

文：ジョン マッキーバー

IPプロセス改善に関するケーススタディ

何かを変えることは誰にでもできる。肝心なのは、時の流れに耐えられる永続的なプロセス改善を行うことだ、とThomson ReutersのJohn McIverは主張しています。

貴社も昨今の経済状況における多くの企業と同様に、能率の向上、リスクの回避、コストの削減を図ってIPプロセスの改善を考えていることでしょう。そして、より戦略面での利益を考えるなら、協調関係を強化し、市場投入までの時間を短縮し、革新によって得られる利益を最大にしたいと望むことでしょう。より良いワークフロー技術が可能となり、貴社はIPプロセスの自動化を検討されていることと思います。しかし、このようなツールはそれがサポートするプロセスあってのものなのです。まず、継続的な改善の文化を定着させ、そのうえで問題となるプロセスを丁寧に分析することが必要です。そして、貴社のプロセスを常に変化し続ける組織のニーズに合わせて進化させることができるようなツールを選ぶことが重要です。

変更管理とプロセス改善には数多くの方法論が存在します。Thomson IP Management ServicesではLean Six Sigmaの手法を選択しましたが、それはこれが当社プロセスの構造と強みを向上させるだけでなく、あらゆるプロジェクトの中心にお客様を据え、最高レベルのサービスと正確性の提供を可能にするからなのです。Six Sigmaツールでプロセスにおける欠陥を特定、排除することで、ばらつきを削減し品質を改善することができます。Lean技術はプロセスの効率化と遅延の解消に焦点をあてています。これらを統合したLean Six Sigmaアプローチを採用することで、データに基づいたしっかりとした方向性が確立されますので、ほぼすべてのビジネスプロセスに応用が可能です。例を挙げるならば、当社の知的財産管理ソリューションにおいてクライアントソフトウェアの導入にかかる時間が50%削減でき、年金管理におけるデータ不一致解消にかかる時間が64%削減できました。次に挙げるのは、当社の経験に基づいた成功への戦略例です。

組織全体で取り組みなさい

長期的成功には上級管理職のサポートが重要です。プロジェクトの規模、チーム構成、タイムスケジュール、そして達成すべき目標を明確にしたプロジェクト計画書の作成から始めます。管理職の承認が得られたら、まず彼らに参加してもらいます。（実際、計画書は非常に有益であり、当社に

おいても戦略的イニシアティブを明確にする際に活用しています）。つぎに、チームから改善案が出たら、管理職は実施するアイデアを選び、納得できる案であることを確認します。最後に、プロジェクトの完了時には管理職がチームによる成果を評価します。このアプローチで、上級管理職がプロセス全体に関わり、サポートすることになります。

プロジェクトチームに権限を与えて、彼ら自身で現在のプロセスを評価・分析させ、改善案を出させるようにしなければなりません。最良のチームが、関連各部署を代表します。つまり改善するプロセスを実行します。こうすることで即時性が確保され、部署間の縦割りが解消されます。改善を実施するには必ず、チームはプロセスオーナーに対し変更内容とその必要性を説明し、プロセスオーナーはその改善を承認しなければなりません。実施時には、納得を得られるようにコミュニケーションプランの作成も必要です。こうすることで、組織としての成功 -最適なタイミングでのコミュニケーションと最適な人材の投入 -が確実にできます。

変化には抵抗がつきものですから、早めの計画が重要です。変化に抵抗を示しそうな人材を早い段階で特定し、なぜ抵抗が予想されるかを明確にし、これらの人々とのコミュニケーションを図って下さい。Lean Six Sigmaにおいてはデータがモノを言いますので、しかるべきデータを集めれば説得力が確保されます。

プロセス改善ツールを利用しなさい

プロセスマップは非常に有益です。プロセスを視覚的に描写し、欠落部分の特定やプロセスの効率化、パイインの確保が容易にできるのです。当社では当社に合わせたVisioテンプレートを使用して、全社共通のプロセスマップスタンダードを確立しています。プロセス改善にあたっては、ブレインストーミングチームと一緒にマップをたどり、各ステップを批判し、代わりとなるプロセスを開発します。そのうえで、新プロセスをVisioとプロジェクトクターを使ってプロセスマップ上にリアルタイムで記録します。プロセス図面ステンシルを使用すると、修正したワークフローをThomson IP Managerの Process Architectなどのシステムに書き込むことができます。このほかにも、努力-利益ペイオフ・マトリックス、パレート図、ベスト・オブ・ベストおよびワースト・オブ・ワースト性能分析および故障モード影響分析などのツールが役に立ちます。

実施するだけでなく、変化を維持しなさい

プロセス改善の実施は前もって計画し、一つずつ着実に行うべきです。改善提案が承認されたら、それを詳細に文書化し、エラーがないことを確認したうえで、関係者全員に報告し、段階的に開始されることとなります。当社では、最初にテストを行い、その結果に基づいて修正を行ってから、適切であれば段階的に開始するようにしています。海外の代理人とプロセスの自動化を行った際は、最初に数社との間でテストを行い、彼らから得られた貴重なフィードバックを取り入れて、残る数社へのロールアウトを段階的に行いました。

改善の成果を確実に維持するための最善の方法は、結果を定期的に評価し報告することです。結果が許容範囲内であれば、プロセスはきちんと管理できているということになります。当社ではこの評価を通常、実績を示すランチャートを使って毎週あるいは毎月行っています。レポートはプロセスオーナーおよびそのマネージャーに報告されます。ランチャートはプロセス実行チームのワークエリア内に掲示すると、チームに意欲を起こさせます。また、チャートは毎月のマネジメント・レポートにも掲載しています。

改善プロセスを維持しなさい

成功したら必ず称賛しなさい。当社ではLean Six Sigmaチームが目標を達成した際には、全社員の前で発表を行いチームを表彰します。このような成功はまた、長期的にみてキャリアの積み重ねにもつながります。管理職や組織全体にもたらされた利益を目に見えるかたちで発表し続けることで成功をさらに強調すれば、ほかの従業員がプロセス改善を真剣に考慮するきっかけを作ることもなります。さらに重要なのは、より質の高いプロセスに基づいた市場価値を高めることです。

John McIverはThomson Reuters IP Solutionsの組織であるThomson IP Management Servicesのビジネスプロセス担当ディレクターです。また同時に、JohnはLean Six Sigma Master Black Belt有資格者でもあります。

john.mciver@thomsonreuters.com