

地域金融機関による 経営人材仲介を通じた 事業者支援のポイント

令和5年3月



INDEX

はじめに 02

01 地域金融機関による事業者支援と経営人材仲介への期待 03

02 地域金融機関による経営人材仲介の現状 05

03 経営人材仲介を通じた事業者支援の方向性 11

「地域連携」型 13

1. 想定される地域金融機関のイメージ 13

2. 当該モデルの推進上のポイント 14

3. 当該モデルの実現に向けた方策 15

「人材支援」型 17

1. 想定される地域金融機関のイメージ 17

2. 当該モデルの推進上のポイント 18

3. 当該モデルの実現に向けた方策 19

「組織横断」型 21

1. 想定される地域金融機関のイメージ 21

2. 当該モデルの推進上のポイント 22

3. 当該モデルの実現に向けた方策 23

04 推進担当者や渉外担当者にかかる育成や教育の方策 25

05 地域金融機関による事業者支援や経営人材仲介の更なる発展に向けて 29

おわりに 31

はじめに

地域企業を巡る事業環境が厳しさを増す中で、ポストコロナにおける活力ある地域経済の実現のため、地域企業の経営改善・事業再生・事業転換等の取組みに対する支援の推進が必要とされています。人手不足や後継者難、生産性向上や販路拡大等を始めとした地域企業が抱える経営課題を解決する1つの手段として、多様な専門性を持つ外部人材の活用が不可欠となっています。その一方で、地域における人材マーケットは発展途上であり、とりわけ経営を任せられる人材の確保や、副業・兼業・OB人材の活用については、今後更なる進展が期待される領域と言えます。

そうした中、経営課題解決に資する外部人材の活用を多くの地域企業において進めるためには、地域企業自身が、真に解決すべき経営課題を特定し、解決に必要な人材を見定め、採用していくことが重要となります。このような背景から、地域企業支援の一環として、現在、多くの地域金融機関が、有料職業紹介事業の許可を取得し、人材仲介業務を行っています。副業・兼業といった多様な働き方の広がりや、人材派遣業の解禁等による人材・地域企業・地域金融機関を取り巻く環境の変化に伴い、地域金融機関による「ヒット」に関するサービスも多様化が見込まれている中で、事業性評価を起点とした地域金融機関ならではの経営人材仲介は、地域企業の抱える経営課題解決を促し、更なる成長に繋げることが期待できると言えます。

本書は、金融庁「地域金融機関等による人材仲介を通じた事業者支援の高度化にかかる委託事業」の一環として、受託したPwCコンサルティング合同会社において、地域銀行を対象としたアンケート調査結果及び有識者の議論を踏まえて、地域への新たな人の流れの創出と地域経済の活性化を後押しするために、地域金融機関による経営人材仲介のより一層の高度化を目指して、参考となるポイントを取りまとめ、紹介するものです。

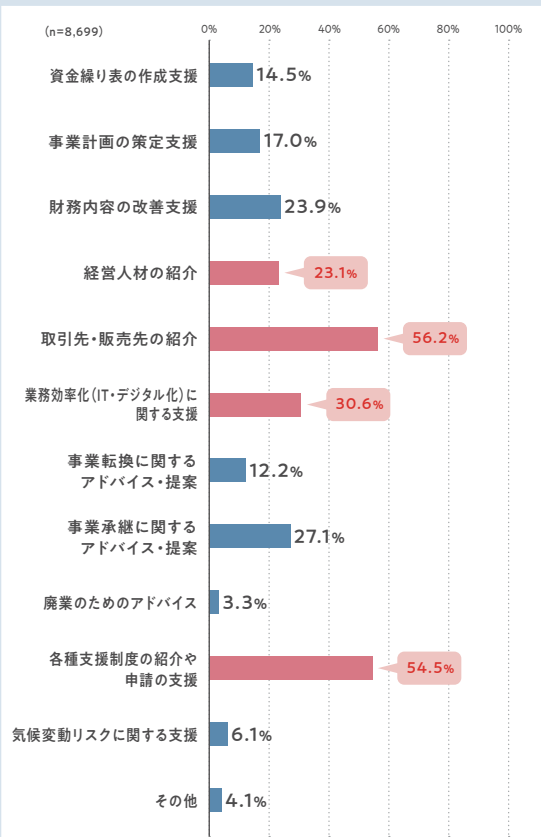
※本書作成に際して、ご協力頂いた有識者につきましては、巻末にてご紹介させて頂いております。

QUESTIONNAIRE RESULTS

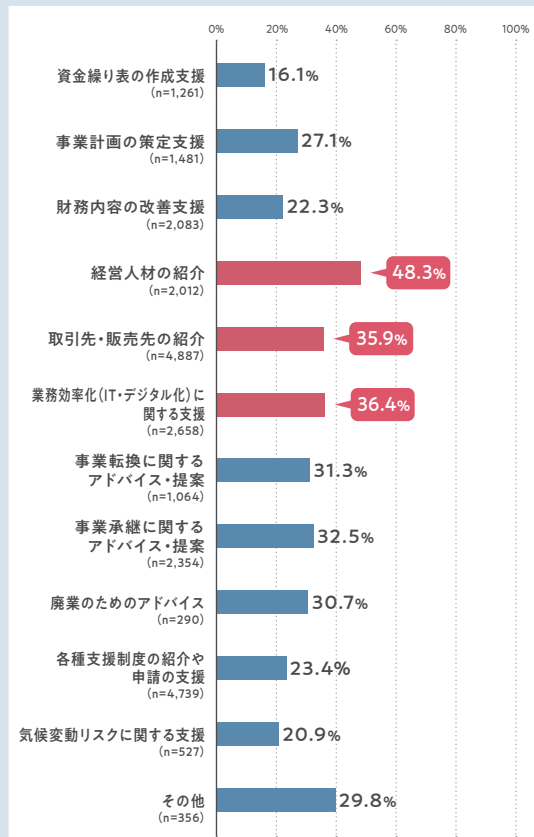
金融庁の実施した「企業アンケート調査」によれば、「(それぞれの事業継続の方針に沿って)今後、金融機関から受たいサービスはありますか」という設問に対して、「経営人材の紹介」と回答した割合は、23.1%と6番目に多くっており、事業転換・事業拡大等を図りたい地域企業にとって地域金融機関による「ヒト」に関するサービスが求められていることが分かります。また、「手数料を支払ってもよい」場合において、「経営人材の紹介」が48.3%と最も高いものとなっており、有償サービスでも利用したいニーズが高く、地域金融機関による人材仲介サービスは、持続可能なビジネスモデルの1つになり得ると考えられます。

Q (それぞれの事業継続の方針に沿って) 今後、金融機関から受たいサービスはありますか。(各複数回答可)

今後金融機関から受たいサービス



左記サービスのうち、 手数料を支払ってもよいと考えるサービス

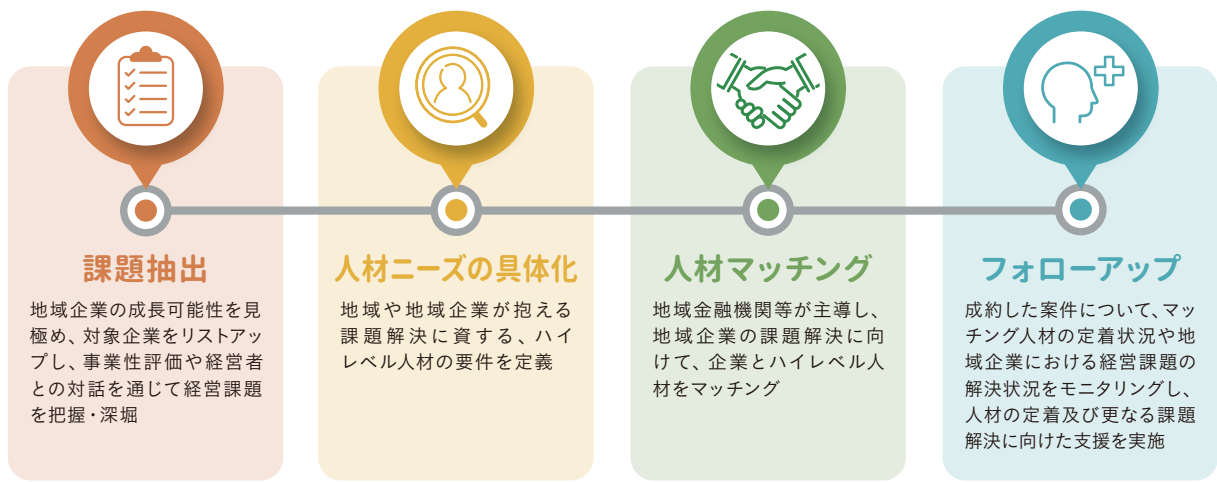


※金融庁「企業アンケート調査(令和4年6月公表)」より抜粋

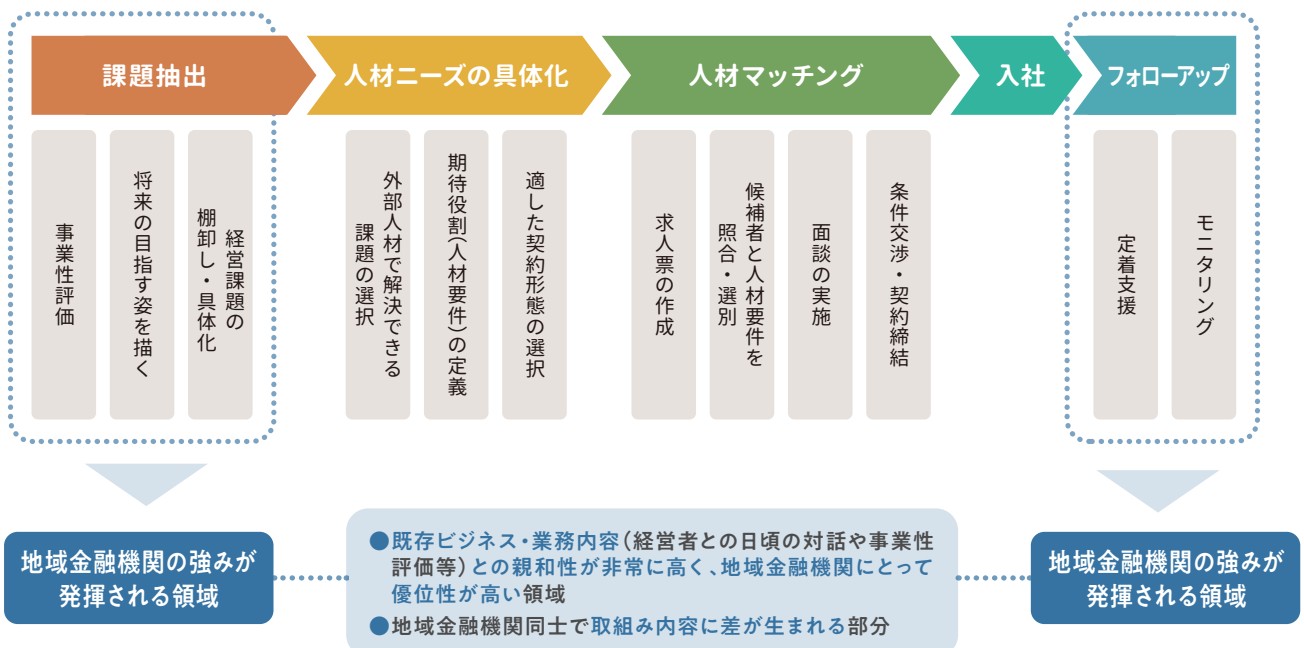
地域金融機関による人材仲介の特徴として、一般的な民間人材会社によるものとは大きく異なり、地域企業の抱える経営課題解決に資する人材、つまり、「経営人材」の仲介が挙げられます。

この経営人材仲介は、事業性評価を通じて、地域企業の抱える真の経営課題を抽出し、その課題解決に適した経営人材をマッチングすることが重要です。

経営人材仲介の実施フローは、課題抽出、人材ニーズの具体化、人材マッチング、フォローアップの4段階に分かれ、経営人材仲介で成果を上げている地域金融機関の多くは、この一連の手順をワンストップで行っています。



地域金融機関による経営人材仲介を進める上で、特に重要な段階は、「課題抽出」と「フォローアップ」の2つです。前者は、地域金融機関が進めている事業性評価と親和性が高く、地域企業の経営課題に精通する地域金融機関の特徴を、如実に示せるものでもあり、その質が、マッチング成約の成否に大きく寄与するものと言えます。一方、後者は、地域企業と密接に関わり、日常的な関係を維持する地域金融機関に強く期待される領域です。

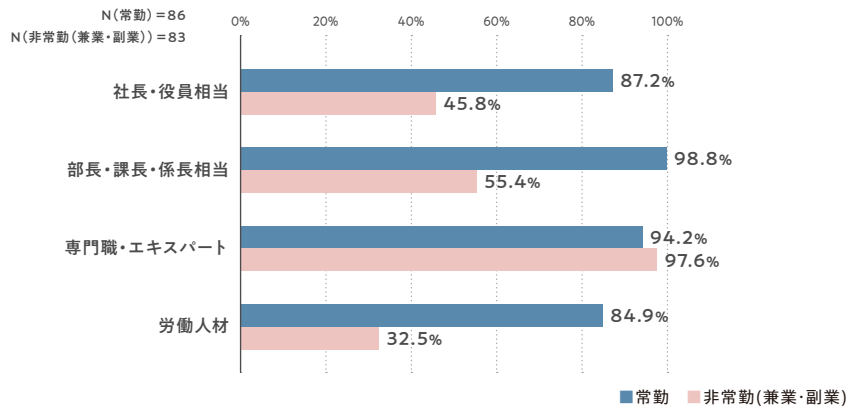


QUESTIONNAIRE RESULTS

2022年9～10月にかけて、地域銀行100行を対象にアンケート調査を実施し、経営人材仲介を通じた事業者支援の取組みについて、現状把握を行いました。

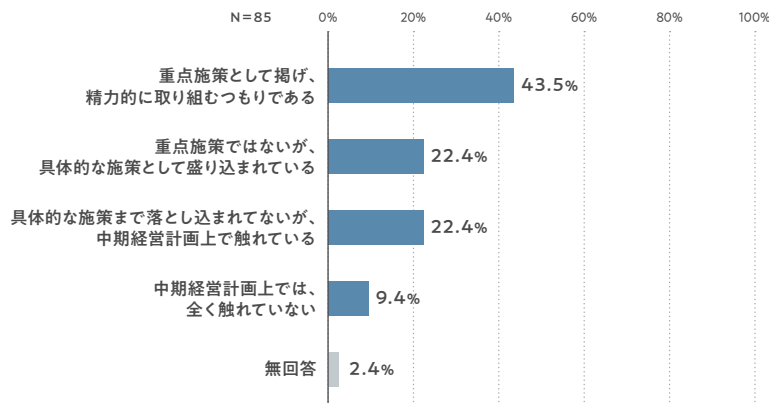
有料職業紹介事業を実施する地域銀行におけるターゲット人材についてみると、「社長・役員相当」「部長・課長・係長相当」「専門職・エキスパート」のいずれもが、「労働人材」と比較して高くなっており、ここに、事業性評価を通じて把握した経営課題に資する人材に焦点を当てた、地域銀行の「経営人材仲介」の特徴が示されていると言えます。

有料職業紹介事業におけるターゲット人材



今期中期経営計画における経営人材仲介事業の位置づけについては、4割超の地域銀行が、「重点施策として掲げ、精力的に取り組むつもりである」と回答しています。

今期中期経営計画における経営人材仲介事業の位置づけ



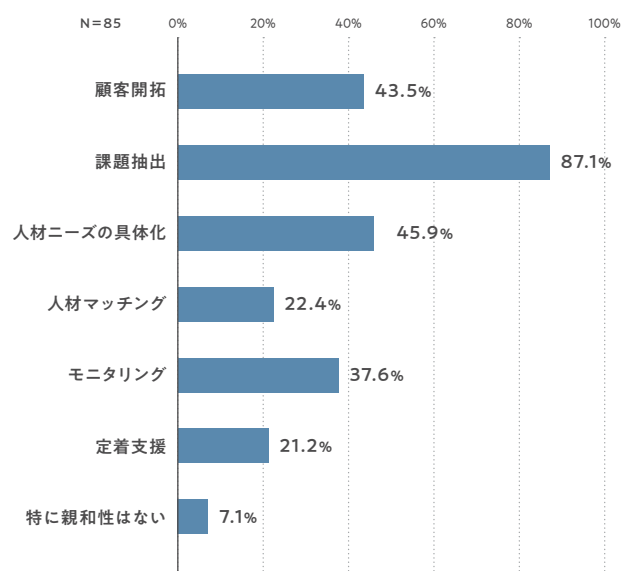
※N数は、有料職業紹介事業の許可を取得しており、かつ経営人材仲介事業を行っている金融機関数

QUESTIONNAIRE RESULTS

経営人材仲介と融資業務や事業者支援との関係について、みていきましょう。

融資業務と親和性が高い経営人材仲介の実施フローについて聞いたところ、「特に親和性はない」との回答は1割未満で、ほとんどの地域銀行が、いずれかのフローに融資業務との親和性を感じていることが分かり、親和性の高さが窺えます。また、「課題抽出」との回答が8割超となっていることから、特に親和性の高い実施フローであると言えます、経営人材仲介が事業性評価を起点に実施されるべきものと認識されていることが示されています。

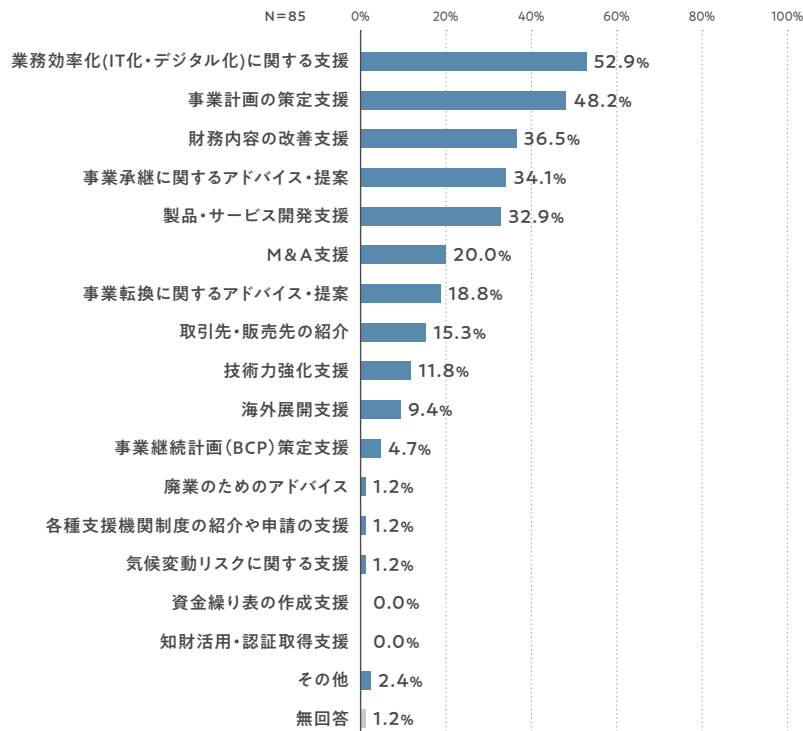
融資業務と親和性が高い実施フロー



また、経営人材仲介とシナジーがある事業者支援について聞いたところ、融資業務と近い「事業計画の策定支援」「財務内容の改善支援」だけでなく、「業務効率化(IT化・デジタル化)に関する支援」「事業承継に関するアドバイス・提案」「製品・サービス開発支援」など、幅広い支援内容と相乗効果が見込まれていることが分かります。

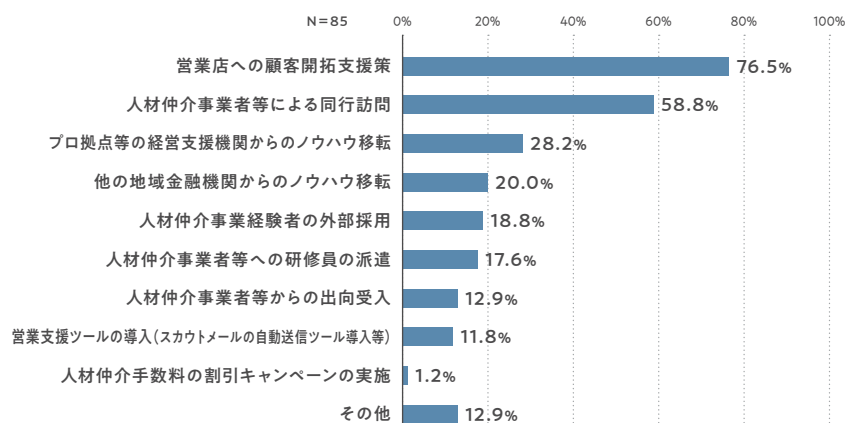
QUESTIONNAIRE RESULTS

シナジーがある事業者支援サービス(上位3つまで選択)



経営人材仲介の強化に向けた取組みについてみると、「営業店への顧客開拓支援策」が7割超ともっとも多く、次いで「人材仲介事業者等による同行訪問」が挙げられます。また、「プロ拠点等の経営支援機関からのノウハウ移転」「他の地域金融機関からのノウハウ移転」の割合も、2～3割と比較的高めになっており、一部の地域銀行において、外部の手を借りていることが分かります。

経営人材仲介事業の強化に向けた取組み

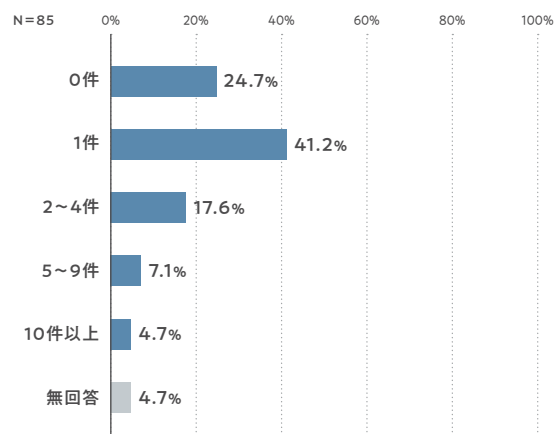


QUESTIONNAIRE RESULTS

経営人材仲介の現状について、みていきましょう。

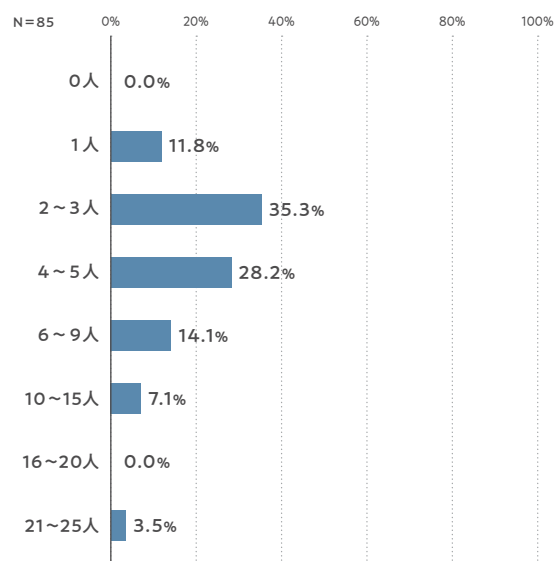
経営人材仲介事業を行う地域銀行の約4分の1が、月平均の成約件数が0件であり、事業遂行上、何らかの課題を抱えていることが推察されます。

前年度分の実績 成約件数(月平均)



経営人材仲介の人員体制は、有料職業紹介事業であっても、約1割の地域銀行において、常勤換算した人員体制が「1人」、3割超の地域銀行において常勤換算した人員体制が「2~3人」となっており、少人数で対応している様子が窺えます。

人員体制(専任担当者+兼務担当者)

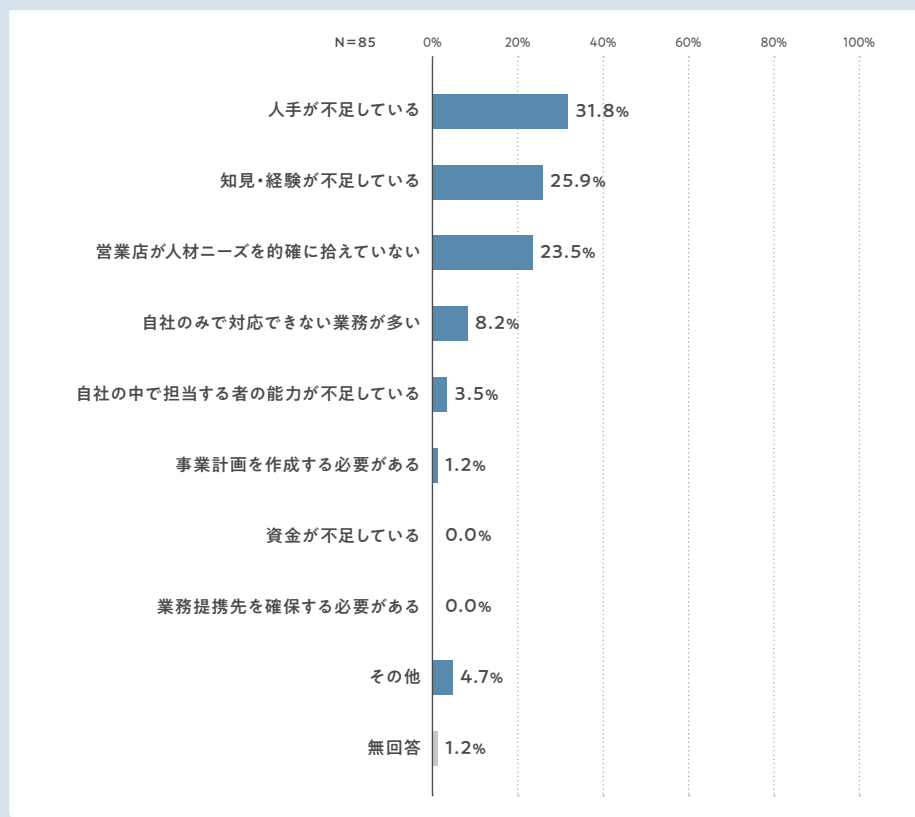


※兼務担当者は、0.5人としてカウント

QUESTIONNAIRE RESULTS

経営人材仲介の売上拡大を図る上での課題についてみると、「人手が不足している」が3割超ともっとも多く、次いで「知識・経験が不足している」「営業店が人材ニーズを的確に拾えていない」が続き、体制面での不安が窺えます。

今後、経営人材仲介事業の売上拡大を図る上での課題



以上から、地域金融機関による経営人材仲介は、経営上重要な位置づけであることに加え、融資業務や事業者支援との親和性も高いことが分かります。また、事業性評価を起点としようとしていることが、地域企業の経営課題解決に資する形となり、他と比べて強みとなることが期待されます。その一方で、人手不足や知識・経験不足などを理由として、売上拡大に苦戦している地域金融機関が少なくない実状も窺えます。

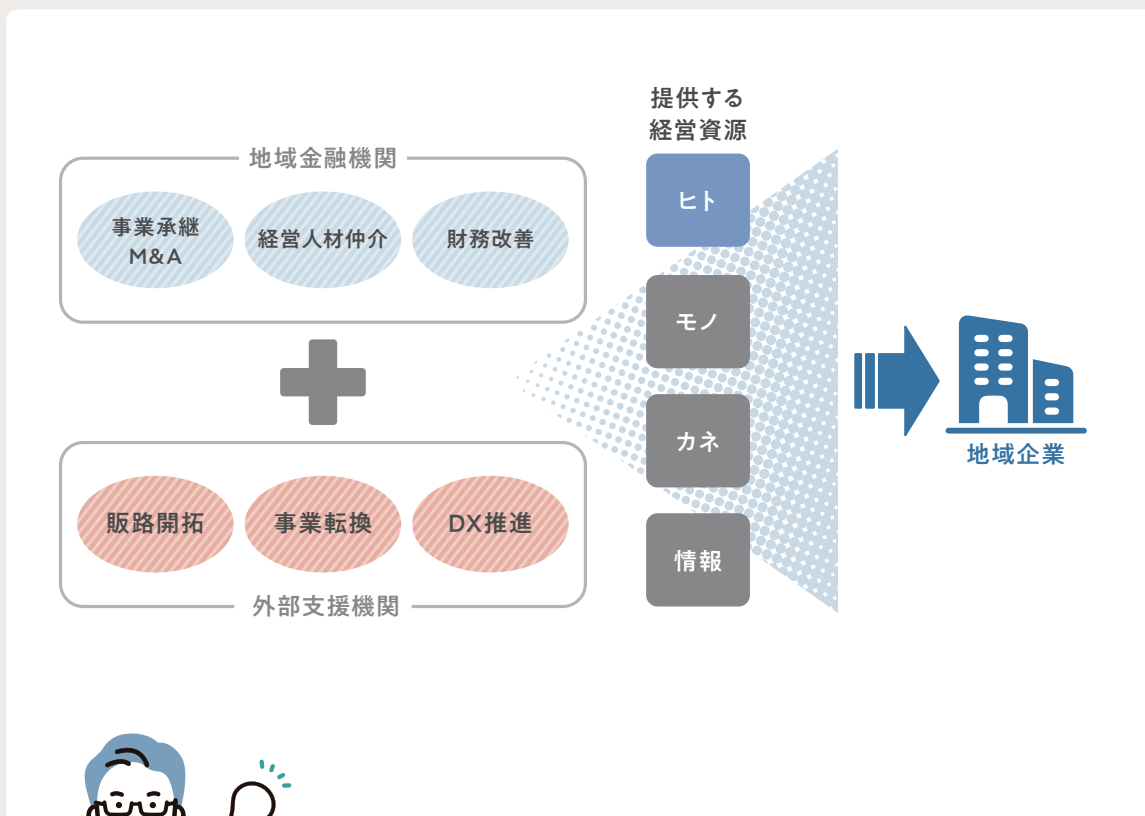
そこで、今後、地域金融機関として経営人材仲介やその目的に位置づけられる事業者支援を効率的・効果的に進めるためには、人材仲介事業を行う地域金融機関同士でノウハウを共有すること、単に人材仲介に留まらず事業者の生産性向上に繋げていくことで、地域経済、地域社会の活性化を実現することが重要です。

地域金融機関による人材仲介事業が、事業者、ひいては地域の活性化に資するものであることを改めて認識した上で、今後、企業にアプローチする際には、共に経営課題を考え、その解決のために能動的にアクションを起こすことが期待されます。すなわち、地域金融機関が、企業や地域から信頼を得られる存在たりうることを再認識しながら、人材仲介事業のあり方や方向性を洗練させていくことが求められます。次の章では、代表的な方策について、触れたいと思います。

地域金融機関による経営人材仲介を推進する上で重要なことは、その目的に位置づけられる事業者支援のあり方や方向性を決め、これに合わせた体制整備を行うことです。代表的な3つのモデルを以下の通り、示しておりますので、自機関の経営人材仲介や事業者支援のあり方を考える上で、参考としてください。ただし、実際の各金融機関の取組みは、この3つのモデルに画然と分類されるわけではなく、また、これら以外の取組みを否定するものでもありません。

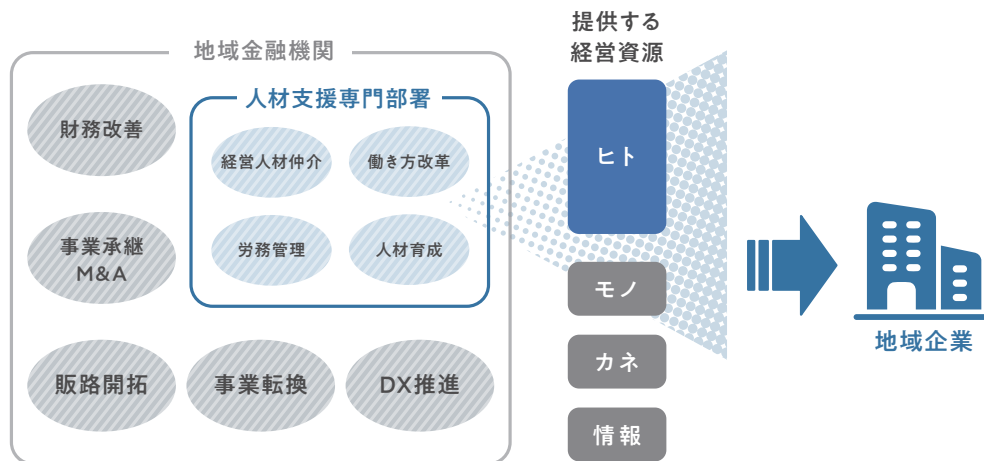
「地域連携」型

経営人材仲介や人材仲介を通じた事業者支援の重要性を十分理解し、リソースの代替やノウハウ習熟を目的として、外部の協力機関や協業先の手を借りて、支援体制を整え、地域企業の課題解決支援にあたる施策です。



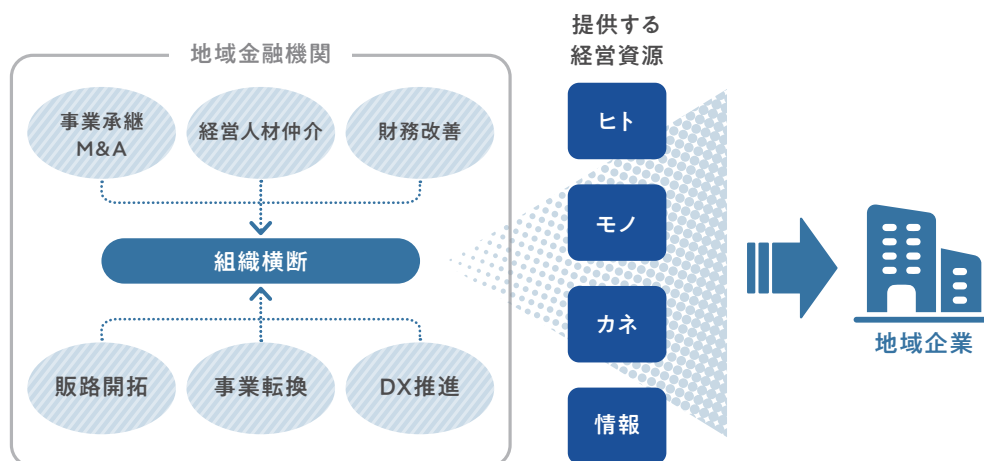
「人材支援」型

「ヒト」を介した課題解決支援を行うために、経営人材仲介に加え、人材採用、人事労務管理、職場環境などにかかる支援メニューを整え、地域企業に対して幅広く人事・人材に関わる支援（「人材支援」）を行う施策です。



「組織横断」型

外部人材のマッチングだけでは解決できない経営課題に対しても対応するために、経営人材仲介推進部署が、他の部署やグループ企業と一丸となって、経営課題解決にあたる施策です。

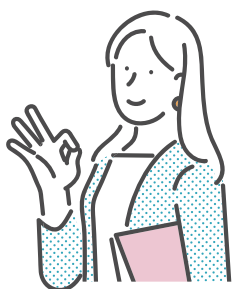


「地域連携」型

「地域連携」型で想定される地域金融機関のイメージと推進ポイント、実現に向けた方策等について説明します。

1. 想定される地域金融機関のイメージ

以下に挙げられるようなニーズを持つ地域金融機関が想定されます。



支援内容の一部を、
外部の協力機関や協業先に代替して貰いたい



経営人材仲介や事業者支援にかかる
ノウハウを自組織に習熟させたい



地域企業の抱える多様な経営課題に
可能な限り対応したい

など

Tips

地域金融機関Aにおける取組事例



【地域企業の抱える様々な経営課題への対応に向けた幅広い業務提携】

リソースやノウハウが充足しているとはいえない中でも、地域企業が抱える多岐に亘る経営課題に対応するため、200社を超える事業者との業務提携を行うことで、経営人材仲介を含むあらゆる課題に対応できる形を整えた。将来的には内製化することも視野に入れ、提携先とともに同行訪問を実施するなど、ノウハウの積み上げを行っている。

2. 当該モデルの推進上のポイント

地域企業の抱える経営課題の解決に際して、人材仲介を含む適切な支援体制を確立するためには、連携を図る外部の協力機関や協業先を開拓するとともに、相互の役割分担を整理することが重要です。

Point
01

外部の協力機関や協業先とのネットワーキング

幅広い経営課題に対応するためには、様々な支援メニューやサービスを持つ外部の協力機関や協業先を開拓することが重要です。地場の支援機関や事業者を中心に、地域企業に対していかなる支援が行われているかを、常に情報収集し、見極め、適切な支援機関や事業者と共創関係を確立することが求められます。

Point
02

連携体制の確立

外部の協力機関や協業先との良好な共創関係を確立するためには、自機関と外部機関それぞれの特徴や強みを理解した上で、適切な連携を図ることが重要です。各々が行う支援内容を棚卸しするとともに、各々の強みが発揮しやすい体制や役割分担を明確にすることで、棲み分けを行うことが必要です。

Point
03

経営課題の抽出と情報連携の確立

外部の協力機関や協業先の持つ支援メニューやサービスを踏まえて、事業性評価のあり方や課題抽出後の情報連携体制を見直すことが求められます。なお、これまで営業店やグループ企業との情報連携で用いていた各種ツールや会議体についても見直しが必要となる場合があります。

Tips

地域金融機関Bにおける推進内容



【自治体事業への参画を通じた、県内経営支援機関との連携体制構築】

自治体が所管する取組みへ参画し、県内の経営支援機関と連携しながら、事業転換、DX、GXといった新たな地域企業ニーズに対応する体制を整えている。参画している経営支援機関とは、オンラインでの打合せによる情報共有を定期的に行うことで、強固な連携体制を構築している。

3. 当該モデルの実現に向けた方策

当該モデルを通じて、地域企業の抱える幅広い経営課題へ対応可能とするためには、地域金融機関が主導して、目指すべき方向性を示すとともに、地域金融機関と外部の協力機関や協業先との役割分担を踏まえた体制構築を行い、オペレーションを組み上げていく必要があります。



方向性の検討

地域金融機関として内製化できる経営課題と、外部へ協力を仰ぐ経営課題のふり分けを行い、支援内容の方向性を決定していくことが求められます。



推進担当者の設置

牽引役となる推進担当者は、所属する地域金融機関のみならず、外部の協力機関や協業先とのハブ役となり、以下のような役割を担うこととなります。

- 経営者との対話を通じて、幅広い経営課題を抽出し、対応策を考える
- 抽出した経営課題への有効な解決策を選定し、適切な関係者へ取り繋ぐ
- 形成した支援ネットワークを維持し、情報連携体制を運営する など



連携先との 擦り合わせ

連携することとなった外部の協力機関や協業先との協議を通じて、具体的な支援内容やフローについて、擦り合わせを行う必要があります。支援において、地域企業がたらい回しにあうことがないように、窓口や各々の支援範囲など、細かい部分までの調整が求められます。



関係者間での ベクトル合わせ

連携体制を強固なものとするためには、情報共有や意見交換を通じて、地域企業の抱える経営課題の動向や変化や当該課題に対する有効な解決策について、綿密な擦り合わせを行い、方向性を定めていくことが大切になります。



仕組み化

連携体制の擦り合わせまで終わったら、情報連携の手続き、情報管理方法、会議体の設定等、細かい運用方法について、設計する必要があります。特に、地域企業にかかる事業性評価結果等の機密情報を扱うに当たっては、外部の協力機関や協業先が支援を行う上で必要な情報を予め特定し、滞りなく共有ができる仕組みの整備が求められます。

Tips

地域金融機関Cにおける仕組み上の工夫



【内製化する支援内容の基準と内製化に向けた取組み】

業務提携先に依頼している支援メニューについて、「企業ニーズ」「収益性」「将来性」の観点
を踏まえ、将来的に内製化するメニューと、引き続き外部連携するメニューのふり分けを行っ
ている。例えば、事業承継・M&A・補助金申請支援は、「企業ニーズ」「収益性」「将来性」も高いた
め、全ての依頼を業務提携先に任せるのではなく、可能な限りC機関で実施している。今後、ノウハ
ウの習熟度合いやリソースが充足した段階で、完全な内製化への移行を意識している。

「人材支援」型

「人材支援」型で想定される地域金融機関のイメージと推進ポイント、実現に向けた方策等について説明します。

1. 想定される地域金融機関のイメージ

以下に挙げられるような地域金融機関が想定されます。



単発で終わることなく、長期的に継続可能な
人材支援ソリューションを確立したい



地域企業への外部人材活用を推進したい



マッチングした経営人材の
定着・活用についても支援したい

など

Tips

地域金融機関Dにおける取組事例



【人材紹介事業におけるターゲット人材の拡大】

事業に参入した当初は、経営層や管理職といったハイレベル人材の紹介をメインとしていたが、営業店からはそうした人材のニーズが上がってくるのが想定より少なかった。そこで、地域企業において、財務・経理などの一般層ニーズが高かったことから、ハイレベル人材に限定せず、ターゲット人材を拡げた結果、営業店からのトスアップ件数が大きく増加した。

Tips

地域金融機関Eにおける取組事例



【人材支援ソリューション専門子会社の設立】

人材仲介を始めた当初、営業店経由で寄せられるニーズは、月平均10~20件程度であったが、現在は月平均30~40件程度まで増加している。ニーズのある職種も財務・経理や経営管理だけでなく、販路開拓や工場長など、幅広くなった。そこで、地域企業における外部人材活用が根付いてきたと判断し、人材仲介に加えて、人事コンサルや研修等も併せて提供する人材支援ソリューションを専門とした子会社を設立した。

2. 当該モデルの推進上のポイント

地域企業の支援ニーズを踏まえ、真に経営課題解決に繋がる人材支援のあり方を考え、必要な支援体制の整備とソリューションの確立を図っていくことが重要です。

Point 01

人材支援のあり方の検討

地域企業における経営人材が最大限パフォーマンスを発揮するために、いかなる支援が有効となるか、詳細に検討し、必要なソリューションを整える必要があります。これまでの経営人材仲介を含む人材に関する支援を通じて、組織改革、人事管理、人材育成など地域企業の抱える組織・人材マネジメントに関する課題についても棚卸しを行い、必要な支援内容を検討することが大切です。

Point 02

差別化戦略の立案

一般的な民間人材サービスとの差別化をいかに図っていくのか検討する必要があります。両手型を行う場合であれば、地域金融機関であるからこそ集めやすく、民間人材会社が集めにくい人材をターゲットにするなどが有効な施策となり得ます。

Point 03

人材支援における独自性の確立

差別化戦略を踏まえた上で、人材支援内容を深く吟味することが重要です。例えば、人材紹介に加えて、より多くの求職者を集めるために、採用支援や職場環境改善等を行うことも一案です。その場合の工夫として、以下のようなものが想定されます。

- 金融機関OBや地域に根差した人材など、一般的な民間人材会社では集めにくい人材に焦点を当て、人材紹介を行っている
- マッチング後の人材に関わる処遇制度の見直しや定着促進を行っている
- 手数料の負担軽減や求職者の質の向上に繋がるリスキリングなど、保有する人材データベースの差別化をはかっている など

Tips

地域金融機関Fにおける推進内容



【地域企業ニーズに基づく、復職サポートのサービスメニュー化】

人手不足に悩む地域企業から、「復職して欲しい元・従業員がいる」というニーズを受け、定着支援サービスの一環で、復職サポートを実施。退職者に対し、退職理由や本音を把握する目的で、ヒアリングを行ったことで、相互の誤解を解消でき、最終的に復職に繋げることができた。類似ニーズを抱える地域企業が少なくない実状に鑑み、復職サポートのサービスメニュー化を検討中である。

Tips

地域金融機関Gにおける推進内容



【独自の人材バンクを介した、地域コミュニティの醸成】

地域の活性化といった地域社会全体の未来にとっての中長期的な課題解決を見据え、「地域における新たな働き方のモデルの創設」を目指して、企業の経営課題解決と副業人材をマッチングするサービスの提供を開始。地域金融機関として培った「信頼関係」と「地域貢献」を軸に、副業人材を主とした地域に縁のある人材をリスト化し、地域企業へ繋いでいる。「地域のため」という共通した思いを持つ地域金融機関、地域企業、地域人材が三位一体となっており、地域を起点とした取組みを行うことで、地域企業の課題解決のみならず、地域の活性化にも結びついている。

3. 当該モデルの実現に向けた方策

当該モデルを通じて、幅広い人材支援を行うためには、人材仲介だけでなく、組織改革、人事管理、人材育成など「ヒト」にかかるソリューションの重要性と有効性を熟知し、地域企業の経営課題解決に加えて、地域企業の抱える人材支援ニーズにも寄り添うことが重要です。



方向性の検討

地域企業の本質的な人材ニーズを捉え、他の民間人材会社やコンサルティングファームでは支援の難しい領域を理解し、自社として担うべき人材支援のあり方や差別化ポイントを詳細に吟味しましょう。



人材支援推進部署の設置

牽引役となる人材支援の推進部署は、上がってきた人材ニーズに応じて、適切な人材支援を提案することが求められます。具体的には、以下のような役割を担うことになります。

- 関係各所へ差別化ポイントを説明する
- 営業店から連携される情報から地域企業の人材支援ニーズを把握する
- 具体的な人材支援メニューを提案できる など



人材支援の強化

地域企業に対して、幅広い人材支援ニーズに対応できるように、支援内容について内製化できるものと、そうでないものをふるい分けすることが重要です。特に、他の人材仲介サービスとの差別化に繋がるものは、可能な限り、内製化を前提に進めることがよいでしょう。



「ヒト」にかかる付加価値提供の仕組み構築

よりの確な人材マッチングを行い、地域企業の経営課題解決等に繋がる付加価値を提供するためには、営業店からトスアップされる人材仲介・支援のニーズから、真の「ヒト」にかかる課題を導き、組織改革、人事管理、人材育成などといったあらゆるソリューションから、適切なものを提示することが重要です。この際、営業店において、目下の人手不足等の短期的な課題を解決するニーズだけでなく、企業の本質的な経営課題とその解決を見据えた幅広い人材支援ニーズの発見・抽出に繋がる情報を獲得する必要があります。そのためには、経営者との対話から経営課題抽出、人材ニーズの具体化のみならず、その背景にある企業としての人事政策について把握することも重要となります。その結果、単に人材支援を提供できるようになるだけでなく、融資取引に関わる対話だけではなかなか把握できない深さで事業性を理解する機会にもなり得ます。こうした観点からも、企業の抱える「ヒト」にまつわる課題がどういったものか、把握し解決するためのノウハウや事例の蓄積は有用です。

Tips

地域金融機関Hにおける仕組み上の工夫



【地場事業者との連携を通じた人材ソリューションの拡充】

地域社会全体の課題解決も見据えた幅広い人材ニーズに対応するソリューションの提供を行うために、業種・業態を限定せず「ヒト」に関するサービスを提供する事業者との業務提携を図っている。提携によって求職者へのリスキリング等を実施することで、地域が求める人材を育成し、ソリューションの幅を広げようとしている。なお、地域における人材マーケットを広げるべく、事業者との業務提携を検討する際には、地場事業者を優先的に選んでいる。

Tips

地域金融機関Iにおける仕組み上の工夫



【人材紹介担当者による丁寧な人材支援】

人材紹介担当者は、企業にかかわる人材支援ニーズに対し、求人对応、求職者対応に加え、人事制度の見直し、求職者の定着支援に資する職場環境にかかる助言などといった、その他人材支援にかかわる取組みを一気通貫で対応することで、地域企業の満足度を高めている。特に、両手型で人材紹介を行う場合は、人材紹介担当者自らが求職者をスカウトすることで、地域企業の実情や経営者との相性に沿った丁寧な人材紹介を行っている。

「組織横断」型

「組織横断」型で想定される地域金融機関のイメージと推進ポイント、実現に向けた方策等について説明します。

1. 想定される地域金融機関のイメージ

以下に挙げられるような地域金融機関が想定されます。



地域企業の経営課題解決を
ワンストップサービスで行いたい



事業者支援を組織横断的に取り組みたい



他部署と連携しながら、経営人材仲介を推進したい

など

Tips

地域金融機関Jにおける取組事例



【複数のコンサルティングをワンストップで提供】

ビジネス環境が多様な形でスピード感を持って変化する中で、DXやSDGsの推進等、地域企業が対応を迫られる新たな経営課題へのソリューションの領域は、行内における一つの担当部署に収まらないことが多く、組織横断での取組みが不可欠となる。J機関では、営業店が地域企業との対話の中で、本質的な経営課題を抽出することにより、人材紹介、ビジネスコンサルティング、ビジネスマッチング（販路開拓、経費削減など）、教育支援といったグループ会社および外部提携先も含めた組織横断でのソリューションサービスが提供可能となり、多角的な視点からの提案とワンストップの支援が実現できている。

2. 当該モデルの推進上のポイント

地域企業の抱える経営課題の解決に際して、各部署やグループ企業による有機的な取組みを促すためには、横断的な組織を組成し、連携の具体化や改善と、渉外担当者や各部門における推進担当者のインセンティブづけを図っていくことが重要です。

Point 01

横断的組織の組成

地域企業の経営課題に全方位的に対応するためには、各部署やグループ企業に点在する機能や人材を一元化し、各々が持つ専門知識やノウハウを結集することで、効率よく経営課題解決の支援にあたる組織を組成することが重要です。情報やノウハウの集積、サポート体制の確立、ワークフローの管理などを、横断的組織が一元的に行うことで、部署・グループ企業間の連携が円滑に推進されることとなります。

Point 02

連携の具体化と改善

各部署やグループ企業の持つ支援機能の掛け合わせを通じて、地域企業への付加価値提供を促すためには、関係者が、連携による取組みの具体的なイメージを持つことが重要です。そのためには、連携による優良事例の共有を行うとともに、構築した連携体制が形骸化しないように、各支援機能の見直しや改廃といった継続的な取組みが効果的です。

Point 03

連携に対するインセンティブづけ

よりよい共創関係を築くためには、各部署やグループ企業が、連携に賛同し、自発的に参画することが重要です。そのためには、支援内容や知見の掛け合わせによる新たなソリューションの創出といった対顧客目線での成功体験に加え、社内における目標達成等の具体的なメリットを各参加者が享受する必要があるほか、業績評価のあり方も含めた社内制度の見直しも検討が求められます。

Tips

地域金融機関Kにおける推進内容



【ソリューション毎にチームを設けないことによる、ワンストップ支援の実現】

K機関の営業統括本部は横断的組織として、地域企業からのニーズが高いDX、カーボンニュートラルを担当する部署や人材仲介、事業承継、補助金支援を担当する部署を包含し、ソリューション毎にチームを設けない体制を構築している。その営業統括本部の担当者は、原則、複数のチームを兼務しているため、担当する企業の悩みやニーズに対し、営業統括本部の持つソリューションを組み合わせて解決に導くことができている。なお、顧客が目指している事業展開の方向性を予め決めた上で、そこに繋がるように支援を行うといった、「バックキャスト方式」を採用することで、対顧客目線での成功体験を積むことができることも、強みの1つである。

3. 当該モデルの実現に向けた方策

当該モデルを通じて、こうした横断的な取組みを整えるためには、他の部署やグループ企業の持つ支援機能を棚卸しした上で、各支援機能を掛け合わせることで、個々のソリューションでは出せない付加価値を創出することができるのか、吟味することが重要です。



方向性の検討

地域企業の抱える様々な経営課題に対して、各部署やグループ企業が、いかなる支援を行い、いかなる付加価値を創出してきたのかについての棚卸しが必要となります。その中で、各支援機能の強みや特徴を詳らかに捉え、グループ全体としての課題解決支援の方向性を決めましょう。



プロジェクトチームの 設置

連携を加速させるため、複数のソリューションを持つ横断的組織を設置することが有効です。以下のような役割を担うことになります。

- 知識やノウハウを収集・整理し、適切な掛け合わせや支援体制を確立する
- 他部門・グループ企業との交流や業務知識の蓄積を通じて、イノベーション促進を図る
- 各部門・グループ企業へのフィードバックを通じて、支援内容の見直しを促すなど



掛け合わせ(コラボレーション)の 促進と 情報共有体制の見直し

部門間、あるいは、グループ間で過去に支援機能を掛け合わせた機会を棚卸しし、単独ではなし得ない支援メニューやサービスを十分に理解しましょう。また、特に、連携が上手く行ったものについては、キーパーソンや成功要因を明らかにし、優良事例化することも大切です。情報共有が促進されることで、組織間でのコミュニケーション活性化が促され、支援機能の掛け合わせによるよりよいサービスの創出が期待されます。なお、有効かつタイムリーな情報連携を可能とするためには、連携すべき情報の精査や連携方法の見直しなどを行うことも必要です。なお、横断的組織の配置はあくまで支援メニューの有機的連携を期待したものになります。配置した人員のリソースを顧みないで、新たな支援メニューだけを追加していくと、本来の実力が発揮できないことになります。このための人材育成・確保が伴うことが不可欠です。



ソリューション 志向

地域企業を取り巻く環境の変化に即応するためには、常に、各部門・グループ企業の持つ支援メニューやサービスの見直しを図っていくことが重要です。顧客である地域企業が置かれている事業環境や地域社会の課題といった、当該企業の立場にたって考察することに加え、付加価値を見出せるソリューションを常に用意することが求められます。なお、内製化することで、ソリューションが限定的にならないよう、適宜外部連携を意識することも重要です。

Tips

地域金融機関Lにおける仕組み上の工夫



【グループ全体でのDX推進】

地域企業のDX推進に向けた支援をグループ全体で行うため、本部DX担当部署を設置し、営業店から企業へのサービス提供までの一連の流れがグループ全体で統括される組織運営を行っている。役割分担として、本部DX担当部署は行内外のDX推進にかかる戦略の策定や組織構成や行内の体制変更、リソース配分の検討等を担い、営業統括部署では、ビジネスマッチングや企業へのDX推進支援サービスの提案や提供等を行っている。また、営業統括部署では、L機関単独で取り扱う商品の案内に加え、自機関の商品がニーズと合わない場合には、グループ内の人材紹介担当子会社と連携し、ビジネスマッチングの一環としてDX関連ベンダーを紹介している。こうした組織横断的な取組みにより、営業店による企業との対話で挙げたDXによる課題解決のみならず、DX推進支援の案件から人材ニーズを抽出して紹介に繋げるといった双方向のアプローチが可能となり、幅広いソリューション提案を実現できている。

前章までで代表的な3つのモデル(「地域連携」型、「人材支援」型、「組織横断」型)を紹介しましたが、その推進にあたっては、自機関ならではの経営人材仲介や事業者支援のあり方を検討した上で、担当者の育成や教育の方針を策定することが重要です。

ここでは、地域金融機関へのヒアリング等を通じて、全モデルに共通すると思われるスキルを経営人材仲介の実施フローに従い整理しました。

なお、以下に整理したスキルが必ずしも必要であるわけではありません。自機関の育成や教育の方針に従い、自機関の推進担当者や渉外担当者にとって必要スキルは何かを検討する際の参考とさせていただきます。



課題抽出

経営者との対話力

- 経営者の置かれた状況に対する理解
- 適切な質問や投げかけを通じた本音を引き出す力
- 経営者のビジョンや地域企業のビジネスモデルに対する理解による潜在的な課題を引き出す力

企業診断スキル

- 事業性評価を起点とした経営課題の詳細把握
- 独自のフレームワークを用いた経営分析
- ビジネスモデルや経営戦略への理解

情報感度

- 地域の実情や地域企業の抱える経営課題の動向や変化に対する興味関心
- 地域企業にプラスとなる幅広い情報の収集

組織間 コミュニケーション

- 横断的な取組みに向けた多くの関係者の巻き込み
- 各部門・グループ企業に加え、外部組織の特徴や価値観に精通



人材ニーズの 具体化

人材・組織への理解

- 地域企業の経営者との対話を通じた人材や組織にかかる現場目線での情報収集
- 地域企業の組織図の作成と活用による役割分担や人間関係の理解

人材分野の専門性

- 民間人材会社や人事コンサルファーム等の持つ支援内容のこまめな情報収集
- 様々な人材関連施策や育成施策への精通
- イベント・シンポジウム等への参加を通じた知見獲得



人材マッチング

人材を通じた
課題解決スキル

- 経営課題や人的課題への精通
- 適切な人材ソリューションの提供
- 競合他社との差別化ポイントの特定と提案



フォローアップ

定着支援スキル

- マッチング人材の定着状況やパフォーマンスへの注意と活躍支援
- 求職者の目線による地域企業の潜在的な人的課題の発見

モニタリングスキル

- 業務進捗・課題解決状況の把握
- ボトルネックの解消に寄与する方策の提案
- 更なる課題解決の推進



事業者支援

経営分野の専門性

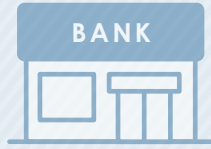
- 地域企業の抱える経営課題の動向や変化に対する付加価値の高い支援メニューやサービスの提供
- 業界・分野の専門性の醸成と確立
- 他部門・グループ企業との協力関係の確立

課題解決スキル

- 各部門・グループ企業の支援メニューやサービスの掛け合わせによる複雑な課題の解決
- 横断的な取組みへの積極的な参画
- 実践経験によるスキルの幅の拡充

Tips

地域金融機関Mにおける取組みの工夫



【座学とケース検討を通じた、事業者支援スキルの向上】

営業店に在籍する中堅行員を対象とした、座学とケース検討を通じた、企業の課題解決にかかる勉強会を年10回実施している。1回の勉強会の内容としては、前半で、業務提携先の専門家から支援メニューを学ぶ座学を行い、後半では、参加者が担当している取引先企業の抱える課題解決支援について、グループワークにて検討を行うケース検討を実施している。

Tips

地域金融機関Nにおける取組みの工夫



【表彰制度を通じた、人材を介した課題解決支援の理解浸透】

人材を介した課題解決支援を銀行グループ全体で後押しできるように、ひととき光る人材マッチングや課題解決支援事例を経営層自らが詳細内容を把握した上で表彰し、全職員向けに優良事例として紹介している。これにより、他店の担当者がそのノウハウを取り入れることができ、社員全体にスキルが積みあがっている。また、これまで実施していた業績表彰を止めることで、全社として顧客との共感に焦点を当てた取組みに注力する方向性を社員に示している。

Tips

地域金融機関Oにおける取組みの工夫



【ライセンス取得による専門性向上、研修による事業性評価スキルの向上】

中小企業診断士やFPの資格を始めとした、企業の課題解決支援に資する資格の取得を推進し、担当者の専門性を磨くことで、銀行関連業務に限定しないソリューション提案等の付加価値を創出できると同時に、顧客からの専門知識に対する信頼にも繋がっている。また、金融支援のためのリスク評価と本業支援のための事業性評価を分けた上で、後者を通じて得られる顧客の潜在ニーズを捉えた多面的な提案スキルに重点を置き、専門部署が主体となって重要性を啓蒙するとともに、スキル向上のための研修を実施している。

前章まで、地域金融機関による経営人材仲介を通じた事業者支援のあり方や方向性について触れてきました。最近では、ミスマッチを防ぐために、求職者に対するリスキングを施した上で人材仲介を行うなど、人材仲介に留まらない事業者支援の方法を検討する地域金融機関が出てきています。地域企業に対する経営人材仲介や事業者支援の発展形として、参考とされてください。

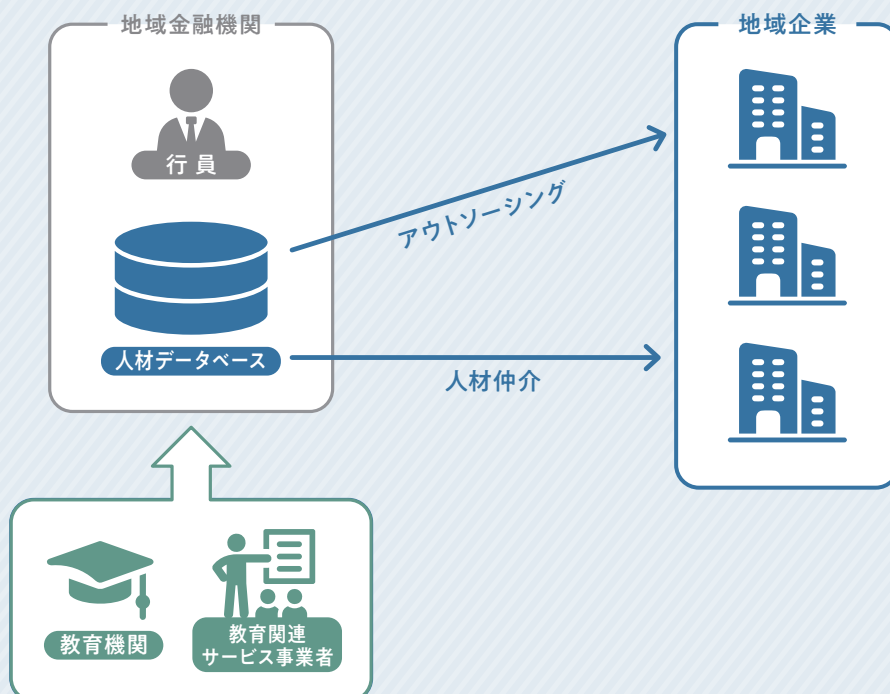
Tips

地域金融機関Pにおける先進的な取組み

【求職者・行員へのリスキングによる、あらゆる人材ニーズへの対応】

P機関は、地域企業の幅広い人材ニーズに対応するため、経営人材だけでなく、ミドルや若手といった人材仲介も行っている。その中で、地域企業の様々な人材ニーズへ対応できるように、求職者や行員へリスキングを施した上で、人材確保支援を行う取組みを進めている。

具体的には、P機関の保有する人材データベースに登録された求職者や行員へ、経理・財務やDXなどの専門スキルやメンタリングなどのマインドに関するリスキングを施した上で、人材仲介をする場合と、P機関自身が当該人材を受け入れ、アウトソーシングの形で送り出す場合の2つの選択肢がある。リスキング内容は、自機関で内製化するものだけでなく、大学等の教育機関や民間教育サービスと連携し、地域企業のニーズに沿った内容を検討している。求職者や行員の中には、育児や介護等を理由に休職を余儀なくされる場合も少なくないため、こうしたサービスは、有効な手段となっている。



Tips

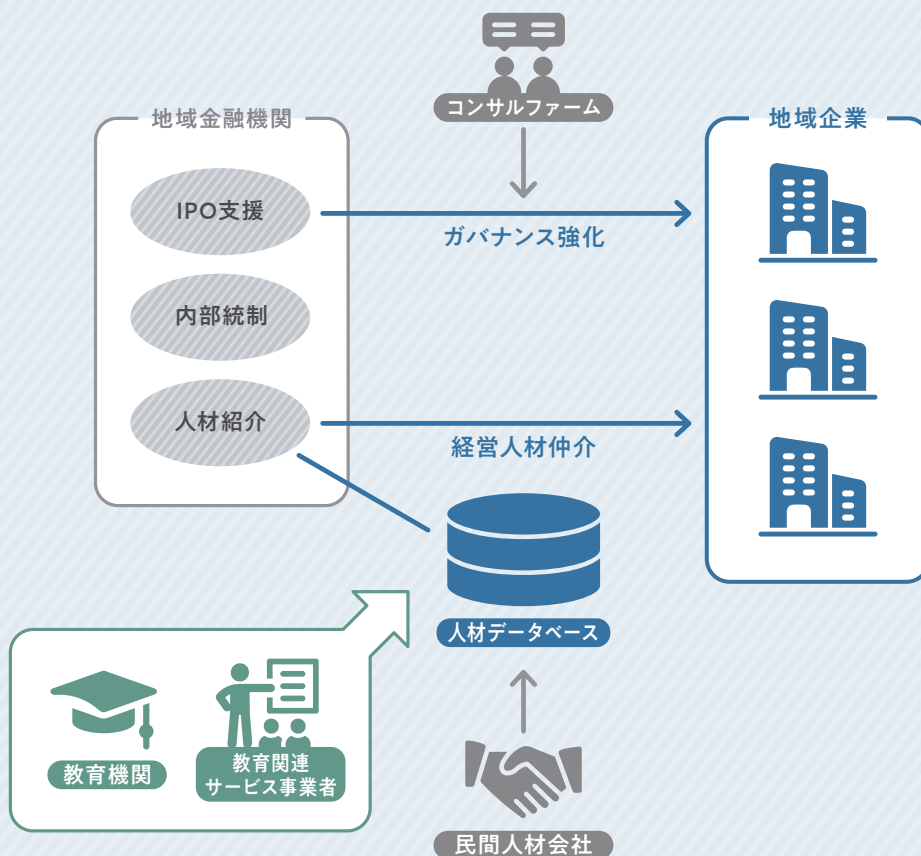
地域金融機関Qにおける先進的な取組み



【ガバナンスコンサルから役員人材マッチングまでのワンストップ支援】

コーポレートガバナンス・コードの改訂により、社外取締役を中心とした経営人材の多様性・独立性の確保が注目を集めている。Q機関ではワンストップで、ガバナンス強化や経営人材仲介までを行う取組みを進めている。

具体的には、ガバナンス強化を得意とするコンサルファームと業務提携を通じて、従来のIPO支援や内部統制に加え、コーポレートガバナンス体制整備、取締役会の実効性評価など、より幅広いガバナンス強化支援を行うことに加え、役員候補人材を多く保有する民間人材会社R社と業務提携し、社外取締役などの経営人材仲介にも注力する。なお、R社は、教育機関や教育関連サービス事業者と連携し、役員人材向けのリスクリングコンテンツを提供しており、市場には未だ少ない役員候補人材の確保にも注力している。



おわりに

本書の作成に際して、経営人材仲介やその目的に位置づけられる事業者支援のあり方や方向性について、地域金融機関への実態調査を通じ、代表的な3つのモデル（「地域連携」型、「人材支援」型、「組織横断」型）を導きました。その上で、各モデルにおける推進上のポイントや実現に向けた方策に加え、推進担当者や渉外担当者にかかる育成や教育の方策まで、意欲的に取り組む地域金融機関の具体的な事例を交えて、分かりやすく取りまとめました。

地域企業を取り巻く環境が変化する中で、地域金融機関による経営人材仲介や事業者支援のあり方は、変革期に差し掛かっており、その後押しを行う上でも、本書が今後の方策や方向性を検討する一助になることを心から願っております。

地域金融機関等による人材仲介を通じた事業者支援の高度化に関する研究会
有識者名簿

	氏名(敬称略・五十音順)	所属/役職(令和5年3月時点)
	荒井 太一	森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士
	宇佐川 邦子	株式会社リクルート ジョブリサーチセンター(JBRC) センター長 株式会社山口銀行 社外取締役
	黒川 幹生	滋賀県プロフェッショナル人材戦略拠点 マネージャー
	森門 教尊	株式会社博報堂コンサルティング パートナー
座長	家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授

金融庁委託事業

地域金融機関等による人材仲介を通じた
事業者支援の高度化にかかる委託事業

企画・制作

PwC コンサルティング合同会社

【著作権について】

本書に関して著作権は、金融庁が有しています。
本書の内容については、転載・複製を行うことができます。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、あらかじめ
金融庁 監督局総務課 人材マッチング推進室までご相談ください。