

フランスの 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）	1
1.3. 採用経路（企業の立場から）	9
2. 公共・民間職業紹介制度の特徴	19
2.1. 職業紹介制度の概要	19
2.2. 公的職業紹介	19
2.3. APEC と民間職業紹介	20
3. 人材ビジネス市場の概要と特徴	21
3.1. 近年の人材ビジネス市場の概要	21
3.2. 市場の規模	22
4. 大手人材ビジネス会社	26
5. 求人・求職サイト	33
5.1. オンライン採用市場の概要	33
5.2. 大手求人・求職サイト	34
6. SNS を利用した求人・求職	37
6.1. オンライン採用市場の概要	37
6.2. 主な SNS サイト	38
7. 公的機関と民間事業者の関係	39
7.1. 公的機関の役割	39
7.2. 公的機関から民間事業者への委託状況	40
付録 A – 用語解説	41
付録 B – 現地の単語集	42

1 入職経路と採用経路

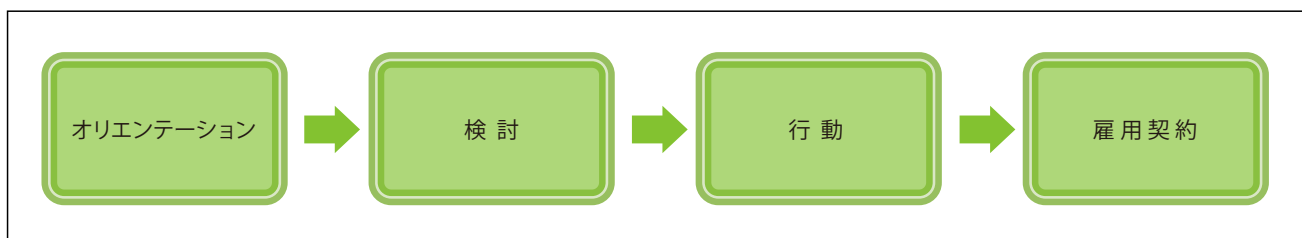
1.1. イントロダクション

フランスには求職者と企業が利用できるさまざまな入職経路・採用経路がある。ここ数年、印刷物への求人広告の掲載が衰退しつつある一方、オンラインのジョブボード上での求人は依然として一般的な採用経路である。フランス版ハローワークの Pôle emploi (ポール・アンプロワ：公共職業安定所) や管理職雇用協会 APEC (Association Pour L'emploi de Cadres) といった職業安定所も伝統的な採用経路として広く利用されている。求職者、企業ともに Facebook、LinkedIn、Viadeo といったソーシャルネットワーキングサービス (SNS) の利用が拡大している。こうした SNS は求職者には履歴書の掲示やプロフェッショナルなネットワーキング、「ワン・クリック」でできる求人への応募の機会を提供する。求職者は企業にとってより身近になり、職を見つける可能性を高めることができる。企業もまた、特定のプロフィールを容易に探したり、求職者に関する情報を確認することができるが、SNS は伝統的な採用経路の補完的機能として考えられている。フランスではオンラインのジョブボードが職業安定所と自発的な応募と並んで、依然として主要な採用経路である。

1.2. 入職経路 (求職者の立場から)

フランスの求職者行動に関するキャリアビルダー (CareerBuilder) の 2015 年調査によると、入職経路は 4 段階に分けられる (図表 1)。

図表 1 求職者の雇用までのステップ (CareerBuilder 2015)



出所: CareerBuilder HP¹

(1) ステップ1 オリエンテーション

フランスの求職者の最初にとるステップはオリエンテーションである。この段階では、求職者は自分の履歴書の更新から始める。そして、Google や Bing といったオンラインの検索エンジンや多様な求人サイトを使って求人情報を探す²。

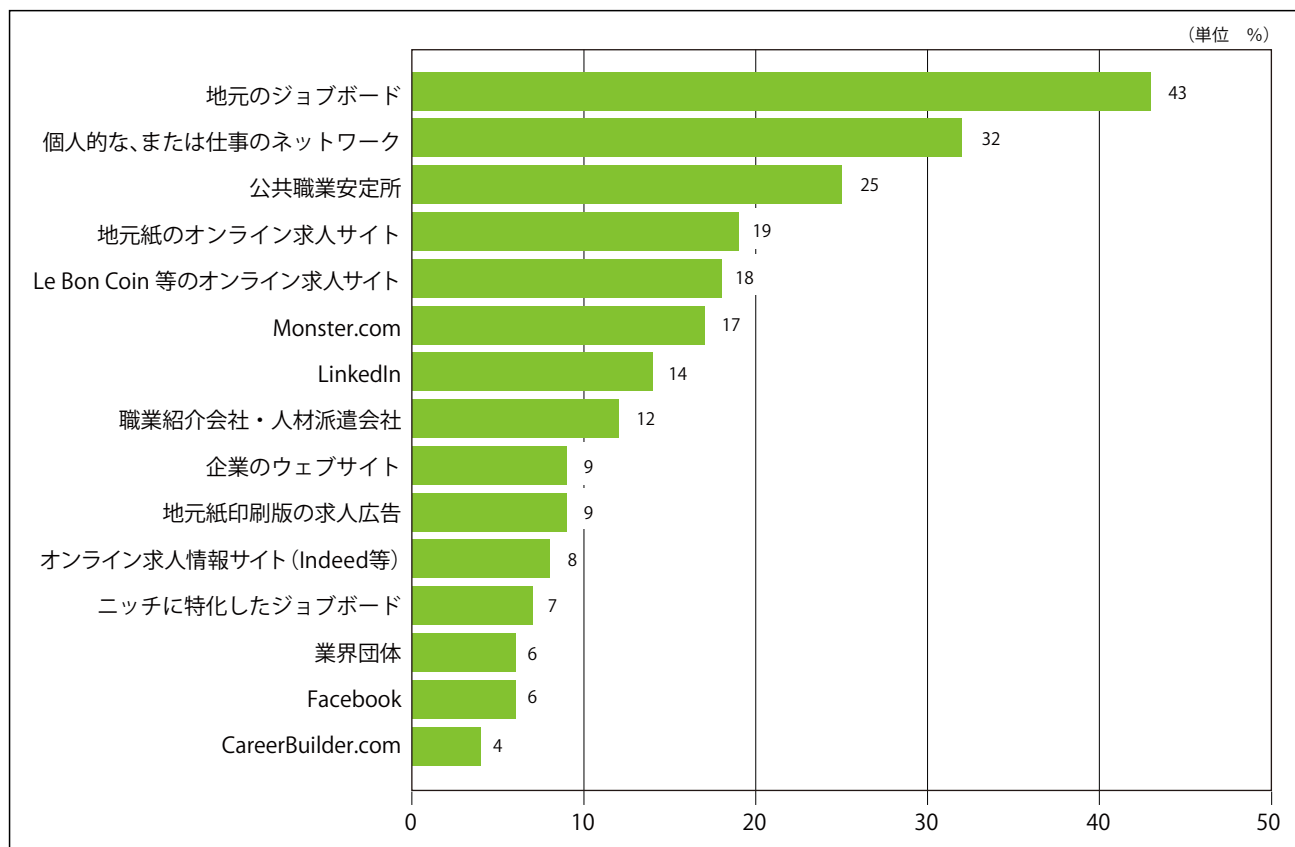
¹ CareerBuilder HP, <http://www.careerbuildercommunications.com/candidatebehavior-fr/>

² 同上

(2) ステップ2 検討

この段階では職探しはより相互的になる³。求職者はジョブボードを閲覧し、自分の個人的な、あるいは仕事のネットワークを利用し、職業安定所に相談に行き、各企業サイトのキャリアページや SNS を閲覧する。図表 2 は求職者が職探しを行うときに利用する情報源を例示したものである。

図表 2 職探しに利用される情報源 (CareerBuilder 2015)



出所：CareerBuilder HP⁴

³ CareerBuilder HP, <http://www.careerbuildercommunications.com/candidatebehavior-fr/>

⁴ CareerBuilder HP, http://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Whitepaper/2015_Candidate_Behavior_Report_FR.pdf?__hssc=154183399.1.1459952013545&__hstc=154183399.7e38dcccfd620de7503d62f64854c49e2.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1&__hsfp=72140495&hsCtaTracking=8a2ea1d2-ec17-4e39-b893-668f957373cc%7Cce871544-761d-419d-a6ab-726c78f078b0

Médiamétrie 社は、ジョブボードや職業安定所を含むウェブサイトの中で 2015 年に訪問回数の多かった求人サイトのランキングを公表している⁵（図表 3）。

図表 3 2015 年求人サイトランキング（Médiamétrie 2016）

順位	求人サイト	訪問回数（単位：1,000 回）
1	Pôle emploi.fr	5,417
2	Indeed.fr	2,280
3	Leboncoin.fr/employ	1,674
4	Apec.fr	1,597
5	Meteojob.com	1,382

出所：Journaldunet HP⁶

訪問者数約 540 万人超と他を大きく引き離してもっとも訪問回数が多かったのは、公共職業安定所の Pôle emploi.fr で、以下、Indeed.fr、Leboncoin.fr、Apec.fr、Meteojob.com と続いている。

2015 年に Randstad 社が行ったフランスの雇用に関する調査によれば⁷、職探しの段階での SNS の重要性が高まりつつあり、フランスの求職者のうち 3 人に 1 人が職探しに SNS を活用しているという。もっとも利用されているのが Facebook で、LinkedIn、Viadeo、Twitter が以下に続いている。

Facebook は利用者数 2,600 万人を誇るフランス最大の SNS である。求職活動に関しては、特に若年層（18 歳～24 歳では 65.5% が利用）と、非管理職を希望する人（同 65.5% が利用）に人気がある。LinkedIn と Viadeo は管理職を希望する応募者に人気がある。これらのサービスの利用者の学歴は高く、フランスでは“cadres”（管理職・管理職候補）と言われる。たとえば、修士号保持者の 66.2% が求職活動に LinkedIn を利用し、57.5% が Viadeo を利用している。Twitter を職探しに利用する人も増えつつあるが、Facebook、LinkedIn、Viadeo には大きな遅れをとっている。Twitter の主な利用者は学生で、25.1% が利用している。Twitter では毎月 22 万件の求人が掲載されている⁸。

5 Journaldunet HP, <http://www.journaldunet.com/media/publishers/1175539-audience-france-sites-emploi/>

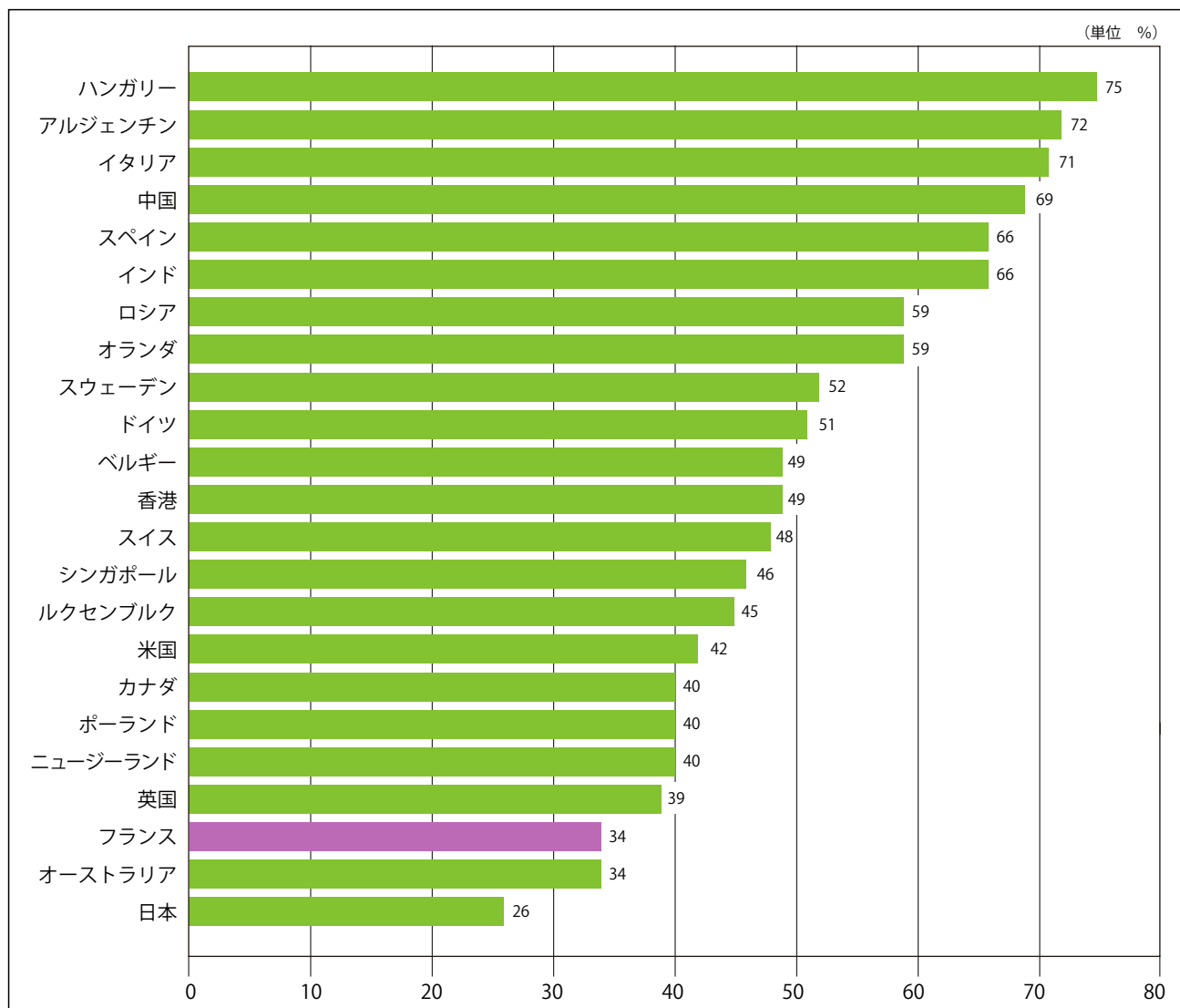
6 同上

7 Re Sources HP, <http://resources.grouperandstad.fr/un-francais-sur-trois-3-utilise-les-reseaux-sociaux-pour-trouver-du-travail/>

8 同上

フランスにおける求職活動で、SNSの利用が拡大しているとはいえ、他国に比較すると依然として低い割合である⁹ (図表4)。また、求職活動において家族、友人、仕事のネットワークを活用するのも一般的である。たとえば、求職者は仕事のネットワークでは平均4人、個人のネットワーク(家族や友人)では平均3~4人にEメールなどで問い合わせをしている(図表5)。

図表4 国別求職活動におけるSNSの利用度 (Randstad 2015)

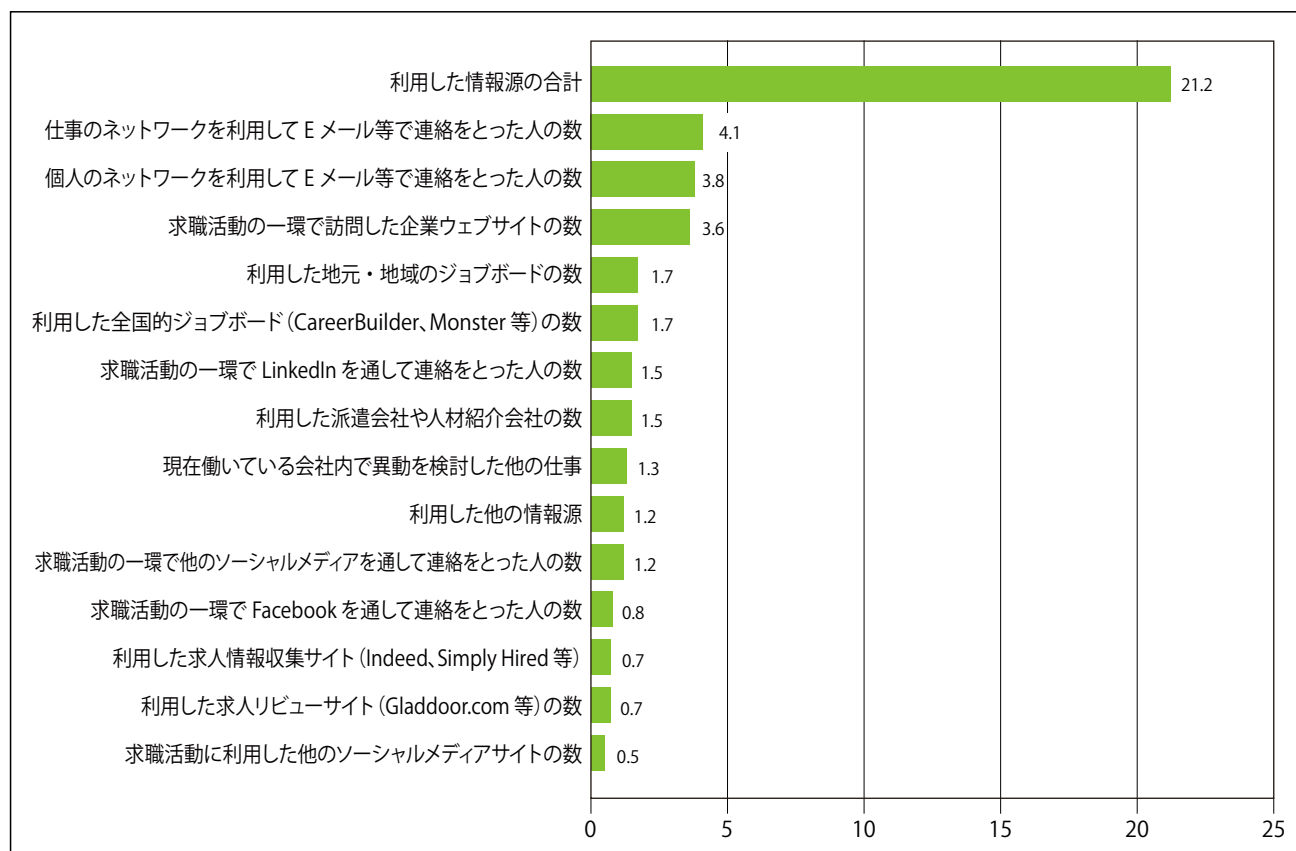


出所：Re Sources HP¹⁰

⁹ Re Sources HP, <http://resources.grouperandstad.fr/un-francais-sur-trois-3-utilise-les-reseaux-sociaux-pour-trouver-du-travail/>

¹⁰ 同上

図表 5 求職活動中に利用した求人情報入手ルート (CareerBuilder 2015)

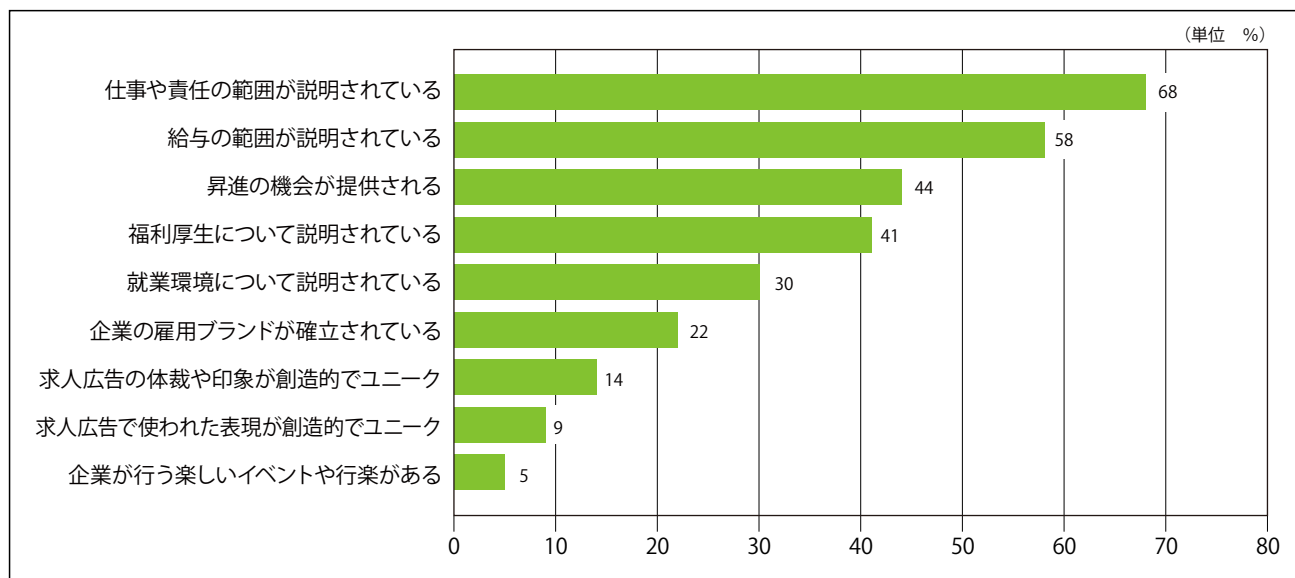
出所：CareerBuilder HP¹¹

11 CareerBuilder HP, http://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Whitepaper/2015_Candidate_Behavior_Report_FR.pdf?__hssc=154183399.1.1459952013545&__hstc=154183399.7e38dcccfd620de7503d62f64854c49e2.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1&__hsp=72140495&hsCtaTracking=8a2ea1d2-ec17-4e39-b893-668f957373cc%7Cce871544-761d-419d-a6ab-726c78f078b0

(3) ステップ3 行動

第3段階では、求職者が実際に求人に対して応募する。求職者は希望する採用企業について広範囲な調査を行う¹²。明確な責任の範囲や給与が記載されているかなど職務記述書の内容が、求職者が応募を決意するうえで重要な判断材料となる(図表6)。

図表6 求職者が応募を決意するのに影響を与えた求人広告内容 (CareerBuilder 2015)



出所：CareerBuilder HP¹³

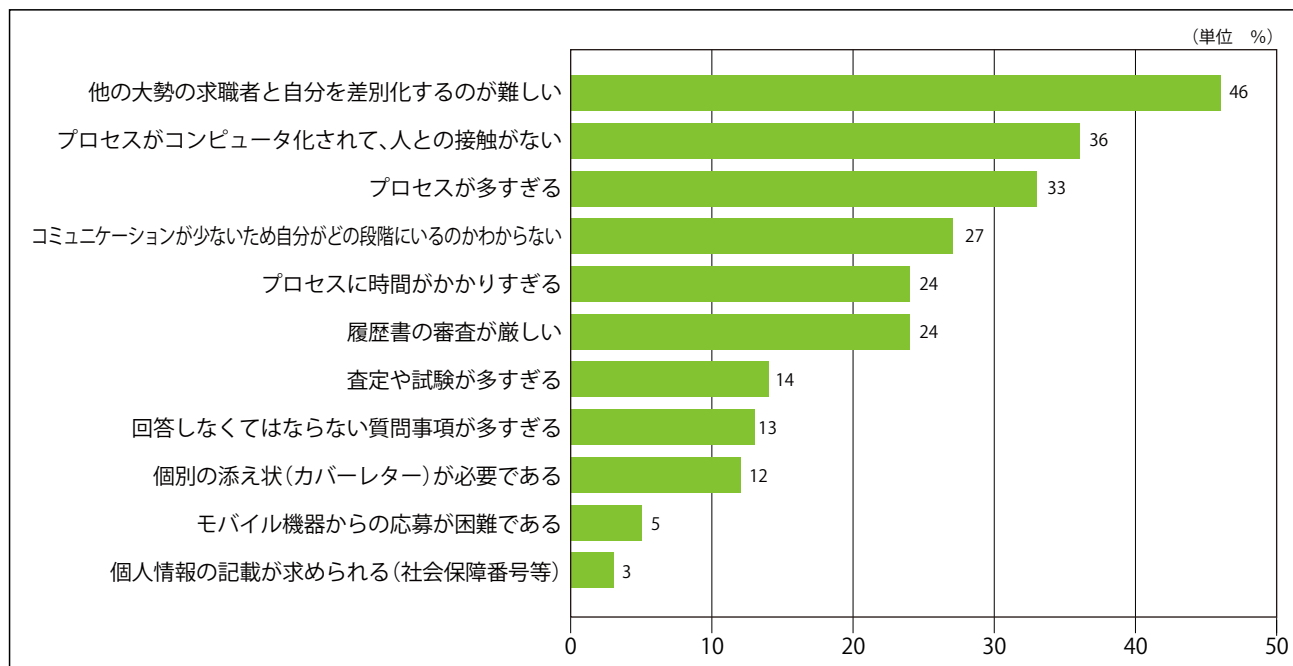
¹² CareerBuilder HP, <http://www.careerbuildercommunications.com/candidatebehavior-fr/>

¹³ CareerBuilder HP, http://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Whitepaper/2015_Candidate_Behavior_Report_FR.pdf?__hssc=154183399.1.1459952013545&__hstc=154183399.7e38dcccfd620de7503d62f64854c49e2.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1&__hsp=72140495&hsCtaTracking=8a2ea1d2-ec17-4e39-b893-668f957373cc%7Cce871544-761d-419d-a6ab-726c78f078b0

実際の応募プロセスは求職者にとって厳しいものになり得る。たとえば、求職者の46%は、もっとも困難な点は競争相手と差別化を図ることと考えている。36%は、プロセスがコンピュータ化され、人との接触が少ないことと考えている(図表7)。

求職者にとって求職活動は、他のライフイベントよりも難題と考えている。たとえば、求職者の41%は確定申告の方が容易であると考えている。また、14%は結婚式の準備の方が容易であると考えている(図表8)。

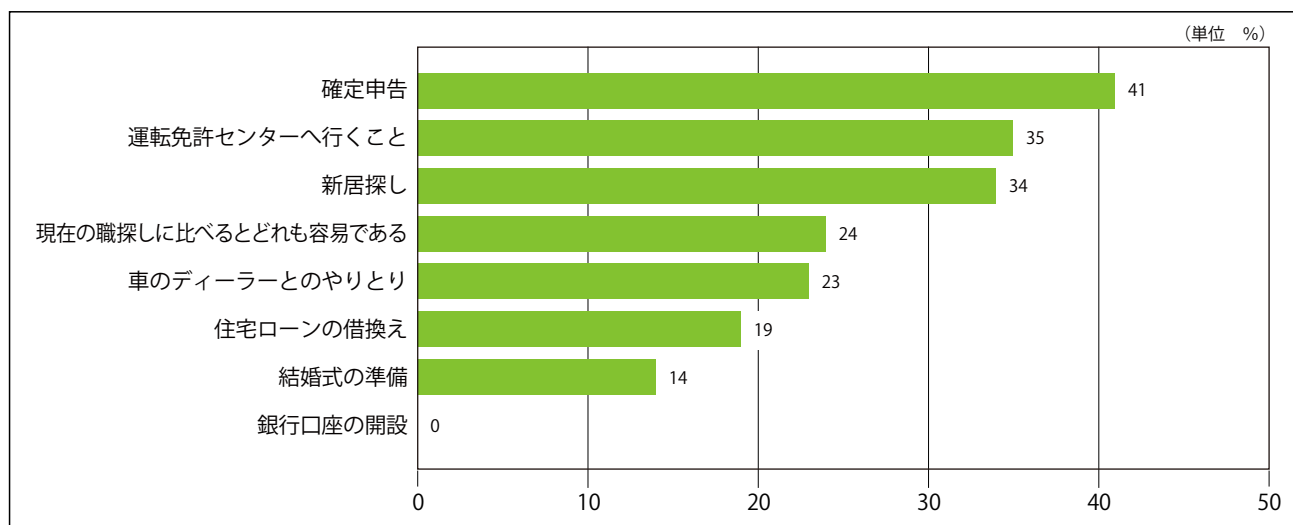
図表7 求職者の視点で応募のプロセスが厳しいと思う理由 (CareerBuilder 2015)



出所：CareerBuilder HP¹⁴

14 CareerBuilder HP, http://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Whitepaper/2015_Candidate_Behavior_Report_FR.pdf?__hssc=154183399.1.1459952013545&__hstc=154183399.7e38dcccfd620de7503d62f64854c49e2.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1&__hsp=72140495&hsCtaTracking=8a2ea1d2-ec17-4e39-b893-668f957373cc%7Cce871544-761d-419d-a6ab-726c78f078b0

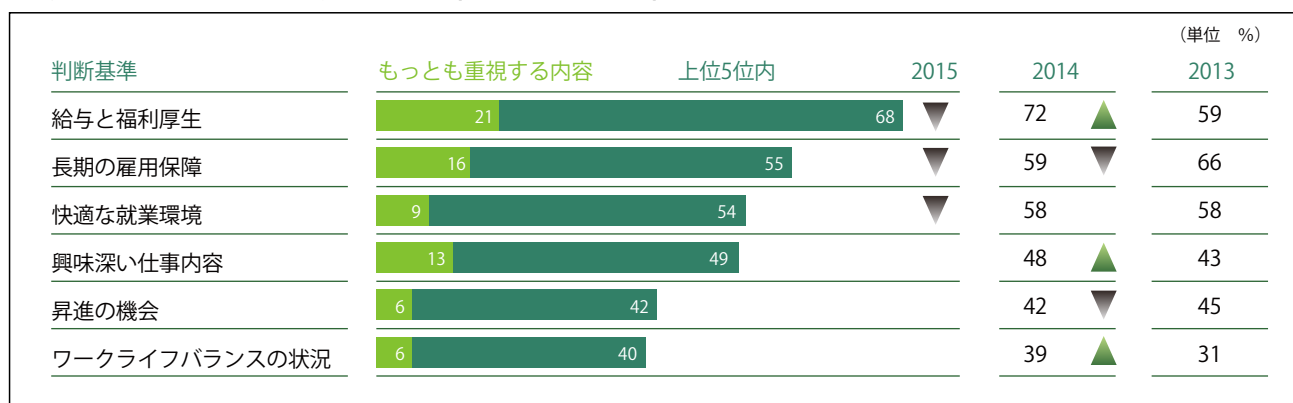
図表 8 求職活動よりも容易なイベント (CareerBuilder 2015)

出所：CareerBuilder HP¹⁵

(4) ステップ4 雇用契約

第4段階は雇用契約の締結である。求職者は、リクルーターと直接コンタクトをとり、面接を受け、オファーされた仕事を受けるかどうかを決める¹⁶。求職者はもっとも魅力的に見える企業を選ぶ。2015年に行われたRandstad社の「フランスの雇用に関する調査」によると、求職者の大半は就業する企業を選ぶ際の主要な判断基準は「給与と福利厚生」であり、以下、「長期の雇用保障」「快適な就業環境」と続いている(図表9)。

図表 9 企業を選ぶうえで重要な判断基準 (Randstad 2015)

出所：“2015 Randstad Award France” Randstad HP¹⁷

15 CareerBuilder HP, http://recruteur.careerbuilder.fr/hubfs/Whitepaper/2015_Candidate_Behavior_Report_FR.pdf?_hssc=154183399.1.1459952013545&_hstc=154183399.7e38dcccfd620de7503d62f64854c49e2.1459952013545.1459952013545.1459952013545.1&_hsfp=72140495&hsCtaTracking=8a2ea1d2-ec17-4e39-b893-668f957373cc%7Cce871544-761d-419d-a6ab-726c78f078b0

16 CareerBuilder HP, <http://www.careerbuildercommunications.com/candidatebehavior-fr/>

17 “2015 Randstad Award France” Randstad HP, http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwinu7eYr_rLAhXDVxoKHeRQC-8QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.randstad.com%2Fdownload-folder%2Frandstad-award-country-summary-france-2015.pdf&usq=AFQjCNFSX3kwLi0DA3lx_OzD8zM8p5zw1g&bvm=bv.118443451,d.d2s

しかし、求職者が重視する内容は求職者の性別、年齢、学歴によって異なることに留意する必要がある。たとえば、若年層のほとんどは国際的なキャリアや教育訓練機会、多角的な就業環境、CSR に対する意識を重視する。一方、年齢の高い層では給与、雇用保障、企業の安定性を重視する傾向がある。性別によっても重視する内容に差がある。フランスの女性は概して給与、雇用保障、柔軟な働き方、ワークライフバランスを重視する一方、男性は企業の経営状態や国内外での昇進の機会に重点を置く。また、学歴によっても差が表れている。学歴の高い求職者は国際的なキャリアや仕事内容の興味深さを重視する一方、比較的学歴の低い求職者は給与や長期雇用保障を重視する¹⁸。

1.3. 採用経路（企業の立場から）

(1) 採用プロセス

採用プロセスは企業によって異なるが、一般的に次の段階に分けられる¹⁹。

①人材ニーズの評価

求人には時間と費用がかかる。第1段階は企業のニーズ、そのニーズに応えるための最適化の可能性、求められるスキルの決定、採用の必要性があるかの確認である²⁰。

②職務の確定

採用の必要性を確認した後、企業は細かな職務記述書と必要な人材のプロフィールを決める。これには責任の範囲、目的、見込まれる成果、学歴、スキル、経験、給与レベル、雇用契約の種類といった内容が含まれる。最適の候補者を見つけるために、企業は地域や業界、職務に見合った契約内容や給与を提供し、魅力的な職務記述書を作成する²¹。

③募集要項の作成

職務を確定した後、具体的な募集要項を作成する。募集要項には明確な仕事内容と業績目標、給与や勤務地が含まれる²²。

④さまざまな媒体での求人の公表

企業は企業ウェブサイト、新聞などの印刷物、職業安定所、オンライン・ジョブボード、SNS といった複数の媒体を使って公募する²³。

18 “2015 Randstad Award France” Randstad HP, http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwinu7eYr_rLAhXDVxoKHeRQC-8QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.randstad.com%2Fdownload-folder%2Frandstad-award-country-summary-france-2015.pdf&usq=AFQjCNFSX3kwLi0DA3lx_OzD8zM8p5zw1g&bvm=bv.118443451,d.d2s

19 “Etapas pour Recruter Efficacement” PME Le Petit Bleu du Recruitment, <https://www.qapa.fr/news/wp-content/uploads/Petit-Livre-Bleu-du-recrutement.pdf>

20 同上

21 同上

22 同上

23 同上

⑤ 候補者プロフィールの選定

最適な候補者を見つけるため、応募書類を検討する。検討材料は下記のとおりである。

● 履歴書

履歴書は企業が候補者の学歴、職歴、趣味といったことを知るのに必要である。2015年にRegionsJobが行ったフランスの採用手段に関する調査²⁴によると、リクルーターは、短期の職歴が多いこと、履歴書に説明されていない空白期間、頻繁な転職、長すぎる内容などがマイナス要因になるという。一方、詳細な職歴、国外での経験、慈善事業やスポーツ関連の経験がプラスの要因になる（図表10）。また、企業が理想的な候補者を見つけるのが困難な場合は、柔軟な対応をする。たとえば、候補者の学歴、職歴、教育訓練などに関しては柔軟に考える企業が多い。しかし、候補者のスキルについては妥協しない。

図表 10 採用企業の観点から見た履歴書のプラス要因とマイナス要因（RegionsJob 2015）

リクルーターが考える履歴書のマイナス要因 (%)		リクルーターが考える履歴書のプラス要因 (%)	
短期の職歴が多い	63	職歴が細かく記載されていること	71
説明されていない空白期間	51	国外での経験	43
頻繁な転職	47	慈善事業やスポーツ関連での経験	29
長すぎる内容の履歴書	39	独自性のある履歴書	21
職歴についての記載が十分でないこと	28	起業の経験	18
職歴が1社のみ	6	趣味に関する記述	11

出所：RegionsJob HP²⁵

● 志望動機

志望動機を聞くことが多い。しかし、志望動機の内容が「非常に重要」と考えるリクルーターはわずか16%で、56%は「やや重要」、27%は「重要でない」と考えている²⁶。

● 人物の照会

候補者に関する照会依頼は採用企業にとって一般的である。リクルーターの大半が候補者の前雇用主に「必ず連絡をとる（15%）」あるいは「頻繁に連絡をとる（39%）」²⁷としている。

²⁴ RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

²⁵ 同上

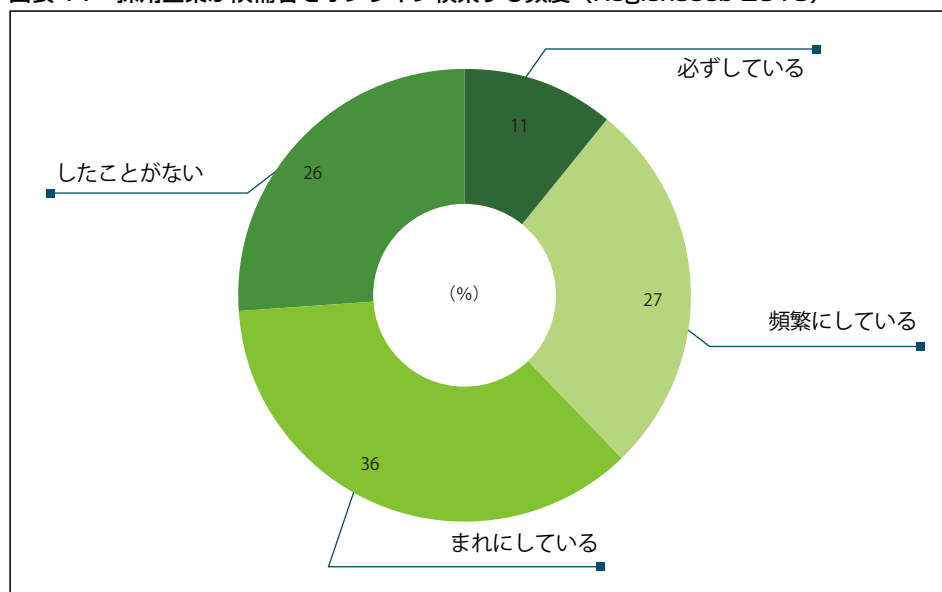
²⁶ 同上

²⁷ 同上

● 候補者を SNS 上で検索

興味深い候補者のプロフィールを見つけたとき、採用企業が Facebook、Twitter、Instagram、Pinterest といった SNS や LinkedIn のようなプロフェッショナルなネットワーク、あるいは Google のような一般的な検索エンジンから候補者に関する情報を入手しようとするのは決してまれではない²⁸。SNS を通じて履歴書に書かれていない候補者の情報を得ることができるからである。企業の 38% が、「必ず検索する」または「頻繁に候補者プロフィールをオンラインで検索している」と回答している²⁹ (図表 11)。検索結果は候補者にとって有利にも不利にもなり得、企業が採用の判断材料にすることもある。したがって候補者はオンライン上のプロフィールの管理に気を付ける必要がある (図表 12 および 13)。図表 12 および 13 が示すように、Google の検索結果が企業に与える影響は大きい。実に 66% が、検索結果が特定の候補者の採用を促したと回答し、65% が検索結果にもとづき特定の候補者の採用を見送ったと回答している³⁰。創造性、企業風土に合った性質、プロフェッショナルなイメージ、優れたコミュニケーションスキルがオンライン上プロフィールでプラスに捉えられる要素である。一方、スキルについての偽り、プロフェッショナルでないユーザーネーム、以前働いていた会社や同僚への批判、違法薬物やアルコール摂取に関する記載がマイナスの要素になる³¹。

図表 11 採用企業が候補者をオンライン検索する頻度 (RegionsJob 2015)



出所：RegionsJob HP³²

28 CareerBuilder HP, <http://recruteur.careerbuilder.fr/actualites/recruteurs-cherche-des-candidats-sur-les-medias-sociaux>

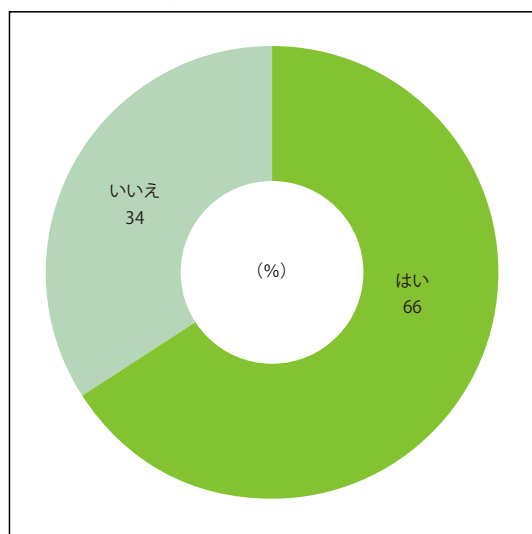
29 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

30 同上

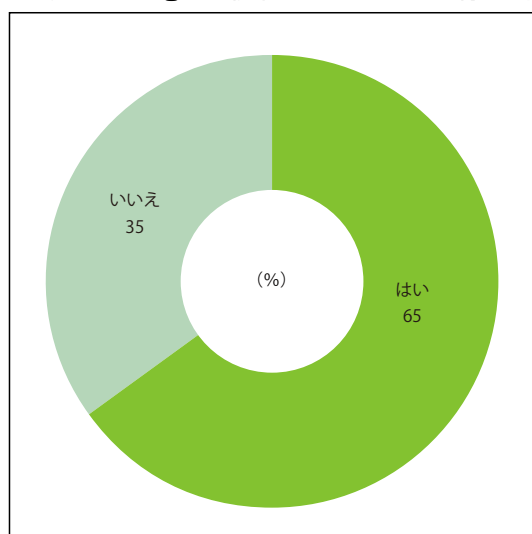
31 CareerBuilder HP, <http://recruteur.careerbuilder.fr/actualites/recruteurs-cherche-des-candidats-sur-les-medias-sociaux>

32 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

図表 12 Google の検索結果が特定の候補者の採用を促したことがあるか (RegionsJob 2015)

出所：RegionsJob HP³³

図表 13 Google の検索結果にもとづいて特定の候補者の採用を見送ったことがあるか (RegionsJob 2015)

出所：RegionsJob HP³⁴33 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

34 同上

⑥面接

採用企業は対面または電話による面接を実施する。2015年にRegionsJobが行った調査では、選考段階でもっとも重要なのは候補者の意欲、活力、プレゼンテーション力であるという結果が出ている³⁵。中小企業よりも大企業、業種では銀行、保険、航空、研究開発などでより顕著である。採用企業が予備的な電話による面接をまず行う場合もある。また、管理職雇用協会（APEC）が2014年に行った管理職の採用に関する調査によると³⁶、回答企業の52%が対面の面接を実施する前に電話による面接を行っている。面接の3分の1は履歴書に書かれた内容を確認するに留まっている。残り3分の2は正式な面接である。電話による面接の内容は会社の規模により異なる。大企業では人事に携わる人員が多いため、中小企業よりも電話面接を実施するケースが多い。1,000人以上の規模では71%が電話面接を実施している（2014年）³⁷。試験にはさまざまな形態があるが、もっとも一般的なのは性格検査、状況検査、語学試験、技術試験である³⁸。

⑦候補者の照会および仕事の提示

採用企業は候補者に前職や前同僚について尋ねることがある。また候補者の学位を照合することもある。管理職の採用プロセスでは、90%が学位の照合を行っている³⁹。

採用が決定したら、企業は役職、給与、福利厚生、就業開始日を含めて仕事の提示を行う⁴⁰。

⑧雇用手続き

企業は雇用に関する「前提報告書（Déclaration Préalable à l'Embauche (DPAE)）」と言われる雇用申告書を記入するとともに、雇用契約書を作成しなければならない。フランス法は新規従業員が試用期間終了前に身体検査を受けることも定めている⁴¹。

⑨採用者の定着

選考を通過した候補者の入社が最終段階となる。会社への融合も採用プロセスの一環であり、管理部門や同僚に紹介され、職場、就業規則、設備等の説明を受ける。職種によっては2カ月から4カ月の試用期間がある⁴²。

35 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

36 APEC HP, https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/sourcing_cadres_edition_2015/00dcc2cec435912a650ae0f690f58d42.pdf

37 同上

38 同上

39 同上

40 "Etapas pour Recruter Efficacement" PME Le Petit Bleu du Recrutment, <https://www.qapa.fr/news/wp-content/uploads/Petit-Livre-Bleu-du-recrutement.pdf>

41 同上

42 同上

(2) 採用企業が利用する主な採用経路

① 一般採用

企業は最適な候補者を見つけるためにさまざまな経路を利用する。2015年にRegionsJobが行った採用に関する調査によると、オンライン・ジョブボード、Pôle emploi および APEC、求職者からの直接応募、そして SNS が主要な採用経路である(図表 14)。また、推薦、企業ウェブサイト上の求人案内、民間人材紹介会社のほか、頻度は少ないが新聞など印刷媒体も供給ルートとして利用する⁴³。図表 14 からわかるとおり、87%の採用企業がジョブボードを利用しており、もっとも広く利用されている採用経路となっている。

ジョブボードには主に 2 つの機能がある。採用企業の 95% は求人への提示に利用し、64% は履歴書データベースを閲覧するために利用していると回答している。ジョブボードの利用満足度は 80% 前後と高い⁴⁴。次に採用経路として利用されているのは公共職業安定所で、2014 年は前年よりも数字を伸ばしている。RegionsJob (2015) の調査では、企業が採用にかかる予算を削減したために、無料でサービスを提供する Pôle emploi や APEC のような 公共・非営利の職業安定所の利用が増えたという。2014 年に 2 番目に多く利用されている。

3 番目に多い採用経路は求職者からの直接応募である。もっとも応募数は経済状況によって大きく変動する。もっとも利用の少なかった採用経路は印刷媒体で、2010 年には 23% だった利用率は 2014 年には 12% にまで減っている⁴⁵(図表 15)。

SNS の利用は 2010 年と比較すると増加しているものの、利用度はジョブボードよりはるかに低く、主要な採用経路とはなっていない(図表 15)。どちらかという、ジョブボードを補完するツールとして捉えられる。SNS は何よりも候補者を見つけるためや、ジョブボード、企業ウェブサイト、公共職業安定所といった、より伝統的な採用経路ですでに公開されている求人情報で候補者とコンタクトをとるために利用されている。また、すでに応募している候補者に関する情報を探す手段としても利用されている⁴⁶(図表 16)。

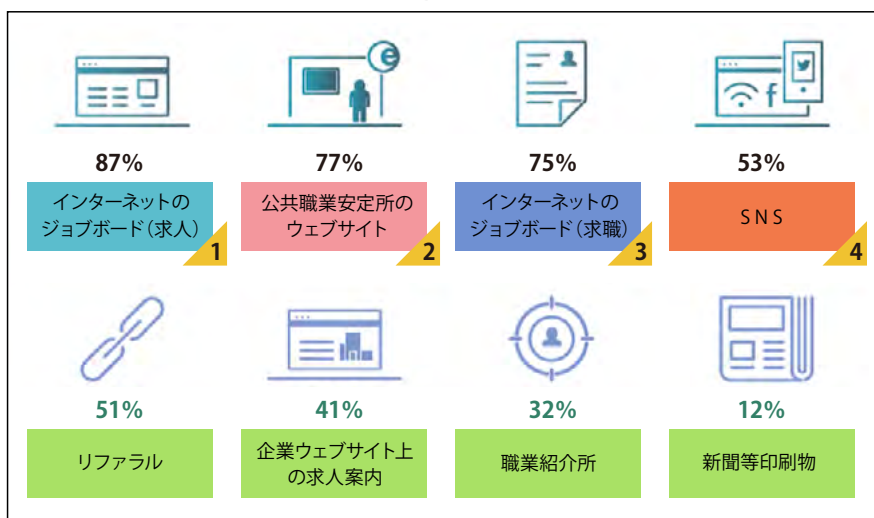
43 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

44 同上

45 同上

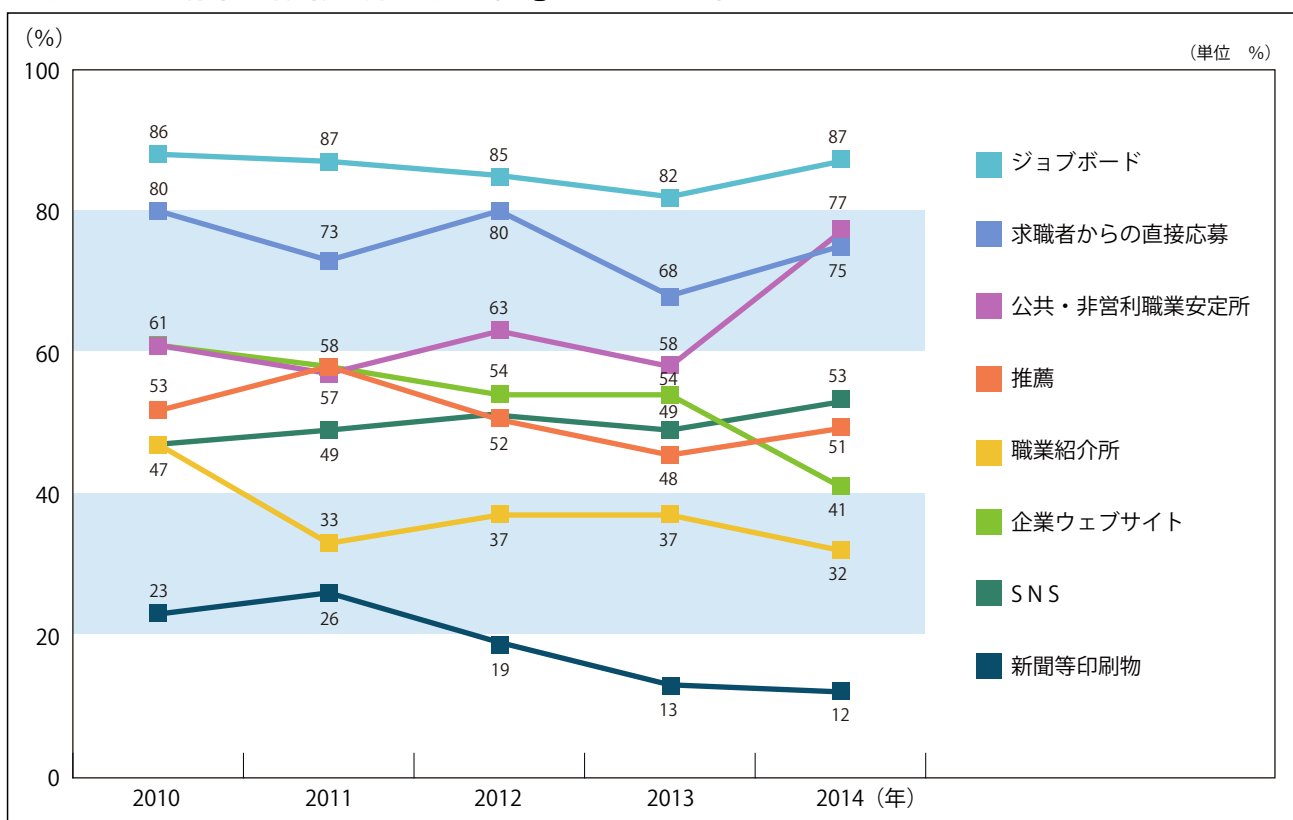
46 同上

図表 14 企業が利用する採用経路 (RegionsJob 2015)



出所：RegionsJob HP⁴⁷

図表 15 企業が利用する採用経路割合の推移 (RegionsJob 2015)

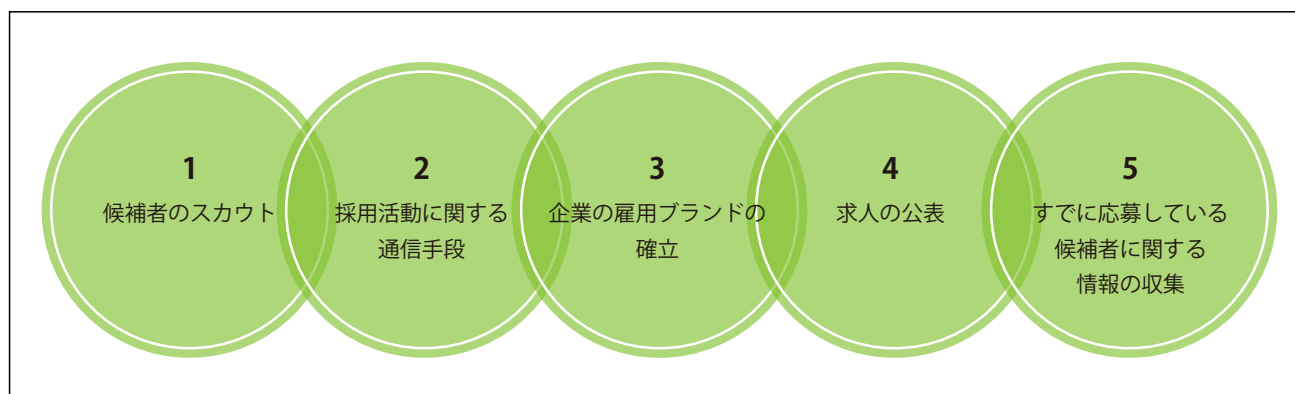


出所：RegionsJob HP⁴⁸

47 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

48 同上

図表 16 採用企業が SNS を利用する理由 (RegionsJob 2015)

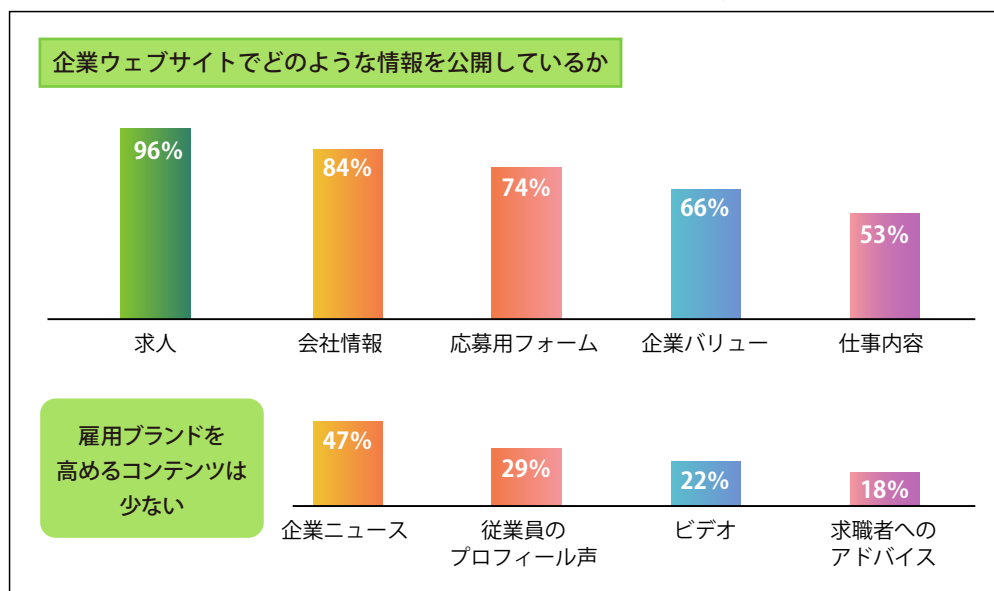


出所：RegionsJob HP⁴⁹

ジョブボードに加えて、求職者からの直接応募、公共職業安定所、SNS も採用経路として利用されている。たとえば、採用企業の 41% は採用経路として企業ウェブサイト上の求人ページも利用している (図表 15)。企業のオンライン求人ページは、候補者が直接応募するためであるが、同時に企業バリュー、ニュース、従業員の声、求人応募に関するアドバイスなども紹介している (図表 17)。

また、51% の採用企業が採用経路としてリファラルを利用している (図表 14)。推薦とは従業員による候補者の推薦である。これは主に経験が求められる職種や候補者が見つかりにくい職種の場合に利用され、リファラルを行った従業員は、その人物が採用された際にボーナスを受け取る⁵⁰。

図表 17 企業ウェブサイトの求人ページに公開されている情報 (RegionsJob 2015)



出所：RegionsJob HP⁵¹

49 RegionsJob HP, <http://groupe.regionsjob.com/societe/actualites/FillInfo/27536/Grande-enquete-2015-sur-les-methodes-de-recrutement.aspx>

50 同上

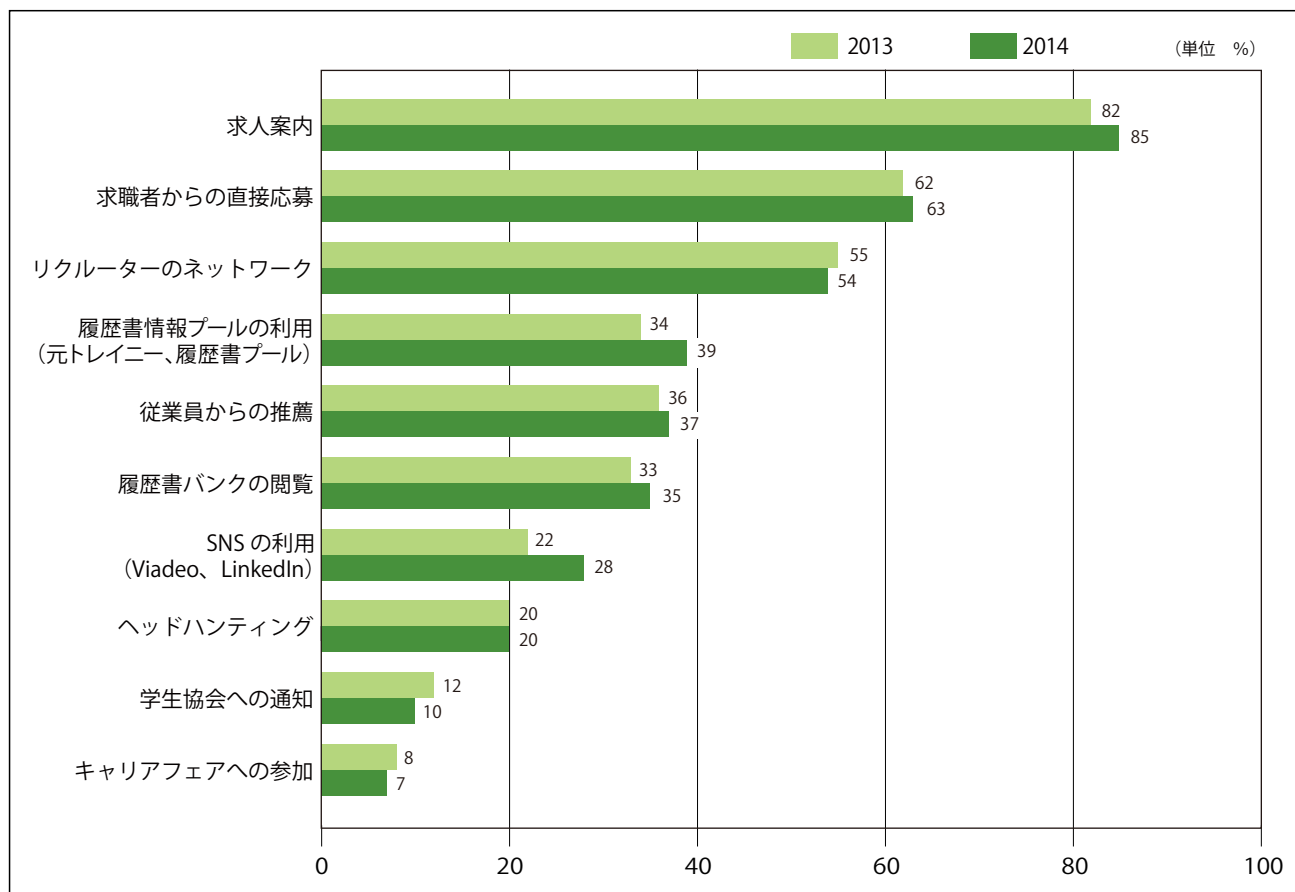
51 同上

②管理職の採用

管理職の採用経路も一般採用と同様の傾向がある。APEC が 2015 年に行った調査によると、管理職の採用は 10 の採用経路が利用されているが、もっとも利用率の高いのが「求人案内」であり 85% が利用している。そして「求職者からの直接応募」(63%)、「リクルーターのネットワーク」(54%) と続いている。「SNS の利用」は 2013 年には 22% だったが、2014 年には 28% となり、上昇率がもっとも高かった⁵² (図表 18)。

管理職の採用に利用される一般的な採用経路は管理職専門のジョブボードである。APEC、Cadremploi、Cadresonline といった管理職専門のジョブボードはリクルーターの 49% が利用しているが、Pôle emploi や Monster といった一般のジョブボードは 22% しか利用していない。管理職部門のジョブボードの利用と企業ウェブサイト上での求人とを複数利用しているところがほとんどである⁵³ (図表 19)。

図表 18 管理職の採用に利用された採用経路 (APEC 2014)



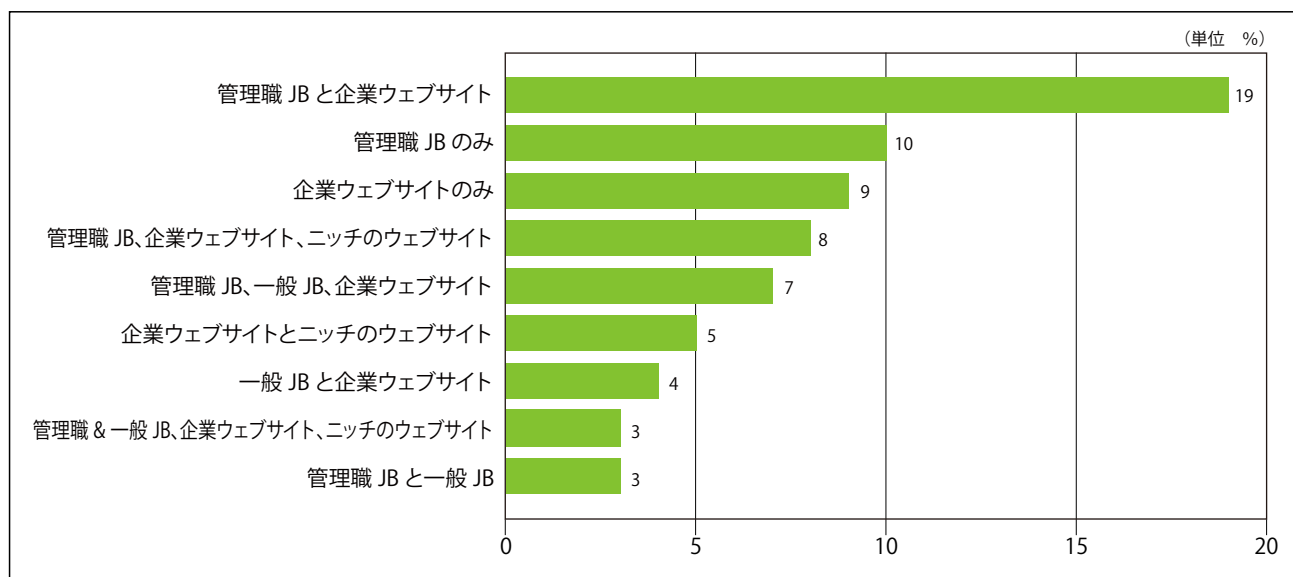
出所：“Sourcing Cadres, Edition 2015” APEC 2015.⁵⁴

52 “Sourcing Cadres, Edition 2015” APEC 2015., https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/sourcing_cadres_edition_2015/00dcc2cec435912a650ae0f690f58d42.pdf

53 同上

54 同上

図表 19 管理職の求人案内に利用された組み合わせ（複数回答）（APEC 2014）



注：JBはジョブボードの略

出所：“Sourcing Cadres, Edition 2015” APEC 2015.⁵⁵

55 “Sourcing Cadres, Edition 2015” APEC 2015., https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/sourcing_cadres_edition_2015/00dcc2cec435912a650ae0f690f58d42.pdf

2 公共・民間職業紹介制度の特徴

2.1. 職業紹介の概要

フランスの職業紹介の市場は公共と民間とがあり、それぞれが活動している。公共セクターは Pôle emploi に代表され、大部分が公共紹介所、また地方の公共紹介所で構成されている。Pôle emploi の業務の一つは、求職者にカウンセリングを行い、彼らと募集企業の連絡を取り持つことである。APEC は非営利組織として業界企業の出資により 1966 年に設立された。APEC は管理職職員の職業紹介を専門としている。民間セクターには、人材紹介会社やヘッドハンター、人材派遣会社（スタッフィング）がある。

ILO によると、フランスの民間人材紹介は世界で 4 番目に大きい市場である（2007 年の世界シェアは 9%）⁵⁶。リーダーズ・リーグによると、民間セクターでは、米国、英国とヨーロッパの多国籍人材会社が市場に深く浸透している⁵⁷。他の西欧諸国と同じく⁵⁸、求職者への職業紹介サービスは無料である。費用はほとんど企業持ちである。フランス市場の特徴は、人材紹介会社が管理職を重視している点である⁵⁹。

特筆すべきなのは、2005 年に規制が緩和されるまで、職業紹介は公共セクターの独壇場であったということだ。これは事実上というよりも法的規制であったが、APEC のような非営利組織も活動しており、職業紹介会社の事業は競争に晒されることはなかった⁶⁰。

2.2. 公的職業紹介

無料で職業紹介する公共機関。無期、有期、臨時契約等の求人情報を扱う。Pôle emploi は全国雇用局（ANPE、1967～2008 年）と産業・貿易業界雇用協会（Assedic、1958～2008 年）が合併して 2008 年 12 月 19 日に誕生した。この合併は、ドイツなど諸外国と同じように、全国的な公共の雇用機関を統合するために行われた。Pôle emploi は、全国に 900 の一般職向けと 146 の専門職向けの事務所があり、4 万 9,400 名の職員がいる。また、Pôle emploi は事務所のほかに、ジョブ・ホットラインを 68 回線と、求職者が仕事を検索したり履歴書をアップロードできる求人サイトも運営している。他に失業者の登録や失業手当の支給も行っている。

56 ILO (2009) Private Employment Agencies, Temporary Agency Workers and their contribution to the labour market, available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_162740.pdf

57 Xerfi Precepta (2014) The HR Recruitment and Consulting Market Horizon in 2015 (FR), available at: <http://www.xerfi.com/etudes/2SAE26.PDF>

58 ILO (2007) Guide to Private Employment Agencies: Regulation, Monitoring and Enforcement, available at: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/...

59 EIRO (2005) Legislation on Employment Placement Services Amended, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/06/feature/fr0506105t.htm>

60 同上

2.3. APECと民間職業紹介

APEC は専門職の紹介に特化した職業紹介所である。非営利組織として 1966 年に設立され、求職者と企業に無料でサービスを提供している。民間職業紹介には、人材紹介会社、ヘッドハンターなどの民間職業紹介サービスがある。およそ 3,200 社があり、コンサルタントが一人で操業する会社から、英国や米国の大手多国籍企業までさまざまである。一般的に、企業へのサービスは有料で、事前に決められた金額か採用した人材の年収の 2～3 割を請求する。求職者個人から紹介料をとることは、他の EU 諸国と同じように、フランスの労働法典 (Code du Travail) L5321-3⁶¹において違法である⁶²。芸能人とプロスポーツ選手にはこの法律は該当しない。

61 Légifrance (2014) Labour Code – Article L5321-3 (FR), available at: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000006903779&idSectionTA=LEGISCTA000006178151&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080527>

62 ILO (2007) Guide to Private Employment Agencies: Regulation, Monitoring and Enforcement, available at: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/...

3 人材ビジネス市場の概要と特徴

3.1. 近年の人材ビジネス市場の概要

フランスの人材ビジネス市場は、多数の組織や個人によって構成されている。それぞれの特徴は、下記の項目で分けられる。

- 公共・民間
- 活動地域 (全国・地方)
- 対象とする求職者 (一般職・専門職)
- 提供する契約種別 (無期・有期・臨時)
- 提供するサービス (人材紹介・人材派遣・人事コンサル・社員教育・アウトプレースメント等)

フランスにおける人材ビジネス

(1) 民間人材紹介会社

企業に紹介料を請求し、広範囲のサービスを提供する。さまざまな業界を扱う会社と、法律やエンジニアリング、IT や金融など専門業界に絞った会社がある。全ての求職者を対象にしている会社と、専門スキルを持った求職者のみを対象としている会社がある。基本的な紹介・斡旋サービスのみの会社や、包括的なサービスを提供する会社もある。たとえば人事関連のコンサルティング、採用業務のアウトソーシング (RPO)、社員教育、PEO、アウトプレースメントなど。人材紹介会社は、無期、有期、臨時契約を取り扱っている。

(2) 人材派遣会社 (スタッフィング)

人材紹介会社とほぼ同じ業務を行う民間機関だが、一時的な雇用を求める求職者や企業に限定している。

(3) ヘッドハンター

ヘッドハンターは人材紹介や人材派遣会社とは異なり、登録者ではなく就労中の候補者に直接連絡する。ヘッドハンティングは通常、幹部など高い職位の人材に重点を置いている。

(4) 参入支援企業 (就職困難者の支援)

スキルの低い求職者を対象として人材紹介などを行っている。求職者と企業を繋げる役割に加え、就職が困難な人 (長期失業者や不良青少年など) に社会参入の機会を与える。国からの資金援助を受けて運営しているところがある。

(5) その他の人材サービス会社

アウトプレースメント (Aksis、APC など) や PEO サービス (ADP など) に特化した人材サービス会社がある。大手の人材会社 (アウトプレースメントではモーガン・フィリップスなど) の子会社や、そのサービスだけを提供している会社がある。

3.2. 市場の規模

(1) 企業数

2005年の国立統計局によると、約1,600社の民間人材紹介会社⁶³と同等数の人材派遣会社⁶⁴があった。2007年にAPECが、2012年にPrism' Emploも人材派遣会社について似たような数値を、2014年にはCercommが1,550社としている⁶⁵。

(2) 収益

2009年、人材業界協会シンテック⁶⁶の会員である145社の人材紹介会社が、8億8,000万ユーロの収益（この部門の45%にあたる）を得ていた⁶⁷。

2012年、IPSOSロイヤリティによる390の人事部署へのアンケートによると、回答者は今後5年間で公共部門の役割は減少し、民間企業の方が重要になると予想した⁶⁸。

全体的な収益は2007年の11億ユーロから2009年は8億8,000万ユーロと、20%落ち込んだ。オアシスの調査によると2007～2009年の間の活動が縮小した理由として、人材紹介会社は次の3つを主に挙げた。

- ① 就業中の候補者を転職させる（ヘッドハンティングする）のが難しくなった（63%）
- ② 候補者側の無気力さと企業側の意思決定の遅さによる、採用活動時間の延長化（57%）
- ③ 外部採用に比べ社内採用が増加した（53%）

63 APEC 2007 in Intuition Recruitment Software(2010)Number of Recruitment Agencies and Typology(FR), available at:<http://www.intuition-software.com/nombre-de-cabinets-de-recrutement-en-france-et-leur-typologie>

64 CadreEmploi.fr provides a listing of around 2,300 recruitment agencies which are currently, or have recently been operational in France:http://www.cadreemploi.fr/emploi/liste_cabinets?nom=®code=-1

65 CERCOMM(2014)Recruitment Consultancies Guide 28th Ed.(FR)available at:<http://www.cercomm.net/Acheter-le-guide>

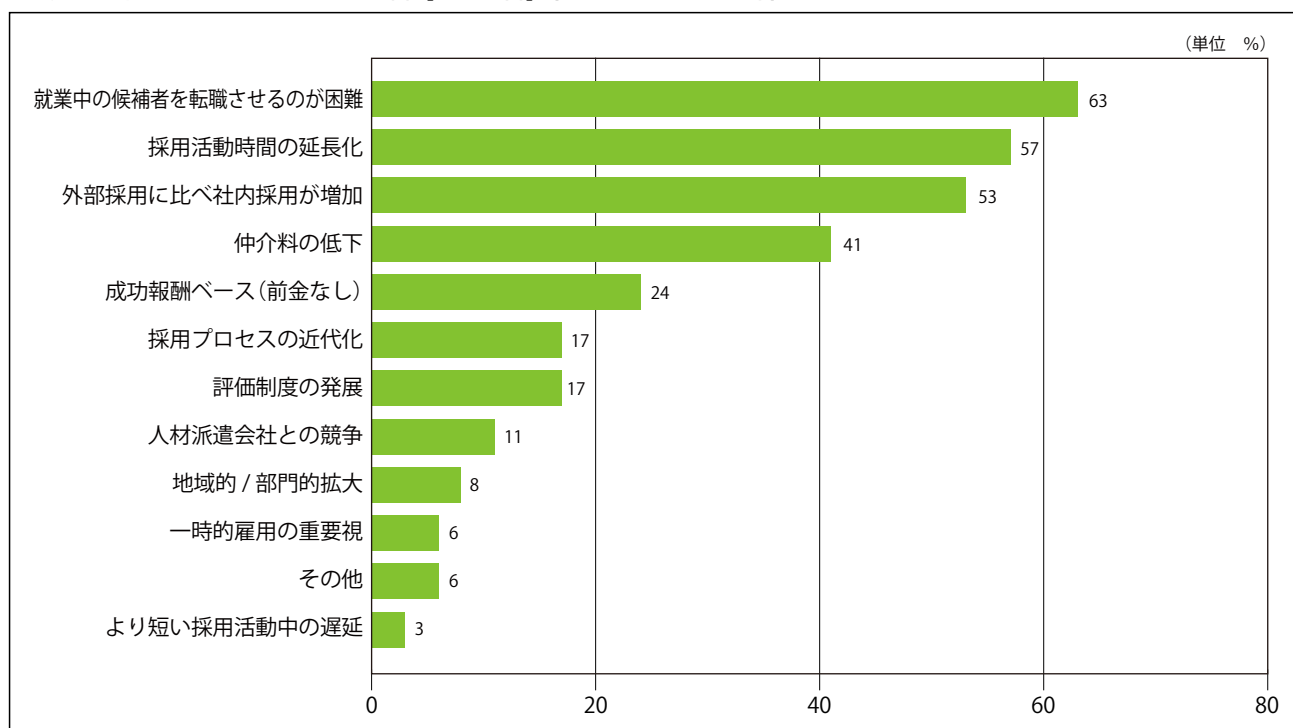
66 Syntec(2014)Syntec Recruitment Associates(FR), available at:<http://www.syntec-recrutement.org/Annuaire.aspx?id=1>

67 Oasys Consultants(2011)Headhunters and Recruitment Agencies(FR), available at:<http://www.lachasseestouverte.com/etude/index.htm>

68 IPSOS Loyalty(2012)The Future of Recruitment(FR), available at:<http://www.ipsos.fr/sites/default/files/attachments/etude-ipsos-viadeo-link-humans-sur-avenir-recrutement.pdf>

仲介料の低下による収益減少も、人材紹介会社の41%が問題点として挙げた。人材紹介会社と人材派遣会社との競争は懸念されておらず、問題点として挙げた会社は11%に留まった。これは主に、フランスの人材紹介会社は管理職の紹介に重点を置き、人材派遣会社はジェネラリストに重点を置いているので、競争が限定的なためである⁶⁹ (図表 20)。

図表 20 不況が企業に与えた主な影響【3つ回答】(オアシス、2011年)



出所：Oasys Consultants (2011) Headhunters and Recruitment Agencies (FR)⁷⁰

2007～2009年の不況によって人材紹介部門は打撃を受けたが、2010年は人材紹介会社の業務が回復した。シンテック会員の145社は収益を45%上げ、2009年の2億6,500万ユーロから2010年は3億8,400万ユーロになった。経済の拡大とアジアでの管理職候補に対する需要増を受け、特に管理職の人材紹介業が回復した⁷¹。2009年、フランスの臨時雇用は前年比で3割減少した⁷²。人材派遣業界の2012年の収益は181億ユーロだった(2011年より8.5%減少)。

69 Oasys Consultants (2011) Headhunters and Recruitment Agencies (FR), available at: <http://www.lachasseestouverte.com/etude/index.htm>

70 同上

71 EIRO (2005) Legislation on Employment Placement Services Amended, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/06/feature/fr0506105f.htm>

72 Prisme (2011) Economic and Social Report 2011 (FR), available at: <http://www.prismemploi.eu/magazine/rapport-annuel-2011/pdf/rapport-annuel-2011.pdf>

(3) 採用（紹介）数・求職者数

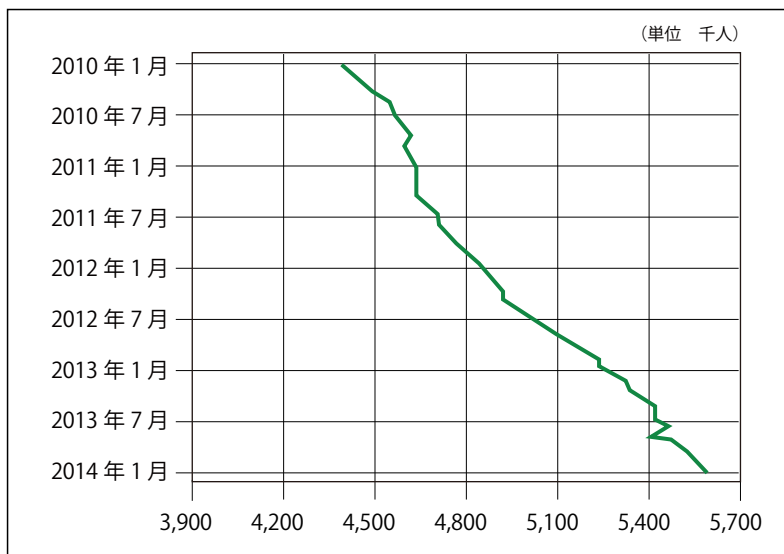
APEC は 2010 年の採用数を 16 万件、2011 年は 18 万件、2014 年は 25 万件と予想したが、ヨーロッパ経済の先行きは不透明で、現実のものとはならなかった。APEC の 2014 年の採用数は 17 万 1,200 件になった。

Pôle emploi が 2014 年 1 月に発表したデータによると⁷³、Pôle emploi に登録しているカテゴリー A、B、C に属する求職者は 520 万人だった（この 3 カテゴリーは積極的な就職活動を課されている求職者）。そして、66 万 8,000 人がカテゴリー D と E で登録していた（このカテゴリーのメンバーは積極的な雇用先探しを義務付けられていない）⁷⁴（図表 21）。この期間、Pôle emploi は求職者 9 万 7,100 人の再雇用とインターンシップ 4 万 700 人の登用に成功した。同じ期間、6 カ月を超える長期雇用 10 万 2,800 件と短期雇用（1～6 カ月）8 万 7,000 件、1 カ月未満の雇用 2 万 1,000 件を含めた計 21 万 800 件の新規求人を集めた。

Pôle emploi によると 2010 年以降の労働市場は厳しく、登録求職者数は増えながらも求人数は減少した⁷⁵（図表 22）。有期の契約社員が特に打撃を受け、2012 年に Pôle emploi に新しく登録した求職者の 25.6% を占めた。一方、元派遣社員が新たに求職者になった割合は、6.3% に留まった⁷⁶。

また、2013～14 年に Pôle emploi で最も減少したのは一時雇用だった（図表 23）。

図表 21 全カテゴリーでの登録済み求職者の傾向（Pôle emploi、2014 年）



注：月末時点で Pôle emploi に登録している求職者数（A、B、C と D、E）。季節変動や営業日数を調整済み、フランス本土のみ。
出所：Pôle emploi (2014) Registered job-Seekers and Collected Employment Offers for January 2014 (FR)

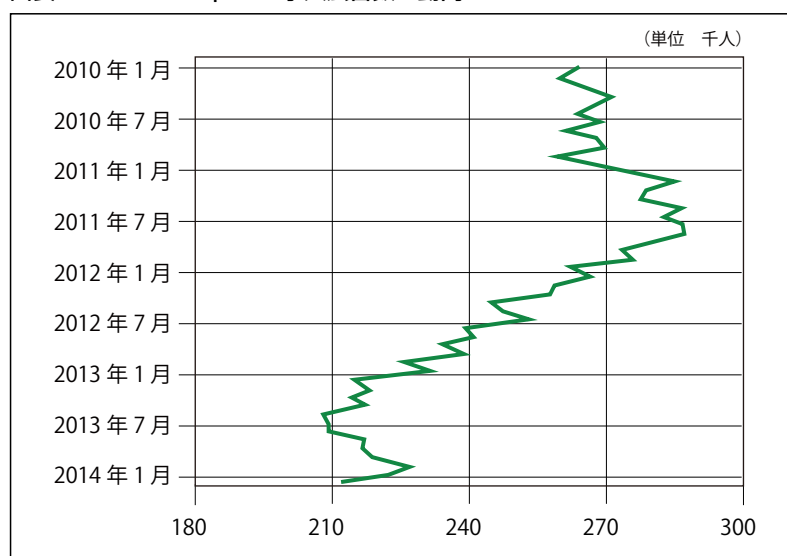
73 Pôle Emploi (2014) Unemployment at the End of January 2014 (FR), available at: <http://www.pole-emploi.org/statistiques-analyses/le-chomage-a-fin-janvier-2014-@/524/view-article-69912.html?&>

74 Pôle Emploi (2014) Registered job-Seekers and Collected Employment Offers for January 2014 (FR), available at: http://www.pole-emploi.org/front/common/tools/load_file.html?galleryId=34261&galleryTitle=Analyse+du+marche+E9+du+travail+%E0+fin+janvier+2014

75 同上

76 Prism'Emploi (2013) Economic and Social Report 2012 (FR), available at: http://www.prismemploi.eu//Addon_Site/Upload/Autres/Rapport%20economique%202012.pdf

図表 22 Pôle emploi の求人広告数の動向



注：季節変動や営業日数を調整済み、フランス本土のみ。

出所：Pôle emploi (2014) Registered job-Seekers and Collected Employment Offers for January 2014 (FR)

図表 23 契約期間別求人数 (2013～14年)

	2013年1月(人)	2013年12月(人)	2014年1月(人)	1年の変化(%)
長期契約 (6 カ月超)	94,200	107,000	102,800	9.1
短期契約 (1～6 カ月)	91,300	86,500	87,800	-3.8
短期契約 (1 カ月未満)	29,200	28,500	21,000	-28.1
求人数 (フランス本土)	214,700	220,000	211,600	-1.4
求人数合計 (全国)	219,000	226,800	216,000	-1.7

出所：Pôle emploi (2014) Registered job-Seekers and Collected Employment Offers for January 2014 (FR)

4 大手人材ビジネス会社

フランスの大手人材ビジネスの概要をまとめた。

会社名	Indeed https://www.indeed.fr/
設立年	2004年（米国）
概要	世界有数の求人検索エンジンで、50カ国以上、28言語で運営されている。リクルートホールディングス（USA）の子会社
主な事業内容	ジョブボード、各企業の求人ページ、職業紹介会社、派遣会社、各団体、新聞に掲載された求人情報を収集している。また、履歴書、仕事、業界トレンド、給与検索、フォーラムの掲載も提供している
従業員数	550人（2012年） ⁷⁷
事業所	米国：オースティン（本部）、ニューヨーク、サンフランシスコ、サンマテオ、シアトル、スタンフォード ヨーロッパ：パリ（2015年以降）、アムステルダム、ダブリン、デュッセルドルフ、ハイデラバード、ロンドン その他：シドニー、東京、トロント
売上高	1億5千万ドル（2012年推定） ⁷⁸
会社の特徴	「成果主義」の価格モデルを採用しており、企業は求人掲載ごとに固定価格を支払うのではなく、求人広告をクリックした人数に応じて料金を支払う

会社名	Jobijoba https://www.jobijoba.com/fr/
設立年	2007年（フランス）
概要	フランスのボルドー地方のスタートアップ企業で、2年間で50%成長している
主な事業内容	400件以上の専門および一般求人サイトに掲載された求人広告を1日80万件以上収集している。また、個人のスキルや労働市場の評価に基づき仕事に関する提案など個別アドバイスを行う「ヴァーチャル・カウンセラー」のサービスも提供している
従業員数	35人（2015年）
事業所	ペサック（フランス）
売上高	概算500万ユーロ（2014年推定） ⁷⁹
会社の特徴	2013年以降、フランス公共職業安定所 Pôle emploi と提携し、同ウェブサイト上に日々掲載される求人広告の8%を提供している ⁸⁰

77 "Indeed, An Almost Entirely Bootstrapped Job Search Giant, Gets A Monster Exit," Business Insider, Sep 25, 2012., <http://www.businessinsider.com/indeed-an-almost-entirely-bootstrapped-job-search-giant-gets-a-monster-exit-2012-9?IR=T>

78 同上

79 "Jobijoba, le site qui trie pour vous les offres d'emploi," L'usine Digital, Apr 11, 2014., <http://www.usine-digitale.fr/article/jobijoba-le-site-qui-trie-pour-vous-les-offres-d-emploi.N255039>

80 "Cette start-up propulse l'emploi dans l'ère du big data," Challenges, Feb 1, 2015., <http://www.challenges.fr/entreprise/20150128.CHA2589/cette-start-up-propulse-l-emploi-dans-l-ere-du-big-data.html>

会社名	123-Emploi http://www.123-emploi.com/
設立年	2005年
概要	Datameanの運営。フランス国内外、全業種の企業ウェブサイト、新聞、職業紹介会社の求人を集める求人検索エンジンで68言語でサービスを提供している
主な事業内容	地域、業種、トップリクルーター毎の求人検索
事業所	ピプラク（フランス、Datamean 本部）
会社の特徴	顧客が選択したキーワードに関連した求人情報、コマーシャルリンク、写真、ビデオを表示する「Answer」という革新的な広告ツールを制作している

会社名	DirectEmploi https://www.directemploi.com/
設立年	2002年
概要	1994年創業 DirectEmploi - DirectPerformance の子会社で、職業紹介マーケティングを専門としている。DirectPerformance は DirectEtudiant.com、DirectAlternance.com、Carriere-BTP.com も運営している
主な事業内容	仕事、学歴、職歴、業種、地域、契約の種類、給与による求人検索。また、雇用に関する雑誌、業種毎の概観、各求職者へのアドバイス（履歴書、志望動機、面接等）といったコンテンツも提供している
従業員数	3人 ⁸¹
事業所	パリ（DirectPerformance グループ本部）
売上高	27万4,400ユーロ（2012年 DirectPerformance グループ） ⁸²
会社の特徴	職歴0～10年までの候補者をターゲットとしているため、利用者は若年層（18～35歳）が中心

会社名	Jobrapido http://fr.jobrapido.com/
設立年	2006年
概要	58カ国を網羅する求人収集サイトである。2014年以降、同社はソフトウェア、インターネットサービス、テクノロジー投資を専門とする民間企業 Symphony Technology Group (STG) の傘下に入っている
主な事業内容	簡単なナビゲーションシステムによる求人検索。何（役職、スキル、企業名等）、場所（国、都市等）、範囲（10～40マイル）で検索する
事業所	ミラノ（イタリア、本部）

会社名	Misterjob.com
設立年	サンプリ（フランス）にて2012年に創業。Misterjob.com は2013年以降サービスを停止している

⁸¹ BFM TV. HP, <http://dirigeants.bfmtv.com/Vincent-SAUTERON-1856810/>

⁸² 同上

会社名	Meteojob https://www.meteojob.com/
設立年	2007年創業
概要	求職者のプロフィールやキャリア志向を分析し、それに応じた求人情報を毎日提供するという「マッチングテクノロジー」を使ってフランス労働市場のリーダーとなった求人検索ウェブサイトである。求人広告の記載は利用者プロフィールと自動的にマッチするようになっている
主な事業内容	求職者は履歴書をアップロードし、Meteojob プロフィールを記入した後、無料で毎日求人マッチングサービスを受けることができる。このウェブサイトは、仕事、就業場所、契約の種類による伝統的な求人検索も提供している。「求人予報」と言われる求人トレンドやキャリアに関するアドバイスなども提供している
従業員数	47人（2014年推定） ⁸³
事業所	パリ、リヨン、ナント、ラロシェル
会社の特徴	2015年、ローラン・ギャロス・テニストーナメントやラグビー・ワールドカップといったスポーツに焦点をあてたブランドイメージを開発している ⁸⁴

会社名	Randstad https://www.randstad.fr/
設立年	1960年（オランダ、本部）、1973年（フランス）
概要	1960年にオランダでHRサービスのプロバイダーとして創業。同グループは現在、40カ国以上の4,500事業所で運営している
主な事業内容	HRサービスと派遣、正規、有期雇用契約社員の職業紹介、人事コンサルティングも提供している
従業員数	3,500人（2015年、Randstad France グループ） ⁸⁵
事業所	サンドニ（Randstad France グループ本部）、フランスに450以上の事業所あり
売上高	28億4,000万ユーロ（2015年、Randstad France グループ） ⁸⁶
会社の特徴	Adecco に次いで世界で第2のHRサービスグループである

会社名	Inter-Conseil http://www.inter-conseil.fr/
設立年	1995年（フランス）
概要	1995年にメッツ（フランス東部）にて創業の派遣会社
主な事業内容	工業、第3セクター、運輸、建設、ロジスティクス、化学、自動車、農産業、公共事業を含む広範な業種で派遣事業を展開している。ISO90001およびOHSAS18001を取得。また、同社は派遣社員にスキル向上や派遣終了後の紹介を目的としたさまざまな教育訓練も提供している
従業員数	150人（2012年） ⁸⁷
事業所	ロンジビル・レ・メッツ（本部）。フランスおよびルクセンブルクに60以上の事業所あり
売上高	1億7,800万ユーロ（2012年） ⁸⁸
会社の特徴	2012年、パリに本社のある建設部門派遣会社 Traveco を吸収し、サービス提供範囲を拡大した。2005年には Allo-Chauffeur と Prolog を吸収し、運輸部門とロジスティクス部門へのサービス、ならびに高い資格を持つ労働ビザ取得労働者へのサービスを拡大している

83 Exclusive RH, Jan 31, 2014., <http://exclusiverh.com/articles/site-emploi-generaliste/en-2014-nous-visons-une-croissance-de-50-philippe-deljurie-co-fondateur-de-meteojob.htm>

84 同上

85 Randstad France HP, <http://www.grouperandstad.fr/groupe/>

86 同上

87 "Intérim : Inter-Conseil se renforce," Les Echos. Fr, Jun 4, 2012., http://www.lesechos.fr/04/06/2012/LesEchos/21197-102-ECH_interim---inter-conseil-se-renforce.htm

88 Inter-Conseil France HP, <http://www.inter-conseil.fr/index.php/decouvrir-inter-conseil>

会社名	Synergie http://www.synergie.fr/
設立年	1969年（フランス）
概要	派遣、有期雇用契約および正規雇用を取り扱う伝統ある職業紹介会社である。フランスのほか国外でも運営している
主な事業内容	工業（航空宇宙産業を含む）、建設、公共事業、第3セクター、農産業、IT、ホテル・レストラン、運輸、ロジスティクス、ファッション部門等でサービスを提供している。 また同社は高齢者や障がい者のニーズに特化したサービスチームも設けている ISO90001 取得
従業員数	2,420人（2016年） ⁸⁹
事業所	パリ（本部）。フランスおよびその他14カ国に600事業所あり
売上高	18億ユーロ（2015年）。 うち国際部門の売上が8億7,500万ユーロ（50%弱）、フランス国内の売上が9億2,390万ユーロ ⁹⁰
会社の特徴	航空宇宙産業や再生可能エネルギー産業といった成長部門に焦点をあて拡大を進めている ⁹¹

会社名	GroupeCrit http://www.groupe-crit.com/
設立年	1962年
概要	1962年にフランスで創業した世界的なHRサービス会社である。同グループは世界2万9,000社に求人・HRコンサルティングサービスを、130社の航空会社に空港アシスタンスサービスを提供するほか、エンジニアリングや産業プロジェクトのメンテナンスサポートも提供している
主な事業内容	下記3つのサービスを提供している。 <ul style="list-style-type: none"> • HR（派遣、HRコンサルティング） • 空港アシスタンスサービス。Groupe Europe Handling、Awac Technics、Sky Handling Partner、Congo Handling、Sky Handling Partner Sierra Leone という複数の子会社を通してサービスを提供 • エンジニアリング、メンテナンスサービス、テクノロジーコンサルティング。ECM や MASER Engineering といった子会社を通してサービスを提供
従業員数	5,800人（2015年） ⁹²
事業所	クリシー（フランス、本部）。国外に500事業所あり
売上高	19億ユーロ（2015年） ⁹³

⁸⁹ “Communique de Presse” Synergie, Jan 27, 2016., <http://www.synergie.fr/filesdata/4-1289-file.pdf>

⁹⁰ 同上

⁹¹ 同上

⁹² Group Crit HP, <http://www.groupe-crit.com/>

⁹³ 同上

会社名	Triangle Interim http://www.triangle.fr/
設立年	1996年
概要	フランス全土にて、全産業、全職種を対象とする派遣会社
主な事業内容	全産業における人材派遣
従業員数	250人以上 ⁹⁴
事業所	セルジー・ポントワーズ（本部）。フランス全土に80事業所あり
売上高	年間1億7,000万ユーロ ⁹⁵
会社の特徴	「雇用バス（Le Bus de l'Emploi）」という派遣社員を募集するためにフランス全土を回るバスを運営している。バスにはコンピューターが搭載されており、社内でリクルーターが潜在的な候補者と会い、さまざまな仕事を照会できるようになっている

会社名	Proman http://proman.lu/
設立年	1986年
概要	ルクセンブルクにて創業し、開発協力における国際的なコンサルティング会社である。同社は主に政府、公的機関、開発パートナーに対して開発支援や管理支援を行っている。顧客にはEC、世界銀行、UNICEFなどがある
主な事業内容	教育、社会的包摂および保護、労働市場および雇用、NGO、地域協力、支援計画および管理、国家財政管理、地域開発の分野での開発および管理支援サービスの提供を専門としている
従業員数	11人 ⁹⁶
事業所	ルクセンブルク（本部）。ケープタウン、ブルキナファソ
売上高	850万ユーロ（2014年） ⁹⁷

会社名	Groupe Adéquat http://www.groupeadequat.fr/
設立年	1987年
概要	建設、工業、ロジスティクス、運輸、第3セクターにおいて正規雇用および有期雇用を提供する
主な事業内容	正規雇用および有期雇用、HRコンサルティング、法律コンサルティング、教育訓練、リスク防止サービスを提供する
従業員数	560人（2015年） ⁹⁸
事業所	リヨン（フランス、本部）。フランス全土に180事業所あり
売上高	6億ユーロ（2015年） ⁹⁹
会社の特徴	過去10年間で躍進している。2004年の売上高は1億2,200万ユーロだったが、2015年には6億ユーロにまで拡大、事業所数も42から180に拡大している

94 Triangle Interim HP, <http://www.triangle.fr/presentation/les-chiffres-cles/>

95 同上

96 Proman HP, <http://proman.lu/about>

97 同上

98 Group Adequat HP, <http://www.groupeadequat.fr/media/deliacms/media/6/603-6607c3.pdf>

99 同上

会社名	Cegos https://www.cegos.fr/
設立年	1926年
概要	専門的な教育訓練やコンサルティングを提供する有数の国際的企業であり、専門コンサルタントによるさまざまな教育訓練を年間1,100回、25万人の専門職社員やマネージャーに提供している。顧客にはAdidas、Accor、Airbusなどがいる
主な事業内容	Cegosのコンサルタントは、マネジメント兼リーダーシップ、HR、効率性、営業、プロジェクトマネジメント、マーケティング兼コミュニケーション、購買、金融、IT分野でのスキル開発を提供する
従業員数	1,000人 ¹⁰⁰
事業所	イッシー・レ・ムリノー（フランス、本部）。フランス、ドイツ、ラテンアメリカ、中国、スペイン、イタリア、ポルトガル、チェコ、英国、シンガポール、スイスに50の支社
売上高	2億ユーロ（2015年） ¹⁰¹
会社の特徴	eラーニング図書館といったeラーニングツールを使って、17言語で215種類のオンライン教育訓練モジュールを含むサービスを提供している

会社名	Air Conseil http://www.airconseil.fr/
設立年	1980年
概要	Severine Vollantが、1980年にパリで創業した職業紹介会社である。同社の理念は、企業や候補者に独創的で大胆なコンサルティングを提供することである
主な事業内容	全業種で採用コンサルティングサービスを提供する

会社名	Amrop https://www.amrop.com/
設立年	1977年
概要	世界的なエグゼクティブサーチ会社で、高いスキルをもつエグゼクティブの発掘、評価、紹介を行う
主な事業内容	主として次の3種類のサービスを提供している。 <ul style="list-style-type: none"> エグゼクティブサーチ（顧客の要求に合うベストパフォーマーや人材を発掘） 取締役会コンサルティング（取締役会がスキル、経験、代表制といった点でバランスがとれるようサポート） リーダーシップ評価およびエグゼクティブ開発（最良の人材を発掘し維持できるようサポート） サービス範囲には、消費者・小売り、エネルギー・インフラストラクチャー、金融サービス、工業、生命科学、専門的サービス、テクノロジー、メディアといった分野が含まれる
従業員数	15人（パリ事業所） ¹⁰² 国外の数字は不明
事業所	57カ国に80事業所
会社の特徴	方法論、ビジネス知識、イノベーション、市場トレンド、人材育成に関するプログラムを研究者や共同経営者に提供する「Amrop大学（Amrop University）」を設立している

100 Cegos HP, <http://www.cegos.fr/nous-connaître/Pages/organisme-formation-professionnelle-continue.aspx>

101 Cegos HP, <http://static.cegos.com/wp-content/uploads/2015/06/05104422/Cegos-International-leader-in-training-and-development-EN-BD.pdf>

102 Amrop HP, <http://www.amrop.com/office/paris>

会社名	ACES International http://www.aces-international.com/
概要	「世界的なマネージャー」を求める国内外の顧客に対してHRコンサルティングを提供するエグゼクティブサーチ会社である ¹⁰³
主な事業内容	2段階の手順で各国の顧客が国際的なエグゼクティブを見つけられるよう支援する。 第1に同社はビジネス志向、技術力、財力、市場戦略面での顧客の強みを特定する。第2に顧客が長期的に成長するために求められるエグゼクティブのスキルを査定する
事業所	フランス、スペイン、英国、ドイツ、ベルギー、イタリア、中国、カナダ、米国、アルゼンチン
会社の特徴	国内の職業紹介会社と国際的なヘッドハンティング会社の交差点に立つ、ユニークな国際的組織であると自認している ¹⁰⁴

会社名	Remora http://www.remora-talent.com/
概要	限られた顧客に特定の候補者を見つける小規模ながらも国際的な人材アドバイザリー会社である
主な事業内容	主として2種類のサービスを提供する。 <ul style="list-style-type: none"> エグゼクティブレベルで、候補者紹介、市場マッピング、候補者ベンチマーキング、後継計画を提供する 企業レベルで、監査、諮問、ベンチマーク、成功事例分析、新入材に関する年間市場調査といったサービスを提供する
従業員数	2人 ¹⁰⁵
事業所	パリ、香港

103 Aces International HP, http://www.aces-international.com/fr/aces_f.htm

104 同上

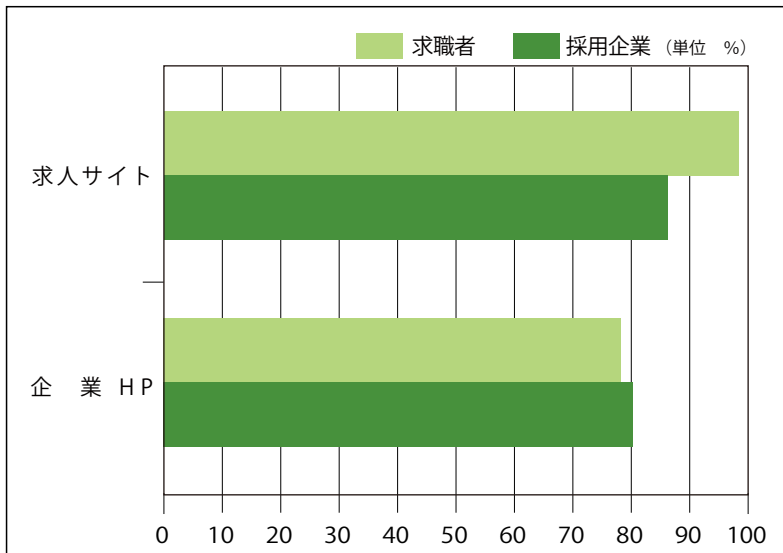
105 Remora HP, <http://www.remora-talent.com/the-team.html>

5 求人・求職サイト

5.1. オンライン採用市場の概要

フランスでオンライン採用市場の第1ステージが発展したのは1998年だった(第2ステージはセクション6に記述)。この初期ステージでは、求人サイトとCVデータベースがオンライン採用の主なツールだった。企業のホームページを採用の手段として使用する方法もこの時期に増加した。第1ステージの採用ツールは、採用企業および求職者の80%以上が利用している(図表24)。絶対値としては、年間数億人のユーザーに上る。

図表 24 求職者と採用企業によるオンライン・リクルートメント・ツールの利用



出所：APEC, 2009

オンライン採用ツールは今や市場の全範囲を網羅し、未熟練労働者から専門職まで、臨時、有期、無期契約全てに対してサービスを提供している。ジェネラリストと専門家ツールや全国と地域にフォーカスしたものまである。

求職者がオンライン求人サイトとCVデータベースを利用する際は無料だが、企業には有料である(例外は非営利組織であるAPECの求人サイト)。広告1件の掲載は通常650~850ユーロで、大体30~60日間である。この基本サービスに、優先掲載、企業ロゴ掲載、バナー広告などのオプションが、それぞれ別料金で追加されることがある。CVデータベースは月々の会費(例：1カ月2,600ユーロ)か履歴書1通分ずつ(例：履歴書50通につき100ユーロ)のプランがある。

5.2. 大手求人・求職サイト

フランスの大手求人・求職サイトの概要をまとめた。

サイト名	APEC https://www.apec.fr/
設立年	1967年（組織）2003年（ウェブサイト）
サービス内容	大卒と管理職レベルの無料求人掲載サービス。企業は CV データベースも無料で閲覧することができる
求人広告掲載数	1万1,650件（大卒者用） 3万8,700件（管理職用）
1か月あたりのビジター数	15万人（1日のユニークビジター数）
登録 CV 数	41万7,000通
求人掲載料	掲載料は無料。業界出資の NPO 組織のため
特徴	無料の求人広告掲載、CV サーチ、採用コンサルティングサービスを提供。大卒と管理職レベルの求人に特化している
その他	民間の非営利組織。業界が出資しており、人材紹介サービスは無料。中小企業向けの採用手順に関するワークショップや全企業向けのコンサルティングも提供している

サイト名	Career Builder (France) http://www.careerbuilder.fr/
設立年	1995年（グローバル）
サービス内容	求職者による求人情報閲覧は無料で、企業による求人広告掲載は有料で行っている。有料会員の企業は CV データベースにもアクセスできる
求人広告掲載数	毎月新規広告1万件
1か月あたりのビジター数	100万人
登録 CV 数	21万通
求人掲載料	基本掲載料は750ユーロからで1件30日間。オプションとして、追加料金を支払えば優先掲載、他サイトへの掲載などもある
特徴	フランスのキャリア・ビルダーは、ジェネラリスト用の careerbuilder.fr や専門分野用サイトの lesjeudis.com 、 ecrulex.com 、 CAO-emplois.com などの広告をまとめて掲載している。リクルーターも、キャリア・ビルダーを通してそれらの専門分野用サイトに掲載できる
その他	主要サービスに加え、企業向けの人事コミュニケーション・コンサルティング、採用イベント運営サービスや求職者たちのビジネス・インテリジェンス・サービスなども提供している

サイト名	Keljob https://www.keljob.com/
設立年	2000年
サービス内容	求職者向け無料の求人閲覧サービス、企業には有料の求人広告掲載サービスを提供。有料会員の企業は CV データベースにもアクセスできる
求人広告掲載数	2万500件
1か月あたりのビジター数	40万人以上の購読者 月数百万人の訪問者
登録 CV 数	400万通以上
求人掲載料	広告1件の掲載料は720ユーロから。バナー掲載などのオプションも別料金で請け負う
その他	主要サービスに加え、企業に向けて書類の事前選考サービスも提供している

サイト名	Monster (France) https://www.monster.fr
設立年	1999年（フランス）
サービス内容	求職者向け無料の求人閲覧サービス、企業には有料の求人広告掲載サービスを提供。有料会員の企業は CV データベースにもアクセスできる。
求人広告掲載数	毎月新広告1万7,000件
1か月あたりのビジター数	200万人（ユニークビジター数） 360万人（延べ人数）
登録 CV 数	120万通
求人掲載料	基本料金は1件30日間で630ユーロか60日間で740ユーロ。優先掲載などのオプションも別料金である
その他	主要サービスに加え、企業向けの人事コミュニケーション・コンサルティングや極小企業（VSB）向けのカスタマイズ・サービスも提供している

サイト名	Pôle emploi http://www.pole-emploi.fr/
設立年	2008年
サービス内容	求職者と企業向けに求人広告掲載と CV データベースサービスを無料で提供している
求人広告掲載数	15万5,000件以上
1か月あたりのビジター数	3,800万人
登録 CV 数	260万通以上
求人掲載料	Pôle emploi のサービスは求職者にも企業にも無料
特徴	求人広告別、または求職者の CV 別に閲覧できる。特定の地域に絞ったサーチもできる
その他	Pôle emploi は国家雇用局。求職者の雇用先探しを手助けする任務を負い、失業者の登録や失業手当の支払いも担当する

サイト名	RecruLex http://www.recrulex.com/
設立年	2000年
サービス内容	法律分野を専門とした人材紹介サービスを提供。求職者は無料で求人情報を閲覧でき、企業は有料で求人広告を掲載する。有料会員の企業は CV データベースへのアクセスもある
求人広告掲載数	500件
1か月あたりのビジター数	9万人
登録 CV 数	4万3,000通
求人掲載料	一つの地域に60日間掲載が基本で料金は860ユーロから。優先掲載やバナー広告などのオプションも追加料金で提供
特徴	金融業と法律分野に特化して人材紹介サービスを提供
その他	キャリア・ビルダーが RecruLex を通して専門的サービスを運営している

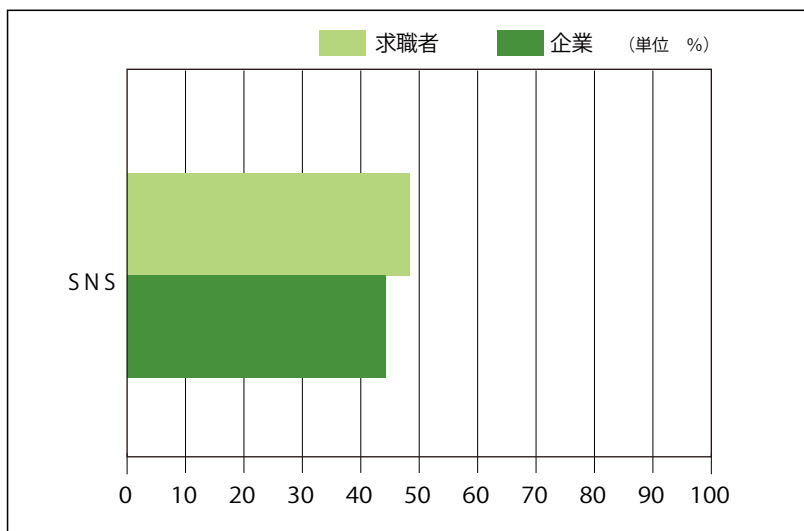
サイト名	Regions Job http://www.regionsjob.com/
設立年	2000年
サービス内容	求職者は無料で求人情報を閲覧でき、企業は有料で求人広告を掲載する。有料会員の企業は CV データベースへのアクセスもある
求人広告掲載数	2万6,000件以上
1か月あたりのビジター数	150万人（ユニークビジター数） 500万人（延べ人数）
登録 CV 数	180万通
求人掲載料	基本料金は615ユーロから。リージョンズ・ジョブの8地域のうち1つへの掲載。優先掲載やバナー広告、全地域への掲載なども追加料金で引き受ける
特徴	地域特有の求人や候補者情報を求職者、企業に届けようと努力している
その他	主要サービスに加え、企業の人材採用コミュニケーションのツールとしてのウェブデザインやソーシャルメディア・コンサルティングも行っている

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

2007年、市場は「e-リクルートメント2.0」と呼ばれる第2ステージに入った¹⁰⁶。第2ステージは、求人サイトとCVデータベースの双方で見られ、新たなオンライン採用ツールも出現した。「e-リクルートメント2.0(プロフェッショナル)」では、企業と求職者のSNS利用頻度が増えた。ホームページを通じた求人活動は引き続き受け身なものだったが、SNSの出現により求人・求職活動をヘッドハンティングのような積極的なものにした。フランスでは、このステージで補助的な採用ツール、例えばリクルーターのブログや動画履歴書などが使われるようになった。ただし、その使用頻度はさほど多くない。第2ステージのツールは、2009年時点ではリクルーター、および求職者の40%以上が利用していた(図表25)。

図表25 求人・求職プロセスでの(プロフェッショナル向け) SNSの利用率



出所：APEC, 2009

106 APEC(2009)Recruitment Practices(FR)

6.2. 主なSNSサイト

フランスの主要な SNS の概要をまとめた。

サイト名	Facebook https://www.facebook.com/
設立年	2004年
サービス内容	ソーシャルネットワーキング（非プロフェッショナル）
利用者数	12億3,000万人のアクティブ・ユーザー/月（グローバル）、ユーザー2,600万人（フランス）
求人・求職における利用法	ヘッドハンティング時のプロフィール情報閲覧 求人広告掲載はフェイスブック・マーケットプレイスが無料提供 企業のページに採用情報を掲載
サイトの特徴	最大手のSNS

サイト名	LinkedIn https://www.linkedin.com/
設立年	2003年
サービス内容	プロフェッショナル用のソーシャルネットワーキング
利用者数	2億7,700万人（グローバル）、430万人（フランス）
求人・求職における利用法	職務履歴によるネットワーキング機能の活用 ヘッドハンティング時のプロフィール情報閲覧 求人広告有料掲載（求職者による閲覧は無料）

サイト名	Viadeo https://fr.viadeo.com/fr/
設立年	2004年
サービス内容	プロフェッショナル用のソーシャルネットワーキング
利用者数	5,500万人（グローバル）、800万人（フランス）
求人・求職における利用法	職務履歴によるネットワーキング機能の活用 ヘッドハンティング時のプロフィール情報閲覧 求人広告有料掲載（求職者による閲覧は無料）

7.1. 公的機関の役割

フランスでの採用プロセスは労働・雇用・健康省の管轄となり¹⁰⁷、Code du Travail¹⁰⁸（労働法典）によって定められている。

フランスでは民間の人材紹介会社は一般的だが、その機能を取り締まる法律は特がない。2005年までは、当時の国家雇用局（ANPE、現 Pôle emploi）がまとめる公共機関が人材紹介を法的に独占していた。法的には、企業は求人情報をすべてANPEに報告しなければならなかった。実際は、民間人材紹介会社が取り締まられることはなく、ANPEに報告された求人情報は35%のみであった¹⁰⁹。このような法律状況により、フランスはまだILO条約181号（民間職業紹介所に関する条約）を批准していない^{110, 111}。

2005年時点では、公共機関と民間の人材紹介会社、並びに人材派遣会社は合法的に共存している。公共機関も、公共性を保つことを条件に地方に補助機関を開設することが許されていた。労働法典では、公共機関は労働市場を調査し、企業と求職者に専門的な助言や紹介サービスを提供することを義務付けている。また、公共機関には、求職者の登録や職業訓練、仕事に伴う移動についてもアドバイスし、労働市場への参加を促す責任がある。職業紹介の業務に加え、失業手当の支払いも行う。

2005年の改定により、人材紹介と人材派遣を含む民間セクターも公式に認定されることとなったが、政府への登録が必須である。他の欧州諸国と異なり、フランスは人材派遣や臨時労働者の派遣において、分野の規制がない¹¹²。

2008年2月13日の法律¹¹³に基づいて、Pôle emploiを設立した。

107 <http://travail-emploi.gouv.fr/>

108 <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050>

109 EIRO (2005) Legislation on Employment Placement Services Amended, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/06/feature/fr0506105f.htm>

110 ILO (1997) Convention 181 on Private Employment Agencies, available at: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312326

111 ILO (2014) Ratifications by Country – Conventions not Ratified by France, available at: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11210:0::NO:11210:P11210_COUNTRY_ID:102632

112 ILO (2007) Guide to Private Employment Agencies: Regulation, Monitoring and Enforcement, available at: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/...

113 Légifrance (2014) Law of February 13th 2008 regarding the reform of the public sector employment agency (FR), available at: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018117826>

7.2. 公的機関から民間事業者への委託状況

Pôle emploi をはじめとする公共人材紹介機関と民間人材紹介会社間の連携、委託は次の3つの方法で実施されている¹¹⁴。

(1) Pôle emploi が、職業紹介サービスに関して人材派遣会社と協力

求職者は人材派遣会社による求人情報も Pôle emploi を通して閲覧できる。Pôle emploi は人材派遣会社に労働市場のデータを提供し、候補者選定に協力している。

(2) Pôle emploi が、短期サービスを民間企業に委託

ワークショップ（履歴書の書き方、面接準備の仕方など）、職能スキルや能力の評価、短期間の職業訓練（通常およそ450時間）などが含まれる。

(3) Pôle emploi は、社会的弱者支援のため民間セクターとパートナーシップを提携

集中指導プログラムや試用雇用を民間企業に依頼している。

(2)と(3)は、問題を多く抱える求職者が、個別の研修やサービスを受けられることを目的とした連携体制である。このようなプログラムを開始した2009年から2011年末までに、約32万5,000人の求職者が参加した。これらのサービスを提供する民間企業にはアウトプレースメント会社、大手人材派遣会社（マンパワー、アデコ、ランスタッド等）、地方拠点の職業訓練サービス提供会社の3つのタイプがある。

114 ILO (2007) Guide to Private Employment Agencies: Regulation, Monitoring and Enforcement, available at: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/...

付録 A – 用語解説

ANPE	Agence National Pour l'Emploi (ANPE) は 2009 年までフランスの公共人材紹介機関だった。UNEDIC と合併した後は Pôle emploi となった。
APEC	Association Nationale Pour l'Emploi de Cadres (管理職員雇用協会) は非営利組織として活動する民間人材紹介機関。
Assedic	Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (産業・貿易業界雇用協会) は 1958 年に開設し、失業手当の収集と配当を担当していた。Pôle emploi ができるときに ANPE と合併した UNEDIC の関連機関だった。
Cadre	専門家と管理職員を指すフランス語。法的なくくりはなく、定義は曖昧。一般的に、学士号を持った新卒から幹部ではない管理職レベルを指す。
Code du Travail	Code du Travail (労働法典) はフランスの労働、および採用手順について記した法律。
ヘッドハンター	主に役員などの経営幹部や、専門スキルを持った優秀な人材をスカウトする民間企業。活動は他のタイプよりも積極的で、特定の求人に応募しておらず、就業中の人物に声をかけて採用する。
参入支援企業	人材紹介、または人材派遣会社で、就職が特別に困難な求職者を手伝うという社会的意義も果たしている。公共機関からの資金援助を受ける資格がある。
人材派遣会社	短期就業を提供する民間人材派遣会社。通常は 6 カ月以内の季節労働や特定のプロジェクトのために企業に人材を派遣する。
フランス本土	ヨーロッパ内のフランスの領土を指す(大西洋にある近い島も含む)。離れたところにある領土は含まない。フランスの海外領土と合わせて使われる。
フランスの海外領土	ヨーロッパ、またはその近くでないフランス領土のこと。フランス領ギアナ、フランス領ポリネシア、ニューカレドニア、フランス南極地域などがある。
Pôle emploi	フランスの公共職業安定所。
e-リクルートメント	求人サイト、企業 HP や CV データベースを使用したオンライン採用法のこと。e-リクルートメント 2.0 の先駆けといわれる。
e-リクルートメント 2.0	求人サイト、企業 HP、CV データベース、ソーシャルネットワーキング、オンライン人事コミュニケーションやその他多数のツールを含むオンライン採用法のこと。
人材紹介会社	人材紹介サービスを提供する民間セクター。フランスでは、通常、専門職の無期・有期雇用の採用に利用されている。
ソーシング	リクルーターによる、候補者の第 1 次選定のこと。この時点ではまだ候補者の詳しい査定は行われていない。
UNEDIC	Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (全国商工業雇用連合) は 2009 年に ANPE と合併して Pôle emploi になるまで失業手当を給付していた。

付録 B – 用語一覧

Agence d'Intérim	人材派遣会社
Cabinet de Recrutement	人材紹介会社
Cadre	専門家、管理職社員
Contrat à Durée Déterminée (CDD)	有期限契約
Contrat à Durée Indéterminée (CDI)	無期限契約
Chasseur de Têtes	ヘッドハンター
Chercheur d'Emploi	求職者
Chômage	失業
Code du Travail	労働法典
CVthèque	CV データベース
Dirigeant	幹部
Employeur	雇用者、採用企業
Entreprise d'Insertion (EI)	参入支援企業
Entreprise de Travail Temporaire (ETT)	人材派遣会社
Externalisation du Recrutement (RPO)	採用業務アウトソーシング (RPO)
Formation Professionnelle	職業訓練
Marché de l'Emploi	労働市場
Marché du Recrutement	採用市場
Outplacement	アウトプレースメント
e-Recrutement	e-リクルートメント
Replacement Externe	アウトプレースメント
Réseau Social	ソーシャルネットワーキング
Ressources Humaines (RH)	人事・人材 (HR)
Site de Recrutement	求人サイト
Sourcing	ソーシング

フランスの人材サービス

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。

フランスの人材サービス

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/