出すなど、採用プロセス全体の質の確保に貢献していくのではないかと予見し期待している。

また、リクルーターには RPO はどう映っているのか。2011 年 9 月、リクルーティング ワークス研究所がグローバル企業のリクルーター 64 名に実施した「Future of Work」調査では、今後 10 年のアウトソーシング（RPO や HRO）の利用は、過去 10 年と比べて増えるかを聞いているが、非常にそう思う（18.8%）、まあそう思う（43.8%）と 62.6%

が増加すると回答している（図表 3）。RPO や HRO 自体を積極利用したいというよりも、企業は知識や人材、能力不足からソリューションを使わざるを得ないという見方がされている。また、現在アウトソーシングされている領域について、今後拡大するかを訊いたが、結果は非常にそう思う（18.8%）、まあそう思う（42.2%）と 61%は拡大すると回答している。（図表 3、図表 4）この設問に関するリクルーターの自由記述では、「RPO の市場は横ばい、アウトソーシングのピークは過ぎた」という意見もあったが、「効果的な社内リクルーティングチームを持つ組織は、それが最も効果的で効率的なモデリングであることを知っている。その水準に達しない組織はアウトソーシングや、サプライヤーを頻繁に変えるだろう」「企業は良い RPO を長期利用し、採用部門を切り捨てている。必要などころに利用すれば経費を削減できる」「RPO や HRO を良いとは思わないが、企業は知識や人材、能力が不足しているため、こうしたソリューションを利用する」というような、積極的な利用を好むわけではないが、質の向上・維持やコスト面から使わざるを得ないという方向を示唆する意見もある。

図表 3 今後 10 年の RPO サービスの利用

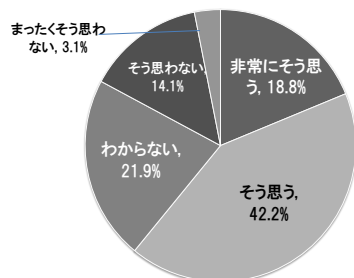
Q. 今後10年のRPO,HROの利用は  
過去10年と比べて増えるか



出典：リクルート ワークス研究所「Future of Recruiting」

図表 4 既存利用する RPO の今後の意向

Q. 現在アウトソースしている採用プロセスの  
領域は今後10年で拡大するか



出典：リクルート ワークス研究所「Future of Recruiting」

#### IV.まとめ

米 SIA の「2011 年非正規労働者利用企業調査」では、非正規労働者を利用する大手企業 187 社を対象に RPO の利用について訊いている。現在 RPO 企業を利用している企業は 30%と少ない。しかし、今後 2 年以内の利用に積極的と回答する企業は 23%と、前述の RPO 会社インタビューにある非正規労働者への対応拡大を後押しする結果となっている。

また、ケネクサ社の「アナリスト・デー」資料によると、米国の RPO は 2014 年までの 3 年間で倍増すると予測されている（2011 年 11 月）

前述のリクルーターを対象とした調査からみると、今後「使わざるを得ない」という企業が増えるということだろう。

RPO 事業者および企業のリクルーターへ 2 つの調査から近未来の RPO ビジネスの姿は、主に 5 つの点が浮き出てきた。1 つは、RPO の事業領域として、現在のフルタイム主体から、非正規領域への拡大。スタッフィング会社においては既存のビジネスとの棲み分けや融合が予見される。2 つめは、専門性。企業のリクルーターを超える専門性を持つようになる。3 つめは柔軟性で、次々に変化する市場への対応である。求める人材はグローバル化、組織はハイブリッド化しており、既存のリクルーティング以上の豊富な知識や経験、アプローチが必要となっている。以上の 3 点は、従来のサービスをより進化させたもので、企業の手が届きにくい部分を補完する役割への期待である。4 つめは先取性。次々に開発される新しいテクノロジーにリーチし、新しく効果のある採用方法を取り入れるサポートをすること。5 つめは、RPO 自体が、リクルーティングを先導して新しいリクルーティングプロセスを創り出すことである。一定の水準に満たない人事部門が RPO を利用するという構図ではなく、RPO がリクルーティングそのものを牽引していくことを期待されている。