

働き方改革の秘訣！ 『人とロボの協働』

RPA だけではもったいない！ BPM による根本療法

～現状のまま RPA を適用しても駄目なんじゃないかとお考えのお客様へ～

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)ユニリタから、RPA 導入に際して BPM 活用の重要性について講演がありました。



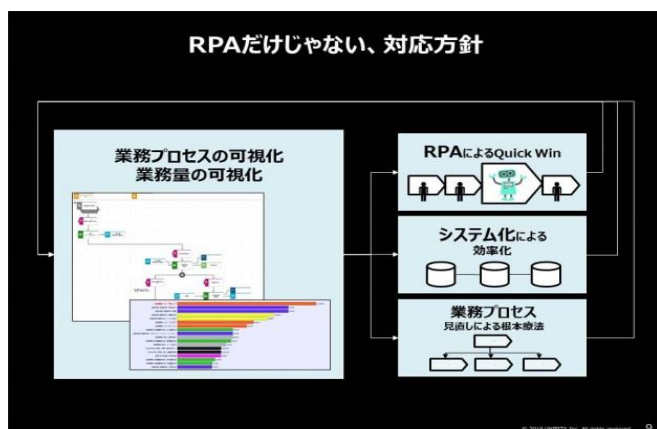
株式会社ユニリタ
ビジネスイノベーション事業本部 BPM 部 部長
富樫 勝彦 氏

● RPA の適用箇所を見つける際に明らかになること

RPA を適用するには、「業務プロセスを可視化する」「業務量を測る」「RPA 適用業務の詳細手順を設計する」という三つのステップがあります。その過程で、なぜインプットのパターンがこんなにあるのか、インプットのフォーマットがバラバラなのか、判断のルールがルートごとに異なるのかということに気付くことがよくあります。今日は、これらの課題を放っておくのはもったいないという話をさせていただきます。

もう一步踏み込むと、現状のシステムの流れがおかしいということに気付くチャンスにもなりますし、さらにその背景にある業務プロセスや業務ルール、組織にも原因があることが分かってきます。

RPA の適用箇所を探す調査と同じステップを踏む中でこうしたことが明らかになって来ます。RPA でクイックウィンを出すのは良いことですが、せっかく調べたことを受け流してしまうのではなく、システムを整流化したり、業務プロセス自体を統合化・標準化したりする中長期のロードマップもこの際一緒に作って行くべきなのです。



● 課題抽出の勘所

課題には色々な粒度感、観点があり、複数出てくると関係性が必ず見えてきます。例えば製造業では、開発部門、企画部門はなるべくイノベティブな企画を作りたいと思っています。しかし、人や時間が足りないので、いつも企画書がぎりぎりま

でできません。そうすると、今度は設計部門にしわ寄せが来て、リードタイムが長くなり、量産の承認が遅れてしまいます。しかし、その頃には営業がお客さまと納期を設定しているので、後ろから前から時間がどんどん減っていくのです。

こうして部品調達・製造のリードタイムが読めない段階で生産計画システムを回さなければならなくなると、営業の現場からすれば、このシステムを見てもあてにならないことになりま。在庫も読めないし、リードタイムもマスタースケジュールどおりに来ないので、システムを見なくなるのです。これが、課題連鎖による悪循環の例です。

このように、課題が単体で現場に落ちているわけではなく、一つの問題から隣の部署が影響を受けて、また別の課題が生まれるという連鎖を見いだすことがとても重要です。局面のところだけを切り出して対処しようとしても、会社全体のパフォーマンスアップ、全体最適、コスト削減にはつながりません。

既にこうしたさまざまな視点からバリューチェーンの課題の因果関係を捉えて分析している例も見られます。しかし、惜しい例としては、データ(ファクト)の観点が足りない場合があります。声の強い方の課題認識に影響されてしまい、結局部門間の利害関係に囚われ、全体最適に至らないケースです。

声の強い方に押し切られないためにも、まずはファクトに基づいて課題を挙げ、どのデータを見てそう言っているのかをきちんと押さえるのです。業務課題は、プロセスに対してマッピングし、人に課題をマッピングしないでください。そうすると、プロセスを中心として改善サイクルが回り始めるはずで

業務フローは必ず依頼者に始まって、それに対処する組織が動き出し、最終的にまた依頼者に返ってくるという大きな流れになっているので、その流れに対して課題も大きな括りでマッピングするのいいと思います。局所的な業務フローに対していきなりマッピングするのではなく、サプライチェーン、PLM といった大きなサイクルで全体を俯瞰できるような大きな業務フローをまず貼り、そこに対して網羅的な課題を洗い出していく。そうすれば課題と課題の間の因果関係が見えてきます。そういうことを念頭に置き、現場を調査し、課題の連鎖を見いだして

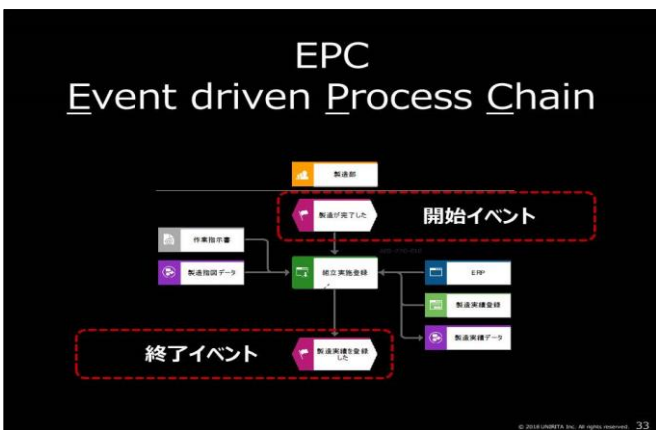
いくことをお勧めします。

ここまでをまとめると、業務のサイクルが回っている範囲をしっかりと俯瞰できるような概要業務フローをまず手元に置き、それに対して課題を収集していきます。そして、まさに RPA を検討するような細かい詳細フローについては、課題が置かれた箇所や施策を打つと決めた箇所に絞ってから、ブレークダウンしていくのが効率的な進め方ではないかと思えます。

● 対策を語りやすい詳細業務フローの描き方

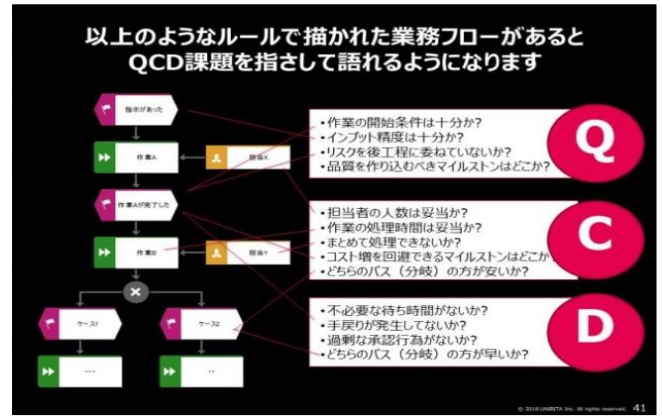
業務フローを描く際に、一つ一つの箱（業務のアクティビティ）をどんな粒度で描けばいいかというのを皆さん悩んでいるだろうと思います。業務フローを一つ一つの箱に分解するためには、仕事が一段落したと思うところで切れ目を入れるといいと思うのです。一区切りするまではその仕事を中断したくないという単位が一段落です。

論理的には二つの観点があります。一つは役割視点（組織視点）です。当たり前ですが、実行者が変わるところで業務は 1 回切れます。もう一つは、情報の状態が変わるところで切ります。これを「データ視点」と呼んでいます。例えば電話や会話で拾った情報がメモ媒体が変わるときが一区切りです。そのメモがシステムに入力されればまた一区切りです。それから、情報のステータスが変わる（未承認→承認、未確定→確定など）ときも一区切りです。この二つの OR 条件で仕事を分解していくと、ちょうど良くなります。そうすると、誰がそれを確定させたのかという責任の切れ目が明確になります。それから、業務量を測る単位にもマッチします。裏を返すと、改善の目の付けどころにもマッチします。また、J-Sox やリスク管理の視点にも当てはまり、最終的にシステムの設計に落としていく際に



も使いやすいです。これが 1 つ目のポイントです。

2 つ目のポイントは、イベントという概念を明確にすることです。イベントとは仕事の開始条件、終了条件を表すものです。我々は EPC (Event driven Process Chain) というドイツ由来の業務フローの描き方をしているのですが、その業務の開始と終了を明確に記述することが大切です。しかし、これをやってみると、当たり前に見えてしまうので、だんだん嫌になります。



しかし、これはとても大切なことです。なぜなら、特にホワイトカラーの仕事は、終わったということが次の人に明確に伝わらないケースが多いからです。製造工程であれば、明確にプル型、プッシュ型とって次の仕事に受け渡しますが、ホワイトカラーの仕事は受け渡しの条件がとても曖昧です。ここにぜひ目を付けてください。イベントをしっかり押さえることによって、その仕事は前工程のどういう条件をもって開始すべきかを考えるきっかけになります。それを考えることで、情報伝達の手段やミスの多さなどの気付きにつながります。そして、無駄な待ち時間がきつとあるので、排除するきっかけにもなります。開始・終了を決めるわけですから、仕事の時間を KPI として評価するための基準としてもイベントはとても重要です。これによって、QCD 課題がどこにあるかを必ず指さして言えるようになるので、こうした業務フローの描き方を社内で標準化していただければと思います。

● 学習サイクルの確立

学習サイクルをうまく回すことが、あらゆる課題に対する究極の対策だといえます。学習サイクルの一例として設計部門において、要件定義、解析アプローチと解析結果、解析のプロセスや手順を標準化して、データベースに必ず収めるということを繰り返せば、昨年度はどういうことが起きたのかを振り返ることができます。こうして業務プロセスに対して学習サイクルを回す情報の蓄積の仕方を確立することが最初のステップです。そこに IT (RPA や AI) を活用することで、このサイクルを回しながら、横でその結果をしっかり見られる仕組みをつくることができます。

今日の話をもとめると、RPA 適用の背景を捉え、ファクトベースで考え、概要業務フローを描いて、そこに課題をマッピングし学習サイクルを回す。言っていることはとてもシンプルですが、必ず通る最初のフェーズになるので、このことを念頭に進めていただきたいと思います。

【お問い合わせ先】

株式会社ユニリタ
〒140-0002 東京都品川区東品川 1-2-5 リバーサイド品川港南ビル
TEL : 03-5463-6381
URL : <http://www.unirita.co.jp>