平成２９年度「調査・研究事業」
『企業内診断士が勤務先企業の内外で専門能力を発揮するためのマニュアル』
報　告　書

平成３０年２月

一般社団法人　中小企業診断協会

はじめに

HRM 研究会（2016)では、企業内診断士が、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に主眼をおき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できることを課題として、初期の独立系診断士との比較を通じて調査・研究を進めてきた。その際、企業内診断士の職務満足が高い変数が何なのかを明確にするために、シャインのキャリア・アンカーの概念を使った予備的アンケート調査、及び個人の特性を抽出して分析することにより具現化するためにヒアリング調査を企画して調査を行った。

その結果、資格保有者は、「企業内診断士」として、「勤務先、特に大企業に所属したままで、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」や「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る人」、また新たな企業内診断士の姿として「会社の了解も得て、休日を利用した有償のコンサル活動を行っている人」などの存在を知ることができた。企業内診断士は、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姿を確認することができた。しかし、専門能力の発揮機会を得ているのか、そうでないのかを具体的な方向性まで明らかにすることはできなかった。

本調査・研究では、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調査分析を施した。企業内診断士の視点で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という視点においての研究を試みた。

さらに昨今の経済構造変化を考えたときに、日本では少子化、高齢化による労働人口の減少が進んでいる。労働力不足を解消し、一億総活躍社会を作るために政府も「働き方改革」の途上にある中で正社員の副業や兼業を後押しすることを推進するよう意向を示している。「副業・兼業を就業規則で原則禁止にしている企業が多いが、認めれば自分がやりたいことに挑戦でき、自己実現を追求することができる」として、政府は、所得の増加、将来の起業・転職の準備などメリットを挙げている。これらの背景の影響についても研究を試みた。

本調査・研究が、専門能力を持つ中小企業診断士はもちろんのこと、支援関係機関の方々に対して中小企業診断士を活かすための変革につながっていくことをご理解頂ければ幸いである。

最後に、本調査研究に向けてヒアリングやアンケート等にご参加いただきご協力いただきました関係者の方々に深くお礼を申し上げます。

はじめに

目次

第 1 章　調査研究の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第 2 章　先行研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4

第 3 章　調査・研究のフレームワーク・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16

第 4 章　アンケート調査及び分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29

第 5 章　インタビュー調査及び分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 46

第 6 章　企業内診断士会の活動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 85

第 7 章　金融機関診断士・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 99

第 8 章　提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・113

第 9 章　おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・118

【添付資料 1】キャリア・アンカー

【添付資料 2】インタビューの質問票

第１章　調査研究の目的

1.企業内診断士の専門能力発揮に関する問題意識

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。しかし、開業しても当面の年収は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。さらに、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という中小企業診断士業界の事情もある。これらから、独立開業をためらう企業内診断士は多い。

また、企業内診断士は大企業の優秀な人材が、社内制度を活用して取得することも多い。中小企業診断士資格の取得を自己啓発として奨励している会社も多いと思われるが、実際の現場では「資格」より実力（あるいは年齢や経験年数など）が重視され、むしろ周辺との調和や上司からの妬み、過大要求などが多々あり、これらに悩む企業内診断士が多い。さらに、副業（兼業も含む。以下本章においては単に「副業」という。）を禁止する企業も多くあり、勤務先企業外で活動することは制限されている。中小企業診断士資格を持っていても、副業禁止があるので報酬も取れないし、時間もかけられない現実がある。

このように、企業内診断士は、勤務先企業内（業務上）においても、勤務先企業外（社外で副業として診断士業務を行うこと等）においても、その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.HRM 研究会の調査研究の取り組み

このような問題意識を前提に、我々HRM 研究会(兵庫県中小企業診断士協会)は、企業内診断士は勤務先企業の人的資源であり、また、企業外においても、地域創生の時代に有効活用したい人的資源として認識されるべきであると考えている。

そこで、平成 27 年度は勤務先企業の内外で中小企業診断士としての専門能力発揮の機会を獲得するための基礎的な調査として、企業内診断士の特性把握を行った。具体的には、知識社会における労働者、専門職の研究、キャリア・アンカーについての先行研究レビューを行い、キャリア・アンカーについての WEB アンケート調査と統計的分析、ヒアリング調査を通じて中小企業診断士（独立中小企業診断士を含む）のキャリア・アンカーの特性を分析した。その成果として、中小企業診断士の多くが「純粋に挑戦を行う志向」や「社会貢献への志向」が高いことが判明した。企業内診断士は、自分の能力発揮機会を得たいとし、かつ、企業内においては年収 1,000 万円以上の者の職務満足が高く、勤務先企業に残留しながら上記の希望を叶えたいとする者が多いと推察された。

平成 28 年度は、ビジネス・モデル・YOU（ビジネス・モデルを描くツールである“ビジネス・モデル・キャンバス”の個人版）を使い、中小企業診断士資格を活用していると想定される企業内診断士

の特性を把握した。その中で、「中小企業診断士資格取得の動機」、「定年までの年数」、「家族の理解」が、資格活用と関連があることが分った。

3. 本調査研究（平成 29 年度調査研究）の目的

企業内診断士が、その勤務先企業の内外で専門知識を生かして自己実現を図るためには、企業内診断士が活動するための必要条件、手順など、いわば企業内診断士が活動するための“処方箋”を「マニュアル」として示す必要がある。

そこで、本調査研究事業で、次の（1）（2）（3）を明らかにし、企業内診断士が活動するための必要条件を探る。

（1）資格取得前の期待と資格取得後の満足度合いの変化

自己啓発等資格取得そのものが目的の企業内診断士にとって、専門能力の発揮は望んでいないと推測される。そのため、そもそも中小企業診断士資格取得の動機（目的）はなにかを明らかにする。

あわせて、資格取得前の期待と資格取得後の満足度合いの変化を探る。

（2）勤務先企業でのキャリアの残り年数（(役職）定年までの年数）と資格活用の関係

平成 29 年度に実施したヒアリングから、勤務先企業内での残り年数や家族の理解などが勤務先企業内外での資格活用に大きな影響を与える要因であることが確認された。これを、さらに多くの人数によって確認する。

（3）活動意欲を持ちながらも、活動できていない企業内診断士が活性化するための障壁把握

企業の無理解・副業禁止等の規定・人間関係等以外に、企業内診断士の専門能力発揮の機会を得にくい真の原因は何か、家族の理解・協力がないこと等、専門能力発揮の機会を阻む障壁について明らかにする。

あわせて、企業内診断士が勤務先企業の内外で専門知識を生かして自己実現を図っている、少なくとも図ろうと模索している企業内診断士に対しヒアリングを行い、その活動状況、行動特性を把握し、“一歩が踏み出せない”企業内診断士にモデルとして示す。

4. 調査研究の成果により想定される効果

専門知識を生かして勤務先企業内外で活動できれば、企業内診断士本人の満足度が高まる。さらに、勤務先企業やその地域の“眠れる資源である企業内診断士”を有効活用することで、勤務先企業の業績貢献や地域の諸課題の解決の可能性が高まる。具体的には次の効果が期待できる。

（1）企業内診断士にとっての効果・影響

中小企業診断士資格を取得したが、実際に資格を活かした活動が行えないことに不満を抱く企業内診断士が多い。本報告書が自己実現をはかる企業内診断士に共通する条件・要素を提示することで、

自身に不足するスキル・マインドに気づくなどの発見があると期待できる。

また、専門能力の発揮をはかる企業内診断士の様子を伝えることで刺激を受け、企業内診断士自らが活躍の場を作り出す動きをすることも期待したい。

(2) 勤務企業や地域経済に対する効果・影響

“眠れる資源”である企業内診断士を勤務先企業で活用することができれば、勤務先企業へのさらなる業績貢献が期待できる。

もし、勤務先企業内で活用する場がないとしても、企業内診断士が勤務先企業外で活躍することを認めるよう検討する必要があろう。今、働き方改革の一環として副業が議論されており、厚生労働省の「副業・兼業に関するガイドライン」において、企業秘密の漏洩や過重労働に留意しながらも、原則、副業・兼業を認める方向とすることが適当とされている。ガイドラインでは、労働者が勤務先企業外で働くメリットとして、次のことをあげている。

① 労働者が社内では得られない知識・スキルを獲得することができる。

② 労働者の自律性・自主性を促すことができる。

③ 優秀な人材の獲得・流出の防止ができ、競争力が向上する。

④ 労働者が社外から新たな知識・情報や人脈を入れることで、事業機会の拡大につながる。

このように、企業内診断士が勤務先企業外で活躍することを認めることは、勤務先企業にとってのメリットも大きい。

さらに、企業内診断士が勤務先企業外で活躍することができれば、様々な課題を抱える地域の課題解決に貢献できる可能性が高まる。平成27年度の我々の調査では「社会貢献への志向」が高い中小企業診断士が多いことが判明している。社会貢献する意欲と中小企業診断士の専門能力や業務上で得た知識・経験を持つ企業内診断士は地域の人的資源であり、課題が山積する地域の活性化が求められるなか、折角の資源を活用しないことは社会的にもったいない。そのためにも、企業内診断士が勤務先企業外で活躍する環境作りが求められる。本報告書によって、環境作りの一助になることも期待したい。

第 2 章　先行研究

当研究会がまとめた「企業内での専門能力の発揮についての調査研究報告書」の研究概要を振り返るとともに、中小企業診断士を中心とした知識労働者の職業観とその背景に関する先行研究を調査した。

１．平成 27 年調査研究結果

当研究会では、兵庫県中小企業診断士協会における調査研究事業の報告として、HRM 研究会（2016）を作成した。報告書の作成にあたっては、中小企業診断士が「知識労働者であり専門職である」といわれていることから、これらの分野における先行研究を調査した。それを踏まえた上で、調査の最終目標である「企業内診断士が社外でも活動できるスキームの構築」の前段階とし、まずは企業内診断士が持つ価値観や特性を把握することを目的に、中小企業診断士を対象にアンケート調査およびインタビュー調査を行った。

(1)仮説の設定

調査においては、まず仮説を立てることとした。

中小企業診断士の資格を保有していても、企業内診断士は社内で兼業が認められていないことが多く、報酬を得ることができず、また多くの時間を費やすこともできない。したがって、中小企業診断士の資格を活かして活動をすることが難しく足の裏の米粒（意味は、取っても食えない）と揶揄されることもある。(日経ビジネス,2017)

努力し時間をかけ資格を取得しても、他の国家資格である公認会計士、弁理士、不動産鑑定士、税理士、社会保険労務士等と異なり特定の専門領域がなく、また比較的知名度が低いため高く評価されることは少ない。

このようにメリットが少ないように感じられる資格であるにも関わらず、企業に属しながら勉強し中小企業診断士の資格を取得した者は、出世のために取得したわけではなく、自己の成長を強く求め、その能力を発揮することに喜びややりがいを感じる者が多いのではないかと考えられる。

このことから、次の 2 つの仮説を設定した。

① 企業内診断士は、診断士として社外で自らのスキルを使い、(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ない

仮説を検証するために、まずは企業内診断士の特性把握を行うことが必要であると考えた。

(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ため、シャイン(2003)の「キャリア・アンカー」を参考に調査研究を行うこととした。調査手法は以下の通りである。

① インターネットによるアンケート調査

② アンケート調査の回答者へのインタビュー調査

(3)アンケート調査

① アンケートの実施概要

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。回答にはインターネットによるアンケートであるフォームメーラーを利用し、125 名の方からの回答を得た。

② アンケート分析

125 名の回答結果を単純データ集計し、統計的分析として、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、独立診断士を対象とした分析、企業内診断士を対象とした分析を実施した結果を以下に述べる。

1)単純データ分析

a.最上位のキャリア・アンカー分析

回答者ごと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行った結果を図表 2-1 に示す。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)が約 20%を占め、高い構成比となった。ついで独立診断士では 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)が高いという結果になった。独立診断士は診断士活動を本業の収入とする個人事業主や経営者としての側面が現れたのではないかと考えられる。

図表 2-1 最上位キャリア・アンカー集計

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%

(出所) HRM 研究会,2016

b.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、構成比を算出した結果を図表 2-2 に示す。年収 300 万円未満の集団では TF が最も高く、年種 1,000 万円以上の集団では SV が高い結果となった。このことから、年収が高くなるにつれ管理的要素(GM)が増加し、経済的余裕が生まれ社会奉仕への意欲が高まってい

るのではないかと考えられる。

図表 2-2 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）

（出所）HRM 研究会，2016

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

全体の分析は以下の手順で行なった。

a. 天井効果、フロア効果の生じている質問項目の除外

アンケートで設定した 40 の質問項目のうち、回答者の回答傾向が偏っている項目の有無について分析を行った結果、天井効果（回答が上限に偏っている状態）の生じている 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 1 項目（TF）については、中小企業診断士全般の共通認識であると考えられ、データに極端な傾向があるため分析から除外した。

b. 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の関係を調べるため、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、「現状の仕事内容や処遇に対する満足度」を従属変数とし回帰分析を行なった結果、「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が高いが、それ以外のカテゴリーに属する者については因果関係の存在が確認できなかった。

c. 因子ごとに回帰分析を実施

シャインの質問項目全体を対象として因子分析を行ない、改めて抽出された因子ごとに回帰分析を行った結果、8 因子が抽出された。各因子についてその特徴を踏まえ、①純粋挑戦志向②マネージャー志向型③保障・安定志向型④専門職組織人志向型⑤独立志向型⑥自立志向型⑦ワーク・ライフ・バランス型⑧社会貢献型と命名した。その結果、「純粋挑戦志向型」と「社会貢献型」について因果関係が存在することが証明された。

d. 結果

以上の分析から、「純粋な挑戦型」及び「純粋挑戦志向型」、「社会貢献型」のカテゴリーに属する中小企業診断士の職務満足が高い結果となった。

3)独立診断士を対象とした分析

因子分析の結果、内的整合性の高い項目を 6 つ抽出し、①独立志向型②課題挑戦型③コスモポリタン型、④組織人志向型、⑤安定保障型、⑥社会貢献型と名付けた。

「専門能力の発揮の機会」など関連項目を合わせて分析を行った結果、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」が高いといえることが判明した。

4)企業内診断士を対象とした分析

因子分析の結果、①組織人志向型②課題挑戦型③安定保障型④コスモポリタン型⑤起業志向型⑥ワーク・ライフ・バランス型の 6 つの因子が検出された。これらの因子に加え、「専門能力発揮の機会」を加え、重回帰分析を行った結果、「専門能力を発揮」しながら「課題に挑戦」してこそ、企業内診断士にとって「職務満足」を高める要因であるということが判明した。

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結果、年収 1,000 万円以上の企業内診断士は、1,000 万円未満の企業内診断士と比較して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関係がないということが判明した。

また、「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「年収の多寡」が職務満足度を高める要因となっており、後者の方がより大きな影響を与えている、といえることが分かった。

さらに、企業内診断士は高度な専門職としての資格を有してはいるが、専門職にありがちな、出世よりも自分のやりたいことに執着する「コスモポリタン型」ではなく、出世によって職務満足が高まる「ローカル型」が多いということが明らかとなった。

5)まとめ

以上のことから、中小企業診断士全般の属性としては TF(専門・職能別コンピタンス)が最も多く、次に挑戦意欲や社会貢献意欲が高いことが明らかになった。このことから、調査前に想定していた通り、専門性のある高度な難関資格に挑戦し、自己の環境を変えたいと望む（望んだ）有資格者が多いということが言えるであろう。これらに属する診断士のニーズを満たすには、診断士として専門的能力を磨くとともに、能力を活用できる場を提供する必要がある。また、SV(奉仕・社会貢献)については、資格を活かして何らかの社会貢献を行いたいと考えているが、企業内診断士はその機会が見つけにくく、これによる職務満足を得ることができていないと推察される。

独立診断士においては、独立や社会貢献意欲が強い方について満足度が高いことが明らかになった。当初は企業に勤務していた診断士が、専門能力発揮の機会を求め独立していくケースもある。独立した診断士は、専門性を発揮し活躍することで、中小企業の発展に貢献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。

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最も高い要素であり、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明らかになった。これは、一般企業に勤務しながら自己啓発目的で診断士の資格を取得した場合、資格を現在の業務に活かし、結果として業務範囲の拡大や待遇の改善につなげることが当人の満足度向上となる考え方を裏付ける結果となったと考えられる。

(4)インタビュー調査及び分析

アンケート調査の回答者10名の方に対し、シャインのキャリア・アンカー(2003)をもとに直接インタビューを行った。「なぜそのような決定を行ったのか」など、「なぜ」を繰り返す手法を取り入れインタビューを行ったため、徐々に自分の内にあるものに気づき、改めて自分の根底にあり、大事にしているものが浮き彫りになってきたとの意見が多数聞かれた。本人自身も気づいていなかった潜在的なものを顕在化することで、今後、企業内診断士がより精力的に動いていくきっかけ作りとして成果があったといえる。アンケートにインタビューを加えより深く聞くことでアンケート結果の裏付けにもなり、またヒアリング対象者の当研究に対する理解が深まったことも大きな成果であった。

図表2-3　インタビュー調査対象者のキャリア・アンカー

対象者	最も高かった キャリア・アンカー	二番目に高かった キャリア・アンカー	三番目に高かった キャリア・アンカー	分類
A氏	ＳＶ(6.8)	ＬＳ(6.0)	ＣＨ・ＧＭ(4.6)	企業内診断士
B氏	ＣＨ(5.4)	ＧＭ(5.0)	ＬＳ(4.6)	企業内診断士
C氏	ＡＵ(5.6)	ＳＶ(5.4)	ＬＳ(5.0)	会社取締役
D氏	ＳＶ(6.6)	ＴＦ(5.8)	ＣＨ(5.4)	コンサル会社勤務
E氏	ＥＣ(6.8)	ＬＳ(6.6)	ＳＶ(6.0)	独立診断士
F氏	ＴＦ(7.0)	ＥＣ(5.0)	ＡＵ・ＳＥ・ＳＶ(4.2)	独立診断士
G氏	ＴＦ(6.8)	ＡＵ(6.6)	ＬＳ(5.4)	独立診断士
H氏	ＴＦ(6.4)	ＡＵ(6.4)	ＳＶ(4.6)	独立診断士
Ｉ氏	ＧＭ(5.0)	ＴＦ・ＳＶ(4.6)		金融機関勤務
Ｊ氏	ＳＶ(6.6)	ＡＵ(6.4)	ＴＦ(6.0)	独立診断士
K氏	ＳＶ(6.8)	ＣＨ(6.6)	ＬＳ(6.4)	企業内診断士

(HRM研究会,2016)

図表2-3の通り、インタビュー調査対象者の回答したキャリア・アンカーの結果から、独立診断士ではTF、AU、SVが高く、企業内診断士ではSV、LS、CHが高いということが分かった。これらの結果

とインタビュー調査で対象者が話した価値観やこれまでのキャリアを照らし合わせた結果、ヒアリング内容から伺える「自分の根底にある大切なものは何か」ということと照合が一致し、整合性がとれた。また、インタビュー調査結果とインターネットで行ったアンケートを分析し抽出した結果とも一定の整合性がとれたのではないかと考える。

インタビュー調査を進めるうちに、対象者がキャリアを積み重ねていく中で結婚、転勤、病など様々な事象によりもともと本人が持っていた価値観の優先順位が変わり、キャリア・アンカーが変化することも見受けられた。このことから、今後はインタビュー調査を継続し、定点観測を行い、長期的・継続的な調査に伴いキャリア形成のプロセスを考察していく必要がある。そのためには、調査対象者の積極的な協力体制が重要となってくる。

この調査研究においては 11 名のキャリアの事例を分析したが、研究の客観性や普遍性を追及する上では、十分な事例の数だとはいえないであろうことから、インタビュー調査や的確な項目を設定したアンケート調査を充実する必要があると考える。今後は、分類に沿ってセグメント分析ができるほどのサンプルが必要なのではないだろうか。また、今後求められることとして、このたびの調査結果の確認と是正、質的な充実の向上を図ることや、理論化していくための明確な分析枠組みを作成すること、が挙げられるであろうと考える。本研究会ではこれを踏まえ、継続的に研究を行っていくこととした。

2. 高度専門職の将来的キャリアに関する研究について

中小企業診断士の現状と課題についてインタビュー調査（遠原、三島、前田, 2016）の結果によると、図表 2-4 のように企業内診断士は「安定した収入」をメリットとしてあげている一方、デメリットとしては「専門能力を発揮する機会の少なさ」、「資格に対する低い評価」、「副業規定」をあげていることがわかる。

図表 2-4　企業内診断士のメリットとデメリット

	メリット	デメリット
民間企業診断士	・安定した収入 ・自己啓発	・専門能力の発揮機会の少なさ ・資格に対する低い評価 ・副業規定の存在
金融機関診断士	・安定した収入 ・自己啓発 ・対外的なアピール	・専門能力の発揮機会の少なさ ・中小企業の支援スタイルのギャップ
行政機関診断士	・安定した収入 ・安定したワーク・ライフ・バランス	・専門能力の発揮機会の少なさ

（出所）遠原、三島、前田, 2016

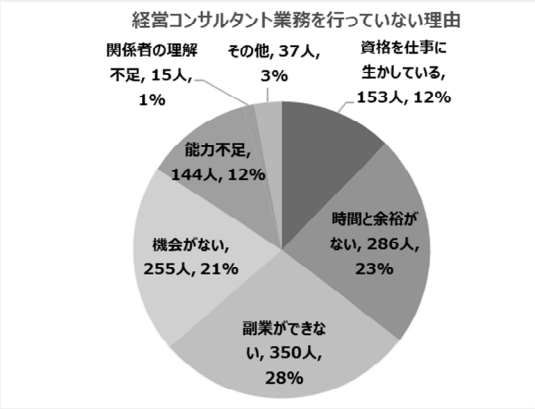
デメリットにあげられた項目は、企業内診断士の活動促進を阻害する課題として考えることができ、今後の課題解決に向けた取り組みが必要になる。

(1)多様で柔軟な働き方

企業内診断士のキャリア志向に注目した研究（遠原、前田,2017）があり、プロコンと企業内診断士のキャリア・アンカーの分布における一定の類似性について次の3点を指摘している。1つは、ある一定以上の年収を得ている層において、SV（奉仕・社会貢献）、EC（起業家的創造性）、CH（純粋な挑戦）の項目に高いキャリア・アンカーの値が示された。組織内における自身の仕事に対する価値観、職業観がこれら項目のどれかにあてはまり、職務満足につながると考えられる。2つめは、SV（奉仕・社会貢献型）、EC（起業志向型）の項目に高いキャリア・アンカーを示した層は、現在の組織において職務内容と処遇に満足していない。社会貢献活動は自分自身の興味のある内容を絞って選択でき、奉仕の姿勢で見返りを求めないこともあり、高い満足度を示す。年収が期待に添わない組織に所属している場合は、起業して自分の采配による収入獲得を志向すると考えられる。3つめは、企業内診断士は年収の多寡を重視する傾向にあり、専門能力を発揮する機会よりも優先される。企業内診断士は収入を維持するために所属先を辞めないが、専門能力を発揮する機会を捨てているわけではない。

企業内におけるベンチャーの立ち上げ、地域活動やプロボノへの参画、週末コンサルタントを行う越境活動など、専門能力を発揮する場は明らかに存在するようにみえる。しかしながら、実際には経営コンサルタントの業務を行っていない、行えない中小企業診断士が存在する。図2-5　J-NET21データでみる中小企業診断士2016年のアンケート調査によると、経営コンサルタント業務を行っていない1,240人が回答した理由として、今の組織において「副業ができないこと」が28.2%と最も高くなった（J-NET21,2016）。続いて、23.1%が「会社の仕事に追われ、時間と余裕がない」としている。いずれも、組織に所属する限り個人では解決することが難しい物理的な要因であることがわかる。

図2-5　経営コンサルタント業務を行っていない理由



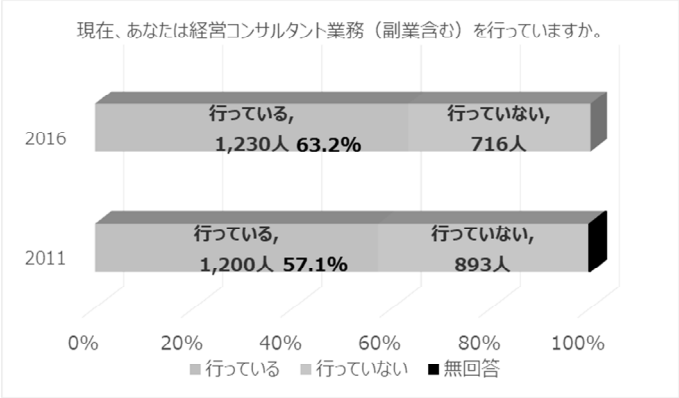
（出所）J-NET21,2016をもとに作成

首都圏管理職の就業意識調査 2017（日本人材機構, 2018）によると、副業・兼業ができると答えた管理職が 52%と半数を超えていた。逆に、できないと答えたうちの理由に挙げられた内容は、時間がない 62%、ノウハウがない 29%、気力がない 25%となり、組織に所属する者の一般的な回答として比較することができる。共通する課題は「時間」であると考えられる。

中小企業の経営支援にあたり、産業の活性化、経営改善への一役を担ってほしいと政府が考えるなか、経営コンサルタント業務を行わない、または行いたくても行えず、組織を離れてプロコンとして起業しない、または組織から離れることができない企業内診断士が、社会の中に眠れる、埋もれる資源、資産となっている。

しかしながら、図 2-6　J-NET21「データで見る中小企業診断士」で、経営コンサルタント業務を行う割合を 2011 年と 2016 年で比較すると、6.1 ポイント増加していることがわかり、中小企業診断士の働き方は変化している。厚生労働省では、働き方改革を推進するなかの一つの施策として「柔軟な働き方がしやすい環境整備」を法案として盛り込んだ。有識者による検討会が重ねられ、「資格の活用」を切り口とした副業・兼業を検討してきた経緯があり、企業内に存在する有資格者が意識されている（厚生労働省, 2017）。

図 2-6　経営コンサルタント業務を行っているか　2011 年-2016 年比較



（出所）J-NET21, 2016 をもとに作成

このような社会の動きを背景に、副業を容認する企業が増えることは、相対的に経営コンサルタント業務を行う者の増加につながると考えられる。実際に週末コンサルタント業を行う企業内診断士の事例が紹介され、以前は所属する企業に対する後ろめたさを感じながらの越境活動にとどまっていたものが、様々な場面を模索しながら、マインド面でのハードルが若干でも下がりつつあることがうかがえる。ロールモデルが今後増えることにより、企業内診断士にとってそれぞれの職務満足に沿ったありたい姿、あるべき姿が描きやすくなるだろう。

企業内診断士とは異なる視点ではあるが、組織内で一定の育成機関を経て緩やかな範囲の専門領域

を有する「組織内専門人材」の人材タイプの実態を解明した調査（石山,2010）によると、「組織内専門人材」は、その組織への在籍年数が長期にわたることにより、「経済的理由から組織に在籍する必要性」を重視しないが、組織にとどまらなければならない規範意識や義務感を有するようになるとしている。「組織内専門人材」では、組織にとどまった場合の今後の経済的価値よりも、義務感や組織に所属すべきと考える使命感を持つ傾向がある。

企業内診断士の働く環境は、変化を遂げようとしている。副業・兼業の容認、雇用関係によらない働き方の確立など多様で柔軟な働き方の最適解を見つけるための調査、研究は今後も続き、その士俵のなかに企業内診断士は立たされている。

(2)資格取得と能力評価の関連性

働く個人に注目し、日本社会における職業能力開発の実態解明に取り組んだ調査研究（労働政策研究・研修機構,2005）報告がある。68 名の個々の職業人生を約 35 年間にわたって振り返るなかで、資格取得状況に関する結果は、新規就職時の学歴により傾向が異なっていた。高卒の新卒者は機械・設備などの運転操作、管理に関する能力の技能水準を証明する資格を習得することが多い。一方、大卒以上の新卒者は、職場での実務経験を職業能力開発とみなしている傾向がある。大卒以上で教員免許や医師、社会保険労務士、建築士などの職業に就くための資格を取得した以外は、職業に関する資格取得は挙げられていなかった。一般的に、企業や行政などの事務系、営業系の会社員に対し職業に関する資格を所持しているか質問したとき、現在の自分の業務と関係しないとして回答しない場合が考えられる。職業人として最も重視される職業能力が、就労環境のなかでの資格制度になじまないという見方が予想される（労働政策研究・研修機構,2005）。

中小企業診断士資格を企業の管理部門、特に企画管理、財務管理部門で推奨する企業がある。銀行、家電、飲料品メーカーなど大手企業を対象にした資格奨励に関するアンケート調査によると、資格取得を奨励している企業は 87%にのぼった。社員が資格をとるための支援を行っていると答えた企業も 87%である（PRESIDENT On Line,2014）。この調査は 200 社以上の人事、教育担当者向けの郵送アンケート調査であるが、回答したのは大手企業 54 社の人事教育担当だった。資格取得に対し前向きな回答をしているようにみえるが、実際の中小企業診断士の資格取得を目指す社員の声を聴くと、自己啓発の域にとどまり、資格を取得するための学習時間、かかる費用まで企業が負担するところは皆無に等しく、資格を取得したことによる抜擢人事、大幅な処遇改善を行う企業は少ない。企業側と中小企業診断士資格を取得する社員側との資格取得に対する意識のずれがあると考えられる。

(3)キャリア開発について

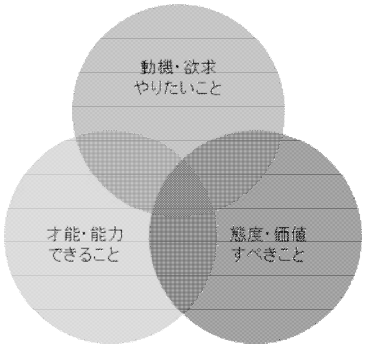
民間企業、金融機関、行政機関など組織に所属する企業内診断士に焦点をあてるため、アメリカの心理学者エドガー・ヘンリー・シャイン（Edgar Henry Schein,1928 年- ）が提唱した組織心理学にもとづく 8 分類の「キャリア・アンカー」を調査し、本研究を行っている。

シャインは組織心理学の立場から、組織と個人との調和を重視した。組織のなかでのキャリア発達

段階を提唱し、長期的な職業生活における個人のよりどころを「キャリア・アンカー」(career anchor)と名づけ、自分自身のキャリア・アンカーを理解することが、将来的なキャリアの選択を明確にし、キャリアの発達を促すとしている（日本産業カウンセラー協会, 2015)。

キャリア・アンカーは、経験の蓄積を通じた職業上の自己イメージを意味し、組織で働く上での価値観、あるいは自分自身の姿であり、個人の内的キャリアを表現している。次の 3 つの具体的な要素が複合的に組み合わされてキャリア･アンカーが構成される。1 つ目は成功体験によって自覚された「才能と能力」、2 つ目は自己診断や他者評価によって自覚された「動機と欲求」、そして 3 つ目は自身の考え方と働く集団・組織・環境によって自覚された「態度と価値」である。「才能と能力」は「できること」であり、「動機と欲求」は「やりたいこと」、「態度と価値」は「すべきこと」となり（図表 2-7)、これら 3 つが重なり合った部分が理想の働く姿と考えられるが、理想の環境を手に入れることは必ずしも現実的ではない。また、特定の職種が特定のアンカーに直接に結びつくのではなく、どのような職業についても、またどのような環境にあっても、仕事をする姿勢はその人のキャリア・アンカーに適合し、職業に対する価値観がその人のライフスタイルに密接に関連するとされている。

図表 2-7　キャリア・アンカー3 つの要素



収入が比較的高い専門職を労働時間規制の対象から外す「残業代ゼロ」制度、高度プロフェッショナル制度に関する労働基準法改正案が 2017 年に審議され、欧米ではすでに法制化されているホワイトカラーエクゼンプションが国内でも多少なりとも注目を浴びるようになった。しかしながら、中小企業診断士は、高度プロフェッショナル制度の対象となる資格者とはされていない。

組織文化が形成された企業に所属する企業内診断士のキャリア形成は、日本的人事制度としてのジョブローテーションによるジェネラリスト育成のレールに乗ることが多い。いくつかのキャリアチェンジを経験できる環境があり、それぞれの組織に沿ったキャリアを歩むことになる。このなかで、今までの経験からの知識やスキルをそのまま持ち込むのではなく、これまでのキャリアで獲得した思考・行動特性を抽象化普遍化して新しい組織にふさわしい知識やスキルに変換してパフォーマンスすることが望ましいと高橋（2006）は指摘する。企業内診断士は、自身の思考・行動特性を抽象化して

見つめる機会を経験していると考えられ、職務満足のあり方を考える場面にも遭遇している。首都圏管理職の就業意識調査 2017（日本人材機構, 2018）のうち、自分らしく働くための要素としてハーズバーグの動機付け衛生理論の項目のなかから 1 番にあげられたのは「仕事の内容」、続いて 2 番に「給与、待遇」、3 番に「やりがい、達成感」となり、一般論として職務満足で意識される内容は、内的モチベーション、外的モチベーションのどちらもあげられている。

組織のなかで働く個人はこれまで、定年までの雇用、昇給、企業内の教育の恩恵を受け、キャリアを形成することと引き換えに、組織に強くコミットメントしてきた。しかし、企業のなかでの個人のあり方は従来とは大きく変わった。長期雇用は保証されなくなり、所属する企業の存続も危ぶまれ、それぞれの個人が広義のエンプロイヤビリティ[1]を高める必要性が高まった。中小企業診断士の資格を保有する企業に所属する個人は、少なくとも狭義にとどまらず広義のエンプロイヤビリティを保有していることから、バウンダリーレス・キャリア[2]や、プロティアン・キャリア[3]の先駆者としてその動向は注目に値すると考えられる。

中小企業診断士は、難関な国家資格でありながら、この資格取得者に注目した働き方や意識に関する調査は多くない。今回焦点をあてた民間企業などの組織に所属する中小企業診断士に関する研究、調査は少ない。そのなかで、高度専門職の現状を研究する遠原・三島・前田（2016）は、大企業、特に民間企業に所属する中小企業診断士の活用方法に大きな課題があると指摘している。喫緊の課題は、企業に所属しながら中小企業診断士としての専門能力を発揮する機会を増やす場面の検討、さらには所属する企業内での評価制度、副業認可など人事制度の改善を進める必要性も指摘している。

難関な試験に合格しながらも独立せずに組織にとどまる企業内診断士の職務満足としては、準拠集団での立場は継続しつつ、それ以外の場面における能力発揮であると遠原・前田（2015）は指摘する。企業にとどまらず、越境活動を視野に入れるべきとの考えである。

独立せず、組織にとどまる理由として、研究者・技術者を事例とした専門職の転職率の視点から藤本（2005）は、組織に愛着を抱いていることが転職率を低める一因であると考え、そのような愛着を抱かせる社会構造、文化構造に着目している。比較的組織が確立した企業では、入社時から会社への忠誠心を抱かせるための教育、企業文化の刷り込みが行われ、成員の多くは組織とのコミットメントが深まり、職務満足のよりどころ、働くことの価値観に対する影響力が強くなると考えられる。

知識労働者の人的資源管理の比較において、三輪（2014）は知識労働者が組織への定着意識を課題としている一方で、組織を学習の場として活用することが知識労働者の成長にとって有益であると述べている（三輪, 2012）。

---

[1]雇用されうる能力、労働移動を可能にする能力としての広義のエンプロイヤビリティと、所属する企業のなかで発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力としての狭義のエンプロイヤビリティがある（日本経団連 1999）

[2] マイケル・アーサーは、ひとつの組織に囲い込まれてしまわない「バウンダリーレス・キャリア」が望ましいと述べた。

[3] ダグラス・ホールは、これからの時代は状況が激変しても勤まるという意味で変幻（プロティアン）自在でなければならないとし、これをプロティアン・キャリアと呼んだ。プロティアン・キャリアの実現のためにはキャリア適応力（career adaptability）を高めなければならないと主張した（金井 2010）。

職業人のキャリア形成を考える場合、仕事の分野、種類、職位など外的キャリア形成だけでなく、生きがいや働きがい、自分のありたい姿などの内的キャリア形成を合わせて考える必要がある。激しく変動する現在の産業社会において、外的キャリアについて予測不可能な変化がいつ起きるとも限らない（労働政策研究・研修機構,2005)。企業内診断士は内的キャリアの実現を考えたうえでの中小企業診断士の資格取得へ挑んでいるととらえることができる。そこには、資格取得後のキャリア開発として、企業の中にとどまり、現職の範囲での知識活用をするか、あるいは所属する企業以外の越境へ踏み出すのか、外的キャリアによる影響と、家族とのライフスタイルなどと複雑に関係していると考えられる。

【参考文献】

石山恒貴（2010)「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」

金井壽宏（2010)「キャリアの学説と学説のキャリア」

厚生労働省（2017)「副業・兼業の促進に関するガイドライン」

J-NET21「データでみる中小企業診断士 2016」

http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2016/p02.html

高橋俊介（2006)『人材マネジメント論―儲かる仕組みの崩壊で変わる人材マネジメント』東洋経済新報社

遠原智文・三島重顕・前田卓雄（2016)「中小企業診断士の現状と課題」

遠原智文・前田卓雄（2017)「眠れる資源としての企業内診断士」

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2005)「個人のキャリアと職業能力形成－「進路追跡調査」35年間の軌跡」

日本経済新聞 2015 年 3 月 23 日「経済教室」欄「働き方改革の視点（中)、適切な規制で選択多様に」

日本経団連（1999)「主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方」

日本産業カウンセラー協会（2015)『キャリアコンサルタント―その理論と実務』

日本人材機構株式会社（2018)『首都圏管理職の就業意識調査 2017』

藤本昌代（2005)『専門職の転職構造－組織準拠性と移動』(文眞堂)　同志社大学

PRESIDENT On Line（2014)「資格奨励・支援をする企業の傾向」

http://president.jp/articles/-/13358?page=2

三輪卓己（2014)「知識労働者の人的資源管理の比較分析-4 類型にみる組織への定着意志とコミュニケーション」

三輪卓己（2012)「知識労働者の人的資源管理の論理と課題：先行研究と企業事例の検討から」

第 3 章　調査・研究のフレームワーク

1. 調査についての考え方

(1)アンケートありきの調査の誤り

本調査で明らかにしようとしていることは、一般的なアンケート調査のように、質問紙を郵便やファックスで送り回答を依頼する方法で得られるものではない。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してみても問題の本質にアプローチは出来ないと考える。既に前回調査においても、本格的な分析手法により仮説が検証されている。今回の調査においても、予備調査に簡易なアンケートを実施したが、その内容も大きな変化を見出せるものではなかった。

中小企業診断士という資格を論じるのではなく、企業内診断士としての状況要因の複雑性、構造化の困難性が方向性を見失わせていると考えられる。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を積み重ねずに、アンケート調査を行って出てきた結果だけに依存してしまうのは安易な手法だと考えられる。

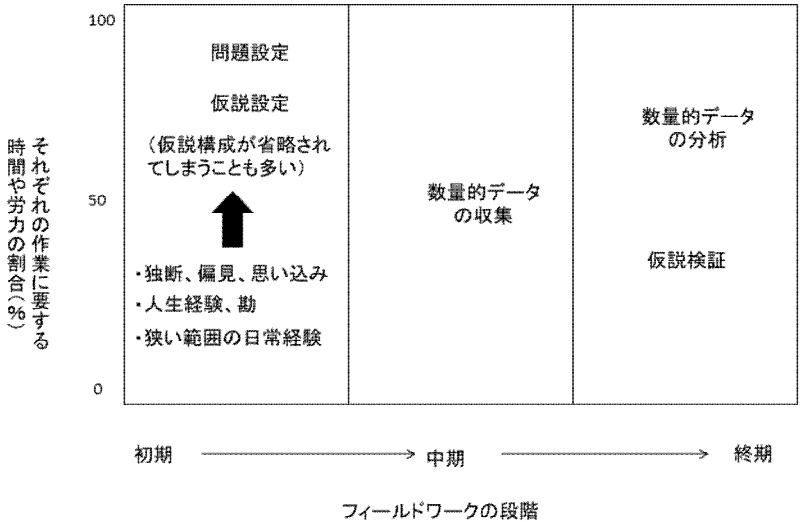
調査の意図が明確でないものをいくら分析しても本質的な解明にはならない。アンケートありきになっていないか反省することもあった。そこで、本格的なアンケート設計のためには、もっとヒアリングを積み重ねる必要がある。さらに、対象そのものによりフォーカスしていかないと独立したプロを目指す中小企業診断士と同じ観点で見ていては、実態を把握することは出来ないのではないだろうか。予備アンケートでは、網羅的に質問項目を並べたので、回答者からは質問項目が多すぎるとのクレームが出るほどであった。厳選された質の良い調査設計を行うにはもっとシンプルなものにならないといけないのではないかと考えた。

(2)低レベルのサーベイ調査

佐藤（2002a）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「ブレーン・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（佐藤, 2002a, pp. 131-132)。

指摘されたような調査研究は、図表 3-1. 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。

図表 3-1. 低レベルのサーベイ調査における三種の作業の関連

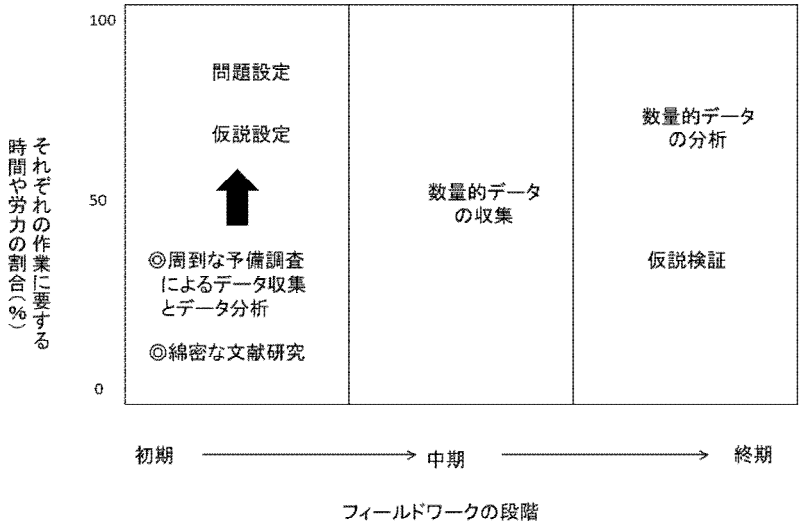


(出所)佐藤, 2002, p. 133

(3) 良質なレベルのサーベイ調査

これに対して、図表 3-2. 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。

図表 3-2. 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

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, 2002a, p. 132）。

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る。良質なサーベイ調査で言うところの綿密な文献研究は、「企業内診断士としてのテーマ」で見つけることは難しい。

我々の研究が少しずつ認知されるようになり、調査の意義についての理解も深まってきている。本年度の調査では、パナソニックグループ診断士会、富士通診断士会、企業内診断士会交流会（NEC、アサヒ、富士通、キヤノン、三井住友銀行、パナソニック、三井物産、日本ユニシス、清水建設、双日など）と接触し、ヒアリングすることが出来た。

また、社外での活動として、プロボノ的な活動を行っているグループ、会社の業務とは区分して副業的な活動が認められているグループにも研究に協力してもらうことができた。

2. 企業内診断士の置かれた状況

(1)資格取得の費用対効果

本調査のターゲットは、「企業内診断士」である。調査の目的としては、「企業内診断士」としてどのように活躍するのか（できるのか）を明らかにすることである。

日経ビジネス(2017)では、「診断士資格と掛けて、足の裏に付いた米粒と説く。その心は、取りたいが、取っても食えない」とし、取得したい人気資格ではあるが、資格を取っても食えないという意味で、足の裏に付いた米粒と同じ価値しかないとしている。合格するまでには最低でも 1000 時間、標準的には 1500 時間の勉強が必要とされている。勤務をこなしながら受験勉強をしていると合格までには 3～5 年は要するだろう。しかも、勤務の状況によって時間の確保が難しいことや家族の育児や介護といった問題も克服する必要があるかもしれない。さらに、独学だけで合格することも困難であり、通信教育や受験講座の受講料などの費用も掛かっている。

(2)資格維持のハードル

また、資格維持のための「知識の補充」要件を満たすことが求められ、5 年間で 5 回の「理論政策更新研修」を受講する必要がある。「理論政策更新研修」は、様々な機関[4]で行っているが、中小企業診断協会で実施している研修は、現在のところ一回 6,000 円となっており、5 回受けた場合は、かかる費用は 3 万円ということになる。

さらに、「実務の従事」要件を満たすため、5 年間で、30 ポイント以上の中小企業の実務を支援する何らかの業務を行う必要がある。普段から、中小企業と接点を持っていれば、支援を買って出ることでポイントを獲得することができ、場合によっては謝金を受け取ることも可能である。しかし、大企業の社員で中小企業との接点のない者にとっては、「実務の従事」を行わなければならないことは、大

[4] 富士通診断士会では社内で更新研修を行うようになっている。

きなハードルとなる。これをクリアする方法として、中小企業診断士協会に加入すると、活動の一環として実務従事の機会があるが、有料である。コンサルタントの資格を維持するために、金銭的な報酬が無いだけではなく、自分で金銭を支払わないとならないという矛盾が生じている。

(3)眠れる資源としての企業内診断士

中小企業診断士という資格が存在する意義は、中小企業支援の実務に従事する専門能力を持った人材が活躍することで、経済の活性化を図ることにある。従って、「資格を維持することが困難である」状況は、資格の意義と合致していない問題が生じていると言えよう。

但し、資格保持者の 6 割以上は企業内診断士であり、取得した資格を維持することを主眼に置いているだけでは、「眠れる資源としての企業内診断士」[5]になってしまっている。

上記の状況を生み出している理由としては、「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。」ということがあり、次にその阻害要因について検討する。

3. 企業内診断士の副業・兼業

(1)副業・兼業禁止

多くの企業では、副業・兼業を認めていない。リクルートキャリア（2017）では、副業・兼業を推進している企業は 0.3%、容認している企業は 22.6%である。企業が副業・兼業を禁止する理由は、「社員の過重労働の抑制」が 55.7%ともっとも高い。次いで、「情報漏洩のリスク」24.4%、「労働時間の管理・把握が困難ため」19.%、「労働災害の場合の本業との区別が困難」14.8%、「人手不足や人材の流出につながる」13.9%、「競業となるリスク、利益相反につながる」7.7%、「風評リスク（業績不振、将来不安とみられる可能性)」4.9%と続く。

(2)副業・兼業禁止の容認

逆に、副業・兼業を容認もしくは推進している理由や背景は、「特に禁止する理由がない」が 68.7%と最も高く消極的ともとれる内容である。また、2 番目は、「社員の収入増につながる」26.7%であり、所得の増加は経済的に必要だが、一社で安定的に増加させていくことは困難であり、複数の収入源を持つことを是とする考えであろう。積極的に副業・兼業を捉えようとする考え方である項目としては「人材育成・本人のスキル向上につながる」5.0%、「定着率の向上、継続雇用につながる」3.8%、「人手不足解消、多様な人材の活躍推進につながる」3.4%、「社外の人脈形成につながる」2.3%、「リーダーシップの醸成、リーダーシップ人材の発掘」1.1%、「イノベーションの創発・新事業の促進につながる」0.8%などと、少数にとどまっている。

[5]JSPS 科研費 26380491 の助成金研究で、日本政策金融公庫論集　第 35 号（2017 年 05 月）で発表された。なお、「本稿の分析では、兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会の「企業内での専門能力の発揮についての調査」のデータを用いている。」と明記頂いている。

4. 副業・兼業の推進

政府が目指す「働き方改革」には「一億総活躍社会」、「過重労働問題」、「テレワーク」などの多くのテーマを持っているが、主要なテーマは、技術革新が進む中で、「どう生産性を上げていくのか、さらに充実した働き方の中でどう生産性向上を実現していくのか」を検討することではないかと考える。

働き方改革を考える前提として、「人と企業のあり方」を変えていくパラダイムシフトが発生することを想定して副業・兼業の積極的な評価に目を向けていきたい。

厚生労働省（2017）では、副業・兼業を行うメリットを労働者、企業双方で下記の通り示している。

図表 3-3　副業・兼業を行うメリット

【労働者】	【企業】
①　離職せずとも別の仕事に就くことが可能となり、労働者が主体的にキャリアを形成することができる。 ②本業の安定した所得を活かして、自分がやりたいことに挑戦でき、自己実現を追求することができる。 ②　所得が増加する。 ④働きながら、将来の起業・転職に向けた準備ができる。	①労働者が社内では得られない知識・スキルを獲得することができる。 ②優秀な人材の獲得・流出の防止ができ、競争力が向上する。 ③労働者が社外から新たな知識・情報や人脈を入れることで、事業機会の拡大につながる。
留意点 ①　就業時間が長くなる可能性があるため、労働者自身による就業時間や健康の管理も一定程度必要である。 ②　職務専念義務、秘密保持義務、競業避止義務を意識することが必要である。	留意点 ①必要な就業時間の把握・管理や健康管理への対応、労働者の職務専念義務、秘密保持義務、競業避止義務をどう確保するかという懸念への対応が必要である。

出所：厚生労働省（2017）を元に作成

上記の通り、厚生労働省「モデル就業規則」の副業・兼業禁止規定を「原則禁止」から「原則容認」に転換する動きがあり、企業側でも図表 3-4. のようにサイボウズ、ロート製薬、ヤフー、コニカミノルタ、ソフトバンク、ディー・エヌ・エー（ＤｅＮＡ）、など副業容認企業が増加している。

図表 3-4 副業を積極的に認める企業の動き（2017 年 12 月 28 日）

ソフトバンク	11 月から容認。許可制が前提で 17,000 人の全社員が対象
ＤｅＮＡ	10 月から制度導入。上司と面談したうえで決める
ロート製薬	2016 年に制度導入。勤続 3 年以上の正社員が対象で、本業に支障がない範囲で就業時間外や休日に可能に
サイボウズ	2012 年から一定の条件を満たせば申請不要に
ヤフー	創業時から副業を認めており、許可制で数百人規模の社員が申請

（出所）日本経済新聞 2017.12.28　朝刊　1 面

日産自動車、富士通も副業容認企業として名前が上がることがあるが、これは不況の時期に現場の稼働率が下がり、給与面での影響を緩和するために容認したもので、前向きな対応ではなかった。

人生 100 年といわれる時代を迎えようとしており、大企業で働き続け定年後は安定した老後を送れる見込みであってもセカンドキャリアを考える人は多い。セカンドキャリアとして、社会貢献などに従事する可能性も含めて、新しい活躍の場をどのように作っていくのか、現役時代からキャリア形成、スキルアップが必要だと認識する必要がある。

柳川（2017）では、自分の会社しか経験がないとセカンドキャリアを作りにくいのも事実である。その意味で、副業や兼業を促進して、今の仕事、今の会社以外の場所での働き方を積極的に経験させることが重要であるとしている。

5. 活動的な企業内診断士の類型

(1) 積極的な活動を行っている企業内診断士の類型

本調査では、中小企業診断士の立場からどのような活躍の場があるのかを明らかにしようとしている。経営側の立場に対しては、「どのような人材が求められるのか」という問いに自ら答えを用意する必要があるであろう。つまり、どのような資格や能力を見つければ評価されるかという基準を明確して欲しい。しかし、資格奨励制度に中小企業診断士が入っているが、取得したからと言って処遇面で大きく優遇されることは少ない。柳川（2017）では、どのような知識や能力を身に着ければ昇進させるのか、あるいは中途採用しても良いと考えるか、実は企業自身も十分に整理できていないとしている。つまり、企業側からどのようにすれば評価できるかという回答は導き出しにくいと考えられる。そこで、さまざまな活躍をしている企業内診断士へヒアリングを実施することで、具体的にどのような行動が出来るのか、企業側との関係性をどのように構築して行ったのかをインタビューで明らかにすることにした。

(2)企業内診断士の4類型

仮説として、活躍しているシーンとして下記の4分類を想定している。

分類モデル（活躍している場）

ア)業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)

イ)業務直結診断士(関連会社、対顧客)

ウ)プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)

エ)副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

まず、活躍している場所を企業内であるか企業外であるかを区分しようとしている。

ア）多くの企業には、副業（兼業）を禁止する規定が存在するので、社外での活動は難しいと考えた。そこで、資格奨励制度を活用して中小企業診断士の資格を得たのだから、企業内で活躍できる場が与えられているのかという点について、一般的には、経営企画部門、新規事業開拓部門などの業務関連診断士がいると考えた。

イ）次に、所属会社本体ではないが、子会社の経営層、取引先のリテールサポート部門などで活躍している人は、あくまで会社の人事ローテーションの都合かもしれないが業務直結診断士として分類した。

ウ）社外活動を行っているケースとして、企業側からは無報酬であれば承認（黙認も含む）されているケースをプロボノ診断士とした。地域貢献活動、ボランティア、プロボノなどのキーワードが該当する。

エ)社外活動を行っているケースで報酬を受け取ることも承認されているケースを副業診断士とした。内容としては、企業が人材活性化制度として副業を取り入れているもの、上司や人事に相談して本業に差し支えなければ問題なしとされるもの、はっきり伝えるとノーと言われるかも知れないがなんとなく黙認されているものなどの差はある。

ピッタリ当てはまるものはないとか、複数が該当するケース、可能だが行っていないケールもあるが、どれかのタイプに分けることを意識してヒアリングをまとめることにした。

(3)企業内診断士ポジショニングの4類型

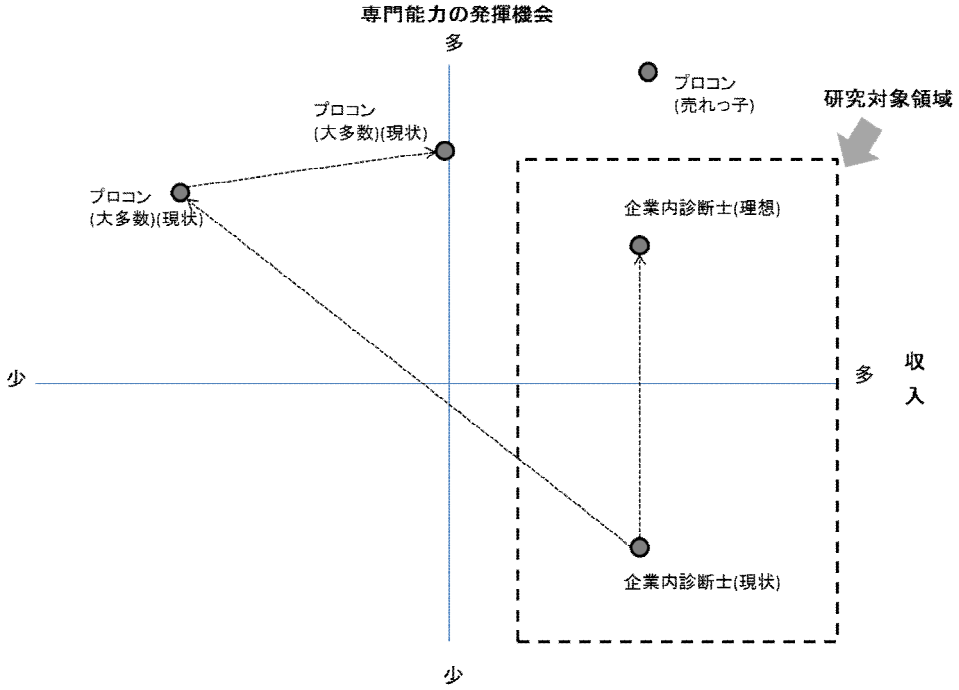
従来、中小企業診断士の資格を取得してプロコンになるというのが夢とされた時期もあった。企業に所属するより、自分の能力を外部で発揮したいということが基になっている、その場合、企業で勤務している時のような安定した収入は得られなくなるリスクはある。図表 3-5 では、企業内診断士イメージマップを作製した。第 4 象限にいる企業内診断士は、収入面では満足できる水準であるが、専門能力の発揮機会には恵まれていないというパターンである。あこがれの中小企業診断士としてのイメージは、プロコンとして独立して、自分の専門分野で華々しく活躍しており、収入も多いというタ

イプであろう。しかし、資格を取ったからと言って誰もが、いきなり売れっ子になれるわけではない。むしろ、最初は第 4 象限から第 2 象限にシフトするイメージで、収入の減少を覚悟して独立の道を歩むという冒険を犯すことになるであろう。そして、ごく少数の中小企業診断士が第 2 象限から第 1 象限に向けて売れっ子になっているのではなかろうか。

しかし、これらはあくまで周辺の中小企業診断士から聞いた話を何となく描いただけであり、厳密なヒアリングを行ったものではない。また、「中小企業診断士という業務」がどの範囲なのか、本人の考え方によるところが多いので、どのように定義するのか曖昧なままであった[6]。

そこで、今回の研究では対象領域を絞り込み、企業内診断士で専門能力の発揮度が高くなった人を対象によりフォーカスしていく。

図表 3-5　企業内診断士のポジショニング



(出所)HRM 研究会作成

日経ビジネス(2017)では、企業内診断士交流会（2017 年 11 月 10 日）に参加した中小企業庁担当者へのインタビューを掲載している。

Q.「中小企業診断士という国家資格は宝の持ち腐れで、収入を増やすために他の士業のように独占業務を作るとか、お考えじゃないんですか。」

6『職業、企業内診断士』（アサヒビールグループ診断士の会）は、企業内診断士のあり方を示した提案書といえる。

A.「考えていません。しかし、中小企業庁でも当然、企業内診断士の数が多く、どのように活用していくのか考えないといけないと「頭の体操」は始めています。」

「日本でも兼業や副業を認めようという機運が高まっていますが、中小企業診断士の資格を取った人には年間で何時間とか、何十時間とか、兼業や副業を認められるように、企業に促していくことは考えられる。企業に勤めている中小企業診断士が独立しようとしても、社外での実績がないとうまくいかない。そこで実績を積むための環境を整えようというわけです。」

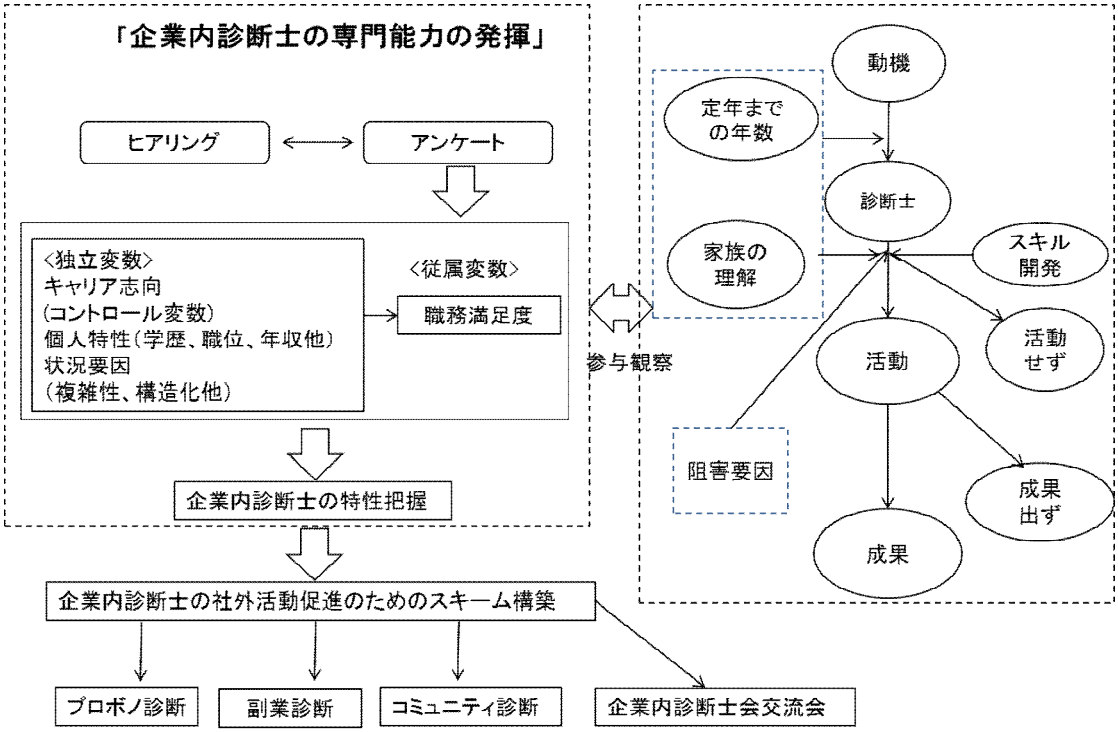
中小企業庁では、中小企業診断士の資格を持つことで、兼業や副業が認められるようにすることは検討されている。

企業内診断士交流会などを通じ、どうしたプロジェクトに誰が参加するのか、会社は違ってもお互いを知るものがチームを組んで活動していくことを所属企業から認められ、時間的な保障、兼業や副業の承認による収入の増加なども認められるような状況は生まれてくる可能性は高い。

企業内診断士交流会の活動に対して興味がもたれ、新たな動きの母体となりうる予感がしてくる。

図表 3-6. 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については、平成 27 年度での調査を活用し検討した。本年度の予備調査の内容からも「社会貢献」「純粋な挑戦」という特性から大きく外れることはなかった。

図表 3-6 調査・研究のフレームワーク



(出所)HRM 研究会作成

企業内診断士としての特性は、明らかとなっているが平成 27 年度の調査で今後の研究の課題とした、「企業内診断士の社外活動促進のためのスキーム構築」に関して具体的な事例に触れることは出来ていなかった。そこで、事前のヒアリングで浮かんできた、プロボノ診断を行っているグループ、会社から副業が認められているグループ、兵庫県立大学のコミュニティプランナー養成プログラムとの連携、さらに企業内に数十人～100 人規模の診断士を抱える企業内診断士会の活動について、インタビューや公開資料をもとにまとめることにした。

一方、状況要因である複雑性や構造化に関しては、図表 3-6 の右図のように診断士を取得しようとした動機、資格を取得してからどのような活動を行っているのか、また出来ていないか。活動を行うためにどのようなスキルを開発しなければならなかったか。定年までの年数によって考え方も変わってくるし、セカンドキャリアをどのように意識しているのか。活動が活発化してくると、無報酬で活動していると家族の理解が得にくいという問題も出てきた。さらに、活動による成果はどのように評価できるか、もしくは成果が得られなかったか。成果が出せない阻害要因は何かなどをヒアリングすることにした。

6. 調査方法

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)アンケートの意図

企業内診断士は職務満足度が低いのではないかとの仮説を明らかにするため、ある程度網羅的な質問を設定した。そして並行して実施しているヒアリングとの組み合わせにて、再度の仮説立案ならびに質問項目設計をしていくこととなった。

(2)アンケート項目設計

アンケート項目については次の①～④の観点で設計をしている。

①基本属性

性別や学歴、所属組織、年齢などの基本データの質問項目については平成 27 年度調査を踏襲した。但し、年収水準については社団法人中小企業診断協会(2011)の選択肢を援用した。

②資格の活用状況

企業内診断士の活躍が想定されるシーンとして次の 4 分類を想定し資格の活用状況を質問した。

ア)業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)

イ)業務直結診断士(関連会社、対顧客)

ウ)プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)

エ)副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

なお、「資格の活用」という言葉がどの範囲(名称活用、資格学習で得た知識の活用、資格を利用する業務で得た知見の活用 etc.)を指すのかについては議論を重ねたが、統一見解は得られなかった。

③企業内診断士の職務満足度について

企業内診断士の職務満足度について社団法人中小企業診断協会(2011)にて「資格取得の動機」「資格取得に対する評価」にて用いられていた評価を流用した。また職務満足度に対して５分類(金銭・地位、仕事の質(社内)、自己承認、仕事の質(社外))を設けた。

④時系列変化

資格取得前に期待していた満足と、資格取得後の現在感じている満足の双方を調査することにより、時系列での変化を測ることが出来ると考えた

なお、資格取得後の経過年数も満足度変化の要因と考えられたので、資格取得後の経過年数と満足度変化の関係を分析できるようにした。

(3)アンケート実施内容

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の会員メーリングリストでの告知、研究会員がそれぞれコネクションを持つ研究会への個別依頼であり、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Google フォームが用いた。

実施内容は次のとおりである。有効回答は100 件であった。

(4)アンケート分析

①資格取得前後の変化　得たいと思ったもの(Q13) と、得ているもの(Q18)

項目・選択肢毎に件数を集計した。次に各項目の重要度を総量的に比較するために、重視の度合いに応じて点数を設定(例：1 番目に重視する=5 点、(中略)5 番目に重視する=1 点)し、集計したうえで「pt」として表記した。また資格取得前後の「pt」差分を算出した。「pt」が大きい項目ほどよりあてはまる、もしくは重視されている項目であるといえる。

さらにこれら集計を Q7「7.あなたの所属する企業・組織を選択してください。」での「全職種」と、選択肢のうち「プロコンサルタント(独立診断士)」を選択した集団を除いた「プロコン除く」に分けて、それぞれの集計での比較も実施した。

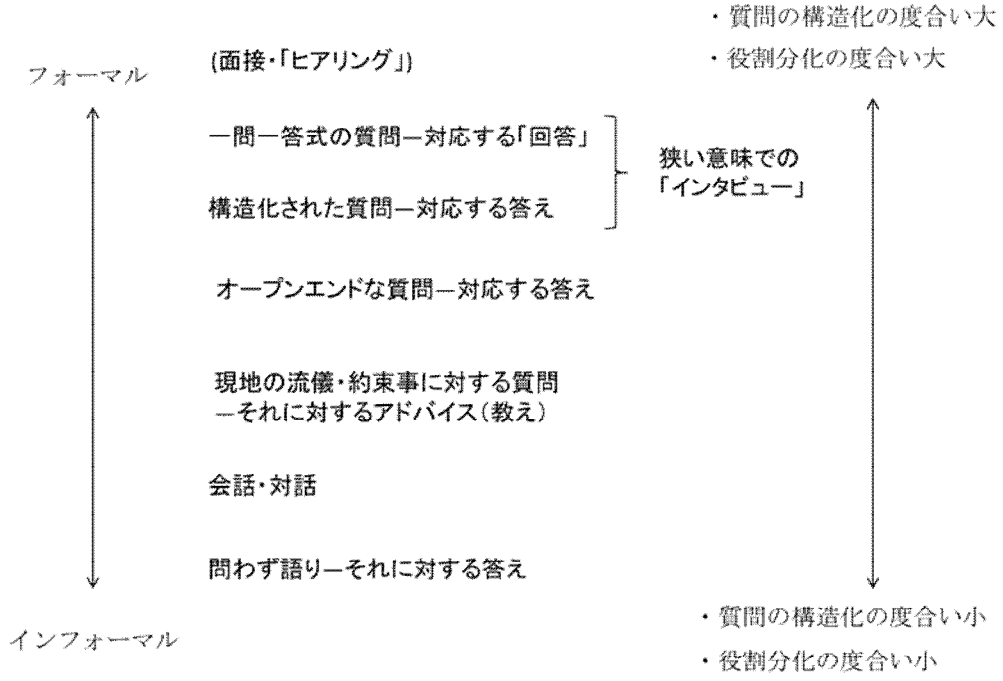
③　適切な項目設計

アンケート調査の要所は適切な質問設計にある。適切な質問設計のためには、広範囲のヒアリングを通じて質問項目になりうるキーワードの抽出や、研究の前提となる仮説を証明しうる質問方法の設定が重要である。本来であれば広範囲のヒアリングを実施した後、ヒアリング内容を活かして質問項目を設計すべきであるが、今回はヒアリングと並行してアンケートを実施する。

(2) ヒアリング調査

アンケート調査の回答者に方に対し、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。27 年度の調査で取った形式であり、28 年度に個人のビジネス・モデル・キャンバス（パーソナル・キャンバス）をヒアリングしながら作成してもらったがシャインのインタビュー手法の方が、中小企業診断士のキャリア形成を探るのに納得のいく内容に近づきやすいと判断した。

図表 3-7 インタビューの様式



（出所）佐藤, 2002a, p. 233

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。

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」

という図表 3-7 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。

【参考文献】

厚生労働省（2017）「副業・兼業の推進に関するガイドライン骨子（案）」第４回柔軟な働き方に関する検討会　平成 29 年 11 月 20 日
http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudoukijunkyoku-Soumuka/0000185349.pdf
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.
遠原智文･前田卓雄(2017)　「眠れる資源としての企業内診断士」日本政策金融公庫論集　第35号(2017年5 月)
日本経済新聞（2017）「副業容認で社員育成」2017.12.28　朝刊　1 面
日経ビジネス(2017)「足の裏の米粒」と揶揄される国家資格とは　2017 年 12 月 14 日
http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/interview/15/238739/121200274/?P=5
柳川範之（2017）「スキル『斜め展開』のすすめ」日本経済新聞　平成 29 年 11 月 15 日
「経済教室」
株式会社リクルートキャリア（2017）「兼業・副業に対する企業の意識調査」2017 年 2 月 14 日

第 4 章　アンケート調査及び分析

1. アンケート調査における考え方

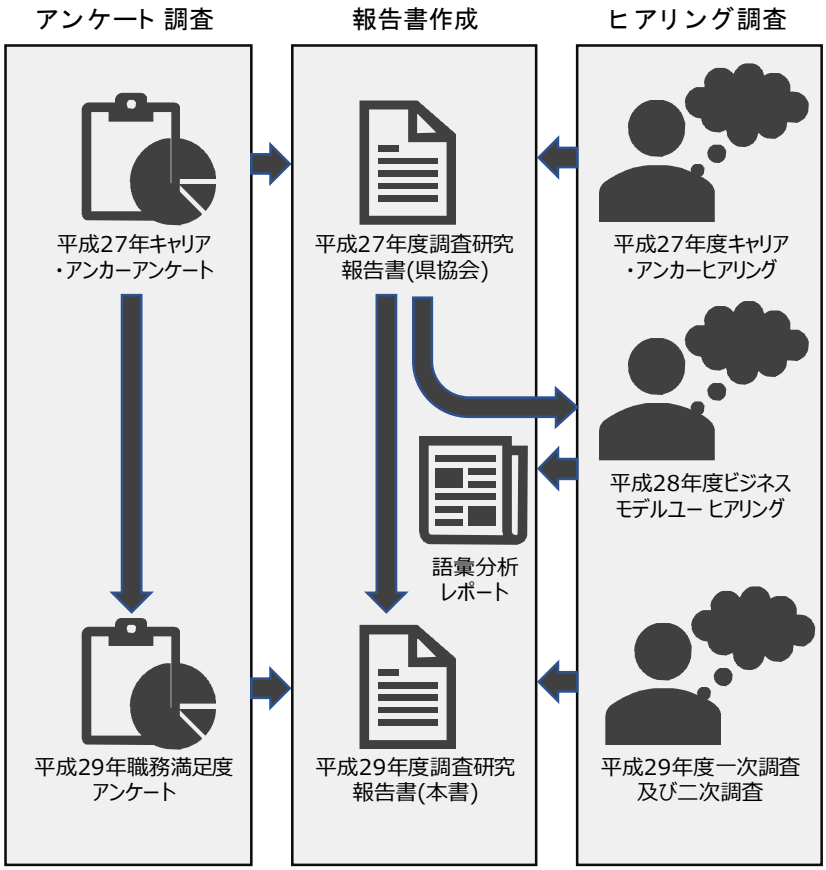
(1)先行研究としての平成 27 年度調査

前年度以前に当 HRM 研究会ではシャインのキャリア・アンカーに基づく企業内診断士の調査研究を行っていた。そのなかでヒアリングならびにアンケート調査を実施している。本論文でも以前の調査研究で実施した内容を先行研究として扱う。

(2)適切な項目設計

「第 3 章　調査・研究のフレームワーク」で述べたように、アンケート調査の要所は適切な質問設計にある。適切な質問設計のためには、広範囲のヒアリングを通じて質問項目になりうるキーワードの抽出や、研究の前提となる仮説を証明しうる質問方法の設定が重要である。広範囲のヒアリングを実施した後、ヒアリング内容を活かして質問項目を設計する方法もあるが、今回は図表 4-1 にあるようにヒアリングと並行してアンケート調査を実施した。

図表 4-1　調査研究ならびにアンケート調査、ヒアリング調査の経緯



2. キャリア・アンカーに基づくアンケート(平成 27 年実施)

(1)アンケートの意図

企業内診断士の職務満足度は、プロコンのそれと比較して低いのではないかとの仮説に基づき、比較可能なデータを収集し分析することとした。詳細はHRM研究会(2016)を参照されたい。

(2)アンケート項目設計

個人の属性データ(性別、居住地、年齢、最終学歴、中小企業診断士以外の保有資格、中小企業診断士資格登録年、所属組織、組織規模、職位、年収、仕事内容の変更回数、転職回数)、資格取得について(動機、期待、満足度、満足している内容、不満足な点、将来の独立希望)に加えて、シャインの「キャリア・アンカー」にもとづき項目を設計した。

(3)アンケート実施内容

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ラーを利用した。収集件数は 125 件であり、近畿ブロックを中心として他関東地方からも回答を得られた。

(4)アンケート分析

収集したデータを単純集計、多変量解析により分析した。

ある程度以上の年収層でCH(純粋な挑戦)やSV(奉仕・社会貢献)をキャリア・アンカーとする人が多い、だが企業内診断士において社会貢献の機会はないのではないかとの仮説が挙げられた。

3. アンケート(平成 29 年実施)

(1)アンケートの意図

企業内診断士は職務満足度が低いのではないかとの仮説に基づき調査を実施することになった。質問項目の設計に際し、企業内診断士についての仮説も定まっておらず、それゆえ明確な質問を定義することができなかった。そのため今回は予備調査として、ある程度網羅的な質問を設定した。そして並行して実施しているヒアリングとの組み合わせにて、再度の仮説立案ならびに質問項目設計をしていくこととなった。

(2)アンケート項目設計

アンケート項目については次の①～④の観点で設計をした。研究会内で 6 回の会議体を経て、外部からアドバイザーを招いての検討会を 1 回実施することで決定した。

①基本属性

性別や学歴、所属組織、年齢などの基本データの質問項目については平成 27 年度調査を踏襲した但し、年収水準については社団法人中小企業診断協会(2011)の選択肢を援用した。

②資格の活用状況

企業内診断士の活躍が想定されるシーンとして次の 4 分類を想定し資格の活用状況を質問した。

ア)業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)

イ)業務直結診断士(関連会社、対顧客)

ウ)プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)

エ)副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

なお、「資格の活用」という言葉がどの範囲(名称活用、資格学習で得た知識の活用、資格を利用する業務で得た知見の活用 etc.)を指すのかについては議論を重ねたが、統一見解は得られなかった。

③企業内診断士の職務満足度について

企業内診断士の職務満足度について(一社)中小企業診断協会(2011)にて「資格取得の動機」「資格取得に対する評価」にて用いられていた評価を流用した。理由としては同調査と同項目を用いることで指標の比較が可能になると考えたためである。また職務満足度に対して 5 分類(金銭・地位、仕事の質(社内)、自己承認、仕事の質(社外))を設けた。

④時系列変化

資格取得前に期待していた満足と、資格取得後の現在感じている満足の双方を調査することにより、時系列での変化を測ることができると考えた

なお、資格取得後の状況も取得後 1 年以内のケースもあれば、20 年超のケースも有り、取得後の経過年数も満足度変化の要因足り得るため、資格取得後の年数も合わせて記述していただくことで資格取得後の経過年数と満足度変化の関係を分析できるようにした。

(3)アンケート実施内容

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の会員メーリングリストでの告知、研究会員がそれぞれコネクションを持つ研究会への個別依頼であり、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 Google フォームが用いられた。

実施内容は次のとおりである。有効回答は 100 件であった。

(4)アンケート分析

①資格取得前後の変化　得たいと思ったもの(Q13) と、得ているもの(Q18)

項目・選択肢毎に件数を集計した。回答に過重をかけ集計した(全くそう思わない=-2pt、あまりそう思わない=-1pt、そう思う=1pt、とてもそう思う 2pt)。また資格取得前後の「pt」差分を算出した。「pt」が大きい項目ほどよりあてはまる、もしくは重視されている項目であるといえる。

さらにこれら集計を Q7「7.あなたの所属する企業・組織を選択してください。」での「全体」と、選択肢のうち「プロコンサルタント(プロコン)」を選択した集団を除いた「企業内診断士」に分けて、それぞれの集計での比較も実施した。

図表 4-2　得たいと思ったもの(Q13) と、得ているもの(Q18)の比較

全体 全くそう思わない×-2、あまりそう思わない×-1、そう思う×1、とてもそう思う×2		取得前					取得後					差分（取得後ー取得前）				
		全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt
Q13→Q18 診断士になったことで現在得ているもの（とてもそう思う＝4）	[業務遂行上診断士の資格が活用できる]	9	29	36	26	41	17	16	30	37	54	8	-13	-6	11	13
	[経営コンサルタントとしての信用が高まる]	29	26	30	15	-24	15	19	47	19	36	-14	-7	17	4	60
	[経営コンサルタントとして独立できる（能	16	28	27	29	25	14	26	28	32	38	-2	-2	1	3	13
	[経営全般の勉強等自己啓発，スキルアップを図る	3	3	35	59	144	0	5	43	52	142	-3	2	8	-7	-2
	[診断士の資格を持っていると優遇される]	33	40	20	7	-72	33	35	21	11	-58	0	-5	1	4	14
	[中小企業の経営診断・支援等に従事できる]	7	15	42	36	85	5	17	34	44	95	-2	2	-8	8	10
	[定年後に資格を活用できそうだ]	30	14	31	25	7	16	18	42	24	40	-14	4	11	-1	33
	[転職等就職の際に有利である]	30	29	26	15	-33	27	35	25	13	-38	-3	6	-1	-2	-5
	[副業ができる]	53	20	19	8	-91	47	24	19	10	-79	-6	4	0	2	12

企業内診断士 全くそう思わない×-2、あまりそう思わない×-1、そう思う×1、とてもそう思う×2		取得前					取得後					差分（取得後ー取得前）				
		全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt
Q13→Q18 診断士になったことで現在得ているもの（とてもそう思う＝4）	[業務遂行上診断士の資格が活用できる]	7	22	25	17	23	16	15	25	15	8	9	-7	0	-2	-15
	[経営コンサルタントとしての信用が高まる]	23	21	21	6	-34	12	19	35	5	2	-11	-2	14	-1	36
	[経営コンサルタントとして独立できる（能	10	22	24	15	12	12	25	24	10	-5	2	3	0	-5	-17
	[経営全般の勉強等自己啓発，スキルアップを図る	1	0	25	45	113	0	2	35	34	101	-1	2	10	-11	-12
	[診断士の資格を持っていると優遇される]	21	31	14	5	-49	23	29	15	4	-52	2	-2	1	-1	-3
	[中小企業の経営診断・支援等に従事できる]	4	11	36	20	57	5	15	31	20	46	1	4	-5	0	-11
	[定年後に資格を活用できそうだ]	14	11	26	20	27	4	16	35	16	43	-10	5	9	-4	16
	[転職等就職の際に有利である]	15	21	22	13	-3	14	27	20	10	-15	-1	6	-2	-3	-12
	[副業ができる]	30	17	17	7	-46	23	22	16	10	-32	-7	5	-1	3	14

1）全体の集計に対する考察

取得前後とも上位下位の項目に変化はない。最も満足度の高い項目は[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]であり、「そう思う」「とてもそう思う」合計件数に大きな変化はない。「とてもそう思う」が 7 件減少したものの、ほぼ全体が得ていると感じていることに変わりはない。次に[中小企業の経営診断・支援等に従事できる]で、「そう思う」「とてもそう思う」の合計件数も違いはない。こちらは「とてもそう思う」が 8 件上昇した。

有意義な差分は、[経営コンサルタントとしての信用度が高まる]、[定年後に資格を活用できそうだ] であり、それぞれ 2 段階上位の回答が 10%以上増加していることからこれらは期待以上であると評価をした診断士は一定数いるとみられる。取得前後で低下した項目は [経営全般の勉強等自己啓発、スキルアップを図ること] のみで、かつ差分も少ないことから、「診断士になったことで得ているもの」において期待はずれであった項目はなかったと推測される。

2)企業内診断士の集計に対する考察

「業務遂行上診断士の資格が活用できる」および [経営コンサルタントとして独立できる] において、全体では pt が上昇したのに対し、企業内診断士では下降している。これらを実感するの

は実際に独立したプロコンが多いからと推測される。

② 資格取得前後の変化　優先したいと考える項目(取得前：Q14)、(取得後：Q19)

図表 4-3　優先したいと考える項目(取得前：Q14)、(取得後：Q19)の比較

全体		取得前						取得後						差分（取得後					
1番目×5、2番目×4、3番目×3、4番目×2、5番目×1		5番目に重視する	4番目に重視する	3番目に重視する	2番目に重視する	1番目に重視する	pt	5番目に重視する	4番目に重視する	3番目に重視する	2番目に重視する	1番目に重視する	pt	5番目に重視する	4番目に重視する	3番目に重視する	2番目に重視する	1番目に重視する	pt
Q14→Q19 現在、あなたが優先したいと考える項目(1番目に重視する=5)	[家族]	7	14	22	23	34	363	7	8	14	26	45	394	0	-6	-8	3	11	31
	[仕事]	0	10	9	39	42	413	3	10	7	38	42	406	3	0	-2	-1	0	-7
	[自己啓発]	3	8	36	33	20	359	3	23	44	23	7	308	0	15	8	-10	-13	-51
	[趣味]	14	47	31	5	3	236	22	36	23	15	4	243	8	-11	-8	10	1	7
	[地域活動（ボランティア含む）]	75	18	2	3	2	139	63	19	14	2	2	161	-12	1	12	-1	0	22

企業内診断士		取得前						取得後						差分（取得後					
1番目×5、2番目×4、3番目×3、4番目×2、5番目×1		5番目に重視する	4番目に重視する	3番目に重視する	2番目に重視する	1番目に重視する	pt	5番目に重視する	4番目に重視する	3番目に重視する	2番目に重視する	1番目に重視する	pt	5番目に重視する	4番目に重視する	3番目に重視する	2番目に重視する	1番目に重視する	pt
Q14→Q19 現在、あなたが優先したいと考える項目(1番目に重視する=5)	[家族]	5	8	18	15	25	260	4	5	10	13	39	291	-1	-3	-8	-2	14	31
	[仕事]	0	7	7	32	25	288	3	9	6	33	20	271	3	2	-1	1	-5	-17
	[自己啓発]	2	6	25	21	17	258	1	19	28	16	7	222	-1	13	3	-5	-10	-36
	[趣味]	7	38	20	4	2	169	17	24	18	9	3	170	10	-14	-2	5	1	1
	[地域活動（ボランティア含む）]	56	10	2	2	1	95	44	13	10	2	2	118	-12	3	8	0	1	23

1)全体の集計に対する考察

最も優先度が高いのは［仕事］であるが、次点かつ数値変動が多いのは［家族］である。優先度が上昇した項目は［家族］［地域活動］である。想像であるが資格取得に対し家族への負荷をかけていた点を振り返り家族重視の姿勢が強まったなど、さまざまな理由が考えられる。

優先度が低下した項目は［自己啓発］である。資格取得を自己啓発の目標としていた人は、資格の取得時点で満足を得た、そのため順位が低下したとも推測される。

2)企業内診断士の集計に対する考察

最も優先度が高い項目について、全体の集計では［仕事］に対し、企業内診断士では［家族］になる。ただし各項目の増減傾向には違いを見出しにくい。

③資格取得前後の変化　得たいと思った満足(Q15)と、得られている満足(Q20)

資格取得を通じて得ている満足度は何かについて質問した。また満足度の変化を集計した。当初は期待していたものが期待ほどではなかった(取得後の数値が低下＝期待外れ)、当初は期待していなかったが期待以上の満足を得られている(取得後の数値が上昇＝期待以上)のいずれかである。

図表 4-4　得たいと思った満足(Q15)と、得られている満足(Q20)の比較

全体 全くそう思わない×-2、あまりそう思わない×-1、そう思う×1、とてもそう思う×2		取得前					取得後					差分 （取得後ー取得前）				
		全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt
Q15→Q20 診断士資格を取得したことで得られている満足度 （とてもそう思う=4）	[（週末等に）資格を生かした社会貢献]	30	30	29	11	-39	36	27	26	11	-51	6	-3	-3	0	-12
	[この仕事をしている自分を誇らしく思う]	9	19	40	32	67	8	17	49	26	68	-1	-2	9	-6	1
	[マネジメントの能力向上]	3	9	45	43	116	7	13	54	26	79	4	4	9	-17	-37
	[やりがい・充実感を感じる]	7	15	42	36	85	9	17	52	22	61	2	2	10	-14	-24
	[意見やアイデアを採用される]	27	22	37	14	-11	24	28	37	11	-17	-3	6	0	-3	-6
	[会社の業績向上への寄与]	21	18	44	17	18	31	22	30	17	-20	10	4	-14	0	-38
	[希望の部署へ異動]	54	19	20	7	-93	52	28	15	5	-107	-2	9	-5	-2	-14
	[給与・賞与収入アップ（資格手当以外）]	54	25	14	7	-105	56	28	12	4	-120	2	3	-2	-3	-15
	[業務遂行能力が向上した]	2	13	39	46	114	9	10	58	23	76	7	-3	19	-23	-38
	[顧客からの評価]	13	26	37	24	33	13	25	45	17	28	0	-1	8	-7	-5
	[仕事上の目標達成]	16	16	44	24	44	19	23	43	15	12	3	7	-1	-9	-32
	[資格取得による昇進・昇格]	57	23	13	7	-110	55	37	6	2	-137	-2	14	-7	-5	-27
	[資格取得による表彰]	57	26	12	5	-118	58	28	9	5	-125	1	2	-3	0	-7
	[資格取得を契機にした転職]	44	23	17	16	-62	52	26	9	13	-95	8	3	-8	-3	-33
	[資格手当の受領]	62	19	10	9	-115	62	21	12	5	-123	0	2	2	-4	-8
	[人財育成への貢献]	15	29	36	20	17	17	23	47	13	16	2	-6	11	-7	-1
	[人脈形成]	12	14	40	34	70	5	9	45	41	108	-7	-5	5	7	38
	[定年後のキャリア形成]	26	14	32	28	22	24	20	40	16	4	-2	6	8	-12	-18
	[働くことへの満足感]	10	16	47	27	65	11	21	49	19	44	1	5	2	-8	-21
	[同僚・上司からの信頼]	25	17	40	18	9	21	28	38	13	-6	-4	11	-2	-5	-15
	[独立開業]	19	22	31	28	27	33	19	21	27	-10	14	-3	-10	-1	-37
	[副業の実施]	47	26	17	10	-83	57	18	16	9	-98	10	-8	-1	-1	-15
	[名刺に資格名を記載]	18	27	33	22	14	19	18	37	26	33	1	-9	4	4	19

(次ページへ続く)

(図表 4-4 続き)

企業内診断士 全くそう思わない×-2、あまりそう思わない×-1、そう思う×1、とてもそう思う×2		取得前					取得後					差分（取得後ー取得前）				
		全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt	全くそう思わない	あまりそう思わない	そう思う	とてもそう思う	pt
Q15→Q20 診断士資格を取得したことで得られている満足度（とてもそう思う=4）	[（週末等に）資格を生かした社会貢献]	12	20	28	11	6	17	20	23	11	-9	5	0	-5	0	-15
	[この仕事をしている自分を誇らしく思う]	5	17	33	16	38	7	16	39	9	27	2	-1	6	-7	-11
	[マネジメントの能力向上]	1	7	34	29	83	4	12	41	14	49	3	5	7	-15	-34
	[やりがい・充実感を感じる]	3	14	33	21	55	7	16	42	6	24	4	2	9	-15	-31
	[意見やアイデアを採用される]	13	17	31	10	8	13	25	26	7	-11	0	8	-5	-3	-19
	[会社の業績向上への寄与]	10	16	35	10	19	20	20	23	8	-21	10	4	-12	-2	-40
	[希望の部署へ異動]	33	17	16	5	-57	31	22	13	5	-61	-2	5	-3	0	-4
	[給与・賞与収入アップ（資格手当以外）]	32	23	10	6	-65	38	22	9	2	-85	6	-1	-1	-4	-20
	[業務遂行能力が向上した]	0	10	29	32	83	6	7	46	12	51	6	-3	17	-20	-32
	[顧客からの評価]	11	21	27	12	8	12	22	31	6	-3	1	1	4	-6	-11
	[仕事上の目標達成]	9	13	34	15	33	12	18	35	6	5	3	5	1	-9	-28
	[資格取得による昇進・昇格]	35	21	8	7	-69	34	32	4	1	-94	-1	11	-4	-6	-25
	[資格取得による表彰]	36	21	10	4	-75	39	24	5	3	-91	3	3	-5	-1	-16
	[資格取得を契機にした転職]	28	18	14	11	-38	34	22	7	8	-67	6	4	-7	-3	-29
	[資格手当の受領]	39	18	8	6	-76	40	17	9	5	-78	1	-1	1	-1	-2
	[人財育成への貢献]	5	25	26	15	21	11	16	37	7	13	6	-9	11	-8	-8
	[人脈形成]	3	10	30	28	70	2	8	35	26	75	-1	-2	5	-2	5
	[定年後のキャリア形成]	10	12	26	23	40	9	16	33	13	25	-1	4	7	-10	-15
	[働くことへの満足感]	6	14	36	15	40	8	17	39	7	20	2	3	3	-8	-20
	[同僚・上司からの信頼]	13	13	33	12	18	11	23	30	7	-1	-2	10	-3	-5	-19
	[独立開業]	14	18	26	13	6	28	18	19	6	-43	14	0	-7	-7	-49
	[副業の実施]	22	23	16	10	-31	32	16	14	9	-48	10	-7	-2	-1	-17
	[名刺に資格名を記載]	14	21	24	12	-1	16	16	26	13	4	2	-5	2	1	5

1)全体の集計に対する考察

回答がいずれも下位へ変動しており、いわゆる「満足は思ったほどではなかった」と評価している層が一定数いると考えられる。その中でも下降が顕著なのは［業務遂行能力が向上した］、［マネジメントの能力向上］であり、これら能力獲得に資格取得は寄与しなかったと評価している層が一定数いるとみられる。

評価が上昇した項目は［人脈形成］、［名刺に資格名を記載］のみである。

2)企業内診断士の集計に対する考察

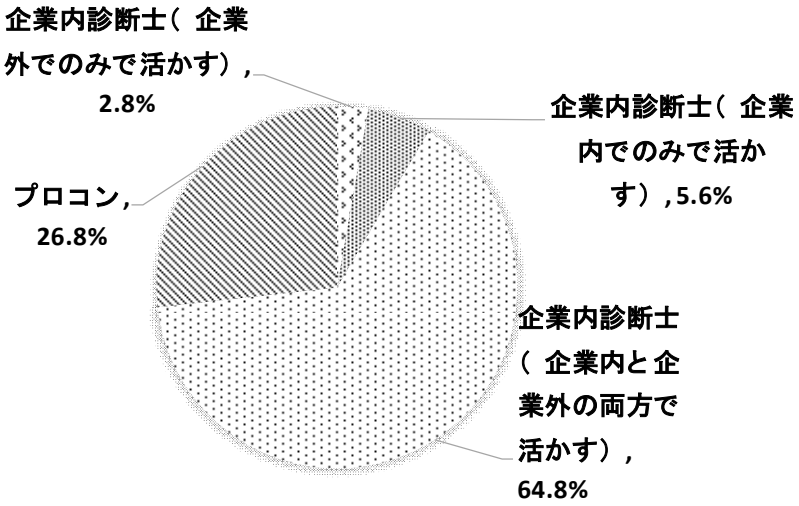
［人脈形成］、［名刺に資格名を記載］の上昇はプロコンを中心に見られるもので、企業内診断士のみの集計では顕著な上昇は見られない。

④定年診断士についての考察(企業内診断士の想定する理想像)

資格取得の理由の一つに、定年後に独立をしたいとする「定年診断士」ともいうべきものがある。今回の予備調査データをもとに、「定年診断士」の希望者がどれほどいるのかを調べた。

まず前提として企業内診断士のうち、理想が企業内診断士であるか、そうでないかの割合を調べた。71 件のデータのうち、プロコンを理想とするのは 26.8%であり、残り 73.2%については企業内診断士が理想との回答であった。

図表 4-5　企業内診断士が理想とする診断士像



次に、理想の診断士像が「企業内診断士」と、「プロコン」の群を分け、それぞれに定年前独立希望か、定年時独立希望か、定年後独立希望か、そもそも独立希望でないかを調べた。調査データのうち、Q6「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。」と Q17「定年までの年数は何年ですか？(定年までに退職を検討されている方はそれまでの年数をお答えください、また定年後の方は 0、定年がない方は 99 と記入してください)」をクロス集計した。Q6 は「既に独立している、1 年未満、1 年以上 3 年未満、3 年以上 10 年未満、10 年以上、独立を希望していない」の択一回答であるのに対し、Q17 は年数の記入式であったため、入力値を「定年がない、1 年未満、1 年以上 3 年未満、3 年以上 10 年未満、10 年以上」に編集した。項目のうち、Q6 が「すでに独立をしている」や Q17 が「定年がない」の解答については比較が困難なため、「判断不能、対象外」とした。

図表 4-6　定年と独立希望年数との関係(理想の診断士＝企業内診断士)

		独立希望年数						
		既に独立している	1年未満	1年以上3年未満	3年以上10年未満	10年以上	独立を希望していない	総計
定年までの年数	定年がない	1	0	0	2	1	0	4
	1年未満	0	0	1	0	0	2	3
	1年以上3年未満	0	0	5	1	0	1	7
	3年以上10年未満	0	0	2	7	1	3	13
	10年以上	0	1	1	4	6	13	25
	合計	1	1	9	14	8	19	52

	件数	構成比
定年前独立希望	8	15.4%
定年と同時に独立希望	18	34.6%
定年後に独立希望	3	5.8%
独立を希望しない	19	36.5%
判断不能、対象外	4	7.7%

理想の診断士像を「企業内診断士(企業内でのみで活かす)、企業内診断士(企業外でのみで活かす)、企業内診断士(企業内と企業外の両方で活かす)」と答えた 52 名のうち、定年前に独立を希望する層は 8 名と 15%程度である。企業内での活動を理想としながらも定年前独立を希望している理由は別途調査の意義があると考える。次に興味深いのは「定年と同時」の回答者が「独立を希望しない」とほぼ同数で最頻なことである。52 名の集団は企業内診断士が理想像であると回答したにもかかわらずそのうち 55%程度は独立までの年数を回答しており、矛盾した独立の意欲があるように見えたが、年数を回答した 29 名中 21 名(72%)が定年時または定年後の独立を希望していたということであった。このため企業内診断士における独立の契機は定年であるとの傾向がみられた。

図表 4-7　定年と独立希望年数との関係(理想の診断士=プロコン)

		独立希望年数						
		既に独立している	1年未満	1年以上3年未満	3年以上10年未満	10年以上	独立を希望していない	合計
定年までの年数	定年がない	1	0	0	1	0	0	2
	1年未満	2	0	0	1	0	0	3
	1年以上3年未満	0	2	1	0	0	0	3
	3年以上10年未満	0	0	1	3	0	0	4
	10年以上	0	1	0	5	1	0	7
	合計	3	3	2	10	1	0	19

	件数	構成比
定年前独立希望	9	47.4%
定年と同時に独立希望	5	26.3%
定年後に独立希望	1	5.3%
独立を希望しない	0	0.0%
判断不能、対象外	4	21.1%

まず「判断不能、対象外」4 件のうち 3 件は「すでに独立をしている」とのことであり、今回の検討から除外して影響はないと考える。理想の診断士像を「プロコン」としている企業内診断士(いわゆるプロコン希望者)においても、定年前に独立を希望する層は半数程度である。「判断不能、対象外」「定年前」を除いた 6 件のうち、5 件は「定年と同時」であり、30%強を構成する。このことから、理想像がプロコンの企業内診断士においても勤務組織の定年という外部要因が独立の契機になっているのではないかとの推測ができる。

⑤企業内診断士の活動を阻害する要因

当研究会が注目をしている企業内診断士像のひとつは、「組織に所属しながら組織内外においてその能力発揮をする診断士」である。ではそれを希望する層のうち、 1)活躍をできている診断士とできていない診断士の比較、2)活躍できていない診断士の阻害要因　について考察する。

1)活躍をできている診断士とできていない診断士の比較

図表 4-8　診断士としての専門能力発揮や資格名称の活用について（複数選択可）

n=71（人）

	件数	回答比率
業務内で活用できている	37	52.1%
業務外で活用できている（業務経験で得たものを活かす）	33	46.5%
業務外で活用できている（業務経験で得たもの以外を活かす）	27	38.0%
業務内外問わず活用できていない	7	9.9%
合計	104	―

企業内診断士 71 名の中で活用できていないと回答した診断士はわずか 7 名であり、64 名（90%）は何らかの形で活用できていると回答している。ちなみに複数選択可の質問であったため解答合計は人数より多いが、「業務内外問わず活用できていない」の回答者はほかの選択肢を回答していなかった。

2）活躍できていない診断士の阻害要因

a. 兼業禁止規定

「活躍をできている診断士とできていない診断士の比較」のデータをさらに加工すると、業務外で資格を活用できている人数は 45 人であることが分かった。企業内診断士 71 人に占める割合としては 63%である。

図表 4-9　診断士としての専門能力発揮や資格名称について、業務外での活用状況（実人数）

n=45（人）

	件数	構成比
業務外で活用できている（業務経験で得たものを活かす）	18	40.0%
業務外で活用できている（業務経験で得たもの以外を活かす）	12	26.7%
業務外で活用できている（業務経験で得たもの／それ以外の両方を活かす）	15	33.3%
計	45	100.0%

また、会社の理解度と業務時間外活動の有無の比較は次のとおりである。業務外で活用できている層が社外活動を許容されている割合は64.4%であるのに対し、業務外で活用できていない層が社外活動を許容されている割合は46.2%である。データの更なる精査は必要であるが、会社の理解度と業務外活動の有無の相関があるかもしれない。企業内診断士の業務外活動活性化においては会社の理解が重要ではないかとも推測される。

図表 4-10　会社の理解度と業務外活動の有無の比較

	業務外で資格名称や能力を活用できている	業務外で資格名称や能力を活用できていない	全体
わからない	9(20%)	7(26.92%)	16(22.5%)
社外活動を認めてもらえない	7(15.6%)	7(26.92%)	14(19.7%)
無報酬での社外活動を認めてもらえている	18(40.0%)	5(19.23%)	23(32.4%)
報酬を受け取る社外活動を認めてもらえている	11(24.4%)	7(26.92%)	18(25.4%)
計	45(100.0%)	26(100.0%)	71(100.0%)

b. そのほかの要因

「業務内外問わず活用できていない」を回答した診断士がどのような理由を阻害要因に挙げたか、集計した。

図表 4-11　活動阻害要因

n=7(人)

	件数	回答比率
会社の理解がない	5	71.4%
診断先がない	4	57.1%
時間がない	2	28.6%
自信がない	2	28.6%
生活の安定度がない	1	14.3%
計	14	ー

件数が少ないためあくまで参考としたいが、会社の理解のなさや、診断先のなさが理由に上がることが多い。では理想へ近づくのに求める要素はなにか、以下の通りである。

図表 4-12　理想に近づくための要素

振分条件：21.診断士としての専門能力発揮や資格名称の活用はされていますか

=業務内外問わず活用できていない　n=7(人)

	件数	回答比率
自信	4	57.1%
診断先	4	57.1%
会社の理解	3	42.9%
生活の安定度	3	42.9%
時間	2	28.6%
やる気	2	28.6%
報酬	1	14.3%
家族の理解	0	0.0%
現状の環境への不満	0	0.0%
計	19	ー

=活用できている　n=64(人)

	件数	回答比率
会社の理解	33	51.6%
報酬	32	50.0%
自信	26	40.6%
時間	23	35.9%
やる気	22	34.4%
診断先	20	31.3%
家族の理解	19	29.7%
生活の安定度	19	29.7%
現状の環境への不満	3	4.7%
計	197	ー

・最初の障壁：「自信」、「会社の理解」、「時間」、「診断先」

活躍できている、できていないに関わらず回答があり、また活用できていない診断士が多く上げている、このうち「自信」と「診断先」は減少しており、資格の活用によって自信がつき、また人脈形成等を通じて診断先の確保も可能になってきた結果ではないかと推測する。他方「会社の理解」「時間」は増加しており、これらは診断士としての社外活動が活発化することで生じる問題ではないかと推測される。

・資格の活用によって生じる新たな障壁：「報酬」、「家族の理解」

活躍できていることによって明確に上昇する。これらの項目は、活動経費等を賄う必要はあるが兼業規定などが阻害要因になり満足に報酬を取りがたい、休日や夜間に診断士活動をすることで家族からの反発がある、といった問題が発生しているとも推測される。

4. アンケートを実施しての考察

(1) 仮説検証

①資格取得前後の意識変化

期待していたことについて、プロコン含む全体の回答では大きな差分は見られなかったが、企業内診断士のみを対象とした場合「業務遂行上診断士の資格が活用できる」や「経営コンサルタントとして独立できる」の点数は低下している点、現状の境遇を示していると考えられる。

ワーク・ライフ・バランスの観点として優先したいと考える項目について、資格取得前後を通して「仕事」が多い。次点として、「家族」の数値が上昇し、「自己啓発」は大幅に減少した。資格取得時には家庭に対し負担をかけていたという声も聞くので、資格取得後には改めて家族重視の姿勢になり、また資格取得により自己啓発欲求はある程度満たされたため低下したと見られる。

②企業内診断士の独立・副業について

企業内診断士のなかで独立を希望する割合は26.8%であり、そう多くはない。

また今後企業内診断士が副業を行っていくに際しては会社の理解が重要だが、それ以外に診断先の確保や自信の確立なども必要である。

(2)定年診断士という通説の確認

独立希望年数と定年までの残り年数は関連性がありそうであり、定年診断士についての考察ができた。このように通説で言われている企業内診断士のイメージについて、数値で示すことができた点は有意義であったといえる。

(3)今後の研究課題(項目設計について)

制度設計時点で収集したデータをどのように解析するかを検討しきれていなかったため、収集したデータを統計的に有意義に分析することはできなかった。質問点数については複数の研究会メンバーからの意見を最小公倍数的に含めた質問項目としたため多く、また回答方法も単純な選択式ではなく様々な方式が含まれ回答協力者にとって煩雑なアンケートになっていた(一部アンケートのコメント欄でも指摘があった)。今後については本報告書の内容を踏まえ項目設計を見直したい。また診断士を対象とした調査に加え、働き方改革を目指している企業に対しての調査も行う予定である。

参考文献

・HRM研究会(兵庫県中小企業診断士協会)(2016) 『企業内での専門能力の発揮についての調査研究』平成27年度兵庫県中小企業診断士協会調査・研究事業報告書

・社団法人診断協会 データで見る中小企業診断士 2011年版
http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2011/index.html

(参考)平成29年度アンケート項目

属性

#	質問項目								
1	性別を選択してください。	男	女						
2	お住いの都道府県を選択してください。	兵庫県	大阪府	京都府	滋賀県	奈良県	和歌山県	福井県	その他
3	あなたの最終学歴を選択してください。	中学校	高校	短大・高専・専門学校	大学	博士前期課程・専門職大学院	博士後期課程		
4	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）。	博士の学位	修士の学位（MBA,MOT,ロースクール,会計など）	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	
		アクチュアリー	ITコーディネーター	情報処理技術者	ITベンダー認定技術者の資格	司法書士	行政書士	宅地建物取引士	その他
5	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)								
6	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	独立を希望していない	すでに独立をしている		
7	あなたの所属する企業・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		
8	あなたの所属する企業・組織全体の規模を選択してください。（中小企業基本法等の定義による）	小規模企業	中小企業	大企業					
9	現在あなたが所属する企業・組織において、どのような職位につかれているか選択してください。	補助的な役割のメンバー	一般のチームメンバー	小さなチームなど、状況に応じてリーダーになる職位	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	課相当の組織の業績や管理に責任を負う職位	部相当の組織の業績や管理に責任を負う職位	経営者、役員、パートナーなど全社経営に関与する職位	
10	年収を下のリストから選択してください。	100万円以内	101～200万円以内	201～300万円以内	301～400万円以内	401～500万円以内	501～800万円以内	801～1,000万円以内	
		1,001～1,500万円以内	1,501～2,000万円以内	2,001～2,500万円以内	2,501～3,000万円以内	3,001万円以上			
11	あなたの所属する企業・組織内の経験で得た専門知識分野は何ですか（複数選択可）		[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						
12	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	転職経験なし	１回	２回	３回	４回以上			

資格を取ろうと思われた時のことを思い出してください

13		診断士資格を取得しようと思われた動機についてあてはまる数字を選んでください （とてもそう思う：４～全くそう思わない：１）	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	中小企業の経営診断・支援等に従事したいと思ったから	業務遂行上中小企業診断士の資格が活用できるから	経営コンサルタントとして独立したいと思ったから	定年後に資格を活用したいと思ったから	転職等就職の際に有利であると考えたから	経営コンサルタントとしての信用を高めるため	中小企業診断士の資格を持っていると優遇されるから	副業をしたいと思ったから
14		資格取得を志した当時、あなたが生活において重視していた項目を順に選んでください。※１番目から５番目まではそれぞれ１項目のみ選択してください	（　）家族	（　）仕事	（　）趣味	（　）そのほか自己啓発	（　）地域活動（ボランティア含）				
15	診断士の資格取得により期待していたことについて、選択してください。	地位 （とても期待していた：４～全く期待していなかった：１）	名刺に資格名を記載	資格取得による表彰	資格取得による昇進・昇格	資格取得を契機にした転職	希望の部署へ異動				
		金銭 （とても期待していた：４～全く期待していなかった：１）	資格手当の受領	給与・賞与収入アップ（資格手当以外）							
		仕事の質（社内） （とても期待していた：４～全く期待していなかった：１）	会社の業績向上への寄与	マネジメントの能力向上	人財育成への貢献	意見やアイデアを採用される	業務遂行能力の向上	同僚・上司からの信頼	仕事上の目標達成		
		自己承認 （とても期待していた：４～全く期待していなかった：１）	顧客からの評価	働くことへの満足感	やりがい・充実感を感じる	この仕事をしている自分を誇らしく思う					
		仕事の質(社外) （とても期待していた：４～全く期待していなかった：１）	（週末等に）資格を生かした社会貢献	人脈形成	定年後のキャリア形成	副業の実施	独立開業				

現状と今後についてお教えください

16		資格取得によりQ13でお答えいただいた「診断士資格を取得しようと思われた動機」は満たされましたか？	はい	いいえ
17		定年までの年数は何年ですか？（定年までに退職を検討されている方はそれまでの年数をお答えください、また定年後の方は0、定年がない方は99と記入してください）		

18		診断士になったことで現在得ているものについてあてはまる数字を選んでください （とてもそう思う：４～全くそう思わない：１）	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ている	中小企業の経営診断・支援等に従事できている	業務遂行上中小企業診断士の資格が活用できている	経営コンサルタントとして独立した（できる能力がついた）	定年後に資格を活用している（できる見込みがついた）	転職等就職の際に有利になった（もしくは有利な評価を獲得する見込みである）	経営コンサルタントとしての信用が高まった	中小企業診断士の資格を持つことで優遇された	副業ができた
19		現在、あなたが優先したいと考える項目についてお答えください。※１番目から５番目まではそれぞれ１項目のみ選択してください	（　）家族	（　）仕事	（　）趣味	（　）そのほか自己啓発	（　）地域活動（ボランティア含）				

20	現時点において、診断士資格を取得したことで得られている満足度をお答えください	地位 （非常に満足している：４～全く満足していない：１）	名刺に資格名を記載	資格取得による表彰	資格取得による昇進・昇格	資格取得を契機にした転職	希望の部署へ異動				
		金銭 （非常に満足している：４～全く満足していない：１）	資格手当の受領	給与・賞与収入アップ（資格手当以外）							
		仕事の質（社内） （非常に満足している：４～全く満足していない：１）	会社の業績向上への寄与	マネジメントの能力向上	人財育成への貢献	意見やアイデアを採用される	納期品質上のトラブルのない業務遂行能力	同僚・上司からの信頼	仕事上の目標達成		
		自己承認 （非常に満足している：４～全く満足していない：１）	顧客からの評価	働くことへの満足感	やりがい・充実感を感じる	この仕事をしている自分を誇らしく思う					
		仕事の質(社外) （非常に満足している：４～全く満足していない：１）	（週末等に）資格を生かした社会貢献	人脈形成	定年後のキャリア形成	副業の実施	独立開業				
21	診断士としての専門能力発揮や資格名称の活用はされていますか（複数選択可）		業務内で活用できている	業務外で活用できている（業務経験で得たものを活かす）	業務外で活用できている（業務経験で得たもの以外を活かす）	業務内外問わず活用できていない					
22	所属する企業・組織での勤務を通じて得た経験・ノウハウを、企業・組織外でも活かして中小企業診断士活動をしたいですか		はい	いいえ							
23	所属する企業・組織以外で、診断士としての活躍のしかたについて、あなたに当てはまるものを選択してください（複数選択可）		企業で培った業務知識・経験を活かして活動する	診断士資格取得の学習を通じて得た知識・能力で活躍する	診断士の研究会・実務従事機会で得た知識・能力で活躍する	活躍はできない					
24	診断士の資格名称や能力を活用していないとご認識の方にお伺いします。理由を教えてください		会社の理解がない	家族の理解がない	報酬がない	自信がない	時間がない	生活の安定度がない	やる気にならない	現状に満足している	診断先がない
25	あなたの所属する組織の社外活動への理解度を教えてください（選択）		報酬を受け取る社外活動を認めてもらえている	無報酬での社外活動を認めてもらえている	社外活動を認めてもらえない	わからない					
26	あなたの理想とする診断士像について教えてください。		企業内診断士（企業内のみで活かす）	企業内診断士（企業外でのみで活かす）	企業内診断士（企業内と企業外の両方で活かす）	独立診断士					
27	理想の診断士像に近づくのに必要なことはなんですか（複数選択）		会社の理解	家族の理解	報酬	自信	時間	生活の安定度	やる気	現状の環境への不満	診断先

診断（士）協会への要望等についてお教えください

28	あなたは地域の診断（士）協会に所属していますか。	所属している→	所属していない→						
29	あなたが所属している地域の診断（士）協会はどこですか（２箇所以上の会に属している方は主に活動・関係している協会を１つお選び下さい）。	兵庫県	大阪府	京都府	滋賀県	奈良県	和歌山県	福井県	その他
30	あなたが所属している診断（士）協会（Q29で選んだ協会）について、どの程度満足度していますか。 （大いに満足：４～大いに不満：１）								
31	Q30で＜3＞または＜4＞と回答した方にお聞きします。あなたの満足度を高めるために協会が寄与したことはどのようなことですか。								
32	Q28の回答にかかわらず、お聞きします。今後協会に期待することは何ですか。								

第５章　インタビュー調査及び分析

1.Ａ氏　業務関連診断士（業務で生かす～業務効率化）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　3	2　5	3　1	4　1	5　1	⑥　9	7　4	8　2
	9　4	10　2	11　2	12　1	13　1	⑭　9	15　4	16　2
	17　5	18　2	19　2	20　3	21　2	22　5	23　5	24　1
	25　2	26　1	27　4	28　2	㉙　9	30　4	31　3	32　2
	33　5	34　1	35　2	36　2	37　1	38　4	39　4	40　1
合計	19	11	11	9	14	31	20	8
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.8	2.2	2.2	1.8	2.8	6.2	4.0	1.6

診断士資格取得は2015年、取得時年齢54歳

(1)教育

Ａ氏は工学部出身である。小さい頃から、必ずしも正解が一つに定まらない国語・社会よりも一つに定まる数学・理科に親しみを感じ、理工系の道を志した。

(2)最初の仕事

早く実社会に出てみたいとの思いが強く、担当教授からの大学院進学推薦を断って1984年に学部卒で就職した。当時はバブル前夜。就職活動の苦労は全くなく、将来つぶしが利くくらいの気分で大手電機メーカーに就職した。当時は、情報通信・半導体部門が技術系に人気であったが、身近で実感がわく家電を希望し、その研究所に配属された。大手電機メーカーにおける研究所は概ね三層構造になっており、配属先は事業に直結したディビジョン研究所で、遠い将来を見据えた中央研究所とはスタンスが異なる。

最初の一年間は大きなプロジェクトの中にあって先輩社員の業務補助に終始した。この時は仕事の全体像がまるで見えず、やらされ感ばかりが先行していた。ところが２年目の後半頃、ある担当業務を任されるようになってから仕事が面白くなりだし、ものごとを前向きに捉える姿勢に変わっていった。但し仕事の中身や結果については深く考えることもなく、事業の成否についても傍観者的であったと振り返る。当時は社内クラブ活動が盛んで、仕事も余暇も充実していた。10年間で組織体制が何度も変わり、業務の進め方や部下の育成などに様々なやり方があることを学んだ。

(3)一度目の転機

一度目の転機は入社12年後の1996年に訪れた。以前に介護福祉関連業務に関わった経験や（実家が被災して復旧支援した）阪神淡路大震災での影響を受け、「何かもっと直接的に人命に役立つ方向に

進みたい」という気持ちを抱え続けていた最中、グループ企業で医療関連事業強化に伴う社内人材公募が行われ、これに応募・採用された。担当は医療機器（診断・治療）の設計開発である。医療はステークホルダーが複雑に絡み合う規制産業であり、必ずしも技術的に優れた商品がそのまま売れる訳ではないことから戸惑いも多かった。実際の開発現場では品質トラブルも多発し、対応に追われる毎日であったが、困難から逃げることなく、多くの商品を世に送り出すことができた。10 数年で事業部と研究所を行き来しつつ、職責は一担当者からプロジェクトリーダー、開発組織責任者へと変わっている。

(4)二度目の転機

二度目の転機は入社 29 年後の 2013 年に訪れた。属する部門が丸ごと本社から外部に切り出される事態が発生したことを契機に事業方向性や社風の違いから A 氏は早期退職・転職の道を選ぶ決断をした。幸い、今後ヘルスケア関連事業を強化しようと目論む会社から声をかけていただき、当分野新規事業開発を牽引する主軸として現在まで充実した日々を送っている。A 氏は転職を通じて、会社に対する考え方が大きく変わったと語る。以前は「会社組織の中に自分が属している」という感覚であったが、今では「会社とは作品や成果を発表するための舞台装置・大会会場である」という感覚を持っている。

(5)診断士資格取得のきっかけ

2011 年末、何気なく観たテレビ番組で中小企業診断士という資格の存在を初めて知り、面白そうだと感じた。翌 2012 年夏、大した勉強もせず、特に財務・会計知識ゼロのまま、冷やかし半分の気分で（財務・会計を除く）1 次試験 6 科目だけ受験してみた。その結果、3 科目は 60 点以上、残り 3 科目も 50 点台と予想外の好成績であった。しかし財務・会計の勉強に手がつかないまま翌年夏を迎えてしまい結果は惨敗。撤退前にせめて日商簿記３級だけ勉強してみようと取り組んだ結果、翌々年は残り 4 科目合計ピッタリ 240 点で合格した。何の準備もしていなかった 2 次試験は当然のごとく不合格だった。後のなくなった 2 次リベンジの 2015 年に何とか合格にこぎ着けた。後日の成績開示で、２次も 4 科目合計ピッタリ 240 点と、薄氷を踏む状態の連続であったことが判明した。受験時には、将来のキャリアに活かすという特段の意識はなかった。

(6)今までのキャリアで楽しかったとき

臨床診療の現場で医師、スタッフや患者から心から喜ばれる場面が時々あり、モチベーションが上がった。商品の中には患者の生命や QOL 向上に直結しているものもあり、社会に貢献できていると実感できることは幸せの一語に尽きる。

(7)今までのキャリアで楽しくなかったとき

中間管理職になると、培った専門技術を活かす場面が減る一方、業務調整や職場の人間関係で悩む場面が増えて辛かった。自分は前面に立って大勢の組織を率いるよりも、縁の下の力持ちが相応しいと思っている。

(8)昇進を断ったことは

昇進を断ったことはないが、望むタイプでは全くない。「その道は昇進が遅れる」と言われた局面でも動じることなく信じた道を進んだ。収入はあるに越したことはないが、スーパー平社員が理想であると思っている。

(9)入社時のビジョンと今の目標に変わりは

入社当初は何も考えていなかった。自分は短距離走者型である。中長期ビジョンを立てるより目の前で興味が湧くことをやるスタイルは、昔も今もあまり変わらない。

(10)これから大事にすること

人の役に立つこと、前の世代から受け継いだバトンをしっかり次に世代にわたすことである。

A 氏が現在勤める会社は原則副業禁止であるが、士業に対しては寛容である。A 氏は月 1 回程度、地方自治体の専門アドバイザーとして、中小モノづくり企業の経営支援も行っている。中小企業診断士という資格は行政官庁では一目置かれることを実感している。豊富な経験と専門性を活かした実践的活動を社内外で展開し続ける決意である。

(11) キャリア・アンカーの特徴

アンケート調査の結果では、SV (6.2)、CH (4.0)、TF (3.8) となっている。これから大事にすることにもあるように、SV（奉仕・社会貢献）の特徴が大きく表れているものと推察できる。

(12)ヒアリング担当者の考察

A 氏は活躍モデル「ア) 業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)」ではあるが現在、月 1 回程度、地方自治体の専門アドバイザーとして、中小モノづくり企業の経営支援も行っている。これは A 氏がインタビュー時言われていた「これから大事にしていきたいのは人の役に立つこと、前の世代から受け継いだバトンをしっかり次に世代にわたすことである。」を具現化するために助走を始められていると思われる。

2.B 氏　業務関連診断士（業務で生かす～業務効率化）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　4	2　5	3　4	4　1	5　2	⑥　9	7　4	8　2
	9　4	10　2	11　1	12　2	13　3	⑭　9	15　3	16　3
	17　4	18　3	19　3	20　1	21　2	22　2	23　3	24　2
	25　2	26　3	27　5	28　1	29　3	30　5	31　4	32　3
	33　4	34　2	35　2	36　2	37　3	38　2	39　4	40　1
合計	18	15	15	7	13	34	18	11
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.6	3	3	1.4	2.6	6.8	3.6	2.2

(1)教育

高大一貫の進学校で、大学へ進学する際に文系・理系のどちらへ進むか悩んだが、中学時代に観た環境番組で「地球における環境問題」をテーマに地球の歴史から地球温暖化までの経緯を知り、大きなショックを受けたことで環境問題に興味を持っていたこともあり、理系へ進学することに決めた。

大学時代は物理へ進み、広く学んだ。4 年生の時に進路で悩み、大学院へ進むことも考えたが、この時点では進めなかった。

大学卒業後はアルバイトを行っていたが、2 年目に他県の大学で、自分が最も興味を持っていた「環境」かつ「文理融合」についてのイメージが近い学科の大学院生募集を知り、進学を決めた。大学院では専攻の分野以外にも情報などを学べ、社会人が半数を占め交流も深く有意義な時間を過ごすことができた。

かねてから望んでいたことを学ぶ道に進むことができ、理想の場所に巡り合えたと強く感じた。

(2)仕事

まだ外の世界を知らないということや就職氷河期であったことも関係し、「外部で働けるところならどこでもよい」という思いのもと、就職活動を行い、マーケティングの会社に入社して 2 年間勤務した。１年目は業績が芳しくなかったが、２年目では好転しボーナスを多く貰え、仕事に対して不満を抱くことはなかった。

在職時、財団法人のオープンセミナーである「公共政策の研究」に参加し、環境問題をテーマに報告書をまとめたことで、かねてからの希望であった「環境問題」の仕事に対する想いがより強くなり、再び自身の環境問題への想いに気づくきっかけとなった。

マーケティング会社勤務時に、県庁に環境コースが新しく設置されることを知り、応募に至った。前職を早くに退職するつもりはなかったが、この求人がこれまで自分がやりたいと思っていた地球温暖化対策などの環境の仕事であり、社会貢献につながるだろうという想いで、転職することにした。

県庁の環境に関する条例はすでに決まっており、条例を運用するための具体的なマニュアル作りなど、運用のための準備を行った。

5 年ほど勤務してから大阪へ単身赴任し、様々な県から派遣されたメンバーとともに仕事を行った。環境ががらりと変わり、これまでの役所でしたものとは異なった仕事ができるのではないかとの期待があった。また、人間関係も良く、当時の同僚とは今も OB 会をするなどの交流がある。

2 年間の単身赴任を終え、現在の地に戻り、その後、産学官連携の部署へ異動した。診断士資格取得後、資格取得を評価されたこともあってか、現在は企業支援を直接行う業務に携わっている。今の業務は診断士の資格を活かす場としては最適であるといえる。しかし、2～3 年サイクルで部署異動があり、今後また別の部署へ異動する可能性が高い。

(3)診断士資格取得について

県庁勤務時、建設業の異業種進出支援で建築士の先生に出会い、話をする中で診断士の資格について知り、「あなたなら向いているのではないか」と言われたことがきっかけである。その後のキャリア形成にこの建築士の先生の存在は大きかった。

県庁内には自身のように試験を経て診断士を取得した者はいなかった。昔は県庁で中小企業大学校に行かせ、高度化診断の関係で診断士を取得させるような制度があったが、その後なくなり、診断士たちは更新ポイントの取得ができず資格失効となったようである。

資格取得補助制度などはなく、合格するまで職場内で資格を勉強していることについて話すことはなかった。合格後、直属の上司や資格を知るきっかけとなった建築士の先生に合格の報告をした。

資取取得の動機としては、自己啓発が大きく占めていたが、当時の仕事（企業と接する）の関係上、「経営状況などを診ることができるにこしたことはない」という想いも強くあった。業務上で診断士の知識を活かせるのではないかという想いがあり、取得したものと見受けられる。

家族は診断士活動についても理解があり、自由に活動できるため、今後活動の幅を広げやすい。

資格取得後の変化は、人脈を広げる場や交流の機会が増加したことである。毎年開催される「中小企業診断士シンポジウム」には第 2 回から第 4 回まで参加し、モチベーションを得ている。また、診断士受験予備校時代の結びつきも強く、定期的に交流している。取得後は想像以上に世界が広がったと感じており、診断士の世界をさらに広げつつ、『これは』と言えるものを身に着けることを目標にしている。

(4)診断士資格と業務、根底にあるもの

大学院在学時から、環境関連の NPO の会員となり理想の社会の持続化について考えていたが、実際に企業が行うとなると、企業活動と両立させていかなければならない。そのため、企業がどのように経営し持続しているのか、仕組みを知る必要がある。自身「環境と両立する経済を作りたい」という想いがあり、日本の 9 割は中小企業が占めることから、診断士の勉強は中小企業を知ることに大いに意味があった。しかし、現在の業務と環境は別物であり、活かしていけるのか不安な面もある。

(5)今後のキャリア

現在の仕事は診断士資格を活かし、企業支援に直接携わることができ、安定していることや、まだ経験してみたいという想いもあり、近いうちの独立は考えていない。しかし、定年まで今の職で終えるとも限らない。定年前・後にかかわらず、独立の意思は低いが、周囲からは診断士の仕事が面白そうだと羨ましがられており、今後どうするか迷っている。管理職に就いた場合、部下をマネジメントしなければいけない立場になるため、そうなれば診断士活動を業務と並行して行うのは難しいのではないかと感じている。この場合は、独立という考えが大きくなるのかもしれない。

公職のため副業禁止であるが、認められるのであれば副業活動をしたいと思っている。現在、副業ではないが公務として外部の企業を定期的に知人の独立診断士とともに訪問し、現状把握などを行っている。勤務時間内に外部へ行くことはあらかじめ現在の上司に許可を取り認められているが、上司が変わった場合は認められるかわからないため、業務内で活かし続けられるか不安に感じている。

(6)キャリア・アンカーの特徴

キャリア・アンカーの結果は、SV(6.8)⇒TF・CH(3.6)の順番で高かった。最も高かったキャリアはSV(奉仕・社会貢献)であり、続いてTF(専門・職能別コンピタンス)とCH(純粋な挑戦)という結果になった。特に、突出しているのがSVである。

ヒアリング内容からしても、環境問題が叫ばれる中で人類が生きていく状況と、地球の環境への関心が非常に強いことから「社会貢献」への想いがこれまでの自身を形成し、目標にあることが伺える。

診断士資格取得後、県が運営するプロボノセンターに登録し、事業計画を作るなどのプロボノ活動を行った時期があった。しかし、それ以降プロボノ活動はしておらず、生活や診断士活動における割合は低い。今後機会があればまた携わりたいと思っていると自身が話されたことからも、何らかの形で診断士の資格を活かし、社会貢献に携わりたいとの意欲が強く伺える。

また、現在の仕事内容が実際の企業支援や助言を行うことなどから、TFが高い傾向になったのではないかと見受けられる。

(7)ヒアリング担当者の考察

自身の生き方を変えるきっかけとなった環境問題に関する想いが強く、環境問題、広くは人のためになることがしたいとの想いから、SVが高いことは納得できる。診断士取得過程上でも様々な人の影響があったと思われるが、根本にあったものにズレはなく、一貫していると伺える。

3.C 氏　業務関連診断士（業務で生かす～業務効率化）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	① 10	② 10	3 6	4 2	5 5	6 4	7 4	8 2
	⑨ 10	10 4	11 5	12 1	13 3	14 5	15 5	16 4
	17 6	18 1	19 4	20 1	21 1	22 6	23 6	24 4
	25 1	26 1	27 6	28 1	29 4	30 5	31 5	32 5
	33 5	34 1	35 5	36 2	37 4	38 5	39 4	40 2
合計	32	17	26	7	17	25	24	17
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	6.4	3.4	5.2	1.4	3.4	5.0	4.8	3.4

(1) 教育

C 氏は、子供のころから興味があり、「科学と学習」などの付録で一番興味を示していたのが電気関係のものであったことから、工学部電子工学を専攻した。なぜ、そのようになったかは不明である。

(2) 最初の仕事

就職難の時、他企業の会社訪問を繰り返したが決まらず、いよいよという時期に電気・電子技術者を募集していた会社を志願し採用となった。勤務地が住まいから遠く通勤できず引越を余儀なくされたが、技術を極めたいという意気込みが強くなり勤め始める。

(3) 次の仕事__はじめてのキャリア上の変化（昇格）

勤務 10 年経過したころ、当時 33～34 歳で幹部へ昇進するころに初めての転機を迎えることになる。当時の上司からマネージャー職か技術職どちらを選択するかを聞かれ、収入面を考えマネージャー職を選択した。設計部門の配属、部下も 10～15 名の体制で長を務めることになった。

(4) 次の仕事__部署の移動

幹部となり初めての移動で、会社の意図もあり設計部門から設備開発部門に移り generalist を目指すこととなった。部下は、設計部門同様の 10～15 名であったが、製造ラインの現場で育ってきた人たちに対してのマネージメントスタイルは従来考えていたものとは大きく違っていた。基礎的なマネジメント力が必要と考え、自らの引き出しを増やすことを目的に診断士の資格を目指すことにした。42 歳で資格取得することができた。

その後、経営企画部門へ異動となった。当時、IT ブームのため各部門から IT 系に長けたメンバーが集められてＩＴ推進室が設立され、経営企画部門から異動になった。学習意欲もあり、2001～2004 年の間で大学院経営学修士（MBA）を取得した。その時には会社と個人は対等である。個人が

役割を果たしてこそ会社が成り立つと考え「いつ独立しても大丈夫」という気持ちが更に芽生えてきたのもこの時期である。50 歳の時には、大型プロジェクトを企画し、その後プロジェクトマネージャーに任命された。「業務改革プロジェクト」で専任十数名と兼任数十名となる 2～3 年にわたる大規模なものであった。

(5) 次の仕事__プロジェクト活動の悲劇

本プロジェクトを進めている中で納期が遅れたこともあり、経営層より活動の内容を疑問視する声があった。特に、プロジェクトメンバーの働きに対して高い人事考課を申請したところ、むしろ逆の結果が示された。これには、会社に対する腹立ちを覚えるとともに「辞表提出」をしたが、元研究開発系の上司（役員）からも慰留され、かなりの説得を受けたうえで辞表は撤回、研究開発部門へ戻ることになった。

(6) 今の仕事__品質問題解決への参画

研究開発部門で執行役員となった後、研究開発部門から品質保証部門に異動となった。丁度その頃、会社創立以来の大きな品質問題が発生し、会社が取り扱う部品不良の問題の陣頭指揮を執り開発・品質・資材・本社などの各部門の切り盛り役として務めてきた。この間に定年退職の時期を迎え、一度退職したものの継続雇用で現在技術顧問としてその責を全うしているところである。これも来年を目処に終わらせる予定にしている。

現段階では独立を視野にいれているため、今後は企業との個人契約を行っていくという選択肢も考えられなくもなかった。しかしその後、会社との協議により、今年 3 月から個人契約で技術顧問としてサポートすることになった。

(7) キャリアを振り返って

キャリアは、専門家思考そのものである。プロが存在しなければうまくやってはいけない。そのため設計者には「プロになれ！」と鼓舞している。プロ集団がそろってこそ、generalist も活きるのだと考えている。素人集団だけでは高いパフォーマンスは生まれてこないと考えている。そのため、一人ひとりがプロ意識を強く持って取り組むべきである。

診断士や MBA の資格を社内の業務に役立てる機会として、次の機会を得てきた。

①新規事業企画（調査~新規事業企画起案採択~実施）：所属部門提案

②社内ベンチャー制度を利用した新規事業企画（調査~新規事業企画起案採択~実 施）

③グループ会社の統合（調査~統合企画起案採択~実施）

いずれの機会でも、診断士や MBA の勉強で学んだことを積極的に活用することを心掛けた。積極的な活用のすべてが直接的に成果に結びついたとは思わないが、学んだことを企画や提案に活かせるよい機会になったと考えている。診断士取得は、知識中心であった。その先にあるものとして MBA、

博士課程で学びを深めていった。

長期的には独立することになるため、コンサルティングクライアントを得て成果を出したい。今までの経歴は、これからのコンサルティングメニューとしてモデル造りや実績造りに活かしていくことができる。

(8) キャリア・アンカーの特徴

ヒアリングから「プロフェッショナル指向」が強いことうかがえ、キャリア・アンカーTF（専門・職能別コンピタンス）・AU（自律・独立）のポイントが高いことは納得できる。

(9) ヒアリング担当者の考察

現在の、活躍のモデルは「業務効率化タイプ__企業内」である。しかし、（定年も過ぎており）今後は「基本対価なしタイプ__企業外」または「基本対価ありタイプ」に移行しそうである。

4.D 氏　業務直結診断士(関連会社、対顧客)

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　4	2　3	3　2	④　10	5　2	6　5	7　4	8　2
	9　4	10　3	11　4	12　3	13　2	⑭　9	15　4	16　5
	17　4	18　3	19　1	20　5	21　3	22　2	23　4	24　3
	25　2	26　2	27　2	28　2	29　4	30　4	31　3	32　2
	33　5	34　2	35　2	㊱　9	37　3	38　2	39　2	40　2
合計	19	13	11	29	14	22	17	14
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.8	2.6	2.2	5.8	2.8	4.4	3.4	2.8

男性　41 歳　金融機関　平成 20 年診断士登録

(1)経歴①（大学・専攻）

大学の専攻は、経済部であった。現在の仕事（金融機関勤務）と関連しており、経済学を選んで良かった。

(2)経歴②（就職・職歴）とキャリアの節目

大学卒業後、現在の勤務先 A 行（金融機関）に就職した。地元指向があり、地元企業に勤めたいと思っていたため現在の勤務先を決めた。また、学生時代に A 行の担当者と接しており、親しみを感じていたため自然と現在の勤務先を選んだ。

A 行に入行後は、支店勤務となった。しかし、数年すると銀行の都合による“お願い営業”に意味が見いだせず、興味を持っていた特許・知財に関わる仕事の募集があったため、入行 5 年で退職し、大阪の公益財団法人に職員として勤務した。

当法人では、現場改善企業へ中小企業診断士を派遣するなど、診断士と接点があった。

公益財団法人に勤務すると、あらためて A 行の良さや A 行入行当時の“お願い営業”しかできない業務の幅の狭さは、自分の力がないためであったと、気がついた。この気づきが、自分のキャリアの節目であった。退職後も A 行職員と交流もあり、A 行に戻った。A 行再入行後は、支店勤務となった。

また、上司と面談し「支店長を目指すか、経営改善専門職を目指すか」自身のキャリアについて考える機会があった。その際には、経営改善専門職を目指すと返答した。これも、自分のキャリアの節目であった。

(3)楽しいと感じたとき、楽しくないと感じたとき

現在の経営支援業務において、補助金獲得ができたときなどお客様が喜ぶと、楽しいと感じる。

一方、入行時の“お願い営業”など、顧客にとって意味がないにもかかわらず会社の都合のみでいろいろ営業するのは楽しくなかった。

(4)診断士資格取得のキッカケ等

公益財団法人に勤務時に診断士と接点があったことなどから、資格のことを知り、資格取得の勉強を始めた。

(5)現在の資格活用状況と今後の活用その他

現在は業務（金融機関での経営支援業務）で診断士資格を生かしている。例えば、取引先の経営改善計画策定支援を行っている。

今後は、知的財産権（現状は商標権程度だが）や事業承継の一環として M&A に関する能力を身につけたいと考えている。

また、将来（退職後）は資格を生かした活動をしたい。

(6)中小企業診断士資格と会社（業務）の関係、副業理解など

資格を取得すれば、一時金（お祝い金）として 10 万円支給される。

行内には本人を含め 3 人の診断士がおり、2 人（本人を含む）が経営支援部門、1 人が支店勤務である。若手職員数名が診断士資格取得の勉強をしていることを知っている。

(7)キャリア・アンカー

キャリア・アンカーの結果は、SE（5.8）、SV（4.4）、TF（3.8）が高くなっている。

キャリア・アンカーSE（安定・保障）が高いのは、職業柄当然か。

(8)ヒアリング担当者の考察

D 氏は、金融機関の経営支援業務に属し取引先企業支援を主な業務とすることから、活躍モデルの典型的な「イ）業務直結型」に該当する。

再入社が認められるなど本人の人柄の良さや能力が優れていることに加え、経営支援業務に注力する A 行の方針に上手くマッチしたから実現したモデルであろう。

5.E氏　業務直結診断士(関連会社、対顧客)

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　5	2　6	3　4	4　3	5　2	6　4	⑦　10	8　2
	⑨　10	10　6	11　3	12　1	13　1	14　5	15　6	16　4
	17　3	18　4	19　2	20　4	21　4	22　3	23　6	24　5
	25　3	26　2	27　4	28　2	29　5	㉚　9	31　6	32　3
	33　6	34　2	35　2	36　2	37　1	38　3	39　3	40　2
合計	26	20	15	12	13	24	31	16
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	5.2	4.0	3.0	2.4	2.6	4.8	6.2	3.2

診断士資格取得は2009年　取得時年齢34歳(現在43歳)

(1)経歴①（大学・専攻)

大学の専攻は経済学部。大学への進学はそこまで希望していなかったが、高校時代の成績が良好であり、社会人になった際のキャリアのことを考え進学を決意。同大学を選択した理由は家からの距離の近さと校風が穏やかであったことから。同学部の選択理由は汎用性から選んでいるから。

(2)経歴②（就職・職歴)

大学卒業後、現在の会社に入社。入社動機は以下。

・同社が旅行業を行っており、旅行の企画をしたかった

・様々な地域に仕事で行けること

入社してから現在まで非常に多くの部署を経験している。並べると以下の通りとなる。

①　営業課…広告の仕事

②　運輸課…備品の管理・更新、クレーム処理等

③　運行管理…営業部門、経理や予算管理、組織再編の仕事等

⇒組織再編した時に、同部署の人が２人残して誰もいなくなった

⇒組織再編は経営の合理化のためと、売上を維持するために行われた

④　旅行部門…旅行の企画や管理、商品仕入れ等

⑤　行政への出向…研修派遣（人事交流)、経理業務等

⑥　企画部企画課…関連会社の店舗管理、M&A案件等

⑦　関連会社の店舗運営…店長として勤務

⑧　グループ事業課…グループ会社の管理

⑨　企画課…経営計画、グループ会社管理（現職)

同社におけるありとあらゆる業務を行っている。入社時に希望していた旅行の企画も行えたが半年間のみだった。

仕事を覚えていくにつれて、会社の計数管理業務を任されるようになっていく。会社の数字が分かってくると、それまでとは違い、実質的に会社を理解できるようになった。

会社の組織再編を担当したことがある。業務効率や会社の利益を重視した結果の組織再編であったものの、組織文化の違いもあり、結局はうまく機能しなかった。その際には、同僚のほとんどの人が入れ替わり、衝撃をうけた。

M&A 業務を行ったこともあるが、その時は会社について何も知らなかった。それではいけないと思い、会社というものを知るために中小企業診断士の勉強を開始した。

関連会社の店舗運営を任された時は、中小企業診断士の知識が直接使える環境であり非常に役に立った。また店舗運営を実際に行ったことにより、中小企業の経営業務を知る上で非常に勉強になった。

現在はグループ会社を含めて全部門の管理を行っている。組織内の業務効率化や人材育成業務に着手しているだけでなく、会社の中期経営計画の草案も作成しており、代表に意見するポジションとなっている。

(3)これまでの仕事において辛かったこと、楽しかったこと

基本的に「仕事は楽しく」がモットーなので、どんな仕事も嫌だと感じることはない。特にいろんな仕事をさせてもらっているので、辞めたいと思ったこともない。ただしグループ会社を清算する業務だったときは辛かった。

(4)キャリアにおけるターニングポイント

M&A 業務を行ったこと。会社法等を含め、会社のことをよく分からないまま大きな仕事を任されて、勉強が必要だと感じ中小企業診断士の勉強を始めた。

中小企業診断士を取得したことで、グループ会社の管理を行いやすくなった。また様々な業務に携わらせてもらえるきっかけになっていると思う。

(5)中小企業診断士資格と会社（業務）の関係

現在は中小企業診断士の資格をそのまま業務に活かせている。組織の業務効率化や人材育成、グループ会社の管理、経営計画の作成等、診断士の知識が活かせるフィールドであると自分でも感じている。会社から様々な業務を任せられるのも、診断士資格をもっていることが、その要因の一つになっていると感じている。

ただし、資格を保有していても昇給などに対する加点はなく、資格取得の支援体制は整っていない。社内で中小企業診断士の資格を持っているのは自分一人であるが、若手には取得してほしいと考える

(6)今後の展望

今後の展望は現在のポストから見た観点と、個人としての観点と二つある。

【現実的かつ直近の展望】

現在のポストにおいては、会社全体の管理を行っており、とにかく会社を大きくしたいと考える。自身が会社の中期経営計画の草案を作成しているが、そこにはさらなる成長を掲げており、それは達成したい。

【個人的な希望】

現在のポストや部の運営性体制では業務的・時間的な制約があり実質的には不可能だが、個人的には“グループ会社の業績を向上させていきたい”と望んでいる。

現在、自分は本社にいるが、グループ会社から見れば、本社はあくまでも本社という見方。本社にいては実質的にグループ会社の支援が難しい。グループ会社に出向いて実質的な支援を行いたい。理想は、本社に“グループ会社の業務改善部門”を創設し、経営支援に専念したいが、現段階では難しい。

また、グループ会社のトップは本社からの出向者が多く、本社に対して意見が言えないサラリーマンばかり。その状況ではグループ会社の活性化は難しい。グループ会社のプロパー社員をそのままグループ会社のトップにしたい。自分でも将来的にはグループ会社の経営を行ってみたい。それは社長に実際にお願いしている

(7)キャリア・アンカーの特徴

アンケート調査の結果では、CH(6.2)、TF(5.2)、SV(4.8)が高くなっている。

(8)ヒアリング担当者の考察

4 分類において「ア）業務関連診断士（業務で活かす～業務効率化)」に該当する。現在はグループ会社を含めた、組織の全体管理、経営計画策定などを行っており、まさに企業内診断士が中小企業診断士資格を活かして業務を行っている典型例と言える。

彼は同社のあらゆる業務を行っており、未経験でありながら組織再編や M&A といった難しい業務もこなしてきている。さらに、現在では社内の全体管理だけではなく、会社を成長させるためのチャレンジも行っていることから、キャリア・アンカーにいて CH(純粋な挑戦)が最も高く出ているのは納得できる。

一方、彼の業務内容であれば GM(全般管理コンピタンス)に高い数値が出そうなところ 4 位となっている。その代わり TF(専門・職能別コンピタンス)が 2 位となっているのは、人材育成や業務効率化といったグループ全体を中小企業診断士として専門家的な目線で経営支援を行おうとしている気持ちの表れかもしれない。

6.F 氏　業務直結診断士(関連会社、対顧客)

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	① 6	2 5	3 4	4 5	5 5	6 5	7 6	8 4
	9 6	10 5	11 6	12 5	13 3	14 5	15 5	16 6
	17 3	18 5	19 1	20 2	21 4	㉒ 6	23 5	24 6
	25 3	26 5	27 5	28 4	29 5	㉚ 6	31 6	32 5
	33 5	34 4	35 3	36 4	37 2	38 4	39 3	40 5
合計	27	24	19	20	19	34	25	26
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	5.4	4.8	3.8	4	3.8	6.8	5	5.2

診断士資格取得は 2016 年

年齢 32　歳

(1)教育

F 氏は、法学部出身である。特別な目的を持って大学に入った訳ではないが、在学中に学内で社労士を目指す学生のための講座があり、大学 OB の社労士の話に興味を持った。

社会に出てどんな職業に就くのか考えたとき、「何のため働くのか、自分のためなのか、社会のためなのか」様々な視点から考えることができた。社労士として企業等の相談に乗って役に立つということが自分のやりたいことと考え、出来ればコンサルティング会社に入りたいと思っていたが、親が公務員だったので、コンサルタントという職業は不安定な印象があり反対された。

結果的には、安定志向で地元の金融機関を選んだ。

(2)仕事

社会人になったのは、2008 年 4 月なので、2008 年 9 月 15 日からのリーマンショックの影響を受け、取引先である下請企業は売り上げが激減し苦しんでおられるのを見てきた。

つぎに、2011 年に転勤になったが、この営業店でも、3.11 東北大震災が起こったことで、東北に販路を持つ企業が経営不振に陥るのを見てきた。保証協会のセーフティ保証を利用した先が倒産してしまった。この時、「条件変更だけが救済策ではない」と考えた。金融機関として資金繰りを円滑にする金融支援を行っていれば良いと考えていたが、「経営者に寄り添っていなかった」反省を行い、経営について学ばなければならないと考え中小企業診断士を目指した。

(3) 中小企業診断士の資格取得

2013 年に 1 次試験合格し、本部の企画部門に異動した。一般企業のような経営戦略にかかわるようなイメージではなく、金融機関の法令改正対応や事業キャンペーンの企画などの仕事が中心であった。

学生時代や営業店での経験からは、中小企業経営の課題に取り組む仕事がしたかったので、希望する部署への配属と言うわけではなかった。

また、本部と営業店には大きな距離感があり、本部から指示することに全く違う組織として受け止められて、上手く伝達できていないジレンマに悩んでいた。

そんなとき、地域金融機関として経営者との接点を深めるために、大学教授を講師に経営者向けの「経営塾」を始め、1 次合格だけでなく、中小企業診断士の資格取得まで到達することが今後役立つと考えた。会社の方向性とも合致するので、費用を出してもらい社会人大学院に通い、診断士養成課程を修了し資格取得した。

(4)地域金融機関のあり方

地域金融機関のビジネス・モデルとしては、地域で資金を集めて地元の事業者に資金を提供し、その利ザヤで稼ぐことである。低金利時代になって、収益をあげることが困難になってきており、コンビニチェーンやマンション経営で顧客を紹介して貰えれば手数料を支払うという話が持ち込まれることも多い。他行では行っているという情報もあるが、経営陣は地域金融機関の使命としてそうした上辺の収益を追うべきではないとの判断から、拒否している。

地域密着のモデルとしているのは、宮城県の気仙沼信用金庫。3 月 11 日の東日本大震災による津波の被害を受けて 12 店舗中 7 店舗が全壊し、無事だった店舗は 2 つのみという壊滅状態に陥ったにも関わらず、地元の復興のために尽力したことが伝えられている。

地元が死んだら自分たち（地元信用金庫）も死ぬという考え方に共感し、自社もそうあるべきだと考えている。

(5)経営支援業務

金庫内の 40 代の若手が集められ、疑似計画ではあるが 10 年後の金庫のあり方を描く会議に月 1 回の頻度で参加させてもらった。

現在、社内の中小企業診断士は役員・部長クラスを含めて 8 名在籍している。地域の中小事業者が抱える経営課題等について、最適な課題解決策を提供することを目的に、営業部門、審査部門、企画部門にまたがる横断的なグループが発足し、メンバーに選ばれた。

創業支援、成長支援、産学連携支援、経営改善支援、事業承継支援等、さまざまなステージにある顧客に実効性のある解決策を提案することで地域経済の活性化と持続的な発展に貢献することを目指している。

経営支援という言葉は、経営不振先への後ろ向きな活動と捉えてきたが、前向きな姿勢の企業支援を目指している。

(6)経営支援体制の充実

2016 年に 3 部横断型だったグループが一つの「室」として独立した組織になって、推進体制が充実してきている。若手職員の育成プログラムを自ら立ち上げ、知識だけでなくマインド面での成長を目指している。社会人大学院で一緒だった製造業の社長からは、「意識改革に 10 年かかる、実績が出るようになるにはさらに時間が掛かる」と言われた。ようやく、自分より年下の 30 歳ぐらいの層が積極的に経営支援に取り組んでいる。成果がはっきり見えてくるのは、これからだと考えている。

成果の事例紹介で「コンサルティングから入って行った融資は、実効金利[7]が高い」という内容を研修で発表した支店長もいる。短期的な視点でなく長期的にシェアを維持することで健全になると考えている。

優良な取り組み事例を社内通達で流しているし、表彰制度も出来て、保守的な従来型の短期的な営業目標を重視してきた支店長の考え方も変化してきている。

よろず支援拠点との連携で経営力向上計画セミナー開催を行っている。お客様と担当者が同席し、一緒に計画づくりを行っている。資格を持つ職員が自らセミナー講師や相談対応を行っている。

最近の事例では、若手職員が、従来エース級の担当者が何度も訪問して門前払いを受けていた企業に経営力向上計画により固定資産税が軽減される提案を行ったところ、「メインやサブの金融機関は何も言ってこなかった。設備投資の予定があるので決算書を渡すから、提案して見てくれ」という展開になり、他行より若干高い金利提案になったが与信獲得につなげることができた。

(7)今後のキャリア

従来、トップは天下りのポストであったが、プロパー職員がトップに就任、前述の通り役員・部長クラスに診断士が多く、若手のＦ氏が目指したいことを容認してもらえるムードがあるようである。

Ｆ氏は変化に対して自分がなすべきことを見定めて、チャンスをものにしていると考えられる。現在の取組に手ごたえを感じており、より組織的に発展させたいと考えている。

Ｆ氏自身は、自分の目指したい方向と金庫の方向性が合致していると認識しておりモチベーションの高さが窺えた。

(8)キャリア・アンカーの特徴

---

[7]（支払利息－受取利息）÷（融資総額－預金総額）×100 で計算する。例：融資平残 8,000 万円　金利 2.5%　利息 200 万円、預金平残 5,000 万円　金利 0.1%　受取利息 5 万円
（200－5）÷（8,000－5,000）＝0.065　→実質　6.5%となる。

F 氏のキャリア・アンカーは SV（奉仕・社会貢献）がダントツに高い。これは地元志向が高く、地域のために役立ちたいとする会社の理念と自分自身の想いとが、うまく合致している証と考える。特性としては、全般的に高い数字が出ていることではないかと考える。名刺には、中小企業診断士・社会保険労務士・MBA（経営管理修士）と記載されており TF（専門・職能別コンピタンス）が高いと思われる。LS(生活様式)では、社会人大学院に休日に通うなどリカレント教育について取り組みもできているため、仕事と生活のバランスがうまく取れていると考えられる。また、CH(純粋な挑戦)では、「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。」という設問に対する点数が低かった。極端な質問によって、特性を描くことが目的であると考えられるが、違和感があったのではないかと推測できる。全般的には、あらゆることに興味を抱きながら人生を送っていることがヒアリングにおいて感じられた。

高い順に　SV(6.8)⇒TF(5.4)⇒LS(5.2)⇒CH(5)

7.G氏　プロボノ診断士（地域貢献、ボランティア～基本対価なし）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　5	②　10	3　5	4　4	5　4	6　6	7　4	8　4
	9　5	10　1	11　6	12　3	13　3	14　5	15　5	16　6
	17　6	18　1	19　3	20　3	21　6	㉒　10	㉓　10	24　4
	25　4	26　1	27　3	28　4	29　6	30　4	31　4	32　6
	33　5	34　1	35　5	36　4	37　3	38　5	39　6*	40　6
合計	25	14	22	18	22	30	29	26
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	5.0	2.8	4.4	3.6	4.4	6	5.8	5.2

(1)教育

G氏は高校時代、ODAなどの国際協力に興味があったため、外国学部（国際文化）に進学し海外のことを学んだ。ODAと、ODAで協力をしたいと思っている人の橋渡し、まさに「人と人をつなぐ」ことに、当時から強い想いを抱いていたと伺える。

(2)仕事

卒業後、人材派遣会社に就職した。仕事内容は日雇いアルバイトへの仕事紹介であったが、紹介したスタッフが問題を起こしてしまう、仕事に来ないなどのクレームが多く、社員は突発的対応に追われ、24時間仕事と隣り合わせのような状態であった。しかし、チーム自体の雰囲気は悪くなく、現場と支店の情報共有や支援業務の改善、内部スタッフの育成などを通じ、支店目標の達成に貢献するなど困難なことに立ち向かい解決することは、大手や安定したところで働くより「挑戦したい」という姿勢であるG氏にとって、今後のキャリアに影響を与えたといえる。

その後、結婚を機に家庭時間の確保のため転職する。出前ECサイトのカスタマーセンターで、業務マニュアルの整備や人材育成・評価のシステムなどを構築し、効率化を図ることや、電話対応などオペレータ業務全般をこなした。当時の雇用形態はアルバイトで、正社員化の話も会社側からあったが、家庭の時間確保を重視していたため断った。大学時代、人と人をつなぐことに強い想いを抱いていたこともあり、日雇いではなく、長期的に続けることを前提にした「人材派遣」の仕事がしたいと考え、転職した。

次に「通訳等の派遣コーディネータ」として採用された会社では、入社時に経営者の意向で国際会議運営の部署の配属になり、人材の仕事ではなかった。東京へ家族を連れて転勤するなど、環境の変化もあった。国の外交に影響する責任重大な仕事で残業が多く、余裕がないため離職率が高かったが、その職場で「人がやめにくい仕組みづくり」を行うなど、業務環境の改善を行った。仕事が忙しいため従業員が3か月ほどでやめることが多く、中々定着しない職場であったが、それを1年以上勤務さ

せるようにするなど、仕事が回るようシステムを整備してきた。仕事自体にはやりがいがあったが上層部のマネジメント意識の相違や部下の扱い方に疑問を持ち、4年で退職するに至った。

転職に際しては大阪で働けることや、働きやすい環境が整っていることを重視して、大手人材派遣会社へ入社を決めた。人材派遣の営業職での応募であったが、面接の際に事業開発という新規事業の立ち上げの部署で採用したいと話があり、当該部署で勤務した。そこでは、第二新卒の就業支援や派遣先で使用する派遣管理システムの導入に携わった。後者は関わった時点でシステム開発や運用が破たんしており、3～4年かけてリカバリーすることとなる。その後、所属部署が「経営企画部」に組織変更したが、実質新設の部署でゼロからの構築となった。未経験の業務だったため、経営に関する書物を読むことや、コンサルタントに話を聞きに行くなどして知識を蓄積し、中期計画を作成するなど会社全体の戦略立案に携わった。しかし、派遣業界を取り巻く環境が厳しくなる中で作成した変革プランを全社で発表直前に経営者が反故にするという苦い経験をしている。

勤務先が他社に事業譲渡されたため、大手企業の関連会社へ転職した。会社は問題解決に向けての業務を行うのではなく、「いまをこなせていればそれでよい」という関連会社特有の昭和的な考え方であった。現在は行えているような連結決算のやり方も、今後親会社の変更に伴い組織が変わり、従来のマネジメントのやり方では、すんなりと行かない可能性があることが懸念事項だ。

(3)診断士資格取得について

大手人材派遣会社の「経営企画部」に在籍時、自分の知識や考えが間違っていたのか確かめるため中小企業診断士の試験を受験した。不合格だったが、あと数点で合格という結果に、より体系的に経営を学びたいと考え大学院に進学した。また、在学中に再度診断士試験を受験し合格した。大学院では一部の上滑り診断士や、現在プライベートで取り組んでいるプロボノ活動の源泉となる“地域”との出会いがあり、その後の活動に大きな影響を与えることになった。

診断士に期待していることは、10年～20年の間に診断士の会としての仕組みが今後の発展につながるようになることである。診断士の持つコーディネータやファシリテーターとして、集団を支えまとめることができる人材を企業へ供給するなどの方向から貢献できることもあるのではないかと考えている。

(4)これまでのキャリアの大きな転換点

転換点は、①国際会議運営の仕事を行う上で経営に近いところにおり、上司にマネジメント方法に対しての正論を言っても通用せず悩んだとき②人材派遣会社で中期経営計画を作成し変革や改革に携わる仕事についたが、社長や経営層に責任感・覚悟がなく絵に描いた餅となり、無力感をおぼえたとき、が挙げられる。また、国際会議運営の仕事に就いていたときに培った泥臭い実務力、雑用力が今の自分に活きてきていると感じている。

(5)キャリア・アンカーの特徴

アンケート調査の結果は、SV(6)⇒CH(5.8)⇒LS(5.2)の順で高くなっている。

何度も昇進・昇格の機会はあったものの、自身のライフスタイルを尊重し、時間拘束や極力転勤のない道を選んで来ている。特に現在住んでいるところは、地域としても思い入れが強く、「この地を離れるのであれば転職を選ぶ」こともあり得る。最も避けたいことは、「転勤」であることからも、地域や生活を大切にするという強い想いが伺える。

地域貢献への想いが強く、地元図書館の企画やセミナーなども積極的に行っている。診断士活動は基本的に無償としており、「プロボノ診断」を主とする。無償である理由は、現職で有償での副業の可否確認を取るのが煩わしいためであり、有償に否定的というわけではない。

プロボノには、経営企画に携わっていた時代に変革を挫折したことと、大学院時代の地域との遭遇の影響が強く、①逆境で変革に取り組む人の力になりたい②地域の変革プロセスや人材をヒントに大企業(組織)の変革につなげたいという想いが根底にある。

従事してきた職種や得意なことは、一言でいうと「雑用」であるが、他の人間ができない部分の補佐や、後方支援としての大きな役割を担ってきたのではないかと考えている。

自身が大切にしていることは、地域社会とのつながりもあるが、まずは自分が面白いと思えることをしているかどうか、である。現在、興味があることは、地域とつながることとなっており、結果として社会貢献に至っている。

キャリアやビジョンは前もって決めてしまうと疲れてしまうが、結果としてついてくれば良いと考えている。これまでのキャリアや行動から見ても、自分自身の成長につながることがしたいという想いや、人とのつながりを重んじることなどから、行動した結果として目的が達成されているのではないか。

最も高かったキャリアはSV(奉仕・社会貢献)であり、続いてCH(純粋な挑戦)、LS(生活様式)という結果になった。G氏の家族や自身の生活を基盤とし、困難なことに立ち向かい挑戦する姿勢、それをプロボノ活動で社会に貢献したいという想いがキャリア・アンカーに明確に表れたといえる。

これまで誰もできなかったようなことができたときにやりがいを強く感じ、チームのメンバーが成果を出し成功したとき、また自身が習得した専門スキルを活かすことができたときに、楽しいと感じるとヒアリング時に話されたように、CHが高いことも頷ける結果である。キャリアを重ねてきた過去のことから考慮しても、挑戦的で困難に立ち向かう姿勢が伺える。

(6)ヒアリング担当者の考察

G氏は、活躍モデルのウ.プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)にあてはまると考えられる。自分の暮らす地域、地元の図書館などで積極的に活動しており、対価を求めるより地元の発展に貢献したいという想いが強いのではないかと伺える。キャリア・アンカーで、SVが最も高くなったことも頷ける結果である。

8.H氏　プロボノ診断士（地域貢献、ボランティア～基本対価なし）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　5	2　5	3　6	4　4	5　4	⑥　8	7　4	8　5
	9　5	10　5	11　3	12　2	13　4	⑭　10	15　5	16　4
	17　3	18　5	19　5	20　3	21　4	22　3	23　5	㉔　10
	25　3	26　5	27　4	28　4	29　5	30　4	31　5	32　3
	33　4	34　3	35　4	36　5	37　5	38　3	39　5	40　3
合計	20	23	22	18	22	28	24	25
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	4.0	4.6	4.4	3.6	4.4	5.6	4.8	5.0

(1) 教育

H氏は、大学では電気工学を勉強したかったが、推薦入試があったこともあり東北地区の大学で化学（石油・石炭・材料）工学を専攻する。就職では、電気の関心が強かったことより、大企業系列の電子部品製造会社に就職した。

(2) 最初の仕事

電子部品製造会社では、コンデンサ―の技術部に所属し開発部品の信頼性試験評価を担当していた。会社が関東地区であったため3年目に地元関西へのUターンをめざし転職を試みるが失敗した。その後2年経過したころに関西の電子部品製造会社でコンデンサ―事業を始めるということで転職をした。

(3) 次の仕事__はじめてのキャリアの人間関係による弊害

転職先ではコンデンサの量産化プロジェクトに参加し、最初の1年は3人だけでスタートした。当時の上司からは結果を求められる日々を過ごし、2年目からは工場立ち上げ準備に入り規模の拡大が図られた。厳しく結果を求めてくる上司とは反りが合わなくて、最終はグループ会社に出向することとなった。このころ会社に依存するのではなく、自分で仕事を開拓しなければ人生振り回されるだけと感じ始めてきた。

(4) 次の仕事__関連会社への出向、その後会社閉鎖

出向先は、社長含め社員3名とパート社員10名程度で電子部品の組立工程や倉庫・出荷業務を行っていた。プロジェクトよりは気は楽になった一方で肉体的には厳しかった。そのグループ会社は

設立 10 年目勤務して 2 年で債務超過により閉鎖に追い込まれた。その際従業員含めて整理されることになった。

(5) 次の仕事__2 回目の転職

勤め先から整理されたため自力で転職活動を行い、33 歳のとき 2 回目の転職先に採用となった。電子部品コネクタ製造会社に勤務することになった。今までの開発部門とは異なり、既存製品の品質面での管理を行う仕事に就いた。営業担当者と同行して、顧客からのクレームや要望をヒアリングし、技術的な課題を解決し製造部門にフィードバックすることで工程改善を図る役割を担っていた。

(6) 今の仕事__品質問題解決への参画

名古屋勤務している間に課長に昇格し、既存製品を中心としてお客様が満足する品質をつくり出すために、品質管理・信頼性試験評価による市場ニーズとのマッチングや品質問題解決、指導等の責任者となった。10 年の歳月を経て 50 歳で大阪に帰任した。その後、大阪でも勤務 5 年間同じ職務に携わる。現在は、55 歳の役職定年により課長の任務を解かれ、一般社員の位置づけになった。

(7) キャリアを振り返って

H氏のキャリアは、事業立ち上げプロジェクトでの活動及び電子部品業界での品質改善活動の経験と信頼性技術知識を活用して改善策を推進してきた。また、そのマネジメントも経験してきた。

中小企業診断士は、２回目の転職を契機に会社に依存するのではなく、自分で仕事を開拓していかなければならないと感じていたので、35 歳で勉強を始めた。受験機関模試で 1 番をとったこともあったが、苦手の財務に難問が出て失敗した。その後、名古屋へ転勤中も診断士の試験を受け続けるもことごとく失敗した。先般、診断士養成課程を卒業し晴れて診断士資格取得するに至った。診断士取得 20 年の勉強期間があり苦労したが、今となってはいろいろと勉強できて無駄ではなかったし、診断士の資格の重みを実感している。

今の会社は 65 歳まで勤務できるが、60 歳までに退職して独立を考えている。これからの 3 年を独立のための準備期間と考えている。高校生の息子がいるため収入面の不安もあるが、やはり独立診断士として意欲的に活動していきたい気持ちは強く持っている。

現在、土日と有給休暇を活用して企業外のコンサル活動を行っている。例えば、兵庫県立大学コミュニティ・プランナープログラム(CP)の授業に企業内診断士として明舞団地関係者への提案会に参加。その後、明舞団地のまちづくり委員会にも席を置き 14 年間の長い期間再生に向けての活動している「明舞団地まちづくり計画について」地域の人と一緒に考える支援を行っている。成果としては『(小さな計画＋小さな成果) ×積み重ね＝活性化』への少しはお役立ちになっている。また、

その他ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金の申請書作成支援のサポートなど紹介案件を行い、企業への品質関係の支援も一部行っている。（就業規則では兼業は申し出となっているため、申し出たところ自己責任で活動することとの回答を会社からはもらっている。）

製造業を中心とした技術指導のできる独立診断士を目指している。そのために、専門性を明確にするために技術士の資格取得に向けても準備を進めている。

企業外のコンサル活動をやっていて感じることは、企業外の活動が企業内の仕事に活かされることが多い。企業内の活動と企業外の活動をそれぞれ行うことにより、相乗効果が発揮できて企業内と企業外の仕事の価値が高ま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

H 氏は、キャリア・アンカーSV（奉仕・社会貢献）・LS（生活様式）のポイントが高く、逆に SE（保障・安定）が低くなっている。

(9) ヒアリング担当者の考察

現在の、活躍のモデルは「基本対価なしタイプ__企業外」である。しかし、（定年も近づき）今後は「基本対価ありタイプ__企業外」に移行するのも近くに迫っているように思える。

9.Ｉ氏　プロボノ診断士（地域貢献、ボランティア～基本対価なし）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1　4	②　10	3　4	4　5	5　1	6　6	7　4	8　2
	9　5	10　5	11　3	12　5	13　2	⑭　10	15　5	16　5
	17　2	18　5	19　2	20　4	21　2	22　3	23　4	㉔　10
	25　2	26　6	27　2	28　3	29　3	30　5	31　3	32　3
	33　4	34　2	35　2	36　4	37　3	38　3	39　2	40　2
合計	17	28	13	21	11	27	18	22
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.4	5.6	2.6	4.2	2.2	5.4	3.6	4.4

大手金融機関の支店長として現在関東の基幹店に勤務するかたわら、同銀行全体の中小企業診断士会をとりまとめている。金融再編成の波の中で、組織が大きく揺れてきたが着実なキャリアを重ねてきている。

(1) 教育

都内大学の経済学部で学び、就職先として金融業界を志望した。日本経済に直接関わっていける銀行は魅力であり、そのなかでも企業や経済を動かす力のある大手銀行を選んだ。

(2) 就職2、3年後

営業店の融資担当を経験後、阪神大震災の翌年に、審査部勤務として関西圏に異動になった。震災復興に直接関わることとなり、神戸経済を一緒に立ち上げていくことは他にはないよい経験となった。震災を忘れないためのルミナリエの光が今でも印象に残っている。

このころに宅地建物取引主任者の資格を取得した。不動産融資には役に立つ知識だった。融資の知識習得としてFP2級も取得した。

(3) 転機：異動

その後、関東圏に戻り、積極的に相手先に入り込んで取引拡大を目指す法人営業スタイルを経験することになる。また、M&A、株式公開、海外進出などの案件に対応する業務も増えて行った。

その後、中小企業の顧客が多い営業店に異動し、経営指導をする目線が大事だと実感した。中小企業診断士は実務で使える資格であり、会社でも推奨していたため、時間的な余裕ができたこともあり、資格取得を目指した。40歳を迎え、セカンドキャリアも視野に入れての資格取得だった。診断士の勉強は、断片的だった知識が体系化され、特にマーケティングの知識が補完でき、頭の中がすっきり整理されていく感じがした。

(4) 中小企業診断士取得

診断士を取得したことで、仕事に前向きになり、挑戦する姿勢に変わった。診断士資格に加え FP1 級も取得し銀行側も変化した自分の姿勢を評価したのか、今の支店長の立場に置いたのではないかと思う。

最近、ある企業の設備投資に関する難しい案件があったが、無事に完工でき、その建物を目にした経営者からとても感謝され、達成感を感じることができた。

(5) 中小企業診断士活動

診断士会の異業種交流会のネットワークを通じて、東北の震災復興支援活動をおこなった。アサヒビールや NEC などの他社診断士会が本を出版しその活動が広く知られるようになった。中小企業診断士の資格を持った社員が、会社のために資格のスキルを活かして、会社もその活動を後押ししていた。社内には、ラグビー部や野球部が公式のクラブとして、各企業などと対抗戦をしている。診断士会を社内クラブとして申請し、正式に認められている。他の運動部と同様、「主将」もおいている。他社の診断士会との合同勉強会を開催している。アサヒビール診断士会とは、診断士会の運営ノウハウ、金融業界の動向説明や財務分析手法、架空のスーパーを題材にしたケーススタディなどを、パナソニック、ソフトバンクの診断士会とはスマートハウスや LED 照明、リスティング広告を題材にし、ふだんは触れる機会が限られているためその後のディスカッションは大いに盛り上がった。

銀行として、社内で培った知識や経験を活かして社会貢献するボランティア活動（プロボノ活動）をしている。例えば、寄付税制の優遇をうけられる認定 NPO 法人取得を目指す NPO を支援した。寄附金の管理システムや寄付者データ管理、サンクスメッセージカードなど、メンバーで知恵を出し合い、手づくりで NPO をサポートした。こうした課題解決に向けた活動実績が震災復興支援活動にも生かされている。

東京都中小企業診断士協会の「商店街研究会」に所属し、地元の商店街かの生活支援拠点型事業に参加している。城南支部には、独立していない企業内の診断士が中心となって、活動紹介を行う「企業内診断士フォーラム」にも参加している。そこで、

(6) 今後の展望

独立しようとも考えたことはあったが、銀行でのキャリアに不満はないため、勤めあげてからでもいいと思っている。

企業内診断士として、どこまで活動できるのかという制約はあるが、プロボノ活動の経験によって、業務時間外を活用した手弁当の活動でも、少しでも先方に役立てばプラスであると思っている。

(7) キャリア・アンカー

GM が一番高く、SV が続く。今の会社での仕事、立場上 GM が強く影響し、安定した環境にあるため SV が続くと思われる。現時点では独立、起業といった AU、EC は背面にしりぞいている。

10. J氏　副業診断士（顧客・企業～基本対価あり）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 3	2 5	3 5	4 4	5 5	6 3	7 4	8 4
	9 4	10 5	11 5	12 4	13 3	14 3	15 4	⑯ 6
	17 2	18 5	19 3	20 4	21 4	22 3	23 5	㉔ 6
	25 4	26 5	27 4	28 4	29 4	30 4	31 5	㉜ 6
	33 5	34 4	35 4	36 4	37 4	38 3	39 3	40 4
合計	18	24	21	20	22	16	21	23
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.6	5.6	4.2	4.0	5.2	3.2	4.2	5.4

J氏には、2015年12月に同じ内容のヒアリングに協力していただき、2回目となる。今回のヒアリングで特に興味深かったことは、生活環境、仕事の状況が変わり、高ポイントだったキャリア・アンカーの傾向が前回のCHからLSに移った。大きな生活環境の変化として子どもを授かり、家族との時間を大切にしたい気持ちが強くなったこと、仕事では会社の業務とは別に中小企業への経営支援の活動が軌道にのり、この先の道筋が見えてきたことによると予測される。前回の調査は、中小企業診断士に登録して間もない頃であり、未知なる自分の将来へチャレンジする姿勢が前面にみえた。J氏自身、キャリア・アンカーはGM、ECだろうと意識しているように、現在の会社業務はGMの要素が強く、起業家的ECの視点で仕事をこなしていると思われる。

(1)教育

J氏は、学生時代を特に将来へのこだわりを持たないまま過ごしたが、当時自分より下の世代が引き起こした猟奇的な連続児童殺傷事件「サカキバラ事件」に大きなショックを受け、これを機に心理学を勉強したいと考えるようになった。それは、学生時代を過ごすうちに裁判所の調査官への志望へとつながった。

進路を選択するにあたり、心理学を専門とする大学は今ほど多くはなかった。裁判所の調査官は社会学科出身者が多いことから社会学部に進学した。ゼミは応用社会学を選択し、担当教授は裁判所調査官出身だった。社会学部のなかでも社会福祉の分野には合わないと感じ、また当時は経営学の分野にも興味がわかなかった。家庭の事情により経済的に困窮するなかで奨学金による学生生活を送りながら、バンド活動に熱中し、もっと勉強すればよかったと当時を振り返る。

(2)就職1年目

就職活動を行うバブル崩壊後の2003年は就職氷河期だったが、奨学金の返済が卒業と同時に始まるため、J氏はすぐに収入を得る必要があった。会社選択では安定と規模を求め、大手建設会社に就職し

た。経済的に自立し、安定した生活を送ることを優先したため、裁判所調査官への志望は遠のいた。

建設会社に入社し、経理に配属された。学生時代に職種分野を真剣に考えてこなかったため、会社に経理という業務があることをはじめて知り、入社当時は仕訳、手形の処理など、ゼロからのスタートだった。必死に簿記を勉強し、建設業経理士2級を取得した。

就職1年目は支店経理を担当し、2年目からは地方の建設現場の事務担当として単身送り込まれた。建設会社の現場事務担当は、経理、予算管理、決算業務、税務調査対応、人材採用、労災、社宅手配、建設現場住民との調整業務など業務の幅が広い。はじめての業務も多かったが、何とかやり遂げた。日々想定外のことが起き、真剣に対処することで短期間に多くの経験を積むことができた。

一つの現場が終われば次の現場へと、見知らぬ土地への転勤により、事務屋として毎回違う状況に、ゼロから対応した。

(3)転機：2社目の転職

J氏は、学生時代からつきあってきた女性があり、今後の人生設計を考えるにあたり、家族を持ちながら頻繁な転勤があることや、建設現場は田舎であり毎日の帰宅が遅くなることから、帯同しても奥さんが孤独になることなどを懸念した。関西に戻ることを決意し、2007年に5年務めた建設会社を退職し、帰阪することとした。

建設会社での様々な経験から、どのような仕事でも対応できる自信があり、関西、安定、大企業をキーワードにして就職活動を行い、大手メーカー系プラントエンジニアリング会社に転職した。

入社当初の業務内容は、ある事業部の事業計画策定、予算実績管理、新規事業探索だったが、転職5年後に本社の経営企画部に異動し、業務範囲が事業部マターから全社マターへ変わり、現在に至っている。

会社では様々な面から風土改革を進めることができ、今では上司、同僚との信頼関係が深まり、充実しているとJ氏は語る。建設業経理士1級も取得した。今後、会社では新しいことをやっていきたいと具体的なイメージを語り、チャレンジングな意思が強いと感じられる。

(4)中小企業診断士取得

会社業務が全社マターとなり、J氏は、経営に関する知識に弱みがあると認識し、業務に活かすための自己研鑽として中小企業診断士の資格を取得した。

実務補修で、「困っている経営者はたくさんいる、助けてほしい」と、診断先の経営者に言われたことが心に残った。2次試験を受けるまでは、実務補修があること、資格維持のためのポイント制度があることさえ知らず、この程度でしか中小企業診断士の資格を意識しておらず、当初は実際に診断実務をするイメージは持っていなかった。前述の実務補修先からの言葉を受け、また自身の父が中小企業の社長であり苦労していた背中をみてきたこと、ポイントをとる必要があることなどから、会社から許可を経た上で、診断士活動を開始した。

中小企業診断士としての最初の仕事は、いきつけのバーのマスターから、新規出店した飲食店 2 店舗の経営相談を受けることから始まった。飲食店の売上向上につなげるために小規模事業者持続化補助金を申請し、新規の看板設置と HP 作成の支援をすることができた。

(5)中小企業診断士活動

現在、J 氏の顧問先は 3 社で、いずれも成功報酬型で契約している。他にも創業セミナーで声がかかった経営者や、口コミでたずねてくる創業者がある。

これまで会社勤務で経験してきた事業計画策定経験、予実績管理経験、新規事業探索経験などの知識を活かし、現在は平日定時後と週末のみ診断士活動を行っている。知らない業界も多いが、経営企画能力は業界に関係なく活かせる。また、知らない業界の経営に関与できることは非常に勉強になり、そこで得た発想は本業にも活きていると感じている。最近は、顧客の増加に伴い一人では対応できなくなってきたため、兼業診断士グループを立ち上げ、活動の幅を広げている。

会社の上司には週末の活動の内容を話しており、理解が得られているため、J 氏自身の会社業務には支障をきたしていない。

(6)今後の展望

J 氏は、会社も診断士も、新しいことをやっていきたいと意欲的である。おそらく会社に対しても診断士としてのスタンスで業務をこなしていると考えられ、会社の経営に対し助言、支援する姿勢である。自分の仕事を、会社員はベースロード、診断士はスポット収入という形でポートフォリオとしてとらえ、組替えも可能と考えている。仕事の選択肢は多いほうがリスク回避しやすいと考えている。

(7)キャリア・アンカーの変化

J 氏は、2 年前に比べ現在は生活環境も仕事環境も変わり、キャリア・アンカーは変化している。

2 年前 CH：診断士に登録したばかりで、何か新しいことやりたい気持ちでいっぱいだった。

現在 GM、LS：子どもができ、LS が高くなった。EC の起業家的な部分を意識しながら、会社と診断士の兼業を実現している。

J 氏は、GM、EC がキャリア・アンカーであり、CH、LS は環境により強弱が出ると考えられる。

J 氏のアンケートの結果

高い順に　GM (5.6) ⇒LS (5.4) ⇒EC (5.2)

11.K 氏　副業診断士（顧客・企業～基本対価あり）

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 4	2 4	3 4	4 2	5 3	⑥ 9	7 3	8 3
	9 4	10 4	11 4	12 3	13 3	⑭ 9	15 3	16 3
	17 3	18 4	19 4	20 4	21 4	22 4	23 4	㉔ 9
	25 3	26 4	27 4	28 3	29 4	30 5	31 4	32 3
	33 4	34 3	35 4	36 4	37 3	38 4	39 3	40 3
合計	18	19	20	16	17	34	17	21
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	3.6	3.8	4.0	3.2	3.4	6.2	3.4	4.2

診断士取得は 1999 年、取得時年齢 37 歳

(1) 経歴①（大学・専攻）

神戸生まれの神戸育ちである。地元の高校を卒業後、数学が得意であったこともあって理系を志望し、地方国立大学の工学部情報工学科に入学した。兄から「これからはコンピューターの時代になる。コンピューターを勉強しておいた方がよい」とのアドバイスを受け、情報工学科を専攻した。プログラミングは一種パズルを組み立てるようで面白いと感じ、意欲的に取り組んだ。卒論時の半年間は昼夜をとはず論文作成に取り組み、苦労したがふりかってみると充実した学生生活であった。

(2) 経歴②（就職）

大学卒業後、大手製造業者 A 社に就職、情報システム部への配属となった。最初の一年は教育期間を兼ねて大型コンピューターのソフトを組む業務に従事していた。大学の専攻が活かせる業務で、得意分野であったので特に問題もなくやっていた。当時は定時を目指して早く仕事を仕上げ、ゴルフやバレーボールなど余暇を十分楽しんだ。2 年目から表計算ソフトやワープロの導入といった社内の OA 化を担当することになり、社内のいろいろな部署の人とかかわりを持つようになり視野が広まった。

(3) 経歴③（異動・診断士資格取得）

最初の異動で、東京本社の移転対応にあわせて東京総務部に転勤することとなった。東京の職場環境は新鮮であり、不満は特になくプライベートも充実していた。2 年間の東京勤務の後、神戸本社の移転対応のため情報システム部に課長代理として戻ってきた。神戸本社移転の半年後には阪神・淡路大震災が発生し、仕事も混乱して大変な時ではあったが、1 年後には落ち着きを取り戻していた。その後、直属の上司が変わったが、仕事はしっかりとやっていたにもかかわらず、あまり評価されていないと感じた。仕事に行き詰まりを感じていたころでもあり、当時、会社がグロービズを取り入れはじめて自身も数科目受講し、専門分野（情報システム）だけでなく「経営」について勉強する必要性を痛感

した。勉強するならば成果がわかる方法が望ましいと考えて、資格をとろうとし、中小企業診断士の資格が経営を勉強する上において最も適していると考えた。1997 年末ごろから大阪にある中小企業診断士受験の自主勉強会などに参加し、1998 年に合格した。同じようなタイミングで、社内の課長試験も受けて合格した。

(4) 経歴④（子会社出向）

昇進のタイミングで情報子会社の部長となった。子会社の中で複数の部門を経験することで、親会社の仕事全般について、かなり理解できるようになっていた。しかし、社長（子会社）の考え方が理解できないことで時に意見が衝突することもあった。また、この先も同じような仕事内容で同じような人たちと仕事をし続けるのかと考えると将来に不安を覚えた。このまま仕事を無難にこなせば、子会社の社長くらいにはなることができるかもしれないとも思ったが、それにはまったく魅力を感じなかった。

(5) 経歴⑤（最初の転職）

仕事環境を変えることを真剣に考えるようになり、転職するか診断士として独立するか検討した。その結果、住宅ローンもあり子供もいるため、独立はあきらめて大手製造業者 B 社に転職することにした。B 社には情報システム部門の部長として転職したが、上場を検討していたタイミングであったので上場プロジェクトにも参画した。その後、40 代後半になりグロービズで興味があった経営学について、学びを深めたいとの思いが強くなり、某国立大学の MBA 取得にチャレンジし、2010 年に無事卒業した。このころ、部長職が長くなりそろそろもう少し上の立場で仕事がしたいと思うようになってきたが、上司の役員の後任が銀行から送り込まれてきたので先の長い話になった。社内も会長が亡くなった後、会長一族の主導権争いで揉め出したため居づらくなっていた。

(6) 経歴⑥（2 度目の転職）

某国立大学の MBA で親しくしていた大手製造業者 C 社の経営企画部長が C 社の社長になり、ある時、会社の状況について話をする機会があった。その時に、C 社は情報システム部門を強化したいので、当社に来ないかと声がかかり、C 社に再度転職することになった。現在、情報システムと関係会社を管理する部門を兼任している。比較的仕事はやりやすい環境にあるが、MBA の同期（友達）が上司であり、周りからの目にも気は使っている。

(7) 中小企業診断士としての活動

中小企業診断士を取得後、企業内診断士が活動する組織として、有志が集まって NPO 法人を立ち上げた。所属する他の企業内診断士と連携し、中小企業の支援業務を行っている。また、大阪で勉強していた同志の独立診断士とも交流し、男女共同参画の創業支援セミナーの講師などを行ってもいる。診断士としてのやりがいも感じており、今後は診断士資格を活かした活動は積極的に広げていきたいと考えている。

(8) 将来設計

Ｃ社でまだやるべきことがあると考えてはいるものの、仕事をリタイアすることは全く考えていないので、生涯働き続けるために会社勤めではない働き方を考えようと思っている。診断士として、ＩＴに関する専門性を維持しながら、経営全般の支援を行っていきたいと思っている。

(9) キャリア・アンカーの特徴

アンケート調査の結果では、SV (6.2)、LS (4.2)、AU (4.0) となっている。NPO 法人の活動に見られるように、企業内診断士でありながら、中小企業の支援や地域活性化について積極的に取り組んでおり、SV（奉仕・社会貢献）の特徴が大きく表れているものと推察できる。また、自分のライフスタイルを維持しながら、将来的には独立を視野に活動を行っており、LS（生活様式）と AU（自律・独立）の特徴も表れているものと思料する。

(10) ヒアリング担当者の考察

Ｊ氏について、一貫して情報システムを中心とした業務に従事してきているが、大手製造業者への 2 度の転職を契機として、監査業務や事業部門の管理、関係会社の管理など、意識的に幅広いキャリアを形成してきている。それらの経験が、ＩＴに関する専門性を極めるだけでなく、経営スキル・マネジメント能力の向上につながっている。現在、企業内診断士として企業外の活動意欲は高く、土日等を活用して NPO 法人の活動に参画するとともに、報酬を得て中小企業支援業務を行っており、「副業診断士（顧客・企業～基本対価あり）」の活躍モデルに該当すると言える。

12.L 氏　副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	① 10	2 1	3 6	4 2	5 4	6 4	7 6	8 6
	9 6	1 2	⑪ 10	12 2	13 4	14 4	15 6	16 4
	17 5	18 1	19 3	20 3	21 5	22 4	㉓ 10	24 5
	25 6	26 1	27 6	28 3	29 3	30 4	31 5	32 5
	33 6	34 1	35 4	36 4	37 2	38 4	39 5	40 4
合計	33	6	29	14	18	20	32	24
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	6.6	1.2	5.8	2.8	3.6	4.0	6.4	4.8

システム会社勤務　　2017 年診断士登録

(1)経歴①（大学・専攻）

大学の専攻は農学部森林科学科であった。植生の調査で山々を巡っていた父親（理科の先生）と一緒に山々に行った経験が、林学を選んだことに関係しているかもしれない。大学院まで進んだが、研究に向いていないと感じ修士で終えた。

(2)経歴②（就職・職歴）

大学卒業後、IT コンサルタント会社に入社し SE（システムエンジニア）となった。学生時代の専攻とはまったく違う分野であるが、全く違う分野で働きたいとの希望があった。また、専攻分野での就職先は限られていた現実と、勤務地等の希望条件が合ったため当社を選んだ。分野違いではあったが、あまり不安はなかった。

入社後は、研修と見習いとして先輩について回っていた。会社はコンサルティングの要素が強く、最初は SE とプログラマーの間の業務（開発業務）を行っていたが、その後は開発業務よりも顧客に近いコンサルティング系業務を求められるようになり、それが自分の性にあっていた。

入社 1 年後に組織改編により、会社が A 社系列の会社になった。A 社系会社となったことで、社歌や理念の唱和を強制された。これには非常に違和感を覚えた。組織改編前の会社は自由な社風であったので、価値観を押しつけられる感じがして嫌だった。また、コンサルティングではなく開発業務を求められるようになった。コンサルティング業務をしたかったので辛かった。しかし、仕事についてはやりがいを感じていた。それは、一定の裁量を与えられていたことや仕事の達成感があったこと、上司の評価があったこと等による。

その後会社の組織改編によって、B 社系列の会社となった。現在はその会社で勤務している。現在の

会社はシステム運用業務を主な業務としており、自分の希望（システムで顧客の課題解決（コンサルティング））とかけ離れている。現在は例外として客先でシステム開発を行っており、希望分野に従事できているが、あくまで“例外”扱いで、社内で２名のみである。そのため、将来性への不安を感じている。

(3)自分の価値観

自分にとって、主体的に動けることが最重要である。また、困った人を助けたい、自分の力を誰かのために使いたい、社会的な問題を解決したい、などの思いがある。

(4)人生の大きな節目

中小企業診断士資格の取得が人生の大きな節目であった。自分自身のキャリア形成目的で資格取得したわけではないものの、診断士を取得後、様々な社外活動に参加しているうちに、独立も視野に入るようになった。

(5)診断士資格取得のキッカケ等

A 社系会社時に、中小企業診断士資格の勉強をしている同僚がおり資格のことを知った。自分の発言力を高めてコンサル業務に従事したかったので、資格取得の勉強を始めた。自身のキャリアへ活かすために資格取得を求めたが、その要素より勉強することが好きだという部分が大きく、受験勉強そのものが楽しかった。それが勉強を続けるモチベーションになった。

(6)資格の効用

資格取得前は資格を活かして独立という発想はなかった。しかし、資格を取得したことで自分の選択肢（可能性）が増えたと感じている。また、人脈が広がったと感じている。

(7)中小企業診断士資格と会社（業務）の関係、副業理解など

報酬を伴う副業は禁止されているが、報酬がない場合（守秘義務等に抵触しなければ）は認められる。自分自身のやりたいことと会社の主業務が一致していない現状から、会社の仕事について十分満足しているとは言えない。そのため、今後は中小企業診断士を会社業務と同じレベルに位置づけたいと考えている。

(8)現在の資格活用状況と今後の活用

（一社）兵庫県中小企業診断士協会のプロコン塾や研究会等に参加している。また、資格受験勉強会の講師や、創業支援等のプロコンの手伝いをしている。執筆、セミナー講師なども行っている。

さらに、大学時の専攻分野を生かして林業関係のNPOにも携わる見込みである。

中小企業診断士としての活動は週3日程度まで行ってもいい。特に休みは必要ない。平日夜間、土日もいとわない。また、せっかく中小企業診断士活動するからには、少額でも良いので一定の報酬は欲しい。

(9)資格活用を促進する条件

企業内診断士のコンサルティング活動は、独立診断士が顧客対応の中心となり企業内診断士が独立診断士に従属するスタイルが望ましいと考えている。コンサルティング活動は、企業内診断士がチームで実施できればうれしい。

(10)キャリア・アンカーの特徴

アンケート調査の結果は、TF（6.6)、CH（6.4)、AU（5.8）が高くなっている。

未知の分野を就職先に選ぶなど、未知の世界に飛び込む勇気（＝行動力）がL氏の持ち味と思われる。これは、キャリア・アンカーCHの現れかもしれない。

インタビューの中で、多用されたキーワードは、「裁量」・「現場」・・・である。また、A 社系会社での価値観を押しつけられることへの反発について、強く話していたことが印象的である。この事からも、自分の価値観が確立されておりキャリア・アンカーAUが強いのは納得できる。

さらに、L氏から「勤務先の仕事と診断士活動のどちらがかが正、副ではなく、パラレルと考えています」との発言があった。この根底には、「会社と個人は対等」との意識があると思われる。これも、キャリア・アンカーAUの現れであろう。これからの時代は、この意識が必要かもしれない。

(11)ヒアリング担当者の考察

L 氏は、活躍モデルの「エ）副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)」を志向し、一部実績が出ている。また、「ウ)プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)」の活動も行っているようである。資格取得後１年未満でありながら、活発に行動しており将来が楽しみである。

なお、L氏が考える望ましい企業内診断士の活動スタイル～『独立診断士が顧客対応の中心となり企業内診断士が独立診断士に従属するスタイルが望ましいと考えている。コンサルティング活動は、企業内診断士がチームで実施できればうれしい。』～は、ヒアリングで企業内診断士の多くから聞かれる事である。

13.M氏　副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

カテゴリー	TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS
質問項目	1 5	2 6	③ 6	4 1	5 2	6 4	7 5	8 5
	9 6	10 4	11 4	12 1	13 3	14 5	⑮ 5	⑯ 6
	17 4	18 3	19 5	20 3	21 4	22 4	23 4	24 5
	25 2	26 4	27 5	28 3	29 4	30 5	31 5	32 4
	33 4	34 3	35 4	36 3	37 3	38 4	39 3	40 4
合計	21	20	28	11	16	22	26	28
	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5
平均点	4.2	4.0	5.6	2.2	5.2	4.4	5.2	5.6

経歴

(1)教育

1978 年生まれ 39 歳、地元の中学・高校へ経て、関西の国立大学工学部応用化学科へ入学した。志望動機は、化学が好きで、実験などに興味があった。また、兄も理系で、名古屋の理学部に行っていたが、工学部の方が実務に近いとアドバイスを受けた。

中学・高校はサッカー部に所属、部活ばかりをやっていた。大学はフィールドホッケーで頑張っていた、スポーツマンとの自負もある。

無機化学の研究室に入り、就職先もメーカー研究室が希望であったが、2001 年は IT バブルの崩壊により買い手市場で、専攻していた分野が活用でききる企業は見つからず、関西にいたいとの思いもあって、パナソニック系のエンジニアリング会社に入社した。

(2)最初の仕事

仕事の内容として、設備の防災システム・監視などの会社で新規事業企画を担当した。省エネコンサルとしてリニューアルに関する業務を一から立ち上げた。同期の仲間と一緒だったので仕事も楽しいと感じた。また、学歴が良いと評価されたのか、社内での待遇も良かったと感じている。

このころ社会人として基礎が身につき、OJT によって仕事を覚えたが、現場での経験がなく何となく不安を感じることもあった。

メーカーと協力して発電機を売ることになったときに、化学の知識を活かすことが出来た。このころ、エネルギー管理士の資格と出会い受験した。難しい資格だったが、大学での知識が活きたかなと考えている。販売にあたっては、市場調査も実施しヒアリングから顧客の収支と自社の長期の収支計算等による提案書の標準化などをこなしていた。

会社に対する意識としては、当初は最後までいたい会社のつもりであった。ただ若さの無駄遣いで井の中の蛙でないかという思いが台頭した。

自分自身に対する待遇は良かったが、団塊の世代の処遇のされ方や親会社からの人事ローテーション的に役員層がやってくることなど、組織としての将来に対する不安が芽生え始めた。また、入社時に抱いていた大学で学んだ知識などが活かせないという不満もよみがえって、モチベーションが下がっていた。

(3)次の仕事

2005 年 1 月、かつての上司が IT 会社に転職しており、ネットを活用したモニタリングの仕事をしており転職した。同時に東京に行き、関西にしかいなかったというコンプレックスがとれたし、技術者として楽しかったと記憶している。

しかし、事業企画が頓挫し、社内が混乱し周囲は事態の収拾に混沌とした状態になってしまった。しかし、自分自身は暇な状態が続き次の仕事を考えた。

(4)次の仕事

2006 年 2 月、現在の IT 会社に入社、100 人程度の会社で社長と直接面接ができた。IT ベンチャー企業で、前職では暇に飽き飽きしていたので楽しいと感じた。2006 年に大阪営業所を開設した。2008 年から、大阪営業所長となり、関西営業・マーケティングを統括している。入社当時 100 人規模だったが、現在では 700 人規模に成長している。

(5)中小企業診断士の資格取得

2012 年に合格、2008 年から受験開始した。当初は独学で受けていたが、二次試験からは TAC を利用した。資格との出会いは、最初の会社にいたころから良い資格だと感じていた、今の会社で大阪に来た時に一念発起で資格に挑戦することとなった。少し苦労して資格を取ったイメージがあるが、実際にやっている業務との関連性を実感しながら勉強できた。

但し、特に会社で推奨しているということはなく、資格取得した後会社の補助について確認したところ、推奨資格に入っていなかったが、目的や必要性などを考慮して柔軟に制度をつくっていく文化なので、自身の取得をきっかけに受験料補助の対象資格としてもらい、受験料は補助してもらった。

(6)資格の活用について

資格を活用しているかというと一割程度のイメージである。講師として行く場合などに役立っており、受験勉強で得た経営全般についての知識やノウハウは、顧客と話を進めて行くのに役立って

いる。日々の業務で経営者や現場の業務について意見交換や改善案を提案することがあり、その中で資格試験の学習が役に立つことが多い。

(7)副業について

会社としての副業についての考え方は、会社のブランドを棄損する以外は原則自由、事前許可もいらない。そのようになった経緯としては、他社から転職してきた人が、一つの会社内だけでなくセカンドキャリア的に並行して別の事業も行いたいという希望があり、システム会社を作ることを認めたことから始まる。現在、「働き方改革」の方向は、残業減らしましょうとか女性活躍だとかイクメンだとか、型にはめていく感じに違和感がある。人事のポリシーも、いろんな働き方を実現するということにアンテナをたてていると思う。

なぜ副業が自由にできる会社になったのか、ベースにはモラルが高いことがある。社員の価値観が経営理念で統一されているのが背景にある。

自分自身の副業経験は、アフィリエイト報酬と診断士協会の調査研究事業の原稿料程度である。今それほど副業しない理由は、会社での仕事が充実し満足度が高いことにある。また、妻が製薬会社でフルタイム勤務しており、育児分担をしていることや、子供の小さい時分に家族と一緒に過ごすことを大切にしたいと考えているからである。

(8)ユニークな社内制度

妻の仕事の都合で 2014 年に半年間アメリカに帯同した。資料作りなどの内勤業務を在宅する想定だったが、日系企業団体に出入りしながら人脈作りをして、訪問ヒアリングやセミナーなどを開催し市場調査に繋がった。一般には別居や休職等の選択しかないところだが、経営陣に相談して快諾してもらえたことはありがたかった。

開発では、子育てのために週 3 で在宅勤務をしている男性がいる。1 カ月間の育児休暇を取得する男性も、世代的に多くなっている。ワークスタイルの変革ももちろんだが、育児を知ることは社会を知る義務でもある。そのときに感じた不便さや問題意識が、新しい製品の開発につながることもある。

(9)今後について

長く働きたい会社であるが、キャリアのピークは 40 歳後半と考えている。そのころには、自分の生き方を見直し、展望としてはサイボウズにいるか、または他の方法を考えるのかは別にして、変化があるのではないかと考えている。

働き方改革で、セカンドキャリアを目指してと言われているが、むしろ今何をするのか、一つのことしかできないではなくパラレルキャリアを重視すべきであると考えている。

人脈形成について診断士であることが、役だったと思うが実際には通常の業務でいろいろなチャネ

ルがあるので、診断士のチャネルは全体10のうちに1ぐらいである。

20代の頃は東京で生活したことがないことに引け目を感じることがあったが、実際に3年間東京に住み、海外生活も経験できたので土地を知らないことに対してのネガティブな感情はなくなった。地位のために東京に行くという選択はあまりなく、地域のために役に立ちたいと考えている。

将来的には、もっと自由に考えると海外での生活や仕事もありかと思っている。

(11)キャリア・アンカーの特徴

アンケート調査の結果では、AU(5.6)、LS(5.6)、CH(5.2)となっている。会社から与えられた仕事ではなく、自ら仕事を作り出している。子供が小さいことから家族との生活を重視している。

(12)ヒアリング担当者の考察

とても明快に自分自身のことを表現して頂いた。印象的だったのは人生のターニングポイントに「若さの無駄遣い」に対抗して、変化を求めた経緯がある。

多くの人が会社を辞める（仕事が嫌になる）理由は、①暇すぎる、②忙しすぎる、③人間関係の悪さではないかと思っている。いずれも現在は回避できているとし、現在の会社の職場環境にあるのかもしれない。副業自由であっても、現時点では生活の優先があり、診断士活動へりシフトとはなっていないようである。一生勉強はポリシーであり学び続けることは必須と考え、働きながら学ぶ姿勢もとても共感が持てた。

第 6 章　企業内診断士会の活動

中小企業診断士会を発足させている企業は大手企業でも 10 社以上になる。中小企業診断士の資格更新要件として 5 年間に計 30 日間の中小企業への経営支援、助言活動の実務を行う必要があり、更新するための課題を同じ企業内にいる診断士の仲間で共有し、解決していこうとする動きがはじまりとなっている（NIKKEI STYLE 2013）。

中小企業診断士の会がある主な企業

富士通
アサヒグループホールディングス
NEC
清水建設
キヤノン
日本ユニシス
双日
パナソニック
三井物産
三井住友銀行

（NIKKEI STYLE 2013）

中小企業診断士に限らないが、資格は取得が目的ではなく、活かしていかなければ意味をなさない。企業内診断士が個人的な活動を重ね、資格を活用し、または更新要件を満たす活動を行うには限界がある。同じ組織内という枠を一つの輪として、個々のスキルアップ、知識の拡大、経験の蓄積をともに行っていけば、集まった人数以上の大きな力につながることはイメージできる。企業内診断士の集まりは、個々の成長が仲間との成長につながることで、一人ではなし得ないことへ挑戦する大きなモチベーションを生んでいると考えられる。

上記のうち、2 社の企業内診断士会の活動について、ヒアリングした内容と企業内診断士交流会 2017 に参加した内容をまとめた。

1. 富士通診断士会の活動

2017 年 9 月 30 日に、富士通株式会社汐留本社（東京都港区東新橋）において、富士通診断士会（以降「診断士会」と記す）に所属する 4 名の方にヒアリングを行った。診断士会の起こりから、会社内での位置づけ、現在の活動実態、診断士会の組織体制などを伺っている。

(1)発足と会員数

発足：2006 年（現在 11 年目）

会員数：約 100 名（富士通グループ全体）　※ヒアリング当日時点

(2)診断士会の起こり及び社内における位置づけ

富士通診断士会は 2006 年 6 月に社内サークル活動の一つとして結成された。

社内サークル活動といえば、スポーツ、文化、ビジネススキル等を、従業員が自発的にグループを結成し活動を行うものであるが、いわゆるそれらの一つとして発足し、現在まで続いている。

つまり診断士会会員の“中小企業診断士の能力やネットワーク等を業務に活かすこと”を会社から期待されている公認組織というよりも、活動自体においては非公認組織と言える。

従って、診断士会における活動結果は会社から直接的に評価されることはない上、金銭的な支援もない。

(3)診断士会が掲げる「あるべき姿」

同診断士会では、以下の 3 つのイシューを掲げており、その 3 つを実現することをあるべき姿としている。診断士会では「トリプルウィンの実現」という言葉で共通認識を得ている。

【トリプルウィンの実現】

①企業貢献…本業である勤務先企業へ貢献する

②政策貢献…診断士制度の政策目標である中小企業経営へ貢献する

③個人能力向上…上を実現するための継続的な自己の能力開発・向上に取り組む

(4) 組織として制度化

同診断士会では、単に同社内の中小企業診断士が集まっているだけではない。会則を制定するだけではなく、会の組織図を作成し、制度化することで継続的な運営を実施している。組織は、会長・副会長といった役職を筆頭に、事務局、広報部、教育部、診断部で形成されている。各部門の役割は以下の通りである。

広報部…社内外に向けて情報を発信。社内向けコンテンツも作成（ウェブ社内報等）

教育部…スキルを磨くための勉強会などの運営

診断部…パートナー経営診断などの「診断実務」を主導

社内ウェブには診断士会ページがあり、社員であれば中小企業診断士でなくとも会員名簿が閲覧できるようになっている。従って診断士でない社員にとっても、診断士がある程度身近な存在となっている。また診断士合格者は同ページをきっかけに、同診断士会に問い合わせがある。

(5)診断士会の活動内容

- パートナー経営診断（後述）
- 勉強会の実施

  教育部が中心となり、会員のスキル向上を図るために、会員向け勉強会を実施している。
- 異業種診断士との交流（企業内診断士会等）

  異業種診断会に所属する企業内診断士に加え、経済産業省の担当者とも意見を交換する機会がある。
- 補助金の申請支援（ものづくり補助金等）

同社の顧客がものづくり補助金をはじめとする補助金の申請を行う際には、会員が申請書作成のお手伝いを行う等の取り組みを行っている。

- 気仙沼仮設商店街復興支援活動
- その他（会員の診断士能力発揮の機会創出等）

(6)診断士会　会員の特徴（診断士会のアンケート結果）

診断士会では会員に対し各種アンケートを行っている。その結果概要を以下に示す。

※それぞれ上位3位までを掲載。

●診断士会に属する目的は？

①自己啓発

②キャリア向上

③診断、講演、執筆活動の機会を得る

●診断士のポイント取得の方法は？

①独自ルートで案件獲得

②同診断士会ルートで案件獲得

③診断士支部・支会経由の有償診断

●診断士の活用の仕方として望ましいものは？

①業務時間外で診断士活動をしたい

②業務時間内で診断士活動をしたい

③診断士を活かせる部署で活用したい

●同診断士会において関心のある診断士活動は？

①パートナー経営診断（後述）

②スキルアップ

③他社との交流

(7)診断士会独自の「パートナー経営診断」およびそのスキーム

診断士会には「パートナー経営診断」という取組みがある。例えば富士通のパートナー企業（富士通製品の販売やシステム構築などの一部業務を委託する協力会社）から経営改善支援を求められた際、診断士会に所属する会員が経営診断を実施するものである。経営診断を行う診断士は業務時間外に実施することもあれば、業務時間中に本業を離れて実施するケースもある。

業務時間中に実施する場合のスキームは、まずパートナー企業とのビジネスを統括する部門（以下A部門）から診断士会の診断部に対して診断助言の業務応援についての依頼があり、それを受けて診断部はメーリングリストで情報を流す。同案件に対して対応可能な診断士がいた場合、その者の属する部署（以下B部門）の部門長に対してA部門の部門長が業務応援を依頼し、診断助言の従事可否を決

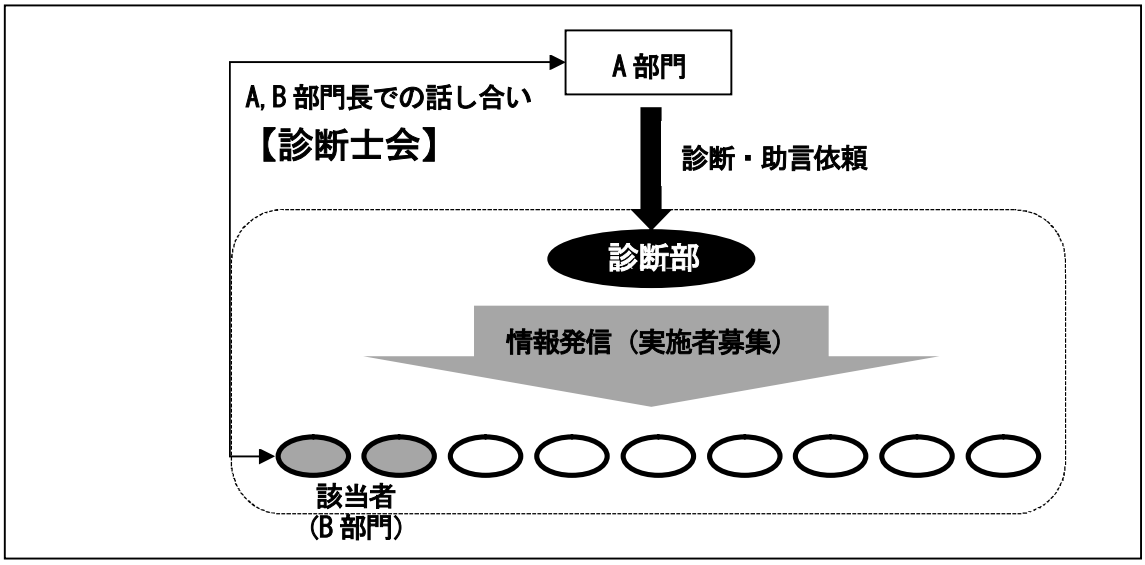
定する。

なお、本業が忙しくなった際にもカバーができるように、必ず助言診断は複数名のチームで行うことを必須とし、それによりリスクヘッジしている。

同スキームは完全なる組織的取組ではなく、実質的には“ハブとなる人材”が人的ネットワークを活かして有機的に機能することで成立していると言える。

診断士会は、会社の非公認組織であることから、上記スキームは会社の公式的な取り組みではない。しかし診断士会がパートナー経営診断を非公認であるにも関わらず実施できる理由は、“顧客企業の支援が結果的に会社全体の有益である”と会社がみなしているからと考える。

図表 6-1　パートナー経営診断のスキーム



(8) ヒアリング対象者（4 名）の診断士資格に対する意見

ヒアリング対象者は年齢、性別、所属部門等、様々であり、診断士資格取得動機においても「定年後の独立」「社会人としてのスキルアップ」「業務において役立つ」と様々である。

そもそも同社では診断士資格は会社から評価されていない。従って個々の資格取得の動機に対し、取得後にそれに見合った成果や満足度を得ているかと言えばそうではないと考える。しかしヒアリング対象者は「会社から評価されなくても別に構わない」と口を揃えている。その理由は、資格を取得し診断士会に加入したことによって以下メリットを得られたからであると言われていた。

・会社から評価されてなくても、診断士能力を持つことで結果的に仕事に表れている

・診断士をとることで社内人脈だけでなく外部人脈ができる

・診断士を持っていることで、人脈を活かして色んな会社を見られていいじゃないかと思う

特に社内外の人脈形成に関しては、診断士資格を直接活用するものではないものの、資格を取得した

メリットとして何度も出て来たフレーズであった。

(9)診断士会をヒアリングした筆者の考察

富士通診断士会は企業内診断士会として組織だった活動を行っており、他社の企業内診断士会と比較しても活動は盛んであると思われる。その要因は大別すると2つあると考察される。

1つ目は、診断士会を単なる「集いの場」ではなく、組織的な活動に昇華させたことと考える。

理念を持ち、規則を作り、部署を作り、役割を決める。それが活動の継続性を生んでいる。しかし、組織は形を作れば自動的に動くものではなく、人の力で運営するものである。今回のヒアリング対象者は、診断士会の中でも役職を持っている方や、活動に対して精力的な方々であった。このような方々が診断士会という組織体を実際に動かすためにご尽力されていることが大きな要因と言える。

2つ目は、会社と診断士会の距離感と考える。診断士会は会社の公認組織とされていないものの、会社は診断士会の活動自体を制限せず、一定程度の活動は認めている。上述している「パートナー経営診断」においても、本業に支障をきたさない範囲であれば、業務時間中に経営支援を行えること等、同社の柔軟かつ自由な組織風土が見て取れる。これは診断士会の継続的な活動を可能にする要因と考える。　ただし、会社の組織風土だけでは診断士会の継続的な運営は難しい。ヒアリングでは「診断士会が役員に働きかけを行っている」と聞いており、やはり継続的な会社への働きかけを行っている方々のご尽力の上で成り立っていると感じた。

次に、今回のヒアリングを通して強く感じたことは、他の国家資格に比べ汎用性の高い中小企業診断士資格は多種多様な業種や立場の方と知り合うことができる資格であるということである。そして、それを活用し、「多様な人脈形成」や「他の会社を知れること」は大きなメリットとなり得るということである。

企業内診断士が本業でその知識や能力を活かせていなければ、診断士資格を活用していないと考えてしまいがちである。しかし、社会人にとって多くの人脈を持つことや、多くの他社を知れることは非常に有益であり、それによって資格を取得した満足度を生むことがある。

企業内診断士が外部とどれだけ繋がれるかによって、企業内診断士自身のモチベーションが大きく異なるのかもしれない。

(10) 4類型とのかかわり

当研究会が想定している企業内診断士の4類型について4名の方に伺った所、「明確に区分するのは難しく、複数の類型にまたがっている」ということが共通ご意見であった。

確かに、同診断士会の活動をお聞きすると、診断士能力を本業で活用している方もおられれば、パートナー経営診断や補助金支援で顧客に対して活用している方、診断士協会を通して活用している方等、同診断士会の会員は全ての類型にまたがって活動されていることが伺えた。

これらは、同社の自由な組織風土の中で継続的に活動できている富士通診断士会の特徴が表れているのではないかと感じた。

2. 三井住友銀行の活動

三井住友銀行では、2010 年の第 1 回企業内診断士会の異業種交流会が盛況であったことから、2011 年に社内の知り合いの診断士に呼びかけ 8 名で診断士会を設立している。その年の 8 月の第二回異業種交流会に参加して、アサヒビールや NEC など他社診断士会の活動に大いに刺激を受け活動を継続している。

以下、川居ほか(2013)を参考に活動内容について紹介したい。

他社では、非公認、黙認の企業内診断士会も多いが、三井住友銀行では、社内の「クラブ活動」として申請して公認を得ている。「せっかく対外的にも活動するなら、銀行内で公式に団体として認められる方法はないものか」銀行の中に、ラグビー部や野球部が公式の行内クラブとして存在し、各企業などと対抗戦を行っていることを思い出し、診断士会を行内クラブとして申請し、8 月に正式に認められた。他の運動部と同様、「主将」の肩書きを持つメンバーもいる。メンバーの創意工夫で自主的な活動を行っているが、明らかに企業ポリシーに沿った活動を行っていることが特徴的である。

(1)金融機関職員にとっての診断士

①銀行業務への活かし方

川居ほか(2013)で、紹介された三井住友銀行診断士会のメンバーの記述から、本業との関わりについて見てみる。

・金融機関の業務として取引先を積極的に訪問し、経営者との信頼構築に努めることが求められている。取引先も、金融機関に対して情報提供や経営上のアドバイスを期待しており、「潜在ニーズ発掘と提言」が行えるようになることが、金融機関の現場営業の強化につながる。

・中堅行員になると、若手行員の教育にも携わるようになり、自分自身のスキルが簿記や財務分析・法務などの銀行業務にやや偏っており、ビジネスマンとしてさらに多面的なスキルアップを図る必要性があると認識したことが診断士の受験動機になっている。

・社内の研修で SWOT 分析や企業戦略などを学ぶことが多く、取引先の経営計画の策定にかかわる業務もあり、中小企業診断士の勉強をすることは、断片的な知識を体系立てて学ぶことができ、有意義である。

・銀行の法人営業においては、「課題解決型」の営業力が強みとなる。主に、取引先の経営分析をもとに、経営課題の抽出やニーズ発掘を行い、銀行の総合的なサービスによって課題解決提案を実施するので、企業診断のプロセスが使えるので、銀行の法人営業と診断士のスキルはきわめて親和性が強い。

・「運営管理」の学習を通じて、主に製造業と小売業のオペレーションマネジメントを学べる。取引先の工場を見学することにより、製造業の現場を見ることはあるが、「生産管理」という視点で生産現場を見ることはなかった。原価率や棚卸資産水準について業界標準等から問題指摘できても、問題発生の原因や改善策については提案できなかったが、学習を通じて理解が深まり、改善

提案までできるようになった。

・経営分析の点では、これまで実施してきたSWOT分析や財務分析のほかに、学習を通じてポジショニング分析などのフレームワークを身につけ、一歩進んだ課題やニーズの抽出ができるようになった。

・提案活動においては、事業ポートフォリオの手法を活用した経営資源の配分や競争戦略、競争市場戦略をもとに説明することで、取引先のオーナー層とこれまで以上に経営の方向性の議論が深まり、よりニーズに合った総合的金融サービスの提供につながっている。

・小売業における販売戦略や、サービス業のマーケティング戦略においても、取引先と議論を深められるようになった。

・ある取引先社長からは、「これまでいろいろな銀行から当社の問題を多く指摘されてきたが、業界分析や幅広い視野での経営課題の抽出、改善提案までいただき、過去にここまで当社のことを理解・指導してくれた銀行員はいない」とのお言葉をいただき、感無量であった。

他企業でも見られたが、診断士会が若手の教育に中小企業診断士のスキルを活用している。金融機関の職員は、財務分析のような定量的な手法に陥りがちであるが、法人営業の面白さを理解してもらうために、いくつかの上場企業を題材にして、SWOT分析による経営課題の抽出やファイブフォース分析による業界動向の分析を行うことで事業内容についての理解を深める指導を行ったりしている。

②働き方改革に活かせる知識

中小企業診断士の学習で得たスキルは、銀行内部の業務においても活かすことができている。銀行の事務処理は、月末近くに集中するが、そのヤマをいかに平準化するか、また、伝達ミスや指示ミスなどの発生をいかに防ぐかが重要である。銀行の事務処理も生産部門と捉えることによって、自分の所属する部署を生産管理の手法を用いて改善することができ、機会を見てこの考え方を発信していった。これらは、注目されている「働き方改革」の過重労働の回避や有給休暇の取得促進といった制度的な問題解決だけでなく、本質的な生産性向上の問題に対する取り組みであり、今後企業内診断士の活躍に期待される分野であると考えられる。

(2) 活動方針

①「プロアクティブ」な活動

三井住友銀行の活動源泉として、「先進性」、「スピード」、「提案・解決力」があり、この3つのキーワードを大事にしている。そして、活動姿勢としては「プロアクティブ」、つまりできるだけ一歩先を目指して行動するということがある。金融機関に勤務しながらの診断士活動をすると言うのは、従来目にしてきた、金融機関の職員のイメージとは異なるものであり、三井住友銀行診断士会のメンバーにとっても、どこまでできるのかというジレンマはあったようであるが、この「プロアクティブ」という姿勢を大切に、まずは半歩でも踏み出すことを心がけてそうである。

②さまざまなメンバーによる総合力

「プロアクティブ」に行動するためには、周囲の協力を得ることが大変重要だと認識している。企業内診断士は、残念ながらなかなか診断士活動ができず、休止してしまうケースがあるので、活動への知恵を出し合い、さまざまなメンバーが協力し合うことで、自分 1 人では踏み出しにくい活動にもヒントを見出そうとした。これも、ある種の活動への「解決力」と言えよう。

(3) 活動内容

①合同勉強会の開催

初めての異業種交流会参加をきっかけに、診断士会の先輩である「アサヒグループ診断士の会」に、合同勉強会開催の申し入れをした。アサヒグループ診断士会では、『職業、企業内診断士』(同友館) という書籍も出しており、「アサヒグループ診断士の会」の運営ノウハウについても教えもらいたいと考えた (2012 年 1 月に開催)。

同社は、三井住友銀行とも関係の深い会社であり、表紙には企業のロゴも入り、社長自らが登場している。中小企業診断士資格を持った社員が、会社のために資格のスキルを活かして、会社もその活動を後押ししている。「会社の中で資格を活かす」ことがメンバーの想いであり、「このような中小企業診断士のあり方もある」ことに興味を抱いた。さらにパナソニックエコソリューションズ、ソフトバンクの診断士会とも合同勉強会を開催し、企業内診断士会の交流の輪が広がっている。

②社内のプロボノ活動

三井住友銀行では、社内で培った知識や経験を活かして社会貢献するボランティア活動 (プロボノ活動) を実施している。

2012 年度は、寄付税制の優遇を受けられる認定 NPO 法人格取得を目指す NPO を支援した。三井住友銀行診断士会のメンバーが、プロボノワーカーとして、地域の子どもたちに遊び場を提供し、運営している NPO 団体への支援に参加している。寄付金の管理システムや寄付者データ管理、サンクスメッセージカードなど、メンバーで知恵を出し合い、手づくりで NPO をサポートした。こうした課題解決に向けた活動実績が、現在の診断士会の「復興支援活動」にも役立っている。

③福島県土湯温泉の視察活動

診断士会のメンバーの親戚が、福島県土湯温泉で旅館を経営していることから、現地関係者へのヒアリングが実現した。原発の風評被害の様子や、その対策としての再生可能エネルギーへの取組みについてレポートにまとめ、「日刊工業新聞」や、『企業診断』(同友館) に取り上げられ、この活動が、次の本格的な復興支援活動につながることとなった。

④商店街サポート活動

診断士会の活動ではないが、メンバーには、東京都中小企業診断士協会の「商店街研究会」に所属し、地元の世田谷区祖師谷昇進会商店街 (ウルトラマン商店街として知られる) の生活支援拠点

型事業に参加している者もいる。このメンバーの経験も、復興に向けたまちづくりに活かせたと考えている。

⑤気仙沼仮設商店街復興支援活動

知人の宮城県気仙沼市出身の企業再生コンサルタントが、個人的に被災地復興支援活動を行っており、異業種交流会のネットワークで声掛けを行い、説明会を実施 40 名以上が出席し最終的には 34 名が活動に参加することとなった。

企業内診断士で、どこまで復興支援活動ができるかという迷いはあったが、プロボノ活動の経験から、業務時間外を活用した手弁当の活動でも、少しでも先方に役立てばプラスであると考えた。そこで、「プロアクティブ」の姿勢で、あまり最初から大上段に構えず、「できることから始めよう」が合言葉のコラボレーション活動を開始した。

提言対象の 3 所の仮設商店街に加え、商工会議所、中小企業 3 社の視察、およびヒアリングを行うこととなった。また、現地商店街でアンケートを実施し、来街者の声を集めた。仮設商店街から今後、独立するための、固定客獲得、経営管理への提言が中心である。

反応としては、下記のような意見が寄せられている。

・実際に実施したいと思っている提案が多く盛り込まれている。体系的に説明しているので、理解しやすい。

・外からの意見はありがたい。店主会議で説明したい。

・店舗の運営時間については、1 人で経営している所も多いため、まちまちで来街者からはわかりにくい。シフト制を含め、検討したい。

・最初は失礼ながら、興味本位で来ているのかと思った。こんなに内容豊富で、真摯な提案書をまとめていただき、感謝する。

最初、三井住友銀行に企業内診断士会が存在すると聞いたとき、不思議に思えた。大手金融機関で中小企業診断士として活動する機会があるのか疑問に思ったからである。しかし、「プロアクティブ」に行動するということをこのように多彩な活動に結び付けられていたことに感動した。

企業間による格差はあるだろうが、異業種診断士会のメンバーたちが動きだし、成果を上げていることは間違いない。自分自身のポジションを確認しながら、今後、企業内診断士としてどのようになりたいのか、企業内診断士のコラボレーションの輪をどのように広げて行くのか参考になると考えらえる。

3.　企業内診断士交流会の動きとその展望

2017 年 11 月 10 日に、14 団体に所属する企業内診断士 130 人が集結する「企業内診断士交流会 2017」が東京都千代田区で開催された。同交流会は 2010 年に「異業種交流会」として発足してから 8 回目をむかえる。定例メンバーとなる企業は、NEC、アサヒグループ、富士通、キヤノン、三井住友銀行、パナソニック、三井物産、日本ユニシス、清水建設、双日の大手企業 10 社であり、今回 JA、SCSK、NTT、そして中小企業基盤整備機構が加わり、合計 14 団体 130 名の主に関東地区の大手企業に所属する中小企業診断士が集まった（日刊工業新聞, 2017）。さらに、来賓として経済産業省、一般社団法人中小企業診断協会の来賓があり、筆者も参加する機会を得たことで直接行政関係の方々と対話ができる有意義な場となった。

図表 6-2　「企業内診断士 130 人集結」記事

企業内診断士 130人集結

働き方改革など課題議論

大手企業に所属する中小企業診断士が「企業内診断士会交流会2017」を東京都千代田区で10日に開いた（写真）。定例メンバーのNEC、アサヒグループ、富士通、キヤノン、三井住友銀行、パナソニック、三井物産、日本ユニシス、清水建設、双日の10団体と、新規メンバーのJA、SCSK、NTT、中小企業基盤整備機構の4団体から約130人が集まった。

異業種交流会が始まって8度目の開催となり、「中小企業診断士の数が増え、企業の中で『会』を作る動きが活性化している」（NECグループ診断士会の土屋俊博代表幹事）という。他業種のネットワークを広げ、連携して診断士活動の幅を広げていく方針だ。

14団体が交流会

交流会では各社の活動報告や、「働き方改革と中小企業」「女性診断士を増やすには」などといった業界全体の課題をテーマに議論した。

（出所）日刊工業新聞, 2017 年 11 月 14 日

図表 6-3　会場の様子

（出所）筆者撮影

今回の交流会の内容は、参加団体のうち企業内診断士会を発足している企業 3 社からその活動内容が報告され、次に、異業種間の企業内診断士が組織を超えて取り組んでいるプロジェクト活動、今後実施する地域支援プロジェクトやイベント案内、研究会活動の紹介があり、メインの情報交流であるワールドカフェ形式の課題解決ワークショップが行われた。アサヒグループの企業内診断士会が今回のホスト役であったため、ウェルカムドリンクから、ワークショップのアルコール、グループ関連会社の料亭弁当など、おもてなしの行き届いた交流会だった。

(1)企業内診断士会の活動報告

異業種間のプロジェクト活動として、東北大震災復興支援の一環である気仙沼バルの活動報告があり、継続的で活発な企業内診断士の活躍ぶりがうかがえた。特に、気仙沼バルは、仮設商店街との連携による震災後の大きなイベントのひとつとして、当時注目を浴びた。日本経済新聞社、毎日新聞社、日刊工業新聞社、三陸新報社など多くのメディアに掲載され、さらにイベントの様子は東北放送を通じて TBS 系列の全国ニュースで報道され、取組みが世間に紹介された。前述の三井住友銀行中小企業診断士会が取組みのきっかけを作り、アサヒグループ、NEC、日本ユニシス、富士通、三井物産の 6 社、30 名を超える企業内診断士が結集し、それぞれの強みを発揮しながら、また試行錯誤を繰り返しながら、イベント実施に関わるナレッジの蓄積や運営マニュアルなどを残すことができ、イベントはこの地域に着実に根付いた。

異業種間のコラボレーションのメリットを発起人である川居氏はその書籍のなかで 3 点をあげている（気仙沼バル実行委員会,2014)。一つは、IT、酒類・食品、商社、金融などさまざまな業種の視点、知恵、スキル・ノウハウがそれぞれの場面で活かされること、二つ目は異業種活動からひき起こされる化学反応に近いお互いの切磋琢磨、スキルの磨き上げができあがること、三つめは、異業種のネットワークを通じ、草の根活動に近い資金的サポートが得られることである。

気仙沼バルでの経験を糧に、異業種間の企業内診断士のさらなる活動として、今後は南伊豆の地域活性化に取り組んでいく。このように、地域の方々の目線に立ち、ともに考える姿勢と、異業種の集まりでありながらそれぞれの専門的視点を結集した多角的なアプローチは、地域活性という分野では効果が出やすい面があると思われる。

企業内診断士会の実施予定のイベントとして「大人の社会見学」と称した海外視察研修会の紹介があった。2018 年 1 月初旬に中国上海市を訪れ、現地視察も兼ねた上海中小企業診断士会との交流会を企画している。海外との交流は、現地に人脈のある企業内診断士が中心となり、例年現地との調整や、内容を企画し、企業内診断士の交流の場を海外にも広げ、グローバルな視点で活躍の場を探っている。

(2)ワークショップにおける意見交換

今回の交流会のメインメニューである共創型課題解決ワークショップでは、参加者全員が 5、6 人のグループに分かれ、2 セッションのワークショップを行った。18 のテーマごとにグループをつくり、所属する組織がかかえる問題、あるいは組織の中での企業内診断士としての課題、思いをふまえ、そ

れぞれの業種、役職に関係なく討議を行った。図表 6-3 にその一部を示した。来賓の方々もワークショップに同席され、お互いの意見を直接交わしあうこととなった。参加した筆者自身も、「企業内診断士が中小企業の経営診断で活躍するための政府としての措置」をテーマにするグループに入り、経済産業省の方と隣席した。同グループでの論点は、就業規則における兼業、副業禁止の撤廃、診断休暇に準ずるボランティア休暇の有効活用、社内での抜擢人事、成果に基づく年俸制など働き方や処遇面について具体的な意見交換を行った。特に働き方については、厚生労働省だけでなく経済産業省も後押ししてほしい内容を直接経済産業省の担当官と意見交換することができた。診断士資格の更新要件についても話題となった。30 ポイントの実務ポイント（30 日の実務経験）の更新要件について我々企業内診断士の考えに直接耳を傾けたいと考えているようだった。また、女性企業内診断士の立場と役割、行政として取り組んでほしい要望事項など、我々の真の要求を探っていた。

図表 6-3　ワークショップテーマの一例

・企業内診断士が中小企業の経営診断で活躍するための政府としての措置
・社内での中小企業診断士資格の活かし方
・働き方改革と中小企業
・関係会社に対する社内診断士による経営診断
・企業間コラボ！診断士の役割とは？
・お宅の会社では兼業はどこまでできる？

(3) ワーキンググループの発足と提言発表

今回同じテーマで意見交換をしたグループのワークショップが発展し、ファシリテーションを務めたリーダーの声掛けで有志のワーキンググループが立ち上がっている。2018 年 3 月に中小企業庁との意見交換会に向けて、現在 10 名の企業内診断士が 2018 年 2 月までに数回のワークセッションを重ねながら、「企業内診断士が中小企業の経営診断で活躍するための政府としての措置」について実現可能性のある施策の要望書を提言としてまとめるため、意見を交わしている。筆者もこのワーキンググループに参画し、企業内診断士が実際に抱える課題を共有しながら、あるべき姿、ありたい姿を模索している。

11 月の企業内診断士交流会のワークセッションの際に、経済産業省の担当官から、副業・兼業の容認、資格更新要件緩和の必要性、女性企業内診断士のワーク・ライフ・バランスのとり方、診断休暇制度など意見を求められたことを背景に、ワーキンググループでは共通した課題を 3 つの切り口で検討することとしている。1 つ目は「金」の面、2 つ目は「時間」の面、3 つ目は「機会」の面としての課題を考えている。「金」では、兼業・副業禁止の緩和を実務レベルで促進することをはじめとして収入面、税制面に関する点、「時間」では、ボランティア休暇制度の拡大と充実など働き方に関する点、

そして「機会」の面では、企業内診断士のネットワークを構築することによる情報提供の仕組みづくりなどの点である。また、中小企業庁も、我々の生の意見を聞き、中小企業診断士の制度に関連する課題を探っている。

企業内診断士交流会から発展した有志によるワーキンググループの活動は、お互いの意見を尊重しながら、それぞれが持つ専門性、情報、ネットワークを今までのコンテクストに沿って統合し、一つの制度を大きく変える一つのきっかけとなっている。自発性、創造性、革新性はこのような取組みであり、企業に所属しながら資格取得を果たした中小企業診断士の資質とも思える。

(4)企業内診断士会の今後

今回企業内診断士の交流会に参加し、集まった診断士に3点の共通点があることに気づいた。1つ目は、愛社精神があり、自社ブランド、自社製品を愛し、組織に深くコミットメントしていること、そして2つ目は、資格を自社または関係先の発展のために活かしたいと考えていること、さらには、他の組織、団体であっても、自分たちが関わった人、物事の発展に力を添えたいと考えていること、3つ目はネットワークを大切にしていること、組織内はもちろんだが異なる業界、職種、職位などを超えたつながりを維持し、つながりを結集して物事を発展させたいと考えていることである。

NECグループの企業内診断士会の活動目的は「社会への貢献、会社への貢献、メンバーへの貢献」である（NECグループ診断士会,2012)。NECプロボノ活動を通じた社会貢献をはじめ、資格受験を目指す社員への受験指導までそれぞれの強みを生かした活動をしている。アサヒグループ診断士会発足のはじまりは、ビールや焼酎を飲みながら、もっとお客様に喜んでもらえるにはどうしたらいいかといった自社の課題解決について診断士の立場で意見交換をすることだった。当時会長だったアサヒグループ相談役荻田氏の言葉に、診断士の資格取得者はいずれ独立する一匹狼と考えていたが、持てる力を活かして会社に貢献しようとしている姿勢がとてもうれしく思えた、と高く評価している（アサヒグループ診断士の会,2010)。

企業にとどまり、企業内診断士としての立場を維持する人物には、ある一定の特性があるとの当研究会の仮説を裏付ける体験をすることができた。「眠れる資源」という言葉を中小企業庁も利用している。中小企業診断士の資格取得者の7割は企業に所属し、本業を抱えながら様々な制約を乗り越えて活躍の場を模索する姿がみえる。

【参考文献】

アサヒビールグループ診断士の会（2010)『職業、企業内診断士　アサヒビールグループ診断士の会の挑戦』P216

川居宗則・澤浦義典・門松崇・成塚祐介ほか(2013)「三井住友銀行中小企業診断士会にみる企業内診断士の可能性」『企業診断ニュース』2013．2

気仙沼バル実行委員会中小企業診断士チーム（2014)『企業内診断士、被災地での挑戦』P15

J-Net21　(2013)「中小企業診断士の広場」
http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/ganbaru_10-1.html
NEC グループ診断士会 (2012)『企業内診断士の可能性』P11
NIKKEI STYLE (2013)「復興支援で活躍　企業内中小企業診断士の輪広がる」
日刊工業新聞 (2017) 政治・経済「企業内診断士、130 人終結 14 団体が交流会」

第７章　金融機関診断士

1. 金融機関診断士の特殊性

⑴ 金融機関の保守的体質

企業内診断士には、当然金融機関の職員も入るが、一般企業とは違い従来の金融機関のあり方として異質な考え方があった。一般企業では取引先の経営支援を行うことで業績を上げてもらい自社の取引シェア拡大することが考えられる。しかし、金融機関は単に金融支援を行っていると考えており、取引先の経営内容に関与しすぎると融資を申し込まれても応じられないことやビジネスマッチングで取引が成立しても品質不良や代金回収のトラブルに対応できないため、踏み込み過ぎるべきではないという安全性重視の姿勢が見られた。従って、金融機関の職員として中小企業診断士の資格を取得しても、現場で経営支援を行うような活用できないとする見方が多かった。

金融行政そのものが、金融機関の資産査定に重点を置いて来たことから変化し、金融機関が自ら取引先との信頼関係を構築し、持続可能なビジネス・モデルを展開することが求められている。神戸財務事務所から兵庫県下の地域金融機関へのヒアリングを行って貰ったところ、中小企業診断士の資格保持者は、それぞれの部署で活躍してもらうようにしているとの回答がほとんどであったようである。しかし、金融機関の依頼で相談対応した中小企業診断士の感想では、金融機関が積極的に事業内容を把握して経営改善に向けた支援を行おうとする姿勢は感じられないし、内部に中小企業診断士がいるにも関わらず、外部専門家に経営相談を依頼しており組織的に活用しようとする状況は見えないとのことであった。また、金融機関に在籍する中小企業診断士に個別に聞いても、資格は持っているが顧客との接点もない部署などで実務ポイントを取ることさえ難しいとのことであった。

⑵ 金融機関のビジネス・モデル転換

金融再生プログラム(2002 年 10 月)で、「地域金融機関（地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合）に対しては、リレーションシップ・バンキング」という考え方が示されている。リレーションシップ・モデルとは、金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネス・モデルを指す。こうした関係を構築することで、「手間のかかる貸し出し時の審査コスト等の軽減」、「相手が業績不振でデフォルト状態（支払い不能）になる前に事業再生支援が早期に可能になる」、「回収不能になる金額を減らして信用コストを引き下げる」といったメリットが得られる。

しかし、金融機関の取り組みに対する評価として、「地域密着型金融の本質が必ずしも正しく理解されていない」、「金融機関の計画が総花的。取組み姿勢・実績にバラツキ」、「事業再生への取組み、目利き能力等が依然として不十分」、「利用者に対する情報開示が不十分」であるとの指摘があり、新たなアクションプログラム(2005 年 3 月)が公表されている。具体的な取り組みとして、地域企業の創業・新事業支援機能等の強化、取引先企業の経営相談等の強化、早期事業再生に向けた取り組みなどを挙げ、地域密着型金融の一層の推進を目指すことになっている。特に、本調査で着目している、人材育

成については、「各金融機関に対し、地域密着型金融を効果的かつ効率的に推進していくため、地域の特性及び各金融機関のビジネス・モデル等を踏まえつつ、企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力（「目利き」能力）、経営支援の能力の向上など、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材育成のための取組みを要請する。」（金融庁, 2005, p. 10）としている。企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力（「目利き」能力）、経営支援の能力などが不足しているので高めなくてはならないとしているのである。

これを受けて、各金融機関が公開している地域密着型金融推進計画では、「コンサルティング機能の発揮」が描かれており、内部人材の育成や外部専門家の活用が挙げられている。内部人材の育成の目標には「中小企業診断士の取得者数」が入っているところも多い。

しかし、地域金融機関は主な収益源を、預金を集める利率より高い金利で貸付金を行いその利ザヤで儲ける預貸利鞘モデルが主流である時代が続いたため、新たなビジネス・モデルへの転換を図ることが難しく、短期的な数値目標が業績評価の主流である時代が続いたと考えられる。

(3)事業性評価への着目

しかも、担保・保証人に依存する傾向が強く、金融機能に求められる信用創造の役割を果たしているとは言えない金融機関が多く見られた。そこで、金融再生プログラムから10年以上経過した時点で、金融庁(2015)では、地域金融機関に対して「事業性評価及びそれに基づく解決策の提案・実行支援」を求めるようになっている。

a）主要な営業地域について、地域ごとの経済・産業（主要な産業セクターを含む）の現状・中長期的な見通しや課題等をどのように把握・分析しているか。また、こうした分析結果を、取引先企業の成長可能性や持続可能性の評価に具体的にどのように役立てているか。

b）取引先企業について、財務内容等の過去の実績や担保・保証に必要以上に依存することなく、事業の内容、強み・弱み及びその業界の状況等を踏まえた融資やコンサルティング機能の発揮に当たり、例えば以下のような点も含めて、具体的にどのような取組みを行っているか。

i. 取引先企業との深度ある対話を行うための関係構築（例えば、金融機関のビジネス上重要な取引企業や主たる相談相手としての役割が期待されている取引先企業について、経営状況や課題、ニーズを具体的に把握するための定期的な訪問や短期継続融資のモニタリング等を通じた関係構築）

ii. 取引先企業に対し、財務面だけでなく、売上げ増加や事業承継等の様々な経営課題の解決に資する融資やコンサルティングのタイムリーな提供（外部専門家の活用や外部機関との連携によるものを含む）

指示が具体化しているとは言え、本質的なことはそのままである。「地域密着型金融の本質が必ずしも正しく理解されていない」状況は、そのままであったのではなかろうか。

(4) 金融機関内診断士の変化

地域金融機関としてのあるべき姿として、当然のように思えるが現実的には、短期的な預金量、貸金量により競争する体質が当たり前になっており、手間のかかる「リレーションシップ・バンキング」への取り組みは現状でも進んでいないと思えた。

従って、本調査を開始した当初は、金融機関に所属する中小企業診断士にインタビューしても「こうしたいという強い思いがあっても、組織の壁があり、なかなか実現できないジレンマを抱えているのではないか[8]」と推測して、調査対象からは外す予定であった。

しかし、三井住友銀行中小企業診断士会が企業内診断士としての可能性を求めて活動していることを知り、思い切って既知の金融機関診断士に対してインタビューを試みたところ、お互い中小企業診断士であるということも手伝ってか、想定を覆されるような本業での活用事例が出てきた。

2. 地域密着型金融

(1) 地域金融機関の経営支援

地域金融機関が経営支援を積極的に行い、金融機関内部に所属する中小企業診断士が活躍しているというのは、やはり極めて希少な事例なのかも知れない。家森・米田（2015b）では、地域密着型金融の推進は金融機関経営の重要な目標となっているにもかかわらず、金融機関職員の視点から見ても、必ずしも十分に進展していないことが指摘されている。人事評価において地域密着型金融に関連する活動が必ずしも高く評価されていない実情が明かであり、地域密着型金融を本気で推進していくためには、職員のモチベーションを高めるような人事評価制度の改革が必要であると提言している。

さらに、地域密着型金融の展開が不十分な理由として、金融機関の職員のインセンティブとそれに影響を与える人事評価の方法に着目している。その結果、金融機関の職員から見ても、職員のコンサルティング能力はまだ十分に向上していないなど、地域密着型金融の進展は道半ばであったことを指摘している。

一方、地域金融機関に働く人の仕事のやりがいは「地域のために働ける」ことは重要な要素、また経営不振の企業を支えることが金融機関の使命であると考える職員も多い。

金融機関の職員（主に渉外担当者）の人事評価に関しては、「新規貸出先の獲得」が最重視されており、「既存企業に対する経営支援への取り組み」の重視度は低い。信金・信組の経営課題として、企業再生や経営支援に対して十分に評価が行われていないだけでなく、十分な指導もできていない。地域密着型金融の推進と人事評価の間には重大な齟齬があるのは明白であるが、多くの回答者は経営方針と人事評価の間の不整合性を問題としていない。これは、現場の職員の多くが経営方針を、貸出量の維持拡大だと認識しているためだと予想できる（家森・米田, 2015b, p. 15）。

---

[8] 実際優秀な身近な金融機関診断士が組織に対する不満もあり退職する事例もこの時期にあった。

このことは、当研究会が当初、想定した金融機関に所属する中小企業診断士にインタビューしても「こうしたいという強い思いがあっても、組織の壁があり、なかなか実現できないジレンマを抱えているのではないか 」という推測と合致している。

(2)経営革新等支援機関としての地域金融機関

政府の積極的な経済政策の結果、地域金融機関を取り巻く環境は最近大きく変化している。特に「ものづくり補助金」において、金融機関が認定支援機関として押印することが求められたことがきっかけになっている。経営革新等支援機関（認定支援機関）とは、平成 24 年 8 月 30 日に「中小企業経営力強化支援法」が施行され、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行うために創設された制度である。具体的には、商工会、商工会議所、中小企業団体中央会など中小企業支援者のほか、金融機関、税理士、公認会計士、弁護士等が認定されている。中小企業者としては、身近な金融機関に相談し押印してもらうことになった。営業店の現場では自行が、認定支援機関になっていることすら知らない状態であり、混乱もあったことが現状であった。しかし、金融機関が認定支援機関になり情報を取引先に提供し、申請書作成をハンズオンで支援することで、取引先との関係性を強める動きになってきており、単なる金融支援から経営支援へのシフトが進んでいる状況がみられる。さらに、「経営力向上計画」、「小規模事業者持続化補助金」など政府が政策的なメリットで計画作成することを展開したことから、事業計画書を作成することで経営改善を行うきっかけとなり、家森・米田(2015b)におけるアンケート実施から 2 年が経過し、金融機関が経営支援を積極的に行う姿も見えてきている。

(3)求められる地域密着型金融の姿

地方創生で地域金融機関に求められている地域の中小企業への支援は、地域密着型金融の形で従来から地域金融機関が注力してきたことに他ならない。しかしながら、逆にいえば、地域金融機関のこれまでの取り組みが不十分であるとの問題意識が強いために、金融庁は『平成 26 年度　金融モニタリング基本方針』において、「地域経済・産業の成長や新陳代謝を支える積極的な金融仲介機能の発揮」を重要な監督上の課題と位置付けている。

また、橋本(2016)のタイトルである『捨てられる銀行』のように、金融機関が企業からどのように評価されるのかが意識されるようになってきた。つまり、従来であれば融資の申し込みがあり、審査部門が企業を評価して選別していたものが、逆の立場になるかも知れないということである。

3. 金融行政の方向

(1)技術革新による金融機関の変化

AI の進化により今後なくなる職業として、銀行業務が挙げられる。提出された書類に矛盾やミスがないかチェックするベテラン職員の業務が AI に替わっていく。店頭で職員が笑顔で迎えてくれる時代ももうすぐ終わるだろう。金融機関が、顧客に向き合って本来競い合うべき内容として、金融庁(2017)では、金融機関が顧客にとっての優れたサービスの提供を競い合い、ベスト・プラクティスを追求す

るよう促すため、顧客が自らのニーズや課題解決に応えてくれる金融機関を主体的に選択できるよう、金融機関の行動や取組みの「見える化」を進めていくとしている。

(2)金融仲介機能のベンチマーク

平成28年9月に金融機関がどのように機能しているのか評価する指標を外部から見ても明かにしようとする下表のような「金融仲介機能のベンチマーク」が公表された。

項目	共通ベンチマーク
(1)取引先企業の経営改善や成長力の強化	1.金融機関がメインバンク（融資残高１位）として取引を行っている企業のうち、経営指標（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数（先数はグループベース。以下断りがなければ同じ）、及び、同先に対する融資額の推移
(2)取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2.金融機関が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況
	3.金融機関が関与した創業、第二創業の件数
	4.ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数単体ベース）
(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換	5.金融機関が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合（先数単体ベース）

メイン先に対する支援ができていることが重要とされており、金融機関からは逆にメインでない先を支援対象にしないとの意見もあった。事業再生については、経営改善計画の進捗状況をモニタリングすることになっている。しかし、資金繰りが上手くいけばそのうち何とかなると考える企業も多く、現実的には単なる数字合わせだけの計画で、事業を本質的に立ち直らせる方策が描かれていないものも多い。継続して改善の方法を検討して成果が上がるようになれば良いが、周囲からの支援を得て変革できるチャンスを逃していることが懸念される。事業性評価は各金融機関が独自に定義し、一律の押し付けはされずに、地域の実情や社内のリソースに応じて対応すべきであるとされている。事業性評価を金融機関の独自の基準で測定することになるが、具体的にどのような指標が妥当なのか判断に苦しむ金融機関も多く、再検討が必要であるとの意見もある。

一方、担保・保証依存の融資姿勢から転換し、事業性評価に基づく融資を行う金融機関の行動を評価する流れがあるが、中小企業においても「稼ぐ力」が認められる企業に対しては積極的に、保証依存の融資から転換していると聞いている。

(3)信用保証協会の役割

上記の担保・保証依存の融資姿勢からの転換は、保証協会への批判のように聞こえるときもある。地域金融機関の中小企業融資のスキームを見るうえで、信用保証協会の存在は大きい。特に経営状況の厳しい中小企業が再生し、再び地域に活力をもたらす存在となるよう、保証協会が主体となって経営改善を促す取り組みを「期中・再生支援」として積極的に取り組んでいる。また、地域全体で中小企業を支えるソーシャルキャピタル的な機能も期待されており、金融機関や公的支援機関等との連携を行っている。

兵庫県信用保証協会では、保証融資利用者が主体の経営支援室（創業・経営支援課、期中支援課）であったが、2017 年より新たに「お客様総合相談室（中小企業融資よろず相談窓口）」を設置している。これは、金融機関に相談に行くには敷居が高いと感じている中小企業・小規模事業者に対して、融資に至る前段階のさまざまな経営課題の相談に応じるものである。

従来の経営改善計画策定支援だけでなく、公的支援機関としての立場から幅広い経営支援に対応することを目的にするものである。

融資の申し込みがあり、金融機関がプロパーでは融資できないので信用保証協会の保証が付くならというスタンスが多かった。保証協会は企業に寄り添い、金融の円滑化に対応してきている。しかし、単に中小企業融資に対応するだけでなく、保証利用がなくても付き合える企業を増やし、業績拡大による資金需要に対応できる関係を築くことが求められていると考えらえる。

(4)金融機関の財務状況

さらに、財務状況においても、顧客向けサービス業務（貸出・手数料ビジネス）から得られる利益は、過半数の地域銀行でマイナスとなっており、今後も低金利環境の継続を前提とすると、当該利益がマイナスになる金融機関が年々増加することが予測される。持続可能なビジネス・モデルの構築に向けた取組みが進まない場合、足下ではバランスシートの健全性に問題がなくとも、将来的に顧客基盤や収益基盤が損なわれることで問題が生じ、その結果として、地域において十分な金融仲介機能を発揮できず、地域経済や利用者に多大な悪影響を与えることにもなりかねない（金融庁, 2017, p. 17）。

(5)産業社会で維持存続できる企業支援

地域金融機関は、単独で業務が出来る訳ではなく、地域の産業、個々の企業の業務内容が成長していかなくては、自分たちのビジネスも成り立たない。顧客である地域企業をみると、厳しい経営環境に直面する中で、経営改善や事業再生、事業承継等が必要な企業が多数存在している。こうした地域企業の中には、例えば、どのような経営計画・戦略を描き、それをどのように実現し、その実現のためにはどのような人材を確保すればよいのか、また、適切なファイナンスとは何か、などが分からず、自身の価値向上が実現できていない先も多いと考えられる（金融庁, 2017, p. 18）。

地域の経済が疲弊していくとそこで住むことすら難しくなっていく。農業や商業が主な経済活動であった時代から産業革命期の工場経営者のような人たちが主役に替わって行くが、変革期の経営者や

労働者の姿について、大塚(1977)では、「産業経営をうちたてるような企業家には、すぐれて経営者でありうるような人間的資質と能力が必要です。さまざまな外的諸条件を見極めた上で、合理的な経営計画を立て、道具や資材、またそれに見合う労働力を調達してきて、それを組み合わせる。そればかりではありません。それらすべてが簿記の形式をとって表現され、原価計算や損益計算がはっきりと数理的に行わなければならないのです。さらにもう一つ、産業革命のような過渡期にあっては、伝統などにとらわれることなく、機械のような新しい技術もあえて採用することができなければなりません。また、企業家ばかりでなく、労働者のほうも、新しい技術をいやがったりせず、合理的な経営計画にしたがって労働を行いうるような資質と能力が具わっていなければならないでしょう。」と表現している。外部・内部環境分析とそれに基づく最適な経営資源の活用、財務的な数値で把握しコントロールしていくこと、イノベーションへの対応などの要素が盛り込まれている。このような企業経営を支援することが金融機関に求められていることであると考えられる。

4. 地域金融機関に所属する診断士へのインタビュー

金融機関診断士を本研究の対象にしなければならないという認識はあったが、金融機関が対外的には、経営支援強化の方向性を打ち出しながらも、内部でどのように浸透させているのか疑問に思う事例に接することが多かった。従って、知人のルートを辿ってインタビューしても「こうしたいという強い思いがあっても、組織の壁があり、なかなか実現できないジレンマを抱えているのではないか」と推測して、調査対象からは外す予定であった。

しかし、メガバンクである三井住友銀行に中小企業診断士会があり、企業内診断士としての可能性を求めて、異業種交流やプロボノ活動をしていることを知り、地域金融機関にも変化が起こっていることを知らないだけかもと考えた。そこで、思い切って既知の金融機関診断士に対してインタビューを試みたところ、お互い中小企業診断士であるということも手伝ってか、問題意識を共有しながら、やるべきことが見えてきており、十分な成果を生み出していないまでも本業での活用事例が出てきていることが分かった。

金融機関及び金融行政に関わっている方9名のインタビューからその特徴を(1)中小企業診断士受験の動機、(2)業務との関連、(3)組織戦略（地域密着型金融）、(4)今後の動きの項目に分けてまとめた。

(1)中小企業診断士受験の動機

中小企業診断士を目指した動機については、下記のようなものがあった。

・「金融機関は、ある意味ムラ社会であり、外部の世界に触れることは少ない。公的支援機関に出向した時に、企業支援のやり方を現場で学んだことは大きな刺激となった。診断士資格を目指すきっかけとなった。」

・「3.11 東北大震災を経験し、東北に販路を持つ企業が経営不振に陥るのを見てきた。保証協会のセー

フティ保証を利用した先が倒産してしまった。この時、条件変更だけが救済策ではないと考えた。金融機関として資金繰りを円滑にする金融支援を行っていれば良いと考えていたが、経営者に寄り添っていなかったと反省し、経営について学ばなければならないと考え中小企業診断士を目指した。」

・「顧客との関係性を高めたいという動機があった。金融機関内部に資格奨励制度があったので、FP1級、証券アナリストも取った。しかし、会社そのものは、専門能力を持った人材を活用して行こうとはしていない。」

・「中小企業の顧客が多く、経営指導をする目線が大事だと実感した。中小企業診断士は実務で使える資格であり、会社でも推奨していたため、時間的な余裕ができたこともあり、資格取得を目指した。」

・「50 歳半ばで、役員に昇格し市場開拓を担当することになった。日銀考査官から、銀行はコンサル能力を強化しないといけない。過去の決算書見て文句を言うだけではなく、将来に寄り添っていかないとダメと言われ自分がやりたい事が判った。社内の出世ではなく、中小企業を支援したいという思いが生まれ、診断士資格の取得を決意した。」

・「金融機関に入って、支店勤務となった。しかし、数年すると金融機関の都合による“お願い営業”に意味が見出せず退職した。製造業等の人材育成等を行う団体に転職し、現場改善企業へ中小企業診断士を派遣していたので診断士に興味を持ち、資格のことを知り、資格取得の勉強を始めた。」

地域金融機関の職員が多かったせいか、内容としては、「中小企業支援」をしたいという動機に集約される。しかも、支援したいという動機に対して資格取得後の満足度は満たされているという表現が多く「動機」＜「取得後」の状況が多かった。

(2)業務との関連

中小企業診断士としての知識レベルは、向上させることは出来ても、現場で能力を発揮するためには、組織内での協力体制が必要である。役員や部長クラスに中小企業診断士がいて、金融庁から求められているビジネス・モデルの転換が戦略的に実施されているかという観点でインタビューした。

・「同じ金融機関に中小企業診断士は７名ぐらいいるが本部の仕事をしている人がほとんどで、企業支援は行っていない。しかし、診断士の勉強で身についたことは業務に活かせているのではないか。」

・「総合企画部に異動した。金融機関の法令改正対応や事業キャンペーンの企画なので、企画という仕事にやりがいがあった訳ではなく、中小企業経営の課題に取り組むものとは違う感触があった。

また、本部と営業店には大きな距離感があり、本部から指示することに全く違う組織として受け止められて、上手く伝達できていないジレンマに悩んでいた。経営支援は、貸出条件の変更を要する経営不振先に対する経営改善計画策定など、後ろ向きの活動と捉えてきたが、成長期の企業支援など前向きな姿勢の企業支援を目指している。」

・「診断士の勉強は、断片的だった知識が体系化され、特にマーケティングの知識が補完でき、頭の中がすっきり整理されていく感じがした。診断士を取得したことで、仕事に前向きになり、挑戦する姿

勢に変わった。会社側も変化した自分の姿勢を評価したのか、今の管理職の立場に置いたのではないかと思う。」

・「現在は、審査担当役員で、診断士の知識が企業内容の把握などに活かせているので満足している。『無料士曜創業相談会』を開催しており当番制で対応していることが、唯一の診断士活動だと考えている。これから創業しようとしている人、創業して間もない人の悩み(事業計画書の策定支援、資金調達、各種補助金等)に無料で対応している。1時間の相談なのでお互い十分納得のいく内容にはなっていない。思い付きだけで起業しようとする相談も多く、「止めておいた方が良い」と思う案件が多い。」

・「顧客に直接対応する業務よりイベント企画、セミナー開催を支店担当者向けに案内するなど組織全体に対する仕事が多い。事業承継、創業補助金支援などを行い、フォローを支援担当者に行って貰っている。」

・「社内に資格取得奨励制度があり、資格受験に対する補助制度がある。しかし、取得後の人事上・賃金上の優遇はない。社内で（自分が）中小企業診断士資格を有していることを知る人は少ない。」

・「別の機関に出向した時に、中小企業の実態を勉強し業務に生かしたい、財務諸表を読みたい、簿記合格後の次のステップとして、などの理由で中小企業診断士の勉強を始めた。」

・「最初に診断士になった部下が会社を辞めようとしておりコンサル力強化のため、部下に資格取得させたのが良かったのかどうか悩んでいる。診断士の活躍が目立つ金融機関は、地域で大きなシェアを持つ大きなところだ。ある程度の規模がないと社内診断士を有効に活用できないのではないか。」

・「顧客にとって意味がないにもかかわらず、会社の都合のみでいろいろ営業するのは楽しくなかった。（入行時の“お願い営業”など)。現在は、経営支援業務を行っており、補助金獲得ができたときなどお客様に喜んでもらった時に楽しいと感じる。

中小企業診断士が独立した業務であるイメージでとらえていると本人の意欲や能力の問題に見えてくるが、やはり組織的な体制が整わないと能力は発揮できないのではないかと感じた。その意味では、金融機関の行動が組織的にも変化しつつあるのではないか。

(3)組織戦略（地域密着型金融)

地域密着型金融をどのように進めようとしているのか、具体的に行っていることを確認した。

・「経営支援を行うことで顧客との関係性を高める現状を発展させた姿を求めて行きたい。」

・「地域金融機関としての立場から、リレーションシップ・バンキングとして、借り手である顧客との間で親密な関係を継続して維持することにより、外部では通常入手しにくい借り手の信用情報などを入手し、その情報を基に貸し出し等の金融サービスを提供することを目指している。」

・「金融機関の今後のあり方として、手数料収入の増加などを目指していく。ソリューション提供の結果指標としては、中小企業基盤整備機構のジェグテック登録件数などを挙げている。現状ではさらに踏み込んだ支援により成果を上げて行くという動きにはなっていない。また、名前が挙がってくるの

は特定企業に偏ってしまっている。新たな取引先開拓はもちろん、既存先でどのような事業ニーズがあるかという把握が出来ていない。」

・「7 年ぐらい前に、再生支援業務を個別に行っていては行き詰ると考え、ある地域の活性化のために、自治体、観光協会、商工会、複数の金融機関と連携して、周辺地域観光活性化研究委員会、及びワークショップを組成した。ワークショップでは、現状把握・課題抽出・アクションプランの提言を行い、「活性化研究事業報告書」を作成した。信金中金のコンサルティング能力を活用し、自分が、事務局としてワークショップ員の意見調整、データの取り纏め、方向性の立案に携わった。この時は、コンサルティング業務による収入を得ている。」

・「地域金融機関のビジネス・モデルとしては、地域で資金を集めて地元に事業に資金を提供し、その利ザヤで稼ぐことである。低金利時代になって、収益をあげることが困難になってきており、コンビニチェーンやマンション経営で顧客を紹介して貰えれば手数料を支払うという話が持ち込まれることも多い。他行では行っているという情報もあるが、経営陣は地域金融機関の使命としてそうした上辺の収益を追うべきではないとの判断から、拒否している」。

・「ひょうご産業活性化センターの「技術評価制度」は、そのものを評価しているのではない。営業店担当者も自分たちもどう活用するのかで評価されている。一番の効果は、顧客に対して客観的な評価を「見せられる」ことである。決算書だけではない要素を見ることができる。技術評価制度に頼っているのではなく、そこから先を見ている。」

(4)今後の動き

・「顧客の店舗離れが始まっており、店頭はかつてのような活気を失い、電子機器に疎い高齢者だけが立ち寄る場所になっており、こうした層が外出できなくなると店舗が一等地に存在する理由はなくなってくる。」

・「長期的には専門性を活かした仕事をやって行きたい。現状は認められていないが、副業が行えるようになれば良いと考えている。働き方改革が進めば、10 年後には可能かも知れない。終身雇用が希望ではないのでやりたいことを突き詰めるとドロップアウトする可能性もある。但し、今はやりたいことができるポジションにいる。」

・「若いころお世話になった企業が、地場産業の衰退で困っているのを見るとボランティアででも助けていきたいと思っている。出世欲にまみれていた時は周りから「うちでは通用するが、世間では通用しない」と常々言われていた。大学院で播州織の会社を訪問する機会があり、そこで銀行はお客さんに本当に良いことをしていない。自行の都合だけでやっているとしみじみ感じた。今、給料頂いているのはお客さんのおかげと思うようになりボランティアでもとの気持ちになった。」

・「現在の担当業務内では、中小企業診断士の専門能力を生かす場面は少ないが、中小企業にヒアリングに行く業務もあり、その際には、中小企業診断士の資格（能力・知識）は生かせると思う。資格を

生かした社会貢献活動に興味がある。そのような仕組みがあれば、やってみたい。上記の活動であれば、土・日・休日でもいとわない。家族の理解は得られると思う。」

金融機関の経営支援業務に従事し、職務に対する満足度も高いケースも複数あり、理想的な資格活用モデルが見つかった。経営支援業務に注力する地域金融機関の戦略と人事評価が上手くマッチしていると考えられる。

(5)三井住友銀行での銀行業務との結びつき

本章では、地域金融機関診断士を対象に考察しているが、三井住友銀行診断士会のメンバーが銀行業務と診断士資格について興味深い内容見出すことができたので紹介したい。

メガバンクであり銀行業務も地域金融機関とは大きく異なるし取引先の規模も違うので、比較する対象ではないかも知れない。しかし、澤浦(2013)で、示された銀行業務との関わりはあるべき金融機関診断士の姿ではないかと考える。

①診断士の受験動機

診断士の受験動機としては、金融機関の業務として、取引先へ積極的に訪問し、経営者と信頼関係を構築に努めることが求められていることにあった。取引先も、金融機関に対して情報提供や経営上のアドバイスを期待しており、「潜在ニーズ発掘と提言」が行えるようになることが、金融機関の現場営業の強化につながると考えていた。

②銀行業務との親和性

銀行内部の研修として、SWOT 分析や企業戦略などを学ぶことが多く、取引先の経営計画の策定にかかわる業務もあるため、中小企業診断士の勉強をすることは、断片的な知識を体系立てて学ぶことができることになる。

銀行の法人営業においては、「課題解決型」の営業力が強みとなる。主に、取引先の経営分析をもとに、経営課題の抽出やニーズ発掘を行い、銀行の総合的なサービスによって課題解決提案を実施するので、企業診断のプロセスが使えるので、銀行の法人営業と診断士のスキルはきわめて親和性が強い。

③学習科目との関連

「運営管理」の学習を通じて、主に製造業と小売業のオペレーションマネジメントを学べる。取引先の工場を見学することにより、製造業の現場を見ることはあるが、「生産管理」という視点で生産現場を見ることはなかった。原価率や棚卸資産水準について業界標準等から問題指摘できても、問題発生の原因や改善策については提案できなかったが、学習を通じて理解が深まり、改善提案までできるようになった。

経営分析の点では、これまで実施してきた SWOT 分析や財務分析のほかに、学習を通じてポジショニング分析などのフレームワークを身につけ、一歩進んだ課題やニーズの抽出ができるようになった。

提案活動においては、事業ポートフォリオの手法を活用した経営資源の配分や競争戦略、競争市場戦略をもとに説明することで、取引先のオーナー層とこれまで以上に経営の方向性の議論が深まり、よりニーズに合った総合的金融サービスの提供につながっている。

小売業における販売戦略や、サービス業のマーケティング戦略においても、取引先と議論を深められるようになった。

④若手教育のツール

また、中堅行員になり、若手行員の教育にも携わるようになったとき、自分が身につけてきた知識やスキルが簿記や財務分析・法務などの銀行業務にやや偏っており、ビジネスマンとしてさらに多面的なスキルアップを図る必要性があると認識したことが診断士の受験動機になっている。

⑤顧客からの感謝

ある取引先社長からは、「これまでいろいろな銀行から当社の問題を多く指摘されてきたが、業界分析や幅広い視野での経営課題の抽出、改善提案までいただき、過去にここまで当社のことを理解・指導してくれた銀行員はいない」とのお言葉をいただき、感無量であった。

他企業でも見られたが、診断士会が若手の教育に中小企業診断士のスキルを活用している。金融機関の職員は、財務分析のような定量的な手法に陥りがちであるが、法人営業の面白さを理解してもらうために、いくつかの上場企業を題材にして、SWOT 分析による経営課題の抽出やファイブフォース分析による業界動向の分析を行うことで事業内容についての理解を深める指導を行ったりしている。

⑥働き方改革への活用

中小企業診断士の学習で得たスキルは、銀行内部の業務においても活かすことができている。

銀行の事務処理は、月末近くに集中するが、そのヤマをいかに平準化するか、また、伝達ミスや指示ミスなどの発生をいかに防ぐかが重要である。銀行の事務処理も生産部門と捉えることによって、自分の所属する部署を生産管理の手法を用いて改善することができ、機会を見てこの考え方を発信している。これらは、注目されている「働き方改革」の過重労働の回避や有給休暇の取得促進といった制度的な問題解決だけでなく、本質的な生産性向上の問題に対する取り組みであり、今後、企業内診断士の活躍に期待される分野であると考えられる。

6. まとめ

最後に、地域金融機関が、地域密着型金融を組織全体として継続的に推進していく条件に付いてまとめてみたい。

(1)経営陣が主導性を十分に発揮する

本部による営業店支援、外部専門家や外部機関等との連携、職員のモチベーション（動機付け）の向上に資する評価、専門的な人材の育成やノウハウの蓄積といった推進態勢の整備・充実（注）を図っていくことが重要である。

(2)顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

地域金融機関は、単に資金を供給するという立場ではなく、リレーショナル・シップバンキングとして長期的な取引関係を通じて蓄積された情報や地域の外部専門家・外部機関等とのネットワークを活用してコンサルティング機能を発揮することにより、顧客企業の事業拡大や経営改善等に向けた自助努力を最大限支援していくことが求められている。

(3)人的ネットワークの重要性

インタビューでも表れているが、地域密着型金融を組織全体として継続的に推進するために、ある程度問題意識が共有できる上司やメンバーの存在が必要である。

中小企業診断士として能力が発揮できて、満足度が高いと感じられる金融機関診断士の所属組織では、成果の評価までには至っていないが、確実に動きかけていると認識できた。

長期的な取引関係を通じて蓄積された情報や地域の外部専門家・外部機関等とのネットワークを活用してコンサルティング機能を発揮することが求められているが、ネットワーク活用のためには、人的な結合が重要であり、「支援ネットワーク」の形成だけでは、十分に機能しないと考えられる。

その意味でも、金融機関診断士の間での人脈形成がうまく機能すると、大きな成果を期待できるのではないかと考える。

(4)最適なソリューションの提案

企業のライフステージ（創業期、成長期、成熟期、衰退期）等によって、経営目標や経営課題は異なってくる。金融機関内部にライフステージ等に応じて適時に最適なソリューションを提案する能力を有する必要があるが、人的資源が十分でない場合も多く、あくまで、顧客企業本位の立場に立って、国や地方公共団体の中小企業支援施策を活用による費用負担の軽減や他の金融機関、外部専門家、外部機関等と連携によりソリューション提案がより具体化していく。

【参考文献】

大塚久雄(1977)『社会科学における人間』岩波新書

澤浦義典(2013)「三井住友銀行中小企業診断士会にみる企業内診断士の可能性　第2章　動き出した独学企業内診断士」『企業診断ニュース』　2013. 2

http://www.j-smeca.jp/contents/article/2013_02_article.html

金融庁(2003)「リレーションシップ・バンキングの機能強化に向けて（金融審議会金融分科会第二部会報告)」

http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf

金融庁(2005)「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（平成17～18年度)」

http://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20050329-4/01.pdf

金融庁(2015)「平成27事務年度金融行政方針」平成27年9月

http://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1.html
金融庁(2016a)「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について～融資先企業の取引金融機関に対する評価～」平成28年5月23日
http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryou/20160523/01.pdf
金融庁(2016b)「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」平成28年6月
http://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho/index.html
金融庁(2016c)「平成28事務年度金融行政方針」平成28年10月
http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3.html
金融庁(2017)「平成29事務年度金融行政方針」平成29年11月
http://www.fsa.go.jp/news/29/20171110.html
首相官邸ホームページ　経済産業省の施策　人財・雇用・事業主体　p3　2015年6月17日
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/kihonseisaku/h26-10-09/h26-10-09-s9.pdf
橋本卓典(2016)『捨てられる銀行』講談社現代新書
家森信善・米田耕士(2015a)「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題－金融機関職員アンケート2014 の概要－」(RIEB DP2015-J08 2015 年６月)　pp.67
家森信善・米田耕士(2015b)「金融機関職員の視点から見た地域密着型金融の現状と課題―職員のモチベーションと人事評価の側面を中心に―」『国民経済雑誌』第212 巻第5号 平成27年11月 pp.17-30。
家森信義・相澤朋子・海野晋悟・小川光・尾﨑泰文・近藤万峰・高久賢也・冨村圭・播磨谷浩三・柳原光芳(2017)「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題―2017年・RIETI支店長アンケートの結果概要―」経済産業研究所　RIETI Discussion Paper Series 17-J-044 2017年7月。https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/17070014.html
家森信善(2017)「地方創生と地域金融による「育てる金融」　ひょうご信用性アワード表彰式（2017年11月21日）講演会資料

第 8 章　提言

本研究においては「企業内診断士のニーズ・本音と専門能力発揮の実現を阻む障壁の把握」をテーマとして、先行研究、アンケートによる企業内診断士の持つ意識についての調査、そしてヒアリングによる企業内診断士の個別具体的体験談を深掘りすることにより、企業内診断士の意識、思い等を明らかにすることができた。本章において、これらの調査分析から得られた知見により、アンケート調査、ヒアリングに協力された方々だけでなく、より多くの企業内診断士のニーズに応えるための参考となる提言を行うこととする。

1. 未利用の人的資源活用

日本における労働者不足などの現状は、より効率的な生産性の向上が必要であることを示唆している。この環境において企業活動の重要な経営に関する人材の確保も必要とされている。特に中小企業診断士の資格保持者が、多数いるにも関わらず未だ企業内での活動にとどまっているのは、有効な人的資源の活用が出来ていないことを意味する。そこでより具体的で実現可能な提言として、次の 2 つの視点から示し、具体的な先行実例を紹介する。

2. 企業内にいる中小企業診断士の兼業への許容

現在、厚生労働省のモデル標準就業規則について見直しが検討されている。内容としては、現在のモデル就業規則にある「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」を削除した上で、「労働者は勤務時間外において他の会社等の業務に従事することができる」との規定を新設するというものである。他方、国が定める国家資格である中小企業診断士の更新要件として 5 年間で 30 日の実務従事を要するとあるが、基本的に企業での業務にのみ従事している企業内診断士において当該要件を満たすのは容易ではない。救済制度として実務従事研修という実務補習に準じた企業診断を実施する制度もあるが、有償であり負担は大きい。副業の許容により企業内診断士の資格維持がしやすくなるとすれば、国の施策としての中小企業診断士に課している更新要件とも合致し、社会全体への貢献も期待できる。

別の問題として、実際には活動の場所がないことがある。キャリア・アンカーの調査では企業内診断士も SV(社会貢献)や CH(純粋な挑戦)の値が高いことがわかった。企業内診断士の多くの部分は自己の固有スキルを活かして社会貢献や挑戦をしていきたいと望んでいるものの、その実としては満足に活動を出来ていないということもわかった。

これら問題における従来の解決方法は独立診断士/プロコンと通称される中小企業診断士資格を活用したコンサルティング業務を専業として行う存在になることしかなかった。しかし過年度の調査にもあった通り、企業内診断士の属性は大企業に所属し比較的高い所得層であることが多く、SE(安定志向)の属性も多い企業内診断士が、安定した社会的地位を放棄していわゆるプロコンとしての不安定な活動に従事するのは実現が難しいと考えられる。

企業に所属する中小企業診断士を、プロコンではない資格を保有しているだけの人という位置づけとするか、または遠原(2017)にある「眠れる資源としての企業内診断士」として扱うかは、所属組織

の身分を保持したまま活動を許容する、兼業の可否にかかっているといえる。

兼業の方法もさまざまである。最も実現しやすいのは夜間や週末などの所属組織の業務時間外を有償での中小企業診断士活動に充てることを許容することである。経団連榊原定征会長は 2017 年 12 月 18 日の記者会見で、「副業・兼業は従業員の能力開発の面ではプラス効果があるが、本業がおろそかになったり、労働時間の管理が難しくなったりするなど課題も多い。情報漏えいの危険性も高まる。」と述べている。本業が疎かになることや労働時間の管理に関しては、現在においても休暇をすべて休息時間としているわけではなく、また拘束時間外の行動内容を制限することは労働法規上認められるものではない。情報漏えいに関してはいわゆる社外秘情報に関する誓約書を具体的且つ厳密に会社と従業員が取り交わすことである程度の回避が可能である。現状の業務従事時間に影響を与えない範囲での兼業は、先のモデル就業規則見直しに伴い実現する可能性もあると見ている。

次の段階としては、就業時間外を少し利用したいわゆる片手間仕事の範囲を超え、マルチワークとして日中の時間も診断士活動にあてることも検討する余地がある。企業でも余暇的副業だけではなく、複数の職業を掛け持ちする複業＝マルチワークを許容する動きが出ている（サイボウズやロート製薬等の先進事例もある）。サイボウズによると、マルチワークの利点として、採用力の強化（短時間でも手伝ってもらえる）、イノベーションの創造（社外の知識を取り込む）、生産性の向上（リフレッシュ効果）、マネジメント力の向上（働き方の多様化を促進できる）、個人の自立を促進（ぶら下がり社員を減らす）、高給人材の登用（フルタイム分の給与が不要）などがあると述べている（2016 年 12 月 兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会（第 2 回）サイボウズにおける副業（複業）の推進事例　サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野慶久）。長年大手企業の事務職に従事しているビジネスパーソンであれば培った業務スキルが社内固有のものであることも多く、マルチワークにおけるもう一つの仕事を容易には見つけられないかもしれない。この点企業内診断士は当該資格を通じて得た知識や経験だけでなく、国家資格保有者という社会的信用もありマルチワークも実現しやすいとみられる。

3. 企業内診断士が活躍できる環境の創出

企業内診断士の兼業活動が許容された後に必要になるのはその活躍の場である。専業で活躍する中小企業診断士（プロコン）は、公的機関からの受託業務やセミナー開催、または個別企業への営業による顧問契約締結など複数の業務開拓方法がある。

企業内診断士は活動のできる時間の制約などから、プロコンと同様の業務開拓方法は困難である。但しそれだけで企業内診断士は制約も多く、コンサルティング経験も希薄でプロコンに劣る存在であるとは言えない。視点を変えると企業内診断士は、現在進行形で企業の業務知識を取得しており、大企業に所属する企業内診断士であれば大企業の最新の商慣習に明るいなど、プロコンとは異なる特徴を有した、中小企業診断士としての多様性の一つであると言える。

実際には活動時間の制約は解消し難く、また兼業する個人という立場では本気で助言を求める企業

経営者からの社会的信用も十分とはいえない。別の側面で見ると、これまでのヒアリング調査から判明した、企業内診断士の社会貢献意欲は高いものの、診断士活動による報酬についてそう高額なものを求めていない傾向がある。もっとも報酬を多く求めないのは、自己の収入基盤が明確にあるという事実からか、双璧にある責任の重大さに対する自信がないことにも起因するのかは明確ではない。また独立を果たした中小企業診断士は、士業としての単独経営者の特性も持つため、他の診断士などとの連携や業務の振り分けなどに積極的に取り組めない実情もある。これら状況を踏まえ、企業内診断士によるコンサルティング・グループの運営を提言する。

まず従事可能時間の少なさと信用の希薄さを人数で解消する。また高額報酬を得ることよりも業務経験（資格保持のための実務経験を含む）の取得に重きを置く傾向を活かし、いわゆるプロコンが業務の対象にしにくい分野を主たる活躍の場所とする。具体的には起業者と大学への支援である。

本書では、これら事業を企業内診断士が行えるようなプラットフォームの作成支援を提言したい。実現方法としては、企業内診断士のグループを支援組織として既存のプラットフォーム（診断士強化やプロコンが運営する企業）上に存在させる方法と、自発的に結成された企業内診断士グループに対して、その社会的貢献度を認めた上で信用力補完としての事務局機能や営業体制などを支援する方法がある。企業内診断士グループの自発的活動状況により前者後者のいずれがふさわしいかは異なるが、後者での実現の方がより企業内診断士の自主性が確保できると考えられる。

(1)起業者への支援

中小企業診断士が定期的に企業支援を行う際には顧問契約をすることが多い。2017 年診断士手帳によると顧問報酬は 1 社あたり月額で 17 万円となっており、収入基盤が安定しない起業者にとって負担は大きい。

企業内診断士は報酬面では必ずしも多くを求めておらず、両者がマッチングする可能性は高い。しかし終始無償支援をするというわけではなく、成功報酬の設定などにより後ほど報酬を得られるような仕組みを構築することが両者の関係を長期間にわたり続けていくための要所である。

(2)大学への支援

中塚・小田切(2016)によると、大学においては近年地域貢献度を見られることも増えており、教員や学生が地域に積極的関与をし、いわゆる「地方創生」の支援を担う役割を求められている 。大学としては地域貢献のみではなく、学生への実践教育の場としても活用をされている。学部においてはインターンシッププログラムとして授業に取り込まれていることもある。

インターンシッププログラムでは大学教員が地域の団体(商工団体や商店街振興組合等)や、企業との調整役をにない、実稼働は大学生が行うケースがある。受け入れ先の連合や企業としては大学生の素直な意見が吸収できるとともに、学生の活動力を実務に応用できると共に、大学の知名度を活かしてパブリシティが実施できるなど双方のメリットが有る。

他方問題点として、大学生の行動や作成する成果物について教員が管理監督はするが、時間的制約

や専門性により十分に満足の行く品質管理が行えないケースが有る。受け入れ先の期待としては、大学教員が関与しているので想定以上の水準の成果物を求めるが、現実的には細やかな部分を多忙な大学教員が担うのは困難である。そこで大学教員と大学生、さらには受け入れ先の 3 者を仲介するコーディネータ役としての企業内診断士の役割がある。キャリア・アンカー調査で明確になったように、企業内診断士にはSV(社会貢献)の思考を持つ人材が多く、大学との親和性は高いと考えられる。

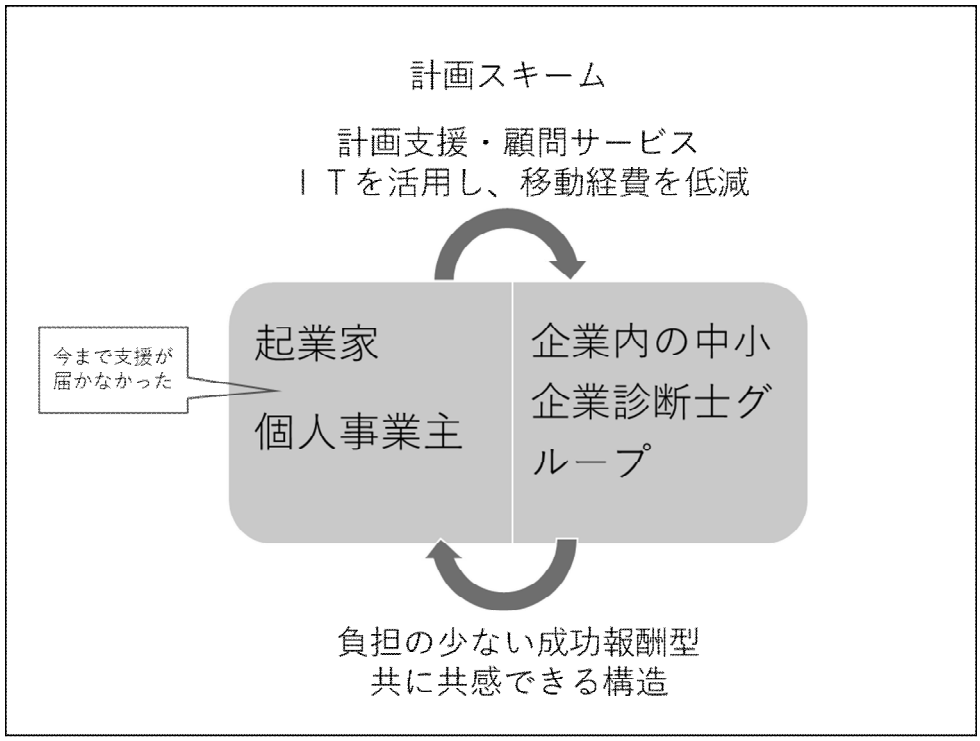
(3) 二つの支援方法の可能性について(先行事例)

先行事例として幾つか推進中の内容を紹介する。

① 企業内診断士グループによる起業家支援

本調査でもヒアリングを実施した企業内診断士により、創業者・個人事業主を対象とした支援グループを結成する動きがある。すでに兼業診断士として実績のある企業内診断士が取りまとめを行い、有償での個社支援や創業スクール等を計画している。

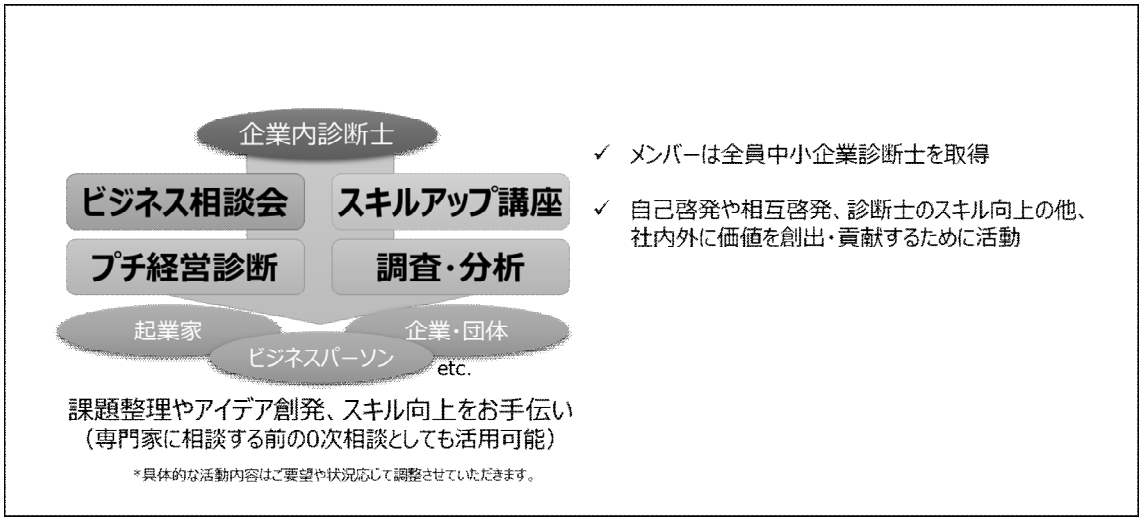
図 8-1　起業家支援の計画スキーム



② プロ・ボノグループの結成

本調査でもヒアリングを実施した企業内診断士により、プロ・ボノグループが結成されている。グループの目的としては、自己啓発や相互啓発、診断士のスキル向上の他、社内外に価値を創出・貢献するための活動を行うこととしている。具体的には、起業家やビジネスパーソン、企業・団体を対象に、ビジネス相談会、スキルアップ講座、プチ経営相談、調査・分析等を行っている。これらの活動については、企業内診断士として培った知見を活かしたものとなっており、プロ・ボノグループのメンバーは可能なときに活動に参加している。これらの活動については診断士としての能力発揮につながっておりメンバーの満足度は高い。

図 8-2　プロ・ボノグループの活動例



③ 兵庫県立大学経営学部と企業内診断士グループとの連携事業

兵庫県立大学においては、目指す大学像の一つとして「世界に開かれ、地域とともに発展する夢豊かな大学」と掲げており、そのなかで地域貢献度を高める取り組みを行っている。同大経営学部では教員や学生が地域支援に取り組んでいる。これらは地域貢献のみではなく、学生への実践教育の場としてコミュニティプランナー養成プログラムを実践している。この動きと企業内診断士が連携できるように、大学が企業や地域にかかわるプログラムの運営に関する協力や、同プログラムで協力いただいた企業に対する事後フォローについて、企業内診断士グループが支援を行う準備に取り組んでいる。

【参考文献】

遠原智文・前田卓雄(2017) 「眠れる資源としての企業内診断士」日本政策金融公庫論集　第35号(2017年5月)

中塚雅也・小田切徳美(2016)「大学地域連携の実態と課題」農村計画学会誌 Vol.35 (2016年6月)

サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野慶久　2016年12月 兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会（第2回）資料3　サイボウズにおける 副業(複業)の推進事例

第 9 章　おわりに

おわりに代えて今後の課題について次にしるす。

1. 職務満足度アンケートの実施

「第 4 章　アンケート調査」で述べたように企業内診断士の活動、職務満足度等について調査を実施した。本来であれば、広範囲のヒアリングを実施した後、ヒアリング内容を活かして質問項目を設計すべきであるが、今回(平成 29 年実施)はヒアリングと並行して、活躍している企業内診断士を

ア)業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)

イ)業務直結診断士(関連会社、対顧客)

ウ)プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)

エ)副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

の 4 類型として想定して、ヒアリングを実施した。

事実、資格の活用状況等を質問した調査から得られた結果は個人の活動では概ね 4 類型であった。その一方で、グループ等で活動していることを知り得ることができ、また実際にヒアリングをもできた。そのグループ等は、

ア)プロボノ診断を行っているグループ

イ)会社から副業が認められているグループ

ウ)コミュニティ診断(大学のコミュニティプランナー養成プログラムとの連携)

エ)企業内に数十人～100 人規模の診断士を抱える企業内診断士会

と企業内診断士が社外活動のための 4 類型のグループ活動と言えるスキームが存在していた。今後はこれらグループ活動（また、他の形態のグループ活動を含めて）にも対して、社外活動のスキームを対象にしたより深掘りしたアンケート項目を設計し、企業内診断士の社外活動として研究対象にしていく必要がある。

2. 起業者と大学への支援プラットフォームの作成支援策

「第 8 章　提言」で述べたように企業内診断士が活躍できる場は、「起業者への支援」「大学との連携」であると仮定できる。紹介されている先行事例である「企業内診断士グループによる起業家支援」「プロボノ活動グループの結成」「兵庫県立大学経営学部と企業内診断士グループとの連携事業」についても検証を進めつつ並行して、今後はアンケートの対象とし、実態との合致を検証していく必要がある。そのうえで起業者と大学への支援プラットフォームを企業内診断士が作成する課題を抽出し、課題解決の支援策を立案する必要がある。

3. 働き方改革

2017 年 12 月 18 日経団連記者会見で榊原会長は、

「働き方改革実行計画」において、「新技術の開発」「オープンイノベーション」「起業の推進」あるいは、「第二の人生の手段」として有効という観点から、副業・兼業を原則認める方向で普及促進を図っていくことが盛り込まれた。しかし、だからと言って、会員企業に対して経団連が、是非、副業・兼業を検討してほしいと要請することにはならない。副業・兼業にはプラスの面もあるが、依然として課題も多く、経団連としては旗振り役をすることはなく、個社が判断することになる。

と発言している。つまり、働き方改革の取り組み方については各個別企業の判断にゆだねられている状況である。

(1)「働き方改革」の中での「就業規則」

就業規則について、厚生労働省は企業が就業規則を制定する際のひな型となる「モデル就業規則」について、副業を認める内容に改正する案を有識者検討会に提示し、「原則禁止」から「事前に届け出を行うことを前提に副業できる」と明記した。このことは企業のなかには自社の就業規則にモデル就業規則の転用する場合が多く、一定の普及効果を見込んでいると言える。また、現在のモデル就業規則にある「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」を削除したうえで、「労働者は勤務時間外において他の会社等の業務に従事することができる」規定を新設している。

それに対して経済連は、本業がおろそかになること、労働時間が長くなること（就労時間の管理）、競合・情報漏えいの恐れがある等の側面から慎重な姿勢をみせている。特に労働時間が長くなることは「働き方改革」の主旨に逆行することになるからと考えられる。

(2)人手不足の中にある企業の役割

現在は人手不足の時代であり、企業としても副業をしようという人材を雇用しようとする側面、副業を容認する動きがある。働く側も収入が増えるとモチベーションが上がる。従業員が副業によってスキル（特に経営的、マネジメント等）を身に着けることができ、人材不足である企業側にとってもメリットはある。場合によっては、ハイパフォーマーの給与を無理に引き上げることなく引き留めることが可能となり、外部研修費用をかけることなく従業員のスキルアップとなる側面もある。

経済連、企業の経営陣が頭を切り替え、人材を抱え込まないで市場に出していくことのメリットだけでなく、企業の社会的貢献を向上させることにも繋がる可能性がある。

(3)企業としての「働き方改革」

「働き方改革」は「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面し、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題と捉えて、「働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方ひとりひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指すこと」を目標としている。

その実現のためには、個々（個人）の事情に応じた対応が企業側に求められることになる。企業内診断士については、「眠れる資源」のままにしておくのではなく、生産性向上には欠かせない資源・人材としての有効利用が求められることになるであろう。その時は、企業内診断士個々（個人）の事情に応じた企業側に対応が求められることになる。「働き方改革」の実現に向けての企業の本気度を探る上でも、今後は企業側の捉え方をヒアリングすることが重要と考える。

(4)制度としての「働き方改革」

「働き方改革」の実施は、個人や企業の努力だけでは限界があると言える。それは企業に所属する企業内診断士に対しても同じことである。就業規則において単に副業を容認するだけではなく、制度として、企業内診断士が所属している企業に対し、企業内診断士が社外（自社以外）でも活躍できるようにする必要が求められるであろう。そのためには「診断休暇」の設定、所属する企業の他の従業員、企業間での理解が必要となる場合もあると考えられる。

ある企業を「モデル企業」と指定し、企業内診断士を外部派遣した企業には「補助金・助成金の制度」等も範囲に入れたモデルケースとして構築し、永続的な制度として実施していくような変化・変革をなさないと、現在、日本社会が直面している「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「投資やイノベーションによる生産性向上」はもちろん、それらを目的とした「働き方改革」は実現できないと考えられる。

最後に、このような貴重な調査研究の機会を与えていただいた皆様に改めて感謝したい。さらに、今後も中小企業診断士としての活躍の場づくりのためにこのような研究を続けていく所存であり、今後とも皆様のご協力をお願いしたい。

執筆　兵庫県中小企業診断士協会　HRM 研究会メンバー

稲垣裕行、岡村恵望子、大西孝志、瓶内栄作、楠田貴康、田坂和彦、塔筋幸造、鳥生明美、永久修、畑英樹、松浦敏貴

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教授）

【添付資料 1】キャリア・アンカー

『キャリア・アンカー　自分のほんとうの価値を発見しよう』（白桃書房）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、首尾よくことをなしとげ、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が、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.純粋な挑戦【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		そう思うこともたまにはある		よくそう思う	いつもそう思う
1	2	3	4	5	6

____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だ。

____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，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 29 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に起こったのでしょう。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。

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よう。
（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。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。

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よう。
（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。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。（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。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。

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。
（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起こったのでしょう。その変化を起こしたれですか。その変化が起こった理由は何だったのでしょう。

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。）

引き続いて仕事、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ってみて、なにか大きな節目になった時点（訳注：transition points、転機、移行期、過渡期となった時点とも訳され、ここまで振り返っ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さします)、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っ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った時点についても、同じような手順で、それについて話していただけますでしょうか。（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っ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うときですか。

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。

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。