Season3

Episode 2: Q&A with the SCMH Project Management Team

|  |  |
| --- | --- |
| Susan Matson | 皆さん、こんにちは。Quality Horizonへようこそ。私は司会を務めますスーザン・マトソンです。そして、本日ご一緒させていただくのは、SCMHプロジェクト管理およびAPQP調整チームの皆さんです。現在、彼らはいくつかのガイダンス資料を共同で作成しており、ありがたいことに、本日はその作業を中断して、私たちと話す時間を割いてくださいました。 |
| Susan Matson | この部屋には、以下のメンバーがいます。 エアバス・ディフェンス・アンド・スペース社デジタル品質部門責任者のアマリオ・モンソン氏。エアバス・コマーシャル社英国QPMシステム~~英国~~のイヴァン・バネガス氏。 GEエアロスペース社アビオニクス部門シニア・ビジネス・オペレーション・マネージャー（PMP/CMB/OE）のジェフ・シャロン氏。ロッキード・マーティン社航空機およびミッション・システム部門サプライヤー品質エンジニアリング、東部地域主要商品担当責任者のダグ・トゥルーセダイル氏。そして、アルタ社、航空宇宙および防衛事業開発マネージャーのダイアナ・ジョルジニ氏。 |
| Susan Matson | そして、コリンズ・エアロスペースのパンチンドゥ氏が加わり、このグループを締めくくります。パンチンドゥ氏も、本日、共同司会者として参加します。皆さん、本番組へようこそ。今回は、このチームがプロジェクト管理、APQPの整合化に関して行っている作業について詳しく見ていきます。その前に、IAQGプロジェクトおよびサプライチェーン改善のリーダーであり、SCMHを監督するグループのメンバーであるマーク・ドゥーリトル氏をゲストにお招きし、今回の議論の土台作りを手伝っていただきたいと思います。 |
| Susan Matson | マーク、なぜPSCIチームがこのプロジェクトチームを結成してプロジェクト管理、APQP、整合化のガイダンス資料を作成することにしたのか、その簡単な経緯をリスナーに説明していただけますか。 |
| Mark Doolittle | 先行製品品質計画（APQP）の人気が高まるにつれ、製品・サプライチェーン改善チーム（PSDI）は、APQPのエンジニアリングツールに焦点を少し移しました。 |
| Mark Doolittle | 私たちは、明らかに人気が急上昇しているこの新しいプロセスへの関心の高まりをサポートしたいと考えました。この認識が生まれたのは、APQP自体が実際にはエンジニアリングプロセスではないという事実によるものです。APQPプロセス自体は、品質計画を使用して先行製品開発を改善することを目的とした、新しい製品導入プロセスです。 |
| Mark Doolittle | すなわち、先行製品品質計画、すなわちAPQPです。そして、このプロセスが本当に計画プロセスであるという認識に至ったことは、それが本当にプログラム管理プロセスであるという認識に他なりません。つまり、プログラム管理またはプロジェクト管理プロセスなのです。ですから、プロジェクト管理またはプログラム管理に関する指導資料を作成することは、私たちにとって非常に優先度の高い課題となりました。なぜなら、ほとんどの人はこれをエンジニアリングプロセスだと考えており、エンジニアリングツールの寄せ集めだと考えていたからです。しかし、それはまったくの間違いです。 |
| Mark Doolittle | その本質は、実際にはプログラム管理プロセスなのです。 ですから、このチームの誕生と、このチームの適切な実行に対するPSCIチームからの優先度の明白な上昇です。 |
| Susan Matson | マーク、ありがとうございました。 少し光を当てていただき感謝しています。 ですから、今日私たちが基本的にこのパネルディスカッションを継続して話すための素晴らしい枠組みが得られたのです。 |
| Susan Matson | 共同司会を務めてくださり、ありがとうございます。これから取り上げるトピックについて、聴衆の皆さんに少しお話いただけますか。これから数分間、私たちが何をするのか、少し雰囲気を感じていただきたいと思います。 |
| Pankaj | ありがとうございます、スーザン。それでは、私たちが何をしているのかについて、少し背景を説明します。現在、プロジェクト管理とAPQPのガイダンス資料の整合化に取り組んでいるこのチームは、マークがすでに話したように、いくつかの誤解が存在していることに気づきました。 |
| Pankaj | それらにどう対処するか？ そこで私たちは業界からいくつかの質問を収集し、この部屋にいるチームメンバーを招き、その専門家たちの意見を求めました。そうすることで、誤解を解き、それらの問題に対処するための光を当てるのです。 そこで私たちがしようとしているのは、いくつかの質問をし、彼らの意見やフィードバックを得て、業界に本当にこの情報を提供し、それらの問題に対処できるようにすることです。 |
| Susan Matson | 素晴らしい。では始めましょう。 |
| Pankaj | 質問です。私の会社では、製品の開発と工業化のための確立されたプロセスがあります。APQPは、既存の活動に重複することを意味するのでしょうか？ |
| Amalio Monzon | パンカジさん、適切な質問をありがとうございます。まず初めに、すべての企業が品質、納期、コストの面で納品することを目指しており、最終的には確実に顧客満足を達成することを目指していることを強調したいと思います。 |
| Amalio Monzon | しかし、航空宇宙業界では、私たちの製品やサービスがいかに複雑であるか、また、私たちが直面しているスケジュールがいかにタイトであるか、といったことを私たちはすべて経験しています。あるいは、コスト面や、経験、実務経験の面で私たちがどれほどのプレッシャーを感じているか、といったこともです。ですから、この目標を達成することは常に簡単なことではなく、多くの企業が苦労しています。 |
| Amalio Monzon | APQPは基本的に、品質、納期、コスト、顧客満足度、そして最終的には収益性を達成するために、既存の計画的な開発と産業プロセスを補完するために来ました。収益性はそれほど重要ではないとは言いませんが、それぞれのビジネスでより収益性の高いアプローチを本当に達成するための鍵となるでしょう。 |
| Ivan Banegas | アマリオ、本当にその通りだ。なぜなら、効率について考えるなら。主なリスクを評価し、それを排除または軽減するために、プロジェクトまたはプログラムマネージャーが主導する多機能チームアプローチとして行動する。プロジェクトマネージャーに最終的な回避策を講じるための具体的な目標を与える。 |
| Mark Doolittle | イヴァン、ありがとう。MFTまたは多機能チームについて、もう少し詳しく見てみよう。APQPでは、すべてが調整とコラボレーションにかかっています。それがAPQPの大きな部分であり、MFTが実際にどのように連携するのかということです。従来、その多機能チームの中核は、サプライチェーン、設計エンジニアリング、製造エンジニアリング、品質で構成され、通常はプロジェクトマネージャーが率います。 |
| Mark Doolittle | しかし、それらのチームがどのように相互に作用するかが、APQPがうまく機能する理由と方法の真の重要性なのです。開発プロセスが成熟している企業でも、既存の手順を使用しているにもかかわらず失敗を繰り返している企業にとっては、APQPはコスト、スケジュール、利益の面で繰り返される失敗を防ぐのに役立ちます。 |
| Mark Doolittle | APQPは、開発プロセスに隠れた問題を明らかにし、企業内の縦割り組織を排除するために使用することができます。 |
| Pankaj | 素晴らしい。次の質問。APQGには努力と集中力が必要です。APQPは中小企業や中小規模のプロジェクトにどのような価値をもたらすのでしょうか？ |
| Geoff Charron | その質問をありがとうございます。APQBがもたらす主な価値のひとつは、プロジェクトマネージャがプログラムのリスクを早期に警告する客観的証拠として使用できる積極的なアプローチです。 |
| Geoff Charron | 開発プロセスの初期段階でそれらのリスクに対処することは、後になってから対処するよりもプログラムに与えるコストへの影響が大きいので、非常に価値があります。APQPは拡張性があるので、プロジェクトの規模や複雑さに関わらず有効です。これも大きな価値のひとつです。APQPプロセスは、スコープと内容の両方を、 |
| Geoff Charron | プロジェクトの開始時に実施するリスク評価に基づいて調整することができます。 |
| Diana Giorgini | ジェフ、あなたの話は私にとって非常に興味深いものです。なぜなら、中小企業について考えると、彼らはすでに多機能アプローチや柔軟性のあるものを持っているので、APQPにかなり近づく準備ができていると言えるからです。 |
| Diana Giorgini | 彼らは意思決定や変更を迅速に行います。また、社員同士の連携も容易です。ですから、ある意味では、小規模であることは効果的であり、小規模であることは成果につながる、と言うことができます。しかし、中小企業には、リソースが不足しているという課題もあります。企業内の社員数が少ないことは問題となり得ます。 |
| Diana Giorgini | 熟練した人材が不足していると、改善のために重要な投資を行うことが困難になるかもしれません。ですから、この両方の側面を考慮する必要があります。しかし、これらはすべて、リスクベースのアプローチを使用することで克服できます。また、先ほど申し上げたように、APQPは、中小企業が実施する必要のある活動に合わせて調整したり、規模を変更したりすることができます。 |
| Diana Giorgini | ですから、私が最も重要なメッセージだと考えるのは、APQPは単一の手法ではないということです。中小企業にとって手の届かないものではありません。ですから、中小企業にはぜひAPQPに近づく努力をしていただきたいと思います。大手企業に対しては限界がないと感じているはずです。 |
| Pankaj | ダイアナ、ありがとうございました。 大企業や複雑なプロジェクトから見た別の視点をご紹介したいと思います。 大企業は、プロセスを定義し、社内にスキルセットを保有している場合があるため、APQPの導入においては独自の課題に直面します。 しかし、多機能チームが一緒に作業している場合が多く、コラボレーションが課題となります。 |
| Pankaj | 彼らはしばしば縦割り組織で働いており、APQPがもたらすものは、多機能チームが協力し、連携しながら導入を成功させることです。彼らが直面するもう一つの課題は、説明責任に関するものです。プロジェクトが大きくなればなるほど、チームには多くの利害関係者が参加することになり、どの活動に対して誰が説明責任を負うのかを特定することが難しくなります。 |
| Pankaj | ですから、私が言いたいのは、これは文化の変化だということです。そして、企業規模やプロジェクトの規模に関わらず、どの企業もこの課題に直面することになるでしょう。しかし、APQPを成功裏に導入するためには、私たちは彼らを支援しなければなりません。次の質問に移りますが、プロジェクト管理と9145の違いや類似点は何でしょうか？ |
| Ivan Banegas | この重要な質問については、まずAPQPCの意味から始めましょう。高度な製品を手に入れましょう。さて、これは最初の2文字の意味です。そして、これがキーワードです。最高は品質に置き換えられ、品質は品質部門を指すのではなく、最高の計画を得るために参照されるものです。 |
| Ivan Banegas | アプローチによって事前にリスクを評価し、プロジェクトマネージャーが主導することで、要約すると、APQPはプロジェクト管理であり、卓越性を達成するための作業の枠組みです。 |
| Amalio Monzon | イヴァン、私はあなたの頭字語、APベストプランニングが本当に気に入っています。この枠組みの背後にある精神を非常にうまく要約していると思います。 |
| Amalio Monzon | しかし、APQPとは何か、そしてそれが既存のプロジェクト管理手法をどのように補完するのかについて、お褒めの言葉をいただきたいと思います。APQPの原則の観点からお話ししたいと思います。APQPは、一方で、既存の多機能性を強化し、複雑なプロジェクトで常に目にする典型的な縦割り構造を本当に打破することで、プロジェクト管理手法を補完し、補うことになります。 |
| Amalio Monzon | また、重要な活動とリソースの詳細な計画を早い段階で作成することになります。つまり、プログラム管理で通常行うよりもずっと早い段階でということです。さらに、潜在的な問題の詳細な見解を提供する一連の早期警告を設定することになります。 |
| Amalio Monzon | これは、機会管理活動に非常に役立ちます。 |
| Ivan Banegas | アマリオ、それは完璧だと思います。もう少し詳しく説明させてください。あなたはMFT、つまり多機能チームを強化するという表現を使いました。私はそれが完璧だと思います。そして、それはまさにシナジー効果のすべてを意味しますね？ |
| Ivan Banegas | チームが一緒に働ける環境で、アイデアをオープンに共有できる。それが重要であり、APQPの重要な要素だと思います。また、早期警告システムについてもお話されていましたね。その完璧な例が、設計故障モード影響解析（DFMEA）と工程故障モード影響解析（PFMEA）です。 |
| Ivan Banegas | 私たちはこれをDFMEAとPFMEAと呼んでいます。これは、多くの異なる業界が部品が製造されるのを待たずに、プログラムの初期段階でリスク、技術的リスクを特定するために用いている伝統的なアプローチです。そして、このアプローチがもたらすものは、プロジェクトが予定通りに進んでいるか、それとも予定から外れているかを示す、測定可能で客観的な証拠をプロジェクトマネージャーとIPチーム全体に提供することです。あるいは軌道を外れている場合、問題を解決したり、プロジェクト全体のリスクを軽減したりして、コスト、スケジュール、利益を予定通りに維持するための対策を講じることができます。 |
| Pankaj | 素晴らしい回答です。次の質問に移ります。プロジェクトマネージャーである私にとってのメリットは何でしょうか。ジェフ、その点について何か意見をいただけますか？ |
| Geoff Charron | もちろんです。パンカジ。素晴らしい質問ですね。私は、さまざまな方面から何度も同じ質問を聞かれています。私は、多様な製品や事業構造を持つさまざまな企業で、複数の業界でプロジェクトおよびプログラムマネージャーを務めてきました。APQPを使用し、そのメリットを実際に経験したのです。 |
| Geoff Charron | 従来のスコープ管理、スケジュール、コストという3つの柱に加えて、APQPはそれらを改善する分野を提供します。 以上が、プロジェクトマネージャーに利益をもたらす機会や要素のいくつかです。 私が付け加えたいのは、その他の分野についてもう少し掘り下げてお話しすることです。 私は先ほど、リスクの特定についてお話ししました。 リスクをプロセスの開発や製品開発の初期段階で明らかにしておくことが重要です。 |
| Geoff Charron | ですから、私たちは、まだ知らないことや課題に、より早い段階で取り組むことができます。そして、APQPは、まさにそれを支援してくれるのです。もう一つ思い浮かぶのは、多機能アプローチです。 |
| Geoff Charron | プロジェクト管理の核となるのは、各機能から開発プロセスにインプットを得られる、協調的なクロスファンクショナルチームで作業することです。他に思い浮かぶ重要な要素としては、さまざまなソースから学んだ教訓を組み込むことが挙げられます。 |
| Geoff Charron | その一部は、過去の製品やプロセスがどのような成果を上げたか、どのような課題に直面したかということです。また、製品設計やプロセス設計で学んだことを考慮することも含まれます。システムや手順を改善することで組織にも利益をもたらします。そして、実際、プロジェクトから次のプロジェクトへと進むにつれ、それらの学習内容を組織内で共有し、学習サイクルを確実に完結させています。そうすることで、私たちが学んだことを全員が活用でき、プロジェクトの実行や成果に役立てることができるのです。 |
| Geoff Charron | その要素には、安全性、品質、納品、コストの改善などが含まれます。これらは、APQPが支援する大きな分野でもあります。そして、すべては顧客満足度の向上につながります。 |
| Pankaj | ジェフ、ご自身の経験を共有してくださり、また、将来のプロジェクトマネージャーや、この件について意見を聞きたいと考えているプログラムマネージャーに語ってくださり、本当にありがとうございます。 |
| Pankaj | 次の質問に移ります。9145は品質主導の活動、あるいはプロジェクト管理主導の活動です。 |
| Geoff Charron | パンカジ、ありがとう。素晴らしい質問です。今日、私たちは多機能チーム、あるいはMFTについてすでに多くを語ってきましたが、それはすべて、そのチームがグループとして相互に作用し、関与することについてです。そして、1人の人間が自分のレーンやサイロにとどまることに頼るのではなく、それらのサイロを取り除くことです。 |
| Geoff Charron | つまり、品質はAPQPの推進要因ではなく、同等の貢献メンバーであるということです。繰り返しになりますが、従来、MFTはサプライチェーン、設計、製造、品質で構成されてきましたが、製品に触れる人であれば誰でも参加できます。 |
| Geoff Charron | 例えば、設計エンジニアリングによる要素分析から、維持エンジニアリング、安全対策、特殊工程に至るまで、すべてが対象となります。 これらの人々はすべてMFTの一員となり、価値を付加することができます。部品が製造された後に問題が発生するのを待つのではなく、初期段階で問題を未然に防ぐことができるのです。 |
| Pankaj | この多機能チームがどのように連携し、どのように協力し合っているかについて、さらに詳しく説明したいと思います。例えば、4人の人が部屋に座っているとします。テーブルの向こう側にいるのは、エンジニアリング、製造エンジニアリング、品質、サプライチェーンを代表する人たちです。 |
| Pankaj | 今度は、同じ4人でDFMEAに取り組んでいると想像してください。今度は、チームはエンジニアリングが主導し、他の3人のチームメンバーがサポートし、協力します。今度は、DFMEAが完了したら、PFD PFMEAを作成する時が来ました。同じ2人、同じチーム、同じ人々です。しかし、今度はチームは製造が主導し、エンジニアリング、そして他のチームメンバーがそれに意見を述べます。 |
| Pankaj | 管理計画についても同様です。製造、エンジニアリング、サプライチェーンからインプットを得る場合、品質がリーダーとなります。最後に、サプライチェーンについては、サプライチェーンの責任であり、サプライチェーンだけで行うべきだと考えがちですが、実際にはそうではありません。やはり、重要特性の特定が必要です。 |
| Pankaj | サプライヤーが適切なトレーニングを受け、成熟していることを確認する必要があります。そのためには、他のチーム機能からのサポートが必要になります。私が言いたいのは、APQPは機能が協力し合うことを可能にし、そこには良い点があるということです。また、他部門のサポートを受ける成果物ごとに、責任のある機能を特定します。 |
| Pankaj | そうです。多機能チームが協力し、共に作業することの価値です。次の質問に移りますが、中小企業に航空宇宙品質の考え方を理解してもらうにはどうすればよいでしょうか？IAQGは中小企業をどのように支援できるでしょうか？ |
| Susan Matson | このトピックについて、私の考えを共有したいと思います。 |
| Susan Matson | この質問は気に入っています。なぜなら、私たちはこれまでAPQP、APQPの利点、非常に技術的な情報について話し合ってきましたが、私が強調したいのは航空宇宙業界の考え方です。ですから、すべての企業、特に中小企業は、APQPにアプローチするために航空宇宙業界の考え方を身につける必要があります。 |
| Susan Matson | これは文化やビジョンに関わるもので、時には中小企業はAPQPの適用に不安を感じます。一朝一夕にできることではないので、独自の宇宙開発の考え方を編み出すことはできず、この観点からサポートを受ける必要があります。ですから、私の意見としては、彼らは同業者とアイデアを共有し始める必要があると思います。 |
| Susan Matson | 彼らはネットワークを構築し、学ぶ必要があります。理解する必要があります。つまり、他の企業、顧客、大手企業との関係において、ある意味で孤立を止めなければならないのです。そして、IAQGがこの取り組みを始めるのにふさわしい場所であると思います。なぜなら、IAQGが提供できるものを発見すべきだからです。 |
| Susan Matson | 彼らはツールを使用して実践を開始する必要があります。 ですから、彼らは交流を開始する必要があります。 なぜなら、私は強く信じています。航空宇宙産業の品質パフォーマンスは、世界的なサプライチェーンから生まれると。 ですから、大手企業から小規模なサプライヤーまで、それが私の意見です。 |
| Ivan Banegas | ええ。 そして、私はあなたのメッセージを補強したいと思います。AQGに参加することは本当に重要であり、積極的なメンバーであることです。 |
| Ivan Banegas | SCMH、つまりマニュアルハンドブック資料を使用し、トレーニングに参加し、さまざまなフォーラムに参加し、フィードバックを提供することで、宇宙産業が改善を続けることを確認するということです。私たちは、各企業のDNAに航空宇宙の品質マインドセットを組み込む必要があります。 |
| Pankaj | 良い指摘です。また、このプラットフォームを利用する機会を強調したいと思います。 |
| Pankaj | 今日開設するこのプラットフォームでは、業界全体でさまざまなテーマについて話し合うことができます。 許容値に関する問題や、ガイダンスの取得方法などについて、さまざまな企業から寄せられる質問を受け付けたり、集めたりすることができます。 また、航空宇宙企業全体でAPQPの実施をさらに推進するために、回答を返すこともできます。 |
| Pankaj | 素晴らしいですね。 次の質問ですが、プロジェクト管理のファシリテーター版、つまり中小企業向けのAPQPを提供することは可能でしょうか？マークの意見を聞きたいのですが。マーク、あなたの考えを少しお聞かせいただけますか？ |
| Mark Doolittle | 私も言いたいです。私もこのポッドキャストの開発には関わっていませんが、もしよろしければ、最初のリスナーと呼んでもらってもいいでしょう。 |
| Mark Doolittle | 率直に言って、皆さんがおっしゃっていることは素晴らしいと思います。まさにその通りです。APQPが品質プロセスや品質ツールであると誤解している人々に伝えるべき最も重要なメッセージのひとつです。皆さんにはその先頭に立っていただいています。本当に感謝しています。 |
| Mark Doolittle | 質問に戻りましょう。では、これをどのようにして中小企業に導入すればよいのでしょうか？私たちは現在、実際に取り組んでいます。私たちが取り組んでいると言った場合、IAQGは現在、パートナーである第三者トレーニング会社と実際に取り組んでいます。ちなみに、この第三者トレーニング会社は、自動車業界で長年にわたりAPQPの研修を実施しています。 |
| Mark Doolittle | 先週オーランドで彼らと実際に会って、航空宇宙業界に特化したトレーニングを開発しています。このトレーニングは、APQPと、このトレーニングの最初のセクション全体に関するものです。私たちは、これを正しく設計することに非常に注意を払いました。このトレーニングの最初のセクション全体は、プログラム管理、プロジェクト管理に関するものです。 |
| Mark Doolittle | エンジニアリングツールについて実際に話し始めるのは、トレーニングの後半になってからです。ですから、今皆さんが話されたメッセージを教えるようにします。質問自体は、これをどうやって小規模な企業に導入できるか？というものでした。素晴らしい質問です。そして、このトレーニングの第一の目標のひとつは、実際には段階的なコスト構造を開発することでした。 |
| Mark Doolittle | ですから、トレーニング自体のコストは、企業の規模によって異なります。なぜなら、このトレーニングの主な目的は、このコンセプト、つまり、今お話いただいたことを、規模の小さい企業、ティア3、ティア4、ティア5の企業にまで浸透させ、業界の基盤となる文化を本当に変えることにあるからです。 |
| Mark Doolittle | そのため、規模に応じて、業界の基盤となる文化を変えるために、かなり大幅な値引きが実際に行われるでしょう。 |
| Pankaj | 素晴らしい、マーク、どうもありがとうございます。 |
| Susan Matson | 皆さん、どうもありがとうございます。 皆さんのさまざまな視点からの意見から、私たちは本当に多くを学ぶことができました。 とても勉強になりました。マークに同意せざるを得ません。 皆さん、このトピックについて多くのことを提供してくれました。皆さんがまとめている資料は、業界のあらゆる側面、そしてそれ以外にも触れています。 |
| Susan Matson | このチームが取り組んでいることや、業界のためにまとめ、共有している情報について、さらに詳しくお知りになりたい方は、計画管理セクションのSCMH@SCMH.iaqg.orgをご覧ください。以上、IAQG Quality Horizonをお聞きいただきました。次回まで、ご安全に。 |