



RPAガバナンスルール

UiPath株式会社

2019年10月28日

- 本書の内容は、RPA導入組織の事例やUiPath株式会社の私見が含まれています。
- RPAの利用環境や利用形態は各組織により異なるため、本資料に記載してあるRPAガバナンスルールが適応可能であることを保証するものではありません。利用者の自己の責任において参考として利用してください。
- 本書に含まれる情報に基づき、RPAガバナンスの構築や見直し、評価を行ったことにより被った損失や損害について、UiPath株式会社は、いかなる責任や義務を負いません。
- 本書に記載されている全ての商標及びサービスマークは、ライセンスを有し、正当な権限に基づき使用する商標です。これらが無断で使用することは禁止します。

1 章 総則

- 本ルール的位置づけ
- RPA導入目的
- RPA適用方針
- 社内管理体制／役割

2 章 案件企画

- 案件企画フロー
- 自動化対象の判定基準
- 優先順位付けの考え方

3 章 開発管理

UiPath導入メソドロジーに
準拠

4 章 運用

UiPath導入メソドロジーに
準拠

- 本ルール的位置づけ
- RPAの導入目的
- RPAの適用方針
- 社内管理体制／役割

■ 本ルール的位置づけ

- 本ルールはRPA導入・利用に係る基本的な考え方を定める
- 本ルールで規定していない、内部統制やセキュリティリスク等については既存のCompany Policy（規程集）に従う
 - 規程集1. 基本規程
 - 規程集2. 総務・コンプライアンス関連規程
 - 規程集3. 情報セキュリティ・個人情報関連保護関連マニュアル

■ 本ルール整備の方針

- 本ルールに重要な更新が必要となった場合は、都度ステアリングコミッティの承認により更新を行う
- 重要な更新ではなく、軽微な更新については半期ごとに取り纏めた上で一括反映を行い、RPAガバナンス担当役員の承認により更新する。
ステアリングコミッティには更新した結果を報告する。
- ルールの更新にあたっては、必要に応じて社内の有識者や外部専門家を交え、ルールの整備／更新作業を行う

■ 用語の定義

#	用語	説明
1	RPA	Robotic Process Automationの略であり、人がパソコン等を使用して行っていた業務プロセスの全てまたは一部を、ソフトウェアを使用して自動化する仕組みのこと
2	ワークフロー	UiPath Studioで作成される業務の自動化処理を記述した開発成果物で、ロボットで実行するためのスクリプトのこと
3	ロボット	作成されたワークフローを実行する実行エージェントのこと
4	プロセス	ロボットが実行している業務手順のこと
5	AR	Attended Robotsの略。実行端末上で手動起動されるロボット
6	UR	Unattended Robotsの略。原則、Orchestratorから起動されるロボット
7	OC	UiPath Orchestratorの略。UiPath Robotsの大規模なデプロイ、保護、管理を容易に可能にする一元化されたロボット管理ダッシュボード
8	実行端末	自動化プロセスが実行される端末。社員用の物理端末や、ロボット専用の仮想端末など複数の種類がある
9	開発者	ワークフローを開発する者
10	業務担当者	業務に責任のある者
11	自動化プロセス	自動化された業務の範囲を示す

■ 適用範囲

- 本ルールは、UiPath株式会社内のRPA導入・管理・利用に携わる者全てに適用する

UiPath株式会社はRPAベンダーであることから、生産性向上等といった社内目的の他、ノウハウやアセットを外部へ展開するマーケティング目的をもってRPA導入を推進する

目的分類		内容
社内目的	生産性向上	✓ 社員の定型業務の自動化により事務作業時間を削減、削減時間をクライアント業務や企画業務に割り当てることで生産性向上を実現する
	作業品質の向上	✓ 人為作業によるミスを抑止し、事務作業の品質向上を図る
	コンプライアンス面の強化	✓ 人手を介す作業を削減することにより、不正を防止する
マーケティング目的	外部展開	✓ 外部へ転用可能なノウハウやアセットを構築し、クライアントおよびパートナー等の外部へ展開する

- RPAによる自動化を検討する際の考え方

RPA適用業務検討の際には、廃止、標準化、集約等を実現できるか検討する。これらの業務整理を行うことで、RPAの開発工数の適正化や適用効果の最大化を図る

業務効率化手法	業務改革実現の観点	取り組みの例
廃止・簡素化	<ul style="list-style-type: none"> • 不必要な業務を廃止（あるいは簡素化）し重要業務に充てる時間の創出、労力の最適化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 決裁権限・承認階層見直し ➢ 多重チェック項目の簡素化
標準化	<ul style="list-style-type: none"> • 目的が同じものの各支社支店/店舗で異なる業務があるべき姿に標準化し業務効率化を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ フォーム類・帳票類の標準化 ➢ 重複したマスターデータの標準化
集約	<ul style="list-style-type: none"> • 各部門/拠点での重複業務を集約し、リソースの集約/業務効率化を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事務処理業務のセンター化
移管	<ul style="list-style-type: none"> • 定型、低付加価値の業務をアウトソースし、従業員が本来注力すべき付加価値業務の時間を創出する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事務の外部委託 ➢ システム保守のアウトソース化
RPAによる自動化	<ul style="list-style-type: none"> • 手作業の業務をRPAによって自動化（システム化）し、業務の負荷軽減や業務ミス低減を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ RPAによる手作業軽減 ➢ システム画面やインターフェース開発

実現可否を検討する前に
RPA化を検討すべき観点

- 自動化プロセス（ロボットが実行する自動化処理）の位置づけ

自動化プロセス開発は業務担当者が主幹のユーザー開発、CoEが主幹のプロフェッショナル開発ともに実施する。開発主幹によって段階的な管理を適用する。

■ ユーザー開発（Lv1*／Lv2*）

- 主幹は業務担当者とする
- 開発者自身の業務と自部署内での利用に留め、影響範囲を限定するため、原則人を代替するロボットとして扱う

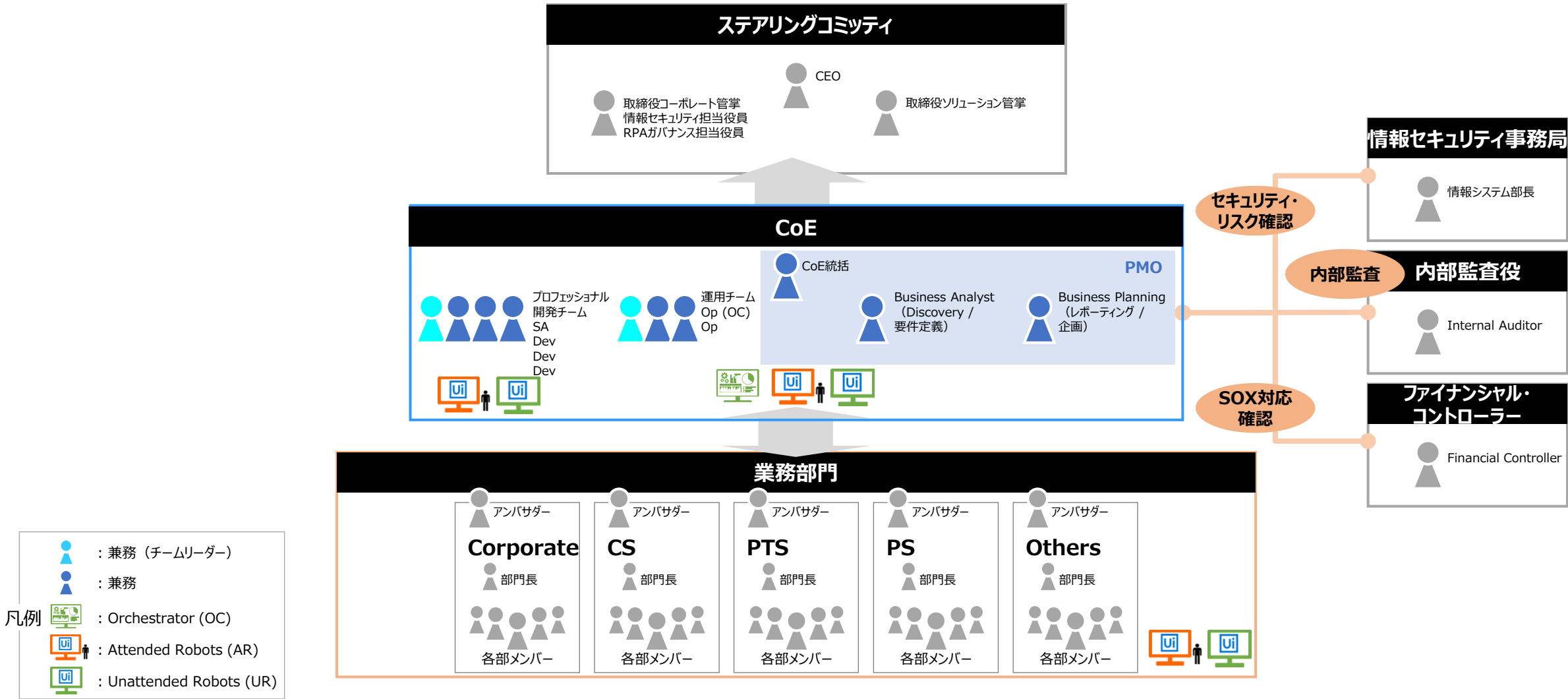
■ プロフェッショナル開発（Lv3*／Lv4*）

- 主幹はCoE (Center of Excellence) とする
- 部署横断で利用するワークフローおよびAPIを活用したコーディングを伴う開発を行うため、原則システム同等のロボットとして扱う

*: 開発者のスキルレベルごとで開発が許容される業務の範囲については頁12を参照

全社的な管理体制／役割

- CoEの体制



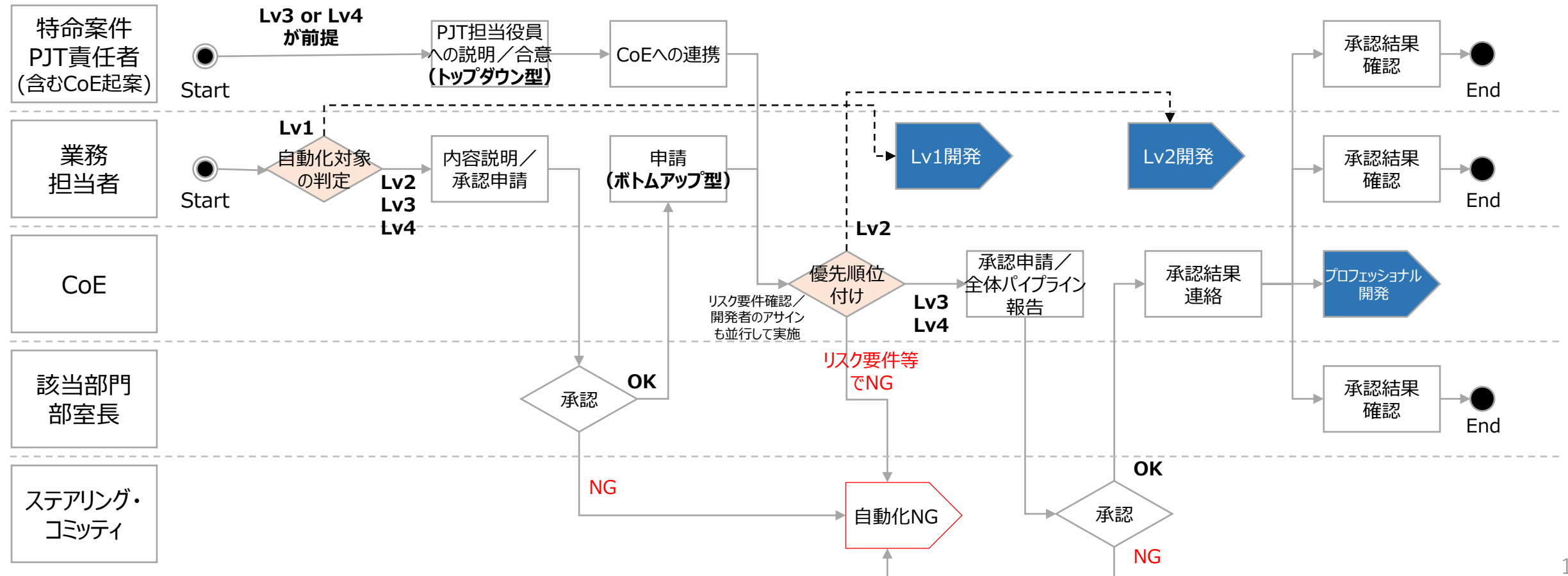
全社的な管理体制／役割

- CoEおよび主なステークホルダーの役割

組織	担当役割	主なタスク
-	ステアリングコミティ	<ul style="list-style-type: none"> ・RPA構想／計画の承認 ・重要事項の意思決定
-	RPAガバナンス担当役員	<ul style="list-style-type: none"> ・RPAガバナンスの整備と維持・管理 ・RPA導入状況の把握、導入によるリスクの管理 ・RPAのセキュリティ管理 等
CoE	PMO	<ul style="list-style-type: none"> ・全社における自動化の推進を統制 ・重要事項に関するステアリングコミティの意思決定支援 ・RPAの取組状況／導入効果 等の経営陣への定期的なレポート実施 ・自動化企画立案 ・自動化希望対象業務に対する選定評価実施主担当 ・ガバナンスルールの制定／各種プロセスの策定 等 ・Discovery／自動化案件発掘実施（CoE発信／業務部門サポートの両者） ・要件定義実施（CoE発信／業務部門サポートの両者）
	プロフェッショナル開発メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・開発進捗管理と課題対応 ・標準策定 ・各種運用設計 ・周辺技術評価の主担当者 等 ・高度な業務のワークフロー開発をすべて担当 ・各部署業務の一部および全社員共通業務のロボット開発
	運用メンバー	<ul style="list-style-type: none"> ・運用チーム全体の管理 ・ワークフロー改修内容およびリリース決定 ・自動化対象業務要望の受付／取り纏め ・日々のOrchestrator操作（ロボット追加、プロセス作成 等） ・URのログ監視およびエラー対処 ・ユーザからの連絡を受けて、問題解決の切り分けを実施 ・ワークフロー改修 ・ワークフローソースコードの管理（Git連携） ・AWSの管理（Orchestrator／Unattended Robots） ・SQL Serverの監視・管理 ・Orchestratorのパフォーマンス状況の監視／Orchestratorの正常稼働管理 ・バージョンアップの計画立案
業務部門	各部アンバサダー	<ul style="list-style-type: none"> ・CoEとの窓口として自動化を部署内で推進 ・部署メンバーのマネジメント
	部室長	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化希望業務に対する内容レビューおよび申請許可承認
	業務担当者	<ul style="list-style-type: none"> ・各種トレーニングの受講 ・自動化希望業務の申請 ・ユーザー開発

- 案件企画フロー
- 自動化対象の判定基準
- 優先順位付けの考え方

ワークフロー開発にあたっては、業務担当者のみ利用するワークフローを除き、開発申請を必要とする



自動化対象の判定基準

- 開発が許容される業務の範囲

業務担当者はリスクレベルと利用範囲から開発スキルレベル確認のうえ、自動化対象を判定する

判定基準		対応する開発スキルレベル			習得している開発技術
リスクレベル*	利用範囲				
低	個人の業務 (他者への共有や引継は不可)	Lv1 (ユーザー開発のビギナーレベル)			<p>制御構造・セクターの基本を理解し、単純なワークフローの作成ができる ※UiPath Academy Foundationにおける以下レッスンの修了を想定</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ レッスン1 UiPath概要 ➤ レッスン2 入門知識 ➤ レッスン3 データ操作 ➤ レッスン4 レコーディング機能 ➤ レッスン5 UI上の高度な操作 ➤ レッスン6 セクター ➤ レッスン9 Excel とデータテーブル
	所属部署内の業務かつARのみ	Lv2 (ユーザー開発のミドルレベル)			<ul style="list-style-type: none"> • 上位者のサポートの元、ワークフローの作成と管理ができる • 他者が開発したワークフローを理解できる
中	上記に該当しない業務 (AR、UR)	プロフェッショナル開発	Lv3	Professional Developer	<ul style="list-style-type: none"> • 安定的なワークフロー開発ができる • 他者の開発を手伝うができる
			Lv4	Expert Developer	<ul style="list-style-type: none"> • RPA以外のシステム開発経験を活用し、コーディングを伴う開発、ユーザー開発者が解決出来ない課題対応など、高度な開発業務に従事できる

*: 次頁参照

自動化対象の判定基準

- リスクの定義

プロセスの停止や誤処理が発生した場合を想定し、高リスク業務についてはプロフェッショナル開発においてもワークフロー開発を禁止する。なお、開発の優先順位をCoEにて検討する際はあらためてリスクについても申請内容を精査する

リスクレベル	基準	業務例
高	<ul style="list-style-type: none">➤ 秘匿性の高い情報を取り扱う業務	<ul style="list-style-type: none">✓ センシティブな個人情報を扱う業務✓ インサイダー情報を扱う業務 <div>開発NG</div>
中	<ul style="list-style-type: none">➤ トラブル発生時に人手での代替ができない➤ 業務システムの更新等の操作を伴う➤ ソフトウェアや業務システムの権限設定など、セキュリティに関係している➤ SOX対象業務である➤ システムまたはネットワークに過大な負荷がかかり業務に影響する可能性がある	<ul style="list-style-type: none">✓ 多数の業務及び処理を集約した業務✓ 複雑なロジックの業務✓ 外部へのメール送信✓ 承認系操作✓ Web・業務システムへの書き込み✓ アクセス権の設定✓ パスワードの自動書き換え✓ 財務諸表の作成✓ トランザクションの回数が膨大である業務✓ 容量の大きいファイルのアップロード・ダウンロード
低	上記に当てはまらないもの	上記に当てはまらないもの

優先順位付けの考え方

- 観点および業務例

プロ開発の優先順位を検討する際は、CoEにて効果および実現性の観点から評価を実施する

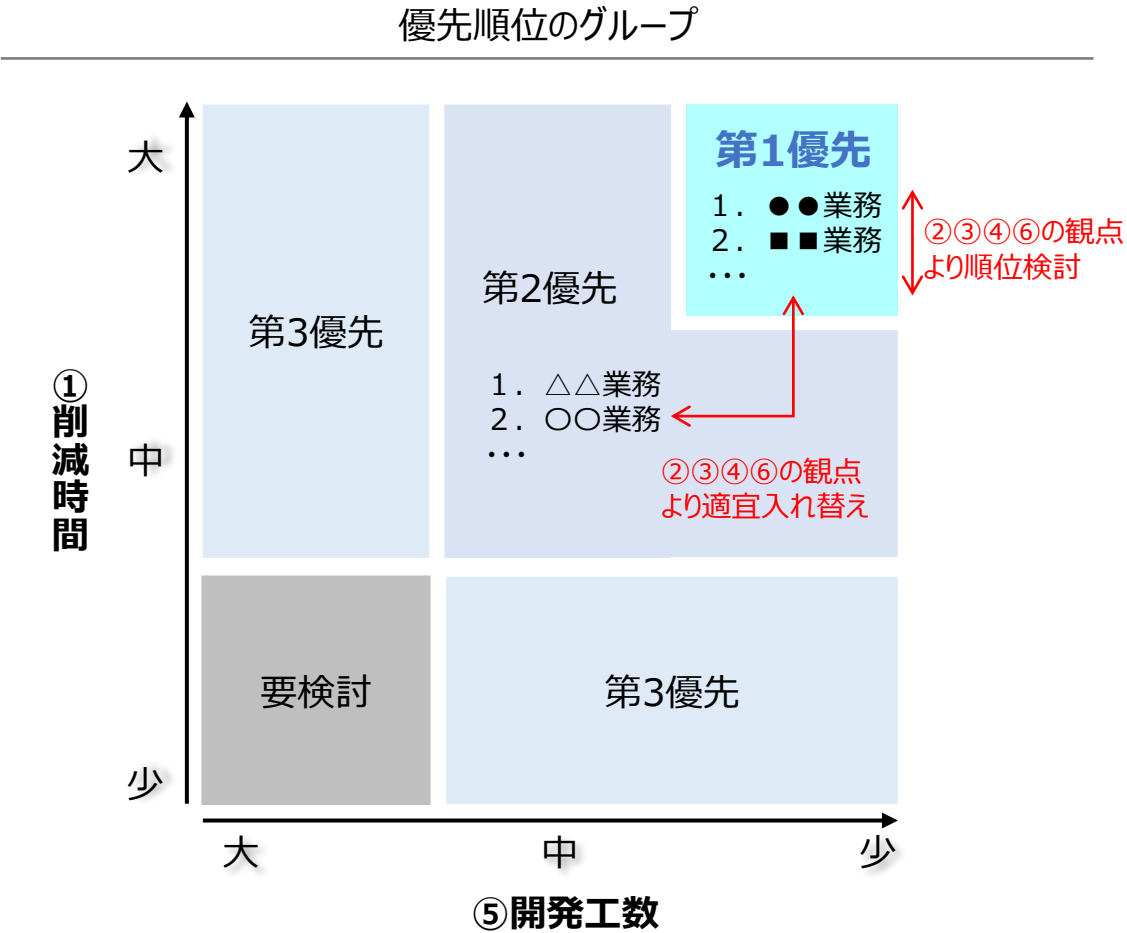
観点			説明	業務例／備考
効果	経済効果	削減時間	➤ 人による作業時間に対する自動化後の作業時間差	✓ 次頁以降参照
	インパクト	堅実性の向上	➤ 単純だがミスが発生しやすく、繰り返しが多く、人の集中力が続きにくい作業	✓ 報告のためのデータ収集／加工／レポート作成 ✓ システムへのデータ入力
		時限性／逼迫度	➤ 時限が定められているため、作業可能な時間が短く、人が短時間で作業を完了する必要がある	✓ リードタイムが短く、定めれた時刻までに完了が必要な処理／提出が必要な帳票やデータ
		作業時間帯	➤ 業務時間外に対応が必須の作業	✓ 翌営業日の作業の準備や、早朝出社や定時後に人を張って行う必要がある業務
実現性	開発工数		➤ 対象業務のシステム／周辺ツールの個数により区分する	✓ 自動化対象とするシステム・ツールの個数により3段階に分類
	開発難易度		➤ 開発実績の有無 ➤ ロジックの複雑さ	✓ 対象業務のシステムへのアクセスは可能か ✓ ロジックを組むことが可能か

優先順位付けの考え方

- 評価実施方法

原則、①削減時間と⑤開発工数から優先順位のグループを振り分ける。
振り分け後、グループの繰り上げ/繰り下げおよびグループ内の順位の検討にあてっては、②③④⑥の観点からCoEの総合判断により優先順位案を策定する

優先順位付けの観点			ランク			
効果	① 経済効果	削減時間	規模	小	中	大
		② 堅実性の向上	有無	無し	-	有り
	③ インパクト	③ 時限性／逼迫度	レベル	低	-	高
		④ 作業時間帯	有無	無し	-	有り
実現性	⑤ 開発工数	規模	大	中	小	
	⑥ 開発難易度	レベル	高	中	低	



優先順位付けの考え方 (1/2)

- 削減時間のランク分け

対象業務全体に対する自動化可能比率によって、3段階に区分する

考え方

想定削減時間のランク

基本概念

- 当該業務フローのうち、自動化する箇所にかかる従事時間*1に以下の掛け目を掛けて、効率化時間を試算する

*1: 全体のうち、何割程度の業務を自動化するかを見込み算出

- 全社が月間で同一作業に要する時間で区分する

詳細

完全自動化
(削減時間80%)

➤ 人の手を介することなく、作業が完了するケース

- ✓ロボット: 作業の全工程を実施
- ✓人: ロボットへの作業指示と、開始・終了確認 等

大部分の自動化
(削減時間50%)

➤ ロボットが主担当、人が判断／チェックを行うケース

- ✓ロボット: 作業の全工程を実施
- ✓人: ロボットへの作業指示と、開始・終了確認 等

一部の自動化
(削減時間20%)

➤ 人が主担当、ロボットが従担当として、人がロボットを使いながら一部の作業を効率化するケース

- ✓ロボット: 一部の単純作業
- ✓人: 作業の大半に人の判断が必要な場合や、複雑なプロセスがある作業、自動化プロセスの動作結果を逐次チェックする必要があるもの 等

<算出例>

- ・従事時間が200時間
 - ・自動化可能範囲が3割程度
 - ・自動化レベルが大部分の場合
- ↓
- $$200h \times 30\% \times 50\% = 30h$$

- **ランク大:**
160時間以上
- **ランク中:**
50～160時間
- **ランク小:**
50時間未満

優先順位付けの考え方 (2/2)

- 開発工数のランク分け

自動化対象業務が使用するシステム／周辺ツールの数によって、3段階に区分する

	考え方	想定開発工数のランク
基本概念	<ul style="list-style-type: none">➤ 自動化するシステム数と開発工数には高い相関性があるため、システム数から簡易に工数を判定する	<ul style="list-style-type: none">➤ 対象システム数に応じて、ランクを3段階に区分する
詳細	<ul style="list-style-type: none">➤ 自動化対象とするシステム／周辺ツール（Excel／Accessを構成するファイル数やマクロ数でカウント）／Webサイト数から判定	<ul style="list-style-type: none">■ ランク大: 4つ以上■ ランク中: 2～3つ■ ランク小: 1つ以下

開発管理は以下のUiPath導入メソドロジーに従い、実施する

- 開発手順定義書
- UiPath開発標準
- Lv1.EUC開発ルール
- Lv2.EUC開発ルール
- 開発品質チェックリスト
- Process Definition Document (AR)
- Process Definition Document (UR)
- 非機能要件定義書 (AR)
- 非機能要件定義書 (UR)
- Development Specifications Document (AR)
- Development Specifications Document (UR)
- UAT仕様書兼結果
- 機能テスト仕様書兼結果
- 単体テスト仕様書兼結果
- テスト計画書

運用は以下のUiPath導入メソドロジーに従い、実施する

- 運用方針定義書 (AR)
- 運用方針定義書 (UR)
- 障害管理表
- 変更管理表
- プロジェクト資産管理表
- 自動化対象リスト
- UiPath導入業務一覧
- アドミニストレーターガイド
- Orchestrator設定シート
- 各種設定管理ガイド
- 環境基盤構築手順 (AR)
- 環境基盤構築手順 (UR)
- インフラロードマップ
- インフラ運用ガイド
- 課題管理表
- 開発ミーティング計画書
- ライセンス管理方針
- ライセンス管理台帳
- ライセンスリスト
- 運用設計ガイドライン (AR)
- 運用設計ガイドライン (UR)
- Robot設定シート