

SPI Japan2021

ID:009

事業変革を見据えた、 品質マネジメントシステムの継続的革新

～ 本場に“使える”マネジメントシステムにするには？ ～

2021.10.7

TIS株式会社

品質革新本部 品質マネジメント革新部

品質革新本部 品質マネジメント革新部 プロジェクトリスク監理室

池田 敏昭

福田 秀樹（共同執筆者）

1. はじめに

❖ TIS株式会社 品質革新本部 品質マネジメント革新部

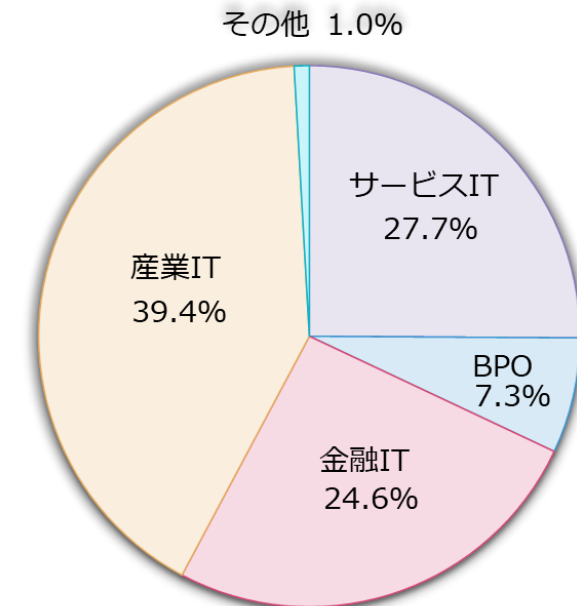
池田 敏昭 (いけだ としあき)

- ❖ 1988年 東洋情報システム（現TIS）入社
- ❖ 社内インフラ・ネットワーク構築
- ❖ 社内プロジェクトマネジメント教育の企画・運営
- ❖ システム開発標準/プロジェクトマネジメント標準 の整備・展開
- ❖ 2006年より品質マネジメントシステムの整備・展開に参画



TISインテックグループは日本のリーディングIT企業グループとして、幅広い業種にわたるお客様の多様なニーズに対して的確に対応しています。国内外の金融・製造・サービス・公共など多くのお客様のビジネスを支えるITサービスをご提供し、社会基盤を支えることに貢献します。

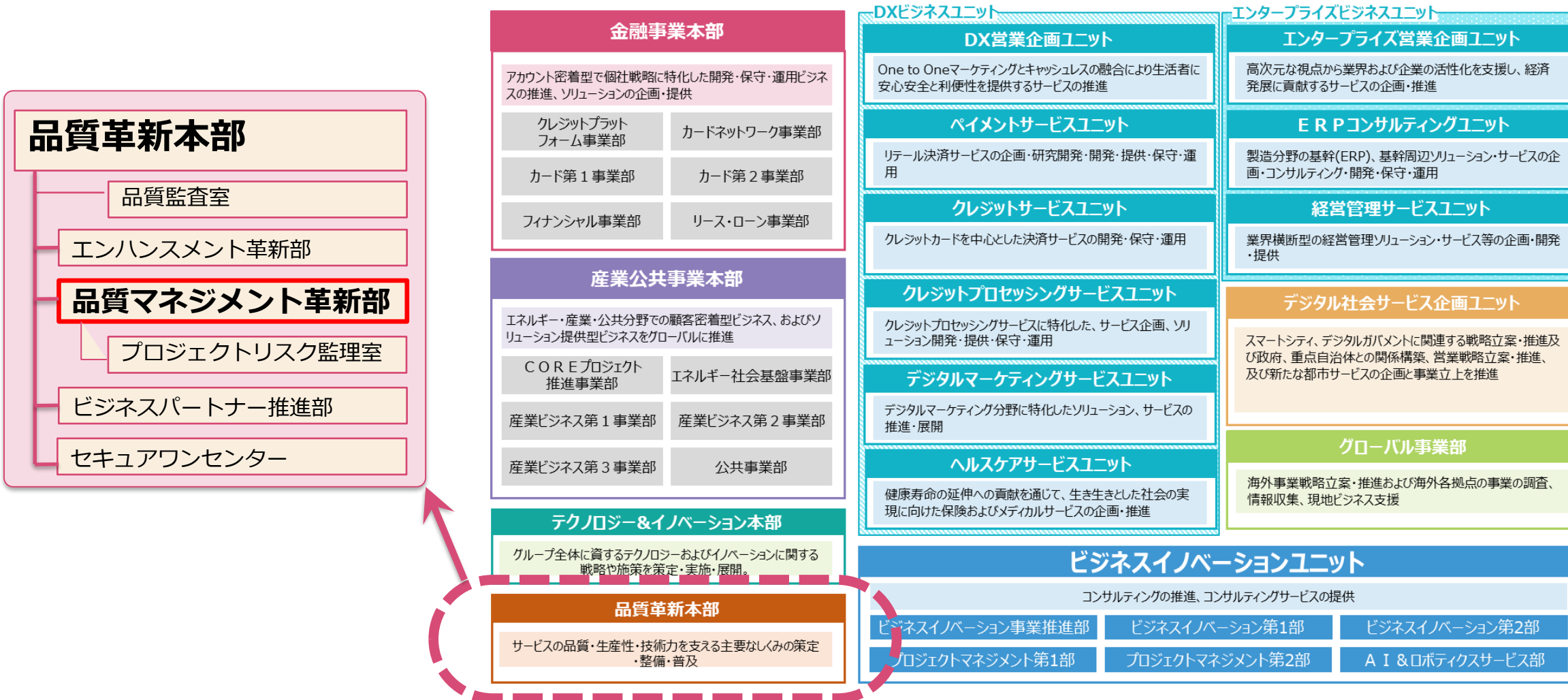
連結売上高 (2021年3月期) 4,483億円	連結営業利益 (2021年3月期) 457億円	連結従業員数 (2021年3月31日現在) 21,817人
グループ会社数 (2021年7月1日現在) 60社	グループ顧客数 (2020年3月期、国内) 約15,000社	累計ソリューション数 (2020年3月期、国内) 約500



■ TIS株式会社 (TIS Inc.) 会社概要 (2021年7月1日現在)


創 業	1971年4月28日	従 業 員	単体：5,838名 (2021年3月31日現在)
設 立	2008年4月1日	売 上 高	単体：199,354百万円 (2021年3月期)
資 本 金	100億円		

品質革新本部では、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



- ・ 事業環境、技術が常に変化し、その多様化やスピードが加速
- ・ IT技術を活用した情報システムやサービス品質の重要性の拡大

PDCAを回しながら品質マネジメントシステムを継続的に改善し、自社のサービスやシステムの品質/価値向上を追求しています・・・



もっとコストを減
らせないのか？
人は増やせない。

効果は？
役に立っているの
か？

組織にとって有効な
品質マネジメント
システムって??

うちのやり方には
合わない。別の事
例はないのか？

何のためにやらな
いといけないの？

間接作業が増えて
利益を圧迫する

お伝えしたいこと

私たちは、経営や現場の期待に応えながら、品質マネジメントシステムを革新するために、その時その時の課題に向き合いながら解決してきました。

本日は、TISの約25年の品質マネジメントシステムの歴史における、

3つの大きな革新の場面をとりあげます。

それぞれの場面における「**考え方**」や「**やり方**」から、本当に使える品質マネジメントシステムにするためのヒントをお伝えできれば幸いです。

2. 品質マネジメントシステム変革のあゆみ

品質マネジメントシステム変革の概観

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

3つの大きな変革場面

個別最適から
統合へ

中央集権から
分権へ

対象領域拡大
へ

	1995-2005	1	2006-2014	2	2015-2019	3	2020~
マネジメントシステム	QS・QMS (ISO9001:1994/2000)		QMS (ISO9001:2000/2008)		QMS (ISO9001:2015)		QMS ITSMS
目的	SI/システム開発における品質向上 (ものの品質向上による顧客満足)						サービス品質向上 (市場への提供価値向上)
方針概要	ISO認証取得 問題ごとに標準化 CMM/CMMI		プロジェクトマネ ジメント・システ ム開発方法を全社 統一	多様化に対応し現 場の創意工夫活用		事業構造変革に 対応しMS拡大	

個別最適から統合へ

背景

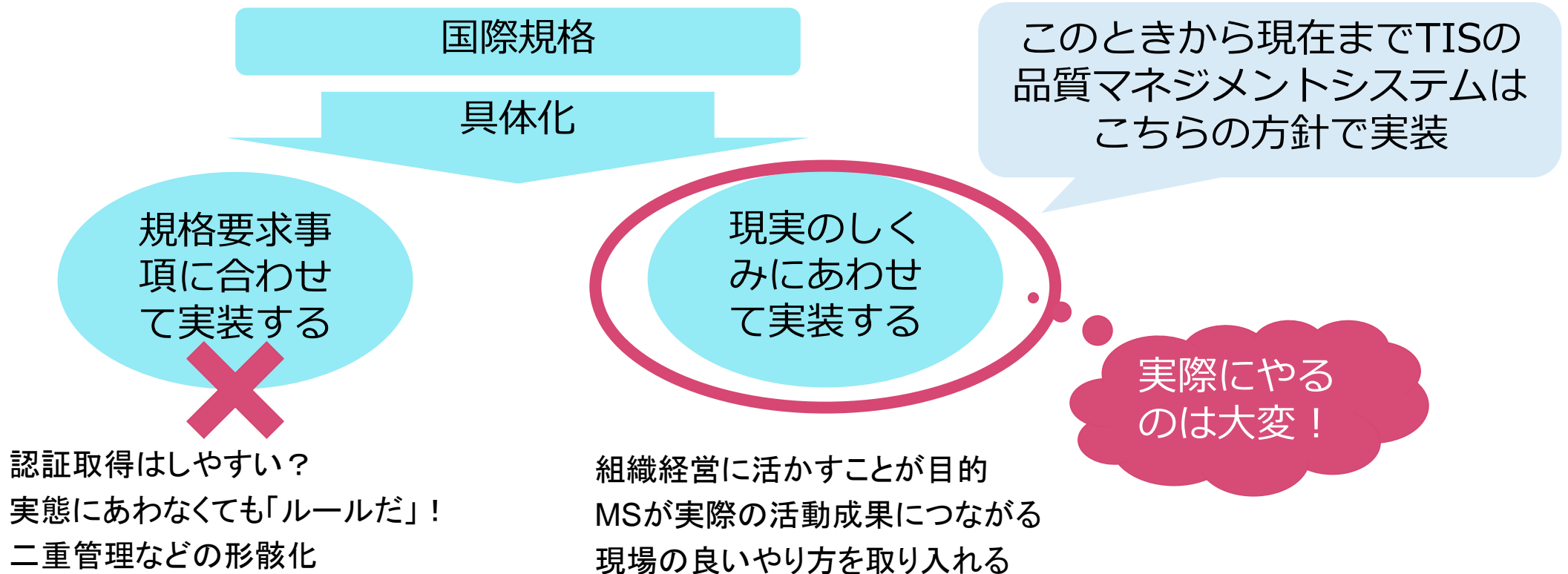
- ✓ 問題に都度対応した結果、個別最適による多様な標準類が増加
システム開発作業/成果物標準、プロジェクトマネジメント標準
品質管理、進捗管理、見積もり、・・・etc
- ✓ ISO9001認証にあわせた品質マニュアル
全社標準の品質マニュアルを部門がコピーシェアリング
実際の現場では別の手順書、標準、書式で業務
- ✓ システム開発の大規模化、複雑化

問題点

- ✓ 属人的なやり方による非効率
- ✓ 局所化しがちな改善効果
- ✓ システム開発プロジェクトの品質や生産性問題が増加

対応方針

- システム開発プロジェクトのやり方を全社統一
- 実際に使われるマネジメントシステムへ



プロセス改善のポイント

現場のベストプラクティス

現場で使われている
プロジェクト計画書
開発手順書、設計書など



各種スタンダード

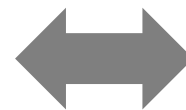
ISO9001、PMBOK、CMMI
共通フレームなど

比べながら「できていること」を取り入れ
「不足していること」を補強し一貫した体系に整理

- ・ 全社SEPGが徹底して議論を重ね原案
- ・ 現場選出のワーキンググループでレビュー

これまでに整備展開済
の標準など既存資産が
あった（開発、PM、品質
管理、進捗管理など）

- ・ システム開発工程
- ・ 開発標準WBS/成果物標準
- ・ プロジェクトマネジメント
標準WBS



- ・ テーラリング基準
プロジェクト規模により
必須適用レベルを設定

プロセス展開のポイント

- 品質目標をトップダウンで展開し、全社と現場組織のPDCAを同期
 - ・ 障害削減、赤字削減 等の目標展開と そのための全社共通施策
- トップダウン型の体制と組織階層を巻き込んだ全社活動
 - ・ 本社 - 事業部 - 部門 に推進責任者を設置し階層型の推進組織を整備
 - ・ 現場の推進責任者を集めた連絡会を定期開催
- プロセスQAによる適合確認と教育
 - ・ 一定規模以上のプロジェクトの計画、工程ごとに実施
 - ・ 現場からプロセスQA実施担当者を選定し育成
 - ・ なぜ？ を伝える場に

やってみて・・・反発・抵抗はあります。
経営を味方に“ねばり（継続）”で乗り越え。
なぜそれをやる必要があるのか を伝える。

成果の評価

- 全社統一のやり方により、一定レベルに成熟度を底上げ
 - もとの組織の成熟度が低いとか、ばらばらの場合に有効
 - 事業や開発モデルの均質性が高い場合には同じやり方を導入しやすい
- ノウハウの横展開がしやすくなった
- システム開発プロジェクトの重大問題（品質、納期、収益）は減少
 - システム障害の減少や収益向上へつながった

前回の改訂から約10年

背景

- ✓ 情報システムへの社会・顧客の要求が変化
IT技術の革新、ビジネス変化にあわせスピードアップ/低コスト要求
- ✓ システム開発の多様化
スクラッチ開発、パッケージ、ウォーターフォール、アジャイル
全社SEPGがすべてに対応して標準化するのは無理、時間もかかる

問題点

- ✓ 現場活動におけるプロジェクト標準との不整合
- ✓ 全社一律の活動による形骸化の進行
- ✓ 多様性や変化への対応力の低下
- ✓ やらされ感、創意工夫の減少やマニュアル化（目的意識の減退）
- ✓ 効果実感が低下、QMSへの反発やネガティブ意識

対応方針

中央集権から分権へ方針を大転換

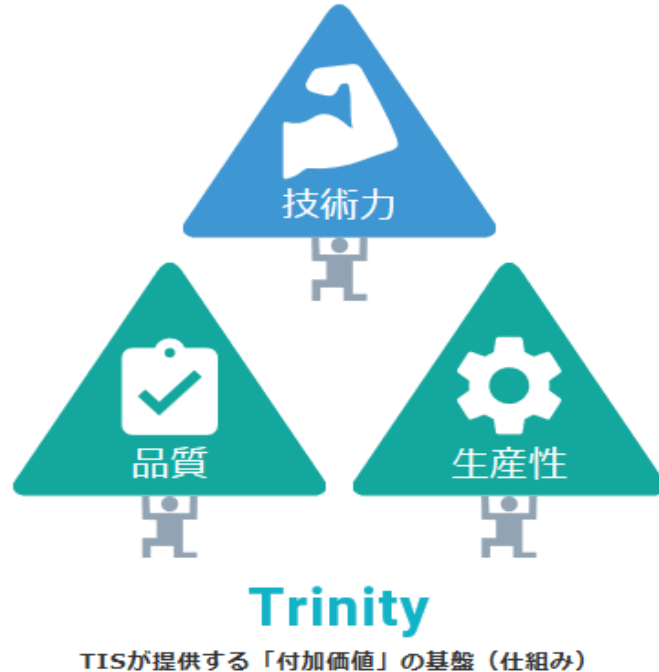
当初は、既存方針の延長で考えてしまい、小手先の改善策を考えがちだった

教育、多様性に対応して個別のガイド整備 etc

上司 「**まったく変えたっていいんだよ**」

- 必須実施事項は最小限にして創意工夫を活かす
- 自分たちに適した標準を反復活用し習熟
- 経営のサイクルに品質目標のPDCAを一体化
- QMSという呼び方を変えてイメージチェンジ

■ ISO9001に基づく独自の品質マネジメントシステム 「Trinity」



「現場主導の標準化とその反復活用による習熟重視」

と

「必須の実施 事項は最小限にし、

現場の創意工夫を活かした改善推進」

の方針のもと、開発現場では、PJマネジメントや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て、お客様への最適なサービス提供に努めています。

対象範囲は、スクラッチ開発のみならず多種多様な業務形態へ拡大しています。

※Trinityは、三位一体の意味であり、“品質、生産性、技術力”を、“お客様、TIS、パートナー”が一体となって向上させていくなど、様々な思いを込めています。

※詳細は下記URLをご参照ください。

https://www.tis.co.jp/company/itis_tis/quality/

https://www.tis.co.jp/company/itis_tis/technical/

プロセス改善のポイント

- 必須実施事項は、最小限の共通的なものに大幅削減
- 従来の詳細WBSや書式は標準ガイドとして活用

EX)

プロジェクト計画書

目次項目の変更不可
各項目に何を書くかまで規定
計画作成の詳細WBS定義

プロジェクト計画WBS

コード	内容	プロジェクトの発注者(発注者)にのみ、作業事項	責任/権限
0	プロジェクト	実施における中心点、その他の備考	PM / 運用 / PM / 運用
0.1	プロジェクトの目的	プロジェクトの目的を明確にし、作業計画する。	○
0.2	プロジェクトの組織	プロジェクトの組織、品質、コストに対する目標を明確にする。	○
0.3	プロジェクトのリスク	プロジェクトのリスクを特定し、リスクを管理する。	○
0.4	プロジェクトのコミュニケーション	プロジェクトのコミュニケーションを確保する。	○
0.5	プロジェクトの品質	プロジェクトの品質を確保する。	○
0.6	プロジェクトのコスト	プロジェクトのコストを管理する。	○
0.7	プロジェクトの環境	プロジェクトの環境を管理する。	○

必須から参照へ

遵守プロセス

- ・プロジェクト計画書を作成することと重要な点のみを規定
- ・あたりまえのことは書かない

プロジェクト計画作成タスクガイド
プロジェクト計画書サンプル書式

自分たちに適したプロジェクト計画標準

反復活用

プロセス展開のポイント

- 経営のサイクルに品質目標のPDCAを一体化
 - 組織の経営計画に品質課題対策と目標（KPI）設定

- 組織の成熟度レベル劣化の懸念に対し、内部監査を「活動クリニック」に
 - 必要最小限の遵守プロセス適合性チェックではほとんどOKで改善につながりにくい
 - 「あたりまえ」に照らして現場の活動を“診断”し、よりよくなるためのアドバイスを提供

- 現場課題にもとづく現場主導の改善活動へ誘導
 - トップダウンの目標展開と統制に慣れた現場は最初戸惑いも
「はしご外された（ルールだからやれと言えない）」 「何をすればいいのか？」
 - 趣旨を理解した組織から成長
よい活動事例を展開して迷いのある組織を引き上げる

成果の評価

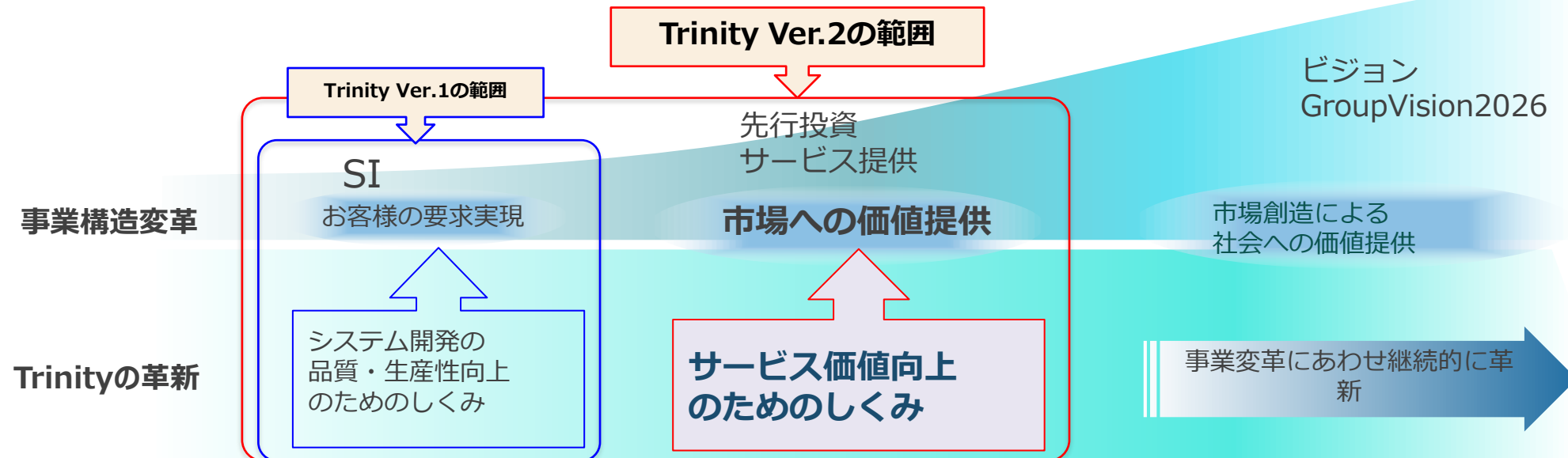
- 個々の課題に適した改善により、システム障害減少や利益率向上に
 - ・一律のやり方を押し付けるのではなく、全社SEPGは情報提供を主体にした支援
- 現場の改善への自主性が向上
- 現場主導の標準が増え多様な業務や技術のシステム開発への適用が進んだ
 - ・体系的な方法論（アジャイル開発標準など）から個別の書式まで、粒度もさまざま
 - ・適したものを選びやすくなる 反面 情報収集と展開が難しい
- 一方で、改善活動の活性度や成果にばらつきも
 - ・現場側の経営層の意識差、推進するSEPGの質や量によるばらつきが懸念
 - ・重要なポイントでは統制も必要、現場裁量とのバランスがカギ

3. 現在の変革へのとりくみ ~第3の変革~

- ✓ 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

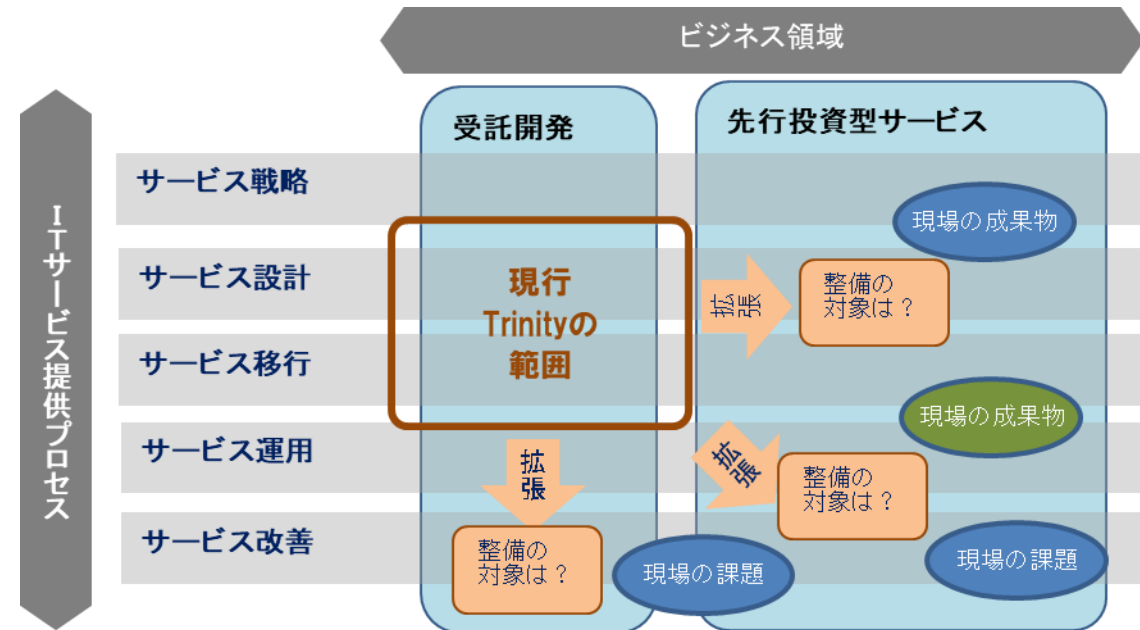
品質の考え方： もの（情報システム）の品質 ⇒ サービスの品質（価値）へ
プロセス： プロジェクトのプロセス ⇒ 継続的なサービスライフサイクルのプロセス



課題設定のアプローチ

2018年度後半から1年半かけ新しいマネジメントシステムの構想を探索

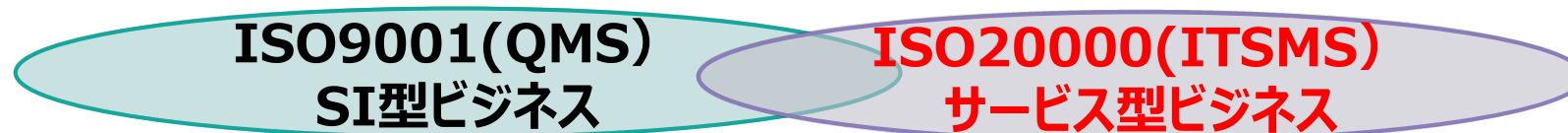
- ✓ 現行MSの単純な改修では対応できない
- ✓ 現場の課題解決に役立つ知見をどこに求めるか



- あるべき全体像を仮フレームとして設定 …ITILを仮のフレームに設定
- 現場の課題から具体的課題を収集 …事業構造転換へ現場も試行錯誤している
- 集めた課題や成果の断片を仮のフレームに重ねる
- 情報収集と関係者と意見交換を経て課題の実装方法を具体化

対応方針

- 既存のQMSとの一貫性をとるため、ISO20000を加えてマネジメントシステムのフレームを組み立てる
- 新しいフレームに現場の成果をうまく組み込む
- 新しいモデルや知見をISO20000やITILなどから取り入れ補強する



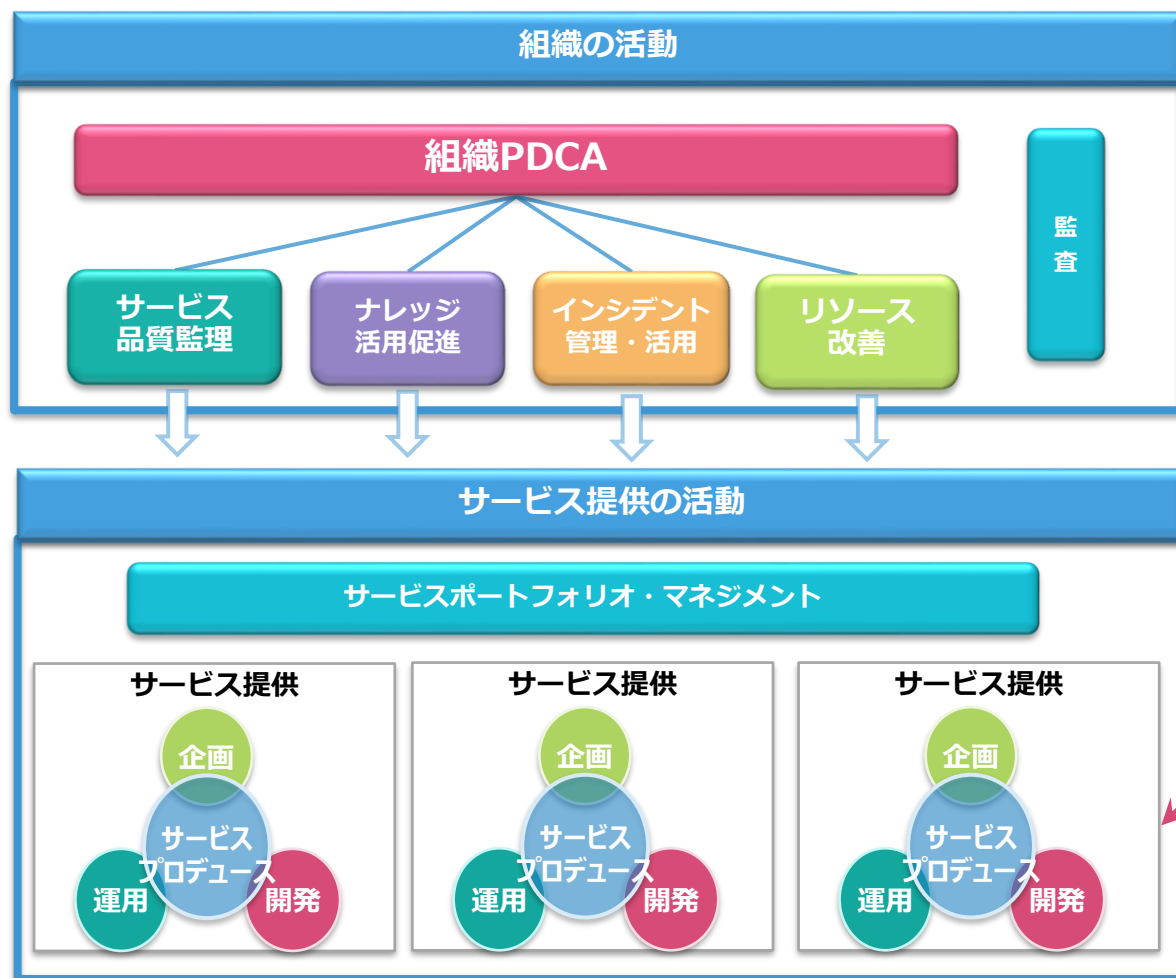
ISO9001 (QMS) + ISO20000 (ITSMS) の統合マネジメントシステムへ

実現へのアプローチ

- 現場の有識者対話や情報からマネジメントシステムのフレームを磨く
 - ・ 継続的なサービス提供のライフサイクルに適した姿にするには？
 - ・ これまでのSI型ビジネス・システム開発プロジェクトに対応したモデルも融合したい
 - 現実の業務にしくみをあわせて実装する考えは踏襲
 - 実プロセスを規格要求事項と比べる ⇒ 実プロセスを改善し実装
 - × 規格要求事項1つ1つを読み込む ⇒ プロセスを定義
 - できたところから先行公開し現場の意見をフィードバック
 - ・ 現場の創意工夫、ノウハウを生かすコンセプトは継続
- EX) フレームを先行公開 2020年4月
- 一部組織、サービスで試行しながら実務レベルでの課題を抽出
 - 試行から得たノウハウを活かして拡張領域に対応する「遵守プロセス」
- 未経験領域への試行錯誤の繰り返し
 - ・ チームマネジメントにアジャイル（スクラム）を取り入れ

セッション2B
「品質管理部門での
SAFe導入事例」

現在の品質マネジメントシステムのフレーム

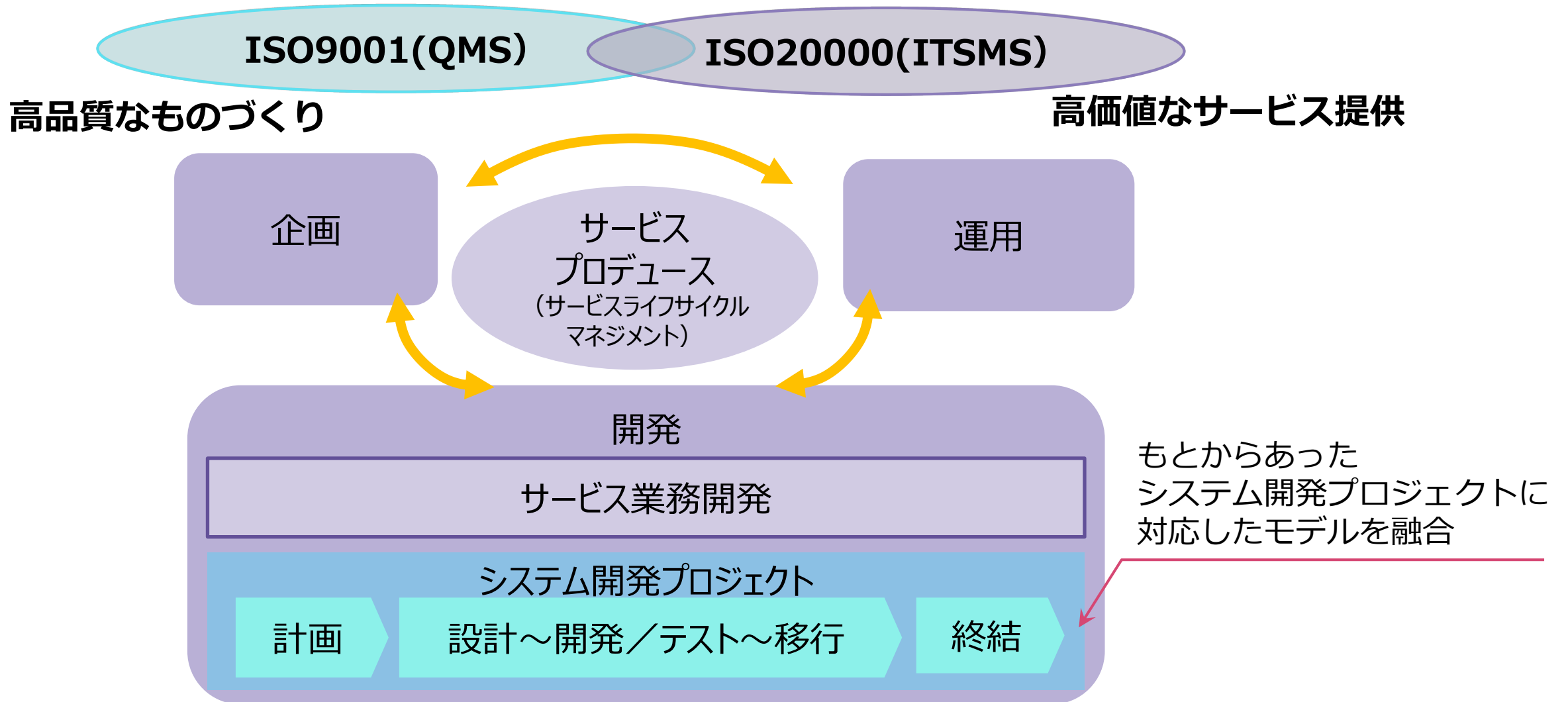


この枠組みにそって

- 最小限の必須実施事項（遵守プロセス）
- プロセス標準やガイドなど実活動に役立つナレッジを実装、既存資産を整理

継続的なサービス提供のライフサイクルイメージ

QMSとITSMSの一体化イメージ



これから と 期待すること

現在 整備・展開途上です

現場に体系を示し、サービスにおいてもマネジメントシステム改善の方向性を与えることができるようになった。

これからは

- ・ ISO20000認証を取得し段階的に拡大
- ・ 全社でQMSとITSMSを統合

こんな成果を期待しています

- ・ 新しいフレームにそって標準やナレッジの拡大と利用
サービス企画、サービス運用（SIの受託運用ふくめて）
- ・ グループ会社への展開を通して品質意識の向上やナレッジの相互交流
- ・ サービスのトータルの品質向上や収益性向上
(さらに・・・)
やり方やしくみの変化が社員の意識変革の一助になることを期待

4. まとめ

経営や現場の期待に応えながら、

本当に使える品質マネジメントシステムにするには

① 実際の組織や現場の活動をマネジメントシステムとする

- ・ 経営のしくみと乖離させず全ての組織階層が改善PDCAをまわすこと
- ・ 規格は参照モデルとして活用、要求事項にあわせることから考えない

② その時の組織ビジョンと課題にあった変革の方針を設定する

- ・ 大胆なコンセプト変更も厭わずに

③ 蓄積してきた資産、現場のノウハウや創意工夫を活かす

- ・ 現場のやり方を活かし発展させる
- ・ 無理に変えさせても形骸化、二重管理になって恨まれる
- ・ 自分たちのやり方やことばを大切に、でもガラパゴス化は注意

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。



TIS INTEC
Group