
人材ビジネスの現状と展望

－「第5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－

堀田 聡子

(東京大学社会科学研究所特任准教授)

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、2009年11月～12月にかけて「第5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
堀田聡子 東京大学社会科学研究所特任准教授（本稿執筆担当）

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）日本エンジニアリング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 1,035 票、有効回収数 217 票であり、有効回収率は 21.0%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 (単位：平均は人、分布は%)

	平均	標準偏差	1人以上 5人未満	5人以上 10人未満	10人以上 30人未満	30人以上	合計	n
職業紹介事業	10.36	40.88	68.0	12.8	16.0	3.2	100.0	125
人材派遣事業	45.40	188.93	33.5	19.5	27.0	20.0	100.0	185
請負事業	35.44	83.83	52.0	7.1	16.3	24.5	100.0	98
3事業の合計	70.05	220.36	19.5	23.2	25.6	31.7	100.0	164

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、経営企画・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。

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人未満までの割合が、7割以上を占めている。また、とくに職業紹介事業では、5人未満（1人以上）の規模である割合が68.0%と高い。他方、人材派遣事業及び請負事業については、30人以上

の従業員規模で運営している企業も2割以上を占める。

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人未満の企業は少なく、「10人以上30人未満」や「30人以上」という企業もそれぞれ3割程度を占める。とはいえ、30人未満である企業が約7割（68.3%）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人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、2008年度の売上額を集計したものである。

図表2 2008年度、事業分野別の売上額（単位：百万円）

	平均	標準偏差	n
職業紹介事業	399.77	1465.49	113
人材派遣事業	3255.60	9792.81	176
請負事業	2188.69	5544.20	103
3事業の合計	3224.63	6210.93	158

注) 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（人材派遣事業および3事業の合計について100,000以上）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399.8百万円、人材派遣事業の売上額の平均値は約3,255.6百万円、請負事業の売上額の平均値は約2,188.7百万円、3事業合計の売上額の平均値は約3,224.6百万円となっている。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 2008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	標準偏差	最小値	最大値	n
1.96	2.75	0.10	15.60	89

注1) 職業紹介1件あたり売上額は、2008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) 2008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（80以上）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、2008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、2008年度の職業紹介（就職者）1件あたりの売上額は、平均約196万円であった。

図表4 2008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	標準偏差	最小値	最大値	n
3.92	3.72	0.01	37.50	162

注1) 派遣スタッフ1人あたり年間売上額は、2008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) 2008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（50以上）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、2008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、2008年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額は、約392万円であった。

**図表5 2008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	標準偏差	最小値	最大値	n
3.46	2.44	0.04	16.67	97

注1) 派遣スタッフ1人あたり年間売上額は、2008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) 2008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（50以上）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、2008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、2008年度の派遣スタッフ1人あたりの年間売上額は約346万円であった。

図表6 2008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	標準偏差	最小値	最大値	n
6.02	6.10	0.20	35.75	88

注1) 請負スタッフ1人あたり年間売上額は、2008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) 2008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(50以上)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、2008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、2008年度の請負スタッフ1人あたりの年間売上額は、約602万円であった。

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 (単位：%) n=217

同規模の同業他社よりかなり良い	2.8
同規模の同業他社より若干よい	22.6
同規模の同業他社と同じくらい	42.9
同規模の同業他社より若干わるい	18.4
同規模の同業他社よりかなりわるい	10.6
無回答	2.8
合計	100.0

図表7をみると、「同じくらい」が4割以上を占め最も多い。「若干わるい」や「かなりわるい」をあわせると29.0%、他方「かなりよい」や「若干よい」とした企業はあわせて25.4%である。

以下で紹介する集計結果を解釈するうえでは、本節で示した回答企業の概要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	標準偏差	最小値	最大値	n
職業紹介事業	9.60	10.21	0.18	60.00	92
人材派遣事業	106.49	96.05	0.11	682.28	168
請負事業	63.15	64.09	0.20	366.67	86
3事業の合計	76.77	78.43	1.00	586.24	128

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、事業分野別の従業員 1 人あたり年間売上額がはずれ値の票 (職業紹介事業は 100 以上、人材派遣事業および請負事業は 1,000 以上) 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 9.6 百万円、人材派遣事業では約 106.5 百万円、請負事業では約 63.2 百万円、人材ビジネス全体では約 76.8 百万円となっている。

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	標準偏差	最小値	最大値	n
9.86	14.57	0.16	80.00	98

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、従業員 1 人あたり紹介による年間就職件数がはずれ値の票 (100 以上) 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 9.86 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（2008 年度の月平均）（単位：人）

	平均値	標準偏差	最小値	最大値	n
人材派遣事業全体	30.65	26.62	0.01	130.00	165
うち一般労働者派遣事業のみ営んでいる企業	33.18	28.94	0.14	130.00	99

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従業員 1 人あたり月平均の派遣スタッフ稼働数が 0 および無回答の票、はずれ値の票（200 以上）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 30.65 人であり、一般労働者派遣事業のみを営んでいる企業では、月平均 33.18 人となっている。

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（2008 年度の月平均）

（単位：人）

平均値	標準偏差	最小値	最大値	n
17.39	22.50	0.33	125.00	87

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 17.39 人である。

（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	n
～3人未満	4.28	7.21	23
3人以上10人未満	10.74	9.48	33
10人以上	10.73	6.88	28
合計	8.97	8.50	84

注) はずれ値の票 (就職件数、売上額ともに 100 以上) 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 3 人未満では、従業員 1 人あたりの年間売上額の平均値が 3 人以上の場合と比べて低くなっている。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一定より多くすることが、従業員 1 人あたりの売上額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	n
～20人未満	60.87	76.47	54
20人以上30人未満	87.11	55.60	50
30人以上50人未満	134.24	65.31	29
50人以上	181.12	90.09	25
合計	101.67	82.35	158

注) はずれ値の票 (月平均スタッフ数は 200 以上、売上額は 1,000 以上) 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は、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 人あたりの売上額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みたものである。

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	n
～3人未満	15.47	20.09	19
3人以上10人未満	41.55	34.37	18
10人以上	96.09	69.74	42
合計	64.27	64.44	79

注) 従業員 1 人あたりの年間売上額がはずれ値の票 (1,000 以上) 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 人あたりの売上額を増やすことにつながるといえる。

以上から、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。また、職業紹介事業においても、業務の生産性が低いと、従業員 1 人あたりの売上額が低くとどまることがわかっている。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 15 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	n
40万円未満	6.01	7.13	27
40万円～100万円未満	9.63	8.71	30
100万円以上	11.88	9.52	31
合計	9.31	8.80	88

注) 従業員 1 人あたりの年間売上額がはずれ値の票 (1,000 以上) 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 16 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人数に対する紹介から就職に結びついた人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 16 主な紹介手数料別、新規紹介依頼人数に対する就職に結びついた人数の比率

	平均値	標準偏差	n
40万円未満	0.60	0.36	42
40万円～100万円未満	0.35	0.25	31
100万円以上	0.21	0.21	33
合計	0.41	0.33	106

図表 16 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 17 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 17 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	n
1,600円未満	101.29	94.11	73
1,600円～2,000円未満	109.72	83.59	53
2,000円以上	111.44	114.34	42
合計	106.49	96.05	168

注) 従業員 1 人あたりの年間売上額がはずれ値の票 (1,000 以上) 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 18 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 18 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	n
10,000円未満	54.71	56.06	21
10,000円～14,000円未満	54.34	48.06	27
14,000円以上	68.58	77.57	30
合計	59.92	62.53	78

注) 従業員 1 人あたりの年間売上額がはずれ値の票 (1,000 以上) を除いて集計。

集計結果をみると、主な請負料金が 14,000 円以上では、従業員 1 人あたり売上額が 14,000 円未満と比べて高くなっている。請負事業については、事業の対象となる人材の職種や技能をより高度にするなどして、請負料金の単価を一定より高くすることが、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。

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 (%) n=217

	し非常 てに いる 重視	重 視 し て い る	しあ てま てい ない 重視	し全 てく い重 ない 重視	無 回 答
売上高やシェアの拡大	42.9	41.0	11.5	2.3	2.3
利益率や資本効率の向上	42.9	46.1	7.8	0.9	2.3
売上高や利益率の安定化	47.9	46.5	2.3	0.5	2.8
新しい事業分野への進出	19.4	41.0	29.5	7.4	2.8
新しい営業地域（国内）への進出	3.2	28.1	46.1	20.3	2.3
海外への進出	1.8	9.2	22.6	64.1	2.3
新規取引先の開拓	48.8	38.7	6.0	3.7	2.8
既存取引先との取引の継続・拡大	56.7	37.8	1.8	0.5	3.2
買収・提携	2.8	23.0	42.4	28.6	3.2

図表 19 をみると、第 1 に、「売上高や利益率の安定化」を「非常に重視」ないし「重視」する企業をあわせると 9 割を超える (94.4%)。回答企業の大半が、まずは売上や利益を安定的に確保することを重視している。さらに、「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 8～9 割の企業が「非常に重視」ないし「重視」している。これから、売上高や利益率の安定化にとどまらず、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求しようとする成長志向の強い企業が多いことがうかがえる。

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 (60.4%) を占める。売上・利益の安定化・拡大をはかるとともに、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 3 割 (31.3%) を占める。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（11.0%）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（87.5%）にのぼる。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（94.5%）を超える。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25.8%と少なくない。

以上から、調査時点の2009年11月～12月の時点において、回答企業のほとんどは、売上高や利益率の安定化に加え売上高・シェアの拡大や利益率・資本効率の向上を重視している。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、2009年11月～12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」（64.9%）、「一般労働者派遣事業（26業務）」（33.8%）、「紹介予定派遣事業」（28.4%）、「組織・人事コンサルティング、教育訓練」（24.3%）、「一般労働者派遣事業（26業務以外）」（23.0%）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）」（47.4%）、「紹介予定派遣事業」（34.7%）、「職業紹介事業」（32.1%）、「一般労働者派遣事業（26業務以外）」（28.6%）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」（49.2%）、「一般労働者派遣事業（26業務）」（42.6%）、「一般労働者派遣事業（26

業務以外)」（27.9%）、「営業・事務的業務の請負事業」（27.9%）、「職業紹介事業」（26.2%）、
「紹介予定派遣事業」（21.3%）、といった事業を重視するという企業の割合が高い。

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、「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）」、「職業紹介事業」、「紹介予定派遣事業」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。

図表 20 今後重視したい事業（複数回答3つまで）（%）

	事が職 業現業 の在紹 ひの介 と主事 つな業	事が人 業現材 の在派 ひの遣 と主事 つな業	事現請 業在負 のの事 ひ主業 となが つ
求人情報提供事業	4.1	2.0	0.0
求職情報提供事業	4.1	1.0	0.0
就職フェアなどの就職機会提供事業	4.1	1.5	0.0
採用代行事業	13.5	9.2	8.2
紹介予定派遣事業	③28.4	②34.7	21.3
職業紹介事業（紹介予定派遣は除く）	①64.9	③32.1	⑤26.2
エグゼクティブサーチ	14.9	1.5	1.6
アウトプレースメント（再就職）事業	5.4	2.0	4.9
一般労働者派遣事業（26業務）	②33.8	①47.4	②42.6
一般労働者派遣事業（26業務以外）	⑤23.0	④28.6	③27.9
高齢者派遣事業	5.4	12.8	9.8
特定労働者派遣事業	4.1	12.8	8.2
生産現場の請負事業	13.5	⑤19.9	①49.2
営業・事務的業務の請負事業	9.5	16.3	③27.9
官公庁・自治体からの受託事業	10.8	18.4	18.0
大学など教育機関からの受託事業	8.1	7.1	3.3
組織・人事コンサルティング、教育訓練	④24.3	16.3	16.4
その他	5.4	10.7	16.4
n	74	196	61

注1) ここでいう「職業紹介事業」は「採用代行事業」「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5位まで示している。

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 21 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。

図表 21 人材ビジネスの事業運営上重視する取り組み (%) n=217

	非常に重視している	重視している	あまり重視しない	全く重視しない	無回答
企業イメージ・知名度の向上	27.6	55.8	11.5	0.9	4.1
コンプライアンス（法令遵守）の徹底	66.8	30.0	0.9	0.5	1.8
顧客・個人情報の保護の徹底	61.8	34.6	1.4	0.5	1.8
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	31.8	54.4	11.1	0.5	2.3
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	34.1	58.1	4.6	0.9	2.3
マッチング機能の充実	30.9	59.0	6.9	0.5	2.8
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	30.0	58.5	7.8	1.4	2.3
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	15.2	70.5	11.1	1.4	1.8
IT化・システム化による業務の効率化	11.5	64.1	20.7	1.4	2.3

これをみると、いずれの項目についても回答企業の大半が「非常に重視」ないし「重視」している。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・個人情報の保護の徹底」を「非常に重視する」企業の割合がとくに高く、いずれも6割を超える（それぞれ順に、66.8%と61.8%）。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34.1%を占める。このほか、「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」（31.8%）や「マッチング機能の充実」（30.9%）を「非常に重視する」企業の割合も3割を超える。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」ないし「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。

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 22 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 22 派遣スタッフへのサービスに関わる取り組み実施状況 (%) n=201

	組 す ん で に い 取 る り	予 取 定 り あ 組 り む	予 取 定 り な 組 し む	無 回 答
派遣スタッフの仕事ぶりや能力に応じた賃金の支給	61.7	25.9	10.0	2.5
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	72.1	19.9	6.0	2.0
派遣スタッフの能力開発・キャリア形成支援	39.8	45.8	10.9	3.5
正社員就業を希望する派遣スタッフの正社員化支援	52.2	29.9	14.9	3.0

注) 労働者派遣事業を営む企業について集計。

図表 22 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」(72.1%) や「派遣スタッフの仕事ぶりや能力に応じた賃金の支給」(61.7%)、「正社員就業を希望する派遣スタッフの正社員化支援」(52.2%) 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 39.8%とやや低く、「今後取り組む予定」とする企業が 45.8%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 5 回人材ビジネスの市場と経営に関する総合実態調

査」(2009年11月～12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2009年11月～12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人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399.8百万円、②人材派遣事業の売上額の平均値は約3,255.6百万円、③請負事業の売上額の平均値は約2,188.7百万円、④3事業合計の売上額の平均値は約3,224.6百万円であった(いずれも2008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196万円、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392万円(一般労働者派遣事業のみでは平均約346万円)、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602万円であった(いずれも2008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9.6百万円、人材派遣事業では約106.5百万円、請負事業では約63.2百万円、人材ビジネス全体では約76.8百万円となっている
- 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9.86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30.65人である(一般労働者派遣事業のみでは月平均33.18人)。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17.39人である。

- 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。
- 7) このほか、料金の単価を高めるいわゆる高付加価値化と従業員（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みると、職業紹介事業、人材派遣事業、請負事業のいずれも、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1人あたりの売上額を高める傾向にある。高付加価値化の結果として、利益率の向上につながる可能性があると考えられる。
- 8) 事業戦略に関して、回答企業のほとんどは、売上高や利益率の安定化に加え売上高・シェアの拡大や利益率・資本効率の向上を重視している。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、「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）」、「職業紹介事業」、「紹介予定派遣事業」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、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、マッチング機能の充実など、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。