

事例紹介 中高年向け職業紹介所の現場レポート

東京人材銀行

事例1 職種間ミスマッチの解消で 早期再就職の実現をめざす 老舗の公的再就職支援機関

今年で開設三八年目となる老舗の公的再就職支援機関である「東京人材銀行」(以下、人材銀行)。都心有楽町駅前の東京交通会館一階にある人材銀行は旧労働省が一九六七年、大企業の有能な人材を中小企業へ橋渡しするために設立した再就職支援機関だ。

人材銀行は、公共職業安定所(ハローワーク)の内部組織であるものの、①取扱職種が実務経験三年以上の管理・技術・専門分野の職種に限定②求人情報だけでなく求職者情報も提供③管轄区域がないため北海道から沖縄まで全国の求人・求職情報の取扱が可能—の三点が通常のハローワークと異なる。

最近、企業業績の回復に伴い雇用に明るい兆しが見えている。しかし、五月の一般職業紹介状況では、四五歳以上の中高年の有効求人倍率が〇・五七倍と、全体平均(〇・九四倍)を下回る状態が続いている。

中高年の再就職を取り巻く環境は相変わらず厳しい。こうしたなか、人材銀行の統括主幹である田中伸志さんに、

転職支援事業と中高年再就職の現状を聞いた。

毎月約一二〇〇人が 新規求職登録

人材銀行には、毎月一二〇〇人程が新たな職を求めて登録に訪れる。そのうち八割強が四五歳以上の中高年者だ。人材銀行で仕事を探す人はまず、求職カードに希望職種や賃金などを記入して求職登録する(郵送・メールは不可)。登録の有効期間は六カ月。人材銀行では、期間内の再就職をめざして、はじめて訪れる求職者に、専門のカウンセラーが、再就職の現状や職務経歴書の有効な書き方などについてアドバイスをしている。

新規登録者は、企業の求人票を閲覧できると同時に、自らの求職情報を企業側に提供する。こうすることで、企業の側からも職探しをしている人にアクセスが可能となり、再就職成功率が高まるからだ。

管理・技術・専門の 三職種に限定

人材銀行では、一般のハローワークと異なり、取り扱う職種を限定している。これは、大企業でキャリアを積んだ有能な人材を、中小企業に橋渡しするためだ。取扱職種としては、①総務課長や経理課長などの「管理職」②機械・電気・土木などの専門知識が必要な「技術職」③医師・薬剤師・通訳などの免許・資格が必要な「専門職」—の三つで、いずれも実務経験が必須となっている。

人材銀行で仕事を探す人の六割以上は、ホワイトカラーの「管理職」を希望する。一方、求人が多いのは電気・機械などの専門的知識を要する「技術職」。〇四年の実績でみても、「管理職」には求職が九四二件と一万件近くにのぼったものの、対する求人は約半分の四五七件に留まる。一方、「技術職」では求職が五四九四件に対し、

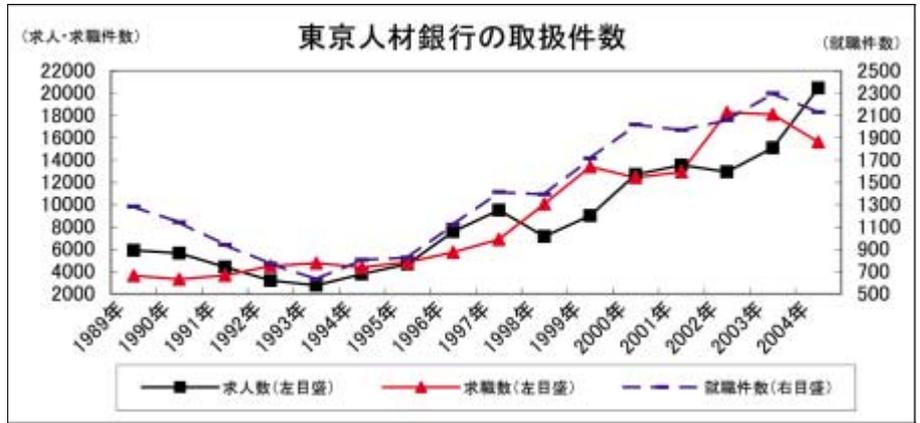


求人が約三倍の一五二五八件と、完全な「売り手市場」になっている。また「専門職」では、求職が七一一件、求人が七〇二件と少数ながらも需給均衡している。

取扱件数は年々増加

人材銀行はハローワークの一組織。求人・求職者とも利用は無料で、公的機関としての信頼性の高さから、求人・求職とも多くの情報が寄せられている。人材銀行での取扱件数の推移をみると(図参照)、バブル崩壊後の九〇年代前半は、求職者数が四〇〇〇人台まで上昇する一方、求人数は急減。九三年にはバブル最盛期(八九年、五九一七人)のほぼ半減となる二七八六人まで落ち込んだ。九〇年代後半になると、求人・求職数とも増加傾向に転じ、九六年には求人・求職とも五〇〇〇件を超えた。その後も取扱件数は増加し、ITバブルの二〇〇〇年には、求人数が一万人の

大台を突破した。
二〇〇〇年以降は、求人件数については、リストラが厳しさを増した〇二年を除き、増加を続ける。一方、求職件数は〇三年（一八一〇一件）をピークに減少に転じている。〇四年は前年比二四七四人減の一五六二七人と、景気の回復に伴い求職者が減少している。就職件数については、バブル崩壊後の数年間は、一〇〇〇人を下回ったものの、九〇年代後半からは、取扱件数の増加に伴い、就職件数も回復基調と



なった。〇〇年に二〇〇〇人台に乗せた後は、毎年二〇〇〇〜二二〇〇人の範囲で安定的に推移している。

再就職の鍵は「求職者の意識改革」

再就職活動する人のうち、すぐに仕事が見つかる人がいる一方、なかなか見つからない人もいる。「早期再就職の鍵は、求職者の意識にある」と田中



企業業績の回復に伴い雇用に明るい兆しが見えてくる。しかし、中高年者に関しては依然、厳しい状況が続く。東京都（五月）でも、四五〜五四歳の有効求人倍率は〇・七七倍、五五歳以上は〇・五二倍と、都全体の倍率（二・〇六倍）を下回っている。

中高年齢者就職面接会

ハローワーク品川

さんは指摘する。人材銀行では、毎月約一八〇人が新たな職を見つけている。〇四年の実績でも、年間二二三人が再就職に成功した。しかし全ての人が六カ月の有効期間内に再就職できるわけではない。人材銀行で仕事を探す人は大企業出身者が多い。一方、人材銀行への求人は中小企業が中心。前職の企業規模や肩書きが再就職活動の妨げとなることが多い。

こうしたなかハローワーク品川が四五歳以上を対象に実施する「中高年齢者就職面接会」に足を運んだ。会場となった品川駅近くの「コクヨホール」では、受付開始前から長蛇の列ができていた。就職面接会は昨年度から始まり、今回で三回目。毎回四〇〇人以上が訪れ、会場は再就職を求める中高年の熱気で包まれていた。面接会の特徴は、「ヤル気」のある中高年が企業の人事担当者に直接自己PRできる点だ。ハローワークの一般の求人（票）の場合、中高年で希望の多い事務系職種には希望者が殺到するため、企業は書類選考して面接者を絞り込む。そのため意欲がありながらも面接までたどり着けない中高年も多い。しかし合同面接会は早い者勝ち。他の求職者より一足先に会場を訪れ、希望する企業の面接ブース近くに席をとれば、面接への道が開ける。ハローワーク担当者から「面接スタート」が宣言されると、人気企業の

大企業出身の中高年が早期再就職に成功する秘訣について田中さんは、「前職の肩書・プライドを捨てることが重要」と指摘したうえで、再就職活動の際には、「これまでの肩書きより、自分は何ができるかというスキルを売り込むことが重要」と述べ、求職者の意識改革の必要性を訴えた。さらに、中高年の再就職は、「一度、失業が長引くと、悪循環に陥りやすい。長期に失業すると心がすさむ。また、

面接ブース内にある整理券発券機には黒山の人だかりができた。面接の順番待ちをしている人達に話を聞いた。多くの人が、「また合同面接会があったら是非、参加したい」と述べた上で、①面接会の回数を増やして欲しい、②（人気企業には希望者が殺到し時間切れで書類選考となることがあるため）面接時間を延ばしてほしい——との要望が上がった。対する企業の人事担当者からは、「同じ日に沢山の希望者と面接ができ効率的だ」との声が聞かれた。会場で陣頭指揮を執る長尾修治さん（ハローワーク品川職業相談部長）は、「中高年の希望職種がホワイトカラーの事務系職種に偏る一方、求人は建設現場などの屋外整備の保安業務が中心」として中高年の職種間ミスマッチを指摘。その上で人気のある事務系職種については、「事務系で再就職を希望する中高年者は、経験・資格が必須要件となりつつある」とし、中高年再就職の現状の厳しさを渗ませた。

（調査部 遠藤彰）

空白期間ができることで、面接でも弱気となり、次ぎの仕事が見つかりにくくなる」として、早期再就職の重要性を強調した。

職種間ミスマッチの解消をめざす

求人情報が豊富な人材銀行には近年、民間の再就職支援会社（アウトプリー

スメント会社）からの利用も増えていくという。自社案件（求人情報）が少ない民間再就職支援会社にとっては、豊富な求人・求職情報を備えた人材銀行は、再就職のための有力な窓口のひとつとして位置付けられている模様だ。他の再就職支援機関からの利用が増えるなど、多様なニーズが人材銀行に寄せられるなか、今後の課題としては、「管理職と技術職の職種間ミスマッチ

の解消」を指摘。希望の多い「管理職」の求人開拓を進めると同時に、供給過多となっている「技術職」のマッチング向上を進める方針だ。さらに、「関係機関との連携強化」についても指摘。人材銀行では、より短期間（三カ月以内）で再就職をめざす人には、隣接する「有楽町早期就職支援センター」の利用を勧めている。また、他のハローワークが実施する合

同面接会への積極的参加を呼びかけるなど、関連機関との結びつきを強めた活動を展開する考えだ。「ひとりでも多くの人の再就職を成功させたい」。田中さんは、民間企業に負けない意気込みで再就職支援に取り組む。

（調査部 遠藤彰）

東京ビジネスセンター

事例2 民間企業に事業委託し、手厚いカウンセリング

東京都の取り組み

「東京しごとセンター」は、あらゆる年齢の人にカウンセリング、能力開発、職の斡旋までの一貫したサービスを提供する。若年者対策として、国の若年者就業支援策である「ジョブカフェ」を取り込み、ハローワークも同居。さらに起業・創業、就農の他、NPOへの就業支援も行うなどサービスの内容は幅広く、「雇用・就業の総合デパート」といえる規模だ。

「センター」の開設に着手。昨年七月二六日のオープンからちょうど一年が経過した。JR中央線の飯田橋駅から徒歩七分。首都・東京を取り囲む山手線の環のほぼ真中に位置する好立地もあり、利用者数は開設以来、○五年度末までの八カ月間で五万人を超えた。建物は一階から二階をしごとセンター関係の施設が占める。まさに、デパートのような多種多様な情報の品ぞろえで、来訪者を待つ。利用者はまず、センターの一階左手にある相談受付に立ち寄る。ここで登録し、センターの利用方法に関する説明を受け、目的や状況に応じて、相談窓口へ。その後、

若年者向け（おおむね二九歳以下）、中高年向け（おおむね三〇歳以上五四歳以下）、高齢者向け（おおむね五五歳以上）の年齢に応じたフロアに案内される。しごとセンターは、財団法人東京しごと財団が、事業を受託し、運営する形式をとっている。その事業は、民間の人材ビジネス会社に委託し、豊富な経験とノウハウを活用する。とくに雇用のミスマッチ解消のため、手厚いカウンセリングを行うことが最大の特色だ。一人ひとりに

きめ細かく対応することで、「就職」というゴールをめざす。中高年向けのミドル・フロアは二階にある。このフロアを担当するのは日本マンパワーとライイト・マネジメント・コンサルタンツ・ジャパンという二つの就職支援会社。「二社で競争して、確実に就職まで持って行って欲しい」と、竹間みつる・しごとセンター課長は、民間委託の狙いを説明する。そのセールスポイントは、民間支援会社の豊富な経験とノウハウを活かしたカウンセリングだ。基本的には、就職支援アドバイザーが「担任制」で、マンツーマン指導し、個別の相談にあ





しごとセンターでのカウンセリングの様子

たる。それぞれ一五人のカウンセラーを配置している。数回のカウンセリングを通して、「方向性の決定」「応募書類（職務履歴書）の作成」「求人検索・応募」「面接の受け方」といった再就職活動に不可欠なプロセスをサポート。別の民間企業が受託・実施するセミナーを組み合わせ、「内定・決定」まで面倒をみる。セミナーは日曜・祭日を除くほぼ毎日、「面接力アップ」「応募書類作成のポイント」「求人情報の効率的な探し方」などのテーマで、複数開催されている。

サービスの利用時間は、在職中の人や、遠方からの利用者の便を考えて、平日は九時～二〇時、土曜も九時～一

「仕事探しの拠点に」

七時まで。都内で仕事を探しているならば、都民でなくても利用することができる。こうしたサービスはすべて無料だ。開設以降八カ月間の中高年の利用者数は、延べで全体の四割に当たる約一九〇〇〇人。うち二七七五人が就職のゴールにたどりついた。利用者の実人員でみると再訪者を除く新規来訪者が六〇〇〇人なので、就職率は約五割に

就職まで要した日数は、登録後二カ月程度がもっとも多く、平均七六・六

日。しかし、最近の雇用・就業情勢の改善を受け、「就職困難者や自発的離職者の利用が増えている」（竹間課長）。登録後、とくにカウンセリング期間に上限は設けていない。顔を見せなくなった登録者には、担当カウンセラーから現況を尋ねる電子メールを送ることもあるという。再就職活動する中高年は、ともすれば孤独に陥りやすい。だからこそ、「担当カウンセラーのいるセンターを仕事探しの拠点として使ってもらいたい」（竹間課長）と考えている。

求人数の回復もあり就職情報は増える一方だ。だからこそ、その中から適職を見つけ出すためには、専門家のアドバイスが欠かせない。「中高年の場合、自分がやってきた仕事を過小評価する人と、過大評価する人に分かれやすい。このため求人・求職のミスマッチがうまれやすくなる。だから、たくさんの求人情報のなかから、適切なチョイスができるように、カウンセリングが欠かせない」と竹間課長は強調する。

就職市場に流通している一般的な求人情報は足が速いため、これからの課題として、独自の求人情報の開拓をあげる。東京都の他の部局との連携を深め、それぞれがもつネットワークを活用して、都ならではの求人情報の開拓にチャレンジしたいという。

（主任調査員 荻野登）

求職者の再就職をサポート

「ハローワーク甲府」

求職者の「売り込みサービス」を実施

求職者の背中をもう一押しすることで再就職に結びつけようと、甲府公共職業安定所（ハローワーク甲府）は、今年六月から求職者の「売り込みサービス」を行っている。

このサービスは、面接に踏み出せない人や、面接に臨んでも意欲やキャリアをうまく伝えられない求職者に代わって、ハローワークの求人開拓推進員が求職者の希望する会社を訪問。対象者との面談などで把握しているやる気や長所などをアピールし、具体的な面接の設定まで行うものだ。事業スタートから約一カ月で中高年齢者・フリーターなどの再就職が難しい層や職業訓練校卒業間近の人など二〇人程度の希望者が集まり、このうち三人が再就職できているという。

スピード紹介窓口も開設

また同ハローワークでは昨年一二月から、希望する会社が決まっている求職者に、紹介状などのあっせんサービスをスムーズに行う「スピード紹介窓口」も本格実施している。

同窓口では紹介状の発行に加え、求職者へのヒアリングで経験や仕事の内容などを確認。面接の際の留意点などをアドバイスするとともに、求人企業への面接のアポ取りも行う。また、職務経歴や年齢などで応募しても面接になかなか辿り着けない求職者に代わって、求職者の希望する企業に本人のキャリアや意欲、アピールポイントなどを説明している。

（調査部）

(株)ワークネット

事例3 痛みも喜びも分かち合える人材会社

労働組合の再就職支援

職業紹介会社には、労組が株式会社を興して、中高年層の再就職支援に取り組むケースもある。連合が二〇〇〇年に全額出資して設立した(株)ワークネットがそれだ。求職者が就職先を探す際に活用される職業紹介所は、ハローワークなどの公共機関や民間のアウトブレースメント企業が一般的。その中には、前述の人材銀行のように中高年の再就職に力を入れている所もある。

だが、リストラで早期退職した人たちの意識と受け入れ企業のニーズの隔たりは大きく、彼らが新たな職を見つけるのは至難の業だ。連合では、このような求職者と企業をつなぐ一助になればと、独自の職業紹介所を立ち上げ、中高年層の再就職支援事業を行っている。

リストラ組に優しい職業紹介を

営業を始めて五年目を迎えるワークネットの事務所は、東京・神田小川町のオフィスビルの一室。ここを拠点に、七名のスタッフが中高年離職者の就職相談のつたり労組のネットワークを

駆使した求人先の開拓に奔走する日々を送っている。

そもそも連合が職業紹介会社を開いた背景には、失業を取り巻く深刻な雇用情勢があった。設立当時は失業率が五%を超えるなど、厳しさを増すばかり。こうした状況に歯止めを掛けようと、職業紹介業の規制緩和が進展し、民間の職業紹介事業が盛んになっていった。しかし、民間の職業紹介会社は手数料が稼げるスキルの高い人材を中心に扱う傾向が強く、リストラや倒産で離職を余儀なくされた中高年層は、どうしても蚊帳の外に置かれがちになってしまふ。そこで、労働組合が行政や企業任せにするのではなく、自らが弱者に優しい職業紹介を行うべく立ち上がった。具体的には、組合員に限らずリストラなどで失業した人を無料で登録し、彼らの職歴をもとに職業能力診断を行い、適職紹介や能力開発などの再就職支援を行うこととした。

このような経緯でスタートした労組の職業紹介事業は、大量の管理職および管理職手前層がリストラされた時期に、連合構成組織や首都圏の地方連合などが宣伝活動を行ったことが相まっ

て、連合傘下の組合員だけでなく一般の求職者も面談に訪れるなど順調な滑り出しを見せた。これまでの総登録者は二二〇〇人で、その中の約二〇〇人が再就職しているという。今年三月末時点の登録者は六一二人で、このうち九八パーセントが離職者。登録者の七割近くを四五歳以上の中高年が占めている。

労組ならではの職業紹介事業とは

労組の行う職業紹介事業は、公共・民間機関のそれとどう異なるのだろうか。ワークネットで専務取締役を務める木村智佑氏はまず、それぞれの機関の特質を「ハローワークは多くの求人

を閲覧して職探しができるが、選考はあくまで求人企業が行う。片や民間のアウトブレースメント会社は、あっせんが成功すれば年収の約三割が受け入れ先企業から手数料として入るのが一般的だから、利益を確保できる高技能を持つ人をヘッドハンティングしたり、スキルアップを狙う若者を紹介以外に



ワークネットの事務所

は、なかなか手を出したがらない」と説明。「取りこぼされがちになる中高年離職者にはおしなべて、①年齢が高い②スキルの幅が狭い③望みが高い——三つの特徴があり、それらが職探しを難しくさせている。そういった人たちをターゲットに活動を行っている」と続ける。

同ネットに来訪する離職者の多くは、長期雇用を前提に企業の中で自分の能力を測る機会もなく、小回りの利かない縦割り仕事を続けてきた高収入の中高年ホワイトカラー。一方、ネットのスタッフが探してきた職場はほとんどが中小・零細企業だから、年収はせいぜい三〇〇万円程度だし、求められる業務も例えば「総務課長職」であれば人事労務も経理も広報もすべて一人で受け持つことなど当たり前だ。額面通

りに次元の違う再就職先をあつせんしても、うまくいくはずがないのだ。

現実を知ってから、 職探しに入る

そこで、まずは専門スタッフが相談活動のなかで、数カ月かけて頭のマッサージを施すことになる。対象者の職務対応能力を分析しつつ、世間相場を知らせて意識改革を促す。中には、自分の評価の低さに激怒して出ていってしまう人も少なくない。ところが、そういう人に限って一カ月もすれば、外で現実を目の当たりにして戻ってくるという。

自分の置かれた雇用環境などの現実を知ったら、ようやく具体的な紹介に入る。だが、いくら納得したとはいえ、年収が前職の半分から三分の一ぐらいいまで落ちてしまえば、モチベーション低下は避けられない。とはいえ例えば五〇代前半で早期退職に応募した人であれば、年金受給まで一〇年以上も残っている。それだけ長期間働くには、ある程度、仕事にやりがいを持つことも必要だ。そんなときは、働きながらスキルアップすることを勧めるのが有効なのだそう。

就職後の スキルアップがカギ

景気の回復に伴い、今は比較的求人が増えてきている。特にパソコンやクーラーなど需要の多い製品の修理や保守・点検業務などの「サービスマン・エンジニア」職は年齢を問わず引く手あま

たの状態。その分野の資格を有しているれば、中高年でも明るさが見えてくる。

木村氏は、「年収の低い職場は、それなりに労働時間も短いもの。とりあえず、低条件でも就職して余暇を資格取得などの勉強に充てればよい」と割り切り型の再就職も一手だと言いつつ、資格は中高年離職者を評価する客観指標の一つ。「どういった仕事か人手不足で、その職に就くにはどんな資格が必要で、どうすれば取得できるのかを説明する。スキルアップに役立つ学校も紹介し、手続きも手伝う」とプラス思考へ発想の転換を推奨。「日本人は長くいた職場をやむなく離れて、新たに仕事を探すことに慣れていない。そんな人にアドバイスして背中を押してあげることが我々の仕事だ」と語っている。

受け入れ先にも 細やかな配慮を

一方、離職者へのきめ細かな対応と同じように、求人を出してくれた企業にも細やかな心配りをみせる。ワークネットの有料職業紹介利用料は、就職先の会社が負担することになるので、求人側の理解と協力が不可欠だからだ。ワークネットが集めた求人は、スタッフたちが「連合傘下の企業はもちろん、その下請け・孫請け企業、さらには組合にも書記職の採用もお願いして回って取ってきたもの」。同ネットでは紹介料を、あつせんした人の年収の一〇〜一五％程度に抑えて人材を紹介するが、それでも当初は「頼まれて人助けだと思って採用したのに、手数料

まで取られるのか」と強い抵抗にあつたという。

中高年層の紹介は「仮に採用までこぎ着けても『手数料までは無理』と断られるのが常」。そこで「事情を丁寧に説明し、徐々に理解を深めてきた」。努力を積み重ねた結果、今では企業間の口コミで求人が寄せられるまで定着している。

労組のネットワークで 連携を図る

労組ならではのネットワークも最大限駆使している。厚生労働省の就職支援事業の一環で東京経営者協会と連合東京が設置する「東京都地域労使就職支援機構(略称ししとネット東京)」が、週に一度のペースで開いている再就職支援セミナーや個別就職相談キャリアアカウンセリングを登録者に紹介している。セミナーでは、応募書類で自分の経歴や技術をどうアピールするかを学んだり、面接で役立つポイントなど具体的なノウハウを習得する。個別相談は、産業カウンセラーに就職の悩みや困っていることなどを相談し、アドバイスを受けるものだ。しごとネット東京の福留一徳コーディネーターは「ワークネットでセミナーなどの存在を知り、申込み手続きに来る人が結構いる」と話している。さらに、ワークネットのHD(<http://www.worknet.co.jp>)上に同機構のセミナーなどを掲載することで相乗効果も狙っている。

この他、連合などが行う「雇用・失業相談ダイヤル」との連携も図っている。相談ダイヤルに寄せられた失業者

からの相談に対し「連合ワークネット」を紹介して、職業紹介も行う。

黒字化を続けて 事業拡大をめざす

このユニークな労組の活動は、今後どうなっていくのだろうか。同事業については当初、連合内でも「武家の商法にならないかとの疑念の声が囁かれていた」と木村氏は振り返る。だが、当時の執行部は「仕事を求めている仲間一人でも二人でも新しい職場を紹介して、雇用問題の改善に直接貢献することが求められている」として、「組合ハローワーク」の実施に乗り出した。

とはいえものの、会社として利益をあげていけるか否かは全くの未知数。内部にくすぶる疑念を払拭するには、実績を示すことが何よりも必要だった。そこでまず、求人先企業の範囲を首都圏四県に限定して活動することにし、黒字化をめざしてきた。有料職業紹介事業に加え、安定した収入を見込める人材派遣事業にも取り組んだことが奏功し、五年を経た今、収支はほとんどんになっている。

今後について木村氏は「仕事を失った時に痛みを共有し、新しい仕事を見つけた時の喜びも分かち合える血の通った『人材会社』を追求していきたい」と強調する。採算が取れて一定の成果を出し続けられれば、大阪や福岡などの大都市への事業拡大といった新展開が見られるかも知れない。

(調査部 新井栄三)