

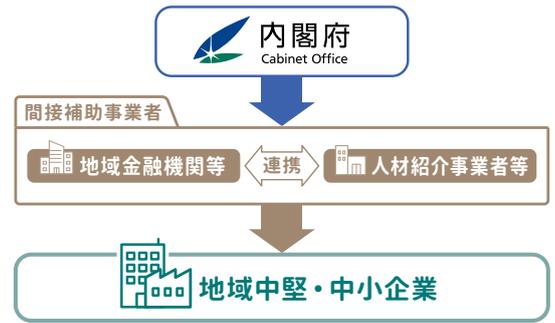
先導的人材 マッチング事業

ガイドブック

先導的人材マッチング事業
Pioneering HR business

01 先導的人材マッチング事業とは

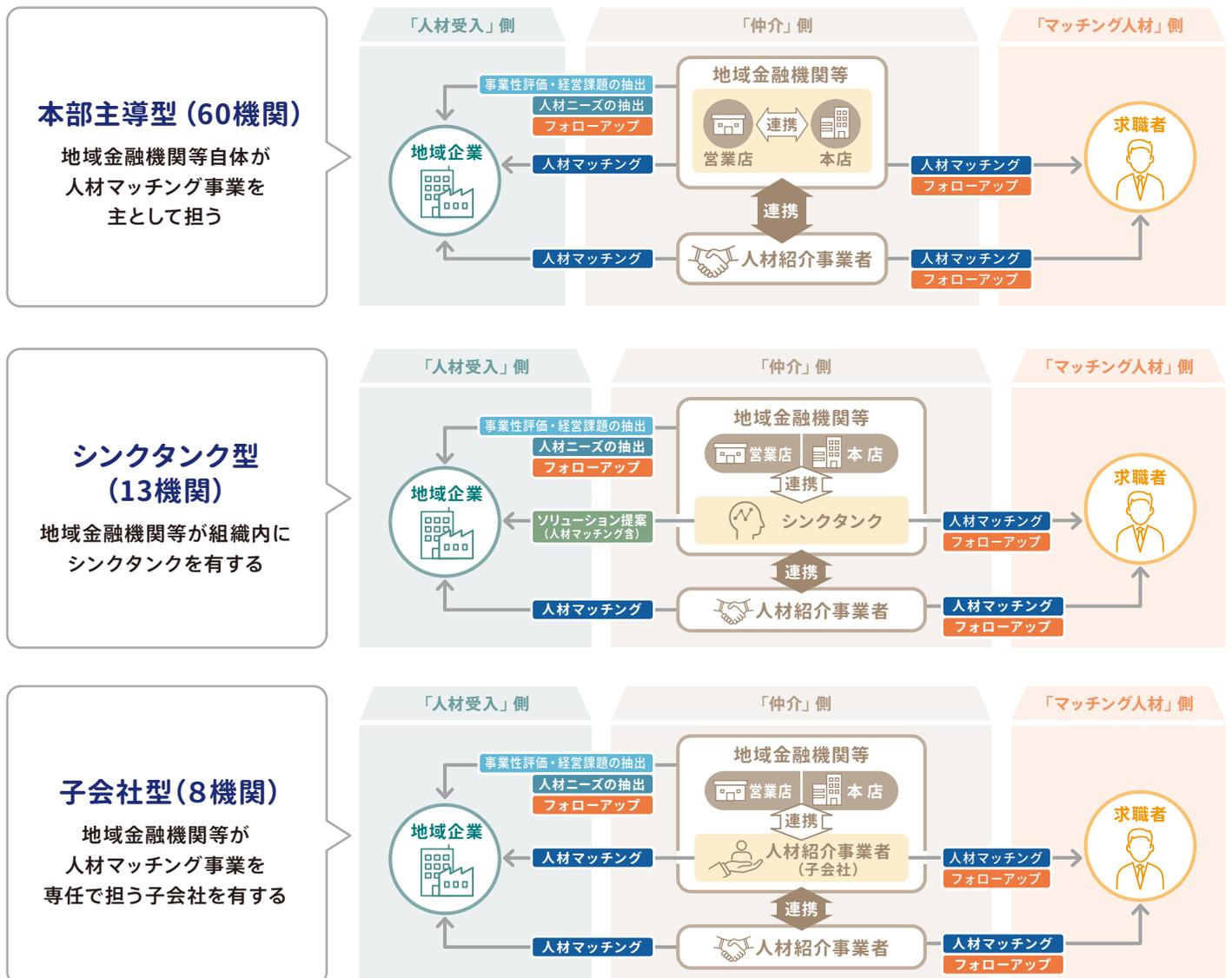
地域の中堅・中小企業の経営課題等を把握している地域金融機関等が、地域企業(取引先等)の人材ニーズを調査・分析し、人材紹介事業者と連携する等して、ハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取組に対して支援を行うことにより、地域の中堅・中小企業の成長・生産性向上の実現を目指すことを目的とした事業です。



02 申請主体の主な実施事項 (マッチングフロー)

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
<p>地域企業の成長可能性を見極め、対象企業をリストアップし、事業性評価や経営者との対話を通じて経営課題を把握・深堀</p>	<p>地域や地域企業が抱える課題解決に資する、ハイレベル人材の要件を定義</p>	<p>地域金融機関等が主導し、地域企業の課題解決に向けて、企業とハイレベル人材をマッチング</p>	<p>成約した案件について、マッチング人材の定着状況や地域企業における経営課題の解決状況をモニタリングし、人材の定着及び更なる課題解決に向けた支援を実施</p>

03 間接補助事業者(地域金融機関等)の事業形態 ※機関数は令和2年度事業での値



：有料職業紹介免許を保有

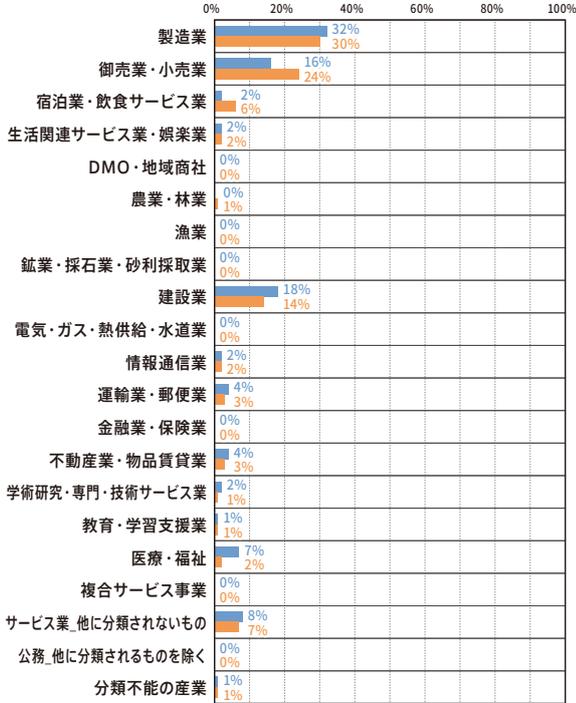
04 マッチング事例の特徴



人材受入企業の特徴

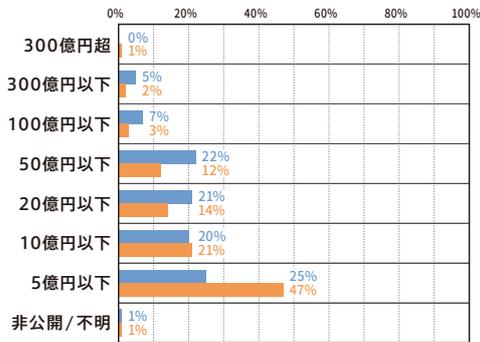
業種

令和元年度及び令和2年度の累計数値
 ■ 常勤雇用(N=995) ■ 常勤雇用以外(N=1,285)



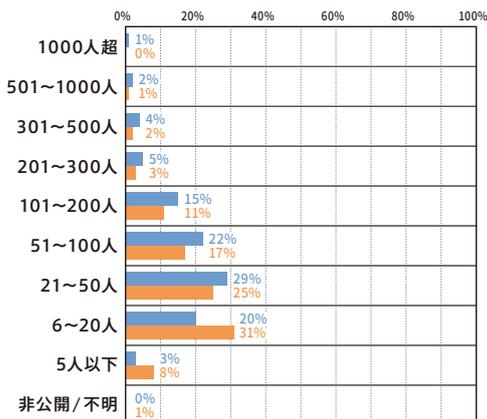
売上高規模

令和元年度及び令和2年度の累計数値
 ■ 常勤雇用(N=995) ■ 常勤雇用以外(N=1,285)



従業員規模

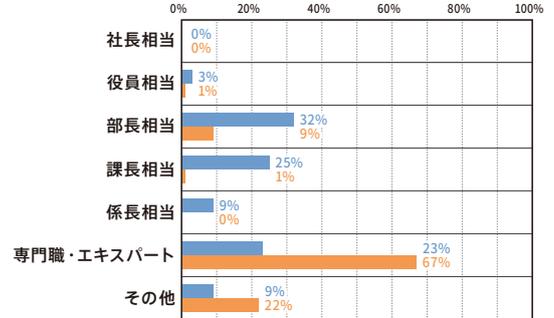
令和元年度及び令和2年度の累計数値
 ■ 常勤雇用(N=995) ■ 常勤雇用以外(N=1,285)



マッチング人材の特徴

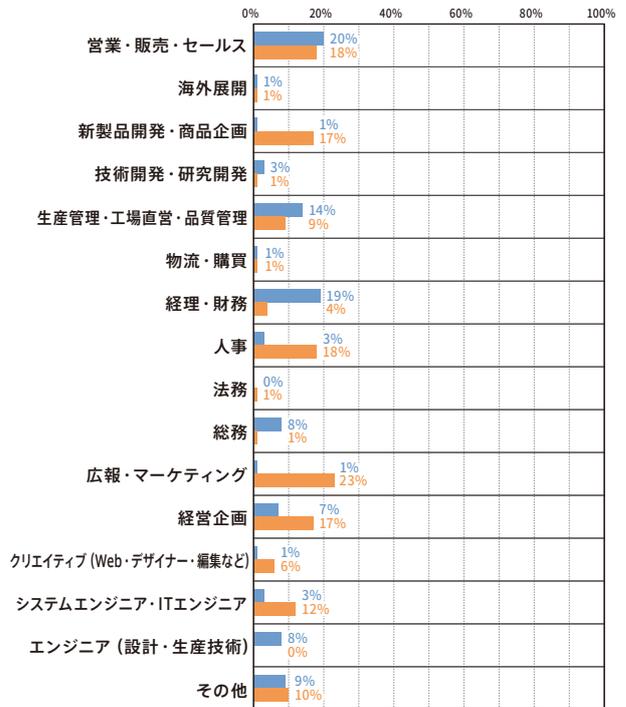
採用後のポスト

令和元年度及び令和2年度の累計数値
 ■ 常勤雇用(N=994) ■ 常勤雇用以外(N=1,268)



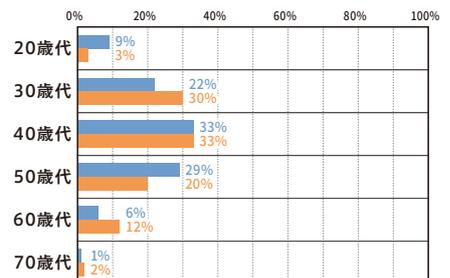
ミッション

令和2年度の数値
 ■ 常勤雇用(N=680) ■ 常勤雇用以外(N=932)



年齢層

令和元年度及び令和2年度の累計数値
 ■ 常勤雇用(N=995) ■ 常勤雇用以外(N=1,285)



銀行グループ全体としてのコンサルティング営業体制による 課題解決支援の取組

いわぎんリサーチ&コンサルティング 株式会社



当社は株式会社岩手銀行の完全子会社であり、事業承継支援部・経営支援部の2部で構成されています。なお、2022年4月、岩手経済研究所の解散に伴い、新たに地域経済調査部門を加えたことで、現在の社名に変更となりました。事業承継支援部はM&A、事業承継、民事信託の3業務、経営支援部は経営支援、人材紹介、地域経済調査業務の3業務を所管しています。経営支援チームは4名、人材紹介チームは3名で各業務を担当しています。

各ステークホルダーとの連携スキーム

人材紹介事業者には、人材マッチングを希望する企業の概要や事業内容のほか、担当者が聴取した経営課題や人材に期待する役割、その背景などについて連携しています。人材紹介の場合はヒアリング内容をまとめた求人票を提出、それに基づいた人選、マッチングを依頼しています。副業人材の場合には、担当者がヒアリングやサービス説明を行った後、取引先企業とともにさらに課題の明確化を図った上で、案件概要を作成・連携しています。

申請主体内における人材紹介事業の位置づけ

本事業を行うことにより、「経営支援」と「求人採用支援」を一気通貫でコンサルティングできる体制を構築し、銀行グループ一体となって、経営課題解決への道筋をより鮮明に描くことを目指しています。

人材受入企業



- 本店所在地 岩手県
- 業種(大分類) 製造業
- 業種(中分類) 食料品製造業
- 従業員規模 51~100人
- 資本金 1000万円以下 売上高 10億円以下
- 事業内容 菓子製造業

企業が抱える経営課題

品質管理体制整備及び販路開拓(首都圏・ネット)

同社では次の2つの課題を抱えていました。

- A. 同社商品表示のチェックは、女性社員1名のみが担当しています。休暇取得の際は代務者不在となるため、他社員の育成が必要です。しかし、社内には現担当の他に品質管理に知見のある人材はおらず、品質管理体制がしっかり構築されていないため、他社員の育成は難しい状況です。
- B. 首都圏企業の営業リストはあるものの、人材不足かつコロナ影響で首都圏への出張ができず、対面営業が行えない状況です。コロナ影響による土産物店での売上減少をカバーするためネット販売を開始しましたが、社内に詳しい人材が不在で推進できていません。

必要とする人材像・マッチング人材が担う役割

A. 品質管理体制強化

食品に関する品質管理知識、品質管理体制の構築経験がある人材に、当社の体制構築の支援を担当いただきたいです。また、体制構築後に次の段階として、ISOやHACCP等の取得も視野に入れていきますので、ISOやHACCPの対応経験がある方を必要としています。

B. 首都圏営業とネット販売強化による売上増加

首都圏在住者で法人営業やマーケティング、新規先開拓の経験をお持ちの方に営業活動をお任せしたいと考えています。また、IT全般に関する知識があり、ECサイトの運営やデジタルマーケティングに関するアドバイスや具体的な企画立案ができる方を必要としています。

マッチング人材



- 契約形態 業務委託契約(準委任型)
- 契約期間 A. 契約継続期間14か月目(1か月ごとの自動更新)
B. 契約継続期間12か月目(1か月ごとの自動更新)
- 年間給与総額/契約金総額(円) A. 1か月40,000円
B. 1か月100,000円
- 勤務形態 A.Bともにリモート勤務
- 採用後のポスト 専門職・エキスパート
- 勤務地 A.Bともに東京都
- 経歴

- A. 大手化粧品会社や掃除用品レンタル会社にて品質管理、品質保証(GMP、ISO22000、ISO22716、HACCP等)の経験を積み、2020年3月に品質に関するコンサルティング会社を設立しています。
- B. 公認会計士の資格を保有し、大手通信会社にて投資事業のポートフォリオ管理などを担当、その後、自動車総合ウェブサイトの運営を行う会社で役員となり、新規事業や海外事業展開、組織体制の再構築を行った経験があります。現在は経験を生かしてコンサルティング会社を運営しています。



人材受入企業の 声

コロナ禍で浮き彫りになった 経営課題の解決におけるハイレベル人材活用

地域金融機関に
相談した内容と、
ハイレベル人材の
活用を検討するに
至った経緯

当社では、コロナ禍の影響により売上が減少しているため、ネット販売を開始したものの、思うように売上が伸びていないことをご相談しました。ネット販売のノウハウが社内にはないこと、コロナ禍のため従来行っていた首都圏への営業ができなくなり、販路を失ってしまうかもしれない状況にあることをご説明しました。そこで、首都圏に在住する副業人材を活用する方法があることをご提案いただき、社内体制や課題を感じていることをさらに深掘りしていただきました。その中で、組織体制の整備や人材育成に課題があることをご指摘いただき、特に品質管理の担当者の育成が喫緊の課題であるため、当該課題を解決するためのハイレベル人材の活用を検討するに至りました。

当社において喫緊の課題は①品質管理担当の育成、②売上増加であり、どちらも社内人材だけでは対応が難しいこと、高いスキルを持った正社員の採用は、費用面、地域性を勘案すると難しいと考えられることから、副業人材の活用を決断しました。①の品質管理担当育成については、将来的にはHACCPの取得等を目指せる体制整備を視野に、現在の品質管理体制の確認や改善が可能であり、かつ人材育成もできるスキルや経験を持つ人材を募集することとしました。②の売上増加については、首都圏在住で新規開拓や法人営業経験を保有する方、さらにECサイトの運営やデジタルマーケティングに関する知見を持つ人材を募集することとしました。

ハイレベル人材の
採用に当たり
苦労・工夫した点

ハイレベル人材の
採用によって
もたらされた効果

①品質管理に関する業務については、担当者育成のほかHACCPの取得に向けたマニュアルの作成や必要書類の準備等、担当者と一緒に取り組んでいただきました。また、業務の進め方にも参考になる点が多く、社員にとって大変勉強になりました。さらに、クラウドファンディングなどの活用についても教えていただき、新商品の開発資金調達や周知方法について、新たな知見を得ることができました。②売上増加については、コロナ禍の影響で営業活動不可という状況だったため、当社ECサイトの売上増加策に取り組んでいただきました。こちらでは、キャンペーンの実施やリピーター確保の施策などアイデアを出していただき、サイトからの新たな顧客が数百名と現在も増加中です。

課題解決を進めていただくためには、当社の事業や商品に対して理解していただくことが必要と考えておりますので、初期段階で会社訪問及び工場見学を行ってもらうこととしました。また、社員とのミーティングの場を設けることで、お互いにコミュニケーションを取りやすい環境を整えました。さらに、2か月に1度は現地に来訪いただき、直接担当者とミーティングの場を持つこととしております。進捗状況の確認については月1度の定例報告を行ってもらうこととしており、互いに状況を把握できるように心掛けております。

ハイレベル人材による課題解決推進を実現するための、
受入企業による
独自の工夫



申請主体の 声

人材の期待役割の明確化によるマッチング

マッチングサイトへの募集内容の掲載については、必要となるスキルだけでなく、中長期的な企業方針を記載することで、人材に期待する役割を明確に伝えることを意識しました。具体的には、品質管理担当の育成については専門的な知識が必要となることから、依頼事項を明確に記載した上で、将来は商品表示体制の確立及びHACCP取得を目指す旨を明記しました。首都圏営業については販路開拓の後、それに伴った商品構成の変更についても目指すことを記載しました。

さらに、同社には、初めて外部人材を活用することへの不安があったため、人材との相性を重視し、職務経歴以外にも本件に興味を持った理由なども考慮して選定をサポートしました。

▶ 特に注力したマッチングフロー

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

マッチングフロー別の取組内容

01



課題抽出

事業性理解活動における経営課題の発掘

銀行担当者が定例訪問する中で、事業を理解するためのヒアリングを行い、「企業実態把握シート」の作成、更新を通じて経営課題やニーズを把握しています。そこで把握した課題について、「どういった解決支援を行っていくべきか」といった具体的な行動を支店内で検討して「アカウントプラン」を作成します。経営者と課題を共有し、人材による課題解決支援が必要な場合に、内容を当社に連携、担当者が改めて訪問し、課題の背景や今後の事業展開についてヒアリング、目指すべき姿についての認識合わせを行います。

その上で、人材関連サービスの支援により解決が可能であると判断した場合に、人材紹介、副業・兼業支援、専門家派遣のうち、最適なサービスの提案を行っています。

02



人材ニーズの
具体化

課題解決に必要な人材像の明確化

課題解決に必要な人材サービスを選択するに当たっては、課題の背景となる取引先の組織体制や属する業界の動向についてもヒアリングや調査を行った上で対応しています。さらに、コンソーシアムを形成する人材紹介会社とも連携し、取引先、当社、銀行担当者といった当事者全員によるミーティングを行うことで、より最適な人材像となるよう対応しています。

03



人材マッチング

コンソーシアム形成先との協力・人材要件すり合わせ

人材募集内容に関しては、取引先の課題解決に対して人材が果たすべき役割が伝わるように、コンソーシアム形成先と協力して作成しています。さらに、人材の応募状況も確認しながら、案件にマッチした人材かどうかを確認、取引先へのフォローを行っています。要件に合致しない人材が多い場合には、コンソーシアム形成先と協議し、案件内容を修正するなどの対応も行っています。本事例においては、取引先社長が人材との相性も重視していたことから、職務経歴のほか、本件に応募した理由など、人柄の部分や案件に興味を持った理由なども重視しつつ、選定をサポートしました。

入社

04



フォローアップ

銀行担当者との連携による定期フォローと進捗確認

フォローアップについては、基本的に営業店が担当することとしています。担当者が訪問した際には、システムに折衝記録を入力することとしており、当社においても定期的に確認することとしています。また、当社担当者も訪問または電話によるヒアリングを3か月に1度行うこととし、課題解決の進捗状況や、新たな課題に関する確認を行っています。

「ヒト」の話題から経営課題を深堀。 銀行の強みである豊富な情報量を活かして企業の魅力を発信

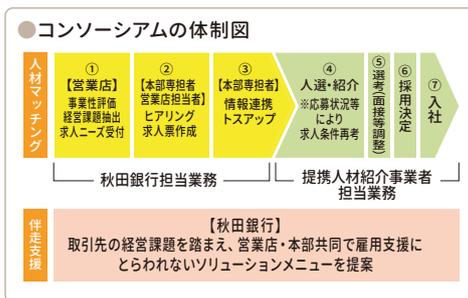
株式会社 秋田銀行



秋田銀行では、営業店担当者が主体となり、取引先の求人ニーズをキャッチします。営業店では、求人ニーズを1つの起点として取引先の経営課題や将来性を分析し、求める人材の登用が企業の経営課題解決に資すると判断した案件については、本部専担者が求人内容や求める人物像をヒアリングし、求人票作成にあっています。

各ステークホルダーとの連携スキーム

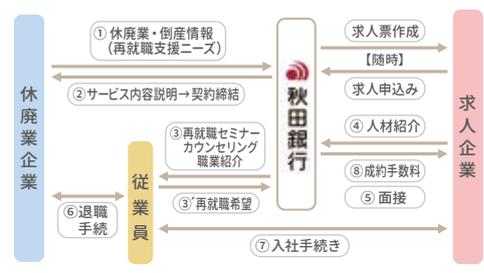
提携人材紹介事業者では、秋田銀行がヒアリングした求人ニーズ(求人票)をもとに、各社の経営課題や募集ポジションを踏まえて候補者を選定し、求人企業へ紹介します。提携人材紹介事業者から入社決定の報告を受けると、営業店と本部が連携して、入社後のフォローやモニタリングを行っています。



●再就職支援サービス(サービス内容)

- 2020年9月、経営者の高齢化や後継者不足、コロナ禍により休業に追い込まれた企業の離職者と求人企業との直接的な人材マッチングを支援する「再就職支援サービス」を開始
- 離職者の生活を守り、貴重な労働力人口の県外流出を防止するとともに、企業の雇用拡大による産業競争力の向上と県内経済の維持・発展を目指す。

●再就職支援サービス(スキーム図)



申請主体内における人材紹介事業の位置づけ

人口減少が続く秋田県において、雇用確保は深刻な課題となっております。特に、県内経営者の平均年齢は全国で最も高く、将来を担う人材の採用支援は、地域の持続可能性向上に向けた重要な事業と位置づけています。

人材受入企業



- 本店所在地 秋田県
- 業種(大分類) 情報通信業
- 業種(中分類) インターネット付随サービス業
- 従業員規模 6~20人
- 資本金 5000万円以下 売上高 5億円以下
- 事業内容 「申込みフォーム」や「問い合わせフォーム」のソフトウェア開発、販売

企業が抱える経営課題

マーケティング部門の強化および若手人材の育成

膨大な顧客数を抱えているものの、ソフトウェア販売における重要な入口となる「マーケティング」のノウハウが不足しておりました。また、当社は、学卒者を中心とした若手で構成されており、独創性が不足しているなど、人材育成に課題を抱えています。担当者自身が実践的なマーケティングの考え方や活用方法を習得するとともに、社内での経験のみにとらわれず、外部の知見やノウハウを積極的に吸収してもらいたいという思いを踏まえ、秋田銀行と提携人材紹介事業者が共同で高度専門人材を紹介しました。

必要とする人材像・マッチング人材が担う役割

デジタルマーケティングのノウハウ浸透および若手育成

デジタルマーケティングにおける高度な知見やノウハウを持ち、若手担当者の立場や傾向を理解しながら、社長との間に入って技術や知識のギャップを埋められる方を求める人物像として掲げました。チーム単位でのパフォーマンス向上に向けたアドバイスを通じて、デジタルマーケティングの基礎や業務推進の手順を習得し、ゆくゆくはチームメンバーが独力でマーケティング施策を企画・実行できるよう、マーケティングの「基礎」及び「実践力」を育むことを期待役割として挙げました。

マッチング人材



- 契約形態 業務委託契約(準委任型)
- 契約期間 6か月
- 年間給与と総額/契約金総額(円) 1,500,000円(税抜)
- 勤務形態 リモート支援月2回/対面支援2か月に1回
- 採用後のポスト 専門職・エキスパート
- 勤務地 秋田県
- 経歴

新卒でマーケティングの基礎を学び、大企業含む多くの会社のマーケティング支援を実施。DMなどのオフライン施策からWebマーケティングまで、幅広いマーケティング施策を熟知され、大手のビジネスチャットツールを運営する会社に転職後は、マーケティングチームの責任者として部門を統括されました。

売上向上を目的としたマーケティング施策を得意分野とし、独立以降は、複数社のマーケティング部門立ち上げの支援を行っています。現在もフリーランスとしてマーケティング支援に携わりつつ、大学生をはじめとする若手のマーケティング人材育成に取り組んでいます。



人材受入企業の声

若手社員の育成と マーケティング部門の強化を通じた事業拡大

地域金融機関に
相談した内容と、
ハイレベル人材の
活用を検討するに
至った経緯

申込みフォームや問い合わせフォームといったソフトウェア開発を手掛ける当社は、20代の社員が主体の組織であり、経験も浅いために、社長と対等な立場で議論できないことが今後の事業運営における課題と認識しておりました。また、ソフトウェア開発における重要な入口である「マーケティング」についても、SNSやデジタルツールを通じ、時代やニーズに適した効率的な営業活動につなげたいと考えておりました。そこで、マーケティング部門の強化と若手社員の相談役（メンター）といった役割を担うことができる中堅人材を確保し、ノウハウを社内に蓄積したいという思いを普段から接点の多い秋田銀行へお伝えしたという経緯にあります。

ふとした話題のなかで、当社がやりたいこと、課題に感じていることを銀行の担当者にお伝えしたことをきっかけに、銀行担当者より「専門人材を活用した課題解決（人材育成）」を提案いただきました。正規雇用での採用が難しい状況下であり、特に即戦力となると、なおさら採用が難航することは認識しておりました。そうした中で専門家の活用という視点は新しく、客観的な視点で当社の問題点を洗い出し、最適な専門人材を必要な期間、必要な頻度で活用できるということは大きなメリットでした。

求める人物像もあらかじめ共有できていたため、年齢とスキルという両面で社長と若手社員の潤滑油を担う専門家の選定は、比較的スムーズに進めることができました。

ハイレベル人材の
採用に当たり
苦労・工夫した点

ハイレベル人材の
採用によって
もたらされた効果

豊富な経験や知見に基づいたマーケティング技術やノウハウを若手社員に共有いただいたほか、仕事に取り組むに当たってのマインドセットといった研修要素に至るまで幅広くサポートいただいております。

受注拡大に向けたマーケティング施策を専門家自ら立案するわけではなく、若手社員の能動的な発案を促すことで、これまで不足していた責任感と緊張感を社内に生み出しています。

また、マーケット分析に使用したデータや業務フローの検証データ、社内KPIの設定・管理など、客観的な視点で作成いただいた資料は、当社の貴重な財産となっております。

ミーティングには必ず社長が同席し、若手社員の声を漏らさず聞くことを大切にしています。以前は、立場の違いや中間管理職の不在といった要因から、社員との対等な立ち位置での会話が難しく、社員それぞれの考え方や本音、個性を引き出しているとは言い難い状況でした。現在は、年齢もスキルも離れた社員の考え方を尊重しつつ、それぞれがイキイキと働きがいを持って業務に取り組めるよう、まずは現場の声をヒアリングし、社内環境にも反映させています。社員自ら発案した施策については、否定せず、できる限り本人に任せながら、実現に向けてサポートするよう意識しています。

ハイレベル人材による課題解決推進を実現するための、受入企業による独自の工夫



申請主体の声

何気ない会話から発見する課題解決への糸口

担当営業店では、日頃から「何気ない会話」を大切にしており、その中に取引先のニーズが秘められているという認識のもとで活動しています。

今回の事例のとおり、商品紹介や提案ありきの営業活動ではなく、取引先の課題やアイデアのヒアリングを起点に、銀行のネットワークによって課題解決を図る活動を徹底しています。

「兼業」や「副業」は、web上での作業というイメージが根付いていますが、実際は「課題に対して最適な人材を必要な期間、必要な頻度で活用できる」といったメリットを取引先に伝え、雇用にとらわれない課題解決を図っています。

単なる「人材不足」という課題キャッチにとどまらず、その人材不足の根本的な原因が他にないか、各部門のキーマンを押さえられているかといった点を深掘りしながら、人材紹介のみならず、多様なコンサルティング支援につなげています。

▶特に注力したマッチングフロー

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

マッチングフロー別の取組内容

01



課題抽出

提案型営業からの進化～『ビジネスパートナー』へ～

長年蓄積してきた取引先情報を専用シート上に集約しており、事業内容はもちろん、営業店が経営者やキーパーソンとの対話をもとに記載する課題やニーズ、将来ビジョンを営業店と本部が双方向で把握・共有しています。

営業店と本部が共同で課題解決の方向性や支援可能性を模索するとともに、人材ニーズを1つの契機として経営課題のさらなる深堀を図っています。特に、人材に関するヒアリングは、組織構成や競争力の源泉といった財務上から把握できない特徴を理解するきっかけになり、人材採用に関する相談受付にもつながっています。従来の「提案型営業」をさらに進化させ、取引先の本業を支援する『ビジネスパートナー』となるべく、取引先との接点の増加を通じて課題やアイデアを議論できる信頼関係を構築しています。

02

人材ニーズの
具体化

本部帯同による採用ポイントのアドバイス

取引先の経営課題や将来ビジョンを理解し、人材採用の支援にとどまらず、その後の中長期的なシナリオまで視野に入れた解決手法を営業店と本部が共同で検討しています。

難易度やスケジュールを踏まえながら、課題の解決またはビジョンの実現に必要な人材やツールについて議論した上で、人材採用支援にあたっています。

また、採用市場の動向や採用活動におけるテクニックを織り交ぜながら、必要な人材の要件と期待役割の明確化を意識しています。時には求人条件見直しのサポートを行うほか、採用活動の時期や選考における注意点を説明するなど、採用活動における意識変革を促しています。

03



人材マッチング

魅力を再認識してもらうことからスタート

取引先が自社の『魅力』を自覚していないケースも多く、求職者の傾向や志向性を踏まえたアドバイスにより、自社の魅力を再認識してもらうことが求人票作成のスタートラインだと考えています。求人票作成に当たっては、短く印象的なワードを使用して魅力をアピールすることを意識しています。

重要な役割を担うハイレベル人材の求人においては、「あなたの入社によってこうした変化が期待できます」といった表現を使用することで、ターゲットとなる求職者自身のスキルや経験を活用できる職場であることをアピールしています。

求人票作成以降は、提携人材紹介事業者にて求職者を紹介いただくことになるため、取引先がイメージする人物像や自社の思い、活躍している社員の特徴を共有することでミスマッチの防止を図っています。

入社

04



フォローアップ

定期的な接点構築による新たな経営課題やアイデアの発掘

営業店では、少なくとも月1～2回は担当先と個別に対話する機会を設けています。

営業店主導での定期的な対話によって、入社後の就業状況や人材採用による効果をモニタリング、検証するほか、定量的な実績に表れない定性面での評価を通じ、当行が主体となって取引先の価値向上に向けた支援を行っています。

フォローやモニタリングにおいては、経営者や人事担当者との対話となるため、新たな採用ニーズを受け付けしやすいことはもちろん、新たな経営課題やアイデアの掘り起こしにもつながっています。

本部・営業店の連携による、事業性評価に基づいた 経営人材支援の取組

株式会社 北陸銀行

コンサルティング営業部(人材紹介チーム)にて有料職業紹介事業の免許を取得し、事業を実施しております。人材紹介チームの他に、M&A・事業承継・経営コンサル・ファイナンス・ビジネスマッチング等を担うチームがあり、取引先の経営課題のソリューション業務を展開しております。人材紹介チームは専担者1名・兼務2名(内1名管理者)の3名体制で、経営人材の紹介・人材紹介業務全般の企画・運営・管理等をしております。



各ステークホルダーとの連携スキーム

連携スキームについては3パターンあります。①経営課題発掘～人材要件定義～人材マッチングまで自行対応で完結するスキーム。この場合、求職者は人材DBを活用してスカウトしています。②経営課題発掘～人材要件定義を自行で行い、人材マッチングを提携人材紹介会社と連携して行うスキーム。③経営課題発掘～人材要件定義まで自行で行い、人材マッチングを提携人材紹介会社が行うスキーム(主に副業・兼業人材ニーズの際に利用)。

申請主体内における人材紹介事業の位置づけ

人材紹介事業は、「企業の経営課題解決・成長戦略実現のための重要な手段」「UIJターン人材の活用を通じた地域人材不足の解決」という観点からも、成長が期待できる分野として注力しております。

人材受入企業



- 本店所在地 福井県
- 業種(大分類) 卸売業・小売業
- 業種(中分類) 建築材料・鉱物・金属材料等卸売業
- 従業員規模 201～300人
- 資本金 5000万円以下
- 売上高 100億円以下
- 事業内容 建材・住設機器卸、ビル・建物の内装工事

企業が抱える経営課題

近年M&Aを行ったグループ会社の現社長の後継者が不在

福井県内にて木製家具の製造等を行う企業と近年M&Aを実施しました。そのグループ会社の現社長の後継者が不在でした。かつ、グループ各社のシナジーを発揮し、グループ全体として更に事業展開を拡大させていくために、グループ全体を俯瞰できる経営幹部人材の確保が必要となりました。

必要とする人材像・マッチング人材が担う役割

会社経営を任せられる人材

【必要な人材像】経営者としての資質があり、約50名の社員をマネジメントできる人材が必要でした。また、グループ全体として事業拡大するために、経営戦略等のグループ運営にも携わってくれる能力を持った人材であればさらに良いとの事でした。

【役割】執行役員として入社し、現社長と共に会社のマネジメントを行いつつ、社長業務の引継ぎを行っていただきます。1～2年を目途に社長に就任いただき、会社経営を担っていただきます。かつ、グループ全体の運営にも携わっていく予定です。

マッチング人材



- 契約形態 雇用契約(フルタイム)
- 契約期間 期間の定めなし
- 年間給与総額/契約金総額(円) 8,000,000円台
- 勤務形態 対面勤務
- 採用後のポスト 役員相当
- 勤務地 福井県
- 経歴

大学卒業後、メガバンクに入行。法人営業中心にキャリアを積み、支店長を複数店経験。役職定年に伴い、関連会社へ出向。副部長として総務部のマネジメントを実施。また、出向時には中小企業診断士に合格し、製造業や小売業等のコンサル業務も経験。マネジメント経験が豊富で経営知識も持ったハイレベル人材になります。



人材受入企業の声

グループ企業の経営者候補を採用し、 グループ一体となった事業成長を目指す

地域金融機関に
相談した内容と、
ハイレベル人材の
活用を検討するに
至った経緯

当社は、福井県を中心に建材卸・建物の内装工事を手掛ける会社です。成長戦略を展望する中、2020年に県内にて木製家具の製造等を行う企業と業務提携を行い、グループの一員に参画いただきました。当該会社は、創業100年超の業歴を持ち、非常に優れた技術を持っていますが、現社長の後継者が決まっておらず、事業継続に向けた経営者確保が大きな課題になっていました。

また、グループ各社がシナジーを発揮し、グループ全体での成長戦略を見据えた際に、グループ全体の経営に携われる人材の確保、という部分も課題になっていました。そこで、メインバンクの北陸銀行に相談し、「経営課題解決に向けた人材紹介業務」を行っている事を聞き、人材の探索をお願いしました。

銀行には当社の課題・成長戦略を伝え、12名の候補者を紹介いただきました。3名の候補者と1次面接を経て、1名の候補者に絞り込みました。その方に絞った理由は、豊富な経歴に加え、「この人なら経営をお任せできる」と感じさせた人間性もありました。

苦勞した点は、福井に地縁のない方で、かつ条件面においても大企業とのギャップがあったため「本当に縁もゆかりもない福井に来てくれるのだろうか」というネックを解消する事でした。

工夫した点は、面接を重ねる中で、銀行にも協力していただき、当社の経営課題・経営計画・今後のビジョン等を伝え、自社の成長に欠かせない人材だということを伝えました。また、熱意が伝わるように、オファーレターも作成しました。

ハイレベル人材の
採用に当たり
苦勞・工夫した点

ハイレベル人材の
採用によって
もたらされた効果

2022年の1月から執行役員として入社いただきました。まずは会社全体のことや自社製品の製造工程等を知ってもらうために、基本的に現社長と共に行動していただいております。さらに、取引先との交渉関係の同席やミーティングにも参加して関係構築に努めていただいております。

ハイレベル人材の採用によりもたらされた効果として、豊富なマネジメント経験に基づいたコーチングにより、社員に自発的な行動を促し、気づきを与えていただいております、既存の従業員(特に若手社員)のモチベーション向上につながっていると感じます。

課題解決推進を実現するための工夫として、グループの経営陣との関係を構築していただくという意味合いもあり、グループ全体のミーティング・戦略会議にも参加していただいております。その中で客観的な視点から見た意見・考えについて積極的に発言していただくように意識づけしております。また、中小企業診断士としてのスキルを活かし、経営コンサルタント的な見地からも助言を頂いております。

ハイレベル人材による課題解決推進を実現するための、
受入企業による
独自の工夫



申請主体の声

▶ 特に注力したマッチングフロー

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

経営者との対話による人材要件定義

本件における支援のポイントは、①メインバンクとして、営業店が良好な関係性の基に経営課題・成長戦略に関して経営者と対話ができていたこと、②営業店・本部の連携により経営課題をベースにした仮説提案により具体的な人材要件が定義できたこと、の2点と考えます。

①については、事業性評価に基づき、想定される経営課題を明確にした上で経営者の方々と腹を割った対話ができているため、本件ハイレベル人材のニーズを掘り起こすことができたかと思えます。

②については、具体的な人材要件の定義により、候補者に必要なスキル・人物像を具体的にイメージできたことが、候補者探索において非常に有用であったと考えます。また、選考プロセスにおいて、当行から見た会社の魅力・経営者の人柄・経営課題・成長戦略等を候補者に的確に伝えることができたため、候補者に入社を決断いただく1つの材料になったのではないかと思います。

マッチングフロー別の取組内容

01



課題抽出

事業性評価を活用した、経営人材ニーズの発掘

当行では、取引先の経営課題を把握する方法として、事業性評価にて内部要因・外部要因を分析し、経営課題に関する仮説を立てた上で、取引先の経営者と対話を行い、経営課題の認識共有をしています。

把握した課題については、本部・営業店で共有できる専用シートに落とし込み、そのシートを元に、本部・営業店で定期的に「個社別検討会」を行い、課題解決の方向性・具体的な方法について議論し、課題の内容によって本部の専門部署と取引先への同行訪問を実施しています。

事業性評価や個社別検討会にて抽出した人材面の課題については、「人材ニーズヒアリングシート」にて、必要と思われる人材要件を記載し、本部と営業店とで情報共有をし、同行訪問にて人材ニーズの具体化を図っております。

02

人材ニーズの
具体化

仮説提案による具体的な人材像の明確化

本部と営業店にて同行訪問する際、本部にて「診立て資料」を作成します。診立て資料には、事業性評価等の情報に加え、人材課題に関する仮説を落とし込んでいます。案件によっては組織図を盛り込んだり、様々なフレームワークを活用したりする等、経営者より情報を引き出す工夫をしています。

診立て資料を活用しながら経営者とディスカッションを交わし、必要な人材像をより具体化し、最終的に求人票にて人材要件を定義しています。

さらに、人材に関する課題は、今まで引き出せていなかった情報や課題を把握できるケースも多く、人材以外の提案にもつながっています。

また、人材マーケットの状況や、成約案件の事例を伝えることで、求人内容と人材マーケットとのギャップが生まれないように気を付けています。

03



人材マッチング

企業・人材双方のギャップを埋め合わせるための取組

求人票作成後、①DBでのスカウト、②提携人材紹介事業者との連携、の2パターンにより候補者を探索しています。候補者探索の際には、取引先の多様な情報を持っていること、直接経営者から人材のオファーを頂いていることを訴求し、銀行の強みを活かした人材紹介業務を行っていることを候補者に伝えています。そのため、スカウトメールの返信率は一般的な人材紹介会社よりも高くなっています。

求職者との面談の際には、経営者の人柄、候補者が入って期待される役割、を伝えることを意識しています。

経営課題を解決する人材には、入社後は中長期的に勤務していただく必要があるため、面接の際には銀行(本部)も同席する等、企業側と求職者側のギャップを少しでも埋めるように取り組んでいます。

入社

04



フォローアップ

本部・営業店連携によるアフターフォロー実施

フォローアップについては、入社から6か月間、マッチング人材の定着状況や業務内容、課題解決に向けた取組状況等を定例でモニタリングしております。ほとんどの案件で、本部と営業店で連携しながらフォローアップを行っています。

また、ミスマッチの防止やマッチング人材と銀行とのリレーション強化の観点から、極力、営業店とマッチング人材に接点を持っていただくように取り組んでいます。

ポストコロナを見据え、既存の経営資源の見直しと再配分により効率的な生産体制を構築

東濃信用金庫

当金庫における人材紹介事業は、所管部署を「とうしん地域活力研究所ビジネスサポート課」とし、営業店52店舗と連携する実施体制です。

なお、所管部署に在籍する本業支援コンサルタントは、人材紹介事業の専担者ではなく、他コンサルティング業務と兼務しています。

地元と共にあり、共に栄える



各ステークホルダーとの連携スキーム

当金庫は、事業性評価、経営課題の抽出から人材要件定義の工程を担当し、求職者対応（データベースへの候補者照合等）については人材紹介事業者が対応しています。また、マッチング後のフォローについては、主に企業側は当金庫、求職者側は人材紹介事業者が担当しています。



申請主体内における人材紹介事業の位置づけ

コロナ禍以降、多くの取引先企業が経営戦略の変更や事業の再構築が必要となっています。また、従来からの事業承継に係る後継者不足や経営陣の高齢化問題への対応を含め、人材紹介事業は、企業が抱える様々な経営課題の解決に必要な事業と位置づけています。

人材受入企業



本店所在地	岐阜県
業種(大分類)	製造業
業種(中分類)	食料品製造業
従業員規模	21~50人
資本金	5000万円以下
売上高	5億円以下
事業内容	焼き菓子を中心とする菓子の製造

企業が抱える経営課題

長年に亘り蓄積した企画力と高い技術力を活かした、日本全国に「安心・安全のお菓子」を届ける社内体制（製造面、管理面）を構築

当社は、老舗焼き菓子メーカーとして、多品種生産を得意としています。一連の生産工程の中で、特定の工程（梱包工程）については手作業が多く、現状、手作業工程（梱包工程）の生産能力に合わせた生産活動を行っています。また、繁忙期と閑散期との受注量の変動が大きく、人員は繁忙期を基準としており、昨今の原価高騰と人件費が収益を圧迫しています。

必要とする人材像・マッチング人材が担う役割

ボトルネック工程の解消及び工場の全体最適化を図り、現状の経営資源で最大の生産能力が発揮できる生産体制の構築を担当します。

当社の生産現場の課題から、必要とする人材像は、作業工程の改善や動作分析に基づく現場改善のスキルを有しており、人材育成についても経験豊富な人材としました。

また、マッチング後は、当社の次世代を担う人材を含めた中核人材で組成を予定する生産改善プロジェクトのアドバイザーとして効率的な生産体制の整備に加え、社内でPDCAを回せるよう改善活動の定着化と人材育成までを期待しています。

マッチング人材



契約形態	業務委託契約(準委任型)
契約期間	6か月
年間給与総額/契約金総額(円)	1,800,000円
勤務形態	月2回/対面勤務
採用後のポスト	生産改善アドバイザー
勤務地	岐阜県
経歴	

大手自動車部品メーカー等で工場長を経験した「カイゼン」のプロ。また、人材育成の経験も豊富で、管理職（製造課長や職長クラス）の育成や現場改善人材の育成の実績があります。特に、工場長時代は、社内の改善提案優秀職場表彰で、国内外に数ある工場の中、3年連続優秀賞を獲得させたことがあります。



人材受入企業の声

ポストコロナを見据え、既存の経営資源の見直しと再配分による効率的な生産体制を構築

地域金融機関に相談した内容と、ハイレベル人材の活用を検討するに至った経緯

当社は、創業約50年の老舗焼き菓子メーカーです。お土産関連の受注が多いため、繁忙期と閑散期の生産量が大きく異なり、また特定の工程は手作業です。結果として、人員体制は繁忙期を見据えたものとなっており、人件費が収益を圧迫していることが悩みでした。一方、新規の設備投資には数千万円が必要になるため、現状の当社には負担が大きく、東濃信用金庫に大きな投資をしないで生産改善を図る方法がないか相談しました。なお、当時、社内には生産改善に必要なスキルとノウハウが不足しており、東濃信用金庫からは外部人材を活用した生産改善をご提案いただきました。

当時は、長年の生産方法(やり方)に染まっている社員が、外部人材の指導を素直に受け入れてくれるか不安でした。また、一部の社員は新しい取組を行うこと自体に不安を感じていました。

一方で、事前に東濃信用金庫より、外部人材を受け入れる場合、社員の理解を含めて、会社側の受入体制が不十分な場合は、外部人材の活用が上手くいかないケースが多いとの説明を頂いていました。

そこで、事前に経営者から全社員に対し会社のさらなる発展のため、外部より人材を招き会社に新たな知見を取り入れることを説明しました。

併せて、実際の外部人材の選考には、経営陣だけでなく、中核メンバーも参加し、会社を挙げて行いました。

ハイレベル人材の採用に当たり苦労・工夫した点

ハイレベル人材の採用によってもたらされた効果

当社における今までの生産改善は、「5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動」と捉えている社員が多くいました。しかし、外部人材のアドバイスにより、工場内の一連の生産活動を系統図化することで、人とモノがどのように流れているか、また、どこに時間や人手が費やされているのか等が見える化されたことで改善の糸口を見出すことができました。什器や備品の置き方、作業手順を変更するだけでも目に見える改善効果が表れることも分かりました。

上記の他、本取組により、社員が自ら考え、話し合い、そして行動するようになったため、社内に改善の意識が醸成され、意識面、スキル面の両方の教育にも繋がりました。

生産改善プロジェクトのメンバーは、経営陣や管理職クラスに限定せず、当社の次世代を担う若手社員も積極的に登用しました。

外部人材が参加するプロジェクトの開催頻度は月2回となっていますが、別に週1回の「生産向上会議」を開催し、プロジェクトの情報共有と社員自らがアイデア出しを行っています。

特に、外部人材はプロジェクト内で生産改善の気付きと方向性を、当社には無い知見を用いてリードしてくれているため、プロジェクトに参加していない社員に対しても、その内容を社内チャットで共有したり、プロジェクトで使用する資料の作成に適宜参加させたりするなど、工夫しています。

ハイレベル人材による課題解決推進を実現するための、受入企業による独自の工夫



申請主体の声

生産現場確認による課題抽出及び人材ニーズの具体化

▶特に注力したマッチングフロー

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

経営課題を抽出する際には、経営者とのヒアリングに加え、本部本業支援部署と営業店による生産現場確認を行った上で、経営陣とも十分な対話を行い、課題の整理と優先順位付けを行いました。

また、上記の結果、社内の経営資源だけでは経営課題の解決に必要なスキルやノウハウが不足するため、「外部人材の知見を活用した取組」が最善策と考え、活用提案を行いました。

その後、「工場全体の生産改善のスキルを有し、特に工程改善や動作改善を得意としており、社員教育についても豊富な経験を有している人材」と要件定義をした上で人材マッチングを進めました。

マッチングフロー別の取組内容

01



課題抽出

人材を介した伴走型による経営課題の解決

専用の事業性評価シートを活用し、顧客企業の経営資源を多面的に深掘りしています。特に、**財務面からのアプローチに偏らないよう、複数回にわたりヒアリング**を実施しています。

本事例では、こうした取組の結果、当社の生産工程は「原料配合」⇒「焼き」⇒「梱包」⇒「出荷」となっていますが、機械化が進んでいる工程と手作業の工程で生産能力が大きく異なり、生産量に対し出荷量が見合っていないことを把握しました。また、業種柄、繁忙期と閑散期では生産量の差が大きく、人員体制は繁忙期を見据えたものとなっています。一方で、コロナ禍での商流変化の不確実性（外部環境）と財務的な負担（内部資源）を考慮した場合、大きな設備投資（機械化）は難しく、現状の経営資源で最も効率的な生産体制の実現が必要と判断しました。

02

人材ニーズの
具体化

最適な人材像と採用方法の検討及び提案

顧客企業の「あるべき姿」を実現するために、不足している経営資源は何かを検討します。また、不足する経営資源が「スキルやノウハウ」であると判断された場合は、**人材紹介に限定せず経営資源の補完方法について検討**を進めます。結果として人材を介した経営課題の解決が最適と判断された場合でも、企業ごとに経営課題や内部体制、負担可能なコストが異なるため、**望ましい人材像（人材要件や期待役割）を明確にし、採用方法に至るまで踏み込んだ提案を心掛けて**います。

本事例では、こうした取組の結果として、顧客企業の経営課題の解決には、工場全体を俯瞰し、最適な生産活動と、それを実現する具体的な改善活動を作業レベルまで落とし込むことができる人材が必要と判断しました。

また、スピード感を持った生産改善が必要なこと及び常勤雇用による恒常的な固定費増加は負担が大きいことから、採用方法はプロシエリング（常勤雇用以外）を推奨しました。

03



人材マッチング

マッチング時における「あるべき姿」の共有

人材サーチ（データベースへの候補者照合）を担当する人材紹介事業者へは、顧客企業の経営課題（あるべき姿と現状のギャップ）に加え、**経営課題が解決しない理由や解決までの時間軸、必要な人材に至るまで、詳細に情報共有**を行っています。

また、マッチングの際は、経営陣に留まらず、顧客企業の次世代を担う人材も巻き込むことで、納得感のあるマッチングを実現するよう、心掛けています。

本事例では、こうした取組の結果、ハイレベル人材が生産現場を確認し、「あるべき姿」を実現する生産改善の方向性を示したことで、納得感のあるマッチングが実現しました。

入社

04



フォローアップ

当金庫も参画した生産改善プロジェクトの立上げ
定期的なモニタリングと新たな経営課題の抽出

マッチング後は定期的なフォローアップを実施することで、新たな経営課題の抽出を行い、必要に応じて追加ソリューションの検討・提案を行っています。**顧客企業のニーズに応じて、課題解決に向けたプロジェクトを立ち上げる等により、最終的には顧客企業自らがPDCAを回せるよう支援**しています。

本事例では、生産改善プロジェクトを立ち上げ、当金庫もメンバーとして参画しました。月2回の定例ミーティングに加え、レイアウト図やパレート図等を活用した体系的な課題整理や、ハイレベル人材による具体的な改善提案等を行っています。当金庫は改善効果の計数試算等を担当し、プロジェクトの進行を定量的に見える化しました。引き続き、進捗状況のモニタリングに加え、新たな経営課題の抽出や追加の支援メニューの提供等、伴走支援を行う予定です。

行内外の多くのステークホルダーと連携・協力した、 未来志向の人材確保支援への取組

株式会社 伊予銀行

伊予銀行・法人コンサルティング部に有料職業紹介事業の許可を取得し、事業を実施しております(本体参入)。専担者3名体制になります(出向者・兼務者を含めた合計は10名)。内訳は以下の通りです。
・専担者3名: 参与/課長代理/一般行員 ・人材紹介会社からの出向者1名: 週1回の非常勤
・その他: 責任者、企画管理、事務担当など兼務者合計6名



各ステークホルダーとの連携スキーム

当行にて事業性評価を入口に経営課題の抽出を行い、真に必要な人材像を明確化、人材要件定義を経て求人票を作成しております。以後は案件に応じて両手型・片手型を使い分けております。両手型の場合は求職業務まで当行が取り組み、片手型の場合は人材紹介会社へ情報連携し、以後の工程は人材紹介会社が担当します。両手型・片手型どちらの場合も、採用したハイレベル人材の定着支援やフォローアップは当行が行っております。

申請主体内における人材紹介事業の位置づけ

- ・取引先企業の経営課題のさらなる深堀のための、重要な切り口の1つ
- ・取引先企業の経営課題解決のための、重要なコンサルティング手法の1つ

人材受入企業



- 本店所在地 愛媛県
- 業種(大分類) 建設業
- 業種(中分類) 職別工事業(設備工事業を除く)
- 従業員規模 6~20人
- 資本金 1億円以下
- 売上高 5億円以下
- 事業内容 公共工事を中心とした工事業施工・管理

企業が抱える経営課題

新規事業を任せられる経営幹部が社内に不在

工事施工能力が非常に高く、自社で開発した特殊な工法は特許を取得しております。この特許工法をFC展開により広く世に普及・浸透させて社会に貢献していきたいと指向しており、新規部門を立ち上げてFC展開事業を推進していく計画です。しかしながら、このFC展開事業を任せられる経営幹部人材が社内に不在となっております。

必要とする人材像・マッチング人材が担う役割

マネジメント経験豊富、リーダーシップがあり、推進力のある方

FC展開推進を担う新規部門を立ち上げ、FC加盟企業の増加を図りながら事業を軌道に乗せ、当社事業の柱の1つへと成長・発展させるとともに、FC展開推進を通じて社会に貢献していくことが主なミッションとなります。新規部門のマネジメントに留まらず、経営幹部の1人として経営にも参画できるような活躍が期待されます。

マッチング人材



- 契約形態 雇用契約(フルタイム)
- 契約期間 期間の定めなし
- 年間給与総額/契約金総額(円) 6,500,000円
- 勤務形態 対面勤務
- 採用後のポスト 部長相当
- 勤務地 愛媛県
- 経歴

前職では事業会社の経営企画部門において、部長職を務めておられました。主に経営戦略の企画立案を担われており、市場・競合分析や予実管理なども手掛けておられました。また、経営陣と現場の調整役としても活躍された他、経営企画部門に所属する従業員のマネジメントも手掛けておられた、ハイレベル人材になります。

マッチングフロー別の取組内容

01



課題抽出

事業性評価を活用した、未来を見据えた人材ニーズ発掘

欠員補充や、足元の経営課題を解決できる人材の確保はもちろん重要ですが、そこに留まらず、当行では未来を見据えた人材確保支援を行っております。事業性評価シートの中には「現在のビジネスモデル」「将来目指す姿」「将来目指す姿に到達するための課題・必要資源」「現状と将来のギャップを埋めるための対策」を記載する項目があります。将来どうしたいか、どうありたいかを経営者と膝を突き合わせて話し合い、経営者の想いの実現のための解決策は人材確保支援が最適であると判断した場合に、人材紹介サービスの提供を行っております。

02

人材ニーズの
具体化

他チームと連携した多方面からの経営支援と人材像明確化

取引先の経営課題は多岐にわたり、課題解決に必要な人材の専門分野も広範になります。人材紹介の専担者だけでは網羅出来ない専門分野もあるため、例えば掲載事例では特許も絡むことから「知財専門チーム」と同行訪問を複数回実施し、多方面からの経営支援を行う過程で人材像を明確化していきました。法人コンサルティング部には事業性評価、事業承継・M&A、ものづくり支援、ICTコンサルティングなど様々なチームが所属しており、他チームとの連携により人材像が深掘りされた事例がいくつもございます。

03



人材マッチング

人材紹介会社との密な情報連携と協力体制構築

片手型において人材マッチング工程でできることは限られますが、当行の場合は全てのコンソーシアム先から月次で案件進捗資料の提出を受けているほか、主要なコンソーシアム先とは定例で案件進捗会議を実施しており、情報連携を密にすることで可能な範囲で人材マッチング工程の可視化に努めております。例えば情報連携後も人材要件の緩和・変更などを当行が行う、企業側の協力度が低い場合は当行がフォローを行うなど、人材マッチング工程を人材紹介会社に任せきりにせず、本工程における機会損失をなるべく防げるよう、人材紹介会社と協力体制を構築しております。

入社

04



フォローアップ

営業店との連携によるフォローと定期報告のルール化

フォローアップの実務は基本的には営業店が行っております。マッチング人材の定着状況や活躍状況、経営課題の解決状況などを定例でモニタリングするようルール化しております。また、営業店任せにすることなく、営業店→当部へモニタリング状況の報告を3ヶ月毎に行う旨ルール化しており、当部もモニタリング状況を把握しながら、適宜必要なサポートを行っております。



先導的人材
マッチング事業

ガイドブック