



米国防総省のロジスティクス

ロジスティクス学会 (SOLE-The

International Society of Logistics) は

“Logistics Spectrum” という季刊雑誌を

発行している。今回は同誌 (Vol.35, Issue3

July-September 2001) より米国防総省

(DOD)に関する三つの論文のダイジェス

トを紹介する。原文のタイトルと著者は

“Achieving Logistics Excellence” (by

Allen Beckett)、“Future logistics

Environment” (by Lou Kratz and Alex

Simnow)、“Achieving Logistics Excellence

through Performance-Based Logistics”

(by Lou Kratz) である。

卓越したロジスティクスの確立

昨年六月、米国では新しい大統領が選出された。米国防総省 (DOD) は政治の新しいリーダーシップを歓迎している。このこと

はDODが定めた21世紀の防衛戦略と、それに基づくロジスティクス・パフォーマンスの要求に明確に示されている。

米国の新しい防衛戦略は将来のロジスティクスに対して、「急速な展開能力」、「高度な機動性」、「キープ」、「持続性」を求めている。DODは調達とロジスティクス・プロセスをより確実で効果的なものにするために積極的な活動を展開しており、顧客の要求に迅速かつ正確に対応できる体制を築こうとしている。DODはロジスティクスに関して、次の四つの基本的な活動方針を掲げている。

- 1 達成水準を向上させる指標として、「顧客の待ち時間」という概念を導入する
- 2 現有のロジスティクス情報システムを近代化する
- 3 新旧兵器システムの信頼度と維持をより高度なものにする
- 4 ロジスティクス改善を促進するために将

来のロジスティクス環境を明確にする

以下にこの基本方針の概要を説明する。

「顧客の待ち時間」という概念

一九九〇年、DODのロジスティクス局はエンド・ツー・エンドでロジスティクス・チェーン管理を実現することを約束した。この約束において重要な点は、顧客の注文から受領までの全プロセスを対象に、新たなパフォーマンス測定が必要であることを認識した点とである。

従来のレスポンスタイムの測定は、これを一般社会の商品流通に例えれば、中間流通のパフォーマンスの測定に集中していて顧客である小売りや戦術上の満足を満たすものではなかった。さらに従来の高水準の尺度はレスポンスタイムの平均値に集中しており、顧客サービスの多様性への配慮に欠けていたという問題もあった。

これらの問題を解決するためDODは、ロジスティクスシステムの応答性を管理する尺度として「顧客の待ち時間」という考え方を定義し、確立することを狙っている。そのために国防次官補（サプライチェーン統合担当）を中心とする全省的な活動も立ち上げた。ここで言う「顧客の待ち時間」とは全ての要求の充足を意味し、測定については変動基準アプローチを用いる。予備品・補修品のための予備的データは軍から収集され、システムティックなデータ収集と分析に対する要求が定義されている。

これらの活動は顧客の緊急要求に基づいて、時間指定納入標準の可能性を評価するよう指示されている。この「顧客の待ち時間」に関する報告は今年からスタートすることを期待されている。

情報システムの近代化についても、次のように述べられている。「顧客の待ち時間」を効果的に導入するために、DODと各軍は近代的な情報システムを要求するであろう。ロジスティクスシステムの近代化を担当するディレクターは、DODのロジスティクス情報システムの開発プロセスにおける確実性を保証し、製品情報に対する要求を定義する。そして、民間市場標準へ移行し、かつモダンで安全なビジネスシステムの展開を保証するために関係者全体の活動を指導している。

進行中の活動の焦点は、防衛五カ年計画の期間中にウェブを利用したシステムへ移行することである。

ロジスティクスの高度化

予想される「将来のロジスティクス環境」（後述）に対応して、DODは「パフォーマンス基準ロジスティクス」（PBL）に移行することで既存の兵器システムを維持しようとしている。このPBLへの移行には、製品支援プロセスのリエンジニアリングや、新しい調達ガイドランスなどが含まれており、第二次世界大戦以来、ロジスティクス分野における最も劇的な変化となる。

統合的な製品支援は顧客主導に焦点を当てており、パフォーマンス基準の主要な要素として次の事項を挙げている。

- ・ プログラムマネジャー（PM）はライフサイクル・マネジメントの責任を負う
- ・ PMはパフォーマンス結果に基づいて顧客との関係を樹立する
- ・ PMはシステムの即応性と顧客へのサービスを目標として、政府と産業界との間に構築される統合的ロジスティクスチェーンを管理する
- ・ 政府機関、産業界、あるいはその両方のパートナー関係の中からベストバリエーションの提供者を選択する
- ・ サービス提供者はパフォーマンス基準の同意に基づいて管理される
- ・ 支援環境は長期の競争的緊張によって維持される
- ・ PMは特定の投資によって兵器システムの支援性の継続的改善と運用コストの低減を

指導する

二〇〇〇年度、DODは三〇のパイロットプログラムを特定し、「パフォーマンス基準ロジスティクス」への革新的アプローチを評価した。これらのプログラムは主要な兵器システムグループの、ライフサイクルの異なるフェーズを対象としたものである。

将来のロジスティクス環境

DODは「将来ロジスティクス環境（FLEE）」を提唱し、種々の活動を推進している。FLEEはDODのパフォーマンスを中心とした活動で、卓越したロジスティクス・ビジネス環境の実現を目指しており、すでに二〇二〇年までのフェーズ分けされたロードマップを描いている。

このロードマップには二〇〇〇年～二〇一〇年にかけて、総資産の可視化、顧客待ち時間、戦略的供給管理の推進、ウェブベースのシステム、自動認識技術 などのキーワードが列挙されている。

FLEEの活動は、作戦要求に対応し、優れたロジスティクス支援を実行する能力を設計し、導入することを求められ、各種の研究や活動を通じて定量的なパフォーマンス目標を定めた。その一部は次の通りである。

- ・ 世界中のいかなる地域にも三〇日以内に、二二〇日の軍事行動を行う安定的かつ小規模の突発事態対応戦力（SSC）を展開すること
- ・ 六〇日以内に、一八〇日の軍事行動を行う

安定的な主要戦域戦力(MTW)を展開すること

・総合的な資産管理(仕掛、在庫、輸送中を可視化すること)を実現すること

・四八時間以内にひとつの航空派遣軍(AEF)を展開し、一五日以内に五つ以上のAEFを展開できるようにし、かつ対象を半減させること

・飛び立った後九六時間以内に陸軍の一旅団を、一〇二時間以内に一個師団を、さらに三〇日以内に五個師団を世界中のいかなる地域にも展開すること

定められたこれらのパフォーマンス目標にあわせてDODは、パフォーマンス、プロセス、インフラストラクチャ、組織、情報システム、要員などを含むロジスティクス供給システムのキーとなる要素をFLEの設計特性として示した。現在ではすでにフェーズ1の活動を終え、フェーズ2、すなわち詳細設計の段階に入るところである。

SOLE東京支部フォーラム報告

SOLE東京支部では毎月「フォーラム」を開催し、ロジスティクス技術やマネジメントに関する会員相互の情報交換に努めている。九月のフォーラムでは、米国で開催されたSOLE2001(「年次国際ロジスティクス会議」と展示)に参加した支部のメンバーの報告を聞いた。

SOLE東京支部についてのお問合せ、
「意見など」tssole_consult@imac.co.jpまで。

CPL (Certified Professional Logistician) の試験問題に挑戦

前回のおさらい

Q1 “therblic (サーブリック)” についての記述で、正しいのはどれか?

- a. 仕事の単位
- b. ソフトウェアを構成する最小単位
- c. Gilbrethのスペルの逆
- d. “a.”、“c.”のいずれも正しい

Q2 最も一般的な組織の構造は次のどれか?

- a. プロジェクト組織
- b. マトリックス組織
- c. 統合的組織
- d. 官僚主義的組織

Q1の正解は「d」。Frank Gilbrethという人は米国の経営学者で「モーションスタディ」の研究を行った。動作を分解し、

作業の最小単位をある種の記号で表した。例えば、「手を伸ばす」は∪、「掴む」は∩、「物を運ぶ」は∞、「手放す」は∪などとし、その記号を自分の名前をつづりを逆にし、「サーブリック」と名づけた。この動作分析は後の標準時間設定手法の一つ(PTS法:既定時間値法)である「WF」や「MTM」の基礎となった。また、徹底して合理主義を追及したFrank Gilbrethは、映画「ダースなら安くなる」のモデルでもあり、自身も12人の子持ちという。

Q2の正解は「d」の官僚主義的組織で、いわゆるピラミッド型の組織が最も一般的。プロジェクト組織はあらかじめ定められた期間と予算の範囲内で、特定の目的を果たすために設けられる臨時的な組織。これに対してマトリックス組織は、専門能力を有する集団の管理を横軸におき、日々の活動単位を縦軸に置く。例えば、各事業部長の秘書はそれぞれの事業部に所属すると同時に、秘書業務・能力の管理上は秘書部門に所属する。「ワンマン、ツーボス」などと呼ばれ、エンジニアリング会社などによく見られる組織である。

第7回 CPLの試験問題に挑戦

今回は第2領域「システム設計と開発」からの問題です。

Q1 保全概念(メンテナンスコンセプト)の内容に関する次の記述のうち正しいのはどれか?

- a. 保全に関する期待水準、全般的な修理方針、保全に関する組織責任、主要なロジスティクス支援要素、保全環境に関する効果性要求
- b. 保全に関する期待水準、全般的な修理方針、保全に関する組織責任、主要なロジスティクス支援要素、システムサポートに関する効果性要求、保全のための特殊な道具や試験機器
- c. 保全に関する期待水準、全般的な修理方針、保全に関する組織責任、保全施設、システムサポートに関する

効果性要求、保全のための特殊な道具と試験機器

- d. 保全に関する期待水準、全般的な修理方針、保全に関する組織責任、主要なロジスティクス支援要素、システムサポートならびに保全環境に関する効果性要求

Q2 システムにおける人間的要素を検討する時、考慮すべき事項は次のどれか?

- a. 人間の感覚器官、人体測定的、生理学的、心理学的要素
- b. 人間の感覚器官、環境的、生理学的、心理学的要素
- c. 人間の感覚器官、人体測定的、生理学的、物理的要素
- d. 人間の感覚器官、人体測定的、安全、心理学的要素

今回の設問の答えと解説は、本誌11月号の当コーナーでお読みいただけます