

限界なき変革

ハイパーオートメーションが未来の
職場のあり方を変える

EYストラテジー・アンド・コンサルティング
株式会社

EY

Building a better
working world

UiPath

EY Japanのコンタクト



田畑紀和

テクノロジーコンサルティングリーダー
マイクロソフト・プラクティスリーダー
パートナー

norikazu.tabata@jp.ey.com

世界的なRPAソフトウェアベンダーであるUiPath社と、有数のコンサルティング企業であるErnst & Young LLP (EY) が手を組み、大規模に効率性と生産性を向上させる自動化ソリューションを開発しました。EYのグローバルな組織全体でハイパーオートメーションを導入し、成果を上げたことを受けて、UiPathプラットフォームを利用するお客様にEYのチームがその自動化サービスをご紹介します。より良い社会の構築を目指して、人による価値創出を最大化する。EYのミッションは、いたってシンプルです

技術の進化でデジタル革命が進展

従来型の職場が進化しています。コロナ禍でリモートワーク対応への必要性が高まり、この動きがさらに加速しました。技術であれ、文化であれ、経済であれ、変化のスピードが増し、多くの企業が後れを取らないよう大規模なデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいます。これは、「ほぼすべての業界のあらゆる規模の企業にデジタル革命が波及した」と言っても過言ではありません。

ほとんどの企業は、人材の最適化という考えを採り入れ、リモートワークのデジタル化、機械学習（ML）の活用や人工知能（AI）ツールの利用を進めてきました。ところが、日常的な事務作業の自動化はいまだに、ほとんどが手つかずの領域です。

Gartner社が先ごろ、世界各国のCIOを対象に実施した調査¹から、経営幹部が自動化に踏み切ることをしばしば躊躇する理由が明らかになりました。

56%

自動化に伴い従業員がまったく新しいスキルの取得を余儀なくされると考えている。

42%

AIや一般化していない新興テクノロジーのメリットをなかなか理解できずにいる。

26%

新しいテクノロジーの、社内での具体的なユースケースを特定できずにいる。

しかし、適切なアプローチをとり、最適な戦略的パートナーがいれば、自動化への投資で大きなリターンを得ることができます。自動化を図った企業は、その成果として、コンプライアンスの強化、業務品質の向上、生産性の向上、新たな収入源の確保、コスト削減を挙げています。いずれも、収益拡大を支えることができる競争上の強みです。このように自動化を図るべき理由が非常に多くあるため、変革に着手しない企業は、後れを取るようになるでしょう。

自動化とテクノロジーを、手つかずの領域から、戦略的な強みにするには、目標を高く持つことが必要です。業務の完全自動化を目指し、ハイパーオートメーションを大規模に導入しましょう。

ハイパーオートメーションを理解する

ハイパーオートメーションとは、ローコード／ノーコードのツールから、MLやAI、高度なアナリティクスまで、テクノロジーエコシステム全体とロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）を組み合わせることで使用することです。小規模事業者から大企業まで、瞬く間にこの導入が当たり前のこととなってきました。戦略的なハイパーオートメーションにより、これまでのやり方を変えるだけでなく、これまでとは異なる事業を手がける道が開けるのですから、それも当然です。

ハイパーオートメーションを活用して、面倒な作業から従業員を解放することで、企業は以下のことを実現できます。

- ▶ 自動化できる仕事は自動化して、利益率を上げ、利益を拡大する
- ▶ 従業員をより価値の高い仕事に専念させ、創造力を発揮させる
- ▶ 時間のムダと生産性の低下に伴うコストを削減する
- ▶ 組織効率をあらゆるレベルで向上させる
- ▶ 仕事をより充実し、価値があり、戦略上重要なものにして、従業員が活躍できるようにする

大規模なハイパーオートメーション化により、人による価値創出に限界はほぼなくなります。これから、どのようにハイパーオートメーションを導入すればいいか、また、先進テクノロジーの力を利用することで、それがどれだけ大規模なものになり得るかを探っていきましょう。

¹ Gartner, 3 Barriers to AI Adoption. 2019. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-barriers-to-ai-adoption/> (2021年6月7日アクセス)

見極めが必要：ギャップを埋める

テクノロジーを組織のどこに導入するか。企業はその判断に迷うことが少なくありません。ある問題が生じた際、企業には新たなソリューションを一から構築する時間かリソース（あるいは、その両方）が不足している場合が多いため、通常どおりビジネスを続けるためにテクノロジーを場当たりに導入してしまいます。

このアプローチで問題となるのは、新たな経営パラダイムを実現し、組織の現状打破と新たな事業などへの進出を可能にするテクノロジーの力を過小評価している点です。

全職業のうち60%で、作業のほぼ3分の1を自動化できると考えられます²。手作業での書類作成や顧客関係管理システム（CRM）の顧客情報の更新など、面倒な反復作業は、時間とコストがかかるだけではありません。生産性や、場合によっては従業員のやる気にも悪影響を及ぼす可能性があります。情報サービス業界では、従業員の69%が、時間のムダの削減を自動化の主なメリットとして挙げ、72%が、それで浮いた時間で、価値の高い業務に専念できると考えています³。

自動化できる仕事の自動化に着手する

自動化にはいろいろなメリットがありますが、中でも煩雑な作業をなくし、ワークフローを改善し、生産性を高めるための道筋をつけることができます。EYのチームは、スタッフのサポートを目的にデスクトップ型RPAを大規模に導入し、その時に使用していたCRMシステムとSAPシステム全体で、以下をはじめとする15の多様なユーザータスクを自動化することができました。

- 顧客づくりと顧客の維持
- 販売管理
- マーケティング管理
- 顧客価格設定管理
- プロジェクトの予算管理および予測
- プロジェクト管理
- 顧客請求書作成

時間とコストの削減だけでも、その効果は計り知れません。EYでは現在までに数百万時間と数百万ドルを削減することができました。それだけではありません。デジタルワークフォースがフィジカルな存在である人間のワークフォースをサポートする役割を果たしているのです。例えば、人事部門の管理職は、部下の経費明細書の管理や研修資料の利用に関する指導などを自動化できれば、部下と1対1で向き合う時間を最高50%増やすことができます。

成功事例

EYのチームはすでに、2,000を超えるサーバ型RPAをデータ管理）に利用し、複数のプロセスで人工知能を活用しています。10万台近くのPCにデスクトップ型RPAを導入し、頻繁に利用しないユーザーでも使いやすいよう、SAPシステムの使い勝手を向上させたことで、以下のような成果を上げ、変革をもたらすことができました。

- ▶ 15のSAPプロセスで作業時間を最大30%短縮
- ▶ 4万人強の従業員の研修時間を50%短縮
- ▶ 従業員の効率性と、利用者のソフトウェアとの関わり合い方に関する新たなインサイトを獲得
- ▶ データの可用性と透明性が向上

² McKinsey, Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. 2017. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages#part1> (2021年6月7日アクセス)

³ Smartsheet, Automation in the Workplace. 2017. <https://www.smartsheet.com/content-center/executive-center/2017-automation-report> (2021年6月7日アクセス)

ハイパーオートメーション：RPAの先を行く

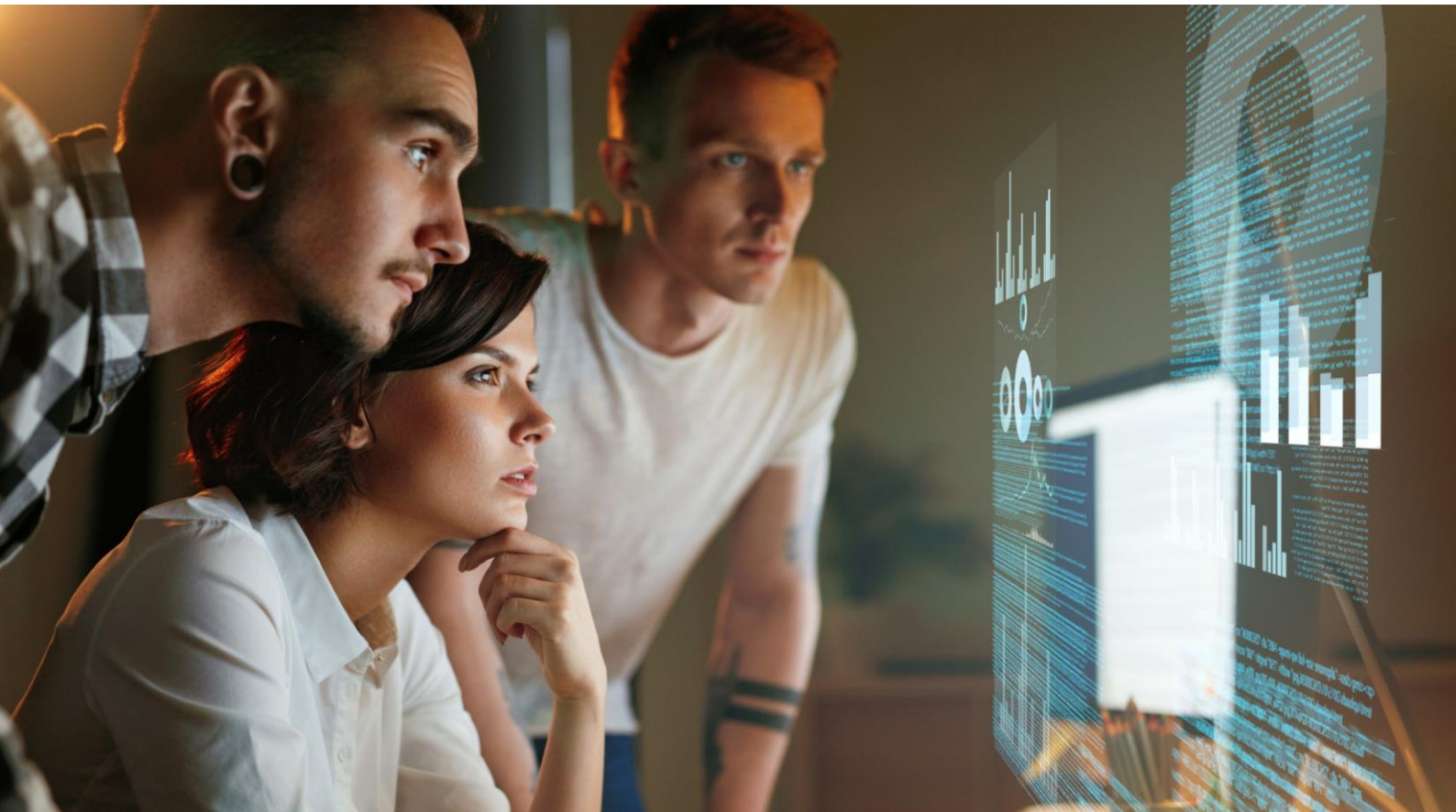
RPAはそれ自体、すでに驚くほど強力なシステムですが、別のテクノロジーと組み合わせるとまさに無敵です。

最近の予測によると、RPAを中心とした自動化の取り組みのうち、補完的技術で価値を創造するものの割合は2022年までに80%に達するとされています⁴。テクノロジーエコシステムが進化するにつれ、このようなイノベーション、そして可能性がますます知られるようになってきました。

こうしたソフトウェアの進歩はいずれも、自らが担う仕事に対する各部門の見方を変え、人的交流を一層価値あるものにする可能性があります。

また、自動化とテクノロジーの導入が進むにつれ、新たな使用事例を開拓し、ミスを最小限に抑え、目覚ましい成果を具現化する企業の能力が向上してきました。

チャットボットを採用する：AIを活用したチャットソリューションで、顧客がサービス部門の人間と話をする前に、その気持ち・感情やニーズを分析することができます。顧客からの問い合わせを事前に分析することで、問題の迅速な解決が可能になります。また、不要なやり取りを最小限に抑え、必要に応じて、質の高いコミュニケーションに充てる時間を増やし、最終顧客に良い印象を残すこともできるはずです。



⁴ Gartner, Predicts 2020: RPA Renaissance Driven by Morphing Offerings and Zeal for Operational Excellence. 2019. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/documents/3976135-predicts-2020-rpa-renaissance-driven-by-morphing-offer-in> (2021年6月7日アクセス)

大きな視野に立って考える：大規模なソリューションを構築する

ハイパーオートメーションは、その規模を問わず、あらゆる企業にメリットをもたらすことができます。とはいえ、大企業の場合、自動化とテクノロジーを大規模に導入するにはどうすればいいかをイメージするのが難しいことが少なくありません。導入規模を最大限に拡大できた企業は全体のわずか5%です。そのテクノロジーの活用で何が可能になるのか。リーダーがそれに柔軟な視線を向けるようになれば、業務の効率化と新たな価値の創造の可能性はほぼ無限に広がります。

UiPath社とEYが共通のアプローチで自動化を進める原動力となっているのは、こうした考え方です。企業がそのポテンシャルを発揮し、目に見える効果を上げる手助けをする鍵をテクノロジーは握っています。この取り組みを成功に導く要因を、下にまとめました。

1. 何をもって成功とするかを明確にする

目指しているのは、コスト削減ですか、それとも時間の短縮ですか。最初に長期目標と短期目標、成功の尺度を大まかに決めておくことで、今後のロードマップを明確化しやすくなります（また、それに伴うミスを最小限に抑えられます）。

2. 組織とプロセスの変更に対応する

デジタルトランスフォーメーションで、経営幹部と各部門のトップの足並みを揃えましょう。全体の効率化を図るためにプロセスの大幅な変更が必要となるテクノロジーも少なくありません。

3. テクノロジーを、大きな成果を生み出すことを可能にする手段とみなす

テクノロジーは、連携と創造性を生み出す力を与え、組織が非常に有益な成果を上げることを可能にするツールです。ハイパーオートメーションエコシステムは、人間の能力を補完してくれるものだと考えましょう。

4. テクノロジーを段階的に導入する

大規模な導入では、基盤を徐々に整えていき、テクノロジーを段階的に導入することが最善の方法です。リスクを最小限に抑え、最終的に組織全体にソリューションをもたらすことができます。

EYのチームとUiPath社の大規模な自動化の進め方について

EYのチームが自社の自動化の構築でUiPath社に協力を求めた際に、両社がとったのは、戦略的な協働的アプローチです。そのおかげで、EYのチームは速やかに、自動化とイノベーションを可能な限り大規模に進めることができました。この手法は現在、世界各地のクライアントの委託を受けて同様のテクノロジーをEYが導入する上で役立っています。UiPath社とEYが共に用いた、ハイパーオートメーションに対するこのアプローチは、組織全体で成功を確保することを目的としており、その効果が証明されている3つの段階に分かれています。

第1段階：「初期化」する (Initialize)

最初の発見段階では、機会とリスクの評価を行い、効果と価値を最大限高めることができる戦略を策定します。自動化を主導するチームの選定後、企業のロードマップの策定と、テクノロジーを生かすことができるビジネスユースケースの把握をEYがサポートします。ここでは、部門レベルでの使用事例に焦点を当てます。10～15箇所での実践から始めるこの初期導入は、成果の管理、チェックおよび測定を強化しながら、組織の従業員に自動化に関する知識を授ける一助となります。

第2段階：内製化する (Internalize)

次のステップとして、自動化の内製化を開始し、従業員のワークフローに組み込み、また実践箇所を50～200程度に増やすことができます。自動化とテクノロジー活用の取り組みにマネジメントを参画させて、この取り組みが戦略的目標にどのように沿ったものであるかを明確に発信しなければなりません。さらなる自動化の機会を模索、把握し、プロジェクトの優先順位に応じて、それを実現させていきます。指標との比較から、こうした初期導入の成功度を評価できます。

第3段階：定着させる (Institutionalize)

第1段階と第2段階を終えたら、実践箇所を200以上に拡大させましょう。最終的に、自動化ソリューションについて独自に対応できる自前の知識が備わり、また、システム構成を維持し、ニーズの変化と拡大に合わせてハイパーオートメーションを修正する態勢を整えることができます。この3つの段階を経ることで、企業は自社の自動化を理解、管理し、またニーズに合わせて規模を適切に拡大させることができるようになります。

将来に向けて歩み出す

今まさにデジタル革命の真っただ中にあります。取り残されたくないければ、企業はすぐにでも、ハイパーオートメーションエコシステムの重要性を認識し、それを導入しなければなりません。トップダウンによる戦略立案と現場での実用性を組み合わせることが、ハイパーオートメーション化を成功に導く最善策です。

ハイパーオートメーションは、チームのメンバーの才能と努力を最大限引き出し、仕事の質を高め、さらには新たな役割をも生み出す貴重な機会をもたらします。

業務の完全自動化へと向かう今こそ、優れた新テクノロジーの数々を活用し、将来に向けて歩み出し、組織を強化する絶好のタイミングです。



業務を完全自動化する

詳しくは<https://www.uipath.com/ja>をご覧ください。

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により 信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp