

RPA 導入に成功する組織・成功しない組織

～導入前に知っておくべき決定的な要因とその対策～



MM 総研が発表した「RPA 国内利用動向調査 2020（※注 1）」によれば、企業の RPA 導入率は、大手企業は 51%に達する一方、中堅・中小企業は 25%にとどまっている。ガートナー・ジャパンによると、日本の RPA は幻滅期の底に向かっている（※注 2）とされ、ブームが過ぎたようにも見受けられる。しかし、導入に成功した組織では業務の効率化が進み、特に With コロナ時代の業務改革に大きな効果を上げている。大企業や官公庁に続き、中堅・中小企業の RPA への取り組みは、これからが本番と考えられる。本資料では、RPA 導入に成功した組織とそうでない組織、それぞれの特徴から成功・不成功の要因をあぶりだし、RPA を検討する企業に導入成功への道を提示したい。

注 1：「RPA 国内利用動向調査 2020（MM 総研 2020/1/27）」

<https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=391>

注 2：「企業における RPA の推進状況に関する調査結果（ガートナー・ジャパン 2020/2/21）」

<https://www.gartner.com/jp/newsroom/press-releases/pr-20200221>

1. RPA が定着した組織の特徴

累計 500 社以上の RPA 導入実績がある当社の独自調査では、RPA の活用が社内全体に広がり、なくてはならない存在となった組織は 20%にも満たないことが分かっている。RPA に着手したばかりの組織では、トライ & エラーを繰り返して精度を高めていくプロセスが避けられない。苦勞して社内合意を得て、ようやくプロジェクトがスタートしても、当初の要件のうち実際に自動化に成功して実用化されたものは半分程度、という段階はあらゆる組織が味わっている。それでも前向きにシナリオを作成し、ロボットを作り続け、作成者も利用者も徐々に増えていき、2 年目以降も RPA の活用を重要な施策としている組織も、全体の 2 割にも満たないが実際に存在する。このように RPA が定着した組織には、どのような特徴があるのだろうか？ 当社の調べによれば、導入・定着に成功している企業に共通するのは、以下の 3 点である。

- ① **RPA の強力な推進役が存在する**
- ② **RPA を前向きにとらえる経営層が存在する**
- ③ **組織に業務改善を評価する仕組みがある**

1-1.RPA の強力な推進役が存在する



RPA の導入では、システム開発以上に利用現場の参加が求められる。そのため、推進役となるキーマンの存在がとても重要になる。推進役は、RPA に興味を持ち、導入後の成果を信じて取り組める強い意志を持つ人材が望ましい。現場の業務改善や生産性の向上のために、さまざまな立場の人たちを巻き込み調整していく力が必要だ。成功企業には、こうした推進役が存在する。

1-2.RPA を前向きに捉える経営層が存在する

経営層が RPA のメリットを理解できていると、非常に話が早い。稟議や利用現場への協力要請などが、トップダウンでスムーズに行われるからだ。逆にボトムアップで起案する組織では、RPA の仕組みや役割、効果を経営層に理解してもらうところが、最初で最大の山場となるだろう。しかし、「人的コスト削減」「費



用対効果」など、経営層が RPA に望む効果を、手順を踏んできちんと説明し理解を得られれば、その後の進捗はスムーズになる。成功のカギは、経営層の理解にある。

1-3.組織に業務改善を評価する仕組みがある



利用現場担当者の理解とモチベーションを得るには、改善に取り組んだ部門や人を組織が高く評価する仕組みが必要だ。例えば製造現場での QC 活動、年次の賞与評価目標設定などがそれにあたるだろう。通常の業務における評価だけでなく、改善への取り組み姿勢と成果が評価される仕組みが用意された組織では、評価すべき対象を求めている。RPA 導入による業務改善が評価の対象

になれば、組織全体も利用者も恩恵を得られるはず。実際にこうした仕組みを持つ組織では、RPA の導入がスムーズに進みやすい。

2.RPA が定着しなかった組織の特徴

RPA を導入したものの、1 年未満で利用しなくなる……。実は、当社が取り扱った導入事案にも、少なからずこうしたケースがある。特に、RPA ブームが一山越えた 2018 年から RPA 導入をギブアップする企業が徐々に増加している。RPA が定着しなかった組織には、次のような理由が共通していた。

- ① ロボットを作る人がいない、あるいは途中でいなくなった
- ② 効果が得られなかった、あるいは評価されなかった
- ③ 組織や社内システムが変わって、利用しなくなった

2-1.ロボットを作る人がいない、あるいは途中でいなくなった

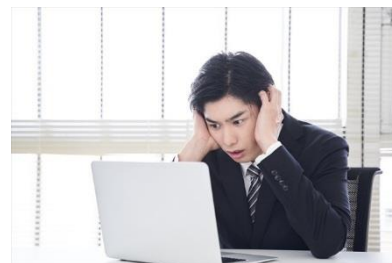


転職、退職等で、ロボットを作る人がいなくなる、あるいは導入当初は RPA への取り組みに時間を割いていた担当者が、組織変更などで役割が変わり、業務を引き継げないケースである。RPA のシナリオ作成ができなくなるのは、人材育成上の課題が考えられる。業務の属人化

を避けるために導入したはずの RPA が、シナリオ作成者がいなくなったら活用できなくなるといふ、本末転倒な事態が起きてしまう。

2-2.効果が得られなかった、あるいは評価されなかった

「高い効果を見込んで導入したが、RPA では実現できなかった」という評価を下されたケースである。実際は、RPA の利用が局所的であり、適切な効果測定がされなかったのが実情だ。一つの RPA ソフトウェアで 1 ロボットしか使用せず、かつ利用頻度も少なければ、費用対効果は当然望めない。また 1 ロボットあたりの業務の削減時間だけが注目され、複数の環境で数回利用する活用拡大を見込んだ試算がされていないこともある。さらに、RPA による自動化のために、入力データの作成や実行後のチェック作業で、人が関わる工数が増えたケースも。長期、かつ広範囲にわたる自動化の効果が見極めにくいケースでは、損益分岐点を見る試算をせずに、「このまま使っても効果が出ない」と判断されてしまうのである。

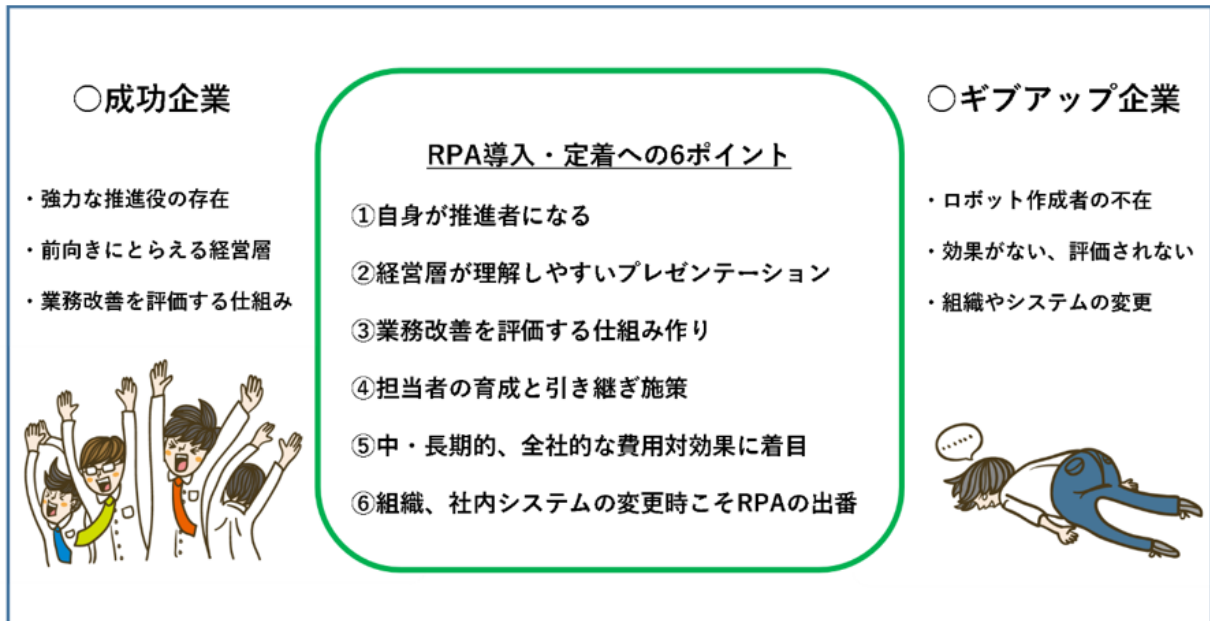


2-3.組織や会社のシステムが変わって、利用しなくなった

組織変更やシステム変更を理由に、RPA の活用を止めてしまうケースである。局所的であっても RPA を実用化し、少なからず効果を実感しながら途中で利用できなくなれば、被害を受けるのは現場の業務担当者だ。「せっかく楽になったのに、また手作業か」と仕事に対するモチベーションの低下にもつながりかねず、残念なことだ。

3.RPA を定着させる 6 つのポイント

RPA の導入に成功している企業の特徴からは、①強力な推進者の存在、②経営層の理解、③業務改善に対する評価システムが、重要であることが分かる。一方、途中でギブアップしてしまった企業の特徴からは、④シナリオ作成者の不在、⑤効果測定の不備、⑥組織やシステム変更時の対応に対する課題が浮き彫りになった。ここから、RPA を定着させるためのヒントを探っていこう。



3-1.自身が推進者になる

RPA 導入に関わる担当者は、任命されたことで初めて RPA に触れる人が多い。ぜひ自らが「推進者になる」と決めて取り組んでほしい。遠回りをしないためにも、パートナー選びが大切だ。RPA ツールの紹介だけでなく、導入推進の事例や手法なども含めてアドバイスできるベンダーの存在が重要で、プロの手を借りても自身が導入の推進力となることが、導入・定着成功への一番の道だ。

3-2.経営層が理解しやすいプレゼンテーション

担当部署からのボトムアップの場合、経営層が RPA に前向きになるプレゼンテーションがカギを握る。お勧めしたいのは、試作品を用いて効果を見せる方法である。この場合も、先に意見が通りやすい部門長の理解を得られるようにする。経営層はシステムやツールの導入に、人的なコスト低減の費用対効果を優先しがちだが、利用現場は生産性の向上や利便性を重視する。そのバランスを見極めるために、推進役と部門長が連携する必要がある。組織横断的な部門のマネージャーが推進役となると、強い。

3-3.業務改善を評価する仕組み作り

経営層においては、RPA に人的なコスト低減を求めすぎることは避けたい。人的コストを低減させる仕組みは、組織そのものの業務を変えるような施策であり、基幹システムで行うべき内容である。RPA は基幹システムと利用現場の緩衝材的存在であり、あくまで利用現場側の側面で活用されるものである。そのため、利用現場の業務改善を促進する、QC 活動などへの評価制度

－RPA 導入に成功する組織・成功しない組織－

があることが望ましい。RPA による小さな改善施策が生まれ、横展開していくことで、組織全体に波及し、大きな効率化につながっていく。

3-4.担当者の育成と引き継ぎ施策

RPA の担当者がいなくなることで、利用現場が混乱することは避けなければならない。これは、RPA だけに限ったことでない。その他の改善施策も含めて、引き継ぎに関わる体制を重視したい。RPA のシナリオ作成者は、ベンダーへの相談や有償トレーニングなどを利用して、複数名育成しておくことをお勧めする。自社だけで対応するのではなく、RPA のプロである第三者と協力し、担当者不在でも組織として継続的に運用できる体制作りを心掛けたい。

3-5.中・長期的、全社的な費用対効果に着目

費用対効果の計測では、局所的な試算で終わらせるのではなく、小さい成果も RPA の利用回数に応じて計測できるよう、可視化する仕組みを検討したい。利用現場が求める自動化要件は、概して小さい成果の積み重ねであるため、経営層に評価されにくい。横展開で得られる効果も図れるよう、RPA を導入した後を見据えた要件定義も重要だ。利用現場では、RPA による自動化で得られる人的リソースを効率的に活かして、その役割や仕事の質を改善し、相対的な効果を生み出すことも必要だろう。

3-6.組織、社内システムの変更時こそ RPA の出番

組織変更や社内システムの変更時こそ、実は最も RPA が力を発揮するタイミング。RPA を止めてはもったいない。RPA の活用が浸透している組織であれば、環境変化時に一時的に増える雑多な業務に対し、すぐに RPA を利用した効率化に着手できる。特に社内システムの変更時には、必ずデータ移行や機能不足の補助に人手が割かれる。こうした作業に RPA が活用できれば、要員不足を補い、効率的に移行作業を進められる。

まとめ：

重要なのは RPA で業務改善を続けられる体制作り

以上、RPA の定着に成功する企業、そうでない企業の特徴から、RPA 導入に必要な取り組み方を提案してきた。ただし、こうしたポイントを踏まえれば、すべての組織が RPA 化を実現できるかといえば、それは分からない。なぜなら、こうしたツールやシステム導入の成功には、組織の体制面やマインドが大きく影響するからだ。RPA の活用を通じて、常に業務の見直しができる体制が身につけば、自ずと良いスパイラルで効果が期待できるだろう。しかし、RPA の活用にはまず、やり通せる部門や担当者の存在が不可欠となる。まさに「鶏が先か卵が先か」である。

当社が、500 社以上に導入してきた経験から述べれば、RPA の活用とは「ツール半分、運用半分」である。どのような組織でも、自社内で RPA のような改善を続けられる体制を維持することは難しい。これをカバーする第三者的な存在、RPA のプロをパートナーにすることが、確実な定着と効率化への近道だ。その組織の業務自動化の成熟度によって、次に何をすべきかをアドバイスしてくれるであろう。ただし、これだけはハッキリと言える。「ベンダーへの丸投げは避けるべき」である。自らの足で立たなければ、「ギブアップする組織」の道をたどる可能性がある。十分注意してほしい。CTC エスピーは NTT-AT の WinActor® を始め RPA の導入に取り組みできており多種多様な業種に対する導入実績を持ち合わせている。またその先々で RPA のシナリオ作成に積極的に関与し、この作業を通じ、お客様先の担当者育成に努めるべく、ノウハウを惜しみなく提供するスタイルで多くのお客様企業で RPA の導入運用を成功させている。RPA を導入し、定着させたいという思いをお持ちの方は是非 CTC エスピーに相談してほしい。

CTC エスピーが、RPA 導入・定着を成功に導きます！

お問い合わせ、ご相談はこちら



伊藤忠テクノソリューションズグループ

CTC SP

CTC エスピー株式会社

ソリューション推進第 1 部 DX・RPA 推進課 Email アドレス：soldev-dxrpa@ctc-g.co.jp

©WinActor®無償評価版申込

<https://secure-link.jp/wf/?c=wf70756143>



©WinActor®無償ハンズオン オンライントレーニング

<https://ctcsp.secure-link.jp/seminar/p0063.htm>

