

警備員・ドライバー・建設作業者など 現場仕事の働き方改革

—— ノンデスクワーカーの人手不足をどう解決するか ——



[警 備]



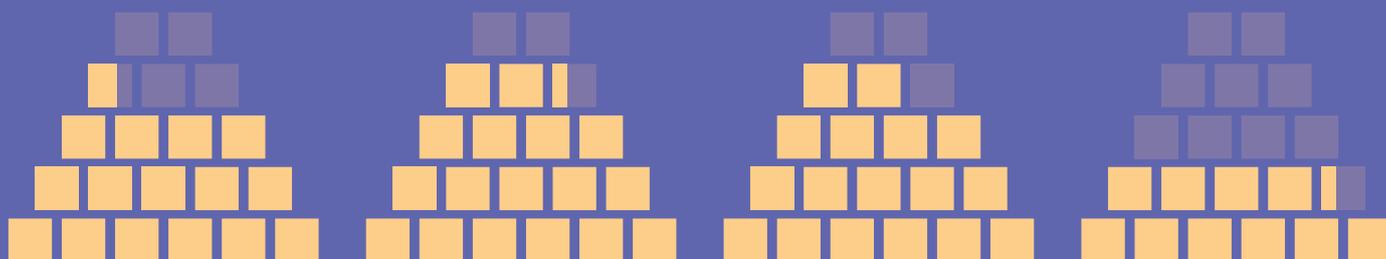
[運輸・郵便]



[建設]



[全産業]



PART 1.

なぜノンデスクワーカーか —深刻化する人手不足—

人手不足が深刻化している。少子高齢化が進む日本社会において、

どうやって人手を確保すればよいかは喫緊の課題である。

そして、こうした影響を最も受けるのは、警備・運輸・建設など現場の仕事を持つ業界である。

なぜ今、彼らノンデスクワーカーの働き方を見直さなければならないのか、

その背景を考察する。

深刻化する人手不足

人手不足が深刻化している。2020年の生産年齢人口は7406万人。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」によると、出生中位・死亡中位の推計で2030年には6875万人、2040年には5978万人にまで減少する。

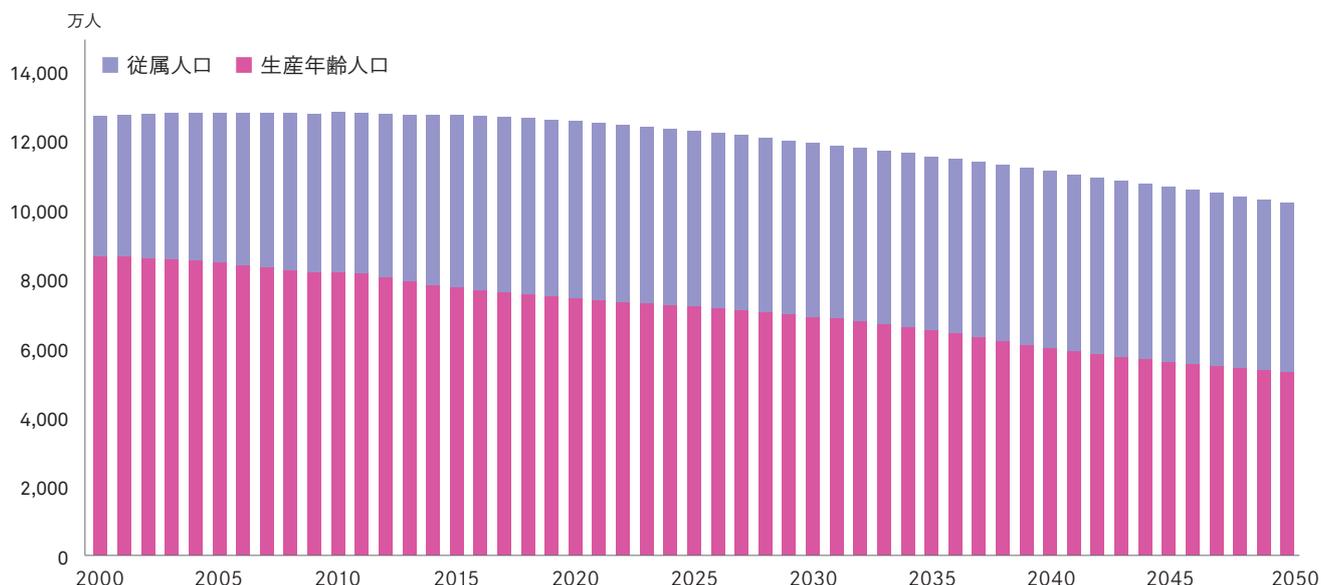
これに合わせて若者人口も急速に減少していく。20歳から29歳の人口は2020年の1234万人から2040年に

1014万人となり、将来的には様々な業界で若手人材を取り合う構図になると考えられる。

さらに、労働需給のひっ迫度合いは業種や職種間で大きく異なっている。つまり、深刻な人手不足に直面している業界と選ばなければいくらでも人がとれる業界とで二極化しているのである。

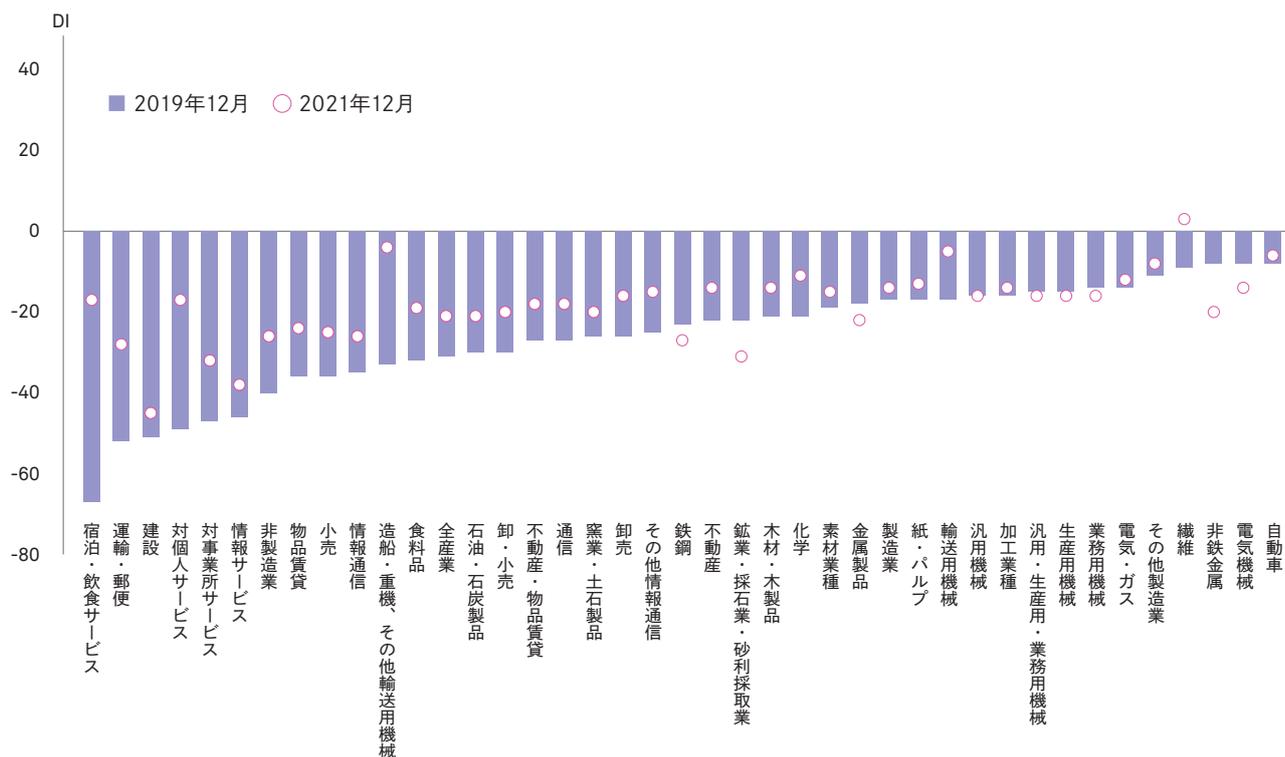
たとえば、大企業の事務職は後者の状況に近い。大企業の人事とのやり取りの中で、以前と比べて優秀な人材がとりにくくなったというような声を聞くことはあっても、いくら募集をかけても人が集まらないというような切迫した声を聞くことはほぼない。

図表1-1：生産年齢人口の推移



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

図表1-2：雇用人員判断DI（業種別）



出典：日本銀行「日銀短観」

運輸・建設業界などが 危機的な状況に

一方で、たとえば中小企業の建設現場の人手不足の状況は、これとは全く次元の異なるものとなる。こうした現場で働く方々が活躍している業界では、全く人がとれない状況になっている企業も少なくない。

日銀短観の雇用人員判断DIから、業種ごとの人手不足の状況をみたものが図表1-2である。雇用人員判断DIがプラスということは人手が過剰と考えている企業の割合の方が高いということ、マイナスであるということは人手が不足していると考えている企業の割合の方が高いことを示している。このデータは業種別に算出されているため、人手不足になっている業種がわかる。

新型コロナウイルスの感染拡大によって状況は大きく変動しているものの、足元でも人手不足が深刻な業界は、「運輸・郵便」「建設」「対事業所サービス」などがある。「対事業所サービス」は機械・建築設計や産業廃棄物処理業など雑多な業種から構成されており、ここには

施設管理や警備などの仕事も含まれている。

これらの業種の企業は様々な職種に携わる従業員から構成されるが、そうした企業の手不足とは、運輸・郵便や建設業で働く事務員が足りないということではない。運輸・郵便ではトラックドライバーや配達員が足りないのであり、建設業では建設作業員が足りないから業界として人手不足になっていると推察される。

現場仕事の働き手を どう確保するか

さらに、有効求人倍率からはハローワークを通じた職種大分類別の労働需給の状況がわかる(図表1-3)。やはり人が足りないのは、警備員などの「保安」の職業や「建設」の職業、トラックドライバーなどの「運転」の職業などである。

「介護サービス」をはじめとする「サービス」の職業も有効求人倍率が高い。職業中分類を確認すると、介護職員のほか、「飲食物調理」「接客・給仕」が求人数が多く倍率も高い職種となっている。そのほか、看護助

手や歯科助手が含まれる「保健医療サービス」、理美容師などの「生活衛生サービス」も高い有効求人倍率を記録している。

「運搬・清掃・包装」の職業については、総じてみると数値はそこまで高くはないが、それでも「運搬」や「清掃」は有効求人倍率は2倍程度であり、全体平均からするとやや高い数値となっている。

このように、近年人手不足が深刻化している職種は、事務職などデスクに座って仕事をする人々ではなく、全国津々浦々の現場で活躍するノンデスクワーカーなのである。

こうした人たちの活躍はともすれば市井の人からは見逃されがちである。しかし、私たちが豊かな生活を送れるのは、日々の生活のインフラを提供してくれるこうしたノンデスクワーカーの活躍によるところが大きいのは、疑いようのない事実である。

多数派を形成する ノンデスクワーカー

本レポートで焦点を当てるのは、こうした現場仕事で

活躍されている方々の仕事。その代表として、人手不足が深刻化している警備・運輸・建設の職種で仕事をする方々の働き方に焦点を当てたい。このような職種は近年エッセンシャルワーカーとも呼ばれ、世間的にも徐々にこうした人たちの働き方に注目が集まってきている。

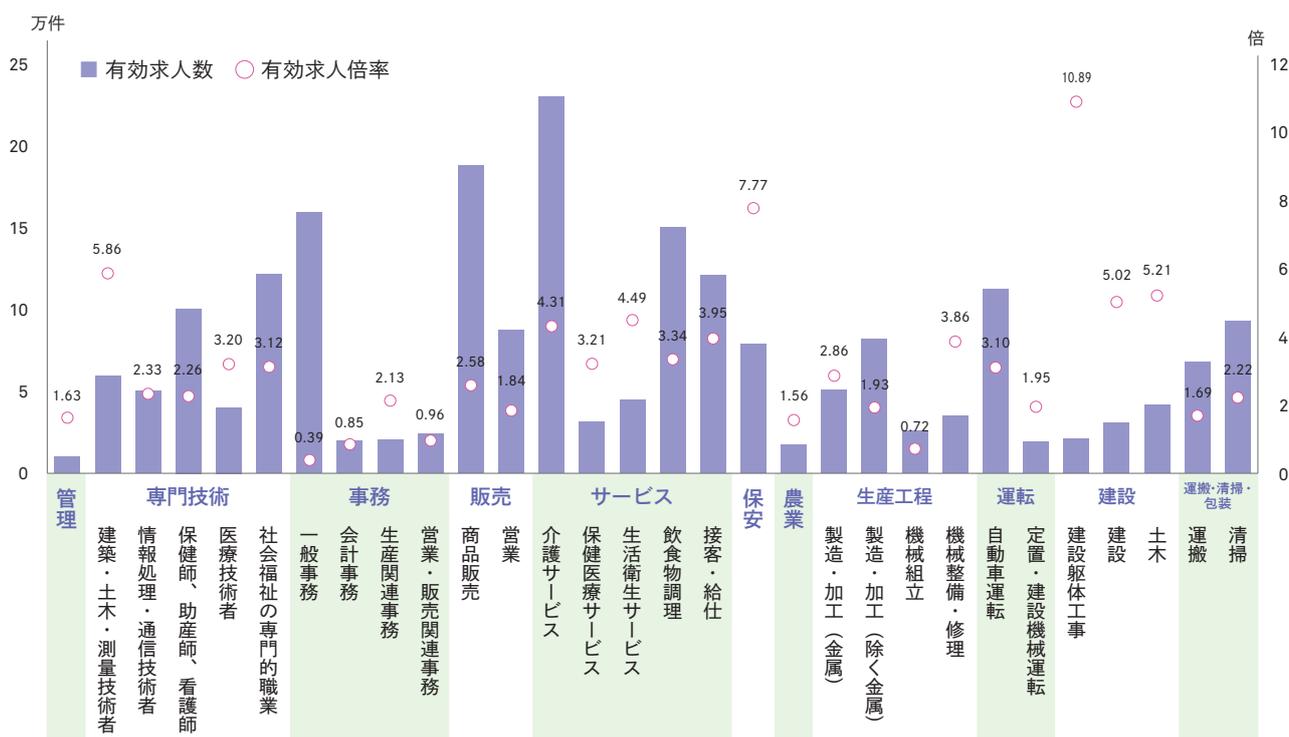
本研究ではデスクに座って行う仕事かどうかに着目し、そうでない仕事をノンデスクワーカーと定義する。一般的には働くというと事務職などのデスクワーカーを思い浮かべがちであるが、実は世の中の就業者の多数派はノンデスクワーカーなのである。

総務省「国勢調査」により全国の就業者の職種を分類したものをみても、ノンデスクワーカーがいかに多いかが一目瞭然である。名実ともに彼らは日本経済の中核を担っている職種でもあるといえる（図表1-4）。

データをみると、デスクワークが中心だと考えられる人が1573万人（分類不能を除いて全体の28.1%）、デスクワークもあればノンデスクワークもある仕事に就く人が948万人（同：17.0%）、ノンデスクワークが中心だと考えられる人が3068万人（同：54.9%）いることがわかる。

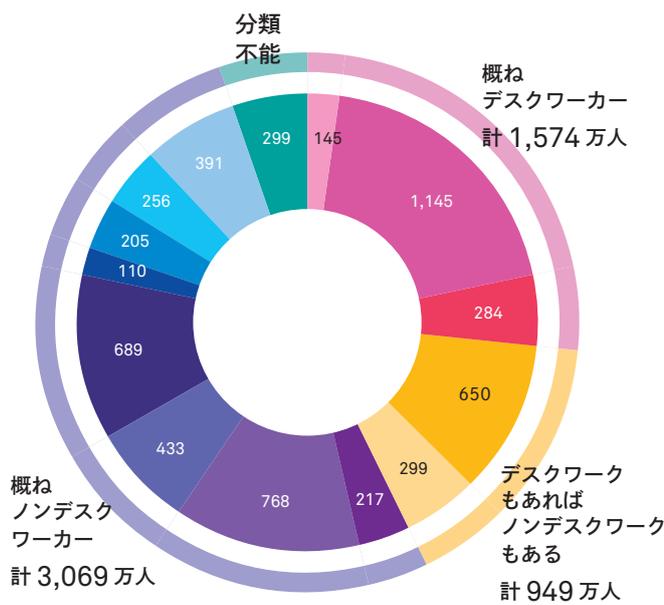
さらにその区分をまとめたものをみると、管理職や事

図表1-3：主要職種の有効求人数と有効求人倍率



出典：厚生労働省「職業安定業務統計」

図表1-4：デスクワーカーとノンデスクワーカーの人口（単位：万人）



管理職	管理的公務員、法人・団体役員、その他の管理的職業従事者
事務職	一般事務、会計事務、生産関連事務、営業販売事務、外勤事務、運輸郵便事務、事務用機器操作員
専門・技術職の一部	研究者、技術者、法務、経営・金融・保険専門職、著述家・記者・編集者
専門・技術職の一部	保健医療、社会福祉専門職、教員、宗教家、美術家・デザイナー・写真家、音楽家・芸術家、その他の専門職
販売職の一部	営業職
農林漁業	
生産工程	製品製造・加工処理、機械組立、機械整備・修理、品検査、機械検査、生産関連・生産類似作業
販売職の一部	商品販売、販売類似職
サービス職	家庭生活支援サービス、介護サービス、保健医療サービス、生活衛生サービス、飲食物調理、接客・給仕、居住施設・ビル等管理人、その他のサービス職
保安職	
輸送・機械運転	鉄道運転、自動車運転、船舶・航空機運転、その他の輸送、定置・建設機械運転
建設	建設・土木作業、電気工事、採掘
運搬・清掃・包装等	運搬、清掃、包装、その他の運搬・清掃・包装等
分類不能の職業	

出典：総務省「国勢調査」より作成

務職、専門・技術職の一部がデスクワーカー、専門・技術職のもう一方と販売職の一部（営業職）がどちらもいえない中間的な職種、そのほかがノンデスクワーカーとなっている。

ドライバーは46.5万人、建設作業者は66.2万人の不足

ノンデスクワーカーの深刻な人手不足を放置するとどうなるか。ここでは、職種ごとの長期的な需給をシミュレーションしてみる。

このシミュレーションをみると、業界の人手不足がいかに深刻かより鮮明に理解できる。トラックドライバーやタクシードライバーなどが含まれる輸送・機械運転の職種の需給を表したものが図表1-5であるが、この職種については2040年時点で需要が168.5万人であるのに対して供給が122.0万人、需給ギャップは46.5万人に上る。

さらに、このシミュレーションでは同職種の年齢構成を表したものも推定している。現在でもドライバーの高齢化は深刻な問題である。これをみると、将来的に

は年齢構成の高齢化がさらに著しく進んでいることが一目でわかるだろう。

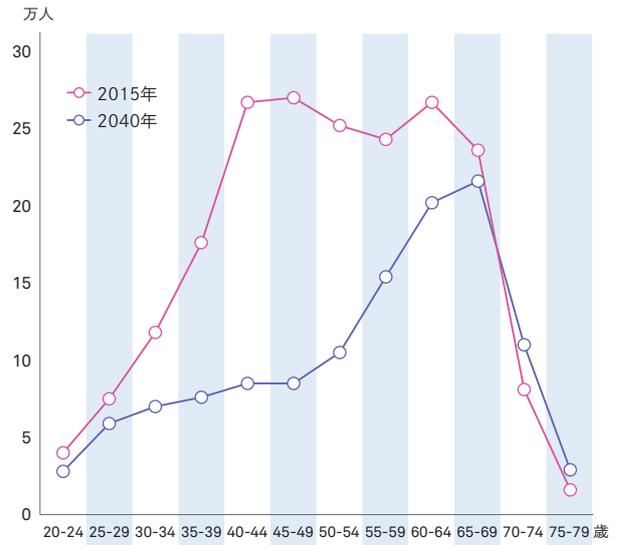
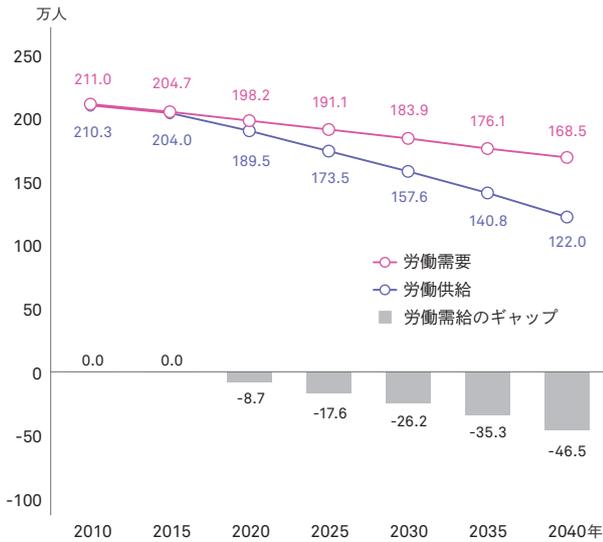
建設作業者の需給をシミュレーションしても概ね同様の結果が得られる（図表1-6）。すなわち、需要が212.6万人に対して供給が146.5万人、66.2万人の作業員が足りなくなる。

なぜこのような事態が発生してしまうのかといえば、その理由は単純である。建設作業者やドライバーといった職種は働き盛りの男性が行う仕事というのが長らく業界の常識であったが、そうした人たちが少子高齢化が進む中でいなくなってしまうのである。

ノンデスクワーカーの働き方を考える

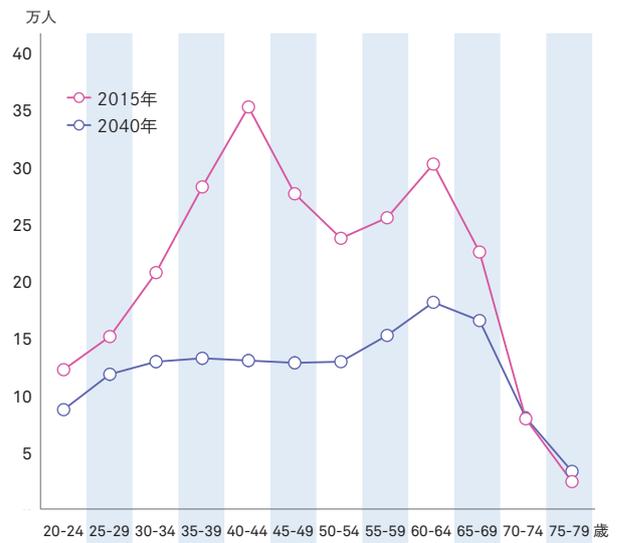
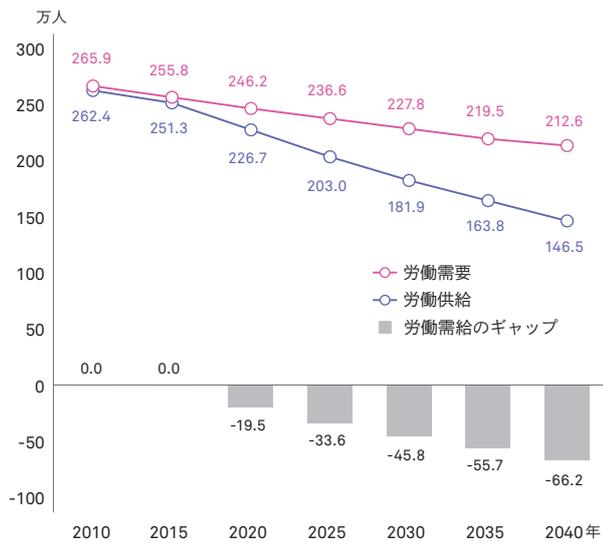
このシミュレーションからもわかるように、このままだいけば業界全体として高齢の男性ばかりという構造となってしまう。従来の業界の常識からすると、「急いで若い人たちを確保しなければならない」となるところだろうが、そもそも将来においては、日本全体で若者が減少していくのである。そう考えれば、職業人口の高齢化はも

図表1-5：輸送・機械運転の労働需給（左：労働需給のギャップ、右：人口構成の変化）



出典：総務省「国勢調査」よりシミュレーション

図表1-6：建設作業者の労働需給（左：労働需給のギャップ、右：人口構成の変化）



出典：総務省「国勢調査」よりシミュレーション

はや避けられないと考えた方がいい。

ノンデスクワーカーによる仕事は世の中に不可欠な仕事であり、こういった人々による仕事が人々の生活を豊かにしている。事務職や管理職などデスクワーカーが直接的なサービス提供を行っているわけではないから、まずは現場で活躍されている方々がより良い働き方ができれば持続可能な社会は実現できるはずがない。

しかし、現在進んでいる働き方の改善はデスクワーカー

中心であり、こうした現場仕事に従事されている方々の働き方の見直しはなかなか進んでいないのが現状である。

日本社会はノンデスクワーカーの働き方をどう見直していくべきかを考えなければならない局面に差しかかっている。本研究では、人手不足の最先端を走る「警備員」「建設作業員」「ドライバー」などノンデスクワーカーの働き方を探る。そして、日本社会を持続可能なものにするための方策を示していきたい。

PART 2.

人が集まらない理由を探る

ノンデスクワーカーを中心に人手不足が深刻化する中、一部の職種では人余りが生じている。人手不足と人余りが共存するこの歪んだ状況は需要・供給双方の要因によって起きているが、本 PART では労働供給側の側面すなわち求職者側の意向を探る。従業員の採用や離職防止にあたり、労働者側からの視点で業界にどのような課題があるのかを整理していこう。

人気度から探る人手不足要因

人々が職業を決定する要因としてまず考えられるのは賃金である。企業がいくらでも従業員の賃金を上げられるのであれば人手不足はすぐに解決するだろう。しかし、経営体力の少ない中小企業などでは、従業員の賃金を大幅に引き上げることは難しいのが現状である。

そもそも、人は仕事を決める時に、賃金だけを基準としているわけではない。実際には金銭的報酬だけを理由に就職した人は必ずしも多くなく、それ以外の内的報酬を得たいと考えて仕事に就く人も多い。

人はどのような要因によって仕事を決めるのか。ここでは、リクルートワークス研究所の行った「サービス業の方の働き方調査」を用い、賃金均一の仮定を置いた上で人々がどのような職業を選好するのかを検証する。人気の高い職業と低い職業が共通して持つ特徴は何かを見ていくことで、求職者が感じている賃金以外の仕事の価値を浮き彫りにしていきたい。

営業職より事務職の方が人気

まずは、賃金均一の仮定のもとで、人はどのような

職業に就きたいと思うのかを分析してみたい。データは、1400名に対して行ったWebモニター調査「サービス業の方の働き方調査」を用いる。

同調査では、「あなたが今、仮に自由に職業を選べるとしたら、下記のどの職業に就きたいと思いますか。なお、賃金はどの職業を選んでも変わらないものとします。就きたいと思う職業と就きたくないと思う職業をそれぞれ5つずつお選びください」という問いを用意し、34の職業の人気度を測定している。

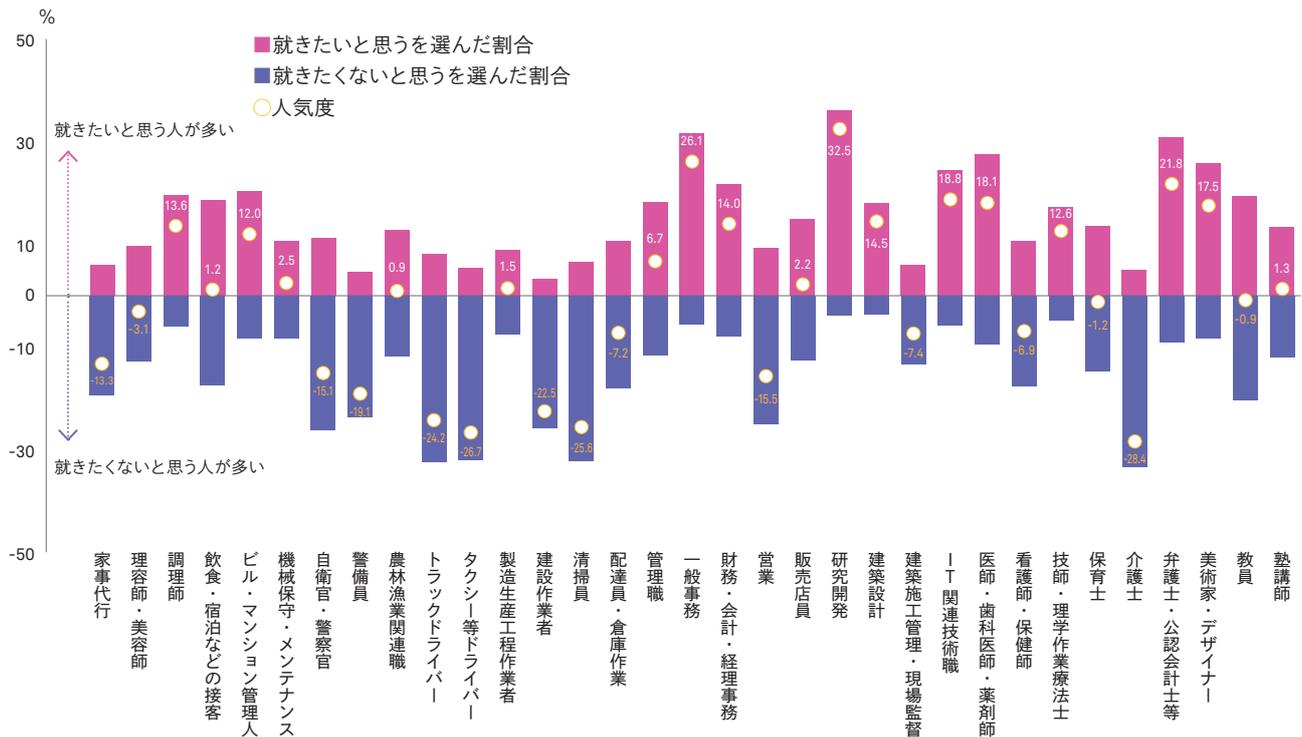
同結果を分析し、サンプル全体の職業の人気度をみたのが図表2-1である。グラフの傾向をみると、一般事務や財務・会計・経理事務などの事務職がやはり人気度が高い。一方で、営業職は不人気職種となっており、デスクワーカーの中でも職種の魅力には偏りがあることがわかる。

介護士、ドライバー、建設作業 者などが敬遠

さらに、就きたいと思う人が多い職業は医師、弁護士をはじめとした専門職があげられる。こうした専門職は概して賃金も高いが、賃金以外にも人を引き付ける何かがあるのだと考えられる。

最も指数が低かったのは介護士であった。介護士は就きたい職業として選んだ人が5.0%、就きたくないを

図表2-1：職業の人気度



出典：リクルートワークス研究所「サービス業の方の働き方調査」より作成

注：就きたいと思う職業と就きたくないと思う職業をそれぞれ5つずつ選択してもらい、それぞれの職種が選択された割合をとっている。知名度が高い職業が「就きたいと思う職業」「就きたくないと思う職業」とともに選択されやすいと予想されることから、「就きたいと思う職業」に回答した割合(%)「就きたくないと思う職業」に回答した割合(%)の差分を「職業の人気度」として定義している。

選んだ人が33.4%、計-28.4%という結果となっている。

続いて指数が低かった職種をみると、タクシー等ドライバー(-26.7%)、清掃員(-25.6%)、トラックドライバー(-24.2%)、建設作業(-22.5%)、警備員(-19.1%)となっている。ノンデスクワーカーとして仕事をしたい人が少なくなっており、こうした求職者側の意向が業界での人手不足に拍車をかけていることがわかる。

きつい仕事に就きたくない

ノンデスクワーカーの仕事は社会に欠かせないものであり、多くの人たちの役に立つ仕事である。それにもかかわらず、なぜ人々はこうした職業を敬遠してしまうのか。続いて、警備・運輸・建設業への就業にあたって何がネックになっているのかを探ってみたい。

業界の不人気の構造を明らかにするために、世の中の人々の声を拾っていったものが図表2-2である。警

備員、ドライバー、建設作業の仕事に就きたくない」と答えた人について、その理由を並べている。

まず目につくのは、何より仕事内容がきついと考える人が多いことである。力仕事で体力的にしんどいとか、野外での仕事で暑さ寒さが厳しい、怪我をする恐れがある危険な仕事である、などがある。

こうした声からわかるのは、現代人のきつい仕事には就きたくない意向は想像以上に強いということである。仕事にきついイメージがある職種は、それだけで就職先の候補としての選択肢にすら上がらなくなってしまっているのが実情だと考えられる。

業界として残るブラックなイメージ

労働条件に関する指摘も多い。長時間労働が当たり前になっているような会社は多くの人が働きたくないと思っている。また、深夜時間帯での勤務を嫌う声も多

かった。企業ごとに見ていけば良質な労働条件を整えている企業もたくさんあるのだが、業界としてブラックと思われてしまっていることがこうした職種に興味をもってもらえない大きな要因となってしまっている。

そのほか、緊張感がある仕事は無理であるとか、プレッシャーが強い、専門性が身につかないからなどという声もある。このようにやや矛盾した方向性の回答群もあるが、たとえば、医師などの仕事も労働時間が長く、体力的にも精神的にもハードな仕事であって就業環境が悪いという意味ではこれらの職種とあまり大きな違いがないともいえる。しかしながら、医師という職業はその見返りとして高い専門性が身につくし、その職業で研鑽を積みれば高い賃金を得ることができる。

無理のない仕事にするという 選択肢

一方で、無理のない範囲でできる仕事という選択肢で需給をマッチングさせることに成功している職種もある。その代表としては、マンション管理など施設管理の仕事やパートなどの雇用形態で働く販売員の仕事などがあげられる。

これらの仕事は決して誰にでもわかる高度な専門性が身につくわけではないし、その結果として高い賃金が約束されているわけではない。それでも、短時間の勤務で無理なく稼ぐことができるため、子育て世代や高齢者などを中心にうまく需給が成立するのである。

こうした中、警備・運輸・建設などの業界を振り返ってみると、無理なくほどほどに仕事がしたいという人にとっては仕事がみつすぎるし、仕事で成長して賃金を高めたいという人にとっては物足りない仕事に映る。

残念ながら多くの世の中の人の認知として、これらの業界の仕事はきつい仕事でありかつ給与もさほど高くない仕事と映ってしまっているのである。こうした構造を業界として是正しなければ、少子高齢化が進む中、人手不足はますます深刻化し、業界全体が成り立たなくなってしまうだろう。

ノンデスクワーカーの人手不足を解決するために、何ができるか。以降では、いくつかの企業の事例をみながらその解決策を探っていきたい。

図表2-2：警備員・ドライバー・建設作業者の仕事に就きたくないと思う理由



警備員

就きたくないと思う理由

夜間勤務の時などは緊張を強いられることから、**体力的にも精神的にも自信がない。**

きつい、給与が低いと思う、誰でもなれる職業なので、**やりがいがない。**

バイトでやったことがありますが**お金の割にはリスクが高すぎます。**

暑い時も寒い時も外に立っている姿はつらいなど。建物の中の警備ならいいのですが。

簡単な仕事のようになかなか大変なものだとやっている友人がいつも言うから。

若い頃から、立ち仕事はそんなにしていないので、**長時間の立ち仕事は無理です。**

立ちっぱなしでつらそう。おじさんがやるイメージなので、**私はやりたくない。**

危ない目に遭いたくない。制服が夏でも暑そう。文句を言われそう。

出典：リクルートワークス研究所「サービス業の方の働き方調査」より作成
注：就きたくないと思う職業として、警備員・トラックドライバー、タクシー等ドライバー・建設作業を選んだ人に対して、その理由を聴取し、その中から代表的なものを抜粋。



ドライバー

就きたくないと思う理由

労働時間が一定せず、 厳しい職業のイメージがあります。また、事故を起こしたら**人命に直結する**ので、とても怖いです。

主人が30年以上も長距離の仕事をしていましたが、**休みもなく家に帰ってくることもできない**仕事は、いくら給料をもらっても割に合わないと思いました。

見ず知らずの人と密室の中にいるのは怖い。理不尽な人と関わりたくない。

トラックの**運転免許を取得することが難しいし、** かつ長時間の運転はしたくないので。

時間どおりに到着しないといけないという**プレッシャーが強い**。

人と話すことが苦手で、**人と接することが嫌い**だからタクシードライバーにはなりたくないです。

運転ができないのと危険なのでやりたくないし、**男社会なので嫌**。

すべて自分一人で、 荷物の積み込み、配送、搬入をしなければいけない。



建設作業

就きたくないと思う理由

力仕事でつらそう。夏は暑いし、冬は寒そう。体を動かすのでつらそう。

力仕事の作業には必ず腰を使うことになるが、**若い時に腰を痛めている**ので。

労働条件と労働環境が良くない。もし、賃金が良くても長く勤める自信がない。

高い場所が嫌い。外での作業は**きつい**。**体力的に無理**だと思います。

女性で建設作業員の仕事をするというのは想像もつかないです。

野外での力仕事や危険現場での作業も多く、**怪我したり命を落としたりする労働災害も多い**から。

重労働で体の酷使により体調の維持管理が難しい。**長期間の仕事として選択外**。

体力がたくさん**疲れそう**。**給料の割に仕事量が多そう**だから。

PART 3.

魅力ある仕事に変えるには —今すぐできる3つの方策—

| 方策 ① |

身体的な負荷を下げる

労働安全衛生要因が影響

現場仕事に人が集まらない要因には、身体的な負荷の高さがある。図表3-1は厚生労働省の職業情報提供サイト（日本版O-NET）にて提供されている職業情報データを分析し、どのような特性が職業の人気度との相関が高いかを調べたものである。

この分析の結果をみると、やはり最も影響が大きいのは安全衛生要因。相関係数は0.59と最大の係数となっている。特に、女性については労働安全衛生と職の人気度との相関係数は0.64と高い。多くの人が危険でない仕事、きつくない仕事を職業選びの一つの軸にしていることがうかがえる。

労働安全衛生要因の次に影響が大きいのは社会的認知・地位の項目。職業の社会的地位というのは簡単に変えられるものではないが、実態としてきつい仕事であることが少なからず職業のイメージにも影響を与えているとみられる。そうであれば、業界のイメージを改善するためにも、個々の企業が従業員の身体的負荷を下げようと最大限の工夫をしなければならない。

無理のない仕事に変える

実際に現場での仕事がある以上、身体的な負荷を下

げることはできないという声は根強い。しかし、一中小企業であっても、少しずつ今ある仕事を無理のない仕事に変えていくという努力はできる。

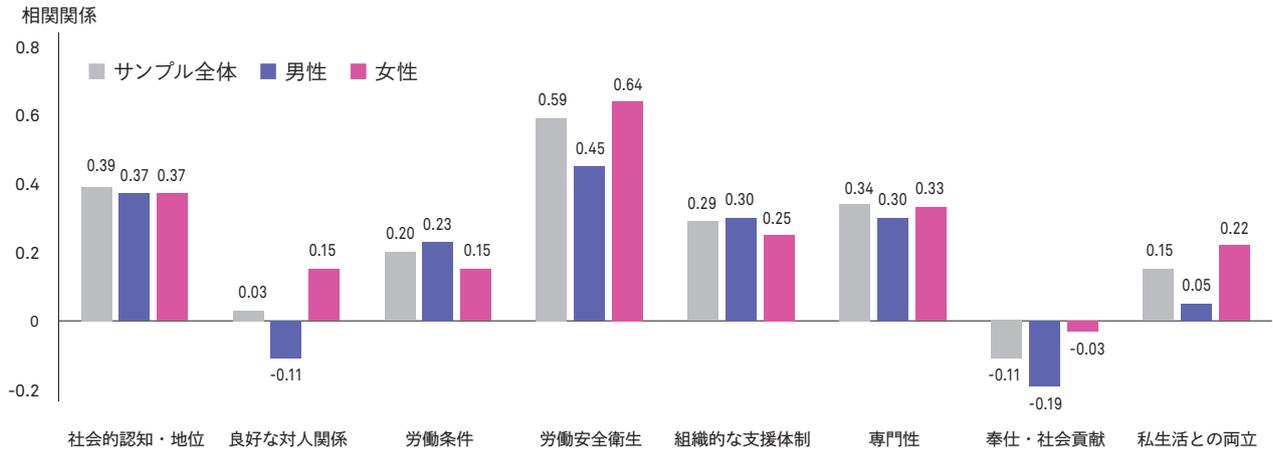
たとえば、警備の仕事は本当に立っていないとできないのだろうか。警備の業務は慣習として立ち仕事で行われている場合が多いが、よく考えてみると、必ずしもすべての現場で常時立哨が必要なわけではない。関係者との合意を得ながら、可能な現場ではできる限り座哨を取り入れた警備を普及させていくことはできるのではないかな。

また、トラックドライバーについても、自動運転によるドライバーの負荷の軽減は、今後の技術の発展とともに現実的な選択肢として浮上してくるだろう。積み込みや荷下ろしの場面でも身体的な負荷を下げることで、多様な人を呼び込める仕事にすることも不可能ではない。

身体的な負荷の軽減のほかにも、暑さ寒さに対する対策なども欠かせない。事例にあるような従業員の目を紫外線から守るヘルメットや空調服の着用、重いものを扱う仕事であればパワースーツの導入なども対応策としてありうる。

これらの取り組みには一定の費用が必要となる場合も多いが、従業員の負荷を軽減することが人材の定着促進や採用などにつながれば、それがビジネスの拡大にもつながる可能性がある。一つひとつの取り組みを通じて現場が少しずつでも変わっていくことができれば、業界全体として世の中の人から選ばれる仕事が変わっていくことにもつながるはずである。

図表3-1：職業人気度と職業価値観の相関係数（性別）



出典：リクルートワークス研究所「サービス業の働き方調査」、労働政策研究・研修機構（JILPT）「職業情報データベース 簡易版数値系ダウンロードデータ ver.1.8」より作成

事例 ① 「警備員の働き方改革」プロジェクト

リクルートでは、2021年3～7月までの4ヶ月間、リクルートのオフィスビルに勤務する4名の警備員を対象に、「座哨」の実証実験を実施。「立哨」が当たり前だった警備業界にとっては、新たな試みとなります。

実際に座哨を経験された警備員の方々にヒアリングを行ったところ、まず、当初の想定どおり、いずれ

の方も心身の疲労が軽減したという効果を口にされました。これまで、夕方になると身体が痛くなったという切実な声もありましたが、足腰の疲労が少なくなることでもめっきりなくなりました。

さらに、動哨を交えることで全体的なパフォーマンスが高まったとの感想も。基本的には座哨で警備に

あたり、そこに動哨を組み合わせることで、緊張感を持って業務にあたれるようになっています。



事例 ② セキュリティ庄内：紫外線対策用ヘルメットの導入

セキュリティ庄内は、山形県酒田市の庄内エリアにある警備会社です。私たちの会社では、紫外線対策として、UVカット機能シールド付きのヘルメット導入を決めました。紫外線はすぐに何かの症状が出るケースは少ないですが、5年・10年スパンでの健康被害リスクがあるので、社員の身体を守るためにこの取り組みを始めたのです。

直近では、東京オリンピックの影響もあって警備業界全体でサングラ

スを導入する動きもありますが、実はサングラスの着用に抵抗を感じる警備員は少なくありません。というのも、サングラス姿はどこか威圧的に見えたり、特に子どもたちからは怖い印象を持たれたりすることが多くて困っていると。そこで、当社で導入したのがこのシールド付きのヘルメットです。

ヘルメットを作っている業者にサングラスと同程度の機能を持ったものを別注で作成してもらったのです。すると、サングラスには難色を示し

ていた社員や取引先の建設会社も「これはいいですね」と好反応。地元の山形県酒田市からも同じくいい反応をいただき、導入に至りました。

ちょっとした発想の転換や行動で、社員の健康やメンタルが守れる。改めて、それを実感しました。



常務取締役
阿部学氏

| 方策 ② |

柔軟な働き方を実現する

柔軟な働き方はできないのか

近年、様々な業界で働き方改革の機運が高まっており、テレワークなど柔軟な働き方の浸透が進んでいる。一方で、働き方改革はデスクワーカーの話であって、警備、運輸、建設などの現場を持つ仕事でテレワークなどを行うことはできないという声を聞くこともある。しかし、現場の仕事で柔軟な働き方を実現することは本当にできないのか。

リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」を用い、職種別のテレワーク実施率をみると、ノンデスクワーカーのテレワーク実施率は総じて低い(図表3-2)。物理的に現場の仕事を遠隔で作業することはできない。しかし、そうした中であっても、建設作業者のテレワーク実施率は7.3%と推定されるなど、まだ少数の事業者ではあるが、現場作業者に対してもテレワークを導入している職場もあることがわかる。

テレワークによる直行直帰の実現を

少数の事業所で行われているテレワークは実際にはどのようなものか。ノンデスクワーカーはそれぞれが現場での仕事を持っており、警備や運転の現場などをテレワークに置き換えることは難しい。

一方で、こうした人々も勤務実績の記録や経費精算など、その周辺的な雑務が発生する。このような業務をテレワークで行うことができれば、わざわざ現場での業務を終えた後に会社に戻って作業をする必要はなくなる。現場への直行直帰が可能となり、日々の労働時間を相当数、削減することができる。

図表3-3は職種別にテレワークを実施している人と実施していない人の労働時間の平均値を比べたものである。トラックドライバーではテレワークをしていない人の週労働時間が52.6時間であるのに対し、テレワーク実施者が46.0時間となっており、テレワーク実施者の方が労働時間は短い傾向にある。対象者の属性も大きく異なると予想されることから一概に比較することは難しいが、テレワークの導入によって労働時間を引き下げることは十分可能なのではないかと。

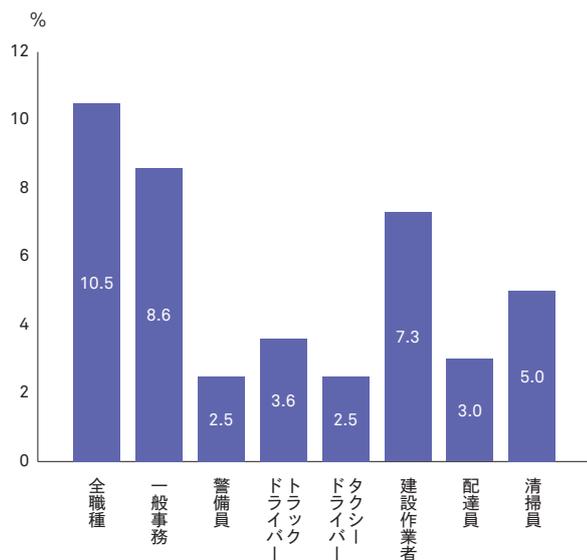
デジタルツールの活用は 難しくない

事例に掲載している向洋電機土木では、これまで関係者と電話で行ってきたやりとりをZoomやSlackを活用する形に切り替え、非効率な工程を大幅に見直すことに成功している。こうしたデジタルツールの活用は決して難しいことではない。どのような会社であってもやる気さえあればできるはずだ。

また同社の事例からもわかるように、デジタルツールの活用やテレワークの導入に成功することができれば、業界に広がるマイナスのイメージを刷新することにもつながる。業界全体が働き方の見直しに積極的に取り組むことで従来のイメージを覆すことができれば、業界の仕事に幅広い人が興味・関心を持ってくれることにもつながるだろう。

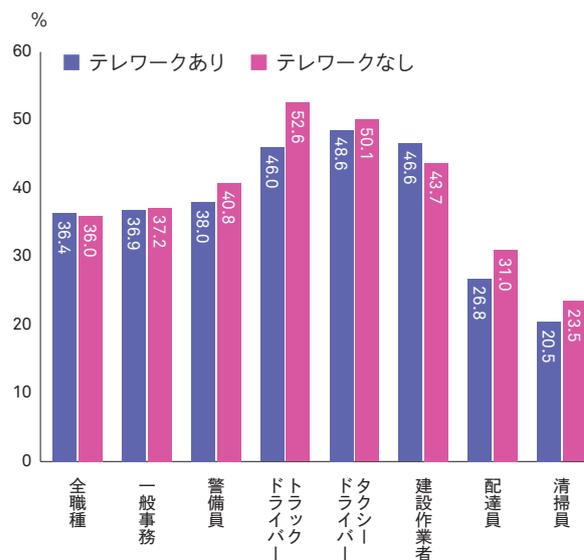
現場があるからできないという固定観念を捨てなければ、これからの人手不足社会において企業は必要な人手を確保することはできない。改革の遅れている現場の仕事だからこそ工夫の余地があり、人手不足が深刻な業界だからこそ真剣に取り組めることもあるはずである。警備、運輸、建設などの現場を持つ仕事であっても、各企業が一步一步柔軟な働き方を実現するための施策を講じることで、より魅力ある職業にしていくことはできるのである。

図表3-2：職種別のテレワーク実施率



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
注：2019年の数値。

図表3-3：テレワークの有無別の週労働時間（職種別）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
注：2019年の数値。

事例 ③ 向洋電機土木：テレワークで建設業の働き方を刷新

当社では電気施工を生業としており、具体的には、配線やスイッチなどの電気設備の設計をしたり、取り付けをしたりしています。そう聞くと、ほとんどが現場作業のように思われるかもしれませんが、私たちの仕事は現場だけでは完結しません。

作業後は、現場の状況を発注元であるゼネコンや、建設作業を行う職人の方へ共有。修正があった場合は新しい図面を各所に送る。こういったバックオフィス業務が発生します。

従来、これらの作業は一度オフィスに戻ってから行うのが当たり前でした。ですが、現場での仕事を終えた後、わざわざオフィスに移動するのはあまり効率的ではありません。そこで、社外からでも接続可能なネットワーク環境やタブレット端末、図面共有ソフトなどを導入し、現場近

くにある工事関係者向けのサテライトオフィスや、移動する前の車中などで作業できる体制を整えたのです。

仕事の仕方をガラッと変えることができたのは、移動で生じる時間のロスや社員の肉体的・精神的負担に向き合い、真正面から解決策を考えたから。シンプルですが、それが一番の理由だと思います。特別なことは何一つしていません。莫大なお金をかけたわけでもないし、ITの専門家を社内に招いたわけでもありません。

テレワークによる効果はてきめんでした。オンライン会議ツールやSlackを使うようになってからは、いい意味での緊張感が生まれ、「言った、言わない」問題がほとんどなくなりました。テレワーク導入による業務効率化によって、4年間でガソリンの使用量が約18%、平均労働

時間が約10%減少し、あらゆるコストを削減できました。

また、テレワークを導入して以来、業務の効率化によって利益率が高まり、給与や福利厚生など待遇が上がるなど好循環が生みだすことができ、結果的に応募数が毎回数百人に達するようになりました。テレワークを導入して10年以上が経ちますが、今なお強い手応えを感じています。



CHO・広報部部长
横澤昌典氏

魅力あるゆるい職場を目指す

ストレスが少ない仕事は 良い仕事

図表3-4は仕事上のストレスの原因となる要素を切り出したものである。実は、ノンデスクワーカーは総じてこの職務におけるネガティブな側面が少ないという特徴がある。

まず、「処理しきれないほどの仕事であふれていた」については、これに当てはまると答えている人の割合は一般事務が26.6%と全職種平均(22.6%)より高い。それに対して、警備員は10.5%、タクシードライバーは5.9%など明らかに低い。

仕事の負荷が高いということは成長する機会があることと裏表である。しかし、仕事における過度な負荷はストレスの原因となり、それは従業員の健康にも悪影響を与える。仕事で過度なストレスを抱えている人で、休みの日でも仕事のことが気にかかってしまうというような人は多い。

仕事におけるストレスは日々の生活にまで影響を与えることもあり、ストレスが少ないという職務性質は仕事と生活を両立するうえでもとても重要なのである。

パワハラなども少ない

さらに、「ストレスによって精神的に病んでしまう人が発生した」人の割合も、警備員(14.4%)、トラックドライバー(15.1%)、建設作業員(8.4%)などを中心に、全職種の平均より明らかに低い傾向がある。

一般事務のような密室で上司や部下などとの複雑な人間関係が発生する職種と比べて、パワハラが発生する確率も低い。建設作業員などは厳しい口調でやりとりをするイメージがある人もいるだろうが、密室で陰湿な

いじめのようなものを受けていると感じている人は少ない。

一方で、やはり身体的な負荷には明らかに課題がある。トラック・タクシードライバーや配達員は「職場で身体的な怪我を負う人が発生した」と答えている人が多い。重たい荷物を持つことで腰痛になってしまったというような声などもあり、こうした身体的な負荷を下げる取り組みはやはり不可欠となる。

世の中にはいろいろな仕事があっ ていい

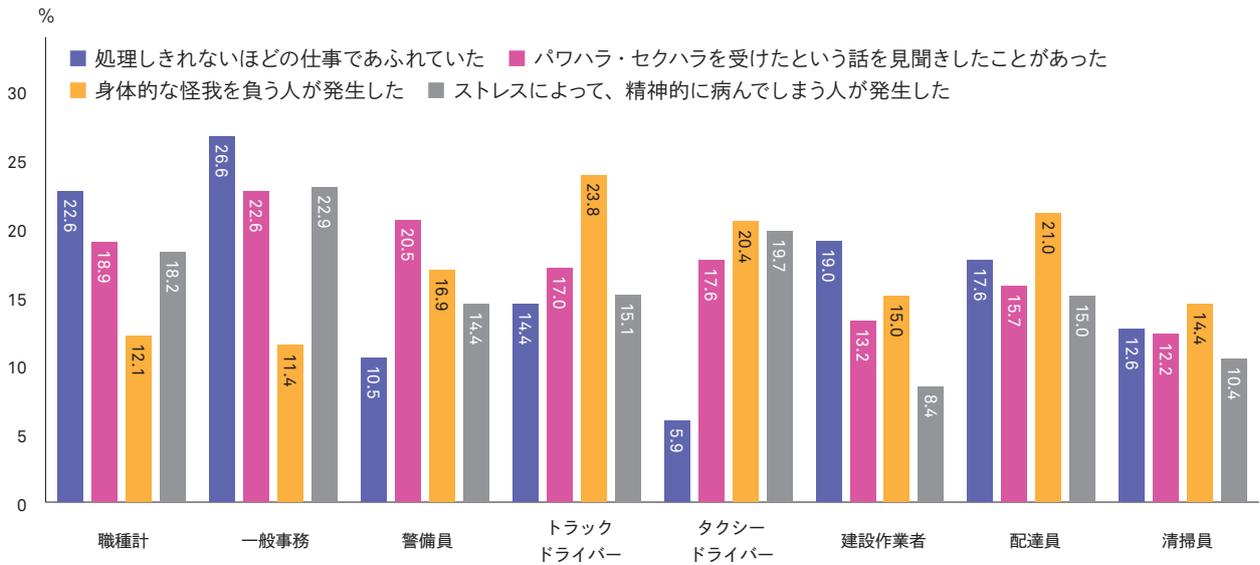
世の中にはいろいろな人がいる。仕事は人生そのもので仕事を通じて成長することを人生の目標としている人もいれば、仕事は無理なく終わらせて家庭生活や趣味を充実させたいという人もいる。

同じ人でも生涯を通じて仕事に対する考え方が変わることもある。もともとふり構わず一生懸命に仕事をしてきた人でも、子どもを持つと同時に家庭生活に重きを置きたいと考えが変わる人もいる。また、企業で長年出世を求めて働き続けた人が、高齢期になると体力や気力が落ちてきて無理のない仕事を求めるという例もある。

こうした中、仕事もいろいろな仕事があつてよいのではないだろうか。仕事を通じて目一杯成長して賃金を高めていく職業があつてもいいし、いつでも誰でも無理なく世の中に貢献できる職業があつてもいい。

であれば、一企業として、自社の仕事を無理のない仕事になるようにかじを切ることも、選択肢の一つに入れた方がいいのではないか。子育て世代や高齢者などを中心に、高い報酬を提示されなくても、その分自分のペースでゆるやかに仕事ができるのであれば仕事をやりたいという人はいる。こうした人たちに向けて労働環境を整えていくことも、これからの社会において必要とされるのかもしれない。

図表3-4：仕事の性質



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
注：2019年の数値。

事例④ グリーン警備保障：人材が定着する「厳しすぎない」組織づくり

グリーン警備保障は、首都圏を中心に警備サービスを提供しています。現在、約5100名の警備員と約300名の内勤、計5400名ほどが働いていて、業務は交通誘導警備が99%です。警備員は非正規雇用が中心で、70歳以上が1000名、60代・50代が2000～3000名程度と、この業界はどれもそうですが、年齢層は高めです。

当社は人材の定着にとっても力を入れています。その理由は端的にいうと「人手が足りないから」です。そもそも、この10年ほどで交通警備のニーズは増えています。もちろん企業によって状況は様々ですが、業界全体として「ニーズはあるのに人が足りていない」状態が続いているのです。

こうしたなかで、人材の定着に関して当社が注力しているのは「厳しすぎない」組織づくりです。現場仕事

ということもあり、警備は建設現場の監督に厳しいことを言われたり、ガチガチなルールにしばられたり、どうしても「きつい」仕事になる側面があります。

グリーン警備保障ではいい意味での「ゆるい教育」を実践しています。厳しく教育した方がいいという意見もあると思いますが、むしろ一緒に寄り添う方が結果的に長く働けます。そもそもとして、他職種と比較して警備業界の賃金水準は高くないので過度な品質を求めるのは酷だと思えます。極端な話し、人間生きていれば遅刻だってするし、ちょっとしたミスがあるのは当たり前ですから。

離職率は他社に比べると低いですし、採用も順調に行えていることから、効果が出ていると感じています。「給与が低い」「労働環境がきつい」という理由で去る人も極めて少ない

です。当社にはシニアの警備員も多く在籍していますが、むしろ若い世代よりも精神的にシフトに入られる方も多く、皆さん生き生きと働いています。

今は、業界全体で働き方改革を進めているタイミングです。だからこそ、勤務時間や給与、福利厚生といったハード面だけでなく、カルチャーや教育といったソフト面もセットで整える。せっかく当社を選んでくれた社員のためにも、楽しく働いてもらえる環境づくりをこれからも実践していきたいです。



専務取締役
小林正樹氏

PART 4.

魅力ある仕事に変えるには —中長期的に行うべき2つの改革—

| 改革 ① |

短時間の勤務に仕事を組み替える

本来業務以外に費やす 時間が多い

警備員やドライバー、建設作業員について、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」から平均の週労働時間を算出したものが右頁のグラフになる(図表4-1)。

ノンデスクワーカーの労働時間は一般事務などの仕事に比べて総じて長い。特に長時間労働が常態化しているのは、トラックドライバー(平均週労働時間:52.4時間)やタクシードライバー(同:50.0時間)である。全職種の平均労働時間は36.0時間であるため、それよりも4割前後も長いことになる。警備員(同:40.7時間)や建設作業員(同:43.9時間)もこれらの職種と同様に労働時間が長い傾向がある。

労働時間の内訳をみると、ノンデスクワーカーは本来の担当業務以外の仕事で多くの時間を割いている。とりわけ周辺業務にかかる時間が長いのはドライバーである。タクシードライバーは週に平均17.5時間の手待ち時間がある。タクシーにおける客待ちの時間が原因だろう。トラックドライバーも7.6時間の手待ち時間が生じており、客先での荷待ちなどに多くの時間を割いている。

事務仕事など周辺雑務にかかる時間も無視できない。建設作業員の場合週6.7時間を、警備員の場合週5.7時間を周辺の雑務に費やしている。逆にいえば、こうした時間をなくしていけば通常の職種と遜色ない水準まで労働時間を減らしていくことはできるかもしれない。

短時間勤務が叶えば 人は集まる

こうした中、労働時間の分布に目を移すと、週34時間以内の労働者の割合は、トラックドライバーで7.8%、タクシードライバーが11.0%、建設作業員が14.0%となる。こうした職種では長時間労働が当たり前になっているのと同時に、短時間の勤務体系を用意することができていない(図表4-2)。

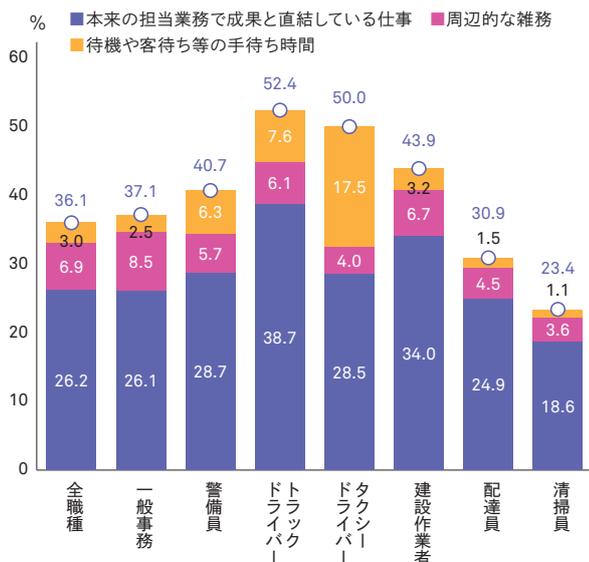
他方で、配達員や清掃員は本来業務以外の時間が短く、タスクの切り分けがうまくいっている職種である。結果として、配達員や清掃員の平均労働時間は全職種平均よりも短くなっている。

実際に、配達員や清掃員に関しては、ノンデスクワーカーの中では有効求人倍率が低い傾向にあり、人員の充足が比較的うまくいっている職種でもある。こうした職種で一定の人手を確保できているのは、短い時間で働けるということが仕事の魅力度を高める一因となっているためだと考えられる。

長時間労働が持続的な働き方をしたい人にとって障害になっていることは大きな問題である。そしてそれと同時に短い時間で就ける仕事がないということも、職種の人手不足の状況に大きな影響を及ぼしている。

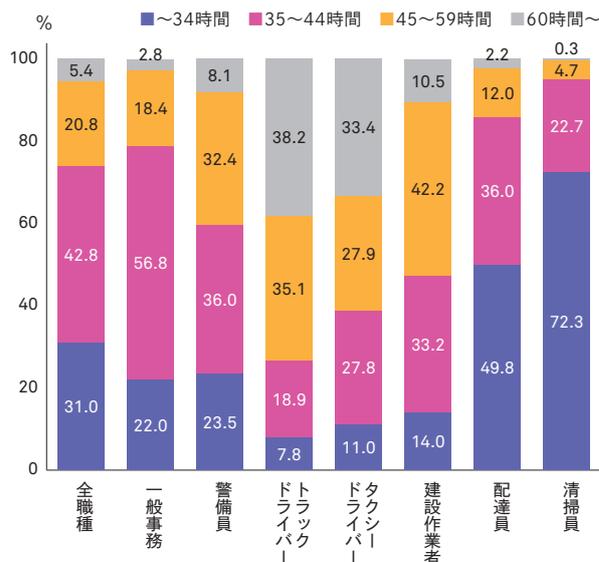
昨今の労働市場で増えている高齢者や女性は短時間の勤務を希望する人が多い。今後は、こうした人たちが業界で働きたいと思えるよう、業務プロセスを改革し、短時間の勤務を増やしていかなければならない。

図表4-1：週労働時間の内訳（職種別）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
 注：2019年の数値。調査においては、仕事時間の全体を100とした場合に、①本来の担当業務で成果と直結している仕事、②周辺の雑務、③待機や客待ち等の手待ち時間に分けて聞いており、そこから労働時間を推計して算出している。

図表4-2：職種別の週労働時間の分布



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」
 注：2019年の数値。

事例 ⑤ 萬運輸：「中継輸送」でドライバーの負担を軽減

萬運輸は、神奈川県横浜市にある物流・運送企業です。冷凍・冷蔵商品、機械部品を中心に、様々な貨物を全国に向けて輸送しています。従業員数は200名（2021年11月時点）で、うち120名ほどがトラックのドライバー。

宮城県仙台市にある仙台配送と中継輸送の提携に至ったのは、「長距離輸送によるドライバーの負担を軽減したい」という思いが一致したから。長距離の輸送は、運転時間が10時間を超えたり、車内やホテルで宿泊する必要があったりと、ドライバーに過重な負担がかかるのが課題でした。

今回の取り組みは「ドライバー交代方式」と呼ばれるものです。仙台―相模原間で実施しており、ドライバーが福島にある中継地点でトラックを乗り換えます。相模原から出発した当社のドライバーは相模原に、

仙台から出発した仙台配送のドライバーは仙台に、トラックだけ交換してそれぞれリターンする形です。これにより、ドライバーは長距離輸送でも宿泊をする必要がなくなり、毎日家に帰れるようになりました。

長距離輸送は長時間労働が当たり前という考え方は、今の時代、もはや世間には受け入れられなくなっています。このほかにも、見直す余地のある考え方はこの業界にたくさんあります。

たとえば、高度経済成長期の日本を支えた「ジャスト・イン・タイム」での配送も、人手不足の今、ドライバーの働き方に歪みを生じさせているのも事実です。もちろん、商材ごとの特徴があるので一概にはいえませんが、この20年で生産方式も変わってきています。ならば、それに合わせて最適な物流・運送のあり方を模索

していく必要があるはず。

極端な話ですが、普通免許をとる時点で、皆がトラックを運転できるような技術まで身につけてもらうくらいが理想です。働きやすい環境を整えることで、いつでも誰でも運輸業界に入っていけるようにしたいと思っています。

一つひとつ考えていくと運送の世界には変えられるポイントがたくさんあります。だからこそ、中継輸送を含め、今後も業界の働き方、考え方をアップデートできるような施策に取り組むつもりです。ドライバーが、楽しく、サステナブルに働けるような社会の実現に向け、現場から少しずつチャレンジしていきたいと思っています。



代表取締役社長
東海林憲彦氏

省人化徹底による生産性向上を

フラットな賃金カーブ

どんなに大変な仕事であっても、賃金さえ高ければ人は集まる。であれば、社会が現場仕事の価値を認め、サービスにより高い対価を支払うことが何よりも大事なのではないかと考える経営者も多いだろう。

実際に、ノンデスクワーカーの低い賃金水準は、求職者が仕事に関心を持ってもらうための大きな障壁になっている。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から一般労働者の残業代を除く平均年収をとったのが**図表4-3**である。

平均年収は、職種計で460万円。その一方で、警備員は311万円、大型貨物自動車運転者が368万円、土木工事従事者が367万円などとなっており、ノンデスクワーカーの賃金は全職種の平均より明確に低い。

平均賃金が低くても、その職種で経験を積み技術を身につけていくことで賃金が上がっていくのであればいいが、賃金プロファイルを描いてみれば、賃金の上積みも難しいことがわかる。

図表4-3は各年齢階層の年収も図示しているが、ノンデスクワーカーの賃金カーブはフラットに近くなっている。たとえば、大型貨物自動車運転者の場合、20代前半時点の年収は350万円であるが、30代前半で355万円、40代前半と50代前半では同額の378万円となっており、年齢を重ねても賃金はあまり上がらない。

結果として、若い頃は職種間で賃金にはあまり大きな差はないが、歳をとるにつれて他職種との差が広がっている様子が見てとれる。若年や高齢の労働者は日々の大きな支出が少ないことからなんとかやっていけるかもしれないが、家庭を持った壮年期の就業者にとってみれば厳しい賃金水準と言わざるを得ない。

技術で労働需要を抑制する

賃金水準が低いということは、業界の生産性が低いということでもある。これはサービスの価格付けの問題でもあるが、それと同時にいかにして省人化に取り組むかということも業界としては強く意識していかなければならない。今後数十年で進むとみられる仕事の自動化に向けて、業界としてどう取り組んでいくかは極めて重要な論点となるだろう。

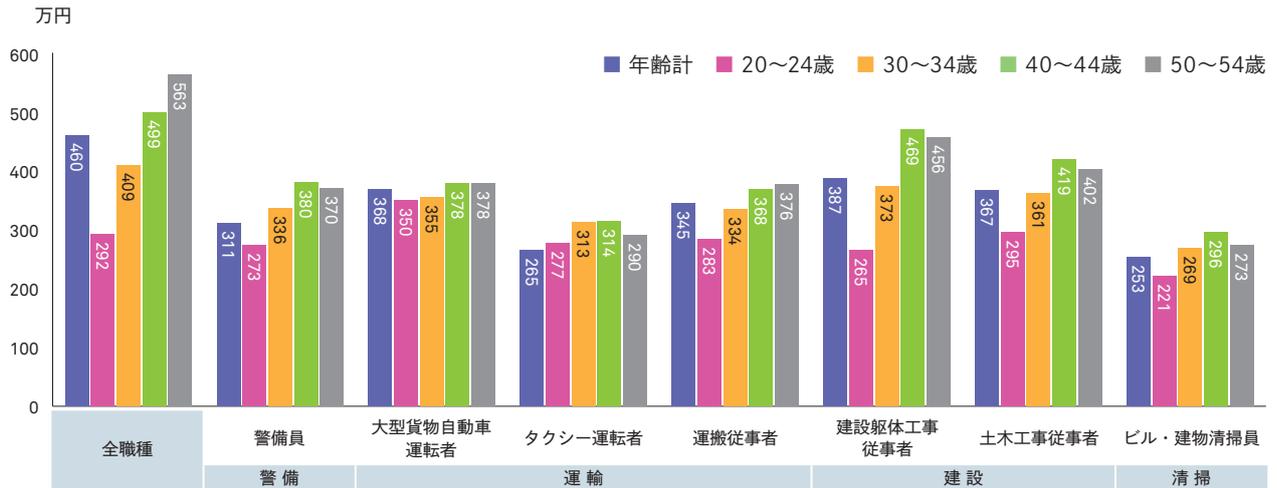
事例で掲載している全国交通誘導DX推進協会は、AI警備を導入し、テクノロジーの力によって現場における省人化を進めている。AI警備が実証段階であることからわかるように、こうした技術はまだ発展途上である。

しかし、中長期的には、機械ができる場所は機械にやってもらうことが必ず議論の俎上に載ってくるだろう。運輸業界においても、自動運転技術はまだまだ実装に向けた課題が多く残るものの、中長期的にみればテクノロジーの進展によってトラックドライバーの仕事の仕方も変わっていかざるを得ない。

すべての企業がそうした技術開発までを行う必要はない。現場レベルでできることは、そうした技術が実用化に至り、導入に要する費用が現実的な水準まで下がってきた時に、躊躇なく現場への導入を決断することである。

人は人にしかできない仕事に注力する。そして、長期的にはデスクレステクノロジーを活用し、業界全体として労働力の需要を減らしていくことで一人当たりの付加価値を高めていくことが望ましい。最終的には労働需要の抑制によって、人手不足を解消していくことが求められているのである。

図表4-3：年齢別の平均年収（職種別）



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注：平均年収は所定内給与（基本給）の額に特別給与の額（賞与）を足した額。所定外給与（残業代）は除いている。

事例 6 全国交通誘導DX推進協会：AI警備で業界課題を解決

全国交通誘導DX推進協会は、警備業界の人手不足に課題意識を持つ企業が集まって生まれました。警備の中でも、特に人手不足が顕著な2号警備（工事現場での交通警備やイベント会場などで行う警備の総称）に特化し、テクノロジーを活用した業務のDX（デジタル・トランスフォーメーション）の啓蒙・推進や意見交換を行っています。現在（2021年12月時点）で、加盟企業は全国で11社。年々、当協会に興味を持ってくださる企業も増えている状況です。

KB-eye(AI警備システム)の場合は、国土交通省と共同で実証実験を行っている段階です。2018年から累計で200現場ほどの実績があり、実用化に向けて検証を重ねています。都内のように人や車の往来が多かったり、複雑な判断が必要だったりする場所にはまだ向いていませんが、それ以外の場所では、地方を中心にほぼどこでも導入いただける状態まで来て

いると思います。

普及にあたって、焦点になるのは大きく2つ。①所轄の警察署から道路使用許可がもらえるか、②（公共工事での利用がメインになるので）発注先である国や県、市町村などから許諾がもらえるか、です。現時点での事故件数はゼロですし、国土交通省のコンソーシアムでは「生産性革命プロジェクト」としても採択されているため、実用化に向けて着実にステップを踏んでいます。

システム導入への初期投資が必要になるので、いきなりコストが安くなるかということなんともいえません。ですが、中長期的にみると残業代の支払いなどが減るので安くつくと考えられます。何より、警備員の肉体的・精神的なストレスを軽減できるのがメリットですね。警備の中でも、交通警備は負担が大きいといわれています。

警備業務は長時間の立哨（立って警備すること）がメインなので、疲労がかさみますし、暑さや寒さ、雨とい

た天候に警備員のコンディションが左右される。さらに、交通警備は常に事故のリスクと隣り合わせで、年間10名ほどの警備員が命を落としています。AI警備が普及すれば、こうした負担を軽減できる上に、警備員一人ひとりがよりパフォーマンスの高い状態で業務にあたれます。従来は労働集約的だった警備業ですが、今後テクノロジーが普及していくと、より付加価値の高いサービスを提供する企業に軍配が上がるでしょう。

これまでも経営者として、協会理事として、様々な手段を用いて警備員の働き方改善について働きかけてきました。ですが、その中でも最もインパクトがあるのがテクノロジー活用だと確信しています。



代表理事
秋山一也氏

深刻化する人手不足に業界はどう対峙するか

迫りくる深刻な人手不足社会

本レポートでは、人手不足が深刻化する中で、企業が人員を充足するためにどのような対策を講じていけばよいかを探ってきた。

少子高齢化が進行と同時に、日本経済の人手不足感は近年ますます強くなっている。その影響の矢面に立たされているのは、高齢化が急速に進む地方であり、またその中でも警備・運輸・建設などのノンデスクワーカーである。

今後10年や20年のスパンでみると、日本全体で若手や中堅の労働者がさらに急速に減っていく。そうなれば、まずは賃金や労働条件などの魅力が薄い業界において人材の獲得が困難になる。そして、ノンデスクワーカーに端を発する人手不足は、遅かれ早かれ他業界にも広がっていこう。

働き手を大切にする企業が強い時代に

この十数年で労働市場を巡る環境は大きく変わった。2000年代後半のリーマンショック時のように労働市場に失業者があふれ、各社が受注を競っていた状況であれば、勝ち残れる企業は発注者の厳しい要望に応えられる企業であっただろう。

しかし、労働需給がひっ迫している現代においては、どれだけ発注元と良い関係を築いていたとしても、従業員が足りない企業はビジネスを続けていくことができ

なくなっている。新型コロナウイルスの感染拡大によって起こった景気後退においても、結局、失業者が市場にあふれるということはなかった。

今後、従業員に低い賃金しか支払えない企業や、劣悪な労働条件しか提示できない企業は淘汰されることになるだろう。労働者が足りなくなる将来においては、良好な労働環境を整備することで、従業員を採用・定着させることに成功する企業が強い。

この時代の変わり目において自社の事業を存続させるためには、経営者が市場環境の変化に応じて意識を柔軟に変えていく必要がある。労働者が減り、労働供給に厳しい制約がある環境下で企業が生き残っていくためには、個々の企業が従業員を大切にする会社になる必要がある。

きつくない仕事にしなければ人は集まらない

これから本格的にやってくる深刻な人手不足社会、この時代を乗り越えるために企業としてやらなければならないことはたくさんある。

世の中の声を拾っていったところ、なぜ人が現場仕事を敬遠するかという理由は明確である。その最も大きな原因は体力的にきつい仕事だからということ。力仕事であるとか、屋外の仕事、危険な仕事というイメージが多くの求職者を敬遠させている。

もちろん、仕事の性質上そのすべてを解決することはできない。しかし、そういう仕事だから仕方がないというのであれば、この現状を変えることは一向にできないだろう。本稿の事例にもあったように、一つひとつの

企業が、消費者ではなく働き手の目線に立って、従業員が働きやすい仕組みを導入していくことが、業界全体の偏ったイメージの解消にもつながっていくはずである。

女性や高齢者でも働きやすい職場

労働条件の改善をいかにして進めていくかも喫緊の課題である。長時間労働を解消するだけでなく、短時間の仕事を増やしていく必要がある。現場仕事であっても自由な働き方を認める方向にかじを切らないといけない。また、ストレスの少ない仕事にするための取り組みはさらに進めていくべきである。

仕事における負荷の軽減や労働条件の改善がなぜ必要なのかといえば、それはきつくても賃金水準が高ければ働きたいという人が今後ますます減っていくとみられるからである。

将来において、労働力人口に占める女性の割合や高齢者の割合はますます上昇し、若手・中堅の男性労働者の割合は低下していくことは間違いない。現代の労働市場では、若手・中堅の男性労働者だけを採用のターゲットにしているのは必ず行き詰まってしまう。

女性や高齢者はいくら高い賃金を提示しても、体力的にきつい仕事や労働条件が悪い仕事を希望しない傾向にある。将来的に労働市場の主役になると見込まれるこういった属性の労働者を取り込むためには、負荷の軽減や労働条件の見直しは必須である。

現代においては、女性や高齢者にも働きやすい環境を作らないと、どの業界もビジネスを続けることができない。警備・運輸・建設などの業界においても、魅力あるゆい職場に変えていければ、女性や高齢者もつと働いてもよいと思えるような仕事が社会全体で増えることにもつながる。

生産性向上によって業界全体が潤うために

最後に欠かすことができない論点は、従業員の賃金の引き上げをどう図るかということである。

この問題を一企業だけで解決することは難しい。従

業員の給与を引き上げるためには、当然ながら企業がそのための原資となる利益を得る必要がある。この問題は、提供するサービスに対して適性の価格が設定されるかどうかということに帰着する。

究極的には消費者が物流や建設サービスなどに適切な価格を支払わなければ、労働者の賃金の問題は解決しない。業界全体が足並みをそろえて、安価で過剰な品質のサービスを提供し続けることはできないと声を上げていかなければならないだろう。

さらに、中長期的な視座で見れば、テクノロジーの力によって省人化を図ることも真剣に考えていかなければならない。全国交通誘導DX推進協会の事例にあったように、機械ができるところは機械に任せ、人がより付加価値の高い仕事に従事するようになれば、人手不足の解決と賃金水準の上昇との両立が可能になってくる。

これからの時代、現場仕事にテクノロジーはなじまないだとか、テクノロジーは脅威だという考えは捨てなければならぬ。深刻な人手不足社会が訪れようとしている中で、労働者の奪い合いをしても本質的な解決にはならないのである。最終的には、あらゆる産業で省人化を実現し、労働への総需要を縮減させることが社会全体からみたゴールだといえる。

そして、このような企業努力によって達成した生産性の向上分を、サービス価格の値下げによって消費者だけに還元するようなことはあってはならない。企業の生産性向上による努力によって業界全体が潤う。そのような環境が整備されることを社会には求めている。



Works Report 2022

警備員・ドライバー・建設作業者など 現場仕事の働き方改革

——ノンデスクワーカーの人手不足をどう解決するか——

ノンデスクワーカー

—警備員、ドライバー、建設作業者などの働き方—
プロジェクト

プロジェクトリーダー

坂本貴志（リクルートワークス研究所／アナリスト）

プロジェクトメンバー

大澤俊雄（株式会社リクルート／ソリューションコンサルタント）

本田守武（株式会社リクルート／クリエイティブディレクター）

松本洋輔（一橋大学大学院 経済学研究科）

森千恵子（リクルートワークス研究所／アソシエイト）

デザイン／小林正樹

校正／ディクション

印刷／北斗社

2022年3月発行

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.