

---

## 人材ビジネスの現状と展望

－「第4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特任准教授・法政大学経営学部准教授)

---

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、「日本の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）の市場や経営の実態を把握することを目的として、2008年8月から9月にかけて「第4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。

「日本の人材ビジネスの機能と構造に関する総合的研究」プロジェクトメンバーのうち、本調査を担当した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）
佐野嘉秀	東京大学社会科学研究所特任准教授・法政大学経営学部准教授（本稿執筆担当）
堀田聰子	東京大学社会科学研究所特任准教授

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）日本エンジニアリングアウトソーシング協会、（6）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 1,358 票、有効回収数 291 票であり、有効回収率は 21.4%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、この点に留意する必要がある。とはいえ、調査対象は、人材ビジネスの市場やサービスに対して影響力をもつリーデ

イング企業を多く含むはずである。それゆえ、集計結果は、人材ビジネスの動向を把握するうえで、有効な資料になると考える。

以下では、集計結果をもとに、Ⅰ．人材ビジネス企業の概要、Ⅱ．人材ビジネスにおける生産性、Ⅲ．人材ビジネス企業の事業戦略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。

## Ⅰ．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	66.1	16.1	9.1	8.6	100	186
人材派遣事業	27.9	20.8	25.8	25.4	100	240
請負事業	44.6	23.1	19.0	13.2	100	121
3事業の合計	16.0	21.8	31.6	30.7	100	225

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。このほか、経理企画・経理・人事・営業所責任者など管理的業務を主に担当する従業員も人数には含まない。

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。また、3事業合計の従業員数については、全ての事業分野について回答のある企業のみを集計しているため、度数は小さくなっている。

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。

図表1の集計結果から分布をみると、各事業分野とも、30名未満までの割合が、7

割以上を占めている。また、とくに職業紹介事業では、5名未満（1名以上）の規模である割合が66.1%と高い。他方、人材派遣事業については、30名以上の従業員規模で運営している企業も25.4%と少なくない割合を占める。

複数の事業分野を兼業する企業が多いことから、3事業（職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業）を合わせた従業員数をみると、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割程度を占める。とはいえ、30名未満という企業が合わせて約7割（69.3%）を占めている。

このように、回答企業の多くは、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業を合計した従業員数をみても、30名程度までの比較的小さな従業員規模の企業が多い。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、2007年度の売上額を集計したものである。

図表2 2007年度、事業分野別の売上額（単位：百万円）

	平均	標準偏差	度数
職業紹介での売上額	159.9	302.5	161
人材派遣事業での売上額	2184.9	3908.8	222
請負事業での売上額	982.5	1742.7	126
3事業の合計売上額	1301.3	1460.8	182

注1) 各事業分野および3事業の合計売上額について、売上額が0と無回答の票、およびはずれ値の票をそれぞれ除いて集計。なお、3事業の合計については、全ての事業分野について回答している票のみを集計しているため、度数は小さくなっている。

図表2から、職業紹介事業の売上額の平均値は約159.9百万円、人材派遣事業の売上額の平均値は約2,184.9百万円、請負事業の売上額の平均値は約982.5百万円、3事業合計の売上額の平均値は約1,301.3百万円となっている。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。

### 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 2007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
1.94	0.10	15.00	2.27	122

注1) 職業紹介1件あたり売上額は、2007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) 2007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、2007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において、2007年度の職業紹介（就職者）1件あたりの売上額は、平均約194万円であった。

**図表4 2007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
3.89	0.01	32.00	4.07	200

注1) 派遣スタッフ1人あたり年間売上額は、2007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) 2007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、2007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、2007年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額は、約389万円であった。

**図表5 2007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
3.45	0.02	30.00	3.25	126

注1) 派遣スタッフ1人あたり年間売上額は、2007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) 2007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、2007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、2007年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額は約345万円であった。

**図表6 2007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
5.50	0.02	25.74	4.91	104

注1) 請負スタッフ1人あたり年間売上額は、2007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) 2007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、2007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、2007年度の請負スタッフ1人あたりの年間売上額は、約550万円であった。

#### 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=291

同規模の同業他社よりかなりよい	6.2
同規模の同業他社より若干よい	27.1
同規模の同業他社と同じくらい	33.8
同規模の同業他社より若干わるい	18.6
同規模の同業他社よりかなりわるい	7.2
無回答	2.1
合計	100.0

図表7をみると、「かなりよい」と「若干よい」をあわせると3割台を占める。他方、「若干わるい」や「かなりわるい」とした企業はあわせて2割台にとどまる。

このような企業の自己評価から判断する限り、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。

## Ⅱ. 人材ビジネスにおける生産性

### 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 8 である。事業分野別および 3 事業の合計について、年間売上額を従業員数でわって算出している。

図表 8 事業分野別の従業員 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
職業紹介事業	11.07	0.40	55.00	10.30	129
人材派遣事業	91.67	0.20	435.00	71.45	213
請負事業	62.94	1.00	258.00	50.41	98
3 事業の合計	79.55	22.78	250.00	43.13	54

注 1) 各事業分野および 3 事業の合計について、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。

図表 8 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、職業紹介事業では約 1,107 万円、人材派遣事業では約 9,167 万円、請負事業では約 6,294 万円、人材ビジネス全体では約 7,955 万円となっている。

### 2. 業務の生産性と売上

#### (1) 業務の生産性

図表 9 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
8.17	0.23	30.88	7.43	125

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。

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 9～11 である。

図表 9 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 8.17 件となっている。

**図表 10 人材派遣事業の従業員 1 人あたり派遣スタッフ稼働数 (2007 年度の月平均) (単位 : 名)**

	平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
人材派遣事業全体	30.28	0.22	159.60	25.30	210
一般労働者派遣事業のみ営んでいる企業	31.05	0.22	159.60	25.44	131

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 10 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。人材派遣事業を営む企業全体と、一般労働者派遣事業のみを営んでいる企業について、それぞれ集計している。人材派遣事業全体では、月平均 30.28 名であり、一般労働者派遣事業のみを営んでいる企業では、月平均 31.05 名となっている。

**図表 11 請負事業の従業員 1 人あたり請負スタッフ稼働数 (2007 年度の月平均)**

(単位 : 名)

平均値	最小値	最大値	標準偏差	度数
17.57	1.00	100.00	16.81	101

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 11 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 17.57 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12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12 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
年間就職件数 一人あたり	1名以上5名未満	4.35	4.37	35
	5名以上10名未満	11.06	6.94	24
	10名以上	17.44	9.09	44
	合計	11.51	9.21	103

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13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13 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
月平均スタッフ数 一人あたり	1名以上20名未満	52.59	42.96	64
	20名以上30名未満	72.22	36.31	43
	30名以上40名未満	101.08	41.95	33
	40名以上	156.11	91.43	48
	合計	92.02	70.79	188

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14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見たものである。

**図表14 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 1名以上10名未満	33.66	32.69	35
	10名以上20名未満	60.65	30.08	31
	20名以上	108.42	59.23	24
	合計	62.89	50.17	90

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15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見たものである。

**図表 1 5 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
40 万円未満	5.55	7.99	27
40 万円～100 万円未満	11.80	12.14	44
100 万円～150 万円未満	12.95	7.29	25
150 万円以上	17.19	9.05	23
合計	11.67	10.43	119

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。

ただし、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。この点に関して、図表 1 6 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 1 6 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
40 万円未満	0.56	0.38	31
40 万円～100 万円未満	0.53	0.59	57
100 万円～150 万円未満	0.36	0.38	26
150 万円以上	0.19	0.23	24
合計	0.44	0.48	138

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

図表 1 6 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ことを示すと考えられる。

次に、図表 1 7 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みたものである。

**図表 1 7 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	88.31	75.82	79
1600 円～2000 円未満	92.83	57.23	64
2000 円以上	96.15	79.47	66
合計	92.17	71.64	209

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、人材派遣事業については、派遣する人材の職種や技能をより高度にするなどして、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。

最後に図表 1 8 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みたものである。

**図表 1 8 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
12,000 円未満	64.28	50.76	43
12,000 円～15,000 円未満	69.93	54.47	28
15,000 円以上	56.04	46.41	23
合計	63.94	50.60	94

注 1) はずれ値の票を除いて集計。

集計結果をみると、請負事業については、主な請負料金の価格帯が高いほど、従業員 1 人あたり売上額が高いという関係はみられない。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。

### Ⅲ. 人材ビジネス企業の事業戦略と事業運営上の課題

#### 1. 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19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4段階でたずねた結果である。

図表19 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	44.0	45.7	8.6	1.4	0.3	100.0	291
利益率や資本効率の向上	43.6	46.7	8.2	0.7	0.7	100.0	291
売上高や利益率の安定化	49.8	45.7	3.4	0.7	0.3	100.0	291
新しい事業分野への進出	15.8	44.3	29.9	9.3	0.7	100.0	291
新しい営業地域（国内）への進出	8.9	34.7	38.1	17.5	0.7	100.0	291
海外への進出	2.4	10.3	26.8	59.5	1.0	100.0	291
新規取引先の開拓	52.2	37.5	7.2	1.4	1.7	100.0	291
既存取引先との取引の継続・拡大	54.6	41.2	2.4	1.0	0.7	100.0	291
買収・提携	4.5	24.7	40.5	26.5	3.8	100.0	291

図表19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」をそれぞれ約9割の企業が「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。また、「売上や利益率の安定化」を「非常に重視」ないし「重視」する企業も合わせて9割を超える(95.5%)。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(60.1%)を占める。売上・利益の拡大や安定化をはかるとともに、

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ことが読み取れる。

第3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4割（43.6%）と少なくない。また、「海外への進出」を「非常に重視」ないし「重視」する企業も合わせて1割程度（12.7%）ある。

第4に、「新規取引先の開拓」を「非常に重視」ないし「重視」する企業が約9割（89.7%）を占めている。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9割台（95.8%）を占める。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。このほか、「買収・提携」を「非常に重視」ないし「重視」する企業も合わせて29.2%と少なくない。

以上から、調査時点の2008年8月～9月の時点において、回答企業のほとんどは、売上の拡大や利益率の向上、売上や利益率の安定化を重視している。そのために、既存の取引先との取引関係の維持や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や新しい営業地域への進出をはかる企業も少なくない。

ただし、回答企業の事業戦略は、調査時点以降の経済状況の変化を踏まえ、大きく変更された可能性もある。上記の結果は、あくまで調査時点のものである点に留意が必要である。

## （2）今後、重視する事業分野

上でみたように、2008年8月～9月の調査時点においては、サービス内容の多様化を重視する企業が多い。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たのであろうか。

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20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 20 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
求人情報提供事業	6.8	2.4	2.8
求職情報提供事業	5.1	1.2	2.8
就職フェアなどの就職機会提供事業	0.0	0.0	0.0
採用代行業	13.6	8.4	8.3
紹介予定派遣事業	<u>③24.6</u>	<u>②42.2</u>	<u>③40.3</u>
職業紹介事業（紹介予定派遣は除く）	<u>①54.2</u>	<u>④29.3</u>	19.4
エグゼクティブサーチ	18.6	2.4	0.0
アウトプレースメント（再就職）事業	6.8	3.6	2.8
一般労働者派遣事業（26 業務）	<u>②33.1</u>	<u>①51.0</u>	<u>②41.7</u>
一般労働者派遣事業（26 業務以外）	<u>④20.3</u>	<u>③34.5</u>	<u>④34.7</u>
高齢者派遣事業	12.7	15.7	9.7
特定労働者派遣事業	9.3	16.5	16.7
生産現場の請負事業	7.6	<u>⑤21.3</u>	<u>①52.8</u>
営業・事務的業務の請負事業	7.6	12.4	<u>⑤23.6</u>
官公庁・自治体からの受託事業	12.7	13.3	13.9
大学など教育機関からの受託	4.2	4.0	0.0
組織・人事コンサルティング、教育訓練	<u>⑤20.3</u>	12.0	9.7
その他	6.8	6.8	6.9
度数	118	249	72

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、○囲いのなかに指摘率が高い順の順位を示している。

図表 20 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」（54.2%）、「一般労働者派遣事業（26 業務）」（33.1%）、「紹介予定派遣事業」（24.6%）、「一般労働者派遣事業（26 業務以外）」（20.3%）、「組織・人事コンサルティング、教育訓練」（20.3%）といった事業を重視するという企業の割合が高い。

「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）」（51.0%）、「紹介予定派遣事業」（42.2%）、「一般労働者派遣事業（26業務以外）」（34.5%）「職業紹介事業」（29.3%）、「生産現場の請負事業」（21.3%）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、「生産現場の請負事業」（52.8%）、「一般労働者派遣事業（26業務）」（41.7%）、「紹介予定派遣事業」（40.3%）、「一般労働者派遣事業（26業務以外）」（34.7%）、「営業・事務的業務の請負事業」（23.6%）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、「紹介予定派遣事業」や「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）」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。

## 2. 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2-1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4段階で回答してもらった結果である。

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、「コンプライアンス（法令遵守）の徹底」、「顧客・個人情報保護の徹底」を「非常に重視する」企業の割合がとくに高く、いずれも約7割を占める（それぞれ順に、71.1%と69.8%）。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「派遣スタッフ・請負スタッフ・求職者などに対するフォローやカウンセリングの強化」を「非常に重視する」企業の割合が高く45.7%を占める。このほか、「マッチング機能の充実」（39.5%）や「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」（37.8%）を「非常に重視する」企業の割合も高い。求職者・派遣・請負スタッフおよび顧客企業・事業所に対するサービスの強化を重視する企業が多いといえる。

これと関連して、「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」や「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」を「非常に重視する」企業（順に、36.8%と28.5%）や「重視する」企業も少なくないのだと考えられる。多くの企業で、サービスの強化にあたって、それを担う人材の育成や定着化が重要な課題とされていることが読み取れる。



図表 2 1 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	37.5	49.8	9.6	2.4	0.7	100.0	291
コンプライアンス（法令遵守）の徹底	71.1	25.8	2.1	0.0	1.0	100.0	291
顧客・個人情報の保護の徹底	69.8	27.8	1.4	0.0	1.0	100.0	291
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	37.8	54.6	6.9	0.0	0.7	100.0	291
派遣スタッフ・請負スタッフ・求職者などに対するフォローやカウンセリングの強化	45.7	47.1	4.1	1.4	1.7	100.0	291
マッチング機能の充実	39.5	51.9	6.5	0.3	1.7	100.0	291
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	36.8	56.7	4.5	1.4	0.7	100.0	291
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	60.5	9.6	0.7	0.7	100.0	291
I T化・システム化による業務の効率化	20.6	62.2	15.5	1.0	0.7	100.0	291

ところで、上でみたように、サービス内容の強化に関しては、とくに「派遣スタッフ・請負スタッフ・求職者などに対するフォローやカウンセリングの強化」を「非常に重視する」企業の割合が高い。これと関連して、図表 2 2 は、とくに人材派遣事業について、派遣スタッフの処遇や能力開発・キャリア形成支援に関わる取り組みの実施状況を聞いた結果である。

図表 2 2 派遣スタッフへのサービスに関わる取り組み実施状況 (%)

	んでいる	すでに 取り組	あり 取り 組む 予定	なし 取り 組む 予定	無 回答	合 計	度 数
派遣スタッフの仕事ぶりや能力 に応じた派遣料金改定の交渉	69.8		21.5	4.2	4.5	100	265
派遣スタッフの仕事ぶりや能力 に応じた賃金の支給	59.6		28.7	7.2	4.5	100	265
派遣スタッフの能力開発・キャ リア形成支援	46.0		40.0	8.3	5.7	100	265
正社員就業を希望する派遣スタ ッフの正社員化支援	54.3		29.1	10.2	6.4	100	265

注) 労働者派遣事業を営む企業について集計。

図表 2 2 から、人材派遣事業を営む回答企業の過半数が、「派遣スタッフの仕事ぶりや能力に応じた派遣料金改定の交渉」(69.8%) や「派遣スタッフの仕事ぶりや能力に応じた賃金の支給」(59.6%) 正社員就業を希望する派遣スタッフの正社員化支援」(54.3%) といった取り組みを行っている。これらと比べ、「派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援」については、現在取り組んでいる割合は 46.0%とやや低く、「今後取り組む予定」とする企業が 40.0%を占める。派遣スタッフの能力開発やキャリア形成支援に関わる取り組みに関しては、今後の課題として位置づけている企業が少なくないといえる。

#### IV. 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 4 回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調査」（2008 年 8 月～9 月実施）の集計結果をもとに、Ⅰ. 人材ビジネス企業の概要、Ⅱ. 人材ビジネスにおける生産性、Ⅲ. 人材ビジネス企業の事業戦略と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) ～10) 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。また、調査時点は2008年8月～9月であり、事業戦略等については、その後の経済状況の変化を踏まえて大きく変更されている可能性もある。調査結果の解釈にあたっては、これらの点に留意されたい。

1) 回答企業には従業員規模（営業担当者・コーディネーター・コンサルタント・常駐管理者を含み、派遣スタッフ・請負スタッフは除く）の大きな企業も含まれる。しかし回答企業の多くは、職業紹介事業と人材派遣事業、請負事業の合計でも、30名程度までの比較的小さな従業員規模の企業である。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) ①職業紹介事業の売上額の平均値は約159.9百万円、②人材派遣事業の売上額の平均値は約2,184.9百万円、③請負事業の売上額の平均値は約982.5百万円、④3事業合計の売上額の平均値は約1,301.3百万円であった（いずれも2007年度の数値）。

3) ①職業紹介（就職者）1件あたりの売上額は平均約194万円、②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389万円（一般労働者派遣事業のみでは平均約345万円）、③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550万円であった（いずれも2007年度の数値）。

4) 人材ビジネスの生産性をはかる指標として、従業員（派遣スタッフ・請負スタッフは除く）1人あたりの年間売上額の平均値をみると、職業紹介事業では約1,107万円、人材派遣事業では約9,167万円、請負事業では約6,294万円、3事業合計では約7,955万円となっている。

5) 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、①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8.17件である。②人材派遣事業について、人材派遣事業の従業員（派遣スタッフは除く）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30.28名である（一般労働者派遣事業のみでは月平均31.05名）。③請負事業について、請負事業の従業員（請負スタッフは除く）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17.57名である。

6) これら業務に即した生産性の指標（従業員1人あたりの紹介件数や稼働数）と、従業員（請負スタッフ・派遣スタッフは除く）1人あたりの売上額との関係を見ると、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。

7) このほか、職業紹介事業および人材派遣事業では、事業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、料金の単価を高くすることが、従業員（派遣スタッフは除く）1人あたりの売上額を高める傾向にある。

8) 事業戦略に関して、回答企業のほとんどは、売上の拡大や利益率の向上、売上や利益率の安定化を重視している。そのために、既存の取引先との取引関係の維持や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や新しい営業地域への進出をはかる企業も少なくない。

9) 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、「紹介予定派遣事業」や「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）」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。

10) 事業運営上の課題としては、コンプライアンス（法令遵守）の徹底や顧客・個人情報保護の徹底など、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、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、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など、サービス面の充実を重視する企業も多い。そのため、多くが、サービスの質を支えるコンサルタントなどの人材育成や定着化を重要な課題として位置づけている。