

Works University

労働政策講義 2015

06

再就職支援

禁転載

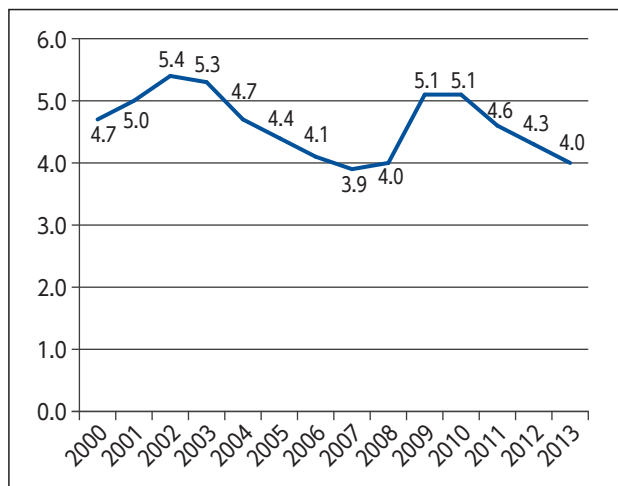
06 再就職支援

イントロダクション

2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災によって大打撃を受けた日本の経済もようやく回復してきた。完全失業率も5.1%だった2009年、2010年から徐々に低下し、2013年には4.0%にまで下がっている。また、企業の倒産件数をみても、ピークだった2008年度の1万3,234件から5年連続で減少し、2013年度には1万102件に下がった。

完全失業率の推移

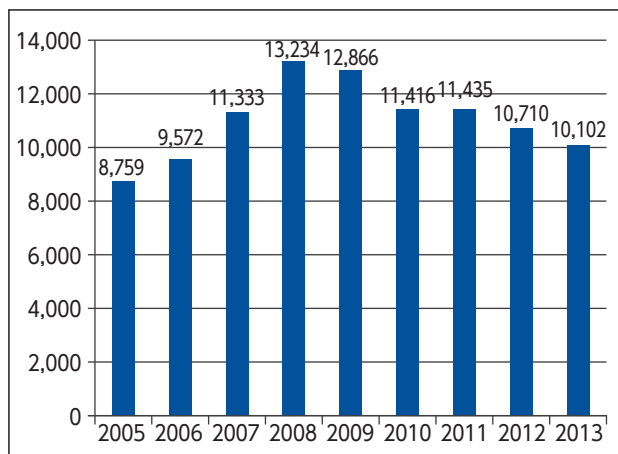
(単位 %)



出所 総務省「労働力調査」

倒産件数

(単位 件数)



出所 帝国データバンク「全国企業倒産集計」

企業の倒産により、長年その企業で働いてきた労働者は職を失い、労働者本人やその家族は金銭的にも精神的にも大きなダメージを受ける。また、会社が倒産しなくともリストラクチャリングを余儀なくされることもある。

企業が経営上の理由により人員を削減する場合、退職金の割増等により対処することが多い。しかし、労働者にとっては、次の仕事をどうするかということが最大の問題となる。特に、企業に在籍中に再就職のための活動をどこまでできるかが、失業期間の長短を左右するといえる。このように倒産やリストラクチャリングの対象となった従業員に対して、企業が専門の会社に委託して提供する再就職支援サービスのことをアウトプレースメントという。

アメリカ労働統計局によると、アウトプレースメントとは一般に、事業の縮小、再編、工場閉鎖といった理由により職を失った離職者に対して、使用者、労働組合、または公共の機関が提供する支援をいい、ここにいる支援には、求職に係る支援、履歴書の準備、面接に向けた練習などが含まれる (BLS 1998)。職業紹介事業とアウトプレースメントの違いは、職業紹介事業が求職者を企業に紹介斡旋して採用した企業から報酬を得るのに対して、アウトプレースメントは雇用調整を行う企業から報酬を得て、その対象となった人材の再就職支援を行うという点だ。アウトプレースメント・サービスは、カウンセラーが再就職希望者の職業経験、技能、希望をヒアリングし、必要に応じて再教育・訓練を行い、場合によっては再就職先を紹介するという流れになっている。アウトプレースメント・サービスは、1960年代にアメリカで始まった人材ビジネスだが、日本に入ってきたのは1982年である (業界大手のドレーク・ビーム・モリン社が日本法人を設立)。

1990年代以降、新規参入事業者も増え、2014年6月現在、再就職支援協議会に所属する会員企業は26社である (再就職支援協議会HP)。日本におけるアウ

トプレースメントの市場規模は、1990年代後半から拡大し、2002年度には300億円を突破するまでに成長したが、2003年度の370億円をピークに下降しつつあった。しかし2008年度には市場規模は、177億円に、そして2009年度には284億円にと順調な回復が報告されている（人材協 2010）。

以下では、まず、公的機関による再就職支援の現状を紹介した後で、再就職支援会社のアウトプレースメント・サービスについて、その仕組みや利点について説明し、アウトプレースメント発祥の地であるアメリカの事情について紹介する。

<参考資料>

BLS 1998 U.S. BLS, "Glossary of Compensation Terms" Report 923 (1998) .

人材協 2010 社団法人日本人材紹介事業協会再就職支援協議会「再就職支援事業市場調査（各年）」（2010年）

1. 公的機関の再就職支援

(1) 公共職業安定所による再就職支援

公共職業安定所は、2001年の「産業構造改革・雇用対策本部」における「中間とりまとめ」にもとづき、ハローワークの機能強化等を通じた再就職支援を行っている。具体的には、公共職業安定所のリストラ企業に係る情報把握機能の強化、離職予定在職者に対する相談・情報提供機能の充実（愛称：アシスト・ハローワーク）、職業紹介と職業訓練の連携の強化、募集・採用に当たっての事業主による年齢制限緩和の取組の促進である。

特に注目されるのは、リストラ企業内にハローワークの職員および相談員が出張し、職業相談・職業紹介を行うアシスト・ハローワークである。アシスト・ハローワークは、企業の倒産・リストラクチャリング等の理由により大量に離職の発生が予定される場合に、離職予定者が在職中からその再就職活動が円滑に進められるよう支援する観点から、当該企業内に臨時のハローワークを設置して、職業相談・職業紹介を行うというものだ。設置する期間や対応する職員の数、各企業や事情によって異なる（企業の事情により、企業内での窓口設置が可能でない場合は、各企業（事業所）のある県庁舎や市庁舎内に窓口を設置することもある）。企業内に再就職の相談窓口が設置されれば、離職予定者は送り出し企業に在籍している期間中に、その職場で再就職活動をすることができるので、利便性は高い。

また、2006年4月から、厚生労働省は子育てをしながら就職を希望する人に対して就職支援を行うマザーズハローワークの設置を始めた。2014年7月現在、全国180カ所にマザーズハローワークを設置しているほか、マザーズハローワークのない地域には、マザーズサロンやマザーズコーナーを設置し、子育てをしながら就職を希望している求職者に、子ども連れで来

所しやすい環境を整備している。これらの施設における支援内容は次の通りだ。

① 就職を希望する人のニーズを踏まえた担当者制によるきめ細かなマッチング

労働市場の具体的な状況や、希望する働き方、退職前のキャリア等を踏まえたきめ細かな相談を行い、個々の希望や状況に応じた就職実現プランを策定するとともに、予約による担当者制のキャリア・コンサルティングなど一貫した支援を行う（厚生労働省HP）。

② 子ども連れの人が来所・相談しやすい環境、施設

キッズコーナー、ベビーチェアの設置等子ども連れで来所しやすい施設にするとともに、子ども連れで職業相談等が行える十分な相談スペースの確保等、利用者の立場に立ったレイアウトで、気軽に来所できる環境を整備する。

③ 子育て女性を応援する関係機関との連携による仕事と子育ての両立に関する情報の収集・提供

地方公共団体等の子育て女性を応援する関係機関から、保育所や子育て支援サービス等に関する情報、仕事と子育てが両立しやすい求人や事業の情報等の提供を受け、相談窓口で提供する。

④ 希望やニーズを踏まえた求人の確保

関係機関等から仕事と子育ての両立支援に熱心に取り組んでいる事業所等に関する情報提供を受け、求人開拓により求人を確保する。また、就職を希望する人の希望やニーズに適合する求人がない場合には、その人の希望や適性に沿った個別の求人開拓を実施する。

⑤ 就職支援セミナー等の実施

就職活動の具体的なノウハウ等に係る各種セミナー等を実施するとともに、関係機関が実施する再就職のための支援セミナー等についても情報提供を行う。

(2) 助成金制度

厚生労働省は、労働移動支援助成金という制度を設け、事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等に対し、求職活動等のための休暇を付与した事業主（求職活動等支援給付金）や、民間の職業紹介事業者に労働者の再就職支援を委託し、再就職を実現された事業主（再就職支援給付金）に助成金を給付している（厚生労働省HP）。

2. アウトプレースメント (再就職支援事業)

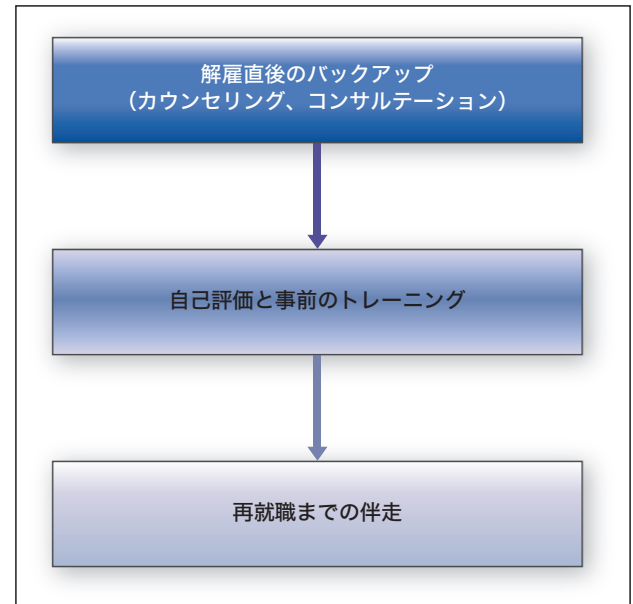
(1) アウトプレースメントの仕組み

一般登録型やサーチ型の職業紹介会社が求人企業の要請を受け、その企業のニーズにマッチした人材を探すことをビジネスとするのに対して、アウトプレースメント会社は何らかの事情で雇用調整を必要とする企業と契約し、雇用調整の対象となった人が新しい職に就くのを支援することをビジネスとする。職業紹介会社の顧客は求人企業だが、アウトプレースメント会社の顧客は人材を送り出す企業と送り出された人の両方である。

アウトプレースメント会社は、対象になった人に対し、できるだけ早く、精神的に安定した状態で、仕事を得られるよう、それぞれの立場に立ち、専門的なカウンセリングをしながら就職活動開始から就職先の決定までを支援する。また、経営者に対しては人員削減実施に際しての法的な問題（労働組合対策や個人的な事情への対応など）の解決策をアドバイスする。経営者は外部専門家を活用することにより、わずらわしく手間のかかる仕事から解放され、前向きな事業再構築に専念できるようになる。

アウトプレースメントの料金は、送り出し企業の負担となる。料金設定は、送り出される労働者の年収ベースによる定率制（年収×10～15%）の場合と、一律料金制（1人につき約70～150万円）の場合がある。アウトプレースメントを受けてから再就職が決定するまでに要する期間は、個々のケースにより異なるが、3～4カ月程度が一般的である。

アウトプレースメントのポイント



出所 ジェームス・チャレンジャー『ビジネスマンと企業のためのアウトプレースメント「再就職支援」』（1999年、TBSブリタニカ）

有料職業紹介事業の業態別サービス内容・対象者等の特徴

業態タイプ	サービス内容	主な対象者	特徴
一般登録型 (employment agency)	求人企業と個人（求職者）それぞれからの依頼にもとづき、最適なマッチングを仲介するサービス。職業紹介としては最もポピュラーなサービス。求職者を、業界誌、求人情報誌、新聞広告、インターネット、各種セミナー等を通じて募集。	若手・中堅層を中心にホワイトカラー全般	求人・求職の蓄積により大量紹介が可能
サーチ型 (executive search)	求人企業の依頼にもとづき、その企業に最適な人材サーチ（検索）を行い、企業に引き合わせるサービス。ヘッドハンティング、スカウトとも呼ばれる。	上級管理職、上級専門・技術職	個別案件が中心で、秘匿業務的
アウトプレースメント型 (outplacement)	何らかの理由で、自社内で雇用を維持することが困難になった社員の再就職を支援するサービス。本人への再就職紹介や受入企業の開拓、活用のためのコンサルテーション・サービスまでを含めて広義に解釈されることが多い。雇用に限らず出向の仲介を行う場合もある。	中高年を中心とする人員削減、雇用調整の対象者	退職勧奨を受けた社員に対するカウンセリング機能が重要

出所 雇用・能力開発機構障害職業能力開発促進センター
「2001年度（平成13年度）人材紹介事業調査・共同開発事業報告書」（2002年）

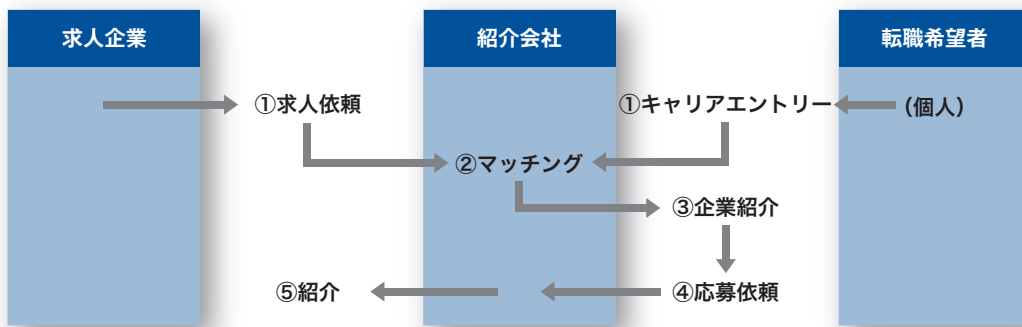
再就職支援サービスの類型

類型	特徴	クライアント企業	費用	許認可	再就職先からの費用受領
Aタイプ	カウンセリング、コンサルティングを通してクライアント企業の社員または、退職した社員に対して再就職支援を行う。あわせて、自ら人材紹介の許可を取得し、適職の紹介を行う。	企業	企業	必要	可能
Bタイプ	主として人材紹介業務を行うが、あわせてクライアント企業に対して再就職支援を行う。自ら適職紹介を行うことによってクライアントの社員の再就職を実現する。	企業	企業	必要	可能
Cタイプ	カウンセリング、コンサルティングを主として提供することによって、クライアント企業の社員に対して、再就職の促進をはかる。適職を紹介するまでは業務範囲に入らず、情報提供であるとか、提携先のポスト情報を本人に提供する。	企業	企業	不要	不可能
Dタイプ	再就職に関する教育、コンサルティングの提供を主とし、再就職までの机、電話、パソコン等の便宜供与を行う。セミナー等を開催し、再就職に役立てることも含まれる。	企業・個人	企業 個人	不要	許可があれば可能
Eタイプ	人員対策を必要としている企業に対して、具体的な仕事の進め方、プログラムの作成、日程に関する助言等を行う。	企業	企業	不要	不可能

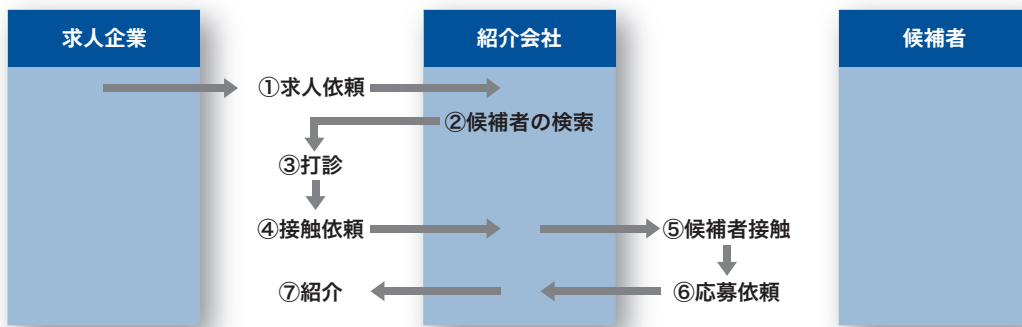
再就職支援協議会HP (<http://www.jesra.or.jp/saisyusyoku/index.html>) をもとに筆者作成

職業紹介事業における3つの業態別職務の特徴と流れ

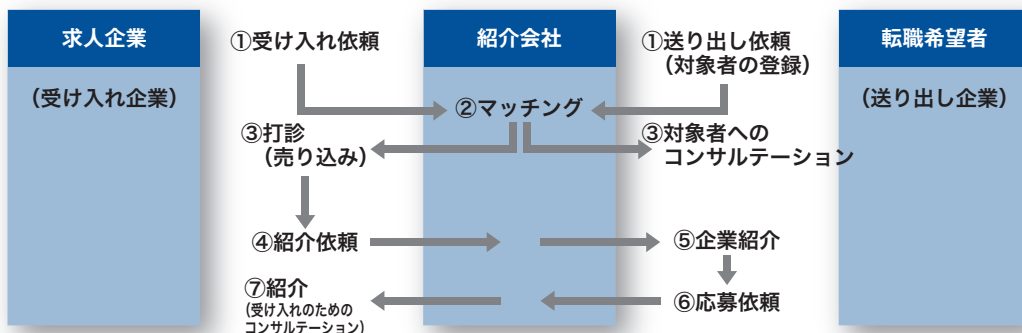
一般登録型紹介事業の仕組み



サーチ型紹介事業の仕組み



アウトプレースメントの仕組み



出所 一般社団法人 日本人材紹介事業協会 (旧民間人材紹介事業協議会) HP <http://www.jesra.or.jp>

(2)アウトプレースメントのメリットと活用方法

アウトプレースメントは、送り出し企業、雇用調整の対象となった人、受け入れ企業にとって、次のようなメリットがある。

① 送り出し企業のメリット

- (ア) 雇用調整の対象者は労働市場に詳しいコンサルタントからアドバイスを受けられるため、送り出した企業に対する信頼感を損なうことが少ない。
- (イ) 関連企業以外への転職も可能となる。
- (ウ) 人事部の負担が軽減される。

② 雇用調整の対象となった人のメリット

- (ア) 精神的に不安定な状態になりやすい失業時期に専門家のカウンセリングを受けられるため、求職活動に励める。
- (イ) アウトプレースメント会社のサポートにより、比較的短い失業期間で次の仕事に就くことが可能。
- (ウ) アウトプレースメント会社の施設を利用することができる。

③ 受け入れ企業のメリット

- (ア) 知識、経験、能力を兼ね備えた即戦力の人材が確保できる。
- (イ) 雇用形態、待遇などの決定は、受け入れ企業がイニシアティブを取れる。
- (ウ) 対象者はアドバイスやカウンセリングを受けているので、受け入れ企業にとけ込みやすい。

また、カウンセリングや研修を通して、人材の意識改革を行い、自信を持たせるという方法論は、リストラクチャリングを行う企業以外にも活用できる。たとえば、人材ごとのナレッジ・ベース作成や、社内

の意識改革ツールとしての活用などが可能性として考えられる（多勢 2002）。

他方、こうしたサービスの普及により、企業側が安易に雇用削減に走りやすくなるか、離職予定者の自主性や希望を尊重することが難しくなるか、また、市場の拡大や業者間の競争激化により、サービスの質が低下するのではないかと懸念されている。

しかし、アウトプレースメントの歴史が古いアメリカで、アウトプレースメント会社の存在が企業の雇用削減に拍車をかけたという事実は認められず、むしろ、リストラクチャリングに慣れていない企業が不合理的な雇用削減を行うことのないよう、アウトプレースメント会社がサポートするという形が多い。

また、アウトプレースメント会社が、リストラクチャリングする側の企業と、リストラクチャリングされる側の労働者の間に入ることで、両者の摩擦も小さくなる。競争激化については、市場が大きくなれば、市場の自浄作用が逆に高まると期待してよいだろう。

<参考資料>

多勢 2002 多勢「アウトプレースメントを活用した組織活性化」『NRI News』2002年3月号（2002年）

3. アメリカにおけるアウトプレースメント

(1) アウトプレースメントの歴史と役割

アメリカでアウトプレースメント・サービスが始まったのは1962年。ジェームス・チャレンジャー氏が、弁護士としての仕事を通し、貢献度の高かった役員や上級管理職が解雇された後に再就職に苦勞する姿を見て、解雇した企業の経営者にその再就職に必要な援助をする責任があると訴え、アウトプレースメント会社、チャレンジャー、グレイ&クリスマス社 (Challenger, Gray & Christmas) を設立したのが始まりである (チャレンジャー 1999)。また1967年には、著名な心理学者であったドレーク氏とビーム氏が、キャリア・アセスメント、教育訓練、組織開発、職業設計を専門とする人事コンサルティング会社、ドレーク・ビーム & アソシエイツ社 (Drake, Beam & Associates、その後Drake Beam Morin Inc.) を設立している¹。

アメリカには随意雇用原則“employment at will”のもと、使用者は自由に解雇を行い、労働者は頻繁に転職を繰り返す、というイメージがある。しかし、実際には、解雇については、雇用差別禁止法、判例法、労働協約、就業規則などにより、ある程度のルール化ができており、経営者が恣意的に労働者を辞めさせることはできない。また、労働者も年齢が高くなるにしたがって安定志向が高まり、長期雇用を希望するようになる。アメリカでは、企業がリストラクチャリングを余儀なくされた場合、在職期間の短い者からその対象となるのが一般的であるため、年齢にかかわらず、在職期間が長い労働者の方が、有利となる。企業としても、優秀な従業員には長く勤めてほしいと思うが、経営上の理由により、企業が労働者をレイオフしなければ

ばならなくなるときもある。そのようなとき、アメリカでは、企業がアウトプレースメント会社と契約するケースが多い。

アウトプレースメント会社は、離職を余儀なくされた労働者に再就職支援のためのコンサルティングを行う一方で、経営者にレイオフに伴う雇用労働法上のアドバイスや精神面でのケアを提供する。アウトプレースメント会社が、レイオフという厳しい状況に置かれた経営者と労働者をさまざまな点で支援するのである。また、レイオフを行う前段階で、会社がアウトプレースメント会社と契約し、レイオフを回避するための手段を相談することもある。アウトプレースメント事業が始まった当時、企業は、解雇する人たちに援助を差し出すことに消極的だったが、アウトプレースメント・サービスを受けた人たちから、日々の生活や人生にプラスの影響を得られ、失業期間を短縮でき、適職を得ることができるサービスであるとの報告があり、次第にそのサービスの良さが知られるようになった。企業にとって最大ともいえるメリットは、解雇訴訟リスクを最小限にとどめられることであり、実際に元従業員からの解雇訴訟はほとんど起こっていない (チャレンジャー 1999)。

訴訟が起きない大きな理由の1つとして、アメリカにおけるアウトプレースメント・サービスが、コンサルティングとカウンセリングを中心にしていることがあげられる。解雇された労働者は、自分を解雇した企業を恨むよりも、自分自身の将来について考える方が大切であることを知らされ、経験豊かなカウンセラーと共にライフプランを練っていくというプロセスを通して、次に進もうという前向きな姿勢に変わるという (チャレンジャー 1999)。アメリカのアウトプレースメント・サービスは、職業紹介よりも、こうしたコンサルティングやカウンセリングに重点を置いている。

サービスの対象者となるのは、役員クラスから中間管理職クラスの者が多い。コンサルティング料は対象者の年収に応じて決められる場合もあれば (通常10

¹ ドレーク・ビーム・モリン社は2011年にアデコグループで業界大手のリー・ヘクト・ハリソン社によって統合された。これにより、リー・ヘクト・ハリソン社がアメリカのアウトプレースメント最大手となった。

～20%)、1人当たり数千ドルというように定額の場合もある。大規模なレイオフが行われたときには、社内や会社の近くにアウトプACEMENTセンターを設置し、再就職支援にあたる。

(2) 公的機関のアウトプACEMENT

アメリカには1988年制定の労働者調整・再訓練予告法(Worker Adjustment and Retaining Notification Act, 以下WARN法)があり、同法が事業所の閉鎖や大量解雇の際の予告等について定めている。

WARN法は、100人以上のフルタイム労働者(勤続期間6カ月未満の労働者、週当たりの労働時間が20時間未満のパートタイム労働者は対象外)を雇用する企業が1つの事業所で50人以上の余剰解雇をする必要があるときなどに、同法にもとづき、60日以上を予告を書面により行うことを義務付けている²。WARN法は大規模な余剰解雇や事業所の閉鎖の際に、影響を受ける労働者やその家族に支援を提供し、コミュニティへの混乱を最小限に抑えるために、アメリカ全州およびコロンビア特別区にラピッド・レスポンス(Rapid Response)プログラムを設置することを求めている。各州のラピッド・レスポンス・チームは、WARN法にもとづく予告を受けると同時に、使用者と協力して、失業給付、求職活動、再訓練といった情報を対象となる労働者に提供するとともに、必要に応じて、事業所内にそのためのセンターを設置する。

ラピッド・レスポンスは、履歴書の書き方の指導や面接のためのワークショップの開催から、キャリア・

カウンセリング、教育訓練、実際の職探しに至るまでの包括的なサービスを提供する。

また、WARN法の対象外となるケースについてもラピッド・レスポンスのサービスを行っている州もある(マサチューセッツ州など)。

そのほか、州独自でアウトプACEMENTを実施しているところもある。たとえば、メリーランド州では専門・技術職、管理職、役員などを対象に「プロフェッショナル・アウトプACEMENT支援センター」(Professional Outplacement Assistance Center, POAC)を設置している。ここでは、専門・技術職や管理職の求職活動を熟知している職員が個別にキャリア・ガイダンスを行うなど、民間のアウトプACEMENT会社レベルの質の高いサービスを提供している(メリーランド州HP <http://www.dllr.state.md.us/poac/>参照)。

<参考資料>

チャレンジャー 1999 ジェームス・チャレンジャー『ビジネスマンと企業のためのアウトプACEMENT「再就職支援」』(1999年、TBSブリタニカ)

² 60日以上を予告は以下の場合に例外となる。①事業所の閉鎖に先立ち、会社が積極的に資本調達や事業の再建を図り、予告を行うことで資本調達や事業再建が危うくなるおそれがあると合理的に思われる場合などは、合理的な期間、予告を回避・延期することができる。②予期していなかった大量注文の取消など、予告不能な事業状況があった場合。③自然災害に直接被害を受けた場合。

4. 今後の課題

アメリカの雇用労働法の領域は広範で複雑である。事業の倒産や縮小に伴う法令に遵守した手続きなどには煩雑な仕事が多い。このような仕事を一手に引き受けるアウトプレースメント会社は、レイオフを余儀なくされた企業にとって、貴重な存在である。また、レイオフにより職を失った者も、アウトプレースメント会社のサポートを受けることで、精神的なストレスや不安が軽減される。企業も労働者も将来に不安を覚える経済不況という時代において、経営や雇用調整に関するコンサルティングから、リストラクチャリングの犠牲となった労働者のケアまでを、専門的に引き受けてくれるアウトプレースメント会社の需要は安定しているといえる。これは、アメリカにおいてだけでなく、日本においても同様であろう。

公共職業安定所や各地方公共団体が、すべての非自発的離職者に個々の希望や特性を考慮して再就職支援サービスを提供することは現実的ではない。再就職支援のための財源を大規模に拡充するのは現時点では困難であり、公的機関と民間事業者が協力して、再就職支援活動を強化していく以外に方策はないだろう。アメリカのような年齢差別禁止法や明確な先任権制度（勤続年数の短い者からレイオフの対象とする雇用慣行のこと）を持たない日本では、リストラクチャリングに際して、まず中高年齢労働者がその対象となることが多い。長年、一企業のために働いてきたにもかかわらず、その企業に解雇された労働者は、経済的に打撃を受けるだけでなく、精神的にも大きな傷を負う。そのような状況で、次の仕事を探すのは決して容易ではない。しかも、現在の日本の労働市場は、中高年齢労働者にとって不利な市場であるため、独力で仕事を見つけるのは至難の業だ。単なる職業紹介だけでなく、行き場を失った求職者にカウンセリングや施設を提供するアウトプレースメント会社への期待は大きい。また、失業期間を最小限に食い止めるためには、企業に在籍

している間に、可能な限りの求職活動をしておく必要があるが、それには送り出し企業、公的機関（ハローワークや各地方公共団体）、民間職業紹介所やアウトプレースメント会社の協力が前提となる。

他方、アウトプレースメント会社への課題もある。たとえば、アウトプレースメント・サービスは、主として企業から料金を徴収する形で、企業向けに行われているが、個人向けにサービスを展開できるようになれば、市場はさらに拡大するだろう。現行職安法は、職業紹介における求職者からの手数料徴収を原則として認めていないが、職業紹介とは明確に区分して実施される求職者サービス（すなわち、職業紹介を前提や条件としない求職者サービスであって、求職者がそのサービスを受けることを自ら希望しているもの）については、所要の料金を徴収することは可能である。一部の派遣会社でもそのようなサービスを提供しているところがあるが、カウンセリングやキャリア開発に強いアウトプレースメント会社であれば、若年者や長期失業者のエンプロイアビリティ向上に一役買うことができると期待される。市場が拡大し、アウトプレースメント会社の数が増えた場合、受注獲得のために大幅なディスカウントをして、サービスの質を下げる業者も現れる可能性があるが、そのような業者は自然に淘汰されていくだろう。

少子高齢化による労働力人口の減少はもはや避けられず、日本は労働市場の流動化・柔軟化を図り、これまで労働市場に参入していなかった層や、すでに労働市場から引退した高齢者層が、労働市場で活躍できるよう、整備を行う必要がある。そのためには、労働市場分野のさらなる規制緩和は必須であるが、それと同時に雇用セーフネットの確立も欠かせない。雇用セーフネットには、雇用保険制度、社会保険制度といった社会保障面の整備だけでなく、労働者や求職者のスキルアップを図るための教育訓練制度の拡充、また、企業と求職者のベストマッチングを可能にするための労働力需給調整制度の構築も含まれると考えるべきだろう。

参考資料のURL一覧

No.	資料名	出 所
1	完全失業率	総務省統計局「労働力調査」
		http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/
2	企業倒産件数	帝国データバンク「倒産集計」
		http://www.tdb.co.jp/report/tosan/index.html
3	マザーズハローワーク	厚生労働省HP「マザーズハローワーク・マザーズコーナー」
		http://www.mhlw.go.jp/kyujin/mother.html
4	労働移動支援助成金制度	厚生労働省HP「労働移動支援助成金（再就職支援奨励金）」
		http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/roudou_idou.html
5	アメリカWARN法	アメリカ労働省（Department of Labor）HP
		http://www.dol.gov/compliance/laws/comp-warn.htm

Works University 労働政策講義 2015

06.再就職支援

執筆

Keiko Kayla Oka (リクルートワークス研究所 客員研究員)

監修

村田弘美 (リクルートワークス研究所)

発行日

2015年3月6日

発行

リクルートワークス研究所 グローバルセンター
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

参考資料等に掲載しているURLは各ホームページにリンクしております。

ただし、ページの移動もしくは閉鎖している場合がございます。

(最終リンク確認：2014年12月)

また、ご使用のパソコン環境によりリンクしない場合がございますので、ご了承ください。

その際は直接URLを入力するか検索をお願いいたします。

Works University 2015

労働政策講義

06.再就職支援

リクルートワークス研究所

〒 100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/