

2026年2月6日

空港グランドハンドリング 2.0
 業務の再定義と労働環境の変革
 ～ 第2章 人手不足の構造的課題と戦略的提言 ～

主席研究員 青柳 啓

【要旨】

本章では、第1章で詳述した業務の専門性および本質的価値に関する考察を踏まえ、グランドハンドリング分野が働きがいのある魅力的な職場にもかかわらずなぜ人手不足が発生するのか、その根本原因を多角的に分析する。特に、現代の労働価値観と職務とのアンマッチ、そしてANAグループの多層的な業務委託構造が人手不足に与える影響に焦点を当てる。これらの分析に基づき、本章と次章に記す持続可能な人材確保のための戦略的提言につなげる。

<目次>

第2章 人手不足の構造的課題と戦略的提言

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1、グランドハンドリングはなぜ人気がないのか? | 2 |
| 2、共通する経済的要因と労働環境問題 | 3 |
| 3、人間の思考とモチベーションの考察 | 5 |
| 4、ANAグループにおけるグランドハンドリングの構造 | 8 |
| 5、課題解決に向けた戦略的提言 | 11 |

本稿中に記載したデータ・数値等は、筆者が信頼できると判断した各種データに基づき作成・加工したものです。その正確性・確実性を保証するものではありません。

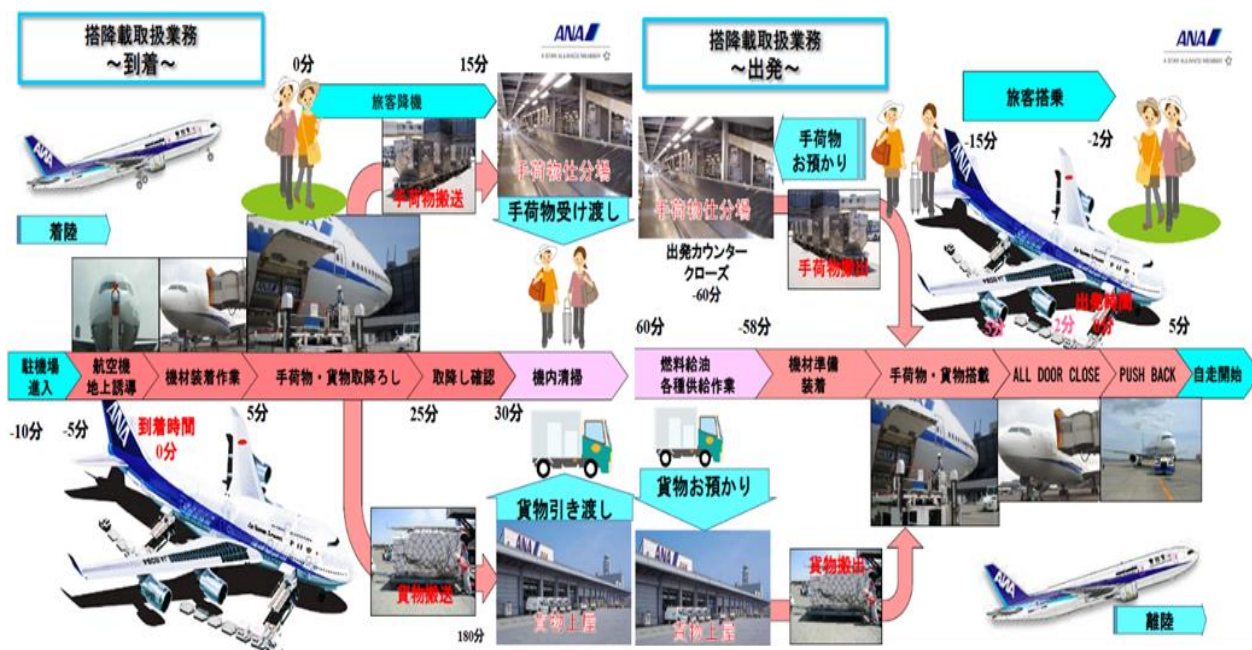
第2章 人手不足の構造的課題と戦略的提言

1、グラウンドハンドリングはなぜ人気がないのか？

近年、日本の航空業界は、訪日外国人観光客の増加により大幅な成長を遂げているが、グラウンドハンドリングの業界では深刻な人手不足に直面している。国土交通省のデータ¹が示すように、航空分野の主な職種の有効求人倍率²は 4.99 倍、陸上荷役・運搬作業員（グラウンドハンドリングに相当）は 5.81 倍と高く、若年層の志願者減少が顕著であることに加え、他業種との人材獲得競争の激化が要因である。

不人気の背景には、グラウンドハンドリング業務が働き甲斐のある魅力的な仕事である一方、「経済的要因」、「不規則なシフト問題」、「過酷な労働環境」の3層からなる「負の構造的サイクル」があり、ここでは、心理学および社会学の視点も交えて考察することを目的とした。これを踏まえ、持続可能な人材確保に向けた戦略的な提言を行う。

<図表 1> グラウンドハンドリング作業工程イメージ



(出所：筆者作成)

¹ 「特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する方針(3)受入れの必要性」(国土交通省資料 人手不足の状況を判断するための客観的指標を含む。) 2022年現在

² 公共職業安全所(ハローワーク)で取り扱う求職者数に対する求人数の割合で、1人の求職者に対してどれだけの求人があるかを示す指標。

2、共通する経済的要因と労働環境課題

グラウンドハンドリング業務は、航空機の安全性と定時性を支える高度な専門技術職である一方、その労働環境には以下の「負の構造的サイクル」が存在しており、これが深刻な人手不足の根本原因となっている。

2.1 経済的要因（責任と報酬のミスマッチ）

最大の構造的課題は、航空機の安全を守るという「極めて重い責任」に対し、賃金水準が他の産業と比較して低い点にある³。現状は「長時間労働や夜勤手当」によって給与を上積みする構造となっており、これが「働かなければ稼げない」という過重労働の温床となっている。

2.2 不規則な勤務体系、シフト問題

空港は24時間365日稼働しているため、早番、中番、遅番、夜勤と、泊まり勤務を含むシフト勤務が一般的であり、残業なしでも1日の拘束時間が10時間を超えることは珍しくなく、最長で15時間に及ぶケースも発生している。このような不規則な勤務体制は、私生活との両立を困難にし、心身の疲弊を招く一因と考えられる。最大の特徴は、航空機が到着してから出発するまでの限られた時間（ターンアラウンドタイム）内で、多岐にわたる地上支援作業を迅速かつ正確に完了させる極めて高い時間的制約にあり、常にタイムプレッシャーと向き合っているとと言える。

2.3 過酷な労働環境

グラウンドハンドリング業務には物理的な過酷さが加わる。吹きさらしのランプエリアでの「酷暑・極寒・騒音・重量物」という環境は、典型的な「3K」（きつい、汚い、危険）と見なされやすい。しかし、これは単なる現場の状況ではなく、「低賃金かつ不規則な勤務の中で、さらに物理的負荷が加わる」という三重苦の構造として捉えるべきである。

① 「きつい」の実態

グラウンドハンドリング業務の大部分は、空港の駐機場（ランプエリア）という屋外で行われるため、真夏の猛暑、真冬の極寒、豪雪、豪雨といったあらゆる気象条件下での作業が必須である。また、業務には大きな肉体的負荷を伴う。手荷物や貨物の搭降載は、1個あたり約32kg（70ポンド）にもなる重い荷物を扱う重労働となる。長距離の歩行、しゃがむ、かがむ、這うといった様々な姿勢での作業が求められる。

プッシュバックやトーイングといった航空機の移動作業では、パイロット、管制官、そ

³ 一般社団法人 空港グラウンドハンドリング協会が実施した「空港グラウンドハンドリングにおける人材確保・育成に関するアンケート（2022年）」等の資料より、離職理由の第1位：離職した従業員および現職従業員の不満の筆頭は「賃金・年収水準の低さ」

して地上スタッフ間の完璧な連携が不可欠であり、わずかなコミュニケーションミスが事故を招く潜在的な危険性を常に抱えている。ランプエリアにおける危険を回避するために、グラウンドハンドリングスタッフは極めて高い注意力と責任感が要求されるが、これが過度なプレッシャーとなることもある。

② 「汚い」、「危険」の実態

空港の駐機場（ランプエリア）という屋外で働くと、汗、雨や雪、ほこりや油にまみれるため、「汚さ」の一面も形成している。航空機清掃業務や給排水業務は「汚さ」と隣り合わせである。また、ランプエリアは、航空機、特殊車両、そして作業員が混在する極めて危険な作業環境である。特殊車両の頻繁な行き来といった固有のリスクが存在し、一つ間違えれば重大な事故につながる可能性がある。

<図表2> グラウンドハンドリング業務の「3K」マッピング

| 業務内容 | 危険 | 汚い | きつい | 当該理由の具体例 |
|------------------|----|----|-----|---------------------------------|
| 航空機誘導 マーシャリング | ○ | | ○ | 航空機との近接作業 ジェットブラストの危険 |
| 貨物・手荷物搭載 | ○ | ◎ | ◎ | 70ポンド（約32kg）の重量物取扱い 全天候型屋外作業 |
| プッシュバック・トーイング | ○ | | △ | 特殊車両操縦の難易度 時間的プレッシャー、屋外作業 |
| 機内清掃・整備 | | ◎ | ○ | 狭い機内での作業、給排水・汚水処理 |
| 防除雪氷作業 | ○ | ○ | ◎ | 特殊な液体の取り扱い 極寒下での高所作業 |
| ヘッドセットオペレーター | ○ | | ○ | 航空機との近接作業 パイロットとの英語での交信 |
| ランプ牽引作業 | ◎ | ○ | ◎ | 特殊車両の操縦、全天候型屋外作業 時間的プレッシャー |

（出所：筆者作成）

これらの物理的過酷さは、単なる労働の負担にとどまらず、従業員のモチベーションを根底から損なう『衛生要因の不足』の決定的要因となっている。

3、人間の思考とモチベーションの考察

グランドハンドリング業務の実態は、個人の内発的動機付けをどのように阻害しているのか、ここでは心理学の主要な理論を適用しそのメカニズムを考察する。

3.1 ハーズバーグの二要因理論からの考察

Herzberg, F. (1968) による「二要因理論」では、仕事への満足と不満足は別個の要因によって引き起こされると考えられている。不満足を予防する「衛生要因」（給与、労働条件、人間関係など）と、満足度を向上させる「動機付け要因」（達成感、承認、責任、成長など）の2つが存在する。

グランドハンドリング業務には、本来、強力な「動機付け要因」が内在しており、多くの従業員は、飛行機や特殊車両が好きであること、航空機の安全運航を間近で支えているという「大きな達成感」や「責任感」にやりがいを感じている。しかし、この職務の労働環境は、いくつかの重要な「衛生要因」に不足があり、給与は業務内容や拘束時間の長さ比べて「見合っていない」「基本給が安い」という声が多く聞かれる。

国税庁が発表した「民間給与実態統計調査」によれば、日本における全業種の平均年収は約 478 万円⁴とされている。一方で、グランドハンドリング業界の平均年収は、国土交通省の調査では約 434 万円⁵と平均を下回っている。この平均値は、エアライン系などの大手から中小企業までを含んでおり、中小企業の給与水準は平均値より低いと推察される。また、派遣社員やアルバイトといった雇用形態によっても給与水準は大きく異なり、業界内でのばらつきがある。この状況は、二要因理論が示す「心理学的ミスマッチ」を引き起こす。仕事への情熱や社会的貢献といった内発的な動機付け要因が強いにもかかわらず、その基盤となるべき給与や労働条件といった衛生要因が満たされないため、従業員は不満を抱き、結果としてモチベーションを大きく低下させてしまうのだ。これは、「仕事自体は好きだが、この労働環境では続けられない」という心理的ジレンマを生み出し、人材の定着を阻害するメカニズムを形成している。

3.2 マズローの欲求 5 段階説からの考察

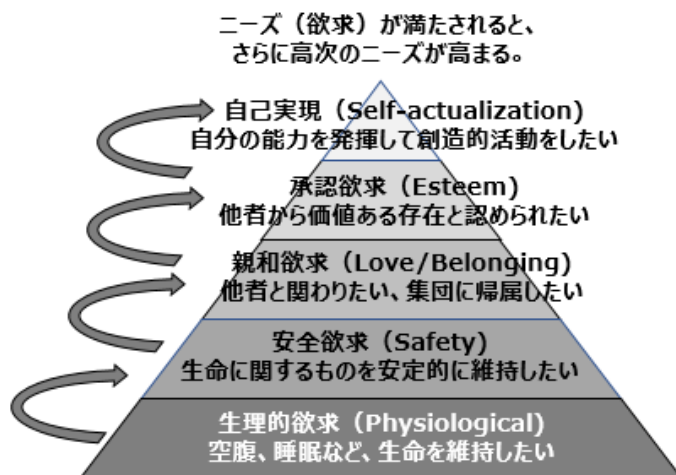
マズロー, A. H. (1987) による「欲求 5 段階説」では、人間の欲求を階層的に捉える理論であり、低次の欲求（生理的、安全の欲求）が満たされて初めて、高次の欲求（社会的、承認、自己実現の欲求）へと移行すると考えられている。この説を現代日本の労働観に適用すると、グランドハンドリング業務が抱える課題の深層が浮かび上がる。近年、Z 世代を中心とする若年層の労働観は仕事の成功よりも「一生食べていける安定した仕

⁴ 「令和 6 年分民間給与実態統計調査」（国税庁調査）2025 年 9 月

⁵ 2023 年に国土交通省が主要各社へ聞き取り調査を実施したデータに基づく※この年収には、給油・ケータリング会社は含まれていない。また、前年比で約 120%と大幅に改善されていると報告されている。

事を持つ」ことを強く優先する傾向にある。また、仕事と家庭の両立を重視する「ワーク・ライフ・バランス」志向が顕著であり「育児休業」の取得にも肯定的だ。彼らの仕事の優先度は自己や家族に対するものと比較して相対的に低いとされている⁶。

<図表3> 三角形で示したマズローの欲求5段階



(出所：「マズローの欲求階層説」を参考に筆者作成)

「安定した生活基盤」への希求は、生命や生活を脅かす不安から解放されたいという「安全欲求」に広義において該当するだろう。低次の欲求である「安全欲求」が満たされない限り、どれほど仕事にやりがい（高次の欲求）があっても、真の満足やモチベーションには繋がらない。グランドハンドリング分野の労働環境の現状は、現代の労働者が重視する「安全欲求」を満たしているとは言えない。

この「安全欲求」が満たされると、会社に所属しチームで取り組む業務であるため「親和欲求」は満たされていると言って良さそうである。飛行機の近くで働いて格好いいね、と言われるような業務のため「承認欲求」をそれなりに満たすことができる面もあるが、後述するように、その「裏方」とも言える業務の性格からして不充足感を感じることも多いとされている。ワーク・ライフ・バランス重視は「自己実現」につながると考えられるが、これをグランドハンドリング分野で実現することは容易でない。その結果、たとえ飛行機が好きで、仕事にやりがいを感じる要素があろうとも、「安全欲求」と「自己実現」が満たされないがゆえに、この職種は若者から「選択肢」として認識されにくくなっている。

⁶ 日本における世代別価値観に詳しい、有限会社インフィニティー代表取締役 牛窪 恵氏 著書「ていくおふ No.169 ゆとり世代、Z世代のニューノーマルな価値観」より

3.3 モチベーションを阻害する複合的要因

グランドハンドリング業務における従業員のモチベーションを阻害する要因は、以下の2点に集約される。

① 物理的・精神的疲弊と離職の連鎖

長時間の不規則なシフト勤務と肉体労働は、従業員の心身に疲労を蓄積させ、健康リスクを高める。この疲労は注意力や判断力の低下を招き、高リスクな作業環境下での事故リスクを増大させる可能性がある。さらに、業務過多や劣悪な労働環境は、人材の定着を妨げる直接的な離職要因となっている。

② 職務の社会的存在意義と承認欲求の不充足

グランドハンドリング業務は、航空機の安全運航に不可欠でありながら、一般の顧客からは見えにくい「裏方」の仕事である。この構造は、従業員が社会や顧客から直接的な感謝や評価を受ける機会を限定させ、マズローの提唱する承認の欲求を満たすことを困難にする。結果として、従業員の自己肯定感や職務満足度が低下する一因となる。

<図表4> 労働条件・モチベーション要因と心理学的影響の相互作用マトリクス

| 労働条件 | ハーズバーグ理論 (影響要因) | マズロー説 (影響欲求) | 心理的影響 |
|----------|--------------------|-----------------|-------------------------|
| 不規則なシフト | 衛生要因 (労働条件) の不充足 | 安全欲求の不充足 | 睡眠不足、疲労、ワーク・ライフ・バランスの欠如 |
| 低賃金 | 衛生要因 (給与) の不充足 | 生理的・安全欲求の不充足 | 不満、生活への不安、経済的ストレス |
| 物理的負荷 | 衛生要因 (労働条件) の不充足 | 生理的・安全欲求の不充足 | 身体的疲労、怪我のリスク、モチベーション低下 |
| 社会的な認知度低 | 動機付け要因 (承認) の不足 | 承認欲求の不充足 | 職務への誇りの低下、自己肯定感の揺らぎ |

(出所：筆者作成)

4、ANA グループにおけるグランドハンドリングの構造

ANA グループの空港業務は、その空港における運航便数の多寡に応じて、経営効率、サービス品質、および外部環境への適応力を追求した多層的な連携体制（戦略的ポートフォリオ）が採用されている。

➤ 戦略的階層構造

ANA グループの空港業務における管理業務は ANA の社員が担っており、主要空港での実務は主に 100%出資の ANA グループ会社の社員が担い、機内清掃などの一部の専門的または非中核的な業務を外部企業に委託する三層構造となっている。

➤ 戦略的アウトソーシング

地方空港では少ない便数や需要の変動に対応するため、業務の大部分を地域の交通事業者や物流事業者に委託している。地域の人材をはじめとする資源の活用は、固定費を変動費化し、事業リスクを分散させる効果もある。地域の空港業務に加えて航空券等の販売も担う会社は総代理店と呼ばれる。

< 図表 5 > 空港別航空会社との委託関係

| セグメント | 業務分担の構造 | 戦略的意図 |
|-------|---|--|
| 主要空港 | ANA 本体 → ANA グループ会社（1次委託） → 外部委託先企業（2次委託） | 【戦略的階層構造】 ブランド品質の維持 高度な中枢業務の内製化 |
| 地方空港 | ANA 本体 → 地方企業（総代理店／1次委託） | 【戦略的アウトソーシング】 需要変動への柔軟な対応 固定費の変動費化 地域人材・資源の活用 |

（出所：筆者作成）

4.1 戦略的階層構造の背景と実態

航空業界は需要変動リスクを常に抱えており、事業の安定性確保のためには、人件費をはじめとする固定費を変動費化することが経営の鍵となる。業務の外部委託は、事業の機動性を高める重要な手段であり、ANA グループの階層構造やアウトソーシングはまさにこのリスク対応戦略を体系化したものである。業務を外部に委託することは、需要に応じて事業の機動性を高めるための重要な手段である。ANA グループにおいても、空港業務の遂行において、ANA、ANA グループ会社、総代理店、および

外部委託先企業が連携する体制を構築している。以下にそれぞれの役割と現状をまとめる。

① ANA グループ会社

ANA グループ会社（ANA エアポートサービス株式会社、ANA 成田エアポートサービス株式会社など）は、社員に充実した研修制度やキャリアアップの機会を提供し、高いブランド力で人材を引きつけている。しかし、若年層の離職が課題であり、特に採用後3年未満の職員が約4割を占める状況は、雇用の定着が喫緊の課題であることを示唆している。これは、高いブランドイメージと実際の労働条件との間にギャップが存在している可能性を示している。

② 外部委託先企業

主要空港において ANA グループ会社が空港業務の一部を委託している企業の多くは、他の ANA グループ会社ではない。外部委託先企業は、外国人を含めて人材確保に取り組んでいるが、給与水準などの労働条件が高くなく、業界を超えた人材獲得競争も激しくなっているため、就労者の定着が課題となっている。

4.2 戦略的アウトソーシングの背景と実態

地方空港における管理・業務体制は、戦略的アウトソーシングの論理に基づいており、ANA と地域企業との歴史的背景や関係性を保ちながら、需要の変動に柔軟に対応している。この体制の核となるのが、総代理店である。

① 総代理店

主要な地上支援機材（GSE）については、元請けである ANA 本体が負担・提供する体制が整っているものの、実務を担う地元企業の従業員と ANA グループ社員との間には、依然として給与水準や福利厚生面で相違が存在している。この処遇の格差が、地方における優秀な人材の確保と定着を阻む大きな制約となっている。また、外国人材を採用する場合、即戦力化に普通自動車運転免許証が必須となるが、取得に障壁があるため、導入に消極的にならざるを得ない状況がある。

4.3 空港セグメント別人手不足の構造的課題

① 主要空港（東京国際空港、成田国際空港など）における人手不足の様態

国際線、国内線それぞれの便数が多い空港では、同時に複数の便の作業を管理しなければならず、特定の業務領域で人手不足が深刻化する傾向があり、特定の専門スキルを持つ人材の不足が進行している可能性を示唆している。特定の資格や経験を有する人材は代替が効かないため、業務の属人化やキャリアパスの硬直化

をもたらしている。これは、多様な経験を積みたいと考える若年層のキャリア志向と乖離し、結果として離職を加速させる要因となりうる。

② 地方空港における人手不足の様態

地方空港は、主要空港と比べて便数が少なく人員が限られているという特性を持つため、効率的な運用を目的とした「マルチスキル化」が不可欠となる。ランプハンドリング、手荷物、機内清掃など、多岐にわたる業務の兼任が求められている。加えて、地方は労働力人口の減少が深刻であり、地域経済の担い手不足により、他の地元企業との間で人材獲得競争が激化しているため、新規採用自体が難しいという課題に直面している。多様な経験を積めることは魅力的なキャリアパスに見えるが、人手不足が深刻化するほど一人にかかる業務負担が増大し、個々の業務の専門性を深める時間的余裕がなくなる。この「マルチスキル化のジレンマ」が従業員の心身の疲弊を招き、離職リスクを高める要因となっている。

<図表6> 空港規模における業務領域と主体業務

| 作業種別 | 主要空港 | | | 地方空港 |
|-------------------------|-------|---------|---------|------|
| | ANA本体 | ANAグループ | 外部委託先企業 | 総代理店 |
| 運航管理・統制 搭載計画 工程管理 | ○ | ○ | - | ○ |
| 委託管理 | ○ | ○ | - | - |
| 地上走行支援 搭降載・搬送 | - | ○ | ○ | ○ |
| 手荷物仕分け 貨物仕分け | - | - | ○ | ○ |
| 機内清掃 | - | - | ○ | ○ |

(出所：筆者作成)

5、課題解決に向けた戦略的提言

グランドハンドリング業務の人手不足は様々な要因が絡み合った構造的な課題であり、単一の対策では解決できないことが分かった。そこで、根本的な労働環境の改善と従業員の内発的動機付けの強化を組み合わせた戦略を提言したい。

尚、外国人材の活用については、次章で取り上げることとする。

5.1 労働環境の改善

「衛生要因」の是正が最重要である。

① 給与体系の是正

業務の重要性とリスク、そして労働時間に見合った安定的な基本給を確立する必要がある。これにより、従業員の経済的な不安を解消し、安心して職務に専念できる環境を整備する。

② 勤務形態の柔軟化

労働組合の提言にある「11 時間の勤務間インターバル協定⁷」の推進など、従業員の心身の疲労回復を担保する制度を導入することが求められる。また、休憩室の整備など、物理的な労働環境の改善も離職率低下につながる。

5.2 キャリアパスの明確化と職務の高度化

特定のベテラン層に依存する業務の属人化を解消し、若手が将来に希望を持てるよう、テクノロジーの導入と連動した「専門技術職としてのステージアップ」を具体的に提示する。

① 現場技能の習得と高度化（1～5 年目） 各種 GSE の操作習得や、トーイング・ロードマスター等の専門資格取得を通じ、航空機を安全に送り出す「現場のプロ」としての土台を築く。ここでは、リモコン式トーバーレストラクター（TLTV）等の最新機材を使いこなす「技術適応力」も評価の対象とする。

② マネジメントおよび運用支援へのシフト（中堅期以降） 自動運転技術や自動搬送システム（レベル4等）の導入により、従来の肉体労働的な負担が軽減される。この自動化によって生まれた「時間的・体力的余力」を、以下の高度な業務へシフトさせる。

◆ 高度運用管理支援

リアルタイムのデータに基づき、駐機スポットの効率的な運用や、イレギュラー発生時のリソース配分を最適化する「地上側の運用コントローラー」への進化。

⁷ 「圧倒的な生産性向上」と「継続的な人への投資」による好循環の実現（航空連合第 25 期－第 26 期運動方針資料より）

◆ データ分析・品質管理

日々の作業ログを分析し、より安全で無駄のない動線計画や作業マニュアルを構築する「現場コンサルタント」業務。

- ③ 次世代キャリアの提示 「体力に依存するキャリア」から、現場の知見を活かして「システムや組織を動かすキャリア」への道筋を明確にする。これにより、身体的負荷への不安を解消するだけでなく、DX（デジタルトランスフォーメーション）を牽引する次世代の航空プロフェッショナルとしての誇りを醸成する。

5.3 テクノロジーの活用と業務改革

過酷な労働環境を抜本的に軽減する。

① 自動化・省力化の導入

羽田空港では自動運転レベル4での貨物搬送用自動運転の実証試験⁸を開始、2025年度中の運用を目指している。また、リモコン式トパーレストラクター⁹（TLTV）やオランダ・スキポール空港で実証試験中である TAXI BOT 社¹⁰のような最新技術を普及させ、特に危険で高い技術力が必要な航空機トローリング作業やプッシュバック作業の負荷を軽減する。海外において、様々な取り組み¹¹がなされ省力化に向けた動きが活発になってきている。

② 職務の高度化

自動化によって生まれたリソースを、より専門的で技術的な業務（例：データ分析、運航管理部門）に再配分することで、グランドハンドリング業務を単なる「肉体労働」から「専門技術職」へと転換させ、職務価値の向上を図る。

5.4 業界・社会全体でのブランディング

「縁の下の力持ちから空のプロフェッショナルへ！」

社会全体での職務イメージを刷新するためのブランディングを進める。

① 広報戦略の見直し

SNS を活用し、従業員インタビューなどを通じて、仕事の過酷さだけでなく、やりがい、専門性、チームワークを伝え、現代の労働者が求める要素に合致した魅力的

⁸ 国内初！空港制限区域内における自動運転レベル4を実用化羽田空港での無人貨物搬送を国内線定期便にて運用開始します。（ANA・豊田自動織機共同プレスリリース）2025年12月

⁹ リモコンで旅客機をプッシュバック！「伊丹空港で活躍中の新車両」（LIVE ANA Group）2023年2月

¹⁰ TAXI BOT がスキポール空港で試験運用されました。（TAXI BOT ホームページ）2020年4月

¹¹ 空港技術の開発・活用に関する海外事例（国土交通省資料）2023年6月

なイメージを構築する。

5.5 共創型グループ経営への転換と動機付け要因の共有

構造的欠陥を打破するためには、委託先を単なる「コストセンター（調整弁）」として扱うのではなく、ANA グループの品質を共に創る「バリューパートナー」として再定義することを提言する。

① リソース・シェアリングによる「安全欲求」の担保

グループ内だけでなく総代理店との間でも機動的に運用する。これにより、繁忙期・閑散期の労働力平準化を図り、グループ社員以外に対しても「年間を通じた安定雇用」という安全欲求（衛生要因）を保証される。

② 「承認欲求」を満たすグループ一体型キャリアパスの開放

ANA 本体が持つ高度な研修プログラムや社内資格を外部委託先企業の社員にも完全に開放する。これにより、外部委託先企業の社員であっても「ANA 品質を支えるプロフェッショナル」として他者から認められる機会「承認欲求」を提供し、「動機付け要因」をグループ全体で等しく活性化させる。

③ 価値連動型委託契約への刷新

単なる労働力（人頭）に対する支払いから、安全品質や定時性への貢献度に応じたインセンティブを支払う契約体系へ移行する。生み出した原資を現場の処遇改善に直結させることで、構造的な低賃金という「不満の根源」を断つ。また、ANA グループでは既に一部の地方空港において機材貸与や共同調達の枠組みを有しているが、今後は自動化・電動化を促進するための戦略的投資枠としてのファイナンス提供をさらに拡充すべきである。特に、経営基盤の限られる地方総代理店に対し、最新型 GSE 導入に伴う初期投資負担を元請けが分担するスキームを構築することは、グループ全体の安全品質の底上げと、深刻な人手不足への抜本的な対策（省力化）に直結する。

5.6 持続可能なグランドハンドリング業務の確立に向けて

グランドハンドリング業務の人手不足は、過酷な労働環境の実態と、現代の労働者が重視する「安定」や「ワーク・ライフ・バランス」という価値観との間に生じた構造的な乖離に起因することを明らかにした。

グランドハンドリング業務が持つ強い「動機付け要因」は、労働環境という「衛生要因」の不足によって打ち消されている。この課題を克服し持続可能なグランドハンドリング業務を確立するためには、給与・勤務体系の改善といった根本的な「衛生要因」への投資と、職務の専門性向上やブランディングといった「動機付け要因」の強化を同時

に進める必要がある。特に、テクノロジーを戦略的に導入し業務の過酷な労働環境を軽減することで、人の力をより高度で価値の高い業務に注力させられる環境を創出することが、航空業界の持続的な成長に不可欠である。

【参考文献】

マズロー, A. H. (1987). 『改訂新版 人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』
(小口忠彦 訳). 産業能率大学出版部.

マズローを読む「著作から読み解く人間性心理学」中野 明 アルテ出版

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review,
46(1), 53–62.

新版 動機づける力 - モチベーションの理論と実践 Harvard Business Review Anthology ダイ
ヤモンド出版