

# フランスの労働政策と人材ビジネス 2014

République française



## フランスの労働政策と人材ビジネス

<b>1. 政策展開 職業紹介、訓練の特徴</b> .....	2
1.1. 雇用情勢.....	2
1.2. 雇用政策の方向性.....	2
1.3. 政府予算.....	3
1.4. 労働時間短縮.....	5
1.5. 雇用コストの削減.....	7
1.6. 失業保険と連帯援助制度.....	9
1.7. 援助付き雇用契約.....	11
1.8. デュアルシステム:見習い訓練契約と職業能力強化契約.....	16
1.9. 援助付き雇用・デュアルシステムの利用状況と効果.....	18
1.10. 女性・高齢者向け施策.....	20
1.11. 高齢者の雇用促進に関する施策.....	22
1.12. 労働市場の柔軟化と雇用の保全・安定化.....	23
1.13. 雇用安全化法(2013年6月).....	25
<b>2. 公共と民間事業者の役割</b> .....	28
2.1. 採用経路・求職手段.....	28
2.2. 公共・民間職業紹介制度の特徴と両者間の関係.....	30
<b>3. 人材ビジネスの概要と特徴</b> .....	32
3.1. 人材派遣.....	32
3.2. ポルターージュ・サラリアル.....	37
3.3. 人材紹介会社・人材斡旋団体.....	39
3.4. 大手人材ビジネス会社とその特徴.....	42
3.5. 求人求職サイト.....	43
3.6. ソーシャルメディア.....	44
3.7. クラシファイド広告.....	44

フランスの政策の最重要課題は雇用問題である。2001年の景気低迷によって失業率は上昇し、2005年には10%を超えた。前サルコジ政権によるさまざまな施策によっていったんは改善がみられたが、後の金融危機で悪化に転じ、失業率は高止まったままであり、現オランド政権の失業対策への取り組みが注目されている。本論では、前半はさまざまな失業対策の中から特徴的な施策を中心に紹介する。また後半に、2005年の社会結束計画法により公共職業安定所の国家独占が終了した以降の民間企業との共生化や、民間の人材ビジネス市場について紹介する。

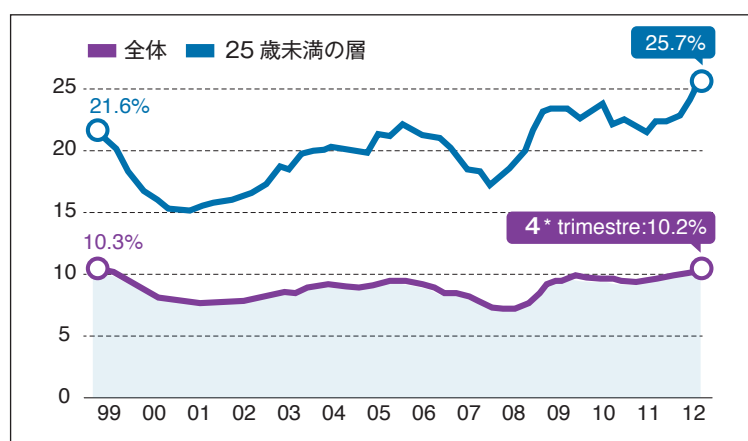
## 1. 政策展開 職業紹介、訓練の特徴

### 1.1. 雇用情勢

フランスの失業率は、高度成長時代が終わりを告げた1970年代半ば以降上昇し、現在に至るまで高止まりの状態が続いている。

1983年に7%台まで上昇した失業率は、その翌年から現在までほとんど8~10%台で推移している。過去30年間で失業率が7%台まで下降したのは3度のみで、うち、最も低かったのは2008年の7.4%。しかし、この改善も東の間で、同年秋のリーマンショック（サブプライム危機）発生によって、翌2009年には失業率は9.1%まで跳ね上がった。その後、欧州ソブリン危機（ユーロ危機）も加わって経済情勢は好転せず、2013年第2四半期の失業率は過去30年間の最高の10.9%に達した。

図表 1 2012年第4四半期までの失業率の推移



出典：ル・フィガロ紙 2013年7月3日号（INSEE データ）

### 1.2. 雇用政策の方向性

フランスの近年の雇用政策は、低成長、さらには経済危機下において、いかにして失業率を改善できるかという試行錯誤の歴史でもあるが、目下のところ、安定的な低失業率をもたらす特效薬と見える措置は出て見つかっていない。

過去15年ほどのタームで見ると、左右の政権交替に伴って、いくらかの揺り返し、軌道修正が行われてきたとはいえ、フランスの雇用政策の方向性はおおまかに次のように整理できる。

#### 1) 時短によるワークシェアリング

- ・時短によるワークシェアリングを通じて、雇用の保全と創出を目指す(2000年オーブリ法、週35時間制)
- ・労働時間編成のフレキシビリティを拡大、これによる生産性向上で労働時間の短縮を補う(2000年オーブリ法、労働時間年次化)

#### 2) 雇用コストの削減

- ・低所得を主たるターゲットとする社会保障負担の軽減(2003年賃金・労働時間・雇用発展法〈フィヨン法〉、2013年からの競争力・雇用のための税額控除)
- ・週35時間導入によるコスト増を緩和するための永続的社会保障負担軽減(オーブリ法)
- ・ワークシェアリングのアンチテーゼとしての実質労働時間延長へ向けたインセンティブ(2007年の労働・雇用・購買力法〈TEPA法〉、残業の社会保障負担・所得税の減免)

#### 3) 特定ターゲット(若者、高齢者、長期失業者、その他マイノリティ等)を対象とした雇用促進措置

- ・公的援助付きの雇用契約(統一社会復帰契約、未来の雇用、世代間継承契約など)
- ・職業訓練(見習い訓練制度や熟練化契約といったデュアルシステムの強化)
- ・多様性憲章(2004年の企業イニシアティブ。性別、人種、移民等を理由とする差別の排除)

#### 4) 労働市場の規制緩和・柔軟化による雇用保全・競争力向上

- ・就労者に対する一定の保障強化と抱き合わせで、労働契約や解雇の条件等に関してフレキシビリティを拡大
- ・競争力と雇用の安全化に関する業種間全国労使合意が成立(2013年1月)
- ・上記合意を拡大適用するための雇用安全化法が成立(2013年6月14日)

### 1.3. 政府予算

財政赤字の圧縮を迫られる中、2013年9月25日に閣議決定された2014年度政府予算案では、増税と同時に、支出の自然増加にもブレーキをかける厳しい歳出カット策が採用された。

こうした中であって、予算項目「労働・雇用ミッション」は政府の優先行動分野として、全ミッションの中でも特に伸び率が大きい前年比8.9%増(8億ユーロ超)、総額110億超ユーロ規模の予算が確保された。

図表2の4つの「プログラム」のうち、「就職・再就職支援(101)」「経済の変化に対応するための支援・雇用創出支援(103)」に実質的な雇用対策予算のほとんどが集中している。この2つのプログラムの主な対象支出項目は図表3のとおりで、困難な状況にある層の社会復帰支援のための援助付き雇用、および、労働市場との mismatch 解消のための資格拡充や職業訓練契約(援助付き)が最も大きな支出の対象となっていることがわかる。

図表2 2013年度の「労働・雇用ミッション」予算\*

(単位：ユーロ)

プログラム名 / 番号	アクション名	2012年当初予算許可額	2013年予算申請額
就職・再就職支援 (101)	公的職業斡旋サービスの効率改善	2,469,147,418	2,589,300,000
	労働市場から排除された人への支援措置改善	2,952,839,990	5,221,370,627
経済の変化に対応するための 支援・雇用創出支援 (103)	雇用への影響を見越した支援措置	325,444,411	332,415,791
	労働市場のニーズに合った資格・能力の認証を通じた就職状況改善	3,181,537,434	3,073,765,424
	雇用創出支援	340,588,522	326,690,826
雇用の質と職場における 関係の改善 (111)	職場での健康と安全	28,463,000	26,590,000
	権利の質と尊重	13,131,500	45,029,000
	労使間対話と労務上の民主主義	21,710,449	6,946,757
	不法労働撲滅	—	—
	労働の厳しさに関する全国支援基金	—	—
雇用・労働政策の 設計・管理・評価 (155)	就職・再就職支援プログラムの担当人員管理	87,109,126	102,457,198
	経済の変化に対応するための支援・雇用創出支援プログラムの担当人員管理	82,122,961	92,435,551
	雇用の質と職場における関係の改善プログラムの人員管理	285,794,165	290,491,161
	サポート	248,803,743	299,491,161
	調査・統計・評価・研究	34,478,093	34,677,726
	欧州社会基金・技術支援	—	—

\* 政府予算額は、AE (予算使用許可額 : Autorisation d'engagement) と、AE のうち用途が確定している CP (支払充当予算額 : crédit de paiement) の2本立てで表示されるが、両者の間の差はわずかであり、ここでは AE ベースの数字のみを採用する  
出典：2013年度政府予算案補遺

図表3 「就職・再就職支援」「経済の変化に対応するための支援・雇用創出支援」の主な対象支出項目

就職・再就職支援 (101)		経済の変化に対応するための支援・雇用創出支援 (103)		
公的職業斡旋サービスの効率改善 (約 26 億ユーロ)	労働市場から排除された人への支援措置改善 (約 52 億ユーロ)	経済の変化による雇用への影響を見越した支援措置 (約 3 億ユーロ)	労働市場のニーズに合った資格・能力の認証を通じた就職状況改善 (約 31 億ユーロ)	雇用創出支援 (約 3 億ユーロ)
・ ポール・アンプロワ運営予算 ・ 失業保険受給資格のない求職者向けの連帯援助補助金	・ 援助付き雇用補助金 (CUI-CAE, CUI-CIE, 将来の雇用) ・ 困難な状況にある人向けの援助措置 (困難な状況にある若者、障害者、社会復帰が極めて難しい人が対象)	・ 雇用・必要となる能力の予測的管理支援 ・ シニア向け熟練化契約 ・ 解雇防止・配転支援 ・ 操短支援 ・ 再編支援 ・ 経済解雇の対象となっている人向けの契約 (CSP: 職業安定化契約) ・ 経済難地域向け社会保障負担軽減	・ AFPA による能力認証 ・ VAE (職業経験認定証) 制度 ・ 見習い訓練制度・熟練化契約	・ 地域・産業セクター別支援 (社会保障負担免除) ・ 零細企業支援 (社会保障負担免除) ・ 企業創設・継承支援 社会統合基金 (銀行保証) ・ 雇用創出支援

\* Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (全国職業教育協会)。非営利のアソシエーション。国と契約を結んで職業教育分野での公益ミッションを遂行する  
出典：2013年度政府予算案補遺

## 1.4. 労働時間短縮

### 1.4.1. 法定労働時間の推移と現状

フランスにおける賃金就労者の「法定労働時間」は週 35 時間である。これは 2000 年のオーブリ法（オーブリ第2法）により導入されて労働法典に記載され、現在まで定着している。他方、EUROSTAT による 2011 年の EU 各国労働時間実勢比較によると、フランスの週労働時間数の平均は 39.5 時間だった。EU 平均は 40.4 時間で、ドイツ 40.7 時間、英国 42.2 時間、スウェーデン 39.9 時間であることから、フランスはやはりほかの欧州諸国と比較しても労働時間が短い国であるといえる。

フランスの法定週労働時間は人民戦線内閣が成立した 1936 年に 40 時間に、ミッテラン社会党政権が成立した翌年の 1982 年に 39 時間まで引き下げられ、2000 年のオーブリ社会党労働相下で 35 時間まで引き下げられた。しかし、政権が左派か右派であるかにかかわらず、1990 年代に入ると、低成長下での雇用保全・創出への新しい試みとして労働時間短縮による「ワークシェアリング」を導入しようとする機運が生まれ、1996 年には「任意の時短奨励」措置を盛り込んだロビアン法が保守政権下で成立している。同法は、社会保障の雇用主負担軽減というインセンティブのもとで任意の時短導入を奨励するもので、例えば、10%の時短導入により集団解雇を回避する企業、あるいはさらに 10%の増員を図ろうとする企業に対して、社会保障負担の軽減措置が適用された。このロビアン法に対して、1998 年と 2000 年に成立したオーブリ法は、労使間交渉による企業単位の適用を打ち出しながらも、週 35 時間制を法制化、つまり究極的には強制するものであった。週 35 時間以上の労働は超過勤務とみなされて賃金が割増となり、雇用コストが増えることから、これを時短への逆インセンティブとして雇用を保全・創出しようという手法である。

### 1.4.2. 週 35 時間制の功罪

週 35 時間制の雇用創出効果については論議が絶えず、現在に至るまで、はっきりした効果は特定されていない。社会党によると、2004 年までで計 40 万件（病院、地方自治体を除く）の純雇用創出があったが、週 35 時間制に当初から反対している経営者団体 MEDEF によれば、初年度の雇用創出は 1 万 5,000 件にすぎない。さらに仏経済の競争力が以後大きくそがれることにもなった。INSEE は 2004 年時点で 35 万件という数字を発表しているが、うち 15 万口は時短よりは社会保障負担軽減に伴う雇用と分析されている。

フランスの週 35 時間制を分析した 2003 年の OECD 報告書でも、その効果は「不確実」で特定が難しいという結論を出している。OECD によると、フランスでは 1990 年代前半から低所得を対象とする雇用コスト削減策が導入されたが、1990 年代後半には実質雇用コストを維持したまま労働時間を短縮する政策が優先された。この 2 つの方向性は以後もせめぎあっており、雇用政策としていずれがより有効であるかを特定するのは困難である（図表 4）。



図表4 フランスの週35時間制の特徴（OECD）

<ul style="list-style-type: none"> <li>・法制化による強制的枠組み（適用面では交渉）</li> <li>・従業員の購買力維持（SMIC 月額維持）と企業への公的援助の併用             <ul style="list-style-type: none"> <li>→企業は公的援助をテコに賃金を維持、公共財政の負担増</li> </ul> </li> <li>・労働時間編成のフレキシビリティ拡大を併用             <ul style="list-style-type: none"> <li>→時間あたりの生産性向上実現</li> </ul> </li> <li>・フレキシビリティ拡大による労働時間あたり生産性向上は、時短による労働時間減少の影響を相殺できなかった             <ul style="list-style-type: none"> <li>→1996～2002年に時間あたりの生産性は向上したが、就労者1人あたりの生産性は低下した。</li> </ul> </li> </ul>
---

### 1.4.3. 週35時間制から実働時間延長奨励のTEPA法まで

#### 週35時間制とその後の適用緩和

週35時間制を導入したオープリ法では、週35時間で年5週間の有給休暇を消化した場合に相当する年間労働時間として1,600時間を定め、この枠内で、仕事量の変動に応じて週労働時間をより柔軟に変更できる「労働時間の年次化（annualisation）」を導入した。これと合わせて、「超過勤務時間年間上限（contingent annuel）」「超過勤務手当」「超過勤務時間年間上限を超えた場合の代休（repos compensateur）」など、超過勤務（残業）に関する規定が細かく定められた。ただし、その後の歴代保守政権は、週35時間制の原則を温存しつつ、こうした残業や代休に関する規定の修正を通じて、週35時間制の適用緩和、さらには「事実上の骨抜き」につながる法改正を数回にわたって進めた。

図表5 2003年のフィヨン法により導入された主な改正点の一覧

	オープリ法（2002年）	フィヨン法（2003年）
超過勤務時間年間上限	130時間	180時間
超過勤務手当 （割増率の規定）	週39時間までは代休または手当（割増率25%） 週39時間超から43時間までは同25% 週43時間超については同50%	労使間合意により決定（10%以上） 合意がない場合は、週43時間までは25% 週43時間超については50%
超過勤務時間年間上限を超えた超過勤務への代休	10人以下の企業では超過勤務時間に対して50% 10人超の企業では同100%	20人以下の企業では超過勤務時間に対して50% 20人超の企業では同100%

## 適用の実態

週 35 時間制は、企業内の労使間合意に基づく適用が原則とされた。このため、企業は「通常は従来通り週 39 時間の労働時間を維持し、その見返りとして有給休暇を増やす (RTT:労働時間短縮による休暇)」 「労働時間の年次化を活用して繁忙期の週労働時間を最大限延長する」など、最大限柔軟な対応策を採用した。また、2005 年 3 月 31 日法による改正で「RTT によって取得した有給休暇を、休暇として消化せずに換金する」、つまり「換金した時間分を実際に働く」ことが可能になった。他方、適用猶予の対象となった従業員数 20 人未満の小企業においては、猶予期間中に週 35 時間制の適用緩和につながる改正法が続々と制定されたことで、超過勤務制度の活用により実質的には週 39 時間態勢で運営され続けている場合も多い。

## 実働時間延長奨励の TEPA 法

2007 年になると、「もっと働いて、もっと稼ごう (Travailler plus pour gagner plus)」をスローガンに当選したサルコジ大統領が唱える脱時短のショック療法を具体化した「労働・雇用・購買力法 (TEPA 法)」が制定された。

同法は、実働時間延長への強いインセンティブを導入して労働時間の総量を増やし、経済成長につなげようという施策で、雇用者側と従業員の双方について超過勤務手当の社会保障負担軽減、超過勤務手当にかかる所得税免除が導入された。ただし上記の措置は、オランダ政権下の 2012 年 8 月 16 日法により廃止された。現在は、「従業員 20 人未満の企業を対象とする社会保障負担の減額」のみが維持されている。

## 1.5. 雇用コストの削減

### 1.5.1. 雇用コストの構造

フランスの雇用コストの特徴は、社会保障の雇用主負担 (cotisations patronales) が群を抜いて高いことである。OECD の調査によれば、フランスにおける対 GDP での社会保障雇用主負担の比率は 11.3%で、これは OECD 平均の 2 倍である。同比率はドイツが 6.7%、英国が 3.8%である。ただ、社会保障の従業員負担については、今度はドイツのほうがフランスより負担が大きく、雇用主負担と従業員負担を合わせた社会保障負担の合計 (CSG を除く) の対 GDP 比率は、フランスが 20.7%、ドイツが同 20.5%で、ほとんど差がない。特にフランスでは低所得層にターゲットを絞った社会保障負担軽減が進んだこともあり、全給与のうち下位 25%の給与についてみると、社会保障負担のコストはフランスのほうが低い。さらに、社会保障負担に所得税を加えた労働に対する国民負担率をみると、フランスは 38.6%で EU 加盟国中 7 位である。EU 平均値 (35.8%) を上回ってはいるが、ドイツ (37.1%) ともそれほど差はない。これは、ドイツでは所得税が高いためである。全所得のうち上位 10%の給与については、フランスのほうが国民負担率は高いが、その他の全給与についてはドイツの国民負担率のほうが高い。



---

## 1.5.2. 雇用コスト削減措置

### 1) レデュクシオン・フィヨン (Réduction Fillon = Réduction générale de cotisations)

低所得層をターゲットとした社会保障負担軽減措置として、2003年の通称フィヨン法により、「レデュクシオン・フィヨン(フィヨン法による社会保障負担軽減)」と通称される措置が導入され、現在も維持されている。これは、他国に比べて特に負担が大きいとされる雇用主負担の軽減措置である。

#### レデュクシオン・フィヨンの概要

【対象】 SMIC の 1.6 倍までの給与に課される雇用者社会保障負担

【条件】 従業員 50 人以上の企業は、毎年の給与交渉義務を果たさなくてはならない。

軽減額の計算：各対象従業員の額面給与額に係数 (C) を乗じて算出する。

係数 (C) の計算式：

従業員 20 人以上の会社  $C = (0.26 / 0.6) \times [(1.6 \times \text{SMIC 年額} / \text{額面給与年額}) - 1]$

従業員 20 人未満の会社  $C = (0.281 / 0.6) \times [(1.6 \times \text{SMIC 年額} / \text{額面給与年額}) - 1]$

2) 超過勤務手当の社会保障・所得税減免措置 (Exonération d'heures supp/comp) サルコジ政権の目玉施策として 2007 年 8 月 21 日法 (TEPA 法) により導入されたが、オランダ新政権下の 2012 年 8 月 16 日法により廃止された。現在は、従業員 20 人未満の企業を対象とする社会保障負担軽減措置のみが維持されている。

#### ・ TEPA 法による減免措置

⇒ 従業員は超過勤務手当にかかる社会保障負担 (従業員分) と所得税が免除される。

⇒ 雇用主は定額が社会保障雇用主負担から減額される

従業員 20 人以上の会社：残業 1 時間につき 0.5 ユーロ

従業員 20 人未満の会社：残業 1 時間につき 1.5 ユーロ

#### ・ 2012 年 8 月 16 日法による改正

上記の TEPA 法により導入された減免措置のうち、「従業員 20 人未満の企業を対象とする社会保障雇用主負担の定額減額措置 (残業 1 時間につき 1.5 ユーロ)」のみ存続。

### 3) CICE (競争力と雇用のための税額控除 : Crédit d'impôt compétitivité et emploi)

#### ・ SMIC の 2.5 倍までの給与を対象とする法人税控除措置

⇒ 2013 年 1 月 1 日以降に支払われる SMIC の 2.5 倍までの給与に対し、2013 年は 4%、2014 年は 6% を法人税から控除できる。

⇒ 控除額が法人税額より多かった場合は、その後、3 会計年度にわたって控除を続け、控除し切れなかった額は還付される。

⇒ この法人税控除を受けるためには、URSSAF (社会保障・家族手当負担徴収連合) と税務当局に

所定の申告を行わなくてはならない。

⇒控除額は、企業の競争力改善のための出費（投資、研究、改革、研修等）に用いる。経営陣の報酬増や増配に充ててはならない。

⇒従業員代表機関は、控除額がその目的に沿って使われているかどうかをチェックする。

## 1.6. 失業保険と連帯援助制度

### 1.6.1. 失業保険制度

失業保険は、雇用主と被雇用者の収める負担金を資金源として、一定条件のもとに求職者に失業手当を支払う制度である。労使同数運営の UNEDIC（全国商工業雇用主連合）がこれを管理しているが、2009年の組織再編により、各失業者の手当の金額算出と支払いはポール・アンプロワ<sup>1</sup>が担当するようになった。

図表6 失業保険および従業員債権保険（AGS）<sup>2</sup>の保険料の負担率（2013年7月1日現在）

	負担率（合計）	労使の配分	
		雇用主	従業員
失業保険	6.40%	4.00% *	2.40%
従業員債権保険（AGS）	0.30%	0.30%	
特別従業員債権保険料（AGS）**	0.03%	0.03%	

出典：注3参照

\* 3カ月以下のCDD（期限付き雇用）には、契約期間に応じて割増率が適用される

26歳以下のCDI（無期限の正社員雇用）を新規採用した場合、試用期間終了後、従業員50人以上の会社は3カ月間、従業員50人未満の会社は4カ月間、当該従業員の保険料が免除される

\*\* 人材派遣会社に適用される

## 失業手当

### 1) 受給条件

- ・過去28カ月間（50歳以上は36カ月間）のうち122日または610時間以上就労し、失業保険に加入していたこと（4カ月連続である必要はない）
- ・前職（前職に91日以上就労していなければ前々職）の離職理由が自発的離職でないこと
- ・身体が健康で就労できること（病気の場合は失業手当ではなく生活保護手当を受給）
- ・ポール・アンプロワに登録して持続的に求職活動を行い、個別就職プロジェクト(PPAE)を実行していること
- ・老齢年金受給年齢（生年により60～62歳）に達していないこと（老齢年金受給者として必要な四半期数を満たしていない場合は、満額受給資格ができる年齢まで失業手当を受給できる）

1：2009年1月1日をもってANPE（公共職業安定所）とUNEDICとASSEDICが統合してポール・アンプロワが発足した

2：従業員債権保険（AGS: Assurance de garantie des salaires）とは、企業が更正手続き（再建・清算）の対象となった場合に、従業員の債権（未払いの給与、解雇時の手当など）を保障するための保険

3：失業保険制度各種措置の実施・受給条件等に関する規定詳細はすべて、以下を出典とする

- Memento pratique, Social 2013, Editions Francis Lefebvre  
- www.pole-emploi.fr

- Memento express, Réformes sociales 2013, Editions Francis Lefebvre  
- www.travail-emploi.gouv.fr

## 2) 失業手当の額

失業手当の額は、前職の額面給与を基礎として算定される。

ただし、前職がパートタイムあるいは季節就労の場合、または失業者が障害者保険あるいは老齢年金受給者の場合は、異なる算定方法が適用される。

図表7 フルタイム労働契約を解雇された失業者が受給する失業手当の算定方法（2013年7月1日現在）

前職の額面給与額	失業手当 (日給)	社会保障負担 (日給からの天引き)
1,151 ユーロ未満	前職の給与の 75%	なし
1,151 ユーロ以上 1,261 ユーロ未満	最低手当 1 日 28.38 ユーロ	なし
1,261 ユーロ以上 2,084 ユーロ未満	前職の給与の 40.4% + 固定手当 1 日 11.64 ユーロ	付加年金保険掛け金として前職の給与の 3%、CSG-CRDS <sup>4</sup> として失業手当の 0.04 ~ 5.23%
2,084 ユーロ以上 2,684 ユーロ未満	前職の給与の 57.4%	
2,684 ユーロ以上 2,858 ユーロ未満		付加年金保険掛け金および CSG-CRDS として失業手当の 5.25 ~ 11.44% (失業手当の手取りが 1 日 48 ユーロ)
2,858 ユーロ以上 12,344 ユーロまで		付加年金保険掛け金および CSG-CRDS として失業手当の 11.46%

## 3) 失業手当給付期間

図表8 2009年4月2日以降に雇用契約が終了した場合（2009年4月1日以前に解雇手続きが開始された場合を除く）

	50 歳未満	50 歳以上
失業保険加入期間	過去 28 カ月間で 122 日または 610 時間 (4 カ月) 以上	過去 36 カ月間で 122 日または 610 時間 (4 カ月) 以上
給付期間	加入期間と同じ	加入期間と同じ
最長給付期間	730 日 (24 カ月)	1,095 日 (36 カ月)

図表9 2009年4月1日以前に解雇手続きが開始された場合

	I (50 歳未満)	II (50 歳未満)	III (50 歳未満)	IV (50 歳以上)
失業保険加入期間	過去 22 カ月間で 182 日または 910 時間 (6 カ月)	過去 20 カ月間で 365 日または 1,820 時間 (12 カ月)	過去 26 カ月間で 487 日または 2,426 時間 (16 カ月)	過去 36 カ月間で 821 日または 4,095 時間 (27 カ月)
給付期間	213 日 (7 カ月)	365 日 (12 カ月)	700 日 (23 カ月)	1,095 日 (36 カ月)

4 : CRDS (Contribution pour le remboursement de la dette sociale : 社会保障の債務償却のための拠出金) は 1996 年に導入された社会保障制度の債務償却のための目的税で、労働所得、試算所得を問わず 0.5%

## 1.6.2. 連帯手当制度

失業手当受給の条件を満たさない、あるいは失業手当の受給権が切れた失業者などを対象として、「国民連帯」の原則のもとに、国の財源により一定の手当が支給される。

ASS（特別連帯手当：Allocation de solidarité spécifique）

対象	失業手当の受給権が切れた長期失業者 50歳以上の失業者でASSを選択した者
受給条件	実際に求職活動を行っていること 失業前の10年間のうち少なくとも5年間にわたって従業員（給与所得者）だった者 家庭の月収が、独身者で1,113ユーロ、カップルで1,749ユーロに達しない者
金額	図表10のとおり
受給期間	6カ月間。求職活動の継続と所得が上限に達しないことが確認された場合には更新可能

図表 10 特別連帯手当受給額（2013年1月1日現在）

	月収	手当月額
独身者	636ユーロ未満	477ユーロ
	636ユーロ以上 1,113ユーロ未満	1,113ユーロと月収との差額
	1,113ユーロ以上	なし
カップル	1,272ユーロ未満	477ユーロ
	1,272ユーロ以上 1,749ユーロ未満	1,749ユーロと月収との差額
	1,749ユーロ以上	なし

再就職促進のため、再就職後も補充手当が12カ月間支給される（再就職の就労時間が月78時間未満か以上かにより額が異なる）。

ASSのほかに、失業保険に未加入の求職者（亡命申請中の外国人、無国籍者、出所者）を対象としたATA（待機臨時手当：Allocation temporaire d'attente）がある。

## 1.7. 援助付き雇用契約

援助付き雇用契約は、「労働市場において困難な状況にある層（長期失業者、生活保護受給者、障害者、50歳以上のシニア求職者、資格を持たない若者）」をターゲットとして、新規採用・社会保障・職業訓

練にかかる雇用主側の負担軽減を目指す制度である。

援助付き雇用制度は、政権交替のたびに改正されてきたが、改称されて中身が微調整されるだけというマンネリ感もぬぐえない。ただし、一方で、下記の「統一社会復帰契約」に盛り込まれた助言者（Référant）やチューター（Tuteur）の制度、「世代間継承契約」における世代間継承メカニズムなど、取得した職業経験についての証書発行や職能の継承に重点を置き、持続的な雇用、さらには企業の活力維持につなげるという性格が強まってきている。

### 1.7.1. 統一社会復帰契約（CUI : Contrat unique d'insertion）

- ・2010年1月1日から施行（2005年の社会統合計画法によって導入された援助付き雇用を2008年法により改正）
- ・CUI-CIE（営利セクターでの契約）とCUI-CAE（非営利セクターでの契約）の2種類。雇用契約としての内容は同じだが、国からの援助金額が異なる。
- ・就職が困難な求職者を対象とし、ポール・アンプロワおよび雇用主となる企業がそれぞれ元求職者をフォローする特定責任者を任命する点が特徴。
- ・職業経験の取得につなげる。

契約内容（CUI-CIEとCUI-CAEに共通）

枠組み	「従業員（CUIを利用する求職者）、ポール・アンプロワ、企業の三者間の契約」と「従業員と企業間の雇用契約」がセット
対象	就職が困難な求職者
特徴	ポール・アンプロワ（またはこれに代わる機関）に任命された助言者（Référant）が、従業員に適切な助言を与える。CUI終了の2カ月前に面談する  企業は従業員を指導するチューター（Tuteur）を任命する。従業員に職業経験証書（Attestation d'expérience professionnelle）を発行する
契約	フルタイムまたは週20時間以上のパートタイム  CDIまたは6～24カ月のCDD（障害者、当初の契約期間終了時に50歳以上であった生活保護最低収入保障〈RSA、ASS、ATAあるいはAAH〉受給者、および継続中の職業訓練が完了する者は5年まで延長可能）
援助	就労時間（法定労働時間が上限）に応じて、CUI-CIEはSMICの47%、CUI-CAEはSMICの95%を上限とする補助金の供与。CUI-CAEのみ社会保障負担金の一部免除

### 1.7.2. 未来の雇用 (Emploi d'avenir)

低資格の若者と対象とし、デュアルシステム（見習い訓練契約、職業能力強化契約）への道を開く。2012年11月1日に施行された。

枠組み	上記の CUI の一種であり、対企業援助の方式は同じ
対象	16 歳から 25 歳まで（障害者は 30 歳まで）の無資格または低資格の求職者
特徴	契約満了後、見習い訓練契約または職業能力強化契約の枠組みを使って試用期間なしで採用され得る CDD だった場合、1 年間の再雇用優先権があり、雇用主は対象者の資格・職能に合った求人を全て知らせなくてはならない
契約	フルタイム CDI または 36 カ月の CDD（本人の事情により、当初 12 カ月の契約とし、36 カ月まで更新可能な CDD とできる場合もある）
援助	就労時間（法定労働時間が上限）に応じて、営利セクターでは SMIC の 35%（雇用主が entreprise d'insertion か groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification の場合 47%）、非営利セクターでは SMIC の 75% を上限とする補助金の供与。CUI-CAE のみ社会保障負担金の一部免除

### 1.7.3. 世代間継承雇用 (Contrat de génération)

2020 年まで年間 60 万人の定年退職と同 70 万人以上の若者の労働市場参入が見込まれる中で、世代間の技術継承により企業の活力維持を図る。

- ・失業問題が特に深刻な若者とシニア層の雇用を支援
- ・「若者の新規採用とシニアの雇用維持」をセットにして、従業員 299 人以下の企業には実施のための雇用援助を支給、300 人以上の企業には実施しない場合のペナルティを設定
- ・2012 年 10 月 19 日に労使間合意、拡大適用のために 2013 年 3 月 1 日法が成立。2013 年 3 月 18 日から施行

目的	若年者の正規雇用（CDI）就職支援 シニアの雇用維持および就職支援 知識と職能の継承
対象	全企業、企業規模によって義務・ペナルティ / 援助・条件が異なる



図表 11 世代間継承雇用の概要

	従業員数	義務（ペナルティーあり）・ 補助金受給の条件	補助金	義務を遵守しなかった場合の ペナルティ
I	300人以上	2013年9月30日までに企業内労使 間合意または行動プランを当局へ提出 する義務	なし	賃金総額（額面給与×人数）の 1%か、レデュクシヨン・フィ ヨンの10%のうち高額のほう を上限として、当局が決定
II	50～299人	補助金受給の条件は、企業内労使間 合意*または行動プラン(Plan d' action)*の提出、もしくは業種内合意 の拡大適用（業種内合意が存在する場 合、自社独自の事前診断を当局へ提出）	若者1人採用につき年 間4,000€を3年間	なし
III	50人未満	義務・条件なし（業種内合意が存在し ない場合でも補助金受給が可能）	若者1人採用につき年 間4,000€を3年間	なし

\*外部委託費用（事前診断、措置導入）について、70%を上限にDIRECCTE（地域圏企業・競争・諸費・労働・雇用局）が補助

図表 12 世代間継承雇用の受給要件（従業員299人以下の企業）

<b>従業員299人以下の企業を対象とする補助金受給のための条件</b>	
補助金を得るための合意・行動プランの内容	
II) 50～299人の企業・グループ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 16歳以上26歳以下（障害者は30歳以下）の若者をフルタイムCDIで採用</li> <li>● 対象者のキャリア・状況によっては、フルタイムの80%以上のパートも可</li> <li>● 若年新規採用者を1人をシニア1人が担当</li> <li>● シニアは、従業員から選ぶのであれば57歳以上、新規採用または障害者認定を受けた従業員であれば55歳以上</li> <li>● 最長3年間の援助を受け続けるためには若年者の雇用維持、シニアの雇用維持が必要</li> </ul>	
・違反すると、補助金は打ち切り	
III) 50人未満の企業・グループ（合意・行動プランなしでも補助金受給が可能）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 若年新規採用者1人を担当するシニアは、57歳以上であれば企業経営者でもよい</li> <li>● その他は、II) 50～299人の企業・グループの場合と同じ</li> </ul>	

図表 13 世代間継承雇用の受給要件（従業員 300 人以上の企業）

**従業員 300 人以上の企業・グループを対象とする労使交渉義務  
（補助金を伴わない義務、義務不履行ならペナルティ）**

l) 300 人以上の企業・グループは、交渉により企業内の労使間合意を作成、交渉に失敗した場合は行動プランを 2013 年 9 月 30 日までに当局へ提出する義務を負う。

a) 事前診断

企業は、労使交渉に入る前に若年者とシニアの雇用状況について事前診断を作成する。

事前診断の内容：

- ・ 年齢ピラミッド（従業員の年代分布図）
- ・ 若年従業員とシニア従業員の特徴と直近 3 年間の企業内での位置づけの推移
- ・ 定年退職者数予測
- ・ 新規雇用数予測
- ・ 企業（またはグループ）にとって、その保全が不可欠とみなされる職能（compétences clés）
- ・ シニア従業員の労働条件、もしあれば過酷な労働環境（situation de pénibilité）
- ・ 男女比が不均衡な職種
- ・ シニア従業員に関する合意や行動プランの枠内で過去に行った内部施策の評価

b) 合意への交渉

事前診断が作成された後、労働法の団体交渉規定に則り交渉開始。「若年者の研修と採用」「シニアの雇用」「職能の継承」「職業の平等」「雇用機会と研修機会の平等」の各テーマについて努力目標を設定する。

合意の適用期間は最長 3 年間。実施日程とフォローの方法、従業員への開示方法も定める。企業は毎年実施状況の評価を行い、当局と従業員代表へ報告する。

c) 交渉がまとまらなかった場合の行動プラン作成

雇用主は交渉に失敗した場合に限り行動プランを作成することができる。交渉失敗は、雇用主と労組代表（労組代表がいなければ、従業員代表）が署名した交渉決裂の議事録で証明する。

事前診断に基づき、労使間合意の場合と同じテーマを盛り込む。

d) 当局への合意文書または行動プラン提出

## 1.8. デュアルシステム：見習い訓練契約と職業能力強化契約

### 1.8.1. 見習い訓練契約 (Contrat d'apprentissage)

フランスの見習い訓練制度の歴史は比較的浅く、1980年代に遡る。若者の失業問題が深刻化する中で、ドイツに範をとった見習い訓練制度導入の必要性が指摘されたことが背景にあった<sup>5</sup>。現在、従業員250人超の企業には少なくとも4%の見習い訓練生を採用することが法的に義務付けられており、この義務比率は2015年には5%まで引き上げられる予定である。

大企業も見習い訓練生採用に積極的な姿勢を見せている。2013年にはSNCF（仏国鉄）で6,000人、EDF（仏電力公社）およびベオリア（環境・エネルギー・水）が3,000人、ラ・ポストが3,600人、サフラン（通信・航空宇宙・防衛）が2,000人超を採用。サフランでは義務比率を超えた6%の見習い訓練生採用を目指す。

ドイツでは、見習い訓練が職業を身につけるための王道とみなされ、いわゆる進学コースとの間での編入コースも整備されているのに対して、フランスでは見習い訓練制度は長い間、学業落伍者の救済コースといったイメージが強かった。しかし、近年は、高等教育2～5年（5年間でマスターを取得）においても見習い訓練を採用する教育機関が増え、企業側も、金融機関最大手のBNPパリバなどがマスターレベルの見習い訓練生を積極的に採用し始めている。

目的	義務教育を終了した若年労働者に、一般・理論教育と並行して実地の実技教育を受けさせ、職業資格取得を支援
対象	16～25歳のフランスかEU国籍者、またはその他の国籍でフランスの労働許可所持者
年齢制限の例外	・満15歳に達し、中学課程を修了した者 ・26～30歳でさらに上の資格取得を目指す者、26～30歳で前の見習い訓練契約が本人の意に反して破棄された者、身体障害者、起業を計画中の成人
契約	契約期間は、職種と目指す資格によって1～3年間、試用期間2カ月 別の資格取得を準備する場合、見習い訓練契約を連続して結ぶことができる 見習い訓練契約は、一般・理論教育を受講するCFA（職業訓練センター）に登録しなければ無効 見習い訓練契約は雇用主と見習い訓練生の間で結ばれる労働契約である 訓練生はほかの社員と同等の権利を有し、ほかの社員と同様に団体協約等が適用されるただし、18歳未満の訓練生の場合は就労時間に特別な制限がある
研修	企業での実習とCFAでの年400時間以上の一般・理論・実技教育。見習い訓練者を指導する「親方（maître d'apprentissage）」は雇用主自身でも従業員の中から選んでもよいが、見習い訓練者が準備中の資格・ポストに応じた職能を持つ成人でなくてはならない。契約開始から2カ月後に、研修の進捗を評価する四者面談（見習い訓練者、雇用主、親方、CFA）を行う 見習い訓練者は、見習い訓練契約に定めた資格試験を受験する義務がある
給与額	図表14のとおり
援助	労災・職業病負担を除く社会保障負担（雇用者負担分+従業員負担分）の免除 訓練生一人当たり年間1,000ユーロ以上の補助金（地元の地域圏からの補助） 従業員250名以上で、従業員の4%（法定下限）超を見習い訓練契約または職業能力強化契約で雇用している企業へのボーナスを支給する

5：首相の諮問機関であるCAS（戦略分析センター）が2013年に発表した報告によると、25歳未満の若者の失業率はドイツが8%であるのに対してフランスが25%、ドイツでは25歳未満の若者の失業率が全体の失業率の1.5倍を超えることはないのに対して、フランスでは3倍に達する

図表 14 見習い訓練契約の給与

契約	16 歳以上 18 歳未満*	18 歳以上 21 歳未満	21 歳以上
1 年目	SMIC の 25%	SMIC の 41%	SMIC の 53%
2 年目	SMIC の 37%	SMIC の 49%	SMIC の 61%
3 年目	SMIC の 53%	SMIC の 65%	SMIC の 78%

\*16 歳未満の見習い訓練者にも適用

### 1.8.2. 職業能力強化契約 (Contrat de professionnalisation)

企業内での就労と研修機関での研修を並行して行うデュアルシステムの1つである。

ただし、見習い訓練制度が 26 歳未満の若者に広く開かれた初期教育のコースであるのに対して、職業能力強化契約は、就職・再就職に役立つ職業上の資格取得を支援する制度である。利用者も、初期教育コースを断念したか、専門化を望む 26 歳未満の若者、26 歳以上の求職者全般、適切な資格を持たない有期雇用就労者などが対象となる。

また、見習い訓練制度では、受講先が CFA（見習い訓練センター）か高校・大学など通常の教育機関であり、バカロレア以上の資格（短大、学士、修士レベル）取得を目指すことも多いのに対して、職業能力強化契約は、企業内の特定ポストへの就職に必要な、より専門的な職業資格の取得をターゲットとするもので、研修機関や企業内で受講する点が異なる。研修状況の監督もより緩やかである。

目的	企業での就労と研修機関における研修（職業技術と一般教育）を通じて、就職・再就職に有利な資格取得を支援
対象	16～25 歳まで若年者、26 歳以上の求職者、生活保護の最低収入保障（RSA、ASS、障害者手当）受給者、CUI を終了した者
契約	6～12 カ月の有期雇用（CDD）、または契約初期に 6～12 カ月の「職業能力強化期間」を設けた正規雇用（CDI）
給与額	図表 15 のとおり
研修	研修時間は、契約期間の 15～25%、150 時間以上。研修費用は OPCA（職業訓練費徴収機関）が負担する。雇用主は研修の履修に関して、契約を通じて取得を目指す職業能力に関連するポストで 2 年以上の職業経験を有するチューターを任命する（チューター任命は義務ではない）
援助	45 歳以上の求職者を雇用した場合、2,000 ユーロの補助金と、SMIC 額までの給与に対する社会保障雇用主負担が一部免除される 従業員 10 人未満の企業がチューターを任命する場合、1 時間あたり 15 ユーロ、40 時間を限度として、OPCA が費用を負担。1 名につき 1 カ月 230 ユーロ（45 歳以上なら 345 ユーロ）、6 カ月を限度として、チューター活動実施費用も OPCA が負担する 従業員 250 人以上で、従業員の 4%（法定下限）超を見習い訓練契約または職業能力強化契約で雇用している企業へボーナスを支給する

図表 15 職業能力強化契約の給与

	職業バカロレアより低い資格の取得者	職業バカロレアと同等以上の資格取得者
16 歳～ 20 歳	SMIC の 55%	SMIC の 65%
21 歳～ 25 歳	SMIC の 70%	SMIC の 80%
26 歳以上	SMIC の 85%以上、または団体協約最低賃金が SMIC より高ければその 85%以上	

## 1.9. 援助付き雇用・デュアルシステムの利用状況と効果

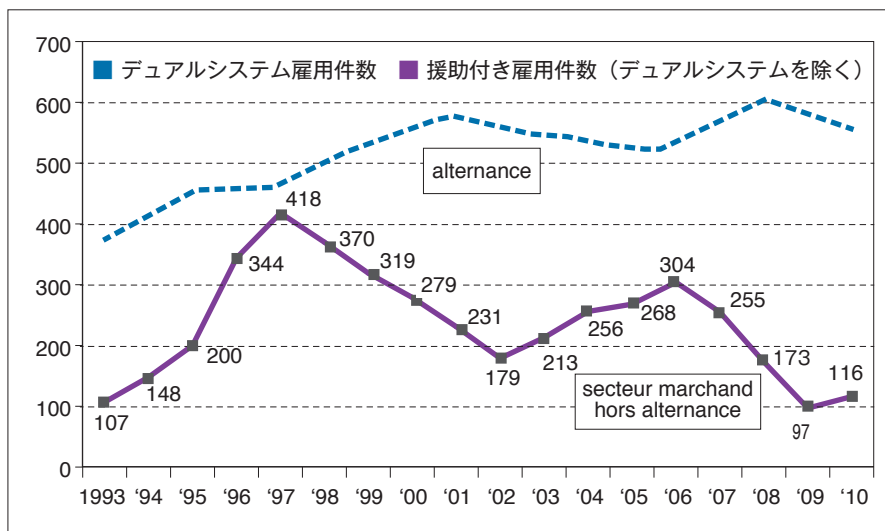
### 1) 利用状況

会計検査院は 2011 年 10 月に発表した報告書「雇用政策における援助付き雇用」の中で、各種の援助付き雇用契約、デュアルシステム（見習い訓練、職業能力強化契約）の利用状況に関して下記の統計を出した（図表 16、図表 17）。

デュアルシステムの利用件数は 1993 年の年間 40 万件弱から、漸増して 2010 年時点で 60 万件弱の水準を維持している。これに対して、営利部門の援助付き雇用件数は 1995 年から 2008 年まで年間ほぼ 20 万件を上回る利用が続いてきたが（1997 年には 40 万件、2006 年には 30 万件超）、2010 年の数字は 10 万件となっている。非営利部門の援助付き雇用件数は年間 20 万～ 50 万水準で推移している。営利部門の利用件数が少ない年に非営利部門の件数が多いという相互補完性も見受けられ、営利部門の雇用吸収力が低い年に非営利部門がこれを補っていることが推察される。

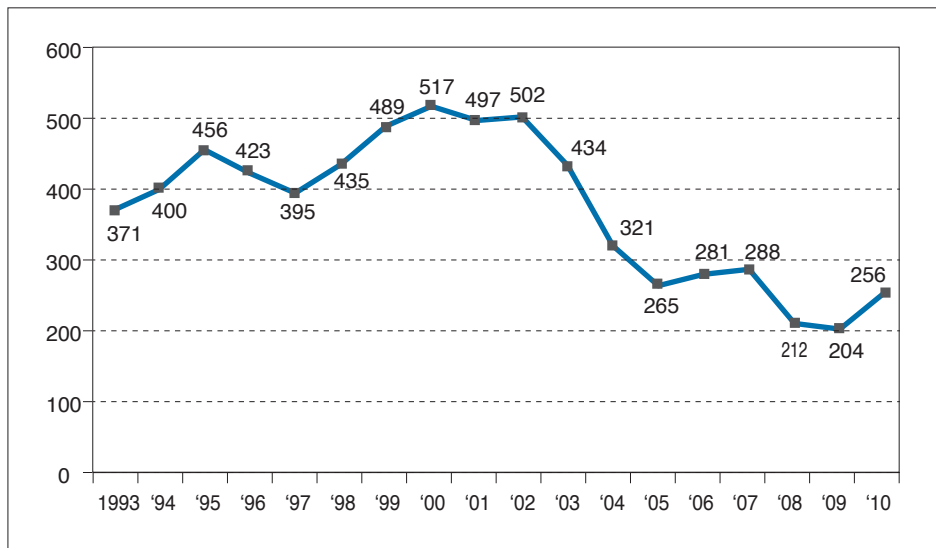
失業問題が深刻化するなか、オランダ現政権は 2014 年度政府予算の枠内で、新たに導入されたに 2 種類の援助付き雇用「未来の雇用」「世代間継承雇用」に計 17 億ユーロを充当する予定で、それぞれ 15 万件、10 万件の契約成立を見込んでいる。従来から実施されているその他の援助付き雇用についても、計 38 万件分の成立を目指す。

図表 16 営利部門における援助付き雇用件数・デュアルシステム年間雇用件数の推移



出典：会計検査院報告（「雇用政策における援助付き雇用」2011 年 10 月）

図表 17 非営利部門（教育省、内務省、地方自治体、NPO）における援助付き雇用件数の推移



出典：会計検査院報告（「雇用政策における援助付き雇用」2011年10月）

## 2) 援助付き雇用の効果

労働・雇用省のDARES（研究・調査・統計局）が2012年に発表した調査「2010年に援助付き雇用を終了した者の6カ月後の雇用状況」によると、図表18のような数字が確認された。

図表 18 2010年に援助付き雇用を終了した者の6カ月後の雇用状況

	契約終了者数 (人)	雇用 (%)	持続的雇用* (%)	職業訓練、就学 (%)	失業 (%)	無職 (%)
営利セクター**	13万3,410	70.1	59.8	2.3	25.3	2.3
非営利セクター**	22万8,773	38.8	24.8	4.3	52.4	4.6

\* 「持続的雇用」とは、無期限の正規雇用（CDI）、6カ月以上の有期限雇用（CDD）、公務員としての採用、自営業者のいずれかを指す

\*\* 2010年当時、CUI-CIE、CUI-CAEのほかに、各セクターにそれぞれ2つずつの援助付き雇用が存在した出典：DARES

営利セクターの契約利用者は雇用率がかなり高い（非営利セクター38.8%に対して、営利セクター70.1%）ことについては、以下のような理由が考えられる。

- ・ 営利セクターの契約を利用する者のほうが一般に資格水準が高く、失業期間も短かった場合が多い。
- ・ 営利セクターにおいては棚ぼた効果があった（いずれにしても創出された雇用が、援助付き雇用を活用して創出された）。

契約利用者のタイプ別に見ると、生活保護による最低収入保障の受給者で援助付き雇用契約を利用した人の場合は、6カ月後の雇用率が全体の平均に比べて10ポイント前後低い（営利セクターでマイナス12ポイント、非営利セクターでマイナス9ポイント）。また、契約中に何かしらの職業訓練を受けた人の6カ月後の雇



---

用率は、職業訓練を受けなかった人より10ポイント高くなっている（営利セクターで68%に対して77%、非営利セクターで34%に対して44%）。

即、再就職につながったかどうかは別として、援助付き雇用の利用者の多くは、援助付き雇用契約の利用が有意義であったと判断している。

- ・職業経験・職能の取得につながった（73%）
- ・自分が有用であると感じられ、自信を取り戻した（70%）
- ・経済状況が改善した（67%）
- ・職業面での将来について見通しがよりはっきりした（50%）
- ・今後の就職につながる人間関係を得た（35%）

2011年の会計検査院報告書（前掲）では、援助付き雇用契約の本来の目的は、「雇用に大きな困難がある層の再就職・社会復帰」という中期的な目的であるのに対して、政府がこれを「失業率上昇にブレーキをかけるための短期的ツール」として使用する場合が多いことを指摘している。報告書はさらに、社会復帰支援という中期的な目的を達成するための条件は利用者が十分なフォローとトレーニングを受けられることであり、これが可能になるような長さの契約期間を設定することが不可欠であると提言している。

### 緊急失業対策としてのトレーニング 求人・求職のミスマッチング解消

失業率が上昇の一途を辿る一方で、かなりの数の求人が採用不調のまま終わっているという現状を踏まえ、政府は2013年7月、2013年中に3万、2014年に7万の職業訓練追加実施枠を創設すると発表した。

失業者を職業訓練に送り込むことで失業率を下げるという弥縫策的な側面はあるものの、この措置の背景には、求職者と求職案件との間のミスマッチングが失業の構造的原因の1つであるとの認識がある。

ポール・アンブロワによると、2012年には11万6,000件の求人に応募者がなかった。また経営者団体MEDEFでも、年間20万件的求人が不調のまま終わると試算している。

## 1.10. 女性・高齢者向け施策

女性・高齢者の雇用促進へ向けた施策は、広範な「差別」の撤廃という取り組みの中にとりこまれている。他方、職場における男女平等の促進、子どもを持つ女性への就労支援、あるいは、シニア層の雇用確保といった、具体的措置の対象ともなっている。

### 1.10.1. 労働法典による「差別」の禁止

フランスの労働法典 L122-45 条では、採用、インターンシップ、トレーニング等に関して以下の理由に基づく

「差別」を明確に禁じており、これに違反した場合は、刑事処罰<sup>6</sup>・民事補償（民事訴訟は労働裁判所の管轄）の対象となりうる。

- ・ 出身
- ・ 性別
- ・ 風俗
- ・ 性的な方向性・アイデンティティ
- ・ 年齢
- ・ 家庭の状況・妊娠
- ・ 遺伝子上の特性
- ・ 特定の民族・国家・人種への所属または非所属（事実上あるいは想定上）
- ・ 政治信条
- ・ 労働組合または共済組合の活動
- ・ 宗教上の信条
- ・ 外見
- ・ 苗字
- ・ 健康状態・障害

企業内における上記のようなあらゆる差別の撤廃と多様性の促進を目指す全国業種間労使合意が 2006 年 10 月 12 日に調印され、さらに 2008 年 2 月 22 日の省令により、同合意が全企業に拡大適用されるようになった。

### 1.10.2. 「男女間の職業上の平等」についての企業別行動計画

「男女間の職業上の平等」（採用、報酬、トレーニング、昇進等）については、2012 年 1 月 1 日施行の新法規により、従業員数 50 人以上の企業には「男女間の職業上の平等」実現へ向けた企業内合意または行動計画を成立させることが義務付けられた。この義務を果たさない雇用主には罰金が課される。

政府はウェブサイト「男女の職業上の平等—中小企業の手引」([www.ega-pro.fr/](http://www.ega-pro.fr/))を通じて、職場でのグッドプラクティス普及へ向けた情報提供を行っている。

### 1.10.3. AFNOR のラベル

フランスの規格団体である AFNOR では、職場における男女平等を実践している企業、さらに、より広範な差別の撤廃活動を実践している企業に対して、以下のようなラベルを付与する認証活動を行っている。

「多様性（差別撤廃）」ラベルについては、2012 年 8 月現在で 380 社以上（従業員数 84 万人）が認証を取得している。うち 85%は従業員数 50 人超の企業で、BNP パリバ、プジョー・シトロエンなどの大手企業が多数含まれている。



「職場における男女平等」ラベル



「多様性（差別撤廃）」ラベル

6：自然人に対しては最高懲役 3 年、罰金 4 万 5,000 ユーロまで。法人に対しては罰金 22 万 5,000 ユーロまで。意図的な差別でない場合にも処罰の対象となりうる

#### 1.10.4. 企業イニシティブによる「多様性憲章」の導入

保険大手 AXA のクロード・ベベアール会長、情報サービス大手 CS Communication et Systèmes のヤジット・サベグ会長<sup>7</sup> が発起人となって 2004 年に発足した企業内における差別撤廃を目指す運動で、現在 3,075 企業が憲章に調印している。

人種差別、出身国による差別、障害者に対する差別などを含むさまざまな差別を撤廃して、企業内における多様性を促進しようという運動であり、女性や高齢者に対する差別の排除も射程に入っている。

「多様性憲章」のウェブサイトによると、フランスにおいては、2006 年時点での「履歴書による採用状況調査」<sup>8</sup> の結果として、「フランスの伝統的姓名を持ち、白人で、外見に特に欠点のない男性」は、その他の層に比べて、以下のような比率で面接試験まで辿り着く比率が多い。

- ・高齢者の3倍
- ・マグレブ諸国（モロッコ、アルジェリア、チュニジア）系候補者の3倍
- ・障害者の2倍
- ・女性の1.5倍

#### 1.10.5. 育児休暇制度（congé parental）

育児休暇制度は、女性のみならず男性（母親と父親）に平等に認められており、最近では特に男性による利用を奨励する傾向もあるが、女性の就労支援制度としても依然、重要な制度である。

期間	産休終了直後から子どもの3歳の誕生日まで
対象	母親と父親の双方。両親が同時に利用することも可 養子縁組で子どもを引き取った場合の利用も可
条件	パートタイムで就労継続することも可 休暇終了後は、休暇前と同じ条件での復職を保障される 月額 383.59 ユーロの手当

#### 1.11. 高齢者の雇用促進に関する施策

- 1) 世代間継承雇用
- 2) 職業能力強化契約（45歳以上対象）
- 3) 第2のキャリアのための面談（Entretien 2e partie de carrière）

従業員 50 人以上の企業は、従業員が 45 歳になった翌年、« bilan d'étape professionnel » « bilan de

7：2008年に首相府付き機関として創設された「多様性・機会均等促進委員会」の初代委員長を務めた

8：差別観測センター（l'Observatoire des discriminations）の Jean-François Amadieu 所長が Adia の協力を得て行った調査

compétence » « action de professionnalisation »<sup>9</sup> などを利用する権利を知らせるための面談を行わなければならない。

4) シニア向け有期雇用 (CDD Seniors)

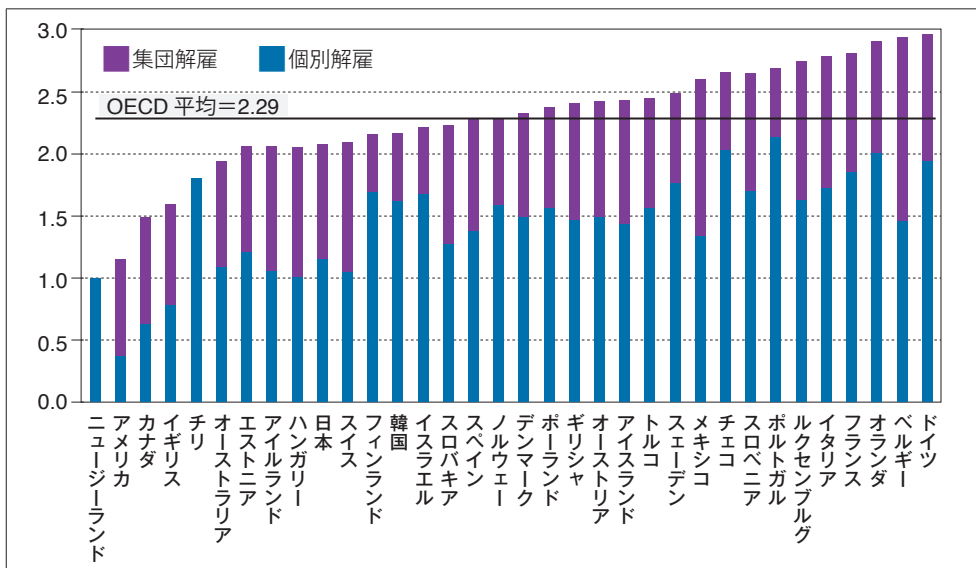
農業を除くすべての企業は、57 歳以上で3か月以上求職活動をしている失業者または経済解雇後の再就職支援契約利用者と CDD Seniors を結ぶことができる (農業セクターには特別の CDD Seniors がある)。CDD Seniors の契約期間は 18 カ月を最長とする。1回の更新が可能で、全 36 カ月を超えてはならない。

## 1.12. 労働市場の柔軟化と雇用の保全・安定化

### 1.12.1. OECD による各国比較

OECD は、2013 年に発表した「雇用展望」の第2章「雇用保護、フレキシビリティ強化」において、OECD の各国比較結果を発表した。

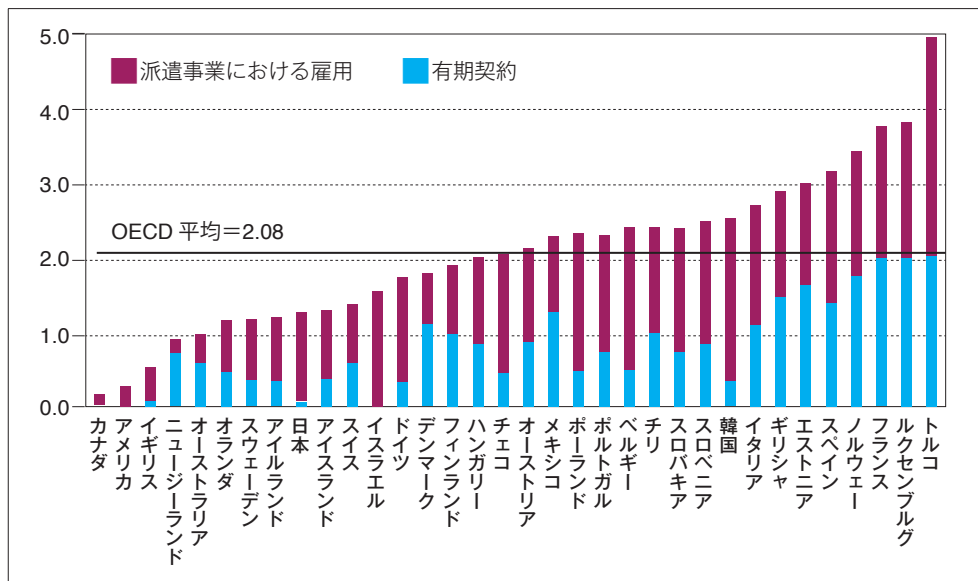
図表 19 一般労働者雇用保護指標



出典：OECD Employment Outlook 2013、労働政策研究・研修機構

9：bilan d'étape professionnel » « bilan de compétence は今後のキャリアプロジェクトを立てるための職業能力診断、« action de professionnalisation » は職業能力強化研修

図表 20 有期労働者雇用保護指標



出典：OECD Employment Outlook 2013、労働政策研究・研修機構

図表 19、図表 20 のとおり、フランスは解雇や有期契約に関する規制が厳しい国として知られており、こうした規制が労働市場の硬直性につながり、雇用を阻害しているとの指摘も強い。

### 1.13. 雇用安全化法（2013年6月）

2012年に発足したオランド新政権は発足直後から、就労者に対する一定の保障強化と抱き合わせにしたフレキシビリティの拡大を目指す労使交渉をスタートさせた。2013年1月には「フレキシビリティと雇用の安全化」に関する業種間全国労使合意が成立、2013年6月には上記合意を拡大適用するための「雇用安全化法」が成立した。

雇用安全化法は扱っている項目が広範囲にわたる。労働・雇用省では同法を図表21のように分類して、その意義を整理している。

図表21 雇用安全化法の分類

目的	具体的項目	特記すべき詳細
雇用の維持	雇用維持の合意 (①)	労使合意による企業の活動保全 2年間の就労時間・給与調整 雇用主は雇用保全義務
	「雇用と職能の予測管理 (GPEC)」による雇用・キャリアの保全強化 (②)	従業員300人以上の企業に義務 経済変化を予測し準備することで、経済解雇を減らし従業員のキャリアを保全
	集団経済解雇の手続き改訂 (③)	雇用主による一方的な雇用救済プラン (PSE) 提出でなく、労使交渉を奨励。ただし行政当局の許可が必要
	内部異動の条件交渉 (④)	経済状況の変化を見越した、配置転換についての労使交渉
雇用の安定化	失業手当算出に前回失業時の残存権利を考慮	
	パート就労者の保護強化と増収	パートは週24時間を下限とする 24時間を超え、35時間以下の超過勤務就労に対する給与の割増（超過時間によって10%、25%）
	失業保険の保険料率の調整	
給与所得者の権利の保護	企業による付加健康保険加入義務	2006年1月1日以降、これまで任意であった企業単位の付加健康保険加入を義務付け、負担金の半額以上を雇用主負担とする
	職業研修の個人アカウントとキャリア形成アドバイス	
	従業員の意思による外部異動 (⑤)	300人以上の企業で2年以上就労した従業員に、一定期間、雇用契約を中断することができる
	従業員代表機関に対する方法提供と諮問の改善	
	大企業の戦略への従業員の参加	
その他	従業員数11人と50人を越えた中小企業の従業員代表選挙実施までの期間延長	
	労働裁判での和解の奨励	
	業種別団体協約に規定されない断続的雇用契約導入の試み	研修機関、スポーツ・レジャー用品販売業、砂糖菓子・チョコレート・ビスケット製造・販売業に属する従業員50人以下の企業



### ①雇用維持の合意

経済的苦境に遭った企業は、2年間を限度として、給与や労働時間を変更する労使合意を結ぶことができる。従業員に給与と労働時間の不利を強いる代わりに、雇用主は雇用を維持する義務を負う。

雇用維持の合意内容は、それに同意した従業員にのみ適用される。従業員による合意の拒否は、解雇事由となる。

### ② GPEC（雇用と職能の予測管理：Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences）

従来から存在していた GPEC についての労使交渉義務を強化。交渉は3年ごとに行う。GPEC 合意期間終了時に、総括を作成することも義務付けられた。従業員 300 人以上の企業・グループ、または 150 人以上の従業員をフランスの営業所または会社に置く欧州企業・グループが対象。交渉のテーマは図表 22 のとおり。義務となっているテーマと、任意のテーマがある。

図表 22 GPEC 交渉

	交渉義務あり	任意
従来取り決められていたテーマ	GPEC 導入とその関連施策 組合活動を行う従業員のキャリア展開	経済的困難への対策 世代間継承契約
新規に盛り込まれたテーマ	キャリアと勤務地にかかわる配置転換 職業訓練* 雇用の質** 下請企業の情報***	企業間 GPEC

\* 今後3年間の職業研修の方針と研修計画の目的を定める

\*\* 雇用主が利用する（CDI、CDD、社会復帰契約、デュアルシステム、パートタイム、研修生）の見通しと不安定雇用を減らし CDI を増やすための施策

\*\*\* 今後3年間の従業員の職種・雇用・職能を脅かすおそれのある下請活用方針

### ③ 集団経済解雇の手続き改定

従業員 50 人以上の企業が 10 人以上の従業員を 30 日以内に経済解雇する場合には「雇用救済プラン (PSE)」の策定が義務付けられており、このための手続きが改定された。

改定のポイントは以下のとおり。

- ・企業は、過半数の票を得た労組との間で、雇用救済プランの内容、企業委員会への諮問方法、解雇の実施方法などを定めた団体合意を結ぶことができる。この合意には行政当局（DIRECCTE）の承認が必要。労使合意を前提とすることで、一部の法規定を回避することができ、DIRECCTE の審査も迅速化される。
- ・雇用救済プランに対して企業委員会が意見表明を行う期限が定められ（最初の会合日から2～4か月以内）、期限内に意見表明がなかった場合は、意見は提出済みであるとみなされる。
- ・雇用救済プランと諮問手続きの検査は DIRECCTE のみが行う。これに伴い、企業の雇用救済プランと集団解雇の諮問手続きに関する訴訟の管轄は、司法裁判所から行政裁判所へ移り、3か月以内に判断が下される。

④内部異動の条件交渉

企業は、経済環境の変化を見越して、企業内でのキャリアと勤務地にかかわる配置転換について合意すべく、労働組合代表と交渉を始めることができる。これは、配置転換の条件についての合意であり、従業員削減計画であってはならない。

合意内容に同意した従業員には、この合意の規定が適用され、これに反する雇用契約書の条項の効力は停止する。従業員による合意の拒否は、解雇事由となる。

⑤従業員の意思による外部異動

従業員 300 人以上の企業に2年以上勤続した従業員は、一定期間雇用契約を中断して別の企業で活動することができる。外部異動の実施には、雇用契約改定書を作成する。外部異動期間終了後、従業員は元の企業に元の条件に戻る権利を有する。

外部異動期間終了前であっても、雇用主が合意すれば元の企業に戻れる。復職を望まない従業員は辞職とみなされ、その雇用契約は解除される。

## 2. 公共と民間事業者の役割

### 2.1. 採用経路・求職手段

#### 2.1.1. ポール・アンプロワ登録者の再就職経路

- ・正規雇用または有期雇用で再就職した人を中心に、「自発的応募」「個人的な縁故」が最も多い経路となっている。
- ・ただし、「個人的な縁故」と「仕事上の縁故」を合わせると32.6%となって全体のほぼ3分の1を占め、「縁故」が強いパイプであることもわかる。

図表 23 2013年3月に再就職したポール・アンプロワ登録者の再就職経路 (単位：%)

採用された経路	再就職後の雇用契約の種類					合計
	正規雇用 (CDI)	有期雇用 (CDD)	派遣雇用	援助付き雇用	自営・その他	
自発的応募	25.0	29.1	10.8	18.6	10.5	22.6
個人的縁故	22.5	27.1	15.0	15.3	12.4	21.5
ポール・アンプロワ	15.9	13.5	5.8	35.3	1.6	13.9
仕事上の縁故	12.0	14.9	5.4	7.3	5.0	11.1
派遣会社	5.0	3.0	56.6	0.5	0.1	10.7
三行広告	11.9	7.8	4.5	2.6	2.5	7.7
その他 (試験、起業)	1.2	0.6	0.3	0.6	66.1	6.9
その他の斡旋団体利用	5.2	3.7	1.5	19.6	1.6	5.0
就職斡旋会社	1.3	0.3	0.1	0.2	0.2	0.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：ポール・アンプロワ/Dares (ポール・アンプロワ調査・統計局、2013年9月28日)

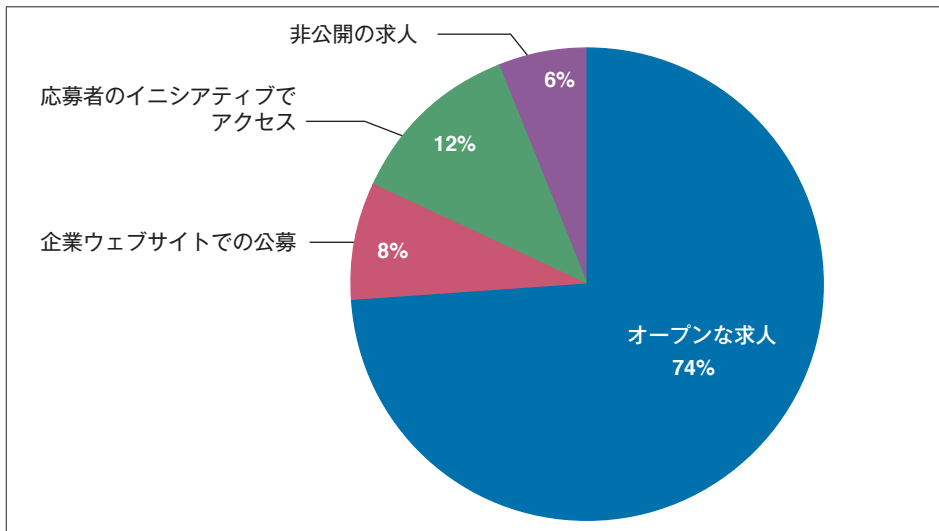
#### 2.1.2. 管理職 (Cadre) の採用経路

- ・APEC (管理職雇用協会) の調査<sup>10</sup>によると、採用を決めた管理職 (Cadre) について企業が使用した経路で最も多いのは「求人公募」で、全体のほぼ半分に達する。特に規模が大きい企業ほどその比率が高く、従業員1,000人以上の企業では57%、100人未満の企業では32%まで下がる。「求人公募」で採用された管理職の39%は失業中だった。

10 : Sourcing-Cadres Edition 2013\*(juin 2013) APEC

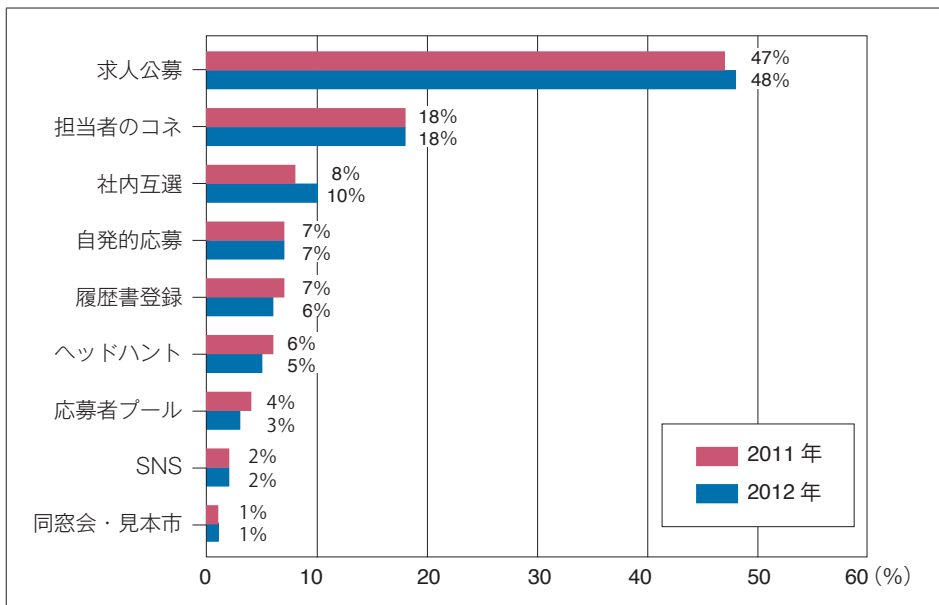
- ・情報処理企業は、「求人公募」が多いにもかかわらず、「求人公募」では実際の採用に至らない場合が多い。「履歴書登録システム」による採用が20%に達する。
- ・適切な人材を発掘する経路として人事担当者が最も信頼するとしているのが「公募」(61%)である。利用が増加しているとはいえ、メディア・コミュニケーション業界を除けば、LinkedIn等のSNS(SNS)を挙げる人事担当者は9%にすぎない。
- ・図表24のように、管理職求人市場は、74%がオープンな求人(一般媒体を通じた公募)、8%が企業ウェブサイトのみへの求人掲載、12%が応募者のイニシアティブによりアクセスできる求人(自発的応募、履歴書登録システム、SNS)、6%のみが隠れた求人(採用者のコネ、社内の互選、同窓会、ヘッドハンティング)となっている。

図表 24 管理職求人市場の内訳



出典：APEC 2013年

図表 25 管理職の採用経路



出典：APEC 2013年

---

## 2.2. 公共・民間職業紹介制度の特徴と両者間の関係

### 2.2.1. 就職斡旋市場の自由化

フランスでは、2005年の社会結束計画法により、公的機関であるANPE（現ポール・アンプロワ）による就職斡旋の独占に終止符が打たれ、人材派遣企業を含む民間企業も就職斡旋市場に参入できるようになった。

ただし、「就職斡旋が主たる事業である場合には、当局へ事前申告する」「営利事業として就職斡旋を行う場合には、就職斡旋事業のみに専従すること（例えば、人材派遣企業が就職斡旋も行う場合には、同事業は非営利事業でなければならない）」という条件がつけられていた。

その後、2006年のEUサービス指令を適用するための「サービスに関する2010年7月23日法」により、上記のような制限が完全に撤廃され、官民、国内外を問わず、就職斡旋市場が完全に自由化された。

### 2.2.2. 就職斡旋無償の原則

労働法典の就職斡旋に関する条項の冒頭には、求職者に対する差別<sup>11</sup>の禁止と、求職者に対して就職斡旋に関しての報酬を一切求めてはならないこと<sup>12</sup>が明確に規定されている。ただし、求人側である企業に報酬を求めることに問題はない。

ポール・アンプロワによるOPP（民間就職斡旋業者）への委託

失業者が急増するなか、ポール・アンプロワは2009年9月以降、約30のOPP（民間就職斡旋業者：Opérateur Privé de Placement）への一部業務の委託を開始した。

受託する民間就職斡旋業者（OPP）は、以下のような3つのカテゴリーが存在する。

- ・アウトプレースメント（再就職支援）事業を行ってきた業者
- ・人材派遣会社大手（マンパワー、アデコ、ランドスタットなど）の子会社
- ・社会復帰支援・職業教育の分野で活動してきた小規模な地元企業

委託の対象とされたのは、「再就職に困難を来している求職者」と「経済解雇を受けた（企業の経営難に伴って解雇された）求職者」を対象とするプログラムの2種類で、ポール・アンプロワとOPPが、それぞれのカテゴリーの求職者を分担して支援活動を行った。

図表26のように、全体的に見て、OPPの実績がポール・アンプロワの実績を下回っていることについては、以下のような理由が指摘されている。

- ・ポール・アンプロワからOPPに送られてくる求職者のフローが極めて不安定であるため、OPPは、場所やアドバイザーの確保など、固定費のかかる十分な受け入れ態勢を常時維持できない。
- ・OPPは、2009年の委託仕様書に定められた制約にしばられ、求職者の状況に応じた十分な個別対応が

11：労働法典 L122-45 の定める理由による差別

12：芸術とスポーツに関する就職斡旋は例外

できない。

- ・ OPP では求職者自身が求職活動を行うことを支援する傾向が強いのにに対して、ポール・アンプロワは求人案件を斡旋して面接につなげるケースが多い。

図表 26 公共職業安定所と民間との比較

求職者の 種類・プログラム	担当した人数と効果		
	ポール・アンプロワ	OPP	OPP の カテゴリーによる比較
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再就職に困難を来している求職者</li> <li>・ 6カ月のフォローアップ強化プログラム</li> <li>・ 2009年9月～2011年12月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 6万人</li> <li>・ プログラム開始から8カ月後に43%が何らかの雇用に就いていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 18万9000人</li> <li>・ プログラム開始から8カ月後に38%が何らかの雇用に就いていた</li> </ul>	アウトプレースメント系、派遣会社系の OPP の実績はポール・アンプロワ並み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済解雇を受けた求職者</li> <li>・ 12カ月の転職支援プログラム</li> <li>・ 2009年9月～2011年8月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10万人弱</li> <li>・ プログラム開始から13カ月後に57%が何らかの雇用に就いていた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 10万人強</li> <li>・ プログラム開始から13カ月後に49%が何らかの雇用に就いていた</li> </ul>	地元の OPP、職業訓練機関系 OPP の実績はポール・アンプロワ並み

出典：ポール・アンプロワ（2009～2011年のOPPへの委託評価、2013年1月25日）

ポール・アンプロワによる委託市場成長に期待をかけていた OPP 側からは、以下のような不満が強い。

- ・ ポール・アンプロワが送ってくる求職者数のフローが不安定。ポール・アンプロワは OPP に対して、契約期間中に委託する求職者の総数は保証するが、フローについては一切保証がない。
- ・ 仕様書の制約が厳しすぎてフレキシビリティが発揮できない。
- ・ 報酬のうちの変動部分が大きい（10～60%）。

OPP はポール・アンプロワからの委託事業としてそのほかに、求職者の職能評価、AFPA との提携による職業訓練も実施している。

### 2.2.3. ポール・アンプロワと民間ジョブサイト

Business Magazine によると、ポール・アンプロワの雇用市場透明化推進担当マネジャーである Stéphane Rideau 氏は、ITベンチャーを推進するフランスの協会 France Digitale が、2014年1月14日にグーグルと共催したカンファレンスで、ポータルサイトに民間の求人求職サイトの情報を掲載する計画を発表した。

2013年6月以降、ポール・アンプロワは民間サイトからの求人情報の収集を徐々に開始。現在、Regions Job、Keljob、Qapa など7つのサイトの情報、約2万5,000件を掲載している。2014年内に提携サイトの数を50に増やすことを目標としている。職安の求人掲載件数は約10万件と、ウェブ上の情報のわずか30%にすぎない。そのため、民間サイトにポータルを開放する必要があるという。同時に、職安が持つ求職者の履歴書情報をアフィリエイトサイトや Viadeo のような仕事系 SNS にも普及することも推奨している。

サパン労働・雇用・職業訓練・社会対話相も同カンファレンスで、アップルの App Store のように、外部のアプリケーション開発者に職安サイトのデータを開放し、開発された求人アプリをまとめたプラットフォームの構築を検討していることを明かしている。



---

## 3. 人材ビジネスの概要と特徴

近年の人材ビジネス市場における主な業態や、ビジネスモデルの特徴について紹介する。

### 3.1. 人材派遣

#### 3.1.1. 派遣労働 (travail temporaire=intérim) の概況

フランスの労働法下では一般に就労者は手厚く保護されており、特に正規社員の解雇は財政・手続き両面で非常に複雑で困難である。そのため、企業が景気変動などによる需給変動に合わせた柔軟な人員配置を可能にする手段として、派遣契約が発展した。

派遣契約は、さまざまな付随支出を総合するとコスト面では最終的に高くつく雇用であるため、企業は主に、競争力や生産性の向上ではなく、人員管理の柔軟性<sup>13</sup> 確保を目的としてこれを利用する。

したがって、派遣契約は景気が低迷すれば切られる不安定雇用でもあり、労組は歴史的に派遣雇用拡大に反対の姿勢をとってきたが、同時に、派遣就労者の保護を目的とした規制導入や社会保障の拡充へ向け、業界団体などとともに積極的に取り組んできた。1972年の派遣労働法<sup>14</sup>が最初の関連法である。業種間協定も1980年代後半から締結されるなど、フランスは欧州でも早い時期から派遣労働関連の法整備に取り組んできた。

#### 3.1.2. 派遣契約とCDD契約

派遣労働契約 (contrat de travail temporaire) は、これを利用できるケース (ミッション) が以下のよう法的に厳密に規定されている。

- ・企業内での担当人員の一時的な不在・不足
- ・一時的な仕事量の拡大
- ・季節労働
- ・例外的な発注
- ・緊急を要する工事等

これら法的規定枠外での有期限の雇用は有期限雇用 (CDD) となる。さらに、派遣契約を利用できる理由があるときには、企業側は派遣契約かCDDか、いずれかを選択できる。それぞれの利点は以下のとおりである。

- ・派遣就労者は派遣会社の社員であるため、利用する企業の従業員数に勘定されない。したがって、企業側は従業員数を増やさないために派遣雇用に優先する (従業員が一定数以上の企業に課される義務

13: 最長契約期間は18カ月。契約期間の変更 (延長・短縮) は本来の任務が終了する1カ月前までに行う  
(loi sur le travail temporaire)

14: 1972年1月3日の派遣労働法 (loi sur le travail temporaire)

等があるため)

- ・契約終了時期、試用期間等について、派遣契約のほうが柔軟性は高い
- ・派遣会社により人材がすでに確認済み
- ・コストの比較は難しいが、一般に、3か月以上の契約の場合にはCDDのほうが、より短期のミッションの場合には派遣契約のほうが企業にとって有利となる傾向がある（CDD雇用期間の平均は3か月、派遣契約の60%は1週間未満）。契約終了時に支払われる「不安定雇用手当（indemnité de précarité）」はいずれの場合にも支給される
- ・派遣契約の場合には、採用にかかる費用、社会保険の費用、労務上の事務費用などを節約できるが、派遣会社への手数料がかかる
- ・不安定雇用抑制のため、2013年7月以降、3か月未満のCDDについては失業保険の雇用主負担率が引き上げられたが、派遣契約はこの負担率引き上げが適用されない

### 派遣就労者の一部に正規雇用（CDI）を適用

2013年7月31日の派遣業界労使間合意により、派遣業に無期労働契約（CDI: 正規雇用）を導入することが決まった。2013年1月11日に結ばれた全業種対象の労使合意により、不安定雇用の利用を抑制する措置の1つとして、産別の労使合意を定めない限り、短期（3か月未満）の有期雇用契約に係る社会保障負担が7月11日付で増額されることになり、これを回避するためには今回の合意の調印が必要だった。派遣業の経営者団体はこの合意の枠で、総額2億ユーロに上る年間費用増大を受け入れ、派遣就労者にもCDIを導入することに応じた。経営者団体は向こう3年間で、毎年2万件のCDIを締結することを約束。これは現在の派遣雇用（フルタイム雇用換算で50万人）の4%に相当する。

CDIを適用される者には、ミッションの合間の実際には就労していない期間にも、SMIC（法定最低賃金）の100-125%相当の給与が支給される。その他の待遇は通常のCDIと同等。非就労期間中に支払われる給与の財源は、労使が共同で設置する基金により賄われる。同基金には、ミッション中のCDI契約者の報酬の10%が繰り入れられ、また、人材派遣会社から賃金総額の0.5%に相当する拠出金が徴収される。

### 3.1.3. 人材派遣企業の現状

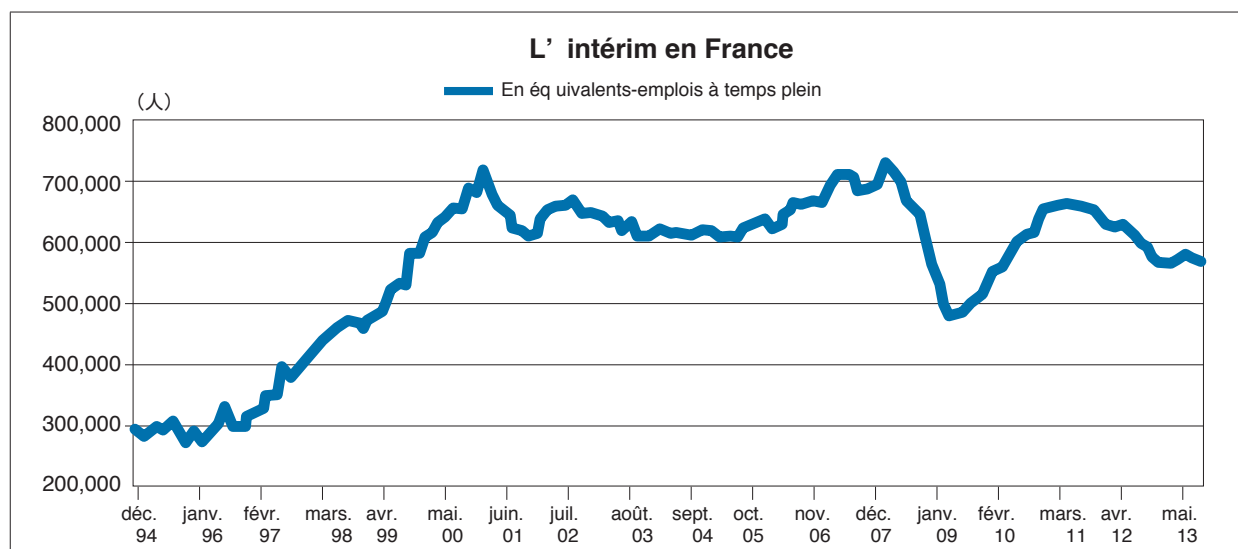
フランスでは従来、公的機関であるANPE（現ポール・アンプロワ）が正規雇用（CDI）と有期雇用（CDD）の就職斡旋を独占し、民間の人材派遣会社は派遣雇用のみ取り扱うことができた。2005年の社会結束計画によりANPEの独占に終止符が打たれ、人材派遣会社などの民間会社もCDI、CDDの就職斡旋市場に参入できるようになった。民間会社は、斡旋に関しては、ポール・アンプロワからの事業委託と民間企業としての斡旋事業との2つの事業を行うことが可能である。

人材派遣会社の業界団体としてはフランス人材派遣協会（Prism'emploi）がある。会員企業が、派遣以外にも扱う総合的な就職斡旋業者へと発展してきたことで、業界団体としてのキャッチフレーズも「採用と派遣雇用のプロ」へと変わってきた。同団体の会員企業数は600社、6,900事業所、会員企業が業界全体の売上約90%を計上している。2012年の業界総売上高は181億ユーロ（前年比で8.5%の減少）。派遣就労者に対する雇用企業からの給料と社会保障負担が売上の87%を占める。

### 3.1.4. 派遣契約利用の現状

派遣雇用は1995年から2001年にかけての期間に急成長し、2013年5月現在では、フルタイム雇用換算でほぼ60万人（1995年当時のほぼ2倍）が就労している。

図表 27 派遣労働雇用数の推移（フルタイム換算）



出典：ポール・アンブロワ（2013年7月）

- ・派遣契約は2012年に1,600万件が締結され、平均派遣期間は2.6カ月、50%は1.5カ月以内で、派遣期間は減少傾向にある
- ・派遣雇用の需要が集中しているのは産業部門（全体の44.8%）。特に自動車、農産物加工・食料、建設などの分野で利用が多い
- ・派遣就労者の5分の4がブルーカラー。全体の35.8%が無資格、44.2%が有資格（バカロレア取得者が42%、高等教育履修者は18%）の就労者で、ホワイトカラーは13.2%、管理職と中間管理職は9%
- ・派遣雇用の58%が女性で、20歳未満では女性が男性の2.5倍に達するが、男女の比率差は年齢が上がるほど縮まり、50歳以上では男性が女性を上回る
- ・25歳以下の若年層の比率は25.7%（1997年は35%）
- ・シニア世代にとっては、派遣雇用はほかの世代とは異なる意味を持ちつつある。2012年には50歳以上が派遣就労者全体の9.8%に達し、1997年比で倍層した。ほかの世代の2倍の速度で利用者が増えたことになる。シニア派遣就労者の92%が、派遣就労を労働市場への効果的な参入方法と捉え、91%が派遣労働を今後も続けていくと回答。また、53%が、2012年3月から2013年3月の1年間に6カ月以上続けて就労しており（ほかの世代と比べて長い）、派遣雇用が持続的な選択肢になりうる事がうかがえる<sup>15</sup>

2009年8月3日法により、派遣による公務員の代行が解禁となった。条件は、最長雇用期間が18カ月、

15：派遣雇用に関するデータの出典はポール・アンブロワまたはフランス人材派遣協会

単発的なミッション（季節的なイベントに対応するため、産休中の公務員の代理など）であることである。派遣依頼手続きは、派遣就労者を必要とする機関が属する地方自治体の管理センターを通じて行われなければならない。公務員のステイタス崩壊の危機といった批判も一部で聞かれたが、フランス人材派遣協会は、短期・単発の業務にとどまる点を強調している。

フランス人材派遣協会によると、2013年12月の派遣労働者数<sup>16</sup>は前年同月比で0.8%減少した。職種別では、ホワイトカラーが前年同月比0.3%増加したが、管理職・エグゼクティブは0.1%減少、熟練ブルーカラー労働者は0.6%減少、未熟練のブルーカラー労働者は1.7%減少した。産業別では、商業の派遣労働者数は前年同月比4.1%増加、運輸の派遣労働者数は3.3%増加したが、工業の派遣労働者数は0.6%減少、サービス業の派遣労働者数は2.9%減少、建設業の派遣労働者数は6.8%減少した。2013年の派遣労働者数は前年比8.6%減少した。

### 3.1.5. 派遣業界と職業訓練

人材派遣が、資格や学歴のない労働者が労働市場に参入するための足場となる一方、失業のリスクが高く、短期間の派遣契約では職業能力を伸ばす機会も限られている。こうした特徴から、職業教育の重要性がますます認識されている。

フランスの派遣業界による取り組みの特徴は、派遣就労者の職業教育を、就労者個人や企業単体の問題として捉えるのではなく、派遣業界全体の課題として位置付けている点である。業界には、職業訓練事業にかかわる組織として、FAF.TT（派遣雇用職業教育保険基金）やFPE.TT（派遣雇用業界基金）の2つがあり、いずれも労使同数で運営され、経営者側を代表するのがフランス人材派遣協会である。

企業は、職業訓練のための費用を拠出している。これは派遣企業の場合も同じである。現在の拠出金の比率は2004年5月4日の生涯教育・職業訓練に関する法律によって定められており、一般企業と派遣企業では、派遣企業のほうが拠出率が高い（図表28）。2012年の派遣企業による拠出金の総額は3億1,000万ユーロ、23万人の派遣就労者がなんらかの職業訓練の恩恵を受けた。こうした努力も派遣業界全体のイメージアップにつながっている。

図表 28 前年度の賃金総額に占める法定拠出率

従業員数	一般企業	派遣企業
9人まで	0.55%	—
10～19人まで	1.05%	1.35%
20人以上	1.60%	2.00%

16：フランス派遣協会の指標は独立第三者機関ウマニス（Umanis）が作成し、フランスの派遣労働者の80%が所属する派遣会社の統計データに基づく

## 派遣のイメージの改善

(2012年11月27日付ル・フィガロ紙)

「Page Personnel（人材派遣の求人情報サイト）」の調査によると、「最初の就職先」をみつけるのに苦労している若い世代は、専門職の派遣雇用を足掛かりに職業生活の一步を踏み出すことをいとわず、一定以上の学歴のある層の派遣雇用に対する考え方が変わりつつある。

- ・ 25歳未満の49%、25歳以上の62%が、「専門職の派遣雇用は安定した仕事に就ききっかけとなる」と回答
- ・ 25歳未満の80%以上が、派遣雇用を、「職業的スキルを発展させ、経済危機の最中にも労働市場から脱落しないですみ、また就職のための人脈を広げることを可能とする」と肯定的に評価
- ・ 求職中の25歳未満の人の94%が、専門職の派遣雇用ポストを受け入れると答え、その理由として「職業経験を豊かにできる」(51%)、「最初の職業経験が得られる」(35%)、「(場合によっては)正社員や有期雇用社員よりも報酬が上」(33%)を挙げた
- ・ 55歳以上の年齢層も、82%が「専門職の派遣雇用を通じて労働市場にとどまることができる」、94%が、「もし自分が求職中であれば派遣雇用を受け入れる」(94%)と回答
- ・ 女性は、就労場所が選べて家庭生活との両立が容易であるなどの理由で、90%が専門職の派遣雇用を受け入れると答えた(男性は83%)

### 3.1.6. 派遣から正社員へのステップ

欧州人材派遣事業団体連合（Eurociett）が欧州事務サービス労連（UNI Europe）と欧州労働組合連合（European Trade Union Confederation）と共同で実施した調査によると、派遣労働は正社員への足掛かりとなることがわかった。

フランスでは、派遣労働者の80%が派遣会社による職業訓練が現職に就くのに役立ったと答えた。ベルギーでは、派遣労働者の48%が正社員の仕事に就く機会を向上するために派遣で働いていると答えた。オランダでは、派遣労働者の28%が派遣労働を正社員への「足掛かり」とみなしているという。

また、派遣労働は失業対策としても有効であることがわかった。フランスとイタリアでは、派遣労働者の40%以上が派遣の仕事に就く前は失業中だったと答えた。ドイツでは、2011年の時点で、派遣労働者の60%以上が派遣の仕事に就く前は失業中だったか、一度も働いたことがなかったと答えた。オランダでは、失業者の33%が派遣の仕事に就くことで、失業状態から抜け出したと答えた。

派遣労働者の年齢層は国ごとに差が見られた。派遣労働者のうち25歳未満の割合は、オランダが46%、ベルギーが37%、イタリアが33%だった。派遣労働者のうち45歳以上の割合は、ポーランド、ギリシャ、スロベニアでは10%だったが、英国では30%を占めた。フランスでは、派遣労働者のうち50歳以上の割合は、1997年の4.1%から2007年には7.5%に上昇した。



### 3.2. ポルターージュ・サラリアル

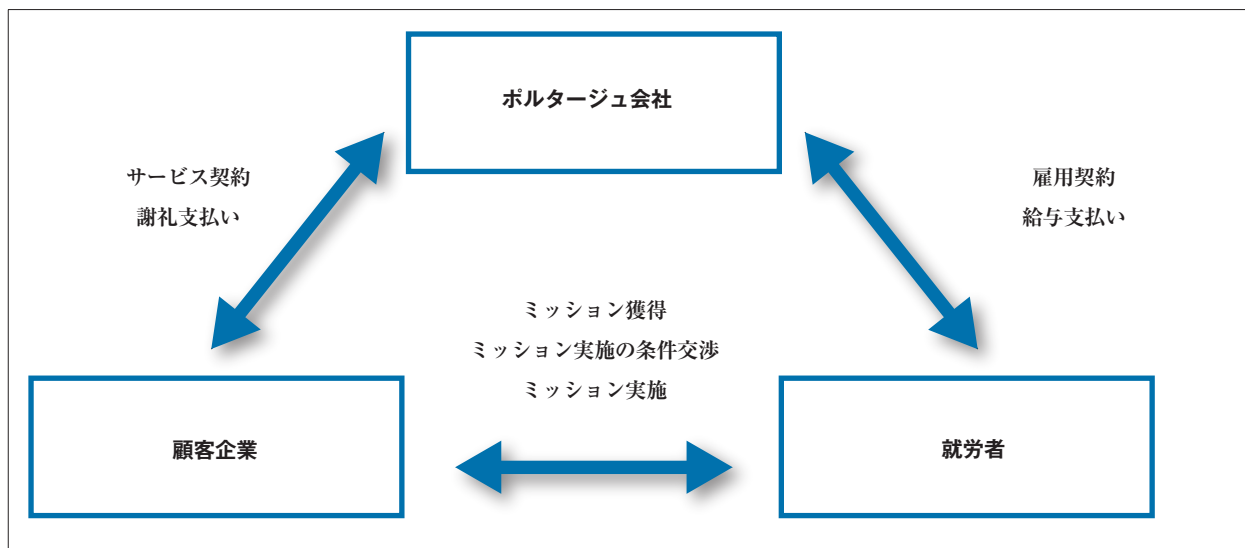
ポルターージュ・サラリアルは英国の「アンブレラ・カンパニー」方式に類似した制度で、顧客企業から単発ミッションを請け負う独立コンサルタント等（主に知的専門職）が、顧客企業からの「謝礼」を、ポルターージュ会社を通して「給与」の形で受け取り、給与所得者としてのステイタスを保つ制度である。就労者は、自由業者としての登録、あるいは法人を設立することなく仕事をし、かつ、給与所得者としての社会保障の権利を維持することができる。フランスでは 1980 年代から始まっていたが、失業した専門職等が独立してコンサルタント業務に乗り出す際に一定の身分の安定を保障する方式として、2000 年代に入って急速に利用が広まった。

2008 年 6 月 25 日の労働市場近代化法により正式な制度とされ（ポルターージュを定義する労働法典 L1251-64 条を導入）、就労者の権利が保障されるようになった。

#### 3.2.1. 契約関係と給与計算式

「就労者」「顧客企業」「ポルターージュ会社」は図表 29 のような関係となる。

図表 29 ポルターージュ会社と、就労者、企業の関係性



給与額計算式

- 謝礼（売上）
- － ポルターージュ会社の手数料
- － 就労者の経費管理費
- － 社会保障雇用主負担
- － 社会保障従業員負担

-----  
就労者の手取り給与

（税抜き額 2,000 ユーロの売上があった場合、経費の還付を含めて 50 ～ 65%程度を受け取る）



### 3.2.2. ポルターージュ・サラリアルと人材派遣

ポルターージュ・サラリアルは人材派遣と同じく、就労者と顧客企業、仲介する企業の3者間で2つの契約が存在するという点では類似している。ただし、図表 30 のように、法的にも実際上もかなりの違いがある。

図表 30 ポルターージュ・サラリアルと人材派遣の比較

	ポルターージュ・サラリアル	人材派遣
雇用主	ポルターージュ・サラリアル会社	派遣会社
ミッション	就労者が自分でミッションを開拓・確保 知的専門職（コンサルタント等）のミッションが多い	派遣会社が顧客企業内でのミッションを確保 肉体労働、手作業、技術ミッションが多い
契約	ポルターージュ会社と就労者が「ポルターージュ契約（CDIの雇用契約）」を締結 ポルターージュ会社と顧客企業が「サービス契約」を締結	派遣会社と就労者が「ミッション契約（派遣労働契約）」を締結（CDI契約もあり） 派遣会社と顧客企業が「人員派遣契約」を締結
適用可能な職務	単発ミッション 顧客企業の通常業務外の分野における技能の提供	はっきりと限定された臨時の職務 「不在者の代行」「作業量の一時的増加」など法的に規定された職務のみに限定
就労者の報酬	就労者と顧客企業の交渉により決定	顧客企業内の給与体系に従って決定
従属関係	就労者は法的にはポルターージュ会社に所属 ただし、ミッション実施と顧客管理に関しては実質的に独立	就労者は職務実施においては顧客企業の指令系統に従う 法的には派遣会社に所属
関連法規	労働法典 L1251-64 条 2013年5月24日の省令（2010年6月24日の業界内全国労使間合意の拡大適用）	労働法典 L1251-1～L1251-4系 L1251-60～L1251-63系

出典：www.itg.fr/portage-salarial/comparaison-portage-salarial-interim

#### 2013年5月24日の省令

2010年6月24日の業界内全国労使間合意を拡大適用するため、2013年5月24日に省令（アレテ）が発令された。同省令では、特に以下を規定している。

- ・ポルターージュ会社と就労者間の労働契約をCDIのみに限定
- ・ポルターージュを利用できる就労者の給与を、フルタイム換算で月額額面2,900ユーロ以上と限定

特に給与額の下限設定について、事実上、ポルターージュを利用できるのは管理職（Cadre）ステイタスの者のみとなることから、就労者間の平等の問題があるとして、2011年時点でいったんIGAS（社会問題総局）が拡大適用に否定的見解を発表、拡大適用のための省令発布が遅れていた。

### 3.2.3. 業界団体

ポルタージュ業界では従来、FeNPS と SNEPS という2つの対立する業界団体が存在してきたが、2012年11月に両団体が統合し、業界唯一の団体 PEPS（ポルタージュ・サラリアル雇用業界団体）が発足した。PEPS には国内のポルタージュ会社の90%が参加している。

市場が急成長する中で（過去3年間で40%増）、ポルタージュ方式の枠組み（契約のタイプ、報酬額下限、就労時間、超過勤務等）を定めた2013年5月24日の省令をベースに、ポルタージュ制度の安定化、発展に力を入れる。

ポルタージュ会社のタイプとしては、顧客企業から謝礼を受け取って就労者に給与を支払う事務手続きのみに専念する企業もあれば、就労者の事業発展支援に力を入れる企業もある。

業界の欧州連盟によれば、フランスではフルタイム雇用換算で4万～5万人がポルタージュを利用している。

## 3.3. 人材紹介会社・人材斡旋団体

### 3.3.1. 人材紹介会社 (Cabinet de recrutement)

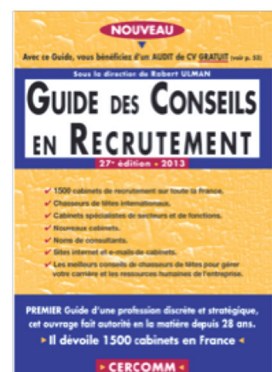
2005年の就職斡旋市場の自由化以降、企業幹部などの人材を紹介するビジネス分野は大きなブームとなっている。このような人材紹介企業は現在、1,000社以上を数える。このうち300社が市場の80%、管理職の雇用市場の25%を占めている。

人材紹介会社を通じての人員募集は、企業にとって非常に高くつくが、そのポストに最適の人材が短期間に効率よく見つかるというメリットがある。料金は、新ポストに就く人物に用意される年収の10～25%、ヘッドハンティングの場合は報酬の3分の1に達する場合もある<sup>17</sup>。

INSEE（国立統計経済研究所）の統計によると、フランスには2005年時点でおおよそ1,600の人材紹介会社が存在した。その後、2008年以降の経済危機による企業の倒産、また、同じく2008年に制度が導入された「auto-entrepreneur<sup>18</sup>」資格の個人事業主の増加により、2010年には、これら「auto-entrepreneur」を除いて、おおよそ1,500社が存在すると推定される<sup>19</sup>。

上記のINSEEの2005年統計によると、人材紹介会社の80%は従業員5人未満の企業であり、また、ほぼ20%が個人事業主による経営であった。

人材紹介会社をリストアップしたガイドも存在する。



【GUIDE DES CONSEILS EN RECRUITMENT】

<http://www.cercomm.net/>

17: [www.cariereonline.com](http://www.cariereonline.com)

18: 「auto-entrepreneur（オートアントルブルヌール：自己起業家）」制度は、2008年の経済近代化法により導入された、個人により起業を促進するための制度。起業に伴う制約・手続きが大幅に緩和、簡素化されている

19: [www.intuition-software.com/nombre-de-cabinets-de-recrutement-en-france-et-leur-typologie](http://www.intuition-software.com/nombre-de-cabinets-de-recrutement-en-france-et-leur-typologie)

---

### 3.3.2. 非営利分野での人材紹介

フランスでは、「アソシエーション」という非営利組織の形態をとった人材紹介組織も存在する。こうした非営利組織は、なんらかの理由で労働市場から疎外された困難な状況にある人々の就職・社会復帰を支援するという社会的使命を帯びている場合が多い。

こうした非営利組織の中で、雇用時の差別撤廃、多様性尊重を目標に掲げて活動している団体をいくつか以下に挙げる。

#### 1) IMS-Enprendre pour la Cité

1986年創設。労働市場における差別の撤廃を目指し、現在は200社以上が参加するアソシエーション。雇用の多様化を促進しようとする企業を支援する。「多様性憲章」についてのイニシアティブをとったベベアール AXA 元会長が名誉会長を務め、ADECCO FRANCE、ビベンディ、デロイトなどの国際的大企業の代表が理事に名を連ねている。IMS はパートナー企業からの雇用オファーを管理しており、これまで1,800人以上の高等教育（短大レベル～マスター修了）を受けた若者が大企業と面談し、270人の就職が決まった。このうち90%以上が正規雇用（CDI）を獲得している。

#### 2) A compétence Egale

人材紹介会社が集まって2006年に創設されたアソシエーション。雇用時におけるあらゆる種類の差別を排除することを目指す。活動拠点は、首都圏を中心に、仏東部（Grand Est）、北部（Grand Nord）、西部（Grand Ouest）そしてマルセイユの5カ所で、60社以上（コンサルタント約1,000人）が参加している。これらの企業を合わせた人材紹介の数は約1万5,000人に上る。

#### 3) AFIP ( Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle)

移民系マイノリティー出身で高学歴の管理職クラスの就職斡旋を行う非営利組織。企業の人事担当者・マネジメントに対して、企業内における「多様性」の戦略的意義を説く活動も行う。

#### 4) APC Recrutement

「企業における機会均等と多様性の実現」、特に「居住地による差別撤廃」を掲げた人材斡旋の非営利組織。名門校卒業、高資格取得という条件にありながら、国内の問題地区、困窮地区とみなされる地域に居住しているという理由で就職難に直面する管理職クラスの人材の就職を支援する。

### 3.3.3. APEC (管理職雇用協会 : Association pour l'emploi des cadres)

管理職 (cadre) の雇用市場の機能の改善を求めて、主要な労働組合および経営者団体により1966年に創設された。

## APEC の使命

- ・管理職を対象にキャリアのフォローやアドバイス
- ・高等教育を受けた新卒者を対象に、最初の就職先を見つけるための準備のフォローやアドバイス
- ・企業の人材募集の際、最適な人材獲得のため企業を支援
- ・企業内の人材の能力管理を支援
- ・管理職市場の観察および分析

## 活動状況（2012年）

- ・企業3万2,000社、管理職および高等教育を終了した若者合わせて80万6,000人がAPECのサービスを利用
  - ・APECの求人オファーは49万7,000件
  - ・フランス全土に47のセンターを開設、職員数は900人、うち500人以上は人事の専門家
  - ・管理職や新卒者向けにさまざまな見本市、フォーラム、会合などを開催
- 以降、2013年11月26日にはパリで「Salon de l'Ingenieur」（「エンジニア見本市」）や「Cadres & Co」（「管理職と企業」）が開催され、ワークショップ、カンファレンス、APECの専門家による管理職のキャリアへのアドバイス等が行われた。

## 零細・中小企業向けサービス

- ・効率のよい人材募集をするためさまざまなワークショップを開催
  - アトラクティブなテキストの作成方法、企業紹介の方法、多くの履歴書から自社に最適な人材を選ぶための方法などをアドバイス
- ・若者を雇用するためのアトリエ（Journée Tremplins Jeunes）を開設
  - 企業と若者の出会いをセッティング

### 3.4. 大手人材ビジネス会社とその特徴

フランスにおける大手人材ビジネス会社の顔ぶれは、国際市場におけるそれとほとんど変わりはなく、4位の Groupe CRIT が仏企業<sup>20</sup>である以外は、1～3位の外資系が市場の3分の2を占有し、業界売上全体の70%を占めている。

#### Adecco フランス

設立年	売上（2011年）	従業員数	クライアント企業	派遣労働者数	店舗数
（1957年）	60億ユーロ	6,000人	2万9,000社/週	14万人/平均	1,500

#### Manpower フランス

設立年	売上（2011年）	従業員数	クライアント企業	派遣労働者数	店舗数
1957年	36億ユーロ	--	9万社（登録）	9万人/平均	735

#### Randstad フランス

設立年	売上（2012年）	従業員数	クライアント企業	派遣労働者数	店舗数
1973年	31億ユーロ	4,000人	6万社（登録）	7万1,000人/平均	900

#### Groupe CRIT

設立年	売上（2012年）	従業員数	クライアント企業	派遣労働者数	店舗数
1962年	14億9,000万	5,000人	2万5,000社（登録）	--	500

上位の多国籍企業のクライアント企業は、90%が大企業である。

フランス市場に1,500社以上存在する人材紹介会社のうち、Synergie<sup>21</sup>、DLSI<sup>22</sup>、Start People<sup>23</sup>などの中規模企業は、競合他社との差別化を図りつつ、市場でのプレゼンスを強化している。例えば、2000年設立のJ4S intérim<sup>24</sup>はパリ市内にエージェンシー1店舗のみ、スタッフ14人、クライアント企業75社と規模は非常に小さいが、分野をテレマーケティングに絞るなどの差別化を図ることで業績を上げている。また、上述のように、大手人材ビジネス会社は現在では、派遣業務だけでなく、広く人材・就職斡旋業務全般を行っている。ポール・アンプロワからの業務委託、職業訓練なども含まれる。

フランス人材派遣協会の2013年年次レポートによると、2012年のリクルーティング業務の内訳は以下のようになる。

- ・採用件数：4万4,700件（CDIとCDD）
- ・リクルーティング業務売上：1億3,350万ユーロ<sup>25</sup>

20：経営陣のほとんどが同じ一族出身の家族経営である  
 21：www.synergie.fr  
 22：www.groupe-dlsi.com  
 25：業界の派遣業務の同年売上は181億ユーロではるかに大きい

23：www.startpeople.fr

24：www.j4s.fr

- ・セクター：産業部門（24%）、土木・建設（8%）、第三次セクター（68%）
- ・クライアント企業の規模：従業員数 50 人以下（44%）50 人以上（56%）
- ・採用者カテゴリー：管理職（cadre）クラス（16%）、中間職（18%）、一般社員（54%）、資格労働者（9%）、無資格労働者（3%）

### 3.5. 求人求職サイト

2012 年に CSA<sup>26</sup> が Orange の依頼によって行った調査によると、67%のフランス人がインターネットを活用して仕事を探したことがあると答えており、女性になるとその率は 73%まで上がる。これは、フランス人の 3 人に 2 人がインターネットを職探しのツールとして利用しているということである。また、31% がインターネット上で仕事を見つけた経験があるという。

2012 年で最もビジット数が多かったポータルサイトはポール・アンプロワ（公共職業安定所）であった。2012 年 8 月に発表された、フランスの視聴率調査会社である Médiamétrie による求人求職サイトのビジター数（8 月の 1 カ月間）ランキング調査の結果は、図表 31 のとおりであった。

図表 31 求人求職サイトのビジター数

	サイト名	ビジット数	特徴
1	ポール・アンプロワ	5,608,000	公共職業安定所
2	Leboncoin.fr Emploi	1,698,000	フランス国内限定かつ地域密着型のクライシファイドサイトの求人広告
3	Indeed	1,272,000	米国系（2012 年にリクルートが買収）
4	Regionsjob	929,000	地域密着型の求人求職サイト
5	Apec	785,000	APEC による管理職のための大手求人求職サイト
6	Cadremploi	730,000	管理職のための求人求職サイト、フィガログループ。モバイルアクセスでは No.1
7	JuriTravail	707,000	求人求職サイトとは性格が少々異なるが、労働法専門の弁護士と法律家によって構成された専門情報サイト。情報量が多く非常にわかりやすく、弁護士に無料で相談できるなど、就労者にとって役に立つサイト
8	Monster	661,000	Monster グループのフランス支社。1999 年から存在する人気サイト。情報量が多く、アップデートも早い
9	Qapa	556,000	2011 年に設立された若い企業。SNS を駆使した求人求職サイト。リアクションの早さでは定評がある（アラートシステム等）。料金システムが非常にクリアでリクルーターに人気が高い。若者世代から支持を受けている
10	Keljob	549,000	2000 年設立。2006 年に Explorimmo と合併。2004 年から職業訓練業務も開始した

出典：Médiamétrie/NetRatings (www.mediametrie.fr)

26：CSA（視聴覚高等評議会：Conseil supérieur de l'audiovisuel）



図表 32 求人求職サイトランキング（2013年2月時点）

順位	サイト名	ユニークビジター（訪問者）数 / 月
1	Pole Emploi	6,109,000
2	Indeed	1,988,000
3	Le Bon Coin	1,868,000
4	Monster	1,181,000
5	Cadremploi	1,134,000

出典：Mediametrie NetRatings

### 3.6. ソーシャルメディア

最近では、LinkedIn や Viadeo<sup>27</sup> など、ビジネスに特化した SNS が求人サイトの次に利用されている。

LinkedIn がフランス語によるサービスを開始したのは 2008 年。APEC と提携してサービスを売り込んだ。会員の 75% は高学歴者、50% は企業内の意思決定者で、英語版サービスを利用するフランス人の加入者は 2008 年時点で 60 万人に上っていた。有名校では、グランドゼコールのエコール・ポリテクニーク（理工科学院）出身者が 2 万人、HEC（ビジネススクール）出身者が 1 万 5,000 人登録している。

2013 年時点の登録者数は 600 万人である<sup>28</sup>。

### 3.7. クラシファイド広告

フランス大手クラシファイド広告サイト Leboncoin は、中小企業 2 万社が利用している。同サイトの優位性は、シンプルさとスピードである。求人情報の掲載手続きにかかる時間はわずか 1 分半、掲載の翌日には 30 件の応募が集まる。Leboncoin の求人掲載件数は 150 万件と、フランスの求人求職サイトの中では「Google や Facebook に次ぐ規模」だという。

27：www.viadeo.com は 2004 年にフランスのビジネス系 SNS である。Viadeo の現在の登録者数はフランスで 800 万人、欧州全体では 1,300 万人、アジア全体では 2,100 万人、米国全体で 1,700 万人である。2008 年には北米のサンフランシスコに事務所を開いた

28：http://fr.press.linkedin.com/about

## フランスの労働政策と人材ビジネス2014

---

村田 弘美 (リクルートワークス研究所)

義江 真木子 (KSM NEWS & RESEARCH)

進行管理/脇阪 弘美 (リクルートワークス研究所)

表紙デザイン/若田 友康

デザイン/岸 恵理子 (K'S FACTORY)

発行日/2014年3月31日

発行/リクルートワークス研究所 グローバルセンター

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

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.

---