

**特別企画： 人材確保に関する企業の意識調査**

## 70%超の企業が人材を確保するための取り組みを実施

～求める人材像は「意欲的」で「コミュニケーション力」があり「素直」～

### はじめに

3月1日に、2018年卒業予定者の新卒採用活動が解禁され、大手企業を中心に各社のエントリー受付や採用活動のための企業説明会開催がスタートした。

1980年代後半のバブル期、2000年代半ばの好況期に続く「超・売り手市場」とされる現在の就職／採用活動は、短期的な求人状況の好転だけでなく、少子化に伴う中長期での若年層減少が現実のものとなりつつあるなかで、一部では「採用氷河期」が到来しているとも言われている。特に、中小企業を中心に採用困難な業界や職種、地方では、すでにこの波が直撃しているともされ、人材獲得を経営課題ととらえる企業は急増している。

そこで、帝国データバンクは、人材採用に関する新たな取り組みの状況、企業が求める人材像に関する調査を実施した。本調査は、TDB景気動向調査2017年2月調査とともに行った。

※調査期間は2017年2月15日～28日、調査対象は全国2万3,804社、有効回答企業数は1万82社（回答率42.4%）

### 調査結果（要旨）

1. 人材採用のための新たな取り組みを行っている企業は、全体の72.2%（10,082社中7,281社）と高水準。このうち、最も多くの企業が行っている取り組みは「賃金体系の見直し」（46.6%）となり、規模別では、規模が小さいほど高い割合となった。
2. 企業が求める人材像のトップは「意欲的である」（49.0%）となり、約半数の企業から支持された。第2位は「コミュニケーション能力が高い」（38.6%）、第3位は「素直である」（32.2%）が続いた。人物像類型（「能動型人材」「協働型人材」「変革型人材」「地力型人材」の4つ）別で見ると、第2位の「コミュニケーション能力が高い」、第3位「素直である」を含む「協働型人材」に類型される人物像を選択する企業が多かった。

## 1. 70%超の企業が、2016年4月以降に新たな人材確保のための取り組みを実施

より良い人材を採用するために、2016年4月以降で新たに取り組み始めたことがあるかどうかを尋ねたところ、「何もしていない」と回答した企業は26.2%にとどまり、72.2%の企業が何らかの取り組みを実施していることがわかった（未回答1.6%）。

規模別では、大企業で取り組みのある企業が82.3%と8割を超えるのに対して、中小企業では69.5%、なかでも小規模企業は59.7%と、規模が小さくなるほど「取り組みを実施している」企業の割合は下がり、企業規模によって取り組み方に違いがあることがわかった。

（%、社）

より良い人材を 採用するための取り組み (2016年4月以降)	全体		大企業		中小企業			
							小規模企業	
実施している	72.2	(7,281)	82.3	(1,749)	69.5	(5,532)	59.7	(1,496)
何もしていない	26.2	(2,644)	15.9	(338)	29.0	(2,306)	38.7	(969)
無回答	1.6	(157)	1.8	(39)	1.5	(118)	1.7	(42)
合計		(10,082)	-	(2,126)	-	(7,956)	-	(2,507)

業界別では、「取り組みを実施している」企業の割合が70%を超えた業界は6業界あった。最も高かったのは運輸・倉庫業（81.0%）で、以下、建設業（79.8%）、農・林・水産業（77.6%）、小売業（76.7%）、サービス業（75.3%）、製造業（73.6%）が続く。

（%、社）

	実施している		何もしていない		未回答		合計
全体	72.2	(7,281)	26.2	(2,644)	1.6	(157)	(10,082)
農・林・水産	77.6	(45)	20.7	(12)	1.7	(1)	(58)
金融	65.0	(80)	30.1	(37)	4.9	(6)	(123)
建設	79.8	(1,154)	19.4	(280)	0.8	(12)	(1,446)
不動産	55.5	(161)	42.1	(122)	2.4	(7)	(290)
製造	73.6	(2,160)	24.8	(727)	1.6	(46)	(2,933)
卸売	65.7	(1,879)	32.6	(934)	1.7	(49)	(2,862)
小売	76.7	(313)	22.3	(91)	1.0	(4)	(408)
運輸・倉庫	81.0	(353)	18.3	(80)	0.7	(3)	(436)
サービス	75.3	(1,120)	22.9	(341)	1.8	(27)	(1,488)
その他	42.1	(16)	52.6	(20)	5.3	(2)	(38)

注：網掛けは「実施している」企業の割合が全体平均以上

一方、最も低かったのはその他を除くと不動産業（55.5%）だったが、それでも50%を超えており、いずれの業界でも人材確保のために何らかの取り組みを行う企業が多いことがわかった。

ゼロ金利を背景にした投資ブームに沸く不動産業も採用には積極的だが、2016年12月の職業別有効求人倍率において「自動車運転の職業」が2.70倍（全体では1.36倍）という高水準に達するなど、宅配トラックを中心に運転手不足が続く運輸業界では、人材確保をより切実な問題としてとらえていることがこの結果からも裏付けられた。

## 2. 人材確保のために「賃金体系の見直し」を行うとした企業が約半数に

新たに始めた取り組み内容のうち、選択率が最も高かったのは「賃金体系の見直し」(46.6% 複数回答可、以下同)で、人材確保のために何らかの取り組みを行っている企業の約半数が選択するなど、群を抜く結果となった。次いで、「就業制度の充実」(23.5%)、「採用情報の発信」(21.3%)、「福利厚生制度の充実」(20.9%)、「自社採用ホームページの公開、リニューアル」(20.8%)の4つがほぼ横並びで続いた。

順位	取り組み内容	%
1	賃金体系の見直し	46.6
2	就業制度の充実(時短勤務やフレックスタイム制、有給休暇時間取得など)	23.5
3	採用情報の発信(人材紹介会社の活用、求人広告への出稿など)	21.3
4	福利厚生制度の充実(特別休暇:産前産後、育児、介護、リフレッシュなど)	20.9
5	自社採用ホームページの公開、リニューアル	20.8
6	中途採用基準の緩和(採用年齢の引き上げ、業界経験年数の緩和など)	16.6
7	公共機関の積極的活用(マザーズハローワークなど)	14.6
8	インターンシップの実施	14.4
9	自社セミナー・学内セミナー・説明会の実施	12.8
10	福利厚生施設・設備の充実(事業所内託児所、仮眠室など)	7.1
11	SNSなど新しいメディアの活用を含む募集方法・内容の多様化	6.8
12	新卒一括採用方式の見直し(第2新卒採用、新卒の通年採用など)	6.5
13	人的リソースを活用した採用制度の導入(復職制度や社員紹介採用など)	5.4
14	(学校)推薦制度の実施	3.4
15	転勤制度の見直し	2.3
16	テレワーク(在宅勤務)制度の導入	1.9
17	交通の便の良いところに事業所を移転	1.6
	その他	4.0

注:母数は新たな取り組みを始めたと回答した7,281社

「賃金体系の見直し」を選択した企業からは「あれこれ並べても最後は給与水準に尽きる」(生鮮魚介卸売業、千葉県)や「定期昇給の着実な実施」(非金属鉱物卸売業、岡山県)、「業績回復、賃金アップを目指す」(出版業、東京都)といった声上がる一方で、選択しなかった企業からは「売上及び利益確保に努力」(一般機械器具卸売業、兵庫県)のように賃金体系を見直すには原資確保が必要という切実な意見も見られた。

取り組み内容のなかで「賃金体系の見直し」の選択率がトップとなった業種は 51 業種のうち 48 業種におよび、ほとんどの業界において賃金体系を見直してでも人材を確保したいという意向が高いことが判明した。

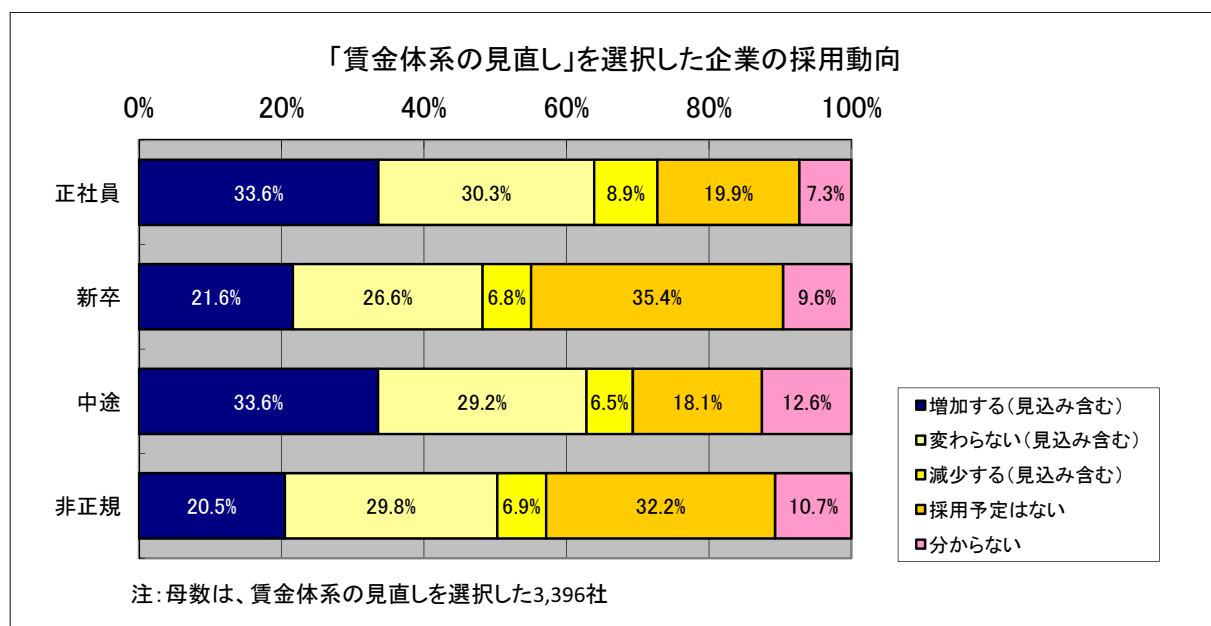
一方、企業規模別では、企業規模が大きいほど選択率は低いという結果となった。この傾向は従業員規模別で見るとさらに顕著となった。

また、「賃金体系の見直し」を選択した企業の雇用動向を見てみると、「正社員数が増加する」と回答した企業は 33.6%、「非正規社員が増加する」と回答した企業は 20.5%にとどまった。これらの結果からは、「賃金体系の見直し」が必ずしも増員のための施策ではないことが示唆されている。

「賃金体系を見直した」を選択した割合  
～規模、従業員数別～

		(%)
大企業		39.7
中小企業		48.8
小規模企業		54.2
従業員数別	1,000人超	28.6
	301～1,000人	34.2
	101～300人	39.7
	51～100人	44.0
	21～50人	48.3
	6～20人	54.0
	5人以下	51.1

注：母数は、有効回答企業10,082社



今回の調査で選択率が第 2 位となった「就業制度の充実」(23.5%)や第16 位となった「テレワーク(在宅勤務)制度の導入」(1.9%、今回調査で選択肢に採用)など、就業制度の多様化に取り組んでいる企業の動きも見てとれる。

政府が進める「働き方改革」によってワークライフバランスに注目が集まる中、より柔軟な働き方を用意することで労働者個々の事情への対応力を高め、介護離職の防止や子育て中の女性などの再雇用等により雇用を確保したいという傾向が強まっていることがうかがえる。

なお、「その他」を選択した企業の中には、「新たな取組みはしていない」(事務用機械器具卸売業、愛知県)など、すでに様々な取り組みを始めているという企業も多く、少子化による労働力不足を背景に、人材確保が企業にとっての長期課題になりつつあることがわかる。

このほか、全国で合計 195 社が認定(2017年3月31日時点)されている「ユースエール認定制度」<sup>1</sup>の活用を挙げた企業が計 3 社あったほか、「プレミアムフライデーへの参加表明」(パッケージソフトウェア業、東京都)のように、2月末の第1回実施で広く話題となった新制度に着目している企業もあった。

### 3. 求めているのは、意欲的でコミュニケーション能力が高く、素直な人材

採用活動の基本のひとつ「求める人材像の明確化」において、どのような人材を求めているかを尋ねたところ、「意欲的である」を選択した企業が 49.0%と最も多かった(最大3つまでの複数選択回答可、以下同)。次いで、「コミュニケーション能力が高い」(38.6%)、「素直である」(32.2%)が続く。

(%、社)

順位	人物像	全体		大企業		中小企業			
							うち小規模企業		
1	意欲的である	49.0	(4,943)	48.6	(1,034)	49.1	(3,909)	49.3	(1,235)
2	コミュニケーション能力が高い	38.6	(3,896)	44.9	(954)	37.0	(2,942)	32.4	(812)
3	素直である	32.2	(3,244)	27.1	(576)	33.5	(2,668)	35.5	(890)
4	真面目、または誠実な人柄である	20.3	(2,046)	16.9	(360)	21.2	(1,686)	21.5	(540)
5	明るい性格である	19.1	(1,925)	17.9	(380)	19.4	(1,545)	17.8	(447)
6	専門的なスキルを持っている	15.6	(1,573)	14.2	(302)	16.0	(1,271)	17.8	(447)
7	行動力がある	13.5	(1,359)	13.8	(294)	13.4	(1,065)	12.5	(314)
8	前向きな考え方ができる	10.6	(1,071)	9.7	(207)	10.9	(864)	10.3	(258)
9	創造性がある	10.3	(1,039)	10.0	(213)	10.4	(826)	10.3	(259)
10	主体性がある	10.2	(1,031)	12.1	(258)	9.7	(773)	8.4	(210)
11	忍耐力がある	9.7	(982)	9.1	(193)	9.9	(789)	11.8	(296)
12	精神的にたくましい	8.9	(899)	10.9	(232)	8.4	(667)	7.0	(175)
13	問題意識が高い	8.6	(865)	9.2	(196)	8.4	(669)	7.7	(193)
14	情熱を持っている	7.0	(706)	9.1	(193)	6.4	(513)	5.9	(149)
15	リーダーシップがとれる	6.6	(669)	7.6	(162)	6.4	(507)	4.9	(122)
16	好奇心が強い	5.6	(569)	4.0	(84)	6.1	(485)	6.7	(168)
17	成長志向が強い	5.1	(510)	4.4	(94)	5.2	(416)	5.1	(129)
18	バイタリティがある	3.0	(304)	4.0	(85)	2.8	(219)	2.6	(64)
19	型にはまらない考え方ができる	1.9	(187)	1.7	(36)	1.9	(151)	2.5	(62)
20	国際感覚を持ち合わせている	1.6	(160)	2.7	(57)	1.3	(103)	1.1	(28)
21	はっきりとした個性がある	0.9	(88)	0.8	(17)	0.9	(71)	0.8	(21)
22	革新力がある	0.8	(82)	1.1	(23)	0.7	(59)	0.6	(16)
23	勇気がある	0.8	(77)	0.5	(10)	0.8	(67)	1.0	(24)
	その他	2.0	(206)	2.2	(47)	2.0	(159)	2.7	(67)
		-	(10,082)	-	(2,126)	-	(7,956)	-	(2,507)

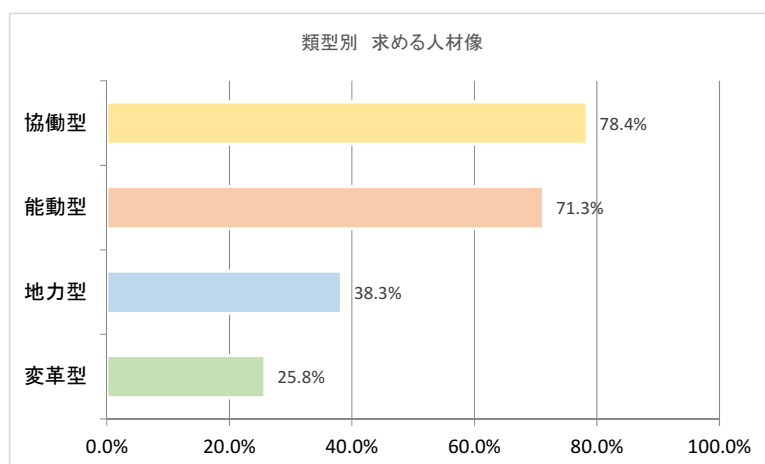
<sup>1</sup> 2015年10月に施行された若者雇用促進法に基づく認定制度。若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する。

企業規模、業界別、地域別での傾向を見ると、第1位の「意欲的である」は、いずれにおいてもほとんど差がなかったが、第2位の「コミュニケーション能力が高い」は大企業では44.9%の企業が選択しているのに対して中小企業37.0%、小規模企業32.4%と、規模が小さくなるにつれて選択率が低くなっていた。一方、第3位の「素直である」はその逆で、大企業の選択率が27.1%にとどまるのに対し、中小企業では33.5%、小規模企業35.5%と、規模が小さくなるにつれて選択率が高くなっている。社内だけでも多数の部署があり、その間の交渉や調整が必要な大企業においてはコミュニケーション能力が、経営者との距離が近く、トップダウンも多い中小企業では素直さが求められていると考えられる。

なお、今回選択肢に用意した人材像を「能動型人材」「協働型人材」「変革型人材」「地力型人材」の4群に分類して集計してみると<sup>2</sup>、第1位の「意欲的である」が類型される「能動型人材」よりも、第2位の「コミュニケーション能力が高い」や第3位の「素直である」が類型される「協働型人材」を選択した企業の方が多かった。自由回答において「協調性」を挙げる声も多く、人の「和」を重んじる日本社会の性向がうかがわれよう。

類型	人材像	%
能動型人材	意欲的である	49.0
	行動力がある	13.5
	前向きな考え方ができる	10.6
	主体性がある	10.2
	情熱を持っている	7.0
	勇気がある	0.8
		71.3
協働型人材	コミュニケーション能力が高い	38.6
	素直である	32.2
	真面目、または誠実な人柄である	20.3
	明るい性格である	19.1
	リーダーシップがとれる	6.6
		78.4
変革型人材	創造性がある	10.3
	問題意識が高い	8.6
	好奇心が強い	5.6
	型にはまらない考え方ができる	1.9
	国際感覚を持ち合わせている	1.6
	革新力がある	0.8
		25.8
地力型人材	専門的なスキルを持っている	15.6
	忍耐力がある	9.7
	精神的にたくましい	8.9
	成長志向が強い	5.1
	バイタリティがある	3.0
	はっきりとした個性がある	0.9
		38.3

注：母数は有効回答企業10,082社



企業からは、人物像として先に挙げた「協調性」のほか、「健康」「企業理念に賛同できる」などの回答が目立った一方で、「設問全部が当てはまる」（鉄鋼卸売業、愛知県）と、万能な人材を求める声もあった。

また、「本当はこれら全ての人物像を兼ね備えた人材が理想だが、一つでも良いから信念がある社員が欲しい。ゆとり世代の悪口は言わないが、義務教育と社会の有り様を根本的に考え直すことが必要な時代ではないか。このままだと、日本消滅は時間の問題」（旅館業、大分）というような、辛口の意見も散見された。

<sup>2</sup>参考文献：岩崎 暁，西久保 日出夫「大学新卒者採用における『求める人材像』の業種別傾向に関する研究：企業ウェブサイトの発信メッセージ分析を通して」『コミュニケーション科学 = The Journal of Communication Studies』(35) pp.179 - 207, 2012-03-07(東京経済大学 コミュニケーション学会)

## まとめ

2017年1月31日に厚生労働省が発表した2016年平均の有効求人倍率は1.36倍と前年比0.16ポイント上昇、かつ上昇は7年連続で1991年以来25年ぶりの高水準だった。一方、同日総務省が発表した2016年平均の完全失業率は3.1%と前年比0.3ポイント低下、かつ低下は6年連続で1994年以来22年ぶりの低水準という好対照な結果を見せ、人手不足による労働需給の逼迫感はこうした数値からも裏付けられる格好となった。

こうしたなか、人材採用のための新たな取り組みを行っている企業は72.2%となり、規模別では大企業(82.3%)が小規模企業(59.7%)を22.6ポイント上回った。業界別では、70%を超えた業界が6業界あり、最も高い運輸・倉庫業の81.0%は、最も低い(その他を除く)不動産業の55.5%を25.5ポイント上回った。規模・業界によって若干の温度差はあるが、総じて各企業が現状に危機感を抱き、新たな取り組みを行う必要があると感じていることがわかる。

企業が取り組んでいる内容の中で、最も選択率が高かったのは「賃金体系の見直し」で、第2位の「就業制度の充実」のおよそ2倍に達した。産業界全体で人手不足が顕著となるなか、勤務体制を多様化させたり、採用方法を工夫したりというソフト面の努力だけでは人材の確保が難しいと判断する企業が増加している表れといえる。なお、この結果は2017年2月14日発表の特別企画「2017年度の賃金動向に関する企業の意識調査」において、2017年度の賃金改善を見込む企業が51.2%に達し、その76.2%が賃金を改善する理由を「労働力の定着・確保」と回答した結果とも符合する。

これらの取り組みによって確保したい人材像のトップは「意欲的である」で、選択率は49.0%と、ほぼ2社に1社が求めているが、人物像類型で見ると「意欲的である」が類型される「能動型人材」よりも、「協働型人材」に類型される人物像を選択する企業の方が多く、選択率は78.4%に達した。その一方で、「変革型人材」に類型される人物像の選択率は25.8%にとどまっており、意欲は欲しいが、変化をもたらすような個性よりも、素直でコミュニケーション力が高い人物を求めるといった、チームワークを重視する日本の企業文化が示された。

## 調査先企業の属性

## 1. 調査対象(2万3,804社、有効回答企業1万82社、回答率42.4%)

## (1) 地域

北海道	537	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,123
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	628	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,686
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	697	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	557
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,262	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	318
北陸(新潟 富山 石川 福井)	561	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	713
		合計	10,082

## (2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	58					
金融	123					
建設	1,446					
不動産	290					
製造	飲食料品・飼料製造業	322	(408)	飲食料品小売業	65	
	繊維・繊維製品・服飾品製造業	106		繊維・繊維製品・服飾品小売業	31	
	建材・家具・塗業・土石製品製造業	240		医薬品・日用雑貨品小売業	25	
	パルプ・紙・紙加工品製造業	104		家具類小売業	7	
	出版・印刷	183		家電・情報機器小売業	33	
	化学品製造業	424		自動車・部品小売業	58	
	鉄鋼・非鉄・鉱業	515		専門商品小売業	142	
	機械製造業	432		各種商品小売業	43	
	電気機械製造業	340		その他の小売業	4	
	輸送用機械・器具製造業	102				
(2,933)	精密機械・医療機械・器具製造業	77	運輸・倉庫	436		
	その他製造業	88				
	卸売	飲食料品卸売業	356	(1,488)	飲食店	38
		繊維・繊維製品・服飾品卸売業	181		電気通信業	12
		建材・家具・塗業・土石製品卸売業	339		電気・ガス・水道・熱供給業	7
		紙類・文具・書籍卸売業	111		リース・貸貸業	112
		化学品卸売業	278		旅館・ホテル	30
		再生資源卸売業	38		娯楽サービス	57
		鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業	314		放送業	15
		機械・器具卸売業	885		メンテナンス・整備・検査業	154
その他の卸売業		360	広告関連業		116	
			情報サービス業		403	
		人材派遣・紹介業	59			
		専門サービス業	224			
		医療・福祉・保健衛生業	107			
		教育サービス業	18			
		その他のサービス業	136			
		その他	38			
		合計	10,082			

## (3) 規模

大企業	2,126	21.1%
中小企業	7,956	78.9%
(うち小規模企業)	(2,507)	(24.9%)
合計	10,082	100.0%
(うち上場企業)	(274)	(2.7%)

## 2. 企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業を含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金3億円を超える」かつ「従業員数300人を超える」	「資本金3億円以下」または「従業員300人以下」	「従業員20人以下」
卸売業	「資本金1億円を超える」かつ「従業員数100人を超える」	「資本金1億円以下」または「従業員数100人以下」	「従業員5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員5人以下」
サービス業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員5人以下」

注1: 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分

注2: 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分

注3: 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類(1,359業種)によるランキング

## 【内容に関する問い合わせ先】

(株) 帝国データバンク 産業調査部 情報企画課 岡松 豊

TEL 03-5775-3163 e-mail keiki@mail.tdb.co.jp

当リリース資料の詳細なデータは景気動向調査専用 HP (<http://www.tdb-di.com>) をご参照下さい。

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい(一部有料の場合もございます)。

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。

当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。