

組織内の品質ビジネスパートナーをどうやって見極めるのか

ビジネスパートナーの役割が組織内の品質機能とどのように連携しているかを理解する

ビジネスパートナーリングはどのように品質部門の役割を拡大し、戦略的計画策定を推進するのか

# From gatekeeper to game-changer

## 品質の門番からゲームチェンジャーへ

CQIのリサーチマネジャー、アレクサンダー・ウッズ (Alexander Woods) が、なぜ品質ビジネスパートナーリングが品質の専門家の新たな活躍の場となるのかを解説します。





品質という概念が生まれた近代以降の長い期間、品質の専門職は組織の中の居場所が定まらないながらも、重要な役割を担ってきました。品質の専門家は、保証、取り締まりと改善、規格の解釈、監査のマネジメントに加え、システムの「良心」としての役割を果たすものとされてきました。組織の成功に不可欠な存在である一方、ときには脇に追いやられ、いい加減に扱われて、問題が起きたときにだけ呼び出されたりすることもありました。

これは今に始まったことではありません。しかし、このモデルではもはや十分でないという認識が広がりつつあります。

組織は今、急速に進むデジタルトランスフォーメーション、強まる規制や社会からの期待、長く伸び脆弱なサプライチェーン、気候変動やサステナビリティの高まるリスク、氾濫するデータ、慢性的なスキル不足を特徴とする環境下で事業を行っています。同時に、創出した価値は、個々の失敗だけでなく、複雑なシステムをどう設計し、どう運用するかによっても失われ得るという認識も広がっています。

こうした状況において、品質の機能を主として適合性のチェック機能として位置づける従来のモデルでは、変化についていくことが難しくなっています。従来のモデルは、意思決定が行われ、システムが設計された後の下流工程に焦点を当てているからです。

品質ビジネスパートナーリングへの関心の高まりの背景には、異なる考え方があります。それは、品質の機能は上流工程に組み込まれることで最大の価値を生み出すということです。組織がリスクをどう捉えるか、プロセスをどう設計するか、テクノロジーをどう活用するか、戦略や業務運営の意思決定をどう行うかという段階にこそ品質の機能が関わらなければならないという考え方です。

こうした変化は、他分野の専門職の動向と共通しています。人事 (HR)、財

務、内部監査、調達といった分野はどれも、専門的な知見をどのように組織の意思決定の中核に近づけていくかという課題に真剣に取り組んでいます。

品質部門も今、同様の転換点を迎えています。「ビジネスパートナーリング」という言葉が流行しているからではなく、その根本的な問題が品質部門にも実際に存在するからです。品質の機能が組織の能力 (capability) ではなく、単なる一部の業務として位置づけられただけであれば、その影響力は今後も頭打ちでしょう。

品質ビジネスパートナーリングの出現は、この課題への対応策として理解すると納得できます。この考え方は、CQI

**“私たちは...厳しい助言者であると同時に、信頼できる友人としても見られていると思います。見たことや依頼されたことを、私たちは率直にそして誠実に伝えることを皆は知っています。しかし、私たちが常に目指しているのは...ビジネスに価値やメリットを提供することです” – フォーカスグループ参加者**

が西スコットランド大学に委託し、共同で実施した研究に基づいています。これを主導したのは、エレニ・ツォウラマニ博士 (Dr Eleni Tzouramani) とエヴィ・ヴィザ博士 (Dr Evi Viza, CQP MCQI) です。この研究では、品質、人事、財務、監査、業務運営に関する学術文献と実務文献を体系的にレビューするとともに、CQIのネットワークから集められた人々のインタビューやグループディスカッションを通じて定性的な調査

も行いました。これらの結果をもとに、文脈に即した品質ビジネスパートナーリングの役割類型、さらにCQIのプロフェッションマップに沿った専門的力量的、証拠に基づく明細を作成して妥当性を確認しました。

その結果が示すのは、専門家の日常業務の変化です。つまり、計画策定や意思決定の場により多くの時間を割き、異なる問いを投げかけ、立場を正当化するためではなく選択肢を組み立てるために証拠を活用し、指示ではなく影響力を通じて業務を行うということです。

### 変わるのは役職名ではなく、専門家としてのあり方

最も明確な発見のひとつは、品質ビジネスパートナーリングは単一の標準化された職責ではなく、進化し続ける専門職のあり方として理解すべきものだという事です。

人事、財務、内部監査、IT、調達といった部門においてビジネスパートナーリングが意味するのは、技術専門家から戦略的な貢献者へ、番人的な立場から組織に影響を与える存在へという変化です。また、過去を振り返る報告から、将来を見据えた知見への変化もあります。

品質の専門家にとって、これは「品質の機能は自分たちが担う」ことから、「組織全体で担う」ことへの転換を意味します。この違いは重要です。品質の機能を抱え込めば依存関係を生み出しますが、組織全体で担えば能力 (capability) が育ちます。

この研究では、品質ビジネスパートナーリングを、ガバナンス、保証及び改善の活動と結びつけつつ、戦略、業務運営、リーダーシップと統合するものであるとしています。品質の専門家は、今後ますます次のような役割を担うようになるでしょう。

- リスクとパフォーマンスを単に報告するのではなく解釈する存在
- マネジメントシステムを単に維持管理するのではなく、円滑に推進する存在
- 単にリーダーの決定を監査する ▶

のではなく、リーダーに助言する存在

これは、保証、適合や改善の役割を放棄するというのではなく、それらを単独の活動としてではなく、戦略的な資産として捉え直すということです。

### 他の分野の専門職から学ぶ

幸い、品質部門には参考とすべき先例があります。人事部門がビジネスパートナーへと舵を切ったのは、組織のパフォーマンスを戦略的に支える存在としてその役割を再定義するためでした。財務部門のビジネスパートナーリングへの転換も、管理会計担当者を数字の記録係からパフォーマンスに関する助言者へと変えることを目指したものでした。内部監査も、単に適合性を確認するのではなく、戦略的な意思決定に役立つ知見の提供にますます注力するようになっていきます。

こうした転換は必ずしも順調に進んだわけではなく、また、すべてが成功したわけでもありません。研究でも、戦略的な業務と日常業務、諮問と監督、そして独立と統合の間には、常に相対する関係があることが一貫して示されています。

ここには一定のパターンがあります。ビジネスパートナーとして成功する人は必ずしももっとも深い技術的専門知識をもつ人ではなく、技術的な信頼性に、状況を読む力、関係構築力と的確な判断力を併せ持つ人です。品質の分野も同じであることは明らかです。

こうした相対する関係にもかかわらず、全体的な傾向は明確です。純粋に技術的、あるいは依頼に対応するだけの機能に留まったままでは、影響力を維持し続けることは難しいということです。

品質分野が行うべきことは、他の専門職のモデルをそのまま模倣することではなく、どの分野にも共通する構造的な作用を認識することです。品質の機能が組織の方向性を決定づけるものであるとするなら、私たちは品質の機能を単なる専門的な支援機能以上のものとして位置づけ、実践していく必要



## 品質の分野が行うべきことは、他の専門職のモデルをそのまま模倣することではなく、どの分野にも共通する構造的な作用を認識することです

があります。

### 品質ビジネスパートナーが行うこと

CQIの研究プログラムは、品質の領域でビジネスパートナーリングがどのように機能するのかを探り、繰り返し見られるいくつかの貢献事項を特定しました。それらの貢献事項は、組織における品質ビジネスパートナーの役割、つまり何を可能にし、何に影響を与え、何を形づくるのかを示しています。

実際には、このような貢献をするためには、一般的に「従来の」品質の機能で求められるものより、さらに広範な専門家としての判断力と組織的な関与が必要です。

品質ビジネスパートナーは、次のような要素を活用します。ビジネスや組織の状況に関する知識（戦略、運用モデル、バリューチェーン、規制及びリスク環境）、統合的なスキル（意味づけ、ファンリテーション、異なるものを組み合わせる新たなものとする力、ナラティブの構築、適切なガバナンスの設計）、影響力重視の行動様式（好奇心、建設的な問題提起、判断、政治的洞察力）です。定められたプロセスを実行することから、意思決定の枠組みやプロセスそのものを形成することへと重点が移ります。戦略レベルでは、品質ビジネスパートナーは次のことを行います。

- 内部及び外部の要因（技術、規制、

市場の変化、社会からの期待)が、品質マネジメントにどのような影響を及ぼすのかをリーダーが把握するのを手助けする

- 品質に関する要素を組織の戦略に後付けて追加するのではなく、最初から組み込む
- 品質のデータやリスクインテリジェンス、システムのパフォーマンスに基づく戦略的な知見を提供する

こうした戦略レベルでの貢献は、単に計画を策定することよりも、戦略の意図を読み取り、それを品質や運用システムから得られる証拠と結びつけ、経営層に響く言葉で意味合いを示すことができるかどうかにかかっています。

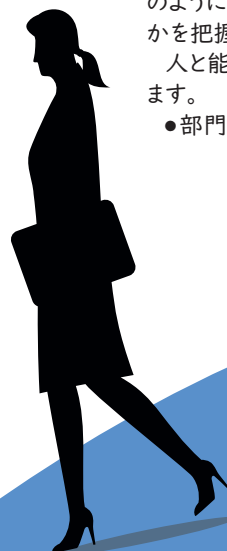
実務レベルでは、次のことを行います。

- 品質の機能をマネジメントするための仕組みを設計し、適宜調整する
- 既定の官僚主義的なガバナンスではなく、リスクに基づく適切なガバナンスを実現する
- 品質の実務にデジタルと分析の能力を取り入れる
- 社内コンサルタントとして、変革とトランスフォーメーションを支援する

重要なのは、診断的かつ設計志向のスキルです。つまり、ガバナンスがどこで付加価値を生み、どこで阻害要因になるのかを理解し、保証、改善、デジタルツールをばらばらの活動としてではなく、マネジメントシステムの中でどのように組み合わせることができるのかを把握するスキルです。

人と能力に関しては、次のことを行います。

- 部門横断的に品質志向の考え方を



広げる

- 依存関係を築くのではなく、他部門を育てる
- 品質が育まれる文化的環境を整える

行動面では、他部門の代わりに問題を解決することから、他部門が自ら解決できるよう支援することへと移行します。コーチングや問いかけ、視点の転換は、技術的な指導と同じくらい重要になります。

何より重大なのは、こうした活動は単一の役割類型に収まりきらないということです。本研究では、品質ビジネスパートナーのさまざまな形態を類型化しています。その範囲は、成熟した複雑な組織の戦略パートナーから、運用アドバイザーや変革の推進役、さらには成熟度の低い組織の技術コンサルタントまで網羅します。

組織によっては「ビジネスパートナー」が明確な役割として存在していますが、その形態はさまざまです。とはいえ、ビジネスパートナーというアプローチの根底にある意図は一貫しています。しかし、この変化を説明しようとする、より根本的な疑問が生じます。この働き方を実現するために、品質の専門職の何を变えなければならないのかという疑問です。

## 求められる力量の変化

ここまで述べてきた組織での役割を超えて、品質ビジネスパートナーは専門家としての能力とあり方のより深い変革を意味します。それは、品質の専門家が何をやるのかだけでなく、複雑なシステムの中でどのように考え、関わり、判断するのかを問直すもので



**“これがパートナーシップです。上から目線で指図するためには、知恵を貸すためではなく、組織と協働するうえで大切なのは何と言っても人間関係であり、本当によい関係を築けていれば、指図するという言葉自体がなくなります。どのようなパートナーシップでも関係性はとても重要で、関係性が築けているからこそ、人々は提案を受け入れるのです”**

— フォーカスグループ参加者

す。ビジネスパートナーシップへの移行とは、実のところ、品質の専門家は何かをもって「力量がある」とするののかということの変革なのです。

何十年の間、品質分野の力量は、もっぱら規格、監査技術、ツール、手法、文書化、適合/コンプライアンス対応といった技術的な事項の習熟が中心でした。これらは不可欠ですが、もはやそれだけでは十分ではありません。

品質ビジネスパートナーシップに関するCQIの取り組みを下支えする今回の研究は、この点を明確にしています。品質ビジネスパートナーを際立たせるのは、個々のツールをどれだけ知っているかよりも、どのように知識を活用し、スキルを組み合わせ、行動によって意思決定に影響を与え、組織の成果につなげていくのかという点です。言い換えれば、品質ビジネスパートナーシップは、技術的なカリキュラムの続きではなく、専門家としての能力の幅を広げるものということです。

全体として見ると、相互に依存しあう3つの変化が見えてきます。

### 第一の変化: 技術的な知識から、状況を理解する知識へ

品質ビジネスパートナーは、所属する組織がどのように価値を生み出しているのか、どのように戦略を形成し意思

決定が行われるのか、そして権力と影響力がどこにあるのかを理解しなければなりません。また、ビジネスモデル、リスク環境、デジタルトランスフォーメーション、規制環境、そして組織設計にも精通している必要があります。こうした知識は、規格の知識に取って代わるものではなく、補完するものです。

### 第二の変化: 手順に関するスキルから、統合するスキルへ

品質ビジネスパートナーには、複数の情報源からデータを組み合わせて新たなデータを生成し、証拠を知見へと変換し、難しい対話を円滑に進め、妥協点を見出し、状況に応じたガバナンスを設計するスキルが求められます。重要なのは、ツールを使うことや監査を行うことではなく、証拠を行動へと転換することです。

### 第三の変化: 適合志向から影響力志向へ

これには、好奇心、勇気、判断力、政治的洞察力、そして時間をかけて信頼を築く能力が含まれます。つまり、先の見えない状況下でも臆することなく行動し、建設的な形で異議を唱え、部門ごとの短期的な成果よりも組織全体の長期的な利益を優先させるといったことです。

この研究では、効果的な品質ビジネスパートナーシップにおける専門家の力量として、相互に関連する9つの領域を特定しました。これらを総合すると、品質の専門家が専門知識を組織への影響力に変換する方法が見えてきます。9つの領域には、戦略と組織の仕組みを踏まえて行動する能力(戦略的統合、リスクインテリジェンスに基づく監督、組織全体への影響力と変革など)、分析し状況を読み解く能力(行動につながる洞察力、将来予測、イノベーション)、そして関係を築き実現させる能力(組織への影響力、人材育成、政治的洞察力、適応型学習など)が含まれます。

これらに共通しているのは、一連の新しいテクノロジー関連の業務ではなく、専門家としての実務のパターン ▶

が異なってくるということです。これはCQIのプロフェッションマップに取って代わるものではなく、それを補完し、品質の専門家は実務においてビジネスパートナーリングをどのように実践するかをより深く理解させるものです。従来の品質の力量は、知ることと確認することに傾きがちでしたが、品質ビジネスパートナーの力量は、解釈することと形づくりに重きを置いています。

これは、すべての品質専門家が戦略担当になる必要があるという意味ではありません。あらゆるレベルにおいて、品質の専門家がどのように考え、関わり、影響を与えるかが、これまで以上に重視されるようになってきているということです。

### 実装ではなく、実践

この研究が示す、見落としてはいけない重要なメッセージのひとつは、品質ビジネスパートナーリングは、実装して終わりではなく、実践を通じて実現されるものだということです。プログラムでも、組織再編でも、組織圏内のポジションでもありません。

組織は、支援体制を整えたり、役割を再設計したり、運用モデルを公開したりすることはできますが、それだけでは品質ビジネスパートナーを生み出すことはできません。品質ビジネスパートナーは、日々の専門職としての実践を通じて形成されます。その実践には、品質の専門家が自ら進んで行う対話、意思決定の場で投げかける問い、リスクやパフォーマンスの捉え方、さらに、構築し維持する関係性、保証、改善、イノベーションのバランスを取る際の判断力などが含まれるかもしれません。

このような意味で、品質ビジネスパートナーリングは、仕事上の肩書きというよりも実践のあり方に近いものです。この違いが重要なのは、ビジネスパートナーリングを「導入する」という考え方から、それが自然と生まれるよう下地を整えることへと焦点が移るからです。その下地とは、明確な意図、適切な自律性、意思決定への参加、そして専門的な能

力の持続的な開発などです。

また、組織と個人にも責任が課せられます。組織はパートナーシップを設計しなければならず、品質プロフェッショナルはパートナーシップを実践しなければなりません。



## 品質専門職の未来は、職域を守ることではなく、影響力を拡大することにあります

### 組織側に求められる条件

品質ビジネスパートナーリングを、主に個人の能力開発の課題として捉えたいくなるかもしれません。しかし、研究が示す通り、その捉え方は間違っています。力量だけの話ではないからです。

品質ビジネスパートナーリングは、組織に以下のような一定の条件が整っている場合にのみ、効果を発揮します。

- この役割に対する期待が明確、かつ共有されている
- 意思決定への関与が、組織の仕組みとして正式に認められている
- 経営層が品質の機能を戦略的な推進要素として位置づけている
- ガバナンス、保証、改善の取り組みが整合している

こうした条件が整っていなければ、品質の専門家は業務の滞留、適合関連の応急対応や曖昧な報告システムに煩わされながら、「戦略的に」動くよう求められかねません。

これは個人の能力不足の問題ではありません。設計の問題です。

組織によっては、人間関係や働き方が徐々に変化していく中で、ビジネスパ

ートナリングが生まれることがあります。一方で、新たな運用モデルや役割の定義を通じて、意図的に設計するという組織もあります。

どちらのアプローチも有効ですが、いずれも短期間で実現できるものではありません。

### 相対する関係を乗り越えて

品質ビジネスパートナーリングは、長年にわたる職業上の相対する関係を解消するものではなく、その捉え方を変えるものです。中でも特に根強い課題のひとつが、ガバナンスと改善のバランスです。

品質の専門家には、規格や規制、その他の慣行に適合して管理しつつ、イノベーションを進めていくことが求められています。信頼関係を維持しつつ、不適切な慣行に異議を唱えることが求められます。ビジネスに十分に近い立場で影響力を発揮しつつ、公正な保証を提供できるだけの独立性も保つ必要があります。

これらの相対する関係は、一度解決すれば終わるわけではなく、状況としてマネジメントしていくべきものです。

品質ビジネスパートナーリングは、こうした対応を偶然ではなく、意識的に行うための共通言語と判断の基準点をもたらします。

### 今この考え方が重要な理由

品質の主な機能は保証であるとされている限り、ビジネスパートナーリングに関連する領域を形づくる力は限定されません。しかし、ビジネスパートナーリングが実践されれば、その影響力は結果のチェックに留まらず、結果を生み出す条件をつくることへと広がります。

この意味で、品質ビジネスパートナリ

**“新しいシステムを導入するだけでは不十分です...持続的な成果は、検査を強化することではなく、むしろ能力を開発することから生まれました。私の成功は、同僚へのコーチング、非公式なメンタリング、現場での指導を通じて、他者の能力を高めることにありました”**

– フォーカスグループ参加者

ングは、品質の機能を事業パフォーマンスに、より明確に結びつけます。下流の管理機能としてではなく、パフォーマンスをどのように定義し、実現し、維持するのかわきという意思決定の上流での貢献者となります。つまり、品質ビジネスパートナーリングは、新しい組織モデルというより、プロフェッショナルとしての成熟度を再定義するものと言えます。

品質ビジネスパートナーリングは、単に専門職の進化の次の段階と表現するのは簡単ですが、それではその重要性を過小評価することになるでしょう。

品質の専門家は、業務をどう設計するか、リスクをどう捉えるか、パフォーマンスをどう測定するか、そしてどこに学びがあるかが交差する地点にいます。品質ビジネスパートナーリングは、品質の機能を戦略的な分野として再確立するための道筋を示します。品質の機能のルーツを捨て去るのではなく、さらに発

展させることでそれを実現します。

### 品質の専門家にとっての意味合い

CQIをはじめとする品質のコミュニティ全体にとって、その意味するところは重大です。

全体の仕組みという観点では、この研究は、より幅広い専門職のあり方を反映し、プロフェッションマップやキャリアパスマップを進化させていくための土台となります。雇用主にとっては、役割の設計や能力開発、人材計画に関して証拠に基づくガイダンスとなります。個々の実務担当者には、専門技術にとどまらない自己評価と成長のための視点を提供します。

おそらくもっとも重要なのは、長年の通説に異を唱えていることです。品質の専門家は、戦略的に動くために許可を待つ必要はありません。しかし、専門とするところに優れているだけでは戦略的な影響力を発揮することはできません。

品質ビジネスパートナーリングは、多くの実務担当者がすでに感じていることをはっきりと示しています。品質の専門家の未来は、これまでの縄張りを守ることにではなく、影響力を拡大することにあります。

### 静かながら、大きな意味を持つ転換

組織が、品質ビジネスパートナーリングが実現した組織と「なった」と宣言できる「瞬間」というのは訪れないでしょう。この変化は漸進的だからです。一進一

退、ときには間違いなく、イライラさせられるでしょう。しかし、その動きはすでに始まっています。

品質データが戦略の意思決定を左右する役員会議室において、品質の専門家が統合役として活躍する変革のプログラムにおいて、品質部門が単なる品質の門番としてではなく課題を検討する際のパートナーとして認識されているチームにおいて、その動きはすでに始まっています。

品質ビジネスパートナーリングは、リブランディングではなく、目的地でもありません。複雑な世界において、品質機能の最大の価値は管理することにだけあるのではなく、組織が理解し、意思決定し、目指す姿になるのを支援することにもあるという認識そのものです。

したがって、これから重要なのは新しい役割を導入することではなく、品質の機能の位置づけや実践、発展のあり方を進化させ続けていくことです。CQIと西スコットランド大学による本研究は、この取り組みを進めていくための証拠に基づいた土台となるものです。そして、品質ビジネスパートナーリングの本質、発展するための条件や維持するための専門的な力量の領域を明らかにしています。

品質ビジネスパートナーリングは完成されたモデルではありません。複雑で変化の速い現代世界で、品質の専門家であることの意味を、これまでとは違う視点で考えるよう促すものです。 |



もっと知るには



ビジネスパートナーリングとCQIの研究についてもっと学ぶ