
人材ビジネスの現状と展望

- 「第1回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」集計結果 -

佐野 嘉秀

(東京大学社会科学研究所客員助教授)

東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門では、「人材ビジネスの機能と構造に関する総合的研究」プロジェクトを設け、人材ビジネス（新聞・雑誌・インターネット等での求人情報提供事業、有料職業紹介事業、労働者派遣事業、請負事業、その他関連事業）の市場や経営の実態を把握することを目的として、2005年9月に「第1回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」を実施した¹。

「人材ビジネスの機能と構造に関する総合的研究」プロジェクトのメンバーは以下のとおりである。

阿部正浩	獨協大学経済学部教授
今野浩一郎	学習院大学経済学部教授
佐藤博樹	東京大学社会科学研究所教授（研究プロジェクト代表）
佐野 哲	法政大学経営学部教授
佐野嘉秀	東京大学社会科学研究所客員助教授（本稿執筆担当）
堀田聰子	東京大学社会科学研究所助手

調査票配布先企業の選択にあたっては、(1)社団法人日本人材派遣協会の会員企業、(2)社団法人日本人材紹介事業協会の会員企業、(3)社団法人全国求人情報協会の会員企業、(4)株式会社帝国データバンクの企業データで主な業種が「労働者派遣業または、民営職業紹介」の企業、(5)東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門がインターネット上のホームページ等で検索し事前にリスト化していた、製造分野の請負・人材派遣業を営む企業、(6)インターネットであらたに検索した人材ビジネスを営むとみられる企業をリスト化した。さらに、その中から重複を削除するとともに、住所不明の企業や、インターネットでの検索をつうじて人材ビジネスを営んでいないと判断される企業を除き、調査票の配布先としている。配布先の件数は6034

件であった。

このうち、調査票の返送をつうじて人材ビジネスを営んでいないことが判明した 282 票を除くと、有効配布数は 5752 票である。また、有効回収数 444 票であり、有効回収率は 7.72%であった。有効回収率が低いことから、速報中に示した数値は、日本の人材ビジネス全体における値を必ずしも正確に反映していない。とはいえ、人材ビジネス企業の経営の動向を大きく把握するうえでは、有効なデータであると考える。

以下では、集計結果をもとに、
・人材ビジネス企業の成長と事業展開、
・人材ビジネス事業における生産性、
・人材ビジネスの今後の動向について、みていくことにしたい。

・人材ビジネス企業の成長と事業展開

1. 人材ビジネス企業の大きな成長

人材ビジネスは、近年、成長しているとされる。その実態は、いかなるものであろうか。

図表 1 人材ビジネスの開始年代別、売上高成長実績

	平均値	標準偏差	度数
1980 年代まで	138.38	80.308	153
1990 年代前半	153.82	133.819	57
1990 年代後半	186.53	136.947	98
2000 年以降	259.13	307.430	99
合計	181.51	185.641	407

注 1) 集計値は、2001 年度の会社全体(人材ビジネス以外も含む)の売上高を 100 とした場合の、2004 年度の売上高。ただし、2002 年度以降に設立した企業は、設立年度の売上高を 100 としている。

注 2) 指数がとくに高いケース(値は 4760、1 件)を除いて集計している。

これに関して、図表 1 は、回答企業が人材ビジネスを開始した年代別に、売上高の成長実績をみたものである。2001 年度の会社全体の売上高を 100 とした場合の、2004 年度の売上高の大きさの平均値を集計している。ただし、2002 年度以降に設立した企業には、設立年度の売上高を 100 とした場合について答えてもらっている。

まず、開始年代を問わない全体の平均値をみると 181.51 であり、回答企業の売上高

は、この4年間に平均約 1.8 倍になっている。人材ビジネスを営む企業が、全体として大きく成長している様子が分かる。

さらに、人材ビジネスの開始年代別にみると、近年、人材ビジネスを開始した企業ほど、成長の度合いが大きい。とりわけ、2000 年以降に人材ビジネスを開始した企業では、2004 年度の売上高が 2001 年度ないし人材ビジネスの開始年度と比べ平均 2 倍以上となっている。

ここ数年間、人材ビジネスを営む企業は、全体として成長している。人材ビジネスの市場は、新規参入を受けいれつつ拡大しており、急成長する新規参入の企業も多いという現状がわかる。

2. 人材ビジネス企業の小さな事業規模

このように、人材ビジネスは成長しつつあるが、その事業規模の現状は、どのようなものか。

これについて、図表 2 は、人材ビジネスの事業を「求人情報提供事業」「職業紹介事業」「人材派遣事業」「請負事業」「その他関連事業」の大きく 5 つに分けた場合に、各事業に従事する内勤等従業員の要員数の分布をみたものである。なお、この内勤等従業員には、人材派遣事業における派遣社員および請負事業における請負社員は含まれない。

図表 2 人材ビジネスの事業別、事業に従事する内勤等従業員の規模（％）

	10 名未満	10 名以上 50 名未満	50 名以上 100 名未満	100 名以上	合計	度数
	求人情報提供事業	59.5	29.7	5.4		
職業紹介事業	75.0	21.1	1.6	2.3	100.0	128
人材派遣事業	58.7	29.1	6.7	5.4	100.0	223
請負事業	60.7	22.4	6.6	10.4	100.0	183
その他関連事業	75.0	15.4	3.8	5.8	100.0	52
人材ビジネス全体	42.3	38.3	7.7	11.7	100.0	326

注 1) 内勤等従業員には、人材派遣事業における派遣社員および請負事業における請負社員は含まれない。

注 2) 各事業の内勤等従業員の数、会社全体の内勤等従業員数（正社員と非正社員を含む）に、各事業に従事する従業員の比率をかけて算出した値である。

注 3) 各事業について、内勤等従業員の数がないケースをそれぞれ集計している。

図表 2 をみると、各事業とも、従事する内勤等従業員数が 10 名未満の小さな規模で運営されるケースが過半数をしめる。そして、50 名未満までの規模であることが、ほとんどといえる。個別の事業と比べ、人材ビジネス全体の内勤等従業員数は、より規模が大きい方に分布している。これは、このあとみるように、人材ビジネス企業の中に、人材ビジネスの事業を兼業する企業が多いことによる。とはいえ、人材ビジネス全体でも、内勤等従業員数が 50 名未満の規模で運営する企業が大多数をしめる。

このように、内勤等従業員の数で人材ビジネスの事業規模をみると、人材ビジネス企業の大多数は、多くて 50 名程度までの小さな規模で、人材ビジネスの事業を営んでいることがわかる。

もちろん、図表 1 でみたように、人材ビジネス企業の中には、近年になって人材ビジネスに参入してきた企業も少なくない。そのために事業規模が小さいという可能性もある。

図表 3 人材ビジネスの開始年代別、人材ビジネスに従事する内勤等従業員の規模（％）

	10 名未満	10 名以上 50 名未満	50 名以上 100 名未満	100 名以上	合計	度数
1980 年代まで	36.5	36.5	8.7	18.3	100.0	126
1990 年代前半	45.7	39.1	8.7	6.5	100.0	46
1990 年代後半	41.6	41.6	7.8	9.1	100.0	77
2000 年以降	49.3	38.7	5.3	6.7	100.0	75
合計	42.0	38.6	7.7	11.7	100.0	324

注 1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表 4 と同様。

注 2) 人材ビジネスに従事する内勤等従業員数が 0 名のケースは除いて集計。

そこで、図表 3 は、人材ビジネスの開始年代別に、人材ビジネスに従事する内勤等従業員数の分布をみたものである。これをみると、1980 年代以前に人材ビジネスを開始した企業において、100 名以上の内勤等従業員数で人材ビジネスを営む企業がやや多い。とはいえ、全体としては、必ずしも人材ビジネスの事業歴が長いほど事業規模が大きいとはいえない。

人材ビジネス企業の中には、長期にわたり、10 名未満、あるいは多くて 50 名までという小さな規模のまま事業をつづける企業が多いといえる。

3. 兼業化による事業展開

すでに指摘したように、人材ビジネス企業の中には、複数の人材ビジネスの事業を営む企業が少なくない。回答企業について、「求人情報提供事業」「職業紹介事業」「人材派遣事業」「請負事業」「その他関連事業」という大きな分類で、事業の兼業状況をみた場合にも、このうち2つ以上の事業を兼業している企業が、合わせて過半数を占めている(図表4)。もちろん、各事業についてさらに詳しい分類をした場合には、それらのうち複数の事業を兼業する企業はより多くなると考えられる。

図表4 人材ビジネスの兼業の状況 (%)

		度数
専業	38.7	129
兼業(2事業)	39.6	123
兼業(3事業以上)	21.7	74
合計	100.0	326

注1) 兼業については、求人情報提供事業、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業、その他関連事業の5つの事業のうち、内勤等従業員が従事する事業の数で判断している。

図表5 人材ビジネスの兼業の状況別、人材ビジネスに従事する内勤等従業員の規模 (%)

	10名未満	10名以上 50名未満	50名以上	合計	度数
専業	54.3	32.6	13.2	100.0	129
兼業(2事業)	40.7	36.6	22.8	100.0	123
兼業(3事業以上)	24.3	51.4	24.3	100.0	74
合計	42.3	38.3	19.3	100.0	326

注1) 兼業の状況の区分については、図表4と同様。

注2) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

注3) 人材ビジネスに従事する内勤等従業員の数0名のケースは除いて集計。

さらに、図表5は、上記の5事業による分類にもとづく兼業の状況と、人材ビジネス全体に従事する内勤等従業員の数との関係をみたものである。これをみると、兼業を行う企業ほど、そして兼業の数が多い企業ほど、内勤等従業員の規模が大きい。図表5から、人材ビジネス企業が、兼業化をつうじて事業の展開をはかることが多いことが読み取れる。

とはいえ、兼業を行う企業でも、人材ビジネス全体に従事する内勤等従業員の数は多くて 50 名程度までの企業が大多数である。それゆえ、兼業を行う企業においても、兼業する個々の事業に従事する内勤等従業員数は、それぞれ小さい規模にとどまることが多いと考えられる。

・人材ビジネス事業における生産性

1. 人材ビジネスにスケールメリットは働くか？

でみたように、人材ビジネス企業の中には、10 名未満、あるいは多くて 50 名までという小さな規模のまま事業をつづける企業が多い。その理由のひとつとして、人材ビジネスの事業の生産性に対して、事業規模を拡大することに伴うスケールメリットが働きにくいのかもかもしれない。実際には、どうであろうか。

この点に関して、図表 6 から図表 9 は、それぞれ、求人情報提供事業、職業紹介事業、人材派遣業、請負事業について、各事業に従事する内勤等従業員の規模別に、内勤等従業員一人あたりの年間売上高の平均値を集計したものである。各事業について、内勤等従業員が 1 年間に一人あたりどれだけの売上をあげているかをもって、人材ビジネスの生産性を測ろうとしている。

**図表 6 求人情報提供事業における内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
10 名未満	12.96	20.006	20
10 名以上	14.20	11.497	14
合計	13.47	16.820	34

注 1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表 2 と同様。

図表 6 をみると、求人情報提供事業で、内勤等従業員数が多いほうが、内勤等従業員一人あたり売上高がやや高い。しかし、図表 7 から図表 9 をみると、それ以外の職業紹介事業や人材派遣事業、請負事業では、事業に従事する内勤等従業員の規模が大きいほど、内勤等従業員一人あたり売上高は低くなっている。

**図表7 職業紹介事業における内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
10名未満	24.03	32.827	95
10名以上	12.11	15.678	29
合計	21.24	30.085	124

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

**図表8 人材派遣事業における内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
10名未満	63.04	59.649	125
10名以上50名未満	56.16	37.565	64
50名以上	52.77	44.521	27
合計	59.72	52.168	216

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

**図表9 請負事業における内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
10名未満	64.05	69.075	104
10名以上50名未満	53.36	45.371	39
50名以上	39.43	46.235	30
合計	57.37	61.313	173

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

さらに、図表10は、人材ビジネス全体に従事する内勤等従業員の規模別に、内勤等従業員一人あたりの年間営業利益額をみたものである。ここでは、人材ビジネスの事業全体の生産性を、内勤等従業員一人あたりの年間営業利益額で測ろうとしている。この場合にも、人材ビジネスの事業規模が大きくなるほど、生産性が低下するという傾向がみられる。

**図表10 人材ビジネスに従事する内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり年間営業利益額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
10名未満	2.12	3.544	117
10名以上50名未満	1.61	2.223	115
50名以上	1.22	2.107	57
合計	1.74	2.828	289

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

注2) 人材ビジネスの営業利益額は、会社全体の営業利益額(人材ビジネス以外の営業利益も含む)に、人材ビジネスに従事する内勤等従業員の比率をかけて算出した値である。

注3) 人材ビジネスの売上有る企業のみ集計。

以上のように、内勤等従業員一人あたりの売上高や営業利益額で事業の生産性を測ると、人材ビジネスにおいては、内勤等従業員数を増やして事業規模を拡大することが生産性の向上につながりにくいという現状がわかる。とりわけ職業紹介事業や人材派遣事業、請負事業では、事業規模の拡大が生産性の低下に結びつく傾向さえみられる。

このような状況のもとでは、人材ビジネス企業の中に、あえて内勤等従業員の数を増やさず、小さな事業規模で効率的に営業を続けようとする企業があっても不自然ではない。実際、すでにみたように、人材ビジネス企業の中には、小さな事業規模で人材ビジネスを営む企業が多い。その理由のひとつは、このように、事業の生産性に対してスケールメリットが働きにくい人材ビジネスの状況によるものと考えられる。

もちろん、以上は、人材ビジネスの事業に関する平均値をもとにした議論である。人材ビジネス企業の中には、大きな事業規模と、内勤等従業員一人あたりの高い売上高や営業利益額を両立させている企業もある。実際、回答企業の中にも、そうした企業がみられる。また、仮に事業規模を拡大することで内勤等従業員一人あたりの売上高や営業利益額が低下するとしても、人材ビジネス企業は、事業規模の拡大に応じて、売上高や営業利益の絶対額を増加させることができる。ひとつにはそうした理由から、人材ビジネス企業の中には、売上高や営業利益の拡大を目指して、事業規模の拡大を志向する企業もあるのだと考えられる。

2. 派遣・請負事業における生産性の規定要因

ここでは、データの制約から、とくに人材派遣事業と請負事業を対象をしぼって、事業の生産性にかかわる数値をより詳しくみてみよう。上でみたように、両事業において、事業に従事する内勤等従業員の規模が大きいほど、内勤等従業員一人あたりの売上高がかえって低くなる傾向がみられた。その要因は、どのようなものであろうか。

両事業において、内勤等従業員一人あたりの売上高は、(1)派遣や請負の契約単価と、(2)一人が担当する派遣社員や請負社員の要員規模により左右される。それでは、これらの項目のうちいずれが、事業規模の拡大に比例した売上高の伸びを制約する要因となっているのであろうか。

**図表 1 1 人材派遣事業における内勤等従業員規模別、
派遣の1時間あたり平均契約単価(2004年度実績) (単位:円)**

	平均値	標準偏差	度数
10名未満	1831.29	611.870	114
10名以上50名未満	1731.55	494.118	56
50名以上	1865.55	468.088	22
合計	1806.13	564.186	192

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

注2) 人材派遣事業の売上があるケースのみ集計。

**図表 1 2 人材派遣事業における内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり月平均の派遣社員数(2004年度実績)(単位:人)**

	平均値	標準偏差	度数
10名未満	26.55	36.187	116
10名以上50名未満	19.85	16.824	60
50名以上	18.07	17.716	25
合計	23.50	29.786	201

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

注2) 人材派遣事業の売上があるケースのみ集計。

注3) 派遣社員数は、月ごとに給与を支払った人数である。

この点に関して、まず図表11は、人材派遣事業について、内勤等従業員の規模別に平均契約単価(1時間あたり)をみたものである。これをみると、派遣社員の契約

単価は、必ずしも事業規模が大きいほど低いとはいえない。

一方、図表 1 2 は、内勤等従業員の規模別にみた内勤等従業員一人あたりの月平均の派遣社員数である。これをみると、内勤等従業員の数が多いほど、内勤等従業員一人あたりの派遣社員数が少なくなっている。

これらから、人材派遣事業の場合、事業規模が大きいほど、内勤等従業員一人が担当できる派遣社員の数が少なくなる。そのために、内勤等従業員一人あたりの売上高が低下するという関係が読み取れる。

請負事業についてはどうか。図表 1 3 は、内勤等従業員の規模別に、請負の平均契約単価（1 日あたり）を集計したものである。これをみると、内勤等従業員の数が多いほど、契約単価が低くなっている。

**図表 1 3 請負事業における内勤等従業員規模別、
請負の 1 日あたり平均契約単価（2004 年度実績）（単位：円）**

	平均値	標準偏差	度数
10 名未満	16458.26	7217.442	86
10 名以上 50 名未満	15592.93	8322.603	28
50 名以上	13772.89	4298.393	19
合計	15892.46	7148.809	133

注 1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表 2 と同様。

注 2) 請負事業の売上有るケースのみ集計。

**図表 1 4 請負事業における内勤等従業員規模別、
内勤等従業員ひとりあたり月平均の請負社員数（2004 年度実績）（単位：人）**

	平均値	標準偏差	度数
10 名未満	20.65	27.421	92
10 名以上 50 名未満	20.10	23.806	30
50 名以上	19.67	22.254	20
合計	20.39	25.860	142

注 1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表 2 と同様。

注 2) 請負事業の売上有るケースのみ集計。

注 3) 請負社員数は、月ごとに給与を支払った人数である。

一方、図表 1 4 は、内勤等従業員の規模別にみた内勤等従業員一人あたりの月平均

の請負社員数である。事業規模が大きいほど、内勤等従業員一人あたりが担当する請負社員数は若干少なくなる。しかし、その傾向は弱い。

これらから、請負事業の場合、事業規模を大きくするほど、平均契約単価が低下する傾向がある。主としてそのために、内勤等従業員一人あたりの年間売上高が低下するという関係がみられる。

以上を踏まえると、人材派遣事業を営む企業が、事業規模を拡大しつつ効率的に売上を伸ばしていくには、規模拡大に合わせて、多くの派遣社員の管理を担当できる内勤等従業員を、いかに育成したり確保したりしていくかが課題となりそうである。他方、請負事業を営む企業の場合には、契約単価を維持・向上させていくための取引先の開拓や営業力の強化が重要となろう。そのためには、そうした営業活動を効果的に行う営業社員などの内勤等従業員の育成や確保が課題になると考えられる。

3. 「ユーザー系」人材ビジネス企業の生産性

人材ビジネス企業の中には、人材ビジネス企業以外の企業を資本関係のある親企業とする企業がある。そうした企業が職業紹介事業や人材派遣事業、請負事業といった事業を営む際には、資本関係のある企業ないし企業グループを主な取引先、いいかえればユーザーとすることが多いようである。このような特徴から、ここでは、人材ビジネス企業以外の企業から資本金の5割以上の出資を受けている企業を「ユーザー系」企業と呼ぶことにする。また、それ以外の企業をここでは「独立系」企業と呼ぶことにしたい。

図表15 独立系・ユーザー系別、
最も売上高が大きい取引先企業への売上高依存度(%)

	20%未満	20%以上 40%未満	40%以上 60%未満	60%以上 80%未満	80%以上	合計	度数
	独立系	39.9	29.9	9.2	5.9		
ユーザー系	26.0	21.2	9.6	10.6	32.7	100.0	104
合計	36.0	27.5	9.3	7.2	20.0	100.0	375

注1) 資本金の5割以上を出資する人材ビジネス企業以外の親会社がある企業をユーザー系、それ以外を独立系とした。

注2) 職業紹介事業、人材ビジネス事業、請負事業のいずれかに従事する内勤等従業員がいるケースのみを集計している。

図表15は、この分類を利用して、「ユーザー系」と「独立系」とのあいだで、最も売上高が大きい取引先企業への売上高の依存度を比べたものである。ただし、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業に従事する内勤等従業員がいる企業のみを集計対象としている。

これをみると、「ユーザー系」企業において、最も売上高が大きい取引先への売上高依存度が80%をこえる企業がより多く、3割以上をしめる。売上高依存度が60%をこえる企業を合わせると4割を超える。「ユーザー系」の人材ビジネス企業において、資本関係がある企業ないし企業グループを主な取引先として、職業紹介事業や人材派遣事業、請負事業などを営む企業が多いことがうかがわれる。

それでは、このような「ユーザー系」と「独立系」の人材ビジネス企業とを比較した場合、これまでみてきた内勤等従業員一人あたりの売上高は、いずれが大きいであろうか。

これについて、図表16から図表18は、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業について、それぞれ「独立系」と「ユーザー系」の人材ビジネス企業のあいだで、内勤等従業員一人あたりの年間売上高を比較したものである。

**図表16 職業紹介事業における独立系・ユーザー系別、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
独立系	23.81	29.763	77
ユーザー系	21.30	23.981	30
合計	23.11	28.173	107

注1) 独立系・ユーザー系の定義については、図表15と同様。

注2) 職業紹介事業の売上有るケースのみ集計。

**図表17 人材派遣事業における独立系・ユーザー系別、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
独立系	56.11	56.358	144
ユーザー系	68.18	41.880	68
合計	59.98	52.359	212

注1) 独立系・ユーザー系の定義については、図表15と同様。

注2) 人材派遣事業の売上有るケースのみ集計。

**図表 18 請負事業における独立系・ユーザー系列、
内勤等従業員ひとりあたり年間売上額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
独立系	54.05	60.799	131
ユーザー系	63.02	58.500	39
合計	56.11	60.227	170

注1) 独立系・ユーザー系の定義については、図表15と同様。

注2) 請負事業の売上があるケースのみ集計。

これらを見ると、内勤等従業員一人あたりの年間売上高は、職業紹介事業では、「独立系」の企業ほうがやや高い(図表16)。しかし、人材派遣事業と請負事業では、「独立系」よりも「ユーザー系」の人材ビジネス企業のほうが、内勤等従業員一人あたりの年間売上高が高くなっている(図表17と図表18)。

「ユーザー系」企業の大きな特徴としては、資本関係のある企業や企業グループとの信頼関係を背景とした安定的な取引関係が挙げられよう。人材派遣事業および請負事業においては、「ユーザー系」のそうした特徴が、内勤等従業員一人あたりの年間売上高に結びついているのかもしれない。

仮にそうだとすると、人材派遣事業や請負事業においては、「独立系」の人材ビジネス企業であっても、取引先企業と継続的な取引関係をむすぶ企業努力を行うことが効果的であろう。それにより、取引先から信頼を獲得し、より幅広い仕事について安定的に受注する。そうすることで、「ユーザー系」企業のように、内勤等従業員一人あたりの年間売上高を拡大できる可能性があるだろう。

4. 人材ビジネス兼業化のメリット

ところで、 してみたように、人材ビジネス企業は、事業の展開をはかる際に、人材ビジネスのひとつの事業に従事する内勤等従業員の数はいま、兼業化をはかるパターンをとることが多いようである。

それでは、こうした兼業化は、人材ビジネスの生産性とどのような関係にあるのだろうか。図表19は、この点をあきらかにするため、兼業の状況と、内勤等従業員一人あたりの年間営業利益額との関係をみたものである。

**図表 19 人材ビジネスの兼業の状況別、
内勤等従業員ひとりあたり年間営業利益額（単位：百万円）**

	平均値	標準偏差	度数
専業	1.57	3.259	110
兼業(2事業)	2.00	2.817	108
兼業(3事業以上)	1.61	2.019	71
合計	1.74	2.828	289

注1) 内勤等従業員の定義および算出の方法については、図表2と同様。

注2) 人材ビジネスの営業利益額を算出する方法については、図表10と同様。

注3) 兼業の状況の区分については、図表4と同様。

注4) 人材ビジネスの売上有る企業のみ集計。

これをみると、専業企業と比べて、とくに2事業の兼業を行う企業で、内勤等従業員一人あたりの営業利益額が高くなっている。すなわち、「求人情報提供事業」「職業紹介事業」「人材派遣事業」「請負事業」「その他関連事業」という大きな分類でみた場合、このうち2つ程度の兼業を行う企業で、内勤等従業員一人あたりの営業利益額が高い。

これを踏まえると、人材ビジネス企業にとり、手を広げすぎない範囲で人材ビジネスの兼業化をはかることは、効率的に営業利益額を拡大するための有効な選択肢になっていると考えられる。このことが、人材ビジネス企業の中に、人材ビジネスを兼業する企業が多いことのひとつの理由でもあろう。

・人材ビジネスの今後の動向

日本の人材ビジネスはどこに向かうのか。本調査では、人材ビジネス企業に対して、自社の事業分野と対象職種、取引先業種について、それぞれ「現在の主な」と「今後重視したい」ものとをたずねている。そのデータを利用して、人材ビジネスの市場において、今後、比重が増しそうな分野を検討してみよう。

「現在」についての指摘率と比べて「今後」の指摘率がより高い分野ほど、今後、人材ビジネス企業の進出が増える可能性が高い分野であると推察できる。こうした考え方にしたがって、人材ビジネスの今後の進出が予想される事業分野と対象職種、取引先業種をみていきたい。

1. 人材ビジネスの事業分野の展望

まず、人材ビジネスの事業全体について、図表20から、現在の主な事業の分布と、今後重視したい事業の分布を比較してみよう。

図表20 現在おこなっている事業と今後重視したい事業（複数回答5つまで）（%） N=376

	現在おこな っている事業	今後重視した い事業	今後 現在
紙媒体（有料）での求人情報	4.0	3.5	0.5
紙媒体（無料）での求人情報提	3.2	2.7	0.5
インターネットでの求人情報提供事業	6.1	8.5	2.4
インターネットでの求職情報提供事業	1.1	4.5	3.4
就職フェア等の就職機会提供事業	1.1	1.3	0.2
採用代行事業	5.1	10.1	5.0
職業紹介事業	33.0	37.2	4.2
エグゼクティブサーチ	4.0	6.9	2.9
アウトプレースメント事業	5.9	8.0	2.1
紹介予定派遣事業	21.0	28.5	7.5
一般労働者派遣事業（26業務）	54.3	47.6	6.7
一般労働者派遣事業（26業務以外）	35.6	33.8	1.8
高齢者派遣事業	4.8	19.4	14.6
特定労働者派遣事業	19.9	21.5	1.6
生産現場の請負事業	39.6	36.4	3.2
営業・事務的業務の請負事業	22.6	21.3	1.3
官公庁・自治体からの受託事業	9.3	15.7	6.4
大学など教育機関からの受託	4.3	8.8	4.5
組織・人事コンサルティング、教育訓練	9.8	17.8	8.0
その他	11.7	10.4	1.3

注1) 現在おこなっている事業、今後重視したい事業、現在の対象職種、今後重視したい対象職種、現在の取引先職種、今後重視したい職種についての設問に全て回答（各設問についてひとつ以上の項目を指摘）したケースのみを集計している。

注2) 「今後 現在」の列は、今後重視したい事業の指摘割合から、現在おこなっている事業の指摘割合を引いた値である（単位はパーセントポイント）。網掛けは、値がプラスであることを示す。

これをみると、差が大きい順に、「高齢者派遣事業」「組織・人事コンサルティング、教育訓練」「紹介予定派遣事業」「官公庁・自治体からの受託事業」「採用代行業」「大学など教育機関からの受託」「職業紹介事業」「エグゼクティブサーチ」「インターネットでの求人情報提供」「アウトプレースメント事業」「特定労働者派遣事業」「就職フェア等の就職機会提供事業」といった事業で、現在の事業としての指摘率より、今後重視したい事業としての指摘率が高い。人材ビジネスの市場全体としては、これらの事業の比重が現在よりも高まる可能性が高いと考えられる。

2. 求人情報提供事業が主な企業の今後の進出分野

もちろん、個々の人材ビジネス企業が、どのような分野にこれから進出するかは、人材ビジネス企業が現在営んでいる事業によってもちがってこよう。そこで、以下では、求人情報提供事業、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業という、大きなくくりの事業分野別に、それぞれ各分野を主な事業とする企業にしぼって、現状と今後を比較してみたい。

まず、求人情報提供事業を主な事業とする企業についてみる。ただし、そうした企業のサンプル数は19と少ないため、集計および分析はあくまで参考程度にとらえていただきたい。

**図表 2 1 求人情報提供事業が主な事業である企業における
現在おこなっている事業と今後重視したい事業（求人情報提供事業について）
（複数回答5つまで）（%） N=19**

	現在おこなっている事業	今後重視したい事業	今後 現在
紙媒体（有料）での求人情報	52.6	47.4	5.2
紙媒体（無料）での求人情報提供	47.4	31.6	15.8
インターネットでの求人情報提供事業	78.9	73.7	5.2
インターネットでの求職情報提供事業	10.5	26.3	15.8
就職フェア等の就職機会提供事業	15.8	21.1	5.3

注1) 集計の対象は図表20と同じサンプルのうち、求人情報提供事業が主な事業である企業（図表20の設問の項目のうち、「紙媒体（有料）での求人情報」、「紙媒体（無料）での求人情報提供」、「インターネットでの求人情報提供事業」、「インターネットでの求職情報提供事業」、「就職フェア等の就職機会提供事業」のいずれかの売上額が最も大きいとした企業）である。

注2) 「今後 現在」の列の集計は図表20と同様。

図表 2 1 から、求人情報提供事業の中でのより細かな事業分野についてみると、「インターネットでの求職情報提供事業」「就職フェア等の就職機会提供事業」といった事業で、現在の事業としての指摘率より、今後重視したい事業としての指摘率が高い。求人情報提供事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの事業に進出したり、事業の比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

**図表 2 2 求人情報提供事業が主な事業である企業における
現在の対象職種と今後重視したい職種（複数回答3つまで）（%） N=19**

	現在の対象職種	今後重視したい 職種	今後 現在
専門的・技術的職種	21.1	57.9	36.8
管理的職種	15.8	31.6	15.8
事務	63.2	52.6	10.6
販売	68.4	34.6	33.8
生産工程・労務に関わる職種	47.4	26.3	21.2
運輸・通信に関わる職種	15.8	21.1	5.3
保安職種	0.0	0.0	0.0
農林漁業に関わる職種	0.0	0.0	0.0
サービス職種	52.6	36.8	15.8
その他	5.3	5.3	0.0

注 1) 集計の対象は図表 2 1 と同じ。

注 2) 「今後 現在」の列は、今後重視したい職種の指摘割合から、現在の対象職種の指摘割合を引いた値である（単位はパーセントポイント）。網掛けは、値がプラスであることを示す。

つぎに、図表 2 2 から、対象職種について、現在と今後を比べると、「専門的・技術的職種」「管理的職種」「運輸・通信に関わる職種」で、現在の対象職種としての指摘率より、今後重視したい職種としての指摘率が高い。求人情報提供事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの職種を事業の対象としたり、事業における比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

図表 2 3 から、取引先業種について、現在と今後を比べると、「金融・保険業」「情報通信業」「医療、福祉サービス」「製造業」「不動産業」「学校その他の教育、学習支援業」で、現在の取引先業種としての指摘率より、今後重視したい業種としての指摘率が高い。求人情報提供事業を主な事業とする企業では、今後、これらの業種の企業

を取引先としたり、取引先の中での比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

図表 2 3 求人情報提供事業が主な事業である企業における
現在の取引先業種と今後重視したい業種（複数回答5つまで）(%) N=19

	現在の取引先業種	今後重視したい業種	今後 現在
農林漁業・鉱業	0.0	0.0	0.0
建設業	5.3	5.3	0.0
製造業	26.3	31.6	5.3
電気・ガス・熱供給・水道業	4.0	0.0	4.0
情報通信業	42.1	52.6	10.5
運輸業	52.6	31.6	21.0
卸売・小売業	73.7	42.1	31.6
飲食店・宿泊業	52.6	31.6	21.0
金融・保険業	5.3	26.3	21.0
不動産業	10.5	15.8	5.3
医療、福祉サービス	47.4	57.9	10.5
学校その他の教育、学習支援業	15.8	21.1	5.3
人材ビジネス	68.4	47.4	21.0
その他サービス	26.3	26.3	0.0
公務	0.0	0.0	0.0
その他	0.0	0.0	0.0

注1) 集計の対象は図表 2 1 と同じ。

注2) 「今後 現在」の列は、今後重視したい業種の指摘割合から、現在の取引先業種の指摘割合を引いた値である（単位はパーセントポイント）。網掛けは、値がプラスであることを示す。

3. 職業紹介事業が主な企業の今後の進出分野

職業紹介事業を主な事業とする企業についてみてみよう。まず、図表 2 4 から、求職業紹介事業の中でのより細かな事業分野についてみると、「エグゼクティブサーチ」「採用代行業」といった事業で、現在の事業としての指摘率より、今後重視したい事業としての指摘率が高い。職業紹介事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの事業に進出したり、事業の比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推

察される。

**図表 2 4 職業紹介事業が主な事業である企業における
現在おこなっている事業と今後重視したい事業（職業紹介事業について）
（複数回答5つまで）（%） N=47**

	現在おこなっ ている事業	今後重視した い事業	今後 現在
採用代行事業	14.9	19.1	4.2
職業紹介事業	89.4	76.6	12.8
エグゼクティブサーチ	25.5	38.3	12.8
アウトプレースメント事業	25.5	19.1	6.4

注1) 集計の対象は図表20と同じサンプルのうち、職業紹介事業が主な事業である企業（図表20の設問の項目のうち、「採用代行事業」、「職業紹介事業」、「エグゼクティブサーチ」、「アウトプレースメント事業」のいずれかの売上額が最も大きいとした企業）である。

注2) 「今後 現在」の列の集計は図表20と同様。

**図表 2 5 職業紹介事業が主な事業である企業における
現在の対象職種と今後重視したい職種（複数回答3つまで）（%） N=47**

	現在の対象職種	今後重視したい 職種	今後 現在
専門的・技術的職種	66.0	70.2	4.2
管理的職種	76.6	76.6	0.0
事務	57.4	59.6	2.2
販売	29.8	23.4	6.4
生産工程・労務に関わる職種	14.9	8.5	6.4
運輸・通信に関わる職種	0.0	0.0	0.0
保安職種	0.0	0.0	0.0
農林漁業に関わる職種	0.0	0.0	0.0
サービス職種	10.6	14.9	4.3
その他	0.0	0.0	0.0

注1) 集計の対象は図表24と同じ。

注2) 「今後 現在」の列の集計は、図表22と同じ。

つぎに、図表25から、対象職種について、現在と今後を比べると、「サービス職種」「専門的・技術的職種」「事務」で、現在の対象職種としての指摘率より、今後重視したい職種としての指摘率が高い。職業紹介事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの職種を事業の対象としたり、事業における比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

図表26 職業紹介事業が主な事業である企業における
現在の取引先業種と今後重視したい業種（複数回答5つまで）(%) N=47

	現在の取引先業種	今後重視したい業種	今後 現在
農林漁業・鉱業	0.0	0.0	0.0
建設業	12.8	6.4	6.4
製造業	74.5	66.0	8.5
電気・ガス・熱供給・水道業	6.4	4.3	2.1
情報通信業	59.6	57.4	2.2
運輸業	2.1	4.3	2.2
卸売・小売業	44.7	42.6	2.1
飲食店・宿泊業	4.3	4.3	0.0
金融・保険業	31.9	44.7	12.8
不動産業	8.5	6.4	2.1
医療、福祉サービス	27.7	51.1	23.4
学校その他の教育、学習支援業	4.3	4.3	0.0
人材ビジネス	12.8	21.3	8.5
その他サービス	27.7	25.5	2.2
公務	8.5	4.3	4.2
その他	0.0	4.3	4.3

注1) 集計の対象は図表24と同じ。

注2) 「今後 現在」の列の集計は、図表23と同じ。

図表26から、取引先業種について、現在と今後を比べると、「医療、福祉サービス」「金融・保険業」「人材ビジネス」「運輸業」「不動産業」で、現在の取引先業種としての指摘率より、今後重視したい業種としての指摘率が高い。職業紹介事業を主な事業とする企業では、今後、これらの業種の企業を取引先としたり、取引先の中での比重

を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

4. 人材派遣事業が主な企業の今後の進出分野

人材派遣事業を主な事業とする企業についてみる。図表27から、人材派遣事業の中でのより細かな事業分野についてみると、「高齢者派遣事業」「紹介予定派遣事業」といった事業で、現在の事業としての指摘率より、今後重視したい事業としての指摘率が高い。人材派遣事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの事業に進出したり、事業の比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

図表27 人材派遣事業が主な事業である企業における
現在おこなっている事業と今後重視したい事業（人材派遣事業について）
（複数回答5つまで）（%） N=185

	現在おこなっている事業	今後重視したい事業	今後 現在
紹介予定派遣事業	30.3	37.3	7.0
一般労働者派遣事業（26業務）	77.3	60.5	16.8
一般労働者派遣事業（26業務以外）	46.5	41.6	4.9
高齢者派遣事業	7.6	25.9	18.3
特定労働者派遣事業	26.5	22.7	3.8

注1) 集計の対象は図表20と同じサンプルのうち、人材派遣事業が主な事業である企業（図表20の設問の項目のうち、「紹介予定派遣事業」、「一般労働者派遣事業（26業務）」、「一般労働者派遣事業（26業務以外）」、「高齢者派遣事業」、「特定労働者派遣事業」のいずれかの売上額が最も大きいとした企業）である。

注2) 「今後 現在」の列の集計は図表20と同様。

つぎに、図表28から、対象職種について、現在と今後を比べると、「専門的・技術的職種」「管理的職種」「サービス職種」「保安職種」で、現在の対象職種としての指摘率より、今後重視したい職種としての指摘率が高い。人材派遣事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの職種を事業の対象としたり、事業における比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

図表 2 8 人材派遣事業が主な事業である企業における
現在の対象職種と今後重視したい職種（複数回答 3 つまで）（%） N = 185

	現在の対象職種	今後重視したい 職種	今後 現在
専門的・技術的職種	46.5	57.8	11.3
管理的職種	12.4	22.7	10.3
事務	73.5	62.7	12.6
販売	34.6	33.5	1.1
生産工程・労務に関わる職種	33.5	33.0	0.5
運輸・通信に関わる職種	5.4	5.4	0.0
保安職種	0.0	1.1	1.1
農林漁業に関わる職種	2.2	1.1	1.1
サービス職種	5.9	11.4	5.5
その他	8.6	7.6	1.0

注 1) 集計の対象は図表 2 7 と同じ。

注 2) 「今後 現在」の列の集計は、図表 2 2 と同じ。

図表 2 9 から、取引先業種について、現在と今後を比べると、「医療、福祉サービス」「金融・保険業」「学校その他の教育、学習支援業」「情報通信業」「その他サービス」「人材ビジネス」「公務」「農林漁業・鉱業」で、現在の取引先業種としての指摘率より、今後重視したい業種としての指摘率が高い。人材派遣事業を主な事業とする企業では、今後、これらの業種の企業を取引先としたり、取引先の中での比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

**図表 2 9 人材派遣事業が主な事業である企業における
現在の対象業種と今後重視したい業種（複数回答 5 つまで）（%） N = 185**

	現在の取引先業種	今後重視したい業種	今後 現在
農林漁業・鉱業	2.7	3.2	0.5
建設業	15.7	11.9	3.8
製造業	58.9	51.9	7.0
電気・ガス・熱供給・水道業	12.4	8.1	4.3
情報通信業	49.2	54.1	4.9
運輸業	17.3	10.3	6.5
卸売・小売業	31.9	21.6	10.3
飲食店・宿泊業	9.2	9.2	0.0
金融・保険業	23.8	31.9	8.1
不動産業	5.4	4.9	0.5
医療、福祉サービス	15.1	29.7	14.6
学校その他の教育、学習支援業	11.4	17.8	6.4
人材ビジネス	6.5	10.3	3.8
その他サービス	18.4	22.7	4.3
公務	8.6	11.4	2.8
その他	7.6	5.4	2.2

注 1) 集計の対象は図表 2 7 と同じ。

注 2) 「今後 現在」の列の集計は、図表 2 3 と同じ。

5 . 請負事業が主な企業の今後の進出分野

最後に、請負事業を主な事業とする企業についてみる。図表 3 0 から、請負事業の中でのより細かな事業分野についてみると、「営業・事務的業務の請負事業」で、現在の事業としての指摘率より、今後重視したい事業としての指摘率が高い。請負事業を主な事業とする企業の中では、今後、「営業・事務的業務の請負事業」に進出したり、事業の比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

**図表30 請負事業が主な事業である企業における
現在おこなっている事業と今後重視したい事業（請負事業について）
（複数回答5つまで）（%） N=98**

	現在おこなっ ている事業	今後重視した い事業	今後 現在
生産現場の請負事業	92.9	80.6	12.3
営業・事務的業務の請負事業	30.6	31.6	1.0

注1) 集計の対象は図表20と同じサンプルのうち、請負事業が主な事業である企業（図表20の設問の項目のうち、「生産現場の請負事業」、「営業・事務的業務の請負事業」のいずれかの売上額が最も大きいとした企業）である。

注2) 「今後 現在」の列の集計は図表20と同様。

**図表31 請負事業が主な事業である企業における
現在の対象職種と今後重視したい職種（複数回答3つまで）（%） N=98**

	現在の対象職種	今後重視したい 職種	今後 現在
専門的・技術的職種	22.4	38.8	11.4
管理的職種	4.1	11.2	7.1
事務	65.3	64.3	1.0
販売	22.4	23.5	1.1
生産工程・労務に関わる職種	84.7	69.4	15.3
運輸・通信に関わる職種	13.3	7.1	6.2
保安職種	1.0	2.0	1.0
農林漁業に関わる職種	2.0	3.1	1.1
サービス職種	5.1	13.3	8.2
その他	0.0	0.0	0.0

注1) 集計の対象は図表30と同じ。

注2) 「今後 現在」の列の集計は、図表22と同じ。

つぎに、図表31から、対象職種について、現在と今後を比べると、「専門的・技術的職種」「サービス職種」「管理的職種」「販売」「農林漁業に関わる職種」「保安職種」で、現在の対象職種としての指摘率より、今後重視したい職種としての指摘率が高い。請負事業を主な事業とする企業の中では、今後、これらの職種を事業の対象としたり、

事業における比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

**図表 3 2 請負事業が主な事業である企業における
現在の対象業種と今後重視したい業種（複数回答5つまで）(%) N=98**

	現在の取引先業種	今後重視したい業種	今後 現在
農林漁業・鉱業	3.1	5.1	2.0
建設業	12.2	8.2	4.0
製造業	88.8	74.5	14.3
電気・ガス・熱供給・水道業	5.1	6.1	1.0
情報通信業	26.5	38.8	7.3
運輸業	29.6	22.4	7.2
卸売・小売業	27.6	23.5	4.1
飲食店・宿泊業	8.2	5.1	3.1
金融・保険業	10.2	12.2	2.0
不動産業	2.0	1.0	1.0
医療、福祉サービス	11.2	34.7	23.5
学校その他の教育、学習支援業	3.1	10.2	7.1
人材ビジネス	8.2	18.4	10.2
その他サービス	12.2	17.3	5.1
公務	3.1	5.1	2.0
その他	3.1	5.1	2.0

注1) 集計の対象は図表30と同じ。

注2) 「今後 現在」の列の集計は、図表22と同じ。

図表32から、取引先業種について、現在と今後を比べると、「医療、福祉サービス」「人材ビジネス」「情報通信業」「学校その他の教育、学習支援業」「その他サービス」「農林漁業・鉱業」「金融・保険業」「公務」「電気・ガス・熱供給・水道業」で、現在の取引先業種としての指摘率より、今後重視したい業種としての指摘率が高い。請負事業を主な事業とする企業では、今後、これらの業種の企業を取引先としたり、取引先の中での比重を高めたりする企業が増える可能性が高いと推察される。

【注】

1 「人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」の企画に際しては、『民間の活力と創意を活かした労働市場サービスに関する研究会』が実施した『労働市場サービス産業実態調査』を参考とした。記してお礼を申し上げたい。

『民間の活力と創意を活かした労働市場サービスに関する研究会』は、全国求人情報誌協会（現、全国求人情報協会）、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会の3団体が共同して設置したもので、「人材ビジネスの機能と構造に関する総合的研究」プロジェクトのメンバーのうち今野浩一郎、佐藤博樹（座長）、佐野哲の3名が参加している。他の研究会メンバーは、大久保幸夫（リクルートワークス研究所所長）、小嶋典明（大阪大学大学院法学研究科教授）、鮑啓東（日本人材派遣協会 副会長）、満井義政（全国求人情報誌協会理事長）、森永卓郎（三和総合研究所主席研究員）、横倉馨（日本人材紹介事業協会専務理事）で、オブザーバーが渡邊勝彦（全国民営職業紹介事業協会専務理事）であった（所属はすべて参加時のもの）。

同研究会の報告書は『民間の活力と創意を活かした労働市場サービスに関する研究会』（2002年3月）として公表されている。また、『労働市場サービス産業実態調査』の主要結果は、報告書の『別冊資料編』（2002年3月）に収録されている。同報告書と別冊資料編は、全国求人情報協会のホームページから入手できる（<http://www.zenkyukyo.or.jp/>）。