



Works
Report

2018

米国の人材ビジネス

HR Business Overview in the US



Works University

Works University 米国の人材ビジネス

01	人材ビジネスの歴史	1
02	人材ビジネスの関連法規と規制	5
03	人材ビジネスの事業領域	13
04	人材ビジネスの市場規模	21
05	スタッフィング（人材派遣・紹介）	37
06	フリーランサー・ギグ市場	61
07	HROとRPO	69
08	PEOとGEO	79
09	ジョブボード	87
10	人材ビジネス関連団体とHR関連団体	105
11	資格・人材育成	111
12	HR人材養成〈HR関連学部〉	115
13	入職経路・採用経路	123
14	個人リクルーター	131
15	ダイレクトリクルーティング	135

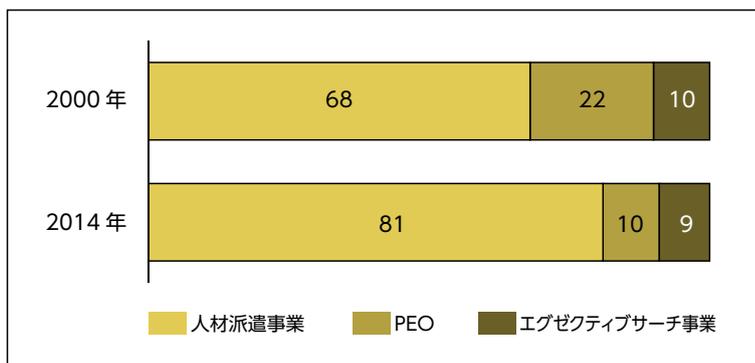
参考資料等に掲載しているURLは各ホームページにリンクしております。
ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。

人材ビジネスの概要

米国における主な人材ビジネスには、人材派遣事業、職業紹介事業（エグゼクティブサーチを含む）、PEO（Professional Employer Organization）、再就支援事業、の4つがある。

米国労働省労働統計局は、人材派遣事業、エグゼクティブサーチ事業、PEOの3事業を「雇用サービス産業」として分類しているが、近年は人材派遣事業が占める雇用比率が大きくなっている¹。2000年には雇用サービス産業に占める人材派遣事業の割合が68%であったが、2014年には81%となっている（図表1）。

図表1 雇用サービス産業における雇用比率 (単位：%)



米国の場合、連邦レベルでは、日本の職業安定法にあたる法律はなく、職業紹介事業（前受金型人材紹介サービスおよび成功報酬型人材紹介サービス）や労働者派遣事業（人材派遣サービス）に対する規制もほとんどない。州レベルではそれぞれの事業につき、許可制や届出制を採用するところもあるが、日本のような厳しい規制はない。そのため、ほとんどの人材派遣会社が本業の人材派遣サービスのほか、紹介予定派遣（Temp-to-HireまたはTemp-to-Perm）、人材紹介サービスに加えて、ペイロールサービス、そして再就職支援サービスなども行っている。このような総合人材サービスを展開する会社と、前受金型人材紹介会社の間には棲み分けができていようだ。PEOについては、事業の性質上、ほかの人材ビジネスよりも厳しい規制を採用している州が多い。人材ビジネスの関連法規と規制については次章で詳しく述べる。

¹ U.S. Department of Commerce, “Temporary Help Workers in the U.S. Labor Market”, July 2015, <http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/temporary-help-workers-in-the-us-labor-market.pdf> (last accessed Dec 22, 2017).

米国には主として人材派遣事業を行う人材ビジネス会社が1万3,000社以上ある²。うち、従業員数500人以上の大手が約1,000社、従業員4人以下の零細企業は約4,000社ある。大手の人材ビジネス会社は一般的に様々な業種や職種を取り扱うが、小規模な会社は専門分野に特化していることが多い。

また、人材ビジネスの業界の特徴としてM&Aが非常に多いことが挙げられ、2016年だけでも122件ものM&Aがあった³。

人材派遣事業の歴史

人材ビジネスの歴史は、1948年に設立された世界初の人材派遣会社とともに本格的に幕を開けた。エルマー・ウィンターとアレン・シャインフェルドという2人の弁護士が、「必要なときに、必要な人を、必要な期間だけ派遣する」というサービスを提供したいと、同年、ウィスコンシン州ミルウォーキーで、Manpowerを創設した。この画期的な「人材派遣サービス」は、多くの企業のニーズに対応するものであったため、瞬く間に全米に広がり、1956年にはカナダや英国に、1957年にはフランスにも拡大した (<http://www.manpowergroup.com/history/mpgtimeline.html>)。実は人材派遣会社大手のKelly Servicesの設立が、Manpowerよりも2年早かったのだが、同社は設立当時は顧客の事業所ではなく、自社の事業所において、顧客の業務を行うというサービスを提供していたので、「人材派遣」というアイデアはManpowerのほうが先とされる。1950年代以降、Manpowerと同様のサービスを提供する企業が増えはじめ、「人材派遣サービス」がビジネスとして確立していった。

職業紹介事業の歴史

人材派遣以外の人材ビジネスも1940年代にはじまっている。現在40カ国以上に70カ所を超えるのオフィスを有するBoydenは、1946年にシドニー・ボイデンによって設立されたエグゼクティブの職業紹介会社の開拓者である。そして、人材派遣サービスが人材ビジネスとして社会に認知されていった1950年代から1960年代にかけて、エグゼクティブサーチをビジネスとして行う会社の設立も相次いだ。Heidrick and Struggles (1953年)、Spencer Stuart (1956年)、Korn Ferry International (1969年)などがその代表的な企業である。なお、人材紹介サービスには、前受金型人材紹介（リテイナーまたはリテインドサーチ）と成功報酬型人材紹介（コンティンジェンシー）がある。両者ともにホワイトカラーを対象としているが、産業分類コード上では別事業になっており、契約形態、報酬の支払い方、取り扱うポジション、サーチ方法などが異なる。

2 U.S.Census Bureau, 2014 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, December 2016.

3 Duff & Phelps, "Staffing Industry M&A Landscape Q4 2016", <https://www.duffandphelps.com/insights/publications/m-and-a/staffing-industry-ma-landscape-january-2017> (last accessed Dec 22, 2017).

たとえば、前受金型の場合、会社により異なるが、通常は年収10万ドル以上の上級管理職を取り扱い、顧客との独占契約にもとづき、候補者の年収に応じて、着手金、サーチ手数料、成功手数料をそれぞれ請求する。サーチやスクリーニングの段階で得られた情報は慎重、綿密、かつ秘密裡に取り扱われ、顧客の要望にかなった3人から5人程度の候補者が顧客に送られる。候補者が採用された後、通常は1年間の保証期間を設定している。また、契約条項にオフリミット制が盛り込まれているため、顧客に提示した候補者を別件で他社に紹介することはできない。近年、Korn Ferry Internationalのような大手の前受金型人材紹介会社では、採用代行とも呼ばれるRPO（Recruitment Process Outsourcing）を並行して行っているところが多い。労働市場が逼迫するなか、RPOの需要は世界的に高まりつつあることがその背景にある。

一方、成功報酬型の場合は、会社によって異なるが、年収3万ドル以上の中間管理職や専門職を取り扱い、独占的な契約によらずに、サーチ、スクリーニングに入る。顧客への候補者の提示は前受金型よりも格段に多い。

再就職支援事業とPEO

再就職支援を提供する会社が設立されたのは、1960年代に入ってからである。日本にも代表法人を有するChallenger, Gray & Christmasは、再就職支援事業の発案者であるジェームス・チャレンジャーと2人のパートナーによって、1962年にイリノイ州シカゴに設立された。その後、1967年にDrake Beam Morin (DBM)が設立されている（2011年にLEE HECHT HARRISONに吸収合併）。

PEOとはProfessional Employer Organizationの略で、「ほかの企業のために、給与の支払いや諸給付、その他使用者としての法律上および管理上の責任を継続的に引き受ける事業形態」をいい⁴（藤川〈1999〉）、米国で最初にPEOが誕生したのは1972年、カリフォルニア州であったといわれる。PEOの歴史については複数の説があり、真相は定かではない。PEOの存在が顕著になってきたのは1980年代後半になってからで、ビジネスとして発展したのは1990年代に入ってからである。

新しい人材ビジネス

21世紀に入ってから、インターネットを活用した様々な人材ビジネスが増えている。1990年代に誕生したオンラインジョブボードに加えて、Facebook、Twitter、LinkedInといったソーシャル・メディアを使った人材紹介やリファラル・サービスを提供する会社もある。また、各企業が自社ウェブサイトやフェイスブック・ページ等を利用して直接的に求人情報を提供し、求職者を募るのも一般的となっている。さらに、近年ではインターネットを利用する不特定多数の群衆（crowd）を対象に業務を委託する「クラウドソーシング」が拡大している。

4 藤川恵子「従業員リースとその規制—アメリカの現状—」『阪大法学』第48巻第6号（1999年）

図表 2 米国における人材ビジネス 略年表

年代	総合人材サービス (人材派遣、紹介予定派遣、 成功報酬型人材紹介中心)	前受金型人材紹介 (エグゼクティブサーチ)	再就職支援 (アウトプレースメント)	ジョブボードほか
1940年代	1946年 Kelly Services設立 1946年 Sferion設立 1948年 Manpower設立 1948年 Robert Half International 設立	1946年 Boyden設立		
1950年代	人材派遣サービスを提供する会 社が増えはじめ、全米、カナダ、 欧州に広がる [1957年 スイス Adeccoの前 身であるAdia設立]	1953年 Heidrick and Struggles設立 1956年 Spencer Stuart設立 1959年 AERC (Association of Executive Recruiting Consultants) 設立 米国のエグゼクティブサーチ会 社が世界に進出しはじめる		
1960年代	[1960年 オランダ Randstad 設立] [1964年 フランス Adeccoの 前身であるEcco設立] [1966年 日本マンパワー日本法 人設立] 1966年 ASA (American Staffing Association) 設立 [1967年 世界 CIETT (Inter- national Confederation of Private Employment Agen- cies、現World Employment Confederation) 設立]	欧州を中心に米国資本でない各 国独自のエグゼクティブサーチ 会社が誕生しはじめる [1964年 スイス Egon Zehnder 設立] 1969年 Korn Ferry International設立 1969年 Russell Reynolds設立 1969年 Witt/Kieffer 設立	1962年 Challenger, Gray & Christmas設立 1967年 DBM設立	
1970年代		1970年 Kennedy Information設立		
1980年代	1983年 Aerotek (Allegis Groupの 前身) 設立	1982年 AERCがAESC (Association of Executive Search Consultants) に名称変更	1980年 Right Management設立	
1990年代	[1996年 AdiaとEccoが合併し てAdeccoとなる]			1994年 Monster設立 1995年 CareerBuilder設立
2000年代	オンラインジョブボードの活用 が一般的となる [2007年 RandstadがVediorを 買収] [2011年 RandstadがSFNグル ープを買収]	各企業が自社ウェブサイト上で 求人を出すようになる Facebook、Twitter、 LinkedInといったソーシャルメ ディアの求人・求職活動での利 用が一般的となる	2004年 ManpowerがRight Man- agementを買収	2003年 Simply Hired設立 2004年 Indeed設立 2007年 Glassdoor設立
2010年代			2011年 LEE HECHT HARRISON がDBMを買収	2012年 リクルートがIndeedを買収 2016年 リクルートがSimply Hired を事業譲受

注：[]は米国以外での動き。PEOについては歴史的経緯が曖昧であるため、掲載していない

出所：Association of Executive Search Consultants, "Executive Search at 50: A History of Retained Executive Search Consultants Presented by the Association of Executive Consultants in Celebration of its 50th Anniversary", (2009)、各社・各団体のウェブサイト

米国における人材ビジネス規制の概要

米国の場合、連邦レベルでは、日本の職業安定法にあたる法律はなく、職業紹介事業（成功報酬型人材紹介サービス、前受金型人材紹介サービス）や労働者派遣事業に関する規制はほとんどない。州レベルでは各事業につき許可制や登録制を採用しているところがあるものの、日本のような厳しい規制ではない。ただし医療分野の人材サービスについては例外的に規制を導入している州があり注意を要する。また PEO（Professional Employer Organization）については、歴史的な経緯と事業の性質から、ほとんどの州が何らかの規制を採用している。下記では、米国における職業紹介事業、労働者派遣事業、PEO に関連した規制について説明する。

職業紹介事業

職業紹介事業について規制を導入しているのは、全部で 34 州・特別区である。そのうち 15 州・特別区は、職業紹介を行う事業者に対して、許可の取得や登録を義務づけている。また、19 州は、求職者から手数料を徴収する事業者に対する規定を州法上に置いている。一方、規制のない州も 17 州ある（[図表 1](#)）。規制の内容は州により異なるが、規制を設けている州のほとんどが紹介手数料についての制限を設定している。たとえば、ニューヨーク州では職業紹介事業を行う事業者に対して許可の取得を求めたうえで（NY General Business Law, § 172）、求職者の職種に応じて紹介手数料の上限を定めている（NY General Business Law, § 181-185）。職種が家事、非熟練、非訓練の肉体労働の場合（class A）は労働者が受け取る最初の 1 カ月分の賃金の 10%（食事や宿泊施設が支給される場合は別設定）、職種が非専門的ながらも訓練を受けたまたは熟練の工場労働者や機械工の場合（class A1）は 1 週間分の賃金相当（仕事が 10 週間以上の場合）か実際に受け取る賃金の 10%、class A、class A1 および劇場関係や看護職を除くその他の職種の場合（class B）は労働者が受け取る最初の 1 カ月分の賃金の 25% から 60%（賃金額または給与額により異なる）が上限となっている。また、多くの州は、紹介後すぐに雇用が終了した場合について、紹介料の減額を定めている。

労働者派遣事業

労働者派遣事業について州法上定義を設けているのは29州・特別区あるが、同事業を行う事業者に対して許可制を採用しているのは、マサチューセッツ州のみである。また、ニュージャージー州では登録制、ノースカロライナ州では届出制を採用している（図表2）。連邦および各州ともに、派遣期間を制限する法律はなく、業務内容や職種についても、いくつかの州において非熟練の日雇いと医療分野に関する規制があるのみである。たとえば、イリノイ州では日雇い派遣を行う事業者について登録制を採用している（図表3）。テキサス州では古くから非熟練の日雇いを対象とする事業者に対して許可の取得を義務づけていたが、2017年の規制緩和により許可制は撤廃された¹。

なお、カリフォルニア州では2015年1月1日、労働法典上に「派遣労働者や契約労働者を使用する企業が、これらの労働者への民事上の法的責任（賃金の支払いや労働者災害補償保険など含む）を派遣会社や人材供給会社と分かち合うものとする」という文言が追加された（California Labor Code §2810.3）。これにより派遣労働者は、同州労働法典への違反があった場合に、派遣会社ではなく派遣先企業を訴えることが可能となった²。

近年、規制強化が顕著な分野が、医療系派遣である。米国では医療分野を専門とする派遣会社は少なくないが、医療分野に派遣スタッフが増えることにより医療の質が低下するのではないかという懸念から、規制を導入する州が相次いでいる。現在のところ、16の州・特別区が、看護師派遣を含む医療系派遣に対して何らかの規制を採用している（図表4）。

コロンビア特別区を例に挙げると、看護師派遣を事業とする者に対して許可の取得を求め、100万ドル以上の医療過誤保険と一般責任保険への加入を義務づけるとともに、看護師や看護助手を個人事業主ではなく労働者として分類することを課している（District of Columbia Municipal Regulations Chapter 49）³。

1 State of Texas website, <https://www.tdlr.texas.gov/tcw/tcw.htm> (accessed on Jan 4, 2018) .

2 従業員数25名未満の派遣会社および人材供給会社、ならびに一度に使用する派遣労働者が5名以下の企業は例外となるほか、派遣労働者や契約労働者が顧客企業の事業所以外で就業する場合なども例外となる。

3 小嶋典明・藤川恵子「派遣労働を中心とした規制改革と人材ビジネスの日米比較」『日本経済研究』No.53 (2006年)

図表 1 職業紹介事業に関する規制^{注1} (州レベル)

あらゆる職業紹介事業について規制している州・特別区 ^{注2}	求職者から手数料を徴収する事業者を規制している州	規制のない州 ^{注3}
コネチカット	アラスカ	アラバマ
コロンビア特別区	アリゾナ	コロラド
ハワイ	アーカンソー	デラウェア
インディアナ	カリフォルニア	フロリダ
マサチューセッツ	イリノイ	ジョージア
ネバダ	アイオワ	アイダホ
ニュージャージー	カンザス	ケンタッキー
ニューヨーク	ルイジアナ	ミシシッピ
ノースカロライナ	メイン	ミズーリ
ロードアイランド	メリーランド	モンタナ
サウスカロライナ	ミシガン	ニューハンプシャー
ユタ	ミネソタ	ニューメキシコ
ウェストバージニア	ネブラスカ	オハイオ
ウィスコンシン	ノースダコタ	サウスダコタ
ワイオミング	オクラホマ	テキサス
	オレゴン	バーモント
	ペンシルベニア	バージニア
	テネシー	
	ワシントン	

注1：職業紹介を行う派遣会社も規制の対象となる。これらの州の多くは事業所ごとの許可（登録）を義務づけているが、ウェストバージニアでは1つの許可を受ければ、複数の事業所を運営できる。ハワイとワイオミングでは1つの許可で全事業所を運営できる。州の規制内容のほとんどが職業紹介事業を行うにつき許可または登録を求めるものである。ただし、カリフォルニア、テネシー、メインは例外である。求職者から手数料を徴収する事業所について、カリフォルニアとテネシーでは、消費者関連の規制を、メインでは労働関連の規制を導入している

注2：コネチカット、マサチューセッツ、ニュージャージー、ノースカロライナ、ウィスコンシンでは、使用者側から手数料を徴収する事業所について、登録制を採用している

注3：アイダホでは、職業紹介事業所が地元地域のコミッショナーから許可を得ることを求めている

出所：American Staffing Association, “Legal and Government Affairs”, <http://www.americanstaffing.net/memberdocuments/legalandgovernment/specificlaws.cfm> (accessed on Feb 12, 2010) にもとづき2018年1月に各州ウェブサイトの内容を確認しアップデート

図表 2 労働者派遣事業に関する規制 (州レベル)

州	規制内容
カリフォルニア (California Labor Code §2810.3)	派遣労働者を受け入れる顧客企業の民事上の法的責任を明示。
マサチューセッツ (Massachusetts Employment Agency Law, Chapter 140, §46A-46R)	許可制
ニュージャージー (NJ Rev Stat §56:8-1-1 (2013))	登録制
ノースカロライナ (North Carolina General Statutes, §95-47.14 et. seq.)	届出制

出所：American Staffing Association, “Legal and Government Affairs”, <http://www.americanstaffing.net/memberdocuments/legalandgovernment/specificlaws.cfm> (accessed on Feb 12, 2010) にもとづき2018年1月に各州ウェブサイトの内容を確認しアップデート

図表 3 日雇い派遣に関する規制 (州レベル)

州	規制内容
アリゾナ (Arizona Revised Statutes, §23-551-553)	「労働力を集める」にあたっての責任を明示するのみで、許可や登録を義務づけるものではない。
フロリダ (2017 Florida Statutes, Labor Pool Act, §448.20-26)	「労働力を集める」にあたっての責任を明示するのみで、許可や登録を義務づけるものではない。日雇い労働者に対する作業服や安全道具などの料金の請求を禁止する。
ジョージア (Georgia Code, §34-10-1 et. seq.)	「労働力を集める」にあたっての責任を明示するのみで、許可や登録を義務づけるものではない。日雇い労働者に対する道具料の請求を禁止する。
イリノイ (Illinois Compiled Statutes, 820 ILCS/175 et. seq.)	登録制 日雇い労働者に対する返却不可な作業服や安全道具などの料金について適正な範囲で請求を認める。
ニューメキシコ (New Mexico Statutes, §50-15-4)	許可や登録を義務づけるものではなく、日雇い労働者に対する賃金の支払い方法等について定めるものである。
テキサス (Texas Labor Code, §92.001 et. seq.)	2017年に許可制を廃止。日雇い労働者の定義や取り扱いについて定める。日雇い労働者に対する作業服や安全道具などの料金の請求を禁止する。

出所：American Staffing Association, “Legal and Government Affairs”, <http://www.americanstaffing.net/memberdocuments/legalandgovernment/specificlaws.cfm> (accessed on Feb 12, 2010)にもとづき2018年1月に各州ウェブサイトで内容を確認しアップデート

図表 4 医療系派遣に関する規制（州レベル）

州 ^{注1}	規制の対象となる職種・業務 ^{注2}	バックグラウンドチェック	派遣料金上限
カリフォルニア	看護師	信任状	なし
コネチカット	居住型養護施設、介護施設、療養施設に派遣される医療関係者全員	信任状	あり ^{注3}
コロンビア特別区	看護師、看護助手	信任状、健康チェック、犯罪歴	なし
フロリダ	看護師、准看護師、在宅衛生助手、付き添い、家事代行（個人事業主）	信任状、健康チェック	なし
	医療関係者全員	信任状、健康チェック、犯罪歴	なし
イリノイ	看護師、看護助手	信任状	なし
ケンタッキー	医療関係者全員	信任状	なし
メイン	看護師	信任状	なし
メリーランド	看護師、准看護師	信任状	なし
マサチューセッツ	医療関係者全員	信任状	あり ^{注4}
ミネソタ	看護師、准看護師、看護助手、付き添い	信任状	あり ^{注5}
ネバダ	看護サービス関係者全員	信任状	なし
ニュージャージー	医療関係者全員	信任状	なし
ノースカロライナ	看護師、准看護師、看護助手、付き添い	信任状	なし
ペンシルベニア	看護師	信任状	なし
ロードアイランド	看護師		なし
ワシントン	医療関係者全員	信任状、健康チェック、犯罪歴	なし

注1：カリフォルニア、コネチカットおよびペンシルベニアを除くこれらの州では、当局へ登録するか、当局から許可を受けることが定められている

注2：医療系派遣会社の多くは犯罪歴についてはチェックをしていないが、下記の州・特別区では、職場の種類によって犯罪歴のチェックを雇用の前提条件とするか、当該職業の免許や認可の前提条件としている。これらの州・特別区とは、アラバマ、アラスカ、アーカンソー、カリフォルニア、コロラド、デラウェア、フロリダ、ジョージア、ハワイ、アイダホ、イリノイ、インディアナ、アイオワ、カンザス、ケンタッキー、ルイジアナ、メリーランド、マサチューセッツ、ミネソタ、ミシシッピ、ミズーリ、ネブラスカ、ネバダ、ニュージャージー、ニューメキシコ、ノースカロライナ、オハイオ、オクラホマ、オレゴン、ペンシルベニア、ロードアイランド、テネシー、テキサス、ユタ、バージニア、ウィスコンシン、コロンビア特別区である

注3：派遣料金は、賃金、付加給付、法令で定められる労働者に支払われるべき手当、間接経費および利益を合わせた金額を超えてはならない。間接経費および利益は経済諮問委員会による「経済指標」において発表されるGNPデフレーターを超えない範囲で引き上げてよい

注4：州医療金融政策部が毎年、医療施設に請求される料金の上限を決定する。施設については、介護施設か病院かによって料金は異なり、職種については、登録看護師か准看護師かによって異なる。派遣料金は、賃金、給与支払税、付加給付を含む金額でもよいが、同一地域における医療施設の同一職種職員（正社員）に支払われる中間賃金、給与支払税、付加給付を超えてはならない。また、派遣料金に合理的な範囲の経費ならびに利益が含まれていてもよい。「期間の定める」労働者については派遣料金の上限規定から除外される。期間の定めのある労働者とは、90日以上特定の医療施設においてもっぱら就業する派遣登録したスタッフのことをいう。除外規定を受けるには、派遣会社と医療施設が、当該労働者を特定する契約を締結したうえで、本契約書の副本を公共衛生部に提出する必要がある

注5：介護施設に請求される派遣料金は、その施設の地域について適用される労働者分類にもとづく加重平均賃金の150%を超えてはならない。給与支払税は、請求額算定時に使われる基本賃金に含まれるものとする。派遣料金の上限を計算する際に使われる平均賃金には、時間あたりの給与、シフト差額、時間外労働手当が含まれる

出所：American Staffing Association, “Legal and Government Affairs”, <http://www.americanstaffing.net/memberdocuments/legalandgovernment/specificlaws.cfm> (accessed on Feb 12, 2010) にもとづき2018年1月に各州ウェブサイトの内容を確認しアップデート

PEO

PEO については、労働者派遣事業よりも厳しい規制を採用する州が多い。その理由は、PEO の歴史的経緯と事業の性質による。PEO のシステムは、通常、顧客企業が解雇した社員を PEO 会社が採用するというものである。解雇された社員は職を失うわけでもなく、仕事内容が変わるわけでもないが、法的な使用者として給与を支払う会社が変わることになる。解雇というプロセスがあるため、多くの州は PEO に対する関与を大きくしている。

2018 年 1 月現在、33 州が PEO について許可制または登録制を採用している。また、使用者が顧客企業から PEO 会社に代わることで、労働者災害保険料や失業保険税率が変わる場合があるため、労働者災害補償保険 (41 州・特別区) や失業保険に関連して規定を設けている州 (38 州) も多い (図表 5)。なお、州によっては「staff leasing (スタッフリース)」や「employee leasing (従業員リース)」に関する規定を PEO に準用しているところもある (フロリダ州など⁴)。

また、PEO の雇用関係において、複数の使用者が特定の労働者の就業に関与している、あるいは、一方の使用者がほかの使用者の利益のために行動しているといった場合には、共同使用者の関係が成立する可能性がある。その場合、本来ならば PEO 会社が負担するとされる使用者としての責任を、顧客企業が共同使用者として負うことがある⁵。

4 たとえばフロリダ州は Employee Leasing を従業員リース会社が当該リース会社の労働者を顧客に配置し、当該労働者への指揮命令を当該リース会社と当該顧客企業との間で割り当てる取り決めのことを意味すると定義し (The 2017 Florida Statutes, §468.520 (4))、PEO についても従業員リース会社と同一の許可の取得を求めている (The 2017 Florida Statutes, §468.531 (1) (c))。

5 藤川恵子「従業員リースとその規制—アメリカの現状—」『阪大法学』第48巻第6号 (1999年)

図表5 PEOに関する規制(州レベル)

許可制または登録制を採用している州 ^{注1}	労働者災害補償に関する規定を設ける州 ^{注2}	失業保険に関する規定を設ける州 ^{注3}	規制のない州
アラバマ(登録制)	アラバマ	アリゾナ	アラスカ
アリゾナ(登録制) ^{注3}	アリゾナ	アーカンソー	ミシガン
アーカンソー(許可制)	アーカンソー	カリフォルニア	ペンシルベニア
コロラド(登録制)	カリフォルニア	コロラド	
コネチカット(登録制)	コネチカット	デラウェア	
フロリダ(許可制)	コロンビア特別区	フロリダ	
ハワイ(登録制)	フロリダ	ジョージア	
イリノイ(登録制)	アイダホ	アイダホ	
カンザス(登録制)	イリノイ	イリノイ	
ケンタッキー(登録制)	インディアナ	アイオワ	
ルイジアナ(登録制)	アイオワ	カンザス	
メイン(登録制)	カンザス	ケンタッキー	
マサチューセッツ(登録制)	ケンタッキー	ルイジアナ	
ミシガン(許可制)	ルイジアナ	メイン	
ミネソタ(登録制)	メイン	メリーランド	
モンタナ(許可制)	メリーランド	マサチューセッツ	
ネブラスカ(登録制)	マサチューセッツ	ミシガン	
ネバダ(登録制)	ミネソタ	ミネソタ	
ニューハンプシャー(許可制)	ミシシッピ	ミシシッピ	
ノースカロライナ(許可制)	ミズーリ	ミズーリ	
ノースダコタ(許可制)	モンタナ	モンタナ	
オハイオ(登録制)	ネバダ	ネブラスカ	
オクラホマ(登録制)	ニューハンプシャー	ニューハンプシャー	
オレゴン(許可制)	ニュージャージー	ニュージャージー	
ロードアイランド(登録制)	ニューメキシコ	ニューメキシコ	
サウスカロライナ(許可制)	ニューヨーク	ニューヨーク	
テネシー(許可制)	ノースカロライナ	ノースカロライナ	
テキサス(許可制)	ノースダコタ	オハイオ	
ユタ(許可制)	オハイオ	オクラホマ	
バーモント(許可制)	オクラホマ	ロードアイランド	
バージニア(登録制)	オレゴン	サウスカロライナ	
ウェストバージニア(許可制)	ロードアイランド	テネシー	
ウィスコンシン(登録制)	サウスカロライナ	テキサス	
	サウスダコタ	ユタ	
	テネシー	バーモント	
	テキサス	ワシントン	
	ユタ	ウィスコンシン	
	バーモント	ワイオミング	
	バージニア		
	ワシントン		
	ウェストバージニア		

注1：これらの州のなかには労働者災害補償や失業保険に関する規定を定めているところもあるが、その場合は「労働者災害補償に関する規定を設ける州」や「失業保険に関する規定を設ける州」の項にも重複して列挙する

注2：アラバマ、アーカンソー、コネチカット、コロンビア特別区、インディアナ、アイオワ、カンザス、ケンタッキー、ルイジアナ、メリーランド、ミシシッピ、ニューハンプシャー、ニューメキシコ、ノースカロライナ、ロードアイランド、サウスカロライナ、サウスダコタ、テネシー、バーモントは「全米労働者災害補償評議会」が定める労働者災害補償に関する修正規則を採用している。カリフォルニア、メイン、ネバダ、ニューヨークも類似した規則を定める

注3：アリゾナでは2005年にPEOの登録制を導入したが、特例措置により2023年まで同制度の執行を留保している(Arizona Revised Statute §23-561)

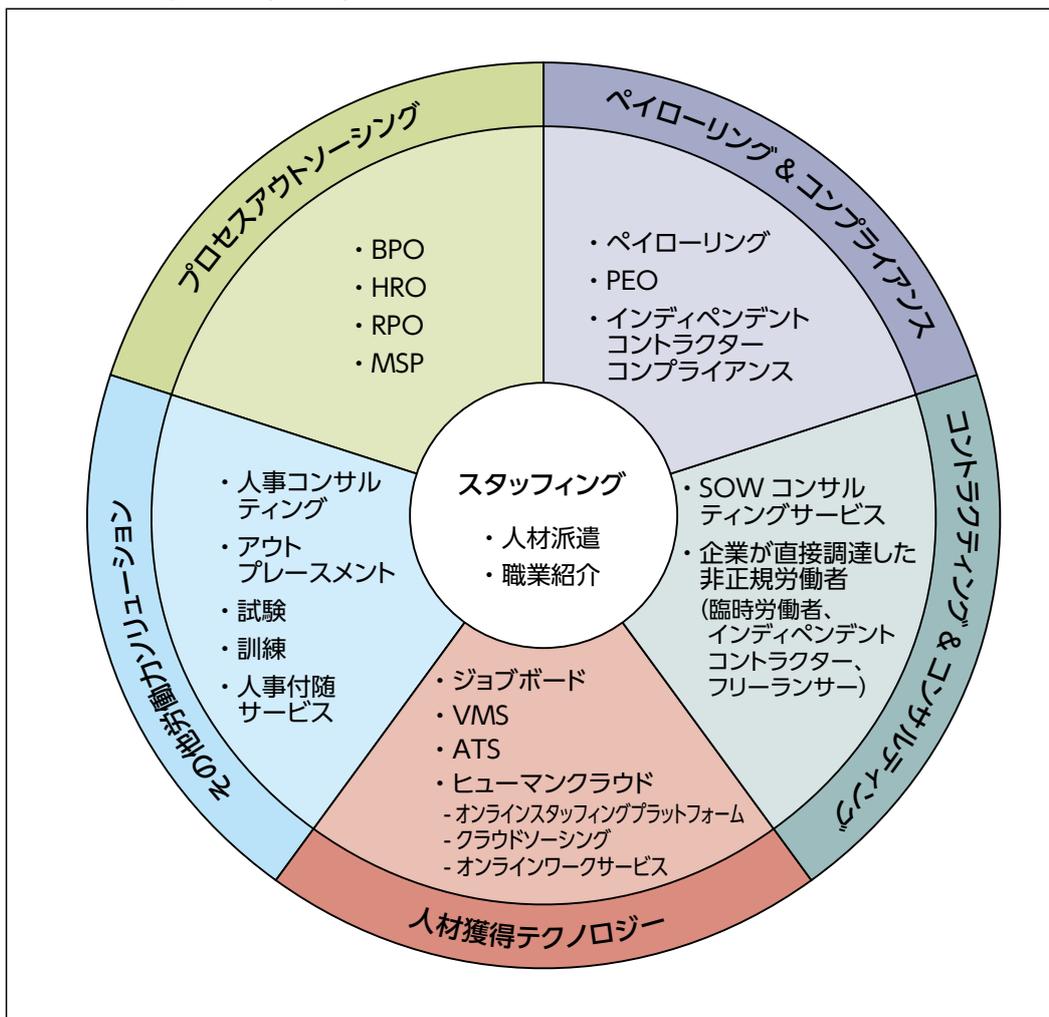
出所：American Staffing Association, “Legal and Government Affairs”, <http://www.americanstaffing.net/memberdocuments/legalandgovernment/specificlaws.cfm>(accessed on Feb 12, 2010)、Harbor Compliance, “Professional Employer Organization Licensing”, <https://www.harborcompliance.com/information/peo-staffing-agency-license>(accessed on Jan 5, 2018)にもとづき2018年1月に各州ウェブサイトで内容を確認しアップデート

人材ビジネスの事業領域

世界の労働市場は、デジタル化、グローバル化、スキル不足、働き方の変化といった様々な課題に直面している。これらの課題は労働市場の需要と供給、つまり人材を求める企業と仕事を必要とする人々に影響を与えている。この変化を受けて、人材ビジネス業界のサービスも多様化している。

米人材ビジネス調査会社 Staffing Industry Analysts は、非正規労働者やフリーランサーを含む人材の調達、エンゲージメント、育成に関連する人材ビジネス会社の商品やサービス全体を「労働カソリューション」と総称し、スタッフィング、プロセスアウトソーシング、ペイローリング&コンプライアンス、コントラクティング&コンサルティング、人材獲得テクノロジー、その他労働カソリューションの6つの領域に分類している（図表1）。

図表1 Staffing Industry Analysts の労働カソリューション エコシステムマップ



出所：“Economic Report 2016 edition”, World Employment Confederation
<http://www.wecglobal.org/economicreport2016/>

スタッフィング

スタッフィングは、人材派遣（temporary staffing）や職業紹介（place & search）など、一時的または長期的に人材を必要とする企業のニーズに対応し、労働力を提供・管理するビジネスを指す。

職業紹介の「place」は、正社員の仕事を探す求職者と正社員を採用したい企業をつなぐスタッフィング会社の従来の人材紹介サービスを指す。職業紹介は Direct hire や permanent placement とも呼ばれている。「search」は、エグゼクティブサーチ会社（ヘッドハンターと呼ばれる場合もある）が行う、競合企業で働く優秀な候補者の特定、事前スクリーニング、レファレンスチェックといった優秀な人材を発掘するリサーチ活動を指す。

職業紹介には、派遣社員として一定期間就業した後に正社員として採用される紹介予定派遣（Temporary-to-Permanent または Temp-to-Perm）も含まれている。

職業紹介のサービスは、紹介成約時にのみ手数料を得る成功報酬型と、紹介の成約に関係なく手数料を得る前受金型紹介の2種類に大別される（「Works University 米国の人材ビジネス 05. スタッフィング」参照）。

プロセスアウトソーシング

ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）とは、総務、人事、経理、コールセンター、警備といった業務や部署全体を外部の企業に委託することを指す。主に、人事アウトソーシング（HRO）、採用アウトソーシング（RPO）、マネージドサービスプロビジョン（MSP）といったサービスがある。外注することにより、自社のコア業務に専念できるだけでなく、コスト削減や法的リスクの軽減といったメリットも享受できる。

HRO は、給与計算、福利厚生、勤怠管理、採用といった人事労務業務の全体または一部を外部に委託することを意味する。どの業務を HRO 会社に外部委託するのか顧客企業は選択することができる。この点で、顧客企業の人事労務業務全般を代行する PEO と異なる。HRO 会社の多くはパイロリング & コンプライアンスサービスも提供している。

RPO は、採用プロセスのすべてあるいは一部を外部に委託するビジネスを指す。RPO 会社は顧客企業の採用部署の代理として（主に正社員の）採用を請け負う。人材紹介では、企業からの依頼を受けて、候補者の開拓とスクリーニングを行い、ショートリストに絞り込んでから顧客に情報を提出するが、RPO では、採用部署のマネージャーとともに求める人物像の明確化から、職務明細書の作成、顧客の採用ブランドに合った採用マーケティング手法の選定、採用活動、候補者の身元調査、オンボーディング（入社後の定着）まで包括的にサポートする。離職理由を把握するため退職者面接を実施することもある。専任のリクルーターが顧客企業のメールアドレスを

持ち、顧客企業の組織の一員として活動する。採用ポストが発生した際には、社外だけでなく適材がないか社内の従業員も候補者として検討する場合もある。契約は2～10年と複数年にわたることが多い。グローバルな採用機能をもたない企業が国外に進出するため、または繁忙期の採用の需要増に対応するためといった理由でRPOを利用している（「Works University 米国の人材ビジネス 07. HRO と RPO」参照）。

MSPは、複数の派遣会社を介して多数の派遣労働者を抱える企業の代わりに、現場でこれらの人材の確保や監督を現場で継続的に行うサービスを表す。専任のプログラムマネージャーとコーディネーター数人が顧客企業の拠点に常駐し、顧客から採用要件を聞き取り、派遣会社の公平な選定から、発注、タイムシートの収集と承認の確認、請求書の処理まで業務全体を代行する。また派遣料金や人材の質といった派遣会社のパフォーマンスを比較評価したレポートを顧客に提出する。様々な派遣会社とのやり取りといった煩雑な業務から解放される。

ペイローリング&コンプライアンス

PEO (Professional Employer Organizations) は、顧客企業の全従業員の共同雇用主となり、給与や税金の計算と支払い、失業保険や労働災害補償の事務手続き、医療保険等の福利厚生を支給、その他人事に関する業務を代行する。従業員はPEO会社に共同雇用される。顧客の多くは中小企業であり、すべての人事管理業務をPEO会社に任せることでコア業務に専念できる。また、複数の顧客企業の従業員を多数共同雇用するPEO会社は、スケールメリットを活かし、団体保険を契約している。顧客企業は、PEO会社を利用することで低価格の福利厚生を従業員に提供し、人材の採用や定着を促進できる。給与計算を代行するという点では下記のペイローリングと同じだが、PEOの場合は非正規労働者に限らず顧客企業（主に中小企業）で働く従業員全体の給与計算を請け負う（「Works University 米国の人材ビジネス 08. PEO と GEO」参照）。

ペイローリングとは、顧客企業があらかじめ人選した人材（退職者、OBOG、従業員の知人、特定の分野の専門家など）または既に勤務中の非正規労働者の雇用主となり、長期間当該顧客に労働者を派遣し、給与計算や支払い、雇用税の納付、労災保険料といった労務業務を代行するサービスを指す。人材の募集や選考といった採用業務は顧客が行う。米国では人材派遣・紹介サービスを提供するスタッフィング会社の多く（Kelly Services、Randstad、Act-1など）がペイローリングサービスも提供している。

インディペンデントコントラクターコンプライアンスは、顧客企業が業務を委託するインディペンデントコントラクターの契約形態や働き方の実態を監査し、誤った区分によるリスクを軽減するサービスを指す。米国では、インディペンデントコントラクター（複数の企業と業務単位の請負契約を結ぶ専門性の高いフリーランサー）を擁する企業が増えている。従業員として雇用するべき人材を故意にインディペンデントコントラクターに区分することで社会保障税等の納付を免れようとする企業を取り締まるため、連邦政府や多くの州が近年罰金や罰則等の規制を強化しているが、内国歳入庁（IRS）、連邦労働省、また州によって従業員区分の判断基準や規定が異なり、

混乱を招いている。そのため、コンプライアンスサービスの需要が増加している。

コントラクティング&コンサルティング

SOW は Statement of Work (作業範囲記述書／業務仕様書) の略で、発注者と受注者が共同で進めるプロジェクトにおいて、成果物の仕様や定義、作業工程、各役割分担、スケジュール、納期、予算などを記した合意文書を指す。主にシステム開発といった IT の分野で契約の際に作成されることが多い。作業は通常発注者の拠点で行われることが多く、プロジェクトの期間は 1 カ月～2 年以内の場合が多い。SOW コンサルティングサービスは、従来システムインテグレーターやコンサルティング会社が提供するサービスだが、近年 IT 系スタッフィング会社もこの領域に進出し、人材と専門知識と顧客の課題を解決する手段を提供する。

プロジェクトに従事する人材は「コンサルタント」と呼ばれる。大手コンサルティング会社で働くコンサルタントは月給制で、プロジェクト終了後も報酬が支払われるが、IT 系スタッフィング会社の場合、大半はコンサルタントに時給で報酬を支払っている。

企業が直接調達した非正規労働者とは、派遣会社やヒューマンクラウドといった第三者を介していない非正規労働者を指し、具体的にはインディペンデントコントラクター、フリーランサー、社内の人材プールから調達された臨時労働者、夏期インターン、季節労働者を含む。たいていの場合、企業はこれらの人材の確保や人材プールの管理を自ら行うが、それを外部の業者に委託することもある。

人材獲得テクノロジー

人材獲得テクノロジーは、ジョブボード、ベンダーマネジメントシステム (VMS)、応募者追跡システム (ATS)、ヒューマンクラウドといった、多様な人材の母集団形成、選考、採用に企業が利用するテクノロジーを指す。

ジョブボードは、求人求職サイトを指す。地域、全国規模、海外の求人情報を掲載し、通常は求人広告の掲載料金が発生する。総合型と、業種、職種、地域などに特化したニッチ型の 2 種類がある。近年では、LinkedIn をはじめとするソーシャルメディア、キャリアコミュニティ、求人検索エンジン (企業の採用情報ページ、新聞社のサイト、SNS などに掲載されている求人情報をまとめて検索できるサイト)、求人配信サイト (複数の求人サイトに求人情報を一括掲載) といったビジネスが派生している (「**Works University 米国の人材ビジネス 09. ジョブボード**」参照)。

VMS は、複数の派遣会社を介して多数の派遣労働者を抱える企業の業務を効率化するシステム (主にクラウドサービス) である。派遣会社への発注、面接日時の設定、タイムシートの管理、請求書作成といった機能を搭

載する。企業の購買部門や採用部署のマネジャーが必要とする人材の詳細や依頼したい業務内容、期間などをシステムに入力すると、その内容が複数の派遣会社に一齐送信される。派遣会社は候補者のプロフィールをシステム経由で顧客に提出する。候補者プロフィールの提出にかかった日数、採用率といった派遣会社のパフォーマンスを示すデータも VMS に記録される。顧客企業が MSP サービスを利用している場合は、MSP 会社が顧客の代わりにこれらの業務全体を VMS 経由で管理する。MSP サービスを提供する会社の半数が自社製の VMS を提供している。

ATS (Applicant Tracking System) は、従来の採用プロセスに伴う事務作業やワークフローを管理する企業向けのシステムで、採用管理システムとも訳される。企業の採用情報サイトと連動し、ATS から同サイトに採用情報を掲載できるほか、履歴書のデータベース管理、面接の日程調整、社内の関係者（リクルーターや採用部署のマネジャー）との進捗状況の共有、SNS を利用した採用情報の拡散といった機能も備える。プロバイダーによっては、タレントマネジメントソフトウェア (TMS)、候補者マネジメントシステム (CMS)、採用マネジメント（またはマーケティング）システム (RMS) という名称を使っているところもある。スタッフィング会社向けの ATS もある。

ヒューマンクラウドとは、人材と顧客をつなぐ仕事仲介プラットフォームで、報酬の支払いまでをプラットフォーム上で管理できる。Staffing Industry Analysts では、あらゆるタイプのオンラインワーカーのマーケットプレイスやその他関連ビジネスモデルを「ヒューマンクラウド」と総称し、オンラインスタッフィングプラットフォーム、クラウドソーシング、オンラインワークサービスの3つのモデルに分類している。

オンラインスタッフィングプラットフォームは、世界中の個人や企業がデザインやシステム開発といった様々な業務を委託するマーケットプレイスで、ヒューマンクラウドの中で最も歴史が古いモデルである（2000 年代初期に出現）。米国の Upwork や中国の Zhubajie が代表例として挙げられる。発注者は仕事内容や納期、報酬額といった詳細をサイトに掲載し、フリーランサーからの応募を待つ。応募者の中から、プロフィールや職歴、過去の評価などをもとに自らフリーランサーを選び、仕事を発注する。作業時間中のスクリーンショットやキータイプ数などがフリーランサーの PC から自動的に記録され、発注者が作業状況を確認できるといったしくみも組み込まれている。成果物を確認したのち、発注者はクレジットカードや PayPalなどで報酬を支払う。

クラウドソーシングは、発注者がプロジェクトを掲載するとプラットフォームがプロジェクトを小さな業務（タスク）に分割し、不特定多数の個人に業務を委託し、最後に分割されたタスクをまとめて完成品を発注者に納品するマイクロタスク型と、発注者が問題解決策やデザインなどの提案を募集し、優れたソリューションを提出した優勝者に業務を委託するコンペ型の2種類に分類される。クラウドソーシングでは、発注者は通常、労働力ではなく成果（サービスのアウトプット）を購入する。代表例として Mechanical Turk や Gigwalk などが挙げられる。

オンラインワークサービスは、配車、翻訳、コールセンター、デザインといった専門のサービスを提供するプラットフォームで、発注者がプラットフォームにプロジェクトの詳細を提出すると、プラットフォームが要件に合ったスキルを持つ人材を登録者の中からグループ単位で選び、プロジェクト全体を管理する。発注者は、労働力ではなく成果（アウトプット）を購入する。Uber や Visual.ly などが代表例として挙げられる。

ジョブボードは、人材の募集は可能だが、サイト上での報酬の支払いなどを行うことができないため、ヒューマンクラウドとは区別されている。

その他労働力ソリューション

その他労働力ソリューションは、労働力ソリューションエコシステムマップに含まれるその他領域を補完するサービスを指し、人事コンサルティング、アウトプレースメント、試験、訓練、人事付随サービスを含む。

人事コンサルティングは、パフォーマンス管理、HR テクノロジーの選定や導入、人事改革（M&A、人員整理など）、タレントマネジメントといった、顧客企業が抱える重要な課題についてニーズの把握や現状を分析し、アドバイスや提案を行い、改善や行動計画の策定や導入をサポートする。

アウトプレースメント（再就職支援）は、何らかの事情で人員削減を必要とする企業から依頼を受け、人材削減の対象となった社員にカウンセリングや、履歴書作成および面接対策といったその他サポートを提供し、対象者に合った求人企業を開拓し、再就職を斡旋するサービスを指す。費用は通常依頼した企業が負担し、支援を受ける退職者は無償でサービスを利用できる。

試験は、筆記や口頭などによる応募者や対象社員の性格や適性診断、採用試験などの運営、身元調査や薬物検査を含む。

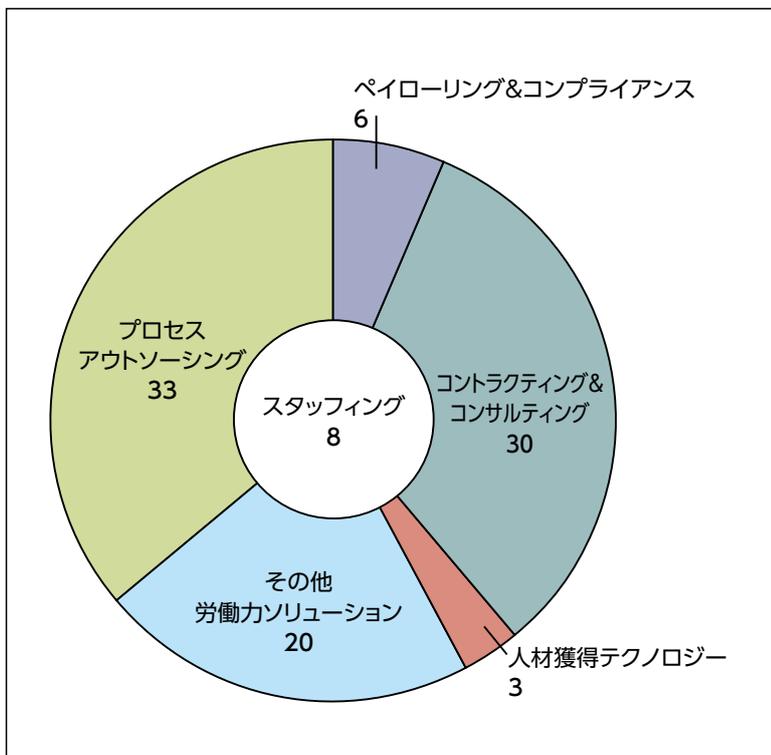
訓練は、専門会社が様々な仕事関連の訓練を提供している。電気工学、会計、看護といった特定の職種に関するものもあれば、特定のソフトウェア、営業テクニック、プレゼンテーション、リーダーシップ、安全衛生といったスキルや知識向上を目的としたものもある。

人事付随サービスは、福利厚生、保険、年金、引越し支援、データアナリティクスといった、ほかの領域には含まれていない人材ビジネス会社による人事労務関連のサービスすべてを含む。

労働力ソリューションエコシステムの総収益内訳

Staffing Industry Analysts は、労働力ソリューションエコシステム全体の純収益を 9,890 ドルと試算している。このうち、スタッフィングが占める割合はわずか 8% である。最大の割合を占めるのはプロセスアウトソーシング (33%) で、後にコントラクティング&コンサルティング (30%)、その他労働力ソリューション (20%)、ペイローリング&コンプライアンス (6%)、人材獲得テクノロジー (3%) と続く (図表 2)。人材獲得テクノロジーの規模は現時点では最も小さいが、ヒューマンテクノロジーは加速度的に進化しているため、成長率は最も高いと Staffing Industry Analysts は分析している。

図表 2 労働力ソリューションエコシステムの純収益内訳 (単位: %)



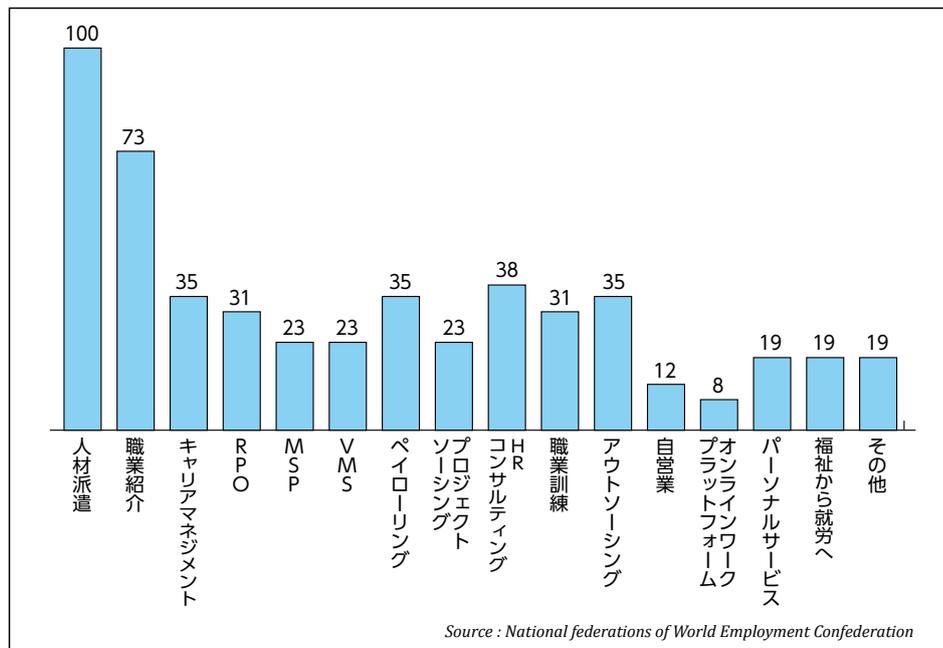
出所: "Workforce Solutions Ecosystem: Defining the Staffing Industry and Other Workforce Solutions", Staffing Industry Analysts

世界の人材ビジネス業界

世界 50 カ国の人材ビジネス会社 16 万 9,000 社が加盟する世界的業界団体 World Employment Confederation (旧 CIETT、以下 WEC) に加盟する人材ビジネス会社は、人材派遣、職業紹介、採用アウトソーシング (RPO)、マネージドサービスプロビジョン (MSP)、キャリアマネジメントなど多彩なサービスを揃え、個人と企業のニーズに応じたソリューションを提供している (図表 1)。

図表 1 WEC 加盟企業の各サービス提供率

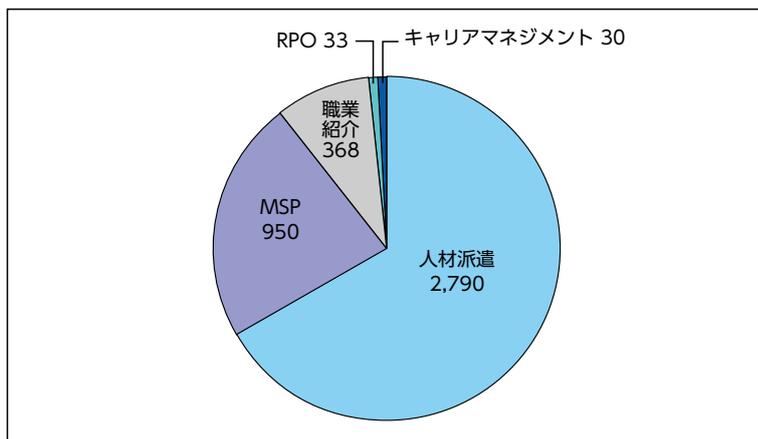
(単位：%)



出所：“Economic Report 2017 edition”, World Employment Confederation

WECによると、人材ビジネス会社の世界の売上高は2015年に4,170億ユーロに達した。このうち、最も大きな割合を占めるのは人材派遣(67%)で2,790億ユーロとなった。次いでMSP(23%)、職業紹介(9%)となった(図表2)。

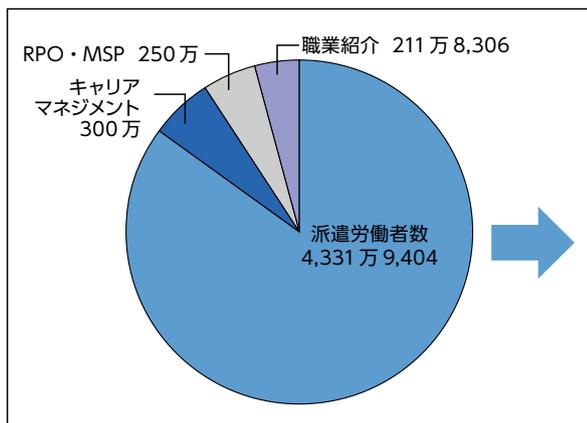
図表2 世界の人材ビジネスの売上高 (単位: 億ユーロ)



注: ユーロの換算レートは2015年の平均にもとづく
 出所: "WEC Economic Report 2017 edition", World Employment Confederation

人材ビジネス業界は2015年に世界で約5,000万人の就業をサポートした。派遣労働者数は約4,332万人で、このうち最も多いのが米国である。後に中国、日本、インドと続く。キャリアマネジメントサービスを受けたのは約300万人にのぼる。RPOやMSPは約250万人、職業紹介では約212万人の採用が成立した(図表3)。

図表3 WEC加盟企業のサービスを受けた労働者数 (単位: 人)



派遣労働者数内訳

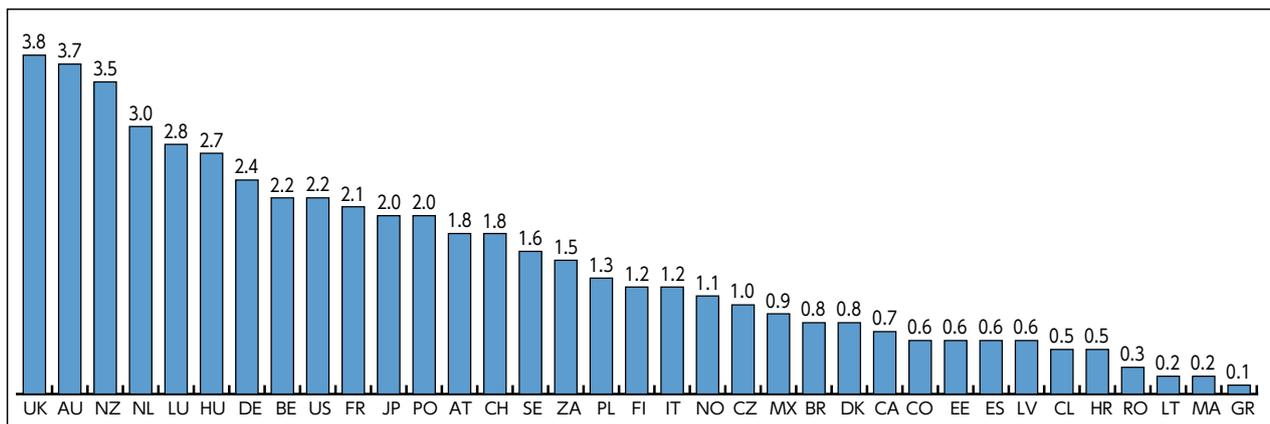
アルゼンチン	50,664	エストニア	5,000	オランダ	770,136
オーストラリア	550,000	フィンランド	100,000	ニュージーランド	105,000
オーストリア	226,000	フランス	2,000,000	ノルウェー	95,000
ベルギー	608,591	ドイツ	949,227	ポーランド	799,727
ブラジル	507,564	ギリシャ	10,316	ポルトガル	118,000
ブルガリア	10,000	ハンガリー	124,576	ルーマニア	67,067
カナダ	450,000	インド	2,100,000	ロシア	75,767
チリ	148,118	アイルランド	120,000	南アフリカ	900,000
中国	8,680,000	イタリア	640,000	スペイン	562,345
コロンビア	513,069	日本	2,630,325	スウェーデン	153,000
クロアチア	16,000	ルクセンブルグ	24,164	スイス	314,000
チェコ共和国	250,000	メキシコ	1,765,101	英国	1,198,000
デンマーク	20,647	モロッコ	62,000	米国	15,600,000

出所: "WEC Economic Report 2017 edition", World Employment Confederation

派遣労働者が世界の労働人口に占める割合はわずか 1.7% である。派遣労働浸透率¹が最も高いのは英国で 3.8%。次いでオーストラリア 3.7%、ニュージーランド 3.5% と続く。米国は 2.2%、日本は 2.0% となっている(図表 4)。

図表 4 2015 年 国別派遣労働浸透率

(単位：%)



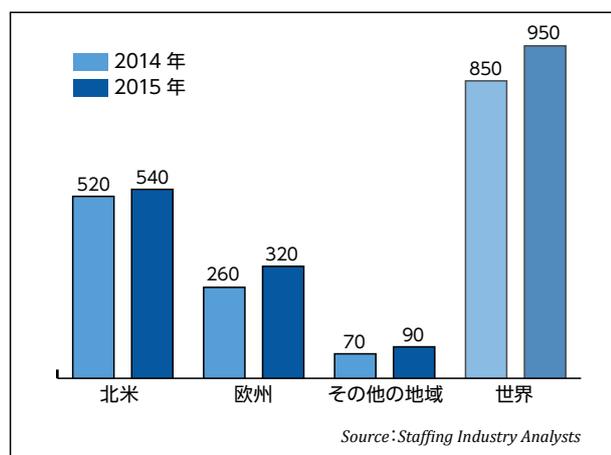
出所：“WEC Economic Report 2017 edition”, World Employment Confederation

地域	国名
北米	CA カナダ
	MX メキシコ
	US 米国
中南米	AR アルゼンチン
	BR ブラジル
	CL チリ
	CO コロンビア
	PE ペルー
アフリカ	MA モロッコ
	ZA 南アフリカ
北東アジア	CN 中国
	JP 日本
	KR 韓国
	AU オーストラリア
アジア太平洋南部	IN インド
	ID インドネシア
	NZ ニュージーランド
	PH フィリピン
	SG シンガポール
	VN ベトナム
欧州	AT オーストリア
	BE ベルギー
	BG ブルガリア
	HR クロアチア
	CZ チェコ共和国
	DK デンマーク
	EE エストニア
	FI フィンランド
	FR フランス
	DE ドイツ
欧州	GR ギリシャ
	HU ハンガリー
	IE アイルランド
	IT イタリア
	LV ラトビア
	LT リトアニア
	LU ルクセンブルグ
	NL オランダ
	NO ノルウェー
	PL ポーランド
欧州	PT ポルトガル
	RO ルーマニア
	RU ロシア
	SK スロバキア
	SI スロベニア
	ES スペイン
	SE スウェーデン
	CH スイス
TR トルコ	
UK 英国	

1 1日平均の派遣労働者数(フルタイム換算)を労働人口で割った比率(出所：“WEC Economic Report 2017 edition”, World Employment Confederation)

MSP の 2015 年の世界の市場規模は推定 950 億ユーロで、前年から 12% 増加した。このうち、北米の売上高は 540 億ユーロと前年に続き市場の大半（57%）を占めた。後に欧州 320 億ユーロ（34%）、その他の地域 90 億ユーロ（10%）と続く（図表 5）。MSP は、顧客企業で働く非正規労働者を現場で継続的に管理・監督するサービスで、スタッフィング会社の選定、発注、請求書の処理など正社員以外の人材の採用全体を管理する。MSP の大半は、顧客にベンダーマネジメントシステム(VMS)も併せて提供している。顧客の拠点内に常駐しサービスを提供する場合もある。MSP は、人材ビジネス会社の傘下にある場合もあれば、独立している場合もある。

図表 5 MSP 市場規模 (単位：億ユーロ)

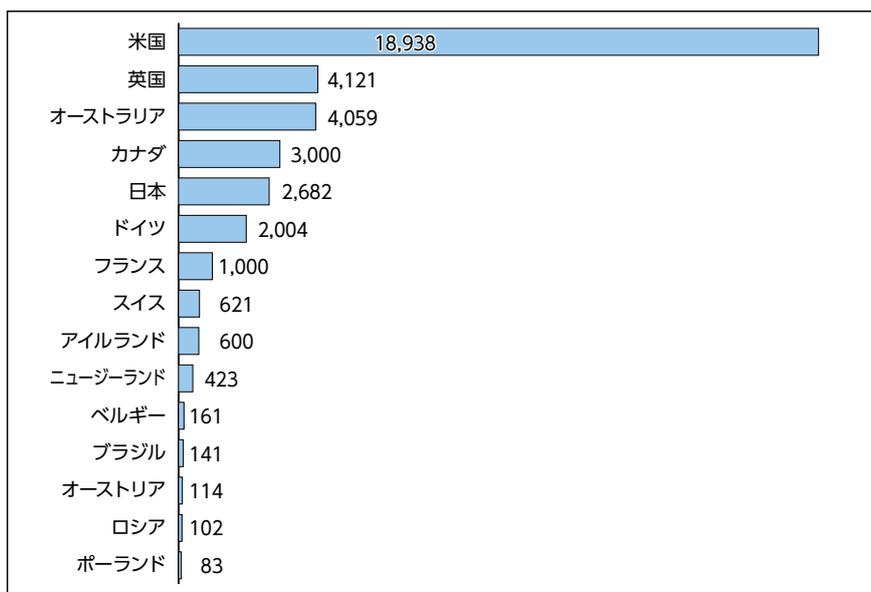


注：2015年の年間の為替レートの平均は1ドル=0.9017ユーロ

出所：“WEC Economic Report 2017 edition”, World Employment Confederation

2015年の世界の職業紹介市場（エグゼクティブサーチを含む）の売上高は368億ユーロだった。売上高が最も高いのは米国で、189億3,800万ユーロと世界全体の約半分を占める。次いで英国41億2,100万ユーロ（11%）、オーストラリア40億5,900万ユーロ（11%）と続く（図表6）。

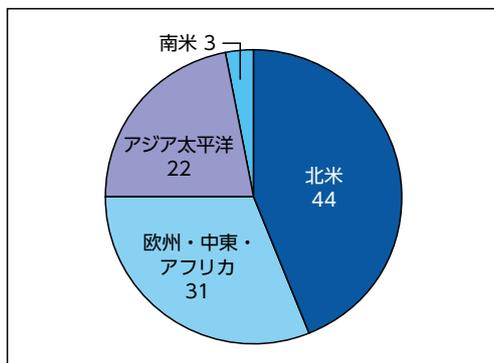
図表6 職業紹介市場 2015年の売上高にもとづく上位15カ国 （単位：百万ユーロ）



出所：“WEC Economic Report 2017 edition”, World Employment Confederation

RPOの2015年の売上高は推定33億ユーロにのぼる。市場シェアが最も大きいのは北米で（44%）、後に欧州・中東・アフリカ（31%）、アジア太平洋（22%）と続く（図表7）。

図表7 RPO売上高の地域別割合 （単位：%）



出所：“WEC Economic Report 2017 edition”, World Employment Confederation

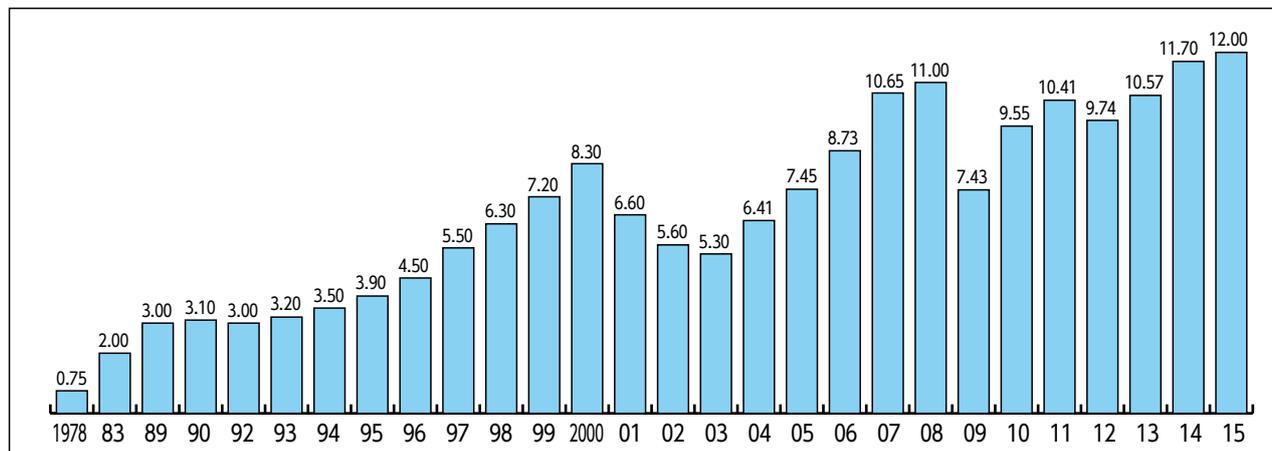
キャリアマネジメントの2015年の売上高は30億ユーロだった。キャリアマネジメントは、個人やグループ単位のアウトプレースメント（再就職支援）サービス、エグゼクティブ向けアウトプレースメントサービス、その他キャリア転換サービスを含む。具体的には、履歴書の書き方、面接スキル、求職活動戦略、コーチング、キャリアガイダンスなどで、通常企業がこれらサービスの費用を全額支払う。

世界75カ国のエグゼクティブサーチ会社約350社が加盟する事業者協会 Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC) によれば、世界全体のエグゼクティブサーチおよびリーダーシップコンサルティング業界の総収益は、2015年時点で120億ドルと、前年から6%増加した（図表8）。世界最大の市場は米国で、全体の約3割（29.9%）を占める。次いで、英国&アイルランド（16.3%）、ドイツ（6.2%）、カナダ（5.8%）、大中華圏（3.9%）と続く²。

業種別で最も需要が多いのは工業で、2015年に行われた人材紹介全体の28.4%を占めた。次いで、金融・プライベートエクイティ・保険（16.1%）、消費財・小売（15.7%）、ライフサイエンス・ヘルスケア（12.7%）、テクノロジー（10.5%）、政府・教育・非営利（8.5%）、その他（4.5%）、ビジネス&専門サービス（3.6%）と続く（図表9）。

2016年に最も伸びると予測される業種はテクノロジー（63%）で、次いでライフサイエンス・ヘルスケア（60%）、工業（32%）、専門サービス（28%）、金融（23%）、消費財・小売（21%）、非営利（19%）、その他（6%）と続いた（図表10）。

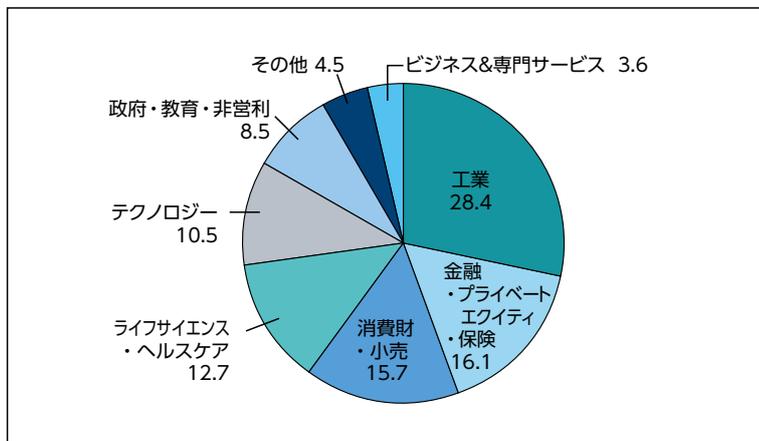
図表8 エグゼクティブサーチおよびリーダーシップコンサルティング事業の世界全体の推定収益 1978～2015年（単位：十億ドル）



出所：“Executive Talent 2020”, The Association of Executive Search and Leadership Consultantsをもとに作成

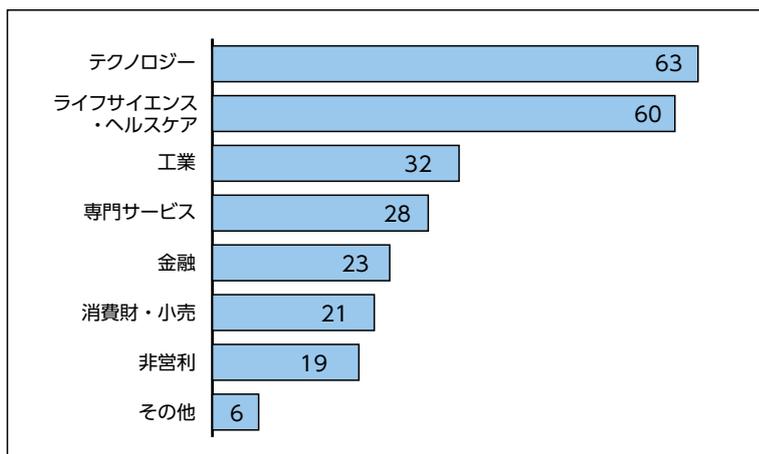
2 “Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

図表 9 2015 年に行われた人材紹介の業種別内訳 (単位：%)



出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

図表 10 2016 年に最も伸びるとエグゼクティブサーチ会社が予測する分野 (答えを 3 つまで選択) (単位：%)



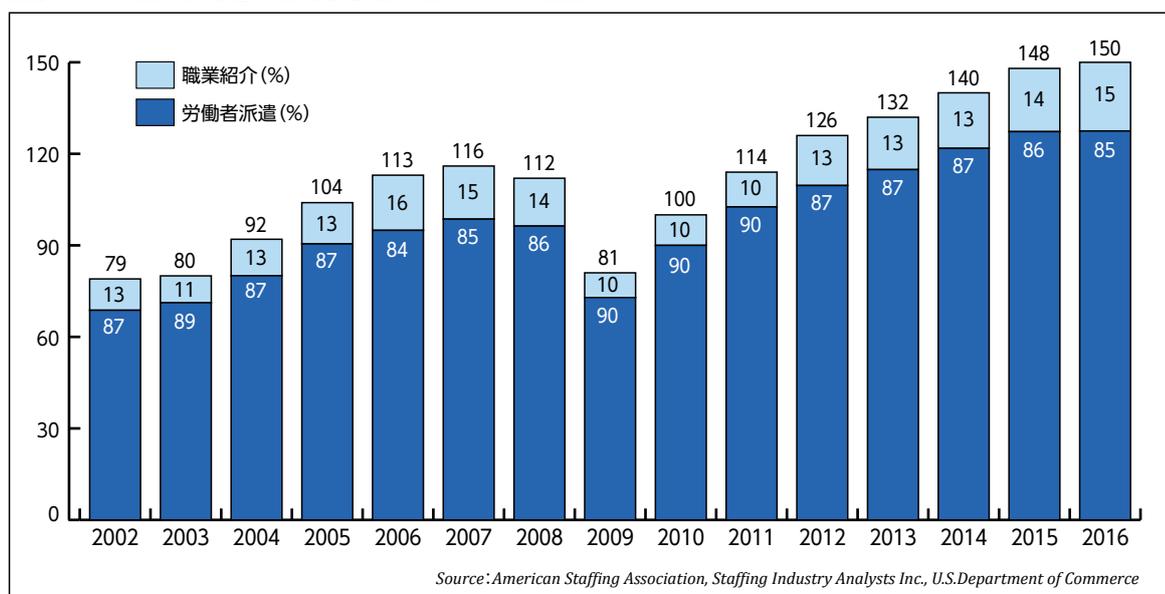
出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

米国の人材ビジネス業界

1. 人材派遣・職業紹介

アメリカスタッフィング協会の年次報告書によると、2016年の労働者派遣事業（temporary staffing および contract staffing）の売上高は、前年から1.8%増の1,285億ドルとなった。これは同協会の Staffing Employment Sales Survey にもとづく。職業紹介事業の2016年の売上高は、前年から2.6%増の219億ドルだった。これは、米商務省の経済国勢調査（Economic Census）の2007年の売上高（180億ドル）を基準値とし、Staffing Industry Analysts が推定する成長率をあてはめて算出している。労働者派遣と職業紹介を合わせた2016年のスタッフィング全体の売上高は、前年から1.8%増の1,504億ドルとなった（図表11）。

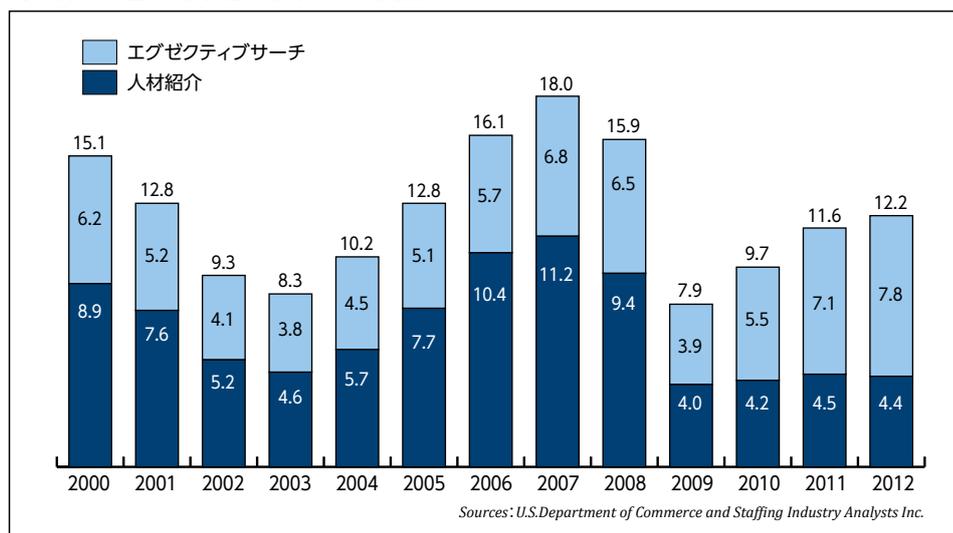
図表11 米国の労働者派遣および職業紹介事業の売上高 2002～2016年 （単位：十億ドル）



出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association
<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

アメリカスタッフィング協会は、2013年まで毎年 Economic Analysis レポートの中で職業紹介事業の売上高の内訳を発表していた。それによると、2012年時点の売上高 122 億ドルのうち、一般の人材紹介 (placement) は 44 億ドル、エグゼクティブサーチ (search) は 78 億ドルとなっている (参考)。

【参考】 米国の職業紹介事業の年間売上 2000～2012年 (単位：十億ドル)

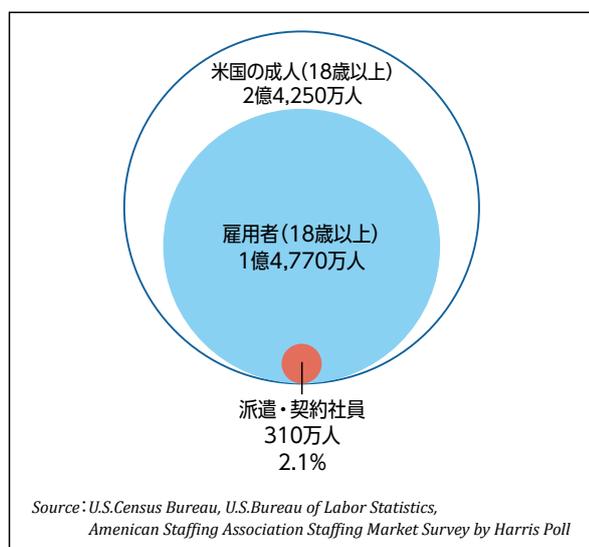


出所：“American Staffing 2013: Navigating the 1% Economy”, American Staffing Association

注：図表11と内容が一致していない部分があるが、アメリカスタッフィング協会の情報をそのまま掲載した

派遣会社の派遣社員および契約社員³が常時何人存在しているのか、これまで正確な数字を把握している団体や機関はなかった。アメリカスタッフィング協会以外に米労働統計局も派遣労働者数を発表しているものの、これには派遣会社のコーポレート社員も含まれるが、契約社員数が含まれていない可能性がある。そこで同協会は2016年に調査を実施し、1日あたりの派遣社員・契約社員数は約310万人に達し、雇用者（18歳以上）全体の約2.1%を占めると推定した（図表12）。このうち、派遣社員数は約190万人（61%）、契約社員数は約120万人（39%）という内訳になっている。

図表12 米国スタッフィング市場の規模（人数）



出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association
<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

2. ジョブボード

ジョブボードは、米国だけでも5万サイト以上あるともいわれている。Staffing Industry Analystsによると、世界のジョブボードの収益は2016年に前年から9%増加の124億ドルに達した⁴。

³ 派遣社員 (temporary employee) は、大卒学位を必要としない低技能の仕事に就いている傾向がある。一方、契約社員 (contract employee) は、通常大卒学位を要する高技能の仕事に就き、派遣社員と同じように派遣会社に雇用されている (出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association)

⁴ Daily News, Staffing Industry Analysts <https://www2.staffingindustry.com/site/Editorial/Daily-News/List-ranks-largest-job-boards-global-job-board-revenue-up-9-43941>

3. ヒューマンクラウド

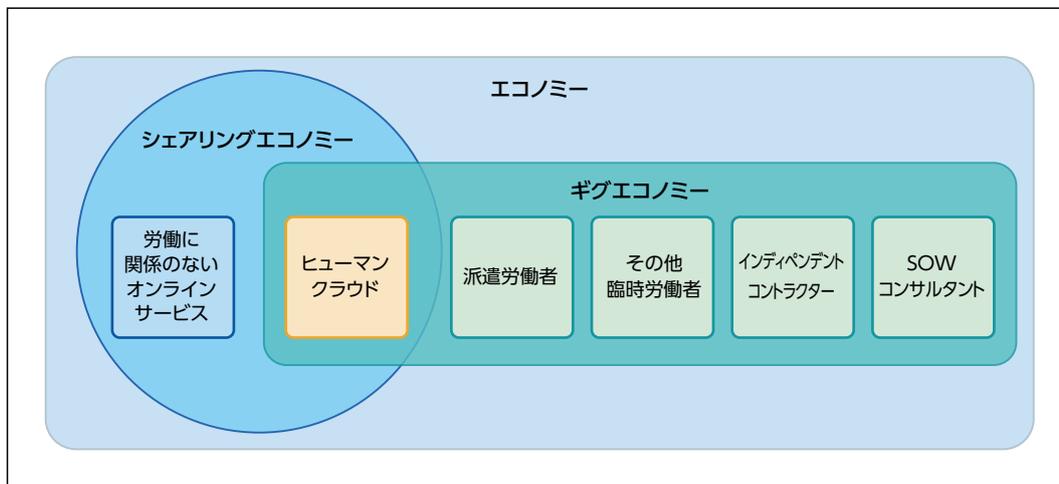
ギグエコノミーは、様々な形態の単発（ギグ）またはプロジェクト単位のフリーランスの仕事を指すことが多い。中には、「オンデマンド経済」「シェアリングエコノミー」「コラボレーション型消費」を含める場合もある。

Staffing Industry Analysts の広義のギグエコノミーには、派遣労働者、企業が直接調達した臨時労働者、インディペンデントコントラクター、SOW コンサルタントといったすべての有期契約の非正規労働者が含まれ、コンティンジェント労働市場と同義語として用いられている。

ヒューマンクラウドは、近年世界中で広まっているこのギグエコノミーの一部を成すサブ領域として位置づけられている。コンティンジェント労働市場の中で、唯一「シェアリングエコノミー」（マッチングプラットフォームを介して遊休資産を短期間リースする）にも含まれる。ヒューマンクラウド会社にとっての遊休資産は、労働者である。

Airbnb（民泊仲介）や Zipcar（カーシェアリング）をギグエコノミーの一部に含める人も多いが、これらのサービスは労働力確保とは関係がないため、Staffing Industry Analysts はギグエコノミーには含めず、シェアリングエコノミーの一部としてとらえている（図表 13）。

図表 13 ヒューマンクラウドとギグエコノミーの関係性

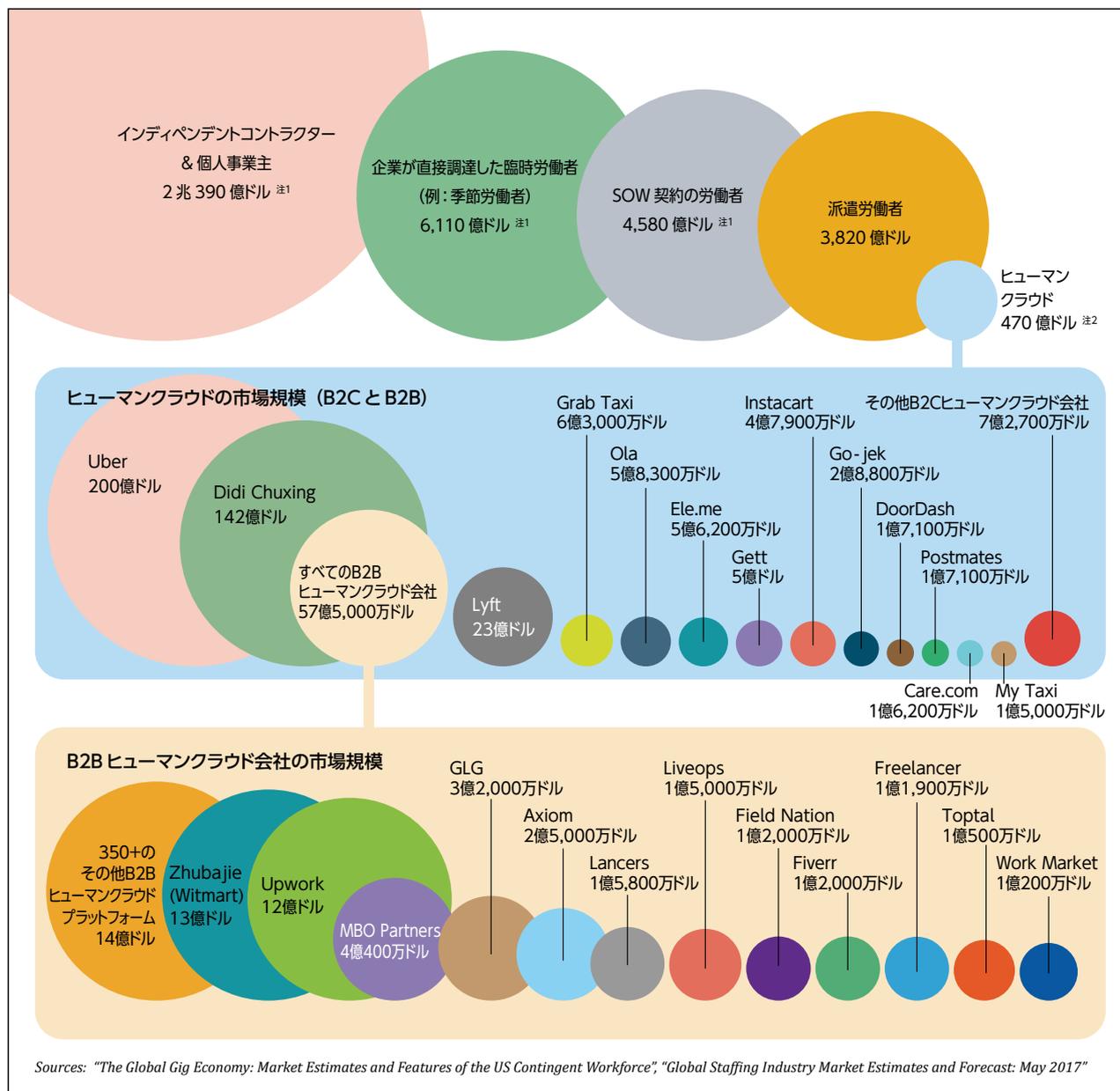


出所：“The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work”, Staffing Industry Analysts

Staffing Industry Analysts は、ギグエコノミー全体の市場規模を約 3 兆 5,000 億ドルと試算している。このうち、ヒューマンクラウドへの世界全体の支出額は 2016 年に推定 470 億～510 億ドルに達した。この大半は、Uber、Lyft、Handy、Ele.me といった B2C サービス（個人にサービスを提供）のヒューマンクラウド会社によるもので、その市場規模は 415 億～447 億ドルと前年の約 2 倍に拡大した。B2B サービス（企業にサービスを提供）のヒューマンクラウドの市場規模は 58 億～65 億ドルとなる。

B2C 会社の中で最大手は Uber で、次いで Didi Chuxing（滴滴出行）、Lyft と続く。B2B 会社の中で最大手は Zhubajie（猪八戒）で、次いで Upwork、MBO Partners、GLG（Gerson Lehrman Group）と続く。

図表 14 2016 年の世界のギグエコノミーの市場規模



注 1 : 2015年の売上高を2016年の売上高として記載

注 2 : ヒューマンクラウドの市場規模は、Staffing Industry Analystsの推定金額の下限を記載

出所 : "The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work", Staffing Industry Analysts

図表 15 は、B2B ヒューマンクラウドプラットフォームのランキングである。日本の Lancers が 6 位につけている。総収益には、労働者に支払われた報酬と仲介手数料（マークアップ、SaaS ライセンス料、報酬からの天引きなど）が含まれる。

1 位の Zhubajie（猪八戒）は、中国の大手クラウドソーシングプラットフォームで、登録者数は 2016 年時点で 1,600 万人を超える⁵。ウェブデザイナー、法律アドバイザー、個人向けの仕立てなど、広範囲のフリーランサーを扱う。10 億ドル以上の企業価値を持つ⁶。英語圏にも進出し、Witmart.com を運営している。重慶市の両江新区やベンチャーキャピタルから 26 億元の出資を受けている。

2 位の Upwork は、Elance と oDesk の合併により誕生した米国のオンラインスタッフィングプラットフォームで、1,200 万人のフリーランサーが登録している⁷。掲載されている業務は、ゲーム開発、マーケティング、カスタマーサービス、バーチャルアシスタント、グラフィックデザイン、経理、法務、プロダクトデザインなど多岐にわたる。

3 位の MBO Partners は、大手企業向けフリーランサー管理システム「MBO Connect」と、請求書の作成や報酬の回収、税金申告といったバックオフィスを代行するインディペンデントコントラクター向けサービスを提供する。

図表 15 B2B ヒューマンクラウドプラットフォーム上位 10 社（2016 年）

順位	社名	2016 年の総収益 (百万ドル)	本社	主な勤務場所	設立年	対象職種
1	Zhubajie ^{注1,2}	1,269	中国	リモート	2006 年	全般
2	Upwork	1,200	米国	リモート	1999 年	全般、フリーランサー
3	MBO Partners	404	米国	オンサイト/リモート	2003 年	プロフェッショナル
4	Gerson Lehrman Group ^{注2}	320	米国	リモート	1998 年	エキスパートのネットワーク
5	Axiom	250	米国	オンサイト/リモート	2000 年	法務サービス
6	Lancers ^{注1}	158	日本	リモート	2008 年	クリエイティブ&デザイン
7	LiveOps	150	米国	リモート	2000 年	コールセンター
8	Field Nation	120	米国	オンサイト	2008 年	ITフィールドサービス
9	Fiverr ^{注2}	120	イスラエル	リモート	2010 年	ロゴ&デザイナー
10	Freelancer ^{注1,2}	119	オーストラリア	リモート	2009 年	デザイン、ディベロッパー、マーケティング

注 1：収益は米ドルに換算

注 2：ヒューマンクラウド事業以外の収益は除外

出所：“The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work”, Staffing Industry Analysts

5 <http://www.scmp.com/business/article/1984094/zhubajie-charges-toward-unicorn-status-and-flotation>

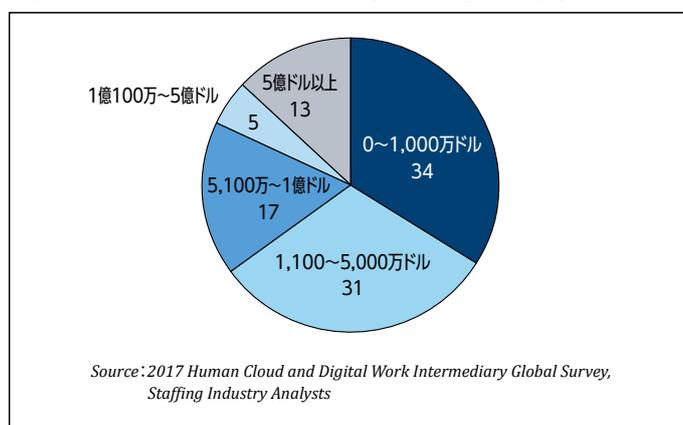
6 <http://thebridge.jp/2016/10/meet-chinas-midas-li-feng>

7 <http://www.chicagotribune.com/business/ct-upwork-chicago-office-freelancer-economy-0802-biz-2-20170801-story.html>

Staffing Industry Analysts は、ヒューマンクラウドを、オンラインワークサービス、オンラインスタッフインフラプラットフォーム、クラウドソーシングの3つのモデルに分類している（「Works University 米国の人材ビジネス 03. 人材ビジネスの事業領域」参照）。2016年のオンラインワークサービスへの世界の支出額は、415億～447億ドルに達した。これはヒューマンクラウド支出額全体の80%以上を占める。オンラインスタッフインフラプラットフォームの世界の支出額は47億～52億ドル、クラウドソーシングへの世界の支出額は6億～8億ドルとなった⁸。

Staffing Industry Analysts の推定によれば、ヒューマンクラウドの利用は近年大手企業の間でも進んでいるが、大半は売上高1億ドル以下の中小企業で、B2Bヒューマンクラウドの収益の82%を占めている。

図表 16 B2Bヒューマンクラウドの収益の顧客規模別割合（単位：％）



出所：“The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work”, Staffing Industry Analysts

4. RPO

Credence Researchによると、RPO業界の世界の市場規模は2014年時点で35億ドルで、2015年から年平均成長率14.4%のペースで成長し、2022年には3倍に拡大すると見込まれている⁹。RPO業界は競争が激しい。スタッフィング会社、BPO会社、RPO専門会社と多数のプロバイダーが存在し、市場は分断化されている。

⁸ “The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work”, Staffing Industry Analysts

⁹ “Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market (On-demand RPO and End-to-end RPO) – Growth, Share, Opportunities, Competitive Analysis and Forecast 2015 – 2022”, Credence Research

5. PEO

米国の PEO 業界の市場規模については、全米 PEO 協会（National Association of Professional Employer Organization）が推定 1,360 億～1,520 億ドル（顧客の従業員の賃金と PEO 手数料）と公表している。米国には 780～980 社の PEO 会社が存在し、15 万 6,000～18 万社の中小企業にサービスを提供している。PEO が共同雇用する従業員数は合計 270 万～340 万人に達する。

ほとんどの PEO 会社は小規模企業（従業員規模 10～99 人）を主なターゲットとしており、同協会によれば PEO を利用する顧客の平均従業員数は 22.5 人となっている。小規模企業は、現在米国に約 110 万社存在するが、このうち PEO サービスを利用しているのはわずか 14～16%と、成長の余地は大きい¹⁰。

PEO1 社あたりの共同雇用者数は平均で 6,200 人に達する。全米 PEO 協会に加盟する PEO 会社の平均的プロフィールは図表 17 のとおりである。

図表 17 全米 PEO 協会加盟企業の平均的プロフィール

	2007 年	2008 年	2009 年	2012 年
顧客企業数	202 社	225 社	238 社	—
顧客企業の従業員規模	19 人	20 人	19 人	20 人
PEO が共同雇用する従業員数	3,833 人	4,508 人	4,254 人	6,200 人
収益	1.42 億ドル	1.75 億ドル	1.8 億ドル	—

出所：“NAPEO 2010 Annual Report”, “NAPEO 2013 Annual Report”

¹⁰ “The State of the PEO Industry 2016: Markets, Value, and Trends”, National Association of Professional Employer Organization

米国では、人材派遣、人材紹介、紹介予定派遣、再就職支援、アウトソーシング、人事コンサルティングといった雇用関連のサービスを提供する会社のことをスタッフィング会社と総称している。

人材派遣

米国では、一般の人材派遣は主に Temporary Staffing と称されている。契約期間は 3～6 カ月と短い傾向にある。Contract Staffing という表現もあるが、これは主にファイナンス、IT、M&A、プロジェクトマネジメントといった、より高度な技能を要する職種を対象とした人材派遣サービスを指す。Temporary Staffing と同様、労働者は派遣会社によって雇用されるが、契約期間は 9 カ月から 1 年以上と長期の場合が多い。

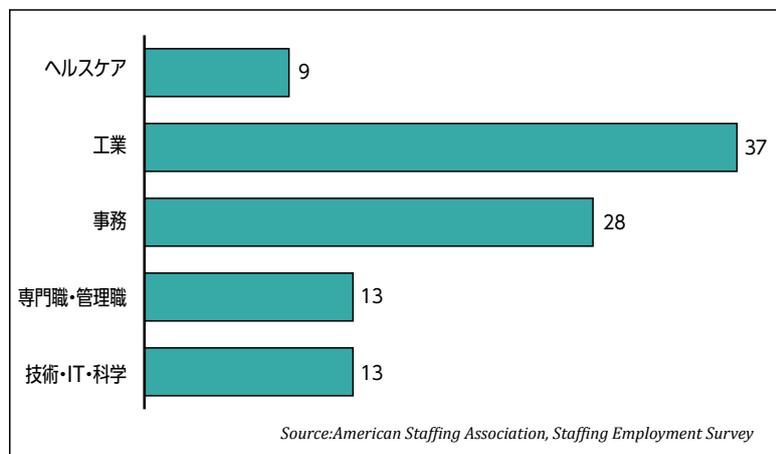
1. 対象分野

人材派遣サービスの対象分野は、事務や工業から IT、医療、会計・金融、工学、法律、科学・臨床、クリエイティブ・マーケティング、図書館・教育まで多岐にわたる。米国では、事務補助や製造業といった伝統的な業種における派遣を商業系派遣（Commercial Staffing）、IT、技術、会計、法律といった高度なスキルを要する専門分野での派遣を専門職派遣（Professional Staffing）と称し、しばしば区別されている。

アメリカスタッフィング協会が派遣労働者約 1 万 2,000 人を対象に 2014 年に実施した Staffing Employee Survey によると、最も多い職種は製造、建設、倉庫、物流、組立、機械オペレーター、メンテナンス、清掃員、運転手などを含む工業で、全体の 3 割超（37%）を占める。次いで事務（28%）、専門・管理職（13%）、技術・IT・科学（13%）、ヘルスケア（9%）と続く（[図表 1](#)）。事務には、受付、事務アシスタント、コールセンタースタッフ、データ入力オペレーター、レジ係、エグゼクティブアシスタントなどが含まれる。専門職・管理職には、会計士、弁護士、パラリーガル、コピーライター、マーケティングスペシャリスト、プロジェクトマネージャー、エグゼクティブなどが含まれる。技術・IT・科学には、エンジニア、プログラマー、デザイナー、イラストレーター、建築士、検査技師といった「テクニカル」な職種が含まれる。ヘルスケアには、内科医、歯科医、歯科衛生士、看護師、薬剤師、セラピスト、在宅介護者といった職種が含まれる。

図表 1 派遣労働者の職種別内訳

(単位：%)



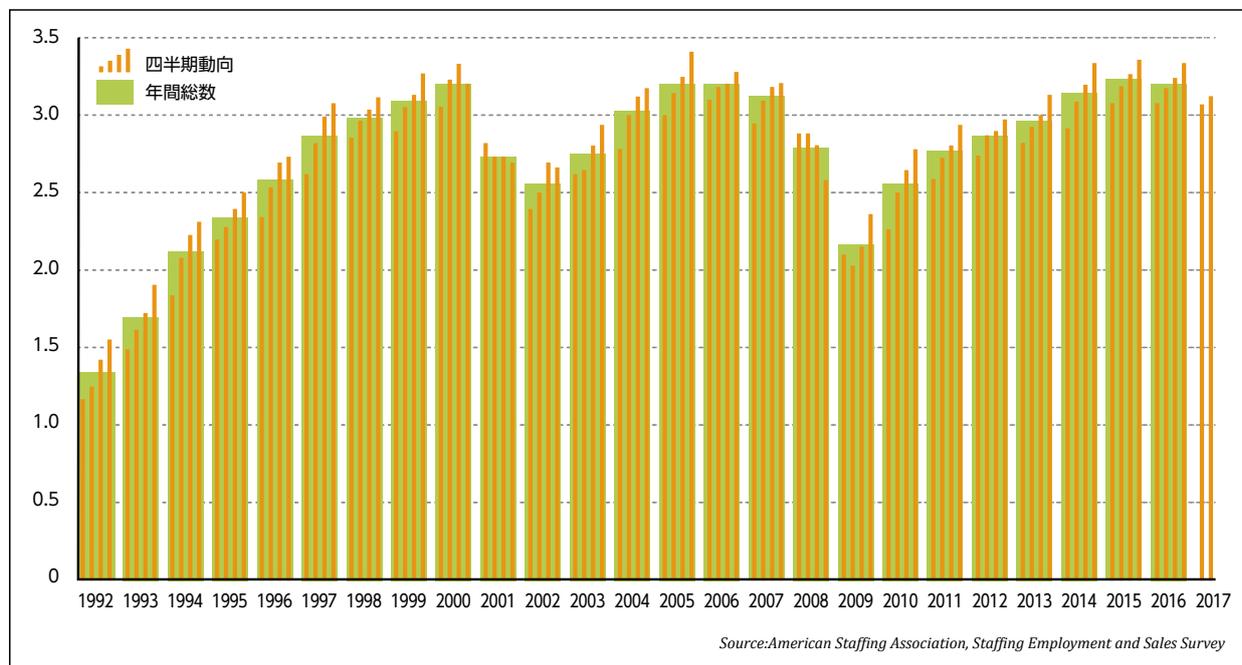
出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association
<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

2. 派遣労働者数

図表 2 は、アメリカスタッフィング協会が発表した米国の週当たりの平均派遣労働者数の推移を表す。2009 年に 220 万人にまで落ち込んだが、その後 2015 年まで増加傾向が続いた。2016 年は、320 万人と前年と横ばいとなった。これは、中小や大手スタッフィング会社 100 社以上の事業所約 1 万カ所（業界全体の約 3 分の 1 に相当）を対象とした雇用者数や売上などについて四半期ごとに行うインターネット調査（Staffing Employment and Sales Survey）にもとづく。

図表 2 週当たりの平均派遣労働者数の推移 1992～2017年

(単位：百万人)



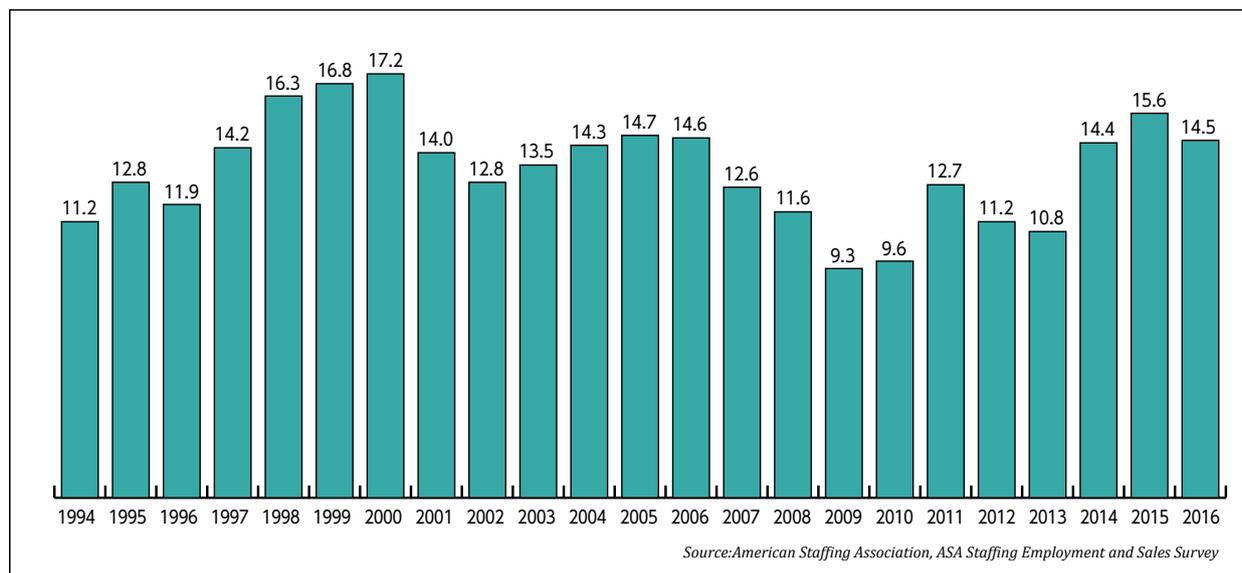
出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

ただし、派遣契約のほとんどは有期契約であり、期間も非常に短いため、週当たりの労働者数では年単位の労働者数を正確に把握できない。そこで、同協会はスタッフィング会社が派遣社員に発行する Forms W-2 (源泉徴収票) の年間発行数をもとに、年間の派遣労働者数を算出している。それによると、2016年の年間の派遣労働者数は、1,450万人と前年から7%減少した(図表3)。

図表3 年間の派遣労働者数の推移 1994～2016年

(単位：百万人)

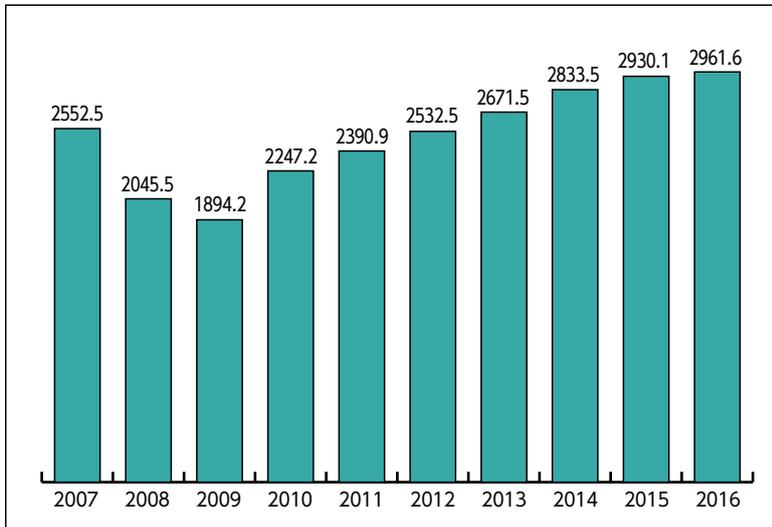


出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

米労働省労働統計局（BLS）では、約14万4,000の民間の事業所と政府機関を対象とする事業所調査 Current Employment Statistics を通じて、毎月12日を含む1週間の非農業部門雇用者数を業界別に集計し、翌月の第1金曜日に公表している。これに派遣労働者数も含まれている。北米産業分類システムにもとづき、派遣労働者数は Temporary help services に分類されている。図表4は、直近10年の派遣労働者数を棒グラフにしたものである。2016年12月時点で296万1,600人(季節調整値)に達する。ただし、アメリカスタッフィング協会によると、これはスタッフィング会社のコーポレート社員の人数も含むが、契約労働者数は含まない可能性がある。

図表 4 BLS 発表の週当たりの派遣労働者数（季節調整値）の推移 2007～2016年（各年12月の数字）
（単位：千人）

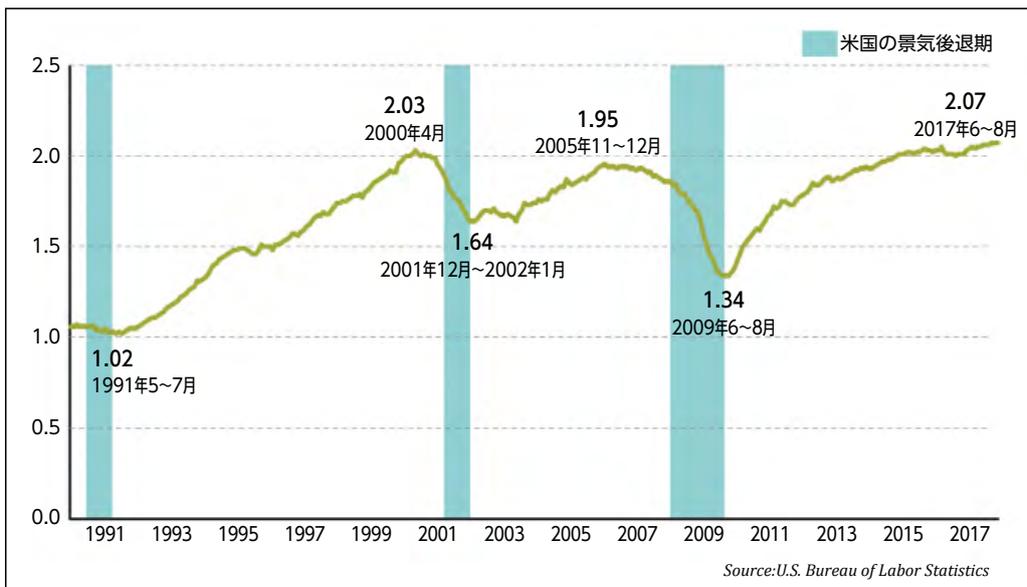


出所：BLSのデータベース(Employment, Hours, and Earnings from the Current Employment Statistics)をもとに作成

3. 派遣労働浸透率

米国の派遣労働浸透率（非農業部門の雇用者に占める派遣労働者の割合）は、2009年以降上昇傾向が続いており、2017年6月に2.07%と過去最高水準に達した（図表5）。

図表 5 米国の派遣労働浸透率の推移 1991～2017年
（単位：%）

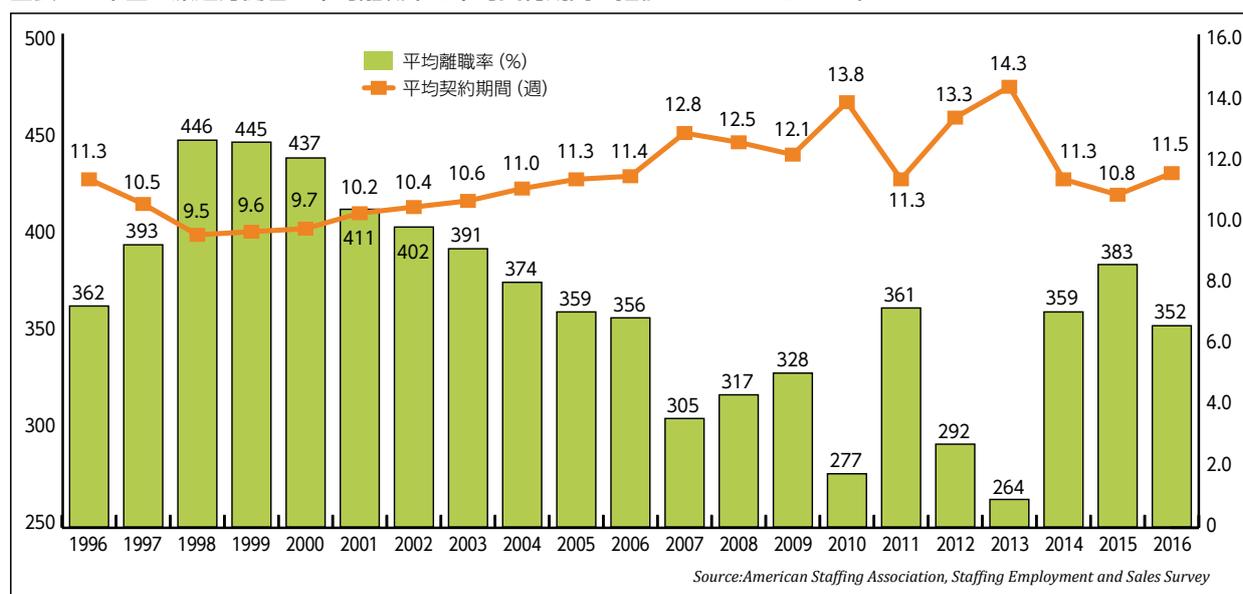


出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association
<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

4. 派遣労働者の平均離職率と契約期間

派遣の契約期間は、数時間から数年と幅広いが、平均するとおよそ3カ月である¹。図表6は派遣労働者の平均離職率と平均契約期間を表す。2016年の平均離職率は352%と、前年の383%からわずかに改善した²。離職率が低下したことで、2016年の平均契約期間は前年の10.8週から11.5週に伸びた。

図表6 米国の派遣労働者の平均離職率と平均契約期間の推移 1996～2016年



出所：“2017 Staffing Industry Playbook”, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/publications/staffing-success-magazine/2017-special-issue/>

派遣の平均時給は17ドルとなっている。一部、時給が100ドル以上の者もいる³。

¹ Staffing Industry Frequently Asked Questions, American Staffing Association

<https://americanstaffing.net/job-seekers/staffing-industry-frequently-asked-questions/>

² アメリカスタッフィング協会は離職率を(週当たりの派遣労働者数÷派遣・契約労働者に対するW-2の年間発行数)×100-100で算出している

³ 1と同様

人材紹介

1. 人材紹介の概要

人材紹介は米国では、Direct Hire や Direct Placement、Place & Search などと称されている。成功報酬型の一般紹介（Contingent Recruiting または Contingent Search）と前受金型（Retained Recruiting または Retained Search）のエグゼクティブサーチの2種類に大きく分かれる⁴。

成功報酬型の一般紹介では、顧客企業からの依頼を受け、求人広告を掲載し人材を募集する。または自社のサイトの登録者のなかから求人要件を満たす複数の候補者を履歴書上で選別し、その履歴書を顧客に提出する。候補者の選考は顧客企業が主導で行う。

紹介手数料は、候補者が顧客企業に採用された場合にのみ発生するため、できるだけ多くの候補者を短期間で企業に紹介しようとする。多数の紹介案件を同時に抱え、1人の候補者を複数の企業に同時に紹介するケースもある。紹介手数料は、求人ポストの初年度年収の20%前後が一般的である。

人材紹介会社に登録するなど、積極的に転職活動を行っている顕在層を主な対象とした紹介モデルで、中級管理職または採用人数が多いポストの採用に利用されている。

前受金型のエグゼクティブサーチは、年収10万ドル以上の上級職を対象とした人材紹介である。バイスプレジデント、シニアバイスプレジデント、役員といった年収25万ドルを超える上級職を扱う場合も多い⁵。顧客企業のコンサルタントとして指定業者契約を結び、顧客企業のパートナーとなり、まず顧客の業界の最新事情、事業戦略、固有のニーズを把握する。転職活動を行っていない潜在層もサーチの対象に含み、独自のデータベースのなかから人材を探すだけでなく、第一線で活躍する人材をスカウトすることもある。高度なアセスメントテクニックを使い、採用ポジションと顧客の社風に最も合う候補者を選び出す。条件交渉や入社後のアフターフォローも行う。

紹介手数料は、求人ポジションの初年度の想定年収の30～33%。人材紹介の契約時に着手として3分の1、候補者のショートリスト提出時に3分の1、採用された候補者が入社した後に残りの3分の1を請求する。

エグゼクティブサーチは、転職を説得するのが難しい、または採用者の成功が企業に大きな影響を与える重要なポストに適している。

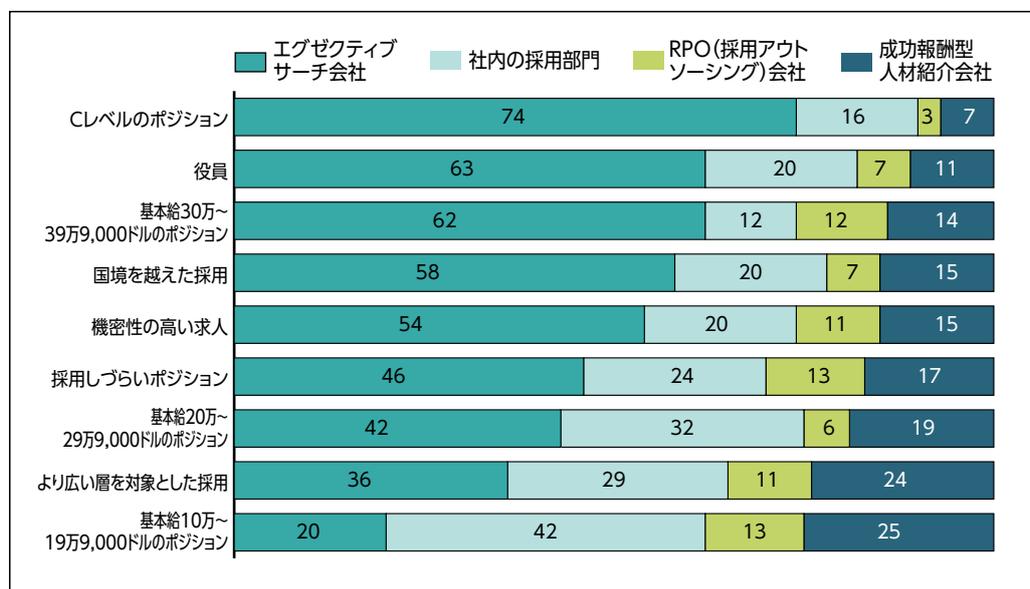
一般紹介は、人材派遣と両方を提供する会社が多いが、エグゼクティブサーチは専門の会社がサービスを提供している。

4 Executive Talent Solutions, AESC <https://www.aesc.org/profession/executive-talent-solutions>

5 "Executive Recruiters and Top Executive Recruitment", AESC BlueSteps

エグゼクティブサーチ会社の業界団体 Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC) が 2016 年に行った調査のなかで、エグゼクティブサーチサービスを利用する企業に、どのポジションや採用案件において同サービスを利用するか聞いたところ、最も回答が多かったのが CEO、COO、CIO といった C レベル（経営幹部）のポジション（74%）だった。次いで、役員（63%）、基本給 30 万～39 万 9,000 ドルのポジション（62%）、国境を越えた採用（58%）、機密性の高い求人（54%）、採用しづらいポジション（46%）、基本給 20 万～29 万 9,000 ドルのポジション（42%）、より広い層を対象とした採用（36%）と続いた。基本給が 20 万ドル未満のポジションについては、社内の採用部門が行うという答えが最も多く（42%）、エグゼクティブサーチ会社を利用すると答えたのはわずか 20%だった（図表 7）。

図表 7 エグゼクティブサーチサービスが利用されるポジション・採用案件（複数回答）（単位：%）



出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

2. その他のサービス

エグゼクティブサーチ会社は、エグゼクティブ人材の紹介以外に、コーチング、ダイバーシティ&インクルージョン、文化形成、採用ブランディング、リーダーシップ開発、パフォーマンスマネジメント、エグゼクティブの報酬&ガバナンス、サクセッションプランニング（後継者育成計画）⁶、インテリムマネジメント⁷など多様なサービスを提供している⁸。

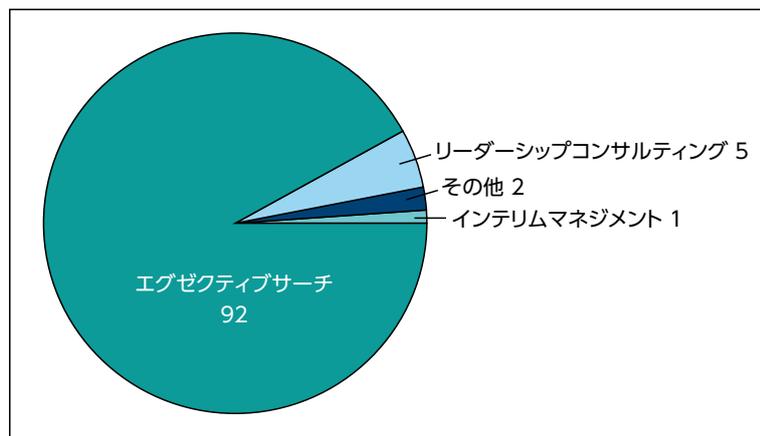
⁶ 企業内の主要ポストに対して後継者をリスト化し管理するとともに、候補人材に対し、OJT/Off-JT両面から幹部として成長するための機会を積極的に付与すること(出所:リクルートワークス研究所「ワークス人事用語辞典」)

⁷ 急な欠員や経営幹部の交代、新規事業開発、買収時などに、実務に精通したマネジャー人材を期間限定で供給するサービス

⁸ Executive Talent Solutions, AESC <https://www.aesc.org/profession/executive-talent-solutions>

近年、高付加価値サービスに対する需要が増えている。AESC の 2010 年の調査で顧客からエグゼクティブサーチ以外のサービスを求められていると答えたエグゼクティブサーチ会社の割合は 69%にのぼった。同協会の 2016 年の調査では、大手エグゼクティブサーチ会社 13 社の収益のサービス別内訳をみると、エグゼクティブサーチが 92%と大部分を占めるなか、リーダーシップコンサルティングサービスは 5%となっている（図表 8）。この割合の増加が予想される。

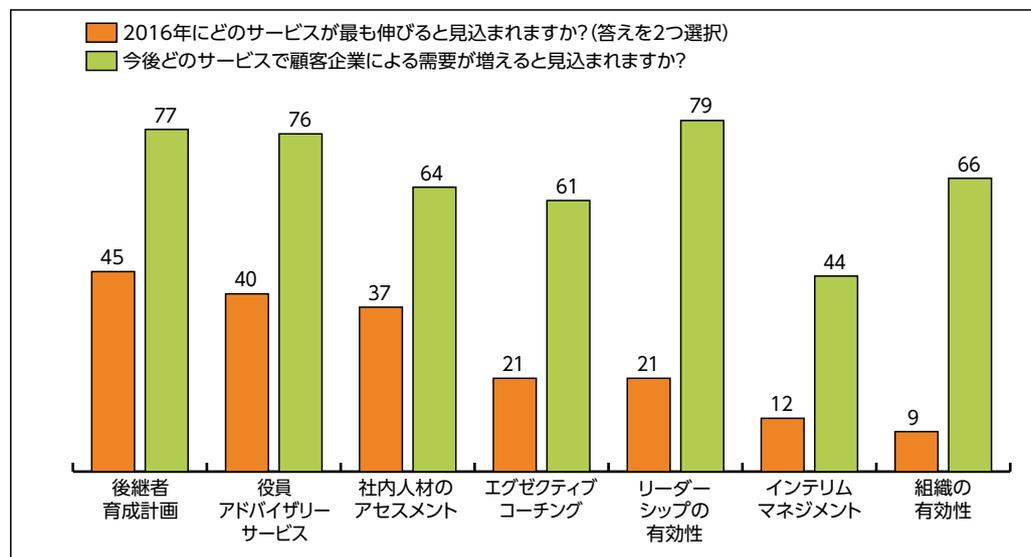
図表 8 AESC に加盟する大手エグゼクティブサーチ会社 13 社の収益のサービス別内訳
(単位：%)



出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

リーダーシップコンサルティングサービスのなかで、今後ニーズが最も増えるだろうとエグゼクティブサーチ会社が答えたサービスはリーダーシップの有効性（79%）で、次いで後継者育成計画（77%）、役員アドバイザーサービス（76%）、組織の有効性（66%）、社内人材のアセスメント（64%）、エグゼクティブコーチング（61%）、インテリムマネジメント（44%）と続く。一方、調査年（2016年）に最も伸びるだろうとエグゼクティブサーチ会社が答えたサービスのトップ3は、後継者育成計画（45%）、役員アドバイザーサービス（40%）、社内人材のアセスメント（37%）だった（図表 9）。

図表 9 リーダーシップコンサルティングサービスの需要 (単位：%)



出所：“Executive Talent 2020”, Association of Executive Search and Leadership Consultants

需要増を受けて、エグゼクティブサーチ会社によるコンサルティングファームの買収の動きが近年活発化している。大手の Korn Ferry は 2015 年、戦略実行や組織設計、エンゲージメント、企業文化形成、リーダーシップなどのサービスを提供する人事コンサルティング会社 Hay Group を約 4 億 5,200 万ドルで買収した。そのほか、2012 年には Global Novations（ダイバーシティ・インクルージョン、リーダーシップ開発ソリューションを提供）、2013 年には PDI Ninth House（リーダーシップソリューション会社）も傘下に収めている。Heidrick & Struggles も 2012 年に企業文化形成サービスを専門とする Senn Delaney を買収した。

3. 紹介手数料

企業と人材紹介会社をつなぐ採用マーケットプレイス BountyJobs によると、2014 年の人材紹介手数料は平均で 2 万 2,113 ドルと、前年の 2 万 793 ドルから 6.3% 増加した（図表 10）。これは、リセッション期の 2008 年と比べると 29% 増となる。2014 年の紹介手数料率の平均は、初年度の年収の 21.2% で、前年の 21.0% をわずかに上回った（図表 11）。

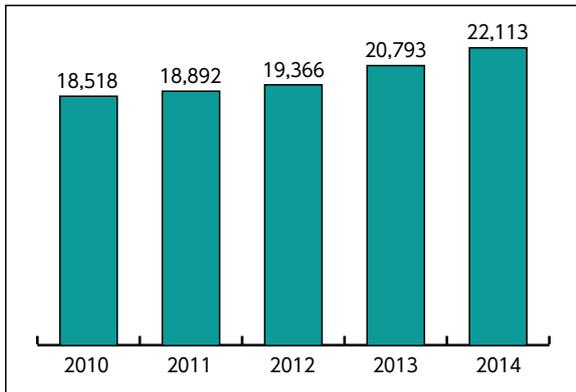
紹介手数料率が 25% を超える高額案件の割合は、2014 年時点で全体の 35% と、2013 年の 31%、2012 年の 26% を上回った。上昇傾向が過去 4 年間続いている（図表 12）。

平均紹介手数料が最も高かった業種は製薬・バイオテクノロジー業界で、前年比 10.8% 増の 3 万 1,449 ドルだった。同業界は 5 年連続第 1 位となっている。次いで、エネルギー（2 万 4,440 ドル）、IT（2 万 4,096 ドル）、金融サービス（2 万 4,089 ドル）、エンジニアリング（2 万 2,955 ドル）と続く。最も低かったのはヘルスケア・医療業界で、前年比 2% 減の 1 万 7,468 ドルとなった（図表 13）。

職種別では、R&D が最も高く、平均紹介手数料は 3 万 9,032 ドルだった。次いでエグゼクティブ (3 万 567 ドル)、財務・会計・法務 (2 万 4,019 ドル)、HR マネジメント (2 万 3,480 ドル)、IT (2 万 3,320 ドル) と続く (図表 14)。

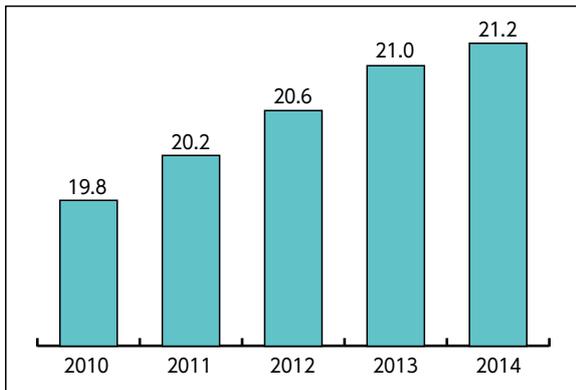
この結果は、2010～2014 年の 5 年間に同マーケットプレイス経由で成立した約 3 万 5,000 件の採用案件などに関するデータにもとづく。

図表 10 人材紹介の平均手数料 2010～2014 年
(単位：ドル)



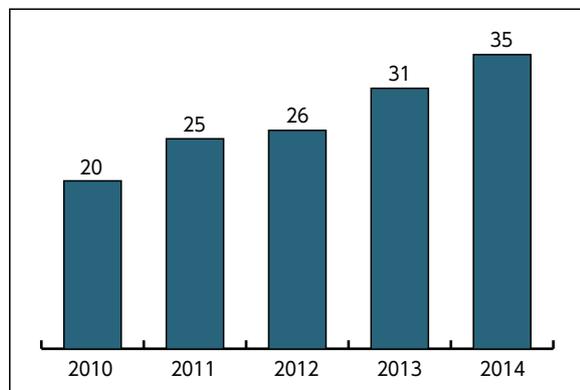
出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobs

図表 11 人材紹介の平均手数料率 2010～2014 年
(単位：%)



出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobs

図表 12 手数料率 25%以上の紹介案件が全体に占める割合 2010～2014年 (単位：%)



出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobs

図表 13 業種別平均人材紹介手数料

業 種	2014年 (ドル)	2013年 (ドル)	増減率 (%)
製薬・バイオテクノロジー	31,449	28,392	10.8
エネルギー	24,440	22,684	7.7
IT	24,096	22,186	8.6
金融サービス	24,089	24,974	-3.5
エンジニアリング	22,955	21,683	5.9
宇宙・航空・防衛	22,635	20,617	9.8
製造・生産	19,924	18,745	6.3
小売・卸売	18,438	18,873	-2.3
プロフェッショナルサービス	17,797	17,804	0.0
ヘルスケア・医療	17,468	17,827	-2.0

出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobsをもとに作成

図表 14 職種別平均人材紹介手数料と平均手数料率

職 種	2014年	
	平均手数料 (ドル)	平均手数料率 (%)
R&D	39,032	25
エグゼクティブ	30,567	21
財務・会計・法務	24,019	22
HRマネジメント	23,480	22
IT	23,320	21
エンジニアリング	23,070	22
一般管理職	21,176	21
セールス・マーケティング・クリエイティブ	20,512	21
製造	19,395	22
ヘルスケア・医療	18,174	19
オフィス・事務	18,093	21

出所：“2015 Direct Hire Agency Benchmarking Report”, BountyJobsをもとに作成

紹介予定派遣

派遣先に直接雇用されることを前提に一定期間派遣スタッフとして就業し、派遣期間終了時に企業と本人が合意した場合に社員として採用される紹介予定派遣は、米国では Temp-to-Hire または Temp-to-Perm と呼ばれている。

日本では派遣期間は2～4カ月が一般的で、最長6カ月間と法的に上限が決められているが、米国では上限は定められていない。スタッフィング会社によって400～1,040時間と大きく異なるが、520時間（約13週）のところが多いようだ。

紹介手数料率は、派遣期間にもとづく定率制（例：派遣期間が90日未満の場合は初年度の年収の20%）の場合と、固定料金制（例：1,000ドル）の場合がある。

事業所数

米国勢調査局の米国企業統計（Statistics of U.S. Businesses）によると、人材ビジネス会社（Employment Services）は2万7,748社存在する。このデータでは、人材ビジネスは、人材派遣事業、人材紹介事業、エグゼクティブサーチ事業、PEO事業の4つに分類されており、人材派遣事業（Temporary Help Services）を行う会社は1万3,370社ある（2015年時点）。従業員数が4人以下の零細規模の会社が4,071社と最も多く、500人以上の規模の会社は1,078社と最も少ない（[図表15](#)）。

図表15 人材派遣事業を行う企業の数（2015年）

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	13,370	34,707	3,320,004
4人以下	4,071	4,101	5,481
5～9人	1,252	1,269	8,741
10～19人	1,300	1,341	18,321
20～99人	3,420	3,659	168,135
100～499人	2,249	3,388	490,208
500人以上	1,078	20,949	2,629,118

出所：2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, U.S. Census Bureau (September 2017)をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

人材紹介事業を行う会社 (Employment Placement Agencies) は 5,611 社存在する (2015 年時点)。このうち、従業員数 4 人以下の零細規模の会社が 3,279 社と最も多く、500 人以上の規模の会社は 134 社ある (図表 16)。

図表 16 人材紹介事業を行う企業の数 (2015 年)

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	5,611	6,757	233,504
4 人以下	3,279	3,288	4,534
5～9 人	702	704	4,654
10～19 人	470	484	6,518
20～99 人	744	802	31,491
100～499 人	282	352	53,486
500 人以上	134	1,127	132,821

出所：2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, U.S. Census Bureau (September 2017) をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

エグゼクティブサーチ事業 (Executive Search Services) を行う会社は 5,672 社存在する (2015 年時点)。このうち、4 人以下の零細規模の会社が 4,408 社と最も多く、一方 500 人以上の規模の会社はわずか 17 社である (図表 17)。

図表 17 エグゼクティブサーチ事業を行う企業の数 (2015 年)

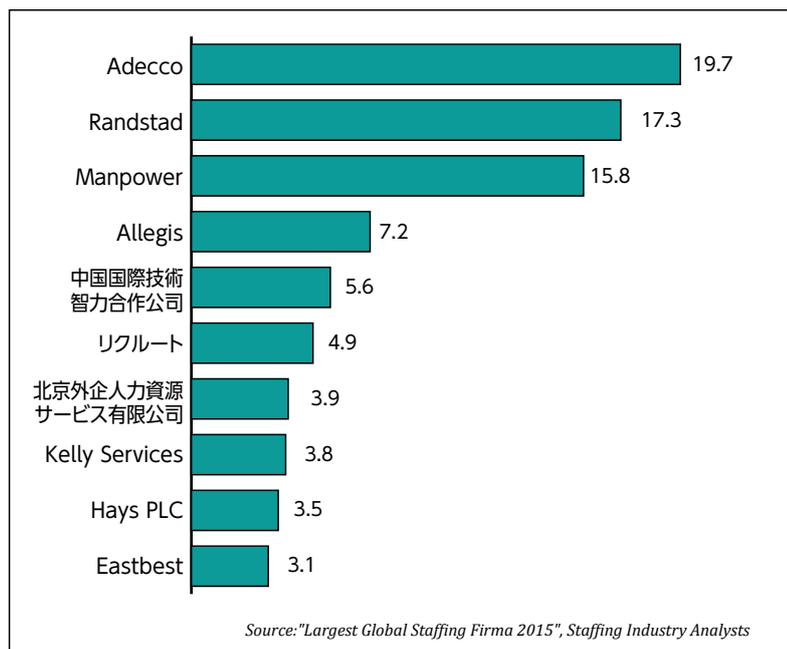
企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	5,672	5,915	35,406
4 人以下	4,408	4,410	5,819
5～9 人	635	639	4,090
10～19 人	333	353	4,440
20～99 人	237	304	8,372
100～499 人	42	114	7,333
500 人以上	17	95	5,352

出所：2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry, U.S. Census Bureau (September 2017) をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

大手スタッフィング会社

米人材ビジネス専門誌 Staffing Industry Analysts が発表した、2014年のスタッフィング事業の売上高にもとづく世界のスタッフィング会社ランキングによると、第1位はAdeccoで売上高は約197億ユーロだった。第2位はRandstad（173億ユーロ）で、後にManpower（158億ユーロ）、Allegis（72億ユーロ）、中国国際技術智力合作公司（56億ユーロ）、リクルート（49億ユーロ）、北京外企人力資源サービス有限公司（39億ユーロ）、Kelly Services（38億ユーロ）、Hays PLC（35億ユーロ）、Eastbest（31億ユーロ）と続く（図表18）。中国国際技術智力合作公司、北京外企人力資源サービス有限公司、Eastbestの3社は初めてランク入りしたが、すべて中国企業だった。一方、Robert Half、USG People、テンプホールディングスは圏外に順位を下げた。なお、Staffing Industry Analysts が定義する「スタッフィング」事業の収益には、人材派遣、人材紹介、紹介予定派遣の手数料収益が含まれる。

図表 18 世界のスタッフィング会社上位 10 社の 2014 年の売上高
(単位：十億ユーロ)



出所：“Economic Report 2016 edition”, World Employment Confederation
<http://www.wecglobal.org/economicreport2016/>

米国の最大手スタッフィング会社は、SIA の 2017 年 Largest US Staffing Firms ランキング（2016 年の米国における人材派遣・紹介事業の収益にもとづく）によると Allegis Group である⁹。

図表 19 大手人材派遣・紹介会社の概要

会 社 名	Adecco Group
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.adeccogroup.com/
設 立	1957 年
本 社	スイス
フルタイム社員数	3 万 3,000 人
拠 点	世界 60 カ国以上、5,100 カ所
主 な 事 業 内 容	人材派遣・紹介、RPO、MSP、タレントマネジメント
傘下のブランド	Adecco (人材派遣・紹介)、Adia (サービス、ケータリング、イベント、プロモーション等のアルバイト検索アプリ)、Badenoch & Clark (商業、工業、金融、法務、公共セクター分野のスイスの人材紹介)、Lee Hecht Harrison (再就職支援、リーダーシップ開発、チェンジマネジメント)、Modis (エンジニア派遣、アウトソーシング)、Pontoon (RPO、MSP)、Spring Professional (人材紹介)、Yoss (フリーランサーと企業をつなぐフランスのオンラインマーケットプレイス)

会 社 名	Randstad Holding
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.randstad.com/
設 立	1960 年
本 社	オランダ
フルタイム社員数	3 万 6,524 人
拠 点	世界 39 の国と地域、4,752 カ所
主 な 事 業 内 容	<ul style="list-style-type: none"> ● プロフェッショナルサービス (大卒以上の学位をもつ中級・上級管理職の人材紹介) ● スタッフィングサービス (高校の卒業資格をもつ人材の派遣・紹介) ● インハウスサービス (顧客の製造や物流等の拠点に常駐し、採用から研修、定着まで人材マネジメント全般を代行) ● HR ソリューション (RPO、MSP、ペイローリング、再就職支援など) 2014 年に HR テクノロジーのベンチャー企業に投資する投資ファンド Randstad Innovation Fund を設立。2018 年現在、クラウドソーシングサービスなど 11 社に出資している。また 2016 年に米国の大手求人求職サイト Monster.com を運営する Monster Worldwide を買収した
傘下のブランド	Randstad、Randstad Sourceright、Yacht、Tempo Team、RiseSmart、Dfind、Spherion、GULP、Twago、Appel Medical、AUSY、Expectra、Digby Morgan、Pareto Law、Qualitair など

⁹ Allegisプレスリリース <https://www.allegisgroup.com/about/press/allegis-group-named-top-us-staffing-firm-by-sia-for-eleventh-straight-year>

会 社 名	Manpower Group
ウ ェ ブ サ イ ト	http://www.manpowergroup.com/
設 立	1948 年
本 社	米国
フルタイム社員数	2 万 7,000 人
拠 点	世界の 80 の国と地域、2,900 カ所
主 な 事 業 内 容	総合的な労働力ソリューション
傘下のブランド	Manpower (人材派遣・紹介)、ManpowerGroup Solutions (RPO、MSP)、Experis (IT、工学、ファイナンス分野の人材派遣)、Right Management (再就職支援)

会 社 名	Allegis Group
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.allegisgroup.com/
設 立	1983 年
本 社	米国
フルタイム社員数	1 万 5,000 人
拠 点	世界 80 の国と地域、500 カ所
主 な 事 業 内 容	人材サービス
傘下のブランド	Aerotek (商業・技術分野の人材派遣・紹介)、TEKsystems (IT 分野の派遣・紹介)、Aston Carter (会計・財務、ガバナンス・リスク・コンプライアンス分野の派遣・紹介)、Allegis Global Solutions (MSP、RPO) Allegis Partners (エグゼクティブサーチ)、MarketSource (営業のアウトソーシング)、EASi (エンジニアリングサポートサービス)、The Stamford Group (IT とライフサイエンス分野専門のスイスの人材サービス会社) Getting Hired (障がい者対象の人材紹介)、Major, Lindsey & Africa (法務専門の人材紹介)

会 社 名	Robert Half
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.roberthalf.com/
設 立	1948 年
本 社	米国
フルタイム社員数	1 万 6,400 人
拠 点	18 の国と地域、345 カ所
主 な 事 業 内 容	専門職系の人材サービスおよびリスクコンサルティング
傘下のブランド	Accountemps (会計・財務分野の人材派遣)、Robert Half Finance & Accounting (会計・財務分野の人材紹介)、Robert Half Management Resources (財務・会計分野のプロジェクト単位の人材紹介)、OfficeTeam (事務分野の人材派遣)、Robert Half Technology (テクノロジー・IT 分野の人材紹介)、Robert Half Legal (法律分野の派遣・紹介)、The Creative Group (デザイン・マーケティング・広告分野のフリーランサーやコンサルタントの紹介)、Robert Half Executive Search (エグゼクティブサーチ)、Protiviti (経営コンサルティングおよび内部監査)

会 社 名	Kelly Services
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.kellyservices.com/
設 立	1946 年
本 社	米国
フルタイム社員数	8,100 人
主 な 事 業 内 容	<p>人材派遣・紹介、RPO、その他</p> <ul style="list-style-type: none"> • Americas Commercial (南北アメリカにおける事務、コンタクトセンター、教育、マーケティング、軽工業、電子部品組み立て分野の派遣・紹介) • Americas Professional and Technical (南北アメリカにおける科学、工学、IT、クリエイティブ、会計・財務、医療、法律分野の派遣・紹介) • EMEA Commercial (EMEA における事務、コンタクトセンター、ケータリング・ホスピタリティ、商業分野の派遣・紹介) • EMEA Professional and Technical (EMEA における工学、科学、財務・会計、医療、IT 分野の派遣・紹介) • APAC Commercial (APAC における事務、コンタクトセンター、ケータリング・ホスピタリティ、商業分野の派遣・紹介) • APAC Professional and Technical (APAC における工学、IT、科学分野の派遣・紹介) • Outsourcing and Consulting Group (MSP、BPO、RPO、インディペンデントコントラクターソリューション、給与計算アウトソーシング、キャリアトランジションおよびエグゼクティブコーチング)
傘下のブランド	KellyOCG (RPO、タレントサブライマネジメント、MSP)

Hunt Scanlon Media の 2017 年のランキングによると、エグゼクティブサーチ会社の最大手は米国の Korn Ferry である (図表 20 および 21)。1969 年に設立された同社は、現在世界 53 カ国、128 カ所に事業所を有し、前受金型および成功報酬型の人材紹介事業、エグゼクティブサーチ事業、RPO 事業を行っている。エグゼクティブサーチは、主に年収 30 万ドルの役員レベル以上を対象としている。2017 会計年度にはフォーチュン 500 企業の半数以上 (57%) が Korn Ferry のサービスを利用した¹⁰。同社は Forbes 誌の北米 America's Best Recruiting Firms 2017 ランキング (年収 10 万ドル以上のエグゼクティブ対象の人材紹介を行う会社が対象) でも第 1 位に選ばれている。

2016 年会計年度に Korn Ferry が行ったエグゼクティブサーチの案件数は 8,375 件 (グローバル) で、この部門の収益は約 6 億 2,000 万ドルと、総収益 12 億 9,200 万ドルの 50% 弱を占める。RPO、人材獲得ソリューション、プロジェクト・リクルートメント、人材コンサルティングサービスを提供する Futurestep 部門の 2016 会計年度の収益は約 2 億ドルであり、総収益の 6 分の 1 を占める。同社では 2016 年以降、RPO 事業の拡大を進めている。

¹⁰ "2017 Annual Report", Korn Ferry

図表 20 世界におけるエグゼクティブサーチ会社トップ 5

順位	会社名	2016年の世界の 収益 (百万ドル)	前年比 (%)	2015年の世界の 収益 (百万ドル)	世界の コンサルタント数	世界の 事業所数
1	Korn Ferry ^a	1,568.0	+34.0	1,170.0	1,066	128
2	Spencer Stuart ^b	688.1	-1.6	699.3	398	56
3	Egon Zehnder ^c	686.4	+2.8	667.7	440	69
4	Heidrick & Struggles	582.4	+9.6	531.1	417	52
5	Russell Reynolds Associates	497.5	+1.5	490.0	294	47

a: 2016年2月1日から2017年1月31日時点

b: 2016年9月30日時点

c: 2016年10月31日時点 (Hunt Scanlon Mediaによる推定)

出所: "Hunt Scanlon Big Five Global Search Firms", Hunt Scanlon Mediaより抜粋

図表 21 南北アメリカにおけるエグゼクティブサーチ会社上位 20 社

順位	会社名	収益 (百万ドル)	前年比 (%)	コンサルタント数	事業所数
1	Korn Ferry ^a	871.0	+21.0	463	45
2	Spencer Stuart ^b	421.6	-4.5	174	20
3	Heidrick & Struggles	319.4	+6.3	237	19
4	Egon Zehnder ^c	268.6	+2.9	140	20
5	Russell Reynolds Associates	265.3	+2.0	135	19
6	DHR International ^d	188.8	+5.5	133	31
7	Caldwell Partners ^e	66.4	+23.9	56	20
8	Witt/Kieffer	63.3	+16.0	67	14
9	Diversified Search	44.6	+18.9	52	9
10	Kaye/Bassman-Sanford Rose	44.2	+18.2	132	73
11	Major, Lindsey & Africa	35.0	+9.4	164	19
12	Isaacson, Miller	31.3	+19.5	92	4
13	True Search	29.0	+7.4	23	6
14	Klein Hersh	26.0	0.0	31	1
15	SPMB	24.6	+3.4	47	1
16	Herbert Mines Associates	22.5	+3.0	8	1
17	Westwood Partners	22.0	+30.0	15	1
18	Ferguson Partners	20.1	+8.0	22	4
19	JM Search	20.0	+8.1	230	4
20	Crist Kolder Associates	18.9	0.0	4	1

a: 2016年2月1日から2017年1月31日時点

b: 2016年9月30日時点

c: 2016年10月31日時点 (Hunt Scanlon Mediaによる推定)

d: Hunt Scanlon Mediaによる推定値

e: 2016年8月31日時点

出所: "Executive Search Review: Hunt Scanlon Top 50 Recruiters", Hunt Scanlon Media, May 2017

アウトプレースメント（再就職支援）

アウトプレースメント（再就職支援）サービスは、1960年代に米国において人材ビジネスの一環として登場し、1980年代から市場が形成されてきた¹¹。

離職を余儀なくされた労働者に再就職支援のためのコンサルティングを行う一方で、経営者にレイオフに伴う雇用労働法上のアドバイスや精神面でのケアを提供する。サービス内容には、個別またはグループでのキャリアカウンセリング（対面、電話、メール）、最新の就職活動テクニック、履歴書やカバーレターの作成サポート、面接のロールプレイング、求人企業の開拓などが含まれる。

米国では心理学の学位などをもつ有資格者のカウンセラーが求職者の対応を行うことが多く、サービス提供期間は3～6カ月など期間限定の場合が多い。サービスの対象となるのは、役員クラスから中間管理職クラスが多い。コンサルティング料は対象者の年収に応じて決められる場合もある（通常10～20%）、1人当たり数千ドルと固定料金制の場合もある。大規模なレイオフが行われたときには、社内や会社の近くにアウトプレースメントセンターを設置し、再就職支援にあたる¹²。

2009年に American Management Association と Institute for Corporate Productivity、ウォール・ストリート・ジャーナル紙が米国の企業355社を対象に行った調査では、再就職支援サービスの平均利用単価は従業員1人当たり3,589ドルだった。役職別では、エグゼクティブが7,518ドル、マネジャーが3,793ドル、一般社員が2,615ドル、時給制の従業員が1,472ドルだった。同サービスの提供期間は、解雇された従業員の58.5%が「1～3カ月」、17.7%が「3～6カ月」と答えた¹³。

米国の大手再就職支援サービス Right Management が世界10カ国のビジネスリーダーや人事プロフェッショナル1,700人を対象に行った調査では、どのような状況下で再就職支援サービスを利用するのかという質問に対し、「リストラ」という回答が世界的に最も多く、全体の68%を占めた。後に「M&A」（53%）、「トップの交代」（43%）、「部門・工場の閉鎖」（40%）、「会社の業績の悪化」（35%）、「従業員個人の業績の悪化」（33%）と続く。国別にみると、英国（74%）とブラジル（71%）では「リストラ」の回答の割合が高かった。従業員個人の業績が悪化した際に再就職支援サービスを利用するケースは全体では少ないが、中国・香港（42%）とカナダ（41%）では利用する割合がほかの諸国よりも高かった。日本では、「リストラ」が最も多く（51%）、次いで「会社の業績悪化」（49%）、「M&A」（34%）と続く（[図表 22](#)）。

11 「2017年版 人材ビジネスの現状と展望」矢野経済研究所

12 「Works University 労働政策講義 2015 06. 再就職支援」リクルートワークス研究所

13 “Outplacement Firms Struggle to Do Job”, The Wall Street Journal, Aug. 20. 2009

図表 22 再就職支援サービスを利用する状況 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
リストラ	68	69	69	71	67	74	63	69	65	51	69
M&A	53	59	55	57	44	51	39	47	76	34	50
トップの交代	43	51	49	39	25	42	9	38	49	21	44
部門・工場の閉鎖	40	47	33	24	30	40	34	28	35	33	19
会社の業績の悪化	35	35	37	23	30	35	36	30	29	49	22
従業員個人の業績の悪化	33	35	41	33	25	35	26	28	42	21	19

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

アウトプレースメントがビジネスサービスとして誕生したのは1960年代後半だが、当時は大手企業のみが同サービスを利用し、また対象はシニアエグゼクティブのみだった。しかし、その後あらゆる規模の企業が標準のマネジメントプラクティスとして導入し、また全レベルの従業員が対象に含まれるようになった。Right Managementの調査では、現在対象となっているのは世界的に「中間管理職」が最も多く(73%)、次いで「上級管理職」(65%)、「プロフェッショナル／初級管理職」(64%)と続く(図表23)。

図表 23 再就職支援サービスの対象職級 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
エグゼクティブ	50	52	44	60	50	48	8	56	54	50	64
上級管理職	65	62	61	90	92	70	42	72	54	50	71
中級管理職	73	72	78	80	100	70	75	56	62	70	43
プロフェッショナル／初級管理職	64	69	48	70	92	59	33	50	62	50	57
アドミニ／サポート	42	45	39	30	58	33	50	44	39	30	36
ブルーカラー	25	28	30	40	33	11	25	39	31	10	21

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

再就職支援サービスを購入する最大の理由については、世界的に「従業員や解雇・退職する従業員との良好な関係を維持するため」が最も多く(85%)、次いで「解雇・退職する従業員の再就職を支援するため」(84%)、「リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため」(83%)と続いた。国別でみると、ブラジルでは「不安定な景気の中で会社のブランド力やイメージを高めるため」と「リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため」が90%もあった。フランスでは、「リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため」が最も多く(94%)、後に「不安定な景気のなかで会社のブランド力やイメージを高めるため」(93%)が続いた。英国では最も回答が多かったのは、「人員削減によって社内スタッフが受けるストレスを減らすため」(88%)だった。日本では、「解雇・退職する従業員の再就職を支援するため」が最も多く(81%)、次いで「会社のCSR活動に貢献するため」(78%)が続いた(図表24)。

図表 24 再就職支援サービスを購入する際の最も重要な理由 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
従業員や解雇・退職する従業員との良好な関係を維持するため	85	87	86	86	83	84	62	79	86	73	83
解雇・退職する従業員の再就職を支援するため	84	85	88	88	85	81	71	81	85	81	91
リストラを行い競争力を高めるといふ会社の事業戦略に貢献するため	83	84	86	90	94	81	49	74	88	70	87
不安定な景気のなかで会社のブランド力やイメージを高めるため	82	84	85	90	93	81	51	78	86	67	91
人員削減によって社内スタッフが受けるストレスを減らすため	82	81	88	88	89	88	53	78	85	73	85
会社のCSR活動に貢献するため	82	84	84	82	87	77	66	78	93	78	79
解雇・退職した従業員や政府機関から、誠意をもって行動しなかったと法的責任を問われるリスクを軽減するため	80	83	82	73	85	78	51	75	75	70	76

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

どの再就職支援サービスを従業員に提供しているかという質問では、世界全体では「個別の再就職支援プログラム」という回答が最も多く（87%）、次いで「キャリアコーチング」（80%）、「オンラインサービス」（78%）、「グループ単位の再就職支援プログラム」（74%）と続いた。国別で見ると、日本やオランダやフランスではオンラインサービスの利用は少ない。オンラインサービスの利用が多いのは米国（84%）とカナダ（82%）である（図表 25）。

図表 25 企業が社員に提供する再就職支援サービスの種類 複数回答

(単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
個別の再就職支援プログラム	87	87	83	95	89	89	95	80	88	97	84
キャリアコーチング	80	80	87	82	80	81	87	76	95	70	87
オンラインサービス	78	84	82	75	54	77	44	70	80	44	76
グループ単位の再就職支援プログラム	74	75	79	84	72	81	53	64	86	56	77

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

役に立つと企業の評価が世界全体で最も高い再就職支援サービスは、「キャリアアセスメント」(62%)で、次いで「履歴書の作成支援」(57%)、「マンツーマンのキャリアコーチング」(53%)と続く(図表 26)。

図表 26 最も役に立つと企業が評価する再就職支援サービスの種類 複数回答 (単位：%)

	世界	米国	カナダ	ブラジル	フランス	英国	オランダ	オーストラリア	中国／香港	日本	シンガポール
キャリアアセスメント	62	57	71	82	78	66	34	61	74	69	48
履歴書の作成支援	57	59	60	41	50	58	38	53	52	45	44
マンツーマンのキャリアコーチング	53	53	60	58	63	49	56	53	67	47	32
面接トレーニング	48	51	48	58	24	49	51	46	52	44	31
求職者の要望に沿った求人情報の提供	40	39	40	44	48	69	69	68	43	59	28
グループでのワークショップ	37	37	39	38	41	41	18	35	38	17	45
ネットワーキンググループ	37	40	38	34	32	37	25	31	22	16	35
求人企業の紹介	36	35	39	36	41	36	41	40	27	42	24
ネットでの自主学習活動やツール	36	38	41	32	28	36	13	29	40	22	25
企業研究データベース	35	40	37	27	28	28	12	34	25	30	23
個人ブランディング	33	34	36	40	22	32	21	33	45	36	35
ジョブ／キャリアフェア	32	35	34	32	30	25	30	29	47	23	20
ソーシャルメディア活用のトレーニング	31	32	33	40	32	28	25	34	36	16	33
ビデオ面接のトレーニング	29	31	35	36	22	32	10	25	36	13	24
求職活動についての親身なフィードバック	25	27	24	32	35	22	12	22	32	11	17
ウェブセミナー	23	22	33	29	24	26	3	18	22	14	20
ポッドキャスト、オンラインセミナー	14	13	23	14	19	19	3	15	12	3	14
オフィススペースの提供	14	16	13	22	13	12	5	15	19	3	3

出所：“Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective”, Right Managementをもとに作成

米国のフリーランサーの分類と実態

1. フリーランサーの分類

フリーランスとは、「自営で特定の業務のためにさまざまな会社で働くこと」(Oxford Dictionaries)あるいは「従業員としてではなく、さまざまな企業のために独立して働くこと」(Cambridge Dictionary)と定義され、そのような働き方をする人をフリーランサーという。

フリーランサーに関する公式な統計はなく、実態があきらかになっていないものの、クラウドソーシング大手のUpworkとフリーランス組合が共同で行った調査によると、以下の5つのタイプに分けられる¹。

(1) 個人事業主

個人事業主は伝統的なフリーランスの働き方で、特定の使用者に雇用されずに、プロジェクトベースで業務を請け負う。

(2) ムーンライター

正社員として仕事をする傍ら、それとは別にフリーでも(主に夜間)仕事をする人のことをいう。たとえば、日中は企業でウェブディベロッパーとして働き、夜に非営利団体のプロジェクトに携わる人など。

(3) 多角的ワーカー

正社員やパートタイムの仕事とフリーランスの仕事を複数かけもって仕事をする人。たとえば、週20時間は歯医者で受付の仕事をしつつ、それ以外の時間にUberの運転手をして収入を得る人など。

(4) 臨時労働者

1つの会社で一時的な雇用契約にもとづき仕事をする人。たとえば、数カ月単位のプロジェクトのために契約ベースでスタートアップ企業の事業戦略コンサルタントとして働く人など。

(5) フリーランス事業オーナー

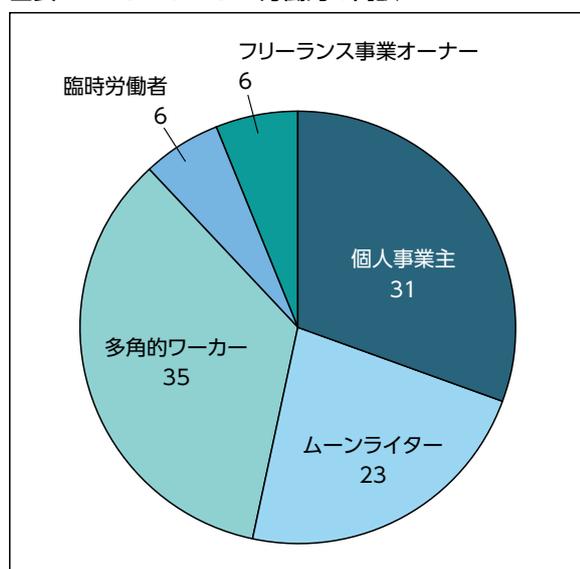
1人から5人の従業員を有する事業のオーナーで、自らをフリーランサー兼事業オーナーと位置づける人。たとえば、ソーシャルマーケティングのリーダーとして小規模な代理店を立ち上げるためにほかのソーシャルマーケターチームを雇いつつ、依然として自分をフリーランサーと考える人など。

1 Upwork, "Freelancing in America 2016", <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2016> (last visited January 12, 2018)

2. フリーランサーの実態

テクノロジーの利用が各世代に浸透するなか、フリーランサーとして働く人が劇的に増えている。2017年の調査によると、米国では2014年以降、フリーランサー数の伸び率は米国の労働力全体のそれよりも3倍の高さであり、2017年にはその数が5,730万人に達したという²。先に述べたフリーランサーのタイプ別の人数の内訳では、多角的ワーカーが1,980万人（35%）で最も多く、以下、個人事業主の1,770万人（31%）、ムーンライターの1,300万人（23%）と続く（図表1）。

図表1 フリーランサー労働力の内訳 (単位：%)



注：数値は小数点第一位を四捨五入しているため、合計は100%を超える。

出所：Upwork, "Freelancing in America 2017", <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2017> (last visited January 12, 2018)

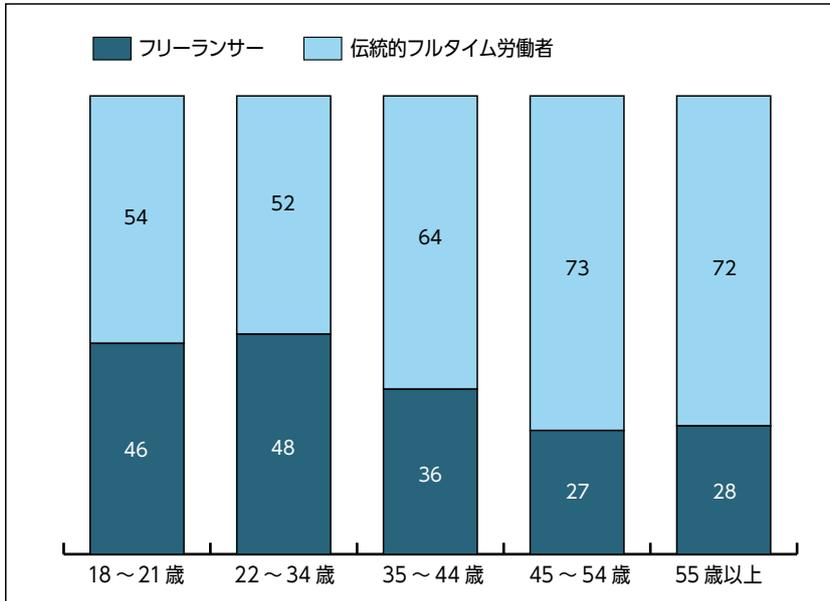
同調査によると、34歳以下の若年層では伝統的な働き方ではなくフリーランサーとして働く人の割合がほぼ半数いるということがわかっている（図表2）。学歴で見ると、フリーランサーは大学院修了者の割合が19%と労働力全体（14%）よりも高い（図表3）。フリーランサーの男女比では男性が59%、女性が41%と、労働力全体（男性53%、女性47%）よりも男性の割合が高く、AIやオートメーション化の影響を懸念して、スキル向上を図っている人の割合が伝統的なフルタイム労働者では45%であるのに対して、フリーランサーでは65%と高い³。

² Upwork, "Freelancing in America 2017", <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2017> (last visited January 12, 2018)

³ 同上

図表2 年齢層別フリーランサーの割合

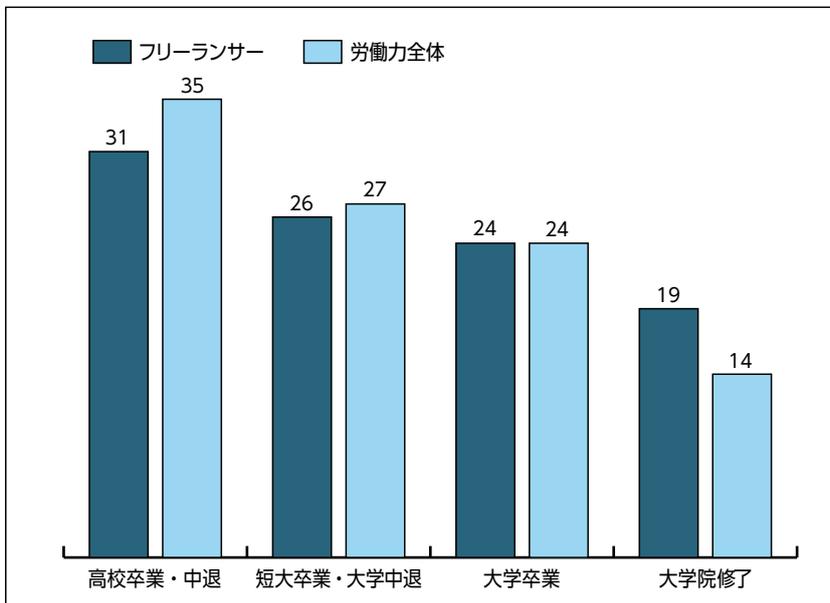
(単位：%)



出所：Upwork, “Freelancing in America 2017”, <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2017>
(last visited January 12, 2018)

図表3 フリーランサーの学歴

(単位：%)



出所：Upwork, “Freelancing in America 2017”, <https://www.upwork.com/i/freelancing-in-america/2017>
(last visited January 12, 2018)

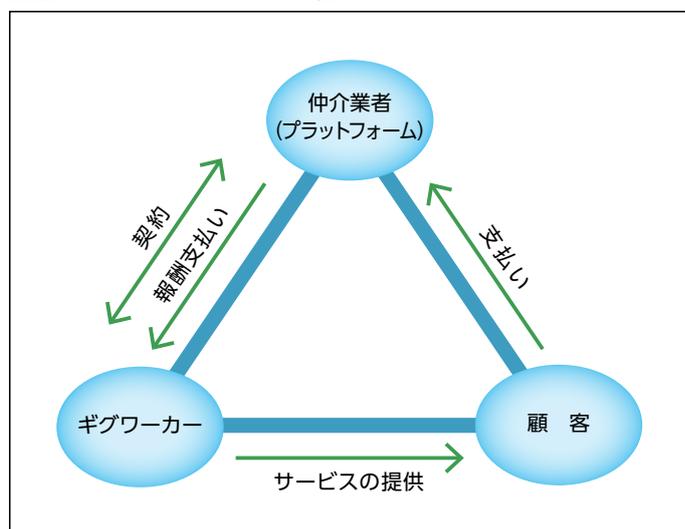
ギグエコノミー

1. ギグエコノミーの定義

近年、テクノロジーを活用して働くフリーランサーが増えるにつれて、ギグエコノミー（gig economy）という用語が頻繁に使われるようになった。その一般的な意味は、「雇用主のもとで働くのではなく、一時的な仕事や個別の仕事をして、その都度報酬を受け取る働き方」（Cambridge Dictionary）、「常用雇用と異なる短期契約やフリーランスの仕事の拡大を特徴とする労働市場」（Oxford Dictionaries）などであるが、米国財務省が定義するように「オンラインのプラットフォームを利用して収入を得る働き方」（U.S. Department of the Treasury）ととらえた方が実態に近いと思われる。ギグエコノミーはシェアリングエコノミー（sharing economy）、オンデマンドエコノミー（on-demand economy）、プラットフォームエコノミー（platform economy）ともいわれ、ギグエコノミーで働く人はギグワーカー（gig worker）といわれる。

典型的なギグワーカーの働き方は、ウェブサイトやスマートフォンアプリを利用してプラットフォームを運営する仲介業者と契約を交わし、フリーランサーとして仕事をするというものである。ギグワーカーはプラットフォームを利用して顧客にサービスを提供し、顧客はそのサービスに対して決められた料金を仲介業者に支払う。仲介業者は通常、一定のコミッションや保険料等を差し引いて、ギグワーカーに報酬を支払う（図表4）。

図表4 ギグエコノミーの仕組み



2. ギグエコノミーの規模

米国のギグエコノミーの規模については、全労働力の34%を占めているという見解⁴や、欧州と米国では1億6,200万人が何らかの形でギグエコノミーの仕事をしているという報告⁵があるほか、2025年にはオンラインの人材プラットフォームが生み出す雇用が米国だけで約4,100万人になるという予測が出されている⁶。しかし、一方ではギグエコノミーの市場はそれほど大きくないと見積もる報告書も複数出されている⁷。米国財務省による確定申告のデータを分析した2017年の報告書によると、2014年の確定申告においてギグエコノミー（オンラインプラットフォームベースの事業）で収入を得たと申告した個人の数に10万9,700人で、全労働力の約0.7%であることがわかっている⁸。この数字は2014年以降、増えつつあると予想されるが、ギグエコノミーの市場規模をより正確に把握するには、さらなる調査が必要であろう。

なお、2017年の時点では、ギグエコノミー最大の仲介業者はライドシェア最大手のUberである。2009年にカリフォルニア州サンフランシスコで創業したUberは2017年12月現在、77カ国616都市で営業し、従業員数は1万6,000人、1日のライド数は1,000万件である⁹。

3. ギグワーカーの特徴

これまでに公表されている調査報告書によると、ギグワーカーの特徴は以下のとおりである。

男女比では男性が59%、女性が41%と男性の割合が高く、平均年齢は42歳で、35歳から51歳のジェネレーションX世代が41%で最も多い（図表5）。また、最終学歴では大学卒業者が31%、大学院修了者が28%と、高学歴の人が多くことがわかる（図表6）。

米国財務省の報告書によると、ギグワーカーの58.5%は常用雇用（フルタイムまたはパートタイム）とギグエコノミーの仕事を両立しているといい、ギグエコノミーの仕事のみで生計を立てているのは33%である¹⁰。

4 CNN Money, "Intuit: Gig Economy is 34% of US Workforce", May 24, 2017, <http://money.cnn.com/2017/05/24/news/economy/gig-economy-intuit/index.html> (last visited January 20, 2018)

5 McKinsey & Company, "Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy", October 2016, <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy> (last visited November 12, 2017)

6 McKinsey & Company, "A Labor Market That Works: Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age, Appendix: Country Case Study", June 2015, <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age> (last visited January 19, 2018)

7 Harris, Seth and Alan Krueger, "A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First-Century Work: The 'Independent Worker'", The Hamilton Project, Discussion Paper 2015-10, December 2015, Farrell, Diana and Fiona Greig, "Paychecks, Paydays and the Online Platform Economy", JPMorgan Chase & Co. Institute, February 2016, Katz, Lawrence and Alan Krueger, "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015", Working Paper, March 2016など

8 Jackson, Emilie, Adam Looney and Shanthi Ramnath, "The Rise of Alternative Work Arrangements: Evidence and Implications for Tax Filing and Benefit Coverage", Office of Tax Analysis Working Paper 114, the Department of the Treasury, January 2017

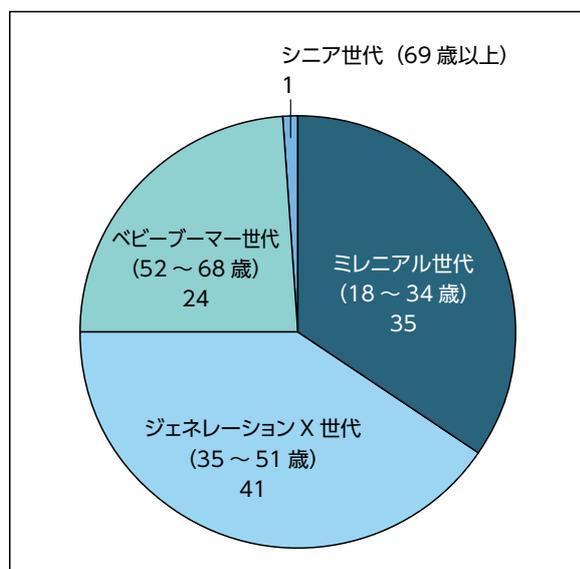
9 Uber Newsroom, <https://www.uber.com/newsroom/company-info> (last visited January 20, 2018)

10 Katz, Lawrence & Krueger, *supra* note 7.

ギグワーカーの多くは構造経済の不安定な時代に経済的安定と保証を得るためにギグエコノミーの仕事を選んでいるが、その背景には「自分が自分のボスでありたい」あるいは「上司のいいなりになりたくない」という米国人固有の心情が隠れているように見える¹¹。

約20万人のUber運転手のデータベースを用いて柔軟な働き方の利点を調査した報告書によると、Uber運転手はこの種の仕事の高い柔軟性を重視し、子どもの急病や親の介護といった事情に対応できることに満足しているという¹²。実際のところ、Uber運転手の多くは週によって労働時間を自在に変えている（図表7）。

図表5 ギグワーカーの世代別割合 (単位：%)

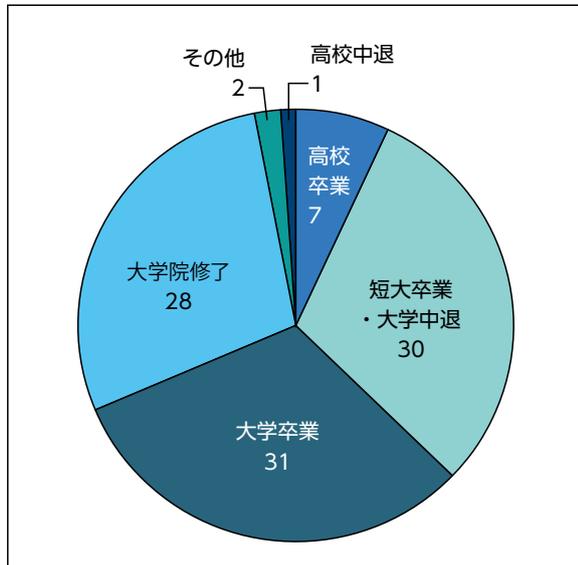


出所：Intuit, “Dispatches from the New Economy : The On-Demand Economy Worker Study”, June 2017, <https://intuittaxandfinancialcenter.com/wp-content/uploads/2017/06/Dispatches-from-the-New-Economy-Long-Form-Report.pdf> (last visited January 20, 2018)

¹¹ Intuit, “Dispatches from the New Economy : The On-Demand Economy Worker Study”, June 2017, <https://intuittaxandfinancialcenter.com/wp-content/uploads/2017/06/Dispatches-from-the-New-Economy-Long-Form-Report.pdf> (last visited January 20, 2018)

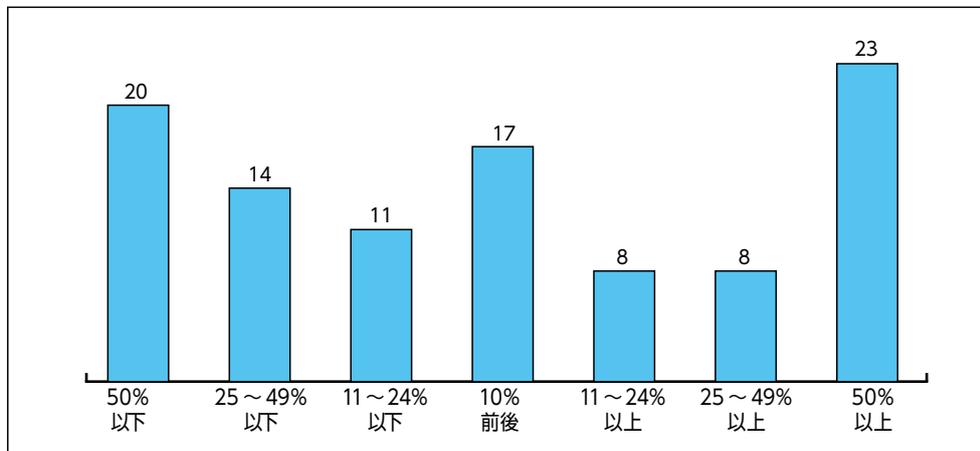
¹² オカケイコ「ギグエコノミーにおける働き方と労働者性—米国を例として—」『阪大法学』第67巻第3・4号(2017年)、Chen, M. Keith, Judlieth A. Chevalier, Peter E. Rossi and Emily Oehlsen, “The Value of Flexible Work : Evidence from Uber Drivers”, NBBR Working Paper No. 23296, March 2017.

図表6 ギグワーカーの最終学歴 (単位：%)



出所：Intuit, “Dispatches from the New Economy : The On-Demand Economy Worker Study”, June 2017, <https://intuittaxandfinancialcenter.com/wp-content/uploads/2017/06/Dispatches-from-the-New-Economy-Long-Form-Report.pdf> (last visited January 20, 2018)

図表7 Uber 運転手の週毎の労働時間の変化 (前週と比較した今週の労働時間増減) (単位：%)



出所：オカケイコ「ギグエコミーにおける働き方と労働者性—米国を例として—」『阪大法学』第67巻第3・4号(2017年)、Jonathan V. Hall and Alan B. Krueger, “An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States”, NBER Working Paper No. 22843, November 2016, p20, <http://www.nber.org/papers/w22843> (last visited July 25, 2017)

課題

フリーランサー、とりわけギグワーカーの増加とともに、問題点も浮上している。プラットフォームを利用する働き方は新しい形態であり、すべての人が適応できるというわけではない。この種の仕事は伝統的な常用雇用とは異なり、安定的な収入を得る手段にならないことが多い。そのため、多くのギグワーカーは収入の変動と不安定さに直面している。

また、法的な観点ではギグワーカーの労働者性について問題が浮き彫りになっており、訴訟も後をたたない¹³。ギグワーカーはオンラインテクノロジーやアプリを通じてマッチングされた顧客にオンデマンドでサービスを提供する。ギグワーカーの働き方や仲介事業者との関係は、彼らの仕事が仲介事業者の事業に不可欠であるという点や、仲介事業者が仕事量や料金を指揮しているという点では、伝統的な常用雇用労働者の働き方や従来の雇用関係と類似している。しかし、ギグワーカーが就労日や就労時間を自由に決め、複数の仕事を掛け持ちし、あるいは同業他社の仕事をすることもあるという点では伝統的な働き方とは異なっている。そのため、現在の米国労働法や税法の枠組みがギグワーカーに対応しきれず、ギグワーカーに労働者性が認められるかどうかは不透明な状況だ。労働市場の混乱と訴訟を回避し、ギグワーカーの身分の安定を図るために何らかの対応が必要であるというコンセンサスが高まりつつある。

政府が労働者性の基準を拡大し、労働者と個人事業主のボーダーラインを明確にしようとするれば、ギグエコノミー企業は労働コストの増大を避けるために労働者性が認められないようにする動きを強める可能性がある。つまり、本来であればサービスと顧客満足度の向上のために行うであろう働き手のバックグラウンドチェックや教育訓練、顧客による評価システム、価格の設定などを、それらを行うことにより裁判などで労働者性が認められる可能性が高くなると危惧し、避けるようになるおそれがある¹⁴。このような考えから連邦レベルでの対応を求める見解が複数出されており、労働者と個人事業主の間に存在するグレーゾーンをなくすために「労働者 (employee)」「個人事業主 (independent contractor)」の間に位置する「インディペンデントワーカー (independent worker)」を創設するという案などがある¹⁵。

一方、州レベルではギグエコノミーのなかでも Uber や Lyft といった輸送ネットワーク会社の運転手を対象に新基準を制定する動きがある。たとえば、ウェストバージニア州は 2016 年に、輸送ネットワーク会社の運転手は一定の基準を満たす限りは個人事業主であると規定する新法を制定した¹⁶。同様の法律はフロリダ州、デラウェア州、テキサス州などでも成立している。

13 オカ, *supra* note 12.

14 Joseph V. Kennedy, "Three Paths to Update Labor Law for the Gig Economy", Information Technology & Innovation Foundation, April, 2016, pp.5-6, <https://itif.org/publications/2016/04/18/three-paths-update-labor-law-gig-economy>. (last visited November 1, 2017)

15 Seth D. Harris & Alan B. Krueger, "A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First Century Work: The 'Independent Worker'", December 7, 2015, http://www.hamiltonproject.org/papers/modernizing_labor_laws_for_twenty_first_century_work_independent_worker. (last visited January 25, 2018)

16 http://www.legis.state.wv.us/Bill_Status/bills_text.cfm?billdoc=hb4228%20intr.htm&yr=2016&sesstype=RS&i=4228. (last visited January 25, 2018)

HROとRPOとは

HRO（Human Resource Outsourcing）とは、企業の人事関連業務プロセスの全体あるいは一部をアウトソーシングする事業のことをいう。HRO サービスの例としては、給与計算・支払い、福利厚生管理、人事管理、規制・リスク管理や、RPO（Recruitment Process Outsourcing）がある。

RPO とは、採用機能の全体あるいは一部を外部の専門業者に委託する、採用代行サービスである。RPO 業者は顧客企業の採用部署に代わって、募集から候補者選定、面接調整、応募者とのコミュニケーションから結果分析まで、採用プロセスに関する一連の流れを管理・実施する。特に米国では、無期雇用社員を採用する際に RPO を利用することが多いが、欧州では臨時雇用者（Contingent Worker）の採用も含む。

ただ、RPO の定義は未だ定まっておらず、各 RPO 業者によってサービス形態が異なる。RPO は HRO の一部として、さらに HRO はビジネスプロセスをアウトソーシングする BPO（Business Process Outsourcing）の一部として位置づけられている。

RPO を提供する会社の多くはそれのみに特化せず、人材派遣、人材紹介、アセスメント、オフボーディング¹ やエグゼクティブコーチングも提供している。さらに、付加価値サービス（雇用主ブランディング、タレントコミュニティ²、労働力計画など）は今や RPO が当然提供しなくてはならない情勢になっている。

企業が採用プロセスをアウトソースするという概念は、ハイテク人材市場での競争が激しかった 1970 年代のシリコンバレーで始まった。当初の RPO プログラムは、RPO 業者から候補者リストを購入する内容が一般的だった。

現在の労働市場は非常に活性化しており、前の世代よりも勤続年数が短く、転職回数が多い。このトレンドが、採用活動における RPO 利用を後押しする一因となっている。アウトソーシングとは通常、事業のなかでもさして中核的でなく、戦略を立てる必要のない業務を委託する。しかし RPO はその真逆で、人材を採用・管理する戦略的なビジネスプロセスである。当初は、企業が採用コストを抑えてコア事業に集中するために RPO が利用されたが、今では戦略的に質の高い候補者を集めるためのソリューションとして期待されている。

2017 年 9 月に Research and Markets が発行した市場調査報告書³によると、2017 年の世界の RPO 市場は 50 億 1,000 万ドルに上り、2025 年までは複合年間成長率 14.4%の割合で拡大する見込みである。

1 臨時雇用者が契約期間を終える際に発生する業務。最終賃金の支払い、備品返却、退職者面接など

2 会社への過去の応募者、潜在求職者、元社員などから成るコミュニティ。会社に興味のある人材を囲い込んでおくことで、求人が発生したときに素早い採用につながる母集団となる

3 “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market 2017-2025”, Research and Markets

<https://www.businesswire.com/news/home/20170919005968/en/Global-Recruitment-Process-Outsourcing-RPO-Market-2017-2025>

1. RPOサービスの種類

各RPO業者は、顧客企業のニーズに合わせてオーダーメイドのサービスを提供する。RPO業者によってサービス名にばらつきがあるが、RPOA（RPO協会）は、サービスモデルを大きく7つに分けている⁴。

(1) Enterprise RPO（Full Service RPOまたはFully Outsourced RPO）

会社全体の採用業務すべてか大部分を外部委託すること。この場合、RPOは顧客企業のニーズを満たす採用プログラムを始めから終わりまで企画し、リソース管理や求められる基準を満たす責任がある。最も純粋なRPOの種類で、顧客企業の採用部署に取って代わる。

〈2種類のEnterprise RPO〉

① 長期・全社レベル：

採用プロセスから利用するテクノロジー、結果までのすべてをRPOに任せる。RPOのリクルーターは、市場で優秀な候補者を探す際に雇用主ブランディングを向上させるという重要な役割ももつ。

② 特定の職務・事業所：

特定の職務や場所（本社、R&D施設、コールセンターなど）に限ってRPOに託す。RPOは採用プロセスと結果のオーナーシップをもつが、社内全体の採用は取り扱わない。しばしばハイブリッドモデルと呼ばれる。

(2) Short-Term Project RPO

一定期間における特定のプロジェクトに限って、採用業務を外部委託する。営業チームの採用や設定した数の採用を実施するため、人員不足の職務あるいは場所の援助など、特定の範囲のみをRPOに依頼することがしばしばある。

(3) Selective RPO（Point-of-Service RPOまたはLimited RPO）

採用プロセスの一部分をRPOに任せる。Short-Term Project RPOとの違いは、業者と顧客企業の間で業務の引き継ぎが発生すること。たとえば、RPOが募集段階を担当する場合、顧客企業の人事部門は応募者の審査やデータ入力を行えるよう、手順を整備しておく必要がある。

この形態は候補者募集のほかに候補者の審査、ソーシャルメディア・リクルーティング、ATS（応募者追跡システム）へのデータ入力などを委託する例がある。

⁴ “Types of RPO Engagements: Enterprise RPO”, Recruitment Processing Outsourcing Association
<https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/313659/types-of-engagements-enterprise-rpo-part-1-of-5>

(4) Consulting RPO

リクルーティングや採用プロセス改善について RPO に相談する。RPO はプロセス改善策や手順、ソーシャルメディア・リクルーティングの仕方などについてアドバイスする。

(5) Contingency RPO または On-Demand RPO

顧客企業はあらかじめサービス内容を RPO と契約しておき、必要が生じたときだけそのサービスを利用する。たとえば、毎月 100 名を採用する顧客企業が、特定の月のみ RPO のもつ人材プールを利用する。Selective RPO を選択する企業のように、サービスを継続的に受けており採用プロセスを完全には委託したくない企業が、社内で対応しきれない場合に特に適したサービス形態。

(6) Branded RPO または White Label RPO

リクルーターを外部委託し、顧客企業の代理として市場でリクルーティングを行ってもらう。市場では、代理ではなく社内のリクルーターとして映る。外部リクルーターは自身で人材プールをもつことができ、顧客企業からのその後の求人にも役立てられる。

(7) Co-Sourcing

最新の RPO サービスの 1 つ。顧客企業は、領域ごとに違う RPO を利用する。たとえば、大量採用をする場合と希少な人材を採用する場合で異なる RPO に依頼する。顧客企業自身の採用部門と RPO が並行して採用活動を行う場合も Co-Sourcing と呼ばれる。

2. 料金体系

RPOA によると、RPO の料金体系には 5 通りある⁵。

(1) 管理費モデル (通常は月額)

決められたポジション数の採用に対して費用を支払う。契約期間中に採用数が増加すると増額する場合もある。このモデルは Enterprise RPO で一般的に使われるが、White Label のような新しい RPO タイプで使用されることもある。

(2) 採用単価モデル

RPO を通して採用に至った候補者の数 (またはオファーを出した候補者の数) によって費用を支払う。採用単価モデルは Short-Term Project RPO でよく使われるが、Selective RPO にも適している。

⁵ “How Much Does RPO Cost: Models and Comparisons”, Recruitment Processing Outsourcing Organization
<https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/348082/how-much-does-rpo-cost-models-and-comparisons>

(3) 管理費プラス採用単価

上記2モデルを組み合わせたモデル。管理費によって継続的にリクルーティングが行われ、採用者が出るとともに料金を支払う。Enterprise RPO と Selective RPO に適している。

(4) 候補者リスト単価

求人案件ごとに予備審査を通過した候補者の数によって料金が発生するモデル。その後、候補者は社内のリクルーターに引き継がれて選考過程を歩む。Short-Term Project RPO と Selective RPO に適したモデル。

(5) プロセス単価

RPO が提供する特定の業務、たとえば予備審査や身元照会に対して費用が発生する。On-Demand RPO か Consulting RPO を利用する場合に、取引ごとに料金を支払う。時給計算の場合と、採用された候補者数による場合がある。

4. 現在のトレンド

現在、市場は Contingency モデルの独占状態にあり、RPO 市場全体の収益の75%を占めている⁶。このタイプは柔軟性があり顧客企業にとって便利なため、今後数年は市場で優位な立場を維持するとみられる。

2017年現在、従来RPOの対象職種として大半を占めていた運営、営業・マーケティング職は大きく減少し、医療専門家、コールセンタープロフェッショナルやエンジニア・IT職が比率を伸ばしている。業種別では、製造、BFSI（銀行・金融サービス・保険）とハイテク・通信業が大きく市場占有率を下げ、医療・製薬業でのRPO利用が進んでいる⁷。

Kelly OCGの調査“Global Trends in RPO & Talent Recruitment 2014”によると、企業の61%は人材の採用に苦戦しており、その最大の理由が能力のある採用担当者不足であった（回答企業の87%がこれを選択）。優秀な人材を巡る競争が激しくなっている今、採用業務をアウトソースする企業は増えるだろう。ただ、どのようなアウトソーシングモデルが存在するかをよく理解していない企業が未だ多いことが明らかになっている。既に採用業務をアウトソースしている企業はわずか26%で、RPOについてよく知っている企業は46%だった。

EYによる“Contingent Workforce Survey”では、2020年までに労働者全体の40%から50%を臨時労働者が占めると予測している。RPOは今後、無期雇用者だけでなく臨時雇用者の採用代行サービスを強化することが不可欠になるだろう。

6 “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market to Grow Threefold by 2022”, Credence Research
<https://www.credenceresearch.com/press/global-recruitment-process-outsourcing-rpo-market>

7 “Recruitment Process Outsourcing (RPO) Annual Report 2017–Strategic Value Creation in a Rapidly Evolving Market, Preview Deck”, Everest Group
<https://www2.everestgrp.com/Files/previews/Everest%20Group%20-%20RPO%20Annual%20Report%202017%20-%20PD.pdf>

また、企業がグローバル化を進めるなかで、RPOにもそれが求められている。企業は、各国で異なるRPOを利用するよりも、グローバルレベルでプロセスや構造が統一されているRPOを好む。ただ、各地域に密着したプレイヤーが存在するため、新規市場の獲得は難しい。現地のRPOと提携するか買収が必要である。Alexander Mann SolutionsやCielo、Randstad Sourcerightなどの大手は世界中に提携企業がある。2022年までに、中国とインドをはじめとするアジア太平洋地域でRPO市場が4倍に膨れ上がると見込まれているため、今後も中小規模のRPOの買収や地域のRPOとの提携が進むだろう⁸。

⁸ “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market 2017-2025”, Research and Markets
<https://www.businesswire.com/news/home/20170919005968/en/Global-Recruitment-Process-Outsourcing-RPO-Market-2017-2025>

主要なRPO会社

会 社 名	Accolo
ウ ェ ブ サ イ ト	http://accolo.com/
設 立	2000年
会 社 概 要	本社をダラスに置く RPO 専門会社。米国内のみでサービス展開する RPO としては大手。設立以来、顧客企業の求人 3 万 5,000 人以上に応えた。顧客は Zynga、PayPal、Best Western Hotels & Resorts、電通イージス・ネットワーク、東芝など

会 社 名	Alexander Mann Solutions
ウ ェ ブ サ イ ト	http://alexandermannsolutions.com/
設 立	1996年
会 社 概 要	本社を英国ロンドンに置く。世界での従業員数約 3,500 人。80 カ国以上で展開している。RPO のほかに労働力計画、雇用主ブランディング、オンボーディング、コンサルティングなどタレント獲得・管理に関する様々なソリューションを提供。無期雇用者と臨時雇用者を 1 つの大きな労働力として考えて戦略を立てる Blended RPO (Total Talent Management、TTM ともいう) も提供。対応する人材は新卒者からエグゼクティブまで幅広い

会 社 名	Cielo
ウ ェ ブ サ イ ト	http://www.cielotalent.com/
設 立	2005年にPinstripeとして設立。2013年、Pinstripe(米国)、Ochre House(英国)とTAAHEED(UAE)が合併してCieloを設立した
会 社 概 要	本社をウィスコンシン州に置く大手 RPO 会社。世界での従業員数 2,000 人。91 カ国で展開している。対象は主に医療、生命科学、金融・ビジネスサービス、消費者ブランド、テクノロジーとメディア、エンジニアリング業界の大企業。2 種類の Enterprise RPO と Short-Term Project RPO、Global RPO (グローバル企業のニーズに特化したサービス) を提供する。同社オリジナルの採用テクノロジー「SkyRecruit」を開発し、グローバル企業向けに高度な候補者エンゲージメントや採用マネージャーエンゲージメントを実現している

会 社 名	Futurestep
ウ ェ ブ サ イ ト	https://www.kornferry.com/futurestep/futurestep
設 立	1998年
会 社 概 要	Korn Ferry の RPO 事業。本社をロサンゼルスに置く。採用テクノロジーを多く活用しており、動画面接ツールや ATS、モバイルテクノロジー、スケジュール管理、推薦者への確認などを必要に応じて用いている。RPO 以外にはプロジェクト人員の採用、専門職サーチとコンサルティングなどを行う

会社名	Hudson RPO
ウェブサイト	http://hudsonrpo.com/
設立	2003年
会社概要	本社はニューヨークにあり、20カ国で事業を展開している。専門職の採用に特化。顧客企業は、Hudson RPOのリクルーターを面接して技術的な知識や企業文化とのマッチなどを確認してから採用を依頼できる。RPOのほかにも Blended RPO (TTM)、人材紹介、臨時労働力ソリューション、採用コンサルティング、エグゼクティブサーチなどを提供

会社名	Kelly Outsourcing and Consulting Group (KellyOCG)
ウェブサイト	http://www.kellyocg.com/
設立	不明
会社概要	Kelly Services の子会社で、本社をミシガン州に置く。世界の大手企業を対象に、RPO 以外にも人材サプライチェーン管理および顧問、転職&エグゼクティブ向けコーチング、エグゼクティブサーチなどを提供する

会社名	Manpower Group Solutions
ウェブサイト	http://www.manpowergroupsolutions.com
設立	1948年
会社概要	本社をウィスコンシン州に置く。80カ国に3,500カ所の拠点を置く。RPOのほかにはMSP (Managed Service Provider)、国外からの人材採用、戦略的労働力コンサルティング、言語サービスなど

会社名	Randstad Sourceright
ウェブサイト	http://www.randstadsourceright.com/
設立	2001年
会社概要	オランダのアムステルダムに本社を置き、70カ国以上で展開し、これまで220以上のRPOプロジェクトを実施した。RPO以外ではIntegrated Talent Solution、MSP、フリーランサーマネジメントシステム (FMS)、転職支援、給与計算&インディペンデントコントラクター関連ソリューションを提供する

出所：各会社ウェブサイトおよびLinkedIn

RPO関連団体

団体・協会名	Recruitment Process Outsourcing Association (RPOA)
所在地	14621 Charter Walk Place, Midlothian, VA 23114, USA
ウェブサイト	http://www.rpoassociation.org/
設立	2005年
会員数・会員企業数	62社（2018年1月25日現在）
概要	RPOAは、企業の採用業務の代行やプロセス改善の提案などを総合的にサポートするRPO業者向けの協会である。RPOビジネスを啓蒙するため、企業向けにRPOサービスを上手に活用する方法などに関するウェビナーを開催。ウェブサイトでは、RPO市場情報や、RPO会社を専門分野やサービス内容等で検索する機能を提供している

団体・協会名	HRO Today Services and Technology Association (旧 HROA)
所在地	SharedXpertise Media, LLC, 123 South Broad Street, Suite 1930, Philadelphia, PA 19109, USA
ウェブサイト	http://www.hrotoday.com/association/
設立	2003年にHROA (Human Resource Outsourcing Association) として設立。2014年1月1日付でHROAは名称をHRO Today Services & Technology Associationへ変更した
会員数・会員企業数	不明
概要	同団体の目的は専門的能力の開発、仲間同士のネットワーキングの機会と、事業を向上するための時事的サービスやテクノロジー推進。年間10回発行する雑誌、「HRO Today」は、シニアレベルのHR意思決定者2万8,000人にリーチしている。企業がHRサービス業者を探す際の参考となる顧客満足度ランキング「HRO Today's Baker's Dozen Rankings」を、RPOや人材管理テクノロジー、MSPなど7つの領域で実施している

団体・協会名	The Outsourcing Institute
所在地	480 Forest Avenue, Locust Valley, NY 11560, USA
ウェブサイト	http://www.outsourcing.com
設立	1993年
会員数・会員企業数	世界に7万人以上
概要	アウトソーシング業界向けの中立的な協会で、情報や調査結果、ネットワーキングの機会やオーダーメイドのアウトソーシングサービスを提供する。委託者同士がつながる機会でもあり、委託者と業者が同協会のRFP作成ソフトウェアを用いて取引についてやりとりできる場でもある。基本会員は入会費無料

出所：各団体ウェブサイト

〈参考資料〉

- “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market to Grow Threefold by 2022”, Credence Research
<https://www.credenceresearch.com/press/global-recruitment-process-outsourcing-rpo-market> (accessed on Feb 15 2018)
- “Recruitment Process Outsourcing (RPO) Annual Report 2017 – Strategic Value Creation in a Rapidly Evolving Market”, Everest Group (2017)
<https://www2.everestgrp.com/Files/previews/Everest%20Group%20-%20RPO%20Annual%20Report%202017%20-%20PD.pdf>
(accessed on Feb 15 2018)
- “Is the gig economy a fleeting fad, or an enduring legacy?”, EY (2016)
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Gig_economy_brochure/\\$FILE/gig-economy-brochure.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Gig_economy_brochure/$FILE/gig-economy-brochure.pdf)
(accessed on Feb 15 2018)
- “Global Trends in RPO & Talent Recruitment 2014”, KellyOCG
http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/7-KellyOCG/2-Knowledge/Workforce_Trends/2013_Global_RPO_Report.pdf
(accessed on May 30 2016)
- Recruiter.comウェブサイト <https://www.recruiter.com/i/rpo/> (accessed on Feb 15 2018)
- “Global Recruitment Process Outsourcing (RPO) Market 2017-2025”, Research and Marketsプレスリリース (2017)
<https://www.businesswire.com/news/home/20170919005968/en/Global-Recruitment-Process-Outsourcing-RPO-Market-2017-2025> (accessed on Feb 15 2018)
- “Recruitment Process Outsourcing Insights”, Staffing Industry Analysts (2014)
<https://www2.staffingindustry.com/row/Publications/CWS-3.0/Archive/2014/November-2014/November-19-2014/SIA-research-Recruitment-process-outsourcing-insights> (accessed on Feb 15 2018)
- “Study of Recruitment Process Outsourcing”, UK Essaysウェブサイト (2015)
<https://www.ukessays.com/essays/business/study-of-recruitment-process-outsourcing-business-essay.php>
(accessed on Feb 15 2018)
- “Recruitment Process Outsourcing: Find on the Mind”, Workforce.comウェブサイト (2015)
<http://www.workforce.com/2015/01/29/recruitment-process-outsourcing-find-on-the-mind/> (accessed on Feb 15 2018)

PEO

PEO (Professional Employer Organization) とは、顧客企業の従業員を共同雇用し、人事に関する一連の業務を請け負う会社のことである。PEO は税法上の雇用主として従業員の給与支払い、源泉徴収、各種保険や福利厚生などを担当する。従業員各自が確定申告するための W-2 フォームも PEO の納税者番号で発行される。一方、顧客企業は職場の指揮監督として従業員の日々の業務を管理する。

人事関連業務を PEO に任せることによって、企業は自社の主観事業、戦略、イノベーションに集中できることが最大のメリットである。また、PEO は複数の企業を顧客にもつため、保険や福利厚生プログラム加入の際は共同雇用する従業員の全体数がもとなる。すなわち、顧客企業が単体で加入するよりも低いコストで手厚い福利厚生、たとえば 401K や健康保険、生命保険、扶養控除などを提供できるようになる。このため、PEO モデルは中小企業向けである。PEO の事業者団体 Napeo (National Association of Professional Employer Organizations) によると、PEO を利用している顧客企業の平均従業員数は 22.5 名である¹。顧客企業の業種は多岐にわたるが、PEO が特に普及しているのは IT、金融とマネジメント・経営・コンサルティング業界である。また、医師や整備士、エンジニア、配管工などの専門職も PEO を活用している。

大企業に匹敵する福利厚生を提供できることで、優秀な人材の採用や定着率向上が期待できる。米国労働省調べでは、2012 年の全国の離職率は 42%であった²。ところが、PEO を利用する企業の離職率は 28 ~ 32%と 10 ポイント以上低かった。また、事業存続にも好影響を与える可能性が示唆されている。2012 年、米国の民間企業全体の倒産率は約 8%だったが、PEO を利用する会社の倒産率は約 4%だった³。PEO 利用により特に離職率と倒産率が低い業種は専門家・科学・技術サービス、建設と金融・保険だった。

1 "The State of the PEO Industry 2016: Markets, Value, and Trends", McBassi & Company, September 2016, <https://napeo.org/docs/default-source/white-papers/white-paper-2016.pdf?sfvrsn=4>

2 "Professional Employer Organizations: Keeping Turnover Low and Survival High", McBassi & Company, September 2014 <http://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/napeo-white-paper-2-sept-2014-final.pdf?sfvrsn=6>

3 同上

1. PEO業界の概況

PEOという概念が約30年前に誕生して以降、当業界は力強く成長を続けてきた。最近では、小企業セクターの回復、小企業によるアウトソーシングの増加、そしてACA（医療保険制度改革）をはじめとする複雑な雇用規則の増加がPEO業界の成長を後押しした。さらに、2016年7月には小企業効率化法（SBEA、Small Business Efficiency Act）が施行された。PEOが連邦政府によって初めて成文化され、国税庁によるPEO認証プログラムが開始したことで業界の正当性が確実になり、PEOを利用する小企業は今後より増加すると予測される。

米国情勢調査局によると、PEO事業を行う会社は米国に約3,300社あり、このうち、従業員4人以下の零細規模の会社が905社と最も多い（2015年時点）。500人以上の規模の会社も480社存在する（図表1）。

図表1 PEO事業を行う企業の数（2015年）

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	3,277	4,100	2,434,734
4人以下	905	905	1,290
5～9人	299	301	1,997
10～19人	279	281	3,796
20～99人	816	843	37,720
100～499人	498	555	105,806
500人以上	480	1,215	2,284,125

出所：“2015 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry”, U.S. Census Bureau（2017年9月現在）をもとに作成
<https://www.census.gov/data/tables/2015/econ/susb/2015-susb-annual.html>

NAPEOの2014年時点での推測では、PEOを利用する顧客企業数は15万6,000～18万社あり、その市場規模（顧客企業の給与額と手数料を含む粗利益）は1,360億～1,560億ドルだった⁴。ことさらPEOが多い州はフロリダ、テキサス、カリフォルニア、ニューヨークとミシガンだった⁵。

4 “An Economic Analysis: The PEO Industry Footprint”, McBassi & Company, September 2015
<http://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/napeo-white-paper-3-sept-2015-final.pdf?sfvrsn=10>

5 同上

2. PEOのサービス

PEOは人事に関する幅広いサービスを提供するが、具体的なサービス内容は各PEOにより異なる。NAPEOの調査によると、ほぼすべてのPEOが提供するの「EEOC（雇用機会均等委員会）やFMLA（育児介護休業法）などの人事関連規則遵守に関する支援」、零細企業単体で提供するのは難しいが定着率を高めるうえで欠かせない「退職金制度」、時間がかかる「職務明細書作成」や「就業規則のカスタマイズ」など。また、零細企業にとってコストが高い「監督者および従業員向けオンライン研修」は、3分の2近いPEOが提供している。主幹事業に関わる「専門家資格供与と許認可の記録」や従業員の「適性検査」を行うところはほかのサービスに比べて少ない。そのほか、PEOが提供する主なサービスとその提供率は図表2のとおり。

図表2 PEOによる人事サービス提供率（2015年） （単位：％）

提供している人事サービス	提供しているPEOの割合
就業規則のカスタマイズ	99
退職金制度	97
有給休暇管理と報告	97
EEOCやFMLAなどの人事関連規則遵守に関する支援	96
人事関連の問題に対する電話相談	96
職務明細書作成	95
退職者面接	88
人事考課の実施と管理	85
報酬計画作成	78
従業員調査	65
監督者および従業員向けオンライン研修	65
離職分析と報告	65
募集・採用	64
適性検査	57
専門家資格供与と許認可の記録	42

出所：McBassi & Company “The State of the PEO Industry 2016 : Markets, Value, and Trends”
<https://napeo.org/docs/default-source/white-papers/white-paper-2016.pdf?sfvrsn=4>

3. 主要なPEO会社と関連団体

米国のPEO業界は大手15社の売上高が業界全体売上高の6割を占めており、大手による中小事業者の吸収合併が激しい。国税調査局調べによると、PEO事業を提供する企業のうち、半数近くは19人以下の規模だった。2013年の純収入で見るPEO最大手3社はInsperity、ADPとOasis Outsourcing（Staffing Industry Analysis調べ）。

会社名	Insperity
ウェブサイト	http://www.insperity.com/
設立	1986年
会社概要	国税庁のPEO認証を2017年6月に取得。2015年度の収益は260億ドルだった。米国に60拠点を置き、顧客企業10万社以上、共同雇用従業員数は200万人以上、Insperity社内の従業員数は2,200人以上のPEO大手。小企業から大企業まで、あらゆる規模の企業を顧客とする

会社名	ADP
ウェブサイト	http://www.adp.com/
設立	1949年
会社概要	110カ国以上でサービス展開しており、クラウドベースによるHCM（Human Capital Management：人事管理）を始めた草分け。顧客とする企業は小企業から多国籍企業まで65万社以上。人事部門の業務を一式請け負うPEOサービスから、必要な業務のみ請け負うサービスまで複数の選択肢がある。2016年度の収益は120億ドル。世界における従業員数5万6,700人

会社名	Oasis Outsourcing
ウェブサイト	http://www.oasisadvantage.com
設立	1996年
会社概要	年間収益約80億ドル。米国内で展開しており、顧客企業数は7,500社以上、共同雇用従業員数は約23万人。人事管理、福利厚生、給与計算やリスク管理業務を請け負う。PEOサービスに加えて、人材紹介や派遣も行う

団体・協会名	National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO)
所在地	707 North Saint Asaph Street, Alexandria, VA 22314, USA
ウェブサイト	http://www.napeo.org/
設立	1984年
会員数・会員企業数	約350社
概要	NAPEOは、PEO業界の全国事業者団体である。米国の経済界に対して価値ある雇用主向けサービスを提供する、業界を代表する団体として認知されることをビジョンとして掲げている。ロビー活動、さまざまな関連法規制の検索データベースの提供、カンファレンスやワークショップ等イベントの開催を行っている。また、業界新規参入者向けに共同雇用の概要、サービス領域、顧客とサービス利用契約を結ぶうえでのポイント、PEO会社向けソフトウェアやテクノロジー、判例などについて説明する動画を提供している

団体・協会名	Employer Services Assurance Corporation (ESAC)
所在地	650 S. Shackleford Road, Suite 327, Little Rock, AR 72211, USA
ウェブサイト	http://www.accessesac.org/
設立	1994年 NAPEO によって設立
会員数・会員企業数	不明
概要	PEOの支払い能力、政府規制の遵守と業界基準を満たしているかを検証する認定組織。ESACが認定したPEOを利用することで、顧客企業に課されるデューディリジェンスが減り、規制当局にとっての負担も減る。また、認定PEOは1,500万ドル以上の財政保証や、IRSの認証を取得する際にサポートを受けられる。同サイトにはESAC認定PEOデータベースがあり、企業がPEOを選択する際の判断材料になる。また、業種や利用したいサービスを入力すると、自社に適したPEOをマッチングしてもらえる

出所：各社・各団体ウェブサイト

GEO

PEO と似た概念で、国際間を異動する人材を管理するのが GEO (Global Employment Organization) である。GEO は国外での人材雇用に関する専門知識をもつ組織。新たに海外進出する企業や多国籍企業が、海外赴任の多い従業員の雇用と管理を GEO に一任し、雇用条件や待遇を全世界で統一することで、低コストで速やかに、リスクを最低限に抑えて国際間異動を行うことを目的とした組織である。多くの欧米企業は自社で GEO を設立し、いわゆる社内の国際人材派遣会社として活用している。

1. 国際間人材異動の最近の傾向

従来主流だった国際間人事異動は、本社の従業員を駐在させていずれは本国に戻し、駐在先では現地の人材を採用。そのなかで優秀な人材を本社で経験を積ませるといった二国間異動だった。しかし、グローバル化や世界的な人材不足が進むにつれて人事異動は複雑化し、海外の人材が本社を経由せずに第三国へ赴任する例が一般化している。出身国と受入国が多様になれば、法的・税務的な課題もおおのずと複雑になる。それらの課題に対処し、有能な人材を効率的に活用するために GEO を利用した雇用体制が生まれた。

また、最近高まっている国を超えたりリモートワークやフリーランサーの利用においても、労働者を税法上誤分類するリスクや、対象が現地人材か現地に滞在する外国人かによりコンプライアンスが異なる。この点においても、GEO を活用できるだろう。

2. GEOのしくみ

各会社の抱える課題により多様なしくみが存在するが、最も一般的な GEO は次のとおり。

- GEOを子会社として設立し、国際法務や税務の専門家を置く
- 国際間異動が多い人材をGEOが雇用する
- 国際人材はGEOから親会社やグループ会社に配置され、役務を提供する
- GEOは国際人材の給与と管理手数料を赴任先の親会社やグループ会社から徴収し、国際人材に支払う
- 国際人材のビザサポート、法令遵守などはGEOが管理する

以前は GEO をペーパーカンパニーとして存在させ、実務はすべて関連会社に任せることも多かったが、最近は実際に機能しているものが一般的になった。また、自社で GEO を設立せずに、外部の GEO と契約する場合もある。大抵の場合、GEO は企業の事業に有利な労働法、租税条約、社会保障協定などがある国に設立する。タックスヘイブンとして知られる国が好まれるケースは稀である。GEO 設立の目的は企業によってさまざまで、それにより GEO に任せる機能も異なってくる。そして、その機能をもつ人材がどこにいるかも考慮して設立国を決める。ニーズにより、複数の GEO を保有する企業もある。

3. GEO設立の目的

(1) 国際人材の一元管理

多国間異動が増加すると、人材管理や専門知識があちこちに散在することになる。本国ですべてを監視・把握することはできない。GEOが世界中を行き来する従業員すべてを雇用すれば海外赴任者管理が一元化され、より統制が利くようになる。

(2) 素早い人材異動

世界中に人材を確保しておき、必要な時に瞬時に対応できる。熟練従業員が一度に定年退職して、次世代とスキルのギャップがある国・地域にも対応できる。

(3) 一貫性

GEOで海外赴任者の待遇を統一することで、赴任のたびに生じるさまざまな問題を回避できる。赴任者としても、異動のたびに報酬や福利厚生を交渉するわずらわしさがなくなる。また、プロセスや手順を標準化することで、組織全体の一貫性も強化される。

(4) グローバルコンプライアンス

社内間取引を容易に特定でき、記録データの追跡もより適切に行えるようになる。赴任先の税法、労働法、および入国管理法への法的コンプライアンスも向上する。

(5) コスト削減

各国で弁護士、税理士、引っ越し業者などの専門家・業者を調達せず、国際的に展開する大手に依頼することにより、数量割引を受けられる可能性がある。同時に、サービスの質を一定に保つことができ「一貫性」にもつながる。

(6) リスク軽減

PE（恒久的施設）⁶認定を避けられる。あるいは、認定されても本社への影響を最低限にとどめられる。また、不満を抱える従業員については、GEOが海外赴任者の法律上の雇用主となるため、GEO内の問題として対応することが可能になる。そして、管轄区域の数も限られるので対処が比較的シンプルになる。海外赴任者の行動により会社が訴訟対象となった場合にも、本社とのかかわりを最小限にとどめられる。

(7) 経営陣の多様化

多国籍から成る経営陣を置くことが容易になり、顧客のダイバーシティを反映できるため、グローバル企業をアピールできる。進出先の肌感覚がある人が現地の協力を仰ぎ、文化や好みなどに沿った決断を下せるようになる。

(8) その他

データ管理のインフラ整備になる。さまざまな国を渡り歩く従業員や、母国の社会保障が発達していない赴任者は国際年金の恩恵にあずかることができる。海外赴任させる優秀な人材は競合他社にも魅力的なので、なるべく当人の不安を取り除き生活しやすい環境を整えることで定着率を高める。

⁶ 現地で事業活動を行っていることと判断されること。PE認定されると、海外法人として課税される

4. GEO所属に適した人材とは

海外赴任する人材すべてが GEO の対象ではない。GEO を利用すると効果的なのは、次の 3 つのカテゴリーに当てはまる人材を多く抱える企業である。

(1) さまざまな国への赴任が多い人材

待遇の一貫性を保ち、各国でのコンプライアンス遵守が容易になる。

(2) グローバルレベルの権限をもつエグゼクティブ

グローバルに活躍するエグゼクティブ向けの GEO を設立することで、一般的な国際人材の報酬と差を付けられる。

(3) 貴重なスキルをもつ人材

既に成熟した市場から需要の高い地域へ素早く異動させられる。

5. GEOを利用する際の懸念事項

- 本国での雇用を解消して別の国に拠点を置くGEOで再雇用するため、赴任者はこれまで積み立ててきた自国での社会保障や企業年金を損失する。GEOは、国際退職金積立制度やボーナスを提供すべき
- GEOは子会社という立場のため、従業員によってはGEOへの転籍に抵抗を示す可能性がある

〈参考資料〉

PEO

- ・ NAPEO ウェブサイト <http://www.napeo.org/>
- ・ “Professional Employer Organizations : Fueling Small Business Growth”, McBassi & Company, September 2013
<http://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/whitepaper1.pdf?sfvrsn=2>
- ・ “2014 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry”, U.S. Census Bureau, December 2016
<https://www.census.gov/data/tables/2014/econ/susb/2014-susb-annual.html>

GEO

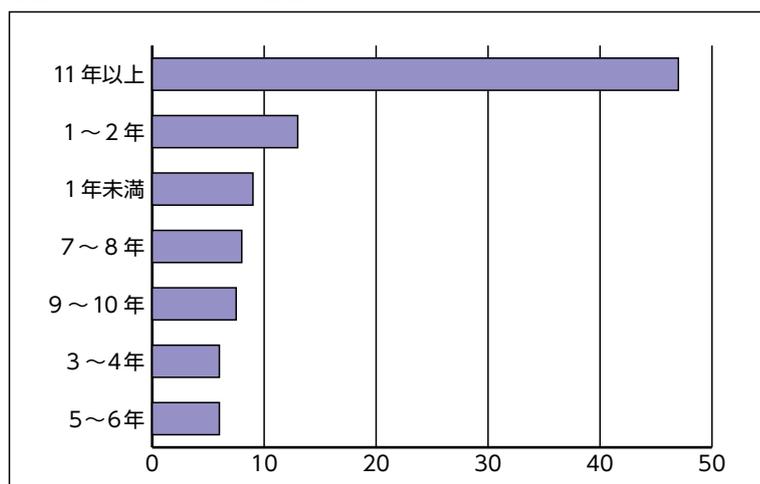
- ・ “What is a GEC? : An introduction to global employment”, Paul W. Pittman, November 10, 2014
http://www.hr.com/en?t=/contentManager/onStory_print&s=GniJBXBarE7yve8FO&StoryID=1415641164702&ParentID=1376922843897
- ・ 「GEO(Global Employment Organization)国際間異動人材管理組織の仕組み」堀江徹
http://www.eytax.jp/pdf/article/2014/JOI_2014-09.pdf
- ・ 「グローバル人材マネジメントセミナー」デロイトトーマツコンサルティング、2014年10月2日
- ・ “The GEC factor—Is a Global Employment Company the Only Option for Effective Global Talent Management?”
Judy Nygard and John Jennings <http://tradeinvest2014.babinc.org/ambrit/practical-advice/the-gec-factor-is-a-global-employment-company-the-only-option-for-effective-global-talent-management/>

ジョブボードは、求人広告を載せたネット版求人掲示板を指す。企業だけでなく、人材派遣・紹介会社も求人広告を掲載している。求職者は無料で履歴書を登録できる。

大手ジョブボードに加えて小規模のジョブボードが多数存在し、全体の数を把握するのは難しいが、一説では米国だけでも1万サイトを超え¹、世界全体でおよそ5万サイトあるといわれている²。

新しいジョブボードが毎年のように開設されており、ジョブボードを含む採用テクノロジー会社の協会 The Association for Talent Acquisition Solutions (TAtech) とコンサルティング会社 Job Board Doctor が米国内外のジョブボード211社を対象に行った2016年の調査によると、サイトの運営年数は最も多い回答が「11年以上」で、半数近くを占めた。次に多いのが「1～2年」で、約13%だった(図表1)。

図表1 ジョブボードの運営年数 (単位：%)



出所：“2016 TAtech-Job Board Doctor Global Job Board Survey”, Job Board Doctor

図表2は、過去約20年間のリクルーティング業界の変化を表している³。ジョブボードが誕生したのは、1990年代後半である。CareerBuilder、Monster、Craiglistが、この頃の代表的なジョブボードとして挙げられる。それまで新聞などの紙媒体が主流だった求人・求職方法が、ジョブボードの出現によりまったく新しいものへと変化した。

1 “Top 50 Job Posting Sites To Find and Recruit New Talent”, Betterteam <https://www.betterteam.com/top-job-posting-sites>

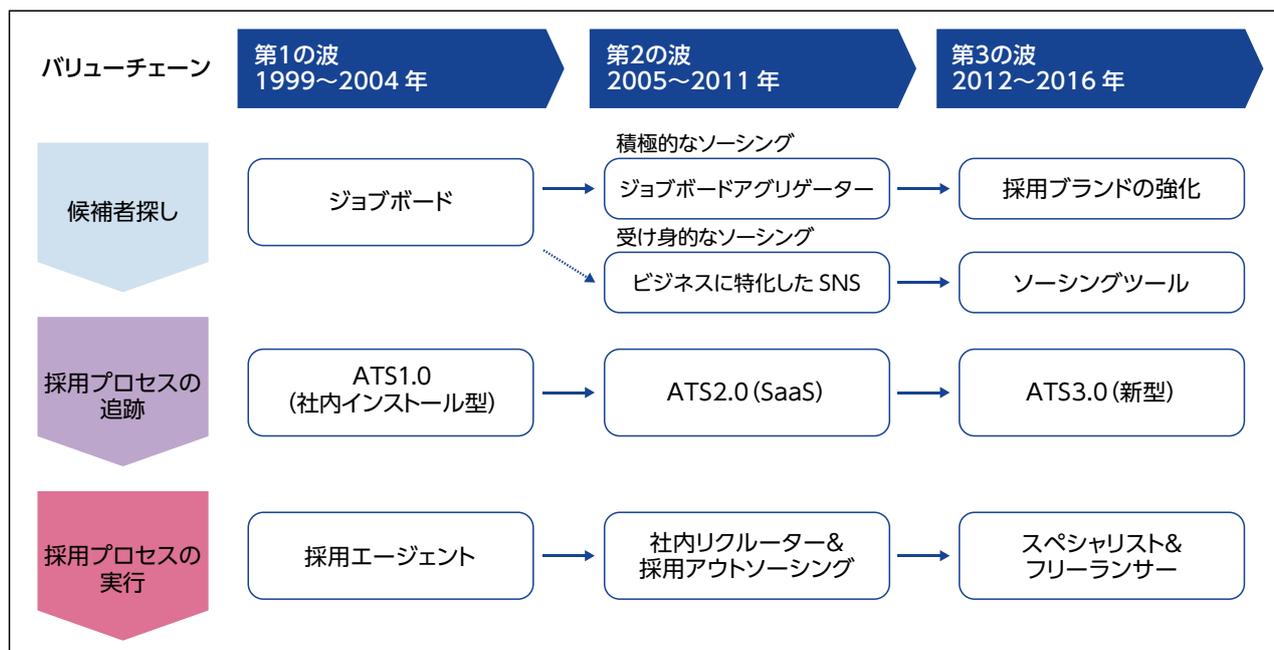
2 “Why diversity job boards have a role to play”, HR Magazine <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/why-diversity-job-boards-have-a-role-to-play>

3 “The history of innovation in recruitment technology and services”, TechCrunch <https://techcrunch.com/2016/10/29/the-history-of-innovation-in-recruitment-technology-and-services/>

2000年代後半になると、LinkedInなどのビジネスに特化したSNSが登場した。この頃から、候補者は「潜在層」「顕在層」と区別されるようになった。ジョブボードは主に顕在層を対象としているが、求職者が職歴などの詳細プロフィールを公開するSNSにより、企業は求職活動を行っていない潜在層も発掘できる。同時期に、Indeedといった、ウェブ上のあらゆる求人情報を集めるジョブボードアグリゲーターが登場し、積極的なソーシング手段の主流となっている。

ジョブボードのモデルは、企業の評価といったリアルな情報を投稿する口コミサイトに脅かされるようになる。口コミによる評判が優秀な人材獲得の鍵となることを理解し始めた企業は、採用活動の一環として、採用ブランドを高める活動を行う。代表的な口コミサイトのGlassdoorは、ウェブ上の求人情報も集約する。同時期に、Connectifier (LinkedIn傘下)、TalentBin (Monster傘下)といった、ウェブ上の候補者のプロフィールデータを集約し、潜在層を発掘する新しいソーシング技術やサービスが続々と登場したのもこの時期である。

図表2 リクルーティング業界における過去20年間の変化



出所：RecruitLoop

以前は、ジョブボードのような求人媒体に求人広告を掲載し、応募が来るのを祈るように待つ“post and pray”と呼ばれる受け身のアプローチが主流だったが、SNSをはじめとする多数のインターネットツールの出現により、これらを活用し、企業が積極的に潜在層や顕在層に働きかける攻めの採用手法「ダイレクトリクルーティング」が企業の人事部の間で主流となりつつある。

米国人材マネジメント協会（SHRM）が2016年に発表した調査報告書によると、企業の人事部の84%が採用においてSNSを「現在利用している」と答え、2013年度の調査での割合（77%）を上回った。また9%が「利用したことはないが、今後利用する計画だ」と答えた。

SNSの活用法として最も多く挙げられたのは「求人広告を掲載する」（89%）で、次いで「候補者とコンタクトをとる」（75%）、「SNSの検索機能を使って潜在層を検索する」（73%）と続く（[図表3](#)）。

図表3 企業の採用におけるSNSの活用法（2015年）複数回答（単位：%）

求人広告を掲載する	89
候補者とコンタクトをとる	75
SNSの検索機能を使って潜在層を検索する	73
SNSの検索機能を使って顕在層を検索する	67
従業員によるリファラルを促進する	58
役立つ情報、写真、動画を掲載し、仕事への興味を喚起する	56
自社のグループやページを開設し、キャリアなどに関する情報を掲載する	46
SNS上のディスカッションに参加する（ブログの記事を読み、コメントを投稿する）	24
その他	2

出所：“Using Social Media for Talent Acquisition—Recruitment and Screening”, SHRM

SNSを活用する理由については、「自社に応募しなさそうな潜在層にアプローチするため」が最も多かった（82%）。次いで多いのが「採用ブランドや認知度を高めるため」（77%）と「特定のスキルをもつ候補者をターゲットとするため」（71%）だった（[図表4](#)）。

図表4 企業がSNSを活用する理由（2015年）複数回答（単位：%）

自社に応募しなさそうな潜在層にアプローチするため	82
採用ブランドや認知度を高めるため	77
特定のスキルをもつ候補者をターゲットとするため	71
候補者が採用情報について自社に気軽に問い合わせできるようにするため	64
特定の職級（エントリーレベル、マネジャー、エグゼクティブ）の人材を採用またはコンタクトをとるため	61
その他の採用手段よりもコストが低い	55
ほかの地域に住む候補者を特定するため	53
特定の地域から人材を確保するため	51
費やした時間や労力と比べて、質の高い候補者を発掘できるため	44
求人や会社に関する情報を効果的に拡散するため	43
自社にフォーカスしたオンラインコミュニティを開設するため	36
費やした時間や労力と比べて、多くの候補者を発掘できるため	34
従来対応が不十分であった求職者層（女性、マイノリティ、退役軍人、障がい者など）をターゲットとするため	33
その他	1

出所：“Using Social Media for Talent Acquisition—Recruitment and Screening”, SHRM

採用に最も多く活用されている SNS は LinkedIn (96%) で、次いで Facebook (66%)、Twitter (53%) と続く (図表 5)。採用に効果的な SNS として回答が最も多かったのも LinkedIn (73%) で、次いで Facebook (14%)、ビジネス系または協会の SNS (9%) と続いた。

図表 5 採用に活用されている SNS 複数回答 (単位：%)

サービス名	2011	2013	2015
LinkedIn	95	94	96
Facebook	58	54	66
Twitter	42	39	53
ビジネス系または協会の SNS (SHRM Connect 以外)	23	29	53
Google+	—	8	12
YouTube	—	8	11
Instagram	—	—	7
SHRM Connect	6	5	4
Pinterest	—	4	3
Vine	—	—	1
その他	6	2	5

—：該当なし

出所：“Using Social Media for Talent Acquisition—Recruitment and Screening”, SHRM

テクノロジーの進化により、求人求職方法が多様化し、ジョブボードの時代は終焉を迎えたと報じられてきた。実際に、ジョブボードの利用の全面中止を発表した米国大手企業も存在する⁴。しかし、ジョブボードは現在でも多数ある求職・採用手段の一つとして利用されている。

リクルートワークス研究所が 2017 年に世界 13 カ国で行った「求職トレンド調査」では、米国で最も有効な求職手段として挙げられたのはジョブボードだった。次いで SNS、紙媒体の求人広告、リファラルと続く (『Works University 米国の人材ビジネス 13. 入職・採用経路』を参照)。

4 “Zappos Killed the Job Posting – Should You?”, Harvard Business Review
<https://hbr.org/2014/05/zappos-killed-the-job-posting-should-you>

ジョブボードの概要

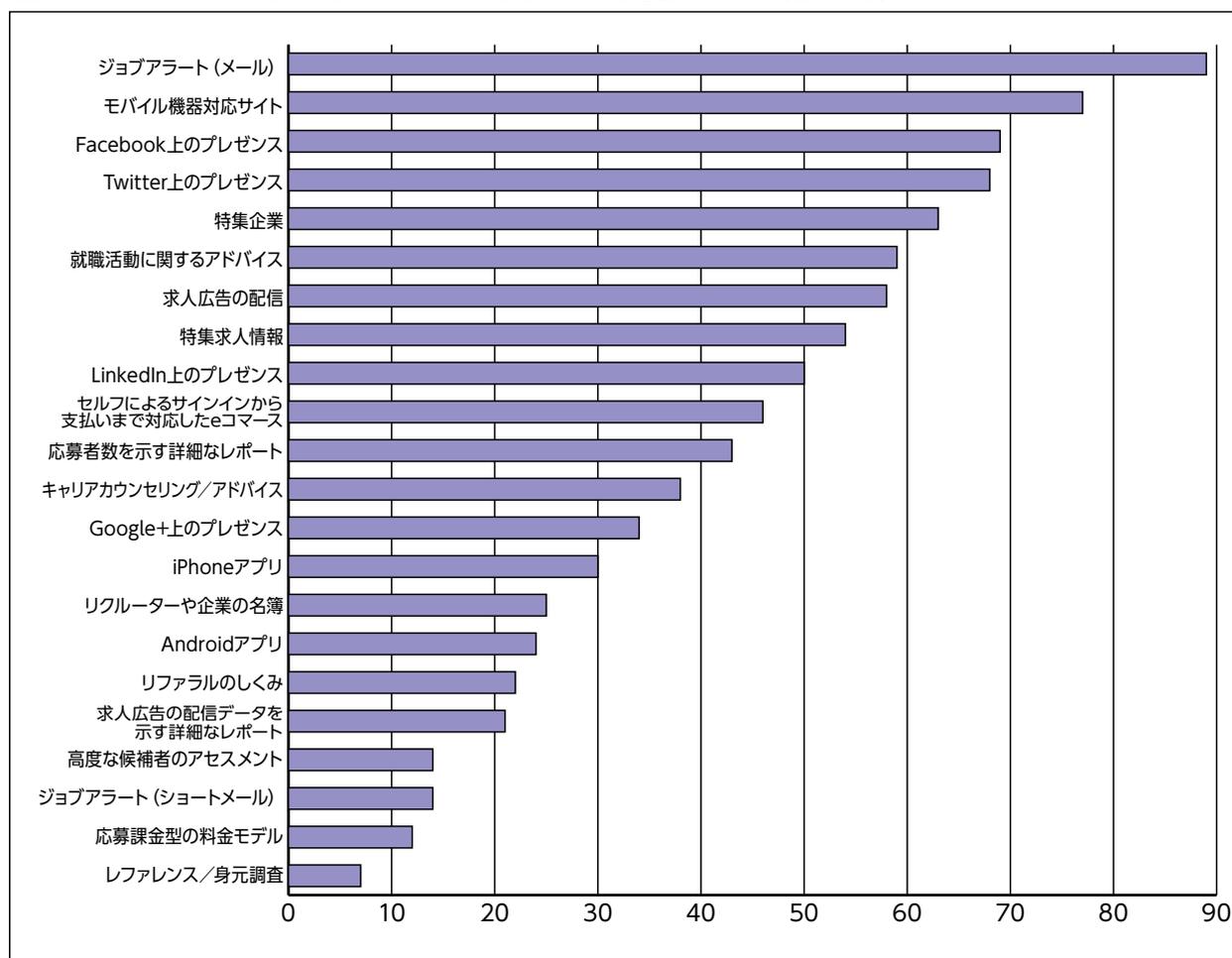
ジョブボードは、大きく分けて「総合型」と「ニッチ型」の2種類がある。総合型は、幅広い業種や職種の求人情報を掲載している。大手は米国内だけでなくグローバルに展開している。ニッチ型のジョブボードは、サービスやヘルスケアといった業種、IT プロフェッショナルやデザイナーといった職種に特化したサイトに加えて、時給制の求人情報を専門とするサイトや、新卒者や学生、フリーランサー、エグゼクティブ、高齢者といった特定の求職者層に特化したサイトもある。

1. 共通の基本機能やサービス

ジョブボードは、企業および求職者向けに多種多様な機能やサービスを提供している（図表6）。

図表6 ジョブボードが提供する企業および求職者向けの機能とサービス（複数回答）

（単位：％）



出所：“2016 TAtech-Job Board Doctor Global Job Board Survey”, Job Board Doctor

企業向けの基本サービスとして、求人広告の掲載、サイト登録者の履歴書が保存されたデータベース、会社概要ページの掲載、特集企業、特集求人といったサービスを提供する。その他、企業の採用情報ページの制作といったブランド構築、応募者の職歴や犯罪歴といった身元および信用調査、薬物検査といった付加価値サービスを提供し、他社との差別化を図るジョブボードも多い。

求職者向けには、履歴書やプロフィールの登録、求人情報の検索と保存、応募、希望条件に合った新着求人メールを受け取れるジョブアラートといった機能を無料で提供している。オプションでカバーレターや履歴書の作成、添削といった有料サービスもある。自己アピールのためのビデオを自身のプロフィールに添付できるジョブボードもある。

求人情報は、社名、職種、スキルといったキーワードと地域を入力し、検索する。掲載日、雇用形態（フルタイム、パートタイム、インターン、コントラクターなど）、自宅からの距離、年収などで絞り込みができる。就職活動やキャリア形成に役立つ記事も満載である。

近年、スマートフォンなどのモバイル機器を利用した求職活動が幅広い世代で急速に広がっている。2016年に行われたある調査では、「モバイル機器を使って仕事を探した」と答えた人の割合は、ミレニアル世代では78%、X世代では73%、ベビーブーマーでは57.2%となっている⁵。これを受けて、大手各社はモバイル版サイトの最適化を行い、モバイル機器向け求人検索アプリも提供している。

2. 料金体系

一般的なビジネスモデルでは、求人広告の掲載料金と登録者の履歴書を検索できるデータベースのアクセス料金を主な収益源としている。一定期間求人広告を掲載することで費用を請求する掲載課金型の料金モデルを取り入れているところが多いが、求職者が求人広告をクリックするごとに費用が発生するクリック課金型（cost per click）、求職者がジョブボード経由で応募すると費用が発生する応募課金型、採用が成立すると料金が発生する成功報酬型のジョブボードも見られる。掲載課金型の求人広告の掲載期間は、たいてい30日または60日で、掲載料金はサイトによって様々だが、30日で1件あたり概ね100～500ドルである⁶。基本的には雇用主は求人広告の内容をサイト上で自ら作成し、直接入稿するため、日本の一般的な求人サイトよりもはるかに低い。社内のATS（採用管理システム）に保存されている採用情報を、そのまま掲載できる機能を提供するところもある。

履歴書データベースは、ジョブボードに登録された履歴書を一定期間データベース検索できるサービスである。

5 “The Unstoppable Rise of Mobile Job Search: What Employers Need to Know”, Indeed Blog <http://blog.indeed.com/2017/07/27/the-unstoppable-rise-of-mobile-job-search/>

6 “How Much It Costs To Post A Job Online”, Glassdoor <https://www.glassdoor.com/employers/blog/how-much-it-costs-to-post-a-job-online/>

主要ジョブボード

大手および新興のジョブボードの一部を紹介する。

1. 総合型

(1) Monster

1994年に開設された総合型の手ジョブボードで、約40カ国でグローバル展開している。親会社のMonster Worldwideは、イエローページ（日本のタウンページ）広告事業からスタートした。

様々な職種や地域の求人広告が掲載されており、職種、地域、社名、掲載日、雇用形態などで絞り込み検索する。履歴書を登録すると、2日以内に内容や体裁についてのフィードバックを無料で得られる。有料の履歴書添削サービスもあり、個々のスキルや職歴、強みに焦点を当てた履歴書やカバーレターを作成してくれる。「基本」「デラックス」「プレミア」の3種類のプランがあり、料金は129ドルから。349ドルのプレミアプランには、LinkedInのプロフィールの添削サービスも含まれる。

企業向けには、求人広告の掲載と履歴書データベースの検索サービスを提供している。スタンダード求人広告プランの場合、広告掲載料金は1件あたり1カ月で210～395ドル（都市によって異なる）。広告は、Monsterが提携する500超のニュースや求人求職サイトにも同時に掲載される。また、履歴書データベースのなかから、Monsterが薦める求職者の履歴書が最高20件表示される。管理画面上で、求人広告の閲覧数や応募者数を確認できる。プレミアム求人広告プランでは、さらにFacebook、Instagram、Twitterのユーザーのなかから広告主が求めるスキルを持つ候補者を特定し、その候補者のフィードに求人広告を自動表示する。広告掲載料金は、1件あたり1カ月で499ドルである。

パワー履歴書検索サービスでは、スキル、居住地、経験といった応募要件を入力すると、高度なセマンティック検索（概念検索）技術⁷「SixSense」（特許取得）により、マッチング度を表すスコアの高い順に履歴書が表示される。採用担当者は短時間で関連性の高い履歴書を閲覧し、採用要件を満たす候補者を特定できる。検索結果は、学歴、希望の給与額、平均勤続年数、出張や引っ越しの可否などで絞り込む。利用料金は1カ月575ドルで、300回まで履歴書を閲覧できる。

Monsterは2016年、世界39の国と地域に拠点を置く総合人材サービス会社Randstadに4億2,900万ドルで買収された。Monsterブランドは維持され、別会社として運営が継続されている。

7 利用者が何を求めて検索を行ったかという意味をコンピュータが正しく解釈し、それに即した検索結果を提供するという概念（出所：Weblio）

(2) CareerBuilder

1995年に開設された米国最大級の総合型ジョブボードで、英国、カナダ、フランス、ドイツ、スウェーデン、ギリシャ、インド、ベトナムでも展開する。CareerRookie.com（新卒者向け）、HeadHunter.com（管理職向け）、Sologig.com（ITエンジニア向け）、StaffNurse.com（看護師向け）、JobsCentral（シンガポールの総合型ジョブボード）、Lesjeudis.com（フランスのIT系ジョブボード）、OilandGasJobSearch.com（英国のエネルギー業界専門ジョブボード）、Top Language Jobs（英国のマルチリンガルな人材向けジョブボード）、RecruLex.com（フランスの法務向けジョブボード）といったニッチサイトも多数運営する。

求人広告の基本掲載料金は1カ月375ドルで、1,000以上の提携サイトにも掲載される。履歴書データベースの利用料は、ライトプランの場合、1カ月400ドルで、1日50回まで履歴書を閲覧できる。

CareerBuilderは2012年、全米、州、地域別の労働市場に関する統計データをまとめたウェブツールやカスタムレポートを企業や大学などに提供するEconomic Modelling Specialists International（EMSI）を買収した。同社の技術をもとに、需要の高い人材が存在する地域を特定できるウェブベースの労働力解析システムSupply & Demand Portalを提供している。企業は、スキル開発や採用戦略に役立つ情報を入力できる。

CareerBuilderは単なるジョブボードモデルから脱却し、人材の募集から採用後まで網羅した包括的なSaaS型HCMサービスのプロバイダーへと事業転換を図っており、2017年にはクラウド上で福利厚生や労務を管理できるWORKTERRAを買収した。

大手メディア会社のTEGNA、Tribune National Marketing Company、McClatchy Interactive Westの3社が主要株主だったが、2017年にプライベートエクイティ会社のApollo Global Managementとカナダの年金運用会社Ontario Teachers' Pension Plan Boardによって買収された。買収額は公表されていないが、推定で約4億9,000万ドルと一部で報じられている。

2. ニッチ型

(1) Dice

技術職やエンジニア職に特化したジョブボードで、Dell、eBay、Deloitte、Hewlett Packard Enterpriseといった大手企業も利用している。2018年2月時点で7万5,634件のテクノロジー関連の求人情報を掲載している。米国、英国、ドイツ、ベルギーで展開している。登録者数は300万人にのぼる。

求人広告を検索するには、職種、地域、社名などを入力し、広告主の種類（企業、人材派遣・紹介会社）、雇用形態やリモートワーク可といった条件で絞り込む。1カ月の求人広告の掲載料金は、395ドルからの設定である。

Dice は、企業向けの人材の発掘サービス OpenWeb に力を入れている。これは、Twitter、GitHub、Stack Overflow、Dribbble、Google+ といった約 200 の SNS やコミュニティサイトから、スキルや学歴や職歴だけでなく、趣味や興味関心など Dice に登録されている履歴書だけでは分からない人材の情報を包括的に収集し、適性を測るサービスである。求職者はジョブボードに登録されている履歴書よりも、LinkedIn など SNS のプロフィールをより頻繁に更新するという課題に対応している。

Dice は 2017 年に、この OpenWeb と通常の履歴書検索機能を統合した Talent Search 機能の提供を開始した。1 つの画面で Dice に登録されている履歴書と SNS 上の情報をまとめて閲覧することができる。また、職歴や Dice の利用履歴、現在の勤務先での勤続年数、業界のトレンドなどをもとに、転職の可能性を予測分析する機能が OpenWeb に搭載された。企業は可能性の高い人材を絞り込み検索できる。

(2) WayUp

2014 年に開設された学生、新卒者、既卒者向けのジョブボードである。メンバー登録時に学歴や職歴に加えて、大学での成績、ボランティアの経験、趣味、語学力、興味のある仕事といった情報を入力すると、求職者の興味関心に合い、なおかつ応募条件を満たす求人情報のみが表示されるのが特徴である。プロフィールに YouTube や GitHub、Instagram のマイページの URL を記載し、特技や個性など自己をアピールすることも可能である。

企業向けには、求人広告の掲載や履歴書データベースの検索といったサービスを提供している。ターゲティング広告サービスもあり、大学名、地域、専攻分野、居住地域といった条件を指定し、特定のターゲット層に絞って求人広告を配信する。また、求人広告に志望理由といった質問を自由に追加できる。履歴書は、最終学位、大学名、専攻分野、学年、卒業年度、成績（GPA）などでデータベース検索し、応募してほしいと思った学生にスカウトメールを送信する。月間利用料金制で、料金は 1 カ月 75 ～ 729 ドル。「ライト」「リクルーター」「プロ」「プレミアム」の 4 種類の料金プランがあり、プランによって利用できるサービスの種類が異なる。

登録者数は約 350 万人にのぼり、Google や Starbucks といった大手企業や中小企業 30 万社がサービスを利用している⁸。2017 年時点で、ベンチャーキャピタルなどから総額 2,750 万ドルの資金を調達している。また、学生や新卒者向けジョブボードを運営する競合の Looksharp を買収し、同サイトを統合した。

8 “This Startup Wants to Be the Netflix for Jobs”, Fortune <http://fortune.com/2017/03/23/female-founder-machine-learning/>

(3) Shiftgig

Shiftgig は、働く時間が固定されておらず、いくつかの曜日や時間帯から、希望する日時を自由に選べるシフト自由の短期・単発アルバイトに特化した求人検索アプリである。バーテンダー、調理スタッフ、コールセンタースタッフ、イベントスタッフといった求人が掲載されている。

開設当初はサービス業界向けジョブボードとして運営していたが、現在は急な欠員が発生したり、仕事量が急激に増えて人手が足りなくなったりしたときに、人材をオンデマンドで即確保できるモバイルプラットフォームへと事業転換している。

身元審査やスキルチェック、バーチャル面接、オリエンテーションを受けた人材のみが登録できる。企業は、アプリで「スペシャリスト」（Shiftgig 経由で働く人材）の就業開始・終了時間や就業時間中の現在地を確認できる。

給与は週給制で、Shiftgig から同社の手数料を差し引いた残額が支払われる。手数料率は、発注量や顧客規模によって異なる⁹。スペシャリストには、源泉徴収票（Form W-2）が発行される。米国政府が定める健康保険や労災保険など福利厚生制度も提供している。

シフトの終了後、企業はスペシャリストの勤怠や仕事ぶりについての評価をつける。スペシャリスト側も、職場環境などについて評価をつける。

2018 年時点で飲食、小売、倉庫、サービス、経験価値マーケティングといった業界の企業 2,800 社が Shiftgig を利用している¹⁰。200 人規模の大量の人材を必要とするスポーツイベントでも利用されている。現在 17 都市でサービスを展開し（2017 年 12 月時点）、登録者数は 4 万人を超える。登録者の約 70% が本業を持っており、副収入を得るために Shiftgig を利用している¹¹。

Shiftgig は 2015 年に「中国版 Facebook」と呼ばれる大手 SNS の Renren から 2,200 万ドルを資金調達した。2017 年にもベンチャーキャピタルなどから 2,000 万ドルを調達し、2012 年開設以降の累計調達額は 5,900 万ドルに達している。

(4) Ladders

Ladders は、年収 10 万ドル以上の求人情報を主に掲載するエグゼクティブ向けのジョブボードで、2003 年に開設された。登録者の平均年収は 14 万 9,000 ドルで、経験年数は 15 年以上である。求人広告の掲載料金は、1 カ月で 350 ドルである¹²。

⁹ “Shiftgig raises \$20M more to connect hourly workers with open jobs”, TechCrunch <https://techcrunch.com/2017/01/17/shiftgig-raises-20m-more-to-connect-hourly-workers-with-open-jobs/>

¹⁰ “Mayor Emanuel Joins Shiftgig to Open New Chicago HQ”, Patch.com <https://patch.com/illinois/chicago/mayor-emanuel-joins-shiftgig-open-new-chicago-hq>

¹¹ “Shiftgig, With New CEO, Positions Itself As The Job Board Of The Blue-Collar Gig Economy”, Fast Company <https://www.fastcompany.com/40423732/shiftgig-positions-itself-as-the-job-board-of-the-blue-collar-gig-economy>

¹² “Ladders: Basic info, pricing, reviews, and answers to common questions”, Betterteam <https://www.betterteam.com/ladders>

その他の求人求職ツール

下記で紹介する求人求職ツールは、厳密には従来の一般的なジョブボードとは異なるが、ビジネスモデルの改良により求人広告掲載や履歴書の検索といった機能を追加し、広義のジョブボードへと進化している。

1. ジョブボードアグリゲーター (job board aggregator)

ジョブボードアグリゲーター（以下アグリゲーター）とは、求人情報に特化した検索エンジンである。ジョブボードや企業の採用情報ページなど、インターネット上に公開されているあらゆるサイトから、クローラーと呼ばれるインターネット上を巡回するロボット型検索エンジンが自動的に求人情報を収集し、1つのサイトに集約したものである。求職者は、複数のサイトをたびたび訪れなくても、1カ所で求人情報をまとめて検索、閲覧できる。

ジョブボードが企業が求人情報の掲載料金を支払って掲載するのに対し、アグリゲーターは企業が自社のサイトに掲載した採用情報を自動収集するため、企業は基本的に無料で求人情報を掲載できるうえ、掲載の作業も行う必要がない。無料の求人掲載に加えて、求人の露出を高めたい企業向けに、検索結果ページの求職者の目に留まりやすい位置に表示される有料のスポンサー広告掲載サービスもある。この場合の料金は「ペイパークリック（クリック課金）」で、求職者が求人広告をクリックするごとに発生する。ジョブボードの掲載課金型よりも低価格なモデルである。求職者向けには、ジョブボードと同じく、求人情報の検索や保存、応募、履歴書の登録といった機能を無料で提供している。

代表的アグリゲーターとして、Indeed（リクルート傘下）が挙げられる。世界 60 カ国以上で展開し、米国の求人情報を 2018 年 2 月時点で 304 万 9,605 件掲載している。求職者は、職種や社名といったキーワードと地域を入力し、求人情報を検索する。給与、雇用形態（フルタイム、パートタイム、歩合制、契約、臨時、インターンシップ）、地域、必要とされる経験レベル（エントリー、ミドル、シニア）で絞り込む。複数の求人媒体に重複して掲載されている情報は、1つだけ表示するようアルゴリズムで制御している。その他、履歴書の作成や登録、社名または職種による給与相場の検索、給料や社風や福利厚生といった企業の口コミ情報の検索機能も備える。

企業向けサービスとして、ホームページを持たない企業に、求人情報を無料で投稿するサービスをしている。投稿フォームに入力するだけで気軽に求人情報を掲載できる。また、露出を増やして求職者によりアピールしたいという企業向けに、有料のスポンサー広告サービスも提供している。

Indeed に登録されている履歴書の検索サービスもある。職種、スキル、社名といったキーワードと地域を入力し、最終学位、経験年数、社名、雇用形態などで絞り込む。検索は無料だが、履歴書の登録者に連絡をとる際に料金が発生する。2018年1月以降、1件につき1ドル（Pay per Contact）の料金体系から月額料金制に変更となった。標準プランの場合、月額料金100ドルで1か月につき最高30人に連絡できる。プロフェッショナルプランでは、250ドルで最高100人に連絡できる。2017年12月時点で100万件以上の履歴書が登録されている¹³。

Indeed は、2017年にシミュレーションを用いた採用アセスメントサービス Interviewed を買収した。これは、カスタマーサポート職やアシスタント職向けの実務体験シミュレーションを通じて、求職者は応募職種に対する理解を深め、一方企業は求職者の適性を図ることができるサービスで、将来的に Indeed のオプションサービスの1つとして統合される可能性が高い。

2. SNS

求人・求職活動の主流のサービスとして挙げられるのは、LinkedIn である。200カ国で利用されている世界最大級のビジネスに特化した SNS で、登録者数は5億人を超える（2017年4月時点）¹⁴。

プロフィールに、勤務先、役職、仕事内容、スキル、学歴、職歴、出版物、ボランティア活動といったセルフブランディングに役立つ情報を細かく記入し、会社の同僚、カンファレンスで出会った同業者、同級生などとつながり、ビジネスに特化した人間関係を構築・維持するための場となっている。業種や職種や企業など様々な分野別に構成されるグループに参加し、気になる企業をフォローし、仕事に役立つ情報を収集できる。また、ビジネスパートナーや出資者を探すのにも活用できる。

LinkedIn には、900万社の企業が登録し、また1,000万件以上の求人が掲載されている¹⁵。会員が求人情報を閲覧すると、閲覧履歴をもとに関連性の高いその他の「あなたが興味を持ちそうな求人」が自動表示される。LinkedIn でつながる知人が勤務している企業の求人情報も表示される。知人に詳細について問い合わせのメッセージを送り、採用担当者につないでもらうことができる。

13 “Indeed Resume Employer Subscriptions: How the New Model Will Work”
<http://blog.indeed.com/2017/12/11/indeed-resume-employer-subscriptions/>

14 “The power of LinkedIn’s 500 million member community”, LinkedIn Newsroom
<https://news.linkedin.com/2017/linkedin-reaches-500M-members>

15 同上

転職への関心を採用担当者に知らせる「転職関心シグナル (Open Candidates)」機能もある。「積極的に仕事を探している」「どんな募集があるかチェックしている」「仕事は探していないが場合によっては考慮する」「どのようなチャンスにも興味ない」のなかから、転職活動のステータスを選び、希望する職種、業種、勤務地、勤務形態を入力する。転職に関心があることがプロフィール上で採用担当者に開示され、希望に合ったオファーを受け取るチャンスが増えるしくみとなっている。関心があることは、現在の勤務先で働く採用担当者からは閲覧できないような手段が講じられている。一方企業側は、履歴書の検索時に関心の有無を確認できるため、転職の意向がある人材に優先的にアプローチし、選考スピードを高めることができる。

有料会員プランは4種類あり、月額30ドルの求職者向け「Careerプラン」に申し込むと、つながりのないほかの会員にメッセージを送れるInMail機能で、採用担当者にメッセージを3通送信できる。また、「注目の応募者」として紹介され、採用担当者の目に留まりやすくなるほか、LinkedInのオンライン動画コースを利用し、新しいスキルを習得できる。

企業向けには、求人広告の掲載と履歴書データベースの検索、採用情報に特化したページの開設といった基本サービスに加えて、採用業務の効率を上げる採用管理システムRecruiterを提供している。より高度な候補者の検索機能を利用できるほか、掲載した求人広告、人材の検索履歴、収集した候補者情報、スカウトメールなどをプロジェクトごとに管理できる。また、これらの情報を採用チーム内で共有して同じ候補者へのアプローチを防止し、さらに採用部署の責任者とも進捗やスケジュールを共有できる。

企業の多くは、優秀な潜在層を発掘するためにLinkedInを活用している。採用担当者はLinkedInのグループに参加し、投稿コメントをもとに優秀な人材を特定することも可能だ。

LinkedInは2018年2月、求人広告を投稿する際に給与範囲も表示する企業向けの機能Salary Insightsを追加した。求職者はGlassdoorといったその他のサイトを訪れなくても、従業員による口コミよりも正確な給与情報を求人広告上で見ることができるため、企業は応募スピードのアップを期待できる。また、積極的に転職活動を行っていない潜在層への動機づけにもなる。企業が給与額を開示しない場合は、LinkedInの5億人超のユーザーのデータにもとづく推定給与額が表示される。

また、自社に興味があるにもかかわらず、応募手続きの途中で離脱してしまう人材を取りこぼさないためのApply Starters機能も加わった。求職者が応募手続きを開始すると、応募開始と同時に自身のプロフィールを募集企業に開示するかどうかをたずねるポップアップが表示される。途中で離脱しても「過去の応募者」として記録されるため、企業は管理画面で同意した求職者のプロフィールを確認し、アプローチできる。既に会員の70%以上がオプトインしている¹⁶。

16 “3 Ways to Spotlight Candidates on LinkedIn Who Are Open to New Opportunities”, LinkedIn Talent Blog <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/product-updates/2017/3-ways-to-spotlight-candidates-on-linkedin-who-are-open-to-new-opportunities>

これまで LinkedIn の会員の多くを正社員が占めていたが、フリーランス経済の成長を受けて、LinkedIn は 2016 年にフリーランサーと専門サービスの提供者を探す中小企業や個人をつなぐマーケットプレイス LinkedIn ProFinder を開始した。デザイン、コーチング、税務コンサルティング、会計、不動産運用など様々な分野でプロフェッショナルとして活動するフリーランサーが約 7 万人登録している（2017 年 9 月時点）。発注者が依頼したい業務の内容を掲載すると、24 時間以内に最大 5 人のフリーランサーから見積もりが届く。発注者は、実績や仕事のサンプルや評価などをもとに 1 人を決め、仕事を依頼する。ProFinder は現在、米国限定で提供されている。

LinkedIn は 2016 年に Microsoft に 262 億ドルで買収された。買収後、LinkedIn の年間売上高は公表されていないが、2015 年時点では 29 億 9,100 万ドルに達し、このうち採用事業部門の売上高は 17 億 7,000 万ドルと大半を占めていた¹⁷。

3. クラシファイド広告サイト

クラシファイド広告サイトとは、日用品の売買、賃貸、イベント、求人といったいわゆる「三行広告」を掲載する地元の情報サイトである。最も有名なものが 1996 年に開設された Craigslist で、現在 70 カ国で展開している。求職者は、地域、職種を選び、雇用形態、在宅勤務可能、本日掲載、写真つきといった条件で求人広告を検索する。

雇用主は、地域と職種を指定し、求人広告の内容を入力する。一般的なジョブボードとは異なり、企業向けの履歴書データベースや応募者の集計といった、求人広告の掲載以外の機能は一切提供されていない。また、求職者に対しても、特集求人やキャリアアドバイスといったコンテンツは掲載されていない。非常に簡素なつくりとなっているにもかかわらず、低コストで人材を確保できることから、企業の間で広く利用されている。2017 年 4 月時点の米国の求人広告掲載件数は、124 万件だった¹⁸。求人広告の 1 カ月の掲載料金は、7 ～ 75 ドルと都市によって異なる。2016 年 11 月以降、すべての都市で有料化された¹⁹。Craigslist の 2016 年の求人広告の売上高は、推定 3 億 500 万ドルに達した²⁰。

17 “LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results”, LinkedIn Newsroom
<https://news.linkedin.com/2016/linkedin-announces-fourth-quarter-and-full-year-2015-results>

18 “Craigslist: Forget the ‘it’s so ancient’ mantra”, Inman <https://www.inman.com/2017/05/26/craigslist-forget-the-its-so-ancient-mantra/>

19 “Craigslist: How to Post Jobs Step-by-Step, Pricing in All U.S. Cities, Free Posting Options, FAQs”, Betterteam
<https://www.betterteam.com/craigslist>

20 18と同じ

4. コミュニティサイト

コミュニティサイトとは、同じ趣味や興味を共有する人たちが集まる、情報交換などのコミュニケーションを中心としたウェブサイトを目指す²¹。代表的なのが、転職口コミサイトの Glassdoor である。従業員による CEO や会社の評価、面接で聞かれた質問、仕事内容、給与などに関するリアルな情報を社名や職種で検索できるサイトで、企業 74 万社以上の口コミが約 3,800 万件投稿されている（2017 年 12 月時点）²²。登録者数は 2,700 万人以上に達する（2016 年時点）。2007 年に開設された。

Glassdoor は、アグリゲーターと同じように、企業の採用情報ページなどインターネット上に公開されているサイトから求人情報を自動収集しており、掲載件数は 45 万 6,870 件にのぼる（2018 年 2 月時点）。求人情報は、社名や職種などのキーワードと地域を入力し、雇用形態、掲載日、従業員数、社名、従業員による会社の評価点などで絞り込む。

2017 年から求人情報に推定給与が表示されるようになった。Glassdoor に投稿された口コミやその他第三者団体の情報をもとに、機械学習アルゴリズムが給与幅を算出する。求職者は求人情報と会社の口コミ情報を 1 つの画面でまとめて検索し、応募する前に企業についての理解を深めることができるため、ミスマッチの防止につながる²³。

有料の求人広告掲載サービスも提供しており、1 カ月の掲載料金は、249 ～ 349 ドルと地域によって異なる²⁴。

企業は、会社のプロフィールページを無料で作成できる。有料サービスに申し込むと、プロフィールページ閲覧者の属性（学歴、経験年数、性別、年齢、職種、地域）や自社の次にプロフィールページを閲覧した競合の社名が分かる解析サービスや、「自社で働くべき理由（Why Work for Us?）」の欄に社風、研修制度、キャリア形成の機会など求職者にアピールしたい情報を自由に追加するブランディングといったサービスを利用できる。

Glassdoor は、2018 年までに総額約 2 億 6,000 万ドルの資金を調達しており、年内の株式上場を狙っている²⁵。

21 IT用語辞典 e-Words <http://e-words.jp/w/%E3%82%B3%E3%83%9F%E3%83%A5%E3%83%8B%E3%83%86%E3%82%A3%E3%82%B5%E3%82%A4%E3%83%88.html>

22 Fact Sheets & Site Stats, Glassdoor Press Center <http://www.glassdoor.com/press/facts/>

23 “10 Reasons to Advertise Jobs on Glassdoor”, Glassdoor

24 “Glassdoor: Pricing Information, How to Post Instructions, and Answers to Your Questions”, Betterteam <https://www.betterteam.com/glassdoor>

25 “Jobs Website Glassdoor Interviews Banks for 2018 IPO”, Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-26/jobs-website-glassdoor-is-said-to-interview-banks-for-2018-ipo>

業界再編

1. M&A

2016～2017年は人材ビジネス業界にとって激動の一年となった。かつて知名度や求人掲載件数ともに米国最大手だった Monster が Randstad に買収され、現ナンバーワンの CareerBuilder も米国の投資運用会社とカナダの年金運用会社に売却された。また、アグリゲーターの SimplyHired が競合 Indeed の親会社を買収された。

2. Googleの参入

大手検索エンジンの Google が 2017 年、米国で機械学習を利用した求人検索機能 Google for Jobs を開始した。これは、ジョブボード、SNS、企業の採用情報ページなどに掲載されているあらゆる求人情報を自動収集し、Google 上で一括検索できるサービスで、あの Google がついに本格的に求人検索サービスに乗り出したと、大きな話題となった。

たとえば「看護師の仕事」や「ファイナンス関連のエントリーレベル向けの仕事」といったキーワードを検索ボックスに入力すると、Jobs というボックスの中に求職者の希望に即した求人情報が表示される。また、“jobs near me” と入力すると、勤務地が現在地に近い求人情報が表示される。業種（ヘルスケア、カスタマーサービスなど）、職種、社名、自宅からの距離、雇用形態（フルタイム、パートタイム、コントラクター、インターンシップ）、求人情報の掲載日など様々な条件で絞り込み検索できる。Google アカウントに自宅の住所を登録している場合、自宅からの通勤時間も表示される。

ジョブボードでキーワード検索すると、関連性の低い求人ばかりが提示されたり、キーワードの入力にスペルミスがあると検索結果が 1 件も表示されなかったりという場合がある。Google for Jobs では、機械学習を使用して求人内容と求職者の意図の両方をより正確に把握することで、求職者への適職紹介率や応募率の増加を図っている²⁶。

²⁶ <https://cloud.google.com/job-discovery/>

Google は、これまでに CareerBuilder や Monster、WayUp、Snagajob、DirectEmployers、ZipRecruiter、Jibe、Facebook などと提携し、これらジョブボードの求人情報を検索結果の上位に表示するしくみを取り入れている。このサービスにより、提携ジョブボードの求人広告を見つけやすくなるため、ジョブボードの利用者が今後増加すると見られている。

検索で見つけた求人広告が複数のジョブボードに掲載されている場合、登録している求人サイトに掲載された求人が優先的に提示される。たとえば Monster に履歴書を登録している人は、ほかのジョブボードで新たにユーザー登録をせずに Monster から応募できる。

さらに、Glassdoor や PayScale、LinkedIn の給与情報、企業のレビューや評価も検索結果に表示される²⁷。給与データがない場合、推定の給与額が表示される。

3. Facebookの参入

プライベートのコミュニケーションの場として主に利用されている Facebook も、2017 年に米国とカナダで企業ページのタイムラインおよび新しく追加された Jobs タブに求人広告を掲載するサービスを導入した。求人広告の掲載は無料だが、特定のユーザー層にターゲットを絞ったフィード配信は有料となる。

求人広告の掲載、応募管理、面接日の調整はすべてモバイル機器からも行える。「応募する」ボタンをクリックすると、応募用のフォームが開き、Facebook に登録済みの公開プロフィール（氏名、職歴、学歴など）が自動的に入力される。必要に応じて編集し、「送信」を押せば応募が完了する²⁸。また、複数の求人に応募する場合は何度も同じ情報を入力しなくても済むため、時間を短縮できる。企業側にとっても、Messenger を使いつついつでもどこでも応募を確認し、応募者と連絡を取れるという利点がある²⁹。

Facebook は、2018 年 2 月にこのサービスの提供を世界 40 カ国以上に拡大した³⁰。Facebook は、米国人労働者の約半数を雇用する中小企業と、飲食店などで働く LinkedIn の利用が少ない求職者層をターゲットにしており、LinkedIn を脅かすサービスとなりうる。

27 “Google for Jobs Announces 4 New Features (No. 3 Really Sticks It to Indeed)”, ERE Media <https://www.ere.net/google-for-jobs-4-enhancements/>

28 「求人募集も求人応募も、Facebookでもっとスムーズに」Facebook Businessニュース <https://www.facebook.com/business/news/take-the-work-out-of-hiring>

29 <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-page-post-jobs>

30 “Facebook Takes On LinkedIn And Glassdoor, Expanding Its Job-Posting Tool To 40 Countries”, Forbes <https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2018/02/28/facebook-expands-jobs-postings-to-40-countries-taking-on-linkedin-glassdoor/#5a64b6d9207f>

Facebook はさらに 2017 年 10 月に ZipRecruiter、Recrutology、Jobscore といった求人広告配信サイト(job distributor) と提携した。求人広告配信とは、一度の投稿で求人広告を複数のジョブボードや SNS (LinkedIn、Google、Twitter など) に一括で掲載できるサービスである。これにより、ZipRecruiter などを利用する企業は、チェックボックスに✔を入れるだけで、Facebook にも求人広告を同時配信できるようになった。Facebook は、提携により求人広告の掲載件数の増加を狙っている。

米国には、多数の人材ビジネス関連団体、HR 関連団体が存在する。その規模は、全米レベルで展開・活動する大きなものから、州を限定した小さなものまで様々だが、人材ビジネス会社にとってこのような団体は、重要なネットワーキングの場となるため、ほとんどの会社が複数の団体に所属している。また、労働者派遣事業や職業紹介事業に対する規制がほとんど見られない米国においては、人材ビジネス会社向けの団体に加入し、同団体の行動規範や倫理綱領に則って活動することが、会社の信頼性と安定性を確保する手段にもなっているといっ

てよい。

図表は、米国の代表的な人材ビジネス関連団体、13 団体の概要を中心にまとめたものである。下の図表のうち World Employment Confederation (WEC、旧 CIETT) のみ、米国の団体ではなく、世界 50 カ国の人材ビジネス事業団体が加盟する国際的な団体である。米国、日本、英国、ドイツ、フランス、オランダといった人材ビジネス先進国だけでなく、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ポーランド、ブラジル、チリ、メキシコ、南アフリカなどアジアや東欧、中南米の人材ビジネス新興国の事業団体も WEC に加盟している。

米国人材派遣協会 (American Staffing Association、ASA) は、米国最大の人材ビジネス団体であり、全米の総合スタッフィング会社のうち約 85% が同協会の会員となっている。また、同協会は、労働者派遣や職業紹介事業に関するデータを定期的に発表している。

米国人材マネジメント協会 (Society for Human Resource Management、SHRM) は、人材ビジネス団体というよりも、人事のプロフェッショナルが入会する団体であり、世界中に会員をもち、その数は 28 万 5,000 人を誇る。

SHRM は米国だけでなく、中国、インド、アラブ首長国連邦にも事務所を構え、インドでカンファレンスを開催するなど、世界的に活動を展開している。

主要人材ビジネス団体・協会

団体・協会名	World Employment Confederation (WEC、旧 CIETT)
所在地	Av. du Port 86c/302 B-1000, Brussels, Belgium
ホームページ	http://www.wecglobal.org/
設立	1967年(2016年9月にCIETTから改名)
会員数・会員企業数	世界50カ国の人材ビジネス事業団体、および大手グローバルスタッフィング会社8社が加盟
概要	人材ビジネス業界の国際組織であるWECは、人材派遣から、人材紹介、インテリムマネジメント、エグゼクティブサーチ、アウトプレースメント、研修に至る人材ビジネスの全領域を対象として、政策提言人材ビジネス業界に関する啓蒙活動に国際レベルで取り組んでいる。欧州と中南米地域を統括するWorld Employment Confederation Europe および World Employment Confederation Latin America を併設している

団体・協会名	American Staffing Association (ASA)
所在地	277 S. Washington Street, Suite 200, Alexandria, VA 22314-3675, USA
ホームページ	https://americanstaffing.net/
設立	1966年
会員数・会員企業数	未公表
概要	ASA(米国人材派遣協会)は、米国の人材ビジネス業界の代表的な業界団体である。当初は人材派遣会社の団体(Institute of Temporary Services)として設立されたが、加盟企業のサービス領域が拡大されたことなどにより、2回の名称変更を経て1999年に現在の名称となった。業界の統計データの発表、業界に関連する法規制や判例情報の提供、ロビー活動などを行っている。また、加盟企業向けのセミナーやカンファレンスの開催やガイドブックの発行を通じて、法的・倫理的・専門的な視野に立ち、業界全体のサービス向上を促進している。人材ビジネス関係者向けに全部で4種類(Certified Staffing Professional、Technical Services Certified、Certified Search Consultant、Certified Health Care Staffing Professional)の資格認定を行っている

団体・協会名	Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC)
所在地	425 Fifth Avenue, 4th Floor, New York, NY 10016, USA
ホームページ	https://www.aesc.org/
設立	1959年
会員数・会員企業数	世界70カ国以上の350社を超えるエグゼクティブサーチ会社が加盟、会員数9,000人以上
概要	AESCは、北米、中南米、アフリカ、中東、アジア太平洋など世界各国の職業紹介会社を代表する事業者団体である。エグゼクティブサーチ、リーダーシップコンサルティングにおけるサービスや倫理面での世界的な基準を定めており、会員のクオリティの高いサービスを保証する。調査データを発表するほか、カンファレンスやフォーラム、ウェビナーを開催しており、会員のなかから優れたコンサルタントを表彰している。また、独自に資格を認定しており、経験の浅いコンサルタント向けの資格「Certified Researcher Associate」のほかに、顧客との関係に焦点を置いた「Certificate in Client Relationship Management」や、10年以上の経験をもつシニアレベルのエグゼクティブサーチおよびリーダーシップコンサルタント向けの「Advanced Certificate in Executive Search and Leadership Consulting」をコーネル大学産業・労使関係学部と提携して認定している

団体・協会名	National Association of Personnel Services (NAPS)
所在地	78 Dawson Village Way, Suite 410-201, Dawsonville, GA 30534, USA
ホームページ	http://www.naps360.org/
設立	1961年
会員数・会員企業数	約800社
概要	NAPSは、人材ビジネスに関する職業が増え、全国的な組織が必要となったことを背景に、業界を代表し、政策提言を行う団体として1961年に設立された業界最古の団体である。その目的は、加盟企業に法律的なアドバイスを提供すること、業界自主規制に向けた倫理綱領を作成すること、社会および財界における人材ビジネスの価値を人々に認識させること、会員・非会員が質の高い専門的なサービスを提供し、その質を維持できるように教育することである。人材派遣・紹介会社(法人および個人会員)、個人事業主を対象とする。リクルーターの交流機会の提供や、資格の認定を行うほか、カンファレンスやウェビナーを開催し、さらに月刊ニュースレターを発行している。資格は、Certified Personnel Consultant (CPC)、Certified Temporary Staffing-Specialist (CTS)、Certified Employee Retention Specialist (CERS)の3種類がある

団体・協会名	National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO)
所在地	707 North Saint Asaph Street, Alexandria, VA 22314, USA
ホームページ	http://www.napeo.org/
設立	1984年
会員数・会員企業数	約300社以上
概要	NAPEOは、PEOビジネスに特化した全米事業者団体である。PEOが価値あるサービスを提供する事業として認知されるよう、ロビー活動、様々な関連法規制の検索データベースの提供、カンファレンスやワークショップなどイベントの開催を行っている。また、契約関係、サイバーセキュリティ、法律などPEOに関連のあるトピックを扱うウェブ講座「PEO University」を設け、会員に公開している

団体・協会名	Recruitment Process Outsourcing Association (RPOA)
所在地	未公表
ホームページ	http://www.rpoassociation.org/
設立	2005年
会員数・会員企業数	未公表だが、データベースに登録している人事担当者、役員数は3,500人以上
概要	RPOAは、採用業務の代行やプロセス改善の提案などにより企業を総合的にサポートするRPO(採用プロセスアウトソーシング)サービス会社向けの協会である。RPOサービスについての啓蒙活動の一環として、RPOサービスを上手に活用する方法などに関するウェビナーを開催。また、企業がRPO会社を専門分野やサービス内容などで検索する機能をホームページに備えている

団体・協会名	The Association for Talent Acquisition Solutions (TAtech [®])
所在地	未公表
ホームページ	http://tatech.org/
設立	2007年
会員数・会員企業数	500社以上
概要	TAtechは、テクノロジーをベースにした採用ソリューションを提供する企業が集まった世界的な事業者団体。業界やテクノロジーに関する最新情報の発信や教育プログラムの提供、カンファレンスやフォーラムの開催、業界のトレンドや課題に関する調査レポートの発表、会員同士の交流機会の提供、企業、求職者、政府機関に対する提言を通じて、会員企業の経営を支援している。設立当時は International Association of Employment Web Sites という名称だったが、後に現在の名称に変更した。設立当初は求人求職サイトや求人検索エンジン、広告配信会社が主な会員であったが、現在は人材採用（タレント・アクイジション）に関するすべての領域にサービスを広げており、企業のブランド戦略を策定する会社から、採用候補者との連絡やコンプライアンスを管理する会社まで、多種多様な企業を会員にもつ

人事関係者向け主要団体・協会

団体・協会名	Society for Human Resource Management (SHRM)
所在地	1800 Duke Street, Alexandria, VA 22314, USA
ホームページ	http://shrm.org/
設立	1948年
会員数・会員企業数	165カ国以上、28万5,000人
概要	SHRM（米国人材マネジメント協会）は、世界最大の人事プロフェッショナルのための団体で、彼らが必要とする情報を提供し、企業が高度な人事管理を行うことができるよう支援している。人事管理における実務を改善し、人事のプロフェッショナルが組織において効果的に職務を果たせるよう、政策提言やコミュニティ活動を積極的に行っている。またセミナーやeラーニングなど教育の機会を提供し、資格を認定している。さらに定期的にカンファレンスを開催するなど、会員同士が交流し、情報を共有する機会を設けている。米国内に支部が575カ所あり、各支部はそれぞれの地域の会員を統括し活動を指揮している。中国、インド、アラブ首長国連邦に事務所がある

団体・協会名	Association for Talent Development (ATD)
所在地	1640 King Street, Alexandria, VA 22314, USA
ホームページ	http://www.td.org/
設立	1943年
会員数・会員企業数	120カ国以上で3万5,000人超
概要	ATD（人材開発協会）は、世界120カ国以上に会員をもつ、人材開発・人材教育に従事するプロフェッショナルのための世界最大規模の団体である。2014年にAmerican Society for Training & Developmentから現在の名称に変更し、人材開発に関する世界的な活動を推進する決意を新たに、中国に事務所を開設した。米国内でのカンファレンスやサミットの開催のほかに資格の認定、書籍や雑誌の発行、ワークショップやウェブ講座の運営、優れた企業や個人の表彰など活動は多岐にわたる。米国外の活動も積極的に展開しており、日本、中国、インド、韓国、中東、メキシコ、台湾にてイベントを開催している

団体・協会名	National Association of Colleges and Employers (NACE)
所在地	62 Highland Avenue, Bethlehem, PA 18017, USA
ホームページ	http://www.naceweb.org
設立	1956年
会員数・会員企業数	全米約2,000の大学のキャリアセンター職員8,100人以上、各企業の新卒採用担当者3,100人以上
概要	NACE（全米大学就職協議会）は、大学キャリアセンターと企業を結ぶ協会である。米国の大学卒業生の雇用状況、企業の採用傾向および採用予測、大卒社会人の初任給の分析や学生の就職活動における実態調査を行い、採用が成功したケースを分析し、アドバイスを提供する。企業と個人がアイデアや成功事例を共有する場として、また大卒者の採用基準を作る場、会員の交流の機会として、カンファレンスやワークショップを開催している

団体・協会名	American Society for Healthcare Human Resources Administration (ASHHRA)
所在地	155 North Wacker, Suite 400, Chicago, IL 60606, USA
ホームページ	http://www.ashhra.org/
設立	1964年
会員数・会員企業数	3,000人以上
概要	ASHHRAは、ヘルスケア業界の人事プロフェッショナルのニーズに特化した米国で唯一の団体で、米国病院協会（AHA）から派生した。年1回カンファレンスを開催するほかに、定期刊行物を発行し会員に情報を発信している。ヘルスケア業界での人事経験（大学院卒：5年以上、大学卒：6年以上、短大卒：8年以上）をもつ者を対象とした資格（Certified in Healthcare Human Resources）の認定も行っている

団体・協会名	National Association of Physician Recruiters (NAPR)
所在地	222 S Westmonte Drive, Suite 101, Altamonte Springs, FL 32714, USA
ホームページ	http://www.napr.org/
設立	1984年
会員数・会員企業数	不明
概要	NAPR は、医療従事者の採用に携わるリクルーターが加入する非営利団体である。コンベンションや講座の開催を通じて会員のサービスの質の向上や高い倫理、行動規範に沿ったビジネスを促進し、ヘルスケア業界における優れたサービスを追求している。3万2,000人が登録するデータベース「NAPR World Job Bank」や会員企業とリクルーターが求人情報や採用候補者を紹介するネットワーク「NAPRConnect」を提供し、会員の採用活動をサポートしている

団体・協会名	Association of Talent Acquisition Professionals (ATAP)
所在地	P.O. Box 83009 Gaithersburg MD 20883 USA
ホームページ	https://atapglobal.org/
設立	2016年
会員数・会員企業数	250人以上
概要	ATAP は人材採用（タレント・アクイジション）に携わる企業のリクルーター、スタッフィング会社のエージェント、RPO のリクルーターおよびそれらの企業の幹部が加入する非営利団体。地域や国家レベルで業界を代表したメッセージの発信やロビー活動を行うことにより、タレント・アクイジションに対する認識や理解を高め、業界の発展に寄与することを目的としている。またタレント・アクイジションに携わる個々のプロフェッショナルが知識や倫理、行動規範を共有できるような仕組みを構築することに力を入れており、会員の交流の場や教育、学習機会を提供し、タレント・アクイジションにおけるプロフェッショナルの育成をサポートしている

出所：各団体ウェブサイト（情報はすべて2017年12月時点での各団体ホームページ記載内容にもとづく）

米国の人事関連資格

企業における人事部は経営戦略の中枢をなす重要な部門である。そのため、特にグローバル化、M&A などの大きな変化のある組織では、変化に応じた適切な人材管理や戦略をサポートする人事計画を遂行できる人事のプロフェッショナルが求められており、米国では人事担当者としての能力を認定する資格が存在する。さらにビジネスのグローバル化に伴い、国境を超えた人材管理が必要とされており、それに対応した国際人事資格も出てきている。

米国の人事部門では、人事資格が採用選考の条件となることも多い。

米国では非営利団体の HRCI (Human Resource Certification Institute) が PHR (Professional in Human Resources)、SPHR (Senior Professional in Human Resources) などの人事資格を認定している。この資格は 40 年以上前から続いている人事資格で、米国では人事分野の多くのプロフェッショナルがもつ主要な資格の 1 つである。

HRCI は人事資格としてそのほかにも、グローバル組織における人事資格 GPHR (Global Professional in Human Resources) や米国国外の人事担当者向けの PHRi (Professional in Human Resources - International)、SPHRi (Senior Professional in Human Resources - International) を認定している。

また HRCI は同団体の資格の国際的な普及を目的にメキシコ AMEDIRH (La Asociacion Mexicana en Direccion de Recursos Humanos) と提携している。

さらにカリフォルニア州に限定した人事資格として PHRca を設けており、2016 年 5 月から人事未経験者もしくは経験の浅い人事担当者向けの aPHR (Associate Professional in Human Resources) の資格認定を開始した。

人事分野で世界最大の非営利団体である米国人材マネジメント協会 (Society for Human Resource Management、SHRM) は 2015 年から新しい資格制度を開始した。

現在 HRCI が認定している PHR および SPHR は、以前は SHRM の資格で HRCI はその認定機関としての位置づけであったが、2015 年 5 月から SHRM は現在の HRCI の PHR に相当する SHRM-CP (SHRM Certified Professional) および SPHR に相当する SHRM-SCP (SHRM Senior Certified Professional) の資格を独自に開始した。HRCI と SHRM の資格の比較については [図表 1](#) を参照。

図表 1 HRCI と SHRM が認定する資格の比較

団体名	HRCI		SHRM	
	PHR	SPHR	SHRM-CP	SHRM-SCP
資格名			人事	人事以外
専攻	-	-	人事以外	人事
受験資格 (学歴)	最低 4 年間の人事業務経験	最低 7 年間の人事業務経験	3 年間の人事経験	4 年間の人事経験
	最低 2 年間の人事業務経験	最低 5 年間の人事業務経験	2 年間の人事経験	5 年間の人事経験
	最低 1 年間の人事業務経験	最低 4 年間の人事業務経験	1 年間の人事経験 転任として働いていること	3 年間の人事経験
その他の必要な条件	-	-	受験者は 1 年間 (周年) で 1,000 時間以上人事業務に従事していなければならない (1,000 時間の条件を満たしていれば、パートタイマーでも可)	3 年間の人事経験
有効期間	3 年	3 年 (資格保有者本人の誕生日最終日まで)	3 年 (資格保有者本人の誕生日最終日まで)	3 年 (資格保有者本人の誕生日最終日まで)
再認定要件	60 時間の人事関連継続学習または試験 (SPHR は少なくとも 15 時間はビジネス関連であることが必須)		SHRM が定める講座やポテンティア活動に参加し、最低 60 単位 (Professional Development Credits, PDC) の取得が必須または試験	
資格取得者数累計	7 万 8,745 人 (2017 年 1 月時点)	5 万 3,438 人	10 万人超	
テスト形式	CBT (コンピュータ・ベース・テスト)		CBT (コンピュータ・ベース・テスト)	
審査料	\$495 (更新料: \$100)	\$595	SHRM 会員 \$300、SHRM 非会員 \$400 (更新料 SHRM 会員 \$100、SHRM 非会員 \$150)	
資格認定基準	HR Body of Knowledge (HRBoK™)、HRCI が考える 人事がもつべき知識、行動を示した包括的な職務概要 について審査		Body of Competency & Knowledge (SHRM BoCK™) SHRM 独自の能力・ 知識体系)にもとづく 人事としての行動特性や知識を審査 (テクニカル能力) 人事専門知識 (従業員、組織、職場の観点からそれぞれに必要な知識) (行動能力) リーダーシップスキル (リーダーシップ、倫理的行動力) ビジネススキル (経営に関する洞察、交渉力、判断力) 対人スキル (コミュニケーション力、グローバル環境や多様な文化に対する適合力、 人的関係構築力)	
特記事項	その他の HRCI の認定資格: aPHR (人事未経験者もしくは経験が短い人事担当者向け) PHRca (カリフォルニア州での人事担当者向け) GPHR (グローバル人事担当者向け) PHRI (米国以外の国での人事担当者向け) SPHRI (米国以外の国でのシニアレベルの人事担当者向け) 全米資格認定委員会 (NCCA) から認定されている資格		資格認定機関 Buros Center から認定されている資格	

出所: HRCI、SHRM ホームページ (2018 年 1 月時点)

その他の主な関連資格

米国最大の人材派遣団体である米国人材派遣協会（American Staffing Association、ASA）は、人材紹介・派遣業界においての実務者であることを証明する資格を設けている。人材派遣全般（Certified Staffing Professional、CSP）、テクノロジー・科学（Technical Services Certified、TSC）、人材・職業紹介（Certified Search Consultant、CSC）、ヘルスケア（Certified Health Care Staffing Professional、CHP）の分野別の4つの資格で、合計9,500人以上に資格を認定している。

米国の人材開発協会（Association for Talent Development、ATD）は研修、人材開発分野における5年以上の経験者を対象とした資格CPLP（Certified Professionals in Learning and Performance）や、CPLPの前段階の資格APLP（Associate Professional in Talent Development）を認定している。

国際人事情報管理協会（International Association for Human Resource Information Management、IHRIM）は米国唯一の人事情報システム分野を専門とする団体で、人事システム運用に携わる人を対象に人事情報の管理能力と知識を認定する資格HRIP（Human Resources Information Professional）を認定している。

エグゼクティブサーチ・リーダーシップコンサルタント協会（Association of Executive Search and Leadership Consultants、AESC）は、経験豊富な人材紹介コンサルタント向けに、MBAレベルのコースを米国コーネル大学のILRスクール（後述）と共同で開講し、「Advanced Certificate in Executive Search and Leadership Consulting」を授与している。

米国の多くの会社では、人事団体の認定資格が昇進や給与に大きく反映されている。2013年に行われた民間調査会社による調査¹でHRCIの資格をもつ人とたない人を比較した結果、アシスタントなど人事経験が少ない職位では、資格をもつ人の昇進がより早いということが分かった。また同じ職位でも資格の有無により給与に差が出ており、特に管理職以上では給与の差は約1万ドルという結果が出ている。

キャリアの初期段階では、資格が昇進につながるため、資格を取得する理由となるが、ある一定の職位に達すると資格よりも経験が重視されるため、キャリアアップの手段としての資格の意味は薄れる。それでも多くの人が資格を更新し続けるのは、「せっかく勉強して取った資格を失うのはもったいないから」という理由もあるようだ。

一方で、学識者の間には「大企業での人事経験10年の方が資格よりも重要である」という経験重視の考え方もあり、特に人事関連の大学院を卒業した人は、「人事資格は必要ない」という意見もある。

また、新しい価値基準をもつ人材を積極的に採用しているIT業界の企業などでは、従来の人事資格を重要視しない会社が増えてきている。

1 PayScale社調査 “The Value of the PHR and SPHR”（2013年）

教育機関における人材育成

米国では様々な大学で人事分野の学士、修士、博士コースのプログラム、社会人講座などが数多く開講されている。

そのなかでもコーネル大学の ILR スクール (ILR School of Cornell University) は 1945 年創立の由緒あるプログラムであり、大学、大学院プログラムを合わせた現在の学生数は 1,000 人を超える。また社会人を対象にしたプログラムも開講しており、特に企業のエグゼクティブ向けの教育に力を入れている。同大学の人事研究機関 CAHRS (Center for Advanced Human Resources Studies) は 70 社以上の世界的に有名な企業と提携を結び、学術界と産業界の交流を活発に行っている。またコーネル大学ではオンライン学習プログラム「eCornell」を開講しており、5 つの人事関連コースがある。上述の ILR スクールが講座修了者にコース受講を認定し、単位を授与する。SHRM 資格更新単位として認められるコースもある。

ペンシルベニア州立大学の LER スクール (School of Labor and Employment Relations) は、250 人を超える大学生、大学院生が在籍している 70 年以上の歴史がある学校である。また同大学のオンライン学習プログラム「World Campus」では、主に人事経験のある人を対象に修士プログラム (Master of Professional Studies in Human Resources and Employment Relations、HRER) を開講している。

また人事担当者の教育を目的とするウェビナーやワークショップを多く開催しており、HRCI の資格更新単位としても認定されている。

企業による人材育成

近年、自動化や人工知能に関する開発が活発化するなか、労働者のテクニカルな技能を育成しようとする企業による動きが目立っている。特に IT 産業では多くの大手企業が州政府や学校などの教育機関と連携し、非営利団体が提供する技能プログラムに寄付することで労働者の技能教育に取り組んでいる。

たとえばグーグルは職業訓練や起業を支援する非営利団体に寄付する一方で、地方自治体が主催する職業訓練にも積極的に協力するなど活動の輪を広げている。

マイクロソフトも技能教育に焦点を当てた研修や教育プログラムに寄付をしており、労働者が学習する機会を支援し続けている。

さらに、企業の人材育成の動きは既存の労働者だけでなく、未来の労働力の柱となる学生にも拡大している。

米国のテクノロジー産業の主要企業が参加するインターネット協会 (Internet Association) は 5 年間で 3 億ドルを寄付し、幼稚園年長の幼児から高校生までの子供たちを対象にプログラミングを含むコンピュータ科学を学習する機会を提供する。個々のテクノロジー企業でも、若者の技能を育成し、米国の競争力を維持しようとする動きが高まっている。

米国におけるヒューマンリソース (HR) 人材の需要と養成

米国では HR 専門職、特に HR マネジャーの需要は高い。米国労働省労働統計局によると、HR マネジャーの給与は年 \$106,910 (中央値) と比較的高く、同職に就く労働者数は 2024 年までに 9% 増加すると予測している (図表 1)。そのため、HR の専門家になるべく、大学・大学院でこの分野を専攻する学生は少なくない。

HR 分野への就職を目指す学生は、多くの場合、大学で HR マネジメントを専攻するが、ビジネスや金融、IT を専攻するケースもある。大学卒業後、エントリーレベルの HR 補助職などの職歴を数年積んだ後、HR スペシャリストや労使関係スペシャリストとなるのが一般的である。会社組織全体に関する知識を習得し、法規制やコンプライアンスの理解を深めた後に、HR マネジャーへ昇格する。大学院で HR マネジメントを専攻した学生は格段に高い報酬を受け取り、通常より早く昇進することが多い。HR 資格協会や全米人材マネジメント協会の各種資格認定を受けることで、採用と昇進の機会は広がる。

図表 1 HR 関連職の統計情報

職 種	年収 (\$) (2016 年中央値)	求められる学歴	求められる職歴	当該職に就く労働者数 (2014 年) (人)	2014~2024 年の 増加予測 (%)
HR スペシャリスト	59,180	4 年制大学卒業	なし	482,000	5
HR マネジャー	106,910	4 年制大学卒業	5 年以上	122,500	9
教育訓練開発スペシャリスト	59,020	4 年制大学卒業	5 年以下	252,600	7
教育訓練開発マネジャー	105,830	4 年制大学卒業	5 年以上	32,900	7
報酬給付マネジャー	116,240	4 年制大学卒業	5 年以上	16,900	6
報酬給付職業分析スペシャリスト	62,080	4 年制大学卒業	5 年以下	84,700	4
労使関係スペシャリスト	62,310	4 年制大学卒業	5 年以下	82,100	-8

出所：U.S.DOL BLS, Occupational Outlook Handbook. <https://www.bls.gov/ooh/> (last visited February 1, 2018)

HR関連学部

1. HR関連学部の概要

2018年2月現在、米国でHRマネジメントの学位（学士号）を提供する大学は287校、大学院の修士コースは153校、博士コースは29校ある¹。ここではHR教育を提供する大学・大学院の特徴を紹介する。

(1) 学位の種類

HRマネジメントを専門とするコースでも、大学によって授与する学位が異なる。たとえば、ペンシルベニア大学、ネブラスカ大学、ミシガン州立大学などでは文学士（Bachelor of Arts）の学位を授与するが、ニューヨーク大学、テネシー大学、ノースカロライナ大学などでは理学士（Bachelor of Science）の学位を、フロリダ国際大学、ミシガン大学などでは、経営学士（Bachelor of Business Administration）の学位を授与する。大学院修士コースでは経営学修士（Master of Business Administration）と理学修士（Master of Science）に大別できる。イリノイ大学カレッジオブビジネス、メリーランド大学ロバートH. スミス経営学大学院、スタンフォード大学ビジネススクール、コーネル大学ジョンソン・コーネルSCビジネスカレッジなどでは経営学修士の学位を、パデュー大学クラナート経営学大学院、テキサスA&M大学メイズビジネススクール、ケースウェスタンリザーブ大学ウェザーヘッドマネジメントスクールなどでは、理学修士の学位を授与している。

(2) オンライン教育

米国ではオンライン教育が充実しており、HRマネジメントの分野では49校が学士号コースを、51校が修士コースを、2校が博士コースを提供しているほか、学位の取得を目的としない、HRマネジメントプログラムの認定コースを提供する大学が33校ある²。伝統のある大学でもオンキャンパスとオンラインで並行して学べるコースを設けているところが少なくない。ニューヨーク大学はその一例で、同大学のHRマネジメント専攻（学士号）には28の選択専門科目があるが、うち16科目がオンラインで受講できるようになっているほか、修士コースでもオンラインで受講できる科目がある。ミズーリ州立大学でもオンラインで受講できる科目を設けて社会人が勉強しやすいように配慮している。一方、ペンシルベニア州立大学ワールドキャンパス、コロラド州立大学グローバルキャンパスなど、100%オンラインで学位取得が可能なコースを提供する大学もある。

1 Peterson's website <http://www.petersons.com> (last visited February 13, 2018)

2 同上

(3) 二重学位プログラム

大学院修士コースの特徴として、HR マネジメント専攻の経営学修士号と並行して、法務博士 (Juris Doctor) などの学位を取得できるようにしている学校が非常に多い。これは二重学位プログラム (Dual Degree Program) と呼ばれる制度で、ノースウェスタン大学ケロッグビジネススクール、コーネル大学ジョンソン・コーネル SC ビジネスカレッジ、シカゴ大学ブースビジネスカレッジなどがこの制度を利用して2つの学位を同時に取得できる制度を提供している。

(4) 実験的学習

多くの大学はインターンシップ制度をはじめとする実験的学習を導入し、学生が卒業前に実社会での体験ができるようにしている。大学によってはインターンシップ制度による単位取得を卒業要件としているところもある。インターンシップ制度は学生にプロフェッショナル体験を与えるだけでなく、卒業後の就職に直結することも少なくないため、大学も力を入れている。インターンシップ制度以外の実験的学習にはメンタープログラムやリサーチプロジェクトなどがある。

大学院になると、インターンシップ制度の重要性はさらに増す。学生はインターンシップ制度を通して貴重なキャリア体験の機会を得るとともに、ある程度の報酬を受け取るのが一般的である。

2. HRマネジメントを提供する大学・大学院の紹介

(1) ミシガン大学ディアボーン校 (University of Michigan–Dearborn) 経営学士HRマネジメントコース

同校は、HR マネジメントに強い関心をもつ学生をターゲットとしたプログラムを提供し、授業はビジネスやコンフリクト管理から社会学や組織的行動にまで至る。労使関係の実際や教育訓練・能力評価プログラムの重要性を教える学際的なプログラムは特に充実しており、HR マネジャーがどのように機能するかが理解できるよう自主的なリサーチを重視している。講義方式で概念を理解しつつリサーチを行うことで、学生は卒業までに実務を知ることができるよう設計されている。リサーチプロジェクトやインターンシップにも力を入れている。卒業生は経営学士の称号を得る。

就職支援の点では、キャリアマネジメントセンターにて学生のインターンシップと就職活動をサポートし、キャリアプレースメントプログラムを通して学生のキャリアパス発見と卒業後の進路確保を目指す。同校は複数のインターンシップ制度を提供しているが、なかでも特徴的なのが「タレントゲートウェイ」と呼ばれる制度である。「タレントゲートウェイ」は学生が新しいスキルと職場で成功するための創造的な考え方を身につけるよう設計されている。学生は「タレントゲートウェイ」のなかでメンターやネットワークと連携してコネクションを作る³。

³ University of Michigan–Dearborn website <https://mba.illinois.edu/careers/mba-employment-statistics> (last visited February 13, 2018) を参照

(2) イリノイ大学カレッジオブビジネス (University of Illinois, College of Business) 経営学修士HRマネジメント専攻コース

同校の経営学修士 HR マネジメント専攻コースはビジネスリーダーと提携し、内部コンサルティング機能を教える。授業には人事管理、HR マネジメント・戦略、職場におけるダイバーシティ、コミュニケーション訓練開発などがある。同大学ではインターンシップ制度のほかに、実験的学習にも力を入れており、以下のようなプログラムを提供している。

①グローバル集中学習プログラム

ブラジル、中国、インド、南アフリカなどでの海外研修。現地企業で実務を学ぶ。

②イリノイビジネスコンサルティング

フォーチュン誌 500 社企業などにコンサルティングサービスを提供する。

③アントレプレナーリアルリーダーシップ大学校

学生、教授陣、コミュニティに起業プログラム&メンターリングを提供する。

④イリノイ大学リサーチパーク

有名企業やスタートアップ企業と協力して、学生に研究開発や商品開発プログラムに貢献させながら就業経験を与える。

⑤ケースコンペティション

全米の大学が 24 時間かけて複雑なビジネス戦略のケース分析を競う。

⑥市場情報ラボ

ソフトウェアを使った金融市場ラボを運営する。

HR マネジメント専攻の卒業生は卒業後、HR ビジネスパートナー、HR コンサルタント、リーダーシップ開発プログラムディレクター、リクルートメントディレクターといった職に就いている。**図表 2** は HR マネジメント専攻コースを含む経営学修士コース卒業生の就職実績を示したもののだが、基本給（年収）の平均値は 2016 年度が \$94,688、2017 年度が \$95,295、採用時ボーナスの平均値もそれぞれ \$13,403（2016 年度）、\$14,000（2017 年度）と高い。また、経営学修士コース卒業生の受入れ先をファンクション別でみると、マーケティング・営業が 26.0% と最も多く、以下、金融・会計（19.0%）、オペレーション・ロジスティクス（19.0%）コンサルティング（15.0%）と続く（**図表 3**）⁴。

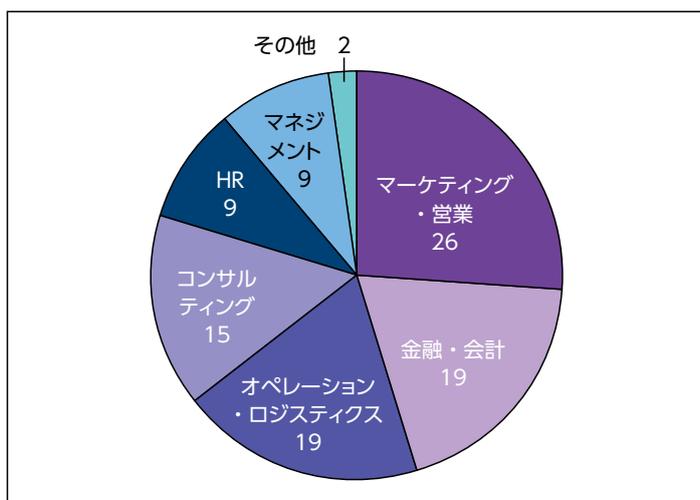
4 University of Illinois College of Business website <https://mba.illinois.edu> (last visited February 15, 2018) を参照

図表 2 経営学修士コース卒業生の就職実績 (単位：\$)

	2016年度卒業生の就職実績	2017年度卒業生の就職実績
基本給 (年収)		
平均値	94,688	95,295
中央値	91,500	95,000
最高	146,400	180,000
最低	57,000	55,000
採用時ボーナス		
平均値	13,403	14,000
中央値	10,000	10,000
最高	40,000	50,000
最低	1,000	2,000

出所：University of Michigan–Dearborn website <https://mba.illinois.edu/careers/mba-employment-statistics>
(last visited February 15, 2018)

図表 3 経営学修士コース卒業生のファンクション別受入れ先 (2017年度) (単位：%)



出所：University of Michigan–Dearborn website <https://mba.illinois.edu/careers/mba-employment-statistics>
(last visited February 15, 2018)

HR関連資格

米国でHR関連職に就き成功するには、HRマネジメントの学位を取得するほかに、認定資格を取得するのが有効である。特にマネジャーレベルでは資格の有無が報酬に影響するといわれている。

現在のところ、米国にはHR資格協会 (HR Certification Institute) が認定する資格と、全米人材マネジメント協会 (Society for Human Resource Management, SHRM) が認定する資格がある。

1. HR資格協会の認定資格

同協会が認定する資格は7種類ある。同協会認定資格を有するHR人材は多く、副社長以上で8%、役員レベルで21%、マネジャーレベルで33%、スペシャリストレベルで38%がいずれかの資格を有するという⁵(図表4)。

図表4 HR資格協会の認定資格

資格	対象・目的	試験内容	資格保持者の 合計数と合格率 (2017年1月31日現在)
aPHR	高校卒業。HR職に就いて間もない人向けの資格	申込料：\$100 受験料：\$300 ・HRオペレーションに関する問題が35% ・試験時間2時間15分 ・多肢選択問題100問、予備試験25問	1,032人 84%
PHR	高校卒業でHR職に4年以上、大学卒業でHR職に2年以上、大学院修士卒業でHR職に1年以上。PHRの資格を得ることでこの分野でのキャリアを確立できる	申込料：\$100 受験料：\$395 ・労働力プランニングから労使関係、報酬・福利厚生まで多岐にわたる ・試験時間3時間 ・多肢選択問題150問、予備試験25問	7万8,745人 55%
PHRca	高校卒業でHR職に4年以上、大学卒業でHR職に2年以上、大学院修士卒業でHR職に1年以上。カリフォルニア州でHR職に就いている人を対象とする資格	申込料：\$100 受験料：\$395 ・雇用と雇用関係に関する問題が46% ・試験時間2時間15分 ・多肢選択問題150問、予備試験25問	1,235人 50%
SPHR	高校卒業でHR職に7年以上、大学卒業でHR職に5年以上、大学院修士卒業でHR職に4年以上。HR分野のリーダーとしての信用性を確立できる	申込料：\$100 受験料：\$495 ・事業マネジメントや戦略に関する問題が30% ・試験時間3時間 ・多肢選択問題150問、予備試験25問	5万3,438人 57%
GPHR	高校卒業でグローバルHR職に4年以上、大学卒業でグローバルHR職に3年以上、大学院修士卒業でグローバルHR職に2年以上。グローバルなHR知識・実務をマスターしていることを示す	申込料：\$100 受験料：\$495 ・国際的な人材・組織開発に関する問題もあり ・試験時間3時間 ・多肢選択問題140問、予備試験25問	1,775人 67%
PHRi	高校卒業で専門的HR職に4年以上、大学卒業で専門的HR職に2年以上、大学院修士卒業で専門的HR職に1年以上。地域にかかわらず一般的な技術的・運営的なHRの原則をマスターしていることを示す	申込料：\$100 受験料：\$395 ・HRアドミニストレーション、リクルーティングなど多岐にわたる ・試験時間3時間15分 ・多肢選択問題145問、予備試験25問	1,565人 68%
SPHRi	高校卒業で専門的HR職に7年以上、大学卒業で専門的HR職に5年以上、大学院修士卒業で専門的HR職に4年以上。地元地域のHR実務をマスターしていることを示す	申込料：\$100 受験料：\$495 ・ビジネスリーダー、人材開発・管理など多岐にわたる ・試験時間2時間30分 ・多肢選択問題105問、予備試験25問	752人 60%

出所：HR Certification Institute website <https://www.hrci.org/about-hrci/overview> (last visited February 15, 2018)

⁵ HR Certification Institute website <https://www.hrci.org/about-hrci/overview> (last visited February 15, 2018)

2. 全米人材マネジメント協会の認定資格

全米人材マネジメント協会は世界最大のヒューマンリソース関連団体であり、提携する大学も多く、米国では存在感が大きい。全米人材マネジメント協会が認定する資格は SHRM-CP と SHRM-SCP の 2 種類である。これまでにいずれかの資格を得た HR 専門職の人数は 10 万人を超える⁶ (図表 5)。

図表 5 全米人材マネジメント協会の認定資格

	SHRM会員	SHRM非会員
受験料	\$300	\$400
申込料 (返却不可)	\$50 (受験料に含まれる)	\$50 (受験料に含まれる)
延着申込料 (返却不可)	\$75	\$75
変更料	\$100	\$100
再受験料	受験料と同額	受験料と同額

出所：SHRM website <https://www.shrm.org/certification> (last visited February 14, 2018)

⁶ SHRM website <https://www.shrm.org/certification> (last visited February 14, 2018)

入職経路

Bureau of Labor Statistics（米労働省労働統計局）は、1967年から毎月約5万世帯を対象に実施している Current Population Survey のなかで、失業者の求職手段に関するデータを収集している。「過去4週間以内に何らかの就職活動を行ったか？」という質問に対し「はい」と答えた回答者に、さらにその活動内容を下記の13の求職手段のなかから複数回答で選択させている¹。

【積極的手段】

- 雇用主に直接問い合わせた
（直接訪問、電話、または手紙で雇用主に接触した。軍への入隊希望者の採用事務所への問い合わせも含む。誰とも話をせずに応募用紙を入手しただけの場合は含まない）
- 履歴書を送付／応募用紙に記入した
（履歴書や手紙という形で自分自身に関する情報を送付した、あるいは応募用紙を記入・提出した。応募用紙を入手しただけの場合は除く）
- 求職の広告を出稿した／求人広告に応募した
（新聞などの求人広告に応募した、あるいは求職の広告を出稿した。雇用主または雇用主の代理人にコンタクトして初めて求人広告に応募したとみなされる。広告を読むことは積極的な求職活動には分類されない）
- 友人や親戚に問い合わせた
- 公共職業安定所
（連邦政府、州政府、地方自治体が運営する公共職業安定所に求人情報について問い合わせた。公共職業安定所は通常、State Employment ServiceあるいはJob Serviceと呼ばれている）
- 民間の職業紹介会社
（民間のリクルーティング会社またはヘッドハンティング会社と呼ばれる職業紹介機関を含む）
- 大学や学校の就職課に問い合わせた
- 労働組合や専門職登録団体（看護師や代替教員などが登録する組合運営の団体）に問い合わせた
- その他積極的活動

1 "Current Population Survey Interviewing Manual", U.S. Census Bureau, June 2013

【消極的手段】

- 求人広告を見た
(求人広告を読んだ、あるいは広告に印をつけたのみ。求人企業に問い合わせることはしなかった)
- 職業訓練プログラムまたはコースに参加した
(職業に関する知識やスキルを習得する目的で、民間または政府主催の訓練に参加した。「タイピングの講習に通っている」「よりよい仕事に就くため大学に通っている」など)
- その他消極的活動
- 何もしていない

行動を起こさなくても内定につながり得る求職活動の場合(人材派遣会社に登録した、監督やプロデューサーによるオーディションを受けた、契約獲得のために入札した、など)は、「その他積極的活動」に分類される。

行動を起こさないと内定につながらない活動(宅建の試験勉強をした、応募書類を入手した、履歴書を作成した、など)は、「その他消極的活動」に分類される。

調査に回答した週末までの4週間以内に積極的求職活動を1つ以上行った者のみが失業者にカウントされる。消極的な活動のみを回答に挙げた場合、その人物は求職活動をしているとはみなされないため、調査結果には含まれていない。

2017年の調査結果をみると、最も多かった積極的求職手段は「履歴書を送付／応募用紙に記入した」(56.3%)だった。次いで、「雇用主に直接問い合わせた」(51.3%)、「友人や親戚に問い合わせた」(25.2%)、「公共職業安定所」(15.3%)、「求職の広告を出稿した／求人広告に応募した」(14.4%)、「民間の職業紹介会社」(8.4%)と続く(図表1)。

図表1 失業者の年齢層別積極的求職手段 2017年(複数回答)

属性	失業者数(千人)		下記の求職手段を利用した求職者の割合(%)							利用した求職手段の平均種類数
	合計	求職者	雇用主に直接問い合わせた	履歴書を送付した／応募用紙に記入した	求職の広告を出稿した／求人広告に応募した	友人や親戚に問い合わせた	公共職業安定所	民間の職業紹介会社	その他	
16歳以上合計	6,982	6,027	51.3	56.3	14.4	25.2	15.3	8.4	13.9	1.9
16～19歳	827	781	49.1	60.4	10.1	18.7	5.9	3.5	9.7	1.6
20～24歳	1,127	1,031	53.9	57.7	13.9	22.3	14.2	6.3	12.5	1.8
25～34歳	1,647	1,432	52.0	57.7	14.3	23.8	15.9	8.7	13.6	1.9
35～44歳	1,143	961	50.8	57.0	15.1	27.1	18.8	10.2	14.6	1.9
45～54歳	1,060	889	51.8	53.9	17.4	31.0	18.5	11.2	15.8	2.0
55～64歳	835	673	50.5	52.5	15.9	30.0	18.5	11.3	16.6	2.0
65歳以上	343	259	46.1	46.1	13.2	25.3	11.0	6.6	17.0	1.7

注：求職者数は一時帰休者(temporary layoffs)を含まないため、失業者数の合計よりも少ない。求職手段の割合は複数回答可で多くの求職者が1種類以上を選択したため、合計は100%を超える

出所：Labor Force Statistics from the Current Population Survey, "Unemployed jobseekers by sex, age, race, Hispanic or Latino ethnicity, and active job search methods used", Bureau of Labor Statistics

<https://www.bls.gov/cps/cpsaat34.htm>

失業者の種類別にみても、最も多く利用されている求職手段は「履歴書を送付／応募用紙に記入した」で、次に「雇用主に直接問い合わせた」、「友人や親戚に問い合わせた」が続く（図表2）。

図表2 失業者の種類別積極的求職手段 2017年（複数回答）

失業理由	失業者数（千人）		下記の求職手段を利用した求職者の割合（%）							利用した求職手段の平均種類数
	合計	求職者	雇用主に直接問い合わせた	履歴書を送付した／応募用紙に記入した	求職の広告を出稿した／求人広告に応募した	友人や親戚に問い合わせた	公共職業安定所	民間の職業紹介会社	その他	
16歳以上合計	6,982	6,027	51.3	56.3	14.4	25.2	15.3	8.4	13.9	1.9
非自発的失業者および臨時雇用の就業期間が満了した者 ^a	3,434	2,479	52.8	56.1	16.3	29.5	20.8	11.0	14.9	2.0
自発的求職者	778	778	53.8	59.2	15.5	24.0	11.4	8.2	12.4	1.9
労働市場再参入者	2,079	2,079	48.8	55.5	12.5	22.2	12.4	6.6	14.0	1.7
労働市場新規参入者	690	690	50.7	56.1	11.7	20.4	8.3	4.8	11.6	1.6

a: Data on the number of jobseekers and the jobsearch methods used exclude persons on temporary layoff.

注：求職者数は一時帰休者（temporary layoffs）を含まないため、失業者数の合計よりも少ない。求職手段の割合は複数回答可で多くの求職者が1種類以上を選択したため、合計は100%を超える

出所：Labor Force Statistics from the Current Population Survey, “Unemployed jobseekers by sex, reason for unemployment, and active jobsearch methods used”, Bureau of Labor Statistics

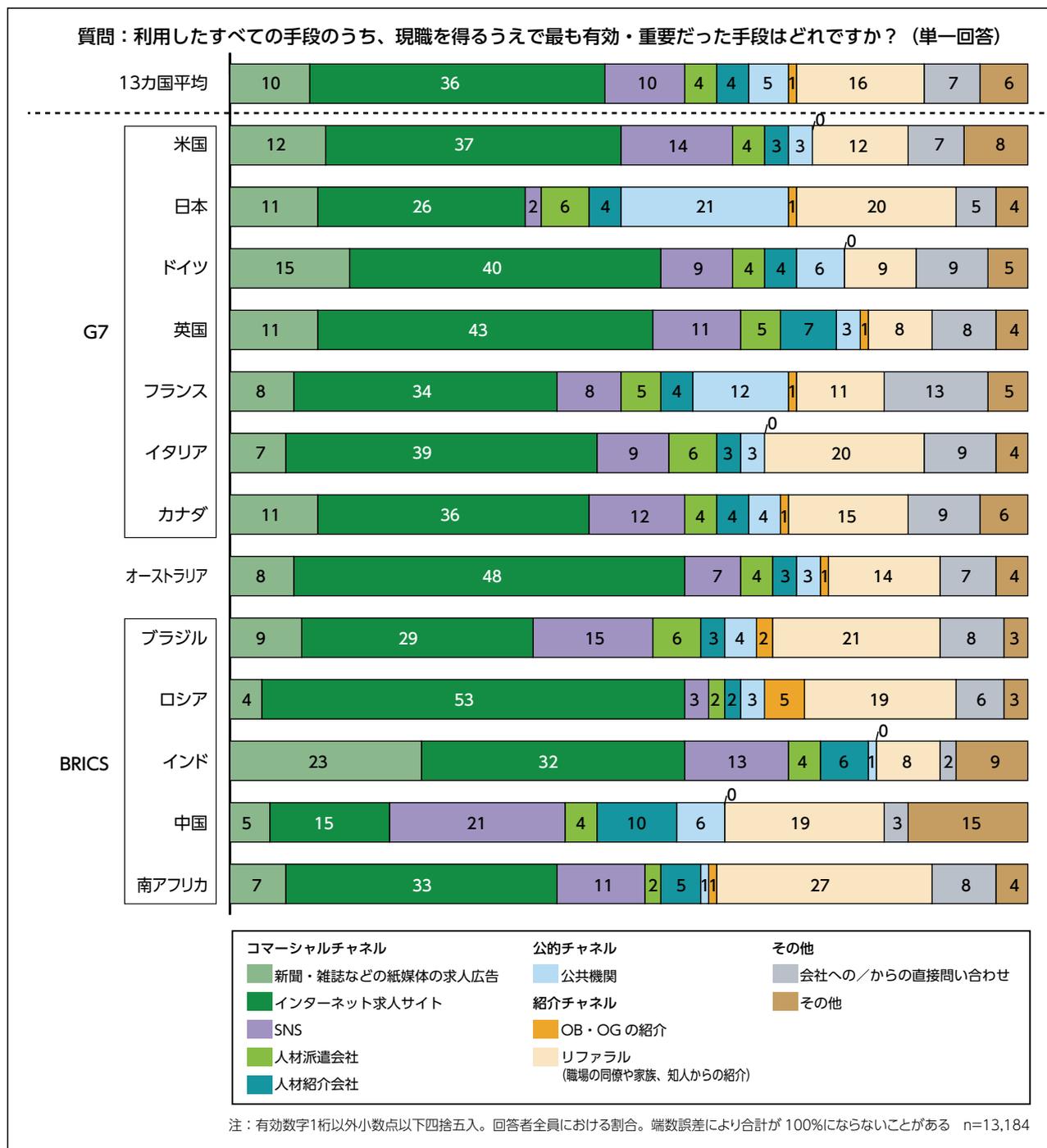
リクルートワークス研究所は、世界13カ国（G7、BRICS、オーストラリア）の入職者の求職行動（求職手段や入職経路等）の実態を解明するためにポストン コンサルティング グループと共同で約1万3,000人の就職者を対象とした国際比較調査「求職トレンド調査」を行っている。前年に新たな仕事を得た入職者に、以下のどの手段を使って職探しを行ったかを質問した。

- コマーシャルチャンネル 新聞・雑誌などの紙媒体の求人広告、インターネット求人サイト（履歴書サイト、ジョブフォーラム、ジョブ掲示板）、SNS、人材紹介会社、人材派遣会社
- 公的チャンネル 公的機関（ハローワークなど）
- 紹介チャンネル リファラル（職場の同僚や家族・知人からの紹介）、OB・OGの紹介
- 直接の問い合わせ 雇用主／雇用者への直接問い合わせ（会社への直接応募、従業員へのコンタクト、会社からの直接スカウト、等）

2017年度の調査では、米国において入職経路として使われているものとして、インターネット求人サイト（37%）、SNS（14%）、紙媒体の求人広告やリファラル（12%）が挙げられる。調査対象となるほかの国と比較してもほぼ同じ傾向が見られるが、13カ国平均と比べSNSの利用割合が高いことが特徴的である。SNSは転職者にとって仕事を探すツールとして一般的になりつつあり、米国の利用割合は中国、ブラジルに次いで3番目に高い水準となっている（図表3）。

図表3 国別の入職経路（最も有効な求職手段）

（単位：％）

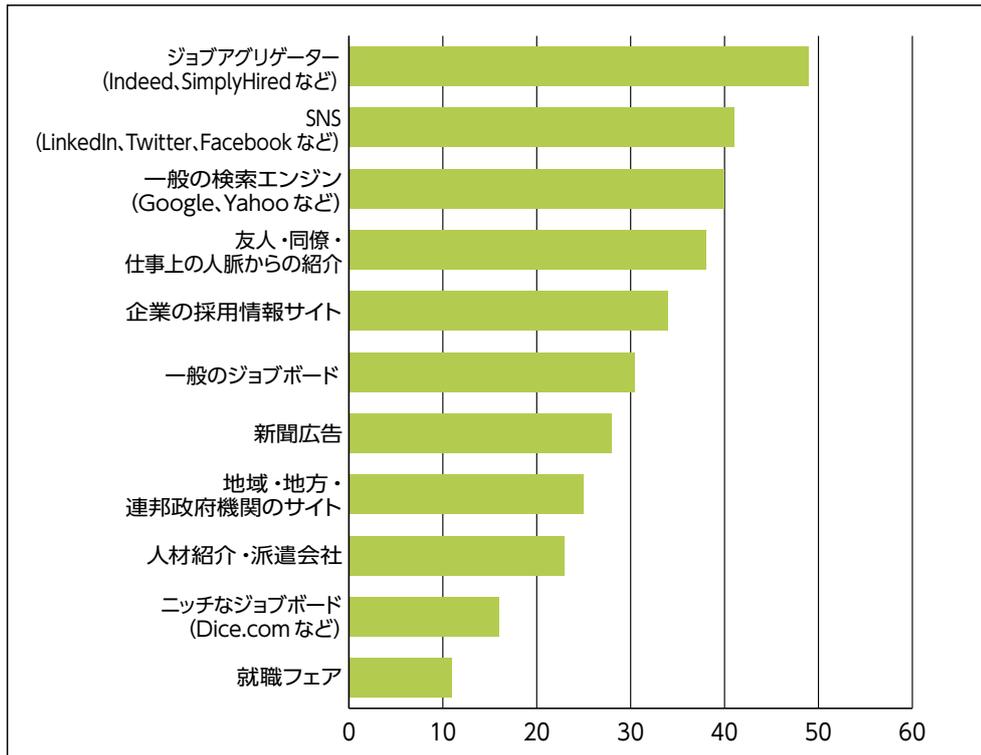


出所：「求職トレンド調査2017」リクルートワークス研究所 http://www.works-i.com/pdf/171226_jst2017.pdf

Madgex と Job Board Doctor が 3 カ国（米国、英国、ドイツ）で行った「2016 年世界の求職者調査（2016 Global Job Seeker Survey）」によると、求職方法で最も多く利用されているのはジョブアグリゲーター（49%）だった。次いで、SNS（41%）、一般の検索エンジン（40%）、友人・同僚・仕事上の人脈からの紹介（38%）、企業の採用情報サイト、一般のジョブボードと続く（図表 4）。

図表 4 通常利用する求職手段（米国）

（単位：%）



出所：“2016 Global Job Seeker Survey”, Madgex-Job Board Doctor

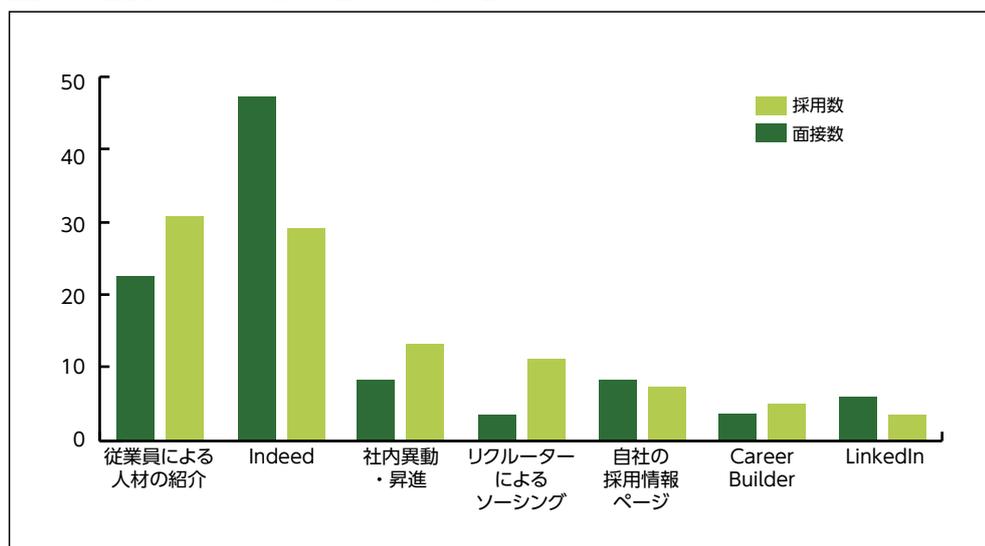
採用経路

人事管理ソフトウェアおよびサービスを提供する米 SilkRoad が毎年実施している採用経路調査の 2017 年の最新データによると、採用数が最も多かった経路は、従業員による人材の紹介で、全体の約 30% を占める。後に Indeed、社内異動・昇進、リクルーターによるソーシング、自社の採用情報ページ、CareerBuilder、LinkedIn と続く (図表 5)。

この調査は、同社の応募者追跡システム「SilkRoad Recruiting」を利用する顧客企業約 1,000 社以上 (従業員数 100 人規模～大手企業) の 2016 年の採用実績 (求人応募数合計 1,400 万件、面接数 65 万 5,000 件、採用数 32 万 9,000 件) から成るデータをもとに分析された。

図表 5 面接数および採用数に占める採用経路トップ7

(単位：%)

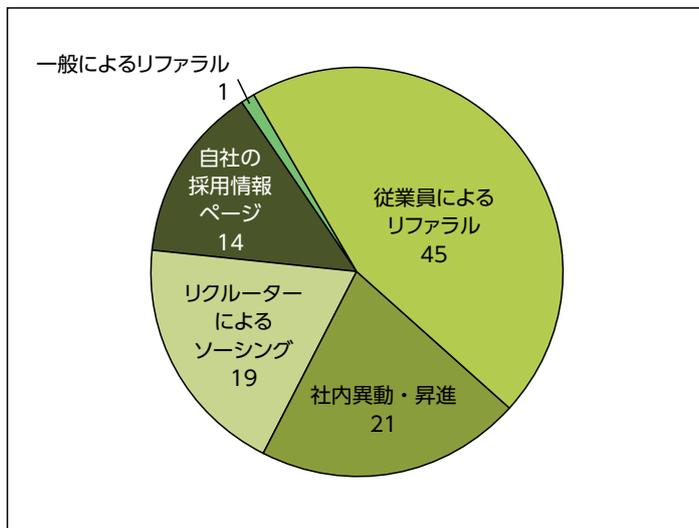


出所：“Sources of Hire 2017: Where the Candidate Journey Begins”, SilkRoad

社内経路 (リファラル、自社サイトの採用情報ページ、社内異動・昇進、リクルーターによるソーシング、元従業員の再雇用、飛び込みなど) のなかで最も採用数が多いのは従業員によるリファラル (45%) で、次いで社内異動・昇進 (21%)、リクルーターによるソーシング (19%)、自社の採用情報ページ (14%)、一般によるリファラル (1%) となった (図表 6)。

図表 6 採用数に占める社内経路の割合

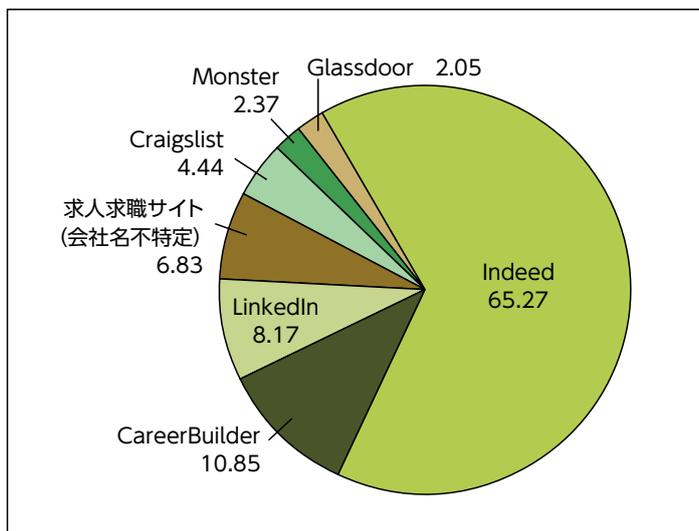
(単位：%)



出所：“Sources of Hire 2017：Where the Candidate Journey Begins”，SilkRoad

インターネット求人媒体のなかで最も採用数が多かったのは Indeed (65.27%) で、次いで CareerBuilder (10.85%)、LinkedIn (8.17%)、求人求職サイト (会社名不特定、6.83%)、Craigslist (4.44%)、Monster (2.37%)、Glassdoor (2.05%) となった (図表 7)。

図表 7 採用数に占めるインターネット求人媒体の割合 (単位：%)



出所：“Sources of Hire 2017：Where the Candidate Journey Begins”，SilkRoad

個人リクルーターの概要

米国や英国では、企業に属さずに個人でリクルーター（採用業務を担う者）として活動をしている人も少なくない。米国では、企業に属するリクルーター“Corporate Recruiter”または“In-house Recruiter”に対し、個人リクルーターは“Independent Recruiter”、“Contract Recruiter”、“Freelance Recruiter”などと呼ばれている。なお、人材紹介会社に属するリクルーターは“Agency Recruiter”と呼ぶ。

米国の場合、連邦レベルでの規制はないが、ニューヨーク¹やマサチューセッツやネバダといった多くの州が職業紹介事業に対して許可制や登録制を取り入れている（「Works University 米国の人材ビジネス 02. 関連法規と規制」参照）。その場合、個人リクルーターも当該州法にもとづき許可を取得したり、登録をしたりする必要はある。また、多くの州で職業紹介事業者が求職者から手数料を徴収する場合の制限や、紹介手数料の金額について上限が設定されているため、その規定にも従わなければならない。

自社に採用のノウハウがない、または大量の人材を早急に採用したいといったスタートアップ企業や中小企業が、個人リクルーターを雇うケースが多い。個人リクルーターは、人材紹介会社のように複数の企業を同時に顧客に抱えることはせず、1社と契約する。採用プロジェクトが終われば次の企業と契約する。契約内容によって、顧客の拠点内外で依頼された採用業務を期間内で遂行する。

個人リクルーターの紹介手数料は、時給制、固定料金制、成功報酬型、前受金型の4つの種類がある²。時給制の場合、紹介の成否にかかわらず、弁護士や会計士のように稼働時間に応じて報酬を請求する。

1 New York State Department of Labor <https://www.labor.ny.gov/workerprotection/laborstandards/employer/EmpAgency.shtml>

2 “Fee Options for Independent Recruiters”, NPWorldwide, <http://npaworldwide.com/blog/2011/10/20/fee-options-for-independent-recruiters/#.WoZ731rFJPY>
“Webinar: How To Value Your Time And Experience As An Independent Recruiter”, RecruitLoop <http://recruitloop.com/blog/how-to-charge-as-an-independent-recruiter/>

個人リクルーター向けネットワーク

個人リクルーターは職業紹介会社や派遣会社などで、ある程度の経験を積んだ後に独立した人が多く、いきなり個人で営業を開始するケースは極めてまれである。個人でリクルーターの業務を行う際にネットワーキングは不可欠であり、多くの個人リクルーターは何らかのネットワークに所属している。以下に個人リクルーターが属する代表的なリクルーター・ネットワークを紹介する。

1. NPWorldwide

NPWorldwide は、個人リクルーター向けのグローバルな協同組合（コープ）である。1956年に米国で National Personnel Associates として設立された。当初は個人のリクルーターに大手人材会社にはない特色を生かしつつ、どうやって競争していくかなどのノウハウを教えていた。会員数は現在 500 社以上、1,300 名以上にまで増え、会員の活動地域も欧州、オーストラリア、南米、アジア諸国にまで拡大している。

会員専用の無料ネットワーキングサイト SplitZone を通じて、採用案件や候補者の情報を共有する。様々な業種や地域を専門とする会員がお互いに連携し、人材の紹介を成立させる。その場合の紹介手数料は当事者間で分割され、紹介の依頼を受けた会員が手数料の 47.5%、人材を紹介した会員も 47.5%を受け取る。残りの 5%は NPWorldwide に仲介料として支払われる（それぞれから 2.5%）。個人リクルーターは、会員になることで顧客層を広げることができる。

会員用のジョブボードもあり、求人情報の掲載は無料で、採用が成立した場合、掲載者は紹介手数料の 88%を受け取る。残りの 12%は仲介料として NPWorldwide に支払う。

入会費は 500 ドルで、活動地域が増えるごとに 250 ドル増額される。

2. RecruitLoop

RecruitLoop は、企業と個人リクルーターをつなぐリクルートメント・マーケットプレイスの 1 つで、リクルーターに特化したクラウドソーシングのようなしくみである³。企業が求人情報を掲載すると、RecruitLoop のマッチング技術が条件に合う 3～5 人のリクルーターを表示する。このなかからプロフィール、ほかのクライアントからの評価、実績を表す指標などをもとに企業が 1 人を選び、人材の紹介を依頼する。採用が決定すると、個人リクルーターに時間報酬を支払う。RecruitLoop は紹介料の 20%を手数料として受け取る。

3 『Works Report 2017 HR Technology 世界の人事が目にする28の「HRテクノロジー」』リクルートワークス研究所

2011年にオーストラリアで始まったサービスで、2013年に米国のサンフランシスコで事務所を開設した。登録するにはリクルーターとして5年以上の経験が必要で、ビデオインタビューやテストプロジェクトによる審査がある。登録者数は、世界50カ国で5,000人以上に達する。リクルーターには無料でビジネスツールを提供している。

3. Jobhuk

Jobhukも、企業と個人リクルーターをつなぐリクルートメント・マーケットプレイスである。企業が求人情報を無料でJobhukに掲載し、紹介手数料を設定する（初年度の年収の5%以上）すると、Jobhukが抱えるリクルーターのネットワークに情報が公開される。それを見たリクルーターが候補者の情報を提出する。提出された候補者に対し、Jobhukのスコアリングアルゴリズムが、マッチング度を表す点数をつける。そして、Jobhukのクオリティ保証チームが各候補者と連絡をとって応募要件を満たしていることを再確認し、身元審査を行い、選抜者のリストを企業に提出する。採用が成立すると、企業は紹介手数料からJobhukの手数料20%を引いた残額をリクルーターに支払う。2018年2月時点で2,356人のリクルーターがJobhukに登録している。

3種類の採用手法

米国企業が人材を採用する方法は大きく分けて、「インダイレクトメソッド」、「ダイレクトメソッド」、「サードパーティメソッド」の3種類ある。

「インダイレクトメソッド」は、メディアや自社サイトに求人情報を掲載して応募者が来るのを待つ、最も一般的でどちらかという受け身の採用方法。「ダイレクトメソッド」は、企業などの組織が、必要としている能力・スキルをもつ人材を能動的に探し出し獲得するために行う採用活動。古くは、ジョブフェアや政府の教育訓練機関、大学などに出向いて直接候補者に働きかけてきた。「サードパーティメソッド」は外部の人材紹介会社や専門職団体に依頼をするか、公共職業安定所、データバンク、自社従業員から紹介される方法。

有識者のウィル・ステイニー氏 (Proactive Talent Strategies 創設者) は、ウェブの登場以前はダイレクトメソッドが盛んだったが、求人をインターネットに掲載できるようになるとインダイレクトメソッドが一般的になり、現在は1周してテクノロジーを活用したダイレクトメソッド、「ソーシング (ダイレクトソーシング)」の必要性が増していると言う¹。同氏がまとめたリクルーティングの歴史は次のとおり。

1. リクルーティングの歴史

(1) 1970～1990年代 ウェブ以前の時代

- 採用担当者 (以下、リクルーター) は、人々が退社した後の時間を狙って企業に電話をかけていた。留守番電話につながると、相手の名前や肩書を取得できる
- リクルーターの価値は、集めた名刺の数や知り合いの人数で測られた
- リクルーターには、対人スキルや電話、営業、候補者特定やリサーチ・分析スキルが重視された

(2) 1990～2000年代 ウェブの時代

- 求人・求職サイトとレジューメデータベースの全盛期。リクルーターは、人脈よりも広告を通じた応募に頼るようになり、大量の応募が来るため、受け身で事務作業の多い職務になる。求職者は、応募後企業から連絡がなく、選考状況が分からない事態に陥る
- 積極的求職者の採用に偏り、リクルーターは人脈づくりを怠るようになった

1 SourceCon2017年9月基調講演、「The Sourcer Without Technology」

- リクルーターに最も必要だったスキルは候補者特定とリサーチ・分析。コンピューターやデータスキルもある程度必要になった

(3) 2000～2015年代 ウェブ2.0の時代

- SNS、レビューサイト、デジタルマーケティングの時代。一個人も情報を拡散できるようになり、情報が飛ぶ方向が一方向的でなく双方向になる
- リクルーターには、人材の発掘とともに、その人材の興味を引きやすい手段を見極められる能力が求められる
- スпамを送りやすくなり、リクルーティング業界にも氾濫し始める。メッセージ、コンテンツマーケティング戦略、CRM（候補者関係管理）データの活用などで、個人向けのカスタマイズがカギとなる
- 雇用市場は売り手市場。企業は一流の人材を獲得するために全力で譲歩する

(4) 2015年～現在 ウェブ3.0の時代

- AIと機械学習が注目される。リクルーティングの人間化
- ソーシャルとオートメーションが成熟し、AIが活躍し始める。機械が得意な仕事を機械にやらせて、人間が得意なことを人間がする
- リクルーターには、候補者を特定するスキルがほとんど重視されなくなる。コンピューターやリサーチ・分析スキルの重要性も下がり、対人スキルが再び非常に重要になる

2. ソーシング

ソーシングとは、企業が外部の第三者を介さず自社の求人要件にあった人材を SNS や人材データベースで特定し、ダイレクトにアプローチして応募させ選考する手法。積極的に転職活動をしている求職者に加え、転職を積極的には考えていない潜在的求職者に接触し、候補者に変える。

従来、ソーシングは人材サービス会社が顧客企業のために候補者をリストアップするための業務であった。人材サービス会社から企業の採用部署へ転身する人が増えて、さらにインターネットや SNS の普及、人手不足、人材獲得競争のグローバル化が追い風となってソーシングが発達・普及した。

既にソーシングは企業にとって当たり前の手法となり、ソーシングを行うチームは多くの企業で「タレントアキュイジション（Talent Acquisition、以下 TA）」という名称で、人事部門とは異なる、採用に特化した部門として独立している。企業はツールを利用して人材を発掘する専任の担当者「ソーサー」を置いてリクルーターと分業させている場合もあれば、リクルーターがソーサーを兼任する場合もある。採用コンサルティング会社、

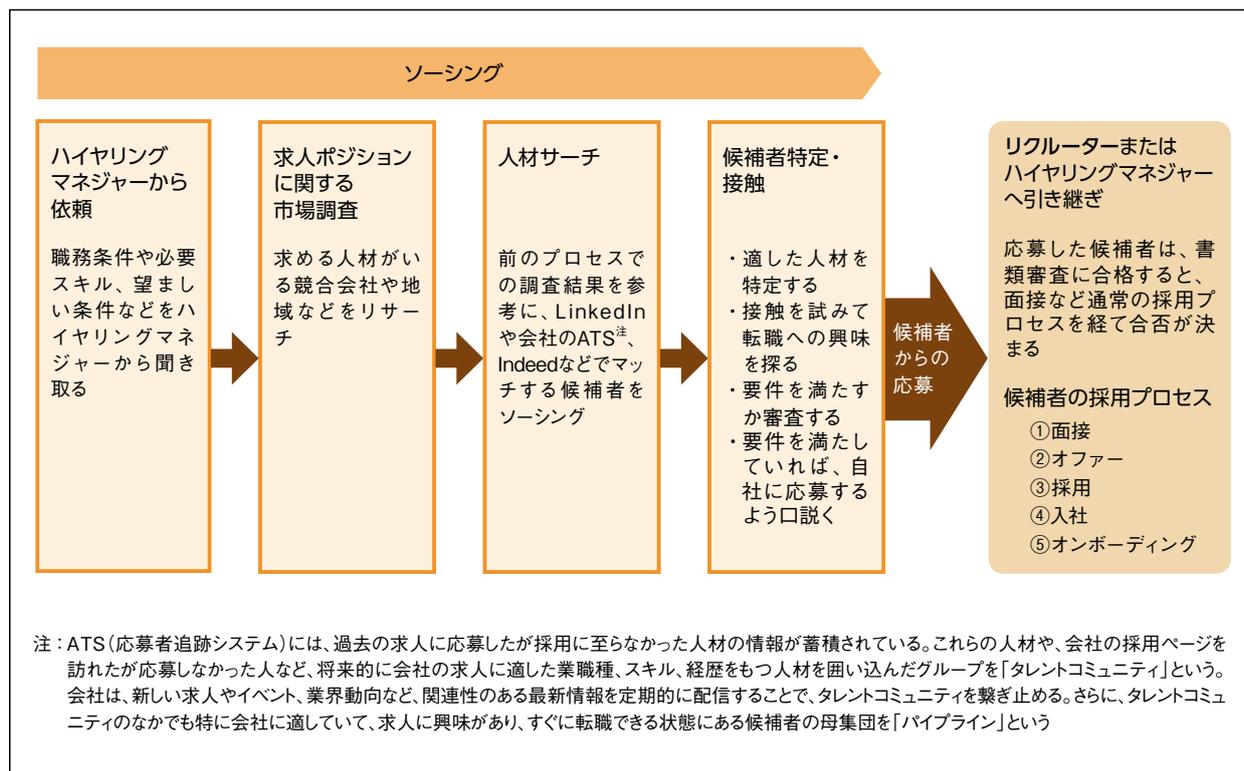
CareerXroads の採用経路調査 (2014 年)²によると、フルタイムのソーシング専任者を配置しているのは回答企業の 60.5%で、リクルーターが必要に応じてソーシングを行っている企業は 30.2%あった。9 割の企業がソーシングを行っていることになる。残りの 9.3%は必要に応じて社外のサービスを利用していた。

社員紹介制度 (リファラル) もソーシングに含まれる。社員のもつネットワークは重要な母集団であり、ネットワークのなかで誰が自社の求めるスキルを保有しているのかを社員が判断して、求人に応当する人材がいればリファラルを利用するか、TA に声をかけてもらう。つまり、社員が一次スクリーニングの機能を果たす。

3. ダイレクトリクルーティング

ダイレクトリクルーティングは、ソーシングから選考プロセス、採用決定まで、直接採用のプロセス全般を指す (図表 1)。

図表 1 ダイレクトリクルーティング



2 "Source of Hire Report 2014", CareerXroads

CareerXroadsは2001年から2014年まで、加盟企業に毎年採用経路調査“Source of Hire”を実施していた。同調査では、ソーシングを通じた採用、つまりダイレクトリクルーティングが2013年に大幅増加したことが分かる（図表2）。

図表2 採用経路の推移 2001～2013年

(単位：%)

	2001年	02年	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	12年	13年
リファラル（縁故）	23.3	26.6	28.5	31.7	27.1	25.6	28.2	27.3	26.7	27.5	28.0	24.5	19.2
企業のウェブサイトの募集ページ						20.7	14.0	20.1	22.3	18.8	9.8	23.4	19.1
求人・求職サイト						12.3	11.7	12.3	13.2	24.9	20.1	18.1	15.4
ダイレクトソーシング			2.6	6.0	7.4	6.4	9.4	7.8	6.9	5.0	9.1	6.8	12.1
新卒採用			2.4	5.6	8.0	3.8	3.8	3.6	6.3	7.2	6.6	5.5	7.5
再雇用						5.2	4.8	2.4	3.4	2.8	4.3	3.3	3.9
サードパーティエージェンシー			1.2	3.2	5.2	4.8	3.3	2.7	2.3	2.3	2.8	3.1	5.9
ソーシャルメディア											3.5	2.9	NA
人材バイブライノ(タレントコミュニティ)													3.9
紙媒体		4.8	3.8	5.5	4.6	6.9	4.6	3.4	2.5	2.0	2.2	2.3	0.9
紹介予定派遣・契約					3.2	2.3	3.0	3.1	1.6	2.4	2.1	1.5	4.4
就職フェア		3.2	2.8	3.2	5.2	2.7	2.3	3.2	2.3	1.8	1.9	1.2	1.4
飛び込み					4.2	0.5	0.8	0.8	2.5	0.7	0.8	0.3	0.7
その他 ^a	56.2	38.4	26.9	15.2	10.5	7.0	12.5	10.1	10.1	4.7	8.8	7.2	6.3
検索エンジンマーケティング ^b						2.0	1.2	3.3					
オープンハウス							0.7						
インターネット ^c	20.5	27.0	31.8	29.6	24.7								

a：ほとんどは「分からない」やデータのエラー。08年の調査ではラジオ、TV、州の職業安定所、M&A、専門職団体、ダイレクトメールであった

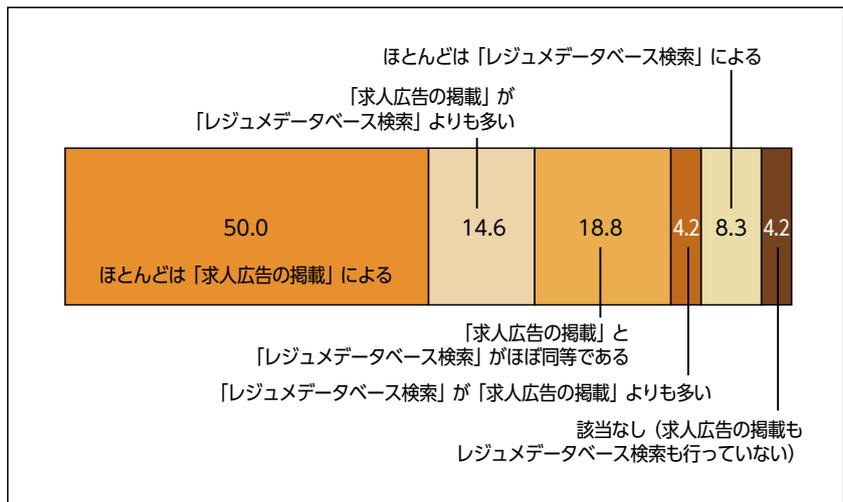
b：09年以降は「ダイレクトソーシング」に分類される

c：05年以前の調査では、求人求職サイトと企業のウェブサイトの募集ページは「インターネット」に分類されていた

出所：“Source of Hire Report 2014”, CareerXroads

また、求人・求職サイト経由の採用でも、候補者が求人へ応募した場合と、リクルーターがレジюмеデータベースを検索してアプローチした結果による場合に分かれる。“Source of Hire Report 2014”では、「レジюмеデータベース検索が求人広告の掲載よりも多い」と回答した企業が4.2%、「ほとんどはレジюмеデータベース検索による」と回答した企業が8.3%あり、求人・求職サイト経由のダイレクトリクルーティングは1割強だった（図表3）。

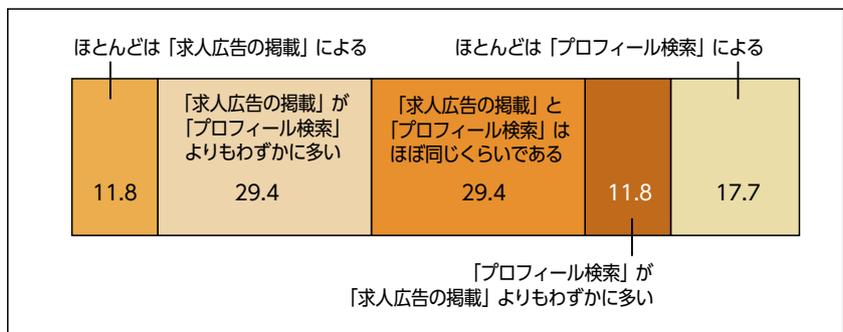
図表3 2013年に求人・求職サイト経由で採用した人材は、求人広告の掲載とレジюмеデータベース検索では、どちらが多いか？（単位：%）



出所：“Source of Hire Report 2014”, CareerXroads

一方、LinkedIn 経由の採用をみると、「プロフィール検索が求人広告の掲載よりもわずかに多い」と回答した企業が11.8%、「ほとんどはプロフィール検索による」と回答した企業が17.7%あり、ダイレクトリクルーティングでの採用率が高い（図表4）。

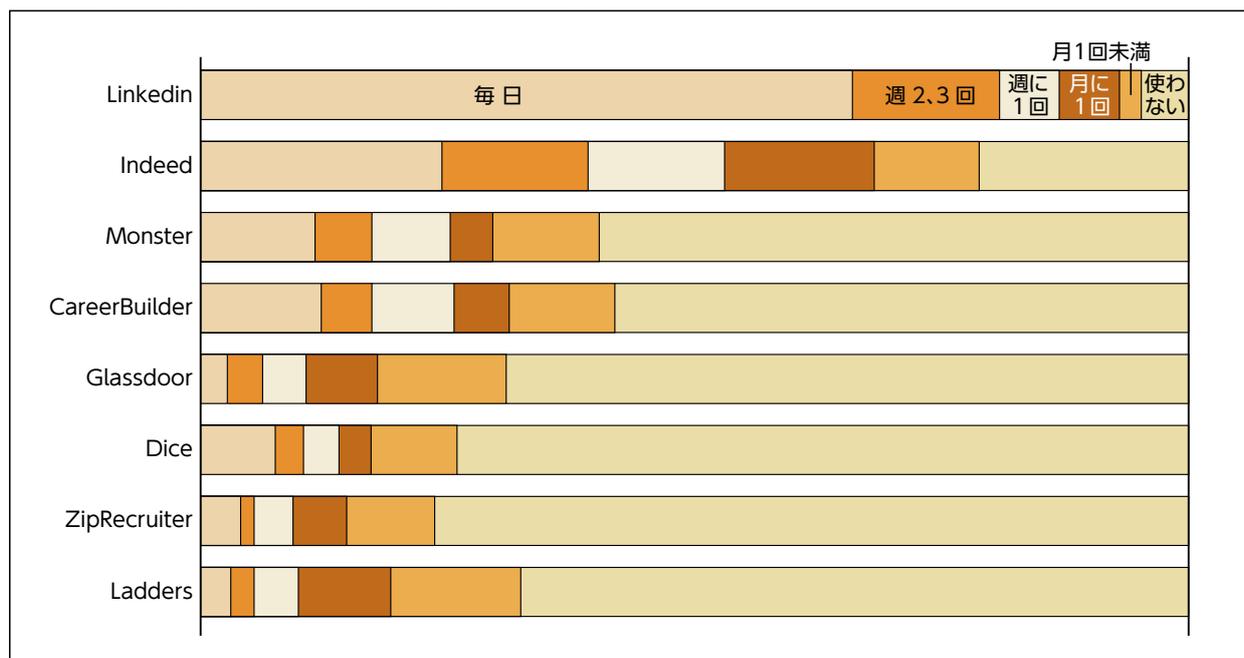
図表4 LinkedIn 経由の採用は求人広告とプロフィール検索の、どちらが多いか？（単位：%）



出所：“Source of Hire Report 2014”, CareerXroads

同調査のデータは2013年のもので、LinkedInでのプロフィール検索による採用は3割程度とそれほど高くないが、現在はその割合が高くなっていると考えられる。2017年、SourceCon³がソーサー600人弱に実施した調査“State of Sourcing 2017”によると、候補者探しの際にLinkedInを毎日利用するソーサーは6割超、週2、3回利用するソーサーを合わせると約8割と、LinkedInへの依存度が高くなっている（図表5）。

図表5 候補者探しの際に、次の求人・求職サイトを利用する頻度は？



出所：“State of Sourcing 2017”, SourceCon

3 ERE Mediaによる、ソーサー向けに情報を発信するサイト。毎年2回コンファレンスを開催している

4. ダイレクトリクルーティングをサポートするHRテクノロジー

リクルーターもソーサーも、ダイレクトリクルーティングに特化したHRテクノロジーだけでなく、様々なツールを工夫して活用している。ここでは、ソーシングに直接関連性のある領域のサービスを紹介する。

(出所は各ウェブサイト)

(1) SNS

LinkedIn や Facebook といった SNS は、仕事を探す求職者、人材を求める企業の双方にとって重要なサービスとなった。ウェブサイトを基盤にしたコミュニティは、もはや社会インフラとしての側面をもっている。SNS は大手に加えて、プログラマー、ゲームデザイナー、看護師など特定の業種や職種に特化したサービスもある。また、SNS の多くは企業のページや求人広告の掲載などの付加的なサービスも提供している。SNS を活用する求職者はレジュメの登録に加えて、自分のスキルをアピールするために過去に制作した作品やプログラミングなどの実績を投稿して、企業からのオファーを待つという利用方法がある。一方、企業の採用担当者は SNS をソーシングのツールとして、求人・求職サイトと同じように採用プロセスの1つに組み入れて利用している。

サービス例

名 称	LinkedIn
ウェブサイト	https://www.linkedin.com
設 立	2002 年
会 員 数	5 億 3,000 万人
概 要	全世界での登録者数 5 億人を超える個人のレジュメが登録されており、企業にとってソーシングの基盤となるサービス。募集中の求人情報は 600 万件以上あり、求人・求職サイトとしても利用されている。潜在化していた縁故を顕在化したサービスで、同サイトを利用したリファラルも多い。他の採用テクノロジー会社も LinkedIn をインフラとして接続するものが多く、付加価値サービス化している

名 称	Facebook
ウェブサイト	https://www.facebook.com
設 立	2004 年
会 員 数	月間ユーザー数 20 億人超
概 要	企業はフィード機能で求人情報を流し、積極的に求職活動をしていない潜在的候補者へ採用情報を届けられる。また、Facebook に採用ページを作成し、採用ブランドを構築して、告知や個人とのコミュニケーションツールとして活用できる。リクルーターは候補者へ求人オファーの送信や、有力な候補者の個性、興味などレジュメにない情報を知るために候補者のページを閲覧して採用選考の参考にできる

名 称	GitHub
ウェブサイト	https://github.com
設 立	2007 年
会 員 数	2,600 万人
概 要	世界のディベロッパー同士が協働でコードを書いたりコードの問題点を解決したりしながらソフトウェアを構築できるプラットフォーム。リクルーターは、求めるコンピューター言語を使う有能なディベロッパーをここで特定し、接触できる

(2) ソーシャルサーチ

SNS のプロフィールやブログなど、インターネット上のあらゆるところに存在する人材の情報を収集・評価し、求人に適する候補者のショートリストを作成する。ダイレクトリクルーティングの代表的な分野である。

サービス例

名 称	entelo
ウェブサイト	https://www.entelo.com
設 立	2011 年
概 要	50 以上のウェブサイトから収集した候補者 2 億 5,000 万人分のプロフィールをもつ人材検索エンジン。サーチ機能とスカウト機能を軸とする。転職希望が活性化するタイミングを予測する機能や、性別や人種、軍隊経験など企業内のダイバーシティを促進するための機能がある。 「現職への転職から 24 カ月目の節目は転職率が高い」とか「LinkedIn のプロフィールを更新してから一定期間は転職率が高い」といった分析にもとづく独自アルゴリズムにより、転職する可能性の高い候補者をランク付けする。個人の各種サービス利用頻度などから、ベストな連絡手段を提案して応答率を上げる。 リクルーターは、採用条件に適した人材リストを毎日メールで受け取る。 候補者がメールを開封した時にアラートを受け取ったり、幹部やハイヤリングマネジャーの代理としてメールを送ることができる

名 称	TalentBin
ウェブサイト	https://www.talentbin.com
設 立	2011 年
概 要	米国特許商標庁のデータベース、SNS、コミュニティサイト(Pinterest, GitHub, Quora など)といった 100 以上のウェブサイトからプロフィール情報を収集し、インターネット上にレジュームを載せていない消極的候補者のデータベースを構築している。 リクルーターは候補者の e メールや SNS アカウントに直接メッセージを送れる。メール開封やリンククリックを追跡できる。 求人ごとに進捗を追跡し、自分とチームに今後のタスクをリマインドする機能がある。 候補者とのこれまでのコミュニケーションを記録しておく。 候補者が応募者になった時、プロフィールを TalentBin から ATS (jobvite, iCIMS, Bullhorn, SmartRecruiters など、さらには CSV や PDF) へエクスポートできる。 使用している CRM や ATS を通して TalentBin のデータベースを検索できる

名 称	SwoopTalent
ウェブサイト	http://www.swooptalent.com
設 立	2012 年
概 要	<p>様々な分野の1億6,000万人以上のデータを同社のプライベートなクラウド上に保有（30以上の主要サイトを日々監視して新規・更新情報をインデックスする）。そのなかから求人者にマッチする消極的候補者を特定、ランク付けする。また、候補者のSNSを通して本人と連絡を取り、身元確認をする。</p> <p>紙の履歴書を即座にデータ化し、候補者のSNSアカウントへリンクする。</p> <p>関連する役職名やスキルも含めて検索する。</p> <p>自社のATSデータ、候補者マーケティングシステム、スプレッドシート、インターネット上のデータなどを1つに統合し、Swoopのデータベースも含めて一括検索できる。</p> <p>人材を探すだけでなく、SNSやSwoopの“Facebook Job Board App”を通して自社のFacebookページに求人掲載できる</p>

米国のダイレクトリクルーティングのケース・スタディ HiringSolved社 ジェレミー・ロバーツ氏

現在HiringSolvedというソーシャルサーチに分類されるベンダーに勤めるロバーツ氏は、この分野に含まれるベンダーの活動範囲はSNSに限らず、インターネット上のありとあらゆる場所から人材に関する情報を収集するため、ソーシャルサーチという分野名に違和感を覚え、ピープル・アグリゲーター（人材収集者）と呼んでいる。ロバーツ氏がこれまで人材探しに利用してきたツールは、特別にソーシングのために作られたツールばかりではない。たとえば、ウェブ・スクレイピング・ツール（例：Data Miner、Capture Mozenda）、テキスト・メッセージング・テクノロジー、マーケティング・ツール、プロダクティビティ・スケジューリング・アプリケーション（例：Time Trade）などで適正人材を見つけ出し、候補者のエンゲージメント向上に応用できるツールなら分野を問わず利用している。ロバーツ氏が現在顧客サクセス担当副社長を務めるHiringSolvedでは、無料のChrome拡張機能“Prophet”を提供している。Prophetで特定の人材を検索すると、その人についての検索結果（SNSプロフィールへのリンク、メールアドレス、電話番号など）が一覧表示される。Chrome拡張機能は画面の右側に現れるため、リクルーターは閲覧しているウェブページを離れることなくこのツールを利用できる。

HiringSolvedをはじめとするピープル・アグリゲーターは、インターネット上に蓄積された人材データを機械学習やAIを駆使して仕分けし、より検索しやすいように整頓する。HiringSolvedのようなテクノロジーは、どの候補者が求人内容に適している人材か、即座に紹介できる候補者は誰か、企業の採用担当者が2,000件のリストのなかから選ぶ代わりに、条件に適合する一人を見つけ出すために役立つものである。ピープル・アグリゲーター、求人・求職サイト、ATSなど様々な領域のベンダーがもつデータは、たとえばClinch^注のようなマーケティング・オートメーション・プラットフォームにつながられる。それらはすべての項目が少しずつお互いの領域に触れており、複雑につながり合っている。（以上2016年6月CXRによるインタビューより）

注：Clinch 商品・サービスについて

2013年設立。本社はアイルランドのダブリン。米国ニューヨークにも拠点を置く。

Clinchの特徴は「リクルーティング・マーケティング」をサポートする商品・サービスで、企業ブランディングに始まり、企業の採用サイト作成ツールや採用候補者の分析など、採用戦略の立案に役立つサービスや分析ツールを提供している。

そのなかでも、採用を成功させるためには、企業と求職者（潜在的な求職者を含む）の関係づくりが必須であるとし、企業からのメッセージ発信を重要視した企業ブランディングを提案し、ウェブコンテンツ作成のサポートを行っている。さらにメッセージの発信だけでなく、ウェブを閲覧した求職者とのネットワークが後の人材プールづくりにつながるとしている。

その他に、企業内でSNSやメール送信に対応した求人情報を作成でき、自動送信やターゲットを絞った送信などカスタマイズできる管理ツールを提供している。

またインターネット上での求職者の動きを分析し、ページの閲覧数、閲覧者のアクセス元、ウェブアクセスに使われたデバイスなどの情報を分析し、企業の採用戦略立案をサポートする。

さらに企業の人材プールから求人条件にマッチした人材を抽出するソーシング・システムを提供し、この機能により採用を素早く効果的に行うことができる

(3) レジューメ解析ソフトウェア

レジューメ解析ソフトウェアは、レジューメや SNS のプロフィールに記載されたテキストを解析し、学位、資格、経験年数といった職歴に関する情報を抽出、整理する。ソフトウェアの多くが、重複するレジューメを削除する機能ももつ。求人広告からは、役職名、応募要件、福利厚生といった情報を抽出して整理し、的確なレジューメを探す。

サービス例

名 称	Burning Glass Technologies
ウェブサイト	http://burning-glass.com/
設 立	1999 年
概 要	候補者のレジューメに記載されているスキルをもとにビッグデータ分析を行い、求人にもっとも適した人材を見つける。キーワード検索も、職務明細書をもとにしたマッチングも可能。 15 言語に対応。同じ言語でも世界の地域によって異なる特徴があるが、それを踏まえた解析ができる（たとえば、フランス、ベルギー、カナダとスイスのフランス語） そのほか、労働力計画やビジネス戦略を助ける “Burning Glass Talent”、リアルタイムの雇用市場情報を提供する “Labor Insight”、市場にある求人情報から重複データを除外して提供する “NOVA” といったサービスも提供する

名 称	Sovren
ウェブサイト	https://www.sovren.com/
設 立	1996 年
概 要	AI を活用したマッチングを提供する。マッチングはレジューメと求人、レジューメ同士など様々な組み合わせで実施可能。主要なスキル、候補者の経歴のなかで最高位の管理職、社会人年数などの情報を候補者ごとに抽出してまとめる。PDF、HTML、DOCX、RTF といったあらゆる文書フォーマットで作成されたレジューメを解析でき、ほかのレジューメ解析サービスよりも精度とスピードが高いと謳う。2,400 種類のスキルをユーザーの好きなように組み合わせで解析でき、条件を満たす候補者をランク付け表示する。英語を含む EU のメジャーな言語と中国語の 14 カ国語に対応可能で、対応している国の言語のレジューメをテキスト文書に解析しプログラムで扱えるように言語化する

名 称	Textkernel
ウェブサイト	https://www.textkernel.com/
設 立	2001 年
概 要	<p>〈Extract!〉 レジューメや SNS のプロフィール情報を会社のデータベースの項目に合わせて抽出・登録する。現在 18 言語に対応。機械学習のアルゴリズムが自動的に「抽出ルール」を作成するため、人間によるルール設定よりも精度が高い。会社のサイトに Extract! 機能を加えることもでき、応募者は自身の SNS プロフィールを利用して求人に応募できる。その情報も自動的にデータベースに合わせて分類される</p> <p>〈Search!〉 リクルーターは会社のデータベース内と SNS から求人に適した候補者を同時に検索できる。Textkernel はセマンティック技術を採用しているため、単なるキーワード検索ではなく、類語や関連用語も含めた検索結果になる。また、たとえば「CEO」のキーワードにマッチするレジューメは候補者自身が CEO だったとは限らず、CEO「の下で」働いていた場合もある。セマンティック技術によりこの違いを認識した検索が可能。現在 5 言語に対応</p> <p>〈Match!〉 レジューメと求人要件を解析し、マッチングを測る。現在 4 言語に対応</p> <p>〈Jobfeed〉 ビッグデータ解析ツールで、インターネット上にある新しい求人を毎日検索・分類しリクルーターに届ける。求人が人材サービス会社によるものか、企業が直接掲載したものかを見分けられる。人材サービス会社が候補者に仕事を紹介する際や、リクルーターが雇用トレンド・雇用市場を理解する際に役立つ</p>

(4) 求人・求職サイト

総合型とニッチ型、ジョブアグリゲーターといった種類がある。企業の求人広告を掲載するサービスと、求職者が登録したレジューメのデータベースを検索するサービスを提供する。

ジョブアグリゲーターは、求人・求職サイト、企業サイトの求人募集ページ、新聞社や協会のサイト、SNS、コンテンツサイト、公共職業安定所など、インターネット上の何千ものサイトから求人情報を自動収集して1つのサイトに集約する。

サービス例

名 称	Indeed
ウェブサイト	https://www.indeed.com
設 立	2004 年
登録レジューメ数	9,000 万件超
概 要	総合型のジョブアグリゲーター。Indeed へ直接求人を広告することも可能。求人掲載、レジューメ検索共に無料で、候補者にメッセージを送る際に課金される。Indeed に直接求人を掲載する会社は同サイト内に企業ページが作成される。ここで写真の掲載、求人情報の更新、口コミ評価への返信などをすることで、企業ブランドを向上させることができる

名 称	Ladders
ウェブサイト	https://www.theladders.com/
設 立	2003 年
登録レジュメ数	1,000 万件超
概 要	年間給与 10 万ドル以上の求人のみを扱う求人・求職サイト。同サイトのデータベースから学歴、経験、給与などの条件で候補者を検索すると、候補者のメールアドレスや電話番号を取得できるため、同サイトを通さずに直接連絡を取れる。リクルーターが求人を掲載すると、Ladders のアルゴリズムが業種や専門、肩書などから適した候補者を提案する。毎月分析レポートが届き、求人閲覧数、応募数、仕事と応募者の地域分布図などのデータを確認できる

名 称	Dice
ウェブサイト	https://www.dice.com/
設 立	1990 年
登録レジュメ数	220 万件
概 要	テクノロジー関連職に特化した求人・求職サイト。iOS 開発、Java、Oracle、SQL といったエンジニア系スキルの保有者をレジュメ登録の対象とする。北米と欧州で展開。ソーシャルサーチサービスの“Open Web”も提供しており、180 以上の SNS から候補者を検索できる。予測解析により、転職しそうな候補者を表示する

(5) リファラルツール

社員が自分のネットワークから会社・求人に適した人材を紹介する際に、紹介の受付、進捗管理、紹介者への紹介報酬（リファラルボーナス）の支払いといったプロセスを自動化するサービス。

サービス例

名 称	Reppify
ウェブサイト	http://reppify.com/
設 立	2009 年
概 要	従業員・元従業員・過去の候補者などがもつ SNS でのつながりから、求人に適した候補者をアルゴリズムによって提案する。候補者にはそれぞれ点数がつけられ、マッチング度合いが分かる。リクルーターは、連絡を取りたい候補者に、Reppify を通して従業員から紹介してもらえ。紹介者への紹介報酬を段階別（紹介時、応募時、採用決定時など）に設定し、トラッキングできる。Facebook や Twitter など共有された求人へのクリック数もトラッキングできる

名 称	RolePoint
ウェブサイト	https://www.rolepoint.com/
設 立	2011 年
概 要	<p>Google の求人検索サービスに含まれている機械学習機能 “Google Cloud Job Discovery” を活用しており、求人内容と紹介者の意図を正確に理解した候補者リストを表示する。リクルーターが従業員へメッセージを送るたびにアルゴリズムが学習し、リファラル制度への参加を促すよう最大限の効果を出すメッセージを作成する。また、従業員層と彼らの行動を学習し、従業員ごとに異なる求人が表示されるようになる。従業員は、自身が紹介した候補者の選考状況を定期的に受け取る。</p> <p>会社の採用プロセスから予測される結果を解析し、業界内の他社の結果と比較できる。また、リファラルア ナリティクスにより、有能な人材が最も多く採用に至ったのはどの方法かを特定できる（直接的な紹介なのか、SNS での求人シェアなのかなど）。</p> <p>主要 ATS と統合可能なため、リクルーターは複数のデータベースを使い分けずに済む</p>

名 称	Preferhired
ウェブサイト	https://www.preferhired.com/
設 立	2017 年
概 要	<p>リクルーター・ハイヤリングマネジャーは、Preferhired のソフトウェア内で求人を作成し、その求人に対する予算を設定する（受け付ける応募数×各紹介者に支払う報酬額）。従業員が求人を自身の SNS でシェアし、紹介した人材が選考に進むと、Preferhired から即座に紹介報酬が入金される。Preferhired はその都度、会社に請求書を送付する。</p> <p>従業員は Preferhired にプロフィールを作成し、スキルやこれまで経験した業種、実績などを入力する。リクルーター・ハイヤリングマネジャーはそれをもとに依頼したい紹介者を選ぶ。</p> <p>従業員は、自身の知り合いが応募した際、リクルーター・ハイヤリングマネジャーに送る前にレジュメを確認し、紹介するかどうかを選択できる。従業員は、選考の各段階で紹介報酬を受け取る（リクルーター・ハイヤリングマネジャーが応募を承認した時、面接時、採用決定時）。</p> <p>Preferhired を通した紹介報酬は会社からの給与ではなく、紹介者としての個人所得になるため、フリーランサーと同様に国税庁へ 1099 フォームを提出することになる</p>

米国の人材ビジネス

〈執筆〉

Keiko Kayla Oka (リクルートワークス研究所 客員研究員)

杉田 万起 (リクルートワークス研究所)

石川 ルチア (リクルートワークス研究所)

小原 久美 (リクルートワークス研究所)

〈監修〉

村田 弘美 (リクルートワークス研究所)

〈発行日〉

2018年6月1日

〈発行〉

リクルートワークス研究所 グローバルセンター

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

© Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

「Works University 米国の人材ビジネス」
の内容は、下記 URL でもご覧いただけます。

http://www.works-i.com/research/university_business.html



Works Report 2018

米国の人材ビジネス

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.