

SPI Japan2023

ID:04

# 続：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

---

～ 現場の創意工夫と規格要求事項のバランスをいかに確保するか ～

2023.10.12

**TIS株式会社**

品質革新本部 品質マネジメント革新部

福田 秀樹

# 1. はじめに

---

## ❖ TIS(株) 品質革新本部 品質マネジメント革新部

### 福田 秀樹 (ふくだ ひでき)



- ❖ 1991年 東洋情報システム (現TIS) 入社
- ❖ 金融系事業部に10年所属  
銀行・保険・証券の他、製造・流通系など多様な業種業界のシステム開発に従事
- ❖ 品質革新本部歴20年余
- ❖ 2001年～ 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
- ❖ 2009年～ 全社プロジェクトリスク監理(大規模プロジェクトの監視)
- ❖ 2021年頃～ 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、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

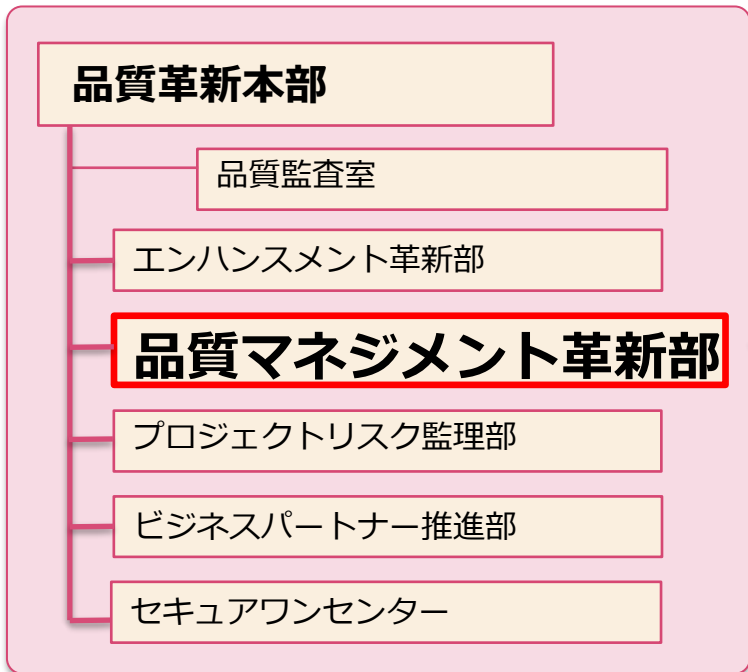
ITプラットフォーム・セキュリティ

デジタルマーケティング

AI・ロボティクス

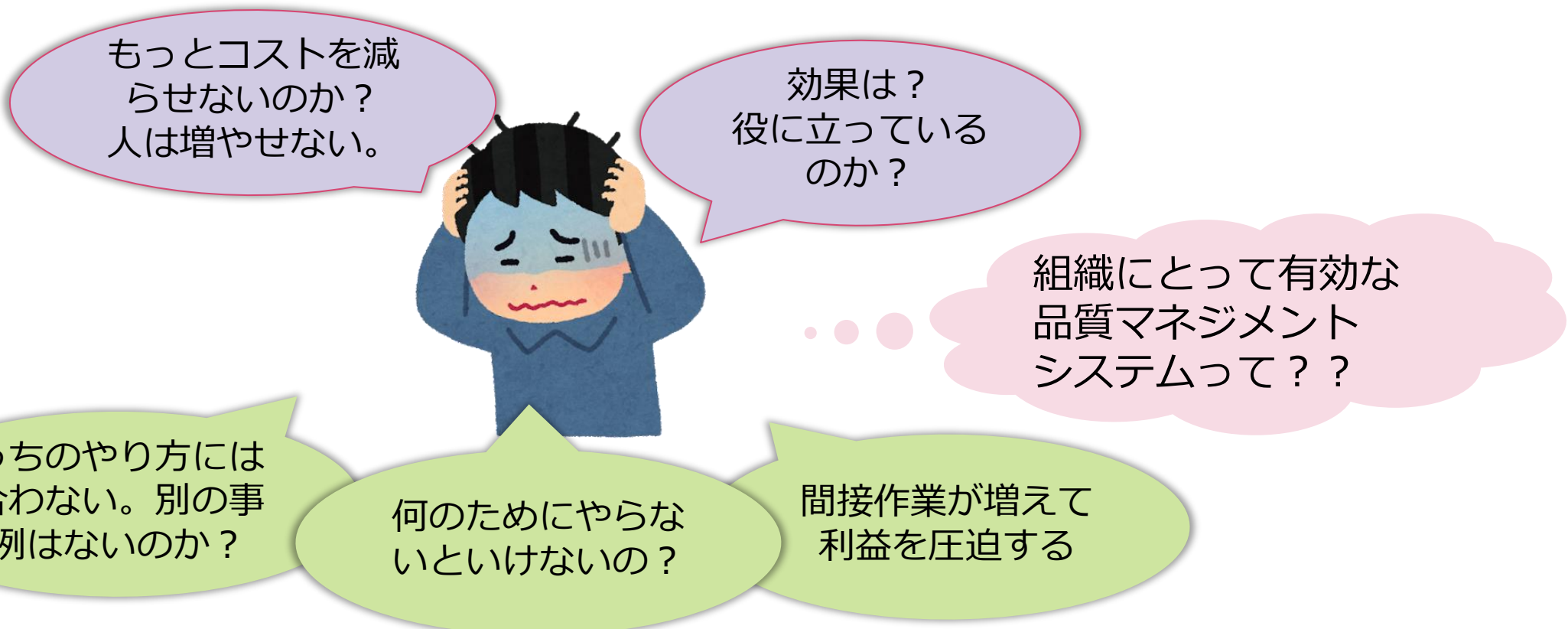
R&D (研究開発)

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



- ・ 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、時代の変化を先読みし、品質マネジメントシステムを足掛け約25年にわたって改善し続けてきました。社内外のあらゆる知見を組み込みながら、品質マネジメントシステムを自分たちのものとするために様々な工夫を凝らしてきました。

本日は、TISの品質マネジメントシステムの歴史を **4世代**に分けてご紹介します。

時に大きく進展したり、時に停滞することもありましたが、その時々課題に向き合ってきた **「考え方」** や **「やり方」** から、なにがしかのヒントを感じて頂ければ幸いです。

## 2. 品質マネジメントシステム変革のあゆみ

---



# 4世代の品質マネジメントシステム

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变革

	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代
	1995-2005	2006-2014	2015-2019	2020-現在
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)	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

## 対応方針

- ✓ ISO9001規格に沿った品質マニュアル  
全社標準の品質マニュアルを現場部門がコピーしアレンジ  
実際の現場には個別の手順書、標準、書式も存在
- ✓ 課題に都度対応、個別最適による多様な標準類増加  
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標準

## 成果

- ✓ ISO9001認証取得

## 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

- ✓ 国際規格に準拠しつつも、大規模PJのベストプラクティスをベースに「自社の言葉」で各種標準を実装
  - ISO9001、PMBOK、CMMI、SLCP等の国際規格の要求を盛り込み
  - 詳細レベルのシステム開発作業/成果物の構造・体系を構築
  - 開発規模に応じた適用指針（テーラリングルール）の提示
  - 適用を厳格に実施。PJ計画・PJ運営の徹底にはプロセスQAを全社的に実施
  - 全社と事業組織のPDCAサイクルを同期、品質目標は全社から展開

## 成果

- ✓ 一定レベルの開発作業レベル底上げに寄与
  - 元々の組織成熟度がそれほど高くない、事業や開発モデルが社内で類似した状況であればこのやり方が有効
- ✓ 重大問題の削減、ノウハウの横展開のしやすさに寄与

## 問題点

- ✓ 考えない弊害(コピペ)、マニュアル化、形骸化が徐々に顕在化
- ✓ お客様や時代の変化、多様性に追随しづらい

## 対応方針

- ✓ 現場の創意工夫主導に方針大転換
  - 全社共通の必須実施事項を最小限に絞り込み  
「PJ計画の作成」「進捗管理の実施」「品質管理の実施」等々
  - 実現方法は現場に委ね、むしろ現場標準の反復利用で習熟を図る
  - 従来の詳細な作業手順や成果物様式は全社標準、ガイドとして展開
  - 標準準拠性ではなく、理想の状態に対する監査により改善を促す

## 成果

- ✓ 現場の自律的な活動の増加
  - 多様な業務や技術の適用においても、標準の根幹は遵守
- ✓ スピード感を持った開発の推進

## 問題点

- ✓ 現場経営層の意識差や、現場のSEPGの質や量により、組織ごとの推進には差も出始める
- ✓ 特定のお客様への対応だけでなく、会社全体の事業拡大、ビジネスモデル転換(サービス化)ビジョンへの対応も必要に

## プロセス改善のポイント

- 必須事項は、最小限の共通的な内容に大幅削減
- 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

II. プロジェクト計画

- プロジェクト種類、プロジェクト分類及び品質分類 ..... 17
- プロジェクト目録(TES内部編)
  - コア組織(TE内部)の役割
  - プロジェクトの組織体制(外部)
  - メンバーの構成
  - 組織プロセス実施の前提と留意
- 体制(TES内部編)
  - 役割
  - 役割、責任、権限
- 品質
  - 品質一般(品質計画)
  - 品質計画
- マイルストーン(TES内部編)
- プロジェクト成果物一覧(TES内部編)

- 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

プロセス	内容	プロセスの実施する目的(目的、注意事項、実施における注意点、その他)	責任/権限
プロジェクト計画	プロジェクト計画の作成	プロジェクト計画の作成	PM、PM、PM、PM
プロジェクト計画	プロジェクト計画の更新	プロジェクト計画の更新	PM、PM、PM、PM
プロジェクト計画	プロジェクト計画の承認	プロジェクト計画の承認	PM、PM、PM、PM
プロジェクト計画	プロジェクト計画の報告	プロジェクト計画の報告	PM、PM、PM、PM

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

## 対応方針

- ✓ 事業の拡大、変革を見据えたQMSの拡張
  - 特定のお客様向け人月ビジネスから、サービス型への転換
  - 先行投資回収型ビジネスへのシフト
  - 既存のQMS(ISO9001)との一貫性を持たせつつ、ISO20000を加えてマネジメントシステムのフレームを構築
  - 現場の創意工夫を促すコンセプトは引き続き維持

## 成果

- ✓ サービスライフサイクル全体の標準化が完成
  - 開発だけでなく、サービス企画～開発～運用～廃棄に至る全体に対する指針が揃う

## ● サービス提供の活動のプロセスモデル

サービスポートフォリオ・マネジメント

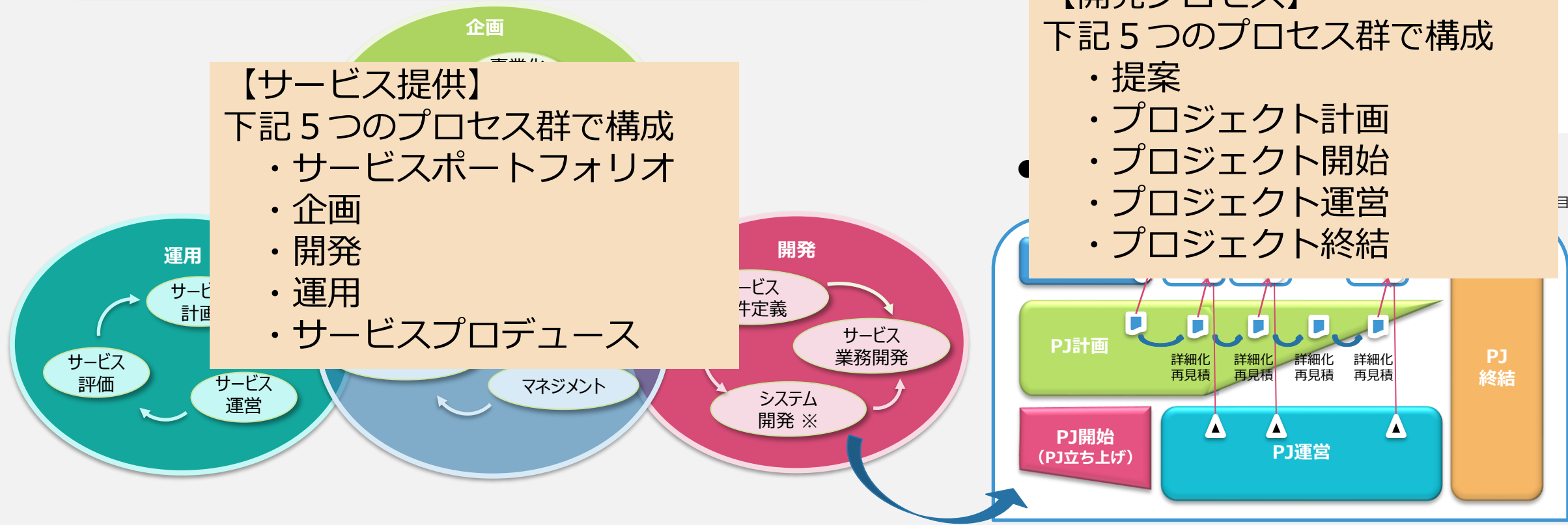


**【サービス提供】**  
 下記5つのプロセス群で構成

- ・ サービスポートフォリオ
- ・ 企画
- ・ 開発
- ・ 運用
- ・ サービスプロデュース

**【開発プロセス】**  
 下記5つのプロセス群で構成

- ・ 提案
- ・ プロジェクト計画
- ・ プロジェクト開始
- ・ プロジェクト運営
- ・ プロジェクト終結



### 3. 時にはすんなりいかないこともある



## 問題点

- ✓ ISO外部審査にてISO20000領域に対する指摘受領
  - 全社の標準化活動、適用活動に弱み  
「ISO20000、ITILに関する理解・習熟がまだ不十分。標準化ももっと踏み込んで実施しないと運用の再現性は高まらない」
  - 指摘事項は是正対応し認証は取得も、観察事項多く改善課題山積
- ✓ いきなり運用部分に「創意工夫」スタンス適用は無理があった

## 方針転換

- ✓ 急がば回れ。創意工夫型の全社一律適用を見直し、改めて足元を固めるところから仕切り直し
  - 規格要求事項に沿った各種管理標準を作り込み
  - 外部コンサルも起用、管理標準レベルでの規格適合性を確認
  - 適用対象サービスを選抜し直し、少数精鋭で適用
  - ITILファンデーション研修の受講、管理標準のレクチャー
  - 実装状況を内部監査にて確認、是正を促す

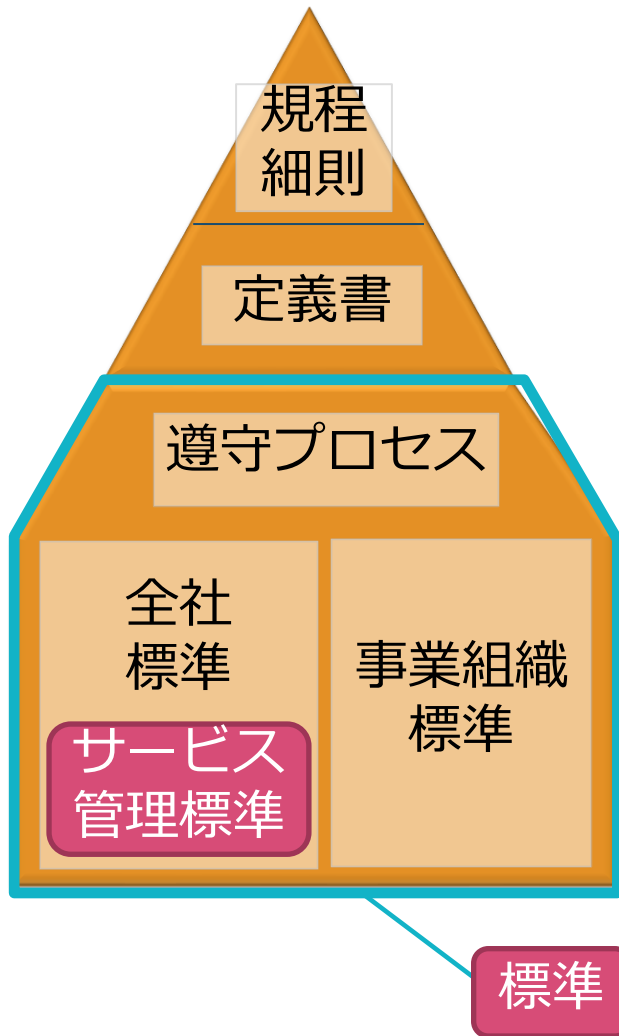
## 成果

- ✓ 翌年度のISO外部審査にて評価
  - 「オーソドックスな手法ながら、全社標準化、教育育成により、前年度より各段にレベルアップ」との評価
  - ISO9001と合わせて認証登録継続
  - 現場より、「サービス運用で何を実施しないといけないかが身に染みて分かった、手順に沿った運用が実施できるようになった」との声

## 展開方針

- ✓ 適用の進め方を改めて2レベルに分けて推進
  - ISO20000レベルの運用徹底が必要な、代表的なサービス
  - そこまで緻密な管理は不要な小規模サービス、保守運用
- ✓ 遵守プロセスに管理標準のエッセンスを盛り込み、再展開
  - 遵守プロセスの実装を促すことで全社レベルを底上げし将来に備える
  - 教育カリキュラム、実装のための解説文書提供、説明会の開催
  - チェックリストで実装確認

## 文書体系



### …【規程・細則】

会社のルールとして品質マネジメントシステムの基本方針や実行方法、責任者及び担当者の権限・責任などを定義したもの

### …【定義書】

品質マネジメントシステムの内容、目的・ねらい、適用範囲、全体の概観、構成要素の定義や方針を定義したもの

### …【遵守プロセス】

プロジェクトと組織が遵守すべき事項の定義

### …【全社標準】

品質本部 が整備して提供する標準

### …【事業組織標準】

事業組織内で整備する標準

…プロジェクトおよび組織の活動において共通に使用し、反復活用する資産

## 遵守プロセスの例

カテゴリ	A. サービス提供活動	B. 事業組織の活動	C. 品質本部の活動
2. サービス運営	<p>A2-1. サービス年度計画およびあらかじめ決められた手順に基づきサービスを提供する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SLA/SLO</li> <li>● サービス品質</li> <li>● 変更要求</li> <li>● インシデント</li> <li>● 問題管理</li> <li>● 状況変化</li> <li>● 情報セキュリティ</li> <li>● サービス資産</li> </ul> <p>● 状況変化を踏まえた、サービス継続対応手順の妥当性を検証する</p> <p>● サービス資産・構成一覧をサービスの変更に応じて最新化する (→④⑤)</p> <p>A2-2. サービス運用状況の把握と報告を月次で行う。 (→⑥)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス品質評価指標の収集                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 情報セキュリティ</li> <li>- サービス可用性</li> </ul> </li> <li>● 定期的なサービス運用の評価</li> <li>● 定期的なサービス運用の状況報告</li> </ul> <p>A2-3. サービス品質・運用品質に関する各種チェックの自己チェックを行い、品質本に提出して審査・助言を受ける。 (→⑦)</p> <p>A2-4. 廃止が決定されたサービスを計画に基づき廃止する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス廃止計画の作成</li> <li>● サービス廃止作業の実施</li> <li>● サービスが廃止されたことの確認</li> </ul>	<p>プロセスは3つに分けて定義</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サービス提供活動</li> <li>● 事業組織の活動</li> <li>● 品質本部の活動</li> </ul> <p>報告を実施させる</p> <p>B2-4. 事業組織の活動 (→⑧)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① サービス年度計画には以下の内容を含む                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- サービス継続計画に基づく訓練実施計画</li> <li>- サービスのセキュリティ対策として計画する事項</li> <li>- セキュリティリスクアセスメント (ISMSにおいて)</li> <li>- クラウドサービスセキュリティチェック</li> </ul> </li> <li>② サービスを取り巻く外部環境が変わっていないのか等(サービス提供戦略) を考慮に入れた計画になっているかを評価する。</li> <li>③ <a href="#">サービスカタログ (様式)</a></li> <li>④ T-SFに作業例が記述されている                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- SLAを遵守するサービスのIT運用</li> <li>- サービスデスクの運用</li> <li>- サービスを維持するためのアプリケーション、インフラ保守の実施</li> </ul> </li> <li>⑤ 「<a href="#">サービス管理標準</a>」参照 (ITIL・ISO20000規格要求事項相当の管理レベル標準)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- サービスレベル管理標準</li> <li>- インシデント管理標準</li> <li>- サービス変更管理標準</li> <li>- サービス可用性・継続管理標準</li> <li>- 資産・構成管理標準</li> <li>- 情報セキュリティ管理標準</li> </ul> </li> </ol>	<p>A2-1. サービス年度計画およびあらかじめ決められた手順に基づきサービスを運用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SLA/SLOをお客様と合意する</li> <li>● サービス満足度の評価</li> <li>● 変更要求に応じた変更</li> </ul> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クラウドセキュリティチェックリストは品質本に提出し、審査・助言を受ける。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <a href="#">クラウドセキュリティチェックリスト</a>【利用編】【提供編】</li> </ul> </li> <li>● 保守・運用点検チェックリストは事業組織に提出し、事業組織は組織内のチェックリストを取りまとめて評価・分析し、その結果や課題を「保守・運用作業の点検結果」に整理して品質本に提出する。                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <a href="#">保守・運用点検チェックリスト</a></li> </ul> </li> <li>⑧ <a href="#">サービス一覧 (様式)</a></li> </ul>

実施上の観点として、参照すべき様式や他のルール、標準をリンク

## 管理標準の例

一つ一つの記載内容はISO20000規格  
要求レベルに準拠  
P-1-1 サービスは利用者と合意可能な  
サービスレベルをSLA/SLOとして1つ  
以上定め、文書化する  
...

管理項目		No.	管理標準プロセス			項目		
SLA/SLO			サービスの提供にあたり、サービス利用者（顧客）SLA/SLOに基づきサービスマネジメント活動を実施					
	P	1	1	サービスは利用者と合意可能なサービス以上定め、文書化する。			・ サービスレベル (SLA)	
	P	1	2	サービスで定めたすべてのSLA/SLOが、委託プロセスのサービスレベル目標と整合性を保つ。			・ サービスレベル (SLA)	
	P	1	3	SLA/SLOを達成するために必要な改善策を策定する。				
	P	1	4	「サービスマネジメント運用確認年間計画」シートにおいて、必要なサービスマネジメント計画の実施時期を定める。サービス固有の確認項目の要否も確認する。	サービス年度計画書		サービスマネジメント運用確認年間計画	
供給者管理			外部・内部供給者とSLA/SLOの維持に必要な供給者とのサービスレベル目標を決定する。供給者とのサービスレベル目標の策定にあたっては、サービスのSLA/SLOとの整合性を十分に検証した後、各供給者との合意を締結する。供給者へのサービスレベル目標に対するパフォーマンス測定（監視）指標を決定し、監視計画を策定する。					
	P	2	1	サービスの提供に関与するすべての社外（外部供給者）および社内（内部供給者）を特定し、文書化する。		サービスカタログ	・ 委託プロセス ・ サービスコンポーネント	
	P	2	2	サービス利用顧客とのSLAを遵守するために必要な外部・内部供給者とのサービスレベル目標を明らかにし、リスクを特定する。	サービスカタログ	・ 委託プロセス ・ サービスコンポーネント	リスクアセスメント結果	
	P	2	3	外部供給者とのサービスレベルを定め、かつ書面で合意を確認する。	サービスカタログ	・ 委託プロセス ・ サービスコンポーネント	契約書	
	P	2	4	SLAに基づくサービスのパフォーマンスが達成されていることを計測するためのサービス指標を定め、かつ目標値を決定する。	サービスカタログ	・ SLA/SLO	月次報告書	・ サービス固有の指標 (SLO)
	P	2	5	外部供給者のサービスレベル目標を維持するための品質指標（監視指標）を定義する。すべての品質指標について、計測タイミングおよび監視方法も定める。			サービスカタログ	・ サービス品質指標

## 成果

- ✓ 一定レベルのサービスマネジメントの仕組み整備
- ✓ 運用の品質レベル底上げに寄与
- ✓ 適用のバラつきは全社としての課題として認識、標準化の更なる進展や教育施策に反映

## 課題

- ✓ サービスへの適用実例がまだ少数、継続拡大が必要
- ✓ 現場理解度のバラつきには、監査や指導で対処が必要

## 今後

- ✓ サービス、保守運用への着実な適用拡大
- ✓ 更なる事業ドメイン転換への対処：QMS第5世代の構築
  - ISO56002(イノベーションマネジメント)、ISO23592(サービスエクセレンス)、ITIL4(価値共創)などの要素を取り込んだ次世代QMSへ

## 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**

- ・ 規格要求事項から考えるのではなく、現場に分かることばで定義
- ・ 経営のしくみと乖離させず改善PDCAをまわすことで動機付け

## **② 組織のビジョンと課題にあわせレジリエンスな仕組みを作る**

- ・ 大胆なコンセプト変更も厭わずに
- ・ 経営の方向性を睨みつつ、現場の少し先の水先案内人を目指す

## **③ 組織が蓄積してきた資産、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



## ④ 規格要求事項の本質的な要求を実現するための最適解を探し続ける

- ・ 要求事項に照らして不足の箇所は創意工夫を活かしながらしっかりと実装して適用を促す
- ・ 現場の理解力、習熟度、自律度合いに合わせた統制

## ⑤ 少しずつブラッシュアップを続ける

- ・ 状況は刻々と変わる。実務適用を回しながら、改善の手を止めない

**ご清聴ありがとうございました**

※TISの品質マネジメントシステムはTrinityと名付けています。Trinityとは三位一体の意味であり、“品質、生産性、技術力”を、“お客様、T I S、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/quality/)

[https://www.tis.co.jp/company/itis\\_tis/technical/](https://www.tis.co.jp/company/itis_tis/technical/)

※ISO20000の実装においては、ITSMSユーズガイドを大いに参考にしました。

<https://www.jipdec.or.jp/archives/publications/JIP-ITSMS111-30.pdf>

THANK YOU

ITで、社会の願い叶えよう。



**TIS INTEC**  
Group