

Works University

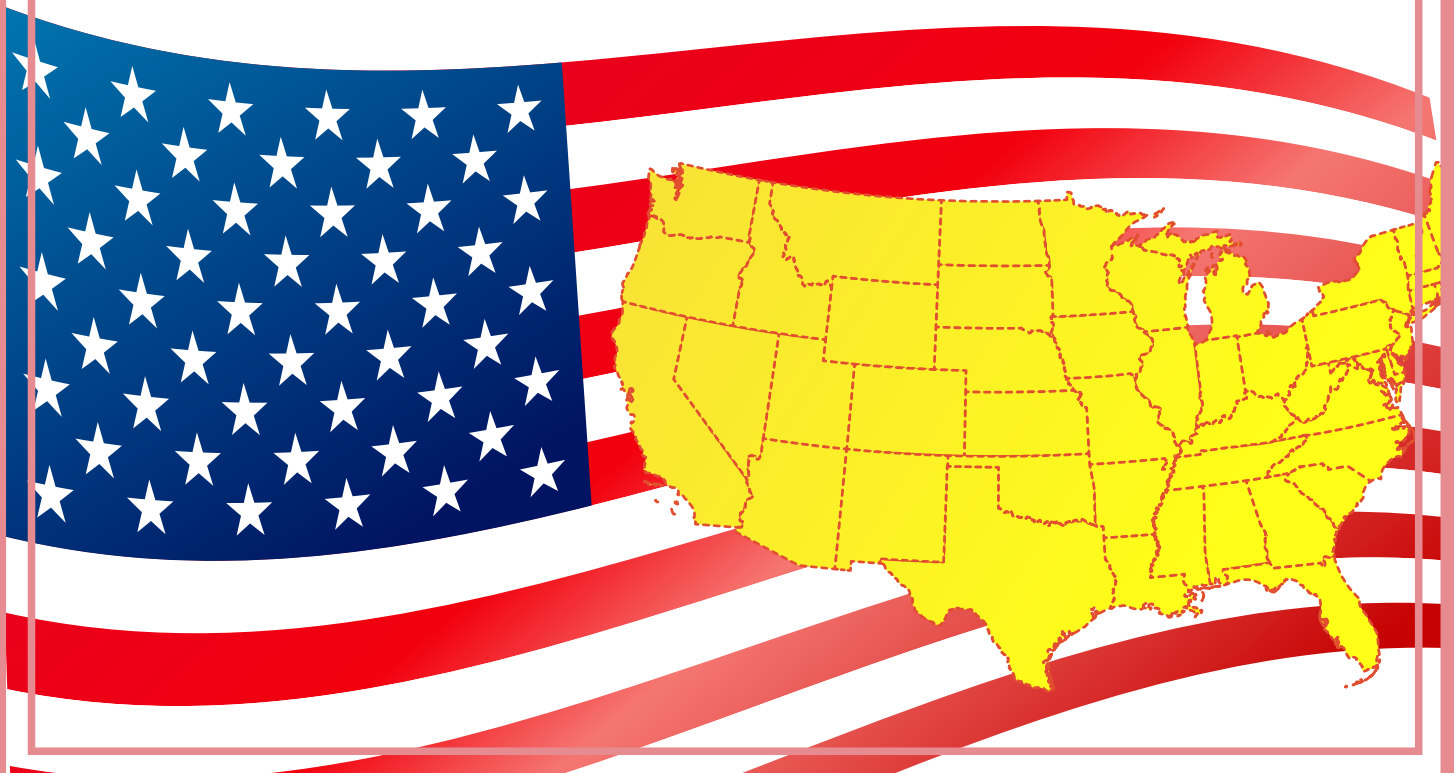
米国の 人材ビジネス

HR Business Overview in the US



03

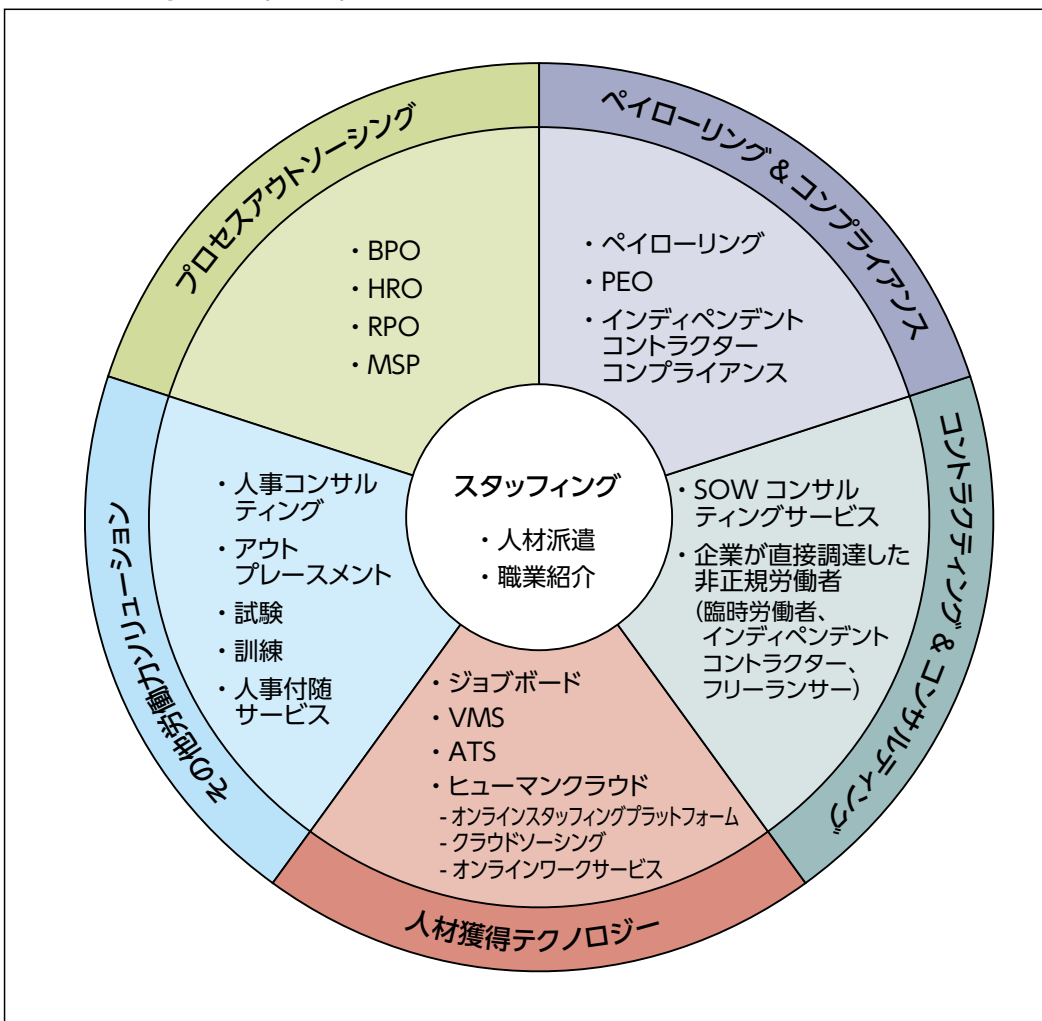
人材ビジネスの事業領域



世界の労働市場は、デジタル化、グローバル化、スキル不足、働き方の変化といった様々な課題に直面している。これらの課題は労働市場の需要と供給、つまり人材を求める企業と仕事を必要とする人々に影響を与えている。この変化を受けて、人材ビジネス業界のサービスも多様化している。

米人材ビジネス調査会社 Staffing Industry Analysts は、非正規労働者やフリーランサーを含む人材の調達、エンゲージメント、育成に関連する人材ビジネス会社の商品やサービス全体を「労働カソリューション」と総称し、スタッフィング、プロセスアウトソーシング、ペイローリング&コンプライアンス、コントラクティング&コンサルティング、人材獲得テクノロジー、その他労働カソリューションの6つの領域に分類している（図表1）。

図表1 Staffing Industry Analysts の労働カソリューション エコシステムマップ



出所：“Economic Report 2016 edition”, World Employment Confederation
<http://www.wecglobal.org/economicreport2016/>

スタッフィング

スタッフィングは、人材派遣（temporary staffing）や職業紹介（place & search）など、一時的または長期的に人材を必要とする企業のニーズに対応し、労働力を提供・管理するビジネスを指す。

職業紹介の「place」は、正社員の仕事を探す求職者と正社員を採用したい企業をつなぐスタッフィング会社の従来の人材紹介サービスを指す。職業紹介は Direct hire や permanent placement とも呼ばれている。「search」は、エグゼクティブサーチ会社（ヘッドハンターと呼ばれる場合もある）が行う、競合企業で働く優秀な候補者の特定、事前スクリーニング、レファレンスチェックといった優秀な人材を発掘するリサーチ活動を指す。

職業紹介には、派遣社員として一定期間就業した後に正社員として採用される紹介予定派遣（Temporary-to-Permanent または Temp-to-Perm）も含まれている。

職業紹介のサービスは、紹介成約時のみ手数料を得る成功報酬型と、紹介の成約に関係なく手数料を得る前受金型紹介の2種類に大別される（「Works University 米国の人材ビジネス 05. スタッフィング」参照）。

プロセスアウトソーシング

ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）とは、総務、人事、経理、コールセンター、警備といった業務や部署全体を外部の企業に委託することを指す。主に、人事アウトソーシング（HRO）、採用アウトソーシング（RPO）、マネージドサービスプロビジョン（MSP）といったサービスがある。外注することにより、自社のコア業務に専念できるだけでなく、コスト削減や法的リスクの軽減といったメリットも享受できる。

HRO は、給与計算、福利厚生、勤怠管理、採用といった人事労務業務の全体または一部を外部に委託することを意味する。どの業務を HRO 会社に外部委託するのか顧客企業は選択することができる。この点で、顧客企業の人事労務業務全般を代行する PEO と異なる。HRO 会社の多くはパイロリング & コンプライアンスサービスも提供している。

RPO は、採用プロセスのすべてあるいは一部を外部に委託するビジネスを指す。RPO 会社は顧客企業の採用部署の代理として（主に正社員の）採用を請け負う。人材紹介では、企業からの依頼を受けて、候補者の開拓とスクリーニングを行い、ショートリストに絞り込んでから顧客に情報を提出するが、RPO では、採用部署のマネージャーとともに求める人物像の明確化から、職務明細書の作成、顧客の採用ブランドに合った採用マーケティング手法の選定、採用活動、候補者の身元調査、オンボーディング（入社後の定着）まで包括的にサポートする。離職理由を把握するため退職者面接を実施することもある。専任のリクルーターが顧客企業のメールアドレスを

持ち、顧客企業の組織の一員として活動する。採用ポストが発生した際には、社外だけでなく適材がないか社内の従業員も候補者として検討する場合もある。契約は2～10年と複数年にわたることが多い。グローバルな採用機能をもたない企業が国外に進出するため、または繁忙期の採用の需要増に対応するためといった理由でRPOを利用している（「Works University 米国の人材ビジネス 07. HRO と RPO」参照）。

MSPは、複数の派遣会社を介して多数の派遣労働者を抱える企業の代わりに、現場でこれらの人材の確保や監督を現場で継続的に行うサービスを表す。専任のプログラムマネージャーとコーディネーター数人が顧客企業の拠点に常駐し、顧客から採用要件を聞き取り、派遣会社の公平な選定から、発注、タイムシートの収集と承認の確認、請求書の処理まで業務全体を代行する。また派遣料金や人材の質といった派遣会社のパフォーマンスを比較評価したレポートを顧客に提出する。様々な派遣会社とのやり取りといった煩雑な業務から解放される。

ペイローリング&コンプライアンス

PEO (Professional Employer Organizations) は、顧客企業の全従業員の共同雇用主となり、給与や税金の計算と支払い、失業保険や労働災害補償の事務手続き、医療保険等の福利厚生を支給、その他人事に関する業務を代行する。従業員はPEO会社に共同雇用される。顧客の多くは中小企業であり、すべての人事管理業務をPEO会社に任せることでコア業務に専念できる。また、複数の顧客企業の従業員を多数共同雇用するPEO会社は、スケールメリットを活かし、団体保険を契約している。顧客企業は、PEO会社を利用することで低価格の福利厚生を従業員に提供し、人材の採用や定着を促進できる。給与計算を代行するという点では下記のペイローリングと同じだが、PEOの場合は非正規労働者に限らず顧客企業（主に中小企業）で働く従業員全体の給与計算を請け負う（「Works University 米国の人材ビジネス 08. PEO と GEO」参照）。

ペイローリングとは、顧客企業があらかじめ人選した人材（退職者、OBOG、従業員の知人、特定の分野の専門家など）または既に勤務中の非正規労働者の雇用主となり、長期間当該顧客に労働者を派遣し、給与計算や支払い、雇用税の納付、労災保険料といった労務業務を代行するサービスを指す。人材の募集や選考といった採用業務は顧客が行う。米国では人材派遣・紹介サービスを提供するスタッフィング会社の多く（Kelly Services、Randstad、Act-1など）がペイローリングサービスも提供している。

インディペンデントコントラクターコンプライアンスは、顧客企業が業務を委託するインディペンデントコントラクターの契約形態や働き方の実態を監査し、誤った区分によるリスクを軽減するサービスを指す。米国では、インディペンデントコントラクター（複数の企業と業務単位の請負契約を結ぶ専門性の高いフリーランサー）を擁する企業が増えている。従業員として雇用するべき人材を故意にインディペンデントコントラクターに区分することで社会保障税等の納付を免れようとする企業を取り締まるため、連邦政府や多くの州が近年罰金や罰則等の規制を強化しているが、内国歳入庁（IRS）、連邦労働省、また州によって従業員区分の判断基準や規定が異なり、

混乱を招いている。そのため、コンプライアンスサービスの需要が増加している。

コントラクティング&コンサルティング

SOW は Statement of Work (作業範囲記述書／業務仕様書) の略で、発注者と受注者が共同で進めるプロジェクトにおいて、成果物の仕様や定義、作業工程、各役割分担、スケジュール、納期、予算などを記した合意文書を指す。主にシステム開発といった IT の分野で契約の際に作成されることが多い。作業は通常発注者の拠点で行われることが多く、プロジェクトの期間は 1 カ月～2 年以内の場合が多い。SOW コンサルティングサービスは、従来システムインテグレーターやコンサルティング会社が提供するサービスだが、近年 IT 系スタッフィング会社もこの領域に進出し、人材と専門知識と顧客の課題を解決する手段を提供する。

プロジェクトに従事する人材は「コンサルタント」と呼ばれる。大手コンサルティング会社で働くコンサルタントは月給制で、プロジェクト終了後も報酬が支払われるが、IT 系スタッフィング会社の場合、大半はコンサルタントに時給で報酬を支払っている。

企業が直接調達した非正規労働者とは、派遣会社やヒューマンクラウドといった第三者を介していない非正規労働者を指し、具体的にはインディペンデントコントラクター、フリーランサー、社内の人材プールから調達された臨時労働者、夏期インターン、季節労働者を含む。たいていの場合、企業はこれらの人材の確保や人材プールの管理を自ら行うが、それを外部の業者に委託することもある。

人材獲得テクノロジー

人材獲得テクノロジーは、ジョブボード、ベンダーマネジメントシステム (VMS)、応募者追跡システム (ATS)、ヒューマンクラウドといった、多様な人材の母集団形成、選考、採用に企業が利用するテクノロジーを指す。

ジョブボードは、求人求職サイトを指す。地域、全国規模、海外の求人情報を掲載し、通常は求人広告の掲載料金が発生する。総合型と、業種、職種、地域などに特化したニッチ型の 2 種類がある。近年では、LinkedIn をはじめとするソーシャルメディア、キャリアコミュニティ、求人検索エンジン (企業の採用情報ページ、新聞社のサイト、SNS などに掲載されている求人情報をまとめて検索できるサイト)、求人配信サイト (複数の求人サイトに求人情報を一括掲載) といったビジネスが派生している (「Works University 米国の人材ビジネス 09. ジョブボード」参照)。

VMS は、複数の派遣会社を介して多数の派遣労働者を抱える企業の業務を効率化するシステム (主にクラウドサービス) である。派遣会社への発注、面接日時の設定、タイムシートの管理、請求書作成といった機能を搭

載する。企業の購買部門や採用部署のマネジャーが必要とする人材の詳細や依頼したい業務内容、期間などをシステムに入力すると、その内容が複数の派遣会社に一齐送信される。派遣会社は候補者のプロフィールをシステム経由で顧客に提出する。候補者プロフィールの提出にかかった日数、採用率といった派遣会社のパフォーマンスを示すデータも VMS に記録される。顧客企業が MSP サービスを利用している場合は、MSP 会社が顧客の代わりにこれらの業務全体を VMS 経由で管理する。MSP サービスを提供する会社の半数が自社製の VMS を提供している。

ATS (Applicant Tracking System) は、従来の採用プロセスに伴う事務作業やワークフローを管理する企業向けのシステムで、採用管理システムとも訳される。企業の採用情報サイトと連動し、ATS から同サイトに採用情報を掲載できるほか、履歴書のデータベース管理、面接の日程調整、社内の関係者（リクルーターや採用部署のマネジャー）との進捗状況の共有、SNS を利用した採用情報の拡散といった機能も備える。プロバイダーによっては、タレントマネジメントソフトウェア (TMS)、候補者マネジメントシステム (CMS)、採用マネジメント（またはマーケティング）システム (RMS) という名称を使っているところもある。スタッフィング会社向けの ATS もある。

ヒューマンクラウドとは、人材と顧客をつなぐ仕事仲介プラットフォームで、報酬の支払いまでをプラットフォーム上で管理できる。Staffing Industry Analysts では、あらゆるタイプのオンラインワーカーのマーケットプレイスやその他関連ビジネスモデルを「ヒューマンクラウド」と総称し、オンラインスタッフィングプラットフォーム、クラウドソーシング、オンラインワークサービスの3つのモデルに分類している。

オンラインスタッフィングプラットフォームは、世界中の個人や企業がデザインやシステム開発といった様々な業務を委託するマーケットプレイスで、ヒューマンクラウドの中で最も歴史が古いモデルである（2000 年代初期に出現）。米国の Upwork や中国の Zhubajie が代表例として挙げられる。発注者は仕事内容や納期、報酬額といった詳細をサイトに掲載し、フリーランサーからの応募を待つ。応募者の中から、プロフィールや職歴、過去の評価などをもとに自らフリーランサーを選び、仕事を発注する。作業時間中のスクリーンショットやキータイプ数などがフリーランサーの PC から自動的に記録され、発注者が作業状況を確認できるといったしくみも組み込まれている。成果物を確認したのち、発注者はクレジットカードや PayPalなどで報酬を支払う。

クラウドソーシングは、発注者がプロジェクトを掲載するとプラットフォームがプロジェクトを小さな業務（タスク）に分割し、不特定多数の個人に業務を委託し、最後に分割されたタスクをまとめて完成品を発注者に納品するマイクロタスク型と、発注者が問題解決策やデザインなどの提案を募集し、優れたソリューションを提出した優勝者に業務を委託するコンペ型の2種類に分類される。クラウドソーシングでは、発注者は通常、労働力ではなく成果（サービスのアウトプット）を購入する。代表例として Mechanical Turk や Gigwalk などが挙げられる。

オンラインワークサービスは、配車、翻訳、コールセンター、デザインといった専門のサービスを提供するプラットフォームで、発注者がプラットフォームにプロジェクトの詳細を提出すると、プラットフォームが要件に合ったスキルを持つ人材を登録者の中からグループ単位で選び、プロジェクト全体を管理する。発注者は、労働力ではなく成果（アウトプット）を購入する。Uber や Visual.ly などが代表例として挙げられる。

ジョブボードは、人材の募集は可能だが、サイト上での報酬の支払いなどを行うことができないため、ヒューマンクラウドとは区別されている。

その他労働力ソリューション

その他労働力ソリューションは、労働力ソリューションエコシステムマップに含まれるその他領域を補完するサービスを指し、人事コンサルティング、アウトプレースメント、試験、訓練、人事付随サービスを含む。

人事コンサルティングは、パフォーマンス管理、HR テクノロジーの選定や導入、人事改革（M&A、人員整理など）、タレントマネジメントといった、顧客企業が抱える重要な課題についてニーズの把握や現状を分析し、アドバイスや提案を行い、改善や行動計画の策定や導入をサポートする。

アウトプレースメント（再就職支援）は、何らかの事情で人員削減を必要とする企業から依頼を受け、人材削減の対象となった社員にカウンセリングや、履歴書作成および面接対策といったその他サポートを提供し、対象者に合った求人企業を開拓し、再就職を斡旋するサービスを指す。費用は通常依頼した企業が負担し、支援を受ける退職者は無償でサービスを利用できる。

試験は、筆記や口頭などによる応募者や対象社員の性格や適性診断、採用試験などの運営、身元調査や薬物検査を含む。

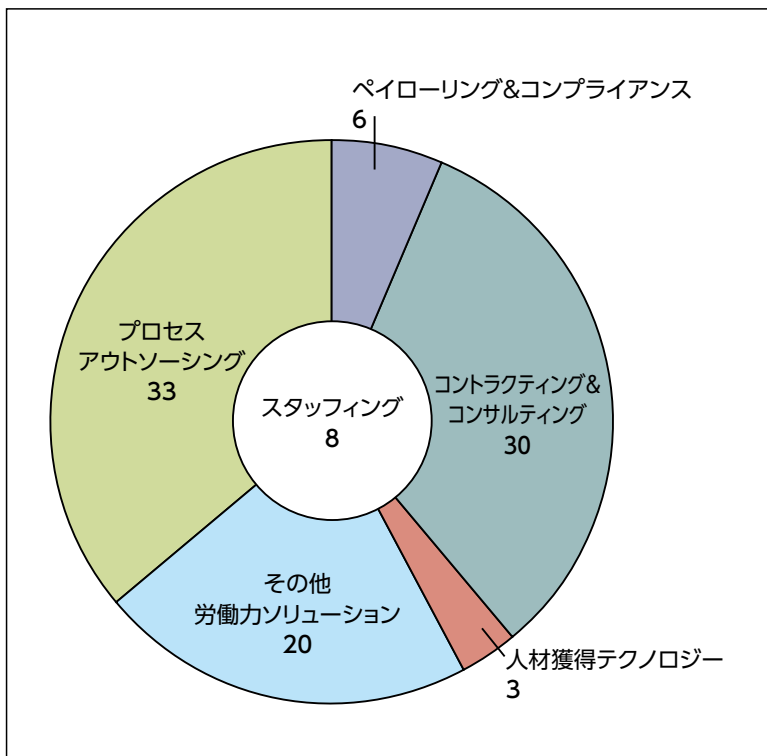
訓練は、専門会社が様々な仕事関連の訓練を提供している。電気工学、会計、看護といった特定の職種に関するものもあれば、特定のソフトウェア、営業テクニック、プレゼンテーション、リーダーシップ、安全衛生といったスキルや知識向上を目的としたものもある。

人事付随サービスは、福利厚生、保険、年金、引越し支援、データアナリティクスといった、ほかの領域には含まれていない人材ビジネス会社による人事労務関連のサービスすべてを含む。

労働力ソリューションエコシステムの総収益内訳

Staffing Industry Analysts は、労働力ソリューションエコシステム全体の純収益を 9,890 ドルと試算している。このうち、スタッフィングが占める割合はわずか 8% である。最大の割合を占めるのはプロセスアウトソーシング (33%) で、後にコントラクティング&コンサルティング (30%)、その他労働力ソリューション (20%)、ペイローリング&コンプライアンス (6%)、人材獲得テクノロジー (3%) と続く (図表 2)。人材獲得テクノロジーの規模は現時点では最も小さいが、ヒューマンテクノロジーは加速度的に進化しているため、成長率は最も高いと Staffing Industry Analysts は分析している。

図表 2 労働力ソリューションエコシステムの純収益内訳 (単位：%)



出所：“Workforce Solutions Ecosystem : Defining the Staffing Industry and Other Workforce Solutions”, Staffing Industry Analysts

Works University
米国の人材ビジネス
03.人材ビジネスの事業領域

執筆

杉田万起（リクルートワークス研究所）

監修

村田弘美（リクルートワークス研究所）

発行日

2018年3月1日

発行

リクルートワークス研究所 グローバルセンター
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載しているURLは各ウェブサイトにはリンクしております。
ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。

Works University

米国の人材ビジネス

03. 人材ビジネスの事業領域

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/