CQI | IRCA
LEADING QUALITY SINCE 1919

Chartered Quality Institute

品質の専門家にとってのビジネスパートナリングの役割を定義する (プレビュー版)

研究報告書

2026年3月

謝辞

本報告書は、CQIが委託し、西スコットランド大学が実施した研究に基づいています。研究チームであるエレニ・ツォウラマニ博士 (Dr Eleni Tzouramani, PhD, SFHEA) とエヴィ・ヴィザ博士 (Dr Evi Viza, CQP MCQI, IET, FRSA, LSSBB) の尽力に対して、正式に謝意を表します。両氏の本研究におけるリーダーシップ、学術的な厳格さ、産業分野の専門知識が、本報告書で示したエビデンスと洞察の基盤となっています。両氏の貢献に心より感謝します。

本レポートは、2026年3月に発行された英文に基づいています。翻訳文に疑義がある場合は、英語原本に準拠してください。

本書の一部または全部を無断で複写複製することは、法律で定められた場合を除き、著作権の侵害になります。

© 2026 The Chartered Quality Institute

CQI | IRCA
LEADING QUALITY SINCE 1919

目次

論点概説 2
序文 4
方法論 6
ビジネスパートナリングの職種横断的な概念化 8
戦略面での貢献と組織の期待 13
能力フレームワーク 19
促進要因、緊張関係、役割の条件 22
結論 26
付録
- 付録 A: QBP類型論 28
- 付録 B: 品質ビジネスパートナリングの能力フレームワーク 30
- 付録 C: 力量マッピングと能力フレームワークの整合 48
- 付録 D: 促進要因と阻害要因: 統合的な要約 49

禁無断複製

論点概説

本報告書は、品質ビジネスパートナー (QBP) の新たな役割を定義するため、Chartered Quality Institute (CQI) が委託し、西スコットランド大学が実施した研究プロジェクトの調査結果をまとめたものです。組織が複雑性、急速な技術変化、規制当局による監視、そして顧客、規制当局、リーダーからの期待の高まりを特徴とする環境で活動することが増えている中で、品質の専門家が貢献する範囲は、保証とコンプライアンス/適合という従来の枠を超えて拡大しています。今や、意思決定、組織学習、システムのパフォーマンスに対してより直接的に寄与することがますます求められるようになっているのです。このような変化にもかかわらず、QBPの役割についての一貫した定義はこれまで存在していませんでした。本研究はこのギャップに対処するものです。

本研究では、100件を超える学術的および専門的な資料の構造化された文献レビューと、幅広い産業分野と組織の状況で活動する実務担当者を対象とした半構造化インタビューおよびフォーカスグループなどの定性的な聞き取りを組み合わせました。この二重のエビデンス基盤により、本研究では、人事、財務、内部監査、情報システム、調達においてビジネスパートナリングの役割がどのように進化してきたか、そしてこれらの発展が品質の文脈にどのように適用されるかの双方を検討することができました。利害関係者の証言からは、従来の役割を超えて拡大するハイブリッドな品質の役割が、多くの場合、正式な承認や支援構造がないながらも、すでに組織の意思決定に影響を与えていることが窺えます。

文献と実践の両方で、一貫したパターンが浮かび上がりました。品質の専門家には、**保証、改善、洞察**を統合して、タイムリーでリスク情報に基づくパフォーマンス重視の意思決定を支援することがますます求められています。戦略面での貢献度が可視化されるのは、組織の計画策定、リスク、パフォーマンスに関する会議の場に品質が場所を与えられているときであり、品質インテリジェンスが結果の予測と選択肢の形成に活用されるときであり、そして品質専門職が意思決定に建設的な影響を与えるための関係的および状況的な能力を備えているときです。調査結果は、意思決定サイクルにおけるタイミングと近接性がパートナリングの影響力を決める重要な要因であることを示しています。

本研究では2つの主要な成果物が開発されました。1つ目は**QBP類型論**です。これは、組織の成熟度によってパートナリングへの期待がどのように異なるかを説明するものであり、主に現場の改善とコンプライアンス/適合に焦点を当てた「業務推進者」の役割から、パフォーマンスと計画策定の定例プロセスに統合された「戦略パートナー」の役割、そしてシステムとガバナンスのレベルで影響力を持つ「統合的管理責任 (Integrated Steward)」の役割に至ります。この類型は、役割の多様性を理解し、QBPモデルを採用するための組織の受け入れ態勢を評価するための実践的なツールとなります。

2つ目の主要な成果物は**QBP能力フレームワーク**であり、これは相互に関連する9つの能力 (戦略的統合、リスクを的確に捉えた監視、行動につながる洞察、組織への影響力、人材育成、先見性とイノベーション、システムレベルの影響力と変化、政治的洞察力、適応学習) で構成されています。各能力には3つの習熟度レベル (初期発展段階、実践段階、戦略段階) における行動指標が含まれており、業務上の貢献からシステムレベルの影響力に至る発展を反映しています。このフレームワークはCQIプロフェッションマップと整合しており、能力開発、役割設計、評価のための堅牢な基盤となります。

本研究はまた、**効果的なパートナリングを可能にする、または制約する諸条件**も特定しています。これには、リ

禁無断複製

ーダーシップによる後ろ盾、成熟したガバナンスとデータシステム、保証と組織のリズムとの整合、役割の権限の明確さ、協働による問題解決を支援する部門横断的な業務モデルが含まれます。反対に、役割の曖昧さ、縦割り構造、一貫性のないデータ、品質を取り締まりとみなす旧来の認識、案件処理の業務に時間が奪われることはいずれも、パートナリングの有効性を損なう可能性があります。これらの緊張関係は品質に固有のものではなく、さまざまな専門職において旧来の役割とそれを超えて展開されるハイブリッドな役割に共通する特徴です。

本研究の示唆は多岐にわたります。組織にとって、この成果物は、職務設計、部門間の連携の改善、パフォーマンス評価、後継者育成計画のための構造化された基盤となります。実務担当者にとって、この能力フレームワークは、自己評価、能力開発、キャリアの方向付けのためのツールとなります。教育担当者と学習提供者にとって、この調査結果は、専門職カリキュラムを更新し、実践に基づく学習を設計し、現代の品質の役割に対する旧来の役割とそれを超える要求に資格を整合させるための明確な基盤となります。

本研究は、QBPの役割のための概念的でエビデンスに基づく土台を確立することで、CQIのビジネスパートナリングプログラムの第1フェーズを締め括るものです。調査結果は今後の研究に活かされます。今後の研究では、組織への展開、システムレベルの統合、多様な組織環境におけるQBPモデルの採用が探究される可能性があります。類型、能力フレームワーク、エビデンス基盤は、互いに組み合わされることで、品質専門職の戦略面での貢献度を高めるための、明確で一貫性があり、活用しやすいアーキテクチャとなります。

禁無断複製

序文

背景と状況

あらゆる産業分野の組織が、複雑性の高まり、急速な技術変化、規制当局による監視の強化、そして顧客、規制当局、リーダーからの期待の高まりを特徴とする環境の中で活動しています。このような状況において、品質マネジメントが貢献する対象は、コンプライアンス/適合、保証、運用管理という従来の焦点を超えて進化しつつあります。品質の専門家には、戦略に影響を与え、組織の意思決定を支援し、組織の利益に寄与すること (つまり「価値創造」) がますます期待されています。

いくつかの専門職、特に人事 (HR)、財務、内部監査、情報システムは、この変化を支えるためにビジネスパートナーモデルをすでに確立している一方で、品質専門職における同等のモデルは大部分が未定義のままです。このように未定義な部分、つまりギャップがあるため、組織と実務担当者にとって、戦略面での貢献への期待、求められる能力 (capability)、およびそのような役割を可能にする、または制約する諸条件が曖昧なものになっています。

品質専門職のための英国の機関、Chartered Quality Institute (CQI) は、このギャップに対処するため、本研究プロジェクトを委託しました。まずは、職種横断的な洞察を取り入れ、かつ品質の実務担当者の実体験を根拠とした、エビデンスに基づく品質ビジネスパートナー (Quality Business Partner = QBP) の役割の概念を確立することから始めました。また、本プロジェクトでは、CQIプロフェッションマップの今後の発展を支え、専門職の基準に根拠を与え、役割設計と能力開発のためのより明確な基盤を組織に提供することも目指しました。

調査結果が浮き彫りにしたのは、品質の専門家はガバナンス、保証、リスク、改善という境界を越えて活動することが多く、正式に役割が定義されていなくとも、ビジネスパートナリングと同様の責任を頻繁に引き受けているという実態です。本研究は、ビジネスパートナリングのアイデンティティを明確にし、品質の専門家への期待を体系化し、戦略的かつ部門横断的なレベルで効果的に業務を遂行するために求められる力量を明確に定義付ける必要性が高まっていることを示しています。

研究の出発点 (リサーチクエスチョン)

本研究は、品質専門職におけるビジネスパートナリングの概念的、組織的、能力的側面を検討するために立てられた7つのリサーチクエスチョン (研究の対象課題) を軸に構成されています。

1. ビジネスパートナーの役割は職種を越えてどのように概念化され、品質の文脈にはどのように適用されるか。

2. ビジネスパートナリングを特徴付ける組織の期待と戦略面での寄与はどのようなものであり、それらは産業分野や組織のタイプによってどのように異なるか。

3. QBPの役割に不可欠な知識、スキル、行動は何であり、それらは他の専門職の場合とどの程度重なるのか、またはどの程度異なっているか。

禁無断複製

4. ビジネスパートナリングは実務にどのような価値をもたらし、その価値は組織の意思決定とパフォーマンスにどのように現れるのか。

5. 品質の専門家は、ガバナンス、保証、改善、パートナーシップ間に内在する緊張関係をどう乗り越えていくのか。

6. 実務担当者がビジネスパートナーという役割に移行する際に役立つのはどのようなキャリアパス、学習メカニズム、経験か。

7. 職種横断的な洞察と、品質に固有な理念、価値観、システム志向の両方を、どうしたらCQI QBPフレームワークは反映できるのか。

禁無断複製

方法論

研究の設計と根拠

本研究の設計の意図は、QBPの役割について、堅牢でエビデンスに基づいた概念化を行うことでした。構造化されたエビデンス収集と定性的な洞察を組み合わせることで、概念的な明確さと実践的な妥当性の両方を確保しました。この方法論は、相互に関連する以下の4つの段階で構成されています。

1. 品質、人事、財務、業務、ならびに組織研究の**構造化された文献レビュー**を行い、既存のビジネスパートナーモデル、能力フレームワーク、戦略面での貢献のエビデンスを調査する。

2. **初期のQBP類型論**を構築し、分野横断的な洞察を統合して役割の多様な可能性を明確にする。

3. CQIと密接に関連する専門家を対象にした半構造化インタビューやフォーカスグループを通じて**利害関係者の協力**を仰ぎ、新たな概念モデルの妥当性を確認し、精緻化し、批判的視点をもって再確認。

4. **エビデンスを統合**し、CQIプロフェッションマップと整合した包括的なQBP能力フレームワークを作成する。

この重層的な設計により、最終的な成果物である類型論と能力フレームワークは、研究のエビデンスと実務担当者の経験の両方に基づいたものになりました。

構造化された文献レビュー

文献レビューは2005年から2025年の間に発表された資料を対象とし、厳選した基礎文献によって補完されました。その目的は、ビジネスパートナリングが部門を越えてどのように定義され、運用され、評価されているかを明らかにし、それが品質の役割にとって何を意味するかを理解することにありました。レビュー対象には、査読済み出版物、質の高い灰色文献、専門職の基準、および関連するコンサルタント報告書が含まれています。英語以外の資料、未検証の灰色文献、オピニオン記事は除外しました。

23万件を超える当初の検索結果から、スクリーニングと適格性評価によって文献群を103件の質の高い情報源に絞り込み、これに別途記録した実務担当者のポッドキャスト、ウェビナー、インタビュー合計23件を加えました。

文献の分析にはテーマ別統合プロセスを使用し、概念化、力量、戦略面での貢献、役割の境界、アイデンティティワーク (アイデンティティの再構築)、文脈による差異に焦点を当てました。これらの洞察を初期類型の構築の根拠として、利害関係者を対象としたインタビューおよびフォーカスグループのガイドを形成しました。

利害関係者との対話と協働

本研究の実証的部分では、CQIのネットワークから選ばれた実務担当者を対象に、14回の半構造化インタビュー (あらかじめ決めておいた質問に基づいてインタビューを行い、回答によって内容を掘り下げるインタビュー形式) と2回のフォーカスグループによる討議を行いました。参加者は、製造業、公共サービス、ヘルスケア、インフラ、防

禁無断複製

衛、テクノロジー、規制産業などの幅広い産業分野にわたり、CQIおよびIRCAの登録メンバーとメンバーではない人の両方が含まれていました。サンプリングには有意抽出法を採用しましたが、文脈の多様性を確保するとともに、品質または隣接部門におけるビジネスパートナリングについて有意義な意見を述べることができる個人に焦点を当てました。

インタビューおよびフォーカスグループでは、QBPの役割に関する認識、戦略面での貢献への期待、実践事例、求められる能力、組織における促進要因、ならびに保証とパートナーシップを両立させる際に生じる緊張関係について調査しました。書き起こしやメモのテーマ分析を反復的に実施し、文献から得られた洞察とのトライアンギュレーション (三角測量とも言う。信頼性や妥当性を高めるために、複数の視点/手法を組み合わせる調査法) を行いました。

諸手法の統合

採用した方法論により、文献から得られた調査結果が定性的なトピックガイド (テーマや調査対象に関連する情報を体系的にまとめた資料) に反映され、実務担当者の洞察が文献から導き出された前提に対する妥当性確認、微調整や批判的視点からの確認に活用され、組み合わされたエビデンスが類型と能力フレームワークの構築の根拠となりました。これにより、一貫性が確保され、最終的な成果物の妥当性が強化されました。

禁無断複製

ビジネスパートナリングの職種横断的な概念化

人事、財務、内部監査、情報システム、調達などの専門職において、ビジネスパートナリングは、専門的知見を組織の意思決定と整合させる手段として台頭してきました。由来となる背景が異なるものの、これらの役割には共通するいくつかの特徴があります。品質専門職も同様の力学にますますさらされるようになりましたが、これまで人事や財務と同様の正式なパートナリングモデルは存在していませんでした。

隣接専門職におけるビジネスパートナリング

1. 人事

人事では先述のパターンが明確に見られ、人事ビジネスパートナー (HRBP) が管理機能ではなく戦略面での貢献者として位置付けられています。実証研究によれば、HRBPは通常、戦略と業務の両領域にわたって活動しており、純粋に戦略的な役割を担うというよりも、助言、相談、問題解決を組み合わせた活動を行うことが多くなっています。その影響力は、サービス提供モデル、ラインリーダーからの期待事項、関係性に基づく信用度、および支えとなる人事システムの成熟度によって左右されます。これらのパターン、特に戦略的業務と案件処理業務の共存は、品質の文脈でも明確に見られます。

2. 財務

財務でも管理者としての責任 (スチュワードシップ stewardship) と協働の同様の組み合わせが顕著であり、財務ビジネスパートナー (FBP) は管理責任の義務を引き続き果たしつつ、財務分析、予測、パフォーマンスに関する洞察を意思決定の場で提供しています。エビデンスが示しているのは、管理と協働の間に根強い緊張関係が存在し、FBPの有効性は、組織の信頼、データと分析に関する能力、およびパフォーマンスに関する予算編成の議論の構造によって左右されるということです。この二重の期待、つまり監視を行いながら戦略的な対話に寄与することが品質ビジネスパートナリングの役割でも見られ、業務遂行の実務的支援と並行して、誠実さ (インテグリティ) および釣り合いの取れた判断下す能力を維持することが求められています。

3. 内部監査とリスク

内部監査ではこれらの力学がやや異なる形態を取っており、ビジネスパートナリングは独立性を損なうことなく保証の戦略的関連性を高める取組みとして特徴付けられています。パフォーマンスの高い部門は、リスクと監査所見を計画策定と意思決定の定例プロセスに組み込み、ガバナンスの健全性を守りながら先見性を実現しています。これは、パートナリングが独立性の放棄を求めるものではないことを示しています。パートナリングとは保証業務を組織の優先事項と整合させることであり、これは品質にそのまま適用できる教訓です。

4. 情報システム/情報テクノロジー (IS/IT)

IS/ITにおけるパートナリングは、技術領域とビジネス領域の間の共通理解を育むことを中心に据え、ガバナンスのメカニズム、相互の力量、関係性に基づく信頼によって機能します。その影響力は、技術者が組織の状況を解釈し、その意味合いを業務リーダーに響く言葉で伝えられるときに発揮されます。これは、技術要

禁無断複製

求事項、規格、エビデンスを実践的で状況に即した洞察へと落とし込む品質の専門家のニーズと通底しています。

5. 調達

調達におけるパートナリングは、取引ベースの購買から、戦略的計画策定やカテゴリーマネジメント、組織の利益に早期から関与するスタイルへの転換を反映しています。文献によると、調達ビジネスパートナー (PBP) が最も大きな影響力を発揮するのは、契約が成立する前に上流工程で関与し、需要と仕様を形成するときです。このパターンは品質にとって特に重要です。品質の影響力は、決定事項を事後的に見直すのではなく、計画策定プロセスに早期から関与した場合に高まるのです。

これらの事例を総合すると、いくつかのテーマが繰り返し登場していることが明らかになります。

品質に関連する職種横断的なテーマ

品質ビジネスパートナーの役割の発展を直接方向付けるテーマは以下のとおりです。

- **異なる役割が混交するアイデンティティ**：実効性を発揮するパートナーは、専門的な見解を戦略的整合性や関係構築能力と組み合わせている。
- **境界での活動**：パートナーは日常的に組織内の複数の接点を行き来し、専門領域の論理と実務上の論理の間の橋渡しをしている。
- **戦略的近接性**：意味のある影響力を発揮するには、計画策定、パフォーマンス、リスクに関する討議の場に加わる必要がある。
- **役割の曖昧さの常態化**：ビジネスパートナリングでは、期待事項、範囲、貢献についてのすり合わせを伴うことがよくある。
- **状況による違い**：組織文化、リーダーシップによる後ろ盾、ガバナンス設計、およびデータ成熟度が、パートナリングの役割の実現可能性を左右する。

これらのパターンは、品質におけるパートナリングのアイデンティティの進化と強い類似性があります。

浮かび上がりつつある品質ビジネスパートナーのアイデンティティ

文献と利害関係者の協力から得られた調査結果からは、人事と財務が以前に経験したのと同様の転換を品質専門職が経験していることがわかります。あらゆる産業分野において、品質の専門家は、保証と改善だけでなく、組織の意思決定にもますます貢献するようになっています。品質データ、プロセスの知識、業務上の知見が戦略的課題に活用される場合は、特にそう言えます。

複数の実務担当者が、品質の洞察がテクノロジー、サプライヤー戦略、プロセス変更、顧客体験、業務リスクに関する意思決定に影響を与えた場面について述べました。利害関係者が強調したのは、意思決定が行われるときに「その場にい

禁無断複製

実現可能性、または規制上のリスクといった観点から明確に伝えることの必要性でした。

これらの報告を総合すると、次のような特徴を持つQBPのアイデンティティが現れ始めていることがわかります。

- プロセス、データ、人、テクノロジーの相互関連性を認識した、より広範なシステム志向
- 改善とイノベーションを後押ししながら、**保証**を提供する能力
- **品質インテリジェンス*を解釈**し、それを組織の優先事項と結び付ける能力
  *品質インテリジェンス: 品質に関する意思決定のために情報を収集、分析して得られた知見
- 実態に即した業務の理解と状況に応じた判断力から生まれる**信用**
- 旧来の役割に留まらない新たな役割において生じる、監視とパートナーシップとの間の緊張関係に対する感度

このアイデンティティが十分に発展している組織はまだ多くありませんが、組織の複雑化、規制環境、そして品質が価値創造に貢献することへの期待によって、その必要性がますます高まっていることをエビデンスは示しています。

QBPの類型論

本研究で構築したQBPの類型論は、職種横断的な洞察と、品質の実務担当者の実務体験をまとめ上げたものです。これは、組織と成熟度によってパートナリングに期待されるものがどのように異なるかを説明する体系的な方法です。

この類型論は、いくつかの重要な側面に沿って整理されています。

- **戦略上の位置付け**：戦略的計画策定、パフォーマンスレビュー、リスクアセスメント、組織の意思決定プロセスへの関与の度合い。
- **パフォーマンスへの貢献方法**：品質が主にコンプライアンス/適合、リスク軽減、業務の安定性という観点から、またはパフォーマンスと顧客価値への貢献という観点から捉えられているかどうか。
- **専門性の拠り所**：その役割に求められる保証、改善、システムに関する知識のバランス。これは産業分野と組織の成熟度によって異なる。
- **部門横断的な統合**：財務、人事、業務、リスク/監査、デジタル/データの各部門との協働作業の程度。
- **関与の範囲**：品質担当者が担う助言、実行支援、および検証の活動の範囲。

禁無断複製

- **促進要因と緊張関係**：リーダーシップによる後ろ盾、権限の明確さ、データとガバナンスシステムの成熟度、および独立性と影響力のバランスを取ることに伴うプレッシャー。

これらの側面については、**付録A**で詳しく説明しています。

これらの側面を実務に適用すると、役割の3つの類型が明らかになります。

1. **業務推進者 (Operational Enabler)**
   業務チームの支援、現場での改善の促進、保証活動への寄与に焦点を当てます。その影響力は、主に業務上の側面と関係性の側面で発揮されます。

2. **戦略パートナー (Strategic Partner)**
   計画策定とパフォーマンスに関する定例プロセスに日常的に参加し、保証の所見と改善に関する洞察を意思決定サイクルに組み込みます。その影響力は、管理職レベルおよび部門横断的なレベルで見られます。

3. **統合的管理責任者 (Integrated Steward)**
   組織のガバナンス、戦略的計画策定、およびシステムレベルでの品質の統合に寄与します。その影響力は経営幹部の会議にまで及び、組織の優先事項、能力、データフレームワークの形成に関与します。

これらの類型によって、QBPへの期待が状況によってどのように異なるのか、また役割が時間の経過とともにどのように発展し得るのかを理解できます。

これらの類型を補完するものとして、パートナリングへの期待に照らして組織が現在の品質の位置付けを評価するための成熟度スケールがあります。

レベル 1 – 場当たり的な段階：パートナリングとしての正式な役割はない。品質は主にコンプライアンス/適合や業務上の支援とみなされている。

レベル 2 – 発展の初期段階：非公式で担当者に依存したパートナリング。戦略的な議論の場における存在感は限定的。

レベル 3 – 業務推進者の段階：改善と保証における責任が定義されている。戦略的な意思決定には時折関与する。

レベル 4 – 戦略パートナーの段階：計画策定とパフォーマンス管理に日常的に関与する。意思決定への貢献者として認知されている。

レベル 5 – 統合的管理責任者の段階：品質がガバナンス構造に組み込まれている。組織の方向性とシステムレベルの設計に対して、正式な影響力がある。

禁無断複製

このスケールは、組織の成熟度と状況に応じた位置付けの両方を捉えるものです。

確立されたパートナリングモデルとの比較から得られた洞察

すでに確立されている他の職種のパートナリングモデルと比較すると、QBPの各類型には共通点と相違点の両方が見られます。比較分析が示しているのは、人事と財務にはより成熟し、広く認知されたパートナリングモデルがある一方で、品質専門職には、以下の要素の統合に根ざした独自の役割があるということです。

- **保証**
- **継続的改善**
- **プロセスとリスクのシステムレベルでの理解**

ただし、役割の定義が一貫していないこと、組織ごとに位置付けが異なること、監視と実行支援の間で相反する期待があることが曖昧さを生み出し、パートナリングの有効性を阻害する可能性があります。

したがって、この類型論と成熟度スケールは、パートナリングに対する期待の範囲と、QBPの役割を支援または阻害する条件を明らかにし、明解さをもたらします

まとめ

この類型論は、QBPの役割がどのように異なるかだけでなく、組織が品質をどう位置付けているかによってその組織自体の成熟度がどのように明らかになるかも示しています。また、パートナリングへの転換が専門家の能力の問題であると同時に、組織の受け入れ態勢の問題でもあることを示しています。したがって、この類型論の真の価値は、組織がそれをどのように活用するかによって決まります。つまり、組織が現在どの位置にあるのか、品質に今後何を期待するのか、そしてパートナリングを定着させるためにどのような組織構造や文化的な条件を変える必要があるのかを、意図的に選択することにあるのです。その意味で、この類型論は単なる分類ツールというより、品質の専門家が支援を求められている組織を判定するための診断レンズと言えます。

禁無断複製

戦略面での貢献と組織の期待

さまざまな専門職領域において、ビジネスパートナーは、自らの専門知識を組織の意思決定プロセスで活かし、タイムリーかつ十分な情報に基づく、リスクを意識した選択を支援することで、価値を生み出しています。本研究では、形成されつつある品質ビジネスパートナー (QBP) の役割についても同様のパターンが観察されました。戦略面での貢献は、組織の階層構造によって定義されるものではなく、**品質の洞察が計画策定、パフォーマンス、ガバナンスの定例プロセスにどの程度組み込まれているかによって**、そしてエビデンス、分析、および状況に応じた判断に基づいて意思決定に影響を与えるQBPの能力によって定義されます。

文献レビューと利害関係者への聞き取りや討議からは、品質への期待が、コンプライアンス/適合と保証を超えて、**組織の意思決定とパフォーマンス改善への能動的な関与**へと移行していることを示す一貫したエビデンスが得られました。これらの期待を実現できれば、品質部門は、業務上のレジリエンス (復元力)、顧客価値、リスク軽減、組織学習 (個人の経験や知識を組織全体で共有し、蓄積して「組織の知」へと変容させるプロセス) に大きく寄与することができます。

各専門職における戦略面での貢献：中核となるパターンと品質との関連性

それぞれの専門職でビジネスパートナリングの実践方法は異なりますが、人事、財務、監査、IT、調達の各分野にわたって、戦略面での貢献の一貫したメカニズムがいくつか見られます。これらのパターンは、QBPの役割を理解するための解釈の枠組みを提供しています。

計画策定と優先順位付けに早い段階から関与する

先述のとおり、品質がプロセスのどの段階で関与するかによって、その影響力は大きく左右されます。専門職の部門は、選択肢がまだ形成されつつある段階で関与した場合に、最も大きな戦略的影響力を発揮します。他の領域から得られたエビデンスが、これを明確に示しています。

- 人事ビジネスパートナーは、人員計画と変更計画の策定に最初から関与したとき、最も効果的に寄与することができる。
- 財務ビジネスパートナーは、計画策定サイクルを事後にレビューするのではなく、計画策定サイクルに参加することで、資本と予算に関する意思決定の方向付けを支援できる。
- 調達パートナーは、上流工程で需要と仕様の決定の際に情報を提供することで、価値を創造する。

品質の場合、QBPがこの形成段階に関与して、品質に関連するリスクを特定し、実現可能性を評価し、保証と改善に関する考慮事項をまとめ上げることで、設計上の選択がすでに確定していたり、変更するのに多額のコストが掛かるようになったりする前にその決定を支援することができます。利害関係者たちが強調したのは、**タイミングが極めて重要である**ということです。意思決定がほぼ固まってから品質が関与しても、真の影響力は発揮できず、事後的なコメントにしかならないからです。

禁無断複製

専門的な洞察を組織にとって意味のある言葉に変換する

まず、このタイムリーな関与ということがあって、その上で、戦略面で貢献するには技術的知識を持っているだけではだめで、その知識を**意思決定に活用できる洞察**に変換しなければなりません。文献と定性的な報告では、以下の点が強調されています。

- 分析結果をリーダーに響くナラティブ (自分が意味づけした物語) へと変換する
- それぞれの選択肢がもたらす結果/影響を説明する
- 組織の優先事項に沿った形でリスクと機会を顕在化する
- 相手に合わせてコミュニケーションを調整する

品質の専門家は、監査所見、能力指標、苦情の情報、サプライヤーのパフォーマンス指標など、技術的に正確なデータであっても、その意味合いをビジネスの言葉 (コスト、顧客への影響、業務継続性など) で明確に伝えられていなかったために、意思決定に影響を与えられなかったという状況が頻繁にあると述べています。したがって、QBPの役割には、**理解しやすく、信頼でき、実践的な**洞察を生み出す分析能力とコミュニケーションの力量の両方が求められます。

管理者としての責任 (スチュワードシップ) と実行支援のバランスをとる

財務と内部監査では、独立性を維持しつつ、十分な情報に基づく意思決定を行えるようにする必要があり、このことが、戦略面での貢献の形を決めています。これらの専門職が示しているのは、監視が外部から押し付けられるのではなく、**相応かつタイムリーであり、意思決定プロセスと一体になっている**場合に、その影響力が高まるということです。

品質も同様の課題に直面しています。利害関係者は、以下の間に緊張関係があると報告しています。

- 誠実さ (インテグリティ) を維持する形で保証活動を行う
- コンプライアンス/適合を損なうことなく改善を支援する
- 基準と顧客からの信頼を守りながら業務上の柔軟性を確保する

したがって、戦略面での貢献を実現できるかどうかは、QBPが、十分な情報に基づき、かつリスク選好と整合した意思決定を行い、品質部門に対する信頼を維持する形で判断を下せるかどうかにかかっています。

QBPの戦略面での貢献：研究から得られた知見

総合的なエビデンスが示しているのは、品質における戦略面での貢献が、**先を見越した洞察、意思決定の共**

禁無断複製

同形成、リスクを的確に捉えた監視という3つの主要なメカニズムによって現れるということです。

先を見越した洞察

品質インテリジェンスーー監査所見やプロセス能力データから顧客フィードバックやサプライヤーのパフォーマンス指標に至るまでーーが戦略的な意味を持つようになるのは、QBPがそれを**未来志向の意思決定**に活用した場合です。実務担当者が挙げた例としては、次のようなものがありました。

- 繰り返し発生する問題が「顧客成果 (customer outcome: 顧客が製品やサービスを利用した結果として手に入れた成功体験、利益や価値)」に与える影響を予測する
- 早期警戒指標が新たなリスクの兆候を示している箇所を特定する
- 計画された変更や投資に影響を与える能力面の制約を特定する
- 既知の品質要因による業務上または財務上の影響を定量化する

この先を見通す役割により、品質は事後的な報告者から**先見性**の担い手へと転換し、リーダーは結果を予測し、十分な情報に基づく選択を行えるようになります。

戦略的および業務上の意思決定の共同形成

戦略面での貢献は、品質の専門家が以下に日常的に参加する場合に生じます。

- 計画策定と優先順位付けの会議
- 変更とプロジェクトに関する意思決定のガバナンス
- パフォーマンスレビューと業務リスクに関する議論
- 意思決定が形成される部門横断的なセッション

利害関係者からは、品質の専門家がこれらの会議に参加した際に、以下の点を支援したという報告がありました。

- 組織の意思決定を品質、リスク、顧客に関する考慮事項と整合させる
- 相反する優先事項がもたらす影響を位置付ける
- 実行可能な順序付けや設計の選択肢を特定する
- 不確実性の中で選択を迫られるリーダーを支援する

禁無断複製

品質担当者が関与していなかった場合、上流工程でのリスク軽減や最適化の機会がしばしば見逃され、下流工程での問題の深刻化、手直し、または顧客への影響につながっていました。

リスクを的確に捉えた監視

戦略面での貢献には、不必要な負担を強いることなく組織の目標を支援する、応分の保証を提供することも含まれます。QBPはこれを以下によって達成します。

- 指摘事項の重要性を明確にする
- 保証をビジネスサイクルと整合させる
- エビデンスの完全性 (品質が担う) とリスク受容 (事業部門が担う) を区別する
- パフォーマンスとコンプライアンス/適合の両方を支援するガバナンスのアプローチを提言する

このアプローチにより、品質は業務チームとの信頼を維持しながら、建設的な検証者としての役割を果たし、リスクを意識した意思決定に貢献できます。

QBPの役割に対する組織の期待

構造化された文献レビューで特定された期待事項

さまざまな産業分野において、組織はビジネスパートナーに以下を期待していることを文献は示唆しています。

- 担当する機能に関する専門的知見と組織の優先事項とのすり合わせを支援する
- エビデンスと洞察によって意思決定の質向上に寄与する
- パフォーマンスマネジメントプロセスを支援する
- 部門を横断して統合役として行動する
- 状況認識を示し、権限に頼らずに影響力を発揮する

これらの期待は、品質の文脈にもそのまま当てはまります。組織は、以前にも増して品質の専門家に以下を求めています。

- 成果の達成を遅らせるのではなく、支援する保証活動を行う
- 業務の有効性と顧客成果に貢献する

禁無断複製

- パフォーマンスやリスクに影響するシステムレベルの課題を特定する
- 複雑な意思決定を行うリーダーを支援する

利害関係者との対話で特定された期待

インタビューとフォーカスグループの参加者からは、リーダーがQBPに何を期待するかについて詳細な見解が示されました。その内容には以下が含まれます。

- 取組み、投資、業務計画の形成への**早期関与**
- 品質インテリジェンスを活用してナラティブを提供する能力
- 保証に対する実践的で相応なアプローチ
- **根本原因とシステムレベルの課題**を特定する力量
- 経営幹部と現場チームの両方とともに信頼性をもって活動できること
- バランスの取れた意思決定を支援する建設的な検証

複数の実務担当者が、経営幹部は品質に対して、単に不適合を特定するのではなく、問題解決とパフォーマンス改善を支援することをますます期待するようになっていると述べました。

産業分野と状況による期待の違い

本研究では、期待が以下によって異なることが明らかになりました。

- **産業分野** (例：規制産業では保証により大きな重点が置かれ、製造業ではプロセス能力、サービス産業では顧客体験がそれぞれ重視される)
- **組織の規模** (小規模な組織では役割が兼務される場合があり、大規模な組織ではより専門化が進む場合がある)
- **ガバナンスの成熟度** (成熟度が高いほど、より高度な戦略的統合が可能になる)
- **リーダーシップの志向性** (後ろ盾は影響力を左右する主要な要因である)

この違いが示しているのは、QBPモデルはひとつの決まった型ではなく、組織の状況に適応する枠組みであるということです。

禁無断複製

戦略面での貢献に不可欠な条件

本研究はまた、QBPが効果的に機能するために必要な組織的条件も特定しており、戦略面での品質の貢献が構造的条件、関係性に基づく条件、能力に基づく条件の組み合わせによって決まることを示しています。

構造的条件

- 戦略的な討議の場とパフォーマンスの定例プロセスへの参加
- 権限と役割の明確な定義
- 品質保証サイクルと組織の意思決定サイクルとの整合
- タイムリーで信頼性の高い洞察を提供するデータとシステム

関係性に基づく条件

- 品質部門と業務リーダーとの間の信頼
- 事業の実状に即した理解を通じて築かれた正当性
- 他部門のビジネスパートナー (財務、人事など) との建設的な関係

能力に基づく条件

- 分析能力と複雑な情報を統合する能力
- さまざまな相手に合わせるコミュニケーションスキル
- 状況と組織についての認識
- 監視と実行支援のバランスを取る際の判断力

組織は、これらの条件を整えることで、QBPが効果的かつ持続的に機能するための土台を築くことができます。

まとめ

これらの調査結果が示しているのは、戦略面での貢献がひとつの何か特定の行為ではなく、組織の定例プロセス、対話、判断に織り込まれた影響力のパターンであるということです。優れたQBPを際立たせるのは、何を知っているかということだけでなく、その洞察が意思決定サイクルの中でいつ、どのように表れるかという点です。これらのメカニズムを理解することは、重要な局面における品質専門職の存在感を高めるための土台となります。この視点から見ると、価値の付加という議論が、さらに具体的な問いに発展します。**品質は組織を形成する選択にどのように影響を与えることができるのか**という問いです。

禁無断複製

能力フレームワーク

本研究で構築された能力フレームワークは、品質の専門家が品質ビジネスパートナー (QBP) として効果的に役割を果たすために必要な知識、スキル、理解、価値観、行動をエビデンスに基づいて明示したものです。構造化された文献レビューと実務担当者の定性的な聞き取りから得られた洞察を統合し、**複合的で戦略志向の役割に求められる能力**を定義しています。このフレームワークは、CQIプロフェッションマップと明示的に整合しており、役割設計、能力開発、評価、キャリアアップへの活用を意図しています。

このフレームワークの根拠となる分析は、優れたQBPは品質業務の3つの中核要素を統合することを示しています。

- **保証**：ガバナンス、規格、エビデンス、リスクを含む
- **改善**：診断、能力構築、システムの強化を含む
- **戦略面での貢献**：洞察の生成、意思決定の支援、組織への影響力を含む

これらの要素は、以下に示す9つの能力の基盤となります。それぞれの能力には、3つの習熟度レベル (初期発展段階、実践段階、戦略段階。**付録 B** 参照) における行動指標が設定されています。

フレームワークの構造は以下の5つの原則によって形成されています。

1. **エビデンスに基づく** — それぞれの能力を、文献と実務担当者の洞察の両方によって裏付ける。
2. **複合的な性質** — フレームワークは、技術的、関係的、状況的な能力が相互に作用することを前提とする。
3. **実際の組織の状態との整合** — 力量は、実務担当者が説明した緊張関係、制約、意思決定環境を反映する。
4. **「こうあるべき」と規定するのではなく、習熟度を重視** — 重要なのは能力の向上であり、硬直した役割定義ではない。
5. **CQIプロフェッションマップとの互換性** — フレームワークは、既存のCQI能力領域を拡張し、補完する。

他のパートナリングフレームワークで独立した要素として扱われる能力 (ビジネスセンス、システム思考、分析、コミュニケーションなど) は、分離せずに統合しています。この判断は、これらの能力が、影響力、洞察、判断という広い領域の中で、**応用的な行動**として発揮されて初めて組織的な価値を持つという強力なエビデンスを反映したものです。これにより、重複とフレームワークの断片化を防いでいます。これらの能力の要求は、相互に関連する9つの実践領域として示されます。

禁無断複製

9つの能力

9つの能力は合わせて、組織の多様な状況でQBPが効果的に役割を果たすために必要な能力の全体像を示しています。概要は以下に、詳細は**付録 B**に記載しています。

1. **戦略的統合** - 品質を組織の方向性に不可欠なものとして位置付け、品質インテリジェンスが優先事項、計画策定、パフォーマンスに反映されるようにする。

2. **リスクを的確に捉えた監視** - パフォーマンス、応分のリスクマネジメント、組織学習を支援する形でガバナンスと保証を形成する。

3. **行動につながる洞察** - 相手のニーズに合わせ、データとエビデンスを明確で関連性があり、実践的な洞察に変換する。

4. **組織への影響力** - 境界を越えて信用、信頼を築き、方向性を一致させることで、意思決定に影響を与え、品質の慣行の定着を支援する。

5. **人材育成** - コーチング、メンタリング、支援によって、チーム全体の能力を高め、品質のマインドセットと慣行を取り入れられるようにする。

6. **先見性とイノベーション** - 新たなリスク、トレンド、テクノロジー、機会を特定し、品質が組織変革に組み込まれるようにする。

7. **システムレベルの影響力と変化** - プロセス、データ、ガバナンス構造の設計、共通理解、統合に影響を与え、組織のパフォーマンスを支援する。

8. **政治的洞察力** - 組織力学 (企業や組織の中で人々がどのように行動し、互いにどのような影響を与え合うのか)、権力関係、意思決定サイクルを理解し、適切なタイミングで介入し、品質成果への支持基盤を築く。

9. **適応学習 (アダプティブラーニング)** - フィードバック、振り返り、改善を定例プロセスと組織プロセスに組み込むことで、継続的な学習を支援する。

習熟度レベル

さまざまな状況で適用できるように、各能力は3つの習熟度レベルで表現されています。

- **初期発展段階**：基礎的な理解を深め、基本的な適用を実践している
- **実践段階**：自律的に、また一貫して能力を適用している

禁無断複製

- **戦略段階**：組織のシステム、ガバナンス、または戦略的方向性に影響を与える

これらのレベルは職務等級ではなく能力の発展を示しており、組織のさまざまな状況でこのフレームワークを適用できます。すべての能力とレベルの詳細な指標は、**付録 B** に記載しています。

CQIプロフェッションマップとの整合

能力フレームワークは、CQIの能力領域である**ガバナンス、保証、改善、状況、リーダーシップ**と密接に整合しており、これにより、既存の専門職フレームワークとの一貫性と補完性を確保しています。**付録 C**では、QBPの各能力とプロフェッションマップとの詳細な対応関係を示しており、整合が強い領域と、QBPフレームワークが新たな期待事項を導入しているか、既存の期待事項を拡張している領域 (先見性、政治的洞察力、システムレベルでの統合など) を特定しています。

この整合により、フレームワークを以下のことに活用できるようになります。

- 役割と職務プロファイルの設計
- 学習と能力開発の計画策定
- 専門職資格認定の経路
- キャリアアップと後継者育成計画

まとめ

これらの能力を総合すると、品質の役割への従来の期待が示すよりも、適応性が高く、状況に即し、システムを意識した品質業務の姿が浮かび上がってきます。これらのことが示しているのは、品質の戦略的な転換は、その本質において、構造上の課題ではなく能力開発の課題だということです。組織は、技術的専門知識を意思決定の場で活用するための判断力、関係構築の円滑さ、組織についての認識を育む必要があります。この認識により、焦点は職務記述書から能力開発の経路へと移ります。つまり、専門家が経験、振り返り、複雑な状況との遭遇によってどのように成長していくのかという点です。次章では、これらの能力を開花させる、または気づかないうちに退化させてしまう組織の状態を検討します。

プレビュー版はここまでです。これ以降の各セクションはIRCA登録メンバー限定で公開しています。

禁無断複製

日本語版発行者
インターナショナル・レジスター・オブ・サーティフィケイテッド・
オーディターズ・ジャパン (IRCA ジャパン)
102-0051 東京都千代田区麹町**3-5-2**
ビュレックス麹町
T: 03 6772 6307 **F:** 03 3265 5283
本レポートの原本は**2026**年**3**月に発行されました

英語原本発行者
Report published (March 2026) by:
The Chartered Quality Institute (CQI)
Incorporated by Royal Charter and registered as a charity
number 259678

© 2026 Chartered Quality Institute. All Rights Reserved