

雇用対策実態把握プロジェクトチームについて

- 雇用対策実態把握プロジェクトチームにつきましては、当初官房を中心として実施していましたが、現在は職業安定局で実施しております。

- 平成23年9月からは、職業安定次長を主査として、
 - ①新規大学卒業者に対する就職支援の現状と改善策
 - ②助成金支給業務の状況と改善策
 - ③施策の進捗状況の「見える化」の推進策といったテーマを設定しました。

- 当該プロジェクトチームは、内部の取組であるため、ホームページには公表しておりません。

- 直近の報告書としては、別紙の通り、平成 24 年 3 月 30 日にとりまとめております。

「新規大学卒業者に対する就職支援の現状と改善策」報告書

平成24年3月30日

担当：Aチーム（吉田（慎）、堀場、林）

1. 背景・調査目標

新卒者支援については、平成22年度の経済対策・予備費をはじめとする各種対策・予算において、新卒応援ハローワークの創設、ジョブサポーターの増員等を行い、従来の高卒者支援に加え、大学等との連携のもと、大卒者支援・未就職卒業者支援を抜本的に強化し、取り組んできた。

平成24年度は、「大学生現役就職促進プロジェクト」として、大卒者支援を恒常的に実施することとしており、これに併せ、現状の取組において改善を図る必要のある点について把握し、来年度の取組に活用する。

2. 調査方法

全国労働局長会議、職業安定部長会議等における各労働局からのレポート及び意見交換の検討結果をもとに、以下の点について現地調査（視察）を行った。

- (1) ジョブサポーターの質の向上
- (2) 大学との連携
- (3) 適切な求人情報の提供（PR資料の作成）
- (4) 大学支援に対する職員の意識向上

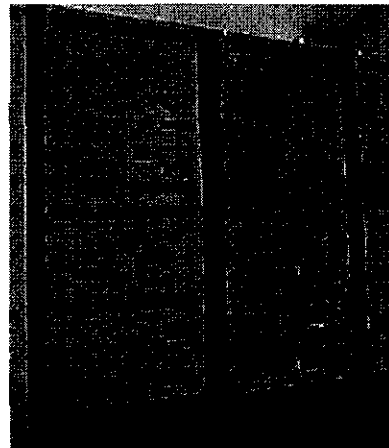
3. 視察先

- (1) 千葉県若年者・被災者合同面接会（平成23年12月7日）

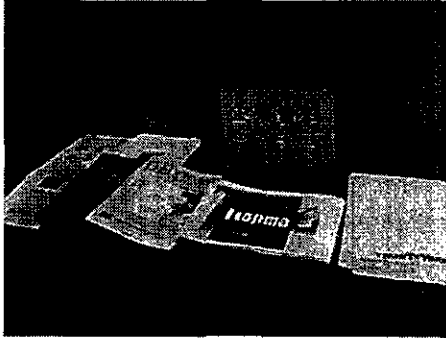
（求人資料コーナー）



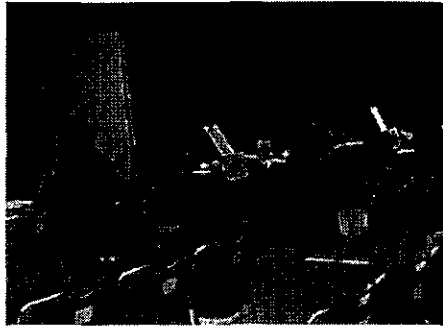
（張り出されている求人情報）



(企業資料コーナー)



(面接ブースの様子)

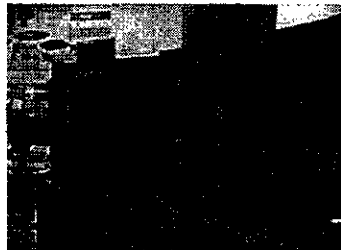
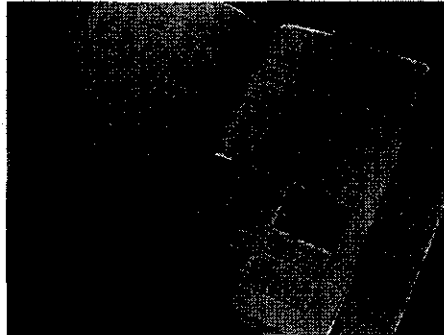


(2) ふなばし新卒応援ハローワーク・ジョブカフェちば (同上)

(学生用求人ファイルの棚)

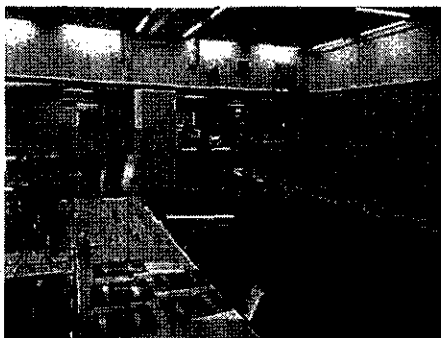


(学生用求人ファイルの中身)



(3) 淑徳大学(埼玉みずほ台)総合キャリアセンター/支援室(12月16日)

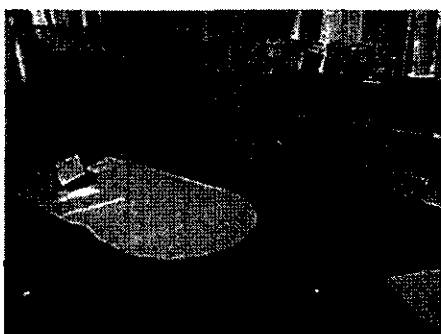
(キャリアセンターのフロア全景)



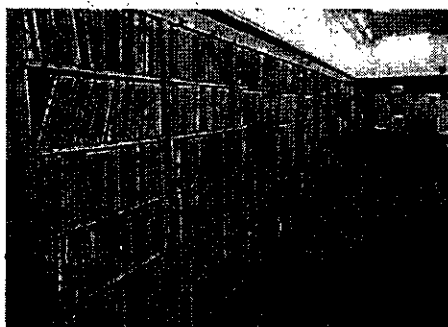
(セミナーの案内スペース)



(ジョブサポーターのスペース)



(求人情報の棚)



(4) 埼玉新卒応援ハローワーク

4. 調査報告

(1) ジョブサポーターの質の向上

① 各労働局で様々な取組が実施。効果的な取組としては、以下のような点が重要。
今後、ジョブサポーターの資質の向上を促進するための効果的な取組として、具体的な「好事例」とともに、本省から労働局に周知することが必要。

- i ジョブサポーターに足りないスキルの把握・分析
- ii 職員による研修、学校等での講習や求人開拓の同行、基本業務の研修以外に外部講師や外部機関による研修の実施
- iii 職員を交えた定期的なミーティングや他所との交流会等によって、相互の業務状況の把握

② 他方、待遇や基本的な業務の流れ以外の細かな業務の内容については、上記のような研修で補うことは困難であり、一部現場では、指導時のアドバイスの内容がジョブサポーターごとに異なるなど、新卒者が混乱する場面もあるとの指摘。ジョブサポーターの業務を統一・均質化するための取組が必要。

③ また、ジョブサポーターが非常勤であることによる課題として、ノウハウが蓄積しにくい、職員がジョブサポーターの管理に忙殺される等の指摘。ジョブサポーターは、ハローワークにおける新卒者対策の核となる人材であり、組織的な対策が必要。

→ 現在、「若者雇用戦略」(仮称)に盛り込むべき項目として、「新卒応援ハローワークの人員・機能の一層の充実・強化」が検討されているところであり、その中で、上記のような観点も踏まえた具体的な対応策を検討する必要。なお、その際には、新卒応援ハローワークだけでなく、一般所も含め、新卒応援に係るハローワーク全体の人員・機能強化にも留意が必要。

(2) 大学との連携

① 今回視察した大学は、新卒者支援に対する意識が高く、実績も高く、ハローワークとの連携も上手くいっているという稀有な事例。これは、大学側が「何をしなければならないか」、「何ができて、何ができないか」を認識しており、大学ができない部分についてハローワークが支援するという関係が築かれていることが大きな要因。

大学との連携を円滑に進めるためには、局・所幹部による学長等への訪問等、現場レベルでの地道な取組を進めることも重要であるが、大学側の新卒者支援に対する意識を高め、自分たちの役割を認識してもらうことも重要であり、ハローワークとの役割分担を含め、大学側の意識向上・取組促進のための対策が必要。

② 大学との連携を進める上で、ジョブサポーターの役割は大きい。連携が進んでいる大学では、ジョブサポーターによる創意工夫ある取組が行われていると考えられることから、こうした取組を事例発表会などにより共有・普及する必要。

③ 大学側から、ハローワークに対する学生のイメージ向上が必要との指摘。イメージアップのための広報が必要。

→ 現在、「若者雇用戦略」(仮称)に盛り込むべき項目として、「キャリア教育の推進」(①関係)や「新卒応援ハローワークの人員・機能の一層の充実・強化」(②、③関係)が検討されているところであり、その中で、上記のような観点も踏まえた具体的な対応策を検討する必要。

(3) 適切な求人情報の提供 (PR 資料の作成)

- ① 求人登録した企業の PR 資料の作成については、学生には好評だが、事業主側(特に中小企業)に負担感があり、それをハローワークがどのようにカバーできるかが課題。ハローワークにおいて、企業の PR 資料の作成を支援するための体制を構築することが必要(ジョブサポーターは、どちらかと言えば、学生向けの支援を担っている印象)。
- ② 他方、今回視察した大学のジョブサポーターは、学生のニーズを踏まえ、人気のある業種・職種ごとに求人票を整理したり、OB が就職した会社だけの求人簿を作成したりといった工夫をしていた。求人情報の提供に当たっては、PR 資料以外を含め、様々な方法を組み合わせたものとすることも重要。
- ③ このほか、PR 資料を作成した企業の方がより求職者が集まりやすいといったデータを示すなどにより、企業側に PR 資料の作成にメリットを感じてもらえるような取組を進めることも重要。

→ 現在、「若者雇用戦略」(仮称)に盛り込むべき事項として、「学生に対する中小企業への理解促進、中小企業への求人活動への支援」が検討されているところであり、その中で、上記のような観点も踏まえた具体的な対応策を検討する必要。

(4) 大学支援に対する職員の意識向上

- 職員の意識を向上する上で、新卒応援ハローワークだけでなく、一般所を含めて新卒者支援を行うことが重要(埼玉局「1所1大学」など)。

その際、各所の職員やジョブサポーターに対して、新卒応援ハローワークが支援のノウハウを伝えるなど、新卒応援ハローワークを拠点とした体制構築が図られるよう工夫が必要。

Bチーム

「機構から局に移る助成金も含めた助成金支給業務の状況と改善策」

担当：Bチーム（大谷、阿部、金子）

1. 目的

平成23年10月に（独）雇用・能力開発機構（以下「機構」という。）が廃止されたことに伴い、機構が行っていた助成金の支給事務は労働局へ移管されることになった。

このため、支給事務の簡素化・合理化により、労働局における業務負担の軽減を図ることは、非常に重要な課題となっている。

支給業務は、①審査、②実地調査、③不正処理等（公表）の3工程に大別されるが、業務負担軽減の検討に当たっては、各工程が他の工程に影響を及ぼすことから各工程別に検証しつつ総合的に捉える必要がある。

また、審査工程を厳密にすれば不正の抑制が期待される一方、審査に係る作業負担が増し、審査期間も長くなる懸念がある。

以上にかんがみ、上記の3工程について、各労働局の実態把握のため、ヒアリング調査を実施する。また、調査結果の検証を行い、必要な提言・問題提起をする。

2. ヒアリング調査

2. 1 調査を実施した労働局について

東京労働局、愛知労働局

2. 2 調査方針について

(1) 審査工程

機構の廃止に伴い労働局へ移管された助成金としては、中小企業基盤人材確保助成金、中小企業人材確保推進事業助成金、建設雇用改善助成金及びキャリア形成促進助成金等がある。

これらには、中小企業基盤人材確保助成金のように、かつて大規模な不正受給を引き起こしたことへの対処として審査工程を非常に厳格にしたものもあり、支給要領の様式が機構と厚生労働省とで大きく異なるものが存在した。

このため、労働局へ移管された際に、審査工程についての見直しや支給要領の様式変更などの必要な措置を厚生労働省が講じている。

今回の調査では、移管から現在に至るまでの間に感じた、審査工程における改善点等の意見を聴取する。

(2) 実地調査工程

各助成金の不正・不適正支給防止に関する業務については「雇用保険二事業助成金不正受給・不適正支給防止マニュアル」（平成23年12月15日付け、

職発1215第7号、能発1215第8号、雇児発1215第4号。以下「マニュアル」という。)に基づき、各労働局が主として実施しているところであるが、必要な調査を行うことや不正を行った事業主に対して不正の事実を認めさせることなどへの困難さを訴える職員が多い状況にある。

このため、マニュアルの活用具合やマニュアルへの要望、あるいはマニュアルに記載された事項以外で、スムーズな調査に必要なノウハウ等について、各労働局に聴取する。

(3) 不正処理等（公表）工程

実地調査の結果、不正もしくは過誤払い等が確認されれば、事業主に対し、回収をはじめとした必要な措置を講ずることとなるが、今般の実態調査PTのテーマに即し、事後の事務処理ではなく、不正防止の役割が期待されるものとして雇用調整助成金に関して実施している公表に焦点を当てる。また、その効果や業務負担等について各労働局の意見等を聴取する。

(雇用調整助成金については、平成22年11月以降に提出された支給申請書において不正が確認された場合に公表対象としており、昨年2月以降、これまで207件、約32億円分の公表を実施してきたところ(本年3月現在))。

2. 3 調査事項について

調査事項については次のとおりである。

調査票

(ヒアリング対象)

雇用調整助成金、特定求職者雇用開発助成金、建設雇用改善助成金、中小企業人材確保推進事業助成金、中小企業基盤人材確保助成金、キャリア形成促進助成金

(ヒアリング項目)

1. 主に雇用・能力開発機構から移管された助成金の審査工程について

(1) 審査工程で過剰と思われるもの、不足と思われるものはあるか。

- ① 申請書類
- ② 添付書類
- ③ 調査
- ④ その他

(2) 審査工程において困難が伴うことはあるか。

(3) 適正な審査のための要望はあるか(支給要領改訂、ノウハウ蓄積のための研修他)

2. 実地調査について

(1) 現行マニュアルの活用具合はどうか。また、問題点(例えば、マニュアルには記載されていない重要なノウハウがあるか等)

はあるか。

- (2) 実地調査に関する好事例や職員たちのノウハウの蓄積について何か具体的な方法はあるか。
 - (3) 不正を認めさせるための工夫、ノウハウはあるか。
 - (4) その他
3. 公表について
- (1) 現行制度（雇用調整助成金）に対する問題点等はあるか。（公表をより有効に活用するためのアイデアはあるか等）
 - (2) 公表にかかる手間（所用時間等）はどのくらいか。あるいは手間と必要性のバランスについてどう考えるか。
4. 訴訟について
- (1) 不正処理等をした事業主からの訴訟のリスクを減らすためにはどうしたら良いと考えるか。
5. その他
- (1) 助成金の審査工程、実地調査（不正発見等）において、必要な知識・技能は何だと考えるか。

3. 調査結果と考察

3. 1 審査工程について

(1) 全体的な意見

ヒアリングでは、審査工程が過大であるとの意見はほとんどないが（様式が多い等の意見は一部あり）、現行の添付書類では審査工程での不正の摘発には不十分であるとの意見があった。また、制度改正が頻繁であることへの戸惑いの声があった。

(2) 個別的な意見とそれに対する提言

○ 審査に必要な添付書類の追加・見直しについて

(意見)

ヒアリングでは、審査における添付書類として、改ざん可能な給与明細等では審査段階での不正を防止しきれず、通帳等の添付を義務づけてはどうかとの意見があった。とりわけ、年収350万円以上との支給要件となる中小企業基盤人材確保助成金では、支払いの有無のみならず、支払額の不正も想定される旨の指摘があった。

（中小企業基盤人材確保助成金の支給要件は「臨時給与、特別給与等臨時に支払われた賃金及び3箇月を超える期間ごとに支払われる賃金を除く」とされており、実際には、通帳では詳細を確認しきれないという問題も生じる。）

(提言)

現在、二重帳簿等、書類を改ざんした不正受給が認められる中、法定帳

簿等を提出させるだけでは審査工程での不正のチェックがしきれないという問題がある。

また、各助成金の支給要件によってそれぞれ起こりやすい不正が異なる。

このため、各助成金における審査工程のうち、主に添付書類の審査をするものについて、効率性（労働局と事業主いずれにおいても）及び不正チェックに対する有効性を踏まえた意見聴取を全国の労働局に行い、本省で再チェックすることが良いと考える。

○ 時間単位による支給額決定に関する簡略化

（意見）

ヒアリングでは、支給額について時間単位とする場合、とりわけ教育訓練では講師や研修生が一切途中退席等なく進められていたかどうかについて審査段階でのチェックが困難であるため後の過誤や不正処理に繋がることにもなり、このため、例えば訓練助成であれば助成対象を訓練に係る部分に特化し、○か月▲万円とすれば、確認の漏れなどに基づく過誤払い措置なども減じるとともに、併給確認の負担も軽減されるのではないか、との意見があった（キャリア形成促進助成金についての要望としてなされたもの）。

（提言）

支給額の決定に関して、訓練時間ごとの支給額にする等の細かい単位設定は、支給を厳格にする一方、審査を困難にすることや不適正な支給を増加させるという両面があり得る。

こうした支給額に関する課題は、助成金の趣旨・目的にかかる重要な部分であるが、仮に定額化が可能であれば、過誤払い措置などの業務が大幅に軽減される可能性がある。その際、賃金助成を含む、含まないについては両方の方法があるものと考えられる。

また、支給要件に若干の幅を持たせるよう何らかの工夫（例えば疑義解釈で不適正か否かの判断に有効な事例を可能な範囲で定める等）なども必要と考えられる。

（参考1）労働局における審査段階での不正受給防止のための工夫

審査工程における各労働局の取組みとして以下のような事例があった。

- ・ 事業主への助成金受給の説明の際に、不正受給について、リーフレット等を用いて詳しく説明をする。
- ・ 計画届が出された際に、休業・教育訓練等の実施に当たっての責任者や、変更の場合の連絡体制等を詳細に聴取する。
- ・ 申請の際にあわせて窓口確認補助資料を提出してもらっている。
- ・ 申請の際、数ヶ月に1度、総勘定元帳、作業日報など、本来の添付書類以外の書類の任意提出を求めている。

- ・ 建設業等就労場所が定まっていない場合は、出勤簿の他に作業日報等就労場所が明らかになる書類により確認する。
- ・ 二重帳簿防止のため、確認した帳簿に「確認済」と表示する。
- ・ 雇用されてすぐ役職に就いていないか確認する。
- ・ 事業主、社会保険労務士等の会議において、不正受給防止について説明と協力依頼を実施する。
- ・ 賃金支払日の特定日について、銀行からの払出状況と支払われた証拠書類とを突合確認する。
- ・ 過去に起きた不正受給の事例を事業主に紹介することにより、不正受給を牽制する。

(参考2) 審査工程における不正事案

不正事案①（雇用調整助成金）

A事業所の助成金の申請の審査中に、別の事業所に勤務している者が被保険者として休業対象に含まれていることが判明した。また、A事業所と前後して、申請が出ている事業所で、添付書類等の様式が全く同じ事業所が複数あった。このため、A事業所とそれらの事業所について立入検査を行ったところ、登録されている住所に事業所がなく、複数の事業所が絡んだ架空雇用の疑いが生じた。このため、警察に相談の上、首謀者である事業主らについて詐欺罪で告訴した。

(顛末)

警察と相談の上、首謀者らの逃亡等の恐れがなくなった時点で不正受給として、支給した助成金を取り消すとともに、3年間の不支給措置をとった。

不正事案②（受給資格者創業支援助成金）

支給申請書の審査時に、創業受給資格者の被保険者番号照会を行ったところ、創業した事業所とは別の事業所で雇用保険の被保険者資格を取得して勤務していたことが判明した。

(顛末)

専ら創業した業務に従事することに該当しないことから、不支給決定を行った。

3. 2 実地調査工程について

(1) 全体的な意見

ヒアリングでは、マニュアルに関する特段の意見・要望等はなかった（併給調整の一覧に関する要望はあったが対応済み）。

一方で、これまで不正を摘発するまでの困難に関する多数の声がある。

(2) 個別的な意見とそれに対する提言

- 不正を認めさせる困難及びその後の訴訟のリスクについて

(意見)

物的証拠を出来る限り押さえる等の対処をするものの(※1)、事業主に対して不正を認めさせることへの労苦に関する意見が多数ある。

特に、雇用調整助成金は、不正が確認された時点以降の支給分全てが返還対象になることや、事業所名等公表対象になりうることから、一層抵抗が大きい。

また、いったんは不正を認めても(※2)、その後供述を覆し訴訟を準備する事業主等についての相談もある。

※1 証拠を出来る限り押さえる方法として、事業所訪問の際にはデジタルカメラを常備し、書類をカメラに収めるようにしている、などの工夫をしている労働局もある。

※2 39労働局(全体の83%)が、不正を認めた事業主から不正を認める旨の疎明書を取っている。

(提言)

不正を認めた事業主から不正を認める旨の疎明書を取ることは、その後、事業主が供述を覆す事への抑止力になるものと期待される。

一方で、疎明書は労働局に無理矢理用意されたものであると供述されるリスクも存在する。

このため、疎明書に併せて、事業主がいかなるプロセスを経て不正を認めたのかを聴取書として作成し、事業主と共有しておくことが、更なるリスク低減にとって有効であると思われる。

聴取書作成に当たっては、①聴取の際に不正を認めさせるように導く技術、②聴取書として要点をまとめる技術、が必要であり、例えば労働基準監督官のノウハウを学ぶ等も効果があると思われる。

方法としては担当官を対象に、中央研修においてロールプレイを兼ねた課目を設定するなどが考えられる。

また、労働局間によるOJTの推奨も考えられる。その際、本省がノウハウが豊富と思われる労働局を講師側と定め、実施要領を用意すること等も有効と思われる。

○ 不正摘発に関するノウハウの蓄積

(意見)

各労働局で遭遇する事例は限られていることから、どのように処理したらよいか行き詰まるケースがあり、全国の実例の情報提供に関する要望がある。

(提言)

現在、本省での全国会議あるいは地方ブロック会議などにて労働局同士

による情報共有などを進めているところ。

しかしながら、事例を蓄積し、今後の処理に活かせるよう、より継続的かつシステマチックな方法を考える必要がある。

例えば、各助成金における不正処理のプロセスの要点をまとめた事例集を作成し、随時補強しつつ、不正受給マニュアルと併用できるようにすることなどが考えられる。

このためには、各助成金である程度統一した報告様式を定め、労働局に定期的に報告を求めつつ実施すると整理が容易となる。

労働局側に一定の負担をかけることとなり、その是非を検討する必要があるが、ある程度事例がまとめれば有効性も期待できる。

(参考1) 労働局における審査段階での不正受給防止のための工夫

実地調査工程における各労働局の取組みとして以下のような事例があった。

- ・ 実地調査時には、事業所にいる従業員に聞こえるよう説明を行ったり、従業員にもリーフレットを渡す等して、事業主を牽制するとともに、不正を行っていた場合、従業員がそのことを認識し、通報などに結びつくようにする。
- ・ 離職率の高い事業所に対して事業所訪問による臨時検査・指導を実施する。
- ・ 一般監査の際に助成金担当が同行し、各所における審査の方法について確認指導を行う。
- ・ 同一代行者による複数の事業主に係る実施計画申請書又は支給申請書の提出があった場合、架空創業等の可能性もあることから疑義の有無に関わらず事業所訪問を実施する。
- ・ 事業所訪問時に対象労働者に対して、雇用条件や賃金額等についてヒアリングを行う。

(参考2) 実地調査工程における不正事案

不正事案③ (中小企業基盤人材確保助成金)

実地調査を行ったところ、対象労働者への聞き取りにより、実際受領している賃金額が労働条件通知書に規定する賃金額よりも低いことが明らかとなった。事業主に事実確認を行ったところ、基盤人材の要件(年収350万円以上の賃金)を満たすため、故意に賃金台帳、源泉徴収票等の改ざんを行ったことを認めた。

(顛末)

不正受給を行おうとしたとして不支給決定を行った。

3. 3 不正処理等(公表)工程について

(1) 全体的な意見

公表に対する業務負担について労働局にヒアリングしたところ、事業主への事実確認及び通知(公表事案をまとめ、事実に相違ないかを事業主あて確

認の上、公表する旨を通知)が0.5日、局内決済・公表準備(HP・掲示物・記者発表)業務が1日、公表後の取材対応、各局に関する情報収集が0.25日であった。(以上順調に処理がなされた場合)

なお、各労働局より、これまで事業主との対応等による担当者の精神的負担が大きい旨の報告がある。

(2) 個別的な意見とそれに対する提言

○ 一律公表に関する見直し

(意見)

公表の是非に当たっては、メリットを掲げる労働局(公表を実施した21労働局のうち17労働局)が多数認められる一方、不正をしたら一律公表というのではなく、基準を設けるべき、との回答をした労働局(10労働局)も一定数認められる。

労働局が提案する非公表の基準としては、①自首してきたこと、②調査に協力的なこと、③速やかに返還したこと、等がある。

特に、調査に協力的なことを非公表の要件とした場合、調査を妨害する事業主が見受けられる中、スムーズな調査が期待できるとの意見がある。

(提言)

公表は、時には不正をした事業主を廃業に追いやるほどのダメージを与え得る。

しかしながら、恣意的な要素を排除し、妥当な非公表の判断基準を策定することは困難を伴うとともに、雇用調整助成金の場合、これまで公表されてきた事業主との整合性が取れなくなる。

また、調査に協力的であることをもって非公表とした場合、これまで不正を報道してきたマスコミや国民等の理解を得られない可能性がある。

このため、現在では、雇用調整助成金の公表に係る方針を変更することは困難と考える。

一方で、これから公表を実施する助成金の場合、出来る限り、不正の自供をうながす方法を検討することが有効と考える。

方法としては、▲年○月から公表を適用する際、その半年くらい前から徹底した周知を実施し、公表を適用する月は「助成金活用適正化月間」もしくは「適正化プラン」とし、当月には徹底した調査を実施すると牽制していくことなどが考えられる。

かかる月間の設定と取り組みは、助成金全体に関する不正防止・適正な利用への啓発としての効果が期待される。

なお、これから公表を実施する助成金の場合にあつては、不正の自供をうながす効果が期待できるものとしての公表、非公表のルールについて、あらかじめ議論することもよいと考える。

(参考) 不正処理等(公表)工程における不正事案

不正事案④(雇用調整助成金)

「タイムカードを押さないよう社長から指示があり、勤務日を休業として助成金を申請している。実際の勤務状況はパソコン上の出勤簿及び業務日報で管理している」旨の通報が従業員からあったため、立入検査を行ったところ、通報による情報どおり、パソコンに二重帳簿が発見され、業務日報からも休業日に勤務していたことが明らかであった。

(顛末)

支給した助成金を取り消すとともに、3年間の不支給措置をとった。また、平成22年11月以降の申請にも不正が確認されたため、不正受給事業主として公表を行った。

職業安定局雇用対策実態把握 PT

C チーム：施策の進捗状況の「見える化」推進プロジェクト

報告書

第1 はじめに

職業安定局では、政策評価をはじめとした複数の枠組みによって、各種施策や事務事業についての目標を設定し、進捗状況を管理することとしている。「目標」や年度単位の「結果(実績)」についてはこれまで、公表などの手段により、その数値等が表に出ることが比較的多かった。しかしながら、節目で把握する実績がどの程度関係者に共有されているのかや、途中結果に対する分析・評価の取り組み方など、最終的な結果に到達するまでの、事業等を回していく過程については、そのアプローチの仕方について焦点が当てられることがなかった。

そもそも行政施策や事務事業を適時適切に実施し、効果を上げていくためには、現在実施中の施策の実施状況を把握するとともに、状況の分析・評価を行い、軌道修正や新たな対応を必要に応じて施す必要がある。つまり、所管課室が施策や事業を推進するにあたり、関係する職員一人一人が意識を持って、進捗を横目でにらみつつ取り組んでいくことが重要となる。このことは、PDCA サイクルによって業務管理を行うハローワークなどの第一線の職場において顕著に求められるものである。ただし、施策の企画立案が主務である本省においても、個々の職員が施策の推進に向けて日常的にかつ主体的に事業等を回すことに関与することは、日々、雑多な業務に追われて看過されがちではあるが、本来業務そのものであると言えるのではないか。

このように、特に雑用に追われる若手職員などを含め、職員が広く本来業務へ主体的に関与できるようにするための有用な手立てとしては、「見える化」を意識的に活用することが考えられる。そこで、この機会に「見える化」の意義について確認した上で、職業安定行政にとって必要な「見える化」とは何か、検討を加えることとしたい。

そして、各課室が所掌する事務事業を回す過程について「見える化」の取り組み状況とともにアンケート調査によって把握し、改善点があれば明らかにすることで、施策や事務事業などをより効果的に進めて行くための知見を得ることとしたい。

第2 政策等の管理の枠組み

1 職業安定局の政策、事務事業等の管理の枠組み

職業安定局が所掌する政策や事務事業に関する管理を行うための枠組みとしては、政策評価、雇用保険二事業評価、ハローワーク関連業務の目標管理をはじめ、行政事業レビューや点検評価部会などさまざまなものが存在する。

「行政機関が行う政策の評価に関する法律(平成13年法律第86号)」の施行が平成14年4月、雇用保険二事業に関する目標管理の開始が平成16年度、ハローワーク関連業務の目標管理の開始が平成18年度であることから、各課室が所掌する政策等に関して特定の枠組みに従い目標設定から評価までの管理を行うような取り組みは、平成14年度から徐々に導入され、今や一般的なものとなったと考えられる。

ここで、各課室において意識する機会が比較的多いと思われる管理の枠組みについて、評価を行う対象、評価の方式や目的等を整理すると表1のようになる。

表1 政策評価、雇用保険2事業及びHW目標管理の評価対象等

枠組み	評価の対象	評価方式	評価の目的	評価結果の反映時期
政策評価	政策(狭義) 施策 事務事業	事業評価 実績評価 総合評価	政策の効果等を測定又は分析し、客観的な判断を行うことにより、政策の企画立案やそれに基づく実施を適確に行うための情報を提供	翌々年度
雇用保険 2事業評価	事務事業	実績評価' 総合評価'	目標達成度(政策効果)及び事業執行率の観点からの評価により、施策・事業の継続、改廃を決定	翌々年度
HW 目標管理	事務事業	実績評価'	目標達成に向けた局・所業務運営状況の把握及び指導の実施	随時

<評価の対象について>

「政策評価の実施に関するガイドライン」によれば、各行政機関が所掌する政策は、「政策(狭義)」、「施策」、「事務事業」の各区分に対応し、「政策(狭義)－施策－事務事業」等の政策体系を明示した上で評価することが必要とされている。また、各区分は以「ガイドライン」によれば以下のとおり定義されている。

これを踏まえると、政策評価はより広い範囲を対象としており、それ以外は特定の政策目的を実現するために実施する基礎的な行政活動(＝事務事業)という、より限定した事項を対象としている。

➤ 政策(狭義)

特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり

➤ 施策

上記の「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策(狭義)」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの

➤ 事務事業

上記の「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの

<評価方式について>

「政策評価に関する基本方針」²によれば、評価の方式について次のように定義されており、評価の枠組み3種ごとに、評価の実施時期や評価の観点等から表1のとおり整理できる。

- 事業評価方式
政策決定前に、政策効果や費用の測定、国民・社会ニーズに沿ったものか、行政が担うべきものか等の観点から評価、必要に応じ事後に事前評価を踏まえ検証する方式
- 実績評価方式
政策決定後、目標を設定し、これに対する実績を定期的・継続的に測定するとともに、期間全体の取組や最終的な実績を総括し、目標の達成度合いについて評価する方式
- 総合評価方式
政策決定から一定期間経過後、その見直しや改善に資する見地から、様々な角度から掘り下げて分析し、問題点を把握し原因を分析するなど総合的に評価する方式

政策評価及び雇用保険二事業評価については、評価対象の進捗状況を把握するのみならず、評価対象そのものの改廃を含めた判断の実施を評価の目的の中核にしているのに対し、ハローワーク関連業務の目標管理については、評価対象（事務事業）の目標達成に向けたハローワークでの取り組みの進捗状況を把握し、必要に応じ指導するために評価を行うことを目的としている。

また、政策評価及び雇用保険二事業評価は、年度途中の評価は行わず、年度実績が取りまとめられた後に評価を行うため、現在進行中の事務事業等評価対象に係る評価結果は翌々年度に反映されることになる。

他方、ハローワーク関連業務の目標管理については、「目標を達成すること」あるいは「目標達成に向けた取り組み」がより強く意識されており、関連する事務事業の進捗状況の把握及び実施主体に対する必要な指導・助言を随時行うことが期待されているといえる。³

2 職業安定局の目標設定項目

平成23年度に政策評価、雇用保険二事業評価及びハローワーク関連業務の目標管理の各枠組みにて管理を行うために目標を設定している事業等（「目標設定項目」）の一覧を、別添1に示す。⁴

¹ 17.12.16 政策評価各府省連絡会議了承

² 17.12.16 閣議決定

³ 政策評価の実績評価方式では、年度途中の実績把握も想定されているが、目標期間（年度）の終了後に最終的な実績等を総括のうえ評価することとされ（「厚生労働省における政策評価に関する基本計画（第2期）」19.3.30 厚生労働大臣決定、23.5.19 一部変更）、ハローワーク関連業務の目標管理のように目標達成のために実施主体の指導を行うことは、直接的には求められていない。

⁴ 雇用保険二事業を財源とする施策や事務事業は全て雇用保険二事業評価を行うこととされており、別添1以外にも雇用保険二事業評価に係る目標設定項目が79ある（別添2）。

複数の評価の枠組みに重複して設定される項目には、同一の目標が設定されるのが基本となっているが、複数の枠組みによって評価を行おうとしているものの、そのうち片方の枠組みに別の目標が追記されているもの（別添1の青字）や、複数の枠組みによる管理を行おうとする同一の項目について、枠組みごとに目標内容が異なるもの（別添1の赤字）もある。後者について、それぞれの目標内容が異なる理由は不明だが、各枠組みに係る目標の設定時期が異なることや、目標内容の調整過程で加わった修正がうまく反映されていないことなどが原因と考えられる。

三者いずれの枠組みにて設定された目標設定項目や目標内容も、厚生労働省のインターネットサイトなどで公表されているものであり、それぞれの枠組みで目標が異なる項目については、その理由について対外的な説明を行えるようにしておく必要がある。

第3 「見える化」

以下、「見える化」についての著作⁵を参考に、職業安定行政との関係や活用方策について検討する。

1 「見える化」とは

参考図書では、「見える化」の説明にあたり、まず現場組織の能力（現場力）向上のための必要条件として次の三点を挙げる。

- ・ 問題解決に対する「当事者意識」
- ・ 全員理解・参加の「組織能力」
- ・ 高い志による「優位性構築」

そして、時々刻々発生する問題に現場が向き合い対処していく「自律的問題解決能力」が重要であるとする。

- 現場力向上の必要条件のうち、公的機関であるハローワークについては、少なくとも「当事者意識」及び「組織能力」の二つについては、常に意識されるべき。本省が現場の一挙手一投足を縛るよりも、ある程度の裁量を現場に与え、「やらされ感」の低減と、現場の意思を尊重した行政運営に努めることが、現場職員一人一人に当事者意識を抱かせ、組織能力を育てていくものと思われる。

現場力を鍛え、自律的な問題解決能力を高めるには、問題が「見える」ようになっていくことが必要とする。「見える化」を意識的に行ったのはトヨタが最初といわれる。

- ・ トヨタの「アンドン」

生産工場における組立ラインの要所要所に掲げられた表示板のこと。異常発生時には作業員の操作によって記号を点灯させ、速やかに周知を行う。問題を発見した作業員は誰でも点灯させることができ、かつ、必要に応じラインもストップさせることができる（当事者意識の確保）。その後、ラインチームによる問題解決が図ら

⁵ 『見える化』遠藤功、東洋経済新報社、2005

れる（自律的問題解決能力の維持、向上）。

「見える化」には、問題を「見る」ではなく、「見える」ようにすることが重要とされる。情報の共有が目的でも、自然と目に飛び込んでくる「見える」状態を作り出しているか、相手の「見る」という意思に頼る度合いを減少させているかにより、効果は異なるものになる。

同様に、「見える化」しているつもりでも、次のような落とし穴に注意すべきと指摘する。

- ・ IT偏重（作成したデータベースを共用領域に掲載→自主的に見る者は少数→意思疎通がかえって悪化）
 - 23年6・7月に実施した労働局職業安定課長ヒアリングにて聴取した各労働局の目標管理方策の中で、管内全所の日報や月報をハローワークシステムに掲載し、実績の共有を図っているとする事例が多かった。ハローワークにおいては、各職員が自主的にシステム上の当該情報を参照することを期待せず、紙媒体に印字して配布する等、「見える化」への工夫が必要ではないか。
- ・ 数値偏重（データだけ見て実態がわかった気になる危険性の存在。数値よりも重要なのは「生情報」という定性情報。数値はあくまで「事実の一部」に過ぎないと認識した上で「見える化」の仕組みを構築する必要。）
 - 本省がより意識しなければならない観点。地方指導の際には、現場の状況を現地から聴取、把握の上、各種情報と合わせ総合的な分析を行うことが重要。
- ・ 生産偏重（「見える化」は、生産工程では既に導入済みのところが多い。今後「見える化」導入を真剣に考えるべきは、モノづくり以外の場。）
 - 安定行政はモノづくり分野ではないが、活動内容がダイレクトに実績に反映される第一線の現場では、「見える化」が比較的意識的に導入されているのではないか。⁶ 本省には現場ほどの「見える化」は必要ないのか。
- ・ 仕組み偏重（「見える化」とは、決して手法やツールのことではなく、様々な事実や問題、異常を隠さずに顕在化させることで問題解決を促進させようという「経営思想」。）

2 「見える化」の種類

参考図書には「見える化」の体系」とされていたが、「見える化」には次の種類が存在するとされる。

- ① 問題の見える化
- ② 状況の見える化

⁶ Cチームが実施した東京労働局及び管下ハローワークヒアリングでは、第一線現場の随所で「見える化」が行われていた。

- ③ 顧客の見える化
- ④ 知恵の見える化
- ⑤ 経営の見える化

① 問題の見える化

日常的な活動において発生する大小さまざまな異常や問題がタイムリーに「見える」ようにすること。以下の5つに細分化される。

- ・ 異常の見える化
現場で発生する異常事象そのものをさらけ出し、顕在化させる。
- ・ ギャップの見える化
チャートやデータを活用し、基準や計画との間のギャップを視覚的に異常事象として認識させる。
- ・ 真因の見える化
表層的にあらわれた事象を掘り下げて、真因を顕在化させる。
- ・ 効果の見える化
問題への対処後、効果測定を行い、結果を顕在化させる。
 - 現場の活動内容によって、問題の顕在化・可視化の効果的な手法や内容は異なると考えられる。多くのハローワークでは、日々の就職件数と目標値の乖離をグラフ等で示す等により、「ギャップの見える化」を実践。本省では、公共職業安定所運営企画室が毎月の局議提出資料として、就職率等主要3指標の目安値と実績値の推移をグラフ化して、ギャップを「見える化」。

② 状況の見える化

活動の現状がどのような状態になっているのか（活動がどのような考え方やルールで運営されているのか、現場はそれに則って正しく運営されているのか、どのような経営資源（ヒト・モノ・カネ）が組織内には存在しているのか）を可視化。

- ・ 基準の見える化
現状の業務における「あるべき姿」を明示したものが「基準」。基準を整備し、顕在化させる。
 - ここでの「基準」は、安定行政にとって各種評価を行うために定められる、目標設定項目における目標内容であると考えられる。本省各課室は、自身が定めた目標内容を常に意識できる状態にしているか（＝「見える化」しているか）。おびただしい数の目標が設定されている中、定めっぱなしのものもあるのではないか。
- ・ ステータスの見える化
活動の全体計画や実行計画、目標や進捗状況、さらに、計画を実行し、結果を出すために必要な経営資源の状況が今どうなっているかをタイムリーに共有する仕組み。

- 現場レベルでいえば、ハローワーク業務の目標管理スキームで扱う「PDCA管理表」(各ハローワークにおいて三半期ごとに作成)がこれに当たるか(「見える化」されているか不明。)。他方、本省では、事業年度開始時に通達等を示す以外に、実行計画を定め、可視化しているケースはほとんどないのではないか。

③ 顧客の見える化

- ・ 顧客の声の見える化
- ・ 顧客にとっての見える化
 - 「目安箱」や「国民の皆様の声」において実践中。

④ 知恵の見える化

問題解決のための知恵や創意工夫を属人的なものに留めず、組織的なものにする。組織内のあらゆる知恵を結集させたり、暗黙知を形式知に変換させたりする仕組み。

- ・ ヒントの見える化
問題解決に際し、どのようなステップ・視点で物事を考え判断するかという「考える道筋」を明らかにしたり、経験から導かれたコツを明文化したりすること。
- ・ 経験の見える化
組織としての様々な「経験」を事例(ケース・スタディ)として記録に残し、伝承すること。
 - 本省では、首席職業指導官室が、現場の様々な取り組みや好事例を取りまとめ、ハローワークシステム上にアップし、全国的な共有を行っている。また、職業紹介業務における各種ノウハウを中央職業指導官通信として、地方の全職業安定行政職員にメールを配信している。

⑤ 経営の見える化

上記①から④は、活動のオペレーション上の問題解決を促進するための仕組み。これらに加え、オペレーション全体の執行を監視・監督するための「見える化」(活動の「品質」が「見える」ための効果的な仕組み)が必要。

また、自組織の運営状況を対外的に「見える化」する説明責任も含む。

- 総務省行政評価局の行政評価・監視の仕組みがこれに近いと思われる。⁷ また、事業仕分けや行政事業レビューなど、民主党政権に入り新たに導入された制度も該当するか。

7. 総務省設置法(抄)

第四条

十七 各府省の政策について、統一的若しくは総合的な評価を行い、又は政策評価の客観的かつ厳格な実施を担保するための評価を行うこと。

十八 各行政機関の業務の実施状況の評価(当該行政機関の政策についての評価を除く。)及び監視を行うこと。

参考図書では、「見える」ことは、「気づき→思考→対話→行動」という一連の影響の連鎖をもたらし、結果として問題解決が促進されるとしている。

「見える化」を取り入れることで、正しく現状を把握し、関係職員が広く参加しながら状況の分析・評価を行い、次への行動へとつなげることで、つまり、PDCAサイクルのD (=Do) 及びA (=Action) に当たる過程を促進することが期待できるものと考えられる。

第4 職業安定局における事務事業の分析・評価と「見える化」の取り組み実態

第2では、職業安定局が所掌する各種政策や事務事業がどのような枠組みで管理されているかを整理した。そして前節でみたように「見える化」は、当該枠組みを実効あるものにするために役立つ思想・理念であると思われる。

よって、本節では、職業安定局が所掌する事務事業の進捗状況の把握、分析・評価等について、各課室での取り組み方法及びその過程における「見える化」導入状況の実態をアンケートにより把握し、政策や事務事業の管理方法に改善点があれば明らかにする（アンケート調査結果の詳細は別添3を参照）。

1 調査概要

職業安定局が所掌する事務事業の実施状況の把握、分析・評価が、各課室においてどのように行われ、共有されているかを把握するため、各課室を対象として平成24年1月にアンケート調査を行った。

アンケートは、各課室窓口にEメールにより調査票を配布し、回答を依頼した。

調査対象は、「ハローワーク関連業務に係る目標設定について」に記載される事業や、事業所管課室の係ごとの代表的な事業から、計41事業とした。

2 調査の結果と考察

① 全体を通じて

課室内での情報共有の方法については、目標管理のすべての段階（目標設定、実績把握、分析・評価）において、「回覧等で周知」との回答が最も多く（64～67%）、「掲示で周知」との回答が次に多く（27～29%）、一方、システムの共有領域に掲載したことを電子メール等で周知、「特に何もしていない」との回答はほとんど見られなかった（1割以下）。

また、目標を設定する段階では、課室内での情報共有をまったくしていない事業もあった。

➤ 紙での回覧や電子メールでの周知等では、主体的に目標管理を意識することがないため、「見える」状態にあるとは言い難い（第3の1で既述）。したがって、自然と目に飛び込んでくる「見える」環境又は意識的に「見る」環境を作るため、定期的なミーティングを開催する等、より意識を促す仕組みを導入す

べきではないか。

- 課室内で情報共有がされておらず、課室長以下関係者が目標を知らないということは問題ではないか。「見える化」推進のために、目標管理の情報共有を全過程でしっかりと行うべきではないか。

② 目標設定

目標設定する際の考慮要素としては、「(将来の雇用情勢を見据えた)達成可能性(①)」のみを重視する回答が多いが(54%)、①のみでなく「努力分(上積み分)」も考慮するとの回答も一定程度見られた(46%)

- 努力分として数値の上積みを行う事業と達成可能な数値を目標とする事業それぞれ一定数見られる。事業の性質により求められる目標設定の方法が異なる⁸と思われるので、一概にどちらが適当かについて言及することはできない。

③ 実績の把握

実績については、多くの事業が月単位で把握しているが(66%)、各労働局から提出される事業の実績の取りまとめに当たっては、数値のみの集計に留まっているものが多く(73%)、グラフを交える等視覚的に工夫しているものは少なかった(25%)。

また、実績の集計結果については、課室長以上に報告しているとの回答が多いが(88%)、補佐クラス以下までで止まっているものも一部あった(12%)。

- 労働局に定期的の実績を報告させ、取りまとめはいるが、全国や各局の進捗状況が効果的に把握出来ているか。結果を常に意識させる「見える化」を推進するためにも図表等をもっと活用していくべきではないか。
- 実績の集計結果については、少なくとも課室長は、各種目標を把握し、常に意識しておくようにすべきではないか。

④ 分析・評価

多くの事業で実績の分析や評価を行っている(88%)一方、これらを行っていない事業もあった(12%)。

- 分析や評価の内容・程度は今回の調査で把握出来なかったが、分析内容の精度を高めていくための仕組みが必要ではないか。また、分析・評価結果を常に意識させるために「見える化」を推進すべきではないか。

⑤ 見直しに向けた動き

日常的に改善指導等を行っている事業もある(20%)一方、目標未達成を契機と

⁸ 例えば試行雇用事業の常用雇用移行率の目標値について、いたずらに数値を上積みすれば、現場が目標達成を優先して、元来就職困難層を対象とすべきところを就職が容易な層を対象としてしまうような事態が生じかねない。

して改善指導等を行うものが多い（67％）。

- 指導は各労働局のこれまでの取り組みや進捗状況を踏まえることが必要だが、機械的・刹那的なものになっていないか。「見える化」の推進と相まって労働局との連絡調整を強化すべきではないか。

第5 現状改善に向けた提言

第4では、事務事業の分析・評価や「見える化」の局内各課室における取り組み状況につきアンケートを通じて把握するとともに、改善が必要と思われる点について指摘を行ってきた。

第5では、第2から第4までに得られた知見に基づき、職業安定行政関係の事務事業を今後一層効果的なものとするとともに、関係する職員が広く主体的に事業に関わり、特に若手職員が分析・評価を積極的に行うことによって自らの資質の向上につなげていく観点から、〇チームとして以下の点を提言として主張したい。

- ① 目標設定を行う事務事業の目標内容、進捗状況、現況の分析・評価、年度実績及び実績の分析・評価について、担当課室長と担当係は共通認識を持つべき。そのために、担当課室長と担当係は、事業の節目ごとに議論する場を設けるべき
- ② 課室の主要な事務事業に関する実績の推移や上記①で行った分析・評価結果については、電子データの共有や紙での回覧等にとどまらず、関係者が日常的に意識しやすいような「見える化」の工夫を図るべき
- ③ 職業安定局内幹部が所管事業の取り組み状況を把握するようにするため、毎月局議に報告するハローワーク目標管理における「目標設定項目」の進捗状況に関する資料のさらなる「見える化」を図るとともに、「目標設定項目」関連事務事業を所管する課室の長は、順番で又は進捗状況に課題がある場合に、進捗状況及びその分析・評価について局議で報告する仕組みを設けるべき
- ④ 上記③の対象となる事業以外の、雇用保険二事業や政策評価にて目標設定を行う事務事業についても、予算の適正執行や政策目的の達成のため、年度途中の進捗状況や分析・評価について、適宜局内で共有する仕組みを設けるべき

①について

第2で見てきたとおり、局内には目標設定を行う事務事業が多量に存在する。対象があまりにも大量であるために、管理がおざなりになっている事業も存在する恐れがある。

常識的には目標を設定した者は目標達成に責任を持つべきであり、関連する全ての事業の目標を把握し、進捗管理を行わなければならない。そのため、目標設定を行うも管

理できない事業があるのならば、それは課室の処理能力を超えているのであり、第一義的には、改廃などにより整理合理化を図るべきである。

その上で、実施が必要と認められる事務事業すべてに同様の管理を行うのが困難な場合には、進捗確認の頻度に濃淡を付けるなど工夫するとしても、課室長や補佐が目標設定した事業を回す過程で関与しない（係任せにする）ことのないようにすべきである。具体的には、課室長以下、関係者間で設定した目標内容を把握しておくのはもちろんのこと、各種事業の節目（毎月、四半期、三半期など）ごとにミーティングを開催する等、目標設定した事業の進捗状況及び分析・評価について議論することを徹底すべきと考える。特に分析・評価は、その時々々の雇用関係指標、労働局・ハローワークなどにおける業務実施体制等々、考えられる様々な変数を総合的に勘案して帰納的に判断する性質のものであり、誰もが一朝一夕に行えるものではない。各種事業の分析・評価を随時行うこととすれば、その過程を通じ、実施主体（労働局など）に対するより適確な指導や、今後の事業展開（廃止を含む）の方向性がより合理的なものになるとともに、特に分析・評価に携わる若手職員の資質向上にもつながるものと思われる。

②について

第3で見てきたように、現状の課題を見極め解決に向けた取り組みをタイムリーに行うためには、施策の進捗状況や分析・評価結果を「見える化」しておくことが有効と考えられる。また、「見える化」のポイントは、関係者が努力せずとも必要な情報を目に入ってくる状態にしておくことであった。

局内アンケート調査によれば、実績等を課室に周知するのに「回覧」で済ませているケースが最も多かった。しかし、回覧による情報共有を図っても、コピーしない限り次に回付してしまえば情報が目の前から消えてしまうことになり、関係職員が把握すべきものが常に意識される状態にあるとは言い難い。

よって、①に基づき議論した実績や分析・評価結果については、室内に掲示する、ミーティングを行うなどし、所管事業の進捗状況及び課題につき、課室長以下関係者が容易に意識できる状態にすべきである。

③について

ハローワーク目標管理における「目標設定項目」関連事業については、労働局ごとに目指すべき値（目安値）を示していることから、目安値を設定した当事者である事業所管課室は進捗状況や課題についてタイムリーに把握しておく必要がある。

このことを確実に言い、また、職業安定局幹部も課題について広く共有するとともに今後の施策の方向性の検討に資するためにも、例えば、月1回の局議において、これまでも公共職業安定所運営企画室が作成・提出している「目標設定項目」関連事務事業の進捗状況の資料について、より視覚的に訴えるものとし、課題の所在を確認しやすくすべきである。また、その際に課題が見られる事業又はローテーションにより、1回の局議に1つの事業につき、関係課室長から進捗状況、状況の分析・評価等について報告す

るようにすべきである。

④について

第2により、雇用保険二事業評価や政策評価にて目標設定を行う事務事業（特に雇用保険二事業評価関連のもの）については、制度・仕組上は基本的に年度末の結果について評価を下せばよいこととなっている。このため、年度途中の進捗管理や問題意識の共有が疎かになることも考えられる。

よって、例えば、局議前に総務課長あるいは雇用保険課長が関連事業を一つ任意に選び、選ばれた事業所管課室長から上記「③について」と同様に、事業の進捗状況及び課題について報告する仕組みを設けてはどうか。

以 上

<添付資料>

- 別添 1 職業安定局の目標設定項目（政策評価・HW 目標管理・雇用保険二事業）
- 別添 2 平成 23 年度雇用保険二事業の目標管理に係る評価体系
- 別添 3 アンケート調査票結果まとめ

<参考：労働局・ハローワーク視察概要>

- 参考 1 東京労働局
- 参考 2 渋谷所
- 参考 3 王子所