

# 働き方改革を支える 今後の不動産のあり方

2018年2月21日

日本大学准教授・安藤至大

# 自己紹介

- 安藤至大（あんどうむねとも）
- 日本大学 総合科学研究所 准教授
- 専門分野：
  - 契約と組織の理論・労働経済学・労働法の経済分析
- 主な社会的活動（雇用労働分野）：
  - 労働政策審議会(労働条件分科会) 公益代表委員
  - 参議院 厚生労働委員会調査室 客員調査員



# 本日の内容

1. これからの雇用環境の変化
2. 働き方改革の議論と課題
3. これからの人事労務管理
4. 働き方改革と不動産

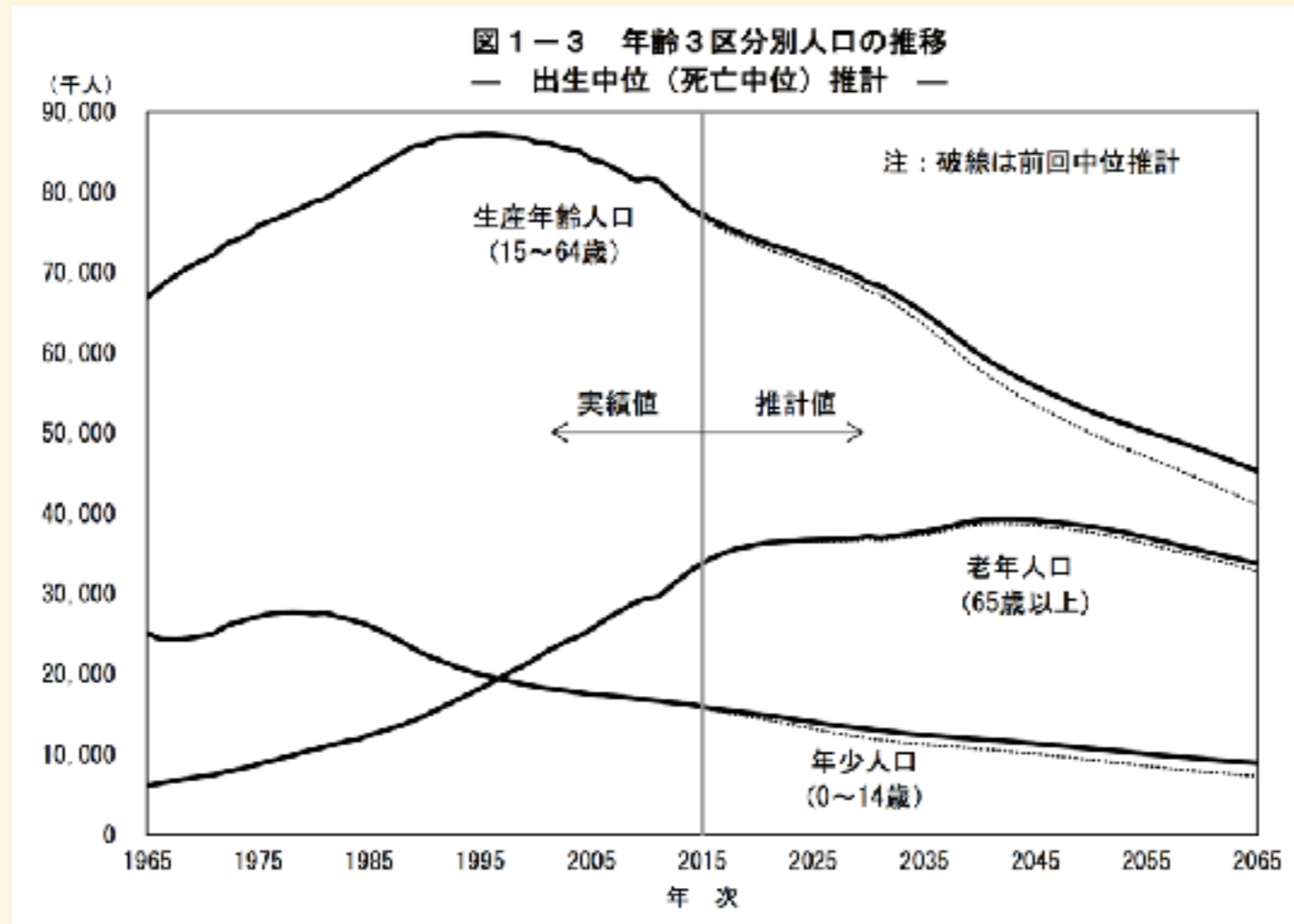
# これからの雇用環境の変化

# 変化の2大要因

## (1) 少子高齢化による人口減少

- 日本の総人口は1億2709万人（2015年）
- 国立社会保障・人口問題研究所の中位推計
  - 2040年に1億1092万人
  - 2053年に1億人割れ
  - 2065年に8808万人

# 人口減少は、世代により異なる

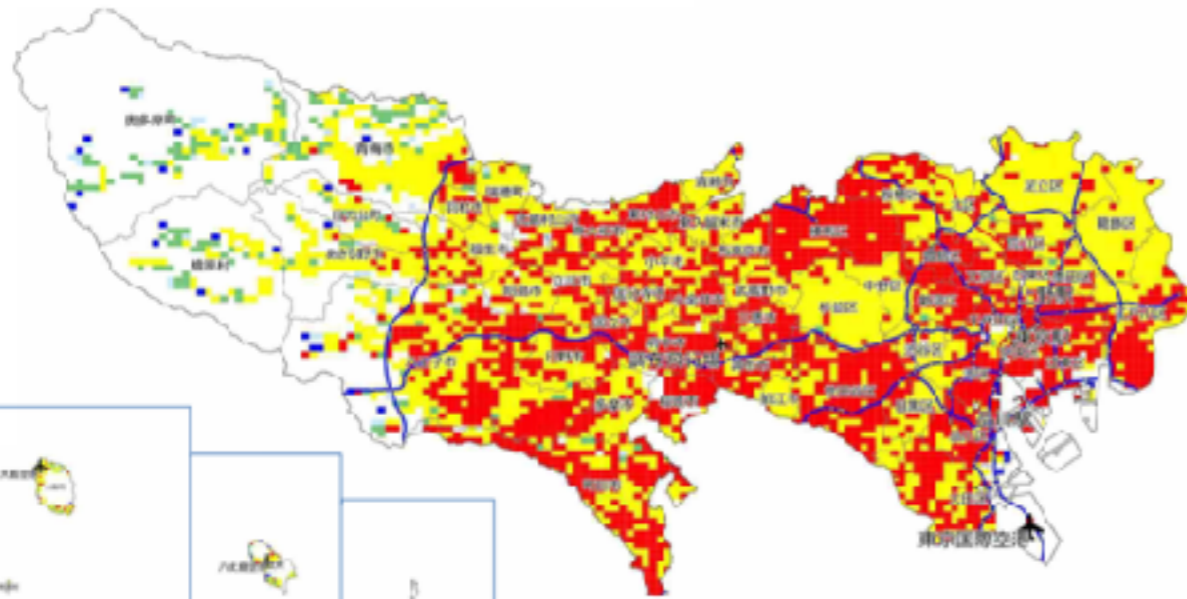


出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

- 生産年齢人口（15～64歳）の割合が大幅に減少する
- その結果、深刻な労働力不足が起こる可能性が高い

# 人口減少は、地域によっても違う

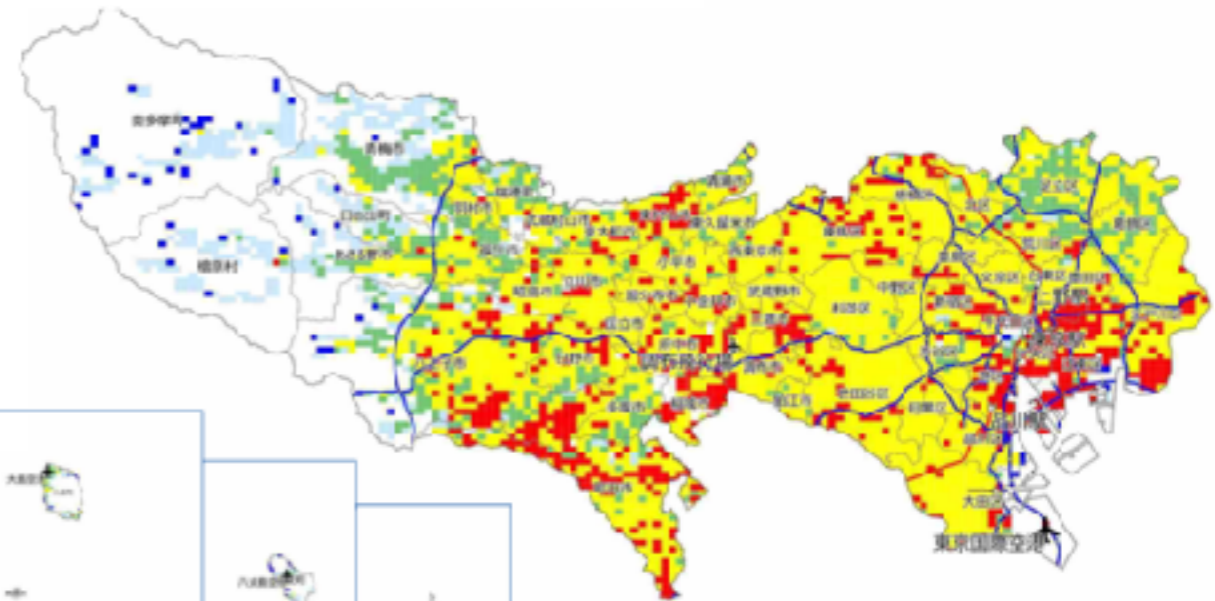
【東京都】2025年の人口増減状況（2010年との比較）



— 新幹線  
□ 駅（新幹線）  
— 高速道路  
○ IC（高速道路）  
✈ 拠点空港  
+ その他空港  
— 市区町村境界

人口増減  
■ 無居住化  
■ 50%以上減少  
■ 30%以上50%未満減少  
■ 0%以上30%未満減少  
■ 増加

【東京都】2050年の人口増減状況（2010年との比較）



— 新幹線  
□ 駅（新幹線）  
— 高速道路  
○ IC（高速道路）  
✈ 拠点空港  
+ その他空港  
— 市区町村境界

人口増減  
■ 無居住化  
■ 50%以上減少  
■ 30%以上50%未満減少  
■ 0%以上30%未満減少  
■ 増加

出典：国土交通省「メッシュ別将来人口推計」

- 今まで以上に**地理的な選択と集中**が起こることが予想される
- 地域によっては人手不足がさらに深刻に

# 変化の2大要因

## (2) 技術進歩による技術的失業

- 技術進歩のスピードが加速した
- 人間の仕事が機械によって置き換えられる（＝機械との競争）ことから**技術的失業**が発生
  - 過去にも技術進歩により失われる仕事はあった
    - 印刷機、自動織機、自動車
    - 少し前は、自動券売機、自動改札、ファミリーレストランのドリンクバー



# 技術進歩による技術的失業

- スピードが緩やかであれば、技術進歩は私たちの生活を豊かにしてくれる
- しかし最近では、特定の仕事が短期間で失われることが増えている
- これからどのような技術進歩があるのか？
  - 自動運転自動車、自動翻訳、超高速無線通信、AIによる判断支援など
- 具体的にどのような職業がなくなるのか？

**人手不足＋失業**



**人手不足の分野に**

**仕事を失った人が移動すれば**

**問題はないのか？**

# ミスマッチの問題

- スキルのミスマッチ
  - 「このような仕事をしたい」、「こんな仕事ならできる」という労働者
  - 「こんな人が欲しい」という企業
- 働き方のミスマッチ
- 地域のミスマッチ

# 働き方改革の議論と課題

# 働き方改革実行計画の 11項目を整理すると

- 同一労働同一賃金 → 非正規の処遇改善
- 労働時間の上限規制 → 働き手を減らさない
- 柔軟、女性若者、病気等 → 働き手を増やす
- 賃上げと生産性向上 → 一人あたりの生産性向上
- 転職再就職支援、教育環境 → 適材適所の実現と人材育成

# これからの社会変化への対策

- 非正規の処遇改善

→格差問題＋少子化対策

- 働き手を減らさない
- 働き手を増やす
- 一人あたりの生産性向上

- 適材適所の実現と人材育成

人手不足対策  
＋  
技術的失業対策

**働き方改革の議論は  
これで十分なのか？**

働く人の(漠然とした)不安を  
解消できていない！



# 労働者が直面する不安

- これからは労働移動が活発になる
  - 前向きな移動と後ろ向きの移動がある
  - 中高年になってから新たな職探し？
  - 会社や仕事内容が変わる際に、収入が途切れる？
- 同一労働同一賃金→昇給しない
  - 職能給的よりも職務給的な働き方が増える
    - 未経験者や離職者を企業が育てなくなる？

# 必要な取り組みとは

- 労使のマッチングを実現・支援
  - 企業による直接的な採用投資
  - 雇用仲介事業者の活用
- 人材育成と教育訓練
  - 労働者が主体的に取り組むことが必要になる？
  - 公的機関、人材ビジネス、大学、労働組合によるサポートが重要
  - そして当然、企業による人材育成の取り組みも不可欠に

**企業側も不安！**

# 企業にとっての不安

- 人手不足の時代に、必要な人材を採用できるのか？
- 長期雇用を約束できず・信じて貰えない時代の離職抑制策とは？
- 多様な労働者を抱えて、人事労務管理は大丈夫か？

# これからの人事労務管理

# 採用難をどうするか

- これからは人手不足の時代
- 採用とリテンションが企業経営の鍵に
  - 「利益よりも労働環境の改善」ではない
  - 労働環境の改善により採用促進や離職抑制が可能となり、結果として利益につながる
- ただし業種や企業によっては、人には頼らずに機械化を推し進める方向もある
  - 人間と機械をどう組み合わせるかを考える

# 働きやすい環境作り

- 長かった買い手市場の時代＝能力も意欲も高い人材を採用できた
  - 厳選採用や社風や既存社員との相性を考えた採用
- すでに始まった売り手市場の時代→多様な雇用形態の労働者で仕事をこなすことに
  - 職務限定、勤務地限定、残業不可・上限あり等
- 多様な働き方をサポートし、働きやすい職場と納得感のある処遇をできるかが企業存続の鍵に

# 離職抑制をどうするか

- ICTの活用とテレワーク
  - 基幹的な仕事をする人に完全なテレワークは難しい
    - しかし時間外労働は自宅やサテライトオフィスで
  - 一般的な仕事は遠隔地の人材を活用できる
  - 育児や介護による離職を防ぎ、現場とのコミュニケーションを維持する
- 課題：仕事の割り振り、人事評価、納得感の形成
  - 例：出社する社員とテレワーク社員との賃金差はどのくらいが妥当か？



# 人事労務管理をどうするか

- 社内文化の改革
  - 上司は多様な働き方をする部下を適切にマネージメントできるか
  - 多様な働き方をする労働者に対して、納得感のある評価と処遇を行えるのか
  - これまでの働き方に順応してきた既存の労働者が、多様な働き方をする労働者を許容できるのか
- 許容できない人には、ラインから外れてもらう必要も

# 働き方改革と不動産

# 働き方改革と不動産 企業の視点

- 労働者をどこで働かせるのか
  - 職場、自宅、「サードプレイス」
- 職場環境をどう変えるのか
  - 自宅勤務が増えれば、職場は狭くても良い？
  - 魅力的なオフィスを作らないと採用難？
  - どこにオフィスを構えるのか：地域、ビルの築年数、安全性
  - オフィスのレイアウトはどう変えるのか
- 「サードプレイス」
  - 労働者の自宅近くのカフェ？大規模駅の周りに共同利用スペースを借りる？

# 働き方改革と不動産 労働者の視点

- 自宅はどう変わるのか
  - ダイニングテーブルで仕事？書斎が必要？
- どこで、どのように働くのか
  - 通勤の頻度、時間帯
  - 上司の目の届くところで働く
- キャリアをどう考えるのか
  - 本業と副業、兼業をしやすい立地で働く
  - 雇用ではない働き方