

RPA2.0時代に考慮すべき業務プロセスの自動化

BPM(Business Process Management)の先進事例、技術を紹介する第13回「BPMフォーラム2018」が、2018年11月7日(水)に、東京千代田区丸の内JPタワーホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、(株)アシストから、働き方改革推進に不可欠なRPA、そのRPA2.0時代を見据えた講演がありました。

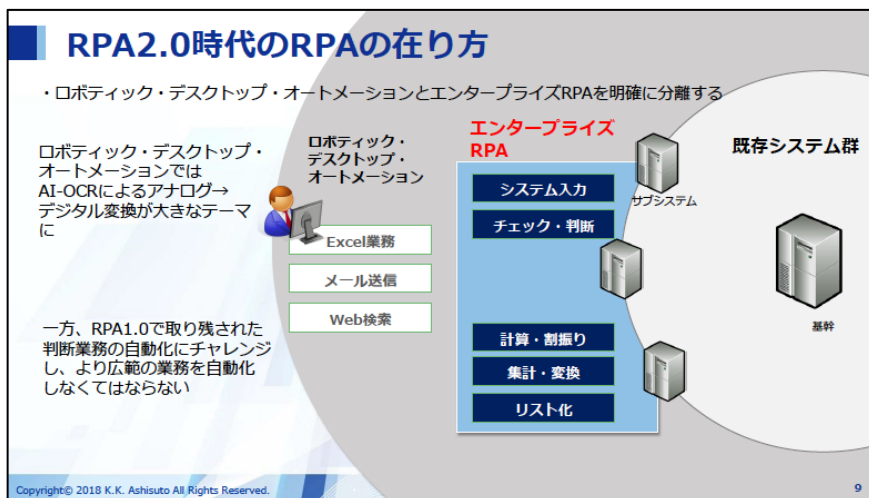
● RPAのトレンド

RPAツールは、それぞれ異なる個々の少量多品種の大量業務を内製で自動化するには有用なツールだと考えられています。

しかし、RPAツールは、PC内での手作業操作の自動化にははたけていますが、割り振りをしたり、データ加工のために集計リストを作ったりする業務はあまり得意ではありません。すると、元々RPAツールで自動化しなかった部分と、実際にやらなければならない業務が乖離してくるわけです。

従来のRPAツールの対象は、定型作業を自動化することででしたが、RPAツール単体を導入しただけでは全体業務の3~10%程度を自動化したにすぎず、人の削減には至りません。本来、RPAツールの導入で実現すべき領域は、判断業務の属人化排除による非定型業務全体の自動化だと考えています。そこに取り組まないと、なかなか働き方改革には至りません。

現場でのデジタル化を促進したり、デスクトップ上の作業を自動化したりする単品の使い方であれば、RPAツールが向いていると思いますが、人ありきで存在する業務全体を自動化する場合には「エンタープライズRPA」という領域が今後ますます重要になると我々は考えています。



● 「エンタープライズRPA」とBPMとの関係性

「エンタープライズRPA」とBPMの関係性についてですが、全世界的に見て、RPAに傾倒しているのは日本とインドの2国です。この点が日本の特徴を非常に表しているのではないかと



株式会社アシスト
東日本技術本部情報基盤技術統括部
プログレス推進部 課長
佐藤 彰広 氏

思います。海外のベンダーと話して

も、あまりRPAの認知度は高くありません。逆に盛り上がっているのはBPMで、デジタル・トランスフォーメーションの主体はBPMやBPRということになっています。

その違いのヒントになるのが組織論です。やはり日本は現場が非常に強く、ボトムアップ型なので、現場で優秀な成績を収めた人が上に上がってマネジメントをします。基本的な承認プロセスも同様で、下から起案して上申するスタイルがほとんどです。一方、欧米では完全にトップダウンで、オペレーションをする人は入社時からオペレーションを、マネジメントをする人は入社時からマネジメントを、と属人的にならない仕組みが浸透しています。

ボトムアップ型の特徴は、機動力がある代わりにサイロ化しやすく、自分の部署の意思決定を上上げていくスタイルなので、そこを調整するのがミドルマネジメントであり、組織横断が非常に難しいです。RPAツールは、デスクトップPC操作の自動化など個人レベルでの業務自動化には向いています。つまり、

今自分が関係している範囲のことを自動化する個別最適であり、そこには組織横断やステークホルダーの参画がないので、非常に導入されやすいのです。それで、日本ではRPAツールが非常に流行っているのだと思います。

しかし、これでは恐らくあまり効果は上がらないので、組織としてどうすればいいかを考えるべきです。欧米のようにトップダウン型にすべきといっても、現実的ではありません。

ここで私が参考にしたのが、野中郁次郎先生と竹内弘高先生が書かれた『知識創造企業』です。現場を少し俯瞰的に見られるミドル層(課長など)がナレッジを蓄積し、企業の知識として昇華させる形で、

暗黙知と形式知を回していくサイクルを再評価するものです。つまり、ナレッジのマネジメントをするのは、ボトムとトップの間を取り持つミドル層だと考えています。

これをITレベルに落とした場合、最近提唱されている業務判断のモデリング手法がDecision Model and Notation (DMN)です。

