

RPA と BPM から始まるビジネスプロセスの変革

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、ソフトバンク(株)から、働き方改革推進において必須のビジネスプロセス変革の鍵を握る「RPA」と「BPM」について講演がありました。

● プロセス・オリエンテッドなビジネス変革の重要性

IoT 市場は、2040 年には 10 兆個のデバイスに達するといわれており、それだけ伸びやかにデータを収集・集積する仕組みが社会インフラとして確立すると考えています。このインフラ上に活躍する代表的ツールが AI、RPA、BI ツールですが、当然ビジネスモデルが変わりますから、同時にビジネスプロセスの変革と統制がますます加速するでしょう。企業経営者にテクノロジーとの融合で実現したいことを尋ねると、「新規事業を生み出す成長戦略」と「価格(コスト)競争力を生み出す構造改革」がキーワードとなっています。また、個人・従業員の目線では「働き方改革」と「職場環境の改革」がキーワードになると思います。一方、IT 人材が少ないという声もよく聞きますし、いかにテクノロジーを活用し、生産性や付加価値の高いビジネスプロセスに置き換えていくかが、一番底流の課題ではないかと考えています。そのためにはビジネス・プロセス・オリエンテッドに進めていくことが必要です。

どうということかという、テクノロジーを入れることを目的にすると上手く行かないのは RPA も全く同じで、RPA を目的化した瞬間に社内の改善は進みません。真の目的は働き方改革、職場環境改革、成長戦略、構造改革であることを忘れてはいけません。そのためには、社内に永続的に循環し続ける改革のエンジンを搭載しなければなりません。そのエンジンの一番下積みのところにあるのが、ビジネスプロセスの「見える化」だと思います。1990 年代に「小集団活動」や「QC サークル」がもてはやされましたが、今まさに RPA がこれらを再燃していくことが必要だと考えています。今後、テクノロジーはエンドユーザー主導型で活用するものばかりなので、ビジネスプロセスを見える化することで変革が現場中心に進められていきます。もう一つは、自らテクノロジーを体感し、機能性を理解することがポイントになると思います。

● ビジネス変革における RPA の役割

ビジネス変革を進めていく上で、クラウド上にさまざまな AI、BI、RPA ツールが実装され、日常的にワークする中で繰り返される作業や判断業務を置き換えていくことが自然とできるようなワークスペースをつくっていかねばなりません。そのためには、RPA と BPM の組み合わせが非常に有効だと思います。

しかし、こうした新たなテクノロジーを取り入れる機会の発掘は、現場

の人にしかできません。日常業務をしているのは現場の人なので、この人たちがテクノロジーの効能を体感し、機能性を理解しない限り、本質的なデジタルライゼーションは進まないと思います。

ビジネスプロセスをレイヤーで表すと、1990 年代以降使われてきた BPR の手法では、レイヤーの高いところ(レベル 2~4)で業務量が非常に多いところを特定してドリルダウンし、抜本的にシステム自体を刷新しますが、システム開発から外された投資外領域では、従前と変わらぬ人手に依存したアナログスタイルでの業務を持続しているのが実情だと思います。



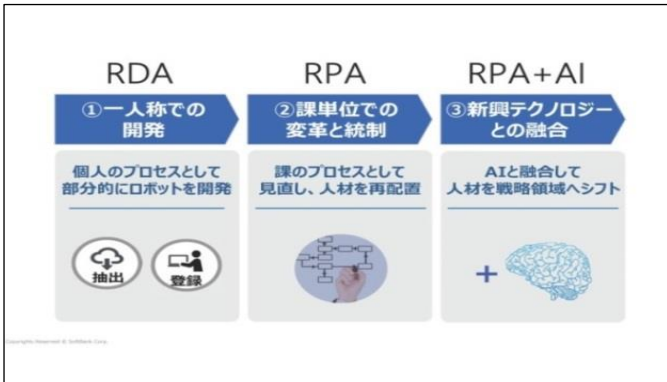
ソフトバンク株式会社
プロセスマネジメント本部
副本部長兼 RPA 事業推進役
上永吉 聡志 氏



社員は一人一人の実際の稼働はどこで発生しているかという、レベル7のアクション(作業)の部分です。一般的にレベル5のタスクグループ以下を課長が管理しており、課長の下にいる部下がタスクに紐づく作業をします。RPAのプロセスマネジメントでは、この小集団活動とも言える構造下でデジタルツールを投入することで、課長が自動化を促進し、業務を統制することになります。ですから、RPAを導入する際には、「葉を見て木を見る」というイメージ感を持ってください。RPAは元々、作業単位に自動化するものなので、結果的に作業から自動化できなかったものが非定型業務に分類できます。非定型業務は、判断、調整、確認、承認行為にあたり AI など次のテクノロジーとの融合点を見出すことにつながるのです。この辺をよく理解して業務統制をしてほしいと思います。

● ビジネスプロセスのデジタル化成長モデル

デジタル化の成長モデルには 3 段階あり、RDA (Robotic Desktop Automation) では、個人のプロセスとしてロボットを開発していきます。つまり、「一人称での開発」です。業務統制的に言えば、課に帰属するメンバー一人一人が作業を自動化しますが、他の人の作業は自動化できません。これに対し RPA (Robotic Process Automation) では、課単位で変革と統制をします。そして、RPA のフェーズを通じて初めてインテリジェント



オートメーションが進み、AI を代表とする新興テクノロジーとの融合が見いだされるのです。つまり、いったんデジタルレイバーで作られた後に、残った手作業の部分と他のテクノロジーとの融合点を見いだすアプローチになります。プロセスベースで思考させ、人とテクノロジーの融合をリードすることが RPA の役割なのです。

例えば、10 人の課で 700 手順の作業をしているとします。すると、0.1 人工ずつ減らしたとしてもヘッドカウントを減らせるわけではありません。そこで、プロセスの再定義を行います。

経営者からすれば、成長戦略に人員を再配置したいので、実質的に頭数を出すために、プロセスを再定義することで、課長レベルで再統制する効果が発揮されることになります。こういったことをすることで初めて、人員がいろいろな業務に携わることができ、日常的な業務から解放され、人間として本来持っていた感性を覚醒できるようになるでしょう。

● デジタル化に向けた人材開発の在り方

社内の RPA 推進状況についてお伝えしたいと思います。RPA を導入しているのは人材開発のためです。もちろん働き方改革など先ほどの四つのキーワードのために導入しているのですが、人とテクノロジーが融合する部分をものすごく意識しています。

つまり、RPA の使い方さえ覚えれば、次のテクノロジーを入れる機会が分かってくるので、必然的に業（作業）を仕分けていきます。非定型と定型を仕分け、定型業務を自動化して、非定型の部分はどこなのかを押さえることは、テクノロジーと融合していくために人間が進化するポイントだと思います。こうしたことを続けることによって初めてデジタルトランスフォーメーションが成立するのです。

縦割りの会社は非常に多いと思います。部門ごとにオペレーションやシステムが異なるので、部門間で俯瞰して仕組みを理解しているわけではありません。ですから、部門長を筆頭に推進リーダーを立て、兼業型で開発する人を選抜し、現場の業務精通者を参画させて、まさに三銃士となって部門内に展開していきます。この三銃士の下に部や課の集合体があります。課長は部下の業務からの解放と業務全体を統制することを意識して、まずは RDA (一人称の働き方改革) を行い、そこから課長のミッションとして、一人でもみずみずしい感性の仕事に就けるよう、業務から解放することにまい進するメカニズムを組織文化として定着させていくことが重要です。社内で RPA を触っている人間は徐々に増えていて、現場主体が重要なキーワードになっています。何故なら、働き方改革は一人一人の従業員の蓄積で起こるものなので、ここをないがしろにして大上段に構えたところで働き方改革は定着しないからです。ですので、まず RPA から触って、これを伝搬していく草の根的な活動をしています。人間が火をつけることを覚え、火の効能を理解することで暖を取ったり、調理に使ったりしているのと同様に、RPA においても、まずは現場でテクノロジーを体感 (Feel) し、同じ課のメンバーに伝播する (Connect) ことで、新たなイノベーションが起きるのです (Innovate)。



もう一つ重要なポイントは、自分たちで業務改革を行うための知識や気付きが得られるようなレベル感で育てている点です。プログラマーを育てようとは全く思っていないで、あくまでも現場の一社員が取り組んでいます。そうすると、導入後のテクノロジーのチューニングができるなど、簡易なものは自分たちで作れるようになります。このように、ヘッドカウントベースで再配置することをゴールにまずメスを入れ、業務統制を課レベルで収束させて変革を起こし、次のテクノロジーを取り入れて、会社の末端から全体的にデジタル化を推し進めていくのです。

【お問い合わせ先】

ソフトバンク株式会社
〒105-7317 東京都港区東新橋 1-9-1
法人デジタルダイレクト
TEL : 0800-111-1018 (受付時間: 平日 10:00~17:00)
U R L : <https://www.softbank.jp/biz/>