

# 地域金融機関による人材紹介

家森 信善

(神戸大学教授)

米田 耕士

(熊本学園大学准教授)

2018年に金融庁は監督指針を改定して、金融機関による人材紹介業務を解禁した。2021年5月の銀行法の改正によって、登録型人材派遣業務についても認められるようになった。この規制緩和の機会を利用して、多くの地域金融機関が人材紹介業務に参入をしている。たとえば、国の補助事業である先導的人材マッチング事業の採択金融機関は全都道府県に広がっており、全国で取り組みが進んでいる。中小企業の経営課題はさまざまであり、コロナ禍によって資金繰りの課題の重要性が一気に高まったものの、金融支援だけでは十分ではなく、人材面での支援が強く望まれている。日頃からの企業との付き合いによって企業の弱みや強みを十分に理解している地域金融機関なら、取引先企業の真の人材ニーズをしっかりと把握することができ、それに相応しい人材を紹介することが可能となる。適切な人材を紹介すれば、紹介先が発展し、新規資金需要が生まれ、本業である貸出にも好影響が期待できる。しかも、地域金融機関の場合、紹介した人材が採用されたあとも、継続的に関与することが可能なので、フォローアップに圧倒的な強みがある。ただし、企業としっかりと関係性が築けていない金融機関に対しては、企業は人材紹介業務の提供をあまり期待していない。人材紹介業務で企業を支援するためには、金融機関の基本である事業性評価の能力を高めることが重要なのである。単なる手数料目当てのビジネスにならないように、金融庁や社会の監視も重要である。

## 目次

- I 進む金融機関の業務範囲の規制緩和
- II 金融機関による人材紹介業務の規制緩和
- III 中小企業にとっての課題としての人材
- IV 事業性評価の能力と人材紹介業務——アンケート調査の紹介
- V むすび

## I 進む金融機関の業務範囲の規制緩和

銀行や信用金庫などの預金取り扱い金融機関には厳しい業務範囲規制が課せられている。銀行等

に業務範囲規制が課せられているのは、第1に銀行等が果たしている重要な機能（とくに支払決済機能）に対するリスクを抑制するためである。第2に、銀行業務と他の業務の間での利益相反が発生することが心配されるからでもある。第3に、銀行が資金の貸し手としての優越的な地位を濫用すると、他業において不公正な取引が行われることが心配されることもあげられる。

銀行や信用金庫に認められているのは、(1) 固有業務（①預金等の受入れ、②資金の貸付け・手形の割引、③為替取引）と、(2) 付随業務、および(3) 法定他業（銀行業務ではないが、銀行法で認め

表 1 銀行の本体の業務範囲規制の緩和

1981年	新銀行法制定
1998年	金融等デリバティブ
2003年	コンサルティング業務、ビジネスマッチング業務、M&Aに関する業務、事務受託業務【監督指針】
2004年	株式公開に係るアドバイス業務等、個人の財産形成に関する相談業務、電子マネーの発行業務【監督指針】
2008年	外国銀行代理、排出権取引に関する業務
2011年	ファイナンス・リース業務
2015年	イスラム金融に係る業務【監督指針】
2018年	人材紹介業務【監督指針】
2019年	保有情報の第三者提供業務

注：金融庁「金融審議会銀行制度等ワーキング提出資料」（2020年9月30日および10月21日）に基づいて著者作成。【監督指針】とあるのは、法律ではなく監督指針によって、その他の付随業務だと明確化されたことを示す。

られているもので、投資助言業務や有価証券関連業など）、である。付随業務は、銀行の固有業務に付随する業務で銀行の「本業」と位置づけられ、法律に列記されているもの（たとえば、債務保証、有価証券の売買、国債の引受け・募集の取扱い、デリバティブ取引など）と、「その他の付随業務」として監督指針に定められているものとがある。

しかし、こうした厳しい規制は上記に述べたような問題を予防する上では効果があったものの、経済の活性化にはマイナスとなっているとの認識が強まっていった。その結果として、表1に示したように、徐々に銀行の業務範囲の規制は緩和されてきた。2021年5月に成立した改正銀行法によって、一層の規制緩和が進むことになっている。

本稿では、地域金融機関による人材紹介業務の意義と課題について取り上げたい。

## II 金融機関による人材紹介業務の規制緩和

地域金融機関による人材紹介業務については次のような経緯で規制緩和が進んでいる。まず、2018年に金融庁は監督指針を改正して、銀行が人材紹介事業を「その他の付随業務」として実施することを認めた<sup>1)</sup>。ただし、「人材紹介業務については、職業安定法に基づく許可が必要であることに留意すること。また、その実施に当たっては、取引上の優越的地位を不当に利用することがないよう留意すること」と追記されており、優越的地位の濫用に十分な注意を払うことを求めている。そして、2021年5月の銀行法改正によって、従来の人材紹介業務に加えて、登録型人材派遣業

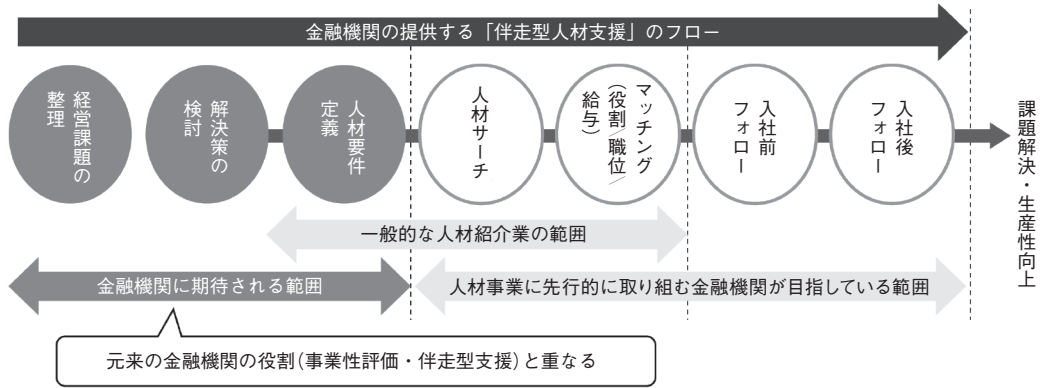
務についても銀行本体で実施することが可能になった。

こうした規制緩和を受けて、実際に業務に参入している金融機関も増えている。2020年3月時点では、地方銀行64行の内47行、第二地方銀行39行の内、13行が有料職業紹介事業の許認可を取得済みか取得申請中であった（日本人材機構2020）。そして、2021年2月時点では、地域銀行（地方銀行と第二地方銀行）100行のうち、有料職業紹介業の許可を受けているのが69行、許可の取得予定ありが16行、取得の予定なしが11行であった（金融庁2021）。具体的な好事例が新聞などで頻繁に報道されるようになってきている<sup>2)</sup>。

また、2020年度に初めて募集された国の「先導的人材マッチング事業」（地域金融機関等が地域企業のハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取組に対して補助金を交付）には、60の金融機関（グループを含む）が採択され、658件の人材マッチングが成立している。また、2021年度には81先が採択されており、2020年度と21年度をあわせると全都道府県で採択実績があることになった。

優れた人材を紹介して当該企業が成長し設備投資資金のニーズが生まれてくれば、貸出業務に好影響が出てくる。企業の事業の内容を良く理解して緊密な関係性を持っている地域金融機関なら、地域企業の人材問題に対して最適なソリューションを提供できると期待される。事業性評価がしつかりとできていれば、地域企業の欲しい人材が本当に当該企業の発展のために優先順位の高い人材なのかを見極めることもできるはずだからである。また、通常の人材紹介業者の場合は、紹介料を受け取るとそこで関係が終了するために、人材

図1 地域金融機関に期待される人材支援



出所：笹尾（2021）。

紹介後のフォローアップが難しいが、地域金融機関ならそれも可能である。このように、人材紹介業は地域金融機関の本来業務と親和性が高いと考えられる（図1）。

金融庁は、銀行等へのヒアリングを通じて、顧客ニーズに沿った人材紹介を行うためには、以下のことが重要であると指摘している<sup>3)</sup>。

- ・ 経営者等との深度ある対話を通じて、真の経営課題を抽出し、人材要件を明確にする
- ・ さまざまな求人ニーズに応えることができるよう人材プールを確保する
- ・ 求職者に対して（業務以外の面も含む）十分な情報提供を行う

### Ⅲ 中小企業にとっての課題としての人材

家森ほか（2021）は、2020年10月～11月に、中小企業経営者4500人に対する意識調査を実施した。その中で、コロナ禍前とコロナ禍後（2020年10月）のそれぞれにおける経営上の悩みごとを聞いてみた。その結果が表2である。

コロナ禍前の時期にもっとも多かった悩みごとは「顧客・販路の確保や開拓」であり、金融機関としても販路開拓などに協力することが必要だということがわかる。2番目に多いのは「従業員（非経営層）の確保、人材育成」であり、約4社に1社があげている。コロナ禍後をみると、「資金繰り、資金調達」の選択率が急上昇して2番目

表2 コロナ禍の発生前後において苦労していること  
(複数回答)

	コロナ禍前	コロナ禍後
回答者数(人)	4500	4500
顧客・販路の確保や開拓	35.2	39.5
資金繰り、資金調達	16.2	23.5
従業員（非経営層）の確保、人材育成	24.8	21.1
後継者の不在・未決定	18.7	17.1
取扱商品やサービスについての知識、企画力、開発力の不足	17.4	15.6
仕入先・外注先の確保や開拓	12.9	13.2
財務・税務・法務の知識の不足	11.5	11.4
経営についての外部の相談相手の不在	9.5	8.9
経営層の人材の不足	9.8	8.7
その他	0.4	0.6
特になし/当時は経営者ではない	32.4	30.2

注：コロナ禍前とは、2019年末ごろ、コロナ禍発生後とは、2020年10月を意味している。

出所：家森ほか（2021）。

の困り事となっているが、「従業員（非経営層）の確保、人材育成」をあげる企業も21.1%ある。

つまり、中小企業の深刻な困りごとの一つは人材である。金融機関はお金だけを支援してもそれでは企業の困りごとのごく一部しか解決できない。顧客の本業を発展させることが「本業」であるとするならば、人材の面でも顧客を支援することが「本業」に位置づけられるのは当然である。

もう一つ別の調査結果も紹介しておく。それは、金融庁が2021年4月に、地域金融機関をメインバンクとする中小・小規模企業約3万社に対して実施したアンケート調査の結果（回答者1万162社）である。

まず、コロナ発生後に金融機関から経営改善支

援サービス（各種支援制度の紹介など）を受けているのは全回答者の12.6%にとどまっている。その企業が受けた経営改善支援サービスの内容を示したのが表3である。最も多いのが「各種支援制度の紹介」であり、「資金繰り表の作成支援」が続いていた。「経営人材の紹介」を受けたというのはわずか6.9%にとどまっていた。また、この表には、各支援サービスの「満足度」を示している。「各種支援制度の紹介」の満足度が最も高く、「財務内容の改善」「資金繰り表の作成」の順になっている。「経営人材の紹介」についての満足度は3.07と非常に低い値となっており、これまでのところ、金融機関による経営人材サービスについては高い満足度を与えることができていないようである。

表4は、「今後金融機関から受けたい経営改善支援サービス」についての回答結果である。企業全体でみると、最もニーズが高い支援サービスは、過半数の企業が選択している「取引先・販売先の紹介」である。本業のためのビジネスマッチングに対するニーズが強いことがわかる。2番目に多いのは、コロナ禍に対してさまざまな支援制度が導入されたことを反映して、「各種支援制度の紹介や申請の支援」である（38.6%）。「経営人材の紹介」は3番目に多い支援サービスであり、約2割の企業が選んでいる。また、表4には、経営の健全度に応じた回答結果も示している。「経営人材の紹介」は経営状態の良い企業の方がより多く選択する傾向がうかがえる。この表の中で、正常先上位が相対的に最も強いニーズを持つ項目は、「取引先・販売先の紹介」と「経営人材の紹介」のみである。

表5は、「手数料を支払ってもよいと回答した割合」を示している。表4に「経営人材の紹介」を期待していると回答した約1000人の回答者の5割近くが手数料の支払い意向を示している。最も希望の多かった「取引先・販売先の紹介」での支払い意向が35.7%にとどまるのと比べて、比率の高さが際立つ。

取引先に対して優れた人材を紹介して、当該企業の業績を向上させれば、借入れなどの需要も期待できる。それに加えて、人材紹介そのもので

表3 コロナ発生後に金融機関から受けた経営改善支援サービス  
(複数回答, 単位: %)

	支援を受けた経験	満足度
各種支援制度の紹介	38.8	3.87
資金繰り表の作成支援	32.8	3.81
事業計画策定支援	26.4	3.78
財務内容の改善支援	20.6	3.84
事業承継に関するアドバイス・提案	17.0	3.35
取引先販売先の紹介	16.0	3.71
事業転換に関するアドバイス・提案	7.5	3.4
経営人材の紹介	6.9	3.07
その他	6.3	3.76
廃業のためのアドバイス	1.7	2.42

注: 1) コロナ発生後に金融機関から経営改善支援サービスを受けた783社の回答。

2) 満足度は、「1. 全く満足していない」「2. 満足していない」「3. どちらともいえない」「4. 満足した」「5. とても満足した」の5段階評価の平均値。

出所: 金融庁 (2021)。

表4 今後金融機関から受けたい経営改善支援サービス  
(複数回答, 単位: %)

	全体	正常先上位	正常先下位	要注意先以下
取引先・販売先の紹介	50.1	59.0	48.9	47.0
各種支援制度の紹介や申請の支援	38.6	30.3	40.1	41.0
経営人材の紹介	18.6	22.8	19.0	14.9
事業承継に関するアドバイス・提案	18.6	18.6	19.2	17.4
財務内容の改善支援	14.6	6.2	13.9	21.5
事業転換に関するアドバイス・提案	12.0	8.9	11.4	15.3
事業計画策定支援	11.5	7.4	10.0	17.5
資金繰り表の作成支援	8.3	2.6	7.9	13.0
廃業のためのアドバイス	2.0	0.8	1.6	3.6

注: 正常先上位 (n=991), 正常先下位 (n=3213), 要注意先以下 (n=1520) は、企業の財務状況の良好さを示している。3社の中では、正常先上位が最も良好で、要注意先以下が最も不芳である。

出所: 金融庁 (2021)。

表5 手数料を支払ってもよいと回答した割合

(複数回答, 単位: %)

	(n)	割合
経営人材の紹介	(n=1,062)	47.1
事業転換に関するアドバイス・提案	(n=688)	42.4
事業計画策定支援	(n=660)	39.7
事業承継に関するアドバイス・提案	(n=1,065)	38.2
廃業のためのアドバイス	(n=116)	36.2
取引先・販売先の紹介	(n=2,871)	35.7
財務内容の改善支援	(n=835)	32.9
各種支援制度の紹介や申請の支援	(n=2,212)	29.7
資金繰り表の作成支援	(n=478)	27.8

出所: 金融庁 (2021)。

も一定の手数料を期待できる結果である。

#### IV 事業性評価の能力と人材紹介業務

##### —アンケート調査の紹介

##### 1 事業性評価

現在の金融行政では、事業性評価の能力に焦点があたっている。事業性評価とは「担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価」することと定義される（金融庁『平成28事務年度 金融行政方針』）。あるいは、「地域企業の真の経営課題を的確に把握し、その解決に資する方策の策定及び実行に必要なアドバイスや資金使途に応じた適切なファイナンスの提供、必要に応じた経営人材等の確保等の支援を組織的・継続的に実践する」（金融庁『令和元事務年度 実践と方針』）能力であるともいえる。

##### 2 中小企業に対する人材支援の実績

筆者は、地域金融機関の強みは、地元の顧客に関する事業性を評価する能力にあり、その能力がすべてのサービスの基礎にあると考えている。そうした観点から、金融機関の人材紹介サービスに対する企業の意識調査「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」を実施した。具体的には、2020年8月にweb調査の形で実施し、企業（個人事業を含む）の経営者層3500人からの回答を得ることができた（詳細は、家森・米田2021）。表6に回答企業の従業員規模を示しているが、小規模企業の回答が多い点に特徴がある。

表7は、(1)メインバンクから「人材の紹介」について助言や情報を得たことがあるか、(2)それが経営にとって具体的な効果をもったか、(3)

そのことに関連して、メインバンクに対する追加的な借入を行ったり、手数料を支払ったりするなど広い意味での「対価」を支払ったか、について尋ねた質問への回答結果である。

従業員51人以上企業では2割を超える企業で「人材の紹介」についての助言や情報提供がメインバンクからあったということがわかる。一方で、企業規模が小さくなると少なくなり、従業員1人企業の場合には1.5%にすぎない。ただ、51人以上企業でも具体的に効果があったというのは7.9%にとどまり、さらには、金融機関にも「対価」が支払われたのは3.8%であった。まだ、金融機関による人材紹介の取り組みは始まったばかりだといえよう。

具体的にどんな種類の経営層の人材にニーズがあるのかを、「非常に重要」「ある程度重要」「少しは重要」「ほとんど重要ではない」「全く重要ではない」の5段階評価で尋ねている。表8は、「非常に重要」もしくは「ある程度重要」と回答した比率を示している。どの規模企業でも「経営

表6 中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査の回答企業

従業員規模	人数	%
1人	1,565	44.7
2-5人	1,129	32.3
6-10人	274	7.8
11-50人	288	8.2
51人以上	239	6.8

出所：家森・米田（2021）の調査結果に基づき、筆者計算。

表7 メインバンクからの人材の紹介（単位：%）

	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
助言や情報提供を受けた	1.5	3.5	8.4	8.2	20.5
経営改善につながった	0.8	1.9	4.0	4.8	7.9
対価の支払い	0.4	0.8	2.6	2.0	3.8

出所：家森・米田（2021）の調査結果に基づき、筆者計算。以下表14まですべて同じ。

表8 経営層の人材のニーズ

（単位：%）

経営層の人材のニーズ	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
①社長になる人材（後継者候補）の不足	10.7	19.9	37.2	46.4	53.6
②高齢の幹部職員の後任となる人材の不足	6.7	16.2	27.0	43.0	52.3
③経営者の右腕となるような人材の不足	12.0	23.3	39.8	50.2	58.6
④既存業務の責任者を任せられるような人材の不足	11.0	22.7	36.5	48.8	53.6
⑤新規プロジェクトの責任者を任せられるような人材の不足	10.3	17.7	34.7	39.9	54.0
⑥上記の①～⑤以外の経営人材の不足	7.0	14.5	24.1	31.1	36.8

者の右腕となるような人材の不足」が最も多く選択されており、とくに、51人以上企業では6割近い選択率となっている。

### 3 金融機関による人材支援の認知度と期待度

「2018年3月に、金融庁の監督指針が改正され、銀行や信用金庫などの金融機関が有料で人材紹介を行うこと（有料職業紹介）ができるようになったことをご存じですか」と尋ねてみた。その結果が表9である。規模の小さな企業では「知らなかった」が圧倒的に多いが、51人以上企業では「知らなかった」は半分以下となっており、一定の認知はあることがうかがえる。

「貴社の経営課題の解決の観点から、金融機関からの経営人材の紹介に期待しますか」と尋ねてみた質問への回答結果が表10である。従業員51人以上企業では、「非常に期待する」や「ある程度期待する」の比率の合計は36%となっており、一定の期待があることがわかる。一方、規模の小

表9 金融機関による人材紹介業の解禁の認知

(単位：%)

	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
金融機関から聞いて、知っている	2.7	6.0	10.2	19.8	26.4
金融機関からは聞いていないが、知っている	13.5	18.9	30.7	28.3	27.2
知らなかった	83.7	75.1	59.1	51.9	46.4

表10 金融機関からの経営人材の紹介への期待

(単位：%)

	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
非常に期待する	0.8	1.4	5.5	2.4	10.5
ある程度期待する	3.9	7.9	15.7	17.7	25.5
あまり期待しない	19.9	25.9	33.2	37.9	36.8
全く期待しない	37.6	33.9	21.5	22.5	13.0
むしろ懸念する	8.8	9.8	9.9	7.5	6.7
わからない	29.1	21.1	14.2	11.9	7.5

表11 コロナ禍でのメインバンクの態度と経営人材紹介への期待率

			1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
頻繁に訪問してくれた	×	期待率	4.1%	8.2%	18.1%	17.5%	32.8%
		該当数	1522	1039	243	252	198
	○	期待率	23.3%	22.2%	45.2%	36.6%	51.2%
		該当数	43	90	31	41	41
新しい取引先を紹介してくれた	×	期待率	4.6%	9.1%	20.6%	20.1%	34.5%
		該当数	1557	1119	267	284	226
	○	期待率	25.0%	30.0%	42.9%	22.2%	61.5%
		該当数	8	10	7	9	13

注：ここでは、表10の「非常に期待する」と「ある程度期待する」の合計の選択率を期待率としている。

さな企業ほど「非常に期待する」や「ある程度期待する」の比率は低いですが、6~10人企業でも2割程度は期待していると回答していることにも注目しておきたい。

### 4 人材支援サービスへの期待と金融機関の業務姿勢

#### (1) コロナ禍での対応との関係性

家森・米田(2021)では、「2020年冬以降のコロナショックに際して、メインバンクは、どのような対応をしましたか」と尋ねている。このうち、「頻繁に訪問してくれた」と「新しい取引先を紹介してくれた」の選択の有無で期待の状況を示したのが表11である。

コロナ禍で頻繁にメインバンクが訪問してくれたという企業では、そうでない企業に比べて、銀行からの人材紹介に対して期待している傾向が見られる。たとえば、従業員規模1人の企業のうち、「頻繁に訪問してくれなかった」(表の×印)というのは1522社である。このうち、人材紹介に期待しているというのはわずか4.1%である。一方で、「頻繁に訪問してくれた」従業員1人の企業は43社しかなかったが、その企業の中では23.3%もが期待している。従業員規模51人以上では、「頻繁に訪問してくれなかった」という企業でも32.8%が期待しているが、「頻繁に訪問してくれた」企業では期待している比率が51.2%にも達している。

さらに、訪問だけではなく具体的なメリットを伴う「新しい取引先を紹介してくれた」という従業員51人以上企業では、61.5%がメインバンクからの人材紹介に期待していることがわかる。つまり、コロナ禍での親身な対応をし、幅広いソリュ

ーションを提供している実績が、新しい人材紹介ビジネスに対する期待を高めることになるのである。

## (2) 金融機関の人材紹介の優位性

本調査では、金融機関からの経営人材の紹介に期待していると回答した人に対して、その理由を尋ねている。具体的には、「一般の人材紹介会社と比べて、金融機関の人材紹介にはどのようなメリットがあると思いますか」と尋ねてみた。その結果が表12である。

表では、従業員51人以上企業の選択率の多い順に並べているが、「人材採用後に生じるさまざまなトラブル解決への支援が充実」や「人材採用後の定着支援が充実」をあげる企業が多い。これらはいずれも採用後のフォローアップに対する期待である。一般の人材紹介会社は、紹介した人材が就職した段階で業務が終了し、その後のフォローアップが期待しにくいのに対して、継続的な取引関係のあるメインバンクなら、採用後も日常的な業務の一環としてフォローアップしてもらえると企業は期待しているのである。

一方で、「借入面で優遇してくれる」という期待は最も少ない選択肢であり、「手数料が安い」も一定のメリットであると感じている企業はいるものの、競争力の大きな源泉にはならないであろう。

気になるのは、「採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる」の

選択率が低い点である（51人以上企業の場合で23.3%）。事業性評価をしっかりと行っている地域金融機関は、企業の真の人材ニーズを企業以上に把握できていることを筆者は期待しているのであるが、事業性評価の共有の仕方にも問題が残っている可能性もある。事業性評価においては、単に金融機関側が企業のことを深く理解しているだけではなく、深度ある対話を通じて、金融機関が十分に企業のことを理解していることを企業にも知ってもらうことも重要であるとされている（日下2019）。

本調査では、「最近、メインバンクから貴社の経営課題の分析結果について説明を受けたことがありますか」と尋ねている。従業員51人以上企業について、「何度もある」と回答した29社のうち、34.5%が「採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる」を選択しているのに対して、「回数は少ないが、ある」の42社になると19.0%となり、「一度もない」という14社ではさらに低い（14.3%）。事業性評価の能力を高めることともに、企業と金融機関の間での事業性評価の共有化も必要であることがわかる。

## (3) 金融機関の人材紹介に期待しない理由

逆に、本調査では、「期待しない」あるいは「懸念する」と回答した企業に対して、その理由を尋ねている。その結果が表13である。この表も従業員51人以上企業の選択率の順に並べてい

表12 金融機関の人材紹介のメリット

(単位：%)

	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
人材採用後に生じるさまざまなトラブル解決への支援が充実	28.8	28.6	32.8	47.5	47.7
人材採用後の定着支援が充実	26.0	39.0	32.8	42.4	37.2
地元の人材マーケットの情報を豊富に持っている	28.8	32.4	27.6	30.5	34.9
金融機関との関係を強めることができる	19.2	19.0	19.0	13.6	27.9
迅速に人材を紹介してくれる	26.0	21.9	31.0	37.3	26.7
全国的な人材マーケットの情報を豊富に持っている	16.4	8.6	12.1	23.7	25.6
手数料が安い	26.0	29.5	25.9	28.8	24.4
採用活動前に、貴社にとって必要な人材スペックを正確に助言してくれる	17.8	9.5	13.8	28.8	23.3
採用に伴う社内体制の整備について支援してくれる	9.6	6.7	13.8	15.3	19.8
決まるまで辛抱強くマッチングを続けてくれる	15.1	9.5	12.1	15.3	18.6
借入面で優遇してくれる	11.0	18.1	10.3	18.6	12.8
その他のメリット	1.4	0.0	1.7	0.0	1.2
金融機関以外に、信頼できる人材紹介業者を探すのは難しい	13.7	1.9	1.7	0.0	1.2
回答者数(人)	73	105	58	59	86

る。最も選択が多いのが、「いったん紹介されると断りにくい」で、「ふさわしくない人材を紹介されかねない」が続いている。ふさわしくない人材を紹介されても断ることができれば問題にはならないので、「いったん紹介されると断りにくい」が大きな障害になっているようである。

もちろん、金融機関も多大なコストをかけてサーチして紹介しており、安易に断られては困ることは理解できる。しかし、そうしたミスマッチが起こらないように十分に企業と事前のコミュニケーションがとれないかもしれないと、企業は不安視しているのである。また、企業の成長を第一に考えるなら、相応しくない人材であるなら、企業にとっても人材にとっても不幸せなことであり、早期に別の人材を紹介すべきであることはいうまでもない。その点で、短期の収益にとらわれた担当者が（投資信託を銀行本位の考えで売り続けたように）、当期の人材紹介の手数料を得るために行動するのではないかといった不安を持つ企業が多いのである。これらは究極的には、企業と金融機関の間の信頼関係が十分に形成できていないことを意味している。

また、「金融機関には、貴社にとって必要な人

材スペックの正確な助言ができない」といった点を、従業員51人以上企業の4社に1社が感じている。この点は、事業性評価への信頼性が低いのか、人材紹介業への参入から時間が経っておらず、人材紹介業務に関する専門性への信頼が低いためのものかは必ずしもはっきりしない。いずれにせよ、今後、実際に紹介した人材が活躍するという実績を生み出すことで、この点での企業からの評価を高めていくことが望まれている。

(4) 人材関連の業務に対する期待

2021年5月の銀行法の改正によって、従来の人材紹介業務以外に、登録型人材派遣業務も銀行本体が実施できるようになる。その他、「人事制度コンサルティング」「人材育成プログラム」「事業承継支援」など従来から実施されている人材関連のサービスへの期待についても尋ねてみた。その結果が表14である。51人以上企業ではいずれの事項についても5割程度の期待率となっているが、相対的には人材派遣についての選択が少ない。おそらく他の業務は既に金融機関が実施しており、サービスの品質についてイメージをつかめるからではないかと思われる。今後、この人材派

表13 金融機関の経営人材紹介に期待しない理由

(単位：%)

	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
いったん紹介されると断りにくい	26.8	34.7	38.4	40.2	44.4
ふさわしくない人材を紹介されかねない	26.8	29.8	34.5	38.2	35.6
人材紹介業としての専門性が乏しい	23.3	24.4	22.0	21.1	26.7
金融機関には、貴社にとって必要な人材スペックの正確な助言ができない	8.9	12.3	11.9	16.1	24.4
手数料が高い	24.0	24.4	29.4	22.6	21.5
金融機関のOBの処遇のためのポストにされかねない	10.8	11.7	14.1	21.6	19.3
採用後の定着支援が不十分	4.0	5.9	6.8	9.5	8.9
人材紹介に時間がかかる	4.0	4.3	6.2	8.0	6.7
全国的な人材マーケットの情報を十分に持っていない	2.9	2.3	2.8	5.5	5.9
手数料収入を狙って、企業のことを本当には考えてくれない	8.1	8.4	8.5	8.5	5.9
人材不足を理由に取引条件を厳格化されかねない	4.5	4.7	5.1	5.0	5.9
地元の人材マーケットの情報を十分に持っていない	7.4	5.5	4.5	9.5	4.4
その他の問題	14.7	7.9	4.5	3.5	1.5
回答者数(人)	1037	786	177	199	135

表14 金融機関の人事面での支援(人材紹介以外)への期待度

(単位：%)

	1人	2-5人	6-10人	11-50人	51人以上
①人材派遣業務	13.3	20.9	36.0	38.6	46.1
②人事制度コンサルティング	12.4	19.3	35.7	35.2	50.0
③人材育成プログラム	13.8	20.4	36.5	37.0	54.3
④事業承継支援	21.4	31.7	50.0	50.4	58.7

注：ここでは、それぞれについて「非常に期待する」「ある程度期待する」「少しは期待する」の合計の選択率を期待率としている。



遣についても実績が積み重ねられていって、評価は変わっていくことが期待される。

また、事業承継支援へのニーズが大きいこともわかる。とくに、規模の小さな企業でも一定のニーズがある。こうした規模の小さな企業の事業承継支援が手薄になっていることが指摘されており、今後の地域金融界の大きな課題でもある（家森編 2020）。

## V むすび

本稿は、近年の規制緩和によって認められるようになった金融機関の人材紹介業務について、その意義と課題を論じた。中小企業の経営課題はさまざまであり、コロナ禍によって資金繰りの課題の重要性が高まったものの、人材の不足は常に重要な課題であり続けている。取引先企業の事業を支援するためには、金融支援だけでは十分ではないのである。

実際に、多くの金融機関が規制緩和の機会を利用して、人材紹介業務に参入している。日頃からの企業との付き合いによって企業の弱みや強みを十分に理解している地域金融機関なら、取引先企業の真の人材ニーズをしっかりと把握することができ、それに相応しい人材を紹介することが可能となる。適切な人材を紹介すれば、紹介先が発展し、新規資金需要が生まれ、本業である貸出にも好影響が期待できる。しかも、地域金融機関の場合、紹介した人材が採用されたあとも、継続的に関与することが可能なので、フォローアップに圧倒的な強みがある。

筆者が行った調査からは、コロナ禍での企業に対する寄り添う姿勢が強かった金融機関に対しては、企業は人材紹介業務についても強い期待を持つが、そうではない金融機関に対してはそうした期待を持たないことが明らかになった。つまり、地域金融機関の日常的な支援活動の一環として人材紹介業務を位置づけるべきなのである。

筆者が危惧するのは、目先の手数料収入に意識が集まってしまっ、取引先企業の長期的な発展を実現するための一つのツールとして人材紹介を使う姿勢が見失われてしまうことである。もしそ

うしたことが起こってしまうと、企業の側での金融機関不信が高まり、せっかくの有力な支援ツールである人材紹介業務が本来の機能を果たせなくなってしまう。そうしたことがないように、金融庁、マスコミ、そして、われわれ研究者が金融機関の行動を厳しくモニターしていくことが必要である。

- 1) 「銀行が、取引先企業に対して行うコンサルティング業務、ビジネスマッチング業務、人材紹介業務、M&Aに関する業務、事務受託業務については、取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化の観点から、固有業務と切り離してこれらの業務を行う場合も「その他の付随業務」に該当する。」（下線部が2018年の追加）
- 2) たとえば、八十二銀行（太田 2020）、中国銀行（吉田 2020）、広島銀行（竹本 2020）の事例を参照。
- 3) 金融庁『金融仲介機能の發揮に向けたプログレスレポート』2020年10月。

### 参考文献

- 太田傑（2020）「（八十二銀行の）人材紹介に関する取組み」『地銀協月報』2020年5月号, pp. 2-5.
- 笹尾一洋（2021）「先導的人材マッチング事業1年目の成果と展望——地域金融機関による人材紹介業務の高度化への期待」『金融ジャーナル』2021年6月号, pp. 40-45.
- 金融庁（2021）『金融仲介機能の發揮に向けたプログレスレポート』2021年7月。
- 日下智晴（2019）「地域金融機関の金融仲介と事業性評価——ビジネスモデルにかかる対話の視点で」2019年3月25日 <http://kyusyu.mof.go.jp/content/000230157.pdf>
- 竹本洋平（2020）「広島銀行の人材紹介業務について」『地銀協月報』2020年5月号, pp. 12-18.
- 日本人材機構（2020）『地域金融機関が担う地方転職——ポスト2020の経営人材紹介』金融財政事情研究会。
- 家森信善編著（2020）『地域金融機関による事業承継支援と信用保証制度』中央経済社。
- 家森信善・播磨谷浩三・小塚匡文・海野晋悟（2021）「金融機関の経営統合と地域金融——「金融機関の経営統合に関する中小企業の意識調査」の概要の報告」RIEB Discussion Paper Series, DP2021-J04, 神戸大学経済経営研究所。
- 家森信善・米田耕士（2021）「金融機関の人材支援に対する中小企業の期待と不安——2020年「中小企業に対する金融機関の人材支援に関する調査」の結果の概要」RIEB Discussion Paper Series, DP2021-J01, 神戸大学経済経営研究所。
- 吉田茂（2020）「（中国銀行）当行における人材紹介業務の取組み」『地銀協月報』2020年5月号, pp. 6-11.

やもり・のぶよし 神戸大学経済経営研究所長・教授。主な論文に“Loan Officers and Relationship Lending to SMEs,” *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 21, No. 1, pp. 97-122 (共著, 2012年)。金融システム論専攻。

よねだ・こうじ 熊本学園大学経済学部准教授。主な論文に“Efficiency and the Quality of Management and Care: Evidence from Japanese Public Hospitals,” *Applied Economics Letters*, Vol. 26, No. 17, pp. 1418-1423 (共著, 2019年)。労働経済学専攻。