

地域金融機関による「プロ」人材紹介業の現状と課題

研究員 井上郷平

要旨

1. 地域企業にとって、慢性的な人材不足が切実な問題となっている一方、今後の事業展開のためには経営幹部人材、専門人材などの「プロ」人材が必要だと考えている。コロナ禍を機に東京在住者の「地方移住」への関心が高まっており、都市部の優秀な人材を獲得する「好機」となっている。
2. 内閣府「プロフェッショナル人材戦略拠点」は、優秀な人材の地方移住の促進を目的に、2015年より開設された。徳島県拠点の実績では、(i)製造業が成約件数で最多、(ii)30代、40代の成約が多い、(iii)目的別では「経営力の強化」が件数最多、などの特徴がみられた。地域金融機関とはこれまで培ってきた協力関係を今後も継続したい考えである。
3. 2018年3月に金融庁が「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正したことで、地域金融機関による人材紹介業が解禁された。そして、内閣府が2020年度から(i)成果に対しインセンティブを供与する「先導的人材マッチング事業」、(ii)「プロフェッショナル人材戦略拠点」の機能強化、の2事業を実施するなど、国からの支援が拡大している。
4. 伊予銀行では、求人票作成などのスキルを身につけた3名の専任担当者(OB人材1名含む)が中心となって取り組んでいる。そして、事業性評価、経営者へのヒアリングで得た情報をもとに自身で作成した求人票をもって、提携人材紹介事業者が紹介しており、マッチングの成功率も高い。
5. 阿波銀行は、伝統的営業方針である「永代取引」を実践する手段の一つとして人材紹介業に取り組んでいる。そして、提携先と連携して(i)多種多様なニーズの明確化、(ii)求人票作成の際の情報共有、(iii)成約後のアフターフォロー、を実施することで、徐々に成約件数を増やしている。
6. 今後、地域金融機関には、企業との「対話」による潜在的ニーズの掘り起こしと同時に、そうして得たニーズに適した「人材」を供給できる体制の整備が求められる。

I. 地域企業が抱える「人手不足」の問題と「人材」の重要性

1. 企業の「人手不足」の現状

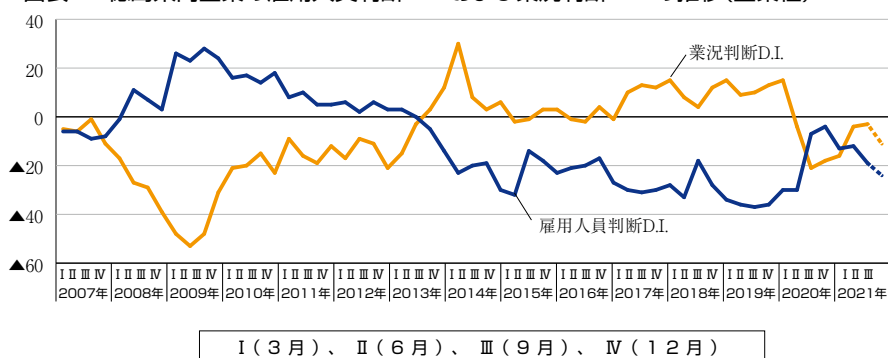
国勢調査によると、我が国の人口は2010年～2015年に減少(0.8%減)に転じ、直近2020年の調査でも前期比0.7%減となっており、今後も減少傾向が続くと予想されている。

徳島県でも、2000年の国勢調査で83万人を割

り込んで以降減少が続いており、直近2020年調査では71万9,704人(前期比4.8%減)と、全国と比べ減少幅が大きい。国立社会保障・人口問題研究所の推計(2018年公表)では、2030年には約65万人、2045年には約54万人まで減少するとされている。

こうした人口減少などにより、徳島県を含め、全国で人手不足が常態化する企業が現れている。日本銀行が四半期ごとに公表している「全国企

図表1 徳島県内企業の雇用人員判断 D.I. および業況判断 D.I. の推移(全業種)



注：2021年9月期は予測値
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

業短期経済観測調査」の徳島県の「雇用人員判断 D.I.」（人員が「過剰」と答えた企業の割合から「不足」と答えた企業の割合を差し引いた数値）は、2013年9月期以降「不足」を示すマイナスで推移している（図表1）。コロナ禍が深刻となり、業況も急速に悪化した2020年6月、9月期は「不足」の度合いが改善したものの、以降は再び強まっていることから、県内企業にとって人手不足は切実な問題であることがみてとれる。

2. 企業にとって「人材」は重要

その一方で、地域企業は、今後の事業展開のためには「人材」が必要だと考えている。財務省が公表している「法人企業統計調査」によると、企業は事業活動により生み出した「付加価値」をもとに、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ているが、中小企業の労働分配率（企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標）は8割前後で高止まりしている。よって、今後事業を継続させていくためには、当然付加価値の増大が不可欠となる。

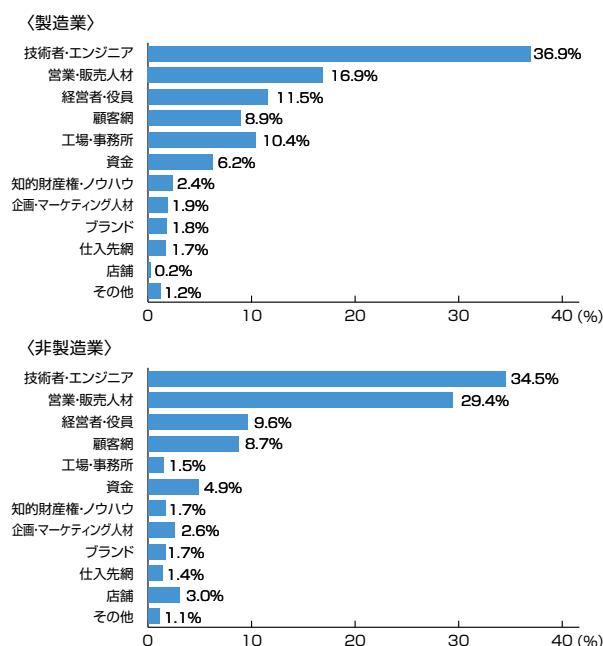
（株）東京商工リサーチが2019年11月～12月にかけて調査した「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」によると、付加価値の創出の手段として「事業領域、内容の見直し」、「新事業領域への進出」、「製品・サービスの差別化」などが考えられるが、多くの中小企業が実施するうえでの課題として「スキルや知識を有する人材の不足」と回答している。

また、中小企業が経営資源として何をもっとも重視しているかをみると、「技術者・エンジニア」、「営業・販売人材」、「経営者・役員」が製造業、非製造業とも上位を占めており、中小企業が今後の事業展開を図るうえで、経営幹部人材、専門人材を必要としていることが分かる（図表2）。

3. コロナ禍で高まる「地方移住」への関心

「人材」が欲しい地域企業にとって、コロナ禍は都市部の優秀な人材を獲得する「好機」となっている。内閣府が2021年6月に公表した、第3回

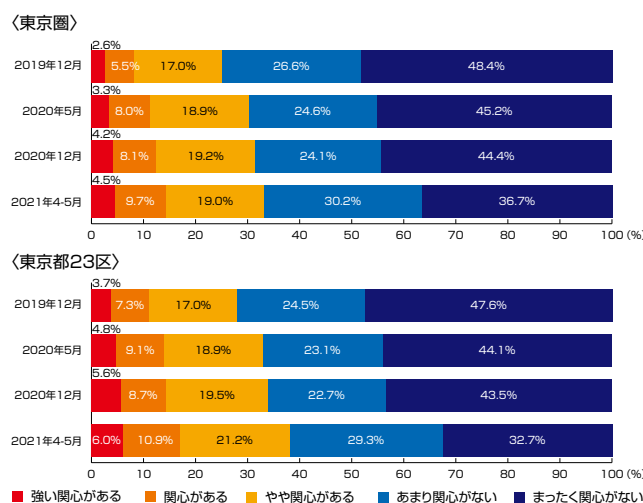
図表2 中小企業がもっとも重視する経営資源（製造業、非製造業別）



注：各回答数（n）は以下の通り。製造業：n=2,231、非製造業：n=2,030
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」
出所：中小企業庁「中小企業白書 小規模企業白書 2020年版」

「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」によると、東京都23区在住者の回答者（全年齢）のうち、地方への移住に「強い関心がある」、「関心がある」、「やや関心がある」の割合が、コロナ禍以前の2019年12月：28.0%→2021年4月～5月：38.1%と上昇しており、地方移住への関心が高まっていることが分かる（図表3）。

図表3 地方移住への関心度合いの推移
（東京圏および東京都23区在住者、全年齢）



注：東京圏とは、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県。
資料：内閣府「第3回「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」」

内閣府は、2015年6月に閣議決定した「まち・ひと・しごと創生基本方針2015」で、首都圏から地方への人流の創出とともに、地域企業の経営体制の改善・人材確保を実現するため、「プロフェッショナル人材」の地方還流を促してきた。さらに、都市部在住者の地方移住への関心の高まりを受け、地域における人材支援のさらなる充実を企図している。

以下では、(i) 地域企業への経営幹部人材、専門人材紹介に関する代表的な制度である「プロフェッショナル人材戦略拠点」、(ii) 地域金融機関による人材紹介業解禁の経緯や諸制度、(iii) 地域金融機関による実際の取り組み状況、の紹介を通じて、地域金融機関による人材紹介業の現状と課題について考察する。

II. 「プロフェッショナル人材戦略拠点」と地域金融機関による人材紹介業の解禁

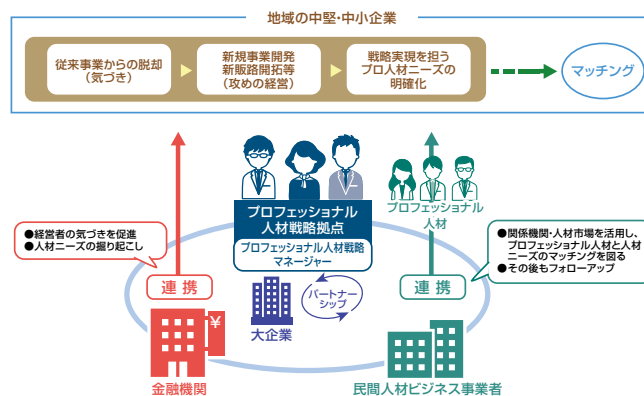
1. 「プロフェッショナル人材戦略拠点」

(1) 「プロフェッショナル人材戦略拠点」とは 地域企業への経営幹部人材、専門人材の紹介制度として、内閣府の「プロフェッショナル人材戦略拠点」（以下、「人材戦略拠点」とする）がある。「人材戦略拠点」では経営幹部人材、専門人材といった「企業の成長戦略を具現化していく人材」を「プロフェッショナル人材」と定義づけている。本稿ではそうした人材を「プロ」人材、と表すこととする。

「人材戦略拠点」は、「東京一極集中」の脱却を目指し、優秀な人材の都市部（東京）から地方への移住、地方の中小企業への転職を促進させることで、地方の活性化を進めることを目的に、2015年より開設された。東京、沖縄を除く45道府県に設置されており、徳島県では2015年12月より、県の外郭団体である「とくしま産業振興機構」のもとで運営されている（図表4）。

主な業務は、(i) 企業側から求人ニーズの聞き取り、(ii) 求人ニーズの提携人材紹介事業者（2021年8月末現在で19社）への取り次ぎ、となっており、こうした業務を通じてマッチングを図っている。

図表4 「プロフェッショナル人材戦略拠点」の事業スキーム



資料：内閣府「プロフェッショナル人材戦略拠点ポータルサイト」より筆者編集

(2) 徳島県拠点での実績

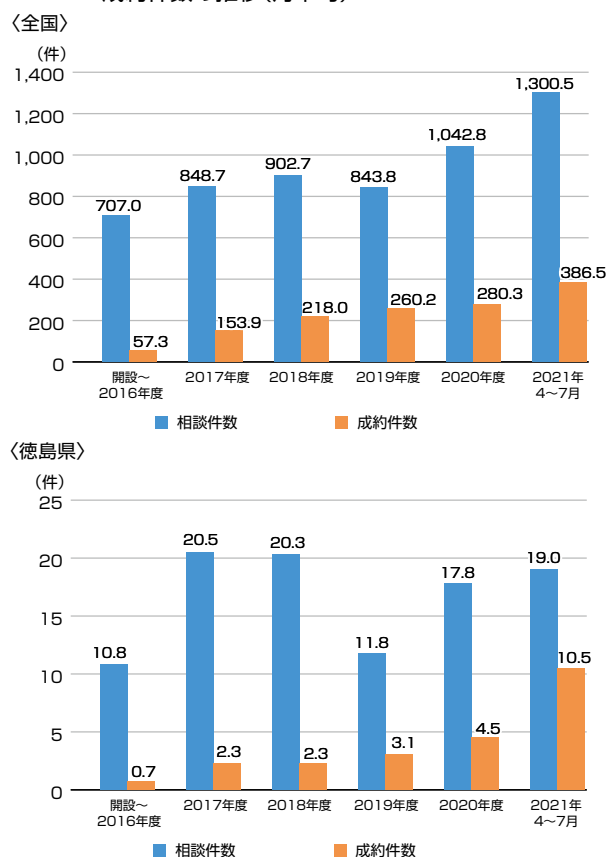
2021年7月末までの全国および徳島県の相談件数、成約件数（月平均）の実績（図表5）をみると、全国、徳島県とも年を追うごとに成約件数が伸びており、制度の普及が進んでいることがみてとれる。特に徳島県では2020年度：4.5件→2021年4月～7月：10.5件と、コロナ禍にあっても件数が大きく伸びている。

次に、徳島県の成約件数を業種別に分類したのが図表6である。これをみると、製造業が99件（構成比49.3%）と約半数を占め、以下、サービス業29件（同14.4%）、建設業19件（同9.5%）、卸売業19件（同9.5%）と続く。

また年齢別でみると、30代、40代で全体の7割以上を占める（図表7）。求職者には60代で再就職を希望するケースもみられるが、企業からは体力のある30代、40代の人材のニーズが多く、60代で成約されることは少ない。

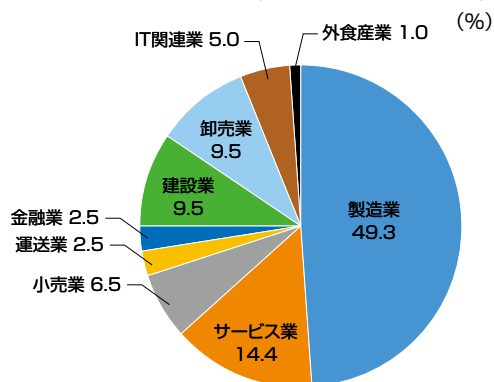
最後に勤務地別でみると、「県外から県内に移動」は86件の一方、「県内市町村間の移動」も

図表5 「プロフェッショナル人材戦略拠点」の相談件数、成約件数の推移(月平均)



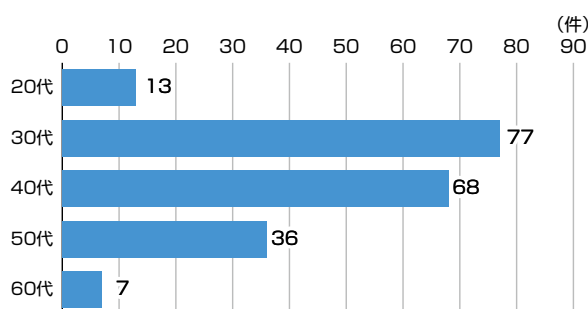
資料：内閣府「プロフェッショナル人材戦略拠点ポータルサイト」

図表6 徳島県における「プロ」人材の成約件数の業種別構成比（2021年7月末現在）



資料：徳島県プロフェッショナル人材戦略拠点より提供（筆者作成）

図表7 徳島県における「プロ」人材の成約件数（年代別、2021年7月末現在）



資料：徳島県プロフェッショナル人材戦略拠点より提供（筆者作成）

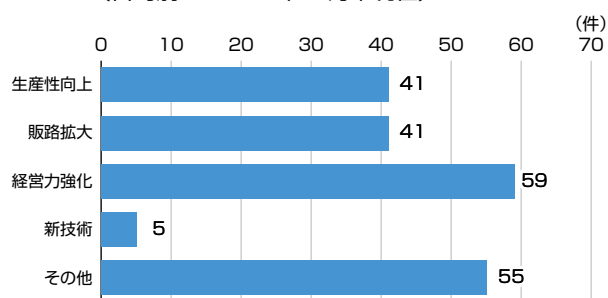
92件あり、県内での転職にも活用されていることが分かる。なお、「県外から県内に移動」のうち、Uターンが38件、「妻が徳島出身」が4件、Iターンが44件となっている。

(3) 企業のニーズと人材の定着状況

「人材戦略拠点」では、「プロ」人材をそれぞれ「経営力の強化」、「生産力の向上」、「新技術・新商品の開発」、「新事業展開・販路拡大」、「その他」と、目的別に分類している。各目的別の成約件数をみると（図表8）、「経営力の強化」が一番多く、以下、「生産力の向上」、「新事業展開・販路拡大」と続く。

具体的には、内部の一部門の長を担い、社長の「右腕」になり得る人材、社長と社員の間を生じた年齢のギャップを埋める管理職相当の人材などを、企業は求めている。また、「経理・財務」関係のほか、「工場の機械設計、電機設計」、「建設会社の施工管理」といった特殊な技術を要する

図表 8 徳島県におけるプロ人材の成約件数
(目的別、2021年7月末現在)



資料：徳島県プロフェッショナル人材戦略拠点より提供（筆者作成）

人材のニーズも多い。

成約した人材の定着については、全体の2割強の人材が退職している。社内環境や生活環境でイメージとの齟齬が大きかったことなどが要因と考えられるが、退職者から直接理由を聞く機会を得られないため、一部を除いて詳細まで把握できないのが現状である。

なお成約後は、人材紹介事業者と連携し、企業、人材に対し適宜ヒアリングを行い、フォローに努めている。

(4) 地域金融機関との連携

2015年の開始以来、地域金融機関とは企業の求人ニーズの発掘などで連携しており、実際、徳島県拠点での成約件数のうち、約半数が金融機関からの紹介となっている。また、実務を担うマネージャーやサブマネージャーには金融機関出身者が就任することが多い。

さらに、2019年12月に閣議決定した第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」で、改めて「金融機関との連携」の重要性が再確認されたこともあり、今後はより深化させていく方針である。

なお拠点としては、地域金融機関による人材紹介業が解禁されたが、今後も相互に協力し合いながら、「人材」を通じた企業支援に取り組んでいきたいと考えている。

2. 地域金融機関による人材紹介業の解禁

(1) 解禁に至った経緯

金融庁は、事業性評価への取り組みとそれに基づく解決策の提案、実行の支援の一環として、早くから人材紹介業に注目しており、その表れとして、「平成27事務年度金融行政方針」に「人材戦略拠点」と地域金融機関との連携を明記している。

地域金融機関による人材紹介業が本格的に動き出したのが、2018年3月に金融庁が公表した「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正である。その中で人材紹介業務が「付随業務」として明記されたことで、「有料職業紹介事業」の免許取得、人材紹介事業者との連携などの動きがみられるようになった。

それまでも国は、地域経済活性化支援機構(REVIC)の子会社として2015年に設立された「日本人材機構」、前節の「人材戦略拠点」、中小企業庁が実施している「地域中小企業人材確保支援等事業」など、さまざまなかたちで地域企業への「プロ」人材紹介に関する施策を実施してきた。いずれの施策においても地域金融機関は連携しており、そこで人材紹介業のノウハウを蓄積させてきた。これからは信用力があり、地域企業と密接な関係を築いてきた地域金融機関にそのノウハウを活かしてもらい、「地方創生」において中心的役割を担ってほしいという狙いがあると思われる。

(2) 「地域人材支援戦略パッケージ」による国の支援強化

前述の第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の中で、地域企業の経営課題を解決するうえで必要な人材のマッチング支援を拡充する「地域人材支援戦略パッケージ」が策定され、人材紹介業の取り組み強化が図られた。

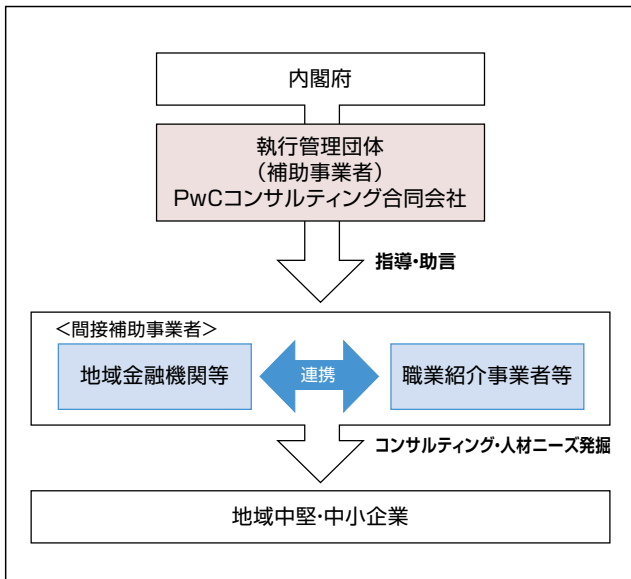
2020年度から実施されている「地域人材支援戦略パッケージ」の主な事業は、(i)「先導的人材マッチング事業」の新設、(ii)「人材戦略拠点」の機能強化、の2つである。

まず (i) 「先導的人材マッチング事業」とは、地域金融機関による地域企業の経営幹部、経営課題解決に必要な専門人材の人材マッチング事業の支援（地域人材支援事業）を目的としたものであり、マッチングの成約時に、成果に連動するかたちでインセンティブ（補助金）として、マッチング1件につき最大100万円を地域金融機関に供与する制度である。

事業体制は、内閣府が選定した「執行管理団体」が地域金融機関、人材紹介事業者などの「間接補助事業者」に指導・助言を行い、「間接補助事業者」がそうした指導・助言をもとに地域企業への人材紹介を実施するものとなっている（図表9）。令和2年度の事業では81先の応募者が「間接補助事業者」に採択されており、令和元年度（60先）から増加している。

次に (ii) 「人材戦略拠点」の機能強化について、これまで「人材戦略拠点」では常用雇用を重視してきたが、今回、副業・兼業など多様な形態による人材活用にも取り組むこととなった。そして、そうした人材の受け入れを促すべく、地域企業に対し、地方創生推進交付金を活用した補助制度を創設した。この制度は地方公共団体の判断のもと、移動コストの補填などでの利用が想定されている。

図表9 先導的人材マッチング事業の事業体制図



資料：内閣府「令和2年度先導的人材マッチング事業 公募要領」より筆者作成

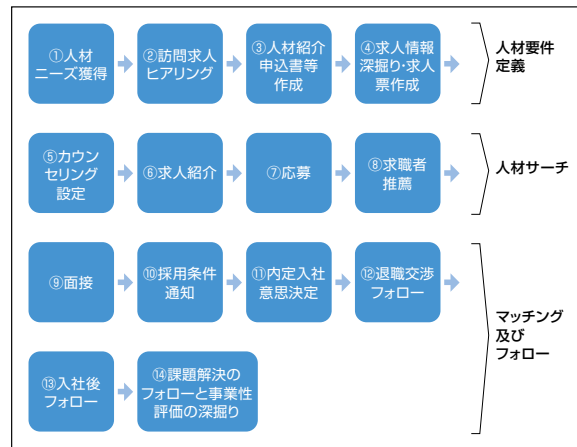
なお、「先導的人材マッチング事業」は地域で比較的大規模な有力企業の経営幹部、特定の業務を専門とする人材などを対象としているのに対し、「人材戦略拠点」は中小零細企業も念頭に置いている。地域金融機関には両者を上手く使い分け、より多くの企業に人材紹介サービスを提供することが期待されている。

(3) 人材紹介業の主な形式

最後に、人材紹介業はその業務範囲の違いによって (i) 片手型、(ii) 両手型、の2つの形式に分類される。

図表10は人材紹介業の主な流れを表したものであるが、「人材要件定義」までを地域金融機関が行い、「人材サーチ」、「マッチング」は人材紹介事業者を利用するのが片手型であり、すべての業務を地域金融機関が行うのが両手型である。現状は片手型の実施が大半だが、両手型の導入を検討、実施する動きもみられる。

図表10 人材紹介業務の主な流れ



資料：阿波銀行より提供（筆者により加筆修正）

Ⅲ. 地域金融機関による人材紹介業の取り組み

ここまで地域金融機関が関わる人材紹介業の諸制度などについて取り上げてきた。その中で、これまで地域企業の深耕を図ってきた地域金融機関への期待が大きい反面、人口減少、人材不足で苦しむ地域経済の今後の発展に対する責任も大きいことが分かる。

本章では、地域金融機関による実際の取り組みについて紹介することで、現状や取り組みへの思い、今後の展望などを概観する。

1. 伊予銀行の取り組み

本節では、地域金融機関による取り組み事例として、まず株式会社伊予銀行（本店・愛媛県松山市）の取り組みを紹介する。

（1）これまでの実績とその特徴

伊予銀行は、2020年4月に人材紹介業に参入したが、2021年3月末までの1年間で378件の相談があり、成約件数は69件となっている。2021年度も相談件数は増加が続いている。また、提携している人材紹介事業者は13社あり、その中にはパーソルキャリア（株）との案件が一番多い。なお、Ⅱ. - 2. - (3)で紹介した形式では、片手型の実施が中心となっている。

相談する企業の特徴について、まず業種別に見ると、製造業、サービス業が比較的多いものの、業種間で件数に大きな差異はない。

また売り上げ規模別では、ほとんどが50億円以下であり、また全体の1/3が5億円以下となっており、比較的小規模の企業からも相談がある。

さらに、成約に至った人材の出身地をみると、愛媛県内出身者が一番多く、そのほか中国地方、関西地方からのUターン、Iターンといったケースがある。一方で、首都圏からのUターン、Iターンは直近では増加しているものの、件数自体は少ない。

年齢層で見ると、20代と40代が比較的多い。働き盛りとされる30代が20代、40代に比べ少ない要因として、家族ができたばかりの人が多く、転職に躊躇する傾向が強いことが考えられる。

相談する企業が持つニーズとして、経理部長、工場長などを担える経営幹部人材のほか、IT分野などの専門人材を社内で補うことができず、外部から補いたいという人が多い。こうした「プロ」人材の不足が、高齢化に伴う引退などにより地域企業の中で大きな課題となっている。

（2）人材紹介業に参入した経緯

「人材戦略拠点」の開始以来、伊予銀行は同拠点へのOB人材の派遣、取引先企業の紹介などを通じ、地元の拠点との連携を深めてきた。

そうした中、2018年に地域金融機関による人材紹介業が解禁されたのを受け、銀行内で1年以上にわたり参入の是非を議論した。議論の中で、地域における「プロ」人材の慢性的な不足は、さまざまな業種で継続的に発生していることから、早い段階で人材紹介業に参入する必要があるとの考えに至った。

（3）運営体制の構築

参入にあたり、まず「人材戦略拠点」への協力で培ったノウハウを活かすべく、同拠点で勤務経験のあるOB人材1名を採用したうえで、専任担当1名とともに2人体制とした。2021年8月からは1名追加し、3人体制となっている。

専任担当者は提携先のパーソルキャリア（株）で3か月間研修を受け、求人票の作成などのスキルを身につけた。この研修自体は同社の独自の制度であるものの、求人票を未経験者が作るの難しいため、本制度を利用した。

また、ニーズ発掘を担う営業店に対しては、定期的に専任担当者による行員向け勉強会を実施している。加えて、副業・兼業についても同社の講師を招くかたちで勉強会を行っており、行内の連携を深めるべく努力を重ねている。

なお、参入後の「人材戦略拠点」との連携については、引き続き情報交換を行うほか、地元の拠点が銀行の取引先以外の企業を担当するといったすみ分けを行うなど、協力関係を維持している。

（4）同行による人材紹介業の効果と課題

① 効果

地域金融機関の強みの一つに、取引先の企業の経営課題や経営者（実権者）の思いを、日常の取引を通じて聞くことができる点がある。地域金融機関はその強みを活かしたうえで、自身が提供できるサービスをもって解決することが求められ

図表 11 伊予銀行の人材紹介サービスの案内



資料：伊予銀行より提供

ている。

伊予銀行では、事業性評価、経営者へのヒアリングを通じて得た情報をもとに、専任担当者自らが求人票を作っている。既存の人材紹介事業者では聞くことができない情報をもとに作られているため、マッチングの成功率も高い。

マッチング後のフォローは主に営業店によるモニタリングというかたちで行い、専任担当者および人材紹介事業者が支援する体制となっている。

② 課題

課題として、(i) 営業店からの情報の質、(ii) 対応する体制の人手不足、(iii) 収益獲得につながりにくい、がある。まず (i) について、営業店から提供された情報の中には、経営課題が洗い出せていないものも少なくない。そのため、一から課題の洗い出しをする必要があり、専任担当者の負担増につながる。

また (ii) について、専任担当者 3 名体制では

国内 13 都府県に点在する支店すべてをフォローすることは難しい。一時、Web 会議による経営者へのヒアリングも試みたが、初対面ではきちんとニーズをくみ取ることは難しく、大きな課題となっている。

最後に (iii) について、人材紹介業では基本的に「単価×成約件数」で収益が決定する。単価の相場は大体一定額で決まっており、収益獲得のためには成約件数を増やすしかない。ただ伊予銀行では、人材紹介業は取引先企業とのさらなる関係深化のための有力な「手段」と位置付けており、ニーズに合ったサービスを第一に、無理のないペースで件数を増やしている。

(5) 今後の展望

今後、伊予銀行では求職者の選定を含めた「両手型」の人材紹介業に取り組む予定である。求職者の人材については、パーソルキャリア（株）が持つ人材リストを利用するほか、金融庁が 2021 年 9 月からの始動を予定している、メガバンクなどの大企業で働く管理職や専門人材を地方の中小企業に紹介する事業の活用も考えている。

求職者の選定、紹介は無理のない範囲で取り組む考えであり、今後も従来の人材紹介事業者からの紹介がメインになる方針である。

最後に、有期の業務委託（副業・兼業）について、昨今の情勢を踏まえ、今年度から成約件数を増やしていきたいと考えており、実際件数は増加している。

2. 阿波銀行の取り組み

阿波銀行は 2020 年 8 月より人材紹介業に参入している。2021 年 8 月末現在、9 社の人材紹介事業者（外国人材の紹介事業者も含む）と連携している。運営体制は、営業推進部地方創生推進室長を事業責任者とし、事業担当者 1 名、銀行が設定する営業エリアごとに配置され、ニーズの深掘りを行う「情報コーディネーター」9 名、の計 11 名で構成されている。なお、Ⅱ - 2. - (3) の形式では、片手型の実施が中心となっている。

事業開始後、取引先企業からの相談が相次ぎ、これまでに200件以上の相談があった。成約件数は14件（2021年8月末現在）で、そのうち提携先の一つであるアビリティセンター（株）との案件が6件と一番多く、そのほかパーソルキャリア（株）、ミイダス（株）、（株）みらいワークスで成約となった案件がある。

本節では、これまで阿波銀行の人材紹介業を活用し、成約に至った案件について、もっとも案件数が多いアビリティセンター（株）のものを中心に、その特徴を紹介することで、地域企業が持つニーズ、求職者の傾向などを概観する。

（1）人材紹介業に取り組む理由

阿波銀行が人材紹介業に取り組む最大の理由として、伝統的営業方針である「永代取引」の実践がある。「永代取引」とは「世代を超えた息の永い取引を継続し、永続的な発展に寄与していく」という考えで、その実践のためには、主な取引先である中小企業の「ライフステージにおけるニーズや課題に向き合い、オーダーメイドによるコンサルティング支援に取り組んでいく」必要があると考えている。

この方針のもと、2015年より取引先企業の「事業性評価」に積極的に取り組んだ結果、各企業にはさまざまな経営課題があるとともに、その解決を「誰が」するのがいかに重要であるかに気づいた。そこで、日ごろから取引先企業と緊密な関係を築いてきた銀行であれば、人材紹介事業者と協力するかたちで解決に必要な人材を紹介することができ、同時に企業の銀行に対する顧客満足度を高めることができると考え、参入を決断した。

人材紹介業は取引先企業の「本業支援」の中核と位置付けており、今後は提携先の拡大、さまざまな雇用形態の提案などにも力を入れて取り組んでいきたいと考えている。

（2）相談する企業およびニーズの特徴

これまでに成約となった企業の業種をみると、設備工事業や運送業、飲食業、インテリア販売業

など、多種多様である。

企業が人材に求めるニーズとして、設備工事業を営む企業では、公共事業の電子入札導入に伴い、電子書類作成やデータでの業務上のやり取りに対応できる人材というニーズがあった。また、社長の代替りに伴い、社長と同年代で、経営の相談ができる「右腕」になり得る人材という企業もあったほか、飲食業では質の高い若手シェフを求めている。

総じてみると、デジタル化の進展、事業承継など、企業にとって大きな転換点となり得る事案に対応するうえで、社内の人材だけでは不安に感じる企業が外部に人材を求める傾向がみられた。

（3）阿波銀行と人材紹介事業者との連携

一方で、そのような人材はなかなか見つからないのに加え、そもそもそうしたニーズは社長自身の思いとしてはあるものの、きちんとくみ取り、明確にすることが難しい。阿波銀行では、日ごろから企業と深耕を図っている営業店を通じて潜在的なニーズをくみ取り、情報コーディネーターと人材紹介事業者が協力して深堀りすることで、ニーズをより明確化しようと模索している。

また、その後の求人票作成については主に人材紹介事業者が行うものの、その際、阿波銀行はこれまでに集積した情報を共有するなど、よりニーズに合った求人票を作成できるよう連携を図っている。

そして、成約後のフォローについては、営業店と人材紹介事業者が協力して入社した人材との面談を重ねることで、早期退職の防止に努めている。実際、阿波銀行との取り組みによる成約案件を含め、2020年度で200件近くの成約があったが、そのうち半年以内に退職したケースは1件にとどまっており、丁寧なアフターフォローの効果がみられる。

（4）求職者が企業に求めるニーズ

求職者は、転職活動をする際に自身のキャリアアップにつながる企業を求めているのに加え、すぐに転職せざるを得ない職場でないかどうかを

重視している。その一因として、わが国における転職に対するネガティブ志向が考えられる。

一般的に国内企業では、終身雇用制度が長年続いたこともあり、求職者の転職回数が多いと「またすぐに辞めるのではないか」と低評価になると言われている。欧米諸国では転職回数に比例して経験を積んでいると高評価になることが一般的なため、転職活動で失敗はしたくないという慎重さが欧米諸国よりも増すことが予想される。

そのほかのニーズとして、昨今のコロナ禍のような経済状況においても、安定した経営を続けられる経営トップがいるかどうか、その企業は今後どのような企業になろうとしているのか、という点に注目する傾向がみられる。

また、地元に戻って働きたい、リモートワークができるかどうか、これまで自身がやってきた業務と同じであること、長年にわたり一緒に働くことができる魅力的な社員がいることなどといったニーズもあり、求職者によって千差万別であることが分かる。

IV. 今後地域金融機関に求められること

これまで地域金融機関による人材紹介業の取り組みの現状について紹介してきたが、現状の地域企業の満足度については高いとは言い難い。

金融庁が2021年7月にまとめた「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」内の企業アンケートによると、コロナ禍で金融機関による支援を受けた企業のうち、12.6%が「資金繰り表の作成支援」、「事業計画策定支援」、「経営人材の紹介」などの「経営改善支援サービス」を受けた

と回答している。ただ、そのうち「経営人材の紹介」と回答した企業の割合は6.9%にとどまったのに加え、各サービスの満足度についても全体の平均を下回った。

その一方、今後金融機関から受けた支援として経営改善支援と回答した企業のうち、「経営人材の紹介」と回答した企業の割合は18.6%と、全体のうち3番目に高く、また、手数料を支払ってもよいと回答した割合では5割弱と最も高かったことから、人材確保に関する金融機関への期待は決して小さくないことがうかがえる。

その理由として、コロナ禍をきっかけに、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」やコア事業の立て直しなどによる「ビジネスモデル」の変革が必要な時代が来ていると企業の経営者は感じているものの、その複雑さからその解決策を外部に求めていることが考えられる。こうした企業を支援し、ともに繁栄していくことが地域金融機関の役割であり、人材紹介業はその解決策の一つである。

一方で、地域企業が求める人材ニーズ自体が、経営者が熟慮したものでなく、経営課題と合致していないケースが存在する。このケースだと、紹介した人材の能力が課題解決に求められるものと適合せず、うまくいかないことが多い。

そうした中、「人材」を通して地域企業の経営課題を解決していくためには、まず企業としっかり「対話」し、事業の強み、弱みを十分に把握したうえで、潜在的なニーズを掘り起こすことが重要である。そして、提携先等との緊密な情報共有、本部と営業店との連携などを含め、そうしたニーズに適した「人材」を供給できる体制を整備できているかが、地域金融機関に求められている。

<参考文献>

- ・中小企業庁[編]「中小企業白書 小規模企業白書 2020年版 上～新たな『価値』を生み出す中小企業～」日経印刷 2020.6
- ・きんざい「週刊金融財政事情 2018年1月29日号 『金融庁が地域金融機関の人材紹介業務を解禁へ』」
- ・きんざい「週刊金融財政事情 2019年2月25日号 『地域金融機関による人材紹介支援の課題と可能性～「地域総合サービス業」の契機に～』、『地銀にこそ人材紹介を手掛ける意義がある』、『地域の持続可能性を高める地銀の人材紹介ビジネス～収益上のインパクトには限界も、本業の延長として取り組む意義～』」
- ・きんざい「週刊金融財政事情 2020年3月23日号 『「地域人材支援戦略パッケージ」と地域金融機関の役割』」
- ・きんざい「週刊金融財政事情 2020年7月20日号 『顧客との「共通価値の創造」こそ、規制緩和の重要な視点～顧客の求める業務を本業化することで期待される銀行の支援力向上～』」
- ・きんざい「週刊金融財政事情 2020年10月19日号 『金融の枠を超えていくこれからの地銀経営～すべては地域経済が活性化するために～』」
- ・きんざい「週刊金融財政事情 2021年2月15日号 『「先導的人材マッチング事業」の実績と今後への期待～地域金融機関によってノウハウや本気度には大きな差～』、『地域企業への重要なソリューションとなる「人材紹介』』」