

RPA 内製化のすすめ

株式会社クロスフィールド

守谷 祥史

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

少子高齢化による労働人口の減少や働き方改革の法制化を背景に、これまで人間が実施していた業務を自動化するロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation、以下「RPA」）の技術は、実現可能性を検証する概念実証（PoC：Proof of Concept）や効果を検証する価値実証（PoV：Proof of Value）の域を脱し、本格的な普及期に入ったと言われており、ニュースでは企業や自治体への導入事例を目にしない日のほうが珍しいくらいです。

巷に見られる事例では、業務の自動化による従業員の業務量削減が注目されがちですが、そもそも業務の自動化というコンセプトは、決して新しいものではありません。業務システムなど、企業におけるITの活用は、業務の自動化を目的としたものがほとんどです。

では、既存の業務システムとRPAの違いはどこにあるのでしょうか。これまでの業務システムによる自動化は、構築や改修にプログラミングの知識を必要とし、多くの場合、システム開発会社に外注するしかありませんでした。しかし、現在導入が進んでいるRPA製品は、プログラムを書くことなく、部品を利用して直感的な処理フローの構築が可能な為、プログラミング未経験者でも、比較的容易に開発できるよう考慮されている点で、既存の業務システムと大きく異なります。

RPA製品を用いた開発により業務自動化の難易度が下がり、非IT企業を含めた多くの企業において、自動化ツールの内製化が可能になったことで、これまで自社と外注先に分割されていた、(1)自動化すべき業務の発見、(2)自動化を前提とする業務設計、(3)自動化のためのツール開発、(4)業務変化に合わせたツールの改善、など自動化による業務改善の工程の全てを自社で実施することが可能になります。

RPA製品がこのような特性を持つにもかかわらず、既存のシステムと同様に捉え、外注に依存し、内製化できていない企業があれば、RPA製品の長所を活かしきれていないと言えるかもしれません。

そこで本稿では、RPA製品の長所を最大限活かすために、以下2点について整理していきます。

- RPA ツール内製化のメリット
- RPA ツール内製化に向けての課題とその対策

2. RPA ツール内製化のメリット

ここでは、RPAによる業務の自動化そのものではなく、自動化に向けたすべての工程、具体的には、(1)自動化すべき業務の発見、(2)自動化を前提とする業務設計、(3)自動化のためのツール開発、(4)業務変化に合わせたツールの改善を自社で実施することによるメリットを改めて整理します。

外注コストの抑制

RPAツールの内製化によるメリットの最たるものが、外注コストの抑制です。多くの場合、RPA製品のライセンス費用よりも外注費用の方が大きく、この外注費が当初の想定以上に膨らんでいる、という事が起こりがちです。すべての工程の内製化を実現することで、このような事態を回避することが可能となります。

自動化までのリードタイム短縮

前述の通り、業務自動化に向けた全工程を自社で実施することが可能になり、対象業務に対する理解が深まるだけでなく、自社と外注先との情報引き継ぎや認識齟齬による確認・手戻りリスクが低減されます。また、仮にそうしたリスクが顕在化した場合でも、解決に要する時間が短縮され、工程全体の時間が短縮されます。

リードタイムの短縮によって、外注を利用する場合に比べ、同じ期間でより多くの業務を自動化することができるようになり、費用対効果を高めることが可能になります。

業務改善ナレッジの蓄積

RPA ツールの内製化は、言い換えれば、非効率な業務を整理した上で自動化するという業務改善を自社で実現できるようになる、ということにほかなりません。自動化すべき業務の発見から自動化による効率化、さらには、自動化によって発生した余剰リソースをより高付加価値な業務に割り当てることが可能です。

RPA ツールの内製化によって、上記のような業務改善ナレッジを自社に蓄積し、自社で業務を効率化、高度化していく文化を醸成することが可能になります。

3. 内製化に向けた課題と対策

ここでは、RPA ツールの内製化を検討している企業で、よく挙がる課題とその対策を整理します。

人材不足

内製化に向けた人材不足という観点では、そもそも RPA ツールを内製化する人数が不足しているケースや RPA ツールを内製化するスキルを持つ人材が確保できないケースなどが考えられます。

このような課題の解消手段としては、(a)既存の人材の育成、(b)RPA ツール開発スキル保持者の採用、が考えられますが、筆者は前者をお勧めします。

RPA による業務改善を成功させるには、RPA 開発スキルだけではなく、担当者が自社業務の内容や重要性等を理解するとともに、業務改善案を客観的に判断できることが重要です。前述の通り、RPA 開発スキルは、システム開発未経験者でも短期間で習得することが可能ですが、上記のような業務改善スキルの習得は、一朝一夕にはできない難しさがあります。

自動化による業務改善を推進する人材を確保する、という目的においては、新たに採用する RPA 開発担当者が業務改善に必要なスキルを習得するよりも、既存の人材が RPA 開発スキルを習得し、業務改善の 1 つの手段として、RPA ツールを利用していく方が、はるかに効果的です。

人材が不足している場合には、開発体制についても流動的なアプローチをもって、内製化を目指すべきでしょう。例えば、内部リソースも開発ナレッジも不足する当面の間は、(1)外注を採用し、その後、自社の内部リソースやナレッジの充足に合わせて、(2)ハイブリッド化し、(3)内製へと開発体制を移行していく、といったことが考えられます。ここでは、RPA 立ち上げ時によく採用される RPA ツール開発体制について触れます。

(1) 外注型

RPA ツールの開発を全て外注するパターンです。外部の経験者が開発を担うことで、開発工数・期間の見積もり、開発プロセス、処理の標準化・部品化、運用の効率化などのナレッジを蓄積することが可能です。また、RPA 導入効果という観点では、業務自動化の効果を早期に刈り取ることができます。

RPA 製品に対する評価（PoC、PoV）や内製化の可否判断など、小規模に始める場合には、外注型から始めるのも良いでしょう。

(2) ハイブリッド型

RPA ツールの開発のうち、一部に外部リソースを活用するパターンです。内部リソースと外部リソースの両者を活用することにより、業務自動化による効果の刈り取りとともに、外部メンバーが持つ他社事例やより高度な開発スキルの蓄積を同時に進めることができます。

上述の通り、開発リソースとしての外部リソース活用ではなく、内部リソースへの開発ナレッジの蓄積を主な目的として、RPA 導入当初からこのハイブリッドパターンの採用をおすすめします。また、RPA 導入当初に外注パターンを採用した企業が、RPA の効果を確認し、対象業務の拡大を目指す場合に、このパターンに移行していくことも考えられます。

(3) 内製型

RPA ツールの開発を全て自社で実施するパターンです。自社の従業員が開発を行うため、業務理解に必要な時間は短く、外注費用も必要ありません。

RPA 導入当初から内部リソースに余裕があり、開発担当者自身にプログラミング経験がある、もしくはプログラミング経験者が社内において気軽に質問することができるなど、社内で開発担当者をサポートできる環境を整えられる企業であれば、導入当初から内製を実現することが可能かもしれません。

前述の外注、もしくはハイブリッドパターンで活用した外部リソースの活用によって、社内が開発ナレッジの蓄積ができてきている企業であれば、外注比率を徐々に下げ、最終的には外注をゼロにすることを目標にしてほしいところです。

RPA 製品の選定

現在、市場には多くの RPA 製品が存在しており、どの RPA 製品を選べば良いかわからない、決められない、といったツール選定自体が課題となることがあります。

RPA 製品の普及とともに、製品間での機能の差は小さくなりつつあります。開発経験者が利用する前提であれば、自動化可能な操作内容の違いも少なくなってきました。製品の選定にあたっては、機能比較ではなく、開発者が早期に RPA 製品の操作に慣れ、開発スキルを習得し、独り立ちできるツールを選定することが重要になります。

(1) 開発担当者にプログラミング経験があるか

プログラミング未経験者にとって、耳慣れない言葉で表記されていて、スキル習得の妨げになる製品も存在します。このような学習コストが高い製品を選択しないため

には、選定候補となる RPA 製品を開発担当者本人、もしくは同等の知識レベルの従業員が操作したうえで、評価を実施するべきでしょう。

(2) 開発元・販売元からのサポートや情報提供が充分か

導入初期には、研修やマニュアル、チュートリアルなどで基礎的なスキルを習得することになります。開発担当者のスキルレベルに合わせたコンテンツの有無や実装事例の更新頻度など、学習コンテンツの充実度は一つの評価基準となるでしょう。

(3) ユーザーコミュニティや有志による情報提供が活発か

自社での RPA の活用が進むと、自動化すべき業務の範囲も広がり、ときには、開発元・販売元によるマニュアルやチュートリアルにもない実装を必要とするケースが発生することがあります。

その際に役立つのが、ユーザーコミュニティや有志による情報提供です。他のユーザーによる実装事例などを参考にできるため、このようなオープンな活動が活発な製品を選ぶことは、その RPA 製品を長期的に利用する上で重要な要素です。

4. まとめ

本稿では、RPA ツール内製化のメリット、内製化に向けての課題と対策について解説しました。

繰り返しになりますが、RPA 製品は、開発スキルの習得が比較的容易で、内製化しやすい為、これまでプログラミング未経験者には難しかった業務の自動化による業務改善を、社内でも実現できる製品です。このような特徴を持つ以上、最終的には、内製化することが、RPA 活用の理想形であることは、これまでも述べてきたとおりです。

ただ、これまでシステム開発を経験したことがない企業が、いきなり内製化することは、難しいでしょう。だからこそ、まずは外注やハイブリッド型の体制による開発経験を通じ、社内にナレッジを蓄積し、内製化へシフトしていくことが重要であると、筆者は考えます。