

第三章 採用業務代行サービスの利用に関する実態調査

第1節 労働者の採用における採用業務代行サービスの利用

1. 採用業務代行サービスとは

採用代行サービス（または採用業務代行サービス）とは、労働者の募集・採用に関わる実務を実際に採用する企業等に代わって行う事業所向けサービスの一種である。ただし、採用代行サービスについて確立した定義があるとはいえ、狭義には、応募の受付、面接の日程調整、採用の進捗状況チェック、面接の指導等を指すと思われるが、新卒派遣や紹介予定派遣、トライアル雇用、広報宣伝ツールの制作（募集広告、ホームページ等）等をもって「採用代行サービス」と称する企業もあり、広義には幅広い内容を含むものとなっている。同サービスを提供する企業の業種・業態も一様でなく、専業事業者もあるが、実態として、人材派遣や職業紹介、人事コンサルティング、広告代理店等の業種に属する企業が、事業の一環として行っているケースが多くなっている。

本調査研究においては、採用代行サービスの実態を幅広く捉えるため、業務の範囲を狭義の事務的なものだけにとどめず、広義の職業紹介業等を含めて調査研究の対象としている。

2. 問題の所在

採用代行サービスについては、労働者の募集・採用実務をアウトソーシングするという考え方が急速に普及しており、利用が進んでいるという指摘があるものの、その実態は明らかではない。そもそも「採用代行」と称されるサービス自体、定義が確立しておらず、該当する業種分類も業界団体もないため、サービスを提供する側のベンダー企業についても、利用する側のユーザー企業についても企業数を把握できるような統計はなく、サービスの範囲や内容の把握も十分ではない。そのため、採用代行サービス業について調査を行い、その実態について全般的な把握を行うとともに、労働力需給の適正かつ円滑な調整の確保の観点から課題を明らかにすることが必要である。

3. 実態調査の位置付け（アンケート、インタビュー）

採用代行サービス業についての実態を広く把握するため、採用代行サービスの利用企業（ユーザー企業）に対してアンケート調査を行い、一方、採用代行サービスの提供企業（ベンダー企業）に対してはインタビュー調査を行った。

(1) アンケート調査

採用代行サービスを利用するユーザー企業の側から、同サービスに対する利用の実態やニーズを把握することを目的に、企業アンケート調査を行った。

(2)インタビュー調査

採用代行サービスを提供しているベンダー企業を対象に、サービスの内容や範囲、提供にあたっての課題等を把握することを目的に、詳細なインタビュー調査を行った。

(3)調査項目

両調査における調査項目の主な割り振りは以下のとおりである。

図表 3-1-1 調査項目と調査手法の対応

調査項目	ユーザー アンケート	ベンダー インタビュー
回答企業の属性	○	○
採用代行サービスの利用／提供の有無	(○)	—
提供しているサービスの内容・範囲（ベンダー企業）	—	◎
利用しているサービスの内容・範囲（ユーザー企業）	○	—
取引先企業の属性	○	○
採用代行サービスを利用している理由	○	—
採用代行サービスを促進する上での課題・阻害要因	○	○
今後の方向性（ニーズ）	○	○

(注) 1.○ : 聞き取りを行う主な項目 ◎ : 特に重点的に聞き取りを行う項目

(○) : アンケート調査で聴取済み

第2節 アンケート調査

1. 採用業務のアウトソーシング利用状況について

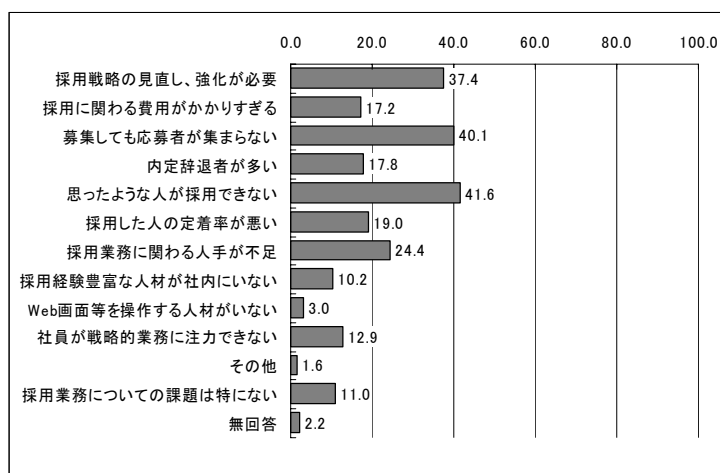
(1)採用業務の課題

採用業務の課題について尋ねたところ、9割近い企業が何らかの課題を抱えているとしている。課題としては、「思ったような人が採用できない」(41.6%)が最も多く、次いで「募集しても応募者が集まらない」(40.1%)、「採用戦略の見直し、強化が必要」(37.4%)となっている。

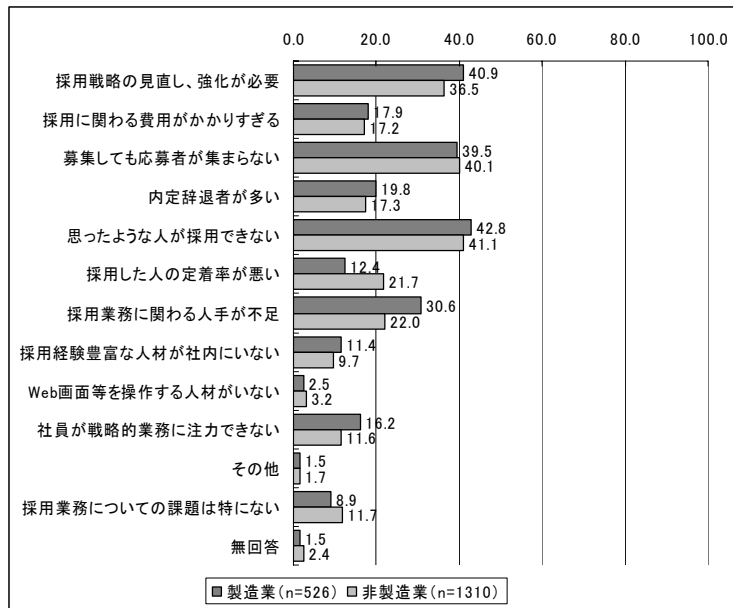
業種別に見ても、全体的な傾向は同じである。しかし、製造業では「採用業務に関わる人手が不足している」が30.6%と非製造業の22.0%と比べて高く、非製造業では「採用した人の定着率が悪い」が21.7%と製造業の12.4%よりも顕著に高くなっている。

規模別に見ると、300人未満の企業に比べ300人以上の企業で「採用戦略の見直し、強化が必要」(300人以上：50.7%、300人未満：24.5%)、「内定辞退者が多い」(300人以上：29.6%、300人未満：6.5%)、「採用業務に関わる人手が不足している」(300人以上：36.1%、300人未満：13.1%)、「周辺作業が多く社員が戦略的業務に注力できない」(300人以上：19.6%、300人未満6.3%)などの回答が多くなっている。逆に300人未満の企業の回答が相対的に多い項目は、「思ったような人が採用できない」(300人以上：35.6%、300人未満：47.6%)となっている。

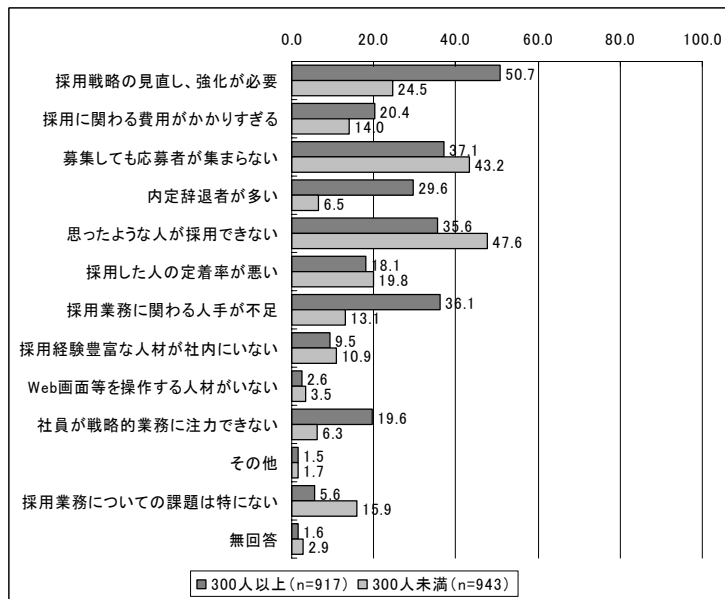
図表 3-2-1 採用業務の課題 (n=1870) [MA]



図表 3-2-2 採用業務の課題（業種別）



図表 3-2-3 採用業務の課題（規模別）



(2)アウトソーシングの利用

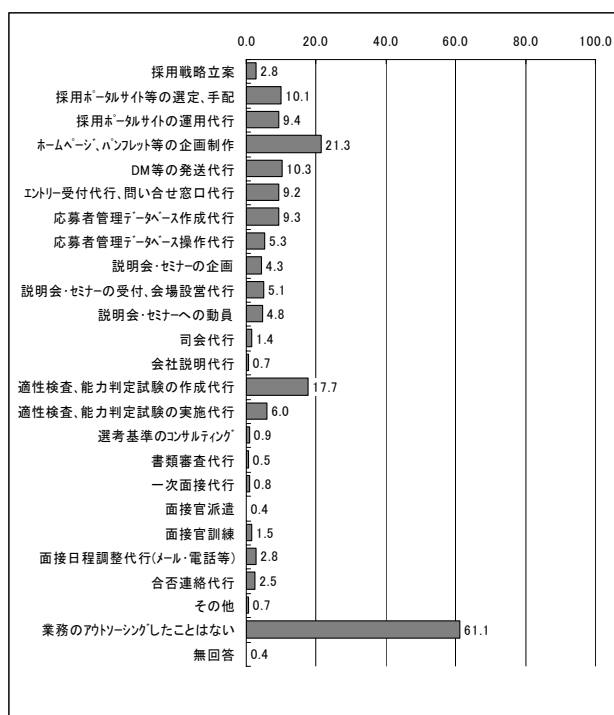
過去3年間に何らかの採用業務についてアウトソーシングしたことがある企業の割合（「どの業務もアウトソーシングしたことはない」と無回答を除く割合）は4割弱となっている。この割合は、業種別でみると製造業で4割強、非製造業で4割弱となっている。同様に規模別では300人以上の企業で6割弱、300人未満の企業で2割となっている。

アウトソーシングしたことがある業務についてみると、最も多いのは「ホームページ、パンフレット等の企画制作」（21.3%）であり、次いで「適性検査、能力判定試験の作成代行（販売）」（17.7%）となっている。

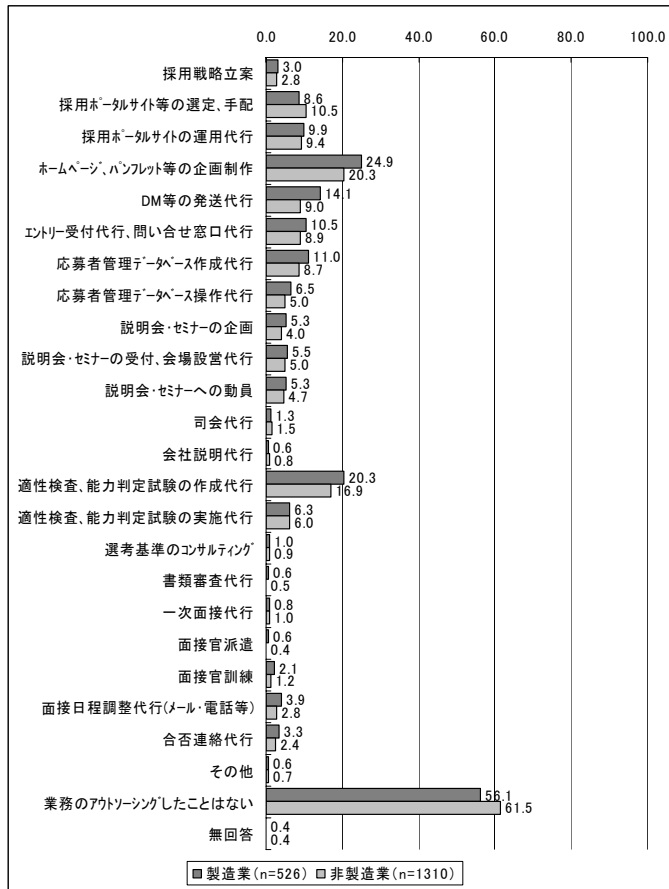
業種別にみると、業種による大きな違いはなく、製造業と非製造業の両方で「ホームページ、パンフレット等の企画制作」（製造業 24.9%、非製造業 20.3%）、「適性検査、能力判定試験の作成代行（販売）」（同 20.3%、16.9%）などが多くなっている。

規模別でみると、300人以上の企業では、「ホームページ、パンフレット等の企画制作」（35.2%）、「適性検査、能力判定試験の作成代行（販売）」（28.8%）などについて、利用したとする割合が300人未満の企業に比べて特に高くなっている。

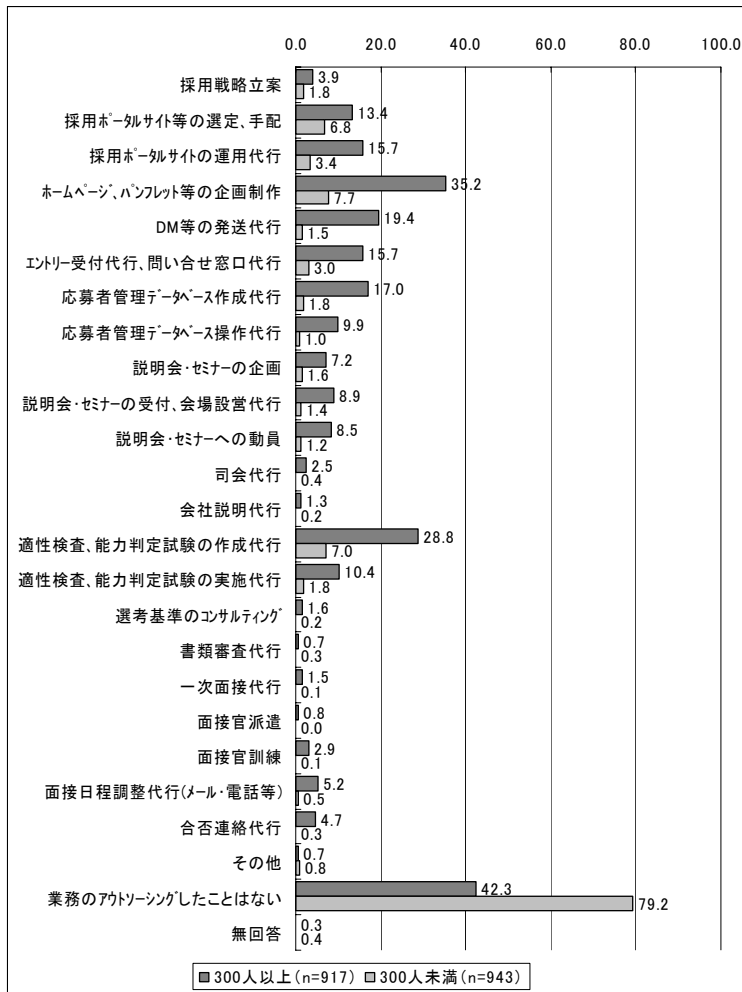
図表 3-2-4 アウトソーシングしたことがある業務（全体）（n=1870）[MA]



図表 3-2-5 アウトソーシングしたことがある業務（業種別）



図表 3-2-6 アウトソーシングしたことがある業務（規模別）



(3)アウトソーシング利用の理由

アウトソーシングを利用したことがあると回答した企業に対し、利用した業務別に、「コスト削減」「人手の確保」「社外の専門性利用」のどれが利用理由として最もよく当てはまるかを尋ねた。回答結果として全般的に多かったのは「人手の確保」や「社外の専門性利用」であり、「コスト削減」は少ない。

利用した理由別にどのような業務が挙げられているかを見ていくと、「人手の確保」を利用理由にあげた企業の割合が高い業務は、「面接官派遣」(85.7%、ただし n=7)、「合否連絡代行」(78.3%)、「面接日程調整代行(メール・電話等)」(77.4%)、「会社説明代行」(71.4%、ただし n=14)、「応募者管理データベース操作代行」(64.0%)などである。

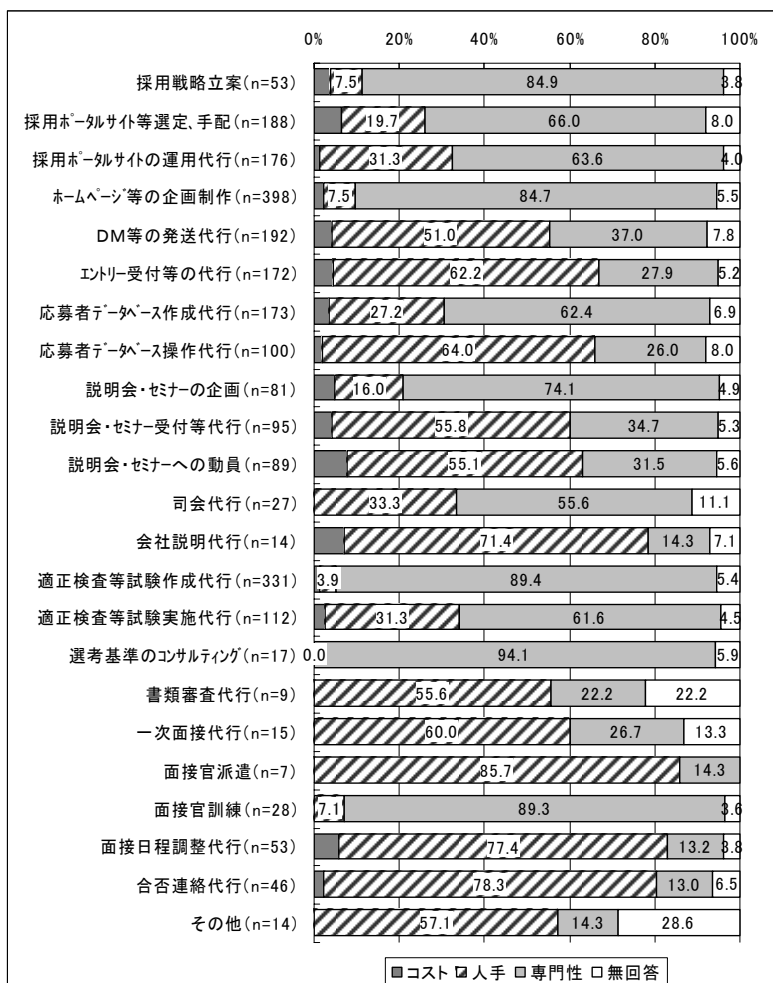
一方、「社外の専門性の利用」を利用理由にあげた企業の割合が高い業務は、「選考基準のコンサルティング」(94.1%、ただし n=17)、「適性検査、能力判定試験の作成代行(販売)」(89.4%)、「面接官訓練」(89.3%)、「採用戦略立案」(84.9%)、「ホームページ、パンフレット等の企画制作」(84.7%)などとなっている。

図表 3-2-7 アウトソーシング利用の理由別業務(上位5業務)

	「人手の確保」を利用理由とする企業の割合が高い業務		「社外の専門性利用」を利用理由とする企業の割合が高い業務	
1位	面接官派遣(n=7)	85.7%	選考基準のコンサルティング(n=17)	94.1%
2位	合否連絡代行(n=46)	78.3%	適性検査、能力判定試験の作成代行(販売)(n=331)	89.4%
3位	面接日程調整代行(メール・電話等)(n=53)	77.4%	面接官訓練(n=28)	89.3%
4位	会社説明代行(n=14)	71.4%	採用戦略立案(n=53)	84.9%
5位	応募者管理データベース操作代行(n=100)	64.0%	ホームページ、パンフレット等の企画制作(n=398)	84.7%

(注)値は、各業務を過去3年間に利用したことがある企業に占める割合。

図表 3-2-8 アウトソーシング利用の理由 [SA]



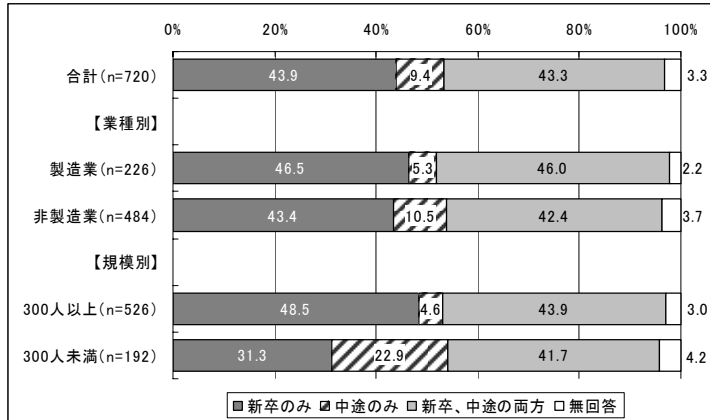
(4)利用対象

新卒採用と中途採用のどちらの業務をアウトソーシングしているか見ると、全体では「新卒のみ」(43.9%)、「中途のみ」(9.4%)、「新卒、中途の両方」(43.3%)となっている。

業種別に見てもほとんど同様の結果となっている。

規模別に見ると、小さな企業では中途採用業務のアウトソーシング利用比率が高く、「中途のみ」(22.9%)の利用企業も多い。

図表 3-2-9 アウトソーシングの利用対象 [SA]



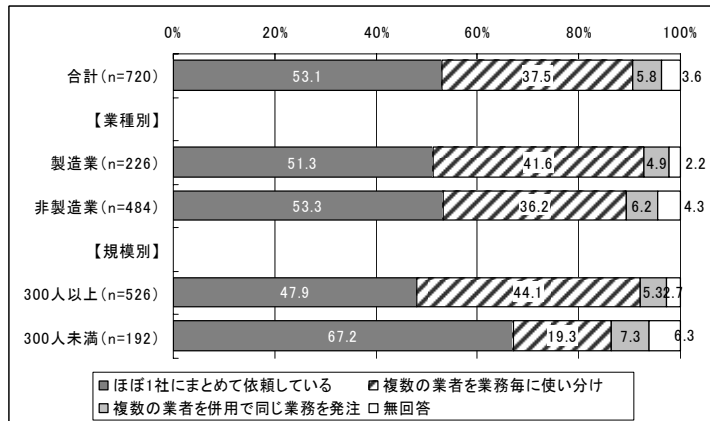
(5)発注業者数

何社にアウトソーシングを発注しているか尋ねたところ、全体で最も多かったのが「ほぼ1社にまとめて依頼している」(53.1%)、次いで「複数の業者を業務毎に使い分けている」(37.5%)、「複数の業者を併用して、同じ業務を発注している」(5.8%)の順となっている。

業種別では、発注業者数に大きな違いは見られない。

規模別では、小さな企業ほど「ほぼ1社にまとめて依頼している」(67.2%)ところが多くなっている。

図表 3-2-10 発注業者数 [SA]



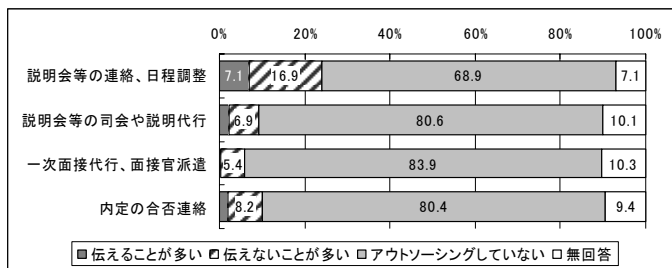
(6)アウトソーシングの明示

採用業務のアウトソーシングを求職者に明示しているかどうか尋ねたところ、「説明会や面接の連絡、日程調整」に関しては「伝えることが多い」(7.1%)と答えた企業が比較的多いが、それ以外の「説明会・セミナーの司会や説明代行」や「一次面接代行、面接官派遣」、「内定の合否連絡」といった業務では「伝えることが多い」という回答は5%未満である。

ただし、これらの質問の回答で最も多いのは「アウトソーシングしていない」である。そこで「アウトソーシングしていない」および「無回答」を除いた(アウトソーシングをしている企業のみ)の回答比率を見ると、「説明会や面接の連絡、日程調整」、「説明会・セミナーの司会や説明代行」、「内定の合否連絡」に関しては、「伝えることが多い」という回答が2~3割程度あるが、「一次面接代行、面接官派遣」について「伝えることが多い」と答えた企業は7.1%にとどまっている。

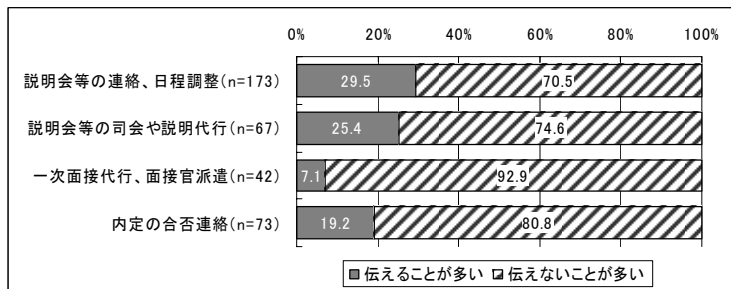
この傾向は業種別・規模別にみても変わりはないが、小さな企業の場合、全体的にアウトソーシングを明示する比率が高くなっている。

図表 3-2-1 1 アウトソーシングの明示(全体)(n=720) [SA]

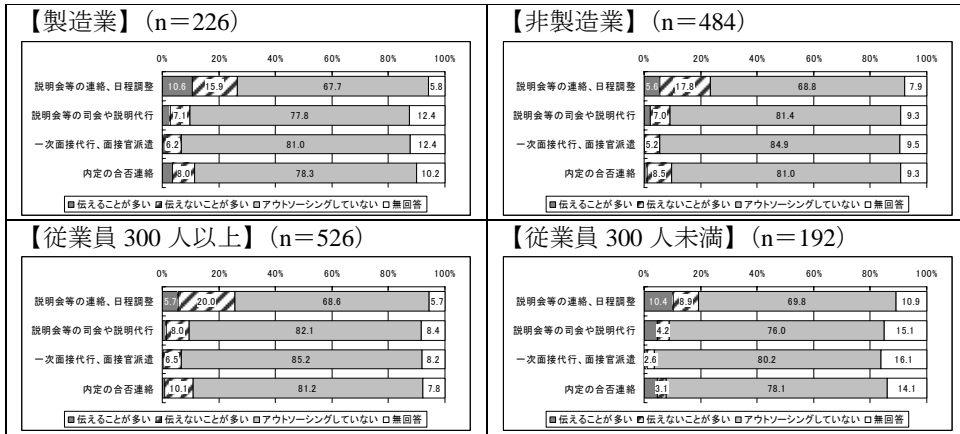


図表 3-2-1 2 アウトソーシングの明示

(「アウトソーシングしていない」と「無回答」を除く全体) [SA]



図表 3-2-13 アウトソーシングの明示（業種別・規模別）

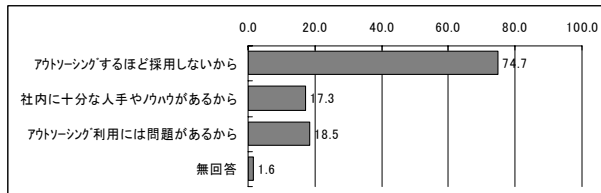


(7)アウトソーシングを利用していない理由

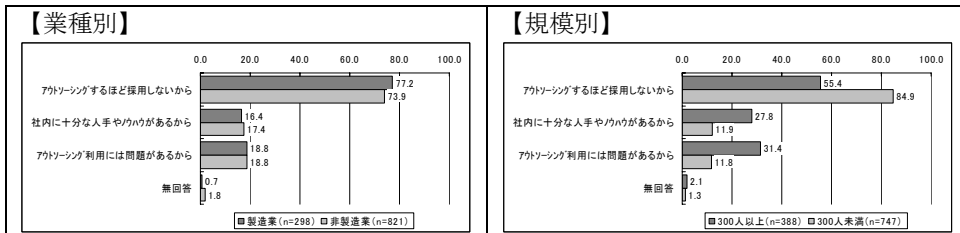
採用業務のアウトソーシングを利用していない企業に対して、その理由について尋ねたところ、「アウトソーシングするほど採用しないから」(74.7%)という回答が最も多く、次いで「アウトソーシングを利用するには問題があるから」(18.5%)、「社内に十分な人手やノウハウがあるから」(17.3%)の順となっている。

業種別の違いは見られないが、規模別にみると「アウトソーシングを利用するほど採用しないから」と答えた企業は、小さな企業でより多く、従業員 300 人未満の企業では 84.9%にのぼる。

図表 3-2-14 アウトソーシングを利用していない理由（全体）(n=1143) [MA]



図表 3-2-15 アウトソーシングを利用していない理由（業種別・規模別）



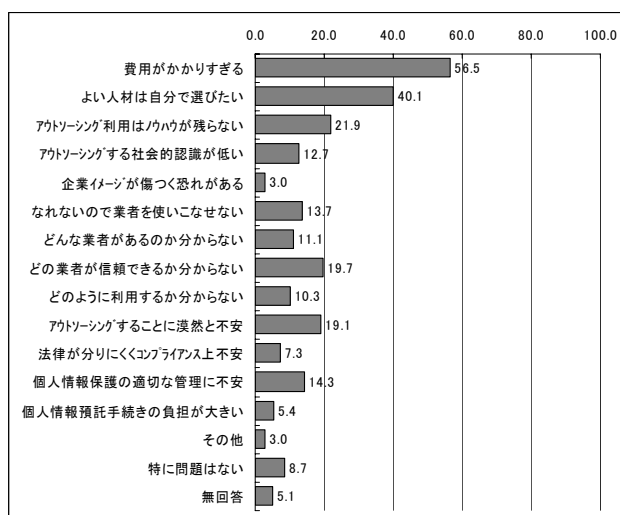
(8)アウトソーシングの課題・阻害要因

アウトソーシングの課題・阻害要因について見てみると、「費用がかかりすぎる」(56.5%)と答える企業が多く、以下、「よい人材は自分で選びたい」(40.1%)、「アウトソーシングを利用すると自社にノウハウが残らない」(21.9%)、「どの業者が信頼できるのか分からない」(19.7%)、「採用業務をアウトソーシングすることに漠然とした不安がある」(19.1%)の順となった。

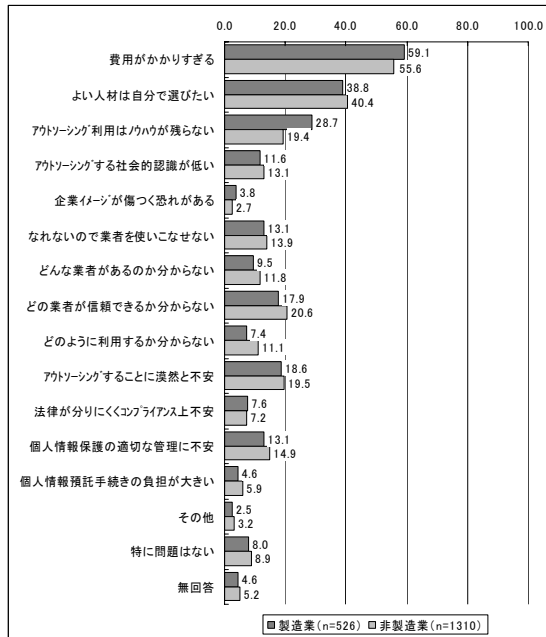
業種別にみると、製造業で「費用がかかりすぎる」、「アウトソーシングを利用すると自社にノウハウが残らない」と答えた企業の割合が非製造業に比べ高くなっている。

規模別にみると、300人以上の大きな企業において「費用がかかりすぎる」、「よい人材は自分で選びたい」、「アウトソーシングを利用すると自社にノウハウが残らない」と答える企業の割合が小さな企業と比べ高くなっている。

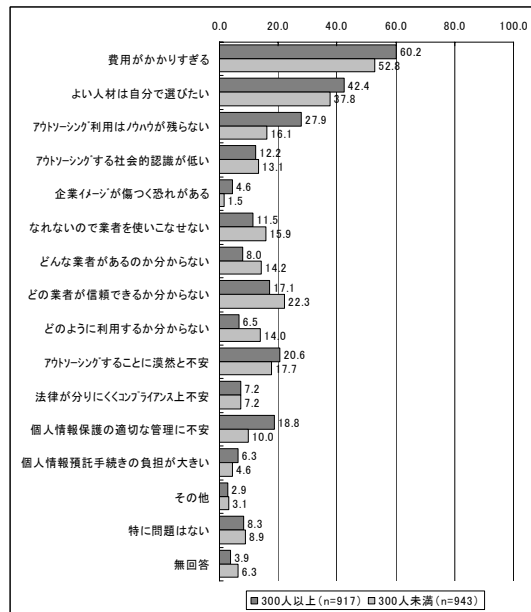
図表 3-2-16 アウトソーシングの課題・阻害要因（全体）(n=1870) [MA]



図表 3-2-17 アウトソーシングの課題・阻害要因（業種別）



図表 3-2-18 アウトソーシングの課題・阻害要因（規模別）



(9)アウトソーシングの進展

<全体>

今後、アウトソーシングがどのように進展していくかについて質問を行った。全体的にみて、「DM 発送やデータ入力等の周辺業務をアウトソーシングすることで、選考や内定交渉に注力したい」(28.6%)や「面接の日程調整や合否連絡等の求職者への事務的な連絡業務については、アウトソーシングが進む」(19.0%)など、周辺業務や事務的な連絡業務をアウトソーシングしたいと考えている企業は約2~3割存在するが、「選考に関わる業務のうち、書類選考や一次面接等の粗いスクリーニングについては、アウトソーシングが進む」(9.1%)や「選考にかかわる業務のうち、最終選考についても、プロに任せるアウトソーシングが進む」(1.7%)など、面接等の選考業務をアウトソーシングしたいと考えている企業は1割に満たない。

以下では、4つの質問ごとに傾向を見ていく。

<質問別>

①「DM 発送やデータ入力等の周辺業務をアウトソーシングすることで、選考や内定交渉に注力したい」

「はい」(28.6%)、「いいえ」(34.2%)、「わからない」(29.0%)がほぼ同程度となっている。業種別でみてもほぼ同じ傾向である。規模別では、従業員300人以上の企業で、「はい」(43.4%)と答えるところが、300人未満(14.4%)に比べて多くなっている。

②「面接の日程調整や合否連絡等の求職者への事務的な連絡業務については、アウトソーシングが進む」

「いいえ」(42.7%)がもっとも多く、次いで「わからない」(29.8%)、「はい」(19.0%)となった。全体的な傾向は、業種別、規模別で回答傾向に大きな違いはない。規模別では、300人以上の企業で「はい」(25.3%)と答えるところが、300人未満(12.9%)に比べて多くなっている。

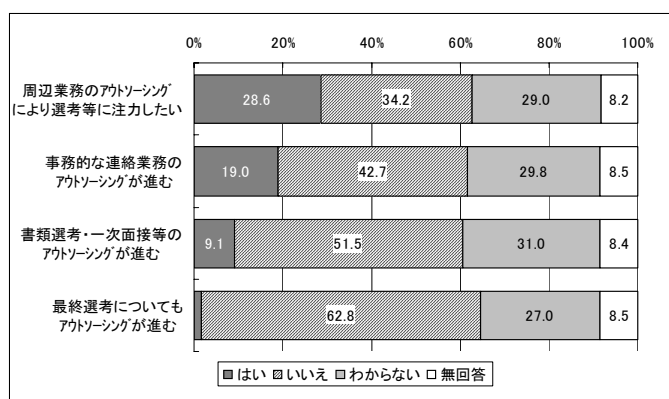
③「選考に関する業務のうち、書類選考や一次面接等の粗いスクリーニングについては、アウトソーシングが進む」

「いいえ」(51.5%)とする企業が多く、次いで「わからない」(31.0%)、「はい」(9.1%)という順になった。業種別、規模別で回答傾向に大きな違いはないが、300人未満の小さな企業では「いいえ」が減り、「わからない」が増加している。

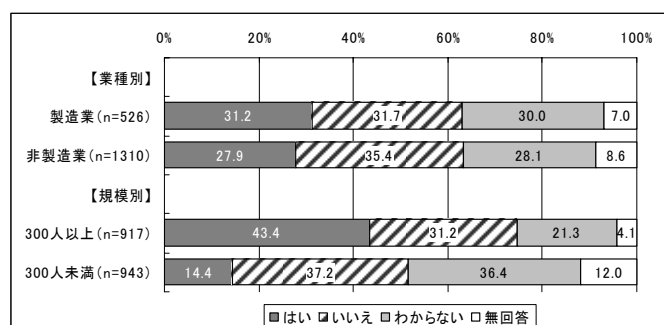
④「選考に関わる業務のうち、最終選考についても、プロに任せるアウトソーシングが進むか」

「いいえ」(62.8%)とする企業が多く、「わからない」(27%)が次いでいる。「はい」(1.7%)という企業は少ない。周辺業務や初期選考等と比べ、アウトソーシングが進まないと考える企業が多い。業種別、規模別で見ても「はい」と答えた企業はほとんどいないが、従業員300人以上の企業では、「いいえ」(74.9%)が増加し「わからない」(19.0%)が減少している。

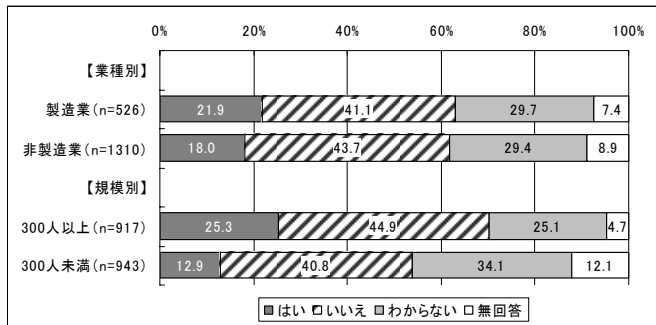
図表 3-2-19 アウトソーシングの進展(全体)(n=1870)[SA]



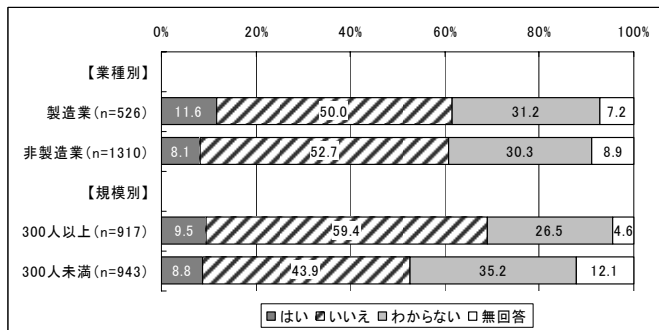
図表 3-2-20 周辺業務のアウトソーシングにより選考や内定交渉に注力したい



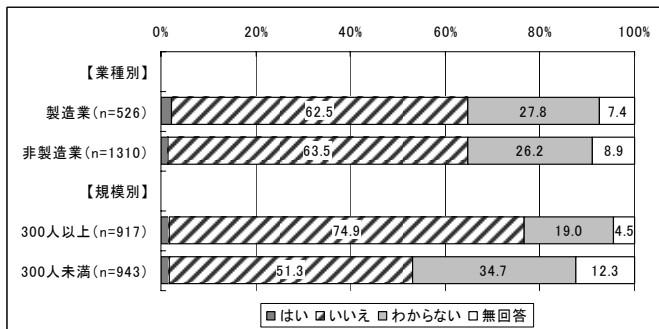
図表 3-2-2 1 事務的な連絡業務に関してはアウトソーシングが進む



図表 3-2-2 2 書類選考や一次選考など初期選考に関してアウトソーシングが進む



図表 3-2-2 3 最終選考についてもアウトソーシングが進む



第3節 インタビュー調査

1. インタビュー調査の概要

採用代行サービスを提供しているベンダー企業を対象に、サービスの内容や範囲、提供にあたっての課題等を把握することを目的に、詳細なインタビュー調査を行った。

調査の対象企業としては、業種・業態の違いに配慮しつつ、採用代行サービスを行っている代表的な企業 10 社を選定した。調査の実施時期は、平成 18 年 7 月から 10 月にかけてである。

2. インタビュー調査結果（概要）

企業に対するインタビュー調査の詳細は「3. インタビュー調査結果（詳細）」で記しているが、ここではその概要を整理する。

(1)ベンダー企業の属性（業種・業態、規模）

a.業種・業態

インタビュー対象企業の業種・業態(インタビューに基づく)は以下のとおりである。就職情報サービス業、採用コンサルティング業、採用業務代行業、人事・労務関連業務代行業（採用業務に留まらず広く人事・労務関連業務の代行を行うもの）などとなっている。

- ・就職情報サービス業 1 社
- ・情報提供サービス業 1 社
- ・採用コンサルティング業・採用関係広告代理店業 1 社
- ・採用支援業・採用コンサルティング業 2 社
- ・新卒採用支援業・新卒採用コンサルティング業 1 社
- ・採用業務代行業 1 社
- ・人事・労務アウトソーシング業 1 社
- ・人事関連業務代行業（給与計算代行等を含む）1 社

b.規模

- ・ 29 人以下 1 社
- ・ 30～99 人 4 社
- ・ 100～299 人 4 社

(2)提供しているサービスの内容・範囲

①対象者（新卒、キャリア、非正社員）

インタビュー対象企業 9 社の全てが新卒者向けのサービスを行っている。一方、中途

採用向けのサービスを行っている企業は7社（うち1社は主に第二新卒向け）、パート・アルバイト向けのサービスを行っている企業は3社である。

②採用代行サービスのタイプ

面接以外の募集・採用業務について幅広く代行するという方針のベンダー企業が多い。ただし、ユーザー企業の側では面接代行（面接官の補充）へのニーズも高く、それに応じてサービスを提供しているベンダー企業が少なくない。

インタビュー調査を行ったベンダー企業は、採用代行サービスの内容から、大きく以下の3つのタイプに分けることができると思われる。

－広告掲載型

就職情報誌、採用ポータルサイトによる就職情報提供を中心にサービス展開する企業。就職情報誌等を発行するメディア系の企業が多い。

－採用管理データベース型

独自開発したデータベースシステムの提供を中心に、インターネット等を利用した省力型サービスを提供する企業。比較的規模の小さな独立系の企業が多い。

－人事スタッフ提供型

ユーザー企業における人事・採用スタッフの不足に対し、人手を提供するタイプのサービスを行う企業。単なる人手としてだけでなく、採用業務の経験者や、採用管理データベースの入力・操作ができる専門的な人材ニーズに対応するところもある。また、人手を提供するといっても、ユーザー企業に人を派遣するとは限らず、自社内で web のリモート操作や電話で業務を行うことが多い。人材派遣の許可を受けた、または届出を行った会社のほか、採用コンサルティング会社に比較的多い。

③サービスの内容

インタビュー対象企業が提供している主なサービス内容について外観するとともに、各社のサービスのラインナップについて一覧表に示した。

a.採用戦略立案（コンサルティング）

ほとんどのベンダー企業が、料金を取っているかどうかは別として、採用戦略の立案支援を行っている。採用コンサルティング会社は、特にこの部分に力を入れている。コンサルティング料として料金を課すこともあるが、むしろ他の商品・サービスの提供に含まれるものとしているケースが多い。

b.人事スタッフのユーザー企業への常駐

人事部等の間接部門の人員削減を行っている企業が多く、採用活動の繁忙期に足りない人員を補充したいというニーズがある。人材の補充という点では、一般的な人材派遣会社も利用されているが、採用ノウハウに乏しく人材もない中小企業やベンチャー企業などでは、単に人手を求めるだけでなく、採用業務に精通したプロの派遣へのニーズがあり、採用代行サービス会社が活用されている。また、採用管理データベース等を提供する会社に対し、データベースの操作、データ入力ができるスタッフの派遣を依頼するケースもある。

なお、採用管理データベースの提供を中心とする手をかけないサービスをビジネスモデルとするベンダー企業や、あまり規模の大きくない採用コンサルティングを中心とするベンダー企業では、人手を割かれるこうしたサービスについては、行わない、ないしあまり行わないとする企業が多くなっている。

c.採用ポータルサイトの企画・運営

大手採用ポータルサイトを企画・運営する5、6社の独壇場となっていると言われる。ただ、その他のベンダー企業のなかにも、これら主要採用ポータルサイトにリンクさせて、自社開発の採用ポータルサイトや企業グループ向け採用ポータルサイトを運用しているところもある。

大手採用ポータルサイトを運営するベンダーは、就職情報誌などを出すメディア系企業が多い。

なお、採用ポータルサイトを通じて企業の採用情報を求職者に提供するだけにとどまらず、オプションとして、webを使ったDM配信や、説明会・面接のエントリー受付などのサービスを行ったり、さらには採用管理データベースと連動させたサービスを展開する企業もある。

d.各種業者の手配

就職情報誌や採用ポータルサイト、テレビ、ラジオなどのメディアの手配、パンフレット等印刷物やホームページなどの採用PRツール制作会社の手配など、各種業者の手配・発注代行をワンストップで引き受けることでユーザー企業の利便を図っている。

e.採用PRツール制作

募集広告、会社パンフレット、採用ホームページ、入社案内、会社宣伝DVD・ビデオなど、募集・採用に関わる各種PRツールの制作を代行するサービス。社内で制作するだけでなく、一部または全部について専門業者を使う場合もある。メディア系のベンダー企業には、社内にPRツールを制作する部署をもち、この部分を強みとするところも見られる。

f.資料請求・エントリー受付～説明会動員

大量な資料請求やエントリー受付をさばき、求職者を説明会に動員するまでの部分が、ユーザー企業のニーズが最も大きいところだとして、力を入れているとするベンダー企業が多くなっている。

もともとは膨大なエントリー葉書の処理を代行したり、あるいは効率的に処理するための web エントリーシステムを開発したことがきっかけで、採用代行サービスを始めたというベンダー企業が少なくない。資料請求やエントリー受付については、量も多く作業が煩雑であることから、ユーザー企業の側ではアウトソーシングのニーズが高い。また、説明会への動員についてのニーズも特に近年は高くなっている。新卒採用が売り手市場にあることを背景に、企業がよほど手間をかけ、こまめに連絡を取らないと学生が説明会に来てくれないという状況があるが、ユーザー企業の側では、動員の部分に人手を割くことは難しい。その一方で、「とにかく説明会にまで来てもらえれば、何とかなる」という思いがあるため、自社は説明会に注力し、動員部分はアウトソーシングしようという傾向があるという。ベンダー企業の側では、確実に学生を説明会に動員するため、説明会予約受付時、1週間前、前々日、前日など、何度も E メールを送って学生の関心をそらさないようにしたり、郵便で案内状を送る、電話をかけるといった工夫を行っている。

g.会社説明会・セミナー

会社説明会・セミナーの企画から、会場の手配、設営、受付、司会進行などを代行する。ユーザー企業の役目は、当日、説明をする社員を数名送り出すだけでよいということまで代行するものもある。ただし、企業説明はユーザー企業が行うことが多い。大手企業の説明会になると、規模が大きく、複数回となり、また、開催場所も全国各地になるケースもある。ほとんどのベンダー企業が手がけているが、特にM社（広告掲載型）はこの部分に強みを持ち、売上に占める割合も大きくなっている。

h.筆記試験・適性検査

適性検査については、ベンダー企業自ら作成するところもあるが、専門業者の試験問題を代理販売するところが多い。ただし、その場合もユーザー企業向けに問題のカスタマイズなどを行うところもある。筆記試験については、作成代行を行っているという企業も多い。

また、筆記試験や適性検査の採点を行うほか、試験監督を行ったり、試験の実施自体を代行するベンダー企業も見られる。

i.面接・選考

ベンダー企業の側では、面接を除く募集・採用業務を代行し、ユーザー企業には面接

に注力してもらうというビジネスモデルを描くところが多いが、ユーザー側には面接代行に対するニーズがあり、それに応える形で実際はサービスを行っている企業が多く見られた。大手ユーザー企業では、大量の応募者に対して数多く面接を行う必要があるが、面接官の数が足りず（その背景には人事など間接部門の人員削減、現場の社員を何回も面接に駆り出すことの難しさなどもある）、面接官の補充へのニーズがある。一方、中小企業やベンチャー企業などでは、採用業務の経験を持つ人材が不足しており、面接のノウハウや、プロの目から見た人物評価へのニーズもある。通常は集団面接やグループディスカッション、一次面接くらいまでの段階だが、場合によっては最終面接の一步手前までの段階において、ユーザー企業の面接官に混ざって面接に同席し人物評価を行うこともある。最終面接の代行を行っているというところは見られなかった。

④中途採用向けサービスとの相違点（サービス内容）

新卒向けとほとんど変わらないとしながら、以下のような指摘があった。

- ・中途向けには、採用アウトソーシングは行っていない（採用 PR ツール制作、採用ポータルサイトはあり）。
- ・中途は、第二新卒向け採用ポータルサイトのなかで扱っている。
- ・説明会やセミナーは少ないが、あとの業務についてはほぼ新卒に準じる。
- ・新卒は定型業務が多いが、中途は会社毎に異なる。
- ・データベースに収録する情報が、中途の場合は職歴、保有資格が主となり、情報のソースも職業紹介会社のものが中心となる。

⑤特にユーザー企業のニーズのある業務

ユーザー企業のニーズが最も大きいのは、エントリー受付から説明会への動員の部分という。

そのほか、ユーザー企業が自社にないノウハウ・サービスを購入するという点で、採用ポータルサイトや採用管理データベースへのニーズがある。

また、応募者が多く、それに伴って業務量が多い大手企業などでは、採用活動の繁忙期に人事スタッフの補充（常駐派遣）のニーズが高い。また、募集・採用業務のノウハウや経験に長けた人材がいない中小企業やベンチャー企業では、採用業務のプロの派遣へのニーズがある。

同様の理由で、面接代行や面接官派遣についても、ベンダー企業の側では人手を割かれることに難しさを感じているが、ユーザー企業の側には一定のニーズがある。

《サービスの内容についての比較》

	サービス内容	広告掲載型		採用管理データベース型					人事スタッフ提供型	
		L	M	N	O	P	Q	R	S	T
企画	採用戦略立案	○	○	○	○	◎	○	◎	○	○
広報	採用ポータルサイトの企画・運営	◎	◎	×	×	×	○	×	×	○
	採用ポータルサイト、求人媒体の選定、手配	○	○	○	○	○	○	◎	○	○
	採用ポータルサイトの運用代行(画面更新等)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	ホームページ、パンフレット等の企画制作	◎	◎	○	○	○	○	○	△	○
	DM等の発送代行	○	○	○	○	○	○	○	○	×
応募受付	エントリー受付代行、問い合わせ窓口代行	○	◎	○	◎	◎	◎	◎	○	○
	応募者管理データベース提供(システム開発)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	×	×
	応募者管理データベース操作代行	○	○	○	◎	◎	○	○	○	○
	人事スタッフの派遣(派遣)	×	×	×	△	△	×	○	△	×
セミナー	説明会・セミナーの企画	△	◎	○	○	○	○	○	○	○
	説明会・セミナーの受付、会場設営代行	△	○	○	○	◎	○	○	○	○
	説明会・セミナーへの動員(連絡業務代行)	○	◎	○	○	◎	◎	○	◎	○
	司会代行	△	○	○	△	○	○	○	○	△
	会社説明代行	△	○	○	△	△	○	○	△	△
筆記	適性検査、能力判定試験の作成代行(販売)	○	◎	◎	◎	○	△	○	○	○
	適性検査、能力判定試験の実施代行	△	○	○	○	○	△	○	○	○
選考	選考基準のコンサルティング	△	○	○	○	○	○	○	○	○
	書類審査代行	○	○	○	△	○	△	○	○	△中途
	一次面接代行	△	○	○△	△	○	△	○	○	△
	最終面接代行(採用判定含む)	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	面接官派遣	△	○	△	△	△	△	○	○	△
	面接官訓練	△	○	○	○	△	△	○	○	△
	面接日程調整代行(メール・電話等)	○	○	○	○	◎	○	○	○	○
	可否連絡代行	○	○	○	○	◎	○	○	○	○

※ここでの「代行」とは、完全代行だけでなく部分的な委託も含む

※◎特に力を入れている ○実施している △稀に実施することもある ×実施していない・しない

⑥サービスの範囲

a.企業説明会では説明の代行も行うか。行う場合は代行であることを明示しているか。

インタビュー対象企業9社全てが、行っていないし稀に行うことがあると回答している。

業務の代行（アウトソーシング）であることを明示するかについては、ユーザー企業の要望次第というところが大半である。実態としては、代行であることをわざわざ明示することはあまりないとしている。明示しない理由は、ユーザー企業が望んでいないためであり、ユーザー企業から、代行であることは明かさないでほしいと言われたという企業もある。ユーザー企業が望まないのは、あえて明かすことにメリットを感じていないからだろうとのことであった。

b.面接代行は行うのか。また、採用判定（採用決定）まで行うのか。

インタビュー対象企業9社すべてが、一次面接の代行を行っている、ないし稀に行うことがあると回答している。代行の形式としては、ユーザー企業の面接官に混ざって同席するという形での代行が大半であるが、集団面接やグループディスカッションなどの初期の面接について完全代行することがあるという企業も見られた。また、中小企業の経営者などから、面接を「任せたい」という相談を受けた経験を持つ企業もあり、ユーザー企業の側には面接の完全代行にニーズを持つところがあることがうかがわれる。ただし、ベンダー企業の側では、最終的な採用判定はユーザー企業自身が責任をもって行うべきで、ベンダー企業は参考意見を提示するのみだということが多い。そのことは、ユーザー企業にも伝えているとしている。面接への同席は、大半は1次面接など初期の面接であり、高次の面接を代行する場合でも「最終面接の一步手前まで」という。面接のポイントや採点基準については、事前にユーザー企業とよく打合せているとする。

なお、代行であることを明示するかについては、説明会と同様、ユーザー企業次第とするところが多いが、実態としては、明示していないケースが大半だという企業が多い。代行であることを積極的に明かすことがあるという企業も1社あり、「プロが第三者の目で見てもらう」ことを利点ととらえるユーザー企業もあるが、一般には、代行であることを知られると求職者の信頼を失うのではないかと考え、説明会以上に、明かさないで欲しいという企業が多いようである。

c.求職者への連絡に際し、アウトソーシングであることを明示しているか

DMの発送については、代行業者であることを明示するという企業もあるが、大半はユーザー企業名で発送している。求職者からの受付に際しての連絡先やメールアドレスなどは、ユーザー企業名だとするところが多い。また、説明会や面接の動員などに際しても、ユーザー企業名で連絡をとっているという企業が多くなっている。

なお、実感として、学生は代行であることに気づいていると思うかについては、気づ

いていないと思うという企業がある一方、テレマーケティングの普及等もあって学生も電話やメールの代行業者があること知っており、気づいている者も多いだろうが気にしないだろうという企業もあった。また、職業紹介とは異なり、採用代行業務は特定の1社に対して行うサービスであるため（複数企業向けに行うのではない）、ユーザー企業名で業務を行うことで問題が生じることは基本的にないだろうとの意見もあった。

⑦サービスの提供場所

インタビュー対象企業9社のうち、5社がユーザー企業内にスタッフを常駐させたことがあるとしている。業務別にみると、求職者の応募受付の業務で人事スタッフを派遣することがあるという企業は3社であり、基本的に自社内だけで業務を行うという企業が多くなっている。一方、選考業務については、6社が面接官の派遣を行うことがあるとしている（いずれも稀に行うという企業を含む）。

⑧契約について

a. 契約期間

新卒採用については1年ないし1シーズン（10月から翌年6月までなど）、中途採用については「採用できるまで」だが、実質1～3カ月、長くて1年など。

b. 契約の仕方

基本セットにオプションを組み合わせる形で販売する企業、サービスごとの切り売りも可能とする企業、セット販売を原則とする企業などがある。

c. 料金

基本セット、オプションのそれぞれに料金が決まっていて、それらを積み上げて算出する方法、「単価×数量（回数）」の積み上げで算出する方法、スタッフの人工（にんく）で計算する方法などがある。

⑨取引先企業の属性

従業員規模100名以上ないし300名以上のところが多いが、ベンチャー企業のような規模の小さいところもある。業種は多岐にわたっている。

⑩採用代行サービスを促進する上での課題・阻害要因

事業が委託募集にあたらぬことは、弁護士やハローワーク等にも確認済みであるが、念のため、あるいはユーザー企業に安心感をもってもらうために、実際には職業紹介を行う予定はないものの職業紹介の許可を受けたという企業が見られる。インタビュー対象企業のなかでは、9社のうち7社が有料職業紹介の許可を受けている。

比較的規模の小さい独立系のベンダー企業だけでなく大手にも、業務の遂行に際して法律の「グレーゾーン」に不安を持っている企業も見られた。「面接・選考はやってもよいのか、どこまでやってもよいのかなどが明確でなく“グレーゾーン”になっていると感じる。そこを明らかにしてほしい」、「採用代行に限らないが法律がわかりにくく、許可・届出にあたっての必要書類が多いことに負担感がある」、「許可が届出になったのはよいが、3年毎に出し直さなくてはならず煩雑」といった声が聞かれた。

委託募集以外では、「若年者の職業意識啓発をしっかりとしてほしい」、「大学3年生のうちの内定が採れてしまうような就職協定廃止には問題があるのではないか」といった、若年労働に係る意見も聞かれた。

3. インタビュー調査結果（詳細）

L_ 広告掲載型

1. 特徴

- ・ 採用 PR ツール制作と、自社企画・運営の採用ポータルサイトを用いたサービスが中心で、狭義の採用代行（採用アウトソーシング）のウェイトは小さい。
- ・ 中途向けには、採用アウトソーシングは行っていない（採用 PR ツール制作、採用ポータルサイトはあり）。

2. 企業のタイプ

- タイプ : ①広告掲載型 2.採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型
- 業種 : 採用コンサルティング業、採用関係広告代理業
- 許可等 : △1 職業紹介（別会社化） 2.人材派遣 ③その他（P マーク）
 - ・ 委託募集の許可をとった経験：1.あり ②なし
- 採用代行のウェイト：1.主 ・ ②従
- 採用代行の対象 : ①新卒 ②中途 3.非正社員（パート・アルバイト）
- 企業規模 : ①中小企業（資：9500 万円 従：64 名） ・ 2.大企業
- 設立年 : 2001 年 7 月
- 本社所在地：東京都
- 設立経緯
 - ・ 独立系企業を母体とし、2001 年に分離独立。放送会社からの出資を受けている。
- 経営状況
 - ・ 年商 11 億円弱（2005 年 6 月期）

3. 新卒向け採用代行サービスについて

- 同社の特徴
 - ・ 採用関係広告代理業（PR ツール制作）が主。採用アウトソーシングの割合は小さい。ただし、PR ツール制作は利益率を上げることが難しいため、そこに頼らずにすむように、メディアから入って売上を上げつつ、周辺業務のアウトソーシングを受けていくというのが戦略である。
 - ・ 自社で企画・運営する新卒向けおよび中途向けの採用ポータルサイトを持ち、それを活用したサービスを展開している。
 - ・ 今後は、採用コンサルティングの割合を高め、それを土台にマッチング支援を行っていきたい。

○サービスの対象の特徴

- ・ 企業：大企業中心。ターゲットは従業員 1000 人以上で、強みもそこにある。数としてはより規模の小さいところが多いが、概ね 300 人以上。
サービス、金融に若干強みがあり、後は IT 系等が多い。
- ・ 労働者：採用アウトソーシングは新卒向けのみで中途向けは行っていない。
新卒は、4 年制大学以上が主。

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：広義の「採用業務代行」では 400 社位。フルアウトソーシングは 10 社位。
- ・ 学生数（実働）：フルアウトソーシングする企業は、エントリーは数千、採用数は 50～100 名程度のところ。

○サービスのメニューの特徴

- ・ 最も力を入れているのは PR ツール制作。採用アウトソーシングのウェイトは小さい。
- ・ 自社開発の採用ポータルサイト（新卒向け、中途向け）を有しており、それをベースにしたサービスを展開している。
- ・ 説明会や面接の業務代行（支援）はあまり行っていない。ごく稀に、中堅企業などのなかに「全部任せたい」というユーザーもある。
- ・ 選考：あり（採用選考テスト実施など。最終面接手前までの面接の代行（同席）もごく一部ながらある。）

○費用

- ・ 費用は採用人数（作業ボリューム）による。ボリュームゾーンは、1 シーズンあたり 1 千万円くらい（会場費等は別）。
- ・ 一人当たり採用コストは、新卒 50 万～100 万円／人、中途 100 万～200 万円／人。

○契約期間

- ・ 新卒は年契約で月払い。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

ー戦略・計画立案

- ・ 採用コンサルティングとして、採用戦略の立案から採用までをユーザー企業と一緒に

に考えたり、業務の代行を行う。ただし、コンサルティング・フィーが定義として存在しないため、料金は、何らかの商品にアドバイスを付けたものに対してもらう形を取っている。コンサルティング営業に近い。

ー広報

- ・ 最も力を入れているのが採用 PR（広告代理店業）の部分。
- ・ 自社開発の採用ポータルサイトを有し、サイトの企画、構築、操作代行を行っている。
- ・ 採用 PR ツールの企画・制作（採用 HP、パンフレット等）。

ーエントリー受付

- ・ 採用事務局代行として、大がかりな募集・採用を行う企業の採用事務局を代行し、電話、Eメールなど全ての事務局業務を行っているケースが数社ある。
- ・ エントリーの応募受付・採用管理データベースの管理、操作、応募者コミュニケーション管理を行っている。
- ・ エントリー者への連絡は、ユーザー企業ごとに専用回線を引いている。

ー説明会

- ・ 説明会代行はレアケースだが、全て引き受けるケースがないわけではない。受付、事務局代行等は比較的あり、ユーザー企業と一体となっていく。司会代行はあまりない。

ー試験・面接

- ・ 選考用テストを作成することもある。適性検査、筆記試験、面接問題など。筆記試験の受注は毎年1、2社程度。
- ・ コンピテンシーテストの企画・開発については別会社化している。
- ・ 面接官や試験官の派遣は、営業的なおつきあいとして例外的に実施することがある。
- ・ 選考は95～98%はユーザー自身が行う。年に数社、選考代行をすることがある。ただし、最終選考はユーザー自身が行い、当社が行うのは最終選考の一手手前まで。まれに中堅企業などで「面倒だから任せたい」と言われることはある。
- ・ 選考代行にニーズのある企業の特徴として、面接に割ける人手がないというところが多い。ノウハウ自体は、大手企業であれば十分持っている。

ー内定

- ・ 内定交渉は行っていない。

○サービスの範囲

ー選考について

- ・ 最終選考はユーザー自身が行い、当社が行うのは最終選考の一手手前まで。（再掲）

ー学生への接触の手段

- Web メールや電話等。

ー名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ユーザー企業次第だが、代行業者であることをあえてことわることはほとんどない。
- 説明会や日程調整は、ユーザー企業名で行っている。ユーザー企業からは、説明会や日程調整等の際に代行業者であることを告げないでほしいと言われることもある。
- 面接代行を行うことはあまりなく、特に2次面接以降に立ちあうことはほとんどない。だが、もしそうした機会があれば、個人的な考えとしては、ある段階以降の面接では代行であることを明らかにしたほうがよいと思う。
- 学生の側は、代行業者だとは気づいていないと思う。

M 広告掲載型

1. 特徴

- ・ 採用ポータルサイトをもつ大手媒体系の採用代行会社の1つだが、合同企業説明会に強みを持つ点が特徴で、売上に占める割合も高い。
- ・ 採用計画の立案から内定者管理までの人事業務をサポートする「就職情報事業」を主に、併せて、様々な媒体を利用してターゲットに情報を届ける「広告事業」を行っている。採用コンサルティング会社が数多くあるなか、メディア（採用媒体）を持つことで自ら情報発信する力を有している点を特徴だとしている。
- ・ 採用代行としては、ほぼ全ての領域をカバーしているが、メインはポータルサイト立ち上げから、説明会への求職者の動員までの部分。
- ・ 新卒向けに加え、第二新卒向けの採用ポータルサイトを提供している。

2. 企業のタイプ

- タイプ : ①広告掲載型 2.採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型
- 業種 : 就職情報サービス業（就職情報事業、広告事業）
- 許可等 : ①職業紹介 ②人材派遣 ③その他（Pマーク）
 - ・ 委託募集の許可をとった経験：①あり 2.なし
- 採用代行のウェイト：1.主 ・ ②従
- 採用代行の対象：①新卒 ②中途（第二新卒）3.非正社員（パート・アルバイト）
- 企業規模 : ①中小企業（資：15億円 従：約180名(正規153名)) ・ 2.大企業
- 設立年 : 1977年11月（S.57.11）
- 本社所在地：大阪府
- 設立経緯
 - ・ 広告代理店として大阪で創業。顧客とのつきあいのなかで新卒採用のための就職情報事業に進出し、同事業が売上の9割を占めるに至る。インターネット事業（インターネット就職情報サイト）、中途採用情報事業、職業紹介事業にも進出。
- 経営状況
 - ・ ここ数年は比較的順調。2006年卒市場ぐらからは企業の採用難を反映して好況を呈している。
 - ・ 売上高：36億25百万円（前期比36.1%増）（平成17年10月期）
 - ・ 2006年に東証一部上場

3. 新卒向け採用代行サービスについて

- 同社の特徴

- ・ 採用ポータルサイトをもつ大手媒体系の採用代行会社の1つだが、合同企業説明会に強みを持つ点が特徴で、売上に占める割合も高い。
- ・ 採用計画の立案から内定者管理までの人事業務をサポートする就職情報事業と、広告事業の両方を行っている。採用コンサルティング会社は数多くあるなか、メディア（採用媒体）を持つことで自ら情報発信する力を持つ。
- ・ 新卒向けに加え、第二新卒向けの採用ポータルサイトを提供している。

○サービスの対象の特徴

- ・ 企業：業種や規模は多種多様。合同企業説明会を得意とすることもあり、競合会社と比べ、中堅・中小企業の割合が若干高いと思われる。
一方、大手企業をターゲットとした商品（合同企業説明会等）も展開。
- ・ 労働者：9割方は4大卒で、短大卒が少し混じる程度。中途は、第二新卒向け採用ポータルサイトのなかで扱っている。

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：取引実績：1500～2000社／年。
フルアウトソーシングをする企業は10～20社くらい。
- ・ 学生数（実働）：エントリー学生の総とりまとめを行ったケースで、2万3千人／社。
全国採用する企業のケースでは3万6千人／社。

○サービスのメニューの特徴

- ・ 合同企業説明会の企画・運営に強みを持っている。
- ・ 社内にツール制作の担当部門を持つ。採用業務代行サービスとしてではなく、当社の通常の業務の1つとして行っている。
- ・ 選考：あり（最終面接手前までの面接の代行(同席)も）

○費用

- ・ 採用コストが上昇している。新卒は、一昔前（5年くらい前）であれば50万円／人、サービス業で100～150万円／人、一部の業種で200万円／人くらいであったが、現在はもっとコストがかかり、かつ「よい人」が採れない状態。
- ・ 一社当たり採用コストは、フルアウトソーシングの場合で、東京で1000万～2000万円。ポータルサイト構築からセミナー動員までであれば、500～1000万円弱。オプションで採用ポータルサイトに掲載してもらおうと、プラス100～200万円。

○契約期間

- ・ 1年契約。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

ーユーザー企業のニーズ

- ・ ユーザー企業のニーズには、人手が足りないという理由と、プロとしての客観的な目やノウハウが欲しいというものがある。
- ・ 多いのは、ポータルサイトの立ち上げからセミナーへの動員までを任されるケース。
- ・ セミナー動員以降の段階に対するサービスについては、企業ニーズによって対応していく。
- ・ 最近増える傾向にあるユーザー側のニーズに、学生（求職者）の期待を高め、その企業の志望順位を上げさせるような面接をしてほしいというものがある。

ー戦略・計画立案

- ・ この部分で料金を取るかどうかは別として、どのサービスにも付随する。

ー広報

- ・ 広告代理店業であり、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌のマルチメディア4媒体について、広告の企画・制作から提出、メディア管理までを行っている。
- ・ 自社開発の採用ポータルサイトを有している。採用ポータルサイトの企画、構築、操作代行を行っている。
- ・ オリジナルサイトやホームページのコンテンツ作成、操作代行も行っている。
- ・ 採用 PR ツールの企画・制作（採用 HP、パンフレット等）は、社内に制作部門を有し、業務請負というよりも当社の通常サービスとして行っている。

ーエントリー受付

- ・ 採用ポータルサイトの基本企画として、企業情報の掲載とともに、セミナーや面接へのエントリー受付機能を提供している。
- ・ ただし、エントリーの受付、管理、データ運用・代行関連などは、競合他社に比べ当社ではまだ売上に占めるシェアが低い。数千～数万単位の大量データを管理したり、日程調整をするのには、それなりの力量を要する。

ー説明会

- ・ 合同企業説明会に強みを持っている。企画から、当日の運営、司会や説明の代行、学生の動員まで行う。
- ・ ユーザー企業から1、2名出してもらい、質疑応答などに対応してもらうことも多い。
- ・ 説明会の完全代行は、ノウハウのないベンチャー企業などが対象でニーズが高い。
- ・ これら手段を複合的に組み合わせる。
- ・ web メールは、開催1週間前、数日前、直前など、きめ細かく通知する。
- ・ メールだけでは学生に「軽い」と取られるため、参加予約した人にだけ「招待状」

「参加証」を送付するなどとする。

一 試験・面接

- ・ 選考テストや適性検査の作成（業者と独占契約をしている）、試験監督なども。
- ・ 面接については、面接官の一人として同席するほか、1次、2次面接などを完全代行することもある。
- ・ 初期段階の面接は、面接官1人に対して学生が数人の集団面接的なもの、グループディスカッションなどが多い。選考基準も、人とコミュニケーションがとれるか、といったものであり、ある程度機械的に行うことができる。
- ・ 当社が行うのは最終選考の一步手前まで。最終選考の合否判断は、労基法の決まりもあるので、ユーザー自身で責任をもって行ってもらっている。
- ・ 面接代行のニーズがあるのは、1、2次面接で大量の学生をみる必要がある企業など。また、逆に面接に慣れていないベンチャー企業など。

一 内定

- ・ 内定の連絡を行っている。内定者管理のための企画も行っている。

一 選考について

- ・ 最終選考はユーザー自身が行い、当社が行うのは最終選考の一步手前まで。（再掲）
- ・ 代行することが多い初期段階の面接は、面接官1人に対して学生が数人の集団面接、グループディスカッションなどが多い。人とコミュニケーションがとれるかといったものであり、ある程度機械的に選考することができる。
- ・ 選考基準、合格ラインは予めユーザー企業とすり合わせる。
- ・ ユーザー企業が面接代行を利用する理由としては、面接官の人手不足が大きいと思われるが、なかにはプロの目を求めてというケースもある。

一 学生への接触の手段

- ・ セミナー等への動員は、Web メールや電話、DM等。

一 名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ 代行業者であることを明示するかはユーザー企業次第。
- ・ 学生への連絡は、ユーザー企業の名前で行うことが多い。郵便物の宛先、メールアドレス等はユーザー企業の名前となっている。ユーザー企業の社員として名刺を作ることはない。
- ・ 企業説明会で明示するか否かは半々くらい。外部の専門家、客観的な第3者の立場から、自社について説明してほしいと考えるユーザーもある。当社と企業共催での説明会か（合同説明会など）、企業単独の説明会か、当社とユーザー企業の役割分担などによっても違ってくる。
- ・ 面接代行では、明示しないことが多い。

- ・ 学生の側では、面接官に代行業者が混じっていることは気づいていないと思う。

○サービスの範囲

ー最も力を入れているサービス

- ・ 合同企業説明会の企画・運営。
- ・ ツール制作については、社内に担当する部門を持っており、採用業務代行サービスとしてではなく、当社の通常の業務の1つとして行っている。
- ・ エントリー受付以降の部分については、今後、力を入れていく部分。

ー名義（誰の名前でサービスを行うか）

- ・ 代行業者であることを明示するかはユーザー企業次第。
- ・ 学生への連絡は、ユーザー企業名で行うことが多い。郵便物の宛先、メールアドレス等はユーザー企業の名前で行う。ユーザー企業の社員として名刺を作ることはない。

1. 特徴

- ・ 自社開発の採用管理データベースを主軸としたサービスを展開。ユーザー企業に人を派遣することなく業務を行うことで高い生産性を可能にしている。
- ・ 今までの採用活動は、広告費をかけていかに大きな母集団を形成するかが主であったが、少子化の影響等から、今後はプロセスに今まで以上に注力する必要がある。当社はそのサポートをビジネスモデルとしている。
- ・ ユーザーは大手企業が多い。

2. 企業のタイプ

○タイプ : 1.広告掲載型 ②採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型

○業種 : 新卒採用支援業、新卒採用コンサルティング業

○許可等 : ①職業紹介 2.人材派遣 ③その他 (P マーク)

- ・ 委託募集の許可をとった経験 : 1.あり ②なし

○採用代行のウェイト : ①主 ・ 2.従

○採用代行の対象 : ①新卒 ②中途 ③非正社員 (パート・アルバイト)

○企業規模 : ①中小企業 (資 : 4 億 8910 万円 従 : 68 名) ・ 2.大企業

○設立年 : 1995 年 10 月

○本社所在地 : 京都府

○設立経緯

- ・ 大手人材関連サービス会社から独立した社長が設立。当初は採用コンサルティングサービスが主だったが、インターネットの普及に伴い WEB システムを用いたアウトソーシング業務も拡大している。

○経営状況

- ・ 業況はよい。契約企業数も増加傾向 (前年度比約 20%増)。

3. 新卒向け採用代行サービスについて

○同社の特徴

- ・ 採用管理データベースを自前で持ち、それを主軸としたサービスを展開。
- ・ ユーザー企業の人事部に人を派遣するタイプのビジネスではないため、生産性が高く、同業他社を売上規模で大きく引き離している。

○サービスの対象の特徴

- ・ 企業 : 1 部上場クラスの大企業が中心。業種は様々である。

- ・ 労働者：4年制大学以上の新卒者。理系・文系は問わない。
- ・ 地域：限定していない。企業のニーズによる。大学の分布に準じる。

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：今期で150社位
- ・ リピート率：70%と高い。ボリュームゾーンである取引高1~2千万円の企業でのリピート率は8~9割。
- ・ 学生数（実働）：60~90万人（重複して複数企業に登録）

○サービスのメニューの特徴

- ・ 自社でデータベース（採用管理システムのASP）を持っていることが強み。
- ・ オリジナルの適性検査も主力商品である。
- ・ 主要業務別の売上比率は、アウトソーシング（60%）、コンテンツ制作（30%）、コンサルティング（10%）。近年はアウトソーシングが伸びている。
- ・ 選考：ニーズはある。（面接のやり方や判定基準を当社がコンサルティングし、面接はユーザー企業がするのが基本。いずれにせよ最終選考はユーザー自身が行う。）

○費用

- ・ 人工（にんく）・工数による。説明会の回数やメールの送信数、データベースの利用期間など工数が決定すれば見積もりを出すことができる。
- ・ 採用予算の配分を決める段階から相談にのり、どのような採用活動を行うか決める。
- ・ 1~2千万円くらいの契約金額が多い。

○契約期間

- ・ 1年が多い。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

- ・ 戦略・計画立案から試験・面接までの業務は網羅している。特に戦略・計画立案とエントリー受付、試験・面接が多い。

ー戦略・計画立案

- ・ 採用予算をどのように配分していくかということから相談にのることが多い。

ー広報

- ・ 広報業務も行っているが、強みはマッチングにある。
- ・ インターンシップ・ポータルサイトの運営も行っている。

－説明会

- ・ 説明会の下準備だけでなく、代行を行うこともある。

－エントリー受付

- ・ 独自のデータベースで管理している。新卒向け、中途向けがある。

－試験・面接

- ・ 面接の可否基準作りや、どの段階でどのくらい人数を絞っていくかを企業と相談しながら決めていく。その他の下準備も行う。最終的な可否決定はユーザー企業が行う（企業のニーズとして、はじめの粗いスクリーニングは完全にアウトソーシングし、絞ったところで自社で面接したいということがある）。
- ・ ユーザー企業からは、面接官の代行をしてほしいという相談を受けることもある。
- ・ 面接官派遣は、人手を割かれてしまうこともあり、サービスとしては難しい。自社開発の適性検査を提供している。

－内定

- ・ 最終的な決定は、ユーザー企業で行ってもらうことが基本である。
- ・ 内定の通知は代行することもある。

－最も力を入れているサービス

- ・ エントリーマネジメント（募集）中心だった採用活動を、プロセスマネジメント（マッチング）中心に変えることを目指している。

○サービスの範囲

－選考について

- ・ 面接の仕方や判定基準作り、絞込みの計画作りのコンサルティングはするが、面接自体はユーザー企業自身にしてもらうというのが基本。
- ・ 最終的な可否判断はユーザー企業にしてもらう。

－名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ ユーザー企業次第だが、自社名を名乗って業務を行うことは少ない。
- ・ ユーザー企業の人事の代わりにするサービスであるため、基本的にはユーザー企業の社員として学生に接することが多い。面接官が他の企業の人間であることを学生に伝えると、違和感を持たれる可能性もある。
- ・ 外資企業から、採用のプロが面接官の一人に加わっていることを示すため、アウトソーシングであることを明示した面接代行をしてほしいという相談を受けたこともある。
- ・ Eメールや連絡は、ユーザー企業の名前で行っている。連絡や説明会の司会などもユーザー企業名で行うことが多い。

○採用管理データベース型

1. 特徴

- ・ データベース連動型サービスの専門会社。
- ・ 事業分野を人材関連サービスからカスタマーサービスへと拡大。
- ・ 採用業務代行のユーザーは大手メーカーが中心。

2. 企業のタイプ

○タイプ : 1.広告掲載型 ②採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型

○業種 : 情報提供サービス業

○許可等 : ①職業紹介 ②人材派遣 ③その他 (P マーク)

- ・ 委託募集の許可をとった経験: 1.あり ②なし

○採用代行のウェイト: ①主 ・ ②従 (半々)

○採用代行の対象 : ①新卒 95% ②中途 3.非正社員 (パート・アルバイト)

○企業規模 : ①中小企業 (資: 3 億 2000 万円 従: 110 名) ・ 2.大企業

○設立年 : 1988 年 11 月

○本社所在地: 東京都

○設立経緯

- ・ 煩雑な採用業務の代行をビジネス化しようとベンチャー的に立ち上げた。

○経営状況

- ・ 新卒向け採用業務代行の売上高は 2005 年度が 8 億円、2004 年度が 7 億 6000 万円。
(会社全体の売上高は、同時期で 35 億 5200 万円、30 億 8700 万円。)

3. 新卒向け採用代行サービスについて

○同社の特徴

- ・ データベース連動型サービスが特徴。
- ・ 新卒採用支援等の人材サービスを行う事業と、DM 発送や顧客管理業務を支援する事業を 2 本柱としており、売上構成も約半々。

○サービスの対象の特徴

- ・ 企業 : 学生が名前を知っているような大手上場企業が主要顧客。メーカーが 7、8 割。採用人数が 20 名超、学生の母集団が 5,000 人以上の企業が対象。
- ・ 労働者: 4 年制大学以上が主。理系・文系は問わない。

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：延べ700社。年間100社前後。
- ・ リピート率：9割位

○サービスのメニューの特徴

- ・ エントリーした学生のデータベース構築とこれに連動したサービスに一番の強みがある。業界の中でもいち早くシステム化し、実績もあると自負している。
- ・ 学生のデータをただ集めただけでは、実際の応募に結びつかない。応募に結びつけるためにどのようなアプローチを取るかを提案し、実施していく。学生を面接に呼び出し、合否連絡し、日程調整をするという手間のかかる部分をサポートする。
- ・ 書類審査や絞り込みにも対応しているが、書類選考はユーザー企業側で行うことが圧倒的に多く、当社は判定結果をデータベースに反映する。
- ・ 適性検査、コンピテンシー評価に強み（分社化）。面接官レクチャーもしているが、コンピテンシー評価のできる面接官を派遣してほしいとのニーズもごく一部にある。
- ・ 選考：あり（ごく一部。面接への同席など。）

○費用

- ・ 費用は提供するサービスで違う。データベース以外の部分については決まった金額はない。
- ・ 基本的なサービスの大凡の金額は、データベースの発注+バックアップ（応募に結びつける為のアクション）で、ワンシーズン500万円くらい（エントリーから内定）。

○契約期間

- ・ 1シーズン。翌々年3月、メインとしては10月から翌年6月まで。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

ーサービスの流れ

- ・ 7月頃に一段落つき、それまでの採用活動を評価しつつ次年度を考える。その企業の採用活動の課題を分析し、他社の事例を用いつつ、次年度の採用計画立案を支援する。ユーザー企業側では、10月からリクナビ等の就職サイトが立ち上がり、それに合わせた採用活動がスタート。当社側も、エントリーしてくる学生のデータベースを構築し、一元的に管理することがコアの業務になる。

ー最も力を入れているサービス

- ・ エントリーした学生のデータベース構築とこれに連動したサービスに、当社の一番の強みがある。当社は業界の中でもいち早くシステム化し、実績もあると自負して

いる。学生のデータをただ集めただけでは実際の応募に結びつかない。応募に結びつけるためにどのようなアプローチを取るかを提案し、実施していく。学生を面接に呼び出し、合否連絡し、日程調整をするという手間のかかる部分をサポートする。

- ・ 企業のニーズが高いのは、エントリーしてきた学生についてのデータベース構築、実際の募集に結びつけるためのアプローチ、最終面接までの連絡業務代行の部分。

ー採用管理データベースの特徴

- ・ 学生の「マイページ」活用を提案：企業が情報管理するだけでなく、学生側にも専用の ID を発行して個人ページを持たせ、その企業で自分がどのポジションにいるのか——エントリーシートの受付段階か、選考に進んでいるのかなどが画面上で把握できるようにしている。企業は、学生のマイページに情報発信することも可能。志望力を上げるためにどのような情報を発信すればよいかなどを提案する（例えば一般のホームページにはない社員の仕事ぶり紹介などし、かつ新入社員から中堅社員へ段階的に上げていくことで深みにはめていく仕掛けをするなど）。
- ・ 加えて「丁寧な採用」がキーワード。学生は些細なことで企業に背を向けてしまうが、企業の側で学生に個別に対応することは難しい。それを当社がシステムを活用してオペレーションする。具体的には、学生が応募したら「受け取りました」、面接申し込んだら「申し込みありがとうございます」などとすぐ返事を返す。面接の2、3日前にはメールでフォローしたりもする。
- ・ 連絡業務やフォローをどの段階まで請け負うかはユーザー企業のスタンスにより様々。二次面接までという企業もあるが、多いのは最終面接手前までのアウトソース。「あとは役員面接だけ」というタイミングからは自社で電話をかける企業が多い。
- ・ 最終の合否発表について、不合格者は当社、合格者は自社で電話するケースもある。

○個別のサービスの内容について

ー戦略・計画立案

- ・ 前年度の採用活動評価をし、新年度の戦略・計画を立案する。

ー広報

- ・ 売り手市場を背景にホームページのリニューアルのオーダーが増えている。
(学生一人あたりエントリー数が去年に比べ大きく減少。一人が 80 社にエントリーする時代から、70 社くらいに絞る時代に。ポータルサイトからのエントリーも減っている。定型フォーマットのため掲載できる情報が限られ、差別化できず、エントリーにつながらない。エントリーしても応募に到らない。企業の側では自社ホームページを見直し、しっかり情報提供しようという動きがある。一方、会社案内、入社案内等の紙媒体復活の傾向も見られる。企業の採用予算が回復してきたことも一因。)

ーエントリー受付

- ・ 採用管理データベースを使ったサービスの草分け的存在で、400 社の実績がある。強みもこの部分にある。リクナビ等の複数メディア（ポータルサイト）のエントリーデータを統合し一元管理を行うほか、データメンテナンスや個人情報登録代行、メッセージ・メール送信等のシステムオペレーションを代行する。

－説明会

- ・ 企画から運営まで行う。
- ・ 司会代行のニーズは全般的には高くないが、希望する企業もある。

－試験・面接

- ・ 書類審査や絞り込みにも対応しているが、書類選考はユーザー企業側で行うことが圧倒的に多い。ユーザー企業が Web の回答を見て合否判定を下し、当社が結果をデータベースに反映する。紙ベースで回収する場合は、当社が受け取りを代行し、仕分け作業をしたりする。
- ・ 「面接レクチャー」（面接官訓練）もしている。コンピテンシー面接は、面接官のスキルを高めないとうまくいかない。その企業のオーダーで、面接官に対し、学生を見る視点や、質問を投げかける手法等をレクチャーする。
- ・ レクチャーする代わりに面接を代行してほしいというニーズもごく一部ある。ただし、3、4年前と違い、最近ではコンピテンシー採用も定着し、企業側もノウハウを持つようになってきているため代行ニーズは減っている。

－内定

- ・ 内定者とのコミュニケーションを図るためのホームページを提供している。
- ・ 内定交渉までやってくれという会社はない。

○サービスの範囲

－選考について

- ・ 当社の場合は、ユーザーの人事を外して完全代行することはない。面接官の1人として、コンピテンシーの視点から採点をする。

－学生への接触の手段

- ・ Web メールや電話等。

－名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ 代行であることを明示するかはユーザー企業のオーダー次第である。
- ・ 学生への連絡は主としてユーザー企業の名前で行う。
- ・ 企業ごとにアカウント、URL を貰っている。
- ・ 当社名で実施することについては、ダイレクトメールの発送などで最近ニーズが増えているが、自社のデータベースで集めた学生に対してはやっていない。

1. 特徴

- ・ 採用業務代行の専門事業者。

2. 企業のタイプ

- タイプ : 1.広告掲載型 ②採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型
- 業種 : 採用業務代行業 (採用業務アウトソーシング業)
- 許可等 : ①職業紹介 ②人材派遣 ③その他 (P マーク)
 - ・ 委託募集の許可をとった経験 : 1.あり ②なし
- 採用代行のウェイト : ①主 ・ 2.従
- 採用代行の対象 : ①新卒 ②中途 3.非正社員 (パート・アルバイト)
- 企業規模 : ①中小企業 (資 : 9090 万円 従 : 20 名(うち正社員 12 名)) ・ 2.大企業
- 設立年 : 2000 年 3 月
- 本社所在地 : 東京都
- 設立経緯
 - ・ 人材採用コンサルティングの専門会社として設立。採用コンサルティングと採用業務のアウトソーシングを行うとともに、2001 年秋より採用プロセス管理システムの ASP 事業も立ち上げた。2000 年より投資会社の傘下となる。
- 経営状況
 - ・ よい。

3. 新卒向け採用代行サービスについて

- 同社の特徴
 - ・ 当社の特徴は、テクノロジー系の採用業務を一括して請け負うことができ、実績もあることである。当社コンサルタントが面接に参加するなど、コア業務も請けられる。
 - ・ ユーザー企業が大企業に限られ、またメーカーおよび情報通信系の企業の割合が高いことも特徴。
- サービスの対象の特徴
 - ・ 企業 : 大企業中心。メーカー・情報通信系が多い (新卒向けで約 8 割)。
 - ・ 労働者 : 新卒および中途。
 - 新卒は 4 年制大学以上。理系が多いが文系も。職種別採用も増えている。
 - ・ 地域 : 企業のニーズ次第。全国で説明会を開催することもある。

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：約 20 社／年
- ・ リピート率：ほぼ 100%。

○サービスのメニューの特徴

- ・ 面接などのコア業務も含め、企業の採用業務を一括して請けることができる。
- ・ 自社開発の採用管理データベースの ASP を実施。
- ・ 選考：あり（面接官派遣へのニーズは比較的高い）

○費用

- ・ 業務内容により異なる。
- ・ 多いパターンとしては、データ管理と説明会運営事務局で、500 万円±100 万円。
（採用ポータル掲載料、会場費等の外注費は含まない）
一括で委託した場合、新卒採用規模 200 名で 8000 万～1 億円くらい（採用ポータル掲載料や説明会会場費などの外注費込み）。

○契約期間

- ・ 新卒の場合、多いのは 1 年。中途では、短いケースでは 3 カ月なども。

○誰の名前でサービスを行うか

- ・ ユーザー企業次第だが、メール・電話・郵便は通常はユーザー企業名。面接官の派遣では、学生には派遣であることを告げることはまずない。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

－戦略・計画立案

- ・ まず企業にヒアリングし、どのような職種を何人採る計画か、学校のレベルはどのくらいかなどの要件定義をする。その上でタイムテーブルを作り、必要な業務内容を洗い出し、それに必要な人的コストを算出すると、作業コストが見えてくる。そして、全部委託した場合、部分的に委託した場合のコストを示す。ほとんどの会社は、できれば全部委託したいが、コストがかかりすぎるので分担するという話になる。

－広報

- ・ 会社案内等の広報ツール制作：
採用ホームページ作成、広報媒体制作、DMの発送代行等も行う。採用に関わるこ

る全部が対象業務となる。

－エントリー受付

- ・ ある学生が、いつ、どういうルートでエントリーしたか、会社説明会はいつ行い、面接はいつ行ったかなど、エントリーから入社あるいは不採用まで、一人一人の対応が必要。ある条件で学生を抽出してセミナーの案内を出し、メールまたはサイト上で登録してもらうということもある。システム上、なかなか管理しにくいですが、当社はまずはそこをしっかりとやる。この部分の委託が多い。
- ・ 自社開発の採用管理データベースのASPを使って、採用プロセスの全てを管理する。
- ・ データベースの更新権限は当社のみで、ユーザー企業は閲覧のみ。プロセスを設計するときに、データはどこで管理し、どこに権限を持たせ、誰が見られるかなど細かく決めていく。
- ・ 当社内に、ユーザー企業ごとの電話機が多数設置されており、電話機毎にバーチャルな企業の人事部として機能している。ただし、企業によって（特に金融業）は、当社のなかにバーチャルな人事部を置くのではなく、ユーザー企業のほうに当社のスタッフを常駐させることが求められる傾向がある。

－説明会

- ・ 各種イベントの運営管理を行う。
- ・ 説明会で話をするのはユーザー企業の社員であるケースがほとんど。コメンテーター、プレゼンテーターはユーザー企業の人をお願いし、司会、進行、運営、アテンド、受付などは当社が行う。
- ・ 説明会への出席予定者が足りないときに、電話で学生を呼び込むオプションサービスもある。
- ・ 当社のユーザーである大企業では、説明会も全国の大都市全て（札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡など）で行い、会場も大手ホテルなどを借りて行うことが多い。

－試験・面接

- ・ 採用プロセス毎に、たとえば面接であれば学生の日程調整をし、忘れずに来てもらえるよう連絡するなど、雑務ではあるが、漏れがあったら大変な業務を行う。
- ・ あまりやりたくはないが面接官代行をすることもある。企業にとって、面接官が一番確保しにくい。特に現場の人——メーカーであれば開発部門の課長などを動員するのは、各自の仕事もあるなかで厳しいものがある。
- ・ また、「経験豊富なコンサルタントに面接に参加してほしい」というニーズも非常に高い。企業の面接官だけでは、「自社の社員としてどうか」という点ばかり見てしまうので、第三者の立場で人物を見てもらい、意見を参考にしたいという。
- ・ あまりやりたくない理由は、複数のコンサルタントが張り付かなくてはならないた

めである。当社としては、コンサルタントには複数のプロジェクトを回すプロジェクトリーダーであってほしく、個別の案件にあまり深入りしないでもらいたい。

- ・ 面接での決定権は当社のコンサルタントにはない。

○サービスの範囲（詳細）

－ユーザーのニーズが高いサービス

- ・ ユーザーのニーズが高いのは、全体を通じての応募者の管理である。あとは、各種イベントの開催、運営。採用プロセスごとの学生の動員である。
- ・ 経験豊富なコンサルタントに面接に参加して欲しいというニーズは非常に高い。

－選考について

- ・ 面接官の一人として参加する。第三者として評価することが期待されている。最終決定権はない。参考意見を提示するのみである。

－学生への接触の手段

- ・ 学生への連絡手段は企業次第。コストがかかるので、メールで連絡し、電話で確認することが多い。
- ・ 面接官の一人として面接で接することがある。

－名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ 企業のバーチャルな人事部として、ユーザー企業名で、郵便物の送り先、web サイト、メールアドレス等を持つ。それらは全て採用管理データベースソフトの中で管理する。
- ・ 面接日程調整など、学生への連絡はユーザー企業名で行うことが多い。
- ・ 面接官として面接に参加する場合、採用アウトソーシングと明示して行うこともできるが、明示するかは企業次第である。実際には明示しないことが多く、学生はユーザー企業の社員とされていると思われる。

Q 採用管理データベース型

1. 特徴

- ・ 新卒採用代行を専業とし、かつ「内定確定による成功報酬型」という珍しいビジネスモデルをもつ独立系企業。
- ・ ユーザー企業として、募集・採用にまとまったお金をかけられないベンチャー企業等が多いことが特徴的。
- ・ 若い社員を積極的に活用（他社はコンサルタントや人事経験者を重視）。

2. 企業のタイプ

- タイプ : 1.広告掲載型 ②採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型
- 業種 : 新卒採用支援業、新卒採用コンサルティング業
- 許可等 : ①職業紹介 ②人材派遣 ③その他 (P マーク)
 - ・ 委託募集の許可をとった経験: 1.あり ②なし
- 採用代行のウェイト: ①主 ・ 2.従
- 採用代行の対象 : ①新卒 2.中途 3.非正社員 (パート・アルバイト)
- 企業規模 : ①中小企業 (資: 2億 7086万円 従: 60名) ・ 2.大企業
- 設立年 : 1999年7月
- 本社所在地: 東京都
- 設立経緯
 - ・ 「人財」採用ビジネスを経験したメンバーが、『内定確定による成功報酬型』という新しいビジネスモデルを掲げて設立した。
- 経営状況
 - ・ 業況はよい。従業員を増やし規模を拡大したところ。

3. 新卒向け採用代行サービスについて

- 同社の特徴
 - ・ 業界初の内定確定による「成功報酬型」の総合新卒採用支援というサービスを展開。
 - ・ 新卒採用支援だけをコア事業にしている珍しいタイプ。
- サービスの対象の特徴
 - ・ 企業 : 「新卒を3人以上採るような」規模のベンチャー企業が中心。
業種は様々。ここ2年くらいで伸びているのは不動産業やIT系。
 - ・ 労働者: 4年制大学以上の新卒者。理系・文系は問わない。

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：今期で 450～500 社位
- ・ リピート率：70～80%（業界平均より 5～10%高い）
リピート率が高い一方、新規顧客も 250 社ほど開拓（2005 年）。

○サービスのメニューの特徴

- ・ 内定による成功報酬であるため、採用戦略立案から内定までをトータルにサポート。サービスの切り売りではなく、原則パッケージ売りである。
- ・ 特に力を入れているのは、web を通じてエントリーした学生を説明会に動員する部分。
- ・ 面接をして学生を「くどく」のは企業の役割。そこに注力してもらうため、他の業務を代行するというのが基本姿勢。
- ・ 選考：あり（一次選考までが基本。最終選考はユーザー自身が行う。）

○費用

- ・ 契約ベースで基本報酬をもらい、内定確定で成功報酬分をもらう。
- ・ 「基本報酬（企画料）」 + 「内定確定による成功報酬料金」
100 万円～ 50 万円～/人（11 名以上は割引あり）
- ・ 料金には、採用ポータルへの掲載料、キャッチコピー代、説明会会場費などの外注費、当社社員出張費なども含んでいる。決して高い料金ではない。

○契約期間

- ・ 内定確定による成功報酬のため、具体的な期間は定めていない。
ただし、卒業年度ごとでみており、8 月、9 月でいったん勘定を締める。

○誰の名前でサービスを行うか

- ・ ユーザー企業次第だが、連絡や説明会の司会などはユーザー企業名で行うことが多い。ただし、学生側も、そのような代行業者がいることは分かっている（テレマーケティングのようなものと理解）。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

－戦略・計画立案

- ・ ユーザー企業ごとに採用規模を勘案しながら外注費のコントロールを行う。

－広報

- ・ 独自の採用ポータルサイトの運営：
独自ポータルサイトを運営。ただし、大手ポータルサイトを入り口にして、そこから当社のポータルサイトに学生が入ってくるという形を取っている。将来的には当社のポータルサイト自体を入り口にした。
- ・ 会社案内等の広報ツール制作：
当社の場合は基本的にはサービスをパッケージで提供しているが、場合によっては会社案内の CD-ROM を作成するなど、一部分の業務だけ請け負う場合もある。

－説明会

- ・ 説明会への動員に力を入れている。事務的な面では、説明会の前日や当日に学生にメールや電話で連絡し、参加を促すなどしている。50 人の動員予定であった説明会に 10 人しか参加表明がなく、急遽、参加者を募るといったこともある。
- ・ 説明会の場所を押さえたり、プログラムを企画するなどの業務代行も行う。場合によっては司会を代行することもある。

－エントリー受付

- ・ 独自の応募者管理データベースを構築・運営している。

－試験・面接

- ・ 適性診断は、ダイヤモンド社の各種テストを使っている。ユーザー企業ごとにカスタマイズすることもある。
- ・ 面接問題の作成はほとんどない。
- ・ 面接代行は、会社の実績としてはゼロに等しい。個々のコンサルタントによる部分がある。
- ・ 選考は、ユーザー企業から提供されたデータを元に絞り込むことはできるが、最終的に判断するのはユーザー企業である。
- ・ 面接官訓練は、当社に強みがないのであまり行っていない。
- ・ 面接の完全代行は行っていない。「当社にアウトソーシングすることで余計な時間を節約し、その分面接の回数を増やして、自社にとって本当に大切な人を採用してください」と言いながら面接代行を請けてしまうと、当社が事業として一番大事にしていることがおかしくなってしまう。

－内定

- ・ 学生を「くどく」のはユーザー企業の役目であり、当社としては交渉はしないようにしている。
- ・ 成功報酬というビジネスモデルから、学生に直接アプローチをすると問題が起きる可能性がある。従業員を信用していないわけではないが、「とりあえず内定をもらおう」などと学生に強要するようなことが起きる環境を自ら作ってはならないと思う。

○サービスの範囲（詳細）

ー最も力を入れているサービス

- ・ 採用ポータルサイトからエントリーしてきた学生を、応募者管理データベースに上げ、そこからいかにユーザー企業の説明会に動員するかという部分に最も力を入れている。
- ・ つまり、大手企業志向である学生に、いろいろなツール、機会を使って、ベンチャー企業のことを知ってもらい、リクルーティングの土俵に上がってもらえるように工夫する。
- ・ ツールとしては、フリーペーパーなど様々なものを活用する。
- ・ ユーザー企業（ベンチャー企業）の側でも、「どうせ新卒など当社には来ない」と思いこんでいるところがある。しかし、自分のやったことが世の中で評価され、残るような仕事ができる場は大企業とは限らない。そうした意識のギャップを埋めることが大切と考えている。

ー選考について

- ・ 選考について当社が代行するとしても、行うのは1次選考までが基本。その先は、ユーザー企業自身が面接し、判断を下すことが大切だと考えている。面接をし、「学生をくどく」のはユーザー企業の役割であり、それに注力できるように、他の業務を当社が代行するというのが基本的スタンスである。

ー学生への接触の手段

- ・ 学生にとっての入り口は **web** であり、その後の連絡等は基本的に E メールや電話で行っている。学生本人と直接会って接触することは基本的にない。

ー名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ ユーザー企業の名前で行うかどうかは、ユーザー企業の要望次第である。
- ・ 実態としては、説明会への動員をかけたりのユーザー企業の名前で行うことが多い。

R 採用管理データベース型

1. 特徴

- ・ 企業の人事部の課題を解決する人事アウトソーシングのパイオニア的存在であり、また、採用、人事・労務、教育の全てを視野に入れたサービスを大規模に提供している。
- ・ 単なる採用事務の代行というよりも、採用プロジェクトのマネジメントを行うことが多い。
- ・ オンラインでのサービス提供も行っている。

2. 企業のタイプ

○タイプ : 1.広告掲載型 ②採用管理データベース型 3.人事スタッフ提供型

○業種 : 人事・労務アウトソーシング業

○許可等 : ①職業紹介 ②人材派遣 ③その他 (P マーク)

- ・ 委託募集の許可をとった経験 : 1.あり ②なし

○採用代行のウェイト : ①主 ・ 2.従

○採用代行の対象 : ①新卒(50%) ②中途(40%)

③非正社員 (パート・アルバイト) (10%)

○企業規模 : ①中小企業 (資 : 2,402.5 万円 従 : 100 名) ・ 2.大企業

○設立年 : 1996 年 10 月

○本社所在地 : 東京都

○設立経緯

- ・ 人事部門のアウトソーシング企業として現社長が起業。

○経営状況

- ・ 景気が良くなり企業が採用を拡大したことでアウトソーシングも増えている。年率 2、3 割で売上が伸びている。
- ・ 新卒採用アウトソーシングでの年間契約社数は毎年伸びており、2007 年で約 80 社。延べ契約社数は 450 社以上。

3. 新卒向け採用代行サービスについて

○同社の特徴

- ・ 単なる事務の代行というよりも、採用プロジェクトのマネージャーとして業務全体をまとめることが多い。
- ・ 他社ではできない大規模採用業務も担っている。
- ・ IT業界では当たり前のユーザー企業に出向いて行うオンラインサービスを人事の会

社で提供している。提供するサービスの範囲は、採用代行業務全般に渡っている。

コメント [KH1]: オンサイトサービスの内容について企業に確認しました。システムの保守や web 画面操作だけでなく、全般に渡ることでしたので、企業に了解を取った上で文章を直しました。

○サービスの対象の特徴

- ・ 企業：規模・業種ともに幅広い。一部上場から創業間もないベンチャーまで。
- ・ 労働者：4大卒以上

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：140社（2007年）
- ・ リピート率：95%以上
- ・ 学生数（実働）：採用代行以外の業務を含め年間数万人。

○サービスのメニューの特徴

- ・ 業務に占める割合は、採用に関わる事務代行が40%、プロジェクトマネジメント40%、アセスメント20%。
- ・ 選考：あり（初期の選考が中心）

○費用

- ・ ユーザー企業の予算や希望などによって大きく変動する。基本的には、かかった人件費を請求するような形になる。
- ・ 平均値は600万円。ただし、50万円の契約もあれば1億円の契約もあるので、平均値はあまり意味を持たない。

○契約期間

- ・ 年間契約

○誰の名前でサービスを行うか

- ・ ユーザー企業には確認をとるが、ユーザー企業名で行うことがほとんどである。よほど代行していることを明らかにすることにプラス要素がない限り、基本的には明示しない。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

ー戦略・計画立案

- ・ 戦略の策定段階から関与し、プロジェクトマネージャーとして全体のマネジメントを行うことが多い。

－説明会

- ・ 説明会も行っている。ただし、数千人規模の運営はイベント会社に協力を依頼し、当社は採用業務全般のマネジメントを行うことが多い。そういった意味で、プラントエンジニアリングに似た役割を担っている。

－エントリー受付

- ・ 母集団・採用選考・内定者などを管理する ASP システムを提供している。中途採用向けにも同種システムを提供している。

－試験・面接

- ・ 面接の代行のみならず、面接官・リクルーター教育も手がけている。
- ・ ユーザー企業の理念や戦略から求める人材像を明確化し、選考方法や選考手法を設計するアセスメント事業を行っている。

－内定

- ・ 広報・ツール制作・説明会なども、ユーザー企業の要望にあわせて幅広く対応している。

○サービスの範囲（詳細）

－最も力を入れているサービス

- ・ プロジェクトマネージャーとして採用業務全体のマネジメントを行うこと。

－選考について

- ・ 多くはないが、面接を頼まれることもある。
- ・ 合否基準を策定する場合はユーザー企業と一緒に行う。

－名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ ユーザー企業名で行うことがほとんど。業務を代行していることを明らかにした場合にはマイナス面が考えられるので、基本的には明示しない。

S__人事スタッフ提供型

1. 特徴

- ・ 採用関係の事務代行を業務の中核に据えている。
- ・ ユーザー企業は大企業が中心。
- ・ 2006年に人材コンサルティング会社の子会社となった。

2. 企業のタイプ

- タイプ : 1.広告掲載型 2.採用管理データベース型 ③人事スタッフ提供型
- 業種 : 採用支援業、採用コンサルティング業
- 許可等 : ①職業紹介 ②人材派遣 ③その他 (Pマーク)
 - ・ 委託募集の許可をとった経験: 1.あり ②なし
- 採用代行のウェイト: ①主 ・ 2.従
- 採用代行の対象 : ①新卒 ②中途 ③非正社員 (パート・アルバイト)
- 企業規模 : ①中小企業 (資: 1,200万円 従: 47名) ・ 2.大企業
- 設立年 : 1999年10月
- 本社所在地: 東京都
- 設立経緯
 - ・ 大手人材サービス会社の人事部採用責任者を経て現社長が独立。
- 経営状況
 - ・ 業況は毎年20~30%で伸びている。ただし、今の採用市場は人が集まらなくなっており、若干過熱気味である。

3. 新卒向け採用代行サービスについて

- 同社の特徴
 - ・ 採用関係の事務代行を業務の中核に据えている点が特徴である。
- サービスの対象の特徴
 - ・ 企業 : エントリーが2~3万人の規模となる大企業など。
 - ・ 労働者 : 4年制大学以上の新卒者。理系・文系は問わない
 - ・ 地域 : 東京を拠点とするユーザーが多い。
- 実施実績
 - ・ ユーザー企業数 (実働) : 60社弱 (2006年)
 - ・ リピート率 : 90%強

- ・ 学生数（実働）：1社当たりのエントリー数が数千～1万人のところが中心

○サービスのメニューの特徴

- ・ 採用関係の事務代行が業務の90%近くを占める。
- ・ 選考：あり（一次選考までが基本。最終選考はユーザー企業が行う。）

○費用

- ・ 契約期間や選考の段階数、地域、採用人数、電話での呼び込み有無などで変わってくる。
- ・ ボリュームゾーンは300万～1000万強。

○契約期間

- ・ 主として企業が採用活動を行う8～9カ月の間。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービスの内容

－戦略・計画立案

- ・ 行っている。ただし、アウトソーシングの一部として行い、コンサルティング・フィーは取っていない。

－広報

- ・ 説明会や面接への動員についてのニーズが高く、当社としてもよく行っている。

－会社案内等の広報ツール制作

- ・ ツール制作はあまりやっていない。
- ・ エントリーシートや面接問題の作成は行っている。

－説明会

- ・ 事前準備・運営・司会進行は請け負う。説明代行については、当社が学生に直接接触したり質問を受けたりすると後々誤解を生む恐れもあるため、ユーザー企業には、当社がしない方法を推奨している。

－エントリー受付

- ・ データ入力・管理などを行っている。

－試験・面接

- ・ 書類や一次選考を行うことはある。グループディスカッションについては完全代行することも多い。選考基準やどのくらい絞り込むかについては、事前にユーザーとよく相談する。

- ・ ただし、面接の代行はなるべく避けている。なぜかという、応募者にユーザー企業の社員だと誤解される恐れがあるからである。一方、ユーザー企業の側も、外部に面接代行業を委託することには抵抗感がある。
- ・ 面接の日程調整を代行会社がすることについては、学生の側でも抵抗がなくなってきている。

ー内定

- ・ 内定通知の発送代行などはしているが、内定交渉や内定者フォローは行っていない。

○サービスの範囲

ー最も力を入れているサービス

- ・ 採用関係の事務の代行に最も力を入れている（売上の85～90%）。

ー選考について

- ・ 応募者からすれば、選考まで全て外部に代行させているような企業には行きたいとは思わないであろうから、ユーザー企業も選考は自分で行った方がよいと思う。

ー学生への接触の手段

- ・ 当社が持っている就職活動専用アカウントを使って連絡を取る。

ー名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ・ ユーザー企業として応募者に接することが多い。
- ・ 説明会への動員なども、実態としてはユーザー企業の名前で行うことが多い。

1. 特徴

- ・ 商社の人事部から 100%子会社として独立。主業務は、商社本体とグループ企業向けの人事関連業務の代行であるが、一般企業からの仕事も請けている。
- ・ ユーザー企業内にスタッフを派遣するのではなく、自社内でのリモート（web 管理等）での業務進行を主としている。

2. 企業のタイプ

- タイプ : 1.広告掲載型 2.採用管理データベース型 ③人事スタッフ提供型
- 業種 : 人事関連業務代行業
- 許可等 : 1.職業紹介 2.人材派遣 ③その他 (P マーク)
 - ・ 委託募集の許可をとった経験: 1.あり ②なし
- 採用代行のウェイト: 1.主 ・ ②従
- 採用代行の対象 : ①新卒 2.中途 3.非正社員 (パート・アルバイト)
- 企業規模 : ①中小企業 (資: 1000 万円 従: 100 名) ・ 2.大企業
- 設立年 : 1997 年 4 月
- 本社所在地: 東京都
- 設立経緯
 - ・ 商社の人事部がグループ企業向けに合同説明会等を行っていたのをその他の採用支援サービス含めた事業として発展させた。
- 経営状況
 - ・ 売上高 12 億円 (2005 年度)。採用業務支援サービスが売上に占める割合は約 1 割。

3. 新卒向け採用代行サービスについて

- 同社の特徴
 - ・ 商社の人事部から独立し、商社本体およびグループ企業の人事関連業務代行を主な事業としている (一般企業からの委託は一部)。
 - ・ 採用代行だけでなく、給与計算や人事制度コンサルティングなど、人事関連業務について全般的に代行サービスを行っている。
- サービスの対象の特徴
 - ・ 企業 : 商社本体とグループ企業が中心。一部、その他の一般企業。
グループの中でも、新卒を 10 名前後採用するような企業が中心。
規模は様々だが、ボリュームゾーンは 100~400 人くらい。

業種は商社系ゆえ、卸、流通、サービス業等が多い。

- ・ 労働者：4年制大学以上が主だが事務系では短大卒も。理系・文系は問わない

○実施実績

- ・ ユーザー企業数（実働）：約 60 社／年
- ・ リピート率：－%（高い）
- ・ 学生数（実働）：新卒者グループ募集でのエントリー管理ベースで 5,000 名程度。

○サービスのメニューの特徴

- ・ 当社に依頼すれば、募集から採用広報の企画・コンテンツ作成から選考管理実務までがワンストップでできるというのが売り。加えて、合同会社説明会の事務局、選考基準などのコンサルティング、採用管理データベースの操作なども請け負う。
- ・ ごく一部だが、面接支援や適性検査・筆記試験の代行も行っている。選考プロセスや選考基準はユーザーと相談の上で予め決めておく。最終判断はユーザー企業が行う。
- ・ 企業グループの採用ポータルサイトを持っているが、リクナビ等の大手ポータルサイトも利用する。自社でシステム開発などはしておらず、既存のものを活用。
- ・ 選考：あり（採用選考テスト実施など。ごく一部、一次選考の同席や代行もある。）

○費用

- ・ 費用は業務内容による。「1～5月の間、〇〇までの業務範囲で月 30 万円」など。外注費（メディア関連会社、業務委託会社）は別料金。
- ・ 採用人数が 10 名でも 50 名でも行うべき業務はあまり変わらない。
- ・ 新卒の採用コストは、一人当たりに換算すると 50 万円弱～100 万円／人。
- ・ 一人当たりの採用コストは、新卒採用のほうが中途採用よりも低い傾向である。

○契約期間

- ・ 受託形態によって異なるが、1年というものが比較的多い。

4. サービスの内容と範囲について（詳細）

○サービス内容について

－戦略・計画立案

- ・ サービスの流れとして、まず状況把握（経営環境・採用環境の把握）を行い、採用計画・予算案を策定し、業務設計（採用体制の整備・構築、採用プロセスの設計、採用 PR 戦略・メディア選定）をし、実務遂行支援を行う。クライアントの採用方

針に応じ最適な採用プランを提供する。

ー広報

- ・ グループ企業の採用ポータルサイトを有している。各社の要望・状況に応じて既存の大手ポータルサイト（リクナビ等）と併用する場合もある。
- ・ グループ企業の採用ポータルサイトの企画・管理・運用を行っている。
- ・ 採用 PR ツールの企画・制作（採用 HP、パンフレット、Web データベース管理システム）を行う。

ーエントリー受付

- ・ 応募受付・採用データベースの管理、操作、応募者コミュニケーション管理を行っている。
- ・ データベースなどのシステムの開発はしていない。既存のものをユーザー企業似合わせてカスタマイズすることもある。

ー説明会

- ・ 説明会の進行および内容・構成に関するアドバイス、プレゼンテーション資料の作成を行うケースもある。
- ・ 稀にはあるが、司会代行や説明代行を行うこともある。

ー試験・面接

- ・ 選考用テストを提供している（能力測定テスト、職務適性テスト、性格診断テスト等）。
- ・ 筆記試験を代行することがある。
- ・ 一次面接官の一人として面接に参加する場合もある。
- ・ 一次面接を任されることもある。
- ・ ユーザー企業から、一次面接の完全代行をしてほしいとの相談を受けることもある。

ー内定

- ・ 行っていない。

○サービスの範囲

ー選考について

- ・ 基本的には選考テストの実施・診断結果の提供を基本とする。面接を代行する場合は、選考プロセスや、選考にあたっての考え方、選考基準について、予めユーザー企業とよく打合せ、質問事項を定めた上で実施する。選考の最終的な判断はユーザー企業が行う。（法律に違反しないためにも、予め選考の考え方や基準を決めること、最終判断はユーザー自身がすることが、必要だというアドバイスを弁護士から受けた）。

ー学生への接触の手段

- Web メールや電話等。

ー名義（業務代行を行う際はユーザー企業名で実施するのか）

- ユーザー企業の意識・要望次第である。
- 当社は、自社が属する企業グループ向けの人事関連業務の代行を主とする会社であることから、「〇〇社企業グループ採用事務局」として対応する場合が多い。