

連載

# 拝聴! ニッポンの 工場長

第  
50  
回

UACJ

板事業本部福井製造所長

山田 哲也氏



人間関係は  
「ネバーアップ、ネバーイン」  
どんなに思っても  
相手に届かなければ、  
人は動いてくれない

**旧**住友軽金属工業と旧古河スカイのアルミニウム製造大手が経営統合して誕生したUACJは、アルミ圧延製造の国内最大手のみならず、アルミ圧延品では世界トップクラスの「アルミニウムメジャー」。中でも福井製造所は、品質要求の厳しい世界中の船舶、航空機メーカーの指定を受け、タンカー、航空機のほか、自動車、製缶向けなどのアルミ圧延品を年間25万t超生産。日本最大規模を誇る。製造所長の山田哲也氏は海外の現地法人の経営も手がけた多彩な経験を武器に、社会を支えるアルミをつくる誇りと喜びを従業員と共有しながら、圧倒的競争力の製品づくりに挑む。

中学時代は数学が苦手だった少年が  
大学でアルミなどの材料工学を研究  
アルミ製造大手、住友軽金属工業に

— 大学で材料工学を専攻し、住友軽金属工業に進んだ山田氏。順風に進路を歩んできたように伺えるが、理系に進むきっかけは中学時代に数学の授業についていけなかったことだった。

小学校時代はプラモデルなどをつくって遊んでいた普通の少年でした。鉄道も好きでしたが、乗ったり撮ったりではなく、鉄道の機械はどうなっているんだろうと中身を考えることが好きでした。

大学は機械工学科に進んで、材料工学の研究室で朝から夜中まで籠もって実験ばかりしていました。実験方法を自分たちで考えて実験して、データを取り、分析をまとめて実験を繰り返す。“体育会系”の厳しい研究室でしたが、楽しくやっていました。

実は理工系に進むことは中学時代は考えていませんでした。数学がさっぱりわからなかったんです。ついて行けずにある日、先生に「全然わから

### (株)UACJ 福井製造所

1983年古河アルミ工業(株)福井工場としてアルミ製造の操業を開始。アルミ缶から、自動車、タンカー、航空機などさまざまな高品質アルミニウム板材を製造。アルミニウム圧延製品の生産能力は年間25万tを超え、日本最大規模。近年は軽量化が進む自動車向けアルミも出荷。VISION2030ではDX化などを通じ、リサイクル率向上、環境負荷のさらなる低減を目標として掲げる。工場従業員約800名。敷地面積約85,000㎡。

所在地 〒913-8588 福井県坂井市三国町黒目21-1

ない」と言ったら、クラスの中から「俺もわからない」というような声が続くも拳がったんです。そこから先生がていねいに教えてくれるようになった。わからなかった因数分解などがよくわかるようになって数学が好きになったんです。

あの時思い切って言ったことは良かったと思いますね。わからない時に、ちゃんと「わからない」と伝える。そういうことの勇気と大切さを最初に学んだ気がします。

——大学時代、就職については「漠然と製造業」とだけ思い描いていたが、先輩からの紹介で受けたのが住友軽金属工業(株)だった。工場見学时に見た巨大な装置に圧倒され、魅了。入社を決意する。

就職については漠然と製造業に行こうと思っていました。やはりモノづくりは日本の発展のベース産業なので。そこにたまたま住友軽金属工業にいる先輩から紹介を受けたのです。アルミは研究室でも圧延の実験などをやっていたのですが、やはり事業として生産している現場は違う。恥ずかしながら実際どのように製造しているのかは入社前の工場見学まで知りませんでした。その時の衝撃は今でも残っています。大きくて特に熱間圧延は迫力満点で、一瞬で魅了されましたね。

入社後の仮配属で名古屋製造所の設備部所属となり、本配属もそのまま設備部となりました。設備部はアルミ板をつくる圧延機などの設備のメンテナンス、新規導入などを行う部署で、実際の機械の制御などを圧延の理論と合わせ、先輩から手取り足取り教えてもらいました。その中では実験のようなこともやりました。研究室のようで面白かったですね。若手が集まって月1回文献を読み合わせしながら研修したりと、非常に力をつけさせてもらいました。

入社3年の時には、新しい冷間圧延機を導入するプロジェクトに参加することになりました。この経験は大きかった。工場全体に関わる非常に大きな投資で、単に機械を導入するだけではなく、もともと機械が設置してあるので、どれをどこに持っていくとか、また設置にあたっては工場立地法や消防法など法律との整合性をどう取るかなど、設備・機械だけでなく関連するさまざまなことを経験させてもらいました。もちろん日々いろいろ



重さ数十tのスラブ（圧延用鑄造原料〔鑄塊〕）。山田氏はこうした巨大な原料や機械に魅了され、入社を決めた

な問題が起こるので、もう必死で取り組みました。徹夜に近いことも何度もしましたが、それが後の自信につながりました。

その後は熱間圧延機のメンテナンスプロジェクトに関わったりしながら、15年にわたって主に鑄造と熱間圧延の上工程を中心に、冷間圧延、仕上げ工程という工程の全体に関わらせてもらいました。私の仕事の基盤をつくってくれた時代です。

——15年の設備部経験後、鑄造工場の管理者に抜擢。一般的にいうと鑄造課の課長の役割になるが、工場管理のひと通りを経験。特に人の管理の難しさを実感した。

いきなり200人の管理者になりました。鑄造工程は人の作業が多いんです。世代も幅広く、現場では50歳以上の方もおられたし、高校を卒業したばかりの18歳もいました。

前の設備時代は、自分1人で責任をもってやっていく感じがありましたが、鑄造工場の管理者になると、やはり現場の人や監督者の人たちがしっかり一緒の方向に向いていないと、仕事が成り立たないなど実感しました。

鑄造工場で私がすべきミッションはいろいろありましたが、まずは安全管理、安全意識の立て直しでした。その工場では災害が立て続けに起きていたのです。

現場の人たちをよく見ていくと、情報の伝達に問題があることがわかっていきました。皆一所懸命やっている。細かい改善もよくやっているんですが、でもなぜこんなに苦労しているのだろうかというのが結構あった。

たとえば昼勤のチームが新しい治具をつくった。それを夜勤のチームに申し送り状を添えて送る。でもそれがうまく使えない。それは送り状に何のために何を狙って、どこをどう改善したというこ