

Works University

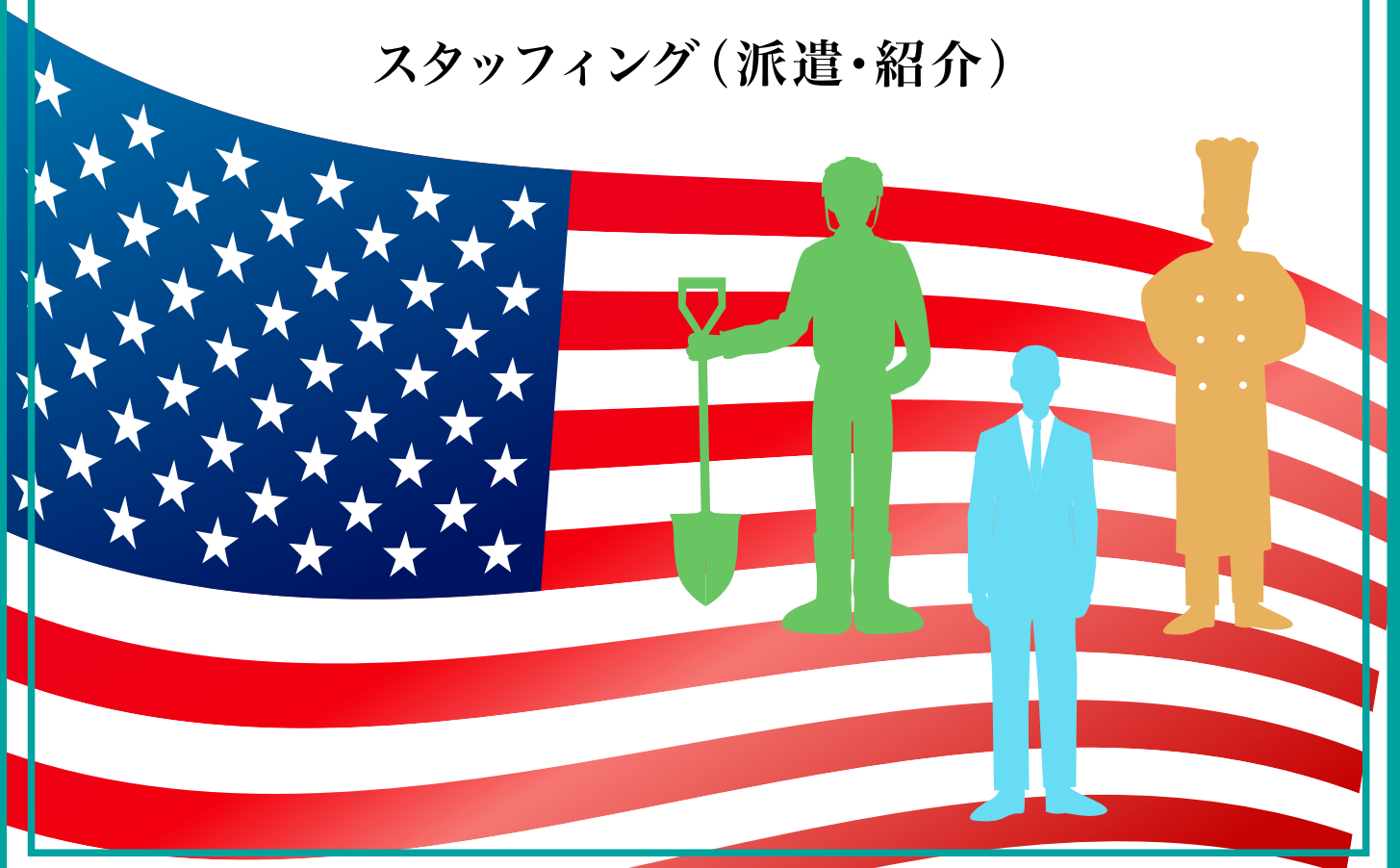
米国の 人材ビジネス

HR Business Overview in the US



05

スタッフィング（派遣・紹介）



米国では、人材派遣、人材紹介、紹介予定派遣、再就職支援、アウトソーシング、人事コンサルティングといった雇用関連のサービスを提供する会社のことをスタッフィング会社と総称している。

人材派遣

米国では、一般の人材派遣は主に Temporary Staffing と称されている。契約期間は 3～6 カ月と短い傾向にある。Contract Staffing という表現もあるが、これは主にファイナンス、IT、M&A、プロジェクトマネジメントといった、より高度な技能を要する職種を対象とした人材派遣サービスを指す。Temporary Staffing と同様、労働者は派遣会社によって雇用されるが、契約期間は 9 カ月から 1 年以上と長期の場合が多い。

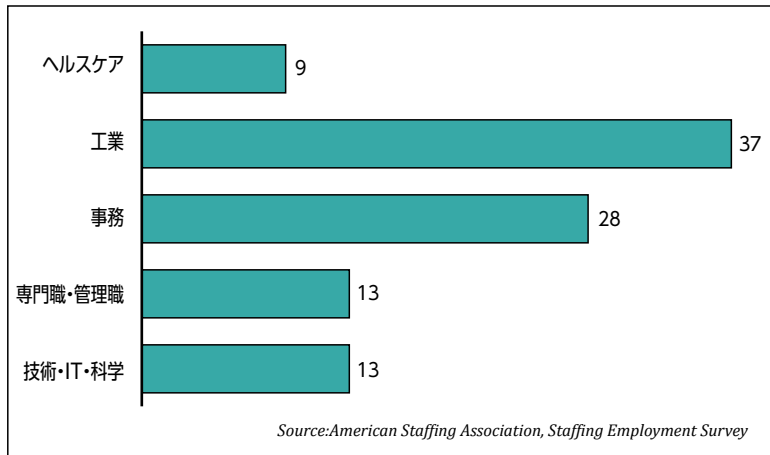
1. 対象分野

人材派遣サービスの対象分野は、事務や工業から IT、医療、会計・金融、工学、法律、科学・臨床、クリエイティブ・マーケティング、図書館・教育まで多岐にわたる。米国では、事務補助や製造業といった伝統的な業種における派遣を商業系派遣（Commercial Staffing）、IT、技術、会計、法律といった高度なスキルを要する専門分野での派遣を専門職派遣（Professional Staffing）と称し、しばしば区別されている。

アメリカスタッフィング協会が派遣労働者約 1 万 2,000 人を対象に 2014 年に実施した Staffing Employee Survey によると、最も多い職種は製造、建設、倉庫、物流、組立、機械オペレーター、メンテナンス、清掃員、運転手などを含む工業で、全体の 3 割超（37%）を占める。次いで事務（28%）、専門・管理職（13%）、技術・IT・科学（13%）、ヘルスケア（9%）と続く（[図表 1](#)）。事務には、受付、事務アシスタント、コールセンタースタッフ、データ入力オペレーター、レジ係、エグゼクティブアシスタントなどが含まれる。専門職・管理職には、会計士、弁護士、パラリーガル、コピーライター、マーケティングスペシャリスト、プロジェクトマネージャー、エグゼクティブなどが含まれる。技術・IT・科学には、エンジニア、プログラマー、デザイナー、イラストレーター、建築士、検査技師といった「テクニカル」な職種が含まれる。ヘルスケアには、内科医、歯科医、歯科衛生士、看護師、薬剤師、セラピスト、在宅介護者といった職種が含まれる。

図表 1 派遣労働者の職種別内訳

(単位：%)



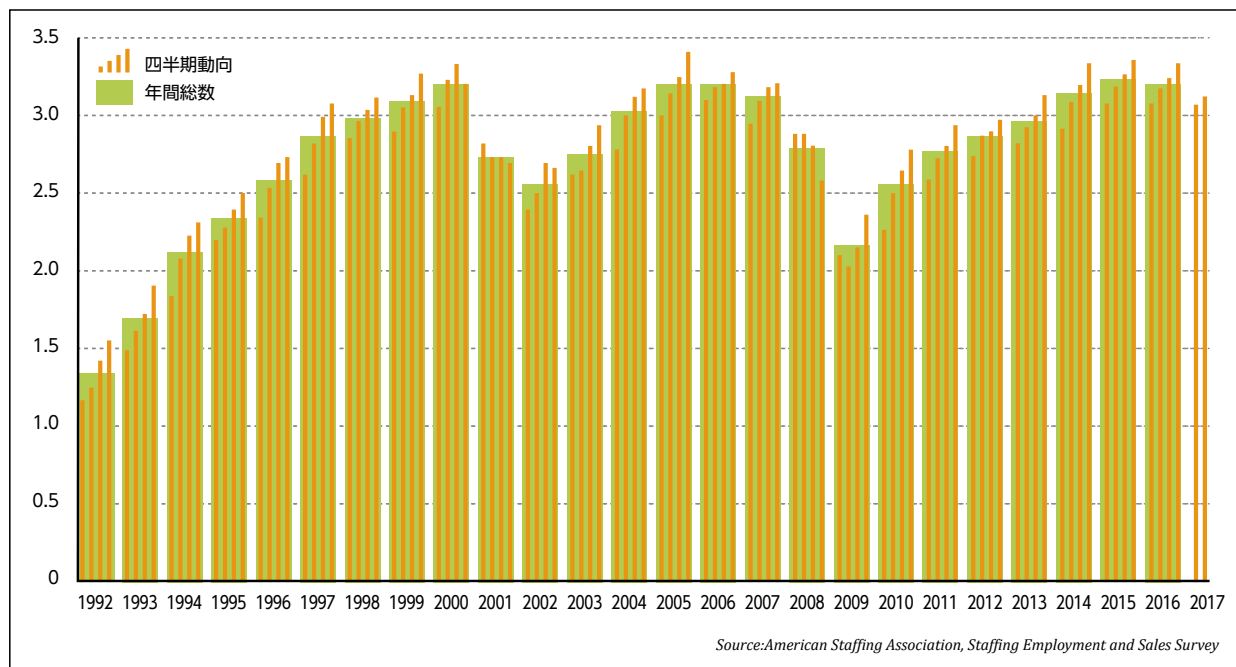
出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association
<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

2. 派遣労働者数

図表 2 は、アメリカスタッフィング協会が発表した米国の週当たりの平均派遣労働者数の推移を表す。2009 年に 220 万人にまで落ち込んだが、その後 2015 年まで増加傾向が続いた。2016 年は、320 万人と前年と横ばいとなった。これは、中小や大手スタッフィング会社 100 社以上の事業所約 1 万カ所（業界全体の約 3 分の 1 に相当）を対象とした雇用者数や売上などについて四半期ごとに行うインターネット調査（Staffing Employment and Sales Survey）にもとづく。

図表 2 週当たりの平均派遣労働者数の推移 1992～2017年

(単位：百万人)



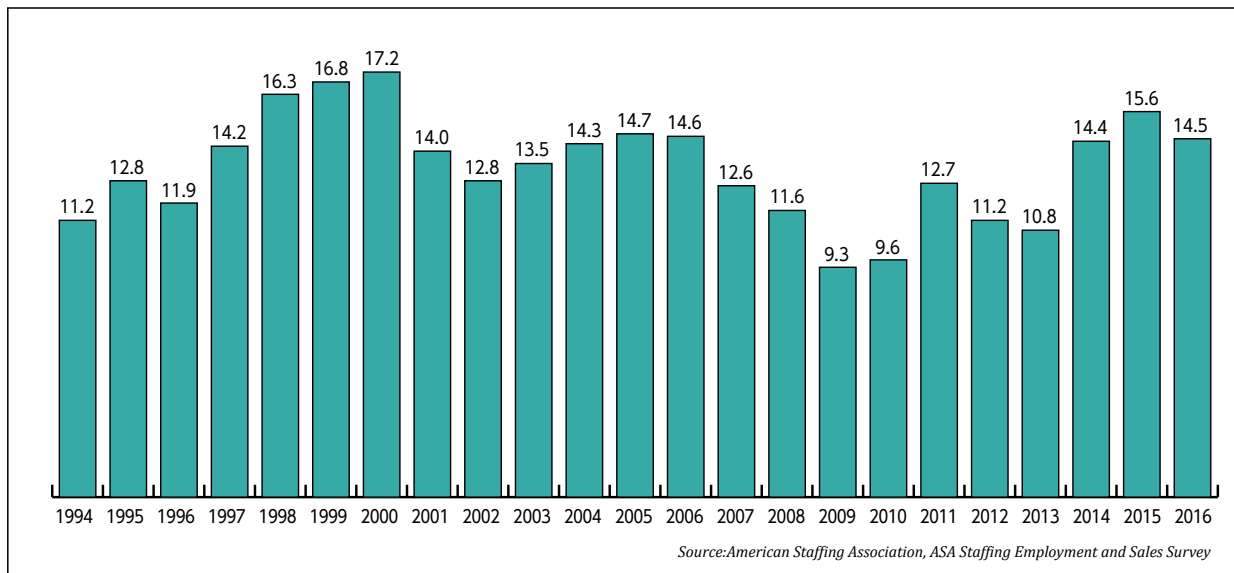
出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

ただし、派遣契約のほとんどは有期契約であり、期間も非常に短いため、週当たりの労働者数では年単位の労働者数を正確に把握できない。そこで、同協会はスタッフィング会社が派遣社員に発行する Forms W-2 (源泉徴収票) の年間発行数をもとに、年間の派遣労働者数を算出している。それによると、2016年の年間の派遣労働者数は、1,450万人と前年から7%減少した(図表3)。

図表3 年間の派遣労働者数の推移 1994～2016年

(単位：百万人)

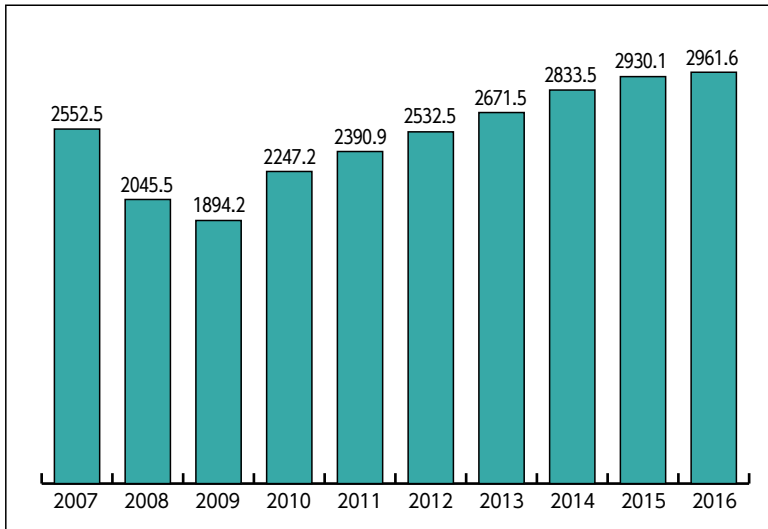


出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

米労働省労働統計局（BLS）では、約14万4,000の民間の事業所と政府機関を対象とする事業所調査 Current Employment Statistics を通じて、毎月12日を含む1週間の非農業部門雇用者数を業界別に集計し、翌月の第1金曜日に公表している。これに派遣労働者数も含まれている。北米産業分類システムにもとづき、派遣労働者数は Temporary help services に分類されている。図表4は、直近10年の派遣労働者数を棒グラフにしたものである。2016年12月時点で296万1,600人(季節調整値)に達する。ただし、アメリカスタッフィング協会によると、これはスタッフィング会社のコーポレート社員の人数も含むが、契約労働者数は含まない可能性がある。

図表 4 BLS 発表の週当たりの派遣労働者数 (季節調整値) の推移 2007 ~ 2016 年 (各年 12 月の数字) (単位: 千人)

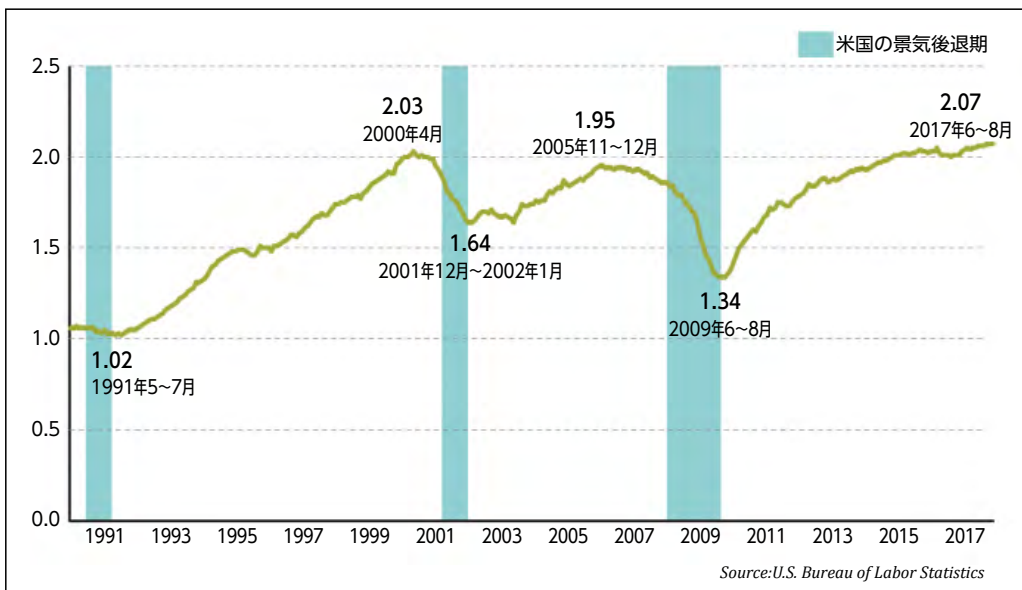


出所: BLSのデータベース(Employment, Hours, and Earnings from the Current Employment Statistics)をもとに作成

3. 派遣労働浸透率

米国の派遣労働浸透率 (非農業部門の雇用者に占める派遣労働者の割合) は、2009 年以降上昇傾向が続いており、2017 年 6 月に 2.07% と過去最高水準に達した (図表 5)。

図表 5 米国の派遣労働浸透率の推移 1991 ~ 2017 年 (単位: %)

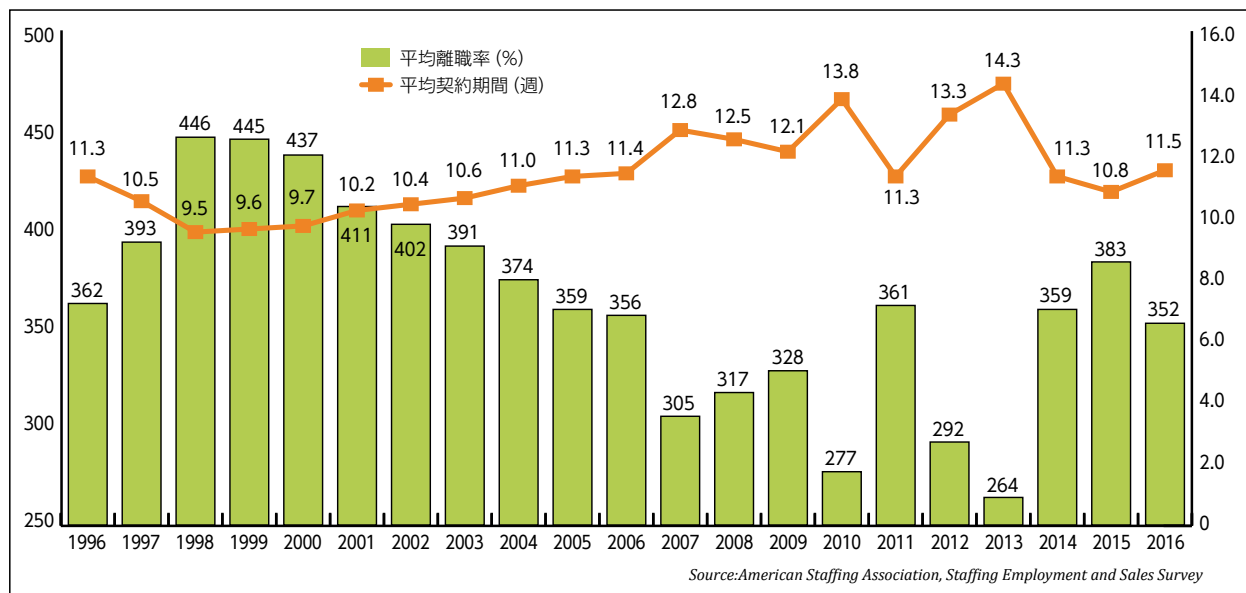


出所: "2017 Staffing Industry Playbook", American Staffing Association
<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

4. 派遣労働者の平均離職率と契約期間

派遣の契約期間は、数時間から数年と幅広いが、平均するとおよそ3カ月である¹。図表6は派遣労働者の平均離職率と平均契約期間を表す。2016年の平均離職率は352%と、前年の383%からわずかに改善した²。離職率が低下したことで、2016年の平均契約期間は前年の10.8週から11.5週に伸びた。

図表6 米国の派遣労働者の平均離職率と平均契約期間の推移 1996～2016年



出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

派遣の平均時給は17ドルとなっている。一部、時給が100ドル以上の者もある³。

¹ Staffing Industry Frequently Asked Questions, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/job-seekers/staffing-industry-frequently-asked-questions/>

² アメリカスタッフィング協会は離職率を(週当たりの派遣労働者数÷派遣・契約労働者に対するW-2の年間発行数)×100-100で算出している

³ 1と同様

人材紹介

1. 人材紹介の概要

人材紹介は米国では、Direct Hire や Direct Placement、Place & Search などと称されている。成功報酬型の一般紹介（Contingent Recruiting または Contingent Search）と前受金型（Retained Recruiting または Retained Search）のエグゼクティブサーチの2種類に大きく分かれる⁴。

成功報酬型の一般紹介では、顧客企業からの依頼を受け、求人広告を掲載し人材を募集する。または自社のサイトの登録者のなかから求人要件を満たす複数の候補者を履歴書上で選別し、その履歴書を顧客に提出する。候補者の選考は顧客企業が主導で行う。

紹介手数料は、候補者が顧客企業に採用された場合にのみ発生するため、できるだけ多くの候補者を短期間で企業に紹介しようとする。多数の紹介案件を同時に抱え、1人の候補者を複数の企業に同時に紹介するケースもある。紹介手数料は、求人ポストの初年度年収の20%前後が一般的である。

人材紹介会社に登録するなど、積極的に転職活動を行っている顕在層を主な対象とした紹介モデルで、中級管理職または採用人数が多いポストの採用に利用されている。

前受金型のエグゼクティブサーチは、年収10万ドル以上の上級職を対象とした人材紹介である。バイスプレジデント、シニアバイスプレジデント、役員といった年収25万ドルを超える上級職を扱う場合も多い⁵。顧客企業のコンサルタントとして指定業者契約を結び、顧客企業のパートナーとなり、まず顧客の業界の最新事情、事業戦略、固有のニーズを把握する。転職活動を行っていない潜在層もサーチの対象に含み、独自のデータベースのなかから人材を探すだけでなく、第一線で活躍する人材をスカウトすることもある。高度なアセスメントテクニックを使い、採用ポジションと顧客の社風に最も合う候補者を選び出す。条件交渉や入社後のアフターフォローも行う。

紹介手数料は、求人ポジションの初年度の想定年収の30～33%。人材紹介の契約時に着手として3分の1、候補者のショートリスト提出時に3分の1、採用された候補者が入社した後に残りの3分の1を請求する。

エグゼクティブサーチは、転職を説得するのが難しい、または採用者の成功が企業に大きな影響を与える重要なポストに適している。

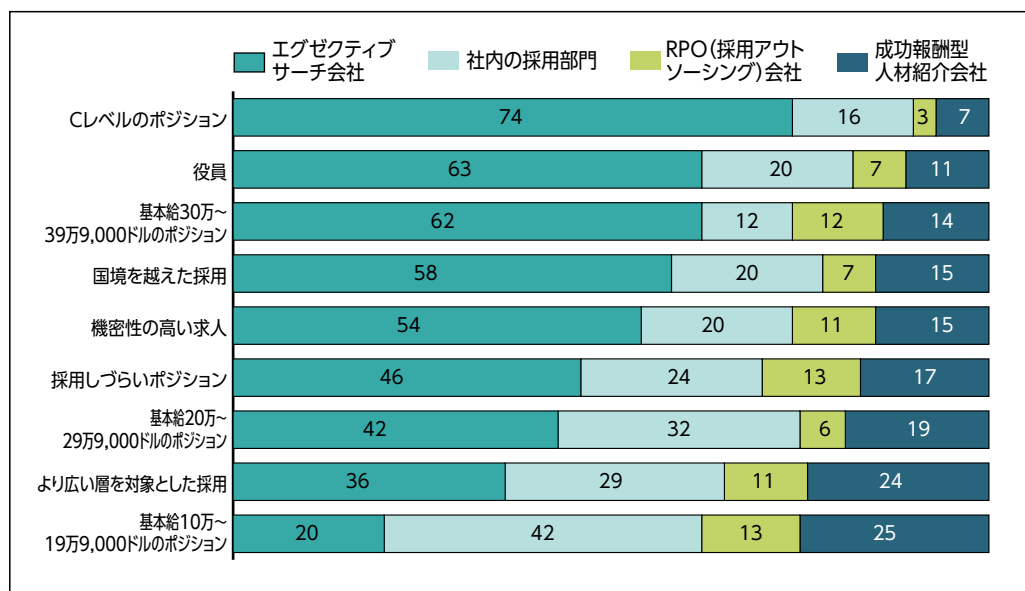
一般紹介は、人材派遣と両方を提供する会社が多いが、エグゼクティブサーチは専門の会社がサービスを提供している。

4 Executive Talent Solutions, AESC <https://www.aesc.org/profession/executive-talent-solutions>

5 "Executive Recruiters and Top Executive Recruitment", AESC BlueSteps

エグゼクティブサーチ会社の業界団体 Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC) が 2016 年に行った調査のなかで、エグゼクティブサーチサービスを利用する企業に、どのポジションや採用案件において同サービスを利用するか聞いたところ、最も回答が多かったのが CEO、COO、CIO といった C レベル（経営幹部）のポジション（74%）だった。次いで、役員（63%）、基本給 30 万～39 万 9,000 ドルのポジション（62%）、国境を越えた採用（58%）、機密性の高い求人（54%）、採用しづらいポジション（46%）、基本給 20 万～29 万 9,000 ドルのポジション（42%）、より広い層を対象とした採用（36%）と続いた。基本給が 20 万ドル未満のポジションについては、社内の採用部門が行うという答えが最も多く（42%）、エグゼクティブサーチ会社を利用すると答えたのはわずか 20% だった（図表 7）。

図表 7 エグゼクティブサーチサービスが利用されるポジション・採用案件（複数回答）（単位：%）



出所：“Executive Talent 2020”，Association of Executive Search and Leadership Consultants

2. その他のサービス

エグゼクティブサーチ会社は、エグゼクティブ人材の紹介以外に、コーチング、ダイバーシティ&インクルージョン、文化形成、採用ブランディング、リーダーシップ開発、パフォーマンスマネジメント、エグゼクティブの報酬&ガバナンス、サクセッションプランニング（後継者育成計画）⁶、インテリムマネジメント⁷など多様なサービスを提供している⁸。

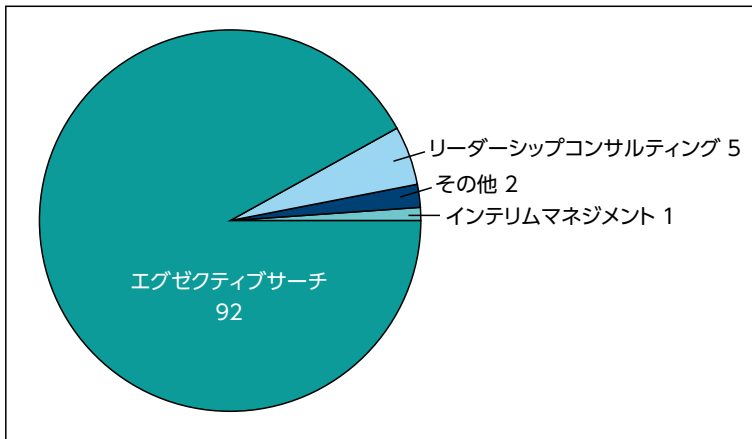
⁶ 企業内の主要ポストに対して後継者をリスト化し管理するとともに、候補人材に対し、OJT/Off-JT両面から幹部として成長するための機会を積極的に付与すること（出所：リクルートワークス研究所「ワークス人事用語辞典」）

⁷ 急な欠員や経営幹部の交代、新規事業開発、買収時などに、実務に精通したマネジャー人材を期間限定で供給するサービス

⁸ Executive Talent Solutions, AESC <https://www.aesc.org/profession/executive-talent-solutions>

近年、高付加価値サービスに対する需要が増えている。AESC の 2010 年の調査で顧客からエグゼクティブサーチ以外のサービスを求められていると答えたエグゼクティブサーチ会社の割合は 69%にのぼった。同協会の 2016 年の調査では、大手エグゼクティブサーチ会社 13 社の収益のサービス別内訳をみると、エグゼクティブサーチが 92%と大部分を占めるなか、リーダーシップコンサルティングサービスは 5%となっている(図表 8)。この割合の増加が予想される。

図表 8 AESC に加盟する大手エグゼクティブサーチ会社 13 社の収益のサービス別内訳 (単位：%)

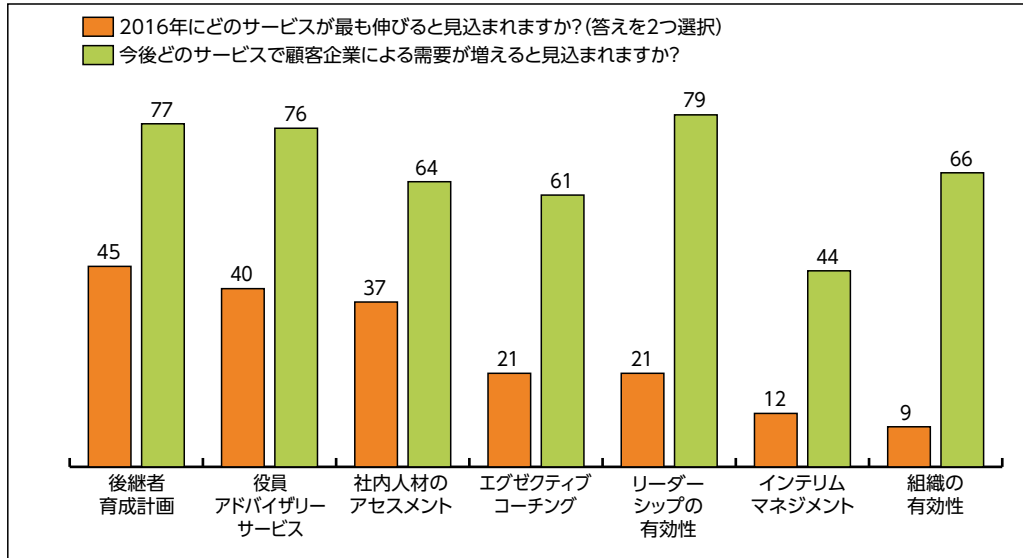


出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

リーダーシップコンサルティングサービスのなかで、今後ニーズが最も増えるだろうとエグゼクティブサーチ会社が答えたサービスはリーダーシップの有効性 (79%) で、次いで後継者育成計画 (77%)、役員アドバイザーサービス (76%)、組織の有効性 (66%)、社内人材のアセスメント (64%)、エグゼクティブコーチング (61%)、インテリムマネジメント (44%) と続く。一方、調査年 (2016 年) に最も伸びるだろうとエグゼクティブサーチ会社が答えたサービスのトップ 3 は、後継者育成計画 (45%)、役員アドバイザーサービス (40%)、社内人材のアセスメント (37%) だった(図表 9)。

図表9 リーダーシップコンサルティングサービスの需要

(単位：%)



出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

需要増を受けて、エグゼクティブサーチ会社によるコンサルティングファームの買収の動きが近年活発化している。大手の Korn Ferry は 2015 年、戦略実行や組織設計、エンゲージメント、企業文化形成、リーダーシップなどのサービスを提供する人事コンサルティング会社 Hay Group を約 4 億 5,200 万ドルで買収した。そのほか、2012 年には Global Novations（ダイバーシティ・インクルージョン、リーダーシップ開発ソリューションを提供）、2013 年には PDI Ninth House（リーダーシップソリューション会社）も傘下に収めている。Heidrick & Struggles も 2012 年に企業文化形成サービスを専門とする Senn Delaney を買収した。

3. 紹介手数料

企業と人材紹介会社をつなぐ採用マーケットプレイス BountyJobs によると、2014 年の人材紹介手数料は平均で 2 万 2,113 ドルと、前年の 2 万 793 ドルから 6.3% 増加した（図表 10）。これは、リセッション期の 2008 年と比べると 29% 増となる。2014 年の紹介手数料率の平均は、初年度の年収の 21.2% で、前年の 21.0% をわずかに上回った（図表 11）。

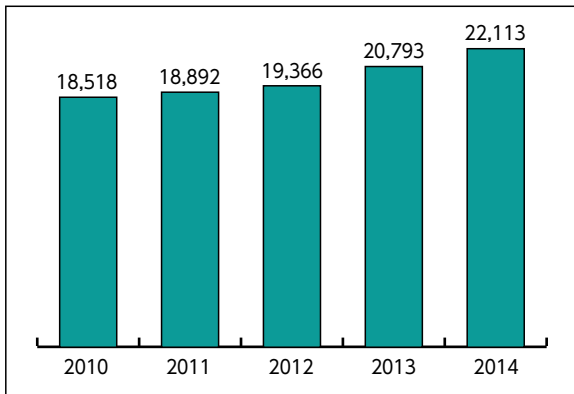
紹介手数料率が 25% を超える高額案件の割合は、2014 年時点で全体の 35% と、2013 年の 31%、2012 年の 26% を上回った。上昇傾向が過去 4 年間続いている（図表 12）。

平均紹介手数料が最も高かった業種は製薬・バイオテクノロジー業界で、前年比 10.8% 増の 3 万 1,449 ドルだった。同業界は 5 年連続第 1 位となっている。次いで、エネルギー（2 万 4,440 ドル）、IT（2 万 4,096 ドル）、金融サービス（2 万 4,089 ドル）、エンジニアリング（2 万 2,955 ドル）と続く。最も低かったのはヘルスケア・医療業界で、前年比 2% 減の 1 万 7,468 ドルとなった（図表 13）。

職種別では、R&D が最も高く、平均紹介手数料は 3 万 9,032 ドルだった。次いでエグゼクティブ (3 万 567 ドル)、財務・会計・法務 (2 万 4,019 ドル)、HR マネジメント (2 万 3,480 ドル)、IT (2 万 3,320 ドル) と続く (図表 14)。

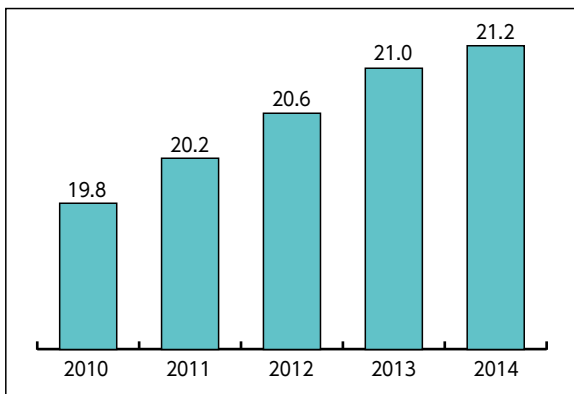
この結果は、2010～2014 年の 5 年間に同マーケットプレイス経由で成立した約 3 万 5,000 件の採用案件などに関するデータにもとづく。

図表 10 人材紹介の平均手数料 2010～2014 年
(単位：ドル)



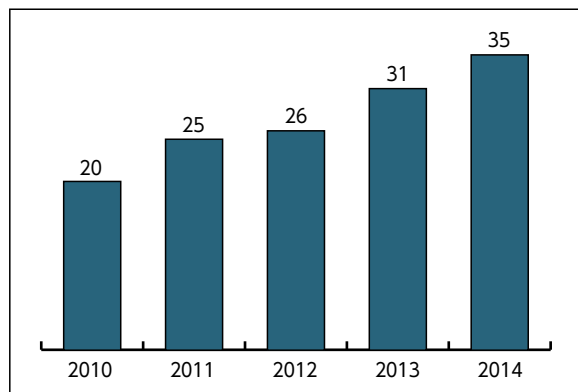
出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobs

図表 11 人材紹介の平均手数料率 2010～2014 年
(単位：%)



出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobs

図表 12 手数料率 25%以上の紹介案件が全体に占める割合 2010～2014年 (単位：%)



出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobs

図表 13 業種別平均人材紹介手数料

業種	2014年 (ドル)	2013年 (ドル)	増減率 (%)
製薬・バイオテクノロジー	31,449	28,392	10.8
エネルギー	24,440	22,684	7.7
IT	24,096	22,186	8.6
金融サービス	24,089	24,974	-3.5
エンジニアリング	22,955	21,683	5.9
宇宙・航空・防衛	22,635	20,617	9.8
製造・生産	19,924	18,745	6.3
小売・卸売	18,438	18,873	-2.3
プロフェッショナルサービス	17,797	17,804	0.0
ヘルスケア・医療	17,468	17,827	-2.0

出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobsをもとに作成

図表 14 職種別平均人材紹介手数料と平均手数料率

職種	2014年	
	平均手数料 (ドル)	平均手数料率 (%)
R&D	39,032	25
エグゼクティブ	30,567	21
財務・会計・法務	24,019	22
HRマネジメント	23,480	22
IT	23,320	21
エンジニアリング	23,070	22
一般管理職	21,176	21
セールス・マーケティング・クリエイティブ	20,512	21
製造	19,395	22
ヘルスケア・医療	18,174	19
オフィス・事務	18,093	21

出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobsをもとに作成

紹介予定派遣

派遣先に直接雇用されることを前提に一定期間派遣スタッフとして就業し、派遣期間終了時に企業と本人が合意した場合に社員として採用される紹介予定派遣は、米国では Temp-to-Hire または Temp-to-Perm と呼ばれている。

日本では派遣期間は2～4カ月が一般的で、最長6カ月間と法的に上限が決められているが、米国では上限は定められていない。スタッフィング会社によって400～1,040時間と大きく異なるが、520時間（約13週）のところが多いようだ。

紹介手数料率は、派遣期間にもとづく定率制（例：派遣期間が90日未満の場合は初年度の年収の20%）の場合と、固定料金制（例：1,000ドル）の場合がある。

事業所数

米国勢調査局の米国企業統計（Statistics of U.S. Businesses）によると、人材ビジネス会社（Employment Services）は2万7,748社存在する。このデータでは、人材ビジネスは、人材派遣事業、人材紹介事業、エグゼクティブサーチ事業、PEO事業の4つに分類されており、人材派遣事業（Temporary Help Services）を行う会社は1万3,370社ある（2015年時点）。従業員数が4人以下の零細規模の会社が4,071社と最も多く、500人以上の規模の会社は1,078社と最も少ない（[図表15](#)）。

図表15 人材派遣事業を行う企業の数（2015年）

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	13,370	34,707	3,320,004
4人以下	4,071	4,101	5,481
5～9人	1,252	1,269	8,741
10～19人	1,300	1,341	18,321
20～99人	3,420	3,659	168,135
100～499人	2,249	3,388	490,208
500人以上	1,078	20,949	2,629,118

出所：2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, U.S. Census Bureau (September 2017)をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

人材紹介事業を行う会社（Employment Placement Agencies）は 5,611 社存在する（2015 年時点）。このうち、従業員数 4 人以下の零細規模の会社が 3,279 社と最も多く、500 人以上の規模の会社は 134 社ある（[図表 16](#)）。

図表 16 人材紹介事業を行う企業の数（2015 年）

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	5,611	6,757	233,504
4 人以下	3,279	3,288	4,534
5～9 人	702	704	4,654
10～19 人	470	484	6,518
20～99 人	744	802	31,491
100～499 人	282	352	53,486
500 人以上	134	1,127	132,821

出所：2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, U.S. Census Bureau (September 2017) をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

エグゼクティブサーチ事業（Executive Search Services）を行う会社は 5,672 社存在する（2015 年時点）。このうち、4 人以下の零細規模の会社が 4,408 社と最も多く、一方 500 人以上の規模の会社はわずか 17 社である（[図表 17](#)）。

図表 17 エグゼクティブサーチ事業を行う企業の数（2015 年）

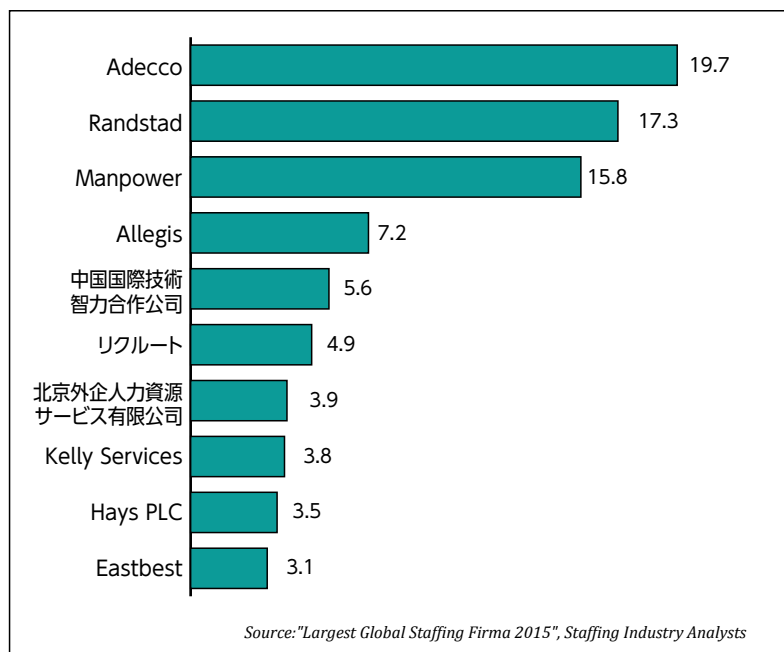
企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	5,672	5,915	35,406
4 人以下	4,408	4,410	5,819
5～9 人	635	639	4,090
10～19 人	333	353	4,440
20～99 人	237	304	8,372
100～499 人	42	114	7,333
500 人以上	17	95	5,352

出所：2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, U.S. Census Bureau (September 2017) をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

大手スタッフィング会社

米人材ビジネス専門誌 Staffing Industry Analysts が発表した、2014 年のスタッフィング事業の売上高にもとづく世界のスタッフィング会社ランキングによると、第 1 位は Adecco で売上高は約 197 億ユーロだった。第 2 位は Randstad (173 億ユーロ) で、後に Manpower (158 億ユーロ)、Allegis (72 億ユーロ)、中国国際技術智力合作公司 (56 億ユーロ)、リクルート (49 億ユーロ)、北京外企人力資源サービス有限公司 (39 億ユーロ)、Kelly Services (38 億ユーロ)、Hays PLC (35 億ユーロ)、Eastbest (31 億ユーロ) と続く (図表 18)。中国国際技術智力合作公司、北京外企人力資源サービス有限公司、Eastbest の 3 社は初めてランク入りしたが、すべて中国企業だった。一方、Robert Half、USG People、テンプホールディングスは圏外に順位を下げた。なお、Staffing Industry Analysts が定義する「スタッフィング」事業の収益には、人材派遣、人材紹介、紹介予定派遣の手数料収益が含まれる。

図表 18 世界のスタッフィング会社上位 10 社の 2014 年の売上高
(単位：十億ユーロ)



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

米国の最大手スタッフィング会社は、SIA の 2017 年 Largest US Staffing Firms ランキング（2016 年の米国における人材派遣・紹介事業の収益にもとづく）によると Allegis Group である⁹。

図表 19 大手人材派遣・紹介会社の概要

会 社 名	Adecco Group
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.adecgroup.com/
設 立	1957 年
本 社	スイス
フルタイム社員数	3 万 3,000 人
拠 点	世界 60 カ国以上、5,100 カ所
主 な 事 業 内 容	人材派遣・紹介、RPO、MSP、タレントマネジメント
傘下のブランド	Adecco (人材派遣・紹介)、Adia (サービス、ケータリング、イベント、プロモーション等のアルバイト検索アプリ)、Badenoch & Clark (商業、工業、金融、法務、公共セクター分野のスイスの人材紹介)、Lee Hecht Harrison (再就職支援、リーダーシップ開発、チェンジマネジメント)、Modis (エンジニア派遣、アウトソーシング)、Pontoon (RPO、MSP)、Spring Professional (人材紹介)、Yoss (フリーランサーと企業をつなぐフランスのオンラインマーケットプレイス)

会 社 名	Randstad Holding
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.randstad.com/
設 立	1960 年
本 社	オランダ
フルタイム社員数	3 万 6,524 人
拠 点	世界 39 の国と地域、4,752 カ所
主 な 事 業 内 容	<ul style="list-style-type: none"> ● プロフェッショナルサービス (大卒以上の学位をもつ中級・上級管理職の人材紹介) ● スタッフィングサービス (高校の卒業資格をもつ人材の派遣・紹介) ● インハウスサービス (顧客の製造や物流等の拠点に常駐し、採用から研修、定着まで人材マネジメント全般を代行) ● HR ソリューション (RPO、MSP、ペイローリング、再就職支援など) 2014 年に HR テクノロジーのベンチャー企業に投資する投資ファンド Randstad Innovation Fund を設立。2018 年現在、クラウドソーシングサービスなど 11 社に出資している。また 2016 年に米国の大手求人求職サイト Monster.com を運営する Monster Worldwide を買収した
傘下のブランド	Randstad、Randstad Sourceright、Yacht、Tempo Team、RiseSmart、Dfind、Spherion、GULP、Twago、Appel Medical、AUSY、Expectra、Digby Morgan、Pareto Law、Qualitair など

⁹ Allegisプレスリリース <https://www.allegisgroup.com/about/press/allegis-group-named-top-us-staffing-firm-by-sia-for-eleventh-straight-year>

会社名	Manpower Group
ウェブサイト	http://www.manpowergroup.com/
設立	1948年
本社	米国
フルタイム社員数	2万7,000人
拠点	世界の80の国と地域、2,900カ所
主な事業内容	総合的な労働力ソリューション
傘下のブランド	Manpower (人材派遣・紹介)、ManpowerGroup Solutions (RPO、MSP)、Experis (IT、工学、ファイナンス分野の人材派遣)、Right Management (再就職支援)

会社名	Allegis Group
ウェブサイト	https://www.allegisgroup.com/
設立	1983年
本社	米国
フルタイム社員数	1万5,000人
拠点	世界80の国と地域、500カ所
主な事業内容	人材サービス
傘下のブランド	Aerotek (商業・技術分野の人材派遣・紹介)、TEKsystems (IT分野の派遣・紹介)、Aston Carter (会計・財務、ガバナンス・リスク・コンプライアンス分野の派遣・紹介)、Allegis Global Solutions (MSP、RPO)、Allegis Partners (エグゼクティブサーチ)、MarketSource (営業のアウトソーシング)、EASi (エンジニアリングサポートサービス)、The Stamford Group (ITとライフサイエンス分野専門のスイスの人材サービス会社)、Getting Hired (障がい者対象の人材紹介)、Major, Lindsey & Africa (法務専門の人材紹介)

会社名	Robert Half
ウェブサイト	https://www.roberthalf.com/
設立	1948年
本社	米国
フルタイム社員数	1万6,400人
拠点	18の国と地域、345カ所
主な事業内容	専門職系の人材サービスおよびリスクコンサルティング
傘下のブランド	Accountemps (会計・財務分野の人材派遣)、Robert Half Finance & Accounting (会計・財務分野の人材紹介)、Robert Half Management Resources (財務・会計分野のプロジェクト単位の人材紹介)、OfficeTeam (事務分野の人材派遣)、Robert Half Technology (テクノロジー・IT分野の人材紹介)、Robert Half Legal (法律分野の派遣・紹介)、The Creative Group (デザイン・マーケティング・広告分野のフリーランサーやコンサルタントの紹介)、Robert Half Executive Search (エグゼクティブサーチ)、Protiviti (経営コンサルティングおよび内部監査)

会 社 名	Kelly Services
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.kellyservices.com/
設 立	1946 年
本 社	米国
フルタイム社員数	8,100 人
主 な 事 業 内 容	<p>人材派遣・紹介、RPO、その他</p> <ul style="list-style-type: none"> • Americas Commercial (南北アメリカにおける事務、コンタクトセンター、教育、マーケティング、軽工業、電子部品組み立て分野の派遣・紹介) • Americas Professional and Technical (南北アメリカにおける科学、工学、IT、クリエイティブ、会計・財務、医療、法律分野の派遣・紹介) • EMEA Commercial (EMEA における事務、コンタクトセンター、ケータリング・ホスピタリティ、商業分野の派遣・紹介) • EMEA Professional and Technical (EMEA における工学、科学、財務・会計、医療、IT 分野の派遣・紹介) • APAC Commercial (APAC における事務、コンタクトセンター、ケータリング・ホスピタリティ、商業分野の派遣・紹介) • APAC Professional and Technical (APAC における工学、IT、科学分野の派遣・紹介) • Outsourcing and Consulting Group (MSP、BPO、RPO、インディペンデントコントラクターソリューション、給与計算アウトソーシング、キャリアトランジションおよびエグゼクティブコーチング)
傘下のブランド	KellyOCG (RPO、タレントサブライマネジメント、MSP)

Hunt Scanlon Media の 2017 年のランキングによると、エグゼクティブサーチ会社の最大手は米国の Korn Ferry である (図表 20 および 21)。1969 年に設立された同社は、現在世界 53 カ国、128 カ所に事業所を有し、前受金型および成功報酬型の人材紹介事業、エグゼクティブサーチ事業、RPO 事業を行っている。エグゼクティブサーチは、主に年収 30 万ドルの役員レベル以上を対象としている。2017 会計年度にはフォーチュン 500 企業の半数以上 (57%) が Korn Ferry のサービスを利用した¹⁰。同社は Forbes 誌の北米 America's Best Recruiting Firms 2017 ランキング (年収 10 万ドル以上のエグゼクティブ対象の人材紹介を行う会社が対象) でも第 1 位に選ばれている。

2016 年会計年度に Korn Ferry が行ったエグゼクティブサーチの案件数は 8,375 件 (グローバル) で、この部門の収益は約 6 億 2,000 万ドルと、総収益 12 億 9,200 万ドルの 50% 弱を占める。RPO、人材獲得ソリューション、プロジェクト・リクルートメント、人材コンサルティングサービスを提供する Futurestep 部門の 2016 会計年度の収益は約 2 億ドルであり、総収益の 6 分の 1 を占める。同社では 2016 年以降、RPO 事業の拡大を進めている。

¹⁰ "2017 Annual Report", Korn Ferry

図表 20 世界におけるエグゼクティブサーチ会社トップ 5

順位	会社名	2016年の世界の 収益 (百万ドル)	前年比 (%)	2015年の世界の 収益 (百万ドル)	世界の コンサルタント数	世界の 事業所数
1	Korn Ferry ^a	1,568.0	+34.0	1,170.0	1,066	128
2	Spencer Stuart ^b	688.1	-1.6	699.3	398	56
3	Egon Zehnder ^c	686.4	+2.8	667.7	440	69
4	Heidrick & Struggles	582.4	+9.6	531.1	417	52
5	Russell Reynolds Associates	497.5	+1.5	490.0	294	47

a: 2016年2月1日から2017年1月31日時点

b: 2016年9月30日時点

c: 2016年10月31日時点 (Hunt Scanlon Mediaによる推定)

出所: "Hunt Scanlon Big Five Global Search Firms", Hunt Scanlon Mediaより抜粋

図表 21 南北アメリカにおけるエグゼクティブサーチ会社上位 20 社

順位	会社名	収益 (百万ドル)	前年比 (%)	コンサルタント数	事業所数
1	Korn Ferry ^a	871.0	+21.0	463	45
2	Spencer Stuart ^b	421.6	-4.5	174	20
3	Heidrick & Struggles	319.4	+6.3	237	19
4	Egon Zehnder ^c	268.6	+2.9	140	20
5	Russell Reynolds Associates	265.3	+2.0	135	19
6	DHR International ^d	188.8	+5.5	133	31
7	Caldwell Partners ^e	66.4	+23.9	56	20
8	Witt/Kieffer	63.3	+16.0	67	14
9	Diversified Search	44.6	+18.9	52	9
10	Kaye/Bassman-Sanford Rose	44.2	+18.2	132	73
11	Major, Lindsey & Africa	35.0	+9.4	164	19
12	Isaacson, Miller	31.3	+19.5	92	4
13	True Search	29.0	+7.4	23	6
14	Klein Hersh	26.0	0.0	31	1
15	SPMB	24.6	+3.4	47	1
16	Herbert Mines Associates	22.5	+3.0	8	1
17	Westwood Partners	22.0	+30.0	15	1
18	Ferguson Partners	20.1	+8.0	22	4
19	JM Search	20.0	+8.1	230	4
20	Crist Kolder Associates	18.9	0.0	4	1

a: 2016年2月1日から2017年1月31日時点

b: 2016年9月30日時点

c: 2016年10月31日時点 (Hunt Scanlon Mediaによる推定)

d: Hunt Scanlon Mediaによる推定値

e: 2016年8月31日時点

出所: "Executive Search Review: Hunt Scanlon Top 50 Recruiters", Hunt Scanlon Media, May 2017

アウトプレースメント（再就職支援）

アウトプレースメント（再就職支援）サービスは、1960年代に米国において人材ビジネスの一環として登場し、1980年代から市場が形成されてきた¹¹。

離職を余儀なくされた労働者に再就職支援のためのコンサルティングを行う一方で、経営者にレイオフに伴う雇用労働法上のアドバイスや精神面でのケアを提供する。サービス内容には、個別またはグループでのキャリアカウンセリング（対面、電話、メール）、最新の就職活動テクニック、履歴書やカバーレターの作成サポート、面接のロールプレイング、求人企業の開拓などが含まれる。

米国では心理学の学位などをもつ有資格者のカウンセラーが求職者の対応を行うことが多く、サービス提供期間は3～6カ月など期間限定の場合が多い。サービスの対象となるのは、役員クラスから中間管理職クラスが多い。コンサルティング料は対象者の年収に応じて決められる場合もあれば（通常10～20%）、1人当たり数千ドルと固定料金制の場合もある。大規模なレイオフが行われたときには、社内や会社の近くにアウトプレースメントセンターを設置し、再就職支援にあたる¹²。

2009年に American Management Association と Institute for Corporate Productivity、ウォール・ストリート・ジャーナル紙が米国の企業355社を対象に行った調査では、再就職支援サービスの平均利用単価は従業員1人当たり3,589ドルだった。役職別では、エグゼクティブが7,518ドル、マネージャーが3,793ドル、一般社員が2,615ドル、時給制の従業員が1,472ドルだった。同サービスの提供期間は、解雇された従業員の58.5%が「1～3カ月」、17.7%が「3～6カ月」と答えた¹³。

米国の大手再就職支援サービス Right Management が世界10カ国のビジネスリーダーや人事プロフェッショナル1,700人を対象に行った調査では、どのような状況下で再就職支援サービスを利用するのかという質問に対し、「リストラ」という回答が世界的に最も多く、全体の68%を占めた。後に「M&A」（53%）、「トップの交代」（43%）、「部門・工場の閉鎖」（40%）、「会社の業績の悪化」（35%）、「従業員個人の業績の悪化」（33%）と続く。国別にみると、英国（74%）とブラジル（71%）では「リストラ」の回答の割合が高かった。従業員個人の業績が悪化した際に再就職支援サービスを利用するケースは全体では少ないが、中国・香港（42%）とカナダ（41%）では利用する割合がほかの諸国よりも高かった。日本では、「リストラ」が最も多く（51%）、次いで「会社の業績悪化」（49%）、「M&A」（34%）と続く（[図表 22](#)）。

11 「2017年版 人材ビジネスの現状と展望」矢野経済研究所

12 「Works University 労働政策講義 2015 06. 再就職支援」リクルートワークス研究所

13 “Outplacement Firms Struggle to Do Job”, The Wall Street Journal, Aug. 20. 2009

図表 22 再就職支援サービスを利用する状況 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
リストラ	68	69	69	71	67	74	63	69	65	51	69
M&A	53	59	55	57	44	51	39	47	76	34	50
トップの交代	43	51	49	39	25	42	9	38	49	21	44
部門・工場の閉鎖	40	47	33	24	30	40	34	28	35	33	19
会社の業績の悪化	35	35	37	23	30	35	36	30	29	49	22
従業員個人の業績の悪化	33	35	41	33	25	35	26	28	42	21	19

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

アウトプレースメントがビジネスサービスとして誕生したのは1960年代後半だが、当時は大手企業のみが同サービスを利用し、また対象はシニアエグゼクティブのみだった。しかし、その後あらゆる規模の企業が標準のマネジメントプラクティスとして導入し、また全レベルの従業員が対象に含まれるようになった。Right Managementの調査では、現在対象となっているのは世界的に「中間管理職」が最も多く(73%)、次いで「上級管理職」(65%)、「プロフェッショナル／初級管理職」(64%)と続く(図表23)。

図表 23 再就職支援サービスの対象職級 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
エグゼクティブ	50	52	44	60	50	48	8	56	54	50	64
上級管理職	65	62	61	90	92	70	42	72	54	50	71
中級管理職	73	72	78	80	100	70	75	56	62	70	43
プロフェッショナル／初級管理職	64	69	48	70	92	59	33	50	62	50	57
アドミニ／サポート	42	45	39	30	58	33	50	44	39	30	36
ブルーカラー	25	28	30	40	33	11	25	39	31	10	21

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

再就職支援サービスを購入する最大の理由については、世界的に「従業員や解雇・退職する従業員との良好な関係を維持するため」が最も多く(85%)、次いで「解雇・退職する従業員の再就職を支援するため」(84%)、「リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため」(83%)と続いた。国別で見ると、ブラジルでは「不安定な景気の中で会社のブランド力やイメージを高めるため」と「リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため」が90%もあった。フランスでは、「リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため」が最も多く(94%)、後に「不安定な景気のなかで会社のブランド力やイメージを高めるため」(93%)が続いた。英国では最も回答が多かったのは、「人員削減によって社内スタッフが受けるストレスを減らすため」(88%)だった。日本では、「解雇・退職する従業員の再就職を支援するため」が最も多く(81%)、次いで「会社のCSR活動に貢献するため」(78%)が続いた(図表24)。

図表 24 再就職支援サービスを購入する際の最も重要な理由 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
従業員や解雇・退職する従業員との良好な関係を維持するため	85	87	86	86	83	84	62	79	86	73	83
解雇・退職する従業員の再就職を支援するため	84	85	88	88	85	81	71	81	85	81	91
リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため	83	84	86	90	94	81	49	74	88	70	87
不安定な景気のなかで会社のブランド力やイメージを高めるため	82	84	85	90	93	81	51	78	86	67	91
人員削減によって社内スタッフが受けるストレスを減らすため	82	81	88	88	89	88	53	78	85	73	85
会社のCSR活動に貢献するため	82	84	84	82	87	77	66	78	93	78	79
解雇・退職した従業員や政府機関から、誠意をもって行動しなかったと法的責任を問われるリスクを軽減するため	80	83	82	73	85	78	51	75	75	70	76

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

どの再就職支援サービスを従業員に提供しているかという質問では、世界全体では「個別の再就職支援プログラム」という回答が最も多く（87%）、次いで「キャリアコーチング」（80%）、「オンラインサービス」（78%）、「グループ単位の再就職支援プログラム」（74%）と続いた。国別で見ると、日本やオランダやフランスではオンラインサービスの利用は少ない。オンラインサービスの利用が多いのは米国（84%）とカナダ（82%）である（図表 25）。

図表 25 企業が社員に提供する再就職支援サービスの種類 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
個別の再就職支援プログラム	87	87	83	95	89	89	95	80	88	97	84
キャリアコーチング	80	80	87	82	80	81	87	76	95	70	87
オンラインサービス	78	84	82	75	54	77	44	70	80	44	76
グループ単位の再就職支援プログラム	74	75	79	84	72	81	53	64	86	56	77

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

役に立つと企業の評価が世界全体で最も高い再就職支援サービスは、「キャリアアセスメント」(62%)で、次いで「履歴書の作成支援」(57%)、「マンツーマンのキャリアコーチング」(53%)と続く(図表 26)。

図表 26 最も役に立つと企業が評価する再就職支援サービスの種類 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
キャリアアセスメント	62	57	71	82	78	66	34	61	74	69	48
履歴書の作成支援	57	59	60	41	50	58	38	53	52	45	44
マンツーマンのキャリアコーチング	53	53	60	58	63	49	56	53	67	47	32
面接トレーニング	48	51	48	58	24	49	51	46	52	44	31
求職者の要望に沿った求人情報の提供	40	39	40	44	48	69	69	68	43	59	28
グループでのワークショップ	37	37	39	38	41	41	18	35	38	17	45
ネットワーキンググループ	37	40	38	34	32	37	25	31	22	16	35
求人企業の紹介	36	35	39	36	41	36	41	40	27	42	24
ネットでの自主学習活動やツール	36	38	41	32	28	36	13	29	40	22	25
企業研究データベース	35	40	37	27	28	28	12	34	25	30	23
個人ブランディング	33	34	36	40	22	32	21	33	45	36	35
ジョブ／キャリアフェア	32	35	34	32	30	25	30	29	47	23	20
ソーシャルメディア活用のトレーニング	31	32	33	40	32	28	25	34	36	16	33
ビデオ面接のトレーニング	29	31	35	36	22	32	10	25	36	13	24
求職活動についての親身なフィードバック	25	27	24	32	35	22	12	22	32	11	17
ウェブセミナー	23	22	33	29	24	26	3	18	22	14	20
ポッドキャスト、オンラインセミナー	14	13	23	14	19	19	3	15	12	3	14
オフィススペースの提供	14	16	13	22	13	12	5	15	19	3	3

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

Works University
米国の人材ビジネス
05.スタッフィング（人材派遣・紹介）

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8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は各ウェブサイトへ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

05.スタッフィング（人材派遣・紹介）

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/