
人材ビジネスの現状と展望

- 「第2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(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、2006年9月に「第2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。

「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	獨協大学経済学部助教授
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

調査票配布先企業は、人材ビジネスの業界団体である(1)社団法人全国求人情報協会、(2)社団法人日本人材紹介事業協会、(3)社団法人日本人材派遣協会、(4)社団法人日本生産技能労務協会、(5)有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会のいずれかの会員企業である。有効配布数 1185 票、有効回収数 242 票であり、有効回収率は 20.4%であった。

上述のように調査対象は、人材ビジネスの主要な業界団体会員企業に限られる。そのため、ここで紹介する調査の集計結果は、必ずしも日本の人材ビジネス全体の平均的な状況を示すわけではない。むしろ、調査対象の性質から、集計結果は人材ビジネスの大手企業や中堅企業、優良企業等の状況を大きく反映している可能性が高い。本

章の図表および付属の基礎集計表をみるにあたっては、この点に留意されたい。

とはいえ、調査対象は、人材ビジネスの市場やサービスの動向に大きな影響力をもつリーディング企業を多く含むはずである。それゆえ、集計結果は、人材ビジネスの現状やとりわけ今後を考えるうえで、有効な資料になると考える。

以下では、集計結果をもとに、
・人材ビジネスの売上と従業員規模、
・人材ビジネスにおける生産性、
・人材ビジネスの事業戦略と事業分野の展望、
・人材ビジネスの競争優位と事業運営上の課題について、順にみていくことにしたい。

・人材ビジネスの売上と従業員規模

1. 人材ビジネスの売上とその成長

人材ビジネスの経営状況を示す指標として、まず、調査対象企業の売上額の状況や成長度合いについてみることにしたい。

(1) 人材ビジネスの売上

図表1は、2005年度の人材ビジネスの売上額を集計したものである。回答企業の売上額は、1億円未満から100億円以上まで、幅広く分布している。とくに「3億円以上10億円未満」および「10億円以上30億円未満」の企業の割合が高い。

図表1 2005年度人材ビジネスの売上額 (%) N=221

1億円未満	9.5
1億円以上3億円未満	14.9
3億円以上10億円未満	26.2
10億円以上30億円未満	25.8
30億円以上100億円未満	11.8
100億円以上	11.8
合計	100.0

注1) 売上額が0および無回答の票を除いて集計している。

注2) 売上額は、会社全体の売上額に、人材ビジネスの売上額の比率をかけて算出した値である。

(2) 事業分野別の売上

図表2は、さらに、事業分野別に、2005年度の売上額を集計したものである。事業分野のなかでは、人材派遣事業および請負事業で売上額の平均値が高い。ただし、両

事業では、標準偏差も大きいことから、企業ごとの売上額のバラツキも大きいと考えられる。

なお、事業分野ごとに収益構造が異なるため、必ずしも売上額の大きい事業分野が、利益額の大きい事業分野であることを意味しない。事業分野ごとの利益額について、今回の調査からは把握できない。

図表2 2005年度、事業分野別の売上額（単位：100万円）

	平均	標準偏差	度数
求人情報提供事業での売上額	1947.39	3363.10	27
職業紹介事業での売上額	369.38	1060.71	119
人材派遣事業での売上額	4777.14	19154.97	180
請負事業での売上額	4031.22	12692.69	103
その他の人材ビジネス関連事業での売上額	223.70	499.99	65
人材ビジネス以外の事業での売上額	1586.04	3373.18	91
人材ビジネスでの売上額	6272.29	24317.65	221
全体の売上額（人材ビジネス以外も含む）	6868.71	24488.15	224

注1）各事業分野および全体について、売上額が0および無回答の票を除いて集計している。

注2）各事業の売上額は、会社全体の売上額に、各事業の売上額の比率をかけて算出した値である。

（3）売上の成長

図表3は、回答企業が人材ビジネスを開始した年代別に、売上額の成長実績をみたものである。2002年度の会社全体の売上額を100とした場合の、2005年度における売上額の大きさの平均値を集計している。ただし、2003年度以降に設立した企業には、設立年度の売上額を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208.41であり、回答企業の売上額は、この4年間に平均してほぼ2倍になっている。人材ビジネス企業の近年における大きな成長が読み取れる。

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、2005年度の売上額が2002年度ないし人材ビジネスの開始年度と比べ平均3倍以上となっている。人材ビジネスの市場に新規参入し、急成長する企業も多いという現状がわかる。

図表3 人材ビジネスの開始年代別、2005年度の売上額指数（2002年度=100）

	平均値	標準偏差	度数
1989年以前	154.48	70.77	94
1990年～1994年	161.76	68.14	37
1995年～1999年	199.12	117.50	42
2000年以降	358.13	325.83	48
合計	208.41	186.14	221

注1) 集計値は、2002年度の会社全体（人材ビジネス以外も含む）の売上額を100とした場合の、2005年度の売上額。ただし、2003年度以降に設立した企業は、設立年度の売上額を100としている。

注2) はずれ値（3900、1票）および無回答の票は除いて集計している。

2. 人材ビジネスの従業員規模

図表4 事業別、人材ビジネスの運営や管理にかかわる従業員数（%）

	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	44.8	27.6	10.3	17.2	100.0	29
職業紹介事業	69.2	25.0	3.3	2.5	100.0	120
人材派遣事業	44.6	36.7	7.9	10.8	100.0	139
請負事業	63.3	20.3	10.1	6.3	100.0	79
その他関連事業	76.3	13.3	5.0	5.0	100.0	60
人材ビジネス全体	30.5	39.8	14.0	15.7	100.0	236

注1) 従業員数は、取引先の職場で業務に従事する派遣・請負スタッフを含まない数である。

注2) 各事業の内勤等の従業員数は、会社全体の従業員数に、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、従業員数が0および無回答の票を除いて集計している。

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。これに関して、図表4は、人材ビジネス全体および事業分野ごとの運営や管理にあたる従業員（営業担当者・コンサルタント・コーディネーター・管理担当者など）の要員数の分布をみたものである。

ただし、ここでいう従業員には、人材派遣事業の派遣スタッフおよび請負事業の請負スタッフは含まれない。また、調査の設問および算出方法の都合から、事業分野ごとの従業員数には、本社・本部の管理部門等に所属し、各事業分野の業務には直接従事しない従業員の数も、各社の事業分野ごとの従業員比率に従って割り振られている。

図表4の集計結果をみると、各事業分野とも、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最も多い。そして、50名未満までの規模であることが、各事業分野とも7割以上を占める。また、人材ビジネス全体をみても、50名未満までの規模が約7割を占めている。

・人材ビジネスにおける生産性¹

人材ビジネスの生産性をはかる指標として、まず、人材ビジネスの運営や管理にあたる従業員一人あたりの年間の売上額について集計したのが図表5である。事業分野別および人材ビジネス全体について集計している。

ただし、調査の設問および算出方法の都合から、分母となる従業員数には、本社・本部の管理部門等に所属し、各事業分野の業務には直接従事していない従業員の数も、各社の事業分野ごとの従業員比率に従って含まれている。これについては、図表6～12についても同様である。

1. 従業員一人あたりの売上・粗利

図表5 事業分野別の従業員一人あたり年間売上額 (単位:100万円)

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
求人情報提供事業	45.63	7.65	325.34	76.42	24
職業紹介事業	29.70	0.67	270.83	37.77	95
人材派遣事業	67.87	1.17	297.54	50.56	128
請負事業	100.25	2.00	839.07	139.92	74
その他の人材ビジネス関連事業	53.74	1.67	323.13	76.83	37
人材ビジネス全体	52.81	1.17	197.07	38.77	219

注1) 事業分野別の従業員一人あたり年間売上額は、各事業分野および全体について、売上額を従業員数で割って算出した値である。

注2) 各事業分野および全体について売上額および従業員数が0および無回答の票、職業紹介事業のはずれ値(1600、1票)および人材ビジネス全体のはずれ値(2000、1票)を除いて集計している。

図表5の集計結果をみると、運営や管理にあたる従業員一人あたりの年間売上額の平均値は、求人情報提供事業では4,563万円、職業紹介事業では2,970万円、人材派遣事業では6,787万円、請負事業では10,025万円、その他の人材ビジネス関連事業では5,374万円、人材ビジネス全体では5,281万円となっている。

図表6 人材派遣事業および請負事業の従業員一人あたり年間粗利額（単位：100万円）

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
人材派遣事業	13.29	0.10	97.17	15.57	117
請負事業	15.71	0.10	100.37	17.25	67

注1) 両事業分野の従業員一人あたり年間粗利額は、従業員一人あたり年間売上額に、各事業の粗利率をかけて割って算出した値である。ただし、粗利率は、「10%未満」=0.5、「10%～15%未満」=0.125、「15%～20%」=0.175、「20%～25%」=0.225、「25%～30%」=0.275、「30%～35%」=0.325、「35%～50%」=0.425、「50%以上」=0.5として計算した。

注2) 両事業分野および全体について、算出のもととした従業員一人あたり年間売上額が0および無回答の票、粗利率について無回答の票を除いて集計している。

また、図表6は、とくに人材派遣事業と請負事業について、事業の運営や管理にあたる従業員一人あたりの年間粗利額を集計している。集計結果をみると、人材派遣事業では平均1,329万円、請負事業では平均1,571万円であった。

2. 職業紹介・人材派遣・請負事業における業務の生産性と売上・粗利

(1) 業務の生産性

つぎに、職業紹介、人材派遣、請負の各事業における業務の生産性に関する指標について集計を行ったのが、図表7～9である。

図表7 職業紹介事業の従業員一人あたり紹介による年間就職件数（単位：件）

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
18.21	0.36	134.77	26.83	95

注1) 従業員一人あたり紹介による年間就職件数は、年間就職件数を職業紹介事業に従事する従業員数で割って算出した値である。

注2) 職業紹介事業の従業員数および紹介による就職件数が0および無回答の票、紹介による就職件数がはずれ値の票(322、1票)を除いて集計している。

図表7は、職業紹介事業の業務の生産性をはかる指標として、同事業の運営や管理にあたる従業員一人あたりの紹介による年間就職件数を集計している。回答企業の平均値は、年間18.21件となっている。

図表 8 人材派遣事業の従業員一人あたり派遣スタッフ稼働数（2005年度の月平均）

（単位：名）

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
22.03	0.77	109.13	16.24	131

注1) 従業員一人あたり派遣スタッフ稼働数は、月平均の派遣スタッフ稼働数を人材派遣事業に従事する従業員数で割って算出した値である。

注2) 派遣事業の従業員数および月平均の派遣スタッフ稼働数が0 および無回答の票を除いて集計している。

図表8は、人材派遣事業の業務の生産性をはかる指標として、同事業の運営や管理にあたる従業員一人あたりの月平均稼働派遣スタッフ数を集計したものである。回答企業の平均値は、月平均22.03名である。

図表 9 請負事業の従業員一人あたり請負スタッフ稼働数（2005年度の月平均）

（単位：名）

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
20.42	0.37	111.11	19.69	72

注1) 従業員一人あたり請負スタッフ稼働数は、月平均の請負スタッフ稼働数を請負事業に従事する従業員数で割って算出した値である。

注2) 請負事業の従業員数および月平均の請負スタッフ稼働数が0 および無回答の票を除いて集計している。

図表9は、同様に、請負事業の業務の生産性をはかる指標として、同事業の運営や管理にあたる従業員一人あたりの月平均稼働請負スタッフ数を集計したものである。回答企業の平均値は、月平均20.42名である。

（2）業務の生産性と売上・粗利との関係

それでは、上でみた業務の生産性と、売上額ないし粗利額との関係はどのようになっているだろうか。

まず、図表10は、職業紹介事業について、運営や管理にあたる従業員一人あたりの紹介による年間就職件数と、同じく従業員一人あたりの年間売上額との関係をみたものである。

図表 1 0 職業紹介事業の従業員一人あたりの、年間就職件数別、年間売上額（単位：100万円）

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
5名未満	26.97	0.67	143.14	38.79	23
5名以上 10名未満	15.68	5.25	40.39	8.83	18
10名以上	36.64	1.07	270.83	45.88	40
全体	29.24	0.67	270.83	39.07	81

注) 紹介による就職件数が0および無回答の票、紹介による就職件数がはずれ値の票(322、1票)を除いて集計している。

集計結果をみると、従業員が一人あたり年間「5名未満」の就職を担当する場合と、年間「10名以上」の就職を担当する場合とで、従業員一人あたりの年間売上額の平均値が高くなっている。

こうした集計結果を踏まえると、職業紹介事業においては、単価の高い紹介案件を少数担当する場合と、単価が必ずしも高なくても、多数の紹介案件を担当する場合に、従業員一人あたりの年間売上額が高くなっているものと推察される。

つぎに、図表 1 1 は、人材派遣事業について、運営や管理にあたる従業員一人あたりの月平均稼働派遣スタッフ数と、同じく従業員一人あたりの年間粗利額との関係を見たものである。

図表 1 1 人材派遣事業の従業員一人あたりの、月平均派遣スタッフ数別、年間粗利額（単位：100万円）

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
10名未満	5.60	0.29	19.74	5.10	22
10名以上 20名未満	12.74	1.48	43.51	9.39	40
20名以上 30名未満	11.91	0.10	69.54	12.02	32
30名以上	24.85	2.73	97.17	27.64	21
全体	13.35	0.10	97.17	15.65	115

注) 月平均稼働派遣スタッフ数が0および無回答の票を除いて集計している。

集計結果をみると、従業員一人あたりの月平均稼働スタッフ数が、10名未満で年間粗利額の平均値が最も低く、これに「10名以上 20名未満」および「20名以上 30名未満」が続き、「30名以上」で年間粗利額の平均値が最も高くなっている。

これから、人材派遣事業においては、運営や管理にあたる従業員が多くの派遣スタッフを担当できるほど、一人あたりの粗利額も高まる傾向が読み取れる。これを踏ま

えると、業務の効率化や育成をつうじて、運営や管理にあたる従業員の業務の生産性を高めることが、人材派遣事業の利益率の拡大に貢献すると考えられる。

図表12は、請負事業について、運営や管理にあたる従業員一人あたりの月平均稼働請負スタッフ数と、同じく従業員一人あたりの年間粗利額との関係をみたものである。

図表12 請負事業の従業員一人あたりの、月平均請負スタッフ数別、年間粗利額
(単位：100万円)

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
10名未満	10.02	0.13	40.36	11.75	17
10名以上20名未満	10.54	0.10	33.38	8.94	17
20名以上	21.57	0.40	100.37	21.79	29
全体	15.47	0.10	100.37	17.41	63

注) 月平均稼働請負スタッフ数が0および無回答の票を除いて集計している。

集計結果をみると、従業員一人あたりの月平均稼働スタッフ数が、「10名未満」および「10名以上20名未満」と比べて、「20名以上」では、年間粗利額の平均値が倍以上になっている。

これから、請負事業においても、運営や管理にあたる従業員が多くの請負スタッフを担当できるほど、一人当たりの粗利額も高まる傾向が読み取れる。これを踏まえると、業務の効率化や育成をつうじて、運営や管理にあたる従業員の業務の生産性を高めることが、請負事業の利益率の拡大に貢献すると考えられる。

・人材ビジネスの事業戦略と事業分野の展望

1. 事業戦略上の重視項目

人材ビジネス企業は、どのような事業戦略をとっているだろうか。図表13は、事業戦略に関わる基本的な項目について、「非常に重視している」から「全く重視していない」までの5段階でたずねた結果である。

図表13 人材ビジネスにおける事業戦略上の重視項目（％）

	非常に重視している	重視している	あまり重視していない	全く重視していない	無回答	合計	度数
売上高やシェアの拡大	43.0	45.5	9.9	0.8	0.8	100.0	242
利益率や資本効率の向上	40.5	47.5	9.5	0.4	2.1	100.0	242
新しい事業分野への進出	19.0	41.7	32.2	4.5	2.5	100.0	242
既存の事業分野でのサービス内容の多様化	18.2	52.9	23.6	2.5	2.9	100.0	242
既存の事業分野でのサービス内容の集約	6.2	36.8	42.6	10.7	3.7	100.0	242
新しい営業地域への進出	14.0	34.3	41.7	7.9	2.1	100.0	242
既存の営業地域での事業の拡大	25.6	64.0	6.6	0.8	2.9	100.0	242
既存の営業地域での事業の集約	5.8	23.6	50.4	14.9	5.4	100.0	242

これをみると、第1に、「売上高やシェアの拡大」および「利益率や資本効率の向上」をそれぞれ9割弱の企業が「非常に重視」ないし「重視」している。これから、回答企業の多くは、成長志向が強く、売上やシェアの拡大をはかるとともに、利益率や資本効率の向上も追及していこうとしていることが読み取れる。

第2に、「新しい事業分野への進出」を「非常に重視」ないし「重視」する企業が

合わせて約 6 割（60.7%）を占める。また、「既存のサービス分野でのサービス内容の多様化」を「非常に重視」ないし「重視」している企業が合わせて約 7 割（71.1%）を占めている。売上や利益の拡大をはかるにあたり、人材ビジネスのサービスの多様化を行おうとしている企業が多いといえる。

第 3 に、ただし他方で、「既存の事業分野でのサービス内容の集約」を「非常に重視」ないし「重視」する企業も合わせて約 4 割（43.0%）の少なくない割合を占める。成長性や収益性の低いサービス等を整理することで、効率的に売上や利益の拡大をはかろうとしている企業も少なくないと考えられる。

第 4 に、「新しい営業地域への進出」を「非常に重視」ないし「重視」する企業は、合わせて約 5 割（48.3%）を占めている。事業の地理的な拡大をはかろうとしている企業も多いといえる。

第 5 に、「既存の営業地域での事業の拡大」を「非常に重視」ないし「重視」する企業が、合わせて約 9 割（89.6%）の大多数を占める。しかし、他方で、「既存の営業地域での事業の集約」を「非常に重視」ないし「重視」している企業は、合わせて約 3 割と必ずしも少なくない。

以上のように、回答企業のほとんどは、売上・シェアの拡大と利益率・資本効率の向上をともに重視している。そのため、新しい事業分野への進出を含めたサービス内容の多様化や、新しい営業地域への進出を重視する企業も多い。他方で、既存の事業分野でのサービス内容の集約や、既存の営業地域での事業の集約を重視する企業も少なくない。

2. 今後、比重を増しそうな分野

上でみたように、サービス内容の多様化を重視する企業が多い一方で、サービス内容の集約を重視する企業も少なくない。そうしたなか、人材ビジネス企業は、今後、どのようにサービス内容を展開していこうとしているのだろうか。

調査では、人材ビジネス企業に、自社の事業内容と対象職種、取引先業種について、それぞれ「現在」のものと「今後重視したい」ものとをたずねている。その集計結果を用いて、今後より比重が増す可能性が高い分野について検討してみたい。

「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ものほど、今後、比重が増す可能性が高い分野と考えることができる。

(1) 人材ビジネス全体における事業内容の展望

まず、人材ビジネスの事業内容について、図表14から、現在行っている事業と、今後重視したい事業の分布を比較してみよう。

図表14 人材ビジネスを営む企業における

現在行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=226

	現在行っている事業	今後重視したい事業	今後 - 現在
紙媒体(有料)での求人情報提供事業	4.9	3.1	-1.8
紙媒体(無料)での求人情報提供事業	4.9	5.8	0.9
インターネットでの求人情報提供事業	8.4	13.3	4.9
インターネットでの求職情報提供事業	3.1	5.8	2.7
就職フェアなどの就職機会提供事業	3.5	6.2	2.7
採用代行業	7.5	11.1	3.6
職業紹介事業	58.4	59.7	1.3
エグゼクティブサーチ	6.6	8.4	1.8
アウトプレースメント(再就職)事業	6.2	8.0	1.8
紹介予定派遣事業	47.3	57.1	9.8
一般労働者派遣事業(26業務)	72.6	62.8	-9.8
一般労働者派遣事業(26業務以外)	48.2	44.7	-3.5
高齢者派遣事業	9.7	22.6	12.9
特定労働者派遣事業	17.3	11.9	-5.4
生産現場の請負事業	21.2	18.1	-3.1
営業・事務的業務の請負事業	22.6	18.1	-4.5
官公庁・自治体からの受託事業	11.1	14.2	3.1
大学など教育機関からの受託	1.8	4.4	2.6
組織・人事コンサルティング、教育訓練	18.1	26.5	8.4
その他	10.2	10.2	0.0

注1) 現在行っている事業、今後重視したい事業のいずれも無回答でない票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、現在行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。

差が大きい順に上位5位まであげると、「高齢者派遣事業」、「紹介予定派遣事業」、「組織・人事コンサルティング、教育訓練」、「インターネットでの求人情報提供」、「採

用代行業業」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。今後、とくに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推察される。

(2) 事業分野別の事業の展望

もちろん、個々の人材ビジネス企業が、今後どのように事業を展開させるかは、各企業が現在営んでいる事業内容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ごとに、各分野の事業を現時点で営んでいる企業にしばって、現状と今後を比較してみたい。

求人情報提供事業

図表15 求人情報提供事業を現在行っている企業における
現在行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=31

	現在行っている事業	今後重視したい事業	今後 - 現在
紙媒体（有料）での求人情報提供事業	35.5	16.1	-19.4
紙媒体（無料）での求人情報提供事業	35.5	38.7	3.2
インターネットでの求人情報提供事業	61.3	64.5	3.2
インターネットでの求職情報提供事業	22.6	19.4	-3.2
就職フェアなどの就職機会提供事業	25.8	38.7	12.9

注1) 求人情報提供に関わる事業（表側にある5つの事業）のいずれか1つ以上を現在行っている事業としてあげ、しかも今後重視したい事業について無回答でない票のみを集計している。

注2) 「今後 現在」の列の集計については、図表14と同じ。

まず、求人情報提供事業を現在営む企業について、図表15から、同事業分野内でのより細かな事業内容についてみると、「紙媒体（無料）での求人情報提供事業」「インターネットでの求人情報提供事業」「就職フェアなどの就職機会提供事業」といった事業で、現在行っている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現在営む企業の中では、今後、これらの事業に進出したり、これらの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。

なお、求人情報提供事業が対象とする職種および取引先業種については、サンプル数が確保できないため集計を省略することにする。

職業紹介事業

つぎに、職業紹介事業を現在営む企業について、図表16から、同事業分野内でのより細かな事業内容についてみると、「採用代行業」「エグゼクティブサーチ」といった事業で、現在行っている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。職業紹介事業を現在営む企業の中では、今後、これらの事業に進出したり、これらの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16 職業紹介事業を現在行っている企業における

現在おこなっている事業と今後重視したい事業（複数回答5つまで）（%） N=140

	現在行っている事業	今後重視したい事業	今後 - 現在
採用代行業	12.1	14.3	2.2
職業紹介事業	94.3	79.3	-15.0
エグゼクティブサーチ	10.7	13.6	2.9
アウトプレースメント（再就職）事業	10.0	8.6	-1.4

注1）職業紹介に関わる事業（表側にある4つの事業）のいずれか1つ以上を現在行っている事業としてあげ、しかも今後重視したい事業について無回答でない票のみを集計している。

注2）「今後 現在」の列の集計については、図表14と同じ。

図表17から、職業紹介事業の対象職種について、現在と今後を比べると、「専門的・技術的職種」「管理的職種」「生産工程・労務に関わる職種」「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。職業紹介事業の対象職種としては、今後、これらの職種の比重がより高まる可能性が高いと推察される。

図表 1 7 職業紹介事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=126

	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	48.4	57.1	8.7
管理的職種	54.8	62.7	7.9
事務	81.0	77.0	-4.0
販売	31.0	26.2	-4.8
生産工程・労務に関わる職種	11.1	15.1	4.0
運輸・通信に関わる職種	0.8	0.8	0.0
保安職種	0.0	0.8	0.8
農林漁業に関わる職種	0.0	0.0	0.0
サービス職種	2.4	2.4	0.0
その他	4.8	4.8	0.0

注1)「現在の対象職種」と「今後重視したい職種」のいずれも無回答ではない票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。

図表 1 8 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」「その他サービス」「情報通信業」「金融・保険業」「飲食店・宿泊業」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。職業紹介事業の取引先業種としては、今後、これらの業種の比重がより高まる可能性が高いと推察される。

図表 1 8 職業紹介事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3つまで)(%) N=108

	現在の対象業種	今後重視したい業種	今後 現在
農林漁業・鉱業	0.9	0.0	-0.9
建設業	4.6	1.9	-2.7
製造業	50.9	48.1	-2.8
電気・ガス・熱供給・水道業	2.8	3.7	0.9
情報通信業	41.7	44.4	2.7
運輸業	8.3	6.5	-1.8
卸売・小売業	27.8	24.1	-3.7
飲食店・宿泊業	2.8	4.6	1.8
金融・保険業	32.4	34.3	1.9
不動産業	6.5	4.6	-1.9
医療、福祉サービス	13.0	25.0	12.0
学校その他の教育、学習支援業	2.8	1.9	-0.9
人材ビジネス	8.3	4.6	-3.7
その他サービス(専門サービス、広告業など)	19.4	23.1	3.7
公務	1.9	1.9	0.0
その他	10.2	7.4	-2.8

注1)「現在の対象業種」と「今後重視したい業種」のいずれも無回答ではない票のみを集計している。

注2)「今後 現在」の列は、今後重視したい業種の指摘割合から、現在の対象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。

人材派遣事業

人材派遣事業を現在営む企業について、図表 1 9 から、同事業分野内でのより細かな事業内容についてみると、「紹介予定派遣事業」「高齢者派遣事業」といった事業で、現在行っている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。職業紹介事業を現在営む企業の中では、今後、これらの事業に進出したり、これらの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 19 人材派遣事業を営む企業における

現在行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=185

	現在行っている事業	今後重視したい事業	今後 - 現在
紹介予定派遣事業	57.8	66.5	8.7
一般労働者派遣事業（26業務）	88.6	75.1	-13.5
一般労働者派遣事業（26業務以外）	58.9	53.5	-5.4
高齢者派遣事業	11.9	26.5	14.6
特定労働者派遣事業	21.1	14.1	-7.0

注1) 人材派遣に関わる事業（表側にある5つの事業）のいずれか1つ以上を現在行っている事業としてあげ、しかも今後重視したい事業について無回答でない票のみを集計している。

注2) 「今後 現在」の列の集計については、図表14と同じ。

図表20から、人材派遣事業の対象職種について、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」「その他」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。人材派遣事業の対象職種としては、今後、これらの職種の比重がより高まる可能性が高いと推察される。

図表 20 人材派遣事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=142

	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	40.1	48.6	8.5
管理的職種	9.9	16.2	6.3
事務	85.9	83.1	-2.8
販売	44.4	43.7	-0.7
生産工程・労務に関わる職種	27.5	26.1	-1.4
運輸・通信に関わる職種	2.8	1.4	-1.4
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	6.3	11.3	5.0
その他	9.2	9.9	0.7

注1) 「現在の対象職種」と「今後重視したい職種」のいずれも無回答ではない票のみを集計している。

注2) 「今後 現在」の列の集計については、図表17と同じ。

図表 2 1 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」「農林漁業・鉱業」「飲食店・宿泊業」「不動産業」「その他サービス」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。人材派遣事業の取引先業種としては、今後、これらの業種の比重がより高まる可能性が高いと考えられる。

図表 2 1 人材派遣事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3つまで)(%) N=143

	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	0.7	1.4	0.7
建築業	7.7	4.2	-3.5
製造業	54.5	51.7	-2.8
電気・ガス・熱供給・水道業	4.2	4.2	0.0
情報通信業	42.0	41.3	-0.7
運輸業	13.3	10.5	-2.8
卸売・小売業	33.6	31.5	-2.1
飲食店・宿泊業	4.2	4.9	0.7
金融・保険業	21.7	25.9	4.2
不動産業	2.1	2.8	0.7
医療、福祉サービス	14.7	25.2	10.5
学校その他の教育、学習支援業	4.9	4.9	0.0
人材ビジネス	4.2	3.5	-0.7
その他サービス(専門サービス、広告業など)	14.0	14.7	0.7
公務	4.2	4.2	0.0
その他	10.5	9.1	-1.4

注 1)「現在の対象業種」と「今後重視したい業種」のいずれも無回答ではない票のみを集計している。

注 2)「今後 現在」の列の集計については、図表 1 8 と同じ。

請負事業

請負事業を現在営む企業について、図表 2 2 から、同事業分野内でのより細かな事業内容についてみると、「生産現場の請負事業」と「営業・事務的業務の請負事業」いずれについても、現在行っている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低くなっている。請負事業を現在営む企業の中に、今後、自社の事業に

おける請負事業の比重を低下させる企業が増える可能性がある。

図表 2 2 請負事業を営む企業における

現在行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=90

	現在行ってい 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	53.3	41.1	-12.2
営業・事務的業務の請負事業	56.7	38.9	-17.8

注1) 請負に関わる事業（表側にある2つの事業）のいずれか1つ以上を現在行っている事業としてあげ、しかも今後重視したい事業について無回答でない票のみを集計している。

注2) 「今後 現在」の列の集計については、図表14と同じ。

図表 2 3 請負事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=82

	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	20.7	24.4	3.7
管理的職種	2.4	3.7	1.3
事務	45.1	47.6	2.5
販売	25.6	23.2	-2.4
生産工程・労務に関わる職種	40.2	37.8	-2.4
運輸・通信に関わる職種	2.4	2.4	0.0
保安職種	0.0	2.4	2.4
農林漁業に関わる職種	1.2	3.7	2.5
サービス職種	6.1	7.3	1.2
その他	17.1	15.9	-1.2

注1) 「現在の対象職種」と「今後重視したい職種」のいずれも無回答ではない票のみを集計している。

注2) 「今後 現在」の列の集計については、図表17と同じ。

請負事業の対象職種について、図表23から現在と今後を比べると、「専門的・技術的職種」「事務」「農林漁業に関わる職種」「保安職種」「管理的職種」「サービス職種」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。請負事業の対象職種としては、今後、これらの職種の比重がより高まる可能性が高いと推察される。

図表 2 4 請負事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3つまで)(%) N=79

	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	1.3	1.3	0.0
製造業	49.4	46.8	-2.6
電気・ガス・熱供給・水道業	2.5	2.5	0.0
情報通信業	27.8	29.1	-1.7
運輸業	13.9	11.4	-2.5
卸売・小売業	22.8	24.1	1.3
飲食店・宿泊業	1.3	1.3	0.0
金融・保険業	11.4	11.4	0.0
不動産業	0.0	1.3	1.3
医療、福祉サービス	8.9	10.1	1.2
学校その他の教育、学習支援業	3.8	6.3	2.5
人材ビジネス	5.1	5.1	0.1
その他サービス(専門サービス、広告業など)	13.9	17.7	3.8
公務	7.6	6.3	-1.3
その他	11.4	11.4	0.0

注1)「現在の対象業種」と「今後重視したい業種」のいずれも無回答ではない票のみを集計している。

注2)「今後 現在」の列の集計については、図表18と同じ。

図表24から、取引先業種について、現在と今後を比べると、「その他サービス」「学校その他の教育、学習支援事業」「卸売・小売業」「不動産業」「医療、福祉サービス」「人材ビジネス」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。請負事業の取引先業種としては、今後、これらの業種の比重がより高まる可能性が高いと推察される。

・人材ビジネスの競争優位と事業運営上の課題

人材ビジネス企業は、人材ビジネスのサービス市場および労働市場において、他社よりも優れたどのような強みを持ち、競争しているのだろうか。また、そうした強みを維持・向上させつつ、他社との競争を勝ち抜くうえで、どのようなことを事業運営上の取り組みとして重視しているだろうか。

最後に、こうした人材ビジネスの競争優位（他社と比べて相対的に優れた自社の強み）と事業運営上の課題について、集計結果からみてみたい。

すでに述べたように、この調査の対象は、人材ビジネスにおける主要な業界団体の会員企業である。そのため、回答企業には、人材ビジネス全体と比べて、競争力の高い企業がより高い比率で含まれると考えられる。それゆえ、集計結果は、人材ビジネスの各事業分野における競争力の源泉や、競争力を高めるための取り組みがどのようなものであるかを考えるうえで、参考になろう。

1. サービス市場における自社の強み

調査では、求人情報提供、職業紹介、人材派遣、請負の各事業について、同業他社と比べて、顧客企業に対して強くアピールできることを聞いている。その集計結果をもとに、回答企業が各事業分野のサービス市場においてもつ強みがどのようなものかをみてみたい。

(1) 求人情報提供事業のサービス市場での強み

まず、図表25から、求人情報提供事業のサービス市場での強みについてみると、「求職者からの求人広告媒体への信頼性」を強みとする企業が最も多く71.4%を占める。これに、「求人広告媒体の発行部数・閲覧数の多さ」(42.9%)、「特定の地域での求人広告媒体としての強さ」(35.7%)、「特定の就業形態(正社員、パート・アルバイト、派遣・請負など)の求人広告媒体としての強さ」(35.7%)、「求人広告掲載の料金の安さ」(32.1%)が続く結果となっている。

総じて、発行部数・閲覧数の多さや広告掲載料金の安さよりも、求職者からの求人広告媒体への信頼の高さを自社の強みとしている企業が多いといえる。

図表 2 5 自社の求人情報提供事業のサービス市場での強み（複数回答）（％）N = 28

求人広告掲載の料金の安さ	32.1
求人広告媒体の発行部数・閲覧数の多さ	42.9
求職者からの求人広告媒体への信頼性	71.4
特定の職種での求人広告媒体としての強さ	25.0
特定の地域での求人広告媒体としての強さ	35.7
特定の就業形態の求人広告媒体としての強さ	35.7
その他	14.3
特になし	0.0
無回答	3.6
合計	100.0

（２）職業紹介事業のサービス市場での強み

図表 2 6 自社の職業紹介事業のサービス市場での強み（複数回答）（％）N = 193

紹介手数料の安さ	22.8
求職登録者の多さ	9.3
顧客のニーズに合った人材を紹介できること	66.3
幅広い職種の紹介の注文に対応できること	21.8
特殊なスキルを持つ人材を紹介できること	39.9
依頼を受けてから紹介するまでの期間の短さ	13.0
多人数の求人に対応できること	5.7
紹介により入社した人材の定着率の高さ	42.5
その他	6.7
特になし	9.8
無回答	4.1
合計	100.0

つぎに、図表 2 6 から、職業紹介事業のサービス市場での強みについてみると、「顧客のニーズに合った人材を紹介できること」を強みとする企業が最も多く 66.3% を占める。顧客のニーズに即した適切なマッチングを行えることを強みとする企業が多いといえる。

また、「紹介により入社した人材の定着率の高さ」（42.5%）を強みとする企業も

多いことから、求人側だけでなく、求職者のニーズにも即したマッチングを行うことで紹介後の人材の定着率を高め、顧客企業からの信頼を得ている企業も多いと考えられる。

このほか、「幅広い職種の紹介の注文に対応」（21.8%）することよりは、職種や技能分野において専門性をもつことで、「特殊なスキルを持つ人材を紹介できること」（39.9%）を強みとする企業も多いといえる。

総じて、職業紹介事業においては、適切なマッチングや紹介した人材の定着率、専門的な人材の紹介能力など、サービスの質の高さを自社の強みとする企業が多いといえる。これに対して、「紹介手数料の安さ」を強みとする企業は22.8%にとどまる。

（3）人材派遣事業のサービス市場での強み

図表27 自社の人材派遣事業のサービス市場での強み（複数回答）（%）N = 195

派遣料金の安さ	16.9
派遣スタッフの職業能力の高さ	49.2
派遣スタッフの仕事意欲や定着率の高さ	53.3
顧客のニーズに合ったスタッフの選抜	72.3
依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ	11.3
要員規模の大きい派遣案件への対応力	12.3
顧客からのクレームへの丁寧な対応	55.4
その他	6.7
特になし	1.0
無回答	5.1
合計	100.0

図表27から、人材派遣事業のサービス市場での強みについてみると、「顧客のニーズに合ったスタッフの選抜」（72.3%）を自社の強みとする企業が最も多い。職業紹介事業についてと同様、顧客のニーズに即した適切なマッチングを行えることを強みとする企業が多いといえる。

また、「顧客からのクレームへの丁寧な対応」（55.4%）を強みとする企業も多い。このほか、「派遣スタッフの仕事意欲や定着率の高さ」（53.3%）や「派遣スタッフの職業能力の高さ」（49.2%）など、派遣スタッフの質の高さを強みと考えている企業も多いといえる。

他方で、「派遣料金の安さ」（16.9%）や「依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ」（11.3%）、「要員規模の大きい派遣案件への対応力」（12.3%）など、料金の安さや、派遣依頼への迅速ないし量的な対応力を強みとする企業は少数にとどまる。

（４）請負事業のサービス市場での強み

図表 2 8 自社の請負事業のサービス市場での強み（複数回答）（%）N = 119

請負料金の安さ	11.8
請負スタッフの職業能力の高さ	50.4
請負スタッフの仕事意欲や定着率の高さ	48.7
顧客のニーズに合ったスタッフの選抜	52.9
依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ	8.4
要員規模の大きい派遣案件への対応力	19.3
顧客からのクレームへの丁寧な対応	54.6
その他	4.2
特になし	4.2
無回答	5.9
合計	100.0

図表 2 8 から、請負事業のサービス市場での強みについてみると、「顧客からのクレームへの丁寧な対応」（54.6%）や「顧客のニーズに合ったスタッフの選抜」（52.9%）、「請負スタッフの職業能力の高さ」（50.4%）、「請負スタッフの仕事意欲や定着率の高さ」（48.7%）を自社の強みとする企業が多い。顧客のニーズに即した質の高い人材を請負スタッフとして配置できることや、顧客からのクレームへの適切な対応力を自社の強みとする企業が多いといえる。

他方で、人材派遣事業の場合と同様、「請負料金の安さ」（11.8%）や「依頼を受けてから派遣するまでの期間の短さ」（8.4%）、「要員規模の大きい請負案件への対応力」（19.3%）など、料金の安さや、派遣依頼への迅速ないし量的な対応力を強みとする企業は少数にとどまる。

2. 労働市場における自社の強み

職業紹介や人材派遣、請負の事業を営む人材ビジネス企業にとっては、顧客が求め

る人材を確保することも収益の基盤となる。そして、これらの事業を営む人材ビジネス企業は、求職者を得るため労働市場においても他社と競争している。各社は、労働市場において、他社よりも優れたどのような強みを持ち、人材を確保しているのだろうか。

調査では、職業紹介、人材派遣、請負の各事業について、同業他社と比べて、求職者に対して強くアピールできることを聞いている。その集計結果をみることで、各事業分野の労働市場における自社の強みについてみてみたい。

(1) 職業紹介事業の労働市場での強み

図表 2 9 自社の職業紹介事業の労働市場での強み（複数回答）（%）N = 193

短期間で仕事を紹介できること	13.5
紹介できる仕事の数が多いこと	21.2
特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること	34.2
大企業・優良企業での仕事を紹介できること	46.1
女性の紹介実績が豊富なこと	18.7
中高年の紹介実績が豊富なこと	21.2
紹介前や紹介中のカウンセリングが充実していること	49.2
紹介先と交渉し求職者に有利な労働条件を引き出せること	24.4
雇用関係が成立しなかった場合も次の仕事を紹介できること	35.2
その他	5.2
特になし	10.4
無回答	6.2
合計	100.0

まず、図表 2 9 から、職業紹介事業の労働市場での強みについてみると、「紹介前や紹介中のカウンセリングが充実していること」（49.2%）や「大企業・優良企業での仕事を紹介できること」（46.1%）を自社の強みとする企業が多い。これに、「雇用関係が成立しなかった場合も次の仕事を紹介できること」（35.2%）や「特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること」（34.2%）が続く結果となっている。

職業紹介事業においては、カウンセリングを充実させたり、雇用関係が成立しなかった場合も次の仕事を紹介したりするなど、紹介の過程での求人者へのサービスを充実させることのほか、大企業・優良企業での仕事や、専門的な技能を活かせる仕

事を求職者に紹介できるよう顧客企業の開拓や取引関係の強化をはかることが、求職者に自社の紹介サービスを利用してもらううえでの強みとなることが読み取れる。

(2) 人材派遣事業の労働市場での強み

図表30 自社の人材派遣事業の労働市場での強み(複数回答) (%) N=195

教育訓練制度が充実していること	29.2
短期間で仕事を紹介できること	19.0
紹介できる仕事の数が多いこと	20.0
長期間働ける仕事を紹介できること	63.6
特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること	33.3
大企業・優良企業での仕事を紹介できること	61.5
賃金が他の派遣会社よりも高いこと	19.5
福利厚生が充実していること	28.7
就業中のフォローが丁寧であること	67.7
その他	3.1
特になし	1.0
無回答	4.6
合計	100.0

図表30から、人材派遣事業の労働市場での強みについてみると、「就業中のフォローが丁寧であること」(67.7%)や「長期間働ける仕事を紹介できること」(63.6%)、「大企業・優良企業での仕事を紹介できること」(61.5%)を自社の強みとする企業が多い。これに、「特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること」(33.3%)や「教育訓練制度が充実していること」(29.2%)、「福利厚生が充実していること」(28.7%)が続く結果となっている。

人材派遣事業においては、派遣スタッフへの就業中のフォローを充実させることのほか、大企業・優良企業での仕事や長期間働ける仕事、専門的な技能を活かせる仕事をスタッフに紹介できるよう顧客企業の開拓や取引関係の強化をはかることや、教育訓練制度・福利厚生を充実させることが、派遣スタッフを確保するうえでの強みとなっていることが読み取れる。

(3) 請負事業の労働市場での強み

図表3-1 自社の請負事業の労働市場での強み(複数回答) (%) N=119

教育訓練制度が充実していること	32.8
短期間で仕事を紹介できること	13.4
紹介できる仕事の数が多いこと	16.0
長期間働ける仕事を紹介できること	54.6
特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること	29.4
大企業・優良企業での仕事を紹介できること	58.0
賃金が他の請負会社よりも高いこと	10.1
福利厚生が充実していること	28.6
就業中のフォローが丁寧であること	59.7
その他	1.7
特になし	4.2
無回答	5.0
合計	100.0

図表3-1から、請負事業の労働市場での強みについてみると、「就業中のフォローが丁寧であること」(59.7%)や「大企業・優良企業での仕事を紹介できること」(58.0%)、「長期間働ける仕事を紹介できること」(54.6%)を自社の強みとする企業が多い。これに、「教育訓練制度が充実していること」(32.8%)や「特殊なスキルをいかせる仕事を紹介できること」(29.4%)、「福利厚生が充実していること」(28.6%)が続く結果となっている。

請負事業においても、派遣事業と同様、派遣スタッフへの就業中のフォローを充実させることのほか、大企業・優良企業での仕事や長期間働ける仕事、専門的な技能を活かせる仕事をスタッフに紹介できるよう顧客企業の開拓や取引関係の強化をはかることや、教育訓練制度・福利厚生を充実させることが、請負スタッフを確保するうえでの強みとなっていることが読み取れる。

3. 事業運営上の取り組み課題

人材ビジネス企業は、事業運営においてどのような取り組みを重視しているだろうか。図表3-2は、事業運営上の取り組みに関する項目について、「非常に重視している」から「全く重視していない」までの5段階で回答してもらった結果である。

図表3 2 人材ビジネスの事業運営上重視する取り組み (%)

	非常に重視している	重視している	あまり重視していない	全く重視していない	無回答	合計	度数
コンプライアンス(法令遵守)の徹底	65.5	30.6	0.4	0.0	2.5	100.0	242
事業運営に関する従業員(営業担当者・管理担当者・コンサルタントなど)の技能向上	54.5	41.7	2.5	0.0	1.2	100.0	242
企業イメージ・知名度の向上	43.8	49.2	5.0	0.4	1.7	100.0	242
社員間でのノウハウや情報の共有化	33.9	57.9	6.2	0.0	2.1	100.0	242
顧客企業や顧客事業所に対するフォローやコンサルティングの強化	33.1	57.9	6.6	0.0	2.5	100.0	242
IT化・システム化による業務の効率化	23.6	60.3	13.6	0.0	2.5	100.0	242
分業化をつうじた業務の効率化	6.2	39.7	44.2	5.4	4.5	100.0	242
求職者・派遣・請負スタッフなどに対するフォローやカウンセリングの強化	34.8	58.3	3.9	0.9	2.2	100.0	230
派遣スタッフや請負スタッフの定着率や就業継続率の向上	47.2	46.7	4.0	0.0	2.0	100.0	199
派遣スタッフや請負スタッフの技能向上	32.7	59.8	6.0	0.0	1.5	100.0	199

注)「求職者・派遣・請負スタッフなどに対するフォローやカウンセリングの強化」については、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業のいずれか1つ以上を実施している企業のみについて集計している。また、「派遣スタッフや請負スタッフの定着率や就業継続率の向上」および「派遣スタッフや請負スタッフの技能向上」については、人材派遣事業、請負事業のいずれか1つ以上を実施している企業のみについて集計している。

これをみると、いずれの項目についても「非常に重視」ないし「重視」している企業の割合が高い。「分業化をつうじた業務の効率化」という項目を除く全ての項目について、それぞれ「非常に重視」ないし「重視」しているとする企業が、いずれも合わせて9割前後を占めている。

そこで、とくに「非常に重視している」という選択肢を選んだ企業の割合に着目す

ると、「コンプライアンス（法令遵守）の徹底」を「非常に重視する」企業の割合が最も高く 65.5%を占める。法的な規準を満たすかたちで事業運営を行うことに高い優先順位をおく企業が多いことが読み取れる。

そして、これに次いで「事業運営に関する従業員（営業担当者・管理担当者・コンサルタントなど）の技能向上」を「非常に重視する」企業の割合が高く 54.3%を占める。「社員間でのノウハウや情報の共有化」も広い意味で、従業員の技能向上に関わることと考えられる。

このように従業員の育成をとくに重視する企業が多いことの背景に関して、既にみたように回答企業において、求職者からの求人媒体への信頼獲得（求人情報提供事業）や顧客のニーズに即した人材の紹介（職業紹介事業）、顧客企業のニーズに合ったスタッフの選抜や顧客からのクレームへの丁寧な対応（人材派遣事業および請負事業）をサービス市場での自社の強みとする企業が多かった。さらに図表 30 をみても「顧客企業や顧客事業所に対するフォローやコンサルティングの強化」を重視する企業は多い。また、既にみたように、求職者や派遣・請負スタッフを確保するうえで、充実した紹介前・紹介中のカウンセリング（職業紹介事業）やスタッフ就業中のフォロー（人材派遣事業および請負事業）を強みとする企業が多かった。図表 30 から「求職者・派遣・請負スタッフなどに対するフォローやカウンセリングの強化」を重視する企業が多いことがわかる。

これらの業務の質は、営業担当者やコーディネーター、コンサルタント、管理担当者など従業員の技能が支える。それゆえ、自社の強みを維持・強化しつつ業績を維持・向上させていくうえで、従業員の育成をとりわけ重視する人材ビジネス企業が多いのだと考えられる。事業の運営や管理にあたる従業員の育成が、人材ビジネス企業の今後の業績や成長を左右する重要な要因となっていることが読み取れる。

¹ 本調査との比較のため参照しうる他国のデータとして、英国の REC（The Recruitment and Employment Confederation）は、毎年、人材ビジネス企業（Recruit Industry）を対象に UK Recruitment Industry Survey を実施し、職業紹介事業および人材派遣事業の料金や売上額、利益率、営業所従業員数、コンサルタント数、紹介件数および派遣スタッフ数等を調査している。この調査にもとづく報告書 Annual Industry Turnover and Key Volumes Survey 2005/2006 によれば、2005 年度（2005 年 4 月から 2006 年 3 月）において、従業員一人あたりの職業紹介事業の年間売上額は 66,669 ポンド、コンサルタント一人あたりの職業紹介事業の年間売上額は 96,433 ポンド、従業員一人あたりの人材派遣事業の年間売上額は 431,1542 ポンド、コンサルタント一人あたりの職業紹介事業の年間売上額は 610,759 ポンドであった。また、従業員一人あたりの職業紹介事業による年間就職件数は 15.1 名、コンサルタント一人あたりの職業紹介事業による年間就職件数は 21.9 名、従業員一人あたりの平均派遣スタッフ数は 25.3 名、コンサルタント一人あたりの平均派遣スタッフ数は 36.8 名であった。