

第4章： サービス提供の傾向

4.1. 変化し続けるシナリオ

- 4.1.1. 前章では、欧州の公共雇用サービス機関がサービスの組織方法と管理方法をどのように変更したか——時には根本的に変えたか——を重点的に論じた。PES 全体の制度様式および特に個別的雇用サービスとキャリアガイダンスの提供に影響を及ぼす三つの重要な問題点が提起された。すなわち、分権化による責任分担とパートナーシップによる責任分担、サービスの質を保証するために基準を設定して評価をする文化の発生である。本章では、変化する組織環境の中で個別的雇用サービスとキャリアガイダンスサービスの提供に見られる主な傾向の幾つかを考察する。
- 4.1.2. アンケート調査への回答から、個別的雇用サービスとキャリアガイダンスサービスの提供に見られる変化が幾つか明らかになった。これらの変化はどれもその根底にある基本方針と手法の変化——とりわけ、多くの場合欧州雇用戦略（その背景については第1章で概説している）の影響を直接受けたアクティベーション（就労に向け活動的にすること）と新しいサービスモデルの採用に関係した変化——に関連付けることができる。基本方針のシフトは目に見える形で様々に表されてきた。キャリアガイダンスとその関連要素が定義し直されたケースもあった（例 チェコ共和国、ギリシャ、フィンランド、フランス、ハンガリー、スロバキア、スペイン）。例えば、スペインは、サービス利用者の積極的役割と雇用アドバイザーやキャリアカウンセラーのチューター、ファシリテーター、メンターとしての支援の役割を重視し、社会構成主義的なサービス提供モデル²²を目指していると回答している。同じように、フランスは利用者をこれまでの「*demandeurs d'emploi*」（職を求める者）という呼称に代わり「*chercheurs d'emploi*」（職を探す者）という呼称を使い始めている。これは、共通の成果を追求する利用者と PES の共同パートナーとしての関係の構築を示している。サービス提供の変化が新たな法律制定につながったケースもある（例 チェコ共和国、イタリア、スロバキア）。サービス提供の個別的アプローチへのシフトは次のことを含めた多くの変化につながった。

²² 社会構成主義（Social constructivism）は、社会で何が起きているかの理解とこの理解に基づく知識基盤の構築における、文化と背景状況の重要性を強調する。社会構成主義の主要理念は、現実とは人間の活動を通して構成される——すなわち、それが社会的に作られる以前には現実には存在しない——という確信である。個人は、個人相互の交流と自己の生活環境との相互作用を通して意味づけをする。一般的な社会構成主義の枠組みでは、キャリアとキャリアの意思決定へのアプローチは全人的で相互作用的な立場をとる。言い換えると、キャリアのプランニングと行動は人の生涯にわたる経験の不可分の一部であり、キャリアの経験は、それが人の生活という背景の中で認識し、解釈される場合に意義を持つようになる。

- － より良いガイダンスを実施できるスペースを確保するための PES のオフィススペースの改装。「掘り下げたガイダンスサービス」は別室で実施されている（例 オーストリア、ベルギー・VDAB、エストニア、フィンランド、ハンガリー、アイスランド、ポーランド、スロベニア）。
- － 個別的雇用サービスとキャリアガイダンスサービスで用いられる手法における様々な革新的手法の導入。それには「個別行動計画作成」、これに関連したポートフォリオなどの手法ツール（例 ベルギー・ORBE、キプロス、フランス、ギリシャ、イタリア、オランダ）、評価やガイダンスに関連したフォローアップ活動に役立つツールを含む。
- － 特に特別ターゲットグループと高リスクグループを対象とするプログラムの実施（例 キプロスとエストニアでの高リスクグループを対象とする個別行動計画、エストニアの障害者に専門的キャリアガイダンスサービスを提供するパイロットプロジェクト）。
- － 遠隔地に居住しているという理由（例 ポーランドのモバイル情報センター）、あるいは社会の主流からはみ出しているという理由（例 無資格の早期離学者を対象としたスロベニアの取り組み）で到達しにくい利用者にサービスを提供する革新的戦略の開発。
- － 特に失業中の成人に対するサービスを中心としたサービス範囲の拡大と強化。この拡大や強化のために、まだ正規の教育や訓練を受けている者や既に就労している者を含む他のカテゴリーの利用者を対象とするサービスが制限される場合もある。

4.1.3. 欧州雇用戦略（EES）の影響——とりわけアクティベーションと新しいサービスモデルの採用に関連した影響——以外にも、変化の理由を幾つか挙げることができる。本書で既に言及したように、失業者増加のプレッシャーが明らかに大きな影響を及ぼしている国がある。本章で後述するように、失業はキャリアガイダンス発展の推進力にもなれば、抑止力にもなる。これ以外に、個別的雇用サービスとキャリアガイダンスサービスの提供に何らかの変化をもたらした要因は生涯キャリア開発という概念であり、サービス提供の非常に幅広い利用者への拡大に重大な影響を及ぼしている。新しい情報技術が、セルフサービス方式などの革新的なサービス提供の幅広い機会を開いた。また、キャリアガイダンス活動に EU の支援が受けられることも明らかに変化の推進力になっている。EU の資金提供は、ESF（欧州社会基金）、PHARE（ポーランド・ハンガリー・アルバニア・ルーマニア・エストニア）

プログラム、レオナルド・ダ・ビンチプログラム、アカデミアプログラムなどを通して実施されている。新規加盟国に関しては、2004年5月の加盟に向けた準備の影響を受けて、キャリアガイダンスの提供方法が一層劇的かつ急速に変化する傾向が見られた。大抵の場合、PESの現代化は加速している。特にそれまで労働市場が中央統制を受けていた中欧諸国と東欧諸国では加速が顕著である。

- 4.1.4. 以下のセクションでは、上記の変化の幾つかを取り上げ、サービスの範囲と深さに見られる傾向および欧州のPESがこの傾向に対処するために用いてきた三つの戦略——アウトソーシング、サービスの層化、セルフサービス方式の拡大——を考察する。

4.2. サービスの範囲と深さの傾向

- 4.2.1. [a]前のセクションで明らかにしたすべての要因——この要因はPESの全体的現代化と個別的サービスモデルの採用との関連でグループ化することができる——が、欧州のPESが提供するサービス・ポートフォリオの中での個別的雇用サービスとキャリアガイダンスサービスの総体的なプロフィールに重大な影響を及ぼしてきた。

[b]幾つかの国（例 フランス、ギリシャ、ルクセンブルグ、マルタ、オランダ、ポルトガル）がこのポートフォリオの基盤づくりについて報告している。キャリアガイダンス分野の関連法令や特別協定で、サービスの専門化と拡大を義務付ける進展が見られた国もある（例 フランス、スロバキア）。キャリアガイダンス活動への財政投資の増加を示す回答もあった（例 ベルギー-FOREM、ベルギー-VDAB、アイルランド、ポルトガル、英国）。キャリアガイダンス活動への投資でしばしば欧州連合の資金提供を受けてきた新規加盟国では特にその傾向が大きい。欧州社会基金の資金は、ラトビア、リトアニア、マルタ、ポーランド、スロバキアなどのキャリアガイダンスサービスの発展を支援してきた。PHAREの資金は、ハンガリーのキャリアガイダンス実施戦略とチェコ共和国によるキャリアガイダンス関連のウェブサイトの開発を支援した。レオナルド・ダ・ビンチからの資金も、全国ガイダンスフォーラムの欧州ネットワークの構築と統合の促進を含めた幾つかのキャリアガイダンスプロジェクトの実施にとって重要であった。

[c]キャリアガイダンスの提供を確保するために制度改革を実施した国もあった。すべての州に職業ガイダンスセンター（Vocational Guidance Centres）を整備するハンガリー、（アイスランド同様）キャリアガイダン

スの専門部門を設置し、加えて、キャリアガイダンス担当者と雇用担当者を分け、キャリアガイダンス専門家のポストを設けるマルタなどである。

[d]キャリアガイダンスサービスやその関連サービスの範囲が拡大されたケースもある。サービス範囲拡大の例は、チェコ共和国の「バランス診断センター」²³ やスウェーデンのコールセンターの設置からフィンランドの新しい「雇用サービスセンター」の稼働、英国の各ジョブセンタープラスでのスキルに特化して強化されたアドバイスサービスの導入、ベルギーの VDAB の「ジョブショップ (job shops)」ネットワークの拡大まで、無数にある。また、フランスの例（後掲の囲み 4.1 を参照）に見られるように、一部の国では、何らかのキャリアガイダンス関連サービスを受ける利用者の数が急増したことも重要である。

囲み 4.1. フランスにおけるサービス提供の範囲拡大

「*Plan d'Aide au Retour à l'Emploi*」(PARE、「職業復帰支援計画」)と「*Plan d'Action Personnalisé*」(PAP、「個別行動計画」)の実施は、6 カ月ごとにフォローアップ面談をし、PAP の様々な段階でサービス利用者を対象とした伴走型支援サービスを強化するため、多額の追加資金による支援を受けてきた。

統計から、PAP によってどの程度の規模の変化がもたらされたか分かる。2000 年には、新スタート (Nouveau départ) 制度での最初の面談件数は 100 万件であった。2003 年には 700 万件、2004 年には 720 万件になった。

強化された支援を伴う件数は、2000 年の 31 万 8,000 件から、2004 年には 86 万 5,000 件に増加した。2004 年については、求職者の 2 人に 1 人が何らかのサービス（能力テスト、集中支援など）を受けた。ANPE（国立職業安定機関）は 4,800 のパートナー——うち 3,500 は民間セクターのパートナー——と協力して合計 271 万 9,500 件のサービスを提供した。

4.2.2. もう一つのサービス範囲拡大は、キャリアガイダンスの提供に欧州という範囲を取り込んだことである。新規加盟国を含む欧州のすべての PES は、しばしば中央レベルと地域レベルの両方で EURES（※欧州委員会が運営するヨーロッパをカバーする求人情報・求職者支援サイト・・・訳注）のサービスを導入し、欧州中の求人情報のプラットフォームの管理を担当する

²³ チェコの回答で、「バランス診断」は「サービス利用者の現在の学歴、個人的経験、職歴と、労働市場の現実的な可能性の影響を受ける将来の職能成長 (professional growth) の評価 (釣り合わせ (balancing)) に基づいて、サービス利用者の今後の進路を本人のキャリア指向性に照らして導く、高い水準が求められる専門的カウンセリング活動。基本的に、バランス診断は、対象者のスキルと潜在力を、予想される職業キャリアに照らして総合的に評価した後続く長期にわたるカウンセリングプロセスである」と定義されている。

EURES の職員とアドバイザーの訓練を実施した。ベルギーの VDAB の場合のように、EURES の求人が総合データベースに組み入れられたケースもある。EURES のアドバイザーが、国際協力プロジェクトの運営管理と成果の周知、EU の他の国々での生活条件と労働条件に関する情報提供キャンペーンの展開、他の EU 加盟国の求職者の間での自国のセクター別求人の宣伝も担当することが多い（例 アイルランドと英国は、ハンガリー、ラトビア、マルタで特定の業種——輸送やケータリングなど——のリクルートキャンペーンを開催し、キプロスでは、EURES のネットワークを労働力不足に活かすためにアドバイザーが使用者と協力している）。

- 4.2.3. サービスは需要側でも供給側でも増大している。既に第 3 章 (3.3.1 を参照) で述べたように、PES の現代化には自己充足的で内向きともいえる組織から、サービスの提供を強化するための他の組織とのパートナーシップを築こうとするよりダイナミックな組織への移行が伴っていた。また、現代化に伴いサービス利用者との関係も変化し、標準化よりも差別化の発展を模索し、新しい利用者グループへの到達を図り、その結果 PES の多様なサービスを利用希望者にとって透明性の高い分かりやすいものにしなければならなくなった。このような変化は、パートナーシップや専門機関への外部委託によるサービス提供能力の改善や、サービスのより革新的なマーケティングと提供につながった（後掲の囲み 4.2 を参照）。失業増加に加えてマーケティングの改善も利用者需要の増大につながった。²⁴ 例えば、スロベニアの CIPS は 2 年間で 100% の利用者増加を記録し、アイルランドは訓練などへの誘導の大幅増加とガイダンスの実施の増加を報告している。一方、リトアニアは、カウンセリングと積極的労働市場手段（active labor market measures、※訳注・・・一般的に求人情報の提供、面接・履歴書作成指導、職場での訓練を含めた各種職業訓練、雇用補助金などとされている。）に参加する失業者が 1.4 倍になったと答えている。

囲み 4.2. PES ガイダンスサービスの革新的なマーケティングと提供の例

サービスの革新的な提供

- フリーダイヤルの利用（ベルギー・VDAB、フィンランド、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ノルウェー、ポーランド、スロベニア）。キャリアガイダンス担当職員との面談予約にのみフリーダイヤルを用いているケースもある（例 イタリア）。広範に利用されているケースもある（例 スウェーデンの PEPS 情報センター）。

²⁴ 需要に応え続けることが難しいとスタッフが判断した場合、利用者がそれ以上増えないようにするために一部のサービスの実施を意図的に控える場合もあるほどである。

- 職業的関心リストの提出およびパーソナルプロフィールと仕事とのマッチングを含めた、セルフサービス式のキャリアガイダンスと情報提供の手段を提供するためのインターネットの利用（ほとんどの国）。
- キャリア担当職員および情報提供担当職員との電子メールでのコンタクト（ポーランド、スロベニア）。
- 利用者の登録と雇用アドバイザーや使用者との面談予約発行のクイックサービスを可能にする生体認証登録の利用（マルタ）。
- SMS／携帯電話のメールを利用した求人の通知（ハンガリー、リトアニア、マルタ）。
- ウェブカメラでのカウンセリング（ハンガリー）。
- ビデオ会議の機能を用いたキャリアガイダンスのリモートサービス（例 フランス、ハンガリーのeキャリアプログラム、ポーランド、スロベニア、スウェーデン）。
- テレビを利用した情報と「メッセージ」の発信：例 「リアリティ番組（reality show）」スタイルの利用を含むテレビのトークショー（ラトビア）、テレビのフィクション番組（ベルギー・VDAB）、テレビ広告（ベルギー・FOREM）、テレビ文字放送サービス（ベルギー・ORBEm、スイス）。
- 求職プロセスでのアクセスや移動性を高めるための携帯電話やスクーターの提供（例 ベルギー・VDAB、スペイン）。
- 求人を使用者が PES のデータベースに直接入力する手段を使用者に提供する（ベルギー・ORBEm、アイルランド）。

革新的なサービスマーケティング

- キャリアディやキャリアフェアの催し（例 ギリシャ、アイルランドその他数カ国）。
- 街頭掲示板（マルタ）。
- 対象を絞ったマーケティングキャンペーン（例 英国での元受刑者の病院でのキャンペーンや障害給付受給者を対象としたキャンペーン、ハンガリーでの障害のあるサービス利用者を対象としたキャンペーン）。
- ウェブサイトのアクセス性を高め、ユーザーフレンドリーかつインタラクティブにするためのウェブサイト開発（例 アイルランド、ノルウェー、スウェーデン他数カ国）。

- 4.2.4. キャリアガイダンス関連活動の範囲拡大と増加を伴うこのような需要増大への対処は、多くのケースで ICT によって実施された。多くの国が、雇用機会に関するオンライン情報の質の向上と数の増加、ならびに労働市場と職業関連の情報へのインターネットによる自由なアクセスを報告している。また、コールセンターをスタートさせた国（例 フランス、スウェーデン）、SMS（ショートメッセージサービス）のメールなど、より幅広いコミュニケーションメディアを革新的に使用している国もある。
- 4.2.5. サービスの拡大によってサービス提供場所とスタッフが大幅に増加した例もある。フランスでは、2001 年に大掛かりな改革が実施された結果、「伴走型支援サービス」の提供件数が 3 倍になり、雇用アドバイザーの新規採用につながった。ギリシャは、新しい情報管理システムの導入に加え、PES のオフィスに 12 カ所新たに設け、60 カ所でサービス提供の円滑化を図るための改修を実施し、460 人のカウンセラーを新規採用し、スタッフの訓練機会を増やした。イタリア、ルクセンブルグ、マルタもスタッフ増員を報告し、スイスは 10%増員した。
- 4.2.6. ただし、キャリアガイダンスのようにカウンセラーと利用者との関係がサービスの軸になっているような分野では特に、サービスの数量と範囲の増大によりサービス提供の深さが犠牲になる場合があることに注意しなければならない。とりわけ、失業率が高い状況ではこの傾向が顕著になることがあるため、キャリアガイダンスに対して PES が注目する中身と度合が失業率上昇による多大な悪影響を受けていないかどうかを問い直してみる必要がある。例えば、ポーランドでは、失業率が 18.1%の場合、現行のカウンセラー1人当たり利用者数の割合では、個別行動計画の作成が困難になることが分かっている。個別行動計画作成よりも掘り下げたキャリアガイダンス活動の困難は言うまでもない。²⁵ オーストリアでは、失業率が高くなったため、人手不足により職業情報センターから AMS（経済労働省労働市場局）のスタッフを引き上げることを検討しなければならなくなった。

²⁵ 基本的に、キャリアガイダンスの役割は失業率が低く利用者の選択肢が増える場合に大きくなるといえる。ところが、失業率が低下している場合や低い場合には、ガイダンスとカウンセリングが優先的活動とみなされなくなることがある（例えば、キプロスの場合）——もっとも、専門家グループが指摘しているようにこれは誤解である。「失業が減少するとき、ガイダンスカウンセラーの仕事は、早期離学者や長期失業者などの就職が困難な失業者に集中するようになり」、「こういった利用者を対象とした活動は、比較的意欲的な利用者を対象とした活動より、時間も労力もはるかにかかる」からである（専門家グループ、2002, p.24）。

4.2.7. 失業増加のプレッシャーにもかかわらず、サービスを深化する投資を増大させた国もあった。ベルギーの ORBEm と FOREM の雇用サービスなど、利用者への個別的サービスを発展させるためのリソース配分を約束したケースもあった。失業増加に直面したドイツは、一部のサービス（学生、職業スキルを必要とするサービス利用者、雇用を阻む厳しい障害があるために集中的ケース管理を必要とするサービス利用者を対象とするサービスを含む。）を減少させることと、他のサービス——特に雇用カウンセリングを必要とする利用者を対象としたサービス——を増やし、深化することとのバランスをとろうとしてきた。例えば、最初のガイダンス面談にかかる時間を 7 分から 15 - 45 分に延長した。

4.2.8. 欧州の PES は、個別的アプローチを発展させながら、その一方で増加する失業者に多様な方法で対応することから生じる葛藤に対処するために三つの重要な方法を開発した。この三つの方法の各々について、キャリアガイダンスの要素を含む活動とそれ自体キャリアガイダンスと見なすことができる活動との関係がどのように組み立てられているのかに焦点を当てながら、以下のセクションで詳しく説明する。三つの戦略とは次のものである。

- － パートナリーシップによるサービス提供とアウトソーシングの利用。この戦略については第 3 章で組織という視点から考察した。ここでは、サービスへの影響という角度から考察する。
- － セルフサービス方式によるサービス提供へのシフト。セルフサービス式ガイダンスのツールやリソースの開発、特に新しい情報技術によりもたらされる機会を活用することにより、サービスの提供方法をセルフサービス方式にシフトする。
- － 層化モデルを中心にしたサービス提供方法の構成。人手のいるマンツーマンのガイダンスを減らすために、セルフサービス方式の利用やグループ方式の利用拡大を含めた層化モデルを軸にしたサービス提供方法を構築する。

4.3. パートナリーシップによるサービス提供

[A] 共同サービス提供の重要なパートナー

4.3.1. [a]教育セクター。多くの国の PES（例 オーストリア、キプロス、フィンランド、ドイツ、ハンガリー、アイルランド、マルタ、オランダ、ノルウェ

一、ポルトガル、スロバキア、スロベニア、スウェーデン）の従来からの主要なパートナーは教育セクターであり、義務教育レベルの教育省と、大学以上の教育セクターやその他の教育財団・機関——エストニアの INNOVE やアイルランドの成人教育ガイダンスイニシアティブ——が含まれる。前述のように（2.4.7 参照）、PES と教育機関との協力はそれほど広く行われるようになってはいないが、PES の職員による学校訪問、PES が運営するキャリア情報オフィスの学生による訪問、情報共有、労働市場情報ウェブサイトの公開や出版物（職業便覧を含む）など、多様な形態で実施されている。多くの場合、各国のユーロガイダンスセンター（Euroguidance centres）とも緊密に協力している。ユーロガイダンスセンターは、レオナルド全国職業ガイダンス研究センター（Leonardo National Resource Centres for Vocational Guidance）の一部であり、教育省と欧州委員会からの共同資金提供を受けていることが多い。

[b]幾つかの国の回答（例 スロバキア）は、教育セクターが提供するサービスは「予防的ガイダンス」であり、PES が提供するサービスは「治療的ガイダンス」だという点で、この両者の間にはかなりの連続性があることを強調していた。離学する前にキャリアに関する意思決定、キャリア開発、キャリア管理のスキルを伸ばし、失業者として PES の利用者になる者を可能な限り減らす必要性があることが、サービスの提供でのこの両セクターの協力の正当性を裏付ける主な理由である。

[c]教育セクターとの協力には、第三者教育機関から専門家のサービスを受けるという形態もある。例えば、ポルトガルの PES は、キャリアガイダンスの面談や研究の実施で利用できるツールや手段の開発で、心理学部と緊密に協力している。アイスランドは地方大学の継続教育学科のスタッフと協力し、キプロスとマルタはそれぞれ国内の大学の幾つかの学部と強いつながりを持っている。

- 4.3.2. 労働市場セクター。PES は、労働市場セクターの公共・民間の多様な機関とも緊密に協力している。公共機関の例には、オーストリアの労働省、キプロスの人材開発庁（HRD Authority）、アイルランドの企業・通商・雇用省（Department of Enterprise, Trade and Employment）がある。労働市場セクターの民間機関との協力の例には、労働組合（キプロス、エストニア、フィンランド、マルタ、スペイン、スウェーデン）、使用者団体と会議所（エストニア、ドイツ、ハンガリー）がある。PES は民間の雇用サービスとも協力している（例フィンランド、ハンガリー、イタリア、ノルウェー、スロバキア、スロベニア、スペイン）。

4.3.3. コミュニティセクター。コミュニティベースのパートナーもキャリアガイダンスの提供で PES と協力している。このようなコミュニティベースのパートナーには、若者団体（例 キプロス）や、若年者への情報提供を中心に実施しているセンター（例 イタリアの「*Informa Giovani*」、スウェーデンの「若者情報センター（Youth Information Centres）」、アイスランドの「若年者」の「ジョブセンター」）、様々な NGO（例 マルタの ETC は全国障害者委員会（National Commission for Persons with Disability）や他のコミュニティベースの機関と協力している。オーストリアの AMS は、極めて専門的なノウハウを必要とする特別ターゲットグループ——女性の就業復帰者、移民、元受刑者など——への評価サービスで NGO と緊密に協力している）、教会を含む（例 ハンガリー、マルタ）その他のコミュニティベースの非営利のキャリアガイダンス提供機関（例 オーストリア、アイルランド、イタリア、ルクセンブルグ、スロバキア、スウェーデン）がある。PES はまた、市当局と地方議会（ベルギー-VDAB とドイツなど）や、アイルランド（ガイダンスカウンセラー研究所（Institute of Guidance Counsellors））、スロバキア（監督者・ソーシャルカウンセラー協会（Association of Supervisors and Social Counsellors））、アイスランド（ガイダンスカウンセラー協会（Guidance Counsellors' Associations））のケースのように、キャリアガイダンス専門団体とも協力している。専門家というわけではないが、サービスのマーケティングとキャリア関連情報の発信では、メディアもしばしば PES のパートナーとして挙げられている（例 ベルギー-VDAB、マルタ）。

4.3.4. その他の省庁。ターゲットグループへのキャリアガイダンスの提供で他の省庁や政府部門が PES と協力している例も多い。その例として一般的なのは、社会的サービス（例 アイスランド、マルタ）と医療サービスであり、医療サービスには心身両面に関するサービスが含まれる（例 フィンランド、ルクセンブルグ、スロバキア）。

[B] 協力形態

4.3.5. アンケート調査の回答は、協力は次の二つのいずれかの形態を取ることを示している。一つは、プロジェクトの性質に応じて一以上のパートナーが関わり、プロジェクトごとに 1 回限りで実施される協力、もう一つは設定された一つの目標や一連のサービス提供によりもたらされる成果に関して締結されるある程度正式な協定に基づく協力である。正式な協定に基づく協力の例は幾つかある。例えば、ギリシャでは、地方統合アプローチの枠組みで PES の協力促進を目指す政策が実施されている。ラトビアは、雇用サービスに関

する社会パートナーの対話を確保するため、2004年に諮問機関を設置した。ポーランドのPESは、地域や地方に固有の問題（リストラの対象になりそうな労働者のモニタリングと旧国営農場の労働者と元兵士などのターゲットグループに対する特別支援の開発を含む）に対処するためにパートナーとの協定を締結している。囲み4.3で、これと同じような協定のその他の例を挙げる。

囲み 4.3. サービス提供の協力を促進する協定の例

- ベルギー・FOREMの雇用訓練カルフル（*Carrefour Emploi Formation*）は、ガイダンスプロセスを最適化し、利用者に役立つようにリソースを最も効率的に活用するネットワーク化を促進できるように、多領域パートナーシップで運営され、多様な機関——FOREM、NGO、教育セクター——のガイダンスアドバイザーで構成されている。ベルギー・FOREMは、2004年7月に「失業者伴走型支援」プログラムに関する協力協定も締結している。この協定により、より多くの求職者への対応の確保に取り組むために、キャリアガイダンス分野のすべてのワロン（人）関係機関とのパートナーシップが導入された。この協定の締結には、専門知識・技術と方法の共有と移転を促進するという動機もあった。
- ベルギー・ORBEmは、地方雇用プラットフォームの電子ネットワークを開発した。パートナーはORBEmのデータベースにアクセスすることができる。この協力で目指しているのは、利用者へのサービスを改善し、様々なアクターが相互の業務を補完することである。フィンランドでは、PESが新しい雇用サービスセンターを設けた。このサービスセンターは、（雇用サービスオフィス、自治体、社会保険機関（KELA）、ライフマネジメントや求職のスキルなどの社会復帰とアクティベーション（就労に向け活動的にすること）の多様なサービスを提供するその他のサービス機関をまとめる、地方当局の合同サービスポイントの役割を果たす。
- 2003年1月、アイルランドのFÁSは「重度支援プロセス（High Support Process）」を導入した。これは、保健委員会（Health Boards）、社会家族問題省（Department of Social and Family Affairs）、健康児童省（Department of Health and Children）、教育科学省（Department of Education and Science）、更生福祉（Probation and Welfare）の代表による多省庁チームを活用して、雇用に対する職業能力以外の障害（薬物乱用、識字、計算能力など）に取り組むプログラムである（第6章の囲み6.2も参照）。

[C] 協力分野

4.3.6. アンケート調査の回答は、PESとパートナーが次のような重要な分野で協力していることを示している。

4.3.6.1. 情報の共有。特に、労働市場データ（例 ベルギーVDAB、ドイツ、アイル

ランド、ルクセンブルグ、スロバキア、スイス)や向上訓練(further training)の機会——フィンランドでは、成年の訓練に関する情報提供で PES は労働組合と協力している——に関連した情報の共有。この情報の共有には、オランダのケースのように相互交流が取り入れられることがある。オランダでは、フィンランド、フランス、ポーランド、スウェーデンと同じように、PES 内に使用者が求職者と出会うことができる「交流フロア」を設けている。ハンガリーとマルタは「使用者フォーラム」のコーディネートをしていると回答し、デンマークとスロバキアの PES 公務員はパートナーとサービス提供機関との定期会合を開催している。共通データベースが整備されている例もある(例 ベルギー-VDAB)。労働市場情報を共同で編集、発表しているケースもある(例 エストニア、スウェーデン)。

- 4.3.6.2. 印刷物やウェブのツールとリソースの共有(例 オーストリア、ドイツ、ポルトガル) およびキャリアガイダンス方式の共同開発(例 エストニア)。
- 4.3.6.3. 専門知識・技術の共有(例 ポルトガルの PES の キャリアガイダンススタッフは、高等教育機関の学生の求職活動スキルの開発を支援している)とキャリアガイダンスに関連する特定分野での訓練機会の共有(例 オーストリア、エストニア、アイスランド、マルタ、スロベニア、スウェーデン)。
- 4.3.6.4. EU 資金提供プロジェクトへの共同参加(スロベニア)などの共同活動(キプロス、アイスランド[若年者のための雇用促進に関する活動]、スロバキア)。多くの PES は、学校や継続教育機関、高等教育機関、訓練機関でのキャリアディヤキャリアフェアに参加している(例 オーストリア、エストニア、ギリシャ、ポルトガル、スロベニア)。共同協定という正式な形でこのような協定を実施しているケースもある(例 リトアニア、スロバキア)。

4.4. セルフサービスへのシフト

- 4.4.1. 一般に、アンケート調査の回答から、すべての国についてセルフサービスの方向への大きなシフトが見られることを示している。フィンランドなどのように、サービス提供に自助努力戦略を織り込むために「e 戦略(電子戦略)」を導入した例もある。セルフサービス分野での大きな進展を示さなかった回答はわずかである。大きな進展があったと答えていない回答の大半はセルフサービスを発展させる計画が進行中だと答えている(例 キプロス、イタリア、マルタ)。ほとんどの場合、キャリア、労働市場、継続教育、向上訓練に関する情報と自助努力型ガイダンスへのアクセスを円滑にする ICT とソフトウェアの開発、又は(既存のものを)適合させたり、採用することに多

大な投資をしている。この投資の例としては次のようなものがある。

- 「キャリアディレクションズ (Career Directions)」などの自己分析やキャリア分析のパッケージの開発 (例 オーストリア、ベルギー-VDAB、エストニア、アイルランド、リトアニア)。
- ウェブベースの求職手段 (例 エストニア、アイルランドの「ジョブバンク」、ノルウェー)。
- ウェブベースでの履歴書入力を組み込んだ登録。(例 デンマーク、アイルランド、マルタ、ノルウェー) またはオンラインでの「個別スキル一覧」の構築 (例 ルクセンブルグ)。ユーザーが自分自身をより良く「売り込む」ことができるように、ユーザーが独自ドメインを作成できるようにしている PES もある (例 ギリシャ、オランダ)。
- コールセンター技術の利用。シンプルなフリーダイヤルによる情報へのアクセス (ベルギー-VDAB、フィンランド、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ノルウェー、ポーランド、スロベニア) から、リモートカウンセリング面談への取り組み (例 ポーランド、スウェーデンの PEPS 情報センター) まで幅広い。

4.4.2. セルフアクセス方式のキャリアガイダンスサービスにシフトしている理由は幾つかある。前掲 4.2 で既に言及したように、重要な理由の一つは、多くの国で失業率が上昇していることに加えて、PES がサービスの周知、サービス利用者の引き付けと利用者への到達がうまくできるようになってきたことによって、PES のスタッフが対応しなければならない利用者の数が増えていることである。財政とリソースの制約の中、セルフサービス方式のサービス提供へのシフトによって、職員はサービスを層化し、必要な場合にのみ個別やグループでの集中的セッションを実施することができる。新しい ICT によって、セルフサービス方式を実行できる可能性も高まり、例えば、コンピュータの端末やインターネットによる自分での登録とプロファイリング、興味検査および職業価値観とスキルの自己評価などの診断のツールや手段、CD-ROM とインターネットでの教育・訓練・キャリアデータベース、労働市場の傾向、フランスの ANPE のオフィスで実施されている「電子媒体による求人情報の利用 (*Mise à Disposition électronique des Offres*)」(MADEO) のような求人リストプログラムが可能になった。サービス利用者カテゴリー間の情報格差 (デジタルデバイド) とサービス利用者のセルフサービス方式を利用する能力に関連した問題にはまだ対処しなければならないが (後掲の 4.4.6 を参照)、インターネットはより多くの利用者に関連できる PES の能力を大きく向上させた。

- 4.4.3. これ以外にセルフアクセス方式のサービス提供の人気の高くなっている理由として、欧州の PES で個別的サービスモデルにシフトするには、高リスクグループへの集中的な対応が必要だということもある。セルフサービスの導入により、PES のスタッフは自律的な利用者への対応から解放され、より多くの支援とより多くの個別的ガイダンスを必要とする利用者に集中することができる。この点に関して、各国視察で数名の PES スタッフが、ここ数年で失業者のプロフィールが変化し、PES サービス利用者の教育程度が高く（かつ若く）なったことを指摘している。この「コンピュータ世代」——この表現を挙げた回答が 1 件あった——は一般にコンピュータを使うことができ、自分で情報を管理する能力が比較的高い。
- 4.4.4. 上記のようなアプローチの適用例は事実上すべての国に見出すことができる。例えば、ノルウェーでは、Aetat が一連の自助努力ツールを開発した。その多くはウェブベースである。このツールには、興味検査、興味・職業価値観・スキルを自己評価できるキャリア選択プログラムと職業マッチング・求職援助（「パス（*Veivalg*）」）、英国から取り入れられた、主に高等教育修了者に適用されるキャリア学習プログラム（「*Gradplus*」）がある。さらに、Aetat ヘルプラインセンターは求職者と使用者にテレフォンサービスを提供している。チェコ共和国の PES では、印刷物、ビデオ、コンピュータのリソースへのセルフサービス方式のアクセスを促進するために情報カウンセリングセンター（**Information and Counselling Centres**）が設けられている。スロベニアの CIPS、オーストリアとドイツの BIZ センターも同様である。フランスでは——フィンランドやドイツと同じく——セルフサービスは ANPE のカウンセラーが利用者のプロフィール、雇用までの「道のりの長さ」、自主的行動能力に応じて提案する 4 つの重要なサービスの一つである。セルフサービスが占める割合は利用者の失業期間が長くなる程小さくなる傾向がある。この傾向はフランスの統計から明らかであり、利用者の 42% が登録時（最初の PAP 作成時）にセルフサービスを利用しているが、登録から 6 カ月後（PAP-2）には 26% に低下している。失業期間が 2 年になると（PAP-5 の段階）、セルフサービスを利用しているのはわずか 5% である。
- 4.4.5. 自助努力型サービスへのシフトは、リソースへのアクセスを奨励する目的で PES のオフィススペースが再編されたことによって促進された。多くの国（例 ハンガリー、アイルランド、スロベニア、スウェーデン）で、利用者がコンピュータ端末、プリンター、ファックス、コピー機、電話を利用できる一般開放された情報エリアが設けられている。フランスはこの設備に多額の投資をし、2001 年にオフィスの全面再編がスタートした。完了は 2005 年の予定である。設備の整った標準的なサービスゾーンを設ける計画の実施

を開始した国もある（例 アイスランド、ポルトガル、スロバキア）。模様替えをしてフロアスペースを「ゾーン」に変更したケースもある（特にオーストリア。イタリアやノルウェーもこのケースに該当する）。²⁶ 囲み 4.4 では、セルフサービスを促進するように構成されているオフィスのデザイン的特徴の例を示している。

囲み 4.4. FÁS 雇用サービスオフィスのデザイン的特徴

標準的設備

- ポーター／警備ステーション（適切／必要な場合）
- 受付デスク
- 障害者用トイレ
- 座席／待合室
- セルフサービスエリア
- タッチパネル端末（キオスク式配置）
- 最新の新聞
- 自己評価ツール 例 キャリアディレクション
- イスと机を備えた作業スペース
- 求人掲示板（EURES を含む）
- 関連する求人情報／パンフレットのライブラリー
- 電話
- コピー機
- ファックス
- 履歴書／カバーレター作成用 PC およびプリンター
- スタッフオフィス - 間仕切りのないオープンプラン式
- 面談室
- ゲストが利用できる就職面接／選抜専用室
- ゲスト機関／使用者が利用できるメインオフィスの中の掲示専用エリア
- 初回訪問者が登録時に入手できるパンフレット「サービスガイド」

利用者／来訪者のタイプ

- 初回登録者

²⁶ Finn et al. (2005) は、PES のオフィス内での人の交流と、求職者が自己評価を高め、仕事探しに集中できるような社会環境がどの程度作り出されるかは、そのオフィスの物理的デザインによって決まると指摘している。また、英国ではこのようなことがドイツなどよりも考慮されてきたと報告している。OECD (2004, P.62) は、このようなオフィスの改修をより多くの就業者を利用者として引き付ける手段として利用した国もわずかにあることを示している。例えば、オランダでは、新しく設けられた雇用所得センター (Centres for Work and Income) を周知する場合に、失業者グループよりも就業者グループが重視された。失業給付請求サービスはセンターの奥で対応している。タッチパネル方式の電子求人データバンクには、直接届出のあった求人だけでなく、新聞の求人広告に掲載された求人も含まれている。その他のキャリア情報リソースには、無料のインターネットや電話がある。必要に応じて、スタッフから簡単な個別援助を受けることができる。同様に、ノルウェーでは、興味を引くアクセスしやすい最先端の便利な設備を取り入れるために、公共雇用サービス・センターの改装が実施されているところである。福祉関係の請求サービスは後方のパーテーションの後ろで控えめに実施されている。

- 国家雇用行動計画（National Employment Action Plan）の利用者
- 再訪者
- セルフサービス利用者
- 一般的問合せ
- 同僚
- ゲスト

一般的特徴／デザインの基本方針

- すべての利用者にとってアクセスが容易
- 明るく、広々とした快適な環境
- 分かりやすい方向案内標識
- キオスクやPC アクセス（長期間の利用しにくいように立ったままでの使用のみ）
- セキュリティ上の理由によるガラスパネルの面談室
- 電話、ファックス、コピー設備はスタッフの作業エリアから離して配置
- 面談中の会話が聞こえないように、サービス利用者用の座席は面談室から十分に離して設置する。
- ゲスト機関／使用者の掲示エリアの予約システム
- 一貫性のあるコーポレートアイデンティティ（標識、カーペット、備品）
- 必要に応じて、情報担当職員がオフィス内を巡回する。

所内での流れ

- 利用者ができるだけ効率的に適切なサービスエリアに誘導される。
- 入口やセルフサービスエリアの混雑を避けるようなオフィスレイアウト
- セルフサービス設備は長時間利用しにくいようなデザインにする（例 PC 設備に椅子を設けない）。
- 入口と出口を別にする。

4.4.6. セルフサービスへのシフトには利点があるが、キャリア情報とガイダンスの提供に関して懸念がある。専門スタッフからの支援や指導がないセルフサービスは、専門的に見て妥当な解決策にならないおそれがあることが大きな懸念になっている。多くの PES ユーザーには、自分でデータベースを検索し、様式に記入し、複雑な情報を管理できるデジタルリテラシーやその他のリテラシーがない（6.5.2.6 を参照）。そのため、アンケート調査への回答には、サービス利用者によるセルフサービスの利用を支援していることを強調しているものがあつた——ベルギー・ORBEm、ベルギー・VDAB、フィンランド、ドイツ、ハンガリー、アイルランド。例えば、フランスは、ANPE が「積極的歓迎（*accueil active*）」と呼ぶ受付の雇用アドバイザーの訓練を実施している。インターネットへのアクセスが普及していない僻地に居住しているサービス利用者もいるであろう。これらの懸念には、予算、スタッフ、リソースが削減されると、自助努力型サービスへの依存度が高

くなり、失業から抜け出す方法を利用者自身が駆使しなければならないという負担をサービス利用者にかけることになるおそれがある。²⁷

4.5. サービスの層化

4.5.1. 個々の利用者への対応に関して本章で提起している PES のリソース問題への対処方法の一つは、サービスの層化である。一般的なのは、サービスを次の 3 層に分けて定義するモデルである（オーストリア、フィンランド、ドイツ、オランダ、ポルトガル、英国でこの例が見られる）。

- － セルフサービス。リソースセンターとウェブサイトを利用する。
- － グループベースのサービスやスタッフが簡単な支援をするサービス。グループベースの支援には、ジョブクラブ、利用者が自信と意欲を獲得するのを支援するセッション、求職に関するセッション（例 履歴書と就職面接のコーチング）とその他のエンプロイアビリティ（雇用されうる能力）に関するスキルが含まれることがある。
- － ケース管理対象の集中的サービス。個別的カウンセリングを含む。

4.5.2. 層化の実施方法はさまざまである。すべての利用者に層化を適用する PES もあれば、失業者に限定している場合もある。失業者に限定した例はドイツである。ドイツでは、労働市場への復帰の可能性と必要な援助を評価するため、成人失業者には職業紹介担当職員との面談が義務付けられている。その後は、セルフサービスの情報設備を利用して自分で仕事を見つけることが期待される場合もあれば、簡単な援助やグループでの援助が行われるケースや、より集中的な援助を受けるためにカウンセラーに誘導されるケースもある（OECD, 2004 年, P.80）。この方法は、ギリシャ、イタリア、オランダなどで採用されている方法と似ている。

4.5.3. レベルについての正確な定義、各レベルに該当するグループ、その中でのキャリアガイダンスの位置づけは、国によって異なる。後掲の囲み 4.5 では、ガイダンスサービスの層化と「深化」に対するフィンランドの取り組みを説明している。スウェーデンでは、すべてのサービス利用者に次の 4 段階モデルが適用される層化の例が見られる。

²⁷ この状況は、サービス提供機関の責任はサービスの利用を提供することであり、サービスへのアクセスは「サービス利用者」や「ユーザー」任せという、重要な考え方の転換を表している。このようなアプローチに伴う問題点は、すべての人に同水準の場を提供する一方で、これへのアクセスを促進したり邪魔したりする個々人の持つ社会的その他の能力を無視することにある。

- インターネットによるセルフサービス
- PES オフィスの利用者用ワークステーションと全国・地域レベルのコールセンターを利用する、スタッフの支援が受けられる情報サービス。
- 求職活動の支援とキャリアガイダンスを含む個別的サービス。
- 職業リハビリテーションやその他のケース管理を含む、長期にわたる集中的支援。

囲み 4.5 フィンランドのサービスの層化と深化			
PES の利用者のニーズに応じたサービスの深化レベル			
セルフサービス	1) インターネットでのセルフサービス	地方の雇用サービスオフィスでの個別サービス	雇用サービスセンターでの個別・多分野専門的 (multi-professional) カウンセリング
	2) 求職センターでの支援を受けながらのセルフサービス (地方の雇用サービスオフィス) - 求職と訓練、履歴書作成の個別アドバイス - ジョブクラブ 約 300 人のアドバイザーと雇用カウンセラー	3) 個別雇用カウンセリング - 面談 - 行動計画 - 職業訓練、活動的プログラム EURES - 教育と職業に関するアドバイス - 約 2,500 人の雇用カウンセラー、教育と訓練のアドバイス 若者と移民	4) 障害者の職業リハビリ - 約 300 人の専門雇用カウンセラー (および心理士) 5) キャリアガイダンス、250 人の心理士 6) 個別・多分野専門的 カウンセリング - 約 300 人の臨床心理士と雇用カウンセラーが自治体の社会・医療専門家と協力