
人材ビジネスの現状と展望

- 「第3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准教授)

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(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、2007年8月から9月にかけて「第3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	獨協大学経済学部准教授
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准教授 (本稿執筆担当)
藤本 真	労働政策研究・研修機構研究員
堀田聰子	東京大学社会科学研究所助教

調査票配布先企業は、人材ビジネスの業界団体である(1)日本人材紹介事業協会、(2)日本人材派遣協会、(3)日本生産技能労務協会、(4)日本製造アウトソーシング協会、(5)中部アウトソーシング協同組合のいずれかの会員企業である。有効配布数1239票、有効回収数274票であり、有効回収率は22.1%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、
 ．人材ビジネス企業の概要、
 ．人材ビジネス企業の成長と事業戦略、
 ．人材ビジネスにおける生産性、
 ．事業運営上の課題について、順にみていくことにしたい。

．人材ビジネス企業の概要

上で述べたように調査は、人材ビジネスの主要な業界団体の加盟企業を対象としたものであり、日本の人材ビジネス企業全体からランダムに調査対象を選んだわけではない。そのため、調査に回答していただいた企業の属性や回答の分布は、人材ビジネス企業全体のそれとは異なる可能性が高い。

そこで、まずアンケート調査の回答企業の概要についてイメージしていただくため、回答企業の従業員数や売上、同業他社と比べた業績の状況について確認しておきたい。

1．人材ビジネスの従業員規模

図表1 事業分野別の従業員数（％）

	1名以上 5名未満	5名以上 10名未満	10名以上 30名未満	30名以上	合計	度数
職業紹介事業	67.1	15.6	8.7	8.7	100.0	173
人材派遣事業	26.8	26.3	22.5	24.4	100.0	213
請負事業	45.9	16.5	14.7	22.9	100.0	109
その他関連事業	54.3	18.5	17.3	9.9	100.0	81
管理部門	52.4	26.4	13.7	7.5	100.0	227
人材ビジネス全体	8.5	23.9	33.0	34.6	100.0	188

注1) 従業員数は、営業担当者・コーディネーター・コンサルタント・常駐管理者などを含み、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。ただし、人材ビジネス全体の従業員数には、管理部門の従業員数も含む。人材ビジネス全体の従業員数としては、各事業分野および管理部門の従業員数について全て回答のある企業のみを集計している。

注2) 各事業について、従業員数が0名の票を除いて集計している。

まず、図表1は、人材ビジネスの各事業分野および人材ビジネス全体について、従業員（営業担当者・コーディネーター・コンサルタント・常駐管理者など）の回答企業における要員数の分布を集計したものである。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。

回答企業には、事業分野ごとの従業員が100名をこえる企業も含まれる。しかし、図表1の集計結果から分布をみると、各事業分野とも、従事する従業員数が5名未満もしくは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、30名未満までの規模であることが、各事業分野とも7割以上を占めている。

複数の事業分野を兼業する企業が多いことから、人材ビジネス全体をみると、従業員が5名未満の企業は少なく、「10名以上30名未満」や「30名以上」という企業もそれぞれ3割台を占める。とはいえ、人材ビジネス全体の従業員の人数は、30名未満という企業が合わせて6割以上（65.4%）を占めている。

このように、回答企業の多くは、人材ビジネスの事業分野ごとにみると多くて10名程度の小さな従業員規模で事業を運営している。また、人材ビジネス全体の従業員数をみても、30名程度までの比較的小さな従業員規模の企業が多いといえる。従業員規模の小さな企業が多いという人材ビジネス全体の傾向をおおよそ反映しているものと考えられる。

2. 人材ビジネスの売上

回答企業の売上の状況はどうか。図表2は、事業分野別および人材ビジネス全体について、2006年度の売上額を集計したものである。

図表2 2006年度、事業分野別の売上額（単位：100万円）

	平均	標準偏差	度数
職業紹介事業での売上額	215.72	617.860	134
人材派遣事業での売上額	5666.86	23345.613	196
請負事業での売上額	3812.68	15052.693	107
その他の人材ビジネス関連事業での売上額	418.83	997.124	52
人材ビジネスでの売上額	1512.60	1839.881	130

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、人材ビジネスでの売上額がはずれ値の票を除いて集計。

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。

3. 事業分野別の単価

次に、事業分野別に、業務の主な単位あたりの売上にかかわる指標をみておくことにしたい。

図表3 2006年度、職業紹介（就職者）1件あたり売上額（単位：百万円）

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
1.81	0.00	16.00	2.729	119

注1) 職業紹介1件あたり売上額は、2006年度の職業紹介事業の年間売上額を同年度に紹介から就職に結びついた人数で割って算出した値である。

注2) 2006年度の職業紹介事業の売上額および紹介による就職件数が0および無回答の票、職業紹介1件あたりの売上額がはずれ値の票を除いて集計している。

まず、図表3は、職業紹介事業を営む企業について、2006年度の職業紹介（就職者）1件あたりの売上額について集計したものである。職業紹介事業を営む回答企業の平均値としては、2006年度の職業紹介（就職者）1件あたりの売上額は、約181万円であった。

図表4 2006年度、派遣スタッフ1人あたり年間売上額（単位：百万円）

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
3.33	0.02	20.00	2.653	176

注1) 派遣スタッフ1人あたり年間売上額は、2006年度の人材派遣事業の年間売上額を同年度の月平均の派遣スタッフ数（稼働者のみ）で割って算出した値である。

注2) 2006年度の人材派遣事業の売上額および月平均の派遣スタッフ数が0および無回答の票、派遣スタッフ1人あたりの年間売上額がはずれ値の票を除いて集計している。

つぎに、図表4は、人材派遣事業を営む企業について、2006年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額について集計したものである。なお、指数の算出に使った派遣スタッフ数としては月平均の稼働スタッフについての回答を利用している。集計結果

から、人材派遣事業を営む回答企業の平均値としては、2006年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額は、約333万円であった。

図表5 2006年度、派遣スタッフ1人あたり年間売上額
(一般労働者派遣事業のみを営む企業に限定) (単位:百万円)

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
3.00	0.02	18.11	2.143	121

注1)派遣スタッフ1人あたり年間売上額は、2006年度の人材派遣事業の年間売上額を同年度の月平均の派遣スタッフ数(稼働者のみ)で割って算出した値である。

注2)2006年度の人材派遣事業の売上額および月平均の派遣スタッフ数が0および無回答の票、派遣スタッフ1人あたりの年間売上額がはずれ値の票を除いて集計している。

ただし、図表4の集計値は、一般労働者派遣事業を営む企業と、特定労働者派遣事業を営む企業を区別せずに集計したものである。そこで、図表5では、特定労働者派遣事業を営む企業を除き、一般労働者派遣事業を営む企業について、2006年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額について集計している。これにより、一般労働者派遣事業の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額をみることができる。集計結果から、一般労働者派遣事業を営む回答企業における、2006年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額は約300万円であった。

図表6 2006年度、請負スタッフ1人あたり年間売上額 (単位:百万円)

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
5.06	0.00	22.68	4.374	92

注1)請負スタッフ1人あたり年間売上額は、2006年度の請負事業の年間売上額を同年度の月平均の請負スタッフ数(稼働者のみ)で割って算出した値である。

注2)2006年度の請負事業の売上額および月平均の請負スタッフ数が0および無回答の票、請負スタッフ1人あたりの年間売上額がはずれ値の票を除いて集計している。

最後に、図表6は、請負事業を営む企業について、2006年度の請負スタッフ1人あたりの年間売上額について集計したものである。なお、請負スタッフの数としては月平均の稼働スタッフ数についての回答を利用している。集計結果から、請負事業を営む回答企業の平均値としては、2006年度の請負スタッフ1人あたりの年間売上額は、約506万円であった。

4. 同規模同業他社と比べた業績

調査では、各社に、同規模の同業他社と比べた、自社のこの1年間の業績についてたずねている。図表7はその回答を集計したものである。

図表7 同規模の同業他社と比べたこの一年間の業績 (%) N = 274

同規模の同業他社よりかなりよい	11.7
同規模の同業他社より若干よい	27.0
同規模の同業他社と同じくらい	36.5
同規模の同業他社より若干わるい	16.1
同規模の同業他社よりかなりわるい	4.7
無回答	4.0
合計	100

図表7をみると、「かなりよい」と「若干よい」をあわせ約3割をしめる。他方、「若干わるい」や「かなりわるい」とした企業をあわせて約2割にとどまる。

このように、企業の自己評価から判断するかぎり、回答企業には、人材ビジネス企業のなかでも業績のよい企業が多めに含まれている可能性が高い。業界団体加盟の企業を調査対象としていることや、業績のよい企業ほど今回の調査に協力していただいているといった理由が考えられる。

いずれにせよ、以下で紹介する集計結果には、比較的、業績のよい人材ビジネス企業の傾向が強く反映されている可能性が高い。集計結果を解釈するうえでは、この点を念頭においていただきたい。

・人材ビジネス企業の成長と事業戦略

1. 人材ビジネスの成長

人材ビジネス企業の成長を示す指標として、ここでは、売上額の伸びについてみることにしたい。図表8は、事業分野別および人材ビジネス全体について、2005年度の売上額を1とした場合の2006年度の売上額の指数について集計したものである。指数が1を大きくこえるほど、売上額の伸びが大きいことを示す。

人材ビジネス全体について売上額の伸びをみると、2006年度の売上額は、平均して2005年度の1.192倍になっている。また、事業分野別にみると、いずれの事業分野についてみても、2006年度売上額は2005年度の1倍をこえている。とりわけ、職業紹介事業で平均1.452倍、人材派遣事業で平均1.286倍となっており、これらの事業分野で売上を伸ばす企業が多かったことが分かる。

図表8 2006年度の売上額指数（2005年度＝1）

	平均	標準偏差	度数
職業紹介事業での売上額	1.452	0.9364	112
人材派遣事業での売上額	1.286	0.7192	179
請負事業での売上額	1.067	0.5888	101
その他の人材ビジネス関連事業での売上額	1.169	0.9412	49
人材ビジネスでの売上額	1.192	0.4256	136

注1) 各事業分野および全体の2005年度と2006年度の売上額が、0および無回答の票を除いて集計。

注2) 人材派遣事業およびその他人材ビジネス関連事業のはずれ値の票を除いて集計。

このような集計結果から、2006年度は、前年度とくらべて、とくに職業紹介や人材派遣業を中心に売上げを伸ばす人材ビジネス企業が多かったことが読み取れる。人材ビジネス全体の傾向を反映しているものと考えられる。

2. 人材ビジネス企業の事業戦略

(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9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9 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	40.5	43.8	10.2	0.7	4.7	100.0	274
利益率や資本効率の向上	43.1	44.5	8.0	0.4	4.0	100.0	274
売上高や利益率の安定化	39.4	51.5	5.1	0.4	3.6	100.0	274
新しい事業分野への進出	18.2	38.3	31.8	6.6	5.1	100.0	274
既存の事業分野でのサービス内容の多様化	19.0	59.1	16.1	2.2	3.6	100.0	274
既存の事業分野でのサービス内容の集約	9.9	42.7	39.8	4.0	3.6	100.0	274
新しい営業地域への進出	11.3	38.3	37.2	9.5	3.6	100.0	274
新規取引先の開拓	45.3	39.1	9.9	0.4	5.5	100.0	274
既存取引先との取引の継続・拡大	47.8	46.0	1.5	0.0	4.7	100.0	274

図表9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、「売上や利益率の安定化」を「非常に重視」ないし「重視」する企業が合わせて約9割（90.9％）を占める。売上や利益の拡大に加えて、売上や利益の安定的な確保を目指す企業も多いことが分かる。

第3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5割台（56.5％）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8割(78.1%)を占めている。売上・利益の拡大や安定化をはかるにあたり、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4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5割(52.6%)と多い。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ようである。

第5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(49.6%)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6に、「新規取引先の開拓」を「非常に重視」ないし「重視」する企業が85.3%を占める。また他方で、「既存取引先との取引の継続・拡大」を「非常に重視」ないし「重視」する企業も93.8%を占めている。既存の取引先との取引関係の維持や拡大とともに、積極的に新規取引先の開拓をすすめようとする企業が多いといえる。

このように、回答企業のほとんどは、売上の拡大と利益率の向上をはかることや、売上や利益率の安定化を重視している。そして、既存の取引先との取引の維持・拡大とともに、新規取引先の開拓を重視している。また、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、既存の事業分野でのサービス内容の見直し、新しい営業地域への進出を重視する企業も多い。

(2) 今後、重視する事業分野

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、どのような事業分野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「今後重視したい」事業分野をたずねている。図表10は、その集計結果である。現在の主な事業(現在実施している事業のうち売上額が上位3つ以内に入る事業)が「職業紹介事業」である場合と、「人材派遣事業」である場合、「請負事業」である場合とに分けて集計している。

図表10から、まず、「職業紹介事業」を現在の主な事業のひとつとする企業では、今後、「職業紹介事業」(68.2%)、「一般労働者派遣事業(26業務)」(49.5%)、「紹介予定派遣事業」(28.0%)、「エグゼクティブサーチ」(22.4%)、「組織・人事コンサルティング、教育訓練」(21.5%)といった事業を重視するという企業の割合が高い。

図表 10 今後重視したい事業（複数回答3つまで）（％）

	職業紹介事業 が現在の主な 事業のひとつ	人材派遣事業 が現在の主な 事業のひとつ	請負事業が現 在の主な事業 のひとつ
紙媒体（有料）での求人情報提供事業	0.9	0.9	1.3
紙媒体（無料）での求人情報提供事業	0.0	0.0	0.0
インターネットでの求人情報提供事業	4.7	5.3	5.1
インターネットでの求職情報提供事業	1.9	3.1	2.6
就職フェアなどの就職機会提供事業	4.7	1.8	0.0
採用代行業	12.1	8.9	7.7
職業紹介事業	<u>68.2</u>	<u>37.3</u>	<u>25.6</u>
エグゼクティブサーチ	<u>22.4</u>	4.4	5.1
アウトプレースメント（再就職）事業	8.4	3.6	5.1
紹介予定派遣事業	<u>28.0</u>	<u>42.2</u>	<u>29.5</u>
一般労働者派遣事業（26 業務）	<u>49.5</u>	<u>59.6</u>	<u>37.2</u>
一般労働者派遣事業（26 業務以外）	12.1	<u>30.2</u>	<u>39.7</u>
高齢者派遣事業	5.6	16.0	12.8
特定労働者派遣事業	1.9	8.0	12.8
生産現場の請負事業	1.9	16.4	<u>38.5</u>
営業・事務的業務の請負事業	8.4	9.3	<u>21.8</u>
官公庁・自治体からの受託事業	11.2	12.0	12.8
大学など教育機関からの受託	3.7	4.4	5.1
組織・人事コンサルティング、教育訓練	<u>21.5</u>	14.2	15.4
その他	6.5	7.1	10.3
度数	107	225	78

注1) ここでいう「職業紹介事業」は「採用代行業」「職業紹介」「エグゼクティブサーチ」「アウトプレースメント（再就職）事業」、「人材派遣事業」は「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」、「請負事業」は「生産現場の請負事業」「営業・事務的業務の請負事業」を指すこととした。

注2) 下線は、指摘率が2割以上の事業。該当する事業について、 困いのなかに指摘率が高い順の順位を示している。

「人材派遣事業」を現在の主な事業のひとつとする企業では、今後、「一般労働者派遣事業(26業務)」(59.6%)、「紹介予定派遣事業」(42.2%)、「職業紹介事業」(37.3%)、「一般労働者派遣事業(26業務以外)」(30.2%)といった事業を重視するという企業の割合が高い。

「請負事業」を現在の主な事業のひとつとする企業では、今後、「一般労働者派遣事業(26業務以外)」(39.7%)、「生産現場の請負事業」(38.5%)、「一般労働者派遣事業(26業務)」(37.2%)、「紹介予定派遣事業」(29.5%)、「職業紹介事業」(25.6%)、「営業・事務的業務の請負事業」(21.8%)といった事業を重視するという企業の割合が高い。

このように、現在実施している主な事業のちがいにより、今後重視する事業も異なっている。とはいえ、「職業紹介事業」や「紹介予定派遣事業」、「一般労働者派遣事業(26業種)」といった事業は、現在の事業分野のちがいにかかわらず、共通して今後重視する企業が多い。これらは、今後、人材ビジネスのマーケットにおいていっそう比重が増す可能性が高い事業分野と考えられる。

・人材ビジネスにおける生産性¹

1. 従業員 1 人あたりの売上額

人材ビジネスの生産性をはかる指標として、まず、従業員 1 人あたりの年間の売上額について集計したのが図表 1 1 である。事業分野別および人材ビジネス全体について、年間売上額を従業員数でわって算出している。

図表 1 1 事業分野別の従業員 1 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
職業紹介事業	12.24	0.25	89.00	16.506	123
人材派遣事業	93.30	0.65	419.00	69.501	189
請負事業	77.96	1.50	403.50	86.701	93
その他の人材ビジネス関連事業	14.67	0.69	51.67	13.307	37
人材ビジネス全体	52.55	0.56	152.60	33.468	128

注 1) 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 ないし無回答の票を除いて集計。

注 2) 人材派遣事業の従業員および請負事業の従業員数としては、それぞれ派遣スタッフと請負スタッフを含まない数もちいている。人材ビジネス全体の従業員数には、管理部門の従業員数も含む。

図表 1 1 の集計結果をみると、従業員 1 人あたりの年間売上額の平均値は、職業紹介事業では 1,224 万円、人材派遣事業では 9,330 万円、請負事業では 7,796 万円、その他の人材ビジネス関連事業では 1,467 万円、人材ビジネス全体では 5,255 万円となっている。

¹本調査との比較のために参照でき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 1 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 1 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 1 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 1 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 1 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 1 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 1 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 1 人あたりの平均派遣スタッフ数は 36.8 名であった。

2. 業務の生産性と売上

(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に即した生産性に関する指標について集計を行ったのが、図表12～14である。

図表12 職業紹介事業の従業員1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
9.92	0.33	88.24	13.589	132

注1) 従業員1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を除いて集計している。

図表12は、職業紹介事業の業務の生産性をはかる指標として、同事業の従業員1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9.92件となっている。

図表13 人材派遣事業の従業員1人あたり派遣スタッフ稼働数 (2006年度の月平均)

(単位:名)

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
33.33	0.27	195.00	30.005	194

注1) 従業員1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) 人材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および無回答の票およびはずれ値の票を除いて集計している。

図表13は、人材派遣事業の業務の生産性をはかる指標として、同事業の従業員1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33.33名である。

図表 1 4 請負事業の従業員 1 人あたり請負スタッフ稼働数 (2006 年度の月平均)

(単位: 名)

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
18.21	0.33	155.00	24.419	92

注 1) 従業員 1 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、はずれ値の票を除いて集計している。

図表 1 4 は、同様に、請負事業の業務の生産性をはかる指標として、同事業の従業員 1 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 18.21 名である。

(2) 業務の生産性と売上との関係

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

まず、図表 1 5 は、職業紹介事業について、従業員 1 人あたりの紹介による年間就職件数と、同じく従業員 1 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 5 職業紹介事業の従業員 1 人あたりの、年間就職件数別、年間売上額

(単位: 百万円)

		平均値	標準偏差	度数
就職件数 一人あたり年間	5 名未満	3.51	4.235	44
	5 名以上 10 名未満	16.24	21.420	31
	10 名以上	18.17	15.113	38
	合計	11.93	15.856	113

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果をみると、従業員 1 人あたりの紹介による年間就職件数が多いほど、従業員 1 人あたりの年間売上額の平均値も高くなっている。職業紹介事業においては、業務の生産性を高め、従業員 1 人あたりの紹介による就職件数を多くすることが、従業員 1 人あたりの売上を増やすことにつながるといえる。

つぎに、図表 1 6 は、人材派遣事業について、従業員 1 人あたりの月平均稼働派遣

スタッフ数と、同じく従業員 1 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 6 人材派遣事業の従業員 1 人あたりの、月平均スタッフ数別、年間売上額
(単位：百万円)

		平均値	標準偏差	度数
スタッフ数 一人あたり月平均	20 名未満	50.13	33.626	56
	20 名以上 30 名未満	74.69	34.808	44
	30 名以上 40 名未満	100.50	34.880	26
	40 名以上	156.84	88.552	51
	合計	94.38	70.042	177

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果から、従業員 1 人あたりの月平均稼働スタッフ数が多いほど、従業員 1 人あたりの年間売上額の平均値も高くなっている。人材派遣事業においても、業務の生産性を高め、従業員 1 人が担当する派遣スタッフ数を多くすることが、従業員 1 人あたりの売上を増やすことにつながるといえる。

最後に、図表 1 7 は、請負事業について、従業員 1 人あたりの月平均稼働請負スタッフ数と、同じく従業員 1 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 7 請負事業における従業員 1 人あたりの、月平均スタッフ数別、年間売上額
(単位：百万円)

		平均値	標準偏差	度数
月平均スタッフ数 一人あたり	10 名未満	28.12	29.737	31
	10 名以上 20 名未満	67.28	46.239	25
	20 名以上	131.72	107.856	28
	合計	74.31	81.519	84

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果から、従業員 1 人あたりの月平均稼働スタッフ数が多いほど、従業員 1 人あたりの年間売上額の平均値も高くなっている。請負事業においても、業務の生産性を高め、従業員 1 人が担当する請負スタッフ数を多くすることが、従業員 1 人あたりの売上を増やすことにつながるといえる。

以上から、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業においては、いずれも業務の生

産性を高めることが、従業員 1 人あたりの売上額の拡大につながることを読み取れた。業務の効率化や従業員の育成等をつうじて、各事業に従事する従業員の業務上の生産性を高めることが、企業における売上や利益の向上につながることを示す結果といえる。

3 . 事業の高付加価値化と生産性

(1) 高付加価値化と生産性の関係

ところで、人材ビジネスの生産性に関わる仮説として、料金の単価を高めるいわゆる高付加価値化が、利益の拡大につながるという考え方がある。しかし他方で、こうした仮説に関しては、高付加価値化を目指すと、質の高いサービスの提供のために従業員を増やすなどしてコストがかかるため、必ずしも利益の拡大にはつながらないという見方もある。

もちろん、個別の企業が、高付加価値化をはかることで利益拡大に成功するかどうかは、ケースバイケースなはずである。とはいえ、平均的にみた場合、どういうことが言えるのか。調査のデータからみてみたい。

これに関して、図表 1 8 は、まず、職業紹介事業について、各社の主な紹介手数料の価格帯と、従業員 1 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 8 主な紹介手数料別、従業員 1 人あたり年間売上額 (単位 : 百万円)

	平均値	標準偏差	度数
50 万円未満	5.00	7.521	32
50 万円 ~ 100 万円未満	12.74	18.060	42
100 万円 ~ 150 万円未満	16.68	19.858	23
150 万円以上	17.21	16.905	24
合計	12.33	16.611	121

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果から、主な紹介手数料の価格帯が高い企業ほど、従業員 1 人あたりの年間売上額の平均値は高くなっている。これから、職業紹介事業については、紹介の対象とする人材の職種や技能をより高度にするなどして、紹介手数料の単価を高くすることが、従業員 1 人あたりの売上額を高める傾向にある。その結果として、利益率の向上につながる可能性があると考えられる。

次に、図表19は、人材派遣事業について、主な派遣料金の価格帯と、従業員1人あたりの年間売上額との関係を見たものである。

図表19 主な派遣料金（時間あたり単価）別、従業員1人あたり年間売上額（単位：百万円）

	平均値	標準偏差	度数
1600円未満	92.58	82.128	66
1600円～2000円未満	95.97	67.285	76
2000円以上	93.44	52.846	43
合計	94.18	69.771	185

注1) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果をみると、主な派遣料金にかかわらず、従業員1人あたり売上額はほぼ同じである。人材派遣事業の場合、派遣料金の単価を高くすることが、従業員1人あたりの売上額を高めるとはいえない。人材派遣事業では、単価の向上が利益率の向上に結びつくという高付加価値化に関する仮説は、必ずしも成り立たないといえる。

最後に図表20は、請負事業について、主な請負料金の価格帯と、従業員1人あたりの年間売上額との関係を見たものである。

図表20 主な請負料金（1日あたり単価）別、従業員1人あたり年間売上額（単位：百万円）

	平均値	標準偏差	度数
14000円未満	75.00	92.629	48
14000円以上	72.70	59.730	36
合計	74.02	79.777	84

注2) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果をみると、主な請負料金の価格帯にかかわらず、従業員1人あたり売上額はほぼ同じである。請負事業の場合、料金の単価を高くすることが、従業員1人あたりの売上額を高めるとはいえない。請負事業においても、料金単価の向上が利益率の向上に結びつくという高付加価値化に関する仮説は、必ずしも成り立たないといえる。

（2）職業紹介事業の高付加価値化に伴う課題

上でみたように、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業のうち、職業紹介事業のみが、料金単価の向上をはかることで、従業員1人あたりの売上を大きくできる可能

性が高い。したがって、職業紹介事業においては、紹介の対象とする人材の職種や技能を高度なものにするなどして高い紹介手数料の紹介の比重を増やすことが、利益率の向上のために有効となる可能性が高いと考えられる。

図表 2 1 主な紹介手数料別、新規紹介依頼件数に対する就職件数の比率

	平均値	標準偏差	度数
50 万円未満	0.536	0.4163	52
50 万円～100 万円未満	0.424	0.3239	46
100 万円～150 万円未満	0.228	0.2325	22
150 万円以上	0.225	0.2244	27
合計	0.398	0.3557	147

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

注 2) 合計は、主な紹介手数料について無回答の票を含む。

しかし、紹介手数料の高い紹介案件は、紹介による就職を成功させることがむずかしい案件でもあると考えられる。この点に関して、図表 2 1 は、主な紹介手数料の価格帯別に企業を分け、それぞれについて、顧客企業からの新規紹介依頼件数に対する実際の就職件数の比率を集計したものである。指数の平均値が 1 に近いほど、企業から依頼された紹介案件について、とりこぼしなく紹介による就職を成功させていることになる。

図表 2 1 の集計結果から、主な紹介手数料の価格帯が高い企業ほど、顧客企業からの紹介依頼に対して、実際に紹介による就職を成功させる割合が低くなる傾向がみられる。紹介手数料が高い案件ほど、紹介による就職を成功させることがむずかしくなるものと考えられる。

それでは、そうしたよりむずかしい紹介を成功させるには、どのような取り組みが必要となるのか。これに関して、図表 2 2 は、顧客からの紹介依頼件数に対する就職件数の差が大きい 100 万円以上と 100 万円未満とで、主な紹介手数料の価格帯別に回答企業を分け、それぞれについて職業紹介のコーディネーターなどマッチング担当者が担当する主な業務内容を集計したものである。

図表 2 2 主な紹介手数料別、マッチング担当者の仕事（マッチング業務以外）

（複数回答） N = 155

	動	求人開拓などの営業活動	企業との調整	求人条件に関する顧客	関する業務	求職者の受付や登録に	セリング	求職者に対するカウンセ	紹介により就職した人	材に対するフォロー	それ以外の業務	業務のみを担当	とくになし（マッチング	度数
100万円未満	64.8	65.6	67.2	57.8	53.9	8.6	2.3	128						
100万円以上	<u>76.7</u>	<u>75.0</u>	65.0	<u>96.7</u>	<u>65.0</u>	5.0	3.3	60						
合計	68.6	68.6	66.5	70.2	57.4	7.4	2.7	188						

注1) 「100万円未満」と「100万円以上」を比較して、指摘率が10パーセントポイント以上高いほうに下線をひいている。

集計結果から、主な紹介手数料の価格帯が高い企業のほうが、マッチング担当者が、営業担当者などを介さずに、直接、「求人開拓などの営業活動」や「求人条件に関する顧客企業との調整」行っている割合が高い。それにより、顧客の細かなニーズを直に把握しようとしているものと考えられる。また、主な紹介手数料の価格帯が高い企業のほうが、マッチング担当者が「求職者に対するカウンセリング」や「紹介により就職した人材に対するフォロー」などを行う割合も高くなっている。

こうした集計結果からは、職業紹介事業において、高い紹介手数料の紹介を成功させていくには、コーディネーターなどのマッチング担当者に、顧客企業との条件調整や求職者へのカウンセリング、就職後フォローなどを含む幅広い業務を担当することが求められることが多いことが読み取れる。したがって、職業紹介事業において高い紹介手数料の紹介を成功させるうえでは、マッチング担当者として幅広い業務を担当できる人材の育成や確保が大事になると考えられる。

・人材ビジネスにおける事業運営上の課題

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23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23 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
企業イメージ・知名度の向上	36.1	47.4	10.6	0.4	5.5	100.0	274
コンプライアンス（法令遵守）の徹底	64.6	30.7	0.4	0.0	4.4	100.0	274
顧客・個人情報の保護の徹底	68.2	25.2	1.1	0.0	5.5	100.0	274
顧客企業・事業所に対するフォローやコンサルティングの強化	28.8	57.3	9.9	0.4	3.6	100.0	274
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	38.7	54.0	3.3	0.0	4.0	100.0	274
マッチング機能の充実	36.1	52.6	5.8	0.7	4.7	100.0	274
従業員（営業担当者・コーディネーター・コンサルタントなど）の育成	40.1	49.6	6.2	0.4	3.6	100.0	274
従業員（営業担当者・コーディネーター・コンサルタントなど）の定着化	28.5	54.4	12.8	0.7	3.6	100.0	274
IT化・システム化による業務の効率化	23.4	55.5	16.4	0.7	4.0	100.0	274

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く、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」という回答を選んだ企業の割合に着目すると、「顧客・個人情報の保護の徹底」を「非常に重視する」企業の割合が最も高く68.2%を占める。これについて「コンプライアンス（法令遵守）の徹底」を重視する企業の割合が高く64.6%であ

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「従業員（営業担当者・管理担当者・コンサルタントなど）の育成」を「非常に重視する」企業の割合が高く 40.1%を占める。このほか、「求職者・派遣・請負スタッフに対するフォローやカウンセリングの強化」や「マッチング機能の充実」を「非常に重視する」企業の割合も高い（それぞれ順に 38.7%と 36.1%）。

企業の多くは、同業他社に対する競争上の優位性を確保するために、求職者や請負・派遣スタッフに対するフォローやカウンセリングの強化、マッチング機能の充実を重視している。また、そのために、これらの業務の質を支えるコンサルタントなどの人材育成を重要な課題として位置づけているのだと考えられる。

この点に関して、図表 2 4 は、同業同規模他社と比べた自社の業績に関する評価と、従業員の育成への重視の程度との関係についてみたものである。

図表 2 4 同規模同業他社と比べた業績別、
従業員（営業担当者・コーディネーター・コンサルタントなど）の育成重視度（%）

	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
かなりよい	56.3	40.6	3.1	0.0	0.0	100.0	32
若干よい	50.0	43.2	4.1	0.0	2.7	100.0	74
同じくらい	34.0	56.0	5.0	0.0	5.0	100.0	100
若干わるい・かなりわるい	35.1	50.9	12.3	0.0	1.8	100.0	57
合計	40.1	49.6	6.2	0.4	3.6	100.0	274

注 1) 表側の質問について無回答の行は省略している。

図表 2 4 の集計結果をみると、自社の業績に対する評価が高い企業ほど、従業員の育成を重視している企業の割合が高い。こうした関係の背景としては、第 1 に、業績の良い企業は成長している企業であることが多く、業務量の増加に対応するため人材の育成が重要となる傾向にあること、第 2 に、人材育成に積極的に取り組んできた企業ほど、他社に対する優位性をもつことができ、高い業績を達成することができていることが考えられる。いずれにせよ集計結果は、人材ビジネス企業が他社との競争のなかで高い業績を達成していくうえで、人材育成が重要な役割を果たすことを示すと考えられる。

それでは、人材ビジネス企業は、事業を担う人材の育成に関してどのような課題をかかえているだろうか。これに関して、図表25は、従業員（営業担当者・コーディネーター・コンサルタントなど）の育成上の課題についてきいた結果である。

図表25 従業員（営業担当者・コーディネーター・コンサルタントなど）
育成上の課題（複数回答）（％） N=261

とくに指導や訓練に関する課題はない	9.2
そもそも指導や訓練を行う必要がない	1.5
どのような能力や知識を習得させたらよいかわからない	4.6
指導や訓練のためのノウハウが不足している	42.5
指導や訓練を担当できる人材が不足している	54.0
上司や先輩が多忙で指導や訓練に時間をさけない	29.1
本人が多忙で指導や訓練をうける時間がない	22.2
指導や訓練の効果が本人の適性により大きく左右される	34.9
指導や訓練の効果を適切に評価することが難しい	18.0
能力向上意欲のない人が多い	6.9
一人前になるまで時間がかかりすぎる	16.1
指導や訓練を行ってもすぐに辞めてしまう	10.0
適切な外部の研修や通信教育プログラムがない	15.7
その他	2.3

集計結果から、「指導や訓練を担当できる人材が不足している」(54.0%)ことや、「指導や訓練のためのノウハウが不足している」(42.5%)、「指導や訓練の効果が本人の適性により大きく左右される」(34.9%)といったことを課題と考えている企業がとくに多い。多くの企業で、営業担当者やコーディネーター、コンサルタントといった人材ビジネスの事業を支える従業員の育成のためのノウハウや人材が不足している。そして、それゆえに従業員の育成が本人の適性に大きく左右されてしまう現状があるものと考えられる。事業を支える従業員の育成を行うことができる中堅社員や教育担当者をいかに確保できるかが、人材ビジネス企業の競争力の鍵をにぎると考えられる。

．まとめ

以上、人材ビジネス（有料職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業、その他関連事業）を営む企業を対象とする「第3回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」（2007年8月～9月実施）の集計結果をもとに、
．人材ビジネス企業の概要、
．人材ビジネス企業の成長と事業戦略、
．人材ビジネスにおける生産性、
．事業運営上の課題について、順にみてきた。主な事実発見をまとめると、以下1)～12)のようになる。

ただし、調査の対象企業は、人材ビジネスの主要な業界団体の会員企業である。そのため、集計結果は、人材ビジネスの大手・中堅企業や優良企業等の状況を大きく反映している可能性が高い。以下の解釈にあたっては、この点に留意されたい。

1) 回答企業には従業員規模の大きな企業も含まれる。しかし回答企業の多くは、人材ビジネスの事業分野ごとにみると多くて10名程度の小さな従業員規模で事業を運営している。また、人材ビジネス全体の従業員数をみても、30名程度までの比較的小さな従業員規模の企業が多いといえる。従業員規模の小さな企業が多いという人材ビジネス全体の傾向をおおよそ反映していると考えられる。

2) 職業紹介事業の売上額の平均値は約21,572万円、人材派遣事業の売上額の平均値は約566,686万円、請負事業の売上額の平均値は約381,268万円、その他関連事業の売上額の平均値は約418.83万円、人材ビジネス全体の売上額の平均値は約151,260万円であった（いずれも2006年度の数値）。

3) 職業紹介（就職者）1件あたりの売上額は平均約181万円、派遣スタッフ（稼働スタッフ）1人あたりの年間売上額（一般労働者派遣事業と特定労働者派遣事業を含む）は平均約333万円、派遣スタッフ（稼働スタッフ）1人あたりの年間売上額（一般労働者派遣事業のみ）は平均約300万円、請負スタッフ（稼働スタッフ）1人あたりの年間売上額は平均約506万円であった（いずれも2006年度の数値）。

4) 人材ビジネス全体について売上額の伸びをみると、2006年度の売上額は、平均して2005年度の1.19倍になっている。いずれの事業分野も、2006年度売上額は2005年度の1倍をこえている。とくに、職業紹介事業で平均1.45倍、人材派遣事業で平均1.29倍であり、これらの事業分野で売上を伸ばす企業が多かったことが分かる。

5) 事業戦略に関して、回答企業のほとんどは、売上の拡大と利益率の向上をはかることや、売上や利益率の安定化を重視している。そして、既存の取引先との取引の維持・拡大とともに、新規取引先の開拓を重視している。また、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、既存の事業分野でのサービス内容の見直し、

新しい営業地域への進出を重視する企業も多い。

6) 回答企業が今後重視する事業は、各企業が現在実施している主な事業のちがいにより異なる。とはいえ、「職業紹介事業」や「紹介予定派遣事業」、「一般労働者派遣事業(26業種)」については、現在の事業分野のちがいにかかわらず、共通して今後重視する企業が多い。

7) 人材ビジネスの生産性をはかる指標として、従業員1人あたりの年間売上額の平均値をみると、職業紹介事業では1,224万円、人材派遣事業では9,330万円、請負事業では7,796万円、その他の人材ビジネス関連事業では1,467万円、人材ビジネス全体では5,255万円となっている。

8) 事業分野ごとの業務に即した生産性をはかる指標として、職業紹介事業について、同事業の従業員1人あたりの紹介による年間就職件数を集計すると、年平均9.9件である。人材派遣事業について、人材派遣事業の従業員1人あたりの月平均稼働派遣スタッフ数を集計すると、月平均33.3名である。請負事業について、請負事業の従業員1人あたりの月平均稼働請負スタッフ数を集計すると、月平均18.2名である。

9) これら業務に即した生産性の指標と、従業員1人あたりの売上額との関係をみると、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業のいずれも、業務の生産性を高めることが、従業員1人あたりの売上額の拡大につながる傾向にある。業務の効率化や従業員の育成等をつうじて、各事業に従事する従業員の業務上の生産性を高めることが、企業における売上や利益の向上につながることを示すと考えられる。

10) 職業紹介事業では、紹介の対象とする人材の職種や技能をより高度にするなどして、紹介手数料の単価を高くすることが、従業員1人あたりの売上額を高める傾向にある。ただし、紹介手数料が高い案件ほど、紹介による就職を成功させることはむずかしい。紹介手数料の単価が高い回答企業では、コーディネーターなどのマッチング担当者が、顧客企業との条件調整や求職者へのカウンセリング、就職後フォローなどを含む幅広い業務を担当する傾向にある。職業紹介事業において高い紹介手数料の紹介を成功させるうえでは、マッチング担当者としてこのような幅広い業務を担当できる人材の育成や確保が重要と考えられる。

11) 事業運営上の課題としては、顧客・個人情報保護の徹底やコンプライアンス(法令遵守)の徹底など、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。また、同業他社に対する競争上の優位性を確保するために、求職者や請負・派遣スタッフに対するフォローやカウンセリングの強化、マッチング機能の充実を重視している。そして、そのために、これらの業務の質を支えるコンサルタントなどの人材育成を重要な課題として位置づけている。

12) 回答企業のうち、自社の業績に対する評価が高い企業ほど、営業担当者やコ

ーディネーター、コンサルタントといった人材ビジネスの事業を支える従業員の育成を重視している企業の割合が高い。人材ビジネス企業が他社との競争のなかで高い業績を達成していくうえで、人材育成が重要な役割を果たすことを示すと考えられる。しかし、現状において、従業員の育成のためのノウハウや人材が不足していることを課題とする企業も多い。事業を支える従業員の育成を行うことができる中堅社員や教育担当者をいかに確保できるかが、人材ビジネス企業の競争力の鍵をにぎると考えられる。

