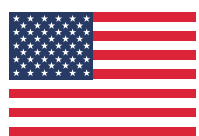




07



米国の 人材ビジネス

HR business overview in the US

HRO と RPO

07

HRO と RPO

HRO（人事アウトソーシング）

Human Resource Outsourcing (HRO) とは、企業の人事管理関連業務プロセスの全体あるいは一部をアウトソーシングする事業のことである。HRO サービスの例としては、給与計算・税務管理、福利厚生管理、業績管理、規制・リスク管理や、採用代行とオンボーディングがある。最近では、HRO サービス事業者がこれらの業務をクラウドで管理するテクノロジープラットフォームを提供する。HRO サービス事業者は、プラットフォームに記録された人事管理データをもとにレポートを作成し、効果的な採用経路やバーンアウトの兆候などについての助言も行う。

ReportLinker によると、米国における 2020 年の HRO 市場規模は約 97 億米ドル¹であった。2021～26 年の間には世界で 1,009 億米ドルの成長が見込まれており、うち 56%は米国とカナダが占める²。HRO を利用する主な業界は、米国連邦政府や医療、IT、ホスピタリティ、小売りなどである。

RPO（採用代行サービス）

採用代行サービスを Recruitment Process Outsourcing (RPO) という。人材の募集から候補者選定、面接調整、応募者とのコミュニケーションから結果分析まで、採用プロセス全般、または一部を顧客企業から請け負う。RPO の採用対象は中途採用者が全体の約半数 (46%³) であるが、実習生・インターン生やエグゼクティブの場合もある。

RPO サービスを提供する事業者の多くは採用業務のみに特化せず、人材派遣、人材紹介、アセスメント、オフボーディング⁴やエグゼクティブコーチングも提供している。RPO は以前から、付加価値サービスとして雇用主ブランディングやタレントコミュニティ⁵、労働力計画を展開してきたが、競合他社や企業内の人事部との差別化を図るために、DEI (多様性・公平性・包括性) の取り組みや、高度なデータアナリティクスのサー

1 "Global Human Resource Outsourcing (HRO) Industry" <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-human-resource-outsourcing-hro-industry-301125370.html>

2 "Human Resources Outsourcing Market – 56% Of The Growth Arising From North America" <https://biz.crast.net/human-resources-outsourcing-market-56-of-the-growth-arising-from-north-america-development-of-opportunities-with-accenture-plc-and-adeco-group-ag/>

3 "Benchmarks : RPO market share by occupational skill" <https://cwstrategies.staffingindustry.com/benchmarks-rpo-market-share-by-occupational-skill/>

4 臨時雇用者が契約期間を終える際に発生する業務。最終賃金の支払い、備品返却、退職者面接など。

5 会社への過去の応募者、潜在求職者、元社員などから成るコミュニティ。会社に興味のある人材を囲い込んでおくことで、求人が発生した時に素早い採用につながる母集団となる。

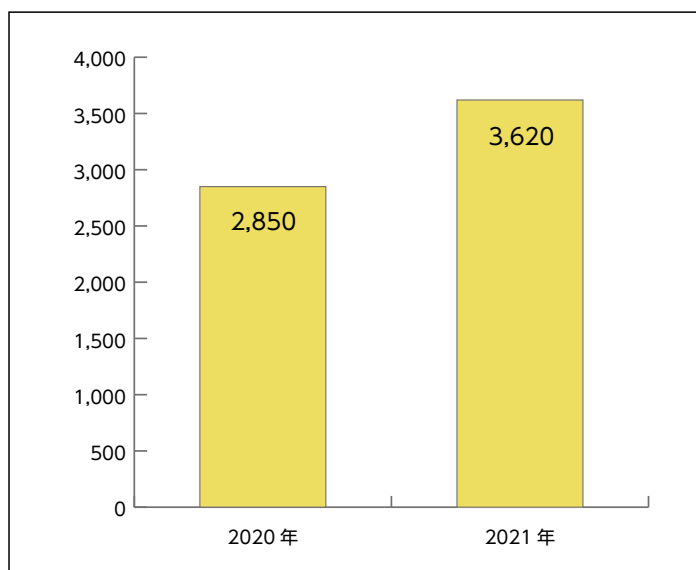
ビスを提供する事業者もある。

RPO の市場規模

米国では、新型コロナウイルスの感染拡大で雇用が縮小したために、RPO 事業も一時後退した。しかし、2021 年は景気回復とパンデミックをきっかけに広がった「大量自主退職(The Great Resignation)」現象を受けて企業が採用難に陥ったため、RPO 事業の市場が拡大した。Staffing Industry Analysts (SIA) によると北米の RPO 市場規模は 2020 年は 28 億 5,000 万米ドルであったが、2021 年は前年比 27% 増の 36 億 2,000 万米ドルへと成長した(図表 1)。北米市場は、世界の 49% を占める⁶。

SIA が RPO サービス事業者を対象に行った調査によると、企業が RPO を利用して 1 年間で採用した人数の平均は 15 人から 2,000 人で、全体の中央値は 587 人であった⁷。

図表 1 北米における RPO の市場規模 (単位：100 万米ドル)



出所：Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape Summary 2022"

6 Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape Summary 2022"

7 Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape Summary 2022"

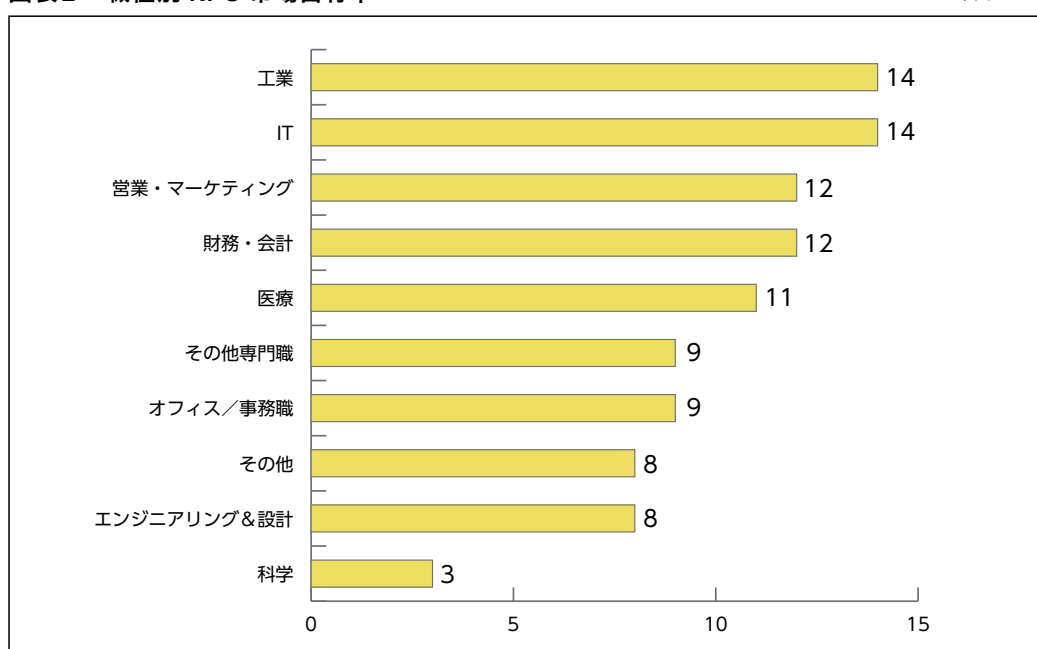
RPO サービスの利用(業種・職種)

RPO を利用する業種は、多い順にテクノロジー／通信(14%)、金融／保険(12%)、その他製造(10%)、製薬／生命工学／医療機器(10%)である⁸。

職種では、多い順に工業(14%)とIT(14%)、営業／マーケティング(12%)と財務／会計(12%)、医療(11%)であった(図表 2)。

図表 2 職種別 RPO 市場占有率

(単位：%)



出所：Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape 2022" <https://cwstrategies.staffingindustry.com/benchmarks-rpo-market-share-by-occupational-skill/>

8 同上

サービス形態

RPO サービス事業者は、顧客企業のニーズに合わせてオーダーメイドのサービスを提供している。事業者によってサービス名称は異なるが、RPOA (RPO 協会) は、サービスモデルを7つに分けている⁹。

① Enterprise RPO(Full Service RPO または Fully Outsourced RPO)

会社全体の採用業務すべてか大部分を外部委託する。この場合、RPO は顧客企業のニーズを満たす採用プログラムを始めから終わりまで企画し、リソース管理や求められる基準を満たす責任がある。最も純粋な RPO の種類で、顧客企業の採用部署に取って代わる。

〈2 種類の Enterprise RPO〉

- 長期・全社レベル

採用プロセスから利用するテクノロジー、結果までのすべてを RPO に任せる。RPO のリクルーターは、市場で優秀な候補者を探す際に雇用主ブランディングを向上させる役割ももつ。

- 特定の職務・事業所

特定の職務や事業所(本社、R&D 施設、コールセンターなど)に限って採用を RPO に託す。RPO は採用プロセスと結果のオーナーシップをもつが、社内全体の採用は取り扱わない。ハイブリッドモデルと呼ばれることもある。

② Short-Term Project RPO

一定期間における特定のプロジェクトに限って、採用業務を外部委託する。企業は、営業チームの採用や採用予定数を満たすため、人員不足の職務あるいは事業所の援助など、特定の範囲のみを RPO に依頼することができる。

③ Selective RPO (Point-of-Service RPO または Limited RPO)

採用プロセスの一部分を RPO に任せる。Short-Term Project RPO との違いは、事業者と顧客企業の間で業務の引き継ぎが発生することである。たとえば、RPO が募集段階を担当する場合、顧客企業の人事部門は応募者の審査やデータ入力を行えるよう、手順を整備しておく必要がある。

この形態は候補者募集のほかに候補者の審査、ソーシャルメディア・リクルーティング、ATS (応募者追跡システム) へのデータ入力などを委託している。

④ Consulting RPO

リクルーティングや採用プロセス改善について RPO に相談する。RPO はプロセス改善策や手順、ソーシャルメディア・リクルーティングの仕方などについてアドバイスする。

⁹ "Types of RPO Engagements: Enterprise RPO," Recruitment Process Outsourcing Association <https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/313659/types-of-rpo-engagements-enterprise-rpo-part-1-of-5>

⑤ Contingency RPO または On-Demand RPO

顧客企業はあらかじめサービス内容を RPO と契約しておき、必要が生じた時のみそのサービスを利用する。たとえば、毎月 100 人を採用する顧客企業が、採用が難しい特定の月のみ RPO の人材プールを利用する。サービスを継続的に受けているが採用プロセスを完全には委託したくない企業が、社内に対応しきれない場合に適したサービス形態である。

⑥ Branded RPO または White Label RPO

リクルーターを外部委託し、顧客企業の代理として市場でリクルーティングを行ってもらう。市場では、代理ではなく社内のリクルーターとして映る。外部リクルーターは自身で人材プールをもつことができ、顧客企業からのその後の求人にも役立てられる。

⑦ Co-Sourcing

顧客企業は、領域ごとに異なる RPO を利用する。たとえば、大量採用をする場合と希少な人材を採用する場合には、異なる RPO サービス事業者に依頼する。顧客企業の採用部門と RPO が並行して採用活動を行う場合も、Co-Sourcing と呼ばれる。

料金体系

RPOA によると、RPO の料金体系は 5 通りある¹⁰。

① 管理費モデル(通常は月額)

決められたポジション数の採用に対して費用を支払う。契約期間中に採用数が増加すると増額する場合もある。このモデルは Enterprise RPO で一般的に使われるが、White Label RPO で使用されることもある。

② 採用単価モデル

RPO を通して採用に至った候補者の数(またはオファーを出した候補者の数)によって費用を支払う。採用単価モデルは Short-Term Project RPO でよく使われるが、Selective RPO にも適している。

③ 管理費プラス採用単価

上記 2 モデルを組み合わせたモデル。管理費によって継続的にリクルーティングが行われ、採用者が出るごとに料金を支払う。Enterprise RPO と Selective RPO に適している。

④ 候補者リスト単価

求人案件ごとに予備審査を通過した候補者の数によって料金が発生する。その後、候補者は社内のリクルーターに引き継がれて選考過程を歩む。Short-Term Project RPO と Selective RPO に適したモデル。

¹⁰ "How Much Does RPO Cost: Models and Comparisons," Recruitment Processing Outsourcing Association <https://blog.rpoas-sociation.org/blog/bid/348082/how-much-does-rpo-cost-models-and-comparisons>

⑤ プロセス単価

RPO が提供する特定の業務、たとえば予備審査や身元照会に対して費用が発生する。On-Demand RPO か Consulting RPO を利用する場合に、取引ごとに料金を支払う。時給計算の場合と、採用された候補者数による場合がある。

現在のトレンド

2020 年から 2022 年にかけて、市場低迷とその後の急激な成長により、企業の採用意欲が大きく変化した。予測不能な環境では、柔軟な人材採用モデルが重宝され、急な依頼にも対応できる RPO の需要が拡大した。RPO は企業にスケーラビリティ（拡張性）とアジリティ（敏捷性）を提供するために、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション¹¹）や AI などの新たなテクノロジーを導入している。なかでも導入が進んでいるテクノロジーはチャットボットや会話型の AI で、候補者体験の向上に活用されている。また、候補者の自動ランキングおよびマッチングや、プログラマティック求人広告¹²の技術の導入も進んでいる。人材獲得競争が激しい時期には、人材を調達・採用するスキルが貴重であるため、RPO サービス事業者は自社の従業員の引き留めおよび育成にも力を入れている。

11 人による判断を伴わない反復作業を自動で処理する技術

12 ソフトウェアがリアルタイムのデータに基づいて広告枠を自動買い付けし、ターゲット層に適した求人広告を適切なタイミングで配信するしくみ

主要なサービス事業者

HRO

会社名	ADP, Inc.
ウェブサイト	https://www.adp.com/
設立	1949 年
会社概要	人事、給与、勤怠管理、税務、福利厚生管理を統合したヒューマンキャピタルマネジメント (HCM) ソリューションを提供する。顧客企業と従業員を共同雇用する PEO サービスもある。140 カ国以上で事業を展開。従業員数約 6 万人

会社名	Intuit Inc.
ウェブサイト	https://www.intuit.com/
設立	1983 年
会社概要	財務ソフトウェア会社。HRO 領域では、小企業向けに給与計算や勤怠管理、シフトのスケジューリング、税務などのソフトウェアを提供する。米国、カナダ、インドなど 9 カ国に 20 拠点をもつ。従業員数約 1 万 4,200 人

会社名	Paychex Inc.
ウェブサイト	https://www.paychex.com/
設立	1971 年
会社概要	給与計算、勤怠管理、採用やオンボーディング支援、福利厚生などのサービスおよびソフトウェアを提供する。有資格の人事専門家 650 人が、顧客企業の人事戦略策定や人事課題の解決を支援する。PEO サービスもある。米国とドイツ、デンマークで事業を展開。従業員数約 1 万 5,000 人

会社名	Ultimate Kronos Group
ウェブサイト	https://www.ukg.com/
設立	2020 年、大手 HRO ソフトウェア会社であった 2 社、Ultimate Software Group と Kronos Inc. の合併により誕生。
会社概要	タレントマネジメント、勤怠管理、コンプライアンス順守、人事業務などに関わるソフトウェアを提供する。150 カ国で事業を展開。従業員数約 1 万 5,000 人

RPO

会社名	Cielo
ウェブサイト	https://www.cielotalent.com/
設立	2005 年
会社概要	独自に開発した RPO テクノロジーのプラットフォーム「Cielo TalentCloud」を活用して企業の採用を支援する。AI を搭載した同プラットフォームは、採用需要予測やアルゴリズムによる候補者の特定、プログラマティック求人広告などの機能をもつ。時給労働者の大量採用や採用決定後の身元照会および薬物検査も請け負う。113 カ国で事業を展開。従業員数約 4,000 人

会社名	IBM
ウェブサイト	https://www.ibm.com/consulting/talent-acquisition
設立	1911 年
会社概要	IBM の人材獲得サービスの一部として、RPO を提供する

会社名	Talent Solutions RPO
ウェブサイト	https://www.manpowergroupsolutions.com/
設立	1948 年
会社概要	マンパワーグループによる RPO サービス。採用業務全般の代行、候補者のソーシングおよびスクリーニング、Short-Term Project RPO、オンデマンドのリクルーターなど、企業が委託したい業務範囲によって異なるサービスがある。労働力コンサルティングや労働力アナリティクスも提供する

会社名	Randstad Sourceright
ウェブサイト	https://www.randstadsourceright.com/our-solutions/rpo/recruitment-process-outsourcing/
設立	2001 年
会社概要	専有技術によるタレントアナリティクスに関する予測解析や、オンデマンドのビデオ面接、自動採用マーケティング、スキルアセスメントなどテクノロジーを活用した RPO サービスを提供する。また、70 カ国以上で事業を展開しており、企業が他国で採用する際に現地の事情に合わせた採用計画を支援する

出所：各社ウェブサイト

RPO 関連団体

団体・協会名	Recruitment Process Outsourcing Association (RPOA)
所在地	14621 Charter Walk Place, Midlothian, VA 23114, USA
ウェブサイト	http://www.rpoassociation.org/
設立	2005 年
会員数・会員企業数	不明
会社概要	RPO 事業者や人事および採用責任者対象の協会。RPO ビジネスを啓蒙するため、企業向けに RPO サービスを上手に活用する方法などに関するウェビナーを開催する。ウェブサイトには、RPO 市場の情報や、RPO 事業者を専門分野やサービス内容などで検索する機能がある

団体・協会名	HRO Today Association
所在地	SharedXpertise Media, LLC, 123 South Broad Street, Philadelphia, PA 19109, USA
ウェブサイト	http://www.hrotoday.com/association/
設立	2002 年
会員数・会員企業数	不明
会社概要	人事職の専門的能力の開発、仲間同士のネットワーキングの機会と、事業を向上するための時事的サービスやテクノロジー推進を目的とした団体。企業が人材サービス事業者を選定する際に参照する顧客満足度ランキング“HRO Today's RPO Baker's Dozen Customer Dozen Customer Satisfaction Ratings”を、RPO や人材管理テクノロジー、MSP ¹³ など 7 つの領域で発表している

団体・協会名	International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)
所在地	Poughkeepsie, New York, USA
ウェブサイト	https://www.iaop.org/
設立	2005 年
会員数・会員企業数	世界に 12 万人超
会社概要	業務委託者と業務請負者、この分野で働く個人および研究者を対象にしたコミュニティ。会員にはネットワーキングによるテクノロジーやアイデアの共有、研修への参加、調査レポートへのアクセスといった特典がある。コンファレンスを年に 2 度開催している

出所：各団体ウェブサイト

13 マネージド・サービス・プロビジョン。企業に代わって、複数の派遣会社や業務委託会社の管理を行うサービス。「米国の人材ビジネス 03. 人材ビジネスの事業領域」を参照

Works University

米国の人材ビジネス

07 HROとRPO

執筆

石川 ルチア (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 主幹研究員)

表紙・制作

中元 杏奈 (リクルートワークス研究所)

制作

泊 真樹子 (リクルートワークス研究所)

寺嶋 恵美子 (リクルートワークス研究所)

発行

リクルートワークス研究所 グローバルセンター

2022年12月23日発行

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
リクルート銀座8丁目ビル
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>

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

参考資料等に掲載しているURLは各ホームページに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。
(最終リンク確認: 2022年11月)