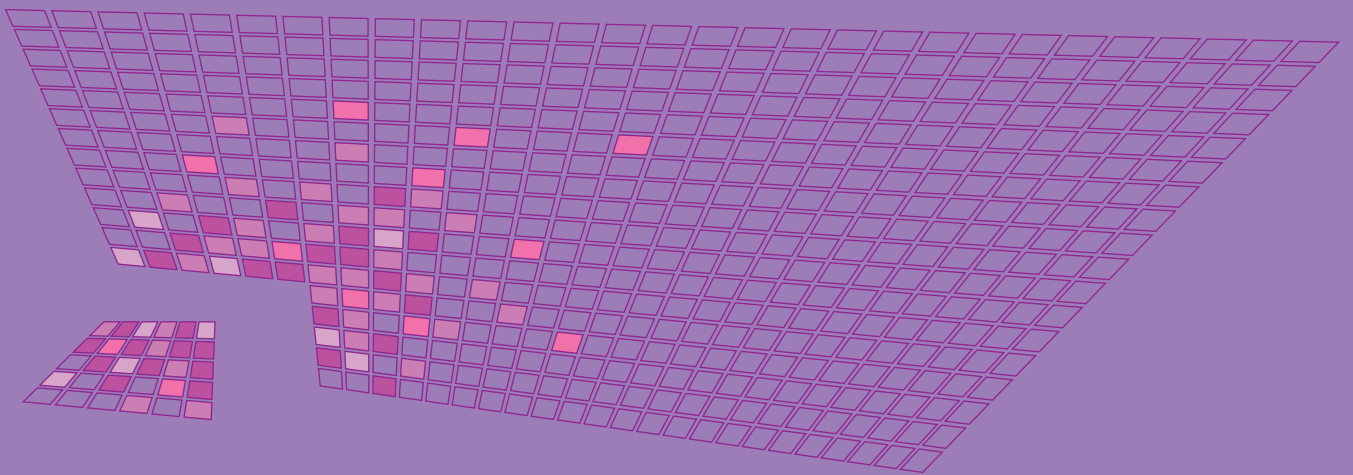


2002 Vol.2  
ワークス研究所  
RECRUIT

# 欧米諸国の労働市場サービス

英・独・蘭・仏・米の労働力需給調整システムの課題と展望



# Works Institute

# 欧米諸国の労働市場サービス

-英・独・蘭・仏・米の労働力需給調整システムの課題と展望-

## プロジェクトの目的

---

本プロジェクトの目的は、日本における労働力需給調整システムの将来的な方向性を展望することにある。

労働市場における需給調整機能の担い手は、公共職業紹介所などの公的機関と、民間職業紹介所、労働者派遣事業所などの民間事業者到大別される。アメリカやイギリスでは、比較的古くから民間事業者の活動が広範に認められていたが、近年になって、ヨーロッパの主要先進国においても、同様の動きが見られるようになった。失業者の増加という共通の課題を抱えた国々が、民間事業者が果たす役割に注目し、それまでの職業紹介の国家独占という考え方を半ば放棄し始めたからだ。

そこで、本報告書では、主要先進国における労働市場の現状と政策の特徴、公的機関と民間事業者の活動に関する規制を概観したうえで、両者の現状や変化についてレポートしている。それらの事実を押さえることで、日本の労働力需給調整システムのあり方を展望した。

## プロジェクトの名称

---

EMP プロジェクト 海外調査研究チーム

## 研究期間

---

2000年10月～2002年3月

## プロジェクトメンバーおよび研究協力者

---

### プロジェクトメンバー

- 鈴木敦雄（リクルート G-HR SBU マネジャー）
- 村田弘美（リクルート ワークス研究所 主任研究員）
- 藤川恵子（リクルート ワークス研究所 客員研究員）
- 長岡久美子（リクルート ワークス研究所 研究員）
- 杉田万起（リクルート ワークス研究所 研究員）

## 目 次

---

・インプリケーション	2
・各国取材調査結果	6
1. イギリス	6
1.1 イギリスの政策展開（公的機関の役割）	6
1.2 民間事業者の役割	18
1.3 公的機関と民間事業者の関係	24
1.4 特定地域長期失業者対策プログラム	24
1.5 IT の活用	37
参考資料	38
2. ドイツ	48
2.1 ドイツの政策展開（公的機関の役割）	48
2.2 民間事業者の役割	50
2.3 公的機関と民間事業者の関係	53
2.4 IT の活用	54
参考資料	55
3. オランダ	56
3.1 オランダの政策展開（公的機関の役割）	56
3.2 民間事業者の役割	60
3.3 公的機関と民間事業者の関係	60
3.4 IT の活用	61
参考資料	62
4. フランス	64
4.1 フランスの政策展開（公的機関の役割）	64
4.2 民間事業者の役割	67
4.3 公的機関と民間事業者の関係	69
4.4 IT の活用	69
参考資料	71
5. アメリカ	72
5.1 アメリカの政策展開（公的機関の役割）	72
5.2 民間事業者の役割	82
5.3 公的機関と民間事業者の関係	86
5.4 IT の活用	91
参考資料	98

# インプリケーション

雇用は生産の派生需要であるといわれる。生産量の増加が労働力への需要を生み、雇用を創出する。また、新しい財やサービス、技術革新が需要を喚起し、衰退分野から成長分野へと生産量の比重が変化することで労働移動が起きる。その反面、景気後退期には雇用が喪失し、失業者が増加する。国の雇用政策は、つまり経済政策の一側面であるといえる。

それでは、各国が講じる雇用政策はみな同じかと問われれば、必ずしもそうではない。当然のことながら経済状態や社会環境はそれぞれに異なり、労働市場もまた固有のものであるからだ。

2000年の秋から、プロジェクトは雇用政策、なかでも労働市場の需給調整に関わる公的機関と民間事業者の役割に焦点を当て、文献調査と取材調査により各国の差異や共通点を明らかにしようと試みた。ここ数年、多くの国で労働市場に関する規制緩和が進んでおり、その背景や成果を確かめておきたかったからである。

そして、それぞれに異なる政策決定が行われるときに、そこに生じる変化に基づいて、日本におけるベストプラクティスは何かを探りたいと考えた。労働市場の様相が異なる以上、万国共通の処方箋はないとはいえ、どのような政策がどのような結果をもたらしたのかを把握することによって、上記の主題に迫ることは可能だろう。

## 1. 変化する公的機関の機能

さて、このリサーチプロジェクトによって得られた知見は以下の通りである。

第1に、依然として公的機関が労働力需給調整機能の重要な担い手ではあるものの、公共職業紹介所の組織の改編が進んでおり、国の関与の度合いや手法が多様化してきている。

たとえばオランダでは、職業紹介と失業給付といった基本的なサービスのみを公的機関が担い、長期失業者の再就

職支援や職業訓練は民営化される企業や財団へ移管する作業の途上にある。

フランスではすでに、公共職業紹介所は独立行政法人に移行しており、その運営には労働組合と使用者団体が関わっている。また、予算の2/3を国が、1/3を労使が負担するという財政的な措置も講じられた。

もっとも、失業率が低く、民間事業者の活動を広範に認めているオランダがむしろ、競争原理を導入することによって効率性や成果を追求しようとしているのに対して、失業率が相対的に高く規制緩和に消極的なフランスは、国や労使が積極的かつ機動的に職業紹介を行うことを目的としている点で異なっている。

第2に、失業率が高止まりしているヨーロッパ諸国では、若年層や長期失業者など就職困難者の就業対策が急務となっているが、これらの対策において、民間事業者を活用した取り組みが成果をあげつつある。

イギリスにおいては、特に失業率の高い地域を指定し、就業対策を民間企業に委ねている。入札制度によって効果的なプランを実施する事業者を選定し、しかも、国は費用の一部を進捗段階に応じて支払い、実際に就業できた後に成功報酬を支給するといったインセンティブ制をしいている。取材した受託事業者2社は、長期失業者などの就職困難者を対象にサービスを提供し、初年度でそれぞれ6,300人、4,000人以上の就業を実現させている。しかも、困難なミッションながら、両社とも単年度で利益をあげることに成功した。

またアメリカでは、マサチューセッツ州において、一部のワンストップセンターが民間事業者や非営利団体の手で運営されている。基本的なサービスである職業紹介は無料であるものの、カウンセリングやレジュメの評価などの付加的なサービスが有料で提供されており、求職者の多様なニーズに応える体制が整っている。

ウィスコンシン州においても失業給付や職業訓練等を民間に競争入札させている。また、新たな試みとしてIT教育

を民間のジョブボード企業に委託することを試みるなど更に民間委託を進めている。第3に、公的機関と民間事業者それぞれによるジョブボードが活発に展開されている。公共職業紹介所は、2002年度からインターネットによる情報提供を開始するオランダと、電話による情報提供を充実させているイギリスを除けば、ウェブサイト求人情報のみならず求人企業の連絡先まで載せている。求職者が自ら情報を収集し、応募できる手段を設けることによって、援助が必要な求職者により特化したサービスを提供することが共通の目的だ。また、ドイツやアメリカでは、公共職業紹介所に登録した求職者を求人企業が検索できる機能も設けていて、ドイツでは個人名を伏せて、アメリカでは登録した企業に限って、それぞれサービスを提供している。しかしながら、アクセス件数は各国とも把握しているものの、一体何人が「セルフサービス」で仕事に就くことができたのかは捕捉していない。このため、どの程度の成果があがっているのかは見当がつかない。

なお、民間事業者のウェブサイトは、情報量において公共職業紹介所のそれに見劣りするが、提供するサービスの種類や機能では優れたものが多い。また、民間の“careerbuilder”から、公的機関が運営する“America’s Job Bank”の求人情報が検索できるようになっているなど、民間事業者と公的機関との連携が進んでいるケースもあった。

## 2. ばらつきが大きい民間事業者の役割

第4に、雇用における派遣就業の積極的な役割が認識され、規制緩和などを背景として派遣労働者が増加傾向にある。

ほとんど規制の存在しないアメリカにおいては、エントリレベルの労働者が派遣就業で経験を積むことによって正規就業のチャンスをつかんでいるケースが少なくない。ヨーロッパにおいても、高止まりする失業率を背景に派遣就業の効用が目され、派遣事業者の参入を促すことによ

って雇用機会を確保する政策が取られてきた。

イギリスは94年に、オランダは98年にそれぞれ許可制を廃止し、ドイツは94年と97年に派遣期間の延長を行った。逆に、フランスでは90年に労働協約などを受けて規制が強化されたが、これは、派遣労働者の活用を前提において、労働条件などに関する基準を決めたという意味合いが強い。ちなみに、各国とも職種に関する制限は極めて緩やかである。

CIETTの調査によれば、雇用者にしめる派遣労働者の比率は98年にオランダ4.5%、イギリス3.2%、フランス2.5%、ドイツ0.6%だったが、これが2010年にはそれぞれ6.2%、4.2%、4.2%、3.8%に増加すると予測されている。

第5に、入職経路にしめる民間職業紹介事業のシェアには、かなり大きなばらつきがみられる。アメリカ7%、イギリス5%、オランダは派遣事業を含めて12%であるのに対して、ドイツは2%、フランス1%、そして日本でも1%程度に過ぎない。これらの差は、おもに職業紹介事業に関する規制の強弱によって生じていると考えられる。

つまり、もとより規制の緩やかなアメリカは別としても、90年代の前半に大幅な規制緩和を実現したイギリスやオランダと、90年代の半ば以降に規制を緩和したドイツや日本、そして、いまだに原則として民間の職業紹介事業を認めないフランスとでは、結果に大きな開きが出るのは当然といえる。

民間事業者が職業紹介機能を担うことの成否を一様に判断することは困難だが、仮に、これを事業者の売上高で計るとすれば、アメリカが約1兆8,000億円、イギリスは約2,900億円、そして日本では約900億円ということになる。労働市場の規模の違いを除いても、労働移動を支える機能には大きな格差が認められる。ある意味では、この売上高に相当する分だけ、国はコストを節約しているといった考え方も成り立ちうるだろう。

### 3. スピードが求められる

#### 需給調整システムのデザイン変更

それでは、以上の事実は、日本における労働力需給調整機能のあり方にどのような示唆を与えるのだろうか。

実のところ、少なくとも求人登録が企業に義務づけられているフランスを除いて、入職経路シェアが最も高いのは求人広告や直接応募、従業員の紹介などであって、公共や民間の職業紹介、派遣ではない。しかし、求人広告や直接応募といった手段だけで労働移動が実現している国もない。求職者の属性や状態が異なる以上、職に就くための手法は多様化せざるを得ない。

そこで、労働市場にどのような手段を整備し、それらの機能をどのように発揮させていくのかといった戦略が政策に求められることになる。

大別すると、2つのオプションが考えられる。1つは、フランスのように、国や地方自治体、労使などのNPOが職業紹介機能のほぼすべてを担い、一部の求人広告や派遣を民間事業者へ委ねる方法である。労働協約など労使の合意によって様々な社会制度を決定し、運営するといった慣行から、労働力の需給調整は自ら行うといった考え方が確立したフランスらしいシステムといえる。今後2年間で3000人の職員を新たに採用し、「2010年には完全雇用を実現する」とのANPEの責任者の発言は、自信と自負に満ち溢れていた。

そして、もう1つのオプションが、国が担うべき領域を絞り込み、他は民間事業者へ委ねるといった方法である。援助が必要な求職者は少なくないが、そのような求職者であっても、国が関与する必要があるとは限らない。民間事業者の機能が十分に発揮されるような環境が整備されれば、公的機関と民間事業者がともにスムーズな労働移動や就業機会の拡大といった役割を果たすことは可能である。職業紹介や派遣に関する事業規制を大胆に緩和し、競争を促進することによって、労働市場の機能強化や自律的な管理が期待できる。

取材調査を通じて実感したことは、おそらく、いずれの国においても、民間事業者の機能の活用を政策に織り込むことが、今後ますます避けられなくなるだろうということだ。民間事業者の活用の巧拙によって、労働市場のパフォーマンスに差がつくといってもいい。

なぜなら、社会環境の変化のスピードが速く大きいために、これに見合う需給調整システムを構築できなければ、失業の増加、人的資本の損耗、ひいては国の競争力の低下という事態を招くからだ。労働市場の変化にキャッチアップし、成長産業への労働移動を支援し、ニーズに合致した職業訓練を提供できるのは、経済合理性に基づいて事業活動を行う民間事業者に他ならない。国が需給調整のすべてを管理しようとするれば、そのコストはそれこそ膨大なものになるだろう。

各国の担当者の発言にも、民間事業者の役割が拡大するといった方向性を支持する意見が多かったが、問題は、このようなシステムの変革が、どれくらいのスピードで実現できるかである。

たとえば、規制を緩和しても、その効果が市場に現れるまでには相応の時間がかかる。経済が疲弊してから手を打つようなことになれば、民間事業者の体力も衰え、機能が十分に発揮されない懸念もある。

また、派遣就業やパートタイム労働といったワークスタイルの多様化は、社会的な合意やエートスの変化が伴って実現する。それだけに、雇用形態による格差ではなく、仕事の成果や能力が公正に評価されるような規範の確立が必要となる。

政策的な関与が必要であるとしても、民間事業者のフェアな活動によって労働市場が健全に機能し、賃金などの労働条件や処遇が調整されるシステムを形成していくことが、主要国の、そして日本にとっての目標といえるのではないだろうか。

## 各国取材調査結果

### 1. イギリス

#### 1.1 イギリスの政策展開（公的機関の役割）

イギリスでは、民間職業紹介事業の許可制が廃止された1994年以降、労働市場における需給調整を有効に機能させる方向で、労働市場政策を導入してきた。硬直化した規制をできるだけ廃し、自由な労働市場を構築しようという政策方針が基礎となり、他のヨーロッパ諸国に類を見ない規制の少ない市場が保たれている。しかし、1997年に政権が保守党から労働党に移ったのを契機として、徐々にではあるが、雇用労働分野における規制緩和の速度は鈍化し、部分的に規制が強化されつつもある。1999年4月からの最低賃金制度施行、同年7月の雇用関係法制定がその一例であり、現在導入が検討されている紹介事業に関する規制強化<sup>1</sup>、および有期雇用契約に関する規制<sup>2</sup>、さらに、2001年6月にヨーロッパ司法裁判所が出した「イギリス労働時間規制」を違法とする裁定にもとづく現行法改正協議<sup>3</sup>など、雇用労働分野全体において規制強化の動きは高まりつつある。しかし、これら一連の規制をもってしても、イギリスが他のヨーロッパ諸国に比して、より自由な労働市場政策を採用していることには変わらない。

イギリスの労働力需給調整システムを司るのは、雇用年金省（Department for Work and Pensions）に属する雇用サービス庁（Employment Service, ES）である。雇用サービス庁は、2000 - 2001年度の目標を次の4点に絞り、雇用サービスの効率化を図ってきた。

- 1) 雇用サービス庁が保有する求人情報をインターネット上に公表すること、また、公共職業紹介所（JobCentre）の求人ボードをタッチスクリーン方式の「ジョブポイント」に改良することを含めた大規模なIT改革
- 2) 企業との関係強化
- 3) 他の行政機関や組織との提携
- 4) 障害、年齢、ジェンダー、民族、性的志向に関係なく顧客サービスを系統的に提供するための目標設定

イギリス雇用サービス庁管轄の公共職業紹介所における市場シェアは、同庁公表のデータで16%（1999年）であるが（図表1-1）、民間の調査ではこれよりも高いシェアになっている<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> DTI 2001-2

<sup>2</sup> DTI 2001-1

<sup>3</sup> 海外労働 2001-1

---

<sup>4</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001



図表 1 - 1 公共職業紹介所の市場シェア

	総採用数 (千人)	求人登録数 (千人)	紹介者数 (千人)	求人登録率 (%)	紹介成功率 (%)	市場シェア (%)
	(1)	(2)	(3)	(2) ÷ (1)	(3) ÷ (2)	(3) ÷ (1)
1980年		2,226	1,603		72	
1985年	7,280	2,406	1,855	33	77	25
1987年	7,400	2,668	1,914	36	72	26
1990年	8,460	2,458	1,764	29	72	21
1992年	6,000	1,986	1,458	33	73	24
1995年		2,447	2,043		83	
1999年	8,280	2,760	1,330	33	48	16

(出所：Walwei & Konle-Seidl 2001)

図表 1 - 2 採用方法の利用理由

(%)

	採用方法		
	公共職業紹介所	民間職業紹介所	求人広告
候補者の数	32	7	25
候補者が地域在住	29	6	63
候補者の質の良さ	27	70	28
無料・安価	17	1	3
サービスが良い	8	17	
使い勝手が良い	8	10	6
早い	4	13	4

(出所：「1995年雇用サービス庁に対する企業の態度に関する調査」Huseluck and Purcell 1997)

採用方法として公共職業紹介所を選択した理由に関する調査によると、候補者の数や質、および地域性を考慮した企業が多く、また、無料である点に魅力を感じた企業も少なくない(図表1-2)。これに対して民間の職業紹介所を選択した企業の殆どが、候補者の質の良さに重点を置いているのが特徴的である。イギリスにおいて最も利用されている採用方法は求人広告であるが<sup>5</sup>、これは地域性を考慮している企業が多いことによる。

公共職業紹介所を直接訪れる求職者の9割は失業者であるのに対し、公共職業紹介所が提供する電話による職業紹介サービス(Employment Service Direct)の利用者のうち約4割は有職者である。しかし、公共職業紹介所がターゲットとする利用者は、あくまでも失業者であり、失業者を職に就かせ、失業者数を減らすのが公共職業紹介所の目標になっている。電話による職業紹介サービスについても、当初は、失業者だけに電話番号が渡され、サービスを利用する際には失業者中であるかどうかの確認を行っていたが、実際に失業者中であるかどうかを電話で確認することは難しく、すべての求職者を対象にサービスを提供するようになった。

自分の能力やスキルを理解し、どのような企業で働きたいか、どのような仕事に就きたいかが明確な求職者は、職業紹介所の職員と直接面談しなくても、インターネットや電話による職業紹介サービスや、ジョブポイントを利用することで、希望の仕事を見つけることができるだろう。しかし、自分のスキルに自信がなく、他の理由で職に就くことが困難な求職者は、職員によるマンツーマンのサポートが必要である。ジョブポイントの設置により求人票を管理する人員の約1,000名が削減可能となったが、これらの職員は就職困難者のサポートを強化するために他部署へ異動した。

雇用サービス庁では、労働市場において不利な立場におかれている失業者に職を提供することを主目標に掲げ、様々な失業者対策を導入している。具体的には、「福祉から労働へ」(Welfare to Work)という政策の名の下、失業給付を受けている人々を雇用に導くために多様なプログラムを組んでいる。以下は、同庁の主要な失業者対策である。

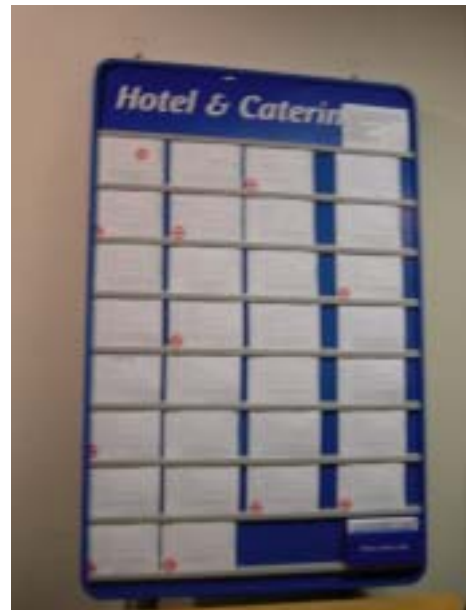
---

<sup>5</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001

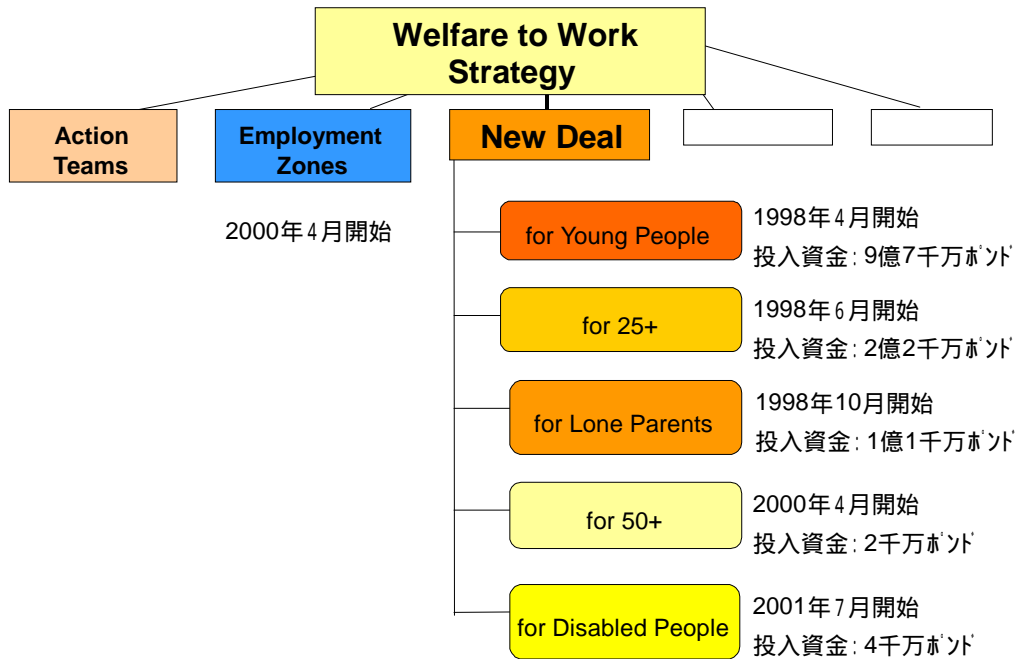
ジョブセンター（公共職業紹介所）  
建物内のレイアウトは日本の公共職安と似ている



ジョブセンター内の求人情報はボードに掲示している。印がついているものは派遣やパートタイムの仕事である



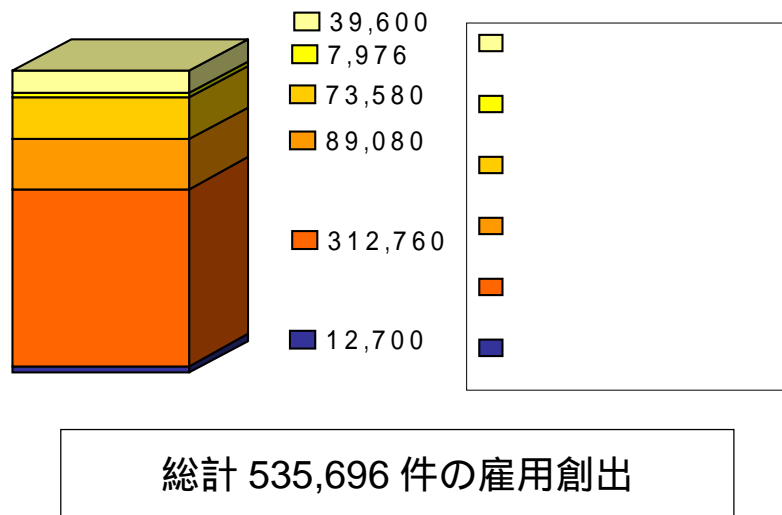
図表 1 - 3 「福祉から労働へ」政策の体系



\* 投入資金は1997年から2001年までの予算総計額

出所: 「Budget 2001」, HM Treasury

図表 1 - 4 政府の主要雇用政策による雇用創出数



## A. ニューディール政策

失業者の4分の3が失業給付の申請から6カ月以内に次の職を見つけている反面、6カ月を超えて失業中の者の多くは次の職に就くことができないでいる。失業期間の長期化で失業者は自信を失い、企業が求めるスキルに対応できなくなるケースが多い。このような問題は、長期失業者だけでなく、多くの高齢者、障害者、シングルペアレント(多くは母子家庭)も抱えている。そこで、このような状態に陥った失業者を再就職させることを目的に始まったのがニューディール政策であり、「福祉から労働へ」がその標語となった。ニューディール政策が始まったのは1997年で、政府は全国を44の地域に分け、そのうち12の地域については、翌98年より民間職業紹介所や派遣会社にプログラムの実施を委託している。

イギリス政府は、1997年、ニューディール政策を、6カ月を超えて失業中の18歳から24歳までの若年者を対象に始めることを決定した。この若年者向けのニューディール政策は1998年4月、25万人の若年失業者を福祉から労働へ転換させることを目標にスタートした。その後、2001年4月までに、同プログラムにより、職を得た若年失業者の数は、29万9千人に上る。

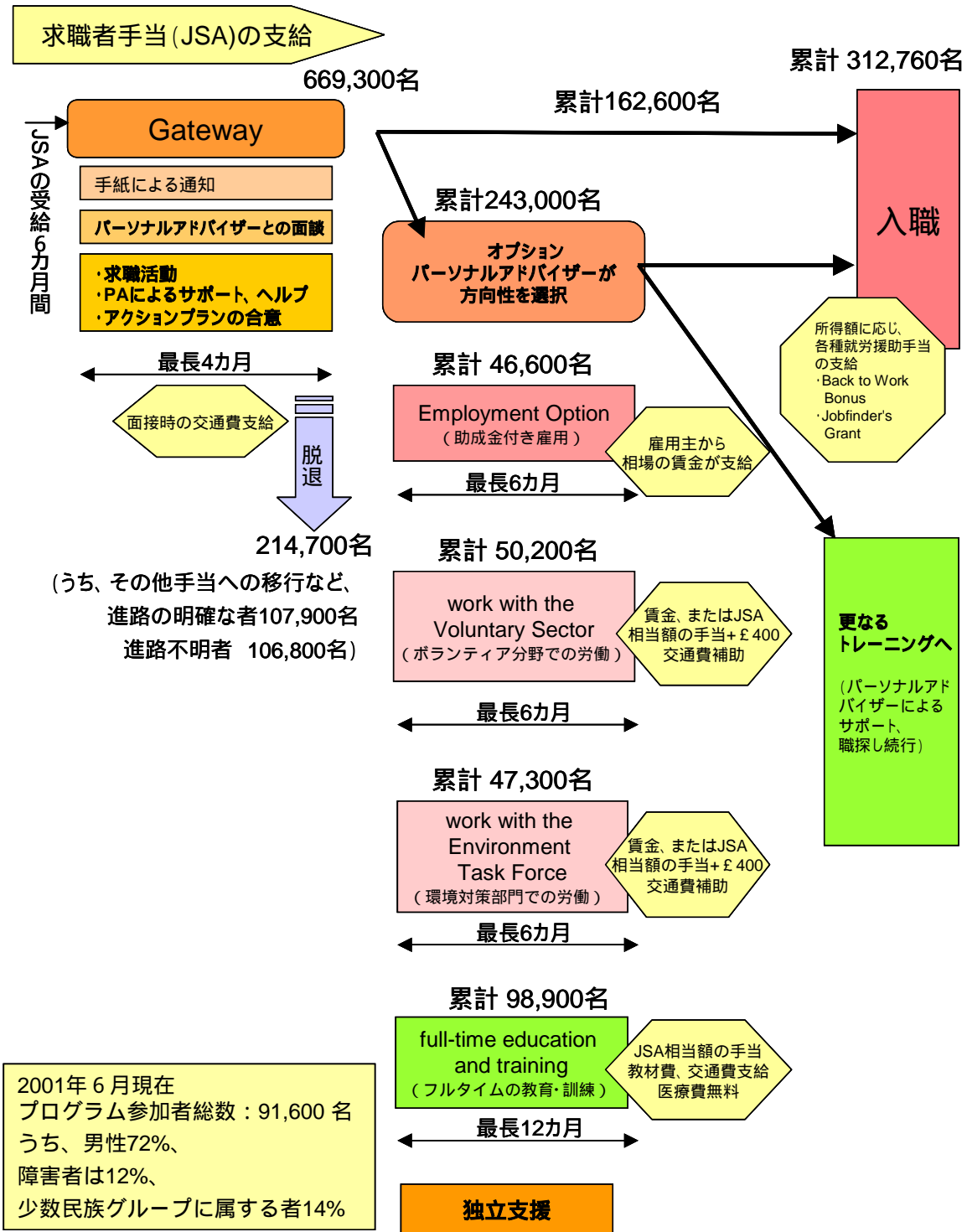
その後、ニューディール政策は、「25歳以上の者」「50歳以上の者」「シングルペアレント」「失業者のパートナー(配偶者など)」「障害者」「音楽家」といった層にもプログラムを発展させ今日に至っているが、「25歳以上の者」を対象としたプログラムにおいては、2000-2001年度で3万8千人が、「50歳以上の者」対象のプログラムにおいては、同年度で3万3千人が職を得るなど、いずれも成功を収めている。

図表1-5、1-6、1-7は、対象者を若年者、25歳以上、シングルペアレントとしたニューディール政策をそれぞれフローチャートに表したものである。また、ニュー

ディール政策のプログラム手順は、おおむね、図表1-8の通りである。リードインパートナーシップ社(Reed in Partnership)は、ニューディールプログラムにおいて政府からの民間委託が始まった1998年に設立された会社で、リードエグゼクティブ社(Reed Executive)の関連会社の1つである。

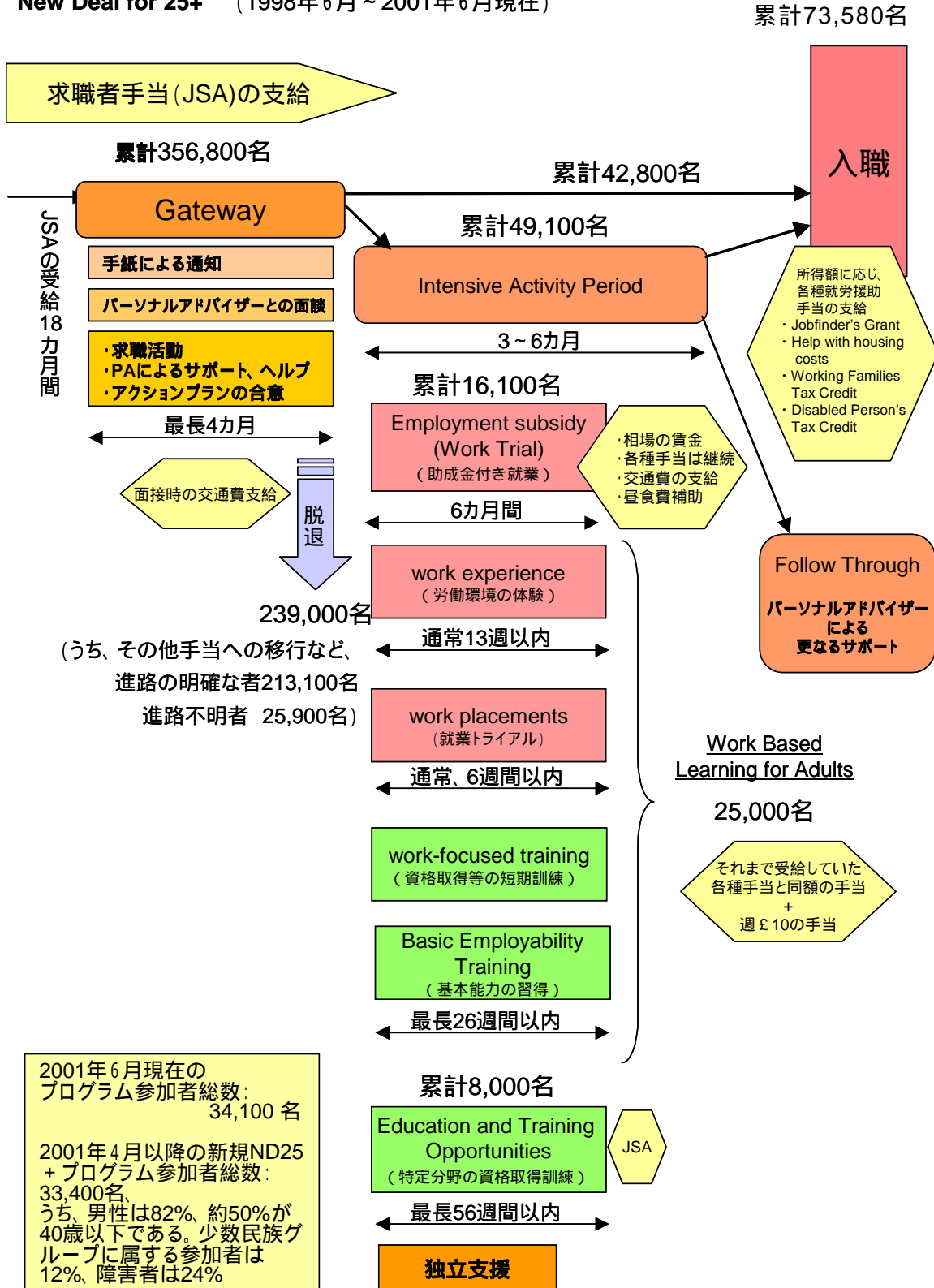
図表 1 - 5 若年者向けのニューディール政策フローチャートと実績

**New Deal for Young People** (1998年4月～2001年6月現在)



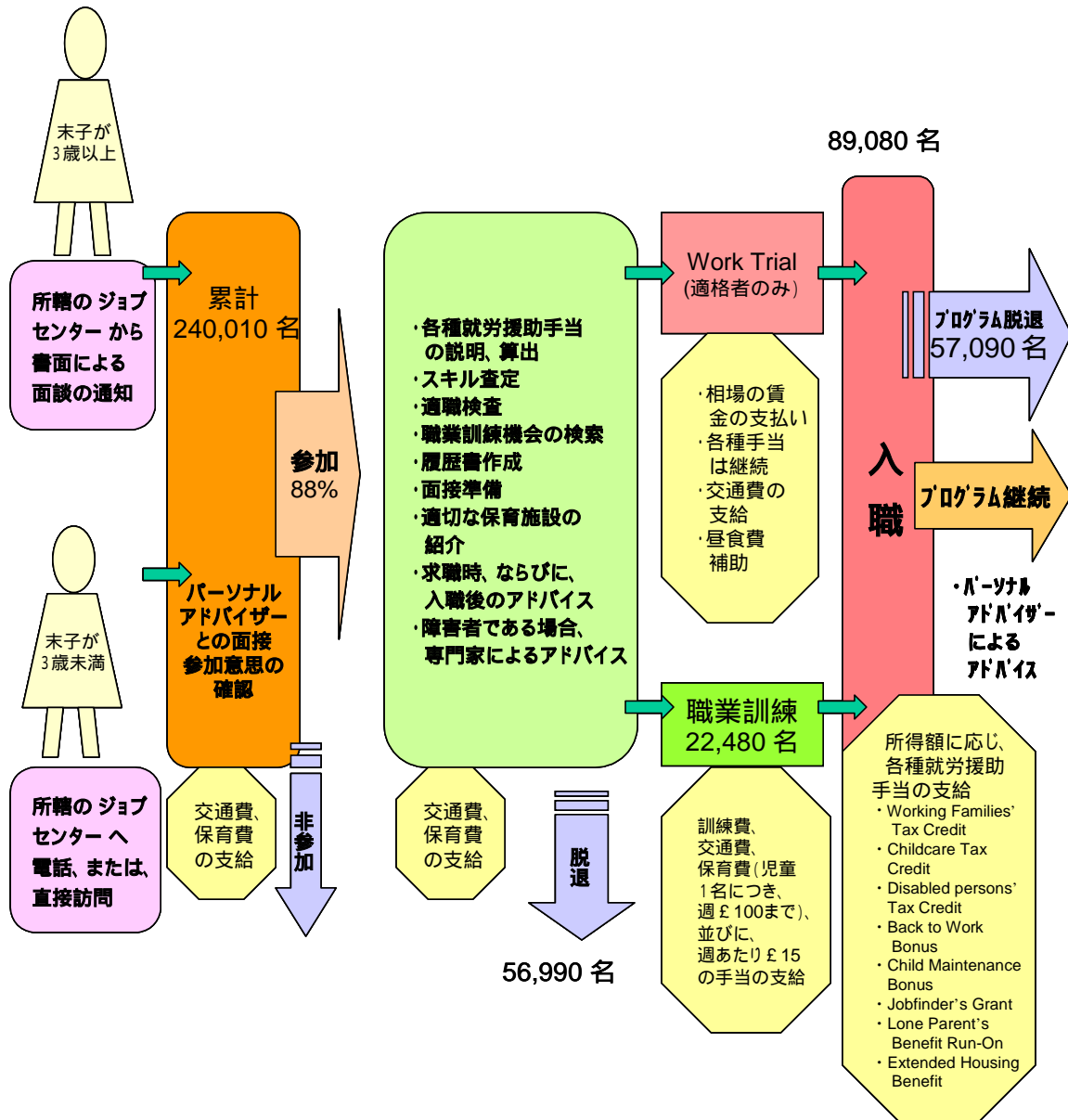
図表 1 - 6 25歳以上のためのニューディール政策フローチャートと実績

**New Deal for 25+** (1998年6月～2001年6月現在)



図表 1 - 7 シングルペアレント向けのニューディール政策フローチャートと実績

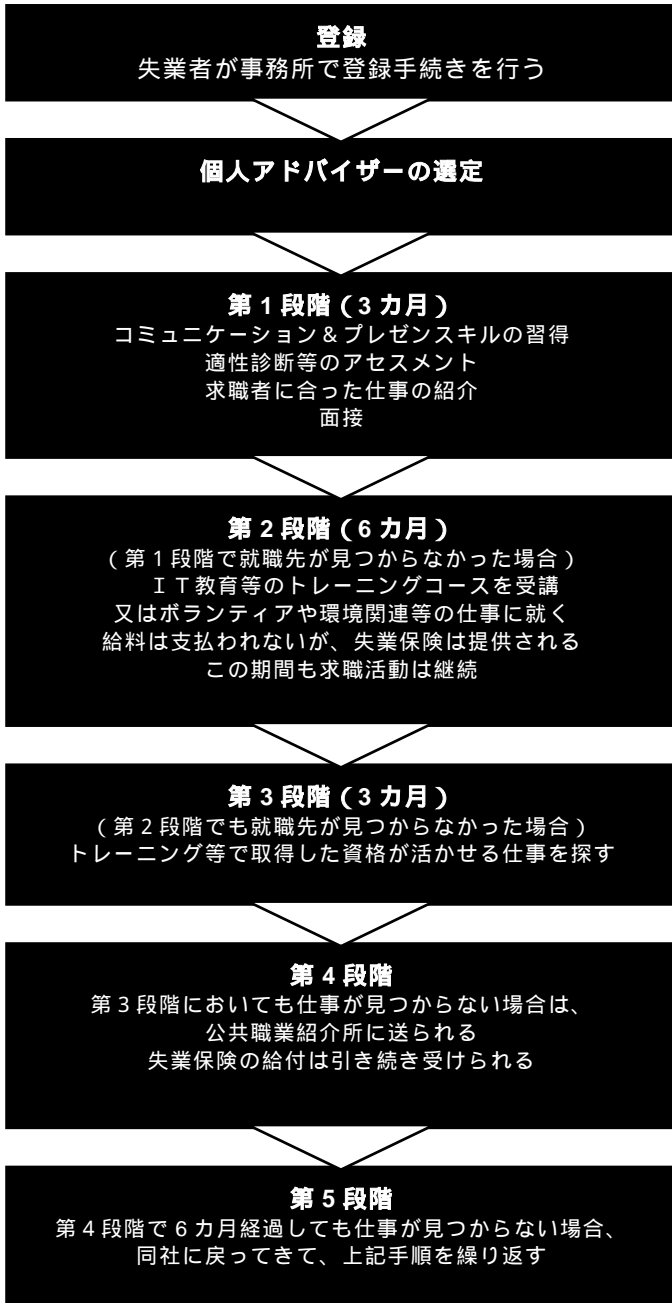
New Deal for Lone Parents (1998年5月 ~ 2001年5月)



2001年5月現在  
 プログラム参加者総数：98,590名  
 うち、女性は94%、障害者は4%、25歳以下は22%、末子が5歳以下の者は44%。  
 少なくとも8%が少数民族グループに属する



図表 1 - 8 ニューディール政策の手順（リードインパートナーシップ社の場合）



**< 収入 >**  
 段階ごとに政府から決まった額が支払われる（成功報酬）

- ・第1段階：380～400ポンド/人
- ・第2段階：2,000ポンド（トレーニング、教育費用はここから捻出する）
- ・第3段階：240ポンド
- ・仕事を見つけ、3カ月以上仕事に就いた場合：600ポンド

**< 成功率 >**

- ・55%程度（18～24歳：60%、25～60歳：40%）で、7,000人が就職に成功した
- ・20%の人が途中でリタイアする

図表 1 - 9

ニューディール政策・個人アドバイザーの特徴

ニューディール政策に参加する者には個人アドバイザーが付く。個人アドバイザーの役割は、求職者を援助し、それぞれのエンプロイアビリティを高めるために最も効果的な方法を見つけることである。効果的な個人アドバイザーの典型的な特徴は、以下の通りである。

- ・求職者を尊重し、それぞれのやり方や考え方を理解する。
- ・信頼関係を築き、モチベーション、コミットメント、熱意を引き出す。
- ・求職者がポジティブで建設的な就業態度を持てるようにする。
- ・求職者が自分のスキル、属性、能力、そして仕事に就くための最短の手順を分析できるように助ける。
- ・仕事、教育訓練、健康に問題を持つ人々や障害者が受けられる援助、労働市場、企業、就職方法、雇用機会および訓練機会に関する最新情報を提供する。

(出所：Employment Service 2001)

## B . エンプロイメントゾーン

雇用サービス庁は、2000年から長期失業者対策プログラムとして、革新的な方法で長期失業から脱出できない人々を再び職に就かせることを目標に、イングランド、スコットランド、ウェールズにおいて15のエンプロイメントゾーンを設定した。最初の12カ月で3万5,000人を超える求職者が同プログラムに参加し、うち2001年3月末までに、8,500人が仕事を獲得している。当初、このプログラムは2002年3月で終了する予定だったが、国内外からその偉業に注目が集まり、2003年3月まで継続されることになった。

なお、エンプロイメントゾーンに関する取組みについては、1.4 特定地域長期失業者対策プログラムの項で詳述する。

## C . アクションチーム

雇用サービス庁は、貧困地域や民族的マイノリティ地区に居住する人々を援助するために2000年6月から25のアクションチームを実行している。アクションチームの目的は、失業者が直面している民族性などの問題に取り組み、彼らが仕事に就くことができるよう援助することである。公共職業紹介所を離れて、民間や地域ボランティアグループと協力して、活動するところに特徴がある。政府は、現在のアクションチームを2004年まで延長すると同時に、新しいアクションチームを2001年10月にスタートすることを決定した。

以上のように、雇用サービス庁は、「福祉から労働へ」(Welfare to Work)という目的のもと、失業者を減らすことを第一の目標に設定し、成果をあげている。雇用サービス庁の成果については、同庁自身が掲げた目標達成率を見る限り向上しているように見受けられるが(資料 1-1 参照)それが果たして社会的な認識を得るまでに至っているかどうかは定かでない。

雇用サービス庁が管轄する公共職業紹介所の評判は必ずしも芳しいものではない。その理由の1つは、イギリスにおいては、ローエンドジョブは公共職業紹介所に、ミドルからハイエンドジョブは民間職業紹介事業に、という棲み分けができていと喧伝されていることにある。一定レベル以上のスキルを持った求職者は、失業給付を受け取る以外の目的で公共職業紹介所を訪れたがらないという。また、公共職業紹介所の雰囲気は求職者を歓迎するようなものではないという指摘も多い。そのため、公共職業紹介所には長期失業者や就職困難者が集中し、コストパフォーマンスも伸びないという悪循環に陥りやすくなっているのではないかと推察される。

しかし、雇用サービス庁では、公共職業紹介所のIT化や地域との連携を進めることで、公共職業紹介所のサービスおよび雰囲気の向上を図ろうとしており、将来的に公共職業紹介所の機能が大幅に改善されることは十分期待できる。これにより、ローエンドジョブとハイエンドジョブの公共サービスと民間サービスの棲み分けがどこまで解消されるかは疑問であるが、いずれにせよ、現在のところ、イギリスの労働力需給調整における公的機関の役割は、柔軟な労働市場の調整弁となることではなく、専ら失業者を減らすことにあるといえよう。

## 1.2 民間事業者の役割

イギリスにおける民間職業紹介事業はヨーロッパ諸国の中では最も活発で、民間職業紹介所の数は許可制が廃止された1994年当時で既に1万5,000カ所を超えていた。1992年に行われた企業調査によると、民間職業紹介所による職業紹介の市場シェアは5%以下で、公共職業紹介所の利用が民間の約2.5倍となっていた。1つの企業が民間と公共両方のサービスを利用する場合、公共サービスの利用状況は民間サービスの5倍に上っているが、採用成功率に焦点を当てると、民間職業紹介所の成功率は82%で公共職業紹介所の40%を大きく引き離している。企業は、民間職業紹介所が候補者の質や事前選考を重視してマッチングを行っている点を評価していると思われる<sup>6</sup>。

イギリスにおいては、殆どの民間職業紹介所が派遣事業を兼業しており、職業紹介のみ、派遣のみを行っている事業所はあまり見られない。企業や求職者ニーズに合わせて、派遣、紹介、テンプトゥパームの形態を選び、スクリーニングやマッチングを行っているのが現状である。

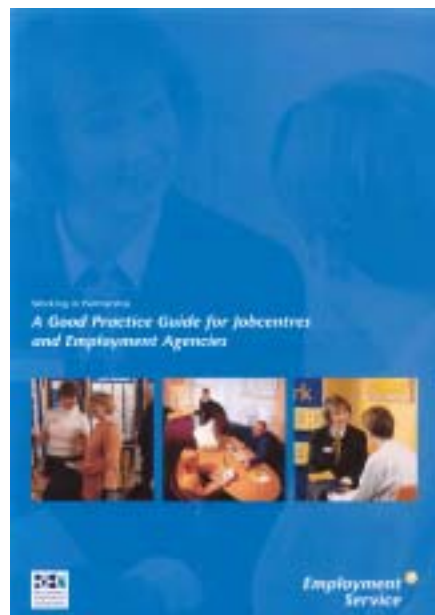
イギリスの職業紹介事業協会であるREC (Recruitment and Employment Confederation) によると、大要は次の通りである。

RECに登録する法人会員数は5,800事業所、個人会員は7,500名(いずれも2000年末の数字)である。イギリスの民間職業紹介事業所は細分化されており、上位10社の業界シェアは15%に満たない。業界の総売上は、228億ポンドを超えている(2000年度、前年度比24.2%増、図表1-12)。このうち、職業紹介の売上は18億ポンド強(2000年度、前年度比39.9%増、図表1-10)であるのに対し、派遣・契約事業の

売上は210億ポンド(2000年度、前年度比23.0%増、図表1-11)を超えている<sup>7</sup>。

また、紹介事業の契約数および派遣・契約労働者数をみると、前者が49万件強、後者が112万人強となっている(1999年度)。民間が取り扱う職種の多くは職業紹介部門では秘書や事務系、IT、金融などホワイトカラーのミドルからハイエンドレベルが圧倒的に多い。一方、派遣事業においては、約半数程度をホワイトカラー職が占めるものの、ブルーカラー職が4分の1程度ある点は職業紹介部門と異なっている(図表1-13、1-14)。

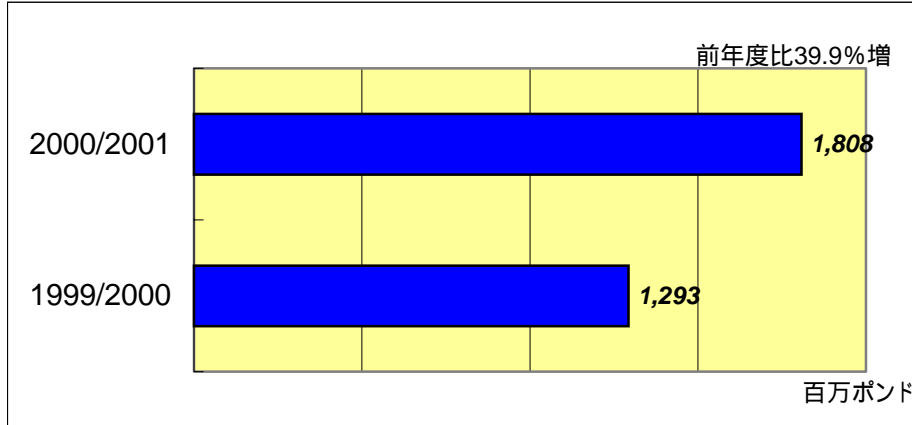
雇用サービス庁とRECが共同で作成した  
官民PRパンフレット



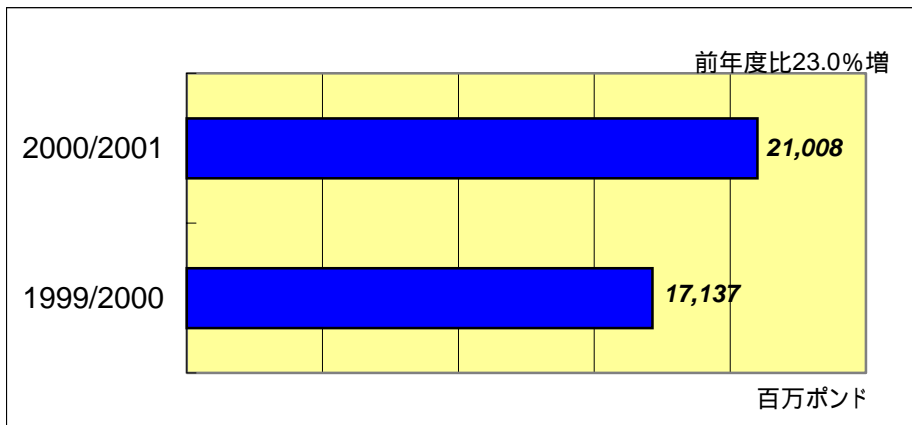
<sup>6</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001

<sup>7</sup> REC 2001-1

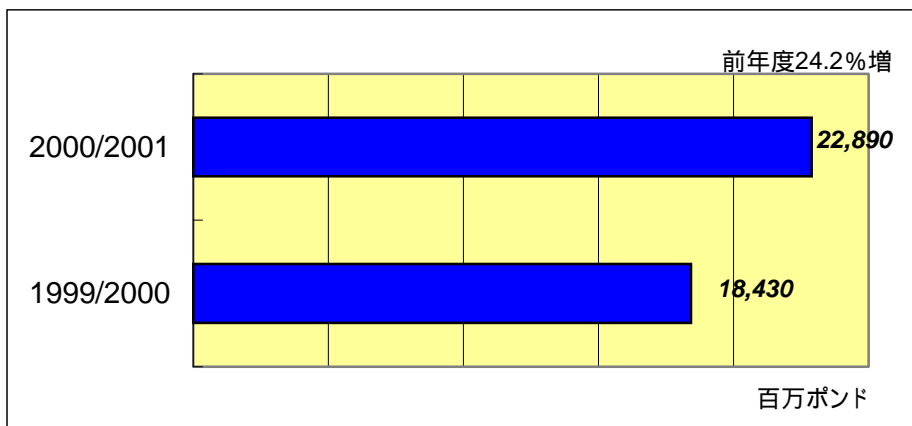
図表 1 - 10 職業紹介事業売上高



図表 1 - 11 派遣事業の売上高



図表 1 - 12 業界総売上高

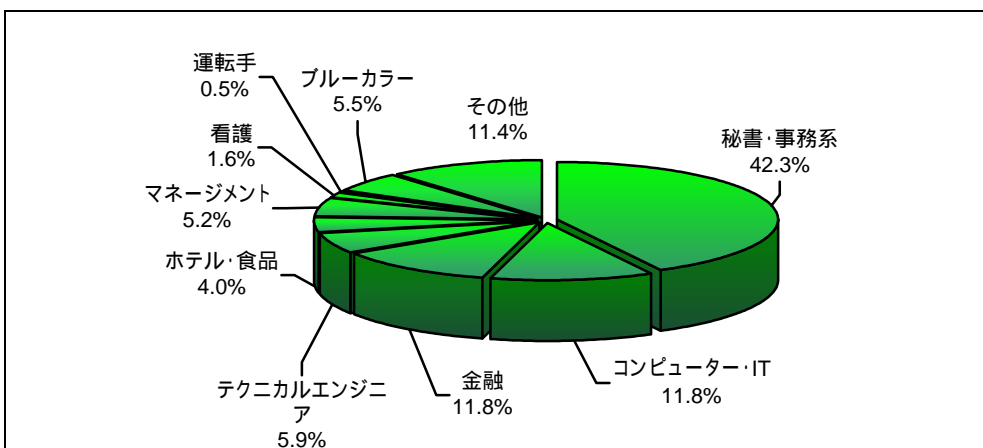


(出所：REC)

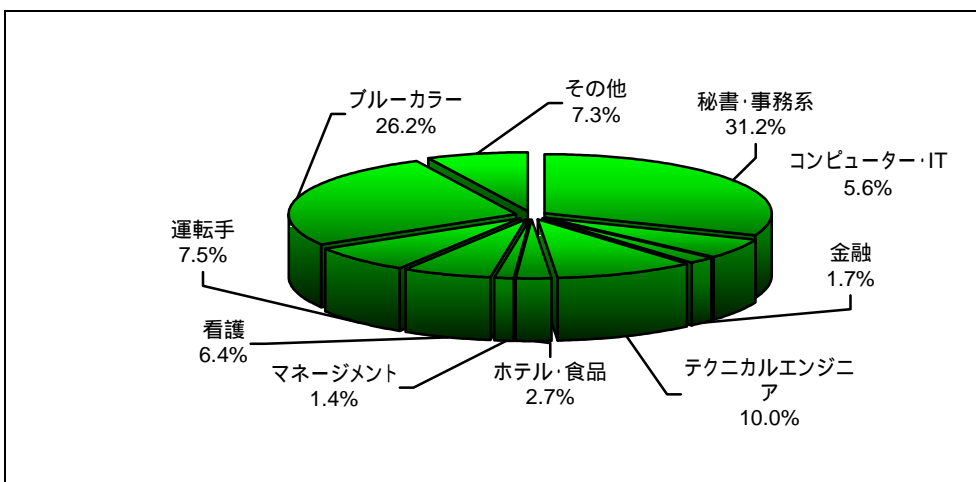
求人企業の採用手段を見てみると、企業により大きく異なることがわかる。図表 1 - 15、1 - 16、1 - 17 は、2001 年 7 月、イギリスの大手企業の採用担当者より直接聞き取った採用手段を表したものである。これらのデータはあくまでも特定少数企業のものであり、この数字によりイギリスのあらゆる企業の求人手段を推察することはいささか乱暴であるが、大手企業や専門技術職を多く

必要とする企業では、公共職業紹介所ではなく、民間職業紹介所、ウェブサイト、求人広告、従業員による紹介を活用して人材を確保しているのが現状のようである。なお、イギリスにおける民間職業紹介事業（派遣事業含む）は、好調を維持しており、景気の減速により影響を受ける可能性はあるものの、今後も成長を続けると予測されている。

図表 1 - 13 職業紹介事業契約数の内訳



図表 1 - 14 派遣契約数の内訳



( 出所 : REC 2000 ~ 2001 年に REC が行った調査による 有効回答数は 539 社 )

イギリスの大手の民間職業紹介事業は、Adecco Holding(UK)Ltd、Hay Personnel Services、Manpower PLC、The Corporate Service Group PLC、The Capita Group PLC、Select Appointments(Holdings)Ltd、Spring Group PLC、Reed international PLC、Spherion UK PLC、Pertemps Recruitment Partnership Ltd.などが挙げられる。

日本ではあまり見られないが、他国の派遣会社は、その多くがオフィスのウィンドウに不動産広告のように求人広告を貼り、通行人からその内容が読めるようにしている。

前述したように、その多くが職業紹介と派遣、求人求職サイトを併設している。Reed のサイトはイギリスで最も人気が高いと言われている。ジョブサイトの専業では、gojobsite が最も人気があると言われる。TOP100 online recruitment site2002 によると、最も収益の高いサイトは Jobserve という IT 系のサイトであるが、以下、gojobsite、jobtrack、PlanetRecruit、executivesonline と続く。レジューメ登録の多い順では Monster.com、gojobsite 、Reed、Totaljobs、Workthing と続く。他の求人情報源では、新聞または雑誌、業界誌の求人欄である。代表的なものは「The Guardian」「The Daily Express」「Time Out」などである。

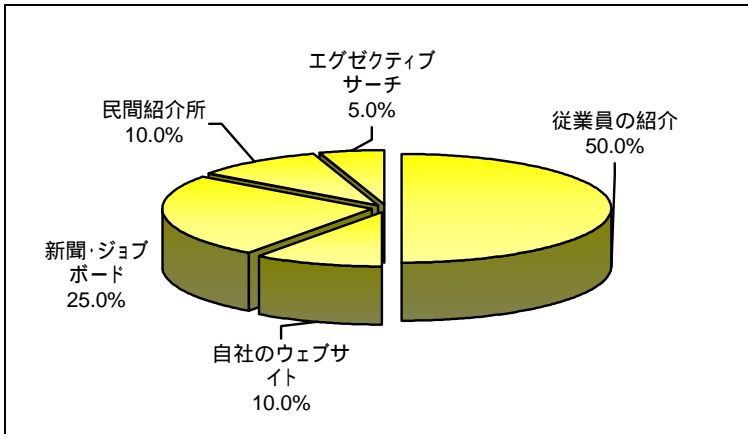
イギリスの民間派遣会社  
店頭には不動産広告のように、求人情報が貼り出している



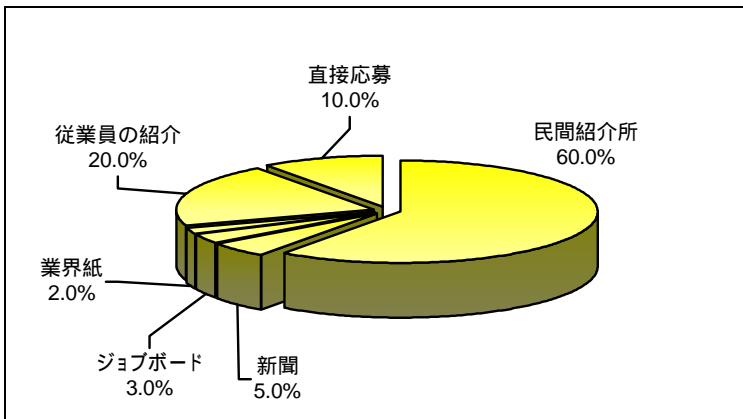




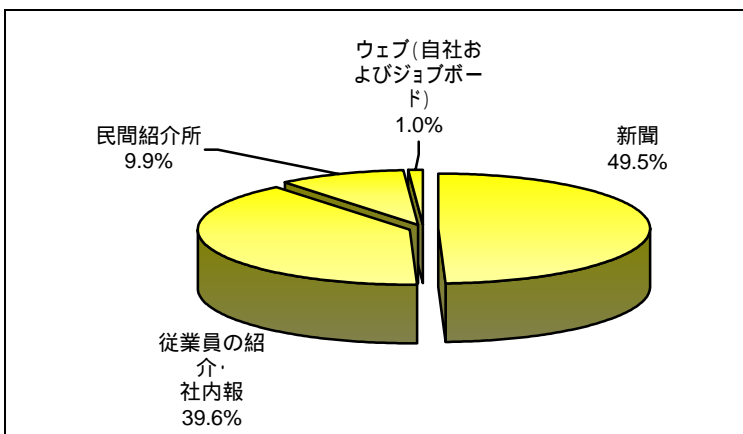
図表 1 - 15 IT系 C 社の採用手段



図表 1 - 16 金融系 C 社の採用手段



図表 1 - 17 流通系 J 社の採用手段



### 1.3 公的機関と民間事業者の関係

イギリスの労働力需給調整システムにおける官民の関係は、競争的というよりも協力的であるといえる。

イギリス政府が採用したさまざまな失業者対策プログラム(ニューディール政策、エンプロイメントゾーン、アクションチーム)の実行者の多くは、民間の職業紹介所や派遣会社であり、官と民が協力して失業問題の解決を図っている。多くの場合、これらのプログラムは官から民への委託という形態をとっているが、ワーキングリンクスのように官民が合併会社を設立するという画期的な例もある。このような協力関係は「福祉から労働へ」(Welfare to Work)政策において確実な効果を上げており、ともすれば利潤追求の観点から就職困難者の取扱いに消極的になりがちな民間企業に経済的インセンティブを与えることで、民間企業も就職困難者やローエンド層の労働市場に参入できることを証明したともいえる。

また、雇用サービス庁とRECは提携の合意書を交わしている。なかでも、ウェールズにおいては、RECウェールズが中心となり、75社の民間職業紹介所が、余剰解雇により職を失った労働者に新たな職を見つけるために地元の雇用サービス庁事務所と協力し、効果を上げている<sup>8</sup>。

### 1.4 特定地域長期失業者対策プログラム

#### A. エンプロイメントゾーン

先に述べたようにイギリス政府は、長期失業者対策プログラムの1つとして特に高い長期失業率に悩むイングランド、スコットランド、ウェールズの15地域をエンプロイメントゾーンと指定し、画期的な方法で長期失業者が職を得ることができるよう対策を講じている。

エンプロイメントゾーンに指定された地域で、このプログラムに参加できるのは25歳以上の者で、失業保険(求職者手当)を少なくとも12カ月または18カ月受けている者である。参加者は、マンツーマンの個人アドバイザーサービスを受けることができるだけでなく、給付と同等の資金援助を受けることもできる。

エンプロイメントゾーンプログラムの実行期間は、当初2000年4月から2年間の予定であったが、その後、政府は1年延長し、2003年3月まで継続することを決定した。各ゾーンを担当する事業者は入札により選定している。以下、対象地域、入札方法、仕組み、落札事業者について説明する。

---

<sup>8</sup> REC 2001-2

**(a) エンプロイメントゾーン地域 (15 地域)**

12 カ月以上の失業者を対象とする地域

- ・バーミンガム
- ・ハリンゲイ
- ・ニューハム
- ・ノッティンガム
- ・プリマス
- ・サウスウォーク

18 カ月以上の失業者を対象とする地域

- ・リバプール&セフトン
- ・ノースウエストウェールズ
- ・ドンカスター
- ・ブレント
- ・ブライトン&ホープ
- ・グラスゴー
- ・ヘッドオブバレー
- ・ミドルズバラ、  
レッドカー&クリーブランド
- ・タワーハムレット

エンプロイメントゾーンを紹介するサイト



(出所：<http://www.dfee.gov.uk/employmentzones/>)

**(b) 入札方法**

入札事業者については次の点を重点的に考慮に入れて選考が行われた<sup>9</sup>。

- ・最大数の求職者を継続的な雇用に導くことができるか。
- ・参加者に適切な支払いを滞りなく行うことができるか。
- ・支払われる金額にかかわらず確固たるシステムを構築できるか。
- ・すべての参加者がプログラム参加中に個人アドバイザーと定期的にコンタクトを取れるようになっているか。
- ・第2段階において診断的な仕事や援助を提供できるか。
- ・各顧客と個別ジョブアカウント活用のためのアクションプランを締結できるか。
- ・アクションプランで確認された援助や道具を提供(購入)できるか。
- ・マネージメントに関する情報を記録し、提供できるか。
- ・労働安全衛生、機会平等、障害を有する者、2000年度遵守プランに関して容認できるポリシーを持っているか。
- ・マーケティングプランを策定し、実行できるか。
- ・会計監査を行えるか。

入札を行った事業者の数は明らかでないが、政府からは限られた初期資金しか受けられず、また教育訓練に多大の資本が必要であることから、入札者数はあまり多くなかったとみられる。

<sup>9</sup> UUY 1999

### (c) エンプロイメントゾーンの仕組み

エンプロイメントゾーンにおいて長期失業者対策プログラムの対象となるのは、25歳以上であり、12カ月または18カ月以上失業中で、かつ、公共職業紹介所に2週間毎に失業保険登録している者である。該当者は、これらの要件を満たした時点で、各ゾーンのプログラム運営事業者に登録しなければならない。長期失業者対策プログラムは、成功報酬型のプログラムであり、以下の3つのプロセスで構成されている（報酬については図表1-19を参照のこと）。

第1段階では、最長13週間にわたって求職者の評価を行う。この段階では、政府から運営会社へ求職者1人につき300ポンドが支払われる。このプロセス終了までに、求職者と個人アドバイザーは、再就職までの行程を設定したアクションプランを作成する。

第2段階では、アクションプランを実行し、求職活動を重点的に行う（最長26週間となっている）。政府からは事業者に1,213ポンドから1,495ポンドが支払われる。この金額は、当該ゾーン内の失業者に対して支給される求職者手当平均額の21週間分に相当する。

第3段階では、求職者が就業した時点と、当該求職者が13週間以上就労を継続した時点で（かつ、生活保護手当を受けていない場合のみ）、成功報酬が支払われる。この継続就労が確認された時点で支払われる金額は、2,245ポンドから3,098ポンドである。

図表 1 - 18 入札タイムテーブル



(出所: UUY1999)

図表 1 - 19 報酬テーブル

(単位：ポンド)

地 域	失業者数 (人)	第 1 段階 1人当 たりの 支払金額	第 2 段階 1人当 たりの 支払金額	第 3 段階				
				3 年まで			3 年以上	
				第 1 回 支払	第 2 回 支払	参加者 割合	第 1 回 支払	第 2 回 支払
サウスウォーク	4,500	300	1,213	396	2,245	11%	497	2,818
ノッティンガム	900	300	1,234	396	2,245	11%	497	2,818
ニューハム	2,300	300	1,419	396	2,245	11%	497	2,818
ハリンゲイ	5,050	300	1,364	396	2,245	11%	497	2,818
ドンカスター	1,100	300	1,391	435	2,468	25%	547	3,098
プリマス	1,200	300	1,353	396	2,245	11%	497	2,818
タワーハムレット	1,650	300	1,386	435	2,468	25%	547	3,098
リバプール	6,550	300	1,273	435	2,468	25%	547	3,098
ブレント	2,350	300	1,445	435	2,468	25%	547	3,098
ブライトン	2,050	300	1,369	435	2,468	25%	547	3,098
ミドルズバラ	2,200	300	1,390	435	2,468	25%	547	3,098
グラスゴー	4,600	300	1,265	435	2,468	25%	547	3,098
パーミンガム	10,550	300	1,342	396	2,245	11%	497	2,818
NWウェールズ	1,850	300	1,342	435	2,468	25%	547	3,098
バレー	1,150	300	1,342	435	2,468	25%	547	3,098

(出所：UUY 1999)

#### (d) エンプロイメントゾーン落札事業者

エンプロイメントゾーンを落札したのは次の事業者である<sup>10</sup>。

##### ワーキングリンクス

( Working links - 公共職安と民間事業者との合弁 )

< 落札地域 >

- ・ ノッティンガム
- ・ プリマス
- ・ サウスウォーク
- ・ プレント
- ・ タワーハムレット
- ・ ミドルズバラ
- ・ ブライトン
- ・ グラスゴー ( グラスゴー市議会等と提携 )
- ・ ヘッドオブバレー

##### リードインパートナーシップ

( Reed in Partnership - 民間の派遣会社 )

< 落札地域 >

- ・ リバプール
- ・ ハリンゲイ
- ・ ニューハム
- ・ ドンカスター

##### パーテンプス

( Pertemps - 民間の派遣会社 )

< 落札地域 >

- ・ バーミンガム

##### ノースウストウェールズ

( North-West Wales Partnership - 合弁 )

#### (e) エンプロイメントゾーンの成果

2000年4月から12月の間にエンプロイメントゾーンの対象となった者は2万5,100人であるが、性別で見ると男性の割合が85%、民族で見ると白人の割合が71%となっている。2000年12月31日の時点で、エンプロイメントゾーンに実際に参加した者は2万2,700人である。

2000年10月の実績をみると、エンプロイメントゾーン参加者のうち、第1段階にいた者が56%、第2段階が33%、そして第3段階が11%である。また、2000年4月から12月の間にエンプロイメントゾーンを離れた者は2,500人である。

2000年4月にエンプロイメントゾーンの対象者であった989人中、12月末の時点で職を得ているのは37%、うち54%は13週間以上その仕事を継続している<sup>11</sup>(資料1-2参照)。

なお、2000年4月から2001年3月までの12カ月間では、3万5,000人を超える求職者が同プログラムに参加し、うち2001年3月末までに、8,500人が仕事を獲得している。

---

<sup>10</sup> UUY 2001

---

<sup>11</sup> DFEE 2001

## B. ワーキングリンクス working links

ワーキングリンクスは、2000年4月、イギリス政府指定のエンプロイメントゾーンにおいて長期失業者を継続的雇用にかかわることを目的とする営利法人として、3つの組織(マンパワーPLC、キャップ・ジェミニ・アーンスト&ヤング、雇用サービス庁)が出資する合弁企業として設立された。15のエンプロイメントゾンのうち、9地域をワーキングリンクスが受託した。

政府との契約期間は2年であり、ブレント地区における契約は、2000年4月1日から2年である。同地区には25歳以上、18カ月以上の求職中(失業者、ジョブセンター/公共職業紹介所で2週間おきにサインしている)の者が2,350人存在する。ジョブセンター(公共職業紹介所)経由の成功率は20%(3カ月以上雇用される者は10~12%程度)だが、ワーキングリンクスは、ブレント地区では50%の成功率を誇っており、90%が3カ月以上勤務を続けている(2001年1月、2月現在)。

ブレント地区の3つのオフィスでは30人の職員が勤務している。ワーキングリンクスが獲得した9ゾーンの責任者の出身は、公共職安から6名、教育機関から2名、マンパワー社から1名となっている。

ワーキングリンクスの職員の経歴は、大学に勤めていた者、雇用サービス庁で職業紹介を担当していた者、心理カウンセラーをしていた者、派遣会社に勤めていた者など様々である。新聞広告を見て応募し、採用された職員もいるという。多様な経歴を持つ人たちが集まっているからこそ、あらゆる境遇に置かれた失業者と向き合い、よい成果を生むことができるのかもしれない。

エンプロイメントゾンの取組みはユニークで、政府の干渉をほとんど受けることなく、事業者は時間とお金を投資して、長期失業者(=求職者)を援助する。たとえば、ワーキングリンクスでは、職業訓練から、自動車教習や交通費の工面、銀行口座の開設まで、求職者が職を得るために必要なことすべてにおいて、出来る限りの援助をしている(ワーキングリンクスの具体的な取組みは図表1-22、1-23、1-24を参照)。

さらに、求職者が職を得た後も、就職した企業との関係や就労状況を把握しつつ、彼らが雇用を継続できるよう最大限のサポートを行っている。

ワーキングリンクスは、初年度(2000-2001年)において、4,000人以上の長期失業者を職にかかわることに成功している。また、そのうち85%前後は、3カ月以上その仕事を続けている。すなわち、これは、ワーキングリンクスにやってきた人たちのうち約半分が職を得ることができたということであり、他のプログラムと比較して2倍以上の成果を上げていることを意味する。

ワーキングリンクスは、初年度において、当初の予測を大幅に上回る50万ポンドの利益を上げている。同社の収入の90%以上は、政府との9カ所のエンプロイメントゾーン契約に基づいて得たものである<sup>12</sup>(図表1-20、1-21参照)。

<sup>12</sup> Workinglinks2001

## ワーキングリンクスのサービスの特徴

同社がこれまで紹介した2,000件のうち、企業からの苦情は6件。500人が現在も仕事を続けている。公共の職安とは全く異なったアットホームな雰囲気の中で、マンツーマンの対応等、求職者は落ちついて取り組むことができる。就職活動の計画や求職者のインタビューをもとにした履歴書の作成といったキャリアカウンセリングや、運転免許の取得や、語学トレーニング等専門のスタッフが行う。就職活動用の交通費、携帯電話の支給、リクルートスーツ、仕事に必要な資材等をワーキングリンクスが負担し提供する。銀行口座を開設することもある（イギリスでは、銀行口座を開くのは難しい）。

同社はモス・ブロスという洋服店と提携を結び、通常179ポンドのスーツ、シャツ、ネクタイのセットを99ポンドに割引交渉する等コスト削減も行った。地元企業とも提携を結び、資格取得等その企業に合った人材の養成も行っている。また、特筆すべきはマッチングで、その個人にあった求人情報を公共職安の情報のみならず、スタッフが新規を含めた求人開拓と売り込みを行っていることである。

### <最近の就職成功例>

- ・59歳で38年間無職。主人を3年前に亡くした後、ここに来た。彼女の自信を取り戻せるようモチベーショントレーニングを実施（4カ月程度）。
- ・アフリカから来た写真家。英語はあまり喋れない。カメラを盗まれたので仕事ができなかった。中古のカメラ代450ポンド費用を負担し、さらに写真を撮ってもらうよう指示。1カ月後に、写真を現像するため300ポンドを支払う等の投資を行った。

ワーキングリンクス・ブレントのオフィスは、かつて民家だったところを改造した建物である。そこにはオフィスらしさは全くない。各部屋にはソファとテーブルが置かれ、失業者は個人アドバイザーと飲み物を飲みながら、相談したり、アクションプランを作成したりする。官僚的な公共職業紹介所の手続きと異なる点に、はじめて登録に来る失業者はとまどうが、次第にリラックスした雰囲気の中で、親身になって話を聞いてくれるアドバイザーに心を開いていく。こうして、長い間仕事から離れ、自分に自信を失っていた失業者が、少しずつ自信を取り戻していく。

ロンドンの北郊に位置するブレントには、インド系イギリス人や難民が多いという特徴がある。そのため、ブレント地域のワーキングリンクスに登録する失業者も難民が多く、英語を話せない人の割合が高い。そこで、ブレントのワーキングリンクスでは、特別の英語プログラムを実施する学校を設立し、彼らが英語力を身につけることができるよう集中トレーニングを行っている。無事にコースを修了し、職に就くことができた人の名前は教室内に掲示され、残った学生を奮起させる。コースを修了することで英語力が身に付くと同時に、自信もつき、就職活動にも熱が入る。1つの授業に参加する学生の数は20名前後。授業は活気に溢れていた。

民家を改造したワーキングリンクスのオフィス





明るい雰囲気に含まれたワーキングリンクスのオフィス



求職者との相談風景。屋根裏部屋を改造し、白を基調にしたモダンな部屋。技術・スキルアップのための相談が行われる



カラフルなソファに座り、求職者とのカウンセリング



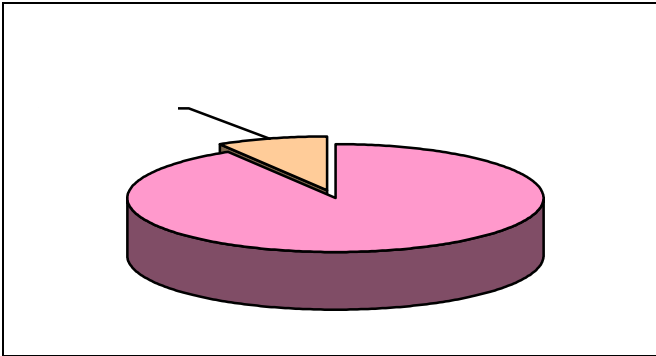
英語スクールの教師と、就職先の実績を書いたボード  
移民を中心とした受講者と教師、共に和気藹々とした授業が行われている



図表 1 - 20

ワーキングリンクス初年度 (2000-2001 年度)

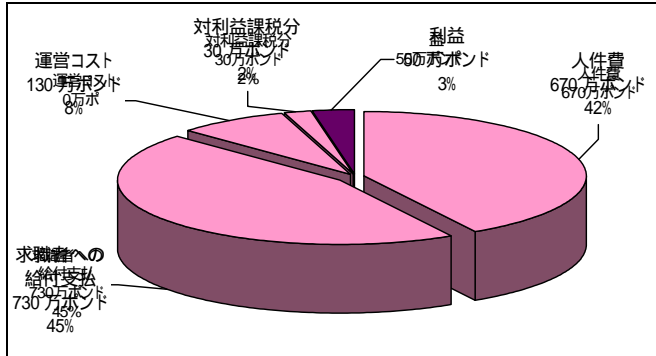
収入内訳



図表 1 - 21

ワーキングリンクス初年度 (2000-2001 年度)

収支概略



(出所 : Workinglinks 2001)

図表 1 - 22 取組み例 (1)

リクルートスーツのコーディネート

長期失業中の人々は、彼らが本当に直ぐに就業できる状態であることを企業に示すのは難しい。外見をそれらしく見えるようにする、ということも就職活動では重要なことである。しかし、失業給付を受け、金銭的にも余裕のない生活をしている者にとって、就職活動用のスーツを買うのは容易ではない。

ワーキングリンクスは、モス・プロスという衣料品店と契約することで、この解決を図った。求職者との就職活動用のスーツ一式をモス・プロスの店舗で揃えてもらい、その費用をワーキングリンクスが支払うという契約をした。一括契約することによる値引き交渉をしたのである。通常 179 ポンドのスーツ、シャツ、ネクタイのセットを 99 ポンドに交渉し、求職者たちが他に仕事に必要なものがある場合は、それについても割引を適用するようにした。

彼らがビジネスに相応しい服装で面接に臨むことは、仕事を得るためにも重要である。また、これは彼らに自信とモチベーションを与えることになる。

この取組みはプリマス地方で始まったが、現在は全てのワーキングリンクス、エンプロイメントゾーンにおいて、モス・プロスとの提携が行われている。

(出所 : Workinglinks 2001)

図表 1 - 23 取組み例 (2)

地元企業のための人材養成・輩出

ストリームライン・タクシーは、タクシー運転手の離職率が高いことが悩みの種となっていた。運転手は、客車免許を必要とするが、免許試験をパスするにはパートタイムベースで 8 カ月はかかる。

ワーキングリンクスは、ストリームラインを説得し、8 週間のフルタイム集中コースをワーキングリンクスのプログラム参加者のために設置してもらった。午前中の教室での授業を 4 時間受講した後、訓練生は道を覚え、知識を広げるために路上教習を受ける、というものである。ストリームラインは、経験豊富なトレーナー、タクシー車両、場所を提供し、ワーキングリンクスは、訓練費用と管理をまかなう。

この提携により、地元の会社は人材調達の問題を解決し、求職者は仕事を見つけることができた。

計画は大成功し、ワーキングリンクスは 1 年で 20 名の新しいタクシー運転手を育てることに成功した。

( 出所 : Workinglinks 2001 )

図表 1 - 24 取組み例 (3)

英会話スクール

基本的な英語力がないことは仕事を見つける上での大きな壁である。ワーキングリンクスが開発したプログラムの 1 つに、英語ができない人のための革新的な教育プログラムがある。移民など社会的に排除されていた者について、このプログラムに参加することで、開始から 6 週間以内で約半数の者を仕事に就かせることに成功した。

2 人の子供を持つパーラト & ルーパル夫婦は共に英語を話すことができなかった。仕事を見つけようと決意し、休みなく、ワーキングリンクスの英語プログラムの 1 つに通い、休憩時間にも英語で話をするよう努力した。

ルーパルは、コンピューターの学位をもっていたが、就業経験がなかったため、彼女のコンサルタントは、面接に着ていく洋服や求職フォームの書き方などから指導した。ロールプレイや模擬面接によって、彼女は自信を持つことができ、いつでも面接が受けられるように、購入したスーツを毎日着てスタンバイしていた。そして、アドミニストレーターの仕事を得ることができた。

一方、夫のパーラトは、スキルのある機械エンジニアだったが、まずは失業から抜け出すのが大事だと考えていた。彼の妻の仕事が決まったのと同じ日に、彼もまた機械オペレーターとして採用された。その日は、彼ら一家にとって、最高の日となった。

( 出所 : Workinglinks 2001 )

## C. リードインパートナーシップ

### Reed in Partnership

リードインパートナーシップは、ニューディールプログラムにおいて民間委託が始まった1998年に設立された企業で、上場会社であるReed Executive PLC(1960年設立)の関連会社の1つである。1998年3月、ニューディール政策の入札を皮切りに、官民のパートナーシップに取り組んだ。

ニューディールプログラムでは、3年半前の第1回目(対象:18~24歳、失業期間6カ月以上)には、12の地域のうち、2つの地域を同社が受託した。既に3年以上サービスを提供している。次に、2年前の第2回目のニューディール(対象:25~60歳、失業期間6カ月以上)では、3つの地域を同社が受託した。

エンプロイメントゾーンでは、15のエンプロイメントゾーンのうち、リバプール、ハリンゲイ、ニューハム、ドンカスターの4地域における業務を受託した。各地域の長期失業者数は、リバプール6,000人、ハリンゲイ5,000人、ニューハム2,500人、ドンカスター2,500人で、4地域合わせると約1万6,000人になる。この数はワーキングリンクスが業務を受託した9地域の長期失業者数とほぼ同じである。

同社が入札において有利であった点としては、以下のことが挙げられる。

- ・民間職業紹介所としてのバックグラウンドがあり、求人企業とのコネクションが多くあった。
- ・ニューディール政策において同社が行ったサービス内容が、政府のニーズに合っていた。
- ・面白いアイデアをいくつか提案した(例:登録した失業者にポケベルを渡し、仕事がありそうな時すぐに連絡する)。
- ・有用なリサーチ結果をいくつか提示した(例:失業者がなぜ今失業しているか、モチベーションを高める

ためにはどうしたらいいか)。

ニューディール政策の紹介成功率は、25~60歳の層で40%であるが、エンプロイメントゾーンの紹介成功率は50%を超えており、失業者の仕事を見つけるためにはエンプロイメントゾーンの方が適しているといえる。しかし、政府は破産宣言ができないので、公共の機関が実施することは難しい。

リードインパートナーシップ全体の業績は、期待したほどではなかった。2000年の売上は、2200万ポンドで、ニューディールとエンプロイメントゾーンの内訳は同程度(ただし、後者は9カ月間の数字である。他にアクショントゥワークという別のプログラムによる収入もあるがそれは僅かである)。純益は3万ポンドに過ぎない。

エンプロイメントゾーンに対応するため、従業員を200人から400人に増やしたのが、コストがかさんだ最大の原因。同プログラムのための初期投資はほぼ完了したため、次年度から利益が増加することを期待している。

図表 1 - 25 取組み例

「イメチェン・プロジェクト」の成功

リバプールに住むジャッキー・ハウエイ は、17歳で結婚し、5人の子供を持つ専業主婦であった。就業経験はなかったが、子供たちの就学を機に、リードインパートナーシップを通して就職活動を開始することにした。

同社の「イメージチェンジ・プロジェクト」に参加し、スパイスガールズのメル・C から寄付されたスーツを着て、カフェでの仕事の面接に臨み、見事採用された。

Geri Halliwell や、Janna Lumley などのテレビタレントや、Etam、House of Fraser などの小売店から衣服の寄附を受け、プログラム参加者に提供している。この「イメージチェンジ・プロジェクト」は、参加した女性から好評を得ている。

メル・C のスーツを着て就職活動



( 出所 : <http://reedinpartnership.co.uk> )

## 1.5 ITの活用

### A. 概要

イギリスでは、国民の半数以上がインターネットへアクセスしているといわれる。2,000万人を超える人々がインターネットを利用しているというのが最近の調査結果である<sup>13</sup>。利用者の多くがショッピング、ニュース、経済情報の入手にインターネットを利用するだけでなく、職探しのためにジョブボードや企業ウェブサイトを訪れていると推測できる。

しかし、労働力需給調整システムとしてのインターネット利用は、伝統的なスクリーニングやマッチング方法に取って代わられるというよりも、あくまでも伝統的な方法を援助するという補助的ツールとしての印象が強い。

民間においてはモンスターなどが活発に活動しているが、ジョブボードとしての機能が中心であり、マッチング機能を果たしているサイトは少ないようである。IT関連企業は別として、インターネットが紹介方法そのものを変革するには至っていないというのが、大方の見解である。

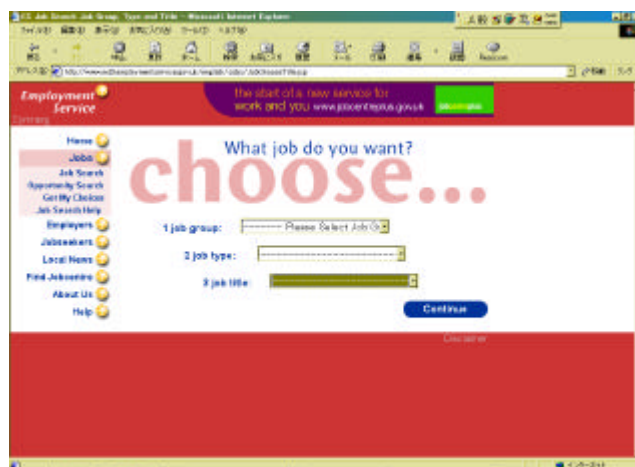
一方、雇用サービス庁の求人広告数は40万件で、アクセス数は週25万件に上る。ただし、現在のところ、求職者に公開されるファイルはクローズドファイルで、情報の詳細を入手するには公共職業紹介所に行くか電話で問い合わせをしなければならない。雇用サービス庁ではインターネットの他に求職者向けの電話サービスを提供しており、この利用件数は週7万件、毎週1,000人の求職者がこのサービスにより職を得ている。

### B. ジョブバンク

(<http://www.employmentservice.gov.uk>)

ジョブバンクは、雇用サービス庁が提供する求人情報サイトである。求人数は約40万件。週当たり25万件のアクセスがあり、公的機関のサイトとしては世界第2位のアクセス数を誇っている。現在のところは、クローズドファイル扱いであるため、求職者はインターネットで希望の職を見つけても、公共職業紹介所に電話で問い合わせるか、直接訪問しなくてはならない。将来的には、インターネット上でもオープンファイルにする予定である。

エンプロイメントサービスの求職者ページ



<sup>13</sup> ニールセン調査 (2001年1月) StepStone 2001-1

< 参考資料 >

海外労働 2001-1	日本労働研究機構『海外労働時報 2001 年 9 月』,2001 年 9 月
DFEE 2001	Department of Education and Employment, National Statistics First Release on Labour Market, Employment Zones, Feb 2001
DTI 2001-1	Department of Trade and Industry, Terms and Conditions of Employment The Fixed Term Employees Regulations 2001
DTI 2001-2	Department of Trade and Industry, Employment Agencies, ETC. The Conduct of Employment Agencies and Employment Businesses Regulations 2001
Employment Service 2001	Employment Service Annual Report 2000-2001 (Jun 2001) REC 2000 Recruitment and Employment Confederation Annual Report 1999-2000 (June 2000)
REC 2001-1	REC, Annual Recruitment Industry Survey 2001 <a href="http://www.rec.uk.com/industry/survey.asp">www.rec.uk.com/industry/survey.asp</a>
REC 2001-2	REC Press Centre, May 2001 <a href="http://www.rec.uk.com/industry/nedsw.asp">www.rec.uk.com/industry/nedsw.asp</a>
UUY 2001	The Centre for Economic and Social Inclusion, Press Notice – Cutting-Edge Jobs Program Works Twice As Fast, Feb 2001
UUY 1999	The Centre for Economic and Social Inclusion, Bidding for Employment Zones, Oct 1999
Walwei & Konle-Seidl 2001	Ulrich Walwei & Regina Konle-Seidl, Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes (May 2001)
Workinglinks 2001	Working Links Annual Report 2000-2001 (Jun 2001)

資料 1 - 1 イギリス雇用サービス庁目標達成率一覧表

重要な省内目標		目標、結果、達成度			来年度目標
		98 - 99	99 - 00	00 - 01	01 - 02
長期求職者手当請求者のうち仕事を開始してから 13 週間後に給付を打ち切った者の割合	目標	目標設定なし	目標設定なし	67% (試験的目標)	75%
	結果			72%	
上記のうち求職者手当の手続きが正しく適用された割合 (98 - 99 年においては合法的、正確に手続きされた割合)	目標	95%	96% (第 4 四半期)	90%	90%
	結果	78%	90% (第 4 四半期)	91%	
雇用サービス庁チーフエグゼクティブ宛ての連絡事項の受け取り後、48 時間以内に回答した割合	目標	100%	100%	100%	100%
	結果	100%	100%	100%	
連絡事項の受け取り後、15 営業日以内に雇用サービス庁チーフエグゼクティブに送られた回答の割合	目標	95%	95%	95%	95%
	結果	96%	97%	98%	
処理能力		98 - 99	99 - 00	00 - 01	01 - 02
失業中のシングルペアレントを援助するパートナーのためのニューディール政策プログラムへの参加者、障害者または就業未活動給付請求障害者のためのニューディール政策プログラム参加者	目標	目標設定なし	目標設定なし	目標設定なし	70,000 人
	結果				
求職者手当 ニューディール政策、ニューディール 50+、エンプロイメントゾーンの参加者、A 1 に記録されない他の障害者および特に不利な立場におかれた就職困難者	目標	目標設定なし	目標設定なし	目標設定なし	410,000 人
福祉手当受給者および他の不利な立場におかれた就職困難者の援助	目標	目標設定なし	目標設定なし	目標設定なし	720,000 人
失業者向け就職援助	目標	130 万人	125 万人	132 万 5 千人	122 万 5000 人
	結果	122 万人	133 万 6 千人	122 万 5 千人	
「福祉から労働へ」政策プログラムの直接的参加者および提携参加者	目標	目標設定なし	目標設定なし	735,000 人	中止
	結果			720,770 人	
長期求職者手当請求者の就職斡旋	目標	250,000 人	190,000 人	中止	中止
	結果	180,822 人	220,368 人		
2 年以上の求職者手当請求者の就職斡旋	目標	60,000 人	38,000 人 (ND25 参加者含む)	中止	中止
	結果	36,829 人	46,546 人		
ニューディールおよびエンプロイメントゾーン参加者の直接的就職および提携による援助	目標	目標設定なし	目標設定なし	178,000 人	中止
	結果			215,056 人	
ニューディールの若年プログラム参加者の就職	目標	100,000 人	100,000 人	中止	中止
	結果	69,627 人	111,312 人		
ニューディールのシングルペアレントプログラム参加者の就職	目標	目標設定なし	15,000 人	中止	中止
	結果		25,993 人		
障害を持つ失業者の就職	目標	80,000 人	85,000 人 (ND 障害者参加者含む)	100,000 人 (ND 障害者参加者含む)	中止
	結果	99,562 人	96,996 人	102,319 人	



重要な省内目標		目標、結果、達成度			来年度目標
品質		98 - 99	99 - 00	00 - 01	01 - 02
求職者向け顧客サービス提供率	目標	全体で 85% (3%上昇)	87%	90%	92.5%
	結果	全体で 86.5%	88.6%	91%	
企業向け顧客サービス提供率	目標	目標設定なし	目標設定なし	80%	82%
	結果			80%	
12 カ月以内に職を得て求職者手当を打ち切る新しい民族マイノリティの達成度(12 カ月以内に職を得て求職者手当を打ち切る白人との比較)	目標	目標設定なし	目標設定なし	目標設定なし	2001 年 10 月から開始
基本的なスキルを必要とする給付請求者のスクリーニング	目標	目標設定なし	目標設定なし	目標設定なし	2001 年 10 月から開始
財政業績					
その他					
2000 - 2001 年度 重大目標のパフォーマンス	目標	雇用サービス庁は、インターネットベースの学習・就労バンク、新しい労働市場コンピューターシステム、タッチスクリーン型求人情報アクセス・スタンド、および企業のための全国統一電話番号を 2001 年 3 月までに導入する。			
	成果	学習・就労バンク：雇用サービス庁ジョブバンクは 2000 年 11 月からスタートし、ワークトレイン・ウェブサイトは 2001 年 3 月に開始。 労働市場コンピューターシステム：2 つの大規模なソフトウェアリリースを導入。 タッチスクリーン型スタンド：全国版タッチスクリーン型キオスク（ジョブポイント）を旧来型の求人ボードに替える事業を 2000 年 12 月に開始。企業のための全国統一電話番号：企業ダイレクト（Employer Direct）を段階的に導入。ネットワーク完成後、全国統一の電話番号で、11 の顧客サービスセンターを通してサービス提供する予定。2001 年 3 月に開始。			
	目標	雇用サービス庁は、失業中の成人援助パッケージの一環として、成人のための就労ベース学習を、訓練・事業評議会からイングランド雇用サービス庁へ 2001 年 4 月までにスムーズに移管する。			
	成果	イングランドにおける成人のための就労ベース学習プログラムの資金繰りおよび管理が 2001 年 4 月 2 日からスムーズに雇用サービス庁へ移管された。			

( 出所 : Employment Service 2001 )

資料1-2 エンプロイメントゾーン入来者・参加者の分析

図表1 エンプロイメントゾーン対象者のキャラクター（グレート・ブリテン）

a)

性別	合計（人）	男性（％）	女性（％）
2000年4月	989	85	15
2000年5月	1238	82	18
2000年6月	1733	83	17
2000年7月	2972	84	16
2000年8月	3968	85	15
2000年9月	3774	85	15
2000年10月	3881	85	15
2000年11月	4046	87	13
2000年12月	2518	86	14
合計	25119	85	15

b)

(％)

民族	白人	黒人	インド亜大陸	その他
2000年4月	64	15	12	9
2000年5月	67	15	11	7
2000年6月	68	15	11	7
2000年7月	70	15	8	6
2000年8月	74	13	7	6
2000年9月	74	12	7	6
2000年10月	71	14	9	7
2000年11月	69	15	9	7
2000年12月	74	13	7	5
合計	71	14	8	7

c)

(％)

年齢	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 -
2000年4月	21	22	17	13	11	16
2000年5月	19	21	17	14	13	15
2000年6月	19	22	17	13	11	17
2000年7月	15	20	20	13	13	19
2000年8月	14	20	17	16	12	21
2000年9月	14	19	19	15	12	20
2000年10月	14	19	18	15	13	21
2000年11月	15	21	18	15	13	19
2000年12月	14	19	19	15	12	21
合計	15	20	18	15	13	19

(出所：Employment Zones Evaluation Database, DFEE 2001)

図表2 エンプロイメントゾーン対象者の失業期間（グレート・ブリテン）

a)

失業期間 12 カ月 以上ゾーン	合計 (人)	12 - 17 カ月 (%)	18 - 23 カ月 (%)	24 - 35 カ月 (%)	36 カ月 - (%)
2000年 4 月	595	80	2	1	17
2000年 5 月	627	82	1	1	16
2000年 6 月	974	63	2	8	27
2000年 7 月	1653	38	6	16	40
2000年 8 月	1868	34	6	16	44
2000年 9 月	1753	34	6	17	43
2000年 10 月	1954	30	5	16	49
2000年 11 月	2133	-	-	-	-
2000年 12 月	1228	-	-	-	-
合 計	12785	44	5	13	38

b)

失業期間 18 カ月 以上ゾーン	合計 (人)	18 - 23 カ月 (%)	24 - 35 カ月 (%)	36 カ月 - (%)
2000年 4 月	394	78	2	22
2000年 5 月	611	83	3	14
2000年 6 月	759	81	3	16
2000年 7 月	1319	42	15	43
2000年 8 月	2100	24	19	57
2000年 9 月	2021	20	18	62
2000年 10 月	1927	20	17	61
2000年 11 月	1913	-	-	-
2000年 12 月	1290	-	-	-
合 計	12334	38	14	48

注) 11 月および 12 月の失業期間内訳は不明

( 出所 : Employment Zones Evaluation Database, DFEE 2001 )

図表3 エンプロイメントゾーン参加者の属性(グレート・ブリテン)

a)

性別	合計(人)	男性(%)	女性(%)
2000年4月30日	973	84	16
2000年5月31日	2195	83	17
2000年6月30日	3835	83	16
2000年7月31日	6721	84	16
2000年8月31日	10486	84	16
2000年9月30日	14092	84	16
2000年10月31日	17458	84	16
2000年11月30日	20805	-	-
2000年12月31日	22661	-	-

b)

(%)

民族	白人	黒人	インド亜大陸	その他
2000年4月30日	62	17	13	8
2000年5月31日	66	17	10	7
2000年6月30日	66	16	11	7
2000年7月31日	68	15	10	7
2000年8月31日	70	15	9	6
2000年9月30日	70	14	9	7
2000年10月31日	70	14	9	7
2000年11月30日	-	-	-	-
2000年12月31日	-	-	-	-

c)

(%)

年齢	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 -
2000年4月30日	18	23	17	13	12	17
2000年5月31日	18	22	17	13	12	18
2000年6月30日	17	22	18	14	12	17
2000年7月31日	15	22	18	14	13	18
2000年8月31日	14	21	18	14	13	20
2000年9月30日	14	21	18	14	13	20
2000年10月31日	13	20	18	16	13	20
2000年11月30日	-	-	-	-	-	-
2000年12月31日	-	-	-	-	-	-

注) 11月および12月の内訳は不明

(出所: Employment Zones Evaluation Database, DFEE 2001)

図表4 エンプロイメントゾーンの成果（グレート・ブリテン）

日 付	対象者（人）	参加者（人）	ステップ1 （%） *1	ステップ2 （%） *2	ステップ3 （%） *3
2000年4月30日	989	973	97	1	2
2000年5月31日	2227	2195	91	2	6
2000年6月30日	3960	3835	75	16	10
2000年7月31日	6932	6721	70	20	10
2000年8月31日	10900	10486	67	23	10
2000年9月30日	14674	14092	62	28	10
2000年10月31日	18555	17458	56	33	11
2000年11月30日	22601	20805	-	-	-
2000年12月31日	25119	22661	-	-	-

注) 11月および12月のステップ毎の詳細は不明

\*1: 参加者は各自の個人アドバイザーとともにアクションプランを構築

\*2: 参加者はアクションプランに基づき計画を実行

\*3: 参加者はすでに職に就いているが、就職後13週間が経過するまではエンプロイメントゾーン上に分類される  
( 出所: Employment Zones Evaluation Database, DFEE 2001 )

図表5 エンプロイメントゾーンを離れる人のキャラクター（グレート・ブリテン）

a)

性別	合計(人)	男性(%)	女性(%)
2000年4～6月	125	75	15
2000年7月	86	78	12
2000年8月	203	88	12
2000年9月	168	82	18
2000年10月	515	85	15
2000年11月	699	-	-
2000年12月	662	-	-
合計	2458	83	17

b)

(%)

民族	白人	黒人	インド亜大陸	その他
2000年4～6月	75	11	6	8
2000年7月	69	13	5	11
2000年8月	68	15	6	11
2000年9月	60	16	12	12
2000年10月	61	19	13	7
2000年11月	-	-	-	-
2000年12月	-	-	-	-
合計	65	16	10	9

c)

(%)

年齢	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 -
2000年4～6月	15	18	16	11	21	19
2000年7月	14	17	19	9	15	26
2000年8月	18	20	20	18	10	14
2000年9月	21	26	17	12	10	13
2000年10月	14	24	18	14	13	14
2000年11月	-	-	-	-	-	-
2000年12月	-	-	-	-	-	-
合計	17	22	18	14	13	15

注) 11月および12月の内訳は不明

\* ステップ3に分類されている参加者はこれらの数字に含まれていない。

\* プログラムの初期段階でエンプロイメントゾーンを離れる者の数は非常に小さいため、それに関する月毎の数字を表すことはできない。

( 出所 : Employment Zones Evaluation Database, DFEE 2001 )

資料1-3 雇用サービス庁会計報告

雇用サービス庁経費報告書(2001年3月31日までの年度)(単位:百ポンド)		
	2000-01年	1999-00年
管理費用		
人件費	637,546	597,263
その他管理費用	426,288	355,847
総管理費用	1,063,834	953,110
管理収益	(62,936)	(53,266)
純管理費用	1,000,898	899,844
プログラム費用		
ニューディール		
支出	392,221	361,937
収益	(1,351)	(819)
	390,870	361,118
障害者援助		
支出	207,231	199,690
収益	-	-
	207,231	199,690
失業者援助		
支出	44,293	46,556
収益	(64)	(114)
	44,229	46,442
純プログラム費	642,330	607,250
純経費	1,643,228	1,507,094
損益計算書(2001年3月31日までの年度)(単位:百ポンド)		
	2000-01年	1999-00年
認識されていない再評価収益	43,757	6,806
認識されていない減損損益	(3,024)	-
認識された年間合計収益	40,733	6,806
前年度調整	-	141
認識された合計収益	40,733	6,947
貸借対照表(2001年3月31日現在) (単位:百ポンド)		
	2001年3月31日	2000年3月31日
固定資産		
有形資産	199,044	162,089
投資		
流動資産		
債務者(前払い)	1,040	4,984
(期日1年以降)		
債務者	57,943	42,979
(期日1年以内)		
現金預け金	33,236	30,566
	92,219	78,529
流動負債		
債権者(期日1年以内)	(95,119)	(89,148)
純流動資産	(2,900)	(10,619)
流動負債を差し引いた合計資産	196,144	151,470
財源		
納税者エクイティ		
再評価引当金	57,436	16,703
寄付資産引当金	-	9
一般財源(General Fund)	138,708	134,758
	196,144	151,470

(出所 Employment Service 2001)

## 2. ドイツ

### 2.1 ドイツの政策展開（公的機関の役割）

#### A. 概要

ドイツにおける労働市場政策は雇用促進法に基づき実施されているが、1999年に企業税制改革、養成訓練職場の確保、IT専門家の養成、労働協約政策、高齢者の早期退職などを内容とする共同宣言を採択するなど雇用労働分野での改革を開始した。また、同年1月から総額20億マルクを投入して「若年失業者のための緊急プログラム」という若年失業対策を実施し、効果をあげている<sup>14</sup>。

1994年までドイツでは、職業紹介事業については、基本的に国家独占スタイルがとられてきた。例外的に派遣事業および、芸術家、芸能人、プロスポーツ選手などの職業紹介が民間によって行われていたほか、エグゼクティブサーチについては法律上認められていないものの黙認されていた。だが、他のヨーロッパ諸国、なかでも、隣国オランダの規制緩和による政策転換と、それによる経済的躍進の影響を受けると同時に、国際競争の激化への対応を迫られて、労働市場の規制緩和が少しずつ進みつつある。たとえば、1972年労働者派遣法の改正による派遣期間の緩和（9カ月から12カ月へ）、派遣契約形態の緩和（常用雇用型のみだったものを最初の1年間については期間の定めのある契約を認めることにした）が代表的である。しかし、依然として、ドイツでは派遣事業ならびに民間職業紹介事業については許可制を採用しており、土木建築業務については派遣を禁止するなど、労働市場を民間に100%開放しているわけではない。いわば、公共が労働市場を管理しながら、マーケットの一部を民間に開放している形になっている。

#### B. 公共職業紹介所

連邦雇用庁の本部はニュルンベルクにあり、州の職業紹介所は10カ所、地域の職業紹介所は181カ所、支所が660カ所ある。連邦雇用庁の役割は、雇用サービスおよび職業訓練を提供すると同時に失業給付を所管することであるが、現在、組織再編を進めており、「職業紹介所2000年プロジェクト」に基づいて課題を処理するという考え方から、顧客ニーズに合わせたサービスを提供するという方針に転換しつつある。具体的には、教育マーケットパートナー、職業マーケットパートナー、リハビリテーションを必要とする人、児童手当の有資格者、不法就労者、というそれぞれの顧客層が、どのようなサービスを必要としているかを把握し、対応していくことを目標としている。さらに、同庁では、「IT2000」というプロジェクトも同時に進めており、求人広告、手当支給、職業訓練情報などにおいてITを活用できるよう取り組んでいる。すでに意思決定は分権化され、地域の職業紹介所がより大きな裁量を有している。求職者の12%がセルフサービス（インターネットの利用含む）で職を見つけ、残りの88%が職業紹介所職員の手による職業紹介である。求人応募者に関する情報は、コンピューター端末やインターネット、また職員を通じて企業に送られている。連邦雇用庁がオンライン求人情報のデータベース化の牽引役を務めている形だ。仕事紹介やトレーニング紹介に関するセルフサービスでの情報サービス（SISとASIS）および継続的トレーニングのデータベース（KURS）は、雇用事務局やインターネット上で利用が可能となっている。

<sup>14</sup> 海外労働白書2000



1999年、連邦雇用庁は373万9,000件の職業紹介を達成し、新規の求人登録数は404万3,000件である。連邦雇用庁管轄の公共職業紹介所の市場シェアは図表2-1、採用における利用率と職業紹介成功率は図表2-2の通りである<sup>15</sup>。

図表2-1 公共職業紹介所の市場シェア

	新規 雇用者数 (千人)	求人 受理数 (千人)	紹介者数 (千人)	求人 受理率 (%)	紹介 成功率 (%)	市場 シェア (%)
1985年	5,836	1,553	1,178	29.6	77.4	22.9
1990年	7,600	2,297	1,550	32.5	67.6	22.0
1995年	5,993	2,337	1,731	42.2	74.1	31.2
1999年	8,495	4,043	3,739	*1 48.0	73.4	*1 35.2

\*1 推計

(出所：連邦雇用庁公式統計 Walwei & Konle-Seidl 2001)

図表2-2 採用方法の利用率と成功率(1994年~1999年)

採用方法	旧西ドイツ						旧東ドイツ					
	利用率(%)			成功率(%)			利用率(%)			成功率(%)		
	1994年	1996年	1999年	1994年	1996年	1999年	1994年	1996年	1999年	1994年	1996年	1999年
企業による求人広告告知	51	50	55	42	39	35	24	23	25	16	13	13
求職者による広告応募	66	6	8	3	1	1	6	4	4	2	1	1
公共職業紹介所	32	38	38	13	13	14	37	49	54	22	34	35
民間職業紹介所	2	2	5	1	2	2	2	1	2	1	1	1
企業の掲示板	3	4	3	1	1	1	2	1	3	1	0	1
社内公募	14	17	19	2	3	3	7	6	8	2	2	2
自発的応募者からの選考	18	18	23	12	12	12	18	13	19	17	9	12
従業員の紹介	25	24	29	16	15	18	36	28	30	27	18	17
特定なし				10	14	8				12	22	18
合計	151	159	180	100	100	100	132	125	145	100	100	100

(出所：IAB 求人調査 Walwei & Konle-Seidl 2001)

<sup>15</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001

## 2.2 民間事業者の役割

1994年8月1日に施行された民間職業紹介事業に関する法律により、派遣事業所、民間職業紹介所、オンライン職業紹介所への許可手続きが明文化された。同法により民間職業紹介所は、連邦雇用庁の許可を受けてからでないと営業できないように定められた。2001年3月31日時点で、許可された職業紹介所は5,334件である。なお、営業許可手続きは図表2-3の通り。

図表2-3 民間職業紹介事業許可手続き

### <許可要件>

- ・個人適性
- ・犯罪歴がないことを証明する警察証明書
- ・所定の資産証明
- ・適切な事業計画

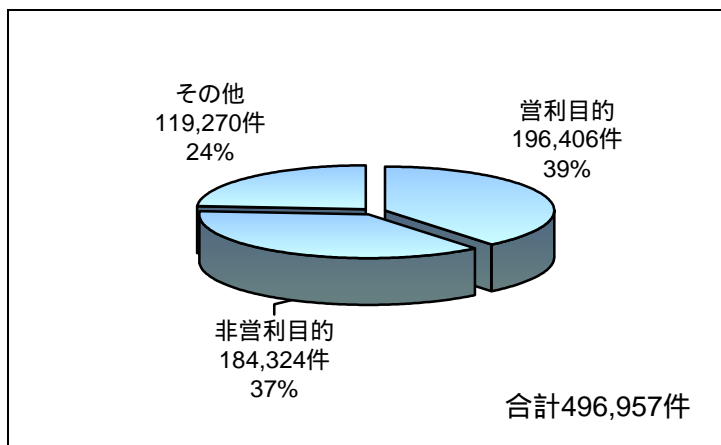
### <申請手順他>

- ・初回申請の許可有効期間 = 最高3年
  - ・更新可能。更新後の許可有効期間 = 無期限
  - ・許可発行費用（期間限定）1,250 マルク
  - ・許可発行費用（無期限）3,500 マルク
- 求職者からの料金徴収は禁止  
オンライン職業紹介所については、求職者から一定以上の料金を徴収しない限り許可申請義務を課していない  
企業からの紹介料の上限なし  
(平均は年収の12~15%)

(出所：Walwei & Konle-Seidl 2001)

ドイツにおける民間職業紹介所の成長は、他のヨーロッパ諸国と比較して抜きん出たものではない。民間職業紹介所の市場シェアはせいぜい5%といわれる。民間雇用サービスに関連した主要調査によると、1994年から1999年にかけて、職業紹介総数のうち4.7%が民間職業紹介所によるものだった。また、同時期に、5,051の民間職業紹介所により実行された職業紹介数は49万6,957件で、うち19万6,406件(39%)は営利目的の、18万4,324件(37%)が非営利目的の、11万9,270件(24%)が他の紹介所により実施されている(図表2-4)。

図表2-4 民間職業紹介所の職業紹介数内訳



(出所：BZA, Randstad 2001)

ドイツにおける民間職業紹介業の詳細は明らかになっていないが、1994年に設立されたドイツの民間職業紹介団体BPV(Bundesverband Personal Vermittlung)によると、同団体に加入する会員企業数は約1,100社(うち700社が活動中)である。1994年に民間職業紹介事業が解禁された後2年間は、派遣の一形態と考えられていたため、業界は厳しい状態にあったという。最近、派遣会社によるテンプトゥパームがポピュラーになりつつあるが、アメリカやイギリスと比較するとまだその数は少ないようだ。

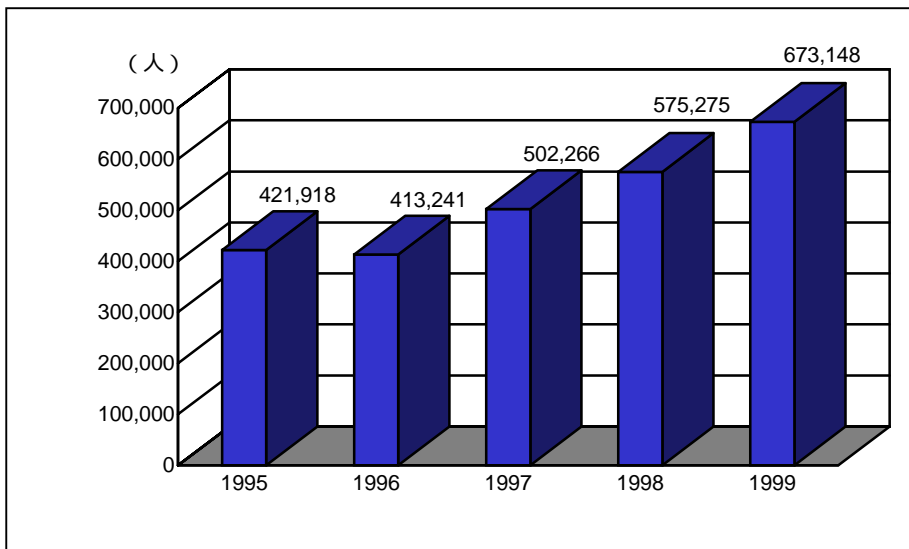
民間職業紹介事業と比較して、派遣事業のデータは数多く公表されている。

ドイツの派遣協会BZA(Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V)によると、1日あたりの派遣労働者数は30万人弱、年間で67万3148人である(1999

年)(図表2-5)。派遣労働者の男女比は、男性が76%、女性が24%である。また、職種では金属・電気関係、見習い、管理・事務、サービスが多い。

派遣業界は労働者派遣事業の規制緩和を強く要望している。現行法のもとでは、いわゆる常用型の派遣しか認められておらず、派遣期間の制限も厳しい。規制緩和が進めば、労働市場における派遣の占有率が上がると同時に、労働市場が拡大し、失業者が職を得ることが可能になると主張する。労働市場の需給調整力を高めるためには、隣国オランダのような柔軟な市場が望ましいというのが業界側の意見である。

図表2-5 ドイツにおける派遣労働者数の推移



(出所：BZA, Randstad 2001)

## 2.3 公的機関と民間事業者の関係

公共と民間の協力関係は今のところ際立ったものではないが、他の EU 諸国と同様に協力を深めつつあるといえる。ドイツでは連邦雇用庁と民間職業紹介所や派遣会社との協力関係があらゆる分野で結ばれており、マッチング機会を少しでも増やすため、求職者や求人データベースの共有、職業紹介業務の民間職業紹介所への委託などが実施されている。

民間職業仲介業の競争管理、民間サービスの業務内容の監督を行っている連邦雇用庁は、民間職業紹介所との競争を避ける一方、営利目的企業や非営利目的団体と、公共機関との協力・提携は有益であるという見解を示しており、公共職業紹介所と民間職業紹介所との連携は、将来的に特に地域レベルで増加すると予測している<sup>16</sup>。

また、連邦雇用庁では、民間職業紹介所が入手した情報やデータを活用したネットサービスの提供を準備中であり、これは近い将来実現する予定である。

そのほかに、連邦雇用庁では民間職業紹介団体 BPV と協力して、公共職業紹介所や民間職業紹介所の各種サービス内容をわかりやすく説明したパンフレットを作成し、求職者に配布している。

連邦雇用庁と民間職業紹介団体が共同で作成した P R パンフレット



<sup>16</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001

## 2.4 ITの活用

ドイツのインターネット人口は約2,500万人といわれているが、うち、1,540万人が求人・求職サイトを活用しているという。インターネットを利用した求人求職データの提供は官民とも活発に行っているが、特に、連邦雇用庁では、1997年に求人情報サービスSISをウェブ化したのを契機として、1998年には求人企業向け情報サービスAIS、職業訓練情報サービスASISをウェブ化し、さらに1999年にマネージメント仲介情報、グリーンカード申請者向け情報、2000年にエンジニア向け情報と、市場状況に応じてサービスを拡大している。SISの求人数は45万件で、これは国内トップの求人数を誇っている（第2位はワールドワイドジョブ）。また、AISは160万人の求職者情報、ASISは20万件の職業訓練に関する情報を提供している（数字は2001年4月ヒアリング時のもの）。また、SISのページビュー数は、2,000万件、AISは156万件、ASISは450万件となっている。SISを見て実際に職を得た人の数は、年間約52万人である。なお、SISでは、求職者が企業に直接応募できる形になっているが、個人情報保護の観点から、AISで求人企業が求職者に直接コンタクトを取ることはできない。

< 参考資料 >

海外労働白書 2000	労働大臣官房国際労働課編著 『平成 12 年版海外労働白書』
BFA 1999-1	Bundesanstalt für Arbeit, Annual Report 1999
BFA 1999-2	Bundesanstalt für Arbeit, Services for the Employment Market 1999
BFA 1999-3	Bundesanstalt für Arbeit, Still the First Choice for Employment and Vocational Services
Randstad 2001	Zeitarbeit and Private Arbeitsvermittlung in Germany 2001
Walwei & Konle-Seidl 2001	Ulrich Walwei & Regina Konle-Seidl, Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes (May 2001)

## 3. オランダ

### 3.1 オランダの政策展開（公的機関の役割）

#### A. 概要

オランダは、1970年代後半から80年代初めにかけて、継続的な景気後退と高福祉・社会保障に伴う支出増大による財政赤字の拡大により経済危機に直面し、いわゆる「オランダ病」と称される構造問題を抱え込んだ。こうした状況を憂慮したオランダ政府は、1982年に政労使の間で、労働時間の短縮、賃金の抑制、政府の賃金交渉への不介入を基本内容とする「ワッセナー合意」を締結した。これによりオランダは劇的な構造改革を成し遂げた。その後、1993年には政労使間で新たに「ニューコース合意」を締結し、賃金上昇の再抑制ならびに賃金の差別化を行った。

ワッセナー合意後の、最低賃金の引き下げ、賃金上昇の抑制、パートタイム労働によるワークシェアリングの促進という労働市場政策の効果、そして、失業給付水準引き下げ、障害者保険給付引き下げ、病欠手当の引き下げという社会保障制度改革の効果、さらには、自国通貨ギルダーとドイツ・マルクとの関係安定に焦点をあてた金融政策の効果により、オランダは1984年から1998年の15年間で雇用増加率32%を記録し、1982年には11.9%だった失業率は、1992年には5.6%、1999年には3.2%に改善するまでになった<sup>17</sup>。

このような一連の改革は、オランダの労働力需給調整システムにも反映している。1991年にオランダの公共職業紹介所は、雇用社会問題総合理事会の統括機関から独立機関へとその姿を変えたのと同時に、それまでの公共職業紹介所による職業紹介事業の独占を廃止した。以降、許可を得た民間職業紹介所の参入が可能となっている。

失業給付については、現在のところ、公共職業紹介所ではなく、別の機関が管理運営しているが、2002年には失業給付と職業紹介サービスを統合し、新しく設立される労働所得センター（CWI: Center for Work and Income）が運営することになる（公共職業紹介所の再編については詳細後述）。

公共職業紹介所の年間職業紹介数は、28万件から30万件程度であるが、独占廃止前と廃止後の市場シェアに特に大きな変化はないようである（図表3-1）。しかし、派遣会社や民間職業紹介所が増加した1997年以降、公共職業紹介所は、職業仲介者としての独占的地位を失ったとされる<sup>18</sup>。入職経路をみると、非公式経路や求人広告が上回っており、さらに、民間職業紹介所とはそのシェアがほぼ拮抗していることがわかる（図表3-2、図表3-3）。

<sup>17</sup> 第一勧銀 2000

<sup>18</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001



図表 3 - 1 公共職業紹介所の市場シェア（行政データ）

	総採用数 (千人)	求人登録数 (千人)	紹介者数 (千人)	求人登録率 (%)	紹介成功率 (%)	市場シェア (%)
	(1)	(2)	(3)	(2) ÷ (1)	(3) ÷ (2)	(3) ÷ (1)
1988年	580	214	123	37	57	21
1991年	804	243	129	30	53	16
1992年	774	241	148	31	61	19
1993年	612	257	156	42	61	25
1994年	591	273	175	46	64	30
1995年	707	273	161	39	59	23
1996年	705	262	169	37	65	24
1997年	656	286	175	44	61	27
1998年	790	329	183	42	56	23
1999年	882	315	159	36	50	18
2000年		306	121		40	

(出所：Walwei & Konle-Seidl 2001)

図表 3 - 2 入職経路の利用率 ( % )

	公共職業 紹介所	民間職業 紹介事業 (派遣事業含む)	求人広告	非公式経路 <sup>19</sup>	計
1988年	19	10	42	54	125
1990年	21	14	52	48	135
1992年	18	11	47	54	130
1994年	22	8	30	53	113
1995年	20	13	30	64	127
1996年	20	16	30	58	124
1997年	17	19	34	49	119
1998年	16	26	41	47	130

(出所：Walwei & Konle-Seidl 2001)

図表 3 - 3 入職経路の市場シェア ( % )

	公共職業 紹介所	民間職業 紹介事業 (派遣事業含む)	求人広告	非公式経路 <sup>19</sup>	計
1988年	12	7	35	47	101
1990年	9	7	43	40	99
1992年	10	7	39	44	100
1994年	16	6	26	53	101
1995年	13	10	24	53	100
1996年	13	12	25	51	101

(出所：Walwei & Konle-Seidl 2001)

<sup>19</sup> 非公式経路には、自発的な応募や従業員による紹介などが含まれる

## B . 公共職業紹介所の再編

公共職業紹介所は 1991 年に社会問題・雇用省 (Ministry of Social Affairs and Employment) から独立した機関である。Employment office service と呼ばれる地域事務所が約 200 カ所あり、無料の基本サービス(求職者登録、求人情報の収集、アドバイス、職業紹介)と、有料サービス(キャリアガイダンス、職業訓練)を提供している。また、CVVs (Vocational Training Centres) と呼ばれる職業訓練センターが 60 カ所あり、ここでは経営から技術に至るまで多様な職業訓練プログラムを受けることができる。1993 年には公共職業紹介所の再編計画案が出され (Suwi Bill) その後様々な改革法案が議会で提出された。これは、保障よりも就業機会を確保することが重要であることを認識し、顧客を重視し、効率的かつ公正に、また必要に応じて市場原理・競争原理を導入して、サービスを提供することを目指すべきだという考えによるものだった。

そして、2000 年に公共職業紹介所の再編が具体化し、同年 10 月より、公共職業紹介所内部に、以下の 5 つのビジネスユニットが作られた。

- ・基本サービス (Basic Services 職員数 3,000 人)
- ・再就職支援サービス (Reintegration Services 職員数 3,300 人)
- ・職業訓練サービス (Vocational training、職員数 1,000 人)
- ・施設サービス (Facility Services Support Department 職員数 300 人)
- ・ヨーロッパ社会基金 (European Social Fund 職員数 70 人)

上記 5 つのビジネスユニットは、2002 年に向けてさらに改編される予定である。たとえば、公共職業紹介所の根幹業務である職業紹介や失業給付は、新しく設立される労働所得センター (CWI: Centres for Work and

Income) に組み込まれる。具体的には、2002 年に向けて、261 の公共職業紹介所が 131 の CWI に集約される。再就職支援サービスのユニットは、KLIQ と呼ばれる民間会社となる。また、職業訓練サービスは民間の財団となり、施設サービスも民営化される。

社会保障に関する業務は、地方公共団体と 5 つの機関、産業社会保障基金 (Industrial Social Security Fund) により行われているが、産業社会保障基金は、2002 年に UWV と呼ばれる 1 つの公共機関に統合される。

また、地方公共団体、社会保障局および公共職業紹介所は、労働問題と所得問題に取り組むため、CWI の設立・運営を共同で推進しようとしている。地方公共団体及び社会保障局は、CWI を通じて、地域事務所と協力し、失業者に豊富なサービスを提供することになる。

## C . CWI (Centres for Work and Income)

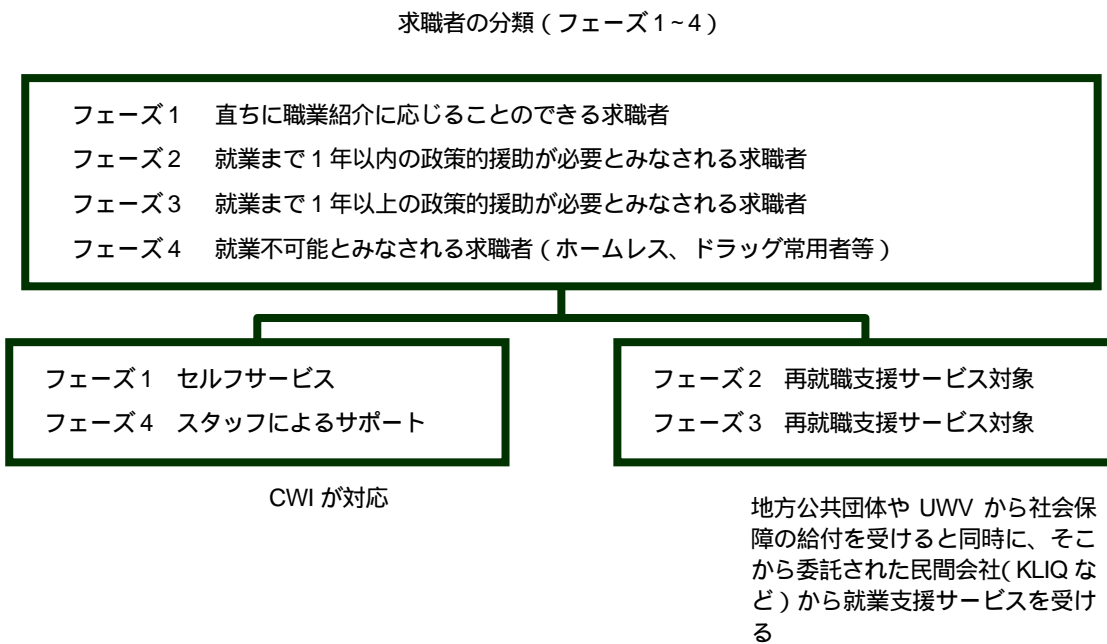
CWI は、いわゆるワンストップセンターで、その主要目的は、できるだけ迅速に求職者に対して適切な仕事を紹介することにある。近い将来、CWI で、失業保険等の登録手続きもできるようになる。また、求職者の分類も CWI が担当し、其々の状態に応じて異なるサービスを提供することになる (図表 3 - 4)。

なお、求人企業は、求職者が企業へ接触できるよう詳細な情報を公開するか、公共職業紹介所を介して紹介を受けるかを自由に選択することができる。

さらに、求人企業に対しては、集中的な募集と選考、従業員の再就職斡旋、従業員の訓練とガイダンス、人事に関する助言といったサービスを有料で提供しており、また、これらのサービスを民間事業者と協力して提供することも可能になっている<sup>20</sup>。

<sup>20</sup>Van Yperen, Jeannette 2000

図表 3 - 4 CWI による求職者の分類と対応



ズーテルミールにある公共職業紹介所本部



### 3.2 民間事業者の役割

オランダは1991年に成立した雇用サービス法により、それまで公共職業紹介所の独占だった職業紹介を民間に開放した。中央委員会からの営業許可を受ければ、アウトプレースメント、職業紹介事業、ヘッドハンティング事業、セレクション・オフィス事業（候補者の選考を行う事業）などを営業することができる。また、派遣事業については1999年1月より許可制を廃止している。

オランダの派遣労働者数は約29万人で、総雇用者数の4.5%を占める（1998年）<sup>21</sup>。派遣労働者がもっとも多い職種は製造業の工場労働者で、約半数を占め、次いで、一般事務職が約4分の1を占めている<sup>22</sup>。

また特別なタイプの組織として、STARTと呼ばれる派遣事業所がある。STARTは、フルタイムの仕事に派遣労働者を供給する資格を持った事業者を指し、就職が困難な求職者に仕事を紹介する際に例外的に業務を許可される。

なお、派遣契約を含めた有期雇用については、契約期間の上限が3年と定められており、通算契約期間がこの上限を超えない限り2回の契約更新が認められている。

### 3.3 公的機関と民間事業者の関係

1997年の新雇用サービス法施行により、公共職業紹介所の役割は、以前に比べて統括的なものではなく、効率的だと判断される場合には、民間職業紹介所などへの委託もなされるようになった。公共職業紹介所はより広範囲のサービスを提供するために、民間職業紹介所との提携も行っている。

公共職業紹介所は、民間職業紹介所を競合相手と考えず、求職者の就職という共通の目的のために協力しようとしている。たとえば、現在、公共職業紹介所が所有する3万人の求職者のデータベースにアクセスできるという契約を、2つの民間会社と結んでいる（公共職業紹介所の目的を理解しているか等の基準に照らして選別を行い、この2つの民間職業紹介所が選ばれた）。また、地方レベルにおいても民間会社との間に協力関係があり、求人情報の交換等を行っている。そのほか、長期失業者対策として、介護分野での雇用の創出に力を注いでいるが、ここでも派遣会社と協力関係を結んでいる。

---

<sup>21</sup> CIETT 2000

<sup>22</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001

### 3.4 ITの活用

現在は、公共職業紹介所に置かれたパソコン等の IT ツールを使い、求人情報や労働市場情報を提供するサービスが行われているだけであるが、2002 年からは、インターネット上でマッチングサービスが開始される予定である。また、テレビを使い、求人情報を 24 時間提供するというサービスも行っている（テレテックス）。

CWI のホームページ



< 参考資料 >

- 第一勧銀 2000 第一勧銀総研レビュー「『オランダ型改革』の本質とその意義について」(2000年3月)
- フォス 2000 ダスタフ・ヘルマ・ファン・フォス「オランダのパートタイム労働法の改正(講義録)」(2000年10月)  
<http://www.jil.go.jp/kouen/seminar/1.html>
- CIETT 2000 The International Confederation of Private Employment Agencies (CIETT)  
“Orchestrating the Evolution of Private Employment Agencies towards a stronger society”
- Walwei & Konle-Seidl2001 Ulrich Walwei & Regina Konle-Seidl, Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes (May 2001)
- BIR Netherlands 98 BIR Netherlands 98 (2001.08.10)
- Van Yperen, Jeannette 2000 “Marketing to Employers in the Netherlands” (July 2000)

## 4. フランス

### 4.1 フランスの政策展開（公的機関の役割）

#### A. 概要

フランスでは、1998年に「労働時間短縮に関する指導・奨励法」が成立し、同法により労働者20人以上を雇用する企業については、2000年1月1日から（その他の企業については2002年1月1日から）、週法定労働時間は35時間となった。政府は、時短を実現した企業に対しては国から補助金を出すというインセンティブを設けている。たとえば、1998年末までに企業が労働時間を10%以上短縮して週35時間を実現し、6%の追加的な従業員を採用した場合には、初年度に従業員1人当たり9,000フラン、次年度以降は1年ごとに1,000フランずつ減額した補助金が5年間提供される。このほか、障害者、長期失業者、若年者の採用に対しても、それぞれ年間1,000フランの追加的補助が提供される<sup>23</sup>。

2001年6月に政府が公表した「週35時間労働制に関する評価レポート」は、週35時間労働制の影響について次のように分析している<sup>24</sup>。

まず、週35時間労働制の施行は実働時間に大きな影響を与えている。具体的には、従業員20人以上の企業に働くフルタイム労働者の62%は、週労働時間が35時間となった。1996年の1.6%と比較すると、時短がかなり進んだことがわかる。また、この労働時間短縮により、26万5,000人分の新しい雇用が創出されたと推定される。この数値に、従業員20人未満の企業に働く労働者の時短分を加えると、50万人分の新規雇用創出となる。

次に、労働時間が短縮された労働者の大部分は、時短により生活に余裕が出たと回答しているが、その反面、仕事の量が変わらないため、労働環境にはそれほど満足

していないという結果が出ている。また、同レポートは、早急に解決されるべき問題点として、時短による賃金カットを避けるための最低賃金の調整、実働時間の定義の明確化などを挙げている。

---

<sup>23</sup> 海外労働 2001-1

<sup>24</sup> Eironline 2001

## B. 公共職業紹介所

フランスの公共職業紹介所（ANPE）は、労働省の管轄下にある独立行政法人である。政府の代表と労使の代表で理事会が構成されている。2000年までは国家から予算の割当てを受けていたが、2001年から、その財源は、3分の2が国家予算で、3分の1が労使の負担で賄われることになった。なお、失業給付は全国商工業雇用協会（UNEDIC）が、職業訓練は成人職業訓練機構（AFPA）がそれぞれ管轄しており、職業紹介事業とは分離されている。

公共職業紹介所は全国規模の雇用オフィスで、その任務は大きく2つに分類される。1つは仕事、職業訓練、職業カウンセリングを必要としている人々の援助、もう1つは労働者を探している企業の援助である。公共職業紹介所は、長期失業者の再就職斡旋をはじめとする各種労働市場プログラムの運営の他、労働市場プログラムを円滑に進めるための公的援助の実行や中小企業向けの特別援助対策も行っている<sup>25</sup>。

公共職業紹介所は22の地方事務局（DRA）、120の代表事務局（DDA）、850の地域職業紹介事務局（DALE）を有しており、すべてがネットワークでつながっている。また、公共職業紹介所では職業紹介部門の予算を今後150億フランに増やし、長期失業者への対応を強化するため、今後2年間で3,000名の職員を新規採用する予定である。

入職経路における公共職業紹介所の市場シェアは約40%で、2000年に行われた職業紹介数800万件のうち、320万件は公共職業紹介所によるものである（図表4-1）。

フランス公共職業紹介所の特徴は、諸外国の公共職業紹介所が縮小傾向にあるのに対して、規模、権限、職員数を拡大する方針を打ち出しているところにある。労働

市場需給調整システムにおける官民の関係が、「官＝ロースキルと就職困難者、民＝ミドルからハイスکیل」という棲み分け型になりがちなところを、公共職業紹介所はあらゆるレベルの求職者にサービスを提供できるような態勢を整え、スキルチェックも含めたきめ細かなサービスを提供したいと考えている。また、インターネットやミニテルの活用も成功しており、IT化においても民間に負けないインフラを整備している。

公共職業紹介所（ANPE）の副局長であるアラン・ジェコ氏は、市場シェアを拡大していくために、今後も職員数を増員し、インターネットによる情報提供を含めたサービス内容の充実に努めるという強気の政策を展開することを明言し、民間との競争姿勢を明確に打ち出していた。

ANPEの2000年レポートによると、1998年に始まった「雇用への新たな出発のための個別サービスプログラム」の単年度の利用者は、113万2,000人にも上る。

このプログラムは長期失業者の削減と予防を目的としており、長期失業者、RMI（社会復帰最低所得）給付の受給者、失業期間6カ月以上の若年失業者を対象とする。4つのメニューのうち、職探しのカウンセリングと職探しのための研修会のコースを利用者の56%が受講した。個別指導を24%が受け、職業訓練計画コースは12%の者が参加した。また、求職活動に付随した住居や健康相談を8%の者が受けた。こうして全体の57%が失業状態から抜け出すことができたと書かれている。

2000年のANPEの運営予算は77億フランで前年比7.8%増であった。この増加は職員の新規採用、情報システムの強化、提供するサービスの拡大に充てられた。

2000年にANPEのカウンセラーの集めた求人件数は、323万2,500件である。雇用と失業対策に重点を置き、1年以上失業している若年層と、2年以上の長期失業者

<sup>25</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001



を中心に 400 万人以上を職に就かせることができた。それは大きく 3 つの要因があるとしている。1 つめは資格や年齢によらない新しいメソッド *évaluation des compétences* (応募者適性検査) の開発と定着化。2 つめは求職者への個別指導を中心としたサービスにシフトし、81 万 6,724 件のサービスを提供。3 つめは求人開拓の強化である。主に大企業との関係を強化し、顧客企業数を約 60 万件と前年比 21.7% を伸ばしたことによる。各地域との連携も強めたこともその理由となるであろう。

更には、公的なウェブサイトの Anpe.fr の利用が 2000 年 12 月の段階で接続件数は 120 万件を超えたなど、ANPE 窓口以外での効果も高かったとみられている。フランスでは旧来からミニテルの利用頻度が高く、その月間接続数は 74 万件であるが、ANPE のサイトはそれを上回った。2001 年からは求職者が希望すれば全雇用者がアクセスできるプロフィール・バンクに登録でき、希望にあった求人情報を e メールで受け取ることが可能になることにより、さらに利用者は増加するであろう。

図表 4 - 1 公共職業紹介所の市場シェア(行政データ)

	総採用数 (千人)	求人登録数 (千人)	紹介者数 (千人)	求人登録率 (%)	紹介成功率 (%)	市場シェア (%)
	(1)	(2)	(3)	(2) ÷ (1)	(3) ÷ (2)	(3) ÷ (1)
1991 年						20.4
1992 年		1,184	508	20	43	
1995 年						32
1999 年	7,129	3,031	2,638	42.5	87	37

(出所 : Walwei & Konle-Seidl 2001)

ANPE 本部



## 4.2 民間事業者の役割

### A．職業紹介事業および派遣事業

民間職業紹介事業は、一部の例外を除いて、1973年労働法典により原則的に禁止されている。例外とは、公共職業紹介所の同意または政府の承認を受けたタウンホール、青年センターといった公共の非営利機関や、芸術家など特定分野に限定した民間企業による職業紹介事業である。フランスはILO181号条約を批准しておらず、法改正による民間職業紹介事業の規制緩和も予定していないが、現実には、民間職業紹介所はフランスに数多く存在し、積極的に活動している<sup>26</sup>。

一方、労働者派遣については、1972年以来、その活動が認められている。しかし、1990年代に他のヨーロッパ諸国が派遣事業の規制緩和を行ったのとは対照的に、フランスは1990年に規制強化を図っている。現在、派遣については、正当な理由付けが求められ、契約更新は1回のみで、最長契約期間は更新分を含めて18カ月（場合によっては24カ月までの延長あり）となっている。派遣事業については許可の取得は必要ないが、当局に対する通知義務と、資金保証が必要である。派遣労働者の使用が認められるのは、何らかの理由で正規労働者が欠勤し一時的に労働力が必要な場合、一時的に労働力需要が高まった場合、季節労働など一時的な労働の場合に限定されている。また、派遣労働者の賃金は、派遣先の正規労働者と同等でなければならないと定められている<sup>27</sup>。民間職業紹介が禁止されていることから、実

際に紹介を伴うような事業形態の多くは採用コンサルタントに属しているようである。フランスのウェブサイトやイエローページから関連団体を調べた結果、Syntecといった求人コンサルタント業協会や、APROCERD（Association Professionnelle des Conseils d'Entreprise pour la Recherche de Dirigeants）といった上級職の求人を扱う採用コンサルタント職業団体、CSNCR（Chamber Syndicale Nationale Conseil en Recrutement）のような求人コンサルタント業の全国組合、AESC（Association of Executive Search Consultants）といったエグゼクティブサーチコンサルタント団体が存在する。

人材派遣については、Adecco、Manpower、VediorBis、Randstad Intérim、Kelly Serviceなどの大手派遣会社が進出している。

求人情報誌は、APEC（次項参照）が週刊で発行する“*Courier CADRES*”、大手ビジネス誌の“*L'EXPRESS Emploi*”が有名である。

<sup>26</sup> “*L'EXPRESS*”などのビジネス誌に、民間職業紹介所の広告が数多く掲載されている。民間職業紹介所が活動を行っているという事実は、当然ながら公共職業紹介所の担当者も承知しているが、その理由を訊ねたところ、「過去の政権が一度も異を唱えなかったから」という説明を受けた。

<sup>27</sup> Walwei & Konle-Seidl 2001

## B . APEC

フランスにはカードル (cadre) といわれる管理職及び技術者といった高度な専門能力を持つ者を対象にした「カードル職業あっせん協会」(Agence de placement des cadres, 以下 APEC) という非営利団体がある。APEC は、1996 年に管理職エンジニアの雇用がきっかけで労使双方の協約が結ばれたことを機に設立された団体で、理事会は労使の代表により構成されており、求人収集と求職者への求人紹介を行っている。財源は、企業とカードルが支払を義務づけられているカードル年金金庫で、49 のセンターと 650 名の従業員で運営している。

カードルの定義は、高校卒業資格を有し 4 年の大学教育を受け (バカロレア+4 以上)、カードル年金に加入している人となっているが、新規学卒者であっても APEC を利用することが可能である。年間の取扱件数は 12 万 8,000 件 (2000 年) で、週あたり 2,000 から 3,000 件の職業紹介を行っている。なお、APEC では、数カ月の短期雇用の求人や、報酬がポストに見合わない求人は扱っていない。

フランス以外にもヨーロッパを中心とした全世界の求人情報を掲載している。

APEC の求人情報の公開は主に以下の 3 つの媒体を通して提供される。

### 1) ウェブサイト (www.apec.asso.fr)

フランス発の管理職の求人求職サイトで情報は毎日更新される。情報は週刊の求人誌とも連動している。情報件数は約 1 万 1000 件。新聞の求人ともリンクされている。1 日のビジターは約 3 万人。月間ページビューは 2,600 万ページ。毎日約 5 万人の利用者が e メールで情報を受け取っている。

### 2) 求人情報誌 “Courrier CADRES ”

管理職のキャリア専門誌としては唯一の週刊誌。約 70 ページで価格は 12 フラン。キオスクでの購入または定期購読が可能である。約 2,800 件の求人情報と仕事に関する情報提供などの編集記事で構成されている。

### 3) 3615Apec

ミニテルにおけるサービスで、毎日 4,000 件の接続がされている。

その他、求職者及び雇用者への様々なサービスが提供されている。

企業向けには、管理職採用のための 2 日間の研修がある。また、求職者向けには、フランス及び EU の労働市場に関する基礎情報や職業の展望など詳細な情報提供を行っている。また、求職相談及び面接トレーニング、ジョブフェアへの参加も可能である。

Courrier CADRES



### 4.3 公的機関と民間事業者の関係

民間職業紹介事業全体の市場規模は明らかでないが、入職経路に占める公共職業紹介所の市場シェア（40%）には到底及ばないであろう。職業紹介について、労働法典は公的機関の独占と定めているが、実態はそれらの規定と乖離している。派遣会社や民間職業紹介所との競争を強く意識して、公共職業紹介所の積極的な拡大政策を取っていることは、公共職業紹介所が、民間職業紹介所と競争関係にあることの一つの証左といえるかもしれない。公共職業紹介所の対象を就職困難者に限定することが逆に公共職業紹介所のパフォーマンスを低下させるという責任者の発言も、競争関係をむしろ歓迎する姿勢の表れといえるだろう。また、独立行政法人という形態をとっていることが、上記のような関係を志向することと無縁ではないように思われる。

一方、単に競争するだけでなく、公共職業紹介所が人材派遣会社と協定を交わすといった官民の協力関係も構築している。例えば、派遣会社が人材を見つけることができないときに、公共職業紹介所から候補者の紹介を受けるといことがある。

公共職業紹介所の拡大政策を展開し、職業紹介において高いシェアを獲得しているフランスは、公共主導型の労働市場需給システムであるといえよう。

### 4.4 ITの活用

フランスには、1980年代からミニテルとよばれる電話回線を使った情報サービスが存在していた。ミニテルは、1983年にフランス・テレコムが開発したもので、当時、フランス全土で約450万台の端末機が無料で配られた。当初は、従来の電話帳の制作費がかさむという理由から開発されたのだが、電話番号検索のみならず、列車の切符やホテルの予約、個人売買など約8,000種以上のサービスを提供するなど膨大な情報量を保有するシステムになった。フランスのインターネット利用者は約700万人に達しているが、ミニテルは750万台、利用者が1,800万人とインターネットよりも普及率が高いため、ミニテルの存在がフランス国内でのインターネットの普及を遅らせているともいわれている<sup>28</sup>。

勿論、インターネットを利用した求人・求職情報の提供も行われており、公共職業紹介所やAPECのウェブサイト利用者も少なくない。しかし、ミニテルが家庭に普及しているのとは対照的に、自宅からコンピューターでインターネットにアクセスする人はまだ少ないようである。

公共職業紹介所のサイトは、100万件の求人を毎日、リアルタイムでアップデートしており、1日当たり7万ビットと、国内No.1の利用率を誇っている。さらに、企業が希望すれば、連絡先を載せることが可能であり、利便性も高い。今後1年間で1,000万ドルの運営・開発費を確保しているほか、2003年までに情報システムを刷新する予定で、そのために1億ドルの予算を組んでいる。

民間のウェブサイトはAPECのほかにAPECのサイトでも広告が掲示されているJOBSCOUT24FRANCEや、Cadremploi、Recrutなどがある。JOBSCOUT24FRANCEはフランスで最初のジョブサイトといわれ、2000年1月に

<sup>28</sup> 日経ネット 2000

17万5,000人の利用者を突破した。Cadremploiは新聞やビジネス誌と提携したサイトである。また、大手では、他国と同じようにモンスター・ドットコムが進出しており、CMや、タクシー車両のドアに広告を掲示するなど派手なPR展開がなされているようである。他にはJobpilot、Demain!など多数があるが、Demain!は、TV番組関連のジョブサイトである。TV以外に24時間利用できるデータベースを持ち、サイトによる検索が可能である。取材の際も、地下鉄の駅や車内にいくつかのジョブサイト広告があるなど、インターネットによる職探しは序々に浸透しているようである。

ANPEのウェブサイト

(<http://www.anpe.fr>)



< 参考資料 >

海外労働 2001-1	日本労働研究機構『海外労働時報 2001 年 9 月』, 2001 年 9 月
日経ネット 2000	広島輝治「ミニテルと i モードの意外な関係」『日経ネットビジネス・ヨーロッパウォッチ 2000 年 12 月号』
ANPE 2000	ANPE, Annual Report 2000
APEC 2001	APEC, “ L’Europe des cadres 2001 ”
Eironline 2001	Eironline, Report evaluates 35-hour week law at half-way stage (France), July 2001
Walwei & Konle-Seidl2001	Ulrich Walwei & Regina Konle-Seidl, Job Placement Regimes in Europe: Trends and Impacts of Changes (May 2001)

## 5. アメリカ

### 5.1 アメリカの政策展開（公的機関の役割）

#### A. 概要

アメリカの労働市場政策を包括的に管理するのは連邦雇用訓練局（Department of Labor, Employment & Training Administration）である。アメリカ 50 州とコロンビア特別区、グアムが 6 つの地域に分割され、各地域で共通のプログラムが運営されているほか、同局の管理・指揮のもと、地域別または地域内の州ごとに独自のプログラムを展開している（広範囲な地域ではさらにその地域を 2 つに分けているところもある。図表 5-3 参照）。実質的には、州がイニシアチブを取って各種のプログラムを運営しているというのが実情である。

アメリカ全体の労働市場政策を運営する雇用訓練局は、1933 年ワグナー・ペイサー法（The Wagner-Peyser Act of 1933）、1935 年社会保障法（The Social Security Act of 1935）、および職業訓練提携法（The Job Training Partnership Act）、1974 年取引法（The Trade Act of 1974）を根拠法とする機関であり、その目的は求職者および企業に対して無料でさまざまな職業紹介関連サービスを提供し職業の斡旋を行うことである<sup>29</sup>。また、失業保険プログラムも雇用訓練局の所管となっている。

1933 年ワグナー・ペイサー法は、1998 年労働力投資法（The Workforce Investment Act of 1998）により改正された。この改正により、公共職業紹介所はワンストップセンターとなることが義務づけられ、職業紹介、失業給付、雇用労働統計情報の提供などがワンストップシステムとして統合された<sup>30</sup>。1998 年労働力投資法は、1999 - 2004 年 5 カ年戦略計画の中核をなし、全国に 600 力所を超える労働力投資評議会（Workforce Investment Boards）を設置して、各ワンストップセンターの運営を

監督させている。労働力投資評議会には、地元の教育施設、労働団体、経済団体や、遠隔地労働者プログラム、若年者プログラム、成人教育、職業教育、「福祉から労働へ」プログラム、失業保険などに関するすべてのワンストップ・パートナーが含まれている<sup>31</sup>。労働力投資法がワンストップセンター化を推進した目的は、個人や企業が必要なサービスを容易に受けられるようにするためである。

連邦レベルでは、職業紹介事業および労働者派遣事業について一切規制を行っていないが、州レベルでは民間職業紹介事業については許可制を、労働者派遣事業については登録制または届出制を採用しているところも少なくない<sup>32</sup>。民間職業紹介事業に対する規制は、基本的に求職者を保護する目的のもので、求職者から料金を徴収する事業を規制の対象としているところが多い。

また、雇用訓練局では、インターネットを活用して、求人・求職情報を提供するアメリカズ・ジョブ・バンク（America's Job Bank）や、職業に関する情報を提供する O\*ネット（Occupational Information Network）によるサービスも行っている（5.4 IT の活用の項で詳述）。

<sup>30</sup> ETA 1999

<sup>31</sup> ETA 2001-2

<sup>32</sup> 民間職業紹介事業については、34 の州と 1 つの特別区において許可制等が導入されており、このうちあらゆる職業紹介事業を対象としているのは 10 の州と特別区で、24 州は求職者から料金を徴収する事業所のみを対象としている。派遣事業については、現在 9 つの州で規制が課されているが、4 州は登録制か届出制であり、その他の州は非熟練労働者や日々雇用される者を派遣する場合に限って対象としている。

<sup>29</sup> CFDA 2001

## B. 雇用訓練局が提供するプログラム

雇用訓練局が提供している主なプログラムは次の通りである<sup>33</sup>。

### (a) 「福祉から労働へ」プログラム

このプログラムは、就業が困難な福祉手当受給者などを対象に、地域レベルでさまざまなサービスを提供するものである。

1996年中小企業職業保護法(The Small Business Job Protection Act of 1996)を根拠法とする就業機会税控除認定手続きにもとづき、1997年12月31日以降、2002年1月1日以前に就業を始めた長期間の福祉手当受給者を雇用する企業については、『「福祉から労働へ」税控除』措置をとっていた。

『「福祉から労働へ」税控除』は、福祉から独立し、経済的に自立できるよう人々を支援するためのツールであり、プログラムがスタートしてから1998年9月30日までの半年間で4万6,000件を超える認定が行われている。

『「福祉から労働へ」税控除』により、企業は新規雇用につき最高で8,500ドルの連邦税控除を受けることが可能となる(当該労働者が2年間雇用された場合)。なお、このプログラムの対象者は図表5-1の通りである<sup>34</sup>。

### (b) 成年訓練プログラム

1998年労働力投資法にもとづくプログラムで、経済的に不利な立場にある成年を対象に技能教育や職業紹介サービスを提供するもの。

### (c) ワンストップセンター

効率性を改善し、求職者および企業向けサービスを調和させるよう設計された、多彩な雇用および教育訓練サ

ービスを提供する統合システム。

### (d) 失業給付

失業保険に関する情報、援助、プログラム、給付を個人やグループに提供するもの。

### (e) 徒弟訓練

グローバルな経済で競争する必要がある技能労働者向けに徒弟制度や他の訓練プログラムを開発する。

### (f) インディアンおよびネイティブアメリカン向けプログラム

経済的に不利な立場にある失業中、または、不完全雇用中のインディアンやネイティブアメリカンに訓練や雇用プログラムを提供するもの。

### (g) 移民および季節農業労働者向けプログラム

農業分野における慢性的な失業や不完全雇用を解決するための移民および季節労働者向けプログラム。

### (h) レイオフされた労働者向けプログラム

ダウンサイジングや事業閉鎖の影響を受けた労働者に雇用や訓練を提供するプログラム。

<sup>33</sup> ETA2001 - 1

<sup>34</sup> DOL 1999



図表5-1 「福祉から労働へ」プログラム対象者

<p>次のいずれかの要件を満たす長期福祉手当受給者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 援助が必要な家族のための一時的援助 (TANF) を雇用日以前に最低 18 カ月受けていた家族の一員</li> <li>・ 1997 年 8 月 5 日以降に連邦法または州法にもとづき TANF の受給資格を失った家族の一員</li> <li>・ 1997 年 8 月 5 日以降に、最低 18 カ月間 TANF を受けていた家族の一員</li> </ul>
--

図表5-2 連邦雇用訓練局 連邦予算プログラムおよびファイナンス

単位：百万USドル

プログラム活動別支出額	2000年度	2001年度 (予算)	2002年度 (予算)
成人向け雇用および訓練活動	238	950	1,612
経済的に不利な立場にある労働者のための雇用および訓練活動	677	1,591	2,283
若年者のための活動	1,001	1,103	1,001
若年者の就職機会のための補助金	267	250	275
ジョブ部隊	1,256	1,412	1,518
犯罪歴のある若年者のための就職支援	-	40	15
ネイティブアメリカン	59	55	55
移民および季節農業労働者	75	77	77
全国プログラム	143	338	361
終了したプログラム	146	55	-
払い戻し可能なプログラム	2	4	4
新規支出合計	3,864	5,875	7,201

(出所：Department of Labor, Employment and Training Administration, The Budget for Fiscal Year 2002)

## C. 公共職業紹介所

雇用訓練局が管轄する各州の公共職業紹介所のサービス内容は、州によって名称、設置数、内容も異なっているが、最低限のサービスは以下のようなものである。

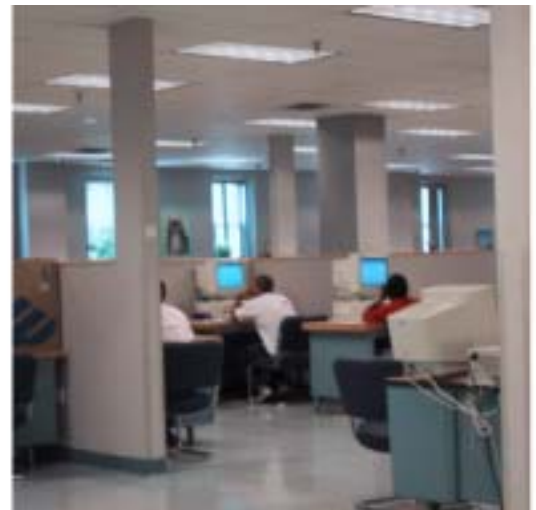
### a) 求職者向けサービス

- ・ 国、州、地域の労働市場情報の提供
- ・ 就職とキャリアに関する資料室の利用
- ・ 求職情報
- ・ 職業紹介、斡旋
- ・ 職業教育とトレーニングプログラム
- ・ 適性トレーニングと診断
- ・ 職業適性試験、評価
- ・ 就職活動に関する指導
- ・ 失業保険の給付

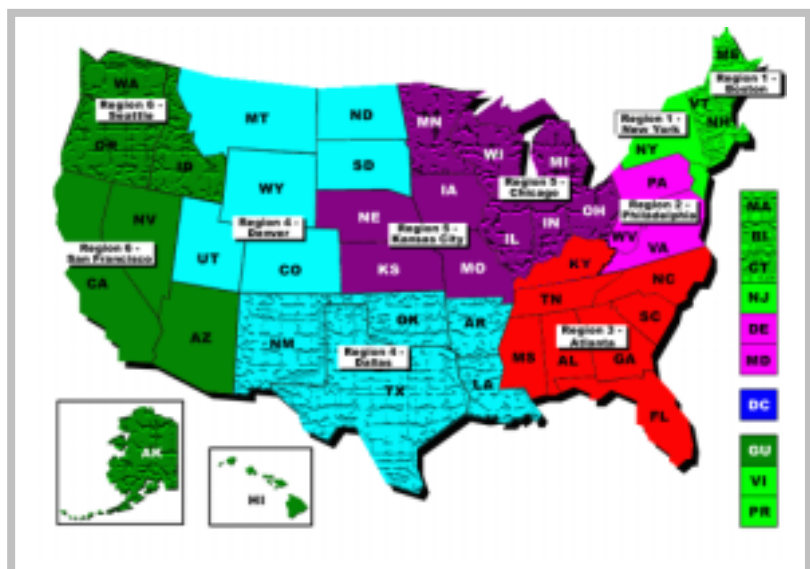
### b) 雇用者向けサービス

- ・ 募集代行、面接代行
- ・ 求人情報の掲載
- ・ 労働市場情報の提供（給与等）
- ・ 政府関係資料の提供

公共職業安定所 求職者が求人情報の検索をしている



図表 5 - 3 雇用訓練局行政組織地域オフィス



(出所：ETA 2000-1)

## D. パフォーマンス

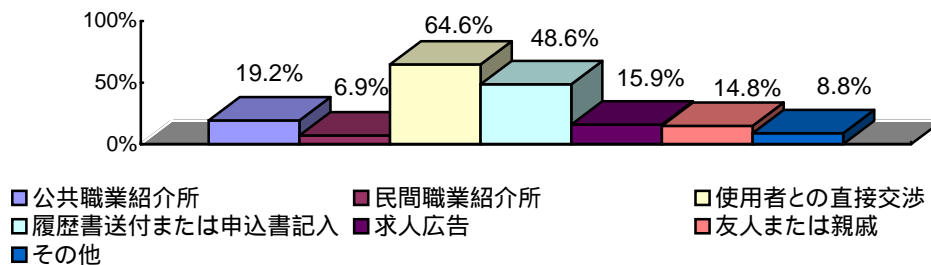
1999年度の雇用訓練局アニュアルレポートによると、公共職業紹介所のワンストップ雇用サービスセンターに登録した求職者数は1,670万8,228人で、うち失業給付資格者は616万5,645人であった（図表5-5）。

公共職業紹介所が受けた求人数は、746万1,573件であった（図表5-6。時系列データは図表5-7、5-8）。

## E. 公共職業紹介所の市場シェア

アメリカにおいて、もっとも一般的な求職方法は求人企業への直接応募であり、1998年の調査では、失業中の求職者が公共職業紹介所を利用する割合は19.2%、民間の職業紹介所を利用する割合は6.9%となっている（図表5-4）。

図表5-4 失業中の求職者とその求職方法（1998年）



MA

（出所：アメリカ労働統計局 Employment and Earnings Jan 1999）

図表 5 - 5 公共職業紹介所に登録した求職者数とその内訳

内 訳	全求職者数	人 種					雇用状況		失業給付有資格者
		白人	黒人	ヒスパニック	インディアン・ネイティブ・アメリカン	アジア・太平洋	雇用	失業	
全求職者	16,708,228	9,556,624	3,588,649	2,116,289	214,908	317,121	1,976,518	13,586,081	6,165,645
退役軍人	1,668,317	1,101,545	357,733	83,590	17,808	16,812	231,887	1,319,725	617,878
男性	8,673,565	5,223,970	1,709,565	1,178,376	113,210	166,774	1,067,169	7,070,048	3,095,351
女性	7,710,699	4,332,588	1,879,051	937,699	101,699	153,338	902,141	6,283,949	2,730,312
若年者（21歳まで）	2,305,938	1,306,281	553,136	305,119	34,661	40,020	289,557	1,887,307	300,985
成年（22歳以上）	13,961,274	8,250,126	3,035,732	1,811,329	180,250	277,216	1,686,971	11,323,717	5,489,204
22 - 44 歳	10,139,554	5,711,397	2,412,102	1,380,492	139,934	191,067	1,320,496	8,144,797	3,687,047
45 - 54 歳	2,466,987	1,568,342	440,542	279,201	28,851	90,179	299,534	1,979,971	1,121,217
55 歳以上	1,367,086	885,271	186,878	155,648	11,606	85,385	105,625	1,172,602	692,283
経済的に不利な人々	2,149,156	1,067,637	668,011	321,052	33,184	19,225	222,420	1,919,306	665,700
福祉手当受給者	791,120	354,359	304,827	99,274	11,087	9,494	82,026	650,595	190,664
求職活動数	6,704,938	3,978,148	1,607,533	796,539	74,844	91,773	740,131	5,868,060	2,428,242
雇用の紹介を受けた数	6,733,180	4,037,549	1,662,432	677,651	98,008	83,665	1,094,181	5,614,808	1,652,141
永続的雇用紹介	6,101,653	3,683,750	1,531,711	574,011	85,967	73,089	981,101	5,095,996	1,535,814
雇用機会を得た人	3,601,620	2,075,919	835,737	436,307	47,643	41,477	448,119	3,115,754	1,116,840
雇用された人	2,445,846	1,463,651	531,391	267,469	32,404	32,684	305,807	2,119,016	967,777

（出所：U.S. Department of Labor: Employment Service Programs ETA 9002 Quarterly Report 0701/1999 through 06/30/2000, ETA1999）

図表 5 - 6 公共職業紹介所が受けた求人数とその内訳

職 種	合 計	農 業	鉱 業	建 設	製 造	運 輸	卸	小 売	金融 不動産	サービス	公共	非分類
全球人数	7,461,573	356,158	22,112	344,512	964,456	429,565	234,081	964,970	223,802	3,168,768	524,800	102,193
専門、技術、管理職	1,120,430	11,670	2,825	11,666	92,208	37,524	22,148	64,678	44,871	611,128	127,250	10,514
事務職	1,479,820	76,822	1,258	14,283	64,598	89,930	41,015	194,942	104,764	639,107	220,070	18,700
営業・販売職	585,145	5,520	252	7,113	23,039	32,262	34,344	228,923	33,690	198,776	5,919	10,195
サービス（メイド等）	50,643	990	31	551	342	220	198	898	660	45,230	530	950
サービス（他）	1,194,364	7,047	527	10,270	21,244	12,689	7,113	311,812	17,970	696,715	91,966	14,987
農業	297,151	197,457	105	7,175	5,562	1,947	4,795	4,929	3,030	40,325	23,141	9,000
加工	344,807	15,651	702	5,041	212,159	3,313	12,955	13,888	784	73,101	3,773	3,099
機械	341,424	5,004	1,249	15,953	151,615	13,760	14,602	16,979	1,453	104,200	9,557	6,236
組み立て・加工	387,940	2,382	396	11,578	165,802	9,447	11,689	9,277	8,064	162,030	1,725	4,710
建設	604,813	8,139	5,562	232,114	87,135	21,455	12,948	15,037	11,234	174,335	22,627	11,185
自動車・運送	206,861	5,202	1,531	14,651	14,738	82,232	16,797	18,152	883	45,347	2,160	2,824
運輸	108,201	597	214	1,056	2,079	36,504	2,722	15,647	774	43,122	3,343	1,699
梱包等	666,534	17,914	1,000	15,916	111,858	85,824	51,384	65,560	2,255	298,230	9,581	6,772
その他	64,541	1,599	6,572	2,950	7,593	4,038	1,823	4,032	880	28,978	4,925	1,322
満たされた求人数	1,892,499	86,520	7,097	106,077	438,781	109,744	67,292	224,080	32,040	674,596	109,930	37,584
専門、技術、管理職	136,235	1,977	196	1,373	6,734	2,186	1,735	7,482	2,792	96,878	15,158	1,590
事務職	312,961	1,397	251	3,865	17,752	18,767	8,797	51,908	16,843	128,403	56,659	7,346
営業・販売職	100,511	527	30	1,003	3,759	4,145	6,251	44,057	3,604	33,249	1,121	2,827
サービス（メイド等）	23,227	518	20	299	122	149	103	363	388	20,650	140	471
サービス（他）	269,169	663	120	3,387	9,643	2,116	1,684	72,317	2,804	154,285	16,593	6,094
農業	98,311	61,919	29	1,094	1,499	665	2,706	1,784	859	19,901	5,654	2,409
加工	158,593	6,830	382	1,265	129,906	592	5,158	1,969	36	10,254	180	2,150
機械	107,074	491	421	3,784	69,414	2,741	4,059	3,287	255	19,744	766	2,140
組み立て・加工	142,793	420	61	2,104	94,339	697	4,221	2,928	265	34,598	304	2,831
建設	178,433	1,244	1,541	72,762	39,083	4,114	3,867	4,128	2,516	41,015	4,773	3,618
自動車・運送	55,249	2,106	606	6,561	4,680	19,121	5,116	4,551	481	10,940	464	627
運輸	19,881	75	62	249	455	5,313	619	4,025	94	7,833	464	707
梱包等	282,719	7,933	397	7,580	59,525	48,018	22,377	24,730	928	99,971	6,784	4,474
その他	15,814	459	2,973	952	2,048	1,140	588	757	142	5,278	1,148	300

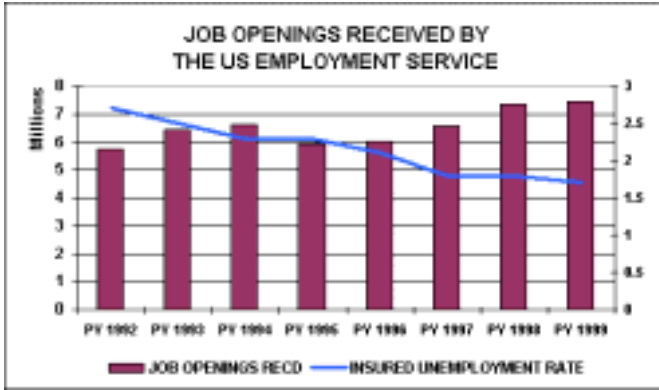
( 出所 : U.S. Department of Labor: Employment Service Programs ETA 9002 Quarterly Report 0701/1999 through 06/30/2000, ETA1999 )

図表 5 - 7 公共職業紹介所求職者数（1997 年～1999 年）

	1997 年度	1998 年度	1999 年度
全求職者数	17,855,149 100.0%	17,188,128 100.0%	16,708,228 100.0%
失業給付有資格者	6,663,475 37.3%	6,445,486 37.3%	6,165,645 36.9%
退役軍人	1,851,086 10.4%	1,757,058 10.2%	1,668,317 10.0%
経済的に不利な立場にいる人	2,799,981 15.7%	2,505,533 14.5%	2,149,156 12.9%
障害を有する人	398,225 2.2%	340,413 2.0%	334,123 2.0%
移民・季節農業労働者	188,655 1.1%	188,157 1.1%	188,969 1.1%
報告可能なサービスを受けた人	11,710,273 65.6%	10,858,077 62.8%	10,944,034 65.5%
報告可能なサービスを受けた求職者の内訳			
査定サービスを受けた人	1,982,885 16.9%	1,868,278 17.2%	1,777,295 16.2%
求職活動を行った人	5,994,529 51.2%	6,222,361 57.3%	6,704,938 61.3%
スキル訓練の紹介を受けた人	396,815 3.4%	410,605 3.8%	395,589 3.6%
雇用の紹介を受けた人	7,704,058 65.8%	7,008,534 64.5%	6,733,180 61.5%
雇用機会を得た人	3,291,887 28.1%	3,265,248 30.1%	3,601,620 32.9%
うち雇用された人	1,359,872 41.3%	1,553,646 47.6%	2,029,411 56.3%

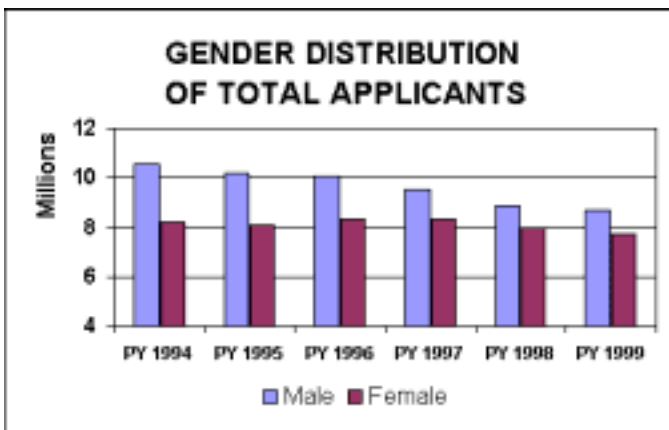
（出所：ETA 1999）

図表 5 - 8 公共職業紹介所が受けた求人数の推移



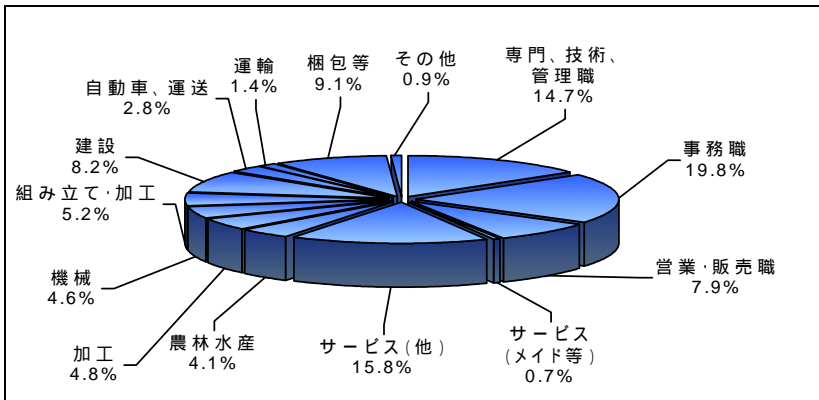
(出所：ETA 1999)

図表 5 - 9 全求職者の性別



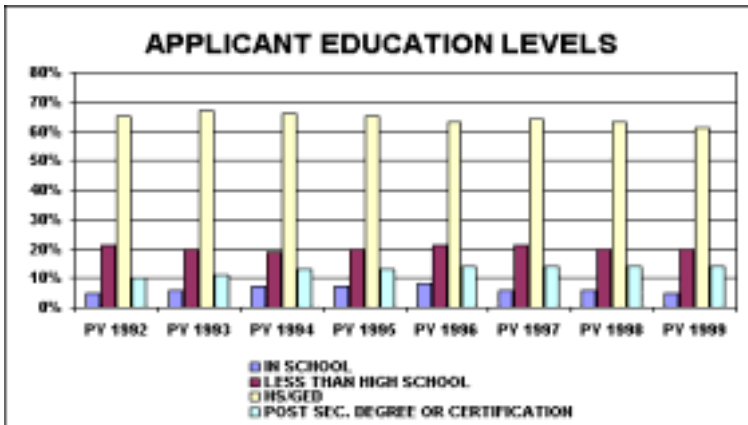
(出所：ETA 1999)

図表 5 - 10 求人受理した職種内訳



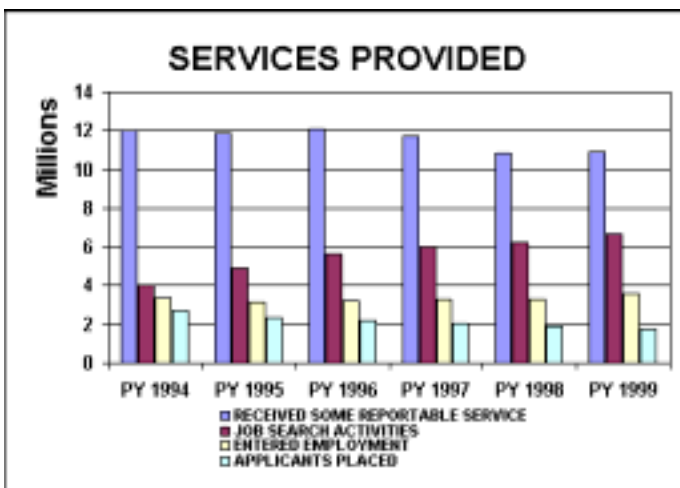
(出所：ETA 1999)

図表 5 - 11 求職者の教育レベル



(出所 : ETA 1999)

図表 5 - 12 公共職業紹介所が提供したサービス



(出所 : ETA 1999)



## 5.2 民間事業者の役割

### A . 概要

アメリカの民間職業紹介所（派遣事業所を含む）は約1万4,000社、事業所数で約4万2,000にのぼる。これらの事業所が1年間に提供した仕事の数は、320万件を超えている<sup>35</sup>（このうち派遣の仕事が290万件をしめる。数値はいずれも1998年のもの）。いわゆる人材ビジネス業界には、職業紹介や派遣のほか、エグゼクティブサーチ、アウトプレースメント、従業員リース（PEO）などの事業形態があり、規模・種類ともに進化を続けている。業界全体の売上高は、2000年度で1,400億ドル、2001年度で1,600億ドル、2002年度で1,800億ドルを超えると予測されている<sup>36</sup>。1993年から2002年までの売上高推移と売上高の事業別内訳は、図表5-13、5-14、図表5-15の通りである（2000年度以降は予測値）。

なお、アメリカ・スタッフィング協会によると、労働者派遣事業の売上高ならびに雇用者数は、2000年未頃から景気後退の煽りを受けて若干後退しはじめている<sup>37</sup>（図表5-16）。

人材ビジネス業界は小規模事業所が多く、従業員数10人未満の事業所が4分の3をしめる（図表5-17）。大規模事業所は、アデコやマンパワー、ランドスタッドなど派遣事業を中心に行っている会社に多い<sup>38</sup>。

### B . 職業紹介事業と派遣事業の兼業

アメリカの民間職業紹介所は、職業紹介事業と派遣事業を兼業で行うところが多い。全国人材サービス協会（National Association of Personnel Services, NAPS）の調査によると<sup>39</sup>、民間職業紹介所のうち58%が職業紹介事業と派遣事業を兼業しているという。この割合は大手になるほど高い（図表5-18）。派遣事業に特化した会社は非常に少なく、年間売上高300万ドル未満の会社で派遣事業のみを行っているところは、回答企業のなかにはなかった。また、兼業している会社では、派遣事業による収入の方が職業紹介による収入を上回っているところが多数を占めている。

---

<sup>35</sup> BLS 2001

<sup>36</sup> SI 2001

<sup>37</sup> ASA 2001

<sup>38</sup> SI 2001

---

<sup>39</sup> NAPS 1999

図表 5 - 13 人材ビジネス業界売上高推移

(単位：10億<sup>ドル</sup>)

	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年*	2001年*	2002年*
派遣	28.0	36.8	44.1	51.4	61.8	69.6	76.8	85.9	97.4	111.5
紹介	3.4	4.7	6.0	7.5	9.3	11.0	13.2	16.1	19.7	24.2
PEO	6.5	9.4	13.6	18.1	24.1	29.4	33.8	37.5	41.7	45.4
アウトプレースメント	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3

\* 2000年以降の数字は予測

(出所：SI 2001)

図表 5 - 14 人材ビジネス業界売上高推移 (内訳)

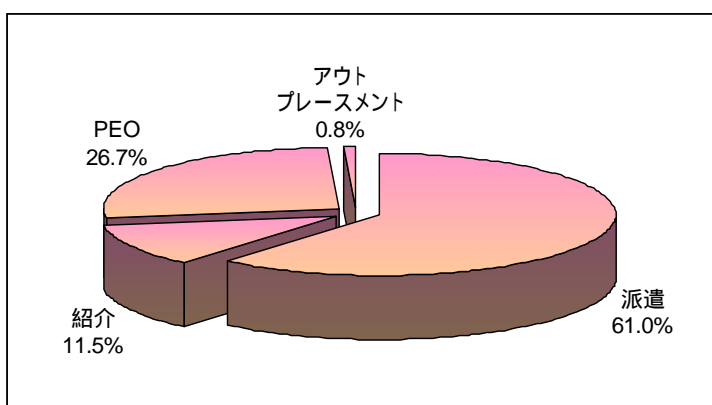
(単位：10億<sup>ドル</sup>)

	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年*	2001年*	2002年*
派遣(医療)	3.6	3.8	4.2	4.4	4.9	5.4	6.2	7.2	8.5	10.0
派遣(専門)	1.7	2.5	3.3	4.4	6.0	7.3	9.0	11.4	14.4	18.2
派遣(技術)	5.4	7.1	10.1	13.8	4.1	4.4	4.7	5.0	5.3	5.6
派遣(IT)					14.8	18.2	20.2	22.8	26.7	31.8
派遣(事務)	9.7	12.5	14.2	15.6	17.3	18.7	20.0	21.4	22.7	24.0
派遣(工場)	7.8	11.0	12.3	13.2	14.7	15.6	16.7	18.2	19.8	21.8
紹介(成功報酬)	2.1	2.8	3.4	4.0	4.8	5.7	6.9	8.6	10.6	13.3
紹介(テンブトゥパーム)	0.2	0.6	1.0	1.5	1.9	2.2	2.6	3.0	3.5	4.1
紹介(前受金)	1.1	1.3	1.7	2.0	2.6	3.1	3.7	4.5	5.5	6.8
PEO	6.5	9.4	13.6	18.1	24.1	29.4	33.8	37.5	41.7	45.4
アウトプレースメント	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	1.0	1.1	1.2	1.3

\* 2000年以降の数字は予測

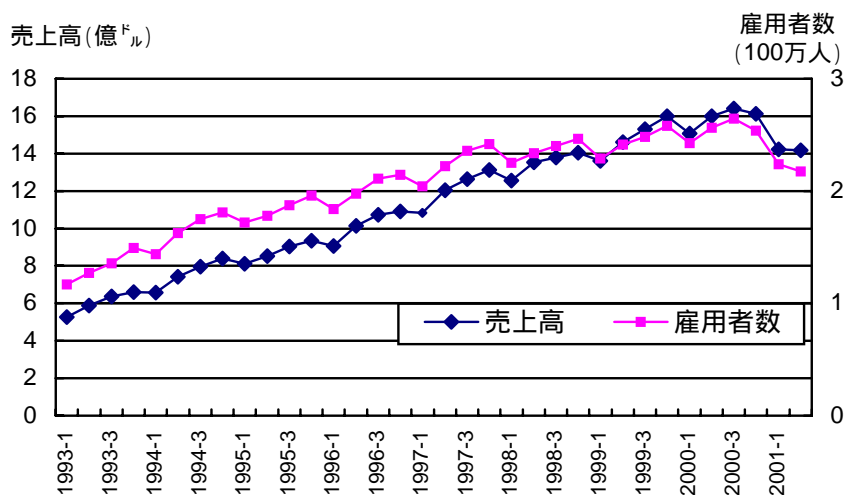
(出所：SI 2001)

図表 5 - 15 人材ビジネスの事業内容別内訳（2000 年度総売上高：1407 億ドル）



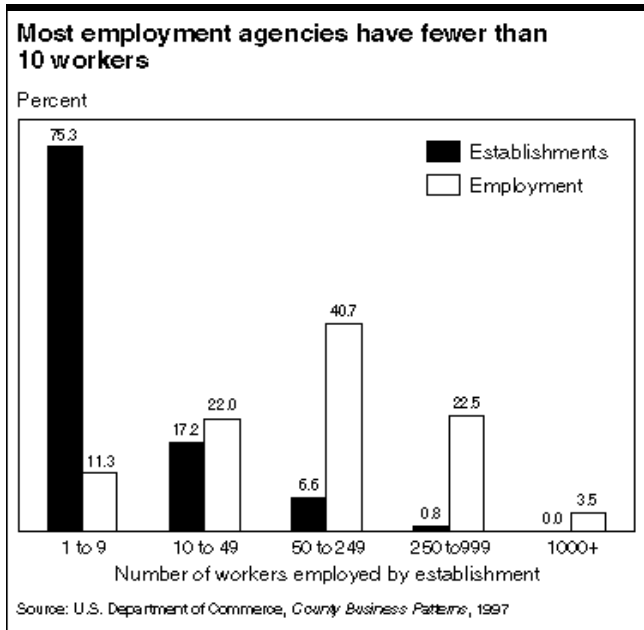
（出所：SI 2001）

図表 5 - 16 派遣事業売上高および雇用者数（四半期毎）



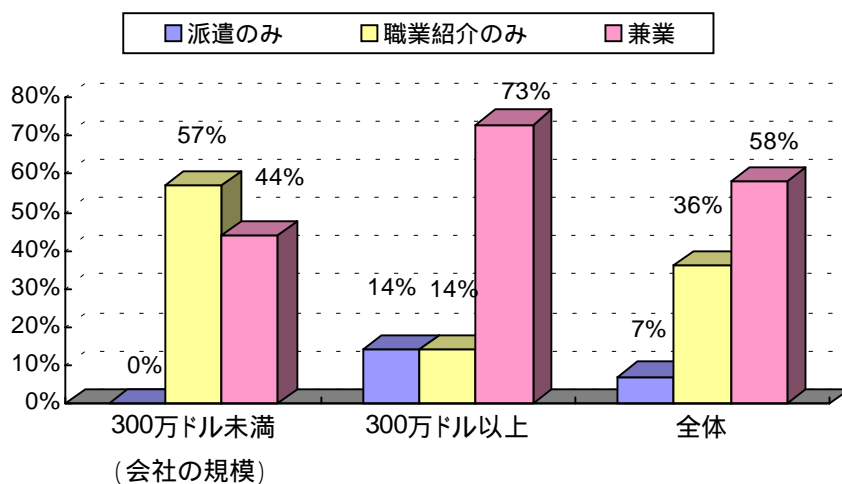
（出所：ASA 2001）

図表 5 - 17 人材ビジネス業界の事業所規模



(出所:BLS 2001)

図表 5 - 18 職業紹介事業と派遣事業を兼業する会社の割合



(出所 : NAPS 1999)

NAPS が 1999 年に行った人材ビジネス企業を対象にした分析調査。回答企業 60 社。

## 5.3 公的機関と民間事業者の関係

### A. 概観

アメリカの公共職業紹介所と民間職業紹介所は、基本的に異なった役割を受け持っている。公共職業紹介所は、主として失業者を対象に失業給付手続きを行い、新たな仕事を紹介し、必要に応じて職業訓練サービスを提供する。公共職業紹介所が紹介する仕事の内容はエントリーレベルのものが多く、ある程度のスキルを持った労働者が職を探すために公共職業紹介所を訪れることは稀であるようだ。

対照的に、民間職業紹介所は、有能な人材や一時的な労働力を求める企業のために有料でサービスを提供する。彼らのマーケットは企業が必要とする人材であり、したがって、ターゲットはミドルからハイレベルのスキルを有する技術者や、経験のある管理職となる。

官民の協力関係は州によって大きく異なるが、規制が少なく、事業者の裁量の余地が大きい労働市場であることなどを背景として、官と民との棲み分けが進んでおり、協力関係、競争関係ともに希薄であるといえる。

### B. ウィスコンシン州

ウィスコンシン州では、1995年にWisconsin Act289によって低所得者の経済的な自立を援助する雇用支援のためのプログラムWisconsin Works(W-2)を、民間に競争入札のうえ委託している<sup>40</sup>。これは未成年の子供をもつ低収入の者に対して、プログラム参加の資格の見極め、雇用関連サービス、職業教育、アセスメント及びカウンセリングサービス、給付金や食料パウチャー、子供の教育費、職業訓練費等の支給(参加者には段階別に給付金を支給)を行うものでジョブセンターの管轄のもとで運営される。最終決定は労働開発局長であるが、入札には250ページの提案書と、詳細な施設の説明、経験、プログラムの運営方針、計画、ビジョン、見込まれる成果、コストの見積りなどを提出し、審査委員会によって、一定の審査基準をもとに1000点満点で採点される。口頭によるプレゼンテーションや、会社訪問、インタビューによって評価されることもある。受託期間は2年間で、受託した企業は実際の運営状況を審査され、基準を満たしていると評価を受けた企業は次回契約の優先権を与えられ契約を更新できる仕組みである。ミルウォーキーでは元々公的な機関が行っていたが、基準を満たさなかったために6地域に分割され、1997年度には以下の5つの民間企業が新規契約をした。Employment Solutions of Milwaukee Inc.、Maximus Inc.、YW Works、Opportunities Industrialization Center of Greater Milwaukee Inc (OIC)、United Migrant Opportunity Services, Inc (UMOS)。現在は66団体が優先権を持っているが、2002年度は、米フィールド、コロンビア、ジャクソン、ラングラード、メノミニー、ウォーキーで新規入札が行われた。

<sup>40</sup> Request for Proposals to Administer Wisconsin Works and Related Programs

## C. マサチューセッツ州

マサチューセッツ州の雇用訓練局 ( Division of Employment and Training ) では、州内各地域のワンストップセンターを政府だけでなく、非営利団体や民間事業者が運営している。求職者や企業は、職業紹介、マッチング、スキル評価、職業訓練、労働市場情報の提供など、さまざまなサービスを提供するワンストップセンターを選択し、自分の希望に応じて無料または有料でサービスを受ける<sup>41</sup>。

たとえば、非営利団体が運営する雇用訓練リソース ( Employment & Training Resources ) は<sup>42</sup>、マサチューセッツ州内にフラミンガム、ノーウッド、ニュートンの3カ所のワンストップセンターを運営しているが、ここでサービスを受けたい求職者や企業は会員登録をする。登録費用ならびにサービス料は無料であり、求職者は履歴書作成サービスやスキル評価サービスを受けられるほか、ワードプロセッサ教室を受講することも可能である。そのほかの職業訓練も充実している。一方、企業は、ジョブマッチングのほかに、候補者の選考サービスを受けることができる。雇用訓練リソースは、失業保険に関する情報も提供している。

民間事業者の場合、求職者向けの基本サービスは無料であるが、キャリア開発や特定の訓練プログラムについては有料で提供しているところもある。企業向けサービスも基本サービスは無料であるが、コンピューター施設の貸し出しなど有料で提供するサービスもある<sup>43</sup>。また、

ある民間会社が運営するキャリアセンターは、求職者については基本サービスのみを提供し、企業向けに基本サービスと有料会員限定サービスを設置しているところもある<sup>44</sup>。

政府、非営利、民間にかかわらず、どこのキャリアセンターにおいても、求職者や企業は基本サービスを無料で受けることができる。しかし、コンピューター設備や各種訓練プログラムが充実しているのは民間事業者が運営するキャリアセンターであり、そのような基本サービス外のプログラムについては料金を徴収するシステムになっている。どのキャリアセンターを選ぶかは、個々の求職者や企業に委ねられている。

<sup>41</sup> DETMA 2001

<sup>42</sup> ETRCC 2001

<sup>43</sup> Yourcareer 2001. たとえば、レジュメ評付きの個人カウンセリングサービス ( 2時間 ) を 350 ドルで、個人キャリアカウンセリングまたはエンプロイメントコーチ ( 4時間 ) を 235 ドルで、個人レジュメ評サービス ( 50分 ) を 65 ドルで、ビデオ模擬面接サービス ( 90分 ) を 100 ドルで提供している。

<sup>44</sup> Careerplace 2001

## D. ハワイ州

ハワイ州の場合、公共職業紹介所と民間の派遣会社間の協力関係が大きい。公共職業紹介所内で、派遣会社が定期的にワークショップを開いている。ワークショップでは、その場で登録を受け付け、派遣の仕事を紹介する。また、民間の派遣会社や職業紹介会社の社員が公共職業紹介所に派遣されて、職業紹介スタッフとして働いている。その場合、彼らの給与はそれぞれの会社が負担する<sup>45</sup>。ハワイ州の公共職業紹介所の雰囲気はアットホームで、職員は親切である。ホノルル市の公共職業紹介所は失業給付事務所が隣接しているためか、利用者のほとんどは失業者であるということだった<sup>46</sup>。

ハワイ州の公共職業紹介所では職業紹介のほかに次のような職業訓練サービスを提供している。

### (a) 退役軍人向けプログラム (運営：連邦)

コンピュータースキルの習得、運転免許の取得など。  
最高6カ月まで。

### (b) 雇用訓練基金 (Employment Training Fund)

(運営：州)

既に職業をもっている人がスキルをアップグレードできるように訓練を行う。

コンピュータースキル、リーダーシップ&モチベーション訓練など。比較的短期間。

### (c) ジョブヘルプストア (Job Help Stores)

(運営：連邦)

移民向けプログラム。

### (d) 労働力投資法に基づく職業教育訓練

(運営：連邦)

レイオフや工場閉鎖などにより職を失った人や、経済的に厳しい状況にある人を対象とする。期間は最高2年まで。学位取得も可能。自分で事業を行うための訓練もある。費用はすべて連邦政府から割り当てられた予算で賄う。

ハワイ州ではなく、他州で訓練を受けることも可能である。他州で訓練を受け、他州で就職が決まった時には、引っ越し費用も負担する。

訓練を受けた内容と、紹介する職種は連動している必要がある。例えば、コンピューターの訓練を受けたのに、コックの仕事を紹介することはない。

ハワイ州の公共職業紹介所では、そのほかにも、多くのワークショップを定期的に行っている。自営業向け、履歴書の書き方、面接にいく時の服装等についてのワークショップなどがある。

<sup>45</sup> 公共職業紹介所に自社負担で社員を派遣するかわりに、派遣会社や職業紹介会社は公共職業紹介所が保有するすべての求職者データを自由に活用することができる。

<sup>46</sup> 2001年10月29日取材

## E . カリフォルニア州

カリフォルニア州では、日本の公共職業安定所とは少し異なる運営をしている。地元の産業形態や就業構造に合わせた形態のワンストップセンターもある。

シリコンバレーのワンストップ・キャリアセンターである SVPIC シリコンバレー・プライベート・カウンシルは、25 の民間企業と公的機関、教育機関からなり、若年者と失業者を対象とした教育と職業斡旋を行っている機関である。SVPIC は地元の教育機関や民間の職業教育会社と契約し、地元企業の需要の高い職に対応したトレーニングに特化し、即戦力となりうる人材を養成している。

次に、ロサンゼルス市内のワンストップ・キャリアセンターでは、以下のようなサービスを主に提供している。

### a) ウェストハリウッド・ワンショップ

- ・失業者を対象に、民間の職業教育会社の JVS と提携しトレーニングを提供している。利用者は無料。

### b) キャリア・エンコア

- ・高齢者向けの雇用促進サービス

### c) サウスイースト・クレンショー・ワンストップ

- ・マルチメディア・グラフィックス・トレーニング

### d) パーバンク/グレンデール・ワンストップ

- ・航空学トレーニング

### e) グッドウィル・ワンストップ

- ・コンピューターの組み立て、販売、フードサービスのトレーニング
- ・身体障害者のトレーニング
- ・職業紹介、派遣

### f) メトロセンター・ワンショップ

- ・コンピューター、通信、看護師養成

他に、州のジョブサイトには、モンスター・ドットコムといった民間のジョブサイトとも求人情報のリンクを貼り、利用者に提供できる仕組みになっている。カリフォルニア州は IT 関連など比較的高いスキルを持つ失業者が多いこともあり、他州とは協力していない民間のジョブサイト企業もここにリンクを貼るなど、ここでは人材獲得を目的とした協力関係にある。



## F . AJB とモンスター・ドットコム の提携

2001 年 7 月、労働省は世界最大のジョブボード「モンスター・ドットコム」との提携を発表した。労働省が運営する AJB (America's Job Bank) は政府が運営するインターネットジョブボードとしては世界最大である。この提携により、労働省はモンスター・ドットコムが保有する 1,300 万の履歴書と 40 万件の求人データベースにアクセスすることが認められ、他方、モンスター・ドットコムは、政府の標準職業分類 (Standard Occupational Classification, SOC) を導入し、労働省とともに労働力や労働市場に関する動向分析や、労働省の O\*ネットをキャリアプランニングのために使用する計画であると報じられている<sup>47</sup>。

---

<sup>47</sup> DOL 2001

## 5.4 ITの活用

アメリカではインターネットを利用した求人求職活動が活発に行われている。アメリカで始まったネット上のジョブボードやキャリアカウンセリングメソッドを、諸外国が手本としてきたといってもよい。公共のサイトでは、労働省が運営する求人情報サイトAJBを筆頭に、州レベルでもさまざまな求人・求職情報関連サイトが運営されている。また、民間の代表的なジョブボードにはモンスター・ドットコムがあるが、そのほかにもネット上にだけ存在する職業紹介サイトから、派遣会社が運営するサイトまで多種多様なサイトがあふれている。官民それぞれの代表的なものをいくつか紹介する。

### A・AJB

AJB (America's Job Bank) は、各州が運営する公共職業紹介所を全国的にリンクさせ、企業と求職者のマッチングを助けることができるよう1993年から開発されたシステムで、1995年2月からサービスを提供している。インターネットによる求人・求職情報サイトの草分け的存在である。AJBに登録されている求人情報は現在約150万件、履歴書は45万件である<sup>48</sup> (数値は2000年7月現在のもの)。求人情報のチェックは、求人を受け付ける際に行っている<sup>49</sup>。

AJBに登録されているのは民間企業の正規労働者募集がほとんどである。求人情報は全国から登録され、専門職からブルーカラーまで、管理職から事務職・営業職までと多彩である。特にIT専門職の求人数が多く、約10万件のコンピュータープログラマー、7万4,000件のITマネージャー、4万9,000件のソフトウェアエンジニアとい

った求人情報が毎日アクセス可能になっている<sup>50</sup>。

AJBが提供しているサービスは大きく分けて次の4種類である。

#### (a) 求人情報サービス

求人情報の登録を希望する企業は、まず各州の公共職業紹介所に行き求人登録をする。その時点でその求人情報は州のコンピューターネットワーク上に載せられる。その後、全国リストに登録するためにニューヨークにあるAJBサービスセンターに当該求人情報が送られるシステムになっている。

#### (b) 企業直接エントリーサービス

AJBは、企業がAJBのシステムに直接求人情報を登録することを認めている。現在のところ、20万社を超える企業がAJBの直接エントリーサービスの許可を受けている。そのほか、企業人事部のコンピューターシステムとAJBを直接リンクさせて、自動的に求人登録を行う方法も可能である(公共インターフェース)。150万職の求人情報のうち、約50%が各州公共職業紹介所から送られてきたもの、約30%が企業直接エントリーサービスによるもの、約18%が公共インターフェース方法によるものである。

#### (c) 履歴書サーチサービス

求職者は、自分の履歴書を直接AJBサイトに掲載することができる。履歴書サーチサービスにアクセスするためには、企業はAJBまたは各州に登録しなければならない。このサービスは、AJBに求人情報を登録しているアメリカの企業、職業紹介所、他の機関にのみ提供される。求職者から料金を徴収する企業や労働争議に関与する求人情報を登録している企業は、このシステムを利用することができない。登録が認められれば、企業は、職業サーチ、キーワードサーチ、履歴書番号サーチ、軍コードという4種類の方法で求職者を探すことができる。

<sup>48</sup> ETA 1999

<sup>49</sup> 海外労働白書 2000

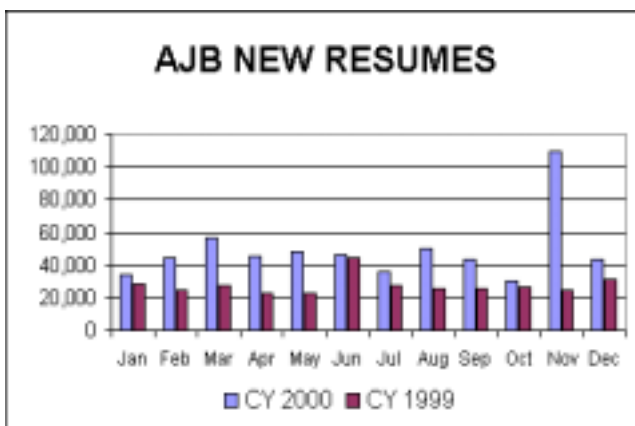
<sup>50</sup> ETA1999

(d) 履歴書スカウト・ジョブスカウト

履歴書スカウトは、履歴書サーチサービスに登録した企業が利用することができる特別なサービスである。条件にマッチした履歴書を自動的に保存し、新しい候補者が見つかったら、eメールで企業に通知が届く。一方、ジョブスカウトは、マッチした求人情報を自動的に保存する求職者向けのサービスである。このサービスはAJBに登録した求職者なら誰でも利用できる。

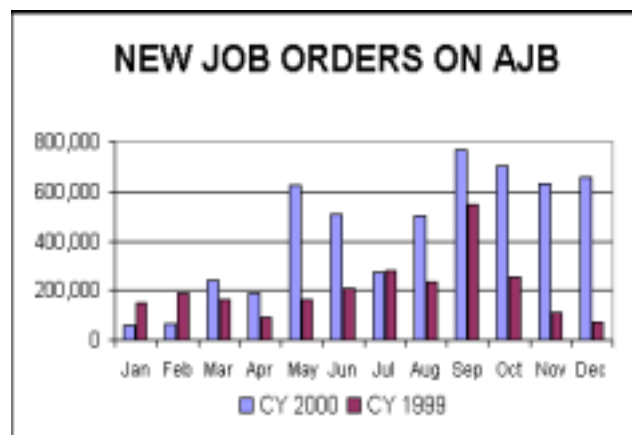
なお、AJBの求人登録数と履歴書登録数の推移は、それぞれ図表5 - 19、5 - 20の通りである。

図表5 - 19 AJB新規求人登録数



(出所：ETA 1999)

図表5 - 20 AJB新規履歴書登録数



(出所：ETA 1999)

## B . O\*ネット

O\*ネットは、職業情報ネットワーク（Occupational Information Network）の略で、労働に関する情報からなる複数のデータベースを基盤としたシステムである。1995年に、雇用訓練局や州政府が中心となり、O\*ネット構築計画をスタートさせた。O\*ネットは、企業、求職者、その他労働に関する情報を必要とする者を対象に、標準職業分類システム（the Standard Occupational Classification System, SOC）の最新版に基づいた950種類以上の職業の特徴や、労働者の特性に関する包括的な情報を提供している。また、O\*ネットのデータベースシステムは、現在10州にカスタマイズされ利用されている。

## C . LAVOS

連邦レベルだけでなく、各州においてもインターネットを活用したさまざまな職業関連サービスサイトが運営されている。

ルイジアナ州では、2001年5月より、LAVOSとよばれるThe Virtual One-Stopを開設している。LAVOSは、ジョブサーチ等に関するさまざまな機能を備え、求職者や求人企業がオフィスに来なくてもワンストップセンターのサービスをオンラインで受けられるよう設計されている。

求職者を対象に、履歴書やカバーレターの作成、求人リストの閲覧、求人への応募、希望する職業や賃金、企業に関する情報の収集、自己評価テストの実施やスキルマッチング、教育訓練サービス情報といったサービスを提供する一方、企業に対しては、リアルタイムでの求職情報の掲載・追加・削除・変更や、オンライン上での求職者のサーチ、公開されている求職者の履歴書の閲覧といったサービスを提供している。

## D．民間オンラインリクルーティング会社

アメリカのオンラインリクルーティングは、スキルのある労働者を見つける手段として認知されており、市場規模も約71億ドルにまで拡大している<sup>51</sup>。

事業の種類は専属企業や、旧来からの新聞社・派遣会社・紹介会社の関連事業として開設したウェブサイト、給与情報サイト、キャリア情報・相談サイト、業界インサイダー情報を扱うサイトまで多種多様である。また、ここ数年の動きとして合併や提携が進み、膨大に増えたサイトが、大手企業によるサイトと、専門領域に特化したサイトとに二極化されている。また欧米を中心とした人材流動に対応するべく、世界的な規模に拡大する企業も増えるなどといった再編を見せている。

IDCの調査によると、現在、アメリカを代表するジョブボードは、以下の4つと言われる。業界売上げシェアはMonster.comが44%、Hotjobs.comが13%（同社は先日yahooが買収した）、Career Builder とHeadhunter.netを足して15%としている。

公的サイトとの協力関係を持つ企業も多いようである。州により異なるが、AJBや州が運営するサイトと求人情報のリンクを貼っているものもある。自社のサイトへの求人情報の掲載に加えて、公的なサイトにも情報を載せましょう、というようにクライアントへのオプションサービスのひとつとして実行しているようである。

但し、AJBと自社サイトのユーザー層の違いからうまく機能しているかどうか、疑問視している声も出ている。

以下に特徴的なオンラインリクルーティング会社を紹介する。

---

<sup>51</sup> Cashemirror 2001

## E. モンスター・ドットコム

モンスター・ドットコムは、世界最大規模のジョブボードであり、提供する求人は100万件以上、求職者登録数は1,900万人、登録履歴書数は1,300万件（2001年10月現在）そして、月間2,690万ビジット（2001年5月現在）を誇っている<sup>52</sup>。同社は、1994年、純粋なウェブ求人情報サイト“ The Monster Board ”として立ち上げられたが、1999年1月に“ Online Career Center ”と合併し、モンスター・ドットコムとなった。親会社のTMP ワールドワイドは、元々、電話帳の広告を扱っていたが、職業紹介、エグゼクティブサーチ、その他マーケティングサービスなども展開している。昨年はフリップ・ドッグやジョブラインをはじめ、2001年1月以降に買収したサイトは14に上る。買収や提携によって、新卒系 MonsterTRAK から、管理職系 ChiefMonster、教育の MonsterLearning、キャリア関連から給与、引越しまでの monstercareer center など既存の領域を更に強化し、世界的な総合サービス展開を進めている。CMをはじめとした積極的なメディア展開によってユーザーの知名度が高い。

求職者向けのサービスとしては、パーソナル履歴書管理ツール（ターゲット企業・業種によって5つまでの履歴書とカバーレターを作成し、管理できるツール）、履歴書掲載サービス<sup>53</sup>、就職活動管理ツール（オンラインで応募した求人案件の進捗を管理するためのツール）、サーチエージェント（予め設定した希望条件と一致する求人記事を探して eメールで知らせてくれるロボットサービス）、キャリアアップに関するアドバイス、仕事やキャリア情報交換のチャットや掲示板などがある。ま

<sup>52</sup> Monster 2001

<sup>53</sup> Web 上で履歴書を公開する際に、情報開示レベル（匿名から全部公開まで）を3段階のレベルから選ぶことができる。

た、求人企業には、リアルタイム求人広告掲載、会社プロフィールの掲載、履歴書データベース提供、履歴書スキル・スクリーニングといったサービスを提供している<sup>54</sup>。なお、モンスター・ドットコムの1999年度収支は図表5 - 21の通りである。

図表5 - 21

モンスター・ドットコムの収支（1999 - 2000年度）

単位：USドル

総売上高	24 億 7927 万
オンライン 広告（ウェブ含む）	4 億 8589 万
職業紹介	8 億 7775 万
エグゼクティブサーチ	3 億 9163 万
マーケティング	1 億 7839 万
総経費	5 億 4558 万
人件費	11 億 9730 万
事務経費	6 億 6740 万
販売・販促費	2 億 8740 万
合併・組織改革費	1 億 6140 万
減価償却	6460 万
営業利益	1650 万
営業外収入	9440 万
営業外経費	2070 万
純利益	5760 万
利益率	5680 万
	2%

<sup>54</sup> Monster 2001

## F. ヘッドハンターネット

ヘッドハンターネットは1996年に設立された求人・求職情報サイトである。昨年、新聞社系大手ジョブボードのキャリア・ビルダーの親会社であるトリビューン社とナイトリッター社に買収された。同社の求人件数は25万件(2001年10月現在)とモンスター・ドットコムと比較すると件数規模は小さいが、質は高い。同社のセールスポイントは、求職者には、高収入、スキルや専門性の高い仕事情報を提供し、企業には質が高い人材の情報を提供する点である。取扱い職種の多くはコンピューター関連職、その他技術者、財務会計関連、営業・マーケティング関連で、所得の幅は年収5万ドルから10万ドルとなっている。

同社は、人材や仕事の質にこだわるクライアントやユーザーのために、その情報を扱うデータベースに高度な検索機能を付加しており、業種や職種だけでなく、地域、年収などによる検索を可能としている。モンスター・ドットコムの場合は、ディレクトリー形式でカテゴリー毎に掲載しており、複数の職種を見るにはひとつずつ選んで掲載順に閲覧していくことになるが、ヘッドハンターネットの場合は、キーワードによる検索結果リストが出てくる。このシステムでは、多数の情報が表示された場合、その表示順で広告効果が変わってくる。

これを活用したビジネスモデルがヘッドハンターネットの広告アップグレードサービスである。求人情報や求職者情報(履歴書)の掲載主は、この検索結果で自社(自分)の情報を上位に表示させるために、各キーワードにつき月単位でアップグレード料金を支払う。

同社は、求職者情報(履歴書)を新規登録の時点から1週間、会員制のプライベートスペースである「VIP履歴書リザーブ」のみに掲載する。この情報を入手できるのは、会費を払うVIP企業会員のみである。求職者は登録後1週間、特別扱いされることに満足し、企業は会

費を払うことで、他社より有利な情報を受けられるわけである<sup>55</sup>。

また、近年は大型のレイオフが相次ぐ中、リストラされた者を対象としたサイトを立ち上げているのは興味深い。サイトだけでなくオフ会があり、実際にレイオフされた登録者同士や採用企業の人事担当者を交えた情報交換会も実施されている。

---

<sup>55</sup> Headhunter 2001

## G.ウェットフィート・ドットコム

ウェットフィート・ドットコムは、1994年に設立された求職者向け情報サービスサイトである。主に新卒者などを対象としている。このサイトの特徴は、求職者の情報ニーズに焦点を当てているところで、サービス内容には、多彩な求人企業情報提供（求人情報、企業プロフィール、社風・慣習、面接テクニックを含むインサイダー情報）、業界インサイダー情報提供などがある。

同社は、求職者の立場から見て、就職先を検討する場合に欲しい情報を豊富に揃えている点をセールスポイントにしている。

このサイトのもう一つの特徴としては、各大学のキャリアセンターと提携している点が上げられる。提携先の大学には、企業情報を割引料金で学生へ提供する代わりに、大学のサイトからリンクしてもらい、就職活動を始めようとする学生たちを効果的に囲い込む戦略をとっている<sup>56</sup>。

---

<sup>56</sup> Wetfeet 2001



< 參考資料 >

海外労働白書 2000	労働大臣官房国際労働課編著 『平成 12 年版海外労働白書』
ASA 2001	American Staffing Association, Quarterly Trends, 2001
BLS 2001	Bureau of Labor Statistics, Career Guide to Industries: Personnel Help Services
Career place 2001	The Carrer Place, <a href="http://www.careerplacejobs.com">http://www.careerplacejobs.com</a>
Cashemirror 2001	Cashemirror, e-cruiting trends: learn the facts, <a href="http://www.redmondresearch.com/CacheMirror/trends.html">http://www.redmondresearch.com/CacheMirror/trends.html</a>
CFDA 2001	Catalog of Federal Domestic Assistance, Employment Service, <a href="http://aspe.os.dhhs.gov/cfda/p17207.htm">http://aspe.os.dhhs.gov/cfda/p17207.htm</a>
DETMMA 2001	Massachusetts Division of Training and Employment, <a href="http://www.detma.org/jobseeker/centers/careercenters.htm">http://www.detma.org/jobseeker/centers/careercenters.htm</a>
DOL 1999	U.S. Department of Labor, Hiring Welfare-to-Work Employees, July 1999
DOL 2000	U.S. Department of Labor, Annual Report 2000
DOL 2001	U.S. Department of Labor, OPA News Release, July 10,2001,
ETA 1999	Employment & Training Administration, Employment Services Annual Report 1999
ETA 2001-1	Employment & Training Administration website (2001) <a href="http://www.doleeta.gov">www.doleeta.gov</a>
ETA 2001-2	Employment & Training Administration, 2002 Annual Performance Plan for Committee on Appropriations
Headhunter 2001	Headhunter.net, About us <a href="http://www.headhunter.net/JobSeeker/AboutUs/">http://www.headhunter.net/JobSeeker/AboutUs/</a>
Hotjobs 2001	Hotjobs Press Release, TMP Worldwide, Parent of Monster.com, Announces Agreement to Acquire Hotjobs, June 28, 2001, <a href="http://www.hotjobs.com">www.hotjobs.com</a>
Monster 2001	Monster.com, Monster about us, <a href="http://www.monster.com">www.monster.com</a>
NAPS 1999	National Association of Personnel Services, NAPS 1999 Operational Analysis Survey
SI 2001	Staffing Industry Sourcebook 2000-2001
Wetfeet 2001	Wetfeet.com, About WetFeet, <a href="http://www.wetfeet.com/about/home.asp">http://www.wetfeet.com/about/home.asp</a>
Yourcareer 2001	Career Source, <a href="http://www.yourcareersource.com">http://www.yourcareersource.com</a>

---

---

2002年3月  
欧米諸国の労働市場サービス  
英・独・蘭・仏・米の労働力需給調整システムの課題と展望

リクルート・ワークス研究所

E-mail [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)  
<http://www.works-i.com>

© 株式会社リクルート  
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

---

---

2002.03 600K

## 欧米諸国の労働市場サービス

英・独・仏・蘭・米の労働力需給調整システムの課題と展望

発行 株式会社リクルート ワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-3575-1111(代)

<http://www.works-i.com>

**RECRUIT**

