

ドイツの 人材サービス



入職経路・採用経路および
人材ビジネス市場の概要と特徴

目次

1. 入職経路と採用経路	1
1.1. イントロダクション	1
1.2. 入職経路（求職者の立場から）	2
1.3. 採用経路（企業の立場から）	11
2. 公共・民間職業紹介制度の特徴	18
2.1. 職業紹介制度の概要	18
2.2. 公的職業紹介	18
2.3. 民間職業紹介	19
3. 人材ビジネス市場の概要と特徴（人材派遣、人材紹介、アウトプレースメント、PEO）	20
3.1. 近年の人材ビジネス市場の概要	20
3.2. 市場の規模	32
4. 大手人材ビジネス会社	35
5. 求人・求職サイト	45
5.1. オンライン採用市場の概要	45
5.2. 大手求人・求職サイト	48
6. SNS を利用した求人・求職	52
6.1. オンライン採用市場の概要	52
6.2. 主な SNS サイト	56
7. 公的機関と民間事業者の関係	57
7.1. 公的機関の役割	57
7.2. 公的機関のサービス内容	58
7.3. 公的機関から民間事業者への委託状況	58
付録 A – 略語	59
付録 B – ドイツ語特有の語彙	60

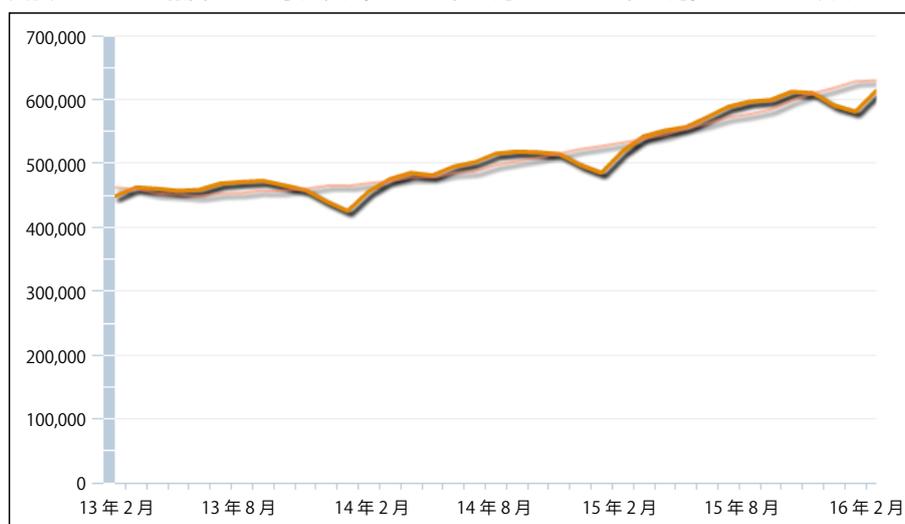
1 入職経路と採用経路

1.1. イントロダクション

ドイツでは、この数年間雇用が上向いている。最新の2016年予測では、連邦雇用庁 (Bundesagentur für Arbeit; BA) に代わって労働市場を調査しているドイツ労働市場・職業研究所 (IAB) によると、全労働人口が49万人増加して4,352万人になるという¹。移民によって労働力は2015年よりも35万5,000人多い4,622万人に上る可能性があり、失業者は2015年よりもわずかに少ない278万人に達すると見込まれる²。ただし、資格付与に多額の投資を必要とする最近の移民者数を考慮すると、2016年後半の失業者数は上述の数字よりも多くなる可能性がある³。好ましいトレンドとしては、社会保障基金へ寄与する就業者の割合が3,141万人へと増加する見込みである⁴。

BAによる近年のデータには求人広告数の概観があり(ドイツ全土のジョブセンターに報告された数)、2013年2月以来の傾向が示されている。図表1の前面の色が濃いグラフは報告された求人数、色が薄いグラフは追加で報告された季節労働の求人数(濃いグラフには含まれていない)を示している。

図表1 BAに報告された求人数(2013年2月~2016年2月) (単位 人)



出所：連邦雇用庁⁵

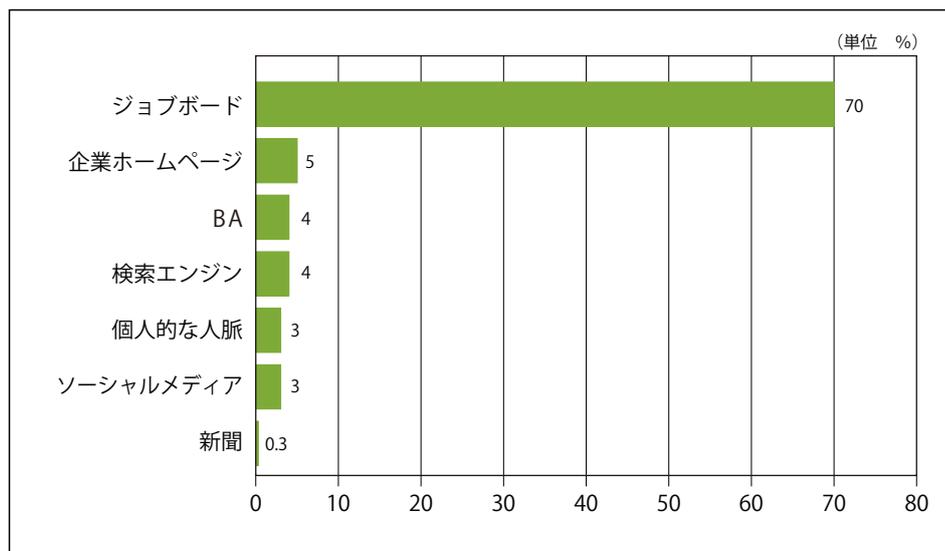
どちらかというとマクロ経済的に状況を見ている IAB と BA のデータに加えて、モンスターとステップストーンなどの民間ジョブボードや、ヘイズのような人材紹介会社も入職経路及び採用経路について調査している。

1 ドイツ労働市場・職業研究所HP, <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/kb0616.aspx>
2 同上
3 同上
4 同上
5 BA HP, <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000200/html/webapp/betaArbInteraktiv/Main.html>

1.2. 入職経路（求職者の立場から）

2014年6月発行のステップストーンによる“Candidate Insights”（候補者の見解）には、求職者が最初にアクセスした経路別に入職経路がまとめられている（図表2）。データは、ステップストーンに代わって TNS Infratest が会社員 650 人から収集した⁶。

図表2 求職者が最初にアクセスした経路（2014年6月）



出所：“Candidate Insights”，ステップストーン社⁷

求職者が初期段階で最も利用するのは「ジョブボード」で、70%だった。「企業ホームページ」は最初の経路としてはわずか5%の利用率だが、第2段階においてはしばしば最重要な情報源である。「BA」と一般的な「検索エンジン」の利用率は4%で、「個人的な人脈」と「ソーシャルメディア」は3%だった。後者は、二次情報源としては28%の割合で利用されている。「新聞」はわずか0.3%の利用率で、過去の調査と比較すると非常に低い割合となった⁸。

初期の求職活動以降の活動に触れた調査は、オットー・フリードリヒ大学バンベルクとゲーテ大学フランクフルト・アム・マイン、そしてモンスター・ワールドワイド社の研究協力である Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS、HR 情報システムセンター) で、求職者の新しい応募慣習と求職活動戦略について詳しく見ている⁹。“Bewerbungspraxis (応募慣習) 2015” 調査は平均年齢 40.7 歳、社会人経験 15 年以上の回答者 7,040 人からの回答をもとにしている。回答者は男性の割合の方が高かった (60.9%)。回答者の 61.3% は新しい仕事を積極的に探しており、32.8% は新しいキャリアチャンスに興味があった¹⁰。

⁶ “Candidate Insights”, ステップストーン社, http://www.stepstone.de/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/upload/candidate_insights.pdf?cid=B2C_CLC_SYS19

⁷ 同上

⁸ 同上

⁹ バンベルク大学HP, <https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris>

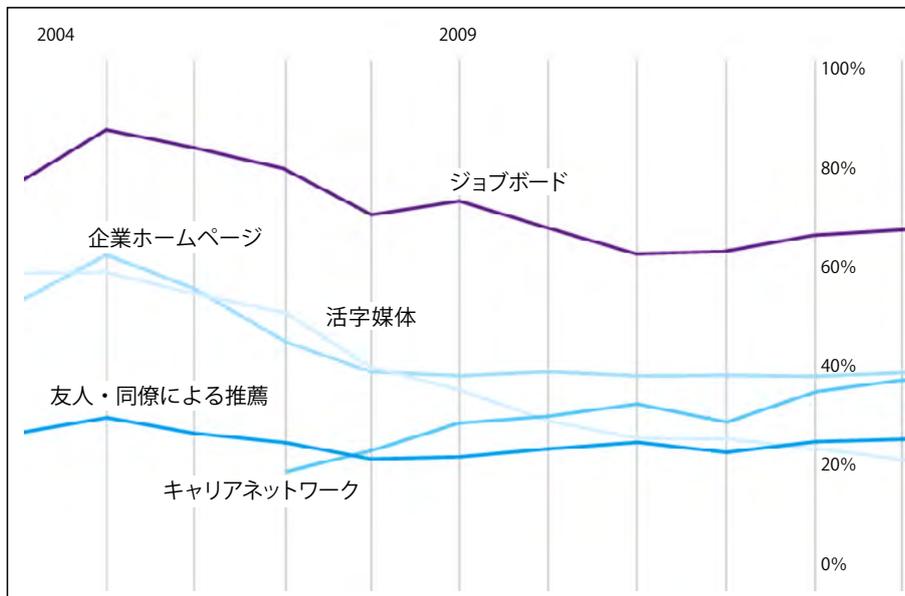
¹⁰ “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

同調査は候補者による求職方法、ソーシャルメディア利用法とモバイルリクルーティングが新たなトレンドになっている重要性についての見解に関して、詳細に検証している。

CHRIS の“Bewerbungspraxis 2015” 調査は求職方法を、求職者が求人情報と採用企業について積極的に調べる積極的求職活動と、履歴書データベースやソーシャルネットワーキングサービス (SNS) にプロフィールを作成して企業やヘッドハンターからの連絡を待つ受動的求職活動¹¹の 2 通りに分けている。

積極的求職活動に関しては、同調査が初めて実施された 2004 年以降変化している。現在は、回答者の 66.4% が「ジョブボード」を使い、37.9% が「企業ホームページ」を読み、36.5% が「キャリアネットワーク」を利用している。図表 3 が示すように、「活字媒体」が特に急激に減少しており、現在は 20.7% の利用率である。「友人・同僚による推薦」は若干高く 24.7% だった¹²。

図表 3 積極的な求職活動で求職者が利用する経路



出所：“Bewerbungspraxis 2015”, バンベルク大学¹³

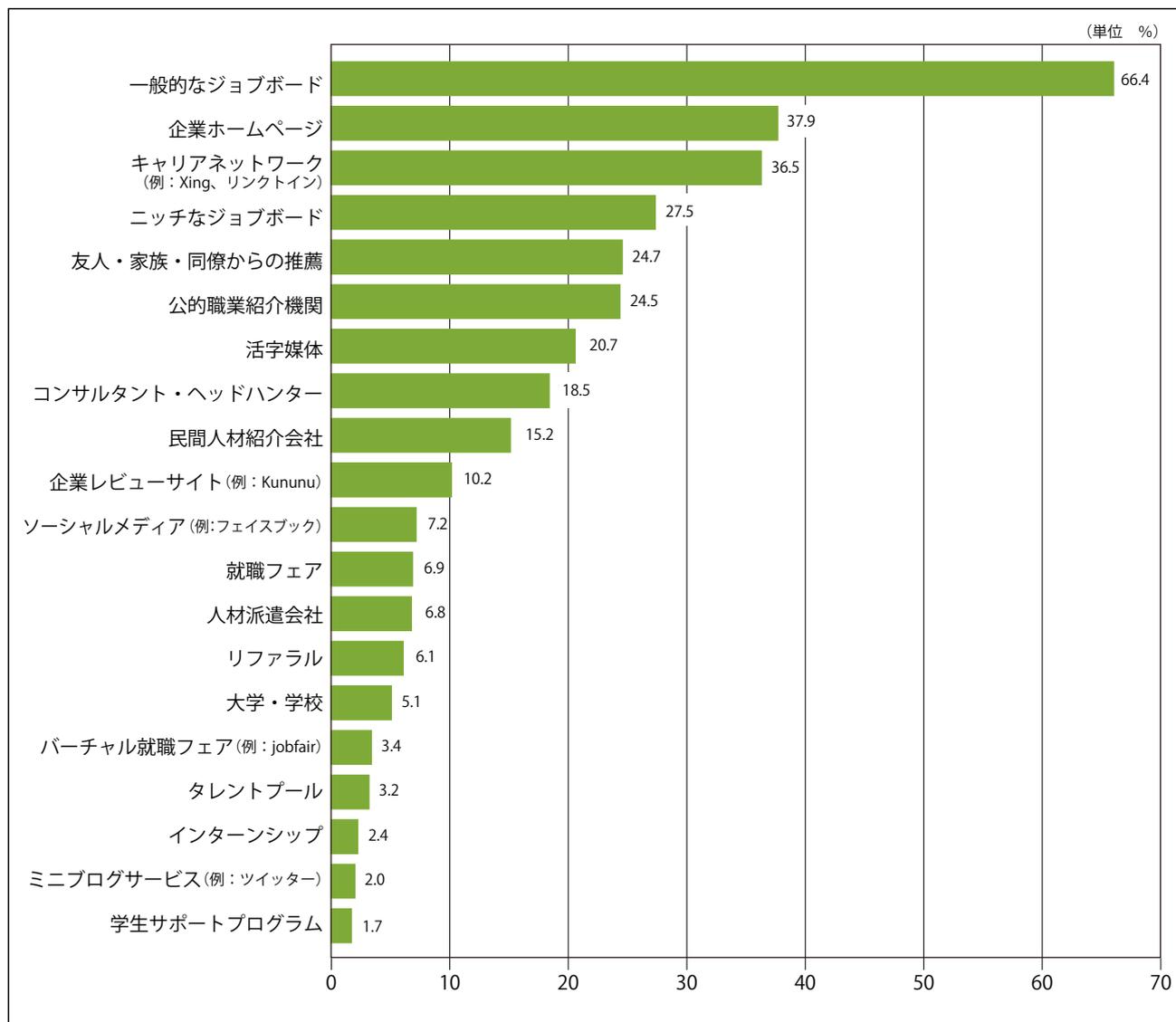
図表 4 のさらに詳細なリストでは主なトレンドがより細かく分類されており、調査が実施された 2014 年に利用された経路がすべて網羅されている。

11 “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

12 同上

13 同上

図表 4 積極的な求職活動で利用された情報チャンネル



出所: “Bewerbungspraxis 2015” 調査をもとに再作成・翻訳¹⁴

各チャンネルに対して就職が決まる可能性を評価してもらったところ(図表5)、候補者は「ジョブボード」を最も高く評価した(2014年は52.2%)。この評価は過去10年間ほぼ一定しており、唯一の沈下は経済危機直後の2010年だった¹⁵。次いで「企業ホームページ」の評価が高く、39.5%が好意的な評価をつけた¹⁶。最も急激に落ち込んだのは「活字媒体」で、2004年の39.1%から2014年は19.2%まで評価を下げた¹⁷。「友人・家族・同僚からの推薦」はこの10年間評価が安定しており、「CVデータベース」(2010年より集計)とXingやリンクトインなど「キャリアネットワーク上のCV」(2010年より集計)は2014年にわずかに評価を落としてそれぞれ31.3%と29.1%だった¹⁸。変化の原因はおそらく、これらのメディア・情報チャンネルの使用経験を積んだことで、より現実的な評価を下すようになったのだと思われる。

¹⁴ “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

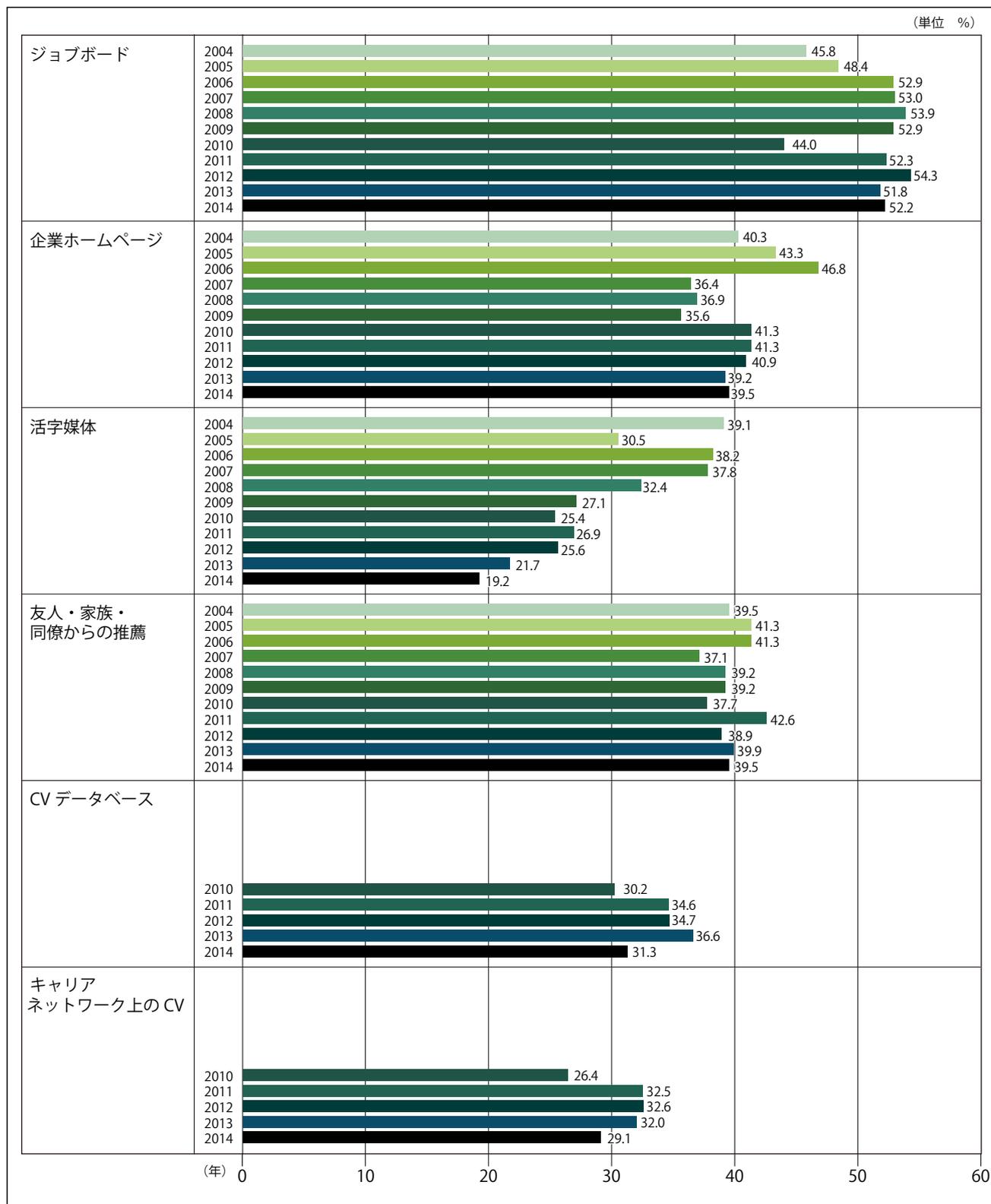
¹⁵ 同上

¹⁶ 同上

¹⁷ 同上

¹⁸ 同上

図表5 求職者による、各情報チャンネルにアクセスすることで就職が決まる可能性に対する評価（2004年～2014年）



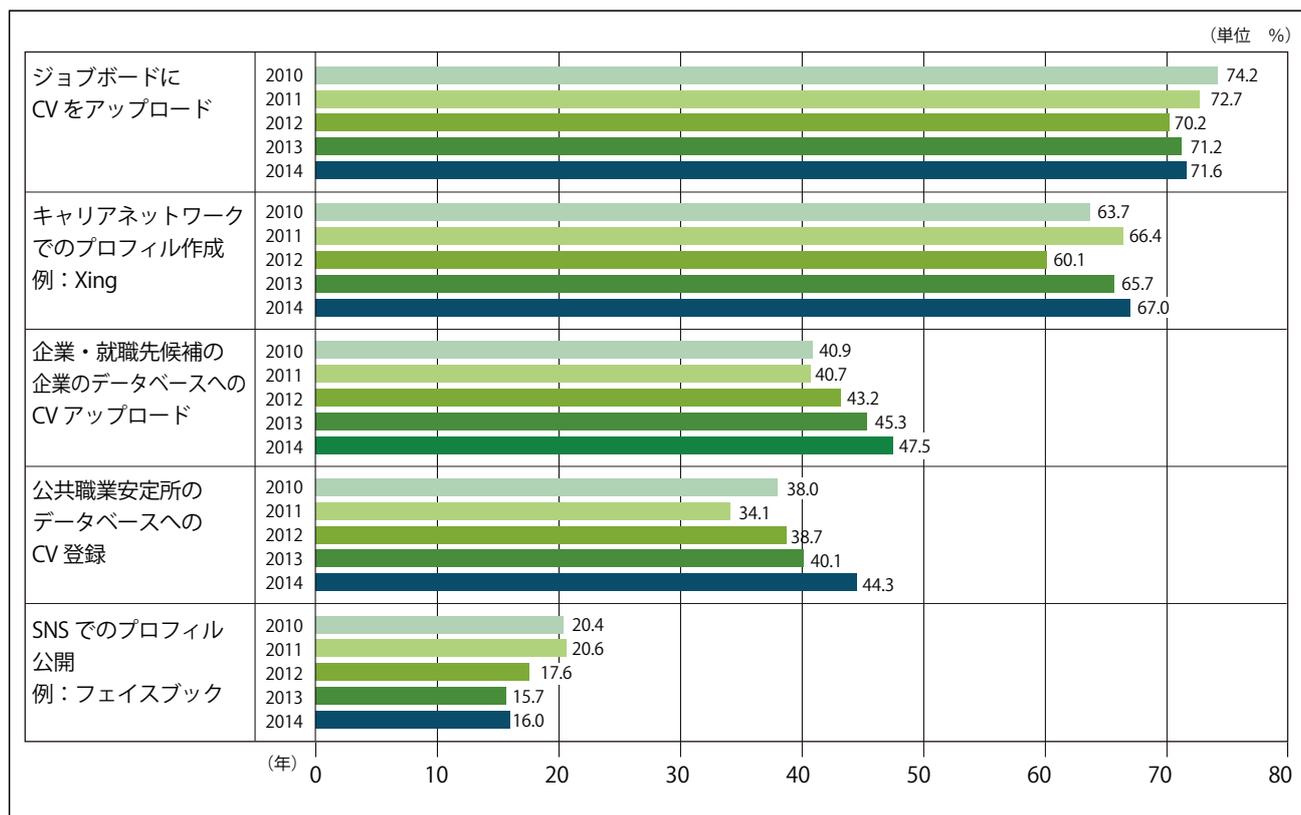
出所：“Bewerbungspraxis 2015”, バンベルク大学¹⁹

19 “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

積極的求職活動に加えて、CHRIS の“Bewerbungspraxis 2015” 調査は受動的求職活動についてもまとめている。受動的求職活動とは、求職者が CV データベースやビジネス向けキャリアネットワークを利用して企業やヘッドハンターにプロフィールを見つけ出してもらい、求人に関する連絡を受けるものである。これは積極的な求職活動と並行する場合もあるが、今後のキャリアアップの可能性に興味がある候補者による行動でもある。

図表 6 が示すように、求職者と今後のキャリアに興味のある調査参加者の 71.6% は、「ジョブボードに CV をアップロード」していた。回答者 10 人中 6 人以上が Xing のような「キャリアネットワークでのプロフィール作成」をしていた²⁰。近年、「企業・就職先候補の企業のデータベースに CV をアップロード」する確率は特に増加しており、「公共職業安定所のデータベースへの CV 登録」も増加傾向にある²¹。一番下のグラフは、フェイスブックなどの「SNS でのプロフィール公開」が減少傾向にあることを示している。就職先候補の企業がプロフィールにアクセスできるよう公開していたのは、回答者のわずか 16% だった。この現象は、フェイスブックのような SNS 上のプロフィールは徐々にプライベートなものになっており、ビジネス的なプロフィール紹介ツールとしては見られなくなっていることを反映している²²。

図表 6 受動的求職活動における、さまざまな CV データベース利用率 (2010 年～2014 年)



出所：“Bewerbungspraxis 2015”，バンベルク大学²³

20 “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

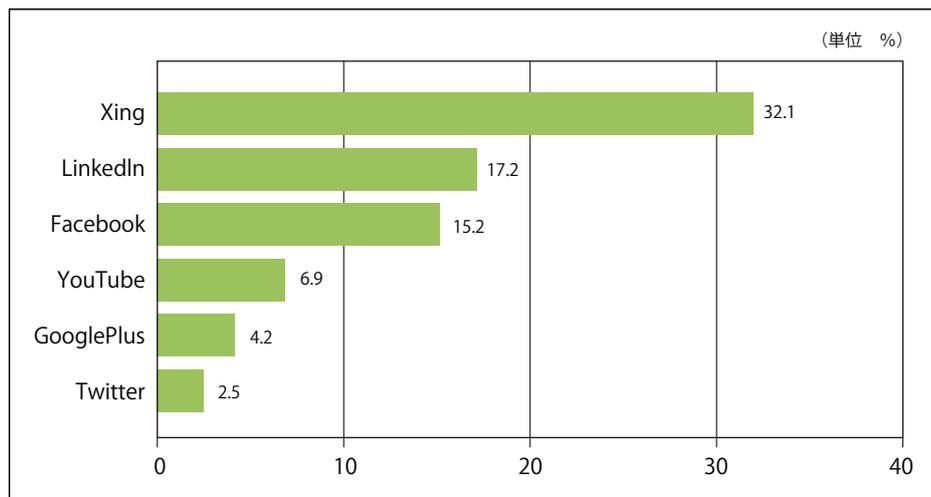
21 同上

22 同上

23 同上

積極的および受動的求職者によるキャリアネットワークとソーシャルメディア利用率を合わせて集計し、2014年ドイツで最も利用されたツールを調べたランキングがある。次の3つのグラフ(図表7~9)は求職活動、求人と企業についての補足情報収集、そしてビジネス上の人脈拡大を目的としたソーシャルメディアとキャリアネットワークの利用率を示している。すべてのランキングで、ドイツ系キャリアネットワークプラットフォームのXingがリンクトインとフェイスブックよりも利用率が高かった²⁴(図表7)。

図表7 求職チャンネルとしてのソーシャルメディア・キャリアネットワーク利用率



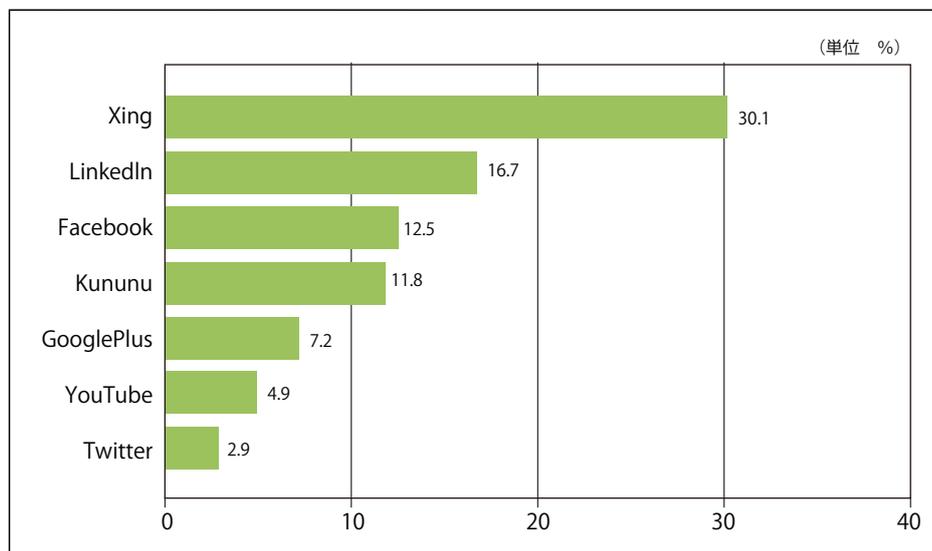
出所：“Bewerbungspraxis 2015”, バンベルク大学²⁵

²⁴ “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

²⁵ 同上

求人や企業についての補足情報収集チャネルとしても Xing の利用率は 1 位で (30.1%)、リンクトイン (16.7%) とフェイスブック (12.5%) よりも上だった²⁶。企業レビューサイトの Kununu の利用率はわずか 11.8% だった²⁷ (図表 8)。

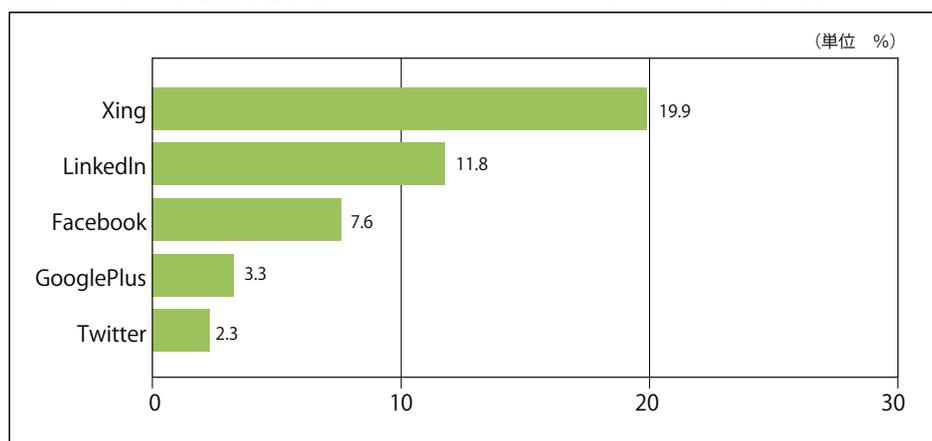
図表 8 求人と企業についての補足情報収集チャネルとしてのソーシャルメディア・キャリアネットワーク利用率



出所：“Bewerbungspraxis 2015”，バンベルク大学²⁸

ビジネスにおける人脈作りとしてのソーシャルメディア・キャリアネットワーク利用率も、順位は非常によく似ている。Xing の利用率は 19.9% で、リンクトインは 11.8%、フェイスブックは 7.6% だった²⁹ (図表 9)。

図表 9 人脈作りを目的としたソーシャルメディア・キャリアネットワーク利用率



出所：“Bewerbungspraxis 2015”，バンベルク大学³⁰

²⁶ “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

²⁷ 同上

²⁸ 同上

²⁹ 同上

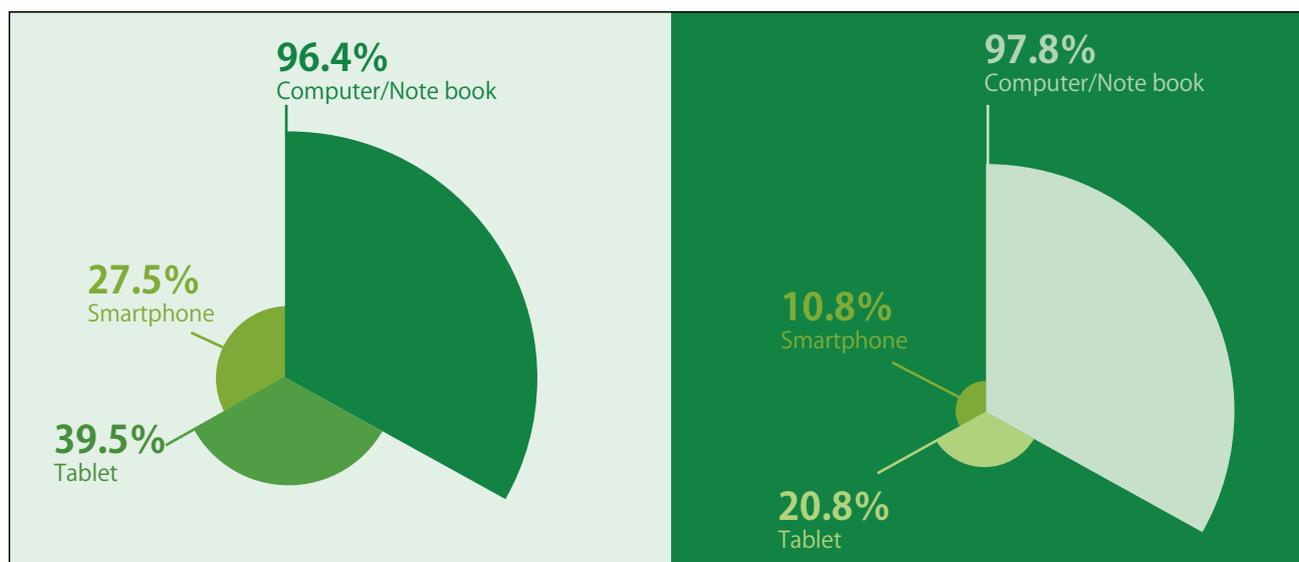
³⁰ 同上

2012年以降、CHRISの“Bewerbungspraxis 2015”調査はモバイルリクルーティングの傾向も追っている。スマートフォンやタブレットでインターネットにアクセスする割合が増加しているためである。2014年時点ですでにドイツ人の57%がスマートフォン経由で、28%がタブレット経由でインターネットを利用していた³¹。

求職者と今後のキャリアに興味のある回答者の60%は、ジョブボードがモバイル応募アプリを開発するトレンドを歓迎していた。特定の企業における求人検索のための、その企業特有のアプリに対する支持率は48.8%だった³²。全体では、10人に4人(39.8%)がスマートフォンで求人を見つめていたが、ジョブボードのコンテンツ表示に完全に満足していたのはそのうちわずか30.4%で、企業ホームページでの求人表示に完全に満足していたのはわずか25%だった³³。このような批判はあるものの、候補者の7.8%はモバイル経由で求人へ応募していた³⁴。

求職活動や求人への応募において利用するデバイスについて、CHRISによる最新の「Bewerbungspraxis」調査では、2014年に自宅で求人を見つめる際にパソコンに加えてスマートフォンを使用する求職者は27.5%、パソコンに加えてタブレットを使用するのは39.5%だった³⁵。実際に応募するときにおいては、これらデバイスの利用率は大幅に下がり、10.8%がスマートフォン、20.8%がタブレット経由で応募していた³⁶ (図表10)。

図表10 自宅での求職活動(左)と応募(右)における「スマート」デバイスの利用率



出所：“Bewerbungspraxis 2015”，バンベルク大学³⁷

31 Ard-zdf-onlinestudie HP, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=500>

32 “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

33 同上

34 同上

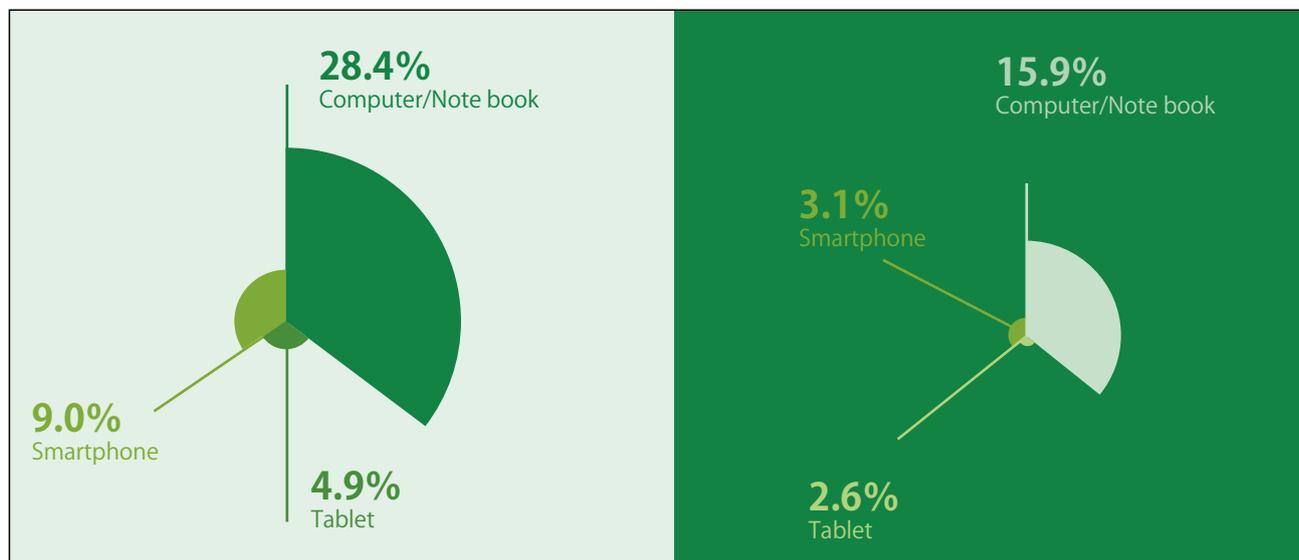
35 同上

36 同上

37 同上

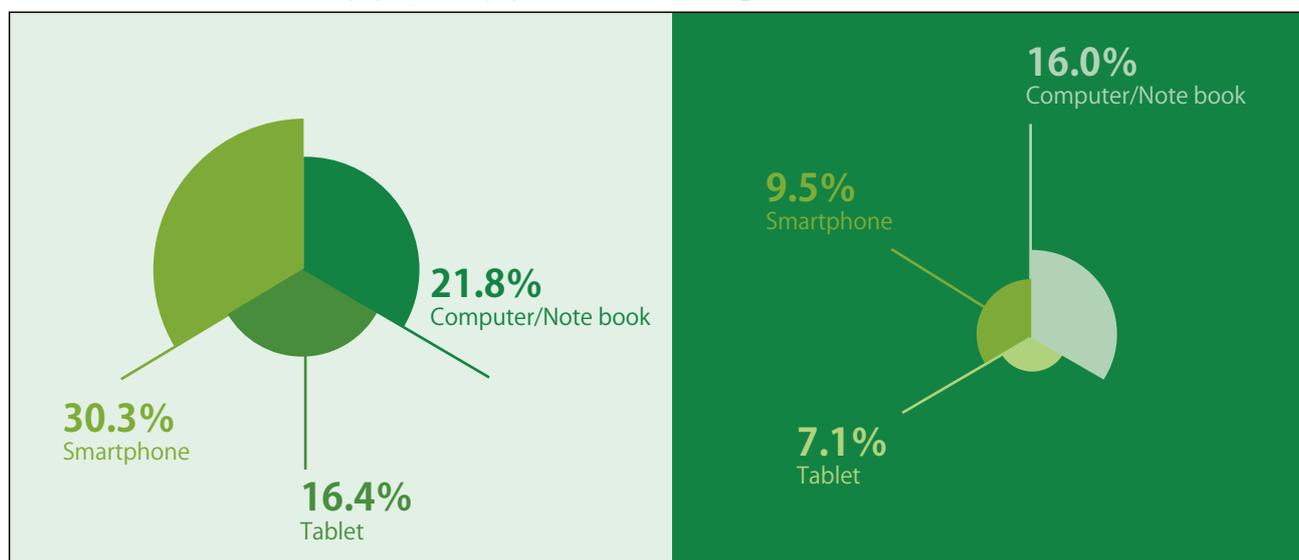
職場あるいは移動中での求職活動と応募においては、スマートフォンやタブレットを利用する割合は異なる（図表 11、12）。

図表 11 職場での求職活動（左）と応募（右）における「スマート」デバイスの利用率



出所：“Bewerbungspraxis 2015”，バンベルク大学³⁸

図表 12 移動中での求職活動（左）と応募（右）における「スマート」デバイスの利用率



出所：“Bewerbungspraxis 2015”，バンベルク大学³⁹

図表 12 が示すように、スマートフォンは特に移動中で求人を探すときの利用率が高い。応募の際は異なり、「従来の」コンピューターやノートパソコンの利用率がどの状況においてもはるかに高い⁴⁰。

³⁸ “Bewerbungspraxis 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Bewerbungspraxis_2015.pdf

³⁹ 同上

⁴⁰ 同上

1.3. 採用経路（企業の立場から）

(1) 採用プロセス

ドイツの採用プロセスは業界、企業規模、そして人事部が好む方法やプロセスによって異なる⁴¹。採用プロセスは、対象のポジションにもよる。見習い生と管理職の採用はしばしば異なる方法が利用される。さらに、人材紹介会社かヘッドハンターか、IT ツールやEリクルーティングシステムを使うのかなど、各企業がどのような採用事業を利用するかが異なる⁴²。候補者は平均して4つの段階を踏む⁴³。

採用プロセスの一般的な要素は次のとおり⁴⁴。

- 構造的面接 (95%)
- CV 審査 (81%)
- 電話面接 (68%)
- 事例 (37%)
- 心理測定 (30%)
- アセスメントセンター (30%)
- ビデオ面接 (14%)
- Killer questions (業務遂行能力ではなく、人間性や考え方を探るような質問) (10%)

*カッコ内の割合は、年間応募者数140万件で合計従業員数110万人を抱えるドイツ企業100社を対象としたヘイグループによる調査における、各要素の利用頻度。

通常、応募者は応募書類に CV を同封するよう求められる。時にはカバーレター、職業証明書、推薦者情報やその他の証明書（大学卒業証書など）を要求される場合もある。他の欧州各国と異なり、CV には写真や性別、婚姻関係、生年月日を含めることがしばしばあるが、最近では資格のみに焦点を当てた近代的で中立的な CV スタイルが取って替わるようになってきている⁴⁵。アセスメントセンター、ポテンシャル評価や試験は、特に技術職や管理職の採用においてよく利用される。外部の人材紹介サービスが係るときは、数回にわたる面接が一般的である。初めてコンタクトを取った時から最終面接までの期間が長い点が、候補者が他の求人へと流れる主な理由だと人事担当者は指摘している⁴⁶。

41 "RECRUITING IN DEUTSCHLAND 2013", http://www.westpress.de/downloads/pw_studie_10_2013.pdf

42 同上

43 "So Rekrutiert Deutschland", HayGroup, October 2015, http://www.haygroup.com/downloads/de/151008_hay%20group_ergebnisreport_quo_vadis_recruiting.pdf

44 同上

45 "RECRUITING TRENDS 2015", CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

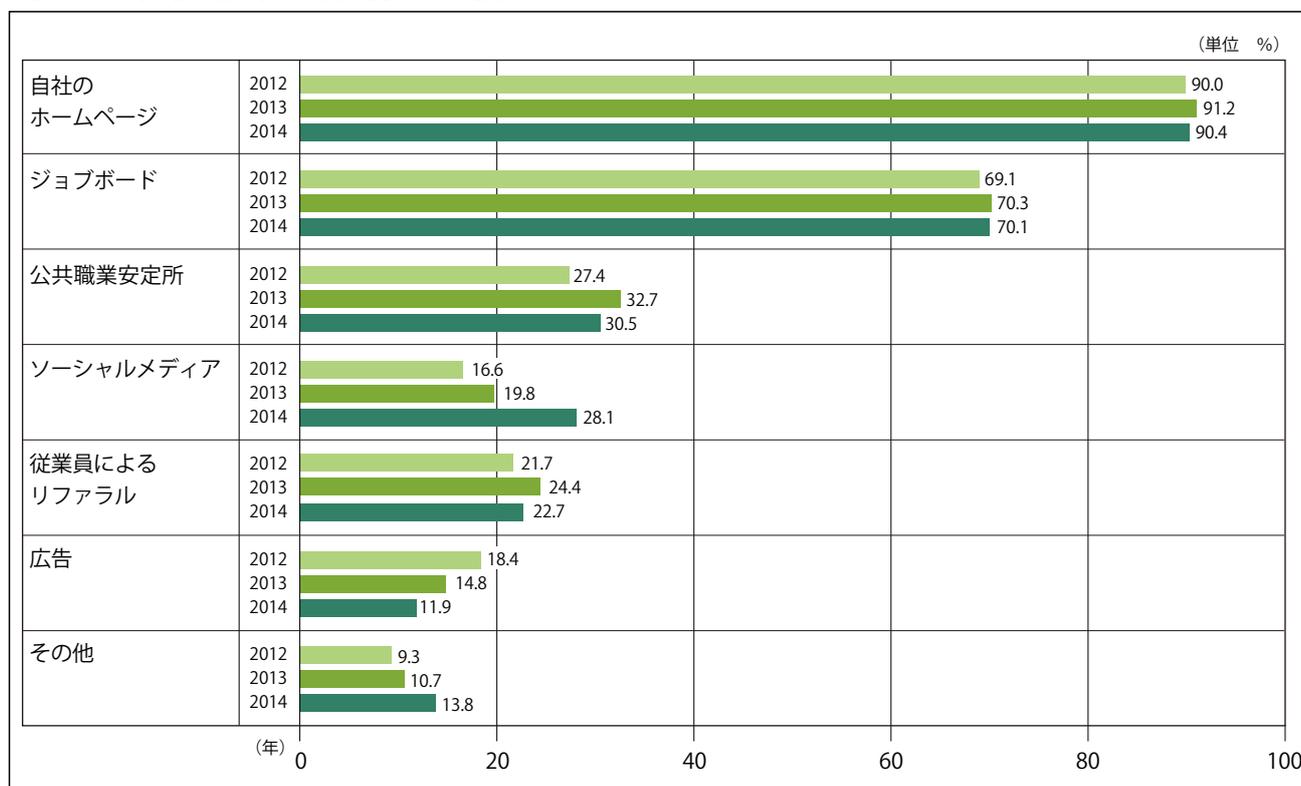
46 "Arbeitgeber übersehen die besten Bewerber", February 5, 2015, <http://www.computerwoche.de/a/arbeitgeber-uebersehen-die-besten-bewerber,3092945>

(2) 主な採用経路

“Bewerbungspraxis (応募慣習) 2015” 調査と類似した調査で、CHRIS は“Recruiting Trends (リクルーティングの傾向) 2015” も実施し、企業側の状況を調べている。このシリーズは 2003 年から実施しており、最新の 2015 年版はドイツの最大手企業 1,000 社へ調査を実施し、参加した 125 社の回答をもとにしている⁴⁷。サンプルとなった企業は全 1,000 社平均の収益、従業員数と業種と一致するため、代表していると言える⁴⁸。

採用に最も利用する経路を尋ねたところ、回答企業の 90.4% が自社のホームページに求人を掲載しており (図表 13)、70.1% がジョブボードに掲載していた⁴⁹。ドイツ企業が求人を広告する際に最も重要な経路がこの 2 つだった。公共職業安定所は第 3 位で企業の 30.5% が利用、ソーシャルメディア (28.1%) と従業員によるリファラル (22.7%)、広告 (11.9%) はその後ろに付いた⁵⁰。その他の経路は 13.8% の割合で利用されており、減少を続ける広告に対して勢いを増している (広告の利用率は、調査当初の 2003 年には 37.4% あった)⁵¹。

図表 13 各採用経路に求人広告を掲載した割合 (2012 年～2014 年)



出所：“RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS⁵²

47 “RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

48 同上

49 同上

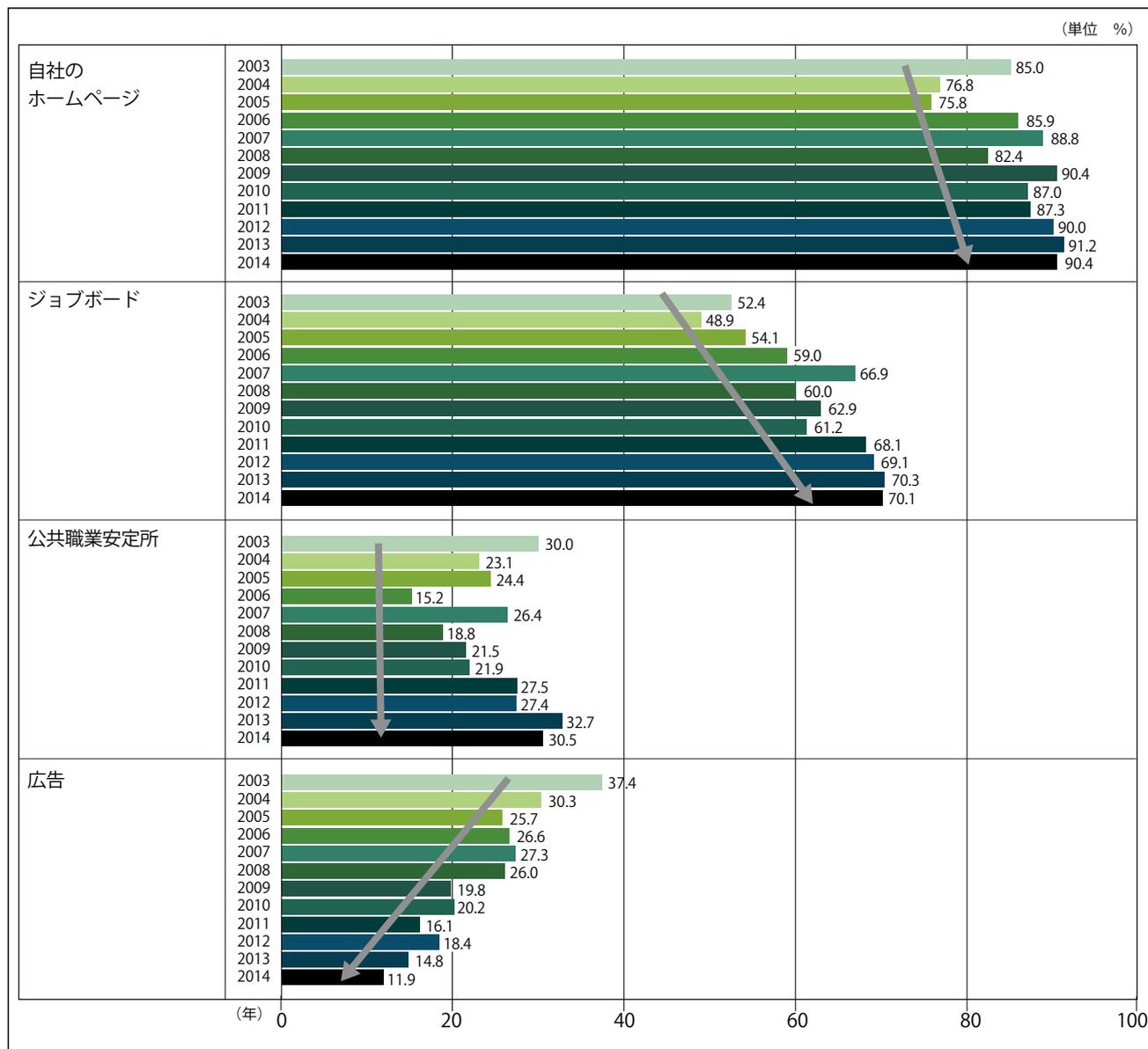
50 同上

51 同上

52 同上

“Recruiting Trends” 調査が開始して以来のデータセット全体を考察すると、主要なトレンドはさらに明らかになる。図表 14 の一番上が示すように、自社のホームページは常に最重要経路であり、過去 3 年間の低迷を考慮してもそうだった。上から 2 つ目のグループはジョブボードで、これも過去 3 年間停滞したものの重要度が急増した経路である。公共職業安定所の重要性は過去 12 年間変化はあったが、全体の期間を通して見ると低迷を続けている。一番下にある広告のみが、著しい減少を見せた (図表 14)。

図表 14 企業が選択する採用経路の傾向 (2003 年～2014 年)

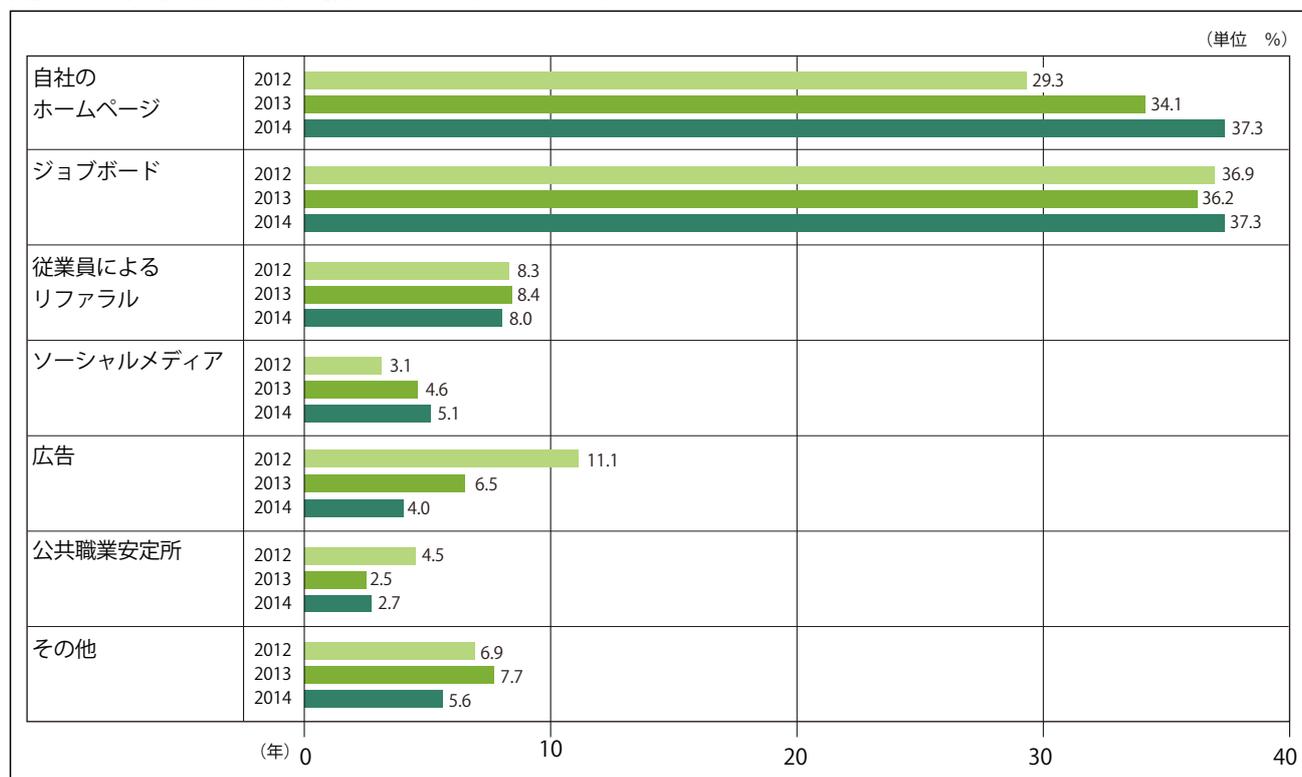


出所：“RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS⁵³

53 “RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

調査参加企業は採用に至った経路の割合とトレンドについても回答した。ここでは、自社のホームページ(37.3%)とジョブボード(37.3%)が採用に至る割合が同様に高く、従業員によるリファラル(8.0%)、ソーシャルメディア(5.1%)、広告(4.0%)、公共職業安定所(2.7%)とその他の経路(5.6%)が次に続いた⁵⁴(図表15)。

図表15 採用に至る経路の割合(2012年~2014年)



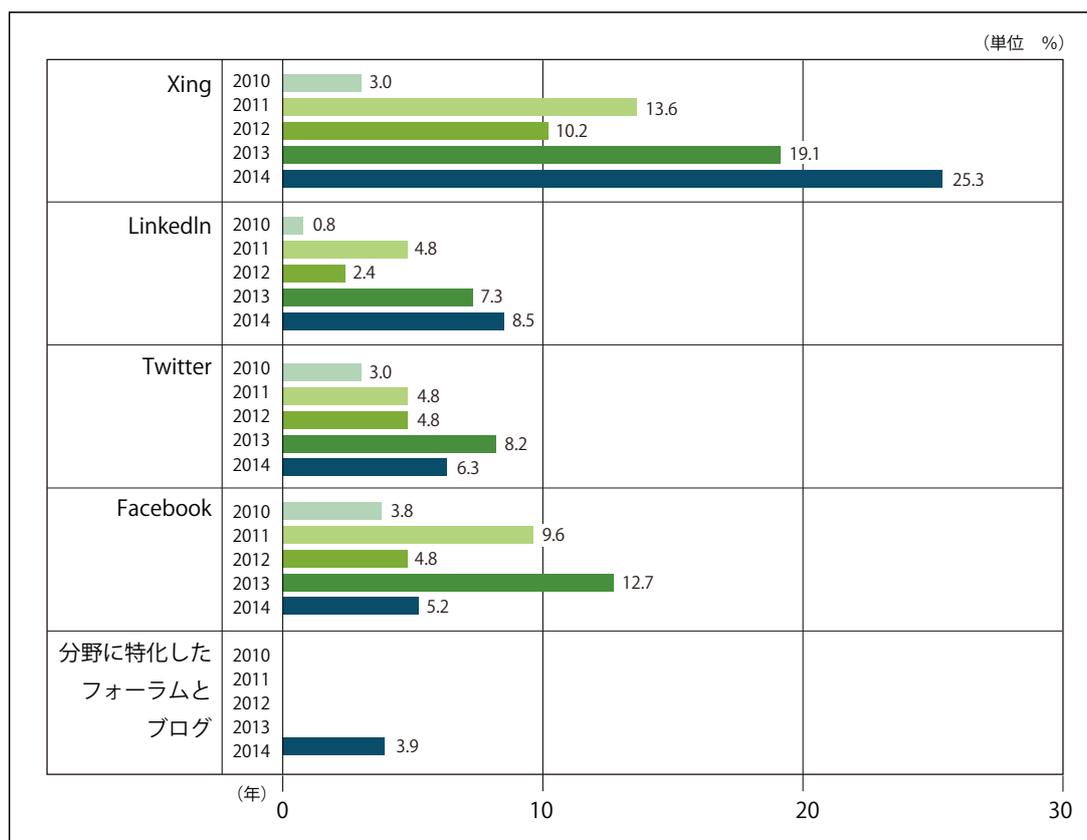
出所：“RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS⁵⁵

54 “RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

55 同上

既述のとおり、2014年に企業が求人広告したうちの28.1%はソーシャルメディアへの掲載だった。ソーシャルメディアの利用率が増加していることで、各ソーシャルメディア別の利用率も追跡できるようになった。2015年、ドイツのプラットフォームであるXingに求人広告を「頻繁に」あるいは「非常に頻繁に」掲載したのは企業の25.3%だった⁵⁶。リンクドイン（8.5%）とツイッター（6.3%）は2番目と3番目に利用されたソーシャルメディアだった。分野に特化したフォーラムとブログは2014年に追加された項目で、「頻繁に」あるいは「非常に頻繁に」利用される割合はかなり限られていた⁵⁷（図表16）。

図表16 求人広告の際に利用するソーシャルメディア（2010年～2014年）



出所：“RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS⁵⁸

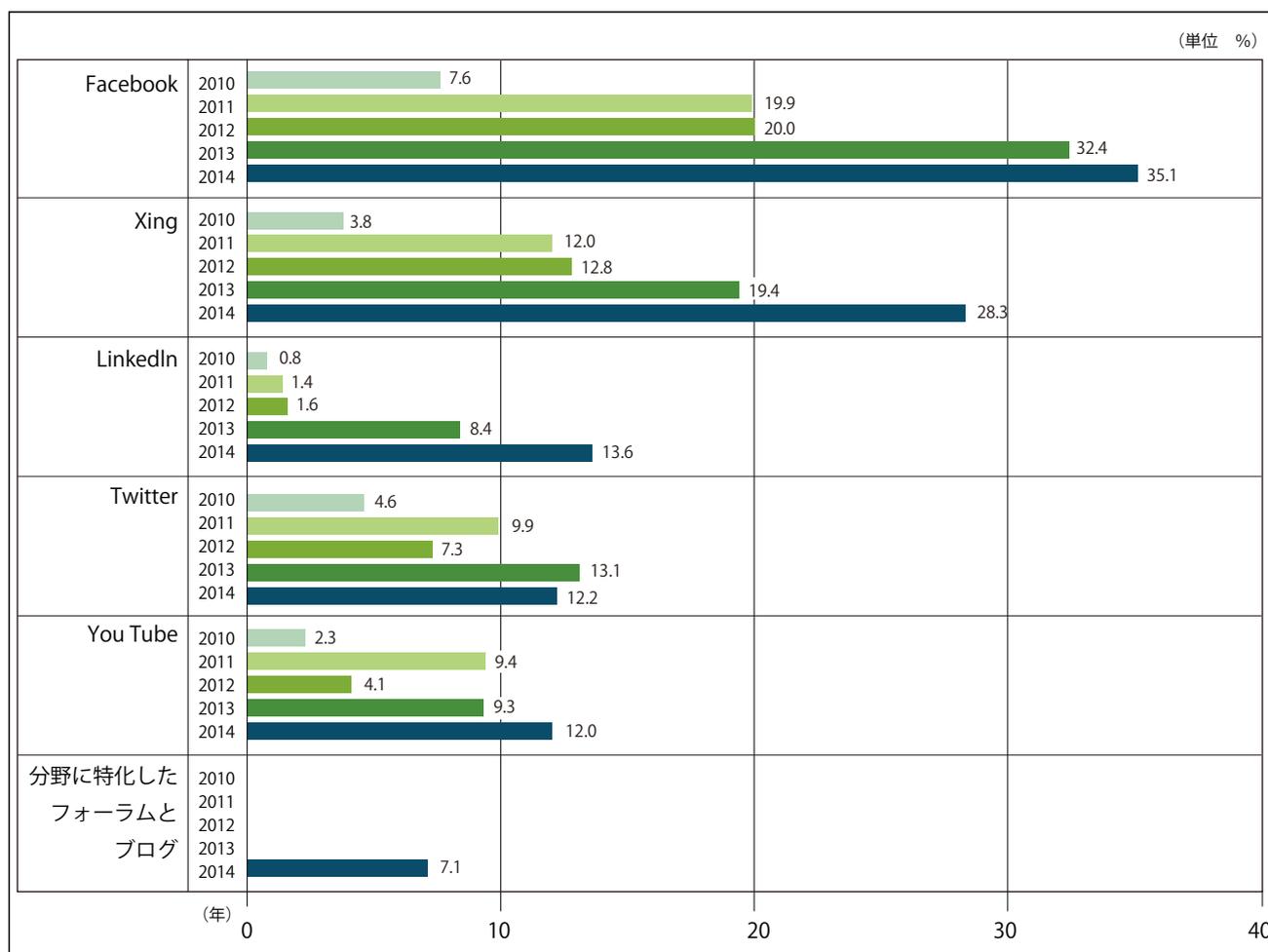
⁵⁶ “RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

⁵⁷ 同上

⁵⁸ 同上

ソーシャルメディアは求人広告だけでなく、採用活動を強化する企業のイメージ構築・採用ブランディングの手段としても利用されている。これにおいてはフェイスブックが突出しており、ソーシャルメディア上の採用ブランディングに積極的な企業の35.1%が「頻繁に」あるいは「非常に頻繁に」利用している⁵⁹。Xingを「頻繁に」あるいは「非常に頻繁に」利用するのは企業の28.3%で、リンクトイン（13.6%）、ツイッター（12.2%）とユーチューブ（12.0%）はどれも利用率が低く、上位2つから離れている⁶⁰。図表17が表すように、分野に特化したフォーラムとブログは、直接的な求人広告よりもイメージ構築・採用ブランディングにおける利用率の方が高い。

図表 17 イメージ構築・採用ブランディングにおけるソーシャルメディア利用率（2010年～2014年）



出所：“RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS⁶¹

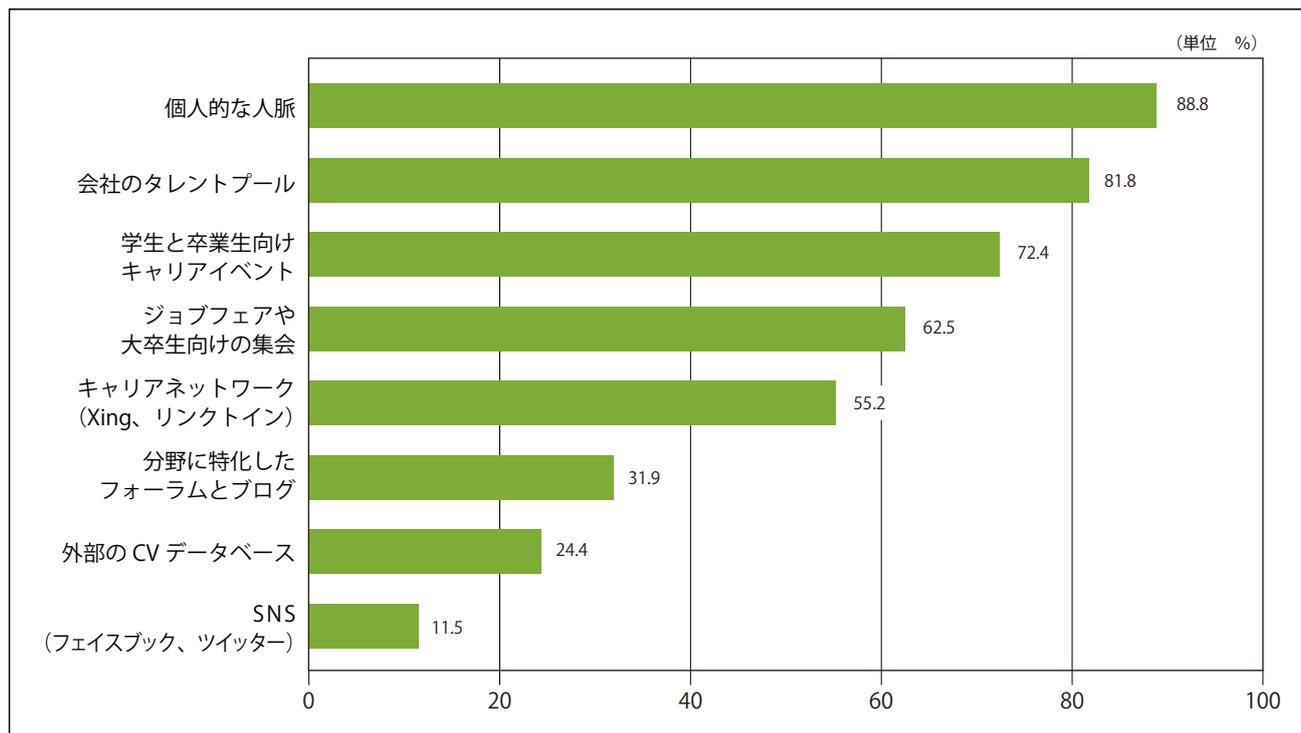
59 “RECRUITING TRENDS 2015”, CHRIS, 2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

60 同上

61 同上

さまざまなチャネルでの求人広告に加えて、積極的ソーシングを実施する企業もある。積極的ソーシングとは、企業が候補者を特定して採用オファーを出す、あるいは求人に応募するよう積極的に働きかけることである。この手法は調査参加企業の13.1%が使用していた⁶²。積極的ソーシングで利用するチャネルは「従来の」採用経路に限られている。最も適している経路の上位3つは「個人的な人脈」、「会社のタレントプール」と「学生と卒業生向けキャリアイベント」だった(図表18)。

図表18 積極的ソーシングに適したチャネル



出所：“Recruiting Trends 2015” 調査をもとに再作成および翻訳⁶³

62 “RECRUITING TRENDS 2015”,CHRIS,2015, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2015.pdf

63 同上

2 公共・民間職業紹介制度の特徴

2.1. 職業紹介制度の概要

1994年に可決された職業紹介サービスと補助金法 (Beschäftigungsförderungsgesetz; BeschFG) により、これまで BA が独占していた職業紹介サービス権 (Alleinvertretungsrecht) は、民間の職業紹介会社に市場開放された。しかし、BA は失業者や雇用市場への復帰を希望する者が最初にコンタクトするところであるため、ドイツの職業紹介制度では引き続き重要な役割を担っている。社会保障法 (Sozialgesetzbuch; SGB) III は主に雇用促進に関する法で、§2 は民間職業紹介会社との連携に焦点を当てている⁶⁴。

民間の職業紹介部門は 2002 年にさらに規制緩和され、現在、人材紹介会社の設立に主に必要な設立条件は登録簿の取得となった (貿易、商業、産業規制法 (Gewerbeordnung) 第 14 条 1 節による)。民間人材紹介会社への規制は少なく、該当する手数料とその支払方法を記載したリクレーターと求職者間の書面による契約書などである。手数料は最高 2,000 ユーロ (付加価値税含む)、または住み込みの家事手伝いは 150 ユーロで、サービスの前金を請求してはならない⁶⁵。2013 年の民間人材紹介会社の数はおよそ 2 万 1,000 社と推定される⁶⁶。

2.2. 公的職業紹介

ドイツ最大の主要職業紹介サービス機関は BA で、1927 年の世界経済危機により失業に追い込まれた 600 万人のドイツ人のために設立された⁶⁷。長年にわたって様々な変更があったが、最大の変更は 2002 年 2 月に実施された「労働市場での近代的サービス」委員会、別名ハルツ委員会の設置である。労働市場を効率化するという任務の下、委員会は数々の「ハルツ」改革を実行し、その一環として、現在の BA が構築された。最大の社会改革は 2005 年に実施され、失業扶助や社会扶助、つまり社会保障法 II が、求職者の基本的安全網として発効された。これにより、連邦雇用機関と自治体が連携して個人の就職活動を支援するようになった⁶⁸。本部をニュルンベルクに置く BA は 10 の地方局、156 の公共職業安定所と約 600 支部、304 のジョブセンターにより地域コミュニティと連携している⁶⁹。

64 連邦司法消費者保護省HP, http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_2.html

65 連邦司法消費者保護省HP, https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/_296.html

66 Ausführliches Handout zum Thema Private Arbeitsvermittlung anlässlich des Workshops am,2013, http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bildungspartner-consulting.de%2Fapp%2Fdownload%2F5793309668%2FScript%2Bzum%2BThema%2Bprivate%2BArbeitsvermittlung.pdf&ei=CBorU-2_JNOSHge64oDYBg&usq=AFQjCNFvxXiHol2UCJmYyNbzGUMvu4dzQ&bvm=bv.62922401,d.bGQ

67 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485395>

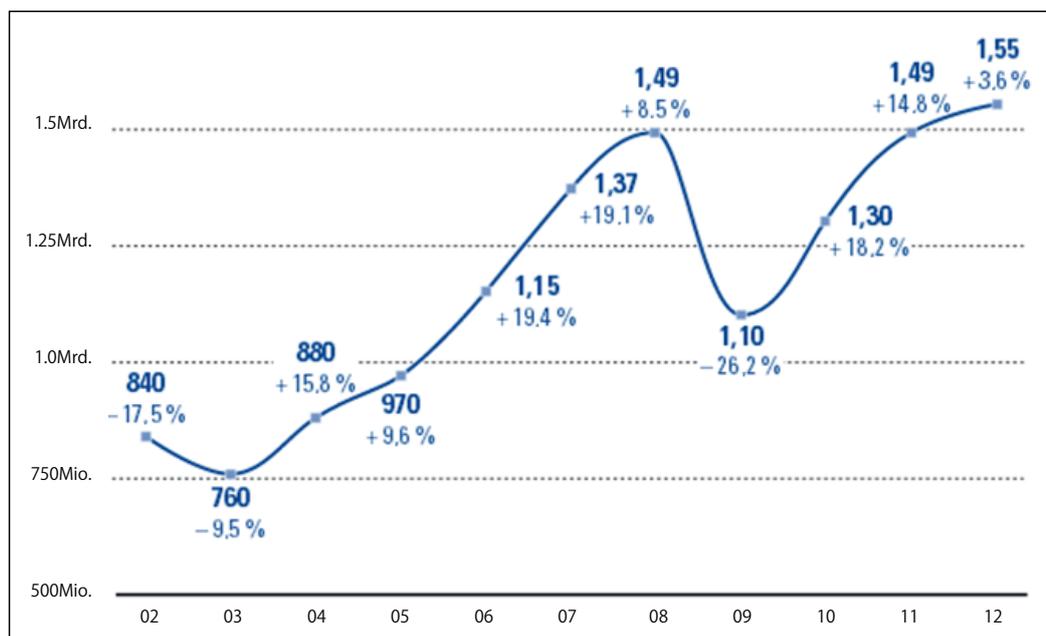
68 同上

69 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485455>

2.3. 民間職業紹介

民間の職業紹介会社によるサービスは、1994年にBAの独占職業紹介サービス権が廃止された際に開始した。2002年以降、民間人材紹介会社（Private Arbeitsvermittlung; PAV）は政府に登録する義務がなくなり、登記簿のみが必要となった⁷⁰。2012年現在、採用コンサルタントの数は約5,700人まで増え、採用コンサルティング会社は2,000社ほどある⁷¹。近年の民間セクターの売り上げは継続的に増加しており、2008～10年の間は突如減少している⁷²（図表19）。

図表19 業界の売上高の推移（2002～2012年）



出所：“Personalberatung in Deutschland 2012/2013”, BDU, 2013⁷³

民間の職業紹介サービス業界には、業界の関心に沿った多数の業界団体がある。例えば、民間雇用サービスと採用コンサルタント協会（Berufsverband der privaten Arbeitsvermittler und Personalberater; RDAEV）は2003年に23社の職業紹介会社によって設立され、BMASによって2004年に公認された。以降、メンバー企業は200社を超え、今もなお成長している。当協会は、職業紹介とそれに関連するすべてのサービスにおいて良質なサービスを約束するよう提唱している⁷⁴。

しかし2010年のデータでは、新規採用に占めるドイツの民間人材紹介会社の割合はわずか2.8%に留まっている⁷⁵。IABが実施した調査では、民間の人材紹介会社が利用されるのは一般的に、特別な技能を持つ人物が必要な時や少数の候補者しか必要ない時だと分かっている⁷⁶。

70 連邦政治教育センターHP, <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178772/geschichte-der-arbeitsvermittlung>

71 PRESSEPORTAL HP, <http://www.presseportal.de/pm/9562/2472574/bdu-marktstudie-personalberatung-in-deutschland-2012-2013-umsatz-der-personalberatungsbranche>

72 “Personalberatung in Deutschland 2012/2013”, BDU, 2013, http://www.prosearch-management.com/fileadmin/user_upload/bdu_pb_studie_1213_komplett.pdf

73 同上

74 “besuchen Sie uns auf Facebook”, <http://www.rdaev.de/content/satzung.aspx?m=Mzl>

75 “Das Portal zur Fachkräfte-Offensive”, <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Fuer-Unternehmen/Ihre-Optionen/Die-Richtigen-finden/inhalt.html>

76 “IAB Kurzbericht 2011”, <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb2611.pdf>

3 人材ビジネス市場の概要と特徴

(人材派遣、人材紹介、アウトプレースメント、PEO)

3.1. 近年の人材ビジネス市場の概要

求職者がドイツで就職するには様々な経路があり、後に詳しく述べている。一般的な概要は図表 20 である。

図表 20 ドイツでの雇用サービス関連機関

政府機関	政府機関の代理として活動	非営利 / 慈善団体	営利
連邦雇用庁 (BA)	BA のパートナー (第三機関)	委員会・協会	民間企業
共同事業体 (Arbeitsgemeinschaften)	個人サービス代理者 (Personal Service Agentur; PSA)	大学	人材紹介 (パーソナル・コンサルタント、ヘッドハンター)
地方自治体	教育、トレーニング機関	宗教団体・慈善団体	人材派遣
雇用機会均等委員会 (Integrationsamt)	統合サービス		オンライン (職業交換)

出所 bpb HP⁷⁷

(1) 連邦雇用庁 (Bundesagentur für Arbeit ; BA)⁷⁸

連邦と州レベルでは、政府は労働市場サービスの最大手である BA を通じてジョブセンターのインフラ基盤を築いた。全国にある 700 の支部や支社にわたるネットワークを駆使して職業訓練への登録、キャリア・コンサルティングの提供、失業手当の支給、破産申請手続きなどを行っている。本部はニュルンベルク (バイエルン州) にあるが、地方に 10 局、公共職業安定所が 176 カ所と支部が 610 カ所ある。

地方局の任務は雇用市場との連携や州 (Länder) と密接に協力して経済政策を構築することである。また、公共職業安定所を支配しているのが地方局である。

公共職業安定所は地域レベルで活動し、BA の責務を実行する役割がある。

社会保障法 (Sozialgesetzbuch; SGB) III の第 45 条によると、失業者、あるいは失業の恐れがある者は民間人材紹介会社のサービスを無料で受けられる「積極化推進紹介バウチャー」(Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein; AVGS) を受け取れる。これは一定の期間内 (バウチャーの有効期限内) に就職口を見つけることが条件となっている⁷⁹。このプログラムは 2002 年 3 月に開始し、過去 3 カ月間に 6 週間以上無職だった者が参加できる⁸⁰。

77 連邦政治教育センターHP, <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178772/geschichte-der-arbeitsvermittlung>

78 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/index.htm>

79 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Veroeffentlichungen/Weisungen/Arbeitnehmer/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI432125>

80 同上

しかし、2010年雇用研究所（IAB）が行った調査によると、2004年以降に発行されたAVGSのうち、民間職業紹介会社で引き換えられたのは10%以下だった⁸¹。さらに、元々雇用先が見つかる可能性の高い求職者がAVGSを利用して利用していたことが判明した。旧東ドイツの求職者は西ドイツの者よりもAVGSを取得できる可能性が高く、それを利用して就職先を見つける可能性も高い⁸²。図表21は支給制度をまとめたものである。

図表21 職業紹介報酬制度

	2002～2004	2005～2007	2008～2010	2011
SGB III (失業手当I受給者と業績給なしの失業者)	失業3カ月経過後に権利取得	失業6週間経過後に権利取得	失業2カ月経過後に権利取得	失業6カ月経過後に権利取得
初回給付	社会保険納付額に応じて、就業開始日			
2回目給付	社会保険納付額に応じて、雇用6カ月後			
初回給付額	1,000€ 失業6カ月後：500€	1,000€	1,000€	1,000€
2回目給付額	失業6～9カ月後：1,000€ 失業9カ月以上経過後：1,500€	1,000€	1,000€ 身体障害者や長期失業者は考慮される： 最高額1,500€	
SGB II (失業手当II受給者)		自由裁量	自由裁量	自由裁量

出所：IAB Kurzbericht 21/2010⁸³

(2) 職業情報センター (Berufsinformationszentrum; BiZ)⁸⁴

最初のBiZは1970年ベルリンで設立された。BAの一部であるため、現在はほぼすべての地域にある。BiZは通常BAのすぐ隣にあり、公式訓練や職務経歴、学位プログラム、継続教育・訓練などについての包括的な情報を提供している。BiZでの任務についてトレーニングを受けたBAの従業員が勤務している。BiZはまた、教育開発や様々な雇用プログラムを促進すべく、地域のフェアやキャンペーンを企画している。

(3) 大学

大学は、職業紹介に積極的に携わっている非営利機関の一例である。ドイツのほとんどの大学にはキャリアセンターがあり、大学の従業員が就学中もしくは卒業後の就職を支援している。例えば、ブレーメン大学のキャリアセンターのウェブサイトにはアドバイス、求人・インターンシップ情報、雇用者への案内、ニュースレターやそのダウンロードできる情報が掲載されている⁸⁵。マンハイム大学も類似したサービスを提供しており、キャリアサービスのサイトで学生が職種を選択やキャリア・プランを立てる支援やジョブフェアを実施している⁸⁶。

81 “IAB Kurzbericht 2010”, <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb2110.pdf>

82 同上

83 同上

84 Berufsinformation.org HP, <http://www.berufsinformation.org/berufsinformationszentrum-biz-in-deutschland/>

85 Universität Bremen HP, <http://www.uni-bremen.de/career-center/aktuelles.html>

86 Universität Mannheim HP, <https://www.career.uni-mannheim.de/en/startseite/>

(4) リファラル

これは特に中小企業に該当し、最も経済的なだけでなく、最も成功率の高い募集方法である。社員が10人以下の小企業では、2人に1人の従業員がリファラルで採用されており、この経路での成功率は一般的に2/3である⁸⁷。

ただしIABによる2011年の調査結果では、リファラルは採用の25%となっている⁸⁸。

(5) 民間人材紹介会社

1994年に実施したBAの独占職業紹介サービス権廃止により、民間の職業紹介会社の設立が勢いづいた。同年10月までに、職業紹介業の営業許可証1,051件が発行された。この制度は2002年に緩和され、政府への公式登録に代わって登記簿登録が条件となった。ただ、この変更により人材紹介に関する公式な統計を得ることができなくなった⁸⁹。

民間の職業紹介サービスには人材紹介会社やヘッドハンター、自営の人材コンサルタントが含まれる。これらのほぼすべてのサービスがドイツ連邦リクルーター連盟(Bundesverband der Personalvermittler)やドイツ連邦経営コンサルタント協会(Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.; BDU)などに加盟している⁹⁰。

(6) 採用コンサルティング・ヘッドハンター

BDUはドイツにおける経営コンサルタントと採用担当者のための商業・プロフェッショナル協会である。ヨーロッパでは最大級であり、ブリュッセル拠点の欧州求人・選考連盟(ECSSA)や米国を拠点に経営コンサルタントの品質保証をするグローバル団体の国際経営コンサルティング機関評議会(ICMCI)の傘下にある。BDUのメンバーには約1万5,000人の採用担当者・コンサルタントと企業500社があり、業界全体の20%ほどを占める⁹¹。任務の一つとして年次市場調査があり、結果は一般に公表される⁹²。

2012年、採用コンサルタントの数は約5,700人に達した。これは前年から4%増であり、大体2,000社の人材紹介会社に属している⁹³。人材紹介はプレミアムとディスカウンターに区分され、成功報酬型が主であるプレミアム区分が現在の市況では順調に業績を上げている⁹⁴(図表22)。

87 "IAB Kurzbericht 2010", <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb2611.pdf>

88 SPIEGEL ONLINE, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/mitarbeitersuche-ein-viertel-der-jobs-wird-ueber-vitamin-b-vergeben-a-804652.html>

89 連邦政治教育センターHP, <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178772/geschichte-der-arbeitsvermittlung>

90 Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister(BAP), <http://www.personaldienstleister.de/>; BDU HP, <http://www.bdu.de/>

91 BDU HP, <http://www.bdu.de/>

92 "Personalberatung in Deutschland 2012/2013", BDU, 2013, http://www.prosearch-management.com/fileadmin/user_upload/bdu_pb_studie_1213_komplett.pdf

93 PRESSEPORTAL HP, <http://www.presseportal.de/pm/9562/2472574/bdu-marktstudie-personalberatung-in-deutschland-2012-2013-umsatz-der-personalberatungsbranche>

94 同上

図表 22 人材紹介会社業界データ (2012年)

	市場全体	前年比 (%)	年間売上高 (€)				
			500 万以上	100 万~500 万	50 万~100 万	25 万~50 万	25 万未満
売上高	€15.5 億	3.60	€6.11 億	€3.33 億	€2.61 億	€1.92 億	€1.49 億
市場占有率 (%)			39.5	21.6	16.9	12.4	9.6
区分成長率 (%)			2.2	7.5	6.0	1.0	0.5
平均売上成長率 (%)	2		3.5	7.0	6.5	2.0	0.0
会社数	2,000		45	150	250	525	1,030
従業員数	11,025		1,850	2,025	2,550	2,350	2,250
コンサルタント数	5,700	4	900	950	1,200	1,250	1,400
恒久的研究者数	2,425	2	425	475	600	575	350
バックオフィス人数	2,900	5	525	600	750	525	500
人材紹介数	51,000	5	13,350	10,600	10,700	8,675	7,672

出所：MELDUNG EINSTELLEN Abo Newsrooms A-Z HP⁹⁵

採用、あるいは経営コンサルタントやヘッドハンターは、専門家やエキスパートの発掘と選考が主な活動で、このサービスが業界売り上げの90%近くを占める。一般的に、ヘッドハンターの活動はより専門的で、会社でも最高位の高技能管理職や幹部の発掘を重点分野としている⁹⁶。この業界を普遍的に定義づけるのは不可能に近い。特に2002年以降、人材紹介会社の設立条件が登記簿の取得のみに変更されたとき、無数の人材採用会社が出現し、各社が独自のサービスを提供しようとした（例：成功報酬でのサービス提供に特化）⁹⁷。

業界では、ヘッドハンターと採用コンサルタントは別物と認識されている。例えばヘッドハンターとは、直接候補者にアプローチして、スキルがあったり管理職経験のある人材を発掘して選考する人のことをいう。一方、採用コンサルタントはSNSやXing、ジョブサイトなどのオンラインやメディアのツールを活用する。決定的な違いといえば、ヘッドハンターは積極的に転職活動をしていない人物に近づき、採用コンサルタントは積極的に転職活動をしている人物に近づくことである⁹⁸。人材紹介にかかる手数料は通常（60%の割合で）求職者の給与により、2012年の平均は年収の26%であった。人材採用プロジェクトのおよそ60%が、採用が決定した後に支払われる⁹⁹。

95 PRESSEPORTAL HP, <http://www.presseportal.de/pm/9562/2472574>

96 hunting heads HP, <http://www.huntingheads.de/headhunter-vs-personalberater.html>

97 同上

98 同上

99 <http://www.bdu.de/press-releases/umsatz-der-personalberatungsbranche-steigt-auf-ein-neues-allzeithoch.aspx> (2014.3.27)

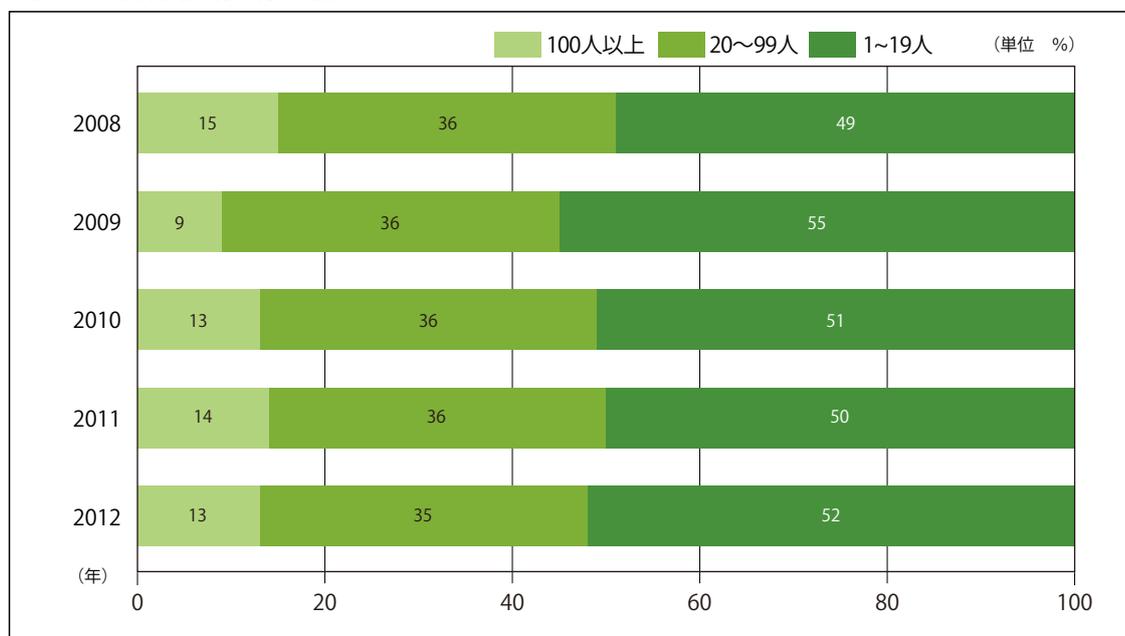
(7) 人材派遣会社 (Zeitarbeitsfirma)

ドイツでは、その柔軟性と期間の短さが奏功したのか、人材派遣会社の人気上昇している。ドイツの派遣社員数はその他の欧州諸国の人数を超えるが、社会保険対象者における派遣社員の割合は3%未満である¹⁰⁰。

2012年6月時点で、契約中の派遣労働者は90万8,000人だった。今後数年も増加する見込みである。IABの長期予想によると、派遣雇用は特にコールセンターと手工業業界で引き続き増加すると見られる。大多数の人材派遣は1週間（最低）から3カ月程度だが、失業者や失業の恐れがある者、青年や長年のブランクを経て職場復帰した者にとって、臨時雇用は新しい視点が学べる機会となっている¹⁰¹。

人材派遣業界は少数の大企業と多数の小規模企業から成っている。2008年6月末時点で、ドイツの人材派遣会社は2万2,600社と推定される。BAのデータによると、2010年末には人材派遣会社が1万6,600社あり、うち1万600社の主な目的は臨時労働者の派遣だった¹⁰²（図表23）。

図表23 従業員数別人材派遣会社数



出所：Der Arbeitsmarkt in Deutschland Arbeitsmarktberichterstattung – Januar 2013¹⁰³

100 “Der Arbeitsmarkt in Deutschland”,BA,2013, <http://doku.iab.de/externe/2013/k130124r10.pdf>

101 同上

102 BA HP, <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201012/iiia6/aeug-aeug/aeug-d-0-pdf.pdf>

103 “Der Arbeitsmarkt in Deutschland”,BA,2013, <http://doku.iab.de/externe/2013/k130124r10.pdf>

ドイツでの人材派遣は「労働者派遣法」(Arbeitnehmerüberlassungsgesetz; AÜG) の法令によって定められている¹⁰⁴。1972年の制定以来何度か改訂されており、重要な項目は下記のとおり¹⁰⁵である。

1985年5月：派遣期間の上限を3カ月から6カ月に延長

1994年1月：派遣期間の上限を2000年12月31日まで6カ月から9カ月に延長

- 就職が困難な失業者に対してBAが定めた同期化禁止条項（派遣元との雇用契約期間と最初の派遣期間の一致の禁止¹⁰⁶）が解除される

1997年4月：派遣期間の上限を9カ月から12カ月に延長

- 派遣労働者の初回派遣と雇用契約期間の同期化の容認
- 理由を明示せずに、派遣回数を一度に限っても良い
- 同一労働者と、空白期間なしで有期派遣契約を延長

2002年1月：派遣期間の上限を12カ月から24カ月に延長

- 12カ月以降は、均等待遇の原則

2003年1月：同期化禁止条項、再雇用制限と派遣期間の上限規制の撤廃

- 建設業界での人材派遣禁止令が緩和
- 他に団体協約がない限りは平等待遇が原則

2009年1月：雇用安定の確保と短期雇用の機会創出（2012年末まで）

2012年1月：最低賃金の導入

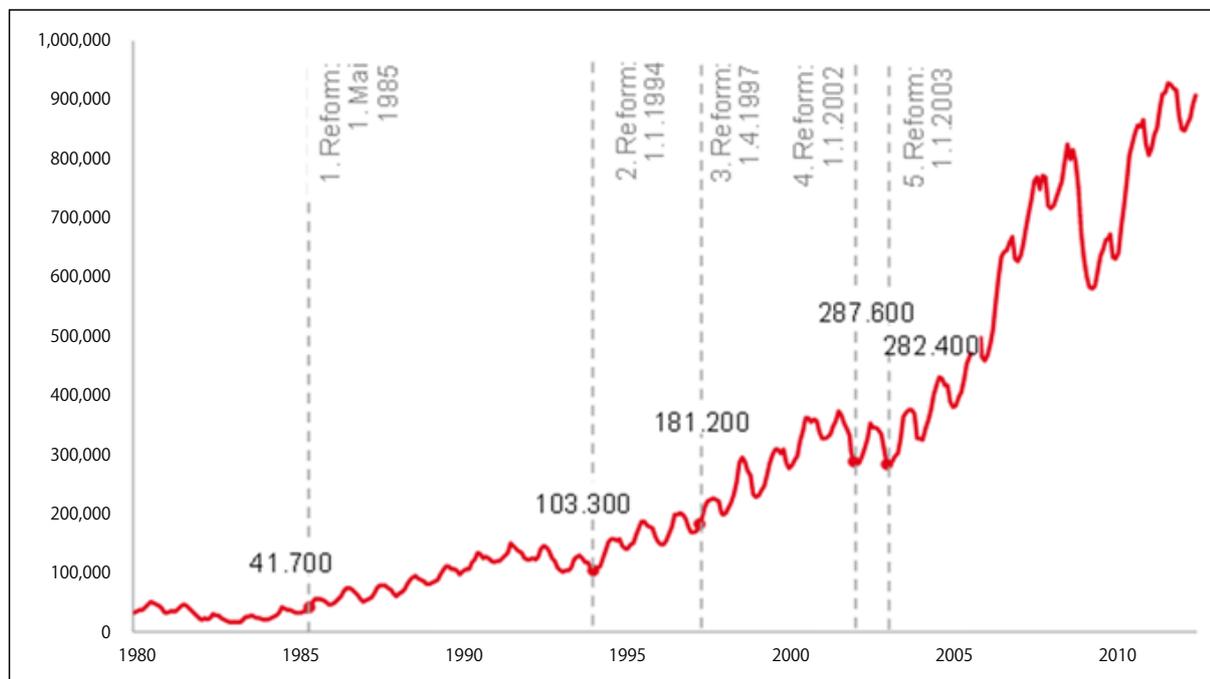
104 “Gesetz zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung”, http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/a_g/gesamt.pdf

105 “Der Arbeitsmarkt in Deutschland”, BA, 2013, <http://doku.iab.de/externe/2013/k130124r10.pdf>

106 「同期化禁止条項は、派遣元と派遣労働者との間の雇用契約期間が派遣労働者の最初の派遣期間よりも長期であることを必要とする。この規定は、最初の派遣に連続して、2番目の派遣が行われる場合には適用されない。…この法規制の目的は、派遣元が解雇費用を回避するために、派遣労働者の次の派遣先をさがす動機を作り出し、派遣元での雇用期間をのばすことである」独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2012年)「諸外国の労働者派遣制度における派遣労働者の受入期間について」より。 <http://www.jil.go.jp/foreign/report/2012/pdf/201209-hakenseido.pdf>

図表 24 は、労働者数の変化と労働者派遣制度の改革を表している。

図表 24 労働者数の変化と労働者派遣制度の改革

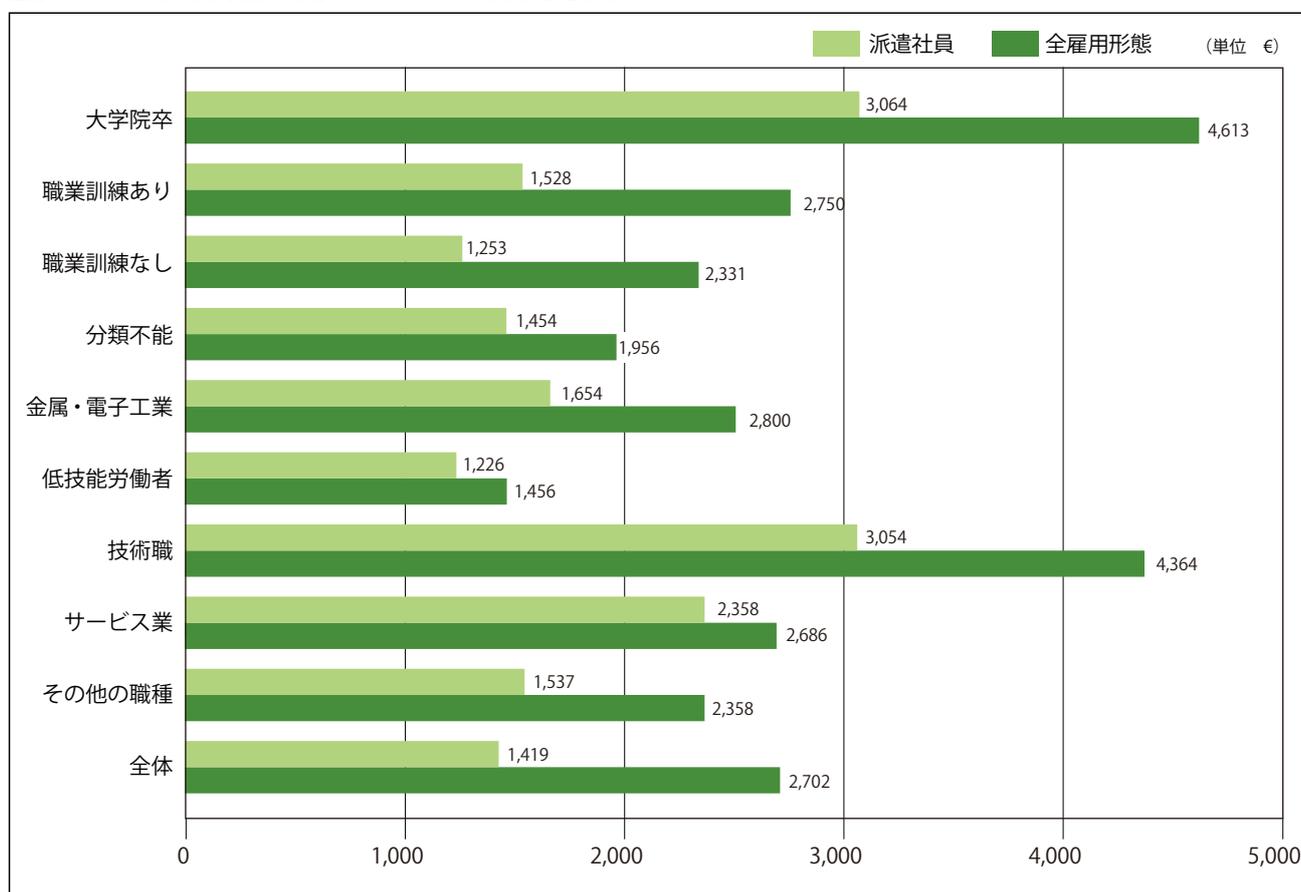


出所：Der Arbeitsmarkt in Deutschland Arbeitsmarktberichterstattung – Januar 2013¹⁰⁷

107 “Der Arbeitsmarkt in Deutschland”, BA, 2013, <http://doku.iab.de/externe/2013/k130124r10.pdf>

最近改正された AÜG では、派遣労働者の同一賃金を含む平等な待遇が義務付けられているが、2010 年の IAB による調査では派遣社員は無期限雇用の同僚よりも賃金が低いという結果が出ている（図表 25）¹⁰⁸。

図表 25 派遣社員の総所得はフルタイム正社員よりも低い



出所：Der Arbeitsmarkt in Deutschland Arbeitsmarktberichterstattung – Januar 2013¹⁰⁹

しかし、2013 年の総選挙後に出された労働法の改正案にも派遣社員の賃金変更が含まれている。Branchenzuschlagstarifverträge（業界別課徴金共同労働協約）では、派遣労働者が重要な位置づけにいる業界での、常勤社員との賃金格差を徐々に無くしていくことになっている。この協約によると、派遣労働者も派遣後 9 カ月が経過すると正社員と同額の賃金を得ることになっている。

2014 年現在、派遣社員の最低賃金は西ドイツ、旧東ドイツそれぞれで 3.8%と 4.8%増額することになっている。金額にすると 8.50 ユーロ（西）と 7.80 ユーロ（東）になり、今後も段階的に引き上げられて 2016 年には 9 ユーロ（西）と 8.50 ユーロ（東）まで増加する¹¹⁰。

108 <http://www.bpb.de/55357/leiharbeit-zeitarbeit?p=1> (2014.3.27)

109 “Der Arbeitsmarkt in Deutschland”, BA, 2013, <http://doku.iab.de/externe/2013/k130124r10.pdf>

110 SPIEGEL ONLINE, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/zeitarbeit-hoeherer-mindestlohn-ab-2014-a-922758.html>

人材派遣会社は、主に2つの業界団体に所属している。ドイツ人材派遣業者協会 (Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen; IGZ) と連邦人材サービス雇用者協会 (Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister; BAP)¹¹¹。この2つは共同交渉協会 (VGZ) を結成し、2012年から2013年6月末までの間に計9件の業界別課徴金共同労働協約を組合と結んでいる。

ヨーロッパでは、World Employment Confederation Europe (旧 Eurociett; 欧州人材派遣事業団体連合) が民間人材紹介会社 (派遣会社を含む) の全国連盟30団体と世界の多国籍人材派遣企業の最大手7社をまとめている¹¹²。この中には、ドイツの人材派遣会社トップ3のランスタッド (第1位)、アデコ (第2位)、マンパワー (第3位) も入っている。¹¹³ドイツでは、ドイツ連邦労働組合 (Deutsches Gewerkschaftsbund; DGB) もドイツの派遣労働者を代表して論議する¹¹⁴。

政治的には人材派遣業界は未だに不安定 (雇用不安、低賃金、短期在職期間) だと思われるが、近年の変化でターニングポイントを迎えた。例えば、各業界の共同労働協約は、派遣直後の4～6週間は課徴金がなく、その後の任期によって派遣先が課徴金を支払う規定になっている。概して、派遣先9カ月経過後は、派遣労働者は正社員と同等の賃金を稼ぐため、最高50%の課徴金を得る¹¹⁵。

(8) アウトプレースメント (再就職支援) 企業

ドイツでは、アウトプレースメントの重要性が増している。企業は、対外的にポジティブで公平な雇用者だと認識されることを重視するようになり、従業員を円満に解雇することが企業のイメージ戦略にとって重要な役割を持つようになったためである¹¹⁶。更に重要なことは、解雇する従業員への再就職支援で、失業率が現状維持できることである。会社負担でアウトプレースメント業者を利用することがあるが、これは、会社都合の解雇により、労働者の残りの契約期間が短縮されることを補うためである。

アウトプレースメントのサービスは2種類に分けられるが、長期間のものを選ぶ方が多い¹¹⁷。

【期限付き】

通常は3カ月、6カ月、または12カ月のプログラム。アウトプレースメント業者は期限内の再就職先確保を保証しない。

【無期限】

この個別カウンセリング・オプションは、再就職先が見つかるまで、または自ら起業する準備が完了するまで続く (新雇用先で試用期間内に終了してしまった場合は、雇用者にも従業員にも追加料金が発生することなくアウトプレースメント・サービスが継続する)。

111 "Sector Surcharges for Temporary Agency Workers in Germany: A Way Out of the Low-Wage Sector?", 2013, <http://ftp.iza.org/pp67.pdf>

112 Eurociett HP, <http://www.eurociett.eu/index.php?id=75>

113 Branchenübersicht, www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/brancheneuebersicht-die-groessten-zeitarbeitsfirmen-in-deutschland/3517704.html?slp=false&p=10&a=false#image

114 DGB HP, <http://www.dgb.de/themen?k:list=Arbeit>

115 "Sector Surcharges for Temporary Agency Workers in Germany: A Way Out of the Low-Wage Sector?", 2013, <http://ftp.iza.org/pp67.pdf>

116 BDU HP, <http://www.bdu.de/wer-wir-sind/unsere-fachverbaende/outplacementberatung>, <http://www.bdu.de/media/31998/studie-outplacementberatung-in-deutschland-2012-2013.pdf>

117 同上

2012～13年のBDUによる市場調査によると、アウトプACEMENT業界の主要指標は下記のとおりである（図表26）。

図表26 アウトプACEMENT業界データ（2012年）

	市場合計	年間売上(€)					区分としての アウトプACEMENTサービス
		200万以上	100万～200万	50万～100万	25万～50万	25万未満	
2012年総売上高(€)	6800万	3900万	800万	650万	650万	200万	600万
前年(2011年)(€)	5800万	3090万	750万	620万	610万	190万	540万
市場占有率(%)	100	57	12	10	10	3	9
成長率(%)	-	26	7	5	7	5	11
アウトプACEMENT会社数	約50社の 専門企業	8	6	9	15	10	150
アウトプACEMENT・ コンサルタント数(人)	約500	290	50	45	45	15	50

出所：“Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013”, BDU, 2014¹¹⁸

2013年の業界での合計売上高は8.5%上昇し、7,400万ユーロに達した。この上昇傾向は過去15年間続き、今後も続くと推定され、2014年には12%増加するという調査が出ている¹¹⁹。アウトプACEMENTサービスが受け入れられるようになったのが、この業界が成長している大きな要因だと考えられる。多数の企業が、多くの解雇手当を支払うリスクに直面するよりも、アウトプACEMENTサービスに投資するほうが金銭的に利益になると実感し始めている¹²⁰。

BDUの調査によれば、2012年時点で約50社がアウトプACEMENTを専門としてドイツで営業しており、約150社がサービスの一つとしてアウトプACEMENTを提供している¹²¹。次の図表27は2012年のサービスの内訳を示しており、図表28は顧客の業界別に売上高の配分を表している。

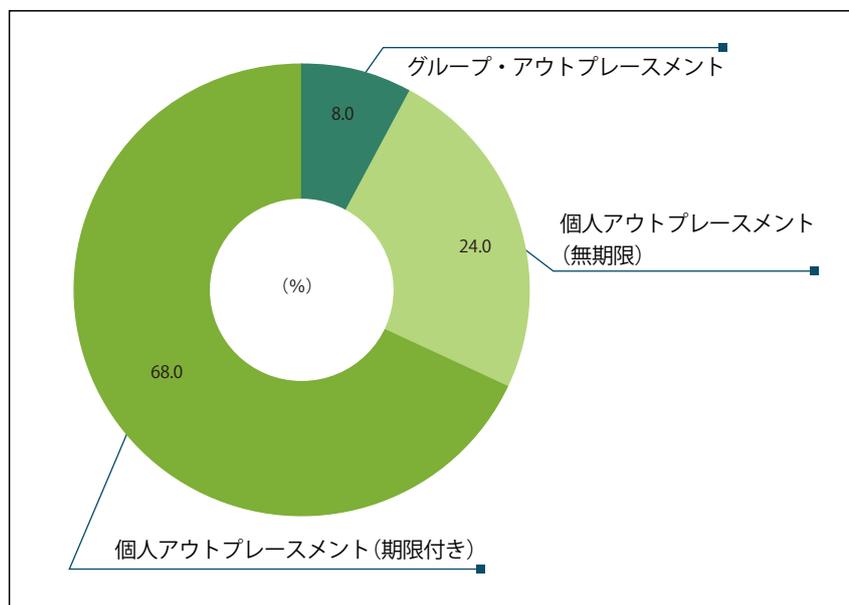
118 “Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013”, BDU, 2014,
<http://www.bdu.de/media/31998/studie-outplacementberatung-in-deutschland-2012-2013.pdf>

119 同上

120 同上

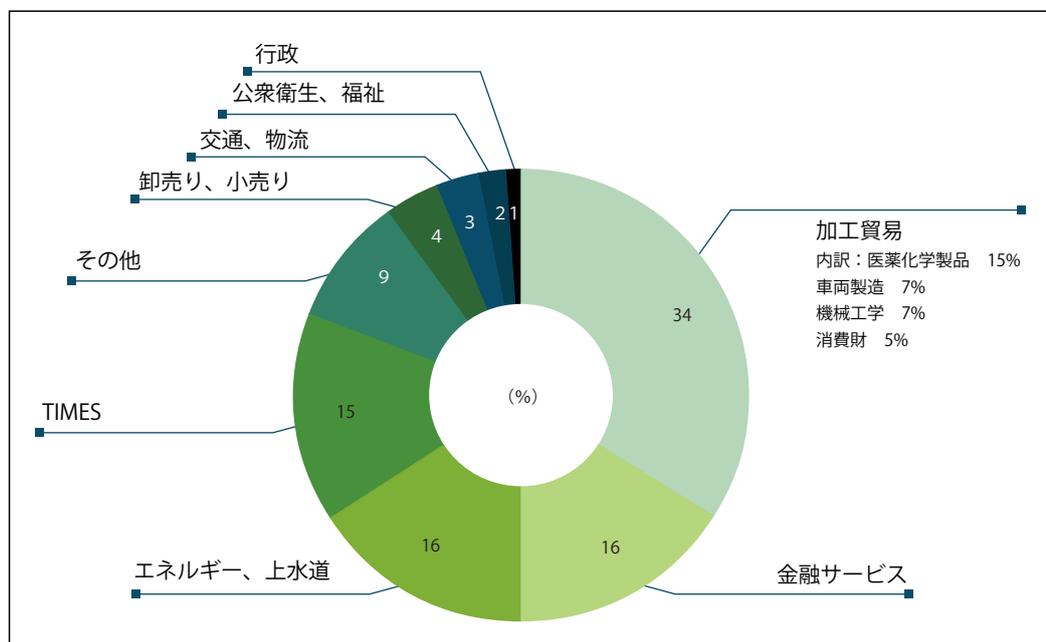
121 同上

図表 27 サービス内訳 (2012年)



出所：“Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013”,BDU,2014¹²²

図表 28 顧客の業界別・市場売上高の割合 (2012年) *TIMES：IT& 通信業界



出所：“Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013”,BDU,2014¹²³

122 “Outplacementberatung in Deutschland 2012/2013”,BDU,2014,
<http://www.bdu.de/media/31998/studie-outplacementberatung-in-deutschland-2012-2013.pdf>

123 同上

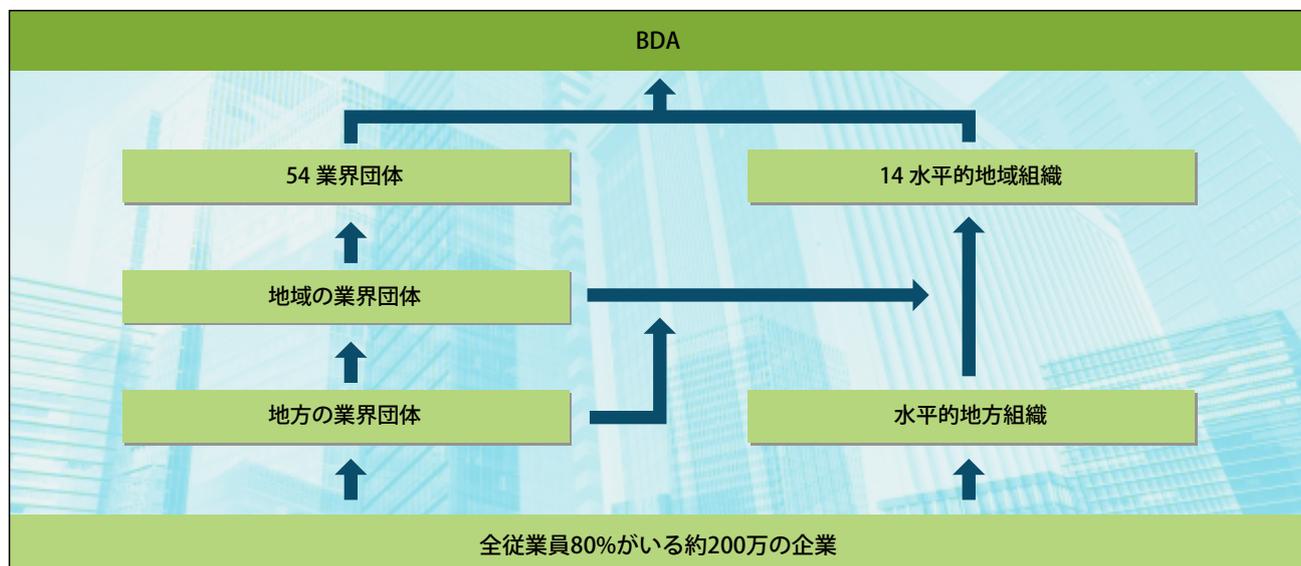
(9) 専門雇用者組織 (PEO)

雇用者組織はドイツで長い歴史があり、最初の組織は1869年に設立された¹²⁴。現在はBDA、BDI、DIHK、ZDHの4つの中心的組織がある。

① BDA【ドイツ連邦雇用者連盟 (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände)】

BDAの使命は社会政策分野の企業利益を代表することである。社会・賃金政策、労働法、教育・人事政策に関連するすべての課題を全国、欧州、国際レベルの委員会でも取り上げ、連盟のメンバーや一般社会、ドイツ政府と論議を繰り広げる役目がある¹²⁵。BDAは非営利組織で、メンバーからの義援金で運営されている。図表29は連盟の構成を表している。

図表 29 雇用者連盟の組織構成



出所：BDA HP¹²⁶

② BDI【ドイツ連邦産業協会 (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.)】

政治的権力のある人々にドイツ産業界の要望を伝える役割を担っている。BDIは37の業界団体、Land（連邦国家）を恒久的に代表する15の組織と約800万人の従業員を雇う10万社の企業を代表して発言する¹²⁷。

124 BDA HP, <http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/Geschichte>

125 BDA HP, <http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/7B7AA8A7EF7D2988C1256DE70069F2DB>

126 BDA HP, <http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/Geschichte>

127 BDI HP, <http://www.bdi.eu/Ueber-uns.htm>

③DIHK【ドイツ商工会議所協会 (Deutscher Industrie-und Handelskammertag)】

ドイツにある 80 の商工会議所の中心となる組織。ドイツに登録している企業は全て、いずれかの商工会議所に属するよう法的に定められている。したがって、DIHK は大企業のみならず小売業者や宿屋も含む 300 万以上の企業家を代表している。特定の企業グループは代表しないが、ドイツ国内全ての営利会社を含む。DIHK は公約で、成長と繁栄、自由と競争、自由市場、安定通貨、優れた教育と優れた基盤¹²⁸を促進すると掲げている。

④ZDH【熟練職人連盟 (Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.)】

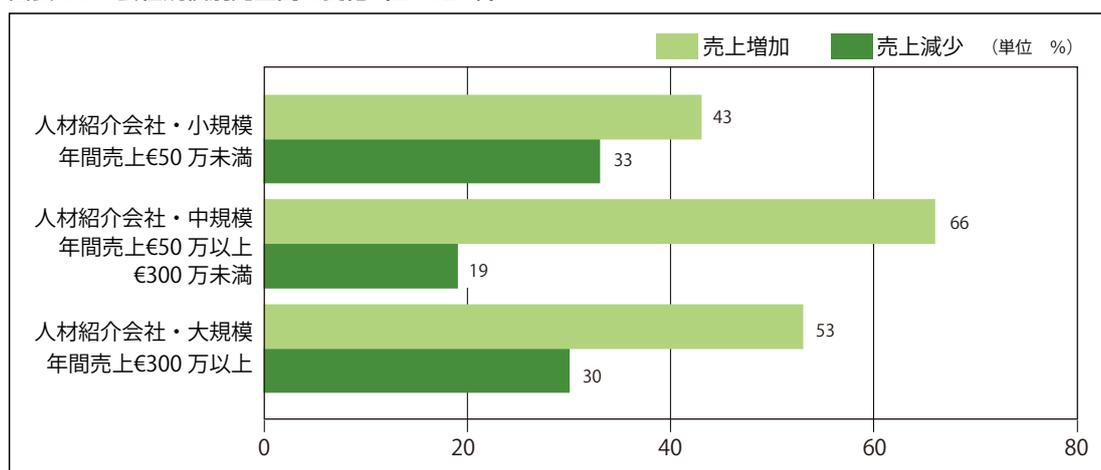
熟練職人業界の全体的な意見を、連邦政府やほかの中央省庁、EU などの国際組織に発信している。ZDH に加盟するのは 100 万社以上の技能系企業、500 万人を超える従業員と 42 万人の実習生で、年間平均売上高は 5,000 億ユーロある¹²⁹。

3.2. 市場の規模

ドイツにおける人材紹介業界の 2012 年の総売上高は 15 億 5,000 万ユーロで、前年より 3.6% 高く、過去最高だった。2012 年におよそ 5 万 1,000 件のポストが埋まり、2011 年比で 5% の増加、そのうち 1/4 は年間売上高が 500 万ユーロを超える大手の人材会社によるものだった。募集は特に機械と自動車工学の専門家に集中しており、電子工学と電力管理もあった¹³⁰。

会社の規模によるところが大きいですが、年間の売上高には差がある。次表は企業規模ごとの売上高の変化を表している (図表 30)。

図表 30 会社規模別売上高の変化 (2012 年)



出所：PRESSEPORTAL HP¹³¹

128 DIHK HP, <http://www.dihk.de/>

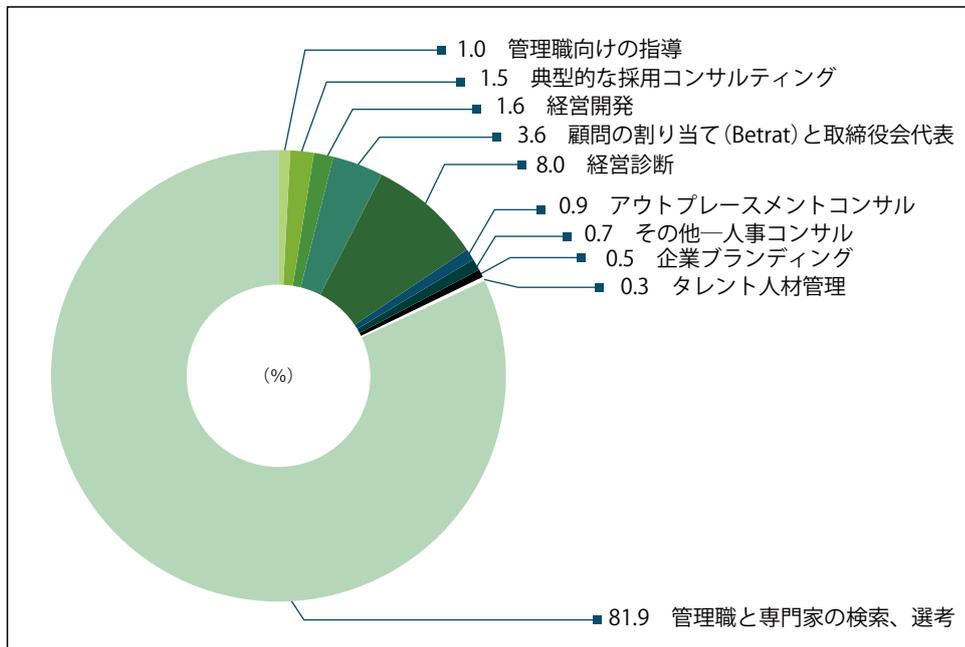
129 ZDH HP, <http://www.zdh.de/ueber-uns/der-zdh/aufgaben.html>

130 PRESSEPORTAL HP, <http://www.presseportal.de/pm/9562/2472574/bdu-marktstudie-personalberatung-in-deutschland-2012-2013-umsatz-der-personalberatungsbranche>

131 同上

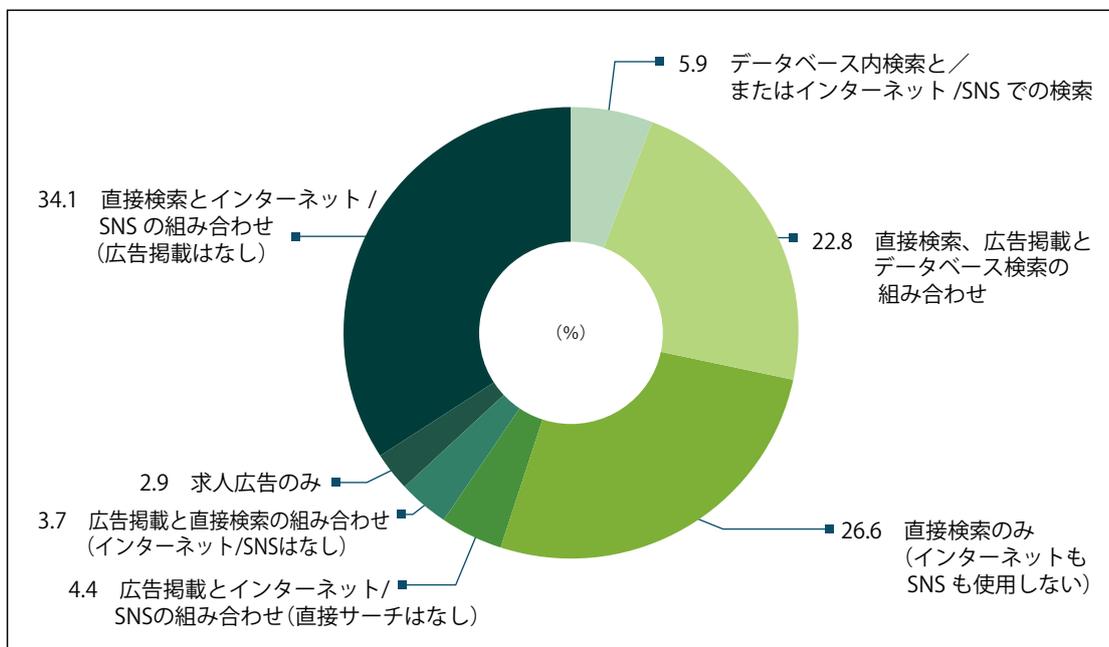
次の2つの図は人材紹介業界におけるサービスの内訳(図表31)と検索方法別の紹介数の内訳(図表32)である。

図表 31 サービスの内訳 (2012年)



出所：PRESSEPORTAL HP¹³²

図表 32 検索方法別紹介数の内訳 (2012年)



出所：PRESSEPORTAL HP¹³³

132 PRESSEPORTAL HP, <http://www.presseportal.de/pm/9562/2472574/bdu-marktstudie-personalberatung-in-deutschland-2012-2013-umsatz-der-personalberatungsbranche>

133 同上

図表 33 は 2010 年～ 2011 年の人材紹介企業の料金体系で、配属人数と会社規模情報を含む。

図表 33 料金体系 (2010 年～ 2011 年)

		市場合計 (%)	配属数	大規模 RC* (%)	中規模 RC* (%)	小規模 RC* (%)
料金体系の基準						
ポストの目標、所得による	2011	73.30	35,800	65.30	82.00	73.80
	2010	74.70	36,500	65.70	84.00	75.70
ポストを埋めるのにかかる 労力による	2011	26.70	13,000	34.70	18.00	26.20
	2010	25.30	12,400	34.30	16.00	24.30
目標所得に対する料金レベルの割合						
	2011	25.80		29.00	25.00	23.00
	2010	24.40		27.00	25.00	24.00
支払い方法						
時間の経過ベースでの支払い	2011	17.30	8,400	34.30	9.50	6.00
	2010	17.10	8,300	35.80	9.70	3.50
進捗に伴った支払い、 成功率 50% 以下	2011	63.70	31,100	57.70	66.80	67.70
	2010	63.10	30,800	57.00	65.30	67.60
進捗に伴った支払い、 成功率 50% 超	2011	12.00	5,900	4.60	16.60	15.80
	2010	12.70	6,200	3.60	18.50	17.40
その他の支払い方法	2011	7.00	3,400	3.60	7.10	10.50
	2010	7.10	3,500	3.50	6.50	10.50

*RC：紹介会社

出所：<http://www.bdu.de/media/docs/153995/personalberatung-2012.pdf> (2014.3.27)

2011 年、企業は積極的に人材採用に投資した。特に機械工学と自動車工学、専門家サービス、運輸と接客業で顕著だった。人材紹介のほとんどは製造業が占めた¹³⁴。次表はその他の業界に関する詳細である (図表 34)。

図表 34 業種別売上高 (2011 年)

	売上率	売上高 (100 万)	売上高の変化	配属数
製造業 (合計)	43.2%	644.76 €	18.7%	21,150
消費財業界	12.6%	189.06 €	14.7%	6,200
機械工学	12.3%	183.58 €	21.6%	6,000
医薬化学製品	9.6%	143.28 €	19.4%	4,700
自動車工学	8.7%	129.85 €	20.2%	4,250
金融サービス (合計)	11.5%	171.65 €	24.2%	5,600
民間金融機関 (Kreditinstitut)	8.0%	119.40 €	28.0%	3,900
保険	3.5%	52.25 €	16.4%	1,700
TIMES*	10.3%	153.70 €	14.3%	5,000
公衆衛生	6.6%	98.50 €	9.0%	3,200
専門家サービス	6.2%	92.55 €	21.0%	3,000
エネルギーと上水道	5.4%	80.60 €	-0.5%	2,600
卸売及び小売業	4.8%	71.65 €	11.6%	2,350
行政	1.5%	22.40 €	0.0%	750
運輸と接客業	1.3%	19.40 €	22.0%	650
その他の業界	9.2%	137.30 €	6.0%	4,500

*TIMES：IT & 通信業界

出所：<http://www.bdu.de/media/docs/153995/personalberatung-2012.pdf> (2014.3.27)

134 <http://www.bdu.de/media/docs/153995/personalberatung-2012.pdf> (2014.3.27)

4 大手人材ビジネス会社

ドイツの人材サービス

ドイツの大手人材ビジネスの概要をまとめた。

会社名	BackinJob (Ideenkraftwerk GmbH) http://www.backinjob.de/
設立年	2004年 ¹³⁵
会社概要	BackinJobはIdeenkraftwerk GmbHが設立・運営しており、薬品の値段比較と医療系ジョブボードのmedvergleichを運営するSinan Eskici氏が経営していること以上の情報は見つからなかった
主な事業内容	BackinJobはジョブボード。企業はユーザー登録して簡単なテンプレートに則って求人広告を作成・公開できる。企業のロゴも含めることができる。求人は特定の地域、ドイツ全土、あるいは全世界に向けて公開できる。対象の求人はフルタイム・パートタイム社員、インターン生と見習い生 ¹³⁶
事業所	BackinJobにアクセスする際に都市か地域を指定できる。その都市に事業所があるわけではなく、Ideenkraftwerk GmbHはBackinJobをジョブボードとしてのみ運営している
会社の特徴	企業は特定のキーワードを強調してキーワード認識を向上、あるいはグーグルなど外部の検索エンジンでも認識されるようにできる

会社名	Indeed http://de.indeed.com/
設立年	2004年
会社概要	Indeedドイツはアメリカのジョブボードで、同サイトに直接求人を掲載する企業、人材紹介会社、他のジョブボードなどあらゆる場所にある数百万もの案件への無料アクセスを提供している。インディード・ドイツを運営するのは、アイルランドの法律に基づいて事業登録されているダブリン拠点のIndeed Ireland Operations Limited。インディードはリクルートホールディングスの子会社。 2014年8月、インディードはドイツで最も訪問者数が多いジョブボードとなり、PC経由のユニーク訪問者数は230万人、モバイル経由の訪問者数は1,000万人だった（ユーザーごとの平均訪問数は25回） ¹³⁷ 。インディードアプリはドイツで最も好まれる職業アプリである ¹³⁸
主な事業内容	インディードは企業による直接求人掲載のほか、他のジョブボード、プラットフォームに企業や人材紹介会社が掲載した求人もアグリゲートして無料でアクセスを提供する
事業所	2013年、デュッセルドルフに事業所を1カ所開設した
会社の特徴	料金を支払った企業の求人のみを表示するジョブボードとは異なり、インディードは1度の検索で非常に多数の求人を表示する。これは、他のソースから求人をアグリゲートするからである

135 Deutscher Bildungs Server HP, <http://www.bildungsserver.de/db/mlesen.html?id=37662>

136 Praxistipps HP, http://praxistipps.chip.de/kostenlos-stellenangebote-einstellen-anbieter-im-vergleich_29235

137 PRESSEPORTAL HP, <http://www.presseportal.de/pm/110144/2854242>

138 同上

会社名	CareerBuilder Germany GmbH http://www.careerbuilder.de/
設立年	1995年(米国)、2007年(ドイツ)
会社概要	キャリアビルダーは、HR向けのSaaSで企業の人事を支える「人的資源ソリューション」を提供している。加えて、ドイツを含む世界中で求人・求職サイトを運営している。TEGNA Inc.、Tribune MediaとMcClatchy Companyが所有し米国から世界に向けて活動している。ドイツの子会社、CareerBuilder Germany GmbHはミュンヘンにある ¹³⁹ 。2011年、キャリアビルダーはドイツの通信事業者ドイツテレコムからJobScout24を購入した。そのサイトは当時最も有名なジョブボードの一つで、ドイツ市場でキャリアビルダーの存在を強めるために買収された ¹⁴⁰
主な事業内容	キャリアビルダーのサービスは企業の採用プロセスにおける全段階に役立つHRソフトウェアのほか、求人配信、ソーシング、ワークフロー、CRMとデータ分析を1つの採用前プラットフォームで提供する。また、ドイツを含めた世界中でジョブサイトを運営している ドイツでは、会員登録した求職者に向けた求人検索機能を備え、CVをデータベースに保管できるようにしている。企業はCVデータベースを検索し、求人を広告し、採用戦略を最適化するサービスを購入することができる
従業員数	世界全体の従業員数は2,000人だが、ドイツにおける従業員数は不明
事業所	CareerBuilder Germany GmbHはミュンヘン拠点
会社の特徴	ドイツのキャリアビルダーとそのプラットフォームでJobScout24の後身であるJobs.deは、複数のジョブボードや検索エンジンと連携している。パートナーサイトには、オンラインショッピングポータルeVita内にあるJOBworldやJobisJob、Adzuna、BackinJob(上述)、Careerjet、JOBkralle、jobrapidoとTrovit jobsがある

会社名	jobanzeigen.de (classmarkets gmbH) https://www.jobanzeigen.de/
設立年	jobanzeigen.deは2011年開設
会社概要	jobanzeigen.deはclassmarkets gmbHが運営するメタ求人検索エンジン。classmarkets gmbHは広告・メディア会社向けのオンラインマーケティングや営業サポートに関するSaaS商品を提供する ¹⁴¹
主な事業内容	jobanzeigen.deはオンラインメタ・アグリゲート求人検索エンジンで、さまざまなジョブボードに掲載されている求人を表示する
事業所	classmarkets gmbHはベルリンに事業所を置く

会社名	Aktuelle-JOBS.de (WebProjects Internet Service GmbH) http://www.aktuelle-jobs.de/
会社概要	Aktuelle-JOBS.deは、HRサービスとウェブプロジェクトのスペシャリストでインターネットエージェンシーでもあるWebProjects Internet Service GmbHのプロジェクト。プロバイダー向けにデータベースと求人プラットフォームを提供し、BAとつながりがある
主な事業内容	求職者向けには、他のジョブボード上の求人情報をアグリゲートした検索プラットフォームを提供。企業は無料で求人を広告でき、BAや他のジョブボードにも共有される。また、企業のホームページに新しく掲載された求人を日々自動でインポートするプレミアムサービスもある
事業所	WebProjects Internet Serviceの事業所はビーレフェルトにある

139 Factiva: <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/default.aspx>

140 Gruenderszene HP, <http://www.gruenderszene.de/news/careerbuilder-kauft-jobscout24>

141 Classmarkets HP, <https://www.classmarkets.com/classmarkets/ueber/>

会社名	DEKRA Arbeit GmbH https://www.dekra-arbeit.de/index.html
設立年	2000年、DEKRAの子会社としてDEKRA Arbeitが設立された ¹⁴²
会社概要	DEKRA SE Groupの主要な事業は車両試験と車検だが、ほかに人材紹介や商業サービス、エンジニアリング、イベント&物流サービスもある。人材サービス会社のDEKRA Arbeit GmbHはDEKRA SE Groupの一部
主な事業内容	DEKRA Arbeitは技術、商用とエンジニアリングの職種で人材を提供する。古典的な人材派遣と人材紹介を両方提供し、セクターに特化したリクルーティング、候補者の全体的な管理、HRコンサルティングと社内研修を行う。求職者へのサービスは適した仕事を見つけるサポート、派遣先企業での一時的な雇用から長期的なものへと変換するサポートがある
従業員数	DEKRA Arbeitのみの数は公開されていないが、DEKRA SEにおける2014年の従業員数は3万5,000人だった。顧客企業へ一時的に派遣されているスタッフ数は2014年1万2,000人だった
事業所	DEKRA Arbeit GmbHはドイツに90の事業所を持ち、欧州には合計120の事業所がある
売上高	2014年、DEKRA SE Groupの売上高は25億ユーロだった。DEKRA Arbeitの内訳は非公開
その他	2015年、フォーカス誌がXingとの協働で1,200名のHR意思決定者と2,000名の被雇用者を対象にした調査で、DEKRA Arbeitは「一流人材サービスプロバイダー」と評価された

会社名	SThree GmbH https://www.sthreecareers.com/de/
設立年	2002年、ドイツに進出してフランクフルトとミュンヘンに事業所を開設した
会社概要	SThreeの主な事業は、高度な技能を持つコントラクターがニッチなスキルを必要としている組織での一時的なプロジェクトをみつける手伝い。つまり、人材派遣業者であり人材紹介会社。同社は顧客企業に対して求人を埋めることから給与計算まで広範囲のサービスを提供する。SThreeはさまざまな人材紹介ブランドの親会社であり、世界にある子会社の財務、IT、人事サービスなどのインフラに関するサポートを提供している
主な事業内容	IT、銀行&金融、生命科学、エンジニアリングとエネルギー分野における専門家を無期あるいは有期で提供する。また、下の子会社を通してドイツで積極的に活動を展開している Huxley (銀行業向けのHRコンサルティング。フランクフルト拠点) Progressive (IT、テクノロジー、医薬品、通信と医療業界向けのHRコンサルティング。ミュンヘン、シュトゥットガルト、デュッセルドルフとハンブルク拠点) Computer Futures (IT HRコンサルティング。ミュンヘン、シュトゥットガルト、フランクフルト、ハンブルク、デュッセルドルフとベルリン拠点) Real Staffing (医薬品、バイオ技術と医療技術向けのHRコンサルティング。フランクフルト拠点)
従業員数	ドイツに約600人
事業所	ミュンヘン、シュトゥットガルト、フランクフルト、ハンブルク、デュッセルドルフとベルリンを含む、ドイツ全国に8カ所 ¹⁴³
売上高	2015年のグループ会社全体の収益は8億4,880万ポンド。年次報告書によると、SThreeはグループ会社全体の利益4,150万ポンドのうち23%を占めたという
会社の特徴	異なる分野において異なるブランド名で活動する点が際立った特徴といえる。これにより、SThreeは「オール・イン・ワン」ブランドとは対照的に、各分野で独自のブランドを確立することができる
その他	SThreeは従業員に機会を平等に与えることを積極的に支援している。2011年、社内における女性従業員の育成を支援する「アイデンティティ」プログラムを開始した。同プログラム導入後、会社はタイムズ誌の「女性にとって最高の企業トップ50社」に選出された ¹⁴⁴

142 DEKRA Press Release, [Press release 05.03.2010 / Nr.21](#)143 SThree Careers Kontakt, <https://www.sthreecareers.com/de/kontakt>144 SThree Careers Warum SThree, <https://www.sthreecareers.com/de/warum-sthree>

会社名	I. K. Hofmann GmbH https://www.hofmann.info/
設立年	I. K. Hofmann GmbH (Hofmann Personal) は 1985 年設立
会社概要	Hofmann Personal は、ドイツにおける人材サービスプロバイダー最大手 6 社のうちの 1 社で、子会社をオーストリア、チェコ、英国と米国に持つ。本社を置くドイツのニュルンベルクで創設者であるイングリッド・ホフマン氏が指揮を執る民間企業
主な事業内容	Hofmann Personal のサービスは人材紹介、スタッフリーシング、HR 関連の銀行 & 財務サービス、業務委託、再就職支援と暫定管理。求職者向けにはジョブポータルを提供する
従業員数	2014 年、顧客企業へリースしているスタッフを含めた従業員数は 2 万 2,500 人で、同社のサービスを運営している従業員は 560 人だった
事業所	ドイツに 89 カ所
売上高	2014 年の収益は 7 億 2,800 万ユーロ
会社の特徴	同社は品質と仕事上の安全に対するコミットメントを強調している。同社の管理システムは 1997 年以来 DIN EN ISO 9001 に基づいており、SCP 認証（人材サービスプロバイダー向けの安全証明書）によって Hofmann の従業員の就業状況が業界の中で高い基準にあることを示している
その他	同社は近年様々な賞を受賞している。例えば、「ドイツの優秀企業」、「公平な企業」証明書、「ルートヴィヒ・エアハルト賞」や「バイエルン良質賞 (Bavarian Quality Prize)」など

会社名	Amadeus FiRe AG https://www.amadeus-fire.de/
設立年	Fusion Amadeus AG と FiRe AG が合併して Amadeus FiRe AG が現在の形になったのは 2003 年
会社概要	Amadeus FiRe AG はドイツにおける大手の人材サービスプロバイダーで、IT と商業セクターを専門とする
主な事業内容	Amadeus FiRe AG はさまざまなスタッフィングサービスを提供する。人材派遣・スタッフリーシングから暫定管理者とプロジェクト管理者の提供、また経理、オフィス、銀行と IT セクターの研修まで
従業員数	2015 年 6 月現在の従業員数は 2,683 人
事業所	ドイツ全土に 19 カ所
売上高	2014 年の収益は 1 億 6,110 万ユーロ
会社の特徴	同社は従業員研修に力を入れており、税務大学の Endriss 博士と国際会計アカデミーと協力して新規従業員それぞれの職務に関する研修を与えている

会社名	Brunel GmbH http://www.brunel.de/
設立年	1975 年にオランダで設立された Brunel International N. V. は Brunel GmbH の親会社で、ドイツには 1996 年に参入した
会社概要	Brunel International N. V. は 37 カ国以上で事業展開しており、2014 年の売上高は 13 億 8,700 万ユーロ。Brunel GmbH はその子会社
主な事業内容	Brunel が提供するサービスは柔軟性のある人材派遣とスタッフリーシング、契約請負、フリーランサーのダイレクトリクルーティングで、対象業界はエンジニアリング、航空宇宙、自動車、ICT、金融、法律、保険 & 銀行と石油・ガス
従業員数	2015 年、ドイツにおける従業員数は顧客企業へ派遣されているスタッフを含めて 2,100 人以上だった
事業所	ドイツ全土に 40 カ所
売上高	2015 年度の Brunel GmbH の収益は 1 億 9,640 万ユーロ
会社の特徴	Brunel は従来石油・ガス業界での経験が豊富。現在はテクノロジーやエンジニアリング関連の領域にも活動を拡大している

会社名	Orizon GmbH https://www.orizon.de/
設立年	2013年
会社概要	1999年から、Orizon GmbHのプラットフォーム上で3つのHR会社、(Jobs in Time、RKM、RP Personal)が戦略的につながっていた。2013年以降は合併して一つのブランドになり、Orizonは当時ドイツで9番目に大きなHR&スタッフィング企業となった
主な事業内容	<p>同社の主な事業内容は次のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●スタッフィングプロジェクト：アウトソーシング（労働集約的な仕事をOrizonが引き受ける）、オンサイト管理（リースしたスタッフをOrizonが現場で管理する）、MSP（他社からリースされているスタッフも含めた全員をOrizonが管理する）、マネジドソリューション（人事・スタッフィング戦略についてのコンサルティング）、再就職支援（退職する従業員に対して新しい視点を提供するサポート）、暫定措置サービス（暫定管理職やフリーランサーなど高い潜在能力を持つ人材の提供） ●スタッフリーシング ●人材紹介およびリクルーティング（Orizonはジョブボードを運営しているため、求職者が応募できるようになっている）。データや応募書類の処理 ●求職者向けサポート：プロフィールとCVを保存、管理できる ●マネジドサービス：スタッフリーシング、人材派遣、人材紹介の一連のプロセスを管理するツール「FlexControl」の提供。各顧客企業に合わせてカスタマイズできる <p>Orizonが提供するサービスや専門家は主に機械エンジニアリング、事務、IT、航空、医療、工業と機械の設置・組み立て業界を対象としている</p>
従業員数	2011年の従業員数はおよそ1万人。未確認の情報源によると、2014年は8,000人 ¹⁴⁵
事業所	ドイツ全土に80カ所以上
売上高	プレスリリースによると、2011年の収益は2億9,300万ユーロだった。未確認の情報源によると、2014年は2億6,200万ユーロだった ¹⁴⁶
会社の特徴	同社は事業を変革し、従来のスタッフィングおよびスタッフリーシング活動よりもノウハウを必要とするコンサルティングを強調するようになった

会社名	Adecco Personaldienstleistungen GmbH www.adecco.de/
設立年	Adecco Personaldienstleistungen GmbH (Adecco Germany) は現在の Adecco S.A. の前身であるスイス企業 Adia によって 1962 年にドイツに設立された。1996 年、Adia は人材サービスプロバイダーの Ecco と合併して Adecco を設立した
会社概要	Adecco Personaldienstleistungen GmbH はスイスのチューリッヒに本社を置く国際企業、アデコグループの子会社。アデコグループは HR ソリューションプロバイダーの世界大手。60 以上の国・地域に 5,200 カ所の事業所を持つ
主な事業内容	Adecco Germany が提供するサービスは人材派遣、人材紹介、特定の業務あるいは職務全体の社内アウトソーシング、リクルーティングとスタッフィング、コンサルティング、オンサイト管理、暫定管理と労働安全衛生及び危険防止
従業員数	Adecco Germany の従業員数はドイツで 1 万 5,000 人
事業所	ドイツ全土に 100 カ所
売上高	アデコグループの 2015 年の収益のおよそ 8% はドイツとオーストリアにおけるもので、17 億 1,300 万ユーロに等しい ¹⁴⁷
会社の特徴	「Adecco Career Up」と呼ばれる専門能力開発プログラムは、従業員の専門的スキル及び資格取得を支援するためのツール

145 ウィキペディア, https://de.wikipedia.org/wiki/Orizon#cite_note-2

146 同上

147 “年次報告書” アデコグループ2015年, http://annualreport2015.adecco.com/ar2015/pdf/Adecco_Group_AR2015.pdf

会社名	ManpowerGroup Deutschland GmbH https://www.manpower.de/
設立年	1965年
会社概要	ManpowerGroup Deutschland GmbH は米国拠点のマンパワーグループの一部で、革新的な労働力ソリューションに関する世界的リーダーと自負する。マンパワーグループは 80 カ国・地域で世界的ネットワークを運営する。ManpowerGroup Deutschland GmbH の下、マンパワーは数社の子会社を運営している。 Experis (IT、エンジニアリングと財務・経理分野での人材派遣・紹介) ManpowerGroup Solutions (専門家のアウトソーシング。Talent Based Outsourcing (TBO、特定の職務に特化した外部委託) から Recruitment Process Outsourcing (RPO)、Borderless Talent Solutions (BTS、スキル不足の地域に別の地域から人材を持ってくること)、戦略的労働力コンサルティング (SWC) まで Right Management (就職あっせんサービスの専門家。企業の HR リーダーシップ開発やキャリア開発を助ける)
主な事業内容	ManpowerGroup Deutschland GmbH が提供するサービスは次のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ●人材派遣とスタッフリーシング ●リクルーティング、スタッフィングと人材紹介 ●オンサイト管理 ●Master Vendor Management (MSP) ●HR システムとツール ●資格付与
従業員数	2014年、ManpowerGroup Deutschland GmbH の従業員数は 2 万人
事業所	ドイツに 160 カ所
売上高	2014 年は 5 億 9,020 万ユーロ
会社の特徴	自社と子会社の活動に加えて、ManpowerGroup Deutschland GmbH は有名なドイツ上場企業と共同事業も行っている。 Bankpower GmbH はドイツ銀行との共同事業で、銀行、金融と保険業界におけるリクルーティングおよびスタッフィングサービスを実施している。 AviationPower GmbH はルフトハンザ・テクニカル・トレーニングとの共同事業で、航空および空港における HR・スタッフィングサービスに特化している。 Vivento Interim Services GmbH は通信事業者のドイツテレコムとの共同事業で、通信業界におけるスタッフィングソリューションを提供している。
その他	マンパワー雇用予測調査は労働市場開発の指標として、ドイツでも一般的に受け入れられている

会社名	JOB Kontor GmbH http://jobkontor.com/
設立年	2001年
会社概要	JOB Kontor GmbH は化学、医薬品と実験セクターにおいて人材派遣、HR コンサルティングとコーチングサービスを提供している
主な事業内容	JOB Kontor GmbH は自社の無期雇用社員を化学、医薬品と実験セクターの会社にリースする。また、それらの業界でリクルーティングとスタッフィングサービスも提供する。さらに、変更管理やリーダーシップ開発に向けたコーチングを企業や個人に提供している
従業員数	JOB Kontor GmbH のホームページには従業員 6 人が掲載されている。クライアント企業にリースしている無期および一時雇用のスタッフは 150 人
事業所	ハンブルクを拠点に活動している
会社の特徴	化学、医薬品と実験セクターにきわめて特化している

会社名	Amrop/ Delta Management Consultants GmbH http://www.amrop.de/en
設立年	グループ企業の設立は1977年。ドイツでの活動開始はその1年後
会社概要	Amropはエグゼクティブサーチ会社。当初はフランス、イタリア、スイス、英国と米国の起業家的なエグゼクティブサーチ会社5社のネットワークとして始動。現在はアジア、欧州・中東・アフリカと北南米57カ国を網羅する
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> エグゼクティブサーチ（クライアントとのコンサルテーションによってニーズを評価。候補者管理と交渉） 取締役会関連サービス（会長、独立取締役、諮問委員の任命。取締役会の評価、取締役会の有効性顧問サービス） 指導者コンサルティングサービス
従業員数	ドイツに60人（2013年）
事業所	ベルリン、ハンブルク、ミュンヘンとデュッセルドルフの4カ所。ドレスデンにもオフィスがあると記載しているプレスリリースもある ¹⁴⁸ 。世界には事業所が80カ所ある
売上高	2013年ドイツでは1,100万ユーロ ¹⁴⁹
会社の特徴	Amropの専門であり強みは社内調査

会社名	Euro London Appointments http://www.eurolondon.de/
設立年	1990年（ドイツでは2000年から展開）
会社概要	Euro Londonは自社を「マルチリンガルのスペシャリスト」と位置づけ、多言語を話す人材を提供している。欧州最大の独立した言語採用コンサルティング企業と謳っている 対象業界は次のとおり。銀行＆金融市場、会計＆法律、秘書職＆事務補助、人事、営業＆マーケティング、コールセンター＆カスタマーサービス、賭博、IT＆通信、エンジニアリング、暫定＆経営管理、翻訳サービス
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 人材派遣と人材紹介 求職者向けのキャリア情報 給与についてのアドバイス CVについてのアドバイス 面接スタイルとテクニックについてのサポート 契約交渉に向けたサポート
従業員数	非公開。2013年英国の従業員数は30人 ¹⁵⁰
事業所	ドイツに2カ所、英国に3カ所、スイスに1カ所とフランスに1カ所
会社の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 言語能力中心 欧州全土におよぶサービス展開 コンサルタントもマルチリンガルで異なる文化への理解がある ツイッター、フェイスブック、リンクトインとXingで強いネットワークを誇る

148 Presseportal HP, <http://www.presseportal.de/pm/112006/2635931>

149 Factiva

150 Factiva

会社名	Kornferry http://www.kornferry.com/
設立年	1969年。ドイツでは1979年より展開
会社概要	コーンフェリーは世界における採用のスペシャリストであり、タレント管理ソリューション提供者。サービス領域は3つ。エグゼクティブ採用、指導者 & タレントコンサルティングとフューチャーステップ。エグゼクティブ採用は重役レベルの採用に特化する。指導者 & タレントコンサルティングは、コンサルティングと商品両方の面でソリューションを提供する。フューチャーステップではコンサルティングと採用ソリューションを提供する
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 重役レベルの採用（企業統治とCEO、エグゼクティブの採用） ● 指導者 & タレント管理ソリューション ● コーチングと従業員育成 ● HRコンサルティングと採用ソリューション ● アウトソーシング
従業員数	76人（2014年現在ドイツ） ¹⁵¹ 。世界ではおよそ7,000人
事業所	ドイツには3カ所、本社はカリフォルニア州ロサンゼルス
売上高	2,488万ユーロ（2014年ドイツ）
会社の特徴	世界で大手企業をクライアントに持つ。 フォーチュン100社の94%、FT100指数の84%が過去3年間にコーンフェリーのサービスを利用したことがある。通常、クライアントは1つのサービス利用に限らない。コーンフェリーのクライアント上位50社の88%近くが、3つのサービス領域のうち2つ以上を利用している（エグゼクティブサーチ、指導者 & タレントコンサルティング、フューチャーステップ）

会社名	Randstad http://www.randstad.de/
設立年	世界的な事業展開は1960年に確立。ドイツでは1968年より活動
会社概要	ランスタッドは派遣労働者について勉強していた2人の学生起業家によって設立された人材派遣会社。本社はオランダにあり、39カ国で展開している。ドイツで提供しているサービスは人材派遣、人材紹介、そしてHRソリューションとサービスを小企業、中規模企業と大企業向けにそれぞれ展開している。 グループ会社は、Randstad Deutschland GmbH & Co.KG、Randstad Outsourcing GmbH と Randstad Professionals Holding GmbH がある
主な事業内容	提供しているサービスは次のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材派遣とスタッフリーシング ● リクルーティングとスタッフィング ● フレキシブルあるいは一時的労働者を管理する社内サービス（RIS） ● 専門家サービス（特にIT、エンジニアリングと管理職のリーシング） ● アウトソーシング ● 再就職支援
従業員数	ドイツに3,000人以上 ¹⁵²
事業所	ドイツに550カ所
売上高	19億超ユーロ（2014年） ¹⁵³
会社の特徴	歴史が長く、ブランドが確立されている

151 Factiva

152 同上、およびランスタッドHP

153 Factiva

会社名	Harvey Nash http://www.harveynash.com/executivesearch/locations/germany/
設立年	1998年（グループ）、2000年（ドイツ事業所）
会社概要	Harvey Nash Germany はグローバルにネットワークを展開するハーヴィーナッシュの一部で、英国に本社を置くエグゼクティブサーチおよびアウトソーシング会社。 ドイツでの事業はテクノロジーと専門家サービス市場に特化しており、営業職、マーケティング職、一般管理職と上級IT職を取り扱う
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> エグゼクティブサーチ 取締役会関連サービス（取締役の採用、評価、報酬に関する助言） コンサルティング（リーダーシップ開発、経営監査、アセスメントと戦略的 HR コンサルティングを含む）
従業員数	60人（ドイツ、2014年） ¹⁵⁴
事業所	デュッセルドルフ、シュトゥットガルト、フランクフルト、ミュンヘンとハンブルクの5カ所
売上高	4,208万ユーロ（2014年、ドイツ） ¹⁵⁵

会社名	Persona Part https://www.persona-part.de/en/persona-part-group
設立年	1990年代半ば
会社概要	当初は柔軟な HR ソリューションと派遣労働者を提供する会社として設立された。Persona Part は2社を通してドイツで活動している：Persona part Offenburg Personaldienstleistungen GmbH と Persona part Personaldienstleistungen GmbH
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 派遣労働者の採用 医療関連職の採用 鉄道業界での採用 その他のサービス（アウトソーシング、ダイレクトサーチ、オンサイト HR 管理）
従業員数	Persona part Offenburg Personaldienstleistungen GmbH - 30人（2015年） ¹⁵⁶ Persona part Personaldienstleistungen GmbH - 17人（2014年） ¹⁵⁷
事業所	ドイツに6カ所
売上高	Persona part Offenburg Personaldienstleistungen GmbH - 100万ユーロ（2015年） ¹⁵⁸ Persona part Personaldienstleistungen GmbH - 136万ユーロ（2014年） ¹⁵⁹
会社の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ドイツにおける人材派遣の草分けの1社 欧州の他国からドイツ語を話す専門家の採用も行っている 企業にとって採用する義務がなく候補者を知れる紹介予定派遣も提供する

154 Factiva

155 同上

156 同上

157 同上

158 同上

159 同上

会社名	RuntimeServices https://www.runtimeservices.de/en/
設立年	1960年
会社概要	Runtime Services は Topp Holdings GmbH ¹⁶⁰ の中で HR サービスを提供する会社。Topp Holdings は同族会社で、ビジネスサービスのセクターで 18 社を統合し、7 カ国に 5,500 名の従業員を持つ。中核的なブランドは人材派遣、BPO、試験・認定と再生可能エネルギーの分野で活動する
主な事業内容	人材派遣 人材紹介（候補者アセスメントや賃金交渉などを含む） オンサイト管理
従業員数	全体で 3,000 人超（そのうちドイツに 2013 年時点で 2,239 名） ¹⁶¹
事業所	ドイツと欧州各国に 40 カ所（ポーランド、スロバキア、ベルギーとスイス）
売上高	5,008 万ユーロ（2013 年） ¹⁶²

CTPartners は清算手続き中¹⁶³。ホームページは閉鎖¹⁶⁴。

160 ToppHoldings HP, <http://www.topp Holdings.com/en/>

161 Factiva; RuntimeServices HP

162 同上

163 “CTPartners may cease trading as ‘conditions continue to deteriorate’” Recruiter, June 23 2015, <http://www.recruiter.co.uk/news/2015/06/ctpartners-may-cease-trading-as-conditions-continue-to-deteriorate/>

164 CTPartners HP, <http://www.ctnet.com/>

5.1. オンライン採用市場の概要

ドイツでは、採用戦略における印刷媒体への広告掲載をやめる傾向が加速しており、採用経路はオンラインへと移行している。2003年以降、オンラインジョブボードの重要性は増しており、2012年にオンラインジョブボードに掲載された求人広告は全体の69.1%だった¹⁶⁵。しかし、2012年の大手ドイツ企業1,000社は、求人10件のうち9件はジョブボードではなく自社のウェブサイトに掲載していた。実際に採用されるのは企業ホームページから応募された10件のうちわずか3件だが、それでもこれは重要な傾向である。全体的には、2012年に採用された件数のうち36.9%がオンラインツールを経由していた¹⁶⁶。

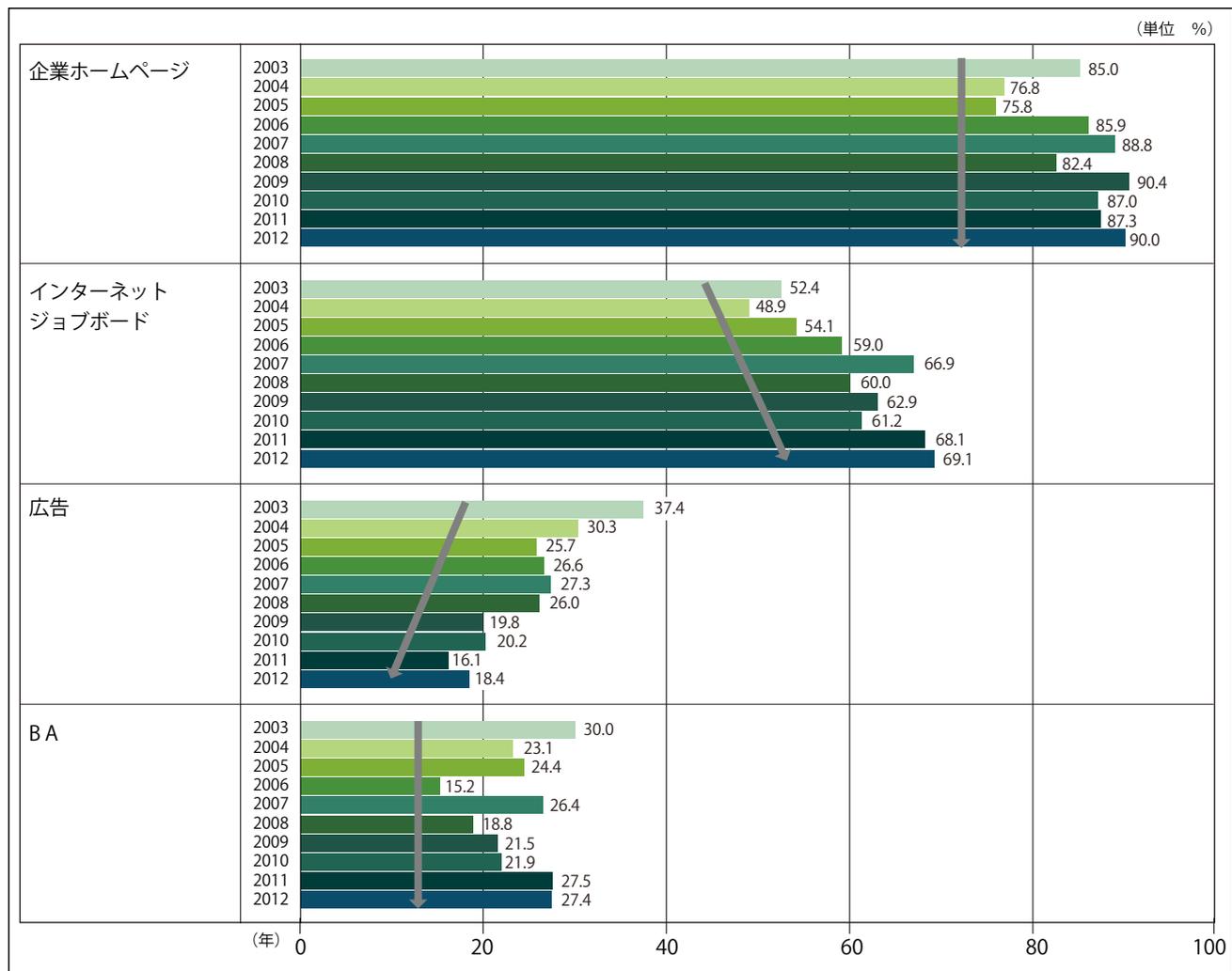
オンラインツールを重視する傾向は、採用にかかる予算からも見て取れる。ドイツの大手1,000社は人材採用予算の38.2%をオンラインジョブボードに費やし、ヘッドハンターや人材紹介会社への出費はわずか27.3%だった¹⁶⁷。図表35のグラフでは、他の採用経路と比較してオンラインジョブボードの利用が増加していることを示している。

¹⁶⁵ "RECRUITING TRENDS 2013", CHRIS, 2013, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf

¹⁶⁶ 同上

¹⁶⁷ 同上

図表 35 採用方法の傾向 (2003年～2012年)



出所：“RECRUITING TRENDS 2013”，CHRIS, 2013¹⁶⁸

BMBFの研究では、採用戦略に明確な傾向が見られる。規模が大きい会社ほど、多様で多数の採用経路を使用する。一般的に利用頻度の高い採用経路は、下記のとおりである。(利用度が高い順)¹⁶⁹

- インターネット・リクルーティング、オンライン・サーチ経路
- 大学でのリクルーティング (企業ブランドなどのマーケティング戦略)
- 職業紹介会社との連携
- 広告

¹⁶⁸ “RECRUITING TRENDS 2013”，CHRIS, 2013, http://media.newjobs.com/dege/redaktion/Recruiting_Trends2013.pdf

¹⁶⁹ “Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern”, BMBF, http://www.bmbf.de/pub/band_fuenf_berufsbildungsforschung.pdf

オンラインジョブボードのモンスターによる調査、「2012年採用トレンド」はオンライン採用について2つの傾向をまとめている¹⁷⁰。

- オンラインジョブボードは外部の採用経路の中で最も人気がある。
 - 91.2%の会社は自社のHPにも求人情報を掲載している。
- オンラインジョブボードは最も効率的である。
 - 1/3(36.2%)以上の新規採用がオンライン求人広告を通して応募し、次に多かったのは会社のウェブサイト経由である(34.1%)。

ほとんどのユーザーが求人サイトへのアクセスにコンピューターを利用しているが、大企業の認識によれば、携帯を利用した採用活動が増加傾向にある。この調査¹⁷¹に参加した企業の57.8%が、携帯端末の普及率と依存度の高まりは採用活動に影響すると考えている。

42.7%の回答者は、求職者の携帯端末に直接コンタクトを取るとは近い将来、合理的な手段になるだろうと思っている。この傾向をすでに戦略に反映させている会社もあり、4.3%から10.4%が会社のキャリアサイトや求人広告をスマートフォンやタブレット用に変更している。大多数はまだ変更をしていないが、15.4%～29.9%は近い将来にする予定である¹⁷²。

170 MONSTER HP, <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/markte-analysen/studien/recruitingtrends-home-office-124873.aspx>

171 MONSTER HP, <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/markte-analysen/studien/recruitingtrends.aspx>

172 同上

5.2. 大手求人・求職サイト

ドイツの大手求人・求職サイトの概要をまとめた。

サイト名	Monster Worldwide Deutschland http://arbeitsgeber.monster.de/			
設立年 ¹⁷³	初めてのオンライン・キャリア・サイトとして米国で1993年設立。モンスター・ドイツは2000年から活動			
サービス内容 ¹⁷⁴	求職者がCVをアップロードでき、サイトで求人情報を検索できる。同じように、企業は求人広告を掲載して空席に最適な候補者を見つけられる			
1カ月あたりのビジター数 ¹⁷⁵	2013年5月のデータでは、ドイツ国内のアクティブユーザーは71万5,000人			
登録CV数 ¹⁷⁶	2013年5月のデータでは、アクティブで検索可能な登録CV数は23万3,800通			
求人掲載料	企業向け：3つのオプションから選択 ¹⁷⁷			
	①企業自ら広告を掲載：基本的なレイアウトで30日間は795ユーロ（候補者管理やSNS掲載を含む）。キャリア広告ネットワークへのアクセスは追加で395ユーロ、会社の動画アップは追加で250ユーロ			
	②会社の代理でモンスターが広告掲載する場合は1,045ユーロから（サービス、デザイン、索引作業を含む）			
	③閲覧数の送信、依頼ごとの価格（導入、テクニカルサポートを含む）			
	その他のサービスは下記の価格で提供 ¹⁷⁸			
		内容	期間	料金(€)
	デザイン「ヴァリオ」	50以上の色や柄を組み合わせられる、基本的な求人広告テンプレート	12カ月	195
	デザイン「個別」	個別の会社のレイアウト用求人広告テンプレート	12カ月	595
デザイン「企業ブランディング」	動画などのインターアクティブな要素を含んだ、オーダーメイドのデザインテンプレート	12カ月	795	
キャンパス求人広告	インターン、学生用職務、研究奨励制度、実習生の求人広告	30日	49	
検索ページロゴ挿入	仕事検索ページの求人タイトルの横に会社のロゴを表示（90×28ピクセル）	期間による	依頼による	
コード「基本」	応募書類の収集、編集と事前選考	8週間	依頼による	
コード「上級」	候補者へ不採用通知を送付	8週間	依頼による	

173 MONSTER HP, <http://unternehmen.monster.de/profile/monster-worldwide-deutschland>

174 同上

175 “DIE RICHTIGEN BEWERBER FÜR IHRE OFFENEN POSITIONENPOSITIONEN”, MONSTER, 2015, http://media.monster.com/dege/b2b/Mediadaten/DE_Mediadaten.pdf

176 同上

177 MONSTER HP, http://arbeitsgeber.monster.de/online-recruiting/stellenangebote.aspx?intcid=BUY_HP:stellenangebote.aspx

178 “DIE RICHTIGEN BEWERBER FÜR IHRE OFFENEN POSITIONENPOSITIONEN”, MONSTER, 2015, http://media.monster.com/dege/b2b/Mediadaten/DE_Mediadaten.pdf

サイト名	StepStone Deutschland GmbH https://www.stepstone.de/
設立年 ¹⁷⁹	1996年 アクセル・スプリンガーが支配株主
サービス内容 ¹⁸⁰	大手オンラインジョブボード。求職者と求人中の企業を繋げる
1カ月あたりのビジター数	2014年1月は1,070万人 ¹⁸¹
登録CV数 ¹⁸²	38万通以上
求人掲載料	<p>ステップストーンはサービスの種類によって分けている¹⁸³</p> <p>求人広告掲載</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基本的レイアウトは725ユーロから ● オーダーメイドの求人広告（企業のデザインも含む）は995ユーロから ● 求人広告プラス（企業ブランディングやフィットする候補者の提案、初めのテンプレート作成料395ユーロを含む：広告数10件を超えると無効になる）は1,395ユーロから ● インターンシップ情報掲載は49ユーロから ● ステップストーン掲載内容更新（2週間を過ぎた広告が検索されやすくなるよう、掲載日を更新するサービス）は65ユーロ <p>企業ブランディング</p> <ul style="list-style-type: none"> ● E-メール商品は495ユーロから ● ウェブサイト商品は495ユーロから ● チャネル商品は195ユーロから <p>直接サーチデータベース</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 直接サーチデータベースを使用して理想の候補者を素早く検索：795ユーロから
特徴	求人広告はステップストーンのパートナー250サイトやキャリアサイト、50校以上の大学や技術学校とリンクしている ¹⁸⁴
その他 ¹⁸⁵	約1,200人の従業員がおり、他のヨーロッパ諸国でも活動している

179 StepStone HP, <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/>

180 同上

181 StepStone HP, <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/mehr-als-10-millionen-besuche-im-monat.cfm>

182 StepStone HP, <http://www.stepstone.de/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/portrait/>

183 StepStone HP, <http://www.stepstone.de/stellenanbieter/stellenausschreibung/preise/>

184 StepStone HP, <http://www.stepstone.de/stellenanbieter/jobboerse-stepstone/portrait/>

185 StepStone HP, <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/>

サイト名	Kalaydo.de http://www.kalaydo.de/
設立年 ¹⁸⁶	2006年
事業内容 ¹⁸⁷	地域のジョブボードで、3州（ラインランド、ラインランド＝プファルツ、ヘッセン）の大手日刊新聞や告知広告と連携している 求職者と企業の両方にサービスを提供し、求職者はCVの提出や求人への応募を無料でできる
広告数	120万件
1か月あたりのビジター数 ¹⁸⁸	580万人以上（2014年2月）
登録CV数 ¹⁸⁹	登録ユーザー数は140万人以上
求人掲載料 ¹⁹⁰	<ul style="list-style-type: none"> 標準的な求人掲載（企業が自身で広告を投稿する）、590ユーロ 求人掲載サービス（kalaydo.deが企業の代わりに広告を投稿する）、690ユーロから 実習生募集広告、99ユーロから ミニジョブ（月収400ユーロ以下の仕事）広告、25.12ユーロから インターンシップ広告は掲載無料

サイト名	JobScout24 http://www.jobs.de/																					
事業内容 ¹⁹¹	求職、及び採用プロセスに関するサービスや現在の雇用市場についての情報を提供。CVデータベースとしても機能しており、求職者は企業から直接連絡が来ることがある																					
広告数 ¹⁹²	25万件以上																					
1か月あたりのビジター数 ¹⁹³	336万人以上																					
登録CV数 ¹⁹⁴	アクティブなCV6万5,000通、うち1万2,000通は12週間以内のアップロード																					
求人掲載料	<p>料金表は下記のとおり¹⁹⁵</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>サービス内容</th> <th>料金</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>求人広告プレミアム</td> <td>保存期間30日（オーダーメイドのレイアウトと14日後のリフレッシュサービス、ロゴを含む）</td> <td>€995</td> </tr> <tr> <td>オーダーメイド求人広告</td> <td>保存期間30日（オーダーメイドのレイアウトとそのサービスを含む）</td> <td>€845</td> </tr> <tr> <td>基本求人広告</td> <td>保存期間30日</td> <td>€695</td> </tr> <tr> <td>研修生求人広告</td> <td>保存期間30日（インターンシップ、実習と学生用職務のみ）</td> <td>€75</td> </tr> <tr> <td>汎欧州求人広告</td> <td>欧州20カ国以上で使用できる広告100件から</td> <td>依頼による</td> </tr> <tr> <td>国際掲載1件</td> <td>世界50カ国以上から選択可能</td> <td>依頼による</td> </tr> </tbody> </table>		サービス内容	料金	求人広告プレミアム	保存期間30日（オーダーメイドのレイアウトと14日後のリフレッシュサービス、ロゴを含む）	€995	オーダーメイド求人広告	保存期間30日（オーダーメイドのレイアウトとそのサービスを含む）	€845	基本求人広告	保存期間30日	€695	研修生求人広告	保存期間30日（インターンシップ、実習と学生用職務のみ）	€75	汎欧州求人広告	欧州20カ国以上で使用できる広告100件から	依頼による	国際掲載1件	世界50カ国以上から選択可能	依頼による
	サービス内容	料金																				
求人広告プレミアム	保存期間30日（オーダーメイドのレイアウトと14日後のリフレッシュサービス、ロゴを含む）	€995																				
オーダーメイド求人広告	保存期間30日（オーダーメイドのレイアウトとそのサービスを含む）	€845																				
基本求人広告	保存期間30日	€695																				
研修生求人広告	保存期間30日（インターンシップ、実習と学生用職務のみ）	€75																				
汎欧州求人広告	欧州20カ国以上で使用できる広告100件から	依頼による																				
国際掲載1件	世界50カ国以上から選択可能	依頼による																				
特徴 ¹⁹⁶	大手国際キャリアネットワークの1社であるキャリアビルダー・ドイツが運営している																					
その他	その時の求人掲載数によっては値引きをしている																					

186 kalaydo.de HP, <http://content.kalaydo.de/services/ueber-uns/kurzportrait/>

187 同上

188 kalaydo.de HP, <http://content.kalaydo.de/services/presse/zahlen-fakten/>

189 同上

190 kalaydo.de HP, http://www.kalaydo.de/anzeigen/stellenanzeigenaufgabe_arbeitgeber/

191 Jobs.de HP, <http://www.jobscout24.de/s/ueberjs24>

192 同上

193 同上

194 Jobs.de HP, <http://www.jobscout24.de/s/mediadaten>

195 "Preisliste", www.jobscout24.de, www.careerbuilder.de, 2014, http://img.icbdr.com/images/jobscout24/pdf/jobscout24_preisliste-2012-02.pdf

196 Jobs.de HP, <http://www.jobscout24.de/s/ueberjs24>

サイト名	Stellenanzeigen.de http://www.stellenanzeigen.de/ueber-uns/		
設立年 ¹⁹⁷	ドイツ最初のオンラインジョブボードとして1995年に設立		
サービス内容 ¹⁹⁸	求職者と企業の両方にサービスを提供—CVデータベースや、地域/テーマ特有の情報を誇るオンライン・メディア・ネットワーク		
1カ月あたりのビジター数 ¹⁹⁹	200万人以上		
登録CV数 ²⁰⁰	アクティブな登録ユーザー数61万人		
求人掲載料 ²⁰¹	個々の広告から臨時雇用、企業ブランディングまで、さまざまなオプションがある		
		サービス内容	料金
	オーダーメイド求人広告	12カ月の間の4週間広告が掲載される	€790 (1件) から €8,000 まで (20件)
	永久広告	頻繁に交代が発生する職位に向いている 保存期間は6～12カ月。	€1,650 (1件) ; € 7,838 (5件)
	ニュースレターバナー、 テキスト広告	ニュースレターが登録ユーザー全員に送られる	€1,950 (バナー) ; €1,450 (テキスト)
	ダイレクトメール	26万人以上のユーザーがダイレクトメールの受信登録をしている	€ 350
	動画広告		30日間 €948
その他	求人広告で1番多いのはエンジニアなどの技術分野 (24%)、次に営業・マーケティング (22%) ²⁰²		

197 stellenanzeigen.de HP, <http://www.stellenanzeigen.de/ueber-uns/>

198 同上

199 "HOHE REICHWEITE UND STARKE TECHNIK", stellenanzeigen.de HP, 2015, http://www.stellenanzeigen.de/arbeitsgeber/tl_files/web_b2b/stellenanzeigende_Mediadaten.pdf

200 同上

201 "Produkte & Preise", stellenanzeigen.de HP, 2014, http://www.stellenanzeigen.de/arbeitsgeber/tl_files/web_b2b/stellenanzeigende_Preisliste.pdf

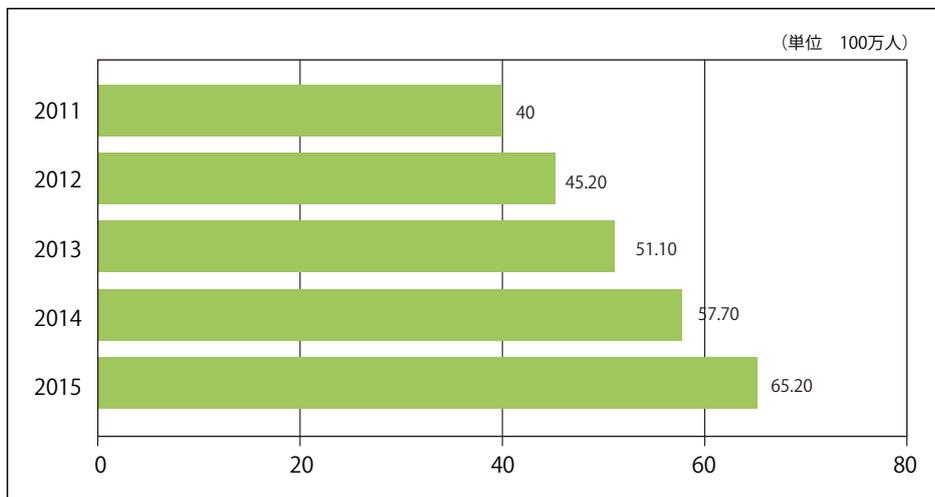
202 "HOHE REICHWEITE UND STARKE TECHNIK", stellenanzeigen.de HP, 2015, http://www.stellenanzeigen.de/arbeitsgeber/tl_files/web_b2b/stellenanzeigende_Mediadaten.pdf

6 SNSを利用した求人・求職

6.1. オンライン採用市場の概要

5人に4人のインターネット利用者が最低一つのSNSアカウントを持っており、そのうちの2/3がアクティブなユーザーである。2013年10月に行われた研究では、SNSは55歳を超える世代の55%が利用しているものの、主に14歳から29歳の個人が利用している(87%)²⁰³。この、全世代におけるSNS利用率の増加は今後も継続するとみられる(図表36)。

図表36 SNS利用者数の予想(2011年~2015年)



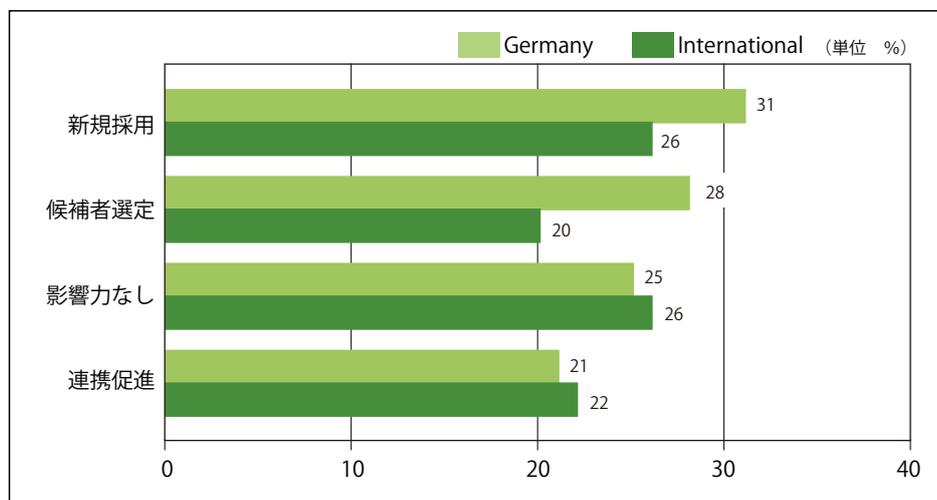
出所：https://www.bitkom.org/77787_77780.aspx (2014.3.27)

SNSの普及を背景に、ドイツ企業も採用プロセスにSNSを活用している。SNSは、求職者と最初にコンタクトを取る時や、候補者の選定時、企業のブランド認知を促進する際にもよく用いられる²⁰⁴。2010年に実施されたソーシャルメディアの傾向に関する調査では、次のことが影響力を持つようになると予想されていた(図表37)。

203 https://www.bitkom.org/77787_77780.aspx (2014.3.27)

204 http://www.roberthalf.de/EMEA/090910_Deutsche_sind_Trendsetter_bei_Online-Rekrutierung.pdf (2014.3.27)

図表 37 ソーシャルメディアの影響力予想



出所：http://www.roberthalf.de/EMEA/090910_Deutsche_sind_Trendsetter_bei_Online-Rekrutierung.pdf (2014.3.27)

多数の国際的なソーシャルメディアがドイツで運営・利用されているが、いくつかドイツ特有のネットワークも存在する²⁰⁵。

- **StudiVZ**：Holtzbrinkgruppe が設立した SNS で大学生が対象。元々は高校生対象の SchülerVZ だった。ネットワークの構成や機能はフェイスブックによく似ている。
- **Loklisten**：ドイツ南部、特にミュンヘンやアウクスブルク広域圏を主要とする SNS。
- **Wer-kennt-wen**：2006 年に立ち上がった、最も有名な SNS の一つ。対象としている層は特れないが、ユーザーは 14 歳以上でなければならない。
- **Xing**：リンクトインによく似た「ビジネス・コミュニティ」で、ドイツ以外の国でも確立してきている。ユーザー数は約 1,100 万人²⁰⁶。

オンライン求職・求人ツールが企業や求職者に浸透するにつれ、ソーシャルメディアの役割も大きくなってきた。例えば、2012 年にオンライン求人広告を通して採用が決まった 36.9%のうち、3.1%は SNS を起点とするものだった²⁰⁷。企業はソーシャルメディアの潜在能力に引き続き注目しており、2 社に 1 社は、会社の SNS 利用を前向きにとらえている。SNS は求人広告を出すだけでなく、企業ブランドの宣伝や候補者を積極的に調達したり彼らの情報を確認するのに活用している。2013 年の調査では、企業は Xing (12.8%) とフェイスブック (20%) を通して企業ブランド認知を推進していた。

205 EUROWEB HP, <http://www.euroweb.de/blog/social-networks-und-communities-in-deutschland>

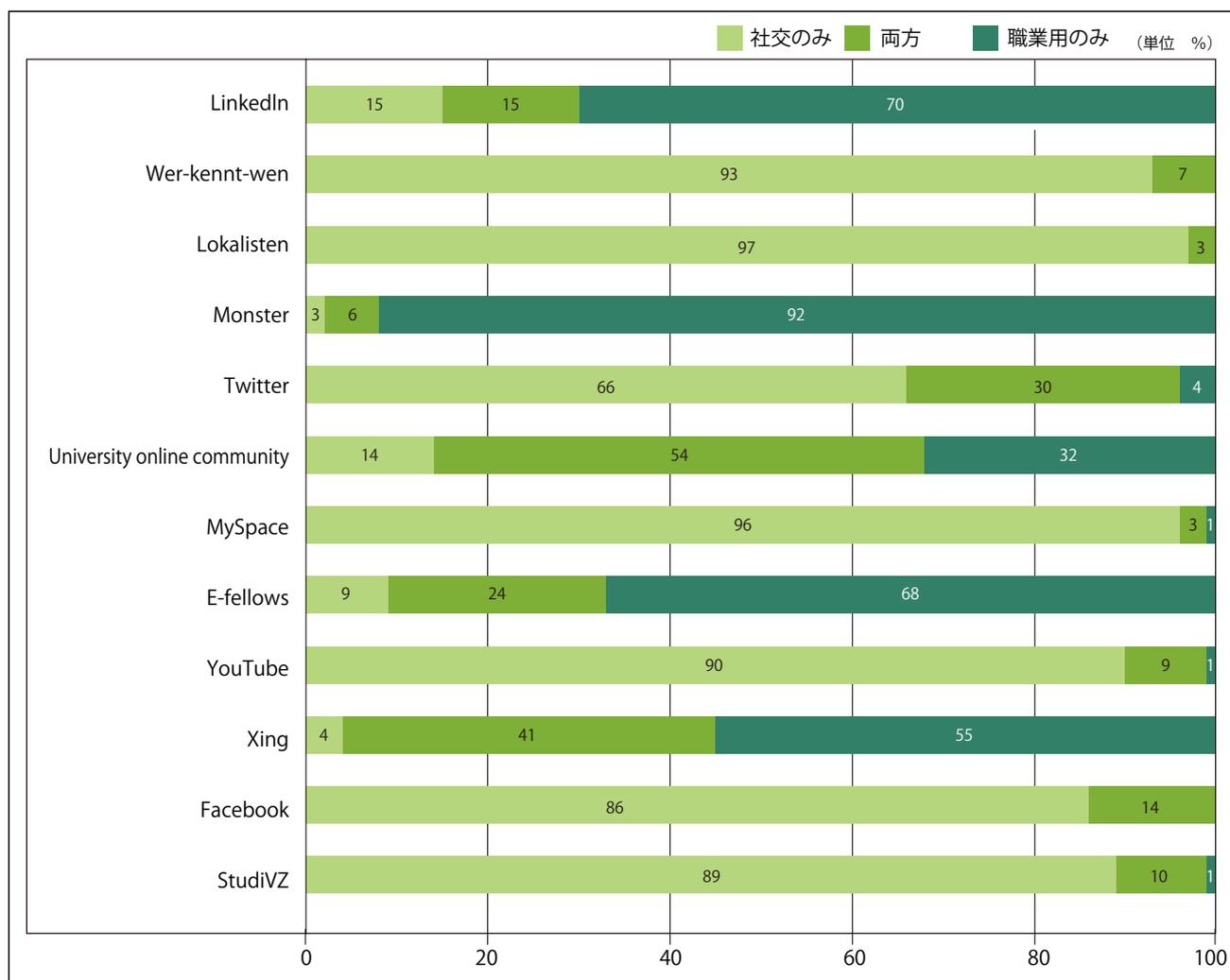
206 "Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks", KCS, 2012, https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjguajsmaXNAhX18z4KHROVCsQFggcMAA&url=https://www.fom.de/2fileadmin/2fom/2fkc/2FKCS-Schriftenreihe_Band4_Social_Media_Recruiting.pdf&usq=AFQjCNFoFgeEGa6bPFTIES1cHKTsy_DiwQ&bvm=bv.124272578,d.d2s&cad=rja

207 MONSTER HP, <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/markte-analysen/studien/recruitingtrends.aspx>

注記すべきは、ソーシャルメディアの利用は業種によって大きくばらつきがあることである。自動車やIT業界では、ほかの業界よりもSNSが若干多く利用されている。ドイツの大手IT企業300社のうち22.7%がSNSに求人広告を投稿したが、企業ブランド認知には18.2%しか利用していなかった(Xingやフェイスブックに)。更に、IT業界全体でSNSから採用に至ったのは10.7%だったが、IT大手100社に限定すると、この割合はわずか3.1%だった²⁰⁸。自動車業界の大手300社の中では、44.4%がフェイスブックを、18.4%がツイッターを頻繁に、またはとても頻繁に利用して企業イメージを促進していた²⁰⁹。

企業側はSNSを採用プロセスの中で重要なツールだと考えているようだが、求職者は必ずしもSNSでスカウトされることをよく思っているとは限らない。図表38は各ソーシャルメディアサイトが社交、職業用、または両方の目的で使用される割合を示している。

図表 38 大学生を対象としたソーシャルメディア使用目的 (2010年)



出所：“Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks”, KCS, 2012²¹⁰

208 MONSTER HP, <http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/markte-analysen/studien/recruitingtrends.aspx>

209 同上

210 “Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks”, KCS, 2012, https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewjguajismaXNAhX18z4KHRoVCsSsQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fom.de%2Ffileadmin%2Ffom%2Fkcs%2Fkcs-Schriftenreihe_Band4_Social_Media_Recruiting.pdf&usq=AFQjCNFoFgeEga6bPFTiES1cHKTSy_DiwQ&bvm=bv.124272578,d.2s&cad=rja

Xing やリンクトインなどは、国内及び世界的に他よりもより普及しているが、リクルーターは他の SNS、ツイッターやフェイスブック、StudiVZ などを利用する時もある。しかし、「ビジネス」用と「プライベート」用に使い分けてもいる。

- Xing やリンクトインなどのビジネス・ネットワークは、主に直接的な採用に用いられる。これは SNS が採用活動で経費節約になるためであり、特に IT やエンジニアリング業界の技能労働者採用において利用されていることが調査で判明している²¹¹。
- StudiVZ やフェイスブックなどのプライベート・ネットワークは、直接的な採用方法としては通常用いられない。これは主に、勤務先や細かい学歴を開示している人が少ないためである。しかし、間接的な採用方法としては実に役立つツールである。社員が家族や友人に直接求人情報を持ちかけることができ、ジョブボードに他の求人広告と交ざって掲載するよりも成果が出やすいと思われる²¹²。

企業は、SNS を採用のツールとして認識しているが、それを主要な採用戦略に導入することには保守的である。2011 年の調査では、回答企業のわずか 12.7% が Xing に求人広告を定期的に掲載していた。その他のサイトは更に頻度が低く、ツイッターは 7.5%、フェイスブックは 6.8%、リンクトインは 6% だった²¹³。この研究の時点では、SNS 利用の主な目的は企業ブランドの確立と候補者の直接検索だった²¹⁴。

211 Haufe.de HP, http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/social-media-im-personalmanagement-chancen-und-r-31-einsatzmoeglichkeiten-von-social-media-in-der-personalrekrutierung_idesk_P110413_HI2613284.html

212 同上

213 "Erfolgreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks", KCS, 2012, https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKewjguajsmaXNAhX18z4KHROVCsQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.fom.de%2Ffileadmin%2Ffom%2Fkcs%2FKCS-Schriftenreihe_Band4_Social_Media_Recruiting.pdf&usg=AFQjCNFoFgeEGa6bPFTiES1cHKTSy_DiwQ&bvm=bv.124272578,d.d2s&cad=rja

214 同上

6.2. 主なSNSサイト

ドイツの主要な SNS の概要をまとめた。

サイト名	Xing https://www.xing.com/de
設立年	2003年ハンブルクで設立、2006年に上場
サービス内容	あらゆる業界のプロフェッショナルが集い、仕事や同僚、新プロジェクト、パートナー、エキスパートを検索し、新規事業案を創出できる
利用者数	世界に1,400万人、ドイツ語圏には700万人
求人・求職における利用法	企業は求人広告をXingに投稿し、会社概要ページへのリンクを張ることができる。リクルーターはユーザーと直接連絡を取ることができる

サイト名	E-fellows.net http://www.e-fellows.net/
設立年	2000年にドイツテレコム、マッキンゼー・アンド・カンパニーとホルツブリンク出版グループによって設立
サービス内容	情報共有や採用活動目的のネットワーク。学生を評判の高い大学や企業と繋げる。欧州で初めてオンライン奨学金を付与した。企業を宣伝し、将来の経営者を作る一手である。他にも下記のサービスを提供している。 <ul style="list-style-type: none"> ● キャリアサービス ● 資金援助やその他金銭価値のある援助 ● ネットワーク・アドバンテージ（プラットフォームへのアクセス等）
利用者数	2012年7月時点のユーザー数は16万3,500人 <ul style="list-style-type: none"> ● 学生2万8,500人 ● 卒業生3万人 ● アクティブメンバー（学生と若いプロフェッショナル）10万5,000人
求人・求職における利用法	企業は求人広告を掲載し、求職者に直接連絡を取ることできる
特徴	顧客企業はアクセンチュア、アリアンツ、ベルテルスマン、ボッシュ、クリフォード・チャンス、デテコン、ドイツ銀行、Freshfields Bruckhaus Deringer、Hengeler Mueller、ホルツブリンク出版グループ、KPMG、ロシュ、シーメンス経営コンサルティング、TNGテクノロジー・コンサルティングとツァイト出版グループ

サイト名	LinkedIn http://www.linkedin.com/about-us
設立年	2002年に設立、2003年5月にサービス開始
サービス内容	世界中のプロフェッショナルと経営者を繋げる。リンクトインのメンバーは他のメンバーのプロフィールやニュース、近況、内部情報を見ることができ、企業が告知した求人情報を検索できる
利用者数	世界200カ国以上に2億5,000万人以上のユーザーがいる。DACH地域には（ドイツ、オーストリア、スイス）約330万人（2013年3月時点） ²¹⁵
求人・求職における利用法	企業は求人広告をリンクトインに投稿し、会社概要ページへのリンクを貼ることができる。リクルーターはユーザーと直接連絡を取ることができる

²¹⁵ "LinkedIn vs. Xing in Deutschland 2013", linkedinsiders.wordpress.com, <http://linkedinsiders.wordpress.com/2013/03/03/linkedin-vs-xing-in-deutschland-2013/>

7 公的機関と民間事業者の関係

7.1. 公的機関の役割

連邦社会労働省 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales; BMAS)

ドイツ労働市場に関する内容を管轄する。法的な内容の他には、社会的統合の確保や雇用拡大の枠組み作りを担当する。失業率の改善が BMAS の中心的な課題で、労働市場政策を発展・拡大させる新しい手段を模索している²¹⁶。BMAS は労働市場に関する貴重な情報をホームページに掲載しており、直接的な職業紹介サービスについては BA に照会している²¹⁷。取り組みの一例は BMAS、経済技術省 (BMW) と BA の連携による「熟練労働者構想」(Fachkräfte Initiative) で、熟練労働者不足の解消に向けて具体的な解決法を模索している²¹⁸。この構想は企業が適格者を見つけて空席を埋める支援をしながら、求職者がふさわしい職務に就けるよう支援するものである。

連邦雇用庁 (Bundesagentur für Arbeit; BA)

ドイツの公共職業紹介機関である。国内に 700 カ所のネットワークを持ち、職業紹介、キャリア・コンサルティングや失業手当、破産支払いの提供を行う。バイエルン州のニュルンベルクに本部を置き、10 の地方局、156 の公共職業安定所と 610 の支部がある。また、地方の BA 事務所とその行政区域と連携して 304 のジョブセンターを立ち上げた。BA 本部が戦略を決め、概念や状況に合わせた枠組みを企画し、地域の事務所を統括している。地域事務所の役割は、地域の労働市場政策における提案と、本部が立案した戦略の導入である。地域事務所は連邦政府とも密接に連動している。地方レベルのオフィスでは、失業保険に関する戦略の導入が主な役割である。就業パートナーシップを結び、地方レベルでネットワーキングの構造を作る。地方の職業紹介機関と施設を共有するジョブセンターは、求職者を仕事に就かせるのが役割である²¹⁹。

地方局は国内 10 都市に拠点を置き、下記の地域を網羅している。

- バーデンヴェルテンベルク
- バイエルン
- ベルリン・ブランデンブルク
- ヘッセン
- ニーダーザクセンとブレーメン
- 北部 (ハンブルク、メクレンブルク=ポンとシュレースヴィヒ=ホルシュタイン)
- 北ライン=ヴェストファーレン
- ラインラントファルツとザールラント
- ザクセン
- ザクセンアンハルトとチューリンゲン²²⁰

216 BMAS HP, <http://www.bmas.de/DE/Ministerium/Willkommen-im-BMAS/aufgaben-des-ministeriums.html>

217 BMAS HP, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a186-a-z-der-arbeitsfoerderung-neuaufgabe.pdf?__blob=publicationFile

218 Das Portal zur Fachkräfte-Offensive, <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html>

219 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485455>

220 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/Regionaldirektionen/Nord/index.htm>

BA の予算は、ドイツ社会保障法第 3 編雇用促進第 363 章 (§363 SGB III) により、ドイツ連邦政府が割り当てる。この予算は国への社会保障納付金によって成り立っている²²¹。

7.2. 公的機関のサービス内容

BA の公共職業紹介機関としての業務は下記のとおりである²²²。

- 職業訓練や就職斡旋
- 職業指導
- 雇用者カウンセリング
- 職業訓練の促進
- 能力向上研修の推進
- 障がい者の就職支援
- 雇用の創出、定着のための給付金や、所得減少に伴う補償金（失業手当や破産支払い等）

BA は、労働市場調査や職業研究の実施、労働市場の視察と報告、労働市場統計の記録も担っている。

7.3. 公的機関から民間事業者への委託状況

BA は「積極化推進紹介バウチャー (AVGS)」というものを発行し、これを持参すると求職者は民間の職業紹介会社でサービスを無料で受けられる。2012 年 4 月 1 日に改正された AVGS は、失業手当受給資格者 (ALGI) か、過去 3 カ月間に 6 週間以上無職だった者が該当者だった²²³。2012 年の改正以来、失業者に限らず、だれでも AVGS を申請することができるようになり、クーポン発行の判断は現場の行政官に委ねられている²²⁴。PAV (民間人材紹介会社) は求職者に料金を請求することができるが、前金や 2,000 ユーロ以上は徴収してはならない。また、職業訓練や実習プログラムへの斡旋については代金を受け取れない²²⁵。民間人材紹介サービスが AVGS を使用した人に職業を斡旋した場合、報酬は 2 段階に分けて支払われ、求職者が新しい職業に就いて 6 週間後に半額、もう半額は、その仕事に就いて 6 カ月経過したときである²²⁶。

221 連邦司法消費者保護省HP, https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___363.html

222 BA HP, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/Aufgaben/Detail/index.htm?dfContentId=L6019022DSTBAI485460>

223 Vermittlungsgutschein.info, <http://www.vermittlungsgutschein.info/vermittlungsgutschein>

224 gegen-hartz.de, <http://www.gegen-hartz.de/nachrichteneuberhartz/anspruch-auf-vermittlungsgutschein-9001294.php>

225 連邦司法消費者保護省HP, https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_3/___296a.html

226 Ausführliches Handout zum Thema Private Arbeitsvermittlung anlässlich des Workshops am 26.10.2013, <http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bildungspartner-consulting.de%2Fapp%2Fdownload%2F5793309668%2FScript%2Bzum%2BThema%2Bprivate%2BArbeitsvermittlung.pdf&ei=wPYmU9-fBJOShQf07oCAAQ&usg=AFQjCNFvxXiHoL2UCJImYyNbzGUMvu4dzQ&bvm=bv.62922401,d.bGQ>

付録A-略語

ドイツ語	日本語
Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)	連邦社会労働省
Bundesagentur für Arbeit (BA)	連邦雇用庁
Bundesagentur für Wirtschaft und Energie (BMWi)	経済技術省
Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung (IAB)	ドイツ労働市場・職業研究所
Berufsinformationszentrum (BiZ)	職業情報センター
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)	ドイツ連邦経営コンサルタント協会
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitsgeberverbände (BDA)	ドイツ連邦雇用者連盟
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)	ドイツ連邦産業協会
Deutscher Industrie-und Handelskammertag (DIHK)	ドイツ商工会議所協会
Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. (ZDH)	熟練職人連盟
Aktivierungs-und Vermittlungsgutschein (AVGS)	積極化推進紹介バウチャー
Berufsverband der privaten Arbeitsvermittler und Personalberater (RDAEV)	民間雇用サービスと採用コンサルタント協会
Private Arbeitsvermittlung (PAV)	民間人材紹介会社
Personal Service Agentur (PSA)	個人サービス代理者
Integrationsamt	雇用機会均等委員会
Sozialgesetzbuch (SGB)	社会保障法
Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG)	職業紹介サービスと補助金法

付録 B – 用語一覧

Alleinvermittlungsrecht	独占職業紹介サービス権
Bundesverband der Personalvermittler	ドイツ連邦リクルーター連盟
Arbeitsgemeinschaften	共同事業体
Funktionsbeschreibung	職務記述書
Persönlichkeitsprofil	パーソナル・プロフィール
Zeitarbeit	人材派遣
Anschreiben	志望動機レター
Lebenslauf	CV
Länder	連邦州
Xing	リンクトインとよく似た「ビジネス・コミュニティ」で、ドイツ国外でも利用されている。 ユーザー数は、約 1,100 万人
Lokalisten	ドイツ南部、特にミュンヘンとアウクスブルク広域圏に焦点を当てたドイツの SNS
Wer-kennt-wen	2006 年設立の、最も有名な SNS の一つ。特に対象グループはないが、14 歳以上でなければならない
StudiVZ	Holtzbrinkgruppe が設立した大学生対象の SNS。もとは SchülerVZ という名称で高校生が対象だった。構造や機能はフェイスブックに似ている

ドイツの人材サービス

調査協力／The Europe Japan Centre

翻訳／グローバルセンター

監修／村田弘美（リクルートワークス研究所）

発行日／2017年7月1日

発行／リクルートワークス研究所 グローバルセンター

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載しているURLは各ウェブサイトへ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。

ドイツの人材サービス

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/