

**地方圏を中心に需要が高まる人材マッチング****—期待が高まる地域金融機関に求められる役割—****視点**

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている「全国中小企業景気動向調査」（2022年12月期）をみると、建設業やサービス業を中心に、人手不足の状況が続いている。こうした中、地方圏を中心に、人材マッチングへの需要が高まっている。

そこで本稿では、複数の団体からのヒアリング内容を適宜紹介しつつ、政府ならびに民間による、一般事業会社を対象とした人材マッチング事業を概観する。あわせて、信用金庫による職員人材の確保に向けた対応、課題についても言及する。

要旨

- 地域企業を中心とした必要な人材の不足に対して、政府は、地方への人材の流れを促進する政策を展開している。具体的には、「地域企業経営人材マッチング事業（実施主体：金融庁）」および「先導的人材マッチング事業（同：内閣府）」であり、これら事業において果たす地域金融機関の役割は大きい。
- 民間でも多様な人材マッチングプラットフォームが提供されている。これらを活用すれば、人材採用にかかる作業負担や手間を軽減でき、採用企業において「必要な人材」が明確であれば、人材を確保できる機会も増えるだろう。
- 農林中央金庫による農業者向け労働力確保スキームは、シンプルさと分かりやすさを優先している。JA全中およびJA全農と協働した「県域の取組みの機能補完」であり、人材募集ニーズのある農業者等にとって選択肢の幅が広がることが期待できよう。
- 一部の信用金庫では、大手採用・転職サイトを活用したとしても、自金庫の組織・風土に馴染むかどうかという観点から、新卒・中途採用が難しいケースもあるようである。一方、地域密着型金融という特性を持つ信用金庫ならではの特徴として、「人縁・地縁」による採用は有効のようである。

キーワード

**人手過不足 人材マッチング 経営人材 地域企業経営人材マッチング促進事業
プロフェッショナル人材事業 先導的人材マッチング事業 地域金融機関**

目次

はじめに

1. 政府が実施している人材マッチング・スキーム

【コラム①】金融庁 監督局 総務課 人材マッチング推進室からのメッセージ

2. 民間が運営する人材マッチング・スキーム

(1) 人材マッチングプラットフォーム

(2) 農業分野における人材マッチング事業

3. 信用金庫における人手過不足の現状 ～一部コメントの紹介～

【コラム②】淡路信用金庫（兵庫県）からのコメント

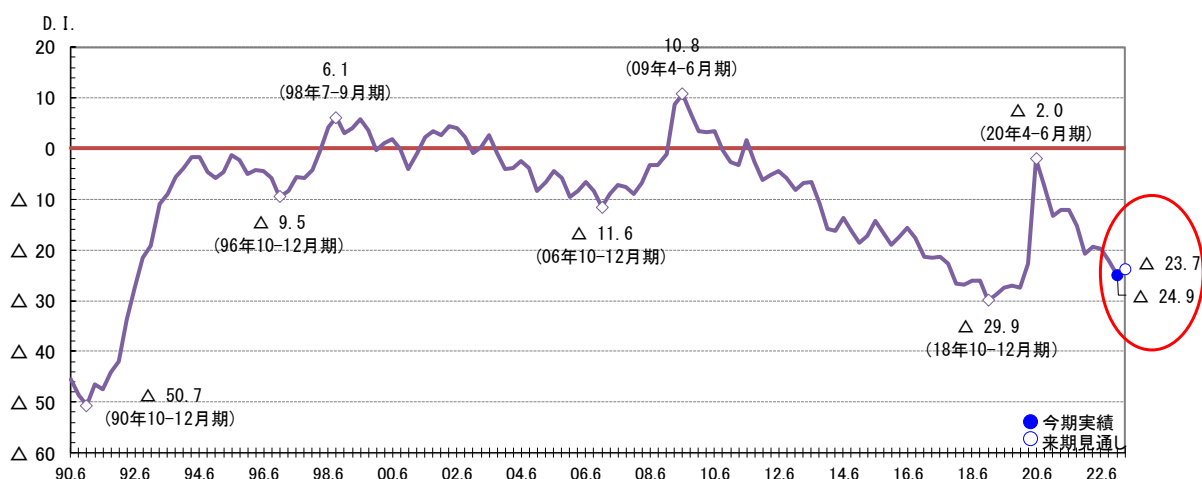
【コラム③】九州ひぜん信用金庫（佐賀県）からのコメント

おわりに

はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、全国の信用金庫の協力を得て、四半期ごとに「全国中小企業景気動向調査」をとりまとめている。2022年12月期の調査結果のうち人手過不足判断D.I.は $\Delta 24.9$ で、前期比2.7ポイントの低下と、人手不足感が強まった。来期見通しは $\Delta 23.7$ と、人手不足感がやや弱まる見込みであるものの、依然として人手不足感は強い（図表1）。マイナス幅はコロナ禍前の水準に徐々に近づき、建設業やサービス業を中心に、深刻な人手不足の状況が続く。

（図表1）人手過不足判断D.I.の推移



（出所）信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国中小企業景気動向調査」

こうした中、コロナ禍により人手不足感が緩和したことで市場規模は一時的に縮小したものの、人材マッチングへの需要は高まりつつある¹。

¹ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 ニュース&トピックス No.2022-110(2023年1月18日発行)を参照。

そこで本稿では、政府ならびに民間が実施・運営する、一般事業会社を対象とした人材マッチング事業を概観する。あわせて、信用金庫による職員人材の確保に向けた対応、課題についても言及する。なお、本稿で言う「人材マッチング」という表現は、人材紹介および人材派遣の両方を含意するものとする²。

本稿作成に際して、金融庁 監督局 総務課 人材マッチング推進室兼銀行第二課 地域金融企画室 金田和也監督監理官および湯浅翔室長補佐、農林中央金庫 食農法人営業本部 営業企画部 佐藤祐哉部長代理、淡路信用金庫(兵庫県) 人事部 馬場勝也課長、九州ひぜん信用金庫(佐賀県) 溝上武明理事総合企画部長に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

1. 政府が実施している人材マッチング・スキーム

中小企業庁が2020年3月に公表した「中小企業・小規模事業者 人手不足対応ガイドライン(改訂版)」では、中小企業の経営課題として、「人手不足(32.0%)」以上に、「必要な人材の不足(56.4%)」が上位に挙げられている。

また、北村(2021)は、「近年では、経営者の高齢化から、多くの企業が事業承継のタイミングを迎える中、経営人材(後継者、経営幹部)の不足感も強まりつつある。」とし、対応できない場合、地域企業の廃業が増加し、地域金融機関の経営基盤が弱まる可能性を指摘している。

こうした中、金融庁は、2022年6月に公表した「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート(以下、「金融仲介機能プログレスレポート」という。)」の中で、「地域金融機関は、自らの経営基盤となるこうした事業者との対話を通じて、事業内容・業況・成長可能性を理解し、共有された経営課題の解決に資する方策をともに考え、その実現に向けた適切なファイナンスはもとより、IT・デジタル等の活用、経営人材の確保をはじめとする経営改善、事業再生・転換・創業等に資する支援・アドバイスを、組織的に実践していくことが、顧客企業との間で共通価値の創造を実現し、ひいては、自身の経営基盤の安定と地域経済の持続可能性確保の両立につなげる有効な手立てとなり得るものと考えられる。」と明記している。地域金融機関には、地域企業における必要な人材の不足に対するソリューションを提供する役割が期待されているといえよう。

こうした地域企業における経営人材あるいは専門人材の不足に対して、政府は、地方への人材の流れを促進する政策を展開している。

1つは、2020年度から、金融庁が実施している「地域企業経営人材マッチング促進事業」(図表2左)である。金融庁は、2018年に、監督指針を改正して、銀行等が取引先企業に対して行う「その他の付随業務³」として、人材紹介業務を実施できることを

² 人材紹介と人材派遣との大きな違いは雇用契約形態である。人材紹介では、求職者と採用企業が直接雇用契約を結ぶのに対して、人材派遣では、求職者(派遣スタッフ)と人材派遣会社が雇用契約を結ぶ。

³ 「コメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方」(2018年3月)によると、「今般の改正は、銀行が、取引先企業に対して行う「人材紹介業務」が銀行法第10条第2項柱書に規定する「その他の銀行業に付随する

明確化させた。また、2021年5月の銀行法改正により、優越的地位の濫用に注意しつつ、銀行本体で、登録型人材派遣業務も実施できるようになった⁴。

このように、地域金融機関による人材仲介業務の規制緩和が進む中、金融庁の「地域金融機関による人材仲介特設サイト」によると、地域銀行等で有料職業紹介業の許可を受けたのは96行中69行(2021年2月時点)であり、「取得予定あり」も16行に上る。金融庁の報道発表資料(2022年8月26日)において、地域金融機関が「人材マッチングの仲介役」と明記されているとおり、地域金融機関には、取引先企業の事業性評価・伴走支援活動の一環として、人材紹介の前提となる経営課題の把握から人材を紹介した後のフォローアップまでのワンストップでの支援が期待されている。こうした中、地域金融機関が大企業の人材と地域企業とをマッチングするための人材プラットフォーム

(図表2) 政府が主導する主な人材マッチング事業

	地域企業経営人材マッチング促進事業	先導的人材マッチング事業
給付金/補助金の対象者	人材のリストを活用し、経営人材を採用した 地域企業(人材受入企業)	金融機関 又は本事業を適切に遂行し得る事業者として地方公共団体の推薦を得た者、及び必要に応じこれらの者と連携する人材紹介会社(マッチングの担い手)
人材受入企業の要件	- 【地域】 制限なし - 【規模】 資本金10億円未満かつ常時使用する従業員数2000名以下	- 【地域】 本社・勤務地の双方が東京都(条件不利地域除く。)に所在する場合は対象外 - 【規模】 資本金10億円未満
人材の要件	- 大企業人材(退職後6ヶ月以内まで可)に限定 - 年収要件(年収600万円以上)※転籍の場合	公券要件で示された 目安 - 受入企業の規模に応じた年収要件(年収500万円～900万円以上)※兼業・副業の場合は常勤換算した年収)等
採用形態	- 転籍 - 兼業・副業 - 出向	- 転籍 - 兼業・副業
マッチングの担い手	地域金融機関 とその関連会社及び提携先の 人材紹介会社 ※いずれかの者が有料職業紹介事業の許可を有する必要がある	金融機関 又は本事業を適切に遂行し得る事業者として地方公共団体の推薦を得た者、及び必要に応じこれらの者と連携する人材紹介会社
実施主体	金融庁	内閣府
補助事業の構造	- REVICが補助事業者 (※REVICは、本事業の実施に関する認可を内閣総理大臣より受けている。)	- 執行管理団体が補助事業者 - 金融機関等が間接補助事業者
事業の機能	- 地域企業への給付金給付 - 人材プラットフォームの構築 - 研修・ワークショップの提供 - 周知・広報	- 金融機関等への補助金交付 - 周知・広報

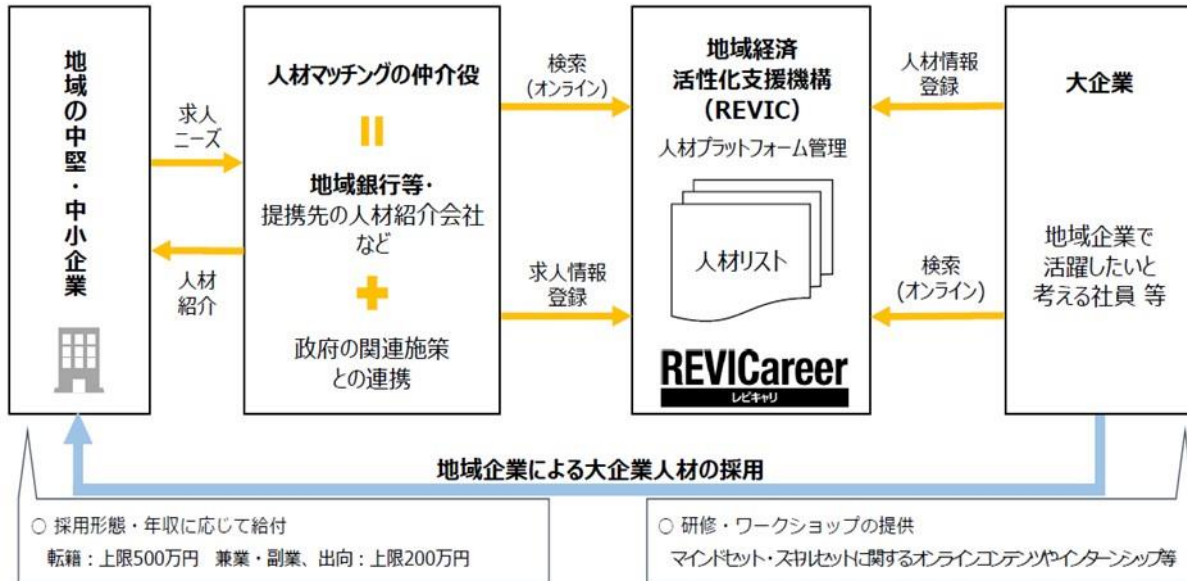
(出所) 金融庁ホームページ(行政事業レビュー等の取り組み)

業務」に該当することを明確化したものであり、「取引先企業」の範囲を含め、銀行の業務範囲を変更・拡大するものではありません。」とし、「人材紹介業務を行う場合には、職業安定法上の職業紹介事業の許可が必要となります。」ということが明記されている。

⁴「コメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方」(2021年11月)によると、「銀行法施行規則第13条の2の5第2号に掲げる業務は、銀行が経営相談等業務などを通じて取引先等とコミュニケーションを行う中で取引先等の人材ニーズを発掘し、その課題に応えるために人材を派遣することを想定しています。派遣する人材の職種等に制限はありませんが、「高度の専門的な能力を有する人材その他の当該銀行の利用者である事業者等の経営の改善に寄与する人材」に該当する必要があります。」とし、「なお、同号に掲げる業務はいわゆる登録型人材派遣に限定されています。また、銀行が、ご指摘のような業務運営により、銀行としての取引上の優越的地位を不当に利用したり、顧客の利益が不当に害されたりすることがないように、当庁としてモニタリングしてまいります。」ということが明記されている。

「REVIC Career（レビキャリ）」（図表3）が地域経済活性化支援機構（REVIC）により整備され、2021年10月から本格稼働した。レビキャリは、転職のほか、兼業・副業や出向といった多様な形態でのマッチングに活用が可能であり、レビキャリを活用して人材を採用した地域の中堅・中小企業に給付金が支給される。金融仲介機能プログレスレポートによると、地域金融機関等からの意見を踏まえて制度拡充⁵が行われている。

（図表3）地域企業経営人材マッチング促進事業（「レビキャリ」）の概要



※「大企業」とは、資本金10億円以上又は常時使用する従業員の数が2,000人を超える法人をいいます。

（出所）金融庁ホームページ（報道発表資料 2022年8月26日）

もう1つは、2016年1月から、内閣府が実施主体となって展開している「プロフェッショナル人材事業⁶」である。プロフェッショナル人材事業では、優秀な人材の都市部から地方への移住、転職を促進することを目的に、プロフェッショナル人材戦略拠点⁷が開設されている。なお、2022年11月現在、相談件数（累計）は82,666件、成約件数（累計）は19,369件となっている⁸。加えて、2020年度から、地域企業との伴走支援の役割を地域金融機関に期待する目的で、「先導的人材マッチング事業⁹」（図表2右）が新設された。先導的人材マッチング事業は、執行管理団体（補助事業者）が間接補助事業者である地域金融機関等に指導や助言を行い、地域金融機関等は、この指導や助言

⁵ 実施した制度拡充として、①2022年1月、レビキャリの機能について、地域企業の求人情報を地域金融機関が登録し、大企業側が閲覧できるよう機能を拡充、②多様な形態でのマッチングを後押しするため、2022年2月から、地域企業への給付の対象を従来の転籍型でのマッチングに加え、兼業・副業、出向も対象とするよう制度を拡充、③2022年3月から、主に出向のアレンジでの活用を念頭に、求職者や求人情報を前提とせず、大企業人事部等と地域金融機関の人材マッチング担当部署との間のコンタクトも行えるよう、担当者の連絡先情報を両者間で共有する枠組みを導入の3つが挙げられている。

⁶ 詳細は、内閣府ホームページ(<https://www.pro-jinzai.go.jp/>)を参照。

⁷ 東京を除く46道府県に設置。

⁸ 内閣府プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト(<https://www.pro-jinzai.go.jp/recruit/>)を参照。

⁹ 内閣府の「第2期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』」に盛り込まれた「地域人材支援戦略パッケージ」の一環として実施された事業。

に基づいて地域企業に対して人材紹介をする¹⁰。地域金融機関による経営人材等のマッチングの成約時には、インセンティブ付与のため、成果に連動した補助（上限 100 万円／件¹¹）が行われる。

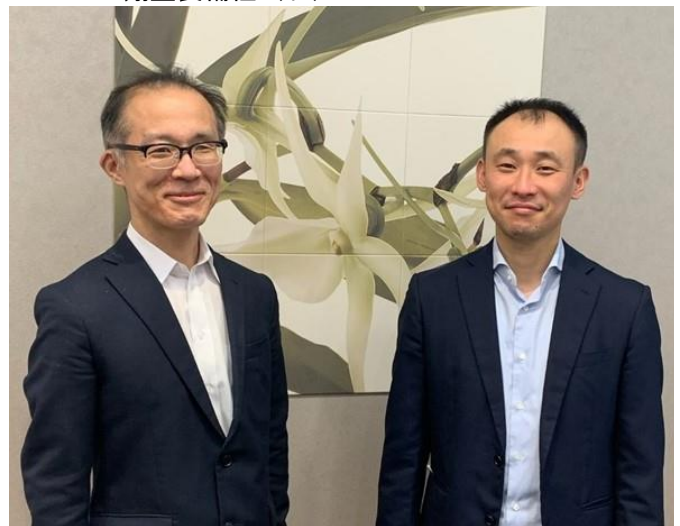
金融仲介機能プログレスレポートでは、中小規模企業等約 1 万社から回答を得た企業アンケート調査の中で、「金融機関から受きたい支援サービス」と「手数料を支払ってもよいサービス」の回答結果が示されている。「経営人材の紹介」の回答割合は、前者で 23.1%と 4 番目に高く、後者では、48.3%と最上位となった。中小企業にとって、経営人材等の紹介は、費用を負担してでも金融機関から受きたいサービスになっていると言えよう。

また、北村（2021）は、地域金融機関が地域企業に人材紹介をするにあたって、「事業性評価やソリューション営業の一環として、営業店が取引先の人材ニーズを把握し、本部／子会社と営業店が連携して人材要件を精密化するケースが多い。」としている¹²。一方、地域金融機関では、人材紹介業務の収益面での貢献を過度に求めないケースが多く、それ故に、「人材紹介業務へのマンパワー配分が足元の収益見合いの規模にとどめられ、業容拡大の制約要因となっているケースがみられる。」と分析している。また、根本的な課題として、「人材紹介会社の求職者 O B（人材リスト）に登録されている候補者数は多いが、地域で働くことを希望する人材は少なく、効率的なマッチングが容易ではない。」ことも指摘している。

根本的な課題の解決は容易ではないものの、地域金融機関には、地域企業との対話を今まで以上に重ねながら、事業の S W O T 分析等を行って潜在的なニーズを引き出し、そのニーズに適した人材を提供していくことが求められているといえよう。

なお、上述した「地域企業経営人材マッチング促進事業」に絡んで、金融庁 監督局 総務課 人材マッチング推進室からのメッセージを紹介したい(図表4)。

(図表 4) 取材に応じていただいた金融庁 監督局 総務課 人材マッチング推進室兼銀行第二課 地域金融企画室 金田和也監督監理官(左)、湯浅翔室長補佐(右)



(備考) 金融庁提供

¹⁰ 内閣官房・内閣府総合サイト(https://www.chisou.go.jp/tiiki/jinzai_matching/index.html)を参照。

¹¹ 2023 年 2 月 1 日から、人材マッチング高度化の観点から、DX 人材、大企業人材、スタートアップ人材へのマッチングについては、上限額が 200 万円／件に引き上げられている。

¹² そのほか、「中期経営計画の策定支援を通じ、取引先の人材ニーズを切り出す取り組みを行うケースもみられる。」としている。

【コラム①】金融庁 監督局 総務課 人材マッチング推進室からのメッセージ

人材マッチング推進室（地域金融企画室及び地域金融支援室と一体的に運用）は、「貸出業務にとどまらず、地域金融機関による事業者支援の取組みがもたらす付加価値をどのように高めることができるのか」を地域金融機関と共に考える姿勢で業務に当たっている。事業者が抱える経営課題の1つとして経営人材の不足が挙げられるが、人材マーケットは地方になるほど手薄になることから、人材マッチングは地域の事業者を広く取引先に持つ地域金融機関が強みを活かせる分野の1つであると考え、地域企業人材マッチング促進事業に取り組んでいる。

地域金融機関での取組み方法では、「金融機関本体でやるのか、子会社でやるのか」、「片手型¹³か、両手型¹⁴か」という視点がある。どのパターンが最適かは、各地域金融機関の規模・体制や地域の実情によって変わり得るので、それぞれに適したやり方を模索して欲しい。

取引先のニーズに応じて、人材マッチングの取組みを行う地域金融機関は増えてきている。人材マッチングは、リソースが足りない、難しいと思われるかもしれないが、取引先と密着している信用金庫こそ、その強みを活かすことができる。取引先との対話を通じて経営課題を明確にし、真に必要な人材をマッチングすることで、地域企業が元気になり、地域経済の活性化を通じて、ひいては信用金庫ビジネスにも好影響を与えることになる。金庫の経営としても、取引先の成長のためにも、ぜひリソースを割くことを検討してみて欲しい。

2. 民間が運営する人材マッチング・スキーム

政府が主導する人材マッチング・スキームに加えて、民間でも、一部事業者は政府の取組みと歩調を合わせながら、人材マッチングプラットフォームを提供している。また、農林中央金庫は、農業分野に特化した人材マッチングに取り組んでいる。以下では、これらの取組みを概観することとしたい。

(1) 人材マッチングプラットフォーム

人材マッチングプラットフォームは、採用企業と求職者とを結びつけるシステムである。システムであるが故に、人材マッチングプラットフォームを活用すれば、人材採用にかかる作業負担や手間を軽減できる。また、ハローワーク等では求人難しかったプロフェッショナルな人材を採用できる可能性が高まる。さらに、採用企業において「必要な人材」が明確であれば、人材を確保できる機会も増えるだろう。

こうした採用企業のニーズに応える主な民間の人材マッチングプラットフォーム

¹³ 地域金融機関は、求職者の選定、面接、マッチング作業を人材紹介会社にトスアップする。成約後のフォローアップは、地域金融機関が求人企業（取引先）に、人材紹介会社が求職者に、それぞれアプローチをする。

¹⁴ 地域金融機関は、人材紹介会社の求職者データベースから候補者を選定し、面接、マッチング作業を行う。フォローアップは、地域金融機関が求人企業（取引先）および求職者の双方にアプローチをする。

(図表5) 主な民間のマッチングプラットフォーム

サービス名	運営主体	概要(特徴)
みらいワークス	(株)みらいワークス	<ul style="list-style-type: none"> ・多数のマッチングプラットフォームを運営。目的に合わせて利用可能。 ①フリーランスのマッチングサービス「フリーコンサルタント.jp」(https://freeconsultant.jp/) ②お試し移働付き転職支援サービス「大人のインターン」(https://otona-no-intern.jp/) ③転職支援サービス「プロフェッショナルキャリア」(https://professional-career.jp/) ④転職力を上げるためのキャリア情報サイト「FIND CAREERS」(https://www.findcareers.jp/) ⑤地方副業Webプラットフォーム「Skill Shift」(https://www.skill-shift.com/) ⑥地方転職Webプラットフォーム「Glocal Mission Jobs (GMJ)」(https://glocalmissionjobs.jp/) ⑦地方で働くことを考えるニュースサイト「Glocal Mission Times」(https://www.glocaltimes.jp/) ・2022年5月、「地域企業経営人材マッチング促進事業」(実施主体:金融庁)の協力企業に採択
複業クラウド	(株)Another works	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年9月にリリース。企業は月額定額料金で求人掲載が可能。無制限に全登録者情報へのアプローチ可能。 ・金銭報酬を主な目的としている「副業」ではなく、スキルアップしたい/地域に貢献したいという経験報酬や感情報酬をも含めた「複業」を推進。 ・企業にとって成約手数料は無料。登録者にとっても登録・利用は無料。 ・マッチング分析に特化したAIエージェント「Nico」を活用。 ・自治体向けには、2020年10月から、専門人材不足の地方自治体が「複業」人材登用により地方創生を推進できるサービス「複業クラウドfor Public」を提供。
つなキャリア	(株)O-GOE(オーゴエ)	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年11月にリリース。「大切な社員の雇用を地域で守る」をコンセプトにした労働移動プラットフォーム。 ・派遣、出向、転職、副業、インターンシップ等、幅広い働き方に対応 ・具体的な機能として、送出し企業、受入れ企業の情報がオンラインですぐに検索、出向ニーズの確認が可能。また、契約にあたって、送出し企業、受入れ企業は所定の電子契約書に必要な事項を入力するのみで、数分で契約締結が完了(契約内容が不安な場合は弁護士紹介あり)。 ・出向後の移籍を防ぎたい、もしくは移籍の希望が出た場合に、送出し企業と受入れ企業がお互いにwin-winとなるよう移籍金制度を導入(例えば、送出し企業が移籍させたくない場合には、出向契約時に移籍金設定を高くすることで移籍抑制が可能)。
Work Any (ワークエニー)	(株)ファンコミュニケーションズ	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年3月にリリース。「短期、かつ固定費を抑えて即戦力人材を採用したい」というニーズに応えるマッチングプラットフォーム。 ・月額定額料金で、求人掲載やスカウトは無制限。成約手数料はなし。月ごとの契約更新で1か月単位で利用可能。 ・2022年10月、専門人材等を仲介するプラットフォーム「Work Any PRO」をリリース。

(備考) 各社ホームページを基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

は、図表5のとおりである。「みらいワークス」は、メニューが目的別にラインナップされているため、採用目的に応じた利用ができる。なお、運営会社である(株)みらいワークスは、2022年5月に、「地域企業経営人材マッチング事業(実施主体:金融庁)」の協力企業に採択されている。また、定額料金で利用無制限にしたり、成約手数料を無料にしたりする等、人材採用にかかる費用負担の軽減につながる「複業クラウド」や「Work Any (ワークエニー)」のサービスがある。さらに、人材流出の防止を目的に「移籍金」を設定できる「つなキャリア」のサービスもある。

そのほか、ITエンジニア等に特化した「Ohgi (オウギ)¹⁵」(運営会社:(株)コアコンセプト・テクノロジー)や「レバテック¹⁶」(同:レバテック(株))、ファッション人材に特化した「MESH well (メッシュウエル)」(同:(株)メッシュウエル)、アルバイトのスキマ時間に焦点を当てた「Time e (タイミー)」(同:(株)タイミー)等がある。

このように、さまざまな民間のサービスが提供されており、中小企業は、費用をある程度抑えながら、採用目的に応じた利用ができる。採用後に採用前のニーズとのギャップが生じないように、真に必要なとする人材を確保するために、中小企業は、まずは必要とする人材像を明確にすることが求められよう。

¹⁵ <https://www.ohgi.io/>を参照。

¹⁶ <https://levtech.jp/lp/100>を参照。

(2) 農業分野における人材マッチング事業

農林中央金庫は、2022年3月31日に、農業者向けに人材紹介等を専門に行っている5社と業務提携をした。具体的には、(株)マイナビ、(株)アグリメディア、(株)Life Lab(ライフラボ)、(株)アグリトリオ、Kamakura Industries(株)である(図表6)。なお、Kamakura Industries(株)は、(一社)農林水産業みらい基金の2019年度助成対象事業に採択されている。本スキームは、農業者が、JA等からの紹介で、上述の提携企業に人材サービスを申し込んだ場合に、割引価格でサービスを受けられるものである。農業者等が、ニーズおよび雇用形態に応じて、「求人広告」¹⁷、「人材紹介」¹⁷、「バイトアプリ」¹⁸のうち、最適な人材サービスを選択できるようにしている。県域にて独自に労働力確保に向けたサービスを提供している場合には、必要に応じて当スキームへの加入を判断し、本サービスを利用する場合には、農業者等にとってのサービス利用の選択肢が増えることになる。

(図表6) 経営課題ごとの最適な人材サービスの提供

経営課題・ニーズ		雇用形態	最適な人材サービス	
<input checked="" type="checkbox"/> 「経営者の右腕」が欲しい。 <input checked="" type="checkbox"/> 中長期的に働いてもらいたい。	<input checked="" type="checkbox"/> 条件に合う正職員人材を確実に迅速に雇用したい。	正職員	人材紹介	<input checked="" type="checkbox"/> (株)アグリメディア 当社求人広告と同様 <input checked="" type="checkbox"/> (株)Life Lab(ライフラボ) 当社求人広告と同様
	<input checked="" type="checkbox"/> 求人広告を出して募集をかけたい。 <input checked="" type="checkbox"/> 複数人の雇用を行いたい。			<input checked="" type="checkbox"/> (株)マイナビ 割引率は10% <input checked="" type="checkbox"/> (株)アグリメディア 割引率は5%で開始、累計紹介数50を超えた次年度より割引率10%に引上げ <input checked="" type="checkbox"/> (株)Life Lab(ライフラボ) 割引率は5%で開始、累計紹介数50を超えた次年度より割引率10%に引上げ
<input checked="" type="checkbox"/> 特定の短期間だけ働いてもらいたい。 <input checked="" type="checkbox"/> 作業員としての労働力が必要	<input checked="" type="checkbox"/> 数時間、1日単位で労働力を確保したい	アルバイト	バイトアプリ	<input checked="" type="checkbox"/> (株)アグリトリオ 割引率は10% <input checked="" type="checkbox"/> Kamakura Industries(株) 無料で開始、2023年度から有料化予定
	<input checked="" type="checkbox"/> 求人広告を出し募集をかけたい。			<input checked="" type="checkbox"/> (株)マイナビ 割引率は10% <input checked="" type="checkbox"/> (株)アグリメディア 割引率は5%で開始、累計紹介数50を超えた次年度より割引率10%に引上げ <input checked="" type="checkbox"/> (株)Life Lab(ライフラボ) 割引率は5%で開始、累計紹介数50を超えた次年度より割引率10%に引上げ

(備考) 農林中央金庫提供資料を基に信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹⁷ 経営人材等の専門的な人材の募集形態。

¹⁸ 日帰り等を含む短期間、短時間の人材の募集形態。

本スキームの構築では、シンプルさと分かりやすさを優先したため、農林中央金庫本体が人材サービス会社5社と業務提携契約を締結したのみで、県域における事務負担等は可能な限り発生しないよう配慮している。農業者等がJA等に相談してきた人材募集ニーズに対して、JA等は提携する人材サービス会社を紹介する。それを受け、農業者等は直接人材サービス会社に申込みを行い、人材サービス会社が、割引サービスを提供する。JA等にとっては、農業者等の労働力確保に貢献することで、農業者等顧客との取引をさらに深耕していくツールと位置付けられよう。

農林中央金庫は、2022年4月25日に、全国の県域に対して、本スキームの説明会を実施した。これを契機に、同年6月から12月末まで、毎月20日締めで、県域からの利用希望を募っている。2022年12月20日時点で、全47の県域のうち約25県域が加入済みであり、今後も利用の拡大を期待している。なお、人材募集ニーズのある農業者等が本スキームを利用できる時期は、県域が利用を申し込んだ月の翌月からとなる。

農林中央金庫は、2023年1月から、県域からの本スキームの利用希望の募集を半期に1回とする予定である。まずは、現時点で既に利用申込みをしている約20の県域での実績を積み上げていくことが最優先事項となるだろう。

本スキームは、JA全中およびJA全農と協調した「労働力確保に向けた県域の取組みの機能補完」であり、人材募集ニーズのある農業者等にとって選択肢の幅が広がることが大いに期待できる。農業界においても、地域金融機関と同様、JA等が、地元の農業者等との対話を今まで以上に重ねながら、経営課題等を聞き出し、その課題解決に適した人材サービスを紹介していくことが求められているといえよう。

3. 信用金庫における人手過不足の現状 ～一部コメントの紹介～

1、2では、主に一般事業会社に対する人材不足への政府ならびに民間での対応スキームを紹介した。

しかし、1で述べたスキームにおいて事業主体を期待されている地域金融機関自身にとっても、人材不足は経営課題の一つとなっている。一部の信用金庫へのヒアリングでは、地域特性等によって、「女性職員（テラー職員）が足りない」、「営業店長候補が足りない」、「次長職（副支店長職）に嘱託職員が増えて、営業店のモチベーションが高まらない」等の声が聞かれる。また、「大手採用・転職サイトを活用しても見合う人材が得られない」等の声も多い。そのほか、人手不足を補うために再雇用できたとしても、「高齢再雇用者の活躍の場を与え切れていない」等の声も聞かれる。

預金量規模が異なる2つの信用金庫からいただいた以下のコメントをみると、大手採用・転職サイトを活用したとしても、自金庫の組織・風土に馴染むかどうかという観点から、新卒・中途採用は難しいケースもありそうである。また、地域密着型金融という特性を持つ信用金庫ならではの特徴として、「人縁・地縁」による採用は有効のようで

ある。

【コラム②】淡路信用金庫（兵庫県）からのコメント

淡路信用金庫（本店所在地：兵庫県洲本市）は、預金量 6,122 億円（2022 年 3 月末現在）、店舗数 27 拠点（同）、役職員数 387 名（同）の信用金庫である。

当金庫の現在の人員数は、地域特性を踏まえて、適正と考えるものの、近年、新卒採用において予定人員数を確保できない年があり、結果として若年層とりわけ 20 歳代後半の人員不足が生じている。営業店現場からは将来の営業力低下や管理職不足を不安視する声が聞かれており、この不安感を払拭するために改めて新卒採用の強化に取り組んでいる。

新卒採用では、大手サイトが主催する就職説明会等を活用し、積極的に PR を行っている。しかし、「信用金庫の良さ」を知らない学生が多く、業界を挙げて、その PR を強化する必要性を感じている。

中途採用では、2022 年 10 月から新卒採用とは別の大手転職サイトを活用している。まだ利用期間が短いため、実績は上がっていないが、今後、U・I ターンでの金融機関経験者を採用できることを期待している。なお、専門性を有する人材の確保では、不足感は薄いため、特段の対応は行っていない。

資金運用部門では、信金中央金庫から業務出向者を受け入れている。業務出向者の受入れでは、「業務出向者へのミッション」を明確にしておき、受入れ態勢を十二分に確保することで対応できている。

そのほか、今後、女性総合職の新卒採用に挑戦し、女性の活躍推進に取り組んでいきたい。

【コラム③】九州ひぜん信用金庫（佐賀県）からのコメント

九州ひぜん信用金庫（本店所在地：佐賀県武雄市）は、預金量 1,608 億円（2022 年 3 月末現在）、店舗数 18 拠点（同）、役職員数 178 名（同）の信用金庫である。2010 年に、杵島信用金庫（存続金庫）と西九州信用金庫（被合併金庫）が合併し、「九州ひぜん信用金庫」と名称変更している。

当金庫は、同規模金庫と比較した場合、本部の一部の部門において人員が過剰気味であるが、営業店においては適正人員と考えている。したがって、事業運営に支障なく職員の産休や育休等に対応できている。

新卒採用では、大手転職サイトのほか、当金庫独自の職員紹介制度（報奨金制度）を運用している。とりわけ、運動部の新入職員による後輩の勧誘では、本制度は有効に働いており、“確実な”人材確保につながっている。なお、大手転職サイトの活用では、当金庫側でコンセプトをしっかりとって“攻め”の姿勢で利用できれば、本来アプローチできなかった人材に出逢うチャンスが生まれるだろう。

本部人材（特に専門職人材）の確保では、特定の役職員に過剰に依存する傾向を払拭する必要性を感じている。「とりあえずやらせてみて、無理そうであれば代える」といった姿勢で、人事ローテーションを検討することも必要だろう。

本部の業務のうち、資金運用部門は専門性が高いため、信金中央金庫や地元の銀行から業務出向者を受け入れている。業務出向者の受入れでは、役員の間で話し合っ「業務出向者へのミッション」を明確にし、それを受入れ部門に周知徹底する等、業務出向者が当金庫の風土に馴染めるよう、受入れ態勢を十二分に確保することが必要であると感じている。

おわりに

人材マッチングでは、一般的に、地方への転居を伴う転職の場合、新天地に移り住むこと自体に抵抗感を覚える向きも多かろう。また、都市圏の大手企業OBによる地方の企業への転職を妨げる主な要因として、給与水準のギャップの大きさ等も指摘されている。一方、求人での勤務形態を「リモート」あるいは「副業・兼業」等で募集した場合、人材マッチングが成功するケースがあるようである。

また、地元企業の人材不足という経営課題について伴走する信用金庫においても、新卒・中途採用では、自金庫に見合った人材が採用できない等の課題が顕在化している。さらに、高年齢者を継続雇用できたとしても、付加価値を生むような前向きな職務を与えられていない等の課題も見受けられる。

こうしたことを踏まえると、人材マッチングにおいては、とりわけ求人企業側に、「募集人材に求める職務領域（権限を含む）の明確化」、「求める人材に対するスクリーニングへの対応」、「求める人材への多様な働き方への対応」等が求められよう。また、人材をコスト（管理対象）ではなく資本（投資対象）と捉えて、人材への投資を企業価値向上につながるという人的資本経営の観点から、第 211 通常国会における岸田文雄首相の「施政方針演説」でも触れられた「リスクリング（学び直し）」という観点も、今後、ますます重要になるだろう。

以上
 （藁品 和寿）

<参考資料>

- ・ 中小企業庁(2020年3月)「中小企業・小規模事業者 人手不足対応ガイドライン(改訂版)」
- ・ 家森信善・米田耕士(2022年1月)「地域金融機関による人材紹介」日本労働研究雑誌 No.738
- ・ 日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 北村佳之(2021年9月13日)「地域金融機関の人材紹介業務の意義・特徴」地域活性化ワークショップ 第4回「地域金融機関の人材紹介業務への取組み」
- ・ 金融庁(2022年6月30日)「金融仲介機能の発揮に向けたプログ्रेसレポート」
- ・ 金融庁 報道資料(2022年8月26日)「人材マッチングの仲介役」となる地域金融機関

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

【バックナンバーのご案内：金融調査情報】

号 数	題 名	発行年月
2021-23	信用金庫の個人ローン残高の動向	2021年12月
2021-24	やさしく読み解くSDGs(3) - ESG投資の潮流と今後の課題 -	2022年1月
2021-25	地域金融機関による補助金申請支援の取組事例 - 外部専門家活用によるノウハウ蓄積から有料化へ -	2022年1月
2021-26	経営指標の変化から見えるコロナ禍含む3年間の 信用金庫業界の構造変化	2022年1月
2021-27	三島信用金庫の共同店舗化への取組み	2022年3月
2021-28	信用金庫のベテラン層向けリカレント教育について - 株式会社ライフシフトの取組み -	2022年3月
2022-1	灰色のサイー不動産バブルの持続的拡大と中国債務の現在ー	2022年4月
2022-2	「従業員エンゲージメント」の改善策について	2022年4月
2022-3	「越境学習プログラム」への取組みについて	2022年4月
2022-4	最近の信用金庫と国内銀行の不動産業向け貸出と不動産価格の 動向	2022年4月
2022-5	2021年度の全国信用金庫主要勘定状況(速報) - 預金は2.1%増、貸出金は0.4%増 -	2022年5月
2022-6	DX人材育成への取組みについて	2022年6月
2022-7	人口減少・少子高齢化時代の取引先支援策について	2022年6月
2022-8	健康管理アプリ導入による健康経営への推進強化策について	2022年6月
2022-9	地域銀行の食品ロス削減支援への取組みについて	2022年6月
2022-10	最近の信用金庫と国内銀行の地区別預貸金増加率の動向	2022年8月
2022-11	改めて考える「女性活躍の推進」とは何かー過去・現在から未 来へ	2022年8月
2022-12	最近の信用金庫の地区別業種別貸出動向	2022年8月
2022-13	インターネット専業銀行等の状況について	2022年9月
2022-14	イタリアの協同組織金融 - 2015年以降のガバナンス改革とセ クター構造の変化	2022年12月
2022-15	信用金庫の新しいビジネスモデル策定① - 経営戦略プランニング研修(2022年度)の概要 -	2022年12月
2022-16	信用金庫の新しいビジネスモデル策定②ー貸出金利回り改善へ の取組みー	2023年2月

信金中央金庫 地域・中小企業研究所 活動状況 (2023年1月実績)

○レポート等の発行状況

発行日	レポート分類	通巻	タイトル
23.1.5	ニュース&トピックス	2022-106	パリ協定と両輪で動き始めた 「昆明・モンリオール生物多様性枠組」
23.1.5	内外金利・為替見通し	2022-10	日銀は長短金利操作の運用における長期金利の変動幅を ±0.5%程度に拡大
23.1.6	ニュース&トピックス	2022-107	人材マッチングによる中小企業の活性化に向けて②
23.1.10	ニュース&トピックス	2022-108	世界に先駆けて策定された「ESG評価・データ提供機関の 行動規範」
23.1.12	ニュース&トピックス	2022-109	トランジション・ファイナンス普及の鍵を握る 「ファイナンスド・エミッション」
23.1.16	中小企業景況レポート	190	10~12月期業況は3四半期続けて改善しコロナ前の水準近く まで回復【特別調査-2023年(令和5年)の経営見通し】
23.1.18	ニュース&トピックス	2022-110	需要が高まる人材マッチング市場
23.1.19	ニュース&トピックス	2022-111	サステナビリティ経営の鍵を握る「人的資本」
23.1.24	ニュース&トピックス	2022-112	VUCA時代に突入した2023年の社会の動きを占う 「施政方針演説」
23.1.25	ニュース&トピックス	2022-113	企業・消費者の間で関心が高まりつつある「サステナビリティ」
23.1.30	ニュース&トピックス	2022-114	「経営者保証改革プログラム」の概要と関連動向
23.1.30	産業企業情報	2022-21	気候変動対応との両輪で重要性の高まる「生物多様性」への 対応-次期生物多様性国家戦略の策定を見据えて-

○講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
23.1.17	企業の成長のためのSDGs取組みセミナー	山梨信用金庫・相模原市	品田雄志
23.1.17~18	信用金庫の歴史と最近の動向	グローリー(株)	刀禰和之
23.1.19~20	信用金庫の新しいコミュニケーション構築策	釧路信用金庫	刀禰和之
23.1.24	激動する投資環境 おさえておきたい世界経済の動向	多摩信用金庫	鹿庭雄介
23.1.27	今年の経済見通し	きたしん総合研究所	角田 匠

<信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL: 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX: 03-3278-7048
 e-mail: s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <https://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<https://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)