

事例 3

RPAの推進・拡大で人のやるべき仕事の見極めを
——パーソル テンプスタッフ

RPA推進の経緯

派遣業界では、労働契約法・同一労働同一賃金・改正派遣法など、昨今の相次ぐ法律改正への対応でやるべき業務が増加し続ける状況にある。一方、パーソル テンプスタッフでは、増える業務に対しては人を増やすことで対応する労働集約型の構造になっていたという課題があり、構造改革を急ぐ必要に迫られていた。そうした状況のなかで、2017年1月に渡部広和・事業企画本部 業務改革推進本部本部長がグループ内での業務改革・改善を進めようと、一人でRPAの立ち上げを起案し、同年5月から組織を立ち上げて今に至っている。2017年度中は渡部本部長が事業を進めメンバーを公募で募るなどして、2018年1月からは矢頭慎太郎・業務改革推進本部業務改革推進部RPA推進室室長が配属され、実績を上げながら人も増やしていき、2018年7月から現行の体制になっている。

RPAの概要

パーソル テンプスタッフでは現在、パーソルグループ内のIT会社であるパーソル プロセス&テクノロジー社からの技術者受入を含め、20人弱の体制でRPAを推進。ターゲットはグループ会社を含めた社内の各部署で、業務改革・構造改革の一つのツールとしてRPAを活用している。

具体的には、派遣契約更新手続きなどの事務処理業務を営業から切り出し、営業活動に特化できる体制を整備。また、派遣スタッフとのコミュニケーションに関する一部を仕組み化し、より満足度を高めるような仕組みをつくっている。事務業務を代行している機能会社が手掛ける約10万人の稼働中派遣スタッフの給与計算業務にもロボットを導入し、限られた時間・コストでミスなく行い、QCDの観点でサービスレベルを高めている。

RPAの開発の仕方

RPAの開発は、大規模な開発をするケースと、現場で発生する数十時間規模の業務のための開発をするケースがあり、主にその2パターンを使い分けつつ広げてきている。

前者はグループのIT会社に発注し、複雑で難易度の高い開発のできる経験者に作り込んでもらう。後者は、100人弱の事務オペレーション部隊のなかでOAリテラシーが高いスタッフに声掛けして研修したうえで、約半年間、業務の合間にロボットに触れてプログラムをつくってみて、本人の希望と適性が一致した場合にRPA開発者として職種転換する。RPA開発者に職種転換後は2人をペア制とし、補完し合いながら業務を担ってもらう。社内顧客である様々な部署に出向いて開発を進めるため、1人だけにさせずペアを組むことで、知見を相互補完しつつ、安心感も持たせることがポイントになる。

そうして経験を積んでいくと、もう1段上を目指したい等のキャリアに関する希望も出てくる。その場合には、もう一段難易度の高いソフト開発や業務設計などの上流工程を行う等、次のステージを用意し、社員のキャリア形成やキャリアアップ支援にもつなげていきたいと考え、育成の取り組みを始めている。

実際、事務オペレーターからRPA開発者に職種転換した際には、処遇を上げることで年収アップも実現できており、社員にとってのキャリアアップの機会を提供することにつながっている。

この取り組みを見て、今現在、事務センターでオペレーションをしているハイパフォーマーから次のステップとしてRPAに「挑戦したい」という社員も出てきている。こうした希望に対しても、「GOサインを出せる人にはチャレンジの場を用意しよう」と考えている。実際に、今年7月に新たに2人ほど職種転換を見込んでいる。

パーソル テンプスタッフ株式会社 概要

所在地：東京都渋谷区
資本金：2,273百万円
設立：1973年5月
代表者：和田 孝雄・代表取締役社長
従業員数：3万7,812人（連結）
事業内容：労働者派遣事業、有料職業紹介事業

また、それ以外にも、社内各部門にも様々な形でRPA導入に関わっている社員がおり、その数は30人以上にのぼっている。

各部署における業務の切り出し

RPAの推進・拡大については、営業活動と同じような意識を持ち、各部署から候補業務を数多く集め、そこから優先順位をつけて着手している。社内とはいえ目標数値も設定し強力に推進。現在、250の案件を見出していて、今後さらに増えていくことを予測している。

RPA導入に伴う働き方および雇用の変化

冒頭にも記したように、近年の相次ぐ労働法制の改正で、やらねばならない仕事は増える一方。片や、働き方改革で残業を抑制し、有給休暇の取得促進もしていかなければならないなか、RPA導入によって、残業時間は2年前との比較で30%程度削減されているが、売上利益は増加を続けている。こうした点について渡部本部長は、「定型業務の多くをRPAで巻き取ることで、業務が増えても人を増やさず対応ができるようになり、働き方改革も実現できている。また、RPAの導入に伴い、人員を削減するのではなく、人はより付加価値の高い業務にシフトできており、生産性の向上につながっていると言える」と説明する。

また、かつては委託先に依頼していた仕事も一部、自社内での対応に切り替え、そこでもRPAロボを活用しているという。

「例えば、派遣スタッフとコミュニケーションを取る仕事は、かなりボリュームがあり複雑で量・質ともに大変な作業で、委託先でも標準化やBPRも進めたが、根を上げていた。それをRPAにより、かなり早く正確にできるようになっている」

簡単ではないRPAの開発・推進

その一方で、渡部本部長が「強く指摘しておきたい」として挙げたのは、「RPAは万能なわけではなく、つくること自体も大変だ」ということ。「確かに、RPAは上手く活用すればミスなく動いて、きちんと成果も出る。ただし、簡単にできるという安易な考えで実施すると、失敗する確率は高くなる。かつては、ベンダーから『RPAは簡単につくれる』などと言われてきたが、

今では誤解であると分かり、その理解を得ていくことも重要な仕事になっている」。

詳しく尋ねると、「実際には、一定の覚悟をして行程も決めて進めることが重要で、まず、要件定義をしつかりとしなくてはならない」とのこと。実際、同社でも取り組み当初に、失敗した経験は少なくないという。

「失敗の背景は、分岐パターンが複雑だったり、if条件でどんどん分岐していき、プログラムが肥大化したことで、ロボが正しい動きをしなかったり、途中止まってしまうことにあった。また、マクロを組んだ後に開発担当者がいなくなってわからなくなったりすることはよく聞く話だが、ロボットも同様で、業務は時間の経過や担当者の変更などを経て変わっていくものだが、その時のためにドキュメントをきちんと残し、メンテナンス可能な状態にしておくことも必要になってくる。それができていないと、RPAを使い切れず、いわゆる『野良ロボット』が生まれることになってしまう。これを防止するための仕組み化やルール作りは必須となる」

人が行う仕事とロボットが行う仕事

また、「業務のなかには、あえて人が行う仕事として残しておく方が効率的なものもあり、人がやるべきこととロボットがやるべきことの見極めもポイントになる」とも指摘する。例えば、定型業務でも「さほどボリュームがない」とか「パターンがよく変わる」といったものは、人がやり続けた方が良い場合もある。同社では、そのあたりを踏まえたうえで、コスト面も勘案してどちらが良いかを比較して進めている。

「実際、プログラムを修正するにも工数や費用はかかるため、一定の規模がないとコストに見合わない場合もある。例えば、『月5時間の仕事ですが、RPAにしてください』との依頼があったとする。その開発に1カ月かかったり、その後のメンテナンスが頻繁に発生しそうな業務なら、人で対応したほうがトータルで見ると効率的な場合も少なくない。この辺りも、選定業務ごとに判断し、取捨選択している。他方、ロボットを入れると判断した場合は、一部の業務の組み替えやBPRを正しくしないと上手く進まないことが多い。現場のことは現場が一番わかっているのだから、開発時には現場を巻き込んで進めている。『企画が勝手にやってくれた』では後々、問題が起きることも多いため、

自分事としてしっかりコミットするよう要請する。場合によっては、それらの理解が得られないときには導入を見送る判断をするケースもある」

最初はそういったことがわからず頑張っていた時期もあったが、今はRPA推進のための重要な勘所として取り組んでいるという。先述の250強の候補業務も、「それぞれRPAに適合するか否かの見極めが必要であり、ここが成功と失敗の分かれ道になる」。

RPAを使うことによる発想の転換

また、渡部本部長は、「RPAと人との棲み分けも大切」と語る。

「ロボットの導入を進めても、人の役割はちゃんと残るし、そういった議論を現場がやることで今までブラックボックスになっていたものを可視化できたり、『実はこういうやり方の方が効率的だ』といった会話が、RPAというツールを使って生まれることにもなる。すると、そういう仕事の進め方・捉え方が徐々に現場に浸透して、『これだったら、こういう仕事をこう変えて、もっと業務を効率化できるのでは』などの発想になる。今、そのような考え方に転換している部署が増えてきている。この部分も、実はRPAの効果として大きい」

「棲み分けに関してさらに言えば、業務改革推進本部では『例えば、障がいをお持ちの方でも活躍できるよう、業務プロセスを見直したり標準化していこう』などといった考え方もするようになってきた。そういった大きな考え方のなかで、社内の構造をどう変えるかや、社員が何をすべきかといった議論につながっている。RPAを活用することによって、業務の効率化だけでなく、社員の成長やキャリアにもどうつなげて

いくか、という発想で取り組んでいるといえる」

RPA推進上の課題と今後の展望

RPAをさらに進めていくうえでの課題と展望について矢頭室長は、「RPA推進メンバーは、専門性を突き詰めてキャリアを高めたい社員もいれば、総合職として異動もしながら、組織をより良くし、顧客への価値向上に取り組む過程でRPA推進に携わっている社員もいる」と説明。「そうしたなかで、社内のノウハウをいかに人につけずに言語化・型化し、伝承し維持できる形にもう一段昇華させ、持続可能なものにできるかが大きな課題。さらに、RPAの開発について回ることとして、システム部門や関係する各部署との連携をしっかりとし続けて、ロボットへの動きに影響を与えないような形にしていかなければならない」と話す。

また、「社内を見ていると、RPAという武器を使いながらよくしていける業務はまだまだ眠っている。そういうものを、業務改革推進本部サイドからどう掘り起こしていけるか、現場に提案し、良くしていけるものを見出すかも課題になる」とする

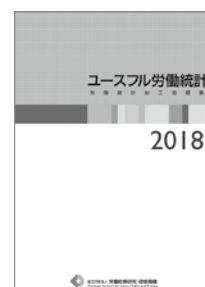
同社は、技術進化のなかで、AI-OCRと連携させ、紙帳票を使った業務へのRPA化にも成功している。

「今後も音声認識などのAIとの連携も模索し、絶えず外部の情報を集めながら、自分たちの職場に適用・活用できるかを常に考えながら深化させていく」（渡部本部長）。

ユースフル労働統計 2018 労働統計加工指標集

『ユースフル労働統計』は、既存の労働統計から新しい統計指標を計算する方法と結果を紹介する資料集です。

《主な指標》フリーター数、若年無業者数／雇用形態別失業率／就業、失業、非労働力人口間の移動／均衡失業率、需要不足失業率／所定内給与の賃金格差／ラスパイレス賃金指数／部長・課長比率／長時間雇用者割合／共働き世帯数／生涯賃金／賃金増減の要因分解 など



A5判 368頁 2018年11月刊行 ISBN978-4-538-49053-3 定価：1,500円＋税

◆お求めは書店(インターネット書店) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
または当機構まで 電話：03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みはWebまたはFAXで承ります。https://www.jil.go.jp

