

日本にモノづくりを残していけるのか。

これからのモノづくりと経営者へのメッセージ 2026 尾張(豊田合成 尾西工場)

～2026年2月17日開催 今後を担う若手社員にむけた人財育成、ウェルビーイングな取組み～

はじめに ～「日本にモノづくりを残していけるのか。これからのモノづくりと経営者へのメッセージ」とは～

日本の製造業は、少子高齢化や労働人口の減少、グローバル競争の激化、そしてデジタル化・カーボンニュートラルへの対応といった多くの課題に直面しており、「日本のモノづくりを残していけるのか」という危機感が一層高まっている。公益社団法人日本プラントメンテナンス協会（以下、JIPM）では、「これからのモノづくりと経営者へのメッセージ」と題し、こうした状況を打開するため、これまで数々の困難を乗り越え、日本の製造業の発展に貢献してきた経営者の方々に、現在のモノづくりに対する考え方と展望を語っていただく企画を継続している。本企画は、2023年3月の京都を皮切りに、名古屋、広島、豊田、栃木と続き、今回で第6回目を迎え、のべ17名の経営者・実務責任者の方々にご登壇いただいた。

今回は、豊田合成株式会社を訪問し、「モノづくり力向上と人財育成 ～ウェルビーイングな職場づくり～」をテーマに、変化の激しい製造業の環境下での競争力強化と、人を中心に据えた現場づくりに焦点を当てた。基調講演では、豊田合成 代表取締役副社長 安田 洋 氏より、創業の精神を受け継ぎながら、リードタイム短縮や現場力の強化、ウェルビーイングを軸とした人財育成の取り組みについてご講演いただいた。また、SS 事業本部 SS 製造部 部長/尾西工場長 小川 政弘 氏からは、若手人財の育成や、多様な人財が活躍できる職場環境づくりに関する実践事例をご紹介いただいた。工場見学では、妊婦でも働ける工程「SAB alpha ライン」や、教育施設「学び舎」、保全スキルを実機で習得する「保全道場」など、現場力と人づくりを両立する工夫を実際にご覧いただいた。最後には、参加者と講演者によるディスカッションの時間を設け、講演内容や現場での取り組みに対する理解を深めるとともに、参加者同士の学び合いと気づきの共有を図った。

1. 「当たり前を磨き、変化に挑む」

基調講演では、豊田合成株式会社 代表取締役副社長の安田洋氏が登壇し、「モノづくり力向上と人財育成 ～ウェルビーイングな職場づくり～」をテーマに、変化の時代における製造業の競争力強化と人づくりの在り方について語った。

豊田合成のモノづくりの根底にある思想として、社は「限らない創造、社会への奉仕」の原点である「障子をあけてみよ。外は広いぞ。」という豊田佐吉翁のことばや、「人を機械の番人にしない」という自動化の思想、「日本人の頭と腕で自動車工業をつくる」という豊田喜一郎氏の志に触れながら、長年培ってきた現場主義と創意工夫の精神が紹介された。





自動車産業は今、CASE や SDV といった技術革新に加え、少子高齢化や製造人口の減少といった社会構造の変化に直面しており、「100年に一度の変革期」を迎えている。こうした中で企業が生き残るためには、一人ひとりの生産性向上と、変化に即応できる現場力の強化が不可欠であると安田氏は指摘。豊田合成では、①リードタイム短縮、②現場力の向上、③デジタル技術の活用、④グローバル連携を柱に、これらを支える「人財育成」を最重要テーマとして位置づけている。

「人財育成」は講演の中核をなすテーマであり、安田氏は「ウェルビーイングの実現が、モノづくり力の向上に直結する」と強調。幸福感の高い社員は生産性が31%、売上が37%、創造性が3倍に向上するというデータを示し、働きがいのある職場づくりの重要性を説いた。その実現に向けては、心理的安全性の確保や、社員が「安心できる居場所」と「活躍できる舞台」を持てる環境整備が不可欠であるとし、女性や高齢者を含む多様な人財が能力を発揮できる仕組みづくりを進めている。妊娠中でも働ける工程の整備や、無料ナプキンの常備、相談窓口の設置、トイレへのエアコン導入など、現場の声をもとにした環境改善が紹介された。

また、スポーツの現場における組織づくりの実践例として、豊田合成ブルーファルコン（ハンドボール部）の田中茂監督の取り組みを紹介。田中監督は、「当たり前と思う基準を上げていくこと」の重要性を説き、「日本一になるには日本一の練習を、世界一になるには世界一の練習を知らなければならない」と語った。目指すレベルにふさわしい行動基準を明確にし、チーム全体で共有・徹底する姿勢は、企業の現場力強化にも通じる考え方である。

参加者からは、「“当たり前を磨く”という言葉が心に残った」「グローバルで同じ判断ができる体制づくりに感銘を受けた」「ウェルビーイングと現場力の両立が企業の競争力につながることを実感した」といった声が多く寄せられ、講演の内容が深い共感と学びを呼んだ。



2. 「人が育ち、活躍し続ける現場をつくる」

事例紹介講演では、豊田合成株式会社 SS 事業本部 SS 製造部 部長 兼 尾西工場長の小川政弘氏が登壇し、「今後を担う若手社員の人財育成とウェルビーイングな取り組み」と題して、尾西工場における人財育成と職場環境づくりの実践について紹介された。

尾西工場は1982年に竣工し、現在は約760名の従業員が在籍。エアバッグやハンドル、内外装部品などを日々生産しており、売上高は844億円（2024年度）にのぼる。高い品質と生産性を維持する一方で、少子高齢化や製造業離れといった社会的課題に直面しており、



特に高卒採用と定着が大きなテーマとなっている。

小川氏は、近年の採用状況や人員構成の変化を示しながら、若手社員の確保と育成の重要性を強調。そのうえで、尾西工場が取り組む「ウェルビーイングの実現」と「多様な人財が活躍できる職場づくり」の具体策を紹介した。

地域とのつながりを重視した採用活動では、地域イベントへの参加や工場見学の受け入れ、

交通安全活動などを通じて、地域に根ざした信頼関係を築いている。また、職場内には相談窓口を設け、トイレや休憩室のリニューアル、無料ナプキンの常備、祝日託児所の設置など、働きやすさを支える環境整備にも力を入れている。さらに、従業員のやりがい向上を目的に、ライン作業が難しくなった社員にも活躍の場を提供する「事業所美化活動」や、妊婦でも働ける工程「SAB alpha ライン」の設計など、多様な働き方に対応した工程づくりを進めている。

人財育成の面では、2011年に設立された体験・体感型教育施設「学び舎」が中心的な役割を果たしており、新入社員から仕入れ先まで幅広い対象にモノづくりの基礎を伝えている。また、保全スキルを実機で学ぶ「保全道場」では、若手からベテランまでが共に学び合い、設備の構造理解やトラブル対応力を高めている。特に若手保全員の育成に注力しており、24歳以下の保全人員が全体の約4割を占める。さらに、自主保全活動の再導入により、製造・保全・生技の3部門が連携し、原理原則に立ち返った改善活動を展開。知識・技能の向上とともに、組織全体の気づき力と改善文化の醸成を図っている。

小川氏は、「やりがいを感じて、挑戦ができ、誰もが幸せを実感できる工場にしていきたい」と語り、制度や設備だけでなく、現場の信頼関係や挑戦を後押しする風土づくりの重要性を強調した。

参加者からは、「若手の育成とベテランのリスクリングが両立されている点に学びがあった」「女性や高齢者が活躍できる工程設計が素晴らしい」「現場の活力が伝わってきた」といった声が多く寄せられ、尾西工場の取り組みが多くの共感と刺激を与える内容となった。



3. 「現場で体感する“ウェルビーイングなモノづくり”

安田氏・小川氏の講演後には、現場担当者による具体的な取り組み紹介と工場視察が行われ、豊田合成における“ウェルビーイングなモノづくり”の実践を実際に確認する貴重な機会となった。参加者は、現場で働く社員の姿や改善の工夫を間近に見ることで、講演で語られた内容の背景にある現実の取り組みを五感で体感することができた。

見学では、妊婦でも安心して働けるよう設計された「SAB alpha ライン」や、体験・体感型の教育施設「学び舎」、保全スキルを実機で習得する「保全道場」、そして製造・保全・生技の3部門が連携して進める自主保全活動の現場が紹介された。各所では、現場担当者が自らの言葉で取り組みの背景や工夫を説明し、参加者の関心を集めた。

アンケートでは、「とても 5S の行き届いた工場で、報告者が皆いきいきと

話していた」「女性や若手が活躍できる環境が整っており、ウェルビーイングが実践されていると感じた」といった声が多く寄せられた。また、「スマート工場や自動化の取り組みが進んでおり、DX 推進のヒントを得られた」といった意見もあり、現場の工夫や技術力の高さに対する評価が目立った。特に、現場のリーダーや若手社員が自らの言葉で取り組みを説明する姿に対して、「現場の活力が伝わってきた」「人が育っていることがよく分かった」との感想が多く、現場力の高さと人財育成の成果を実感する機会となった。また、「自主保全



活動が現場に根づいており、設備を大切にする文化が伝わってきた」といった声もあり、単なる技術導入にとどまらない、現場に根ざした改善の積み重ねが高く評価された。

見学後には、講演者と参加者によるディスカッションの時間が設けられ、各社の課題や改善の方向性について活発な意見交換が行われた。参加者同士の学び合いと気づきの共有が生まれ、現場のリアルな実践を起点とした対話の場として、大きな価値を持つ時間となった。

4. おわりに ～これからの自主保全と強い現場づくりに向けて～

本企画を通じて、豊田合成のモノづくり力向上と人財育成に対する実践的な取り組みが共有され、変化の時代における現場力とウェルビーイングの両立の重要性が改めて示された。全体を通じて、参加者は豊田合成の現場における“ウェルビーイングなモノづくり”の実践を五感で体感し、自社の改善活動に活かす多くのヒントを得ることができた。現場の工夫、技術、そして人の力が融合した姿は、これからの製造業の在り方を考えるうえで、大きな示唆を与える内容となった。JIPM では今後も、日本のモノづくりの未来を支える経営と現場のあり方を探る場を提供していく。

(記 JIPM 奥富 弘樹)