CQI | IRCA
LEADING QUALITY SINCE 1919

21世紀における品質マネジメントの価値

ディスカッションペーパー 発行元 Chartered Quality Institute (CQI)

プレビュー版



著者

マイク・ターナー、CQI リサーチイノベーション部門責任者

© 2026、Chartered Quality Institute (CQI) All rights reserved

目次

論点概説	3
はじめに	6
品質マネジメントの起源	8
品質マネジメントの価値はどこにあるのか？	10
品質マネジメントの将来的な価値	16
明らかになったこと ― 品質マネジメントの価値を高めるのに寄与する要因について	19
10の要因を裏付ける証拠	21
どのような価値が期待できるのか？	33
次はどこへ向かうのか？	34
参照元	38
参考文献	44
付録 1―品質マネジメントの価値を理解するための理論的枠組みの次期草案の図解	45

論点概説

100年以上にわたり、品質マネジメント (QM) は組織と社会全体に対して着実に価値をもたらしてきました。製品やサービスの品質を積極的にマネジメントし改善する取組みは、経済成長を促進し、人々の生活を豊かにし、世界をより安全な場所に変えてきました。それにもかかわらず、事例が示す証拠は、QMが価値の創出源として、またあらゆる組織の戦略的計画立案や実行能力に不可欠な要素としては、広く認識されていないことを示唆しています。

CQI は、品質マネジメントにおける卓越性を通じて世界の繁栄を築くことに尽力する組織として、こうした認識が生じる理由を解明し、あらゆる組織の状況においてこうした認識をどうしたら是正していけるかに取組み続ける必要があります。なお、これは単に「後れを取らないようにする」ためだけではありません。気候変動の重要性の加速、変革をもたらすデジタル技術の急速な普及、地政学や経済における複雑性の増大といった主要な環境要因により、組織は自らの仕事のあり方を再考するよう迫られています。このことはあらゆる分野により多くの対応を求めており、品質も例外ではありません。QMは、その本質的な性質上、競争環境における適応力と先見性を高め、危機及び/または劇的な変化の時代における経営の柔軟性の向上に貢献することができます。しかし、これを実現するには、QM の戦略的価値と事業価値に対する認識を高める必要があります。したがって、QMの実務に責任を負う人々が、どうすれば価値をより適切に特定し、伝達し、実証できるかについてのガイダンスが必要です。

このため、CQIは、QMの価値をどのようにすればよりよく理解してもらえるかについて、研究プログラムの実行支援をクランフィールド大学に委託しました。

この研究プログラムは、以下で構成されています。

- 2000年以降に発表された信頼できる研究に関する包括的な文献レビュー
- 16人のQMの専門家及び実務担当者への半構造化インタビュー
- 世界中の企業におけるQMに対する認識とその価値に関する大規模調査
- 最も広く認知され採用されている品質マネジメント規格及び卓越性モデルに関する学術研究 (本研究の知見を一般的な慣行と統合できるようにするため)
- 専門家及び経験豊富な実務担当者のパネルによる検証ワークショップ

文献レビューの結果、過去25年間に実施された数多くの研究が、適切に実施されたQMの潜在的価値を示している一方で、その対象範囲の制約により、研究結果を普遍的に適用することは適切ではないことが明らかになりました。さらに、QM及びTQMはいくつかの批判にさらされており、それが採用率や、そこから得られると認識される価値に影響を与えています。このことは、特定の品質改善プログラムからもたらされる価値を予測することは容易ではないことを示唆しています。QMと財務パフォーマンスの関係を仲介し、QMの評判を高めることができる要因が他にもある可能性があります。

このレビューの結果をもとに、本研究では次に、インタビューと調査データを用いて、可能性のある仲介要因を特定することを目指しました。考えられる要因について、以下の5つのカテゴリーを検討しました。

1. QMの実践の未来
2. 品質部門の管理者の将来の役割と能力
3. 業務のデジタル化とクオリティ4.0
4. 持続可能性の慣行と、QMがESG目標にどのように貢献できるか
5. QMがどのように測定され、組織のパフォーマンスにどのように寄与するか

さらに、可能性のある新たな実現要因も検討されました。すなわち、組織文化と望ましい品質レベルとの関係、職場における新たな人的要因、俊敏性と適応力、そしてあらゆる組織がデータや情報を収集し、意味を引き出し、それを実行可能な洞察へと変える能力です。

16件の半構造化インタビューが実施され、その結果は文献レビューの結果と組み合わせて、グローバル調査の設計に活用されました。パイロット調査の成功と統計的検証を経て、この調査は世界中の実務担当者に向けて公開されました。300件を超える有効な回答が、5大陸、14のセクターにわたり、中小企業から大規模な多国籍企業に至るまで、公的組織や民間組織で働く経験豊富な実務担当者や専門家から寄せられました。

調査の結果、調査に答えた組織の3分の2超において、品質マネジメントが何らかの事業価値を生み出していると認識されていることが明らかになりました。回答者の27%は、QMは主として価値を創出するものであると認識されていると回答した一方で、29%は、QMがコンプライアンス/適合重視で利益を生まないコストセンターとして認識されている、またはQMの貢献は不明確であると回答しました。QMを価値ベースで捉えている組織と、主としてコンプライアンス/適合ベースで捉えている組織の調査回答を比較したところ、成功に寄与する可能性のあるいくつかの要因が明らかになりました。

QMが戦略的価値を持つと認識されている組織では、注目すべきことに:

- QMは、戦略的な計画策定及び意思決定のプロセスに完全に「統合され」ている
- QMの価値は、事業と整合したさまざまな報告方法を通じて「測定され」、「伝達され」ている
- QMの成果は事業成果に関連しており、事業成果の成功に直接的な「影響を与え」ている
- QMは、全社的な戦略計画立案、リスクマネジメントと保証、及び業務遂行の「整合性」を支えている
- 経営幹部の「リーダーシップ」は、戦略上の必須事項としてQMを支持し、推進している
- 事業全体にわたるQMへの認識と理解は、単なるコンプライアンス/適合と業務上の保証に重点を置く段階を超えて、「目に見えて」高まっている
- 品質の「文化」が明確に存在しており、それは会社全体の「文化」を構成する際立った要素となっている
- その組織のQMへのアプローチは、定期的に「評価」され、「将来の変化に対応できるよう適宜アップデート」されている (データ＆アナリティクス、AI、自動化などの技術活用を含めるなど)

- QMは、イノベーション、俊敏性、適応力を促進することで、組織の「レジリエンス」構築に役立てられている
- 品質チームで働く人々は、上記を支えるのに必要な適切な「役割」を担い、適切な「力量」を備えている

今必要なのは、何らかのガイダンスです。そのガイダンスとは、専門家があらゆる状況でこれらの要素を活用し、所属する組織の戦略目標との整合性を高め、利害関係者により多くの価値を提供できるよう、QMへのアプローチを適応させるためのものです。このガイダンスでは、QMが組織全体のパフォーマンスを統合し促進する役割をどのように果たせるかを扱うべきです。ひいては、このガイダンスは、最も広く普及しているQMの卓越性基準やモデルがもたらす利点をさらに高めるものでなければなりません。本研究は、こうした長年用いられてきたアプローチに取って代わることを提案するものではありません。本研究は、これらのモデルがもたらす便益を尊重し、どれかひとつを他より優れているとして推奨するものではありません。調査により、QMの価値を実証するうえで、どの基準やモデルを選択するかは重要ではないことが明らかになりました。重要なのは、それがどのように導入/運用され、その周囲に何が構築されるかです。このガイダンスはまた、現行モデルの採用において認識されているギャップに対処する機会としても活用されるべきです。

価値に基づくQMの利点が、調査の過程で明らかになりました。QMが価値創出の源泉であると認識されている組織では、事業上の便益への影響が報告されており、QMが依然として業務運営やコンプライアンス/適合のためのツールと見なされている組織で生じている影響とは異なります。すなわち、

- 価値創出に活用している組織の**75%が、業務効率**に大きな影響があったと回答しているのに対し、コンプライアンス/適合重視の組織ではその割合は**10%**にとどまっている
- 価値創出に活用している組織の**67%が、リスクマネジメント**に大きな影響があったと回答しているのに対して、コンプライアンス/適合重視の組織ではその割合は**12%**にとどまっている
- 価値創出に活用している組織の**72%が、利害関係者**の**満足**に大きな影響があったと回答しているのに対し、コンプライアンス/適合重視の組織ではその割合は**16%**にとどまっている
- 価値創出に活用している組織の**46%が、ESG目標**に大きな影響があると回答しているのに対し、コンプライアンス/適合重視の組織ではその割合は**3%**にとどまっている

このディスカッションペーパーで示された考え方は、検証、修正、及び発展を必要とする仮説として扱われるべきものです。まずは、選ばれた専門家や実務担当者のグループによる本書の配布と批判的検討から始めるべきです。さらに、これらの考え方は、CQIのさまざまなコミュニケーションチャネルを通じて共有し始めることができます。その後、何らかの調査プロジェクトを通じて、合意された各要因の背後にある詳細を、基準という形で発展させることができるかもしれません。必要性と期待される価値の確認を前提として、このガイダンスは、現在のモデルの最良の要素を取り入れ、現代の要求を反映する要素を補強した、企業向けの何らかのQM能力評価アプローチへと発展する可能性があります。

はじめに

1世紀以上にわたり、製品やサービスの品質を積極的にマネジメントし改善する取組みは、経済成長を促進し、人々の生活を向上させ、世界をより安全な場所にしてきました。それにもかかわらず、「品質」や「品質マネジメント」という用語の意味を説明してくださいと一般の人に問いかけると、「きちんと機能して壊れない製品」から「他人の仕事を検査、試験、チェックすること」、さらには「ISO9001の認証を取得すること」まで、さまざまな答えが返ってくるでしょう。実のところ、これらの答えは間違っているわけではありませんが、全体像を語っているとは到底いえません。品質マネジメント (QM) は、単なる検査、試験、認証よりもはるかに広い概念です。QM が十分かつ効果的に実施されれば、どのような状況においても、望ましい成果の幅広い分野にわたってパフォーマンスを変革する力を持っています。

では、何が問題なのでしょうか。なぜQMの価値を「証明する」必要があるのでしょうか。なぜなら、QMが価値を生み出すものだという認識が広く浸透していないからです。QMは依然として、主にコンプライアンス/適合と業務管理に重点を置くものと見なされており、戦略的資産とは見なされていません。世界中の企業の取締役会を見渡しても、品質のリーダーが常任の席を占めていることはめったにありません。企業は、法務、サプライチェーン、安全、財務、持続可能性、人事の各分野のリーダーを外すことはめったに考えませんが、品質は戦略的に重要である、あるいは企業リスクのマネジメントに不可欠であるとはほとんど認識されていません。

すなわち、品質の専門職は、あまりにも安易にコンプライアンス/適合や業務管理と結び付けられているように見えます。しかし、あらゆる専門職が、この激動の世界を自らの組織が乗り切るのを支援するために何をすべきかを見極めなければならないことを示す証拠が、ますます増えています。本稿は、これら両方の認識を変えることが、将来の組織の健全性と成功にとって極めて重要になり得ると論じています。これはQMの「ブランドの刷新」を求めるものであり、その責任は品質専門職にあります。したがって、CQI の関心は、QM を業務上のコンプライアンス/適合を達成するものという位置づけから、将来に向けた戦略的な力へと高めていくこのプロセスを支援することにあります。

2024年後半に、CQIは、QMの価値をどのように特定し、実証し、伝達できるかをよりよく理解することを目的とした研究プログラムを立ち上げました。これは主にクランフィールド大学のチームによって実施されました。この取組みの重要性はいくら強調してもしすぎることはありません。長年にわたり、品質専門家やその他の実務担当者は、QMがあらゆる組織にもたらし得る貢献が認識されず、誤解され、過小評価されていることへの懸念を表明してきました。この問題に対処しなければ、QMは関連性と重要性を失い、やがて忘れ去られ、他分野における技術開発に後押しされた別のアプローチに取って代わられてしまうおそれがあります。

しかし、その逆もまた然りです。QMの真の価値を証明できれば、特にコンピュータの使用と気候変動が変革を推進している時代において、QM は戦略的に重要なものとなるのに十分な本質的価値を有しています。

これらの動向がもたらす機会を活用し、リスクを軽減することはQMにとってはお手のものですが、それは実務担当者が影響力を行使できる立場にある場合に限られます。

本稿では、この課題に対処するためにこれまで実施されてきた作業の概要を示すとともに、今後の取組みに向けた提言を示します。本稿の内容は、クランフィールド大学のチームが提出した調査報告書、及び参考文献に記載されているさまざまな調査報告書に基づいています。

品質マネジメントの起源

100年以上にわたり、品質マネジメント (QM) は組織及び社会全体に対して着実に価値を提供してきました。[72]

20 世紀初頭の早い時期から、提供される品質の価値はその重要性を増してきました。出荷前に製品を検査するプロセスは、第一次世界大戦で戦う前線の部隊に信頼できる弾薬を提供するという、任務遂行上極めて重要なニーズを満たしていました[72]。一方、米国では、ジャストインタイムの父であるヘンリー・フォードが、T型フォード車の大量生産において検査及び試験の手法を採用していました。しかし、最終製品検査の限界はまもなく認識されるようになり、製造全体を通じて品質を監視する方法として品質管理 (QC) が開発されるに至りました。

実務担当者たちは、品質の高い製品を一貫して提供するには、効果的な検査だけでは不十分であることをすぐに認識しました。分割点検 (progressive inspection) の発展は、プロセス管理の重要性と科学的な分析手法の適用へと急速につながっていきました。組織が自社製品にどのように品質が組み込まれているかを研究するにつれて、エンドツーエンドの品質保証 (QA) という概念が生まれました。その後、組織全体での関与が必要となり、デミング、ジュラン、ファイゲンバウム、石川といった20 世紀を代表する複数の権威者によって特徴づけられ、実施されました。

品質のマネジメントが会社全体の責任となるにつれて、経営陣の支援の必要性はさらに高まりました。そのためには、実務担当者たちはQAとQCの影響を経営の尺度、すなわち「投資利益率 ROI」という形に換算する必要がありました。これが、フィル・クロスビーが主導した「品質コスト」という概念につながりました。これは、品質マネジメントの取組みを財務上の成果に直接結び付けようとする試みでした。そのためには、提供された品質に関するデータ (顧客の「声」) と、製造能力に関するデータ (プロセスの「声」) が必要でした。当然、このようなデータはその後、品質改善 (QI) の必要性を生じさせ、その結果、ムダの削減 (リーン) や一貫性の向上 (シックスシグマ) へとつながり、さらなる財務上の利益をもたらすことになりました。QC、QA、QIの三者構造は、やがて今日私たちが品質マネジメント (QM) として知っているものになりました。さらに、主として製造の分野で採用されていたQMの原則と手法は、サービス業の分野でも急速に認知されるようになりました。

組織は、自らが提供する製品やサービスが、顧客に提供されるもの以上の影響を及ぼし得ることを、徐々に認識するようになってきています。効果的なQMは、製品やサービスの品質だけでなく、組織全体のあり方や、社会全体に与え得る影響にも及ぶ可能性があります。これが、総合的品質管理 (TQM) という概念の発展につながりました。QMやTQMの定義は、要求事項への適合を重視する限定的なものから、社会に対する損失をなくすといった、より広い目的へと進化していきました。QMのより広範な事業価値が認識されたことにより、QMがもたらす有効性と価値を記述し、評価し、指針を示し、測定するための、さまざまな規格や指針が整備されるようになりました。こうした卓越性の指標は、顧客 (及び市民) 満足、業務

の卓越性、製品及びサービスの信頼性、従業員エンゲージメント、効果的なパートナーシップ、そして利害関係者価値の創出といった事業成果に貢献するQMの能力を認めるものです。

品質マネジメントの価値はどこにあるのか？

100年以上にわたって進化を遂げ、ビジネス上の便益も認められているにもかかわらず、QMは戦略的に価値あるものとして認識される状態には至っていません。QM は主として、業務上の重要性と保証というパラダイムに閉じ込められたままです。QM は、戦略的な必要性というよりも、防御的なメカニズムと見なされていると言えるでしょう。その結果、単なるムダや失敗コストの削減を超えて価値を創出する可能性が損なわれています。しかし、単純な論理から考えても、QMは、世界的な不確実性、気候変動、技術革命の時代において、独自かつ非常に価値ある貢献を果たす可能性を秘めています。システムとプロセスを研究し、適応させ、定期的に評価する分野であれば、リスクを低減し、破壊的変化の恩恵を活用することができるでしょう。しかし、これを証明するには、現在そして将来にわたるQMの価値についての詳細な研究が必要になるでしょう。

これは十分に懸念される事項であるため、CQIはQMの価値に関する過去の知見について体系的な文献レビューを委託しました。そのアプローチと詳細な調査結果は、クランフィールド大学が提出したフェーズ1報告書「Quality as a Strategic Asset: Creating Organisational & Business Value through Quality Management (戦略的資産としての品質: 品質マネジメントを通じて組織及び事業の価値を創出する)」に記載されています。このレビューでは、2000年以降に公表された信頼できる文献資料を調査しました。これにより、現代の要因が確実に含まれるようになり、文献数も管理可能な範囲に抑えられました。

このアプローチでは、PRISMAと呼ばれる認知されたフレームワークを使用し、研究を構造化し、バイアスを最小限に抑え、調査結果の透明性を確保しました。これは、有効性や影響に関する研究に理想的な手法でした。「quality management and business outcomes 品質マネジメントと事業成果」や「quality management and business strategy 品質マネジメントと事業戦略」などの一連の初期検索ワードを、数百万件の情報源を分析するデータベース群に入力しました。当初の25,000件を超える論文は、段階的なスクリーニングを経て、最終的に122件の利用可能な情報源に絞り込まれました。これらの参考文献は、NVivoと呼ばれる自動化研究ツールを用いて分析されました。これは、研究論文を体系的に整理し、分析し、主要なテーマを抽出するためのテキストマイニングによるメタ分析ツールです。その後、研究チームは主要な論文を読み、主要な知見を抽出しました。

過去25年間に実施された数多くの研究により、適切に実装されたQMが、その設計に内在する潜在的な価値を実証してきました。その例として次のものがあります。

- 1999年に公表された、品質賞を受賞した組織に関する研究 (The X-Factor report) [2]では、3年及び5年の期間にわたって、**バランスの取れた一連の財務指標に対して品質マネジメントが好ましい影響を与えることが明らかになりました。**好ましい影響とは、5年間にわたる期間全体で、売上高の57%増加、利益の36%増加、投資収益率 (ROI) の45%改善などです。

- 2021年後半に実施されたブラジル企業5社を対象とした研究では、**QMがコスト削減、製品差別化の改善、生産性の向上、そして市場シェアの拡大をもたらし得る**ことが明らかになりました[3]。
- スロバキアに拠点を置く364の組織を対象としたアンケート調査では、**QMが競争優位の向上を通じて売上高経常利益率（ROS）にプラスの影響を与える可能性がある**ことが明らかになりました[4]。
- パキスタンに拠点を置く82社を対象とした研究では、**TQM、持続可能性、及び組織のパフォーマンスの間に強い関連性があることが明らかになりました。**また、**TQMが企業とそのサプライヤー/パートナーとの関係を強化し得る**ことも明らかになりました[5]。
- パキスタンのヘルスケア部門における**123**の組織を対象とした研究では、**TQMの実践が、持続可能性のパフォーマンス目標を達成するために必要な組織の能力を大幅に強化する**ことが明らかになりました。また、**TQMが企業文化にプラスの影響を与え**、これがTQMと環境パフォーマンス (green performance) の間で媒介効果を持つことも明らかになりました[6]。
- 76の文献を対象とした広範な文献レビューでは、**TQMと企業文化の間には共生関係が**あり、それらが組み合わさることで組織の卓越性をもたらし得ることが明らかになりました[62]。
- マレーシア、セランゴール州のサービス部門における350の中小企業を対象とした研究では、TQMの4つの重要な要素、すなわち**顧客重視、継続的改善、戦略的統合、**そして**従業員全体の関与**と組織のパフォーマンスとの関連性を明らかにすることを目的としていました。**これら4つの要素は組織のパフォーマンスにプラスの影響を与える**と結論づけられましたが、他の影響要因も存在することが認められました[7]。
- ナイジェリアの484の中小企業規模の組織を対象とした研究では、TQMを事業のパフォーマンスと結び付けることが試みられました。**その結果、TQMは業務上のパフォーマンスだけでなく、これらの組織がイノベーションを起こすことができたスピードとも正の関係があること**が示されています。この研究では、**TQMが製品、サービス、及びプロセスのイノベーションを加速するのに役立ち、**それが結果として (これが重要な成功要因である場合) パフォーマンスを改善することを明らかにしました[8]。
- 271のフィンランドの中小企業を対象とした研究では、TQMが3つの主要な成果、すなわち顧客満足、従業員満足、及び企業の評判に与える影響が調査された。その結果、**TQMは、顧客満足と従業員満足にプラスの影響を与え得る**一方で、(製品の品質がその評判を左右する主な決定要因である場合を除き) 必ずしも企業の評判を向上させるとは限らないことが分かりました。また、**TQMは、経営やリーダーシップの水準の向上、並びに改善されたリスクマネジメントにつながり得る**ことも分かりました[9]。

これらの研究は、QMの価値を明確に伝えるためのいくつかのデータを提供しているものの、その対象範囲には制約があるため、調査結果を普遍的に適用することは適切ではありません。論者たちは、上位の

事業成果を検討する際には、QMと価値の関係は直接的な因果関係というよりも、より直感的で関係性に基づくものであると示唆しています。QMと業務パフォーマンスの関係は複雑である可能性があり、依然として議論の対象となっています[10]。常に肯定的な結果が得られると想定したり、期待したりできるとは限りません[11]。また、個々の組織の状況の問題もあります。どのような組織であっても、その活動を取り巻く環境が、QMがどこで価値をもたらし得るか、そしてそれがどのように一貫して価値を提供し得るかに大きな影響を及ぼす可能性があります。組織環境が異なれば、それに影響を与える可能性があります。なお、留意すべき点として、上記の研究の一部は発展途上経済で実施されたものであり、その結果をより発展した地域に当てはめる際には、得られる示唆が限定的となる可能性があるということがあります。

さらに、QMとTQMはいくつかの批判を受けており、それが採用水準や生み出すと認識される価値に影響を与えてきました。過去10年間で、アプローチとしてのTQMの衰退が観察されており、リーンやシックスシグマのようなツールや手法がより重視されるようになっています[12] (ただし、シックスシグマは主としてQMに別の名称を付けたものにすぎないという見方もあります[13])。TQMの重要性が低下したことにより、TQMはもはや時代にあまりそぐわない一過性の流行に過ぎないというレッテルを貼られるようになりました。TQMは不要であるとさえ示唆する人もいます[14]。その結果、多くの品質実務担当者はマネジメントシステムの中に「居場所」を見いだしており、そこでは国際的に認知された規格がQMにある程度の正当性を与えてきました。しかし、場合によっては、これがQMの導入や進捗評価に対するアプローチとして規格への過度な依存につながり、その結果、コンプライアンス/適合に過度に重点を置いているという印象につながっています[3,15]。

一部の論者は、なぜTQMが認知されたビジネスアプローチとして定着するのに苦労してきたのかを説明しようとしています。フォーリー (Foley) は2004年の論文[16]で、その理由としてTQMが次のようなものであるためであると示唆しています。

- 普遍的に、あるいは広く受け入れられているわけではない
- 一般的に受け入れられた定義や合意された内容が存在しない (別の論者は、TQMには複数の紛らわしい定義が散在しており、そのため利害関係者がそれを十分に理解することが難しくなっていると指摘している[7])
- 理論的根拠に欠ける
- 西洋の主流文献の中に居場所がない
- (全体として) 約束された結果を出すことができていない

これらはすべて、特定の品質改善プログラムからもたらされる価値を予測することは容易ではないことを示唆しています。このことは、QMが業務上の保証ツールではなく戦略的な推進力としてどの程度認識され、受け入れられるかに影響を与えます。**これが示唆するのは、QMと財務パフォーマンスの関係を媒介し得る要因が他にも存在し**、それらはまだ発見されていないか、あるいはその影響の重要性が広く認識されていないということです。

これらの要因を特定するために、本研究における文献調査では、さらなる研究に値する5つのトピックを提案します。

1. **品質マネジメントの未来** ― 新しい技術や手法を活用し、それらと連携して機能するために、品質マネジメントはいかに進化しなければならないか。それが、組織の他の部分との関連性を保ち、統合され続けるにはどうすればよいのか。
2. **品質部門の管理者の役割** ― 品質部門の管理者が、より戦略的なレベルで機能し、価値を明確に伝え、共有し、実証するために必要となるスキル、知識、行動。
3. **持続可能性への取組み**― 持続可能性の目標達成を支援し、自らの活動に優れた「グリーン」原則を適用するために、QMがなすべきこと。
4. **デジタル化** ― デジタル技術が仕事の世界全般にどのような影響を与えるのか、そしてそれがバリューチェーン全体にわたって品質のマネジメントと提供の方法に今後もどのように影響し続けるのか。
5. **組織のパフォーマンス** ― QMの卓越性がどのように測定されるのか、またそれが組織全体のパフォーマンス及び戦略的成功とどのように結び付けられるのか。

なお、**この研究はまた、価値を提供しようとする品質部門の管理者が注意を払う必要のある、新たに浮上しつつある一連の実現要因も提示しています**。

- **組織文化**と、それが良質でより優れた品質を一貫して提供することとどう結びつくのか。
- 従業員エンゲージメントを強化するために必要な**新たな人的要因**。検討すべき領域には、事業改善への関与の拡大や、オープンで透明性の高い文化の醸成などが含まれる。さらに、気候変動や社会貢献への情熱は、個人や企業が地球に及ぼす影響についての意識と理解が労働者の間で高まるにつれ、ますます高まるだろう。
- 一部のセクターでは、**俊敏性** (対応の速さ) と**適応力** (変化する状況への調整力) が勝者と敗者を決定づけるだろう。
- あらゆる組織において、**データと情報を取り込み、意味を引き出し、それを実行可能な洞察へと変える**能力が、必然的にこれを支える基盤となるだろう。

しかし、気候変動の重要性の高まり、変革をもたらすデジタル技術の急速な普及、地政学及び経済における複雑性の増大といった主要な環境要因により、組織は自らの仕事の仕方を再考せざるを得なくなっています。世界の複雑性が増すにつれ、企業は焦点を内部要因から外部要因へと焦点を移し、さらに外部要因[18]が内部要因にどのような影響を与えるかを検討することが求められています**。**市場に次々と投入される新しい技術は、組織の他の部分と効果的に統合しなければなりません[12]。持続可能性は組織の成功[19,20,21,22]にとってますます重要になっており、企業の社会的責任 (CSR) への関心も高まっています[23]。

現代の状況はあらゆる分野にこれまで以上の対応を求めており、QMも例外ではありません。環境責任、デジタルトランスフォーメーション、新たな人的要因、競争の複雑化、地政学的緊張、複雑なリスク環境の影響が増大しており、事業の諸機能に多くのことが求められています。
こうした要求には、イノベーション、俊敏性、文化的対応力、レジリエンス、組織の迅速な学習、新たな

専門的力量、活動と価値の明確なつながり、戦略的一致、そして完全な統合が含まれます。

QMは、その本質的な性質により、競争力に関して適応力や予測力をより高め、危機及び/または劇的な変化の時代において、経営の柔軟性を向上させることに寄与します[4]。QMは、組織の結束力を高める「黄金の糸 (重要な共通軸)」となり得ます。システム思考やエンドツーエンドのプロセス思考といったQMの手法は、経営層が全体像を把握するのに役立ちます。この事業横断的なプロセスは、デジタルトランスフォーメーション、並びに環境、社会、ガバナンス (ESG) の目標によって生じる要求に応え、それらがもたらす機会を活用するのに役立ちます。

QMは、イノベーション[12,24,25]**や事業継続の非常に重要な源泉となり得ます**[25]。QMは、社内 (業務システム、従業員関係、研修にわたって[10])、及び社外 (顧客やパートナーの行動に関して[26]) の双方で、一貫性を高めるのに役立ちます。QMはまた、持続可能な社会的価値を提供するために必要な、新たな統合型エコシステムの構築にも役立ちます[27]。これは、技術、システム、プロセスを人事方針、職場の安全、雇用保護、及び訓練水準の向上に結び付けることによってもたらされます[28,29]。これは新たな価値を生み出す原動力となる可能性があります。持続可能性を重視するイノベーションは、組織のパフォーマンスの向上を促進することもできます[27]。

QMは、企業の持続可能性への取組みに大きな影響を与えることが明らかになっています[30]。QMは、持続可能な発展の推進要因、媒介要因、そして貢献要因となり得ます[27]。これは、両方のアプローチと分野が同じ中核的価値観を共有していることに、部分的に起因すると考えられています[31]。諸研究は、QMは持続可能性を製品[32,33,28]、及びプロセスや慣行[21,34,35] に統合するうえで重要であることが示唆しています。**QM**は、ムダや欠陥の削減につながり、その結果、環境面でのよりよい成果や、資源の適切で責任ある利用につながる可能性があります [36,32,37,33]。コストの削減や、環境に配慮したプロセスの開発支援にも役立ちます[38,39,40]。ひいては、効率性の向上によって組織が社会に与える影響を低減することができます[32]。ESGとQMのこの統合は、組織のパフォーマンス向上につながる可能性があります[19, 36,41,5]。

QMはまた、本質的に先端技術の開発と統合にも結び付いています[42,43,44]。QMは、人的資源及び人的要因[45,46]により重点を置くことによって、デジタルトランスフォーメーションにおいて媒介的な役割を果たすことができます。インダストリー4.0 の技術を用いてQMの実践を変革すること (一般に「クオリティ 4.0」として広く認識されている) は、効率性の向上、トレーサビリティの改善、ビジネスプロセスマネジメントの改善、及びバリューチェーンの最適化につながる可能性があります[45,47]。クオリティ 4.0 (Q4.0) は、コミュニケーション、コラボレーションや意思決定の向上を実現することも可能です[48]。

したがって、企業がデジタルトランスフォーメーションやESGの複雑さに引き続き対応していく中で、QMを戦略的資産として優先することは、競争優位と持続可能な成長を実現するための鍵となるでしょう。しかし、これを実現するためには、QMはより戦略的な推進力となり、価値を生み出すものとして認識される必要があります。そのためにQMは、戦略的パフォーマンスを促進する触媒となるべきです。QMはもはや単なる運用上の問題と見なされるべきではなく、競争力を促進する戦略的資産にならなければなりません[14]。QMは、コンプライアンス/適合を主眼とするものから、動的でデータ駆動型のものへと移行する必要がありま

す[42,43]。そのためには、Q4.0の原則と実践を適切に展開することが必要となります[42,43]。ひいては、品質部門の管理者は、規格類や運用パフォーマンスを超えて戦略的な必須事項に対応するよう、視野を広げる必要があります[14]。そして、これは決して非現実的な考えではありません。研究では、QMは組織のパフォーマンスを向上させる戦略的資産であるという見方がますます強まっていることが示されています[3,15,18,49]。これを実現するためには、QMの価値に関する新たなパラダイムが必要です。

品質マネジメントの将来的な価値

ここに、研究プログラムの新たな一連の問いが残されました。QMがもたらすことのできる価値に影響を与えている要因は何であり、また、それらはあらゆる組織の状況の中でどのように特定できるのでしょうか。さらに、QMから戦略的価値を生み出し、そうしていると認識されている組織から学べる教訓はあるでしょうか。品質の専門家や他の実務担当者が、現代の文脈において自分たちが行い主導していることの価値を、より明確に伝え、実証し、伝達しようとするために、何らかの評価基準 (ルーブリック) を構築することは可能でしょうか。

これらの問いに取り組むために、4つの主要な研究方法が採用されました。

1. 16人のQMの専門家及び実務担当者に対する半構造化インタビュー
2. 世界中の企業におけるQMの認識と価値に関する大規模調査
3. 最も広く認知され採用されている品質マネジメント規格類及び卓越性モデルに関する学術研究 (本研究の知見を一般的な慣行と統合できるようにするため)
4. 専門家パネルによる妥当性確認ワークショップ

上記のすべては、厳格な学術基準に従って行われました。調査票は、ケンドールの一致係数Wを用いて検証されました。統計的有意性の指標も算出されました。すべての結果が、調査データの信頼性を裏付けていました。これらの結果は、クランフィールド大学のフェーズ2 報告書「Quality as a Strategic Asset: Creating Organisational & Business Value through Quality Management 戦略的資産としての品質: 品質マネジメントを通じた組織的及び事業的価値の創出」において発表されました。

QMの専門家の見解と経験は、半構造化インタビューを通じて収集されました。その目的は、QMの現状と潜在的な戦略的役割について、踏み込んだ質的洞察を収集することでした。これらのインタビューは、文献レビューから得られた知見を検証し、また、実務担当者がそれぞれの特定の状況において価値をより適切に特定し、実証し、伝達できるようにするための、想定できるギャップや寄与要因に関する考えを探ることに焦点を当てていました。これらのインタビューで検討されたテーマは、次のとおりです。

- 事業戦略
- QMの戦略的位置づけ
- デジタル化
- インダストリー4.0とクオリティ4.0
- 将来の力量要求事項
- リーダーシップと教育

インタビューは柔軟性を持たせるように設計されており、特定の質問への回答を求めるのではなく、QM に関する詳細な意見や経験談を研究者が収集できるようにしました。これらのインタビューから得られた洞察は、

大規模調査の構築と、これらの新たな要因の特定の両方に活用されました。

これらの見解は、QMに対する認識と潜在的な寄与要因についての大規模でグローバルな調査を設計するのに役立ちました。この調査の目的は、QMが戦略的に重要で価値あるものとどの程度認識されているか、その価値がどのように測定されているかを検証し、さらに、その地位に到達するうえで何が重要な要因となり得るかを明らかにすることでした。これは、構造化された文献レビューから得られた知見と、CQIの専門家パネル (Research Advisory Panel) からのフィードバックを参照して設計されました。その後、調査票のドラフトは、38名の専門家と実務担当者が参加する厳格なパイロット及びテストプロセスに付されました。調査から得られた統計と洞察は、新たな要因を特定し、より深く理解するために用いられました。

これと並行して、チームのメンバーの1人が、現在のQM規格類及びモデルの強みと弱みを特定しました。この作業の目的は、最も広く使用されている各モデル及び規格が、QMの価値を明確化し、実証し、伝達する上でどの程度機能しているか、また、この研究によって埋めることができるギャップがどこにあるのか、さらに最終的な構成要素が各モデルとどのように整合すべきかを検討することでした。分析されたモデルは次のとおりです。

- ISO 9001:2015
- European Foundation for Quality Management 欧州品質マネジメント財団 (EFQM) の卓越性モデル (2020年版) ― 注: この版は2026年モデルに置き換えられている。このモデルに関する本研究のこの部分の調査結果は、見直しと更新が必要になる。
- マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (MBNQA)
- ISO 9004:2018
- 新郷賞
- デミング賞
- ISO 14001:2015
- 持続可能な企業卓越性 (Sustainable Enterprise Excellence = SEE) モデル
- 高等教育機関 (Higher Education Institutions = HEI) モデル

取組みの大部分と重要な洞察は、これらのモデルまたは規格のうち最初の6つから得られました。この研究にはQM価値分析ツール (QM-VAT) を作成するという野心的な目的がありました。本研究の真の価値は、CQIが本研究の全フェーズの結果の周知を開始したときに発揮されるでしょう。その時点で実務担当者は、提案されている新たな要因が、自らが使用する主要なモデルや規格のそれぞれとどのように関連しているのかを理解したいと考えるでしょう。QM-VATのドラフト版は、第2フェーズの報告書「Quality as a Strategic Asset: Developing the Quality Management Value Assessment Tool (QM-VAT) 戦略的資産としての品質: 品質マネジメント価値評価ツール（QM-VAT）の開発」で見ることができます。

これらの活動から得られた主要な知見をまとめたものが、専門家パネルに提示され、妥当性確認とコメントの収集が行われました。専門家と第一線の実務担当者のグループに対して、第1フェーズの文献レビュー、専門家インタビュー、及びグローバル調査の結果の概要が提示されました。グループは、これらの調査結果についてコメントし、QM-VATの構成要素や設計に役立つ考えを提供するよう求められました。ワーク

ショップでは、MentimeterやMicrosoft Whiteboardなどの対話型ツールを用いて、リアルタイムのテーマ別妥当性確認とデータのクラスタリングを実施し、参加者が調査データと重要な知見を視覚的にマッピングできるようにしました。いくつかの有用な新しい情報が収集されたものの、クランフィールドチームが用いた手法の性質上、研究のこの部分の価値は低いことが判明しました。このフォーラムの全体的な結論は、この取組みの成果は、硬直的で規定的な要求事項の一覧や規格ではなく、柔軟な自己評価のフレームワークもしくはツール、あるいはトランスフォーメーションのための指針として設計されるべきであるということでした。

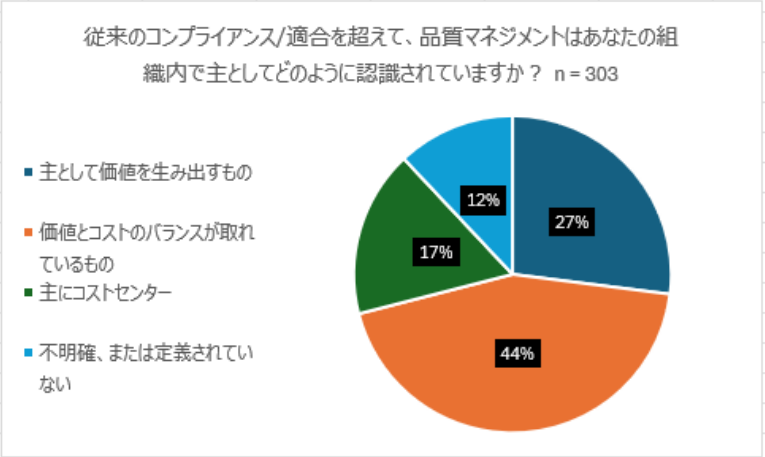
明らかになったこと — 品質マネジメントの価値を高めるのに寄与する要因について

グローバル調査により、あらゆる組織においてQMがどの程度重視されるかに影響を与え得る要因を特定するためのデータの大部分が得られました。グローバル調査は、品質マネジメントが価値を生み出すものとして認識される要因は何かを特定するよう設計されました。この調査はまさにグローバルなものであり、ヨーロッパ、アフリカ、中東、北米、アジアから回答を得ました。回答者の70%以上が役員または管理職に就いており、85%が8年を超える経験があると回答しています。調査に回答した組織のほぼ3分の2が250人以上の従業員を雇用しており、その大多数が多国籍に事業を展開していることから、本調査は大規模で複雑なグローバル組織の実態を捉えた調査となっています。14の業種が含まれており、特に多くを占めていたのは、製造、インフラ、建設、プロセス産業、ヘルスケア、サービス、公共部門、及びテクノロジーでした。

300人を超える品質の専門家、実務担当者、ビジネスリーダーが貴重なデータを提供しました。データは、「従来のコンプライアンス/適合を超えて、品質マネジメント (QM) はあなたの組織内で主としてどのように認識されていますか？」という質問に対する各回答者の回答に基づいて分類されました。提示された選択肢は次のとおりです。

- 主として価値を生み出すもの
- 価値とコストのバランスが取れているもの
- 主にコストセンター
- 不明確、または定義されていない

調査結果では、調査に参加した組織の3分の2以上において、品質マネジメントが何らかの事業価値を生み出していると認識されていることが示されました。回答した組織の半数以上が、自社の品質マネジメント活動は事業価値をもたらしていると認識されていると示し、そのうち27%は主として価値を生み出していると報告しました (右図参照)。世界的な調査に比べると収集された見解の数は大幅に少なかったものの、専門家の18%は、QMは明確な価値創出要因として認識されていると考えていると述べました。



これが、データを層別化し、その後の設問への回答の違いを分析するための基礎となりました。これらのグル

ープを以下のように呼ぶことにします。

- QMを主として価値創出要因と捉える層を、**VGグループ**と呼ぶ (価値ベースのQM)。
- QMを主としてコストセンターであると認識している層、またはその価値が不明確もしくは定義されていない層は、**MCUCグループ**と呼ぶ (主としてコンプライアンス/適合ベースのQM)。

QMが価値に基づく組織と、QMが主としてコンプライアンス/適合に基づく組織の調査回答を比較することで、成功に寄与する可能性のあるいくつかの要因が明らかになりました。QMが戦略的価値を持つと認識されている組織において、特に注目すべきことは次のとおりです。

- QMは、戦略的計画策定及び意思決定のプロセスに完全に「統合され」ている
- QMの価値は、事業と整合したさまざまな報告方法を通じて「**測定され**」、「**伝達され**」ている
- QMの結果は、事業成果の成功に関連し、かつ直接的に「影響を与え」ている
- QMは、全社的な戦略的計画策定、リスクマネジメント及び保証、並びに業務遂行の「**整合性**」を支えている
- 経営層の「**リーダーシップ**」が、QMを戦略上の優先事項として支持し、推進している
- 事業全体にわたるQMへの評価と理解は、単にコンプライアンス/適合及び業務保証に重点を置くレベルを超え、「**目に見えて**」向上している
- 品質に関する明確な「**文化**」が存在し、それが企業全体の「文化」を特徴づける重要な要素となっている
- その組織のQMアプローチは、定期的に「評価され」、「将来の変化に対応できる」よう対策が図られている (例えば、データと分析、AI、自動化などの技術の活用を含む)
- QMは、イノベーション、俊敏性、適応力を促進することにより、組織の「レジリエンス」の構築に役立つ
- 品質チームで働く人々は、上記を支援するために必要な適切な「役割」を、適切な「**力量**」をもって果たしている

以下の各セクションでは、これらの潜在的な成功要因を裏付ける根拠を概説します。

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。

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