

国土交通政策研究所 第173回政策課題勉強会 概要

日 時：平成27年3月18日(水)12時30分～14時00分

講 師：リクルートワークス研究所 主任研究員 中村 天江 氏

テーマ：これからの労働市場と建設人材の獲得

(1) 建設人材不足の背景

- 東日本大震災以降、建設人材の不足が復興を遅らせていると言われている。加えて、東京五輪に向けた準備も間に合わないのではと懸念されている。
- 建設業における人材不足は非常に根深く、「構造的」、「大規模」、「時限的」という三重苦が重なっている。長期的に「右肩下がり」で人材の減少が続いたという構造の下、東日本大震災の発生により大規模な人材需要が発生し、更に、2020年までというタイムリミットがある東京五輪関係の**人材需要が追加で発生した**。(東京五輪関係の**人材需要は、規模以上に、2020年までというタイムリミットのインパクトが大きい**。)
- 過去の就業者を維持することができれば、一定の人材調達の実現できた筈である。一般に、人材に関しては雇用確保が問題となる。働きたいと望んでいる人が居るにも拘わらず、何故、建設業ではそれが適わなかったのか。その原因のひとつに、建設業には、人材調達が機動的にできる仕組みが無いことが挙げられる。
- 建設業への投資額(民間投資額+政府投資額)と建設業就業者数の推移を見ると、投資額のピークは、1990年頃から始まっている。阪神・淡路大震災関連の投資額をピークとしても、1996年にピークを迎えている。しかし、就業者数のピークは1年～数年遅れて、1997年となっている。即ち、産業投資額の増減と就業者数の増減との間には慢性的なタイムラグが存在しており、極めて産業特特殊である。
Cf.) 同じ第二次産業でも、例えば製造業(工場労働者)では、オンデマンドで日々の人材調達を行っている。
- この様な産業特殊性が生じた理由としては、幾つか挙げられる。
 - 1) 専門性の高い“職人”の業界であるため簡単には人が育たず、また、人を採ることもできない。
 - 2) 日本の人材調達では、ハローワークや人材ビジネス等の、つくられた“フォーマル”な入職経路の比重が高い。しかし、産業の独自性が高い建設業は“フォーマル”な入職経路が十分に整備されておらず、結果的に、需給調整機能の発達が遅れている。
Cf.) 日本は“フォーマル”な入職経路の比重が高いが、海外では“インフォーマル”な縁故の比重が高い。
Cf.) 日本では労働市場の流動性が低かったことが背景にあり、“フォーマル”な入職経路が、労働市場の流動性を担保する役割を果たしている。
 - 3) 建設業は大規模な産業であるが故に、重層下請構造が利益とリスクを分配・分散する機能を果たしている。需要が減少する場面においては、三次請け・四次請けの仕事が無くなり、一次請け・二次請けという大手は維持される。この重層下請構造の下における人材調達は人伝の形で為されているが、人伝による人材調達は外部からコ

ントロールが難しく、政策的・機動的に人材を確保したいという場面では足枷となる

(∵情報が伝播しない)。

- 東京五輪の二大人材ニーズ産業は、建設業とサービス業(観光・飲食)である。この両産業は、東京五輪の話が出る前から慢性的に人材調達ができていない産業だが、その構造は真逆である。

[建設業]

- 1) 前述の人材調達における構造的問題
- 2) 賃金下落の継続
- 3) 将来性の不透明さ(親が子供に、教師が生徒に勧められない)
- 4) 所謂「3K」
- 5) 現場経験無しに活躍できない産業構造(新規参入が難しくキャリアパスが見えない)
⇒ 人は辞めにくい、「人が簡単に入れない」というのが本質

[サービス業]

- 1) 専門性等、技能の差別化が難しいため仕事を続ける必然性が乏しい、及び、2) 多数の求人が常時存在するため仕事をみつけやすい(例えば人間関係の悪化等が生じた場合、他の仕事へ移りやすい)
⇒ 「人が採れない」以上に、「人が辞める」というのが本質
- 3) 最大限に効率化した業務オペレーションの下では、多様な人材の受入が難しい(既に大きな責任を負っている現場責任者には、業務・人材マネジメントを変える余力が無い)
⇒ 主婦、高齢者、外国人の様に、労働時間等何らかの「制約」を持つ人材を受け入れられない

- 建設業は産業特殊性が強いため、建設業ならではの取組・優先順位付けをする必要がある。建設業の人材不足においては、飲食サービス業と異なり「離職率が高い」という事象はあまり生じない。「労働の長時間化」という事象は他産業同様に生じるが、賃金等に拘わらず「人が集まらない」という事象が生じるのが特徴的である。加えて、建設業の「イメージが悪い」という問題に取り組む必要がある。大前提として、待遇や労働環境、働き方の内実を整備した上で、更にもう一段階、潜在的就業者が建設業に抱くイメージを変えるところまで踏み込まなければ、根本的な解決にはならない。

(2) 2025年の労働市場全般に係る将来予測

- 人材不足に対しては、基本的に三つの対応策が存在する。
 - 1) 対象の拡大(未経験者、女性、高齢者、外国人)
 - 2) 処遇の改善(特に賃金)
 - 3) 採用活動への投資(プロモーションや採用へのリソース分配)
- 人材確保以外の対応策として、既存人員の業務拡大や生産性の向上が挙げられる。
- 生産年齢人口は1995年に、総人口は2010年にピークアウトしている。我々の推計では、これまでのトレンドが続けば、2025年の就業者数は、男性が減少、女性が微増し、合

計では減少する。賃金(1人辺り所得)も減少するため、経済規模も縮小せざるを得ない。この様な情勢において、人を維持するだけではなく、探るといふ全体の流れに逆行する方向への誘導は難しいものとなる。時間が経過すれば経過する程に難易度は上がるため、どれだけ早い段階で手を打てるかが非常に重要となる。

- 将来的な年齢構成は、高齢者がこのまま増加する訳ではない。高齢者の就業支援は未来永劫に続く問題と捉えられがちであるが、そうではない。人数が多い「団塊ジュニア世代」が高齢者になったときに一定の社会保障と就労・経済を維持する仕組みに転換できなければ、その後の人口減少社会では、社会保障を含めた社会システムを維持することはできない。その意味で、高齢者の就業支援は喫緊の課題である。
- 建設業では若年層を採用したいという希望が強いが、現実味には疑問が残る。少子高齢化の下で若年層の絶対数が減少しているが、どの産業も依然として若年層を採用したいという意欲が強い(諦める気が無い)。そのため、激しい競争となり、若年層にとって魅力的な就業先と映るかどうか重要となる。
- 優秀な人材の比率はあまり変わらない。人材の母集団が少なくなった時代においては、今までとは能力、意欲、志向等が異なる人材が採用者の中に含まれることになる。これまでの人材マネジメントが通用しない人材を活躍できる人材へと育成するマネジメントが求められることになる。
- 高齢・若年の間の世代としては、女性、主婦層の活用が必要となり、時間や場所の制約への対応を考える必要がある。多様性を受け入れられるダイバーシティの推進、職場・人材マネジメントが重要となる。特に、女性の場合には「M字カーブ」による離職への対応が求められるという特徴があり、その方策は、本人に様々なライフイベントが起きて制約が生じる前の早い段階で様々な経験を積ませ、キャリアプランの見通しを立てることに尽きる。(結婚・出産後に仕事を続けられない／辞めさせられると思わせたなら、確実に辞めていく。復帰しても長く働ける／目標にしたい先輩が居る、と思えるロールモデルを見せる必要がある。) 女性の場合はよりスピード感を持って取り組むことが求められる。
- 産業別就業者数を見ると、2025年にはサービス業の伸びも鈍化する。(減少に転ずる可能性もある。) 製造業・建設業は減少傾向が続く。流れを反転させ増加に転じるためには、相当強い取組が欠かせない。
- まとめてみると、2025年に向けてこれまでの傾向が続けば、就業者(特に男性)減少、若年就業者減少、所得減少、潜在労働力(失業者・就業希望者)も減少する。人材獲得に向けた大きなトレンドは予断を許さない。

(3) 人口減少下における建設人材獲得

- 人口減少の下では、企業と個人との間のパワーバランスは個人側に移る。
- 労働需要への対応パラダイムが変化する。
高度経済成長時代に“日本的雇用慣行”として行われていた労働需要への対応は、ま

ず新卒を採用し、長期的に育成し、人材が長きに亘って企業に留まることにより業績に貢献するというものだった。即ち、人材獲得が起点となっていた。

今後は、まず獲得という入口のハードルが上がり、更に離職する人材も出てくる。働き方・仕事内容が個人の許容範囲を超えた場合は人材確保が更に困難となる(Cf.)インターネットを通じてブラック企業の評判がたつと人材採用に大きな影響が出る)。よって、今後は人材定着が起点となり、人材が定着することによって企業の生産性が向上し、業績や評判も向上し、人材獲得が容易になるというパラダイムへと変化する。

○ 建設業に必要な待遇改善、労働環境改善、女性等のダイバーシティ促進、人材育成の仕組み整備等、主要論点のほとんどは、建設産業活性化会議等で既に施策として打ち出されている。まず重要なのはこれらを実現することである。

○ これらに加えるのであれば、まず「“個”をみた“効率性”を追求したマネジメント」が求められる。女性等のダイバーシティが進まない背景にはマネジメントの問題がある。仕事の仕方を変えずしてダイバーシティは進まない。

また、実際の建設現場では、「“個”をみた“効率性”を追求したマネジメント」が行われているケースも見られるが、多くは管理者個人の属人的な範囲に留まっている。マネジメントの「形式知化とナレッジトランスファー」が遅れている。

○ 労働市場の長期的なトレンドを考えると、人材の確保・育成のための取り組みは、遅くなる程難しくなる可能性がある。可及的速やかな人材確保・育成のための取組を進めるとともに、建設業のイメージを改善するための戦略的にプロモーションを展開する必要がある。重要なのは、労働条件等の内実の整備がともなわないプロモーションはもはや通用しないということだ。あくまで、働く個人にとって魅力的な環境を整えたいと、業界のネガティブイメージを好転させる必要がある。

○ ロンドン五輪の関係者からは「コミュニケーション戦略が重要」という言葉が聞かれる。日本のパブリックセクターからは「コミュニケーション戦略」という言葉をあまり聞かないが、シンボリックな取組を印象づけ、そのような取組を拡大させる契機として五輪を捉えるべきだ。現実感を伴った成功を伝えるため、数値目標を設定する(その達成を伝える)ということが考えられる。

Cf.) ロンドン五輪ではパブリックセクターが前面に出た。建設業従事者の士気が高揚し、五輪史上初めて死者を出さずに建設作業が進められたほか、アッセンブル方式の採用等仕事の進め方も変わった。

○ 建設業は現場を持つ産業である。人材確保・育成のためのプロモーションに際しては、アウトドアメディアの手法を活用することが考えられる。(建設現場の外壁に建設業で活躍する女性の姿を描く 等)

Cf.) 人材不足に直面しているある小売チェーンは、店内放送で短時間勤務の人材募集を行っている。

(4) 質疑応答

[問1]

「3K」や「ブラック」等、非常に悪い企業のイメージを改善する必要があり、企業の経営

者の意識を変える必要があるが、そのための手法について示唆をいただきたい。

[答1]

具体例を2つ挙げる。

或るファッションビルの駐車場警備員募集に際して、できれば「ホスピタリティの入口」として女性を採用したいという希望があったが難航していた。そこで可愛い制服に替えた所、応募が集まった。

その他、航空整備士を取り上げたテレビドラマが放映されたときには、航空整備士の人気急上昇した。

いい仕事であれば人が採用できる、のではない。いい仕事の魅力が伝わって初めて人は動く。アウトドアメディアをリクルーティングに活用するという提案もそうだが、人材を獲得するには伝える努力を真面目にしなければならない。

[問2]

建設業のキャリアパスが不透明な中、若年層に対する建設業への就業・建設業の魅力を訴える手法を伺いたい。

[答2]

日本の労働市場は非常に特殊なものとなっている。仕事に求めるものが、海外諸国は「賃金」がトップであるが、日本だけは「職場の人間関係」、「仕事内容」、「勤務時間・休日」と3項目が「賃金」を上回っており、優先する項目が多様的で人によって異なることが見て取れる。賃金は即効性が高いトリガーではあるが、日本では求職者とのコミュニケーションを図り、多くの面に対応する必要がある。

キャリアパスについて、全ての人が70歳まで正社員で働くというのは現実感が無い。建設業に関しては、キャリアの長期化よりも、短期的な人材ニーズを機動的にマッチングする方が伸び代があるのではないか。軽作業はアルバイト等に任せ、一部の人材が難易度の高い業務に集中する形となる。

[問3]

生産性向上の目標として、どの様な指標を設定するのが適切か、示唆をいただきたい。「売上÷就業者」といった簡単なものではないと思われる。

[答3]

会社全体ではなく一個人の観点で言えば、労働時間の減少が指標として考えられ、その際には業務マネジメントが重要となる。