

# スウェーデンの 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. 入職経路（求職者の立場から） .....	1
1.2. 採用経路（企業の立場から） .....	4
2. 公共・民間職業紹介制度の特徴 .....	9
2.1. 職業紹介制度の概要 .....	9
2.2. 公的職業紹介 .....	9
2.3. 民間職業紹介 .....	13
3. 人材ビジネス市場の概要と特徴 .....	15
3.1. 近年の人材ビジネス市場の概要 .....	15
3.2. 市場の規模 .....	17
4. 大手人材ビジネス会社 .....	22
5. 求人・求職サイト .....	29
5.1. オンライン採用市場の概要 .....	29
5.2. 大手求人・求職サイト .....	30
6. SNS を利用した求人・求職 .....	33
6.1. オンライン採用市場の概要 .....	33
6.2. 主な SNS サイト .....	34
7. 公的機関と民間事業者の関係 .....	35
7.1. 公的機関の役割 .....	35
7.2. 公的機関のサービス内容 .....	37
7.3. 公的機関から民間事業者への委託状況 .....	39
付録 A – スウェーデン労働市場関連機関および組織 .....	42
付録 B – スウェーデン労働市場に関する専門用語 .....	44
付録 C – スウェーデン労働市場及び人材ビジネス関連用語 .....	45
付録 D – 略語 .....	48

# 1 入職経路と採用経路

## 1.1. 入職経路（求職者の立場から）

他の欧州諸国と同様にスウェーデンでの求職手段は多様で、公式、非公式そして直接手段<sup>1</sup>に分類される。主な求職手段としては、新聞やデジタル新聞に掲載された求人広告、職業合同説明会、企業のウェブサイト、人材紹介会社が挙げられる（図表 1）。

非公式な方法は人脈を通じての紹介や企業からの直接の仕事紹介が挙げられる。直接手段は、例えば求職者が採用予定の有無にかかわらず、企業に直接レジュメを送付もしくは企業がアクセスするレジュメデータベースにレジュメをアップロードすることを指す。

### 【求職経路とその利用】

国際電気通信連合の調査によると、スウェーデンの人口の 94.6%がインターネットを頻繁に利用するユーザーである<sup>2</sup>。これは求職経路に大きく影響を及ぼしている。スウェーデンでインターネット利用が普及する以前は、公共職業安定所（Arbetsförmedlingen：SPES）が広く使われており、今日でも雇用機会の重要な情報源として利用されている。SPES は雇用省管轄の官庁組織であり、全国で求職者と企業のマッチングを行っている<sup>3</sup>。また外国からの移民の就職支援を行っている。さらにオンライン・ジョブバンクを運営して求人情報を発信しており、毎月 170 万人以上（2014 年度調査）が利用するサービスである<sup>4</sup>。

LinkedIn の調査によると<sup>5</sup>、求職者の 68%が求人情報を得る主要な情報源にインターネットを挙げている。他の調査ではさらに高いインターネット利用が報告されている。例えば、2013 年のステップストーンの調査では 98%の求職者が求人サイトや他のインターネット媒体を利用していると回答している。これらの調査は求職者の間ではインターネットを使った仕事探しをもっとも一般的な方法であることを示しており、SPES はインターネットに水をあけられた格好となっている。この高いインターネット利用率が採用プロセスで求職者と企業のやりとりにも反映されており、求職者から見ると、応募に必要なほとんどの書類はデジタル文書で、ウェブサイト上、もしくはメールで配信されるウェブフォームから作成するようになっている。

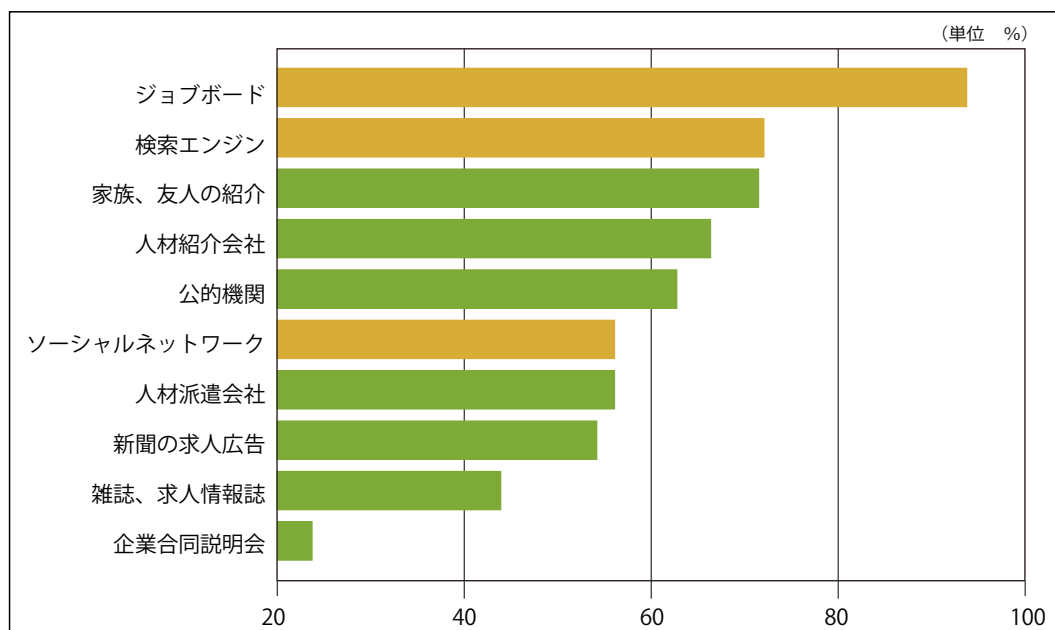
1 "Informal Recruitment Methods and Disadvantages of Immigrants in the Swedish Labour Market" A., Behtoui, 2008

2 International Telecommunications Union statistics <http://www.internetworldstats.com/eu/se.htm>

3 Arbetsförmedlingen- SPES, <http://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Other-languages/About-us.html>

4 同上

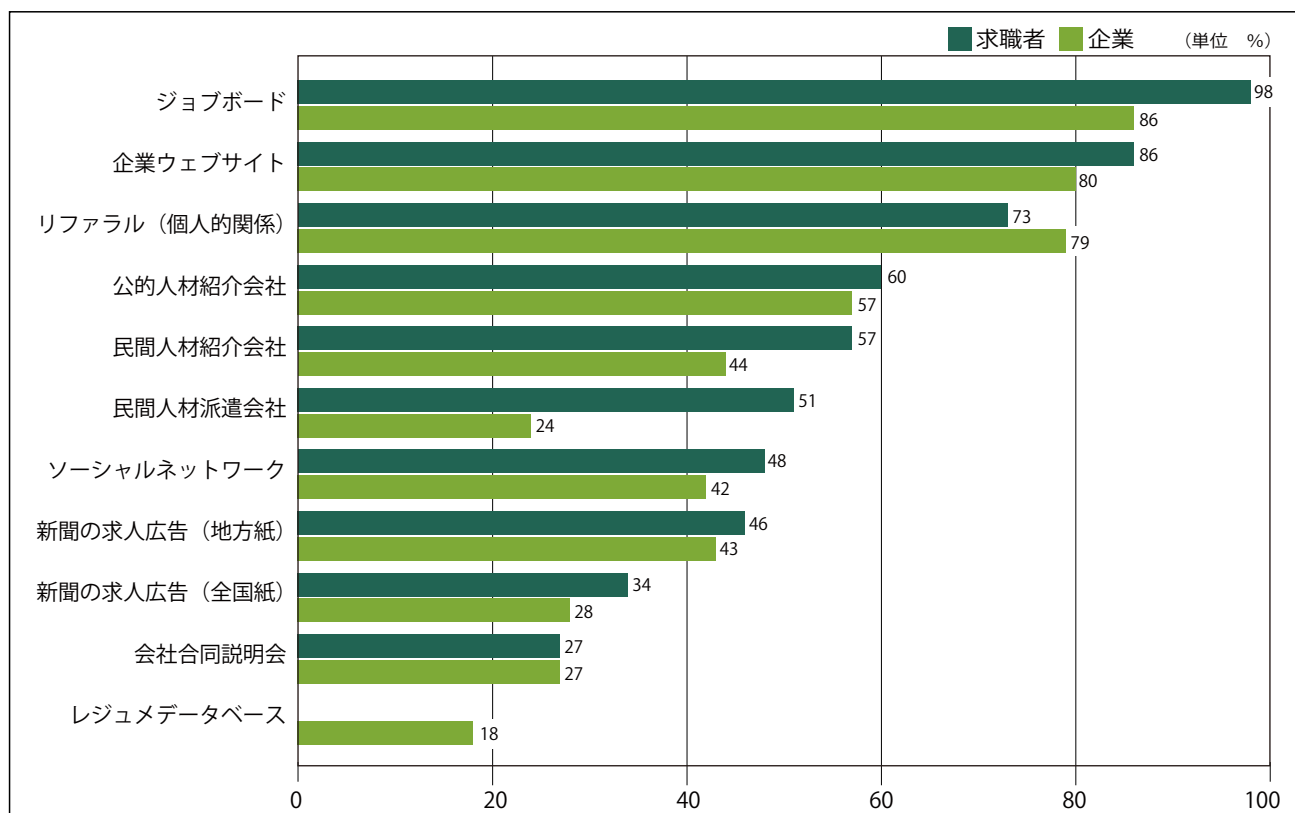
5 Talent Trends in Sweden- LinkedIn Business report  
[https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en\\_us/c/pdfs/talent-trends-swedish.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en_us/c/pdfs/talent-trends-swedish.pdf)

図表1 求職者の求職経路 (AKTOR 調査 2014年)<sup>6</sup>

出所：“Aktor Interactive” International Job Board Analysis, 2014

非公式の経路を使う人が増えているため、LinkedIn やツイッターなどの職業を持つ人たちのソーシャルメディアが求職者にとって有用になると考えられる。インターネットの利用が高まるにつれ、印刷媒体の利用は低下しており、新聞（全国紙）は合同説明会と同じくもっとも利用されていない求職手段の一つとなっている（図表2）。

<sup>6</sup> Aktor Interactive – International Job Board Analysis, 2014  
[http://www.aktor.co.uk/about-aktor/aktor-press-book/doc\\_view/32-international-job-board-study-explains-trends-in-online-recruitment](http://www.aktor.co.uk/about-aktor/aktor-press-book/doc_view/32-international-job-board-study-explains-trends-in-online-recruitment)

図表2 求職者、企業が使う求人・求職手段（ステップストーン調査 2013年）<sup>7</sup>

出所：“Rekryteringstrender” Stepstone, 2013

<sup>7</sup> “Rekryteringstrender” Stepstone, 2013

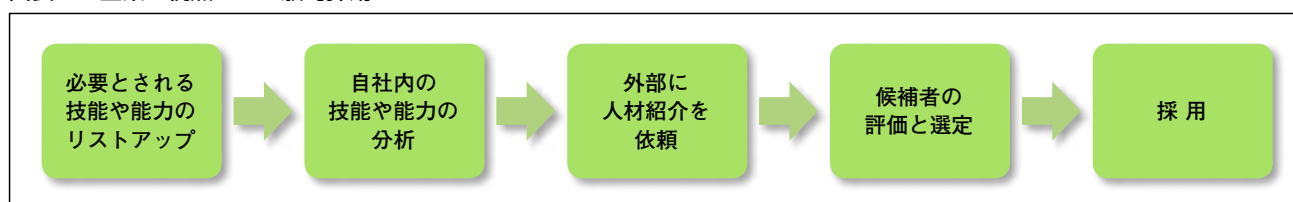
## 1.2. 採用経路（企業の立場から）

採用プロセスは産業、地域、企業の規模によって異なる<sup>8</sup>。大企業で離職率の高い会社は、定年や疾病退職などの理由で従業員を補充する必要があるため、年間を通して採用活動を継続的に行っている。

採用経路は仕事に対する人気度や職種によって異なり、また社内に人事採用チームがあるか、外部の人材紹介会社を使うかによっても異なる。費用や時間などの優先度や制約も採用プロセスに大きな影響を及ぼしている。

企業によって採用経路に違いはあるが、大枠では他の欧州諸国と同様の採用経路を取っており、大別して5つの段階を経て行われる（図表3）。

図表3 企業の視点での一般的採用プロセス<sup>9</sup>



出所：“Rekryterarens bästa (o) vän-A study on standardized evaluation practices in HR and their effects on recruitment and selection” Ottosson & Stilling (2012)

採用プロセスの第1の段階では、採用担当者は特定のポジションに必要な技能や仕事の特徴を洗い出すことである<sup>10</sup>。この段階でそのポジションのもっとも重要な採用基準や候補者に必要とされる条件を決定する。その後、最適な採用経路の選定が始まる<sup>11</sup>。社内の空いたポジションに異動するケース<sup>12</sup>や、非公式な経路からの外部採用も含まれる。広告掲載料や人材紹介会社に紹介料を支払う必要がないため<sup>13</sup>、非公式経路は一般的に低コストと考えられている。その他の方法として、ヘッドハンティング、電話インタビュー、企業のウェブサイトでの採用告知、SPES、新聞広告や人材紹介会社からの紹介が挙げられる。外部の人材紹介会社を使う場合は、社内人事もしくは企業の代理人の主導で採用を行う場合とは異なった採用プロセスの可能性もある。図表3、4では異なる点を示している。

8 Rekryteringsenkäten, “Svenskt Näringsliv.”, 2014

[http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/rekryteringsenkaten2014\\_582697.html/binary/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202014](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/rekryteringsenkaten2014_582697.html/binary/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202014)

9 “Rekryterarens bästa(o) vän-A study on standardized evaluation practices in HR and their effects on recruitment and selection” Ottosson & Stilling (2012), <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:533974>

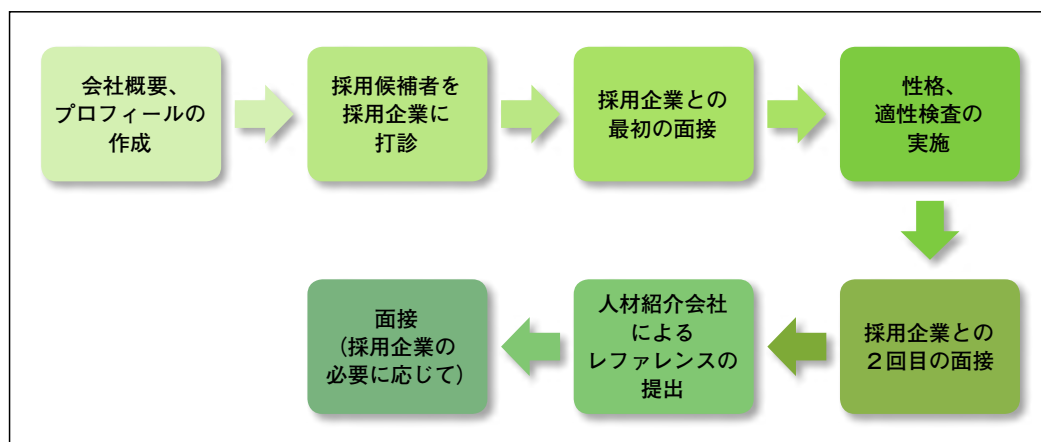
“Recruitment in Swedish companies—right competencies, tools, support and strategies to find the talent?” Stern et al. (2013) [http://ratio.se/media/221606/kompetensf%C3%B6rs%C3%B6jningen\\_i\\_svenska\\_f%C3%B6retag.pdf](http://ratio.se/media/221606/kompetensf%C3%B6rs%C3%B6jningen_i_svenska_f%C3%B6retag.pdf)

10 “Recruitment Process in Theory and Practice—a comparative study” Arronson, et al., 2013.

11 Trygghetsstiftelsen, 2015

12 A study of recruitment channels in Sweden. “Which factors shape businesses recruitment behaviour?”, Weitner, 2010

13 Arronson, et al., 2013

図表 4 人材紹介会社を使った採用プロセス<sup>14</sup>

出所：“The Recruitment Process” Trygghetsstiftelsen

人材紹介会社を使った場合、人材紹介会社は候補者のスクリーニングや選定を行い、採用企業との面接に立ち会う。人材紹介会社は求職者のネットワークを持っているため、大勢の求職者の中から有能な候補者を探し出すことができる<sup>15</sup>。採用企業の視点では、この人材紹介会社は採用に必要な活動に優先順位をつけ、採用企業は自分たちが行うべきことだけに注力できるため、有効ではあるが、費用がかかるのが難点で、求職者の年収の2～20%を人材紹介会社に支払わなくてはならない。

求人広告の掲載媒体、内容、構成は応募者の数と質に大きく影響する。スウェーデンの企業、特に大企業は特定の人口層に偏った広告デザインを避ける傾向があり、例えば「男女どちらかを排除するような」言葉が入った求人広告を見て、求人への応募を避ける人、逆に応募に積極的な人がでてくるかもしれない<sup>16</sup>。

人材紹介会社を使った採用は増えており、採用マーケットの大きな割合を占める<sup>17</sup>。この結果は人材紹介会社がエキスパートであることから納得できる。人材紹介会社は多くの場合、彼らが強みとする専門分野を持ち、高い技能の求職者のマッチングを行っている。

14 “The Recruitment Process” Trygghetsstiftelsen

<https://www.tsn.se/disputeradpostdoctoral-graduates-english-versionjob-seeking-tips-postdoctoral-graduates/recruitment>

15 A study of recruitment channels in Sweden. “Which factors shape businesses recruitment behaviour?” Weitner, 2010.

16 “Evidence that Gendered Wording in Job Advertisements Exists Sustains Gender Inequality”, Gaucher & Friesen. 2011.

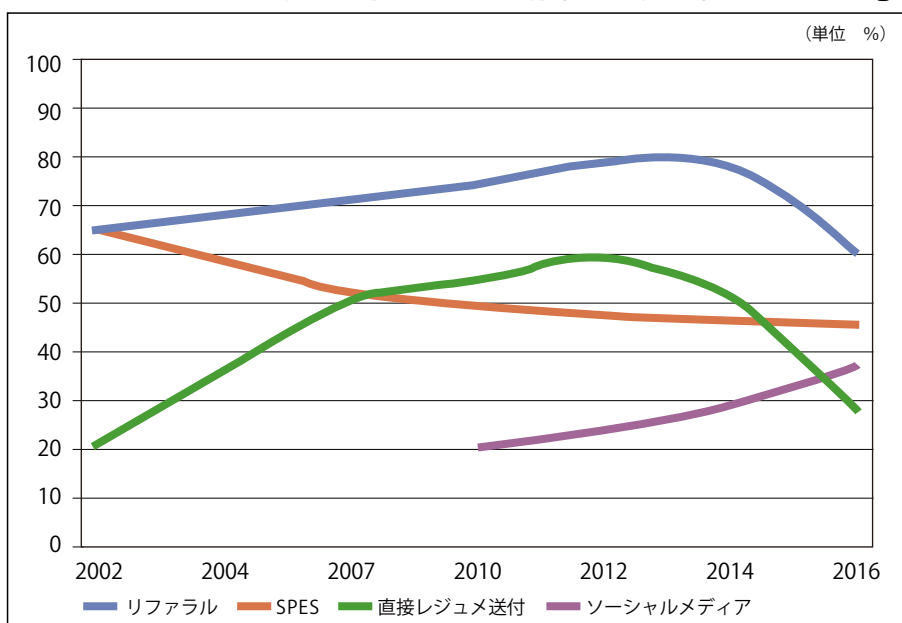
17 A study of recruitment channels in Sweden. “Which factors shape businesses recruitment behaviour?” Weitner, 2010.

## 【採用プロセス】

## (1) 人材調達

図表5に見られるとおり、人材調達目的にもっとも使われる経路は2つあり、リファラル（個人や会社のネットワークを使った人脈）（60%）と、SPES（47%）である。スウェーデン企業連盟の2016年の調査によると、求職者が企業に直接レジュメを送付するケースは4番目に多く行われており（27%）、2014年の調査後、ソーシャルメディア（37%）と逆転している。

図表5 2002～2016年の間で求職にもっとも利用された経路（Svenskt Näringsliv, 2014 &amp; 2016）



出所：Svenskt Näringsliv, 2014 & 2016

企業は従業員、取引業者、提携企業との個人的なネットワークといった非公式の人脈から将来の従業員候補を見つけることが多いようである<sup>18</sup>。これらの人脈を使うことで、採用にかかる時間の短縮や、同じ業種での経験を持った人や信用できる人から紹介のあった人を早く見つけることができるため、費用削減が可能である。

国営のSPESは求人情報掲載手段としてリクルーターにもっとも使われてきた。しかし、21世紀に入ってから、情報をコントロールしやすく、柔軟に対応できることからインターネットを中心としたアプローチが選ばれるようになり、SPESの利用は減ってきている。ストックホルム商工会議所の2014年に行われた調査によると、65%の企業が「人材採用にほとんど、もしくは1度もSPESを利用したことがない」と回答している<sup>19</sup>。同調査で69%の企業が「常にもしくは頻繁に採用のいずれかの段階において人材紹介会社を使っている」と回答している。求職者だけでなく、リクルーターもソーシャルメディアを使うことが一般的になりつつあり、その利用者数の割合は求職者の53%に対して、リクルーターの61%と、リクルーターの方が高くなっている<sup>20</sup>。

18 Svenskt Näringsliv, Rekryteringsenkäten, 2016

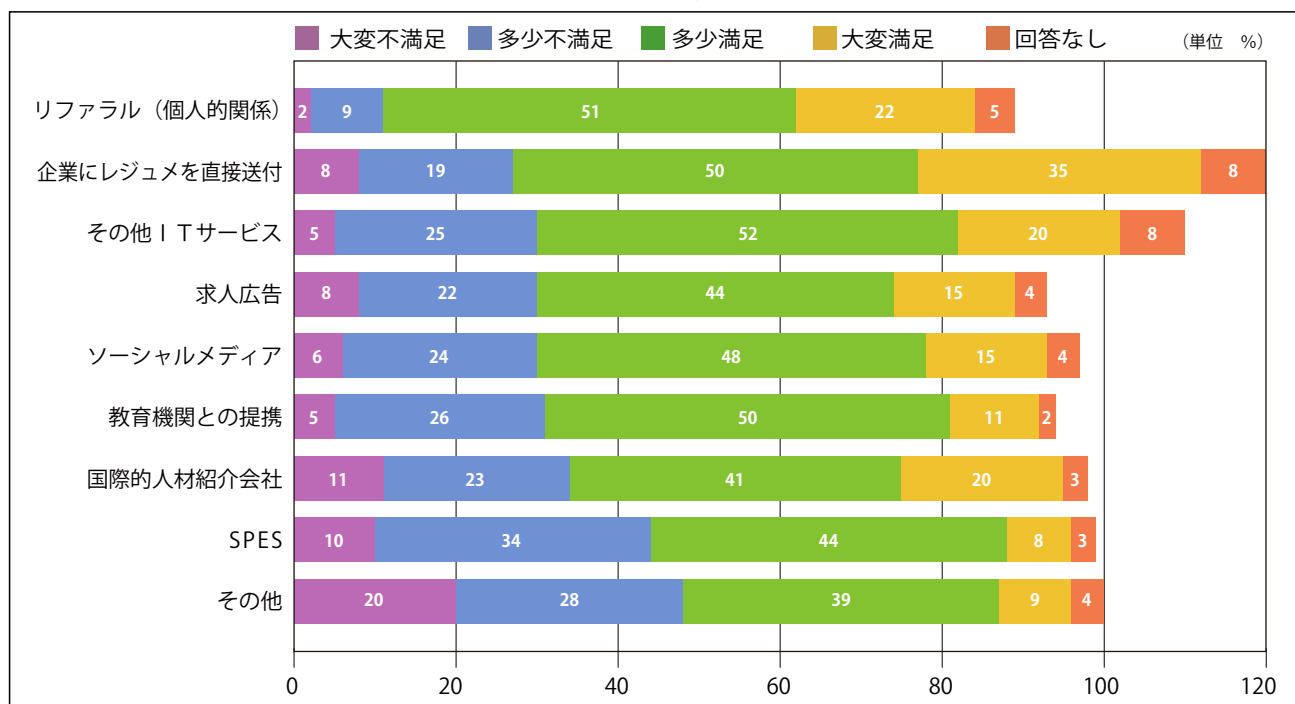
19 <https://www.bisnode.com/PageFiles/5443/Rapport-rekrytering%20i%20framtiden.pdf>

20 Stepstone, Rekryteringstrender, 2013



スウェーデン企業連盟による2014年度調査書によると、2002年以降、求人募集を行っていないにも拘わらず企業に直接レジュメを送付する方法が使われるようになり、従来のSPESや非公式経路に比べて、採用経路としてはもっとも早い成長を見せている。しかし2016年の調査で、企業が求職者の自発的な応募から実際に採用した従業員は、わずか37%であった。これは2014年より低い数値となっており、高い失業率のなか、そのアプローチを取る人が増えたためとみられている<sup>21</sup>。

図表6 採用経路に対する満足度合【複数回答】(Svenskt Näringsliv, 2016年)<sup>22</sup>



出所：“Rekryteringsenkäten”, Svenskt Näringsliv, 2016

ソーシャルメディアを使って企業ブランドや見込みのある求職者にリーチを広げる企業が増えている。しかし、2016年のSvenskt Näringslivの調査では、ソーシャルメディアを使ったことのあるリクルーターの30%は「多少不満足」もしくは「大変不満足」と、使用した感想を語っている(図表6)。

<sup>21</sup> “Rekryteringsenkäten”, Svenskt Näringsliv, 2016

<sup>22</sup> 同上

## (2) 人材紹介会社から紹介を受けた候補者の選考、評価

企業は面接を行う候補者を決定する際に、応募書類、カバーレター、レジュメの情報を使用し、面接のプロセスは1回もしくは複数回にわたり、集団面接、電話もしくは直接面接の形式で企業の代理人が行う。面接の時間は30分～60分間で行われる。図表7で示すとおり、候補者の評価方法や手段は複数あり、例えば、面接の段階で能力テストを行うこともある。テスト内容は言語能力、状況判断、論理的思考など職種によって異なる。

図表7 企業によって頻繁に使用される評価方法・手段（Stern その他、2013年）<sup>23</sup>

評価方法・手段	重要度 (1～5の数値で表示)	使用頻度 (%)
レジュメ	4.5	59.2
候補者が提出するレファレンス	4.4	52.8
複数の面接者	4.3	45.6
フォーマットのない面接	3.9	33.6
直感	3.8	28.8
フォーマットのある面接	3.4	20.8
企業が入手するレファレンス	3.2	13.6
採用試験	3.0	17.6
ヘッドハンター	2.7	7.2
体力テスト	2.4	8.8

出所：“Recruitment in Swedish companies”, Stern et al. (2013)

近年、面接前後に候補者の身元照会を行うリクルーターの数が増えている。2015年のストックホルム商工会議所の調査によると、71%のリクルーターが「特定の方法や規則のもとで身元照会を行っている」と答えている<sup>24</sup>。リクルーターの41%が「ブログ、ツイッター、LinkedInやFacebookなどのソーシャルメディア」を身元照会に活用していると答えており、2014年の調査と比較して10%増加している。企業は候補者の人物像を探るために公に得られるデータを活用していることがわかった。さまざまな候補者に対して集められた情報は次の評価段階で使われる。

## (3) 採用

2016年のSvenskt Näringslivが行ったスウェーデン労働力調査<sup>25</sup>（Arbetskraftsundersökningarna-AKU）は、もっとも多い入職経路として個人的な人脈・リファラルを挙げている。人脈には従業員、取引会社またはリクルーターとの個人的関係も含まれる。この個人的関係からの採用は、人材紹介会社との契約や広告費用を節約できるため、利点がある。

リクルーターは候補者の採用を決める際には、面接内容、テスト結果、書類といった型どおりの情報だけでなく、候補者に対する印象、いわゆる直感も考慮する<sup>26</sup>。学歴や職歴などの形式的な情報をもとに採用するかどうかの採用決定が下されるが、第一印象、レファレンス、候補者の自信ある態度なども重要な判断材料となっている。

23 “Recruitment in Swedish companies”, Stern et al. (2013),  
<http://www.mynewsdesk.com/se/ratio/news/rekrytering-i-svenska-foeretag-68762>,  
<http://www.ipf.se/sv/cranet-undersokningen>

24 Rekryterings Analys-2015 Stockholm Chamber of Commerce

25 “Labour Force Survey”(AKU), Statistics Sweden(2013), cited in Svenskt Näringsliv(2014).“Rekryteringsenkäten 2014”  
[http://www.svensktnaringsliv.se/migration\\_catalog/rekryteringsenkaten-2014\\_582697.html/binary/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202014](http://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/rekryteringsenkaten-2014_582697.html/binary/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202014)

26 Arronson, et al., 2013

## 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<sup>27</sup>

整備された労働組合活動と企業連盟の強固な労使関係の下、スウェーデンの労働市場は高度に組織化され厳しく規制されている。その中で公共と民間の職業紹介サービスが混在している。1935年に人材派遣や再就職支援サービスを含む営利の人材紹介サービスが禁止されて以降、国内で唯一職業紹介を認可されていたのが SPES だった。企業は限定された状況でのみ、解決法としての臨時雇用が許可された。これらの禁止令がそれぞれ 1992 年と 1993 年に廃止される以前は人材派遣会社はごくわずかしかなかった。法的なグレーゾーンでタイピストや秘書的な人材を提供する事務局として活動していた。

これら歴史的発展を遂げ、現在も SPES がスウェーデンで職業を紹介する主な組織である。複数の経路を通じてさまざまなサービスを提供しているが、近年は市場規模が縮小気味で民間の人材サービス会社へ市場機会を開放してきている。

### 2.2. 公共職業紹介<sup>28</sup>

#### (1) 目的、役割と関連機関

主な職業紹介機関は Arbetsförmedlingen (スウェーデン公共職業安定所：SPES) で、スウェーデンの雇用省の管轄下であり 2008 年から活動している。2008 年より前は地方郡と州労働委員会所有の地方局 325 カ所をまとめる労働市場機関 (Arbetsmarknadsverket) が SPES を管理していた。

#### (2) サービスの概要

2014 年時点では、SPES は次の 3 つの主要経路を通してサービスを提供している。

- “Arbetsförmedlingskontor” (地元の SPES 事務所)
- “Arbetsförmedlingens Kundtjänst” (SPES カスタマーサービス。電話、インターネットと電話会談で利用する全国規模のコールセンター)
- “Arbetsförmedlingens Digitala Tjänster” (SPES デジタルサービス。ウェブサイト、レジュメデータベースなどを管理する全国規模のデジタルサービス部門)

<sup>27</sup> Based on Eurofound (w2013), “Sweden: industrial relations profile”, available at: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/sweden.htm>

<sup>28</sup> Unless otherwise noted, all data taken from Arbetsförmedlingen (2014), “Arbetsmarknadsrapport 2014”, available at: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Rapporter.html?searchParameter=Arbetsmarknadsrapport&year=Alla+%C3%A5r>; General info can be found here: <http://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Other-languages/About-us/Our-service.html>

SPES は、地域別市場 10 地区と全国市場地域 1 地区に、約 320 カ所の雇用対策室を設けている。職員の合計は 1 万 3,000 名で、うち 1 万人が求職者や企業と直接接している。その他の 1,800 名は心理学者など、組織内の専門家として従事する。

地方事務所でのサービスや営業に加えて、SPES カスタマーサービスは電話、インターネット、チャット、ソーシャルメディアやビデオ会議などを通して一般市民、求職者、企業への支援を行っている。同部門の職員 450 名は長い営業時間で地方事務所と同じサービスをほぼすべて提供し、利用者に有用性の高さを保証している。

そして、SPES のホームページ <http://www.arbetsformedlingen.se> では広範囲の補完サービスをデジタル形式で提供している。ホームページでもっとも利用されているサービスは無料の求人情報データベースの“Platsbanken”（ジョブバンク）で、これについては下記で詳しく説明している。他のデジタルサービスはレジュメデータベース、各セクター・キャリアパス別の求職者向けアドバイス、レジュメ・カバーレター作成指導、面接対策、さらに Employment Agent からオンラインでアドバイスを受ける双方向サービスもある。一方企業は求人情報を“Annonsera direkt”（「直接広告」）へ送付し、職員が確認した後に掲載される。SPES と事前の合意があれば、独自のオンライン募集システムを持つ企業はその求人広告をジョブバンク・データベースへ自動掲載することも可能<sup>29</sup>である。

### (3) 関連データ（利用者、数、費用、実績）

SPES は公的資金で賄われる機関のため、求職者にも企業にもサービスは無料である。1990 年代初頭に人材紹介市場が民間に開放されてからは募集プロセスとしてのシェアを徐々に失いつつある。民間の人材紹介・人材派遣会社とは対照的に、採用経路としての効果が減少した。SPES のもっともアクティブな要素である Employment Agent のシェアがほぼ半減したことが図表 8 のデータで読み取れる。SPES ジョブバンク上の求人広告数は倍近くなったが、その大多数は民間の人材サービス会社が情報源であり、ジョブバンク・データベースの独占情報ではない。それでも、同サービスは求職活動を始める際に求人情報を閲覧し、近年の採用マーケットの概要を知るのによい。

図表 8 採用経路（元失業者が現職を見つけた方法）

（単位：%）

情報源	2000	2001 春	2006 秋	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Employment Agent	7.6	7.7	6.6	5.4	5.1	3.5	3.0	4.5	4.3	4.6
ジョブバンクなど	7.0	8.7	10.8	14.4	15.4	10.3	11.3	11.8	12.1	11.6
SPES 合計	14.7	16.4	17.3	19.8	20.5	13.8	14.3	16.3	16.4	16.2
その他の公式経路	6.7	12.5	6.9	10.2	10.1	8.2	9.8	13.1	12.5	10.1
非公式経路	73.1	65.4	72.3	67.8	66.1	72.5	72.0	65.6	68.3	71.2
その他	5.6	5.7	3.5	2.2	3.3	5.5	3.9	5.0	2.9	2.6
その他の情報源合計	85.3	83.6	82.7	80.2	79.5	86.2	85.7	83.7	83.6	83.9

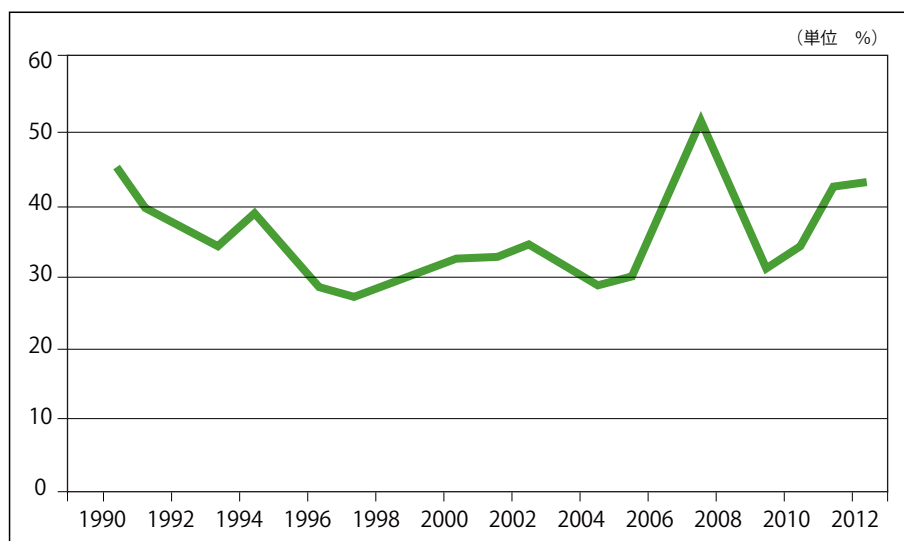
出所：Arbetsförmedlingen, 2014

29 More information in English about the SPES available at:  
<http://www.arbetsformedlingen.se/Globalmeny/Other-languages/Languages/English-engelska.html>

必要条件を満たさない応募書類が多く届くことに対する不満から、企業の間で SPES の人気は衰退し、SPES の利用者が減少している<sup>30</sup>。しかし、スウェーデン企業連盟の調査（図表 6）と SPES による独自の年次調査では満足度に大きな差があり、後者では継続的に満足度が約 9 割と非常に高い<sup>31</sup>。

SPES は年間求人数のおよそ 30% を掲載しており、2012 年時点での求人数における SPES の市場シェアは、40% を超えている（図表 9）。しかし、求人・求職サイトなどインターネットの職業紹介サービスが普及し始めて以降、この数字は変化してきている。ジョブバンクでの広告閲覧と SPES のホームページ上の情報を閲覧すると、それらすべてが SPES の性能測定にカウントされるようになっている。

図表 9 求人数における SPES の市場シェア（年間求人数合計に対する割合）



出所：Arbetsförmedlingen, 2014

30 特に2013年8月から2014年3月の間にSPESのトップが交代したところから、この話題はメディアで広く取り上げられている。求職者は失業手当の受給を維持するために最低数の応募を条件とされており、自身に適さない求人へ数多く応募している結果につながっている。

31 Arbetsförmedlingen (2014), "Arbetsmarknadsrapport 2014", available at: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Rapporter/Arbetsmarknadsrapport/2014-05-05-Arbetsmarknadsrapport-2014.html>

図表 10 は SPES で失業登録をした合計人数を失業期間別に分けており、届け出ていない失業者は含まれていないものの、大部分の SPES 利用者についての状況がわかる。

図 10 SPES の主要数値（登録時の求職者プロフィール）

	失業期間または職業訓練期間別の割合					合計
	6 カ月未満 (%)	6～12 カ月 (%)	12～18 カ月 (%)	18～24 カ月 (%)	24 カ月超 (%)	
男性	34	22	19	13	13	198,700
女性	29	21	21	17	12	216,500
18～24 歳	49	20	19	10	3	103,900
25～54 歳	27	23	20	16	13	250,400
55～64 歳	20	20	20	16	24	60,900
義務教育	24	23	20	17	16	111,400
中等教育	34	21	20	14	11	206,200
高等教育	35	23	18	13	12	97,500
外国生まれ	34	21	20	14	12	281,100
スウェーデン生まれ	26	23	20	17	14	134,100
機能障害なし	35	23	20	14	9	341,700
機能障害あり	15	18	21	20	26	73,400
合計	31	22	20	15	12	415,200

出所：Arbetsförmedlingen, 2011<sup>32</sup>

SPES 自体 (Arbetsförmedlingen, 2014) を含む公的機関による数々の正式報告書で、SPES の近年の組織体制では満足のいく成果を出していないと指摘されている。民間人材紹介会社とそのサービス内容の発展によって、企業はより特化した、対象を絞ったサービスを期待するようになり、SPES は苦戦している。さらに、SPES による官から民への業務委託が当初の期待に外れ、不振に終わった。

32 Arbetsförmedlingen (2011), "Arbetsmarknadsrapport 2011", available at: <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Rapporter/Arbetsmarknadsrapport/2011-06-01-Arbetsmarknadsrapport-2011.html>

### 2.3. 民間職業紹介

スウェーデンで営業している民間職業紹介会社の規模、市場規模、サービス範囲はさまざまである。あらゆるサービスを網羅しながら主に人材ソリューションを提供している大手から、ソーシングや業務委託サービスなど、より特化したサービスを提供する小規模企業までである。この分類にはモンスターのような求人・求職サイトや、JobbSafariのようなウェブクローラも含まれる。小規模で専門化した企業の多数は、エグゼクティブサーチなどの人材紹介サービス専門である。

スウェーデンで求職者に課金するのは違法である。民間人材サービス会社のビジネスモデルはほとんど、顧客企業に既定の費用を請求するものである。例えば、人材派遣会社 (staffing companies) は新規従業員の給与額から歩合を取る。ブルーカラー労働者であれば平均 30%、ホワイトカラー (給与額は 5 万～8 万クローナの間、米ドルで 6,900～1 万 1,000 ドル/月) であれば 50～100%で、資格やスキルによる<sup>33</sup>。採用が困難な IT 人材や医療従事者は費用が高めだが、採用コストの節約になり、受注の急激な変化や景気停滞による影響が最小限にとどめられる。エグゼクティブサーチや人材紹介などより特化したサービスでは、専門コンサルタント 1 名の採用に 10 万～30 万クローナ (1 万 3,800～4 万 1,400 米ドル) かかることもある<sup>34</sup>。

スウェーデンにはスウェーデン企業連盟 (Svenskt Näringsliv) に加盟している Almega という 7 つのサービスセクターからなる事業者・労働連盟があり、その一部であるスウェーデン労働者派遣業連合 (Bemanningsföretagen: SSA) という事業者団体が PrEAs (民間人材紹介会社) をまとめている。SSA に加盟している企業は 500 社を超え、あらゆる分野で人材関連サービスを提供するが、大多数は人材派遣業に集中している (図表 11)。SSA のメンバー企業で人材ビジネスの総取引高の 90% を占め、社会共同モデルにおける団体交渉の際は SSA がスウェーデンの人材ビジネス業界全体を代表する。

SSA に加盟するには、SSA が発行する公認派遣会社 (auktoriserat bemanningsföretag) としての要件を満たさなければならない。SSA に加盟すると、同時にスウェーデン企業連盟の一員となり、連盟が署名した数々の組合との団体協約が適用されることになる<sup>35</sup>。

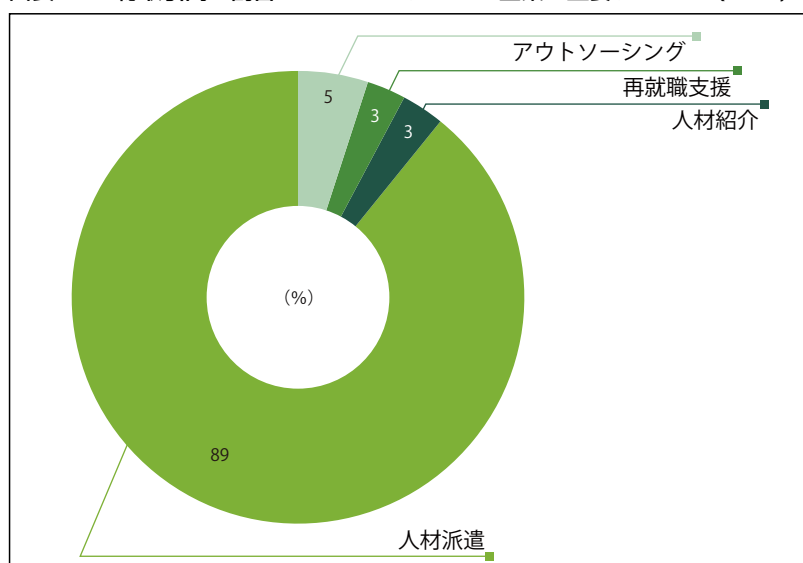
- 正社員協約：組合とスウェーデン大学卒業生組合
- 人材派遣協約：全 LO (スウェーデン労働組合総連合) メンバー組合。加入後、LO 組合の一つが企業の主な事業内容によって管理責任当局 (administrativt ansvarigt förbund) に任命される。
- 医療・長期ケア協約の付則：スウェーデン医師会

スウェーデン医療従事者協会 (医療セクターでの 4 つの職業 (看護師、助産師、生物医学者、X線技師) から成る労働組合及び専門家団体)

33 Unionen (2008), "Bemanningsbranschen – personal som handelsvara?", available at: [http://download.vismaspcs.se/infoline/pdf/Unionens\\_rapport\\_Bemanningsbranschen\\_personal\\_som\\_handelsvara.pdf](http://download.vismaspcs.se/infoline/pdf/Unionens_rapport_Bemanningsbranschen_personal_som_handelsvara.pdf)

34 Lundberg Markow (2008), "Executive Search 2008 – a report on the Executive Search market in Sweden", available at: <http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/78291/628989/a0c9cb9934e7cf5b.pdf>

35 All of these collective agreements may be downloaded from the SSA website posted above.

図表 11 総取引高の割合でみる SSA メンバー企業の主要サービス (SSA, 2014<sup>36</sup>)

出所：Bemanningsföretagen, “Bemanningsindikatorn 2013 Q4”, 2014

国際レベルでは、SSA は CIETT (現 World Employment Confederation：国際人材派遣事業団体連合) と Eurociett (現 World Employment Confederation-Europe：民間派遣企業の欧州連合) のメンバーである。

エグゼクティブサーチ・コンサルタント協会 (Föreningen Sveriges Executive Search Konsulter：ESK) は 1988 年に設立された、エグゼクティブサーチを行う認可を持つコンサルタント向けの職能団体である。同協会の目的は、職業倫理規定や能力などの面で会員のエグゼクティブサーチ・コンサルタントとしての育成を促すことである。

協会には約 70 名の会員がいる。エグゼクティブ人材紹介会社で指導的、あるいは戦略的な地位に最低 3 年間就いていた個人が、ESK の理事会により認可を受け、入会を許可される。コンサルタントは、ESK の必要条件を充たし、ESK の規則と職業倫理規定に従うことを書面で同意しなければならない。したがって、認可を受けた会員は顧客企業に対し能力と経験を保証される。ESK の規則や規範に違反したコンサルタントは忠告、あるいは協会から除名されることがある。

1989 年に人材紹介会社 6 社の代表者が設立した Sveriges Branschförening för Human Resource Konsulter (HRK) は、人材紹介事業の拡大をコントロールし、特に悪徳なグループが市場に増加するのを防ぐ目的があった。同団体は会員コンサルタントの共通取引利益を推進する活動を行っている。業界内の最小の当事者を代表する協会の一つである。

36 Bemanningföretagen (2014), “Bemanningsindikatorn 2013 Q4”, available at: <http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/aktuellt/bemanningsindikatorn-q4-2013>



# 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

スウェーデンの人材サービス市場は 90 年代初期から急速に発展し未成熟であるが、規制改革を繰り返し、近年は活気に満ちた市場である。従来は SPES のみだったが、民間セクターはより多様なサービスを提供し、有効な手段として活用されている<sup>37</sup>。

民間人材サービスの内容は大きく 4 つに分かれる。

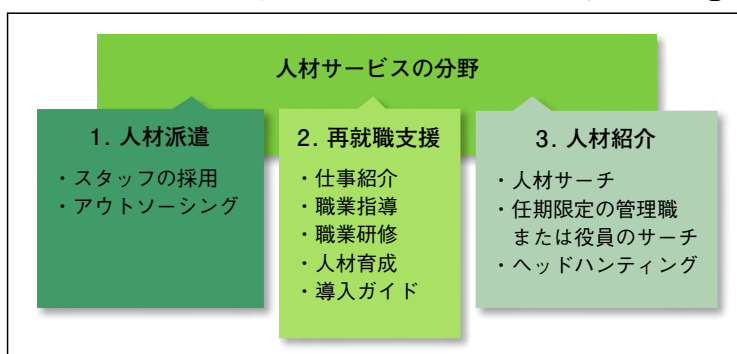
- 人材派遣
- アウトソーシング
- 人材紹介
- 再就職支援

各企業は上記の 1 つ、あるいは 2 つを専門としているか、複数の事業を行っている。人材サービス会社は、主に人材サービス市場では下記の 3 つのカテゴリーに分けることができる。

- 人材派遣とアウトソーシング会社
- 人材紹介とソーシング会社
- 再就職支援会社

人材サーチ・紹介業のみを専門とする会社は多いが、スウェーデンでの主要な人材サービス会社は 1 つ以上のサービス分野を提供することがほとんどである。人材サービスの種類は次の図表 12 のとおりである。

図表 12 スウェーデン市場での主な人材サービス業種 (Bemanningsföretagen, 2014) <sup>38</sup>



出所：Bemanningsföretagen, "Outline of available services in the Swedish HR Business market", 2014

37 Lernia(2013), "Förslag för en effektivare arbetsmarknadspolitik", available at:<https://www.lernia.se/Documents/Lernia%20vitbok.pdf>

38 Bemanningsföretagen(2014), "Outline of available services in the Swedish HR Business market", available at:  
<http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/anlita-branschen>

## 【人材サービスの種類】

### 人材派遣会社とアウトソーシング会社

取引高で見ると市場をもっとも大きく占めている。主に派遣とアウトソーシングサービスに特化し、特に派遣業はスウェーデンの民間人材サービス市場の売上高の80%を占めるSSA (Bemanningsföretagen: スウェーデン労働者派遣業連合) 加盟会社の主要サービスである。人材派遣とは、顧客企業へ働く人材を派遣する。一方、アウトソーシングサービスは、業務遂行を含むサービスのすべてをPrEAs (民間人材紹介会社) が管理し、責任を持つものである。典型例としては、敷地外でのコールセンター運営がある。

### 民間人材紹介会社

企業のために人材を調達し採用することを専門とする民間会社で、通常顧客企業から手数料を徴収する。紹介と斡旋サービスのみを提供する会社もあれば、ソーシングと採用業務に関わる幅広いサービス、例えば人材ブランド戦略や人事コミュニケーション、採用代行業務 (RPO)、従業員研修・指導、顧客企業の組織変更を促進する再就職支援などを提供する会社もある。

### 人材サーチとエグゼクティブサーチ会社

ソーシングと採用に関わる人材コンサルティングサービスを企業に提供することを専門とする会社。通常、特定の職種や業界を専門とするか、組織で特に重要な役職で採用が困難な人材層を専門にしている。ヘッドハンティング会社と呼ばれることも多く、彼らは経営幹部などを発掘する。

### 再就職支援会社

再編や人員削減に直面している企業の従業員が新しい就職先へ移る手助けを専門とする会社。

### 労働協約を基にした非営利組織、「移行契約 (Transition Agreement)」財団

スウェーデンでは、ソーシャル・パートナーが共同で財団を所有し、各労働協約 (CLA) の下、労働者の再就職プロセスを支援している。これは民間の人材ビジネスとは見なされない。

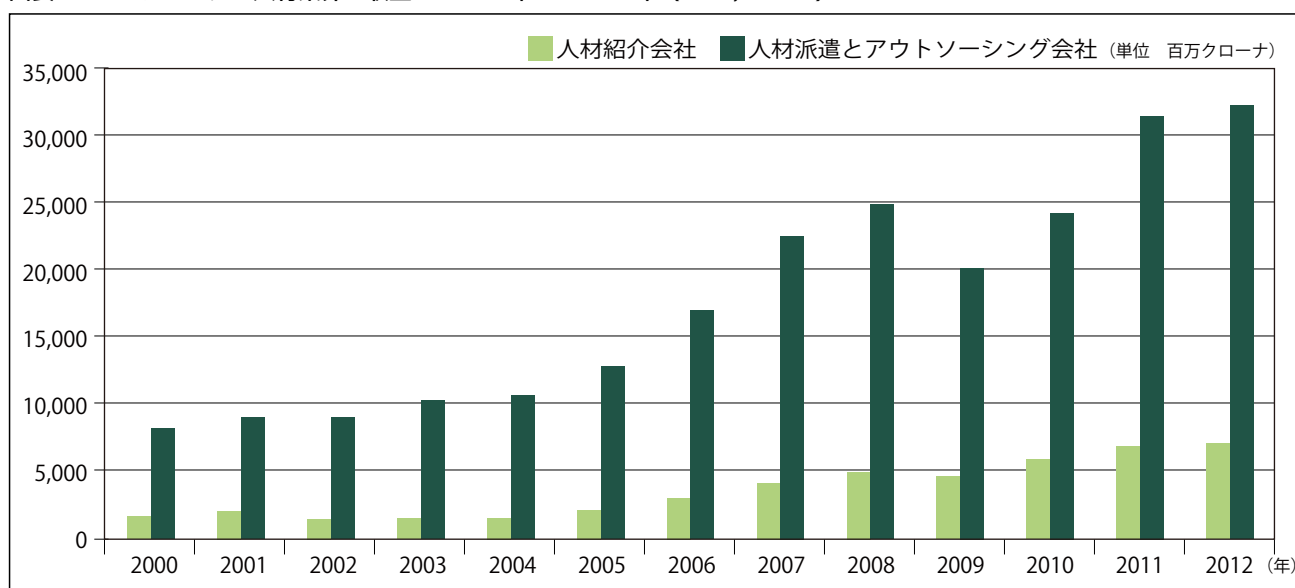
## 3.2. 市場の規模<sup>39</sup>

### (1) 人材サービス業全体

スウェーデン統計局のデータによると、2013年時点で1名以上の従業員がいる人材サービス会社は約2,400社登記されていた。税引き前の総取引高はおよそ396億クローナ（55億米ドル）だった。そのうち約1,500社は人材派遣とアウトソーシング業に特化しており、人材サービス業界の取引高の82%を占める。残りの900社はほとんどが人材紹介業で、業界総取引高の18%にあたる。注意する点は、業界内でもデータ収集源によって数値が異なることである。例えば、上記のスウェーデン統計局が収集したデータには人材ビジネスのみを行う会社だけでなく、大企業が所有する、自社へ独占的に人材を採用する組織（小売業者の従業員や医療従事者の一部など）も含むために、業界の取引高を過大に見積もる傾向にあると考えられる。

図表13では、世界的な景気低迷により一時短期間の落ち込みはあるものの、スウェーデンの人材ビジネス市場が安定成長を遂げていることを示している。例えば、2000年代初期のIT恐慌ではスウェーデンのIT系派遣会社が特に影響を受け、成長率が2005年まで止まった。そして、世界金融危機では民間人材サービス業界全体が低迷した（図表13の2008～2010年）。

図表13 スウェーデン人材業界の収益 2000年～2012年（SCB, 2014）<sup>40</sup>



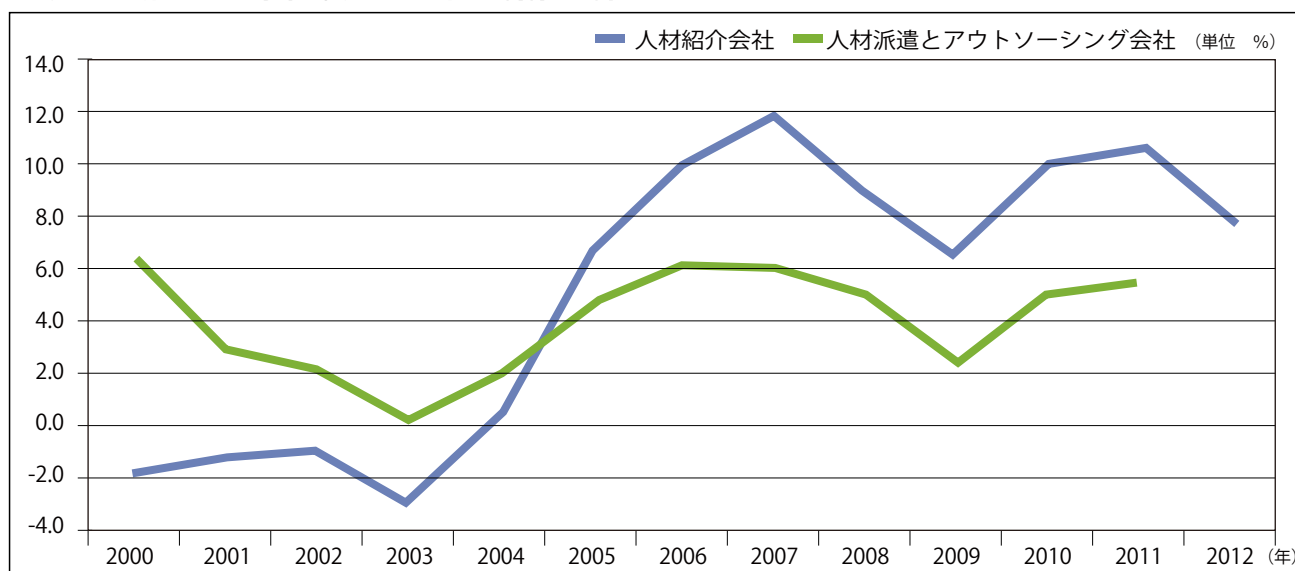
出所：Data collected from SCB 2014

39 Full overview of the Staffing market in Unionen(2008). Comprehensive overview of the Executive Search(Headhunting)business in Sweden in Lundberg Markow(2008). Overall market data extracted from Statistics Sweden's Företagsdatabasen(FDB, i.e. Statistical Business Register), available at:[http://www.scb.se/en\\_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Business-activities/Structure-of-the-business-sector/Statistical-Business-Register/](http://www.scb.se/en_/Finding-statistics/Statistics-by-subject-area/Business-activities/Structure-of-the-business-sector/Statistical-Business-Register/)

40 Data collected from SCB(2014), for all companies registered with the SNI-2007/SNI-2002(Swedish National Industry Codes)codes 78.1/74.501(Job referral and recruitment services)and 78.2/74.502(Staff Hire services).

図表 14 は、人材派遣よりも、人材紹介の方が利益幅が大きいことを示している。2000 年代後半の SPES の再編成と共に市場全体（特に民間セクター）の利益性が向上したことを明らかにしている。2007 年以降の全体での利益幅は経済情勢を反映しているが、人材派遣やアウトソーシングを提供する会社よりも人材紹介に特化した会社により大きな影響を受けた。

図表 14 人材サービス分野の総売上高に対する純利益の割合



出所：Statistics Sweden, 2014

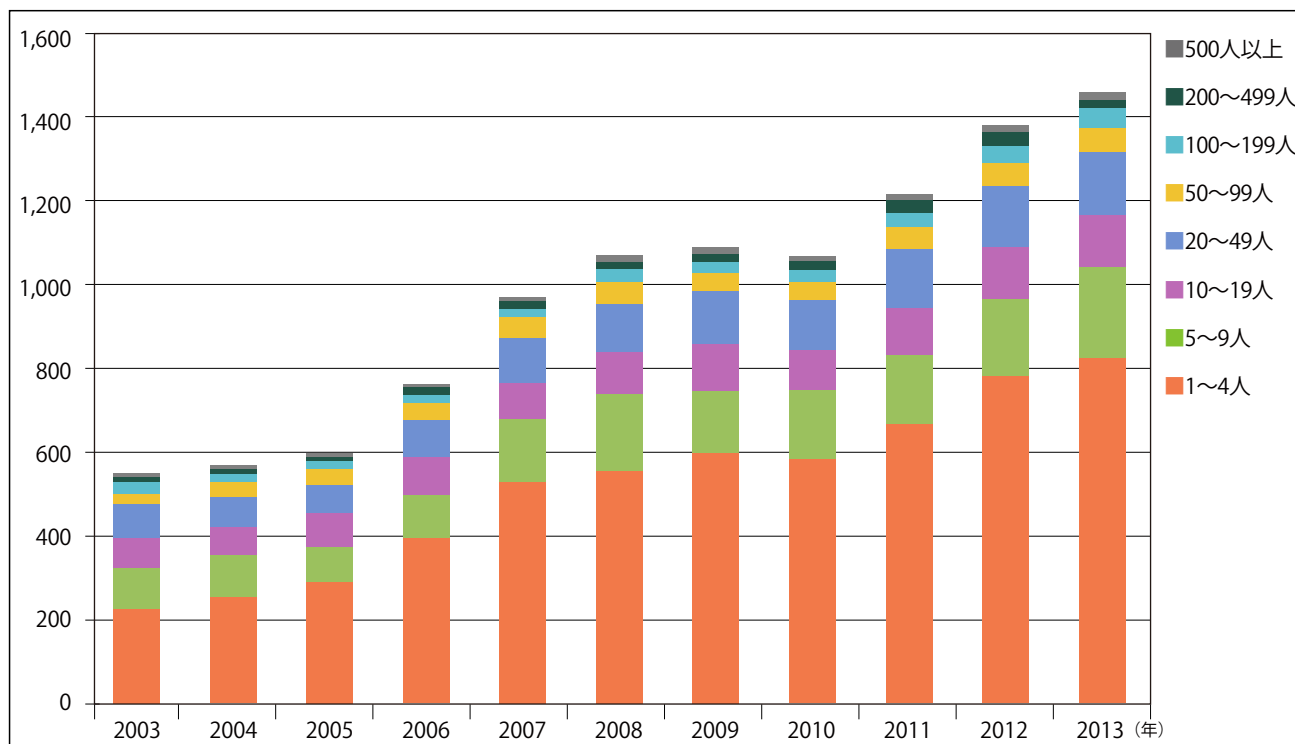
(2) スウェーデンの人材派遣市場<sup>41</sup>

スウェーデンの人材派遣市場は、一方では数社の大手が権勢をふるい、もう一方では多数の小規模企業が散在している。国際的にみると比較的未成熟な市場で、90年代に市場が急成長しているときにマンパワーグループなど外資のグローバル企業や大手企業が地元企業を買収して市場シェアを拡大してきた。

2013年、スウェーデンの人材派遣会社の90%は従業員数49人以下で(図表15)、業界内の総従業員数のおおよそ15%ほどだった。一方、人材派遣会社の総労働人口の半数が10社に雇用されていた。2012年の総取引高は約260億クローナ(36億米ドル)<sup>42</sup>で、大手5社が市場の60%を占有していた。その間、スウェーデンの総労働人口における民間人材派遣会社全体の浸透率は1999年の約0.5%から2013年には1.5%近くまで上がり、欧州では90年代中旬以降最高の増加率を記録した。

図表15 スウェーデンの人材派遣会社の従業員数

(単位 人)



出所：Statistics Sweden, 2014

41 Main outline based on Unionen(2008), with updates and confirmations from Andersson Joona & Wadensjö(2010), "Bemanningsbranschen 1998-2005 - en bransch i förändring?", available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:320471/FULLTEXT01.pdf>, Lernia(2013) and Bemanningföretagen(2013), "Bemanningsindikatorn Q4 2013", available at: <http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/aktuellt/bemanningsindikatorn-q1-2014>

42 Unless otherwise stated, market estimations based on data extracted from Konsultguiden(2014), which seems to be the most accurate of the different sources: the overall market data supplied by the trade association Swedish Staffing Agencies is usually considered to be an underestimation(SEK18 billion in 2012) - it only accounts for the total turnover of its 35 biggest member companies -, while the figures from Statistics Sweden are considered to overestimate the business volume(SEK 32 billion in 2012), since they include data from companies that are not strictly HR Business companies, but rather subordinated business organization structures used by large companies to hire their workforce (e.g. employees of well-known consumer goods retailers).

国際的に見たスウェーデンの人材派遣市場の主な特徴は、ほとんど（全体の3分の2）の派遣労働者がホワイトカラーで、比較的高学歴の者が多く（95%が少なくとも高等学校を卒業）、派遣期間が比較的長いということである。

SSA 調査で 2013 年に取引高の成長力がもっとも高かった分野はマーケティング（成長率 44%）と医療（成長率 17%）業界だった。オフィスと事務、経済と金融、IT、医療、そしてエンジニアリング産業を合計した取引高は全体の 45%で、これにはコールセンター（3%）、マーケティング（1%）、セールス（1%）などサービス業界のその他の職種は含まれていない。

### (3) 採用マーケット：人材サーチとエグゼクティブサーチ

専門的な人材紹介会社は 2012 年人材ビジネス業界の取引高の 18%を占め、純利益の約 3 分の 1 にあたるにもかかわらず（スウェーデン統計局調べ）、人材ビジネス市場関連の文献では SSA の大手加盟企業の陰に隠れている傾向にある。特にゼネラリストの人材紹介会社、「人材サーチ」と呼ばれるサービスを専門とする会社は SSA メンバーでないことが多く、この傾向が顕著である。これらの企業は特定のニッチな市場、特殊な業界や職務、人口層を対象とすることで存続している。今後、民間の人材紹介サービスが公共サービスからシェアを獲得して拡大すると見られており<sup>43</sup>、専門家の多くは大手派遣会社が景気低迷の影響を受けることはなく、サービス範囲を広げていくと考えている。

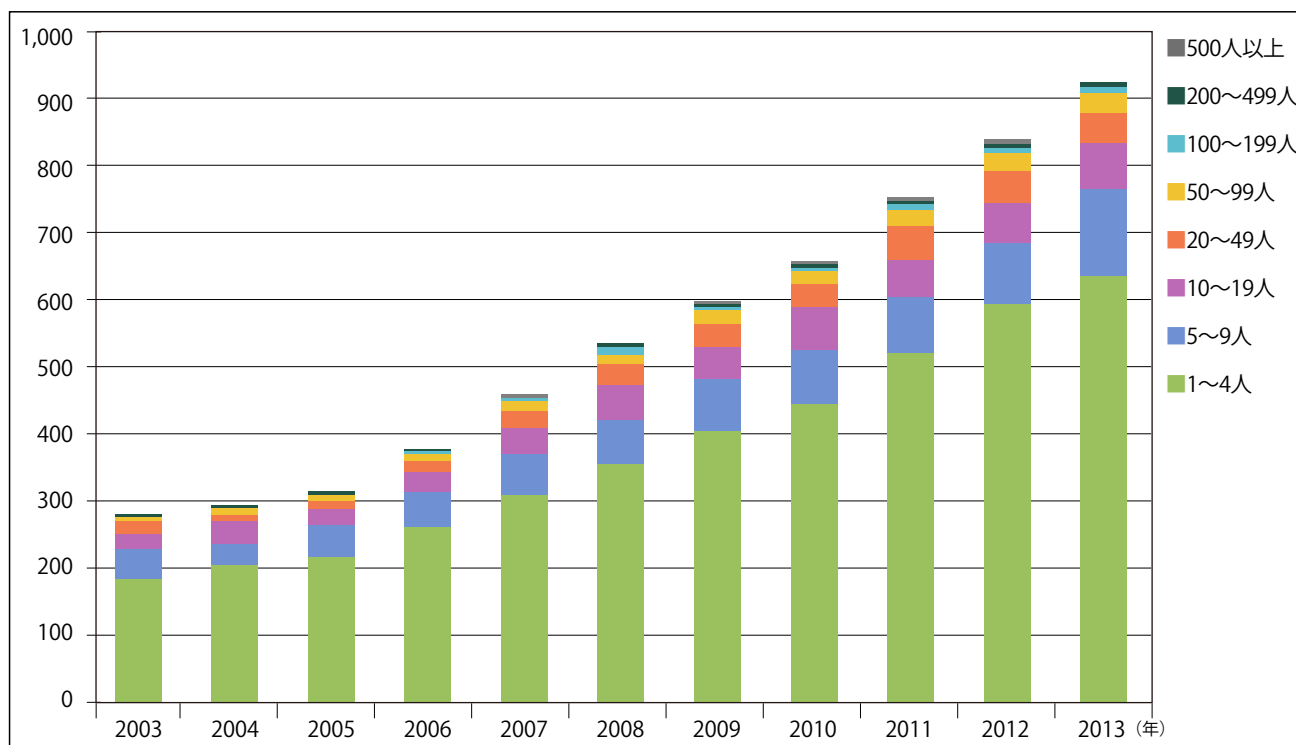
2013 年、民間で人材紹介サービスに特化した企業（派遣業は含まない）の 95%は従業員数 49 人以下だった。同市場の総取引高は 71 億クローナ（10 億米ドル）だった。ただし、入手可能な市場データには人材サーチとエグゼクティブサーチやその他求人・求職サイトなどビジネスモデルが異なるサービスも含まれている（図表 16）。

ニッチな市場の中で、規模が大きいのはエグゼクティブサーチ（ヘッドハンティング）市場である。非常に専門的なため、SSA 加盟の大手企業との競争からは比較的守られている。2008 年、およそ 40～50 社がエグゼクティブサーチを提供していたとされ、年間総取引高は約 1 億 5,000 万クローナ（2,070 万米ドル）だった。大手グローバル企業から個人経営の小企業まで広範囲にわたり、同分野での総従業員数はわずか 250 名である（スウェーデン全国にコンサルタント約 200 名とリサーチャーが約 30 名）。これらの会社のうち、コンサルタントを 10 名以上雇用していたのはわずか 8 社だった。

43 E.g. Lernia(2013)

図表 16 スウェーデン民間人材紹介会社の従業員数

(単位 人)



出所：Statistics Sweden, 2014

# 4 大手人材ビジネス会社<sup>44</sup>

スウェーデンの大手人材ビジネスの概要をまとめた。<sup>45</sup>

会社名	ManpowerGroup <a href="https://www.manpower.se/">https://www.manpower.se/</a>
設立年	1948年(米国本社) 1996年(国内)
事業形態	スウェーデン最古の大手民間人材紹介会社。1996年にスウェーデン古参の人材紹介、派遣会社である Stockholms Stenografservice 社の買収によりマンパワー AB に改称した
主な事業内容	総合人材紹介サービス。エクスペリス(人事コンサルティング、人材紹介サービス)、マンパワー(人材派遣、採用ソリューションサービス)、ライトマネジメント(人事マネジメントサービス)、マンパワーグループソリューション(アウトソーシング)の異なる事業を4つのブランド名を使って運営
従業員数	1万1,000人(国内派遣社員) 1,600人(コンサルタント、エクスペリス、専門職、マネジャー採用担当) 77人(マンパワーグループ)
事業所	国内70カ所、世界80カ国以上の国々で運営
売上高	207億6,000万ドル(グループ全体、2014年)
会社の特徴	1996年に買収した Stockholms Stenografservice は1953年創業のスウェーデン唯一秘書派遣に特化した民間派遣業であった
その他	国内民間企業で最大のジョブサイト「Manpower.se」を運営。管理職限定「エクスペリス・エグゼクティブ」はスウェーデン第2位の規模である マーケットシェア(グループ全体): 17.4% <sup>46</sup> (2014年) 44億クローナ(グループ全体) 21億クローナ(マンパワー AB) 12億クローナ(エクスペリス AB) マーケットシェア: 17.79% <sup>47</sup>

44 Ranking of Recruitment Companies in Sweden: <http://www.konsultguiden.se/rankinglistor/rekrytering>  
Ranking of Outplacement Companies in Sweden (also carry out recruitment) <http://www.bemanningsforetagen.se/branschfragar?amne=topp+25>  
Executive Search(Head Hunting) Firms in Sweden: <http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/78291/628989/a0c9cb9934e7cf5b.pdf>  
<https://www.bluesteps.com/executive-search-firms/Sweden.aspx>  
<http://headhuntersweden.se/listan.html>

45 Bemanningsforetagen 統計データ [https://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=8f2703f7-1ca4-4e1c-8799-4650ffa0ce73&FileName=Topp25\\_total\\_Q3\\_2015\\_Beman\\_A.pdf](https://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=8f2703f7-1ca4-4e1c-8799-4650ffa0ce73&FileName=Topp25_total_Q3_2015_Beman_A.pdf)

46 <http://www.di.se/di/artiklar/2015/12/1/budstrid-hagrar/?timestamp=1449878400142>

47 <http://mb.cision.com/Main/969/9745661/359565.pdf>



会社名	Proffice
設立年	1960年（スウェーデン）
事業形態	北欧圏で大手の派遣、人材紹介、転職斡旋サービス。2016年1月にオランダのランスタッドに買収される
主な事業内容	幅広い業界で人材派遣、採用、転職斡旋を行う。Proffice（派遣、人材紹介）、Dfind（エグゼクティブサーチ、中間管理職専門サーチ）、Antenn（転職斡旋、キャリア調整）の3つの異なるブランド名でサービスを提供している
従業員数	6,061人（北欧圏） 4,083人（スウェーデン） 1,401人（ノルウェー） 86人（デンマーク） 491人（フィンランド）
事業所	国内に34カ所 国内、ノルウェー、デンマーク、フィンランドで100カ所
売上高	マーケットシェア（ランスタッド含む、2015年）18% <sup>48</sup> 42億クローナ（グループ全体）、マーケットシェア13.88%
会社の特徴	1960年にタイピングサービス会社として創立
その他	近年コールセンター、派遣業を売却

会社名	Adecco <a href="http://www.adecco.se/">http://www.adecco.se/</a>
設立年	1989年（グローバル本社） 1992年（スウェーデン支社）
事業形態	人材派遣会社
主な事業内容	短期人材派遣を中心に採用、トレーニング、採用コンサルティングを行う
従業員数	3万1,000人（全世界） 1,000人以下（北欧圏）
事業所	50カ所（スウェーデン国内）
売上高	8億2,100万ユーロ（北欧圏、2014年）
その他	マーケットシェア：11.3%（全世界、2014年 <sup>49</sup> ）

48 <http://www.di.se/di/artiklar/2015/12/1/budstrid-hagrar/?timestamp=1449878400142>

49 同上

会社名	Lernia AB <a href="https://www.lernia.se/">https://www.lernia.se/</a>
設立年	1920年、1993年（スウェーデン）
事業形態	国営人材関連事業会社。人材派遣、職業トレーニング/教育、再就職斡旋を行う。1920年に国営の再教育機関として始まり、1986年に「AMU-gruppen」と改称し、国営企業や行政機関に教育サービスを提供。1993年に現在の名前に変更し、株式会社化された
主な事業内容	3つの主要サービス領域を持つ <ul style="list-style-type: none"> <li>• スタッフینگサービス：短期人材派遣、再就職斡旋</li> <li>• 教育：職業訓練、職探しのアドバイス、アウトソーシングサービス</li> <li>• キャリアチェンジサービス：組織変更や縮小の影響を受けた人、組織向けの支援サービス</li> </ul>
従業員数	4,680人（2015年）
事業所	100カ所以上
売上高	3億クローナ（2015年） マーケットシェア（グループ）：7.1%（2014年 <sup>50</sup> ）
会社の特徴	国営企業だが、民間部門にてサービスを提供。障がい者の派遣会社 Samhall も経営
その他	100%国営企業

会社名	Uniflex <a href="http://www.uniflex.se/">http://www.uniflex.se/</a>
設立年	2004年（スウェーデン）
事業形態	2004年にプーリアグループから独立。政府登録、認可を受けた人材派遣会社。2006年 NASDAQ OMX スtockホルム市場に上場。スウェーデンの他にノルウェー、フィンランド、ドイツで事業を展開
主な事業内容	倉庫管理、建設、電気、カスタマーサービス、販売、業務管理、清掃、小売業に特化した人材派遣業。採用、再就職斡旋サービスも行う。低コストの人材派遣
従業員数	約3,000人（国内、2013年）
事業所	スウェーデン、ノルウェー、フィンランドに50カ所
売上高	14億クローナ（2013年） マーケットシェア（グループ全体）：4.8%（2014年 <sup>51</sup> ）
会社の特徴	ノルウェー、フィンランド、ポーランド、ドイツに事業を拡大

会社名	Poolia <a href="https://www.poolia.se/">https://www.poolia.se/</a>
設立年	1989年（本社：スウェーデン）
事業形態	創業当初は経済の専門家の採用を専門に行っていたが、1990年代にはサービスを拡大し、1996年に総合人事サービスを開始した。NASDAQ OMX 上場企業
主な事業内容	人材派遣、社員採用、エグゼクティブサーチを中心とするサービスを行う
従業員数	1,200人（2014年） うち約800人がスウェーデンに勤務
事業所	3カ国で20拠点、スウェーデン国内は11カ所
売上高	7億100万クローナ（2014年） マーケットシェア：2.3%（2014年 <sup>52</sup> ）
会社の特徴	総合人事サービスを提供。人材派遣、再就職斡旋、採用（一般サーチ、エグゼクティブサーチ）

50 <http://www.di.se/di/artiklar/2015/12/1/budstrid-hagrar/?timestamp=1449878400142>

51 同上

52 同上

会社名	Wise Group <a href="http://www.wisegroup.se/">http://www.wisegroup.se/</a>
設立年	1991年（スウェーデン）
事業形態	大手人材紹介会社。採用、コンサルティングなど人事関連サービスを提供
主な事業内容	コンサルティング：HRコンサルティング、再雇用斡旋、リーダーシップ
従業員数	549人（2012年）
事業所	国内5カ所、デンマーク1カ所
売上高	4億5,200億クローナ
会社の特徴	専門分野に特化した民間の人材紹介企業としては国内最大

会社名	Alumni <a href="http://www.alumniglobal.com/">http://www.alumniglobal.com/</a>
設立年	1991年（スウェーデン）
事業形態	エグゼクティブサーチに特化した民間大手人材紹介会社
主な事業内容	エグゼクティブサーチ
従業員数	48人（国内）
事業所	北欧圏に6カ所、ポーランドのワルシャワに東ヨーロッパ拠点を持つ
売上高	7,300万クローナ（2014年）
会社の特徴	2007年からハービー・ナッシュ・グループの一部門となる

会社名	Academic Search International <a href="http://www.academicsearch.se/">http://www.academicsearch.se/</a>
設立年	1991年
事業形態	人事関連サービスのスウェーデンの大手会社
主な事業内容	エグゼクティブサーチ、中間管理職、採用に特化したサービス
従業員数	約80人（2013年）
事業所	3カ所
売上高	650万クローナ
会社の特徴	市場で強い存在感を持ち、クライアントと共同で質の高い採用を行っている

会社名	Michael Page International <a href="http://www.michaelpage.se/">http://www.michaelpage.se/</a>
設立年	1976年（英国本社） 2002年（スウェーデン）
事業形態	人材派遣紹介業。マイケルページ、ページエグゼクティブ、ページパーソネルの3つの事業ブランドでサービスを展開
主な事業内容	財務、会計、金融サービス、人事、営業・マーケティング、エンジニアリング、サプライチェーンおよび中間マネジメントを対象とした紹介サービス、エグゼクティブサーチに特化
従業員数	72人（国内）
事業所	3カ所
売上高	9,200万クローナ（2013年）

会社名	Amrop International <a href="http://www.amrop.se/">http://www.amrop.se/</a>
設立年	1977年（グローバル本社） 1987年（スウェーデン支社）
事業形態	エグゼクティブサーチ専門。55カ国83拠点を持つ
主な事業内容	エグゼクティブサーチ、取締役コンサルティング、リーダーシップ評価サービス
従業員数	11人
事業所	2カ所
売上高	1,400万クローナ（国内、2012年） 4,000万クローナ（グローバル、2012年）
会社の特徴	国内では信頼性があり評価が高い。金融業、電話通信産業、IT、小売り、不動産業界に強い
その他	エグゼクティブサーチでは国内最大手

会社名	Logent AB <a href="http://logent.se/">http://logent.se/</a>
設立年	2006年
事業形態	ロジスティクス会社、倉庫管理業務における契約社員の派遣、コンサルティング、トレーニングを行う
主な事業内容	ロジスティクス、サプライチェーンマネジメント派遣業
従業員数	約3,000人
事業所	5カ所
売上高	18億クローナ（2015年） マーケットシェア：5.5%（2014年 <sup>53</sup> ）

会社名	Academic Work <a href="https://www.academicwork.se/">https://www.academicwork.se/</a>
設立年	1998年
主な事業内容	学生、新卒の人材派遣、紹介を中心に行う
従業員数	1,000人以下
事業所	9カ所
売上高	14億クローナ マーケットシェア：6.7%（2014年 <sup>54</sup> ）

<sup>53</sup> <http://www.di.se/di/artiklar/2015/12/1/budstrid-hagrar/?timestamp=1449878400142>

<sup>54</sup> 同上

会社名	Randstad <a href="https://www.randstad.com/">https://www.randstad.com/</a>
設立年	1960年（本社） 2004年（スウェーデン）
事業形態	オランダに拠点を置く国際的人材派遣業。人材派遣、人事ソリューション（給与管理、再雇用促進、アウトソーシングなど）、人材紹介サービスの提供
主な事業内容	人材派遣、人材紹介サービス、人事ソリューションの提供
従業員数	1,877人（国内）
事業所	8カ所（国内） 4,400カ所（39カ国）
売上高	8億7,700万クローナ（2014年） マーケットシェア（世界）：3.75% <sup>55</sup> （2015年、プロフィス買収前のシェア）
その他	国内競合会社プロフィスを買収

会社名	StudentConsulting AB <a href="https://www.studentconsulting.com/se">https://www.studentconsulting.com/se</a>
設立年	1997年
事業形態	学生アルバイト紹介会社として設立。現在は将来の企業に対して、若年労働者、学生、新卒の採用サービスを行う
主な事業内容	学生、新卒者、若年労働者の採用および人材派遣
従業員数	1,475人
事業所	37カ所（国内）
売上高	7億4,600万クローナ（2014年） マーケットシェア：3.09%

会社名	Arena Personal <a href="http://arenapersonal.com/">http://arenapersonal.com/</a>
設立年	1994年
事業形態	設立当初は公共部門を専門にしていたが、現在では、輸送ロジスティクスから産業部門の人材派遣まで幅広い産業で採用サービスを提供している
主な事業内容	公共部門および産業労働者の採用
従業員数	246人（2014年）
事業所	17カ所
売上高	1億1,300万クローナ（2014年）
その他	国内12位

55 Bemanningsföretagen: [https://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive\\_FileID=8f2703f7-1ca4-4e1c-8799-4650ffa0ce73&FileName=Topp25\\_total\\_Q3\\_2015\\_Beman\\_A.pdf](https://www.bemanningsforetagen.se/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=8f2703f7-1ca4-4e1c-8799-4650ffa0ce73&FileName=Topp25_total_Q3_2015_Beman_A.pdf)

会 社 名	NGS Group AB <a href="http://www.ngsgroup.se/">http://www.ngsgroup.se/</a>
設 立 年	2007 年
事 業 形 態	派遣、コンサルティングサービスをスウェーデンとノルウェーで展開
主な事業内容	ヘルスケア、教育、金融部門 に特化した派遣、コンサルティングサービスを提供
従 業 員 数	320 人 (2014 年)
事 業 所	4 カ所 (国内)
売 上 高	5 億 3,400 万クローナ (2015 年) マーケットシェア：1.93% (2015 年)

## 5.1.オンライン採用市場の概要<sup>56</sup>

求人・求職サイトはスウェーデンの求職者（96%）、企業（72%）共に就職先を探すときや候補者を探すときに圧倒的に利用度の高い経路である。2013年にStepstone社がスウェーデン企業を対象に実施した調査では、70%が求人求職サイトがもっとも効果の高い採用経路だと回答した<sup>57</sup>。

スウェーデンの求職者と企業がもっとも多く利用する求人・求職サイトは3種類に分類される。1つ目に、SPESや民間人材ビジネス市場のリーダーであるマンパワーやアデコなどの大手が提供する求人広告サイトやレジュメデータベースがある。彼らのビジネスモデルの中心は求人広告や閲覧機能ではなく、他のサービスの補完的サービスである。2つ目は、求人広告掲載自体を事業の中心としている求人・求職会社、モンスターやキャリアビルダー、Stepstoneなどがある。彼らの検索機能はより精密で高度であり、有料で求人広告最適化オプションやプロフィールサービスを企業に提供している。Jobb24など本来は印刷媒体であった企業が運営する求人広告プラットフォーム・データベースも出現している。3つ目はアグリゲーターと呼ばれる求人情報検索エンジンで、オンライン上の新規求人広告を常にサーチしている。Jobbsafari、Workey、Eniro Jobsökなどがある。ビジネスモデルとしては、企業向けの従量制プラン（Jobbsafari）であったりIT専門家のソーシングやコンサルティングサービス（Workey）がある。

スウェーデン企業によるオンライン求人ツールの利用に関する定性的研究では、募集人数や募集頻度の多い企業の大多数が、それぞれの人材管理活動別ツールではなくITベースのオンライン採用システム一式を活用していることが分かった。これら自動化ツールは、社内で複数の求人があり、候補者のソーシングとマッチングを行っているときに、特に計画的で費用対効果のよい採用プロセス管理法である。しかし、インタビューを受けた民間企業の人事専門家の多くは、候補者を振るい落とすときに自動化ツールに頼り切るのは不自由な場合がある、という意識が高まってきている、と語る。ツール利用時に誤りがあると、見落としや適任かもしれない候補者を除外してしまう可能性があるからである<sup>58</sup>。

56 A detailed and periodically updated list of online job referral websites in Sweden, including main figures available and concise reviews of the most relevant sites, available at:<http://www.workshopping.com/>

57 Stepstone(2013)

58 Jakobsson & Tiberg(2013), available at:<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=3814251&fileId=3814266>

5.2. 大手求人・求職サイト<sup>59</sup>

スウェーデンの大手求人・求職サイトの概要をまとめた。

サイト名	SPES Job Bank (Arbetsförmedlingen, Platsbanken) <a href="https://www.arbetsformedlingen.se/platsbanken">https://www.arbetsformedlingen.se/platsbanken</a>
設立年	1995年(スウェーデン、公営)
サービス内容	国内で求人広告数最多、求職者向けの情報数最多の主要求人・求職サイト。利用料無料
求人広告掲載数	4万6,000件(2014年9月時点) 2014年Q1は3万5,000件
1カ月あたりのビジター数	200万人(ユニークビジター)
登録CV数	14万件以上
求人掲載料	無料
特徴	キャリアアドバイス、教育、労働市場統計、レジュメ/カバーレター作成指導、賃金交渉アドバイス、労働組合情報、さまざまな業界情報の紹介、キャリアプロフィールなど
その他	公営サイトのため、W3C基準に従って最大限利用しやすいようにしている。例えば視覚障がい者のための音声機能、聴覚障がい者のための手話動画、スウェーデン語が乏しい者、あるいは知的障がい者のための「簡単なスウェーデン語」版など

サイト名	Manpower.se <a href="https://www.manpower.se/">https://www.manpower.se/</a>
設立年	1996年
サービス内容	スウェーデン最大の民間ジョブサイト。企業は無料で掲載できる求人・求職サイト。レジュメデータベースやジョブバンクとしても機能する
求人広告掲載数	6,489件(2014年9月時点)
1カ月あたりのビジター数	20万人(ユニークビジター)(年間170万人、1日当たり5,000人)
登録CV数	18万5,000件(求職中)
求人掲載料	無料
特徴	レジュメデータベース、サーチ・エージェント、アップロードしたレジュメについてSPESのジョブバンクと連携

59 Comparative data from Q1 2014 extracted from online ranked and reviewed listing of Swedish Online Recruitment Websites, available at <http://www.workshopping.com/stor-4.html>.  
Double-checked with KOMPASS, Listing of online recruitment websites, available at: <http://se.kompass.com/a/onlinerekrytering-av-personal/8050003/>



サイト名	Monster Worldwide <a href="https://www.monster.se/">https://www.monster.se/</a>
設立年	1994年 1997年（スウェーデン、Jobline.seとして営業開始）
サービス内容	求人・求職サイト。1997年にJoblineとしてスウェーデンで営業を開始し、現在はMonster.seとJobb.seとして活動。パートナーサイトにはSweclocker、Spray、CareerJet、Jobrapido、The Local等多数
求人広告掲載数	2,500件（2014年Q1）
1か月あたりのビジター数	45万人（2014年6月時点のユニークビジター数）
登録CV数	25万件（2014年6月時点のメンバー数は90万人）
求人掲載料	7,900 クローナ / 件から。一括の場合は単価が低くなる。追加サービスも可能（複数サイトへの掲載は9,900 クローナなど） レジュメデータベースへのアクセスは3か月間250件閲覧で9,900 クローナ。長期アクセスやパッケージの一括購入も可能
特徴	求職者向け：キャリアセンター（インフォメーション）、求人広告、求人検索エンジン、適性審査など 企業向け：CVデータベース、広告パートナーサイトネットワーク、効果的な候補者選定基準の設定、パーソナルアシスタント
その他	民間求人・求職サイトの大手。Jobb.seも所有する

サイト名	CareerBuilder <a href="http://www.careerbuilder.se/">http://www.careerbuilder.se/</a>
設立年	1995年 2007年（スウェーデン）
サービス内容	求人・求職サイトとサービスの世界最大手。求職者向けのガイドブックを基にした求人・求職サイトのJobbguiden.seを2007年に買収してスウェーデンでの事業を開始
求人広告掲載数	5,500件（2014年9月時点）
1か月あたりのビジター数	16万人（ユニークビジター）
登録CV数	11万5,000件（活動中の数）
求人掲載料	求人広告1件当たり6,900 クローナ。一括オプションもあり CVデータベース、6,900 クローナ / 月または4万9,900 クローナ / 年 BrandBuilder（サイト内に企業のページを作成、1万9,900 クローナ / 年） JobBranding（求人広告デザインヘルプ、1万9,900 クローナ / 年）
特徴	求職者向け：キャリアアドバイス、求人広告、広告検索エージェント、ジョブフェア参加費割引など 企業向け：有料で多様な広告掲載オプションとCVデータベースへのアクセス。パッケージの種類も豊富 <a href="http://www.careerbuilder.se/s/produkter/?sc_cmp2=js_se_HP_products">http://www.careerbuilder.se/s/produkter/?sc_cmp2=js_se_HP_products</a>

サイト名	Workey AB (スウェーデン) <a href="http://www.workey.se/">http://www.workey.se/</a>
設立年	2007年 (HQ スウェーデン, HR 北スウェーデン AB)
サービス内容	HR North ( <a href="http://hrnorth.se/">http://hrnorth.se/</a> ) の子会社で、スウェーデンの求人・求職サイト、人材紹介会社、ニュースサイト、民間企業や公的機関から求人広告を収集する、メタ検索サイト。HR North は、専門色の強い <a href="http://akademikerjobb.se">akademikerjobb.se</a> や <a href="http://universitetsjobb.se">universitetsjobb.se</a> も所有。人気サイトである <a href="http://swedroid.se">Swedroid.se</a> や <a href="http://feber.se">Feber.se</a> とパートナーシップを結ぶ
求人広告掲載数	3万件 (2014年9月時点)
求人掲載料	広告主向けの料金表 ( <a href="http://www.workey.se/info/contact">http://www.workey.se/info/contact</a> )
特徴	広告を財源とする、サードパーティの求人広告ウェブクローラー

サイト名	Jobsafari (スウェーデン) <a href="https://www.jobsafari.se/">https://www.jobsafari.se/</a>
設立年	1996年 (HQ デンマーク), スウェーデン (n/a)
サービス内容	デンマークの求人・求職サイト最大手、Jobindex の子会社。スウェーデンのみならず欧州全体からスウェーデン人に適切な求人広告を提供する、包括的なメタクローラー。北欧でこの分野を牽引する存在
求人広告掲載数	4万7,800件 (2014年9月時点)
登録CV数	1万件以上
求人掲載料	低価格の企業向けオンライン人材ソーシングサービスで、求人広告は無料のセルフサービス。 料金表: <a href="http://www.jobsafari.se/solutions">http://www.jobsafari.se/solutions</a> 特徴的なサービスは CV データベースの no-cure no-pay。データベース検索が無料で、Jobsafari で候補者を採用することになった場合にのみ費用を支払う
特徴	企業向けの高度で低価格なメタクローラー

# 6 SNSを利用した求人・求職<sup>60</sup>

## 6.1. オンライン採用市場の概要

スウェーデンの人事部は、採用ツールとしてのソーシャルネットワーキングサービス (SNS) 導入に関して後れを取っている。しかし、近年 SNS のソーシング目的での利用率は上昇しており、2010 年は 5% だったものが 2013 年には 44% となった。SSA による年次企業調査によると、他の欧州諸国と比較するとスウェーデン企業の採用目的での SNS 活用度は低いが、年々増加している。2013 年、10 社中 8 社が主要採用経路として個人的な採用経路やネットワークを挙げており<sup>61</sup>、非公式なネットワークを補足する一つとして SNS を位置付けていた。

候補者に接触する補足手段としての活用だけでなく、企業ブランドの認知や候補者のプロフェッショナル・ネットワークを調査する手段としても SNS は利用されている。スウェーデンでは他の欧州諸国よりも身辺調査が頻繁に、かつ徹底して行われる。例えば、Stepstone が 2013 年に実施した採用調査の参加企業の 98% が、候補者の身辺調査で、候補者が提供した推薦者だけでなく、SNS のプロフィールや IT ベース調査で通常利用される指標も利用していた (図表 17)。

図表 17 SNS のプロフィールで企業が確認する主なポイント

プラスの要素トップ 5	マイナスの要素トップ 5
<ul style="list-style-type: none"><li>プロフィール内容が職業資格と一致している</li><li>プロフィールで性格の良さや会社の価値観の共有が見て取れる</li><li>プロフィールで、候補者が適切な資質を持っているかどうかわかる</li><li>他者による好意的な推薦</li><li>コミュニケーション能力の高さが見て取れる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不適切な写真を掲載</li><li>不適切なコメントを投稿</li><li>応募書類に記載の資格と SNS のプロフィールが不一致</li><li>コミュニケーション能力の低さが見て取れる</li><li>以前勤めていた会社について否定的なコメントを投稿</li></ul>

出所：Stepstone, 2013

60 Mainly based on Stepstone(2013), available at: <http://www.stepstone.se/rekrytera-online/rekryteringsexpertis/kunskapsbank/rekrytering-i-sociala-medier-2013-fakta-eller-hype.cfm> and Social Bakers(2012a&2012b), available at: <http://www.socialbakers.com/countries/linkedin-country-detail/sweden>

61 Bemanningsföretagen(2014)

## 6.2. 主なSNSサイト

スウェーデンでの主要な SNS は Facebook、LinkedIn とツイッターである。LinkedIn とツイッターはプロフェッショナル向けのツールとして継続的な人気があり、Facebook はプライベートな場で、仕事とは違う人格を見せることを好む人が多い。

サイト名	Facebook <a href="https://www.facebook.com/">https://www.facebook.com/</a>
設立年	2004年
サービス内容	ソーシャルネットワーキング
利用者数	月間アクティブユーザー数 12 億 3 千万人 (世界) スウェーデンでの登録者数 500 万人 (人口当たりの浸透率 50%)
求人・求職における利用法	身辺調査目的のプロフィール閲覧 企業ページでの求人広告掲載 友人間での求人紹介 (友達から友達への "Status Update") 企業ブランド確立

サイト名	LinkedIn <a href="https://www.linkedin.com/">https://www.linkedin.com/</a>
設立年	2002年
サービス内容	ビジネス特化型ソーシャルネットワーキング
利用者数	2 億 7,700 万人 (世界) 200 万人 (スウェーデン) (人口当たりの浸透率 21.8%)
求人・求職における利用法	直接検索で (従業員のネットワークなど) で従業員候補を探す 身辺調査と職業上ネットワーク確認を目的とするプロフィール閲覧 有料での求人広告掲載 (求職者は閲覧無料) 企業ブランド確立

サイト名	Twitter <a href="https://twitter.com/">https://twitter.com/</a>
設立年	2006年
サービス内容	ビジネス特化型ソーシャルネットワーキング
利用者数	アクティブユーザー 2 億 7,100 万人 (世界) アクティブユーザー数 47 万 5,000 人 (スウェーデン)
求人・求職における利用法	就業意志の告知 (求職者) 企業ブランド確立 (採用企業) 認知度向上のための職業関連情報共有 (学術的記事、業界分析、会議開催告知、人脈づくりなど)

## 7.1. 公的機関の役割<sup>62</sup>

スウェーデンでは、労働市場政策は雇用省の管轄であり<sup>63</sup>、雇用省は次のような数々の政府機関を監督する。

- スウェーデン公共職業安定所 (Arbetsförmedlingen : SPES)  
公共労働市場政策に基づいて、失業対策や職業紹介や職業訓練などの業務の実行。
- スウェーデン失業保険局 (Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen : IAF)  
失業保険基金の監督と SPES の失業保険関連への対応が適法であるかの監視。
- 労働環境庁 (Arbetsmiljöverket : AMV)  
労働衛生環境関連の問題を管理する機関。
- 調停庁 (Medlingsinstitutet : MI)  
労使紛争の仲裁を担当する機関で、効率的な賃金交渉プロセスを促進する。賃金と給与に関する公的な統計を提供する。
- 労働裁判所 (Arbetsdomstolen : AD)  
労働関連の争議を聴取し判決するために設置された特別法廷。

スウェーデンの労働法制度は他の北欧諸国と似たところが多いが、その他の欧州経済地域 (EEA) とは異なる。その違いは、労働組合が昔から強い立場にあり、公的機関ではなくソーシャル・パートナーが労働市場の規則遵守を担っている。

### (1) 民間の人材サービスを規制している主な法令

民間人材紹介業と人材派遣業に関する法令 (1993 : 440)<sup>64</sup>は「SPES 以外の人材紹介サービス」(1993 : 440 ; 1§) を対象としている。人材紹介サービス、あるいは企業向けの人材派遣サービスを提供する会社は派遣労働者から職業紹介に関わる対価を要求、合意、徴収してはならない、と規定している。

62 Based on Swedish Work Environment Authority (w2014), "Labour legislation and wages", available at: [http://www.av.se/inenglish/working/labour\\_legislation/](http://www.av.se/inenglish/working/labour_legislation/), van Liemt (2013), LO (2014), "The Swedish Model - the importance of Collective Agreements in Sweden", available at: [https://handels.se/Global/.../the\\_swedish\\_model.pdf](https://handels.se/Global/.../the_swedish_model.pdf). Overview of all the social actors involved in the Swedish Model taken from Lernia (2013), "Förslag för en effektivare arbetsmarknadspolitik", available at: <https://www.lernia.se/Documents/Lernia%20vitbok.pdf>. More information in English can be found in TCO (2012), "The Swedish Partners Model", available at: [http://www.tco.se/Aktuellt/Publikationer/Pub2012/The-social-partners-model/DownloadPublication/%3FfileUrl%3D/Documents/2012/K2011\\_parternas\\_ENG\\_1%2525200\\_w.pdf](http://www.tco.se/Aktuellt/Publikationer/Pub2012/The-social-partners-model/DownloadPublication/%3FfileUrl%3D/Documents/2012/K2011_parternas_ENG_1%2525200_w.pdf)

63 A complete description of the Swedish Ministry of Employment, its areas of responsibility and organization can be found at the official site of the Government Offices of Sweden (<http://www.government.se>). As of September of 2014, the current official brochure was "This is the Ministry of Employment Sweden", available at: <http://www.government.se/sb/d/8281#>

64 Lag (1993:440) om privat arbetsförmedling och uthyrning av arbetskraft, available at: [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993440-om-privat-arbet\\_sfs-1993-440/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993440-om-privat-arbet_sfs-1993-440/)

## (2) 労働法：団体交渉の基本的な枠組みと手続き

スウェーデン労働法の法的枠組みは限られてはいるが厳しく、ソーシャル・パートナーの労働市場におけるバランスを取る目的（主に交渉して集団行動を起こす団体を設立する権利）で制定された規則を基にしており、個人に基本的な保護を提供する（雇用保護や差別に対する保護など）。個々の労働契約の内容は団体協約によって多くが決められているため労働協約（CLA）、人材サービス業を開始したい者は、より一般的なソーシャル・パートナーモデルの基本を理解する必要があり、前述の非常に範囲の狭い「民間人材紹介業と人材派遣業に関する法令（1993：440）」のみでは不十分である。

モデルは幾つかの労働法令に基づいており、その中でも重要なのは下記のとおり。

### ①共同決定法（Medbestämmandelagen：MBL，1976：580）

従業員の協議（employee consultation）や労働運動への参加を取り締まる。MBLは団体交渉を規定する主となる法律で、労働協約を通して実装されなくてはならない枠組みである。メンバーの団体代理人として、労働組合には代表者を選出し、情報を受け取り、経営意思決定に関する相談を受ける権利がある。人材派遣業界に対する派遣期間、セクターごとの禁止令、企業が派遣社員を利用できる理由、派遣社員数、1社当たりの労働者数などについての規制はない。一方、顧客企業はMBLに縛られ、外部（派遣など）の労働者を利用する前にCLAを結んでいる労働組合にその職務についての通知を義務付けられている。

### ②雇用保護法（Lag om Anställningsskydd：LAS，1982：80）

スウェーデンの労働市場で、いつ、どのような状況で労働者の解雇が許されるもしくは許されないかを取り締まる基本法である。従業員は事前通知や客観的根拠（例えば業務不足あるいは深刻な不正）のない解雇から保護されている。更に、法により、従業員を解雇する前に、彼らに相応しい転職先を見つける責任が企業にはある。優先規則（turordningsreglerna）は高齢労働者が労働市場から追い払われることから守り、より一般的なところでは、労働力全体を恣意的な解雇から守っている。企業が自由に決断できる事柄ではなく、「Last in, first out」の原理を基にした優先規則、勤続年数の長い者を優先する規則を考慮するとともに、採用時には再雇用の人材を優先（företrädesrätt till återanställning）する規則もある。ただし、従業員10人未満の会社はこの規則から除外される。LASは人材派遣会社と無期限契約を結んだ派遣社員にも適用される。LASによると、雇用契約には無期限（fast/tillsvidareanställning）と有期（tidsbegränsade anställningar）の2通りある。原則として雇用契約は全て無期限だが、LASは企業に対して臨時契約も容認している。2007年の法改正以降、臨時契約が許可されている状況は次の5つ。

- a) 一般的な有期雇用契約 (allmän visstidsanställning)
- b) 代替契約 (vikariat)
- c) 季節雇用 (säsongsanställning)
- d) 67 歳以上の労働者の雇用 (personer som fyllt 67 år)
- e) 試用契約 (provanställning)<sup>65</sup>

この場合、ブルーカラーの派遣労働者に関する労働協約の方が法律よりも厳しく、期限は 6 カ月で、関係者全員が同意すれば 12 カ月まで延長できる。つまり、LAS が適用される臨時雇用契約の他に、労働協約が規制する臨時雇用、例えば「必要に応じた雇用 : anställning vid behov」や「時間当たりの雇用 : anställning per timma」などもある<sup>66</sup>。

### ③労働環境法 (Arbetsmiljölagen : AML, 1977 : 1160)

スウェーデンの職場での労働環境を取り締まる枠組み。スウェーデン労働環境庁 (Arbetsmiljöverket : AMV) は労働環境法と労働時間法の施行を監視する役割がある。派遣労働者の場合、派遣会社と顧客企業が労働環境の共同責任を負う。

## 7.2. 公的機関のサービス内容<sup>67</sup>

労働市場政策の実行についての委任立法 (2000 : 268) に定めてあるとおりである。

SPES の綱領は大きく 3 点にまとめられている。<sup>68</sup>

- 求職者と企業を効果的に結び付ける
- 労働市場から離れている求職者を優先する
- 長期的に雇用率が増加するよう、常に貢献する

65 On top of these five regulated temporary contract types, different specific temporary contract types can be found in CLAs, such as “employment by production needs” (anställning vid behov) or “employment by the hour” (anställning per timma).

66 Håkansson et al. (2012), in van Liemt et al. (2014). A full list of the different limited duration contracts in Sweden can be found at: [http://www.lo.se/start/solidarisk\\_lonepolitik/anstallningsformer/om\\_anstallningsformer](http://www.lo.se/start/solidarisk_lonepolitik/anstallningsformer/om_anstallningsformer) and [http://europa.eu/youreurope/business/staff/employment/index\\_en.htm#sweden\\_en\\_managing-staff](http://europa.eu/youreurope/business/staff/employment/index_en.htm#sweden_en_managing-staff)

67 Unionen (2008). Data available in Arbetsförmedlingen (2014). In English, at: <http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3f8eb9ad140aabd13a13a3c/1401114604733/ar2012eng.pdf>

68 Delegated legislation 2007:1030 with instructions to the employment placement service (Förordning 2007:1030), available at: [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Forordning-20071030-med-ins\\_sfs-2007-1030/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Forordning-20071030-med-ins_sfs-2007-1030/)

**【SPES が制定・監督するサービスの概要】**

- (1) 職業紹介とアドバイス
- (2) 労働政策プログラム
- (3) 社会復帰リハビリ (社会保険庁との連携)
- (4) 特定の新しい移民のための定着活動に関する法律  
(スウェーデン語を習得し、就職してできるだけ早い自立を促進する)
- (5) 雇用に向けた、個人向けの一般的な支援
- (6) 失業中、保険制度が移行保険として効果的に活用されるようにする

2007 年以來、再就職支援と職業訓練サービスを補足するため、SPES は官から民へのアウトソーシング・プロジェクトも委任している。この施策の目的は、職業紹介サービス提供者を拡大することで求職者が各々の状況に適したサービスを受け、サードパーティ (民間機関など) の知識と経験から利益を享受する機会を提供することが狙いである。

SPES にはスウェーデン議会と政府の歳出予算が割り当てられている。2014 年、これら歳出予算とその他の資金は 660 億クローナ (91 億米ドル) あまりであった。およそ 300 億クローナ (41 億米ドル) は失業給付と失業者支援活動に充てられた。新しい移民向けの導入手当には約 43 億クローナ (6 億米ドル)、労働市場プログラムとその関連施策には 9 億クローナ (1 億 2,000 万米ドル) が割り当てられた。障がいのため就労が困難な人向けの給付金及び施策には 130 億クローナ (18 億米ドル) が割り当てられた。そして、賃金、事務所費用、その他の運営経費の予算はおよそ 70 億クローナ (10 億米ドル) だった。

個人レベルで見ると、スウェーデンの失業手当には、任意である程度までの所得面での援助と、基本的援助を提供する包括的な福祉政策の 2 種類がある。任意の失業保険を受給するには、労働者は 36 種類ある独立失業保険基金の一つに加入しなければならない。340 万人いる (2013 年) 失業保険基金の会員になるには、最低 1 カ月間は就労していることが求められる。失業基金の会員として 1 年間途切れず、6 カ月間のハーフタイム勤務の後、労働者は従前所得の 80% までの日当を受け取る権利がある (上限は 1 日 680 クローナ、94 米ドル)。従前所得は、失業期間を含めた過去 12 カ月間の所得の平均で割り出す。金額は、はじめの 200 日間は従前所得の 80%、その後 300 日目までは 70% に減少し、301 日から 450 日目までは 18 歳未満の子供がいる親のみが 70% を受け取ることができる。手当受給日から 300 日後 (または 450 日後) も失業中の者は、雇用能力開発保証プログラム (Jobb- och utvecklingsgarantin) を受講することができる。



### 7.3. 公的機関から民間事業者への委託状況<sup>69</sup>

SPESは民間のアウトソーシングパートナーのことを補完的関係者 (complementary stakeholders) と呼び、「SPESと連携して求職者に補完的な雇用関連サービスを提供する組織の総称」(Arbetsförmedlingen, 2014) と定義している。SPESは求職者の労働市場での立場を強化するために必要な介入法を査定し、SPES自身か補完的関係者のどちらが介入すべきかを決定する。そして、個人の必要性に応じた補完的サービスを計画する。少しの例外を除いてすべてのサービスが全ての分野で提供可能である。

公的機関から民間事業者への委託はどのように行われているか？

補完的関係者への官民委託は、サービスの種類によって2つの公的調達手順のどちらかに従う<sup>70</sup>。

- 公的購入法 (Lag om offentlig upphandling : LOU, 2007 : 1091)

数社が入札して、うち1社以上が落札する。落札した会社はあらかじめ決められたサービスを合意した期間提供する。これは通常2年間である。落札後は契約期間中に供給会社を変更することはできない。

- サービス選択自由法 (Lag om valfrihetssystem : LOV, 2008 : 962)

求職者がサービス提供会社を選択することができる。つまり、あらかじめ決められた供給会社はなく、需要と供給に従ってケース・バイ・ケースで決まる。

#### 【SPESが委託しているサービス】

2013年<sup>71</sup>、1,017社<sup>72</sup>の関係者がおよそ15万人の求職者に補完的紹介サービスを提供した。そのサービスの大部分が就職・発展保証と若者のための就職保証プログラム (Jobb och utvecklingsgarantin & Jobbgarantin för unga) に含まれ、職業指導と導入ガイド (Introduction Guide) がそれに続く。

2013年に求職者が受けた職業紹介サービスとその概要は図表18のとおり。

図表18 SPESによる官から民への委託

サービス	補完的関係者数 (人)				参加者数 (人)				各補完的サービスに割り当てられた予算 (100万クローナ)			
	2010年	2011年	2012年	2013年中旬	2010年	2011年	2012年	2013年	2010年	2011年	2012年	2013年
保証	53	45	51	30	67,605	50,059	58,569	65,300	669	638	547	-
リハビリテーション	30	35	112	13	701	626	10,096	17,700	42	19	139	-
新規移民	18	15	15	-	3,487	2,107	650	-	42	26	6	-
導入ガイド	38	203	238	259	5	5,436	13,755	29,000	-	39	174	-
ドアステップ・コーチ	-	-	12	-	-	-	3	-	-	-	-	-
職業指導	-	-	606	739	-	-	42,333	40,900	-	-	249	-
個人的職業指導	892	808	-	-	121,622	84,949	-	-	831	562	5	-
全体	949	973	796	933	185,534	137,591	121,421	148,500	1,584	1,284	1,120	-

注：「ドアステップ・コーチ」は「Coach över tröskeln」の直訳で、SPESの公式文書「Arbetsförmedlingen (雇用サービス)」2012年次報告書内に表記されているサービス名

出所：Arbetsförmedlingen, 2014

69 Arbetsförmedlingen (2014) & Sibbmark (2013)

70 More information on Swedish Procurement Law available, in English, at: [http://uhb.goteborg.se/in\\_english\\_swedish\\_procurement\\_law/](http://uhb.goteborg.se/in_english_swedish_procurement_law/)

71 Outline based on Arbetsförmedlingen (2014)

72 この数字はArbetsförmedlingen (2014年)による最終的に公表された数字で、図表18の数字(933社)は2013年中旬のもの。

### (1) 就職・発展保証と若者のための就職保証プログラムの活動（保証）

活動は個人の労働市場からの距離（失業期間）によって3つのフェーズに分けられ、長期離職者を対象としている。第一段階では個人の状況に合わせた計画作成、積極的な指導の下での求職活動、再就職準備などのサービスがある。第二段階では職場関連の活動が主で、研修、職業訓練やインターンシップなどの就労能力強化が行われる。そして最終の第三段階は雇用段階で、政府の補助金を受けた職場を紹介され、そこでの就労になる。これらすべてのプログラムにおいて、「就職への最速の方法」原則を基に、参加者（求職者）と補完的關係者がどの活動を継続するかを判断する<sup>73</sup>。

### (2) 職業リハビリテーション活動（リハビリテーション）

職業リハビリが必要な長期離職者が再就職、及び SPES による求職活動サービスを受ける前の準備支援を目的とした活動。このサービスは公的購入法に則り、期間は1年間。

### (3) 精神障がい者向けのリハビリ要素を含む就職斡旋（リハビリテーション、RESA）

労働市場に参入したことのない、あるいは長期間離れていた精神障がいを患う者向けの活動。参加者個人の状態に合わせた業務、職場環境での就労を提供するサービス。このサービスはサービス選択自由法に則り、期間は1年間。

### (4) 新しい移民向け活動

到着したばかりの外国人向けにさまざまな活動がある。サービスは参加者のプロフィールを基に3種類に分けられる。1つ目のグループは比較的短い専門教育を受けた、スウェーデン語習得が難しい求職者で、通常専門家による指導がインターンシップ・研修を通してスウェーデンの労働社会と繋がりを持つ。2つ目のグループは学歴と職歴のある求職者で、スウェーデンの条件にそのまま振り替えることができる。このグループ向けの重要な活動は、おそらく「試用期間」を設けて自己申告した能力を確認し、その職業におけるスウェーデン語を習得することだろう。そして3つ目のグループは学者や学歴の高い者（最低2年間の高等教育を受けた者）で、知識の試験、翻訳、裏付けが必要である。そして、スウェーデン企業（例 Swedish For Immigrants、SFI）の興味を引くために短期の追加研修が必要な場合もある。このサービスはサービス選択自由法に則り、期間は6カ月間。

### (5) 導入ガイド

到着したばかりで社会的疎外の恐れがある外国人が経済的に自立する支援をする。定住先の個人ガイドがスウェーデンの労働社会の紹介をする。例えば、労働社会の人やネットワークを紹介したり、その土地特有の状況や必要条件の説明、職場以外の社会生活で付き合いを構築する支援など。参加者はサービス提供者をいつでも変更できる。このサービスはサービス選択自由法に則り、期間は2年間。

73 同プログラムの英語での詳細は「SPES 2012年次報告書」(Arbetsförmedlingen, 2012)の36~41ページを参照。  
<http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3f8eb9ad140aab13a13a3c/1401114604733/ar2012eng.pdf>

### (6) ドアステップ・コーチ

2012年に開始されたサービスで、長期間失業していた者が新しい職場に順応するためのサポートを目的とし、人材紹介会社12社が「ドアステップ・コーチ」として登録しており、職業指導、メンタリング、アドバイスを行っている。具体的には、就業初日に際し企業と従業員に向けたサポート、担当職務作業計画の構築、企業文化への適応やチーム作りのサポートなどで、期間は3カ月間<sup>74</sup>。

74 「ドアステップ・コーチ」に関する数字や文章はSPESの2012年次報告書、60ページ目に記載  
<http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.3f8eb9ad140aabd13a13a3c/1401114604733/ar2012eng.pdf>

## 付録A – スウェーデン労働市場関連機関および組織

スウェーデン語	日本語	概要
Arbetsförmedlingen	スウェーデン公共職業安定所 (SPES)	スウェーデンの雇用省管轄の政府機関で、主に職業紹介と労働市場政策の実施を担当する
Almega	スウェーデンのサービスセクターにおける企業の業界団体	7つの企業と業界連盟から成る組織で、スウェーデン企業連合 Svenskt Näringsliv のメンバーでもある
Arbetsdomstolen	労働裁判所 (AD)	労働関連の争議を扱う専門の裁判所。労働争議とは、企業と従業員の関係性に響く争議全てをいう。労働裁判所は、公的資金を財源としている。裁判所員は政府が任命する。争議の当事者たちには裁判の構成を左右する影響力はまったくない
Arbetsförmedlingens Digitala Tjänster	SPES デジタルサービス	SPES がサービスを提供する組織単位の一つ
Arbetsförmedlingens Kundtjänst	SPES カスタマーサービス	SPES がサービスを提供する組織単位の一つ
Arbetsgivarverket	政府雇用庁 (SAGE)	雇用政策開発を促進する政府機関の会員組織で、公務員の利益を保護し、企業による政府の知識や国民論議において雇用政策の知識を促進する
Arbetsmarknadsdepartementet	雇用省	労働市場政策と労働生活政策を担う省。行政の日常業務を行う政府機関 9 機関の責任を負う。政府が機関の目標と指針を設定し、活動費を割り当てる
Arbetsmarknadsverket (AMV, old)	労働市場機関 (AMV, 旧)	現在は閉鎖した機関で、労働市場政策をまとめていた。郡の労働委員会に属していたが、2008 年に雇用省の下に SPES が設立された
Arbetsmiljöverket	労働環境庁 (AMV)	労働環境関連の行政官庁。中央政府により条例の公布、情報の拡散、労働安全衛生 (OSH) や労働法、特に労働環境法 (AML) に関する助言提供を命じられている
Bemanningsföretagen	スウェーデン労働者派遣業連合 (事業者 / 労働連盟) (SSA)	大小さまざまな人材派遣、再就職支援と人材紹介会社向けの公式事業者・労働連盟。SPUR と Almega サービス企業協会 (派遣会社向け) が統合して 2003 年 10 月 1 日に設立
Föreningen Sveriges Executive Search Konsulter	エグゼクティブサーチ・コンサルタント協会 (ESK)	1988 年設立。エグゼクティブサーチ会社でコンサルタントの資格を持つ者向けの職能団体。目的は、会員のエグゼクティブサーチ・コンサルタントとしての職業倫理と能力育成を促進すること。会員数はおよそ 70 名。公式のソーシャル・パートナーではない
Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen	スウェーデン失業保険局 (IAP)	失業保険基金の監督と、SPES の失業保険関連の対応が法的拘束力のある規則に準拠しているかを監視する政府機関
Institutet för arbetsmarknads-och utbildningspolitisk utvärdering	労働市場・教育政策評価研究所 (IFAU)	IFAU は雇用省管轄の研究所で、その目的は科学的評価を促進、支援、実施すること。労働政策の効果分析、労働市場の機能調査、教育政策の効果分析、社会保険政策の労働市場への影響測定などを任務とする
Landsorganisationen i Sverige	スウェーデン労働組合総連合 (LO)	民間と公的セクターの労働者をまとめる 14 の関連団体の中心的組織。主にブルーカラー労働者を代表する。スウェーデンの 3 大主要労働組合連盟 (LO、TCO、SACO) の中で最大
Medlingsinstitutet	調停庁 (MI)	雇用庁に報告する中央政府機関。任務は主に 3 つ。労働紛争の調停、効率的な賃金形成の促進と賃金・給与に関する公表統計値の提供
Offentliganställdas Förhandlingsråd	公務員交渉連合 (OFR)	公的セクターの会員からなる 15 の労働組合向けサービス組織で、プロジェクトベースで交渉する。同連合が代表する合計会員数は 56 万 4,500 人以上。OFR 内の組合が共通の関心ごとに対して相談、協力し合う
Platsbanken	SPES ジョブバンク	SPES が提供するオンライン人材紹介サービス
PTK	事務技術系職員労働組合連盟交渉カルテル	さまざまな事業者協会で労働協約を結んでいる民間のホワイトカラー労働者約 78 万人を代表する 25 の労働組合が集まった連合。基本的な合意は政府雇用庁、OFR S/P/O、Saco-S och SEKO

スウェーデン語	日本語	概要
Statistiska Centralbyrån	スウェーデン統計局 (SCB)	統計値を提供することが主な業務の行政機関。通常は政府や他の機関が業務を依頼するが、民間セクターやリサーチャーも利用する。統計資料を作成・共有する他に、国内の公式統計制度の調整や支援も行う。国際的な統計にも協力する
Svenska Arbetsgivarföreningen	スウェーデン経営者協会 (SAF、旧)	1902年設立の経営者組織。2001年、SAFとスウェーデン産業連盟 (Sveriges Industriförbund) が統合し、スウェーデン企業連合 (Svenskt Näringsliv) を結成
Svenskt Näringsliv	スウェーデン企業連盟	スウェーデンで最大かつもっとも影響力のある事業連盟で、49の加盟組織と6万社の加盟企業、1,600万人以上の労働者を代表する。2001年にスウェーデン経営者協会 (SAF、1902年設立) とスウェーデン産業連盟 (SI、1910年設立) が統合してできた
Sveriges Akademikers Centralorganisation	スウェーデン専門職労働組合連合 (SACO)	22の関連協会に計60万人以上の会員が所属する労働組合連盟。会員は新卒者と大卒の専門職で、彼らや協会の関心事に対する世論を分析、議論、形成する
Sveriges Branschförening för Human Resource Konsulter	人材コンサルタント業界団体 (HRK)	1989年に設立されたゼネラリストのHRコンサルタント向け労働協会。主に小規模な人材サービス会社を代表し、公式なソーシャル・パートナーではない
Sveriges Kommuner och Landsting	スウェーデン地方自治体連盟 (SALAR)	企業向けの団体でもあり、地方自治体を代表・養護する団体でもある。国内すべての自治体、州議会、地域がSALAR/SKLのメンバー
Tjänstemännens Centralorganisation	スウェーデン職員組合連合 (TCO)	TCOは全国的な労働組合連盟で、その傘下に民間/公的セクターで就労する専門職、及び有資格・ホワイトカラー労働者を代表する18の労働組合がある。関連労働組合にはおよそ1,300万人の労働者がいる (学生と年金受給者を含む)。LOの次に大きい労働者の組合連盟
Trygghetsrådet TRR	民間セクターの専門職向け、労働協約ベースの再就職支援と移行管理財団法人	TRRはスウェーデン企業連合内の企業協会と、連合の移行契約 (いわゆる余剰人員契約) を基にしたPTK内の組合が所有する、非営利財団。リストラされたホワイトカラー労働者、企業と労働組合を対象に専門的支援を提供する
Trygghetsrådet TRS	美術工芸分野の労働者向け、労働協約ベースの再就職支援と移行管理財団法人	TRRを参照。組織形態は同じで、所有しているのは雇用者同盟 (Arbetsgivaralliansen)、舞台芸術協会 (Scenkonst) とPTK
Trygghetsstiftelsen	雇用保障財団 (TSL)	1990年、公務員向けに雇用保障協定の下設立された。雇用保障財団のリスト <a href="http://www.trs.se/om-oss/vad-aer-trs/raett-trygghetsraad.aspx">http://www.trs.se/om-oss/vad-aer-trs/raett-trygghetsraad.aspx</a>

## 付録 B – スウェーデン労働市場に関する専門用語

スウェーデン語	日本語	概要
Arbetsmiljölagen : AML, 1977 : 1160	労働環境法 (AML)	仕事による健康障がいや事故から守り、常に労働環境を改善していくよう積極的に働きかける法的枠組み。労働環境庁 (Arbetsmiljöverket) は労働環境法と労働時間法の準拠を監視する責任を担う。派遣労働者の場合は、労働環境の責任は人材派遣会社と顧客企業が共有する
Arbetskraftsundersökningarna	労働力調査 (AKU)	労働力調査はスウェーデン統計局が継続的に実施している。調査の目的は現在の雇用情勢を映し出し、労働市場の発展に関する情報を提供すること
Företagsdatabasen	全国企業データベース (FDB)	スウェーデン統計局が保有する企業データベース。スウェーデンに登録している会社全ての基本統計データを SNI ごとに記録する
Jobb och utvecklingsgarantin	雇用能力開発保証プログラム	SPES が管理する、長期失業者向けの労働市場政策プログラム
Jobbgaranti för ungdomar	若年者雇用保障プログラム	SPES が管理する、若者を労働市場に参入させるための労働市場政策プログラム
Kollektivavtal	労働協約 (CLA)	賃金や一般的な雇用条件を含む全国団体協約は、中央交渉過程を通してソーシャル・パートナーが交渉する。スウェーデン労働市場には、全国契約を結ぶ団体が 100 以上あり、労働協約の数では 650 件以上
Lag om Anställningsskydd : LAS, 1982 : 80	雇用保護法 (LAS)	従業員の不特定期間雇用を確かにするために制定された、恣意的、あるいは不当解雇から保護するための法令。同法令は無期雇用契約の従業員に適用する
Lag (1993 : 440) om Privat Arbetsförmedling	民間人材紹介業と人材派遣業に関する法令	人材派遣の基本的定義を提供する法令。第二章には、「労働力の賃金は主要雇用先ともう一方の雇用先との間の法律関係を示唆し、主要雇用先が必要とする業務を遂行すべく、人材派遣会社が従業員を合意した金額で配置すること」とある
Lag om offentlig upphandling : LOU, 2007 : 1091	公的購入法 (LOU)	公共事業契約の提供を取り締まる法的枠組み。締約機関・組織は、必要物資・サービス・公共事業を購入、賃貸、分割払い購入する時にこの法に準拠せねばならない
Lag om valfrihetssystem : LOV, 2008 : 962)	サービス選択自由法 (LOV)	2009 年に導入された、医療、治療、社会福祉サービスの分野で LOU に代わる選択肢。サービス享受者に最適で、質の高いサービスを提供する会社を選択する機会を与えている。サービス供給者の選択に関する影響力を高めるためである。また、公共事業に関する規則を含む政令がいくつかある
Medbestämmandelagen : MBL, 1976 : 580	共同決定法 (MBL)	労働協約法の主となる法律。極めて広い意味で、雇用関連の意思決定や雇用条件に対する従業員参加を促進する狙い。同法の内容や起源は大きく 2 つに分かれる。1 つは労働市場での共同規制制度に関する条項。もう 1 つは従業員を代表する規則に関する条項 (以前の法律に同等のものなし)
Rekryteringsenkäten	採用調査	スウェーデン企業連合がマーケティングリサーチ会社 Ipsos に依頼する定期調査で、労働市場における会社、採用ニーズ、パターン、労働力査定などを特定する目的がある
Saltsjöbadenavtalet	サルトショーバーデン協定	1938 年 12 月 20 日に LO とスウェーデン経営者協会 (SAF) 間で調印された労使協定で、他の CLA のモデルとなる。「双方は政府の介入なく合意に達するべきだ」というスウェーデンの社会的通念を強固なものにした。同協定は現在も効力があり、1976 年に改訂された
SNI-koder	標準産業分類	スウェーデンの公式産業コード
Uthyrningslagen (2012 : 854)	人材派遣に関する法令	EU の派遣労働指令 TAW 2008/104/EC をスウェーデンで導入して制定された法令で、2013 年から施行されている

## 付録C–スウェーデン労働市場及び人材ビジネス関連用語

スウェーデン語	英語	日本語	概要
Allmän visstidsanställning	General fixed-term contract (FTC)	一般的な有期雇用	雇用保護法 (LAS) に含まれる 5 種類の臨時雇用契約の一つ。通常の FTC では、企業はこの形態の契約を選択する特別な理由を提示する必要はない。ただし、労働者が 5 年間に 2 年以上この形態で勤務すると、契約は自動的に無期限に切り替わると LAS は規定している
Anbudsrekrytering	Handpicked Recruitment	引き抜き	労働力調査などの統計で使用されている採用手段の分類。欠員を広告せずに、企業が個人へ直接オファーを出して採用する手法
Anställning av personer som har fyllt 67 år	Employment of individuals of age 67 or more (temporary employment contract type)	67 歳以上の個人の雇用 (臨時雇用契約の種類)	LAS に含まれる 5 種類の臨時雇用契約の一つ。この雇用形態は種類や勤続年数に拘わらず期間制限がある
Anställning per timme (aka timmanställning)	Employment by the hour	時間雇用	LAS は法的な雇用形態だと認めていないが、CLA には含まれ、規制されている。「特定のニーズを埋めるための臨時雇用」とは違い、このパートタイム雇用はある種のタイムスケジュールがあることを示す
Anställning vid behov	Employment by specific needs	特定のニーズを埋めるための雇用	LAS は法的な雇用形態だと認めていないが、CLA には含まれ、規制されている。突然の、予期していなかった製造需要に対応するための形態で、1 日、週末の場合もあれば、その他短期間であることが多い
Arbetsförmedling	Job referral	職業紹介	職業紹介や雇用サービス
Arbetsförmedlingskontor	SPES Local Office (s)	SPES 地方事務所	職業紹介オフィス。地方にある SPES 事務所の名称
Arbetsgivar-organisation	Employer Organisation	企業連盟	ソーシャル・パートナーモデルにある 2 つのパートナーの 1 つ。もう 1 つは労働者連盟
Arbetsgivarringar	Employer rings (Swedish "employer network" variant)	企業の輪 (企業ネットワークの スウェーデン版)	スウェーデンの職場独自のコンセプト。多様なセクターの企業と組織の間での人事問題、労働環境、再就職支援プロセス、労働者の職場復帰リハビリや加盟組織内での人材ソーシングに関する情報共有を促進するネットワークから成る
Bemanning	Staffing	人材派遣	人材派遣
Bemanningsföretag	Temporary Work Agency and/or Private Employment Placement Agency	人材派遣会社 / 民間職業紹介会社	人材派遣会社 (及び派遣労働者) のみを指すこともあれば、民間の職業紹介会社全体を指すこともある。SSA の定義では、人材派遣、再就職支援、人材紹介サービスを提供する会社を幅広く意味する
Bemanningspersonal	Temporary Agency Workers (category)	派遣労働者	派遣労働者
Chefsstöd	Manager support	マネージャー・サポート	人事リーダーシップ・指導サービスの一つ
Deltidsanställning	Part-time Contract	パートタイム雇用契約	パートタイム雇用契約
Direktrekrytering	Direct recruitment	直接採用	企業のリクルーター (人事部) が人材紹介会社などを通さず、人材を採用する方法
Employer Branding	Employer Branding	企業の採用ブランド	企業の採用企業としての評判。人材紹介会社が顧客企業のブランドイメージを向上させるサービス
Etableringslots	Introduction guide	導入ガイド	新たにスウェーデンで働く者向けの SPES によるサービス。導入ガイドは独立業者で、SPES がサービスを購入している
Executive Search	Executive Search (a.k.a. Informal : headhunting)	エグゼクティブサーチ (いわゆるヘッドハンティング)	執行役員、幹部などの上級管理職の評価と採用を請け負う。前受金型か成功報酬型で課金する
Externrekrytering	External Recruitment	外部採用	社内での昇進や降格によるものではなく、社外から人材を調達・採用する手段のすべてを言う

スウェーデン語	英語	日本語	概要
Fackförbund	Workers' Union Confederation	労働組合連盟	さまざまなセクターの労働組合の全国的連盟。LO、TCO、SACO など
Fackförening	Workers' Union	労働組合	地域の労働者の組合
Fast Anställning/ Tillsvidare-anställning	Permanent Contract	無期雇用契約	LAS による主要な雇用契約 2 種類のうちの 1 つ。この種類の契約は退職日の定めがなく、LAS 法規によって従業員が企業が終了させることになっている。特に明記がない限り、そして臨時雇用契約にする特別な理由がない限りは通常の雇用契約とみなされる
Formella rekryteringskanaler	Formal Search/Sourcing Channels	正式な人材募集経路	労働市場調査で一般的に見られる募集経路の分類。公表された採用プロセス、広告、教育機関との連携など
Förtroendeuppdrag	Honorary Position	名誉役職	直訳は「信頼の任務」。金銭的報酬を受けない役職。学生自治会や委員会での責任ある立場や、政治性のある立場、理事など。その立場にいる者に対する信頼が不可欠である役職のこと
Informella rekryteringskanaler	Informal Search/Sourcing Channels	非公式な人材募集経路	縁故、引き抜き、正規の採用プロセスを踏まない即時採用など
Inhyrd personal	Agency Workers (hired-in, client perspective)	派遣社員	スウェーデン語では「派遣社員」という単語は 2 とおりあり、派遣先企業は派遣社員のことを Hired-in (Inhyrd personal)、派遣元企業は Hired-out (Uthyrd personal) と呼ぶ
Internrekrytering	Internal Recruitment	内部採用	外部採用の逆で、社内の人材で欠員を埋める手段のすべてを言う
Kollektivavtal	Collective Labour Agreements	労働協約	賃金や一般的な雇用条件を含む全国的な労働協約は中央交渉プロセスでソーシャル・パートナーが交渉する。スウェーデンの労働市場には 100 以上の契約団体があり、全国で 650 件以上の労働協約がある
Kravprofil	Requirements Profile	募集要件	募集要件
Omställning	Outplacement	再就職支援	再就職支援は、人員削減を実施している企業が対象となる従業員の転職を助け、再就職を支援する取り組み。企業は再就職支援会社やコンサルタント会社に料金を支払い、対象となる従業員に実用的なアドバイスや精神面でのサポートを提供する
Omställningsföretag	Outplacement Agencies	再就職支援会社	再就職支援サービスを行う企業
Omställnings-försäkring	Readjustment insurance/ career change insurance	再調整保険 / 転職保険	多くの CLA には、CLA を基にした雇用保障財団による再調整保険が含まれている。受益者にどの民間再就職支援会社からサービスを受けるかを選ばせることも珍しくない。例としてはスウェーデン企業連合の TSL 基金があり、認可を受けた再就職支援会社を比較できるサービスを提供している
Omställningstjänster	Outplacement Services	再就職支援サービス	「再就職支援会社」参照
Organisations-utveckling	Organizational development	組織開発	人事サービスの一種
Outsourcing	Outsourcing	業務請負	PrEAs が管理する業務請負サービス。労働者は業務請負会社から指示を受け仕事を 例：企業が所有しないコールセンターにおいて、業務依頼企業は勤務する労働者に直接指示をしない
Personal-entreprenad	Outsourcing	業務請負の別の名称	業務請負の別の名称
Personaluthyrings-företag (aka Bemanningsföretag)	Employment Hiring Agency	人材派遣会社	人材派遣会社の別の名称。業務請負は含まれない
Personaluthyrning	Staff Hire	人材派遣	人材派遣会社



スウェーデン語	英語	日本語	概要
Personal-uthyrningsföretag	Professional Employer Organization	PEO	米国の PEO と類似したサービスで、他の国では異なる呼び名をしている。例えばドイツ、スウェーデンでは PEO に類似したサービスを提供する会社は「従業員貸し」や「通過業者 (pass through)」と呼ばれる
Provanställning	Probationary contract (temporary employment contract type)	試用契約 (臨時雇用契約の種類)	雇用保護法 (LAS) が定める臨時雇用契約に関する 5 規定のうちの 1 つ。臨時雇用の期間は 6 カ月を超えてはならず、6 カ月を過ぎると自動的に正規雇用となる。企業は契約開始から 6 カ月以内に契約を終了できるが、2 週間前に終了の通知を出す必要がある
Rekrytering	Recruitment	募集 / 採用	人材の採用活動
Rekryterings-firma/or	Private Recruitment Agency/ies	民間人材紹介会社	本報告書では人材派遣サービスを除くすべての人材紹介サービスを含む
Rekryteringsföretag	Private Recruitment Agency (ies)	民間人材紹介会社	同上
Säsongsanställning	Seasonal contract (temporary employment contract type)	季節雇用 (臨時雇用契約の種類)	雇用保護法 (LAS) が定める臨時雇用契約に関する 5 規定の 1 つ。労働力が必要な季節に限定した臨時雇用形態。他の臨時雇用に関する取り決めと異なり、この雇用形態では期限は定めていない
Search	Search	サーチ	人事関連サービスの総称
Sociala Nätverk	Social Networks	ソーシャルネットワーク	学術書ではソーシャルメディアと呼ばれることが多い。「ソーシャルネットワーク」が「社会的つながり」という意味で使われることがあるため、区別してソーシャルメディアと呼ぶ
Tidsbegränsad anställning	Fixed-term contract (employment contract category)	期限付雇用 (雇用契約の一種)	LAS が定めた雇用契約の 2 カテゴリーのうちの 1 つ。2007 年の法改正後、次の 5 つが相当し、それぞれが臨時雇用契約となっている a) 一般的な有期雇用契約 (Allmän visstidsanställning)、 b) 代替契約 (Vikariat)、 c) 季節雇用 (Säsongsanställning)、 d) 67 歳以上の労働者の雇用 (personer som fyllt 67 år) e) 試用契約 (provanställning)
Trygghetsråd (koncept)	Outplacement and transition management foundation	再就職支援および転職管理財団	雇用の安定と保証に関する審議会
Urval	Selection	選考	人材選考プロセス
Urvalsrekrytering	Selection recruitment	選考採用	労働力統計上での分類で、「雇用に時間を要する職業」を対象とした採用方法。SPES や他のメディアを使った求人広告を含む
Uthyrd personal	Agency workers (hired-out, agency perspective)	派遣社員	派遣社員。スウェーデン語には派遣社員を表す言葉が 2 つあるが、使い方の区別については「Inhyrd personal」を参照
Uthyrning av arbetskraft	Hiring-out of labour	労働者の雇用	労働者の雇用
Uthyrning på entreprenad	Outsourcing	アウトソーシング	アウトソーシング
Vikariat	Substitute contract (temporary employment contract type)	代替契約 (臨時雇用契約の種類)	雇用保護法 (LAS) が定める臨時雇用契約に関する 5 規定の 1 つ。正社員が学業や疾病、育児などで休業する場合、代替の労働者を雇うことが認められている。5 年の期間のうち 2 年間以上この勤務形態で働いた場合、自動的に正規雇用となる
Direct-approach metoder	Direct-approach Search/Sourcing methods	直接アプローチ / 人材紹介の方法	採用における非正式経路。採用経路のカテゴリーの 1 つ。求人をしていなくても求職者が企業にレジュメを送るケースなどが含まれる

## 付録D - 略語

略語	スウェーデン語	英語	日本語
AMS/SPES	Arbetsförmedlingen	Swedish Public Employment Service	スウェーデン公共職業安定所
AD	Arbetsdomstolen	Swedish Labour Court	労働裁判所
AKU	Arbetskraftsundersökningarna (AKU)	Labour Force Surveys	労働力調査
AML	Arbetsmiljölagen	Swedish Work Environment Act	労働環境法
AMV	Arbetsmiljöverket	Swedish Work Environment Authority	労働環境庁
AMV (old)	Arbetsmarknadsverket (AMV, old)	Swedish Labour Market Agency (old)	労働市場機関 (旧)
CLA	Kollektivavtal	Collective Labour Agreement	労働協約
ESK	Föreningen Sveriges Executive Search Konsulter	Swedish Association of Executive Search Consultants	エグゼクティブサーチ・コンサルタント協会
FDB	Företagsdatabasen	National Statistical Business Register	全国企業データベース
HRK	Sveriges Branschförening för Human Resource Konsulter	HRK	人材コンサルタント業界団体
IAF	Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen	Swedish Unemployment Board	スウェーデン失業保険局
IFAU	Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering	Institute for Evaluation of Labour Market and Education Policy	労働市場・教育政策評価研究所
JOB	Jobb och utvecklingsgarantin	Job and development guarantee programme	雇用能力開発保証プログラム
JOBU	Jobbgaranti för ungdomar	Youth Guarantee	若年者雇用保障プログラム
LAS	Lag (1982 : 80) om Anställningsskydd	Swedish Employment Protection Act	雇用保護法
LO	Landsorganisationen i Sverige	The Swedish Trade Union Organisation	労働組合総連合
LOU	Lag (2007 : 1091) om offentlig upphandling	Swedish Public Procurement Act	公的購入法
LOV	Lag (2008 : 962) om valfrihetssystem	Swedish Act on Freedom of Choice System	サービス選択自由法
MBL	Medbestämmandelagen	Swedish Co-Determination Act	共同決定法
MI	Medlingsinstitutet	The Swedish National Mediation Office	調停庁
OFR	Offentliganställdas Förhandlingsråd	Swedish Public Employees Negotiation Council	公務員交渉連合
PTK	PTK	Swedish Council for Negotiation and Cooperation	事務技術系職員労働組合連盟交渉カルテル
SACO	Sveriges Akademikers Centralorganisation	The Swedish Confederation of Professional Associations	スウェーデン専門職労働組合連合
SAF	Svenska Arbetsgivarföreningen	Swedish Employers' Association (old)	スウェーデン経営者協会 (旧)
SCB	Statistiska Centralbyrån	Statistics Sweden	スウェーデン統計局
SKL/SALAR	Sveriges Kommuner och Landsting	Swedish Association of Local Authorities and Regions (SALAR)	スウェーデン地方自治体連盟
SAGE	Arbetsgivarverket	Swedish Agency for Government Employers	政府雇用庁
SNI	SNI-koder	Standard National Industry Codes	標準産業分類コード
SSA	Bemanningsföretagen	Swedish Staffing Agencies (Employer and Trade Federation)	スウェーデン労働者派遣業連合 (事業者 / 労働連盟)
TCO	Tjänstemännens Centralorganisation	The Swedish Confederation of Professional Employees	スウェーデン職員組合連合

略語	スウェーデン語	英語	日本語
TRR	Trygghetsrådet TRR	CLA-based Foundation for Outplacement and transition management for professionals in the Private Sector	民間セクターの専門職向け、労働協約ベースの再就職支援と移行管理財団法人
TRS	Trygghetsrådet TRS	CLA-based Foundation for Outplacement and transition management for employees within the Arts & Crafts sectors.	美術工芸分野の労働者向け、労働協約ベースの再就職支援と移行管理財団法人
TSL	Trygghetsstiftelsen	The Job Security Foundation	雇用保障財団



## スウェーデンの人材サービス

---

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。

## スウェーデンの人材サービス

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/)