



書評 家森信善編『地域金融機関による企業支援の新しい展開：事業性評価に基づく人材マッチングの可能性を探る』神戸大学出版会，2023年，259頁

柴田， 聡
沢田， 一仁
佐藤， 雄亮
堤， 太志

(Citation)

国民経済雑誌, 228(4):161-166

(Issue Date)

2024-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100492833>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100492833>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI

(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

家森信善 編

『地域金融機関による企業支援の新しい展開：
事業性評価に基づく人材マッチングの可能性を探る』

柴	田		聡
沢	田	一	仁
佐	藤	雄	亮
堤		太	志

国民経済雑誌 第228巻 第4号 抜刷

2024年12月

神戸大学経済経営学会

書 評

家森信善 編

『地域金融機関による企業支援の新しい展開：
事業性評価に基づく人材マッチングの可能性を探る』

神戸大学出版会，2023年，259頁

柴	田		聡 ^a
沢	田	一	仁 ^b
佐	藤	雄	亮 ^c
堤		太	志 ^d

1 は じ め に

本書は神戸大学経済経営研究所の教授で地域共創研究推進センター長の家森信善教授が中心となって編集し，刊行されたものである。家森教授は，金融システム論，地域金融，中小企業金融に係る研究の第一人者であり，金融審議会委員や金融経済教育推進機構運営委員長など多くの政府関係の役職も務められ，地域経済の再生・振興に関する様々な政策提言をされている。

本書は，地域金融機関による企業支援に深い知見がある家森教授らが中心となり，事業性評価に基づく人材マッチングの可能性について論じたものである。

具体的には，まず，最近の地域金融機関の人材マッチングの取組について，政府関係者・経営コンサルタント・地域金融機関担当者等による現状や課題についての分析が行われている。そのうえで，家森教授らが，企業が求める地域金融機関による人材支援のあり方について，企業アンケートに基づいた考察をしている。

本書のような地域金融機関による人材マッチングについて，総合的かつ体系的に分析された研究は他に類がなく，地域金融機関で企業支援に携わるすべての方に，是非手に取っていただきたい書籍である。

a (株)地域経済活性化支援機構，satoru.shibata@revic.co.jp

b (株)地域経済活性化支援機構地域企業人材部，kaduhito.sawada@revic.co.jp

c (株)地域経済活性化支援機構地域企業人材部，yusuke.sato@revic.co.jp

d (株)地域経済活性化支援機構地域企業人材部，taishi.tsutsumi@revic.co.jp

評者は、官民ファンドである株式会社地域経済活性化支援機構（略称 REVIC）において、「地域企業経営人材マッチング促進事業（通称：REVICareer）」の運営責任者を務めている。本事業は地域経済の活性化に向けて、①地域の中堅・中小企業の経営人材確保、②地域金融機関による人材マッチングの促進、③大企業人材のセカンドキャリア支援、を三位一体で推進する金融庁の政策事業である。

本稿では、本書のポイントを紹介するとともに、REVICareer を通じて得られた知見や経験に基づき、地域金融機関による人材マッチングのあり方について、個人的見解を述べていきたい。

2 地域金融機関が人材紹介業務を行う必要性と現状について（第1章～第3章）

本書によれば、地域の人口減少に伴う地域経済の衰退を危惧した政府は、2014年から「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において「地方創生」を志向しはじめた。同じくして金融庁は、金融機関に対しこれまでの収益重視の営業スタイルから「顧客本位の営業」への転換を促していく。これら一連の動きは、金融機関の経営活動が与える地域経済への影響が非常に大きいことを示している。政府は、地域金融機関を地方創生に向けた重要な役割を担う存在と位置付け、地域企業の課題に対し必要なソリューション機能を持たせるべく業務範囲規制の緩和を行い、その機能を拡充していった。こうした流れのなかで、2018年3月に、地域金融機関等において取引先企業に対する人材紹介業務が可能となった。

筆者の一人である笹尾一洋氏（内閣府（当時））は、金融機関にとって人材紹介業務は既存業務との親和性が高いと指摘している。その理由として、金融機関は、融資等の営業を通じて得た取引先の経営課題を基に、他の人材紹介会社よりも高い精度で人材の要件定義をすることが可能であり、かつ、このフローを普段の経営者等との面談のなかでスムーズに行うことができる点を挙げている。

そのうえで、地域に密着し企業の成長を支えてきた地域金融機関が、これまで扱ってきた企業の「カネ」の部分だけでなく、「ヒト」に関する課題も解決していくことは、合理的であり大きな社会的意義があると論じている。

しかしながら、家森教授が企業の経営者を対象に実施したアンケート調査では、企業経営者の約75%が、金融機関による人材紹介が可能になったことについて認知していないとの結果が示されている。

現状においては地域金融機関による人材紹介業務は顧客に十分に認知されているとはいえないと言えよう。評者自身も、地域金融機関による人材紹介はまだまだ発展途上段階にあり、一方でその取組は日本全国で着実に拡大してきていると考えている。

例えば、REVICareer の登録地域金融機関数をみても、2022年3月末は82機関だった

が、2024年8月末時点では133機関に増加している。

地域企業にとって「ヒト」に関する課題は年々増加しており、地域金融機関が人材紹介業務を通じて、積極的に事業者支援に取り組んでいくことが強く期待される場所である。

3 地域金融機関の人材紹介業務に関する取組（第4章～第7章）

本書では、人材紹介業に取組む地域金融機関のなかでも、特に先駆的な取組を行う3機関の事例を紹介している。

3.1 ひろぎんホールディングスの取組事例

ひろぎんホールディングスは、業務範囲規制の緩和後早い段階で人材紹介業務に着目した。同社は、これまでの営業活動において「取引先企業と解決すべき課題を共有し、実行・解決した時の効果もシミュレーションはしっかりできているが、最後のピース『責任者＝実行役』が埋まらないケースがしばしばあった」と振り返ったうえで、地域金融機関が課題解決に必要な人材を探索し、企業へ提案していくことの必要性を認識していた。そこで同社は、人材紹介業務に関するビジョンの策定や、ビジネスモデルの検討を1年間かけて実施し、組織内で参入の意義やグループ内連携の重要性等を共有したうえで人材紹介事業に参入した。現在ではグループ会社（ひろぎんヒューマンリソース）を中核とし、本部と営業店が連携した一体的な業務推進を図っている。

3.2 みなと銀行の取組事例

みなと銀行は、神戸市内に設置している「ビジネスプラザこうべ」において、人材紹介業務をはじめ、取引先の非金融面の悩みに関する相談を受け付けている。同行では「個社別協議シート」を作成し、取引先の事業性評価を実施したうえで、企業担当者が、各取引先の経営課題について、本部部署を交えてその解決手段を協議し提案している。この取組により、人材ソリューションを含め、企業の経営課題解決に向け一歩踏み込んだ提案が可能となっている。

3.3 信用金庫業界による人材支援と尼崎信用金庫の取組事例

筆者の一人である植田卓也氏（内閣官房（当時））は、人材マッチングのノウハウが不足しがちな信用金庫においては、人材紹介事業者やプロ拠点等の外部機関を有効に活用して、取引先の経営課題解決を図ることが現実的であると述べている。

そうした取組を行っている具体例として尼崎信用金庫が紹介されている。同金庫は、「取引先の真の課題は何か」に目を向けて、経営者の話のみならず、現場従業員の声も聴き、よ

り深いレベルで企業の課題を把握し、その課題解決に適した人材確保の提案を行っている。経営課題の把握に当たっては、外部機関である「公益財団法人ひょうご産業活性化センター」が運営する「ひょうご中小技術・経営力評価制度」を活用している。また、人材確保支援においても、内閣府の事業である「プロフェッショナル人材事業」や、民間の人材紹介業者など外部機関を積極的に活用している。

評者は、REVICareerの運用を通じ、人材紹介事業について先進的な取組を行っている地域金融機関には、次のような共通の特徴があると考えている。

一つ目は、事業性評価に基づき、企業の経営課題解決に即した人材要件の定義ができるノウハウ・スキルを持っていること。二つ目は、担当店が発掘してきた人材採用ニーズに対して、担当店と人材担当部署が案件化から成約、さらにフォローアップに至るまで一貫して連携・協力して進めていること。三つ目は、積極的に外部機関を活用していることである。

業務推進体制の構築を図るためには、人材担当部署のみならず、地域金融機関の組織全体で有機的連携が確保される必要がある。そのためには、経営者が人材紹介業の戦略的重要性を認識し、強いリーダーシップを発揮して、実効性ある取組を展開していかななくてはならない。現段階で、このような認識で取り組んでいる地域金融機関はまだ一部であるが、今後、日本全国に拡大していくことが期待される。

4 企業から見た人材紹介と地域金融機関の人材支援（第8章、第9章）

筆者の一人である亀井芳郎氏（兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点（当時））は、中小企業の人材の確保・育成がうまく進まない理由として、閉鎖的な人間関係や、トップダウン中心の意思決定による社内コミュニケーションの不活性を挙げている。そのうえで亀井氏は、組織内の潤滑油的役割として、外部人材の活用が有効である旨を述べている。

また、家森教授と熊本学園大学准教授の米田耕士氏は、企業経営者を対象にしたアンケートの調査結果から、以下のような傾向があると分析している。

- ①地域金融機関が日頃取引をしている中小企業の多くが、経営人材の採用ニーズを持っている。
- ②経営人材の採用ニーズは、自社に強みがあり、従業員数が多い企業の方が高い。
- ③融資を中心とした金融面の支援よりも、非金融面の支援を受けていると感じる企業の方が、金融機関からの人材紹介に対する期待度が高い。
- ④金融面と非金融面の両方において支援を受けていると感じる企業については、金融機関と関係性を強化することが自社にとってプラスになると考え、積極的に関係構築を図ろうとする様子が見えてくる。

家森教授らは、これらの分析結果から、取引先企業に対し人材紹介業を受け入れてもらう

ためには、地域金融機関が取引先企業の利益を第一に考えているという確信を企業側に持ってもらうことが必要だと指摘している。また、経営人材に関する相談は、経営の根幹にかかわる重大な事項であり、双方の信頼関係が必要であることから、金融機関が取引先企業のことを十分に理解し、顧客本位の業務運営を行っているかどうかのカギとなる旨を述べている。

評者は、REVICareer の運用を通じ、地域金融機関による人材確保支援においては、取引先の事業性評価や企業経営者との対話等を通じ、企業の経営課題を的確に把握したうえで、人材要件の定義、採用活動、さらには採用後のフォローアップまで、一貫した顧客本位のサポートが重要であると考えている。

実際、REVICareer を通じて経営人材を採用した企業からは、「日頃から付き合いがあり、自社のことをよく知る地域金融機関からの人材紹介は安心感がある」といった声も多数寄せられている。

このような地域企業の経営課題に即したきめ細かい人材確保支援は、一般的な人材紹介事業者では困難であり、地域金融機関ならではの付加価値の高い取組と言える。

5 最 後 に

地域金融機関による人材支援は、日本全国に着実に広がりつつあり、企業の経営課題解決や企業の成長に寄与した事例も数多く見られるようになっている。

REVICareer 事業の実績を見ても表 1 のように、急速に成長している。

表 1

	2022年 3 月末	2024年 8 月末
登録金融機関数	82	133
成 約 件 数	1	110
登 録 者 数	604	3,383

しかしながら、現状ではまだまだ「点」の状態であり、全国的な普及は今後の課題といえる。引き続き人材データベースの質量両面での充実を図りつつ、日本全国への「面」展開を目指していく必要がある。

そのためには、REVICareer の認知度向上にいっそう努め、人材マッチングを行う地域金融機関のみならず、求職者、求人企業双方のデータベース利用の拡充を図っていくことが欠かせない。特に、次の三つの取り組みを強化していく方針である。

第一に、登録者拡大に向けては、地域企業への転職意欲の高い個人登録者を中心に、SNS や企業説明会などを通じた周知・広報を強化していく。同時に、登録人材の多様化をさらに拡大していく。

第二に、地域金融機関から要望が強い、求職者情報や求人情報の公開拡大、データベース検索の利便性向上などを推進し、登録情報の質的充実を図る。

第三に、REVICareerに登録している地域金融機関を対象に、セミナーや個別支援等を通じた活用支援の取り組みをさらに強化する。今後は、地域銀行のみならず、協同組織金融機関との連携もさらに強化していく。

本事業を通じて整備された人材データベースは、地域金融機関にとっての重要な共通情報プラットフォームであり、その社会的価値をさらに高めていきたい。REVICareerはまだまだ発展途上であり、創生期から本格的な成長段階へのステージアップに向けて、全力を尽くして参りたい。