

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3章 外国人材活用による構造改革の実現に向けて～

主席研究員 青柳 啓

【要旨】

本章では、持続可能なグランドハンドリングを確立するために、外国人材を活用することを提案する。まず、外国人特定技能制度の「手続きの煩雑さ」や「地方における導入の遅れ」といったボトルネックを特定し、鉄道業界の「国内完結型集中育成モデル」や、電気設備工事業界の「長期雇用を前提とした正社員採用」という成功事例から教訓を抽出する。この教訓に基づき、大規模空港に「グランドハンドリングアカデミー」を創設し、規制緩和された「在籍型出向」を組み合わせることで、地方空港と大規模空港間での効率的な人材循環スキーム（統合型育成スキーム）を提言する。同時に、前章で提案したDX・自動化による業務負荷の軽減と報酬体系の抜本的な再構築により、日本人材と外国人材双方にとって魅力的な労働環境「空港グランドハンドリング 2.0」を実現し、日本の空の安全と安定を支える持続可能な人的資本の確立を目指す。

<目次>

第3章 外国人材活用による構造改革の実現に向けて

1、労働市場におけるグランドハンドリングの現状と課題	2
2、グランドハンドリングにおける外国人材活用の現状と課題	2
3、技能実習制度と特定技能制度の比較	4
4、外国人材活用に向けた戦略的提言	9
5、外国人材活用を契機としたグランドハンドリングの持続的成長	11
6、最終考察とまとめ	12

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3章 外国人材活用による構造改革の実現に向けて

1、労働市場におけるグランドハンドリングの現状と課題

我が国における労働市場は、生産年齢人口の減少が加速する中で、将来的な労働力不足という構造的な課題に直面している。航空分野においては、航空需要の急速な回復にもかかわらず、コロナ禍で流出した人材が厳しい労働環境を理由に航空業界へ再流入しにくいという課題にも直面している。第2章でも述べたとおり、グランドハンドリング業務は、その専門性と重要性にもかかわらず、過酷な労働環境「3K」に見合わない給与水準などが、若年層の志願者減少の主要因となっている。

この傾向は、近年の若年層における労働観の変化によって一層深刻化している。彼らは仕事そのものの成功よりも「一生食べていける安定した仕事」を優先し、仕事の優先度を相対的に低く捉える傾向が強まっている。また、ワーク・ライフ・バランスを重視する価値観も顕著である。このような現代的な労働観は、空港グランドハンドリング業界の伝統的な労働環境と根本的に相いれず、志願者の減少と高い離職率を引き起こす構造的な要因となっている。

そこで、外国人材の活用が、空港グランドハンドリング業界の持続性を担保するための有効な戦略となり得るかを考察し、同時に、他の業界における先進的な外国人材活用スキームを分析し、航空業界に適用する上での課題と可能性を明らかにしたい。

2、グランドハンドリングにおける外国人材活用の現状と課題

2.1 特定技能制度の活用状況とボトルネック

国土交通省は航空分野の深刻な人手不足に対応するため、一定の専門性・技能を有する外国人材を即戦力として受け入れる「特定技能制度」を2019年に導入した。グランドハンドリング業務は特定技能1号の対象とされ、日本語能力試験N4レベル¹の合格が要件となる。現在、この制度の活用は、主要空港で航空需要の回復に伴い増加傾向にあるが、依然として運用面においては複数の課題が存在する。

2.2 特定技能制度の現状と航空分野における進捗の遅れ

国土交通省航空局は、特定技能を活用して、航空分野（グランドハンドリング・航空機整備）における外国人就労者を向こう5年間で4,400名²まで在留させることを目

¹ 日本語能力のレベルにはN1～N5がある。N4は、基本的な日本語を理解することができるレベルで、日常的な場面でややゆっくりと話される会話であれば、内容がほぼ理解できる。（日本語能力試験公式ウェブサイトより）

² 「特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する方針の一部変更について」出入国在留管理庁・厚生労働省 閣議決定案（【第6回会議資料1-4】生産性向上・国内人材確保これまでの取組と成果のフォローアップ）

指している。

<図表 1> 受け入れの必要性

2028 年度、航空分野は 44,900 人の就業者が必要になるが、14,100 人程度の
人手不足が生じる見込み。航空分野は深刻な人手不足の状況にある。



(出所 : 出入国在留管理庁 HP を参考に筆者作成)

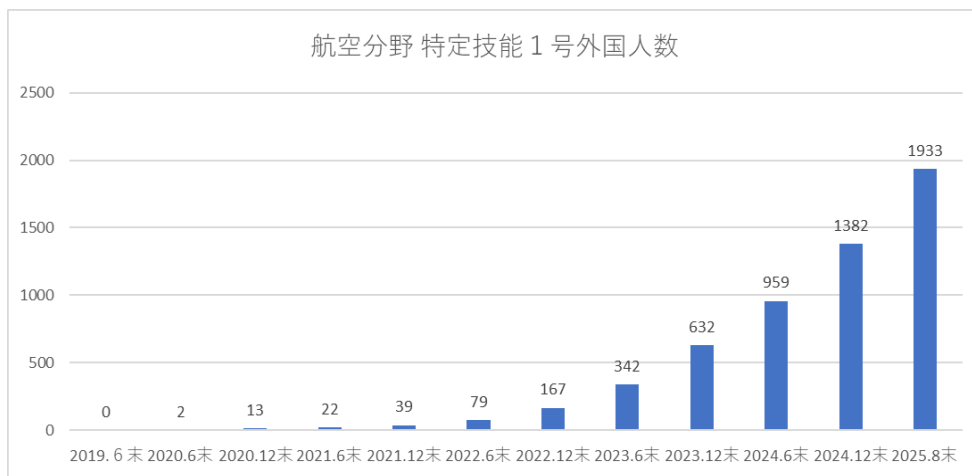
しかし、航空分野における特定技能制度の活用は、他の主要分野に比べて著しく遅れている。例えば、受け入れ企業側の行政手続きが複雑かつ煩雑であること、送り出し機関を活用するとコストがかかることなどが、特に地方の中小事業者の外国人材活用には大きな導入障壁となっている。また、空港内を業務主体とする企業は、制限区域内における車両運転が必須であるが、空港設置管理者が発行する制限区域車両運転資格を取得するには日本の道路交通法に基づく普通自動車運転免許証を保持する必要があり、資格取得までに期間やコストがかかることが、他分野と比較すると外国人採用に消極的な要因となっている可能性もある。

<図表 2> 分野別特定技能在留者数



(出所：出入国在留管理庁 HP:外国人材の受入れ及び共生社会の実現に向けた取組より)

<図表 3> 航空分野：特定技能1号在留者数の推移



(出所：出入国在留管理庁 HP を参考に作成)

3、技能実習制度と特定技能制度の比較

3.1 主要な外国人材活用制度の特性と航空業界への適用

日本の外国人就労者制度は、現在、主に技能実習制度と特定技能制度の二つの制度によって運用されており、それぞれ目的と特性が大きく異なる。専門性が求められるグランドハンドリング業界においては、持続可能な人材確保戦略を確立するために、短期間の滞在にとどまる技能実習制度ではなく、長期間働ける特定技能制度を定着させる必要がある。以下に両制度の違いを示す。

<図表 4> 技能実習と特定技能の制度比較 (概要)

	技能実習 (団体監理型)	特定技能 (1号)
関係法令	外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律/出入国管理及び難民認定法	出入国管理及び難民認定法
制度目的	国際貢献のため、開発途上国等の外国人を受け入れOJTを通じて技能を移転するもの	深刻化する人手不足への対応として、生産性の向上や国内人材の確保のための取組を行ってもなお人材を確保することが困難な状況にある産業上の分野に限り、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人を受け入れるもの
関係省庁の関与	制度所管省庁 (法務省・厚生労働省)	制度所管省庁 (法務省・外務省・厚生労働省・国家公安委員会) 及び分野所管省庁
在留資格	在留資格「技能実習」	在留資格「特定技能」
在留期間	技能実習1号: 1年以内、技能実習2号: 2年以内、技能実習3号: 2年以内 (合計で最長5年)	通算5年
外国人の技能水準	なし	相当程度の知識又は経験が必要
入国時の試験	なし (介護職種のみ入国時N4レベルの日本語能力要件あり)	技能水準、日本語能力水準を試験等で確認 (技能実習2号を良好に修了した者は試験等免除)
送出国機関	外国政府の推薦又は認定を受けた機関	なし
監理団体	あり (非営利の事業協同組合等が実習実施者への監査その他の監理事業を行う。主務大臣による許可制)	なし
支援機関	なし	あり (個人又は団体が受入れ機関からの委託を受けて特定技能外国人に住居の確保その他の支援を行う。出入国在留管理庁長官による登録制)
外国人と受入れ機関のマッチング	通常監理団体と送出国機関を通して行われる	受入れ機関が直接海外で採用活動を行い又は国内外のあつせん機関等を通じて採用することが可能
受入れ機関の人数枠	常勤職員の総数に応じた人数枠あり	人数枠なし (介護分野、建設分野を除く)
活動内容	技能実習計画に基づいて、講習を受け、及び技能等に係る業務に従事する活動 (1号) 技能実習計画に基づいて技能等を要する業務に従事する活動 (2号、3号) (非専門的・技術的分野)	相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する活動 (専門的・技術的分野)
転籍・転職	原則不可。ただし、実習実施者の倒産等やむを得ない場合や、2号から3号への移行時は転籍可能	同一の業務区分内又は試験によりその技能水準の共通性が確認されている業務区分間において転職可能

(出所: 法務省 HP: 技能実習制度及び特定技能制度の現状についてより抜粋)

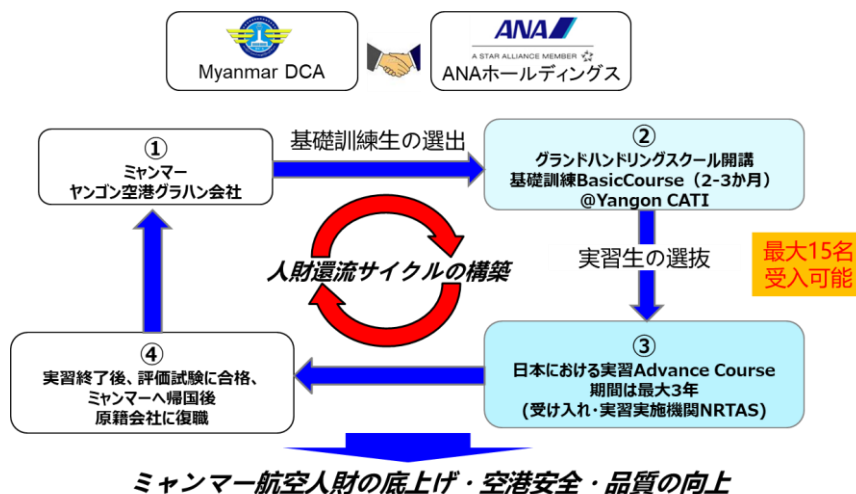
3.2 ANA グループでの技能実習制度 (企業単独型) の導入と国際貢献

グランドハンドリング業界における外国人材活用には、2019 年度に設けられた特定技能制度が望ましいが、特定技能制度がなかった 2017 年 11 月、ANA グループの ANA 成田エアポートサービス (以下、NRTAS) は技能実習制度 (企業単独型) を導入し、ミャンマー航空人材の育成プロジェクトとして、人材還流サイクルを構築し、運用を行なった。この背景には ANA ホールディングスとミャンマー航空局 (DCA³) 間で締結された MOU⁴ (Memorandum of Understanding) が存在する。この MOU はミャンマーの航空産業における安全・品質レベルの底上げを目的としており、本邦の航空会社として唯一ヤンゴン空港に就航している ANA が、ミャンマー政府から依頼を受けて人材育成に協力する形であった。ミャンマーのヤンゴン空港における当時の状況は、手荷物や貨物が地面に直置きされていたり、人力で搬送が行われたりするなど、安全性や生産性に問題がある状態であった。このような状況下で、ANA グループのノウハウ提供は、ミャンマーの航空インフラ向上への貢献を意図していた。

³ Department of civil Aviation (DCA) ミャンマー航空局 URL <https://dca.gov.mm/>

⁴ Memorandum of Understanding (MOU) の略で、日本語では「基本合意書」や「了解覚書」と訳される。

<図表 5> ミャンマー航空人材還流サイクル



(出所：当時の説明資料より筆者作成)

3.3 制度の運用実態と効果(ANA グループ のノウハウ輸出モデル)

NRTAS がミャンマーで行った訓練スキームは、ミャンマー国内での約 3 ヶ月間の基礎研修と、日本の成田国際空港における最大 3 年間の OJT⁵(実務研修) で構成されていた。MOU の条項には訓練カリキュラムやプログラムを ANA が策定し基礎研修の教官を ANA が派遣する旨が明記されており、これは ANA が持つ人材育成のノウハウを海外へ「輸出」するモデルであった。特に日本での OJT を含む実務研修は日本の出入国管理及び難民認定法に基づく企業単独型技能実習制度として行われると定められていた。

3.4 制度が内包する構造的デメリット(恒久的な人材確保のジレンマ)

技能実習制度の運用には、恒久的な人材確保の観点から見ると、構造的なデメリットが存在する。第 1 に帰国義務による人材流出である。MOU には「実務研修の修了後には全ての訓練生がミャンマーにおける原籍会社に訓練前の条件にて復職することとする」と明記されている。この規程は、制度の本質が日本の労働力確保ではなくあくまで海外への技術移転と国際貢献にあることを示している。企業はコストと時間をかけて育成した熟練人材を、引き続き日本で就労させることができない。これは、日本の恒久的な人手不足という問題に対する根本的な解決策にはなり得ないことを意味する。

第 2 に高水準な技能目標と育成コストである。技能実習の目標には、車両走行操作や機側責任者作業など高度な専門スキルが含まれており、実習生はこれらの技能を習得す

⁵ OJT : On the Job Training 職場での実務を通じて、上司や先輩が部下や後輩に業務に必要な知識やスキルを教える育成手法

る必要があった。特に、車両走行操作に従事する上で必須となる日本の普通自動車運転免許の取得には、自国の免許を所持しているか否かにかかわらず、6ヶ月～1年の期間を要することが検証から判明している。このように、制度の要件が高度であったことや、資格取得に時間を要したことは企業側の育成コストや期間の負担を増大させ、効率的な人材確保の障害となっていた。これらの経験は、特定技能制度の導入に際して、より自律的な行動・判断が求められる業務に必要な日本語力は、法的要件である日本語能力検定N4より高度なN2レベル⁶との認識につながっている。

3.5 技能実習制度の今後

技能実習制度については、上記のような制度の構造的限界や、制度疲労もあり、新たな制度として育成就労制度への移行が政府にて検討されている。

3.6 特定技能制度の優位性と残された課題

特定技能制度は、技能実習制度が抱えていた課題を踏まえつつ、人手不足解消を主目的に設計されている点で、人手不足に苦しむ業界に適した制度である。外国人材に転職の自由を認め、熟練者には永住権の可能性を開くことで、「労働者」として処遇する。しかしながら、この制度がグランドハンドリング分野で有効に機能するためには、以下の課題を克服する必要がある。

① 転職の自由による定着率の低さ

労働条件が不利な地方空港の総代理店から、有利な大手グループ会社などへの人材流出を助長する。

② 行政手続きの煩雑性

煩雑な手続きを理由に地方の中小事業者の多くは制度活用に消極的となり、結果として地方の慢性的な人手不足を悪化させている。

③ 免許取得のボトルネック

車両走行操作に必要な空港制限区域内車両運転許可証を取得するためには、日本の普通自動車運転免許証の保有が必須要件になっているため、外国人材のスムーズな戦力化の障壁になっている。

これらの課題を解決し、特定技能制度を最大限に活かすためには、制度設計の変革と戦略的な育成・雇用モデルの構築が不可欠となる。

⁶ 日常的な場面で使われる日本語の理解に加え、より幅広い場面で使われる日本語をある程度理解することができる。（日本語能力試験公式ウェブサイトより）

3.7 航空分野の採用が進まない構造的要因分析

航空分野の特定技能制度の進捗が遅れている背景には、単に制度が新しいことや手続きが複雑なことだけでなく、業界が抱える構造的な問題と外国人材が重視する価値観との深刻な乖離が複合的に作用している。

① 企業側の課題

受け入れ企業にとって、特定技能制度の行政手続きは煩雑であり、特に地方の中小事業者にとって大きな参入障壁となっている。

更に外国人材の生活支援については「知見不足」や「事業性」の観点から困難と判断し、専門企業へ全て委託するケースが多く見られるが、外国人材の不満やクレームに繋がる場面が見られる。

また、現場の業務要件と制度の法的要件との間に乖離が存在する。特定技能1号の日本語能力の法的要件はN4レベルだが、従事する前に必要な知識（税関法、航空保安、危険物取扱い基礎教育）や、ランプ業務の機側業務など自律的な行動・判断や緊密な連携が求められるグループ領域の業務には、少なくともN3レベルの日本語力が必要とされている。この要件のミスマッチが、採用可能な外国人材の母集団を限定し人材確保のハードルをさらに高めている。

② 労働市場側の課題

グランドハンドリング業務は過酷な労働環境という、いわゆる「3K」のイメージがあり、これが日本人の若年層や外国人材からの志願減少の根本原因となっている。安定した生活基盤を重視する現代の労働者、特に外国人材がこの職種を敬遠する大きな理由となっている。

③ 外国人材側の課題

特定技能制度は日本人と同等以上の報酬を原則としているが、グランドハンドリング業務は、過酷な労働環境や不規則な勤務形態に対して給与水準が低いとの不満が根強い。さらに、外国人労働者全体の離職率は44.5%⁷に達しており、企業にとっては採用コストが無駄になる大きなリスクとなっている。

ANAグループの空港業務は多層的な構造で運営されているが、総代理店や外部委託先企業は、外国人材を雇ってもANAグループ会社などに転職する懸念を拭い去れない。航空分野の特定技能制度の裾野が広がらない要因となっている。

⁷ 厚生労働省による調査結果「外国人雇用状況報告の結果について」によると、外国人離職率は44.5%と高めとなっている（厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ）
2023年10月末

4、外国人材活用に向けた戦略的提言

4.1 他分野の先進事例に学ぶ教訓

航空業界の外国人材活用を推進するために、他産業における成功要因が参考になる。

A. 鉄道業界（東日本旅客鉄道株式会社、以下 JR 東日本）の成功要因⁸

鉄道分野における外国人材の活用は、軌道整備、電気設備整備、車両整備、車両製造、運輸係員の 5 つの業務区分で行われている。これらの作業は航空分野同様、1 次委託企業、2 次委託企業に外部委託されるケースが多く、JR 東日本では、グループ会社、外部委託先企業を含めた事前訓練や試験の実施場所として自社の研修センターを提供し、特定技能制度の人材育成サイクルを構築している。これら鉄道分野の外国人材活用の動きはモデルケースとして注目に値する。彼らの取り組みは以下の 3 つの成功要因に基づいている。

① トップダウンの強いビジョン

JR 東日本創業以来の「日本の鉄道技術を海外に広める」という経営層の明確な意思が、人手不足を補うという短期的な視点を超えた長期的な戦略的取り組みの根底にある。

② 国内完結型集中育成モデル

海外での特定技能評価試験が限定的という特性を考慮し、日本語能力検定 N4 保持者を短期ビザで日本へ招き、約 1 ヶ月の集中研修で特定技能評価試験に合格させるという独自のスキームを構築している。これにより、外国人材の日本語能力と技術レベルを短期間で高め、入社後のミスマッチを最小化することに成功している。

③ 業界全体への貢献

JR 東日本グループだけでなく民鉄各社を含めた鉄道業界全体の持続可能な運営を目指しており、将来的には新たに建設する研修施設で 100 名単位の外国人材を受け入れる計画も進めている。

B. 電気設備工事業界（株式会社関電工、以下、関電工）の戦略と教訓⁹

電気設備工事業界における外国人材の活用は、主に屋内線（建物内の配線）工事が対象業務となり、関電工では電気設備工事業界で初めて特定技能制度を活用し、積極的かつ戦略的な姿勢で運用を行っている。

⁸ JR 東日本プレスリリース 2025 年 2 月 4 日（社長会見）「外国人特定技能人材の育成で鉄道をサステナブルに」より https://www.jreast.co.jp/press/2024/20250204_ho01.pdf

JR 東日本プレスリリース 2025 年 7 月 15 日（社長会見）「鉄道分野の特定技能人材育成が本格ステージへ」より https://www.jreast.co.jp/press/2025/20250715_ho02.pdf

⁹ 関電工「統合報告書 2024」より <https://www.kandenko.co.jp/ir/annual-report/assets/pdf/KANDENKO%20INTEGRATED%20REPORT%202024.pdf>

関電工プレスリリース 2024 年 4 月 18 日「特定技能制度を活用した外国籍社員の採用について」より https://www.kandenko.co.jp/news/2024/post_5.html

① 長期的な人的資本としての正社員採用

関電工は、即戦力となる技能を持つフィリピン国籍の特定技能1号保有者を、有期契約ではなく日本人と同等の「無期雇用の正社員」として採用している。特定技能制度では企業による直接雇用が義務付けられているが、多くの企業では在留期限に合わせた有期雇用にとどまるのが現状である。これに対し、関電工が敢えて無期雇用を選択している点は、外国人材を単なる「期限付きの労働力」としてではなく、将来の特定技能2号移行（在留期限撤廃）や、現地法人・グローバル展開を見据えた「長期的な人的資本」として位置づけていることを意味し、従来の有期契約ベースの運用よりも一段進んだ戦略的雇用形態であると言える。

② 制度設計への貢献という上位目標

関電工は、特定技能制度の問題点を洗い出し、将来に向けた制度設計に貢献したいという上位目標を掲げている。これは、行政手続きの煩雑さに直面するグランドハンドリング業界に対し、個別企業が行政や業界全体と連携し、制度の改善に能動的に関与することの重要性を示唆している。

4.2 航空業界への応用

鉄道業界モデルの知見は、グランドハンドリング業界の構造的課題を解決する上で重要な示唆を与える。

まず経営層は、外国人材を単なる人手不足対策としてではなく、「高度な専門技術と多様性を備えた構造改革の担い手」として育成・活用する長期的ビジョンを明確に示すべきである。次にこのビジョンに基づき、大規模空港に「グランドハンドリングアカデミー」を創設し、集中的な教育・訓練を行うスキームの構築を提言する。

このスキームを機能させる鍵となるのが、特定技能制度における「在籍型出向」を可能とする規制緩和である。出入国在留管理庁の定める「特定技能外国人受入れに関する運用要領」では、受入れ機関（雇用主）が特定技能外国人を「直接雇用」することが原則とされており、二重の契約関係が生じる出向形態は事実上認められてこなかった¹⁰。しかし、2024年にANA、JAL、JR東日本の3社が内閣府の規制改革推進会議等を通じて規制緩和要望を提出した結果、一部の要件を満たせば「在籍型出向」を認める方針が、政府の「特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する基本方針及び育成就労の適正な実施及び育成就労外国人の保護に関する基本方針について」（令和7年3月11日閣議決定）にて示された。

¹⁰ 「特定技能外国人受入れに関する運用要領」では、特定技能外国人の受入れは直接雇用が原則であること、派遣・請負による受入れは認められないことは、制度運用の根幹として重要視されており、この原則が繰り返し説明されている。

この緩和により、ANA グループでは地方空港の総代理店等に在籍する特定技能外国人を、大規模空港のグループ会社へ在籍型出向させ、短期集中訓練を行うことが可能となる。また、逆に大規模空港の熟練インストラクターを地方空港へ派遣し、現地での技術指導や業務支援を行う「双方向の人的交流」も期待できる。これはグループ全体の人材リソースを最適化する有効な手段であり、育成効率の最大化が期待できる。

4.3 政策・業界・企業レベルでの多角的な改革アプローチ

外国人材の活用を成功させるためには以下の多角的なアプローチが必要である。

① 労働環境の抜本的改善

グランドハンドリング業務の過酷な労働環境「3K」イメージを払拭するため業務の重要性に見合った安定的な基本給を確立し賃金構造を再構築する。また、DX（デジタルトランスフォーメーション）と自動化（リモコン式トーバレストラクターの導入など）への投資を加速させ、重労働や危険性を軽減し、業務を「専門技術職」へと転換させる。

② 外国人材の定着促進

借上げ社宅制度の導入や、多言語対応の支援体制を強化し外国人材が日本で安心して生活できる環境を整備する。さらに多岐にわたる業務経験を積めるマルチスキル育成プログラムを整備し、最大在留期間 5 年の特定技能 1 号よりもさらに在留期間の長い特定技能 2 号への移行を視野に入れた明確なキャリアパスを提示することで、長期的な定着を促す。

③ 業界全体のブランディング

業界団体が主導しグラハン業務のイメージを「縁の下の力持ち」から「空港のプロフェッショナル」へと刷新するブランディング戦略を推進する。

SNS や広報活動を通じて、仕事のやりがい、専門性、チームワークの魅力を積極的に発信し現代の労働者が求める価値観に合致した魅力的なイメージを構築する。

5、外国人材活用を契機としたグランドハンドリング業界の持続的成長

過去の技能実習制度が恒久的な人材確保には不向きであったこと、そして現在、特定技能制度の活用が、業界が抱える労働環境の構造的課題、企業の行政手続きコスト、外国人材の離職懸念といった複合的な要因により、遅れていることを明らかにした。

日本のグランドハンドリング業界が持続的に成長するためには、外国人材を長期的なキャリアを築く「プロフェッショナル」として育成・定着させるという明確な経営ビジョンが不可欠である。JR 東日本の例に示唆を得て、大規模空港での集中育成と地方空港からの「在籍型出向」を組み合わせたスキームを構築することで、人材育成の効率化と地方における雇用安定を同時に達成することが可能となる。

外国人材の活用は単なる人手不足対策に留まらない。これを契機として労働環境の抜本的改善、DXによる生産性向上、キャリアパスの明確化といった業界全体の構造改革を断行することが、外国人材と国内人材の双方にとって魅力的な職場を創出し、持続可能な航空インフラを支える強固な基盤を確立する上で不可欠である。

外国人材の導入と、その定着に向けた施策や環境整備は、グランドハンドリング業界の未来を拓く強力な打ち手となり得るのである。

6、最終考察とまとめ

6.1 外国人材活用に向けた課題の整理

これまでの分析から、グランドハンドリング業界において外国人材の活用が進まない原因が、業界が持つ固有の課題と結びついていることを明らかにした。特に、以下の2点が外国人材活用のボトルネックとして顕在化している。

① 免許・資格取得のハードル

外国人が空港制限区域内で車両を運転するには、日本の普通自動車免許を保有していることが必須となっている。ジュネーブ条約に加盟していないアジア諸国からの就労者の場合、日本の普通自動車免許を取得するためには「外免切替え¹¹」制度の手続きが必要となるが、現在、この受験者が全国的に増加し約半年から1年の予約待ちが常態化している。この結果、普通自動車免許取得から空港制限区域内車両運転許可証取得までに1~2年を要し、外国人材の現場投入が遅れる。受け入れを検討しても、その負担を乗り越えられないと判断する企業が多い。

② 空港セグメント別のミスマッチ

外国人就労者を受け入れるべきセグメントは、空港の規模や特性によって異なる。大規模空港では高い専門性が求められる特定の業務（ロードコントロールやヘッドセットオペレーター）で人材が不足する一方、地方空港ではランプ、手荷物、貨物業務といった多岐にわたる業務をこなす「マルチスキル人材」が不足している。このセグメントごとのニーズの差異に対し、画一的な採用・育成スキームでは対応が困難であり、ミスマッチが外国人材の早期離職を招くリスクがある。

6.2 業界全体を巻き込む抜本的な改革の必要性

これらの課題は、個別企業の努力だけでは解決が困難であり、政策レベルでの抜本的な改革と、業界全体を巻き込んだ協調的な取り組みが不可欠である。

¹¹ 外国で取得した運転免許証を、運転に必要な知識や技能があると認められた場合に日本の運転免許証に切替える制度「道路交通法第九十七条の二第三項及び道路交通法施行令第三十四条の四」

① 行政機関への具体的提言

◆ 特定技能制度における在籍型出向について

現在、出入国在留管理庁が原則認めていない特定技能外国人の「在籍型出向」を可能とする規制緩和は、人手不足の地域やセグメントに柔軟にリソースを配分する上で極めて有効である。特にグランドハンドリング業界においては、単なる教育訓練に留まらず、路線便数の季節波動（夏期・冬期ダイヤ等）に応じ、閑散期の拠点から繁忙期の拠点へ人材を機動的に配置転換することが可能となる。これにより、稼働率を最大化すると同時に、外国人材に対して年間を通じた安定的な就業機会を保証し、離職防止へと繋げる実務的メリットが期待できる。

◆ 空港制限区域内車両運転許可証の簡素化について

単なる外免切替え手続きの簡素化に留まらず、空港制限区域内に特化した運転技能証明（国家資格の準用等）の検討や、特定技能外国人に配慮した多言語での試験実施など、航空インフラの維持を国家戦略として位置づけた抜本的な規制緩和を求めるべきである。

② グランドハンドリング業界の待遇改善

かつて外国人材は「安価な労働力」として期待された側面があったが、現在、他業界との人材獲得競争が激化している。第2章で分析した「衛生要因（低賃金・過酷な労働環境）」の欠乏は、日本人だけでなく外国人材にとっても等しく離職の決定打となり得る。外国人が日本を、そして航空業界を「選ばない」という現実に直視し、日本人・外国人材を問わず等しく働きがいを感じられる環境整備が不可欠である。

③ DX・自動化による業務の深化

リモコン式トラクター（TLTV）や自律走行ロボットの導入を加速し、肉体的負担の大きい作業を軽減する。これにより、業務を過酷な労働環境から「高度な特殊車両を操作・管理する専門技術職」へと深化させ、国内外の優秀な人材の獲得に繋げる。

④ 統合的な支援体制の構築

複雑な在留資格手続きや生活支援（住居確保、多言語対応）を専門の登録支援機関に委託しつつ、借上げ社宅制度や空港近接地居住補助制度を整備するハイブリッドモデルが有効である。

⑤ ANA グループの役割

地方空港の総代理店単独では困難なDX機材の導入に対し、元請けであるANAグループが共同購入やファイナンス提供の枠組みを主導することが、「バリューパートナー」としての共栄共存を実現する鍵となる。

6.3 結論

3章にわたる本レポートの分析は、空港グランドハンドリング業界が外国人材を、業界が直面する構造的課題を解決するための「戦略的な契機」として捉えるべきであることを示唆している。鉄道業界や電気設備工事業界の先進事例は、業界内の成功物語にとどまらない。彼らが示したのは、経営層が明確なビジョンを持ちそれを業界全体に波及させることで、外国人材の活用が「持続可能な成長に向けた抜本的な構造改革の契機」になり得るという重要な教訓である。この変革は、国籍の垣根を超えて、すべての働き手がプロフェッショナルとして成長し、その能力を最大限に発揮できる場を提供する。自動化との協調により、誰もがより高度で創造的な業務に従事できる、新たなグランドハンドリングの姿を提示するものである。さらに、業界全体としては、デジタル化や多様な人材活用を通じて、より強靱で効率的なオペレーションを構築できる。このように、外国人材の活用は、外国人材、日本人材、そして業界全体にとっての「Win-Win」の関係を築き、日本の未来を支える重要な基盤となることを確信している。

- 外国人材
公正な待遇と明確なキャリアパス、そして安心して働ける生活環境を得る。
- 日本人材
労働条件の底上げ、過重労働の軽減、そして専門性の高い業務への集中が可能となる。
- グランドハンドリング業界
優秀な人材を国内外から確保・定着させることで、日本の航空インフラを持続可能なものとし、国際競争力を強化する。

航空会社や空港グランドハンドリング会社は、グランドハンドリング業界の外国人材活用を単なる手段として捉えるのではなく、業界全体の未来を再構築する「戦略的投資」として捉えるべきである。今こそ日本が誇るホスピタリティと技術力をグローバルな視点で再定義し、新たな空の時代を切り拓く時が来ている。

【参考文献】