

令和4年度
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
事業報告書

令和5年3月
PwC コンサルティング合同会社

目次

1	報告書の要旨	2
(1)	事業実施概要	2
(2)	事業成果	2
2	事業実施内容	4
(1)	人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する情報の公表等	4
①	特設ウェブページの制作	4
②	周知・広報ツールの作成	6
③	人財コンシェルジュ窓口の開設	7
(2)	人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けた調査・分析業務	8
①	実態把握	8
②	研究会の開催・運営	11
③	公募	12
④	実現・拡大に向けた調査・分析	15

1 報告書の要旨

(1) 事業実施概要

本事業では、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を図るために、以下を実施した。

- (1) 人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する情報の公表等
 - ① 特設ウェブページの制作
 - ② 周知・広報ツールの作成
 - ③ 人財コンシェルジュ窓口の開設
- (2) 人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けた調査・分析業務
 - ① 実態把握
 - ② 研究会の開催・運営
 - ③ 公募
 - ④ 実現・拡大に向けた調査・分析

(2) 事業成果

(1) 人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する情報の公表等

① 特設ウェブページの制作

金融庁ウェブサイト上に、地域金融機関等の人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する情報を掲載する特設ウェブページ(「地域金融機関による人材仲介 特設サイト(人財コンシェルジュ)」)を開設した。独立的な外観を有し、「HOME」、「政府における取組」、「人財コンシェルジュ窓口」、「参考資料等」のページ構成の中で、地域金融機関等による人材仲介に参考となる関係省庁の関連施策の概要及びサイトへのリンクや、地域金融機関による人材ビジネスの取組状況(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」を基にした情報等)のコンテンツの掲載を行った。

② 周知・広報ツールの作成

地域金融機関等の人材仲介にかかる取組の認知度・理解度を高め、人材仲介ビジネスへの新規参入促進と既存事業強化を図ることを主眼に、地域企業による人材仲介サービスの利用促進、大企業による金融庁「地域企業経営人材マッチング促進事業」等をはじめとした人材仲介事業への送出企業としての関与を促すことにも活用可能な周知・広報ツールを作成、提供した。

③ 人財コンシェルジュ窓口の開設

上記①にて開設した特設ウェブサイト上に、地域金融機関等からの問い合わせを受け付ける「人財コンシェルジュ窓口」を開設した。

(2) 人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けた調査・分析業務

① 実態把握

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資する取組事例や実施に向けた課題等について実態把握を行うため、アンケート調査を通じて、地域金融機関等による人材仲介を通じた事業者支援の取組における現状・課題等の把握や、取組の高度化に向けた課題・今後の方針等を収集した。

② 研究会の開催・運営

本事業全体の実施方針の検討から事業実施結果の効果検証までの各プロセスにおいて幅広い知見を取り入れるため、有識者や実務者計5名を委員とする本事業にかかる研究会を1回2時間程度、計3回実施した。第1回では全体の方針等について検討し、第2回及び第3回で、実態把握、公募、実現・拡大に向けた調査・分析の実施に当たり各委員の視点から意見をいただき、人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けた調査・分析業務に反映させた。

③ 公募

人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する新たなビジネスアイデアを公募用特設サイト上で募集した。公募資料及び説明動画を同サイト上に掲載・配信し、必要に応じて個別説明を実施した上で、アイデアを募った結果、計4社5アイデアの応募を受け付けた。また、応募されたアイデアの磨き上げとして、弊社と応募者の直接の意見交換や文書によるコメントの提示を実施するとともに、上記②の研究会委員から各アイデアの応募者に対する事業化に向けた助言等を行う意見交換会を実施した。なお、フォローアップとして、応募者にて弊社や委員からのコメントを踏まえたアイデアの整理・修正を行った。

④ 実現・拡大に向けた調査・分析

①～③までの業務を通じて得られた意見や助言等を基に、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向け、関係者へのヒアリング、現状調査・分析、課題の特定等を行った。また、①実態

調査におけるアンケート結果やリサーチ等を踏まえ、地域金融機関へ個別ヒアリングを実施した。これらの本事業における活動を通じて得られた示唆等を踏まえ、地域金融機関が人材仲介を通じた事業者支援の高度化に取り組む際に参考となる文書として「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)を取りまとめた。

2 事業実施内容

(1) 人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する情報の公表等

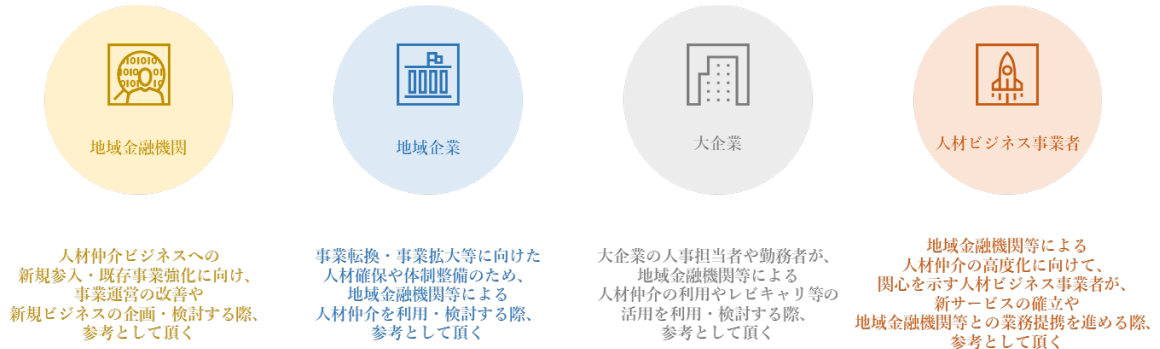
① 特設ウェブページの制作

金融庁ウェブサイト上に、閲覧者として地域金融機関を中心に地域企業、大企業、人材ビジネス事業者を想定した独立した特設ウェブサイトを開設した。

【URL】

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/jinzai/index.html>

【想定されるサイト閲覧者】



【コンテンツ】

「HOME」(トップページ)

地域金融機関等による人材仲介を通じた事業者支援の現状、政府による後押し、本事業の概要、お知らせ欄を掲載。

「政府における取組」

金融庁「地域企業経営人材マッチング促進事業」、内閣府「プロフェッショナル人材事業」、同「先導的人材マッチング事業」の概要と関連サイトへのリンクを掲載。

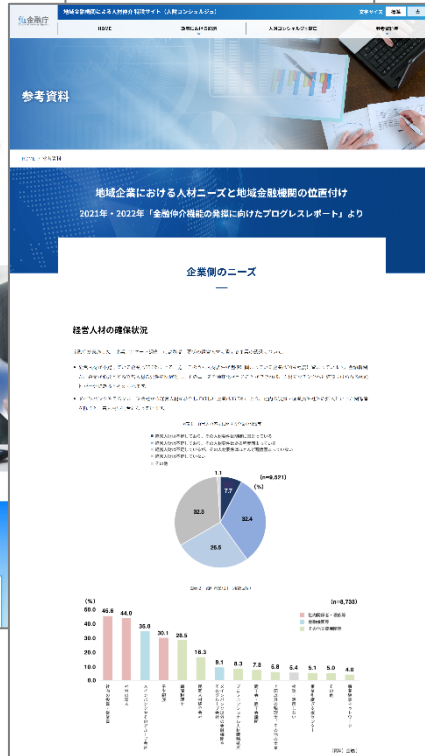
「人財コンシェルジュ窓口」

地域金融機関等が人材仲介を通じた事業者支援を進めるに当たっての相談や業法に関する照会、金融庁所管事業に関する照会を受け付ける「人財コンシェルジュ窓口」を設置。

「参考資料等」

地域企業における人材ニーズと地域金融機関の位置付けについて、2021年・2022年「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」を基にした情報を参考資料として掲載。地域金融機関等向けの「FAQ」ページ及び、他省庁等の関連施策のウェブサイトへのリンクと金融庁の関連資料へのリンクを掲載する「リンク集」ページを設置。

【サイトイメージ】



② 周知・広報ツールの作成

地域金融機関等の人材仲介にかかる取組の認知度・理解度を高め、人材仲介ビジネスへの新規参入促進と既存事業強化を図ることを主眼に、地域企業による人材仲介サービスの利用促進、大企業による金融庁「地域企業経営人材マッチング促進事業」等をはじめとした人材仲介事業への送出企業としての関与を促すことにも活用可能な、以下の周知・広報ツールを作成、提供した。

主な対象者	周知・広報ツール
人材仲介に新規参入したい 地域金融機関等	・金融庁所管事業や他省庁所管事業等を取りまとめたチラシ
既存の人材仲介事業の強化を 図りたい地域金融機関等	・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
	・地域金融機関等の人材仲介高度化に向けた講演資料
	・金融庁所管事業や他省庁所管事業等を取りまとめたチラシ

【金融庁所管事業や他省庁所管事業等を取りまとめたチラシ】

人材仲介にかかる様々な事業の全体像

前ページでご紹介した事業を、「主に事業をけん引する実施主体(縦軸)」「事業を通じて支援する対象(横軸)」という2つの軸で整理しました。

例えば、地域企業経営人材マッチング促進事業は、地域経済活性化支援機構(REVIC)が実施しているため、実施主体は「公的機関主体」、人材プラットフォームの構築やマインドセット・スキルセット醸成のための研修等を通じた大企業人材に対する活躍機会の提供に加え、当事業を通じて大企業人材を採用した地域企業に対する給付金の支給を行う事業であるため、支援対象は「人材支援」から部分的に「地域企業支援」と整理しています。

地域金融機関による 人材マッチング事業に関する 政府施策集

— 地域金融機関による人材仲介の高度化に向けて —

人材仲介にかかる事業のご紹介

金融庁 地域企業経営人材マッチング促進事業

大企業から地域の中堅・中小企業への人の流れを創出し、地域の中堅・中小企業の経営人材の確保を支援することにより、企業の経営革新・生産性を高め、地域経済を活性化することを目的とした事業

目的 地域の中堅・中小企業による経営人材確保を促すため、地域経済活性化支援機構(REVIC)が提供する人材プラットフォーム「REVICeeler(レビキール)」を活用し、経営人材に新たな就業の機会を創出した地域企業に対し、地域企業経営人材確保奨励金助成金を創設し、また、大企業人材の活用を通じて、地域企業経営人材に必要のマインドセット・スキルセットを醸成できるよう、研修を実施。

実施主体 国土交通省(大臣官庁) 国土交通省(地方支庁) 国土交通省(地方自治体) 国土交通省(民間)

実施対象 地域企業

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関する事業

地域企業を取り巻く経営人材確保支援の在り方が実質的に変化する中で、政府が進めてきた地域企業の経営課題解決のための人材確保支援にかかわらずの事業においても、地域金融機関が地域企業への人材仲介を主導する役割を担って、その役割強化を行うことを目的とした事業

目的 地域金融機関の人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けて、新サービスの構築や顧客サービスの強化に関するビジネスアイデアの公募、地域金融機関等による多様な人材の紹介やビジネスモデル構築に向けた様々な情報提供の提供等を実施。

実施主体 国土交通省(大臣官庁) 国土交通省(地方支庁) 国土交通省(地方自治体) 国土交通省(民間)

実施対象 地域企業

金融庁 プロフェッショナル人材事業

地域企業が、選定的な力を確保させ、成長することにより、地域経済に新たな付加価値を創出し、地方への新たな人の流れを生ま出すことを目的とした事業

目的 45歳府県がプロフェッショナル人材確保拠点(以下「プロ人材拠点」)を創設し、地域企業への人材確保を支援。創設拠間に連携しつつ、選定優良な地域企業に対し、経営情報の専任支援のプロフェッショナル人材の活用支援を行う。また、地域企業の経営者に対して、産業界から人材確保への関心を高めるための研修を実施しつつ、産業界が確保される企業を個別に訪問し、経営者に「取組の経緯」と新たな事業展開を促す。

実施主体 国土交通省(大臣官庁) 国土交通省(地方支庁) 国土交通省(地方自治体) 国土交通省(民間)

実施対象 地域企業

経済産業省 先導的人材マッチング事業

マッチングビジネスの早期市場化・自定化を図るとともに、地域企業の経営革新や経営課題解決に必要な専門人材の確保を通じて、地域企業の成長・定着化に貢献を創出した事業

目的 自発的に地域企業と結び、その経営課題解決に資する主体である地域金融機関等が、地域企業の経営革新や経営課題解決・分析し、職業紹介事業者等と連携し、マッチング支援を行うことにより、職業紹介事業者等と連携して人材マッチング事業の実施について、マッチングの成約率1件あたり、最大300万円の補助金が交付される。

実施主体 国土交通省(大臣官庁) 国土交通省(地方支庁) 国土交通省(地方自治体) 国土交通省(民間)

実施対象 地域企業

経済産業省 中核人材確保支援能力向上事業

地域において、より多くの経営課題解決が、地域企業の経営課題の早期化や人材確保の確保の能力向上に資することを、支援機関との連携により、地域企業への人材確保支援を行うことによることを目的とした事業

目的 地域に付いた経営課題解決の担い手として支援ネットワークの育成や中核人材確保支援の担い手として実働力の向上を促進する事業を通じて、実地現場における実働の活用を行うことにより、実地現場以外への普及のための取組「ノウハウ」効果等の活性化を支援。

実施主体 国土交通省(大臣官庁) 国土交通省(地方支庁) 国土交通省(地方自治体) 国土交通省(民間)

実施対象 地域企業

③ 人財コンシェルジュ窓口の開設

上記①のとおり、特設ウェブサイト上に、地域金融機関等が人材仲介を通じた事業者支援を進めるに当たっての相談や業法に関する照会、金融庁所管事業に関する照会等の問い合わせを受け付ける「人財コンシェルジュ窓口」を開設。人材仲介に関し、地域金融機関等が金融庁に直接問合せ可能な窓口が設置されたことで、地域金融機関等にとって取組に対する同庁のサポートが受けやすくなるとともに、同庁にとって、地域金融機関の人材仲介機能をさらに強化していくための今後のアプローチの検討に有益な材料が提供されることが期待される。

【人財コンシェルジュ窓口サイト】



(2) 人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けた調査・分析業務

① 実態把握

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資する取組事例や実施に向けた課題等について実態把握を行うため、I. アンケート調査を通じて、地域金融機関等による人材仲介を通じた事業者支援の取組における現状・課題等の把握や、取組の高度化に向けた課題、今後の方針等を収集した。

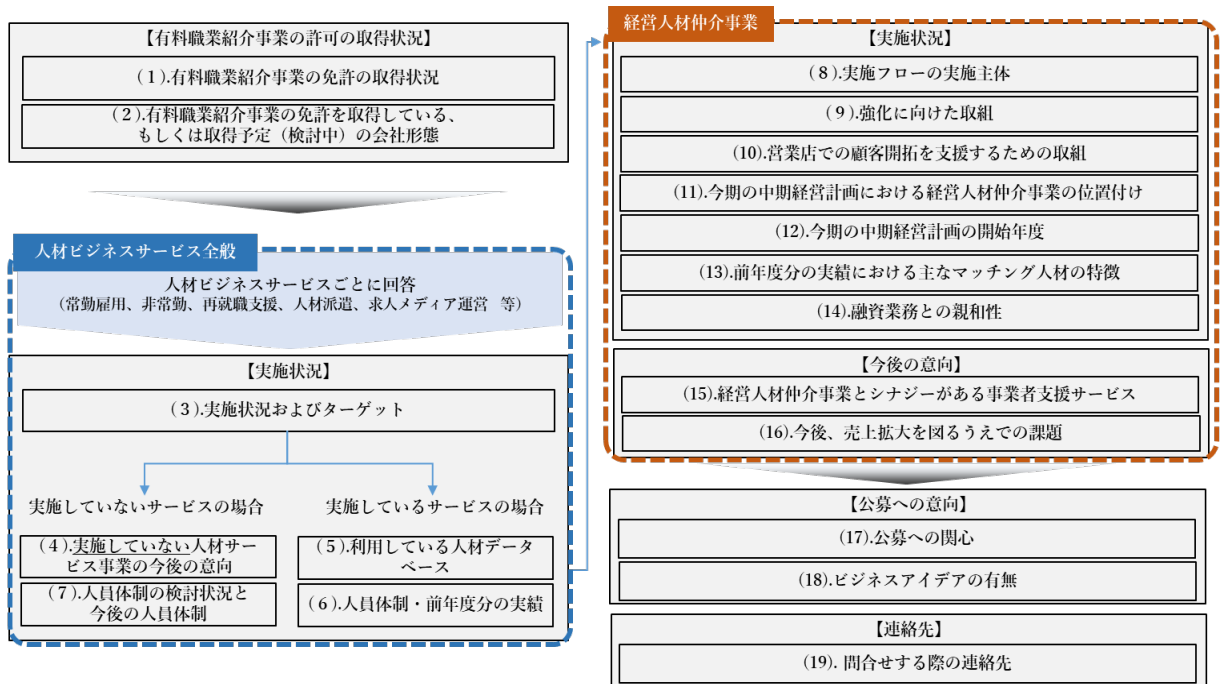
I. アンケート調査

・ 調査概要

目的	<ul style="list-style-type: none">人材仲介を通じた事業者支援の取組における現状・課題等を把握すること人材仲介を通じた事業者支援の取組の高度化に向けた示唆を得ること
対象 サンプル数	計100行 <ul style="list-style-type: none">地方銀行(62)第二地方銀行(37)その他の銀行(1)
回答者	地域銀行等に所属する人材事業の責任者、または担当者を想定
設問数	計19問 <ul style="list-style-type: none">有料職業紹介事業の許可の取得状況人材サービス事業の実施状況経営人材仲介事業の実施状況今後の経営人材仲介事業の方針公募への意向 等
調査期間	9月9日～10月24日
方法	web調査 ※回答用フォームのURLを掲載したメールを送付 ※URLにアクセスできない場合は、別途Word形式調査票を送付

調査票の構成

本調査では、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向けた取組を、「人材ビジネスサービス※1 全般」「経営人材仲介事業※2」ごとに分け、詳らかにすることを目的に調査票(別添1)を構成した。



※1 人材ビジネスサービスとは、この場合、人材紹介、人材派遣、人材育成等、企業の経営資源としての人材に焦点を当てた事業を指すこととする
 ※2 経営人材仲介事業とは、経営課題の解決のためのハイレベル人材を対象とした人材サービス事業を指すこととする

調査結果(サマリー)

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について、現状把握を行った。その結果、以下の点をはじめとした地域銀行における人材サービス事業の実態がみられた。なお、結果の詳細は、別添2～4のとおり。

(人材サービスの取組状況)

- 有料職業紹介事業自体は、常勤、非常勤問わず、多くの地域銀行で取り組まれており、一般化している
- 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る
- 一方で、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る
- また、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る

(マッチング人材)

- マッチングした人材の移動に焦点を当てると、成約の大半が県内での移動ということもあり、地域銀行の人材マッチングにかかる商圏が狭いことが窺える
- また、経理・財務や営業・販売・セールスの成約割合が高いことから、地域銀行が行うビジネスとの親和性が窺われる職種でのマッチングが多い

(経営人材仲介事業の要点)

- 経営人材仲介事業のマッチングフローを見ると、顧客開拓、課題抽出、モニタリングは、営業店が主体で行っており、他方で、人材ニーズの具体化、人材マッチング、定着支援については、人材紹

介にかかる専門性が求められることから、有料職業紹介事業の許可を持つ本部の専門部署又は銀行子会社が担当している

- ▶ また、成約実績の多い地域銀行ほど、営業店向けに様々な顧客開拓支援策を講じており、成約を上げるためには、如何にして営業店の底上げを図るかが、重要である

② 研究会の開催・運営

I. 目的

本事業全体の実施方針の検討から事業実施結果の効果検証までの各プロセスにおいて幅広い知見を取り入れるため、有識者や実務者計5名を委員とする本事業にかかる研究会を1回2時間程度、計3回実施した。第1回では全体の方針等について検討し、第2回及び第3回で、実態把握、公募、実現・拡大に向けた調査・分析の実施や、本事業における活動を通じて得られた示唆等を踏まえ、地域金融機関が人材仲介を通じた事業者支援の高度化に取り組む際に参考となる文書として取りまとめる「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)(以下「プレイブック」という。)の作成に対して各委員の視点から意見をいただき、人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けた調査・分析業務に反映させた。

II. 開催日程と主な議題等

開催日	会議名称	主な議題
令和4年 7月25日	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(第1回)	<ul style="list-style-type: none">調査・分析にかかる実施方針実態把握の調査方法公募の周知方法
令和4年 12月9日	同(第2回)	<ul style="list-style-type: none">実態把握の結果公募の応募状況アイデア磨き上げの進め方プレイブック(骨子案)
令和5年 2月14日	同(第3回)	<ul style="list-style-type: none">アイデア磨き上げの結果プレイブック(案)

なお、本年度は新型コロナウイルス感染症の状況等に鑑み、全開催回をオンラインにて実施した。

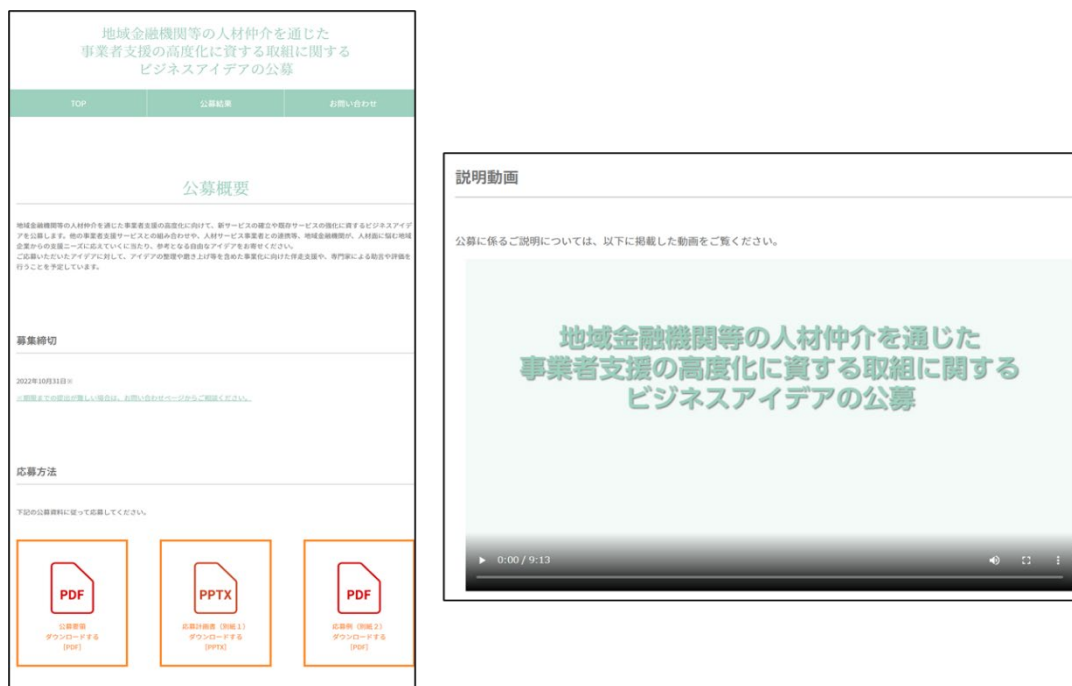
③ 公募

人材仲介を通じた事業者支援の高度化に資する新たなビジネスアイデアを公募用特設サイト上で募集した。公募資料(公募要領、応募計画書、応募例)及び説明動画を同サイト上に掲載・配信し、必要に応じて個別説明を実施した上で、アイデアを募った結果、計4社から5つのアイデアの応募を受け付けた。

I. 公募にかかる説明の実施

公募用特設ウェブサイトを作成した上で、説明動画及び資料を掲載し、地域金融機関、人材ビジネス事業者並びにその他事業者に対する公募の周知・説明を実施した。

【公募サイトイメージ】



【公募内容】

地域金融機関等の人材仲介を通じた事業者支援の高度化に向けて、新サービスの確立や既存サービスの強化に資するビジネスアイデアを募集。他の事業者支援サービスとの組み合わせや、人材サービス事業者との連携等、地域金融機関が、人材面に悩む地域企業からの支援ニーズに応じていくに当たり、参考となるアイデアを募った。アイデアに記載する要素の例は以下のとおり。

- ビジネスモデル: 収益を得る仕組み等
- ターゲット市場: 当該アイデアの想定顧客と市場規模や成長性等
- 競争優位のポイント: 当該アイデアの新規性、コスト優位性等
- ステークホルダー: 当該アイデア実現のため、巻き込むべき事業者等
- 短期事業プラン: 直近の収益見込みと投資リスク等

【対象機関】

- ・ 地域金融機関
- ・ 人材ビジネス事業者
- ・ その他事業者(シンクタンク、コンサルティング会社等)

【公募資料】

- ・ 公募要領(別添5)
- ・ 応募計画書(別添6)
- ・ 応募例(別添7)

II. 応募結果

上記のとおり公募を実施した結果、計4社5アイデアの応募を受け付けた。

III. ビジネスアイデアの磨き上げ

応募されたビジネスアイデアの磨き上げとして、応募者の要望に応じ、委託先事業者から仮フィードバックを行うとともに、委託先事業者としてのコメントや応募者がコメント頂きたい点を整理したうえで、上記②の研究会委員から直接各アイデアに対するコメントやアイデア実現に向けた示唆出しを行う意見交換会を応募者ごとに計4回実施した。

【磨き上げの進め方】

日程	11～12月		12月～1月		1～2月	
流れ	アイデアの精査	コメント案の作成	事前説明	意見交換	事業化に向けた整理	フォローアップ
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> 公募のあったアイデアの内容を精査する 	<ul style="list-style-type: none"> 精査されたアイデアの整理及びコメント案の作成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> アイデアに対する委託先事業者としてのコメントと応募者がコメント頂きたい点を伝える(事前にコメント案を送付) 意見交換の目的を説明する 	<ul style="list-style-type: none"> 応募者がアイデアおよび委員にコメント頂きたい点を説明する 委員にコメント頂きたい点について、応募者と委員が意見を交換 	<ul style="list-style-type: none"> 意見交換を踏まえ、事業化に向けた整理を行う(モデル構築に向けた提案等を実施) 	<ul style="list-style-type: none"> アイデア最終化に向けて応募者と委託先事業者が磨き上げの方向性の擦り合わせを行う 委員に応募者が最終化したアイデアを共有する
実施方法	書面 ヒアリング	書面	対面 (オンライン)	対面 (オンライン)	書面	書面 ヒアリング
実施者	委託先事業者	委託先事業者	委託先事業者/ 委員	地域金融機関等/委員	委託先事業者	委託先事業者/ 委員

応募者の要望に応じ、適時に弊社コンサルタントによるインタビュー・仮フィードバック(「壁打ち」)を行う

【意見交換会】

- ・ 開催日程
全てオンラインにて実施。

開催日	対象事業者
令和5年 1月 23 日	事業者 A
令和5年 1月 23 日	事業者 B
令和5年 1月 24 日	事業者 C
令和5年 1月 24 日	事業者 D

【磨き上げの結果(フォローアップ)】

応募者により、上記文書によるコメントや意見交換会、弊社との壁打ち等の磨き上げの結果(フォローアップ)として、当初応募のあったビジネスアイデアの事業化に向けた再整理(最終化)を実施し、ビジネスアイデアの取りまとめを行った。

④ 実現・拡大に向けた調査・分析

①～③までの業務を通じて得られた意見や助言等を基に、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向け、関係者へのヒアリング、現状調査・分析、課題の特定等を行った。また、①実態調査におけるアンケート結果やリサーチ等を踏まえ、地域金融機関へ個別ヒアリングを実施した。これらの本事業における活動を通じて得られた示唆等を踏まえ、地域金融機関が人材仲介を通じた事業者支援の高度化に取り組む際に参考となる文書として「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)(別添8)を取りまとめた。

I. ヒアリング

上記②実態調査におけるアンケートの回答結果等に基づき、「地域連携」型、「人材支援」型、「組織横断」型の3つの代表的なモデルに整理し、それぞれの類型に該当すると想定される地域金融機関を対象に、個別ヒアリングを実施した。

【主なヒアリング項目】

- ・ 取引先企業の経営課題や人材ニーズにかかる動向
- ・ 人材仲介事業を始めた背景・変遷
- ・ 推進部門／推進子会社における人員体制、役割分担、今後の方向性
- ・ 現在認識している推進上の課題と具体的な方策 等

II. 「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」の作成

上記までの本事業における活動を通じて得られた示唆等を踏まえ、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、地域金融機関にとって参考となるポイントを取りまとめ、紹介するものとして、周知・広報用ツールともなる文書を作成した。

なお、具体的な目次は下記の通り。

はじめに

1. 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
 2. 地域金融機関による経営人材仲介の現状
 3. 経営人材仲介を通じた事業者支援の方向性
 - (1) 「地域連携」型
 - ① 想定される地域金融機関のイメージ
 - ② 当該モデルの推進上のポイント
 - ③ 当該モデルの実現に向けた方策
 - (2) 「人材支援」型
 - ① 想定される地域金融機関のイメージ
 - ② 当該モデルの推進上のポイント
 - ③ 当該モデルの実現に向けた方策
 - (3) 「組織横断」型
 - ① 想定される地域金融機関のイメージ
 - ② 当該モデルの推進上のポイント
 - ③ 当該モデルの実現に向けた方策
 4. 推進担当者や渉外担当者にかかる育成や教育の方策
 5. 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
おわりに
-