



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 19

July 2016

経営トピック③

仮想知的労働者 (Digital Labor・RPA) の
日本企業への導入による今後の
ホワイトカラー業務の姿

kpmg.com/jp



仮想的労働者 (Digital Labor・RPA) の 日本企業への導入による今後の ホワイトカラー業務の姿

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA (シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザー)

パートナー 田中 淳一
ディレクター 田邊 智康
マネジャー 張 駿宇
マネジャー 福田 尚冬
マネジャー 森本 丈也

前回のKPMG Insight (2016年3月号vol.17)では、RPAの歴史、RPAの3つの段階、RPAがもたらす変革をマクロな観点から紹介しました。

このなかでRPAの段階1に関しては、オフショアでのシェアードサービス・アウトソーシングが成熟している欧米市場において、さらなる改善を実現するための新たな概念として着実に普及しています。とくに事務処理業務を中心に、大きな改善効果を創出している事例は少なくありません。一方、日本市場の場合、少子高齢化に伴う労働人口減少問題の解決の糸口に、また疲弊している現場の従業員を定型作業から解放し、高度な業務へシフトさせる可能性を秘めています。

本稿では、RPAの段階1に焦点を当て、これまでの自動化・システム化と比較した際の特徴、詳細な導入アプローチ、日本市場における導入事例を踏まえ、効果および留意点を具体的に解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



田中 淳一
たなか じゅんいち



田邊 智康
たなべ ともやす



張 駿宇
ちょう しゅんう



福田 尚冬
ふくだ なおと



森本 丈也
もりもと たけや

【ポイント】

- RPA（段階1）はこれまでの自動化の取組みでカバーできなかった業務（たとえば、入力作業等）をカバーし、相対的に低いコストと短期間で導入可能である。
- 段階1の導入の肝は、パイロット実施を通じた検証を行い自社業務への適用範囲や導入時の障壁等をクイックに理解することと、RPAを推進・運用する組織、人材を含めたガバナンス体制を設計、構築することである。
- 段階1が及ぼす改善効果の範囲は、会社の業務、人材およびIT資産等多岐にわたる。
- 段階1の適用は他の業務改革案件と同様に、マネジメントのリーダーシップ、チェンジナビゲーション・チェンジマネジメントは不可欠である。
- 段階1導入後のRPA推進・運用に関するガバナンス体制について、人材管理やナレッジ管理等の今後強化すべき機能を踏まえて設計、構築することにより持続的な効果を創出することができる。

I. RPA（段階1）とは

前回のKPMG Insight（2016年3月号vol.17）では、RPA（Robotic Process Automation）には3つの段階があり、RPA（段階1）において海外企業を中心に導入が進んでおり効果を創出し始めていることをご紹介します。まずは、RPA（段階1）についてその定義やこれまでの技術との違いについて言及し、理解を深めたいと思います。

【RPAの3つの段階】

- | |
|---------------------------------------|
| 段階1: 既存技術を統合活用した定型業務の自動化 |
| 段階2: 一部の学習機能および非構造化情報処理による一部非定型業務の自動化 |
| 段階3: 高度な人工知能を用いた業務分析・改善、意思決定まで含めた自動化 |

1. RPA（段階1）の定義

RPA（段階1）は、定型化された業務、とくに一定のルールのもとで実施する、情報の入手、条件判断、エクセルファイルやERPシステムなどへの情報入力、突合、承認などの一連の業務が主な対象です。主に、「ルールエンジン」、「画面認識」、「ワークフロー」などの既存技術を統合して活用し、業務自動化を行います。

専用RPAソフトウェアを利用することで、実際に人が画面を操作するのと同様の手続きを記憶させることが可能になり、

この取組み実現のために既存ITシステムの変更や新たなインターフェースの開発は必要ありません。これにより、定型業務の自動化・検証・効果測定といった一連の業務変革プロセスを素早く実現することができます。また、先に述べたように、RPA（段階1）は、既存技術を応用した取組みであり、人工知能などの高度なソリューションを用いていないため、比較的少ない投資で実装が可能です。

たとえば、ERPシステムから特定条件のデータを抽出し、エクセルファイルに貼り付け、一定の計算を行い、計算結果の承認を得たうえで、別のWebシステムに登録するといった定型業務に対して、RPA（段階1）は非常に適合性が高いと言えます。実装されたRPAは、24時間365日、定められた業務を繰り返し遂行し続けます。

2. これまでの自動化との違い

これまでの自動化は、業務自体の複雑度（例外処理が多くシステム化に向かない、あるいはシステム化するためには投資対効果があわない等）が低く、かつ情報システムにて実施できる特定の業務や処理を対象を限定し、業務システムやERPなどを用い実現されてきました（図表1参照）。

たとえば、従来は人が1件ずつ発注情報を発注書に記入し送付することにより発注業務を行っていましたが、大量の発注情報を一括で登録し、続けて発注書を印刷する処理をERPシステムに実装し、自動化を進めてきました。

一部の大手企業などは、発注情報入力的前提となる、在庫や受注予測より発注数を決定するプロセスなど、より多くのプロセスの自動化を目指し、異なるシステム間でのサーバー連携や、複雑な計算を行う機能の開発などを行って情報システムを高度化しましたが、それには膨大なコストと期間、さらには高度なIT技術とその技術者が必要でした。また、仕組みを維持・運用するためにも多くのコストと人員を要しています。

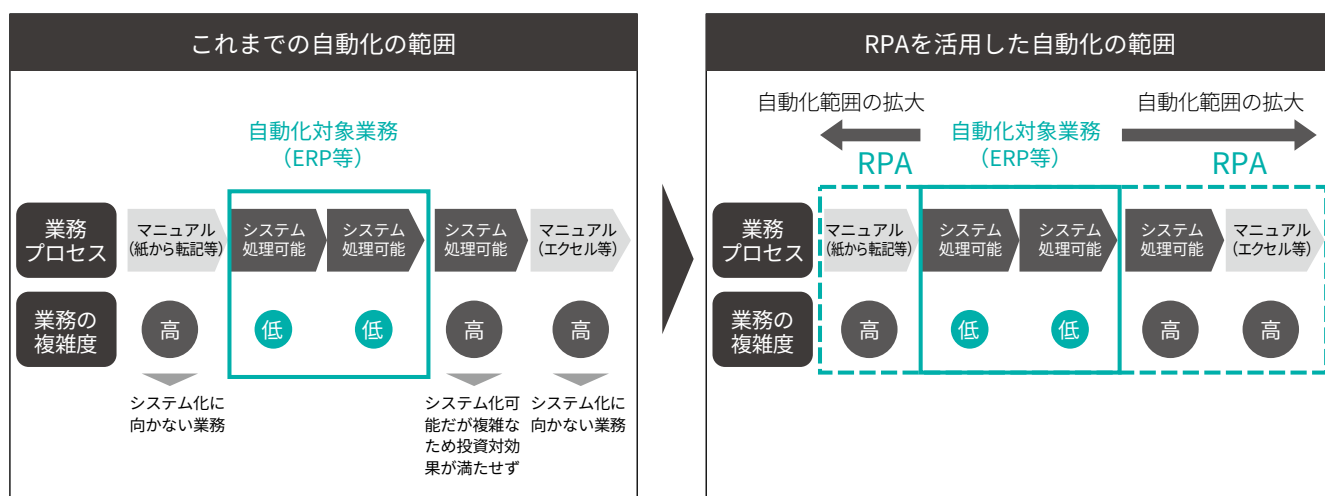
さて、RPA（段階1）の登場により、これまでの自動化はどのように変化するのでしょうか。

先に述べたとおり、RPA（段階1）の特徴のひとつは、専用RPAソフトウェアの利用により、実際に人が画面を操作するのと同様の手続きを記憶できることです。あくまでプロセスを自動化するためのソフトウェアであるため、既存のIT資産に手を加えることは不要であり、RPAソフトウェアを介して人が対象業務の手続きをPC上で再現することにより、その1つ1つを記憶し、自動処理化します（図表2参照）。

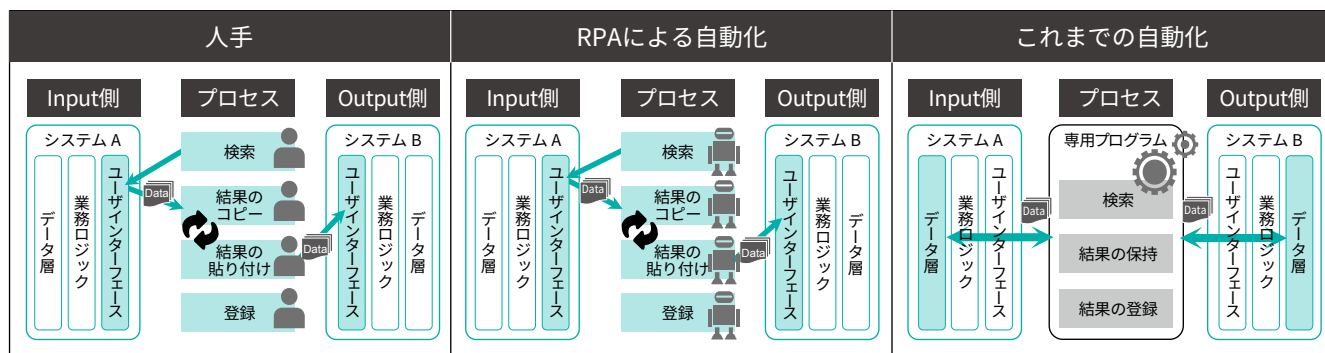
先ほど例に挙げたプロセスで例えれば、(A)システムより在庫状況を抽出し、各商品の発注点が管理されているエクセルファイルと比較し不足分を計算した結果を別表にし、(B)システムへ入力し発注書を出力するといった、一連のプロセスすべてを人が行う方法と同様の方法で自動化を実現します。さらに、例外が発生した際には業務管理者へメール送信する機能を追加すれば、例外検知も可能となります。RPAソフトウェアを介して実業務を再現した段階で自動化作業の多くが完了し、例外処理等の追加をトライアンドエラーで行いながら短期間で完成させる事が可能です。システム間連携などの高度なIT技術と技術者も必要ありません。

これまでの自動化と同じように、RPAも大量で反復性の高い業務との親和性がより高く、より多くの効果を創出します。一方、これまで対象外と想定されていたその他の中～小規模の定型作業のすべてが自動化の対象となりうることも大きな特徴と言えるでしょう。

【図表1 RPAで広がる自動処理の範囲】



【図表2 RPAとこれまでの自動化手法との比較】



II. RPAの導入アプローチ

RPA導入はいくつかのフェーズに分けることができます（図表3参照）。この章では典型的な導入アプローチの各フェーズを説明します。

1. パイロット効果検証

このフェーズでは、あらかじめ選定された複数の業務に対して業務要件を把握したうえ、実際にソフトウェアロボットを開発しパイロット検証を実施することによって、対象業務における効果検証を行います。RPAと親和性の高い業務の識別、RPAを導入するうえでの障壁／制約（とくにIT環境）とその解決策の特定を実施し、これらを踏まえた実行可能な導入計画に落とし込みます。

また、パイロット効果検証を実施した業務以外の導入候補業務に対して投資対効果の概算見積もりを作成します。

ここでRPA導入の可否に関する一次的な意思決定を行います。また、導入を進める場合には適用障壁が低く、かつ短期間で効果が表れやすい業務を早期導入の対象（クイック導入）と

して選定します。

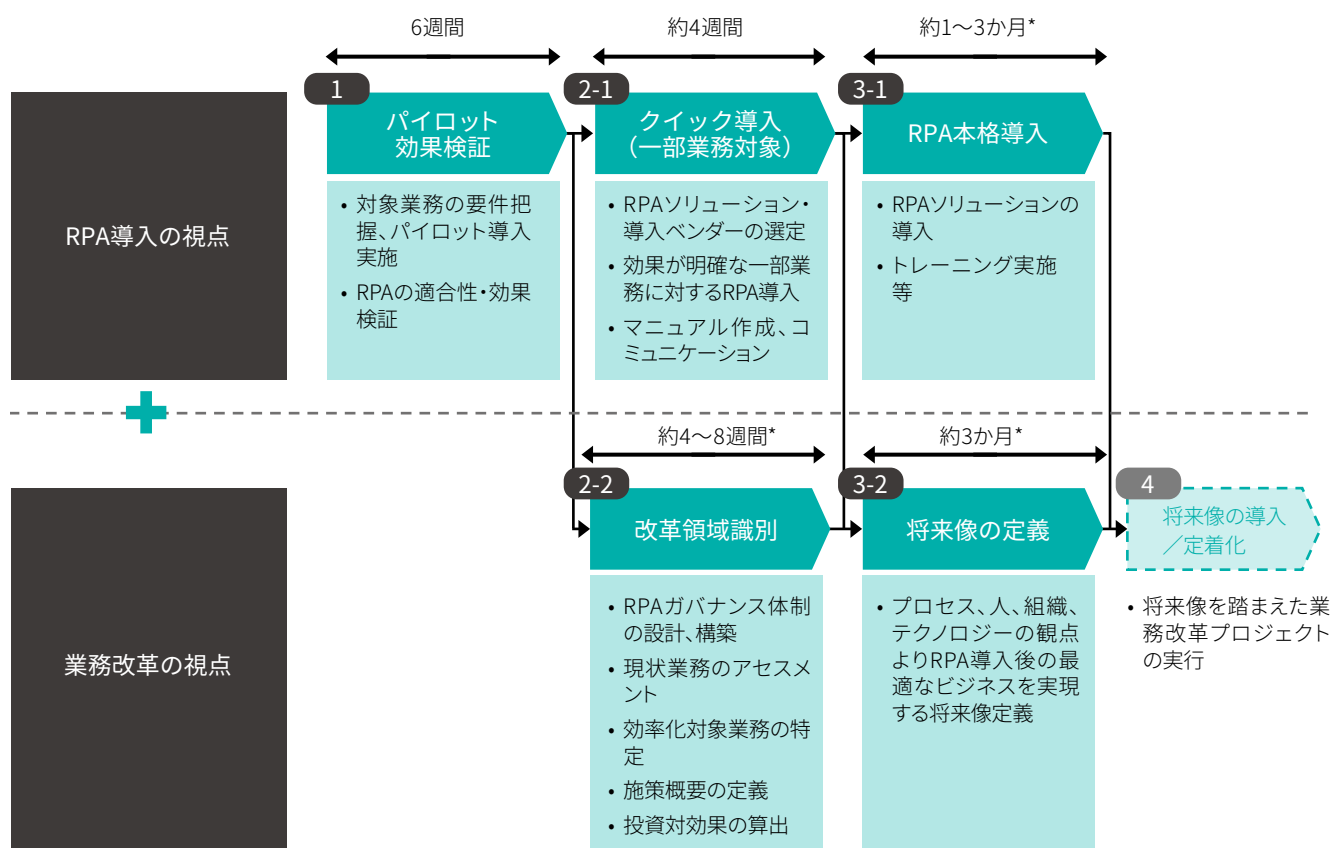
2-1. クイック導入

このフェーズでは、まず事前に決定した方針にしたがってRPAベンダーおよびソリューションの選定基準を定めます。RPAは比較的新しい技術分野であり、ベンダーの将来性、ソフトウェアの汎用性、拡張性等今後の技術革新を意識する必要があります。

次に、短期間で効果があり、導入コストがそれほどかからない業務領域を対象にRPAを先行導入します。パイロット効果検証フェーズにて選定された業務および類似した性質を持つ業務を対象にするのが一般的です。このフェーズで、必要な運用マニュアル、関係者とのコミュニケーションプランも合わせて作成します。

また、このフェーズの主な狙いのひとつは、RPAの早期導入により短期間で効果を創出し、RPAの導入に対する社内の改革機運をコミュニケーションなどを通じてさらに高めることにもあります。

【図表3 RPA導入アプローチ】



2-2. 改革領域識別

このフェーズでは、まずクイック導入およびRPA本格導入を見据えて、RPAに関するガバナンス体制を設計、構築します。ガバナンス体制を策定するにあたって、たとえば下記の機能を設計し、オペレーションに落とし込む必要があります。

- 戦略機能(自社にとってのRPAの位置づけ、RPA適用方針等)
- 要件策定機能(業務へのRPA適用分析等)
- 開発導入機能(RPA開発/導入、チェンジナビゲーション・チェンジマネジメント等)
- 運用管理機能(リリース管理、パフォーマンス管理、ソフトウェアロボット構成管理、問い合わせ対応、インシデント管理、人材管理、RPAベンダ管理、適用効果分析、改善実施等)
- 推進/高度化機能(適用基準の策定、ナレッジ管理、ベンチマーク/業務改善サイクル定義等)

たとえばRPA導入後、継続的なソフトウェアロボットの開発導入、運用管理、推進体制を考えた場合、自社の企業文化や各種方針(全社セキュリティ方針等)などの制約事項と自社が保持する能力(ケイパビリティ)を考慮し、それにまつわる業務部門とIT部門の役割/責任分担等を定義することが非常に重要です。

海外の事例として、業務改善スピードを速めることを目的に業務部門にてソフトウェアロボットの開発導入、運用管理の役割/責任をもち、業務改善要件の特定からRPA導入まで短期間で実現可能な体制を構築している企業があります。この海外事例のように目的を最大限に実現可能な役割/責任分担を大胆に定義することが重要です。

このフェーズではガバナンス体制の設計、構築と同時に、クイック導入以外の現状業務に対してRPAの適合性を詳細に分析し、適用機会を特定します。とくに、既存の業務マニュアル、現場に対するヒアリング等を通じて、RPAによる業務改善の機会ならびにBPRによる業務改革領域も特定します。

KPMGの日本市場における経験からすると、RPA(段階1)が適用しやすい業務は以下の特徴を持っています。

- 【親和性の観点】**
- 定型作業
 - 大量処理
 - 繰り返し可能で反復的な作業
 - パターン認識も含む、予測可能な業務
- 【適用効果の観点】**
- 複数システム、ツールを使っている、かつ明確なルールがある
 - ピークボリュームが読みにくい、またはボリュームの季節変動がある業務

これら作業を通じて導入確度の高い業務に対して、導入施策を明確化すると共に、各業務のトランザクション量、RPAによる実行時間の削減量等に基づく詳細な投資対効果の見積もりを実施します。

3-1. RPA本格導入

「改革領域識別」フェーズで構築されたガバナンス体制のもと、「クイック導入」フェーズで選定されたベンダー、ソリューションによってRPAを本格導入します。合わせて関係者へのトレーニングも実施します。

3-2. 将来像の定義

業務改善領域に関して、RPAの適用によって今後実現する将来像であるターゲットオペレーティングモデルを定義します。どのように業務プロセスが変わるか、その業務を遂行するために最適な組織、ガバナンス、人材、テクノロジー基盤、パフォーマンス評価指標(KPI)がどうあるべきかを定義し、施策に落とし込みます。

4. 将来像の導入/定着化

定義済みの将来像にしたがって関連の業務改革を行います。導入の進展状況、実現効果に応じて将来像を適時補正しながらRPAの導入効果を最大化します。

III. 段階1適用事例

1. 経理・財務業務への適用事例

国内大手金融機関において、経理・財務業務へRPA(段階1)を活用する取組みを始めています。まずは、RPAの適用範囲を限定したスモールスタートアプローチによりRPAの導入を行い、効果および適合性の検証を実施しました。今後は適用範囲を段階的に拡大し、全社での取組みとしてRPAの活用を広げる計画となっています。

本節では、当事例におけるRPA導入の目的、RPA適用後の業務と効果、また今後の導入・展開に向けての留意点・示唆をご紹介します。

(1) RPAの導入目的

当企業では、オペレーションの合理化・効率化による業務コスト削減を推進していますが、さらなる効率化を目的としてRPAの本格導入を検討しています。

効果および適合性検証の対象業務領域は、大きく分けて

以下の2つの領域です。これらの業務は段階1のRPAが適用しやすい業務の特徴（反復性、定型業務、複数システム・ツール利用）を持っており、大きな効果が期待できました。

① 会計伝票の起票および照合

他部門より送付されてくる証憑（エクセルファイル）を参照し、会計伝票を業務システムに起票する作業を複数の担当者が実施しています。当該作業は反復的かつ定型作業であるため、如何に効率的・高品質（エラー率の削減）で作業を実施できるかが焦点となります。具体的な作業は以下となります。

- 他部門から証憑(エクセルファイル)をメールで受領
- 証憑内容の確認および伝票計上ルールとの照合を実施し、伝票計上用のエクセルファイルを作成
- 伝票計上用エクセルファイルを参照し、業務システムに仕訳を入力(もしくはファイルを業務システムへインポート処理)
- 入力完了後、承認者へ計上申請を実施
- 承認受領後に業務システムより申請済み伝票を印刷し、承認者より押印を受ける

② 日次会計レポートの作成

ビジネス部門に向けて、日次で会計レポートをメールで発信する業務を実施しています。同様の会計レポート作成作業が数多く存在し、担当者の作業負荷が高い状態が続いています。レポート作成のために複数のデータソースへのアクセスが必要とされ、かつエクセルファイルでの集計作業等の複雑な作業が求められます。そのため、作業の効率化・高品質化に加え、作業の属人化を解消し、担当者の有無にかかわらず当該作業を一定の品質で実施できること（作業プロセスの見える化）も求められています。具体的な作業は以下となります。

- 社内データベース(BIツール)にアクセスし、会計情報(i)を取得
- 同様に、社内データベース(BIツール)より、会計情報(ii)を取得
- 上記にて取得した会計情報(i)(ii)を、エクセルファイルを使用して集計・加工を実施
- 上記で作成したエクセルファイルをメールに添付して、レポートを配信

(2) RPA適用後の業務と効果

当該2領域に対してRPA（段階1）の適用を行った結果、期待通りの効果が創出されることが明らかになりました。

① 会計伝票の起票および照合

プロセス全体のうち平均して約70%のプロセスにRPAを適用し、作業の自動化を行いました。また、明確化されたルールに

則りRPAが処理を実施するため、人手での作業時には防ぎきれなかったケアレスミス等による計上ミスを防止でき、作業の高品質化にも寄与しました。なお、残り30%の自動化できなかったプロセスの例として、他部門担当者への質問・確認作業等のコミュニケーションが発生する作業や、紙の帳票を印刷し押印する等の物理的処理が必要となる作業等があげられます。RPA適用後の業務は以下となります。

- 他部門から証憑(エクセルファイル)をメールで受領し、所定のフォルダへ証憑を格納(人が実施)
- RPAがルールに則りフォルダにアクセスし証憑内容の確認、および伝票計上ルールとの照合を実施し、伝票計上用のエクセルファイルを作成
- RPAが伝票計上用エクセルファイルを参照し、業務システムにログイン後、仕訳を入力(もしくはファイルを業務システムへインポート処理)
- 入力完了後、RPAが承認者へ計上申請を実施
- 承認受領後に業務システムより申請済み伝票を印刷し、承認者より押印を受ける(人が実施)

② 日次レポートの作成

月初のみ発生する例外的な集計作業を除いて、すべての作業をRPAにより自動化できました。そのため、担当者の急な休暇の際にも作業が滞ることなく、安定的にレポートを作成することが可能となります。また、複雑な集計作業についても、すべての作業手順がRPAによりワークフローとして見える化されたため、作業の属人化解消にも寄与できると考えられます。

(3) RPA導入に際しての留意点

前述のように、RPAを活用することで業務の効率化・高品質化に大きく寄与できることをご理解いただけたと思います。一方で、今後RPAの適用範囲を拡大し、全社でより大きな効果を楽しんでいくためには、下記の4つに留意し、適切な対策を講じていくことが重要となります。

- ① 技術的実現可能性の事前評価
- ② IT部門との早期連携
- ③ チェンジナビゲーション・チェンジマネジメント(過度な期待の抑制、仕事が奪われるのではないかという不安への対応など)
- ④ RPA導入後の姿を意識した推進運用体制の構築

この4つの留意点については、第IV章で詳細に解説します。

IV. 導入効果および留意点

第Ⅲ章にてRPA（段階1）の導入事例を紹介しました。本章では事例を踏まえ、RPA（段階1）の導入効果および導入における留意点を整理します。

1. 導入効果

KPMG Insight 2016年3月号の記事では5年後の将来像を意識しながら、RPA全般が企業およびアウトソーシング業界にもたらすインパクトを紹介しました。今回はRPA（段階1）に焦点をあて、企業業務の効率化のみならず、人材等さまざまな面から導入効果を説明します。

(1) 業務にもたらす効果

RPAの導入による業務プロセスへの主な効果は下記の4点です。

- ① ソフトウェアロボットは定義されたフローにしたがって忠実に業務を繰り返し実行するため、人のように疲労や体調の変化による品質のばらつきが発生しません。
- ② データ編集、画面操作等の作業は物理的なキーボード、マウス操作が伴わないため、ソフトウェアロボットは人手で実現できない速さで作業をこなすことができます。それに加えて、ソフトウェアロボットは簡単に複製可能で、業務の実行効率をさらに向上させることができます。
- ③ ソフトウェアロボット自体はソフトウェアという属性により、作業遂行にかかった様々なパフォーマンスデータを取得することができます。よって、作業パフォーマンスを容易にモニタリングし、業務のボトルネックがどこにあるか、改善機会はないか等の業務分析を劇的に行いやすくなります。このRPAの特徴を最大限に活用し、業務改善のPDCAサイクルをより素早く回すことができます。
- ④ パフォーマンスデータのみならず、ソフトウェアロボットの作業内容そのものもログとして簡単に記録可能で、業務のコンプライアンス性が向上します。

(2) 人材にもたらす効果

ソフトウェアロボットによる業務実施によって、業務部門の従業員が定型作業等単純なオペレーション業務から解放され、分析が必要な業務や業務の改善等高度な業務領域にシフトすることが可能です。

また業務量の増加に対して、ソフトウェアロボットの複製によって簡単に対応可能になり、スタッフ増員に伴うトレーニングコスト、人材・労務管理コストも必要ありません。

(3) テクノロジーにもたらす効果

数十年前にCOBOL等の言語で開発されたレガシーシステム

はメンテナンス性が低下しており、本体の改修はもとより、周辺システムとの連携機能を作成するだけでも莫大なコストがかかるケースが少なくありません。

RPAの導入によって、こういったレガシーシステムのプログラム本体を修正せずに、周辺システムとの連携をソフトウェアロボットで低コストで実現できます。

2. 留意点

システム開発が不要という特徴によって、RPA（段階1）のソフトウェアロボットは業務部門の従業員でも構築、導入が可能です。いくつかの留意点を考慮しなければ「RPAの落とし穴」に陥る場合があります。

(1) 技術的実現可能性の事前評価

短期間でRPAの導入を行う場合、パイロットフェーズにおいて、システム環境等の技術観点での事前検証を行い、実現性の高い投資対効果を踏まえた意思決定が必要です。たとえば、バーチャル環境や汎用系システム等にアクセス不可のRPAソフトウェアもありますので、このようなIT環境で行われる業務に関して、検証を通じてRPAソフトウェアの機能を評価し、適用可能な業務範囲を見極める必要があります。

(2) IT部門との早期連携

RPAはITナレッジの少ない業務部門従業員でも導入可能ですが、以下の理由によりIT部門との早期連携が望まれます。

- ① RPAソリューションは既存のIT基盤やセキュリティポリシーと整合しない可能性があります。IT基盤への影響、既存セキュリティポリシーにおけるリスク評価、必要に応じてセキュリティ手順の変更等を検討する必要があります。
- ② パイロットによる小規模な適用はともかく、大規模なRPA展開はネットワークやサーバー等IT基盤への負荷が発生する可能性があるため、IT部門のサポートが不可欠です。
- ③ 既存情報システムの仕様変更やIT基盤の設定変更等はソフトウェアロボットの動作に影響します。IT部門主管の変更計画を認識しながら、RPAの導入タイミング、運用保守のサイクル等を決定する必要があります。

(3) チェンジナビゲーション・チェンジマネジメント

「すべての作業が自動化できるのではないか」、「自分の仕事が奪われるのではないか」、「そんなこと自動化できるわけがない」などRPA導入にあたって、立場の違いや個人が抱くRPAに対する誤った認識によって、企業内で様々な期待や思惑が発生する場合があります。RPAに関する適切なメッセージを発信することによって、過度な期待と悲観を解消し、本来のRPAが

もつ効果を十分に創出する環境を整えることが必要です。

また、RPAが企業レベルでの継続的な改善効果を創出させるためには、マネジメントレベルのリーダーシップも不可欠です。特にパイロットによる小規模な導入は他チーム、他部門の関心を引くものの、各部署における導入イニシアチブの自発的な発生はなかなか期待できません。マネジメントのリーダーシップにより、RPAによる業務改善の風土を醸成することで、各部門が自主的にRPAによる改善検討に取り組むことができます。

(4) 持続的な効果を創出するための推進運用体制

RPAの効果を最大限に創出するためには、適切な推進運用体制を構築することが求められます。RPAの取組みは通常複数の組織を跨るため、RPA専門組織を設け、RPAの推進・運用にかかわる機能をその組織に集約したほうが効率的であり、RPAにかかわるナレッジが蓄積されます。

では、どのような「機能」をRPA専門組織に集約すればよいのでしょうか？

KPMGの海外における事例によると、RPA推進運用体制（図表4参照）について主に下記3つの点で特徴があります。

- RPA開発・導入に関するナレッジを蓄積し品質よくRPAを提供するため「RPA開発導入機能」の集約
- RPA運用管理に関するナレッジを蓄積し複数部門に対して均一な運用基準を維持するため「RPA運用管理機能」の集約
- RPA業務適用基準に関するナレッジを蓄積し業務自動化を効率よく推進させるため「RPA推進／高度化機能」の集約

海外における推進運用体制の事例で説明すると、たとえば企業内で早い展開スピードを目的とした場合は、「分散型」が相応しい体制となります。利用者組織に「開発導入」と「運用管理」権限をもたせることにより、意思決定もスムーズとなりクイックに対象業務をRPA化することが可能となります。

一方、デメリットもあり、利用者組織毎にRPA適用業務にばらつきが発生するリスクやRPAの開発にかかわるナレッジが利用者組織毎に蓄積され、全社横断的に開発にかかわるナレッジを活用することが難しくなります。

企業内でより統制を重視した場合は、利用者組織に限定的な役割を持たせた「集約型」のほうが相応しい体制となります。RPA専門組織に「開発導入」「運用管理」「推進」権限をもたせることにより、コンプライアンス／セキュリティの統制を効かせ、かつ標準的な品質を保ちながら対象業務をRPA化することが可能となります。

上記のとおり、推進運用体制にはそれぞれの特徴があります。また、在籍している従業員の保持するスキルや経験にも依存します。たとえば、海外企業において、利用者組織に在籍する従業員のITリテラシーが高い背景により、「開発導入」権限をもたせてもRPAの開発を行えます。自社の状況（RPA開発スキルリソースの制約、コンプライアンス／セキュリティを強く求められる業界等）に合わせて適切に選択、柔軟な変更を行う必要があります。

(5) RPA導入後、強化すべき機能の検討

① 人材マネジメント

RPAを導入し、持続的に効果を創出するためには、以下のように複数のスキルを持つ人材が必要と考えられます。

- 業務プロセスが変更になった場合または適用業務領域の展開を検討する場合、RPAの業務適合性を分析する能力、ROIの評価能力
- ソフトウェアロボットの開発能力、適用効果の検証能力
- 業務需要予測に基づくソフトウェアロボットの配置、運用管理能力

このようなスキルを備え持つ人材は外部から召集する場合はともかく、自社で育成する場合、候補者個人のスキルや人材適

【図表4 RPA推進運用ガバナンス形態】

組織構成	組織間の機能配置		
	集約型	分散型	ハイブリッド型
利用者組織 	<ul style="list-style-type: none"> ● 要件策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 要件策定 ● 開発導入 ● 運用管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 要件策定 ● 開発導入 ● 運用管理
RPA専門組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発導入 ● 運用管理 ● 推進／高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 推進／高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 開発導入(支援) ● 運用管理(支援) ● 推進／高度化

性を見極める必要があります。

② ナレッジ管理

事例で述べたようにRPAにより作業のワークフローが「見える化」されます。このワークフローに対して、具体的にどのような作業内容を実施しているか、どのような業務ルールがあるか等の詳細なナレッジを記載、管理するルールを策定することによって、実施作業の属人化を解消することが可能です。

また、ナレッジの空洞化を防ぐために、業務一覧、業務実施目的、利用者等のロボット化された業務の全体像を把握、管理する仕組みの構築も必要です。

V. おわりに

RPA（段階1）は業務そのものに大きな改善効果をもたらすだけでなく、従業員をルーチン作業から解放し、職場のモチベーションを大きく向上させます。企業は自社の実情に合わせて導入アプローチおよびガバナンス体制を検討、採用し、段階1の効果を最大限に発揮し続けられます。

KPMGコンサルティングでは、国内外のRPA導入先端事例、および業務改革の圧倒的知見をもとにRPAを業務に最適に導入します。

【バックナンバー】

仮想的労働者(Digital Labor・RPA)が変える企業
オペレーションとホワイトカラーのあり方
(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
パートナー 田中 淳一
TEL: 03-3548-5111 (代表番号)
Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.