



SPI Japan2022

ID:06

「QMS活動クリニック」による事業部の改善促進

事業部の健康状態を診断し、Win-Winの関係で成果目標の達成に寄与

2022.10.6

TIS株式会社

品質革新本部 品質マネジメント革新部 中西 貴市

目次

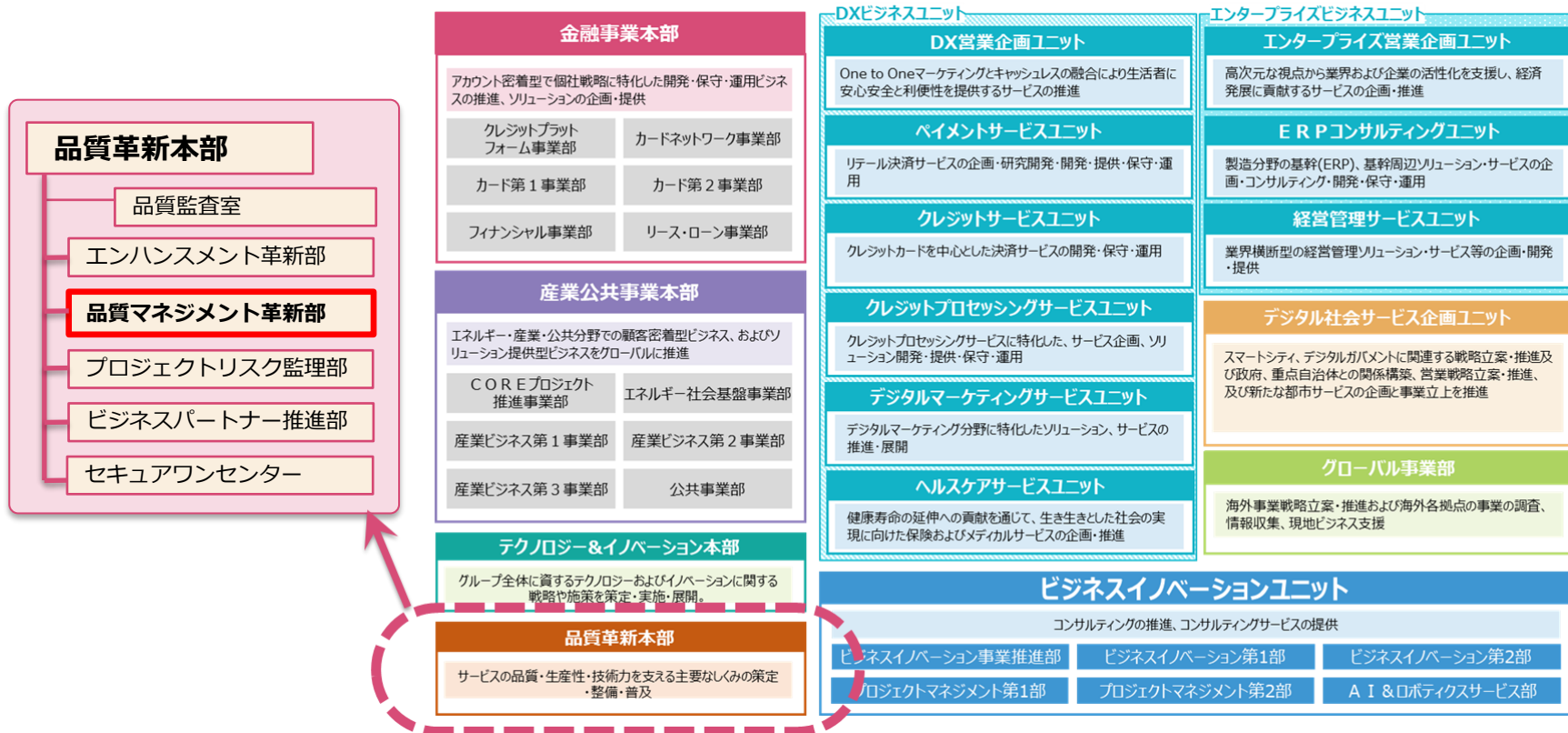
1. 背景 （なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）
2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
4. 改善策の検討で特に意識したこと
5. 改善策の実現方法
6. 改善結果の評価 （変化や効果、課題）
7. 今後に向けて

■ TIS株式会社 品質革新本部 品質マネジメント革新部

中西 貴市（なかにし きいち）

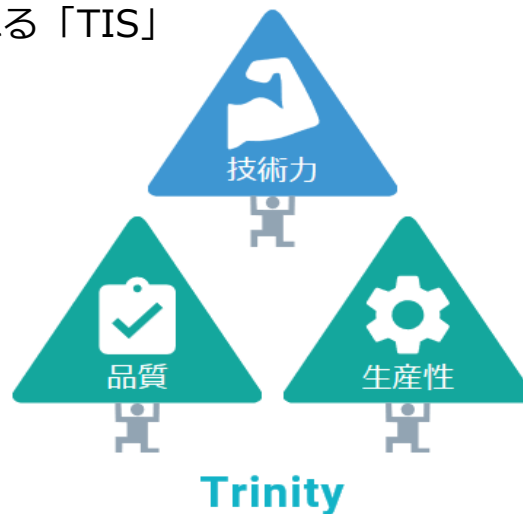
- PM、全社プロセス改善推進、プロセス改善コンサルティング（前職）
- 2005年 TIS株式会社 入社（キャリア採用）
- 全社標準プロセス定義・展開、教育
- 大規模プロジェクトのPMO（金融系/産業系/公共）
- クレジットカード系事業部の改善推進
- 品質・生産性向上の全社施策の企画/推進

品質革新本部：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



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」

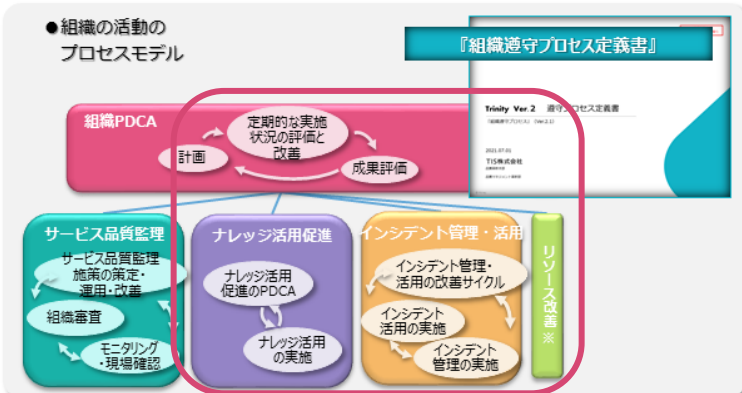


TISが提供する「付加価値」の基盤（仕組み）

Trinityの活動のしくみ



●組織の活動のプロセスモデル



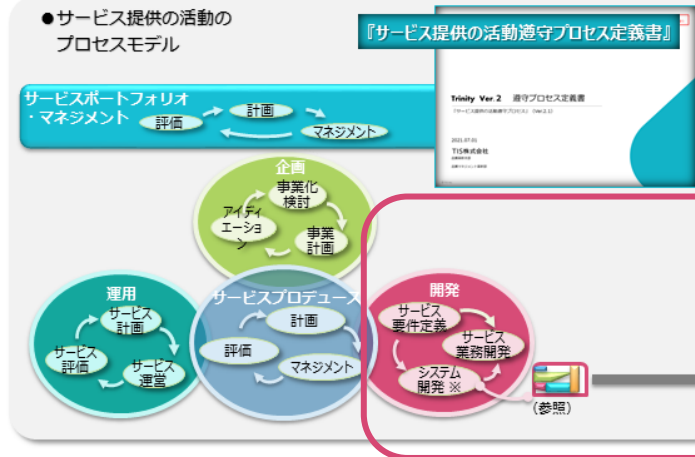
現在のTrinityは、QMSだけではなく、ITSMS（サービス）の範囲も含まれる。

- ・Trinity (Ver.1) → QMS*（主に赤枠）
- ・Trinity (Ver.2) → QMS+ITSMS*

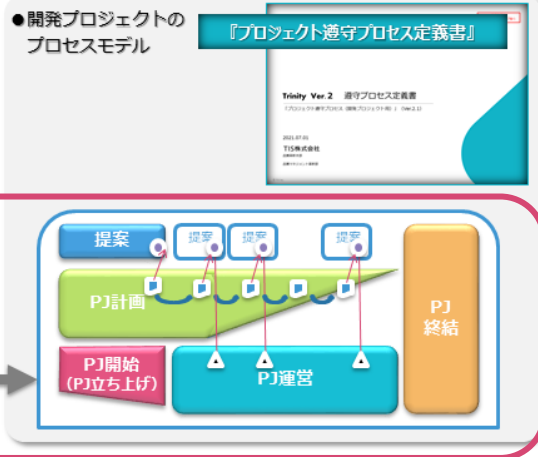
*QMS：品質マネジメントシステム

*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



◆事業部のTrinity推進体制

役割名称	責任・権限の概要
事業部長	- 事業部のサービス品質（価値）向上のためのTrinity活動を遂行する責任を持つ - 事業部のTrinity推進責任者、サービス品質監理責任者を任命する
Trinity推進責任者	- 事業部の品質・生産性・技術力向上の目標達成のための施策推進責任を持つ - 事業部のTrinity活動の計画・運営・評価を行う責任を持つ - 全社および組織標準の反復活用による習熟度向上 - 組織標準の策定・維持・改善・展開 - 事業部の改善PDCAを回す
品質監理責任者	- 事業部の品質監理（施策の策定・運用・改善、および組織審査、モニタリング）の責任を持つ - 事業部長と事業部の全サービス、プロジェクトに関しての品質監理の責任分担をできる力量を有する者から、事業部長が選出し任命する - 責任範囲は、開発プロジェクトを含む、サービスライフサイクル全体
改善推進体制 ※	- Trinity推進責任者のもとで、組織の品質・生産性・技術力向上のための改善活動を計画・実施する ※ 事業部の裁量で改善推進に適した体制を構築

◆品質革新本部と事業部の主なイベント

- ・ **Trinity連絡会** : 品質革新本部からの標準や施策などの情報発信、意見交換会での情報の共有など
- ・ **事業部－品質革新本部 意見交換会** : 施策推進についての事業部と品質革新本部の意見交換（事業部ごと半期に1回、2回に分けて実施）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
イベント		◆Trinity連絡会 意見交換会			◆Trinity連絡会 意見交換会			◆Trinity連絡会 意見交換会			◆Trinity連絡会 意見交換会	

参加者アンケートや議事録からの「意見・要望」の吸い上げ → 品質革新本部施策の改善

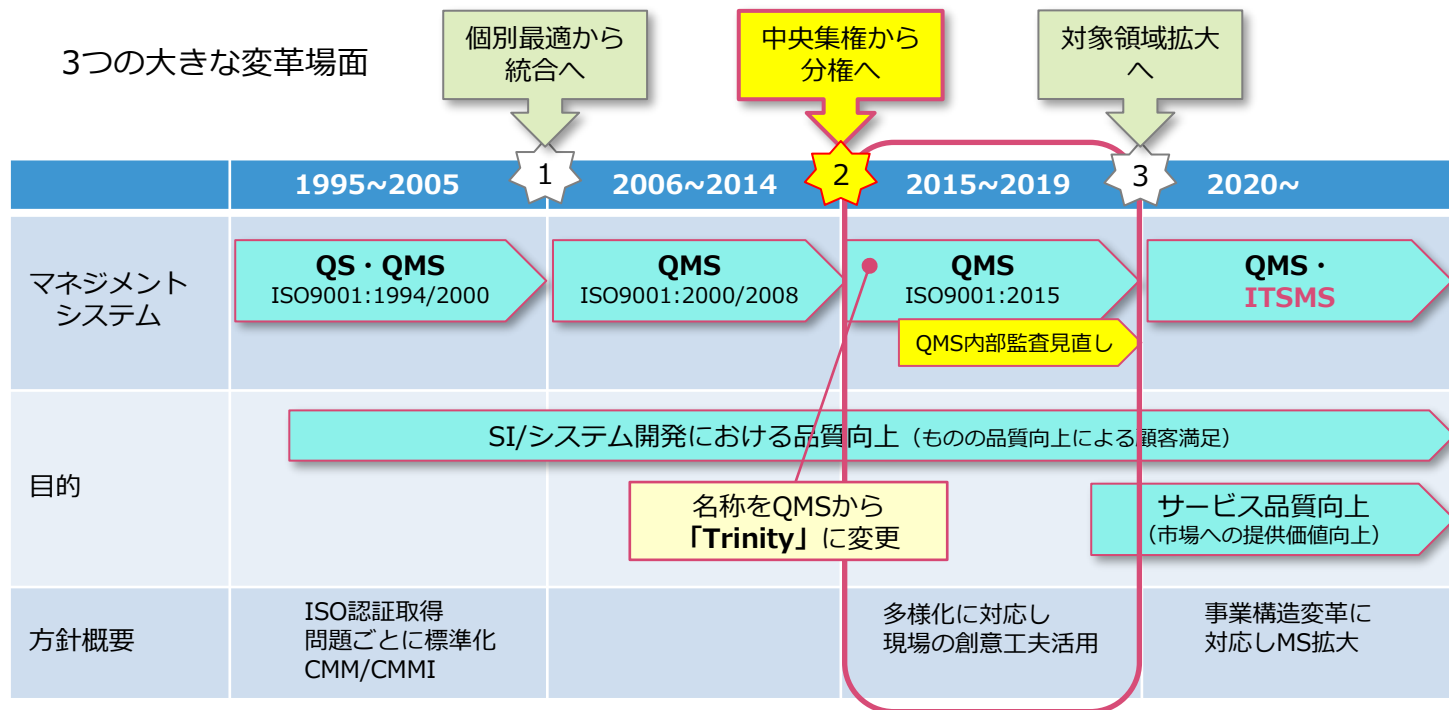
1. 背景（なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）

2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
4. 改善策の検討で特に意識したこと
5. 改善策の実現方法
6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）
7. 今後に向けて

1. 背景 (なぜ活動クリニックを行うに至ったのか)

◆TISのQMSの変遷

事業や内外環境の変化にあわせて品質マネジメントシステムを変革



変革2 (中央集権から分権へ) の評価

- 個々の課題に適した改善により、システム障害が減少し、利益率が向上
(一律のやり方を押し付けるのではなく、全社SEPGは情報提供を主体にした支援)
- 現場の改善への自主性が向上
- 現場主導の標準が増え多様な業務や技術のシステム開発への適用が進展
(体系的な方法論 (アジャイル開発標準など) から個別の書式まで、粒度も様々)

その反面、

- ・ 適したものを選びやすくなる反面、情報収集と展開が難しい
- ・ 事業部ごとに改善活動の活性度や成果にばらつきあり
- ・ 事業部長ごとの意識差
- ・ 重要なポイントでは品質革新本部による統制も必要、事業部裁量とのバランスがカギ

(1) 従来の内部監査の限界

- ・ 事業部が成熟し、従来の遵守プロセスから見た適合性確認では、
どの組織もほぼ適合している状態となり、有効な改善に繋がられなくなっている。

(2) 事業部の実態が見えない

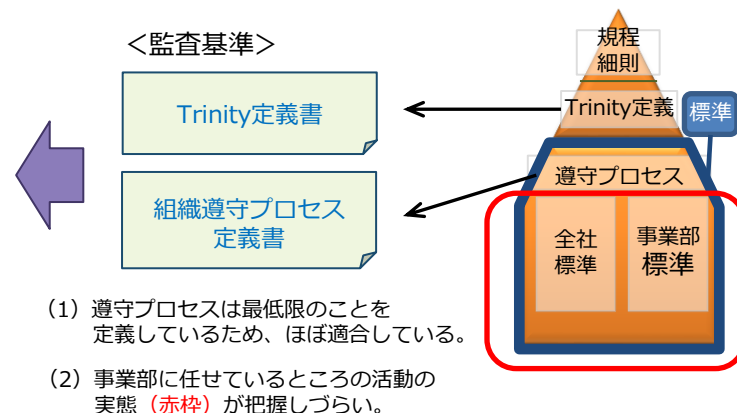
- ・ QMSの第2変革（中央集権から分権へ）で、従来の細やかな全社標準を改め、
各事業部が組織特性に合わせて標準を柔軟に改善できるように変えたことによって、
各事業部の標準などの適用状態や改善活動の実態を、全社の立場からは把握しづらくなった。
このことも有効な改善に繋がられない要因になっている。

1. 背景 (なぜ活動クリニックを行うに至ったのか)

◆Trinityの内部監査 (改善前)

1. 監査目的 : 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。
- ・適合性確認 (遵守プロセスの遵守の確認)
 - ・有効性確認 (目的の達成度合い、及び、効果の確認)
- ※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。
2. 監査基準 : 「組織遵守プロセス定義書」、「Trinity定義書」
3. 監査対象組織 : Trinity適用の全事業部を監査対象とする。
4. 監査対象プロセス : 下表の太枠内の組織プロセスを対象とする。

監査対象プロセス		Trinity内部監査対象	
		事業部 ＜凡例＞ ○：今回対象、－：対象外	
組織プロセス			
a)	組織 P D C A	○	
b)	標準の継続的改善	○	
c)	障害撲滅	○	
d)	プロジェクトリスク監理	○	
e)	教育	－	
f)	監査	－	
プロジェクトプロセス		－	



1. 背景 (なぜ活動クリニックを行うに至ったのか)

2. 改善したいこと

3. 改善策を導き出した経緯

4. 改善策の検討で特に意識したこと

5. 改善策の実現方法

6. 改善結果の評価 (変化や効果、課題)

7. 今後に向けて

2. 改善したいこと

(1) Trinity内部監査の改善

- ・ 内部監査を見直し、全社や事業部において、有効な改善活動につなげられるようにする。
これまでのQMS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。

(2) Trinity活動の見える化

- ・ 各事業部の活動状態を見える化し、「強み・弱み」を認識することで、
全社と各事業部の改善につなげる。
事業部の活動状態を見える化するために、**活動状態の具体的な把握方法を確立**したい

1. 背景 （なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）
2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
4. 改善策の検討で特に意識したこと
5. 改善策の実現方法
6. 改善結果の評価 （変化や効果、課題）
7. 今後に向けて

3. 改善策を導き出した経緯

QMS内部監査

1994年～2019年

- ・ QMS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
- ・ QMSの遵守確認、QMSの有効性確認
- ・ 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
変わらず



Trinity活動クリニック

2020年～

- ・ 活動実態を基に、品質革新本部と事業部で組織課題を議論する。
- ・ 自立的な改善活動につなげる
- ・ 初回診断（3年毎） 定期健診（6ヶ月毎）
- ・ QMSの遵守確認、QMSの有効性確認、あるべき状態に対する強み・弱みの確認



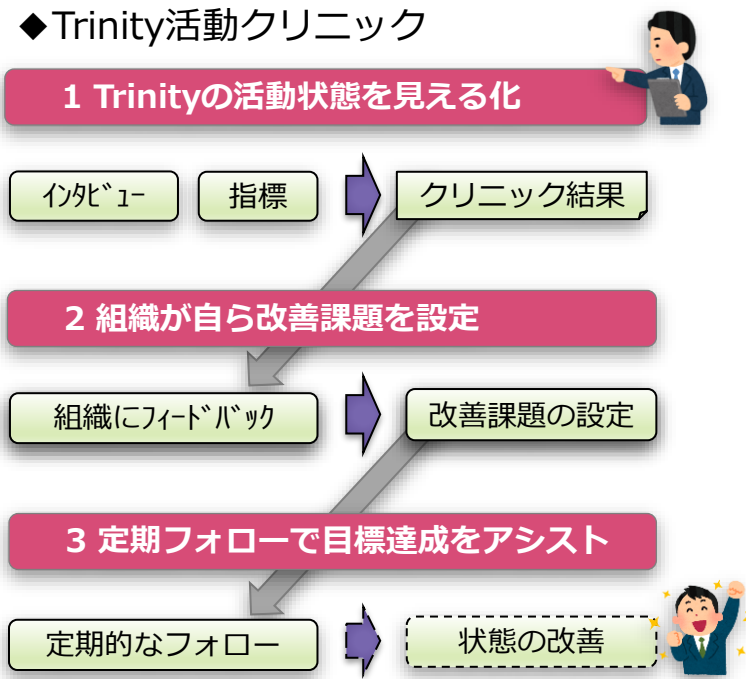
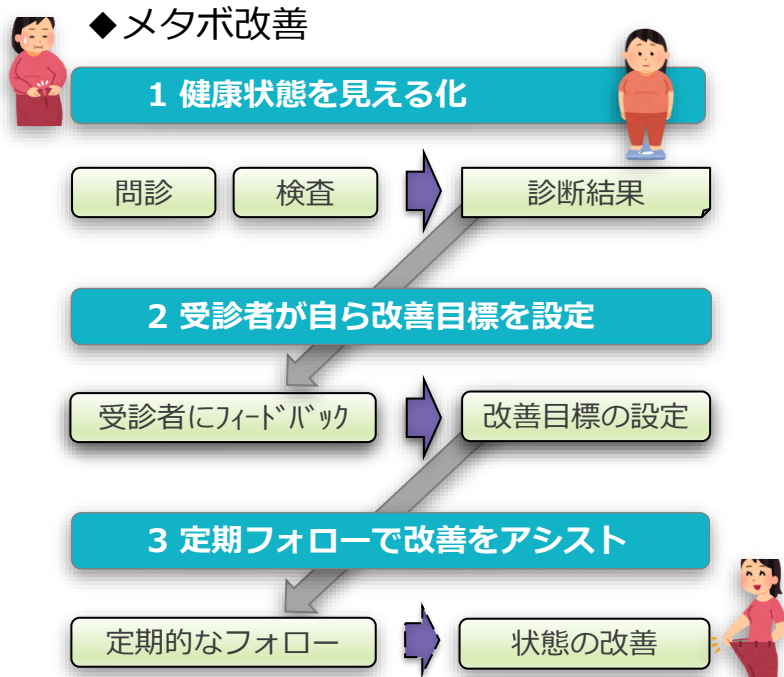
健康になりたいです

サポートします
頑張りましょう

協調関係

3. 改善策を導き出した経緯

Trinity活動クリニックの特徴（メタボリック症候群の改善のステップとの比較）



1. 背景 （なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）
2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
- 4. 改善策の検討で特に意識したこと**
5. 改善策の実現方法
6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）
7. 今後に向けて

4. 改善策の検討で特に意識したこと

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

事業部側のやらされ感を払拭しよう！



- ・従来の内部監査とは異なる、事業部をより良くするためのもの。とはいえWin-Winでないと続かない。
- ・なるべく負担をかけないようにしたい。（目的重視とし、それ以上の余計な負担はかけない）
- ・事業部が収集できない他事業部の良い事例を提供する。そのために普段から事例を収集し蓄積する。
（並行して、事業部支援のアドバイスやサポートを充実させる）
- ・レポートは負担分以上の効果があるものにする。（課題、提言、アドバイスを提供）
- ・本格実施前に十分な試行期間を設定し、試行対象事業部からの意見・要望をもとに改善する。
- ・実施前に事業部に目的・狙い・工数・期待する効果を説明し、理解を得た上で行う。

事業部にメリット感があるものにしよう！

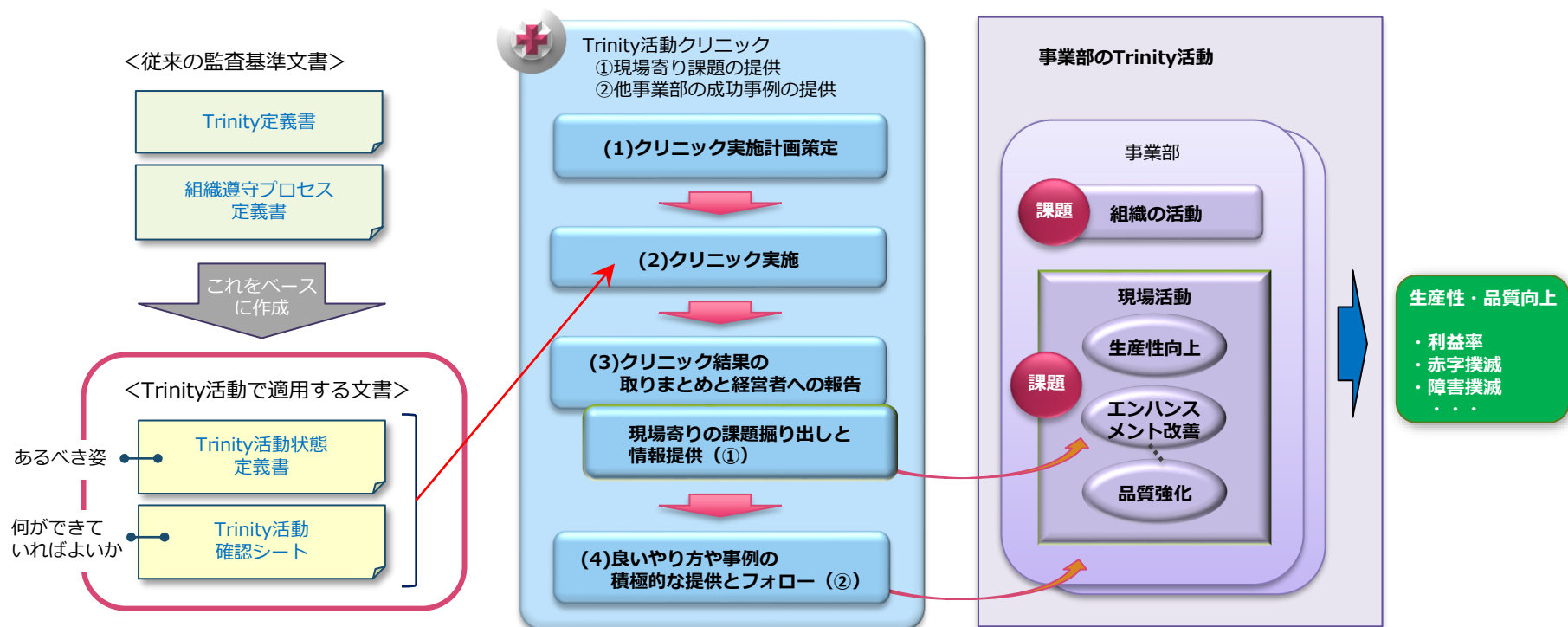
- ・課題（弱み）に対しては、事業部任せではなく、他事業部の事例や提言・アドバイスが提供される。
- ・事業部（特に事業部長）が見えていない課題に気づかせられる。
- ・改善が進まない課題が、クリニックを通じて事業部長の理解を得られ、改善が促進される。
- ・強みは、全社（品質革新本部）から評価されたということで、事業部メンバの自信に繋がる。
- ・事業部長はクリニックレポートを各部長とのコミュニケーションツールとして活かせる。

1. 背景（なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）
2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
4. 改善策の検討で特に意識したこと
- 5. 改善策の実現方法**
6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）
7. 今後に向けて

5. 改善策の実現方法

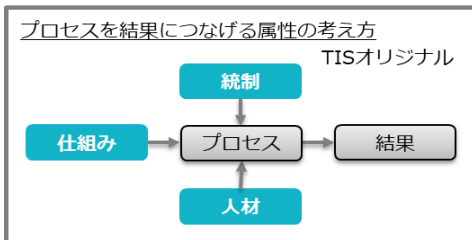
「Trinity定義書」及び「Trinity遵守プロセス定義書」を基に定義した、Trinity活動のモデルをベースに、あるべき状態を確認する

- ・品質革新本部が把握している事業部の状況および重点診断項目を踏まえて「Trinity活動状態定義書」と「Trinity活動確認シート」を作成
- ・事業部で実施しているTrinity活動の状態をインタビュー形式にて確認し、強み／弱み、現状の課題を洗い出す



5. 改善策の実現方法

「品質改善活動モデル」と「Trinity活動クリニック」により全事業部の品質改善活動を見える化

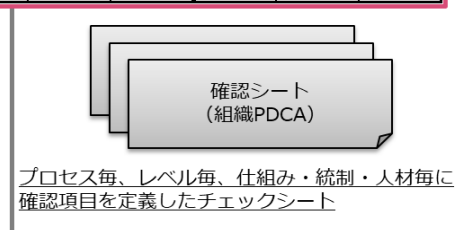
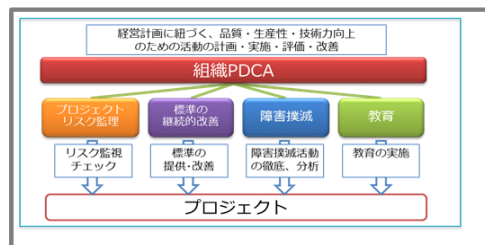


● Trinityのプロセスの状態定義
CMMIのレベル観を参考に、Trinityにおけるプロセスの状態を段階に分けて定義した。
組織の状態によっては○でなくとも問題ない場合があります。

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	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
		反復できる 初期

▲：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

② 段階		L2			L3		
		③ 仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
① 組織	組織PDCA	○	○	○	○	○	▲
	PJリスク監理	▲	○	○	▲	▲	○
	標準の継続的改善	▲	▲	○	▲	▲	○
	障害撲滅	○	○	○	○	▲	○
PJ	提案	○	▲	○	○	▲	○
	PJマネジメント	○	▲	○	○	▲	○
		エンハンスメント改善	○	○	○	○	○



5. 改善策の実現方法



◆「初回診断」レポート



◆「定期健診」結果まとめ

改善の推移がわかるカルテの位置付け

【XX事業部】Trinity活動クリニック 定期健診結果

初回診断 ①初回診断結果 サマリー 初回診断レポート報告日：2021/7/28

第1回定期健診 <1回目> ①まとめ (品質本部確認日) 2022/02/28

第2回定期健診 <2回目> ①まとめ (品質本部確認日) 2022/08/19

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
- 品質革新本部からのコメントを記載：品質革新本部
- 事業部長に報告し、事業部長コメントを記載：事業部

項目	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目	8回目	9回目	10回目
① 初回診断結果	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
② 改善状況	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
③ 評価	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
④ コメント	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑤ 評価コメント	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

①事業部長・部長からのコメント ※初回診断結果に対してのコメントは必ず記載してください。定期的な報告は、定期的な改善状況の報告と合わせて記載してください。

②事業部長・部長からのコメント ※定期的な改善状況の報告は必ず記載してください。定期的な報告は、定期的な改善状況の報告と合わせて記載してください。

1. 背景（なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）
2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
4. 改善策の検討で特に意識したこと
5. 改善策の実現方法
- 6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）**
7. 今後に向けて

6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）

（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、事業部長と品質革新本部で、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

- ・ 全ての事業部で「弱み」が改善され、活動状態が大幅に向上した。
- ・ 事業部長の評価が高く、事業部長の後押しにより、弱みの改善が積極的に行われている。
- ・ 経営層の推しを受け、品質革新本部の重点施策になった。

6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）

◆総括（2021年度3月末）

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**。
初回診断を実施してまだ間もない事業部についても、半年~1年で同様のペースで改善が進むと思われる。

定期健診を行った14事業部（初回診断後、半年~1年半が経過）については、
初回診断時の弱みの**82%の改善**が確認できた。（弱み残: 108件 → 19件）…青枠参照
14事業部中、初回診断時の弱みが残っているのは5事業部で、**9事業部においては、全ての弱みが改善**されている。

➤ 初回診断時：全対象19事業部（2020~2021年度, 1巡目）

弱み件数		全事業部 (件)	不遵守 (件)	全事業部 平均 (件)	不遵守 (件)
総計		126	17	(6.6)	(0.9)
1	組織PDCA	12	0	(0.6)	(0)
2	PJリスク監理	25	12	(1.3)	(0.6)
3	標準の継続的改善	38	4	(2.0)	(0.2)
4	障害撲滅	19	1	(1.0)	(0.1)
5	提案	7	0	(0.4)	(0件)
6	PJマネジメント	22	0	(1.2)	(0件)
7	エンハンスメント改善	3	0	(0.4)	(0件)

➤ 定期健診後：対象14事業部

弱み件数	初回診断時 (件)	不遵守残 (件)	弱み残 (3/31時点)	改善率
総計	108	0	19件	82%

➤ 定期健診未到来：対象4事業部

弱み件数	初回診断 時 (件)	不遵守 (件)
総数	18	3

※初回診断した19事業部の内、1事業部は別事業部に
編入されたため、上記の対象事業部数にカウントしていない。

事業部 A

		段階	L2		L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○
	b Pリスケ監視	○	○	○	○	△	○
	c 標準の継続的改善	○	▲	○	▲	▲	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	▲	○
	P) e 提案	○	○	○	○	○	○
	f Pマネジント	○	▲	○	▲	○	○
	g エンバースメント改善						

事業部 B

		プロセス	段階		L2		L3	
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b PDリスク監視	○	○	○	○	▲	○
		c 標準の継続的改善	○	▲	○	▲	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	▲	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	▲
		g エンバネメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 C

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b PRISCS監視	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	▲	▲	○
		d 障害撲滅	○	○	○	▲	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PMマネジメント	○	○	○	○	○	(○)
		g エンバズメント改善	○	○	○	○	○	○
			○	○	○	○	○	○
			○	○	○	○	○	○

事業部 D

		段階	L2		L3	
フェーズ			仕組み	人材	仕組み	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○
		b PDCA監視	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○
		d 改善推進	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○
		f PMマネジメント	○	○	○	○
		g エンバズメント改善				

事業部 E

		段階		L2		L3	
		仕組み	統制	仕組み	統制	仕組み	統制
標準 診断	組織	a 組織PDCa	○	○	○	○	▲
		b Pリスク管理	▲	○	○	▲	○
		c 標準の継続的改善	▲	▲	○	▲	○
		d 障害撲滅	○	○	○	▲	○
	PJ	e 提案	○	▲	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	▲	○
		g エンバシメント改善	○	○	○	○	○

事業部 A

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
I	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b P3リスク監視	○	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	△	△	○	△	△	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○	○
	f P3マネジメント	○	(○)	○	(○)	○	○	○
	g エンバンスメント改善	○	○	○	○	○	○	○

事業部 B

		段階		L2		L3	
プロセス		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○
	b PRリスク監視	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
	f PMマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 C

		段階	L2		L3			
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
事業	組織	a 組織PDCa	○	○	○	○	○	(○)
		b Pリスケ監視	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	(○)	(○)	○	(○)	(○)	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	(○)
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○
			○	○	○	○	○	○

事業部 D

プロセス		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b PRISOS監視	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 E

プロセス		L2		L3			
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
15 生産	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○
	b PDCA監視	○	○	○	▲	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	▲	○	○
	d 障害撲滅	▲	▲	○	▲	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
	f PMマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

定期健診: 2 回実施

定期健診: 1 回実施

定期健診: 2回実施

定期健診: 1 回実施

定期健診: 3 回実施

事業部 A

		プロセス	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b P3リスク監視	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	▲	▲	○	▲	▲	○
		d 障害減滅	○	○	○	○	○	○
	P3	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f P3マネジメント	○	(○)	○	○	(○)	○
		g エンバンスメント改善	○	○	○	○	○	○
		h 標準化	○	○	○	○	○	○
		i 標準化	○	○	○	○	○	○

事業部 B

		プロセス	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	P1	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b P1リスク監理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
		e 提案	○	○	○	○	○	○
		f P1マネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 C

		L2		L3	
プロセス		仕組み	統制・人材	仕組み	統制・人材
標準診断	組織	a 組織PDCA	☒	☒	☒ (○)
		b P3リスク管理	☒	☒	☒
		c 標準の継続的改善	(○) (○)	☒	(○) (○)
		d 障害削減	☒	☒	☒ (○)
	PJ	e 提案	☒	☒	☒
		f PJマネジメント	☒	☒	☒
		g エンバースメント改善	☒	☒	☒

事業部 D

		プロセス	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	PJ	組織	○	○	○	○	○	○
		b P3リスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害減滅	○	○	○	○	○	○
		e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 E

			L2			L3		
		プロセス	仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織	a 組織P/DCA	○	○	○	○	○	○
		b P/Tスク監理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	(△)	○	○	(△)	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
		e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	PJ	g エンバシメント改善	○	○	○	○	○	○

現在の状態

○：実施できている、▲：一部実施できていない（不遵守あり）

▲：一部実施できていない（不遵守なし）、×：実施できていない（○）：改善中

6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）

◆Trinity活動レベルの推移（2020年度実施事業部）《初回診断時から定期健診まで》・・・2021年度3月末時点

事業部 F

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	▲	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 G

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 H

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 I

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 F

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 G

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 H

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 I

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 I

組織改正により、
別事業部に編入

○：実施できている、▲：一部実施できていない（不遵守あり）、
▲：一部実施できていない（不遵守なし）、×：実施できていない（○）：改善中

定期健診：2回実施

定期健診：2回実施

定期健診：2回実施

事業部 F

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 G

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 H

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織 a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
	c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	e 提案	○	○	○	○	○	○
PJ	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

現在の状態

事業部 J

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b P3リスク監視	○	○	○	○	▲	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	▲	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	▲
	P)	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f P3マネジメント	○	○	○	○	○	▲
		g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 K

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織POCA	○	○	○	○	○	○
		b P3プロセス監理	○	○	○	○	▲	▲
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	▲	▲
	P)	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f P3マネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバズメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 L

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	プロセス							
	組織	a 組織POCA						(○)
		b PMJリスク管理	▲			▲		○
		c 標準の継続的改善					(○)	
		d 障害減減					(○)	▲
	PJ	e 提案						
		f PMマネジメント						
		g エンバズメント改善						

事業部 M

		プロセス	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織	a 組織POCA	○	○	○	○	○	○
		b P3プロセス監視	○	○	○	▲	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
	PJ	d 障害減滅	○	○	○	○	○	○
		e 提案	○	○	○	○	○	(○)
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバロメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 N

		プロセス	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織	a 組織POCA	○	○	○	△	○	△
		b P3リスク監視	○	○	○	○	(○)	○
		c 標準の継続的改善	△	○	○	△	○	○
	PJ	d 障害減滅	○	○	○	○	△	○
		e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンバロメント改善	○	○	○	△	○	○

事業部 J

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
事業部	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
	b Pリスケ監視	○	○	○	○	(○)	○	
	c 標準の継続的改善	(○)	(○)		▲	▲	○	
	d 障害撲滅	○	○	○	○	▲	(○)	
	e 提案	○	○	○	○	○	○	
	f PMマネジメント	○	○	○	○	○	○	
	g エンバースメント改善	○	○	○	○	○	○	

事業部 K

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
組織	プロセス							
	a 組織PDCA							
	b PMリスクリ管理					(○)	(○)	
	c 標準の継続的改善							
	d 障害撲滅					(○)	(○)	
	e 提案							
	f PMマネジメント							
	g エンバンスメント改善							

事業部 L

		段階	L2			L3		
フェーズ			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
1期	組織	a 組織PDCA						
	b PRリスク監視	(○)			(○)	(○)		
	c 標準の継続的改善							
	d 障害撲滅						(○)	
	e 投資							
	f PMマネジメント							
		g エンバンスメント改善						

事業部 M

		段階	L2			L3		
プロセス			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
P1	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク監視	○	○	○	(○)	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
		e 提案	○	○	○	○	○	○
P3		f PMマネジメント	○	○	○	○	○	(○)
		g エンバロメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 N

		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
事業	組織	a 組織PDCA				(○)		(○)
	b P3リスカ監理	○				(○)		(○)
	c 標準の継続的改善	△	▲		▲			
	d 障害撲滅				○	▲		(○)
PJ	e 実案	○	○	○	○	○	○	○
	f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○	○
	g エンバンスメント改善	○	○	○	▲			▲

定期健診: 1 回実施

定期健診: 1 回実施

定期健診: 1 回実施

定期健診: 1 回実施

定期健診: 1 回実施

~~事業部~~

		L2			L3		
プロセス		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準統制	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○
		b PJリスク監理	○	○	○	○	○
		c 標準の統制の改善	(○)	(○)	▲	▲	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	(○)
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○
		g エキスパート改進黨	○	○	○	○	○

事業部 K

フェーズ		L2			L3		
		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準活動	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○
		c 標準の統制の改善	○	○	○	○	○
	d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○
		g エンバズメント改善	○	○	○	○	○

事業部 L

プロセス		段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b P3リスク監理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 M

		L2			L3		
プロセス		仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織						
	P1リスク監視						
	C標準の統制の改善						
	D障害撲滅						
	PJ E提案						(○)
	F PJマネジメント						
	qエンパシメント改善						

事業部 N

定期健診実施中

○：実施できている、▲：一部実施できていない（不遵守あり）

▲：一部実施できていない（不遵守なし）、×：実施できていない（○）：改善中

6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）

◆Trinity活動レベルの推移（2021年度実施事業部）《初回診断時から定期健診まで》・・・2021年度3月末時点

事業部 O

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 O

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

定期健診: 1 回実施

事業部 P

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 Q

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 R

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 S

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

初回診断後6ヶ月以内の
ため、定期健診は未実施

事業部 O

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 P

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 Q

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 R

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

事業部 S

標準 診断	プロセス	段階	L2			L3		
			仕組み	統制	人材	仕組み	統制	人材
標準 診断	組織	a 組織PDCA	○	○	○	○	○	○
		b Pリスク管理	○	○	○	○	○	○
		c 標準の継続的改善	○	○	○	○	○	○
		d 障害撲滅	○	○	○	○	○	○
	PJ	e 提案	○	○	○	○	○	○
		f PJマネジメント	○	○	○	○	○	○
		g エンハンスメント改善	○	○	○	○	○	○

現在の状態

6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）

◆事業部長からの評価コメントの一例（初回診断結果報告にて）

- ・レポート内容は妥当だと思う。
- ・レポート内容はすごく役に立つ。
- ・課題を気づかせてもらった。課題の状況把握ができるのはよい。
なんとなく見えていたことが明確に可視化できたのが良かった。
- ・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。
- ・エンハンスメントプロセスの診断結果を各部から報告内容を受けるときのベースに使いたい。
- ・品質革新本部からの提案や改善提言は役に立つ。
- ・事業部の品質管理レベルが可視化されるのは仕組みとしてとても良い。
- ・改善課題だけでなく、事業部としての強みを認識できたことが良かった。
- ・分析ありがとうございました。事業部推進担当の工数不足はそのとおりと認識している。
レポートの内容を確認し参考にさせていただく。
- ・事業部trinity推進会議の際に、クリニックレポートを部門trinity責任と担当者に内容を説明し、
情報共有を図っていく。また、事業部内でも共有を図り、改善活動を推進するので、
引き続き品質革新本部のサポートをお願いしたい。

その他、意見・要望については、つど改善し、次のクリニックに活かすようにしている。

6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）

◆ 定期健診（6ヶ月毎）結果に対する事業部長コメントからの気づき

【XX事業部】Trinity活動クリニック 定期健診結果

初回診断

初回診断レポート報告日：2021/7/28

第1回定期健診

<1回目>

（品質本確認日）2022/02/28

第2回定期健診

<2回目>

（品質本確認日）2022/08/19

①初回診断結果 サマリー

①まとめ

①まとめ

②活動クリニック 確認結果（全体）

②活動クリニック 確認結果（全体）

②活動クリニック 確認結果（全体）

③事業部長-GMからのコメント

③事業部長-GMからのコメント

③事業部長-GMからのコメント

弱みが無くなっても、満足する事業部長は一人もいない。
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。

これらを予めクリニックの中で見つけられるようにすることと、
次の初回診断（前回実施から3年後）に向けて、このような各事業
部の課題を掘り起こせるようにする必要がある。

事業部工程審査等のプロジェクトリスク監視については、定着、レベルアップし
ていると認識している。但し、部門、プロジェクトレベルにおいては、まだばら
つきがあるため、対策は継続する。また、プロジェクト側が負担なく実施するた
めには、プロジェクト管理そのもののレベルアップが必要と考えており、引き続
き、PM力向上の施策推進を実施している。

障害撲滅に向けた活動・取り組みは、実施しているが まだまだ不十分と認識し
ている。保守作業を起因とした自責障害が直近発生しており、この対策の実施
とともに、その背景にある発生要因、組織としての対応力など、事業部横断的に
レベルアップが必要と認識している。

© 2022 TIS Inc.

32

1. 背景 （なぜ活動クリニックを行うに至ったのか）
2. 改善したいこと
3. 改善策を導き出した経緯
4. 改善の検討で特に意識したこと
5. 改善策の実現方法
6. 改善結果の評価（変化や効果、課題）
7. 今後に向けて

7. 今後に向けて

◆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。
赤枠を新たに特定診断として追加 (2022年度より実施中)			
特定 診断		特定の診断対象条件に該当する事業部のみ行う診断	
	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。

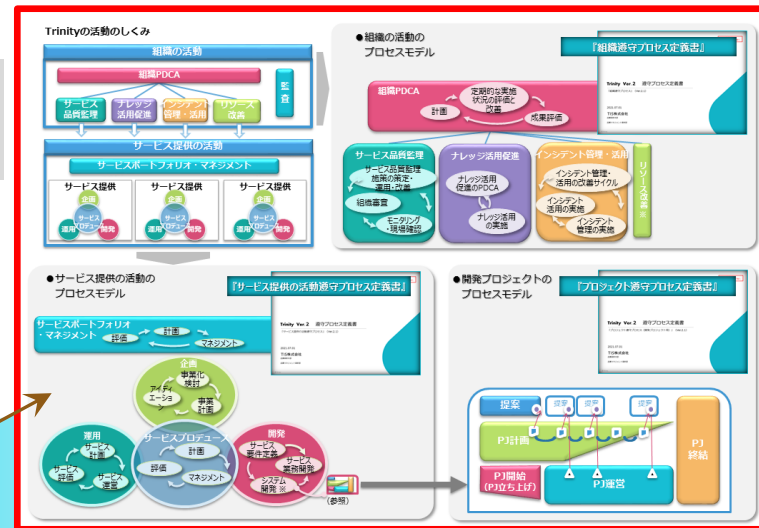
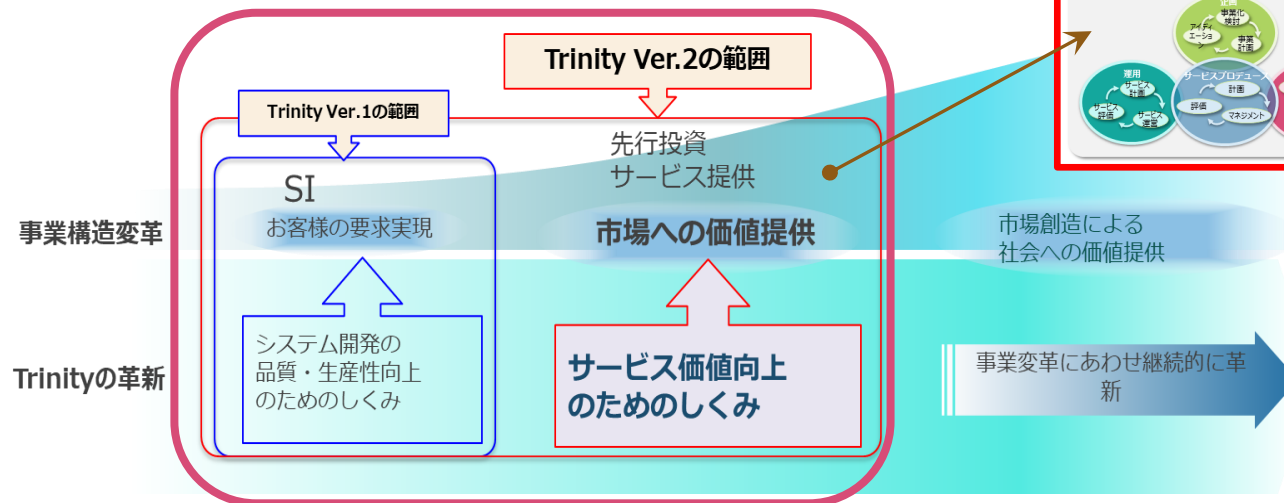
7. 今後に向けて

◆Trinity Ver.2 を網羅したTrinity活動クリニックへ

- ✓ DXをはじめとする社会やITビジネス環境の変化
- ✓ 経営の方針、ビジョン
受託開発ビジネスから直接市場へ価値提供する先行投資型サービスビジネスへ

品質マネジメントシステム変革の必要性

品質の考え方：もの（情報システム）の品質 ⇒ サービスの品質（価値）へ
 プロセス：プロジェクトのプロセス ⇒ 継続的なサービスライフサイクルのプロセス



現在のTrinityに合わせて、QMS以外に、ITSMS（サービス）の範囲も対象とする。

- Trinity Ver.1 …現在のクリニック範囲
- ・アカウント型ビジネス（SI型ビジネス）
- Trinity Ver.2 …今後のクリニック範囲
- ・アカウント型ビジネス（SI型ビジネス）、
 - ・サービス型ビジネス

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。

