

# 企業内診断士の適材適所

遠 原 智 文  
前 田 卓 雄

## 1. はじめに

本論文の目的は、専門能力の発揮の場が与えられずに「眠れる（埋もれる）資源（資産）」（遠原他，2016）となっている「企業内診断士」という知識労働者の適材適所（活用方法）について、考察することである。

Toffler（1980）や Drucker（1993）などの先駆的な研究に端を発した知識社会に関する研究は、知識労働者の重要性を指摘している。伝統的な知識労働者といえば、医師，聖職者，法曹，科学者などの「プロフェッショナル（professional）」といわれる人材である。その特性については、Greenwood（1957）などの多くの研究者によって、分析がなされている。代表的な特性としては、①長期的な教育訓練によって獲得する体系的な知識や理論を用いて働く，②プロフェッショナルとしての倫理や規範がある，③公共の利益のために働く，④同業者団体に所属してそれに準拠する，⑤自律的で自己統制を行う，⑥転職意識を持つ，などがある。しかしながら，知識社会の進展は，社会の様々な領域で知識労働者を増加させ，プロフェッショナル以外の知識労働者も多数出現している（三輪，2015）<sup>1)</sup>。

---

1) 三輪（2015）は，知識労働者を「何らかの専門知識，ならびに関連する知識や思考力を用いて，知識の創造，伝達，編集，あるいは応用や改善を行う仕事するもの（p.3）」と広く定義している。

例えば、労働基準法第 38 条に基づく専門業務型裁量労働制の対象業務は、以下の 19 業務にも及んでいる<sup>2)</sup>。

- ①新商品若しくは新技術の研究開発又は人文科学若しくは自然科学に関する研究の業務
- ②情報処理システム（電子計算機を使用して行う情報処理を目的として複数の要素が組み合わされた体系であってプログラムの設計の基本となるものをいう。⑦において同じ。）の分析又は設計の業務
- ③新聞若しくは出版の事業における記事の取材若しくは編集の業務又は放送法（昭和 25 年法律第 132 号）第 2 条第 4 号に規定する放送番組若しくは有線ラジオ放送業務の運用の規正に関する法律（昭和 26 年法律第 135 号）第 2 条に規定する有線ラジオ放送若しくは有線テレビジョン放送法（昭和 47 年法律第 114 号）第 2 条第 1 項に規定する有線テレビジョン放送の放送番組の制作のための取材若しくは編集の業務
- ④衣服、室内装飾、工業製品、広告等の新たなデザインの考案の業務
- ⑤放送番組、映画等の制作の事業におけるプロデューサー又はディレクターの業務
- ⑥広告、宣伝等における商品等の内容、特長等に係る文章の案の考案の業務（いわゆるコピーライターの業務）
- ⑦事業運営において情報処理システムを活用するための問題点の把握又はそれを活用するための方法に関する考案若しくは助言の業務（いわゆるシステムコンサルタントの業務）
- ⑧建築物内における照明器具、家具等の配置に関する考案、表現又は助言の業務（いわゆるインテリアコーディネーターの業務）

---

2) 厚生労働省 HP「専門業務型裁量労働制」  
<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/senmon/>

- ⑨ゲーム用ソフトウェアの創作の業務
- ⑩有価証券市場における相場等の動向又は有価証券の価値等の分析、評価又はこれに基づく投資に関する助言の業務（いわゆる証券アナリストの業務）
- ⑪金融工学等の知識を用いて行う金融商品の開発の業務
- ⑫学校教育法（昭和22年法律第26号）に規定する大学における教授研究の業務（主として研究に従事するものに限る）
- ⑬公認会計士の業務
- ⑭弁護士の業務
- ⑮建築士（一級建築士、二級建築士及び木造建築士）の業務
- ⑯不動産鑑定士の業務
- ⑰弁理士の業務
- ⑱税理士の業務
- ⑲中小企業診断士の業務

このように、幅広い領域に知識労働者が存在している。そして、専門型裁量労働制は、「業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務として厚生労働省令及び厚生労働大臣告示によって定められた業務の中から、対象となる業務を労使で定め、労働者を実際にその業務に就かせた場合、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度<sup>3)</sup>」となっていることからわかるように、これらの知識労働者の多くは、企業（組織）に雇用されている。

また労働基準法第14条第1項第1号の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準（平成15年厚生労働省告示第356号）によると、「専門的知識等で

---

3) 厚生労働省 HP「専門業務型裁量労働制」  
<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/senmon/>

あって高度のもの」とは、博士の学位（外国において授与されたこれに該当する学位を含む）を有する者に次いで、公認会計士、医師、歯科医師、獣医師、弁護士、一級建築士、税理士、薬剤師、社会保険労務士、不動産鑑定士、技術士、弁理士の12の資格の保有者があげられている。

これらの資格の保有者の中でも、企業（組織）に所属している人も増えている。例えば、伝統的な知識労働者である弁護士における企業内弁護士の数は、2019年（6月時点）には2,418人となり、5年前の2倍となっている。企業は「法務全般のスキルアップ」を目的として企業内弁護士の採用を増やしている。なぜなら、M&Aの検討段階での法的リスク分析の重要性が増しているだけでなく、「コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）」を受けた社内体制の整備や働き方改革のための人事労務制度の設計をする必要性に迫られているからである。業種的には、IT（情報技術）関連での採用が積極的であり、Zホールディングス（旧ヤフー）は、LINEとの経営統合やZOZOの買収などの大型M&Aを行っていることもあり、34人の企業内弁護士がおり、この10年で約9倍となっている（日本経済新聞：2020年1月24日）。

本稿では、本章で列挙した全ての種類の知識労働者のうち、企業（組織）に所属している人のことを「企業内高度専門職」と呼ぶこととする。そして、こういった人々のキャリア成功の基準は、昇進や給与ではなく、達成感や仕事への満足といった心理的な成功であるといわれている（Hall, 1996）。また彼らのキャリア・マネジメントの範囲は、かならずしも企業内部に限定されたものではない（Arthur and Rousseau, 1996）。よって、単一企業（組織）下での雇用労働環境を前提としてきた、既存のキャリア・マネジメントでは、企業内高度専門職のキャリアは捉えることが難しくなっており、その限界の超克が現在、図られているところである。

## 2. 問題意識と先行研究

### 2-1. 問題意識

まず本研究が対象とする中小企業診断士という資格についてみていく。中小企業診断士とは、中小企業支援法（昭和38年7月15日法律第147号）第11条に基づいて、経済産業大臣が登録する国家資格で、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家である。その主な業務は現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイスであり、高度な専門的知識が必要となる。

その証左として、遠原他（2016）は、労働基準法の「専門的知識等であって高度のもの」の資格に、税理士が前基準（平成10年労働省告示第153号）から追加された際に、中小企業診断士の追加も検討されていたことを指摘している。また中小企業診断士の試験は、第1次試験と第2次試験からなるが、その合格率は、過去5年平均で第1次試験が約27%（17.7%・2016年，21.7%・2017年，23.5%・2018年，30.2%・2019年，42.5%・2020年），第2次試験が約19%（19.2%・2016年，19.4%・2017年，18.8%・2018年，18.3%・2019年，18.4%・2020年）となっている。単年度で双方の試験に合格する割合（ストレート合格率）は約5%と非常に狭き門である。

この資格は、難関であるだけでなく、実務家に対してブランド力を有している（遠原，2017a）。例えば、日本経済新聞社と日経HRが共同で実施した「ビジネスパーソンを対象に新たに取得したい資格」についての調査（日本経済新聞：2016年1月12日）で、中小企業診断士は前年の第6位から第1位になっている。令和2年度の第1次試験の申込者数は、20,169人と4年連続で2万を超えているが、その約60%（12,150人）を民間企業勤務が占めている。

資格の取得動機は、中小企業診断協会のアンケート調査「データでみる中小企業診断士 2016年版：中小企業診断士アンケート結果から」（以下、中小企業診断協会，2016）（図表1）をみてわかるように「プロコン（プロフェッショナルコンサルタントの略で、有料コンサルで生計を立てている中小企業診断士）」として独立開業するか、経営全般に関する知識を習得することを通じて、自己啓発やスキルアップおよび現在の業務能力の向上を図るというものに大別できるが、後者が多くなっている。先に中小企業診断士という資格は、実務家に対してブランド力を有していると述べたが、それは高い経営管理能力の保有を証明する手段となっているためである（遠原，2017a）。

このことは、中小企業診断士の受検者だけでなく資格保有者の職業分布にも大きく反映されている。図表2にあるように、プロコンとして独立開業している人は4割強である一方で、約半数は企業内診断士となっている。ここでいう企業内診断士とは、図表2のコンサルティング会社等勤務から民間企業（金融機関を除く）に所属している中小企業診断士のことを指している。ちなみに、図表2は中小診断士協会に所属している中小企業診断士に対するアンケート調査である。よって、協会に所属していない中小企業診断士も含めると、プロコンの割合は、2割から3割に過ぎず、残りは企業内診断士として、既存の勤務先に所属したままであり、その内のかかなりの割合が大企業に所属している「大企業内診断士」となっているのが実態である（遠原他，2016）。

以上のことを踏まえると、多数派としての大企業内診断士にとっての中小企業診断士という資格のブランド価値は、経営コンサルタントとして独立することではなく、一定以上の能力を有することの証明にとどまっているということになる。そして、その要因のキーワードは、「給与」と「業務独占資格」である（遠原，2017a；遠原・前田，2017）。

まず「給与」であるが、大企業内診断士はその名の通り、大企業に所属し

図表 1 中小企業診断士取得の動機

動機	回答数	割合
中小企業の経営診断・支援に従事したいと思ったから	837	19.9%
経営コンサルタントとして独立したいと思ったから	657	15.6%
経営コンサルタントとしての信用を高めるため	137	3.3%
中小企業診断士の資格を持っていると優遇されるから	106	2.5%
業務遂行上、中小企業診断士の資格が活用できるから	575	13.7%
経営全般の勉強など自己啓発、スキルアップを図ることができるから	1,215	28.8%
定年後に資格を活用したいと思ったから	493	11.7%
転職など就職の際に有利だから	151	3.6%
その他	41	1.0%
合計	4,212	100.0%

(出所) 中小企業診断協会 (2016) <https://www.j-smeca.jp/contents/data2016/p01.html#q5>

図表 2 中小企業診断士保有者の職業

職業	回答人数	割合
プロコン経営（他資格兼業なし）	549	27.6%
プロコン経営（他資格兼業あり）	318	16.0%
コンサルティング会社等勤務	67	3.4%
公務員	29	1.5%
公的機関・団体等	95	4.8%
調査・研究機関	11	0.6%
金融機関	163	8.2%
民間企業（金融機関除く）	644	32.3%
資格は持っているが、コンサルティング活動も勤務もしていない	47	2.4%
その他	46	2.3%
無回答	23	1.2%
合計	1,992	100.0%

(出所) 中小企業診断協会 (2016) <https://www.j-smeca.jp/contents/data2016/p01.html#q2>

図表3 独立しない理由

回答	回答数	構成
受注機会の確保が難しいと思うから	182	20.8%
収入が安定しないから	153	17.5%
現在のところ、自分の能力不足を感じているから	161	18.4%
現在の仕事の内容や職場環境に満足しているから	156	17.8%
現在に比べ、収入が低下するから	126	14.4%
中小企業診断士の資格取得が目的であったから	26	3.0%
中小企業診断士という職業に魅力を感じていないから	12	1.4%
個人としての責任が重くなるから	25	2.9%
その他	35	4.0%
合計	876	100.0%

(出所) 中小企業診断協会 (2016) <https://www.j-smeca.jp/contents/data2016/p03.html#q13>

ているので、一般的に考えて、比較的高い給与を安定的に得ている。実際、図表3でも、「収入が安定しないから」と「現在に比べ、収入が低下するから」で独立しない理由の3割以上を占めている。一方、「業務独占資格」であるが、これは特定の業務に関しての資格を有していなければ従事することができないことを意味しているが、中小企業診断士はこれに当たらない。図表2でも「プロコン経営(他資格兼業なし)」というのは、3割にも達していない。また図表3でも、「受注機会の確保が難しいと思うから」と「現在のところ、自分の能力不足を感じているから」が約4割を占めている。このように比較的高く、安定した「給与」を得ていることと、「業務独占資格」がなく、資格を有さない経営コンサルタントとの競合を考慮すると、大企業内診断士がプロコンとなるインセンティブは低くなる。

では、大企業内診断士は、大企業内でその資格を活用できているのであろうか。図表1をみると、「中小企業診断士の資格を持っていると優遇されるから」は、わずか2.5%となっており、この資格の取得を積極的に評価し、彼らを活用するような仕組みを社内で整えているところは少ない。しかしなが



ら、大企業内診断士は、自分の高い専門能力の証明書として中小企業診断士の資格を取得するだけで、その専門能力を発揮することを全く考えていないわけではない。むしろ、遠原他（2016）のインタビュー調査では、「社内での評価ができないなら、せめて社外での活動に対する理解が欲しい」という意見が多いだけでなく、「社内の評価はそもそも求めているので、社外での活動を認めてほしい」という主張もみられた。

この「社外」での活動に活躍の場を求めるということも実は容易ではなく、大きな壁がある。それは「副業・兼業（以下、副業）」禁止の規定の存在である。中小企業診断協会（2016）でも、経営コンサルタント業務を行っていない理由で1番多いものが、「会社との契約上、副業ができないから（28.2%）」となっている。この副業禁止の状況は、特に大企業では根強いものがある。例えば、帝国データバンクの調査（図表4）によると、2017年2月（有効回答企業数・1万82社）では、「現在は認めておらず、今後も認めない」という企業は、50.2%と半数を占めていたが、2021年2月（同・1万1073社）では、39.8%と10ポイント以上も減少している。しかしながら、企業規模別（図表5）でみると、「現在は認めておらず、今後も認めない」という大企業は46.9%であり、副業禁止の方針はほとんど変わっていない。

このような状況であるが、大企業に所属している人ほど、副業に関心が高くなっている。日本経済新聞社と日経HRが2020年10月に実施した調査（回答者数4,279人）では、「（副業の）経験はないが、興味がある」と回答した割合が、企業規模99人以下では46%、100人から999人では59%、1,000人以上では63%となっている（日本経済新聞・2020年12月22日）<sup>4)</sup>。

以上のことから、企業内診断士とくに大企業内診断士は、企業内部だけで

---

4) なお、同調査でも、副業禁止の割合は、企業規模が99人以下では37%、100人から999人と1,000人以上ではそれぞれ59%となっている。そして、これを反映して、副業の経験を有している割合も、企業規模が99人以下では29%、100人から999人では18%、1,000人以上では13%となっている。

図表4 兼業・副業の導入状況

回答	2017年2月	2021年2月
積極的に認めている	2.8%	6.3%
やむを得ず認めている	7.5%	11.8%
現在は認めていないが、今後は認める予定（検討含む）	15.4%	18.8%
現在は認めておらず、今後も認めない	50.2%	39.8%
わからない	24.1%	23.4%

(出所) [https://release.nikkei.co.jp/attach/606301/01\\_202103091426.pdf](https://release.nikkei.co.jp/attach/606301/01_202103091426.pdf)

図表5 兼業・副業の導入状況（規模別）（2021年2月）

回答	大企業	中小企業	小規模企業
認めている（「積極的に認めている」と「やむを得ず認めている」の合計）	13.1%	19.1%	21.7%
現在は認めていないが、今後は認める予定（検討含む）	16.3%	19.3%	17.8%
現在は認めておらず、今後も認めない	46.9%	38.3%	32.5%

(出所) [https://release.nikkei.co.jp/attach/606301/01\\_202103091426.pdf](https://release.nikkei.co.jp/attach/606301/01_202103091426.pdf)

なく外部でさえも、その資格に相当した専門性を活かす機会にほとんど恵まれておらず、まさに彼らは「眠れる（埋もれる）資産（資源）」となっているのである（遠原他，2016）。

## 2-2. 先行研究

2万人もの受験者がいる資格である中小企業診断士であるが、彼らを対象とした研究は非常に限られている。例外としては、川村氏の一連の研究（図表6）と、遠原とその共同研究者による研究（遠原他，2016；遠原，2017a，2017b；遠原・前田，2017）がある。川村氏は、図表6にあるように、中小企業診断士という資格（制度）の歴史の変遷に加えて、プロコンも企業内診断士も対象とした幅広い研究を行っている。その中でも本稿に最も関連するものは、川村（2013）と川村（2016）である。

川村（2013）は、企業内診断士が診断報酬を有償化しながらも、副業禁止

図表6 川村氏の研究の概要

川村 (2013)	企業内診断士へのインタビュー調査に基づいて、彼らを活用するためのスキームの提示を行っている。
川村 (2015)	プロコンに対するインタビュー調査を通じて、彼らの撤退とリアリティショック（自分の理想と現実とのギャップ）との関係について分析している。
川村 (2016)	中小企業診断士による「プロボノ」の可能性（企業内診断士に向けた能力開発の機会、社会に対する中小企業診断士の啓蒙活動）について指摘している。
川村 (2017)	中小企業診断士の社会的機能（資格に対する魅力）として、模範的機能、比較機能、保険的機能、自己肯定機能、信用機能の5つを提示している。
川村 (2018a)	中小企業診断士の担い手の変遷（第1期・官主体、第2期・官中心から民間活用への移行、第3期・民主導）について整理している。
川村 (2018b)	中小企業診断士という資格および制度の成立過程について分析をしている。
川村 (2019)	中小企業診断協会のデータに基づいてプロコンの特徴について明らかにしている。
川村 (2020)	統計資料に基づいて、中小企業診断士の課題（資格休止者の急増、低水準にとどまる女性比率、偏在にともなう地域間格差）を導出している。

（出所） 著者作成

規定を回避できる方策を提示している。企業内診断士は、所属企業の副業禁止規定により、企業外で診断サービスを提供したとしても、有償で活動を行うことが難しい。したがって、無償での診断を余儀なくされるが、その弊害として、無償によるサービス品質の低下（診断サービスにおける提供側の企業内診断士と需要側の中小企業の双方における品質向上に対する甘え）が発生する。この問題の解決と企業内診断士のモチベーション向上を同時に追求するために、以下のようなスキームを提示している。まず、副業禁止規定の内容は企業間で違いがあっても、NPO法人への参加を禁止する企業は見当たらないので、①企業内診断士を中心メンバーとしたNPO法人を設立・運営する。そして、②NPO法人の主な収益は、メンバーの謝礼にすると同時に、第三者への寄付・公益事業に回す、というものである。

川村 (2016) は、職業を通じて培ったスキルや知識など、専門性を活かした社会貢献活動であるプロボノを行うことが、中小企業診断士に対して、ど

のような便益をもたらすのか、について、事例分析を通じて、以下の2点を明らかにしている。1つは、プロボノが企業内診断士の能力開発の機会を提供する場となっていることである。プロボノは、有償診断と比較すると、資格者と診断先の双方が診断に取り組みやすい、という長所がある。有償診断の場合は、当然収益性が優先であり、資格者と診断先の利害調整には時間と労力が必要となる。一方、プロボノは、社会貢献活動であるので、そのような負担は重くない。このため、プロボノには資格者と診断先双方の障壁を下げる効用がある。もう1つは、社会的な認知度が低い中小企業診断士の存在を社会にアピールすることができる点である。実務家には人気がある中小企業診断士であるが、受益者となる中小企業において、その認知度は高いとはいえない。したがって、中小企業診断士は自らの活動を社会に啓蒙する必要がある。

次に、遠原とその共同研究者による研究についてみていく。遠原他(2016)や遠原(2017a)は、中小企業診断士全般に対するインタビュー調査を踏まえて、中小企業診断士(とくに企業内診断士)の現状と課題について明らかにしている。まず現状については、図表7に示したとおりであり、最大の課題として、問題意識においてすでに述べているが、中小企業診断士の多くを占める大企業に所属する民間企業診断士の活用方法を指摘している。

以上の川村氏の一連の研究も遠原らの研究も、中小企業診断士(とくに企業内診断士)の活用方法については議論しているが、そもそも知識労働者である彼らがどのようなキャリア志向を持っているのか、については明らかにしてはいない。

遠原(2017b)および遠原・前田(2017)は、中小企業診断士とくに企業内診断士のキャリア・アンカー(キャリア志向)と職務満足の関係について分析をしている。その結果として、以下の3点が明らかになった。

- ①プロコンと企業内診断士のキャリア・アンカーの分布には、一定の類似性がある。具体的にいうと、ある程度以上の年収では、「奉仕・社会貢献

図表7 中小企業診断士の現状

分類	メリット	デメリット
独立診断士	モチベーションの向上 専門能力の発揮の機会の存在	不安定な収入
民間企業診断士	安定した収入 自己啓発	専門能力の発揮の機会の少なさ 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	専門能力の発揮の機会の少なさ 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 自己啓発	専門能力の発揮の機会の少なさ
経営者診断士	専門能力の発揮の機会の存在 自己実現	大企業の社員という社会的立場の喪失 理想と現実のギャップ 倒産リスク

(出所) 遠原他 (2016), p.77.

(何らかの形で世の中をもっと良くしたいという欲求に基づいて、キャリアを選択し、自らの価値観を仕事の中で体現化する人々)、「起業家的創造性（自らの手で新しい成果を生み出すことを試してみたいという欲求を保有する起業家的な人々）」、「純粋な挑戦（専門分野にこだわらずに、自己を試す機会として、挑戦的な仕事に携わることを重視し、不可能と思えるような障害・問題の克服・解決、難敵への勝利に価値を見出す人々）」の割合が多い。

- ②「奉仕・社会貢献」、「起業家的創造性」の企業内診断士は、現在の仕事内容と処遇に対して満足していない。
- ③企業内診断士では、「年収の多寡」が「専門能力発揮の機会」よりも職務満足に大きく影響している。よって、収入の維持のために所属先は辞めない（辞められない）ものの、中小企業診断士として社会（社外）で能力を発揮したいと考えている企業内診断士が、眠れる（埋もれる）資源（資産）となっている。

そこで本論文では、このようなキャリア志向を持つ企業内診断士という知識労働者の職務満足について分析することで、中小企業診断士の大多数を占めている企業内診断士の適材適所（活用方法）について考察する。

### 3. アンケート調査の概要

上述の研究課題を明らかにするために、本研究では、筆者らもアドバイザーとして検討会に参加した兵庫県中小企業診断士協会 HRM（Human Resource Management）研究会が行ったアンケート調査の結果に関して分析することとする。本調査は、中小企業診断士の資格保持者に対して、兵庫県中小企業診断士協会のメーリングリストによる告知、HRM 研究会の会員による他の研究会への個別依頼によって、回答依頼を行い、回答には Google フォームを使用した。回答数は、100 名であり、男性が 92 名、女性が 8 名であった。最終学歴は、96 名が大卒以上であった。職業については、プロコンが 30 名、企業内診断士が 70 名であった。

質問票は、まず性別や学歴などの基本データの質問項目については、前回のアンケート調査である兵庫県中小企業診断士協会（2016）と同じとし、年取のみを、中小企業診断士協会（2016）と同じ選択肢としている。企業内診断士の職務満足度については、中小企業診断士協会「データでみる中小企業診断士 2011 年度版：中小企業診断士アンケート調査結果から」の「資格取得の動機」、「資格取得に対する評価」を用いている。次に、資格に対する満足については、時系列での変化、すなわち資格取得前に獲得することを期待していた満足と取得して実際に得ている満足についても質問している。加えて、中小企業診断士としての専門能力の活用に関する現状と課題についても質問している。

## 4. アンケート調査の分析

### 4-1. プロコンと企業内診断士

#### 4-1-1. 【動機】と【取得】

中小企業診断士の資格取得の【動機】と中小企業診断士の資格を【取得】して得たものについて、「業務遂行上診断士の資格が活用できる」、「経営コンサルタントとしての信用を高めるため」、「経営コンサルタントとして独立したいと思ったから」、「経営全般の勉強など自己啓発・スキルアップを図ることができるから」、「診断士の資格を持っていると優遇されるから」、「中小企業の経営診断・支援等に従事したいと思ったから」、「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るから」、「副業をしたいと思ったから」の9項目の質問についてt検定を行った。これらの9項目は、中小企業診断士の資格取得の動機が、その資格の取得によってどの程度達成できたかを比較している。なお、質問項目の測定は、「そう思う」を4とし、「そう思わない」を1とするまでの4件法で実施した。

まずプロコン（30名）では、6項目において中小企業診断士の資格取得の動機と中小企業診断士の資格取得によってそれが達成できた項目の間に有意差があった。結果は図表8にあるように、6項目については取得前より取得後の方が統計的有意に高いという結果になっている。

一方プロコンを除いた企業内診断士（70名）を対象とした結果では、1項目のみ（図表9）が、中小企業診断士の資格取得の動機と中小企業診断士の資格取得後に達成できた項目との間に有意差があった。

#### 4-1-2. 【期待】と【満足度】

次に中小企業診断士の資格を取得する前に【期待】していたものに対して、資格取得後に実際に得られた【満足度】に関する項目の質問についてt検定

図表8 【動機】と【取得】(プロコン)

N = 30

項目	【動機】	【取得】	t 値
業務遂行上診断士の資格が活用できる	2.90 (0.92)	3.63 (0.71)	4.43***
経営コンサルタントとしての信用を高めるため	2.73 (1.11)	3.27 (0.91)	2.64**
経営コンサルタントとして独立したいと思ったから	2.83 (1.23)	3.57 (0.86)	2.95**
診断士の資格を持っていると優遇されるから	1.97 (0.96)	2.33 (1.83)	2.01 <sup>†</sup>
中小企業の経営診断・支援等に従事したいと思ったから	3.20 (1.03)	3.73 (0.58)	3.00**
定年後に資格を活用したいと思ったから	1.93 (1.20)	2.37 (1.27)	1.99 <sup>†</sup>

( ) 内は標準偏差, \*\*\*p < 0.1%, \*\*p < 1%, \*p < 5%, <sup>†</sup>p < 10%有意水準

表9 【動機】と【取得】(企業内診断士)

N = 70

項目	【動機】	【取得】	t 値
経営コンサルタントとしての信用を高めるため	2.13 (0.98)	2.46 (0.86)	2.74**

( ) 内は標準偏差, \*\*p < 1%有意水準

を行った。項目は「(週末等に) 資格を生かした社会貢献」、「この仕事をしている自分を誇らしく思う」、「マネジメントの能力向上」、「やりがい・充実感を感じる」、「意見やアイデアを採用される」、「会社の業績向上への寄与」、「希望の部署へ異動」、「給与・賞与収入アップ(資格手当以外)」、「業務遂行能力の向上」、「顧客からの評価」、「仕事上の目標達成」、「資格取得による昇進・昇格」、「資格取得による表彰」、「資格取得を契機にした転職」、「資格手当の受領」、「人材育成への貢献」、「人脈形成」、「定年後のキャリア形成」、「働くことへの満足感」、「同僚・上司からの信頼」、「独立開業」、「副業の実施」、「名刺に資格名を記載」の23項目である。なお、質問項目の測定は、「そう思う」を4とし、「そう思わない」を1とするまでの4件法で実施した。

プロコンでは、2項目において期待と満足度との間で有意差があった。結



表 10 【期待】と【満足度】（プロコン）

N = 30

項目	【期待】	【満足度】	t 値
（週末等に）資格を生かした社会貢献	2.23 (0.97)	1.93 (1.02)	1.84 <sup>†</sup>
人脈形成	2.93 (0.94)	3.30 (0.75)	2.26*

( ) 内は標準偏差, \*p < 5%, <sup>†</sup>p < 10%有意水準

表 11 【期待】と【満足度】（企業内診断士）

N = 70

項目	【期待】	【満足度】	t 値
マネジメントの能力向上	3.27 (0.78)	2.93 (0.86)	3.69***
やりがい・充実感を感じる	3.13 (0.87)	2.86 (0.86)	2.26*
会社の業績向上への寄与	2.49 (1.02)	2.26 (1.07)	1.89 <sup>†</sup>
業務能力の向上	3.36 (0.76)	2.89 (0.86)	5.09***
仕事上の目標達成	2.70 (1.01)	2.40 (0.94)	3.05**
昇進・昇格	1.70 (0.97)	1.54 (0.67)	1.84 <sup>†</sup>
人脈形成	2.97 (1.00)	3.19 (0.84)	1.78 <sup>†</sup>
働くことの満足感	2.91 (0.86)	2.70 (0.89)	2.07*
同僚・上司からの信頼	2.53 (1.87)	2.34 (0.99)	1.72 <sup>†</sup>
独立開業	2.70 (1.13)	2.37 (1.22)	2.39*
副業の実施	1.89 (1.07)	1.69 (0.97)	2.12*

( ) 内は標準偏差, \*\*\*p < 0.1%, \*\*p < 1%, \*p < 5%, <sup>†</sup>p < 10%有意水準

果は図表 10 の通りである。「（週末等に）資格を生かした社会貢献」に対する満足度は、取得前の期待を下回っている一方で、「人脈形成」に対する満足度は取得前の期待を上回っている。これは、プロコンとして独立開業して3年未満の回答者が25%いることから、スキルや能力面で思うように社会貢献できていないか、そのような機会に恵まれていないことが考えられる。

一方、プロコンを除いた全ての企業内診断士を対象とした結果では、11項目で資格取得前の期待と満足度との間に有意差があった。しかしながら、そのうち、満足度が期待を上回ったのは1項目のみで、残りの10項目は期待した満足度が得られなかったという結果となった（図表 11）。

企業内診断士は、資格取得前に期待していた項目のうち、「人脈形成」のみしか満足のいく成果が得られていない。しかしながら、 $t$ 値の値に注目すると「業務能力の向上」や「マネジメント能力の向上」といった項目の説明力が高い。これは、資格は取得したものの、調査対象者の業務経験年数や年功的な人事考課制度などの影響が考えられる。すなわち、企業側が資格取得と昇進昇格や人事異動をそもそもリンクさせていないことがその要因となっていると考えられる。

#### 4-2. 企業内診断士の独立志向による差異

企業内診断士 70 名を対象に独立志向か否かに注目して分析を行う。独立が「10年以上先」と「独立を希望しない」を非独立志向 ( $N=27$ )、それ以外の独立を「10年未満内に行く」を独立志向 ( $N=43$ ) とした。そして、それぞれに①【動機】と【取得】(中小診断士を取得しようと思った動機と中小診断士になったことで現在得ているもの) についての9項目、②【期待】と【満足度】(診断士の資格取得する前に期待していたことに対して、資格取得後に得られた満足度) について 23 項目、それぞれ  $t$  検定を行った。

##### 4-2-1. 独立志向の企業内診断士

独立志向の企業内診断士において、中小企業診断士を取得しようと思った動機と中小企業診断士になったことで現在得ているものについての9項目で統計的有意差があったのは、以下の2項目である(図表12)。この結果からは、独立志向の強い企業内診断士は、資格取得を背景に信用力を得ており、また副業の機会にも恵まれているという解釈が可能である。なお、副業の機会があるということは、副業が禁止されていないということであり、だからこそ副業の経験を獲得することで、独立志向が強まっているとも考えられる。

次に、中小企業診断士の資格取得する前に期待していたことに対して、資格取得後に得られた満足度に関する 23 項目で統計的有意差があったのは、

表 12 独立志向の企業内診断士の【動機】と【取得】 N=43

項目	【動機】	【取得】	t 値
経営コンサルタントとしての信用を高めるため	2.19 (0.98)	2.60 (0.87)	2.80**
副業をしたいと思ったから	2.00 (1.11)	2.30 (1.06)	1.91 <sup>†</sup>

( ) 内は標準偏差, \*\*p < 1%, <sup>†</sup>p < 10% 有意水準

表 13 独立志向（企業内診断士）の【期待】と【満足度】

N=43

項目	【期待】	【満足度】	t 値
マネジメントの能力向上	3.37 (0.73)	2.91 (0.78)	4.57***
やりがい・充実感を感じる	3.00 (0.85)	2.67 (0.81)	2.15*
会社の業績向上への寄与	2.63 (1.02)	2.12 (1.01)	2.79**
業務遂行能力の向上	3.28 (0.77)	2.81 (0.79)	3.83***
仕事上の目標達成	2.58 (1.01)	2.30 (0.89)	2.39*
人材育成への貢献	2.84 (0.90)	2.56 (0.85)	1.91 <sup>†</sup>
働くことへの満足感	2.86 (0.89)	2.60 (0.90)	1.92 <sup>†</sup>
独立開業	2.98 (0.89)	2.42 (1.01)	3.82***

( ) 内は標準偏差, \*\*\*p < 0.1%, \*\*p < 1%, \*p < 5%, <sup>†</sup>p < 10% 有意水準

図表 13 の 8 項目である。全ての項目で、資格取得前に期待していた程の満足が得られていない。ここで着目したのが、「マネジメント能力の向上」、「業務能力の向上」、「独立開業」である。すなわち、独立志向が強いものの、独立が思うように進まず、中小企業診断士としてのマネジメント能力や業務遂行能力を向上させる機会に恵まれていないとの解釈が可能である。実際、「独立開業」を取得前は期待していたが、取得後の満足度が低く、思うように進んでいない結果となっている。このことは、現在従事する職務に対する「やりがい・充実感を感じる」や「会社の業績向上への寄与」、「仕事上の目標達成」に対する関心が、取得前より取得後の方が減退するといった結果に繋がっていると考えられる。

表 14 非独立志向（企業内診断士）の【動機】と【取得】

N=27

項目	【動機】	【取得】	t 値
業務遂行上診断士の資格が活用できる	2.93 (0.87)	2.59 (1.05)	2.08*
経営全般の勉強など自己啓発, スキルアップを図ることができるから	3.67 (0.48)	3.48 (0.64)	2.43*

( ) 内は標準偏差, \* < 5% 有意水準

#### 4-2-2. 非独立志向の企業内診断士

非独立志向の企業内診断士において、診断士を取得しようと思った動機と診断士になったことで現在得ているものについての9項目で統計的有意差があったのは、図表 14 の 2 項目である。独立の意識がさほど高くない非独立志向の企業内診断士にとって、資格取得への挑戦は、これまでみてきたように自己啓発・スキルアップのためである。しかしながら、図表 14 の結果からは、資格取得試験のために学んだことが職場で十分に活かすことができているとは言いがたい。すなわち、職務遂行に求められる能力や知識と資格取得試験のために学んだことがリンクしていないと考えることができる。

次に診断士の資格取得する前に期待していたことに対して、資格取得後に得られた満足度に関する 23 項目中で統計的有意差があったのは、図表 15 の 9 項目である。ここでも、有意差のある全ての項目で取得後の満足度が期待を下回っている。なお注目すべき点は、t 値が最も高く説明力の高い「副業の実施」である。独立の意識はさほど高くないが、資格取得により副業の機会はあるだろうと多少の期待はしていたが、現実として業務との兼ね合いや副業禁止の社内規定などのハードルは高かったということではないだろうか。また「やりがい・充実感を感じる」や「業務遂行能力の向上」については、中小企業診断士を取得しようと思った動機と中小企業診断士になったことで現在得ているものにおいて、職務遂行に求められる能力や知識と資格取得試験のために学んだことがリンクしていなかったことを裏付ける結果となっている。

表 15 非独立志向（企業内診断士）の【期待】と【満足度】

N = 27

項目	【期待】	【満足度】	t 値
やりがい・充実感を感じる	3.00 (0.78)	2.63 (0.74)	2.29*
給与・賞与収入アップ（資格手当以外）	2.04 (0.94)	1.78 (0.80)	1.76 <sup>†</sup>
業務遂行能力の向上	3.37 (0.63)	3.04 (0.76)	2.79**
仕事上の目標達成	3.07 (0.73)	2.78 (0.80)	2.53*
資格取得による昇格・昇進	2.15 (1.06)	1.67 (0.56)	2.80**
資格取得による表彰	2.00 (1.00)	1.67 (0.83)	1.73 <sup>†</sup>
資格取得を契機にした転職	1.96 (1.13)	1.78 (1.09)	1.73 <sup>†</sup>
独立開業	1.84 (0.79)	1.41 (0.64)	2.83**
副業の実施	2.15 (1.03)	1.70 (0.95)	3.31**

( ) 内は標準偏差, \*\*\*p < 0.1%, \*\*p < 1%, \*p < 5%, <sup>†</sup>p < 10%有意水準

## 5. 企業診断士の適材適所

### 5-1. 小 括

分析結果を端的にまとめると以下のようなものとなる。企業内診断士は、全体としてみた場合、「経営コンサルタントとしての信用を高める」という資格取得の動機は、達成ができているといえる。また取得前に期待したほどの満足度を得ているのは、「人脈形成」に限られている。なお、「業務能力の向上」や「マネジメント能力の向上」といった項目の説明力が高いことから、資格は取得したものの、企業側が資格取得と昇進昇格や人事異動をそもそもリンクさせていないことの傍証が改めて確認できる。

企業内診断士を独立志向の強弱で分けた場合は、顕著な違いがみられた。独立志向の企業内診断士は、「経営コンサルタントとしての信用を高める」、「副業の実施」に関して、達成はできているといえる。よって、資格取得を通じて、自らの専門能力の高さに対する信用力を向上させ、副業に従事する機会にも恵まれていると考えられる。また副業を経験することが、彼らの独立志向を強めることになっている可能性も高い。ただし、取得前に期待した

ほどの満足度を得ているものではなく、「マネジメント能力の向上」、「業務能力の向上」、「独立開業」といった項目から推察するに、自らの中小企業診断士としての能力が、プロコンとして独立開業するレベルにまで向上していない、もしくは向上するための機会が少ない、と感じているといえる。

一方、非独立志向の企業内診断士の資格取得の動機は、「経営全般の勉強など自己啓発・スキルアップを図ることができるから」、「業務遂行上、診断士の資格が活用できる」すなわち経営全般に関する知識を習得することを通じて、自己啓発やスキルアップおよび現在の業務能力の向上を図るというものであるが、それは十分に達成されてはいない。これは、資格取得を通じて獲得とした専門的知識が、現在の業務遂行と結びついていないこと、換言すると、企業が彼らの専門的な知識を活用するような仕組みを構築できていないことを意味している。

また診断士の資格取得する前に期待していたことに対して、資格取得後に十分な満足度を得ているものはなかった。とくに「副業の実施」については、図表4および図表5にあるような状況であるので、予想以上に壁が高かったといえよう。また「やりがい・充実感を感じる」や「業務遂行能力の向上」についても、資格取得を通じて獲得とした専門的な知識が、現在の業務遂行と結びついていないことで、やりがいや充実感を十分に得ることができていない。診断士を取得しようと思った動機と診断士になったことで現在得ているものと同じく、企業は非独立志向の企業内診断士の専門的な知識を活用するような仕組みを構築できていないといえる。

## 5-2. 独立志向の企業内診断士の適材適所

では、以上を踏まえて、中小企業診断士の多数派である企業内診断士の活用方法についてみていく。まず独立志向の企業内診断士であるが、彼らは資格取得を通じて、自らの専門能力の高さに対する信用力を向上させ、副業に

従事する機会にも恵まれている。しかしながら、中小企業診断士としての能力が、プロコンとして独立開業するレベルにまで向上していない、もしくは向上するための機会が少ない、と感じている状況である。つまり、独立への壁はかなり高いということである。この状況を踏まえると、企業内診断士の主要な所属先である大都市圏の大企業ではないため、競合関係になることが少ない、「地方の中小企業での副業を通じた起業（独立）」の推進が、独立志向の企業内診断士の活用方法として、以下の2点から重要となる。

まず「副業での起業」というのは、起業リスクの軽減という観点から経営学において注目されているものであり、ハイブリッド・アントレプレナーシップ（Hybrid Entrepreneurship）と呼ばれている。そもそも、日本では起業というと「会社を辞めて”起業する”」というように捉えられているが、それは世界的にみると一般的とはいえない。例えば、イギリスでは、“会社を辞めて”起業するよりも、むしろ副業での起業の方が多くなっている（Burke et al., 2008）。そして、副業による起業を経て、完全に独立した起業に転じる方が、成功率（企業の生存率）が高くなるという指摘もある（Reffee and Feng, 2014）。

他方、大都市・大企業の人材を「地方の中小企業での副業」へと橋渡しをし、地方企業の経営革新を促すという自治体の取り組みも活発化している。例えば、鳥取県の「とっとり副業兼業プロジェクト」は、知事が県議会で「副業での人材獲得は鳥取県にとってチャンス」と繰り返し強調する肝いりのプロジェクトであり、人材派遣会社のウェブサイトを利用して副業人材を募集している。2020年度には60社92人と目標を大きく上回っており、2021年度は100社100人を目指している（日本経済新聞・2021年3月22日）。

実は大都市・大企業の副業希望者と地方の中小企業をつなぐために利用できる仕組みとしては、すでに内閣府の「プロフェッショナル人材事業」が、2015年度から開始されている。これは、地域中小企業が潜在力を開花させ、

攻めの経営に転じられるように、プロフェッショナル人材拠点（東京と沖縄は除く）を45都道府県に設置して、主として大都市の大企業で働く人材の地域中小企業への転職（副業）の橋渡しをするものである。本事業への関心は高く、2021年3月時点で、全拠点合計の相談件数（累計）は55,364件、成約数（累計）11,733件となっている<sup>5)</sup>。なお、リクルートキャリアの調査（2021年2月）によると、「副業（兼業）をしている/意向がある」という正社員（1,090人）のうち、自らの居住地と異なる地方で副業することに興味がある人は、76.6%（835人）にも及んでいる（日本経済新聞・2021年3月22日）<sup>6)</sup>。

実はプロフェッショナル人材事業には、転職（転地）と収入減をとまなうため、配偶者が赴任に反対するという「嫁ストップ」という大きな壁がある（遠原・前田, 2017）。これは大企業内診断士が既存の所属先を辞めることのできない理由とも通じることである。以上のことを踏まえると、既存の勤務先を辞めての独立（起業）というのではなく、地方の中小企業での副業としての経営診断は、診断士としての経験を積む機会となり、それを通じて、プロコンとして独立（起業）できるレベルまで、中小企業診断士としての能力を高めるための手段となる可能性が高い。

### 5-3. 非独立志向の企業内診断士の適材適所（活用方法）

次に、非独立志向の企業内診断士についてであるが、彼らは資格取得を通じて獲得とした専門的知識が、現在の業務遂行と結びついていないこと、つまり企業が彼らの専門的な知識を活用するような仕組みを構築できていない

---

5) プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト「成約件数と相談件数の推移（全拠点合計）」<https://www.pro-jinzai.go.jp/recruit/index.html>

6) 人材サービス会社のみらいワークスが関東1都3県の大企業管理職（1,614人）に実施した調査（2020年9月）でも、各年代（35歳～44歳・414人、45歳～54歳・600人、55歳～65歳・600人）の6割以上が、地方の中小企業での副業に関心を示している（日本経済新聞・2020年11月24日）。



状態にあることが改めて確認できた。また「副業の実施」についても、彼らが考えていたよりも、所属先の副業禁止の規定のハードルが高いものだったことを痛感している。

以上のことを鑑みると、「社内公募制」の促進というのが1つのキーワードとなる。社内公募制度は、1990年代以降、個人選択型人事異動の主要な手段として導入されており、これ自体は新しいものではない。しかしながら、この制度が注目されたのは、2000年半ば頃であり、近年になるにつれて、これへの関心は薄れていた（福井，2019）<sup>7)</sup>。

しかしながら、経団連が労使交渉で積極的な導入を呼びかけた「ジョブ型制度」の雇用制度では、社内各部署のポストの職務内容を明確化し、それに相応しい能力を持った人材を起用する。そのため、企業は社員に対して、彼らの自律的なキャリアの形成を促す仕組みを提供する必要が出てくる。希望するポストに応募できることが保証されていなければ、社員が自らの能力を伸ばすための努力をしようとするモチベーションは高まらないからである。そこで、キャリアアップの支援策との1つとして、「社内公募制」が再び注目されている。実際、2020年10月に全管理職5,000人にジョブ型の人事制度を導入した三菱ケミカルは、約200のポストの人事を社内公募で決めており、公募対象ポストを拡大する予定である（日本経済新聞・2021年1月26日）。

従業員の自律性を高める異動管理について、アンケート調査の結果に基づいて、武石（2019）は以下のように指摘している。第1に、自律的にキャリアを考えて行動することがキャリアの満足度や仕事の満足度を高める。第2に、異動管理や人材育成策には、以下の3つの特徴がある。①本人が同意し

---

7) 個人選択型人事異動とは、一部従業員の意思や希望を取り入れる人事制度の1つであり、その代表なものとして「社内公募制」と「社内FA制」がある。前者は、各部門が職務を特定して従業員に手を上げさせる求人制度であり、後者は従業員が自分に能力や職歴を示して、特定の部門への希望し、受け入れが認められれば社内異動が成立するという求職制度である（福井，2019）。

た異動、本人の希望や事情を優先した異動が実施されている割合は3割にも達していない。②個別プラン型の能力開発も3分の1程度しか実施されていない。③基準の明確化や成果型の評価の実施割合は高い。第3は、自己選択型の配置や異動などといった個人主導型の人事管理制度は、概してキャリア評価を含めた自律的なキャリア意識・行動を高める効果がある。

したがって、「社内公募制」の再普及という流れは、副業という手段を用いることなく、非独立志向の企業内診断士が資格取得を通じて獲得した専門的知識を社内の業務とリンクさせる、つまり企業が彼らの専門的な知識を活用するような適材適所の仕組みの1つとなる可能性を秘めている。

これを傍証する取り組みとして、富士通診断士会の「パートナー経営診断」がある<sup>8)</sup>。富士通診断士会は、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（中小企業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）という3つのイシューを掲げており、これらの実現（トリプルウィンの実現）をあるべき姿としている。同会は2006年6月に結成され、会員数は約100名（富士通グループ全体）となっているが、社内サークル活動の一つとして発足している非公認組織であり、その活動の成果が会社から直接的に評価されるものではなく、また金銭的な支援も受けていない。しかしながら、社内にいる中小企業診断士が単に集まるというレベルのものではなく、会則を制定し、会の組織化を図っており、会長・副会長のもとに事務局と3つの部から構成されている。広報部は、社内外に向けて情報を発信し、社内向けコンテンツ作成（ウェブ社内報等）を担当している。教育部は、スキル

---

8) 本取り組みについての記載は中小企業診断協会（2018）に基づいている。なお、2017年9月30日に富士通株式会社汐留本社において実施された富士通診断士会へのヒアリング調査には筆者らも参加しており、診断士会の起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についてヒアリングを行っている。

を磨くための勉強会などを運営している。診断部は、後述する「パートナー経営診断」などの「診断実務」を主導している。

「パートナー経営診断」とは、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、同会に所属する会員が経営診断を実施するという取り組みである。経営診断を行う診断士は業務時間外に実施する場合もあれば、業務時間中に本業を離れて実施する場合もある。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。

このスキームは完全なる組織的取り組みではなく、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いえる。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られる。

## 6. おわりに

本論文の目的は、専門能力の発揮の場が与えられずに「眠れる（埋もれる）資源（資産）」となっている「企業内診断士」という知識労働者の適材適所（活用方法）について、考察することである。そのために、企業内診断士という

知識労働者のキャリア志向と職務満足について分析することで、中小企業診断士の大多数を占めている企業内診断士の適材適所（活用方法）について提示している。

まず資格取得を通じて、自らの専門能力の高さに対する信用力を向上させ、副業に従事する機会にも恵まれている独立志向の企業内診断士は、中小企業診断士としての能力が、プロコンとして独立開業するレベルにまで達していない、もしくはレベルアップするための機会に乏しい状況にあった。よって、独立への壁はかなり高い状況なので、企業内診断士の主要な所属先である大都市圏の大企業ではないため、競合関係になることが少ない、「地方の中小企業での副業を通じた起業（独立）」の推進を、独立志向の企業内診断士の活用方法として提示した。

非独立志向の企業内診断士は資格取得を通じて獲得した専門的知識が、現在の業務遂行と結びついていないこと、つまり企業が彼らの専門的な知識を活用するような仕組みを構築できていないことと、副業のハードルの高さが改めて確認できた。そこで、「社内公募制」の再普及という流れが、非独立志向の企業内診断士が資格取得を通じて獲得した専門的知識を社内の業務とリンクさせる、つまり企業が彼らの専門的な知識を活用するような適材適所の仕組みの1つとして、可能性を秘めていることを指摘した。

以上の点を明らかにしたことが、本研究の貢献であるが、一方で限界もある。本研究は企業内診断士でも大都市・大企業の企業内診断士を対象としたものである。もちろん、彼らが企業内診断士の大多数であることは、すでに指摘したところである。また川村（2020）でも、中小企業診断士の地理的偏在は明らかにされている。しかしながら、地方ではプロフェッショナル人材が求められており、大都市と地方では企業診断士診断士の現状や課題というのは異なった状況にあると推察される。よって、今後の研究では、地方における企業内診断士を対象として進めていくこととしたい。

## 参考文献

- Arthur, M. B. and D. Rousseau (1996) “The Boundaryless Career as a New Employment Principle”, in M. B. Arthur and D. Rousseau eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Burke, A., F. Fitzroy. and M. Nolan (2008) “What Makes a Die-Hard Entrepreneur? Beyond the ‘Employee or Entrepreneur’ Dichotomy”, *Small Business Economics*, 31(2).
- 中小企業診断士協会（2018）『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』  
<https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/h29/kigyounaishindanshi-senmonnouryoku.pdf>
- Drucker, P. F. (1993) *Post Capital Society*, Harper Business（上田惇生（訳）『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社，2007 年）
- 福井直人（2019）「技能論の観点からみた人事異動の機能：企業主導型人事異動と社内公募制度との比較を通じて」『北九州市立大学商経論集』，54（1・2・3・4）。
- Greenwood, L. (1957) “Attributes of a Profession”, *Social Work*, 2(3).
- Hall, D. T. (1996) “Protean Careers of the 21st Century”, *The Academy of Management Executive*. 10(4).
- 兵庫県中小企業診断士協会（2016）『平成 27 年度「調査・研究事業」企業内での専門能力の発揮についての調査研究報告書』  
[http://www.shindan-hg.com/wp-content/uploads/2017/08/h27\\_chosa\\_kigyounai.pdf](http://www.shindan-hg.com/wp-content/uploads/2017/08/h27_chosa_kigyounai.pdf)
- 川村悟（2013）「中小企業診断士（企業内診断士）の専門性発揮に関する一考察：診断報酬有償化によるサービス品質向上」『日本経営診断学会論集』，13。
- 川村悟（2015）「中小企業診断士の独立開業に伴うリアリティショックの検討：撤退事例を中心に」『日本経営診断学会論集』，15。
- 川村悟（2016）「中小企業診断士によるプロボノ活動の可能性と課題」『日本経営診断学会論集』16。
- 川村悟（2017）「中小企業診断士資格の魅力に関する一考察：定性的方法による社会的機能の検討」『日本経営診断学会論集』，17。
- 川村悟（2018a）「中小企業診断士の変遷に関する考察：官から民へ移行した中小企業診断士」『日本経営診断学会論集』，18。
- 川村悟（2018b）「民間の視点による中小企業診断士資格の成立過程に関する考察」『日本中小企業学会論集』，37。
- 川村悟（2019）「統計からみる独立中小企業診断士の特徴」『日本経営診断学会論集』，19。
- 川村悟（2020）「統計資料から導く中小企業診断士」『日本中小企業学会論集』，39。
- 三輪卓己（2015）『知識労働者の人的資源管理：企業への定着・相互作用・キャリア発達』，中央経済社。
- Raffiee, J. and J. Feng. (2014) “Should I Quit My Day Job? : A Hybrid Path to Entrepreneurship”, *Academy of Management Journal*, 57.
- 武石恵美子（2019）「「適材適所」を考える：従業員自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン（法政大学キャリアデザイン学会）』，17（1）。
- Toffler, A. (1980) *The Third War*, W. Morrow & Co.（徳山二郎（監修），伊藤健次・桜井元雄（他訳）『第三の波』日本放送出版社，1980 年）

- 遠原智文（2017a）「企業内診断士の活用の新展開」『企業診断』，64（2）。
- 遠原智文（2017b）「中小企業診断士のキャリア志向と職務満足」『日本中小企業学会論集』，36。
- 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』，35。
- 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」『経営経済（大阪経済大学中小企業・経営研究所）』，51。