Toyota Motor Japan Lean experts visit SRF-JRMC

Story and photos by Keiichi Adachi, CFAY Public Affairs

Ship Repair Facility and Japan Regional Maintenance Center (SRF-JRMC) had a visit from four members from Toyota's Motomachi factory Stamping, Die, and Tool Division Oct. 20. Toshiaki Tamaki, Hiroto Kitahara, Hidehiko Suzuki and Yoshihiro Morita were given a briefing by SRF-JRMC Lean Directorate and a chance to view a Lean event that was being conducted. "Lean" is a term that describes a set of distinct process improvement technique that was actually developed at Toyota during the past 40 years. It has since become widely adopted all over the world.

The relationship between SRF-JRMC and Toyota started when Takashi Kobayashi, a member of the SRF-JRMC Continuous Improvement (CI) Office was invited to attend the "2007 Quality Forum" hosted by the Japan Industrial Efficiency Association Nov. 11, 2007, where Kobayashi presented a lecture on the introduction of Lean-Six Sigma at SRF-JRMC and the basic framework for Lean activities within the command.

According to Kobayashi, many members of Japanese enterprises inquired about how SRF-JRMC has been engaged in Lean activities since his lecture. Suzuki was interested in how SRF-JRMC conducts Lean activities using several unique aspects that are different than what a number of Japanese companies that use the Quality Control (QC) Circle concept. QC is typically a small group consisting of first-line employees who continually control and improve the quality of their work, products and services.

The visit by the Toyota representatives started out with a visit to the SRF-JRMC CI Office and a briefing about SRF-JRMC Lean-Six Sigma framework followed by a tour of the SRF-JRMC facility where they were able to observe a Lean event being conducted by U.S. and Japanese members of the Carrier Type Desk.

"We (Toyota) have done various activities at individual divisions and sections using QC Circle for a long time and also developed policy management, but as social conditions change, we are required to quickly conduct activities to adjust to the changes," Suzuki said."I am very impressed that SRF-JRMC introduced Lean-Six Sigma to the command and are conducting lots of activities including, short-term Rapid Improvement Events, it makes for fruitful results for the command."

Members of Toyota Motor Corporation visit SRF-JRMC Carrier Type Deck for a first-hand look at a Lean activity conduced by U.S. and Japanese members.
訪問者はキャリアータイプデスクのアメリカ人と日本人が活発に会合を進めていくリーン活動の見学を行った。

Although the Toyota QC Circle activities are very well known and has made the term Kaizen" or "continuous improvement" known around the world, the company is continuously looking for new ways to improve using different aspects learned from other companies in various fields, according to Kobayashi.

"Especially impressive is that SRF-JRMC introduced a system to recognize employees who repeatedly conduct improvement processes for the command. It is really the collective power of the individuals that make up the organization," Suzuki said.

According to Suzuki, setting clear goals such as the number of improvements and savings, and establishing a system to support and maintain the results are some of the things that Toyota also needs to have. These are critical elements now in place at SRF-JRMC.

"I am definitely aware that we need to encourage our employees to be engaged by utilizing speedy, flexible and applicable Lean methods to meet our goals. SRF-JRMC is a non-profit organization, but a lot of what they have done and are still doing is very strong stimulus" said Suzuki.

"Toyota is essentially the inventor of what we now call "Lean" and it is generally recognized that they lead the world in "Kaizen" activities. Even now they try to find new ways of "Kaizen" at every opportunity," Kobayashi said. "That, in itself, is the source and energy of an enterprise."

The visit was truly an honor for SRF-JRMC and provided the Command with valuable lessons and opportunities."

トヨタ自動車から訪問を受けたSRF-JRMCのLean活動

文・写真：安達慶一、CFAY広報課

10月20日、愛知県のトヨタ自動車元町工場のスタンピングツール（金型製造部）から玉木利明氏、鈴木英彦氏、北原博人氏、森田美広氏の四名が艦船修理廠及び日本地区造修本部（SRF-JRMC）を訪れ、SRF-JRMCで行われているリーン（Lean）活動を見学した。リーンとはトヨタによって40年以上前から行われてきた作業工程改善の手法で、そのコンセプトは世界中の企業から注目を集め、取り入れられている。

トヨタとSRF-JRMCの交流は2007年11月、SRF-JRMCの改善推進室の小林孝さんが、日本産業能率研究会主催による「クオリティーフォーラム2007」に招かれ、SRF-JRMCで導入したリーンシックスシグマ（Lean Six Sigma）のコンセプト及びこの活動を定着させるための部隊のフレームワークについて講演したことがきっかけだ。

小林さんが言うには、この講演で多くの日本企業の方からSRF-JRMCの取り組みについて質問があげられた。その中、トヨタの鈴木氏は従来から日本企業で数多く実施されているQCサークルとは異なるコンセプトのユニークな切り口で展開される改善活動がどのようにSRFJRMCで取り入れられるのかに大きな興味を抱いた。QCサークルとは品質管理活動を自主的に行う第一線の従業員から成る小グループのことで、QC手法を活用して職場の管理、改善を継続的に行うものである。

今回の訪問で四名は最初に改善推進室からSRF-JRMCのリーンシックスシグマのフレームワークのプレゼンテーションを受けた。その後、キャリアータイプデスクが行っているリーン活動を実際に見学し、アメリカ人と日本人が活発に会合を進めていく現場を肌で感じることとなった。

(Right) Takashi Kobayashi of the CI Office briefs members of Toyota Motor on the SRF-JRMC Lean Six Sigma framework.
改善推進室の従業員が見守る中、小林孝さんがトヨタからの四名の訪問者にSRF-JRMCのリーンシックスシグマのフレームワークのプレゼンテーションを行なった。

トヨタの鈴木氏は「弊社では長年、QCサークルを手法とした様々な活動をグループ毎に行い、また方針管理も確立してはいるものの、社会情勢の変化もあり、現在、従来とは違うスピードのある活動を求められてきています。そんな中、SRF-JRMCでリーンシックスシグマが取り入れられ、短期集中活動（RIE）といった短期間で成果をあげる活動が多数行われていることは大変興味深いことでした」と語る。

トヨタのQCサークル活動はあまりにも有名で、QC用語の「Kaizen」あるいは「継続的な改善」という言葉を世界に広めてきたほどだ。それにも係わらず、トヨタでは今もあらゆる分野の企業で促進されている改善方法を学び新たな手法を模索し続けていると小林さんは語る。

鈴木氏は重ねて「SRF-JRMCで特に印象的なのは、部隊で改善を継続的に行う従業員を認識する仕組みを取り入れた点です。やはり企業の力は人の力の集合なのです」とも述べた。

又、改善の件数、削減費用、それらを達成するためにシステム化された支援とその維持がトヨタに足りない部分ではないかと今回の訪問で認識したと鈴木さんは言う。これらは現在SRF-JRMCで構築された重要な要素である。

「今後はトヨタでも従業員がスピーディで、柔軟性に長け、企業の目標に沿ったLEAN手法に取り組めるように努めようと思いました。非営利団体のSRF-JRMCが行っている、出来ていることの多くは我々営利を目的とする企業にとっても素晴らしい刺激となりました」と鈴木氏は訪問の感想を締めくくった。

リーンの生みの親であり、改善活動において常に世界のトップランナーであるトヨタは、未だに自ら多くの機会を通じて新たなる改善の道を模索していると小林さんは述べ、こう締めくくった。「その姿こそ企業活力の源です。トヨタ社からの訪問は我が部隊にとって大変名誉なことであり、多くのことを学ぶべき貴重な機会を頂いたと感じております。」