TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

「攻めのエンハンスメント」を実現するサービスマネージャ育成

2019.10.10

TIS株式会社
品質革新本部　エンハンスメント革新部
安永　実

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

目次

１．会社紹介
２．「攻めのエンハンスメント」とは？
３．「攻めのエンハンスメント」に向けた取り組み
４．サービスマネージャ育成について
５．取り組みの効果と課題
６．今後の取り組み

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

１.会社紹介

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

会社概要

社　　名	TIS株式会社(TIS Inc.)
創　　業	1971年4月28日
設　　立	2008年4月1日
資 本 金	100億円
従　業　員	連結:19,483名　単体:5,506名 （2019年3月31日現在）
売　上　高	連結:420,769百万円 単体:181,070百万円(2019年3月期)
主要取引銀行	三菱UFJ銀行, 三菱UFJ信託銀行
上 場 市 場	東証第一部（3626）

認定資格

・総務省「届出電気通信事業者登録」
・経済産業省「情報セキュリティ監査企業台帳登録」
・経済産業省「システム監査企業台帳登録」
・情報セキュリティマネジメントシステム（ＩＳＭＳ）　（ISO／IEC27001）
・ＩＴサービスマネジメントシステム（ＩＴＳＭＳ）　（ISO／IEC20000）
　認証対象範囲：東京第3センター/GDC御殿山/GDC大阪/心斎橋gDC/心斎橋gDC-EX］
・品質マネジメントシステム（ISO9001）
・プライバシーマーク使用許諾事業者
・東京都「一般建設業　（ 電気通信工事 ）」

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

OUR PHILOSOPHY

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

Mission:ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

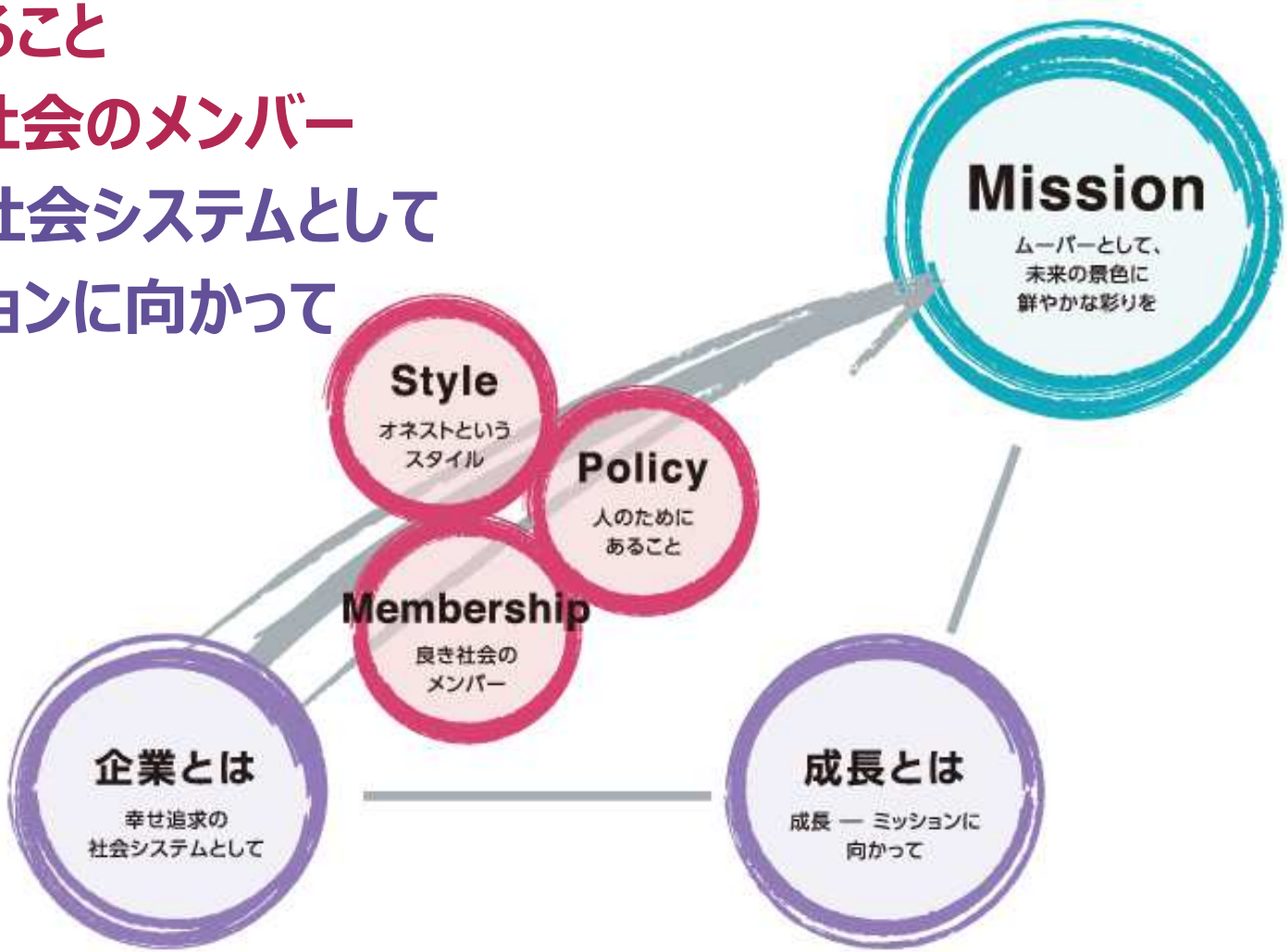
Style:オネストというスタイル

Policy:人のためにあること

Membership:良き社会のメンバー

企業とは:幸せ追求の社会システムとして

成長とは:成長ーミッションに向かって



OUR PHILOSOPHY

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

ＴＩＳの強み

あらゆる業種のお客様の事業の成長に貢献

TISは、金融、製造、流通、公共、通信など幅広い業界でインフラを支えるシステムを手がけてきました。現在では、**3,000社以上のお客様のビジネスパートナー**として、「成長戦略を支えるためのIT」を提供しています。

ミッションクリティカルなシステム開発で培った確かな実力

TISは、**45年にわたり大規模かつミッションクリティカルな金融業界向け開発**に携わり、豊富な業務ノウハウと確かな技術力を培ってきました。高い技術力を持った人財と開発ノウハウを最大限に活用し、お客様のビジネスの中核を支える戦略的ITを信頼性の高い技術で実現します。

豊富なリソースを活かしたソリューションラインナップ

ＩＴサービスの豊富な実績と、国内トップクラスの規模とサービス領域を誇る都市型データセンター等の豊富なリソースを保有。これを活用し、200を超えるソリューションをご用意しています。**コンサルティングから運用まで、お客様の経営戦略のあらゆるステージに最適なソリューション**をワンストップで提供します。

50以上の国と地域でのシステム構築実績

1988年にアメリカにR&D現地法人を設立してから25年以上。**お客様の海外戦略をITでサポート**してきた実績があります。豊富な海外経験で培ってきたナレッジとローカル事情に精通したプロフェッショナルがお客様の海外ビジネスの成功を支援します。

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

自己紹介

品質革新本部　エンハンスメント革新部長
安永　実

略歴
1985年　TIS株式会社（旧東洋情報システム）入社
　　主にユーザ企業向けのシステム開発に従事
2012年　社内プロセス改革を行う部門の部門長に就任
　　ＱＭＳの見直しや業務プロセス改革を実施
　　ワークスタイル変革プロジェクトや事務集中処理センター立ち上げ
2016年　保守の生産性・品質向上に着手
2017年　エンハンスメント革新専門組織立ち上げ
　　「攻めのエンハンスメント」を実現するべく、
　　現場の改善活動支援・標準化・人財育成に取り組み中

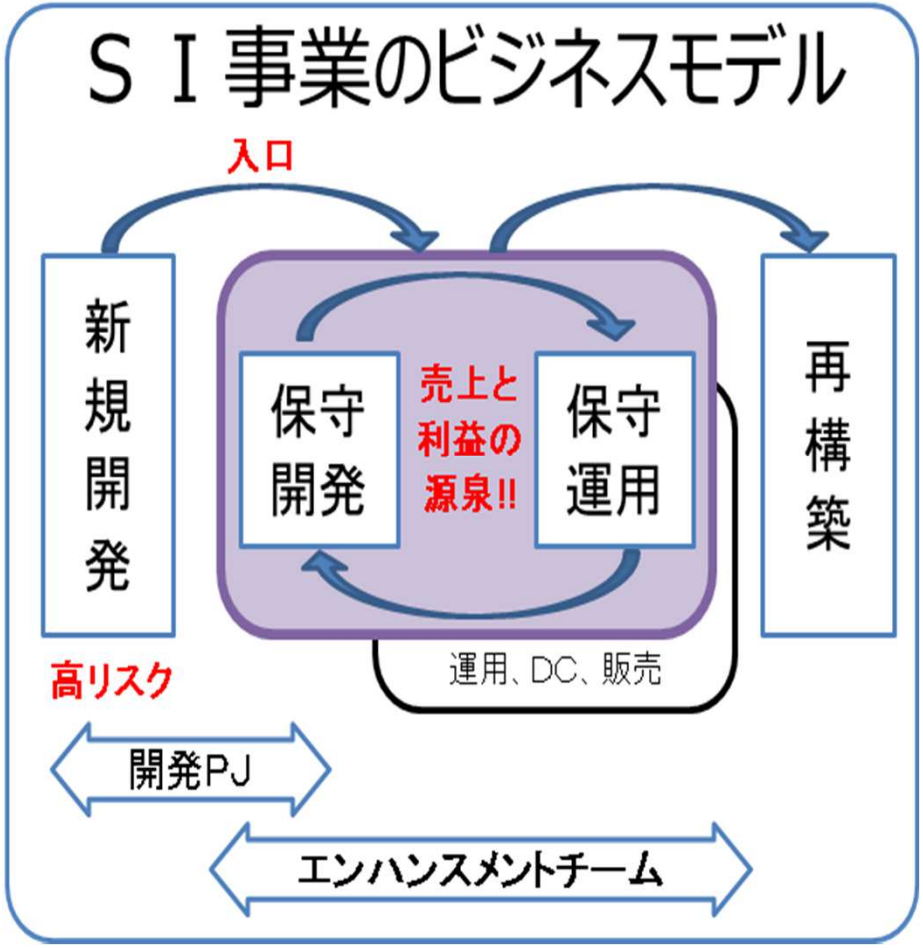
Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

２.「攻めのエンハンスメント」とは？

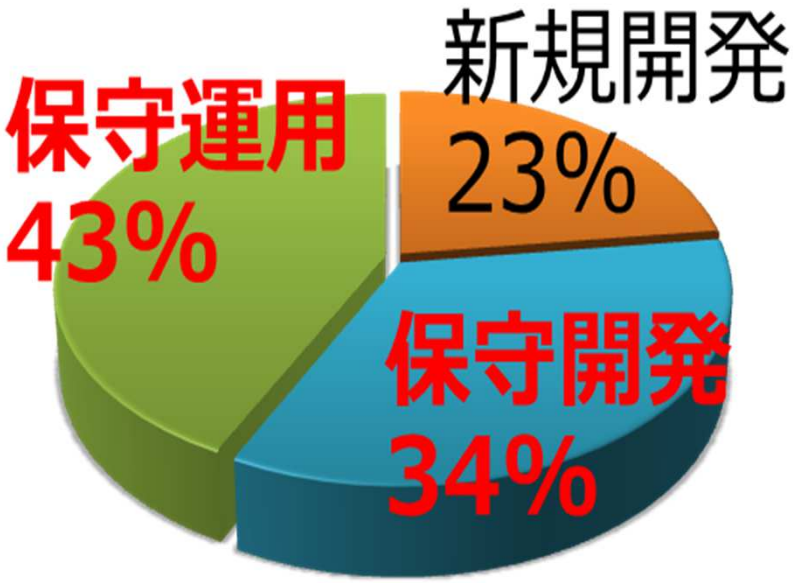
Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

なぜ「エンハンスメント」なのか？

「エンハンスメント」は当社のビジネスを支える重要な仕事



ソフトウェア開発売上高の77%がエンハンスメント



2015年度 売上高 構成比

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

「エンハンスメント」が置かれた状況

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

TISのお客様評価

TISは決められたことはきっちりやるけど、
一歩踏み込んだ提案がない

TISに任せておくと安心だけど、
面白みがないんだよね

このままでいいのか？

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

「攻めのエンハンスメント」へ

顧客の期待を超えるサービスを提供し続ける会社を目指して、
守りの保守・運用から**攻めのエンハンスメント**へ変革

- **顧客の期待に応える**
- **決められたサービスを提供する**
- **競合他社との差を詰める**

- **顧客の期待を超える**
- **新たなサービスを提案する**
- **競合他社の手本となる**

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

「攻めのエンハンスメント」の先にあるもの

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

現場ごとの自己流のプロフェッショナルから
会社全体が一流のプロフェッショナルに！

各現場で培ってきた知識や技術を集約、
さらに必要なものを追加し、改善し、
保守・運用のレベルを一つ上のステージへ！

お客様の更なる成長に貢献する

自分たちの働き方を変えていく

TISが成長する大元の活動

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

３.「攻めのエンハンスメント」に向けた取り組み

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

ＴＩＳの取組み

取組み	2017年度	2018年度	2019～20年度
創意と工夫を発揮、共有する組織的活動 **組織的な継続的改善活動**	**部門やチーム単位の改善**	**事業部全体の改善活動**	**事業部自走化** **グループ会社支援**
軽量で柔軟で実践的な標準 **エンハンスメントフレームワーク**	**SI型事業向け初版リリース**	**サービス型事業向け拡充**	**継続的に改善**
スキルが高く品質モラルが高い人財 **サービスマネージャ育成**	**ワーキンググループ活動**	**研修構築** **研修開催／エンハンスメント**	

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

組織的な継続的改善活動

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

事業部改善活動	エンハンスメント革新部が支援
Check：現状把握 現状を把握し、課題を可視化する	組織活動・チーム活動の改善を支援 課題可視化ツール及び結果分析サービス提供
Act：改善策立案 可視化した課題を元に改善策を立案する	課題の原因分析を支援（なぜなぜ分析） エンハンスメントフレームワーク及び社内外ノウハウを活用し、対策立案を支援
Plan：計画策定 **Do：実行** 具体的な施策を計画する 計画に基づき実行する	計画立案事例や社内外ノウハウを活用し、計画策定を支援 計画実行中に発生した問題への対応支援

課題可視化ツール「あるある診断」

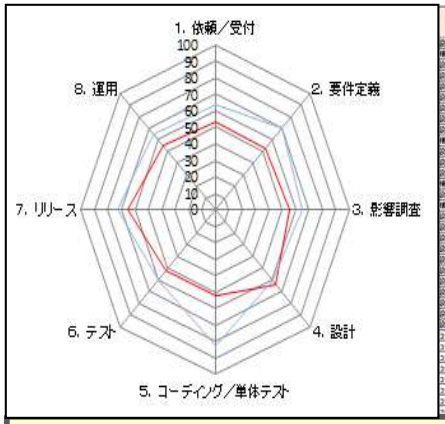
TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

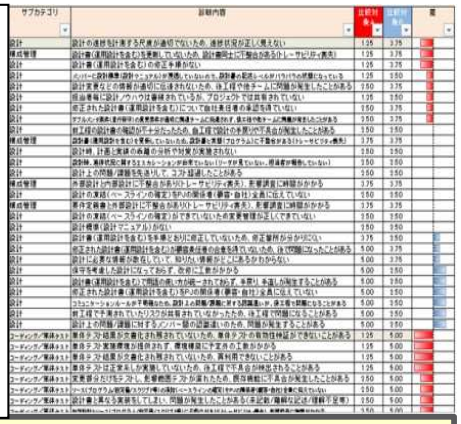
生産性低下や品質低下を招く課題を可視化するツール

カテゴリ	診断内容
依頼/受付	生産性低下や品質低下を招く、良く起こっている事象
要件定義	
影響調査	
設計	
コーディング	
テスト	
リリース	
運用	

×

回答
有る
どちらかと言えば有る
どちらかと言えば無い
無い





- **認識不一致はそれ自体が課題**
  →認識合わせでコミュニケーション活性化
- **点数が低いことで認識一致**
  →最優先で解決すべき課題
- **継続的に診断**
  →施策の有効性が検証可能

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

エンハンスメント・フレームワーク

エンハンスメントにおけるサービスを整理した枠組みであり、サービスを提供する上での考え方を示している。

統合サービス・フレームワーク

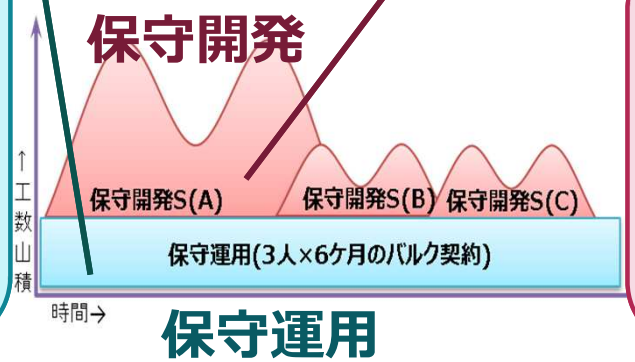
「運用サービス」と「開発サービス」を繋ぐ「統合サービス」の枠組み

運用サービス・フレームワーク

開発サービス・フレームワーク

継続的サービス改善
ステークホルダ・マネジメント
チーム・マネジメント

イベント駆動型で提供される「運用サービス」の枠組み（システムの信頼性を維持しながら、高可用性でサービスを提供する）



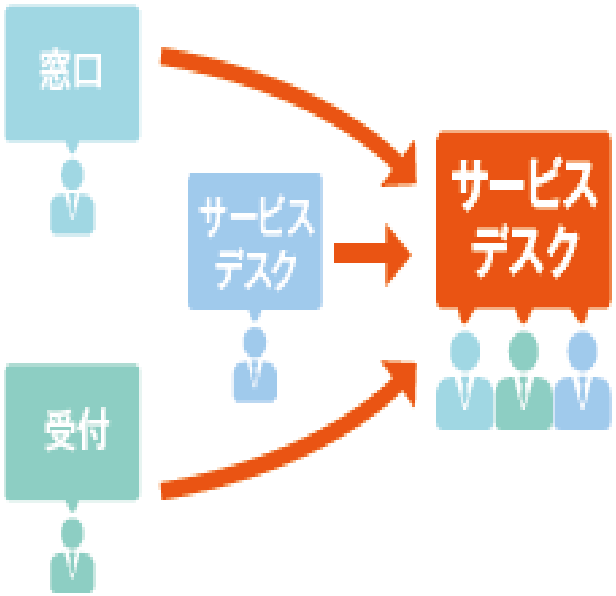
開発工程駆動型で提供される「開発サービス」の枠組み（システムの保守性を維持しながら、システムの価値を向上させる）

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

エンハンスメント・フレームワークの果たす役割

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

言語の共通化

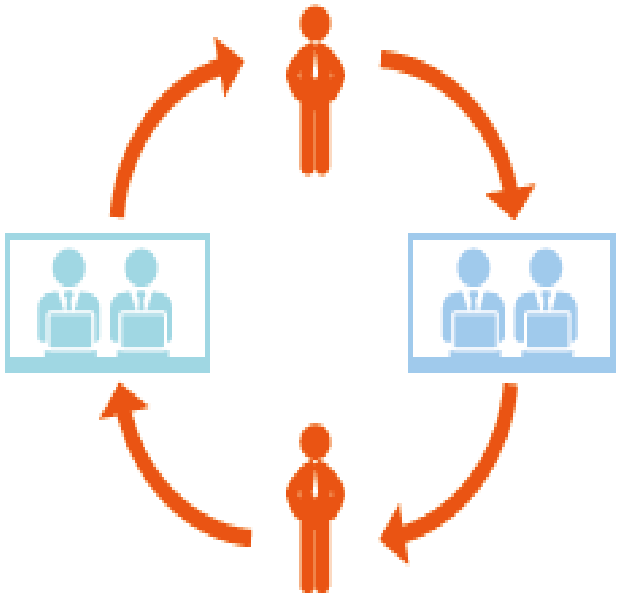


エンハンスメントチームによってバラバラだった業務の呼称を統一することで、他チームとの「知の流通」が活性化します。

改善ノウハウの流通

他のチームの成功例やアイデアを業務に取り入れやすくなり、改善効率をアップさせることができます。

人材の流動化

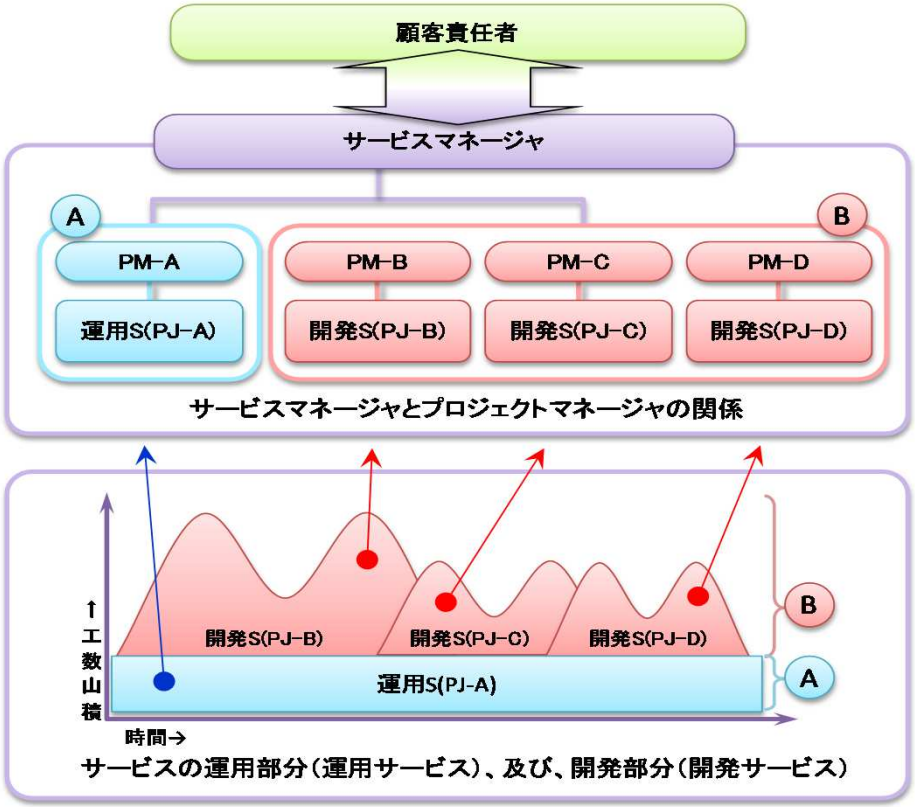


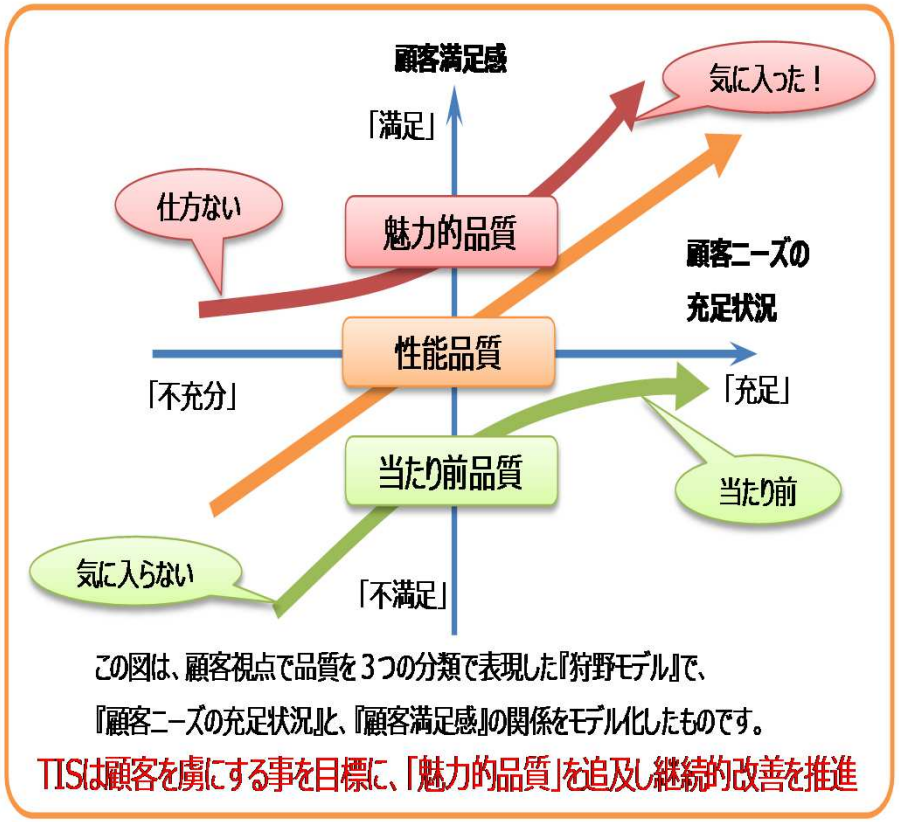
お客様や業態による業務の差異が小さくなり、人の異動や、より規模の大きな案件へのチャレンジがしやすくなります。

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ育成

「攻めのエンハンスメント」を実現するためには、
サービスマネージャ(※)のスキルレベル向上が必要不可欠





(※)**保守開発から運用に至る全てのプロジェクトを統括し、『魅力的な製品・サービス』を顧客に提供する責任者**
顧客の期待に応える「当たり前品質」から、顧客の期待を超える「魅力的品質」を提供できる人財

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

４.サービスマネージャ育成について

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ育成ＷＧ立上げ

社内有識者(**ハイレベルのエンハンスメントリーダー**)を召集

サービスマネージャ育成ＷＧ立上げ

・サービスマネージャの**役割**と**スキル**を定義

・サービスマネージャの育成に必要な**研修メニュー**検討

エンハンスメント革新部
・素案作成
・ＷＧ事務局

素案提示

意見コメント

サービスマネージャ育成ワーキンググループ
（2017年度:10名）
・素案をベースに討議

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャに必要な研修メニュー検討

社内外の既存研修を検証し、サービスマネージャ育成に有効な研修を選定（１０コース）

ビジネス創出力強化研修（５コース）	運用技術研修（５コース）
ビジネス創出力強化研修①（ITの現状と未来）	運用起点のサービスグランドデザイン
ビジネス創出力強化研修③（アカウンティング）	基礎から学ぶサービス要件の定義
顧客対応力強化研修①－課題引出実践－	開発から運用への橋渡し入門
ステークホルダマネジメント	運用トラブルから始まるプロセス改善
ITサービスマネジメント基礎	基礎から学ぶ事業継続管理(BCM)

⇒一番肝心の「攻めのエンハンスメント」「魅力的品質」という考え方を植えつけるには、**まさにコレだ！という研修がない**

⇒**自前で構築する必要がある！**

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

新しい研修を開発

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

TISの多くの研修を委託している研修業者に
ワーキンググループに参加いただき、
新たな研修を共同で開発

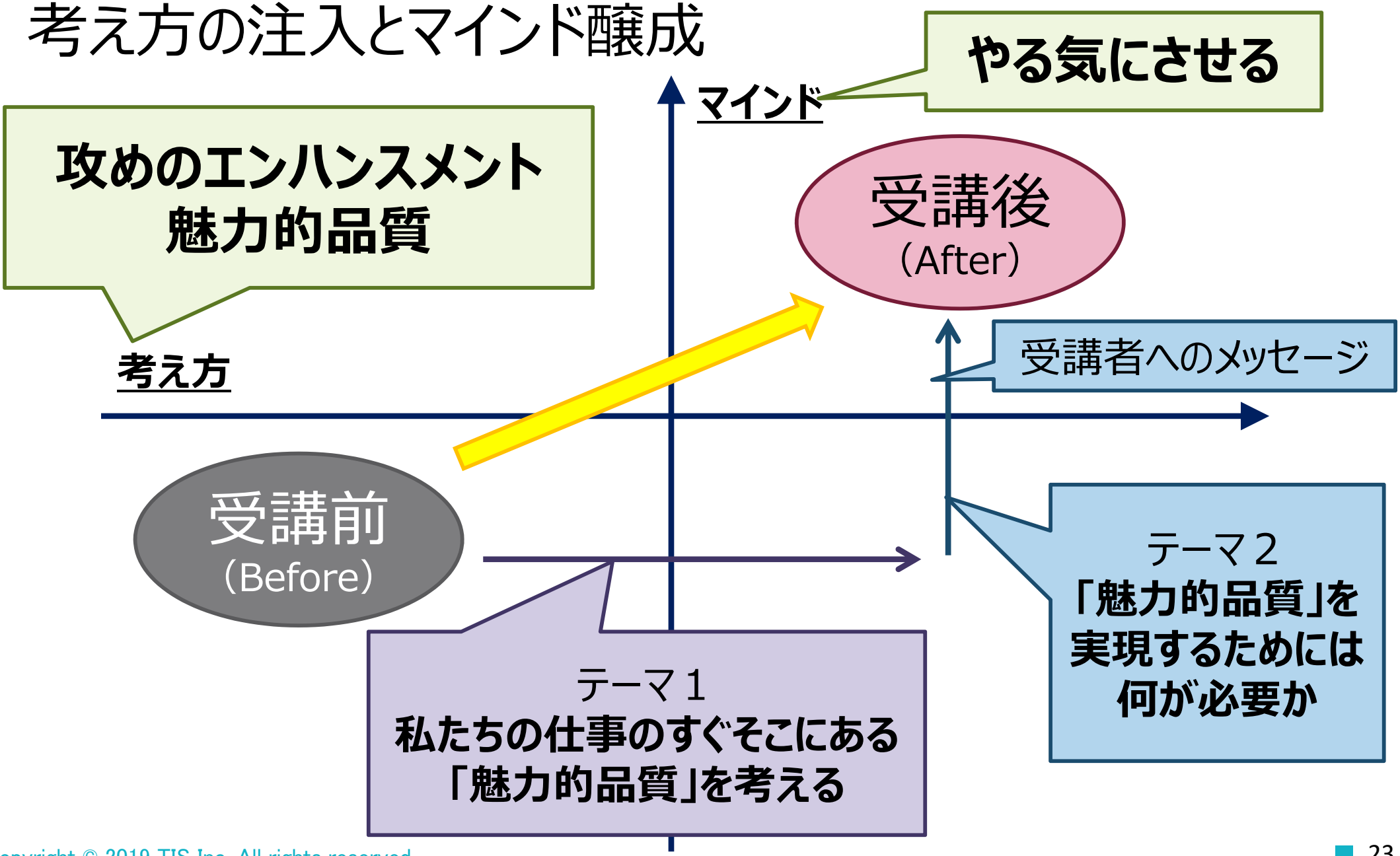
↓

サービスマネージャ研修

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ研修の概要（コンセプト）

考え方の注入とマインド醸成



Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ研修の概要（手法）

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

設定テーマについてのディスカッションを中心に進める

①まずはどんどん意見を出す → ②意見出しと並行してグルーピング → ③要約／上位概念の抽出／結論など

テーマ1

私たちの仕事のすぐそこにある「魅力的品質」を考える

- 定例運用報告書を題材にお客様がご不満に思われた理由を考える
- どのような情報に注目し、どのような提案につなげるか考える
- お客様を想定して説明してみる（ロールプレイ）

テーマ2

「魅力的品質」を実現するためには何が必要か

- お客様や市場を把握するための情報源の入手方法、活用方法を考える
- 「魅力的品質」の必要性を自分の言葉で説明する
- 「魅力的品質」を日々の業務に当てはめて、具体化する

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ研修の概要（内容）

受講後の人材像	**・顧客要求に応じて、日々の業務を消化する事が中心の守りのエンハンスメント(当り前品質の提供)から自ら改善点を見つけ、積極的に顧客に提案する、攻めのエンハンスメント(魅力的品質の提供)が出来る人財。 ・ビジネス課題を、現場で解決する為の視点と能力を身に付けた人財。**
開催日数	2日間
内容	・事前課題（担当業務サービスの価値・深耕・横展開） （1日目）・【講義】サービスマネージャへの期待（エンハンスメントとサービスマネージャ） ・【ビデオ】動画から考える顧客の声（顧客からTISへの期待紹介）。 ・【演習】【テーマ1】私たちの仕事のすぐそこにある「魅力的品質」を考える。 ・【設問1】定例運用報告書に対するお客様のご意見の要因。 ・【設問2】ロールプレイ準備。 ・【設問3】ロールプレイ。 ・【設問4】Y社事例の分析。 （2日目）・【講義】ビジネスの視野を広げ、視座を高めるために必要なこと。 ・【講義】TIGの目指す方向~グループビジョン2026~。 ・【講義】サービス開発の流れ~目指せD領域~。 ・【演習】【テーマ2】サービス型ビジネスと「魅力的品質」を考える。 ・【設問1】対象者とニーズの洗い出し。 ・【設問2】ビジネスモデルの検討。 ・【設問3】（オプション） ・【設問4】TIGの強みの洗い出し。 【テーマ3】「魅力的品質」を実現するためには何が必要か。 ・【設問1】「魅力的品質」とは何か。 ・【設問2】自身のサービスやソリューション、お客様に当てはめた場合の「魅力的品質」。 ・【設問3】明日から具体的に実践したいこと。 【行動宣言】

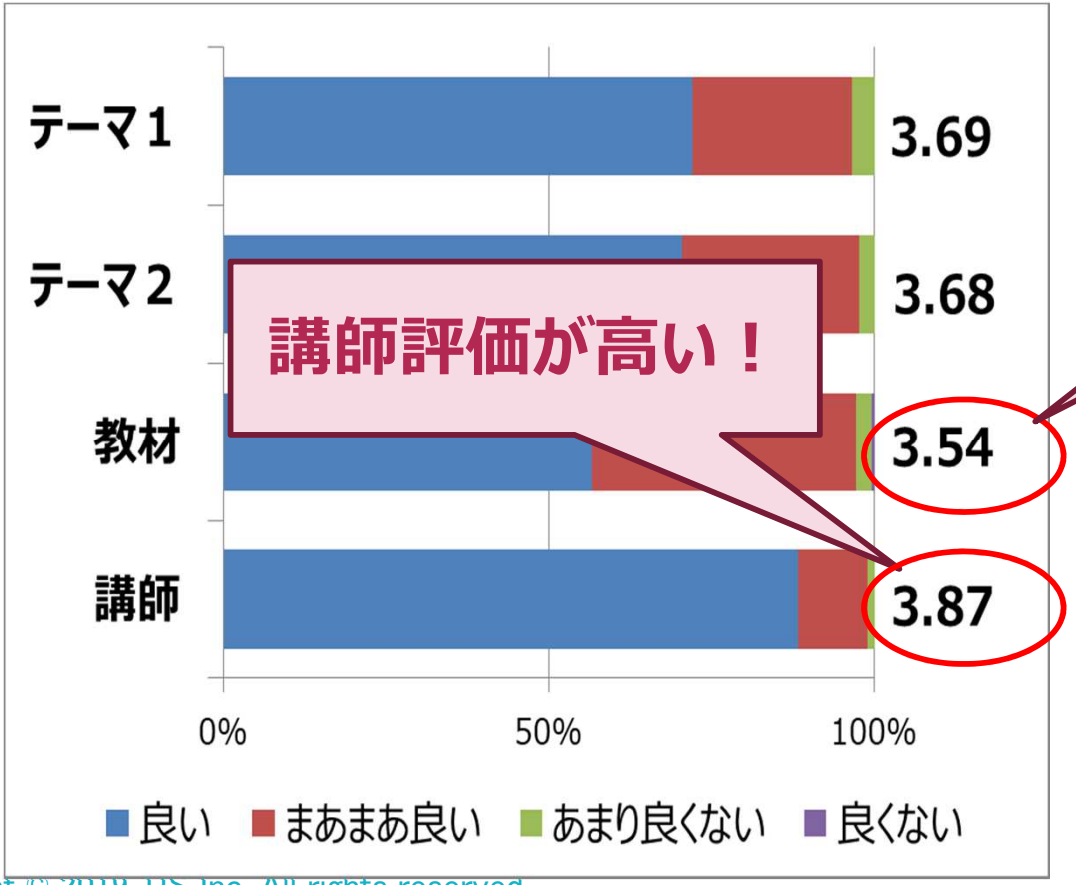
Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ研修の定量的評価

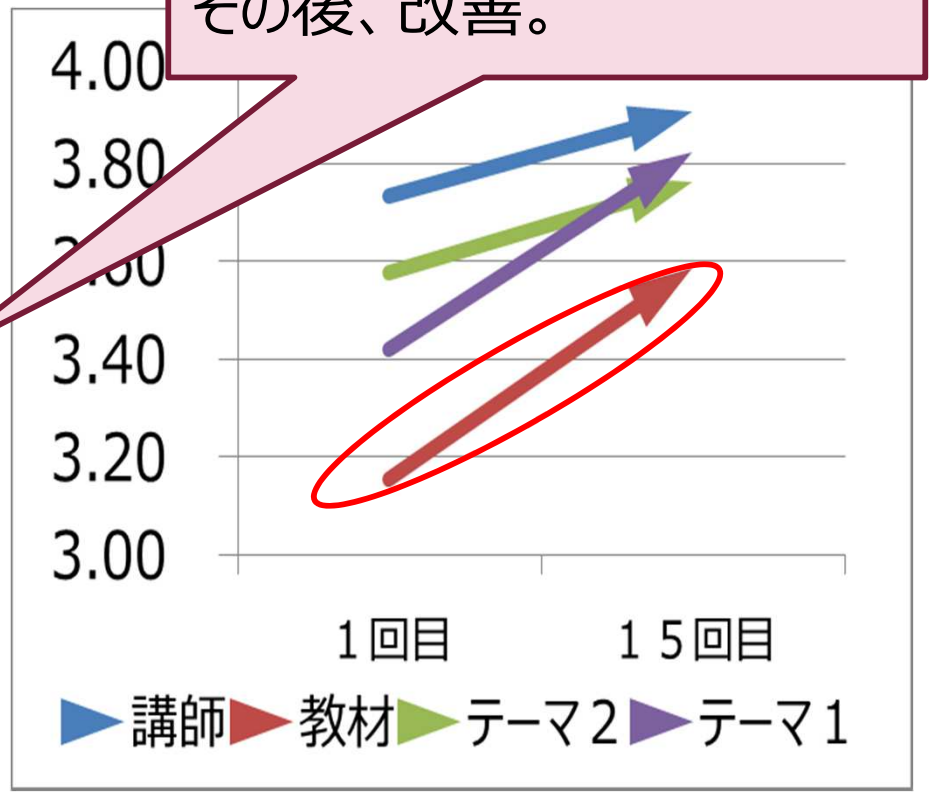
2018年6月より**１５回**実施。**２９６名**受講。

受講者評価平均点：**3.54～3.87**（４点満点）

継続的改善により**評価は上昇傾向**



教材評価が高くないのは
1回目の評価が低かったため。
その後、改善。



Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

サービスマネージャ研修の定性的評価

TIS
TIS INTEC Group
Go Beyond

受講者の主なコメント

・良い意味で期待を超えた研修でした！
　是非、同じPJの方にこの研修を勧めたいです。
・エンハンス業務に光が当たり、投資して頂ける事に頑張ろうと感じました。
・攻めの意識へ変えることで、仕事を楽しい方向へ変えられると思った。
・顧客視点や業界トレンドを取り入れつつ新しいことをしないといけないと感じた。

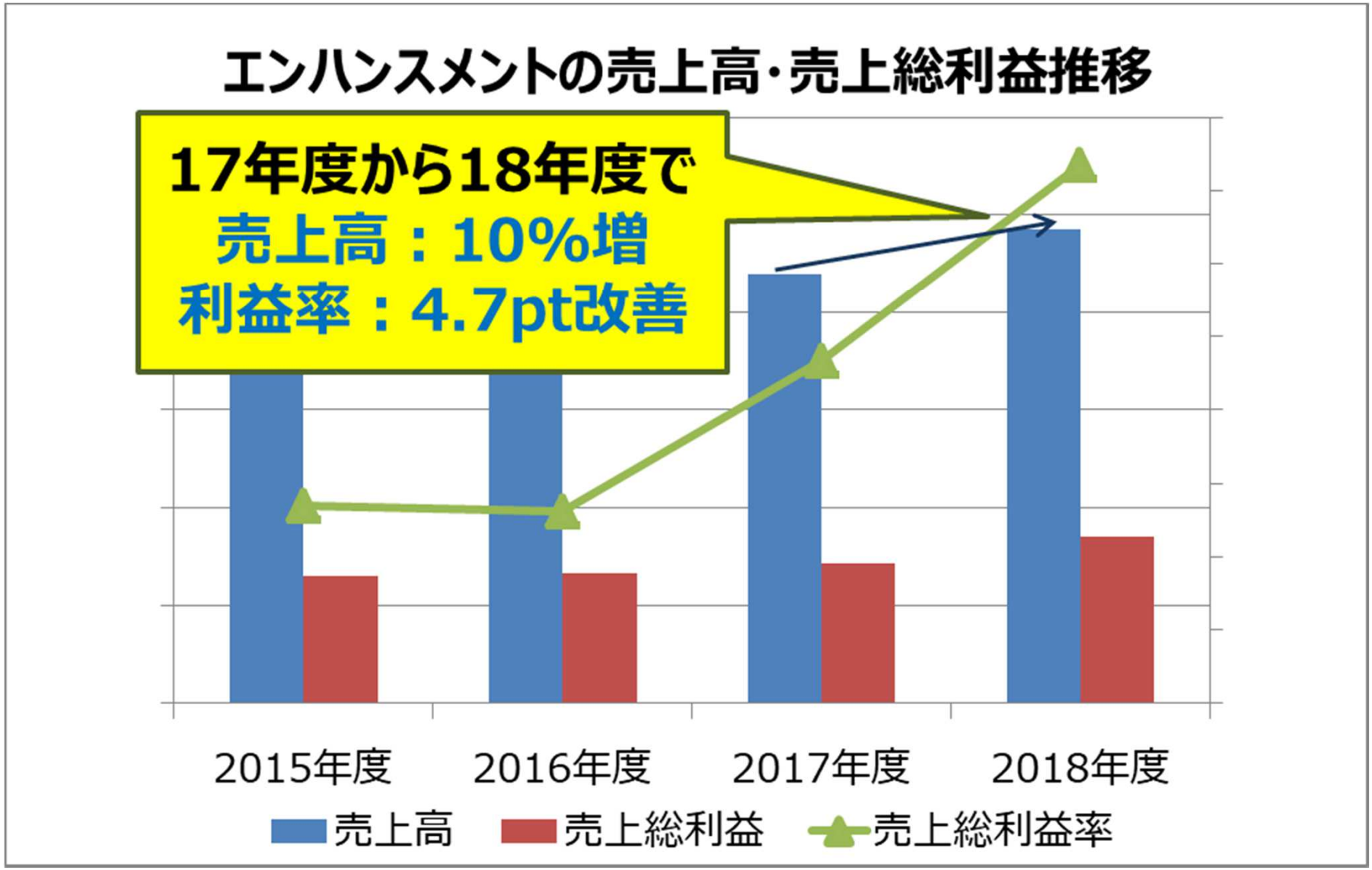
Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

５.取り組みの効果と課題

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

取り組みの効果（定量的）

エンハンスメントの売上高・売上総利益率が大幅改善



Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

取り組みの効果（定性的）

日々業務における「攻めのエンハンスメント」「魅力的品質」の定着度合いを把握するため、**座談会**を開催。

主なコメント

- **業務改善策を含んだ提案を意識するようになった。**
- **「魅力的品質」を念頭におきながら、普段の業務を行うようになった。**
- **お客様のその先のビジネスを意識するようになった。**

⇒かつてのお客様評価「一歩踏み込んだ提案がない」「面白みがない」を払拭する兆しがみえてきた。

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

わかってきた課題

「攻めのエンハンスメント」「魅力的品質」のマインド醸成はできてきたが、お客様に響く提案に至っていない。

・魅力的品質になっていない根本原因を深堀できていない

・提案が魅力的品質になっているか的確に評価できない

振り返り力の向上

・なぜなぜ分析力の向上

・レビュー力の向上

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

６.今後の取り組み

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

効果をさらに高めるために

（１）短期間にグループ全体に浸透

・短期間でエンハンスメント業務従事者全員が
　サービスマネージャ研修を受講

（２）振り返り力向上施策の実施

・なぜなぜ分析研修とレビュー研修の充実
　e-learning、集合研修、実PJでの指導

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

最後に

ＴＩＳは社員の自己実現重視を目標に掲げており、
今後も人財育成に積極的に取り組んでまいります。

研修コンテンツの継続的改善だけでなく、取り組みそのものも継続的改善が必要であると認識しています。
今後もさらに改善していき、効果の拡大を目指します。

Copyright © 2019 TIS Inc. All rights reserved.

ご清聴ありがとうございました