

**第2回人手不足問題対策会議 議事要旨**  
(令和5年度 ひょうご経済・雇用戦略推進会議雇用分科会)

**I 日 時** 令和5年8月25日(金) 15:30~17:30

**II 場 所** 兵庫県庁第2号館5階 庁議室

**III 出席者**

構成員：9名(別紙1のとおり)

ゲスト：2名(       "       )

県：知事、産業労働部長 他

**IV 次 第**

1 議事：人手不足問題に対する課題整理と方向性の検討 等

**V 主な内容**

1 開会

2 知事あいさつ

3 議事

(1) 取組事例の紹介

(2) 意見交換

別紙2のとおり

## 出席者（構成員）

氏名	団体・役職等
構成員	
荒木 秀之	りそな総合研究所株式会社 主席研究員
伊藤 敦	株式会社水登社 総務室長
田 夔 真司	株式会社朝日工業 代表取締役
西村 総一郎	株式会社西村屋 代表取締役社長
服部 博明	株式会社みなと銀行 取締役会長 （（一社）神戸経済同友会 顧問）
福永 明	日本労働組合総連合会兵庫県連合会 会長
本丸 勝也	兵庫ベンダ工業株式会社取締役事業本部長
巳波 弘佳	関西学院大学 副学長兼情報化推進機構長
横山 由紀子	兵庫県立大学 国際商経学部 教授

(敬称略 五十音順)

## 出席者（ゲスト）

氏名	団体・役職等
須澤 美佳	株式会社ママントレ代表取締役
平井 大介	株式会社水登社代表取締役社長

(敬称略 五十音順)

## 議事要旨（意見交換）

## ○ A委員

- ・ITスキルを持った女性をうまく活用できていないように思う。一方で県全体を見ても、中小企業のIT導入をどう進めるかというところは重要な課題だと思っている。この2つがうまく繋がればと思うが、中小企業のIT化のために何かマッチングできそうな可能性はないか。

## ○ B委員

- ・当社でも借上げの寮として、マンションをいくつか部屋を借りている。技能実習の場合であれば相部屋でも済むのだが、特定技能の場合は規定上個室というのが決められている。ただ、外国人労働者の方は技能実習と特定技能の違いをさほど意識しておらず、技能実習の方から「なぜ彼ら（特定技能）には個室で、私たち（技能実習）はなぜ相部屋なのか」という声があがるので、基本的には個室にしている。また、物件については、外国人だけで生活をするという場合、家主が契約をしてくれないといった物件も結構あると聞く。その点が一番苦勞するところである。
- ・当社の外国人労働者もFacebook等で色々な人と繋がっている。コミュニティという部分では、生活支援員がアレンジしてバスケットボールのイベントを行ったりしている。また、文化的な特性という面で、外国人労働者たちは集まってパーティーしたり、深夜でも歌を歌ったりする方も少なくない。周辺地域との調整も必要になってくると思う。
- ・多くの中小企業において、仕事の切り出し、切り分けの課題は人に仕事がついてしまっていることだと思う。ベテラン・中堅の社員で、経験と能力に見合わない仕事がついてしまっていることも多い。例えば、ベテラン社員が郵便物を取りに行ったり、文房具の管理をしていたりといった事が過去にあった。
- ・当社では、自治体や社会福祉法人等との協業で、東京大学の先生が提唱されている「障害者の超短時間雇用」を導入した。その時に仕事の切り出し、切り分けを行ったのだが、なかなか企業単体では難しく、間に入ってくれる人が来て、仕事の中身を聞いて、仕分けを行ってくれたおかげで切り出すことができた。

## ○ C委員

- ・当社でも以前は、外国人労働者は社宅を借りて共同生活をしていたが、次第に個別の部屋にニーズが変わってきて、中で喧嘩をしたりすることもあったので、今は個別の部屋に変えている。

## ○ D委員

- ・社員寮について、我々の町でも空き家がどんどん増えてきているので、うまく活用してやっていくと良いかもしれない。

- ・小規模な事業者が多く、単独で社員寮の建設など設備投資が難しいこともあるので、合同で設備投資するようなことに支援するような仕組みがあると良い。
- ・社員寮はあるが、古かったり、トイレが共同だったりなどで、なかなか使えないという話を聞く。リノベを支援するような仕組みがあればありがたい。
- ・人材不足は客室係が一番多い。次いで調理師が多い。
- ・以前に比べ65歳以上、70歳以上の従業員が増えている。それだけ人手が不足しているということだと思う。一方で、高齢の従業員がフルで毎日働けるかということそれは難しいので、人数も必要になる。
- ・従業員の年代によっては非正規の人数も増えているが、繁閑の差をどれだけ埋められるかがキーになると思う。インバウンドが増えてくると、今まで閑散期だった時期の稼働が上がってくる。
- ・外国人雇用が増えた理由の一つは必要性に迫られてという面があると思う。まちづくり会社が海外大学生インターンシップ事業の窓口を作っているので、台湾等に行って面接をしているものの、結構なコストがかかっている。今後、外国人雇用が更に増えてくるのであればランゲージスクールなどの教育機能とか今後求められてくるのではないか。
- ・社員寮について、日本人も外国人も同じ寮に住んでいるが、技能実習生たちは、相部屋になっている。その理由は、一人が寂しいみたいなことをおっしゃる方がいたためである。今後は個人型になっていくのではないか。
- ・タイミーがすごくいいということをよく聞く。相互評価でいい人材がいるという話も聞くが、地方ではタイミーを使うような人がいないのでなかなか難しい。
- ・調理師はおそらく取り合いになっているのではないかと思う。本当に腕のいい人は海外に行けば3,000万円くらい平気で稼ぐと聞いている。城崎の場合、70数軒の旅館があるので、最低でも50人ぐらいの料理長がいると思う。今後、調理師不足が進行すると、一人の調理師が複数の旅館の料理を作り、町で共同して運ぶといったことも考えないといけないかもしれない。
- ・ホテル業務の自動化について、過去に実施を試みて諦めたものでは、例えば器の洗浄や、形状によって全部ロボットが動いて、器を全部仕分けしてくれて、簡単にしまえるというものや、掃除などがある。あとは配膳ロボットも実験的に実施したが、うまくいかなかった。沖縄でホテルDX推進の実験ホテルができているが、一度見学に行ってもいいかと考えている。
- ・今、一番自動化したいのはシフト作成。蓄積された宿泊の予約情報の過去データからAIが予測し、自動でシフトを作成する仕組みがあれば良い。人がシフトを作ると、閑散としている日に人が多かったり、その逆に忙しい日に人が少ないなど、どうしても無駄やムラが生じる。そのほか、人件費や食材費のコストを日次で追っていき、本当に最適化できているかどうかとも検証したい。
- ・掃除ロボットは、ロビーの掃除程度ならできるが、客室清掃となると全然できなかった。配膳ロボットは、現場が使いこなせていないということもあるのかもしれないが、結局自分でやった方が早いというようになっていて、なかなか臨機応変に使いこなせていな

い。他の旅館ではレールを引いて、エレベーターも渡り、きちんと配膳が動くようになっていところもあるが、あれは裏にかなり大規模な導線ができていて、真似をすることは現実的ではない。もう少し試行錯誤しながら実地で試してみないと、まだ実用化はできない状況。

- ・チェックインについては、東京で非対面チェックインのホテルもできており、今後も増えていくかもしれない。
- ・決済については、客室にしながらカードで決済ができるといったシステムを作ったが、利用されているかという、そこまで利用されていない。
- ・日本人と外国人では、外国人の方がカード決済を使っているように感じる。
- ・外国人宿泊客の対応について、旅館の場合、食事がついていることもあり、色々な説明が多い。例えば食事のアレルギーや好き嫌いなど、対応しなければならないことが多い。外国人の宿泊客が多いときは、調理場等はかなり忙しい。
- ・今、外国人労働者の方も、地元というよりはいろんなところとネットを介し繋がって、色んな情報を交換しているようなので、孤立しているということはないと思う。外国人労働者の方も、地方だと買い物が不便、友達が都会に多い等の理由で、都会で仕事を探したいといったニーズを持っている人が多いので、折角慣れてきた方が転職して都会に行ってしまうというケースもある。賃金の問題もあるかもしれないが、どちらかという生活の利便性で都会に行ってしまう。どうしようもない事かもしれないが、課題認識している。
- ・リモートで働くときの進行管理はどうしているのかが気になる。当社も一時海外に事務所を出していたが、事務所のパソコンの画面から、常に状況が見えるようにしていたが、ずっと監視されているようでやり方に疑問を感じていた。
- ・当社がマッチングでフリーランスの方に入ってもらえば、例えば、今年から導入を検討しているECサイトの運営などがあると思う。この業務なら、フルタイムで誰か雇わなくても、SNSやITの知識があれば、月に何時間か仕事をしてもらう、といった事があり得ると思う。そのほか、予約への返信などの業務も、会社に来なくても対応できないことはない業務になるので可能かと思う。その際に、成果の測り方は検討すべき点となってくると思う。

## ○ E 委員

- ・神戸でホテル業を営む企業から、短い期間のアルバイトはアプリで採用ができるが、調理師が圧倒的に足りないと聞いた。調理師の人たちは、東京の方に行ってしまうと兵庫県でなかなか採用が厳しいという話を聞く。
- ・URや県営住宅が、地方の隅々にあるかどうか分からないが、そういったものを寮として活用できないか。
- ・私は自社で管理職の悩み相談みたいなものを行っている。相談では「長い間学童保育に預けられない等の理由で、昇任試験を受けたくないといっている部下がいる」というような話をよく聞く。

- ・学童保育の時間が短いので、民間の学童に入れようとするとう金額がものすごくかかる。県や行政で公営ではない学童にももう少し支援をする。または公営の学童で遅い時間でも対応可能な施設を作るなども考えていくと、管理職になりたいと思う人も増えてくるのではないかな。
- ・神戸大学大学院経営学研究科の教員らが所属するNPO法人企業が、女性役員や役員候補を育成する連続講座「女性リーダーのためのビジネス・カレッジ」というものを実施していると新聞記事で見た。このような取組を行政としてやってみたらどうか。
- ・ハイシニアをどう活用するかも重要な課題。当社では県内大手製造業のOB人材が活躍している。県でもシルバー人材センターなどで実施されているかと思うが、もっと人材のネットワーク拡大や、プラットフォームの構築、データベースの整理などがされると良いと思う。現状、情報量が足りないこと、人材をどのように集めるかが課題になってくると思う。

## ○ F 委員

- ・外国人労働者の確保は人手不足対策としては必要な施策だということは理解する一方、少し前に国内で外国人労働者に対する労基法違反であったり人権の問題等が起こっていたので、そういったことのないよう留意して欲しい。
- ・昨年、非正規雇用の女性の方に調査を行った。配偶者がいる女性に非正規を選んだ理由を聞いたところ、「年収調整のため」が一番多く、次いで「家事や育児の時間を確保するため」が多かった。女性の活躍についてどう思いますかという質問について、約半数の人が「女性だけに仕事と家庭の両立を求めるという風潮に疑問を感じる」と言っており、今後、男性も女性も家事育児をしっかりとやっていく、ワークライフバランスをしっかりとやっていくということが求められる。また、約30%の人が「女性活躍のための施策が色々あるのだろうが、知る機会がほとんどない」と回答していた。
- ・結婚・出産を機に正規雇用から非正規雇用に変った人がこれだけ多いので、女性の役員を増やそうにも母数が減ってしまっている。正規雇用のまま結婚、出産、育児のできる環境を作ることが重要。

## ○ G 委員

- ・当社では、他の企業との間で協業、半X採用というものを実施している。密な関係の中で、出向のような形態をとり、なかなか一社で採用できない優秀な人材を共有している。
- ・先ほどタイミーの話が出ていたが、私の周りにはいる学生の3割以上がタイミーを使用している。今の若い人はタイムパフォーマンスを重視している。また、タイミーを使って働いた企業のインターンシップに参加し、採用されているというケースもあると聞いている。
- ・今後、こういった自社以外の知見を取り入れていくということを社会全体としてやっていかないとひとつの分野で凝り固まった考えから抜けられないと思っている。違う分野で働いている方々を少しずつ受け入れることで自社以外の知見が得られると思う。

- ・最近意識の高い方が増えてきているように感じており、今やっていること以外にもう一つ新しいことをしたいという人が結構いる。その中で、今のキャリアを別の形に使えるのではないかと、という意識をもっている方も多いように思う。
- ・「職業訓練」など行政の取組について、ネガティブに聞こえる。もうすこし表現をポジティブに、面白そうにすればいいと思う。

## ○ H委員

- ・県の女性の就業率の低さが出ていたが、もっと強調して変えていかなければならないところだと思う。特に女性のリーダーを増やすには女性同士のネットワーク作りが必要だと思う。

## ○ I委員

- ・これまでは仕事を退職し、ブランクを経てまた働きたいというケースが多かったが、最近では仕事の有無にかかわらず働き方に不安を持つケースが多く、社員として働きながらも副業でなにかやりたいというニーズが増えているように感じる。
- ・当社では、月1回の相談会の時にスキルを必ず皆にヒアリングし、どんなことができるのか、また人柄などを見て適切に仕事をマッチングできるようにしている。また質を高める取組として、独自で研修コンテンツを用意しており、登録していただいた方は無料で見ていただけるという形にしている。
- ・企業に合った人をマッチングさせるために、当社が間に入って、企業にニーズをヒアリングした上で、人柄も含めて合いそうな人を選んでいる。
- ・定着率について正確には計っていないものの、相性が合う場合は2～3年続くこともある。一方、当社で活動する中で、フリーランスとしてやっていく自信をつけて、活動の幅を広げるために卒業するケースもある。そういった意味では定着しない方も一定数いる。
- ・製造業であっても、必ず事務仕事はあるので、事務作業を切り出して、仕事を当社に依頼することは可能。
- ・今後、当社のようなサービスは増えていくと思う。新規事業にはなかなか人を割り当ててもらえず、業務がどんどん重なってしまうという時に、外注できる仕事を増やすと、自分たちが本来やらないといけない仕事をする時間が捻出できるほか、自分たちの会社にはない知見が得られるなど、長時間労働の削減以外にも色々なメリットが見いだせると思う。
- ・管理職になることにためらいがある方について、私は、上に立つ者が仕事を楽しむという姿勢で、「ああいう人になりたいなと思われるような人になる」という意識が必要ではないかと考えている。管理職になりたくないと言っている方は、管理職になると仕事が大変になるのではないかとというイメージを抱いていると思う。管理職でも定時に帰ったり、在宅ワークも積極的に取り入れていきいきと仕事をしていると、「こういうやり方もあるんだな」、「管理職も楽しそうだ」と思ってもらえるようになり、管理職になり

たい人も増えていくのではないかと。

- 当社を活用してくれている中小企業では、エンジニアのようなレベルでなくても、Excel ができれば良くて、Excel 作業をやってほしいという企業も多い。人材のマッチングの余地はまだあるのではないかと思う。また、これまでには Excel で 2 日間かけてやってきた手入力の反復作業を、マクロを活用し 15 分くらいに圧縮できたという例もある。少しスキルを持った方ならこのような提案もできるので、マッチングにより、想定以上の成果も出てくると思う。
- 中小企業が自社で IT 化の課題を顕在化させるということは、かなり難しいケースが多い。知見のある人がいないため今までのやり方を踏襲するというケースが多く、また、課題として認識していても具体的な解決方法や相談方法がわからないことも多い。そういったことから、誰かが間に入って課題をまとめるということが IT 化には必要ではないかと考える。
- マッチングについて、自社で広げるのは限界がある。信頼できる機関からの PR も必要。例えば、県から副業・兼業人材活用のメリットについて、活用している企業をクローズアップし紹介していただくと更に広がっていくのではないかと思う。また、活用を迷っている企業への後押しとして、補助金のような形で支援していただくのも良いと思う。
- 130 万円の壁について、最低賃金が上がり、時給が上がっているので働ける時間が逆に短くなっているという問題が生じている。もっと働きたいが、扶養のことを考えると働けないという方もいる。給与所得が 130 万円以上になってしまう場合、170 万円以上稼がなければ手取りが減ってしまう。また所得制限との兼ね合いで働き控える方も多い。
- フリーランスの方は業務委託という形で働いてもらっている。働き方として準委任契約という形で、成果物を出すという形ではなく、タイムチャージ換算で月 10 時間といった内容のケースもある。
- フリーランスの成果の測り方について、例えば SNS の投稿であれば時間ではなく 1 投稿あたり何円という形で設定することが多い。事務など成果が測りにくい場合は、作業報告書という形で、どういった業務を何時間やったかを明確にして、請求しているケースが多い。作業報告書の場合は、確かに性善説によるところがあるのだが、この作業に何時間かかったという追跡は一定程度可能。
- 企業は求人するときにスーパーマンを求めがち。ホームページの更新ができて経理もできる、更にはコンサルティングもできるなど、全てをカバーする人材を見つけ出すのは難しい。一方、例えば経理だけできるといったことであれば、マッチングでも対応可能。
- ポジティブな表現に関連することだが、「女性活躍支援」といわれて自分がその対象だと認識している女性は少ない。もっとポジティブかつ分かりやすい表現をした方が良い。
- 私は、仕事を辞めてブランクのある方でも、どこかで勤務した経験がある方ならば、「スキルがない」ということはないと考えている。本人がそう思っているだけで、実際にヒアリングを進めると色々なことができることがわかることが多い。
- 仕事を楽しいと思ってもらうための仕掛けの一つとして相談や交流会を開催している。参加者の中には話せる人が欲しかった、と言ってくれる人もいる。仕事であったり育児



であったり、人それぞれ悩みは違う。女性で一括りにするのではなく、セグメントに分けて共感できるグループがあると、参画してもらいやすいと思う。

- ・女性が正社員で働き続けるためには、家族の協力が必要なのはもちろんのこと、子どもの病気や不登校、家族の転勤、介護などさまざまな壁を乗り越えていかなければならない。