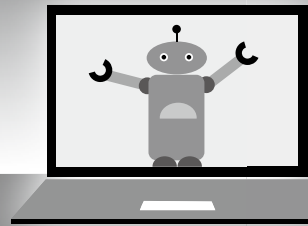


RPA と相乗効果を生む 業務改善



元気経営 三浦 聡彦

RPAと業務改善

RPAは部署や担当者ごとに導入することができるため、業務改善を進めてなくてもRPAで業務時間を削減し、生産性向上につなげやすい。

それでも現場改善を積極的に行っている会社のほうが業務改善も進んでいるために、RPAの導入が比較的スムーズに進みやすい。すでに業務のムダを省いたシンプルな仕組みになっているため、RPA化する業務の洗い出し、抽出作業が行いやすく、業務フローの見える化ができてきているからだ。

ムダが多い複雑な業務フローをそのままRPA化してしまうと、時間短縮の効果が出ても担当者がいなくなった時にRPAの修正、メンテナンスができなくなる恐れがある。そのため、可能なら業務改善と並行しながらムダのない業務をRPAにすることを勧める。

業務改善のアプローチ(図1)はRPA化する業務の洗い出しと抽出に加え、スムーズな導入の参考にしてほしい。

業務改善の前にはまずは2S(5S)

カイゼンの基本は5S(整理・整頓・清掃・清

図1 業務改善のアプローチ

- ・2S(5S)
- ・業務の頻度と負荷の見える化
- ・業務フローの見える化
- ・業務改善
- ・多能化と活人

潔・美)であり、ムダを見つけやすい環境をつくるとともに、QCD(品質・コスト・納期)をより良くするために必要不可欠だ。

その中でも初めの2Sが特に重要だ(図2)。まず、整頓で要らないもの、データを捨てる。そして整頓では「3定管理」で見える化しよう。3定管理とは、「定品・定位置・定量」のことで、同じ品を同じ位置に最大量を決めて位置決めして表示することで探すムダをなくし、欠品と過剰在庫をなくすることができる。書類や備品だけで把握、パソコン内のデータ管理にも役立てることができる。

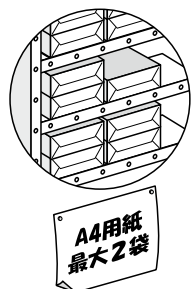
図2 2S(整理・整頓)

整理：必要なものと不要なものを分けて、不要なものを捨てること

- ・モノ：旧版の伝票、傘立てにある折れた傘など
- ・データ：使わない写真データなど

整頓：必要なものを使いやすいように並べること

- ・モノ：棚の扉をとって、定位置化と表示
- ・データ：フォルダ管理、ファイル名ルール化





業務頻度と負荷の見える化

業務の頻度と負荷を見える化しておくことで業務の洗い出しを行い、全容をつかむことができる(表1)。

製造現場では比較的繰り返し作業が多いため、たとえば1日100台生産している現場では、1台わずか10秒のムダとりでも1日1,000秒となり、16.7分の削減効果がある。

一方、業務では毎日の繰り返し業務だけではなく、頻度が週に1回、月に1回、年に1回など繰り返しの頻度が業務によって異なる。そのため、業務ごとに頻度を把握し、作業時間を把握することで業務の負荷をつかむ必要がある。頻度が多く、1回当たりの時間が大きい業務ほど、工数が多くなるため、業務改善やRPA化の改善効果が出やすくなる。

優先順位を決める際には、頻度と業務スキルのマトリックスが参考になる(図3)。

頻度が高く業務スキルが低い業務は、改善しやすく効果が大きい。業務改善、RPAの導入を進めやすい。また頻度が低く業務スキルが高い業務は、一見すると効果が出にくい。後回しになりやすい。しかし特定の担当者に依存しておりブラックボックスになっている場合は、見える化をして多能化する必要がある。

業務フローの見える化

業務改善する対象業務が決まったら、その業務フローの見える化を行う。

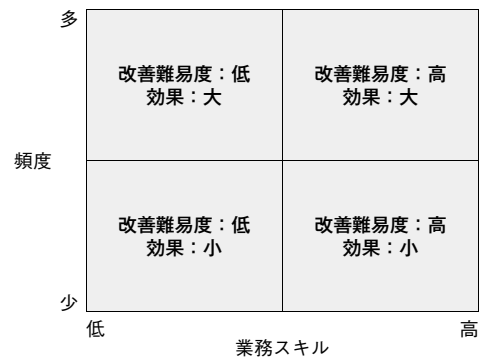
製造現場のムダは現場に立って作業者の動きを見れば、歩行や手の動作など、ムダを発見しやすい。また現場にあるパレット、台車や棚、箱は仕掛品、在庫も目で見てわかり、それらを減らすことで在庫を減らすことができる。このように製造現場のムダは目で見てわかりやすく、繰り返しがあつて発見しやすい。

一方、間接業務では製造現場よりも繰り返しが

表1 業務頻度と負荷の見える化

業務	内容	頻度	時間	工数		
				日	月	年
生産実績集計	作業日報を集計	毎日	30分	30分	10時間	120時間
請求書発送	請求書作成	月末	2時間	—	2時間	24時間

図3 頻度と業務スキルのマトリックス



少なく、1日中同じ業務を行っていることが少ない。またパソコンに向かっていると仕事をしているように見えるが、何をしているかが客観的にわかりにくい。ムダが見えにくい。そこで、業務フローを見える化することで、どこにムダがあるかがわかりやすくなる。

すでに手順書や要領書、マニュアルに業務フローがあれば、RPA化も行いやすくなる。ない場合は業務フローを見える化し、次に挙げる業務改善でムダをなくして簡素化し、手順書やマニュアルを標準化しよう。

業務改善の具体的な方法

1. 製造現場のムダとりを業務改善へ

製造現場のムダとりは、業務改善にも応用できる。トヨタ生産方式研究の第一人者である山田日登志氏が提唱した2大ムダ「停滞のムダ」と「動作・運搬のムダ」を紹介する(図4)。

停滞のムダは、モノに着目したムダで、「止まっているモノ」「動いていないモノ」はすべてムダと