



ソフトウェア品質シンポジウム2024

## 環境変化に即応する本社系品質管理組織への挑戦

～価値中心のマネジメントで自律した組織を作る～

---

2024.09.12

**TIS株式会社**

品質革新本部

品質マネジメント革新部 ○笹本 実穂、利根 章

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

## TIS株式会社

品質革新本部

品質マネジメント革新部

チーフ 笹本 実穂

- 2007年 入社  
主に金融業のお客様向け勘定系システムの保守・開発に従事
- 2022年 品質マネジメント革新部に異動  
大規模アジャイルフレームワーク「SAFe®」の活動に参加し  
全社の品質マネジメントシステムの普及・浸透に携わる
- 2023年より所属チームのスクラムマスターを担当、また、  
SAFe®活動全体の運営や習熟度の向上を担うLACEチームに参加
- Certified ScrumMaster®



ねこアレルギーのねこ好き、かわいい動物全般を日々の癒しとしています。  
近年のマイブームはクオッカワラビーとマヌルネコ、ワオキツネザルです。

これは先日行った動物園のミーアキャット→



## TIS株式会社

品質革新本部

品質マネジメント革新部

エキスパート 利根 章 (としね あきら)



- 1994年 TIS入社
  - 金融系PJ (カード、銀行、保険) のPMO、プロジェクトマネジメント専門
- 2020年～ SAFe®、プロジェクトマネジメントに関する後進育成
- 2021年～ 社内品質マネジメント(QMS)のDX化推進プロダクトオーナー
  
- 保有資格
  - SAFe® Practice Consultant (SPC)
  - Project Management Professional(PMP®)



わたしたちTISインテックグループは、皆さまの生活に密着した様々な領域でIT技術を駆使し、社会基盤を支えています。

私たちの使命は、先進的なデジタル技術やノウハウを駆使し、これまでない新たな価値を作り出すことで、世の中が抱えている課題を解決すること。それによって社会にさらなる活力をもたらす。すなわち、国や地域で求められる事業を創造したい。上記は、我々をより強くする力があるはずだから。

ITで、社会の願いに叶えよう。

名称 TISインテックグループ (TIS INTEC Group)

グループ従業員数 21,972名 (2024年3月31日現在)

グループ会社数 59社

連結売上高 549,004百万円 (2024年3月期)

連結営業利益 64,568百万円 (2024年3月期)

<https://www.tis.co.jp/group/information/index.html>



TISは、日本のITリーディングカンパニーとして、お客様と共に社会の期待を超え人々の幸せに貢献することを目指しています。

社名 TIS株式会社 (TIS Inc.)

創業 1971年4月28日

資本金 100億円

設立 2008年4月1日

従業員数 連結：21,972名 単体：5,834名 (2024年3月31日現在)

売上高 連結：549,004百万円 単体：251,334百万円 (2024年3月期)

営業利益 連結：64,568百万円 単体：32,025百万円 (2024年3月期)

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

	カード・信販	銀行	生損保	リース	エネルギー	食品・医療	通信	流通・サービス	製造	公共・公益
事業戦略コンサルティング	IT戦略や事業・経営に関するコンサルティングで、企業のビジネス課題を解決します。									
ペイメント	クレジットカードサービスやプリペイド・デビット・QRコードなどのリアル決済サービスの提供、決済プラットフォームの構築・運用で、信頼性の高い決済ビジネスをサポートします。									
デジタルマーケティング	マーケティングオートメーション、デジタルマネジメントプラットフォーム、EC、CMSなどのデジタルマーケティングサービスの提供で、有効なデータの活用を支援します。									
エンタープライズ	企業の経営資源の管理と活用を実現するERPサービスなどで、経営高度化に向けた基盤づくりを支援します。									
ITプラットフォーム・セキュリティ	クラウドサービス、セキュリティサービス、データセンター、ネットワークサービスにおけるコンサルティングおよびマルチ環境に対応したマネージドサービスで、企業にセキュアで信頼なIT基盤を提供します。									
AI・ロボティクス	AI・ロボットを活用したソリューションサービスの提供や、さまざまな課題解決に向けた新たなテクノロジーサービスの発掘・研究開発・実用化を推進します。									
R&D (研究開発)	先進的なテクノロジーに関する情報収集や、研究開発、技術検証を産官学と共に進め、新たな事業を創出しています。									



Trinity  
「付加価値」の基盤 (仕組み)



「OUR PHILOSOPHY」は、TISインテックグループの価値観です。グループの経営、企業活動、役員や社員などの構成員において、TISインテックグループが大切にしている考えやあり方が幅広く明確化されています。TISインテックグループの全ての営みはこのOUR PHILOSOPHYを軸に行われます。

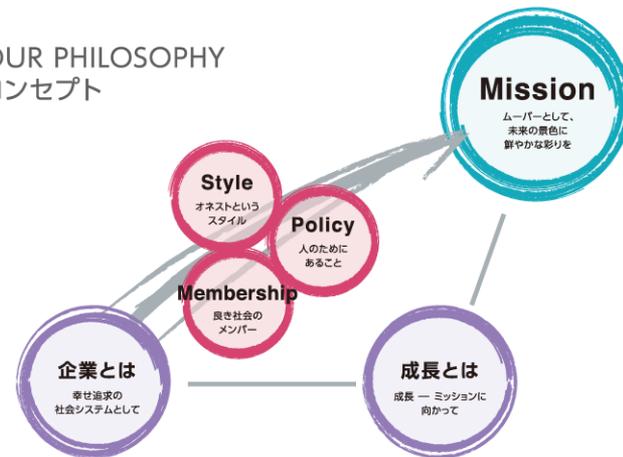
<https://www.tis.co.jp/company/policy/philosophy/>

## MISSION ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

- Style オネストというスタイル
- Policy 人のためにあること
- Membership 良き社会のメンバー
- 企業とは 幸せ追及の社会システムとして
- 成長とは 成長・ミッションに向かって

※ここに掲げた「ムーバー」とは、世の中を新しい世界へと動かしていくモノやコト、システムを生み出す人のことです。つまりTISインテックグループおよびTISインテックグループ構成員のことです。

OUR PHILOSOPHY  
コンセプト



- 監査部
- 企画本部
- 人事本部
- 管理本部

## 品質革新本部

- サービス品質革新室
- エンハンスメント革新部
- 品質マネジメント革新部
- プロジェクトリスク監理部
- ビジネスパートナー推進部
- セキュアワンセンター

テクノロジー&イノベーション本部

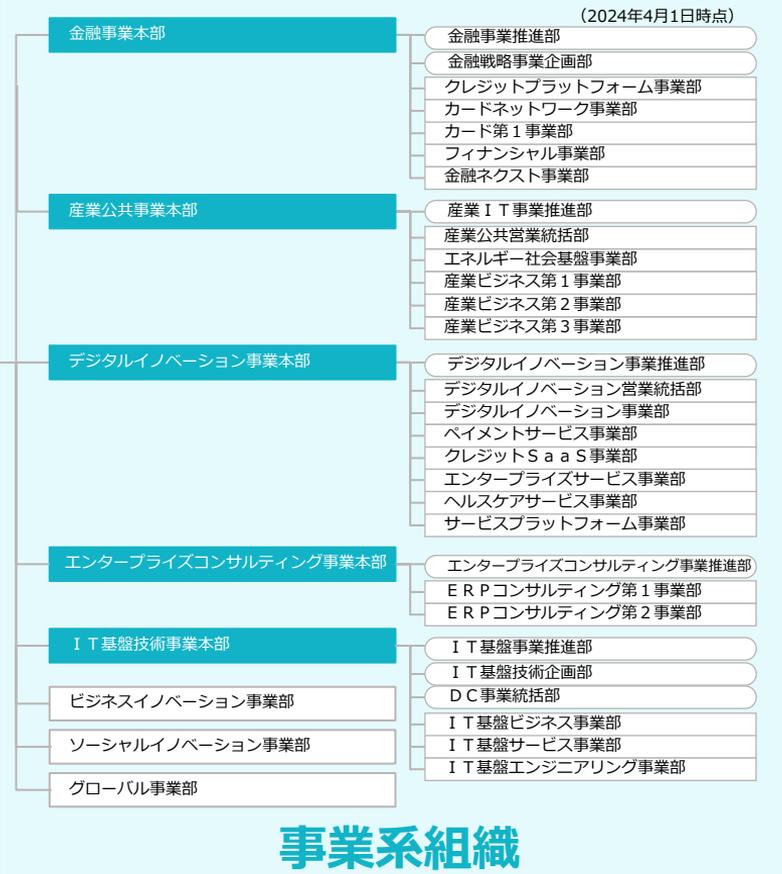
コーポレートデジタル推進本部

## 本社系組織

(スタッフ部門)



TISが  
提供するサービスの  
品質・生産性向上を  
支援



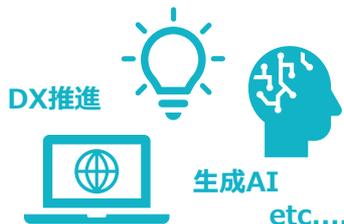
## 事業系組織



ITサービス  
による  
価値提供

お客様  
・  
社会

## 現代の企業が求められていること

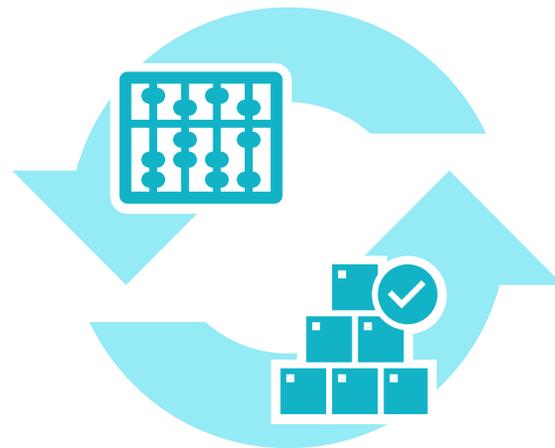


環境の変化に迅速に対応し、  
お客様へ価値を提供すること



(システムインテグレーターにおいては)  
請負受注型ビジネスモデルから、  
サービス型事業への転換

## 品質管理組織に求められること

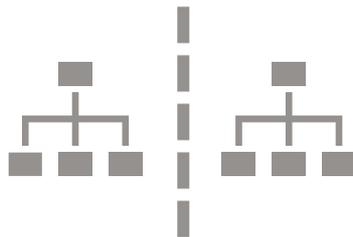


全社の生産性や品質課題に  
迅速かつ柔軟に対応できる組織であること



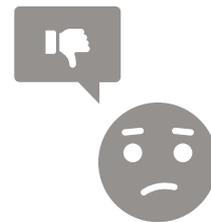
### 長期的・硬直的な計画と 環境変化の速さのアンマッチ

事業組織をとりまく環境の変化に  
対応できていない



### 本部内における 部門間・チーム間の壁

横のコミュニケーションが取れて  
おらず、事業組織に提供する価値  
を最大化できていない



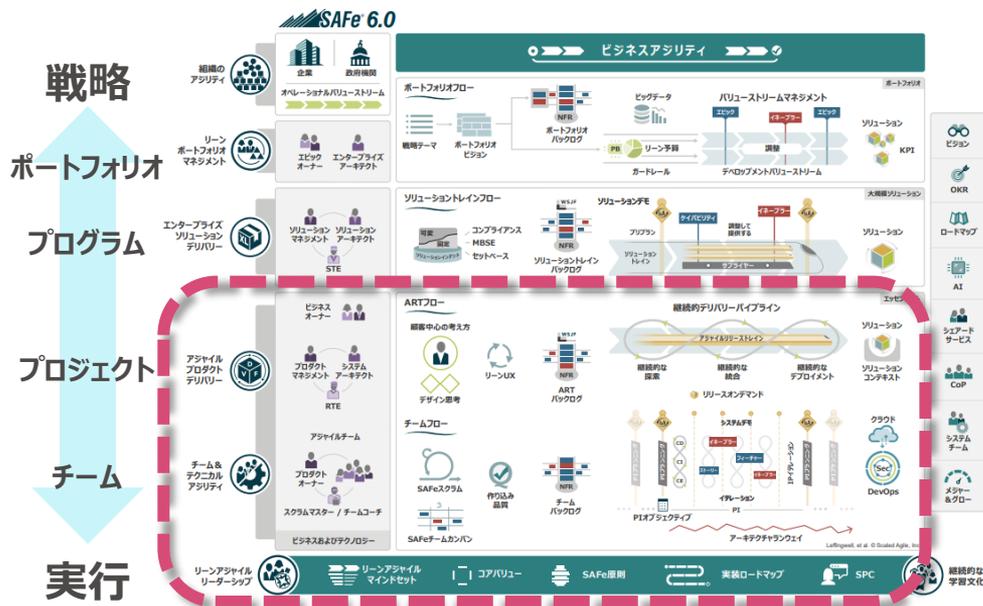
### 変革する意識の希薄さ

オペレーションの役割から、変革を  
主導する役割への意識改革が必要

これらの課題に対する解決策として  
**大規模アジャイルフレームワーク「SAFe®」** の活用に挑戦

## SAFe (Scaled Agile Framework)

…大規模な組織にアジャイルを導入するためのフレームワーク



出典：<https://scaledagile.com/jp/> 「【日本語版】ビッグピクチャー」より引用

わたしたちが導入した部分 = 『品質本SAFe』と名付けています

### 特長

✓ スクラム、カンバンなどのアジャイルのプラクティスを用いる

✓ 組織横断でチームを編成し、複数のチームがビジョンを共有し協調する

✓ 3ヶ月間/2週間のPDCAサイクルを繰り返し、メンバー全員が成長し続ける

### 対応する課題

  
長期的・硬直的な計画と環境変化の速さのアンマッチ

  
本部門内における部門間・チーム間の壁

  
変革する意識の希薄さ



2017～2018

- ・草の根活動からスタート
- ・2本部・3部門からなる2チーム
- ・約10名の体制



2020～2021

- ・主管部門の運営に統合し他部門を巻き込み
- ・2本部・4部門からなる6チーム
- ・約20～30名の体制

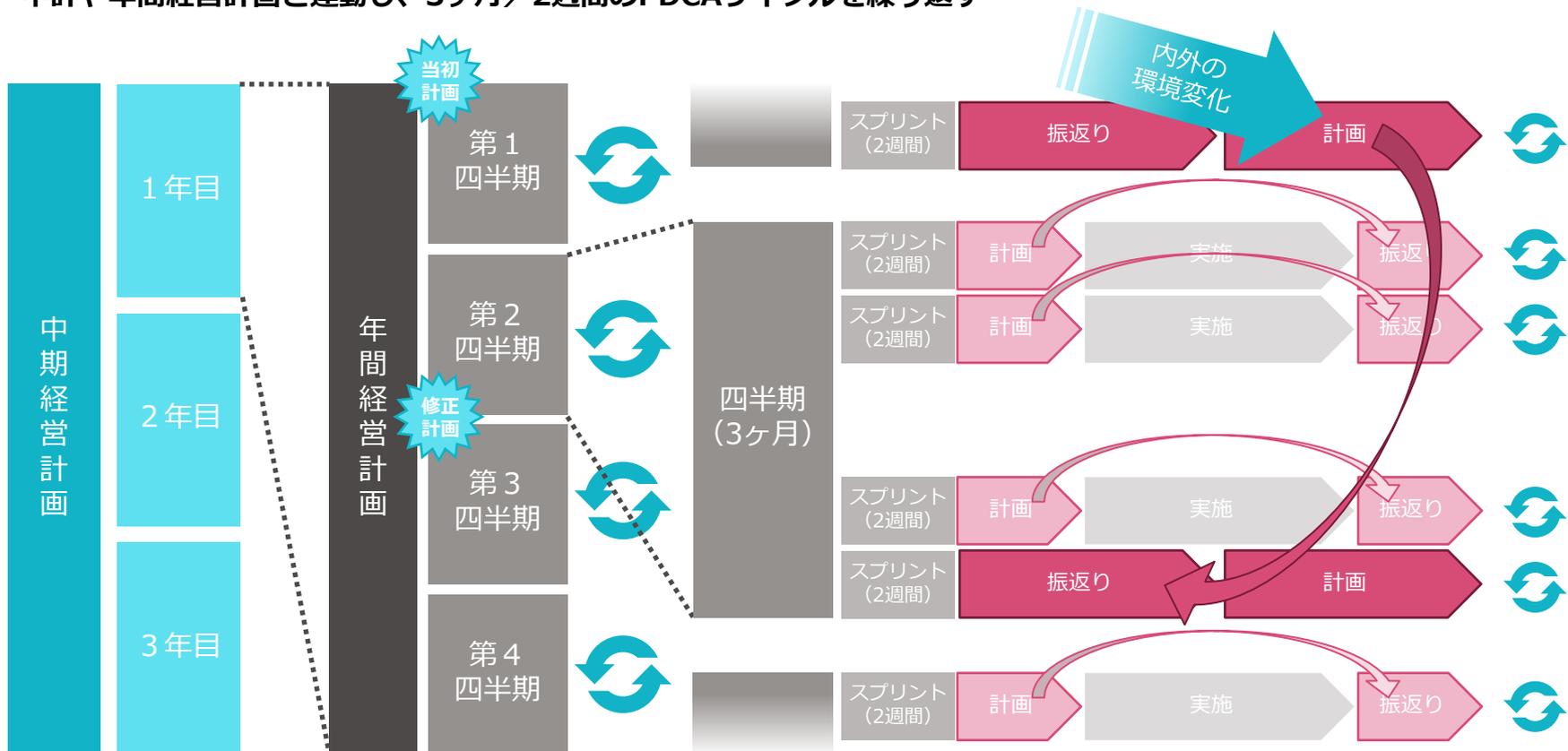


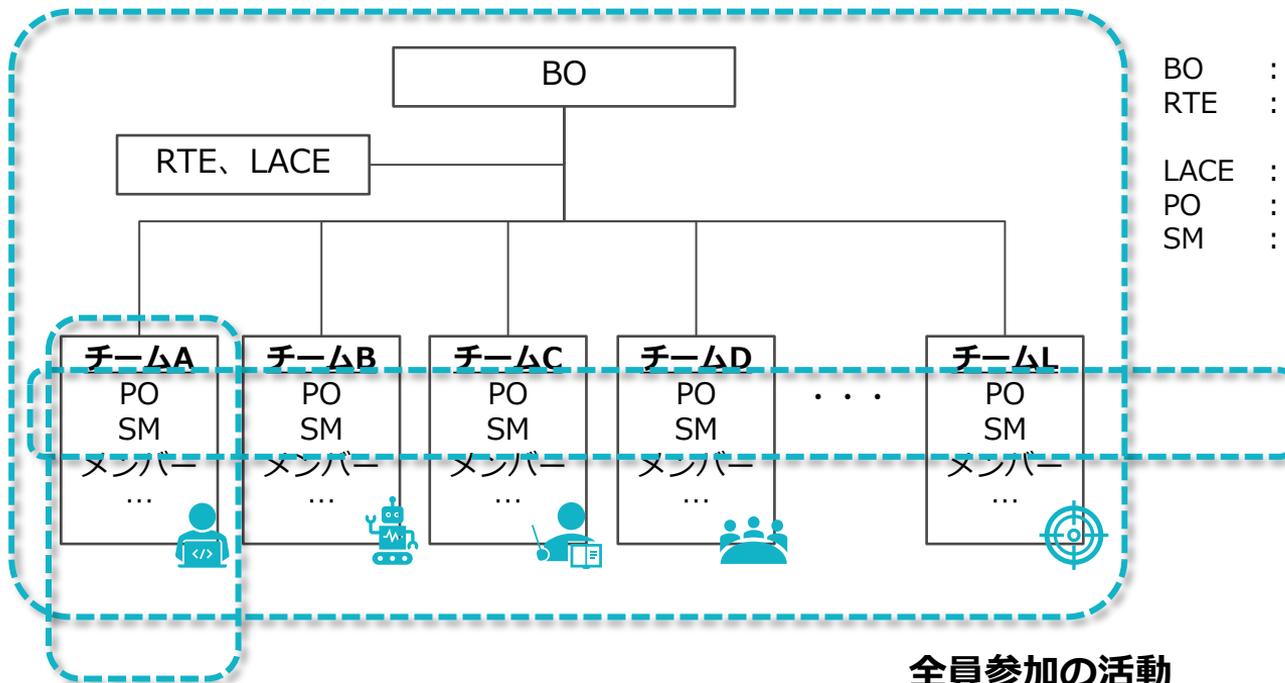
2022～現在(2024)

- ・品質本SAFeとしての運営
- ・ほぼ本部全体の施策が合流
- ・約50～70名の体制  
(本部メンバーの7割超)

**本日は、品質本SAFeの活動内容とその効果についてご紹介します**

中計や年間経営計画と連動し、3ヶ月／2週間のPDCAサイクルを繰り返す





BO : ビジネスオーナー  
RTE : リリーストレインエンジニア  
\*PJ全体のスクラムマスター/ファシリテーター  
LACE : Lean Agile Center of Excellence  
PO : プロダクトオーナー  
SM : スクラムマスター

## チーム横断の活動

- PO朝会
- SoS会

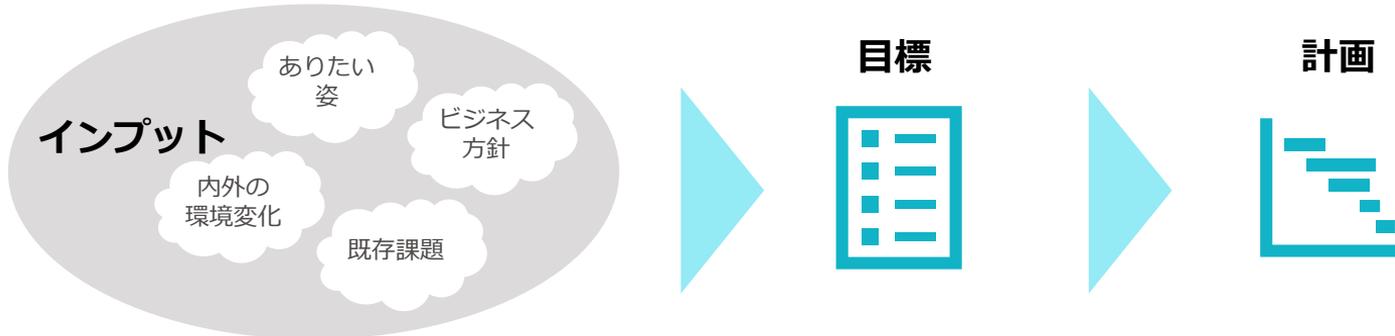
## チームごとの活動

- SPプランニング
- 朝会
- SPレビュー・レトロスペクティブ

## 全員参加の活動

- PIプランニング
- IAワークショップ

全チーム・全メンバーが一同に会し、3か月間の目標と計画を立てる





## プランニング自体も改善の対象とし、全員が意見を表明し可視化／共有する

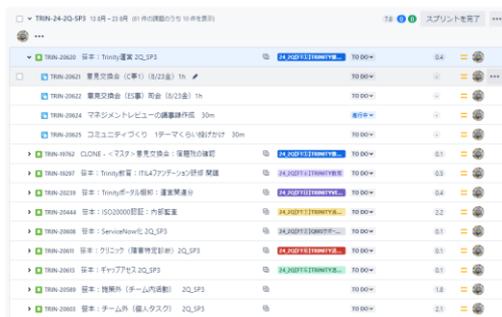


## 計画で始まり、振返りで終わる



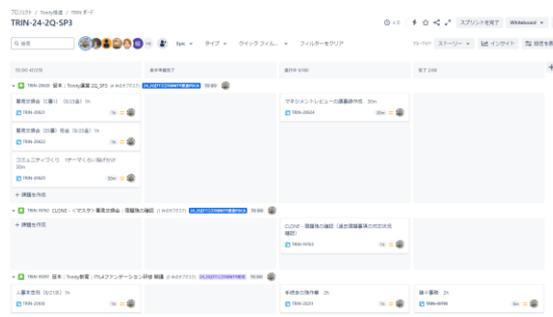
### 計画 (SPプランニング)

この2週間で実施するバックログを特定し  
完了条件を合意する



### 実施

デイリースクラム (朝会) を実施し、  
カンバンを用いて全員の状況を可視化する



### 振返り (SPレビュー・レトロスペクティブ)

成果のデモと、PI目標に対する見通しの確認、  
この2週間の振返りを行う

バーンダウンチャートを用いた振返り



定性的な振返り

項目	内容	対応
1	このスプリントで完了したタスクを確認し、完了条件を確認する。	完了条件を確認し、必要に応じて修正を行う。
2	このスプリントで完了したタスクを確認し、完了条件を確認する。	完了条件を確認し、必要に応じて修正を行う。
3	このスプリントで完了したタスクを確認し、完了条件を確認する。	完了条件を確認し、必要に応じて修正を行う。

## Inspect : 検査

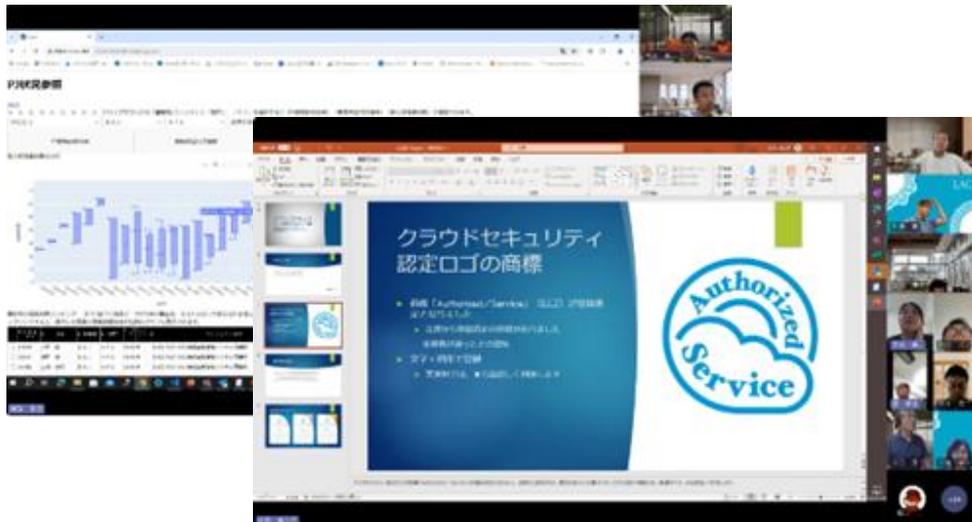
私たちの四半期（PI期間）の成果は正しいものだろうか ステークホルダに受け入れられるものだろうか

## Adapt : 適応

私たちの抱えている課題と根本原因はなんだろうか どうしたら次の四半期（PI期間）で改善できるだろうか

## 成果物をデモ

お互いの成果を確認しあう



## オンライン開催

Teams会議室を2並列で立ち上げ、出入り自由の2会場制

7/4(木) IAワークショップアジェンダ

A会場(進行側)		B会場(進行側)		予定時間	開始	終了	備考
IA主旨/進行説明	主旨/進行説明(利根)	(A会場に集合)			0:05	13:00	13:05
チームデモ	チームデモ(利根)	Teams会議室(利根)		協賛	0:25	13:05	13:30
		Teams会議室(利根)		協賛	0:05	13:30	13:35
		Teams会議室(利根)		協賛	0:20	13:35	13:55

ここはA会場です

7/4(木) IAワークショップアジェンダ

A会場(進行側)		B会場(進行側)		予定時間	開始	終了	備考
IA主旨/進行説明	主旨/進行説明(利根)	(A会場に集合)			0:05	13:00	13:05
チームデモ	チームデモ(利根)	Teams会議室(利根)		協賛	0:05	13:30	13:35
		Teams会議室(利根)		協賛	0:20	13:35	13:55
全体会クロージング				協賛	0:20	14:00	14:20
各チーム内シェア				協賛	0:10	14:20	14:30
				協賛	0:20	14:30	14:50
				協賛	0:05	14:50	14:55
				協賛	0:05	14:55	15:15
				協賛	0:05	15:15	15:20
全体会クロージング		各部署長/副部長コメント		協賛	0:30	15:20	15:50
各チーム内シェア	(各チームでA/B会場の内容をシェア。WEB会議スペースは各チームで作成)			協賛	0:40	15:50	16:30

ここはB会場です

## 積極的なリアクションを促す

カメラオンでのリアクションや、Teams会議の機能を使った「拍手」「いいね」を推奨しお互いの成果をたたえあう場に

リアクション  
は大きめに！



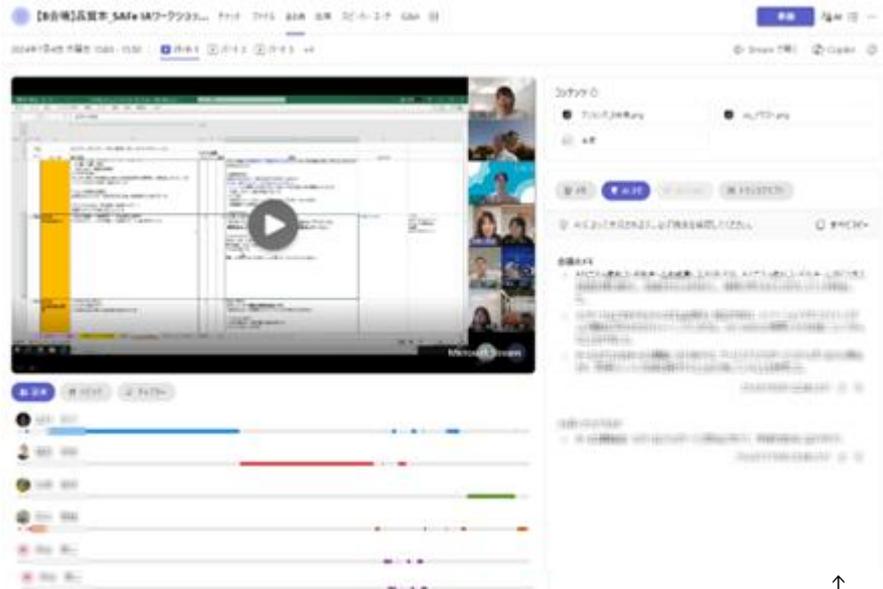
発表者の励みになります

TEAMSの機能を使って「拍手」、「いいね」



## チームごとに録画

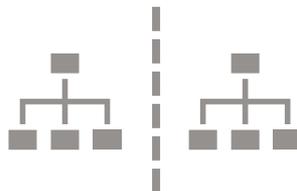
当日参加できなかったテーマもあとから確認できる



↑  
生成AIによる発表まとめを試行



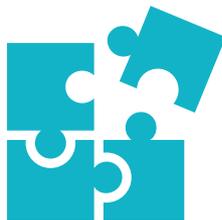
長期的・硬直的な計画と  
環境変化の速さのアンマッチ



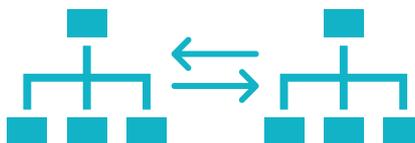
本部内における  
部門間・チーム間の壁



変革する意識の希薄さ



- ・「この施策の価値は何か？」を常に考え続けている
- ・最短で2週間、長くとも3ヶ月で方向転換できる



- ・見える化・透明化が進んでいる
- ・お互いのミッションを分かったうえでのコミュニケーションの機会が増え、組織階層に依らない協働が迅速にできている



- ・振り返りの日常化や勉強会を通じ、アジャイルマインドが浸透してきている
- ・マネージメント層において、本部施策の最適化の活動が開始している

参画者アンケートより

## 「SAFe®を導入する前と導入した後で、どれくらいの効果を感じていますか？」

Engagement  
(従業員エンゲージメント)

**24.6%**  
**UP**

(Min0%~Max80%)

Time to Market  
(市場投入期間)

**12.4%**  
**短縮**

(Min▲10%~Max70%)

Productivity  
(生産性)

**11.0%**  
**UP**

(Min▲20%~Max70%)

Quality  
(品質)

**14.7%**  
**UP**

(Min0%~Max70%)

「SAFe®によって得られるビジネス上の恩恵」(Engagement/Time to Market/Productivity/Quality)に沿ってアンケート回答数値は参画者の定性的な判断に基づく。(回答数N=65、回答率75%)

**環境変化に適応でき、価値を中心とした、自律した組織  
に近づくことができている**



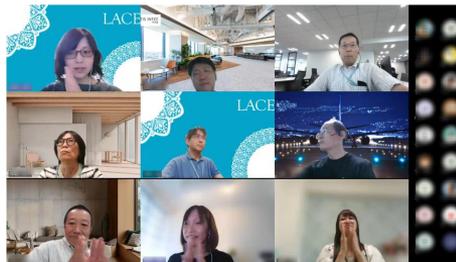
## 地道な仲間づくり

- ・アジャイル、スクラム、SAFe®への理解を深め、活動の本質をとらえて参加できるコアメンバーを増やす
- ・運営と習熟度の向上を担う  
LACEチーム (Lean Agile Center of Excellence) を組成



## 成果をたたえ合う場

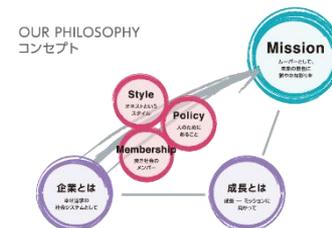
- ・四半期のサイクルで成果を確認し合う
- ・互いの成果をたたえ合い、短期的にうまく行った実感を持つ、成功を祝う

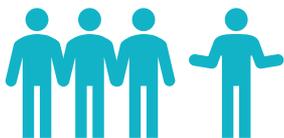


## グループ理念の存在

- ・変化を前向きにとらえる風土作りの追い風に

- Mission ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを
- Style オネストというスタイル
- Policy 人のためにあること
- Membership 良き社会のメンバー
- 企業とは 幸せ追及の社会システムとして
- 成長とは 成長・ミッションに向かって





## 組織のミッションによっては SAFe®が不向きな場合あり

- ・本部の中でも独自色が強く、連携の必要性が比較的低い部門
- ・施策よりもオペレーションの色が強い部門



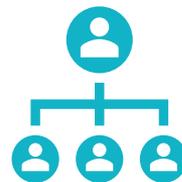
## 教育・支援体制の強化の 必要性

- ・SAFe®読書会
- ・スクラムガイドを  
読んでみよう会



## メンバーの自律的な行動を 継続的に促進する必要性

- ・品質Transformation活動  
[ソフトウェア品質シンポジウム2023](#)  
[自ら考え自ら変える組織改善活動](#)  
[～一人ひとりの変革マインドを育て、成長し続ける強い組織に～](#)
- ・振り返りの場で  
定期的にチーム力のレベルを確認



## マネジメント層の コミットメント強化

- ・草の根活動から  
組織的な活動への転換
- ・本部長の現地参加

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。



<本資料の取り扱いに関して>

本資料は、著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、TIS株式会社から許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。本文記載の社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です。