



米国 TRI-ARROWS ALUMINUM 赴任で大胆なアプローチを学ぶ*

工藤 智行**

Learn Drastic Approach from TRI-ARROWS ALUMINUM, U.S.*

Tomoyuki Kudo**

海外赴任は出来れば避けたい。内示を言い渡される前、私はこう思っていました。海外から安価なアルミニウム材料が入ってきて国内軽圧も海外進出が求められている昨今、ずっと国内で働き続けることは難しくなっているとわかってはいました。海外赴任の内容は「1年の語学研修と1年半の実務研修」。海外で働く人材を育成するために設立された当社の研修システムです。海外志向が強いわけではなかった私はその内示を受けたとき頭が真っ白になりました。何度か海外出張は経験していましたが、長期間外国に住んで、外国の会社に赴任するということが当時の私には想像ができませんでした。しかし2年半の米国赴任を経験して帰国した今「海外赴任を経験して良かった」と心から思っています。それは英語が学べたとか、最先端の技術を学べたとか、色々な場所を旅行できたということだけではなく（もちろんそれは大きいですが）、これまで日本にいて培った考え方とは異なる考え方を知り、肌で感じる事ができたからだと思います。

私は実務研修として米国グループ会社である TRI-ARROWS ALUMINUM (以下TAA) に赴任していました。TAAは、生産拠点である Logan Aluminum (以下 Logan) から年間40万トン近い缶材を供給していた ARCOをUACJ、住友商事、伊藤忠メタルズ、伊藤忠商事で買収して設立した会社です。私はここでLoganの生産技術を学んでいましたがTAAで働くアメリカ人の考え方は日本人のそれとは大きく異なるものでした。私が感じた大きな違いを2つ記します。1つ目は、「アメリカ人はより全体像を重視する」ということです。Loganは非常にシンプルで生産性が重視された工場です。合金の数を限定し、同じものを大量に安価に生産しています。日本は文化的にユーザーごとに適し

たものをオーダーメイドで製造する傾向があります。材料としては優れたものとなりますが、工場全体の生産性を考えると最適なものではありません。アメリカでは「スペックを最低限満足するものを効率よく製造する」という考えがあり、工場全体の生産性を第一に考えて生産計画を立てています。以前、日本人から性能が高い合金をTAAに提案したことがありましたが、熱延のパス数が数回増えるという理由で製造を拒否されました。彼らの工場最適化の考え方は一貫しています。材料としてベストな性能は得られないとしても、より低コストな材料をユーザーに供給する。世界でも有数の生産性を持つ工場をつくるという考え方がここにあるのだと思いました。

2つ目は「アメリカ人は失敗を失敗と考えない」ということです。TAAでは米国での自動車軽量化の流れを受けて、自動車用アルミニウム板材の製造を立ち上げています。私はOJTとして自動車材の表面品質の改善に取り組んでいました。日本では大きな損失を防ぐために、ラボで入念に検証した後に工場の実機でトライ



Fig. 1 Logan Aluminum which is Al sheet production plant of TAA.

* 本稿の主要部分は、軽金属, 68-9 (2018), 510に掲載。

The main part of this paper has been published in the Journal of Japan Institute of Light Metals, 68-9 (2018), 510.

** (株)UACJ R&Dセンター 第一開発部

Development Department I, Research & Development Division, UACJ Corporation

を行うのが常です。そのためアメリカ人の上司にもその考えに沿った開発スケジュールを報告しました。すると「Youの計画はアメリカでは遅すぎる。ラボの検証結果を待つのではなく、実機でトライする計画をどんどん考えろ」と2時間ほど指導を受けました。当時これには驚きましたが、考えてみると理にかなっています。アメリカ人は失敗を失敗とせず、「失敗によって貴重な情報が得られる」と考えます。ラボでの現象はあくまでシミュレーションであって、実機で何が起こるかを検証するには実機でトライすることが一番です。そのため、同じ失敗するのであれば、より早く失敗し、得られたフィードバックをいち早く次のトライに反映させる。アメリカでの意思決定のスピードはとても早く、日本の感覚だと「そんなに大きな変更をこんな短期間に行うのか」ということを頻繁に行います。その根本には失敗を肯定的にとらえる風土があるのだと思いました。

誤解がないように書くと、アメリカ人が全く事前検討なしに何もかもトライする訳ではなく、持ちうる情報から可能な限り検討して、より迅速に決断を下すということです。こういった風土は技術者としてとても

有難く、より広い発想で大胆なチャレンジをすることが出来ると思います。こういった考えを学んだとき、これまで日本にいて思っていた常識が、常識ではないと実感できました。それと同時に日本の良さを感じることもできました。よく「視野が広がる」と言いますが、正にそのような感覚でした。自分の根が日本人であることに変わりませんし（性格までは変わりませんでした）、日本には日本に適したやり方があると思います。ただより広い考えを受け入れ、違った視点で考えること、これは海外赴任によって得られた最も大きな財産だと思います。海外に出ることに一歩踏み出せないでいる方には、ぜひ思い切って異なる環境に飛び込んで欲しいと思います。



工藤 智行 (Tomoyuki Kudo)
(株)UACJ R&Dセンター 第一開発部