〔実態調査報告〕

AI・RPA の成否は何で決まる？
業務改革手法としての BPM の真価

一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会
理事・事務局長
横川 省三

一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会（以下、日本 BPM 協会）は、2018 年 8 月から 9 月にかけて「業務改革実態調査」を実施した。目的はユーザー企業における BPM の活用実態と共に、BPM の働き方改革における役割を探ることだ。「第 13 回 BPM フォーラム 2018」で登壇した同協会 理事 事務局長の横川省三氏は、働き方改革などへの取り組み状況と併せて、RPA および AI の活用状況、BPM への取り組み状況と課題について解説した。

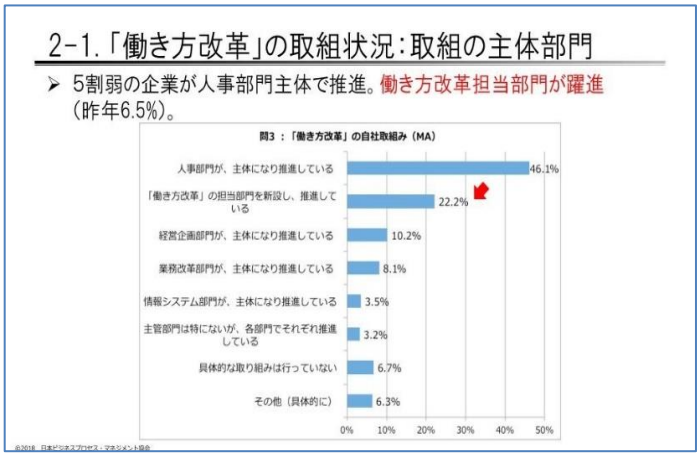
＜目次＞

1. 働き方改革は、単なる残業抑制から取引先も巻き込んだ取り組みに
2. AI と RPA はそれぞれ大きく異なる特質を持った道具
3. RPA は業務改革に対してインパクトのあるツールとして活用されている
4. BPM 導入の成功は、BPM を推進するチームの存在と経営トップの支援が鍵を握る

｜ 働き方改革は、単なる残業抑制から取引先も巻き込んだ取り組みに

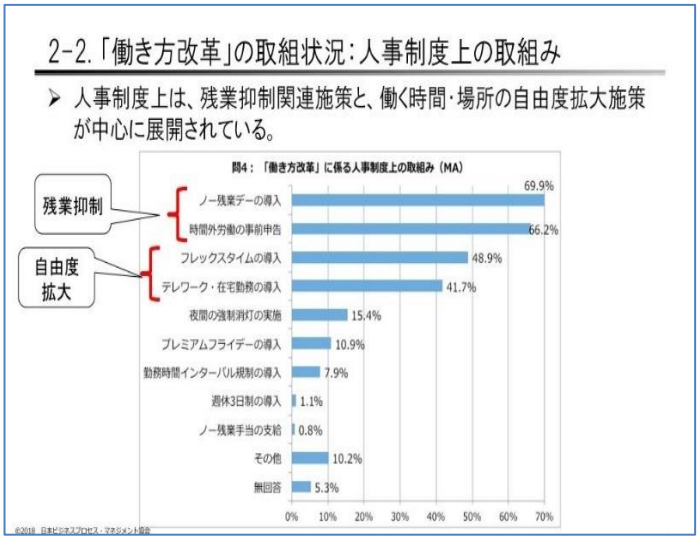
BPM に関する研究や普及活動を行う日本 BPM 協会が実施した業務改革実態調査は、東証 1 部・2 部および JASDAO など新興市場の上場企業を中心とする 2253 社に調査票を郵送で配布／回収し、285 社から有効回答を得たものだ。

回答者は経営企画・人事・働き方改革・業務改革・情報システム部門などの部門長クラスだが、その 4 割が情報システム部門の所属となっており、また回答企業の業種は製造業が 8 割、従業員規模 1000 人以上の企業が過半数を占めている。まず働き方改革への取り組み状況について、どんな体制かを聞いたところ、46.1%の企業が人事部門主体で推進していると答えた。一方働き方改革の担当部門を新設して、その部門が推進していると答えた企業は、昨年の 6%から 22.2%にまで増えている。「内部的な体制の整備が、ようやく本格化してきたところだと言える」



〈働き方改革の取り組み状況：取り組みの主体部門〉

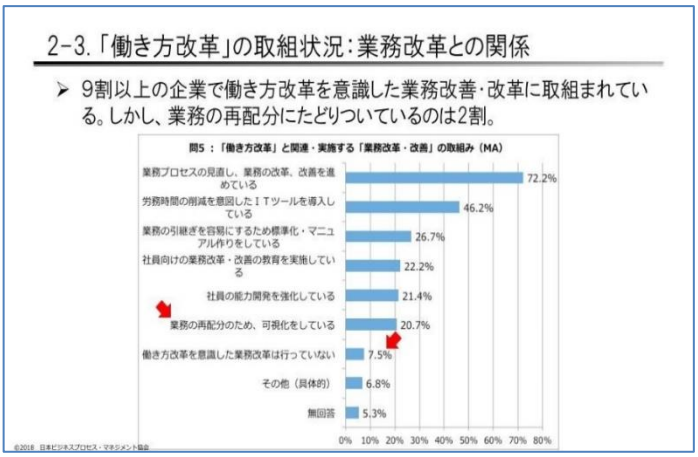
具体的な施策としては、ノー残業デーの導入（69.9%）や時間外労働の事前申告（66.2%）といった残業抑制策がそれぞれ 1 位、2 位で、以下、3 位がフレックスタイムの導入（48.9%）、4 位がテレワーク・在宅勤務の導入（41.7%）と続き、自由度の高い働き方ができる施策が並んでいる。



〈働き方改革の取り組み状況：人事制度上の取り組み〉

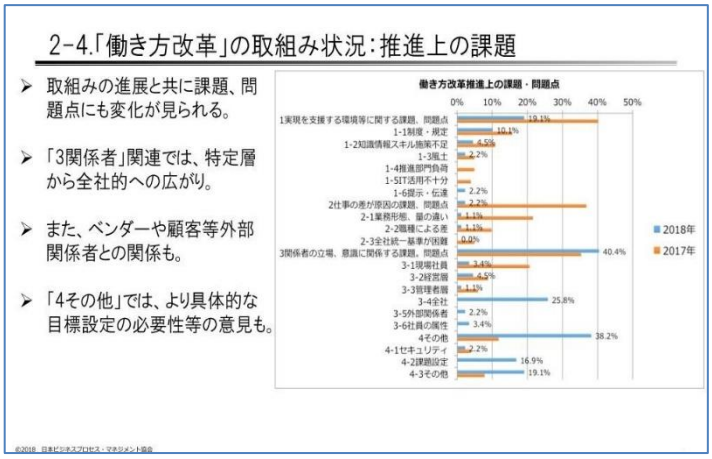
また 9 割以上の企業が、働き方改革を意識した業務改革にも取り組んでおり、具体的な施策としては、業務プロセスの見直しや改革、改善の推進がトップとなった（72. 2%）。

「ただ残念ながら、業務再配分のために可視化をしているところまで辿り着いている企業はまだ 20. 7%。ここが働き方改革の最終的なゴールになってくると思うが、その意味ではまだ十分な成果が上がっているとは言えない」



〈働き方改革の取り組み状況：業務改革との関係〉

そして働き方改革を推進する上での課題は、改革実現を支援する環境等に関する問題（19.1%）、仕事の差が原因の問題（2.2%）、関係者の立場や意識に関係する課題（40.4%）の大きく 3 つに分類されている。



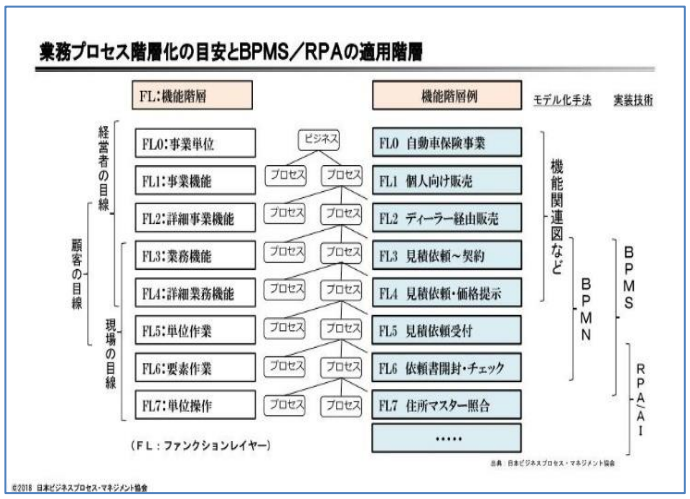
〈働き方改革の取り組み状況：推進上の課題〉

「この中で、特に関係者の立場や意識に関係する課題では、ベンダーや顧客との関係も含めた課題として認識され始めている点が、昨年からの大きな変化となっている。働き方改革は単なる残業抑制から、取引先も巻き込んだ改革・推進になってきたと言える」

AI と RPA はそれぞれ大きく異なる特質を持った道具

次に AI や RPA の活用状況について、まず横川氏は、業務プロセスを機能別の階層に分類した図を提示した。上位から順番に、事業単位（FL［ファンクションレイヤー］0）→事業機能（FL1）→詳細事業機能（FL2）→業務機能（FL3）→詳細業務機能（FL4）→単位作業（FL5）→要素作業（FL6）→単位操作（FL7）という分類になる。「この時に RPA や AI は FL7、つまり 1 つの操作や作業というレベルに相当するものだ。よく業務改革に RPA を活用するということが言われるが、業務は FL3 相当で、たとえば購買見積・発注など 1 つの仕事が完結していく。RPA はこの業務の中の一部分、受け取った見積もりを開封する、あるいは見積もりを Excel に展開するといった作業のみを担うものに過ぎない」

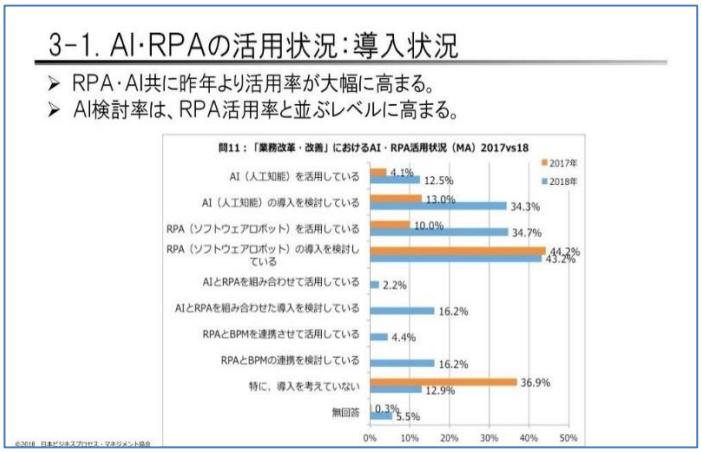
この点においては、判断業務を支援する機能を提供する AI も同様だ。



〈業務プロセス階層化の目安と BPMS/RPA の適用階層〉

「最終的な決断を AI に担わせることはまだないと思うが、ただ FL 5 や FL6 に相当するような日常的に顧客と対峙して何らかのレコメンドをしていくという機能は、AI に任せることができる。つまり現状で AI や RPA がカバーできる領域は、F5～F7 までだということ」

それでは AI や RPA の実際の活用状況は、どうなっているのか。まず AI の導入状況について、活用していると答えた企業は昨年の 4.1%から 12.5%へ、RPA についても 10.0%から 34.7%へとともに 3 倍以上の増加となっている。「このうち RPA については、導入を検討している企業（44.2%）を含めれば 8 割近い数字になっており、もう常識的な道具になってきていると言える」



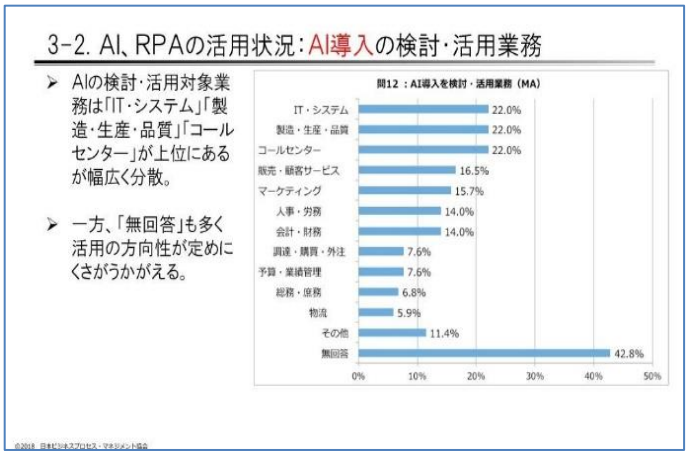
〈AI/RPA の活用状況：導入状況〉

では、実際に AI や RPA を使っている分野だが、AI に関しては、IT・システム（22.0%）や製造・生産・品質（22.0%）、コールセンタ（22.0%）、販売・顧客サービス（16.5%）などが挙げられる。

AI を活用するためにはデータアナリストが必要で、まずは教育用のデータセットを作ることが使い方の基本となる。「AI を活用するためにはデータアナリストが必要で、まずは教育用のデータセットを作ることが使い方の基本となる。

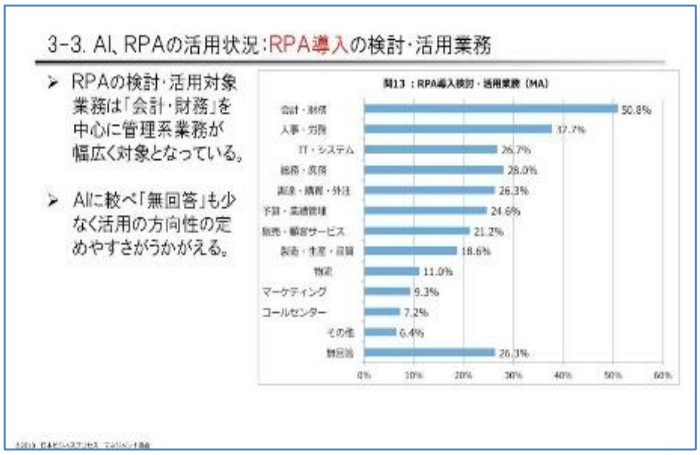
そうした環境を整備できる部門ということで、IT・システムや製造・生産・品質などが上位に挙がってきているのではないか。

やはり AI を活用するためには、データを解析できる人員とデータを収集する技術を持ち込まない限り、難しい。また無回答の企業も42.8%あり、AI という言葉は聞くが、何に使えばいいのかまだ分からないという状態が大半のようだ」



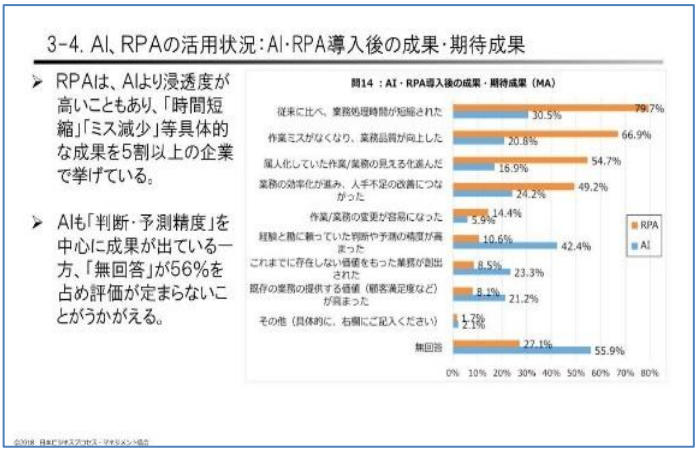
〈RPA の活用状況：「AI」導入の検討・活用業務〉

一方、RPA の活用・導入検討分野としては、会計・財務（50.8%）、人事・労務（37.7%）、総務・庶務（28.0）、IT・システム（26.7%）などが上位に並んでいる。



〈RPA の活用状況：「RPA」導入の検討・活用業務〉

「会計・財務や人事・労務では、ERP にデータを登録する仕事を RPA にやらせているという使い方が非常に多い。



〈AI・RPA 導入後の成果・期待効果〉

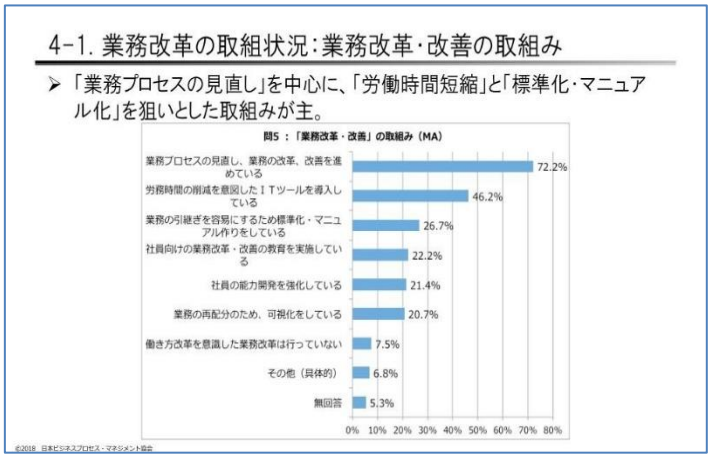
基幹システムにデータを投入するツールとして RPA が活きている。また RPA では無回答の企業がぐっと減っている（26.3%）。RPA が何に使えるかは、触ってみればすぐに分かるからだろう」

また導入後の成果や期待について、RPA は業務処理時間の短縮（79.7%）や作業ミスの減少など（66.9%）に大変効果的で、一方の AI は、判断・予測精度の向上（42.4%）に成果が出ている。

「AI と RPA はある種、同列で語られることもあるが、それぞれ大きく異なる特質を持った道具だと言える」

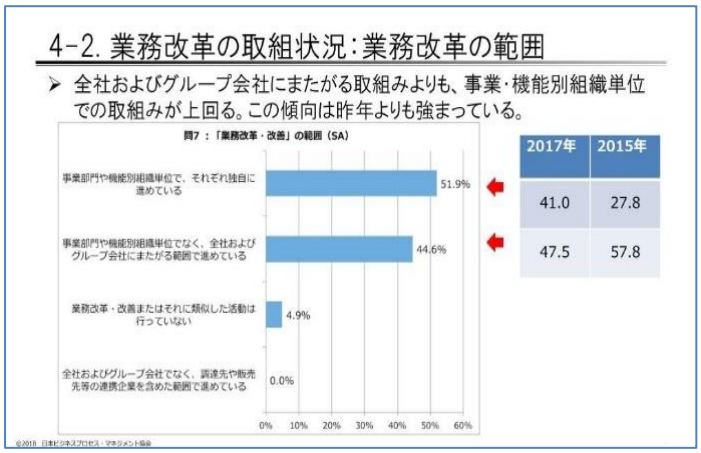
RPA は業務改革に対してインパクトのあるツールとして活用されている

続いて業務改革への取り組み状況について、具体的な施策としては、業務プロセスの見直しや業務の改革・改善（72.2%）、労務時間の削減を意図した IT ツールの導入（46.2%）、業務の標準化・マニュアル作成（26.7%）と並んでいる。



〈業務改革の取り組み状況：業務改革・改善の取り組み〉

業務改革の範囲については、営業やサービスなどの事業部門・機能別組織の単位で進めている企業が半数以上を占め（51.9%）、全社およびグループ会社にまたがって進めている企業も 44.6%に上る。「過去からの推移を見てみると、事業別・機能別に取り組んでいる企業がぐっと増えている（2015 年：27.8%、2017 年：41.0%）。

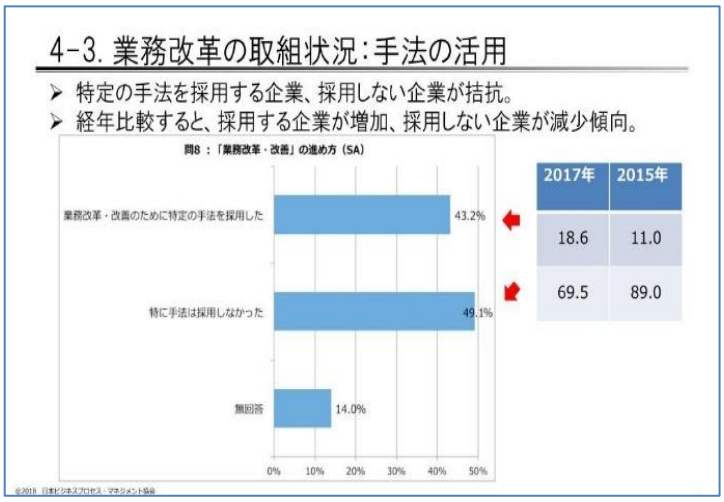


〈業務改革の取り組み状況：業務改革の範囲〉

これは恐らく RPA の効果だろう。先にも紹介したように、RPA は部門単位で個々に導入することが中心だからだ」

また業務改革の手法について、特定の手法を採用していると答えた企業が昨年の 18.6%から 43.2%へと大きく伸びており、実際の手法としては RPA がトップだったという。

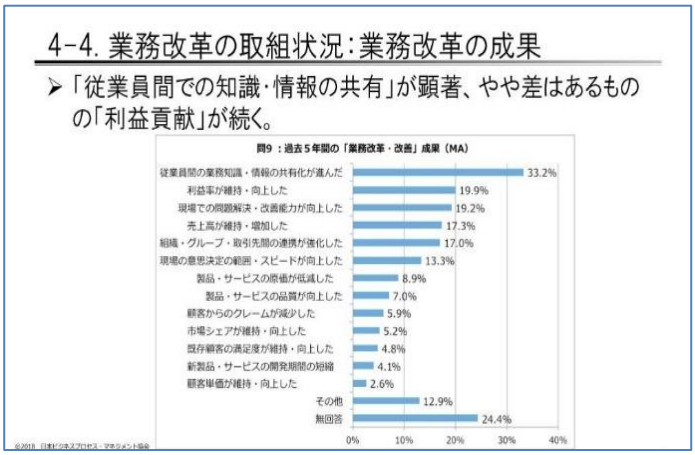
「先の話と関連して RPA が業務改革の手法かという議論もあると思うが、少なくとも RPA を業務改革に対してインパクトのあるツールとして認識し、活用している実態があるということ。また業務プロセスを可視化して、BPM で改善していくという企業もかなり出てきている。とはいえ、まだまだ企業に定着した業務改革手法が十分にできていないことも感じるところ」



〈業務改革の取り組み状況：手法の活用〉

次に業務改革の成果だが、第一に挙げられているのが、従業員間の業務知識・情報の共有化が進んだこと（33.2%）で、利益率の維持・向上（19.9%）、現場での問題解決・改善能力の向上（19.2%）と続いている。

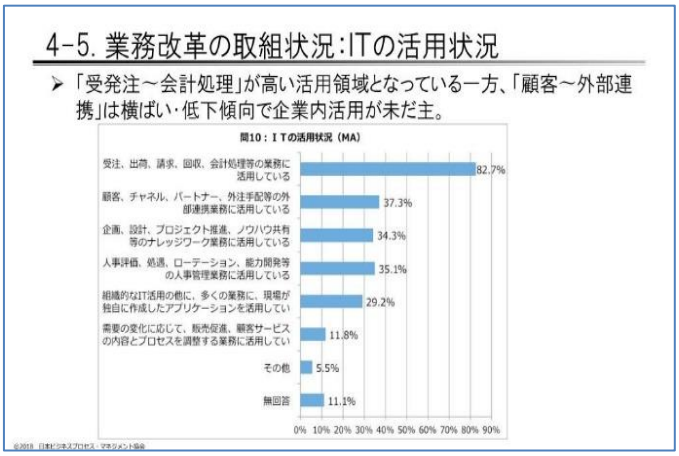
「そしてこの 2～3 年で様変わりしていると感じているのが、業務知識・情報の共有化の方法だ。Web が仕事の道具となり、企業では業務改革や改善のために、たとえば顧客からの問い合わせ件数をいかに減らすことができるか、そのためにいかに FAQ を充実させるかが非常に重要な要件となってきた。これを実現するためには、回答を社内で一元的にデータベース化し、共有するためのワークフローが必要だ。こうしたナレッジ中心の業務プロセスが企業内にできてきたのは、大きな進歩かと思う」



〈業務改革の取り組み状況：業務改革の成果〉

一方 IT の活用状況については昨年とあまり変わっておらず、受注、出荷、請求、回収、会計といった基幹業務系に使っていると答えた企業が 82.7%とトップで、顧客やパートナーなど外部との連携に活用していると答えた企業が 37.3%で続いている。

「この結果は、業務改革のためにまだまだルールエンジンといったものが活用できていない、端的に言えば、業務プロセスの中でデータを活用できていない企業が 9 割近くもあることを示している」

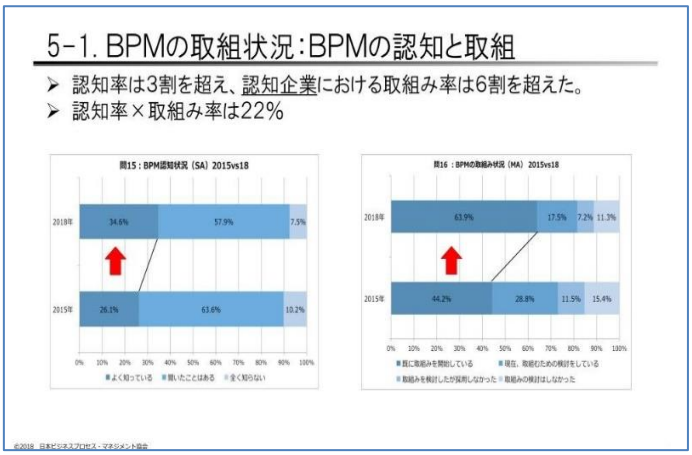


〈業務改革の取り組み状況：IT の活用状況〉

また需要変化に応じて、販促や顧客サービスの内容とプロセスを調整する業務に活用していると答えた企業が 11.8%、存在する。「これは需要変化に対して、たとえば社内で稟議を上げたり、承認をもらったりするプロセス無しに、ダイナミックにプライシングを変えるという意思決定が自動化したワークフローの中で実現されているということだ。IT の活用方法としては、これが一番レベルの高い使い方だと言える」

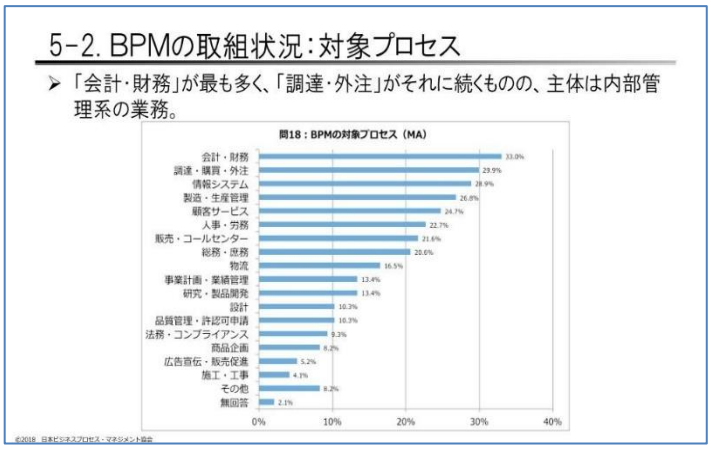
| BPM 導入の成功は、BPM を推進するチームの存在と経営トップの支援が鍵を握る

そして BPM への取り組み状況と課題についてだが、まず BPM の認知度について、よく知っていると答えた企業は、2015 年の 26.1%から 34.6%へと増えており、その中で実際に取り組んでいると答えた企業も、44.2%から 63.9%へと増えている。



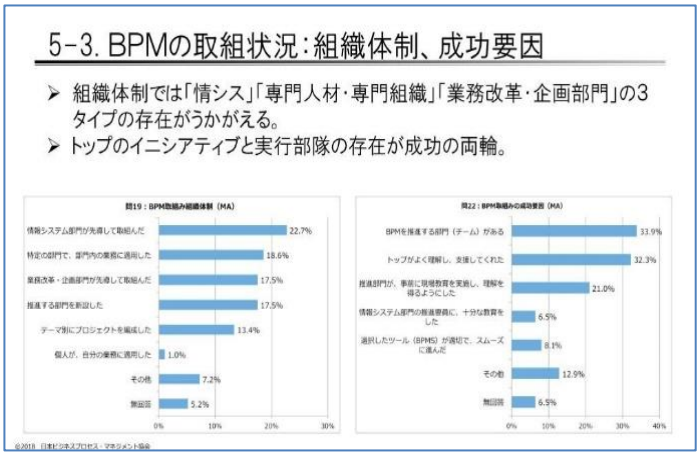
〈BPM の取り組み状況：BPM の認知と取り組み〉

BPM 適用の対象プロセスとしては、会計・財務が最も多く33.0%で以下、調達・購買・外注（29.9%）、情報システム（28.9%）、製造・生産管理（26.8%）、顧客サービス（24.7%）と続いている。



〈BPM の取り組み状況：対象プロセス〉

次に BPM に臨む組織体制としては、大きく 3 タイプに分類され、情報システム部門が先導して取り組んだと答えた企業が 22.7%、専門人材・専門組織と答えた企業が 18.6%、業務改革・企画部門と答えた企業が 17.5%だった（推進する部門を新設したという企業も 3 位同率）。「やはり BPM では各種システム間のデータの連携やインフラの形成が必須になる。企業にとっては情報システム部門が先導して進めるというのが一番分かりやすいのではないか。また専門人材・専門組織を設置している企業の取り組みとしては、日本生命保険相互会社の企業保険契約部における“RPA 女子”のチームが挙げられる。営業経験者や SE 経験者、Excel の先生、事務改革のプロなどで構成されており、BPM も利用して RPA の活用を事務現場に定着させた。専門組織が成果を生み出した好例だ」



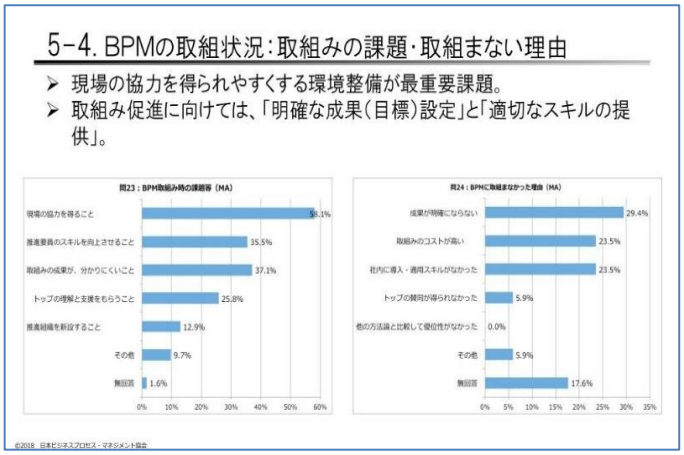
〈BPM の取り組み状況：組織体制、成功要因〉

また BPM 導入の成功要因としては、BPM を推進するチームの存在（33.9%）と並んで、経営トップの理解と支援（32.3%）が非常に重要となる。

「BPM は業務改革の手法だが、何かを変えるとなった時に、意思決定できる体制がない限り、単純な効率化に留まってしまう。経営トップの参画は必須だ。日立のグループ BPO を主導した日立 ICT ビジネスサービスの事例は、経営トップのリーダシップとして何をするべきかを教えてくれるお手本のような話だろう」

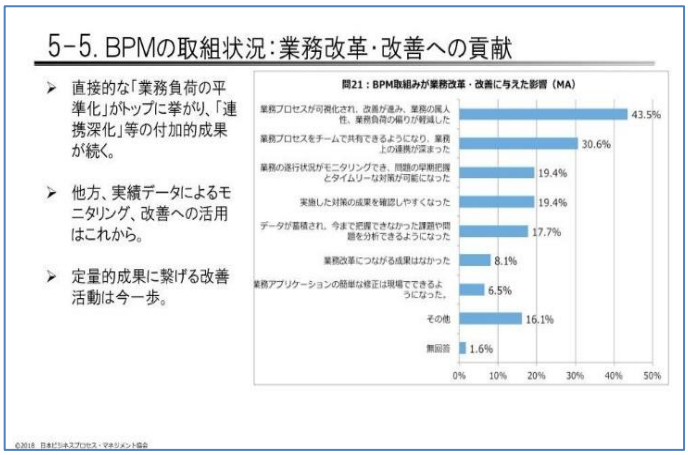
BPM への取り組みの課題としては、現場の協力を得ることが 58.1%でトップ、次いで取り組みの成果が分かりにくいことが 37.1%、推進要員のスキルを向上させることが 35.5%となっている。

「業務のオペレーションを改善するのが BPM だ。だから現場の協力を得るというよりもむしろ、現場の人たちが自分たちで主体的に取り組む必要があるという世界だ。また BPM で成果を挙げていくためには、取組む業務課題の設定と、課題を解決した業務プロセスを描き、実現していくスキルが無ければ、なかなかうまくはいかないということ」



〈BPM の取り組み状況：取り組みの課題・取り組まない理由〉

そして BPM の業務改革・改善への貢献という点については、業務負荷の平準化が 43.5%でトップに挙がっており、チーム間での業務連携の深化（30.6%）が続いているが、実績データによるモニタリングや改善への活用は 20%以下で、BPM の本格的な使い方にはなっていないようだ。



〈BPM の取り組み状況：業務改革・改善への貢献〉

「さまざまな企業とお会いするが、残念ながらまだまだ現状の業務プロセスの可視化に留まっており、そこから改善サイクルを回すというところまでは及んでいない。BPM の導入を成功させるためには、まず顧客視点でビジネスプロセスを可視化、再設計すること、次にトップ主導で実行環境とモニタリングの仕組みを構築すること、そしてプロセスエンジニアリングができる専門人財の育成と組

織作りが必要だ。変化をするためには、基礎とする考え方・手法を明確にし、それを実現できるような人づくり・組織づくりが必要だろう」

※この記事はビジネス+IT（https://www.sbbit.jp）にて取材掲載されたものです。（執筆：西山毅）