



ソフトウェア品質シンポジウム 2023



## 事業部門の改善活動を促進する「QMS活動クリニック」

QMS内部監査を刷新し、事業部門のQMS活動の改善と品質目標達成に寄与

2023.9.8

**TIS株式会社**

品質革新本部 品質マネジメント革新部 ○篠田 みゆき、 中西 貴市

<https://www.tis.co.jp/>

TISインテックグループは、国内外グループ2万人を超える社員が『ITで、社会の願い叶えよう。』を合言葉に、「金融包摂」「都市集中・地方衰退」「低・脱炭素化」「健康問題」を中心とした様々な社会課題の解決に向けてITサービスを提供しています。デジタル技術を駆使したムーバーとして新たな価値を創造し、人々の幸せと持続可能な豊かな社会の実現に貢献します。

## グループ概要

連結売上高  
(2023年3月期)  
**5,084億円**

連結営業利益  
(2023年3月期)  
**623億円**

連結従業員数  
(2023年3月31日現在)  
**21,946名**

グループ会社数  
(2023年7月1日現在)  
**61社**

グループ顧客数  
(2022年3月期、国内)  
**約15,000社**

 TIS  
会社概要

売上高  
(2023年3月期)  
**2,381億円**

営業利益  
(2023年3月期)  
**294億円**

従業員数  
(2023年3月31日現在)  
**5,695名**

## TISの事業紹介

TISは、ビジネスを支える基幹システムから、高い競争力を生むアプリケーション、さらにはシステムの基盤となるプラットフォームまで、幅広い業界・分野で最適なITサービスを提供する総合ITサービス企業です。長年にわたって培ってきた経験と技術により、常にお客様の経営課題を把握し、潜在的なニーズを先取りしたITサービスをお届けすることで、お客様のデジタルビジネスに貢献します。

事業戦略コンサルティング

エンタープライズ

ペイメント

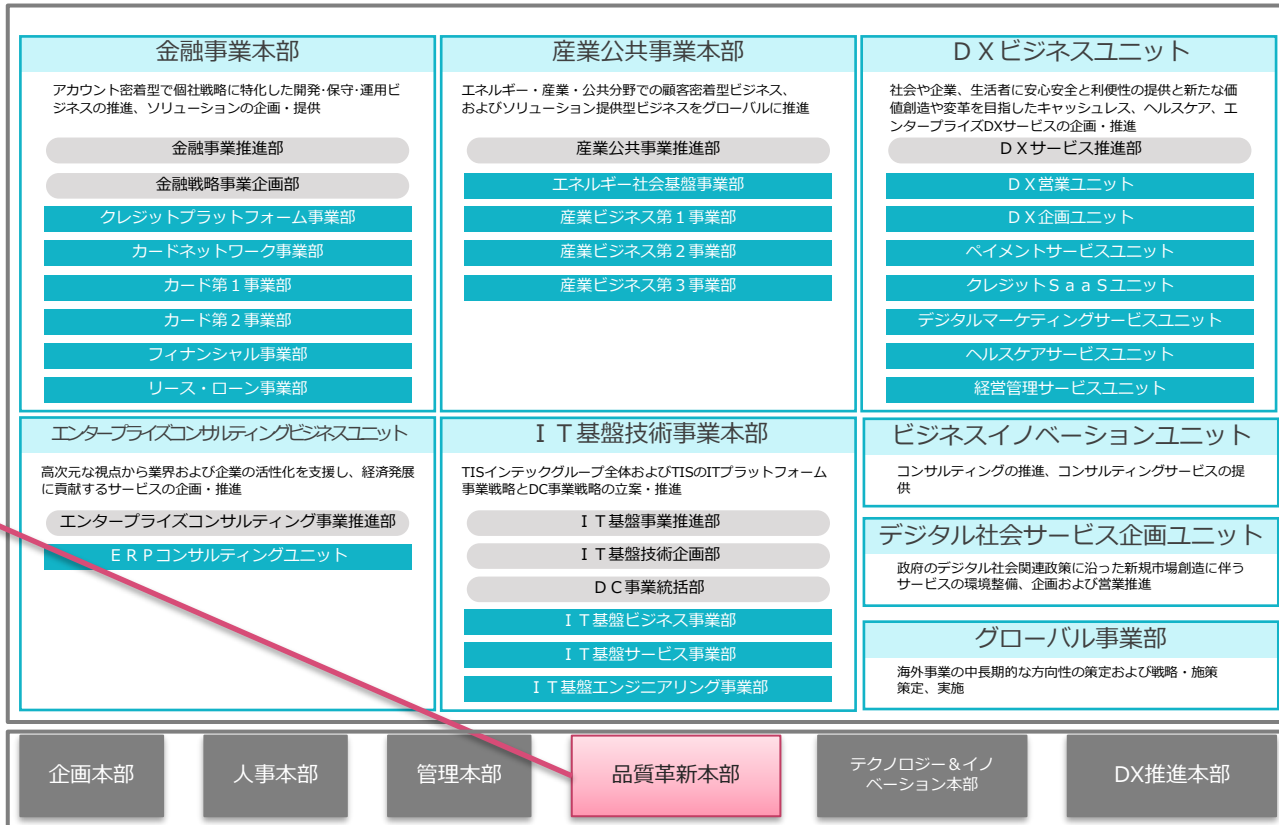
 ITプラットフォーム・  
セキュリティ

デジタルマーケティング

AI・ロボティクス

R&amp;D (研究開発)

品質革新本部：TIS全社の品質・生産性・技術を支えるマネジメントシステムの策定・整備・普及のための施策を推進



## はじめに

### 1. 背景

### 2. 課題

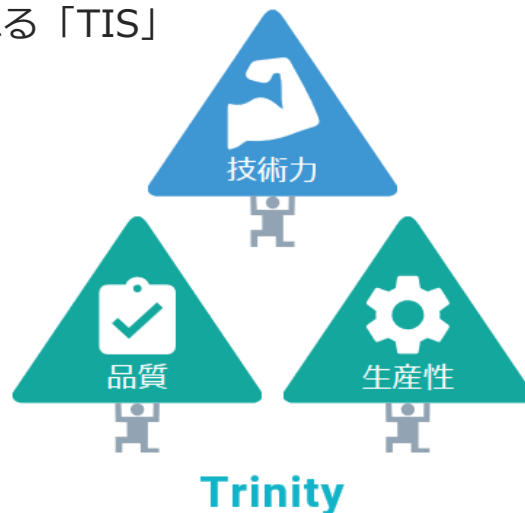
### 3. 改善策の実現方法

### 4. 改善結果の評価

### 5. Trinity活動クリニックの進展

当社では、お客様の満足度や社会への価値提供を継続的に高めていくため、**ISO9001** および**ISO20000**に基づく独自の品質およびITサービスマネジメントシステム「**Trinity(トリニティ)**」を整備しています。サービス提供活動の現場では、このTrinityに基づき、PJマネジメントやサービス管理、およびエンジニアリングのプロセス、技法、ツールを適用しつつ、各ビジネスモデルに合わせた創意工夫を加えることで、「品質」「生産性」「技術力」の向上に取り組んでいます。

だから選ばれる「TIS」

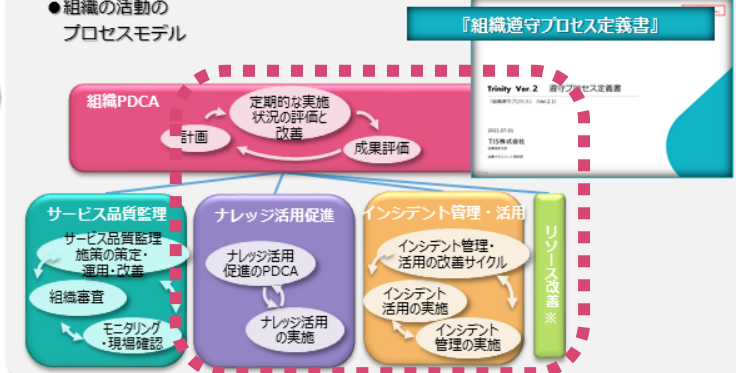


TISが提供する「付加価値」の基盤（仕組み）

## Trinityの活動のしくみ



### ●組織の活動の プロセスモデル

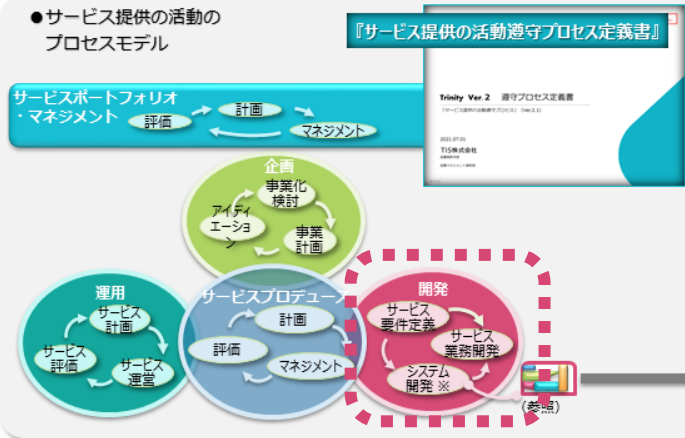


現在のTrinityは、QMSだけではなく、ITSMS（サービス）の範囲も含まれる

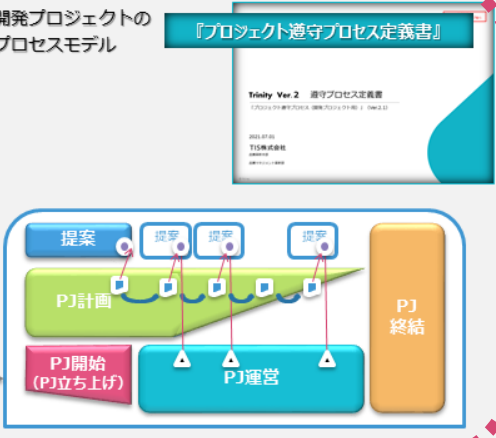
- ・ Trinity (Ver.1) → QMS\*  
(主に赤点線枠)
- ・ Trinity (Ver.2) → QMS+ITSMS\*

\*QMS : 品質マネジメントシステム  
\*ITSMS : ITサービスマネジメントシステム

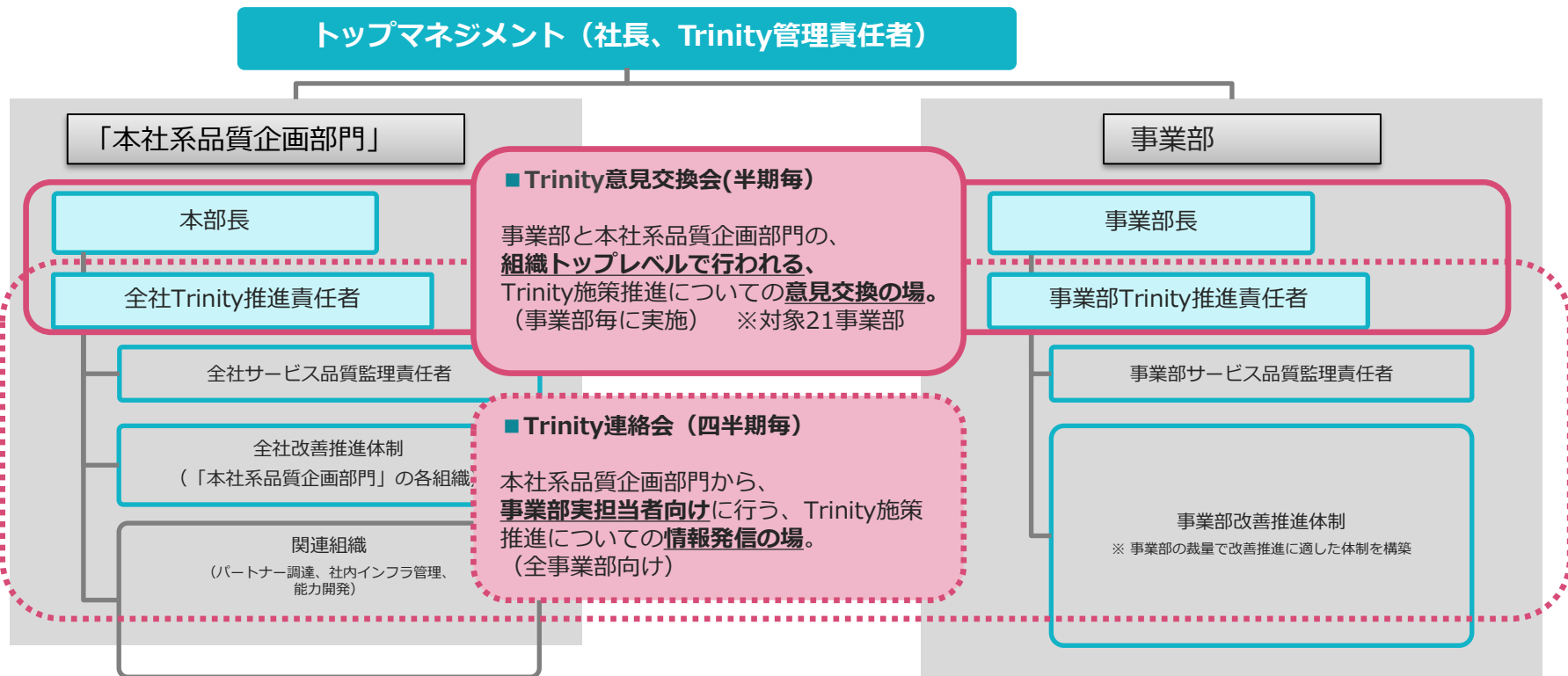
### ●サービス提供の活動の プロセスモデル



### ●開発プロジェクトの プロセスモデル

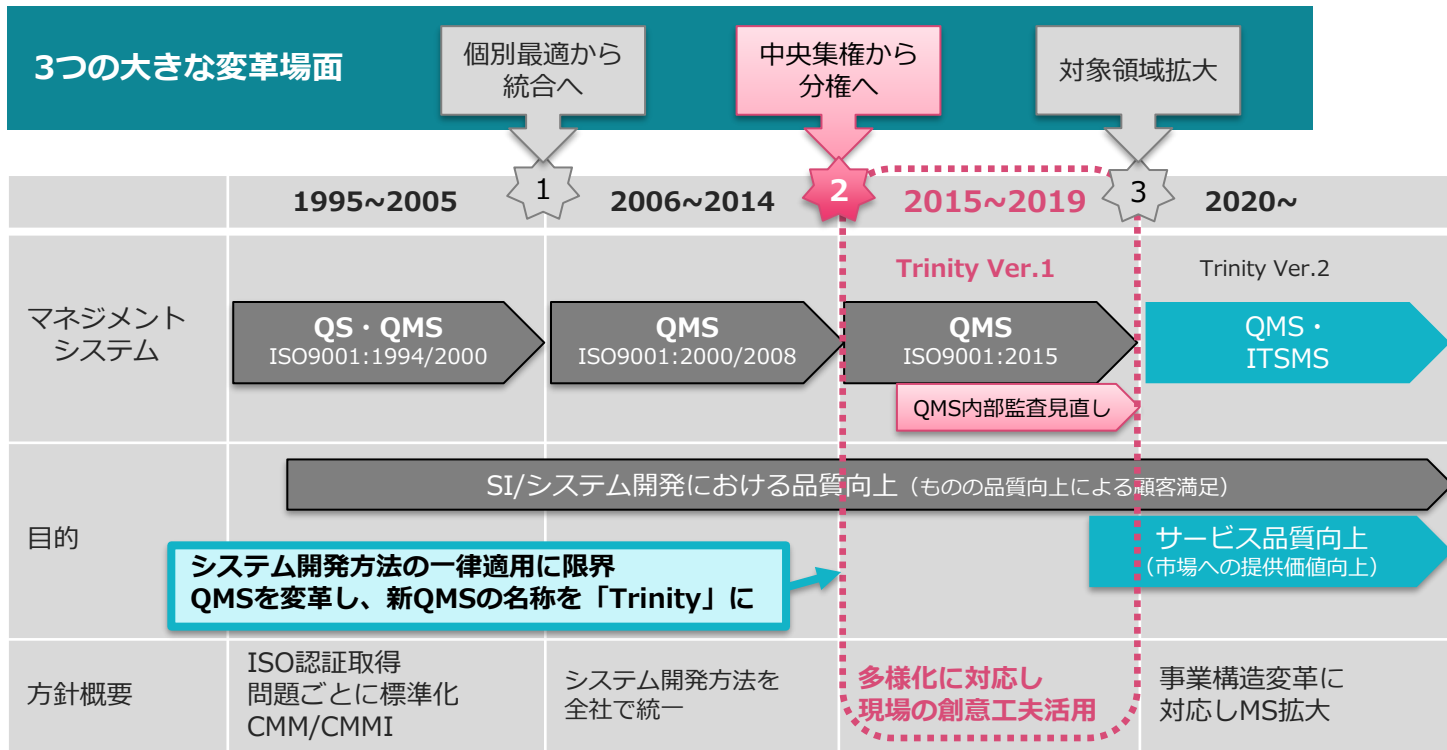


- 各事業部において、Trinity推進体制を構築し改善計画を策定し実行している。
- 「本社系品質企画部門」と「事業部」は、定期的なコミュニケーションの場を設けている。



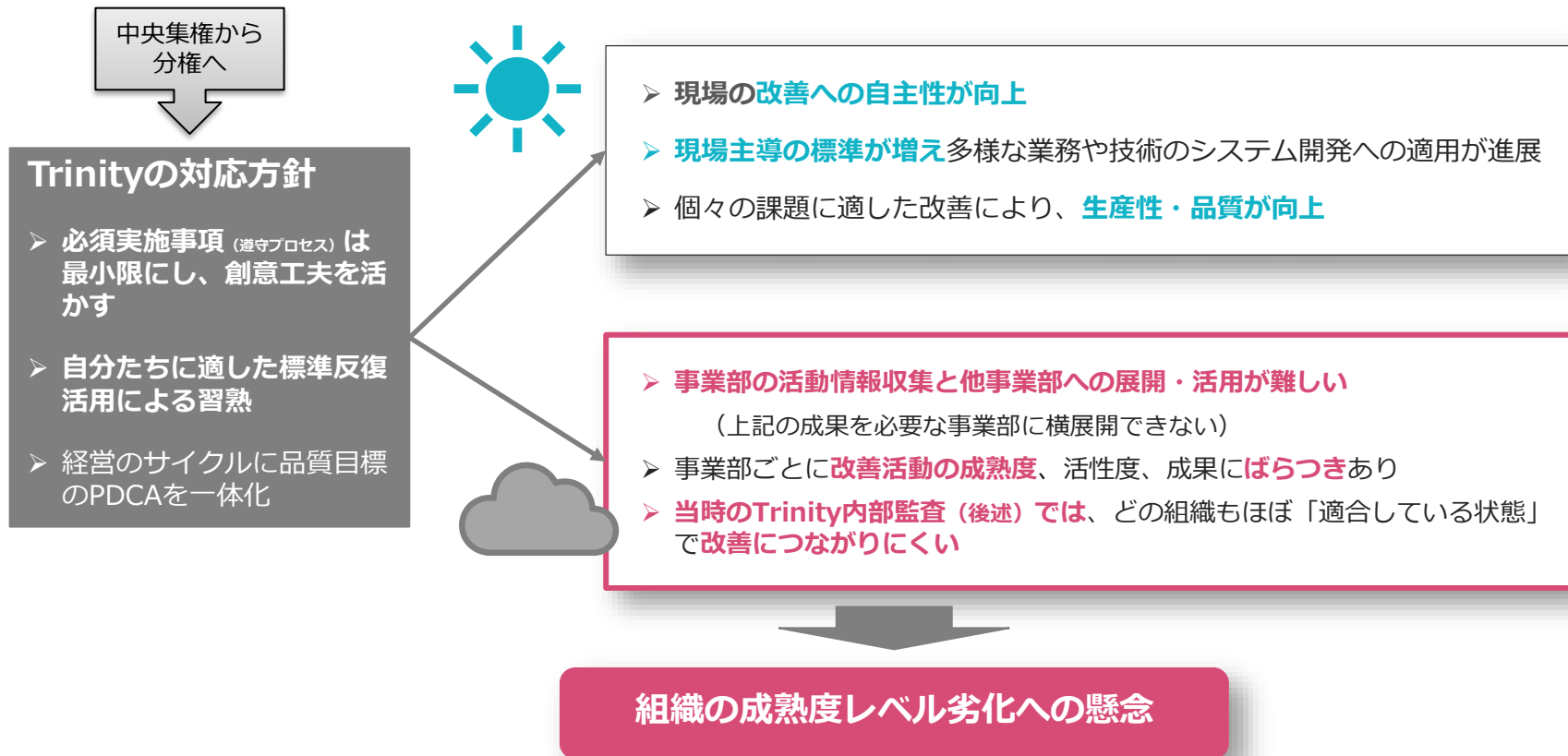
## ■ 2015年の品質マネジメントシステムの変革

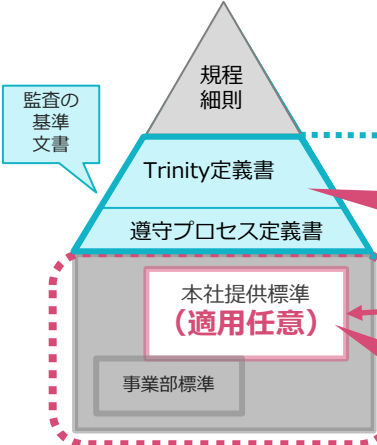
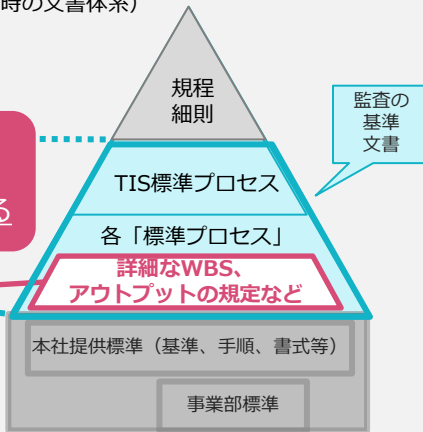
<変革1>のシステム開発方法 **一律適用に限界** (ITシステムへの社会要求・顧客要求の変化、システム開発の多様化により) QMSを変革し、**新QMSの名称を「Trinity」**に





# 1. 背景 (変革2の結果)



	Trinity内部監査 (2015年～2018年)	QMS内部監査 (2014年時点)
監査目的	<p>下記観点で内部監査を行い、Trinityの仕組みの適合性と有効性を確認し、改善につなげる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・適合性確認 (遵守プロセスの遵守の確認)</li> <li>・有効性確認 (目的の達成度合い、及び、効果の確認)</li> </ul> <p>※上記の確認に加え、Trinity仕組み自体に改善の余地がないかの観点でも確認を行う。</p>	<p>(Trinity内部監査と監査目的に大きな違いはない)</p>
監査基準		<p>(当時の文書体系)</p> 

### ■ Trinity内部監査の改善

- ・ **内部監査結果を基に、事業部が、有効な改善につなげられるようにしたい。**  
これまでのTrinity遵守プロセスから見た適合性確認によって有効な改善に繋げていくには限界がきているため、**従来とは異なる視点による内部監査を確立したい。**

### ■ Trinity活動の見える化

- ・ **事業部のTrinity活動レベルを維持・向上できるように、**  
事業部の組織のビジネス形態に拠らず、**各事業部の活動が見える化したい。**  
Trinity遵守プロセスでは見えない部分も含めて、**新たな可視化方法を確立したい**

### ■ Trinity内部監査の被監査組織との対立関係

- ・ Trinityの観点で現場や全社の仕組みを確認する
- ・ 仕組み改善で成果につなげることを目指すが、  
実態はそうになっていない
- ・ 当社では年1回実施



指摘ですね



いえ、そうではなく、

**対立関係**

Trinityに変わっても  
変わらない

### ■ 被監査組織との協調関係を目指そう

（クリニックの医者と患者のような）

- ・ 改善活動の「診断結果」を基に、  
事業部と「本社系品質企画部門」で、活動の課題を議論したい。  
**改善して成果につなげたいのは、事業部も私たちも同じ。**
- ・ 改善の方向性を明らかにし、自主的な改善活動につなげたい。
- ・ 結果からTrinityの改善につなげたい。
- ・ 年1回より短いスパンで、改善状況を確認したい。



健康になりたいです

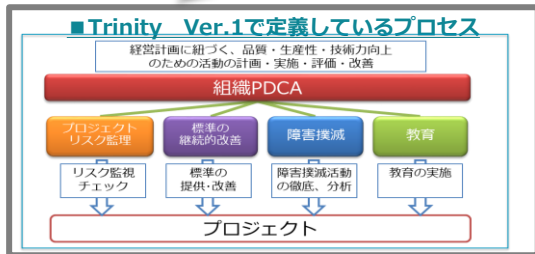
診断結果から改善点  
が見つかりました

サポートします  
頑張りましょう

**協調関係**

# 3. 改善策の実現方法（監査基準の見直しと見える化の方式構築）

①Trinityのプロセスを対象  
・Trinity内部監査の内容を包含

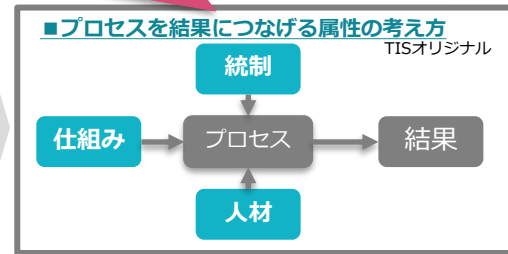


②Trinity活動状態の段階を定義し、  
目指すべき段階をL3とした

■Trinity活動状態の段階を定義

段階	Trinity活動状態	(参考)CMMI
L5	将来を見据えて、変革できる	最適化する
L4	データで結果を予測し、効果的に改善	定量的に管理された
L3	組織の特性を踏まえた目標に沿った、組織的な改善活動を行なっている	定義された
L2	PJ・チームの範囲で標準化し戻後、組織は、PJ・チームの状態を把握している。	管理された
L1		初期

③活動状態の属性として  
仕組み・統制・人材を設定した



監査基準の見直し

④活動状態の具体的な確認項目を定義、  
L2・L3の判定基準を策定



名称変更



見える化方式の構築

■Trinity活動クリニック サマリーレポート

■Trinity活動クリニック 診断結果

○：実施できている、▲：一部未実施（不遵守あり）、△：一部未実施（不遵守なし）、×：実施できていない

プロセス	段階	L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
組織PDCA		○	○	○	○	○	▲
組織	Pリスク監視	○	▲	○	▲	▲	○
	標準の継続的改善	○	▲	○	▲	▲	○
PJ	障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	提案PJマネジメント	○	▲	○	▲	▲	○

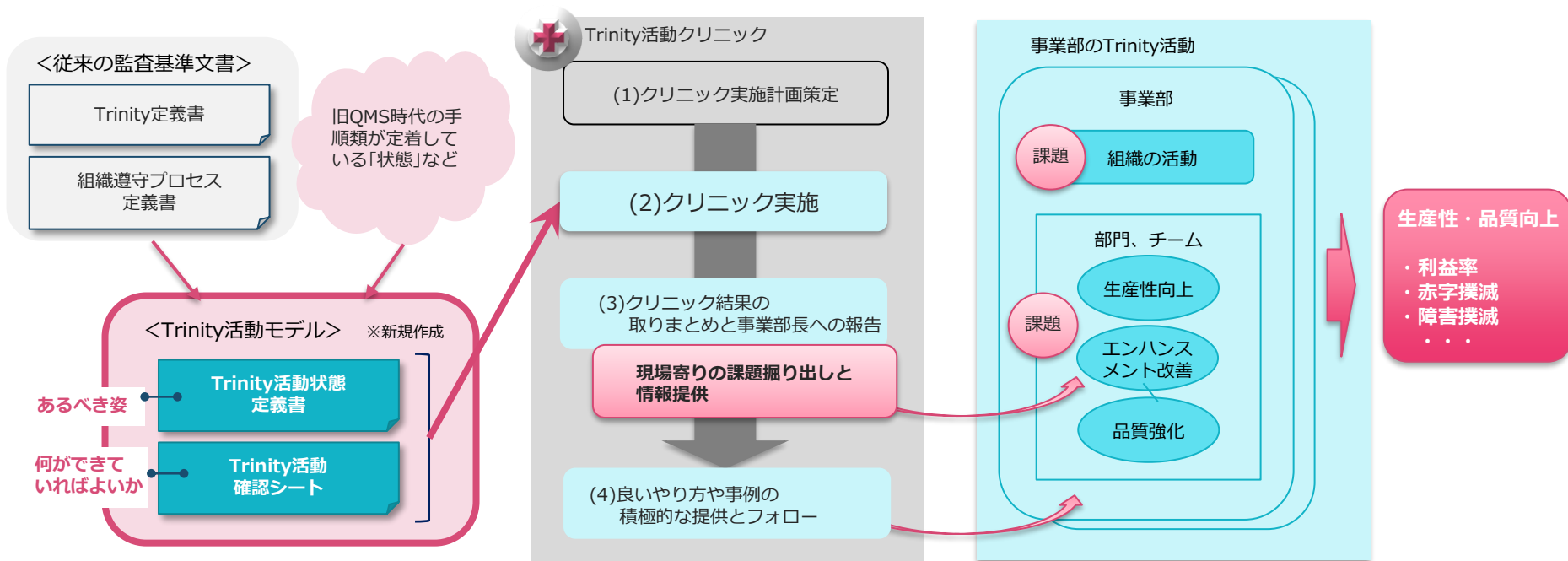
⑥全事業部のTrinity活動を見える化

⑤事業部のTrinity活動状態の診断方法とアウト  
プットを決定

## ■ 新たに定義した①Trinity活動モデルをベースに、②あるべき状態を確認する

①「Trinity定義書」及び「Trinity遵守プロセス定義書」を基に、「Trinity活動状態定義書」（あるべき姿）と「Trinity活動確認シート」（何ができていればよいか）を作成

②事業部で実施しているTrinity活動の状態をインタビューとエビデンスにて確認し、強み／弱み、現状の課題を洗い出す。  
強み／弱み、現状の課題の洗い出しは、「生産性向上・品質向上」の観点で行う。



## ■ [仕組み][統制][人材]とは

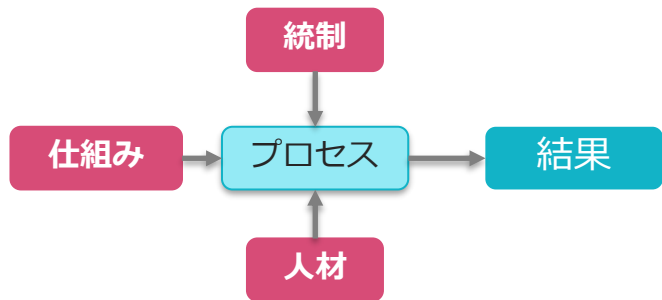
- Trinity活動状態の属性。
- プロセス・段階において、**活動状態の構成品目として使用。**

使用目的は**組織の共通的な課題**を見えやすくすること。

例：プロセスAで統制に課題がある組織は、他のプロセスでも統制が弱い傾向がある。

### ■ プロセスを結果につなげる属性の考え方

プロセスが結果を出すためには、仕組み・統制・人材が必要



属性	説明
仕組み	Trinity活動レベルに応じた、 <b>プロセスを実現するための仕組み</b> 。 手順、ルール、様式、ツールなどを指す。 ・以下の「統制」の仕組み、「人材」の仕組みも含む。
統制	プロセスを <b>実行し結果を出すための、プロセスの監視</b> 、および、問題状況への <b>是正確認</b> の活動。
人材	プロセスを実行し結果を出すために <b>必要なスキル（質、量）</b> 。 ※Trinity、開発プロジェクトの活動に関するスキル、組織の活動に関するスキル、どちらも対象である。工数が充足しているかも対象とする。

Trinity活動確認シート「障害撲滅」

仕組み		統制		人材	
定義されたレベルの状態にするための仕組みがあり、組織内に展開している。 (手順書、様式、ツール等)		組織がプロセスの結果を確認し、仕組みが意図した結果を出している。		定義されたレベルを達成するための人材がいる。 (仕組みの構築・展開、仕組みの運営、仕組みの活用) ※質、量の充足観点 質(能力を有している) : 教育、訓練 量(人が不足していない) : 体制(人の割り当て)	
状態定義	結果	状態定義	結果	状態定義	結果
L2 ①システム毎に障害対応する仕組みがある  ②システム毎に障害対応する仕組み		①システム毎に障害対応していることを、組織が確認している		①仕組みを構築し改善できる人材がいる a)システム運用・保守チーム(マネージャ、リーダ等)	
<p>Trinityのプロセス毎に、活動状態を定義し(L2、L3それぞれ)、活動状態を実現するための仕組み、統制、人材の状態を定義し、仕組み、統制、人材の状態を確認するための確認項目を抽出した。</p>					
確認事項	結果	確認事項	結果	確認事項	結果
①システム運用・保守チームが、障害対応の手順を定めている <障害対応に関する手順書、様式等>		①システム運用・保守チームが障害対応している		①システム運用・保守チームに、障害対応・原因分析を行わせること	

**L2、L3の 判定方法** ※内部監査員が以下を実施する

- ①「仕組み」の全確認項目について、実施できているかを診断する
- ②「統制」の全確認項目について、実施できているかを診断する
- ③「人材」の全確認項目について、実施できているかを診断する
- ④該当段階の「活動状態」に達しているといえるかを診断する

①～③がすべて○であっても、改めて「活動状態」の内容から見て、○かどうかを診断する



■ 本社系組織からの事業部への依頼事項が多く、負担感や不満は反発や形骸化につながるので…



	事業部にメリット感のある活動にしよう！	その為にクリニックではこうしました
現場からの要望・意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 内容の妥当性確認（レベル定義への違和感の有無、確認シートの表現やOK/NGの基準）</li> <li>➢ レポートへの要望収集               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 判定結果への合意と納得のプロセスがほしい</li> <li>• 指摘対応につながるアドバイスとフォローをしてほしい</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ レベル定義への<b>違和感がないことを事前に確認</b>できた。内容への意見には極力対応した。</li> <li>➢ <b>レポート化への要望対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業部長報告前に<b>推進担当との内容合意のプロセス</b>を設定</li> <li>• 指摘や弱みには<b>他事業部の参考になる事例をアドバイス</b></li> <li>• <b>フォローの仕組み</b>として、半年ごとの「定期健診」を実施</li> </ul> </li> </ul>
われわれの思い	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事業部の担当には、必要以上の負担（労力）をかけたくない</li> <li>➢ 事業部担当が進めている改善活動に対して、「本社系品質企画部門」としてアシストしたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ エビデンス等の提出<b>依頼は必要最低限の範囲</b>とする。「本社系品質企画部門」の他部門からの依頼事項（特に収集情報）を把握し、<b>重複した依頼にしない</b>ように注意する。</li> <li>➢ <b>全社視点から見た事業部の改善活動の成果と課題を事業部長に報告</b>することで、事業部担当への評価を得る。               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成果を上げている優れた活動を「強み」として評価</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事業部長が見えていない課題でかつ納得できる課題を提起する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <b>事業部長に有益なレポート</b>にするために               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業部経営計画を事前に読み込み、事業部の課題感を理解する</li> <li>• 「本社系品質企画部門」の各部門から該当事業部の情報を収集し「本社系品質企画部門」の視点で課題を深堀する</li> </ul> </li> <li>➢ <b>レポートは事業部長と部門長とのコミュニケーションに使われている</b></li> </ul>

## ■ Trinity活動クリニックのフロー

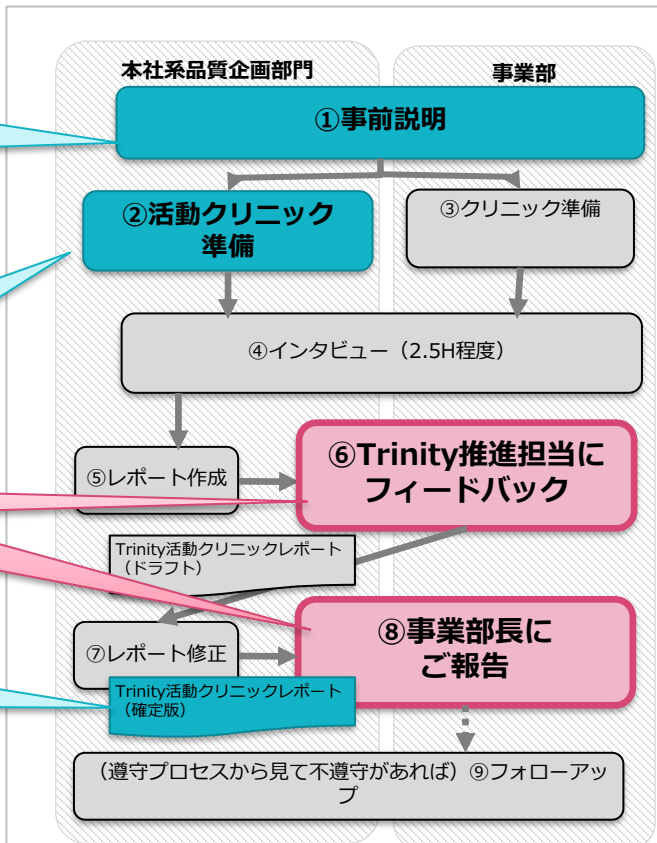
(①から⑧までの期間は1.5か月程度)

クリニックの目的・狙い・工数・期待する効果を説明

事業部の経営計画の読み込み、本社系品質企画部門内での情報収集、事業部の課題の理解

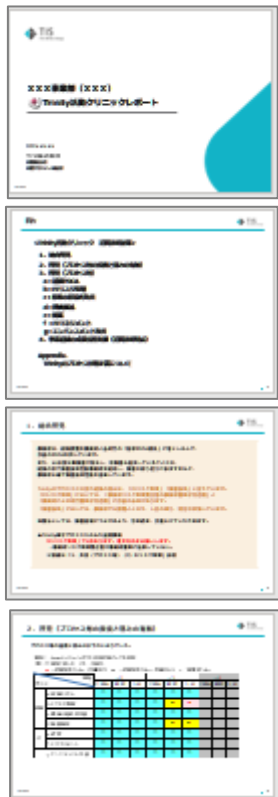
事実関係やレポート表現について合意する場

指摘事項やリスクに対するアドバイスとして、他事業部の良い事例を提供



- ### 作業内容
- ①対象組織へのクリニック手順説明  
・確認項目、確認したい資料を、品質本から組織にご連絡
  - ②本社系品質企画部門側 活動クリニック準備  
・事業部経営計画読み込み、本部内での情報収集等
  - ③事業部側 クリニック準備  
資料・エビデンスの所在確認等
  - ④事業部・部門の活動に関するインタビュー  
・オンライン形式で実施
  - ⑤Trinity活動クリニックレポートを作成  
・本社系品質企画部門から見た活動状態の診断結果、アドバイス、他事業部の事例などを提供
  - ⑥事業部のTrinity推進担当にFBし事実確認
  - ⑦Trinity推進担当からの確認結果を踏まえて、レポートを見直し
  - ⑧事業部長にレポートをご報告
  - ⑨Trinity遵守プロセスから見た不遵守がある場合は、フォローアップ実施  
(⑧から1か月以内)

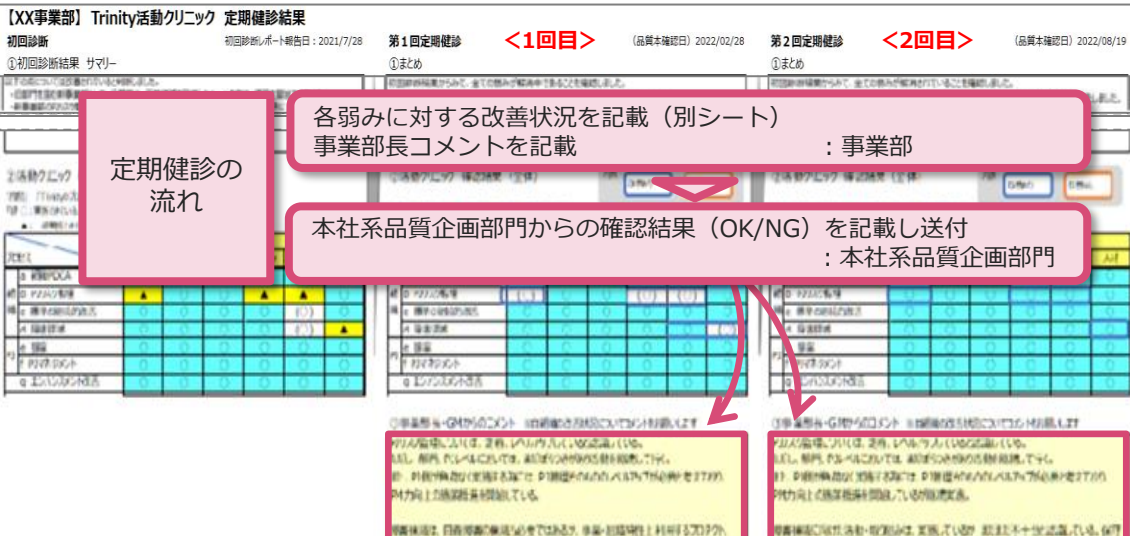
## ■ 初回診断レポート



### 初回診断レポート

- ・ 事業部長への報告用。
- ・ 事業部のTrinity活動状態を網羅的に確認した結果を○▲×で表す。
- ・ 事業部の優れた活動、課題を説明。

## ■ 定期健診結果



### 定期健診の流れ

各弱みに対する改善状況を記載 (別シート)  
事業部長コメントを記載  
: 事業部

本社系品質企画部門からの確認結果 (OK/NG) を記載し送付  
: 本社系品質企画部門

### 定期健診結果 (弱みあり事業部が対象)

- ・ 半年ごとに、弱みの改善状況を書面で報告してもらう。
- ・ 事業部長のコメントを得る。
- ・ 本社系品質企画部門にてエビデンスで改善完了かを判定。
- ・ 弱み改善の推移を追えるように様式を工夫。

## ■ 「弱み」の改善状況（2022年度末）

Trinity活動クリニックの初回診断実施後、半年後の定期健診を行った事業部において、弱みの8割が改善した。

その後、各事業部において改善されており、3/31時点で**全体の99%が改善**されている。

2021年度から開始したアンケートでは、**3事業部から弱み対応がKPI達成に寄与**したとの回答を得られている。

➤ 初回診断時の弱み(\*)件数と現在の残件数 全組織計

\*：弱みは▲と▲の件数計、不遵守は▲の件数

弱み件数		初回診断時（2020～2021）		2022年度末時点		改善率（%） <small>改善率=1-(現在の弱み件数/初回診断時の弱み件数)</small>
		弱み計（件）	うち、不遵守計(件)	弱み計（件）	うち、不遵守計(件)	
<b>Trinityのプロセス 合計</b>		<b>125</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>99</b>
1	組織PDCA	12	0	0	0	100
2	PJリスク監視			0	0	100
3	標準の継続的			0	0	100
4	障害撲滅			0	0	100
5	提案			0	0	100
6	PJマネジメント			0	0	100
7	エンハンスメント改善※	1	0	1	0	0

■ 事業部長からのコメント ※ポジティブな意見・要望が多い

- ・ レポート内容は妥当だと思う。
- ・ KPIと合わせて活動をみることはよいと思う。改善担当から見てもやる気につながる。
- ・ 全体観がわかりやすく、改善に活かせる。弱みについては今後改善していく。
- ・ さらに踏み込んだ確認をして、課題抽出してほしい。

### ■ 以前の「課題」

内部監査結果を基に、事業部が、**有効な改善につなげられる**ようにしたい

事業部のTrinity活動レベルを維持・向上できるように、**各事業部の活動**を見える化したい。

### ■ 「クリニック」の効果

#### (1) 何がどう変わったか

- ・ 事業部の改善活動実態を見える化できたことで、**Trinityの課題抽出につなげられる**ようになった。
- ・ 事業部とのコミュニケーションが改善した。**インタビューがオープン**に行われるようになり、「Trinity活動クリニックレポート」をベースに、事業部長と本社系品質企画部門で、**事業部の活動状態と課題を共有**できるようになった。

#### (2) どんな効果が得られたか

- ・ **「弱み」が改善**され、活動状態が大幅に向上した。**KPI達成につながった事業部**もある。  
弱み改善の背景には**事業部長からの後押し**がある。

### ■ 効果につながったポイント

- ◆ **「活動状態」を監査基準とした**
  - ・ 必須実施事項だけでなく、Trinityとして必要な活動を基準にとりこんだ。
- ◆ **事業部長・推進担当、それぞれにメリット感ある活動**を目指した
- ◆ **名称を「クリニック」に変更**
  - ・ 監査色を抑える

弱みが無くなっても、満足する事業部長は一人もない。  
事業部長はクリニックで見つけられていない課題を認識している。  
クリニックの課題検知力向上が課題。

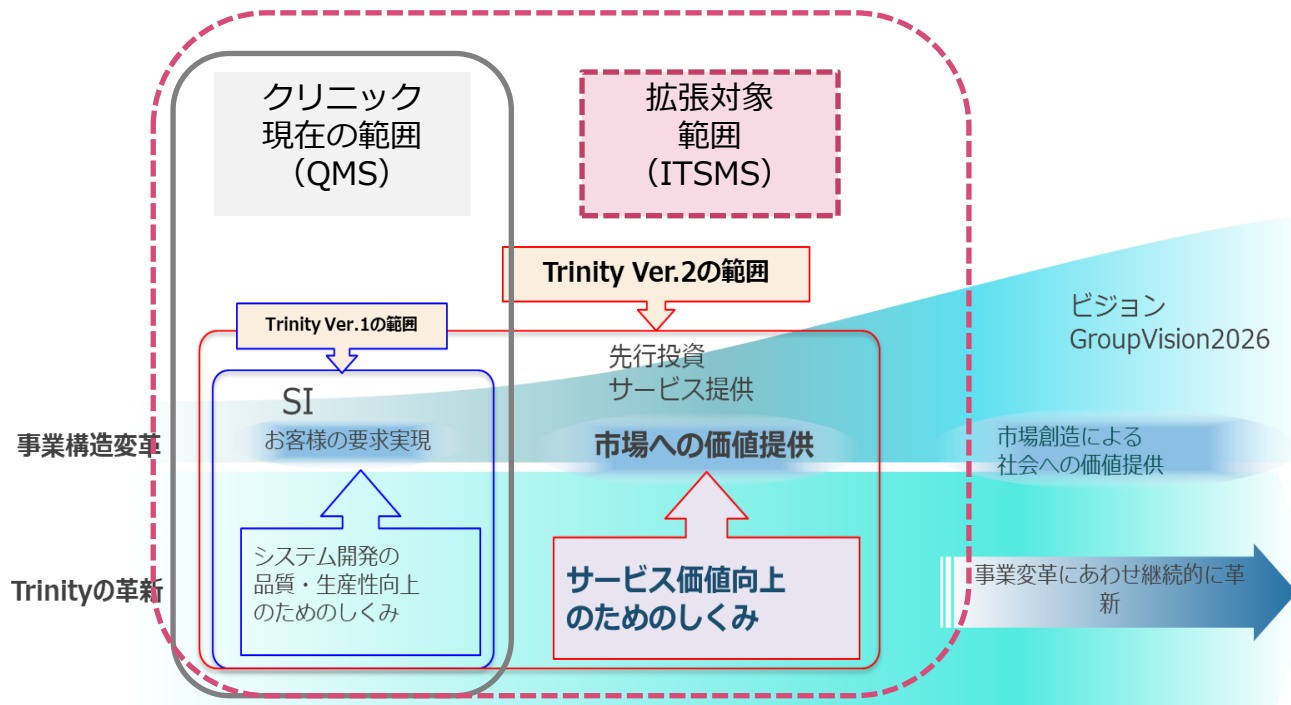
## ■ Trinity活動クリニック 診断メニュー（2022年度版）

		名称	目的	確認内容
標準 診断		Trinity活動のモデルに沿った確認項目をベースとしたクリニック		
	①初回診断	事業部のTrinity活動状態を網羅的に確認し、強み・弱み・改善点を洗い出す。	品質革新本部が定義した「Trinity活動モデル」に照らして、事業部の活動状態を仕組み・統制・人材の観点で確認し、強み・弱み・改善点を洗い出す。	
	②定期健診	初回診断後の経過状況を確認し、改善を促す。 (状況に応じて事例やアドバイスをも提供)	弱みに対する改善状況を確認し、改善結果を診断する。	
本日の説明 対象		特定の診断対象条件に該当する事業部のみ行う診断		
	特定 診断	①失敗プロジェクト 再発防止策の定着確認	失敗プロジェクトの再発防止策の定着状況を確認し、全社視点からの改善課題を提供する。	事業部における再発防止策の実施状況・定着状況を仕組み・統制・人材の観点で確認し、強み・弱み・改善点を洗い出す。
	②障害再発防止策の 定着確認	障害再発防止策の定着状況を確認し、全社視点からの改善課題を提供する。	事業部で報告された重障害の再発防止策の実施状況・定着状況を仕組み・統制・人材の観点で確認し、強み・弱み・改善点を洗い出す。	

2022年度に診断を追加。

Trinity活動モデルに沿った確認ではなく、「特定診断」と呼んでいる。

■ Trinity Ver.2 を網羅したTrinity活動クリニックへ



ご清聴ありがとうございました

ITで、社会の願い叶えよう。

