

UiPath株式会社  
代表取締役CEO

長谷川康一

HASEGAWA Koichi

# 現場が主役の 日本型DX

D i g i t a l   T r a n s f o r m a t i o n

RPA×AIをスマホのように使いこなそう

ダイヤモンド社

DXとAI

対話 DXから始めるAI導入は日本企業に向いている 015  
Deloitte AI Institute 所長、アジア太平洋地区先端技術領域リーダー 森 正弥氏

対話 デジタルツインの実現には 021

アクセンチュア株式会社 ビジネスコンサルティング本部 AIグループ 日本統括兼  
AIセンター長 保科学世氏

組織とAI

対話 経路依存の打破と Augmented Intelligence (拡張知性) 030  
株式会社シナモン 執行役員／フューチャリスト 堀田 創氏

新しい自動化

対話 第2の基幹系システム 039

スカイライトコンサルティング株式会社 代表取締役 羽物俊樹氏

対話 ローコードツールの可能性と未来のためのプロセス志向 046  
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ・イントラマート 代表取締役社長 中山義人氏

DX人財

対話 自ら手を動かし学べるDXコア人財を育てる 055

日本アイ・ビー・エム株式会社 執行役員 グローバル・ビジネス・サービス事業本部  
ハイブリッド・クラウド・サービス担当 我妻三佳氏

デジタル文明

対話 デジタルのラストワンマイルとRPA 062

株式会社エクサワイザーズ 代表取締役社長 石山 洸氏

対話から見えた3つのキーワード  
073

第 2 章

個を強化しエンパシーが発揮できるDX

083

ビジネスがデジタルになる 084

現場発のアジャイルが第2の基幹系システムを作る 101

現場の人財へのデジタル投資 113

魚の群れのような組織が実現するDX 125

第 3 章

スマートAIから始まる自動化の未来 141

スマートAIが実現する超自動化 142

個の強化と全体の調和 158

UiPathが提供するテクノロジー 169

自動化の未来 192

DX人財を育成するリソース、コンテンツ 202

第 4 章

実例から見る現場駆動のDX 223

農業と医療におけるRPA×AIのグローバルの活用例 224

日本でも始まった「自分ごと」のRPA 233

スマートAIの実践 255

第 5 章

RPA×AIによるDXが日本を元気にする 277

輝き出す風景 278

全員参加は強いチームを作る 297

「一隅を照らす」日本人がデジタル時代に活躍する 315

おわりに 325

第 1 章

**DX実現のための  
RPAとAIと人財**

DXがなかなか進まず、デジタル敗戦国とまで言われる日本。何が課題で、解決策はどこにあるのでしょうか。

まずは、RPA、AIといったデジタルテクノロジー全般に詳しく、実務経験も豊富で、DXに対して先見の明を持つ7人を訪ね、経営、組織、新しい自動化、人財、文明と多岐にわたる視点から、日本のDXの進むべき道について対話を重ねてみました（文中敬称略）。

なお本書では、ロボットという言葉は、RPAで作られ、使われるソフトウェアのロボットのことを意味します。工場などで使われるハードウェアのロボットは、物理的なロボット等の表現で区別します。

## DXとAI

# DXから始めるAI導入は日本企業に向いている

対話

Deloitte AI Institute 所長、アジア太平洋地区先端技術領域リーダー

森 正弥 氏

長谷川 海外の先進企業に比べ、日本企業のDXやAI活用への取り組みは遅れていると言われています。森さんの目から見えていかがですか。

森 一言で言えば「もがいている」という印象があります。DXなので、単なるデジタルではなく、自社の業務やプロセスをデジタルで改革しなくてはいい。しかし、これまでのIT領域の開発手法、人材育成をどのように改革すれば良いのかが発見できず、苦しんでいる企業が多いです。DX組織を設置したり、外部の人材を登用してピンポイントで結果を出したと

## 森 正弥 氏

外資系コンサルティング会社、グローバルインターネット企業を経て、現職。世界各国の研究開発を指揮していた経験からDX立案・遂行、ビッグデータ、AI、IoT、5Gのビジネス活用に強みを持ち、CDO直下の1,200人規模のDX組織構築・推進の実績を有している。東京大学 協創プラットフォーム開発 顧問。東北大学 特任教授。日本ディープラーニング協会顧問、さまざまな企業・スタートアップ・団体の顧問実績も多数。著書に『クラウド大全』（共著、日経BP社）、『ウェブ大変化 パワーシフトの始まり』（近代セールス社）、『大前研一 AI&フィンテック大全』（共著、プレジデント社）、『パワー・オブ・トラスト 未来を拓く企業の条件』（共著、ダイヤモンド社）がある。

しても、「外部人材は社内プロセスを知らない」「ピンポイントの結果が横展開できない」という理由でメインビジネスに影響を与えることができていません。その結果、守旧派が盛り返して活動が萎んでいくということが起こっています。

この状況を変えるためには、まずDXに向けた組織作りに取り組む必要があります。デジタルを分ける新しい人材、若手や外部人材と業務を分ける人材、内部のキーパーソンのハイブリッドな組織を作る。また、その過程で、内部人材に対し、業務知識や人脈と新しい業務プロセスを結び付けたリスキルを行います。

DXで仕事のやり方が変わること、これまでに身に着けた業務知識や経験の価値が下がり、新しいことを覚えなくてはいけないという思考になってし

まうと、「自分はどうなるのか？」という不安で社員はDXに対して後ろ向きになってしまいう。そうではなく、DX化で業務負荷が低減され、新たな人材価値が創出され、未来は良くなるということをしっかりと伝える必要があります。

AIに対しても、日本企業、特に大企業のAI活用に対する意向というのは決して低くはなく、デロイト・トーマツグループの調査では、AIへの投資を増やすという回答が70%、AIは個別の課題ではなくより広範囲、全社課題の解決に適用したいという回答も同じぐらいあります。一方で、課題として、データ量、データの質、人材、AIプロセスなどの不足を挙げた回答が60%、さらにAIが社会的な問題を引き起こす可能性を指摘した回答が30%となりました。AI導入戦略と、ガバナンスが2大トピックとなっています。

**長谷川** 日本企業に合うAI活用シナリオとして、まずはDXから始めるという方法もありますね。おっしゃる通りですね。AIを主軸としてプロセスを考えることのハードルはあまりに高いので、そこで「DXをやりましょう、その時プロセスの見直しにAIを利用しましょう」という

方が受け入れられやすい勝ちパターンだと思います。その時大事なのが、「既存のプロセスのどこにAIを活用するか」ではなく、「AIを利用してどのようなプロセスとすべきか」という考え方で設計をするべきだということです。



森正弥氏（左）

AIというのはポケモンのようなもので、育てることでどんどん成長して人よりも高い能力を発揮するようになります。ポケモンで戦うなら、今までの武器の代わりにポケモンを持ち出すのではなく、ポケモンを活かせる戦い方をしましょう、ということです。

**長谷川** ポケモンを活かす戦い方をするには戦い方を変えなければならないように、AIを利用するのなら、それに合わせた武器が必要だということでしょうか。

**森** そのための武器になるのがRPAです。RPAというと自動化、人の仕事を肩代わりするものという見方をされる方も多いかもしれませんが、自動化のプロセスをデザインできるのは業務を分かっている人なんです。自動化には業務とテクノロジを理解しているハイブリッド型の人材が必要になりますが、テクノロジを知っている人材に業務を教えるよりは、業務を知っている人にテクノロジの使い方を教える方がずっと楽だということです。

RPAの導入で、人の役割は業務知識を持つ領域のプロセスをデザインする役割にシフトします。「あなたの業務はRPAで自動化するので、別の仕事をしてください」と言われてしまうDXでは、既存業務を守る抵抗勢力が生まれてしまうのは当然です。でも、「あなたの業務をRPAで自動化するためのプロセスをデザインしてください、そのために必要なテクノロジースキルや分析スキルはトレーニングで提供し、あなたの人材価値を高めます」と言えば、こ

れまでの経験が活きて、自分が付加価値を身に着けた人財へと生まれ変われることが腑に落ちて、前向きに取り組めるようになります。RPAでリデザインされるプロセスの中にAIをうまく組み込み、業務知識を持つ人がAIによる選択肢を適切に判断することで、AIを中心として人とAIが協働する新しいプロセスのデザインが実現します。人の役割をシフトすることが、RPAとAIの可能性を何倍にもする組織・人作りにつながっていきます。

人づくりが重要になるもう一つの理由が、顧客視点、CX（カスタマーエクスペリエンス、顧客経験価値）起点で考えて、CX向上のためにデジタルを誰が進化させるかということです。プライバシー規制が強まる中、顧客の情報は外部に出せなくなるので、エンジニア、デザイナー、データサイエンティストの内製化が進むことが考えられます。内製化だけではできない領域は外部パートナーを活用したエコシステム作りを進める動きもありますが、現場の分かる内部人材をデジタル人材に育てることがますます必要になっています。

**長谷川** RPAのワークフロー（業務プロセス）にAIモデルをドラッグ&ドロップで実装できる、機械学習ベースのAIが現場でも手軽に利用できるようになってきていますね。

**森** ツールの進化で、コンサルタントに高いフィーを払って構築してもらったAIよりも精度の高いAIを、現場で担当者が数カ月で構築できるという現象が起きています。AIを誰でも利用

できるAIの民主化で、AIを適用する業務は飛躍的に増えます。その結果、業務とAIに関するナレッジが高まり、スピードや効果が向上します。結果、予算や人材などの経営資源の配分が変わります。

**長谷川** 現場発のDXを進めていくためには、一人一人がモチベーションを持てる状態であることが重要だと思うのですが、組織としての打ち手にはどのようなものがあるのでしょうか。

**森** 変革は決意と覚悟を持って早急に変わらなければならないので、魂が入っていないと力が入らない。魂を入れる、すなわちモチベーションを保つには、現場の一人一人が動く仕掛けを作り、会社全体を動かす必要があります。

人口のボリュームゾーンがGAFAIのイノベーションを浴びて育ったデジタルネイティブ世代の31歳である中国に比べ、ボリュームゾーンが50歳の日本は、デジタルに対する感覚がどうしても鈍いのは仕方がないことです。日本人の優秀なエンジニアは限られていますから、エンジニアではない人がRPAやローコードツールを使いこなす技術応用を進める環境を整備することに力をそぐ必要があります。これらのツールを現場が使いこなすプロセスの民主化の方が、日本では結果につながると思います。民主化によりさまざまなものが解放され、爆発的に進展するでしょう。

お読みいただきありがとうございます。

書籍『現場が主役の日本型DX』のご購入は[こちら](#)