

地域活性化ワークショップ

第4回「地域金融機関の人材紹介業務への取組み」

## 地域金融機関の人材紹介業務の意義・特徴

2021年9月13日

日本銀行 金融機構局

金融高度化センター 企画役

北村佳之



*Bank of Japan*

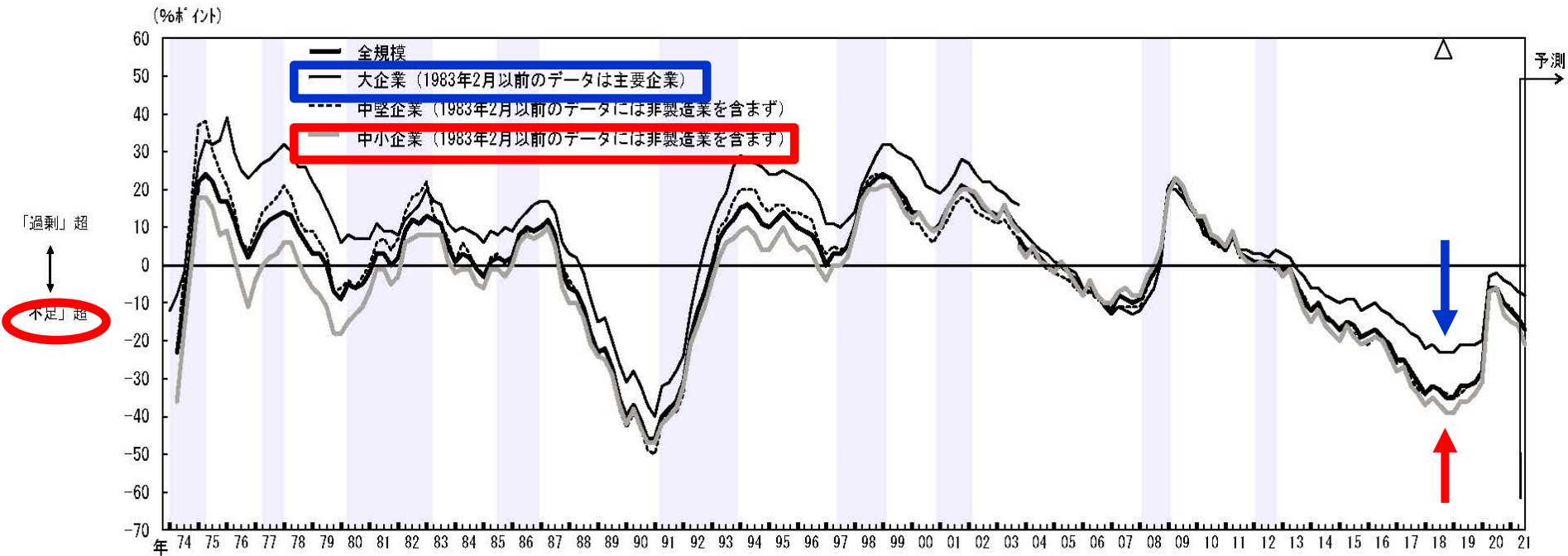




# 1. 地域中堅・中小企業の人材不足

- 従来から、若年労働力の都市部への流出等を主因として、地域の中堅・中小企業では**ワーカー層**の人材不足感が強かった。
- 近年では、経営者の高齢化から、多くの企業が事業承継のタイミングを迎える中、**経営人材**（後継者、経営幹部）の不足感も強まりつつある。
  - ✓ 経営人材の不足に対応できない場合、地域企業の廃業が増加し、地域金融機関の経営基盤が弱まる可能性。
- また、人口減、高齢化、IT化など事業環境が大きく変貌する中で、事業内容の見直しやDXなどに対応できる**実務家・専門家**のニーズが、中堅・中小企業でも高まりつつある。
  - ✓ コロナ禍を受けて、中堅・中小企業では事業内容の見直しに取り組む動きが一段と強まっている。

# 短観(全国企業短期経済観測調査)における 雇用人員判断(全産業)



(注) 1. シャドーは、景気後退期(内閣府調べ)。△は直近(2018年10月)の景気の山。以下同じ。

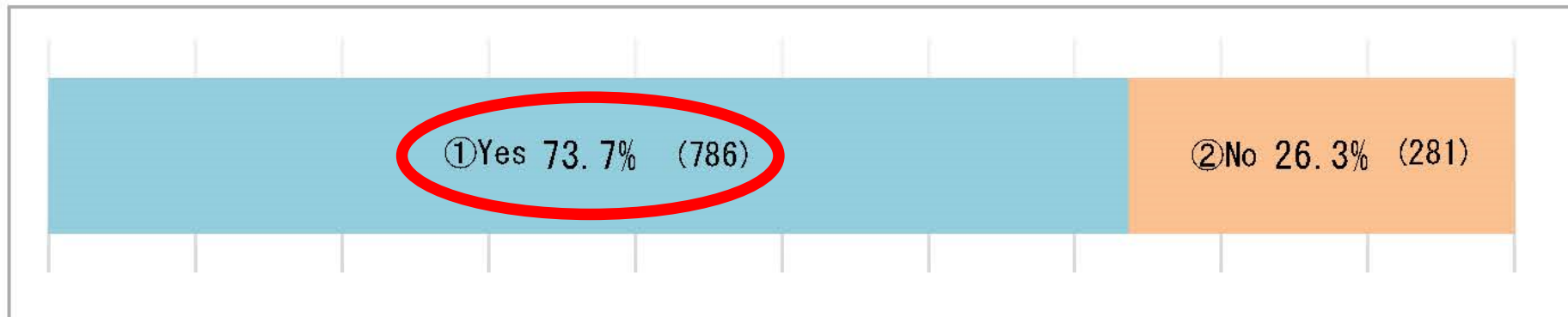
2. 2004年3月調査より調査対象企業等の見直しを行なったことから、2003年12月調査以前と2004年3月調査以降の計数は連続しない(2003年12月調査については、新ベースによる再集計結果を併記)。

出所: 日本銀行「短観(概要)—2021年6月—」(2021年7月1日)

# 中小企業の人手不足感

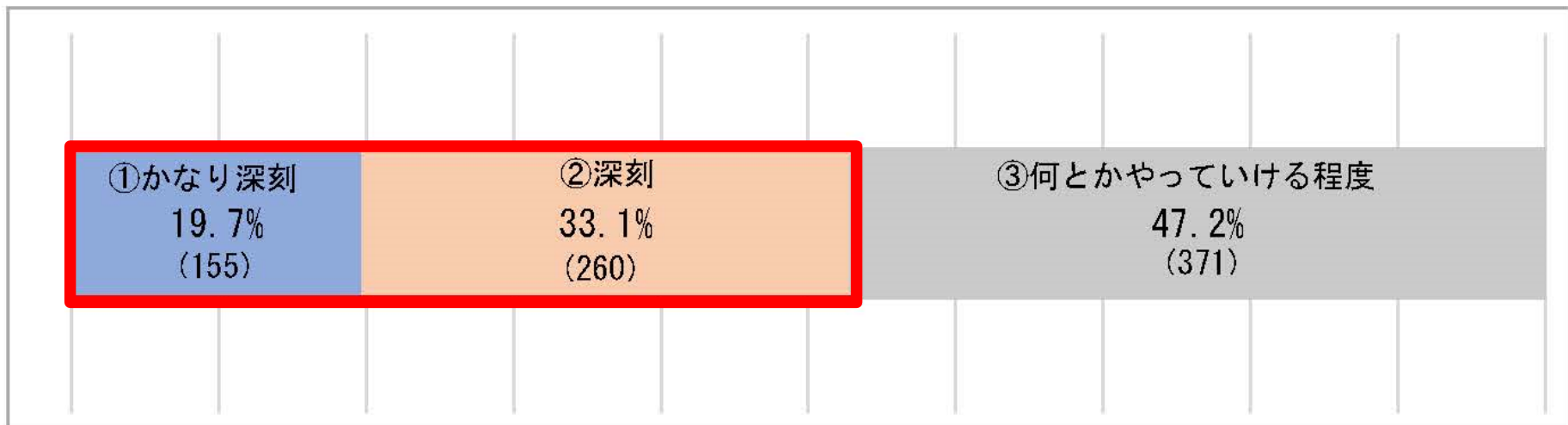
Q 1. 「人手不足」を感じていますか。

7割以上の中小企業が「人手不足」を感じている。

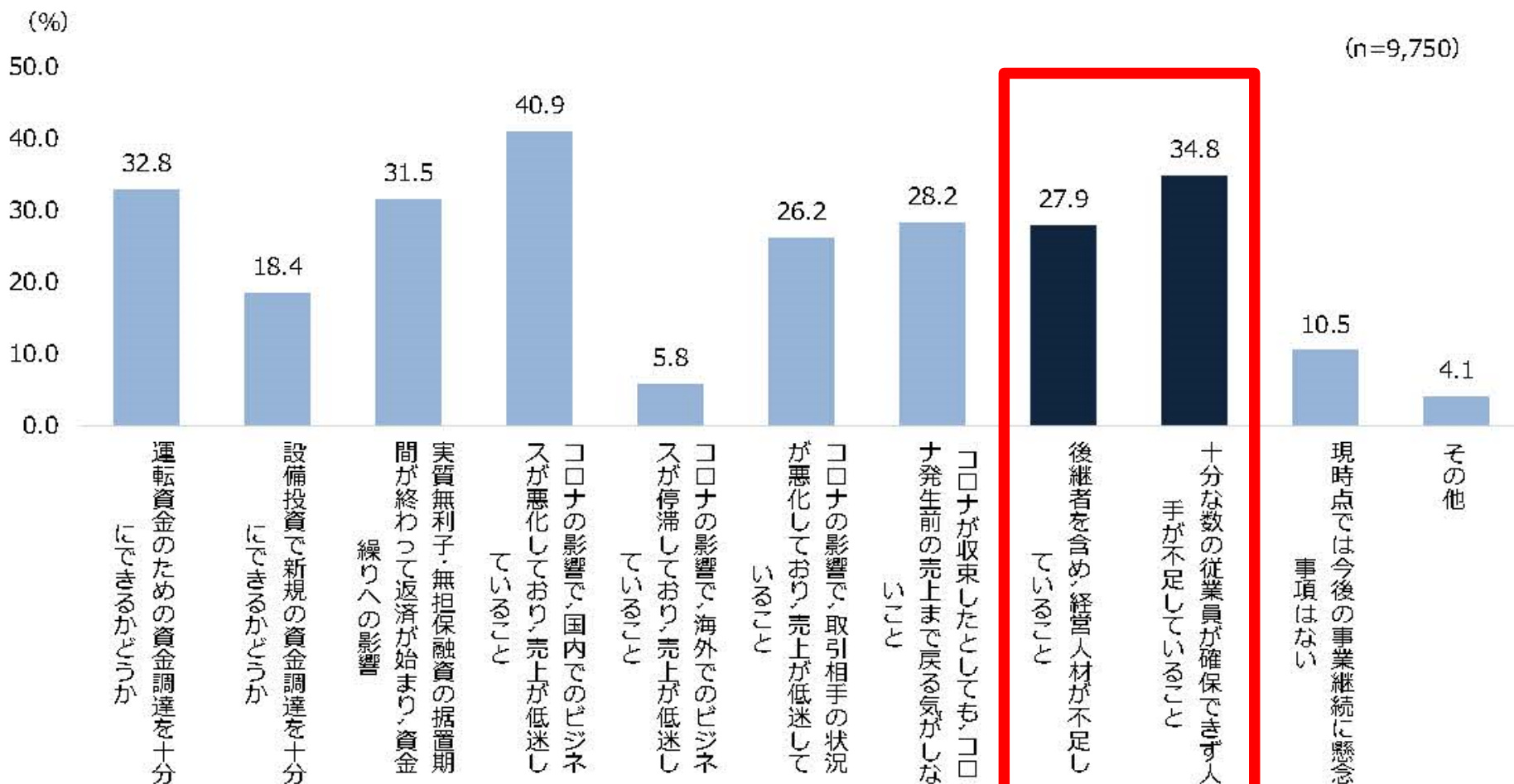


Q 2. (①Yes の回答者)「人手不足」をどの程度感じていますか。

中小企業の半数以上 (52.8%) が人手不足を深刻と感じている。



# 企業が今後事業を継続するうえでの懸念事項(複数回答可)



(資料) 金融庁

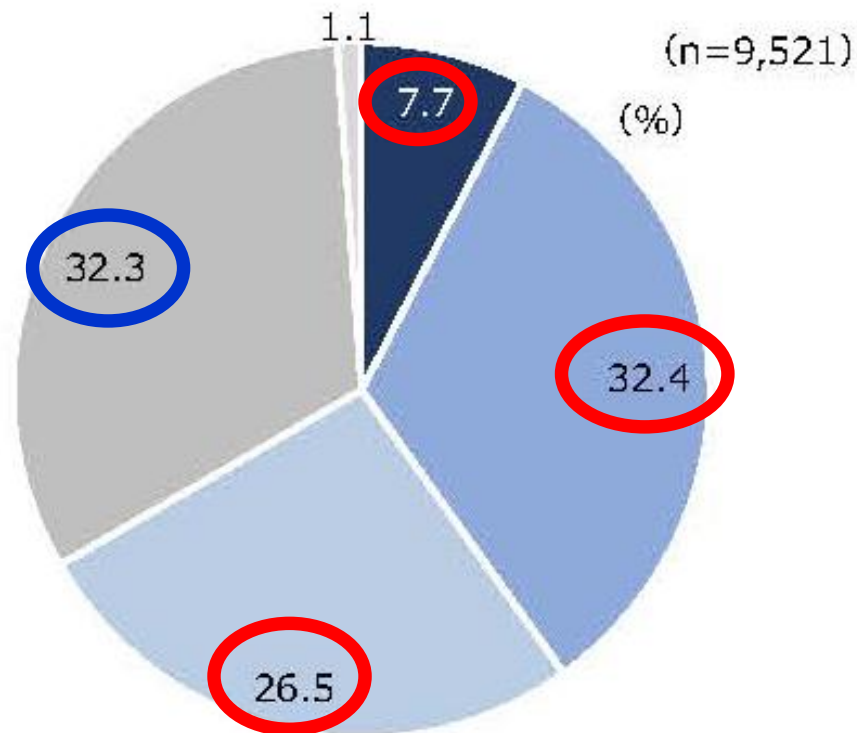
# 経営人材不足に関する企業の認識

- 経営人材は不足しており、その人材要件は明確に固まっている
- 経営人材は不足しており、その人材要件はある程度固まっている
- 経営人材は不足しているが、その人材要件はほとんど固まっていない

66.6%

- 経営人材は不足していない

- その他



出所：金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2021年7月8日)



## 2. 人材紹介会社による取組みの課題

- これまで地域中堅・中小企業に対する人材供給は人材紹介会社が担ってきたが、ビジネスモデルが必ずしもフィットしていないため、マッチングが必ずしも円滑に進まなかった。
  - ① 都市部に比べて紹介手数料の水準が低いため、取扱件数を積極的に拡大しにくい。
  - ② 同一企業で反復・継続的にマッチングが成約することが少ないため、コスト回収が容易ではなく、フォローアップ等に要するコストの圧縮も必要となる。
    - ✓ 人材紹介業では求人票作成コストが嵩むものの、一度作成した求人票を概ね繰り返し使用することが可能。
  - ③ 地域中堅・中小企業のトップ(実権者)との直接のパイプを持たないため、人材要件の精緻化が容易ではない。

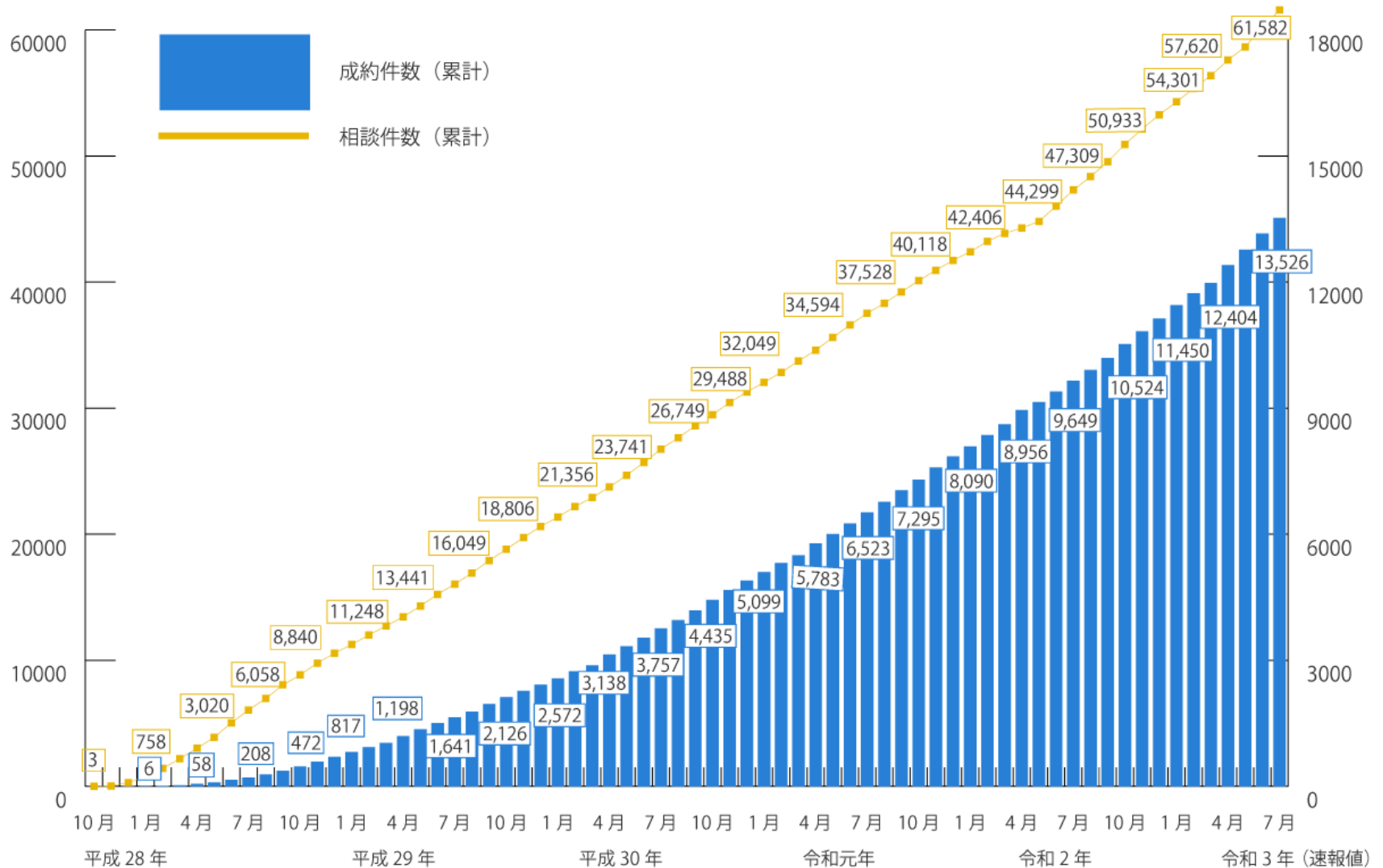


## 2. 人材紹介会社による取組みの課題

- この間、国も地方への人材の流れを促進する政策を展開。
  - ① プロフェッショナル人材事業(2016年1月から本格稼働)
    - 45道府県の「プロフェッショナル人材戦略拠点」を通じ、品質管理、海外市場開拓等の専門人材(課長クラス)のマッチングを図る。
  - ② 先導的人材マッチング事業(2020年度～)
    - 地域金融機関の人材紹介業務を通じ、経営幹部等のハイレベル人材のマッチングが成約した案件に対し、補助金(最大100万円/件)を給付。
  - ③ 地域企業経営人材マッチング促進事業(2020年度～)
    - 地域経済活性化支援機構が大企業のセカンドキャリア人材をリスト化し、地域金融機関や人材紹介会社に提供。



# プロフェッショナル人材戦略事業の成約件数と相談件数



出所: 内閣府プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト

# 令和3年度先導的人材マッチング事業採択先一覧

第1次公募: 68コンソーシアムを3/31採択

第2次公募: 13コンソーシアムを6/30採択

※はFG等による共同申請

【業態内訳】	
第一地銀等	58
第二地銀	20
信用金庫	9
計	87



【北海道地方】  
・北洋銀行(北海道)

【東北地方】  
・青森銀行  
・みちのく銀行(青森)  
・岩手銀行  
・七十七銀行(宮城)  
・秋田銀行  
・北都銀行(秋田)  
・荘内銀行(山形)  
・山形銀行  
・東邦銀行(福島)  
・北日本銀行(岩手)  
・仙台銀行(宮城)  
・きらやか銀行(山形)  
・福島銀行

【北陸地方】  
・北陸銀行(富山)  
・富山銀行  
・北國銀行(石川)  
・福井銀行※  
・福邦銀行※(福井)

【中国地方】  
・鳥取銀行  
・山陰合同銀行(鳥取・島根)  
・中国銀行(岡山)  
・広島銀行  
・山口銀行※  
・トマト銀行(岡山)  
・もみじ銀行※(広島)

【九州・沖縄地方】  
・福岡銀行※  
・西日本シティ銀行※(福岡)  
・北九州銀行※(福岡)  
・佐賀銀行  
・十八親和銀行※(長崎)  
・肥後銀行(熊本)  
・大分銀行  
・宮崎銀行  
・鹿児島銀行  
・琉球銀行(沖縄)  
・福岡中央銀行  
・長崎銀行※  
・熊本銀行※

【四国地方】  
・阿波銀行(徳島)  
・百十四銀行(香川)  
・伊予銀行(愛媛)  
・四国銀行(高知)  
・愛媛銀行  
・高知銀行

【近畿地方】  
・滋賀銀行  
・京都銀行  
・りそな銀行(大阪)  
・池田泉州銀行(大阪)  
・関西みらい銀行(大阪)  
・南都銀行(奈良)  
・紀陽銀行(和歌山)  
・但馬銀行(兵庫)  
・みなと銀行(兵庫)  
・大阪信用金庫  
・尼崎信用金庫(兵庫)

【東海地方】  
・静岡銀行  
・清水銀行(静岡)  
・大垣共立銀行(岐阜)  
・十六銀行(岐阜)  
・三重銀行  
・百五銀行(三重)  
・愛知銀行  
・名古屋銀行  
・東濃信用金庫(岐阜)  
・浜松磐田信用金庫(静岡)  
・豊川信用金庫(愛知)  
・碧海信用金庫(愛知)  
・西尾信用金庫(愛知)

【関東・甲信越地方】  
・埼玉りそな銀行  
・群馬銀行  
・足利銀行(栃木)  
・常陽銀行(茨城)  
・武蔵野銀行(埼玉)  
・千葉銀行  
・千葉興業銀行  
・きらぼし銀行(東京)  
・横浜銀行(神奈川)  
・第四北越銀行(新潟)  
・山梨中央銀行  
・八十二銀行(長野)  
・東和銀行(群馬)  
・栃木銀行  
・大光銀行(新潟)  
・長野銀行  
・アイオー信用金庫(群馬)  
・亀有信用金庫<sup>他</sup>(東京)

※ 前年度空白県であった三重県、高知県、大分県、宮崎県、鹿児島県に本店が所在する金融機関については、令和3年度より新規に採択(三重銀行、四国銀行、高知銀行、大分銀行、宮崎銀行、鹿児島銀行)

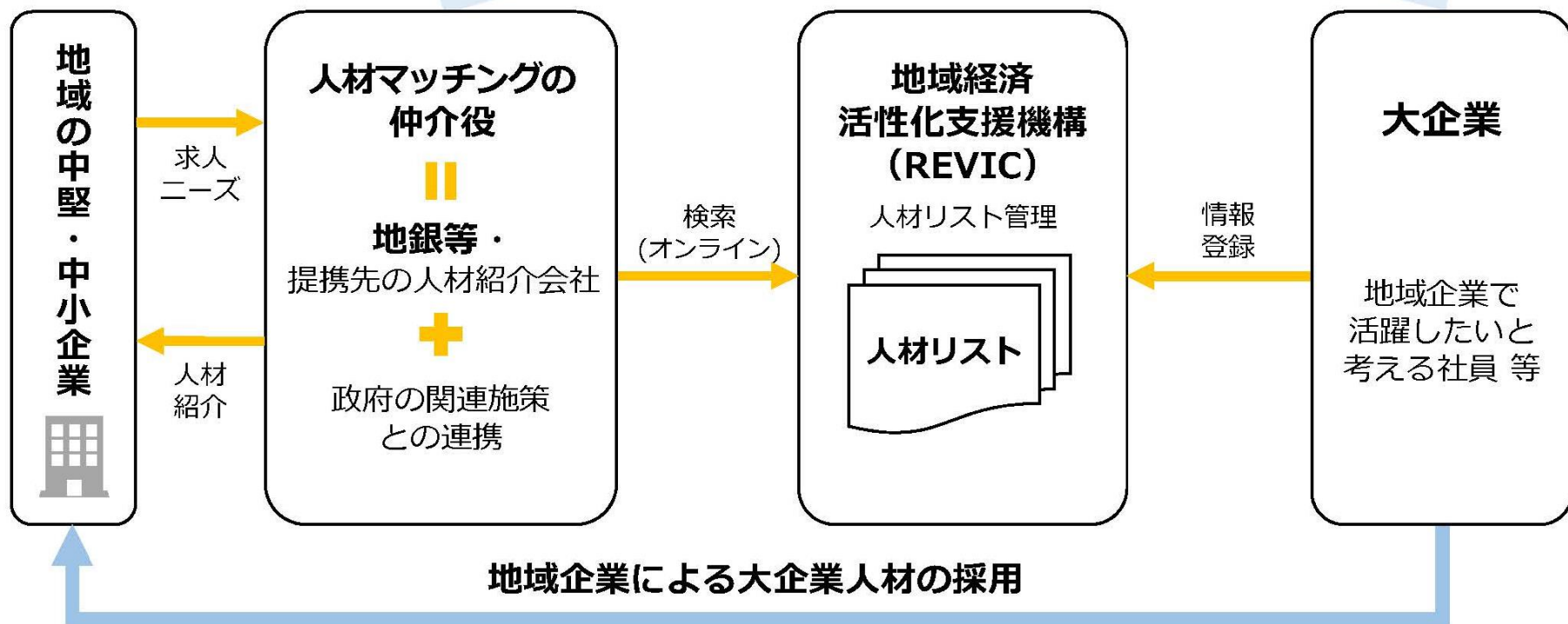
※ 亀有信用金庫は8信金(新庄信用金庫、興能信用金庫、福岡ひびき信用金庫、大牟田柳川信用金庫、たちばな信用金庫、西中国信用金庫、東山口信用金庫、萩山口信用金庫)との共同申請

出所: 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」(2021年7月8日)

# 地域企業経営人材マッチング促進事業

- 地銀等における仲介能力の向上、人材紹介会社との連携を強く促し、地銀等の人材マッチング力を強化
- 地銀等に対して、地域企業の具体的な経営人材ニーズの掘り起こしを要請

- 1万名規模のリストを早期実現
- 大手銀行・大手商社のほか、関係省庁等の協力を得て、各業界の大企業に協力を要請



- 令和2年度第3次補正予算で、経営人材を新たに採用した地域企業への補助など、約30.6億円を計上



### 3. 地域金融機関の人材紹介業務

- 地域金融機関が地域企業向けの人材紹介業務に取り組む意義
  - ① 人材紹介は地域金融機関が取引先に提供するソリューションの一部であり、こうした取引先支援は、手数料収入につながるだけでなく、取引先の課題解決（廃業抑制、経営改善）を通じ、地域金融機関の経営基盤の強化にもつながる。
  - ② 地域金融機関は、地域企業と長期・継続的な取引関係を築いているため、マッチング成約後、長期間に亘って、きめ細かなフォローアップを手掛けていくことが可能。
  - ③ 地域金融機関は、取引先のトップ（実権者）と日常的に接しているため、人材要件を詳細に把握することが可能。

# 人材紹介を受けた企業の紹介者別満足度

— 1(全く満足していない)～5(とても満足している)のうちから回答。

	人材要件 明確化	採用サポート	定着サポート	手数料水準	採用人材の 働き
子や親族、社内従業員、知人等	3.44	3.36	3.20	3.03	3.36
メインバンクやそのグループ会社	3.58	3.58	3.30	3.34	3.97
プロフェッショナル人材戦略拠点	3.31	3.35	2.72	2.77	3.24
民間人材紹介会社	3.49	3.46	2.90	2.71	3.47
その他の支援機関	3.45	3.64	3.36	3.00	3.75
(参考) 平均	3.45	3.44	2.99	2.87	3.49

(資料) 金融庁

出所: 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2021年7月8日)

### 3. 地域金融機関の人材紹介業務

- 従来、金融機関が手掛ける人材紹介業務は、「有料職業紹介業」の許可が不要な「人材紹介会社に対する有償でのビジネスマッチング」に限定されていた。
- 2018年3月、金融庁による監督指針改正を受けて、「有料職業紹介業」が金融機関の付随業務として認められた。

地域銀行等による有料職業紹介業の許可取得状況



(注1) 令和3年2月末時点の許可取得状況

(注2) 令和3年5月末時点では「許可有」が74行に増加



## 3. 地域金融機関の人材紹介業務

- 地域金融機関による人材紹介業務の特徴

- (1) 組織形態

- ① 本体型

- ✓ 行内他部署との連携が容易であるほか、他のソリューションと一体で採算を管理できる。
- ✓ 意思決定に時間を要するケースがあるほか、人材紹介業務を取り扱っていることが行外に認知されにくい。

- ② 子会社型

- ✓ 迅速な意思決定が可能であるほか、人材紹介業務を取り扱っていることを幅広く知ってもらいやすい。
- ✓ 本体の他部署との連携に配慮する必要があるほか、収益面でより強いプレッシャーを受ける可能性。



## 3. 地域金融機関の人材紹介業務

(2) マッチング対象とする人材種別(下記①および②が中心)

① 経営人材(幹部クラス)

- 年収(紹介手数料)の水準は高いが、手厚いフォローアップ等を要するなど、マッチング・コストも嵩む。

② 実務家・専門家(現場の管理職や技術者など)

- 経営者が日常的に不足感を感じ易いボリューム・ゾーン。

③ ワーカー層

- マッチング・コストは相応に嵩む一方、年収(紹介手数料)の水準は低いことから、地域の人材紹介会社に有償ビジネスマッチングとしてトスアップするケースが多い。

- 地域金融機関が求人票作成プロセスまで関与することにより、マッチングを成立し易くしているケースもみられる。





## 3. 地域金融機関の人材紹介業務

### (3) 求人企業(取引先)への対応

- ① 事業性評価やソリューション営業の一環として、営業店が取引先の人材ニーズを把握し、本部／子会社と営業店が連携して人材要件を精緻化するケースが多い。
  - 中期経営計画の策定支援を通じ、取引先の人材ニーズを切り出す取り組みを行うケースもみられる。
  - 地域内の複数の金融機関が連携し、人材ニーズの集約を通じて、マッチング効率化を図る取り組みもみられる。
- ② インセンティブ(本部／子会社の手数料収入を営業店に付替える等)を設けるほか、取引先への帯同訪問、研修等を通じ、営業店職員のブラッシュアップに取り組む先が多い。
  - 他方で、人材紹介業務を営業店の本来業務と位置づけ、インセンティブ設定や研修等を行わないケースもみられる。



## 3. 地域金融機関の人材紹介業務

### (4) 求職者への対応、成約後のフォローアップ

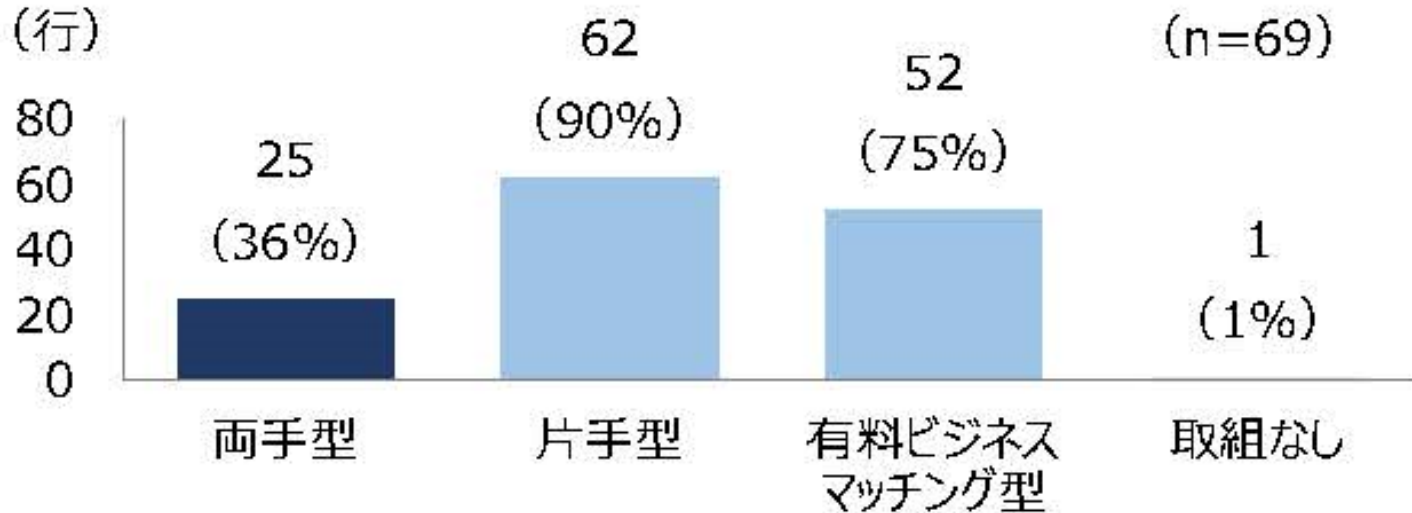
#### ① 「片手型」

- ✓ 地域金融機関は求職者の選定・面接・マッチング作業を人材紹介会社にトスアップ。
- ✓ フォローアップは、地域金融機関が求人企業（取引先）、人材紹介会社が求職者、にそれぞれアプローチ。

#### ② 「両手型」

- ✓ 地域金融機関は人材紹介会社の求職者DBから候補者を選定し、面接、マッチングを行う。
- ✓ フォローアップは、地域金融機関が求人企業（取引先）、求職者の双方にアプローチ。
- 自行でマッチングできなかった求職者を親密行に紹介する取り組みもみられる。

## 人材マッチング業務実施形態(複数回答)

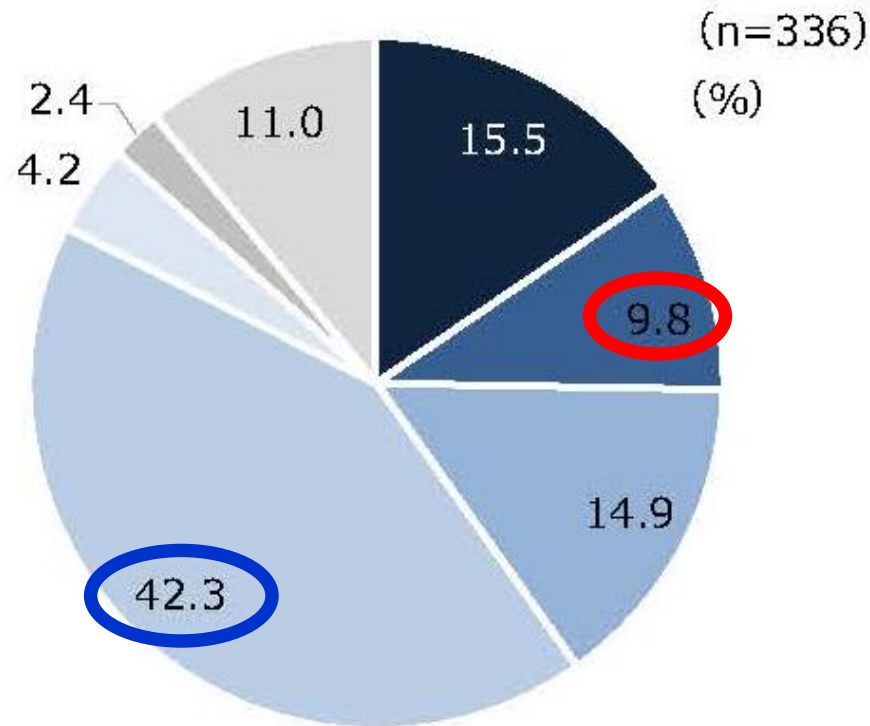


(注) 有料職業紹介業の許可を取得していると回答した先(69行)について集計。

(資料) 金融庁

出所: 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2021年7月8日)

# 企業が採用した経営人材の紹介者



- 子や親族、社内従業員、知人等
- 民間人材紹介会社
- その他
- メインバンクやそのグループ会社
- その他の支援機関
- プロフェッショナル人材戦略拠点
- 相談・活用していない

(資料) 金融庁

出所: 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」(2021年7月8日)



## 3. 地域金融機関の人材紹介業務

### (5) 経営陣の取組姿勢

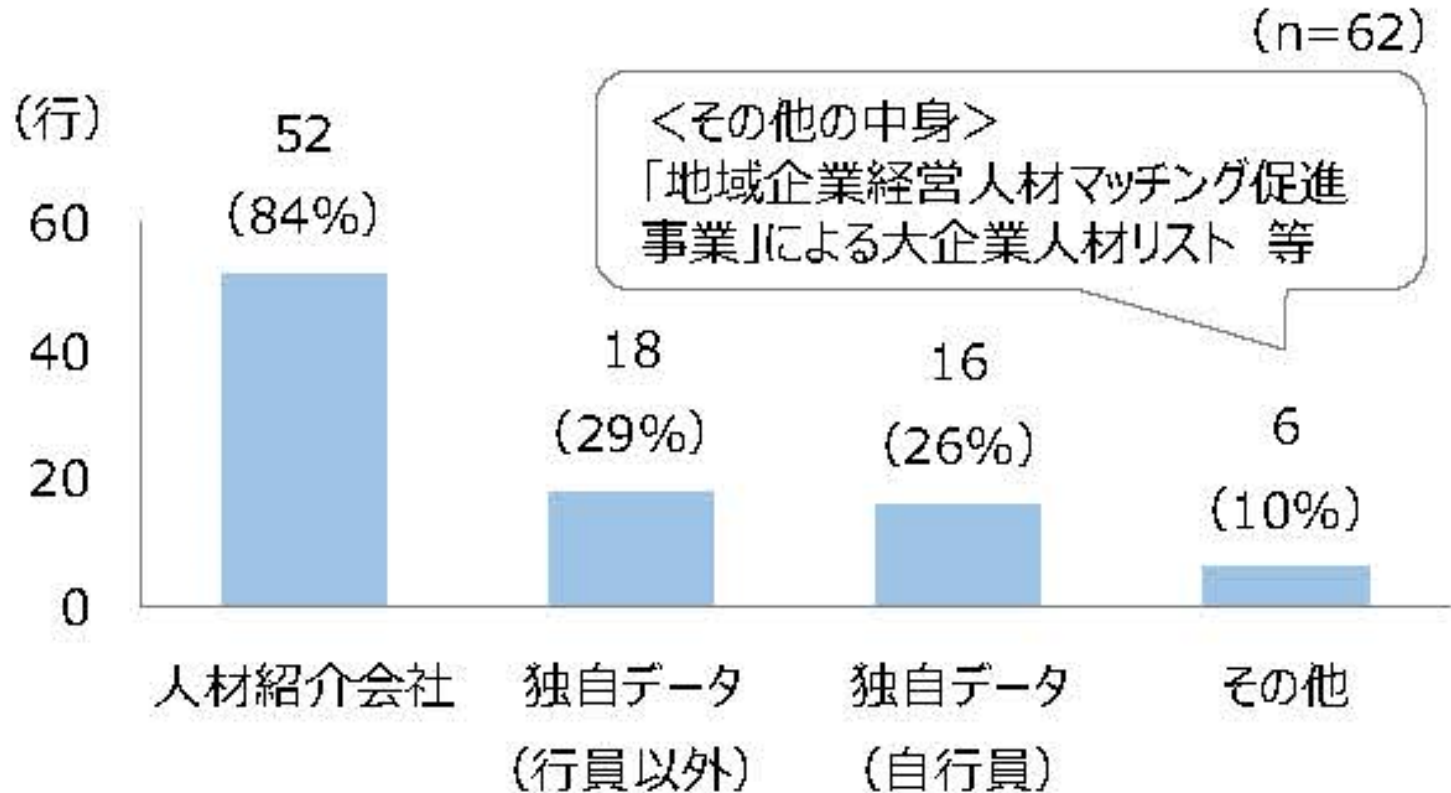
- ✓ 人材紹介業務の成約件数や手数料収入などを、短期的なKPIや業績目標として設定しているケースが散見される一方、「取引先に提供すべきソリューションの一部」と位置づけ、収益面での貢献を過度に求めないケースも多い。
- ✓ 人材紹介業務へのマンパワー配分が足元の収益見合いの規模にとどめられ、業容拡大の制約要因となっているケースがみられる。



## 4. 今後の課題

- 地域金融機関の人材紹介業務への取り組みは拡大・深化傾向にあるものの、以下のような課題がみられる。
  - ① 人材紹介会社の求職者DB(人材リスト)に登録されている候補者数は多いが、地域で働くことを希望する人材は少なく、効率的なマッチングが容易ではない。
    - ✓ **地域に特化した求職者DB(人材リスト)**を独自に構築しようとする場合、構築・維持管理コストがネックとなる。
    - ✓ DB構築を検討しているケースでも、「具体的な構築時期は未定」となっていることが多い。この間、当分の間、地域の人材紹介会社との連携強化を図ることで対応しようとするケースもみられる。

## 人材リストの活用先(複数回答)



(注) 人材リストを活用していると回答した先 (62行) について集計。

出所: 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート」(2021年7月8日)



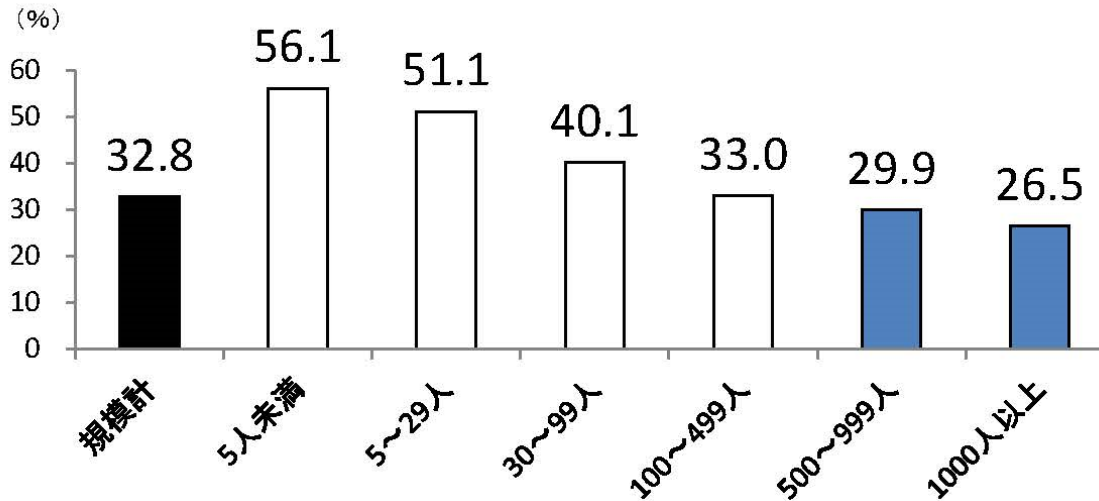
## 4. 今後の課題

- ② 地域の中堅・中小企業への就職を希望する**新卒・第二新卒**に対する支援は必要ないか。
  - ✓ 現状、地域金融機関の人材紹介業務は、「都市部の企業で数年間勤務している転職希望者」が対象。
- ③ 進出企業の工場閉鎖・縮小や地域企業の廃業が増加しているが、**ワーカー層に対する再就職支援**は必要ないか。
  - ✓ 地域で働くワーカー層は、「都市部に移動できない理由」を抱え、地元での再就職を望むケースが少なくない。
  - ✓ 工場閉鎖・廃業の場合、一度に多数の再就職希望者が生じるため、地域のステークホルダーが緊密に連携しなければ、円滑な労働移動は困難であり、地域経済への影響が大きくなる可能性がある。



# 2017年3月卒業者の離職率

平成29年3月新規大卒就職者の事業所規模別就職後3年以内の離職率



平成29年3月新規高卒就職者の事業所規模別就職後3年以内の離職率

