

# 再就職支援サービスにおける クライアント満足度の決定要因

## —再就職支援会社X社におけるキャリアカウンセリングの ケースを中心として—

法政大学キャリアデザイン学部キャリアアドバイザー 島影 義和

### 1. はじめに

再就職支援サービスは、バブル崩壊後の景気の後退による企業側の中高年従業員削減ニーズに乗って、1997年度以降急速に発展してきた。リストラなどにより退職せざるを得なくなった中高年のホワイトカラー従業員にとって、再就職支援会社の再就職支援サービスは再就職活動を行なう上で欠かせない存在となった。(社)日本人材紹介事業協会の集計<sup>(1)</sup>によれば、1997年度から2003年度の僅か6年間で再就職支援サービスの市場規模が約10倍に拡大した。

しかし、この再就職支援サービスも、2003年度をピークとして減少傾向に転じ、2004年度は推定市場規模でも対前年比85.1%に減少している。市場規模縮小の原因は、景気回復過程における求人増加やリストラの減少等が考えられるが、それ以外にクライアントの満足度の不足にも原因があるのではないかと考える。そこで、クライアント満足度を決定する要因は何なのか、それは再就職先の紹介斡旋の有無に関係するのか。本論では先ず再就職支援サービスのキャリアカウンセリングを定義し、その定義に基づいて実際のケースを分析することによって、クライアント満足度の決定要因を探りたい。

### 2. 再就職支援サービスとそのカウンセリング

#### (1) 再就職支援サービスの内容

就職支援会社サービスの内容は、従来、サービスを提供する再就職支援会社の成立経緯や経営方針によって異なり必ずしも同一ではなかった。そこで、1999年に発足した業界団体である再就職支援協議会は、「再就職支援サービスの業務指針」の中で再就職支援会社のサービス指針を定めた<sup>(2)</sup>。それによるとサービスを5つの業務内容に分け、顧客及び求職者に対してそれぞれのサービスを提供することとしている。その標準的な内容は〔表1〕の通りである<sup>(3)</sup>。

#### (2) 再就職支援サービスのキャリアカウンセリングの定義

キャリアカウンセリングについて木村(1997)は、「キャリアに関するカウンセリングであるが、重点の置き方や実際との関連でいろいろな定義がなされている」とした上で、「要するに、キャリア・カウンセリングとは『個人が進路や職業の選択、キャリア形成に関して自己理解、情報の提供、職業紹介、キャリア形成などについて援助を受けることによって、より適切な選択の可能性を自ら開発するようにするための個別または集団によるカウンセリング』と定義できるであろう」としている<sup>(4)</sup>。この定義にはキャリアカウンセリング

〔表1〕 サービス指針による業務内容と提供サービス

業務内容	提供サービス
〈カウンセリング〉	①ライフプラン／キャリアプランの作成への助言／指導
	②能力／適性の分析
	③履歴書／職務経歴書等応募書類等の作成指導
	④面接技術のトレーニング
	⑤メンタル・ヘルスケア
	⑥転職に際しての各種相談
	⑦新しい職場での定着のための助言／指導
〈教育研修〉	再就職活動に対する必要な教育研修の実施
	再就職に有利となる短期的なスキルアップのための教育研修の実施
〈求人企業開拓の支援〉	求職者が行う求人企業開拓活動を支援助言、指導の実施
〈求人企業の紹介斡旋〉	求人企業の開拓及び紹介
〈施設の提供〉	再就職活動の拠点となる施設／設備の提供

〔註〕1. 「再就職支援サービスの業務指針」（1999.12.1承認）より抜粋し作成した。

2. 提供サービス欄の①～⑦は筆者が立番した。

3. 〈カウンセリング〉欄は、業務指針では〈カウンセリング／コンサルティング〉となっているが、カウンセリングとコンサルティングを同義で使用しているため〈カウンセリング〉とした。

が支援する内容として、「個人が進路や職業の選択」「キャリア形成に関して自己理解」「情報の提供」「職業紹介」「キャリア形成」の5つが含まれている。

これを、〔表1〕のサービス指針による業務内容にあてはめると、「個人が進路や職業の選択」「キャリア形成に関して自己理解」「情報の提供」「キャリア形成」の4つは〈カウンセリング〉で実施される内容であり、「職業紹介」は〈求人企業の紹介斡旋〉で行われる。従って、木村の定義によれば、再就職支援サービスにはキャリアカウンセリングが含まれており、そのキャリアカウンセリングは〈カウンセリング〉と〈求人企業の紹介斡旋〉で構成されると解される。

また一方で、再就職支援サービスはアメリカのアウトプレースメントをその母体としている。佐野（1999）によれば、「定義上の『アウトプレースメント』そのものには、正確には、職業紹介部門と言えるものではない。これは、あくまでも企業単位の契約で行う『従業者の転職指導・支援』ビジネス、つまり『就職・採用コンサルタント』業であり、紹介は行わないのが原則である。」と

し、「いずれの定義においても、『支援』は『カウンセリング並びに指導・援助』であり『斡旋』業務は含んでいない。その意味で、職業紹介ではない。」として〈求人企業の紹介斡旋〉は再就職支援サービスの本来的機能ではないとしている<sup>(5)</sup>。

再就職支援サービスは、1999年12月1日に改正施行された職業安定法によって法的な認知を得ており、そのサービスは同法上の「職業指導」と「職業紹介」に該当するものとされる<sup>(6)</sup>。サービスに〈求人企業の紹介斡旋〉が含まれる場合は「職業紹介」にあたり、厚生労働大臣の職業紹介事業の許可を取得する必要があると規定されているのに対して、「職業指導」は許可を必要としない<sup>(7)</sup>。再就職支援サービスの〈カウンセリング〉は、この「職業指導」に該当すると思われる。

職業安定法第4条の4に、「職業指導」の具体的方法として、「実習・講習・指示・助言・情報の提供その他の方法」が列挙されている。これらは2つに分けられる。即ち、カウンセラーによる指導・教育的要素の強い「実習・講習・指示・情報の提供」と、クライアントとの相談に重点を置く「助言」である。前者を「教育的職業指導」、後

者を「相談的職業指導」と呼ぶことにすると、〔表1〕の業務内容の〈カウンセリング〉の提供サービス①～⑦のうち、③④⑥が「教育的職業指導」にあたり、①②⑤⑦が「相談的職業指導」に該当すると思われる。

以上により、再就職支援サービスのキャリアカウンセリングは、サービス指針による5つの業務内容のうちの〈カウンセリング〉が該当し、再就職支援サービスのキャリアカウンセリングとは、「委託を受けた企業の離職者または離職予定者に対して、助言・指導・情報提供等の方法により、自己理解・キャリアプランの作成・再就職スキルの習得を促し、再就職の早期実現に向けた行動と意欲の維持を援助するカウンセリングである。」と定義できると考える。

### (3) 再就職支援サービスのキャリアカウンセリングの実際

わが国で行われているキャリアカウンセリングの内容基準を示すものに、厚生労働省が2002年に発表したキャリア・コンサルタントの「試験に係る能力基準項目」がある。この基準項目のなかの「Ⅲ. キャリア・コンサルティングの実施過程において必要なスキル」に、キャリアカウンセリングの標準的なプロセスが定められている<sup>(8)</sup>。

実際の再就職支援サービスのキャリアカウンセリングを考える上で、この標準的なプロセスと、再就職支援サービスのプロセスである〔表1〕の〈カウンセリング〉の提供サービス(①～⑦)を比較してみたい。両者を対比させると〔表2〕のとおりとなる

〔表2〕の「キャリア・コンサルティングの実施過程において必要なスキル」(以下「標準的なプロセス」という)と再就職支援サービスのプロセスの差異についてみると、重点の置き方に以下のような違いがみられる。

i. 標準的なプロセスの「相談場面の設定」は、再就職支援サービスの「ライフプラン／キャリアプランの作成への助言／指導」の初期に

比較的簡単に済まされる。その理由は、再就職支援サービス利用にあたっては、通常、在職中に事前説明やオリエンテーションが実施されており、クライアントがある程度予備知識を持っていること、クライアントは職業経験者で対人接触は慣れていること、カウンセラーとクライアントの双方にサービスの提供者と利用者という認識があること、更に、万一、カウンセラーとの相性が悪ければ、いつでもカウンセラーを換えることができること等により、直ちに本題に入り得るからである。

ii. 標準的なプロセスの「『自己理解』支援」が、再就職支援サービスのプロセスの「ライフプラン／キャリアプランの作成への助言／指導」の主な内容である。再就職支援のカウンセラーは、この部分に時間をかけるのが通常である。クライアントの多くは長期又は多様な職務経験を積んでいるが、その職務内容については個々に深く分析したりその客観的価値を計算したりした経験がないからである。クライアント自身が、社外での自分の価値がどの程度なのかを知ることがポイントである。このプロセスが再就職先を探すうえで非常に重要である。

iii. 再就職活動に際して、社会人は即戦力として期待され、経験職務に関連する業務のレパートリーの中から再就職先を見つけるのが一般的である。社会人は特定の分野に対する深い知識や経験を持っており、その経験の中で様々な仕事や業種に関する知識や認識を身につけていることが多い。従って、「『仕事理解』支援」および「『啓発的経験』支援」のプロセスは、再就職支援サービスの「能力／適性の分析」のなかで簡単に済まされることが多い。

iv. 「意思決定」支援」が、再就職支援サービスの「能力／適性の分析」で行われる重要なプロセスである。このプロセスでは、能力や適性、スキルなど仕事に関するもの以外に、再就職支援では家族の問題や住居の制約、親の介護や住宅ローン・教育費の金銭問題等、年

〔表2〕 キャリアカウンセリングのプロセス対比

キャリア・コンサルティングの実施過程において必要なスキル	再就職支援サービスの〈カウンセリング〉提供サービス
1. 相談場面の設定 (1) 物理環境の整備 (2) 心理的な親和関係（ラポール）の形成 (3) 主体的なキャリア形成及びキャリアコンサルティングの目的に係る相談者の理解の促進 (4) 相談の目標・範囲の明確化	① ライフプラン／キャリアプランの作成への助言／指導
2. 「自己理解」支援 (1) 自己理解への支援 (2) アセスメント・スキル	
3. 「仕事理解」支援 (1) 職業や労働市場に関する情報ソースの活用 (2) 最新テクノロジーの活用	② 能力／適性の分析
4. 「啓発的経験」支援	
5. 「意思決定」支援 (1) キャリア・プランの作成支援 (2) 具体的な目標設定への支援 (3) 能力開発に関する支援	
6. 「方策の実行」支援 (1) 相談者に対する動機付け (2) 方策の実行マネジメント	③ 履歴書／職務経歴書等応募書類等の作成指導
7. 「新たな仕事への適応」支援	④ 面接技術のトレーニング
	⑤ メンタル・ヘルスケア
8. 相談過程の総括 (1) 適正な時期における相談の終了 (2) 相談過程の評価	⑥ 転職に際しての各種相談
	⑦ 新しい職場での定着のための助言／指導

〔註〕 筆者作成による。

齢に応じて様々な問題を考慮して進めなければならない。

- v. 標準的なプロセスの「方策の実行」支援が、再就職支援サービスではキャリアカウンセリングの中核ともいえる重要なプロセスである。このプロセスには、クライアントが求人に応募し選考を通過するためのさまざまな支援が含まれる。具体的には、応募書類の作成方法・面接の受け方・応募先選択の相談・不採

用時のフォロー・内定先の相談・モチベーションの維持・応募先に関わる私的問題の相談等への対応が必要とされる。担当するカウンセラーにとっては、再就職に関する個別の知識や総合的なノウハウと経験が要求されるプロセスである。従って、「方策の実行」支援プロセスは、再就職支援サービスのキャリアカウンセリングのなかでは「履歴書／職務経歴書等応募書類等の作成指導」「面接技術のト

レーニング」「メンタル・ヘルスケア」「転職に際しての各種相談」の4つのプロセスに分割されている。

- vi. 「新たな仕事への適応」支援」と「相談過程の総括」のプロセスは、再就職支援サービスでは「新しい職場での定着のための助言／指導」で実施される。新しい就職先での悩みや問題に対して相談に乗ることにより、クライアントの定着を支援するサービスを一定期間実施したり、定着できずに退職した場合には再度、再就職支援サービスを行う再就職支援会社もある<sup>(9)</sup>。また、再就職できたことがカウンセリングの結果であり総括であると解釈し、再就職を祝って単に記念品を渡すセレモニーで再就職支援サービス終了させる会社もある。

以上の点から、再就職支援サービスのキャリアカウンセリングは標準的なプロセスに比べ、カウンセリングそのものよりも再就職のための具体的な方策の実行を支援することに重点を置いている傾向が見て取れる。

### 3. 仮説の設定

再就職支援サービスのキャリアカウンセリングが、再就職のための具体的な方策の実行の支援に重点を置いているとすれば、それは一般的なキャリアカウンセリングの性格とは若干違ったものが実施されているのではないかと推測される。そこで、再就職支援サービスのキャリアカウンセリングの中に、市場縮小につながるような、クライアント満足度を左右する要因が存在しているのではないかと考え、次の三つの仮説を設定し検証を試みた。

仮説1：再就職支援サービスで行われるキャリアカウンセリングでは、クライアントに再就職のためのテクニックを取得させることを主眼としている。

仮説2：クライアントは、再就職支援サービス

によって再就職のテクニックを身に付け、再就職支援会社の紹介で再就職できたとしても、必ずしも再就職支援サービスに対して満足はしていない。

仮説3：クライアントに満足をもたらすものは、再就職支援サービスの内容よりも、クライアントの事情を考慮したカウンセラーの対応である。

## 4. 仮説1の検証～再就職支援サービスで行われるキャリアカウンセリングは、再就職のためのテクニック取得が主眼なのか？

### (1) 再就職支援サービスのキャリアカウンセリングの実態

再就職支援サービスのキャリアカウンセリングによる提供サービスが、どのような内容であり、かつ、どの部分に重点が置かれて実施されているのかを調査した。

提供サービスの具体的内容については、主要な再就職支援会社12社について、各社のパンフレット及びホームページの記載内容から、就職支援会社が実際に提供しているサービスの具体的内容を抽出した<sup>(10)</sup>。各社がうたっているサービスを提供サービス別に分類し、下表の「サービスの具体的内容」欄に列挙した。

つぎに、提供サービスの重点の置き方については、再就職支援会社X社（以下「X社」という）で実施されたカウンセリングの具体的なカウンセリングの内容によって調査した<sup>(11)</sup>。調査はY生命保険会社の希望退職者を対象として行った。同社の希望退職制度に応じて2003年3月末に退職した従業員439名のうち、X社に登録した40歳以上の退職者で、本人の協力を得られた23名が調査対象者である。

調査は、23名が2003年4月から再就職するまでの間に、X社で受けたカウンセリングを対象とした。カウンセリング総回数は363回で、これを提供サービスの具体的内容別に回数を集計し、〔表3〕の「カウンセリング回数合計」欄に示した。

なお、調査対象者全員が2004年2月末迄に初回

〔表3〕 提供サービスの具体的内容とカウンセリング回数

提供サービス	サービスの具体的内容 〔（）内はカウンセリング回数〕	カウンセリング 回数合計
①ライフプラン／キャリアプラン の作成への助言／指導	・性格・興味、価値観の自己認識・自己分析の指導 (2) ・キャリアプランの相談 (1) ・仕事に関する基本的な考え方や希望の確認 (3)	6
②能力／適性の分析	・職務経験の棚卸・職務キャリアの分析指導・適職診断 の実施 (13) ・職種選択の相談と決定の支援 (25) ・具体的プランの作成支援 (5)	43
③履歴書／職務経歴書等応募書類 等の作成指導	・履歴書の作成指導 (14) ・職務経歴書の作成指導 (47) ・添え状・礼状等の作成指導 (4) ・応募書類全般のチェック・送付方法等指導 (2)	67
④面接技術のトレーニング	・面接の受け方の注意事項説明・具体的準備・対策等の 指導 (31) ・面接の練習・ロールプレイの実施 (14) ・面接結果の検討・面接後のフォロー支援 (29)	74
⑤メンタル・ヘルスケア	・不採用時の心理的サポート・励まし (13) ・就職に絡む個人的事情の相談・メンタルヘルスケアの 実施 (5)	18
⑥転職に際しての各種相談	・応募先選択に関する相談・指導 (29) ・応募先事前調査・情報収集の支援とアドバイス・受験 対策指導 (66) ・採用試験後の振り返りと結果の検討の実施 (20) ・応募方針の再検討・変更の相談・指導 (15)	130
⑦新しい職場での定着のための助 言／指導	・内定受理と内定後の諸相談 (15) ・新しい職場での定着のための助言・指導 (10)	25
	(カウンセリング総回数)	363

〔註〕 筆者作成による。

の再就職を果たしており、平均求職活動月数は6.4ヶ月である。

## (2) 仮説1の検証

提供サービス①～⑦は、前述のとおり「相談的職業指導」の①②⑤⑦と「教育的職業指導」の③④⑥に二分できる。カウンセリング総回数363回のうち、①②⑤⑦の合計は92回で全体の約25%であるのに対し、③④⑥の合計は271回と全体の約75%を占めている。このことはカウンセリングの

内容が、ノウハウ提供を含む再就職テクニックの指導に重点を置いた「教育的職業指導」であることを示している。とりわけ、③④は応募書類の作成方法と面接技術の指導であり、カウンセリングというよりは実習・講習に近いものである。この2プロセスの回数合計が141回と全体の約4割を占めていることを考え合わせると、再就職支援サービスで行われるキャリアカウンセリングは、再就職のためのテクニック取得が主眼であると判断できる。

また、1回のカウンセリングにかけた時間を調べてみると、ひとによって平均10分～60分とさまざまであるが、23名の平均カウンセリング時間は1回約36分となっている。通常のキャリアカウンセリングは1回に60分程度の時間がかかる<sup>(12)</sup>ことを勘案すると、X社の実施したカウンセリング時間はかなり短く、カウンセラーがクライアントを十分理解し得たのか、そして、クライアントが納得できるような対応がなされたのか、ということに対して否定的に考えざるを得ない。

以上により、仮説1は成立し得ると考える。

## 5. 仮説2の検証～クライアントは、再就職支援サービスによって再就職できれば満足しているのだろうか？

### (1) 再就職支援サービスに対するクライアントの反応

上述のY生命保険会社を希望退職した23名に対して、再就職支援サービスに関するヒアリング調査を行った。その感想と評価を〔表4〕に示した。23名をA～Wと名付け、再就職支援サービスが役立ったか否かに対する評価をa～eの5段階評価で示している。

### (2) 仮説2の検証

〔表4〕の通り、X社の紹介案件で再就職できたものは23名のうち8名(C,F,H,M,N,Q,S,V)である。彼らは、再就職支援サービスによって再就職のテクニックを身に付け、再就職支援会社の紹介で再就職できた訳であるから、再就職支援サービスに対する満足度は高いと予想される筈である。しかし、この8名は再就職支援サービスに一定の評価を与えてはいるものの、他方でネガティブなコメントをしている。その再就職支援サービスに対する感想(ネガティブな部分の抜粋)と評価は次の通りである。

C：人材ビジネスの会社の求人を紹介してもらったが、資格だけで経験がないので採用されなかった〔評価b〕

F：必ずしもX社だけの支援によって決まった訳ではない〔評価c〕

H：再就職支援会社は頼るところではなく、活用すると心を得て丁度良い〔評価b〕

M：X社のカウンセラーからはそれ程積極的な支援はなかった〔評価c〕

N：X社の提供する求人情報の確度はそれほどではなかった〔評価b〕

Q：地方ではX社の持つ自社開拓の求人案件が少く、適当なものがなかなか見当たらない〔評価a〕

S：求人案件の紹介は多くはなかった〔評価a〕

V：紹介された案件は必ずしも希望に沿うものではなかった〔評価c〕

彼らのネガティブな理由は、①紹介案件の量・質が不十分(N,Q,S) ②再就職支援サービスを信頼していない(F,H) ③カウンセラーの対応が不十分(C,M,V)の3点に分類できる。①については、再就職支援サービスは本来、再就職先を斡旋することを約束はしていないので、これはクライアント側の誤解である。しかし、誤解が解けていないということは再就職支援会社側の説明不足を証明している。②③については再就職支援会社の努力不足である。

また、評価を見ると、a評価2名、b評価3名、c評価3名であり、d・e評価はないものの、再就職支援サービスに対して十分に満足はしておらず、不満を残していることがわかる。

## 6. 仮説3の検証～カウンセラーがキャリアカウンセリングのなかで、クライアントの事情を考慮した対応を行えば、クライアントは満足するのだろうか？

### (1) カウンセラーの対応についてのクライアントの反応

再就職支援サービスに対する感想のなかで、カウンセラーの対応について触れているクライアントは17名で、7割以上がカウンセラーの対応に関心を持っている。17名中良い評価を与えているも

のが13名（A,B,C,D,F,G,H,K,L,M,N,Q,S）、良くない評価を与えているものが4名（I,P,U,W）である。

## (2) 仮説3の検証

良い評価を与えている13名のクライアントのうち、7名の再就職支援サービスに対する感想（抜粋）と評価はつぎのとおりである。

- A：カウンセラーは色々と呼援をしてくれて精神面で支えになった [評価 b]
- B：X社のカウンセラーは個人的な事情を考えて対応してくれた [評価 a]
- C：担当のカウンセラーは親身になって相談に乗ってくれた。（中略）そのほかの求人応募についても熱心に呼援してくれ、不採用になったときも勇気づけられ助かった [評価 b]
- D：大学院講座終了後のカウンセリングでは、再就職口の紹介や今後のやり方について相談によく乗ってくれた [評価 b]
- K：カウンセラーが時々電話を架けてきて引っぱりだしてくれたことが再就職への意欲を維持することに役立ち（下略） [評価 c]
- Q：カウンセラーが非常に熱心で、応募先に対するアドバイスや再就職活動などについて色々相談に乗ってくれ、また精神面のサポートもあり助かった。（中略）カウンセラーの人脈を通じて入手した求人先に就職でき感謝している。 [評価 a]
- S：再就職活動全般にわたりカウンセラーが非常に熱心に対応してくれ、とても心強かった。（中略）不合格先への再挑戦を強く後押ししてくれた。 [評価 a]

各クライアントの置かれた立場・環境・事情は一人ひとり異なる。そうしたクライアントの状況に合わせて対応してくれたカウンセラーに対しては、以上のように感謝のことがあり、満足していることが窺える。

これに対して、良くない評価を与えているクライアント4名の感想（抜粋）と評価はつぎのとおりである。

- I：カウンセラーが担当する人数が過多であると思った。そのため、じっくりと話が出来ず（中略）カウンセラーからは、雇用の現状などの再就職の環境等について、もっと具体的に教えて欲しかった。 [評価 d]
- P：担当のカウンセラーの対応は余り良くなく、再就職のテクニク的な話に終始し納得がいかないものであった [評価 d]
- U：他人事のようにおごりな対応をするカウンセラー [評価 c]
- W：カウンセラーの熱心さはいまひとつであった。参考資料なども「よく読んでおいて下さい」といって渡すだけで、こちらから働き掛けなければ何も進まない感じであった。（中略）カウンセラーともよく会ったが担当している人数が多いのか、面談時間は短かった。 [評価 b]

この4名の評価はdが2名、b,cが各1名となっており、カウンセラーの対応が不適切であると、評価も低いことがわかる。

以上から、カウンセラーがキャリアカウンセリングのなかで、クライアントの事情を考慮して熱心な対応を行うことが、クライアントが満足するうえでの重要なポイントであることから、仮説3は成立すると考える。

## 7. まとめ

仮説の検証を通じて次の点が明らかになったと考える。仮説1は、日本の再就職支援サービスが持つ一つの特徴であるが、たとえそのサービスによって再就職ができたとしても、必ずしもクライアントは満足するとは限らない。それは、仮説2の検証によって明らかである。希望退職者を送り出す企業側としても、再就職支援会社に送り込まれた彼らの満足度が低ければ、高い費用を支払っ

てまでも再就職支援サービスを受けさせようとは思わなくなる。例えば、次のような感想もある。

G：今後の課題として、もし再びリストラをやるのがあったら、再就職支援会社を使わない場合はその費用分を本人に支給する選択肢を設けるべきではないかと思う（その費用で別の就職活動をすることも考えられる）。

再就職支援サービスは、1960年代にアメリカで始まったアウトプレースメントと称される人材ビジネスがモデルである。アウトプレースメントサービスが1980年代初頭に日本へ導入され、再就職支援サービスとして行われるようになった。日本の「再就職支援」は「Outplacement」の翻訳であり、再就職支援サービスはアウトプレースメントのサービスをその基本に置いたものである。

アウトプレースメントを発案したジェームズ・E・チャレンジャーは、「アウトプレースメントは人材斡旋業ではない。したがって、個人を個別に売り込むことはしない。もちろん、採用を決めた企業から斡旋料等の金銭も受け取ることもない。アウトプレースメントはあくまでも、個人が自分の力でチャレンジしている再就職活動が確実に実を結ぶよう支援するだけである。」<sup>(13)</sup> としている。

この考え方に従えば、アウトプレースメントはキャリアカウンセリングがサービスの上台である。再就職支援サービスを発展させていくためには、キャリアカウンセリングを充実させることが最も大切であり、それはクライアント一人ひとりの事情を汲んだキャリアカウンセリングを行うという、アウトプレースメントの原点の再認識につながって行くのではなかろうか。

カウンセリングによるカウンセラーとクライアントのしっかりとした心の結びつきがなければ、いくら再就職のためのテクニック訓練を充実させたとしても、クライアントの満足は得られない。クライアントの不満が、再就職支援サービスの発

注元である企業の対応姿勢に影響を与え、市場縮小につながるであろうことは想像に難くない。従って、クライアント満足度の決定要因は、キャリアカウンセリングの内容にあるといえる。

景気回復に伴うリストラの減少等によって、再就職支援サービスは厳しい環境に置かれている。仮説3は、この状況を打開し再就職支援サービスを発展させていくために、クライアントの満足度を高めるためのキャリアカウンセリングが重要であることを示している。併せて、そのためのカウンセラーの能力向上もまたポイントの一つであろう。

本論は、再就職支援会社X社がY生命保険会社の希望退職者の一部に対して実施したキャリアカウンセリングという、ごく限定された実態をもとに論じている。しかし、クライアント満足度を決定する要因はキャリアカウンセリングの質であるということが、再就職支援サービスが採るべき今後の方向性を示しているのではないかと考える。

〔表4〕再就職支援サービスに関するヒアリング調査の結果

名	年齢	再就職支援サービスに対する感想	評価
A	41	退職後1ヶ月してからカウンセリングを受けたが、先ず応募先を紹介された。応募書類がまだ出来ていなかったのが急いで作成したが間に合わず、応募をしなかった。社宅を出なければならぬので、7月に引越しを予定していて本格的な再就職活動はその後に行うと少しのんびり構えてしまった。早く動くことが必要と感じたので、インターネットで求人を探して積極的に応募するよう心掛けた。カウンセラーは色々とお援をしてくれて精神面で支えになった。しかし、X社独自の求人は少なく、実際の職探しにはそれ程役立たなかった。	b
B	40	職務経歴書などの応募書類の作成が非常に役立った。再就職支援会社へ行っていないければ、まともな職務経歴書は書けなかったと思う。公的などころは何でも良いから紹介しようという姿勢で、個人の事情は無視され良くなかったが、X社のカウンセラーは個人的な事情を考えて対応してくれた。資格取得後、再就職再開の時に、給与や社宅等の雇用条件について希望を伝えておいたところ、それに合致するような求人探しをしてくれた。しかし、実際の紹介は少なく、再就職支援会社は再就職先を紹介してくれるところではない、ということも分かった。	a
C	54	年齢と経験を生かせる仕事として、キャリアカウンセラーの仕事をやろうと考え講習を受けたが、その際に担当のカウンセラーは親身になって相談に乗ってくれた。人材ビジネスの会社の求人を紹介してもらったが、資格だけで経験がないので採用されなかった。しかし、そのほかの求人の応募についても熱心にお援してくれ、不採用になったときも勇気づけられ助かった。また、履歴書や職務経歴書などの応募書類の作り方について指導してもらったことはキャリアカウンセラーの勉強をするうえで役立った。	b ***
D	47	介護の仕事に興味があったので、職業訓練で大学院の講座を6ヶ月間学んだ。カウンセラーからはその間、時々現状確認の電話があった程度で、こちらとしては煩わされずに良かった。大学院講座終了後のカウンセリングでは、再就職口の紹介や今後のやり方について相談によく乗ってくれた。たまたまハローワーク主催の介護福祉の就職フェアで面接した先に決ったが、職務経歴書の作成方法などを教えてもらっていたので、書類作成もスムーズにできた。	b
E	43	X社は思っていたよりも求人情報の提供が少なかった。また、こちらにはX社の出先がないため、面談によるカウンセリングが少なかった(カウンセラーが数回出張してきた以外は電話による相談・情報連絡だった)。職務経歴書の書き方などの応募書類の作成についても直接の指導はなかった。	d
F	54	カウンセラーが親身に相談に乗ってくれ、積極的にお援してくれたことにより方向性が明確になった。再就職に役立つ資格の取得にも挑戦できたが、挑戦することによって新しい職業へ向けて気持ちを切り替えることができた。ただ、再就職先は前職の関与先であり、必ずしもX社だけの支援によって決まった訳ではないと思っている。	c ***

## 再就職支援サービスにおけるクライアント満足度の決定要因

〔表4〕 つづく

名	年齢	再就職支援サービスに対する感想	評価
G	51	履歴書・職務経歴書の作成に役立った。カウンセラーの対応は良かったが、しかし、再就職案件の提示が少なすぎる感じを持ったので、再就職先を探すことについては再就職支援会社はあてにしないことにした。再就職先は、元の会社のキャリアカウンセリング室からの紹介がきっかけで決った。 今後の課題として、もし再びリストラをやることがあったら、再就職支援会社を使わない場合はその費用分を本人に支給する選択肢を設けるべきではないかと思う（その費用で別の就職活動をすることも考えられる）。	b
H	54	X社は再就職探しの活動の足場として大変お世話になったと思う。私の方から連絡を取ったり、しょっちゅう出向いたりしたが、カウンセラーの対応は良かった。しかし、求人案件は適当なものは少なく、自分で積極的に探した。結局、再就職支援会社は頼るところではなく、活用するところと心得て丁度良いと思う。	b ***
I	54	カウンセラーが担当する人数が過多であると思った。そのため、じっくりと話が出来ずキャリアシートの作成に終始した。その結果、実質的な求職活動は人材銀行や産業雇用安定センター、人材紹介会社などの求人案件に頼っておこなった。カウンセラーからは、雇用の現状などの再就職の環境等について、もっと具体的に教えて欲しかった。	d
J	54	再就職支援会社へ行けばある程度の求人案件があり、次々に紹介してくれると思っていたが、実際には求人紹介案件が少なかった。カウンセラーは求人発見・開拓は本人の努力を強調し、ハローワークや人材銀行、産業雇用安定センターなどで早く求人案件を見つけるよう言われた。しかし、自分としてはもう少しゆっくり（家族との旅行など）してから探すつもりであった。 早めに職務経歴書を用意できたことはメリットだったが、再就職先は前の会社のキャリアカウンセリング室から連絡があった産業雇用安定センターの求人で決ったので、再就職支援会社は余りたいたしたことはない。	c
K	57	X社には自己分析や職務経歴書の作成について支援して貰ったが、求人情報の提供や応募に対する支援はたいしたことはなかった。家内は以前から働いており、娘2人の子供も独立しているので、自分は会社を辞めてもすぐに働かなければならない環境ではなく、失業後は“専業主夫”をしていた。それ故、カウンセラーが時々電話を架けてきて引っ張りだしてくれたことが再就職への意欲を維持することに役立ち、再就職支援会社の最大のメリットだったと思う。また、家以外に行ける場所があるということも精神的には救われた。	c
L	43	介護関係の仕事に興味を持っており、退職後はその方面に進むための資格取得などに6ヶ月程度準備期間を置こうと考えていた。そのことをカウンセラーに相談したところ、ヘルパー2級の資格の勉強をしながら応募書類の準備を平行してやっておくことを勧められた。その結果、訪問介護員（ホームヘルパー）2級の職業訓練を受け資格を取得した後、すぐに介護関係の仕事に再就職できた。X社は、履歴書作成や面接の受け方などそれなりに役立ったと思う。	b

〔表4〕 つづく

名	年齢	再就職支援サービスに対する感想	評価
M	59	在職中に癌の手術を2度受けており、体力的にフルタイムで働くことは無理だったので、カウンセラーにもそのことは話してあった。従って、X社のカウンセラーからはそれ程積極的な支援はなかった。カウンセリングを受けるにしてもこちらの都合でフラッと出かけて行って受けるといったかたちであった。カウンセラーは良く対応してくれたと思う。自分にとってX社へ行くことは、失業給付を受けるための求職活動として認定されるメリットがあった。失業給付が終りに近づく1月頃に就職できれば良いと思っていたので、大体予定通りになった。再就職支援会社は出かける先の確保という意味で役立った。	c ***
N	52	自分は法人営業が向いていると思っていたので、経験を生かせる仕事を探した。X社の提供する求人情報の確度はそれほどではなかったが、件数的には多く紹介してくれた。再就職活動は退職後すぐに開始したが、なかなか採用に至らず、失業給付期間も終りに近づいて段々焦り気味になった。しかし、カウンセラーは熱心に対応してくれて助かった。	b ***
O	47	面接の受け方の講習受講が定員の都合で5月になってしまった。そのため、3月～4月に応募した先の面接（5社）には役立たず、結果として再就職活動には余り役立たなかったように思う。しかし、再就職活動のベースキャンプ的な存在として、活動拠点という面では大変役立った。 実際の活動としては、人材銀行で求人企業を見つけてX社でパソコンを使い、企業内容をチェックして問題がなければ人材銀行で紹介依頼をして貰うという活動パターンの繰返しだった。 再就職支援会社のカウンセリングは精神的な支えにはなった。	d
P	56	営業分野一筋であったために、職務経歴書になかなかメリハリをつけられず苦勞した。何とかまとめられたのはX社に通ったためだと思う。しかし、担当のカウンセラーの対応は余り良くなく、再就職のテクニク的な話に終始し納得がいかないものであった。 自分としては、長年の経験と知識のある生命保険の営業関係以外の仕事は余りやる気はなかったので、再就職支援会社は活用しなかった。結局、元の会社の人的繋がりで営業職員研修の仕事をするようになった。	d
Q	45	X社へは週1～2回定期的に訪問しカウンセラーに面談した。カウンセラーが非常に熱心で、応募先に対するアドバイスや再就職活動などについて色々相談に乗ってくれ、また精神面のサポートもあり助かった。 求人に関しては、地方ではX社の持つ自社開拓の求人案件が少く、適当なものなかなか見当たらない。ハローワークや新聞広告で積極的に探したが、結果的にはカウンセラーの人脈を通じて入手した求人先に就職でき感謝している。	a ***
R	52	再就職支援会社では自分で職を求め探すくらいの気持ちがないと厳しい。X社のフォロー（講習・再就職の現状認識・心構え）は役に立つが、与えられたものを待つ姿勢ではダメ。経験も大切ではあるが、自分が今、そして今後何をどうした	b

〔表4〕 つづく

名	年齢	再就職支援サービスに対する感想	評価
		いのかというイメージを少しでも明確に持つことがX社を有効に利用できることにつながるし、また、現実面接時に胸を張って臨める。自分の思いを強く持つことが再就職支援会社の支援を良く回転させると思う。	
S	53	再就職活動全般にわたりカウンセラーが非常に熱心に対応してくれ、とても心強かった。再就職活動開始の時はパソコンが使えず、パソコン教室に通いながら職務経歴書を作成するような状態であったが、カウンセラーは丁寧に指導してくれ助かった。求人案件の紹介は多くはなかったが、自分の営業キャリアを活かせるような先を勧めてくれた。また、面接がうまくいかなかったときの原因分析等についても適切な指摘があり、次の面接に役立てることができたばかりでなく、不合格先への再挑戦を強く後押ししてくれた。	a ***
T	57	自分の年齢的なことや収入面の関係もあり、余り積極的に再就職活動をしようという気がなかった。従って、再就職支援会社から連絡を貰ったら出掛けるような状態だったので再就職支援会社を活用することも少なかった。再就職先のビル管理会社も結局はもと居た会社の関係で決まったが、応募時にはカウンセラーの指導があり、対応はまずまずであった。	d
U	51	X社では再就職先を斡旋してくれるものと思っていたが、再就職情報の独自案件が少なく当てが外れた。自分の経験から営業の仕事に就くのが一番良いだろうと思っはいたが、適当な仕事が見つからず色々応募した。 パソコンができなかったので職務経歴書を作るのに苦勞した。カウンセラーは熱心なカウンセラーと他人事のようにおざりな対応をするカウンセラーの両極端があった。再就職先を紹介してくれるカウンセラーは比較的熱心であったが、担当のカウンセラーはあまり熱心ではなく良くなかった。	c
V	55	再就職先としては、生命保険会社は避けたかったが、損保なら良いと思っていた。仕事は法人営業と思ひ、その旨をカウンセラーに伝えたが、紹介された案件は必ずしも希望に沿うものではなかった。一般的にX社独自案件と言っても新聞の求人広告のように競争率の高いものが殆どで、有利な条件は期待できなかったが、その中の1件でたまたま再就職が決った。カウンセラーの対応は熱心で、とにかく早く再就職をさせようとする気が伝わってきた。 X社は情報交換の場としては役立ったと思う。また、再就職支援会社は時代に左右される業界なので大変だという感じを持った。	c ***
W	49	X社から紹介を受けた中で1件内定をもらった。結果的に断ったがその点は感謝している。しかし、カウンセラーの熱心さはいまひとつであった。参考資料なども「よく読んでおいて下さい」といって渡すだけで、こちらから働き掛けなければ何も進まない感じであった。自分は、X社・産業雇用安定センター・人材銀行の三ヶ所を週間スケジュールを立ててとにかく訪問したので、カウンセラーともよく会ったが担当している人数が多いのか、面談時間は短かった。	b

- [註] (1) 調査は2004年6月～9月に面談・電話・メール等により実施した。年齢は退職時(2004年3月末)の満年齢。  
 (2) 5段階評価は次の通り。a非常に役立った、b役立った、c普通、dあまり役立たなかった、e役立たなかった。  
 (3) 「評価」欄の「\*\*\*」印は、X社の紹介案件で再就職が決定したことを示す。

## 注

(1) 社団法人日本人材紹介事業協会によると再就職支援事業の市場規模の推移は次表の通りである。

年度	実集計値			実集計値に基づく推定市場規模(億円)	推定市場規模前年対比(%)
	売上高(億円)	受託者数(人)	受託単価(万円)		
1997	30	2235	134	38	135.7
1998	57	5677	101	73	192.1
1999	114	10863	105	146	200.0
2000	125	10478	120	160	109.6
2001	172	16072	107	220	137.5
2002	263	29193	90	320	145.5
2003	303	33036	92	370	115.6
2004	193	19563	77	315	85.1

- [註] 1. 社団法人日本人材紹介事業協会(2004)「再就職支援サービス」及び同(2005)「再就職支援コンサルティング」から作成した。  
 2. 実集計値は調査回答のあった会社の数値を合計したもの。実集計値をもとに未回答会社の数値を推計して加算したものが推定市場規模である。2004年は99社に調査票を発送し、回答36社・未回答63社である。  
 3. 売上高は「売上高計上基準」(再就職支援協議会の指針)によって、①サービスが終了した時期に一括売上計上、②サービスの段階に応じて分割して計上、のいずれかを選択し以降継続させる。従って、受注時期と売上計上時期の間にはタイムラグが生じており、売上高はその年度の受注額を意味するものではない。

(2) 社団法人日本人材紹介事業協会再就職支援協議会(2005)「再就職支援コンサルティング」p.5  
 (3) サービスの範囲や具体的内容については個々の顧客及び求職者と相談のうえ決めることになっており、必ずしもサービスの内容や水準が統一さ

れている訳ではない。

- (4) 木村周(1997)「キャリア・カウンセリング理論と実際、その今日的意義」(社)雇用問題研究会p.21～22  
 (5) 佐野哲(1999)「ホワイトカラー職業紹介の規制緩和」日本労働研究機構p.53～54  
 (6) 厚生労働省職業安定局総務課編(2002)「職業安定法の実務解説」労働新聞社p.56、p.67  
 社団法人日本人材紹介事業協会再就職支援協議会(2005)「再就職支援コンサルティング」p.9  
 (7) 職業安定法では「職業紹介」と「職業指導」の定義は次の通りとなっている。

a. 職業安定法「第4条 この法律において「職業紹介」とは、求人及び求職の申込みを受け、求職者と求職者との間における雇用関係の成立をあっせんすることをいう。(以下略)」

b. 職業安定法「第4条の4 この法律において「職業指導」とは、職業に就こうとする者に対し、実習、講習、指示、助言、情報の提供その他の方法により、その者の能力に適合する職業の選択を容易にさせ、及びその職業に対する適応性を増大させるために行う指導をいう」

c. 職業安定法「第30条 有料の職業紹介事業を行うとする者は、厚生労働大臣の許可を受けなければならない。(以下略)」  
 「第33条 無料の職業紹介事業(職業安定機関の行うものを除く。以下同じ。)を行うとする者は、次条から第33条の4までの規定により行う場合を除き、厚生労働大臣の許可を受けなければならない。(以下略)」

その結果、再就職支援サービスは次の通り取り扱われることになった。

- a. 職業紹介事業を行う場合、民間企業は有料・無料を問わず厚生労働大臣の許可が必要である。  
 b. 再就職支援サービスに求人企業の紹介斡旋が含ま

まれる場合は、職業安定法上の「職業紹介」にあたる。当該サービスを提供する再就職支援会社は「職業紹介事業者」としての許可を得なければならない。

- c. 再就職支援サービスには一方で「職業指導」の要素を含んでいるが、「職業指導」を実施するにあたっては職業安定法上の許可を必要としない。従って、再就職支援サービスに「職業紹介」の要素が入っていない再就職支援会社であれば、職業安定法の制約条件なしに業務を行うことができる。
- (8) 厚生労働省職業能力開発局（平成14年9月19日発表）「キャリア形成促進助成金（職業能力評価推進給付金）の助成対象となるキャリア・コンサルタント能力評価試験の指定基準の細目及び指定手続について」（別添1）別表「試験に係る能力基準項目」参照。
- (9) 但し、再就職後半年以内の退職で1回限りというような条件が付くことが多い。
- (10) 各社のサービスで類似した内容のものは、筆者がまとめた表現で「サービスの具体的内容」に記載した。なお、会社名は次の通り（2004年10月現在、五十音順）：イーストウェストリソーセスマネジメント、キャブラン、チャレンジャー・グレイ・クリスマス、日本エル・シー・エー、日本ドレーク・ビーム・モリン、日本マンパワー、日本リビジョン、パソナキャリアアセット、ヒュー・マネジメント・ジャパン、ヒューマン・リソーセス総合研究所、フェアプレースコンサルティングジャパン、ライト・マネジメント・コンサルタンツジャパン
- (11) 再就職支援会社X社のカウンセラーが作成したカウンセリング記録をもとにサービスの具体的な内容を分類し、カウンセリング回数を集計した。
- (12) ある地方自治体が運営する再就職支援センターが、2004年度に来訪した相談者合計706名の1回あたりの平均カウンセリング時間は63分であった。（産業カウンセリング第35回全国研究大会「人と組織一たがいに活かしあう社会へ」p.78）
- (13) ジェームス・E・チャレンジャー（1999）『ピ

ジネスマンと企業のためのアウトプレースメント』（今道明訳・TBSブリタニカ）p.31～32

また、『同書』p.2～3 荻部彰夫「日本語版によせて」によれば、アウトプレースメントは1962年にイリノイ州シカゴで弁護士のジェームズ・E・チャレンジャーにより発案された。彼と他の二人の弁護士（グレイとクリスマス）と共に設立したチャレンジャー・グレイ・クリスマス社が世界初のアウトプレースメント会社である。チャレンジャーは、アウトプレースメント会社を、「自発的退職者をカウンセリングとトレーニングによって前向きな優良な人材に変えると同時に、職探しのノウハウを授け、自主的な求職活動を支援するもの」としている。