

2021年11月30日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

## 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」の様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2021年9月13日、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」を以下の通り開催した。

### I. 開会挨拶

杉浦 俊彦（日本銀行 金融機構局 審議役 金融高度化センター長）

### II. 導入報告

「地域金融機関の人材紹介業務の意義・特徴」

北村 佳之（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

### III. パネル・ディスカッション（参加者との質疑応答を含む）

<パネリスト<sup>1</sup>>

米田 大造 氏（池田泉州銀行 ソリューション営業部 HRグループ 次長）

矢野 凌祐 氏（京都信用金庫 京信人材バンク 共同代表）

米田 和志 氏（北洋銀行 常務執行役員 法人推進部長 兼 ソリューション部長）

<モデレータ>

北村 佳之（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

---

<sup>1</sup> 組織名を五十音順にて表記。

## I. 開会挨拶（日本銀行 杉浦 俊彦）

本日は大勢の皆様にご参加頂き、ありがとうございます。

地域活性化ワークショップは、2020年10月からスタートし、第1回では地域医療、第2回（2021年2月）は地域公共交通、第3回（2021年3月）は地域商社をそれぞれテーマとしてきました。第4回の今回は人材紹介業務を取り上げさせていただきます。

人材紹介業務の解禁は2018年3月でしたから、それから約3年半になります。金融庁によれば地域銀行96行のうち人材紹介業の許可を取得された先は今年の5月で74行と、全体の3/4を上回っています（77%）し、信用金庫でも許可を取得された先が少なくありません。

昨年来の新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、企業経営や雇用を巡る環境は大きく変化しました。資金繰り面をはじめとする金融機関の皆様のサポートなどもあり、倒産件数は比較的抑えられています。ただ、休廃業・解散した企業数は帝国データバンクの調査で2020年は5.6万件（56,103件）、東京商工リサーチの調査で約5万件（49,698件）に達しており、いずれの調査でもその6割は代表者の年齢が70歳代以上となっています。

「2025年までに、平均引退年齢である70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万先、日本企業全体の1/3の先が後継者未定となっている」。このことを中小企業庁が示したのは、コロナ禍前の2019年11月です。その後の休廃業の動向をみても、こうした後継者不足の問題、事業承継の問題がなお大きな課題となっていることが示唆されています。

経営人材の問題だけでなく、雇用全般をみても、中堅・中小企業の人手不足問題はコロナ禍を経ても、なお構造的な問題として存在していることが窺われます。業種や企業によって事情に差はあると思いますが、私どもの短観における雇用人員判断DIをみると、全産業でみた場合、昨年度上期に急速に人員余剰の方向に振れたものの、下期以降は再び人員不足感を訴える企業の割合が増え始めています。また、大企業に比べて中堅・中小企業において不足感を訴える企業の割合が多いという構図も引き続き維持されています。

こうした従前からの構造問題に加え、①気候変動対応を含む、持続可能な経済・社会への転換、②「所有」から「利用」へ、「モノ」から「コト」あるいは「サービス」へとユーザーニーズが変化しつつあるなかで、単なる合理化やオンライン化に止まらないDX化の必要性など、近年、顕著になってきている環境変化は、コロナ禍後もますます強まっていくものと思われま

これらは、経営人材や専門的なスキル・ノウハウを有する人材のニーズに大きく影響しつつありますが、そればかりではありません。やや長い目でみると、これらの環境変化に伴う産業構造の変化も予想され、今ある事務所や工場の縮小・廃止、他方で新たなビジネスチャンスを活かした新設・拡充、といったことが生じ得るため、これに伴う雇用・労働力のシフトをいかに適切かつ円滑に行うか、という課題も重要になってくると思われます。

このように、日本全体でみても、それぞれの地域でみても、人材マッチング機能はますます重要になってくると考えられます。とはいえ、金融機関の人材紹介業務も、解禁後まだ日が浅く、総じて緒に就いたところといえるでしょうし、いろいろな悩みや迷いを感じている方も少なくないと思われます。

本日ご登壇頂くプレゼンターの皆様に、そうしたお悩みも踏まえつつ、取組みの工夫などをご開陳頂くとともに、時間は限られますが、ご視聴頂いている皆様との質疑応答などを通じ、今後の金融機関の皆様の取組みのさらなる発展、その一助にならんことを祈念し、私からのご挨拶に代えさせていただきます。

## II. 導入報告「地域金融機関の人材紹介業務の意義・特徴」(日本銀行 北村佳之)

- ・ ホームページ掲載資料を参照。

## III. パネル・ディスカッションおよび質疑応答の要旨

### 1. 人材紹介業務の取組内容

#### (1) 北洋銀行 米田氏

- ・ ホームページ掲載資料 (P.1~8、11) に沿って説明し、以下の点を補足。
- ・ 「人材紹介業務を本体・子会社のどちらで取り扱うべきか」というテーマについては、双方に下記のようなメリット、デメリットがある。当行では、両者を比較衡量のうえ、子会社の立上げを選択した。

- ・ 案件ソーシング力については、営業店が取引先の課題抽出を担っていることから、本体で取り組む方がメリットは大きいとみられる。

収益責任については、本体で取り組む方が責任をそこまで強く追求されない一方、子会社では責任が明確化されることになる。

本体で人材紹介業務を取り扱う場合には、他の様々な取引先サポート業務の一環として取り組まれることになるため、現場のモチベーションが均されてしまう可能性がある。一方、当行では、子会社において3つの専門業務(人材紹介、コンサルティング、M&A)の1つとして取り組むことにより、現場のモチベーションの引上げに成功している。

また、経営資源の獲得（外部人材の登用、情報収集など）については、仮に銀行の職員だけで取り組もうとしたり、銀行本体で職員を中途採用して取り組もうとしたりしても、自ずから限界があろう。子会社において、多様な経験を持つ外部の人材を積極的に採用していったことが、当行の人材紹介業務が順調に立ち上がった最大の成功要因であると感じている。

案件の取り進め方についても、子会社は銀行に比べれば厳格な段取りなどを求められないことが多いため、意思決定スピードは相対的に速い。また、銀行本体と比較すると、子会社の方がリスク許容度は高い。

- ・ 当行では、子会社で扱っている人材紹介業務に関して、銀行取引とのシナジー効果の発揮や案件ソーシング力の確保に特段の注意を払っている。具体的には、部店長会議などあらゆる機会を使い、銀行本体のソリューション部とともに「子会社の人材紹介業務は銀行グループの重要業務のひとつである」というメッセージを繰り返し発信し、営業店への周知徹底を図っているところである。

## （２）池田泉州銀行 米田氏

- ・ 当行では、2012年に雇用サポート業務を開始し、取引先や地方自治体を含めた合同企業説明会の開催などを通じて、無償による職業紹介を手掛けていた。その後、2018年に金融庁の監督指針が改正され、有料職業紹介業の認可を取得できるようになったため、当行では銀行本体での人材紹介業務の取扱いを開始した。

また、外国人材に対するニーズも強いため、当行では外国人留学生合同企業面接会も開催しており、この取り組みは内閣府から表彰を受けている。

- ・ 当行では、大企業に長く勤めた社員を当行取引先に紹介する取り組みに注力している。例えば、大阪市内の年商10億円の中小製造業から、「経営者の右腕として経営補佐や内部統制を図れる内部管理職を探している」とのオファーを受け、大手電機メーカーの元役員を紹介した事例がある。また、大手金属メーカーの総務部門経験者を、年商120億円の中堅企業の人事・総務部門の課長職として紹介した事例もある。
- ・ 求職者が転職して新たな職場に移ってみると、予想以上に企業文化が大きく異なり、転職先で苦しむケースが少なくない。当行では、求職者に転職前のレクチャーや転職後のフォローアップをきめ細かく行うことを通じて、求職者と求人企業のミスマッチ防止に細心の注意を払っている。

## （３）京都信用金庫 矢野氏

- ・ ホームページ掲載資料（P.1～5）に沿って説明し、以下の点を補足。

- ・ 京信人材バンクは京都信用金庫の社内ベンチャーと位置付けられており、20歳台の職員4名で運営している。当庫には社内ベンチャー制度は存在していなかったが、2名の職員（現在の共同代表）が経営陣に直談判して、京信人材バンクの創設を認めてもらった。なお、京信人材バンクは子会社ではなく、金庫内の新規事業部のひとつとして位置付けられている。
- ・ 京信人材バンクのコンセプトは「まちのワークインフラ」である。こうしたコンセプトを掲げたのは、自分の大学時代の経験がもとになっている。自分は母子家庭の出身であり、学生時代に母が体調不良で思うように働くことができず、奨学金を借りる必要があった。現在、奨学金を借りている学生は約5割程度まで増えており、返済負担が将来の進路に影響を及ぼしているケースも少なくない。自分は「母のように働きづらさを抱えた人にもフィットする働き方をつくれないか」と考えていたが、当庫に入庫した後、信用金庫の持つ地域のネットワークを活用し、兼業やテレワークなど多様な働き方を地域住民に提供していく「まちのワークインフラ」の創設を思い立ち、経営陣に社内ベンチャーの立上げを提案した。
- ・ 当庫では、人材紹介業務を取引先の本業支援の手法のひとつと位置付けているだけでなく、社内ベンチャー形態を採ることにより、職員の人材育成や組織力強化の役割も併せて期待しており、経営陣が様々なリスクを引き受けることにより、人材バンクの業務運営を若手職員に委ねる扱いとしている。
- ・ 当庫では、「自分らしく働きたいと考える地域の働き手」と「人を第一に考える地域企業」を繋ぐ「地域完結の両手型」の人材紹介業務に取り組んでいる。
- ・ なお、当庫では、2020年度から業績評価制度を廃止しており、人材紹介業務についても、手数料収入額や案件トスアップ件数などの数値で評価するのではなく、取引先のために汗をかく活動やプロセスを重視する扱いとしており、営業店と本部が伴走する形で業務遂行に取り組んでいる。

## 2. 求人・求職ニーズの把握やフォローアップに関する工夫

(北洋銀行 米田氏)

- ・ 当行では、取引先が人材不足に悩んでいる場合でも、提供するサービスをただちに人材紹介に決め打ちするのではなく、まずは当該企業の課題を丁寧に解析して「真のニーズ」を洗い出し、それに適合するサービスを提供するように取り組んでいる。
- ・ 取引先の「真のニーズ」を把握するためには、HKP（北海道共創パートナーズ）だけでなく、銀行の本部・営業店の活用が不可欠であり、関係部

署が緊密に連携して取り組む必要がある。もっとも、営業店では、HKPの担っている人材紹介業務の重要性が必ずしも十分に認識されていないケースがある。支店長会議等で経営トップから繰り返し発信してもらうだけでなく、支店長や支店の担当者を対象とした勉強会を開催したり、具体的な案件について本部・HKPが支店長とテレビ会議を通じて直接対話したりする、といったきめ細かな取り組みも必要となっている。

- ・ 取引先の「真のニーズ」が見えてくれば、営業店が事業性評価に取り組み、その結果を踏まえて、本部・営業店・HKPが取引先を帯同訪問する。この帯同訪問は「関係者が一緒に訪問する」という段取りを重視しているわけではなく、本部・HKPと営業店の認識共有を通じて、人材紹介業務に関する営業店の感度を高めることを目的としている。

(池田泉州銀行 米田氏)

- ・ 求職者を取引先に紹介する際には、求人票や職務経歴書などの書類だけでなく、当行が日頃の営業活動から得ている経営者の個性や社風など「文書に記載されない情報」も重要な判断材料として活用している。人材紹介会社はこうした情報までは把握できていないため、この点は金融機関ならではの優位性なのではないかと感じている。
- ・ 大企業の社員を経営者の右腕人材として紹介する場合、当該人材は50～60歳の年齢層であるケースが多い。通常、この年齢層になると、雑事は部下が処理してくれるものであるが、中小企業に転職すれば、あらゆる事を全て自分で処理しなければならない。大企業の管理職経験者に「雑巾掛け」からやり直してもらうわけであるが、そうした前向きな気持ちのある求職者でなければ、転職先に馴染むことは難しい。

(京都信用金庫 矢野氏)

- ・ 当庫では、地域内の人材を地域の企業に紹介する「地域完結型の人材紹介サービス」を主軸に据えている(ホームページ掲載資料のP.6)。当庫では、求職者向けのリーフレットを作成し、営業店の店頭やATMに置いており、求職者が当庫にアプローチしてくる最大のルートとなっている。アプローチしてくる求職者は、住宅ローンの利用者、営業店の接客担当者等からの紹介、廃業・事業縮小先の元社員、窓口来店客、金庫関係者からの紹介、など様々であり、求職者数も少しずつ増加している(ホームページ掲載資料のP.7)。
- ・ 来店者を取引先に紹介した事例としては、地域の主婦をベンチャーのデザイン会社に紹介したケース(ホームページ掲載資料のP.8)や、店頭のリーフレットを読んで連絡してきた失業中の男性を鶏卵会社に紹介した

ケース（ホームページ掲載資料の P.10）などが挙げられる。とくに後者の事例では、再就職を通じて年収が増加したため、当庫では「良いマッチングが成立した」と非常に嬉しく感じている。

### 3. リスク管理への取り組み

（北洋銀行 米田氏）

- ・ 地域金融機関による人材ビジネスの難しさとして、紹介者責任、情報管理体制、利益相反、の3点を挙げたい。
- ・ 銀行は取引先と永続的につきあっていく宿命を負っているが、紹介人材が定着しない事例を無くすことは難しく、銀行が紹介者責任を問われるケースはどうしても発生する。

紹介人材の早期退職は、金銭的な負担をもたらすだけでなく、当該人材を迎えるために取引先が進めてきた様々な準備（組織・体制の整備、社内規定の見直しなど）が無駄になってしまうことにもつながりかねない。

紹介人材の約1割程度でミスマッチが起こっているように感じているが、当行が深くお詫びしたり、懸命にリカバリーに取り組んだりすることによって、これまでは取引先と当行の関係に致命的な影響が及ぶ事態はなんとか回避できている。

- ・ 人材紹介業務では個人情報扱うことから、コンプライアンス面で厳格な情報管理を行っている。一方、「求職者スカウトの際に求人企業の情報をどの程度まで開示するのか」といった点については、ケース・バイ・ケースで判断しなければならない側面もあり、線引きの在り方を常に模索しているのが実情である。
- ・ 北海道では、求職者が道内での転職を希望するケースも多く、当行の取引先間で社員の転職が発生する可能性があるが、こうしたケースでは取引先から利益相反を疑われかねない。これまで大きなトラブルになった事例はないが、引き続き細心の注意が必要と考えている。

（池田泉州銀行 米田氏）

- ・ 当行では、有料職業紹介業への参入準備を始めた当初、人材紹介業務についても、M&A 関連情報と概ね同レベルの情報管理が必要になるものと考えていたが、準備を進めていく中で、さらに一段と厳しい情報管理が必要であることがわかり、データベースの情報管理、アクセス制限、求職者の個人情報の管理などについて、厳格な管理を行っている。
- ・ 当行では、情報管理を含め、コンプライアンス面で迷うことがあれば、大阪労働局や弁護士に法的な見解を照会しているほか、提携先の人材紹介

会社にも相談している。とくに大阪労働局については、有料職業紹介業の認可取得後も緊密な連携を続けている。

- ・ 本部は求職者の個人情報等を取り扱っていることから、具体的な取組内容やマッチングの進捗状況などの情報は厳格に管理している。

(京都信用金庫 矢野氏)

- ・ 当庫では、取引先の現役社員から転職相談を持ち掛けられることがあるが、取引先から「社員を引き抜かれた」と誤解されかねないため、退職日が確定しているケース、あるいは、既に退職しているケースであることが確認できない限り、転職相談を一切受けない扱いとしている。
- ・ また、取引先への当庫 OB・OG の紹介も手掛けているが、退職前に本人に各種希望を尋ねる必要があるため、行内での情報管理には非常に気を使っている。
- ・ 当庫でも人材紹介業務にはミスマッチが付随するものと考えているが、ミスマッチを少しでも減らすべく、取引先の採用面接前に当庫職員が求職者に同行して職場見学に行き、社風などを知ってもらう取り組みを行っている。

#### 4. 今後の取り組みの方向性と課題認識

(池田泉州銀行 米田氏)

- ・ 大企業に就職した高専の卒業生がミスマッチによって短期間で退職する事例は少なくない。当行では、こうした高専卒の第二新卒者を地域の中堅・中小企業に紹介している。高卒者も約 3~4 割が短期間で退職しているが、高校 3 年生が自分にマッチした企業を自力で見つけることは難しく、ミスマッチが発生しやすいことから、高卒の第二新卒者に対する就職支援も、重要な地域課題なのではないかと感じている。
- ・ また、最近は工場閉鎖などの動きがみられるようになってきている。ワーカー層は他地域への転居が容易ではないケースが多いことから、地域内の中堅・中小企業とのマッチングを図る取り組みが求められる。
- ・ 当行は、地域での合同企業面接会等も過去、開催してきた。有償で手掛けている経営人材の紹介と異なり、すぐに収益に結びつくわけではないが、地域への思いを含めて取り組んできた。求職者も求人企業も当行の大事な取引先であるため、「地域経済に貢献する地域金融機関」として、こうした地域課題の解決に真摯に向き合っていかなければならないと考えている。

- ・ 当行では、マッチングを手掛けた求職者から、「金融機関がこうしたサービスに取り組んでいるとは思わなかったが、良い企業を紹介してもらい、非常に感謝している」といった手紙を受け取ることがある。このように地域の方々から感謝される取り組みを担っていくことが、これからの地域金融機関にとって重要なのではないかと考えている。

(北洋銀行 米田氏)

- ・ 当行では、取引先による工場統合・集約化に伴う社員の再就職支援にも取り組んでいる（ホームページ掲載資料の P.15～16）。道内で工場の統合・集約化を進める場合、社員の転居が必要となるケースが多いが、実際には様々な事情から転居が困難な社員も少なくない。当行は、他の地域金融機関（北海道銀行、網走信用金庫、釧路信用組合）、地方自治体、商工会、金融協会など地域内の多様なステークホルダーと緊密に連携しながら、地域内での再就職を希望する社員を地域内企業に紹介した実績がある。今後、北海道では工場閉鎖・縮小の増加が予想されることから、当行ではこの取り組みを今後の注力分野のひとつに位置付けている。
- ・ また、当行では、都市部の大企業の人事部と連携し、北海道への U ターンを希望する社員を経営人材として地域企業に紹介する取り組みを行っている（ホームページ掲載資料の P.13）。

(京都信用金庫 矢野氏)

- ・ 正社員のフルタイム雇用を前提としつつ、地域完結型の人材紹介業務を展開しようとする、どうしてもマッチングしきれない部分が残ってしまう。こうした部分をカバーするため、当庫ではサブスクリプションのような形での複業・兼業人材の地域内シェアリングサービスの準備に着手している。外部の複業・兼業プラットフォームを利用する方法もあろうかと思うが、当庫では複業・兼業人材を「まちのタレント人材」と位置づけ、地域完結型のマッチングを追求していきたいと考えている。
- ・ また、最近、当庫では、京都市内の大学から紹介された大学 4 年生を、新卒採用の経験がない大阪の中小企業に引き合わせた。学生向けの就活情報サービスは大企業を対象としており、地域の中堅・中小企業を志望する学生のニーズに合わないため、中小企業を取引先とする当庫が学生とのマッチングの役割を担ったわけである（ホームページ掲載資料の P.9）。

## 5. 質疑応答

(質問)

- ・ 大都市から他地域への異動に際しては、保育・教育・医療・介護など、求職者の抱えている個人的な問題の解決が不可避と思われるが、実際の事例ではどのように対応しているか。

(池田泉州銀行 米田氏)

- ・ 当行では、親族の介護問題を抱えている東京の大企業社員に対して、当行のネットワークを活用して、大阪の実家から無理なく通勤できる範囲の企業を紹介し、経営人材としてのマッチングを成約させた事例がある。地域金融機関は、「地域にどのような企業が存在し、どのような人材を欲しているか」という情報を詳細に把握しているため、求職者の個人的事情に応じたきめ細かな対応も可能である。こうした対応は、人材紹介会社には難しいのではないか。

以 上