

經濟月報

Economic Monthly Report 2025 通卷842号 発行日/令和7年10月10日

10 | 2025

vol.147

発行:十六総合研究所



十六総合研究所

16FG

ビタミンカラーに埋め尽くされる秋風景のなかを歩く。

愛・地球博記念公園 満開のキバナコスモス（愛知県長久手市）



photo: daysgoby_JPN / PIXTA

モリコロパークの愛称で知られる愛・地球博記念公園（愛知県長久手市）はコスモスの名所としても人気である。写真はキバナコスモスで、今年は9月初旬から咲き始めた。青い空に映えるオレンジや黄色の花色が鮮やかだ。少し遅れてピンクの濃淡が愛らしいコスモスの開花が始まり、10月には見頃を迎える。

キバナコスモスとコスモスは同属だが別種。互いの美しさを澄み切った秋の空気のなかで満喫したい。

とき
の
色
マイ
ア
ン
グ
ル



愛知県編 **コスモス畑でやさしさに包まれて**
風に揺れる可憐な姿や、群生の風景を見て味わって、心を委ねてゆっくりと。コスモス尽くしの花野原を散策してみよう。



国営木曾三川公園138タワーパーク（愛知県一宮市）

10月中旬からはピンクのコスモスと赤ソバの織りなす風景も見事



東山動植物園（愛知県名古屋市長久手市）

植物園内には約7,000種類もの植物を保有。お花畑エリアのコスモスの開花は10月初旬から



「城山公園旭城」の南側一帯（愛知県尾張旭市）

市民に人気のスポット。旭城を背景にぜひ撮影を。見頃は10月下旬



愛知牧場（愛知県日進市）

秋咲きは10～11月中旬頃が見頃。コスモス畑の中でロマンチックな写真を撮るのも楽しみ

詳しくはホームページをご覧ください。

- 愛知県公式観光ガイド Aichi Now <https://aichinow.pref.aichi.jp>
- 国営木曾三川公園 138タワーパーク <https://www.kisosansenkoen.jp/~tower138>
- 尾張旭市役所 <https://www.city.owariasahi.lg.jp>
- 愛知牧場 <https://aiboku.com>

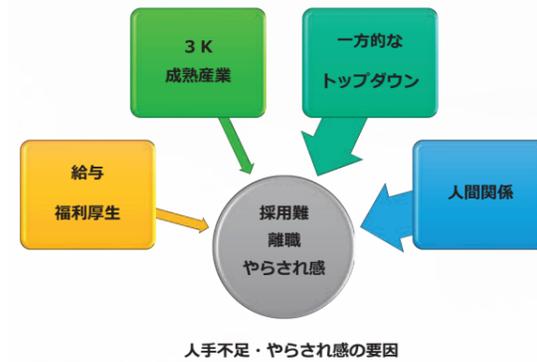
photo: pixta & photolibrary

CONTENTS



p2-p6 「ウェルビーイングはこうすれば実現する」 — 教育現場からの提言

※写真はイメージです。



p16 「働きがい改革」のジレンマ ◆製造業ならではの難しさ

Special Contribution 【特別寄稿】
「ウェルビーイングはこうすれば実現する」
— 教育現場からの提言
岐阜大学客員教授(元岐阜市教育委員会教育長) 早川 三根夫 **2**

新コーナー 十六総合研究所の研究者やコンサルタントが、皆様のビジネスの「次の一手」や、日々の活動のヒントになる新しい視点をお届けします。
INSIGHT
— インサイト 洞察 発見 本質を見抜く — **7**

Research
賃上げに関する特別調査 **8**

Special Contribution 【特別寄稿】
人手不足と「やらされ感」の暗黒会社を
イキイキ職場に! 変革の秘訣 **14**
筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島 靖浩

海外情報 海外拠点レポート/タイ
タイにおける急激な高齢化とビジネスチャンス **22**

GIFU UNIVERSITY HOSPITAL 岐阜大学医学部附属病院 Report **97**
肺がんの診断と治療の最新事情 **24**

労務のトリセツ Vol.4
【2025年10月施行】育児・介護休業法の改正について
～仕事と子育てを両立できる新しい仕組み～ **26**

今月の「経済動向 ぎふ・あいち」は
当社ホームページ(www.16souken.co.jp)に掲載します。

「ウェルビーイングはこうすれば実現する」 — 教育現場からの提言

岐阜大学客員教授(元岐阜市教育委員会教育長) 早川 ^{みねお}三根夫



1 ウェルビーイングが叫ばれる理由

近年、さまざまな場所で「ウェルビーイング」という言葉を耳にします。関連する講演会や書籍も増えています。ウェルビーイングは「心身の健やかな状態」などと定義されますが、その意味は多岐にわたり、「わかったようでわからない」言葉だと言えるでしょう。

この言葉が注目される背景には、職場環境の変化があります。ハラスメントに対する意識が高まり、少子化世代の若者の気質や価値観も変化しています。今以上に社員のやる気とやりがいを引き出し、創造的で活気にあふれた職場を実現するために、日本でもウェルビーイングの必要性が強調されるようになったのです。

興味深いことに、ウェルビーイングの向上のために優良企業が取り組む施策のほとんどは、

実は小中学校で長年実践されてきた取り組みとよく似ています。例えば、「1on1ミーティング」は「個人懇談」、「リフレーミング」は「通知表や内申書の所見欄作成」、「相互承認の文化の醸成」は「互いの良いところを探す活動」といった具合です。

教員は日々、子どもたちのやる気を引き出すために試行錯誤を重ねており、ノウハウの蓄積が豊富です。そこで本稿では、教育現場の豊富な経験とデータから「ウェルビーイング」とは何かを、批判を恐れず、あえてシンプルに再定義したいと思います。皆さまの組織活性化の参考にいただければ幸いです。

2 大切に、大切にされる関係

ウェルビーイングで最も重要なことは、「この職場で自分は大切にされている」という実感です。他者から大切な存在として認められること、社員同士が互いを認め合うことは、働く上で極めて重要な要素となります。あなたが上司や管

理者の場合は、「君のことを大切に思っている」というシグナルを、社員一人ひとりに送ることが重要となるでしょう。それではどのようにすれば、効果的にシグナルを送れるでしょうか。

3 「大切にしている」気持ちを伝えるシグナル

初級：「挨拶の力」 コミュニケーションの第一歩

まずは、「挨拶」です。挨拶は、相手への敬意や思いやりを示す基本的な行動であり、多くの職場で、挨拶の重要性が繰り返し強調されています。学校では、挨拶は、自分が「相手を大切にしている」、「思いやりがある」、「人を差

別しない」、「心が安定している」、「明るい」、「積極的」ということを示すもの、確かめるものであると指導しています。

中級：「挨拶+評価」 相手の行動や態度を肯定的に伝える

次に、挨拶に加え、相手の行動や態度を肯定的に「評価」します。先生や地域の人たちには、「挨拶の後に、その子どもを評価してください」とお願いしています。この評価こそが、「あなたを大切に思っている」というシグナルとなり、子どもとのコミュニケーションが促進されます。

一言でいいのです。「あなたの挨拶は感じがいいね。こっちも元気になるよ」、「好感度が高

いよ」、「今日一日がんばれそうだよ」。こうした挨拶の後にプラスする一言が、挨拶以上に効果的なメッセージになります。うまく挨拶が交わさなくても、「次は期待しているよ」、「惜しいなあ」程度の軽い声掛けで十分です。子どもが挨拶をしなかったとしても、問い詰めてはいけません。次回に期待しましょう。

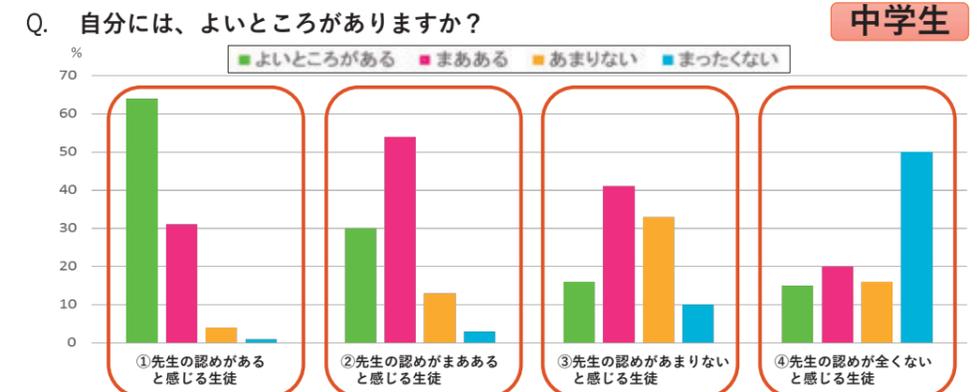
上級：「挨拶+評価+質問」 関心や認知を示し、深い関係性を築く

さらに、コミュニケーション力の向上に効果があるのは、「挨拶+評価+質問」です。「質問」を加えることで、相手への関心や認知を示し、関係性が深まります。例えば、職場においては「お子さん何年生になった?」、「この前の提案がすばらしかったけど、資料を作るのに何日かかった?」、「最近マラソンの調子はどう?」などと付け加えると良いでしょう。普段あまり話す機会のない上司からの声掛けは、「自分は認知

されている」、「興味を持ってもらえている」という喜びや、「自分は大切にされている」という実感につながり、いつまでも心に残るものです。

思い起こせば、私も若いころ、先生や上司の「一言」に感激し、やる気になったものです。こうした心理現象は、データによっても裏付けられています。

【図表1】 先生の認めが中学生の自尊感情に大きく影響



先生の認めがあるほど、自分にはよいところがあると回答する生徒が多い

出所：岐阜市教育委員会 教育公表会資料(2018年)をもとに筆者作成

【図表1】は、先生からの承認と自尊感情の関係を示したものです。グラフの最も左側の①グループに該当する子どもは、「自分は良いところ

がある」と考える割合が大きく、最も右側の④グループに属する子どもは、「自分は良いところがまったくない」と考える割合が大きくなっ

ています。ここから、「先生に認められていると感じる生徒ほど、自尊感情が高い」、「先生に認められていないと感じる生徒ほど、自尊感情も低い」という相関関係が読み取れます。これは中学生に対する調査ですが、小学生、高校生においても同様の結果が示されており、大人においても同様と考えられます。

これを職場に置き換えれば、「周囲から声を多く掛けられている人ほど、自尊感情が高い」

4 部下との間の認識の相違と「ほめ貯金」の重要性

「日頃から社員とは十分なコミュニケーションが図れている」とお考えの経営者の方に、ぜひ見ていただきたいデータがあります。【図表2】は教育現場における調査の結果ですが、先生と子どもの間における、驚くべき認識のギャップを示しています。

小中学校ともに、9割近くの先生は「子どもを大いに励ましている」と思っているのに対して、「先生に大いに声を掛けてもらっている」と感じている子どもは全体の約4割にとどまり、両者の間には50ポイント近くの差があります。つまり、「子どものことを認めている」というシグナ

ということになります。自尊感情とは、「自己有用感」、「やる気」、「自分の居場所」、「心理的安全性」などと強い関連性があり、ウェルビーイングの中核を成します。コミュニケーションは「長さ」ではなく、「回数」が重要です。「挨拶+評価+質問」のような、短い会話が頻繁になされる職場ほど、コミュニケーションのとれた、ウェルビーイング度が高い職場だと言えるでしょう。

ルは、先生が思うほどには、子どもには伝わっていないのです。

この事実から導かれる結論は明白です。「上司は、自分が思っている以上に、もっと社員を認める必要がある」ということです。

日頃から社員の良い点を認め、言葉にして伝えることを「ほめ貯金」と呼ぶことにします。私は、上司が「ほめ貯金」の残高を増やしていくことが、極めて重要だと考えます。「ほめ貯金」が多ければ、部下に心から受け入れてもらいやすくなり、時に厳しい指導をしても部下との関係性を維持できます。卒業生が学生時代を

振り返り、「厳しかったけれど、私たちのことをよく考えてくれていた」と評価される先生のように、「必要な時は厳しく指導はするが、部下の良さをきちんと認めてくれる」、つまり「ほめ貯金」の残高が十分にある上司こそ、今の時代、

周囲から信頼され、本当の意味で部下を導ける上司と言えるのではないのでしょうか。「ほめ貯金」は、日常的な声掛けの蓄積によって形成される、信頼関係の土台となる心理的資産なのです。

5 ウェルビーイングを意識した経営

ウェルビーイングは上司が率先して意識し、実践することが大事ですが、それだけではありません。社員同士の横のつながりや、部署を越えた斜めの関係も大きな影響力を持ちます。

近年の教育社会学の研究から、興味深い事実が明らかになっています。地域の大人たちが、「子どもたちのために連携をしよう」という意識を持ち、ささやかな行動を起こすことで「集合的有能感」が生まれ、子どもたちに良い影響を与えるというものです。この「地域の絆の力」は、ソーシャル・キャピタル (Social Capital: 社会関係資本) と呼ばれ、災害時の助け合いなど、その重要性が再評価されています*1。

私は20年間、近所の子どもたちと道で出会うたびに「挨拶+評価+質問」を実践してきました。その結果、成人式の日に「小学校の時、おじさんに挨拶をほめられてうれしかった」と話してくれた青年、「越前に行ってきたから」と名物を土産に買ってきてくれる子など、小さな行動の積み重ねが、確実に次世代に届いていることを実感しました。半分冗談で「大地震のときは頼むよ。」と声掛けしたときは、「おじさんのことは僕に任せてよ。」と、実に頼もしい返事が返ってきて嬉しくなりました。

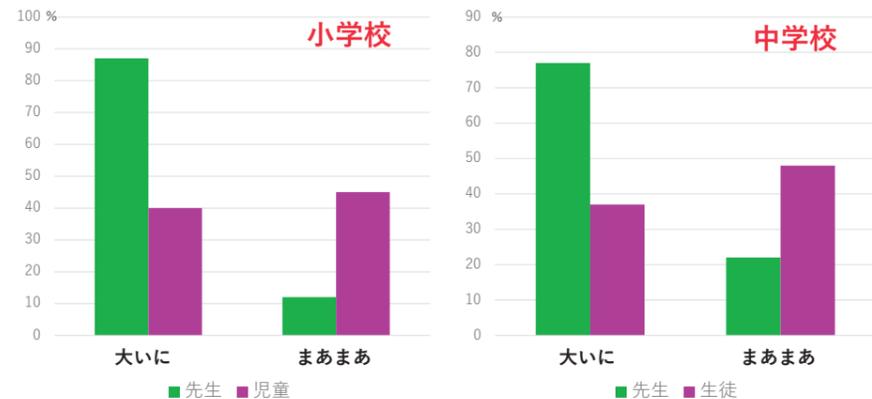
今日の企業経営においても、ウェルビーイングの観点から、ソーシャル・キャピタルが社員の満足度や組織のパフォーマンス向上に寄与する点で、注目を集めています。社員一人ひとりが「集合的有能感」の可能性を意識し、互いに初級 (挨拶)、中級 (挨拶+評価)、上級 (挨拶+評価+質問) を実践することで、日頃からの声掛けの積み重ねが「ほめ貯金」となり、職場のウェルビーイングが高まります。短い挨拶でも回数を重ねれば、「あなたのことを大切にする」、「無視しない」、「差別しない」、「思いやりがある」、「助けることができる」、「心が安定している」などのメッセージを伝えることができます。「ほめ貯金」は、仮に厳しい指導があったとしても「上司は自分のことを思って指導してくれる」という安心感につながり、悩みや不安を相談しやすい、風通しの良い職場環境を作ります。このように、企業における社員の幸福度を高めることが、結果として業務のパフォーマンスを高めることとなります。

旧来の「業績が上がれば幸せになる」という発想から、「幸せになるから業績が上がる」という発想への転換。このウェルビーイングを強く意識した経営こそ、今の時代の企業に求められているのではないのでしょうか。

*1: 挨拶の頻度、所属団体の数等と犯罪率、就職率等との関連性を測定したロバート・パットナムの研究(2000年「孤独なボウリング」)によると、ソーシャル・キャピタルの高さと子どもの教育成果は強い正の関係を示している。岐阜市では2017年に岐阜大学吉澤寛之准教授(現教授)のグループと共同で、7千人を対象に地域の教育力の調査を実施し、ほめられる機会が多ければ意見交換が活発になり、多様なアイデアが生み出されるという、ウェルビーイングや心理的安全性の重要性が確認された。

【図表2】 先生の承認自覚 VS 子どもの受け止めのギャップ

Q. 【先生】子どもを、どの程度励ましていますか。
Q. 【児童・生徒】先生から、どの程度声を掛けられますか。



出所: 岐阜市教育委員会
教育公表会資料(2018年)
をもとに筆者作成

6 好き嫌いで判断しない

教員の資質として「子どもが好き」であることは必須であり、子どもが嫌いな人は教員には向きません。しかし、現職の教員が特定の子どもを「かわいい」と表現することは危険です。なぜなら、「かわいい」の反対は「嫌い」であり、両者は表裏一体の関係にあるからです。「かわいい」と口にする教員ほど、自分の好き嫌いで子どもを判断しがちです。

合理的な判断よりも、好きか嫌いかの感情を優先して判断を下してしまうことを、心理学では「感情ヒューリスティック」と呼びます^{*2}。これは、誰もが陥りやすい認知バイアスの一つです。職場においても、「好き嫌いで判断していないか」を、上司は常に自問する必要があります。

好き嫌いの感情は排除するのが理想ですが、仮に完全には排除できなかったとしても、

苦手な人にこそ多くの声掛けをすることが大切です。教育現場においては、リーダー的な子どもや気になる子どもには日常的に声をかけますが、目立たない子どもに声を掛ける機会は少なくなりがちです。しかし、目立たない子どもたちも「大切にされたい」と願っています。同様に職場でも、目立たない社員にこそ意識して声を掛けることが社員の自己有能感を高め、隠れた才能や貢献を発見する機会となり、ひいてはチーム全体の心理的安全性を高めることにつながります。誰もが「大事にされている」と感じられる職場こそが、真のウェルビーイングを実現できる職場であると考えます。

^{*2}: 心理学者のポール・スロビックによって2002年に提唱された。判断において、感情的要素が合理的要素を上回る傾向のこと。

7 結論 頻度の重要性

「ウェルビーイングはこうすれば実現する」の結論です。

$$\text{ウェルビーイングの向上(ほめ貯金)} = \text{【挨拶+評価+質問】} \times \text{回数}$$

ウェルビーイングは、「挨拶+評価+質問」を、日常的に繰り返すことで向上します。すなわち、「頻度」が鍵となります。職場においては、ウェルビーイングを意識し、自分自身や部下、同僚の心をこまめにケアすることが、極めて重要な時代となっています。

早川 三根夫 1954年(昭和29年)生まれ

【現職】 岐阜大学客員教授、独立行政法人教職員支援機構評議員、クラーク記念国際高等学校名誉顧問、中部事務機株式会社エグゼクティブアドバイザー など

【略歴】 ■ 横浜国立大学卒

- 岐阜県内小中学校教諭を経て、岐阜県教育委員会指導主事、管理主事、羽島市立羽島中学校校長、羽島市教育委員会学校教育課長、岐阜県教育委員会 教職員課教育主管、義務教育総括監を歴任し、2012年～2021年まで岐阜市教育委員会教育長
- その間、第7期中央教育審議会委員、同教育制度分科会委員、初等中等教育分科会委員、消費者教育推進委員会委員、大学設置・学校法人審議会専門委員のほか、中核市教育長会会長、全国都市教育長会会長代行、岐阜県都市教育長会会長など多数

十六総合研究所の研究者やコンサルタントが、皆さまのビジネスの「次の一手」や、日々の活動のヒントになる新しい視点をお届けします。

外国人材と共に歩む多文化共生の道

外国人労働者数の推移



出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和6年10月末時点)

「人が足りない」これは今、多くの企業や地域で聞かれる切実な声だ。特に地方では、少子高齢化と若年層の都市部流出により、慢性的な人手不足が深刻さを増している。製造業、介護事業、外食産業などの現場では、日本人労働力だけでは立ち行かず、外国人材の力に頼る場面が増えている。今、国籍を問わず働き手を確保する動きが加速している。

厚生労働省の統計によれば2024年の外国人労働者数は約230万人に達した。これは2014年(約79万人)のおよそ3倍にあたる。技能実習や特定技能の制度を利用し、インドネシア、ミャンマー、ネパールなどから来日する若者が増えている。岐阜県においても、現在4万人を超える外国人労働者が、地域経済を支える貴重な戦力として活躍している。

しかし、受け入れ態勢にはまだ課題も多い。日本語が十分に理解できないために、仕事の指示がうまく伝わらなかったり、日常生活で困りごとが起きたりするケースは少なくない。また、文化や習慣の違いから生じるトラブルや、日本の生活になじむ上での難しさも指摘されている。住まいや医療、教育といった生活支援も十分とは言えないようだ。働く

環境の改善が必要なケースもあり、国も制度改革を進めている。2024年に閣議決定され導入が予定されている「育成就労制度」は、これまでの制度を見直し、外国人が働きながらスキルを身に付け、長期的な就労や生活を可能とする仕組みを目指している。

岐阜県内でも、日本語学習の支援教室や地域住民との交流を促すイベントが各地で開催されるようになってきた。NPOや自治体の主導で、多文化共生を実現するための取り組みが少しずつ根づき始めている。これらの活動は、地域社会のルール等について相互理解を促進し、お互いが安心して暮らせる地域づくりにもつながる。

今後、日本の労働力人口はさらに減少する見込みであり、外国人材が担う役割はますます重要になるだろう。彼らを単に「働いてもらう人」として見るのではなく、「地域の仲間」として共に暮らし、互いの文化や価値観を尊重しながら共生の道を模索するなかで、地域社会全体の活性化をはかっていくことが求められている。

[研究員 渡辺菜津美]

賃上げに関する特別調査

調査結果の概要

- ❶ 2025年4月～2026年3月に賃上げを実施した(する)企業は、92.1%の見込み。
- ❷ 「定期昇給」に留まらず、「ベースアップ」等を組み込んだ複数の方法による賃上げが主流になりつつある。
- ❸ 人材獲得競争の激化を背景に、人材定着のための守りの賃上げだけでなく、新たな人材を確保するための攻めの賃上げにも力を入れる企業が増加。

「賃上げ」とは、毎年一定の時期に社内の昇給制度に従って行われる「定期昇給」と、賃金水準を一律に引き上げる「ベースアップ」からなるが、賃上げ促進税制の対象となる「賞与(一時金)」なども「賃上げ」に含めて調査した。

調査要領

1. 調査方法 … 岐阜県、愛知県の企業に対し、Webと郵送を併用しアンケートを実施
2. 調査時期 … 2025年 6月1日～16日
3. 回答状況 … 有効回答数241社(岐阜県、愛知県の企業600社、有効回答率40.2%)

(注)本文中の図表の計数は、四捨五入の関係で内訳の合計等が合致しない場合がある。



物価高騰と人手不足が続くなか、「賃上げ」は企業の持続的な成長に欠かせない重要な経営課題となっている。そこで当社は、岐阜県・愛知県の企業が、賃上げに対してどのように考え、取り組んでいるのか、実態を把握するため「第211回企業動向調査」において特別調査を実施した。

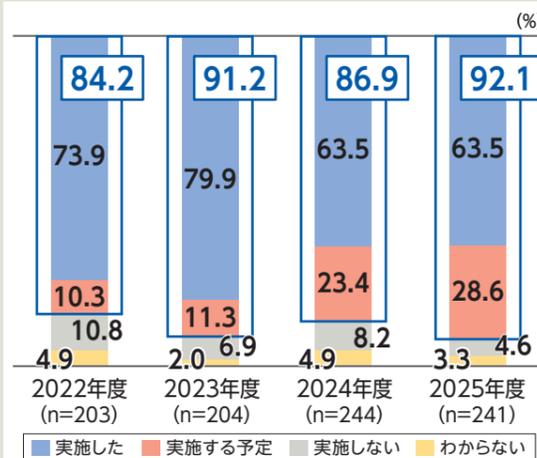
なお、「賃上げ」とは、毎年一定の時期に社内の昇給制度に従って行われる「定期昇給」と、賃金水準を一律に引き上げる「ベースアップ」からなるが、賃上げ促進税制の対象となる「賞与(一時金)」なども「賃上げ」に含めて調査した。

1 今年度(2025年度)、賃上げを実施(予定)したか

2025年4月～2026年3月(以下、今年度)に、賃上げ(「定期昇給」「ベースアップ」「賞与(一時金)」「新卒者の初任給の増額」「再雇用者の賃金の増額」)等を実施したか尋ねたところ、「実施した」と回答した企業の割合が63.5%、「実施する予定」と回答した企業が28.6%で、合わせて92.1%が今年度賃上げを実施する見込みとなった【図表1】。

この「実施した」と「実施する予定」の合計値(以下、賃上げ実施(予定)率)を、過去の調査と比較すると、調査を開始した2022年以降、最高となった。物価高や深刻な人手不足を背景とした賃上げ機運が継続していることがうかがえる。

【図表1】賃上げ実施(予定)率 (全体)

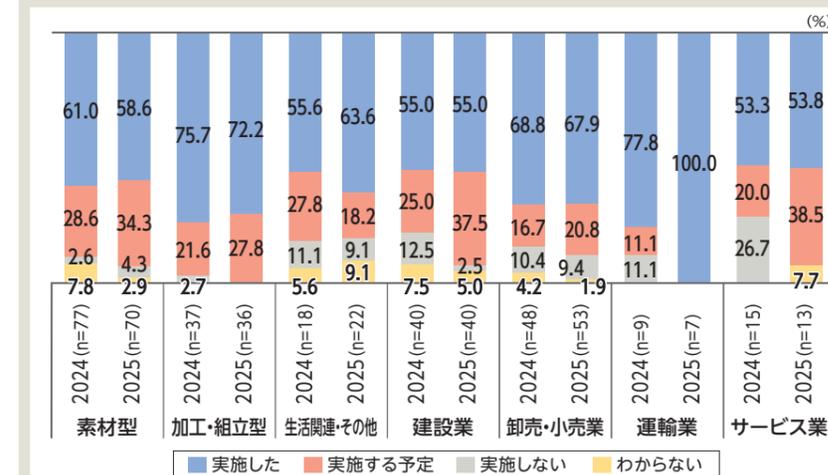


【図表2】業種グループと回答数・構成比

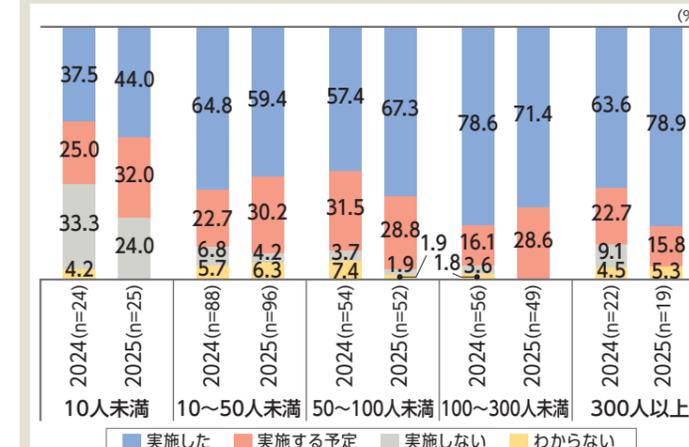
業種グループ	個別業種 (21業種)	回答数	構成比
1. 素材型	木材・木製品、紙・紙加工品、化学工業、窯業・土石製品、鉄鋼・非鉄金属、刃物・金属製品、プラスチック・その他製造業、鉱業	70	29.0%
2. 加工・組立型	一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具	36	14.9%
3. 生活関連・その他	食料品、繊維、衣類その他繊維製品、家具・装飾品、出版・印刷	22	9.1%
4. 建設業	建設業	40	16.6%
5. 卸売・小売業	卸売業、小売業	53	22.0%
6. 運輸業	運輸業	7	2.9%
7. サービス業	サービス業	13	5.4%
全業種合計		241	100.0%

次に、調査対象を【図表2】の7つの業種グループに分類してそれぞれの傾向をみると、2025年度の賃上げ実施(予定)率は、全業種グループで8割以

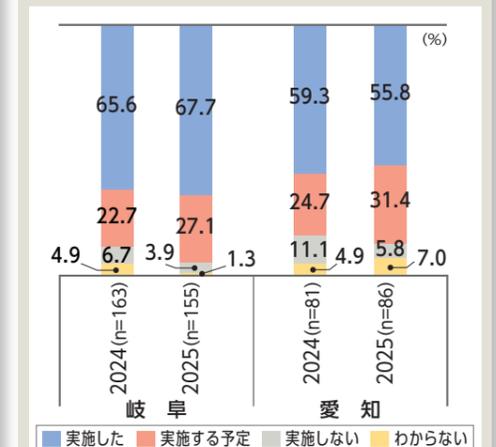
【図表3】賃上げ実施(予定)率 (業種グループ別)



【図表4】賃上げ実施(予定)率 (従業員規模別)



【図表5】賃上げ実施(予定)率 (地域別)



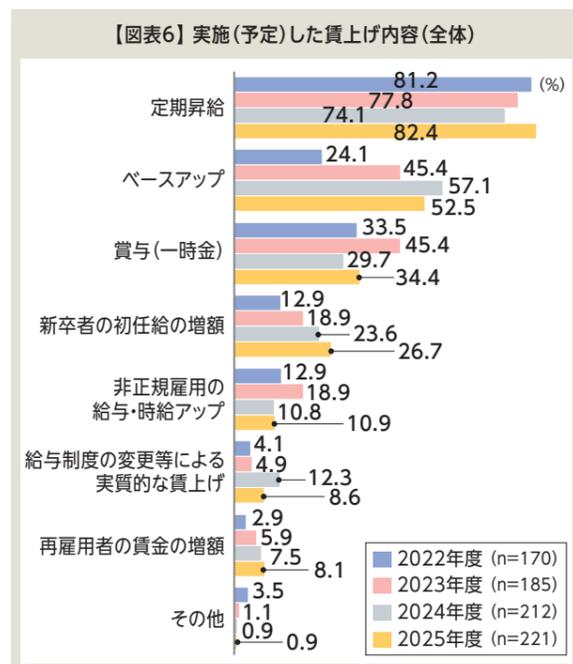
上となった【図表3】。特に「加工・組立型」と「運輸業」では100.0%に達し、「素材型」(92.9%)、「建設業」(92.5%)、「サービス業」(92.3%)の3業種も9割を超えていた。最も低い「生活関連・その他」でも81.8%と高い水準を維持しており、賃上げが業種を問わず、ほぼすべての企業で行われていることがわかる。

また、従業員規模別でみると、賃上げ実施(予定)率は、「10人未満」の76.0%から規模が上がるにつれて高くなる傾向があり、特に「100～300人未満」の規模では100%に達した【図表4】。また、全ての従業員規模で前年度を上回っている。これまで比較的低かった「10人未満」の企業でも、前年度の62.5%から76.0%へと13.5%の増加がみられた。大企業が中心であった賃上げの動きが、人手不足の深刻化などを背景に、従業員規模が小さい企業にも着実に拡大していることがうかがえる。

地域別でみると、両県ともに賃上げ実施(予定)率は上昇しており、岐阜県が94.8%に達し、愛知県の87.2%を7.6%点上回った【図表5】。

2 賃上げ内容

賃上げを「実施した」もしくは「実施する予定」と回答した企業に、実施(予定)した賃上げ内容を複数回答で尋ねたところ、毎年一定の時期に年齢や勤続年数などに応じて毎月の給与を増やす「定期昇給」が82.4%で引き続き最多だった【図表6】。次いで基本給全体の水準を底上げする「ベースアップ」



【図表7】実施(予定)した賃上げ内容(業種グループ別) ※赤字…5割以上 (%)

2025年度	定期昇給	ベースアップ	賞与(一時金)	新卒者の初任給の増額	非正規雇用の給与・時給アップ	給与制度の変更等による実質的な賃上げ	再雇用者の賃金の増額	その他
全体 (n=221)	82.4	52.5	34.4	26.7	10.9	8.6	8.1	0.9
素材型 (n=65)	84.6	49.2	35.4	18.5	13.8	6.2	7.7	0.0
加工・組立型 (n=36)	86.1	61.1	38.9	50.0	13.9	2.8	16.7	2.8
生活関連・その他 (n=18)	88.9	27.8	16.7	38.9	16.7	22.2	5.6	0.0
建設業 (n=36)	80.6	61.1	25.0	27.8	13.9	13.9	5.6	0.0
卸売・小売業 (n=47)	78.7	51.1	34.0	21.3	2.1	6.4	4.3	2.1
運輸業 (n=7)	85.7	42.9	42.9	14.3	14.3	28.6	28.6	0.0
サービス業 (n=12)	66.7	66.7	66.7	8.3	0.0	0.0	0.0	0.0

【図表8】実施(予定)した賃上げ内容(従業員規模別) ※赤字…5割以上 (%)

2025年度	定期昇給	ベースアップ	賞与(一時金)	新卒者の初任給の増額	非正規雇用の給与・時給アップ	給与制度の変更等による実質的な賃上げ	再雇用者の賃金の増額	その他
10人未満 (n=19)	63.2	57.9	31.6	5.3	10.5	5.3	0.0	0.0
10~50人未満 (n=86)	86.0	37.2	39.5	12.8	5.8	5.8	4.7	1.2
50~100人未満 (n=50)	76.0	50.0	30.0	24.0	12.0	10.0	8.0	2.0
100~300人未満 (n=48)	89.6	68.8	33.3	50.0	12.5	8.3	8.3	0.0
300人以上 (n=18)	83.3	83.3	27.8	61.1	27.8	22.2	33.3	0.0

が52.5%で続いた。2022年度調査では24.1%だったベースアップが過半数を占めるようになり、定着しつつあるが、昨年度からはやや低下しており、増加に一服感がみられた。

また、一時的な対応である「賞与(一時金)」が2023年度の45.4%から34.4%へ減少した一方、持続的な賃上げである「新卒者の初任給の増額」は18.9%から26.7%へと継続的に増加している。目先の物価高対策だけでなく、人材の獲得・定着を意識した持続的な賃金改善を志向する企業が増加している。

業種グループ別でみると、賃上げの基本となる「定期昇給」は、全業種グループで高い実施率(66.7%~88.9%)となっている【図表7】。一方で、より積極的な賃上げ姿勢を示す「ベースアップ」は、業種グループによる濃淡が明確であり、「サービス業」(66.7%)、「加工・組立型」(61.1%)、「建設業」(61.1%)、「卸売・小売業」(51.1%)の4業種が5割を超えている。また、加工・組立型では「新卒者の初任給の増額」が50.0%と突出しており、若手人材の獲得競争が極めて激しい状況にあると考えられる。物価高への対応に加え、深刻化する人手不足

と過熱する次世代人材の獲得競争を背景に、各社が業種特性に応じて戦略的な賃上げを進めているようだ。

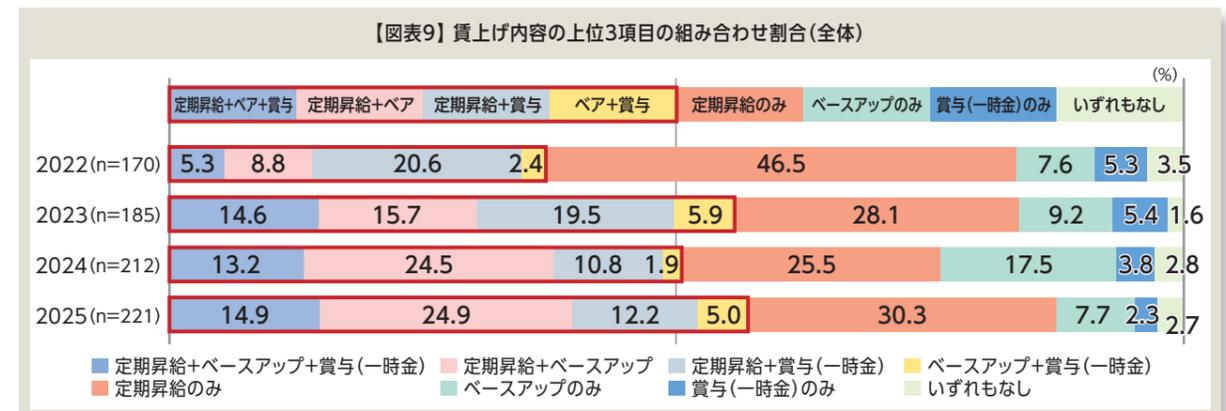
従業員規模別にみると、「新卒者の初任給の増額」は、300人以上(61.1%)と100~300人未満(50.0%)の企業では、5割を超える高い水準となっている【図表8】。これは、若手人材の獲得競争の激化を背景に、大企業が採用競争力を高めることを重要な課題としていることを示唆している。「ベースアップ」の実施率も高く、幅広い層への賃上げが進んでいる。一方で、10人未満の企業では、「新卒者の初任給の増額」は5.3%と低いものの、「ベースアップ」の実施率が57.9%と比較的高く、より規模の大きい「10~50人未満」(37.2%)や「50~100人未満」(50.0%)の企業を上回る結果となった。既存の従業員の定着を狙い、ベースアップを重視する傾向があると考えられる。人材獲得競争の中で、各社が自社の体力と課題に応じた戦略を採っている。

自由コメントでは、中小企業から「大手企業の賃上げ・初任給の上昇に対応できない」「上場企業の初任給の急上昇、賃上げ幅の大きさに、中小企

業が追随していくことに限界を感じる」「報道では大企業のベースアップ、賃上げが大きく取り上げられるが、中小企業ではとてもそのようなことができる状態ではない。社員が報道を見てベースアップを期待するため、過剰な報道は控えていただきたい」といった、近年の急激な賃上げ機運に苦慮する声が寄せられた。

また、今年度の賃上げ内容のうち、上位3項目である「定期昇給」、「ベースアップ」、「賞与(一時金)」の組み合わせ別の割合をみると、複数の方法を組み合わせて実施する企業の割合が57.0%に達し、過去4年間の調査で最も高くなった【図表9】。一方、かつて主流であった「定期昇給のみ」で賃上げを行う企業の割合は、2022年度の46.5%から、2025年度には30.3%に低下している。

2025年度は、複数の方法を組み合わせたなかでは「定期昇給+ベースアップ」が最多で24.9%、次いで「定期昇給+ベースアップ+賞与(一時金)」が14.9%だった。「定期昇給」に留まらず、「ベースアップ」等を組み込んだ複数の方法による賃上げが主流になりつつある。



3 賃上げを実施(予定)した理由、しない・わからない理由

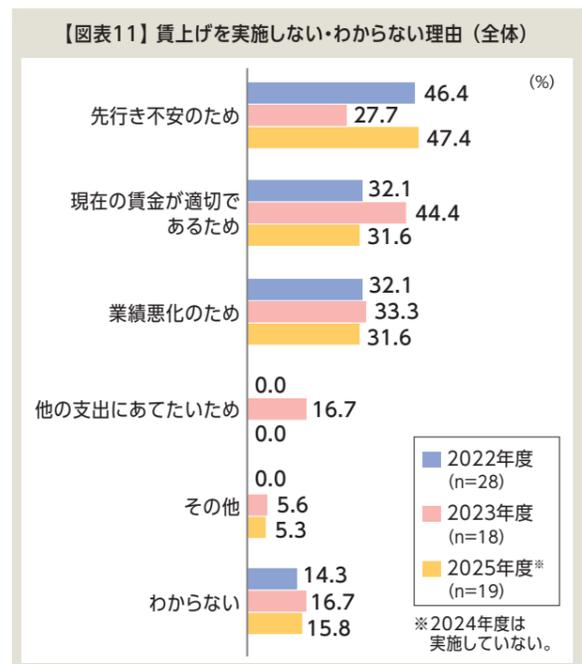
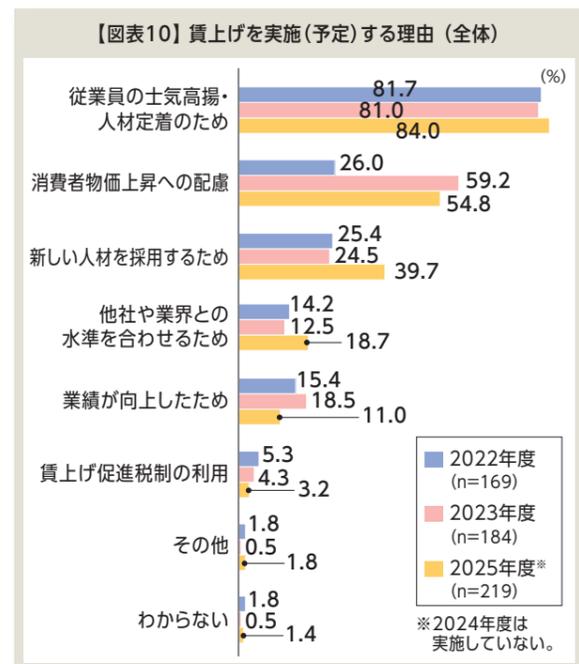
賃上げを「実施した」または「実施する予定」と回答した企業に、実施(予定)した理由を複数回答で尋ねたところ、「従業員の士気高揚・人材定着のため」が引き続き最多で84.0%、2位は「消費者物価上昇への配慮」で、54.8%だった【図表10】。3位は「新しい人材を採用するため」で、2023年度の

24.5%から15.2%と大幅に上昇し、39.7%となった。人材獲得競争の激化を背景に、人材定着のための守りの賃上げだけでなく、新たな人材を確保するための攻めの賃上げにも力を入れる企業が増加しているようだ。

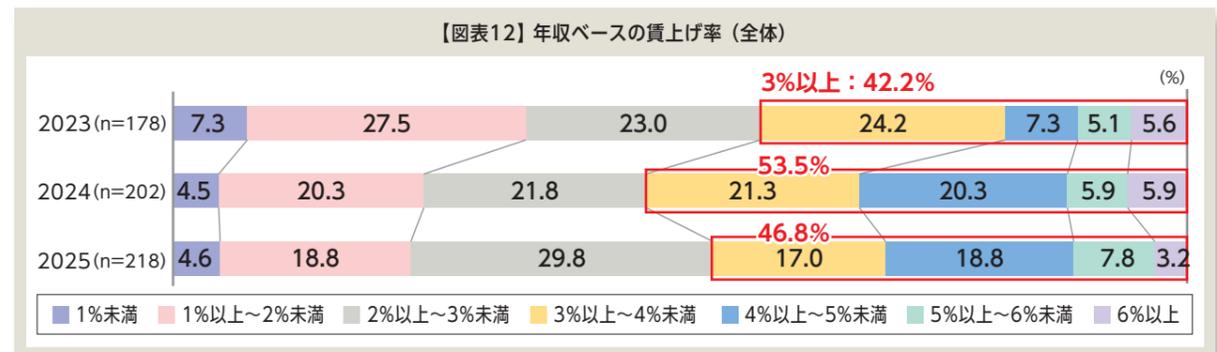
賃上げを「実施していない」もしくは「実施するか

わからない」と回答した企業に、その理由として当てはまるものを複数回答で尋ねたところ、「先行き不安のため」が最多で47.4%だった。一方で、2023年

度にトップだった「現在の賃金が適切であるため」は31.6%へと減少した【図表11】。



4 賃上げ率(年収ベース)



賃上げを「実施した」または「実施する予定」と回答した企業に、賃上げ率は前年度の何%程度かを年収ベースで尋ねた【図表12】。

2023年度から2025年度にかけて、賃上げ率の分布は大きく変化している。2023年度時点では、「1%以上~2%未満」、「2%以上~3%未満」、「3%以上~4%未満」の3つの層がそれぞれ20%台を占め、特定の水準に集中せず幅広く分布していた。2025年度になると「2%以上~3%未満」が

29.8%と全体の約3割を占める最多層となった。また「4%以上~5%未満」は7.3%(2023年度)から18.8%(2025年度)へと2.5倍以上、「5%以上~6%未満」も5.1%(2023年度)から7.8%(2025年度)へと増加しており、4%以上の高い賃上げを実施する企業が明確に増えている。

賃上げ率の分布が中央に集中せず、低い水準(2%台)と高い水準(4%以上)の層に分かれていく傾向がみられた。このことから、物価上昇などに

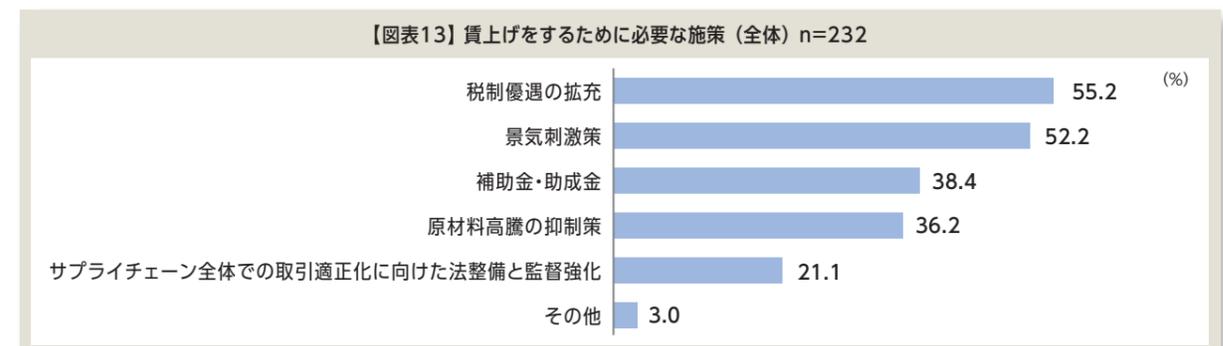
対応しつつも、過度な人件費増を避けるため、賃上げ水準を抑える企業も多い一方、人材獲得競争の激化などを背景に、他社と差別化を図るため「4%以上」という、より積極的な賃上げに踏み切る企業が増加していると考えられる。

一方で、3%以上の賃上げをした企業の割合をみると、2024年度の53.5%から2025年度は46.8%と6.7%減少しており、「賃上げ疲れ」の可能性も考えられる。

5 賃上げをするために必要な施策

今後、賃上げをするために必要な施策を複数回答で尋ねたところ、「税制優遇の拡充」が最多で、全体の55.2%に達した【図表13】。僅差で2位となったのが「景気刺激策」で52.2%であり、回答者の半数以上がこれら2つのマクロ経済政策を重要視している。続いて、より直接的な企業支援である「補助

金・助成金」が38.4%で3位だった。さらに、昨今の物価高を反映し、「原材料高騰の抑制策」が36.2%で4位となった。構造的な課題解決策である「サプライチェーン全体での取引適正化に向けた法整備と監督強化」は21.1%であった。



6 おわりに

2025年度の賃上げ実施(予定)率は92.1%に達し、4年間の調査で最高値を更新した。賃上げ率をみても、4%台の比較的大幅な賃上げに踏み切る企業の割合が2023年から2.5倍以上に増加しており、賃上げ機運が継続している。

その内容は、従来の「定期昇給のみ」に留まらず、基本給を引き上げる「ベースアップ」や「賞与」を組み合わせた、より積極的なものへと変化している。複数の方法で賃上げを実施する企業は57.0%に達し、特に人手不足が深刻な業種や、大企業においてその傾向が顕著であった。これは、賃上げの動機として「従業員の士気高揚・人材定着」(84.0%)に加え、「新しい人材の採用」(39.7%)の重要性が増していることの裏付けといえる。

一方で、賃上げを実施しない理由としては「先行き不安」が最多であり、賃上げの必要性を認識しつつも、将来への懸念などから躊躇している企業も一定数あった。

今後も人手不足は続く予想され、人材の確保・定着に向けた賃上げの流れは続くと考えられる。しかし、2024年度調査との比較では、一部で一服感もみられ、「賃上げ疲れ」への懸念もある。

高まる賃上げ機運を持続的な経済成長へと繋げるためには、個社の努力に加え、サプライチェーン全体での適正な価格転嫁の促進や、企業が賃上げの原資を確保しやすくなるような「税制優遇の拡充」や「景気刺激策」といった政策支援が強く期待される。(研究員 藤木 由江)

人手不足と「やらされ感」の暗黒会社を イキイキ職場に！ 変革の秘訣

筒井工業株式会社 代表取締役社長 前島 靖浩



イキイキ職場への変革

◆人手不足と「やらされ感」の暗黒会社でした

私が代表に就任した2017年頃、新卒採用はすでに非常に難しくなっていました。当社社員の離職も非常に多く、運よく採用できたとしても、3年以内の離職率は67%（全国平均は約40%）と高水準でした。「当社のような中小の製造業では新卒採用は無理だ」と諦め中途採用に切り替えたところ、1年間で20人を採用することができたものの、19人が数か月以内に離職してしまう惨状でした（中途採用者の短期離職率95%！）。現場は常に人手が足りない切迫した状態でいら立ちが募り、仲間同士の喧嘩も絶えず、部署をまたいでの連携など皆無の状態

でした。会議を開けばシーンと静まり返り、意見が出ない「お通夜」のような状態。マネジメント層の職員が新しい取組みを打ち出せば、「また上が面倒なことを言い始めたぞ」とささやかれるような職場でした。会社全体に「やらされ感」が満ちていたと言えるでしょう。

なぜそうになってしまうのか？ 当時私たちは、その原因は「キツイ、汚い、危険」の「3K職場」にあり、さらには「成熟産業」に属する業務内容に、若い人が魅力を感じないからだろうと考えていました。しかし、その認識は誤っていました。

◆数年で「働きがい改革」を実現

そんな疲弊した暗黒会社でしたが、2017年から断行した「働きがい改革」により、たった数年でイキイキ職場に変容しました。社員が「互いに認め合い」「高め合い」「協力し合う」職場になったことで、社員にとっては「ここで働き続けたい会社」になりました。離職はほとんどなくなり、求職者や学生からは「イキイキしているから入りたい会社」と評価されるまでに至りました。そして7年間で新卒を26人、中途を8人採用し、3年以内の離職率は10%以下を達成。その結果、社員数は5割増加し、現在では社員の4割が20代となりました。

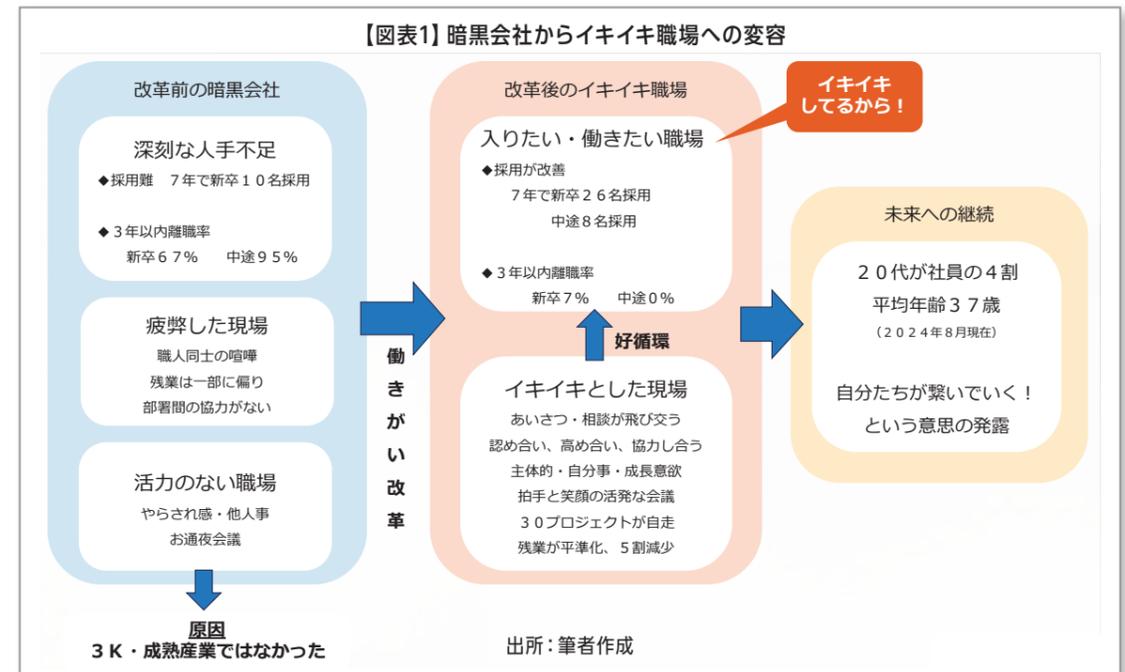
若手が増え、社内が活性化したことにより、事業継続に向けた将来への基盤を築くことができました。かつて人手不足の原因だと考えていた「3K職場」「成熟産業」という状況は、恥ずかしながらほとんど改善されていないにもかかわらず、会社の雰囲気はこのように劇的に変容したのです。こう

した変革が目目され、2024年には当社の取組みが「NHK」や「日経ビジネス」などで取り上げられました。また、「GOOD ACTION アワード2024（リクナビ主催）」で「Cheer Up賞」を受賞したほか、2025年9月には、経済産業省が主催する「人的資本経営コンソーシアム」で登壇する機会も得ました。

イキイキ職場への変容については、こんなエピソードがあります。私の妻は、実はかつて人手不足の時代に、当社でアルバイトをしていた時期があり、暗黒会社時代の当社の雰囲気をよく知っていました。その妻が久しぶりに会社に来た際に、驚きながらこう言ったのです。「社員みんながすごくイキイキしている！ すれ違う人みんなが、初めて会う若い子まで自然な笑顔で元気にあいさつしてくれる。会社ってこんなに変わるんだね、本当にびっくりした！」と。そして来社したお客様も、同様の感想を

口々におっしゃいました。「現場のスタッフの皆さんが、本当に自然な笑顔で、心からの気持ちの良いあいさつしてくれる。当社の製造現場とは雲泥の差

だ…。当社ではこれまでにあいさつ運動などをやってきましたが、まったく定着しなかった。一体どのような教育をしたら、このようになるのですか？」と。



「働きがい改革」のジレンマ

◆人手の確保には従業員の待遇向上が必要か？

人手を確保しようとした時に、給与や福利厚生、休日数等の充実はとて大切なことですが、大企業と張り合おうとしても、私たちがのような小さな会社のリソースでは到底かないません。もちろん社員が大いに奮起して、お客様に、そして当社の収益に

かりと貢献してくれれば、その原資を生み出すことはできるでしょうが、そもそも社員を奮起させるためには待遇の向上が必要で、結果として堂々巡りに陥りやすいのが現状です。では、私たちは一体どうすればよいのでしょうか？

◆離職に向けて背中を押す要因と離職に潜む損失

経営者として経験を積む中で思うことがあります。人は仕事が厳しく、給料に多少不満があっても、ある程度までは頑張れるものです。離職へ向けて背中を押す最大の要因は、「人間関係や会社への不信感」だと言えるでしょう。人間関係と言え「〇〇さんとそりが合わない」「上司が一方的で話を聴こうとしない」といったものが多いと思います。会社への不信感と言え「上は現場のことをわかっ

ていない」「この会社には未来がない、方向性が見えない」「人をモノのように扱う」といったものになるでしょうか。

ここで難しいのは、多くの日本人は会社を辞める時に本音を言わないということです。その結果、企業側としては、自分たちに改善すべきところがあるかどうかの確証が持たずに困惑するばかりといった状況になります。コスト面のダメージも深刻です。

【特別寄稿】人手不足と「やらされ感」の暗黒会社をイキイキ職場に！ 変革の秘訣

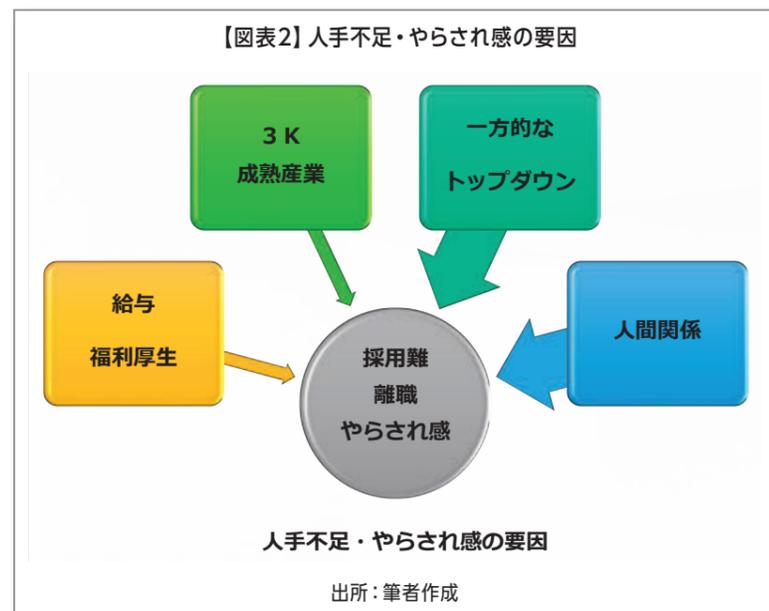
従業員の採用と教育に時間と労力をかけた挙句、会社の収益に貢献する前に辞められてしまう…。ここで無駄になるコストは一人当たり数百万円とも言われ、将来一人前になって、会社に大きな利益をもたらしてくれることまで考慮すると、一人当たり数

千万円の損失が生じているとも考えられます。ところが困ったことに、こうした損失は経理上の数字としては現れませんので、従業員の離職は、経営者にとって「損失」として捉えにくいものになっています。

◆製造業ならではの難しさ

もう一つ、自社改革の過程で「気づき」がありました。それは「製造業はコミュニケーションが苦手な集団である」ということです。そもそも、人との関わり

に苦手意識がある人が製造業を志望することが多いため、職場で人間関係に関する様々な課題が生まれるのは必然と言えるでしょう。現に改革前の当社では、昭和スタイルの一方的で頭



ごなしの物言いが、あちこちで聞かれました。例えば部下が「これは、どうしたらいいですか?」と尋ねると、上司が「は? 前にも教えたよね。いつまでそんな新人みたいなことを言ってるの?」と答えるといった具合です。部下が失敗すれば「なぜ? なぜ?」と追いつめていくような上司もいました。不平不満を訴えられた時は「部下を理詰めでねじ伏せ、ハイかYesしか言わせない」のは私の得意技でもありました。

「しくみ」の効果的な運用

◆人財確保と活性化の「しくみ」の導入を頓挫させるもの

では、そんな「コミュ苦手集団」が、大企業には遥か及ばない待遇を提示しつつも採用を増やし、離職を防止しながら、イキイキと主体性をもって社員が成長できる職場を、何をしたことで実現したのか? さぞかし素晴らしい「しくみ」を導入したのだろうと思われるかもしれません。確かに当社では、採用・定着・育成のフェーズだけでも、10個以上の「しくみ」やプロジェクトを自走させています。さらに、「しくみ」はつくるだけではなく、ブラッシュアップやメンテ

ナンスなど、地道な努力と多くの手間、そして根気が必要になります。

「リソースが少ないなか、小さな企業が、よくそれほど多くのことを実行できますね?」と驚かれることがあります。実際にはマンパワーや資金といったリソースの問題よりも、はるかに大きな課題がそこには横たわっています。それは、経営者が新しい「しくみ」を導入しようとする際に、社員との間で次のような形で現れます。

経営者：この新しい「しくみ」を取り入れます。
 社員：シーン（また、上が面倒なことを言い始めた… 叱られない程度に言われたことだけやっておこう。というか、それは経営者の仕事でしょ? なぜ俺たちがやるの?）

経営者：（会議で）この事案について、改善の意見やアイデアはありますか?
 社員：シーン（下手なことを言うと否定されて、詰められる。黙って様子を見てみよう。）

経営者：君、今度入って来る新人の面倒を見てやってくれ。
 社員：は、はぁ…（自分はそんな扱いを受けたことがないのに、なんで私が人の面倒を見るの?）

これでは、経営者が思い描く新しい取組みは頓挫してしまうでしょう。もし、社内がこんな雰囲気でしたら、採用を増やすことだけでなく、離職を止め

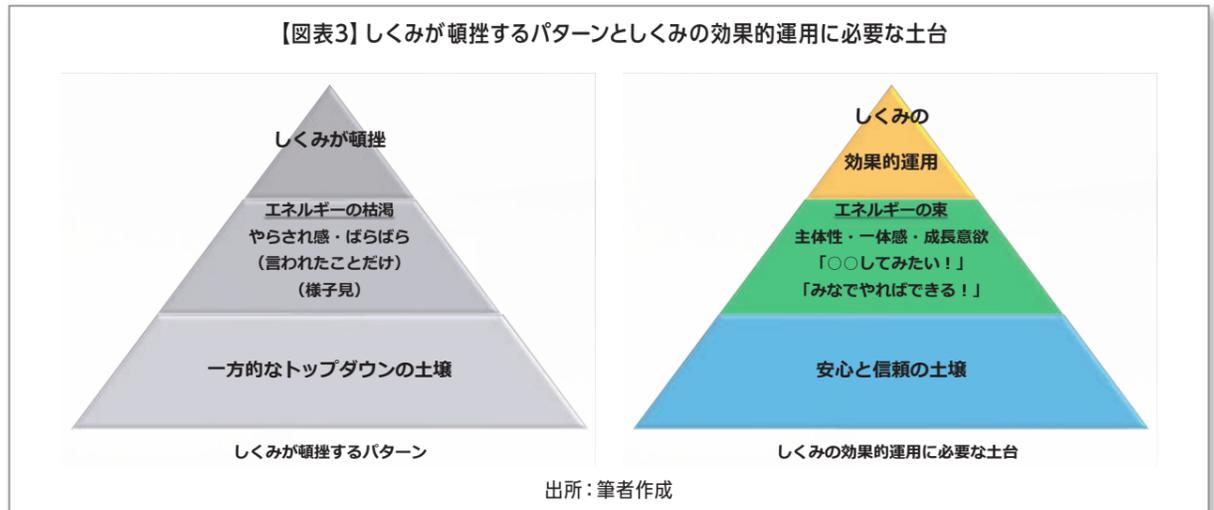
ることも難しいのではないのでしょうか? 当社がそうだったように。

◆「しくみ」を効果的に運用するために必要なこと

先ほど、当社スタッフのあいさつが素晴らしいという評価をいただいているとお伝えしましたが、実は当社では「あいさつ運動・教育・指導」はほとんど行っていません。それらを一方的にトップダウンで推し進めようとする、内発的な動機付けを欠いた「やらされ感」が芽生え、「自然で心からのあいさつ」からは程遠いものとなってしまいます。私たちが自社改革をすすめる中で得た気づきとして大きかったのは、新しい取組みを効果的に運用しようとした時に「社員の主体性や仕事を自分事として捉えるスタンス、成長意欲や一体感といった目に見えない

エネルギーの束」のようなものが、どうしても必要になるということでした。

このエネルギーの束、つまりエネルギーの高い状態とは、例えば上司が「〇〇をやりたいな」と言ったら、部下が当然のように「それをやるのであれば、自分には何ができるだろうか?」「それなら、自分は◇◇をやりたい!」という思考に入るような状態です。「しくみ」の良し悪しも重要ですが、それを運用するエネルギー（主体性、成長意欲、一体感）が枯渇しては、回るものも回らないのです。「どんな「しくみ」を導入するか」も大切です。



が、「どんな状態で『しくみ』を導入するか」のほうに
 優先される必要があるのではないか？ と思う

イキイキ職場、実現への道のり

◆人財の活性化の秘訣は、「安心と信頼の土壌づくり」

では、そうした「主体性、成長意欲、一体感といったエネルギーの束」を得るには、どうすればよいのでしょうか？ 私が自社の「働きがい改革」を経てたどり着いた結論は、社員がもともと持っている「主体性のエネルギー」が、自然に発露されるような【安心と信頼の土壌づくり】です。言葉を換えれば、「社員の声に真摯に耳を傾け、承認し、信じて任せて、見守る」ことが当たり前に行ける「信頼関係を土台にした企業風土」への改革とも言えるでしょう。

そのような企業風土のもとでは、社員の可能性は開放され、自主性や主体性が自ずと発露し、結果として業務改善が進むことで生産性も向上していきます。それにより利益が増えれば、それを昇給や賞与として社員に還元したり、新たな取組みの原資としたりすることで、企業の成長を加速させること

もできます。そうした好循環の場は【人を惹きつける「場」】として魅力を発することになり、その輝きは「求職者にとって入りたい会社」と評価されることで、有効な「採用対策」となります。さらに「今働いている社員にとって働き続けたい会社」と評価されることで、「離職防止策」にもなるのです。

「しくみ」の運用にしても、賃上げにしても、その原資を稼いでくれるのはやはり社員です。私たちマネジメントの仕事は、社員がイキイキと仕事に取り組むことで成果を出せる「場」を用意し、そこから稼ぎ出される利潤が「燃料」として「しくみ」を動かすという【好循環を創る】ことだと考えています。そして、そのイキイキフィールドこそが、未来に向かって会社を発展・継続させるための土壌になると考えています。

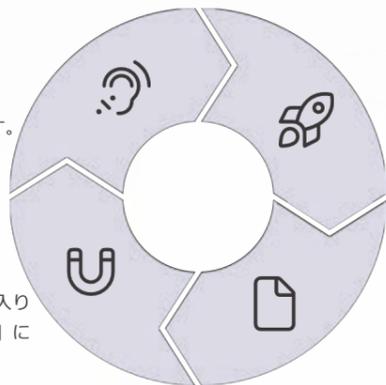
【図表4】「信頼関係を土台にした企業風土」への改革

採用と離職防止の鍵 “社員のエネルギーを活かす風土づくり”

スタート

社員の声に耳を傾ける
 真摯に社員の意見を聞き、承認し、信頼関係を構築します。
 【聴く・承認・待つ技術】

魅力ある職場に
 「ビジョンに向かうチーム」「入り
 たい会社」「働き続けたい会社」
 になります。【伝える技術】



信頼して任せる
 社員の可能性を開放し、
 自主性と主体性を引き出します。
 【気づかせる問いの技術】

生産性向上
 しくみがまわり、改善が進み、
 業績が向上し、利益が生まれます。
 【行動と成長を待つ技術】

社員がイキイキと仕事を全うできる“場”をコミュニケーション技術で創造し、
 産まれたエネルギーを好循環に繋げることを、会社の発展・継続の土壌とします。

出所：筆者作成

◆「信頼関係を土台にした企業風土」実現の難しさ

ただ、この秘訣を実践するうえで最も難しいのは、「聴く・承認する・信じて任せる・見守る・感謝する」ことです。コンサルティング事業をしていると気づきますが、かつての私がそうだったように、部下の話が聴けない上司はとて多いのです。それが顕著に現れるのは、今流行りの1on1(ワンオンワン)面談です。かつてのパワーマネージャー時代の私は、始めは部下の話聴くつもりで面談がスタートするのですが、いつの間にか部下の話聞かなくなり、結局、面談時間の9割は私が話をして終わっていました。面談の最後には、元気をなくした部下が「ありがとうございました…」と、か細い声を出しながら面談室を出ていく。「彼は全然本音を話していないし、

意欲も低い。話すネタもなくなってきたし、どうしたものか…」と私は頭を抱え、いつしか1on1の熱も冷めて、面談をやらなくなってしまうという状況が生じました。

【図表5】部下の話が聴けない上司の“面談あるある”

- ① 部下の話聴くつもりでスタート
- ② いつの間にか自分が一方的に話す
- ③ 部下が力なく面談室から退出
- ④ 振り返っても打開策なし
 『全然本音を話してないし、意欲も低いし、話すネタもなくなってきた。面談なんてやる意味あるのかな？』

◆主体性を奪う「できているつもり」のコミュニケーション

こうした事態を打破するために、私は実践心理学やコーチングを学びました。そこで驚いたのは、「自分はできている」と思い込んでいたコミュニケーションは、実はとても偏ったものであり、人の主体性を引き出し、その人らしさを発揮しながら成長をサポートするためには、「体系化された技術」を学ぶ必要があったということです。そしてそれは、難しい

ことからではなく、できることから試してみると、実際に成果が得られやすいということがわかりました。あれほど「意欲がない」とレッテルを貼られ、諦めてしまっていた部下が元気を取り戻していったり、「○○をやってみよう！」と意欲を前面に出したりと、こちらが驚くような変容が起こるのであります。

【図表6】コーチングを学んでの気づき

- ① “自分はコミュニケーション力はある”と思っていたが、とても偏っていた。
- ② その人らしく主体的に成長してもらうための体系化された技術がある。
- ③ 一つ一つの技術はとてもシンプル。
- ④ 技術はトライアンドエラーを繰り返しながら自分のものにする必要がある。
- ⑤ 実践の成果はわかりやすく、諦めていた部下が驚くような変容を見せることがある。
- ⑥ 人財はみな、主体性や意欲を持っている。その発露を妨げていたのは自分だった。
- ⑦ 人が成長するには、上司がよい“環境”そのものである必要がある。

ここまで来て思ったことは、社員が自然に力を発揮できるような「器」や「土壌」のような存在に、私自身がなる必要があったということです。正直なところ、私は人の可能性を舐めていました。あれほど社

員に持たせたいと思っていた「主体性・成長意欲・エンゲージメント・協力の精神」といったエネルギーを、すでに彼らは持っていたのです。それを押し込めて発露できなくさせていた原因が、他ならぬ自

[特別寄稿] 人手不足と「やらされ感」の暗黒会社をイキイキ職場に! 変革の秘訣

分であったと気付いたのです。つまり私は、社員の成長の芽を自ら摘んでおいて、社員が成長しない

◆自由な風土を生み出したベクトルの共有

当社の工場を見学されたお客様は、「現場にとっても自由な雰囲気を感じた」とおっしゃいます。これはまさに意図した通りで、当社の管理体制はかなり自由度が高い設計になっています。ただし、何でも自由かという、そうではありません。やはり組織として、チームとして機能するための方向性(ベクトル)は重要です。

ここで私たちが採った戦略は、製造業ではかなりレアなものになりました。まず私たちは、会社として最も大きなルールである、企業の存在意義や行動指針を示す「ミッション・ビジョン・バリュー・スピリット(MVVS)」について、当時掲げていたものを白

ことに立ちを感じていたわけです。

紙に戻しました。その上で、皆で同じ方向にベクトルを合わせるべく、9か月にわたる前向きな議論の末に、全社員でこれを再構築するに至ったのです。全社員で創ったため、完成した時には「私たちのMVVS」となっていました。そして「MVVSに沿っていけば何をしてもよい、逆に社長ですらこれに反することはできない」という判断基準が明確になった結果、誰もが迷い無く仕事に邁進することができるようになりました。「私たちのMVVS」は、もし何か問題が起きたとしても、立ち返るべき拠り所として存在しています。

おわりに

◆今後の展開

こうした取組みを経て、3Kかつ成熟産業の暗黒会社が、テレビや雑誌に取り上げられるようなイキイキ職場に生まれ変わりました。その秘訣は、すでに述べました通り、社員がもともと持っている「主体性のエネルギー」が、自然に発露されるような「安心と信頼の土壌づくり」だと考えております。

こうしたことが大切だということは、実は様々な書籍に書かれており、それを実証した企業も多くあるかと思えます。しかしながらそれを実現するために、真に企業経営者に寄り添って、サポートを実施するサービスは意外に少ないことに気づきました。

私は「元ブラックマネージャーの私だからこそ伝えられることがあるはずだ」という使命感に突き動かされ、2021年から、製造業でありながらコンサルティング事業部を創設しました。以来、同じ悩みを抱える経営者やマネジメントに寄り添いながら、人財の採用・活性化・一体感の醸成といった「働きがい改革」の伴走をしております。ご興味がありましたら、まずは無料の工場見学会にお越しいただき、躍動するスタッフの様子を見ていただくと共に、人財に関するお困りごとをご相談いただければ幸いです。

●執筆者プロフィール

筒井工業株式会社 代表取締役 前島 靖浩

- ・LABプロファイル® マスターコンサルタント
- ・NLPプロフェッショナルコーチ
- ・マインドセットマップコーチ

名古屋工業大学卒業後、技術職として1996年入社。2017年に4代目代表に就任し、働きがい改革を手がける。改革ノウハウをベースにコンサル事業を立ち上げ、人財に課題を抱える企業のサポートを手がける。



弊社HP



特別セミナー開催のお知らせ

本誌にご寄稿いただいた前島靖浩氏を講師にお迎えし、特別セミナーを開催いたします。誌面では伝えきれなかった、より深く掘り下げた内容を直接お届けする貴重な機会です。ご参加をご希望の方は、チラシ下部の「お申込み方法」よりお手続きください。

十六総合研究所 主催
十六銀行 共催

人手不足の暗黒会社をイキイキと活性化させた秘訣

完全公開セミナー

来場形式

2017年時点で深刻な人材不足に陥り、離職率95%という壊滅的な状況の中、一社員からたたき上げのトップになった社長が「人財を活かす経営」に舵を切り、コーチングを軸として互いに認め合い高め合い、協力し合う文化を醸成。離職が止まっただけでなく、採用が容易になったり、社員の主体性が格段に向上していききました。本セミナーでは、働きがい改革の好循環サイクルを構築するために不可欠な【基礎となる考え方】について、そして好循環を支えるしくみの裏側や運用の秘訣についてお伝えします。さらに、門外不出の【採用ノウハウ】もご提供します!

日時	11月14日(金) 13:30~16:30	会場	十六銀行名古屋ビル 3階会議室 〒460-0003 名古屋市中区錦3丁目1番1号 ※駐車場はございませんので公共交通機関をご利用ください
対象	人手不足にお悩みの方	定員	35名
受講料	お一人さま 6,600円(税込)	持ち物	筆記用具
カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きがい改革の軌跡 ● 人財の離職防止と活性化に欠かせない考え方 ● 採用のノウハウ公開 ● 離職防止に効果のあるしくみの秘訣 ● 好循環を支える制度とその運用の裏側 ● エンゲージメント、一体感を醸成するしくみ 		
講師	筒井工業株式会社 代表取締役 前島 靖浩 氏 LABプロファイル®マスターコンサルタント NLPプロフェッショナルコーチ マインドセットマップコーチ		

経営者さま
人事部長さま
ぜひご参加ください!

- 【これまで開催したセミナーに寄せられた感想】
- ・説明がわかりやすく、臨場感のある語りで心に響いた
 - ・今まで受けてきた講演の中でNO.1だった
 - ・事例が生々しく、腹落ちした
 - ・当社でも同じことが起きており、今後のアクションの参考になった
 - ・しくみを導入する前に、大切にすべきことがわかった
 - ・高齢者を活かすためのポイントがわかった
 - ・人財活性化の秘訣、が目から鱗だった
 - ・不平不満は、ポジティブなエネルギーに変換できることに驚いた



名古屋工業大学卒業後、技術職として1996年入社。2017年に4代目代表に就任し、働きがい改革を手がける。改革ノウハウをベースにコンサル事業を立ち上げ、人財に課題を抱える企業のサポートを手がける。

参加特典

もれなくプレゼント!
自主性を引き出す「魔法の言葉辞典」

お申込み方法

①十六総研のWebサイトにアクセス

十六総研 セミナー 検索
www.16souken.co.jp



②セミナーお申込みページからお手続き
※お申込みフォームは、弊社が契約する外部サイト(スパイラル株式会社)に移動します。

③受付完了メールの受信・確認
※届かない場合はお手数ですが下記お問い合わせ先までご連絡をお願いします。

十六総合研究所 TEL:058-266-1916 月~金/9:00~17:00 (祝・休日および12/31~1/3を除く)



タイ

タイにおける急激な高齢化とビジネスチャンス

十六銀行 バンコク駐在員事務所 所長 松岡 修

タイは、2022年に「高齢社会」に突入しました。アジアの主要国の中では最も急速に高齢化が進んでおり、2030年には「超高齢社会」になることが予測されています。本稿では、タイが急激な高齢化に直面した背景や課題、その一方で注目を浴びるビジネスチャンスについて説明します。

高齢化の現状と要因

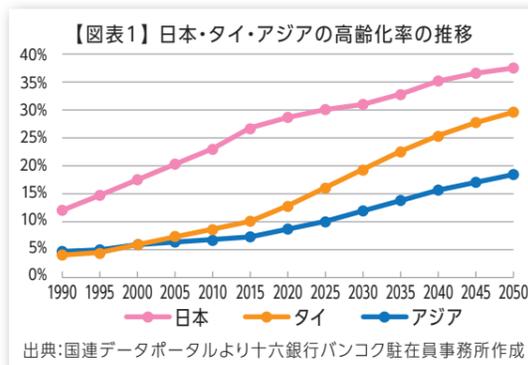
タイが急速に超高齢社会に向かう背景には、長寿化と出生率の急激な低下が挙げられます。タイ国家経済社会開発委員会(NESDC)は、タイの人口が2028年の6,720万人をピークに減少し、2040年には6,540万人になると予測しています。また、タイの高齢化率(総人口に占める65歳以上の高齢者の割合)は、2025年に15%を超え、2030年代前半には20%を突破する見通しです【図表1】。この変化のスピードは日本を上回るとも言われています。

一方、少子化も進んでいます。国連によると、2025年のタイの出生率は1.19で、日本の出生率(1.15)とほぼ同水準です。その要因として、近年女性の社会進出が進む一方で家事や育児・介護を女性が担うという伝統的な文化が残っていること、教育費の増加、所得の地域間格差などが挙げられます。

タイが直面する高齢化への課題

タイは、日本を含む高齢化が進む先進国とは異なり、社会保障制度や経済発展が十分ではない中で、急速な高齢化に直面しています。高齢化や人口減少は、消費市場の縮小や地方の過疎化、人口の都市への集中などの問題を引き起こしており、現地の人々の間でも、「経済発展の前に社会が老いてしまう」との危機感が広がっています。

また、医療や介護を支える社会保障制度は、日本ほどは充実していません。その原資となる社会保険料は労使折半で負担しますが、その合計額には毎月最大1,500バーツ(約6,750円)の上限が設けられています。財源も限られており、日本の介護保険のような仕組みは存在しません。タイ政府も高齢化対策として、定年退職年齢の引き上げや高齢者の雇用促進、貯蓄・投資の促進など対策を講じていますが、急速に迫る超高齢社会への対応が不十分であり、課題が山積しています。



高い成長が見込まれる高齢化ビジネス

社会保障制度や介護保険などの公的支援が脆弱なため、高齢化が近い将来、大きな社会問題に発展するとの懸念が高まっています。また、タイでは、家族やコミュニティが高齢者を自宅で介護することが古くからの習わしでしたが、近年では都市化に伴う生活様式の変化により核家族化が進み、一人暮らしの高齢者も増えています。このような状況をビジネスチャンスと捉え、高齢者向け介護サービス(介護施設や複合施設)、介護・医療機器、健康食品、サプリメントなど、新たな分野で成長を目指す動きが見られます【図表2】。

【図表2】今後の成長が予想される高齢者向けビジネス

産業分野	例
ヘルスケア	介護・医療機器、健康食品、サプリメント
住宅	高齢者向けレジデンス、バリアフリー住宅
観光・サービス	メディカル・シルバーツーリズム
金融	遺言信託、保険、相続対策
DX	遠隔診療、ITサービス

高齢者向けレジデンスやバリアフリー住宅の建設、訪問介護事業、メディカルツーリズム(医療を受けることを目的とした海外旅行)、遺言信託や保険といった金融商品など、富裕層や中間層向けサービスの拡大も見込まれます。日本の介護機器や健康食品などを取り扱う企業もタイに進出しており、高齢化ビジネスの広がりを実感します。

医療機関においては、経営の効率化を促進するような医療事務代行やオンライン診療(遠隔診療)、高齢者の生活支援ロボットなど、ICTやデジタルトランスフォーメーション(DX)を活用したサービスが普及すると思われます。

近年、生活習慣病患者が増加傾向にあり、世界保健機関(WHO)によると、タイ人の4人に1人が高血圧を患っているほか、糖尿病患者も増加傾向にあります。タイの料理は、一般的に油が多く塩味が濃いのが特徴ですが、最近は健康志向の高まりを背景に、サラダなどヘルシー志向の飲食店の進出や、薬局のサプリメントコーナーの拡充などが見られます【写真1】。



【写真1】タイのフードイベント。日本の緑茶が注目を浴びるなど、健康志向の高まりがうかがえる。

まとめ

タイでは近年、高齢化や少子化を背景に、高齢者を取り巻く社会環境が大きく変化しています。タイ政府も急速に進む高齢化に対応するために、各種制度の整備を進めています。

高齢化は新たなビジネスチャンスをもたらしますが、日本など海外からの新規参入にあたっては、外資規制をはじめとする各種規制、タイの大手企業や財閥系企業との激しい競争など、さまざまな課題が存在します。そのため、入念な市場調査や適切なビジネスパートナーの見極め、既存業者との差別化などが必要です。

タイはASEAN屈指の親日国で、昔から多くの日本企業や団体が進出しています。タイ社会が抱える課題に対しては、いち早く高齢化に直面した日本の知見が生かせる可能性が高く、さまざまな社会問題の解決に大きく貢献できるでしょう。そしてそれは、日本にとっても大きなビジネスチャンスとなり得ます。

肺がんの診断と治療の最新事情

岐阜大学医学部附属病院 呼吸器内科 臨床講師・助教 遠渡 純輝



1. 肺がんとは

肺がんとは、気管支や肺胞の細胞が何らかの原因でがん化したものです。進行すると、がん細胞が周りの組織を破壊しながら増殖し、血液やリンパ液の流れに乗って広がっていきます。転移しやすい場所は、リンパ節、脳、肝臓、副腎、骨です。肺がんは大腸がんに次いで2番目に罹患数が多いがんで、

新たに診断される患者数は、1年間に10万人あたり99人(全国で約12万人)です。年齢別にみた罹患率は40歳代後半から増加し始め、高齢になるほど高くなります。男女別の罹患率をみると、男性は女性の2倍以上になっています。本稿では、肺がんの診断と治療に関する最新事情をご紹介します。

2. 肺がんの診断と治療

日本では、保険診療により世界標準の肺がんの診断・治療が受けられる体制が整えられています。国が十分審査を行っているため、診療の安全性や

効果は保証されていると言えます。安心して当院や、お近くの総合病院の呼吸器内科・呼吸器外科を受診してください。

3. 診断方法

(1) 画像検査

X線撮影技術の進歩と核医学検査の普及により、全身のがんの画像診断は大きく進歩していますが、特に肺がんについては、HRCT(ハイレゾリューションCT)の緻密な画像が診断に役立っています。核医学検査であるFDG-PETによる腫瘍病変分布の情報も重要な情報となります。

(2) 気管支鏡検査(気管支鏡下肺生検)

気管支鏡と呼ばれる内視鏡を鼻または口から挿入して気管支の中を観察し、がんが疑われる部位の組織や細胞を採取して調べます。最近では内視鏡にエコー(超音波検査)を利用する方法が普及しており、診断率は向上しています。また各施設で

は、必要に応じて鎮静薬を積極的に用い、苦痛の少ない検査を目指しています。

(3) バイオマーカー検査

採取した組織を用いて、薬物治療による効果を予測するための検査を行います。組織分類が非小細胞肺がんのうち、非扁平上皮がん(腺がん、大細胞がん)に分類される場合はEGFR(上皮成長因子受容体)遺伝子変異、ALK遺伝子など、がん細胞の増殖に関わる遺伝子の有無を調べ、分子標的剤の使用を検討します。また、がん細胞上に発現したPD-L1と呼ばれる物質の有無により、免疫チェックポイント阻害剤(後述)の使用法を検討します。

4. 治療方法

非小細胞肺がんの場合、病期がI期、II期(ⅢA期の一部も含まれる)の場合は手術が可能になります。非小細胞肺がんのⅢB期、IV期については、手術で全ての病変を取り除くことができないため、薬物療法を選択します。

小細胞がんの場合、がんが胸部の一部にとどまる「限局型」では、放射線治療と薬物療法を組み合わせた治療を選択することが一般的で、外科手術の対象はごく一部に限られます。一方で、病変の範

囲が広い「進展型」では薬物療法を選択します。

以下(1)~(3)に主な治療方法を記載します。

(1) 外科療法(手術)

かつては、胸部の皮膚を15~20cmほど切開して、肋骨の間を開いて行う開胸手術が一般的でしたが、近年では胸の内部(胸腔)を観察・手術する内視鏡(胸腔鏡)を補助的に用いる小開胸手術により、創部が10cm以下の手術が一般的になっています。更に胸腔鏡にロボット機能を付加した手術支

援ロボットを用いる施設も増加しています。これら傷口が小さい低侵襲手術は、出血量を抑え、術後の疼痛(ずきずきとうづくような痛み)を軽減させることが期待できます。患者さんにとっては、術後の社会復帰が早く生活の質も保たれる利点があります。このため、高齢者の方も外科手術を選択する機会が増えています。また、術後に再発を防ぐ目的で薬物療法を追加したり、Ⅱ~Ⅲ期の症例では、手術前後に薬物療法を実施したりすることで、外科治療の成績(治療による成果や効果)が向上しています。

(2) 放射線治療

高エネルギーのX線を体の外から照射して、がん細胞を死滅させる治療です。I期、II期の肺がんの治療を目的に行う「根治的放射線治療」と、骨や脳などへの転移によって起こる症状を緩和する目的

で行う「緩和的放射線治療」があります。技術的な革新によりI期非小細胞がんに対する治療成績は向上しています。またⅢ期非小細胞がんに対して放射線治療と薬物療法を組み合わせる方法があり、治療成績が向上しています。

(3) 薬物療法

ⅢB期、IV期の非小細胞がんについては、下記3系統の薬剤から、前述のバイオマーカー検査の結果に基づいて最も効果が期待できる薬剤を選択します。効果を高めるために2~3系統の薬剤を組み合わせる多剤併用化学療法を選択する場合もあります。薬剤選択のパターンは新規薬や新規適応が加わり非常に豊富になっており、個々の患者さんの体力や年齢に合った治療が可能です。

●細胞障害性抗がん剤

細胞増殖を制御しているDNAに作用したり、がん細胞の分裂を阻害したりすることで、がん細胞の増殖を抑える薬剤です。

●分子標的剤

がんの増殖に関わっている分子を標的にしてその働きを阻害する薬です。EGFR、ALK、ROS-1、BRAF、RET、MET、KRASなどの遺伝子変異がある場合には効果が期待できるので、それぞれに適合した薬剤を選択します。

●免疫チェックポイント阻害剤

生体には、がん細胞を異物として排除する正常な免疫の働きがありますが、がん細胞はこの免疫の働きにブレーキをかけてしまいます。がん細胞が免疫にブレーキをかける場所(免疫チェックポイント)に薬剤が作用して、がん免疫を正常化・活性化させ、腫瘍の増殖を抑えます。

5. 最後に

私たち岐阜大学医学部附属病院呼吸器内科は、令和7年2月に肺がん診療のエキスパートである津端由佳里教授を迎え、新体制のもと日々の診療と研究の充実をはかっています。当院へは、東海環状自動車道の岐阜ICが整備されたことで、県内各地からアクセスしやすくなりました。岐阜県の肺がん及び呼吸器疾患診療の拠点となるよう、今後とも尽力してまいります。



岐阜大学医学部附属病院呼吸器内科のメンバー

参考文献 ・ぎふがんネットHP (<http://gifugan.net/>)

・国立がん研究センターがん情報サービスHP (<https://ganjoho.jp/public/index.html>)

あなたとの対話が創る 信頼と安心の病院

岐阜大学医学部附属病院 <https://www.hosp.gifu-u.ac.jp/>

〔診療科〕 内科/消化器内科/循環器内科/腎臓内科/呼吸器内科/血液・感染症内科/脳神経内科/外科/消化器外科/心臓血管外科/呼吸器外科/乳腺外科/脳神経外科/整形外科/形成外科/精神科/小児科/皮膚科/泌尿器科/産婦人科/眼科/耳鼻咽喉科/リハビリテーション科/放射線科/放射線診断科/放射線治療科/病理診断科/救急科/麻酔科/歯科/小児歯科/矯正歯科/歯科口腔外科 ※麻酔科特任医/紙谷 義孝



岐阜大学医学部附属病院 広報誌 うぶねは 病院ホームページで公開中です ▶

<https://www.hosp.gifu-u.ac.jp/guide/ubune.html> 岐阜大学医学部附属病院





労務のトリセツ



HANS 社会保険労務士法人

社会保険労務士

山口 智史

【2025年10月施行】育児・介護休業法の改正について ～仕事と子育てを両立できる新しい仕組み～

はじめに

働きながら子育てや介護を担う人が増えるなか、「仕事と家庭の両立」は、すべての企業に共通する課題になっています。これに対応するため、2024年5月に育児・介護休業法が改正されました。今年4月1日より段階的に施行が始まり、10

月1日から本格的に新しい制度が始まります。今回の改正は、単に休業しやすくするだけでなく、**育児期にある従業員が“柔軟な働き方を選択できる仕組み”を整備することが企業に義務づけられる点**が大きな特徴です。

1. 改正の背景

これまでの制度では「休業する」ことが中心でしたが、実際には「働き続けながら子育てしたい」というニーズが増えてきました。

特に、子どもが3歳を過ぎてから就学までの期間は、保育園や幼稚園の送迎、行事、体調不良対応などで柔軟な働き方が必要となる時期です。企

業の支援制度が不十分だと、離職につながりやすく、企業にとっても大きな損失となります。

こうした状況を踏まえ、**柔軟に働ける制度を法律で義務化し、子育て世代の就業継続を後押しする**のが今回の改正の狙いです。

2. 改正のポイント(2025年10月施行分)

(1) 柔軟な働き方の選択肢を用意する義務

対象となるのは「3歳から小学校就学前までの子を育てる従業員」です。

企業は次の5つの制度から **2つ以上を導入し、従業員がその中から 1つを選んで利用できるようにする義務**があります。

1. 始業・終業時間をずらせる制度
(時差出勤やフレックス)
2. テレワークの制度
(月10日以上、時間単位利用可)
3. 会社が保育サービスを提供・補助する制度
4. 「子の養育」を目的とした休暇制度

(年10日以上、時間単位取得可)

5. 短時間勤務制度(例:1日6時間勤務など)

これにより、たとえば「朝は遅めに出勤して保育園に送ってから働く」「週に数日は在宅勤務する」「子どもの行事のために時間単位で休む」といった選択肢が確実に保障されます。

(2) 個別の意向確認と配慮の義務

企業は、対象となる従業員に対して**個別に制度の説明と利用意向の確認を行い、必要な配慮をする義務**があります。

意向確認が必要なタイミングは次の2つです。

- 従業員本人や配偶者の妊娠・出産を申し出たとき
- 従業員の子が3歳の誕生日の1か月前までの1年間(1歳11か月に達する日の翌々日から2歳11か月に達する日の翌日まで)

このタイミングで「どんな働き方を希望しているか」を聞き取り、希望があれば勤務時間や勤務地、業務量などに配慮する必要があります。なお、「制度を使わない方が良い」といった利用抑制につながる発言は認められていません。

3. 企業への影響と対応のポイント

(1) 制度の見直しと整備

まずは、既存の就業規則や社内制度を確認し、2. (1) の5つの制度のうちどの制度を導入するかを決める必要があります。中小企業では「時差出勤+短時間勤務制度」を組み合わせるケースが多いと考えられます。

(2) 運用ルールと周知

制度が形だけにならないよう、利用申請の方法、対象者の範囲、期間などを明確にルール化することが重要です。また、イントラネットや説明会を通じて従業員に周知し、利用しやすい雰囲気をつくることが求められます。

(3) 管理職への教育

現場の上司が「制度が使われると困る」と感じてしまうと、実際には制度が機能しません。管理職研修等を通じて「配慮義務」や「利用抑制が違法となること」を理解してもらうことが不可欠です。

(4) 勤怠・人事システムの対応

時間単位の休暇や時差勤務、テレワークなど勤怠管理が複雑になります。システム改修やフロー整備を早めに進める必要があります。

4. この改正がもたらすメリット

- **従業員にとって:** 育児と両立しながら働き続けられる安心感が増し、離職せずキャリアを継続できる。
- **企業にとって:** 人材の定着率が上がり、採用コストや教育コストの削減につながる。
- **社会にとって:** 育児期の女性・男性ともに就

業継続が可能になり、労働力人口の維持に寄与する。

単なる「義務対応」にとどまらず、**人材戦略の一環として積極的に取り組むことが企業の競争力強化につながる**といえます

おわりに

2025年10月から始まる新たな制度のポイントは、「制度をつくるだけでなく、実際に使えるようにすること」です。従業員一人ひとりの状況に寄り

添い、柔軟な働き方を整えることは、これからの時代に求められる企業経営の重要な姿勢といえるでしょう。

Profile 山口 智史(やまぐち さとし) ●社会保険労務士・行政書士
〒453-0016 名古屋市中村区竹橋町13-18 オフィスワンタケハシ6階 052-526-0282 info@hans-sr.jp
●HANS社会保険労務士法人 社員 ●山口行政書士事務所 代表 ●TSシーズ合同会社 代表社員

同じ空の下、この街で暮らすあなたの力になりたい。



十六TT証券



そばにいるから、力になれる。
資産運用のご相談は
お近くの十六TT証券へ。



〒507-0033
岐阜県多治見市本町三丁目101番地の1
クリスタルプラザ多治見2階
TEL:0572-25-1151



〒508-0033
岐阜県中津川市太田町二丁目4番6号
TEL:0573-66-1621



〒460-0003
愛知県名古屋市中区錦三丁目1番1号
十六銀行名古屋ビル17階
TEL:052-265-5216



〒500-8833
岐阜県岐阜市神田町九丁目27番地
大岐阜ビル1階
TEL:058-265-6111



〒503-0901
岐阜県大垣市高屋町一丁目26番地
十六銀行大垣支店内
TEL:0584-74-9711

商号等 十六TT証券株式会社 金融商品取引業者 東海財務局長(金商)第188号
加入協会 日本証券業協会
<https://www.16ttsec.co.jp>



人と、地域と、未来をむすぶ



人と、地域と、未来をむすぶ



十六リース

● 本社

〒500-8833 岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル2F
Tel.058-262-3116 Fax.058-263-3926



● リース・割賦販売業務

本社営業部

〒500-8833
岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル
Tel.058-262-3120 Fax.058-263-2822

名古屋営業部

〒460-0003
名古屋市中区錦3丁目1番1号 十六銀行名古屋ビル18F
Tel.052-972-8916 Fax.052-972-9622

大垣営業所

〒503-0901
大垣市高屋町1丁目26番地 十六銀行大垣支店3F
Tel.0584-81-3216 Fax.0584-81-3215

多治見営業所

〒507-0033
多治見市本町5丁目34番1 タイムビル3F
Tel.0572-24-0216 Fax.0572-24-0217

中津川出張所

〒508-0033
中津川市太田町2丁目5番1号 十六銀行中津川支店3F
Tel.0573-62-6616 Fax.0573-62-2716

美濃加茂営業所

〒505-0041
美濃加茂市太田町後田1751番地の4 十六銀行美濃加茂支店2F
Tel.0574-25-7116 Fax.0574-25-7117

高山営業所

〒506-0026
高山市花里町6丁目29番地 十六銀行駅前中央通り出張所2F
Tel.0577-34-7016 Fax.0577-34-7349

一宮営業所

〒491-0858
一宮市栄1丁目2番5号 十六銀行一宮支店2F
Tel.0586-73-3816 Fax.0586-73-3827

三河営業所

〒448-0858
刈谷市若松町6丁目35番地 十六銀行刈谷支店2F
Tel.0566-24-2216 Fax.0566-24-2219

● キャピタル業務

本社キャピタル営業部

〒500-8833 岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル2F
Tel.058-264-7716 Fax.058-264-7718



いつか夢見た 未来の実現

私たちは、お客さま・地域の成長と豊かさを
Digitalで実現します。

Digital化の推進により、
地域の未来創造をサポートし、
ともに持続的な成長を遂げる企業を目指します。

Digital Solutions

デジタルソリューション

業務支援システム

[財務・管理会計][人事・給与][販売管理][生産管理][顧客管理]などの各種業務用システムを販売し、お客さまの業務の効率化をご支援いたします。

ネットワークシステム

ネットワークシステムは、経営資源の重要な要素となっています。JDDSはお客さまのニーズに最も適したネットワーク環境の構築、改善のご提案をいたします。

受託開発

お客さまの課題を整理し、システム現状分析・要件定義から設計・開発・テスト・導入・運用メンテナンスまで一貫した請負開発を受託いたします。

AI・RPA

Robotic Process Automation

日々進化を続けるAI技術やRPA技術を活用してお客さまのビジネスチャンスの拡大と業務プロセスの効率化をご支援いたします。

情報セキュリティ対策

今では誰もがサイバー攻撃の脅威にさらされています。JDDSはお客さまの大切な情報を守るため、お客さまに最も効果的な情報セキュリティ製品をご紹介いたします。

POCKETALK

ポケットーク

ボタンを押しながら話しかけるだけで、通訳がいるかのように対話ができるAI通訳機「POCKETALK(ポケットーク)」の法人向け(商用利用・業務利用)レンタルサービスをご提供いたします。

Payment Solutions

決済ソリューション

JCSネット(集金代行)・コンビニ収納サービス

JCSネットは貴社に代わって貴社のお客さまの口座から代金を安全・確実に集金し貴社の口座に入金します。日本全国の金融機関と提携(一部除く)。コンビニ収納サービスは全国のコンビニエンスストアでご利用いただけます。

他にもお客さまのニーズに合わせ、さまざまなソリューションをご提案させていただきます。

法人・個人事業主の方のビジネスを
キャッシュレスを通じてバックアップ。



16FG

十六カード

十六カードでは、
皆さまのカードライフを
もっとお得に・もっと便利にする
さまざまなサービス
をご用意しております。

地元でのお買い物をもっと楽しく!もっとおトクに!
地域 No.1を目指す十六カードの
オリジナルサービスです。

エリゴン



エリワンパートナーで十六カードまたは
じゅうろくJCBデビットを使うと、カード
利用ポイントが2倍になったり、割引が
受けられたりするサービスです。
十六カード、じゅうろくJCBデビットをご
利用の皆さまに、ポイントアップやおトク
な割引をお届けします。

詳しくは下記までお問い合わせください

0120-16-3916

月~金/9:00~17:00
(祝・休日および12/31~1/3を除く)



十六カードHP

人と、地域と、未来をむすぶ



16FG

十六電算デジタルサービス

人と、地域と、未来をむすぶ



16FG

十六カード

この街で暮らす、あなたと共に。



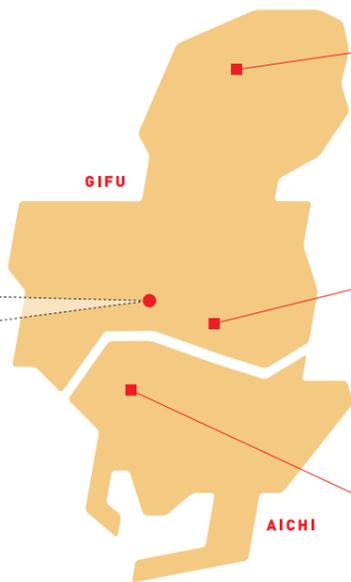
地域と共に歩む 保険と不動産の総合コンサルタント

共栄ライフパートナーズ



本社・不動産部

〒500-8833
岐阜県岐阜市神田町7丁目18番地
Tel:058-265-2361
Fax:058-266-7407



高山営業所

〒506-0026
高山市花里町6丁目29番地
Tel:0577-36-1783 Fax:0577-36-0243

多治見営業所

〒507-0033
多治見市本町5丁目34番地1号 タイムビル2階
Tel:0572-25-8833 Fax:0572-25-8895

名古屋営業所

〒460-0003
名古屋市中区錦3丁目1番1号 十六銀行名古屋ビル19階
Tel:052-957-2322 Fax:052-973-2678

ポケットに いつも銀行を。

じゃらるくアプリ



人と、地域と、未来をむすぶ

十六銀行

ダウンロードは
こちらから!





株式会社 十六総合研究所

〒500-8833 岐阜市神田町7丁目12番地 十六ビル7階

TEL:058-266-1916 FAX:058-265-7795

<https://www.16souken.co.jp>