

担 当	社団法人全国求人情報協会
	常務理事 大月 和彦
	業務部長 佐藤日出男
	Tel03-3288-0881
	webmastor@zenkyukyo.or.jp

オーストラリア労働市場視察団報告 ～ 雇用サービスの民間委託の役割と現状～

概要

- ・オーストラリアの公共職業紹介所は、1998年にエンプロイメントナショナル社として民営化されたが、競争力がなく赤字運営が続いたため、政府の方針によって2003年に閉鎖された。その結果、政府の雇用サービスはすべて民間委託されることになった。同社の閉鎖による労働市場への影響はほとんどない。
- ・現在、政府が管理運営しているジョブネットワーク（雇用サービスの民間委託の仕組み）によって、コストが15%削減され、失業率も下がり、民間の雇用関連サービス産業の振興が図られる等の効果が生じている。
- ・民間委託は、政府と民間の間で目標数値を明確に定め、その結果を民間の格付けや民間委託の仕組み全体の実績評価などで明らかにし、結果を積極的に公開している。
- ・日本においては、官のコストの公開等労働市場サービスの基本原則とルールを定め、すべての雇用サービスの分野において民間委託の可能性を追求し、官民連携の成功体験を重ねることが必要である。

1) 視察の目的

豪州政府は1998年に公共職業紹介所をエンプロイメントナショナル社として民営化し、政府が雇用サービスを提供するやり方を改め、全面的に民間委託している。2003年6月、政府は同社を閉鎖するとの報道を契機として、今後の日本の労働市場における官民の役割分担の議論に資するため、その背景と現在の労働市場を取材研究することとし、平成15年11月に実施した。

2) エンプロイメントナショナル社が閉鎖された背景

図表1 エンプロイメントナショナル社の経緯

1997年8月 エンプロイメントナショナル社設立	1998年5月1日、ジョブネットワークにおける事業開始。 第1回のジョブネットワーク入札で、入札対象事業の3分の1以上を獲得。営業の第1期（1998年6月30日まで）は、520万ドルの連結営業利益を達成。*1豪ドル=80円	従業員は1,200人、オーストラリア全国に209ヶ所の事業所。
1998～1999年 黒字から赤字へ	約8,200万ドルの連結利益を記録。 第2期ジョブネットワークの契約に対して、株主である政府は商業的に成り立たない斡旋・職業訓練の困難な入札を指	職員は、215の事業所で合計1,722人に増加。

	示し、その結果、非常に限られた量の個別援助サービスしか獲得できず、「職業斡旋契約を結ぶ損失」を政府が引き受けることによって営業を継続。	
1999～2000年 赤字とリストラ	事業再編のために8,000万ドル近い費用が発生。さらに、約7,700万ドルにのぼるジョブネットワーク契約に基づく将来的な損失見積り額を計上。エンプロイメントナショナル社が負債を弁済不可能な場合は、その資金を政府が提供する意向を表明。国の監督下のもと業務継続。	1,000人を超える従業員が同社を去り、50ヶ所の事業所が閉鎖。
2000～2001年 再建努力	損失引当金のうち約2,500万ドルを償還。長期的な存続能力を維持することを目指して、出来高払いで委託報酬を受け取る職業紹介サービスへの注力を強化。政府に対する株式発行で1,100万ドルを入手。	
2002年5月 閉鎖決定	ニック・ミンチン予算・行政管理相が市場化可能な事業部門を2002年10月までに売却し、残余部門を2003年6月30日までに清算すると発表。その結果殆どの事業所が閉鎖された。	4ヶ所の事業所は民間に売却。他は閉鎖。

エンプロイメントナショナル社の閉鎖の影響

- ・'98年に公共職業紹介所が民営化された際は、豪州国内でも大きなニュースとなったのに比べ、'03年のエンプロイメントナショナル社閉鎖は関心を集めておらず、職者や求人者へのインタビューでは閉鎖を知らなかった例もあった。
- ・民間労働市場サービス各社は、ジョブネットワーク参加・非参加を問わず、「低スキル層のエンプロイメントナショナル社とは一線を画している」という意識である。同社閉鎖に伴い、政府は入札によって事業を引き継ぐ民間事業者を求めたが、見習雇用制度（新卒高校生を中心とした技術習得を目的とした就職。職種により規定の年数の間、政府から雇用主に補助金が支給される。斡旋を行った紹介事業者に成功報酬が支払われる。）の分野で4社が落札したのみである。
- ・求人は、求人において質を求める場合は、エンプロイメントナショナル社やジョブネットワークに求職登録を依存している参加プロバイダではなく、有料の民間労働市場サービス事業者に依頼しているのが一般的である。そのコスト削減として、求人広告媒体の選別や絞りこみを行い、採用代行サービスを一括窓口として省力化し技能的職種は見習雇用制度を利用している。
- ・求職者が、ステップアップを望む場合はエンプロイメントナショナル社などジョブネットワーク参加プロバイダには頼らず、有力な紹介会社や seek.com、mycareer.com などの有力求人サイトを利用している。テンポラリーな働き方を望む場合であっても、トレーニングが受けられ、当日でも働き先がすぐに見つかる派遣会社を利用していることが多い。

職安の民営化（エンプロイメントナショナル社）が失敗した理由

旧公共職業紹介所は、競争力が弱かった。

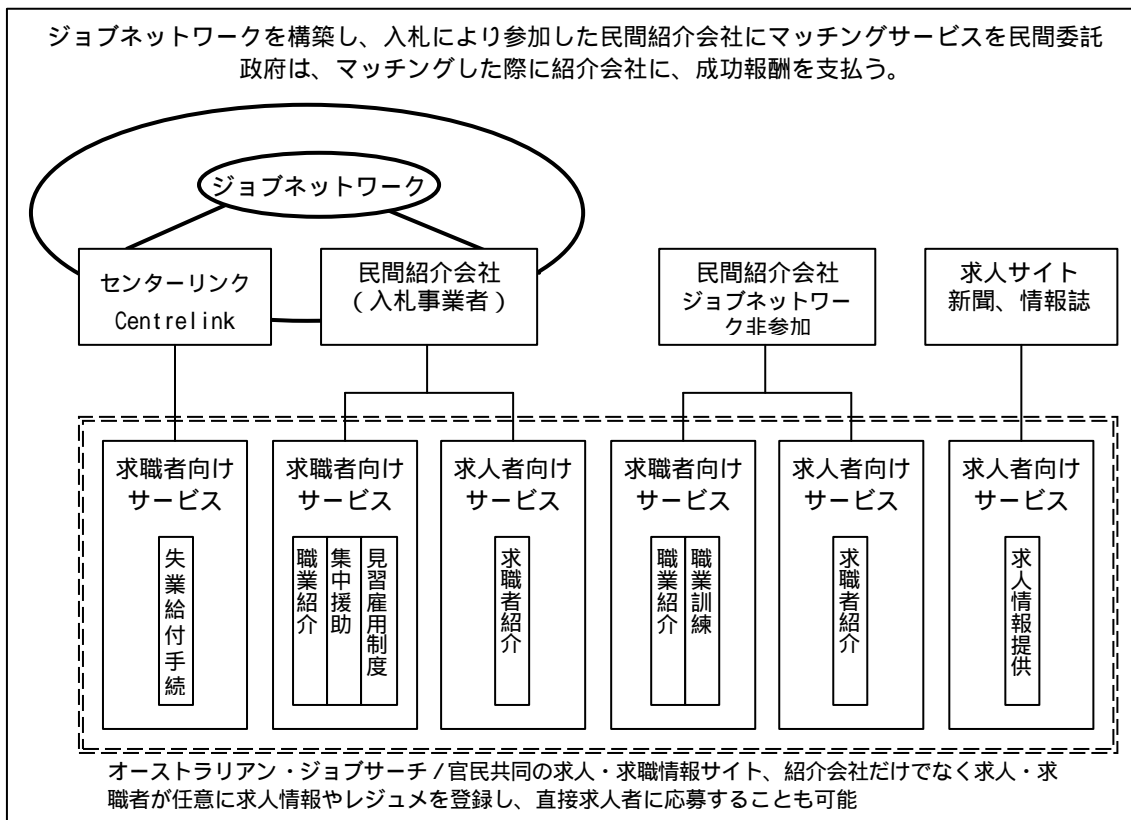
- ・入職経路シェアは7～8%であり、求職者及び民間人材ビジネスに対する影響は小さかった。

- ・エンプロイメントナショナル社の閉鎖に伴い、民間事業者売却できたのは、ごく一部（4/165）のエリアであり、それも職業紹介分野ではなく、職業訓練分野のサービスであった。
政府の基本スタンス＝「最善のサービスを購入する」が明確だった。
- ・「雇用サービスのプロバイダ（提供者）」から「雇用サービスのパーチェイサー（購入者）」へ
- ・「政府支出を減らして、パフォーマンスを上げる」という目的に沿って、政府が粛々と実行した。
- ・ジョブネットワークの入札において、エンプロイメントナショナル社は一切優遇されなかった。
*競争中立性 6 原則の厳守 *各省庁にアウトソーシングの数値目標あり

民営化したエンプロイメントナショナル社は結果を出せなかった。

- ・第二期契約期間に 1 億 5000 万豪ドル強の損失を発生させ、政府の財政を圧迫した。

図表 2 現在の労働市場の仕組み（オーストラリアの労働力需給概念図）



3) 職業紹介・職業訓練の民間委託の成果と背景

「雇用サービスに関わる政府支出は 15% 減り、質は向上した（マイケル・キーティング ANU 大学教授）」
「失業率は、ジョブネットワーク設立前である 1998 年では 7.7% だったが、2003 年には 5.6%（過去 22 年で最低）になった（雇用職場関係省）」

- ・政府業務のアウトソーシングは、単なるコスト削減ではなく、公務員にしかできない仕事の特定のプロセスであり、どの省庁も数値目標を掲げて取り組んでおり、上下水道、公共交通、パスが

ートの発券、老人ホームの業務改善指導、軍艦のメンテナンス、空港の運営・環境保全、人事・会計・物資調達等の総務業など、多くの成功体験があった。

- ・官民のフルコスト比較ができるように「透明性」が確保されている。
- ・ジョブネットワークの入札では、「競争中立性 6 原則」(*) が確保されている。* 民間と同様の商業ベース、納税義務、借り入れコスト負担、配当義務、同一の規制、フルコストを踏まえた価格設定
- ・ジョブネットワークの契約書は、厳格・詳細かつ政府有利にできている。
入札企業に求める主要実績指標 (K P I) が明快である。参加企業は星の数で厳正に格付けされる。予算と権限を掌握する官僚による民間の管理強化。
- ・委託先は、モニタリングされ、業績が次回の契約に反映される。これが質の向上に結びついている。
- ・NPOや慈善団体の参入が増え、全体の入札価格を下げている面もある。

4) 視察のまとめ

「民でできることは民で行う」を労働市場において実現するために、基本原則と基本ルールを具体的に定める。

豪州においては、政策立案者、サービスの買い手、サービス提供事業者の三者の機能に明確な線引きを行い、政府は最善の雇用サービスを買う立場であり、各種雇用サービスの提供は民間が行うことが明確になっている。さらに、政府が行う雇用サービスのアウトソーシングの目的は、失業者の雇用促進と納税者の負担軽減をしながら大きな成果を上げることであると定められている。政府が行ってきた雇用サービスのアウトソーシングにあたっては、現に政府でかかっているコストの公開や「官民対等競争原則」の厳格な運用、Competition Policy (競争政策) の導入、成果の数値的把握と公開等国民への説明責任を果たしている。その結果、豪州においては政府が行っていたあらゆる雇用サービスが民間に代替され、総コストが下がり、サービスの質が向上し、失業率が改善されたと言われている。

日本においては、まず労働市場における政府と民間の役割分担を明確にする必要がある。政府は、雇用サービスを買う立場に徹するのか、就職困難者のセーフティネットとして機能するのか(それとも大学等新卒者・若年フリーター・中高年齢者・高齢者すべてを対象とするのか)、官民競合していくのか……。それぞれの場合における基本原則と得失を国民にわかる形で提示して議論を深めることが求められる。ちなみに、2002 年に当協会をはじめとする業界 3 団体で行った「労働市場サービス産業の活性化のための提言」の中の「労働市場における公的ルール設定の原則」と「官民分担のあり方に関する考え方」が参考になるので、これを参考資料として再掲載するものである。

雇用サービスの民間委託をさらに推進するためには、すべての分野において民間委託の可能性を追求し、それぞれの計画段階から民間を参加させていく必要がある。

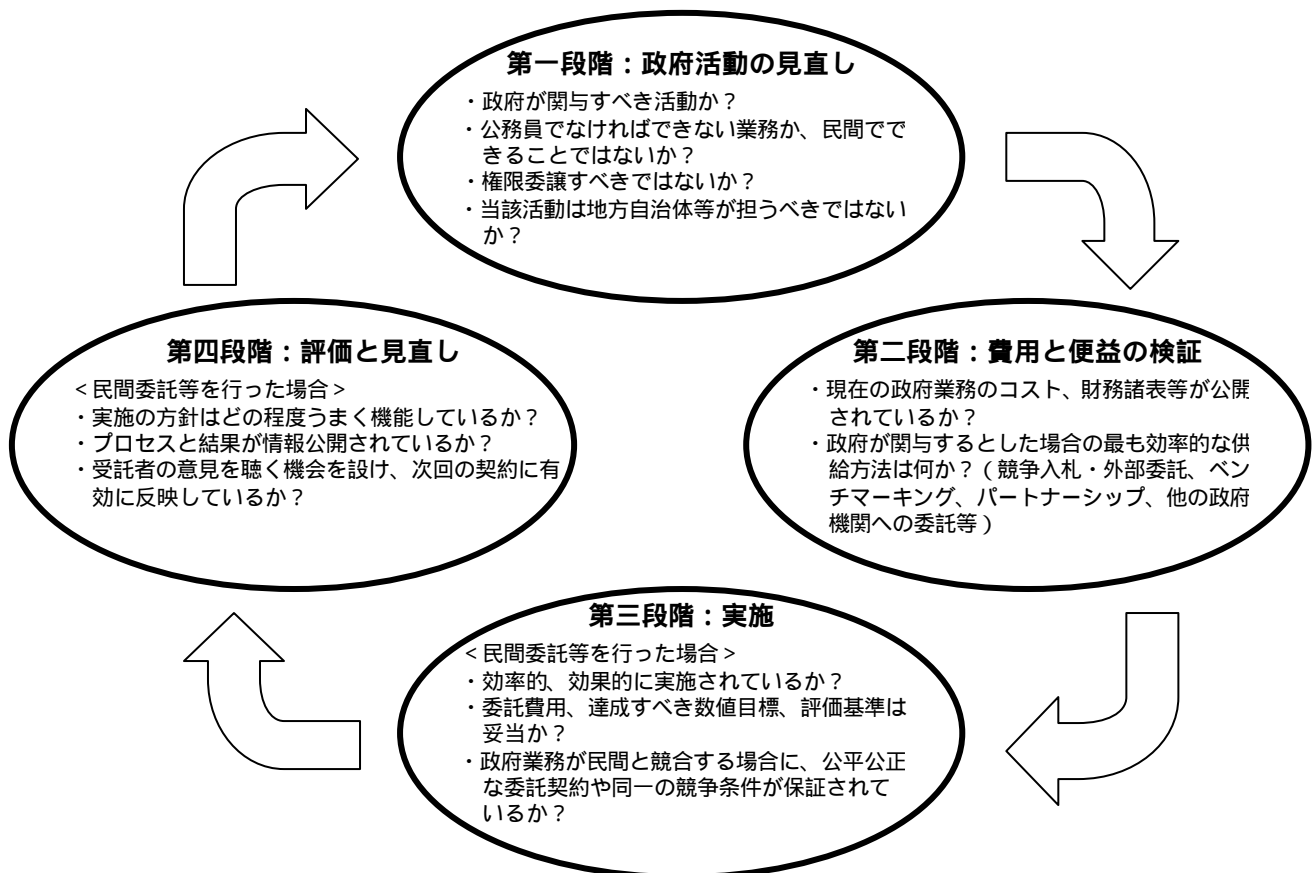
豪州では、政府業務の改善のPDS（プラン・ドゥー・シー）サイクルが機能している。しかしながら、我々が取材した中では、以下のような問題点も生じている。

- ・アウトソーシングの契約書は中央官庁で作成し、予算執行を行うため、監査の仕組みはあるものの、極めて大きな権限が少数の中央官僚に集中している。
- ・契約書の中味について、民間側の意見反映や注文をつけにくい。

日本においては、民間委託は端緒についたばかりである。これをさらに推進発展させ、労働市場の活性化に繋げていくには、以下の取組みが必要である。

- ・現在、国が提供している雇用サービスのコスト（財務諸表等）の公開は、民間が採算性を見極め、効率的な事業運営を行う上で、是非必要なことである。
- ・長期失業者のみならず、すべての求職者を対象とした職業紹介及び職業能力開発等のあらゆる雇用関係サービスの分野における民間委託を推進する。
- ・民間委託の契約書の作成への参加が極めて重要である。多くの民間企業が参加できるように門戸を広げるとともに、契約書草案作成・改定の段階から、労働市場サービス産業や国民の意見を反映する。
- ・職業訓練やマッチングのノウハウは民間の極めて重要な知的財産であり、政府は委託者としての守秘義務を遵守する等、十分な保全措置を講じなければならない。日本の労働市場においては、委託者である政府が、自らもサービスを提供しているプロバイダであり、市場ルールの遵守を監視するレフェリー役でもあることに留意しなければならない。

図表3 政府業務の民間委託に向けての4ステップ



労働市場の活性化を目指して民間側から発想された官民連携策を実現することにより、官民が成功体験を共有することが必要である。

豪州においては、雇用サービスがすべて民間に委託されているので、官民連携というテーマから、民間委託のVFM（バリュー・フォー・マネー）を如何に向上させるかという政府課題に移行している。

日本においては、官民連携も端緒についたばかりであり、その果実はこれから収穫されるものである。その際には、民間側から発想された官民連携策こそが、実効性の高いものになろう。例えば、障害者の雇用促進を求人メディアと厚生労働省が連携して行う等は具体的に提案できるものである。

参考資料：労働市場サービスの提供に関わるルール設定と官民の役割分担のあり方

「労働市場サービス産業の活性化のための提言」では、民間部門が遵守すべき行動規範や提供されるサービスの質を保証するための公的ルールを設定する場合の原則と、セーフティネットにおける官民分担のあり方を次のように整理している。

図表4 公的ルール設定の原則

原則	内容
ルール設定過程の透明化	ルール設定に当たっては、設定過程を透明なものとするとともに、労働市場サービスの利用者や労働市場サービス産業の担い手の利用者の意見を十分に聞くこと。
事後規制の原則	市場原理によって質の高いサービスが提供されるためには、労働市場サービス産業への新規参入が活発に行われ、柔軟な発想による新しい形態のサービスが生まれ出る土壌を作ることが不可欠であることから、ルール適用は事後規制を原則とすること。
情報開示の徹底	ルール適用の事後規制が機能するように、労働市場サービスの提供者は、労働市場サービスの利用者やルールの履行監視者に対して、事業内容やサービス内容を評価できるように情報を開示すること。情報開示に関しては、業界団体の果たすべき役割は大きく、公的ルールを上回る業界ルールを設定する等によって、業界団体加盟企業が提供する労働市場サービスの質を担保すること等が考えられる。
労働市場サービスの性格に応じたルール適用	セーフティネットとしての労働市場サービスとその他の労働市場サービスは、共通する部分と性格を異にする部分があるため、機械的に両者に同一のルールを適用するのではなく、それぞれの特性に即して異なるルールの適用を可能とすること。
ルール履行確保と苦情処理の円滑化	ルールに即して労働市場サービスが提供されることを確保するための監視体制を整備するとともに、ルール違反に関する苦情・紛争を迅速に処理する窓口を整備し、労働市場サービス産業に対する信頼を確立すること。
ルール設定者及びルール履行監視者と労働市場サービス提供者の分離	ルール設定者及びルール履行を監視する主体と労働市場サービスを提供する主体を分離すること。したがって、公的部門が労働市場サービスの提供を行う場合は、労働市場サービスの提供部門とルール設定及びルール履行の監視を行う部門を分離すること。

図表5 官民分担のあり方に関する考え方

考え方	内容
労働市場サービスの内容と範囲の確定手続きの透明化	セーフティネットとしての労働市場サービスの内容と範囲は、社会的必要性や費用対効果等に関する情報を開示し、労働市場サービスの利用者や民間の労働市場サービス産業の担い手の意見を聞いた上で定めるとともに、適宜変更可能な仕組みとすること。
民間活力を活用した労働市場サービスの提供	セーフティネットとしての労働市場サービスの提供にも、可能な限り民間資源を活用すること。例えば、公的資金に基づき民間が労働市場サービスを提供する方が、公的部門による提供よりも効率的である場合には、民間への委託等を検討すべきである。こうした官民分担が適切に行われるためには、公的部門が運営に関わる経営情報を開示するとともに、公的部門と民間部門が同一の条件で競争できる仕組みを整備すること。

5) 視察団メンバー

相場春夫 全求協理事長（株式会社リクルート 取締役常務執行役員） 視察団団長
 木ノ内博道 全求協常任委員（株式会社学生援護会 理事）
 丹澤直紀 全求協総務委員会委員長（株式会社エール 代表取締役社長）
 土田裕未子 全求協会員（ビスコ株式会社 ジョブスター事業部課長代理）
 堂園純一郎 全求協会員（株式会社雇用促進事業会 博多支店長）
 満井義政 全求協顧問兼常任委員（株式会社アルバイトタイムス 取締役会長）
 村井俊朗 全求協副理事長（株式会社北海道アルバイト情報社 代表取締役社長）
 吉田修 全求協常任委員（株式会社リクルート HR-DC 審査室エグゼクティブマネジャー）
 佐藤日出男 全求協事務局業務部長

【協会概要】会員数 61社（平成16年3月現在） 設立 1985年2月 理事長 相場春夫 事業概要 求人広告を掲載するときの規範となる倫理綱領と掲載基準の制定並びに普及。求人者啓発冊子の作成、会員社職員向け学習用テキストなどの作成による自主規制のサポート。 求人情報に関する調査研究、国内外の資料収集、職安法や均等法など関連労働法の改正に関する要望・提案。 求人情報媒体利用者からの求職に伴う相談・苦情の受け付け。 求人広告に携わる者の知識習得・業務向上を目的とした研修の実施、テキスト教材、視聴覚教材の作成及び信頼できる営業担当者であることを示す求人広告取扱者資格制度の運用。 所在地 〒102-0071 東京都千代田区富士見 2-6-9 雄山閣ビル3階 <http://www.zenkyukyo.or.jp/>