

最低賃金 1000 円と BM 業超人手不足時代を迎えて

マネジメント 21 代表

松本 卓三

はじめに

2025 年最低賃金は 1000 円超に

平成 27 年 11 月政府は「一億総活躍社会」に向けた対策の中で、最低賃金を毎年 3% 程度引き上げ、全国平均で 1 時間当たり 1000 円を目指す方針を打ち出しました。

この 3% の最賃引き上げは、安倍政権が掲げた名目 GDP（国内総生産）600 兆円という目標を達成するための施策のひとつです。経済財政諮問会議でも 3% の賃上げが必要との見解が出ています。

2020 年度に名目 600 兆円の GDP を達成するためには、計算上、年 3% ずつ GDP が増える必要があるため、賃上げや最低賃金引き上げの水準は、これを勘案して作られたものであることは間違いありません。

平成 27 年度の全国平均最低賃金 798 円（加重平均時間給）は、今後毎年 3% 程度引き上げられると、経済情勢が変動しても 2025 年（平成 37 年）には全国平均 1000 円を超えることはまちがいなさそうです。

その 2025 年は、約 800 万人と言われる団塊世代が 75 歳以上の後期高齢者になる年であり、社会保障費の増大、そして生産年齢人口の減少などが、日本の社会・経済において過去に無かった変化をもたらすことになります。そのような状況のなかで、最低賃金が 1000 円を超えると、中小企業経営にとっては非常に厳しい状

態になるのは間違いありません。

翻ってビルメンテナンス業界においては、どうでしょうか。最低賃金 1000 円以上の時代に、求人・募集・採用が果たしてできるか否か。ビルメンテナンス企業は、人手不足の慢性化により現状維持もままならず、さらに賃金アップによる利益減も生じることになるので、多くのビルメンテナンス企業が存続の危機に立たされることになります。

本稿では、この危機的状況を如何に回避すべきかを、賃金を論点の中心において、現状と今後の変化、多くの課題点、対応策など、いろいろな視点から考察を試みました。

第 1 章 雇用と賃金と品質

「賃金の上昇—やる気と生産性の向上一品質の向上」という 3 段論法がよく言われてきましたが、これは正しいのでしょうか？

この問題に関しては、全国協会発行の「月刊ビルメンテナンス」2013 年 5～7 月号の連載記事「建築物維持管理現場の雇用を考える」（執筆者・興膳全国協会専務理事）で指摘、提言された内容を取り上げながら、論を進めたいと思います。

(1) 何も考えてこなかった

本連載の中で、筆者が一番衝撃を受けた表現があり

ました。それは「高い業務品質を提供するためには、労働条件や労働環境が改善され、生活の向上が図られ、従業員の質が一定程度高まらなければ、業務の品質は上がっていかない。業務の質は従事する者の生活の質に規定される」という表現です。これは、2013年開催の世界ビルメンテナンス大会で、ブラジルの企業経営者が語った言葉です。

日本では、第二次世界大戦後生まれたビルメンテナンス業が発展する過程で、「従事者の生活の質を上げる」ことは考慮されてきませんでした。業界の黎明期にあつては、人手は不足しておらず、買手市場で賃金は最低レベルで人を採用できたので、「清掃スタッフの生活の質」は当然検討範囲外でした。その後の高度成長期のビル建設ラッシュによって、人手不足状態が生じてから賃金アップの必要性が出現しました。

ただし、その時代でも、「賃金アップが生活の質の向上をもたらす」という考え方を続けてきました。時代はさらに下って、今日、サービス業界では人手不足がさらにひどくなり、賃金は上がりましたが、それが過酷な労働条件をもたらす結果となり、「ブラック企業」なる言葉が生まれ、世間で騒がれるようになりました。賃金アップが生活の質の向上をもたらさないことは、ブラック企業のサービス品質の劣化現象によって証明されています。

業務の質向上は、賃金アップも含めた総合的な生活の質の要素（職場環境の整備、仕事へのモチベーション、休暇や福利厚生制度、教育・研修制度の充実など）が相互関連して達成されるものと、筆者は考えています。

人に頼る仕事でありながら、従事者の人間性を見ないで、作業技術の向上と品質向上ばかりを注目してきた業界は、何も考えてこなかったと言われても仕方ないでしょう。

(2) 何も努力しなかった

本稿が掲載されている2016年版の「ビルメンテナンス情報年鑑」には、全国協会が昨年実施した第46回実態調査結果の概要が掲載されていますが、本稿では、一昨年の第45回実態調査結果から引用します。最新のデータは、本年鑑をご覧ください。

第45回実態調査（調査期間：平成26年6～8月）によると、経営者への「経営上の悩み」の問いで、「現場作業員が集まりにくい」が、複数選択でも単数選択でも首位という結果となりました。地区本部別、月商規模別でも1位、2位を占めており、大手も零細企業も、全国どこでも人手不足に悩んでいます。特に、悩みごとの大半がヒト問題（現場従業員が集まりにくい、専門技術者の確保が難しい、若返りが図りにくい、管理者が育ちにくい、教育の時間の確保が難しい）に関連している点も指摘しておきます。

時系列で見ても「現場従業員が集りにくい」が20年ぶりに悩みごとの首位になりました。それが示唆しているのは、これから始まる「超人手不足時代」の到来です。また、この20年間「契約料金アップが難しい」と「収益率が落ちている」の2つが、悩みごとのトップを張り合ってきました。

契約金額が上がらない時に、値下げ競争で利益率を下げているのは、経営の自滅行為としか考えられません。コスト削減努力、労働生産性の合理的な向上、顧客満足度向上などは「やらねば」と声に出して言うものの、実現化、具体化への取り組みが進まないまま20年が過ぎてしまったのです。これでは業界として何も努力をしなかったと言われても反論の余地はないと思います。

第2章

最低賃金とビルメン業界実勢賃金

(1) 最低賃金と実勢賃金の開き幅が縮小

前記の興膳氏の提言の中で示された「最低賃金とビルメンテナンス実勢賃金グラフ」（図1、筆者加筆）を見ると、実勢賃金は最低賃金よりは高く推移しつつ毎年上がってきました。

しかし、2005年から10年間の実勢賃金と最低賃金の開き幅は小さくなり、2005年比85%にまで減少しており、最低賃金が実勢賃金にどんどん追いつき出してきました。そして、2014年度の最低賃金とビルメンテナンス実勢賃金の差は、15円に縮小してきました。

つまり清掃スタッフの募集賃金は最低賃金近くにな

らざるを得なくなってきたのです。これでは、採用人数が増えず、現場の人手欠員補充ができない状態が、今後さらに深刻になるのは間違いありません。

2025年の全国平均最低賃金1000円の時代で、ビルメンテナンス実勢賃金を1200円と想定した場合、他のサービス産業（特に大手外食チェーン店舗）のスタッフ募集時給1500円（予想）とでは勝負ならず、人手を奪われるのは明らかです。若手・中堅スタッフのみならず高齢者も取られる時代になると予測します。

現在でも、外食産業は高齢者雇用を進めており、高齢者中心の店舗も出現させていることから、2025年を想像すると、ビルメンテナンス業界が頼りにしている高齢者の雇用にも赤信号がつく可能性が高くなります。

(2) 賃金と清掃品質のバランス

古来、清掃に関しては「日本人はきれい好きで、清潔好き。だから清掃もきれいに仕上げる」という「清潔の美学」や「品質の哲学」「掃除の道徳」がもてはやされてきました。

筆者は、清掃は哲学、道徳、美学で話されるものではなく、科学的に考えるものであると思料します。その視点が、長い間置き去りにされてきたのは残念です。

「心を込めて清掃すれば、一生懸命頑張れば、床はきれ

いになる」という精神論では、プロとして、ビジネスとしての清掃作業の品質は上がらないのです。

一生懸命、床面をモップで力強く拭いても、便器をごしごし時間をかけて拭いても品質は同じです。正しい清掃用具と薬品を適切に使って、汚れやシミを取ること、ほこり、ゴミ類を取ることを、誰でも、ムリなく、早くするのが科学的な清掃なのです。筆者の持論ですが、賃金アップが品質向上に100%反映されることはありません。

前章(1)で述べたとおり、清掃スタッフの生活の質の向上が品質向上につながるのです。繰り返して言えば、清掃は人間が行う作業であり、品質はその人間によって変化します（変化を少なくするために技術研修、教育を行います）。清掃ロボットの品質は、インプットされたデータどおりの品質であり、現場の状況によって品質を柔軟に変更することなどは困難となります。

第3章

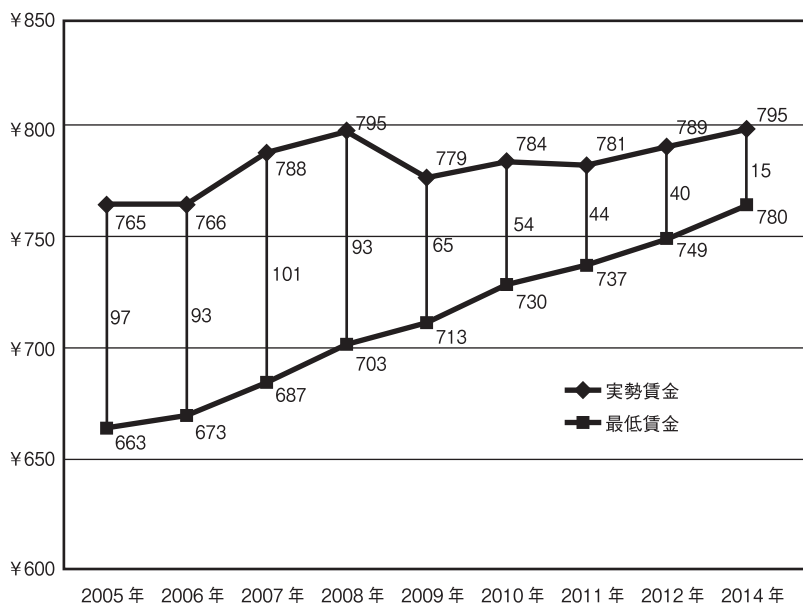
最低賃金1000円時代の募集・採用は？

(1) 最低賃金労働者の実態

平成27年12月5日付けの日本経済新聞記事では「最低賃金かそれをわずかに上回る水準で働く人は300万～500万人いる」とあります。昨年10月に改定された最低賃金（全国加重平均798円）は、フルタイム（1日8時間、週40時間、年間52週労働）で計算すると、年収は約166万円となり、「ワーキングプア」の指標とされる年収200万円を下回ります。現状は、先進国の最低賃金は1000円を超えており、日本は最低水準です（図2）。

また、パートタイマーとフルタイム労働者の賃金国際比較では、日本のパートタイマー（非正規）はフルタイムの48%であり、正社員の半分以下の賃金で働いているのが現状です。北欧諸国では90%（パートと正社員の賃金差が

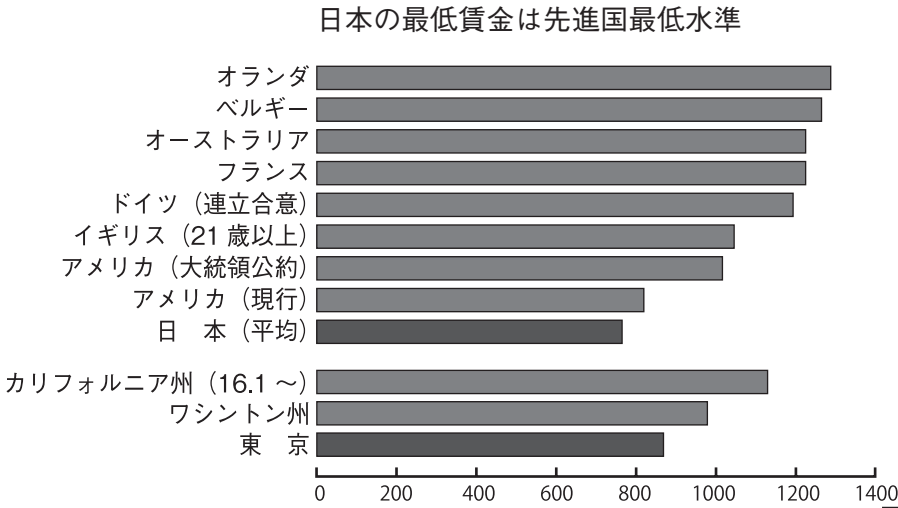
図1 最低賃金とビルメンテナンス実勢賃金



1) 実勢賃金は（公社）全国ビルメンテナンス協会「実態調査」（36～43回、45回）のパート清掃職の時給

2) 最低賃金は厚生労働省「最低賃金に関する基礎調査」より、地域最賃の全国加重平均額

図2 最低賃金国際比較



購買力平価 (各通貨の当該国での購買力を勘案した交換比率、OECD = 経済協力開発機構推計値) で換算。
 1ドル = 112.7円、1ユーロ = 140.4円 (ドイツ) など。全労連調査から作成

ない)で、他国でも60%は超えています(図3)。

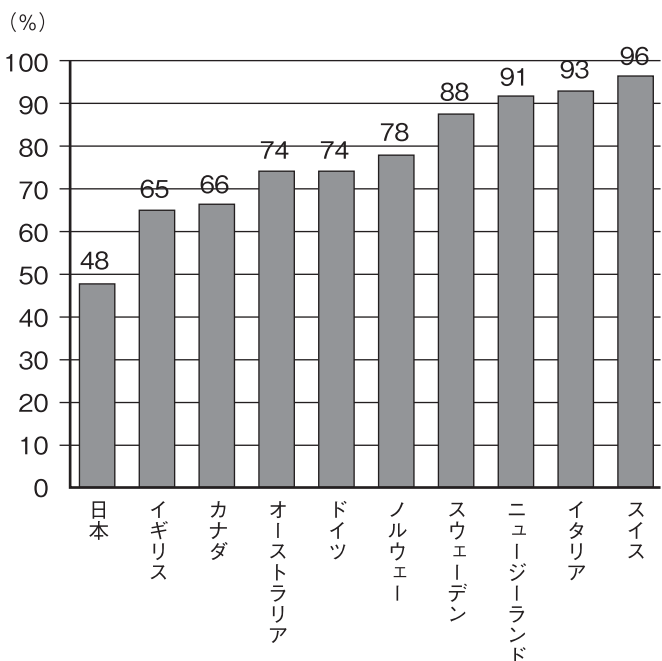
安倍首相は、同一労働・同一賃金実現への意欲を示しましたが、現状の賃金格差から見て、障壁は相当高いでしょう。まずは最低賃金を先進国並みの1000円に上げていくことが避けられないでしょう。

(2) 最低賃金1000円時代の人材雇用条件

①さいたま市の募集賃金の実態と予想

筆者は、自宅近辺(埼玉県川口市、さいたま市)における清掃スタッフ募集賃金の3年間の推移を調査し

図3 パートタイム賃金の国際比較



てきました。

最低賃金が802円であった平成26年の募集賃金は、通常時間帯(朝8時~12時)では最低賃金額の802円での募集がかなり見られました。就業場所が駅から少し遠くなると805円以上になり、早朝・深夜清掃2時間の場合は、900円を超えていました。

平成27年10月に最低賃金が18円上がり820円となると、駅付近現場が822円、遠くなると850円になり、早朝深夜清掃が1000円以上でした。この現状からみて、平均最低

賃金1000円の場合、埼玉県の最低賃金は低くても1025円、高い場合は1050円と予想されます。

従って、現状は、募集時給を1030円程度と予測します。その時給なら採用可能人数が増やせると、ビルメンテナンス企業は期待するでしょう。しかし、最低賃金は全産業に適用されるので、人手が主体のサービス産業(物流、小売り:コンビニ・スーパー、外食店舗、医療・介護サービス)では人手獲得競争はより激しくなってきました。

平成27年のリクルート市場では950円以上の時給で募集しており、時間帯によっては1000円を超えている状況です。最低賃金が1030円になれば、それらの産業は時給1100円を最低ラインにすると予測できます。ビルメンテナンス企業が欠員現場の補充で緊急に人手を獲得する場合、時給1150円を出せるのかが危惧されます。

②パートに対する社会保険適用拡大の影響

平成28年10月より「短時間労働者に対する厚生年金・健康保険の適用拡大」が施行されます。

パートの社会保険加入条件は、以下のとおりとなります。

- ① 1週間の所定労働時間が20時間以上
- ② 月額賃金88,000円以上(年収106万円以上)
- ③ 当該事業所に継続して1年以上使用されることが見込まれること

④通常の労働者総数が常時500人を超える事業所であること

この条件になると、ビルメンテナンス業界で清掃スタッフの中心となっている主婦パートにとって「103万円の壁」と「130万円の壁」により「主婦パートの働き方」が大きく変わります。

会社員・公務員の主婦パートは、夫の健康保険の被扶養者となり、健康保険料の自己負担不要となる年収130万円以下の働き方から、健康保険と厚生年金支払い分が増えて、手取り賃金が減ることになります。

ここでは、最低賃金や業界実勢賃金が上がっても、社会保険料を負担するならば、加入条件以下の勤務形態を選ぶ人たちが増えてくるでしょう。その場合、より多くの新規パート主婦を採用しないと、清掃現場の欠員が慢性化する事態を招くことになります。

また、加入条件適用のパートが増えると、雇用者側にとっても、厚生年金と健康保険料の半額負担となり、最低賃金アップ・実勢賃金アップに加えたトリプルパンチとなり、スタッフ確保と現場人件費アップが経営に影響してきます。

③年齢層別募集賃金では？

英国の最低賃金は2015年10月に、以下のように改定されました。

- ・21歳以上：時給6.7ポンド（1,100円）
- ・18～20歳：時給5.3ポンド（875円）
- ・18歳未満：時給3.87ポンド（640円）

世界でも珍しい3段階最低賃金制度です。生活年齢を考慮した考え方ですが、労働生産性も勘案して3段階にしたと思います。

我が国において、最低賃金3段階制度は無理かもしれませんが、各産業界が、年齢別の求人賃金方式を採用することは可能と考えます。

ビルメンテナンス業界では、設備管理は保有資格によって求人賃金は変わりますが、清掃では「年齢不問」条件が当たり前となっています。

筆者は、「ヒトが来ないから、誰でも、何歳でも来てくれれば……」という期待と願望は理解しますが、逆に「年齢不問の求人募集」が、高齢者しか面接に来てくれない実態の原因とも考えています。

65歳以上は最低賃金、40、50歳代は意欲の出る求人賃金、30歳代は正社員レベルの賃金で求人と雇用を進めてもらいたいと考えます。

第4章

2025年までに何をやるべきか

(1) ビルメンテナンス業の弱点を克服する

①最低賃金ギリギリの募集条件

ビルメンテナンス業界において、大都市エリアでは、かなり前から最低賃金をはるかに超える募集時給で求人している実態がある一方、地方では最低賃金ギリギリで求人募集⇒他サービス業との募集賃金競争⇒採用難⇒慢性人手不足という「負の方程式」に陥っています。慢性人手不足に加えて、実勢賃金が上がるのに契約金額を上げられない状態では、現場利益率は下がり、赤字に落ち入るケースも多く出ています。

このような場合に、悪徳業者が不祥事を起こす可能性が高くなります。禁じ手である「欠員が多くても手配できる人数で清掃作業を済ませたり、清掃仕様を勝手に変更して、人件費を調整して利幅を確保する」ことをやる業者がいるのは残念ですが、実態です。

②契約金額改定交渉を適切に進める

本来の正論「生活の質向上が生産性向上につながり、高い品質が維持される」に戻って考えることを、先ず提言します。

30年前の経済成長期の良き時代に、物価上昇と人件費アップを理由にして契約金額アップをビルオーナーに認めてもらえたという「甘えの構造」が、ビルメンテナンス業界にありました。

それは筆者も昔からよく言っている「ビルメンテナンス病」というもので、「どうせオーナーさんに言っても無理だろう」「そのうちに値上げしてもらえるから今は我慢しよう」と考える習性のことです。

ビルメンテナンスという仕事は、建築物の資産価値を守り長寿命化を図ることにより、ビルの所有者に「安全、安心、清潔、便利」のサービスを提供することで、それに見合う費用を受け取る仕事です。

発注者から委託される仕事ですが、発注者とは、委託・

受託の上下関係ではなく、相互共有の目的への協力と理解を基本とするパートナーシップの関係です。

ビルメンテナンス病から脱け出して、パートナーとして建築物のライフサイクル品質の維持・向上させるために、メンテナンス側の費用アップが必要となることを理解してもらうために、啓発、交渉活動を積極的に進める努力が必要です。

(2) ライバルサービス業の強みを研究する

ビルメンテナンス業にとって求人・採用に際してのライバルは、サービス産業(物流、小売り:コンビニ・スーパー、外食店舗、医療・介護サービス)です。その中で最大のライバルは、チェーン展開の飲食店舗でしょう。飲食業の原価率は通常30~40%と言われています。ビルメンテナンス業の人件費比率は、80.1%(直接人件費+間接人件費+外注費)となっています。

売値(清掃なら月間清掃費用であり、ラーメン店ならラーメン一杯の代金)を変えない場合、人件費アップはそのまま利益減につながります。ラーメン店は、近隣のライバル店の料金との兼ね合いもありますが、人手不足で求人時給を上げた場合、その結果ラーメン代を上げるという最後の手段が残っています(牛丼チェーン店では、情勢によって値段の上げ下げをやっています)。

清掃費用は人件費80%の原価率で、最低賃金アップは利益を圧迫して清掃費用を上げざるを得ないのが筋道ですが、それが着手、実行できないままでした。しかし、この発想では求人賃金をラーメン店と同じレベルにするのは不可能に近いでしょう。原価率30~40%と70~80%とでは時給競争には大きな差が出てきます。

マーケティング理論では、価格に柔軟性のある業種は人件費増に対して強いことは知られています。人件費原価率が高く、価格硬直性が高いビルメンテナンス価格は市場競争力を失う羽目になってしまうでしょう。

前述した「さいたま市・川口市」の求人広告で、飲食店、コンビニのパート募集賃金と清掃のそれを比べると、50円以上の開きが生じています。

(3) 契約金額の改定へ

①最低賃金アップと契約改定率のアップ

官公庁建築物の保全業務費の積算に用いる労務単価

は最低賃金と同じく上がってきています。

しかしながら、先の実態調査によれば、官公庁の契約改定率は、平成10年以降連続してマイナスを続けており、平成24年あたりからプラスに転じる傾向がやや見られている状態です。

マイナスの原因は、最低価格落札制度やダンピング入札の横行などが考えられます。しかし、平成24(2012)年から実施している全国ビルメンテナンス協会主催、国土交通省・厚生労働省・総務省後援の「(官公庁施設における)保全業務マネジメントセミナー」が継続し、また、2015年6月厚生労働省から通知された「ビルメンテナンス業務に係る発注関係事務ガイドライン」の普及・浸透が進むことで、契約改定率がプラス方向に向かうことが期待されます。

②民間ビルオーナーへの積極的アプローチ

民間物件の契約改定率も、景気変動、物価変動によって変化するのは明らかですが、経済情勢の動きをより敏感に反映しているのはまちがいありません。

先のビルメンテナンス病から脱却するためには、長年の下請け感覚を捨てて、オーナーとの折衝を怖がったり、ためらうなどの習性を捨てる必要があります。

繰り返しになりますが、メンテナンスパートナーとして建物の資産価値・魅力・評価を維持し向上させるという目的をビルオーナーと共有していることを再確認することから始める行動を願っています。

そしてビルオーナーに対してメンテナンス業務への認識を変えてもらうアクションを取っていただきたいと思います。例えば、勉強会の提案をする。テーマは自社の研修プログラムの解説や、公認インスペクターによる清掃インスペクションの考え方等です。

③共感できる価格と品質の関連

今さらとは思わずに、根本の話として、清掃スタッフの作業品質と賃金の関係を解説することから始めて、清掃作業への理解を深めてもらうように考えていただきたい。

筆者は、「メンテナンス従事者の質の向上と企業の質のレベルアップが、仕事の質を向上させて品質を上げることになる。それにより、オーナービルの高い品質、利用者満足度向上、長寿命化による資産価値の維持・

表1 ビルの魅力とは

心地よさ・快適性 空調、照明、空気	使い勝手の良さ	美感（外観・内観） 清潔性
内観：床・壁・天井・窓 維持管理レベルの高さ	建築物の魅力	外壁：外壁、屋上、窓→ 汚れ、瑕疵、変色
IT 装備レベル	省エネ設計	デザイン・色使い

向上を達成するのが使命と考えている。従って、スタッフの生活の質の大きな要素である賃金を必要に応じて上げることは、作業品質を上げるために重要である」と考えています。

オーナーの納得と共感が得られなければ、契約金額改定による賃金アップも理解してもらえないでしょう。また、契約金額アップがもたらすものを、「見える化」しないと共感は得られないと考えています（表1）。

よく言われるように、「金額と品質（仕様）の合理的な説明」を心がけないと、オーナーは単純に「上げましょ」「下げてください」としか言えなくなります。

これらを「理想論」として考えるから、オーナーと話し合う、議論する、説明することをためらうばかりだったのではないのでしょうか……。

④業界の「三方よし」の実現

筆者が新入社員時代から上司によく言われてきた「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）は、現在の業界では「オーナーよし、ビルメン苦し、ビル環境よし」の状態と考えています。魅力ある、優れたビル環境整備に努力するビルメンテナンスにとって、価格優先の仕事では本来やるべき品質管理がやれてない、悔しい状態なのです。

売り手、買い手、ビル使用者・利用者の三者が、トリプルウィンになっていくように、売り手・買い手ともに努力していかなければならないと考えます。

⑤行政・業界組織からの支援

最低賃金アップは、中小企業にとっては人件費アップという経営を圧迫する重要課題です。

従って各企業、業界の努力は必要ですが、マクロ的には、最低賃金と実勢賃金アップに伴う中小企業への行政支援が必要と思います。例えばコスト増を価格に

キッチンと転嫁できること、下請けへの不当値引きを排除すること、取引の適正化を図ることなどの実現に、行政支援、業界指導が必要と考えます。

本稿では最低賃金上昇の視点から、2025年のビルメンテナンス業界の超人手不足が経営リスクをもたらすことを考察しましたが、他にも「生産年齢人口減少化」「少子高齢化による社会構造変動」が人手不足環境をより悪化させることも、認識しておかなくてはなりません。

まとめ

2025年に予測される全国平均最低賃金1000円時代に、他産業よりも求人賃金面で競争力が弱いビルメンテナンス業界は、超人手不足に陥るリスクが高くなります。実勢賃金アップを契約改定率アップにつなげられないと、経営は危機状態に近づくとと言っても過言ではありません。

現状を見きわめ、これからの10年先を見通して個々の企業内で、地区協会で、全国レベルで十分学習し、分析して戦略を創り出すことが求められています。

最後に、前述の「興膳専務提言」の一節を掲げて、擲筆することとします。

「現在はまだ、強度の人手不足に陥っていないから、人員は何とか確保できているが、アベノミクスの景気浮揚策は、必ずビルメンテナンス業界の人手不足を創り出すであろう。そして、10年、20年先、少子高齢化の進行の中で不安視される猛烈な就労人口の減少に如何に対応していくのか、ビル管理の現場は質的にも量的にも大きな危機を迎えようとしている」（おわり）

（まつもと たくぞう）