

RPA による 自動化業務選定のポイント

株式会社クロスフィールド

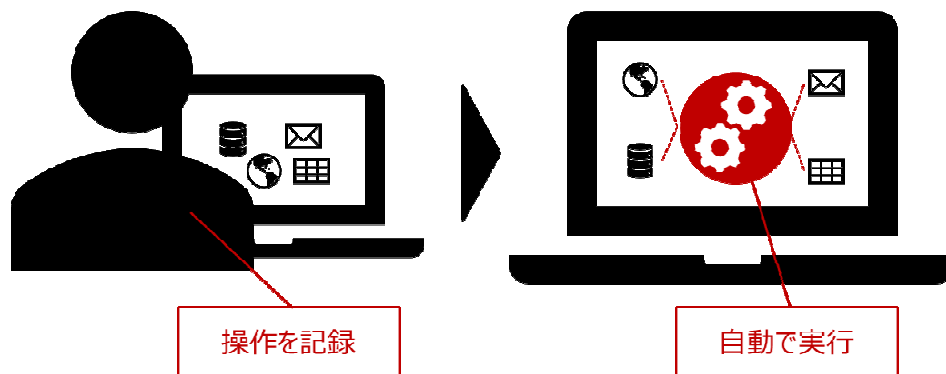
五島 克樹

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

1. はじめに

RPA（Robotic Process Automation）とはパソコン上の操作を記録して人の代わりに作業するソフトウェア型のロボットのことであり、2017年頃から頻繁に目にするようになってきました。今後も市場の拡大が予想されており、ITR社の調べによれば、国内のRPA市場は2022年には400億円になると予測されています¹。

【RPA 概念図】



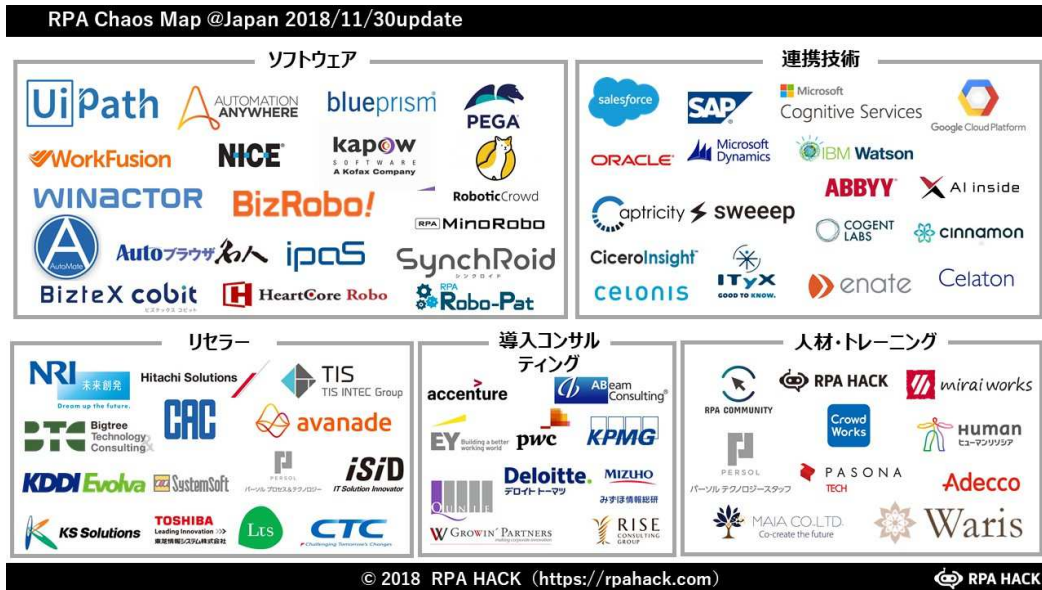
弊社でも RPA の導入コンサルティングを開始しており²、これまでにいくつかの案件を担当させていただきましたが、それらの案件の最初の打合せで 1 番多く相談いただいたのが、「どの RPA ツールを導入すべきか」ということです。

現在、RPA の国内市場の拡大に伴い、関連技術・導入サービスの提供企業が増加し、「ソフトウェアベンダー」領域に多くのプレイヤーが存在する状況となっています。RPA ツール関連技術・サービスはまさに日進月歩という状態で、各社とも自社製品の弱点を解消しつつ、既存の長所を更に延ばすという動きが続いています。

¹ <https://www.itr.co.jp/company/press/181025PR.html>

² 弊社の RPA 導入支援サービスについては以下 URL を参照ください
https://www.crossfields.co.jp/implementation_service/no008

【2018年版 RPA カオスマップ³】



「システムに比べて業務変化へ柔軟に対応可能」という RPA の特徴を生かすには、社内リソースによる開発、保守体制の確立 (=内製化) が不可欠であるため、内製化に適しているか否かという視点でツールを選定することが非常に重要です。しかし、前述したように短期間でツール間の長所/短所が変化する状況下においては、技術的にできること/できないこと (あるいは簡単にできるか/難しいか) の評価は一時的なものに過ぎません。また、ツールの適否判断は業務システムとの相性に左右される傾向が強く、絶対的な評価は非常に困難です。

そこで本稿では、これまでの支援経験を通じてツール選定よりも重要だと感じるようになった「RPA による自動化の対象となる業務をどのように抽出するか」という点について、解説したいと思います。

2. RPA による自動化の候補業務がなかなか出てこない理由

RPA はシステムに比べて導入コストや維持管理のコストが少額で済む、というのが特色の 1 つです。実際、数十万円～数百万円で導入が可能なツールが多く、それゆえ「とりあえず使ってみよう」というスタンスで導入を検討されることは多いのですが、当初想定していた業務を自動化してしまおうと、それに続く自動化の候補業務がなかなか出てこない、出てきても技術的な面で自動化できない、といった事態に陥り、RPA を有効利用できないケースが散見されます。こういうことが発生する要因としては、以下の 2 つが考えられます。

- 2-1. RPA 導入の目的が明確化されていない
- 2-2. 技術的に RPA で自動化できる業務を正しく把握できていない

³ <https://rpahack.com/rpa-chaosmap-20181130>

2-1. RPA 導入の目的が明確化されていない（導入目的の観点）

まず 1 つ目の要因は、「とりあえず使ってみよう」というスタンスで導入を決定した場合に顕在化しがちです。一般に、RPA 導入の目的としては「工数・コストの削減」や「働き方改革」、「業務品質の向上」等が挙げられていますが、これら全ての目的を満たす候補業務を探していないでしょうか。

RPA ツールのベンダー各社は、ツール導入の提案にあたり、最も効果が大きかった事例を以てプレゼンテーションすると思いますが、それは、例えばシステム化があまり進展していない一部の会社だけが実現できるのであって、全ての会社でそれらと同じような効果を得るのは至難の業です。

上記とは逆に、自社にとって必要な目的を広く検討せずに、なんとなく 1 つの目的に絞って業務を選定してしまうのも問題です。特に多いのが、「工数・コストの削減」を至上命題として、それを満たせない案件は全て選外としてしまうケースです。たとえ財務的な効果が薄い案件であっても、自社にとって実現する価値がないか、考えてみる必要があります。例えば、月に 1 回程度の実行頻度で、現状 2 時間程度しか工数がかからない業務であっても、他業務との前後関係で定時の退勤時刻以降にしか実行できないような業務であれば、「働き方改革」（定時退社の実現）という効果を重視して、RPA による自動化を検討する価値はあるのではないのでしょうか。

自動化候補業務の選定では、自社にとって追求する価値がある RPA 導入の目的とは何なのかを明確化した上で候補業務を選定することが大事だと考えます。

【RPA 導入の主な目的と効果（例）】

目的	効果（例）
工数・コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ● バックオフィスの単純業務を自動化し、作業工数を削減 ● 事業規模の拡大・成長に伴う新人採用を抑制 ● パッケージソフト導入時のカスタマイズ領域を RPA で代用することで、開発費用を抑制 ● 定時退勤時刻後の作業を自動化し、残業時間を削減
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 単純作業を自動化することで、人間はより創造性の高い作業にシフト ● 繁忙期の作業を自動化することで、人間の業務量を平準化 ● モチベーションが低下しやすい単純業務を人間にやらせない ● 定時退勤時刻後の作業を自動化し、定時退社を実現
業務品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 転記ミス等の単純なヒューマンエラーを防止 ● 作業の実施漏れを防止 ● 業務実施サイクルを短期化（これまで月次でやっていたことを週次や日次に変更）
業務属人化の防止	<ul style="list-style-type: none"> ● 異動や退職に伴う業務引継ぎのリスクを軽減

2-2. 技術的に RPA で自動化できる業務を正しく把握できていない（技術的な観点）

RPA ツール関連技術は日進月歩とはいえ、それは使い勝手を向上させる部分に集中しており、現在の RPA は下記条件を全て満たした業務にしか自動化できません。

【適用するための条件】

- ✓ パソコン上で処理される業務/作業
- ✓ 事務手順が確立されている業務/作業
- ✓ 与えられた条件に対して、一意の答えが出るような単純な業務/作業

具体的には、構造化されたデータの読み取り、コピー&ペースト、定型化されたデータのシステム間連携といった業務が対象で、RPAは指示通りに動く「巨大なマクロ」と同程度と捉えることが適当だと考えます。AIと違い、RPAには「考える」能力がないのです。

ただ、上記記載は一例にすぎないため、実際にこれらの要件を満たす業務を選定する際は、業務を行っている方に分かりやすいよう実業務に即し具体的な業務/作業に翻訳して考えることになります。その際、注意すべき点がありますが、詳細は「4. アイディアベースで選定する際の注意点」に記載致しますので、そちらをご参照ください。

なお、実務で利用するRPAを開発する場合には、これらの他に、「社内のセキュリティポリシーに反しないこと」という要素が追加される点にも、留意が必要です。具体的には、当該業務をRPAによって自動化してもJ-SOXに反しないかを内部統制の所管部署や監査人に確認したり、RPAが利用するシステムのアカウントに関する制限事項の有無等をシステム所管部署に確認したりする必要があります。

3. 自動化対象業務を選ぶ際の2つのアプローチ

ここまで述べてきた通り、RPAによる自動化の候補業務を選定する際は、「何を目的にしてRPAを導入するのか」という視点と、「技術的にRPAで自動化できる業務か」という視点が必要になります。

ここで注意が必要なのは、候補業務を選定するのには何れの視点においても、RPAに関する知見に加えて業務内容に関する深い知見が必要になる、ということです。すなわち、RPAの導入を推進する側（以下、RPA推進組織とします）だけでなく、実際に業務を担当する側（以下、現場組織とします）と協業する形で、RPAによる自動化の候補業務を選定することになります。

この時、RPA推進組織と現場組織の何れが主導的立場をとるかによって、2つの選定アプローチが存在します。

【自動化対象業務を選ぶ際の2つのアプローチ】

主導する組織	アプローチ	長所
RPA推進組織	業務一覧ベースで対象業務を網羅的に抽出するアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化が可能な業務を網羅的に抽出できる ● 比較的早い時期に最終的な導入効果を見積もることができる
現場組織	アイディアベースで対象業務を直感的に抽出するアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ● 比較的素早く、具体的な業務の選定→開発→導入効果の実感ができる ● 業務ドキュメントの整備度合が低くても採用可能

3-1. 業務一覧ベースで対象業務を網羅的に抽出するアプローチ

主に RPA 推進組織が主導的な立場を果たすのが「業務一覧ベースで対象業務を網羅的に抽出するアプローチ」です。具体的には、現場組織から業務一覧や業務フロー、業務手順書を提供してもらい、その中から RPA 推進組織が自動化の候補業務を抽出するアプローチになります。このアプローチの長所は、RPA の導入を予定している業務領域全体から候補業務を選定する為、自動化が可能な業務を網羅的に抽出できる、という点です。また、比較的早い時期に最終的な導入効果を見積もることができるという長所もあります。ただ、このアプローチを取る場合は、業務一覧や業務フロー、業務手順書等の業務ドキュメントが予め整備されていることが前提条件となります。

3-2. アイディアベースで対象業務を直感的に抽出するアプローチ

一方、主に現場組織が主導的な立場を果たすのが「アイディアベースで対象業務を直感的に抽出するアプローチ」です。このアプローチは、現場組織内での検討を通じて、網羅的でなくても良いから思いついた順に候補業務を提示してもらい、それに対して RPA 推進組織が自動化の適否を判断する、というアプローチになります。このアプローチの長所は、比較的素早く、具体的な業務の選定→開発→導入効果の実感ができる点です。抽出の網羅性という点では「業務一覧ベースで対象業務を網羅的に抽出するアプローチ」に劣りますが、業務一覧や業務フロー、業務手順書等の業務ドキュメントが整備されていなくても開始することが可能です。

3-3. どちらのアプローチを取るべきか

さて、それではどちらのアプローチをとるべきか、というところですが、「アイディアベースで対象業務を直感的に抽出するアプローチ」がお勧めです。理由は 2 つあります。

まず 1 つ目は、業務ドキュメントの整備が不要な点です。業務ドキュメントの整備には相当のコストと時間を要します。RPA 導入の目的にもよりますが、オペレーション業務を効率化するためだけに、これらの業務ドキュメント整備にリソースを投入するのは本末転倒です。それに、既に経験済みの方々も多いとは思いますが、業務フローや業務手順書を作成する際は、現場組織に多大な負担がかかります。業務ドキュメントを整備している間に、現場組織に疲労感が生じてしまい、RPA 導入に後ろ向きになってしまう、ということも考えられます。

2 つ目は、比較的素早く業務の選定→開発→導入効果の検証というサイクルを回すことができる、という点です。先ずは限定的な範囲で効果を出した上で、それが期待していたレベルに達しているのかを検証し、活動を継続することでその効果の上積みも期待できるのかを検討することが出来ます。幸いなことに RPA ツールの大半は 1 年以内のライセンス契約という販売形態をとっているため、期待した効果が得られなかった場合は、最小限の被害で撤退することが出来るのです。











一方の「業務一覧ベースで対象業務を網羅的に抽出するアプローチ」については、長所として自動化が可能な業務を網羅的に抽出できる点や、比較的早い時期に最終的な導入効果を見積もることができる点を挙げましたが、冒頭に述べた通り、RPA ツール関連の技術・サービスは日進月歩です。多数のロボットを開発する場合、開発期間の終盤では更に RPA 化できる業務が増えており、取り組みの序盤に実施した抽出や見積もりが終盤でも有効である可能性は低い点は、差し引いて考える必要があります。

4. アイディアベースで選定する際の注意点

前項に記載した通り、自動化対象業務の選定は「アイディアベースで対象業務を直感的に抽出するアプローチ」を進めることをお勧め致しますが、その際にRPA推進組織として注意すべき点があります。それは、現場組織での候補業務抽出の精度に期待し過ぎない、という点です。

「2. RPAによる自動化の候補業務がなかなか出てこない理由」に記載した「技術的に適用可能な業務/作業」は、概念的な内容なので、ベンダーからの提案時には、分かりやすいように下図のような単純業務/作業に翻訳して説明されることがあります。

【RPA が得意な作業】

検索	 システム検索・抽出 (システム操作)	 web情報収集 (ECサイト巡回、経路検索)	
読み取り	 ダウンロード	 メール受信	
検証	 ファイル作成・変換 (excel化・ファイル形式変換)	 データチェック (データ統合)	 データ集計・加工 (複数ファイルの統合・加工)
RPAからの出力	 システム入力 (Excel結果からの転写)	 アップロード	 メール送信 (レポート結果、アラート通知)

しかし、現場組織に、この単純業務/作業のみを提示すると、業務選定に失敗することがあるのです。

例えば「現場組織から『メールを受信したら、それに返信して欲しい』という要件が挙がってきたが、詳細を確認するとメール本文が非定型であったり、状況に応じて返信文の書き分けが必要だがその条件が明文化できなかつたりして、結局自動化できなかった」というケースです。確かに「メール送受信」はRPAが得意な作業の1つですが、その裏には「受信メールの本文が定型化されていること」、「送信件名や本文は定型化されており、バリエーションがあったとしても一意に選択できるようになっていること」等の条件が存在しています。

要するに、「技術的に適用可能な業務/作業」を正しく理解せずに表面的な内容のみを理解して自動化の候補業務を選定すると失敗するということなのですが、多数の社員が一定以上のITリテラシーを有しているIT系の会社等、一部の例外を除くほとんどの場合において、「技術的に適用可能な業務/作業」を現場組織に正確に理解いただくのは困難です。一生懸命説明した結果、逆にRPAへの拒否感が生まれてしまい、「うちの部署にはRPAによる自動化に適した業務はありません」ということになってしまうことも、しばしば発生しています。

そこで取るべき道は、現場組織に「技術的に適用可能な業務/作業」を正確にお伝えすることではなく、ある程度感覚で抽出してもらえよう（まさにアイデアベースで抽出してくれるよう）依頼することです。「自分の仕事がロボットに奪われる」という心のバリエーが抽出の妨げになっている場合には、現場組織での抽出条件を設定するにあたり、普段から社員が「面倒くさいな、自分じゃなくてもできるんじゃないかな」と思っている業務を挙げてもらう程度に留めることも一案です。

そこから RPA 推進組織が“自動化できる”かつ“自社にとって効果が見込める”業務を選択し、なるべくクイックに RPA を完成させ、現場組織に効果を実感してもらうことが肝要だと考えます。それが実現できれば、継続的に自動化の候補業務が挙がってくる好循環を作り出すことが出来るのではないのでしょうか。また、具体的な事例・効果を目にすることによって、現場組織でも選別眼を持てるようになり、RPA 推進組織の負担も軽減されるのではないかと考えます。

5. 最後に

RPA の導入判断にあたっては、ROI＝「最終的にどれだけの導入効果を得ることが出来るのか」ということが論点になりやすいと思います。しかし、システムと異なり、RPA については、あまり ROI にばかり拘泥する必要はないと考えます。

それは、「2. RPA による自動化の候補業務がなかなか出てこない理由」の冒頭に記載した通り、RPA はシステムに比べると比較的安価に導入することが出来るからです。「3. 自動化対象業務を選ぶ際の2つのアプローチ」に記載した通り、幸いなことに、RPA ツールの大半は 1 年以内のライセンス契約という販売形態をとっているため、期待した効果が得られなかった場合は、最小限の被害で撤退することが出来ます。

RPA 導入後に、RPA による自動化の候補業務がなかなか出てこない、というような状況になったら、まずは自社にとって最も重視すべき RPA 導入の目的は何かを振り返ってみてください。アレもコレもという状態になっていたり、なんとなく 1 つの目的に絞ってしまっていたりしませんでしょうか。そこに問題が無ければ、次は「アイデアベースで対象業務を直感的に抽出するアプローチ」で RPA による自動化の候補業務を抽出してみてください。その際は、現場組織に高精度な抽出を期待するのではなくアバウトに列挙してもらった候補の中から、RPA 推進組織が最終的な選択をするようにしてみてください。そうして業務の選定→開発→導入効果の検証を繰り返してみ、将来性が見込めなければその時点で RPA の活用を再考すればよいと考えます。

もし、上記を 1 年間継続しても候補業務が見つからなかったとしたら、その会社は既に業務のシステム化が相当のレベルで進行しているということなのかもしれませんが、その場合、費用対効果に見合わないレベルで業務システムの作り込みをしている可能性もあります。今後、業務システムを更新する際に RPA の活用を検討することで、カスタマイズ費用を大幅に抑えることが出来るかもしれないことは、記憶しておく価値があると思います。