

【2】特別講演

RPA 駆け込み寺～RPAを正しく理解し、今度こそ改革を実現～

㈱NTTデータ 社会基盤ソリューション事業本部 ソーシャルイノベーション事業部
デジタルソリューション統括部 RPAソリューション 担当課長 中川拓也氏

おかげさまで、NTTデータは『日経コンピュータ』のお客さま満足度調査で、RPA部門1位の評価を頂いた。Windows操作ロボットWinActorの導入企業は、2,000社を突破し、国内のRPA市場でシェア1位となっている。

(WinActorが動いているビデオを上映しながら)当社には、SAPベースの購買システムがあるが、使うのはかなり大変なので、購買部が各部署に代わって発注業務をやっていた。今では、フォーマットを決めたメールを送れば発注できるようになり、約20人の購買部員でやっていた業務を自動化している。

メールが届くと、WinActorが自動で取り込み、自動的にエクセルのフォーマットに起こして、勘定科目や数量などの管理簿を作る。次に、購買システムの操作に移り、「何をいくつ、いくらで勝って、納品先がどこ

最近では、AIスピーカーとWinActorを連携させるケースも増えており、そうするとパソコンはもはやいらなくなる。職場にAIスピーカーを置き、隣の人に話し掛けるように「会議室を予約して」「予定を入れて」と話しかけるとWinActorが起動して、スケジュール化してくれる。我々はWinActorの将来像を「秘書型ロボット」として考えており、一人ひとりがパーソナル秘書を持つ時代が来るとして取り組んでいる。

RPAの普及が進まない時の相談には「活用してもらえない」「ツールが難しい」「対象業務がない」の3つが多い。一番の問題は、IT部門や推進部門だけでやっていることに尽きる。IT部門だけでやっているのと、現場や人事部はどうしても「やらされる側」という構造になってしまう。人事部はトライアルの段階から積極的に入り、自分でやるという思いで進めてほしい。

ツールが難しいというが、プログラミングができる人間からすれば、どんなRPAツールも簡単に見える。そういう人が選んだものを渡すと、現場は「簡単と聞いていたが、難しく使えない」となってしまう。だから、評価の段階から、IT慣れしていない人に見てもらふ必要がある。

3つ目の問題は、業務を把握している現場の人間がRPAの設定に加わっていないからで、自動化すべき業務が見つからない。元々開発部門は、業務量が多いところでシステムを作ってきた(資料4の1層)。2層については費用対効果が出ないので、現場で苦勞してきたが、RPAによってこの部分が自動化できるようになった。ここは担当者しか把握してないから、現場が「RPAならやれるのではないか」と思ってくれないと、うまく進まない。

RPAでは、人事部の皆さんこそ主役で、IT部門はコーチのような関係になる。今までのIT部門はティーチャーとして与えていたが、これからはコーチングの発想で導入していくべきだと思う。

WinActorの導入に当たり、これまで約2万人が研修を受けている。研修を受けると「こういう業務が自動化できそう」とひらめきくようになり、「早くやってみよう」「ものづくりは面白い」といった反応も多い。使いやすく、分かりやすいツールを選ぶことが大事で、WinActorは、日経から「一番簡単なRPAツ

か」などを設定する。この設定が大変だったが、今ではWinActorが自動で作業している。

購入の決裁を取る時には、決裁システムをWinActorが立ち上げる。例えば名刺であれば、回覧ルートや承認者が決まっているので、そのルールに合わせて決裁を作ってくれる。最後にWinActorが購買部にメールを送り、「決済の準備ができました。正しかったら起案してください」と伝える。これは会社のポリシーによるが、弊社の場合はロボットに起案までさせるのは無責任ではないかという議論があり、ロボットから人間に返している。最後に審査で止めればいいという考えなら、ロボットにそのまま起案させることもできる。

この事例では、いろいろ面倒だった設定をロボットが行い、購買部の人間は間違っていないかどうかだけ、チェックすればよくなった。

中川拓也氏

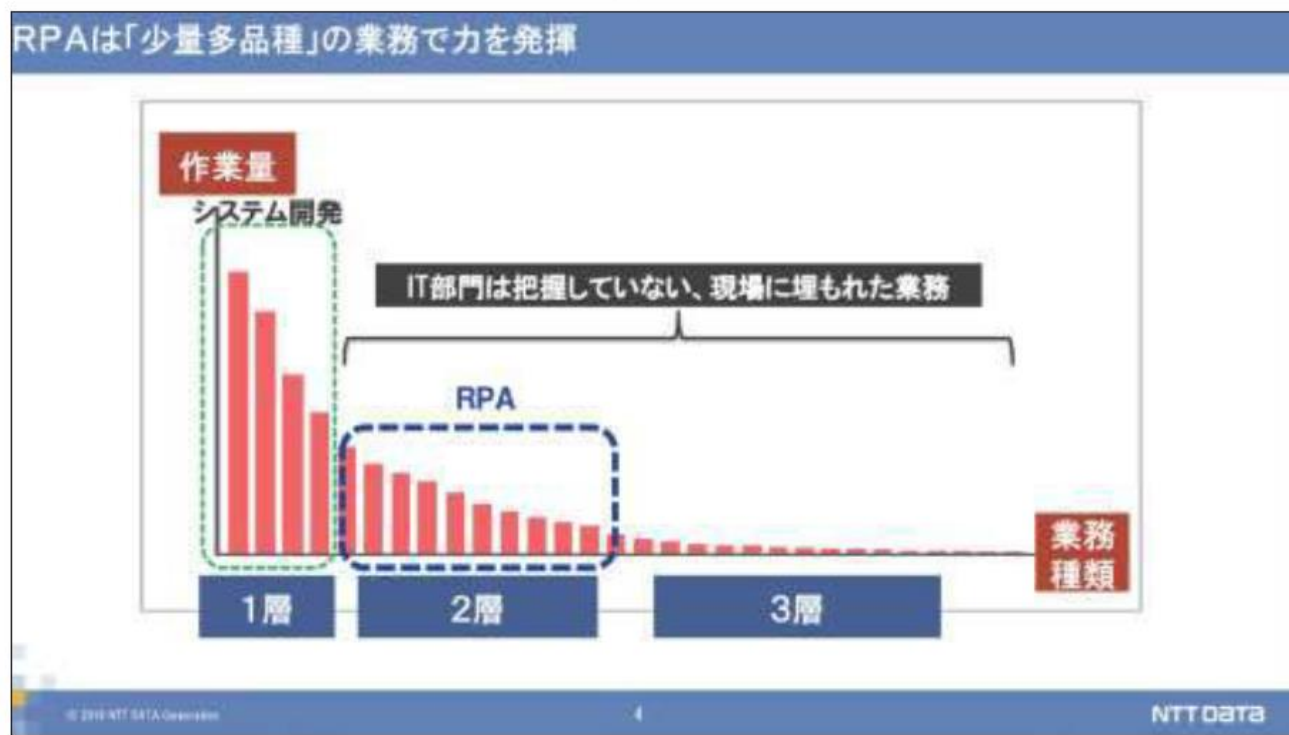


と評価されたが、それでもSEやプログラマーが使いこなすのに1週間かかる。知識のない方だと、3週間みっちり触ってもらわないと使いこなせない。導入時は、十分な時間を確保してほしい。

「期待していたほどの効果が出ない」というケースは、業務選定が良くないことが多い。四半期に1回15分しかやらない業務を自動化しても、ツール代を回収するのに何年もかかる。目安としては、同じPC操作を10回以上やるような業務でないと、自動化しても意味がない。

管理をめぐる問題では、「野良化」することや「トラブル発生時」への不安などがある。「野良ロボ」と言うと、

資料4



資料5



野良がゼロから生まれたように聞こえ、リスクが増えたと思われがちだが、実際には今も属人化した野良業務としてあちこちに潜んでいるだけのことである。

RPAのいいところは見える化することで、こうした野良たちをどうやってあぶり出すかがポイントになる。ある会社は「ダンゴムシ作戦」といって、WinActorのパソコンを持って社内中を回り、石の裏をめくってダンゴムシを探すように野良業務をあぶり出している。

権力も予算も十分でない場合は、現場に自主的な活動を促すことになるが、RPAをやっていくと、埋もれていた野良たちが自然と見えてくる。形を見せてくれるだけでも大きな前進なので、野良の出現自体を悪だと思

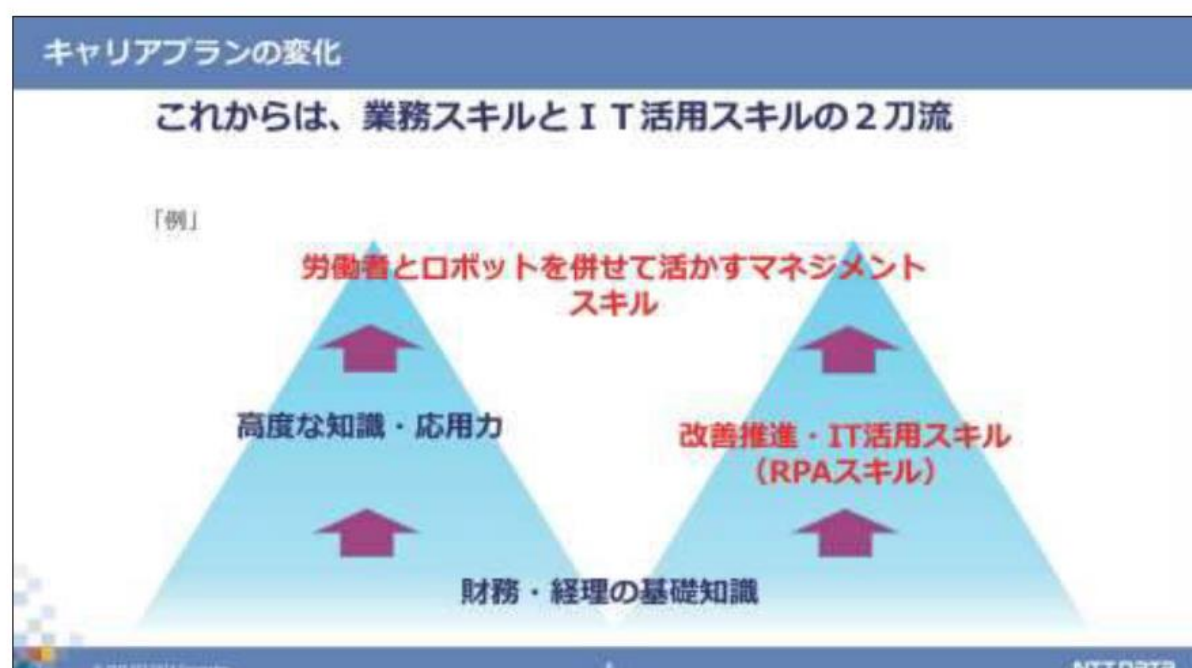
必要はなく、おびき出した野良たちを管理する体制をつくっていく。

もう一つ大事なポイントは、RPAツールを選ぶ時に「自分が使えるか?」という目ではなく、「他の人が見ても分かるか?」という観点で確認すること。野良の語源にもなったエクセルの「野良マクロ」は、見ても分からないし、そもそも人に見せるように作っていない。誰かが作って便利だから使っているが、引き継いだ人には分からず、失敗した時に助けを求められない。

WinActorは、知らない人が見ても「なるほど、そういうことをやっているのか」と分かる(資料5)。見た時に分かり、業務が想像できれば、野良化しないし、どこで今動いているのか、止まっているのかも分かるので、サポートを受けやすい。

日清食品CFOの横山様が、銀行時代の経験として、そろばんと電卓の話をしたことがある。電卓が出始めた時、「ブラックボックスの中でどのように計算しているかわからない。危ないから使っては駄目だ」と禁止されていたという。2、3年経って、電卓使用が許可されるようになったが、「必ずそろばんで検算する」というルールがあり、数年たってようやく「電卓だ

資料6



けでもいい」と変わったという。

RPAによる自動化に「大丈夫か」と思うのは当然だと思うが、手作業の方がいいという結論にはならず、必ず自動化の方に行く。「心配だ」「やりたくない」と思った時は、自分が「そろばん派」になっていないかどうかを考え、RPAによる自動化を根づかせてほしい。

RPAがうまくいっている職場だと、「この仕事は、ロボットにやらせたい」という発想が生まれ、「なぜ手作業でやっているのか。時間がもったいない」という感覚になる。これからのマネジャーには、働く人だけではなく、IT活用も含めたマネジメントスキルが求められ、そうしたキャリアプランを描いている会社が増えている(資料6)。

私は元々OCRが専門で、最後にこのテーマを取り上げたい。昔では考えられなかった進化がこの1、2年で起きており、「AI-OCR」は自由記述の複数行も、漢字・カタカナ・数字・アルファベットの混在も、ハンコの重なりも、問題なく読んでくれる。

(AI-OCRのデモを放映しながら)間違えたのは、括弧を数字の1とした所だけで、それ以外は正確に読んでいる。紙は、今でも最強の情報伝達媒体だと思うので、これからはペーパーレスというよりは、「媒体(紙、電子)の制約がなくなる時代」と考える方が面白いと思う。まずはRPAで単純なところを自動化し、次に邪魔な紙があれば手を打っていく形で取り組んでいただければと思う。