

平成27年度「調査・研究事業」  
企業内での専門能力の発揮についての調査研究  
報 告 書

平成28年2月

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会



はじめに

兵庫県中小企業診断士協会は、中小企業診断士を会員とする組織であることは言うまでもない。中小企業診断士制度は、当初公的診断を行う行政職員を対象として始まり、そして業務の拡大とともに民間の資格保持者が増加してきた経緯を持っている。

そこでは、資格取得後はいわゆる診断業務に従事することが前提であった。従って、中小企業診断士協会の活動も従来は独立系若しくは独立を志向する者を対象とした活動が多かった。しかし、現在の兵庫県中小企業診断士協会の会員は半数以上が、企業内に所属し通常の業務では診断業務には携わっていないものが多いのが現状である。従って、彼（彼女）らの実情にそった協会活動ができていないのかと言う疑問を持ち、会員研修委員会では「企業内診断士まつり わっしょい」を開催するなどの活動を続けてきた。

しかし、企業内診断士はどんな価値観を持ち、どのような能力を発揮しようとしているのか、どのように考えているのかについては断片的な会話から判断しているのみであった。

そこで、企業内診断士を対象とした本格的調査・研究を行うこととした。最終的な目的としては、企業内診断士が社内だけでなく社外でも活動できるスキームを構築したいが、単年度の活動では困難と考え、本年度は、企業内診断士の特性把握を主な目的とすることとした。

本調査・研究では単純なアンケート調査に基づく集計結果だけで結論づけることは避けたいと考えていた。類似した研究としては、シャインのキャリア・アンカーについての研究があるが、実際の調査にどのように活かせるのか見当がつかなかった。

幸い、大阪経済大学の三島重顕准教授、遠原智文准教授、中村学園大学前田卓雄准教授との出会いがあり貴重なご助言を頂き研究のフレームワークを描くことができた。

また、問題意識を同じくするメンバーが集まり、アンケートやヒアリング実施と報告書のまとめについて惜しめない協力体制が構築できた。

この企画から新たな研究会、実践的な活動が生まれ、それらの活動について参与観察的にアプローチすることで、中小企業診断士としての活動が如何にあるべきか、組織としての中小企業診断士協会がどのような機能を持つことで地域経済に貢献できるのか今後も継続的に研究していくことになっている。

本報告書は、その中間報告的な位置づけであり、未熟な点も多いがこうした活動に興味を持つ中小企業診断士はもちろん、関係機関に対して中小企業診断士も変革していっていることをご理解頂ければ幸いである。

はじめに

目次

第 1 章 調査研究の目的

第 2 章 先行研究のまとめ

第 3 章 調査・研究のフレームワーク

第 4 章 アンケート調査及び分析

第 5 章 インタビュー調査及び分析

第 6 章 兵庫県中小企業診断士協会に求められていること

おわりに

【添付資料 1.】 ネット上のアンケートフォーマット

【添付資料 2.】 インタビューの質問票

【引用・参考文献】

## 第1章 調査研究の目的

### 1. 中小企業診断士の現状

「中小企業診断士」の受験動機の一つとして、資格取得後はプロコンサルタントとしての活躍を夢見ることがあることは間違いないが、現実的には専門能力を発揮する「中小企業診断士」らしい仕事を得るには、低い報酬を覚悟して公共機関の業務に従事することが多い。

業務内容は、やりがいのあるものも多いが、品質を維持するためにコストパフォーマンスを度外視したのになり年収は、当面サラリーマン時代より減少することも覚悟しなければならない。

企業内診断士は、一般的には大企業の優秀な人材が自己啓発のため社内の制度を活用して取得するケースも多い。しかし、資格取得後、人事制度として資格を活用するような図式にはなっていないものの、現場での評価はむしろ周辺との調和や上司からの妬み、過大過ぎる要求などに悩むことも多く、専門能力を適正に発揮することが困難な状況にあるのではないかと考えられる。

### 2. 中小企業診断士協会としてのあり方

本協会会員の半数以上が企業内診断士であるが<sup>1</sup>、従来は中小企業診断協会兵庫県支部としては、独立系若しくは独立を志向する者を対象とした活動が多かった。

しかし、企業内診断士の会員も増加し、かつての中小企業診断士とはどういうものかというイメージだけでは診断士協会としての活動は不十分であると考えられている。

そこで、兵庫県中小企業診断士協会の会員研修委員会では、「企業内診断士まつり “わっしょい”」を企画し、企業内診断士としてどのような活動が出来るのか、そのためには兵庫県中小企業診断士協会はどのような組織であるべきかを検討する参加型イベントを実施し多数の参加を得てきた。

### 3. 調査の構想

中小企業診断士の資格を持っていても、企業内診断士は就業規則に兼業禁止があるので報酬も取れない時間もかけられない。したがって、中小企業診断士としての活動はできないので、ペーパードライバーのような認識を持つ者が多い。

中小企業診断士という資格は、国家資格の中でも難関資格の部類に入るが、同じ難関資格の不動産鑑定士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等に比べ、特定の専門領域がなく、独占業務も極めて少ない。また中小企業診断士を取得しても、取得したことに対して企業内で高い評価を受けることは少ない。そのような資格にもかかわらず、企業に従事しながら中小企業診断士を取得している者は、出世のための取得ではなく、自己の成長を強く求め、そしてその能力を発揮することに喜びややりがいを求める者が多いのではないかと考えられる。

---

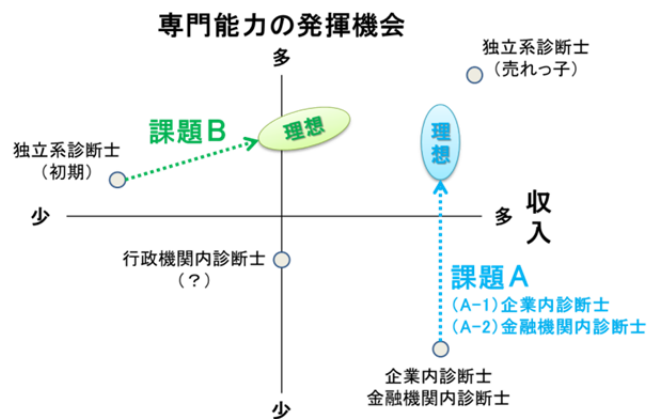
<sup>1</sup> 川嶋[2016]では、「2万人を超える中小企業診断士のうち、プロコンとして活躍する診断士は3割弱であり、金融機関を始めとする企業内診断士が約半数を占める。商工会、商工会議所始め筆者所属の県支援センター等の支援機関に勤務する診断士も数多い。」としている。

図表 1-1 は企業内診断士と独立初期の診断士がどうすれば、課題を克服し理想とする姿にシフトできるかというイメージを示している。

企業内診断士は、一般企業 (A-1) と従来の慣習を打破して革新的な行動を起こすようなことにはなじまない金融機関 (A-2) とを区分しそれぞれが、組織内で評価を高め専門能力が発揮でき、さらに収入も増加させることが出来るものである (課題 A)。また、初期の独立系診断士がいかに専門能力を発揮しつつ収入を高めていくのかを検討する (課題 B)。

図表 1-1 中小企業診断士活用の課題

## 診断士のポジショニングマップ



(出所) 遠原・前田・三島 [2016]

本研究の目的は、次の 2 つである。第 1 に働き手としての中小企業診断士がどのような能力を発揮してやりがいを得ようとしているのか、雇用者としての企業側がどのような能力を求めているのかを明らかにすることである。

次に「地方創生時代における中小企業診断士の活用方法」である。これは、平成 27 年度に兵庫県中小企業診断士協会が行う更新研修のテーマであり、これと連動した形で地域に存在する人的資源として中小企業診断士が活用できていないことが地域の課題であると関係機関そして、中小企業診断士自身が気づくことを成果としたいと考えた。

時間的な制約もあり、上記の目的を 1 年間で達成することは困難であると考え、今年度は中小企業診断士の特性把握をシャインのキャリア・アンカーの概念を使った予備的調査を企画することになった。

## 第2章 先行研究

中小企業診断士は、知識労働者であり専門職であるといわれている。そこで、これらの分野における先行研究を調査した。

### 1. 知識社会における労働者

中小企業診断士がサラリーマンにとっての人気資格となっているのは、下記に示すような時代の流れがあり、企業人としての自らの価値を高める、つまり知識を資源として活躍する姿を描いていると考えられる。しかし、中小企業診断士の資格を取得した時点では高揚感を感じていたが、何年か経過することで、高揚感は薄れどのように資格を維持するか悩んだまま企業内（組織内）に残っている人が多い。

そうした悩みを持つ中小企業診断士はどのようにして、資格を取得し活かそうとしているのかを知ることが必要であると考えた。資格を活かした活動事例の発表やワールドカフェ方式のグループ・ディスカッションを積み重ねてきたが、より多くの対象者にアプローチし分析していく必要性を感じていた。今回、我々が知りたいことは何なのか、「中小企業診断士が唯一の国家資格であり、企業内でも活躍できる資格である。」<sup>2</sup>というキャッチコピーが心を躍らせることもあろうが、もっと深いところで動いているものを知ることが必要である。

ドラッカー[1967]などにより、知識労働者<sup>3</sup>と呼ばれる新しい労働者像が議論されるようになってから既にかかなりの時間が経過している。21世紀に入って情報化が進み、この傾向はさら高まり、象徴的な言葉として、「ポスト資本主義社会」、「脱工業化社会」、「情報化社会」、「知識社会」などが挙げられる。

図表 2-1. プロダクトの時代からナレッジの時代へ



(出所) 古賀[2005]参照

<sup>2</sup> ユーキャンのホームページでは、「中小企業診断士は、経営コンサルタントとして唯一の国家資格。企業内でのキャリアアップはもちろん、就・転職や独立の武器に！」と謳っている。

<sup>3</sup> ドラッカー[1967]では、「知識を基盤とする組織が社会の中心である。現代社会は組織の社会である。それら組織のすべてにおいて中心的な存在は、筋力ではなく頭脳を用いて仕事をする知識労働者である。」(p. 20)として知識労働者の役割が増加していることを示している。また、野中・紺野[2003]では、「人々や組織が創り出す知識、そしてそれらの知識資産が価値の源泉となり、そこではもはや「間接部門」としてのホワイトカラーではなく、価値を生み出す「直接部門」としてのナレッジワーカーが主役となる。ナレッジワーカーは一人一人が個性的に働き、その彼らがネットワークで知を結集する。すなわち、知識社会においては20世紀とは違う、新たな知のあり方が不可欠になっている」としている。(pp. 11-13)

古賀[2005]では、世界の経済基盤は、いまや産業経済から知識創造経済へと大きく移行しつつある。このような経済基盤の変化を受けて、特許権やブランド、技術、ノウハウといった知的資産をいかに創造・活用するかが、企業の競争優位性を高めるとともに、財の効率的な配分を促進するためにも不可欠の課題となったとしている。

価値創出のドライバーが有形財から知的資産に変化したことを示しており、財の効率的な配分としては、人的資源を中心とした内部資源に着目することが必要である。

ドラッカー[1993]では、こうした時代においては、知識労働者が資本主義時代の労働者と異なり、自ら生産要素と生産手段を所有していることに注目している。資本や設備が価値を生み出す源泉であった時代は資本家が生産手段としてそれを所有しており、労働者は組織に縛られる存在になりやすかった。しかし、知識・情報社会の知識労働者は、生産手段である知識を所有する存在となっており、知識を持ってどこにでも行ける存在であり、特定の組織に縛られることなく、多様な組織、あるいは産業へと広がっていると考えられる。(ドラッカー, 1993, pp. 86-87)

それでは、「知識を持ってどこにでも行ける労働者」とはどのようなものであろうか。知識労働者のキャリア形成や組織間移動について研究として、ソフトウェア技術者・経営コンサルタント(三輪[2011])、薬剤師(三島[2014 ; 2015])、一級建築士(前田・遠原・三島[2015])などがある。三島らの研究は、資格保持者の処遇を巡るものであり、資格が企業内で評価されているか、報酬とどのように繋がっているかを明らかにするものであった。

三輪[2012]では、知識労働者とはやや曖昧な概念であり、以下に示すように多様な職種や人材がそこに含まれ、①医師、弁護士、会計士、研究者などの伝統的なプロフェッショナル、あるいはそれに準じるような人材(例えば企業に勤務する研究開発技術者)、②ソフトウェア技術者、経営コンサルタント、各種のアナリスト、プランナー、プロデューサーなど、近年急激に増加した新興専門職、③企業などの組織の中で経営企画や事業企画、あるいは各機能部門における企画や分析、問題解決に従事するマネージャー、およびホワイトカラー、④主として定型的な作業やサービスを行いつつも、作業の改善、設備や作業システムの保守・保全などの知的な業務にも従事し、一定の判断力が必要とされる作業労働者を挙げている。(三輪, 2012, p. 73)

三島らの研究対象と中小企業診断士は異なるものなのか疑問が生じる場所である。この問題については、遠原・前田・三島[2016]において、従来から存在している「高度専門職」というものに注目している。「高度専門職(専門的知識等であって高度のもの)」とは、労働基準法第14条第1項第1号の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準(平成15年厚生労働省告示第356号)によると、博士の学位(外国において授与されたこれに該当する学位を含む)を有する者に次いで、具体的には以下の資格の保有者があげられている。すなわち、公認会計士、医師、歯科医師、獣医師、弁護士、一級建築士、税理士、薬剤師、社会保険労務士、不動産鑑定士、技術士、弁理士の12の資格である。「高度プロフェッショナル」と同様に、「高度専門職」も、企業の内部で雇用されている場合は、彼らに対す



る経営管理の在り方は、それ以外の労働者のそれと違いが出てくるであろうが、12の資格を見ると中小企業診断士が入っていないことに気づいた。12の資格は当初から固定的なものではなく、税理士は前基準（平成10年労働省告示第153号）から追加されており、実は、中小企業診断士も追加が検討されていたのである。このことから、中小企業診断士は非常に専門性の高い資格に相当するものとして位置づけられていることがわかる。（遠原・前田・三島, 2016）

一般的に、企業内において従業員の保有する能力を示す指標として公的資格保持者の数を示すことが多くなり、資格取得が奨励されるようになった。その中で中小企業診断士は、人気の資格<sup>4</sup>となっているが、実態として中小企業診断士の資格を取得したから昇進したのか、そもそも有能な人が資格を取得しただけで、資格取得が人事考課に及ぼす影響は少ないのではないかと考えられる。

遠原・前田・三島[2016]が指摘するように、中小企業診断士が専門性の高い資格と言えるのか、他の資格と何が違い、どうすれば資格を活かした満足度の高い仕事ができるのかという研究は、調査したところまだ存在していない。

## 2. 専門職の研究

専門的な能力を発揮することが期待される職業には、専門的な知識を身につける高等教育機関が存在する。最近では、専門職大学院として法科、会計そして経営などの人気が高まっている。

兵庫県立大学では経営専門職大学院に中小企業診断士養成課程<sup>5</sup>を設置している。安田[2013]では、診断士課程では、修了生および在校生ともに、会社の中間管理職が一番多くなっている。これは、昨今の会社事情、つまり会社が独自のコンサル業務を新設するか、あるいは業務拡大等で企業内診断士を必要としていることを裏付ける結果であると解釈できる。ちなみに、診断士課程の第1期修了生はすべて中小企業診断士の資格を得ており、その内5名が独立診断士（コンサル事業を開業、もしくは承継している）として、残りの11名が企業内診断士として、各方面で現在活躍されているとしている。

また、大学自体が県立の大学として教育、研究、地域貢献を基軸にしており、修了者も地域貢献や地域活性化を意識したコンサルの必要性を概ね理解してきているものと解釈できる。このように、「地域貢献」あるいは「地域活性化」に積極的に取り組む気持ちが強くなっていることについての意見が寄せられている。「当初は、企業内診断士としてその手腕を活かせればと思っていました。しかし、実際の業務では「地域活性化」だけに集中することは難しいと判断しています。今の計画では数年後には独立診断士として「コンサルタント会社」を起業したいと考えています。」また、「地域貢献」ある

---

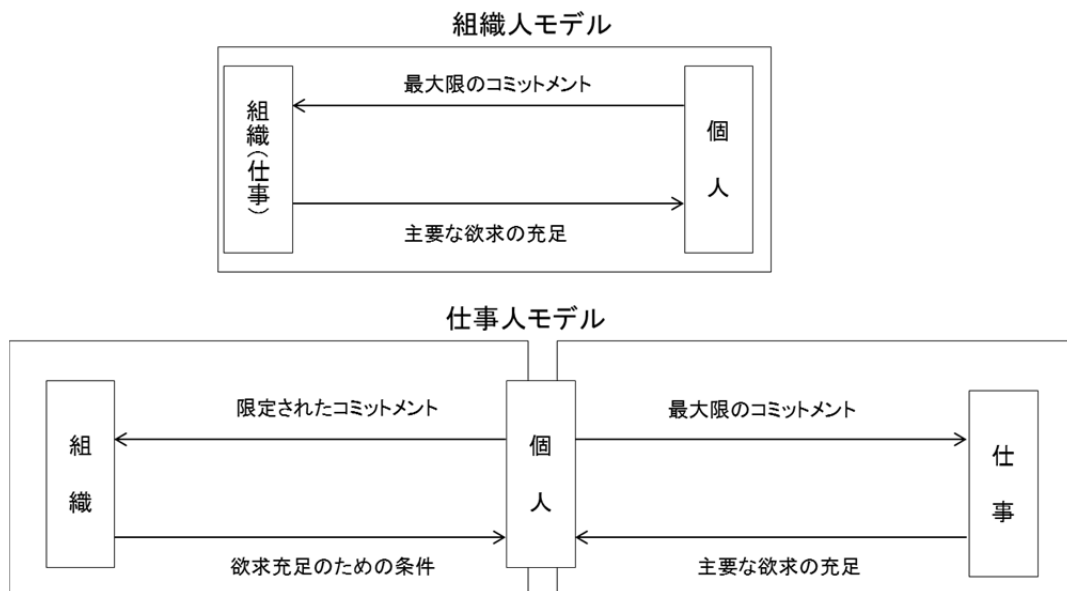
<sup>4</sup> 日本経済新聞 2016/1/12 付 朝刊「ビジネスパーソンを対象に新たに取得したい資格（語学検定含む）を調査し、首位は中小企業診断士で前年の6位から大きく順位を上げた。」

<sup>5</sup> 兵庫県立大学大学院経営研究科は、民間企業、公的機関のいずれの場面においても優れたマネジメント能力を発揮できるような高度経営専門職業人を育成することを目的に、2010（平成22）年4月に開設された（入学定員40名）。本研究科は、産学公連携による「ビジネスづくり」教育を志向し、経営の「理論と実践の融合」化を図り、高度経営専門職業人の育成を目的にし、ビジネスイノベーションコース、地域イノベーションコース、医療マネジメントコースの3つの特色あるコースを擁し、加えて西日本地区の国公立大学では初の「中小企業診断士登録養成課程」を併設している。（安田, 2013）

いは「地域活性化」に積極的に取り組む気持ちを持ち続けていきたいが、職場の実態からその気持ち  
 が変化し始めていることを示している意見も寄せられている。「自分の所属している企業では、専ら自  
 社の職域強化が優先課題にされる。そのため、自社自身が「地域貢献」や「地域活性化」へ向けて大  
 きく舵を切るまでには達していない。たとえ診断士の有資格者であっても勝手な行動は許されず、次  
 第に自社が地域貢献をしなければならないという意識も薄れていくのが現実である」(安田, 2013)

このように、組織に所属することで本来自分がやるべきであると考えたこととのギャップが生まれ  
 ることが想定される。中小企業診断士の資格を取得するまでの夢と取得後どのように振る舞うべきか、  
 自己の変革を進めれば進めるほど組織の方向性と合致しなくなることを認識することになるのではな  
 いだろうか。

図表 2-2. 組織人モデルと仕事人モデル



(出所) 太田, 2008, p. 53

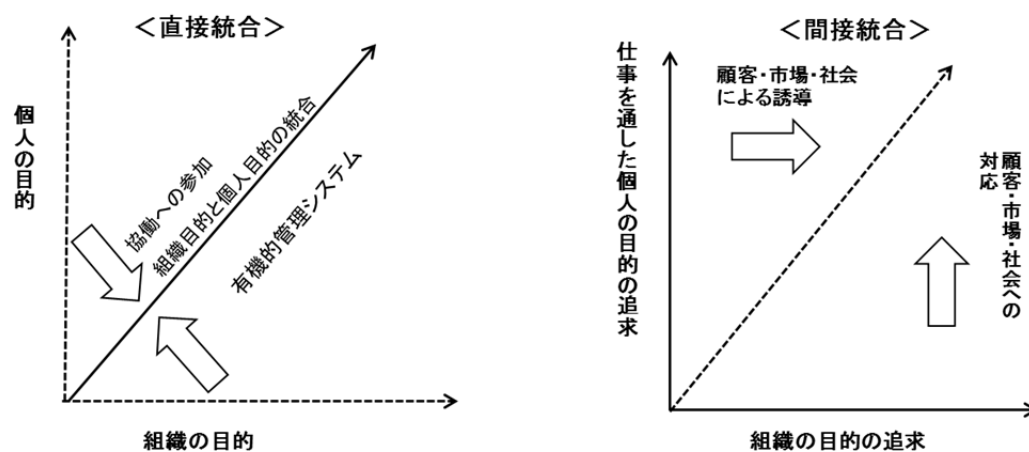
太田[2008]では、組織とその意思を体現する管理職や上司は、従業員を評価し選別することが望  
 ましい、あるいはそうすべきだという選別主義が日本企業には強いことを指摘している。しかし、一  
 方ではこの選別主義が効力を発揮する前提条件が崩れつつあるともしている。まず、従業員の動機付  
 けで、人事考課制度は経営の「近代化」の一環として日本企業に導入されたが、アメリカでは根底に  
 人間尊重の思想が流れていたのに対し、わが国ではもっぱら昇給、昇進の査定基準として利用された。  
 このことが、図表 2-2 に示すような、自分の所属組織に対して一体化し、組織から与えられる有形無  
 形の誘引（報酬）によって主要な欲求を充足するタイプの組織人モデルとして、従業員も組織の中  
 に生きがいを求める人間であると暗黙のうちに仮定され、評価と選別で動機づけを図ってきたのである。

欧米では上司による評価が不満であれば、他社に移ることができるが、日本においては、労働市場が閉鎖的で移動の機会が乏しく、年功制の賃金制度が多く中途の転職はマイナス要因となる。

こうした「組織人モデル」は、与えられた業務を正確にこなし、正解のある問題を迅速に解くパターン化された仕事においては、本人が何にどれだけ興味を持っているのか、どんな志を抱いているのかそれほど考慮しなくても良かったので有効であった。しかし、ポスト工業化の時代では、パターン化できない創造的な仕事、現状を否定する革新的な仕事、高度な判断力や洞察力を要する仕事、また顧客一人ひとりの潜在的なニーズに応えるオリジナルなサービスなどが求められ、上司の評価や選別の圧力で成果をあげさせることは難しい。本当の意味で積極的、自発的なモチベーションが必要となってくる。

図表 2-2 の仕事人モデルは、所属組織よりも自分の専門とする仕事に対して一体化し、仕事をとおして獲得されるものによって主要な欲求を充足するタイプである。仕事人の場合、組織と仕事を別個のものとして認識し、所属組織よりも自分の専門とする仕事に強くコミットしている<sup>6</sup>。仕事をとおして得られる有形無形の報酬、たとえば自分の仕事に対する社内の同僚や上司、ならびに社外のライバルや顧客からの評価、あるいは自分自身の市場価値を高めることで高次の欲求を満たすことができる。(太田, 2008, pp. 53-57)

図表 2-3. 直接統合と間接統合



(出所) 太田, 2013, p. 69

動機づけには、外的報酬を得ることを目的とした「外発的動機づけ」と、心の中の満足感を得ることを目的とした「内発的動機づけ」とがある。たとえば、試験のために勉強するのは外発的動機づけで、試験がなくても、誰にもほめられたり強制されたりしなくても、自分の知的好奇心で学んでいる

<sup>6</sup>太田[2008]では、1994年の調査で、研究職や情報処理技術者のほか、事務系でも財務・経理、営業・マーケティングといった比較的専門性の高い職種の場合は、組織人よりむしろ仕事人に近い意識を持っていることが判明した。

のは、内発的動機づけであるとされている。従って、外発的動機づけよりも内発的動機づけの方が、質の高い行動が長く続くことになる。

太田[2013]では、図表 2-3. の直接統合を、組織の一員としての個人が、組織の目標を追求する過程で成長し、自己実現できる。また、組織は、それによって個々人の能力と貢献を最大限に引き出すことができる。そして、このような望ましい関係をつくるには、全体と個が密接に結び付いた有機体のようなシステムが必要である。直接統合は従来の経営環境にマッチしたモデルであり、ほとんどの企業は暗黙のうちに直接統合の考え方を取り入れようとしてきた。ところが、市場や顧客の要求が多様化するとともに、現場の社員への権限委譲が必要になり、プロとしての意識・能力を持った人材を要するようになると直接統合とは異なる考え方が必要となる。

人も組織もますます分化、多元化するポスト工業化の時代には、「直接統合」とは異なる統合の考え方が必要になる。それは、組織の一員でありながらもプロとして自分の仕事に専念し、仕事で成果をあげることで組織に貢献するという考え方であり、統合のプロセスが間接的なので、「間接統合」と呼んでいる。(太田, 2013, pp. 66-67)

太田の研究では、研究や技術、営業、マーケティング、財務、経理、企画といった専門的な職種で「間接統合」が有効なことは、統計データを用いて、財務・収益力、環境・公正などの指標で示されており、個人の意欲や能力を活かすための「分化」が、結局は組織の利益にもつながる<sup>7</sup>としている。(太田, 2013, p. 70)

太田[2008]では、一般に、組織の中では役職ポストも評価もゼロサムである。すなわち、だれかが役職に就けばだれかがその煽りを食うし、評価の高い人の陰には評価の低い人が必ずいる。それに対し「組織の外で直接認められること」、すなわち組織の枠を超える専門家としてのキャリア形成、あるいは顧客による評判や社会的な名誉などはゼロサムの原理に支配されない。極論すれば、全員が高い社会的評価を得ることさえ可能なのである。

一つの企業の中でも、専門性の高い仕事に従事している者、プロ意識が強い者、能力が高く精神的な成熟度も高い者の場合、組織内の承認だけでは満足できず、キャリア形成も組織の枠内に限定され

---

<sup>7</sup> 三戸[1976]では、本田宗一郎について、以下の通り紹介している。ホンダが成果を上げた基本的な理念を示していると言えよう。

最近ならともかく、昭和 27 年にもうこんなことを言っている。「皆が働きにくるのは、自分の生活を楽しみたいため、会社のために働く人間は恐らくいないと思う。会社に働きにくるなら自分自身のために働きにこいといつもいっている。そういう人達が会社の発展を図ってくれるのであって、会社のためとか国の何々という愛国心はもう結構である。めしが食いたい。自由に遊びたい。自由になりたいために会社に働きにくるなら、真剣に働いてもらえる。これに満足を与えるためには、上の者が公私に混同しないこと、清潔であることが絶対の条件である。」ドラッカーのいうイノベーション＝革新、本田のいう創意・工夫、いずれも人間尊重、個性尊重を原動力とするが、このつながりはドラッカーよりむしろ本田のほうが徹底している。「模倣を捨てよ」といい、「個性を要求する」と題して次のようにいう。

「過去の経験にとらわれていたのでは、よい発明・創意・工夫はできるものではない。もちろん過去を無視せよというのではない。過去は過去として正しく見、しかも過去にとらわれず、過去になじまぬ自由な見方、自由な感じ方をする人にも優れた発明・創意・工夫がされる。」

ない(すなわち将来の転職や独立という選択肢も視野に入る)。

そのため、外の世界でも認められたいという要求は強いのがむしろ普通である。組織ならびに管理者の立場からすると、彼らを承認し直接動機づけるだけの力量には欠ける(いいかえれば動機づけの資源をもち合せていない)かもしれないが、外で認められる機会を与え、支援してやることで、間接的に大きな承認の力を発揮することができる。(太田, 2008, pp. 142-143)

シャイン[2009]では、働く個人が入社後、入社した組織の価値観をどのように内面化して、その結果、個人の態度や行動がどのように変わるのか、また、会社はその会社が標榜する価値観を抱くように働く個人を洗脳できるかという問題意識の研究を行っている。1961年から1963年にMITを卒業して会社で働くようになった44名のパネルデータ(同じ人に繰り返し調査をかける結果得られる継続的データ)を分析し、卒業してから、年数が経つごと(半年後、1年後、5年後、10年から12年後に)主として仕事の世界に入ってから遭遇した経験のストーリーに耳を傾けるインタビューを行い(5年目には、質問紙調査を実施)、組織が標榜する価値観が、これらの人たちの態度や行動に、どのような影響をあたえているかを調べようとしたのである。

その結果、組織の価値観を内面化する人もいれば、それほど影響されない人もいた。働く一人ひとは、10年ぐらいかけて、同じ会社の中で仕事が変わった場合にも、またほかの会社に移った場合にも、個人として大切にしたい、仕事や会社が変わっても自分としてはどうしても犠牲にしたくないと思う大事なものを持つようになっていたのである。10年にわたるキャリアの中で、それを貫いていたら、それは、キャリアを歩む上でのいわばアンカー(係留点)となっていた。それが、ある人にとっては、専門性を極めることであったり、別の人にとっては、リーダーシップを発揮することであったり、さらに別の人にとっては、社会に貢献することであったりする。(シャイン, 2009, pp. 264-265)

シャイン[2003]では、質問紙により自らのキャリア・アンカーを確認できるようにしている。三輪[2011]などのキャリア研究ではシャイン[2003]を参考にしながら質問項目を設定している。本研究においては、アメリカにおける風土の違いがあり、そのままの質問内容が当てはまるのかという議論も行っているが、メンバーが被験者となって実施したところ実感として有効性が認識されたので、翻訳で違和感のある箇所のみ表現を変えて利用している。

また、直接的なヒアリングについてもシャイン[2003]のインタビューの質問を利用した。こちらも、当初繰り返し問いかけることに、あまり面識の無い相手は抵抗を感じないか懸念したが、繰り返し聞くことで、本人も気づかなかったことが浮かび上がる効果が認識された。

そもそも、シャインの過去の研究を見ると、朝鮮戦争で、北朝鮮を経て、中国共産党の捕虜になったアメリカ人がいかに洗脳されたか、どうすれば帰還して元のアメリカ市民に戻れるかという研究を行っている。

「どこでどのようなことがありましたか」

「その次にはどのようなことがありましたか」

というオープン・エンドで半構造的なインタビュー法（聞くべき基本となるという問いはあるが、自由に話してもらおうという臨床的なインタビュー法）が使用されている。郵便の改竄、リーダー的人物の隔離、説得したメッセージの繰り返し、捕虜を独房ではなく、すでに洗脳された仲間の囚人がある雑居房に入れて、集団圧力を用いる方法が使われていた。同調とは、集団圧力によって、個人の考えが変わっていくプロセスだとも指摘したが、強制的説得は、政治的なイデオロギーの注入ではなく、心ある経営理念の浸透などで正しく用いられたら、組織開発の手法になりうる。（シャイン, 2009, pp. 261-263）

強制的説得（洗脳）のような人権を無視したことは、今日の日本の社会では許容されるものではない。但し、先に見たように、組織から価値観として与えられたものを自分の価値として認識することにはある意味の洗脳である。誤解を恐れずに言えば、中途採用者は以前いた会社や自分独自の価値観が埋め込まれているので教育が難しいが、新卒者は無地なので教育しやすいというはある意味、洗脳しやすいと言っているのと同じではないかと考えられる。

### 3. キャリア・アンカーという概念

キャリア・アンカーとは何か、シャイン[2003]によれば、人は仕事の経験やフィードバックを積み重ねることによって、自己の内面がはっきりしてきて自己洞察を進めることができるようになっていく。つまり、より合理的に、より力強く自分のキャリアに関する決定をするための基盤のようなものが出来あがることになる。自分自身で何が「私」なのか、何が「私ではない」のかといった感覚を持ち始める。アンカーとは船舶の錨のことであり、キャリア・アンカーを知ることによって人生の航路から外れないように、また安全な港に停泊することができるようになっていくとしている。

#### (1) キャリア・アンカーを知るための質問

キャリア・アンカーの概念は、以下の問いに対するある程度明示的な答えである。

①自分の才能、技能、有能な分野は何か。自分の強み、弱みは何か。

②自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標は何か。

何を望んでいるのか。

また何を望まないのか。

それを今まで一度も望んだことがないから望んでいないのか。

ついに何か洞察するところがあって、それを機にもう望むのをやめたのか。

③自分の価値観、つまり自分がやっていることを判断する主な基準はなにか。

自分の価値観と一致する組織や職務についているか。

やっていることをどのくらい好ましいものと感じているのか。

自分の仕事やキャリアにどのくらい誇りをもっているのか、また恥ずかしいとかんじているのか。

（シャイン, 2003, pp. 21-23）

上記のような質問に対して、自ら考え続けることはおそらく少ないであろう。ただ、漠然とした、

自分自身が何者かという不安を抱いている場合が多い。極めて内面的な問題であり、オープンに質問して回答を得ることも難しい問題であるし、質問者自身が不慣れであると相手が心を開いて答えを導き出せないこともある。

特に、中小企業診断士としてのプライドもあり、人生が必ずしも順調に進んでいるとは言えない人もいるであろう。今回の研究は、むしろ能力があるのに生かし切れていない人に対して、答えが見つかり、自分の進むべき方向性を見出してもらうことが出来るインプリケーションを得ることが目的である。

## (2) 知識労働者のキャリア志向

シャインの定義から、さらに三輪[2012]による知識労働者のキャリアに関する定義を見てみよう。

①知識労働者のキャリア志向には、経営や管理に携わることを目指す志向（経営管理志向）、高い専門性を追求する志向（専門職志向）、社会貢献を望む志向（社会貢献志向）、自律的な働き方を望む志向（自律志向）などがある。

②組織に定着する組織内キャリアの知識労働者には経営管理志向や専門職志向が強く、転職を経験した人、また独立を果たした人（組織間キャリア）には社会貢献志向や自律志向が強い。

③知識労働者の学習には、自ら新しい仕事にチャレンジし、先進的な知識を得ようとする主体的な学習と、色々な人との交流の中から学ぼうとする対人的学習がある。

④キャリア志向は知識労働者の学習を促進するが、特に経営管理志向が対人的学習を促進し、専門職志向が主体的学習を促進するという顕著な分析結果が得られている。

⑤専門職志向と経営管理志向の双方が強い知識労働者は主体的学習と対人的学習の双方が活発で、成果や満足が最も高い。（三輪, 2012, p. 80）

三輪の研究は、コンサルタントを対象としているので、中小企業診断士に近い存在ではある。しかし、アンケートには独立した中小企業診断士にも回答してもらったが、対象とすべきものは、企業内診断士という存在である。いわゆるコンサルティング・ファームに所属する中小企業診断士も存在するが少数であり、一般的なサラリーマンの方が多いのが現状であり、三輪の研究対象とは異なるものである。

一般的なサラリーマンとしての企業内診断士は、診断士として社外で自らのスキルを用いて、（スキームさえあれば）社会貢献や企業のために活躍したいと考えているし、金銭的報酬はそこまで多く求めておらず、独立系診断士にはないスキルを多く保有しているのではないかと考えられるが、このような対象についての調査研究は見当たらなかった。

## 第3章 調査・研究のフレームワーク

### 1. 仮説の設定

中小企業診断士の資格を持っていても、企業内診断士は就業規則に兼業禁止があるので報酬も取れない時間もかけられない。したがって、中小企業診断士としての活動はできないので、ペーパードライバーのような認識を持つ者が多い。

中小企業診断士という資格は、国家資格の中でも難関資格の部類に入るが、同じ難関資格の不動産鑑定士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等に比べ、特定の専門領域がなく、独占業務も極めて少ない。また中小企業診断士を取得しても、取得したことに対して企業内で高い評価を受けることは少ない。そのような資格にもかかわらず、企業に従事しながら中小企業診断士を取得している者は、出世のための取得ではなく、自己の成長を強く求め、そしてその能力を発揮することに喜びややりがいを求める者が多いのではないかと考えられる。具体的には、「会社を辞めて独立したい（今すぐなのか、退職してから第2の人生としてしたいのか）」、「業務外活動として企業診断等を行い、社会貢献したい」、「交流会等を通じて会社外の人脈を広げたい」、「自己啓発の一環として自身の業務に活用したい」などが議論されている。そこで、本研究では次の2つの仮説を設定した。

企業内診断士は、社内にこだわらず、社外であっても自身の能力を発揮できる機会を求め、それ自体に喜びや充実を見いだせるのではないかと

- (1) 企業内診断士は、診断士として社外で自らのスキルを用い、(スキームさえあれば) 社会貢献や他企業のために活躍したいと考えている。
- (2) 金銭的報酬はそこまで多く求めている。

この仮説を検証するために、今年度は、まず、最初に企業内診断士の特性把握を行うことにした。

### 2. 企業内診断士の特性把握

企業内診断士の特性を把握するにはどうすれば良いのか、知識労働者のキャリア形成についての先行研究において、シャインの「キャリア・アンカー」を参考に調査研究を行うことにした。

シャイン[1990]の研究は、人は仕事の経験やフィードバックを積み重ねることによって、自己の内面がはっきりしてきて自己洞察を進めることができるようになっていくと考え、より合理的に、より力強く自分のキャリアに関する決定をするための基盤のようなものが出来あがることを示している。人生を歩むうちに、自分自身で何が「自分らしさ」なのか、何が「自分ではない」のかといった感覚を持ち迷いが生じることがある。自分とは何者なのか自らが定義出来て、歩む道、留まる場所が明らかになれば、生き方も変わってくる。アンカーとは船舶の錨のことであり、キャリア・アンカーを知ることによって人生の航路から外れないように、また安全な港に停泊することができるようになっていくようなイメージである。

- (1) キャリア・アンカーを知るための質問

シャイン[1990]によれば、対象者のキャリア・アンカーを知るための質問内容としては次のような



項目があげられている。

①自分の才能、技能、有能な分野は何か。自分の強み、弱みは何か。

②自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標は何か。

何を望んでいるのか。

また何を望まないのか。

それを今まで一度も望んだことがないから望んでいないのか。

ついに何か洞察するところがあって、それを機にもう望むのをやめたのか。

③自分の価値観、つまり自分がやっていることを判断する主な基準はなにか。

自分の価値観と一致する組織や職務についているか。

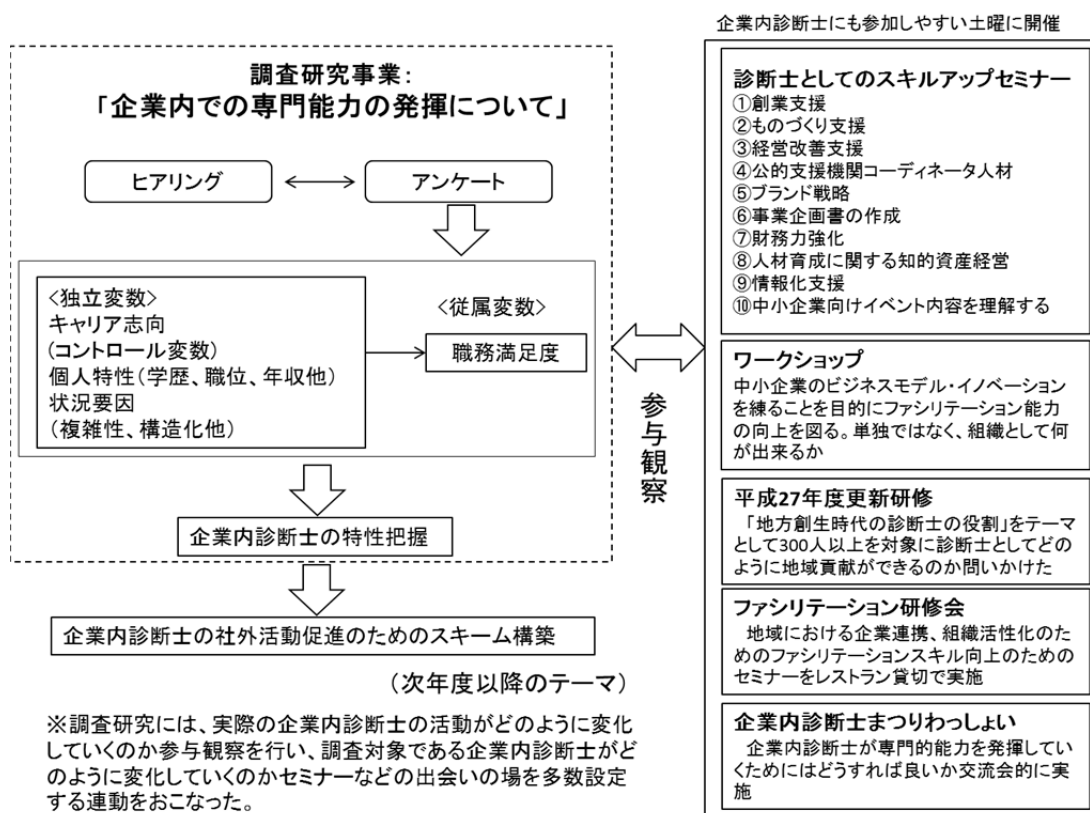
やっていることをどのくらい好ましいものと感じているのか。

自分の仕事やキャリアにどのくらい誇りをもっているのか、また恥ずかしいと感じているのか。

(シャイン, 2003, p. 21)

これらを確認するためには、予備的調査のヒアリングによる検討、そしてアンケート入力のしやすさを考慮した調査の内容を検討する必要がある。

図表 3-1.兵庫県中小企業診断士協会事業と本調査・研究のフレームワーク



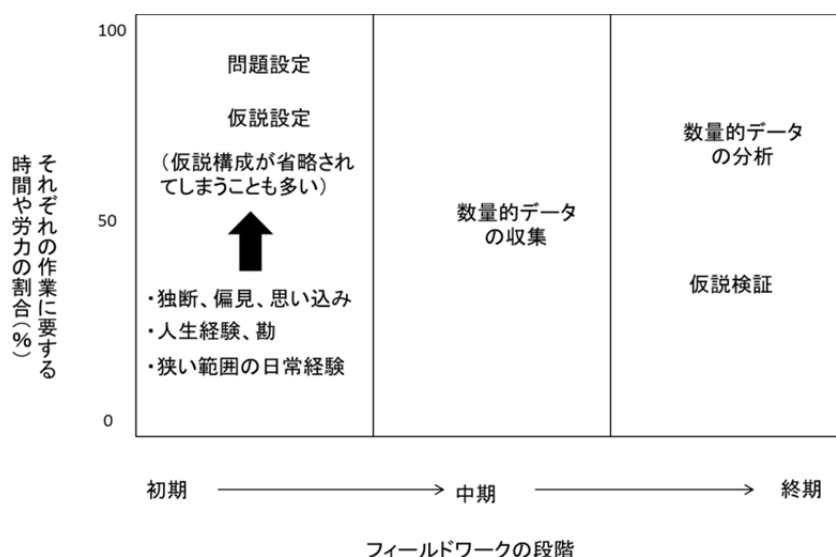
(出所)HRM 研究会作成

図表 3-1. に示すようにヒアリングとアンケートに関する相互の関連性を検討することから始め、調査事業と並行した形で企業内診断士にも参加しやすいセミナー的な企画を実施し、企業内診断士がどのように考え参加しているのか、どのように変わろうとしているのかという点についても調査研究に活かせるように全体的なフレームワークの設計をおこなった。

### 3. 質的データの研究

一般的によく目にするアンケート調査の多くは、質問紙を郵便やファックスで送り回答を依頼する方法が取られる形式のものが多い。単純に事前に用意された回答を選択し、どのように答えた数が多い少ないで説明されている。どのような問題があるのか、事前に検討してその背景を明確化し、構造化していくような試行錯誤のプロセスが省略されて結果だけを求めても実態を把握することは出来ないのではないだろうか。

図表 3-2. 低レベルのサーベイ調査における三種の作業の関連



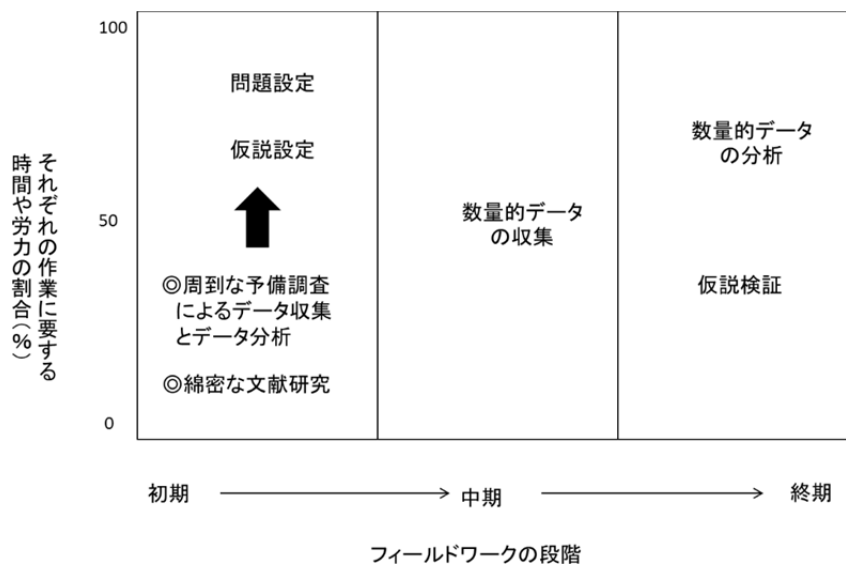
(出所) 佐藤, 2002, p. 133

佐藤[2002]では、官庁がおこなう調査では、「データの収集と分析を繰り返しながら研究対象である問題そのものの構造を明らかにしていく」という、まだるっこしくて手間も時間もかかる「詰め」の作業はほとんど省略されており、過去におこなわれた同種の調査の例を引き写しにしてほとんど同じ文面の質問紙をつくり、1回か2回の「ブレイン・ストーミング」をもとに質問票をつくるというレベルではなく、誰かが頭の中だけで考えた文案のアンケートをそのまま予備調査もせずにバラまいて、回収率がかなり低いにもかかわらずそのまま集計して結論を出してしまうやり方行われている問題点を指摘している。

指摘されたような調査研究は、図表 3-2. のように狭い範囲の日常経験、人生経験、勘さらには独断、

偏見、思い込みによって「仮説設定」「問題設定」が行われてしまう。こうした場合、データ収集、データ分析、問題構造化という三種の作業のあいだの有機的な関連が形成されることはなく、これを、「質の低いワンショット・サーベイ」と呼んでいる。これに対して、図表3-3.のような良質のサーベイ調査の場合には、「文献研究」すなわち理論文献や過去におこなわれた同種の調査研究の結果についての綿密な検討、あるいは周到な予備調査などを通して調査計画の立案の段階で、かなりフィールドワークと似たような問題構造化の手続きをとることが多い。これを裏返して言えば、質の低いワンショット・サーベイの場合は、問題構造化の面倒な手続きを省略してしまって、調査者の「独断」や「偏見」あるいはたまたま自分が見聞きしたことなどというきわめて怪しげな根拠にもとづく推論で済ませているものだと言える。(佐藤, 2002, p. 132)

図表 3-3. 良質のサーベイ調査における三種の作業の関連



(出所) 佐藤, 2002, pp. 133

本研究における特徴は、研究者も対象者も中小企業診断士であるということである。ある意味対象を突き放して客観的に見ることは出来ない。さらに、簡単には答えが見つからないテーマについて取り組んでいることは明らかである。おそらく、実際に活動を行う中で答えらしいものが見つかるというのが正しい見方であると考え。良質なサーベイ調査で言うところの綿密な文献研究までには至っていないが、短期間ではあるがキャリア研究についての文献について議論し合い、予備的な情報収集とデータ分析も行った。3年前から取り組んでいる企業内診断士の活性化についてのイベント開催にあたっての問題意識の整理も仮説設定に役立てることが出来た。さらには、日本経営学会で専門職についての研究者と出会い研究方法についての議論を行うことでさらに問題設定が明かになってきた。

数量的データの収集については、兵庫県中小企業診断士協会の会員向けメール配信や調査・研究メ

ンバーが持つネットワークを活用して幅広くネット上で低料金のアンケートを行い、集計も素早く行うことが出来た。数量的データ分析については、専門家である中村学園大学前田准教授に依頼し、分析結果についての検討には大阪経済大学三島准教授、遠原准教授にも参加頂き、われわれの研究グループだけでは到達できなかった分析結果を得ることとなった。

#### 4. 調査手法

企業内診断士は所属する企業だけでなく、業種、職種も多岐に渡っている。もちろん個別の人格を持ち、アイデンティティもさまざまである。それら多くの要素の中で、今回の調査で着目したものが、「仕事に対する考え方」である。

第2章 3. で示しているが、キャリア・アンカーは“仕事に対する指向、動機、価値観”を見つけ出す調査法である。本調査ではアンケート調査とヒアリング調査の2種類の調査を行っている。

##### (1) アンケート調査

本アンケートはシャイン[1990]の8つのキャリア・アンカーの分類を参考にして質問票を作成し、中小企業診断士の資格保有者(独立、企業内の区分は問わず)を対象として実施した。告知手段は(一社)兵庫県中小企業診断士協会実施の理論政策更新研修での告知チラシならびに研究会員による個別の回答依頼であり、なお、アンケート調査は、インターネット上で回答してもらった。その回答結果に基づき集計をシャインが設定した40項目を対象にした因子分析、主成分分析、重回帰分析を行った。

- ①TF 専門・職能別コンピタンス (Technical/Functional Competence)
- ②GM 全般管理コンピタンス (General Managerial Competence)
- ③AU 自立・独立 (Autonomy/Independence)
- ④SE 保障・安定 (Security/Stability)
- ⑤EC 企業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity)
- ⑥SV 奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause)
- ⑦CH 純粋な挑戦 (Pure Challenge)
- ⑧LS 生活様式 (Lifestyle)

##### (2) ヒアリング調査

アンケート調査の回答者の方に対し、直接ヒアリングを行う。その内容は高校や大学など、受けた教育から始まり、その後社会人となり、現在に至るまでの重要な決定や具体的な行為のひとつひとつについて質問していくことにした。

ポイントは、「なぜそのような決定を行ったのか」「なぜそのような行為をとったのか」「その決定や行為についてどのように感じたか」を繰り返し行ったことである。

もそも、シャインの過去の研究を見ると、朝鮮戦争で、北朝鮮を経て、中国共産党の捕虜になったアメリカ人がいかに洗脳されたか、どうすれば帰還して元のアメリカ市民に戻れるかという研究を行っている。

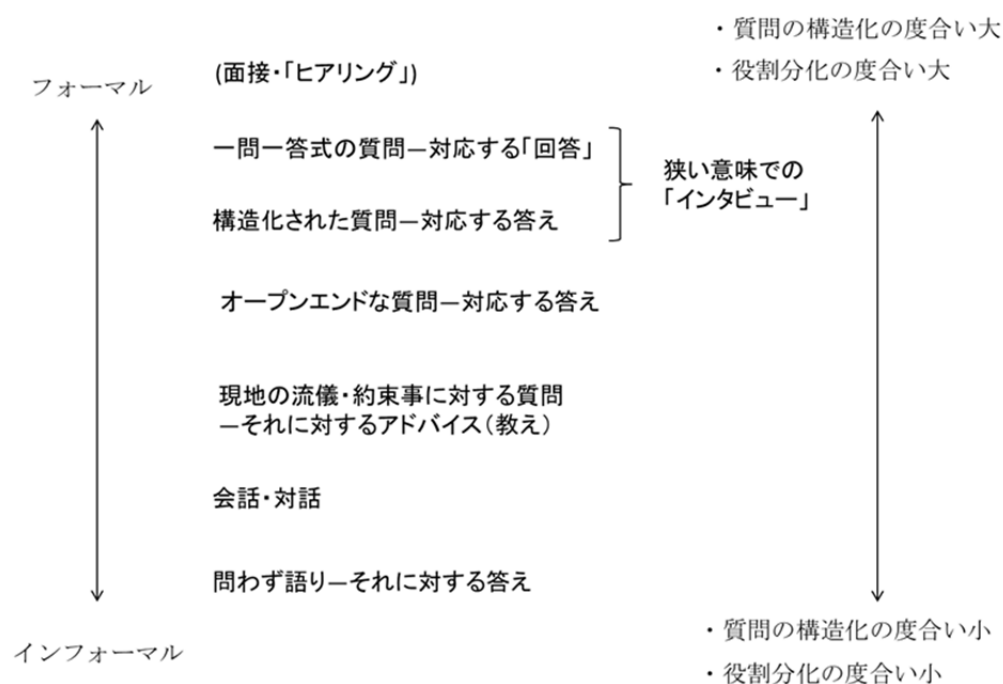
「どこでどのようなことがありましたか」

「その次にはどのようなことがありましたか」

という図表 3-4 に示すような、オープン・エンドで半構造的なインタビュー法が使用されている。表面的な質問では現れないことも繰り返し聞くことで、徐々に「そういえば」というような個人の考えが変わっていくプロセスが明らかとなることがインタビューイーにとっても発見であった。

インタビュー内容もアンケートと同様に E・H・シャインのインタビュー項目を参考にした。インタビュー内容は全 18 項目、49 問に渡っている（※添付資料 2 インタビュー用紙参照）。

図表 3-4. インタビューの様式



(出所)佐藤, 2002a, p. 233

シャインのキャリアアンカーの測定については、以下の点が検討を要する留意事項として考えられた。

#### (1)測定尺度（質問の文言）について

シャインが実施した質問の和訳を使うことになるが、先行研究と同じ尺度を使うケースもあるが、多くは失敗すると言われている。なぜなら、日米での文化や解釈の違い、時間の違い（先行研究が行われた年代と現在との時間差）などがあるからである。

例えば、設問 17 の「ゼネラルマネージャー」について、部長だったり、課長だったり、社長だったりと回答者によって解釈が異なる可能性がある。

そこで、シャイン[1990]を参考に尺度の表現方法を見直すことになった。

#### (2)分析手法について

まず、シャインが設定した40項目を対象にした因子分析をする必要がある。なぜなら、シャインの調査では、8つのキャリアンカーが出ているが、日本の中小企業診断士を対象とした調査では、6つかも知れないし、同じ8つになるかも知れないからである。即ち、シャインと同じ結果になるとは限らないということで、日米異なる結果になっても、それはそれで、蓋然性があると考えられる。

また、シャインの8つのキャリアンカーについて、日本の中小企業診断士の傾向を見たいので、40項目ではなく、個別構成する5つを対象に主成分分析を行う必要がある。このケースだと全てを対象にしなくても、個別項目が1つの因子として固まっていること立証すれば良いので、両方やって、使える方を選択することにした。

### (3)測定尺度の点数について

2点、4点、5点、7点と様々あるが、調査の目的というよりも、後の分析手法に応じて、選択することになる。例えば、回収したサンプルは正規分布していないと回答が偏っているということになり、良質のサーベイ調査においては統計分析の対象にならない。

仮に折角集めたデータが正規分布しなければ、偶数尺度だと2値での分析が可能になる。2値とは、例えば、(はい・いいえ)である。1. 大いにそう思う 2. そう思う 3. そう思わない 4. 全くそう思わない の例だと、1と2を(はい) 3と4を(いいえ)に分類して、t検定やカイ2乗検定などによって、2値の差や回答の有効性を検証することができる。2値の場合、正規分布は関係ないので、この点はクリアできる。

したがって、回収したサンプルをどの分析手法で検討するのかを予め決めておけば、点数もそれに応じて決めることになる。

重回帰分析を行う場合は、主に7点に設定することになる、5点よりも7点の方が、回答がバラケやすく、正規分布しやすいからである。

### (4)尺度の測定について

4点法、6点法、7点法のような測定を行う尺度を順序尺度と呼び、順序間を等間隔に設定するというルールがある。

図表 3-2. 等間隔に設定された薬剤師向けアンケート

	非常にそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	ややそう思わない	そう思わない
① 一般論として、“現在の”採用環境は、薬剤師にとって有利な状況だと思う	5	4	3	2	1
② 一般論として、“10年後の”採用環境は、薬剤師にとって有利な状況だと思う	5	4	3	2	1
③ 薬剤師として働く限り、現在の所属組織から離れるつもりはない	5	4	3	2	1
④ 地方勤務では、学習機会や薬剤師のネットワークが少ないイメージがある	5	4	3	2	1
⑤ 仕事がしやすい職場環境である	5	4	3	2	1
⑥ 業務量に応じた人員配置が行われている	5	4	3	2	1
⑦ 事前に希望すれば休みが取れる	5	4	3	2	1
⑧ 個別の事情にも配慮がなされる	5	4	3	2	1
⑨ 仕事とプライベートのバランスがとれている	5	4	3	2	1
⑩ 仕事では、薬剤師（専門家）としての自分の経験・技術・知識が十分に生かされている	5	4	3	2	1
⑪ 仕事では、薬局長（管理者）としての自分の経験・技術・知識が十分に生かされている	5	4	3	2	1
⑫ 薬剤師としての「専門業務」より、薬局長としての「管理業務」により適性を感じる	5	4	3	2	1
⑬ 薬剤師としての「専門業務」より、薬局長としての「管理業務」の方が多い	5	4	3	2	1

(出所) 前田准教授より提供資料

図表 3-2. は前田准教授らが行った「薬剤師 WEB 調査」のアンケートシートであり順序間を等間隔に設定するモデルとした。

## 第4章 アンケート調査及び分析

### 1. アンケート調査の概要

#### (1) アンケートの実施概要

本アンケートは中小企業診断士の資格保有者(独立、企業内の区分は問わず)を対象として実施した。告知手段は(一社)兵庫県中小企業診断士協会実施の理論政策更新研修での告知チラシならびに研究会員による個別の回答依頼であり、回答にはインターネットによるアンケートサービスであるフォームメーカー<sup>8</sup>を利用した

#### (2) アンケート項目

添付資料1「アンケート質問票」参照

#### (3) アンケート実施結果

##### ①回答者数

125名

##### ②回答者の居住地

兵庫県、大阪府、東京都、神奈川県、京都府、滋賀県、奈良県、三重県、静岡県、福井県、和歌山県、鳥取県、その他(回答数順)

### 2. アンケート分析

今回収集した125件の回答結果を(1)単純データ集計し、その後統計学的な分析として(2)中小企業診断士全体での分析～キャリア・アンカーと職務満足度の関係、(3)独立診断士を対象とした分析、(4)企業内診断士を対象とした分析を実施し、(5)まとめを記載している。

通常のキャリア・アンカー抽出方法としては、関連質問40項目に対しての6点尺度評価と、40項目中の3項目に対して「強くそう思う」という選択による加重評価を実施、その後質問項目5項目単位での平均値に加重評価を加えた点数を各キャリア・アンカーの点数としており、8種類のキャリア・アンカー中もっとも点数の高い属性をその人のキャリア・アンカーであるとしている。

本来キャリア・アンカーとは、エドガー・H・シャインによるマサチューセッツ工科大学(MIT)の経営大学院(スローン・スクール)における研究から提唱された概念であり、回答者の国籍、職業等の社会的背景は今回対象者としていた日本の中小企業診断士とは大きく異なる。そのため今回はキャリア・アンカーを定義する根本の質問40項目に対して直接因子分析を実施することで、今回の回答者傾向に沿い、かつキャリア・アンカーに類する属性を作成している。なお統計学的な分析においては、中村学園大学 流通科学部 准教授 前田卓雄先生に多大なるご協力をいただいた。

#### (1) 単純データ集計

##### ① 最上位のキャリア・アンカー分布

<sup>8</sup> <http://www.form-mailer.jp/> 株式会社フューチャースピリッツ



回答者毎に最高点が付与されているキャリア・アンカーについて集計を実施した。全体としてはTF(専門・職能別コンピタンス)およびSV(奉仕・社会貢献)がそれぞれ約20%と高い構成比となった。ついでプロコンサルタントではEC(起業家的創造性)が高い結果になったが、企業内診断士においてはLS(生活様式)が高い傾向であった。プロコンサルタントは個人事業主や企業経営者としての側面が結果として現れたとも考えられる。

図表 4-1. 最上位キャリア・アンカー<sup>9</sup>集計

キャリア・アンカー構成比(全体)

AU	CH	EC	GM	LS	SE	SV	TF	複数
4%	11%	14%	4%	14%	6%	19%	21%	7%

独立診断士におけるキャリア・アンカー構成比

AU	CH	EC	GM	LS	SE	SV	TF	複数
2%	7%	22%	0%	7%	2%	24%	20%	15%

企業内診断士におけるキャリア・アンカー構成比

AU	CH	EC	GM	LS	SE	SV	TF	複数
5%	13%	10%	6%	18%	7%	17%	21%	4%

## ② 年収別のキャリア・アンカー構成比

年収別に集団を分類し、キャリア・アンカーの構成比を算出した。全体の構成比のうち、年収300万円未満の集団ではTFが構成比57%で最も高かったが、年収1,000万円以上の集団では5%と下位グループになり、一方SVが高い結果となった。数値からの想定として、年収が低い集団は作業者として職能別能力を発揮する機会が多く、年収が高くなるにつけ管理的要素(GM)が増え、経済的余裕から社会奉仕への意欲が高まっているとも見られる。

表 4-2. 年収別キャリア・アンカー構成比

年収別キャリア・アンカー構成比(全体)

年収	件数	AU	CH	EC	GM	LS	SE	SV	TF	複数
1,000万円以上	21	5%	5%	5%	14%	19%	5%	29%	5%	14%
500万円以上 1,000万円未満	56	2%	18%	16%	2%	13%	7%	16%	23%	4%
300万円以上 500万円未満	18	11%	11%	6%	6%	17%	6%	22%	17%	6%
300万円未満	7	0%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	57%	14%
総計	102	4%	13%	11%	5%	15%	7%	19%	21%	7%

(年収未回答者は含まれない)

### 9 キャリア・アンカー

AU: 自立・独立 (Autonomy/Independence)、CH: 純粋な挑戦 (Pure Challenge)、EC: 起業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity)、GM: 全般管理コンピタンス (General Managerial Competence)、LS: 生活様式 (Lifestyle)、SE: 保障・安定 (Security/Stability)、SV: 奉仕・社会貢献 (Service/Dedication to a Cause) TF: 専門・職能別コンピタンス (Technical/Functional Competence)

独立診断士における年収別キャリア・アンカー構成比

年収	件数	AU	CH	EC	GM	LS	SE	SV	TF	複数
1,000万円以上	5	0%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	60%
500万円以上 1,000万円未満	12	0%	8%	17%	0%	0%	0%	42%	33%	0%
300万円以上 500万円未満	6	0%	17%	17%	0%	17%	0%	33%	0%	17%
300万円未満	5	0%	0%	0%	0%	20%	20%	0%	40%	20%
総計	28	0%	11%	14%	0%	7%	4%	25%	21%	18%

(未回答者除く)

企業内診断士における年収別キャリア・アンカー構成比

年収	件数	AU	CH	EC	GM	LS	SE	SV	TF	複数
1,000万円以上	16	6%	0%	0%	19%	25%	6%	38%	6%	0%
500万円以上 1,000万円未満	44	2%	20%	16%	2%	16%	9%	9%	20%	5%
300万円以上 500万円未満	12	17%	8%	0%	8%	17%	8%	17%	25%	0%
300万円未満	2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
総計	74	5%	14%	9%	7%	18%	8%	16%	20%	3%

(未回答者除く)

③ 年収比較 (資格取得年別、年齢別)

次に資格取得年別および年齢別に比較を実施した。資格取得年次にて中小企業診断士のキャリア年数を想定し、年齢にて職務経験を想定した。全体として収入1,000万円以上の高所得層は、2010年以降で50代の資格取得者が多く、取得年次が1999年以前もしくは年齢60代以上では結果が分散していた。推測ではあるが、中小企業診断士として以外の収入手段(家賃収入、年金など)があり、業務量を調整している可能性も考えられる。

表 4-3. 資格取得年次別年収比較、年齢別年収比較

資格取得年次別年収比較、年齢別年収比較 (全体)

(単位：人 未回答者除く)

取得年次	300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上	総計	年齢	300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上	総計
～1999	1	2	9	5	17	～39	0	11	17	4	32
～2009	1	1	16	2	20	40～	2	1	20	5	28
2010～	3	15	27	14	59	50～	3	3	17	10	33
総計	5	18	52	21	96	60～	2	3	2	2	9
						総計	7	18	56	21	102

独立診断士における資格取得年次別年収比較、年齢別年収比較

(単位：人 未回答者除く)

取得年次	300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上	総計	年齢	300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上	総計
～1999	0	2	2	1	5	～39	0	1	2	0	3
～2009	0	0	10	1	11	40～	1	1	3	2	7
2010～	3	4	0	3	10	50～	3	2	6	2	13
総計	3	6	12	5	26	60～	1	2	1	1	5
						総計	5	6	12	5	28

企業内診断士における資格取得年次別年収比較、年齢別年収比較

(単位：人 未回答者除く)

取得年次	300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上	総計	年齢	300万円未満	300万円以上 500万円未満	500万円以上 1,000万円未満	1,000万円以上	総計
～1999	1	0	7	4	12	～39	0	10	15	4	29
～2009	1	1	6	1	9	40～	1	0	17	3	21
2010～	0	11	27	11	49	50～	0	1	11	8	20
総計	2	12	40	16	70	60～	1	1	1	1	4
						総計	2	12	44	16	74

(1) 中小企業診断士全体での分析 ～キャリア・アンカーと職務満足度の関係

① 天井効果、フロア効果の生じている質問項目の除外

40 ある質問項目のうち、質問者の解答傾向が偏っている項目（大半の解答者が最も高い点数の回答をしている、もしくは低い点数の回答をしている）の有無について分析を実施した。

結果、シャインのキャリア・アンカーにおける質問項目 40 項目のうち、天井効果（回答が上限に偏っている状態）の生じている質問が 8 項目、ならびにフロア効果（回答が下限に偏っている状態）の生じている質問が 1 項目あった。これらについては、データが正規分布をしておらず、極端な傾向があるため以降の分析からは除外した。但し、質問として無効なわけではなく、中小企業診断士全般の「共通認識」であると考えられる。

1) 天井効果（平均+標準偏差>6）のある 8 尺度

01. 「このことならあのひとに聞け」と絶えず専門家としてのアドバイスを求められる分野でうまくやっていくことをめざす。(6. 217)

02. 他の人びとのやる気をまとめあげ、チームをマネジメントすることによって大きな成果を上げることができたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。(6. 077)

03. 自分のやり方、自分のスケジュールどおりに、自由に仕事ができるようなキャリアをめざす。(6. 051)

09. 自分の仕事を通じて専門技能や職能分野の技能をすごく高度に磨きあげることができることを望む。(6. 133)

14. キャリアを通じて、他の人びとのために自分の才能を役立てることができたときに最も大きな充実感を自分のキャリアに感じる。(6. 204)

16. 自分が家族がらみで望んでいることと、仕事から要請されることとがうまく両立できるキャリアをめざす。(6. 039)

24. 自分の個人的な要望、家族からの要望、キャリアに求められることをうまくバランスさせることを望む。(6. 142)

33. 自分の技能や才能を活用できたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。(6. 118)

2) フロア効果（平均-標準偏差<1）のある 1 尺度

34. ゼネラル・マネージャーになるコースから外れてしまいそうな仕事をやらされるぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。(0. 998)

② キャリア・アンカーを構成する尺度に対しての主成分分析ならびに信頼性分析

8 つのキャリア・アンカーとそれを構成する質問項目に対して主成分分析を実施し、あわせて信頼性を分析した。

表 4-4. キャリア・アンカーを構成する尺度に対しての主成分分析ならびに信頼性分析

キャリア・アンカーの概念	質問項目	因子固有値	クロンバックの $\alpha$
LS 生活様式	08. 家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるぐらいならむしろ退職を選ぶ。	1. 790	0. 659
	32. 高い職位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両方をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。		
	40. 自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。		
CH 純粋な挑戦	07. 難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	3. 117	0. 844
	15. 非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服することを望む。		
	23. 一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。		
	31. 自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。		
SV 奉仕・社会貢献	06. 社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	1. 869	0. 604
	22. 高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。		
	30. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。		
	38. 他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。		
SE 保障・安定	04. 自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。	2. 865	0. 788
	12. 不安定な雇用環境の下で仕事をするくらいなら、むしろ退職を選ぶ。		
	20. 将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。		
	28. 収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。		
	36. 将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。		
AU 自律・独立	11. どのような課題をどのような日程と手順でおこなうのか、について自分の思いどおりになるとき、最も大きな充実感を仕事に感じる。	2. 061	0. 681
	19. 完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。		
	27. 将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスが大切だと思う。		
	35. 自律して自由に行動できないような仕事につくくらいなら、むしろ退職を選ぶ。		

TF	17. ゼネラル・マネージャーになるよりも、自分の専門職能分野で仕事を続けたい。	1. 172	0. 293
専門・職能別コンピタンス	25. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろ退職を選ぶ。		
GM	10. 複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	2. 447	0. 848
全般管理コンピタンス	18. 組織でゼネラル・マネージャーの立場で仕事をすることを望む。		
	26. 今の自分の専門職能領域で仕事を続けるより、ゼネラル・マネージャーとして仕事をする方が魅力的だと思う。		
EC	05. 常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	2. 717	0. 826
起業家的創造性	13. 他人の経営する組織でマネージャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。		
	29. 自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせることを望む。		
	37. 自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。		
自己効力感	21. 自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を感じる。	1. 118	—

主成分分析では、ECのみ2因子構造を示したが、他は全て1因子に収束した。信頼性分析では、0.6以上を分析対象とした。（一般的には0.7以上が採用されるが、0.6以上でも分析対象としているケースも多く許容範囲と判断した）したがって、TFは信頼性係数の $\alpha$ が0.293と極端に低く分析から除外することとした。また因子固有値と信頼性からみると次の1)から3)のようになった。

1) 1因子に収束し、信頼性も許容範囲（GM、AU、SE、SV、CH、LS）

2) 1因子に収束したが、信頼性が低いため以降の分析から除外（TF）

ただしTFの質問項目5項目中2項目において天井効果が見られるため、TFは診断士に共通の属性であるにとらえ、以降の分析から除外する。

3) 2因子になった（EC）

ECに該当する質問項目のうち、No. 21の質問「自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を感じる」のみ独立した因子として検出されたため、「自己効力感」というECとは独立した項目として扱う事とした。

シャインのキャリア・アンカーと本調査の分析結果との関係は図表4-4.に示すとおりである。網掛けの部分が一致している項目である。（TFは、信頼性係数が低いため分析から除外している）

図表 4-5. 質問項目とキャリア・アンカーとの関係（網掛けがある個所が関係が深い）

	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32
	33	34	35	36	37	38	39	40

③ キャリア・アンカーと職務満足との関係についての分析

キャリア・アンカーと職務満足度との関連を調べるため、GM、AU、SE、EC、SV、CH、LS の 7 つの因子ならびに「自己効力感」を独立変数とし、アンケートの質問項目にある「現状の仕事内容や処遇に対する満足度」を従属変数として、回帰分析を行った。個別の単回帰分析で統計に有意な結果となったのは、CH（純粋な挑戦）のみであったが、5%有意水準で因果関係が存在することが証明された。なお、全ての変数を投じた重回帰分析では有意な結果が得られなかった。

即ち、シャインの示したキャリア・アンカーに従えば、「純粋な挑戦」というカテゴリーに属する中小企業診断士の職務満足度は高いが、それ以外のカテゴリーに属する中小企業診断士の職務満足度については、統計的に有意な結果が得られなかったため、満足度との因果関係は存在しないといえる（因果関係があるとは証明できなかった）。

図表 4-6. CH（純粋な挑戦）アンカーの職務満足度

係数 <sup>a</sup>						
モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	3.245	.414		7.844	.000
	主成分CH	.201	.095	.188	2.120	.036

a. 従属変数 現状の仕事内容や処遇に対する満足度

④ 因子毎に回帰分析を実施

次にシャインの質問項目全体を対象として因子分析を行い、改めて抽出された因子毎に回帰分析を行うことにした。因子分析の結果では、8 因子が検出された。

図表 4-7. 因子分析 因子毎の回帰分析結果

回転後の因子行列 a								
	因子							
	1	2	3	4	5	6	7	8
31. 自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。	.745	.034	.046	.111	.020	.291	.119	.063
15. 非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服することを望む。	.693	.228	-.035	-.106	.175	.218	-.049	.122
07. 難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	.686	.107	-.085	.101	.187	.088	-.010	.025
23. 一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。	.683	.016	.014	.019	.181	.405	-.013	.010
39. ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、高い職位につくことよりもっと大切である。	.605	-.202	-.033	-.089	.042	-.029	.027	.206
06. 社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	.410	-.078	-.110	.212	.106	-.081	.036	.323
18. 組織でゼネラル・マネージャーの立場で仕事することを望む。	.098	.854	.083	-.128	-.117	-.035	-.053	-.004
26. 今の自分の専門職能領域で仕事を続けるより、ゼネラル・マネージャーとして仕事をする方が魅力的だと思う。	.120	.813	.093	.067	-.077	-.002	-.011	-.134
17. ゼネラル・マネージャーになるよりも、自分の専門職能分野で仕事を続けたい。	.257	-.738	.018	.108	-.055	.186	.102	-.073
10. 複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	.264	.657	.082	-.065	.095	.047	-.072	.060
22. 高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	.436	-.600	-.201	.139	.058	-.049	.035	-.001
20. 将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。	-.056	.091	.888	-.037	-.156	-.041	.013	-.015
36. 将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。	.114	.074	.787	-.069	-.183	.055	.081	-.005
28. 収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	-.003	.148	.655	-.134	-.112	.135	.166	-.135

04. 自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。	-.069	.077	.607	-.177	-.058	.116	.110	.022
27. 将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事ができるチャンスが大切だと思う。	.335	-.017	-.504	.253	.286	.356	.060	.013
12. 不安定な雇用環境の下で仕事をするくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	-.084	-.193	.370	.263	-.166	-.102	.081	-.041
35. 自律して自由に行動できないような仕事につくくらいなら、そんな組織はやめてしまう。	-.005	-.069	-.224	.798	.127	.070	.184	.028
38. 他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	.090	-.075	-.162	.769	.087	.055	-.018	.203
25. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	.049	-.064	.018	.709	.136	.081	.213	-.125
37. 自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。	.213	-.023	-.310	.197	.836	.085	.018	-.046
05. 常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	.261	.013	-.199	.071	.740	.138	.026	.062
13. 他人の経営する組織でマネージャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。	.040	-.141	-.310	.308	.555	.181	-.054	.042
21. 自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を感じる。	.135	-.035	.144	.023	.105	.561	.016	-.004
11. どのような課題をどのような日程と手順で行うのかについて自分の思い通りになるとき、最も大きな充実感を仕事に感じる。	.419	-.037	.115	.106	.015	.534	.081	-.051
19. 完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	.096	-.200	-.185	.415	.210	.507	.035	.174
29. 自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせることを望む。	.306	.123	-.148	-.007	.390	.457	.213	.157
08. 家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	-.211	-.082	.141	.201	.117	-.011	.783	.130



40. 自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。	.153	-.069	.129	.108	-.028	.135	.588	-.048
32. 高い職位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両方をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。	.287	-.374	.198	.097	-.099	-.037	.445	-.093
30. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	.369	.039	-.059	.065	.018	.095	.011	.806
因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法								
a. 9 回の反復で回転が収束しました。								

次に、信頼性分析を行って内的整合性を確認した。なお、17・22・27については、高い因子負荷量を示しているにもかかわらず、マイナスの負荷量を示していたため、逆転項目として取り扱うこととした。

図表 4-8.8 因子に対する信頼性分析結果

因子NO	クロンバックの $\alpha$
1	0.826
2	0.847
3	0.807
4	0.798
5	0.849
6	0.668
7	0.659
8	—

信頼性分析の結果は、図表 4-8 のとおりであった。各因子とも  $\alpha$  係数が 0.6 以上あり、内的整合性は高いため、このまま分析を継続することとした。

このため、各因子についてその特徴を踏まえて、以下のように命名することとした。第 1 因子は、ほぼシャインの CH と一致していることから、「純粹挑戦志向型」とした。第 2 因子は、「マネージャー志向型」、第 3 因子もシャインの SE と一致していることから「保障・安定志向型」、第 4 因子は、「専門職組織人志向型」、第 5 因子は、「独立志向型」、第 6 因子は、「自律志向型」、第 7 因子は、「ワークライ

フバランス型」、第8因子は、「社会貢献型」とそれぞれ命名した。そして、質問項目の「現状の仕事内容や処遇に対する満足度」を従属変数として回帰分析を行った。

個別の単回帰分析で統計に有意な結果となったのは、第1因子の「純粋挑戦志向型」と第8因子の「社会貢献型」で、それぞれ、5%有意水準で因果関係が存在することが証明された。なお、全ての変数を投じた重回帰分析では有意な結果が得られなかった。

図表 4-9. 「純粋挑戦志向型」の職務満足度

係数 <sup>a</sup>						
モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	3.086	.448		6.885	.000
	純粋挑戦型志向型	.236	.102	.204	2.311	.022

a. 従属変数 現状の仕事内容や処遇に対する満足度

図表 4-10. 「社会貢献型」の職務満足度

係数 <sup>a</sup>						
モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	3.276	.389		8.411	.000
	30. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	.179	.082	.193	2.179	.031

a. 従属変数 現状の仕事内容や処遇に対する満足度

## ⑤ 結果

主成分分析、因子分析から、「純粋な挑戦型」及び「純粋挑戦志向型」、「社会貢献型」の категорияに属す中小企業診断士の職務満足が高い結果になった。

### (2) 独立診断士を対象とした分析

独立診断士の因子分析の結果では、8つの因子が検出された。このため、各因子に対して信頼性分析を行い、内的整合性の高い項目間のみを取捨選択した結果、因子は6つとなった。そして、因子の質問項目の内容から図表 4-11 のとおり名付けた。

図表 4-11. 独立診断士の因子分析

N=46

因子名	質問項目	因子 負荷量	Cronbach の $\alpha$
独立志向型	37. 自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。	0. 813	0. 851
	05. 常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	0. 812	
	29. 自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせることを望む。	0. 732	
	13. 他人の経営する組織でマネージャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。	0. 624	
	30. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	0. 520	
	27. 将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスが大切だと思う。	0. 480	
課題挑戦型	31. 自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。	0. 783	0. 870
	39. ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、高い職位につくことよりももっと大切である。	0. 722	
	15. 非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服することを望む。	0. 691	
	23. 一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。	0. 672	
	11. どのような課題をどのような日程と手順でおこなうのか、について自分の思いどおりになるとき、最も大きな充実感を仕事に感じる	0. 504	
	07. 難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	0. 412	
コスモポリタン型	35. 自律して自由に行動できないような仕事につくくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0. 855	0. 879
	25. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0. 827	
	19. 完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0. 738	
	38. 他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0. 633	
組織人志向型	18. 組織でゼネラル・マネージャーの立場で仕事することを望む。	0. 819	0. 794
	26. 今の自分の専門職能領域で仕事を続けるより、ゼネラル・マネージャーとして仕事をする方が魅力的だと思う。	0. 819	
	17. ゼネラル・マネージャーになるよりも自分の専門職能分野で仕事を続けたい。	-0. 666	
	10. 複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	0. 547	
安定保障型	20. 将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。	0. 785	0. 825
	28. 収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0. 781	
	36. 将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。	0. 694	
	04. 自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。	0. 692	

社会貢献型	22. 高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	0.672	0.705
	06. 社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.572	

因子抽出法：主因子法 回転法：バリマックス法

次に、上記の6つの因子に加えて、「専門能力発揮の機会」を分析に加えることとした。「専門能力発揮の機会」の測定は、「会社の業績に貢献した」、「マネジメントに役立った」、「人材育成に貢献した」、「意見やアイデアを良く採用される」、「同僚上司から信頼されている」、「顧客から高く評価される」の6項目の解答である「はい」と「いいえ」を対象とした。「はい」の解答については「1」とし、「いいえ」の解答について「0」として、その合計値を分析に加えることとした。したがって、全ての解答が「はい」であれば「6」となり、逆に全ての解答が「いいえ」であれば「0」となる。なお、7つの因子に関する質問項目は6件法（「1:そう思う」から「6:そう思わない」）で解答を得ている。このため、分析に際しては、対象となる全てのデータの標準化を行って実施することとした。まず、最初に、独立変数を上記の7因子と「専門能力発揮の機会」とし、従属変数を「現状での職務満足」として回帰分析を行った。

図表 4-12. 個別変数との単回帰分析

N=46

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
独立志向型	0.366*						
課題挑戦型		0.189					
コスモポリタン型			-0.014				
組織人志向				0.069			
安定保障型					-0.230		
社会貢献型						0.358**	
専門能力発揮							-0.417**
R <sup>2</sup>	0.134	0.036	0.000	0.005	0.053	0.120	0.174
Adjusted R <sup>2</sup>	0.114	0.014	-0.023	-0.018	0.031	0.107	0.155
F 値	6.788*	1.629	0.008	0.208	2.460	6.370**	9.277**

各変数欄は標準偏回帰係数 † P>10% \*>5% \*\*>1% 有意水準従属変数：「現状での職務満足」

「現状での職務満足」を従属変数とした各変数との単回帰分析の結果では、「独立志向型」が5%水

準で有意な正の影響を及ぼしており、「社会貢献型」が1%水準で有意な正の影響を「専門能力発揮の機会」が1%水準で有意な負の影響を与えていた。

各モデルのうち、最も説明力が高いのが「現状での職務満足」に対してマイナス影響を与えているモデル7という結果であった。

次に重回帰分析を行った。モデル1からモデル6は、「専門能力発揮機会」と各変数との重回帰分析で、モデル7は全ての変数を投じた重回帰分析を行った。

この結果、全てのモデルで回帰式が成立した。このうち、「専門能力発揮機会」はすべてのモデルにおいて、1%水準で有意に負の影響力を及ぼしていた。また、各変数のうち、単回帰分析の結果同様、モデル1の「独立志向型」とモデル6の「社会貢献型」が「現状での職務満足」に対して、有意な正の影響力を及ぼしていた。

即ち、独立診断士は「独立」や「社会貢献」を志向する診断士において、現状への「職務満足」が高いといえる。

その一方で、「専門能力発揮機会」はマイナスに作用していた。なぜであろうか。その要因として考えられるのが、「専門能力発揮機会」の測定に使った質問項目の内容である。「専門能力発揮機会」の測定は、「会社の業績に貢献した」、「マネジメントに役立った」、「人材育成に貢献した」、「意見やアイデアを良く採用される」、「同僚上司から信頼されている」、「顧客から高く評価される」の6項目より構成されているが、「顧客から高く評価される」を除いた5項目は、組織内における質問内容になっている。このことが、「独立志向」が強く、既に起業している独立診断士にとっては、「職務満足」にマイナスに作用したと考えられる。

図表 4-13. 「専門能力発揮の機会」と各変数との重回帰分析

=46

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
独立志向型	0.362**						0.245
課題挑戦型		0.211					-0.065
コスモポリタン型			-0.022				-0.086
組織人志向				0.122			0.190
安定保障型					-0.183		-0.154
社会貢献型						0.318*	0.283†
専門能力発揮	-0.414**	-0.428**	-0.418**	-0.428**	-0.319**	-0.386**	-0.386**

R <sup>2</sup>	0.305	0.219	0.175	0.186	0.270	0.274	0.276
Adjusted R <sup>2</sup>	0.273	0.182	0.136	0.149	0.170	0.241	0.389
F 値	9.433**	6.013**	4.548*	4.928*	5.613**	8.127**	3.454**

各変数欄は標準偏回帰係数 † P>10% \* P>5% \*\*>1% 有意水準従属変数：「現状での職務満足」

### (3) 企業内診断士を対象とした分析

企業内診断士の因子分析の結果、7つの因子が検出された。このため、各因子に対して信頼性分析を行い、内的整合性の高い項目間のみを取捨選択した。そして、因子の質問項目の内容から下記のとおり名付けた。なお、12、17、22、27の4項目については因子負荷量がマイナスを示していることから逆転項目として取り扱った。

図表 4-14. 企業内診断士の因子分析

N=79

因子名	質問項目	因子負荷量	Cronbachのα
組織人志向型	18. 組織でゼネラル・マネージャーの立場で仕事することを望む。	0.886	0.868
	26. 今の自分の専門職能領域で仕事を続けるより、ゼネラル・マネージャーとして仕事をする方が魅力的だと思う。	0.862	
	10. 複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	0.753	
	17. ゼネラル・マネージャーになるよりも自分の専門職能分野で仕事を続けたい。	-0.725	
	22. 高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	-0.623	
課題挑戦型	31. 自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。	0.821	0.829
	07. 難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	0.714	
	23. 一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。	0.689	
	15. 非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服することを望む。	0.618	
	39. ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、高い職位につくことよりももっと大切である。	0.566	
	11. どのような課題をどのような日程と手順でおこなうのか、について自分の思いどおりになるとき、最も大きな充実感を仕事に感じる	0.487	
安定保障型	20. 将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。	0.860	0.798
	36. 将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。	0.763	
	04. 自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。	0.587	

	28. 収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0.558	
	27. 将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスが大切だと思う。	-0.452	
コスモポリタン型	38. 他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0.829	0.794
	35. 自律して自由に行動できないような仕事につくぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0.753	
	25. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0.658	
起業志向	29. 自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせることを望む。	0.583	0.775
	21. 自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を感じる	0.560	
	05. 常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	0.556	
	37. 自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。	0.540	
	13. 他人の経営する組織でマネージャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。	0.587	
	19. 完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる	0.446	
	12. 不安定な雇用環境の下で仕事をするぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。	-0.393	
ワークライフバランス型	32. 高い職位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両方をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。	0.487	0.647
	08. 家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるぐらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0.474	
	40. 自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。	0.444	

因子抽出法：主因子法 回転法：バリマックス法

次に、上記の7つの因子に加えて、「専門能力発揮の機会」を分析に加えることとした。「専門能力発揮の機会」の測定は、「会社の業績に貢献した」、「マネジメントに役立った」、「人材育成に貢献した」、「意見やアイデアを良く採用される」、「同僚上司から信頼されている」、「顧客から高く評価される」の6項目の解答である「はい」と「いいえ」を対象とした。「はい」の解答については「1」とし、「いいえ」の解答について「0」として、その合計値を分析に加えることとした。したがって、全ての解答が「はい」であれば「6」となり、逆に全ての解答が「いいえ」であれば「0」となる。

図表 4-15. 個別変数との単回帰分析

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
組織人志向型	0.161						
課題挑戦型		0.191 <sup>†</sup>					
安定保障型			0.159				
コスモポリタン型				-0.194 <sup>†</sup>			
起業志向型					-0.090		
ワークライフバランス型						-0.088	
専門能力発揮							0.216 <sup>†</sup>
R <sup>2</sup>	0.026	0.037	0.025	0.038	0.008	0.008	0.047
Adjusted R <sup>2</sup>	0.013	0.024	0.013	0.025	-0.005	-0.005	0.034
F 値	2.053	2.931 <sup>†</sup>	1.990	3.027 <sup>†</sup>	0.622	0.598	3.764 <sup>†</sup>

各変数欄は標準偏回帰係数 † P>10% 有意水準従属変数：「現状での職務満足」

なお、7つの因子に関する質問項目は6件法（「1:そう思う」から「6:そう思わない」）で解答を得ている。このため、分析に際しては、対象となる全てのデータの標準化を行って実施することとした。まず、最初に、独立変数を上記の7因子と「専門能力発揮の機会」とし、従属変数を「現状での職務満足」として回帰分析を行った。

「現状での職務満足」を従属変数とした各変数との単回帰分析の結果では、「課題挑戦型」と「専門能力発揮の機会」が10%水準ながら有意な正の影響を与えていた。また、「コスモポリタン型」が10%水準ながら有意な負の影響を与えていた。各モデルのうち、最も説明力が高いのがモデル7であり、「専門能力発揮機会」の「現状での職務満足」に対する影響力が最も大きいという結果であった。

次に重回帰分析を行った。モデル1からモデル6は、専門能力発揮機会との重回帰分析で、モデル7は全ての変数を投じた重回帰分析を行った。

図表 4-16. 「専門能力発揮の機会」と各変数との重回帰分析

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
組織人志向型	0.105						0.118



課題挑戦型		0.189 <sup>†</sup>					0.245*
安定保障型			0.133				0.086
コスモポリタン型				-0.179			-0.131
起業志向型					-0.078		-0.850
ワークライフバランス型						-0.062	0.150
専門能力発揮	0.184	0.213 <sup>†</sup>	0.199 <sup>†</sup>	0.202 <sup>†</sup>	0.212 <sup>†</sup>	0.208 <sup>†</sup>	0.150
R <sup>2</sup>	0.057	0.082	0.064	0.078	0.053	0.050	0.146
Adjusted R <sup>2</sup>	0.032	0.058	0.039	0.054	0.028	0.025	0.062
F 値	2.280	3.404*	2.595 <sup>†</sup>	3.237*	2.115	2.018	1.732

各変数欄は標準偏回帰係数 † P>10% 有意水準 \* P>5% 有意水準従属変数：「現状での職務満足」

この結果、回帰式が成立したのは、網掛けのモデル2からモデル4であった。このうち、モデル2の説明力が最も高く（5%水準で統計的有意）、「専門能力を発揮」しながら「課題に挑戦」してことが、企業内診断士にとっては、「職務満足」を高めていく要因になっていることが分かる。次に、年収、職位、資格取得年、所属する組織の規模と職務満足との関係について分析を行った。分析では各変数について、下の表のとおり区分を行い、職務満足との有意差についてt検定を行った。

図表 4-17. グループ化を行った各変数

要因	区分
年収	1000 万未満と 1000 万以上
職位	メンバーとリーダー（管理職を含む）
資格取得年数	3 年未満と 3 年以上
所属組織の規模	中小企業と大企業

この結果、有意差があったのは、10%水準ではあるが「年収」（ $t = -1.852$   $P < 0.1$ ）だけで、他の要因には有意差がなかった。即ち、年収 1000 万円以上の企業内診断士は、1000 万円未満の企業内診断士より職務満足度が高いといえるが、職位や資格取得年数、所属組織の規模などの差は職務満足度とは関係がないという結果であった。以下は、その結果をまとめたものである。

図表 4-18. t 検定の結果

	グループ化変数	平均	標準偏差	t 値
年収	1000 万未満	3.734	1.101	-1.852 <sup>†</sup>
	1000 万以上	4.333	1.234	
職位	メンバー	3.565	1.037	-0.399
	リーダー	3.964	1.178	
資格取得年数	3 年未満	3.759	1.184	-0.527
	3 年以上	3.900	1.129	
所属組織の規模	中小企業	3.780	1.172	-0.141
	大企業	3.921	1.124	

† P>10% 有意水準

次に、因子分析で抽出された各変数に「年収」をダミー変数として独立変数に加え、職務満足を従属変数とする重回帰分析を行った。結果は、以下の表のとおりである。

回帰式が成立し、且つ、各変数が統計的に有意に職務満足に影響を及ぼしていたのは、モデル 2、モデル 3、モデル 4 であった。このうち、モデル 3 は年収ダミーのみが職務満足に影響を与えていたが、モデル 2 とモデル 4 は、各変数と年収ダミーが共に職務満足に影響を与えていた。

図表 4-19. 年収ダミーを加えた各変数との重回帰分析

N=79

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
組織人志向型	0.109						
課題挑戦型		0.209 <sup>†</sup>					
安定保障型			0.166				
コスモポリタン型				-0.229*			
起業志向型					-0.083		
ワークライフバランス型						-0.058	
専門能力発揮							0.182
年収ダミー	0.174	0.233*	0.212 <sup>†</sup>	0.239*	0.204*	0.198 <sup>†</sup>	0.170

R <sup>2</sup>	0.053	0.086	0.070	0.094	0.050	0.046	0.074
Adjusted R <sup>2</sup>	0.028	0.062	0.046	0.070	0.024	0.021	0.050
F 値	2.142	3.577*	2.872†	3.972*	1.979	1.832	3.048†

各変数欄は標準偏回帰係数 † P>10% 有意水準 \* P>5% 有意水準従属変数：「現状での職務満足」

まず、モデル2では、「課題挑戦型」を志向する企業内診断士は、「専門能力発揮の機会」と各変数との重回帰分析で示されたように「専門能力発揮の機会」と共に「年収の多寡」が職務満足を高めているという結果であった。

しかしながら、「課題挑戦型」のt値に注目すると「専門能力発揮の機会」と重回帰分析においては、0.189であったのに対し年収ダミーと重回帰分析では、0.289となっている。また、「専門能力発揮の機会」のt値が0.213であったのに対し「年収ダミー」は0.233であった。このことから、「課題挑戦型」の企業内診断士にとっては、どちらかというより「年収の多寡」の方が職務満足に大きな影響を与えていると言える。

次に、モデル4では、「コスモポリタン型」が職務満足にマイナスの影響を与えていたが、「年収の多寡」はプラスの影響を与えていた。企業に所属する以上、コスモポリタンの志向よりもその対立概念であるローカル志向的であるのは容易に想像ができる。つまり、企業内診断士は、高度な専門職としての資格を持ってはいるが、専門職にありがちな出世よりも自分のやりたい仕事に執着する「コスモポリタン型」ではなく、「年収の多寡」、即ち、出世によって職務満足が高まる「ローカル型」の人が多いということがいえる結果であった。

#### (4)まとめ

本アンケート分析から、中小企業診断士全般の傾向としては専門・職務別コンピタンスに属することが多く、また次に挑戦意欲や社会貢献意欲の高いことが分かった。中小企業診断士は「士」と名がつく通り高度な専門性のある難易度の高い資格であると、新聞やビジネス誌等で一般に認知されている。今回の結果では、当初の想定通り難関資格に挑戦し自己の環境を変えたいと望む（もしくは望んだ）有資格者が多いという結果を示すこととなった。

独立診断士においては独立や社会貢献を志向する診断士において満足度が高いことが分かった。診断士のキャリアアップにおいては、当初は企業に勤務をしているが、徐々に専門能力の発揮機会を求め独立をしていくという考え方がある。今回の結果においては独立した診断士は、その専門性を発揮し活躍することで、中小企業の発展に寄与しているという意識を持ち、社会貢献意欲を満たしているとも考えられる。また年収面においても40代50代の独立診断士の65%が年収500万円以上であり、20%が年収1,000万円以上とのことで十分な高収入を得ている独立診断士が一定数いるという事がわかった。他方60代以上の独立診断士の年収分布は300万円未満から1,000万円以上までほぼ均等であり、

収入を必要としていないのか、必要としているが結果としてその収入であるのかは不明であるが、関与時間や仕事内容、その量においてさまざまな働き方をしている結果であるとは推測される。

また企業内診断士においては「年収の多寡」が職務満足度を左右するもっとも関連ある要素であり、続いて、専門能力を発揮しながら課題に挑戦することによって、職務満足度が高まることが分かった。企業内診断士のキャリアアップに関する考え方として、資格取得前から一般企業に勤務をしているビジネスパーソンが自己啓発目的で資格を取得した場合、中小企業診断士の能力を現在従事している業務に生かし、結果として現状の待遇改善につなげることが当人の満足度向上につながるという事がある。今回の調査はこの考え方に沿った結果になったと考えられる。

設問設定に関する総括としては、今回のアンケートではキャリア・アンカーを基本にしながら、年収や学歴などの属性質問に加え、職務満足度を質問した。属性とキャリア・アンカーとの関係については一定の統計的意義もある回答が見いだされ成果があったと考えられる。一方職務満足度については、質問設定時に現在の仕事の職務満足度を中心に質問項目を作成したため、「中小企業診断士としての専門能力」について発揮有無や、それにまつわる満足度などを有意義には観測できなかった。回答を数値的に加工して対応した<sup>10</sup>が、精緻な分析のためには今回の結果を踏まえ適切な質問項目を作成する必要があると考えられる。

---

<sup>10</sup> 図表 4-12 参照

## 第5章 インタビュー調査及び分析

### 1. A氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 2	2 6	3 5	4 3	5 5	⑥ 6	7 5	8 4
	9 4	10 4	11 5	12 6	13 2	⑭ 6	15 4	16 6
	17 2	18 5	19 2	20 4	21 1	22 4	23 4	⑳ 6
	25 2	26 4	27 4	28 3	29 3	30 5	31 6	32 6
	33 6	34 4	35 5	36 4	37 4	38 5	39 4	40 4
合計	16	23	21	20	15	34	23	30
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.2	4.6	4.2	4.0	3.0	6.8	4.6	6.0

#### (1) 教育

A氏(30代)は、高専で電気工学を学び卒業した。そもそも「電気系」に興味があり、飽きずに勉強できると思ったため電気工学科を選んだ。入学当時住んでいたところは総合選抜制度を採用しており、公立高・普通科はどこも同じ水準で面白くなかったことも高専を選んだ理由の一つである。

卒業当時、就職氷河期と言われていたが、技術系、特に電気系は求人も多く、就職活動は容易だった。今振り返ると、その分野を選んだことについて後悔はない。

#### (2) 最初の仕事

新卒で就職した会社は、産業用機器等を生産する大手メーカーである。最初は、生産技術業務に従事した。装置の組み立ての効率化などを担当した。本当は設計の仕事をしたかったが、会社の人事配置で生産技術への配属となった。

#### (3) 目的

就職しはじめた当時は、長期的な目的など持っていなかった。むしろ、仕事に対するモチベーションはダウン気味だった。会社を辞めて、学校に戻ることも考えていた。それは、進路を決める際に、就職と進学を迷ったまま就職してしまったためである。

しかし、生産技術業務にも徐々に慣れると、生産技術業務への理解が進み、生産技術は会社の花形分野であることが分かってきた。理解が進むに従って、意欲的に仕事に取り組むようになった。

#### (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

生産技術に2年9ヶ月ほど従事した後、調達業務に異動となった。会社の人事異動による異動で、希望したものではない。調達の仕事は論理的なものであると感じていた。後から考えると中小企業診断士の思考に向いていると考えられる。

調達業務に従事していた当時、メーカーのファブレス化が進行している時期であった。当社においても生産の海外移転が推進された。その時期に海外生産立ち上げのプロジェクトに携わった。プロジェクトには自ら手を上げ参加した。プロジェクトでの経験は、これまでの職業生活の中でも特筆すべき経験であると感じている。

#### (5) つぎの仕事または人生上の大きな出来事（中小企業診断士）

工場経営について自己啓発をしたいと思ったが、それに関連する適切な資格はなかった。その中で中小企業診断士の資格がマネジメント全般を網羅した資格のようであることを発見し、自己啓発として学習することとした。資格取得の動機はあくまでも自己啓発で、深い意味は無かった。2011年に試験合格、2013年3月に登録した。

資格取得自体について、社内での評価は全くなかった。しかし、資格取得後、原価計算を意識するなど社内の経営上の数字に関心を持つようになった。また、経営ということについても関心を持つなど、自分の意識が変わった。

#### (6) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

その後、再度生産管理部門へ異動となり、現在に至る。担当する業務が、遠方の別工場に移転することになった。それに伴い、生産拠点移転プロジェクトが主要業務となった。生産拠点移転プロジェクトについては、従事者が少ないこともあり、自分ひとりで物事を決められる範囲が多かった（上司は追認するのみ）。仕事仲間と自分たちである程度自由に物事を決めることができ、自分の思い通りに進められたことは自身のキャリアのなかでも楽しい思い出である。

しかし、がむしゃらに仕事を行ったが結果、業務に歯止めが利かなくなり過労で倒れることとなった。体調を崩し、今年の夏2ヶ月程度の休職となった。

#### (7) 今の仕事

過労で休職したため、現在は地元の生産拠点でサテライト勤務をしている。体調を壊したことにより仕事及び人生に対する考え方が変わった。従来は100点を目指す完璧主義だった。しかし病気・休職を経て、「そこそこでも良い」との考えに変わってきた。

また、昨年（2014年）から課長補佐となり、初めて部下ができた。将来は、管理職になる可能性がある。もし管理職にならなかつたら独立あるいは転職しているかもしれない。また、自分の強みが活かされないと思われる仕事に配置転換になった場合も、独立を考えるかもしれない。将来的に中小企業診断士として独立してみたいとの思いもある一方で、起業することが性格的に向いていないのではないかとも思う。

#### (8) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、A氏のキャリア・アンカーはSV（奉仕・社会貢献）、LS（生活様式）が強い。「あなたが特に楽しくないと感じたのはどんなときでしたか」とのインタビュー質問に、「納期に追われるような作業に従事することは楽しくなかった」と答えていることはLSの現れかもしれない。

また、一般的に病気などにより本人の価値観が変わることがある。A氏の場合も、過労による体調不良でキャリア・アンカーが変わり（元々あったものの優先順位が変わった）、LSが強くなってきた可能性がある」と推測される。それは、『価値観が変化してきている。とんがった性格から、まろやかになった』とA氏が話していることから裏付けられる。

A氏のアンケートの結果

高い順に SV (6.8) ⇒LS (6.0) (⇒CH (4.6)、GM (4.6) …)

## 2.B氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 4	② 4	3 4	4 3	⑤ 4	6 3	⑦ 5	8 5
	9 4	10 5	11 4	12 3	13 3	14 5	15 5	16 5
	17 3	18 4	19 3	20 4	21 5	22 3	23 5	24 5
	25 4	26 4	27 3	28 3	29 4	30 3	31 5	32 3
	33 5	34 4	35 3	36 4	37 3	38 3	39 3	40 5
合計	20	25	17	17	23	17	27	23
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	4.0	5.0	3.4	3.4	4.6	3.4	5.4	4.6

### (1) 教育

B氏は高校生の時、「サカキバラ事件」という社会に大きな影響を与える事件が発生し、それをきっかけに心理学に興味を持ち、裁判所の調査官になりたいという夢を抱くようになり、大学ではこれらに関連する学問を学びたいと思うようになった。

しかし、当時は心理学をメインにした学部が当時少なかったことから、関連する学問として、社会学部を受験することを決意した。裁判所の調査官に社会学部出身が多いということも、受験するきっかけにつながった。

大学受験は、当時父の自営業の業績が思わしくなったことから、自身でバイトして受験料を工面し、2つの大学を受験、最終的に某大学の社会学部に入学した。

大学はアルバイトと奨学金で学費の大部分をまかなっていた。学生生活は心理学の勉強以上に、バンド活動に熱中した。大学入学時に描いていたその頃には裁判所の調査官の夢も薄れてしまっていた。

### (2) 就職 (1社目)

就職活動を行った当時は就職難の時期だったが、卒業後すぐに大学の奨学金の返済が始まることから、どうしてもどこかに就職する必要があった。幸い就職活動では数社内定をもらうことができ、事

業の安定を重視し、最も会社規模の大きかった総合建設業のN社に入社することとした。

入社して1年目は経理担当になり、この時初めて簿記を勉強した。2年目からは、建設現場の事務担当になった。建設現場の事務担当は、建設に関わる技術以外の業務全般を担当し、決算手続きおよび税務調査対応、地鎮祭の段取り、近隣対策、適用事業報告や労災保険の手続きなどの各種監督署手続き、寮の確保、現地事務員の雇用・退職、産廃の処理手続きなど、現場に関わる幅広い業務を担当していた。この時、残業も多く辛いこともあったが、会計や税務、労務管理などをはじめとした幅広い知識や、交渉能力を身につけることができ、自分の担当した現場が優良現場賞を受賞することもあり、大きな充実感を感じていた。

### (3) 転職 (2社目)

N社で働き5年経ったころ、転職を考えるようになった。理由は、大学時代から付き合っていた彼女との結婚を考えたとき、本社が東京で転勤が多く、現場によっては見知らぬ土地で暮らすことの多い会社より、自身の地元であり、彼女の地元でもある関西が本社の会社で腰を据えて仕事をしたいと思ったからである。

転職活動は、仕事の内容より関西で安定している会社を条件に探し、某大手メーカーの関連会社のK社に採用が決まり、2007年9月から働き始める。

入社してからは化学プラント事業部門の企画業務を担当し、事業計画の策定、業績や人材管理、新規事業開発を担当した。前職で得た知識も十分活用できた。

2012年より本社の経営企画へ異動となり、現在は会社の中期計画の策定に従事している。

### (4) 中小企業診断士取得

転職後、経営企画の仕事をするうちに、マクロ的な視点での経営に関する知識の必要性を痛感するようになり、経営学を中心として幅広い知識を学べる中小企業診断士の勉強を2011年より始める。勉強自体はとても楽しかった。特に一番興味を持っていた企業経営理論では学んだことを仕事に活かしてみたりした。

途中、業務が忙しくなり勉強を中断していた時期もあったが、2013年に試験に合格し、2014年に登録した。

### (5) 中小企業診断士としての活動

合格するまでは経営に関する知識取得の一環として勉強を始めたこともあり、中小企業診断士の業務自体を全く知らなかったこともあり、実際に中小企業診断士として活動しようとは思っていなかった。しかし、資格取得後、実務補習などを通じて、中小企業診断士の活動に興味を持つようになった。

実務ポイントの必要性もあり、中小企業に対して経営コンサルタントを行うためには、自身でコンサルタントの仕事を獲得できるレベルでないと経営者に話もできないと考え、まずはやってみることを念頭に、会社に了承をもらった上で、出会った経営者に対して簡単な経営相談などを開始し、創業スクールの講師を担当する等、週末限定の経営コンサルタントとして中小企業診断士の活動を少しづつ



つ始めている。

本業の経営企画業務と中小企業診断士の活動には相乗効果があり、中小企業診断士の活動で覚えた知識を本業に生かせることから充実感がある。

(6) 今後の展望

今年は、「まずは、やってみる」ということがテーマだったが、実際に行動してみると中小企業診断士のニーズは多くあると感じている。

今後は本業の中期計画を完成させることを目標とし、完成後は計画の達成に向けて懸命に取り組みたいと考えている。また、中小企業診断士の活動では、伴走型の支援を念頭に、最近契約に至った顧問先の支援を重点的に行っていきたいと考えている。

また、比較的経済的に安定している企業内診断士でないと支援が難しい企業群もあると感じており、企業内診断士の実務ポイント取得の支援兼ね、何かできないかを検討したいと思っている。

(7) キャリア・アンカーの特徴

B氏のキャリア・アンカーはCH（純粋な挑戦）、GM（全般管理）の値が高かった。全体を通して行動力が高い点は挑戦志向と一致しているのではないかと思う。一方で、学生時代に金銭面で苦勞していることもありSE（保障・安定）がでるのかとも思えるが、CHが高く、目指すものに向かうために目標に向かって邁進するスタンスを持ち続けているという印象を受けた。LSも高く家族など守るべきものを大切にしている。

またGMの値が高いのは経営企画という職種もさることながら、本業や診断先の経営課題や企業内診断士の課題を考えるのが楽しいと言う本人の志向に一致しているのも要因であるように感じた。

B氏のアンケートの結果

高い順に CH (5.4) ⇒GM (5.0) (⇒LS (4.6)、EC (4.6) …)

3. C氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 2	2 4	③ 6	4 4	5 2	⑥ 5	7 5	8 6
	9 2	10 2	11 4	12 6	13 2	14 6	15 2	16 6
	17 2	18 5	19 5	20 4	21 2	22 2	23 4	24 5
	⑳ 6	26 5	27 4	28 4	29 5	30 5	31 5	32 4
	33 5	34 5	35 5	36 5	37 2	38 5	39 2	40 4
合計	21	21	28	23	13	27	18	25
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	4.2	4.2	5.6	4.6	2.6	5.4	3.6	5.0

### (1) 教育

C氏は、高校を卒業後、ホテルマン養成の専門学校に2年間在学した。テレビを見て、ホテルマンはカッコいいと思った。あまり深い考えではなく、イメージ先行でホテルマンになりたいと思った。しかし、専門学校時代の最後のインターンシップ(6ヶ月間)で、ホテルマンをあきらめた。ホテルマンの収入が低いので、生活面で厳しいことを理解した。今振り返ると、若気の至りで思いつきであった。

### (2) 最初の仕事

賃貸の仲介を主な事業とする不動産業者に就職した。不動産界は、自分の実力次第(営業成績)で収入を得られる業界であり、魅力を感じた。

### (3) 目的

就職当初は、地位・名誉・金を求めている。しかし、最初の会社は、コンプライアンスがなかった。許可のなく電柱にチラシを貼ったり、うそのセールストークを強要されたりしたので、直ぐに転職を考えた。

### (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

賃貸の仲介を主な事業とする他の不動産業者に転職した。(現在勤務している会社)。転職のきっかけは、社長から声をかけてもらい社長に魅力を感じたからである。その職場では、実力が正当に評価される会社だったので、営業成績トップを目指した。がむしゃらに働き、トップの営業成績を続け目標を達成できた。

### (5) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

トップの営業成績が認められ、店長へ昇格した。店長でも実績を残したので、エリアマネージャーに昇進した。これは、自分に向上意欲があったから昇進できたと思っている。また、若くして(22歳)結婚したので、妻と子供を養うためには、働いて稼ぐ必要があった。(仕事優先だったので、当時は妻とよくケンカした)

エリアマネージャーの時に、売上が急減して業績が悪化した。会社が潰れてしまうのではないかの危機感があった。右肩上がり成長していたので、会社に油断があったのだと思う。過去の成功体験や勘に依存するのではなく、市場分析を的確に行い、経営戦略を構築する必要性を感じた。売上拡大の具体策としては、部下全員と毎月30分間の面談を行い、従業員の意見や考えを共有して業務追行に活かした。仕事の管理(オペレーション)についても、効率化を徹底した。その結果、業績を回復させた。

### (6) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

エリアマネージャーから取締役(32歳)に昇進した。取締役に就任して、経営の勉強をしなければならぬと強く感じた。自分のキャリア形成において、営業が中心であったので、決算書の把握や企業ガバナンスの理解が不十分であることを痛感した。

よって、経営の勉強をするために、中小企業診断士の資格取得を決意した。一次試験に合格したの

で、6ヶ月間の生産性本部の研修に参加し、中小企業診断士の資格が取得できた。社長の理解があったものの、6ヶ月間の休職の状態での研修に参加することは、人生の賭けであり、覚悟して研修に取り組んだ。

理論と実践を繰り返す研修カリキュラムとなっており、膨大な勉強量で自分に自信が持てるようになった。ハードワークであったが、研修期間中は楽しかった。経営理論と実務が連動していることを強く感じ、日々の業務において経営理論をふまえて仕事をこなすようになった。また、一緒に勉強した仲間ができ、ネットワークづくりに役立った。中小企業診断士の資格取得は、キャリア形成において大変有意義であった。

#### (7) 今の仕事

現在は、会社の取締役として任務を全うしている。会社の売上規模は80億円程度であるが、将来的には100億円を目指したい。但し、取締役になって仕事だけではなく家庭も大切にしなければならないという考えに変わった。ワークライフバランスが大切だと思っている。

取締役としての課題は、若手従業員の育成である。若手従業員の面談は、考えが甘くストレスを感じる。プレゼンテーションも満足にできず、意欲や覇気も感じられない。

何でもできると言っている中小企業診断士は信用できない。自分自身は、会社の取締役の立場と中小企業診断士の専門性を活かすために、不動産業界に特化した専門コンサルタント業を展開していきたい。この新規事業により、会社に貢献するだけでなく自分の専門性を発揮していきたい。

また、中小企業診断士の地位向上のために自分も努力していきたい。本件のインタビュー調査についても、自分の話が少しでもお役に立てばと思ひ引き受けた。

#### (8) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、C氏のキャリア・アンカーはAU（自律・独立）、SV（奉仕・社会貢献）、LS（生活様式）が強い。SVが強い中小企業診断士は多いが、AUが強い中小企業診断士はそれほど多くない。

C氏が、不動産業界を選んだ理由について、『自分の実力次第で収入を得られる業界である』との発言にAUの傾向が見られることと、会社の取締役である立場であることの影響を受けていると考えられる。

また、6ヶ月間の生産性本部の研修で苦勞して資格を取得したことと、本件インタビュー調査の最後に、『中小企業診断士の地位向上のために自分も努力していきたい』と本件インタビュー調査の受諾理由を述べられており、SVの特徴が表れている。

また、C氏は若い頃は仕事優先であったが、取締役になって心境の変化が生じ『ワークライフバランスが大切だと思っている。』との発言があった。これは、順位が3番目であるが、LSを重視してきている傾向の現れと考えられる。

C氏のアンケートの結果

高い順に AU (5.6) ⇒SV (5.4) ⇒LS (5.0)

#### 4.D氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	① 6	② 6	3 4	4 2	5 5	6 6	7 6	8 4
	9 6	10 5	11 4	12 2	13 2	⑭ 6	15 5	16 4
	17 4	18 3	19 4	20 4	21 3	22 6	23 6	24 6
	25 3	26 1	27 6	28 2	29 6	30 6	31 6	32 6
	33 6	34 1	35 4	36 5	37 4	38 5	39 4	40 4
合計	29	20	22	15	20	33	27	24
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	5.8	4.0	4.4	3.0	4.0	6.6	5.4	4.8

##### (1) 教育

D氏は、高校に理数科コースができた最初のころに入った世代である。第一希望は薬学部だったが、英語が思い通りに得点できなかったため、工学部へ進学した。そこでは、バイオテクノロジーを勉強し、修士課程を卒業した。

今振り返ると、バイオに進んだことに後悔はしていない。

##### (2) 最初の仕事

新卒で就職した会社は製薬会社（日本企業）である。最初は、薬の開発を行い申請業務なども行っていた。その後、品質保証などの部門にも異動した。

最初の仕事になにを求めたかということ、自分自身「ものづくり」が好きだったこともあり、自分の手掛けたものが世に出ることが楽しかった。

##### (3) 目的

自分の手掛けたものが世の中の役に立つ、人に喜ばれる仕事をしたかった。形になって残っていったという自負があり、自分の達成感・価値観と言える。この会社はモノが作れるのがよかった。自分のスキル向上を図りたいとの意欲もあり、学会への参加も積極的に行い、学会での自分の研究成果発表も2度ほど行った。

##### (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

転職のきっかけは、組織人としてのポジションが上がるとマネジメントの仕事があるが、組織とマネジメントのギャップを感じるようになっていたことである。

医薬系は、開発に金もかかり、臨床試験になるとさらに金がかかるので、経営者もいろいろと悩み、ゆらぐことから、振り回されていた。

経営者は創業者であり、同族企業であったので、経営者は自分の考え、想いが強かった。親族外の

従業員が、経営に対して自分の意見を通そうとすると降格されるか自ら退職していった。

方針が変わりやすく、このままで組織は発展するのか、経営とはどうあるべきかと考えるようになった。当時、「会社では半数ぐらいが他社に転職していて、このままではいけない、ミドルマネジメントが聞く耳を持って、改革していくべきである」と考え部長会で、問題提起した。しかし、経営者からは評価されていたと思うが、その回答はまったく違う方向の回答をもらい、想いは通じなかった

バイオ業界は、キャリアの転職はあまりないが、やりたいことができないという時には飛び出す人がいる。

#### (5) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

転職を考えはじめ、転職サイトから情報を得るようになって2か月ぐらいで決まった。興味を持っていた本の著者のセミナーに参加し、そこで大手の工業用品類卸売業での人と話す機会があり、バイオ関連での経験を活かせる事業部があることがわかったからである。

次の会社では、トップから全社の方針が出て、ミドルマネジメントが事業を考えてまわしていく20人ぐらいの事業部だったので、前の会社のような違和感はなかった。

メーカーとは違い卸なので、自分で商品を企画し、承認をとれば売れる仕組みだったので、仕事は過酷だったが、皆やる気があり社内の雰囲気は良かった。

配属された薬事業部門で、薬の申請、病院との交渉などの仕事を入社後2年ぐらい行い、事業部が別会社になった後は、人事・総務なども担当した。

経営者が社員を育成するという会社だったが、なかなか体系だった勉強ができず中小企業診断士の勉強をした。

#### (6) 今の仕事

現在は、コンサルティング会社に勤務している。転職の理由は、組織間のコンフリクトの解消を目指した仕事がしたいという意識が高まったことである。特に製薬や卸がクライアントだと過去の経験を生かせると思った。

*「今の仕事は、やりがいがあります。色んな業種に行き経験積んで、知識の幅を広げ自分自身を変化させていきたいですね。私たちのコンサル活動は、支援であり答えを出さないようにしています。相手が、自分の問題として考えられるようにしています。問題を考えて解決するより、解決できる力をつけるように支援したいからです。相手がこうしたいということが違う方向なら、もう少し考えましょうと言っています。」*

*「今のコンサル会社は、副業OKで定年なし、なので中小企業診断士としての会社以外の活動はできます。まだ、具体的にどのようにするかは、はっきり決めていませんが、いずれは自分の地元に貢献する仕事をしたいと考えていますし、そのような関係づくりをしていきたいと考えています。」*

「地元では、働く場所がないので、高校を卒業すると進学か就職でみんな都会へ出て行きます。しかし、このままではやはり地元はだめになって行きます。各地域は自分達で、生きていけるようにしなければいけない、少人数で立ち上げて、それをビジネスにできたらいいと思っています。」

D氏は、現在地元で居住しながら仕事は全国で活躍している。生まれ育った地元に対する愛着は、一旦外の地域に出て年齢を経て地元を見ると、かつては魅力に感じなかったものも大切だという価値観に替わっているようである。ビジネスとして地域におけるどのような貢献ができるのかについての関心も高まっているようである。

#### (7) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、D氏のキャリア・アンカーはSV（奉仕・社会貢献）、TF（専門職能別コンピタンス）、CH（純粋な挑戦）が強い。現在、地域貢献を目指して活動していることから、SVが高いことが裏付けられる。また、最初の仕事で「自分の手掛けたものが世の中の役に立つ、人に喜ばれる仕事をしたかった。形になって残っていったという自負があり、自分の達成感・価値観と言える。」という点から、研究を通してものづくりをすることや挑戦することに意欲があり、TFとCHが高くなったと考えられる。

D氏のアンケートの結果

高い順に SV (6.6) ⇒TF (5.8) ⇒CH (5.4)

### 5. E氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 6	2 5	3 6	4 2	5 6	6 5	7 5	8 6
	9 6	10 1	11 5	12 6	13 6	14 6	15 6	16 6
	17 3	18 2	19 5	20 2	21 6	22 5	23 6	24 6
	25 3	26 3	27 6	28 3	⑳ 6	㉑ 6	31 6	㉒ 6
	33 6	34 3	35 6	36 5	37 6	38 4	39 5	40 5
合計	24	14	28	18	34	30	28	33
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	4.8	2.8	5.6	3.6	6.8	6.0	5.6	6.6

#### (1) 教育

E氏は、公立高校に進学するだろうと考えていたが、高校・大学までの一貫教育の私学を受験したら合格したのでそのまま入学した。大学は商学部で会計のゼミに入った。ゼミ選択理由は特にないが、

新しいゼミということに魅かれた。ゼミでは勉強もしたが、ゼミ旅行などが楽しくこのゼミに入ってよかったと思う。先生が途中からアメリカ留学されたので、就職が厳しい年だったので、先生の就職支援を得られず大変だった。

## (2) 最初の仕事

会社訪問は2~3社したが、どれも合わないと感じた。学生時代にお好み焼きたこ焼き店のバイト先の社長の友達が務めていた会社を紹介してもらい、衣料品の企業に就職した。20名ぐらいの中小企業で、ものづくりの仕事に興味があったことと自分に仕事を任せてもらえそうだと考えた。

規模が小さなこの会社は、意思決定は早く、稟議書などもあまり書かなくて仕事をしていた。倉庫、企画、営業などいろんな仕事をさせてもらいよい勉強になった。しんどかったのは入社2年~3年後の2年ほど縫製加工工場の担当時であった。自社では高めの値段を支払っていたと思っていたのに資金繰りがしんどいということと言われ、会社の上司に支払い条件などで交渉した経験は資金繰りの勉強になった。この会社には5年半在籍した。

## (3) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

転職を考えたのは、今の会社では卸・小売のハードルがあり、消費者に近い仕事で喜ばれる仕事がしたい、会計の仕事もしたいという理由だった。

転職の時は、①前の会社の関連の仕事に就かない、②同じ業界ではなく違う業界で新しい分野の仕事がしたいと考えていた。

そんな時に小売業の新店舗従業員募集があり入社することになった。会計を希望していたが売場担当になった。転職した会社は、ノルマもなく自由な社風が気に入り、高いモノを仕入れて販売することが楽しく、順調に売り上げを伸ばし、いろいろな商材を経験できた。その後、大型の新店舗立ち上げスタッフになり、新商材の売り場新設にもかかわることができた。

## (4) 診断士資格

学生時代に聞き覚えのある中小企業診断士資格を社会人10年目ぐらいになって取得しようと考え、半年ぐらいの勉強で合格した。今までの仕事で仕入れ、販売、店舗運営、会計などを経験したことで受験勉強がスムーズに進んだと考えている。

資格取得したときは子供が学校に通っていたので、すぐに独立しようとは思わなかった。

## (5) 独立 (今の仕事)

子供が学校卒業し、「家内からも自由にしてもいいですよ」という意見もあり、中小企業診断士独立を考えていた時に、退職優遇制度ができたので決意した。独立後は、小売か卸かサービスの仕事をしようと考えていたが、「小売OB 診断士の仕事はあまりない」と言われて、固定収入のことを考えていたら、独立後すぐに公的機関の仕事につくことができた。そこでの仕事は小売関係と、ものづくりが半々ぐらいであった。最初はものづくりの業界用語が難しく苦労したが、いろんな方との会話で知識の中が広がった。

(6) 今後どのように方向に行きたいか

自分は小規模企業の小売に役立てると思っている。情報提供もでき、皆さんに喜んでもらえる仕事は自分も楽しい。

自己分析は、新しいこと興味があり、思いついたら即実行する主義。長距離ではなく、短距離が得意な感じだと思う。

今後は、70歳ぐらいまでは農業関連の手伝いをしたいと考えている。

自分のポリシーは、「いくらもらうかではなく、何ができたか」である。

(7) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、E氏のキャリア・アンカーはEC（起業家的創造性）、LS（生活様式）、SV（奉仕・社会貢献）が強い。1社目の会社で様々な職種を経験したこと、2社目では販売ノルマがない中、自分自身の判断で仕入れ・販売し、売上げを伸ばした経験などから、ECが高くなったと思われる。しかしながら、LSが高いことから、資格取得後も起業を選ぶことはなかった。『子供が学校卒業し、「家内からも自由にしてもいいですよ」という意見もあり、中小企業診断士独立』という点から、ワークライフバランスを重視しているからLSが高いことが裏付けられる。

また、小売業のコンサルタントとして活動し、さらに兼業農家としての経験を生かし農業経営支援により地域活性化を目指すなどからSVが高いと思われる。

E氏のアンケート結果

高い順に EC (6.8) ⇒LS (6.6) ⇒SV (6.0)

6. F氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	① 6	2 5	3 4	4 4	5 4	6 3	7 5	8 1
	9 6	10 3	11 5	12 4	13 2	14 6	15 4	16 4
	17 5	18 2	19 4	20 4	②① 6	22 4	23 4	24 4
	25 4	26 3	27 4	28 4	29 5	30 5	31 4	32 5
	③③ 6	34 1	35 4	36 5	37 4	38 3	39 3	40 4
合計	35	14	21	21	25	21	20	18
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	7.0	2.8	4.2	4.2	5.0	4.2	4.0	3.6

(1) 教育

高専で電気工学を専攻した。電気工学を選んだ深い理由はないが、高専へのあこがれもあったかも



しれない。文系よりも理系科目が得意だったこともあった。

今となつてはこの学校、専攻を選んだことはなにかの巡り合わせかも知れないと思っている。

## (2) 最初の仕事

新卒で電気機器メーカーに入社した。特に深い思いで入社したわけではなく、恩師に薦められてたまたま入社したという感じであった。

最初は民需向電気機器の設計を担当したが、特に希望して「設計」を選んだわけではない。そのため、設計業務が自分に合っているかなど考えたこともなかった。与えられた業務を熟すことが使命と考えていた。

当時、設計担当の仕事であったが民需向電気機器業界では「技術」より「営業（力）」や「価格」こそが事業拡大の要になると感じていた。

当時、将来に備えて英会話の勉強（自己啓発）も行った。

## (3) 目的

明確ではないが、今から思えば、将来のグローバル化を考えて、その準備（英会話の勉強等）をしていたのかもしれない。

## (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

10年間設計業務を担当した後、「営業技術」担当になった。畑違いの営業担当となり面食らった。それまでの営業を意識した言動を周囲が見ており、営業技術担当になったのかもしれない。

この時期に、業界紙に会社を代表して論文を書いたり、業界の技術セミナーで講師をしたりした。これは自身を成長させる経験となった。

営業（営業技術）担当となったことは自身のキャリアの中で大きな出来事であった。

## (5) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

2～3年営業技術担当後、「開発」担当となり、その後東京に転勤した。東京では初級管理者（係長クラス）として営業技術を担当した。

東京と大阪とでは様々な面で規模が違うと感じ、この東京での経験は自身のキャリアの中で大きな出来事であった。やはり、事業を拡大発展させるには、東京ではないかと感じた。

## (6) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

5年間の東京勤務の後、再度設計担当となり、その後物流業務担当（6～7年経験）後、定年退職となった。中小企業診断士資格は42歳頃に取得した。

様々な部署を経験し、部分部分の知識・経験はあるが企業人のプロとして企業全体の知識が欠けていることを感じていた（特に財務）。そこで中小企業診断士資格を知り、資格取得を目指すことにより、企業全体の知識を得ようと考えた。

資格取得に対する会社からの支援はなかった。（しかし実務補修の時、2週間あまりの休暇を許可してもらったことは喜んでいる。

また、取得に対する会社からの評価もなかった。

自分自身が変わったことは、資格取得によって自分の部署（担当）にとらわれず、広い目で全体（全社的）を見られるようになった。

(7) 今の仕事

現在は独立し、「省エネ診断」を主な活動としている。これは過去の勤務時代の知識・経験が生かせる分野であるということと省エネの推進により社会への何らかの寄与ができるのではないかと考えている。

(8) キャリア・アンカーの特徴

F 氏のキャリア・アンカーは TF（専門・職能別コンピタンス）が他を引き離して最も高く、続いて EC（起業家的創造性）、SV（奉仕・社会貢献）に注目したい。キャリア形成の過程で英会話の勉強をしたり、技術分野の仕事の時に「営業」を意識したりするなど、TF の特性が強く出ているものと見受けられる。また、会社からの評価や支援に関係なく、経営の勉強に意欲を持っていたなど EC の特性もみられる。さらに現在の仕事において、過去の勤務時代の知識、経験を生かして「省エネ診断」の支援を行うことで社会に貢献するという SV の特性が表れているなど、それぞれのキャリア・アンカーの特性が出ているようである。

F 氏のアンケートの結果

高い順に TF (7.0) ⇒EC (4.8) ⇒SV (4.2)

7. G 氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 6	2 6	3 6	4 3	5 3	6 6	7 5	8 5
	9 6	10 1	11 6	12 1	13 6	14 6	15 5	16 6
	17 6	18 1	19 6	20 2	21 3	22 4	23 5	24 5
	25 6	26 3	⑳ 6	28 3	㉑ 6	30 5	31 5	32 6
	㉓ 6	34 3	35 5	36 3	37 4	38 4	39 4	40 5
合計	34	14	33	12	26	25	24	27
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	6.8	2.8	6.6	2.4	5.2	5.0	4.8	5.4

(1) 教育

G 氏は、関東の A 大学工学部数理情報工学科に入学。コンピューターに興味があったわけではなく、自分の学力で入りやすかった。コンピューターの分野は合っていないと感じた。大学を辞めようと思っ

たが、面白い大学の教授に出会って、辞めずに卒業することができた。

#### (2) 最初の仕事

関西の大手自動車メーカーBに就職。理由は自動車が好きだったことと、大学は関東であったので、関西に戻りたかった。また、コンピューター業界の花形企業は富士通やNECであるが、自動車のコンピューター化が進展することに将来性を感じ、大手自動車メーカーBに就職した。最初の仕事は、実験部（車をテストする部署）に配属された。自分の評価した部品が組み込まれて、自動車が製造されることに満足感があった。

#### (3) 目的

車が好きだったので、自動車業界に就職できたことに満足していた。実験部の仕事は楽しくやりがいがあった。素人であった自分がどんどん車のことが分かりだし成長も感じた。自動車産業の成長期でもあり、良い時代であった。

#### (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

実験部でやりがいを感じていたが、子会社に出向となった。任務は東京での営業で、軽自動車の販売を任された。当時、一般個人客には軽自動車売れなかったため、法人営業を飛び込みで行った。大学時代に営業のアルバイトをした経験があったので、営業の仕事に抵抗はなかったが、予想以上に軽自動車売れないことに苦しんだ。当時の営業所長がたたき上げの営業マンで、若手営業マンの気持ちを分かってくれて優しく感じた。最初に売れた時は嬉しく、今でも当時のお客様のことはよく覚えている。上手くいかなかったことや嫌だったことはあったが、過ぎてしまえば忘れてしまう。当時の所長の存在は大きい。現在、独立診断士として一番役に立っているのは、東京での営業経験である。

#### (5) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

東京で3年間営業を行った後、海外生産・企画部に配属された。本社（関西）に駐在していたが、海外出張も多かった。ここで10年間従事した。当時の発展途上国は自国産業の保護のために、自動車の輸入に制限があったので、自動車の現地生産を行う必要があった。最初、台湾の現地生産に取り組み、マレーシア、ベトナム、タイなどを担当した。海外志向もあったので、仕事は楽しかった。海外生産・企画部の次は購買部に配属となり課長に昇進した。自動車は60%が調達部品で占めており、購買部が扱う金額も大きかった。責任の重さを痛感した。また、購買部で下請企業（中小企業）とかかわることも多く、中小企業の現場を何度も訪問し、現場改善のアドバイスも行った。

#### (6) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

購買部の次は、原価企画部に配属され、マネージャーに昇格した。役割は一銭単位で原価低減に取り組み、収益をアップさせることである。どちらかと言えば管理や締め付けが多い。上司と部下の板挟みで、部下にも苦勞をかけたと思っている。この部署で仕事が面白くないと感じるようになり、早期退職をして何かしたい思いが強くなった。平成23年3月に発生した東日本大震災により、自動車の生産ラインが停止して、仕事に余裕ができたので、中小企業診断士の取得を目指し勉強した。その後、

診断士資格を契機として退職した。

(7) 今の仕事

現在は中小企業診断士として独立し、東大阪のクリエイションコアで専門家として、週3回従事している。自分のこれまでの経験を活かし、中小製造業における工場の現場改善や製品の生産性改善における支援を行っている。今後も、中小企業の経営者に対する満足度を高め、感謝されるような支援活動を積極的に行いたいと考えている。

(8) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、G氏のキャリア・アンカーはTF（専門・職能別コンピタンス）、AU（自律・独立）、LS（生活様式）が高い。自動車メーカーで異動をする度に、製造業における営業・海外生産・購買等の専門的能力を自ら積極的に吸収したことから、TFの特長があらわれていると言える。また、数多くの中小企業の現場改善の実績を活かして、独立診断士として活動していることから、AUの特長も表れていると考えられる。

G氏のアンケートの結果

高い順に TF (6.8) ⇒AU (6.6) ⇒LS (5.4)

8.H氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 4	2 2	③ 6	4 2	5 2	6 4	7 2	8 5
	9 6	10 2	11 6	12 2	13 4	14 6	15 4	16 4
	⑰ 6	18 1	19 5	20 2	21 3	22 4	23 5	24 5
	25 2	26 1	27 6	28 2	29 5	30 5	31 5	32 4
	⑳ 6	34 1	35 5	36 1	37 4	38 4	39 4	40 4
合計	32	7	32	9	18	23	20	22
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	6.4	1.4	6.4	1.8	3.6	4.6	4.0	4.4

(1) 教育

高校は進学校で、数学、理科が好き（理系）、加えて哲学が好きだった。3年の時に選択科目は哲学・倫理を取っていた。

大学では、機械工学（電子制御機械工学科）簡単に言えばロボットの制御部分を専攻した。選択した動機は、ロボット（義足→サイボーグ）をしたかったからで、科学技術の進歩を活かして人に役立つかったからということになる。現在においてもそれは根底にある。

## (2) 最初の仕事

最初は電機メーカーに入社して開発に携わった。半導体（AND 回路、OR 回路）を設計するための CAD であり、シミュレーションをするためのシミュレーターを作っていた。

その会社に入ったのは、経営者にあこがれていたことももあるが、ロボットをしたかったからである。しかし、半導体を設計する部署に送り込まれてしまった。大学では半導体を専攻していなかったが、当時は、たまたま半導体のブレイクスルーが起こった時期で、それ以前の半導体に関する知識は必要なかった。逆に過去のことを知っているのと最新に切り替えられない人がいたため、結果的にはゼロから最先端の半導体を学べて良かった。

ものづくり（製品を作りたい）をしたくて入社したが、半導体は思い描いている仕事ではなかった。特に入社当初行っていたのは、製品としての半導体ではなく、半導体の CAD であり、自社製品を生み出すためのサポート要員のような仕事だったから、自分の製品を世の中に出したいという思いとはギャップがあった

## (3) 目的

自分の思いと違う部署だったが、見習い期間として 3 年ぐらいは我慢することも必要だと思っていたので無意味だとは感じなかった。学生から社会人になった時の先輩は、新人だからと見放すことはなく、すごく人間的に魅力的に見えた。良い周囲の人に恵まれていた。

昇格試験を受ける時期になると、管理者として要求される厳しい条件を突きつけられることになり、ある意味ボロボロにされた感じはある。結局、3 年で製品の半導体設計の部署に行くことが出来た。

## (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

次に実際に半導体を設計する方になった。(※最初は CAD の設計) 半導体の設計は希望を出していた。自ら望んで行った（もちろん会社から求められたこととも合致していた）

設計は本社研（事業部寄りだが研究寄りでもある）で行っていたが、事業部へ異動したので、自分から希望していたことだったので、行けてよかったと思う。

仕事自体は変わらないが、本社研よりも売上を意識するような部署に変更になった。つまり意識のベクトルを変える必要があった。それで悩んだこともある。

今までは半導体は単機能だった（ハードの設計だけでいい）。時代が進むと共に複数機能（色々なシステムを製品の中で統合する必要が出てきた。つまりシステムまで意識して設計する必要がある。）当時、家電等はテレビやオーディオ等に入れる半導体は製品ごとにそれぞれ開発していた。でもそれではお金がかかるので、共通のプラットフォームで行うことになった。

だけど、会社全体の半導体においては所属した事業部の半導体は冷遇されていた。他の製品は共通のプラットフォームだが、所属した事業部だけは独自開発しており、本流から外されていたと考えられる。

共通のプラットフォーム化は、その後投資されたが、結局統一化は出来ず縮小されていくようにな

る。莫大な投資を行っていたから会社には大きな借金が残った結果となった。所属した事業部は単体で開発していたから、結局は良かったねということになった。

全22年在籍していたが、結局、最初の2年以外は、一つの事業部に在籍（細かい変更はある）した。提案は求められるけど、認められない時期があって、辛い時期があった。

社長交代が行われ、思い切った改革が行われることになる。アットホームな社風で、クビにしない、誕生日ごとに何か（スプーン、ジャーポット等）がプレゼントされていたが、改革により、そういうのが無くなり、ややギスギスした組織になっていった。

スプーン等をもらっても、金額的には大したものではないけど、うれしくて、会社に対する忠誠心が湧いてきた気がする、今考えれば大きな変化だと思う。

業績が悪くなっている時に、少しでもコストダウンということで、そういったプレゼントもなくなった。その時には仕方ないと理解はできたけど、思い返すと良くないことだと考える。

日本の家電メーカー全体が悪化していったが、ある会社は特定の技術に賭けたが敗退したところもあれば、社風そのものがぬるま湯だったと考えられるところもある。

#### (5) 価値観の転換

研究職としてのキャリアは積んできたが、管理職になった時に部下を持ってコントロールしなければならず、部下を管理できない自分に耐えられなかった。（部下に気を遣いすぎたのかも考える）

上と下の板挟みで、上の方針が違おうと思っても、下にはその方針を伝えることにストレスを感じ、自分の中で両方を立てるようなバランス感覚が苦手なのだと感じた。

そこで、管理職（ゼネラルマネージャー）を辞退して、専門職（プロフェッショナル）に希望を出した。やはり、自分の作ったものがお店に並んで、使ってもらっていることに大きな喜びを感じたので、ものづくりに対する価値観が自分では一番大事だった。人の管理は楽しくないし、管理できなかったことがストレスだったので、ゼネラリストとしての昇進を断った。

人の管理をするくらいなら出世を諦める方が良いと考えた。

独立開業後の今後のあり方として、管理職で苦勞しているから、人は出来れば雇いたくない（本来は雇って色々しなければいけないけど）人を雇ってできることが理想だけど、そこで人を背負い、また管理できるかなという心配である。

会社を辞めたのは、製品も何個か出して、ある程度達成した部分があり、次の目標として自分一人でやってみようかと思ったこともある。

中小企業診断士を取ろうと思ったのは、まず情報処理系資格を色々取っていたが、資格を調べるうちに、それら資格の上位が中小企業診断士だと書いてあった。その時に初めて中小企業診断士を知った。親が小売業（薬局）をやっていたので、経営に関しての興味があったこともあり、診断士を取ろうと思った。勉強中、取得後から周りの診断士を見ていると、楽しい人（独特な人）が多かった。そこに近づきたいと思った。それで人生を豊かにしたい。

#### (6) 今後の仕事

社長の話を聞くことが重要だと思っている。アドバイスよりも話を聞くことが好きであるが、中小企業診断士として特許をやっている方は少ないので、「特許等の知財に強い診断士」として活躍できればと考えている。何が特許であると判断すること自体は、少し知っている人なら誰でもできるが、企業のどの部分が強みで、どの部分が革新的なのか等については、誰しもが見極められるものではない。自分はその辺りを見越した上で、特許の活用等に関して対応出来ればと思う。

#### (7) 価値観

死ぬ時に悔いたくない(良い人生だったと思って死にたい)。自分の誇りを曲げてまでやりたくないことはやりたくないという思いは随分前からある。また、4, 5年前に親父さんが亡くなったことも影響している。その時に呼んだ本「死ぬ時に〜」の影響も少なからずあると思う。

自分に正直に、自分の信じていることをやりたい。ポリシー(信念)というか、創造神(宗教的な意味ではなく、概念的なもの)というのを信じている。そういうものがあるのかなと思う程度だが、その神から見たら、各人全てが認められた存在であり、だから各人が望みをかなえるために動くことは正しいのではないか。

人の上に立てないな。立ちたくないなと思う。

⇒ネガティブな意味ではなく、不向きと認めている

⇒自分の信念を貫く。人に押し付けるのではない

#### (8) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、H氏のキャリア・アンカーはTF(専門・職能別コンピタンス)とAU(自律・独立)が突出して高く、その次にSV(奉仕・社会貢献)が高い。「管理職(ゼネラルマネージャー)を辞退して、専門職(プロフェッショナル)に希望を出した。」という部分からTFであることが裏付けられている。「人の管理をするくらいなら出世を諦める方が良いと考えた。」という点からAUが裏付けられている。この2つが突出して高くなっていることに納得性がとても高く感じられたインタビュー内容であった。

H氏のアンケートの結果

高い順に TF・AU (6.4) ⇒SV (4.6)

## 9. I 氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 4	2 4	3 4	4 4	5 4	⑥ 6	7 4	8 3
	9 4	10 4	11 4	12 3	13 3	14 4	15 4	16 4
	17 3	⑱ 5	19 3	20 4	21 5	22 3	23 4	24 4
	25 3	26 5	27 4	28 3	29 4	30 4	31 5	32 3
	⑳ 5	34 3	35 3	36 4	37 4	38 2	39 3	40 3
合計	23	25	18	18	20	19	20	17
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	4.6	5.0	3.6	3.6	4.0	4.6	4.0	3.4

### (1) 教育

I 氏は、大学で経済学を学び昭和 59 年に卒業した。特段この分野に興味があったわけではなく、成績順に学部が決まってしまうような形で経済学に決めた。大学では、特に社会保障制度、賃金論を専攻した。経済学は財政・金融の理解に役立っているが専攻分野で学んだことは、今に活かせてないと思う。

### (2) 最初の仕事

新卒で就職した会社は、金融機関（A 銀行）だった。入社当時は、営業店で新入社員が行う仕事は一通り担当した。会社が配属を決めるので、特に自分が望んで決まったわけではない。

### (3) 目的

入社してからは、融資業務を担当したいと思っていた。また、外国為替業務もやりたいと思っていた。外国為替業務は銀行内で当時花形だったこともあるが、そもそも海外の仕事を少しでもしたいとも思って就職したからである。また、当時は銀行が海外に支店を出していた時代で、みんな海外志向の時代だった。

働き出した当時は、大きな望みは特に持っていなかった。それは、「もしかすると会社をやめるかも」という漠然とした気持ちを感じることがあったからである。

また、当時は、会社の同期を見て、「何となく違うな」とも思っていた。後から知ったが、就職した金融機関は「ノルマが厳しい」「上司の言うことに無茶が多い」「労働条件が厳しい」などと、大学でも話題になっていたようだ。今から思うと、会社の同期を見た「違和感」はこれらに原因があったのかもしれない。

### (4) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

その後、会社の命令で営業店での融資業務や営業業務を担当した。その後、営業店を離れ国際部に



配属された。出世の観点からすれば国際業務をやらない方がよかったように思えるが、自分の人生経験上では良かったと考えている。その後再度、営業店に配属となった。

全ての配属は会社の命令で決まった。

(5) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

入社12年目に、勤務先金融機関が破綻した。当時は、いわゆる“バブル”が崩壊し、金融機関として大変な時期だった。勤務先金融機関もバブル崩壊の影響を受け破綻した。

その時に希望退職が募られ、人事担当者との面接があった。その面接の際、「人事も困っている。もう少し高齢であれば他企業にそれなりのポストで紹介できる。もう少し若くても行き先はあるが、あなたの年齢が一番困る（当時30代半）」と言われたことを覚えている。

破綻する前に世間で噂にもなっていたので、将来を考え、転職するなら履歴書に書けるようにと、中小企業診断士の資格取得を目指した。

(6) つぎの仕事または人生上の大きな出来事（勤務先金融機関の破綻について）

破綻に至る組織運営を近くで見てきた。破綻の理由は色々あるが、そこに至る過程には特徴的なものがあるように思う。当時を思い返せば、あるべき姿や常識から逸脱していると感じる事象は沢山あった。しかし、それが組織の中で繰り返し行われると、悪いという感覚は麻痺していった。組織では各部門は目先の仕事を全うし結果さえあれば良く、全体的な整合性や大局的な良し悪しは別の話であった。また、現場は色々なことを見聞きしているが、ネガティブな発言をするのは遠ざけられ、経営トップに情報がいく時には玉虫色に伝わっていたようだ。

このような組織の在り方を実際に間近で見られたことは、非常に貴重な経験とと思っている。また、破綻自体は自分でもどうにもならなかったことだが、それによって自らのキャリアを考えるきっかけになった。

勤務先金融機関の破綻を経験したことは、自分のキャリアにとって大きな節目の一つであると感じている。

(7) これまであなたのキャリアと人生を振り返って、特に楽しいと感じたのはどういうときか

金融マンとして、大きな契約が出来た時や意義のある融資ができたときは楽しい。

しかし、小さいことでも、お客様がとても喜んでくれた時は楽しいと感じた時がある。昔、満州生まれの異父姉妹から相談を受けたことがある。二人は、実の姉妹だが、戦中の状況から手続き上何らかの祖語があり戸籍上は姉妹ではなく、戦後もそのまま戸籍上は他人であった。その姉妹に相続が発生し、妹しか遺産を受け取れないでいた。司法書士、弁護士、市職員の多大な理解と協力を得て、普通ではありえないと言われた、戸籍の修正ができた。これにより姉妹で遺産相続をすることができた。手続きを終え姉妹から戸籍上も姉妹になれたと感謝されたのは嬉しかった。

(8) つぎの仕事または人生上の大きな出来事

勤務先金融機関（A銀行）が破綻し、銀行間の救済・合併を経てB銀行になった。それに伴い、B銀

行での勤務となった。A銀行・B銀行とも同じ金融機関（銀行）だが、企業文化が全く違い、戸惑った。例えば、普段使う言葉の使い方から違い、業務は異なった。

B銀行では、営業店の融資の統括者になった。自ら希望して融資の統括者になったわけではなく、関係者の推薦もあったと聞いている。それは、A銀行時代の経験が評価されたように思う。また、中小企業診断士資格を持っていることも推薦の理由になったと思う。融資の統括者は貸したお金が返してもらえると営業知識が非常に重要であるが、それに加え、法務知識も非常に大事である。そのあたりが対応できるだろうと考えられたと思う。

その後（融資の統括者）、このまま融資部門でいるか、営業部門に移るかもしれない選択する機会があった。その際、結果的に融資部門でいることを選択した。

#### (9) 今の仕事

52歳で、研究開発・特許・知財を扱う公的団体（C法人）に出向となり、現在に至っている。この出向に関しては、これまでのキャリアの中で初めて自らが手を挙げて応募した。金融機関で融資部門を担当して感じていたことは、メーカーのものづくり（研究開発）に対して融資が出来る人材が減っていることである。メーカーがどういうメカニズムで開発をしているかを具体的に知ろうとし、メーカーの開発に関しての金融面での支援について考えたくC法人の出向に応募した。

#### (10) キャリア・アンカーの特徴

アンケート結果から、I氏のキャリア・アンカーはGM（全般管理）、TF（専門職能）、SV（社会貢献）が強い。ゼネラリストになることが求められる金融機関の勤めが長いI氏にとっては、GMが強いことは当然であろう。

また、『これまであなたのキャリアと人生を振り返って、特に楽しいと感じたのはどういうときか』とのインタビュー質問に対する回答（姉妹のエピソード）は、I氏のSVの強さを物語るものである。

I氏のアンケートの結果

高い順に GM (5.0) ⇒TF・SV (4.6)

## 10. J氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	① 6	2 6	3 6	4 2	5 6	⑥ 6	7 4	8 4
	9 5	10 2	⑩ 6	12 6	13 5	14 6	15 4	16 6
	17 6	18 2	19 4	20 2	21 6	22 6	23 6	24 6
	25 3	26 2	27 6	28 2	29 6	30 6	31 5	32 6
	33 6	34 2	35 6	36 2	37 6	38 5	39 2	40 4
合計	30	14	32	14	29	33	21	26
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	6.0	2.8	6.4	2.8	5.8	6.6	4.2	5.2

### (1) 教育

最終学歴としては、大学の社会学部マスコミュニケーション学科であった。3年生のゼミの選択時に、マスコミ学へ先生がお笑いの方面で活用していることで選択した。落語も好きだったので新聞テレビの役割を学んだが、実際はどのような学問であったかについては不明点もある。今には直接活きてはいないと思う一種の人生の縁であったと思う。

### (2) 最初の仕事

卒業後すぐに就職した先は、出版会社、教材の販売会社に営業に入った。とりあえず企画をしたいという希望で選んでいたが、でも仕事内容が自分の思うものとは違うと考えて6ヶ月でやめた。

### (3) 目的

仕事については特に目標を明確には感じなかった。最初の就職では仕事の意味を見つけることは出来なかった。その理由はある意味、強引な訪問販売だったのであろう。

社会の経験としてはありかとも思った。結果として自分のキャリアとしては萎縮した感がある。

### (4) 転職経緯

6ヶ月後やめてから半年ぐらい空白があった後、次の入ったのは、壁紙 (DIY の会社に販売) の会社に1年弱でやめた。理由は上司にあったと思う。

会社規模が4人の会社で親会社も大きくなかったBtoCのホームセンターに納めていた会社に知人の紹介で入社した。ルート販売で対応のみの営業を淡々とこなしていた。

仕事については、特に意味を感じていなかったなのでこの会社をやめた。

最終的には量販電気店に一般社員として入社した。正社員となった理由は、上司からの勧誘と職種であるオーディオ販売が好きだったからだと考える。

入ってからは、自分のペースで仕事ができ、また売り場でよく売っていたので面白かった。上司

が任してくれたこと、うまくいかなくても改善を指示してくれる、楽しさがあった。この会社で自分は15年くらいやっていた、途中で店長（10年くらい）もした。

クレーム対応、店長になったときに自分でしないとイケない、また現場の販売であったときは、体力的にしんどかったのは拘束時間が長かったから、また店舗が変わると上司が変わった、指導者によって社員はモチベーションが違うので、意見は対立し自分としては言いたいことはあったが、喧嘩みたいな感じとなり店長対社員との構図となって、売上げ低下に見舞われ結果として店長がかわった。社員のモチベーションが下がるとクロージングが出来ないので、売上低迷となる。この過程で自分は社員の代表として先兵となって店長と対峙していた。

主任、チーフにもなったけど、これは常に社員寄りの立場であった。この時に、会社の運営の重要な要素が「人」にあることを理解した。次に店長になれとは言われたが、事前の勉強などはなく、何かの評価はされているのかなと思う。

店長にもなったが、小さい店からプレイングマネージャーであった。この立場は売ることには出来るが、マネジメントが出来ないと感じた。「自分の店と思え」と言われてもそのように出来ず、会社の方針と現実のギャップを常感じていた。またクレーム対応の頻度は、大小あわせて毎日の様にありパワーをとられていたと記憶している。

店長の経験の後、自ら下ろしてくれとあって、チーフにしてもらい楽になった。そのあと一旦自主退職してから準社員（ポップなどを作成する）となった。この頃に、診断士の勉強を始めた。

#### (5) 現在

小売業のコンサルを始めた。店にいたときに、診断士をとりたいたいと思っていたのはモチベーションを上げると売上げが上がると確信していた。店長になったというよりやめたときがターニングポイントかと思う。店長の終盤から診断士の勉強を始めたのは、転職を意識し実際のトリガーポイントはクレーム対応のつらさであった。

コンサルを目指した理由は、経営者が現場をよく知らないために会社をつぶしている現実を教えてあげようと思った。取り巻きによる情報の歪曲があったので、それを気づかせてあげられたら、最悪の事態は避けられたのではないかとの思いがある。

会社を辞めて独立をしてからは、いままでは多くの我欲、煩惱のうち3つぐらいは消えたかなと感じている。

自分が死んだ後、自分の子供が大人になった時代には、ちゃんと生きていける社会を作りたいと考え、特に地域の活性化がやりたいと思っている。これは自分の楽しみでもあり、やらねばならないと考えている。たとえ死ぬ1日前にもその努力を続けていたい。

今後の10年間でやりたいこととしては、診断士の仕事で財力を蓄えて、社会貢献をしたいと考えているので余裕のある状態を作りたい。

自分では、「見せかけのガッツは出さないけれど、100%出せないときはやめよう」がポリシーと考

えている。

(6) キャリア・アンカーの特徴

J氏のキャリア・アンカーはSV（奉仕・社会貢献）、AU（自立・独立）の値が高かった。AUについてはキャリアのなかで、仕事を変更するターニングポイントでは、組織の中での非合理的な制約への対峙がある。一旦出世したにもかかわらず、自分の仕事へのペースに合わないときに新しい自立の道を見つけるために、より高い教育を求めて自己研鑽を行い、そののちに自立の道を選んだことも読み取れる。

SVについては、不合理な制度や待遇について、部下や仲間にとっての大義のために行動している事例などに表れている。

また最終目的を問うた時に、次の世代に残すための奉仕する社会貢献を第一に挙げたことなどもキャリア・アンカーの特徴であるといえる。

J氏のアンケートの結果

高い順に SV (6.6) ⇒AU (6.4) ⇒TF (6.0)

11.K氏

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 5	2 6	3 6	4 2	5 2	6 6	7 6	8 5
	9 2	10 2	11 4	12 4	13 2	14 6	15 5	16 6
	17 2	18 5	19 6	20 5	21 2	22 6	23 6	24 6
	25 2	26 4	27 5	28 4	29 6	30 6	31 6	32 5
	33 6	34 4	35 5	36 5	37 3	38 6	39 6	40 6
合計	17	21	26	20	15	34	33	32
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.4	4.2	5.2	4.0	3.0	6.8	6.6	6.4

(1) 教育

大学は水産学科に自ら選択し進学した。もともとの動機は「魚が好き」という希望からであった。

進学してその分野の中から養殖をいかに効率的に行うかに興味がわき、さらに赤潮がなぜ発生するか、その対策などの研究対象とした。その分野を選んだことについて、自分やりたいことをやったと考えているので納得している。

(2) 最初の仕事

食品会社を希望し就職した、1ヶ月の現場研修の後、経理部への転属となった。本来は、魚類の研究

に関連する輸入などの分野として貿易部の海外勤務を希望していた。社命なので仕方なかったとの感じがあった。

### (3) 目的

会社都合の配属であったので、いつか本来の希望に添う職場への移動を期待していた。経理の仕事については、決して得意でもなく、希望もしていなかったので不安もあった。

### (4) 今の仕事

上司の退職や同期の転職などがつづき、経理部での活動が続くこととなった。ただ会社の代表として、銀行などに説明する機会が増え、自分の知識のなさなどを痛感した。海外勤務を希望していたが、後輩が諸般の事情で選任され、自分がその部署や職種になる可能性は減っているとも感じたが、会社全体の様子から仕方ないと感じた。

小さな変化としては、若手として製品企画のプロジェクトに責任者として参加し頑張った。

今思うと自分に足りないものはあったが、OJTとしては自分にとって重要な体験でもあった。継続してルーチンの業務に流された感はあるが、社内に変化があったときに、自分の役割を考えた。ポジションが1つあがって、新しい上司の下で働いたときに、やや会社全体が見えた気がする。このときに問題意識も多く発生し、言いたいことを言う場面もあったと思う。ただこの時期に上司がとてもよい緩衝材として、いろいろサポートしてくれた。

少し時間をおいて、この上司のことをしたたかであり優秀なストッパーであることを認識した。それで本来は嫌いと思っていた現在の職種を必要な職種と認識することが出来たかなと思う。

次に大きな転換点として、本社の移転で工場との距離が近くなったこと、またいろんな情報を身近で知ることとなり、自分の立場でしなければならないことが分かったような気がした。

キャリアアップの際には、他の人とのバランスを考え一度熟考することもあったが、受諾し自分の意識も上がった。

経理をしなければならないと感じたときは、不安でもあったが、必要性を理解してからは会社全体についての視点には不可欠と思っている。

その意味で、会社全体とか経営とかを意識して、中小企業診断士の受験を目指した。現時点では会社とは別に、自身が自立していないといけないと考えている。大事なことを会社にも関係者にもちゃんとと言えるようになりたいと思う。

その意味で、診断士の資格も使えたら良いなと漠然と考えている。

自分の知識や能力、資格が、もっと具体的に会社の改善などの成果となって、同時にそれが評価されることを楽しみにしている。

整理すると自身のキャリアで特に大事にしようとしているのは、会社を俯瞰できる部分かなと思う。会社での存在感は高めたいがただこれからは、自分を高めて能力を評価されて、独立した自分をつくりたいと考えている。

#### (5) キャリア・アンカーの特徴

K氏のキャリア・アンカーはSV（奉仕・社会貢献）、CH（純粋な挑戦）、LS（生活様式）の値が高かった。キャリアの転換点では常に、インタビューからも何らかの形で社会貢献をしたとの価値観での選択がされている。また同時に常に挑戦的な物事に向かうというCHについてはキャリアのなかで、置かれた環境の中でも常にベストを尽くし、勝利を意識している。LSについては、仕事の選択の時点では自分の生活環境への配慮を優先しているが、組織の中での苦しい思いをしたとしても家族の生活環境を優先したことなどからも特徴的である。

K氏のアンケートの結果

高い順に SV (6.8) ⇒CH (6.6) ⇒LS (6.4)

## 12. まとめ

このヒアリング調査をとおして、改めて自分が何を大事にしているかという気づきを得たとの声もあった。ヒアリング方法が「なぜ」を繰り返す手法を取り入れたため、徐々に自分の内にあるものに気づいていったのだと思われる。また過去の自分を振り返ることができ、アンケート結果と照らし合わせたことで、「なるほど、自分は〇〇を大事にしているのか」と納得している方もおられた。

中小企業診断士をとったきっかけは、自己啓発や独立など様々であったが、仕事をしていくうえで経営の勉強が必要であると感じ、勉強を始めた人が多いことがわかる。

資格をどのように生かしているかという視点では、企業内の取締役という立場で、資格の勉強を通して得た知識を生かし、会社をマネジメントしている人もいる。このように資格の勉強内容が仕事に生きていると感じている人も多いことがわかった。

また、企業に勤めながらも資格をいかして、週末コンサルタントをしている人もいる。勤務する会社規定にもよるだろうが、週末の活動をとおして、将来経営コンサルタントとしての独立するときの礎や地域貢献になっていると思われる。

ヒアリングの成果としては、アンケートに回答された内容を集計して分析するだけでなく、当事者に出会い、アンケートに回答された内容の裏付けが明らかになったことが大きい。

アンケートが何を意味するのか、何を聞かれているのか、どういうことがわかるのか、正直なところインタビューを行う側にもはっきりとは分かっていなかった。しかし、何人かにインタビューを行い、その人が回答したキャリア・アンカーについてのアンケート内容と照合するとほぼ整合性が取れた説明が行えることが分かってきた。ある意味こじつけになる部分もあるが、「文章としてまとめてもらうことで自分のことがよくわかった。」という感想を聞くことが出来たので、本人自身も気づかなかった潜在的なものを顕在化できたという成果があった。

また、ヒアリングした方もアンケート内容についての理解が進み納得したことが多い。実際にシャイン[1990]のキャリア・アンカーの質問票を、お互いにヒアリングし合い、お互いの気づきとなるきっかけとすることで新たな人間関係も生まれる。さらに、意識して行動することで、地域貢献、企業支援ができるようになることも期待でき、企業内診断士にとって、将来設計や診断士活動の参考になる。

そして、どのように変化していくのかをシャインが行ったように、定点的観測を継続的に行うべきであろう。



## 第6章 兵庫県中小企業診断士協会に求められていること

### 1. 現状の中小企業診断士協会事業

今回の調査研究事業をふまえて、兵庫県中小企業診断士協会としてどのような事業推進が望ましいか検討する前に兵庫県中小企業診断士協会が現在行っている中小企業診断士向けの事業について概観してみる。

中小企業診断士に対する現状の兵庫県中小企業診断士協会の会員向けサポート事業の主な対象として大きくわけて次の3種類に分類できる。(1)中小企業診断士全般に向けたサポート事業、(2)主に独立診断士を対象にしたサポート事業、(3)主に企業内診断士を対象としたサポート事業であり、これら3つの事業については次のような事業が実施されている。

#### (1) 中小企業診断士全般に向けたサポート事業

企業内、独立診断士を問わず行われている事業として中小企業診断士の知名度向上のための事業を行っている。この事業は会員中小企業診断士を対象とするだけでなく、広く金融機関や行政等の他支援機関、中小企業経営者等に向けた日銀支店長の地域経済講演会等の公開型のセミナー事業を実施している。また、国際フロンティア産業メッセに協会のブースを設置するなど中小企業診断士の知名度向上を図る活動を行っている。

また、中小企業診断士資格の更新要件として定められている「更新研修」を毎年2回実施しているが、やや義務的に参加されていたものを、平成27年度では「地方創生時代の診断士の役割」をテーマにし、現在は中小企業診断士として活動していない人にとって地域貢献にどのように関われるかを考えるなど、更新のための研修に留まることなく、中小企業診断士全般の意識向上につなげるようなことを実践している。

#### (2) 主に独立診断士を対象としたサポート事業

行政・支援機関等からの受託業務の拡充し、平成27年度は特に兵庫県信用保証協会の経営支援強化活動が評価され、対応する人材を確保するのに悩むほどであった。しかし、このように経営診断・経営改善計画の策定等の業務にも取り組み、独立診断士が活動できる場づくりを行っている。また、兵庫県中小企業診断士協会自身が認定支援機関として金融機関や各支援機関や事業者とのコンタクトを進めて、独立診断士の円滑な業務の支援になるような取り組みを行っている。

さらに、創業補助金事務局に採択され、多くの会員が事業に参画し創業者支援に貢献できる機会を生み出した。

#### (3) 主に企業内診断士を対象としたサポート事業

会員研修事業を実施し、この中で創業支援、事業企画書作成支援、情報化支援等の専門的知識の取得に役立つようなテーマで、企業内診断士がその能力の向上や新たな情報を得る機会を提供している。また、この機会に他の中小企業診断士(企業内外)との新たなネットワーク形成を図る機会ともなっている。このような研修に積極的に参加することで中小企業診断士として診断士業務能力の向上を図り、

他の中小企業診断士の考え方と接することで知的レベルの向上を図っている。

また、平成 27 年度で 4 回目となる企業内診断士をターゲットにした“企業内診断士まつり「wasshoi (わっしょい)」”というイベントを実施しており、企業内診断士が積極的に診断士活動を行うことのきっかけづくりとなることを期待するイベントを開催している。

## 2. 中小企業診断士の属性別ニーズ

### (1) 中小企業診断士の従事業務別ニーズ

中小企業診断士には大きく分けると中小企業診断士として独立して事業を行い、それにより自立しているものと現在は企業内にとどまっており、企業からのサラリーによって生計を立てている企業内診断士がいる。さらに企業内診断士には、将来も独立することは考えておらず、資格取得を通じて企業内での地位向上、能力向上を目指している者も比較的多い。また、将来の独立を目指しているが今は仕事内容が本意であっても企業内での業務に従事する者や特に独立も考えていないが企業内での地位向上を目指すわけではなく、ただ、純粋に自己啓発、あるいは興味のまま資格を取得した者など、それぞれのニーズには温度差があると考えられる。

### (2) 中小企業診断士のキャリア・アンカー別ニーズ

今回のアンケート調査によると、キャリア・アンカーの観点から企業内診断士において最も職務満足度に左右するのは「年収の多寡」項目であったが、これは単に金銭的な問題ではなく、次に職務満足度に影響する項目として、「専門能力を發揮しながら課題に挑戦すること」があることから専門能力を發揮し、課題に挑戦した結果として所属企業からの評価があがり、年収増につながることで職務満足度が高くなっていると見るのが妥当であろう。

また、中小企業診断士の持つ属性として TF（専門・職能別コンピタンス）が最も多いこと、及び CH（純粋な挑戦）の属性を持ったものが多いことがわかったが、これらのタイプの診断士のニーズを満たすには中小企業診断士としての専門的能力を磨くとともに、それを活用できる場の提供が必要である。能力により企業内での地位向上を目指すものには、企業活動での応用能力のブラッシュアップが求められる。また、近い将来の独立を考えている者には中小企業診断士としての専門知識のレベルアップだけでなく、実践におけるトレーニングの機会が必要なのではないかと考えられる。企業内診断士が独立しようと考えた場合、やはり中小企業診断士としての実践経験に不安を感じるものである。しかしながら、企業に長年勤めている中小企業診断士はそれぞれの分野で高度な業務能力を身に付けているとともに社会人としての常識、経験も豊富なはずである。このような本人の不安と能力とのギャップを埋め、能力向上につながるような支援事業が兵庫県中小企業診断士協会には求められている。

また、中小企業診断士全般及び独立診断士において職務満足度との関係が強い SV（奉仕・社会貢献）について考えると、中小企業診断士資格取得の動機の中に本人が意識するかしないかは別としてこの資格を生かしてなんらかの社会貢献に役立ちたいと考えている中小企業診断士が多いものと考えられる。ところが独立診断士はその業務の中で何らかの社会貢献活動を行うことができ、職務満足を

得られるが企業内診断士にはその機会が見つげにくいいため、これによる職務満足を得ることができていない者が多くいるのではないかと推察される。

### 3. 兵庫県中小企業診断士協会の今後の事業推進に向けて

#### (1) より実践的な研修の実施

当面独立する予定はないが専門能力を企業内で発揮し、地位向上を目指す企業内診断士に対して企業実務への活用などに役立つ内容の研修を実施する。これは中小企業診断士としての基礎知識、基礎能力の向上を図れるようになることで結局は企業人としても役立ち、企業内での地位向上につながり職務満足度の向上にもつなげられるものとみられる。平成 27 年度は、初めての試みとして 10 回シリーズの実用的セミナーの開催などを実施しているが、今後も継続してテーマ内容等を吟味し、充実させることが求められる。また、研修内容をより実践的な内容にして実施すること（例えば講義中心でなく演習等も取り入れるなど）も検討してみることも必要である。

#### (2) 社会貢献ニーズに応える

中小企業診断士は SV（社会貢献）のキャリア・アンカーをもつ者が多く、社会貢献と職務満足度の関係性は高くなっている。企業内での活躍を志向するもの、独立を志向するものについても資格取得者の特性としてこの資格を生かして地域貢献・社会貢献に役立てたいと考えている者が多いものと見られる。また、所属する企業にとっても従業員が中小企業診断士として地域社会への貢献をすることは企業の社会的評価にもつながることが考えられるため、積極的に推奨している企業もある。企業内診断士は外部からの報酬は必要ない、あるいは社内規定上受け取れない場合が多いが、能力発揮の場としてプロボノ的な活動の場を兵庫県診断士協会で組織的に提供することができないか検討することも必要である。

#### (3) 企業内診断士活躍の場を拡充

企業内診断士は、所属する組織が、中小企業診断士としての活動が制限されていると判断し、初めから中小企業診断士としての活動についてあきらめの気持ちを持っている者も少なくない。そのため、その多くは兵庫県診断士協会に加入しても意味がないとあきらめていたり、あるいは加入していても研修会、研究会等の活動にも積極的に参加することなく、資格取得の努力が活かされていないものが多い。多くの資格取得者は能力向上を図ること、中小企業支援を通じて地域社会へ貢献したいと考えている。兵庫県中小企業診断士協会としてはそういった診断士のニーズに今後とも応えるような研修、事業の実施が重要である。

現在、協会に加入していない多くの企業内診断士が具体的な活動の場が形成されれば、今の会員数の倍以上の中小企業診断士が地域の中小企業支援に活躍することとなり、資格取得者の自己実現につながるだけでなく、中小企業支援を通じて地方創生への貢献も期待できる。具体的には個別具体的な中小企業支援（特に小規模企業）等への継続的な支援が組織的にできるように兵庫県中小企業診断士協会がサポートすることについて検討することも必要である。

## おわりに

中小企業を対象とした調査は数多くなされてきたが、中小企業診断士しかもプロコンではない企業内診断士をテーマとしたものは、兵庫県中小企業診断士協会では初めてである。実際にどのように分析していくのかアプローチが困難な作業であった。

企業内診断士の職務満足が高い変数が何なのか、アンケート調査だけ納得のいく結果が得られるのか不安な状態で着手したのが現状であった。従って、本格的な調査に着手する前の予備的調査の位置づけとして捉えて頂く方が妥当な評価を頂けるのではないかと考える。

しかし、ここに報告されたように短期間の間に手ごたえのある成果が生まれてきた。特にインタビュー調査では、悩みはあるが積極的に人生を切り開いて行こうとされる人たちの話に直接触れることができ、実名等は伏せさせてもらっているが公開にご同意いただいたことに感謝したい。

これらの事例だけでも、十分な読みごたえはあるが、本研究における成果について以下、振り返りたい。

### 1. 本調査・研究で明らかになったこと

#### (1) 代表的インタビュー調査

調査を通じて分かったことは、キャリア・アンカーや知識労働者の概念について対象者である中小企業診断士はあまり認識していなかったことである。従って、組織への最大限のコミットメントを提供することで、主要な欲求が充足されるとする組織人モデルから仕事そのものにコミットメントし、仕事の成果により主要な充足が得られる仕事人モデルへの転換をヒアリングから実感することはできなかった。さらに、金太郎あめ組織風土になじみ、イノベーティブな活動そのものをタブー視する考え方も示された。

インタビュー調査に関しては、積極に対応して頂ける方々を対象としたためアンケート分析の代表的サンプルとしてはなり得ていないが、自らのキャリア形成についての振り返りにより、自分の気づかなかった側面を認識されるという場面に出会うことが多かった。

当初想定した企業内診断士を一般と金融機関に分類した<sup>11</sup>研究課題Aに関するヒアリングでは、一般企業に勤務するB氏の事例がある。家業の不振から、大学生時代から金銭的な苦勞をされており、SE（保障・安定）の側面もあり、また、家族を大切にしたいとしてLS（生活様式）の側面もある。しかしCH（純粋な挑戦）、GM（全般管理）の値が高く、全体を通して行動力が高い傾向がある。社外勉強会に積極的に参加し、人的ネットワークの拡大に努め、会社の了解も得て、休日を利用した有償のコンサル活動も行っている。兼業禁止の壁を打ち破った新たな企業内診断士のスタイルとして注目できる。

金融機関内診断士としては、I氏の事例がある。金融機関は堅実的なビジネスモデルであるが、

---

<sup>11</sup> p.6 図表 1-1 中小企業診断士活用の課題を参照

金融の自由化の波で大きく揺れ動いた人生である。これまでのキャリアと人生を振り返って楽しいと感じたのは、満州生まれの異父姉妹の相続問題を解決できたことと回答しており、SV（社会貢献）の強さを物語っている。金融機関の人々は、GM（全般管理）、TF（専門職能）が高いことは推測できるが、SV（社会貢献）の面での活動に対する満足度が高いが表面化していないのが実情ではないだろうか。

次に研究課題 B として、企業内診断士から独立診断士となった H 氏の事例である。TF（専門・職能別コンピタンス）と AU（自律・独立）が突出して高く、次に SV（奉仕・社会貢献）が高い。「管理職（ゼネラルマネージャー）を辞退して、専門職（プロフェッショナル）に希望を出した。」という点から TF であることが裏付けられる。「人を管理するくらいなら出世をあきらめる方が良いと考えた」という点から AU が裏付けられ、最近独立されている。

今後このような分類に沿って、インタビュー対象者を拡大しセグメントごとのアンケート分析が行えるぐらいのサンプル確保が必要となる。また、このようなキャリア形成のプロセスを見て行くには、シャインが行ったように長期的・継続的な調査が必要である。

## (2) 中小企業診断士のキャリア・アンカー

アンケート分析の主成分分析、因子分析から、「純粋な調整型」及び「純粋挑戦志向型」、「社会貢献型」のカテゴリに属す中小企業診断士の職務満足が高い結果になった。

企業内診断士では、年収 1000 万円以上の者が、1000 万円未満の者より職務満足度が高いといえるが、職位や資格取得年数、所属組織の規模などの差は職務満足度とは関係がないという結果であった。

質問内容に「組織をやめる」「むしろ退職を選ぶ」というような表現が見られ、組織間移動が前提としてあるアメリカと終身雇用が前提的な日本では質問内容を変えていくべきではないかと考えられる。中小企業診断士全般の傾向としては TF（専門・職能別コンピタンス）に属することが多く、また CH（純粋な挑戦）に属する人や、社会貢献意識の高い人の職務満足度が高い。

独立診断士においては独立や社会貢献を志向する診断士において満足度が高かったので、企業に所属するより独立して社会に貢献したいと考えている傾向が明かだと言える。

そもそも、知識労働者の定義としては、正規の高等教育を受け高度な知識を保有している者であり、高度の専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達、または応用を目的として働く者であった。具体的には医師、弁護士、会計士、研究者などの伝統的なプロフェッショナル、あるいはそれに準じるような人材（例えば企業に勤務する研究開発技術者）、ソフトウェア技術者、経営コンサルタント、各種のアナリスト、プランナー、プロデューサーなど、近年急激に増加した新興専門職などはプロフェッショナルとしての位置づけが明確である。

われわれが対象とするのは、企業などの組織の中で経営企画や事業企画、あるいは各職能部門における企画や分析、問題解決に従事するマネージャー、およびホワイトカラーである。

彼（彼女）がどのように、専門能力の発揮機会を得ているのか、そうでないのか今回の調査では明らかにすることは出来なかった。今後の取組み課題として以下検討したい。

## 2. 今後の研究課題

### (1) 組織側からの視点での調査分析

現状における組織内で資格を持つ人々に、その所属する組織がその能力をどの様に考え、処遇しまた期待をしているかという現状把握のための基本調査研究である。これは組織側からみた資格保持者への意識の調査などを含むものである。

例としては、ヒアリングにもあるが資格取得に対して、組織の経営幹部としての素養育成としての評価を与えている場合などは、対象本人への自己実現への貢献度は高い、また会社の職種変更のためのスキームの存在などについて一応の成果を出している例もある。

これらを調査し分析することで、現状としての組織側から見た問題点や不足している社内制度などの洗い出しが可能となる。

### (2) 組織内での自己実現のための要素研究

インタビューから明らかなように、組織内に属しながら資格取得をした人の動機として多く存在するのは、「自己研鑽」と「組織（会社）を俯瞰すべき視点の確保」である。

ただ現実には資格は取得したが、当初の構想としての自己実現ができていない場合も多い。本来は何をしたいと考えていたかを深く調査することで、組織内の資格保持者が本来はどの方向を向いていたか知ることができる。また組織がなぜ呼応しないかの理由を明確にすれば、なぜ実現していないか、組織とのミスマッチの要因の把握が可能となるであろう。

この要因を解決することは、今回の提言をより社会全体への拡大する方法を明確にしてくれる。組織内に有資格者として多く現存すると考えられる、人材の価値を活用する社会実現のためには、より研究は深化させる必要がある。

最後に、このような貴重な調査の機会を与えて頂いた、兵庫県中小企業診断士協会に改めて感謝したい。さらに、中小企業診断士としての活躍の場づくりのためにこうした研究を続けて行く所存であり、今後とも皆様の御協力をお願いしたい。

## 【添付資料 1.】 ネット上のアンケートフォーマット

### 兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会 調査のお願い

HRM (human resource management) 研究会 (兵庫県中小企業診断士協会) では、企業内診断士の方々が資格を活かしてどのように活動しているかについて調査・研究を行っています。その一環として、エドガー・H. シャイン『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』を参考にアンケート形式でご協力をお願いするものです。

※独立診断士、企業内診断士にかかわらず、アンケートにご協力下さい。回答時間は 15 分程度を想定しております。

\*性別を選択してください。

男性 女性

\*お住いの都道府県を選択してください。

\*年齢を入力してください。(2桁 半角数字)

\*あなたの最終学歴を選択してください。

1. 中学校
2. 高校
3. 短大・高専・専門学校
4. 大学
5. 博士前期課程・専門職大学院
6. 博士後期課程

\*中小企業診断士資格以外で、専門的な資格や学位をお持ちであれば選択してください。(複数可)。

01. 博士の学位 02. 専門職大学院の学位 (MBA, MOT, ロースクール, 会計など) 03. 公認会計士 04. 医師 05. 歯科医師 06. 獣医師 07. 弁護士 08. 一級建築士 09. 税理士 10. 薬剤師
11. 社会保険労務士 12. 不動産鑑定士 13. 技術士 14. 弁理士 15. アクチュアリー
16. IT コーディネーター 17. 情報処理技術者 18. IT ベンダー認定技術者の資格
19. 司法書士 20. 行政書士 21. 宅地建物取引士 22. その他資格 (下欄に記入)

\*中小企業診断士資格の登録年を入力してください。西暦 4 桁 半角数字

中小企業診断士登録証の裏面をご確認ください

\*中小企業診断士資格取得の動機を選択してください。

1. 中小企業の経営診断・支援に従事したいと思ったから
2. 経営コンサルタントとして独立したいと思ったから
3. 経営コンサルタントとしての信用を高めるため
4. 中小企業診断士の資格を持っていると優遇されるから

5. 業務遂行上、中小企業診断士の資格が活用できるから
6. 経営全般の勉強等自己啓発、スキルアップを図ることができるから
7. 定年後に資格を活用したいと思ったから
8. 転職等就職の際に有利だから
9. その他（自由記入）上記に該当する項目がない場合、こちらにご記入ください

\*現状の仕事内容や処遇に対する満足度を選択してください。

1. 大変不満 2. 不満 3. やや不満 4. やや満足 5. 満足 6. 大変満足

\*現状の環境において、資格を取得して満足している点を選択してください（複数可）。

01. 名刺に資格が記載できる 02. 資格取得を表彰された 03. 資格が理由で昇進・昇格した
04. 資格が理由で転職できた 05. 資格が理由で希望の部署へ異動出来た
06. 資格手当を受領している 07. 資格が理由で収入がアップした
08. 会社の業績向上に役立った 09. マネジメントに役立った 10. 人財育成に貢献した
11. 週末に資格を生かし社会貢献ができる 12. 意見やアイデアが良く採用される
13. 納期品質上のトラブルなく仕事ができる 14. 同僚・上司から信頼されている
15. 仕事上の目標を達成できる 16. 顧客から高く評価される
17. 働くことへの満足感がある 18. やりがい・充実感を感じる
19. この仕事をしている自分を誇らしく思う 20. その他（下欄に記入）

\*現状の環境において、資格を取得後でも不満足な点を選択してください（複数可）。

01. 名刺に資格が記載できない 02. 資格取得を表彰されない
03. 資格が理由では昇進・昇格がない 04. 資格が理由では転職できない
05. 資格が理由では希望の部署へ異動出来ない 06. 資格手当がない
07. 資格が理由で収入がアップしない 08. 会社の業績向上に役立たない
09. マネジメントに役立たない 10. 人財育成に貢献しない
11. 週末に資格を生かし社会貢献ができない 12. 意見やアイデアがあまり採用されない
13. 納期品質上のトラブル解決に役立たない 14. 同僚・上司からの信頼につながらない
15. 仕事上の目標達成につながらない 16. 顧客からの評価につながらない
17. 働くことへの満足感が足りない 18. あまりやりがい・充実感を感じない
19. この仕事をしている自分を誇らしく思わない 20. その他（下欄に記入）

\*中小企業診断士として独立をしていないが、希望されている方は何年後に独立したいかを選択ください。

- 1 年未満 1 年以上 3 年未満 3 年以上 10 年未満 10 年以上

\*あなたの所属する組織を選択してください。



プロコンサルタント（独立診断士） コンサルティングファーム 民間企業 金融機関

行政機関（商工会議所等含む） その他所属する組織（自由記入）

\*あなたの所属する組織全体の規模を選択してください。行政機関（商工会議所等含む）は構成人員数でご判断ください。

小規模企業 中小企業 大企業

\*現在あなたが勤務する組織において、どのような職位につかれていますか選択してください。

1. 補助的な役割のメンバー 2. 一般のチームメンバー 3. 小さなチームなど、状況に応じてリーダーになる職位 4. 基本的には常にチームのリーダーとしての責任を負う職位 5. 課相当の組織の業績や管理に責任を負う職位 6. 部相当の組織の業績や管理に責任を負う職位

7. 経営者、役員、パートナーなど全社経営に関与する職位

\*年収を下のリストから選択してください。（任意回答）

300万円未満 300万円以上500万円未満 500万円以上1,000万円未満 1,000万円以上

\*現在お勤めの会社において、下の分類欄のように分けた場合、あなたのこれまでのキャリアにおいて、仕事領域の変更をどのくらい経験されましたか。リストから選択してください。

異動経験なし 1回 2回 3回 4回以上

[仕事の領域分類]

01. 経営企画・全般管理 02. 経理・財務 03. 総務・法務 04. 人事・労務・教育 05. 広報・IR 06. 商品企画・マーケティング 07. 宣伝・販売促進 08. 技術企画・管理 09. 特許・知的財産 10. 生産企画・管理 11. 営業販売企画・管理 12. 品質規格・管理 13. 物流企画・管理 14. その他の管理・企画系の仕事 15. 研究開発 16. システム開発・ソフトウェア開発 17. 生産技術 18. 生産・製造 19. 営業・販売 20. 管財・購買 21. その他の仕事

\*これまで転職回数を選択してください。転職なしの場合も「なし」を選択してください

1. 転職経験なし 2. 1回 3. 2回 4. 3回 5. 4回以上

キャリア・アンカーについて質問については以下の文章を添付して回答者が理解しやすいように工夫した。

### アンケート調査のお願い

HRM（human resource management）研究会（兵庫県中小企業診断士協会）では、企業内診断士の方々が資格を活かしてどのように活動を行っているかを調査・研究を行っています。その一環として、エドガー H. シャイン『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』の質問票に基づきア

ンケート形式でご協力をお願いするものです。

まず、キャリア・アンカーとは何か、ご存知の方も多いと思いますが、下記の通り定義されています。

「あなたがどうしても犠牲にたくない、またあなたのほんとうの自己を象徴する、コンピタンス（有能さや成果を生み出す能力）や動機、価値観について、自分が認識していることが複合的に組み合わさったもの」

『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』ではこのキャリア・アンカーを下記の8類型に分類しています。

### 1. 専門・職能別コンピタンス【Technical/Functional Competence, TF】

自分の技能を活用し、そのような技能をより高いレベルまで伸ばしていくことのできる機会を手に入れたいと望む人は、このキャリア・アンカーになります。専門的領域で挑戦的な課題に取り組むことに喜びを感じる一方、たとえ職階が上であっても全般管理を行うジェネラル・マネージャーには魅力を感じません。

### 2. 全般管理コンピタンス【General Managerial Competence, GM】

組織の階段をできるだけ高いところまで上り詰め、全体的な成果に責任を持つことを望む人は、このキャリア・アンカーになります。担当する組織が期待通りの成果を上げたときに喜びを感じる一方、特定の職能分野を究めたいとは望みません。

### 3. 自律・独立【Autonomy /Independence, AU】

仕事の枠組みを自分で決め、仕事を自分のやり方で仕切っていくことを最優先にする人は、このキャリア・アンカーになります。自律的立場を維持するならば、昇進や昇格のチャンスを辞退したり、リスクを取って事業を起こしたりも考えます。

### 4. 保障・安定【Security/Stability, SE】

会社の雇用保障や終身雇用権など、首尾よくことをなすとげ、生活を安定させることに主な関心がある人は、このキャリア・アンカーになります。安定を望むゆえ、雇用者の望むことは何でもやるという忠誠心や意欲を誓うこともあります。

### 5. 起業家的創造性【Entrepreneurial Creativity, EC】

危険を負担し、障害を乗り越える能力と意欲をもとに、自分自身の会社や事業を立ち上げる人は、このキャリア・アンカーになります。将来の事業機会を調べあげたり、評価していたりする間には、組織に雇われることもあります。自分で経営できそうだと感じるや否や、自分の事業を起こして飛び出していくことを考えます。

### 6. 奉仕・社会貢献【Service/Dedication to a Cause, SV】

もっと住みやすい世界をつくるとか、環境問題を解決する、民族間の調和を図る、他の人々を援助する、等をどうしてもあきらめたくないという人は、このキャリア・アンカーになります。この価値

観と相反するのであれば、異動や昇進を拒否することもあります。

### 7. 純粹な挑戦【Pure Challenge, CH】

一見解決困難と思えるような問題の解決に取り組んだり、手ごわい相手に打ち勝ったり、難しい障害を越えたりすることを最重要と考える人は、このキャリア・アンカーになります。目新しさや変化、難しさそれ自体に魅力を感じ、簡単にできることではうんざりしてしまいます。

### 8. 生活様式【Lifestyle, LS】

自分自身の個人としての欲求や家族の要望、あるいは自分のキャリアの要件のバランスをうまくとり、統合することを最も重視する人は、このキャリア・アンカーです。自分のトータルの人生をどう生きていくのか、自分がどこに落ち着いて住んでいるのか、等に深い関心を寄せます。

### 自己診断用キャリア指向質問票

各項目があなたに対してどのくらいぴったりあてはまるのかについて1から6の数字で点数をつけてください。

全然そう思 わない	1	2	3	4	5	6	いつもそう思 う
--------------	---	---	---	---	---	---	-------------

- \_\_\_1. 「このことならあのひとに聞け」と絶えず専門家としてのアドバイスを求められる分野でうまくやっていくことをめざす。
- \_\_\_2. 他の人びとのやる気をまとめあげ、チームをマネジメントすることによって大きな成果を上げることができたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。
- \_\_\_3. 自分のやり方、自分のスケジュールどおりに、自由に仕事ができるようなキャリアをめざす。
- \_\_\_4. 自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。
- \_\_\_5. 常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。
- \_\_\_6. 社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。
- \_\_\_7. 難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。
- \_\_\_8. 家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるぐらいなら、その組織をやめた方がました。
- \_\_\_9. キャリアを通じて専門技能や職能分野の技能をすごく高度に磨きあげることができるならキ

キャリアがうまくいきそうだと感じる。

- \_\_\_10. 複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。
- \_\_\_11. どのような課題をどのような日程と手順でおこなうのか、について自分の思いどおりになる  
とき、最も大きな充実感を仕事に感じる。
- \_\_\_12. 安定した職務保障もなしに仕事に配属させられるくらいなら、すっぱりとその組織を離れる  
だろう。
- \_\_\_13. 他人の経営する組織でマネージャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こ  
すことを重視する。
- \_\_\_14. キャリアを通じて、他の人びとのために自分の才能を役立てることができたときに、最も大  
きな充実感を自分のキャリアに感じる。
- \_\_\_15. 非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服できたときにこそ、キャリアがうまくいきそう  
だと感じる。
- \_\_\_16. 自分が家族がらみで望んでいることと、仕事から要請されることとがうまく両立できるキャ  
リアをめざす。
- \_\_\_17. ゼネラル・マネージャー(部門長)になるよりも、自分の専門職能分野で上級マネージャーに  
なる方が、より魅力的に感じられる。
- \_\_\_18. 何らかの組織でゼネラル・マネージャー(部門長)の立場で仕事をするときにこそ、キャリア  
がうまくいきそうだと感じる。
- \_\_\_19. 完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。
- \_\_\_20. 将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。
- \_\_\_21. 自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を自分  
のキャリアに感じる。
- \_\_\_22. マネージャーとして高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住  
みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。
- \_\_\_23. 一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、  
最も大きな充実感を自分のキャリアに感じる。
- \_\_\_24. 自分の個人的な要望、家族からの要望、キャリアに求められることをうまくバランスさせ  
ることができたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。
- \_\_\_25. 自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるく  
らいなら、むしろその組織をやめる。
- \_\_\_26. 今の自分の専門職能領域で上級マネージャーになるよりも、ゼネラル・マネージャー(部門長)  
として仕事をする方が魅力的だと思う。
- \_\_\_27. 将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事

できるチャンスが大切だと思う。

- \_\_\_28. 収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。
- \_\_\_29. 自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせたときこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。
- \_\_\_30. 人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。
- \_\_\_31. 自分自身の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。
- \_\_\_32. マネージャーとして高い地位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両方をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。
- \_\_\_33. 自分独特の技能や才能を活用できたときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。
- \_\_\_34. ゼネラル・マネージャー(部門長)になるコースから外れてしまいそうな仕事をやらされるぐらいなら、そんな組織はやめてしまう。
- \_\_\_35. 自律して自由に行動できないような仕事につくくらいなら、そんな組織はやめてしまう。
- \_\_\_36. 将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。
- \_\_\_37. 自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。
- \_\_\_38. 他人の役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するぐらいなら、その組織をやめたいと思う。
- \_\_\_39. ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、マネージャーとして高い地位につくことよりももっと大切である。
- \_\_\_40. 自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。

ひとたび回答し終わったら、自分の回答全体をながめて最も高い点数をつけた項目がどこにあるのかチェックしてください。さらに、そのなかから自分にいちばんピッタリする項目を **3** つ選んでください。その3項目にそれぞれ4点を加えます。そのうえで質問票の回答を集計します。

#### 【集計のしかた】

40項目に点数をつけた質問票の得点欄から点数を集計表に転記します。数字全部を転記し終わったら、縦向きに合計します。合計の数字を5(項目数)で割って、8つのキャリア・アンカーの各次元の平均値を計算します。

※合計点を出し平均点を出す前に、40項目に記入後自分にぴったりだと選んでもらった鍵となる3項目には忘れずに合計のときに4点を追加で加えることを忘れないでください。

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32
	33	34	35	36	37	38	39	40
合計								
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点								

お手数ですが、下記の URL から結果を入力頂き、「企業内診断士」がどのようなキャリア・アンカーを持っているかという傾向を把握するご協力を頂きますようお願いいたします。

※この結果についての尺度が何を意味しているかについては、『キャリア・アンカー』のほか下記の文献を参照ください。

E. H. シャイン『キャリア・サバイバル』白桃書房。

E. H. シャイン『キャリア・デザイン・ガイド』白桃書房。

E. H. シャイン『キャリア・ダイナミクス』白桃書房。

金井壽宏『ニューウェーブ・マネジメント』創元社。

金井壽宏・米倉誠一郎・沼上幹編著『創造するミドル—生き方とキャリアを考えつづけるために—』有斐閣。

金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。

金井壽宏『仕事で一皮むける』光文社新書。

【添付資料 2.】インタビューの質問票

氏名		質問者	
場所			
日時	平成 27 年 月 日 ( ) : ~ :		

**1.教育** それではまずあなたの受けた教育についての質問から始めることにしましょう。

あなたは学校でなにを専攻しましたか。(特に大学時代、およびその後の教育についてよく調べます。)

(訳注：大学や大学院、その後の生涯教育を念頭においた問いですが、だれもが大学までいっているわけではないので、高校時代に好きだった科目、また文系、理系の選択などについて聞くのも一案です。)

なぜその分野を選んだのですか。

その分野を選んだことについて、現在どう思っていますか。

**2.最初の仕事** 卒業後、まず最初に実際についた仕事は何でしたか。(すぐ仕事につかなかった場合は、卒業後、最初の人生上の大きな出来事はなにでしたか。)

最初の仕事あるいは人生上の出来事になにを求めましたか。なぜそのように選択したのですか。

**3.目的** キャリアを歩み始めたとき、どのような大きな望み(アンビション)あるいは長期的な目的をもっていましたか。

あなたのその目的と照らし合わせてみて、最初についた仕事はどんな具合でしたか。

(訳注：うまくいった点、うまくいかなかった点、仕事の中で好きだった点、いやだった点、意味が感じられた点、無意味だと感じた点などを尋ねるのもよいでしょう。)

**4.つぎの仕事または人生上の大きな出来事** あなたの仕事または働いていた組織での最初の大きな変化はどんなものでしたか。

その変化はどんなふう起こったのでしょうか。その変化を起こしたのはだれですか。その変化が起こった理由は何だったのでしょうか。

あなたはその変化についてどんなふうに感じましたか。それはあなたの目的とどのような関係があったのでしょうか。

(訳注：ここでも、うまくいった点、うまくいかなかった点、意味が感じられた点、無意味だと感じた点などを尋ねるのもよいでしょう。)

**5. つぎの仕事または人生上の大きな出来事** 仕事または働いている組織でそのつぎに起こった大きな変化はどんなものでしたか。

その変化はどんなふうに起こったのでしょうか。その変化を起こしたのはだれですか。その変化が起こった理由は何だったのでしょうか。

あなたはその変化についてどんなふうに感じましたか。それはあなたの目的とどのような関係があったのでしょうか。

(訳注：ここでも、うまくいった点、うまくいかなかった点、仕事の中で好きだった点、いやだった点、意味が感じられた点、無意味だと感じた点などを尋ねるのもよいでしょう。)

6. 引き続いてあなたの仕事、働いていた組織、キャリア、または人生で起こった大きな変化と思われることがらについて分析を続けましょう。変化をひとつひとつ挙げて、その理由や結果を分析・検討してみてください。

**つぎの仕事（あるいはキャリアの変化）**

その変化はどんなふうに起こったのでしょうか。その変化を起こしたのはだれですか。その変化が起こった理由は何だったのでしょうか。

あなたはその変化についてどんなふうに感じましたか。それはあなたの目的とどのような関係があったのでしょうか。(訳注：ここでも、うまくいった点、うまくいかなかった点、仕事の中で好きだった点、いやだった点、意味が感じられた点、無意味だと感じた点などを尋ねるのもよいでしょう。)

**7. つぎの仕事（またはキャリアの変化、人生上の変化）**

その変化はどんなふうに起こったのでしょうか。その変化を起こしたのはだれですか。その変化が起こった理由は何だったのでしょうか。

あなたはその変化についてどんなふうに感じましたか。それはあなたの抱負や目的とどのような関係



があつたのでしょうか。

(訳注：ここでも、うまくいった点、うまくいかなかった点、仕事の中で好きだった点、いやだった点、意味が感じられた点、無意味と感じた点などを尋ねるのもよいでしょう。)

## 8. つぎの仕事 (またはキャリアの変化、人生上の変化)

その変化はどんなふうにかつたのでしょうか。その変化を起こしたれですか。その変化が起こつた理由は何だつたのでしょうか。

あなたはその変化についてどのように感じましたか。それはあなたの目的とどのような関係があつたのでしょうか。(訳注：ここでも、うまくいった点、うまくいかなかった点、仕事の中で好きだ、いやだつた点、意味が感じられた点、無意味だと感じた点などを尋ねるのもよいでしょう。)

引き続き仕事、キャリア、人生上の変化について、現在に至るまで前と同じ形式の質問を繰り返しながら分析してみてください。必要ならば追加の用紙をコピーしてお使いください。

9. これまであなたのキャリアと人生を振り返つてみて、なにか大きな節目になつた時点 (訳注：transition points、転機、移行期、過渡期となつた時点とも訳され、ここまで振り返つてきたキャリアの流れの中で非連続的なステップの部分を含みます)、つまり過去に慣れ親しんだこと (ルーチン) を越えるような変化をくぐつた時期がありましたか。節目をひとつひとつ思い出してみてください。

どんな節目でしたか。それはどのように起こりましたか。それを起こしたのはだれでしたか。

それをどんなふうにか感じましたか。あなたの目的とどのような関係がありましたか。(訳注：この節目を乗り切る上で、あなたの持ち味である才能、動機、価値のようなものが特に役立ちましたか、と追加的に問うのもよいでしょう。)

10. 他の大きな節目となつた時点についても、同じような手順で、それについて話していただけ可能ですでしょうか。(必要ならば、追加の用紙をコピーしてお使いください。)

11. これまであなたのキャリアと人生を振り返つていただいたわけですが、あなたが特に楽しいと感じたのはどういつときですか。

そのとき、それを楽しめるとあなたに感じさせたものは、いったいなにだったのでしょうか。

12.あなたが特に楽しくないと感じたのはどんなときでしたか。

そのとき、それを楽しめないあなたに感じさせたものは、いったいなにだったのでしょうか。

13.今まで、あなたはある仕事や昇進の機会を断ったことがありましたか。もしあれば、それを思い出してどのような具合だったか語って頂けますか。

なぜそれを断ったのですか。

あなたのこれからのキャリアを展望してみて、なにか特に避けて通りたいことがありますか。なにか心配なことがありますか。

なぜそうしたことを避けたいとか、心配だとか思うのでしょうか。

14.キャリアを歩み始めたときから、あなたの大きな望み（アンビション）や長期的な目的が変わったことはありますか。それはどんなときでしたか。それはなぜですか。

現時点では、ご自身の長期的な目的について、どのようにお考えですか。

15.あなたのこれからのキャリアを展望してみて、特に楽しみとして期待しているのはどんなことですか。

そのようなことを楽しみとして期待しているのはなぜですか。

あなたのつぎの仕事はどんなものになると思いますか。

さらにその後、あなたのつぎの仕事はどんなものになるとお考えですか。

相手の方が「究極的に」そうありたいと思う姿について答えが出てくるまで、さらにそれ以降の仕事についてどんどん尋ねていってください。

16.これからの10年間で、あなたのキャリアにどんなことが起こると思いますか。

そのようになりそうだと思う理由は何ですか。

17.あなたの従事してきた職種を他の人びとにどんなふうに説明しますか。

あなたが本当に得意なのはなにだと思いますか。

あなたがご自身のキャリアから最も得たいと思うものはなにですか。

あなたがご自身のキャリアで特に大事にしようとしているのはなにでしょうか。

この時点で、ご自身のことについてなにか付け加えておきたいコメントはありますか。

18.ここまでご自身の語ってきた回答全般を通して考えてみて、どのようなパターンあるいはテーマがそこに見えてきますか。

あなたがご自分について明らかにしてきたことのなかで、なにか首尾一貫していなかったり、矛盾したり、食い違っていたりすることがありますか。

仮にで結構ですが、状況がどのようになれば、そのような矛盾や食い違いを解決できそうですか。

【引用・参考文献】

- 大久保幸夫[2006] 『キャリアデザイン入門 [ I ] 基礎力編』 日経文庫.
- 大久保幸夫[2009] 『日本の雇用』 講談社現代新書.
- 太田肇[2008] 『日本の人事管理論—組織と個人の新しい関係』 中央経済社.
- 太田肇[2013] 『組織を強くする人材活用戦略』 日経文庫.
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊[2003] 『入門 人的資源管理』 中央経済社.
- 加護野忠男[1999] 『<競争優位>のシステム』 PHP 研究所.
- 加護野忠男・井上達彦[2004] 『事業システム戦略』 有斐閣.
- 金井壽宏[1994] 『企業者ネットワーキングの世界：MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』  
白桃書房.
- 金井壽宏[2004] 『組織変革のビジョン』 光文社.
- 金井壽宏・佐藤郁哉・クンダ,G・マーネン,J.V. [2010] 『組織エスノグラフィー』 有斐閣.
- 川嶋正己[2016] 「支援機関診断士のチームによるハンズオン経営革新支援～「福井モデル」の提案」『企業診断ニュース 2016. 1』 pp. 4-7
- 古賀智敏[2005] 『知的資産の会計：マネジメントと測定・開示のインターラクシオン』 東洋経済新報社.
- 佐藤郁哉[2002a] 『フィールドワークの技法』 新曜社.
- 佐藤郁哉[2002b] 『実践フィールドワーク入門』 有斐閣.
- シャイン,E・H. [1978] *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳 『キャリア・ダイナミクス—キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である。—』 白桃書房, 1991 年)
- シャイン,E・H. [1990] *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer (金井壽宏訳 『キャリア・アンカー—本当の自分の価値を発見しよう—』 白桃書房, 2003 年)
- シャイン,E・H. [1999] *The Corporate Culture : Survival Guide —Sense and Nonsense about Cluture Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳 『企業文化 生き残りの指針』 白桃書房, 2004 年)
- シャイン,E・H. [1999] *Process Consultation Revisited : Building the Helping Relationship* Addison-Wesley (稲葉元吉・尾川丈一訳 『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』 白桃書房, 2002 年)
- シャイン,E・H. [2009] *HELPING : How to Offer, Give, and Receive Help* Berrett-Koehler Publishers (金井真弓訳、金井壽宏監訳 『人を助けるとはどういうことか』 英治出版, 2009 年)
- テイラー, F. W. [1911] *The Principles of Scientific Management* Harper & Brothers (有賀裕子訳 『新訳 科学的管理法 マネジメントの原点』 ダイヤモンド社, 2009 年)
- 遠原智文・前田卓雄・三島重顕[2016] 「中小企業診断士の現状と課題」『経営経済』 第 51 号.

- ドラッカー, P. F. [1966] *The Effective Executives*, Harper Collins (上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社, 2006年)
- 野中郁次郎・紺野登[1999]『知識経営の勧め』筑摩書房.
- 藤原和博[2008]『つなげる力』文藝春秋.
- ペンローズ, E. T. [1959/1995] *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition* Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年)
- 前田卓雄・遠原智文・三島重顕[2015]「高度専門職の需給状況と所属企業に対する認知に関する研究：建設会社に所属する一級建築士へのインタビュー調査から」『流通科学研究』15(1).
- 三島重顕[2014]「高度専門職の需給状況と所属企業に対する認知に関する一考察：薬剤師へのインタビュー調査から」『大阪経大論集』65(4).
- 三島重顕[2015]「高度専門職の需給状況と雇用管理に関する一考察：薬剤師に対するインタビュー調査から」『大阪経大論集』66(1).
- 三崎秀央[2004]『研究開発従事者のマネジメント』中央経済社.
- 三輪卓己[2011]『知識労働者のキャリア発達』中央経済社.
- 三輪卓己[2012]「知識労働者の人的資源管理の理論と課題」『京都マネジメント・レビュー』第20号 pp. 73-90.
- 三戸公[1976]『公と私』未来社.
- 安田義郎[2013]「本学経営専門職大学院教育の現状と課題」『兵庫県立大学政策科学研究所 研究資料』No.254 pp. 1-66.

#### 兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会メンバー

畑英樹、松浦敏貴、田坂和彦、三村光昭、西口延良、塔筋幸造、永久修、高松留美、瓶内栄作、横尾大輔、大口憲一

#### オブザーバー

三島重顕（大阪経済大学経営学部准教授）、遠原智文（大阪経済大学経営学部准教授）  
前田卓雄（中村学園大学流通科学部准教授）  
大曾暢烈（兵庫県立大学大学院経営学研究科後期博士課程）