

【実践手法】

人材紹介事業を始めるにあたり (効果的な営業店との連携)

効果的な営業店との連携するにはどうすればよいのか？
これは人材紹介業務に取り組む地域金融機関における共通の課題です。

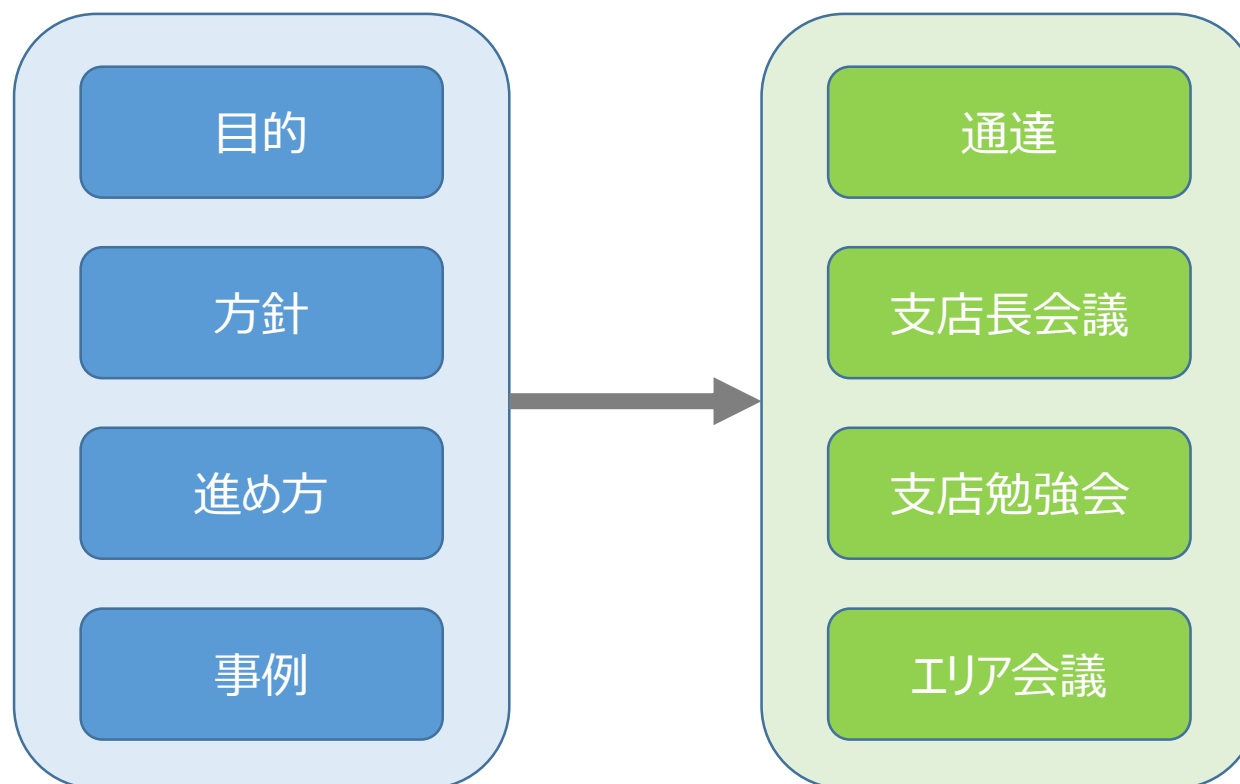
人材紹介業務は業務特性・必要スキルの両方において従来業務と親和性がある一方、事業として確立・安定させていくために整備していくべき事は少なくありません。評価ポイント制や課題シート等、仕組み・ルールを定型化して進める事は当然必要ですが、形骸化させずに効果ある重要業務として定着させるためには、一過性でない継続的な発信・共有・啓蒙啓発・日々の案件推進・継続的なPDCAと、多岐に渡るタスクが必要です。
(本店主導型、自行コンサル会社主導型、自行人材子会社主導型の何れでも同様)

当章ではこの事を踏まえ、効果的な営業店との連携のために講じる施策例として主に以下2点について記載させていただきます。

- ①「営業店と共有する内容」
- ②「営業店との案件の進め方」

これから人材紹介事業を立ち上げる金融機関様はもとより、既に実績を上げ始めている金融機関様におかれましても今一度の振り返り迄、当内容をご参考いただけますと幸いです。
当内容で更に知りたい事・不明点・御意見がある場合は、ぜひ御問合せをお願いします
(https://www.chihousei-hiroba.jp/recruitment/recruitment_NEW_inquiry.html)

取引先への人材支援について営業店における「主要業務」の一環として定着させる為、
汎ゆるチャネルを使い人材紹介の目的・方針・進め方・事例を繰り返し共有し続けます



目的：取引先の成長支援／取引先との関係構築／収益効果（単体での高収益・本業への還元）

方針：事業スタイル（両手・片手）／収益の考え方／支援対象先／契約(紹介)形態／評価方法／役割分担

進め方：取引先への案内方法、初期ヒアリング内容、課題の整理方法、解決策の選択肢etc

※共有のポイント：常に案件事例を取り上げて諸々具体的に理解してもらうこと（初期は外部事例も活用）

「成約事例」をナレッジとして最大活用するため、項目を正規化して詳細に共有することが重要です

■ 成約事例（項目例）

「担当支店」……当案件・取引先の管轄支店

「担当者」……営業店側の担当者、本店側の担当者それぞれを明記

「企業情報」……社名・所在地・代表者・業歴・業種・事業概要・社員数・資本金・売上・利益

「案件経緯」……案件組成に至った経緯・背景および支援開始後の課題や人材要件の変遷

「課題タイプ」……事業承継・M&A・IPO・新規事業・管理強化・営業改革・生産改革・IT推進

「課題内容」……中長期目標への取組み、短中期施策への取組みetc

「解決策」……課題解決に対する具体的な施策

「募集内容」……職務・役職・年収・求めるスキル・キャリア他

「決定ポジション」……最終的に決定したポジション（役職）

「決定年収」……最終的に決定した年収

「決定要因(企業側)」……企業側が候補者へ内定を出すに至った要因

「決定要因(候補者側)」……候補者側が内定を受諾するに至った要因

「決定要因(当行)」……案件を成約させるあたり当行として貢献できた内容

- ※他にも「課題整理の事例」「人材要件整理の事例」を記録・共有することが非常に有効です
- ・「課題整理の事例」：A課題の要因となるB課題の抽出や優先課題の変更の会話事例etc
 - ・「人材要件整理の事例」：人材タイプの変更（正社員→副業プロ人材）の会話事例etc



案件初期段階における「失敗事例」を共有することは「成約事例」を共有する以上に価値があります（トスアップの精度向上、案件確度向上、各種トラブルの回避）

■ 失敗事例（案件初期段階でフォローできなかったはずの内容）

「そもそも「有料」職業紹介のご支援ということが実権者に共有されていなかった」

「業務に欠かせない「担当者人材」の募集と「幹部人材」の募集が混同された」

「リクエストされた人材要件が転職市場に実在しない条件だった（特に年収面）」

「課題解決に対する社長の当事者意識がなかった（外部から招聘する人材に丸投げする見込）」

「外部から幹部人材を採用することについて社長以外の役員から同意が得られていなかった」

「経営者が気負う余り独善的/専制的な業務管理をしており、従業員が疲弊、離職率が高い」

「正社員として幹部人材を雇える体力や状況にない（例：再生フェーズの企業etc）」

「幹部人材採用に対する経営者の本気度を確認していなかった」

- ・成約事例と同様、上記失敗事例もあらゆるチャネルを活用しながら営業店に共有していきます
- ・営業店からトスアップが上がった際のヒアリング項目にも活かしていきます



取引先への人材支援の効果を最大化するため、営業店側が取引先から高い信頼得られるようにするため、また効果的な人材紹介の案内や課題整理まで行えるようにするため、提供するツールや情報を段階的に充実させます

■ 情報

- ・人材紹介サービスの種類
- ・有料職業紹介サービスの具体的内容とルール（成功報酬型・紹介手数料率・退職返戻率他）
- ・転職市場のデータ（企業動向・転職者動向）
- ・副業市場のデータ（企業動向・転職者動向）
- ・成約しやすい（難しい）案件タイプ
- ・成約しやすい（難しい）人材要件

■ ツール

- 案内チラシ……………幹部人材紹介向け
- 初期ヒアリングシート……幹部人材紹介向け・担当者人材紹介向け
- 課題整理シート……………幹部人材紹介向け・担当者人材紹介向け
- 診立て資料……………幹部人材紹介向け
- 事業性評価資料……………幹部人材紹介向け

段階的に営業店側が扱える情報やツールを増やしていく進め方が現実的です。
（例：初期フェーズは営業店は案内チラシと初期ヒアリングシートによるトスアップのみetc）



「人材紹介業務は不慮の問題も起き得る」という事を前提として取組むことが重要です（「人」を扱う支援であるため）。その具体例や対策について、予め営業店とも共有していくことで予測し得ぬ事態へも対応できるよう備えます。

■トラブルやリスクの事例

- ・案件開始後に有料職業紹介であること又は手数料率が取引先に伝わっていないと判明
- ・候補者面接の直前キャンセルや無断キャンセルが発生 → リーガル問題はないが道義的リスク
- ・企業と入社者の間にギャップが生まれ早期退職 → リーガル問題はないが道義的リスク
- ・入社者へ上司や経営者がハラスメントにより離職 → 紹介者はリーガル問題ないが道義的リスク

■トラブルやリスクへの対処法

金融機関が負う可能性のある道義的リスクについて事前のフォロー及び事後のフォローが非常に重要となります。

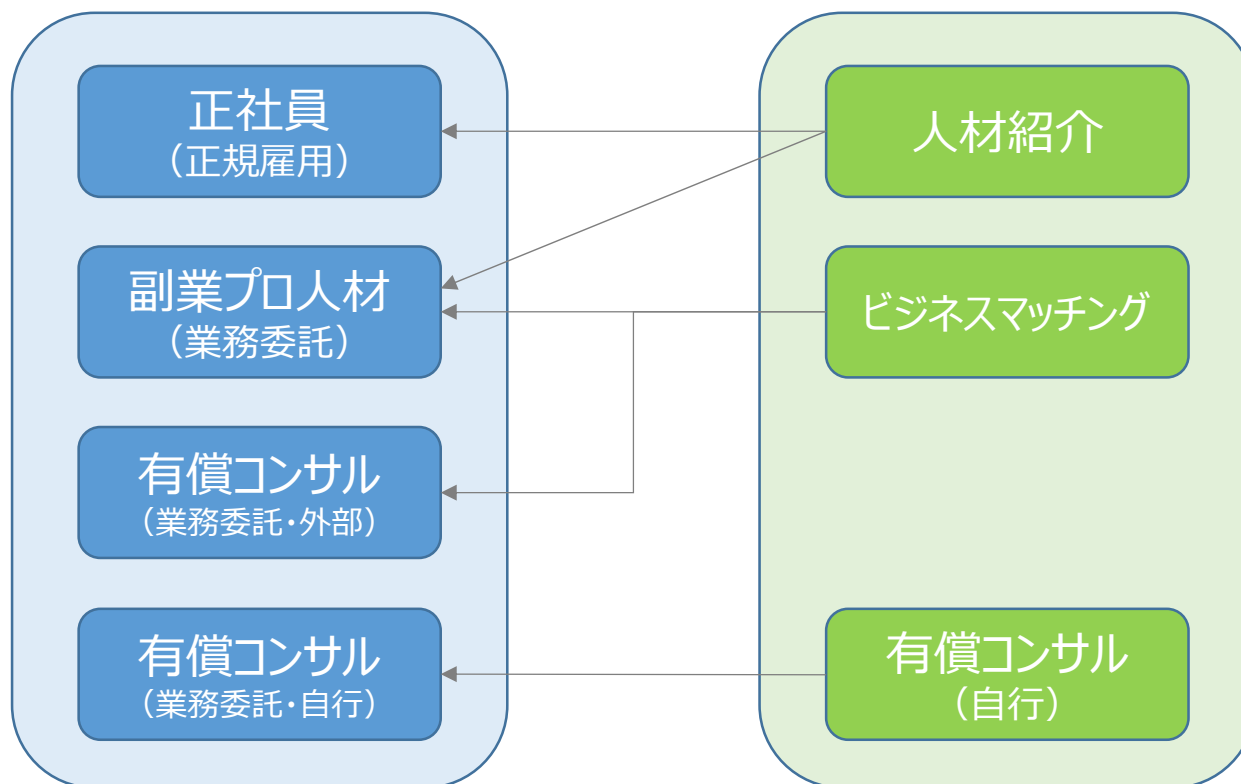
現実的で効果的な対処法としては、提携の人材紹介会社へも相談し「トラブル事例と事前の対策」について詳細レクチャを受けた上で自行としての方針や対策を検討します。これを営業店にも必ず共有し、取引先への初期アプローチ段階から周到に説明をできるような運用を確立します。



【人材紹介事業を立ち上げるにあたり】

効果的な営業店との連携 – 営業店と共有する内容（人材での解決手段）

「人材」の切り口での「解決手段」「契約形態」のパターンを可視化し、予め営業店にも共有することで、効果的な取引先への初期アプローチを行えるようになります



取引先から人材ニーズを聞いた営業店が柔軟で適切なトスアップ⁷を上げやすくなる、或いは人材担当者側との連携がスムーズになる効果も期待できます

7

【人材紹介事業を立ち上げるにあたり】 効果的な営業店との連携 – 案件の進め方（戦略・方針の協議）

営業店・人材紹介担当者とも限られたリソースで成約実績を上げていくため、特に初期フェーズは支援先の「選択と集中」に関する方針を定義・共有します

■ 選択と集中の例（先行モデルとなる営業店）

- ・支店長が積極的で率先してくれる営業店
- ・ヒアリングや課題の整理に長けている担当者がある営業店
- ・地方中核都市エリアに位置する営業店

■ 選択と集中の例（先行支援をする取引先）

- ・各営業店ともメイン先かつ関係親密先
- ・各営業店とも事業性評価先



経験やナレッジが少ない段階においては、「課題の整理」「解決策の検討」「幹部人材ニーズの抽出」の話がしやすい先を中心に支援していくことが現実的です

- ・案件確度・本業とのシナジー・営業店のスキル向上いずれにおいても効率的効果的な進め方となります
- ・こうして得られる先行事例とノウハウ・スキルを他営業店や他取引先に展開していく形が理想的といえます

幹部人材・担当者人材問わず、人材ニーズが明確である案件には「迅速な対応」を行います。以下の効果が得られます

- 取引先からの信頼向上
- 案件効率の向上
- 成約確度の向上
- 競合先（他行・他人材会社）への先行・巻き返し

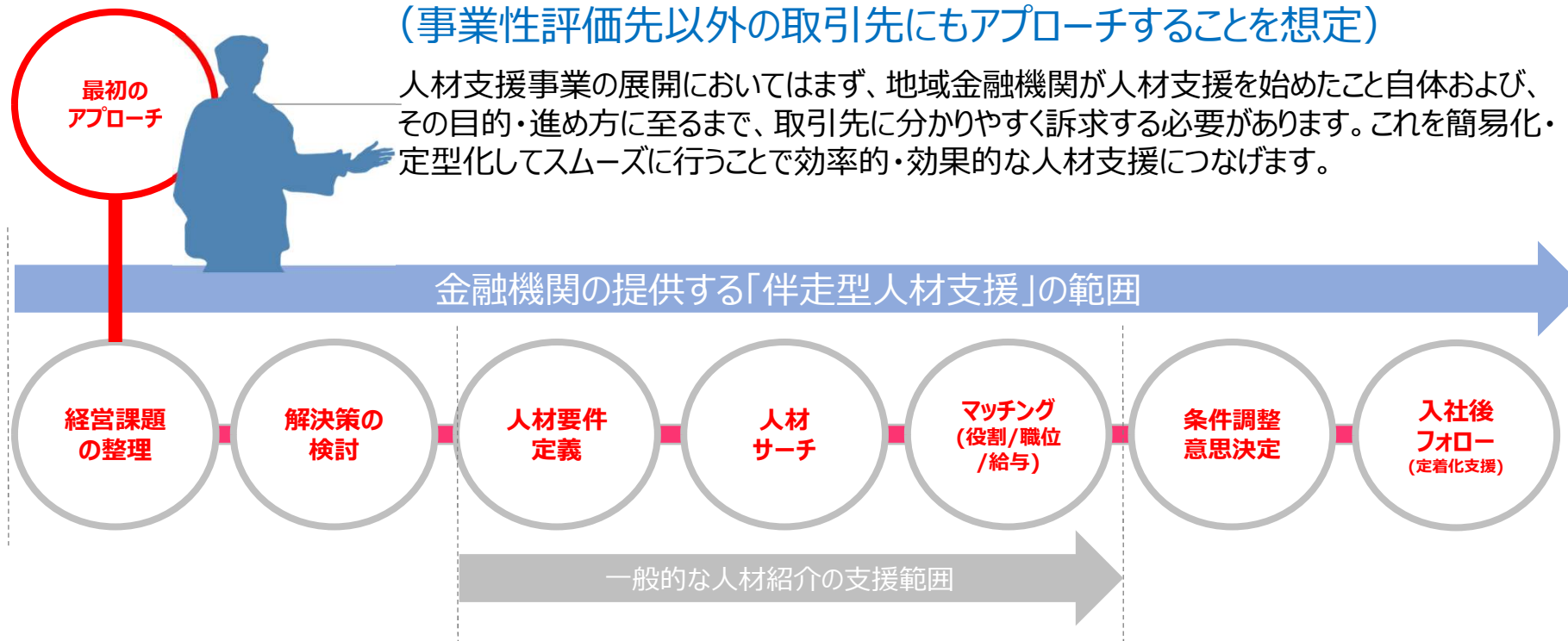
案件の目的・性質や取引先側の状況によっては、逆に時間をしっかりとって丁寧に推進する必要があります（事業性評価をやり直す案件、再生企業の支援案件etc）

営業店側の役割をタスクレベルで明確にしつつその内容を段階的に増やしていきます 上記の効果4点だけでなく最終的な収益の向上に繋がります

- 営業店の役割（初期フェーズの例）
 - 初期案内・初期ヒアリング
 - 初回訪問時の同席
 - 初回訪問後のフォロー
 - 人材紹介サービス申込書の署名・捺印の回収
 - 案件進捗共有（取引先へのリマインドや調整）
 - 候補者のモニタリング・フォローアップ



営業店が取引先にスムーズに案内できるチラシを作成し展開します
（事業性評価先以外の取引先にもアプローチすることを想定）



- ・「最初のアプローチ」を定型化する具体的手法：
- ・説明しやすい内容のチラシを作成 → 営業店担当者から経営者へのスムーズな案内
- ・要件を吸い上げやすいアンケートや課題シートの作成 → 最初の要件吸い上げを容易にする案内

詳細については「STEP1_企業への初回アプローチ」-「スムーズな取次の確立」を参照ください

営業店側のスキルを上げるため、提携人材紹介会社やコンサル会社が取引先と打合せする場に営業店の担当者も同席し、手法やノウハウをキャッチアップしていきます

課題
(ヒアリング・整理)

- ・人材要件の前提となる課題のヒアリングと整理
- ・関連する事業課題／業務課題／組織・人課題のヒアリングと整理

人材要件
(ヒアリング・整理)

- ・人材要件の詳細ヒアリング（職務・職位・年収・人物像）
- ・ヒアリング・整理した課題を元にした人材要件の最適化
- ・その他求人条件のヒアリング

ファシリテーション

- ・打合せの仕切り（打合せのゴールや進め方を予め伝達しつつリード）
- ・構造化（傾聴～言語化・可視化）や合意形成に向けた仕切り
- ・次回宿題やタスクとスケジュールのすり合わせetc

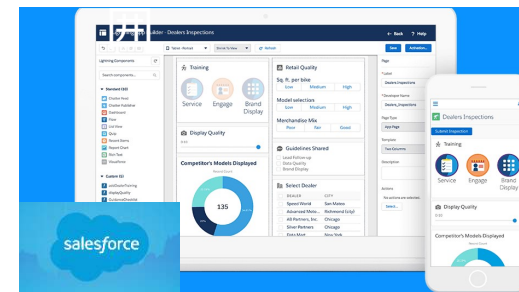
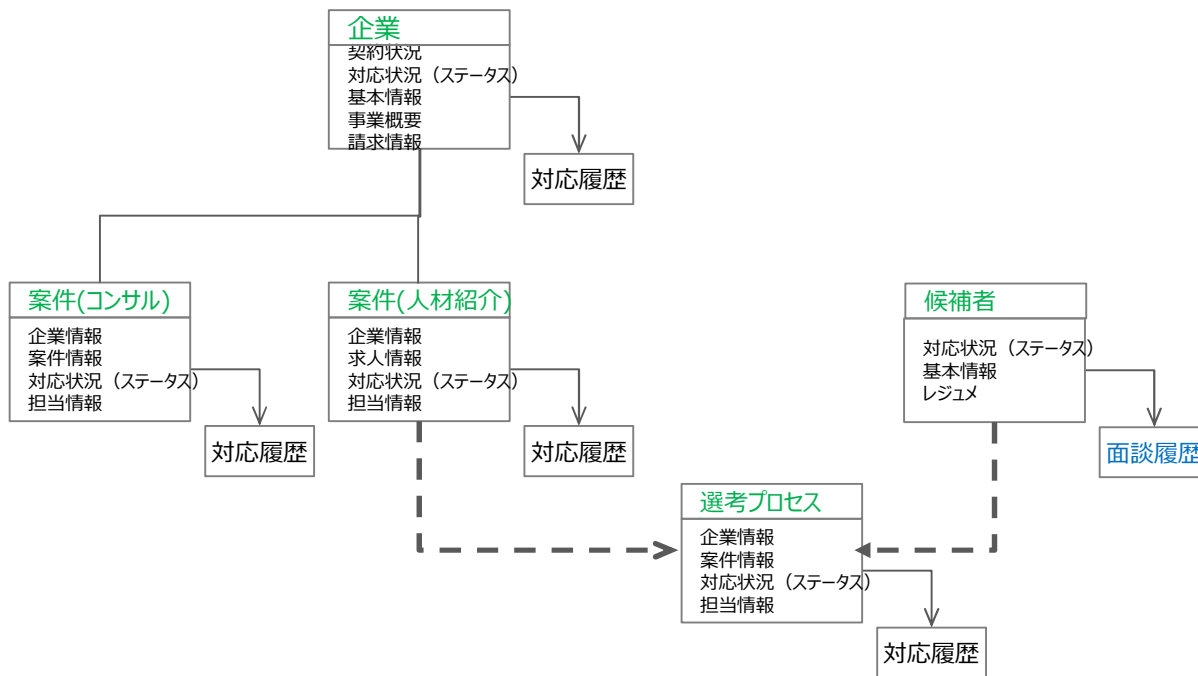
課題の整理・人材要件の整理において、業界・業種・職種ごとのヒアリング項目やパターンをキャッチアップし、同業種や同職種の別案件に再利用します。最終的に自力で課題整理やファシリテーションをリードしていきます。

【人材紹介事業を立ち上げるにあたり】

効果的な営業店との連携 – 案件の進め方（案件管理システムの導入・共有）



人材紹介業務を成功させるためには、経験した案件の情報を標準化した形で正確に蓄積し、ナレッジとして効率的・効果的に共有・活用していく必要があります。



- ・案件情報の見える化（営業店・人材担当・行内関係者）
- ・案件内容の引き継ぎ（担当者交代による）
- ・案件ナレッジの活用（新規支援先への適用）
- ・集計・分析・PDCAへの活用

**全行挙げた組織的に推進するため、理想としては支店長経由で全営業店へ展開し
営業点が主体的に取り組めるスタイルを作り上げます。**

①人材紹介事業の目的・意義・進め方を理解する

支店長会議で勉強会を実施し、「課題の整理」と「人材支援」が取引先の成長支援・企業との関係構築（深化）に必ず効果があることや推進方法を具体的に把握します（専担者が事例や手法を交えて説明する）

②人材紹介事業の推進方法・営業店の役割について行員に指導する

①を実施した上で、支店長が営業店内の行員に人材紹介事業の目的・意義・進め方を展開します。展開がスムーズになるよう専担者は説明に必要なマテリアル（ツール）を作成し支店長に提供します。（案内チラシ・初期アンケート・ヒアリングシート他）
また関係構築できている取引先へは支店長自らが率先してアプローチし、結果と効果を支店内で共有していきます。

③支店長会議で各支店毎に進捗・事例・取組課題を発表・共有する

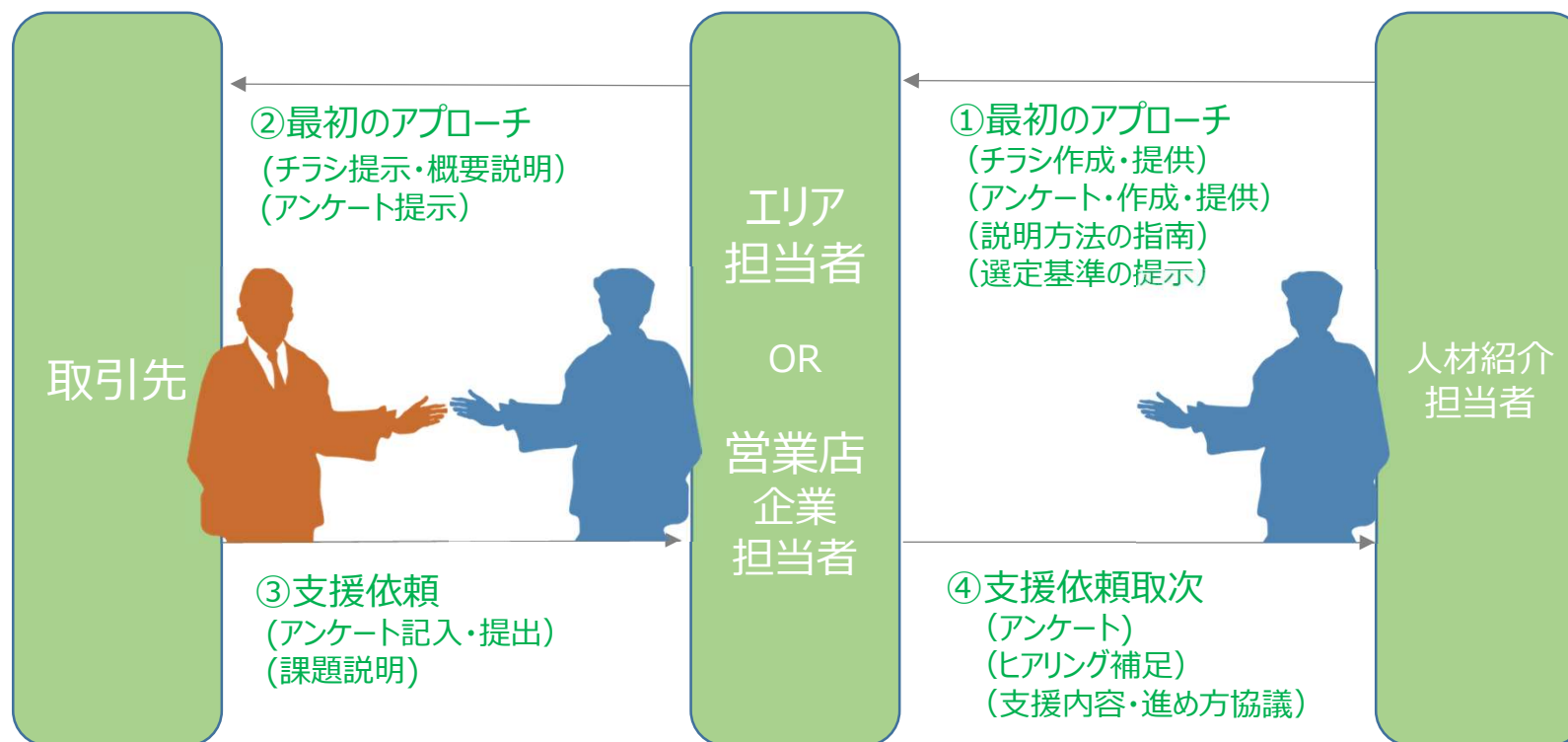
支店長会議で扱うテーマとし、持ち回りで進捗及び事例を報告・共有するとともに推進上の課題・問題点・対策について意見交換できるようにします



【人材紹介事業を立ち上げるにあたり】（ご参考） 効果的な営業店との連携 – 初期フェーズの取組み（最初のアプローチ）

「最初のアプローチ」と「トスアップ」の運用を簡素化します

下図のような形で営業店が取引先に人材紹介の案内をスムーズにできるような運用を確立します



ポイント：各営業店で効率的・効果的な推進を図るため、最初はメイン行であり信頼関係が強固な取引先から順に案内をするよう指導していくことが重要となります。

その後も「支援対象の基準」を定め支援先をある程度限定する形で営業店・本店とも稼働的に無理のない形でスタートします。徐々に選定対象を拡大して依頼取次を増やしていきます。

専担者はトスアップのあがった人材ニーズの内容について、ポイントを押さえつつ営業店に丁寧にヒアリングをかけます。必要に応じて取引先への再確認を依頼します

ポイント

- ・人材ニーズの内容：本当に幹部人材かどうか（「重要な担当者人材etc」と混同されていないか）
- ・募集条件：現実的な内容かどうか（サラー・ミッション・ポジション）
- ・募集理由（課題）：退職者の補充か、新記事業などの経営課題があるか
- ・関連する経営課題やその他喫緊の経営課題はあるか－事業承継・M&A・新規事業



- ・経営者が直接窓口か
- ・会社の状況・業績はどうか
- ・組織的に高齢化していないか
- ・社風はどうか
- ・なぜ人材会社を活用しようとしているか
- ・営業店としては何故支援したいか



ある程度内容が満たされていると判断した場合は、出来る限り取引先を訪問してヒアリングする事を推奨します。
（①当初の人材ニーズに限らない取引先との課題整理、関係作り②営業店との連携強化・及び教育の為）