

**Works  
Report**

**2023**

# 米国の人材ビジネスと HR専門職の養成

HR Business Overview in the US



**Works University**



# 米国の人材ビジネスとHR専門職の養成

## Contents

<b>01</b>	人材ビジネスの概要と歴史 .....	4
<b>02</b>	人材ビジネスの関連法規と規制 .....	12
<b>03</b>	人材ビジネスの事業領域 .....	20
<b>04</b>	人材ビジネスの市場規模 .....	34
<b>05</b>	スタッフィング（派遣・紹介） .....	42
<b>06</b>	フリーランスとギグエコノミー .....	66
<b>07</b>	HRO と RPO .....	78
<b>08</b>	PEO と GEO .....	88
<b>09</b>	HR テクノロジー .....	96
<b>10</b>	人材ビジネス業界の M&A .....	114
<b>11</b>	人材ビジネス関連団体と HR 関連団体 .....	122
<b>12</b>	人事関連資格とスキルアセスメント .....	128
<b>13</b>	HR 人材の養成 〈HR 関連学部〉 .....	134
<b>14</b>	入職経路・採用経路 .....	140
<b>15</b>	個人リクルーター .....	152
<b>16</b>	ダイレクトリクルーティング .....	156

# 01 概要と歴史

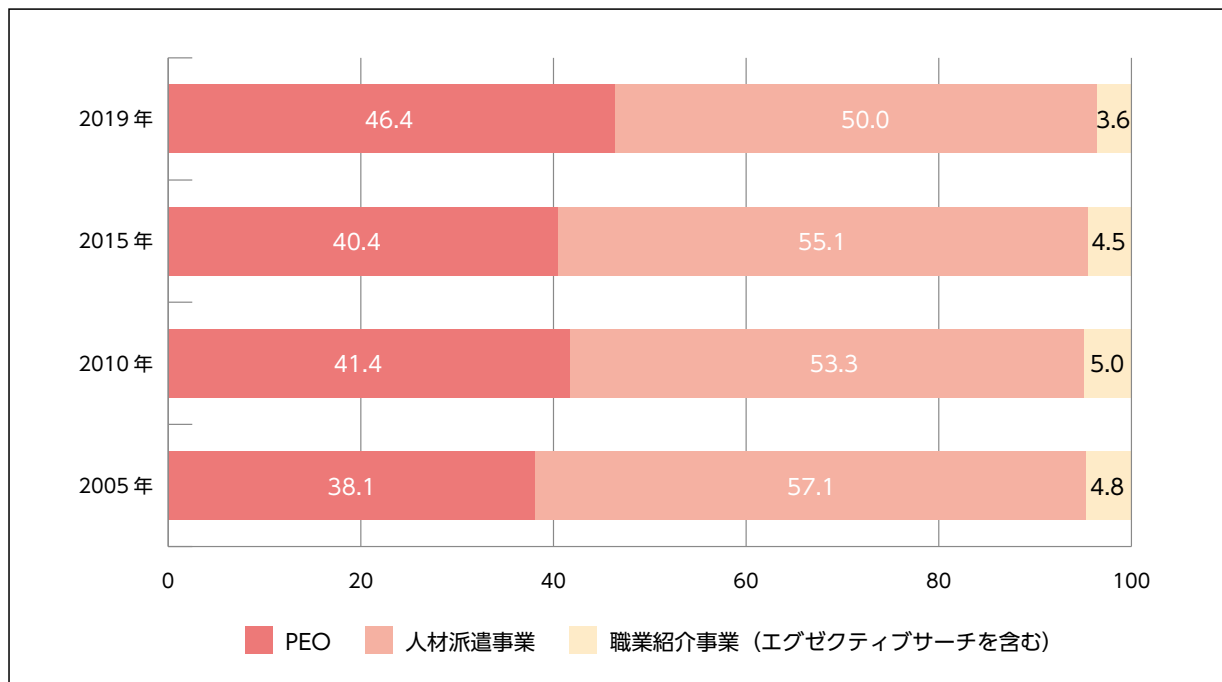
## 人材ビジネスの概要

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)、再就職支援事業(アウトプレースメント)、の4つがある。

米国労働省労働統計局ならびに米国国勢調査局は、人材派遣事業<sup>1</sup>、職業紹介事業(エグゼクティブサーチを含む)、PEOの3事業を「雇用サービス産業」として分類している。2019年時点の国勢調査局データによると、雇用サービス産業全体の雇用者数は約700万人だが、3事業の雇用比率では人材派遣事業が占める雇用比率が50.0%と最も大きく、次いでPEOの46.4%であり、職業紹介事業(エグゼクティブサーチを含む)はわずか3.6%と非常に小さい(図表1)。

図表1 雇用サービス産業における各事業の雇用比率

(単位：%)



出所：U.S.Census Bureau, “2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry” (February 2022), <https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html> (last access Oct 16, 2022)

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(人材派遣事業)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

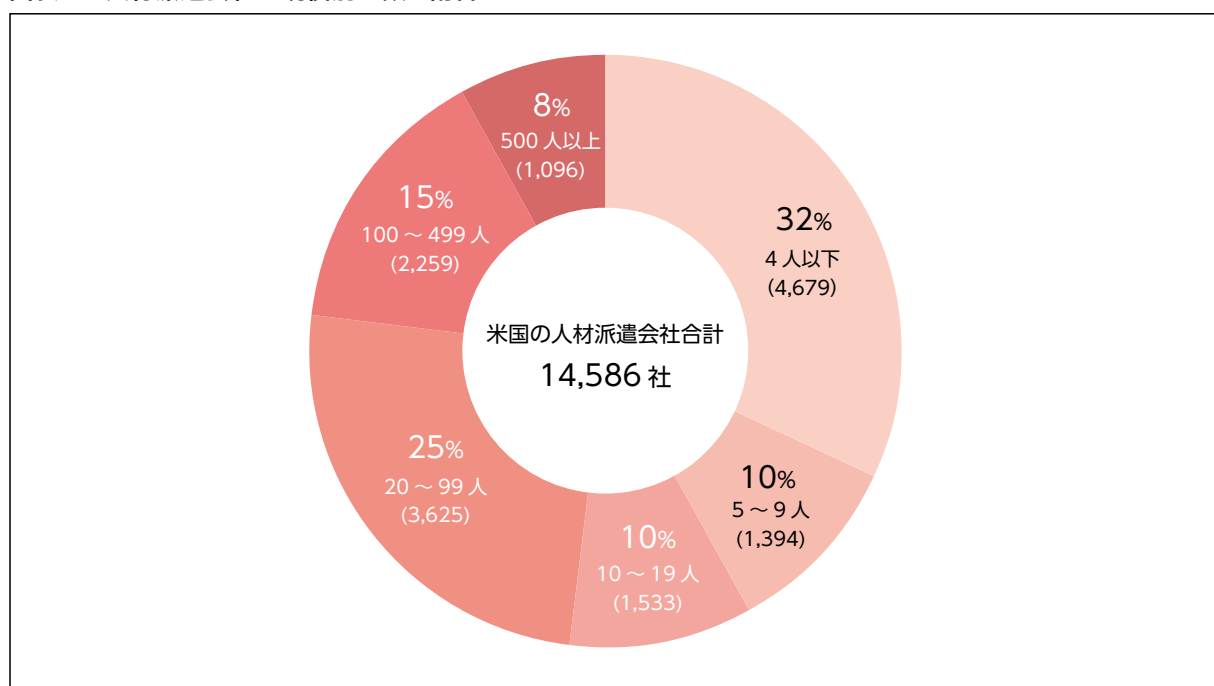
1 なお、再就職支援事業は米国国勢調査局の産業分類では人材派遣事業に含まれる

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 や 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。

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(人材派遣会社)が1万4,000社以上あるが、うち、従業員数500人以上の大手が1,000社以上ある一方で、従業員数4人以下の零細企業が4,600社以上ある(図表2)<sup>2</sup>。大手の人材派遣会社は一般的にさまざま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。

図表2 人材派遣会社の規模別の数と割合

(単位:社)



出所: U.S.Census Bureau, "2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry" (February 2022), <https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html> (last accessed June 22, 2022)

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あげられる。北米ではパンデミックの影響を受ける前の2019年は69件、パンデミックから回復途上にあった2021年は112件のM&Aがあった<sup>3</sup>。

2 出所: U.S.Census Bureau, "2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry" (February 2022), <https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html> (last access Oct 16, 2022)

3 Staffing Industry Analysts, "Merger and Acquisition Trends: North America 2022 Update" (February 2022), [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3) (last accessed June 21, 2022)

## 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な幕を開いた。Elmer WinterとAaron Scheinfeld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するべく、同年、ウィスコンシン州ミルウォーキーにおいて、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>)。人材派遣会社大手のKelly Servicesの設立は、Manpowerよりも2年早かったが、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行っていたことから、「人材派遣」というアイデアはManpowerの方が先であったとされている。1950年代以降、Manpowerと同様のサービスを提供する企業が増え始め、「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 年代に始まっている。2022 年現在 45 カ国以上に 75 カ所以上のオフィスを有する Boyden は、1946 年に Sidney Boyden によって設立されたエグゼクティブサーチの先駆者といえる(<https://www.boyden.com/index.html>)。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 & Struggles(1953 年)、Spencer Stuart(1956 年)、Korn Ferry(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、報酬の支払われ方、取り扱うポジション、サーチ方法などが異なる。

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基づき、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 のような大手の前受金型人材紹介会社では、採用代行ともいわれる RPO(リクルートメント・プロセス・アウトソーシング)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数は前受金型よりも格段に多い。

## 再就職支援事業（アウトプレースメント）、PEO と EOR

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 James Challenger と 2 人のパートナーによって、1966年にイリノイ州シカゴに設立された(<https://www.challengergray.com>)。その後、1967年に Drake Beam Morin が設立されている(2011年に Lee Hecht Harrison(LHH)に吸収合併)。

最後に、PEO とは Professional Employer Organization の略で「他の企業のために、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」を言い<sup>4</sup>、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。また、最近では PEO と類似した事業形態で、EOR(Employer of Record) というサービスを提供する会社が増えてきている。

EOR は、労働者を雇用する税法上の使用者として、顧客企業等に当該労働者を配置して就労させ、ほとんどの場合、ペイロール、税法上の手続き、雇用契約に係る書類の作成などのサービスも提供する<sup>5</sup>。米国において、EOR は、労働者の税法上の書類作成と提出、失業保険、労災保険等について使用者としての責任を負う。

PEO と EOR は混合して使われることもあるが、一般的に次のような違いがあると言われている。

EOR は労働者の単独使用者となり、当該労働者を顧客企業等の就業場に配置し、就労させるのに対して、PEO は顧客企業と雇用主としての義務を分かち合う共同使用者となる。

PEO の主な役割は、顧客企業の人事的機能代行で、人材の採用、オンボーディング、雇用契約の終了、人事考課等に加えて、失業保険や健康保険の管理を企業に代わって行うが、それを統治しているのは顧客企業である。EOR の場合、税法上の使用者となり、労働者と雇用契約を結ぶのは EOR であるが、人事的機能は部分的にしか代行しない(図表 3)。

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)

5 Staffing Industry Analysts, "Employer of Record: Staffing Word of the Week" (April, 2022), [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Editorial/Daily-News/Employer-of-record-Staffing-Word-of-the-Week-61280](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Editorial/Daily-News/Employer-of-record-Staffing-Word-of-the-Week-61280) (last accessed June 24, 2022)



図表 3 PEO と EOR の違い

	PEO	EOR
使用者責任	顧客企業と雇用主としての責任を分かち合う共同使用者	単独使用者
人事的機能	すべての人事的機能を代行	人事的機能を部分的に代行
対象となる規模	5人以上が一般的	人数制限なし
事業登録	顧客企業は事業を行う州または市郡において事業登録をしなければならない	顧客企業は事業を行う州または市郡において事業登録をする必要はない

出所：PeopleManagingPeople, “PEO or EOR: Which is Right for You?” (February, 2022), <https://peoplemanagingpeople.com/articles/how-to-choose-between-peo-eor/> (last accessed June 24, 2022)

## 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さまざまな人材ビジネスが増えている。1990 年代に誕生した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 Facebook ページ等を利用して直接的に求人情報を提供し、求職者を募ることも一般的となっている。さらに、近年ではテクノロジーを活用して、インターネット上で不特定多数の群衆 (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。たとえば、主として個人で業務を請け負う人と業務のマッチングを独自のプラットフォーム上で行う Upwork のようなタレントプラットフォームや、Uber や Lyft といったライドシェア、Uber Eats のようなミールデリバリーに代表されるワークサービス (業務委託) プラットフォームがある。伝統的な人材派遣会社が、このようなプラットフォーム型のサービスを導入するケースが目立ってきている。

## 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・ クラウドソーシング他
1940 年代	<p><b>1946 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelly Services 設立</li> </ul> <p><b>1946 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• City Car Unloaders (現 Spherion) 設立</li> </ul> <p><b>1948 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manpower 設立</li> </ul> <p><b>1948 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robert Half International 設立</li> </ul>	<p><b>1946 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boyden 設立</li> </ul>		
1950 年代	<p>人材派遣サービスを提供する会社が増え始め、全米、カナダ、欧州に広がる</p> <p><b>1957 年・スイス</b> Adecco の前身である Adia 設立</p>	<p><b>1953 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heidrick &amp; Struggles 設立</li> </ul> <p><b>1956 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spencer Stuart 設立</li> </ul> <p><b>1959 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AERC(Association of Executive Recruiting Consultants) 設立</li> </ul> <p>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</p>		
1960 年代	<p><b>1960 年・オランダ</b> Randstad 設立</p> <p><b>1964 年・フランス</b> Adecco の前身である Ecco 設立</p> <p><b>1966 年・日本</b> Manpower 日本法人設立</p> <p><b>1966 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ASA(American Staffing Association) 設立</li> </ul> <p><b>1967 年・世界</b> CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) (現・World Employment Confederation) 設立</p>	<p>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</p> <p><b>1964 年・スイス</b> Egon Zehnder 設立</p> <p><b>1969 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korn Ferry 設立</li> </ul> <p><b>1969 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Russell Reynolds 設立</li> </ul> <p><b>1969 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• WittKieffer 設立</li> </ul>	<p><b>1962 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Challenger, Gray &amp; Christmas 設立</li> </ul> <p><b>1967 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drake Beam Morin (現 DBM) 設立</li> </ul>	
1970 年代		<p><b>1970 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennedy Information 設立</li> </ul>		
1980 年代	<p><b>1983 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allegis Group の前身設立 (Aerotek)</li> </ul>	<p><b>1982 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AERC が AESC (Association of Executive Search Consultants) に名称変更</li> </ul>	<p><b>1980 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Right Management 設立</li> </ul>	
1990 年代	<p><b>1996 年</b> Adia と Ecco が合併して Adecco となる</p>			<p><b>1994 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monster 設立</li> </ul> <p><b>1995 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Career Builder 設立</li> </ul>

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・ クラウドソーシング他
2000 年代	<p>ジョブボードの活用が一般的となる</p> <p><b>2007 年</b> Randstad が Vedior を買収</p> <p><b>2011 年</b> Randstad が SFN Group を買収</p> <p>クラウドソーシングのプラットフォーム創業が始まる</p>	<p>各企業が自社ウェブサイト上で求人を出すようになる</p> <p>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</p>	<p><b>2004 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manpower が Right Management を買収</li> </ul>	<p><b>2001 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>InnoCentive 設立</li> </ul> <p><b>2003 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SimplyHired 設立</li> </ul> <p><b>2004 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indeed 設立</li> </ul> <p><b>2007 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Glassdoor 設立</li> <li>FlexJobs 設立</li> </ul> <p><b>2009 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uber 設立</li> </ul>
2010 年代	<p>クラウドソーシングのプラットフォーム創業が活発となる</p> <p><b>2018 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adecco が Vetterly, General Assembly を買収</li> </ul>	<p><b>2014 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Association of Executive Search Consultants が Association of Executive Search and Leadership Consultants に名称変更</li> </ul>	<p><b>2011 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lee Hecht Harrison が DBM を買収</li> </ul>	<p><b>2012 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lyft 設立</li> <li>リクルートが Indeed を買収</li> </ul> <p><b>2015 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Upwork 設立</li> </ul> <p><b>2016 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リクルートが SimplyHired を事業譲受</li> </ul> <p><b>2018 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リクルートが Glassdoor を買収</li> </ul>
2020 年代	<p>人材ビジネス業界内の融合が進む</p> <p><b>2021 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kelly Services が Softworld を買収</li> <li>Manpower が ettain group を買収</li> <li>Randstad が cella inc. を買収</li> </ul> <p><b>2022 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Randstad France が Side を買収</li> </ul>			

\* 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 Consulting Presented by the Association of Executive Search Consultants in Celebration of its 50th Anniversary," (2009)、各社・各団体のウェブサイト

## 02

## 人材ビジネスの関連法規と規制

## 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当たる法律はなく、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。なお、近年、拡大しつつあるタレントプラットフォーム（Upwork など）や業務委託サービスプラットフォーム（Uber など）については、別項にて述べる。

## 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 24 州・特別区である。そのうち 14 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、10 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 27 州ある（2022 年 6 月現在、[図表 4](#)）。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ほかの職種の場合（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。

なお、職業紹介事業に関する許可制や登録制を廃止する州がある。たとえば、ジョージア州は 2014 年に、アリゾナ州は 2017 年にそれぞれ許可制を廃止している。

## 労働者派遣事業

労働者派遣事業について州法上の定義を設けているところは 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 5)。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 6)。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<sup>1</sup>。

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<sup>2</sup>。

近年、規制が強化される傾向にあるのが、医療派遣である。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 7)。

コロンビア特別区を例にあげると、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)<sup>3</sup>。

また、2020 年からの新型コロナウイルス感染症によるパンデミック下において、医療従事者、特にトラベル看護師の需要が著しく高まったことに便乗して、派遣料金をつり上げる業者が続出し、問題になっている。アイダホ、インディアナ、カンザス、メリーランド、ニューヨーク、オレゴン、ペンシルベニアの 7 州ではこうした便乗値上げを抑制するための法律制定を目指しているほか、連邦レベルでも議論が活発化し、約 200 人の連邦議

1 テキサス州労働法典第 92 章(State of Texas Labor Code Chapter 92)は、非熟練の日雇い労働者に関する規定を置くが、2017～18 年のテキサス州議会に提出された法案によって規定の一部が改正され、そのうち非熟練の日雇い労働者を対象とする事業者の許可制に関する部分は破棄された(Repealed by Acts 2017, 85th Leg., R.S., Ch. 967 (S.B. 2065), Sec. 7.014(1), eff. September 1, 2017)。

2 従業員数 25 人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 人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 小髙典明・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)

員がホワイトハウスに意見書を提出している<sup>4</sup>。さらに、連邦議会にはトラベル看護師派遣事業の適正化を求める法案(The Travel Nursing Agency Transparency Study Act)が提出されている<sup>5</sup>。

図表 4 職業紹介事業に関する規制<sup>\*1</sup> (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(14 州・特別区) <sup>*2</sup>	求職者から手数料を徴収する事業者を規制している州(10 州)	規制のない州(27 州)
アラバマ	アラスカ	アリゾナ
コネチカット	アーカンソー	カリフォルニア
コロンビア特別区	イリノイ	コロラド
ハワイ	アイオワ	デラウェア
インディアナ	カンザス	フロリダ
マサチューセッツ	ルイジアナ	ジョージア
ネバダ	ミシガン	アイダホ <sup>*3</sup>
ニュージャージー	ネブラスカ	ケンタッキー
ニューヨーク	ノースダコタ	メイン
ノースカロライナ	ワシントン	メリーランド
サウスカロライナ		ミネソタ
ウェストバージニア		ミシシッピ
ウィスコンシン		ミズーリ
ワイオミング		モンタナ
		ニューハンプシャー
		ニューメキシコ
		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
		サウスダコタ
		テネシー
		テキサス
		ユタ <sup>*4</sup>
		バーモント
		バージニア

\*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。

\*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。

\*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。

\*4 ユタでは、市郡または町レベルで許可制を導入している。

出所：American Staffing Association, "Legal and Government Affairs," February 2010, Harbor Compliance, "50 State Employment Services Industry Licensing Guide," <https://www.harborcompliance.com/information/employment-agency-license> (last accessed June 28, 2022)、各州政府ウェブサイト (2022年6月現在)

4 Becker's Hospital CFO Report, "7 States Considering Legislation to Prevent Price Gouging by Staffing Agencies," March 9, 2022, <https://www.beckershospitalreview.com/finance/7-states-considering-legislation-to-prevent-price-gouging-by-staffing-agencies.html> (last accessed July 5, 2022), Staffing Industry Analysts, "195 Members of The US House Call for Probe Into Healthcare Staffing Prices," Healthcare Staffing Report: February 10, 2022, <https://www2.staffingindustry.com/site/Editorial/Healthcare-Staffing-Report/Feb.-10-2022/195-members-of-the-US-House-call-for-probe-into-healthcare-staffing-prices> (last accessed July 5, 2022)

5 S.4352 "The Travel Nursing Agency Transparency Study Act," 117th Congress (2021-22)

図表 5 労働者派遣事業に関する規制 (州レベル)

州	規制内容
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：Harbor Compliance, “50 State Employment Services Industry Licensing Guide,” <https://www.harborcompliance.com/information/employment-agency-license> (last accessed June 28, 2022)、各州政府ウェブサイト (2022年6月現在)

図表 6 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」に当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」に当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」に当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.)	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などについて定めるものである。

出所：各州政府ウェブサイト (2022年6月現在)

図表 7 医療系派遣に関する規制 (州レベル)

州・特別区*1	規制の対象となる職種・業務	バックグラウンドチェック*2	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	居住型介護施設、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*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*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*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

\*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・特別区では、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。

\*2 医療系派遣会社の多くは犯罪歴をチェックしていないが、以下の州・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。それらの州・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。

\*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あ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もよい。

\*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。介護施設か病院施設かによって料金が異なり、職種については、登録看護師か准看護師かで異なる。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の職員(正社員)に支払われる賃金、給与支払税、付加給付を超えてはならない。また、派遣料金が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。「期間の定めのある」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である。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。

\*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基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, February 2010" に基づき各州政府ウェブサイトにて内容を確認 (2022 年 6 月現在)



## 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。

2022 年 6 月現在、39 州が PEO について許可制、登録制または認証制を採用している。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 (44 州・特別区) や失業保険 (41 州・特別区) に関連して規定を設けている州も多い (図表 8)。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)<sup>6</sup>。

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<sup>7</sup>。

6 たとえばフロリダ州は Employee Leasing を、従業員リース会社が自社の労働者を顧客企業に配置し、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(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(2017 Florida Statutes, §468.531(1)(c))。

7 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 8 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 (39 州)*1	労働者災害補償保険に関する規定を設ける州 (44 州)*2	失業保険に関する規定を設ける州 (41 州)	規制のない州 (1 州)
アラバマ(登録制)	アラバマ	アラバマ	アラスカ
アリゾナ(登録制)*3	アリゾナ	アリゾナ	
アーカンソー (許可制)	アーカンソー	カリフォルニア	
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)	コロラド	コロンビア特別区	
フロリダ(許可制)	コネチカット	フロリダ	
ハワイ(登録制)	デラウェア	ジョージア	
イリノイ(登録制)	コロンビア特別区	ハワイ	
インディアナ(登録制)	フロリダ	アイダホ	
カンザス(登録制)	アイダホ	イリノイ	
ケンタッキー (登録制)	イリノイ	インディアナ	
ルイジアナ(登録制)	インディアナ	カンザス	
メイン(登録制)	アイオワ	ルイジアナ	
マサチューセッツ(登録制)	カンザス	メイン	
ミシガン(許可制)	ケンタッキー	メリーランド	
ミネソタ(登録制)	ルイジアナ	マサチューセッツ	
ミズーリ(登録制)	メイン	ミシガン	
モンタナ(許可制)	メリーランド	ミネソタ	
ネブラスカ(登録制)	マサチューセッツ	ミシシッピ	
ネバダ(登録制)	ミネソタ	ミズーリ	
ニューハンプシャー (許可制)	ミシシッピ	モンタナ	
ニュージャージー (登録制)	ミズーリ	ネバダ	
ニューメキシコ(登録制)	モンタナ	ニューハンプシャー	
ニューヨーク(登録制)	ネバダ	ニュージャージー	
ノースカロライナ(許可制)	ニューハンプシャー	ニューメキシコ	
ノースダコタ(許可制)	ニュージャージー	ニューヨーク	
オハイオ(登録制)	ニューメキシコ	ノースカロライナ	
オクラホマ(登録制)	ニューヨーク	オハイオ	
オレゴン(許可制)	ノースカロライナ	オクラホマ	
ロードアイランド(認証制)	オハイオ	オレゴン	
サウスカロライナ(許可制)	オクラホマ	ペンシルベニア	
テネシー (許可制)	オレゴン	ロードアイランド	
テキサス(許可制)	ペンシルベニア	サウスカロライナ	
ユタ(許可制)	ロードアイランド	テネシー	
バーモント(許可・登録制)	サウスカロライナ	テキサス	
バージニア(登録制)	サウスダコタ	ユタ	
ワシントン(登録制)	テネシー	バーモント	
ウェストバージニア(許可制)	テキサス	ワシントン	
ウイスコンシン(登録制)	ユタ	ウェストバージニア	
	バーモント	ウイスコンシン	
	バージニア	ワイオミング	
	ワシントン		
	ウェストバージニア		
	ウイスコンシン		

\*1 これらの州のなかには労働者災害補償保険や失業保険に関する規定を置くところもあるが、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。

\*2 アラバマ、アーカンソー、コロラド、コネチカット、コロンビア特別区、フロリダ、ジョージア、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、メイン、メリーランド、ミシシッピ、ミズーリ、モンタナ、ネブラスカ、ネバダ、ニューハンプシャー、ニューメキシコ、ノースカロライナ、オレゴン、ペンシルベニア、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、テキサス、ユタ、バーモント、バージニア、ウェストバージニア、ウイスコンシンは、各州法の規定とは別に、“National Council on Compensation Insurance(NCCI)”(全米労働者災害補償評議会)が定める労働者災害補償保険に関する修正規則を採用している(NCCI, “Professional Employer Organizations(PEO) – Guide to State-Specific Requirements,” [https://www.ncci.com/Articles/pages/ii\\_peo\\_employeeleasingguidetostatespecificrequirements.aspx](https://www.ncci.com/Articles/pages/ii_peo_employeeleasingguidetostatespecificrequirements.aspx) (last accessed July 5, 2022))。

\*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, February 2010”, Harbor Compliance, “Professional Employer Organization Licensing,” <https://www.harborcompliance.com/information/peo-staffing-agency-license> (last accessed July 5, 2022)、StaffMarket Services, “State PEO Directory,” <https://www.staffmarket.com/peos-by-state/> (last accessed July 5, 2022)、各州政府ウェブサイト (2022 年 6 月現在)

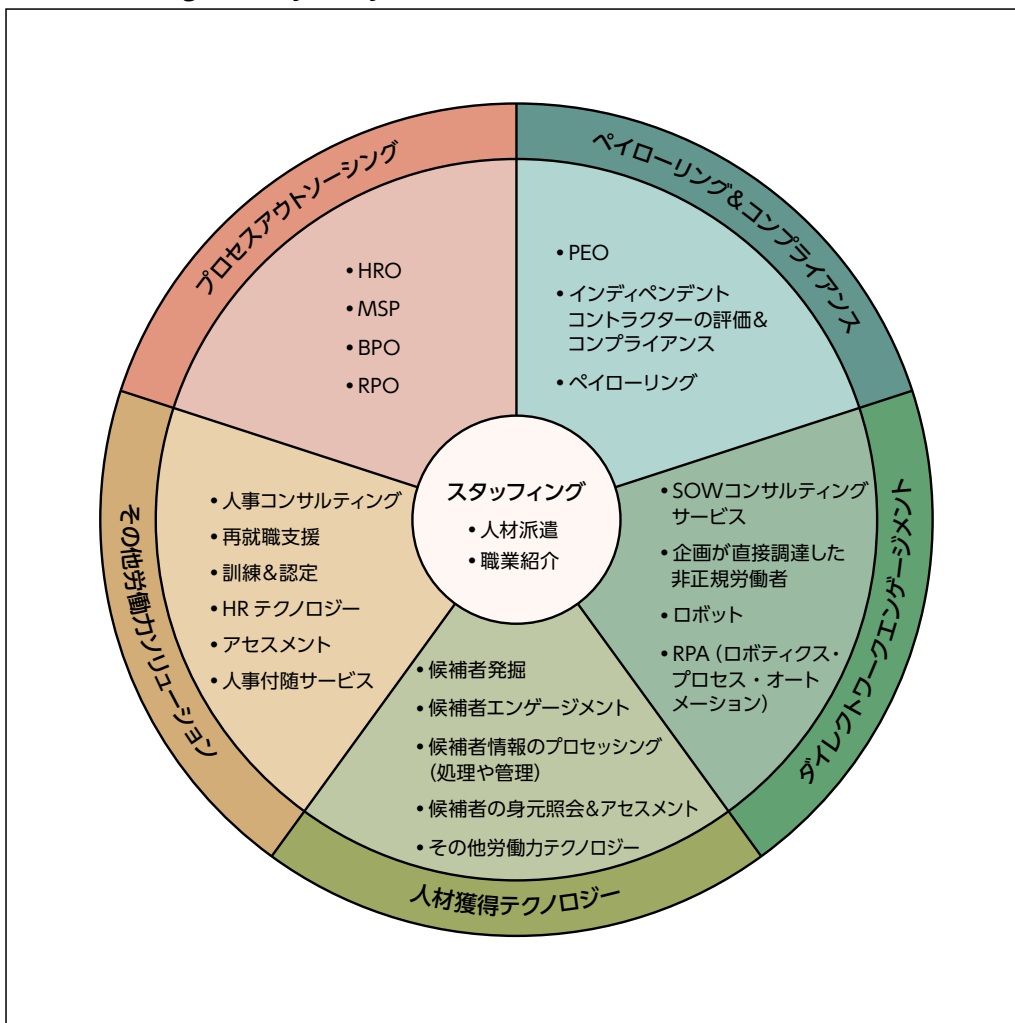


## 03 人材ビジネスの事業領域

世界の労働市場は、デジタル化、グローバル化、スキルの高度化、働き方の多様化などさまざまな変化が起きている。その影響で、人材を求める企業の採用手法や、それを支える人材ビジネス業界のサービスも多様化している。特に HR テクノロジーでは、AI や機械学習といった技術の進化に伴い、採用業務を自動化・効率化する多種多様なサービスが誕生している。

米国の人材ビジネス調査会社の Staffing Industry Analysts(SIA) は、非正規労働者やフリーランサーといった外部人材を含む人材の調達、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「労働力ソリューション」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、ダイレクトワークエンゲージメント、人材獲得テクノロジー、その他労働力ソリューションの 6 つの領域に分類している (図表 9)。

図表 9 Staffing Industry Analysts の労働力ソリューションエコシステムマップ



出所：Staffing Industry Analysts, "Workforce Solutions Ecosystem" (June 2022)

## 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 and 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・管理するビジネスのことである。

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」(主に米国)や「permanent placement」(その他地域)と呼称されることもある。「search」は、エグゼクティブサーチ会社(ヘッドハンターと呼称されることもある)が行う、競合他社で働く優秀な候補者の特定、スクリーニング、レファレンスチェックといった人材を発掘するサービスを指す。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や契約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、temporary to hire)も含まれる。

## プロセスアウトソーシング

プロセスアウトソーシングは、企業が自社で行う業務を代行するビジネスサービスを指し、HRO(人事アウトソーシング)、MSP(マネージド・サービス・プロビジョン)、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)、RPO(リクルートメント・プロセス・アウトソーシング)の4つに分類される。

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代行するサービスである。顧客企業は、どの業務をHRO会社に外部委託するのか選択できる。この点で、顧客企業の従業員を共同雇用し、人事労務業務全般を代行するPEO(Professional Employer Organization)とは異なる。

MSPは、複数の派遣会社や業務委託会社などを利用する企業の代わりに、派遣労働者や業務委託などの外部人材の管理を行うサービスである。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、顧客から応募要件を聞き取り、派遣会社の公平な選定から、発注、契約、タイムシートの収集と承認の確認、請求書の処理や支払いまで業務全体を管理する。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。

BPO は、総務、人事、経理、コールセンター、警備といった部署の全体業務や運営を代行するサービスである。業務設計や細かいトラブルの対応、業務課題の分析から改善案の策定まで行う。

RPO は、採用プロセス全体あるいは一部を代行するサービスである。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、候補者の発掘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、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に、退職者面接を実施することもある。

## ペイローリング & コンプライアンス

ペイローリング & コンプライアンスは、PEO(共同雇用)、インディペンデントコントラクターの評価&コンプライアンス、ペイローリングの3つに大別される。

PEO は「Professional Employer Organization」の略で、顧客企業で働く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サービスである。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、顧客企業で働く従業員全体の給与計算を請け負う。

インディペンデントコントラクターの評価&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である。米国では、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し、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。しかし、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。

ペイローリングは一般的に、給与計算、給与明細書の作成、雇用税の管理などを代行するサービスである。米国や欧州の一部では、「コントラクター・ペイローリング」というサービスもある。コントラクター・ペイローリングは、顧客企業があらかじめ人選した人材(定年退職者、元従業員、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、顧客企業に労働者を再び派遣し、労働者の給与計算や支払い、雇用税の納付、労災保険料といった労務を代行するサービスである。人材の募集や選考といった採用業務は顧客企業が行う。顧客企業的全従業員の雇用主となるのではなく、顧客企業の特定の部署またはポジションを対象とする点で PEO と異なる。

## ダイレクトワークエンゲージメント

SIA は、ダイレクトワークエンゲージメントを、SOW コンサルティングサービス、企業が直接調達した非正規労働者、ロボット、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の4つに大別している。

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、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カ月から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ている。プロジェクトに従事する人材は「SOW コンサルタント」と呼ばれる。SIA によると、SOW コンサルタントは、成果物に対する固定給や、特定のマイルストーンの達成に応じて報酬が支払われる。時給ベースの場合もあるが、上限が設定されている。

企業が直接調達した非正規労働者とは、派遣会社やタレントプラットフォームなどの第三者を介していない非正規労働者を指し、具体的にはフリーランサー、社内の人材プールから調達された臨時労働者、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プールの管理を自ら行うが、外部の業者に委託することもある。

ロボットは、人が行う反復的作業や危険な作業を代わりに行う。工場や倉庫などでは以前から資材の運搬や組み立て、パッケージングなどにロボットが活用されているが、近年では、清掃、飲食料の提供、警備、商業施設の案内などさまざまな分野で利用される半自律型または完全自律型の「プロフェッショナルサービスロボット」や、人と協働する「コボット」などの開発も進んでいる。最近では、人間とロボットの両方を提供し、顧客企業にどちらを活用したいか選択肢を与えるスタッフィング会社もある。

RPA は、人間の代わりに業務を行う自動化ツールのことで、主に人間がデスクワークで行う定型業務をパソコン上のソフトウェア型ロボットが代行および自動化する技術のことである。RPA プラットフォームは直感的な操作が可能なインターフェイスを持ち、プログラミングなしで、ユーザーがロボットの作成、実行、運用管理を行うことができる。面接日程の調整など、人材獲得業務を自動化する RPA もあるが、ダイレクトワークエンゲージメントに含まれる RPA は、それ以外の業務を自動化する技術を指す。代表的なサービスは、Automation Anywhere、Blue Prism、UiPath などである。

## 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、タレントプラットフォーム、ATS(応募者追跡システム)、アセスメントプラットフォーム、面接プラットフォームといった、人材の母集団形成、選考、採用に利用する多様なテクノロジーのことである。SIA は、人材獲得テクノロジーを採用工程に沿って下記の 5 つに大別している(図表 10)。

- 候補者発掘
- 候補者エンゲージメント
- 候補者情報のプロセッシング(処理や管理)
- 候補者の身元照会&アセスメント
- その他労働力テクノロジー



図表 10 人材獲得テクノロジーの内訳

候補者発掘	タレントプラットフォーム	クラウドソーシング・プラットフォーム		
		タレントプラットフォーム・アグリゲーター		
	従業員リファラルプラットフォーム			
	リクルートメントマーケットプレイス			
	業務委託プラットフォーム			
	インターネット求人広告サービス	ジョブボード		
		ジョブアグリゲーター		
		ソーシャルメディア		
		コミュニティサイト		
		クラシファイド広告サイト		
		求人広告掲載ツール	プログラマティック求人広告プラットフォーム	
			求人広告配信プラットフォーム	
	求人広告最適化プラットフォーム			
	ソーシング自動化ツール	レジュメ解析およびサーチ&マッチツール		
ピープルアグリゲーター				
ソーシングプロセス自動化プラットフォーム		インテリジェント・ソーシング・マネジメント・システム		
候補者エンゲージメント	ショートメール & メールテクノロジー			
	採用チャットボット			
	エンゲージメントプラットフォーム			
候補者の身元照会&アセスメント	本人確認			
	バックグラウンドチェック			
	ソーシャルメディアスクリーニング			
	サイコメトリックアセスメント			
	スキルテスト			
	面接プラットフォーム			
候補者情報のプロセッシング (処理や管理)	ATS			
	VMS			
	FMS			
	ダイレクトソーシングプラットフォーム			
その他労働力テクノロジー	ソフトウェアインテグレーター			
	労働力アナリティクス			

出所：Staffing Industry Analysts, "Workforce Solutions Ecosystem" (June 2022)

## 候補者発掘

候補者発掘テクノロジーは、企業が人材を探す際に利用する。SIA は、候補者発掘テクノロジーを、タレントプラットフォーム、従業員リファラルプラットフォーム、リクルートメントマーケットプレイス、ワークサービス(業務委託)プラットフォーム、インターネット求人広告サービス、ソーシング自動化ツールの6つに大別している。

**タレントプラットフォーム**は、フリーランサーにリモートまたは対面での仕事を依頼するテクノロジーである。代表的なサービスとして Upwork、Fiverr、Freelancer.com などがある。仕事の受発注から報酬の支払いまでウェブ上で完結する。タレントプラットフォームの中には、「クラウドソーシング・プラットフォーム」と、「タレントプラットフォーム・アグリゲーター」がある。

- **クラウドソーシング・プラットフォーム**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た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がある。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物(サービスのアウトプット)を購入する。代表的なサービスは、Amazon Mechanical Turk や Gigwalk などである。
- **タレントプラットフォーム・アグリゲーター**は、複数のタレントプラットフォームに登録するフリーランサーを1つのシステムでまとめて検索し、仕事を発注できるプラットフォームである。代表的なサービスは、KellyOCG Human Cloud などである。

**従業員リファラルプラットフォーム**は、従業員の人脈を介したリファラル採用をサポートするテクノロジーである。たとえば Oracle Taleo Social Sourcing Cloud Service は、従業員に募集情報を配信し、従業員のソーシャルメディア上の人脈情報をスキャンして、従業員に知人の紹介を依頼する。ATS や CRM(候補者関係管理システム)のなかには、リファラル採用の管理機能をもつ製品もある。

**リクルートメントマーケットプレイス**は、企業とフリーランスのリクルーターや人材紹介会社をつなげるプラットフォームである。企業がリクルートメントマーケットプレイスに求人情報を投稿すると、それをみたリクルーターが候補者を探し、ショートリストを企業に提出する。

**業務委託プラットフォーム**は、フリーランサーに特定の専門サービス(タクシー配車、フードデリバリー、翻訳など)を依頼するプラットフォームで、顧客企業に労働力ではなく、成果物を提供する。オンライン翻訳サービスの BLEND Express(旧 OneHourTranslation) は、プラットフォームが登録者に仕事を割り当て、成果物を納品する。

**インターネット求人広告サービス**は、ジョブボード、ジョブアグリゲーター、ソーシャルメディア、コミュニティサイト、クラシファイド広告サイト、求人広告掲載ツールである。

- **ジョブボード**は求人求職サイトであるが、総合型と、業種や職種、地域などに特化したニッチ型がある。
- **ジョブアグリゲーター**は、企業やスタッフィング会社の採用情報ページ、新聞社や団体のサイト、ソーシャルメディアなどに掲載されている求人情報をまとめて検索できる、求人情報に特化した検索エンジンである。
- **ソーシャルメディア**も、膨大なトラフィックと知名度を活用し、求人広告の掲載サービスを提供している。代表例として LinkedIn があげられる。最近では、「医療版 LinkedIn」の Doximity、デザイナーやクリエイター向け招待制の Dribbble といったニッチ系ソーシャルメディアも転職支援や仕事の受発注機能をもつ。
- **コミュニティサイト**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である。企業クチコミサイトの Glassdoor や、プログラミングに関する質問や回答を投稿するプログラマーのためのコミュニティサイトの Stack Overflow など、求人広告掲載サービスを提供している。
- **クラシファイド広告サイト**は、日用品、賃貸、イベント、不動産、車、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。
- **求人広告掲載ツール**は、インターネット求人広告の掲載業務を効率化するツールである。主にプログラマティック求人広告プラットフォーム、求人広告配信プラットフォーム、求人広告最適化プラットフォームの3つに分類される。
  - **プログラマティック求人広告プラットフォーム**は、企業が入力した1日当たりの求人広告の予算の上限などをもとに、ソフトウェアがリアルタイムのデータに基づいて広告枠を自動買い付けし、ターゲット層に適した広告を適切なタイミングで配信する。インターネット求人広告会社や ATS など、サービスポートフォリオの一部としてプログラマティック求人広告サービスを提供している。
  - **求人広告配信プラットフォーム**は、複数のジョブボードやソーシャルメディアに求人情報を一括して掲載できる。人事は、数あるジョブボードのなかから適切なサイトを複数選んで掲載する手間を省くことができる。CareerBuilder など多くのジョブボードも、配信サービスを提供している。
  - **求人広告最適化プラットフォーム**は、求人広告の文章を AI 技術で一語一句添削し、応募率の低下につながりやすい表現を特定するプラットフォーム(例:Textio)を指す。採用情報サイトや求人サイトの UI(ユーザーインターフェース)や UX(ユーザーエクスペリエンス)の改善、広告の効果測定なども含む。

**ソーシング自動化ツール**は、候補者発掘を自動化する企業や人材派遣会社向けのツールである。レジュメ解析およびサーチ&マッチツール、ピープルアグリゲーター、ソーシングプロセス自動化プラットフォーム (SPAP) の3つに分類される。

- **レジュメ解析およびサーチ&マッチツール**の「レジュメ解析」は、レジュメのテキストを解析して職歴に関する情報を抽出・整理し、候補者データベースで検索可能なテクノロジーである。「サーチ&マッチツール」は、応募要件と ATS 内に保存されている人材のプロフィールを照合して、マッチング度合いの高い候補者をリスト化するツールである。代表的なサービスは Textkernel、HireAbility などである。
- **ピープルアグリゲーター**は、ソーシャルメディアやジョブボードなどインターネット上に公開されている求職者のプロフィールをもとに、応募要件を満たす候補者を探す「人材検索エンジン」である。代表的なサービスは、Hiretual、HiringSolved、Entelo などである。
- **ソーシングプロセス自動化プラットフォーム (SPAP)** は、候補者情報の収集からデータ処理、選考まで一連のソーシングプロセスを自動で行う総合的なソリューションである。代表的なサービスは、Clinch などである。SPAP には、**インテリジェント・ソーシング・マネジメント・システム (ISMS)** も含まれる。ISMS は、SPAP をより高度化したもので、AI 技術を搭載する。ISMS は、社内の各事業会社や部門が利用する、ATS といったさまざまなシステムに記録されている候補者情報を一元管理する。これらの情報の「クリーニング」(重複する候補者プロファイルの削除や誤った情報の削除など)を行い、ピープルアグリゲーター技術でインターネット上の候補者の新しい情報を収集し、データベースを自動更新する。

### 候補者エンゲージメント

候補者エンゲージメントテクノロジーは、求職者への動機づけや人間関係の構築、採用 CX(候補者体験)の向上などに利用されるテクノロジーで、ショートメール & メールテクノロジー、採用チャットボット、エンゲージメントプラットフォームの3つに分類される。

**ショートメール&メールテクノロジー**は、企業が求職者にショートメールやメールを自動送信するテクノロジーを指す。ATS とシステム連携して、応募者に審査状況を通知したり、応募要件を満たす候補者に新着求人ショートメールで送信したりすることができる。代表的なサービスは、TextRecruit や Text-Em-All などである。

**採用チャットボット**は、自然言語処理と機械学習を用いた、テキストによる自動対話プログラムである。企業の採用情報ページにポップアップウィンドウを表示し、ページ訪問者が求人や会社に関する問い合わせを入力すると、ボットが自動応答する。企業が事前に設定した情報をもとに、ボットが希望の職種や勤務地、経験年数、スキルや資格などを質問し、求職者をスクリーニングする。面接日時の調整や、面接や入社前日の求職者へのリマインド自動送信、チャットの履歴や求職者のプロフィールの ATS や CRM への保存も行う。

**エンゲージメントプラットフォーム**は、さまざまな候補者エンゲージメントテクノロジーを集約した、総合プラットフォームである。アンケート調査、自動アウトリーチ、ビデオ通話、ドキュメント共有、アナリティクス、VR(仮想現実)の機能などを備える。代表的なサービスは、Sense、Herefish、iCIMS の Talent Cloud などがある。

### 候補者の身元照会&アセスメント

候補者の身元照会は、内定者の犯罪歴や学歴、職歴などをチェックするテクノロジーである。SIA では、本人確認、バックグラウンドチェック、ソーシャルメディアスクリーニング、サイコメトリックアセスメント、スキルテスト、面接プラットフォームの 6 つに大別している。

**本人確認**は、候補者の社会保険番号などで、本人確認するサービスである。バックグラウンドチェックと一緒にすることも可能である。内定後も、会社の物理的およびデジタルインフラへのアクセスを管理・保護するために、継続的に本人確認を行う場合もある。

**バックグラウンドチェック**は、候補者の犯罪歴や過去の住所、経歴などの確認、信用調査、薬物検査などを行い、企業に結果を提出するサービスである。

**ソーシャルメディアスクリーニング**は、LinkedIn、Twitter、Facebook、ブログといったソーシャルメディア上の情報をもとに、候補者の適性や素行調査などを行うサービスである。

**サイコメトリックアセスメント**は、統計学的な解析法を用いて、候補者の性格、長所、短所、仕事のスタイルなど、仕事上のパフォーマンスにかかわる特性を明らかにするサービスである。最近では、ゲームの回答から求職者の注意力ややる気といった特性を測定したり、インバケットのように業務上の状況を再現したシミュレーションで求職者の対応能力を測るものもある。

**スキルテスト**は、候補者が特定の業務を実行できるかどうか、どの程度の実行能力をもっているかを測るものである。対象職種は、プログラミング、事務、HR、マーケティング、営業、IT、法律、財務など多岐にわたる。

**面接プラットフォーム**は、動画を使って遠隔面接を行うサービスで、録画面接とライブ面接の2種類がある。録画面接では、企業が専用サイトにあらかじめ登録した質問に、応募者が回答する様子をウェブカメラや携帯電話で録画する。人事や採用部署の担当者らが録画をみて面接評価を共有する。リアルタイムのライブ面接も可能である。

### 候補者情報のプロセッシング(処理や管理)

SIA は、候補者情報のプロセッシングテクノロジーを、ATS、VMS(ベンダー管理システム)、FMS(フリーランサー管理システム)、ダイレクトソーシングプラットフォームの4つに大別している。

**ATS** 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、日本では「応募者追跡システム」や「採用管理システム」と呼称される。作成した求人情報を一括で自社の採用情報サイトやソーシャルメディアに掲載できるほか、履歴書の管理、各候補者の審査状況の確認や社内共有、採用経路の効果測定の機能を備える。代表的なサービスとして、Greenhouse、iCIMS、Workday などがある。スタッフィング会社向けの ATS もある。

**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クラウド型システムである。派遣労働者の管理を可視化し、コスト削減を実現する。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ージャーが、求める人材の条件や、依頼したい業務の内容、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斉送信される。派遣会社は、候補者リストとプロフィールをシステム経由で顧客に提出する。リストの提出にかかった日数や、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。

**FMS** は、企業がフリーランサーを直接管理するプラットフォームである。フリーランサーの検索、業務の委託、評価、報酬の支払いといった機能を備える。代表例として、MBO Partners や WorkMarket などがある。

**ダイレクトソーシングプラットフォーム**は、フリーランサー、コントラクター(契約社員)、アルムナイ(OBOG、定年退職者、コントラクター経験者)といった外部人材から成る自社独自のプライベート人材プールを構築し、新規プロジェクトを立ち上げた時に適切な人材をすぐに調達できる、SaaS 型プラットフォームである。

### その他労働力テクノロジー

その他労働力テクノロジーには、ソフトウェアインテグレーターと労働力アナリティクスが含まれる。

**ソフトウェアインテグレーター**は、異なるテクノロジー同士の「対話」を支援するシステムである。たとえば、企業が Salesforce、Workday、Beeline、Upwork などの HR テクノロジーを利用している場合、これらのシステム間でデータを相互に自動共有・処理できるようにする。

**労働力アナリティクス**は、正規雇用者や非正規雇用者の給与や派遣料金を設定する際に、職種や経験年数、地域別の平均データを検索するツールや、人材供給パイプラインの質の確認、退職リスクのある従業員の特定、採用プロセスの最適化などに役立つ指標を提供するツールなどである。スタンドアローンのベンダーだけでなく、ATS や VMS、タレントプラットフォームなど多くの人材獲得テクノロジーもワークフォースアナリティクスの機能を備える。

## 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内のその他領域を補完するサービスである。人事コンサルティング、再就職支援、訓練&認定、HR テクノロジー、アセスメント、人事付随サービスを含む。

人事コンサルティングは、人事制度の設計、HR テクノロジーの導入、人事改革 (M&A、人員整理など)、タレントマネジメント、採用戦略など、企業のさまざまな人事課題について現状把握を行い、解決案を提案する。

再就職支援は、企業から依頼を受け、人員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サポートを提供し、退職者の再就職を斡旋するサービスである。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。

訓練&認定の「訓練」は、電気工学、会計、看護といった特定の職種に関するものや、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、安全衛生といった特定のスキルや知識向上を目的としたものもある。「認定」は、特定の業務を遂行する能力を第三者が正式に認定するサービスを指す。たとえば、研修プログラムの終了時に認定を与える研修会社などが含まれる。

HR テクノロジーは、入社手続きの促進、人事管理、福利厚生管理、パフォーマンス管理、LMS(学習管理システム)、勤怠管理、経費管理、エンゲージメント向上を促進するテクノロジーである。

アセスメントは、従業員のポテンシャル向上を促進するテクノロジーのことである。知識やハードスキルを測るテスト、サイコメトリックアセスメントや、ソフトスキルのテストを含む。

人事付随サービスは、定年退職支援、福利厚生、転勤支援、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。





# 04 人材ビジネスの市場規模

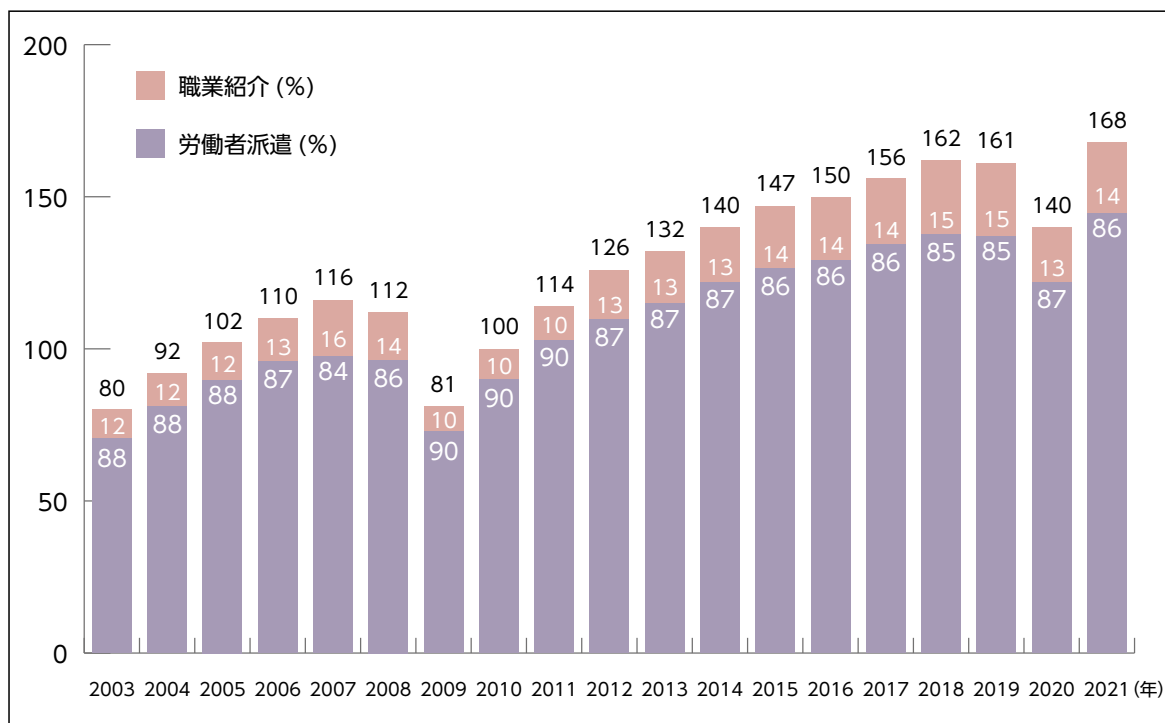
## 労働者派遣・職業紹介

### 米国の市場規模

米国人材派遣協会 (American Staffing Association : ASA) の年次報告書によると、米国の労働者派遣 (人材派遣) 事業 (temporary staffing および contract staffing) と職業紹介事業 (search and placement) を合わせた 2021 年のスタッフィング業界全体の売上高は、前年比 19.8% 増の 1,676 億ドルで、過去最高水準に達した。このうち、「ASA Staffing Employment & Sales Survey」に基づく労働者派遣の売上高は 1,442 億ドル (全体に占める割合は 86%)、Staffing Industry Analysts(SIA) の推計に基づく職業紹介の売上高は、前年から 32.0% 増の 234 億ドルであった (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 2003 ~ 2021 年

(単位：十億ドル)



出所：American Staffing Association, "2022 Staffing Industry Playbook" <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

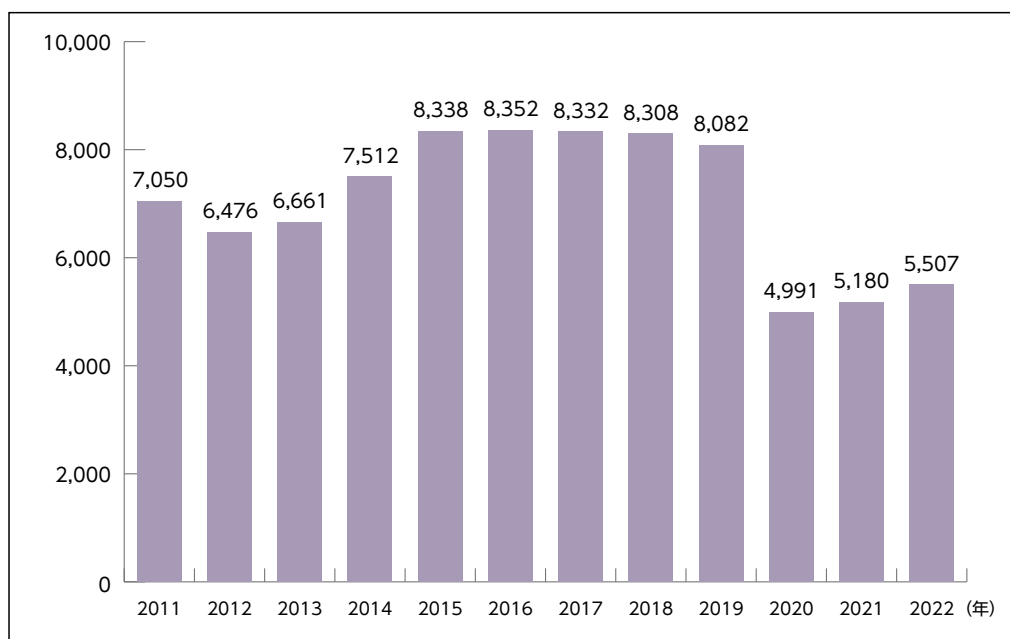
スタッフィング会社は、「ASA Staffing Employment & Sales Survey」において、今後の売上高の見通しについて回答している。2022 年の売上高は、全体平均で 2021 年を 11.5% 上回る見込みである。このうち、中堅(売上高 2,500 万～ 9,990 万ドル)のスタッフィング会社の見通しは前年比 18.9% 増で、最も高い景況感を示している。売上高 1 億ドル以上の会社は同 15% 増、750 万～ 2,490 万ドル規模の会社は同 8% 増、750 万ドル未満の会社は同 5.5% 増と見込んでいる<sup>1</sup>。

SIA は、2022 年の米国のスタッフィング業界の市場規模が、過去最大の 2,128 億ドル(前年比 14% 増)に達すると予測している。領域別にみると、事務系(同 7% 増)、工業系(同 10% 増)、IT 系(同 16% 増)、医療系(同 18% 増)と、幅広い成長が見込まれる。2023 年にはさらに 2% 成長し、2,168 億ドルに達する見通しである<sup>2</sup>。

Statista<sup>3</sup>によると、米国のエグゼクティブサーチ業界の 2021 年の売上高は、約 52 億ドルであった。2022 年には前年から約 6% 増加する見込みである(図表 12)。

図表 12 米国のエグゼクティブサーチの売上高 2011～2022 年

(単位：百万ドル)



出所：Statista, "Market size of the executive search industry in the United States from 2011 to 2021 with a forecast for 2022" <https://www.statista.com/statistics/1238878/executive-search-market-size-us/>

1 American Staffing Association, "2022 Staffing Industry Playbook" <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

2 Staffing Industry Analysts, "US STAFFING INDUSTRY FORECAST: SEPTEMBER 2022 UPDATE" [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/US-Staffing-Industry-Forecast-September-2022-Update](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/US-Staffing-Industry-Forecast-September-2022-Update)

3 世界の市場調査や消費者動向に関するデータや統計を提供する世界最大級のプラットフォーム

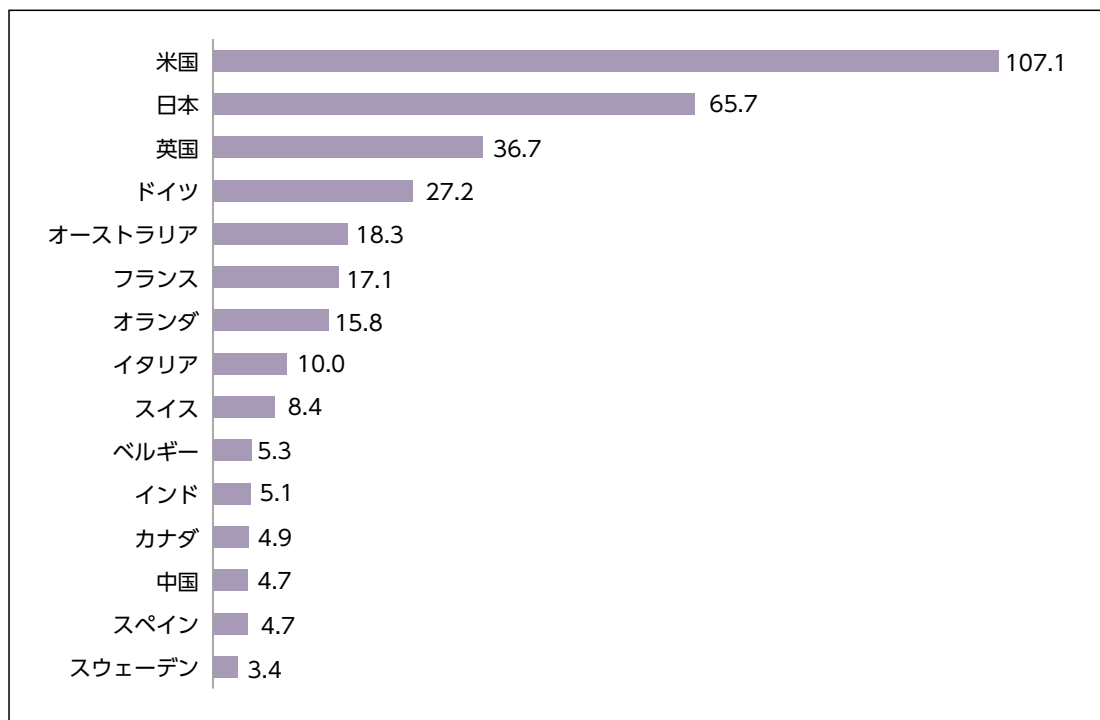
## 世界の市場規模

世界 47 カ国の人材ビジネス業界の団体と同業界のトップ企業 7 社が加盟する世界雇用連合 (World Employment Confederation : WEC) が発表した、2020 年の世界の労働者派遣の売上高を国別にみると、世界最大の市場は米国で、売上高は前年比 12.3% 減の 1,071 億ユーロ (シェアは全体の約 30%) であった。次いで日本 (657 億ユーロ)、英国 (367 億ユーロ)、ドイツ (272 億ユーロ)、オーストラリア (183 億ユーロ) と続いた (図表 13)。

WEC には、労働者派遣、職業紹介、RPO (リクルートメント・プロセス・アウトソーシング)、MSP (マネージド・サービス・プロバイダー)、キャリアマネジメントなど多彩なサービスを提供する人材ビジネス会社が加盟している。

図表 13 労働者派遣市場 2020 年の売上高上位 15 カ国

(単位：十億ユーロ)

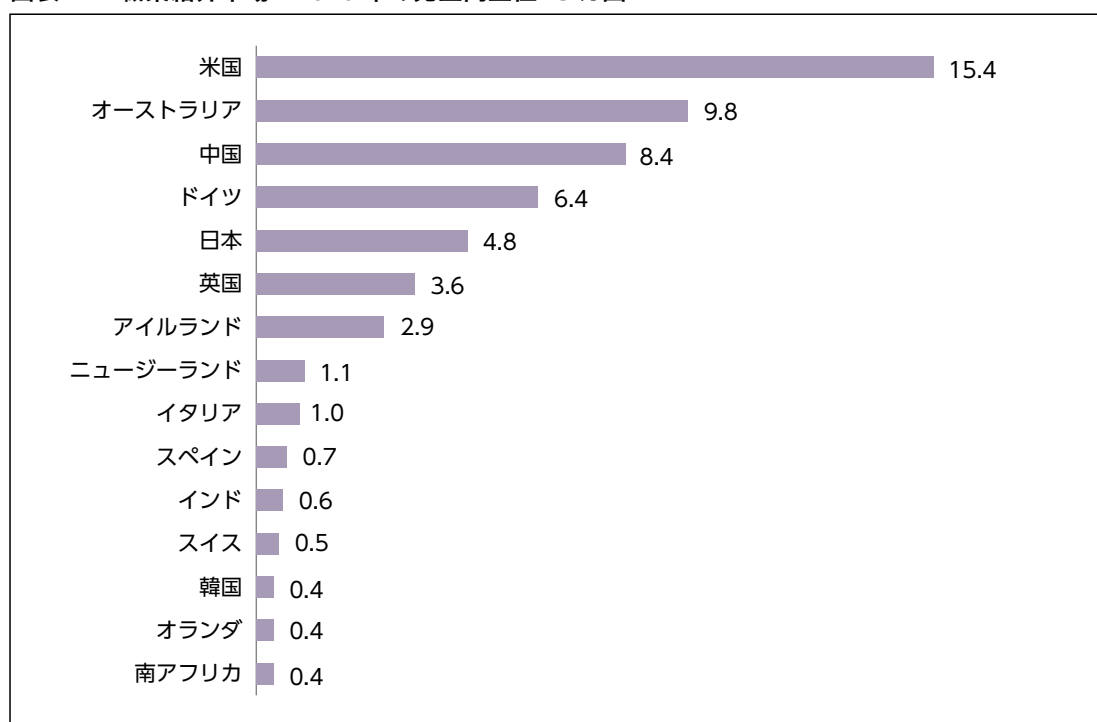


出所：World Employment Confederation, "Economic Report 2022" <https://wecglobal.org/publication-post/economic-report-2022/>

WECによると、2020年の世界の職業紹介の市場規模は、前年比16.3%減の590億ユーロであった。国別にみると米国の市場規模は、同29%減の154億ユーロと、世界最大の市場であった。次いでオーストラリア(98億ユーロ)、中国(84億ユーロ)、ドイツ(64億ユーロ)、日本(48億ユーロ)と続いた(図表14)。

図表14 職業紹介市場 2020年の売上高上位15カ国

(単位：十億ユーロ)

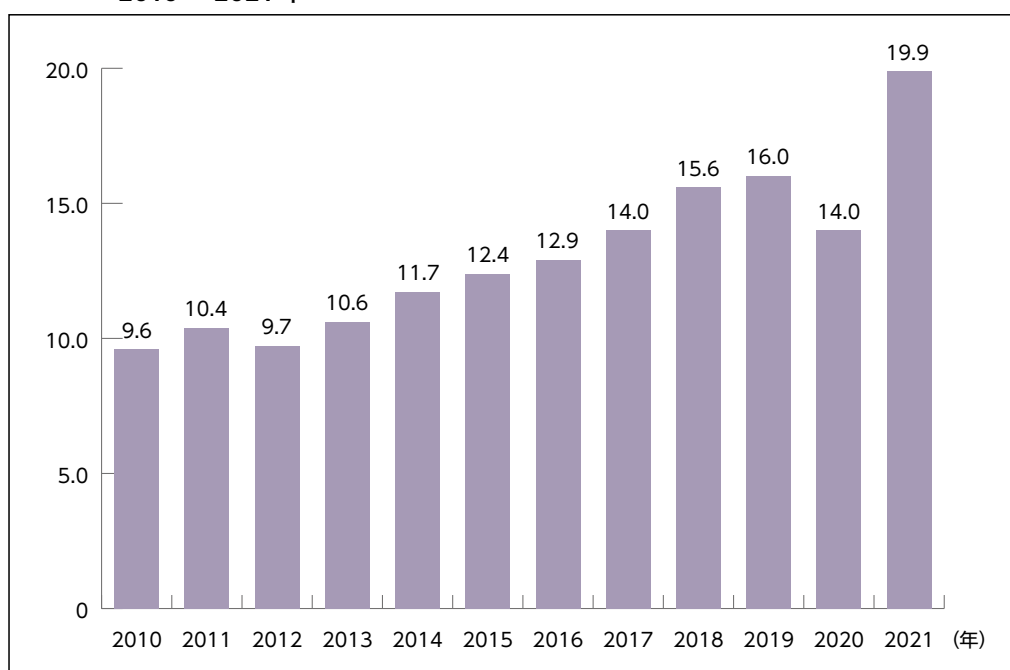


出所：World Employment Confederation, "Economic Report 2022" <https://wecglobal.org/publication-post/economic-report-2022/>

世界 70 カ国超のエグゼクティブサーチ会社が加盟する Association of Executive Search and Leadership Consultants(AESC) によれば、2021 年の世界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の市場規模は、前年比 42% 増の 199 億ドルで、過去 30 年で最高水準に達した(図表 15)。

図表 15 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の売上高  
2010～2021 年

(単位：十億ドル)



出所：Association of Executive Search and Leadership Consultants, "EXECUTIVE TALENT OUTLOOK 2022"  
<https://www.aesc.org/insights/research/executive-talent-outlook-2022>

## キャリアマネジメント（再就職支援・人材の再配置）

WEC によると、2020 年の世界のキャリアマネジメント分野の市場規模は、前年比 14% 増の 22 億ユーロだった。国別にみると、米国は同 30% 増の 7 億 7,000 万ユーロだった。次いでフランス(3 億 5,000 万ユーロ)、オランダ(2 億 2,000 万ユーロ)、日本(1 億 9,000 万ユーロ)、英国(1 億 4,000 万ユーロ)と続いた<sup>4</sup>。キャリアマネジメントは、再就職支援や人材の再配置などのサービスを表す。

<sup>4</sup> World Employment Confederation, "Economic Report 2022" <https://www.aesc.org/insights/research/executive-talent-outlook-2022>

## MSP (Managed Services Providers)

WECによると、2020年の世界のMSPの市場規模は、前年比3.3%減の1,300億ユーロだった。売上高を地域別にみると、北米は同3%減の740億ユーロで、全体の57%を占めた。次いで欧州・中東・アフリカ(430億ユーロ)、アジア太平洋(130億ユーロ)と続いた。国別にみると、世界最大の市場は米国で、売上高は全体の約52%を占めた(約676億ユーロ)。第2位は英国であった<sup>5</sup>。

## インターネット求人広告サービス

SIAによると、2021年の世界のインターネット求人広告サービスの市場規模は、前年比36%増の314億ドルであった<sup>6</sup>。インターネット求人広告サービスは、ジョブボード、ジョブアグリゲーター、ソーシャルメディア、コミュニティサイト、クラシファイド広告サイト、求人広告掲載ツールを含んだ総称である。

売上高の増加率が最も高かった領域はクラシファイド広告サイトで、同72%増だった。ジョブアグリゲーターは同58%増、ソーシャルメディアは同33%増、ジョブボードは同14%増だった。

5 World Employment Confederation, "Economic Report 2022" <https://www.aesc.org/insights/research/executive-talent-outlook-2022>

6 Staffing Industry Analysts, "Online Job Advertising: 2022 Market Update" [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/Online-Job-Advertising-2022-Market-Update](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/Online-Job-Advertising-2022-Market-Update)

## タレントプラットフォーム

SIAによると、2021年に企業とフリーランサーが仕事を受発注した BtoB タレントプラットフォームの世界の総取扱高は、138 億ドルであった。このうち、米国は 62 億ドルであった。

企業別の売上高ランキング 1 位の Upwork は、1,600 万人のフリーランサーが登録している<sup>7</sup>。掲載されている業務は、ゲーム開発、マーケティング、コンサルティング、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。

2 位の Fiverr は、5 ドルから仕事を依頼できるプラットフォームで、1,800 万人以上のフリーランサーが登録している。世界 160 カ国以上で利用されている<sup>8</sup>。

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 16)。

図表 16 世界の BtoB タレントプラットフォーム 取扱高上位 10 社 (2021 年)

順位	会社名	2021 年の取扱高 (百万ドル)	市場シェア (%)	本社所在地	主な勤務場所	対象職種
1	Upwork	3,547	26	米国	リモート	多職種
2	Fiverr	1,057	8	イスラエル	リモート	多職種
3	MBO Partners	1,000	7	米国	リモート、対面	IT、マーケティング、クリエイティブ、ファイナンス
4	Gerson Lehrman Group	650	5	米国	リモート	各領域のコンサルタントのネットワーク
5	Freelance.com	594	4	フランス	リモート	事業コンサルタント、IT
6	Toptal	425	3	米国	リモート	デザイン、ファイナンス、IT
7	Envato Studio	300	2	オーストラリア	リモート	マーケティング、クリエイティブ
8	AlphaSights	290	2	英国	リモート	各領域のコンサルタントのネットワーク
9	Field Nation	270	2	米国	対面	フィールドエンジニア
9	Malt	270	2	フランス	リモート、対面	IT、マーケティング、クリエイティブ

出所：Staffing Industry Analysts, "B2B TALENT PLATFORMS REACH \$13.8 BILLION IN GROSS SPEND VOLUME; UPWORK, FIVERR TOP LIST OF LARGEST" <https://www2.staffingindustry.com/Editorial/Daily-News/B2B-talent-platforms-reach-13.8-billion-in-gross-spend-volume-Upwork-Fiverr-top-list-of-largest-63252>

7 Inc.com, "Upwork Just Made a Surprising Decision That Will Change Everything for Freelancers" <https://www.inc.com/bill-murphy-jr/upwork-just-made-a-surprising-decision-that-will-change-everything-for-freelancers.html>

8 Fiverr, "Fiverr Celebrates its First Annual International Freelancer Day (October 19th) to Honor All Freelancers Around the World" <https://investors.fiverr.com/press-releases/press-releases-details/2022/Fiverr-Celebrates-its-First-Annual-International-Freelancer-Day-October-19th-to-Honor-All-Freelancers-Around-the-World/default.aspx>



## RPO (Recruitment Process Outsourcing)

SIA によると、2021 年の時点の RPO 業界の世界の市場規模は、前年比 26% 増の 74 億ドルであった<sup>9</sup>。

## PEO (Professional Employer Organization : 共同雇用)

全米 PEO 協会 (National Association of Professional Employer Organizations) によると、2020 年の PEO の市場規模は 2,540 億ドルであった<sup>10</sup>。米国には 487 社の PEO 会社が存在し、約 17 万 3,000 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、約 397 万人である<sup>11</sup>。

顧客企業の約 3 分の 2 は、従業員 10 ~ 49 人規模の会社である。全事業所のうち、PEO を利用している割合はわずか約 3% で、成長の余地は大きい<sup>12</sup>。

9 Staffing Industry Analysts, "RPO GLOBAL LANDSCAPE SUMMARY 2022" [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/RPO-Global-Landscape-Summary-2022](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/RPO-Global-Landscape-Summary-2022)

10 National Association of Professional Employer Organizations, "2021 Annual Report " [https://www.napeo.org/docs/default-source/annual-report/2021\\_annualreport.pdf](https://www.napeo.org/docs/default-source/annual-report/2021_annualreport.pdf)

11 National Association of Professional Employer Organizations, "The PEO Industry Footprint 2021", <https://www.napeo.org/what-is-a-peo/about-the-peo-industry/napeo-white-papers>

12 National Association of Professional Employer Organizations, "PEO Clients: An Analysis" [https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/analysisofpeo\\_whitepaper-fin.pdf?sfvrsn=eff132d4\\_4](https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/analysisofpeo_whitepaper-fin.pdf?sfvrsn=eff132d4_4)

## 05

## スタッフィング（人材派遣・紹介）

米国では、労働者派遣（人材派遣）、人材紹介、紹介予定派遣、再就職支援（アウトプレースメント）、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「スタッフィング」と総称している。

## 人材派遣

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」という呼称もあるが、これは主に財務、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と同様に、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。

## 対象分野

人材派遣サービスの対象分野は、事務、工業、IT、医療、会計・金融、エンジニアリング、法律、ライフサイエンス、クリエイティブ・マーケティング、教育と多岐にわたる。

米国では、軽工業や事務などの分野における派遣を「商業系派遣 (commercial staffing)」、IT、会計、財務、法律といったより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、区別される場合もある。しかし、営業・マーケティング、看護、福祉、人事といった中級のスキルを要する分野や中間管理職の派遣については境界線が曖昧で、専門職派遣に分類されたり、商業系派遣に分類される場合もある<sup>1</sup>。

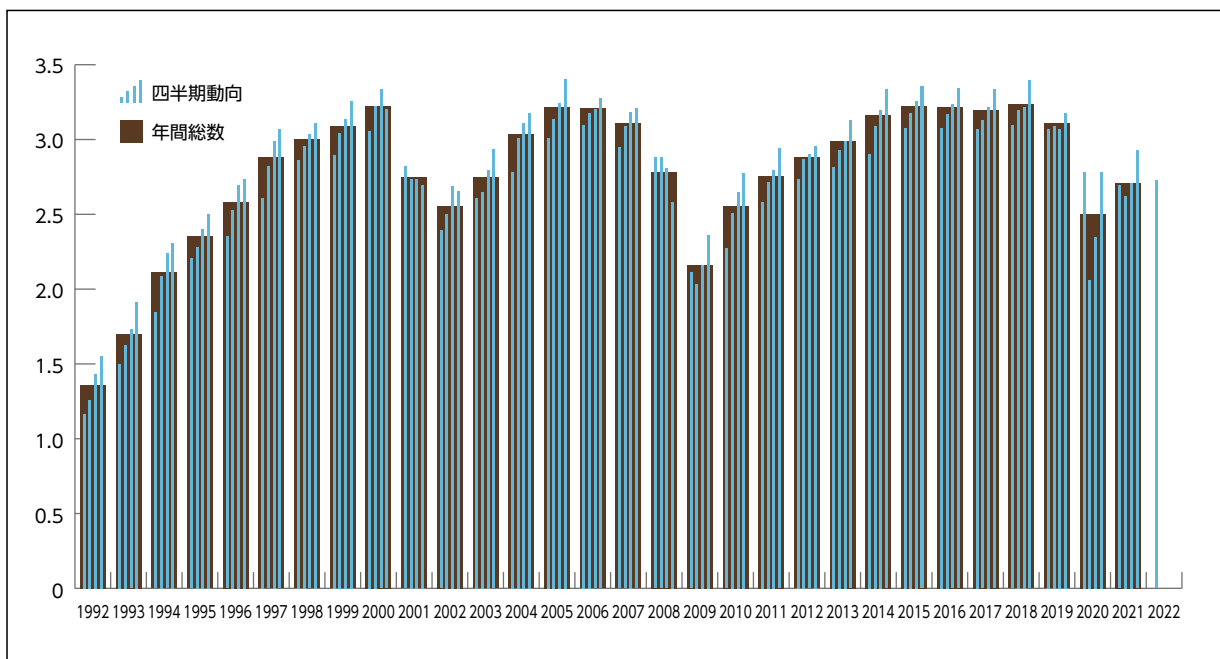
1 Staffing Industry Analysts, "STAFFING WORD OF THE WEEK: PROFESSIONAL STAFFING"  
<https://www2.staffingindustry.com/Editorial/Daily-News/Staffing-Word-of-the-Week-Professional-staffing-57850>

## 派遣労働者数

図表 17 は、人材派遣協会（American Staffing Association : ASA）が発表した米国の週当たりの平均派遣・契約労働者数の推移を表す。2020 年の週当たりの平均派遣・契約労働者数は、パンデミックの影響で前年比 19.4% 減の 250 万人、2021 年は前年比 9.52% 増の 274 万人となった。パンデミック前の水準を依然下回っているものの、顕著な改善がみられる。

図表 17 週当たりの平均派遣・契約労働者数の推移 1992～2022 年

（単位：百万人）

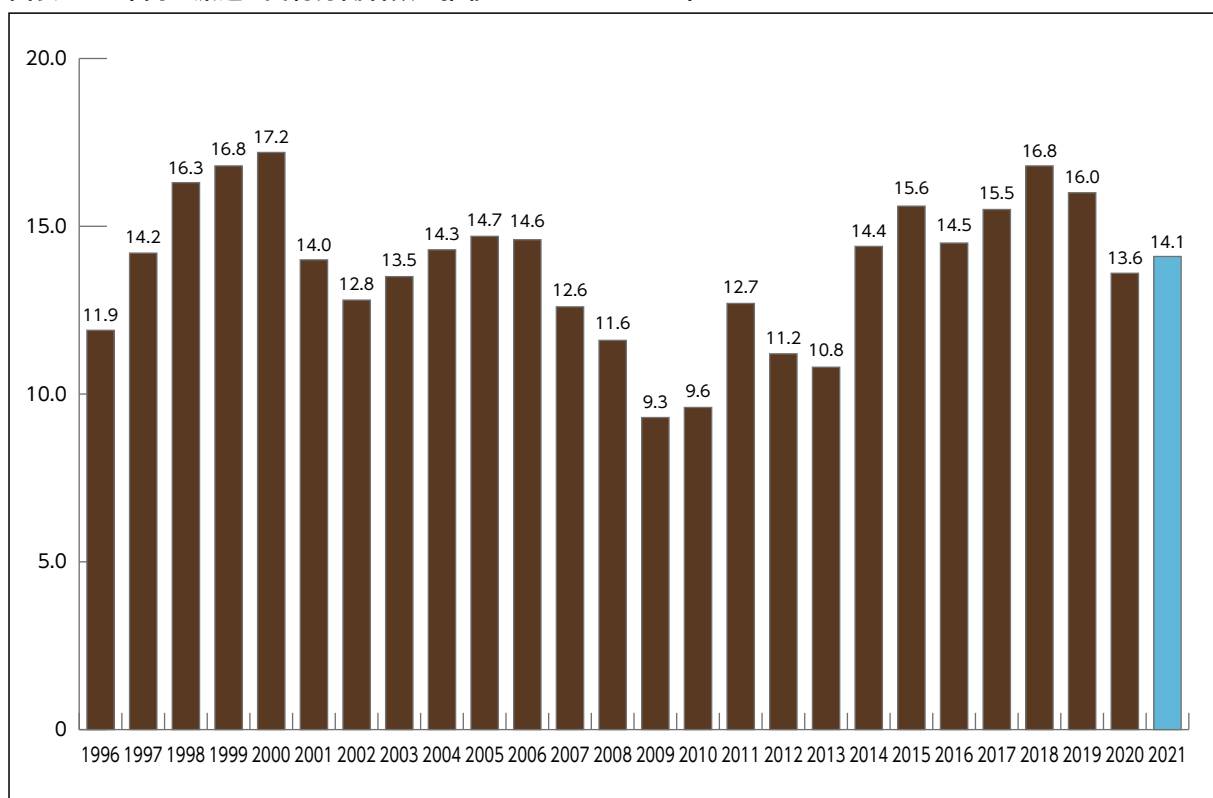


出所：American Staffing Association, “2022 Staffing Industry Playbook” <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

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反映することはできない。ASA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・契約労働者数を推計している。それによると、2021年の年間の派遣・契約労働者数は1,410万人で、前年(1,360万人)から増加した(図表18)。

図表18 年間の派遣・契約労働者数の推移 1996～2021年

(単位：百万人)



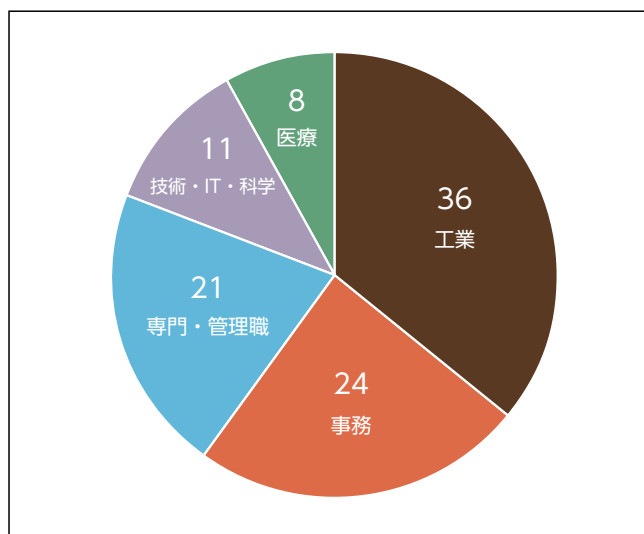
出所：American Staffing Association, "2022 Staffing Industry Playbook" <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

**職種**

派遣労働者の職種は多岐にわたる。ASA が約 8,200 人の派遣労働者を対象に実施した「Staffing Employee Survey」によると、最も多い職種は「工業（36%）」で、全体の約 3 分の 1 を占める。次いで「事務（24%）」「専門・管理職（21%）」「技術・IT・科学（11%）」「医療（8%）」であった（図表 19）。

工業には、組立、機械オペレーター、修理・保守、清掃員、運転手などが含まれる。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・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、プロジェクトマネジャーなどが含まれる。技術・IT・科学には、エンジニア、プログラマー、数学者、建築士、検査技師などが含まれる。医療には、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 19 派遣労働者の職種別内訳 (単位：%)



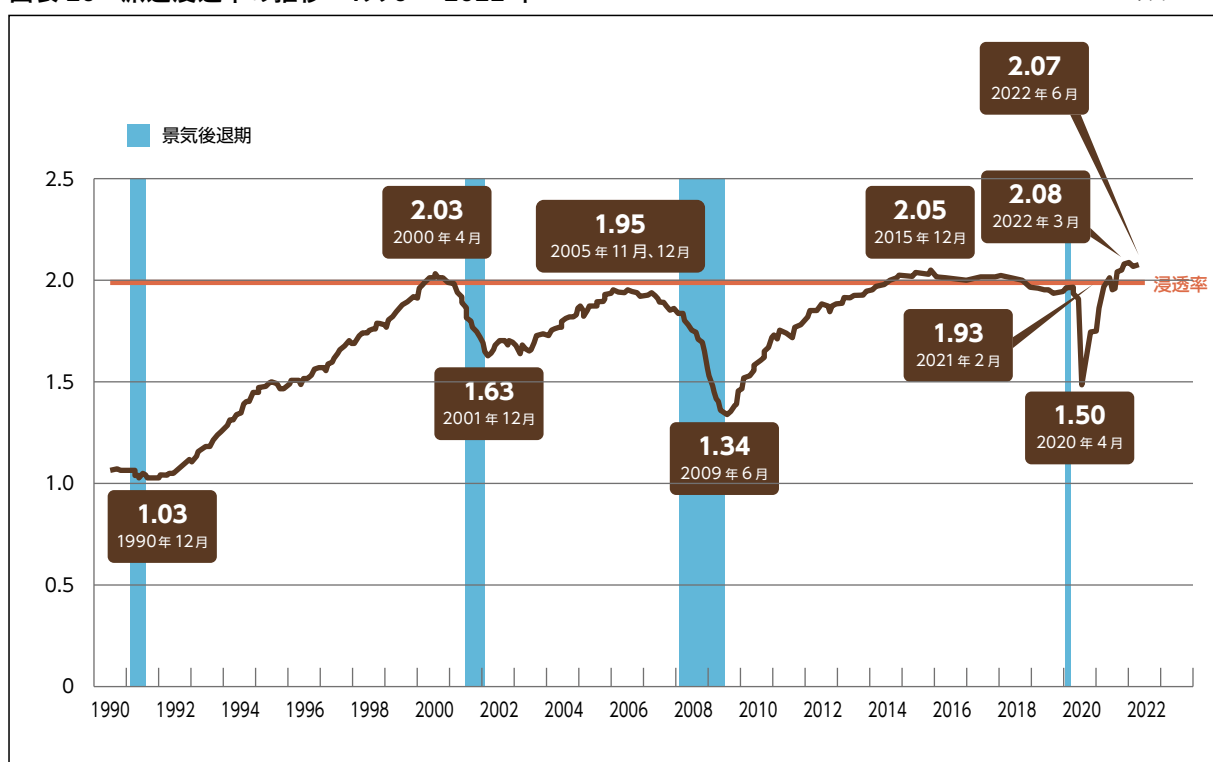
出所：American Staffing Association, "2022 Staffing Industry Playbook" <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

## 派遣浸透率

派遣浸透率（非農業部門の雇用者に占める派遣労働者の割合）は、2015年12月に2.05%と過去最高水準に達したが、その後しばらく2%前後を推移し、パンデミック宣言翌月の2020年4月は1.5%に減少した。2022年6月には2.07%と、同年3月の2.08%をわずかに下回ったが、9カ月連続で2.0%を上回っている（図表20）。

図表20 派遣浸透率の推移 1990～2022年

（単位：％）

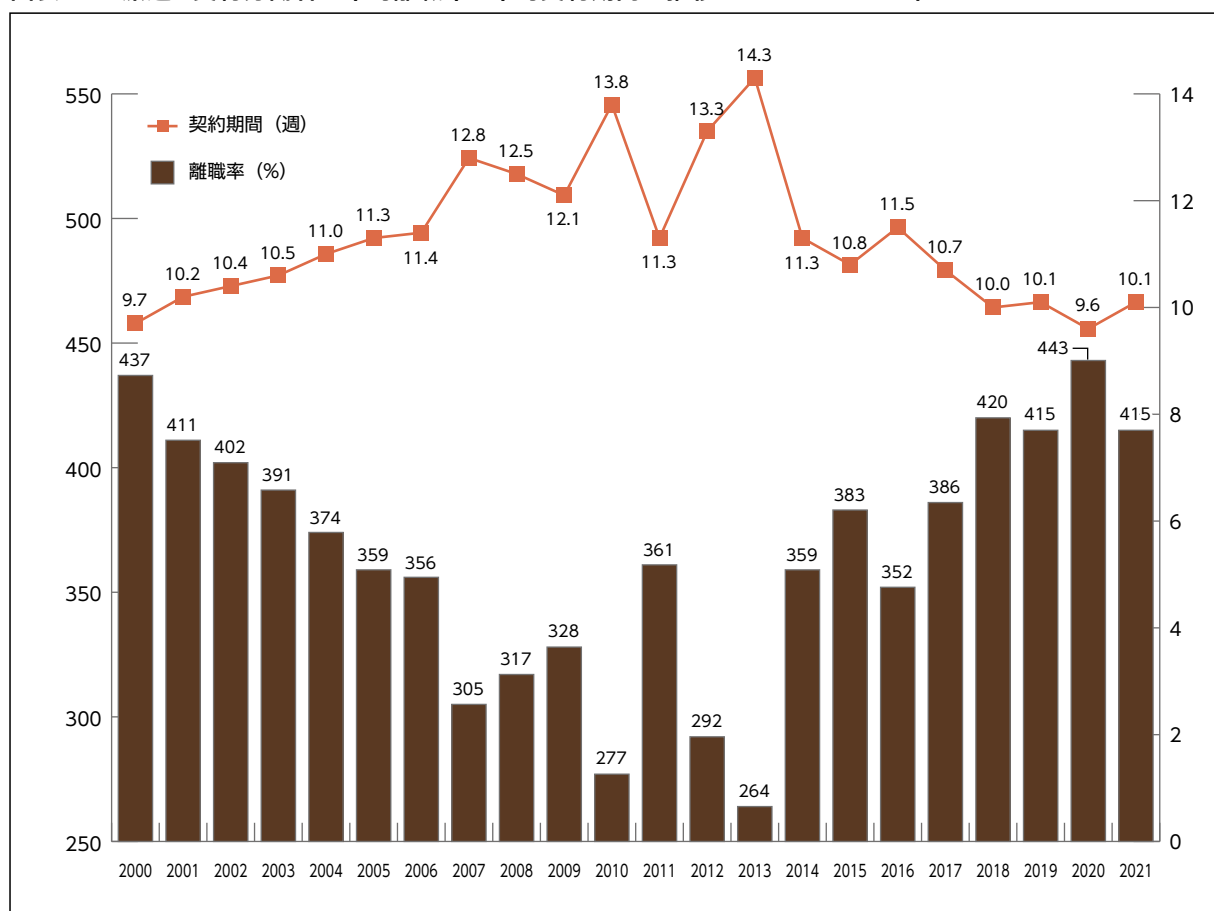


出所：American Staffing Association, “2022 Staffing Industry Playbook” <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

## 派遣労働者の平均離職率と平均契約期間

2021年の平均離職率は415%で、前年の443%から改善した<sup>2</sup>。離職率の低下により、平均契約期間は、前年の9.6週から10.1週に伸びた(図表21)。

図表21 派遣・契約労働者の平均離職率と平均契約期間の推移 2000～2021年



出所：American Staffing Association, "2022 Staffing Industry Playbook" <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>

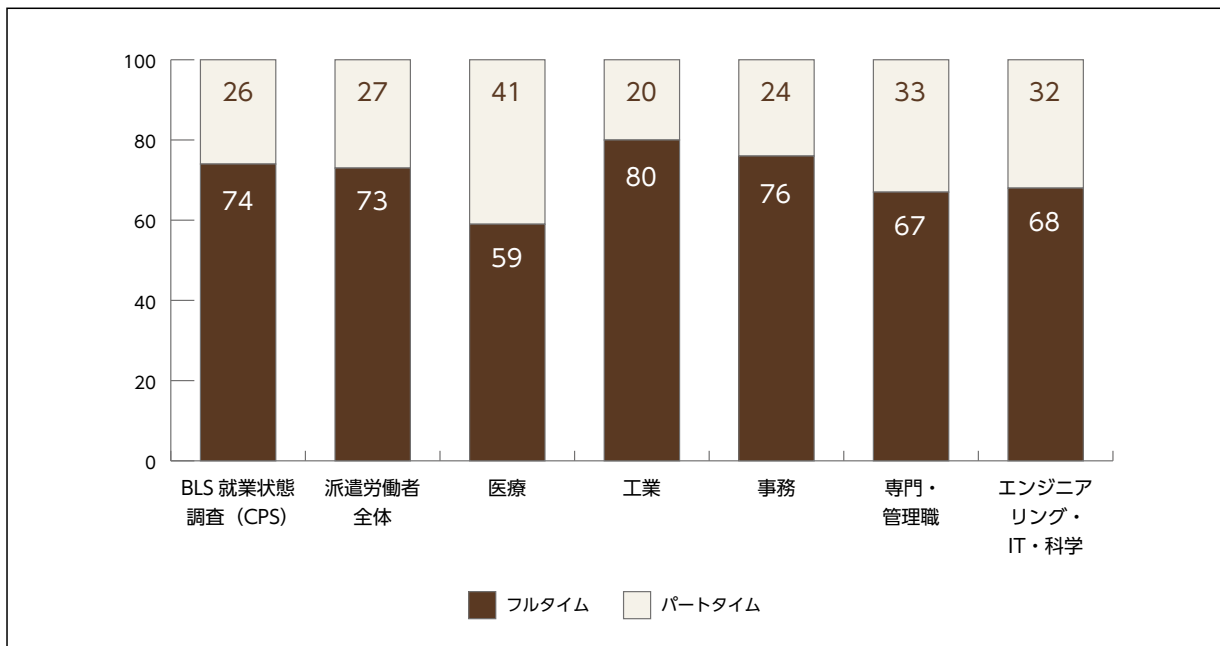
<sup>2</sup> ASAは、離職率を(週当たりの平均派遣・契約労働者数÷派遣・契約労働者に対するW-2の年間発行数)×100-100で算出している

## フルタイムで働く派遣労働者の割合

フルタイム(週 35 時間以上) で働く派遣労働者の割合は、73%であった(2020 年以前)。職種別では、工業が 80%と最も多い。一方、医療は 59%と少ないが、これは医療系の派遣労働者が、柔軟な勤務形態を好む傾向があるためである(図表 22)。

図表 22 フルタイムおよびパートタイムの割合・職種別

(単位：%)



出所：American Staffing Association, “2022 Staffing Industry Playbook” <https://americanstaffing.net/research/staffing-success-2022-special-issue/>



## 人材紹介

### 人材紹介の概要

人材紹介は、「direct hire」「direct placement」「place & search」などと称されている。

成功報酬型の人材紹介 (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。

成功報酬型の人材紹介は、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、中級管理職や実務層などの採用に利用されている。人材紹介会社は、顧客企業からの依頼を受け、求人広告を掲載して人材を募集する。または、自社サイトの登録者のなかから求人要件を満たす候補者を履歴書上で選別し、複数の候補者の履歴書を顧客に提出する。候補者選考は、顧客企業が主導で行う<sup>3</sup>。

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、人材紹介会社は、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、採用ポジションの初年度の想定年収の 20%前後が一般的である。

前受金型のエグゼクティブサーチは、主に経営幹部の上級職、Cレベルのエグゼクティブの人材紹介である。近年は、ミドルマネジメント層や高度専門職の紹介も行っている<sup>4</sup>。

Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC) によると、前受金型のエグゼクティブサーチは、主に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 15 万ドル以上の上級職の紹介を扱う<sup>5</sup>。コンサルタントとして指定業者契約を結んで顧客企業のパートナーとなり、業界の最新事情、顧客の事業戦略や固有のニーズを把握し、求める人材要件を明確化する。独自のデータや情報網から、優秀な人材を探し出す。第一線で活躍し転職活動を行っていない潜在層も対象とする。

3 Association of Executive Search and Leadership Consultants, "Understand the Landscape" <https://www.aesc.org/profession/understand-landscape>

4 リクルートエージェント「エグゼクティブサーチとは？目的・特徴やビジネスモデルを徹底解説」 <https://www.r-agent.com/business/know-how/article/3921/>

5 BlueSteps, "Executive Search and Your Career" <https://www.bluesteps.com/executive-search-and-your-career>

エグゼクティブサーチは、候補者との数回の面談や360度評価、認知能力テスト、性格適性検査、リファレンスチェックといった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<sup>6</sup>。条件交渉や内定から入社後のアフターフォローも行う。

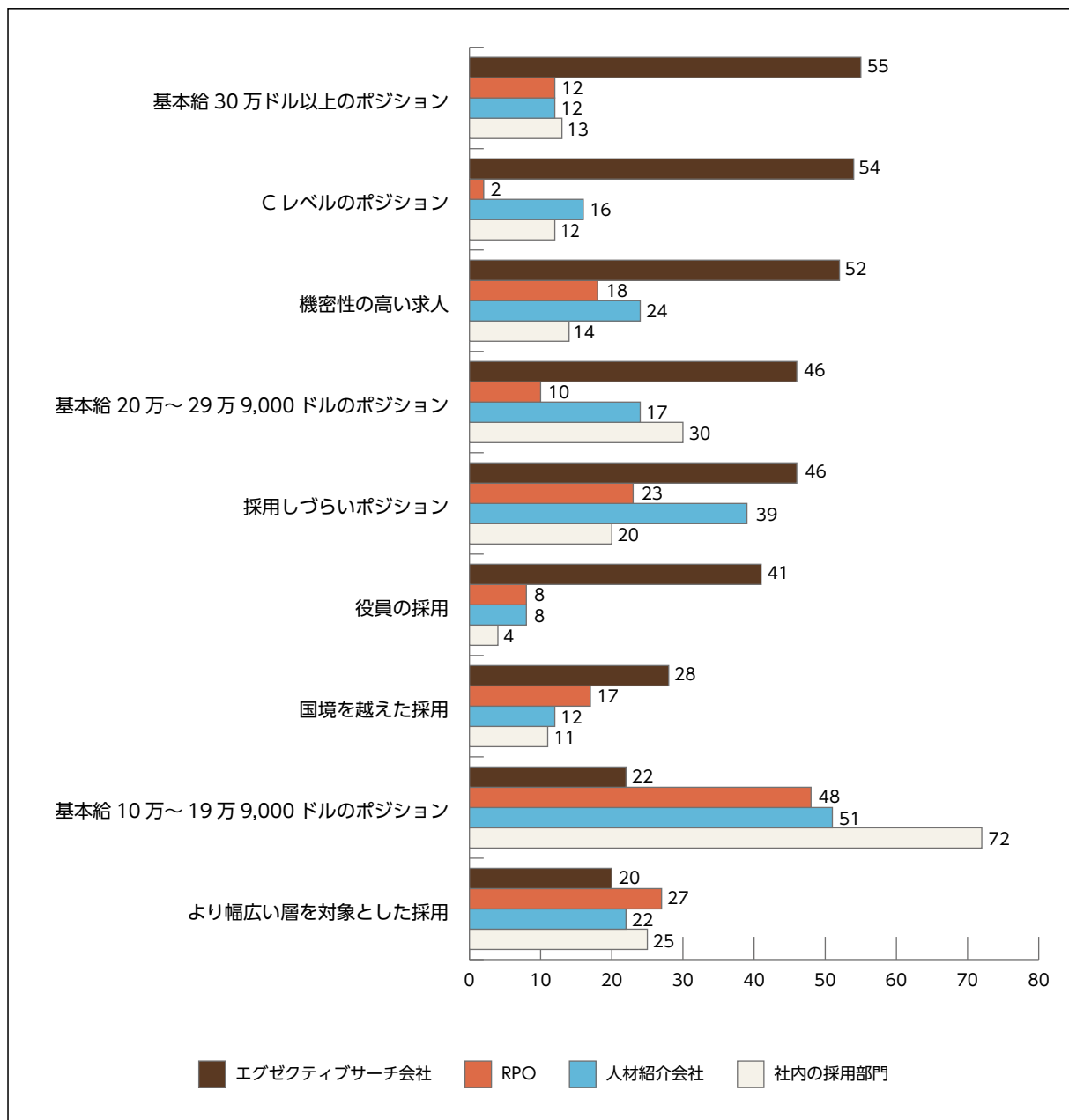
エグゼクティブサーチの紹介手数料は、採用ポジションの初年度の想定年収の30～33%である。人材紹介の契約時に着手として3分の1、候補者のショートリスト提出時に3分の1、候補者の入社後に残りの3分の1を顧客に請求する。

AESCの調査では、エグゼクティブサーチのサービスを利用する企業に、どのポジションの採用において同サービスを利用するかと聞いている（複数回答）。回答は多い順に、「基本給30万ドル以上のポジション（55%）」「Cレベルのポジション（54%）」「機密性の高い求人（52%）」「基本給20万～29万9,000ドルのポジション（46%）」「採用しづらいポジション（46%）」と続く。一方、「基本給10万～19万9,000ドルのポジション（22%）」の採用については利用意向が低く、社内の採用部門が行うという回答が72%と最も多かった（図表23）。

6 Association of Executive Search and Leadership Consultants, "The Role of Executive Assessments in the Search Process"  
<https://www.aesc.org/insights/research/assessments-executive-selection>

図表 23 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：Association of Executive Search and Leadership Consultants, "Executive Talent 2025" (April 2019) <https://www.aesc.org/insights/research/executive-talent-2025>

### 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、従業員エンゲージメント、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、経営幹部の報酬制度設計&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）<sup>7</sup>、人事の有効性、戦略的労働力計画、人材戦略、インテリムマネジメント<sup>8</sup>、オンボーディングなど多様なサービスを提供している<sup>9</sup>。

AESC の調査では、企業に人材紹介以外にどのような人材・リーダーシップ関連サービスを利用しているかを聞いている（複数回答）。「経営幹部の報酬制度設計（83%）」「リーダーシップ開発（78%）」「リーダーシップアセスメント（76%）」「社風への適性評価と調整（69%）」「役員のアセスメント&アドバイザーサービス（68%）」「デジタルリーダーシップ（67%）」などが利用されている。

また、今後 5 年以内にニーズが増えると推測したサービスは、「後継者育成計画（74%）」「リーダーシップの有効性（73%）」「組織の有効性（73%）」であった。現在企業が最も利用している「経営幹部の報酬制度設計（59%）」に対するニーズは、減少が見込まれる（図表 24）。

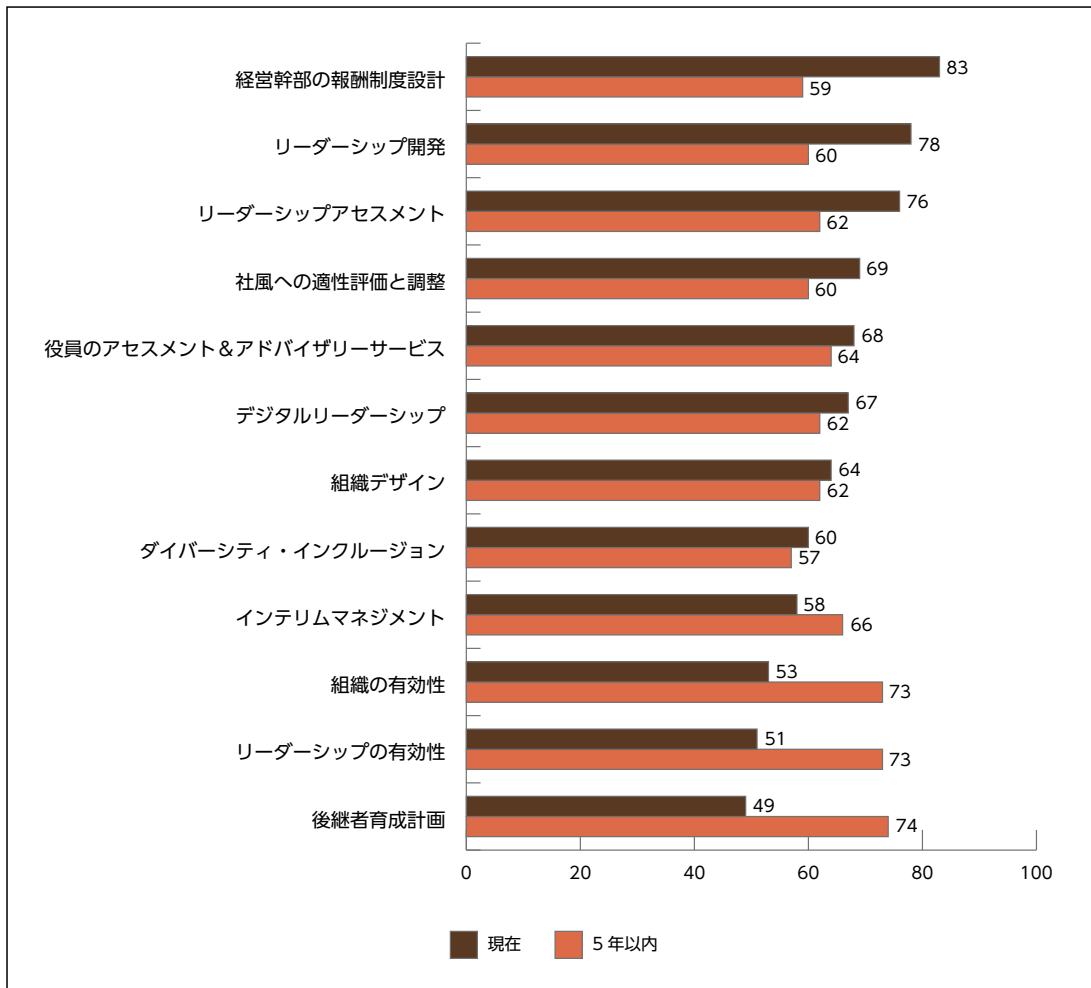
7 企業内の主要ポストに対して後継者をリスト化し管理するとともに、候補人材に対し、OJT/Off-JT 両面から幹部として成長するための機会を積極的に付与すること（出所：リクルートワークス研究所「ワークス人事用語辞典」）

8 急な欠員や経営幹部の交代、買収時などに、実務に精通した人材を期間限定で供給するサービス

9 Association of Executive Search and Leadership Consultants, "Executive Talent Solutions" <https://www.aesc.org/profession/executive-talent-solutions>

図表 24 人材・リーダーシップ関連サービスの需要（複数回答）

（単位：％）

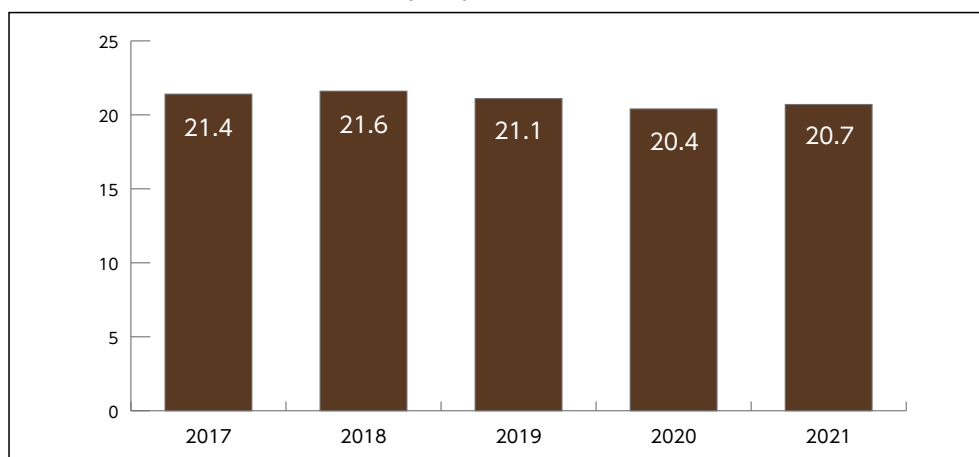


出所：Association of Executive Search and Leadership Consultants, "Executive Talent 2025" (April 2019) <https://www.aesc.org/insights/research/executive-talent-2025>

## 紹介手数料

採用マーケットプレイス BountyJobs の2021年の紹介手数料率の平均は、初年度の想定年収の20.7%で、前年の20.4%をわずかに上回った(図表 25)。

図表 25 人材紹介の紹介手数料率(平均) 2017～2021年 (単位：%)

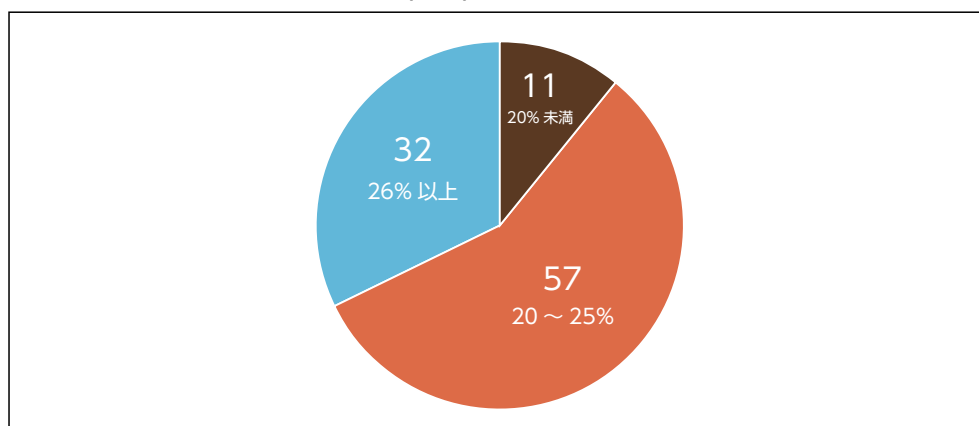


出所：BountyJobs, “2022 Agency Recruiting Benchmark Report” <https://www.bountyjobs.com/reports-guides/recruiting-marketplace-benchmark-report/>

職級別の紹介手数料率の平均をみると、「エントリーレベルおよびアソシエイト」が21%、「中間および上級管理職」が21%、「ディレクター」が19%、「バイスプレジデントやCレベル」が22%であった<sup>10</sup>。

紹介手数料率が「26%以上」と高額な案件が求人全体に占める割合は32%で、「20～25%」は57%、「20%未満」は11%であった(図表 26)。

図表 26 人材紹介の紹介手数料率(平均) 2017～2021年 (単位：%)

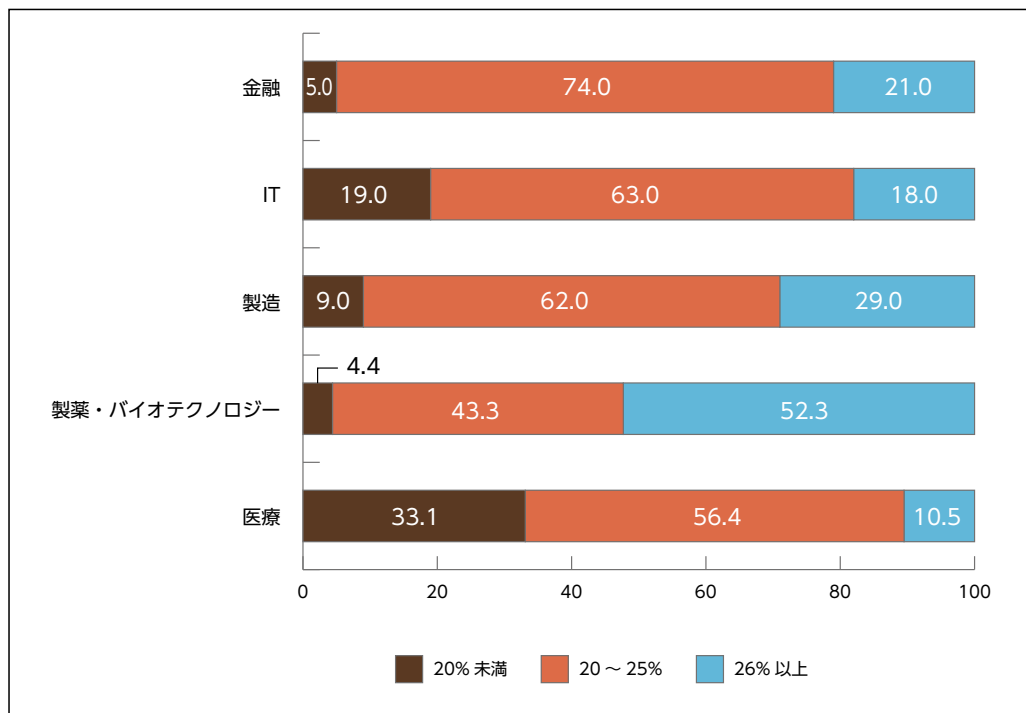


出所：BountyJobs, “2022 Agency Recruiting Benchmark Report” <https://www.bountyjobs.com/reports-guides/recruiting-marketplace-benchmark-report/>

<sup>10</sup> BountyJobs, “2022 Agency Recruiting Benchmark Report” <https://www.bountyjobs.com/reports-guides/recruiting-marketplace-benchmark-report/>

業種別では、「紹介手数料率が26%以上」の高額案件が占める割合は、「製薬・バイオテクノロジー」が最も多く、全体の52.3%を占めた。「製造」は29.0%、「金融」は21.0%であった(図表 27)。

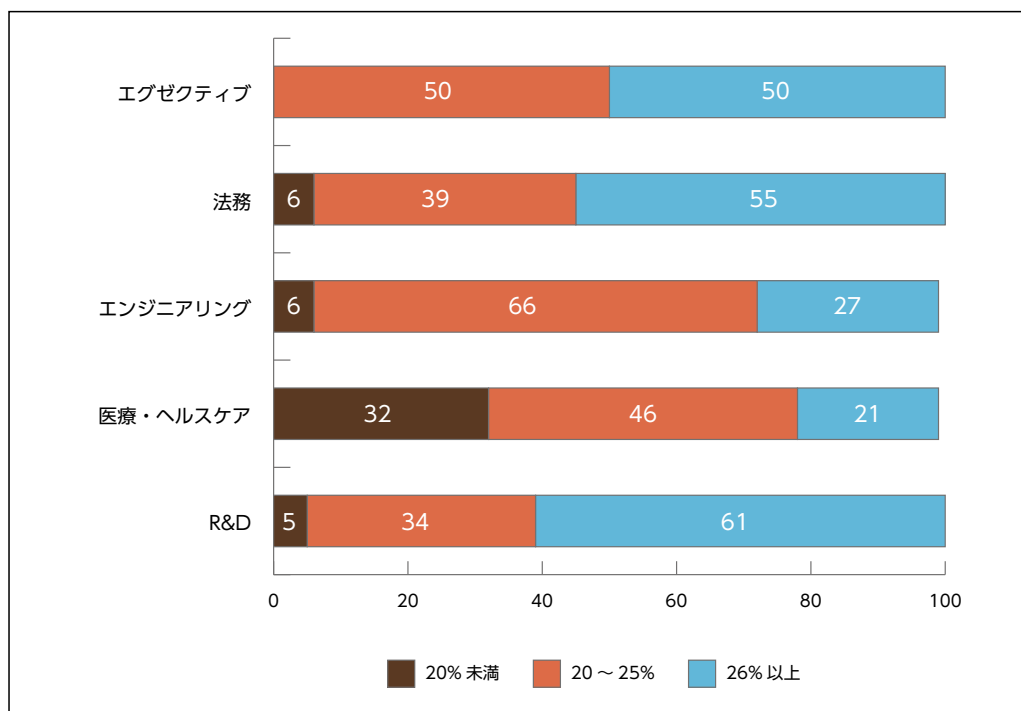
図表 27 業種別「紹介手数料率が26%以上」の案件が全体に占める割合 (単位：%)



出所：BountyJobs, “2022 Agency Recruiting Benchmark Report” <https://www.bountyjobs.com/reports-guides/recruiting-marketplace-benchmark-report/>

「紹介手数料率が 26% 以上」の高額案件が占める割合が多い職種は、「R&D (61%)」「法務 (55%)」「エグゼクティブ (50%)」の 3 職種で 5 割以上を占めている。一方、「エンジニアリング (27%)」「医療・ヘルスケア (21%)」は少ない (図表 28)。

図表 28 職種別「紹介手数料率が 26% 以上」の案件が全体に占める割合 (単位：%)



出所：BountyJobs, “2022 Agency Recruiting Benchmark Report” <https://www.bountyjobs.com/reports-guides/recruiting-marketplace-benchmark-report/>

## 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、社員として採用される紹介予定派遣は、米国では「temp to hire」「temp to permanent」「temporary to perm」と呼称されている。

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、派遣期間に基づく定率制と、固定料金制とがある。



## 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 8,472 社存在する (2019 年時点)。この統計では、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 4,586 社である (2019 年時点)。従業員数が 4 人以下の零細規模の会社が 3,948 社と最も多く、500 人以上の規模の会社は 1,096 社と最も少ない。

人材紹介事業を行う企業 (employment placement agencies) は 5,564 社存在する (2019 年時点)。このうち、従業員数 4 人以下の零細規模の企業が 3,362 社と最も多く、500 人以上の規模の企業は 123 社だった (図表 29)。

図表 29 人材紹介事業を行う企業の数 (2019 年)

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	5,564	6,217	217,753
4 人以下	3,362	3,370	4,709
5～9 人	644	649	4,264
10～19 人	468	488	6,443
20～99 人	690	753	30,096
100～499 人	277	337	51,586
500 人以上	123	620	120,655

出所：U.S. Census Bureau, "2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry" (February 2022)  
<https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html>

エグゼクティブサーチ事業 (executive search services) を行う企業は 5,715 社であった (2019 年時点)。このうち、4 人以下の零細規模の企業が 4,455 社と最も多く、500 人以上の規模の企業はわずか 17 社であった (図表 30)。

図表 30 エグゼクティブサーチ事業を行う企業の数 (2019 年)

企業規模	企業数	事業所数	雇用者数
合計	5,715	6,005	35,572
4 人以下	4,455	4,462	5,659
5～9 人	628	633	4,018
10～19 人	310	331	4,143
20～99 人	258	326	9,528
100～499 人	47	120	7,007
500 人以上	17	133	5,217

出所：U.S. Census Bureau, "2019 SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry" (February 2022)  
<https://www.census.gov/data/tables/2019/econ/susb/2019-susb-annual.html>

## 大手スタッフィング会社

Forbes 誌が発表した、2022 年の米国の「優れた人材派遣会社」200 社ランキングの上位 3 社は Robert Half、Kelly、Manpower であった（図表 31）。同誌は毎年 Statista と共同で、人材派遣会社、人材紹介会社、エグゼクティブサーチ会社のランキングを発表している。

「優れた人材紹介会社」200 社ランキングの上位 3 社は Robert Half、Kelly、Korn Ferry であった。同ランキングは、年収 10 万ドル未満の人材の紹介を専門とする人材紹介会社を対象としている（図表 32）。

図表 31 Forbes 誌「優れた人材派遣会社」  
上位 10 社

順位	会社名
1	Robert Half
2	Kelly
3	Manpower
4	Adecco
5	Aerotek
6	Randstad
7	Express Employment Professionals
8	PeopleReady
9	AppleOne
10	Staffmark

出所：Forbes, "America's Best Temp Staffing Firms 2022" <https://www.forbes.com/lists/best-temp-staffing-firms/?sh=50e12083afe2>

図表 32 Forbes 誌「優れた人材紹介会社」  
上位 10 社

順位	会社名
1	Robert Half
2	Kelly
3	Korn Ferry
4	Adecco
5	Aerotek
6	Manpower
7	Randstad
8	Lucas Group
9	Specialized Recruiting Group
10	H.I.M. Recruiters

出所：Forbes, "America's Best Professional Recruiting Firms 2022" <https://www.forbes.com/lists/best-professional-recruiting-firms/?sh=76c7930043ae>

「優れたエグゼクティブサーチ会社」200社ランキングの上位3社は Robert Half、Korn Ferry、Spencer Stuart であった(図表 33)。

図表 33 Forbes 誌「優れたエグゼクティブサーチ会社」上位 10 社

順位	会社名
1	Robert Half
2	Korn Ferry
3	Spencer Stuart
4	Heidrick & Struggles
5	Russell Reynolds Associates
6	Egon Zehnder
7	Tatum, a Randstad company
8	Lucas Group
9	N2Growth
10	Diversified Search Group

出所：Forbes, "America's Best Executive Recruiting Firms 2022" <https://www.forbes.com/lists/best-executive-recruiting-firms/?sh=33cf032e5bce>

Staffing Industry Analysts (SIA) が発表した 2021 年の米国のスタッフィング会社ランキング(米国におけるスタッフィング事業の売上高に基づく)によると、第 1 位は Allegis Group で、売上高は 106 億 500 万ドルであった(市場シェアは 6.0%)。2 位は Aya Healthcare (57 億 2,300 万ドル)、3 位は Randstad Holding (51 億 100 万ドル)、4 位は Express Employment Professionals (40 億 900 万ドル)、5 位は Adecco (36 億 5,000 万ドル) であった(図表 34)。スタッフィング事業の売上高とは、人材派遣、成功報酬型および前受金型の人材紹介、紹介予定派遣の紹介手数料である。MSP (マネージドサービスプロバイダー)、RPO (リクルートメントプロセスアウトソーシング)、HRO (人事アウトソーシング)、ペイローリング、再就職支援などは含まない。

図表 34 米国のスタッフィング会社上位 5 社の売上高（2021 年）

順位	会社名	2021 年の米国スタッフィング 事業売上高 （単位：百万ドル）	市場シェア （%）	主な分野
1	Allegis Group	10,605	6.0	IT、工業、事務
2	Aya Healthcare	5,723	3.2	トラベルナース、コメディカル
3	Randstad Holding	5,101	2.9	工業、IT、事務
4	Express Employment Professionals	4,009	2.3	工業、事務
5	Adecco	3,650	2.1	工業、IT、事務

出所：Staffing Industry Analysts, “NUMBER OF LARGE US STAFFING FIRMS INCREASES BY 21% GENERATING \$135 BILLION IN REVENUE; TOP FIVE GETS NEW ENTRANT” (August, 2022) [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Editorial/Daily-News/Number-of-large-US-staffing-firms-increases-by-21-generating-135-billion-in-revenue-top-five-gets-new-entrant-62487](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Editorial/Daily-News/Number-of-large-US-staffing-firms-increases-by-21-generating-135-billion-in-revenue-top-five-gets-new-entrant-62487)

図表 35 大手人材派遣・紹介会社の概要

会社名	Adecco Group
ウェブサイト	<a href="https://www.adecgroup.com/">https://www.adecgroup.com/</a>
設立	1957 年
本社	スイス
フルタイム社員数	3 万 8,000 人
拠点	世界 60 以上の国と地域、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（派遣、アウトソーシング、HR ソリューション）、Spring Professional（人材紹介）、Adia（小売・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）、Modis（IT・R&D 領域のエンジニア派遣、請負、コンサルティング）、LHH（専門職の派遣・紹介、エグゼクティブサーチ、再就職支援、リーダーシップ開発、コーチング）、Pontoon（RPO、MSP）、Akkodis（テクノロジー領域のコンサルティング、タレントマネジメント、研修サービス）、Badenoch+Clark（商業・工業・金融・法務・公共セクター分野の人材紹介）、Vettery（テクノロジー・営業・金融分野に特化した採用プラットフォーム）、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）など

会社名	Allegis Group
ウェブサイト	<a href="https://www.allegisgroup.com/">https://www.allegisgroup.com/</a>
設立	1983 年
本社	米国
フルタイム社員数	1 万 9,000 人
拠点	世界 80 の国と地域、500 カ所
主な事業内容	人材派遣・紹介
傘下のブランド	Aerotek（商業・技術分野の派遣・紹介）、Actalent（エンジニアリング・科学分野の派遣）、Allegis Global Solutions（MSP、RPO）、Allegis Partners（エグゼクティブサーチ）、Aston Carter（会計・財務・ガバナンス・コンプライアンス分野の派遣・紹介）、MarketSource（営業のアウトソーシング）、Getting Hired（障がい者の人材紹介）、Major, Lindsey & Africa（法務専門の人材紹介、タレントマネジメント）、TEKsystems（IT 分野の派遣・紹介）、QuantumWork（クラウドソーシングプラットフォーム）

会社名	Kelly Services
ウェブサイト	<a href="https://www.kellyservices.com/">https://www.kellyservices.com/</a>
設立	1946 年
本社	米国
フルタイム社員数	8,000 人
拠点	28 の国と地域
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelly Professional &amp; Industrial（事務・財務・会計・工業・コンタクトセンターの派遣・紹介、ビジネスプロセスアウトソーシング）</li> <li>• Kelly Science, Engineering, Technology, &amp; Telecom（科学・エンジニアリング・テクノロジー・通信・ネットワーク分野の派遣・紹介、コンサルティング、ビジネスプロセスアウトソーシング）</li> <li>• Kelly Education（学校向け教職員の採用支援）</li> <li>• Kelly Government Solutions（政府機関向けの派遣・紹介、ビジネスプロセスアウトソーシング）</li> <li>• KellyOCG（RPO、タレントサプライマネジメント、MSP）</li> </ul>
傘下のブランド	NextGen（テクノロジー分野の人材紹介、コンサルティング）、GTA（通信業界に特化したコンサルティング）、Ayers（再就職支援、エグゼクティブコーチング、リーダーシップ開発）

会社名	Korn Ferry
ウェブサイト	<a href="https://www.kornferry.com/">https://www.kornferry.com/</a>
設立	1969 年
本社	米国
フルタイム社員数	7,000 人
拠点	50 の国と地域
主な事業内容	<p>組織コンサルティング</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織戦略（組織設計・分析、人材戦略、チェンジマネジメント）</li> <li>• 人材紹介（成功報酬型紹介、エグゼクティブサーチ、RPO、プロジェクト採用）</li> <li>• 人材アセスメント&amp;後継者育成計画</li> <li>• リーダーシップ&amp;プロフェッショナルの育成</li> <li>• トータルリワード戦略（報酬制度の設計）</li> <li>• 組織改革（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）</li> <li>• コーポレートガバナンスアドバイザー</li> </ul>

会社名	ManpowerGroup
ウェブサイト	<a href="http://www.manpowergroup.com/">http://www.manpowergroup.com/</a>
設立	1948 年
本社	米国
フルタイム社員数	2 万 5,000 人
拠点	世界 75 の国と地域、2,200 カ所
主な事業内容	人材派遣・紹介、再就職支援、RPO
傘下のブランド	Manpower（派遣・紹介）、Experis（IT・工学・財務分野の派遣）、Talent Solutions（RPO）、Right Management（再就職支援）

会社名	Randstad Holding
ウェブサイト	<a href="https://www.randstad.com/">https://www.randstad.com/</a>
設立	1960 年
本社	オランダ
フルタイム社員数	3 万 9,500 人
拠点	世界 38 の国と地域、4,927 カ所
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プロフェッショナルサービス（IT・エンジニアリング・財務・テクノロジー・人事・法務・マーケティング分野の中級・上級管理職の派遣・紹介）</li> <li>• スタッフィングサービス（事務アシスタントやセールスマネージャーなど一般職の派遣・紹介）</li> <li>• 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、大量採用から研修、定着まで人材マネジメント全般を代行）</li> <li>• グローバルビジネス（RPO、MSP、ペイローリング、再就職支援など）</li> <li>• デジタルサービス（人材の検索、マッチング、リファレンスチェックなどの機能を備えた採用管理テクノロジー「Relevate」）</li> </ul>
傘下のブランド	Randstad（派遣・紹介）、Randstad Sourceright（RPO、MSP）、Randstad RiseSmart（再就職支援、コーチング）、Monster（ジョブボード）、Ausy（IT ソリューションサービス）、Expectra（建設・マーケティング・IT・エンジニアリング・会計・財務分野の派遣・紹介）、Appel Medical（医療分野の派遣・紹介）、Tempo Team（事務・物流・エンジニアリング・カスタマーサービス分野の派遣・紹介）、Yacht（人材紹介）、GULP（IT・エンジニアリング・ライフサイエンス分野のフリーランサーと企業のマッチング）、Twago（フリーランサーマーケットプレイス）、Spherion（派遣・紹介）

会社名	Robert Half
ウェブサイト	<a href="https://www.roberthalf.com/">https://www.roberthalf.com/</a>
設立	1948 年
本社	米国
フルタイム社員数	1 万 6,400 人
拠点	世界 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）、Robert Half Direct（採用プラットフォーム）、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）、The Creative Group（デザイン・デジタル・マーケティング・広告・広報分野の人材紹介）

## 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<sup>11</sup>。

離職を余儀なくされた労働者に対して、再就職支援のコンサルティングを行う一方で、経営者に対しては、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や添削、LinkedIn プロフィールの書き方などのセルフブランディング、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。

大規模なレイオフが行われた時には、顧客企業の拠点内や近くにアウトプレースメントセンターを設置し、再就職支援に当たる<sup>12</sup>。

近年では、ビデオ通話などを通じて、1on1のキャリアコーチングなどを受けられる「バーチャルアウトプレースメントサービス」の需要が伸びており、バーチャルと対面でのサービスを組み合わせたハイブリッド型のサービスもある<sup>13</sup>。

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、近年は中間管理職や役員クラスに限らず、幅広い従業員を対象としている。2021年に Mercer が米国とカナダの企業を対象に行った調査によると、再就職支援サービスを利用している企業の割合は41%で、2018年の31%を上回った。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が、6カ月以上の再就職支援を受けたことがあるミドルレベルの社員の割合は2021年では14%と、2018年の6%から増加している<sup>14</sup>。

再就職支援サービスの費用は、対象者の職級や年収、サポートを要する期間やサービス内容などによって異なるが、従業員1人当たり750～1万ドルと、幅広い<sup>15</sup>。

米国人材マネジメント協会(Society for Human Resource Management : SHRM)の「人事向けベンダーディレクトリー」には、主要再就職支援会社として79社が掲載されている<sup>16</sup>。

ミレニアル世代向けキャリアコミュニティサイト theJub による優れた再就職支援会社は、VelvetJobs、Randstad RiseSmart、Right Management、Lee Hecht Harrison(LHH)、Mercerの5社であった<sup>17</sup>。

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」リクルートワークス研究所

13 RAI Resources, “Virtual Outplacement Services” <https://rairesources.com/outplacement/virtual-outplacement/>

14 Mercer, “4 Fast facts about outplacement today” <https://www.imercer.com/articleinsights/4-fast-facts-about-outplacement-today>

15 Randstad RiseSmart, “How Much Does Outplacement Cost?” <https://www.randstadrisemart.com/blog/how-much-does-outplacement-cost>

16 SHRM Human Resource Vendor Directory, “Outplacement” <https://vendordirectory.shrm.org/category/talent-management/outplacement>

17 theJub, “THE 5 BEST OUTPLACEMENT FIRMS” <https://www.thejub.com/employer-resource-blog/top-outplacement-services>





## 06 フリーランスとギグエコノミー

### 米国のフリーランサーの分類と実態

#### 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」(oxforddictionaries.com) 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」(dictionary.cambridge.org) 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、下記の 5 つのタイプに分けられる<sup>1</sup>。

#### 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掛け持って仕事をする人。たとえば、週 20 時間は歯科医院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基づき仕事をする人。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付ける人。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他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。

<sup>1</sup> Upwork, "Freelancing in America 2016, [https://assets.freelancersunion.org/media/documents/FU\\_FreelancinginAmerica2016\\_Survey.pdf](https://assets.freelancersunion.org/media/documents/FU_FreelancinginAmerica2016_Survey.pdf) (last access September 4, 2022)

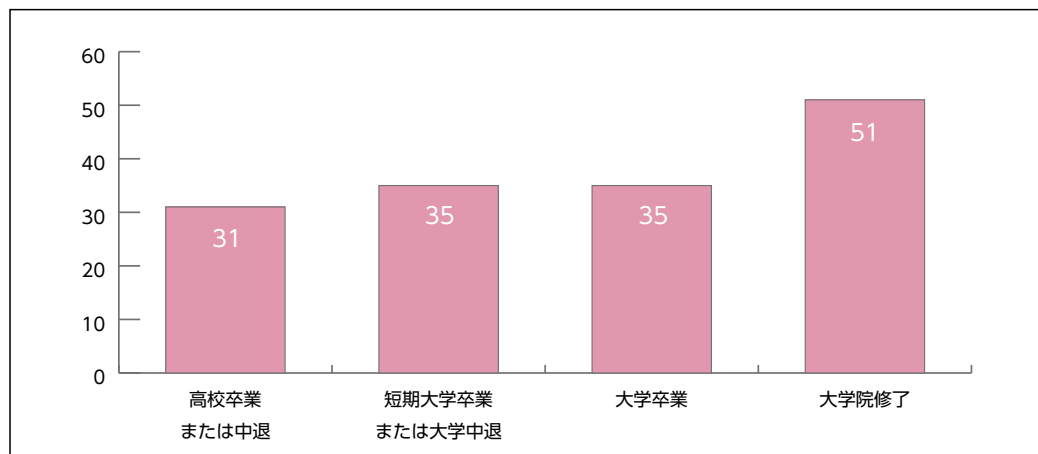
### フリーランサーの実態

Upwork が定期的に発行しているフリーランスレポートによると、米国のフリーランサーの規模は 1 兆 3,000 億ドルに達する (Freelance Forward 2021)<sup>2</sup>。フリーランサーの市場規模は年々拡大しつつあるが、2020 年のパンデミックによって起こったリモートワークへのシフトやテクノロジーの進化による高スキル人材の需要増加で勢いが増している。また、同レポートによると、米国労働力全体に占めるテンポラリーでないフリーランサーの割合は 2020 年から 2021 年にかけて 33.8% から 35.0% に上昇している。フリーランサーの学歴は総じて高いが、大学院修了者の 51% はフリーランサーという働き方を選択しているという (図表 36)。フリーランサーがフリーランサーという働き方を選んだ理由は、「勤務時間がフレキシブル」が最も多く、以下、「自分の好きな場所で就労できる」「自分の好きな仕事(または有意義だと思う仕事)ができる」「より自分らしく自由に仕事ができる」と続く (図表 37)。職種別の労働力に占めるフリーランサーの割合をみると、「芸術・デザイン」が 77% と最も高く、次いで「マーケティング (58%)」、「コンピューター・数学 (53%)」と続く (図表 38)。

また、市場調査会社の Statista によると、世代別にみたフリーランサーの割合は、ジェネレーション Z (1997～2012 年生まれ) では 50%、ミレニアル (1981～1996 年生まれ) では 44%、ジェネレーション X (1965～1980 年生まれ) では 30%、ベビーブーマー (1946～1964 年生まれ) では 26% である (図表 39)<sup>3</sup>。

図表 36 労働力に占めるフリーランサーの割合 (学歴別)

(単位：%)



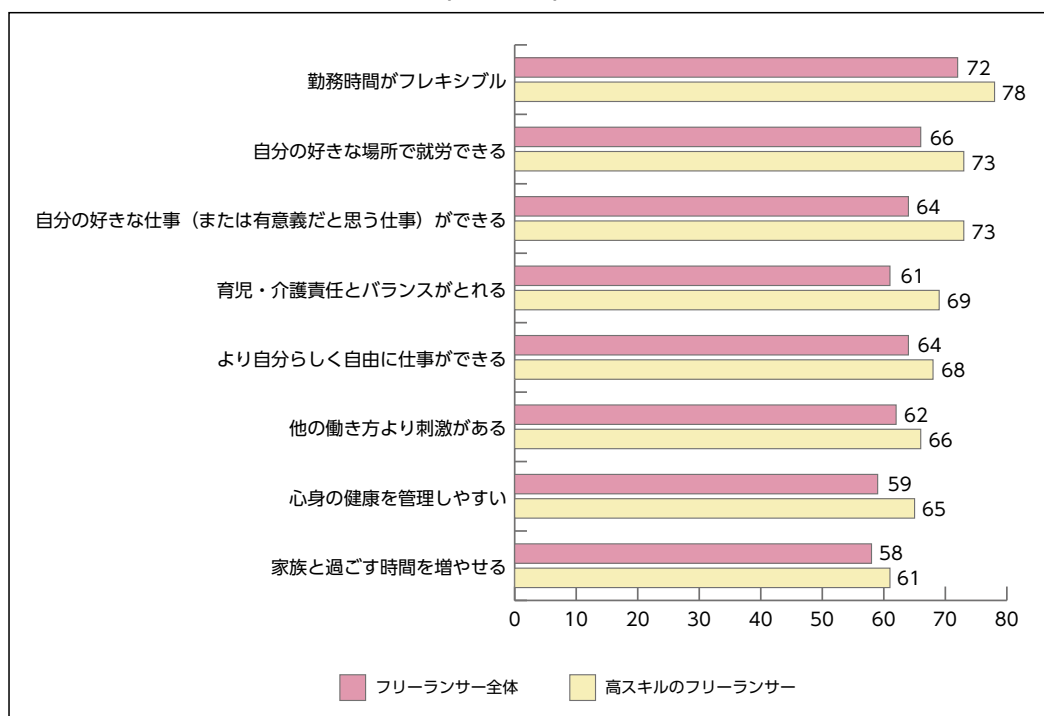
出所：Upwork, "Freelance Forward Economist report," Dec 2021, <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021> (last access July 10, 2022)

2 Upwork, "Freelance Forward Economist report," Dec 2021, <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021> (last access July 10, 2022)

3 Statista, "Freelance Participation in the United States as of 2020, by Generation," <https://www.statista.com/statistics/531012/freelancers-by-age-us/#:~:text=According%20to%20a%202020%20survey,38%2C%20participated%20in%20freelance%20work> (last access July 12, 2022)

図表 37 フリーランサーを選んだ理由（複数回答）

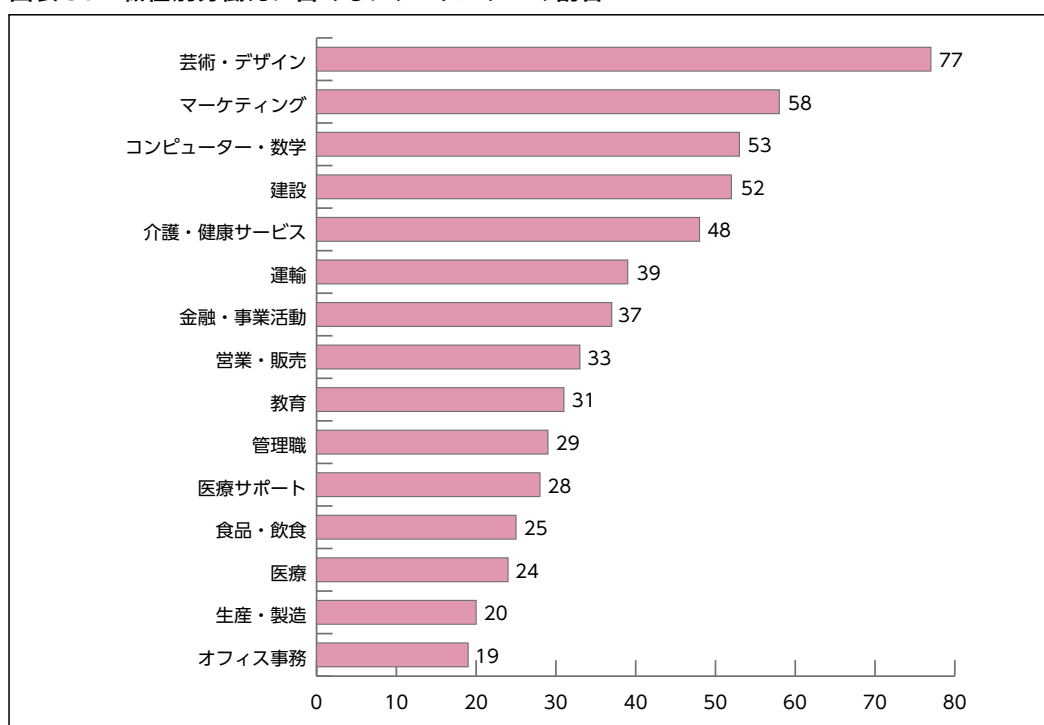
(単位：%)



出所：Upwork, "Freelance Forward Economist report," Dec 2021, <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021> (last access July 10, 2022)

図表 38 職種別労働力に占めるフリーランサーの割合

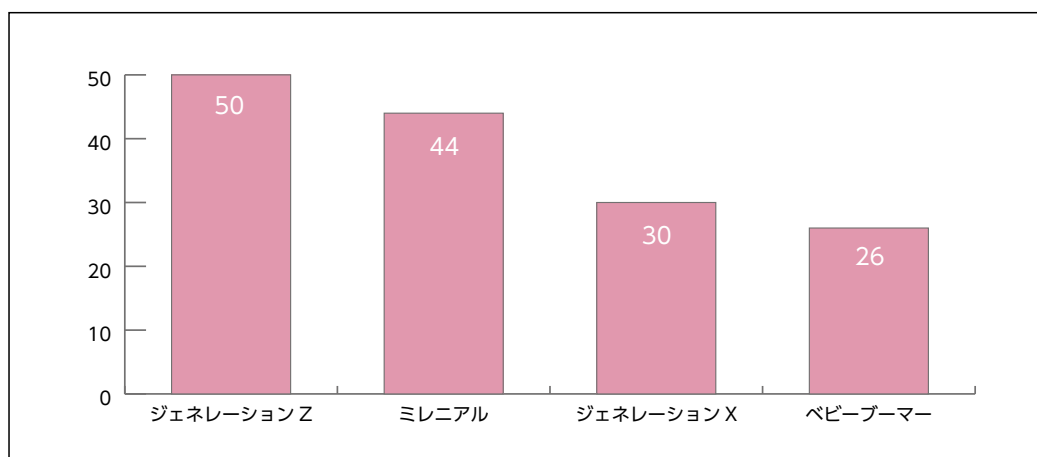
(単位：%)



出所：Upwork, "Freelance Forward Economist report," Dec 2021, <https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021> (last access July 10, 2022)

図表 39 世代に占めるフリーランサーの割合

(単位：%)



出所：Statista, "Freelance Participation in the United States as of 2020, by Generation," <https://www.statista.com/statistics/531012/freelancers-by-age-us/#:-:text=According%20to%20a%202020%20survey,38%2C%20participated%20in%20freelance%20work> (last access July 12, 2022)

### フリーランス仲介事業者

米国ではオンラインで活動するフリーランサーが増えていることから、オンラインで業務の仲介を行う事業者が多い。Upwork のように参加者の対象職種をしばらずに運営している大手事業者のほかに、クリエイティブ系やテクノロジー系などに特化して事業展開する事業者も少なくない。

Oxford Internet Institute によると、このようなオンラインワーク・プラットフォームは、クラウドソーシング・プラットフォームとアウトソーシング・プラットフォームに分類され、さらにアウトソーシング・プラットフォームはオンラインフリーランシング・プラットフォームとマイクロワーク・プラットフォームに小分類される<sup>4</sup>。クラウドソーシング・プラットフォームは、最先端の研究・開発において、解決方法や解決のために必要なスキルが明確でない高度で複雑な問題を解明するために使われている。アウトソーシング・プラットフォームは、クラウドソーシングのように不特定の参加者を対象とせず、特定の個人・組織の売り手と買い手を結び付けるサービスである。アウトソーシング・プラットフォームのうち、オンラインフリーランシング・プラットフォームは、売り手と買い手のマッチングのクオリティ、業務のコーディネーションや評価を重視している。マイクロワーク・プラットフォームは、クライアントに定められた要件に合ったワーカーが自主的に参加することがあり、その点でクラウドソーシング・プラットフォームの一種として扱われることもある。しかし、マイクロワーク・プラットフォームとクラウドソーシング・プラットフォームでは、対象となる業務やその目的に大きな違いがある<sup>5</sup>。

4 Oxford Internet Institute, "Online Labour Index," <http://ilabour.oii.ox.ac.uk/online-labour-index/> (last access August 3, 2022)  
詳細は、リクルートワークス研究所「欧米主要国のフリーランス調査 米国のフリーランス」Works Report 2022, [https://www.works-i.com/research/works-report/item/freelance\\_us.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/freelance_us.pdf) (last access August 3, 2022) を参照

5 前掲 4 リクルートワークス研究所を参照

前出の分類にしたがって、代表的な事業者を紹介する<sup>6</sup>。

### ①クラウドソーシング・プラットフォーム

会社名	Topcoder
ウェブサイト	<a href="https://www.topcoder.com/">https://www.topcoder.com/</a>
設立/登録者数	2001年/190の国と地域で150万人以上が登録
本社	米国インディアナ州インディアナポリス
概要	NASA、ハーバード大学などの研究機関に加え、多様な産業の大手企業も顧客である。
会社名	InnoCentive
ウェブサイト	<a href="https://www.innocentive.com/">https://www.innocentive.com/</a>
設立/登録者数	2001年/190カ国でSolver50万人以上が登録
本社	米国マサチューセッツ州ウォルサム
概要	独自開発のチャレンジ（コンテスト形式）活用型イノベーションの管理手法に関するトレーニングを企業に提供し、解明すべき問題やニーズの特定を支援、Solverと呼ばれる登録者が参加するコンテストの設定に結び付ける。
会社名	Kaggle
ウェブサイト	<a href="https://www.kaggle.com/">https://www.kaggle.com/</a>
設立/登録者数	2010年/世界全体で800万人以上が登録
本社	米国カリフォルニア州サンフランシスコ
概要	企業や研究機関などが投稿したデータの分析や予測モデリングをコンペティション形式で競う。オンライン上で機会学習など分析手法に関するトレーニングを行う。

6 前掲4 リクルートワークス研究所を参照

## ②アウトソーシング・プラットフォーム オンラインフリーランシング・プラットフォーム

会社名	Upwork
ウェブサイト	<a href="https://www.upwork.com/">https://www.upwork.com/</a>
設立/登録者数	1999年 / 180カ国以上で1,400万人以上が登録
本社	米国カリフォルニア州サンタクララ
概要	大規模なプラットフォームで70以上のカテゴリーの8,000以上のスキルを持つフリーランサーを紹介。顧客はMicrosoft、P&G、GEなど大手企業も多く、個別企業の需要に合わせたタレントプールを作成するなどのサービスも提供している。クラウドソーシングも行っている。
会社名	Fiverr
ウェブサイト	<a href="https://www.fiverr.com/">https://www.fiverr.com/</a>
設立/登録者数	2010年 / 160カ国で83万人以上が登録
本社	イスラエル・テルアビブ
概要	サービス（ギグ）を製品として考えてその売買をするというコンセプト。1件1ドルの簡単なサービスから専門業務までサービスの幅は広い。
会社名	Freelancer
ウェブサイト	<a href="https://www.freelancer.com/">https://www.freelancer.com/</a>
設立/登録者数	2009年 / 247カ国で約6,000万人が登録
本社	オーストラリア・シドニー
概要	プロジェクトベースでの人材仲介サービスのほか、コンテスト形式のクラウドソーシングも行う。

## ③アウトソーシング・プラットフォーム マイクロワーク・プラットフォーム

会社名	Amazon Mechanical Turk
ウェブサイト	<a href="https://www.mturk.com/">https://www.mturk.com/</a>
設立/登録者数	2000年 / 米国内の常時2万～5万人のワーカーが登録
本社	米国ワシントン州シアトル（Amazonによる運営）
概要	扱うタスクはアルゴリズム作成から写真やビデオのラベリング、商品説明、スキャン文書のワード作成など幅広い。
会社名	Liveops
ウェブサイト	<a href="https://liveops.com/">https://liveops.com/</a>
設立/登録者数	2000年 / 米国内に約2万人の登録者（エージェント）
本社	米国アリゾナ州スコッツデール
概要	クラウド・コールセンター運営。契約したワーカー（エージェント）がバーチャルなコールセンターで電話に対応する。
会社名	Sama
ウェブサイト	<a href="https://www.sama.com/">https://www.sama.com/</a>
設立/登録者数	2008年 / 世界7カ国、9拠点で活動
本社	米国カリフォルニア州サンフランシスコ
概要	2021年にSamasourceから社名変更。貧困地域に居住する人々が生活費を得られるように、マイクロワークのトレーニングと就業機会を支援している。設立以来5万人以上の人が収入を得て貧困から脱却している。

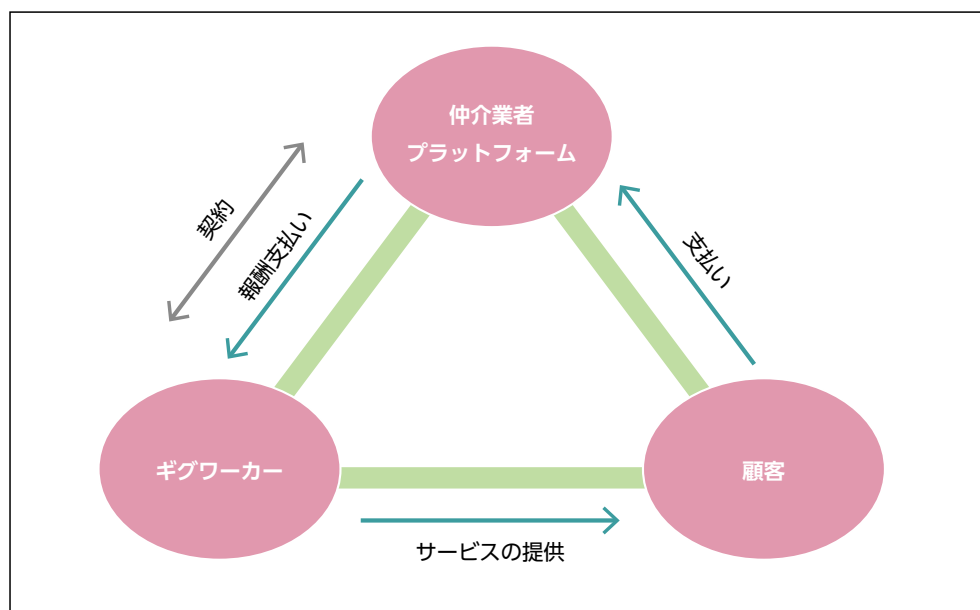
## ギグエコノミー

### 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」(dictionary.cambridge.org)、「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」(oxforddictionaries.com) などであるが、米国連邦政府が定義するように「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」(米国財務省) 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) と呼ばれる。

典型的なギグワーカーの働き方は、ウェブサイトや携帯電話アプリのプラットフォーム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(仲介業者)を通じ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 40)。

図表 40 ギグエコノミーの仕組み





### ギグエコノミーの規模と特徴

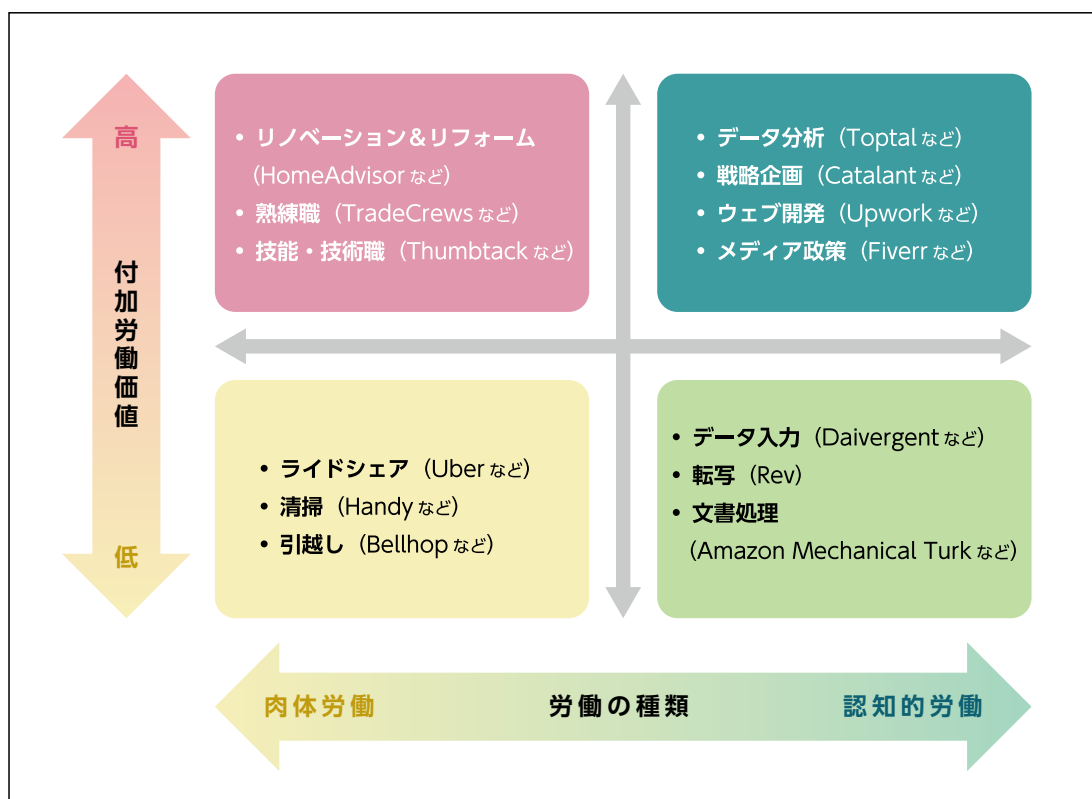
米国のギグエコノミーの規模については、全労働力の 36% を占めているという見解<sup>7</sup>や、2025 年にはオンラインの人材プラットフォームが生み出す雇用が米国だけで約 4,100 万人になるという予測が出されている<sup>8</sup>。一方、ギグエコノミーの市場はそれほど大きくないと推計する報告書も複数出されている<sup>9</sup>。連邦財務省による確定申告のデータを分析した 2017 年の報告書によると、少々古いデータだが 2014 年の確定申告においてギグエコノミー（オンラインプラットフォームベースの事業）で収入を得たと申告した個人の数 は 10 万 9,700 人で、全労働力の約 0.7% であることがわかっており、それ以降、この数が大幅に増えているのは間違いないだろう<sup>10</sup>。しかし、ギグエコノミーの市場規模をめぐる統計はさまざまで、現時点で正確な数字を把握するのは難しい。

なお、2021 年時点の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。同社の従業員数は 2 万 9,300 人、1 日のライド数は約 1,745 万件、2021 年の取扱高は 904 億ドル、収益は 175 億ドルである<sup>11</sup>。

ギグエコノミーのマーケットプレイスであるデジタルプラットフォームは、縦軸を付加労働価値、横軸を労働の種類とするマトリックスによって 4 つに分類できる(図表 41)<sup>12</sup>。2020 年以降、主要なプラットフォームはパンデミック下の需要を取り込むためにより付加価値の高いサービスを提供するよう努力している。たとえば、戦略企画のコンサルティングサービスで知られる Catalant は、2020 年 4 月に Catalant Core Platform という新しいサービス型ソフトウェア(SaaS)を立ち上げているが<sup>13</sup>、高スキルのフリーランス人材の需要が増えているため、スキルギャップを埋めるというデジタルプラットフォームの役割はますます大きくなっている。

- 
- 7 Zety, "Gig Economy: Definition, Statistics & Trends [2022 Update]," April 27, 2022, <https://zety.com/blog/gig-economy-statistics> (last access July 23, 2022), McKinsey & Company, "An On-Demand Revolution in Customer Experience Operations?" October 12, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/an-on-demand-revolution-in-customer-experience-operations> (last access July 23, 2022)
  - 8 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/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Connecting%20talent%20with%20opportunity%20in%20the%20digital%20age/MGI\\_Online\\_talent\\_A\\_labor\\_market\\_that\\_works\\_Full\\_report\\_June\\_2015.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Connecting%20talent%20with%20opportunity%20in%20the%20digital%20age/MGI_Online_talent_A_labor_market_that_works_Full_report_June_2015.pdf) (last access January 23, 2018)
  - 9 たとえば、Harris, S. and Krueger, A., "A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First-Century Work: The 'Independent Worker'," The Hamilton Project, Discussion Paper 2015-10, December 2015, Farrell, D. and Greig, F., "Paychecks, Paydays and the Online Platform Economy," JPMorgan Chase & Co. Institute, February 2016, Katz, L. and Krueger, A., "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015," Working Paper, March 2016.
  - 10 Jackson, E., Looney, A. and Ramnath, S., "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.
  - 11 Business Wire, "Uber announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2021," February 9, 2022 <https://www.businesswire.com/news/home/20220209005466/en/> (last access July 23, 2022)
  - 12 Fuller, J., Raman, M., Bailey, A., Vaduganathan, N., et al, "Building the on-demand workforce," (November 2020), Published by Harvard Business School and BCG.
  - 13 Catalant, "August 2020 Release Notes," September 1, 2020, <https://gocatalant.com/strategy-execution/august-2020-release-notes/> (last access July 23, 2022)

図表 41 デジタルプラットフォームの分類



出所：Fuller, J., Raman, M., Bailey, A., Vaduganathan, N., et al, "Building the on-demand workforce," (November 2020), Published by Harvard Business School and BCG.

## 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、多くの問題点が浮上している。ギグエコノミー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、訴訟が後をたたない<sup>14</sup>。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ておらず、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である。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。

州レベルではギグエコノミーの中でも Uber や Lyft といった輸送ネットワーク会社の運転手（以下、ギグドライバー）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ている<sup>15</sup>。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。

一方、カリフォルニア州では、2019 年に州議会がギグワーカーを保護する内容のカリフォルニア州議会法案 5 号 (Assembly Bill 5, AB5 法) を可決し、同法は 2020 年 1 月 1 日から施行された。AB5 法は、会社のためにサービスを提供するワーカーは賃金と付加給付の請求権を有する「労働者」であると判示した 2018 年 4 月のカリフォルニア州最高裁判決に基づく判例法を拡大する内容で、以下 (A) (B) (C) の 3 段階の基準に基づき、当該ワーカーが個人事業主であるかどうかを判断する。

- (A) 当該ワーカーは契約上かつ実際、業務遂行について会社の指揮命令を受けない
- (B) 当該ワーカーは会社の通常業務外の業務を遂行する
- (C) 当該ワーカーは会社のために行う業務と同質の事業、職業、通商を独立して行っている

同法に反発したのはギグエコノミー大手の Uber、Lyft、DoorDash、Instacart で、これらの企業はアプリベースで就労するギグドライバーを AB5 法の適用対象外とする Proposition 22 という法案を提起し、2020 年 11 月に行われた住民投票で Proposition 22 は賛成多数で可決し法令となった。

14 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)

15 [http://www.legis.state.wv.us/Bill\\_Status/bills\\_text.cfm?billdoc=hb4228%20intr.htm&yr=2016&sesstype=RS&i=4228](http://www.legis.state.wv.us/Bill_Status/bills_text.cfm?billdoc=hb4228%20intr.htm&yr=2016&sesstype=RS&i=4228) (last access July 20, 2018)

ところが、2021年1月、アプリベースで就労する運転手や労働組合が、Proposition 22の特定の条項が違憲であり無効だと上位裁判所に訴えた。2021年8月、アラメダ郡上位裁判所は Proposition 22 が州憲法に違反するとする判断を示した<sup>16</sup>。Proposition 22の主唱者はこれを不服として上訴しており、上訴審での判断が示されるまで同法令は効力を維持する見込みである<sup>17</sup>。

カリフォルニア州におけるギグドライバーとギグ企業との攻防は、他州にも影響を及ぼしている。2022年6月、マサチューセッツ州では、UberとLyftが両社で仕事をするギグドライバーの労働者性を著しく制限する、Proposition 22と類似した内容の発案を試みている<sup>18</sup>。一方、ワシントン州では2022年3月31日にギグドライバーの付加給付に対する権利を制限する内容の法案が成立している (Washington State Legislature, HB2076, 2021-22)。同法は、ギグドライバーが個人事業主であることを前提としつつ、彼らの最低賃金と傷病休暇を保障するものの、UberとLyftの正規労働者が享受するその他の付加給付に対する権利は否定している。両社はコネチカット州とニューヨーク州でも同様の法案を提出する準備を進めている<sup>19</sup>。

---

16 Law.com, "Alameda County Judge Strikes Down Proposition 22," August 20, 2021, <https://www.law.com/therecord-er/2021/08/20/alameda-county-judge-strikes-down-proposition-22/?slreturn=20220619203626> (last access July 23, 2022), Courthousenews.com, Judge Ruling (August 20, 2021), <https://www.courthousenews.com/wp-content/uploads/2021/08/cas-tellanos-order.pdf> (last access July 23, 2022)

17 Sequoia Forward Blog, "California Judge Rules that Prop 22's Independent Contractor Law for Gig Workers is Unconstitutional," September 20, 2021, <https://www.sequoia.com/2021/09/california-judge-rules-that-prop-22s-independent-contractor-law-for-gig-workers-is-unconstitutional/> (last access September 4, 2022)

18 The New York Times, "The Next Battlegrounds for Gig Worker Labor Laws: Massachusetts," June 1, 2022, <https://www.ny-times.com/2022/06/01/business/massachusetts-gig-workers-ballot.html> (last access July 23, 2022)

19 Fisher & Phillips LLP, "Washington State Rideshare Businesses Achieve Historic Compromise to Guarantee Wages in Exchange for Contractor Status," April 5, 2022, <https://www.fisherphillips.com/news-insights/washington-state-rideshare-businesses-achieve-historic-compromise.html> (last access July 23, 2022)



## 07 HRO と RPO

### HRO（人事アウトソーシング）

Human Resource Outsourcing (HRO) とは、企業の人事管理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である。HRO サービスの例としては、給与計算・税務管理、福利厚生管理、業績管理、規制・リスク管理や、採用代行とオンボーディングがある。最近では、HRO サービス事業者がこれらの業務をクラウドで管理するテクノロジープラットフォームを提供する。HRO サービス事業者は、プラットフォームに記録された人事管理データをもとにレポートを作成し、効果的な採用経路やバーンアウトの兆候などについての助言も行う。

ReportLinker によると、米国における 2020 年の HRO 市場規模は約 97 億米ドル<sup>1</sup>であった。2021～26 年の間には世界で 1,009 億米ドルの成長が見込まれており、うち 56%は米国とカナダが占める<sup>2</sup>。HRO を利用する主な業界は、米国連邦政府や医療、IT、ホスピタリティ、小売りなどである。

### RPO（採用代行サービス）

採用代行サービスを Recruitment Process Outsourcing (RPO) という。人材の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、採用プロセス全般、または一部を顧客企業から請け負う。RPO の採用対象は中途採用者が全体の約半数 (46%<sup>3</sup>) であるが、実習生・インターン生やエグゼクティブの場合もある。

RPO サービスを提供する事業者の多くは採用業務のみに特化せず、人材派遣、人材紹介、アセスメント、オフボーディング<sup>4</sup>やエグゼクティブコーチングも提供している。RPO は以前から、付加価値サービスとして雇用主ブランディングやタレントコミュニティ<sup>5</sup>、労働力計画を展開してきたが、競合他社や企業内の人事部との差別化を図るために、DEI (多様性・公平性・包括性) の取り組みや、高度なデータアナリティクスのサー

1 "Global Human Resource Outsourcing (HRO) Industry" <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-human-resource-outsourcing-hro-industry-301125370.html>

2 "Human Resources Outsourcing Market – 56% Of The Growth Arising From North America" <https://biz.crast.net/human-resources-outsourcing-market-56-of-the-growth-arising-from-north-america-development-of-opportunities-with-accenture-plc-and-adeco-group-ag/>

3 "Benchmarks : RPO market share by occupational skill" <https://cwstrategies.staffingindustry.com/benchmarks-rpo-market-share-by-occupational-skill/>

4 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。

5 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、求人が発生した時に素早い採用につながる母集団となる。

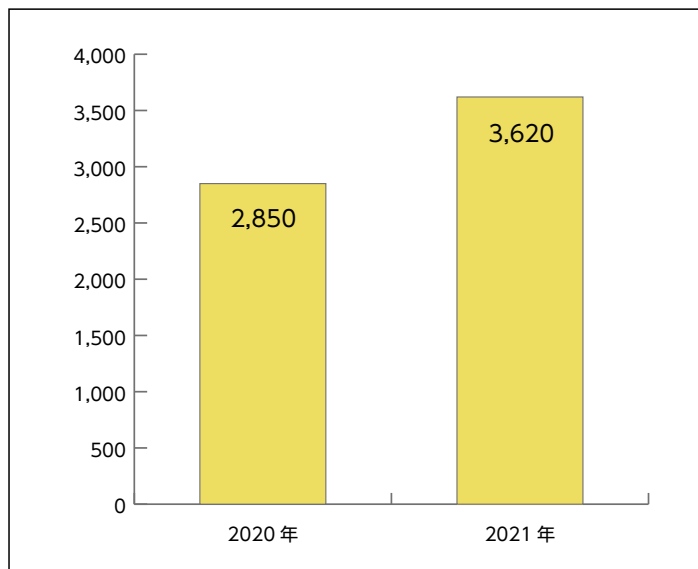
ビスを提供する事業者もある。

### RPO の市場規模

米国では、新型コロナウイルスの感染拡大で雇用が縮小したために、RPO 事業も一時後退した。しかし、2021 年は景気回復とパンデミックをきっかけに広がった「大量自主退職(The Great Resignation)」現象を受けて企業が採用難に陥ったため、RPO 事業の市場が拡大した。Staffing Industry Analysts (SIA) によると北米の RPO 市場規模は 2020 年は 28 億 5,000 万米ドルであったが、2021 年は前年比 27% 増の 36 億 2,000 万米ドルへと成長した(図表 42)。北米市場は、世界の 49% を占める<sup>6</sup>。

SIA が RPO サービス事業者を対象に行った調査によると、企業が RPO を利用して1年間で採用した人数の平均は 15 人から 2,000 人で、全体の中央値は 587 人であった<sup>7</sup>。

図表 42 北米における RPO の市場規模 (単位：100 万米ドル)



出所：Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape Summary 2022"

6 Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape Summary 2022"

7 Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape Summary 2022"

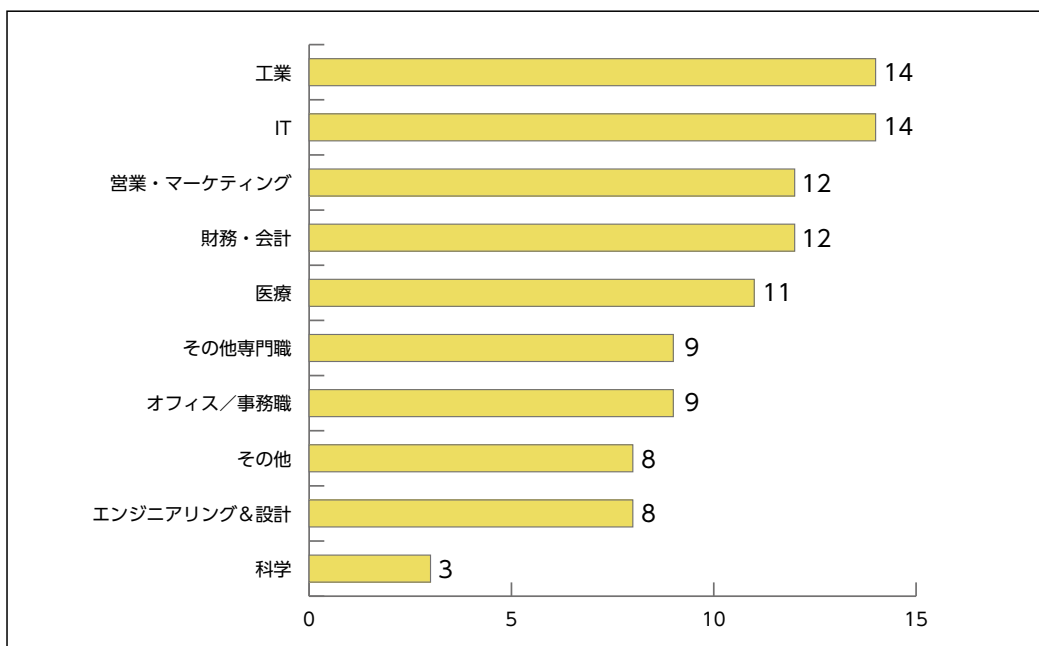
## RPO サービスの利用(業種・職種)

RPO を利用する業種は、多い順にテクノロジー／通信(14%)、金融／保険(12%)、その他製造(10%)、製薬／生命工学／医療機器(10%)である<sup>8</sup>。

職種では、多い順に工業(14%)と IT(14%)、営業／マーケティング(12%)と財務／会計(12%)、医療(11%)であった(図表 43)。

図表 43 職種別 RPO 市場占有率

(単位：%)



出所：Staffing Industry Analysts, "RPO Global Landscape 2022" <https://cwstrategies.staffingindustry.com/benchmarks-rpo-market-share-by-occupational-skill/>

8 同上



## サービス形態

RPO サービス事業者は、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している。事業者によってサービス名称は異なるが、RPOA (RPO 協会) は、サービスモデルを7つに分けている<sup>9</sup>。

### 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〉

- 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役割ももつ。

- 特定の職務・事業所

特定の職務や事業所(本社、R&D 施設、コールセンターなど)に限って採用を 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。ハイブリッドモデルと呼ばれることもある。

### 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。企業は、営業チームの採用や採用予定数を満たすため、人員不足の職務あるいは事業所の援助など、特定の範囲のみを RPO に依頼することができる。

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

採用プロセスの一部を RPO に任せる。Short-Term Project RPO との違いは、事業者と顧客企業の間で業務の引き継ぎが発生することである。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している。

### 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。

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

### 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、必要が生じた時のみそのサービスを利用する。たとえば、毎月 100 人を採用する顧客企業が、採用が難しい特定の月のみ RPO の人材プールを利用する。サービスを継続的に受けているが採用プロセスを完全には委託したくない企業が、社内に対応しきれない場合に適したサービス形態である。

### 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

顧客企業は、領域ごとに異なる 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には、異なる RPO サービス事業者に依頼する。顧客企業の採用部門と RPO が並行して採用活動を行う場合も、Co-Sourcing と呼ばれる。

## 料金体系

RPOA によると、RPO の料金体系は 5 通りある<sup>10</sup>。

#### 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 RPO 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。

#### 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、採用者が出るごとに料金を支払う。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。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。

<sup>10</sup> "How Much Does RPO Cost: Models and Comparisons," Recruitment Processing Outsourcing Association <https://blog.rpoas-sociation.org/blog/bid/348082/how-much-does-rpo-cost-models-and-comparisons>

### 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。

### 現在のトレンド

2020 年から 2022 年にかけて、市場低迷とその後の急激な成長により、企業の採用意欲が大きく変化した。予測不能な環境では、柔軟な人材採用モデルが重宝され、急な依頼にも対応できる RPO の需要が拡大した。RPO は企業にスケーラビリティ（拡張性）とアジリティ（敏捷性）を提供するために、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション<sup>11</sup>）や AI などの新たなテクノロジーを導入している。なかでも導入が進んでいるテクノロジーはチャットボットや会話型の AI で、候補者体験の向上に活用されている。また、候補者の自動ランキングおよびマッチングや、プログラマティック求人広告<sup>12</sup>の技術の導入も進んでいる。人材獲得競争が激しい時期には、人材を調達・採用するスキルが貴重であるため、RPO サービス事業者は自社の従業員の引き留めおよび育成にも力を入れている。

11 人による判断を伴わない反復作業を自動で処理する技術

12 ソフトウェアがリアルタイムのデータに基づいて広告枠を自動買い付けし、ターゲット層に適した求人広告を適切なタイミングで配信するしくみ

## 主要なサービス事業者

### HRO

会社名	ADP, Inc.
ウェブサイト	<a href="https://www.adp.com/">https://www.adp.com/</a>
設立	1949 年
会社概要	人事、給与、勤怠管理、税務、福利厚生管理を統合したヒューマンキャピタルマネジメント (HCM) ソリューションを提供する。顧客企業と従業員を共同雇用する PEO サービスもある。140 カ国以上で事業を展開。従業員数約 6 万人

会社名	Intuit Inc.
ウェブサイト	<a href="https://www.intuit.com/">https://www.intuit.com/</a>
設立	1983 年
会社概要	財務ソフトウェア会社。HRO 領域では、小企業向けに給与計算や勤怠管理、シフトのスケジューリング、税務などのソフトウェアを提供する。米国、カナダ、インドなど 9 カ国に 20 拠点をもつ。従業員数約 1 万 4,200 人

会社名	Paychex Inc.
ウェブサイト	<a href="https://www.paychex.com/">https://www.paychex.com/</a>
設立	1971 年
会社概要	給与計算、勤怠管理、採用やオンボーディング支援、福利厚生などのサービスおよびソフトウェアを提供する。有資格の人事専門家 650 人が、顧客企業の人事戦略策定や人事課題の解決を支援する。PEO サービスもある。米国とドイツ、デンマークで事業を展開。従業員数約 1 万 5,000 人

会社名	Ultimate Kronos Group
ウェブサイト	<a href="https://www.ukg.com/">https://www.ukg.com/</a>
設立	2020 年、大手 HRO ソフトウェア会社であった 2 社、Ultimate Software Group と Kronos Inc. の合併により誕生。
会社概要	タレントマネジメント、勤怠管理、コンプライアンス順守、人事業務などに関わるソフトウェアを提供する。150 カ国で事業を展開。従業員数約 1 万 5,000 人

## RPO

会社名	Cielo
ウェブサイト	<a href="https://www.cielotalent.com/">https://www.cielotalent.com/</a>
設立	2005 年
会社概要	独自に開発した RPO テクノロジーのプラットフォーム「Cielo TalentCloud」を活用して企業の採用を支援する。AI を搭載した同プラットフォームは、採用需要予測やアルゴリズムによる候補者の特定、プログラマティック求人広告などの機能をもつ。時給労働者の大量採用や採用決定後の身元照会および薬物検査も請け負う。113 カ国で事業を展開。従業員数約 4,000 人

会社名	IBM
ウェブサイト	<a href="https://www.ibm.com/consulting/talent-acquisition">https://www.ibm.com/consulting/talent-acquisition</a>
設立	1911 年
会社概要	IBM の人材獲得サービスの一部として、RPO を提供する

会社名	Talent Solutions RPO
ウェブサイト	<a href="https://www.manpowergroupsolutions.com/">https://www.manpowergroupsolutions.com/</a>
設立	1948 年
会社概要	マンパワーグループによる RPO サービス。採用業務全般の代行、候補者のソーシングおよびスクリーニング、Short-Term Project RPO、オンデマンドのリクルーターなど、企業が委託したい業務範囲によって異なるサービスがある。労働力コンサルティングや労働力アナリティクスも提供する

会社名	Randstad Sourceright
ウェブサイト	<a href="https://www.randstadsourceright.com/our-solutions/rpo/recruitment-process-outsourcing/">https://www.randstadsourceright.com/our-solutions/rpo/recruitment-process-outsourcing/</a>
設立	2001 年
会社概要	専有技術によるタレントアナリティクスに関する予測解析や、オンデマンドのビデオ面接、自動採用マーケティング、スキルアセスメントなどテクノロジーを活用した RPO サービスを提供する。また、70 カ国以上で事業を展開しており、企業が他国で採用する際に現地の事情に合わせた採用計画を支援する

出所：各社ウェブサイト

## 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	<a href="http://www.rpoassociation.org/">http://www.rpoassociation.org/</a>
設立	2005 年
会員数・会員企業数	不明
会社概要	RPO 事業者や人事および採用責任者対象の協会。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する。ウェブサイトには、RPO 市場の情報や、RPO 事業者を専門分野やサービス内容などで検索する機能がある

団体・協会名	HRO Today Association
所在地	SharedXpertise Media, LLC, 123 South Broad Street, Philadelphia, PA 19109, USA
ウェブサイト	<a href="http://www.hrotoday.com/association/">http://www.hrotoday.com/association/</a>
設立	2002 年
会員数・会員企業数	不明
会社概要	人事職の専門的能力の開発、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を目的とした団体。企業が人材サービス事業者を選定する際に参照する顧客満足度ランキング“HRO Today's RPO Baker's Dozen Customer Dozen Customer Satisfaction Ratings”を、RPO や人材管理テクノロジー、MSP <sup>13</sup> など 7 つの領域で発表している

団体・協会名	International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)
所在地	Poughkeepsie, New York, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.iaop.org/">https://www.iaop.org/</a>
設立	2005 年
会員数・会員企業数	世界に 12 万人超
会社概要	業務委託者と業務請負者、この分野で働く個人および研究者を対象にしたコミュニティ。会員にはネットワーキングによるテクノロジーやアイデアの共有、研修への参加、調査レポートへのアクセスといった特典がある。コンファレンスを年に 2 度開催している

出所：各団体ウェブサイト

13 マネージド・サービス・プロビジョン。企業に代わって、複数の派遣会社や業務委託会社の管理を行うサービス。「米国の人材ビジネス 03. 人材ビジネスの事業領域」を参照



# 08 PEO と GEO

## PEO（共同雇用）

PEO(Professional Employer Organizations)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。主に中小企業を対象にサービスを提供する。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。

企業がPEOのサービスを利用する際に、従業員を解雇したのちにPEOがその従業員を採用する手続きを踏むことから、多くの州がPEOサービス事業者に許可あるいは登録、認証を義務づけている(「02. 人材ビジネスの関連法規と規制」参照)。

PEOの事業者団体NAPEO(National Association of Professional Employer Organizations)によると、PEOが提供している人事サービスには、「就業規則のカスタマイズ(99%)」「退職金制度(97%)」「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(96%)」「職務明細書作成(95%)」などがある。また、中小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、65%のPEOが提供している。主幹事業にかかわる「専門家資格供与と許認可の記録(42%)」や従業員の「適性検査(57%)」を行う事業者は、ほかのサービスに比べて少ない(図表44)。

図表 44 PEO が提供している人事サービス (2015 年)

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：“The State of the PEO Industry 2016: Markets, Value, and Trends”  
[https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/2016-napeo-white-paper-4.pdf?sfvrsn=321e34d4\\_2](https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/2016-napeo-white-paper-4.pdf?sfvrsn=321e34d4_2)

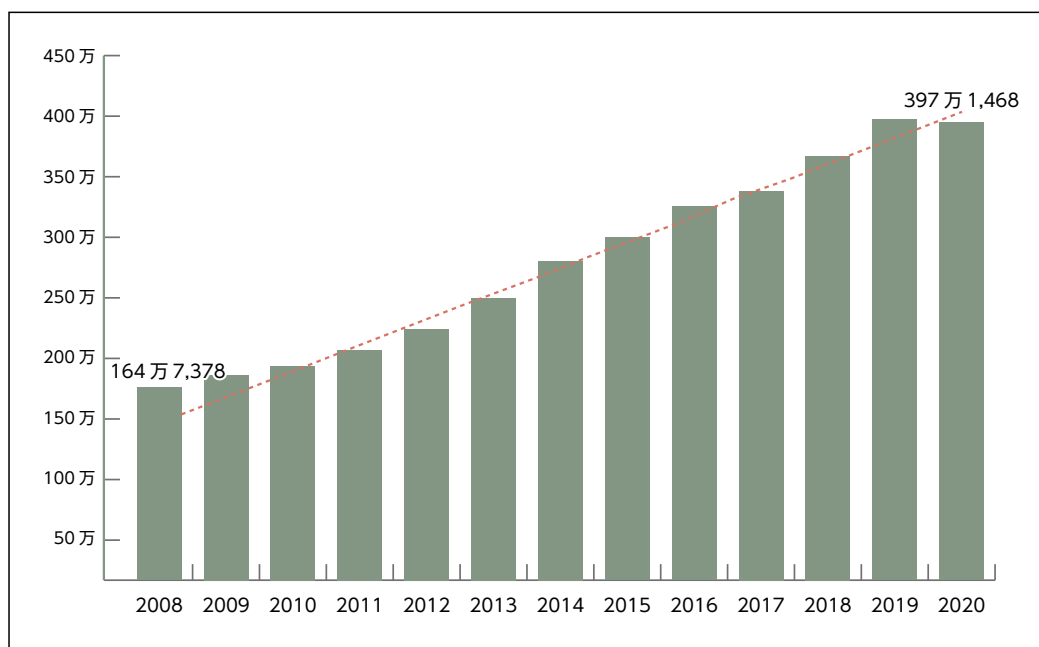


## PEO 業界の概況

NAPEO によると、PEO 事業を行う会社は 2020 年末時点で米国に 487<sup>1</sup> 社あり、計 397 万人を共同雇用していた<sup>2</sup>。そのうちの 43% を、最大手の 5 社が共同雇用している。PEO を利用する中小企業は 17 万 3,000 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 2,160 億ドルであった。2008 年から PEO は成長を続け、パンデミックがあった 2020 年においても、共同雇用者数にみる PEO の成長率は前年比わずか 0.4% 減の約 397 万人であった（図表 45）。

図表 45 共同雇用者数の変化（2008～2020 年）（推定）

（単位：人）



出所：“The PEO Industry Footprint 2021” [https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/2021-peo-industry-footprint.pdf?sfvrsn=6dde35d4\\_6](https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/2021-peo-industry-footprint.pdf?sfvrsn=6dde35d4_6)

- 1 2018 年以降、NAPEO は PEO の数え方を変更したため、米国国勢調査局の統計（2019 年は 2,788 社）とは異なる。NAPEO は、PEO として州に登録している事業者のうち、実際に PEO サービスを提供していることが確認できた事業者のみを数えている。
- 2 “The PEO Industry Footprint 2021” NAPEO, May 2021. [https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/2021-peo-industry-footprint.pdf?sfvrsn=6dde35d4\\_6](https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/2021-peo-industry-footprint.pdf?sfvrsn=6dde35d4_6)

**顧客企業の特徴と PEO を利用するメリット**

PEO を利用する企業の 65%が、従業員数 10 ～ 49 人の中小企業である<sup>3</sup>。PEO の浸透率を業種別にみると、「専門・科学・技術サービス(22%)」が最も高く、「製造(13%)」と「建設(12%)」の 3 つの業種で市場の半分近くを占める。また、顧客企業の数が多い地域は、フロリダ(推定 4 万 3,600 社)、テキサス(同 2 万 2,800 社)とカリフォルニア(同 1 万 9,400 社)の 3 州で、人口の多い州が上位となっている。

PEO を利用する最大のメリットは、企業が人事関連業務を外部委託することによって、コアとなる事業の管理や戦略、イノベーションに集中できることである。また、企業が保険や福利厚生プログラムに加入する際は、共同雇用する従業員の全体数をもとになるため、PEO がもつ複数の顧客企業と団体加入することで、確定拠出年金や健康保険、扶養控除などを低コストで提供できるようになる。

中小企業が大企業に匹敵する福利厚生を提供すれば、優秀な人材の採用や定着率の向上が期待できる。NAPEO によると、PEO を利用する企業は、利用しない企業に比べて離職率が低く、事業継続率や成長率、従業員満足度が高い。特に、パンデミックにより経済が打撃を受けた 2020 年初頭から 2021 年 7 月にかけて、顧客企業とそうでない企業との差が顕著に表れた。中小企業全体の廃業率が 2.6%だったのに対し、顧客企業の廃業率は 1.1%と、58%低かった<sup>4</sup>。また、2021 年 7 月にパンデミック前の業績に戻っていた中小企業は全体の 39.7%であったが、顧客企業では 72.1%が以前と同じか以前よりも好業績であった<sup>5</sup>。

政府の支援を受ける際にも、PEO を利用する企業のほうが有利であった。米連邦政府はパンデミック中に中小企業に向けた救済措置として「給与保護プログラム(Paycheck Protection Program、PPP)」と「従業員雇用継続税額控除(Employee Retention Tax Credit、ERTC)」を行ったが、両プログラムへの申請は複雑で時間を要した。PEO に申請を委託した企業の 81.2%が PPP の返済を免除されたのに対して、一般的な中小企業が免除された割合は 68.8%であった<sup>6</sup>。ERTC に関してはメディアの報道が少なかったため、一般的な中小企業における認知度(49.0%)は顧客企業における認知度(60.8%)よりも低かった<sup>7</sup>。

3 “PEO Clients: An Analysis”, NAPEO, September 2022. [https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/analysis-of-peo-whitepaper-fin.pdf?sfvrsn=eff132d4\\_4](https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/analysis-of-peo-whitepaper-fin.pdf?sfvrsn=eff132d4_4)

4 “PEO Clients in the COVID-19 Pandemic: Follow-Up Analysis” NAPEO, September 2021. [https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/september-2021-peo-clients-in-pandemic-white-paper.pdf?sfvrsn=9f2c36d4\\_10](https://www.napeo.org/docs/default-source/white-papers/september-2021-peo-clients-in-pandemic-white-paper.pdf?sfvrsn=9f2c36d4_10)

5 同上

6 同上

7 同上

## 主要な PEO 会社と関連団体

会社名	Insperty
ウェブサイト	<a href="https://www.insperity.com/">https://www.insperity.com/</a>
設立	1986 年
会社概要	採用および再就職支援、給与計算、人材開発などあらゆる人事業務を請け負う。米国内に 83 の拠点を置き、顧客企業数 10 万社以上、共同雇用従業員数は 200 万人以上。2021 年の収益は 50 億ドル

会社名	ADP TotalSource
ウェブサイト	<a href="https://www.adp.com/what-we-offer/products/totalsource-peo.aspx">https://www.adp.com/what-we-offer/products/totalsource-peo.aspx</a>
設立	1984 年
会社概要	人材管理ソフトウェアおよび人事サービス大手の ADP が運営する。給与支払いアドバイザーやハラスメントおよび差別問題に関する調査チームなど、各領域の専門家が顧客企業をサポートする。同社が提供する人事管理システムは、300 以上の給与計算システムや会計システムと接続している。2020 年の PEO 事業の収益は 55 億ドル超、共同雇用者数は 67 万人

会社名	TriNet
ウェブサイト	<a href="https://www.trinet.com/">https://www.trinet.com/</a>
設立	1988 年
会社概要	クラウドのプラットフォームを通じて、業界特有の人事ニーズに応えるために、6 つの業界に分けてサービスを提供している（金融サービス、生命科学、実体経済、非営利、専門サービスとテクノロジー）。主に米国で事業を行い、2021 年の顧客企業数は 1 万 6,300 社、共同雇用者数は 36 万 4,900 人

団体・協会名	National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO)
ウェブサイト	<a href="https://www.napeo.org/">https://www.napeo.org/</a>
設立	1984 年
会員企業数	約 250 社
会社概要	PEO 事業者のための団体で、業界の成長と推進、支援をミッションに掲げる。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などのイベントを実施している。また、PEO 事業者としての認定取得支援も行う。 会費は、企業の年間賃金総額による。最低 3,000 ドル

団体・協会名	Employer Services Assurance Corporation (ESAC)
ウェブサイト	<a href="https://www.esac.org/">https://www.esac.org/</a>
設立	1995 年
会社概要	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し認定する独立機関。許可要件の代わりに ESAC の認定を受け入れる州が多く、事業者にとって時間とコストの節約になる。サイトには ESAC 認定 PEO のデータベースがあり、企業が PEO を選択する際の判断材料となる。2022 年 11 月現在、過去 1 年間に約 1 万 4,000 社を認定した

出所：各社・各団体のウェブサイトおよび年次報告書

## GEO（グローバル人材雇用代行およびグローバル人材雇用会社）

GEO は、新たに海外進出する企業や多国籍企業が人材を活用するためのサービスで、2 種類の形態がある。1 つ目は、顧客企業に代わって現地の人材の採用・管理を請け負う「**Global Employment Outsourcing（グローバル人材雇用代行）**」である。もう 1 つは、企業が従業員の国際間の異動を円滑にするための関連会社「**Global Employment Organization（グローバル人材雇用会社）**」である。

### Global Employment Outsourcing（グローバル人材雇用代行）

Global Employment Outsourcing はグローバル PEO とも呼称される。現地法人をもたない企業に代わって、法律上の雇用主として現地人材の採用、福利厚生管理、税務管理、コンプライアンス遵守などを行う<sup>8</sup>。米国内の PEO とは異なり、顧客企業との共同雇用ではなく、GEO のみが雇用主となる。顧客企業は人材に対して、日々の指揮監督や業績管理、報酬額の設定などを行う。解雇に関する判断は企業が行い、GEO が現地の法規制に則って手続きを代行する。GEO はプラットフォームを提供するため、企業が世界各国でリモートワーカーを活用し、分散型のチームを構築する際にも役立つ。

GEO は、企業に事業拡大に適した進出先の助言や、現地法人の設立支援も行い、手続きで必要となる法人口座の開設や税務署への登録などを代行する<sup>9</sup>。一般的な GEO のサービス内容は図表 46 のとおり。

8 "Hiring Contractors vs. GEO / PEO / EOR Employees" <https://www.goliquid.io/post/contractors-geo-peo-eor>

9 "What is a Global Employment Organization (GEO)?" <https://nhglobalpartners.com/global-employment-organization-geo/>

図表 46 GEO (グローバル人材雇用代行) の一般的なサービス内容

顧客企業の現地法人	サービス内容
なし/設立を希望しない	進出先国で勤務する人材の EoR (代理雇用主) として、下記の人事関連業務をすべて請け負う <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現地人材の採用とオンボーディング</li> <li>• 所得税や社会保険料、健康保険料の計算および納付</li> <li>• 従業員の立て替え精算および顧客企業への月次報告書送付</li> <li>• 福利厚生管理</li> <li>• コンプライアンス遵守</li> <li>• 解雇手続き</li> </ul>
なし/設立を希望する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 進出先の助言</li> <li>• 子会社の設立</li> <li>• 法人化手続き</li> <li>• 法人口座の開設</li> <li>• 税務署への登録</li> <li>• 必要な認可の取得</li> <li>• 必要な記録や申告書の維持</li> </ul>
あり	顧客企業の人材を雇用せず、給与計算や福利厚生などの人事業務のみを受託する

出所: "What is a Global Employment Organization (GEO)?" <https://nhglobalpartners.com/global-employment-organization-geo/>  
をもとにリクルートワークス研究所が作成

企業が GEO を利用するメリットは、海外で人材を素早く確保できる点である。特に、海外展開の初期に重要な営業職や市場開発職などは、コントラクターの活用を法的に認めない国が多いため、企業が GEO に雇用を委託することで、現地法人を設立せずに海外で事業を開始することができる。また、PEO がもつ現地のベンダーやサプライヤー、販売業者などのネットワークを活用して、新たな事業機会を創出できる<sup>10</sup>。

現地人材が 5 人以上か、現地での売り上げ額が 100 万米ドルを超える際には、海外に関連会社の GEO を設立して、国際人材の採用と管理を内製化することが望ましい<sup>11</sup>。

10 "A GEC VS a Global PEO" Global Expansion <https://www.globalexansion.com/hubfs/Thought%20Leadership%20PDF/A%20GEC%20VS%20a%20Global%20PEO%20%7C%20Thought%20Leadership.pdf>

11 "Hiring Contractors vs. GEO / PEO / EOR Employees" <https://www.goliquid.io/post/contractors-geo-peo-eor>

主要な GEO 会社
------------

会社名	G-P (前 Globalization Partners)
ウェブサイト	<a href="https://www.globalization-partners.com/jp/">https://www.globalization-partners.com/jp/</a>
設立	2012 年
会社概要	海外人材の EoR のほか、コントラクターの採用も代行する。企業は、G-P のプラットフォーム上で求人広告の作成から人材の選定、退職プロセスまでの手続きを管理できる。180 カ国以上で事業展開。顧客企業には Netflix や Zoom、Udemy などがある

会社名	Horizons
ウェブサイト	<a href="https://nhglobalpartners.com/">https://nhglobalpartners.com/</a>
設立	2018 年
会社概要	社員とコントラクターの採用および雇用に加えて、従業員の海外出張や海外転勤に伴うビザ取得サポートも提供する。30 カ国以上で事業展開し、従業員は 100 名超。顧客企業は Boeing や Huawei など 1,500 社を超える

会社名	Velocity Global
ウェブサイト	<a href="https://velocityglobal.com/">https://velocityglobal.com/</a>
設立	2014 年
会社概要	企業は、Velocity Global を介した人材の採用、福利厚生を提供、海外転勤の手続きなどをクラウドのプラットフォーム上で行える。185 カ国以上で事業展開

出所：各社ウェブサイト

### Global Employment Organization (グローバル人材雇用会社)

国際間を異動する社内の人材を管理するのが Global Employment Organization (グローバル人材雇用会社) である。海外進出先国での人材雇用に関する専門知識を持ち、海外赴任の多い従業員の雇用と管理を行う。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た国際間の異動ができる。いわゆる社内の国際人材派遣会社である。

一般的な GEO のしくみは下記のとおり。

- 企業が 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、コンプライアンス遵守などは GEO が管理する

GEO (グローバル人材雇用会社) に所属させるのに適しているのは、次の3つのカテゴリーの人材である。①さまざまな国への赴任が多い従業員(各国で待遇の一貫性を保ち、コンプライアンス遵守が容易になるため)、②グローバルレベルの権限をもつエグゼクティブ(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つけられるため)、③高度なスキルをもつ人材(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ため)。これらの人材が多数いる企業では、GEO を設立することで海外赴任者を一元管理し、国際企業型年金(International Pension Plan)<sup>12</sup>を提供しやすくなるという効果が得られる。

12 保険会社が多国籍企業を対象に提供するサービス。海外赴任期間が長い、あるいは母国の社会保障が充実していない国際人材の老後の不安を軽減することで、定着率を高めるために活用される。

# 09 HR テクノロジー

## HR テクノロジー業界の全体像

HR テクノロジー業界は、ジョブボード、ATS（応募者追跡システム）、アセスメントプラットフォーム、面接プラットフォーム、バックグラウンドチェックなど、多数の領域から構成されている。米国には、数百社以上のサービス事業者が存在し、市場は急速に拡大している。Fortune Business Insights の予測によると、2021 年の世界の HR テクノロジーの市場規模は 240 億ドルで、2028 年には 350 億ドルに達する<sup>1</sup>。

多くのサービス事業者が、M&A や自社開発によって複数のソリューションを提供するようになり、新しい領域の開拓も行っていることから HR テクノロジー領域の分類は年々難しくなっている。

2021 年に発表された Talent Tech Labs (TTL) の「タレントアキュイジションエコシステム 10」(HR テクノロジーマップ) では、求人・求職をサポートする採用系の HR テクノロジーの代表的なサービスは下記の 39 領域、計 513 社であった<sup>2</sup>(図表 47・48)。毎年、熾烈な競争による統廃合、廃業、サービスの拡充、新規参入が頻繁に起きており、HR テクノロジー市場は混沌としている。

図表 47 HR テクノロジー（採用系）の代表的サービス 39 領域

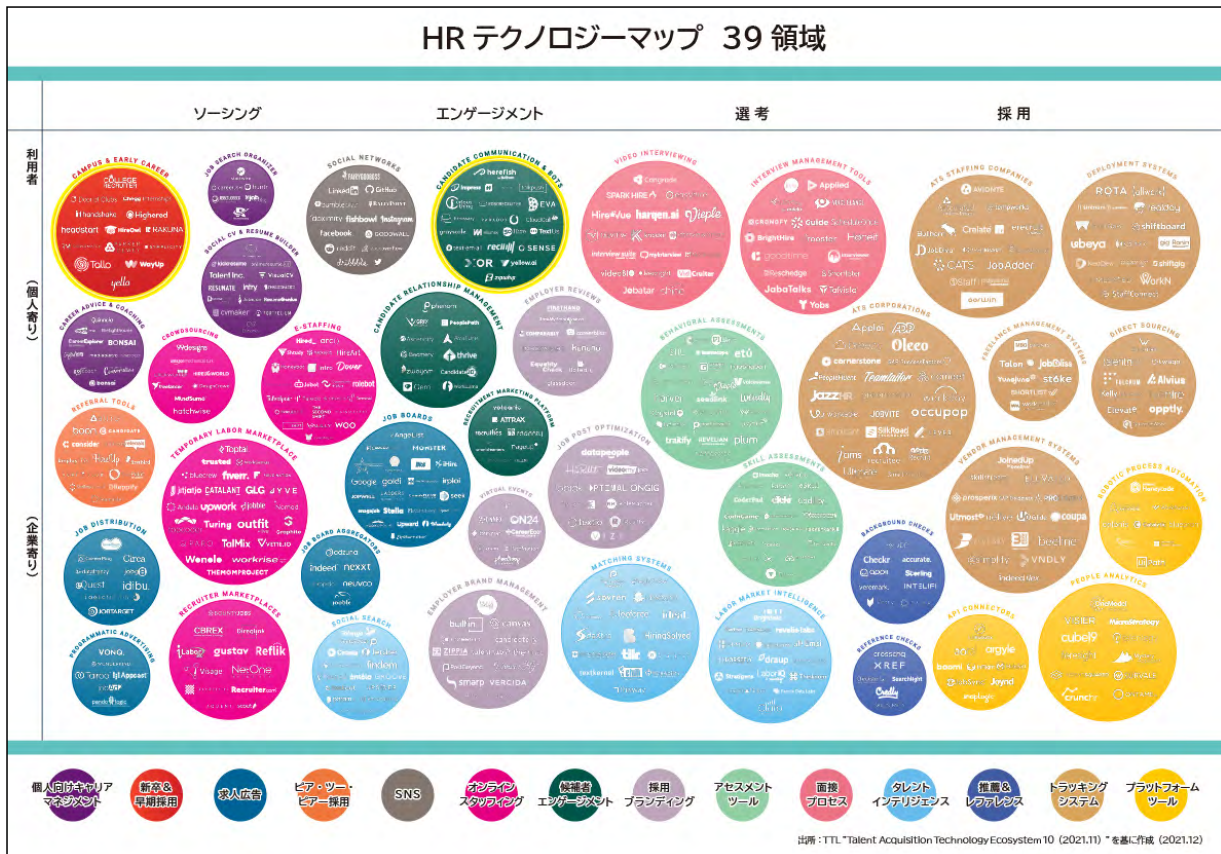
ソーシング	エンゲージメント	選考	採用
<b>企業向け</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● キャンパス&amp;アーリーキャリア (新卒採用)</li> <li>● リファラルツール</li> <li>● 求人広告配信プラットフォーム</li> <li>● プログラマティック求人広告</li> <li>● クラウドソーシング</li> <li>● テンポラリー・レイバー・マーケットプレイス</li> <li>● リクルーターマーケットプレイス</li> <li>● ソーシャルネットワーク</li> <li>● E スタッフینگ</li> <li>● ジョブボード</li> <li>● ジョブアグリゲーター</li> <li>● ソーシャルサーチ</li> </ul> <b>求職者向け</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● キャリアアドバイス&amp;コーチング</li> <li>● ジョブサーチオーガナイザー</li> <li>● ソーシャル CV &amp; レジューメビルダー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 候補者コミュニケーション &amp; ボット</li> <li>● 候補者関係管理システム (CRM)</li> <li>● 採用マーケティング</li> <li>● エンployヤーレビュー</li> <li>● バーチャルイベント</li> <li>● 求人広告最適化</li> <li>● 採用ブランドマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動画面接</li> <li>● 面接管理ツール</li> <li>● 行動アセスメント</li> <li>● スキルアセスメント</li> <li>● マッチングシステム</li> <li>● 労働市場インテリジェンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業向け ATS</li> <li>● スタッフィング会社向け ATS</li> <li>● デプロイメントシステム</li> <li>● フリーランサー管理システム</li> <li>● ベンダーマネジメントシステム</li> <li>● バックグラウンドチェック</li> <li>● リファレンスチェック</li> <li>● ダイレクトソーシング</li> <li>● API コネクター</li> <li>● RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)</li> <li>● ピープルアナリティクス</li> </ul>

1 SHRM, "HR Technology Spending Is Up. What Are Employers Buying?" <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/technology/Pages/HR-Technology-Spending-Is-Up-What-Are-Employers-Buying.aspx>

2 リクルートワークス研究所「領域の再編が続く米国の HR テクノロジー市場(前編)」<https://www.works-i.com/column/ttl2021/detail007.html>



図表 48 TTL の HR テクノロジーマップ



出所: Talent Tech Labs "Talent Acquisition Technology Ecosystem 10 (November 2021)" をもとに作成  
<https://www.works-i.com/research/others/item/hrtech2021v10map.pdf>

本章では、人材の募集に利用されている HR テクノロジーの主な領域と代表的なサービスを紹介する。

## ジョブボード

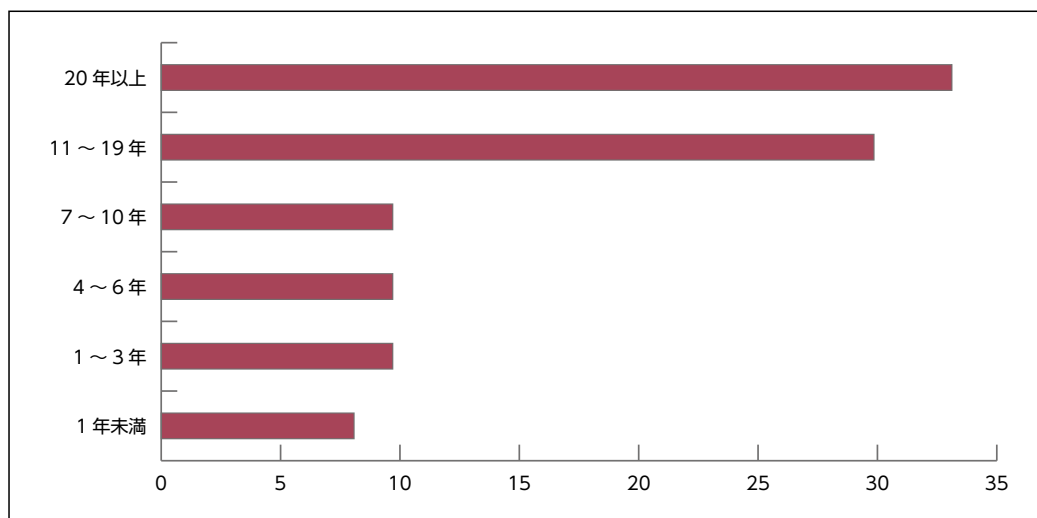
### 概要

ジョブボードは、インターネット版の求人掲示板のことである。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。大小さまざまな規模のジョブボードが存在し、全体の数を把握するのは難しいが、米国だけでも2018年の時点で1万サイトを超えるといわれている<sup>3</sup>。

コンサルティング会社 Job Board Doctor が欧米、アジア、アフリカのジョブボード128社を対象に行った2022年の調査によると、ジョブボードの運営年数で最も多かった回答は「20年以上(約33%)」であり、長い歴史を持つサイトが多い。一方「1～3年(約9%)」や「1年未満(約7%)」の新しいサイトも10%弱ではあるが参入している(図表49)。

図表49 ジョブボードの運営年数

(単位：%)



出所：Job Board Doctor “2022-23 Global Recruiting Site Trends Survey” (September-October 2022)  
[http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23\\_Recruiting\\_Trends\\_Survey.pdf](http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23_Recruiting_Trends_Survey.pdf)

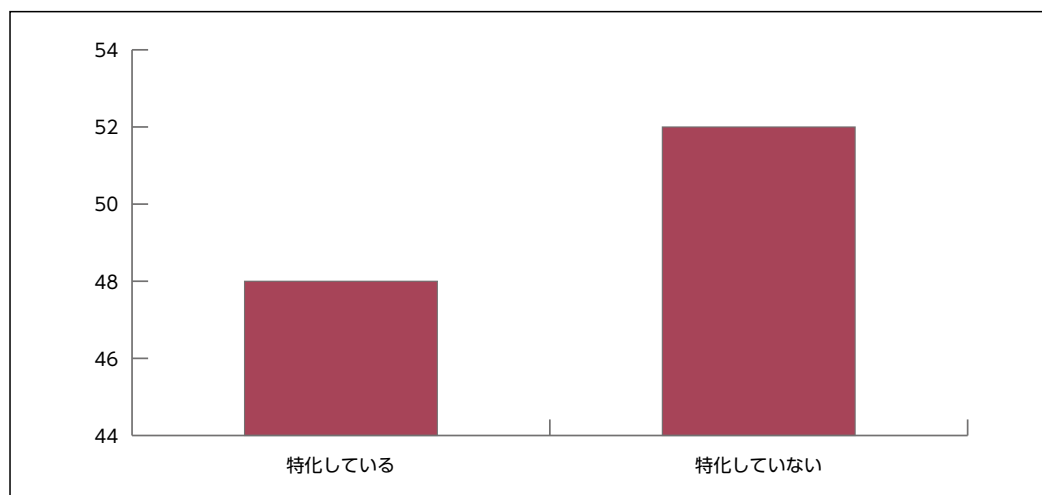
<sup>3</sup> SAIM, “TOP 50 JOB POSTING SITES TO FIND AND RECRUIT NEW TALENT” <https://www.sirajalilm.com/en/top-50-job-posting-sites-to-find-and-recruit-new-talent/>

ジョブボードは、「総合型」と「ニッチ型」の2種類に分かれる。総合型のジョブボードは、幅広い業種や職種の求人情報を掲載しており、大手で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、医療などの特定の業種や、IT プロフェッショナル、デザイナーといった専門職種向けのサイトのほかにも、時給制の求人情報を専門とするサイトや、リモートワークやフレキシブルワーク専門のサイト、新卒者、エグゼクティブ、フリーランサー、高齢者、退役軍人など特定の求職者層に特化したサイトもある。

Job Board Doctor の調査によると、特定の業種や職種に特化しているジョブボードの割合は約 48% であった(図表 50)。

図表 50 特定の業種や職種に特化しているジョブボードの割合

(単位：%)

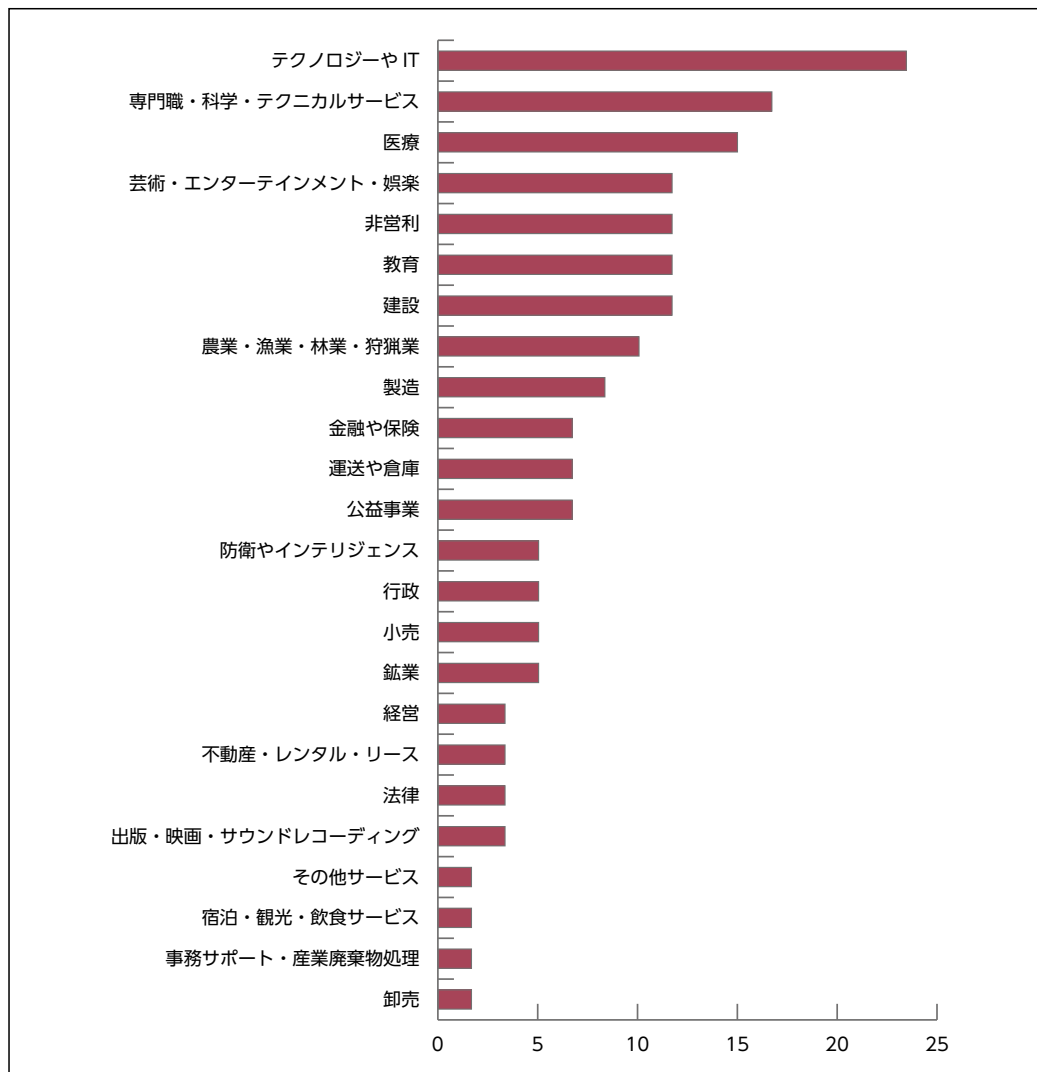


出所：Job Board Doctor “2022-23 Global Recruiting Site Trends Survey” (September-October 2022)  
[http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23\\_Recruiting\\_Trends\\_Survey.pdf](http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23_Recruiting_Trends_Survey.pdf)

ニッチ型のジョブボードが特化している業種や職種のなかで多かったのは、「テクノロジーや IT」「専門職・科学・テクニカルサービス」「医療」であった(図表 51)。

図表 51 ニッチ型のジョブボードが特化している業種や職種 (複数回答)

(単位：%)



出所：Job Board Doctor “2022-23 Global Recruiting Site Trends Survey” (September-October 2022)  
[http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23\\_Recruiting\\_Trends\\_Survey.pdf](http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23_Recruiting_Trends_Survey.pdf)

### 基本機能やサービス

ジョブボードは、求職者や企業向けに多種多様な機能やサービスを提供している。

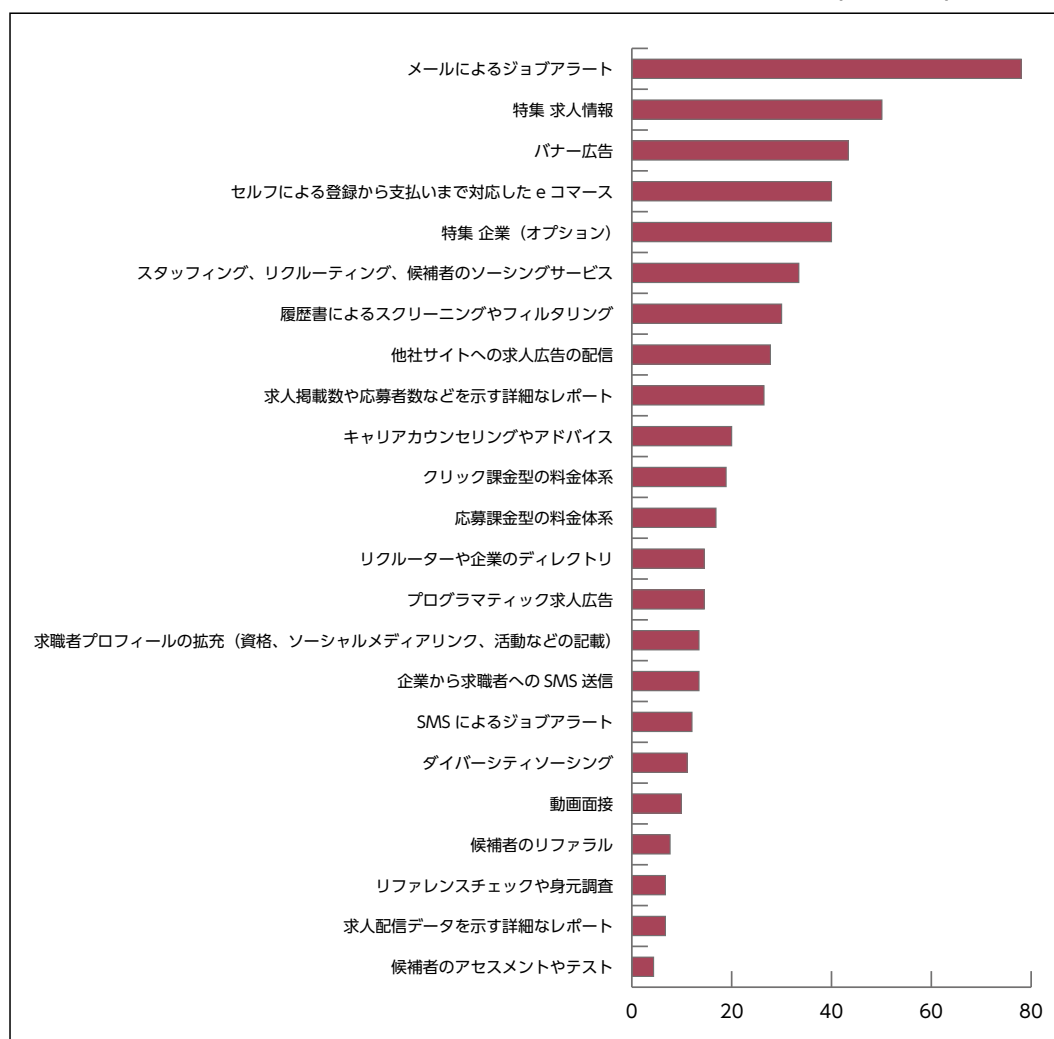
求職者向けには、履歴書やプロフィールの登録、求人情報の検索と保存、応募、希望条件に合った新着求人を通知するジョブアラートといった機能を無料で提供している。カバーレターや履歴書の作成・添削といった有料サービスもある。求人情報の検索は、会社名、職種、スキルなどのキーワードと地域を入力する。

掲載日、雇用形態、自宅からの距離、給与額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数多く掲載している。

企業向けのサービスは、求人情報の掲載と履歴書データベース検索に大別される。そのほか、企業ページの掲載や企業の採用情報サイトの制作などの採用ブランドの構築、ソーシャルメディアなどに公開されている求職者の情報を収集するソーシング、応募者の職歴や犯罪歴といった身元調査や薬物検査なども行っている。

Job Board Doctor の調査によると、ジョブボードが提供する企業および求職者向け機能やサービスで多いものは「メールによるジョブアラート(約 78%)」「特集求人情報(約 50%)」「バナー広告(約 42%)」などであった(図表 52)。

図表 52 ジョブボードが企業および求職者向けに提供する機能やサービス(複数回答)(単位:%)



出所: Job Board Doctor "2022-23 Global Recruiting Site Trends Survey" (September-October 2022)  
[http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23\\_Recruiting\\_Trends\\_Survey.pdf](http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23_Recruiting_Trends_Survey.pdf)

## 料金体系

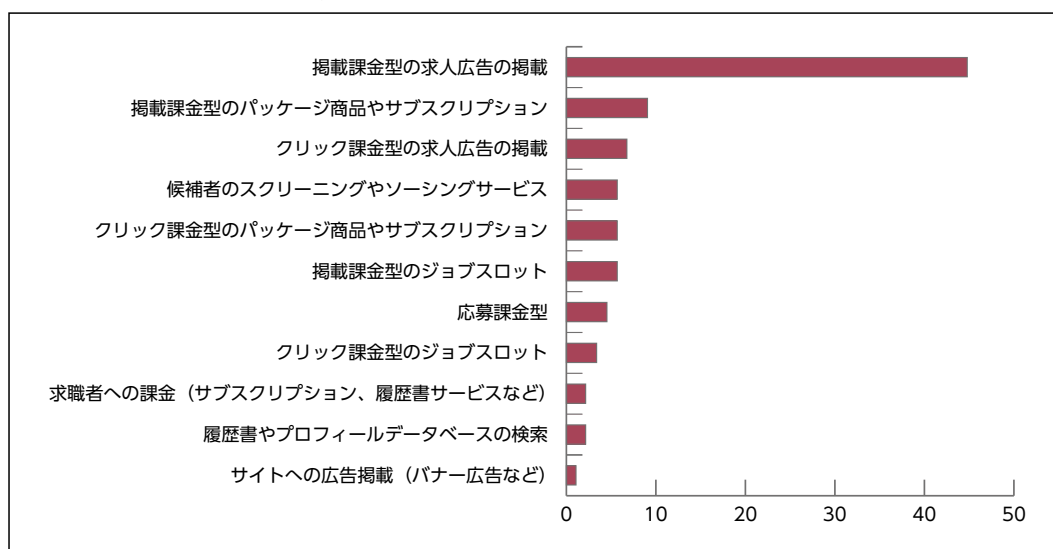
ジョブボードの一般的なビジネスモデルは、求人広告の掲載料金と、登録者の履歴書を検索できるデータベースの利用料金を主な収益源としている。

求人広告の料金体系は、一定期間求人広告を掲載することで料金が発生する「掲載課金型(duration-based)」、求職者が求人広告をクリックするごとに料金が発生する「クリック課金型(pay-per-click)」、求職者が応募すると料金が発生する「応募課金型(pay-per-application)」、採用が成立すると料金が発生する「採用課金型(pay-per-hire)」などがある。

Job Board Doctor の調査によると、過去 1 年間の最も多かった収益源は「掲載課金型の求人広告の掲載(約 44%)」「掲載課金型のパッケージ商品やサブスクリプション(約 9%)」「クリック課金型の求人広告の掲載(約 7%)」であった(図表 53)。

図表 53 過去 1 年間の最も多い収益源

(単位：%)



出所：Job Board Doctor “2022-23 Global Recruiting Site Trends Survey” (September-October 2022)  
[http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23\\_Recruiting\\_Trends\\_Survey.pdf](http://www.jobboarddoctor.com/wp-content/RsrchD/2022-23_Recruiting_Trends_Survey.pdf)

掲載課金型の求人広告の掲載期間は、大半が 30 日または 60 日である。掲載料金はサイトによって異なるが、30 日で 1 件当たり概ね 300 ドル前後となっている<sup>4</sup>。基本的には、企業が求人内容をサイト上で自ら入力作成して求人広告を直接入稿するため、日本の一般的なジョブボードよりも低料金である。

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

## 主要なジョブボード

米国のジョブボードは、多種多様である。下記に、総合型とニッチ型の主要なジョブボードを紹介する。

### 〈総合型〉

#### Monster

Monster は、総合型の大手ジョブボードで、欧米 14 カ国で展開している。2016 年に、大手人材サービス会社の Randstad に買収された。

さまざまな職種や地域の求人広告を掲載しており、職種や会社名といったキーワードや、地域、掲載日、雇用形態などで絞り込み検索ができる。履歴書を登録すると、内容や体裁についての簡単なフィードバックを無料で提供する。専門家が個々のスキルやキャリアの目標に即した履歴書やカバーレターを作成する有料の履歴書添削サービスもあり、料金プランは「ベーシック」「デラックス」「プレミア」の 3 種類がある（料金は 149 ドル、197 ドル、349 ドル）。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。そのほか、職種や地域、選考分野や最終学歴で給与相場を調べる機能を備える。

スマートフォン向け求人検索アプリ「Monster Job Search」サービスもある。

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セットで提供している。料金プランは「スターター」「スタンダード」「プレミアム」の 3 種類のサブスクリプション型である（月額料金は 279 ドル、399 ドル、649 ドル）。最も人気の高いスタンダードプランは、30 日間で求人広告を 3 件まで掲載し、履歴書を 150 回まで閲覧できる。

求人広告の掲載方法は「直接投稿型」で、2,000 種類以上のジョブディスクリプションのテンプレートを活用できる。Monster は、約 500 の地方紙や、Asian MBA、BlackCEOs.com、Military.com といった、アフリカ系やアジア系アメリカ人、女性など多様な人材向けのコミュニティサイトと提携しており、Monster に掲載した広告はこれらの提携サイトにも同時に掲載される<sup>5</sup>。企業は、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。

履歴書データベースの検索サービスでは、企業が職種や必要なスキル、居住地などの条件を入力すると、高度なセマンティック検索（概念検索）技術<sup>6</sup>「SixSense」（特許取得）を使って、マッチング度合いの高い順に履歴書を表示する。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で絞り込める。メールなどで求職者に直接連絡し、面接に招待するスカウト機能もある。募集要項を満たす求職者が登録すると、企業にメールで通知する。

5 Monster, "Monster Pricing Plans" <https://hiring.monster.com/pricing/>

6 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「セマンティック検索」）。

### ZipRecruiter

ZipRecruiter は、企業と求人情報をマッチングするマーケットプレイスである。求職者は、経験やスキル、資格、希望の職種などを入力してプロフィールを作成し、履歴書を登録する。求人を検索する際は、職種などのキーワードと地域を入力し、勤務形態(リモートワーク、オフィス出社、ハイブリッド)、雇用形態、会社名、給与額で絞り込む。AI 搭載のパーソナルリクルーター「Phil」が、求職者の求人検索動向を学習し、おすすめの人材を表示する。求職者が、提案された求人を「良い」「悪い」で評価することで、AI の精度を高めることができる。そのほか、企業が応募書類を閲覧したときの通知や、現在もっているスキルで就業可能なほかの職種の提案などを受けられる。

企業側は、求人情報を無料で直接投稿できる。掲載した求人は、ワンクリックで 100 以上のほかの求人サイトにも一斉掲載できる。求職者のスキルや経歴と求人の募集要項をもとに、求職者と求人のマッチング度合い(Great Match、Good Match、Fair Match、Not a Match)を示す機能や、ZipRecruiter が提示した適合度の高い求職者のなかから、企業が候補者を選び、ワンクリックで応募を促すスカウト機能「Invite to Apply」も備える。求人の一斉配信や履歴書データベースの検索、掲載した求人と求職者の自動マッチングなどのサービスを合わせたサブスクリプション型プランもある。

### 〈ニッチ型〉

#### Dice

Dice は、技術職やエンジニア職に特化したジョブボードで、米国、英国、ドイツ、ベルギーで展開している。約 510 万人の求職者が登録している<sup>7</sup>。2022 年 12 月現在で 7 万 1,768 件のテクノロジー関連の求人情報を掲載している。

求人広告の掲載方法は直接投稿で、掲載料金(30 日間)は、1 件当たり 395 ドルからとなっている<sup>8</sup>。

求職者は、職歴や学歴、スキル、仕事の希望条件などをプロフィールに入力し、履歴書を登録する。次に、職種、地域、会社名、掲載主の種類(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求人を検索する。

Dice は、2013 年に約 200 のソーシャルメディアやコミュニティサイトから、履歴書だけではわからない趣味や興味関心などを含んだ人材の情報を包括的に収集する「Open Web」サービスを開始した。求職者はジョブボードに登録した履歴書よりも、LinkedIn などソーシャルメディアのプロフィールをより頻繁に更新するためである。

2017 年には、Open Web と通常の履歴書検索機能を統合した「TalentSearch」サービスを開始。

2021 年には、ダイバーシティ採用を促進する機能として、応募書類から氏名、経験年数、卒業大学名など、無意識のバイアスにつながる情報を自動的に除外して表示する機能「Unbiased Sourcing」を追加した。

7 Dice, "Hiring with Dice" <https://www.dice.com/hiring>

8 Dice, "Web Store" <https://www.dice.com/hiring/webstore>



そのほかには、Dice の専任チームが顧客のニーズに合わせて、ジョブボードやソーシャルメディアなど 200 種類以上のリソースから人材を発掘し、電話による一次面接を代行する「Sourcing Services」も行っている。

### Handshake

Handshake は、新卒者向けの求人求職サイトである。4 年制大学、コミュニティカレッジ、ブートキャンプ、マイノリティ支援機関を含む 1,400 の教育機関に通う学生や新卒者約 2,100 万人が登録している。P&G、TikTok、Nike、EY、Target、eBay などの Fortune 500 企業や非営利団体など 65 万以上の企業や組織が利用している。

求職者は、アプリからプロフィールを登録し、求人に応募する。企業側がサイトに登録された学生のプロフィールを見て、興味をもった学生にオファーを送る機能もある。

企業向けの料金プランは「コア」と「プロ」の 2 種類がある。求人広告の掲載、企業ページの掲載、学校名や専攻分野、GPA などによる履歴書データベースの検索、学生への求人やイベント情報の一斉送信などを行うことができる。

大学主催のキャリアフェアや面接イベントへの参加、自社のキャリアフェアやグループチャットによる説明会、面接の開催や管理を行うこともできる。2021 年には、約 5,000 のオンラインイベントが同サイト上で開催された。

### Ladders

Ladders は、主に年収 10 万ドル以上の求人情報を掲載するエグゼクティブ向けのジョブボードである。米国とカナダの企業 2 万 5,000 社超が利用している<sup>9</sup>。

求職者は、有料会員になると会員限定の求人情報を検索できる。また、Ladders が応募フォームの入力や履歴書の提出などの応募手続きを代行する「Apply4Me」を利用できる。プロのライターによる無料の履歴書添削やリライトサービスもある。

求人広告の掲載料金は、1 カ月で 599 ドルである。履歴書データベースの検索サービスの料金プランは 3 種類あり、履歴書を 50 回まで閲覧できる「ライトアクセス」プランの月額料金は 299 ドルである<sup>10</sup>。

9 ModernRecruiters.com, "20 Best Job Board Websites For Any Size Employers" <https://modernrecruiters.com/best-job-board-websites/>

10 Ladders, "Pricing" <https://recruit.theladders.com/pricing>

### FlexJobs

FlexJobs は、リモートワークやフレキシブルワーク専門の求人サイトである。2022 年 12 月現在、企業 5,647 社の求人を 2 万 4,874 件掲載している。求職者は有料会員になると、自分のプロフィールが企業に優先的に表示されたり、会員専用の求人の閲覧や無料のスキルテストを利用できたりする。月会費は 24.95 ドルである<sup>11</sup>。

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(無制限)、企業ページの掲載などのサービスをセットで提供しており、月額料金は 399 ドルである<sup>12</sup>。

FlexJobs はコンテンツ拡充のため、2021 年にキャリアサイトの Job-Hunt を買収した。Job-Hunt は、履歴書の書き方や面接対策、LinkedIn の活用法、パーソナルブランディング、SEO 対策、給与交渉など、キャリアコーチや専門家による就職活動に関するさまざまなアドバイス記事や電子書籍を 1,000 件以上掲載している。

## ジョブアグリゲーター (job aggregator)

ジョブアグリゲーター(以下、アグリゲーター)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つのサイトに集約する。求職者は、求人情報をまとめて、閲覧できる。

アグリゲーターは企業が自社の採用情報ページに掲載した求人情報を自動収集するため、企業は基本的に無料で求人を掲載できる。また掲載作業を行う必要がない。求職者向けには、求人情報の検索や保存、応募、履歴書の登録といったサービスを無料で提供している。

代表的なアグリゲーターは、Indeed、SimplyHired、GetWork などである。

### Indeed

Indeed は、世界 62 の国と地域で展開している。月間ユニークビジター数は約 3 億人で、2.25 億件の履歴書が登録されている<sup>13</sup>。

求職者は、職種や会社名などのキーワードと地域を入力し、求人情報を検索する。給与額、地域、リモートワーク可、雇用形態(フルタイム、パートタイム、契約、臨時、インターンシップ)、必要とされる経験レベ

11 FlexJobs, "Pricing" <https://www.flexjobs.com/Pricing.aspx>

12 FlexJobs, "FlexJobs Pricing for Employers" <https://www.flexjobs.com/employer-pricing>

13 インディード「Indeed について」 <https://jp.indeed.com/about?hl=ja>

ル(エントリー、ミドル、シニア)、学歴で絞り込む。「Encouraged to Apply」機能で、非大卒者や、犯罪歴または職歴のブランク期間がある求職者の応募を歓迎する求人絞り込める。

そのほか、会社名または職種による給与相場や、給与や社風、福利厚生などについての従業員による企業の口コミ情報も提供している。

求人広告の掲載方法は、無料のクローリング、直接投稿、有料オプションのスポンサー求人の3種類がある。クローリングは、自社サイトに採用情報ページのある企業をクローリングし、求人を自動的に掲載する。直接投稿は、採用情報ページがない企業が、600種類超のサンプルを参考に投稿をする。勤務地、職種名、雇用形態、必要な資格やスキル、給与額、リモートワークの有無などを入力するだけで、求人情報を掲載できる。

スポンサー求人は、無料掲載の求人よりサイトの上位に表示され、表示期間も長い。求人情報ごとの表示回数やクリック率などを細かく確認できる「Performance Report」も利用できる。また、Glassdoorにも同時掲載されるため、求職者への露出が増える。

2022年12月現在のスポンサー求人の料金体系はクリック課金型であるが、2023年から米国のIndeedは応募課金型の料金体系に移行する。この料金体系には、「応募数に応じて支払う(pay-per-application)」と「応募開始後に支払う(pay-per-started-application)」の2種類の料金プランがあり、「応募開始後に支払う」料金プランでは、求人情報に記載されている「応募する」ボタンを求職者がクリックして応募手続きを開始すると、課金されるシステムとなっている<sup>14</sup>。

また、履歴書データベースの検索サービスもある。企業は、職種やスキルといったキーワードと地域を入力し、最終学歴、経験年数、会社名、雇用形態、受験したアセスメントテストの種類などで絞り込む。履歴書の検索は無料だが、登録者に連絡をとる際には料金が発生する。月額料金は120～300ドルである<sup>15</sup>。

Indeedは、面接業務を効率化する無料の採用支援ツール「Indeed Hiring Platform」を提供している。Web面接、自動面接予約、事前設問機能などを備え、Indeed上で直接管理できる。Indeedが求職者へのリマインドメッセージや面接に役立つ資料の送信、面接後のアンケート収集や合否連絡なども自動で行う。面接終了後は、面接の予約人数や実施人数などをまとめた効果測定レポートを企業に送信する。

14 Staffing Industry Analysts, "WORLD – INDEED SWITCHING TO COST-PER-APPLICATION MODEL" [https://www2.staffingindustry.com/eng\\_member/Editorial/Daily-News/World-Indeed-switching-to-cost-per-application-model-63463](https://www2.staffingindustry.com/eng_member/Editorial/Daily-News/World-Indeed-switching-to-cost-per-application-model-63463)

15 Indeed, "Resume Search pricing and billing" [https://indeed.force.com/employerSupport1/s/article/360015770072?language=en\\_US](https://indeed.force.com/employerSupport1/s/article/360015770072?language=en_US)

## ソーシャルメディア

### LinkedIn

LinkedIn は、世界 200 カ国以上で 8 億 7,500 万人超の個人と、5,800 万社の企業が登録している世界最大級のビジネス系ソーシャルメディアである<sup>16</sup>。米国では、1 億 9,400 万人が登録している。

求人情報の検索は、職種などのキーワードと地域を入力し、会社名、給与額、場所、職種、職務レベル（インターン、エントリーレベル、スタッフレベル、シニアレベル、マネジャーレベル）、勤務形態（オフィス勤務、ハイブリッド、リモート）で絞り込む。2022 年 12 月現在、米国の求人が約 637 万件掲載されている。

個人向けの有料会員プランは、「キャリア」「ビジネス」「セールスナビゲーター」「リクルーター・ライト」の 4 種類がある。求職者向けのキャリアプラン（月額 29.99 ドル）は、「InMail」機能で、採用担当者にメッセージを 1 カ月 5 件まで送信できる。また、「Open Profile」でつながりのない登録者からメッセージを受信できる。さらに「LinkedIn Learning」を利用し、1 万 6,000 件以上のオンライン動画コースが利用可能で、求職者は新しいスキルを習得することができる。

「スキル評価 (Skill Assessments)」は、Google アナリティクス、フロントエンド開発、Python（プログラミング言語）などさまざまなテストを無料で受けて、スキルレベルを確認できる。15 問の選択式の質問に回答して上位 30% に入ると、スキルバッジを獲得し、プロフィールに追加できる。

企業が求人広告を掲載する方法は、無料の直接投稿と有料のプロモーション求人の 2 種類がある。プロモーション求人は、求人の検索結果の上部に表示されたり、条件を満たす候補者に求人をモバイル送信する機能を利用できたりする。料金体系はクリック課金型で、クリック単価は日々変動するが、1 日当たりの予算を設定できる。支出が予算合計に達した時点で掲載は自動的に一時停止される。

企業向けのサービスでは、無料の履歴書データベースの検索や企業ページの掲載のほかに、有料で採用業務の効率を上げる採用管理システム「LinkedIn Recruiter」を提供している。LinkedIn Recruiter では、より高度な候補者の検索や、つながりのない候補者への InMail の送信、管理もできる。

2021 年にフリーランサーとサービスの依頼者をマッチングする機能「Services Marketplace」を公開した。200 万人超のフリーランサーが登録している。フリーランサーは、サービス内容、過去の顧客からの評価やレビューを記載したサービスページを開設できる。サービスの分野は、ソフトウェア開発、コーチング & メンタリング、ライティング、インテリアデザイン、法律関連など多岐にわたる<sup>17</sup>。

16 LinkedIn, "About Us: Statistics" <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>

17 LinkedIn, "LinkedIn Service Marketplaces" <https://www.linkedin.com/services>

### Jobcase

Jobcase は、ブルーカラー向けのビジネス系ソーシャルメディアで、「非大卒者向け LinkedIn」とも呼ばれている。登録者数は 1 億 3,000 万人を超える<sup>18</sup>。

レジ、在庫管理、トラック運転手、店舗販売員などの求人を掲載しており、求職者が求人を検索する際は、職種と郵便番号を入力し、「リモートワーク可」などの条件で絞り込む。

求職者は質問を投稿し、情報やアドバイスをもらえる。氏名、地域、学校名、就業先名などで登録者を検索する機能もある。Google アカウントと同期させ、自分の Gmail の連絡先リストに載っている職場の同僚を探すこともできる。職種や会社、地域別などのグループも多数あり、情報共有や人脈構築などを行うことができる。

## 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 Craigslist は、2022 年 12 月現在で 70 カ国で展開し、700 カ所以上の都市別ページを開設している。14 カ国語に対応し、約 8,000 万件のクラシファイド広告を掲載している<sup>19</sup>。

求職者は、地域や職種を選び、雇用形態や「リモートワーク可」「画像あり」「今日の投稿」といった条件で絞り込む。履歴書の登録機能もある。

企業は、地域や職種を指定し、求人内容を直接入力する。米国での求人広告の 1 カ月の掲載料金は、10～75 ドルと都市によって異なる。米国以外では、カナダでの一部の求人を除いて無料である<sup>20</sup>。トップ画面の「履歴書 (Resumes)」をクリックすると、履歴書を無料で簡単に検索できる。

通常のジョブボードとは異なり、求職者向けの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していない。非常に簡素な作りにもかかわらず、求職者は無料で求人を検索したり、企業は低コストで人材を確保できたりするため、広く利用されている。月間サイト訪問数は 2 億 5,060 万件である<sup>21</sup>。

18 PR Newswire, "Jobcase survey finds 70% of U.S. skilled and hourly workers would consider joining a union if given the chance" <https://www.prnewswire.com/news-releases/jobcase-survey-finds-70-of-us-skilled-and-hourly-workers-would-consider-joining-a-union-if-given-the-chance-301603071.html>

19 FirstSiteGuide, "The Essential Craigslist Statistics Every Freelancer Should Know in 2022" <https://firstsiteguide.com/craigslist-stats/>

20 Craigslist, "Posting fees" [https://www.craigslist.org/about/help/posting\\_fees](https://www.craigslist.org/about/help/posting_fees)

21 同上

## 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Webサイトのことである<sup>22</sup>。代表的なサービスはGlassdoor、Fairygodboss、GitHubなどである。

### Glassdoor

Glassdoor は、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会社名や職種で検索できる、転職口コミサイトである。20 カ国で展開し、登録者数は 2,700 万人以上、230 万社の企業が利用している<sup>23</sup>。2022 年 12 月現在で約 1 億 1,500 万件の口コミが投稿されている。

求人情報の検索は、職種などのキーワードと地域を入力し、雇用形態、給与額、掲載日、従業員数、会社名、従業員による会社の評価などで絞り込む。

企業が Glassdoor に求人広告を掲載するためには、Indeed にスポンサー求人を掲載する必要がある。企業ページの掲載は無料だが、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)を確認したり、「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を自由に記載できるブランディングサービスを利用できる。

### Fairygodboss

Fairygodboss は、年間の利用者数が 1,000 万人を超える、女性向けのコミュニティサイトである。2022 年 10 月に Z 世代向けジョブボードの The Muse に買収された<sup>24</sup>。

求人、企業の口コミ、最新ニュース、ウェビナーなどのイベント情報の検索や、ネットワーキング機能などを備える。求人を検索するには、職種や会社名などのキーワードと地域を入力する。リモートワークやフレックス勤務が可能な求人も絞り込み検索できる。女性にとって働きやすい企業の特集「Best Companies for Women」もある。求職者は、仕事と家庭の両立、上司や同僚、転職活動、プライベートについての悩みなどを投稿し、ほかの求職者からアドバイスを得ることができる。

PepsiCo、Intel、Apple、Salesforce など 150 社の企業が Fairygodboss を利用している。

22 IT用語辞典 e-Words「コミュニティサイト[community site]」<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>

23 Glassdoor, "About Us" <https://www.glassdoor.com/about>

24 PR Newswire, "The Muse Acquires Fairygodboss, the Largest Online Career Community for Women" <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-muse-acquires-fairygodboss-the-largest-online-career-community-for-women-301646577.html>

## スキマバイト検索アプリ

米国では、履歴書・面接不要で、空いた時間にすぐ働けるアルバイト検索アプリの利用が増えている。代表的なサービスは、Instawork、Wonolo、Gigpro などである。

### Instawork

Instawork は、主に飲食やサービス、倉庫作業などの 1 日数時間や数日間の短期アルバイトの求人を掲載するアプリである。求職者はアプリで、求人検索と応募、始業・終業時間の記録、給与の管理を行うことができる。プロフィールに過去の勤務先による評価を記載する機能もある。

求人掲載件数は過去 2 年間で 8 倍に増加し、登録者数は 100 万人を超える。2022 年 12 月現在、米国とカナダの 28 の地域でサービスを提供している。

求人は、経験がなくてもすぐに働けるエントリーレベルとスキルポジションの 2 種類がある。エントリーレベルでは、スタジアムの売店や倉庫などの求人があり、プロフィールや写真、社会保障番号を登録すると、犯罪歴などの身元調査が行われた後、10 分程度で応募が完了する。スキルポジションでは、職歴や資格の証明書や、前職におけるリファレンスチェックを登録し、仕事の知識を測るクイズに回答する。事前審査を通過した後、求人に応募できる。

登録後は、企業への履歴書の提出や面接の必要はない。スキマバイトのシフトは、登録者であれば友人や知人に代わってもらうこともできる。

企業は、管理画面から、求人情報の入力、募集状況の確認、応募者のプロフィール確認や採用判断、勤怠やシフトの管理などを行う。シフトにキャンセルが発生した場合には、同じ地域に住む登録者に募集情報が自動配信される。

### Wonolo

Wonolo は、飲食、サービス、倉庫、製造、イベントなどの求人を掲載し、登録者数は 100 万人を超える。Wonolo は、ギグワーカーとして時間や場所に縛られない自由な働き方を実現しながら、福利厚生サービスを受けられるしきみを整えている。登録者は、フリーランサー向け医療保険プラットフォームの Stride Health などを通じて、保険に割安で加入できる。また、一定の条件を満たせば、旅行や病気などで働けないときに利用できる有給休暇制度「FTO (フレックスタイムオフ)」を利用できる。

## クラウドソーシング

フリーランサーに仕事を発注するクラウドソーシングプラットフォームは、世界に 500 前後あるといわれている。仕事の受発注、納品、報酬の支払いなどはすべてインターネット上で完結する。代表的なサービスは、Upwork や Fiverr などである。

### Fiverr

Fiverr は、5 ドルからフリーランサーに仕事を依頼できるプラットフォームである。グラフィックデザイン、デジタルマーケティング、プログラミング、動画やアニメーション制作など 500 種類以上の仕事を掲載している。2022 年 10 月までの 1 年間で、400 万人以上が Fiverr 経由で各国のフリーランサーに仕事を発注した<sup>25</sup>。2021 年第 4 四半期時点のアクティブバイヤー数は前年同期比 23% 増の 420 万人、バイヤー 1 人当たりの単価は同 18% 増の 242 ドルであった<sup>26</sup>。

2022 年 8 月に Fiverr は、フリーランサー向けサブスクリプション型サービス「Seller Plus」を導入した(月額 29 ドル)。フリーランサーは、専任のサクセスマネージャーから、プロフィールの構築や顧客とのやりとり、Fiverr の各種機能やサービスの上手な活用方法など、自身の事業拡大につながるガイダンスを受けることができる。どのキーワードが自身のサービスの受注につながっているのかがわかるキーワード分析や、顧客にリピート発注を促す割引クーポンの機能も利用できる。

25 Fiverr, "Fiverr to Release Third Quarter 2022 Earnings on November 9, 2022 " <https://investors.fiverr.com/press-releases/press-releases-details/2022/Fiverr-to-Release-Third-Quarter-2022-Earnings-on-November-9-2022/default.aspx>

26 Fiverr, "Fiverr Announces Fourth Quarter and Full Year 2021 Results" <https://investors.fiverr.com/press-releases/press-releases-details/2022/Fiverr-Announces-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2021-Results/default.aspx>



## 他業界からの求人求職サービスへの参入

### Google for Jobs

Google for Jobs は、Google が提供する、機械学習技術を活用した求人検索機能である。2017 年に米国でサービスを開始し、カナダ、英国、スペイン、フランス、デンマーク、日本、シンガポールなど、欧米、アジア、中東、アフリカの 100 カ国超で展開している<sup>27</sup>。

Google for Jobs は、クローラーが、LinkedIn、Glassdoor、Monster、ZipRecruiter などのジョブボードやソーシャルメディア、企業の採用情報ページから自動収集した求人情報を Google 上で一括検索できる。たとえば求職者が、「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仕事」といったキーワードを Google の検索ボックスに入力すると、「Jobs (求人)」という枠のなかに求人情報が表示される。また、「近隣の求人 (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、職種、会社名、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さまざまな条件で絞り込み検索ができる。

<sup>27</sup> Google 検索セントラル「求人検索用の求人情報 (JobPosting) の構造化データ」<https://developers.google.com/search/docs/appearance/structured-data/job-posting>

# 10 人材ビジネス業界の M&A

## スタッフィング業界における M&A 活動と特徴

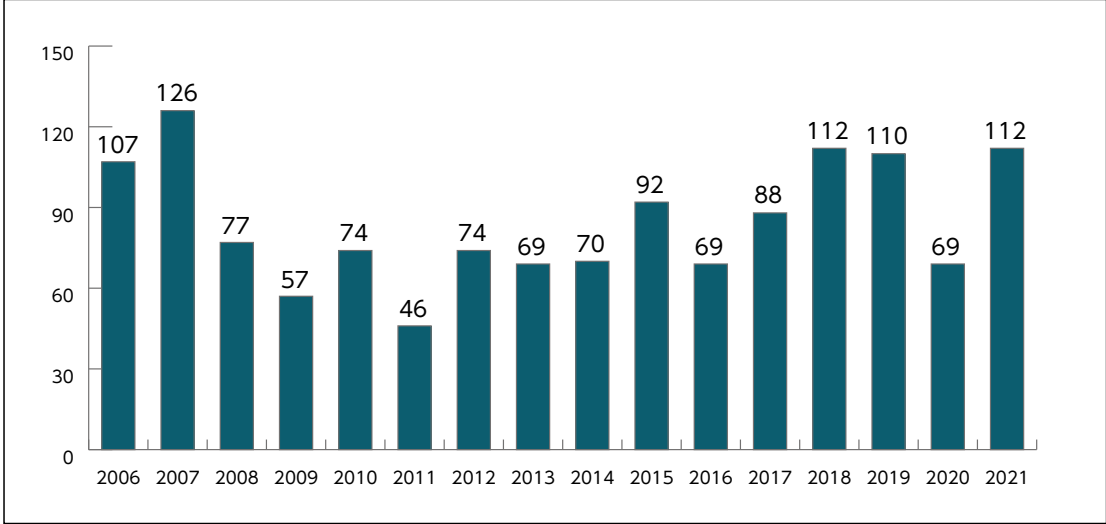
### M&A 活動と取引実数

人材ビジネス業界の特徴の1つとしてあげられるのが、活発な M&A である。

人材ビジネスの中でも、特にスタッフィング業界では M&A が頻繁に行われてきたが、それには次のような要因がある。まずスタッフィング業界は幅広く、市場が断片化しているため、参入しやすいこと、次に事業拡張の機会が多いこと、そして、業界が常に労働力不足の状態にあることである。

北米における M&A の取引実数は年によって異なるが、2006 年から 2021 年にかけては、少ない年で 46 件(2011 年)、多い年で 126 件(2007 年)の M&A があった。2020 年はパンデミックの影響を受けて、前年の 110 件から 69 件と大幅に減少したが、2021 年には 112 件とパンデミック前のレベルにまで回復している(図表 54)。

図表 54 北米スタッフィング業界における M&A 取引実数 (単位：件)



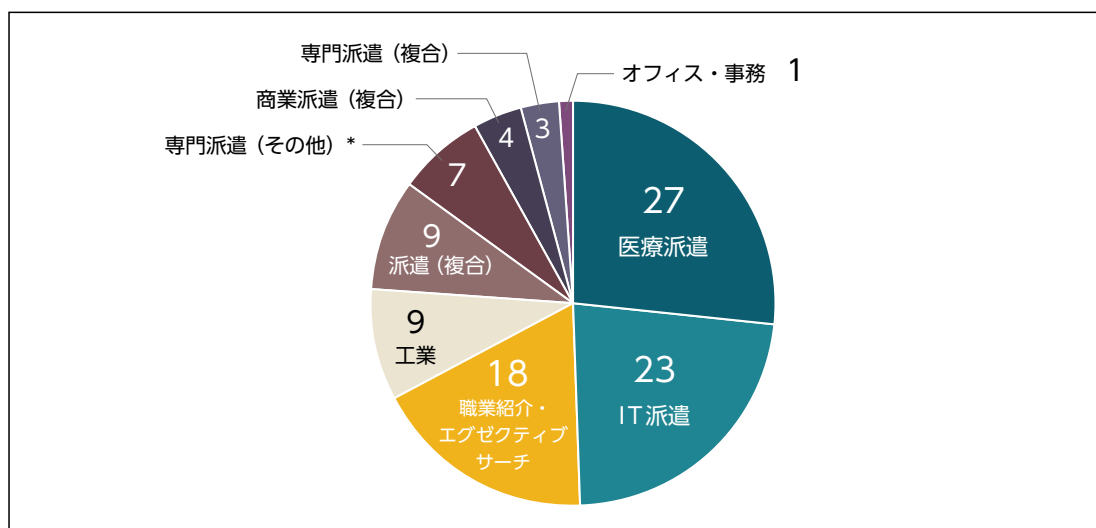
出所：Staffing Industry Analysts, "Merger and Acquisition Trends: North America 2022 Update," February 2022. [https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3) (last access August 23, 2022)

### 事業分野に見る特徴

2021 年の M&A 取引実績を事業分野別でみると、医療派遣分野における M&A が最も多く(27%)、以下 IT 派遣(23%)、職業紹介・エグゼクティブサーチ(18%)と続く(図表 55)。医療派遣分野の M&A が多かったのは、パンデミック下で医療派遣の需要が著しく高まり、ほとんどの医療派遣会社の売上高が記録的に伸びたことによると考えられる。医療派遣や IT 派遣を含めた、専門派遣領域の M&A は全体の 57% を占めている。

図表 55 北米スタッフィング業界における事業分野別 M&A 取引実績

(単位：%)



\* 専門派遣(その他)には、エンジニア・デザイン、法務、マーケティング・クリエイティブが含まれる。

出所：Staffing Industry Analysts, "Merger and Acquisition Trends: North America 2022 Update," February 2022.  
[https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3) (last access August 23, 2022)

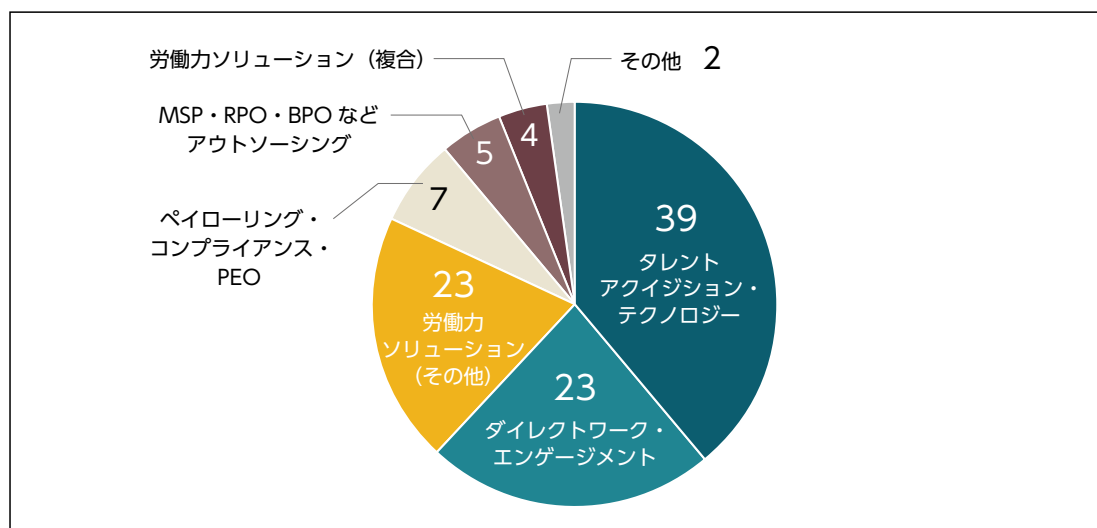
## スタッフィング関連分野における M&A 活動と特徴

### スタッフィング関連分野における M&A 活動と特徴

いわゆる「スタッフィング関連分野」は、労働力ソリューションエコシステムの中で、スタッフィング事業そのものには従事していないが、スタッフィングと密接なかかわりのある事業分野では、M&A は非常に活発である。Staffing Industry Analysts によると、スタッフィング関連分野における 2021 年の M&A 取引実数は合計 104 件で、2020 年の 76 件から大幅に増えている。M&A の対象となった分野で最も多かったのは、タレントアクイジション・テクノロジー (39%) で、以下、ダイレクトワーク・エンゲージメント (23%)、労働力ソリューション (その他) (20%) と続く (図表 56)。

図表 56 北米スタッフィング関連分野における M&A 取引実績

(単位：%)



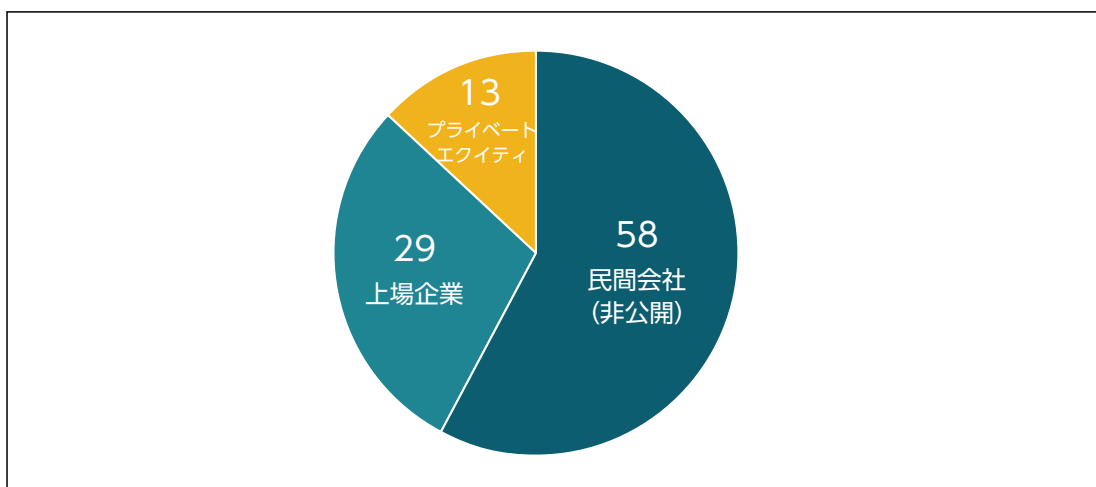
出所：Staffing Industry Analysts, "Merger and Acquisition Trends: North America 2022 Update," February 2022.  
[https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3) (last access August 28, 2022)

### スタッフィング関連分野のバイヤーと特徴

M&A のバイヤーの過半数は民間会社（非公開）で全体の 58% を占め、上場企業の占める割合は 29%、プライベートエクイティの占める割合は 13% である（図表 57）。

図表 57 北米スタッフィング関連分野における M&A バイヤー

（単位：％）



\* Blackstone のようにプライベートエクイティであり、かつ、上場企業であるケースがあり、そのような場合はプライベートエクイティとしてカウントされている。

出所：Staffing Industry Analysts, “Merger and Acquisition Trends: North America 2022 Update,” February 2022.  
[https://www2.staffingindustry.com/site\\_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3](https://www2.staffingindustry.com/site_member/Research/Research-Reports/Americas/Merger-and-Acquisition-Trends-North-America3) (last access August 28, 2022)

## 最近の主要な M&A 取引

2018 年第 1 四半期から 2022 年第 2 四半期までに北米のバイヤー企業が行った M&A の中で 1,000 万 US ドル以上の取引金額のものを下記に挙げる（図表 58）<sup>1</sup>。なお、この期間に複数の取引をしたバイヤー企業として、ライドシェア大手の Uber Technologies、派遣会社大手の Staffing 360 Solutions、IT 派遣・コンサルティングの ASGN、医療派遣大手の AMN Healthcare、派遣会社のフランチャイズを展開する HireQuest、教育事業の Stride などがある。

1 取引金額が開示されているものに限る。

図表 58 北米スタッフィングおよび労働力ソリューションにおける主要な M&amp;A 取引 (2018 年第 1 四半期～2022 年第 2 四半期)

時期	買収元企業	買収先企業	対象分野	取引金額
2022 年第 2 四半期	Staffing 360 Solutions	Headway Workforce Solutions	専門派遣(その他)	約 1,400 万 US ドル
2022 年第 2 四半期	Deel	PayGroup	ペイローリング・コンプライアンス・PEO	約 1 億 1,900 万 US ドル
2022 年第 2 四半期	ASGN	GlideFast Consulting	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 3 億 5,000 万 US ドル
2022 年第 2 四半期	Premier Health of America	Canadian HealthCare Agency	医療派遣	1,050 万～1,450 万カナダドル
2022 年第 1 四半期	Vega Consulting	Volt Information Sciences	派遣(複合)	買収先企業の株式 1 株あたり 6US ドル
2022 年第 1 四半期	LinkedIn	Oribi	労働力ソリューション(その他)	約 8,000 ～ 9,000 万 US ドル
2022 年第 1 四半期	360Learning	Loop	労働力ソリューション(その他)	約 2,000 万 US ドル
2022 年第 1 四半期	Lifespeak	Wellbeats	労働力ソリューション(その他)	約 8,000 万 US ドル
2022 年第 1 四半期	Alithya	Vitalyst	労働力ソリューション(その他)	約 5,020 万 US ドル
2021 年第 4 四半期	Workday	VNDLY	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 5 億 1,000 万 US ドル
2021 年第 3 四半期	ManpowerGroup	ettain group	IT 派遣	約 9 億 2,500 万 US ドル
2021 年第 3 四半期	Veritone	PandoLogic	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 1 億 5,000 万 US ドル
2021 年第 3 四半期	Affiliate of H.I.G. Capital	Oxford Global Resources	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 5 億 2,500 万 US ドル
2021 年第 3 四半期	ASGN	Infor	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 8,600 万 US ドル
2021 年第 2 四半期	2U	edX	労働力ソリューション(その他)	約 8 億 US ドル
2021 年第 2 四半期	Cross Country Healthcare	Workforce Solutions Group	労働力ソリューション(その他)	約 2,500 万 US ドル
2021 年第 2 四半期	15Five	Emplify	労働力ソリューション(その他)	約 5,000 万 US ドル
2021 年第 2 四半期	HealthEquity	Further	労働力ソリューション(その他)	約 5 億 US ドル
2021 年第 2 四半期	Kelly Services	Softworld	IT 派遣	約 2 億 1,500 万 US ドル
2021 年第 1 四半期	HireQuest	LINK Staffing	商業派遣(複合)	約 1,110 万 US ドル
2021 年第 1 四半期	CNO Financial Group	DirectPath	ペイローリング・コンプライアンス・PEO	約 5,000 万 US ドル
2021 年第 1 四半期	Uber Technologies	Drizly	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 1 億 1,000 万 US ドル
2021 年第 1 四半期	HireQuest	Snelling Staffing	派遣(複合)	約 1,730 万 US ドル
2020 年第 4 四半期	ASGN	Skyris	専門派遣(複合)	買収先企業の 7 億 7,500 万株
2020 年第 4 四半期	Coupa Software	LLamasoft	労働力ソリューション(その他)	約 15 億 US ドル

時期	買収元企業	買収先企業	対象分野	取引金額
2020 年第 4 四半期	Mastech Digital	AmberLeaf Partners	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 1,400 万 US ドル
2020 年第 4 四半期	Stride	MedCerts	労働力ソリューション(その他)	約 7,000 万 US ドル
2020 年第 4 四半期	Stride	Tech Elevator	労働力ソリューション(その他)	約 2,350 万 US ドル
2020 年第 3 四半期	Bain Capital	Nichiigakkan	医療派遣	約 12 億 US ドル
2020 年第 3 四半期	ASGN	LeapFrog Systems	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 7,200 万 US ドル
2020 年第 3 四半期	Uber Technologies	Postmates	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 26 億 5,000 万 US ドル (株式)
2020 年第 1 四半期	Cornerstone OnDemand	Saba Software	MSP・RPO・BPO など アウトソーシングシング	約 12 億 9,500 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	John Wiley & Sons	mthree	労働力ソリューション(その他)	約 1 億 1,900 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	BG Staffing	EdgeRock Technology Partners	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 2,160 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	AMN Healthcare	Stratus Video	MSP・RPO・BPO など アウトソーシングシング	約 4 億 7,500 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	K12	Galvanize	労働力ソリューション(その他)	約 1 億 6,500 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	ASGN	Blackstone Federal	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 8,500 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	InterActiveCorp	Care.com	タレントアキュイジション・テクノロジー	買収先企業の株式 1 株あたり 15US ドル
2020 年第 1 四半期	Vensure Employer Services	PEO Business of ShiftPixy	ペイローリング・コンプライアンス・ PEO	約 1,900 万 US ドル
2020 年第 1 四半期	Uber Technologies	Careem Networks	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 31 億 US ドル
2019 年第 4 四半期	Silver Lake	First Advantage	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 15 億 US ドル
2019 年第 4 四半期	Olympus Partners	Soliant Health	医療派遣	約 6 億 1,200 万 US ドル
2019 年第 4 四半期	ASGN	Intersys Consulting	IT 派遣	約 6,700 万 US ドル
2019 年第 3 四半期	Warburg Pincus	Allied Universal	派遣(複合)	約 7 億 2,100 万 US ドル
2019 年第 3 四半期	DoorDash	Caviar	タレントアキュイジション・テクノロジー	約 4 億 1,000 万 US ドル
2019 年第 3 四半期	Resource Connection	Veracity Consulting Group	ダイレクトワーク・エンゲージメント	3,060 万 US ドル
2019 年第 2 四半期	AMN Healthcare	Advanced Medical Personnel Services	医療派遣	約 2 億 US ドル
2019 年第 2 四半期	Truli Technologies	Recruiter.com	タレントアキュイジション・テクノロジー	買収先企業の 7 億 7,500 万株
2019 年第 2 四半期	Command Center	Hire Quest	工業派遣	買収先企業の 980 万株
2019 年第 2 四半期	CGI	Acando	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 4 億 5,900 万 US ドル
2019 年第 1 四半期	ManTech International	Kforce	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 1 億 1,500 万 US ドル

時期	買収元企業	買収先企業	対象分野	取引金額
2019 年第 1 四半期	CTG	Tech-IT PSA	IT 派遣	約 1,000 万 US ドル
2019 年第 1 四半期	isolved HCM	Sage Payroll Solutions	ペイローリング・コンプライアンス・PEO	約 8,500 万 US ドル
2019 年第 1 四半期	Alight Solutions	Wipro	労働力ソリューション(複合)	約 1 億 US ドル
2019 年第 1 四半期	Investing Group led by Hellman & Friedman	Ultimate Software	労働力ソリューション(その他)	約 110 億 US ドル
2019 年第 1 四半期	ASGN	DHA Group	ダイレクトワーク・エンゲージメント	約 4,600 万 US ドル
2018 年第 4 四半期	Paychex	Oasis Outsourcing	ペイローリング・コンプライアンス・PEO	約 12 億 US ドル
2018 年第 3 四半期	Staffing 360 Solutions	Key Resources	派遣(複合)	約 1,200 万 US ドル
2018 年第 3 四半期	New Mountain Capital	Beeline	タレントアクイジション・テクノロジー	約 1 億 2,900 万 US ドル
2018 年第 3 四半期	Walmart	Cornershop	タレントアクイジション・テクノロジー	約 2 億 2,500 万 US ドル
2018 年第 3 四半期	Coupa Software	DCR Workforce	タレントアクイジション・テクノロジー	約 2,500 万 US ドル
2018 年第 3 四半期	Staffing 360 Solutions	Key Resources	派遣(複合)	約 1,200 万 US ドル
2018 年第 2 四半期	Paypal	Hyperwallet	タレントアクイジション・テクノロジー	約 4 億 US ドル
2018 年第 2 四半期	PeopleScout	TMP	MSP・RPO・BPO など アウトソーシングシング	約 2,400 万 US ドル
2018 年第 2 四半期	KKR	Envision Healthcare	医療派遣	約 55 億 US ドル
2018 年第 2 四半期	UnitedHealth Group	Sound Inpatient Physician	医療派遣	約 22 億 US ドル
2018 年第 2 四半期	Microsoft	GitHub	タレントアクイジション・テクノロジー	約 75 億 US ドル
2018 年第 2 四半期	Virgil	Hcareers	タレントアクイジション・テクノロジー	約 1,650 万 US ドル
2018 年第 2 四半期	AMN Healthcare	Leaders for Today	医療派遣	約 3,000 万 US ドル
2018 年第 2 四半期	AMN Healthcare	MedPartners	医療派遣	約 1,950 万 US ドル
2018 年第 2 四半期	OMERS Private Equity	AMS	MSP・RPO・BPO など アウトソーシングシング	約 11 億 US ドル
2018 年第 1 四半期	AMN Healthcare	Phillips DiPisa	紹介・エグゼクティブサーチ	約 3,000 万 US ドル
2018 年第 1 四半期	Addus HomeCare	Arcadia Home Care & Staffing	医療派遣	約 1,850 万 US ドル
2018 年第 1 四半期	CTG	SOFT COMPANY	派遣(複合)	約 1,650 万 US ドル
2018 年第 1 四半期	ASGN	ECS Federal	派遣(複合)	約 7,750 万 US ドル

出所：Staffing Industry Analysts, "Staffing and Workforce Solutions Mergers & Acquisitions Database," September 2022.  
<https://www2.staffingindustry.com/Research/Research-Reports/Interactive-Research-Tools/Staffing-Workforce-Solutions-Mergers-Acquisitions> (last access September 5, 2022)





# 11 人材ビジネス関連団体と HR 関連団体

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さまざまだが、人材ビジネス会社にとってこれらの団体は、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。

米国では、労働者派遣事業や職業紹介事業に対する規制がほぼないため、人材ビジネス関連団体に加入し、同団体の行動規範や倫理綱領にのっとり活動することが、会社の信頼性と安定性を確保する手段にもなっている。

下表は、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。

世界雇用連合 (World Employment Confederation : WEC) は、世界 47 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、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、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、人事のプロフェッショナルである個人が入会する団体で、世界中に約 30 万人の会員を持つ。SHRM は米国だけでなく、中国、インド、アラブ首長国連邦にも拠点を構え、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)
所在地	Av. du Port 86c/302 B-1000, Brussels, Belgium
ウェブサイト	<a href="https://wecglobal.org/">https://wecglobal.org/</a>
設立	1967 年 (2016 年 9 月に CIETT から改名)
会員数・会員企業数	世界 47 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 7 社が加盟
概要	世界雇用連合 (WEC) は、人材ビジネス業界を代表する国際組織である。加盟団体のサービス領域は、労働者派遣から直接採用、キャリアマネジメント、RPO (リクルートメント・プロセス・アウトソーシング)、MSP (マネージド・サービス・プロバイダー) まで多岐にわたる。欧州、中南米、北東アジアに地域組織を併設している

団体・協会名	American Staffing Association (ASA)
所在地	277 S. Washington Street, Suite 200, Alexandria, VA 22314-3675, USA
ウェブサイト	<a href="https://americanstaffing.net/">https://americanstaffing.net/</a>
設立	1966 年
会員数・会員企業数	未公表
概要	米国人材派遣協会 (ASA) は、米国の人材ビジネス業界を代表する組織である。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したことなどにより、2 回の名称変更を経て 1999 年に現在の名称となった。業界の利益向上と柔軟な雇用機会の提供を目的として、法規制や判例情報の提供、統計データの発表、セミナーの開催などを行っている。Certified Staffing Professional(CSP)、Technical Services Certified(TSC)、Certified Search Consultant(CSC)、Certified Health Care Staffing Professional(CHP) の全 4 種類の資格を認定している

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
ウェブサイト	<a href="https://www.aesc.org/">https://www.aesc.org/</a>
設立	1959 年
会員数・会員企業数	世界 70 カ国以上の 1,450 社を超えるエグゼクティブサーチ会社が加盟、会員数 1 万 6,000 人以上
概要	AESC は世界各国の職業紹介会社を代表する事業者団体で、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の品質基準を定めている。調査データの発表、ウェビナーの開催、優れたコンサルタントの表彰を行うほか、Certificate in Executive Research、Certificate in Client Relationship Development などの資格を認定。コーネル大学の ILR スクールと提携して、ベテランコンサルタントを対象とした認定プログラム「Advanced Certificate in Executive Talent」を開講している

団体・協会名	National Association of Personnel Services (NAPS)
所在地	800 Dailans Way, Uniontown, PA 15401, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.naps360.org/">https://www.naps360.org/</a>
設立	1961 年
会員数・会員企業数	800 社以上
概要	NAPS は、人材ビジネスに関する職業が増え、政府へ提言を行う全国的な組織が必要となったことを背景に設立された団体である。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。業界自主規制に向けた倫理綱領の作成、人材ビジネスの価値の認知向上、実務家の育成を目的に、ロビー活動、会員同士のネットワーキングの機会の提供、ウェビナーの開催などを行っている。Certified Personnel Consultant (CPC)、Certified Temporary Staffing-Specialist (CTS)、Certified Employee Retention Specialist (CERS) の 3 種類の資格を認定している

団体・協会名	National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO)
所在地	707 North Saint Asaph Street, Alexandria, VA 22314, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.napeo.org/">https://www.napeo.org/</a>
設立	1984 年
会員数・会員企業数	約 250 社
概要	全米 PEO 協会 (NAPEO) は、PEO (共同雇用) ビジネスに特化した全米事業者団体である。PEO 業界の成長促進を目的として、ロビー活動、関連法規のデータベースの提供、ウェビナーの開催などを行っている。また、法規制、サイバーセキュリティ、マーケティング、資格など PEO に関連のあるトピックを扱う e ラーニング講座「PEO University」を会員に公開している

団体・協会名	Recruitment Process Outsourcing Association (RPOA)
所在地	Richmond, VA 23114, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.rpoassociation.org/">https://www.rpoassociation.org/</a>
設立	2005 年
会員数・会員企業数	未公表
概要	RPO 協会 (RPOA) は、採用業務の代行やプロセス改善の提案などを行って企業をサポートする RPO サービス企業向けの協会である。啓蒙活動の一環として、カンファレンスやウェビナーの開催、市場レポートの発表などを行っている。2022 年には、RPO サービス企業、人材テクノロジー企業、人材サービス企業の交流を目的とした、業種・職種・RPO サービスの内容から企業検索ができるコミュニティ「Innovative Community Connections(iCoCo)」を開設した

団体・協会名	The Association for Talent Acquisition Solutions (TAtech®)
所在地	未公表
ウェブサイト	<a href="https://tatech.org/">https://tatech.org/</a>
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ツールを提供する事業者の世界的な団体である。最新情報の発信や教育プログラム・ネットワーキングの機会の提供、ロビー活動などを通じて加盟企業を支援している。加盟企業の事業内容は、企業ブランディング、採用候補者の面接評価、コンプライアンス管理など、人材採用 (タレント・アクイジション) の多方面に及ぶ。HR テクノロジーの専門知識を問う Certified Technology Implementation Professional(CTIP) の資格認定を行っている

## 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
ウェブサイト	<a href="https://shrm.org/">https://shrm.org/</a>
設立	1948 年
会員数・会員企業数	165 カ国、30 万人以上
概要	米国人材マネジメント協会 (SHRM) は、世界最大の人事プロフェッショナルのための団体で、人事業務の専門性を高めることを目的としている。法令順守に役立つ情報の発信、カンファレンスの開催、会員同士のネットワーキングの機会の提供を行う。SHRM Certified Professional (SHRM-CP) と SHRM Senior Certified Professional (SHRM-SCP) の 2 種類の資格を認定している。米国内に 607 カ所の支部と、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
ウェブサイト	<a href="https://www.td.org/">https://www.td.org/</a>
設立	1943 年
会員数・会員企業数	120 カ国以上で 2 万 8,000 人以上
概要	人材開発協会 (ATD) は、世界 120 カ国以上に会員を持ち、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、翌年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開催のほか、資格の認定、書籍の発行、優れた企業や個人の表彰など活動は多岐にわたる。米国外での活動も積極的に展開しており、日本、中国、メキシコ、欧州などでも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	1 E. Broad Street, Suite 130 - 1005, Bethlehem, PA 18018, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.nacweb.org">https://www.nacweb.org</a>
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 9,800 人以上、各企業の新卒採用担当者 3,300 人以上
概要	全米大学就職協議会 (NACE) は、大学キャリアセンターと企業を結ぶ協会である。米国の大学新卒者の採用状況を調査分析し、市場動向を予測している。大学と企業がアイデアや成功事例を共有したり、大卒者の採用基準を作ったり、会員同士が交流する場として、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	233 South Wacker Drive, Suite 4400, Chicago, IL 60606, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.ashhra.org/">https://www.ashhra.org/</a>
設立	1964 年
会員数・会員企業数	2,000 人以上
概要	ASHHRA は、医療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ある。ウェビナーの開催、調査レポートの発表、人事分析ツールの提供を行うほか、会員同士が随時交流可能なオンラインコミュニティを設置している。また、医療業界の人事経験者を対象とした資格 Certified in Healthcare Human Resources(CHHR) 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 111, Altamonte Springs, FL 32714, USA
ウェブサイト	<a href="https://www.napr.org/">https://www.napr.org/</a>
設立	1984 年
会員数・会員企業数	未公表
概要	NAPR は、医療従事者のリクルーターが加入する非営利団体である。医療業界のサービス向上を目的として、高い倫理基準を設け、カンファレンスやウェビナーの開催、業界動向調査の発表などを行っている。約 2 万件の求人が掲載されたジョブボード「NAPR World Job Bank」や、企業やリクルーターが情報を共有できるネットワーク「NAPR Connect」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	1300 Piccard Drive, Suite LL 14, Rockville, MD 20850, USA
ウェブサイト	<a href="https://atapglobal.org/">https://atapglobal.org/</a>
設立	2016 年
会員数・会員企業数	未公表
概要	ATAP は企業、スタッフィング会社、RPO のリクルーターと幹部が加入する非営利団体である。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で、タレント・アキュ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。会員のネットワーキングの場や教育、学習機会を提供し、タレント・アキュ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など



# 12 人事関連資格とスキルアセスメント

## 人事関連資格

人事部は企業の経営戦略の中核をなす重要な部門である。特にグローバル化、M&A といった大きな変化のある企業では、それに応じた人材管理や人材戦略を遂行できる人事のプロフェッショナルを求めている。米国には、人事職としてのスキルや能力を認定する資格が存在する。また、ビジネスのグローバル化に対応した国際人事資格もある。

賃金データベースの PayScale が約 10 万人の人事職を対象に実施したサーベイ調査によると<sup>1</sup>、米国の人事職の 34.2%が、人事関連の資格を 1 つ以上取得している。職位が高いほど資格を保有する人の割合は高く、CHRO (最高人事責任者) の資格保有率は 55.7%である。

人事職の業務遂行能力を認定する主要な機関は、人事資格認定機関 HRCI (Human Resource Certification Institute) と、人事プロフェッショナルが個人で加入する世界最大組織の SHRM (Society for Human Resource Management)、米国人材マネジメント協会である。

HRCI は、1976 年に設立された人事専門職の資格認定機関で、一般的な人事職向けの PHR<sup>®</sup> (Professional in Human Resources<sup>®</sup>)、グローバル組織における人事職向けの GPHR (Global Professional in Human Resources) など 8 種類の資格認定を実施している(図表 59)。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保有しているという。また、国内の大学に加えてサウジアラビア、ペルー、バハマなどで 75 を超える大学や機関と連携して、実践的な人事学位プログラムの開発に取り組んでいる。

1 PayScale(2018)“The 2018 Market Value of HR Certifications for HR Pros U.S. Edition”



図表 59 HRCI が認定する 8 種類の資格

資格名称	対象・目的	試験内容	費用	資格保持者の 合計数*と 合格率**
aPHR	高校卒業。HR 職に就いて間もない人向けの資格	コンプライアンスとリスクマネジメントに関する問題が 25%、雇用関係に関する問題が 24% など 試験時間 1 時間 45 分 多肢選択問題中心 65 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：300 ドル	8,882 名 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	雇用・労使関係に関する問題が 39%、ビジネスマネジメントに関する問題が 20% など 試験時間 2 時間 多肢選択問題中心 90 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：395 ドル	68,858 名 65%
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	コンプライアンスとリスクマネジメントに関する問題が 29%、雇用ライフサイクルと雇用関係に関する問題が 26% など 試験時間 2 時間 15 分 多肢選択問題中心 90 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：395 ドル	1,910 名 47%
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	リーダーシップと戦略に関する問題が 40%、雇用関係とエンゲージメントに関する問題が 20% など 試験時間 2 時間 30 分 多肢選択問題中心 115 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：495 ドル	39,924 名 58%
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	戦略的グローバル人事に関する問題が 25%、グローバルタレントマネジメントに関する問題が 20% など 試験時間 2 時間 15 分 多肢選択問題中心 100 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：495 ドル	2,781 名 77%
aPHRi	高校卒業。HR での経験は問わない	HR オペレーションに関する問題が 33%、リクルートメントと選考に関する問題が 22% など 試験時間 1 時間 45 分 多肢選択問題中心 65 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：300 ドル	資格保持者の 合計数不明 61%
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	タレントアキュイジションに関する問題が 19%、HR アドミニストレーションと共通サービスに関する問題が 19%、タレントマネジメントとデベロップメントに関する問題が 19% など 試験時間 2 時間 15 分 多肢選択問題中心 90 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：395 ドル	2,428 名 81%
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	ビジネスリーダーシップに関する問題が 31%、タレントマネジメントとデベロップメントに関する問題が 27% など 試験時間 2 時間 45 分 多肢選択問題中心 115 問、予備試験 25 問	申込料：100 ドル 受験料：495 ドル	2,149 名 76%

\* 2022 年 1 月 6 日現在

\*\* 2021 年 12 月 31 日現在

出所：HR Learning Center, "HRCI Exam Information," <https://www.hrci.org/help-center/exam-information> (last access October 16, 2022)、HR Learning Center, "Individual Certifications," <https://www.hrci.org/certifications/individual-certifications> (last access October 16, 2022)

SHRM は、世界最大の HR 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。米国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。図表 60 は HRCI と SHRM が認定する資格の内容を比較したものである。

図表 60 HRCI と SHRM が認定する資格の比較

団体名	HRCI (Human Resource Certification Institute)		SHRM (Society for Human Resource Management)	
	PHR	SPHR	SHRM-CP	SHRM-SCP
受験資格	下記のいずれかを満たしていること <ul style="list-style-type: none"> <li>人事業務経験 4 年以上</li> <li>学士号と人事業務経験 2 年以上</li> <li>修士号以上と人事業務経験 1 年以上</li> </ul>	下記のいずれかを満たしていること <ul style="list-style-type: none"> <li>人事業務経験 7 年以上</li> <li>学士号と人事業務経験 5 年以上</li> <li>修士号以上と人事業務経験 4 年以上</li> </ul>	人事職に就いている人、もしくは HRM のキャリアを目指している大学生。専攻は問わない	人事の戦略的な業務経験 (*) 3 年以上、もしくは SHRM-CP を 3 年以上保持し、戦略的な役割に移行中の人 1 年間 (暦年) で 1,000 時間以上、戦略的な人事業務に従事していること。人事コンサルタントは、顧客への人事コンサルティング業務を 1,000 時間にカウントできる
有効期間	3 年		3 年	
再認定要件	人事関連継続学習を 60 単位取得、または再受験	人事関連の継続学習を 45 単位とビジネス関連の継続学習を 15 単位取得、または再受験	SHRM が定める講座やボランティア活動に参加し、最低 60 単位を取得、または再受験	
資格取得者数	約 7 万人 (2022 年 1 月時点)	約 4 万人 (2022 年 1 月時点)	累計 10 万人超 (2017 年 3 月時点)	
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)	
審査費用	495 ドル	595 ドル	149 ~ 475 ドル	
	更新料 169 ドル		更新料 SHRM 会員 100 ドル、SHRM 非会員 150 ドル	
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と行動を示した包括的な職務概要) をもとに、人事部門の運営にかかわる実務者としての知識と状況判断を確認する  多項選択式問題で合格基準は 700 点満点中 500 点	HRBok™ をもとに、人事部の目標策定や企画、事業戦略、HR テクノロジーの責任者としての知識と状況判断を確認する  多項選択式問題で合格基準は 700 点満点中 500 点	SHRM 独自の知識体系と能力を示す教材、Body of Applied Skills and Knowledge™ (SHRM BASK™) に基づく人事としての知識と行動特性を審査  〈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、論理的行動力) ビジネススキル (経営に関する洞察力、協議力、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)	
所要時間	約 2 時間	約 2 時間半	約 4 時間	
合格率	65%	58%	64 ~ 67%	44 ~ 51%
特記事項	その他の HRCI 認定資格 <ul style="list-style-type: none"> <li>aPHR (人事未経験者もしくは経験が短い人事担当者向け)</li> <li>PHRca (カリフォルニア州の人事担当者向け)</li> <li>GPHR (グローバル人事担当者向け)</li> <li>aPHRi (米国以外の国での人事未経験者もしくは経験が短い人向け)</li> <li>PHRi (米国以外の国での人事担当者向け)</li> <li>SPHRi (米国以外の国でのシニアレベルの人事担当者向け)</li> </ul> 全米資格認定委員会 (NCCA) の認定資格 デジタル認定証とデジタルバッジが付与される		実施時期は毎年 5 ~ 7 月と 12 ~ 2 月 資格認定機関 Buros Center for Testing の認定資格	

\* 戦略的な人事業務とは、方針・手順の策定、人事業務全体の監督・指揮、人事目標と組織目標の整合性指導などである。  
出所：HRCI、SHRM ホームページ (2022 年 12 月時点)

## その他の主な関連資格

人材管理に関する調査・研修を行う Human Capital Institute (HCI) が人事責任者向けの資格 Strategic Human Resources Leadership (SHRL) を認定しているほか、人材開発職向けの協会 Association for Talent Development (ATD) による Certified Professional in Talent Development (CPTD)、人事職向けの e ラーニングサイト HR University による HR Management Certification などがある。これらの受講は、HRCI と SHRM の認定更新に必要な継続学習に含まれる。

資格名称	Strategic Human Resources Leadership (SHRL)
認定機関	Human Capital Institute (HCI)
ウェブサイト	<a href="https://www.hci.org/SHRL">https://www.hci.org/SHRL</a>
設立	2004 年
概要	2 日間のコース受講が必要。内容は、人事部の責任者として必要なチーム統率力やチーム組成、目標および期待値の設定など。認定条件は、すべてのセッションへの出席と課題の提出、合格点 80 点以上。受講費用は 1,995 ドル

資格名称	Certified Professional in Talent Development (CPTD)
認定機関	Association for Talent Development (ATD)
ウェブサイト	<a href="https://www.td.org/certification/cptd/introduction">https://www.td.org/certification/cptd/introduction</a>
設立	1943 年
概要	対象は研修・人材開発分野で 5 年以上の経験者。試験内容は ATD が開発した「人材開発ケイパビリティモデル」で示されている、人事職に必要な 22 の能力。所要時間は 3 時間、受験費用は 975 ドル (ATD 会員)、1,350 ドル (ATD 非会員)

資格名称	HR Management Certification
認定機関	HR University
ウェブサイト	<a href="https://hr.university/">https://hr.university/</a>
設立	不明
概要	40 時間の e ラーニングで人材管理の基礎や人的データを活用した意思決定を学ぶ。内容は講義 90 以上、事例 30 件以上、小テスト 9 問以上で構成されている。受講費用は 199 ドル

資格名称	Certified Staffing Professional (CSP)
認定機関	American Staffing Association (米国人材派遣協会)
ウェブサイト	<a href="https://americanstaffing.net/education-certification/staffing-certification/asa-certified-staffing-professional/">https://americanstaffing.net/education-certification/staffing-certification/asa-certified-staffing-professional/</a>
設立	1966 年
概要	連邦雇用労働法の知識を中心とした試験。所要時間は 2 時間、受験費用は 150 ドル (ASA 会員)、300 ドル (ASA 非会員)。試験対策用の教科書や練習問題を有料で提供

資格名称	Human Resources Information Professional (HRIP)
認定機関	International Association for Human Resource Information Management (国際人事情報管理協会)
ウェブサイト	<a href="https://www.ihrim.org/education/hrip-certification/">https://www.ihrim.org/education/hrip-certification/</a>
設立	1980 年
概要	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。所要時間は 2 時間、90 問。受験費用は 445 ドル

出所：各機関のウェブサイト

## 人事資格と昇進昇格の関連性

米国企業の人事部門の多くは、人事資格の有無を従業員の昇進や給与に反映している。2018 年の PayScale の調査<sup>2</sup>では、企業規模や地域、経験年数に関係なく、人事資格を保有している人はもたない人よりも給与が高い傾向があった。SHRM-CP (一般的な人事担当者向け) は 3.9%、GPHR (グローバル組織の人事担当者向け) は 16.0%、資格をもたない人よりも、給与が高かった。

また、アシスタントなど人事経験が少ない職位では、人事資格を保有する人はもたない人よりも昇給額が多い。キャリアの初期段階では、人事資格を取得していることが昇進につながるが、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。

<sup>2</sup> PayScale(2018) "The 2018 Market Value of HR Certifications for HR Pros U.S. Edition".

## 人事職のスキルアセスメント

人事職の採用に特化したスキルアセスメント製品を提供するサービス事業者がある。企業は通常、サービス事業者が設計した試験問題を使用するが、企業が自社で作成したオリジナルの問題を加えることもできる。多くのサービス事業者の製品は、複数の言語に対応している。

会社名	Mettl
ウェブサイト	<a href="https://mettl.com/en/test/hr-competencies-assessment-test/">https://mettl.com/en/test/hr-competencies-assessment-test/</a>
設立	2009 年
概要	コンサルティング会社マーサーの傘下。インド・グルグラム拠点。人事マネジャーや採用マネジャー、報酬・福利厚生マネジャーとしてのスキルと適性を測定する。企業は、職位別に難易度を調整したり、独自の質問を追加したりできる。所要時間は 65 分、80 カ国語に対応している

会社名	TestGorilla
ウェブサイト	<a href="https://www.testgorilla.com/test-library/role-specific-skills-tests/hr-fundamentals-test/">https://www.testgorilla.com/test-library/role-specific-skills-tests/hr-fundamentals-test/</a>
設立	2019 年
概要	オランダ・アムステルダム拠点。一般人事職、人事マネジャー、人事コンサルティングなどに必要な知識やビジネス感覚、人間関係の問題への対応力などを測定する。設問形式（筆記、動画、音声）や内容のカスタマイズが可能。所要時間は 10 分、日本語版もある

会社名	Vervoe
ウェブサイト	<a href="https://vervoe.com/assessment-library/hr-manager-skills-assessment/">https://vervoe.com/assessment-library/hr-manager-skills-assessment/</a>
設立	2016 年
概要	オーストラリア・メルボルン拠点。人事マネジャーとして、他部署との折衝や部下の業務調整、会社全体の採用選考プロセスの整備といった業務の遂行能力を測定する。設問形式（筆記、動画、音声）や内容のカスタマイズが可能

出所：各社のウェブサイトおよび LinkedIn

# 13 HR 人材の養成 〈HR 関連学部〉

## 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 12 万 6,230 ドル(中央値)と比較的高く、同職に就く労働者数は 2030 年までに 9% 増加すると予測している(図表 61)。そのため、HR の専門家になるべく、大学・大学院で HR 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 61 HR 関連職の統計情報

職 種	年収(ドル) (2021 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(人) (2020 年)	2020 年～ 2030 年の 増加予測(%)
HR スペシャリスト	62,290	4 年制大学卒業	なし	674,800	10
HR マネジャー	126,230	4 年制大学卒業	5 年以上	161,700	9
教育訓練開発スペシャリスト	61,570	4 年制大学卒業	5 年以下	328,700	11
教育訓練開発マネジャー	120,130	4 年制大学卒業	5 年以上	42,100	11
報酬給付マネジャー	127,530	4 年制大学卒業	5 年以上	18,700	4
報酬給付職業分析スペシャリスト	64,120	4 年制大学卒業	5 年以下	91,900	10
労使関係スペシャリスト	77,010	4 年制大学卒業	5 年以下	73,500	- 4

出所 : U.S. BLS, Occupational Outlook Handbook. <https://www.bls.gov/ooh/> (last access August 11, 2022)

## HR関連学部

### HR関連学部の概要

2022年8月時点で、米国でHRマネジメントのプログラムを提供する大学は295校ある<sup>1</sup>。ここではHRマネジメントの教育を提供する大学の特徴を紹介する。

#### 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マネジメントの関連分野には110の学士号コース、136の修士コース、13の博士コースがある(1つの大学で複数のコースを提供するところもある)<sup>2</sup>。また、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が53ある<sup>3</sup>。伝統のある大学のなかにもオンライ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。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は、100%オンラインで学位取得が可能なコースを提供している。

1 U.S. News, "Colleges Offering a Human Resources Major," <https://www.usnews.com/best-colleges/human-resources-major-5210> (last access August 11, 2022)

2 Peterson's Website, <https://www.petersons.com/> (last access August 13, 2022)

3 前掲 2 Peterson's Website

### 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、コーネル大学ジョーンソン・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機会を提供している。

### 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。



## 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

ミシガン大学ディアボーン校は、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りサーチを重視している。講義方式で概念を理解しつつり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<sup>4</sup>。

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<sup>5</sup>。

### ② イリノイ大学カレッジオブビジネス (University of Illinois, Gies College of Business)

#### 経営学修士 HR マネジメント専攻コース

イリノイ大学カレッジオブビジネスの経営学修士 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、下記のようなプログラムを提供している。

- **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)
- **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)
- **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&メンタリングを提供する)

4 University of Michigan–Dearborn website, <https://umdearborn.edu/cob/undergraduate-programs/majors-minors-curriculum/human-resource-management> (last access August 13, 2022) を参照。

5 University of Michigan–Dearborn, “Talent Gateway.” <https://umdearborn.edu/cob/undergraduate-programs/majors-minors-curriculum/human-resource-management> (last access October 16, 2022)

- **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)
- **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)
- **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)

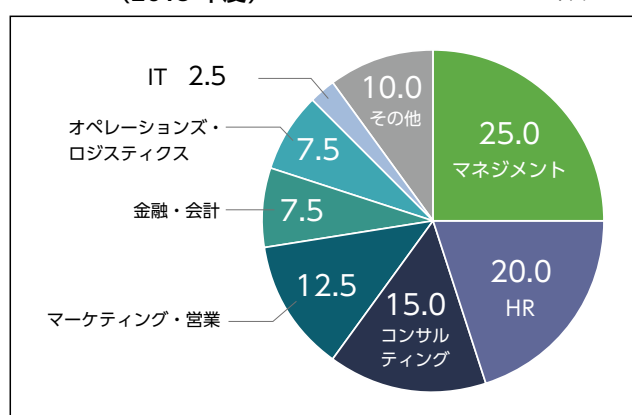
HRマネジメント専攻の卒業生は卒業後、HRビジネスパートナー、HRコンサルタント、リーダーシップ開発プログラムディレクター、リクルートメントディレクターといった職に就いている。図表62はHR専攻コースを含む経営学修士コース卒業生の就職実績を示したもののだが、基本給(年収)の平均値は2017年度が9万5,295ドル、2018年度が9万1,500ドル、採用時ボーナスの平均値はそれぞれ1万4,000ドル(2017年度)、1万3,975ドル(2018年度)であった。また、経営学修士コース卒業生の受け入れ先をファンクション別でみると、マネジメントが25.0%と最も多く、以下、HR(20.0%)、コンサルティング(15.0%)、マーケティング・営業(12.5%)と続く(図表63)。

図表62 経営学修士コース卒業生の就職実績  
(単位:ドル)

	2017年度 卒業生の就職実績	2018年度 卒業生の就職実績
基本給(年収)		
平均値	95,295	91,500
中央値	95,000	90,000
最高	180,000	150,000
最低	55,000	52,000
採用時ボーナス		
平均値	14,000	13,975
中央値	10,000	10,000
最高	50,000	42,500
最低	2,000	1,500

出所: University of Illinois, Gies College of Business, <https://pages.business.illinois.edu/mba/careers/mba-employment-statistics/> (last access August 13, 2022)

図表63 経営学修士コース卒業生のファンクション別受け入れ先  
(2018年度)  
(単位:%)



出所: University of Illinois, Gies College of Business, <https://pages.business.illinois.edu/mba/careers/mba-employment-statistics/> (last access October 16, 2022)



# 14 入職経路・採用経路

## 入職経路

Bureau of Labor Statistics (米国労働省労働統計局) は、毎月約 6 万世帯を対象に実施している労働力調査「Current Population Survey」において、失業者の求職活動に関するデータを収集している。「過去 4 週間以内に行った求職活動をすべて教えてください」という質問に対する回答をもとに、求職活動を下記の 13 に分類している (複数回答)<sup>1</sup>。

### 積極的な求職活動

- 履歴書を送付した／応募用紙を提出した

(例: 直接訪問、手紙、メールなどで、企業に履歴書や自身に関する情報を提出した。応募用紙に記入して、求人に応募した。企業が閲覧できるように、ジョブボード、個人のサイト、ソーシャルメディアなどのウェブサイトに履歴書を登録または更新した)

- 雇用主に直接問い合わせた

(例: 直接訪問や電話で会社の人事部と求人について話をした。手紙やメールなどで、さまざまな企業に求人について問い合わせた。面接の日時を設定した。軍への入隊希望者向け採用事務所に問い合わせた)

- 知人や親戚に連絡した

(例: 対面または電話、メール、ソーシャルメディアなどを介して、同僚や知人、親戚と求人について話をした。ソーシャルメディア経由で友人に求職中であることを知らせた)

- 求職の広告を出稿した／求人広告に応募した

(例: 新聞、掲示板、ソーシャルメディアなどに、求職中であることを示す投稿を行った。求人広告に応募した。ネットワーキングサイトにプロフィールを登録した)

- 公共職業安定所<sup>2</sup>

(例: 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。オンライン求人検索サービス経由で求人に応募した)

1 U.S. Census Bureau, "Current Population Survey Interviewing Manual", April 2015 [https://www.census.gov/housing/hvs/methodology/CPS\\_Manual\\_April2015.pdf](https://www.census.gov/housing/hvs/methodology/CPS_Manual_April2015.pdf)

2 公共職業安定所は「One-Stop Career Center」「American Job Center」「Job Service」と呼ばれている

- **民間の職業紹介会社**

(例：対面、電話、手紙、メール、インターネットを介して、リクルーティング会社やヘッドハンティング会社などの民間の職業紹介会社に問い合わせを行った。人材派遣会社に登録した。求職者とリクルーターをつなぐ採用サイトに登録した)

- **大学や学校の就職課に問い合わせた**

(例：学校の就職支援サービスを受けるために、就職課に連絡した。学校主催の面接イベントに参加した。就職課を介して、卒業生や企業に求人について問い合わせた)<sup>3</sup>

- **労働組合や専門職登録団体に問い合わせた**

(例：労働組合や看護師、代替教員、パフォーミングアーティストなどが登録する専門職登録団体に加入した。組合や団体がもつ求人情報を確認した)

- **その他の積極的活動**

(例：監督やプロデューサーによるオーディションを受けた。契約を獲得するために入札した。キャリアフェアに参加した)

### 消極的な求職活動

- **求人広告を見た**

(例：新聞やウェブサイトの求人広告を見た。求人情報をダウンロードした)

- **職業訓練の講座や講習に参加した**

(例：オンラインや対面での講座や講習に参加した。コンピュートースキルの講座を受講した。履歴書の書き方に関するワークショップに参加した。不動産関連の資格を取得するために講座を受講した)

- **その他消極的活動**

(例：資格試験のための勉強を行った。新着求人の通知メールサービスに登録した。求人企業についてリサーチをした)

- **何もしなかった**

「積極的な求職活動」とは、求職者が次の行動を起こさなくても仕事の獲得につながりうる活動を指す。一方、行動を起こさないと内定につながらない活動は、「消極的な求職活動」に分類される。

調査に回答した週末までの4週間以内に積極的な求職活動を1つ以上行った人が失業者にカウントされる。消極的な活動のみを回答にあげた場合、その人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。

<sup>3</sup> キャリアカウンセリングを受けただけの場合は含まない

2022年の調査では、失業者が積極的に行った求職活動の内容で、多かったものは「履歴書を送付した／応募用紙を提出した(53.2%)」「雇用主に直接問い合わせた(49.9%)」であった。

年齢層別にみると、16～19歳のうち、「知人や親戚に連絡した」のは16.5%と最も低かった。また「民間職業紹介会社」の利用率も3.8%と、ほかの年齢層よりも低かった。

失業者が利用した求職活動は、一人当たり平均1.7種類で、年齢による大きな差はみられなかった(図表64)。

図表 64 年齢層別 積極的な求職活動を行った失業者の割合 2022 年年間平均 (複数回答、単位：千人、%)

年齢	失業者数(千人)		積極的な求職活動を行った失業者の割合(%)							利用した求職活動の平均種類数
	合計	求職者	履歴書を送付した／応募用紙を提出した	雇用主に直接問い合わせた	知人や親戚に連絡した	求職の広告を出稿した／求人広告に応募した	公共職業安定所	民間の職業紹介会社	その他	
失業者合計	5,996	5,166	53.2	49.9	22.5	12.7	11.9	7.2	15.2	1.7
16～19歳	675	638	55.7	49.8	16.5	10.7	6.7	3.8	10.8	1.5
20～24歳	1,039	960	54.4	49.8	20.8	12.2	10	5.2	14.8	1.7
25～34歳	1,425	1,250	56.2	51.2	21.6	13.2	12.4	7.7	14.7	1.8
35～44歳	1,046	883	54.4	49.3	23.4	13.1	13.9	9.3	15.6	1.8
45～54歳	788	637	48.6	51.4	28.4	13.7	15.8	8.4	17.3	1.8
55～64歳	699	564	49.8	49.6	25.4	12.7	13.1	9.4	17.6	1.8
65歳以上	323	234	41.4	42.4	24.5	12.6	9.2	6.1	17.9	1.5

注：求職者数の合計は一時帰休者を含まないため、失業者数の合計よりも少ない。

出所：Bureau of Labor Statistics, Labor Force Statistics from the Current Population Survey, "Unemployed jobseekers by sex, age, race, Hispanic or Latino ethnicity, and active jobsearch methods used" <https://www.bls.gov/cps/cpsaat33.htm>

失業理由別にみると、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のうち、「知人や親戚に問い合わせた」のは 27.5%で、全体平均(22.5%)を上回っている(図表 65)。

図表 65 失業理由別 積極的な求職活動を行った失業者の割合 2022 年年間平均 (複数回答、単位：千人、%)

失業理由	失業者数(千人)		下記の求職手段を利用した失業者の割合(%)							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	知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	
失業者合計	5,996	5,166	49.9	53.2	12.7	22.5	11.9	7.2	15.2	1.7
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	2,767	1,936	51.3	52.9	14.7	27.5	15.6	10	16.1	1.9
自発的離職者	857	857	52.7	56.6	12.3	19.1	10.5	5.8	13.2	1.7
労働市場への再参入者	1,891	1,891	47.8	52.1	11.4	19.1	9.5	5.8	15.7	1.6
労働市場への新規参入者	482	482	47.5	52.6	10.1	22	8.5	4.4	12.7	1.6

注 1：求職者数の合計は一時帰休者を含まないため、失業者数の合計よりも少ない。

注 2：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の求職者数および求職手段のデータは、一時帰休者を含まない。

出所：Bureau of Labor Statistics, Labor Force Statistics from the Current Population Survey, "Unemployed jobseekers by sex, reason for unemployment, and active jobsearch methods used" <https://www.bls.gov/cps/cpsaat34.htm>

オランダの大手人材サービス会社の Randstad が 2021 年に実施した調査では、34 カ国の社会人約 1 万人に、過去半年間に就職先や転職先をみつけた方法を聞いている。結果は多い順に、「ジョブボード (32%)」「人脈 (25%)」「ソーシャルメディア (25%)」「人材紹介会社 (25%)」「Google (25%)」であった(図表 66)。ソーシャルメディアの内訳は、「Facebook (66%)」が最も多く、次いで「Instagram (43%)」「Twitter (25%)」「Snapchat (21%)」だった。

図表 66 就職先や転職先をみつけた方法 (複数回答、単位：%)

	2021 年
ジョブボード	32
人脈	25
ソーシャルメディア	25
人材紹介会社	25
Google	25
企業のウェブサイト	19
人材派遣会社	19
LinkedIn	18
キャリアフェア	13
公共職業安定所	13

出所：Randstad, "Finding Work in the Labour Market", October 2021 <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/finding-work-labor-market/>

年齢層別では、55 歳以上を除くすべての年齢層で「ジョブボード」の利用が最も多く、3割を上回った。一方、55 歳以上で最も多かったのは「人脈 (34%)」だった(図表 67)。

図表 67 年齢層別 就職先や転職先をみつけた方法 (複数回答、単位：%)

	年齢層別			
	18～24 歳	25～34 歳	35～54 歳	55 歳以上
ジョブボード	36	33	31	25
人脈	27	23	25	34
ソーシャルメディア	27	24	25	11
人材紹介会社	21	21	28	21
Google	26	24	26	12
企業のウェブサイト	19	23	21	18
人材派遣会社	13	20	22	21
LinkedIn	18	15	19	20
キャリアフェア	12	14	14	13
公共職業安定所	9	13	15	9

出所：Randstad, "Finding Work in the Labour Market", October 2021 <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/finding-work-labor-market/>



採用管理プラットフォームの Jobvite は、約 13 年前から求職者動向調査「Job Seeker Nation Report」を実施している。2022 年の調査(回答者数は 1,514 人)では、求職手段で多いものは「ジョブボード(59%)」「友人(46%)」「ソーシャルメディア(39%)」だった(図表 68)。

ジョブボードおよびソーシャルメディアのうち、利用が多いのは「Indeed(52%)」で、次いで「LinkedIn(17%)」「Facebook(9%)」「CareerBuilder(6%)」であった。

図表 68 求職手段

(複数回答、単位：%)

	2022 年
ジョブボード	59
友人	46
ソーシャルメディア(LiNKedIn や Facebook など)	39
企業の採用情報ページ	33
仕事上の人脈	25
キャリアフェア	23

出所：Jobvite, “2022 Job Seeker Nation Report”, December 2022 <https://www.jobvite.com/lp/2022-job-seeker-nation-report/>

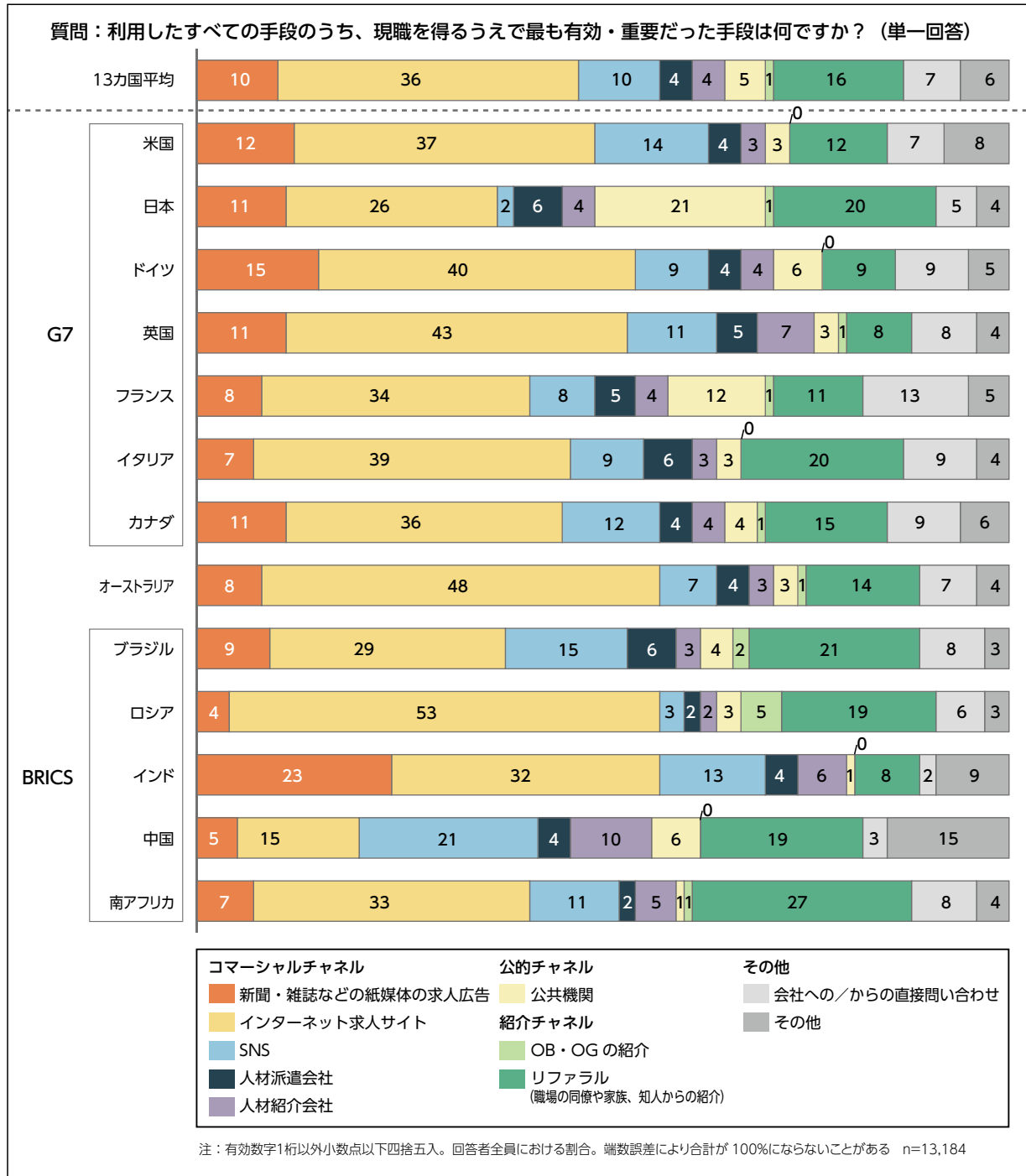
リクルートワークス研究所は、世界 13 カ国(G7、BRICS、オーストラリア)の入職者の求職行動(求職活動や入職経路等)の実態を解明するため、ボストン コンサルティング グループと共同で約 1 万 3,000 人の就職者を対象とした国際比較調査「求職トレンド調査」を行っている。前年に新たな仕事を得た入職者に、下記のどの求職手段で職探しを行ったかを質問した。

- **コマーシャルチャネル**：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
- **公的チャネル**：公的機関(ハローワークなど)
- **紹介チャネル**：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、など)

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求職手段として、「インターネット求人サイト(37%)」「SNS(14%)」「新聞・雑誌などの紙媒体の求人広告(12%)」「リファラル(12%)」があげられる。調査対象となるほかの国と比較してもほぼ同じ傾向がみられるが、13 カ国平均と比べると SNS の利用割合が高い。SNS は転職者にとって仕事を探す主要なツールとなっており、米国での利用の割合は中国とブラジルに次いで 3 番目に高い水準となっている(図表 69)。

図表 69 国別の入職経路（最も有効な求職手段）

(単位：%)



出所：リクルートワークス研究所「求職トレンド調査 2017」[https://www.works-i.com/research/works-report/item/171226\\_jst2017.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/171226_jst2017.pdf)

最近では、LinkedIn 以外に、転職活動にビジネス用メッセージングアプリの「Slack」を利用する求職者が増えている。Slack には、サイバーセキュリティマーケターのための「Cybersecurity Marketing Society」やマーケティング分野で働く女性のための「MKTG WMN」など、さまざまな職種・興味分野・地域別に、招待制の公開コミュニティが多数存在する<sup>4</sup>。利用者が実名で勤務先名を公開しており、コミュニティでは自社の求人情報の投稿や人脈の構築、転職やキャリアなどに関する助言やアイデアを交換できるため、信頼性の高い場として活用されている。会社が自社の採用情報ページやジョブボードに求人情報を掲載する前に、転職する従業員が自分の後任を探すために、コミュニティに求人情報を投稿することもある。利用者は全員が投稿されたコメントの履歴を閲覧・検索や、利用者間でプライベートメッセージの送受信もできる。求職者はコメントやメッセージの内容などを通じて、自身の知識やスキル、考え方、人柄などを企業側に伝えることができるため、Slack は、ほかの媒体よりも早く転職先を見つけることができると評価されている<sup>5</sup>。

4 The Wall Street Journal, “Forget LinkedIn—Your Next Job Offer Could Come via Slack”, May 2022 <https://www.wsj.com/articles/job-hunters-workers-use-slack-to-find-job-offers-fast-11653918510>

5 The Everygirl, “The Secret Way People Are Finding New Jobs”, January 2023 <https://theeverygirl.com/industry-slack-groups/>

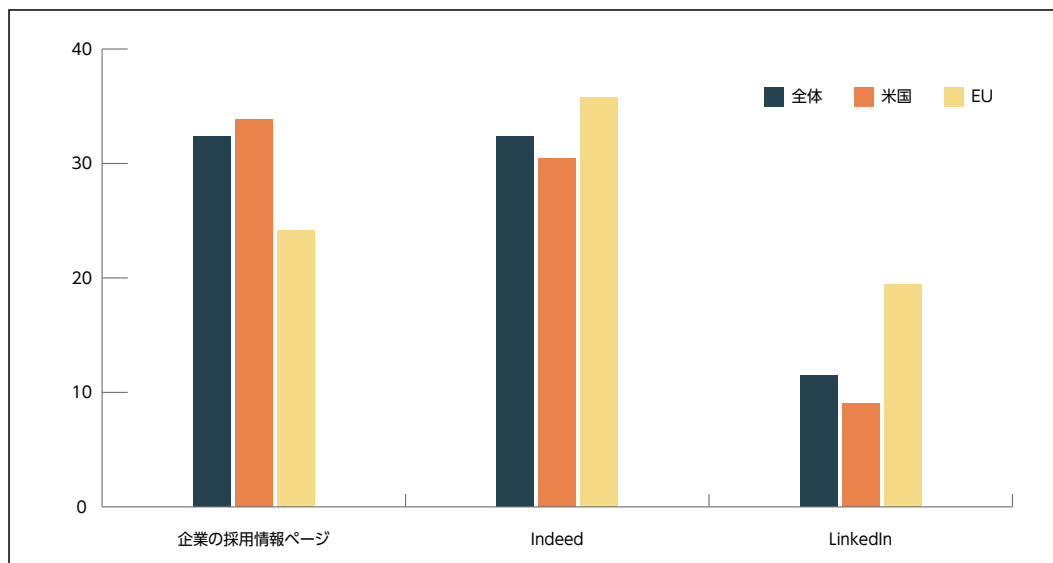
## 採用経路

ATS（応募者追跡システム）プロバイダーのBreezy HRは2021年に、自社のATSを利用する米国とEU（欧州連合）の顧客企業の採用経路調査「Source of Hire」を実施した。1年間に集まった採用データ770万件超から、主要ウェブサイト（Indeed、LinkedIn、Facebook、Google、ZipRecruiter、Glassdoor）、企業の採用情報ページ、従業員によるリファラル、社外リクルーター経由の応募者数、面接者数、オファー出しの数を分析した。

米国とEUを合わせた採用数全体に占める割合が多かった採用経路は「企業の採用情報ページ（約32%）」「Indeed（約32%）」「LinkedIn（約11%）」であった（図表70）。

図表70 米国・EUの採用数が多い採用経路トップ3

（単位：％）

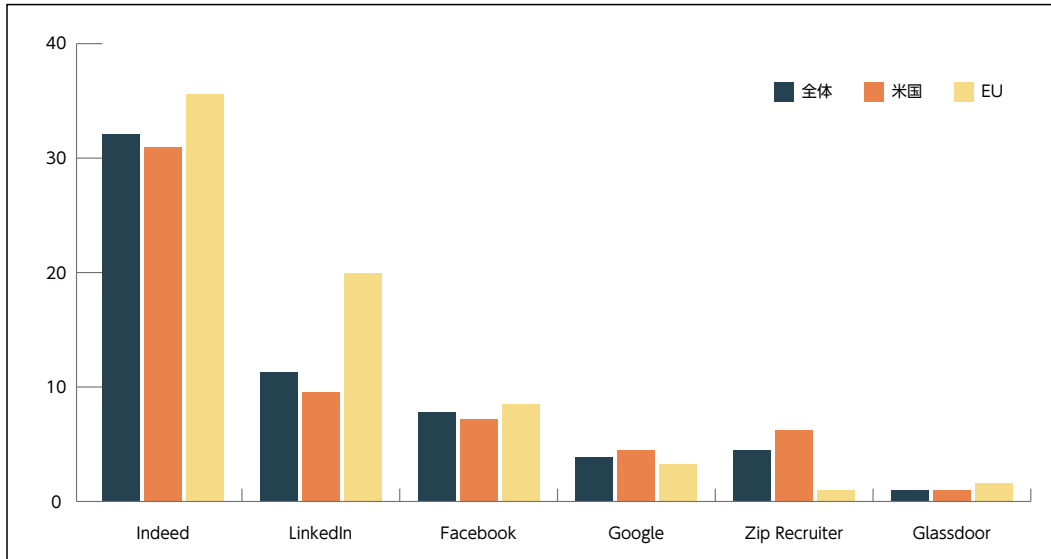


出所：Breezy HR, "Source of Hire Report: The Great Recruitment Revamp", 2021 <https://breezy.hr/resources/hiring-reports/source-of-hire-report>

主要ウェブサイト別で、採用数が最も多かったのは「Indeed（約32%）」で、次いで「LinkedIn（約11%）」「Facebook（約8%）」であった（図表71）。

図表71 米国・EUの採用数に占める各主要ウェブサイトの割合

（単位：％）

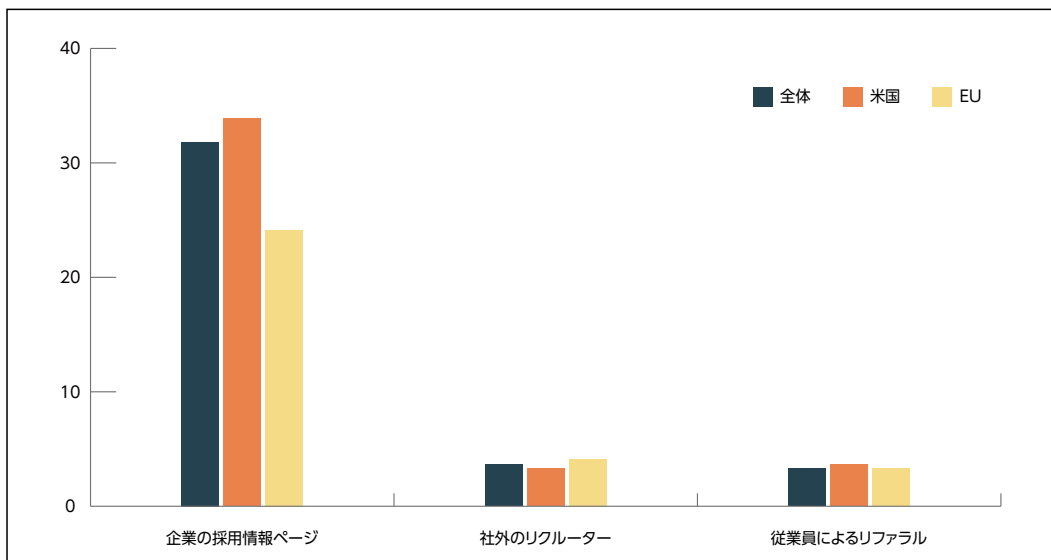


出所：Breezy HR, “Source of Hire Report: The Great Recruitment Revamp”, 2021 <https://breezy.hr/resources/hiring-reports/source-of-hire-report>

自社のリソースと社外リクルーターのうち、採用数が最も多かったのは「企業の採用情報ページ（約32%）」であった。「従業員によるリファラル」は約3%と少なかった（図表72）。

図表72 米国・EUの採用数に占める自社のリソースと社外リクルーターの割合

（単位：％）



出所：Breezy HR, “Sources of Hire: The Great Recruitment Revamp”, 2021 <https://breezy.hr/resources/hiring-reports/source-of-hire-report>

主要ウェブサイトの歩留まりをみると、面接受験者のうち、内定を得た人の割合が高いのは「Google (15%)」「Facebook (13%)」であった(図表 73)。

図表 73 主要ウェブサイトの歩留まり

(単位：人、%)

	応募者数	面接受験者数	内定獲得者数	採用者数	内定を得た面接受験者の割合 (%)
Indeed	2,210,463	360,146	18,304	12,490	5
LinkedIn	711,209	78,239	5,408	4,270	7
Facebook	423,594	43,184	5,452	3,069	13
Google	86,513	13,751	2,086	1,860	15
ZipRecruiter	375,188	26,076	2,327	1,827	9
Glassdoor	154,010	10,910	926	643	8

出所：Breezy HR, “Source of Hire Report: The Great Recruitment Revamp”, 2021 <https://breezy.hr/resources/hiring-reports/source-of-hire-report>

### ソーシャルメディアの活用

Facebook の活用法では、企業が従業員を紹介する投稿をしたり、職種や地域別などに開設された Facebook のグループ内でリクルーターが候補者と直接やりとりをしている<sup>6</sup>。

Z 世代の採用には Instagram や TikTok が活用されている<sup>7</sup>。企業は求人動画や画像を投稿し、職場環境の良さや従業員同士の結束の強さなどをアピールして求職者の興味を引いている。会社の公式アカウントに DM (ダイレクトメッセージ) を送るよう求職者に促し、マーケティングやクリエイティブ職の人材を採用している企業もある。

6 SHRM, “Hiring? Look Beyond LinkedIn”, June 2021 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/hiring-look-beyond-linkedin.aspx>

7 Glossy, “Move over, LinkedIn: TikTok and Instagram are hot hiring tools for Gen-Z talent” August 2022 <https://www.glossy.co/beauty/move-over-linkedin-tiktok-and-instagram-are-hot-hiring-tools-for-gen-z-talent/>



# 15 個人リクルーター

## 個人リクルーターの概要

日本では、企業に属さずにフリーランスでリクルーター（採用業務を担う者）として活動する、いわゆる「個人リクルーター」は職業安定法で規制されているが、米国では企業の人事部が個人リクルーターを活用することは一般的である。米国では、企業に属するリクルーターは「Corporate Recruiter」「Internal Recruiter」「In-house Recruiter」と呼称されているが、個人リクルーターは「Independent Recruiter」「Contract Recruiter」「Freelance Recruiter」などと呼ばれている。

米国の場合、連邦レベルでの規制はないが、ニューヨーク州<sup>1</sup>やマサチューセッツ州、ネバダ州など 14 州・特別区が、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。個人リクルーターも当該州法に基づいて許可を取得したり、登録をしたりする必要がある。また、多くの州において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。

企業は、自社に採用のノウハウがない、大量の人材を早急に採用したい、採用が難しい専門人材を確保したい、国外に住む人材を採用したい、という場合に、個人リクルーターに依頼することが多い。

個人リクルーターの多くは、サイバーセキュリティや営業など特定の分野における採用を専門としている。

個人リクルーターのなかには、フルタイムのリクルーターのほかに、人材紹介会社で働いたり、専業主婦（主夫）をしながらパートタイムで活動するリクルーターもいる<sup>2</sup>。

個人リクルーターの紹介手数料は、固定料金制（時給または日給制）、成功報酬型、前受金型の 3 つの種類がある<sup>3</sup>。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, "Employment Agencies" <https://dol.ny.gov/employment-agencies>

2 Relancer, "Working With Freelance Recruiters: Everything You Need to Know" <https://relancer.com/blog/working-with-freelance-recruiters/>

3 同上



## 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、職業紹介会社や労働者(人材)派遣会社、企業の人事部などで経験を積んだ後に独立した人が多く、初めから個人で事業を行うことはまれである。個人で活動する際には、1社専属で契約することもあるが、ネットワーキングが不可欠であるため、多くの個人リクルーターが何らかのネットワークやプラットフォームに所属している。代表的な個人リクルーター向けネットワークには、Recruiter.com、Reflik、BountyJobs、NPWorldwide などがある。これらのプラットフォームにリクルーター個人が登録し、プラットフォーム内にある企業からの人材の紹介依頼などの案件を選び、業務を請け負う。1つの求人案件に対して、1人もしくは複数のリクルーターが請け負うこともある。

### Recruiter.com

Recruiter.com は、医療、エンジニアリング、製造などさまざまな業界を専門とする個人リクルーターが3万人超登録する、オンデマンドリクルーティングプラットフォームである<sup>4</sup>。個人リクルーターは無料で登録できる。

Recruiter.com は、企業から人材紹介の依頼を受けると、企業のヒアリングを行い、採用ニーズや社風、リクルーターに求めるソフトスキルなどを把握する。次に登録する個人リクルーターの書類審査や面談を行い、スキルや実績、企業の社風との適合性などをもとに、案件に適したリクルーターを数人選び、企業とつなぐ。

個人リクルーターは、候補者の情報をプラットフォーム経由で提出し、採用が成立すると、紹介手数料の50%を受け取る<sup>5</sup>。Recruiter.com が、顧客への請求書発行などの業務を代行し、顧客企業の支払いが遅れた場合は、Recruiter.com が個人リクルーターに期限内の支払いを保証する。

Recruiter.com は、個人リクルーター向けに研修コースを3種類提供している。講座の内容は「効果的な求人広告の書き方」「ヘッドハンティングやリファラルによる候補者のソーシング」「オファー交渉」などである。

企業の利用料金は月額制で、自社の採用ニーズに応じて、調達する個人リクルーターの人数を、パートタイムのリクルーター1人から採用チームのメンバー全員まで、柔軟に調整できる。Oracle、Pfizer、Dentsu、ADP、Amazon などの大手企業やスタートアップが利用しており、Recruiter.com の2022年第2四半期の売上高は前年同期比62%増の710万ドルであった<sup>6</sup>。

4 Recruiter.com, "Recruiter.com Surpasses 30,000 Recruiters in Its On-Demand Network" <https://blog.recruiter.com/recruiter.com-surpasses-30000-recruiters-in-its-on-demand-network>

5 Recruiter.com, "How do I know what the placement fee is for each position?" <https://help.recruiter.com/how-do-i-know-what-the-placement-fee-is-for-each-position>

6 Recruiter.com, "RECRUITER.COM ANNOUNCES SECOND QUARTER 2022 RESULTS" <https://blog.recruiter.com/recruiter.com-announces-second-quarter-2022-results>

## Reflik

Reflik は、約 2 万の個人リクルーターや人材紹介会社が登録する、リクルーティングに特化したクラウドソーシングサービスである<sup>7</sup>。IT、経営コンサルティング、事業開発、営業、経理、財務、医療などさまざまな職種の求人を掲載する。

リクルーターは、無料で登録できる。企業が Reflik に掲載した求人情報のなかから、紹介手数料などをもとに案件を選び、候補者の情報(履歴書やエグゼクティブサマリーなど)を提出する。次に Reflik のアカウントマネジャーとアルゴリズムが、提出された候補者情報の審査を行い、審査を通過した候補者のみを企業に提出し、企業が選考を始める。企業は通常、求人掲載後から 24 ~ 48 時間以内に候補者の情報を受け取る。そして 1 週間以内に面接の日程調整を始めることができる<sup>8</sup>。企業は、採用成立後に Reflik にサービス利用料を支払う。

リクルーターは選考の開始後、ほかのリクルーターが提出した候補者の人数や、面接、内定などの進捗をウェブ上でリアルタイムに確認できる。リクルーターは採用が成立すると、紹介手数料の全額を Reflik から受け取る。1 件当たりの平均紹介手数料は約 1 万ドルである<sup>9</sup>。

Reflik は 2023 年に、Inc. 誌が選ぶ米国で最も急成長している企業 5,000 社「Inc. 5000」に 3 年連続で選出された<sup>10</sup>。United Airlines、Canon、AON、Marsh & McLennan Companies など 250 社超の企業が利用している<sup>11</sup>。

7 Reflik, "Job Archives" <https://www.reflik.com/blog/jobs/>

8 Reflik, "EMPLOYER FAQ'S" <https://www.reflik.com/faqs-employers#collapseTwo>

9 Reflik, "RECRUITERS FAQ'S" <https://www.reflik.com/faqs-recruiters>

10 Reflik, "Reflik Named to the Inc. 5000 List of America's Fastest Growing Companies, Three Years in a Row!" <https://www.reflik.com/blog/reflik-named-to-inc-5000-list-of-americas-fastest-growing-companies/>

11 Reflik, "Reflik Reviews – How Employers Unlock Talent Acquisition Success" <https://www.reflik.com/blog/webinars/success-stories-in-talent-acquisition/>

### BountyJobs

BountyJobs は、1 万以上の個人リクルーターや人材紹介会社と企業をつなぐリクルートメントマーケットプレイスである。企業の採用数などに応じた 3 種類のサービスを提供する。

社外のリクルーターや人材紹介会社を活用したことがなく、人材を早急に必要としている小規模企業向けの「Connect」サービスでは、企業が求人情報と紹介手数料をプラットフォームに掲載すると、BountyJobs のアルゴリズムが条件に合ったリクルーターを登録者のなかから数人選び、企業に提案する。リクルーターは募集条件などについて企業と打ち合わせを行い、企業に候補者情報を提出する。採用が成立すると BountyJobs から紹介手数料を受け取る。

その他には、社外のリクルーターや人材紹介会社を時々利用し、採用数がある程度多い小規模または中小規模の企業向けの「Marketplace」サービスや（利用料金は月額 85 ドル、求人掲載は無制限）、採用人数が多く複数の人材紹介会社を効率的に管理したい企業向けの「Vendor Manager」サービスもある（利用料金は月額 295 ドル、求人掲載は無制限）<sup>12</sup>。

### NPAworldwide

NPAworldwide は、個人リクルーター向けの国際的な協同組合（コープ）で、1956 年に米国で National Personnel Associates として設立された。入会費は 500 ドルで、活動地域が増えるごとに追加で 250 ドルかかる<sup>13</sup>。2021 年時点の会員数は、6 大陸で 500 社以上、1,800 名以上である<sup>14</sup>。

会員は、専用の無料ネットワーキングサイト「SplitZone」を通じて、人材の紹介依頼の案件や候補者の情報をほかの会員と共有し、さまざまな業種や地域・国を専門とする会員同士が連携して、人材の紹介を成立させる。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 NPAworldwide に仲介料として支払われる（それぞれから 2.5%）<sup>15</sup>。個人リクルーターは会員になることで、顧客層を広げ、売上を向上させることができる。

NPAworldwide は会員以外にも利用できる一般向けのジョブボードも運営しており、会員は自身が抱える求人案件をジョブボードに無料で掲載できる。求職者が応募し、採用が成立した場合、求人を掲載した会員は紹介手数料の 88% を受け取り、残りの 12% を仲介料として NPAworldwide に支払う。

<sup>12</sup> BountyJobs, "Which Solution is Right for You?" <https://www.bountyjobs.com/product-comparison/>

<sup>13</sup> NPAworldwide, "Cost of Membership in our Split Fee Recruitment Network" <https://npaworldwide.com/for-recruiters/npa-member-advantages/cost-of-membership/>

<sup>14</sup> NPAworldwide, "NPAworldwide Names New Technology Partner, Oorwin Labs" <https://npaworldwide.com/blog/newsroom/npaworldwide-names-new-technology-partner-oorwin-labs/>

<sup>15</sup> NPAworldwide, "FAQs About NPAworldwide's Split Fee Network" <https://npaworldwide.com/for-recruiters/npa-member-advantages/frequently-asked-questions/>

# 16 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の概要

ダイレクトリクルーティングとは、企業が第三者を介さずに直接求職者にアプローチをする採用方法である。HR テクノロジーやソーシャルメディアを活用したソーシャルリクルーティング、自社の社員から人材を紹介・推薦してもらいファラル採用、自社のホームページを活用した採用なども含まれる。あらゆる人脈を活用して自社で候補者(特に潜在層)を探し、採用するダイレクトリクルーティングは、米国では「ダイレクトソーシング(direct sourcing)」と呼称される。

旧来の米国企業の採用は、ジョブボードといった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。2000 年頃からは、ソーシャルメディアや HR テクノロジーの進化に伴って、企業はより能動的な採用方法にシフトした。

米国のダイレクトソーシングは、アルムナイ(OB・OG、定年退職者)や、フリーランサー、派遣労働者といった外部人材も取り入れた独自の人材プールを構築・維持する採用戦略をとっている。たとえば、欠員の発生や新規プロジェクトの発足時に人材プールのなかから適切な人材を即時調達できるため、採用スピードが向上する。そのほかの利点としては、コストの削減、自社の採用ブランドを活用して多様な人材を集めることができる。

米国では、LinkedIn がソーシング(候補者の発掘)に広く利用されているが、LinkedIn 経由で潜在層にスカウトメッセージを送るリクルーターが多いため、メッセージが読まれなかったり、読まれても返信が来ない場合がある<sup>1</sup>ため、企業は LinkedIn だけに頼るのではなく、下記のような HR テクノロジーを利用している。

<sup>1</sup> Glassdoor, “5 Tried-and-True Methods for Sourcing Passive Candidates” <https://www.glassdoor.com/employers/blog/5-tried-and-true-methods-for-sourcing-passive-candidates/>

## ダイレクトソーシングプラットフォーム

ダイレクトソーシングプラットフォームとは、外部人材から成るプライベート人材プールを構築する SaaS 型プラットフォームである。

企業はプラットフォームを利用して、過去に協働したフリーランサー専用の招待制登録サイトや新規の外部人材向けプロジェクト検索ページを制作し、人材を募集する。Google for Jobs、Indeed、LinkedIn といったジョブボードやソーシャルメディアに求人情報が掲載できるプラットフォームも多く、企業は母集団を増やすことができる。スキルテストを実施して、募集条件を満たす人材を選別することもできる。

プラットフォームの AI が、求人情報と人材プールの登録者とをマッチングし、メールやショートメッセージ形式でプッシュ通知する。登録者は、企業の新規求人情報が一般公開される前に、いち早く情報を入手することができる。

多くのプラットフォームは主要な HRMS (人事管理システム) と提携しており、企業は人材プールと社内の人事システムを連携させることで、従業員と外部人材の情報を一元管理することができる。

Staffing Industry Analysts (SIA) の調査によると、大手企業の 49% が外部人材の確保に「現在ダイレクトソーシングを導入している」、35% が「今後 2 年以内に導入を検討する予定である」と回答した<sup>2</sup>。

ダイレクトソーシングプラットフォームの代表的なサービスは、TalentNet や Magnit である。

<sup>2</sup> Staffing Industry Analysts, "Direct-sourcing best practices: Ways to reach business goals" <https://cwstrategies.staffingindustry.com/direct-sourcing-best-practices-ways-to-improve-talent-access-reach-business-goals/>

### TalentNet

TalentNet は、SaaS 型のタレントキュレーションプラットフォームである。企業は TalentNet を通じて、2,000 以上のジョブボードやソーシャルメディア、検索エンジンに求人情報を掲載して、人材プールを構築する。TalentNet は、応募者をマッチング度合いの高い順に表示したり、人材プールの登録者数、応募者数、応募経路などを表示するアナリティクス機能もある。

Meta、Pfizer、Capgemini、Johnson & Johnson、Bayer、Thomson Reuters など、大手企業が利用している<sup>3</sup>。Meta は、TalentNet を利用し、過去に協働した優秀なフリーランサーや、「銀メダリスト(最終選考に残ったが、給与など何らかの条件が合わず、採用されなかった候補者)」から成る人材プールを構築している。また、新規のフリーランサーを募集する求人検索ページもある。掲載されている求人の職種はデータアナリスト、ソフトウェアエンジニア、テクニカルプロジェクトマネジャー、UX デザイナーなど。プロジェクトの期間は 1～12 カ月である<sup>4</sup>。求職者が履歴書をアップロードし、職種、スキル、希望勤務地、報酬額(時給または日給)を入力して人材プールに登録すると、AI が求職者に合ったプロジェクト情報を自動表示する。

### Magnit

Magnit (旧 WillHire) は、SaaS 型の人材プールマネジメントプラットフォームである。企業は、外部人材向けのプロジェクト情報をまとめた検索ページを制作し、人材を募集する。

企業は、管理画面上で登録者の氏名、スキル、経験年数、就労資格、資格や免許、適合する採用情報などを確認できる。勤務先名、スキル、居住地域、キーワードなどで登録者のなかから人材を検索することもできる。

このほか、100 以上のジョブボードやソーシャルメディア、専門スキルをもつ人材向けネットワークサイトのなかから、ワンクリックでウェブサイトを選択し、求人情報を一斉掲載する機能や、自社の従業員に人材の紹介(リファラル採用)を依頼する機能もある。

<sup>3</sup> TalentNet, "TalentNet: The Direct Sourcing Originator" <https://talentnet.com/>

<sup>4</sup> Meta, "Meta TalentNet Community" <https://meta.talentnet.community/>

## ソーシャルサーチ

ソーシャルサーチは、ソーシャルメディアやブログなど、インターネット上の人材の情報を収集・評価し、求人に適した候補者のショートリストを作成するツールである。ソーシャルサーチの代表的なサービスは、SeekOut、AmazingHiring、Entelo である。

### SeekOut

SeekOut は、AI でインターネット上や社内のシステムから人材のデータを自動収集するタレント検索エンジンである。保有する公開プロフィールは 8 億人以上である（2023 年 2 月時点）。9,600 万以上の論文、雑誌の掲載記事、特許、カンファレンスでのプレゼンテーションのデータも収集する。企業は、職歴、学歴、スキルなどで絞り込み検索ができる。

人手不足が深刻化する医療や IT 分野の人材、またセキュリティクリアランス（政府認定の機密情報の取り扱い資格）を保有する人材の採用に特化したソリューションも提供する。「ダイバーシティ採用」の機能は、人材のジェンダーや人種、氏名、写真、学歴などを非表示にできる。

Microsoft、McKinsey & Company、Salesforce、Raytheon、VMware、Kaiser Permanente など大手企業が利用しており、顧客企業数は 2021 年の 1 年間で 1,000 社超に倍増した。ソフトウェア関連のレビューサイト「G2」では、「タレントインテリジェンスソフトウェア」および「大手企業向けダイバーシティ採用ソフトウェア」の категорияにおいて、第 1 位と評価されている<sup>5</sup>。

5 Business Wire “SeekOut Raises \$115 Million in Series C Funding, Bringing Valuation to \$1.2 Billion in Four Years” <https://www.businesswire.com/news/home/20220112005166/en/SeekOut-Raises-115-Million-in-Series-C-Funding-Bringing-Valuation-to-1.2-Billion-in-Four-Years>

### AmazingHiring

AmazingHiring は、Facebook、Twitter、Instagram、GitHub、Stack Overflow、Kaggle、Behance、Dribbble など 50 以上のソーシャルメディアやプロフェッショナル向けコミュニティサイトに掲載されている IT 系人材のプロフィールや連絡先をまとめて検索できる、潜在層の検索エンジンである。職種名や必須スキル (C++、Python など)、専門分野、国や都市名、経験年数、学歴、年功レベルなどの条件で絞り込み検索すると、該当する人材の一覧が表示される。ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、UX・UI デザイナー、QA エンジニアなどを対象とする。

### Entelo

Entelo は、クローリング技術でソーシャルメディアなどから潜在層のプロフィールを自動収集する、AI を活用した人材のマッチングサービスである。企業は、スキル、役職、勤務先名、経験年数、職歴、地域、出身大学などで候補者を検索できる。勤続年数やソーシャルメディア上の活動の変化、就業先でのレイオフ、M&A、株価の下落、幹部の退職など 70 以上の因子を独自のアルゴリズムで分析し、90 日以内に転職する確率が 2 倍の候補者を表示する。特定の候補者層に求人情報を一斉に自動送信できる。



## リファラル採用プラットフォーム

リファラル採用は、スキルのマッチング精度が高く、採用後の離職率が低いという利点から、米国で古くから利用されている。近年、リファラル採用に特化したプラットフォームが開発されており、従業員からの人材紹介の受付、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。また、iCIMS、Workday、Cornerstone OnDemand といった大手 ATS も、自社開発や買収により、リファラル関連の商品を揃えている。

リファラル採用プラットフォームの代表的なサービスには、Intro、EmployUs、Jobvite がある。

### Intro

Intro は、企業向けのリファラル採用管理プラットフォームである。企業の採用担当者は、Slack や Microsoft Teams、メールで従業員に人材の紹介を依頼する。従業員が Intro に登録し、自身の LinkedIn のアカウントを同期させると、知人の一覧が表示される。従業員が一覧から適した人材を選択し、求人を送信すると、受信した候補者は、「Yes」または「No」をクリックするだけで、紹介依頼に対応できる。候補者が「Yes」を選択すると、候補者と採用担当者をつなぐ紹介メールが自動送信される。同社によると、Intro を利用することで、企業は採用にかかる費用を 40% 削減、また採用にかかる時間を 34% 短縮できるという。

### EmployUs

EmployUs は、企業やスタッフィング会社向けのリファラル採用管理プラットフォームである。企業の採用担当者は、プラットフォーム上で従業員に人材の紹介を依頼するメールやショートメッセージを作成し、一斉送信する。LinkedIn とのシステム連携により、従業員は LinkedIn 上の自身の人脈にワンクリックで自社の求人を送信できる。採用担当者は、従業員からの紹介の受付や、紹介報酬の支払いなどの進捗を管理画面で確認する。

企業の月額利用料金は 199 ～ 2,000 ドルで<sup>6</sup>、Delta Airlines、Northwestern Mutual、Citrix、Krispy Kreme など世界 100 カ国以上の企業が利用している。2021 年に採用テクノロジーの Hireology が買収した。

EmployUs が推奨するボーナス支給額は、サービス業の時給制の職種など大量採用を行うポジションでは 25 ～ 150 ドル、営業やマーケティングなどのフルタイムや正社員ポジションでは 500 ～ 2,000 ドル、エグゼクティブやソフトウェアエンジニアなど採用が難しいポジションについては 5,000 ～ 1 万ドルである<sup>7</sup>。

### Jobvite

Jobvite は大手の採用管理システムで、リファラル採用を促進する製品も提供している (旧 RolePoint) 。Google の機械学習機能「Google Cloud Job Discovery」を導入しており、従業員は、Facebook や LinkedIn など複数のソーシャルメディアを経由して、知人に求人を一斉送信できる。知人を紹介した従業員には、選考の進捗状況が通知される。

企業の採用担当者が、紹介者に支給するボーナスや景品などのインセンティブの金額や支給するタイミング、支給状況を管理する機能も備える。知人を紹介するごとにポイントを付与し、ポイント獲得上位者を定期的に紹介するなど、従業員の参加を促すゲーミフィケーションの要素もある。企業の年間の利用料金はサブスクリプション型 (会社規模によって異なる) で、Hulu、Zappos、Shutterfly、Sumitomo Electric、UScellular が利用している<sup>8</sup>。

6 American Staffing Association, "EmployUs" <https://americanstaffing.net/tech-companies/employus/>

7 EmployUs, "Resources for Employee Referral Program Managers" <https://employus.com/employee-referral-program-resources/>

8 Jobvite, "Employee Referrals" <https://www.jobvite.com/products/employee-referrals/>

# Works Report 2023

## 米国の人材ビジネスと HR専門職の養成

HR Business Overview in the US

### 執筆

Keiko Kayla Oka (リクルートワークス研究所 客員研究員)  
石川ルチア (リクルートワークス研究所)  
杉田真樹 (リクルートワークス研究所)  
宮本佐知 (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 グローバルセンター長)

### 制作

寺嶋恵美子 (リクルートワークス研究所)  
中元杏奈 (リクルートワークス研究所)  
星野万喜子 (リクルートワークス研究所)

2023年11月発行

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

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。

# Works Report 2023

## 米国の人材ビジネスと HR専門職の養成

HR Business Overview in the US

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

HR BUSINESS  
OVERVIEW IN US