

# イタリアの 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） .....	3
2. 公共・民間職業紹介制度の特徴 .....	5
2.1. 職業紹介制度の概要 .....	5
2.2. 公的職業紹介 .....	5
2.3. 民間職業紹介 .....	7
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） .....	8
3.1. 近年の人材ビジネス市場の概要 .....	8
3.2. 市場の規模 .....	10
3.3. 人材サービス業界団体の活動、特徴 .....	11
4. 大手人材ビジネス会社 .....	12
5. 求人・求職サイト .....	19
5.1. オンライン採用市場の概要 .....	19
5.2. 大手求人・求職サイト .....	20
6. SNS を利用した求人・求職 .....	21
6.1. オンライン採用市場の概要 .....	21
6.2. 主な SNS サイト .....	23
7. 公的機関と民間事業者の関係 .....	25
7.1. 公的機関の役割 .....	25
7.2. 公的機関のサービス内容（労働省、地方官庁、ジョブセンター、職業訓練機関） .....	28
7.3. 公的機関から民間事業者への委託状況 .....	28

# 1 入職経路と採用経路

## 1.1. イントロダクション

オンラインおよびソーシャルネットワーキングサービス（SNS）を使った求人求職活動を「ソーシャル・リクルーティング」と呼称し<sup>1</sup>、それをを行う求職者や企業が増加している。公共職業安定所を利用した従来の経路は少なくなっており、その傾向は年齢が低い候補者ほど顕著である。一方、個人的な関係（リファラル）を使って求職活動を行う人も多く、重要であるとみなされている。

## 1.2. 入職経路（求職者の立場から）

求職者は下記の方法のいくつかを使って求職活動を行っている。

- (1) 公共職業安定所（Centri per l'Impiego : CPI）
- (2) 民間人材紹介会社
- (3) ジョブボード、求人検索エンジン、ソーシャル・リクルーティング
- (4) リファラル
- (5) 企業に直接連絡（求人の有無に関わらず）
- (6) 教育機関・大学
- (7) 公務員試験

### (1) 公共職業安定所（Centri per l'Impiego : CPI）

CPIは公共の職業紹介機関である。1997年に設立され<sup>2</sup>、イタリア全土に設置されている。2015年のISTAT（イタリア国家統計機関）の調査によると<sup>3</sup>（図表1、図表2）、求職者の26～29%がCPIを使った求職活動を行ったが、実際に仕事を得たのは1.2%～1.6%という結果がでている<sup>4</sup>。州政府によっては、地域ごとに1,100万ユーロ以上をCPIの運営資金として拠出している<sup>5</sup>。

1 アデコ社の分類による

2 d. lgs. 23 dicembre 1997, n. 469

3 "Allegato Statico" イタリア国家統計局, 2015年7月

4 同上

5 Regione Veneto HP, [http://www.regione.veneto.it/web/guest/comunicati-stampa/dettaglio-comunicati?\\_spp\\_detailId=2969829](http://www.regione.veneto.it/web/guest/comunicati-stampa/dettaglio-comunicati?_spp_detailId=2969829)

## (2) 民間人材紹介会社

民間の人材紹介会社は、2004年から労働省に登録することが義務付けられている<sup>6</sup>。世界的規模の会社もあれば、国内求人のみを扱う会社もある。2015年のISTATの調査(図表1、図表2)<sup>7</sup>によると、求職者の約13～20%が民間の人材紹介会社を使い、1.6～5.5%が実際に仕事を得たと答えている。

## (3) ジョブボード、求人検索エンジン、ソーシャル・リクルーティング

ジョブボード、求人検索エンジン、ソーシャル・リクルーティングはイタリアで広く使われるようになってきている。上記のISTAT調査ではカテゴリー分けはしていないが、求職者の40～72%がこれらのサービスを使い、そのうち10～20%がこれらのサービスが仕事を探すのに最も有効であると答えている。若年求職者(15歳～34歳)がこれらのサービスから仕事を見つけるケースが増えている。

2014年のアデコの調査<sup>8</sup>によると、SNSを使う求職者は14%増加しており、LinkedInはFacebookより人気が高い(2015年はFacebookがLinkedInより利用者が多かった)。

同調査では、47%の調査対象者がSNSの求人サービスを使ったことがあるという。1年未満の職業経験者41%、1年以上の職業経験者は39%、3年以上の職業経験者の利用率は20%と職業経験が浅いほどSNSを利用する傾向がある。

## (4) リファラル

リファラルは、最も利用率が高く、かつ信頼できる方法であるようだ。ISTATによると(図表1、図表2)、求職者の約57%～85%が家族、親戚、友人に仕事探しの協力を頼んでおり<sup>9</sup>、40～41%が最も効果的な方法だと答えている。

## (5) 企業に直接連絡

多くの人は、求人の有無にかかわらず履歴書を企業に送付したり、企業のウェブサイトの求人ページで応募している。2015年のISTATの調査では(図表1、図表2)<sup>10</sup>、求人募集に応募した57%～80%が企業に直接履歴書を送っており、10%～20%がこの方法が最も効果的と答えている。興味深いのは、若年者ほどこの方法を使っている点である。

## (6) 教育機関・大学

イタリアの教育機関や大学が行う就職支援サービスはまだ発展途上であるが、めざましい進歩が見られる。例えばアルマローレア<sup>11</sup>はボローニャ大学により、学生(イタリアの全大学の)と卒業生を会わせることで、学生の採用率を高めることを目的として作られた。Studio UmanaとOsservatio Jobpricingの調査によると、応募者の9%が教育機関や大学を通じて仕事を得たと答えている<sup>12</sup>。

6 Cliclavoro HP, <http://www.cliclavoro.gov.it/Operatori/Agenzie-per-il-lavoro/Pagine/default.aspx>

7 "Allegato Statico" イタリア国家統計局,2015年7月

8 Wired HP, <http://www.wired.it/economia/lavoro/2014/09/30/social-recruiting-si-cerca-online-se-non-si-trova/>  
Zooroma HP, <http://zooroma.prosite.com/26116/475411/recent-works/adecco-italia-infographic>

9 脚注7に同じ

10 脚注7に同じ

11 Almalaurea HP, <http://www.almalaurea.it/en>

12 La Repubblica HP, [http://www.repubblica.it/economia/2015/10/31/news/come\\_trovare\\_lavoro-126144828/](http://www.repubblica.it/economia/2015/10/31/news/come_trovare_lavoro-126144828/)

## (7) 公務員試験

公務員になるには試験を受ける必要がある。全ての人に門戸を開いており、透明性が高い試験で、1回または数回試験が課せられる<sup>13</sup>。

図表 1 求職方法

(単位 %)

求職者の年齢	CPI	民間人材紹介会社	リファラル	履歴書送付での応募	インターネットでの応募	公務員試験
15～34歳	27.4	19.9	84.9	80.2	20.7	6.9
35～49歳	29.0	18.6	69.9	69.9	55.8	3.2
50歳以上	26.8	13.3	56.9	57.0	40.0	1.3

出所：“Allegato Statico” イタリア国家統計局（2015年7月）

図表 2 入職経路

(単位 %)

求職者の年齢	CPI	民間人材紹介会社	リファラル	履歴書送付での応募	公務員試験
15～34歳	1.4	4.2	40.4	20.7	3.7
35～49歳	1.6	5.5	44.5	16.7	4.7
50歳以上	1.2	1.6	42.1	11.0	3.1

出所：“Allegato Statico” イタリア国家統計局（2015年7月）

## 1.3. 採用経路（企業の立場から）

### (1) 採用プロセス

仕事の応募には通常履歴書を申込書類と一緒に提出することになっており、しばしばカバーレターやレファレンスが要求される。職務や会社によっては、試験をする必要もあり（特に技術系の仕事）、数回の面接が必要とされる<sup>14</sup>。

最も一般的な労働契約は、無期限の雇用契約であるが、プロジェクト協力契約、実習契約など<sup>15</sup>、数々の選択肢がある。これまでは多くの場合、解雇が難しかったため（イタリアの労働法の Article 18 により企業は経営状況に応じて労働力を調整することを禁じられていた）、雇用期限付き契約が一般的であったが、2015年に「Jobs Act」<sup>16</sup>と呼ばれる包括的改革が行われ無期限雇用の促進が行われている。

採用プロセス全体の期間は、応募者が退職の意向を事前に勤務先に伝える期間によって決まる。一般的には最長4カ月であるが、勤務先での役職や在職年数により期間は異なる<sup>17</sup>。

13 Cliclavoro HP, <http://www.cliclavoro.gov.it/bandieconcorsi/Pagine/default.aspx>

14 Michael Page HP, <http://www.michaelpage.it/candidati/consigli-il-colloquio-di-lavoro/come-prepararsi-un-colloquio-di-successo>

15 Agenzialavoro HP, <http://www.agenzialavoro.tn.it/lavoratori/norme/contratti>  
Il post HP, <http://www.ilpost.it/2015/07/07/contratti-di-lavoro-jobs-act/>

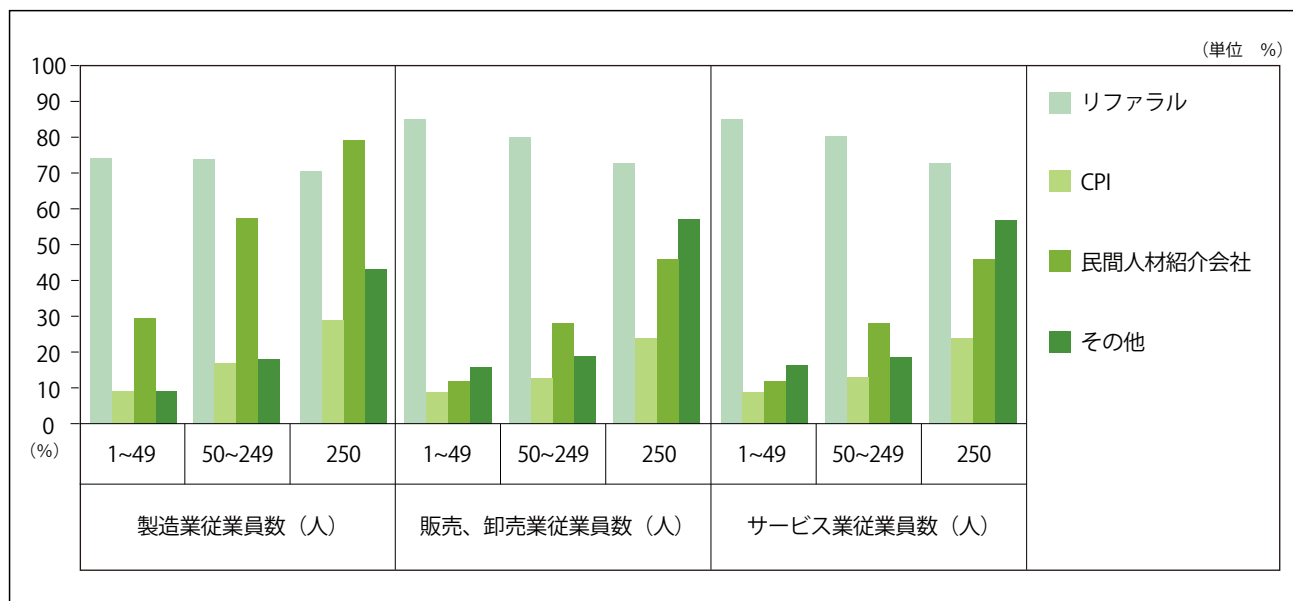
16 Dottrinalavoro HP, <http://www.dottrinalavoro.it/jobs-act>  
イタリア労働省 “Jobs Act” HP, <http://www.jobsact.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>

17 FP CGIL HP, <http://www.fpcgil.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7744>

## (2) 主な採用手段

企業は求人募集には1つもしくはいくつかのツールを使う。例えば、ジョブボードや、人材紹介会社、人材派遣会社もしくはCPIなどを使うが、小規模な会社の主な採用経路はリファラルである<sup>18</sup>。一方で大規模な会社では、民間の人材紹介会社を使った採用が多くを占めている(図表3)。

図表3 企業の主な採用手段(業種別)



出所：“Allegato Statico” イタリア国家統計局 (2015年7月)

2014年のアデコの調査によると、採用企業の間でソーシャル・リクルーティングが増加傾向にあることがわかった<sup>19</sup>。49%の採用企業がSNSの求人サービスを使っており、大規模な会社では59%、中規模の会社は19%、小規模の会社は22%の利用率であった。ソーシャル・リクルーティングを行っている会社の大部分が最近始めたばかりと答えており(2014年開始が41%、2013年開始が38%)、3年以上活用していると答えたのは20%に過ぎなかった。一般的に使われているSNSはLinkedIn(55%)およびFacebook(24%)である。大学生対象の採用はグローバル企業だけがやっている。

18 “Allegato Statico” イタリア国家統計局,2015年7月

19 Wired HP, <http://www.wired.it/economia/lavoro/2014/09/30/social-recruiting-si-cerca-online-se-non-si-trova/>  
Zooroma HP, <http://zooroma.prosite.com/26116/475411/recent-works/adecco-italia-infographic>

## 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

イタリアの公共機関における採用については、縁故主義の蔓延と政治家による職権乱用が特徴とされており、これらは有権者の賄賂と公的機関に採用した人物からの選挙に対する終身的な支持を目的としている。この実態は様々な歴史学者や社会学者の調査対象となり、エドワード・バンフィールドによる1955年の独創的な研究では、「非道徳的な家族主義」について述べられている。非道徳的な家族主義の定義は、「コミュニティが、利権を振りかざす核家族に対して、公益のために一致団結して対抗できないこと」とされている<sup>20</sup>。このコンセプトは、2014年時点のイタリア労働市場にもあてはまる。2012年、エコノミスト誌は、イタリア労働市場について「根深い反実力主義により、労働市場を牛耳っているコネ（主に家族を通じた）制度から抜け出すべく、新卒者は国を出る」と非道徳的な家族主義を表現している<sup>21</sup>。

従って、イタリアの主な特徴は、採用段階での不透明さと実力主義の欠如といえるだろう。公的部門の正職員の採用は選挙の票を集めるツールとして利用され、民間では家族や個人的な縁故を通して就くことが多い。

### 2.2. 公的職業紹介

CPIは1997年の法令n.496<sup>22</sup>により改編された（議会在専門委員会からの助言を受けて法改正された）。本法令の目的は、雇用法に関する情報提供をしていたCPIを改革し、採用企業と求職者の仲介者として積極的に活動する機関にすることだった。CPIは地域の行政機関に属し、郡レベルで運営している（例：カンパーニャにはナポリ、サレルノ、アベリノ、ベネVENTO、カゼルタの5郡ある）。CPIは求人情報を告知して採用企業が適切な労働者を見つける支援をし、同法令に基づいて、職業訓練や個別コーチングの機会を提供する。

「失業中」の定義は、別の法令<sup>23</sup>で2002年に改正された。その結果、CPIに登録している者だけが正式に「失業中」とみなされるようになった。しかし、この法令による最も重要な変更は、紹介リスト(Placement List)の廃止である（芸能関係者、身体障がい者、海洋労働者は例外）。紹介リストの廃止は労働市場の公共政策に大きな質的変化をもたらした。「番号順の呼び出し」が廃止になったということだからである。この制度は、失業者が登録日順にリストでランクづけられ、採用企業は労働者に求めるスキルなどを特定できずに、登録日の早い者から紹介される、というものだった。CPIが結成され、このプロセスは廃止になった。

20 Edward Banfield, *The Moral Basis of a Backward Society*, 1955.

21 <http://www.economist.com/node/18780891>

22 Italian Parliament, Law Archive, <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1997;196>

23 Italian Parliament, Law Archive, <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/02297dl.htm>

法令によるもう一つの重要な変更点は、採用企業に求人情報の広告が義務付けられたことである。また、補完性の原理に基づいて、各地域が CPI の責任を担うことにもなった。これは非常に重要な点であり、地域と郡に大きな権限が与えられる。各地域は、それぞれの基本計画に法令の内容を組み込んでいる<sup>24</sup>。

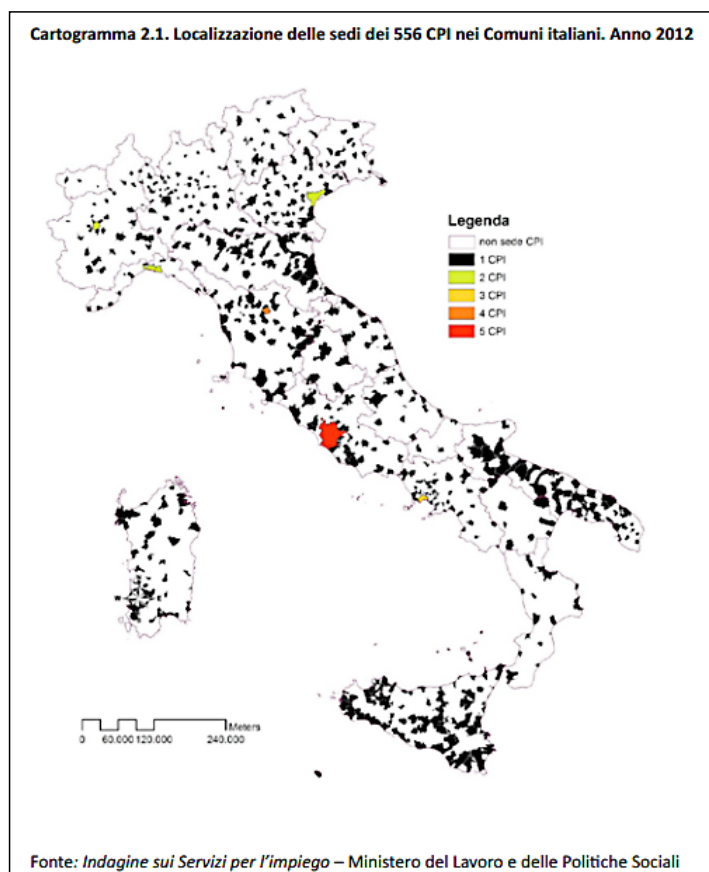
自由化に向けた更なるステップは、労働省が策定し、議会が 2003 年に承認したピアッジ法<sup>25</sup>で制定されている。今日、これはイタリアの雇用制度での礎石とされている。この法によって古い制度の大部分が取り壊され、新たに柔軟な労働市場が導入された<sup>26</sup>。

### 【CPI の概要】

職員は約 1 万人。CPI の利用は無料。CPI で就業先を見つけた求職者はわずか 3.7% である。

イタリアには CPI が 556 カ所ある<sup>27</sup> (図表4)。

図表 4 イタリアの CPI 556 カ所の位置 (2012 年)



<sup>24</sup> Ministry of Labour, [http://www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Documents/Rapporto\\_monitoraggio\\_SPI\\_2013.pdf](http://www.cliclavoro.gov.it/Barometro-Del-Lavoro/Documents/Rapporto_monitoraggio_SPI_2013.pdf)

<sup>25</sup> Italian Parliament, Law Archive, <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/03276dl.htm>

<sup>26</sup> <http://www.altalex.com/?idnot=6732>

<sup>27</sup> 同上、page 18



CPI 全 556 カ所の求人情報が見られる一般的なデータベース。

<http://www.cliclavoro.gov.it/eures/Pagine/default.aspx>

<http://www.centroimpiego.it/>

主要 CPI は下記のとおり。

ローマ <http://romalabor.provincia.roma.it/>

ミラノ <http://www.provincia.milano.it/sintesi/afolcpi>

フィレンツェ <http://www.provincia.fi.it/lavoro/centri-per-limpiego/>

ベネチア <http://portalelavoro.provincia.venezia.it/cgi-bin/WebObjects/PortaleLavoro>

シエナ <http://www.impiego.provincia.siena.it/Home.aspx#.UyN86D950So>

パレルモ <http://www.centroimpiego.it/centro-impiego-palermo>

ミラノの CPI データは、大都市での CPI 運営についての事例研究になる。2012 年<sup>28</sup>、ミラノの CPI には 7 万 5,000 人が来訪し、9 万 5,779 件の求職情報を登録した（予約なしの来訪者数を含む）。その期間、1,000 人以下が雇用先を見つけ、そのうちの 445 人は見習い期間後に採用された。失業申告数は 2009 年は 1 万 3,615 件であったが、2012 年には 3 万 3,000 件以上と 3 倍に増加した。失業の申告をすると給付金や税金の控除に便利のため、普通契約を結んでいない従業員でも、失業中として申告できる（普通契約がないという事実だけで十分な理由になる）。

## 2.3. 民間職業紹介

民間人材紹介会社は 1999 年、「トロー一括法案」による人材紹介分野の自由化で導入され、CPI の独占に終止符を打った<sup>29</sup>。前述のとおり、身体障がいを持つ労働者や特別なカテゴリーに属する労働者については、別の規制が残っている。民間人材紹介会社は、労働省が管理するリストに登録する義務がある。法律では、求職者には常に無料でサービスを提供することを定めている。

人材紹介会社は、候補者を選考する会社や、人材を派遣する会社などがある。労働省<sup>30</sup>による正式な区別は、下記のとおりである。

- 全分野での営業が許可された、ゼネラリスト向けの会社
- 特定の職業分野でのみ活動できる、スペシャリスト向けの会社
- 仲介会社
- 従業員のリサーチと選考
- 従業員のサポートと再訓練

労働省の国家資格を取得した後、活動する地域や、支社を設置する予定の地域で、免許を申請する。人材派遣会社を運営するには、イタリアの全 4 地域に事業所を構えることが求められ<sup>31</sup>、2,345 社の民間人材紹介会社が登録している。

28 Daily paper, <http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/12/21/centri-per-limpiego-da-milano-a-napoli-ma-la-guerra-del-lavoro-e-tra-poveri/807483/>

29 Italian Parliament, Law Archive, <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/99068l.htm>

30 [http://www.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ReteServiziLavoro/domandaOfferta/Pages/Agenzie\\_lavoro\\_26042012.aspx](http://www.lavoro.gov.it/AreaLavoro/ReteServiziLavoro/domandaOfferta/Pages/Agenzie_lavoro_26042012.aspx)

31 <http://www.staffingindustry.com/site/Research-Publications/Publications/CWS-3.0/April-30-2014/REC-to-¥EU-Parliament-Get-Europe-Back-to-Work>

# 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

イタリアのアウトプレースメント・サービスは、元来、中央政府が予算を拠出してきた。会社が縮小、または市場から撤退する時、従業員はリストラされる代わりにリストに載せられ、給与と同額を最長 2 年間受けとる権利がある。立法者の意図としては、職を無くした者たちが再訓練を受けて次の職を見つけるまで、安全で安定した環境を提供するものだった。

イタリア語でこの手当のことを“cassa integrazione guadagni” と呼び、訳すと“所得保障金庫”となる。会社が不安定な状態にあって労働力の一部を一時的に切らないといけない時、政府は手当の支払いを認めることがある。この場合の所得保障金庫は「通常」と類される。会社が倒産した時の所得保障金庫は「特別」と類され、全従業員に最長 2 年間支払われる。この基金を申請できるのは 15 人以上の従業員を持つ会社のみである。この手当の出所は、国民保険を管轄し、年金を扱う機関 Istituto Nazionale Previdenza Sociale (INPS : 全国社会保障機関) である。

イタリアの生活保護状況は、支払い期間で見ることができる<sup>32</sup>。2012 年、イタリア政府は所得保障金庫として 10 億 960 万時間分の支払いを承認した。これは 2011 年の 9 億 7,320 万時間分よりも 12% の上昇である<sup>33</sup>。アウトプレースメントの市場が少ない理由を表している。

人材派遣業が導入された 1997 年以来、派遣労働はイタリアの雇用市場で着実に伸びてきた。それには、①一時的な仕事量の上昇、②労働者の一時的な代替、③予測できなかった生産増<sup>34</sup>、の 3 つの理由がある。

OECD によると、80 年代後半のイタリアの労働柔軟性は 6 段階評価で 5.6 だったのが、2013 年には 2.1 に変化した (0 が最も柔軟で、6 が最も雇用が規制されている<sup>35</sup>)。イタリアは非常に厳格だった労働市場から、柔軟性を高めていった<sup>36</sup>。

残念ながら、イタリアで入手できるデータは人材派遣業に関するもののみである。人材派遣会社のほとんどはイタリア北部に集中している。他地域は大きな産業基盤がないからである。派遣人数は増えているものの、人材派遣会社数は減少している。大手が小規模の派遣会社を吸収していることがうかがえる。

32 <http://www.lavoro.gov.it/AreaLavoro/AmmortizzatoriSociali/CIGS/Pages/CassaIntegrazioneGuadagni.aspx>

33 Sole24Ore, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-01-04/crisi-inps-2012-cassa-114508.shtml?uuid=AbVtIGHH>

34 <https://www.ires.it/files/RapportoIRES.pdf>

35 <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2007/08/CZ07080191.htm>

36 Tommaso Nannicini, <http://www.tommasonannicini.eu/Portals/0/decollo.pdf>

イタリアの三大労働組合の一つ CGIL は、2004 年に調査を行い、人材派遣会社を利用する平均的な利用者のプロフィールを作成した<sup>37</sup> (図表5)。

図表 5 人材派遣会社利用者のプロフィール (2004 年) (単位 %)

年 齢	18 ~ 34 歳	35 ~ 44 歳	45 歳以上
	63.4	19.4	17.2
性 別	男性	女性	
	29.9	70.1	
学 歴	小学校・中学校	高校卒業	大学・大学院卒業
	8.9	52.2	38.8

年	半期	労働者数 (千人)	労働時間 (h)	月平均労働時間 (h)
2009	I	208	113.860.601	91
	II	228	120.745.169	88
2010	I	243	133.228.968	91
	II	273	157.346.151	96
2011	I	272	161.001.804	99
	II	285	159.571.773	93
2012	I	252	148.249.313	98

出所：人材派遣協会Assolavoroにより収集され、分析されたもの<sup>38</sup>。

イタリアで活動する人材紹介会社は下記のとおり<sup>39</sup>である。

### (1) Società di mediazione (仲介会社)

求職者と会社の仲介をする。料金は求職者、または会社から受け取る。

### (2) 人材紹介会社

トロイ法パッケージ執行前は総売上高は 2.5 億ユーロだった。2000 年まではほぼ全社が社員 2 ~ 5 人の小企業で、社員 10 人以下の会社が全体の 98%を占めていた。

### (3) アウトプレースメント会社

2004 年の総売上高は 2,000 万ユーロ未満で、緩やかに上昇傾向にあるものの、まだ小さな分野である。また、アウトプレースメント以外のサービス、大企業へのコンサルティングなども提供している会社が多い。労働省内の研究所 Isfol によると、この業界での最大手は DBM イタリア Srl という、米企業ドレーク・ビーム・モリン傘下のイタリア企業である。2001 年から 11 年の間、DBM イタリアは 751 件のプロジェクトを担当した。

<sup>37</sup> Cgil Nidil, [http://www.nidil.cgil.it/files/ricerca\\_welfare\\_2004.pdf](http://www.nidil.cgil.it/files/ricerca_welfare_2004.pdf)

<sup>38</sup> Assolavoro, September 2012, <http://job24.ilssole24ore.com/documenti/news/Articoli/2012/09/tabinterinale.pdf>

<sup>39</sup> Isfol, <http://isfoloia.isfol.it/handle/123456789/324>

#### (4) 人材派遣会社

1997年にトROI法パッケージにより参入したばかりで、当時からグローバル大手企業が半独占的に活動していた。アデコ、マンパワーとケリーサービスの3社が市場の60%を支配している。

#### (5) 特別機関

官公庁や大学が運営する、非営利組織。CPI など。

### 3.2. 市場の規模

全体の売上高を明らかにするのは困難である。ISFOL（労働者職業訓練支援機関）の調査によると、従業員10人超の会社は非常に少なく、従業員5～10人の会社が全体の98%を占める<sup>40</sup>。また、大手企業の売上高から、市場規模がうかがえる。

- アデコ：9億4,600万ユーロ
- マンパワー：9億2,700万ユーロ
- Giグループ：6億ユーロ
- オビエッティ・ヴォ・ラヴォーロ：4億5,900万ユーロ

イタリアの人材派遣協会アッソラヴォーロによると、2012年イタリアで公認の民間人材派遣会社が70社あり、全国に2,600社が散在している。2011年の派遣社員数は51万4,000人だった。人材派遣とフレキシブル労働紹介会社の2011年の合計売上高は41.67億ユーロだった<sup>41</sup>。派遣社員の52%は製造業界で就労しており、次に第3セクター（17%）、小売業（11%）、公共部門（9%）と続く。イタリアでの最大手の人材派遣会社は、アデコとマンパワーである。

40 ISFOL, <http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/324>

41 Assolavoro, [http://assolavoro.eu/uploads/2012/dfsomministrazione\\_pressrelease\\_def3.pdf](http://assolavoro.eu/uploads/2012/dfsomministrazione_pressrelease_def3.pdf)

### 3.3. 人材サービス業界団体の活動、特徴

#### (1) Assolavoro (<http://www.assolavoro.eu>)

イタリアの人材派遣会社の9割を代表している。2006年に3つの団体が統合して結成した。現在国内に2,500の事業所がある。

#### (2) AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale / <http://www.aidp.it>)

1960年に設置された人事専門家を代表する協会で、職能団体として組織化されており、16地域団体に分かれて3,000名のメンバーがいる(他の職能団体と同じく、AIDPは法務省に登録している)。

#### (3) GIDP/HRDA (<http://www.gidp.it>)

1977年設立。政治組織、労働組合、企業からは独立している職能団体。イタリアの大手企業で人事を担当するマネージャー3,800名以上の会員がいる。

# 4 大手人材ビジネス会社

イタリアの大手人材ビジネスの概要をまとめた。

会社名	Infojobs <a href="https://www.infojobs.it/">https://www.infojobs.it/</a>
設立年	1998年
事業形態	ジョブボード
主な事業内容	セールス、マーケティング、管理部門、サポート部門の求人情報掲載サービス
従業員数	2009年に Schibsted Media Group の1部となり、27カ国で7,400人。 イタリアのインフォジョブスとしては27人(2014) <sup>42</sup>
事業所	世界27カ国(グループ全体)
売上高	1,523万クロネ(グループ全体) 372万ユーロ(イタリア、2014) <sup>43</sup>
会社の特徴	業界最大手。4,500万人以上のウェブ利用者を持つ。採用データ分析リサーチセンターを設立

会社名	Banca Lavoro <a href="http://www.bancalavoro.it/">http://www.bancalavoro.it/</a>
事業形態	検索エンジン
主な事業内容	求人検索エンジン、求職者向けサービスのみ

会社名	Adecco <a href="http://www.adecco.it/">http://www.adecco.it/</a>
設立年	1957年(本社)
事業形態	人材派遣会社
主な事業内容	人材紹介、業績評価、人材開発、変革マネジメント
従業員数	2,000人(イタリア)
事業所	400カ所(イタリア)
売上高	220億ユーロ(全世界) 11億2,800万ユーロ以上(イタリア国内グループ会社、2014) <sup>44</sup>
会社の特徴	Assolavoro、Ebitemp、Forma.Tempと提携
その他	年間2万社の企業、15万人の候補者と取引を行っている

42 Factiva (オンラインデータベース)

43 Factiva

44 Factiva

会社名	Jobrapido <a href="http://it.jobrapido.com">http://it.jobrapido.com</a>
設立年	2004年
事業形態	検索エンジン
主な事業内容	求人情報検索エンジン。コールセンターや小売業の顧客を持つ
従業員数	約80人
事業所	1カ所
売上高	2,814万ユーロ(2014) <sup>45</sup>
会社の特徴	求人数の多い企業に候補者を紹介
その他	1,000社以上のクライアントを持つ

会社名	Indeed <a href="http://it.indeed.com/">http://it.indeed.com/</a>
設立年	2004年
事業形態	検索エンジン
主な事業内容	求人情報、求人トレンド、履歴書掲載、検索サービス
従業員数	2,500人
事業所	15カ所(全世界、イタリアにはなし)
売上高	3億ドル(全世界)
会社の特徴	世界50カ国で運営。28カ国を超える言語でウェブサイトを提供

会社名	Cambiolavoro <a href="http://www.cambiolavoro.com/lavoro.htm">http://www.cambiolavoro.com/lavoro.htm</a>
設立年	2000年
事業形態	ジョブボード、企業に履歴書を送るサービスに特化
主な事業内容	企業に求人広告掲載スペースを提供し、求職者には求人広告検索サービスを提供
事業所	1カ所(ミラノ)

会社名	LinkedIn <a href="https://www.linkedin.com/">https://www.linkedin.com/</a>
設立年	2002年
事業形態	ソーシャルネットワーク、ソーシャル・リクルーティング
主な事業内容	ソーシャルネットワークを使った人脈作りを焦点をおき、プレミアム採用ツールを提供し、求職者は求人広告を閲覧できる
従業員数	9,200人
事業所	30カ所(全世界)
売上高	29億9,000万ドル(全世界) 51億9,000万ドル(イタリア、2014) <sup>46</sup>
会社の特徴	世界で4億人の利用者がいる

45 Factiva

46 Factiva

会社名	Monster.com <a href="http://www.monster.it/">http://www.monster.it/</a>
設立年	1999年
事業形態	ジョブボード
主な事業内容	求人広告に求職者が応募できるサイトを運営。イタリア最大の履歴書データベースを持つ。政府認定雇用エージェントとして登録済
従業員数	4,000人（全世界、イタリアでは38人）
事業所	50カ国以上
売上高	7億7,000万ドル（全世界） 689万ユーロ（イタリア、2014） <sup>47</sup>
会社の特徴	AIDP、university.it、Community、Anthea Consulting、HR Meeting と提携

会社名	Bachecalavoro <a href="http://www.bachecalavoro.com/">http://www.bachecalavoro.com/</a>
事業形態	ジョブボード、求人検索エンジン。クライアントはイタリア国内企業のみ

会社名	Impiego <a href="http://www.impiego.eu/">http://www.impiego.eu/</a>
設立年	2012年
事業形態	求人検索エンジン、履歴書データベースを企業に提供
従業員数	8人（2014） <sup>48</sup>
売上高	122万ユーロ（2014、Impiego24全体の売上） <sup>49</sup>
会社の特徴	ソフトウェア会社 Impiego24の子会社

会社名	Lavoropiu <a href="http://www.lavoropiu.it">http://www.lavoropiu.it</a>
設立年	1997年
事業形態	検索エンジン
主な事業内容	人材紹介、トレーニング
従業員数	2,642人（2014） <sup>50</sup>
事業所	46カ所（イタリア）、国外に3カ所
売上高	756万ユーロ（2014） <sup>51</sup>
会社の特徴	農業、製菓、ヘルスケア、服飾業界に特化した人材紹介

---

47 Factiva

48 Factiva

49 Factiva

50 Factiva

51 Factiva



会社名	Umana <a href="http://www.umana.it">http://www.umana.it</a>
設立年	1997年
事業形態	人材紹介会社、農業、テクノロジー、服飾、製薬、観光業界に特化
主な事業内容	人材紹介、選定、開発、再就職斡旋、派遣サービス。正規、短期派遣両方の求人を取扱う
従業員数	1万1,843人（イタリア、2014） <sup>52</sup>
事業所	126カ所（イタリア）
売上高	3億6,609万ユーロ（2014） <sup>53</sup>

会社名	GiGroup <a href="http://www.gigroup.it">http://www.gigroup.it</a>
設立年	1998年
事業形態	人材紹介会社、短期派遣、正規雇用、候補者選定、エグゼクティブ・サーチ、人材開発、転勤、アウトソーシング、コンサルティング、マーケティングを行う
主な事業内容	17以上の分野を扱う
従業員数	2,400人
事業所	600カ所（40カ国）
売上高	1億3,500万ユーロ（全世界）
会社の特徴	管理者教育や成功事例研究を行う「能力センター」を運営

会社名	Manpower <a href="https://www.manpower.com/">https://www.manpower.com/</a>
設立年	1948年（本社）
事業形態	人材紹介、人材派遣業
主な事業内容	人材紹介、評価、トレーニング、人材開発、キャリア開発、アウトソーシング、人事コンサルティング
従業員数	1,500人（イタリア）、2万7,000人（全世界）
事業所	250カ所（イタリア）、2,900拠点（80カ国）
売上高	190億ドル（全世界）
会社の特徴	イタリアではIT、金融、エンジニアリング、販売、マーケティングに特化

会社名	ObiettivoLavoro <a href="http://www.obiettivolavoro.it/">http://www.obiettivolavoro.it/</a>
設立年	1997年
事業形態	人材紹介会社
主な事業内容	トレーニング、人材開発、候補者紹介、選定、評価、派遣マネジメント、転勤、再雇用促進、給与業務
従業員数	1,000人以上
事業所	104カ所（イタリア）、7カ所（全世界）
売上高	4億5,400万ユーロ

52 Factiva

53 Factiva

会社名	Quanta <a href="https://www.quanta.com/">https://www.quanta.com/</a>
設立年	1998年
事業形態	人材派遣会社
主な事業内容	人材派遣、トレーニング、人材開発、給与支払、再就職斡旋
事業所	5カ国に事業所を持つ
売上高	1億9,300万ユーロ
会社の特徴	エネルギー、エンジニアリング、服飾、農業、行政、ヘルスケアに特化

会社名	Randstad <a href="https://www.randstad.com/">https://www.randstad.com/</a>
設立年	1999年 1960年（本社）
事業形態	人事コンサルティング
主な事業内容	候補者選定、面接サービス、人事コンサルティング、再就職斡旋、正社員、派遣社員のキャリアサポート
従業員数	2万9,000人
事業所	4,587カ所（39カ国）
売上高	172.5億ユーロ（全世界）
会社の特徴	人事関連全般サービスを行う

会社名	Synergie <a href="http://www.synergie-italia.it">http://www.synergie-italia.it</a>
設立年	1999年
事業形態	人材紹介、人事サービス会社
主な事業内容	人材紹介、人材トレーニング、開発、転勤、再就職斡旋、給与支払システム、人事イベントなどのサービスを提供
従業員数	250人以上
事業所	70カ所
売上高	16億6,900万ユーロ（全世界）
会社の特徴	IT、医療に特化

会社名	Temporary <a href="http://www.temporary.it">http://www.temporary.it</a>
設立年	1998年
事業形態	人材採用、トレーニングサービス
主な事業内容	人材派遣に特化
事業所	43カ所

会社名	AlexanderHughes <a href="http://www.alexanderhughes.com/">http://www.alexanderhughes.com/</a>
設立年	1957年
事業形態	人事コンサルティング。政府、非営利部門、生命科学分野、その他プロフェッショナルサービス部門に特化
主な事業内容	人事管理、人事評価、管理職、専門職サーチ、経営後継者の選定
従業員数	2人（全世界250人）
事業所	54カ所（45カ国）
売上高	90万ユーロ（イタリアのみ、2014） <sup>54</sup>
会社の特徴	管理職向けサービスを提供

会社名	In Job <a href="http://www.injob.com/it/it">http://www.injob.com/it/it</a>
設立年	2001年
事業形態	人材紹介会社。管理職部門に特化（販売、マーケティング、金融、会計、IT、エンジニアリング、カスタマーサービス、管理部門）
主な事業内容	人材紹介、人材派遣サービス
従業員数	150人
売上高	6,000万ユーロ

会社名	BeaumontKarlson <a href="http://www.beaumontgroup.com/">http://www.beaumontgroup.com/</a>
設立年	2000年ごろ
事業形態	人材紹介会社
主な事業内容	人材紹介、候補者選定
従業員数	7人（イタリア、2014年） <sup>55</sup>
事業所	1カ所（イタリア）、23カ所（全世界）
売上高	80万ユーロ（イタリア、2014年）

会社名	Rochester <a href="http://www.rochester-executive.com/">http://www.rochester-executive.com/</a>
設立年	1982年
事業形態	エクゼクティブサーチ
主な事業内容	エクゼクティブサーチ、市場情報、エグゼクティブアウトソーシング
事業所	1カ所（イタリア、国外に1カ所）
会社の特徴	金融サービスに特化

54 Factiva

55 Factiva

会社名	Orientea <a href="http://www.orienta.net/it/home.html">http://www.orienta.net/it/home.html</a>
設立年	1999年
事業形態	人材紹介会社
主な事業内容	人材派遣、再就職サービス（短期契約が多い）
従業員数	約115人（2014） <sup>56</sup>
事業所	40カ所
売上高	8,000万ユーロ
会社の特徴	IT、ヘルスケア、農業、建設セクターに特化

---

<sup>56</sup> Factiva

## 5.1. オンライン採用市場の概要

イタリアでの公式調査は、オンライン経路の状況を省く傾向にあるため、このトピックに関してのデータは非常に少ない。トロイ法パッケージとそれに続く法律（政令 276/2003<sup>57</sup>）では、アルマラウレアと呼ばれるデータベースにより（<http://www.almalaurea.it/>）、新卒者の採用経路を把握している。また、CPI にはオンラインデータベースと検索エンジンがあるので、求人募集や検索がしやすくなっている。

イタリアの報道機関は、毎日 350 万人以上の求職者がインターネットで仕事を探していると報じている<sup>58</sup>。イタリアの法律は、オンライン求人にもトロイ法パッケージが適用されると公式に認識した。

Sole24Ore は、一般的に、オンライン求人はイタリアで伸びている、と GIDP/HRDA（従業員 50 人以上の企業で働く人事マネージャー 4,000 人が加盟する全国規模の協会、[www.gidp.it/it/](http://www.gidp.it/it/)）の予測を報じている<sup>59</sup>。この調査結果はインターネットを人事マネージャーがどのように利用しているかも説明している。人事担当者の 71% はオンラインで候補者について調べたことがあり、そのうち 18% はそれを日常的に行っていると回答した。回答者の 65% は LinkedIn を利用しており、人事マネージャーの 26% は、候補者と直接コンタクトできて採用にかかる費用を抑えられるのでインターネットは頼りになる、と考えている。

SNS を除くと、イタリアでのオンライン採用は仕事関係の検索エンジンやジョブボードが主流である（特に、イタリアでは LinkedIn は利用者は少ない）。ジョブボードはインフォジョブズが牽引している。

57 Italian Parliament, <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003;27>

58 Mediaset, [http://www.tgcom24.mediaset.it/economia/2013/notizia/lavoro-gioco-la-carta-di-internet\\_2002384.shtml](http://www.tgcom24.mediaset.it/economia/2013/notizia/lavoro-gioco-la-carta-di-internet_2002384.shtml)

59 Sole24Ore, <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-02-24/nuovi-talenti-cercano-online-194251.shtml?uid=AaJtUGxE>

## 5.2. 大手求人・求職サイト

イタリアの大手求人・求職サイトの概要をまとめた。

サイト名	Infojobs <a href="http://www.infojobs.it/">http://www.infojobs.it/</a>
設立年	2004年7月（イタリア）
サービス内容	サイト内検索ができるジョブボードであり CV データベース
1 カ月あたりのビジター数	約 200 万人（Nielsen 調べ、ユニークビジター数、2013 年 1 月）
登録 CV 数	500 万件（登録企業数は 6 万 5,000 社）
求人掲載料	無料

サイト名	Lavoro.org <a href="http://www.lavoro.org/">http://www.lavoro.org/</a>
設立年	1997 年
サービス内容	CV と求人のプロファイリング及びマッチング、データ収集及び解析、求職者向け研修及び企業向け研修
求人広告掲載数	31 万 4,329 件
求人掲載料	求職者は無料。広告主には有料。企業向けのプログラムは履歴書 5 件へのアクセスが 15 ユーロ / 週から、アクセス無制限でサイトを通して候補者と連絡を取れるプログラムが 600 ユーロ / 週 <sup>60</sup>
特徴	サイト内の検索機能で外部のジョブボードや第三機関の内容を閲覧できる

サイト名	Jobrapido <a href="http://it.jobrapido.com/">http://it.jobrapido.com/</a>
設立年	1997 年
サービス内容	サイト内検索ができるジョブボードであり CV データベース
求人掲載料	無料

サイト名	Monster <a href="http://www.monster.it/">http://www.monster.it/</a>
設立年	2004 年（イタリア）。TMP Worldwide 社が所有
サービス内容	求人、ジョブボード、オンライン研修
求人掲載料	無料

サイト名	Lavoro <a href="http://lavoro.corriere.it/">http://lavoro.corriere.it/</a> イタリアの新聞紙コリエーレ・デ・セラにリンクしている
設立年	2004 年
サービス内容	求人、ジョブボード、オンライン研修
求人広告掲載数	1 万 9,693 件
求人掲載料	求職者は無料、広告主は有料

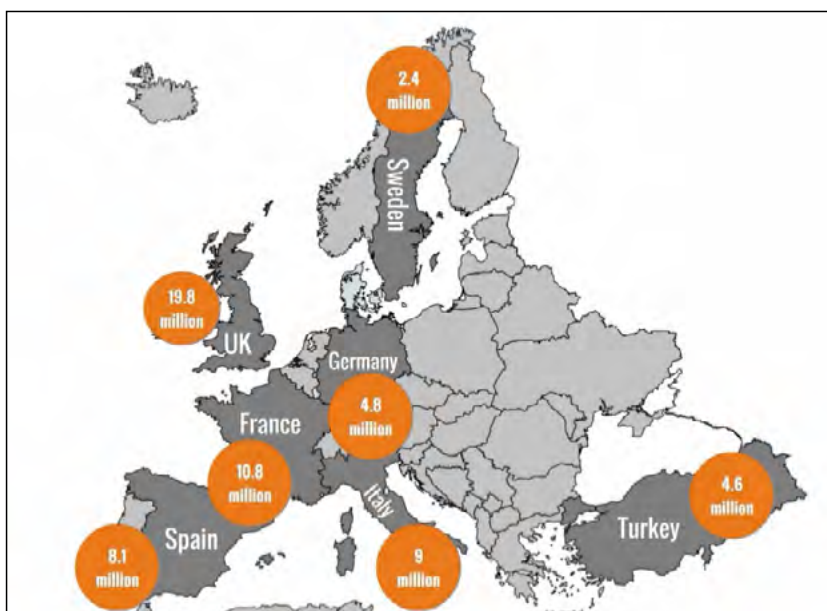
<sup>60</sup> Table, <http://servizi.lavoro.org/static/aziende/listino.pdf>

# 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

SNS はイタリアで非常に人気が高いが、企業と求職者を繋ぐ方法としては機能していない。例えば、LinkedIn は人気が高いが、個人や自社を紹介する場として考えられており、求職者も企業も実際に就職につながる機会としては見ていない<sup>61</sup>。欧州における LinkedIn ユーザー数は下記に示している (図表 6)。

図表 6 欧州諸国の LinkedIn ユーザー数 (2015 年)



出所：LinkedIn Global User Statistics August 2015 (Link Humans, 2015)

LinkedIn は、主に失業率の高い国々と、米国と英国で登録者数が多い。LinkedIn は 2011 年にイタリア事業所をミラノに開設した。ユーザー登録は無料だが、特定のサービス、特に企業やリクルーター向けのものには有料である。金融新聞の Sole24Ore によると、イタリアでは、LinkedIn でサービスやソフトウェアを購入する企業アカウント数は 100 社以下である。AxiCom<sup>62</sup>の調査では、イタリア人は仕事関連の情報共有のために LinkedIn を使用することが多いが、採用経路とは考えていないことが分かった。

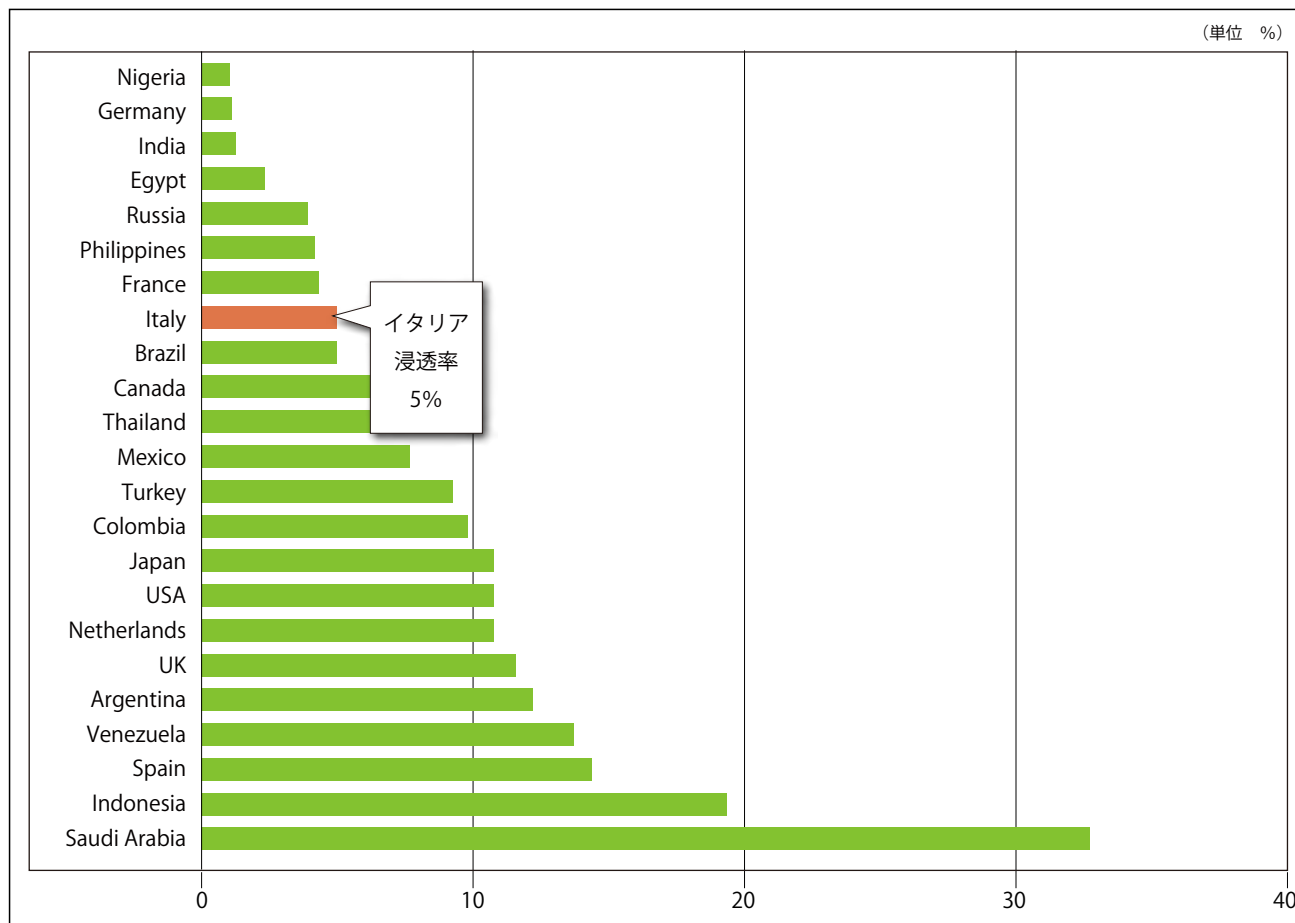
Facebook には求職者向けの経路が複数ある。イタリア人は熱心な Facebook・ユーザーで、2,400 万人のユーザーのうち 1,700 万人が毎日ログインしている (1,500 万人はモバイルから)。ユーザー数が多く参加率が高いため、Facebook には求職者向けのページが多数ある。

61 Sole24Ore, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-01-04/crisi-inps-2012-cassa-114508.shtml?uid=AbVtIGHH>

62 Leonardo Tech, <http://hi-tech.leonardo.it/linkedin-statistiche-italia/>

ツイッターはイタリア人の中で人気が高まりつつあるが、Facebook と比べるとユーザー数は低いままである。イタリアのユーザー数は 950 万人だが（1 日あたりの利用者数は平均 340 万人）、実際にツイートしているのはそのうち 18% と利用水準は低い（図表 7）。

図表 7 国別ツイッター浸透率（2013 年）



出所：“PeerReach Twitter Active Users Study”, peerreach.com (2013)

次は、主な SNS の雇用セクターにおける役割を検証する。ケリーサービス社が実施したインタビュー形式の調査データは興味深い。2013 年、インタビューをした求職者の 35% が SNS 経由で仕事のオファーを受け取っていた（しかし仕事に就いたのは 7%）。これは、他の EMEA 諸国と比べるとかなり低い数値で、ドイツ 55%、アイルランド 52%、ポルトガル 44%<sup>63</sup>である。

63 Avvenire, <http://www.avvenire.it/Lavoro/Occupazione/Pagine/mercato-del-lavoro-sempre-social.aspx>



## 6.2. 主なSNSサイト

イタリアの主要な SNS の概要をまとめた。

サイト名	LinkedIn <a href="https://www.linkedin.com/">https://www.linkedin.com/</a>
利用者数	550 万人（イタリア）
求人・求職における利用法	ユーザーは学歴や職歴を最新情報に更新する。自身のプロフィールを個人のブログやホームページ、オンライン・ポートフォリオとリンクすることができる。企業も自社紹介として利用するが、参加度は非常に低い。

サイト名	Facebook <a href="https://www.facebook.com/">https://www.facebook.com/</a>
利用者数	2,400 万人（イタリア）
求人・求職における利用法	求職者向けのページや企業が求人広告を掲載するページが多数ある。

サイト名	GooglePlus <a href="https://plus.google.com/">https://plus.google.com/</a>
利用者数	830 万人（イタリア）（アクティブユーザー数は 370 万人）

ミラノにあるサクロ・クオーレ（聖心）大学はイタリアにおけるオンライン採用の成功率を 2012 年に調査した<sup>64</sup>。SNS のみに焦点を当て、求職者 9,100 人と企業 510 社に、オンライン経路の利用方法について尋ねた（図表 8）。

図表 8 オンライン経路の利用方法（2012 年）（単位 %）

		求職者	企業
SNS を業務で、または求人・求職の手段として利用していますか？	いいえ	53	51
	はい	47	49
どこで探しますか？	LinkedIn	31	55
	Facebook	52	24
	ブログ	7	4
企業の HP から応募をしたことはありますか？	いいえ	62	
	はい	38	
SNS で仕事が見つかったことはありますか？	いいえ	95	
	はい	5	

出所：Università del Sacro Cuore, prof. Ivana Pais

64 Università del Sacro Cuore, prof. Ivana Pais, <http://www.slideshare.net/ivana.pais/il-social-recruiting-in-italia>

アデッコが毎年行っている調査でも同様の結果が得られた<sup>65</sup>。下記のデータは 2013 年のものである。「目標を達成するためにオンライン経路を利用しますか？」という質問に対する企業、リクレーターと求職者の回答は図表 9 のとおりである。

図表 9 オンライン経路の利用「目標を達成するためにオンライン経路を利用しますか？」 (単位 %)

		求職者	企業	リクレーター
はい		53	94	88
いいえ		47	6	12
どの経路ですか？	Facebook	30	36	29
	Twitter	5	22	9
	LinkedIn	26	21	42
	Viadeo	3	7	4
	Xing	2	7	4
	YouTube	6	24	5
	ブログ	9	12	6

出所：Adecco,IL LAVORO ai tempi del #socialrecruiting e della #digitalreputation,2013

同調査で、「SNS を利用して採用したことがありますか？」との質問に対し、34%の企業とリクレーターは「ある」と答えたが、求職者の立場からは異なる結果が出た。「SNS で採用された人を知っていますか？」との質問に、93%の求職者が「ない」と回答したのである。また、「SNS で就業先を見つけたことがある」と回答した求職者は、2%だった(図表 10)。

図表 10 求職者による SNS 経路利用の実態 (単位 %)

	SNS で仕事に応募したことがある	SNS で求人に関する連絡を受けたことがある	SNS で就業先を見つけたことがある
2012 年	38	35	5
2013 年	30	8	2

出所：Adecco,IL LAVORO ai tempi del #socialrecruiting e della #digitalreputation,2013

65 Adecco, <http://www.adecco.it/SiteCollectionDocuments/adecco-social-recruiting-infografica-2013.pdf>

# 7 公的機関と民間事業者の関係

## 7.1. 公的機関の役割

イタリアでは労働協約によって職務内容別に格付けがされており、管理職から7等級までである。採用後の試用期間はこの等級により異なる<sup>66</sup>。例えば、管理職（事業活動の独立した部門を担当し、意思決定権・自由裁量権を持つ。取締役とは異なり、あくまでも被雇用者として扱われる）と1等級（高度な専門性を要求される職務に就き、業務の指揮責任・監督を行う労働者管理・技術部門の管理職）は6カ月間まで。6等級（単純な事務的知識を必要とする労働に従事する労働者。案内係、門番など）と7等級（清掃または同等の職務を遂行する労働者。ボーイなど）は30日間まで。退職、および解雇する場合も、等級によって事前通告期間が異なる。例えば、5年以上10年未満勤務していた管理職は90日前、7等級は20日前までに書留郵便か受領日が証明できる文書でその意思を通知する。

ISFOLをはじめとした複数の調査研究によると、イタリアには公的機関と民間事業者による、バランスの取れたサービス内容が緊要とされている。つまり、公的機関と民間事業者が求職者と企業に提供しているサービスは非常に類似しており、重複しているということである。政府と民間事業者はサービスの棲み分けをしなければならない。イタリアでどのように事業を運営するかは政府が決定しており、内部の組織構造まで明示する。つまり、エージェンシーが適切な法的要求事項に従わなければ、行政の承認が下りないのである。2014年の法的要求事項<sup>67</sup>は次のとおり（図表11）。

図表 11 民間人材ビジネス事業の運営に関する法的要求事項

活動内容	法人格	最低資本金	最低従業員数	必要な経歴	ローカライゼーション
人材派遣会社	株式会社、または協同組合	50万16ユーロ	本社に4名、事業所ごとに最低2名	本社には4年以上の経験のある社員最低1名、各事業所には2年以上の経験のある社員最低1名	4地域以上
仲介会社	企業または企業グループで、授権資本を持つ協同組合や、非営利団体を含む	10万3,291ユーロ	本社に2名、事業所ごとに1名	2年以上の経験、または人事に関連する資格や学歴	必要なし
リサーチ&選考会社	法人、株式会社でないものも含む	2万5,823ユーロ	本社に2名、事業所ごとに1名	2年以上の経験、または人事に関連する資格や学歴	必要なし
訓練&再就職支援会社	法人、株式会社でないものも含む	2万5,823ユーロ	本社に2名、事業所ごとに1名	2年以上の経験、または人事に関連する資格や学歴	必要なし

出所：Isfol, Il Nuovo Mercato Delle Agenzie per Il Lavoro, 2005

イタリアでは、労働省が労働政策を立案し、施行する<sup>68</sup>。前述のように、法令はトロイ法（法令196/1997）とピアッジ法（法令30/2003）を中心に展開している。これらは、イタリアでの民間人材ビジネスに関して作られた法律である。

66 JETRO (2009), <https://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000115/0908R3.pdf>

67 Isfol, Il Nuovo Mercato Delle Agenzie per Il Lavoro, 2005, p15. Available here: <http://goo.gl/m2k5dx> IN ITALIA

68 Ministry of Labour, <http://www.lavoro.gov.it/>

## 【派遣法の枠組み】

政令 276/2003 の第 20 ～ 28 条と 85 条<sup>69</sup>

一般的な規制では、雇用機関の使用について業界ごとの禁制はない。

業界ごとの規制例としては、リース契約数の限定（正社員数に対する割合）や有期契約社員数と派遣社員数の上限がある。金融部門では 5%（派遣社員のみ対象）、飲食業界は 14%、商業部門は年 28%、化学部門では 30%。

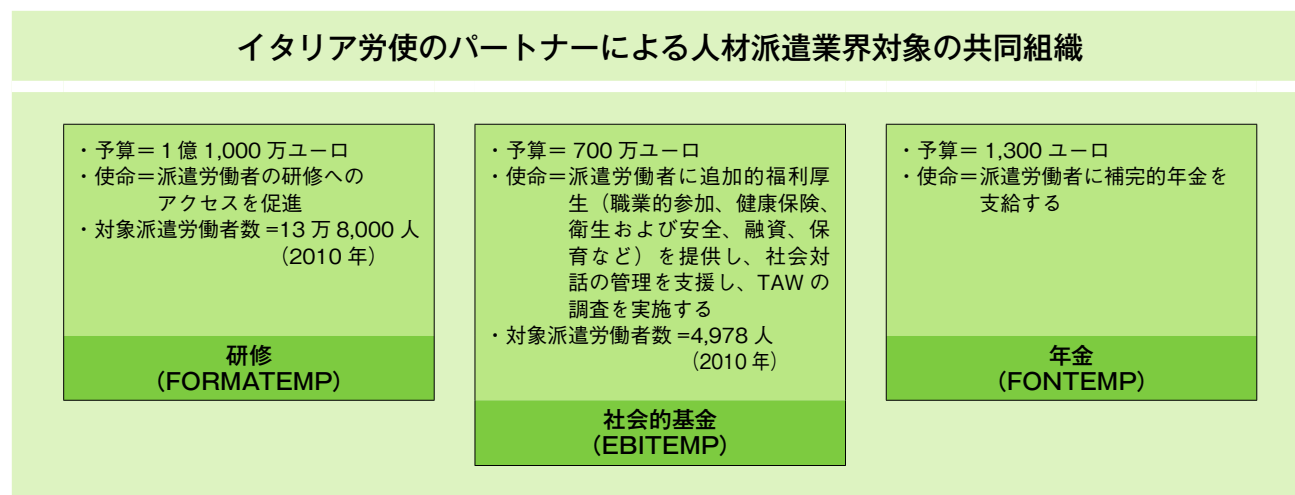
2003 年に導入されたスタッフリーシングは中道左派によって 2007 年に廃止された。中道右派が再び政権を握った 2008 年春、スタッフリーシングを復活させたが、数に制限を設けたものの、以前よりも広範囲の仕事を対象とし、農業や建設業での低技能職務も含まれることになった。その他の例外は、不利な条件下にいる労働者が雇用される機会を増やす目的でのみ、許可される。

2013 年 1 月の労働法改正により、1 社との派遣契約の延長は最高 6 回まで、全体で 36 カ月を超えない範囲でできることになった。ただし、2 度目以降の契約が無期限と見なされないようにするためには、次の有期契約を締結する前に 60 日以上開けなければならない<sup>70</sup>。契約期間が 6 カ月間を超える場合は、90 日間以上開けること。

法改正はさらに、採用企業に対する有期契約労働者を雇用する理由の提出義務を廃止した<sup>71</sup>。ただし、①当事者間で初めて雇用関係を結ぶときに限る、②契約期間が 12 カ月以内であること、あるいは契約を更新しないこと、が条件となる。

図表 12 は Eurociett が好事例として挙げた主な取り組みの概略である。

図表 12 労使パートナーによる派遣労働者向けの好事例



出所：JASSA, 2012<sup>72</sup>

69 Eurociett/UNI Europa: Temporary Agency Work and Transitions in the Labour Market, February 2013, [http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social\\_dialogue/Transitions\\_project/Report/2013.02.08\\_-\\_Full\\_report\\_on\\_the\\_role\\_of\\_TAW\\_and\\_labour\\_market\\_transitions.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/eurociett/docs/Social_dialogue/Transitions_project/Report/2013.02.08_-_Full_report_on_the_role_of_TAW_and_labour_market_transitions.pdf), page 169

70 <http://www.staffingindustry.com/eng/Research-Publications/Daily-News/Italy-New-regulations-on-fixed-term-and-project-work-contracts-24159>

71 同上

72 JASSA (2012), [http://www.jassa.jp/ciett/ws/report/pdf/CIETT\\_Adapting\\_to\\_Change.pdf](http://www.jassa.jp/ciett/ws/report/pdf/CIETT_Adapting_to_Change.pdf), page 77

**【研修 (FORMA TEMP)】**

研修基金で、人材派遣組織と労働組合が共同管理している。派遣労働者の税込給与額の4%がこの資金に充てられ、同基金認定の会社のみが研修を実施できる。

**【社会的基金 (EBITEMP)】**

社会基金で、派遣労働者へ追加の福利厚生を提供する。また、研修ニーズを分析、監視し研修コースを企画する。財源は派遣労働者の税込給与額の0.2%が人材派遣会社より支払われる。

**【年金 (FONTEMP)】**

年金基金。派遣労働者が就労中に給与の1%を同基金に支払う。参加は任意だが、6カ月間勤務すると参加と見なされる。

その他、例外的社会福祉ツール (2009年の金融危機を受けて労使パートナーと政府が承認した支援プログラム) で、失業保険制度が適用しない派遣労働者へ1,300ユーロを援助する。

また、大学もオペレーターとして考慮される。大学はトロイ法パッケージにより、学生や卒業生を企業での職業訓練やインターンシップ (「ステージ」) に紹介できることになった<sup>73</sup>。職業訓練は1日限りのものでもよく、授業でも実技でもよい。「ステージ」はより実務に近く、無償のことが多く、長いと6カ月間である。この法律の目的は学生が受けた教育を深める機会を与え、企業に好印象を残す機会を与える。この法律は修正され、他の対策と一緒に2014年に議会で議論されていた。この法令を悪用した無賃労働が増え、インターン生の維持に関する規則に違反する会社があるという非難の声が上がっているからである<sup>74</sup>。メディアはこの件に関して広く報道しているため、法改正につながると思われる。商工会議所 UnionCamereによれば<sup>75</sup>、2012年に企業が「ステージ」に受け入れたインターン数は (1～6カ月間) 20万6,500人だった。同年、民間企業が実施した職業訓練は、1日のものも含めて30万6,600人だった。

73 Students portal, [http://www.studenti.it/lavoro/leggicontratti/inchiesta\\_stage\\_legge196\\_97.ph4](http://www.studenti.it/lavoro/leggicontratti/inchiesta_stage_legge196_97.ph4)

74 Comments here: <http://www.repubblicadeglistagisti.it/forum/thread/2174/>

75 UnionCamere, <http://www.lavoro.gov.it/AreaComunicazione/comunicati/Documents/Unioncamere.pdf>, page 9

## 7.2. 公的機関のサービス内容 (労働省、地方官庁、ジョブセンター、職業訓練機関)

職業訓練や職業コースへ提供する資金は労働省が戦略を立てる。この教育分野は、職業訓練、継続教育、海外勤務のための訓練の3つに区分される。

地方と郡は本省と協力し、経営難に陥っている会社の従業員に所得保障金を提供して、会社が閉鎖してしまわないよう、また全員の雇用を継続できるように支援している。地域の機関は多数の職業訓練やコースを実施しているが、それらは利用者が費用を支払わねばならないため、社会保障制度とは違った形の支援とされている。労働省の検査官は職場を視察し、安全基準を満たしているかの確認や未申告労働の告発などを行っている。上記公的機関と大学は全て、特別機関を主催し、監督することができる。

労働者を国費で金銭的に支援するのは「通常」か「特別」の所得保障金が主要だが（一般的に、失業した1年目は給料の80%）、他の種類の経済的援助もある。最も重要なものは社会保険で、失業も補償されている。

## 7.3. 公的機関から民間事業者への委託状況

イタリアでは、労働力のアウトソーシングはここ20年間くらいで見られるようになった。契約数は少なく、ほぼIT分野に制限され、市場の70%をITが占めている<sup>76</sup>。残りの30%はコールセンターや物流関連、技術的な部門での高技能業務である。人材紹介などの人材サービスもこの30%に入る。公共セクターでは委託はほぼ存在しないが、コンサルティング会社への依頼は極めて一般的である。委託に関する規定（トロイ法パッケージによって実現）はそのサービス活用の増加にはつながっていない<sup>77</sup>。

<sup>76</sup> Isfol, [http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/07/Esternalizzazioni\\_in\\_Italia.pdf](http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2013/07/Esternalizzazioni_in_Italia.pdf), page 17

<sup>77</sup> Massimo D'Antona, [http://db.foromez.it/fontinor.nsf/fd9091c9b1074a5fc1256bd700384708/C497B701F1D80041C1256FFC002F2DEC/\\$file/Esternalizzazione%20e%20capitale%20umano.pdf](http://db.foromez.it/fontinor.nsf/fd9091c9b1074a5fc1256bd700384708/C497B701F1D80041C1256FFC002F2DEC/$file/Esternalizzazione%20e%20capitale%20umano.pdf), page7

## イタリアの人材サービス

---

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/](http://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。

## イタリアの人材サービス

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/](http://www.works-i.com/)