

地方銀行×人材ビジネスで地域活性化に貢献 ～地方銀行の人材紹介業への取り組み～

企画調査部

〔 要 旨 〕

地方の中小企業等が深刻な人手不足に直面する中、地方銀行は経営支援の一環として、人材支援に積極的に取り組んでいます。中小企業の求める人材は、経営人材や専門人材など、企業の経営課題や置かれた状況によって様々であり、地方銀行はそのニーズを丁寧に把握して、最適な人材を紹介しています。

こうした取り組みは、お取引先企業の生産性や企業価値の向上だけでなく、県外への人口流出防止、雇用を通じた地域経済の活性化、求職者の生活を守ることに貢献しています。

11月22日に改正銀行法が施行され、人材紹介だけでなく人材派遣についても銀行本体で提供可能となるほか、人材ビジネス子会社において、これまで以上に自由度の高いサービスを提供することが可能となります。これにより、地方銀行の人材支援ビジネスは、今後、ますます広がっていくことが期待されます。

1. 人手不足が続く地域企業

少子高齢化や大都市圏への人口集中を背景に、地方部の企業は、深刻な人手不足に直面しています。特に中小企業・小規模事業者は、労働条件等の問題から離職率が高い傾向にあり、一層厳しい状況にあります。中小企業庁が本年4月に公表した「2021年版中小企業白書」によると、従業員数過不足DI^(注)は足元マイナスで推移しています。

また、金融庁が本年8月に公表した「企業アンケート調査の結果」によると、今後事業を継続するうえでの懸念事項として、「人材・人手不足」を挙げる企業が52.9%にのぼっています。事業を維持するための後継人材を確保できず、事業継続を断念する企業も見られます。東京商工リサーチが本年1月に公表した「2020年『休廃業・解散企業』動向調査」によると、2020年に休廃業・解散した企業

は4万9,698件と調査開始以降最多を記録しました。休廃業した企業の代表者の年齢を見ると、70歳代が41.7%、60歳以上で見ると8割超となっており、社長が高齢化した企業において事業承継がスムーズに進まないことが、休廃業・解散を加速させる要因になっていることが窺えます。

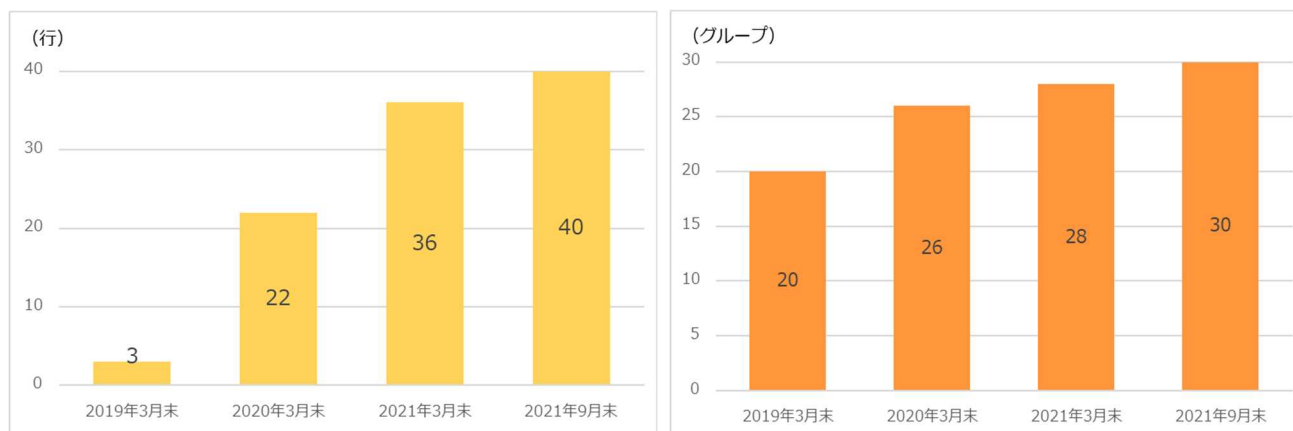
2. 地方銀行×人材ビジネスで地域企業の課題解決を支援

地方銀行は、お取引先企業の事業内容や成長可能性を適切に評価し、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援する「事業性評価」に取り組んでいます。お取引先企業と対話する中で、お取引先企業の経営課題が人材不足であるケースがあります。

こうした課題に適切に対応するためには、その企業の悩みや課題をよく知る地方銀行が直接対応すること

(注) 従業員数過不足DIとは、従業員が「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引いたものの。

【図表 1】 人材紹介・派遣業を営む地方銀行・グループ数の推移



出所：厚生労働省「人材サービス総合サイト」、各行ホームページ等より当協会集計。

(注) 左図は、厚生労働省から職業紹介事業の許可を取得している地方銀行数。

右図は、厚生労働省から職業紹介事業または労働者派遣事業の許可を取得している子会社や持株会社の子会社（兄弟会社）を有する地方銀行グループの総数。

が有効であるとの問題意識から、近年、多くの地方銀行グループが人材支援ビジネスに参入しています。

地方銀行はこれまで、子会社において人材紹介・派遣業を行っていましたが、2018年3月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正され、銀行本体で人材紹介業に参入できることが明確化されました。これを契機に、人材支援に取り組む地方銀行が増加し、現在、人材紹介業を銀行本体で営む地方銀行は40行、人材紹介・派遣業を営む子会社・兄弟会社を有する地方銀行グループは30先となっています（図表1）。また、地方銀行による人材支援マッチングの成約件数も、2018年度が657件、2019年度が1,612件、2020年度が2,122件と、着実に増加しています（9頁の図表2）。

お取引先企業は、経営管理体制の強化、製造・生産体制の強化、営業・販売力の強化など、様々な経営課題を抱えており、課題解決に必要な人材も、経営人材、専門家、実務家など課題に応じて様々です。地方銀行は、お取引先企業の課題をよく知る立場から、人材紹介会社等とも連携しつつ、人材支援

に取り組んでいます。

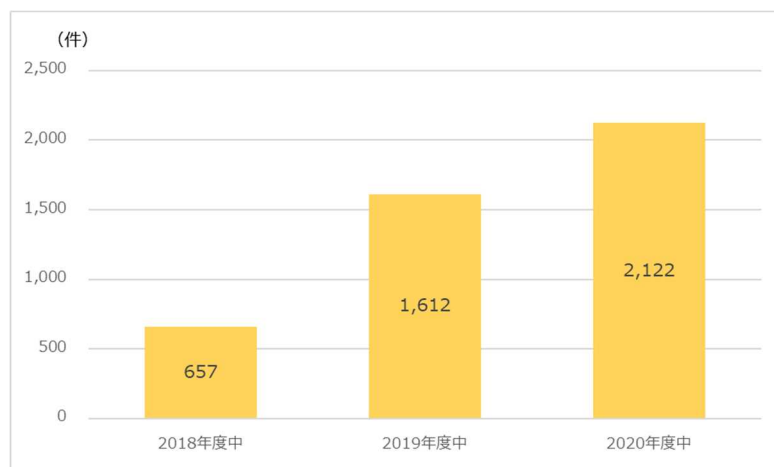
(1) 社長を支える経営人材の確保

中小企業は、社長の権限や所掌が全社に及び、多忙を極めるため、社長が経営に専念できず、生産性等が低下してしまうという課題を抱えることがあります。こうした課題解決を支援するため、多くの地方銀行が、経営人材のマッチングに取り組んでいます。

例えば、山口銀行はグループ会社の(株)YMキャリアと連携し、首都圏などで活躍する人材を、地元企業の中核を担う人材として紹介するサービスに取り組んでいます。マッチングの成功例としては、同行がお取引先企業のベッドフレーム製造会社社長との対話の中で、社長の業務範囲が多岐にわたり、工場長の確保が喫緊の課題となっていることを把握し、(株)YMキャリアのネットワークを活用して、大手製造会社で品質管理・生産管理に従事するUターン希望者を紹介し、採用に至った事例があります。

紹介にとどまらず、採用面接にまで寄り添って支援することで、転職者からは、「同社の経営課題の

【図表2】 地方銀行グループの人材支援マッチング件数の推移



出所：当協会集計。

解決に自分の経験・スキルが活かせるかどうかを(株)YMキャリアと一緒に整理してくれたので、面接で十分に伝えることができた」と好評を得たほか、お取引先企業からも「プレゼンに近い対話形式で面接を行えたため、候補者の活躍するイメージが沸き、採用を決断できた」との評価を得ました。その後、同社からは、さらに工場長補佐を紹介してほしいとの相談も受けている、とのことでした。

また、広島銀行は、グループ会社のひろぎんヒューマンリソース(株)と連携して、経営人材から専門人材まで、幅広い人材紹介サービスを提供しています。経営人材の紹介事例としては、同行が事業性評価を行う中で、ボルトやナット等の防錆加工会社において、70歳の品質保証部長の退職後の後任選定が課題であることを把握し、支援した事例があります。

品質保証部長の部下には30代の社員が2名いますが、責任者とするには経験・能力とも育成途上でした。また、お取引先企業から月1回程度品質に関するクレームが入っていることを把握した同行は、ひろぎんヒューマンリソース(株)と連携して、車両製造会社のOB人材を紹介し、採用に至りました。この人材は、米国の現地工場生産性改善業務を経験した後、米国の部品メーカーで、従業員200名の製造部門をマネジ

メントした経験を持っています(品質保証部長も経験)。同社社長からは、「こんな凄い方に来てもらえてありがたい」と大変喜ばれたそうです。

(2) 専門人材で課題解決

中小企業は、人的・知的資源に限られるため、自社にないノウハウで課題を解決できる専門人材を求めています。

栃木県に本店を置く足利銀行は、国内需要の喚起等が課題となっている観光業に対し、幅広い支援を行っています。日光の観光施設からは、観光分野の専門的な知見・ノウハウを有する支配人の紹介を求められ、北海道で観光事業に従事し、集客策等で経験のある人材を紹介しました。また、昨年のGoToトラベル施策により、一時的に接客等の人材が不足していた那須塩原の旅館に対しては、提携先の人材紹介サービス会社を活用し、複数名の採用を支援しました。コロナ禍において、観光トレンドが変化し、マイクロツーリズム、ワーケーション等への関心が高まっているほか、コロナ収束後には旅行需要の回復が見込まれます。同行は、こうした需要を取り込むべく、副業・兼業の専門人材を活用した観光業の活性化策等の人材も紹介しています。

【図表3】 池田泉州銀行における外国人材マッチング支援



セミナー風景



面接風景

出所：池田泉州銀行。

また、愛媛県に本店を置く伊予銀行は、中小企業の経営課題の解決に資する専門人材を、副業・兼業や非常勤により、必要な時に必要な業務だけマッチングする取り組みを行っています。一例として、ホテル向けのアメニティグッズの製造・卸売会社の事例を紹介します。同社は、コロナ禍で売上が落ち込む中、空いた生産ラインで新たに高付加価値のマスクを製造し、ECサイトで販売を開始しましたが、EC活用のノウハウがなく、売上が伸び悩んでいました。

伊予銀行は、同社から状況を丁寧にヒアリングし、マーケティングの専門人材が必要と判断しました。しかしながら、ECサイト販売事業を継続していくが見通せない中で、正社員（常勤）を採用することはリスクもあると考え、フリーランスのEC専門家を非常勤として紹介しました。この専門人材が、顧客のターゲティング、情報の見せ方、販促PRなど、戦略立てた販売方法を導入した結果、目に見えてECサイトの売上が増加しているそうです。

(3) 海外戦略・インバウンド戦略をサポートする外国人材を紹介

海外展開やインバウンド向け事業等を行うことを目的に、優秀な外国人材を積極的に採用したいというニーズを持つ中小企業もあります。

大阪府に本店を置く池田泉州銀行は、こうした地

元中小企業のニーズに応えるため、留学生向け情報ポータルサイトの運営会社と組み、外国人留学生を対象とした合同企業説明会・面接会を開催しています（図表3）。単に場を設定するだけではなく、運営会社と採用後のフォローにも取り組んでおり、同行の本部担当者が、採用者に対して入社後も定期的に面談しているほか、採用企業に対する定着支援セミナーを開催しています。特に外国人材を初めて採用した企業には、個別に訪問し、外国人材と接する際の心構えを説明しています。また、採用に至らなかった留学生に対しては、就職活動のアドバイス等を個別に行うほか、企業に対しても、今後の採用戦略の見直しやアドバイス等の支援を行っています。

2019～2020年度の面接会では、延べ47社が297件の面接を実施した結果、27名が入社し、定着率も非常に高くなっているとのことです。採用業種は営業・海外市場開拓、通訳・翻訳、技術職など様々で、採用企業からは、「留学生のモチベーション、やる気の高さに非常に満足している」との声が寄せられています。

また、同行は、採用企業からの「在留資格やビザに関するフォローをお願いしたい」等の声にも対応しているほか、今後、外国人採用企業同士の情報交換会も実施したいとしています。

【図表4】「アグリトリオ熊本」アプリ画面



出所：アグリトリオ熊本。

(4) 人手不足に悩む農家を支援

農業は、新規就農者の減少や就農者の高齢化により、人手不足が一段と深刻さを増しています。

熊本県に本店を置く肥後銀行のグループ会社である肥銀オフィスビジネス㈱は、お取引先企業と業務提携し、同取引先が新規事業として立ち上げた農業に特化した人材マッチングサービス「アグリトリオ熊本」を協働で業務展開しています。「アグリトリオ熊本」は、人手不足に悩む農家とアルバイト感覚で気軽に働きたい個人のニーズをマッチングするもので、仕事選びから採用までスマホのアプリ内で完了します(図表4)。働き手は、ウェブサイトに掲載された農作業に関するマニュアルで仕事のやり方を事前習得することができます。

同行は、この取り組みを通じて、人口減少が進む中、豪雨災害により甚大な被害を受けた人吉球磨地区を起点として、熊本県全体の農業活性化を支援しています。地方創生や復興に向けた様々な支援策を講じる中、農業にかかる求人・求職が増えており、銀行グループがこの分野に取り組むことの意義について手応えを感じているとのこと。

(5) 再就職支援と新卒採用支援により地域住民の生活と県内産業を守る

県外への人口流出防止、雇用を通じた地域経済の活性化を目的に、勤め先の休廃業等により離職を余儀なくされた方の就労支援に取り組んでいる地方銀行もあります。

例えば、秋田銀行は、コロナ禍や後継者不在による休廃業等により、離職した従業員の方を対象とした再就職支援サービスを提供しています。コロナ禍による生産工場の撤退により約250名の離職者が発生した際に、同行は、地方自治体、労働局、ハローワークに働きかけ、共同による就職説明会を開催しました。また、希望退職を募った電子部品製造会社において約70名の希望退職者が発生した際には、同行が人材紹介業務に係る連携協定を結ぶ県内の3金融機関に協力を呼びかけ、合同面接会を開催しました。

こうした取り組みは、撤退を余儀なくされた企業に対して、従業員の雇用に対する心理的・経済的負担の軽減を、退職者に対して、求人企業の事業内容を熟知する金融機関が仲介することによる安心感を、求人企業に対して、ノウハウや技術・知見を持った即戦力人材の採用機会を、それぞれ提供することになります。現在、同行に対し、こうした再就職支援の相談が増えており、地方自治体とも連携強化を進めています。

また、地元の人材を留める観点から、同行は、今後、県内企業の新卒採用支援のためのサービスの提供も予定しています。新卒採用において、学生は就職サイトで就職先を探すことが多くなっていますが、こうしたサイトは、掲載料が高額なことから利用を躊躇する中小企業も多く、それが採用難の原因の1つになっています。

この課題を解決するため、同行は2022年2月より、採用を希望する県内企業と県内就職を希望する

【図表5】「キャリアピタAKITA」イメージ画面



出所：秋田銀行。

新卒予定者とのマッチングを支援する就職・採用ポータルサイト「キャリアピタAKITA」を開始する予定です（図表5）。中小企業による利用のハードルを下げるため、年間登録料を5万円に設定し、当面は500社程度の登録を目指しています。求人情報の掲載だけでなく、求人者と求職者のチャット機能のほか、求人企業が気になる求職者を見つけた場合、接触したい旨の「オファー」（スカウトメッセージ）を送ることができ、「待ち」ではなく「攻め」の採用活動を行えるようにする予定です。

(6) アスリート人材を活用したお取引先企業の組織の活性化

アスリート人材の紹介に取り組んでいる地方銀行もあります。

東京都に本店を置くきらぼし銀行のグループ会社である株式会社きらぼしコンサルティングは、アスリートが競技に励む中で養っている「社会で生きていくうえで土台となる能力」に着目し、専門業者と提携し、元アスリート人材のお取引先企業への紹介を始めました。

現在、紹介実績はまだ4件ですが、興味を持つお取引先企業も増えています。同社は、スポーツと仕事は

目標達成を日々積み重ねながら成果を出していくという点で相通じる部分があり、アスリート人材には、これまでの社員になかったポテンシャルを持っている可能性があることから、組織の活性化や企業価値の向上に寄与することが期待できると考えています。

3. 今後の展望

少子高齢化、人口減少は、構造的な問題であり、人材不足は中長期的に続く課題と言えるでしょう。地方銀行は、お取引先企業との信頼関係、お取引を通じた経営課題への理解等から、お取引先企業の真のニーズを掘り起こし、企業の付加価値向上に繋げるお手伝いをすることができると考えられ、またそれが期待されています。

11月22日に改正銀行法が施行され、人材紹介だけでなく人材派遣についても銀行本体で提供可能となるほか、人材ビジネス子会社において、これまで以上に自由度の高いサービスを提供することが可能となります。これにより、地方銀行の人材支援ビジネスは、ますます広がっていくと思われます。今後の地方銀行の取り組みにぜひご注目ください。