

『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』の概要

本報告書では、企業内診断士についての実態をアンケートとヒアリングを通じて描き出し、専門能力を発揮して活動するにはどのような方法があるのか、「悩める企業内診断士」に示した。当初、想定していた以上に活発な活動が発見できたことにより、調査の方向性の正当性を確信することが出来ている。

1. HRM 研究会の取り組み

HRM 研究会では、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。

具体的には、平成 27 年度調査・研究では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、予備的アンケート調査及びシャインのキャリア・アンカーの概念を使って、個人の特性を抽出して分析するヒアリング調査を実施した。

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。悩みはあるが積極的に人生を切り開いて行こうとする企業内診断士たちの姿を確認することができた。しかし、どのように専門能力の発揮機会を得ているのか、そうでないのかまで明らかにすることはできなかった。

そこで、平成 29 年度調査・研究では、現状における組織内で資格を持つ人々に対し、資格取得の動機や取得後の満足度の変化、所属する会社の社外活動への理解度などの調査分析を施した。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た。また、企業内診断士の活動阻害要因の把握という点において研究を試みた。

今後、組織（企業）がなぜ呼応しないかの理由を明確にするなど、組織側からの視点で調査・研究を進めることで、組織とのミスマッチの要因の把握が可能となる。

2. 第 1 章 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
- (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）と資格活用との関係

(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
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。

3. 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、中小企業診断士を含む知識労働者の職業観とその背景に関する先行研究をまとめた。

4. 第3章 調査・研究のフレームワーク

調査の前提となる仮説として、活躍しているシーンとして下記の4分類を想定した。

ア) 業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)

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を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) 業務直結診断士(関連会社、対顧客)

所属会社本体ではないが、子会社の経営層、取引先への支援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。

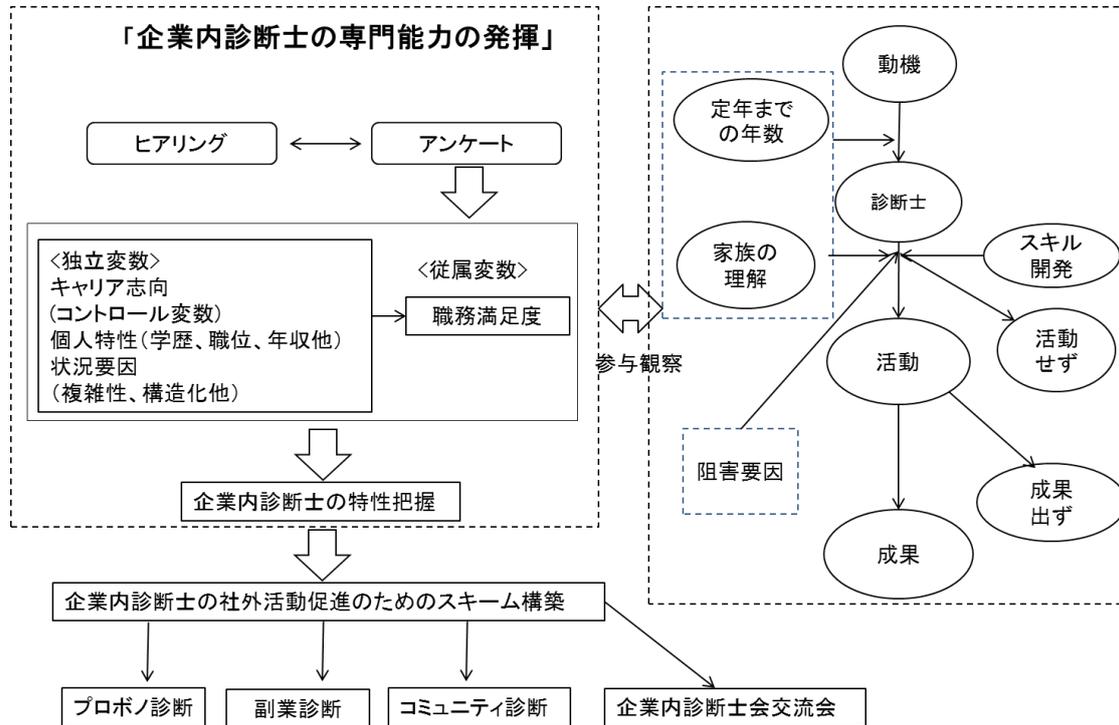
ウ) プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)

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) 副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)

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。

調査・研究のフレームワーク



(出所)HRM 研究会作成

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、診断士資格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、また活動が出来ていないか。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のではないのか。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統計的に分析する事例の積み上げができた。

5. 第 4 章 アンケート調査及び分析

アンケートの結果から、次のことがわかった。

- (1) 診断士資格取得の動機（得たいと思ったもの）と資格取得後の動機（目的）の充足度合い（得ているもの）について。

企業内診断士、プロコンを合わせたアンケート回答者全体では、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〕である。これらは、資格の

取得が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。「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。

全体では上昇した「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独立できる〕が、企業内診断士に限ると下降している。資格取得前には資格の活用を望んでいたが、資格取得後は業務遂行上診断士の資格が活用できていない事が裏付けられた。

(2) 資格取得前の期待と取得後の満足度の変化について。

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。他はいずれも下位へ変動しており、「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。

(3) 活躍できていない診断士の阻害要因

企業内診断士が副業を行っていくに際して、会社の理解が重要だが、それ以外に診断先や時間の確保や自信（業務能力）なども必要である。その後、ある程度副業を行うと、報酬（企業診断士活用に要する費用負担）や家族の理解なども必要になる。

6. 第5章 インタビュー調査及び分析

調査・研究では対象領域を「活躍している企業内診断士」に絞り込み、企業内診断士で専門能力の発揮度が高くなった人にフォーカスした。

ピッタリ当てはまるものはないとか、複数該当するケース、可能だが行っていないケースもあるが、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た。

7. 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と共有し、解決していこうとする動きがはじまりとなっている。

報告書では、富士通診断士会と三井住友銀行診断士会の活動、平成29年11月に開催された企業内診断士交流会についてまとめた。

8. 第7章 金融機関診断士

報告書では、金融機関の事業環境の変化を踏まえ、金融機関に勤務する企業内診断士からのヒアリングからの検討や資格を生かした活躍の条件をまとめた。

9. 第8章 提言

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った。

10. 第9章 おわりに

今後の研究課題として、次の(1)(2)などがある。

- (1) 「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」「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)」「企業内診断士会」などを対象に、より深掘りした活動実態や課題の調査・研究。
- (2) 「働き方改革」の実現に向けて中小企業診断士を含む専門職の活用に関する企業の意識、企業内診断士の活動阻害要因に関する企業の意識など、企業への調査・研究。

11. 報告書のまとめ(提言)

報告書では、「企業に対し企業内にいる中小企業診断士の兼業への許容」と「企業内診断士が活躍できる環境の創出の必要性」を提言している。

1. 企業内にいる中小企業診断士の兼業への許容

中小企業診断士資格は難関とされるが、そ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企業は多くない。また、多くの企業には、副業(兼業)を禁止する規定が存在する。そのことから、企業内診断士は、企業内外で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「眠れる資産(資源)」もとなっている。

「働き方改革」推進は、モデル就業規則の変更も検討されており、下記の取り組みについて提案したい。

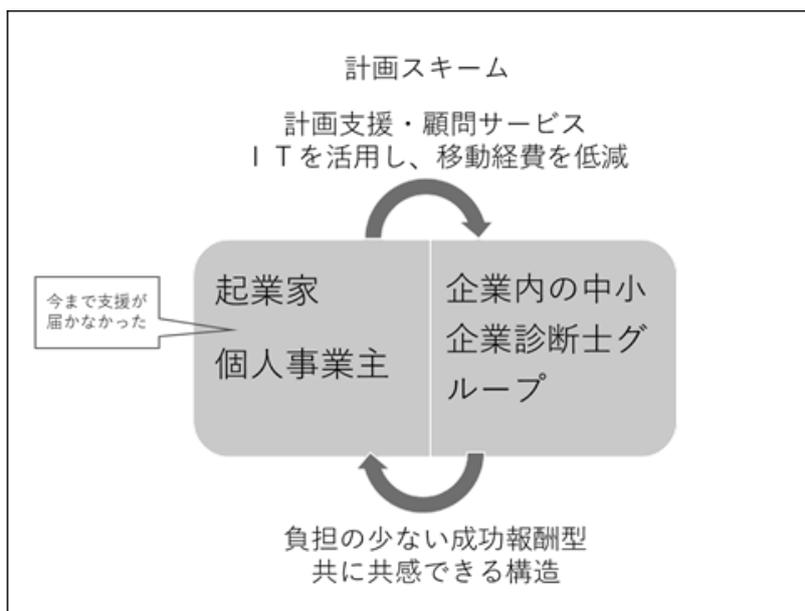
- (1) 夜間や週末などの所属組織の業務時間外を有償での中小企業診断士活動に充てることを許容すること。
- (2) 就業時間外を少し利用したいいわゆる片手間仕事の範囲を超え、マルチワークとして日中の時間も診断士活動にあてること。

2. 企業内診断士が活躍できる環境の創出

本調査では、企業内診断士として自ら活躍できる環境を創出している下記の3つのグループを見出した。

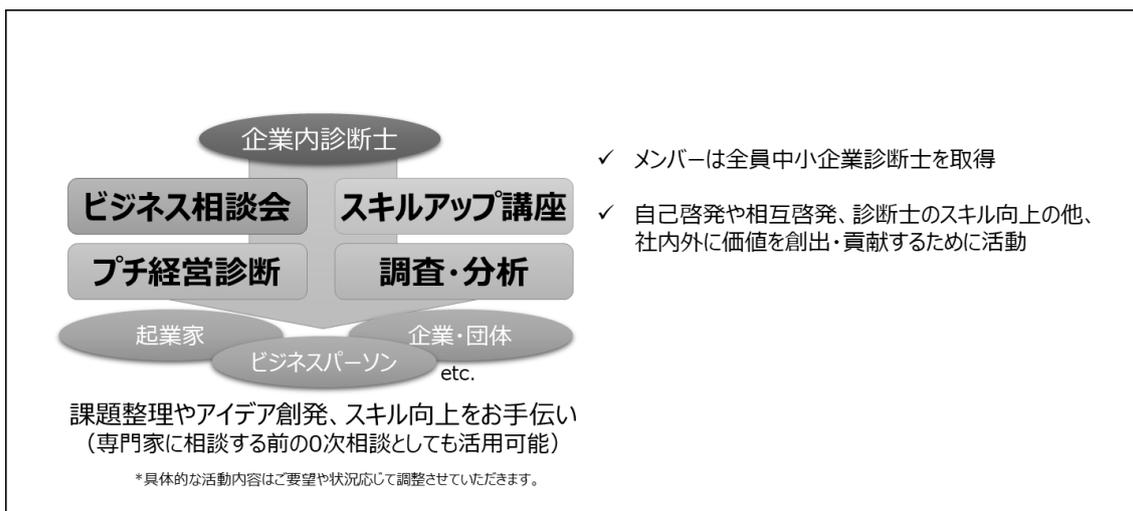
(1) 企業内診断士グループによる起業家支援

会社から副業の許可を貰って有償の支援実績のある企業内診断士が取りまとめを行い、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。有償での個社支援や創業スクール等を計画している。



(2) プロボノグループの結成

企業内診断士により、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を目的としたプロボノグループが結成されている。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自分の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。¹



¹ 三井住友銀行中小企業診断士会におけるプロボノ活動も第6章で紹介している。

(3) 大学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。

大学の教育プログラムと連携することで、社外活動する説明が行いやすくなり、無報酬での活動だが、大学教員との意見交換を通じて実践的な専門能力の発揮につながる。