

平成30年度「調査・研究事業」
活躍する企業内診断士グループの実態調査と
企業の副業容認等に関する調査
報 告 書

平成31年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

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。自己啓発が奨励され、資格取得後は人事制度として資格を活用することが期待されているはずであるが、実際の現場では資格より実力・年齢・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る。さらに、副業・兼業を禁止する企業も多くあり、なかにはプロボノなどを含めて社外での活動を制限する企業もある。

このように、企業内(業務上)においても、企業外(社外で、副業・兼業として診断士業務を行うこと)においても、資格を取得したにもかかわらず、その専門能力を発揮することが困難な状況にあり、この状況に悩んでいる企業内診断士は多い。

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「眠れる資源」となっている。しかし、“働き方改革”や“生産性向上”が言われるなか、企業内診断士は勤務先企業や地域の重要な人的資源であり、有効活用すべき貴重な人的資源として認識されるべきである。このような問題意識のもと、(一社)兵庫県中小企業診断士協会 HRM研究会は、平成27年の発足以来、次のような調査・研究活動を行ってきた。

平成27年度は、Schein のキャリア・アンカーを使って、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。その結果、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、社内に残留しながらこの希望を叶えたいとする者が多いと推察された。

また、平成28年度は、能力発揮の機会を得ようと努力する企業内診断士のビジネスモデルを描くため、BMY(Business Model You : ビジネスモデルキャンパスの個人版)を使ってヒアリングを実施した。さらに、ヒアリングで収集したキーワードを語彙分析した。その結果、「企業」「会社」といった企業内診断士らしい語彙に加え、「協会(多くは中小企業診断士協会を指す)」や「独立」「支援」といったコンサルタントらしい語彙も含まれていることから、企業内に活躍の場を見出している企業内診断士でも独立を検討するものと推測される。一方、多次元尺度構成法(似た語彙を近くに表記する技法)によると、「企業」には「業務」「仕事」といった言葉が近い。反面、「独立」「支援」といったコンサルタントとしての用語は遠く、その関連度合いも小さいことから、これらへの関心は勤務先企業での活動ほどは高くないと推測された。さらに、「定年後(役職定年を含む)までの期間」、「家族の理解(診断士活動をする上での)」等がキーワードとして認められ、これらが専門能力発揮に影響を及ぼすことが判明した。

また、平成29年度は、『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』を作成した。具体的には、WEB アンケートを使って、企業内診断士の職務満足度の程度、資格取得の動機と資格取得後のその充足度の変化、企業内診断士の活動を阻害する要因を調査した。また、

“活躍する企業内診断士”を4類型化(①業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)、②業務直結診断士(関連会社、対顧客)、③プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)、④副業診断士(顧客・企業～基本対価あり))し、中小企業診断士資格を生かして活躍する企業内診断士をモデル化した。その結果、アンケート有効回答100件(企業内診断士70件、独立診断士30件)を得た。それによると、「資格取得前に期待したこと」と「資格取得後に実現したこと」を比較して、独立診断士を含む診断士全体では「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」が資格取得後に上昇したのに対し、企業内診断士では下降していることが分かった。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。また、資格取得前の期待と取得後の満足度の変化については、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、業務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。

さらに、ヒアリングを通じて、会社の承諾を得て休日のコンサルティング活動を有償で行う企業内診断士、地域貢献として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企業内診断士など、制約がある中でも活躍する企業内診断士の存在が確認できた。

平成30年度は、前年度に確認できた、副業・兼業禁止規定などの制約がある中でも活躍する企業内診断士の5つのグループに焦点を当て、その活動内容、副業・兼業禁止規定への対応などについてのヒアリングを行った。

さらに、企業に対し、社内の専門人材(国家資格有資格者など専門能力を有する社員)の能力をどのように考え、専門人材を処遇しているか、また、社員の副業・兼業の可能性や社外の専門人材を活用する可能性などについて、アンケートとヒアリングを実施した。本報告書は、これらについてまとめたものである。

企業へのアンケート・ヒアリングから、昨今の働き方改革の一環で、副業・兼業について今後見直したいとする企業の存在が確認できた。これは、企業内診断士が社外において、その専門能力を発揮できる機会が増える兆しと捉えることができる。また、活躍する企業内診断士グループから、眠れる資源である企業内診断士に一言メッセージを頂いている。悩んでいる企業内診断士には、是非本報告書をご一読頂き、半歩前に進んで頂ければ幸いである。

最後に、ヒアリングやアンケートなどにご協力いただきました兵庫県経営者協会様、企業様、企業内診断士グループの皆様、関係者の皆様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 調査・研究のフレームワーク	3
第3章 先行研究	15
第4章 企業内診断士の活動	61
第5章 企業アンケート調査及び分析	93
第6章 企業ヒアリング調査	106
第7章 おわりに	119

【添付資料】

・資料1.「副業・兼業の促進に関するガイドライン」	123
・資料2.「副業・兼業の促進に関するガイドライン」 Q&A	128
・資料3. 判例・学説	134
・資料4. 法律・通達・規則	140

【引用・参考文献】

第1章 調査研究の目的

1. リサーチ・クエスチョン

(1) 企業内診断士グループのプラットフォーム的機能はどのような働いているか。

遠原・前田[2017]では、中小企業診断士資格保持者の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」になってしまっているとしている。

「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。」ということがあり活動できない理由としている企業内診断士は多い。しかし、折角取得した資格であり、受験勉強やビジネススクールでできたネットワークを使って、中小企業や地域社会に貢献したいというグループが存在している。

そうしたグループに研究会メンバーとして、活動に関与し内面的に意義を見出している。本研究では、さらに他のメンバーがインタビューすることで客観的に振り返り活動内容についての分析を行うことで、そのグループの存在意義を明らかにしたい。

(2) 働き方改革が兼業・副業に対する企業の考えどのような影響を及ぼしているのか。

厚生労働省は2018年1月に副業・兼業に関するガイドラインを公表し、モデル就業規則に副業・兼業についての規定を新設している。これを踏まえて各企業がどのように取組んでいるのか兵庫県経営者協会の協力を得てアンケート調査を実施した。兵庫県経営者協会とはアンケートの趣旨についての協議は行っているが、会員企業にどこまで協力いただけるかは未知数であった。そこで、サンプル数を確保するため、メンバーと繋がりのある企業にも協力を依頼した。

(3) 企業は社内の専門性の高い資格保持者の兼業・副業についてどのように考えているのか。

高度人材・高度プロフェSSIONナルのような働き方にどのような認識を持っているのか、また、兼業・副業を認める条件としてそうした資格保持者であることを考えているのか確認した。規模や業種、職種による特性が見えればさらに良い。

(4) 企業は外部の専門人材を受け入れるか。

社内で人材を育成することは、社風を理解し、行動に結びつける上で重要だとされているが、自社の経営課題を解決するためには、そうした同質の人材だけではなかなか改革が進まないこともある。そこで、外部の専門人材を活用することが考えられるが、会社としての受け入れ態勢はどうか。我々の調査目的の大きなテーマである「企業内診断士の活用」に触れる項目である。

2. 調査研究の意義

(1) 長期的な観点からの考察

働き方改革における兼業・副業の禁止をどのように考えるのかは、今日的な課題であるように思われがちだが、労働関連の判例、学説を振り返ると時間をかけて議論が積み重ねられ、結果的に制度として成り立ちつつある。また、経営学の観点からも知識労働者の増加が問題点の一つではあるが、資本主義の問題点を知識社会において解決すべきことが研究テーマとされている。これらのことを整理しつつ、我々の研究と結びつける試みを行った。アンケート結果やインタビューの分析を行う上で議論の深みを出していくことの意義は大きい。

(2) 企業内診断士の活動支援

企業内診断士が活動する上で、プラットフォーム的機能を持つ組織が存在することで、活動の成果が異なることは過去の研究でも明らかになっている。その一つとして、企業内診断士によるグループがある。そこでは、リーダー格の人材が、支援対象先の選別、支援実施に当たっての交渉、支援実施中の調整、結果に関するコミットメントなどの負担を背負っていることが多い。

また、中小企業支援の窓口になっている公的支援機関においては、独立開業している専門家については、専門家登録によって一定の条件をクリアしたものを活用している。そこには、企業内診断士を活用するというスキームは盛り込まれていない。

中小企業支援の難しさは、企業がコンサル料を負担し、自己の判断において専門家への依頼を行っておらず、どちらかという他人任せになっていることである。従って、何がしたいかという支援ニーズを確実に把握し、適正な専門家とマッチングすることが難しい。これが、企業内診断士であれば、そのプロフィール等を把握することはさらに困難となる。

そこで、研究会やグループの活動でその力量が、明らかな企業内診断士を支援機関が活用するためには、支援先企業とマッチングさせるために支援先企業へのヒアリングなど事前準備が必要となる。

特に、時間的な制約があり、十分な活動時間を取ることは出来なかったが、最後に紹介している知識労働者としての中小企業診断士が個人としての活動ではなく、組織レベルで知識創造するような取組の意義は大きい。

第2章 調査・研究のフレームワーク

1. 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ることにした。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。

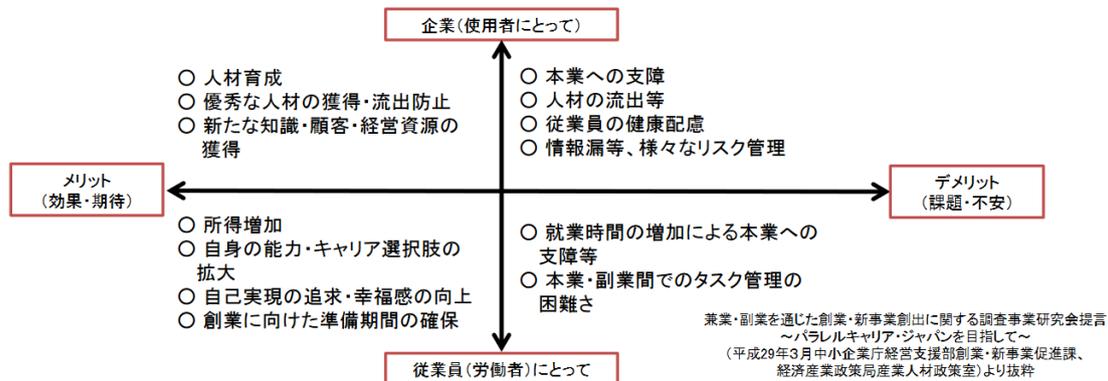
図表 2-1 副業・兼業を行うメリット

【労働者】	【企業】
<ul style="list-style-type: none"> 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。 ③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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
<p>留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

労働者、企業双方にメリットがあるが、長時間労働による健康面の懸念、職務専念、秘密保持、競業避止の義務が留意点として上げられる。

図表 2-2 副業・兼業のメリット・デメリット



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とし、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。

2. 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

HRM 研究会[2017]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。経営側の立場からは、「どのような人材が求められるのか」、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にしたい。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つ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 分類モデル(活躍している場)を想定した。

① 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。

② 業務直結診断士(関連会社、対顧客)

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。

③ 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。

④ 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。

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

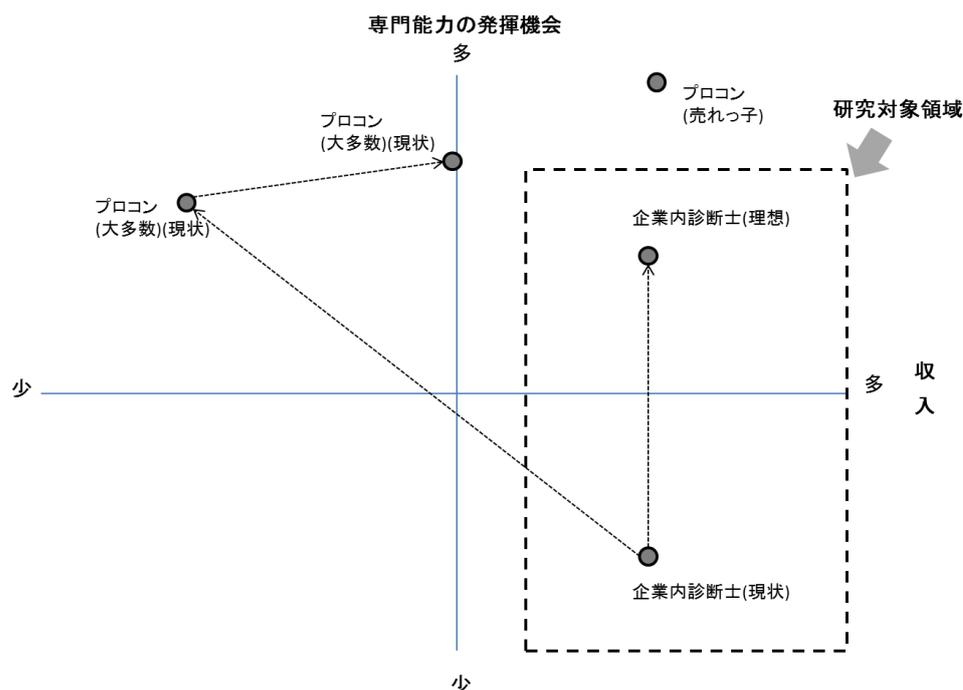
従来、中小企業診断士の資格を取得してプロコンになるというのが夢とされた時期もあった。企業に所属するより、自分の能力を外部で発揮したいということが基になっているその場合、企業で勤務している時のような安定した収入は得られなくなるリスクはある。図表 2-3 では、企業内診断士イメージマップを作製した。第4象限にいる企業内診断士は、収入面では満足できる水準であるが、専門能力の発揮機会には恵まれていないというパターンである。あこがれの中小企業診断士としてのイメージは、プロコンとして独立して、自分の専門分野で華々しく活躍しており、収入も多いというタイプであろう。しかし、資格を取ったからと言って誰もが、いき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¹。

そこで、平成 27 年度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ことにした。

図表 2-3 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。」

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

¹ 『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。

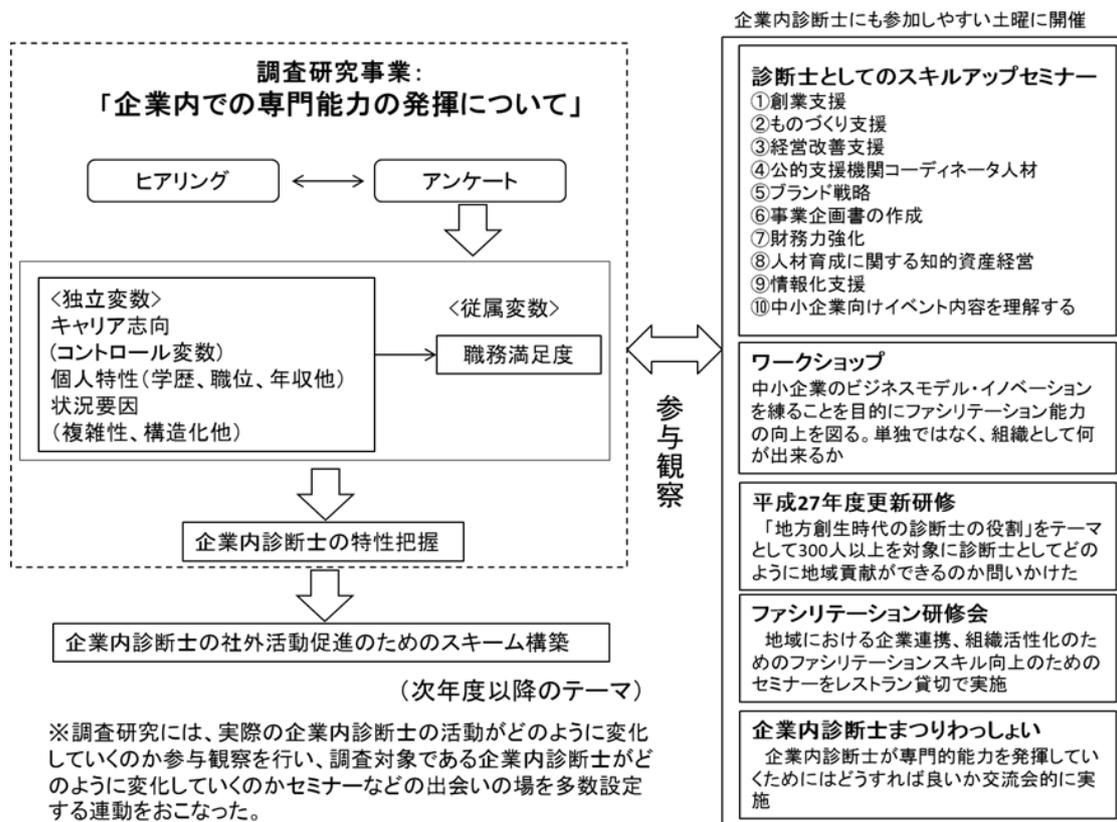
とは考えられる。企業に勤めている中小企業診断士が独立しようとしても、社外での実績がないとうまくいかない。そこで実績を積むための環境を整えようというわけです。」

中小企業庁と中小企業診断協会では、企業内診断士の実務従事がポイント取得のためだけでなく、中小企業の活性化に繋がる活動となるための試験的な取り組みを平成 30 年度から始めており兵庫県においても 3 事例の実績がある。

企業内診断士交流会などを通じ、どのような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、副業・兼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 2-4 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。平成 29 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 2-4 平成 27 年度調査・研究のフレームワーク

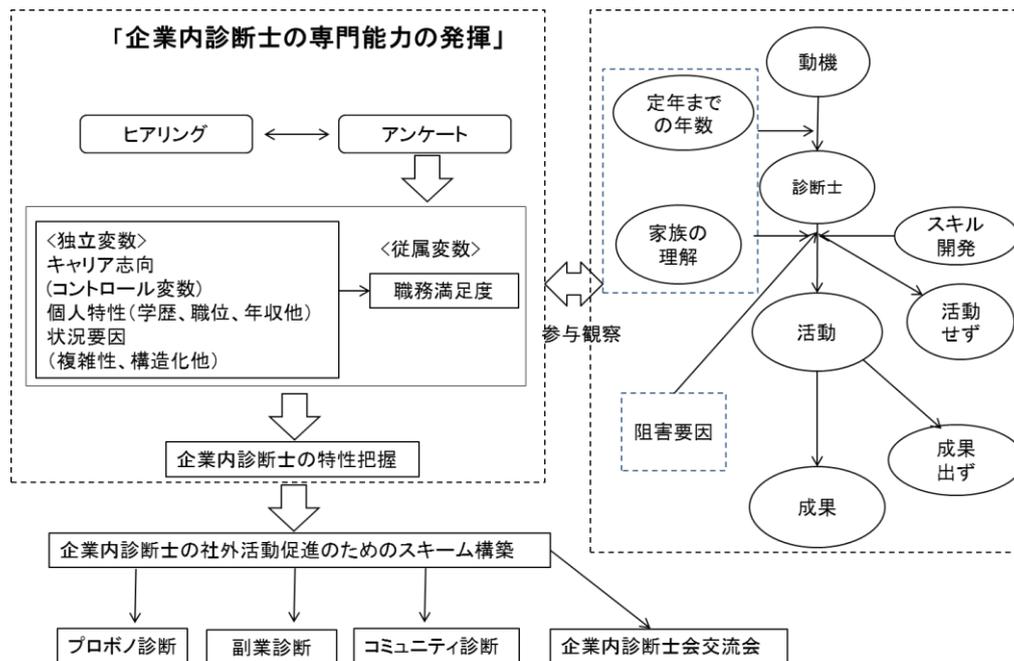


※調査研究には、実際の企業内診断士の活動がどのように変化していくのか参与観察を行い、調査対象である企業内診断士がどのように変化していくのかセミナーなどの出会いの場を多数設定する連動をおこなった。

出所：HRM 研究会作成

なお、※で示した実際の企業内診断士の活動がどのように変化していくのか参与観察を行うことについては、研究会メンバーが今回調査した、グループ活動に参加しておりプレーヤーとしての立場と観察者・研究者としての立場を有することになっている。

図表 2-5 平成 29 年度. 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・兼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 2-5 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

ることとした。

3. 本年度の調査方法

本年度の調査では文献調査及び企業内診断士グループへのインタビューによるケーススタディ、企業に対するアンケート調査とヒアリング調査を行っている。

(1) 文献調査

中小企業診断士の特性は、時代が求めるような知識労働者としての能力を発揮することにあるといえる。これは、中小企業診断士のみならず時代の大きなトレンドとして資本主義社会から知識社会への変化をDrucker[1939]、[1966]、[1993]、[1999]などにより確認した。知識労働者を活用するポイントとして組織において資産として扱われることは、ペンローズ[1959/1985]の従業員は企業に「所有されて」いなくとも、企業を去れば企業は資本損失を被るといっている裏返しといえる。

また、Drucker[1999]の第二の人生は、パラレルキャリアにも繋がっている。企業業績とHRM(人的資源管理)の関係については三輪[2011]、[2015]により説明している。

そして、知識労働者が知識創造(価値創造)を個人レベルから組織レベルでの展開ができるようにマネジメントすることの重要性を野中[1996]などにより説明している。

次に、調査の平成 27 年調査の主題であったキャリ・アンカーについてはSchein[1978]、[1990]などがメインであるが、三輪[2011]、[2012]からの引用も多い。

企業内診断士の活動に関する研究としては、リクルートマネジメントソリューションによる越境活動の調査、川村の日本経営診断学会への発表などを入れている。専門職の研究としては遠原[2016]などがある。太田[2008]の組織人モデル、仕事人モデルや直接統合と間接統合は個人が仕事をどのように扱うかこれからの働き方についての示唆が大いにあった。最後に、稲上[2003]により日本の長期安定雇用について考察している。労働慣行がいつまでも継続しないことを意識しなければならない貴重な研究である。

(2) 企業アンケートの意図

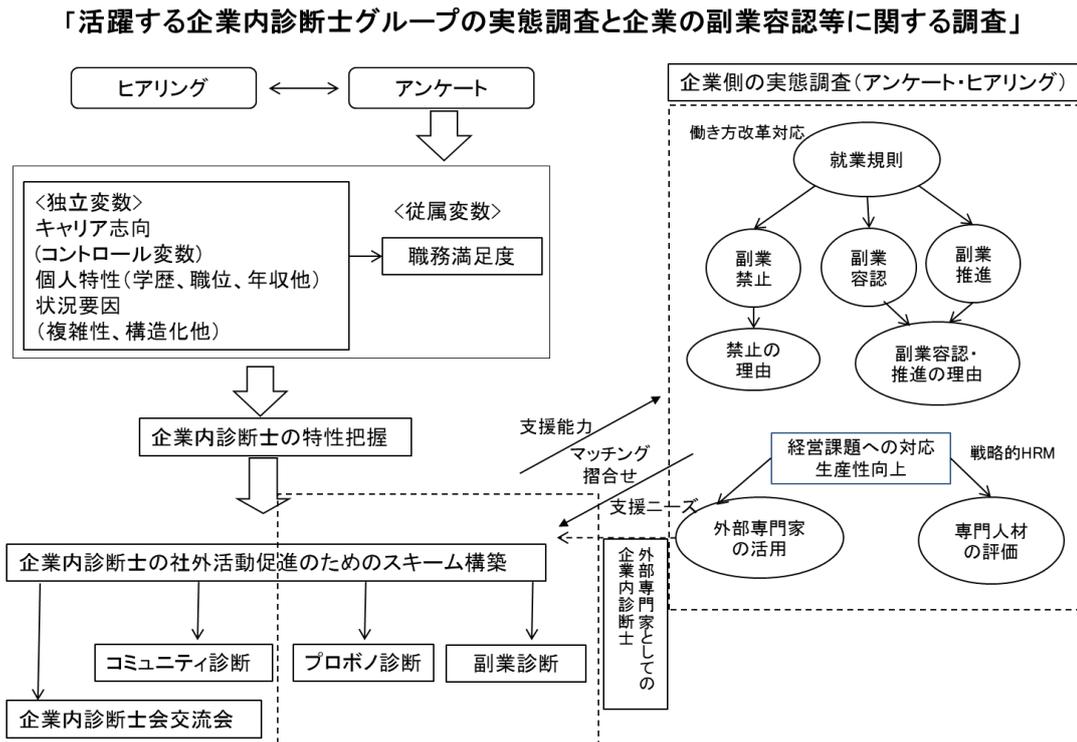
過去の研究においては、中小企業診断士の立場から分析するだけであり、企業の立場からの視点がないのではないかという指摘を受けていた。これは、研究会メンバーが中小企業診断士を中心に大学教員との連携で進めており、企業内の処遇に関するデリケートな部分であり、曖昧なアプローチを行うことによって、変な誤解を招き紹介者等に迷惑がかかるのではないかと懸念していたこともある。ある意味、扱いが難しいというのが正直なところであった。

幸い、今回の調査を企画する段階で、「働き方改革」についての行政関係の会合において兵庫県経営者協会との接点ができて、HRM研究会の活動について説明のため訪問する機会を頂いた。そこで、柳川[2017]について企業の生産性を向上させる工夫において、リカレント教育や外部での就業経験など斜

めスキルの展開が必要であるとの共通認識が持てた。

本年度の調査・研究のイメージは図表 2-6 のように企業実態調査としてのアンケート・ヒアリングと企業内診断士グループへのインタビューで構成されている。

図表 2-6 平成 30 年度調査・研究のフレームワーク



(出所)HRM 研究会作成

アンケートによって、得たい内容は下記の通りであった。

- ① 企業は副業・兼業についてどのように考えているのか
- ② 生産性向上への改善が急がれる中小企業に問題意識をどうやって持ってもらえるか
- ③ 企業内診断士を活用して②の課題解決に役立つことはできないか

結論からいえば、兵庫県経営者協会にとって会員企業に企業内診断士を活用して経営課題の解決に少しでも早く取り組んで貰うことができれば、お互いにとってメリットがあるのではないかと考えた。

その後、HRM 研究会の複数のメンバーが訪問し、副業・兼業の導入によって、専門能力を有する人材が企業に勤めながらその専門能力を他社で活かすことができ、専門人材の不足に悩む企業の課題解決に貢献するとともに、専門能力を有する人材の有効活用に繋がると考え、副業・兼業の導入実態と社内の諸課題を解決する専門能力を持った社外人材の活用ニーズを調査することになった。

アンケート内容は、兵庫県経営者協会会員企業の担当者に回答して貰いやすい内容に修正し、ネットで回答して貰った。

なお、社外の専門人材とは、中小企業診断士、MBA、弁護士、税理士、司法書士、社会保険労務士、販売士、IT コーディネーター等の有資格者や生産管理、知的財産などの専門能力を持つ実務家等を想定して貰った。

(3) 企業アンケート内容

アンケート項目については次の観点で設計をしている。

■基本属性

業種（製造業、卸売業、小売業、サービス業、その他）

従業員数（5人以下、6人～20人、21人～50人、51人～100人、101人～300人、301人以上）

資本金（5千万円以下、5千万円超～1億円以下、1億円超～3億円以下、3億円超）

■副業・兼業の実態について

1. 貴社での社員による副業・兼業の扱いについて

（①認めている、②禁止している、③何も定めていない）

2. 認めていると回答された方にお聞きします

許可する対象者に制限を設けていますか

（①特に制限はない、②役職による制限がある、③労使協定による制限がある [制限内容：]、④その他[] ）

その他制限（条件）を定めていますか（複数回答可）

（①他に制限はない、②公的資格に限る、③勤務時間、④競合避止、⑤健康管理、
⑥その他[] ）

3. 認めている以外と回答された方にお聞きします。

今後導入検討の予定はありますか。

（① 検討したい、②検討の予定はない）

■社外の専門人材の活用について

以下の設問では人事担当者としてのご意見を伺うものも含まれています。

1. あなたは、下記①～⑥の項目について、社外の専門人材を活用してみたいと思いますか。

①～⑥全てについて、【5 そう思う 4 ややそう思う 3 どちらでもない 2 あまりそう思わない 1 そう思わない】の5段階で、お考えに近いものに○を付けて下さい。①から⑥以外で、社外の専門人材を活用してみたい内容（分野）があれば、その内容を⑦に記入して下さい。

- ① 経営に関する専門的な知識の補完に活用する
- ② 技術の補完に活用する
- ③ 事業計画の立案・作成に活用する
- ④ 補助金・助成金の申請及び獲得に活用する
- ⑤ 事業承継など将来に備えて活用する
- ⑥ 法的手続の必要性、正確性を確認するために活用する
- ⑦ その他〔活用の内容： _____ 〕

2. あなたが、社外の専門人材を活用する際に、下記①～⑥の項目について不安を感じますか。
 ①～⑥全てについて、【5 不安を感じる 4 やや不安を感じる 3 どちらでもない 2 あまり不安を感じない 1 不安を感じない】の5段階で、お考えに近いものに○を付けて下さい。①から⑥以外で、社外の専門人材の活用に当たって不安なことがあれば、その内容を⑦に記入して下さい。

- ①報酬や費用
- ②情報の外部への漏えい
- ③課題への対応能力
- ④活用の方法
- ⑤従業員の理解
- ⑥活用の効果
- ⑦ その他〔不安の内容： _____ 〕

3. 貴社のなかに、国家資格を有する専門人材（中小企業診断士、弁護士、税理士、社会保険労務士など）が在籍していますか。該当するもの（□）にレを入れて下さい。②から⑤以外の専門人材が在籍する場合、⑥に、その名称（資格名称など）と人数を記入して下さい。

- ①いない
- ②中小企業診断士： _____ 人
- ③弁護士： _____ 人
- ④税理士： _____ 人
- ⑤社会保険労務士： _____ 人
- ⑥その他〔 _____ : _____ 人、 _____ : _____ 人〕

4. (在籍している場合) 社内に在籍する専門人材に対して、なんらかの優遇がありますか。該当するもの（□）にレを入れて下さい。①の場合は、その理由も記入して下さい。①から④以外で、在籍する社内の専門人材への優遇措置があれば、その内容を⑤に記入して下さい。

- ①優遇はない〔理由 _____ 〕
- ②報酬の優遇（基本給の上乗せ、手当の支給）
- ③人事上の優遇（昇格昇進、適正配置）

④副業、兼業の許可

⑤その他〔優遇の内容： _____ 〕

5. 貴社の経営に関して、社外の専門人材を活用することに興味がありますか。該当するもの（□）にレを入れて下さい（1つを回答）。

①興味がある ②興味がない

6. (在籍している場合) 社内に在籍する専門人材を、どのように活用していますか。また、今後どのように活用していきますか。

7. あなたは、経営全般に関する相談を中小企業診断士などの社外の専門人材に行えとしたら、下記①～⑦の項目について、相談をしたいと思いませんか。

①～⑦全てについて、【5 そう思う 4 ややそう思う 3 どちらでもない 2 あまりそう思わない 1 そう思わない】の5段階で、お考えに近いものに○を付けて下さい。①から⑦以外で、社外の専門人材に相談したいと思う内容（分野）を⑧に記入して下さい。

①事業の将来性

②事業計画の作成

③補助金・助成金の申請

④海外展開

⑤人事（採用・教育・報酬・評価）

⑥法改正（労基法、知財、輸出入など）

⑦事業承継

⑧その他〔相談の内容： _____ 〕

8. 「中小企業診断士」をご存知ですか。該当するもの（□）にレを入れて下さい

①名称、業務内容ともに知っている

②名称は知っているが、業務内容は知らない

③名称、業務内容ともに知らない

9. アンケートに関する内容や専門人材の活用に関する調査のために、兵庫県中小企業診断士協会が貴社を訪問し、お話を伺う場合があります。

※ご協力いただける場合のみ、下枠に連絡先をご記入くださいますようお願いいたします。

訪問してもよい

(4) 企業ヒアリング調査

アンケートで訪問してもよいと回答され企業の中から、下記の基準に基づき抽出した。

副業・兼業についての考え方

	副業・兼業を 認めている	副業・兼業を 認めていない	副業・兼業について 何も定めていない
今後検討する		A社、B社	C社、D社
予定なし		E社	
無回答		F社	

副業・兼業を認めている会社は64社中7社あったが、ヒアリングを受け入れて貰えるところではなかった。次に、副業・兼業を認めていないが今後検討するとしたA社、B社、予定なしのE社、無回答であったがヒアリング対応可としたF社、副業・兼業については何も定めていないが今後検討するとしたC社、D社にヒアリング調査を行った。

(5) 企業内診断士グループインタビュー調査

兵庫県内を中心に活動する次の5つ企業内診断士グループに対してインタビュー調査を行った。

- ① 中小企業診断士資格を取得したことを会社に報告し、対外的な活動内容を有償でも行える副業・兼業を認められた企業に所属するグループ
- ② 対外的な活動は認められているが副業・兼業を認められていないので、地域貢献活動としてプロボノ活動を行っているグループ
- ③ 副業・兼業を認められていないが、活動の遂行と成果に責任を負う意味で有償化し、NPOに報酬を入れて、実費をメンバーに支弁して活動しているグループ
- ④ プロコンと企業内診断士が共同で、本気でがんばる研究会として、本格的な総合診断を無償で行っているグループ
- ⑤ 兵庫県中小企業診断士協会主催の企業内診断士祭り「わっしょい!!」をきっかけに始めた研究会活動において、経済産業省の官僚を講師に招いたセミナーや兵庫県協会の調査研究事業を実施、各所で発表も行なっている研究会主体のグループ

第3章 先行研究

本調査を進める上で、我々の議論、断片的な新聞記事などだけからは、何が問題なのか論点がぼやけてしまいがちである。また、アンケートやインタビューにより調査しても、曖昧なまま分析してもただ表面的な問題点をなぞるだけであり、本質的な課題を探し出し、何を提案すべきかという調査本来の目的に及ばない結果となってしまう。

そこで、先行研究として既に議論されてきたテーマをたどることによって、表出してきた事象の解釈に重みを加え、本質的な課題抽出と思い付きの提案ではなく論理的考察に基づく提案に近づくことができる。引用が冗長になっているが、知識労働者であり専門職であろう企業内診断士の先行研究(資料)を扱っている文献を論理的な考察を基にまとめる作業は短期間の調査では十分に昇華できなかった点は認めざるを得ないが、本研究の足掛かりとしてここに記載することにする。

1. 資本主義の時代

Drucker [1939] は、ヒットラーが政権を握った 1933 年に書き始め、まだ西ヨーロッパが対独宥和を模索しつつある 1939 年、Drucker が 29 歳のときに刊行したもので処女作である。『ザ・タイムズ』誌の書評欄でチャーチルが激賞したことでも有名である。²

Drucker の著作を多数翻訳している上田惇生氏は、「長い年月を経てなお、その本質においてあの時代と同じ状況が未解決のままであることに驚きを禁じ得ない。Drucker は、ファシズム全体主義の起源を明らかにすることによって、「経済人」の概念、すなわち経済のために生まれ、経済のために生き、死に、経済のために戦争し、あるいは、逆に和平を求めるという「エコノミック・アニマル」の概念、経済至上主義の破綻を明らかにした。今日のわれわれにとって、あまりに思い当たることが多い。」と訳者あとがき(1999年)に記している。

つまり、現在の日本で社会的課題とされている「働き方改革」の本質的な議論が既に 1930 年代に示されていたということである。

Drucker [1939] では、「経済的満足だけが社会的に重要であり、意味があるとされる。経済的地位、経済的報酬、経済的権利は、すべて人間が働く目的である。これらのものために人間は戦争をし、死んでもよいと思う。そして、ほかのことはすべて偽善であり、^{てら}衒いであり、虚構のナンセンスであるとされる。」(P. 44) そして、「「経済人」に代わるべきものとして、人間についての新しい概念が何一つ用意されていないことが現代の特徴である。自由と平等を実現すべき人間活動の新しい領域は提示されていない」(P. 52)。としている。

経済人は概念上のものであり、現実的な人間そのものを指すわけではないが、時代の特徴としてこうした人間が世の中の中心にいて様々な問題が生まれていると考えられる。

² Drucker 学会 <http://drucker-ws.org/aboutdrucker/record/>

しかし、時代の流れはある意味急激に変化しており、未来予測的に描かれてきたことが、現実の世界で実感できるようになっている。その一つが、知識社会、知識労働者の出現である。

2. 知識社会

(1) 知識労働者

① 知識労働者の出現

経済人になる概念がいつごろから出現したのか、Drucker [1993] では、「ポスト資本主義社会への移行は、第二次世界大戦後間もなく始まった。私が従業員社会について初めて書いたのも 1950 年頃だった。その 10 年後の 1960 年頃、私は知識労働と知識労働者という言葉をつくった。さらに 1969 年、『断絶の時代』において組織社会について初めて述べた。」(p. 8)として 1960 年ごろから使い始めたとしている。

また、工場の機械工や機関車の運転手など労働者とは、ことなつた知識労働者が増加していることを Drucker [1967] で指摘している。知識労働者はそれまで、組織に属している者がごくわずかで、彼らのほとんどは、せいぜい数人のスタッフに支えられた業務をこなす者だけだった。しかし、現代社会では組織的な活動の中に知識労働者が組み込まれるようになってくる。工場の中で大勢の労働者が機械の前で作業しているイメージであるが、肉体労働者でない知識労働者が組織の中で増えてくるということを指摘している。

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

価値を生み出しているのは、生産現場などの直接部門であつて、ホワイトカラーと呼ばれた間接部門は、価値を生み出していない非生産的なセクターであるとの見方は現在でもあり得る。しかし、21 世紀に入って情報化が進み、この傾向はさら高まり、象徴的な言葉として、「ポスト資本主義社会」、「脱工業化社会」、「情報化社会」、「知識社会」などが挙げられるなか、知識労働者が個々の個人的な能力発揮と知的なネットワークの集結により、知識資産が価値の源泉となっていることは、後ほど紹介する多くの研究で示されている。

また、Drucker [1993] では、「知識社会における最も重要な社会的勢力は知識労働者となる。資本家が資本の生産的使用への配賦の方法を知っていたように、知識の生産的使用への配賦の方法を知っ

ているのは、知識経営者であり、知識専門家であり、知識従業員である。しかも、彼ら知識労働者のほとんどすべてが、組織によって雇用されている。」(p. 10)としている。こうした時代においては、知識労働者が資本主義時代の労働者と異なり、自ら生産要素と生産手段を所有していることに注目している。資本や設備が価値を生み出す源泉であった時代は資本家が生産手段として資本や設備を所有しており、労働者は組織に縛られる存在になりやすかった。しかし、知識・情報社会の知識労働者は、生産手段である知識を所有する存在となっており、知識を持ってどこにでも行ける存在であり、特定の組織に縛られることなく、多様な組織、あるいは産業へと広がっていると考えられるが、この点はIoTやAIが普及してきた現在、工場労働者においても知識労働者的な要素が求められており、Druckerの資本主義社会から知識社会へのシフトという分析軸だけでは説明できないことも出てきている。

また、高度な先端的设备を導入した工場でなくとも、野中[1990]では、例えば、金属加工の現場で不具合が発生していても、単純な操作ミスだけでなく、切削工具、切削油、加工対象物の摩擦に膨張、治具の取り付け具合など様々な要素がからんでくる。これを、個人レベルで管理しているとしても、なぜ不具合が発生したのか追求しようとはしないし、あるいは、一定数量の割合は不具合が発生するものと決め込んでしまうこともある。これを、工程表に落とし込んで、このような条件下では不具合が発生するというようなことを蓄積していくことで組織内のノウハウとして蓄積されていくのである。(p. 125)としていることは、生産現場で見られる知識の蓄積であり、一概にDruckerが区分した見方がすべてに当てはまる訳ではないといえる。

② 知識労働者の基本的な特性

三輪 [2011] では、知識労働者の特徴を Drucker [1993] から次のように要約している。

第一に、知識労働者とは古くからの言葉と思想を重視する知識人を指すのではなく、そこに人や仕事を重視する組織人の要素を統合した概念である。それゆえ彼（彼女）らの持つ知識とは、伝統的な教養にあたる知識よりも、より実践的で応用的なものが多くなる。

そして、第二に、必然的に知識労働者は組織で働くことが多くなる。ポスト資本主義社会は組織社会でもあり、マネジメントはそこにおいて不可欠なものだとされている。

しかし第三に、先に述べたように知識労働者は生産手段である知識を保有しているがゆえに、どこにでも行くことが可能である。そのため、彼（彼女）らと組織との関係は相互依存的あり、高い自律性が維持される。

そして第四に、彼（彼女）らの参加する組織は官僚的なものではなく、個々の役割分担が柔軟なサッカーチームやオーケストラ、あるいは即興を重視するジャズバンドやテニスのダブルスに似たようなものになる。つまり知識労働者とは、知的であり、かつ実践的であり、柔軟性と自律性、協調性を持った人材だと考えられるのである。

「実践的で応用的な知識」、「ナレッジ・マネジメント」、「組織と相互依存的、高い自律性」、「柔軟な役割分担」という特徴を持っている。(pp. 23-24)

また、Drucker [1993] では、知識労働者の生産性を高めるための条件は、大きなものだけで6つあるとしている。

- 1) 仕事の目的を考える。
- 2) 働く者自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性をもつ。
- 3) 継続的なイノベーションを行なう。
- 4) 自ら継続して学び、人に教える。
- 5) 知識労働者の生産性は、量より質の問題であることを理解する。
- 6) 知識労働者は、組織にとってのコストではなく、資本財であることを理解する。知識労働者自身が組織のために働くことを欲する。

(pp. 169-170)

「仕事の目的は何か」を自ら考え行動し、「自己管理」で自らのキャリア形成を意識、実践している。「継続的なイノベーション」を目指し変化を恐れず取り組み、「継続的学習」でリカレント教育のようなことを自ら行い、他人にも教えている。「仕事の量でなく質」で評価し、効率化を求め、最後に「資本財であることを理解する」については、RBV (Resource Based View) の基礎となった Penrose [1959/1985] では、「従業員は企業に「所有されて」いなくても、このような従業員が彼らの能力の絶頂期に企業を去れば、企業は資本損失に似た損失を被ることになるとしているのである。このような人的資源は、たとえ彼らのサービスがある時点では十分に活用できなくても、かなりの期間にわたって雇用される。このことは、日給あるいは週給の労働者にあてはまることもあるかもしれない。彼らもまたしばしば、企業の一つの永続的な「部分」として考えられ、資源としての彼らのサービスの喪失は企業にとってコストをとれない、言い換えれば、機会の損失をもたらす可能性がある。」(Penrose, 1959/1985, pp. 24-25 ; 邦訳, pp. 49-50)。として、人的資源としての従業員の存在は、まさに資本財として扱われるべきだとしている。

一方、労働者側からすると、労働力の持ち主(労働者)が、所有者としての自覚を持って、購買者(企業)と同等な関係になる必要がある。労働者は雇用され自分の労働力を提供することは、全面的に時間外であっても企業に貢献するのが当たり前との考えもある³。しかし、就業時間以外は本来自由であるべきあり、労働者側もこのことを自覚しなければならない。もし労働者が自分の労働力を完全に提供するなら、それは自分自身を売ることになり、自分を自由人から奴隷的な存在に

³ 企業インタビューにおいても、会社に勤めている限り時間外でもあっても仕事優先の考えを持ち続けるよう社員に求めているとする企業があった。

していることになる。労働者として自ら提供すべき労働力の価値、時間の量で計測すべきでないことも考慮されなくてはならない。

③ 第二の人生

人生100年時代といわれるが、Drucker [1999] でも次のように述べている。知識労働者は、雇われている組織よりも、結果として長生きする。博士号のために20代後半まで大学院に残り、労働力市場への参入を遅らせたとしても、今日の先進国の平均寿命では、70代、80代まで生きる。途中でパートタイムになったとしても、75歳頃までは働ける。したがって、労働寿命は50年に及ぶということである。これに対して、企業をはじめ組織の平均寿命は30年そこそこである。しかも今日のような乱気流の時代にあっては、あらゆる組織が、それだけの寿命を保つことさえ難しくなる。～中略～これからは、組織に働く人たち、とくに知識労働者たるものは、自らの組織より長生きする。仕事を変えることができなければならなくなる。キャリアを変えなければならなくなる。(p.192)

労働寿命が50年にも及ぶことは、意識していない人が多いのではないかと思う。長期雇用を前提として、一つの組織で身につけたことがいつまでも使える保証はない。仕事やキャリアを変える必要があり、知識労働者たるものは、これまで存在しなかった次のような問題を考えなければならなくなる。

- 1) 自分は何か。強みは何か。
- 2) 自分は所をかえているか。
- 3) 果たすべき貢献は何か。
- 4) 他との関係において責任は何か。
- 5) 第二の人生は何か。(p.193)

自分が何者か、強みは何か語れないといけない。一つのところで安住していないか、場所を変えてチャレンジしてみる。組織に依存するのではなく、どのような貢献が出来るのか、社会貢献のようなことも問われるかも知れない。そして、第二の人生はどうか。

今日、中年の危機がよく話題になる。45歳ともなれば、全盛期に達したことを知る。同じ種類のことを20年も続けていれば、仕事はお手のものである。学ぶべきことは残っていない。仕事に心躍ることはほとんどない。

製鉄所や機関車の機関室で働く肉体労働者は、40年も働けば、平均寿命どころか定年もまだ先だというのに、肉体的精神的に疲れはてる。もう十分である。平均寿命が75歳前後になったために、余生は長い。あと10年、15年は、何もしないで満足である。ゴルフ、釣り、諸々の小さな趣味で十分である。

ところが、知識労働者は何歳になっても終わることがない。文句は言っても、いつまでも働きたい。とはいえ、30歳のときには心躍る仕事だったものが、50歳ともなれば退屈する。だが、あと

20年とはいかないまでも、10年、15年は働きたい。したがって、第二の人生を設計することが必要となる。

第二の人生の問題は、3つの方法によって解決できる。

第一の方法は、文字どおり第二の人生をもつことである。単に組織が変わることであってもよい。

その典型が、子供も大きくなり、年金の受給権も確定した45歳から48歳に、会社を辞めて、病院や大学などの非営利組織に移る人たちである。仕事の内容は、あまり変わらない。大企業の事業部の経理責任者が、病院の経理部長になっていく。

もちろん、まったく職業を変えてしまう人もいる。

第二の方法は、パラレルキャリア（第二の仕事）、すなわちもう一つの世界をもつことである。20年、25年続け、うまくいっている仕事はそのまま続ける。週に40時間、50時間を割く。あるいは、あえてパートタイムとなったり、コンサルタント的な契約社員となる。しかしもう一つの世界をパラレルキャリアとしてもつ。多くの場合、非営利組織で働く。週10時間といったところである。

第三の方法は、ソーシャル・アントレプレナーになることである。企業人、医師、コンサルタント、教授として成功した人たちの例である。仕事は好きだが、もはや心躍るものではない。そこで、仕事は続けるが、それに割く時間は減らしていく。そして新しい仕事、とくに非営利の仕事始める。

第二の人生をもつには、一つだけ条件がある。本格的に踏み切るはるか前から、助走していなければならない。

労働寿命の伸張が明らかになった30年前、私を含め多くの人たちが、ますます多くの定年退職者が、非営利組織でボランティアとして働くようになると予測した。だが、そうはならなかった。40歳、あるいはそれ以前にボランティアの経験をしたことがない人が、60歳になってボランティアになることは難しかった。

知識労働者にとって、第二の人生をもつことが重要であることには、もう一つ理由がある。誰でも、仕事や人生で挫折することがあるからである。

昇進しそこねた42歳の有能なエンジニアがいる。大きな大学へ移ることが絶望的となった42歳の立派な大学教授がいる。離婚や子供に死なれるなどの不幸もある。

逆境のとき、単なる趣味を越えた第二の人生、第二の仕事が大きな意味をもつ。42歳のエンジニアが、現在の仕事でうまくいかなかったことを悟る（pp. 225-230）。

(3) 知識労働者のための HRM

HRM（人的資源管理）は企業業績を直接的にあげるものではなく、むしろ知識やスキルの向上を助け

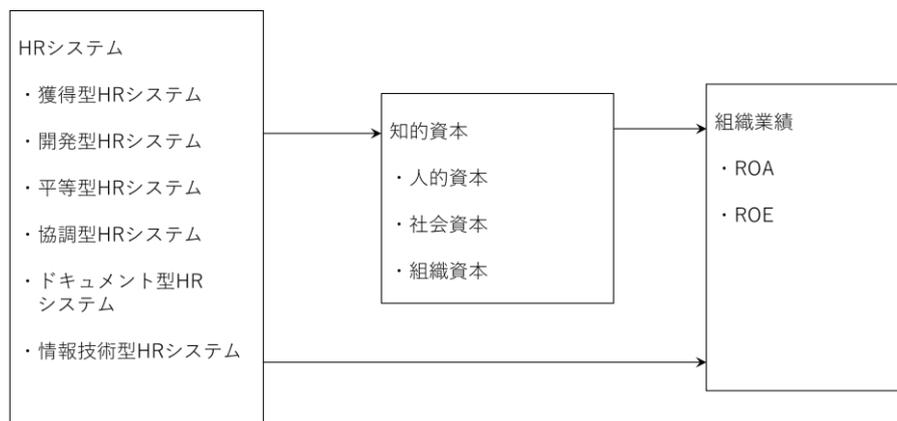
るものである。適切な HRM はグループでの相互作用や知識の共有を進め、知識をシステムやルーティンに蓄えることも可能にし、そのことを通じて、HRM は企業業績に寄与するのである。

三輪 [2015] によると、Youndt and Shell[2004]の実証分析では図表 3-1 の通り、六つの HR システム（編成）が使用されている。獲得型 HR システムは、優秀な人材の獲得を重視するもので、選抜的配置や競争的な賃金などから成るものである。次の開発型 HR システムは、人材育成を主眼とするもので、教育訓練、内部昇進、スキルベースの賃金などから成る。平等型 HR システムは非階層的で自由な相互作用を目指すもので、フラットな組織、ステータス・シンボルの削減、権限委譲などがその内容となる。そして協調型 HR システムはチームやネットワークを重視するもので、グループボーナスやチームメンバーからの業績フィードバックなどが採用される。次のドキュメント型 HR システムは、データベースやマニュアル化を志向するもので、知識の制度化、職務再設計、提案制度などが充実したものである。最後の情報技術型 HR システムは、情報技術の有効活用を目指したもので、知識の管理や成文化に熱心である。これらが知的資本にどのように影響を与えるかが検証されたわけである。

分析の結果、獲得型、開発型、平等型の HR システムが人的資本に良い影響を与えていた。(pp. 98-99)

組織の競争力となる知的資本が、人的資本 (human capital)、社会的資本 (social capital)、組織的資本 (organizational capital) に分けられる。まず人的資本は個人が持つ知識、スキル、熟練などである。それに対して組織的資本は、制度的な知識や成文化された経験である。データベースやルーティン、マニュアルなどとして組織に蓄積された知識だといえる。そして社会的資本はその中間的な存在であり、人的なネットワークや関係性の中にある知識やスキルである。人々の相互作用によって生み出されるものだと理解することができるだろう。

図表 3-1 Youndt and Shell(2004)の分析枠組み



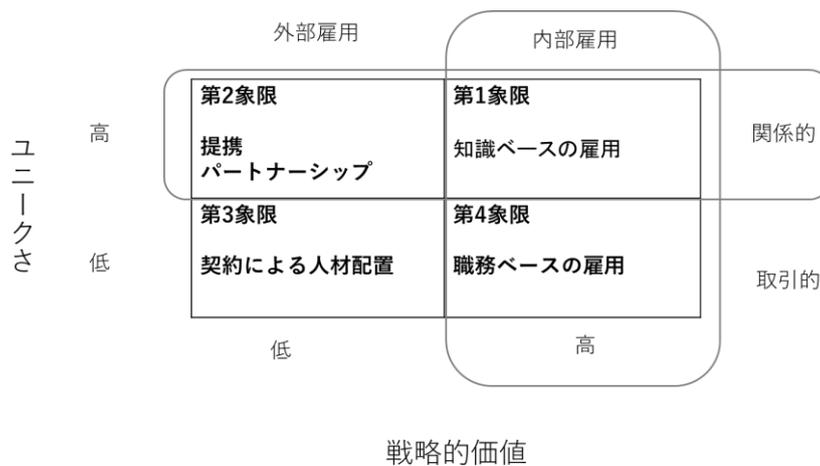
(出所) 三輪, 2015, p. 99

適切な人員配置、競争的な報酬、教育訓練、内部昇進などの施策は、人的資本の蓄積に繋がる。次に、ブロード・バンディングによる突出や格差のすくない賃金制度や、チーム組織、メンタリング、グループベースのインセンティブなどは社会的資本の形成につながる。そして知識の獲得を補強する HR 施策や知識のデータベース化を行うことによって、組織的資本が蓄積されるという関係性がある。

① 人材アーキテクチャ

三輪 [2015] では、人材アーキテクチャの代表的な HRM の研究として Lepak and Snell [2003] を紹介している。それによると、知識にはいくつかの形態がある。ジェネラルな知識、あるいはパブリックな知識、職業特殊の知識、産業特殊の知識、企業特殊の知識などである。そして異なる知識のプロファイルの人には異なるマネジメントが必要だとされる。図表 3-2 では、二つの軸によって四象限に区切られているのだが、各々の軸には人的資本をみる視点、すなわち個人が持つ知識やスキルの戦略的価値とユニークさの程度である。それらが高いかどうかによって四つの象限に分けられ、人材群ごとのマネジメントが提示される。(pp. 100-101)

表 3-2 Lepak and Snell (2003) の人材アーキテクチャ



(出所) 三輪, 2015, p. 101

まず第 1 象限は戦略的価値が高く、かつユニークな知識やスキルの持ち主である。当該企業のコア人材ということになり、多くの知識労働者はこれにあてはまる。彼（彼女）らは企業組織にとって確保されるべき人材であり、彼（彼女）らの知識やコミットメントをベースとした HRM が必要になる。

次に第 4 象限は、戦略的価値は高いのだが、ユニークではない知識やスキルの持ち主である。つまり代替りの人材は比較的見つけやすいということになる。したがって、さきほどよりも長期雇用は重視されなくなり、職務ベース、生産性ベースの HRM が行われる。一方、第 2 象限は、戦略的価

値は低いのだが、ユニークな知識やスキルの持ち主である。内部化する必要はないものの、代わりを見つけるのが困難であるため、長期的な関係の維持が望まれる人材だといえる。企業にとっては戦略的パートナーであり、提携あるいは協働ベースの HRM が望まれる。最後に第 3 象限の、戦略的価値、ユニークさがともに低い人材であるが、短期の契約者が多くなり、コンプライアンス重視の HRM が行われることになる。(pp. 101-102)

② 多様な知識労働者

三輪 [2015] によれば、知識労働者には多種多様な職種が含まれる。またそもそも知識労働者であるかどうかは、職種の違いよりも働き方によるものだといってよい。例えば Davenport [2005] では、知識労働者には次のような仕事があるとされている。

- 1) 知識を発見する人 (司書や競合情報アナリスト)
- 2) 知識を創造する人 (製薬会社の研究者、広告代理店のクリエイティブ・ディレクター等)
- 3) 知識をパッケージする人 (記者、編集者)
- 4) 知識を配信する人 (ナレッジ・マネジメントを専門とする人)
- 5) 知識を応用する人 (会計士、監査人、あまり専門能力の高くない専門職や医療関係者)

一口に知識を用いて働くといっても、これだけの多様性があるのであり、その中には新しい知識を創造する人もいれば、既存の知識や他人のつくった知識を有効活用するひともいる。

図表 3-3 は、Davenport [2005] による知識労働者の分類例である。業務の複雑さと協働の度合という二つの基準を用いて知識労働プロセスのマトリクスを作成し、四つの類型が示されている。

まず図表 3-3 に示される取引型には、コールセンターでの仕事などがあてはまる。仕事のかかなりの部分がルーティン化されており、主に個人で行う仕事である。次に統合型には、情報システムの開発があたとされている。これらの仕事もルーティン化された部分が多いのであるが、チームで仕事をするのが取引型との違いである。統合型の仕事も反復作業が多いので、マニュアルなどの知識資産の再利用が可能となる。情報システム開発の下流工程などでは、プログラマーが作成したコードをライブラリーに記録しておき、それを他のプログラマーに利用させることも珍しくない。取引型や統合型の知識労働者は、知識労働者の中でも一定の型に依拠しながら働くタイプだといえるだろう。

図表 3-3 知識労働者の分類例（知識労働のプロセスのマトリクス）

協働グループ ↑ 協働の度合い ↓ 個人プレー	統合型	協働型
	<ul style="list-style-type: none"> ・体系的業務、反復が多い ・定まったプロセス、方法論または基準に従う ・全部門統合型 	<ul style="list-style-type: none"> ・即興的業務 ・企業の全部門の高度な専門能力を必要とする場合が多い ・必要に応じて自由にチーム結成
	取引型	専門家型
	<ul style="list-style-type: none"> ・ルーティン業務 ・定まったルール、手順及び訓練がある ・ナレッジワーカー以外のワーカーと情報に依存 	<ul style="list-style-type: none"> ・判断が重要な業務 ・個人の専門能力と経験が重要 ・スター的なパフォーマンスが必要
	ルーティン	解釈/判断
	← 業務の複雑さ →	

(出所) Davenport, 2005, 邦訳書 p. 49

三輪[2015]では、「図の専門家型には主治医などが、そして協働型には投資銀行の仕事などがあたるわけだが、これらの仕事は複雑であり、その時々には解釈や判断が必要となるため、古い知識を再利用することは難しい。」(pp. 27-28) としている。このマトリクスの意義については、Davenport [2005] で、知識労働者間の違いは多様すぎて、属性を単に二つの基準では分けることはできないが、ほかより重要だと思われる基準でどの知識労働を改善するか選択するのに役立つとしている。(p. 48)

(4) 知識創造理論

ナレッジ・マネジメントでは、日本人による研究として Nonaka=Takeuchi [1995] がまず挙げられる。「イノベーションは、単にばらばらのデータや情報をつなぎ合わせるだけではない。それは、人間一人ひとりに深くかかわる個人と組織の自己変革なのである。」とし、さらに「新しい知を創ることは、社員一人ひとりと会社を、絶え間のない個人的・組織的の自己革新によって創り変えることなのである」としている。また、問題やその解決方法を発見あるいは定義し直すために、組織内部から新しい知識や情報を創出しながら、環境を創り変えていく必要性を述べている。

(Nonaka=Takeuchi, 1995, p. 10; 邦訳, pp. 11-12)

イノベーションが起こる状態を説明するためには、組織的な知識創造の理論が必要であるが図表 3-4 に示すような、暗黙知と形式知の区別が示されている。「暗黙知」は、特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しいものである。一方、明示的な知すなわち「形式知」は、形式的・論理的言語によって伝達できる知識である。Polanyi は、暗黙知と科学的知識(形式知)を一緒に混在するものとして捉えていたと考えられるが、野中らが示したのは、暗黙知と形式知の相互作用によって新たな知識が生み出されるというダイナミズムであった。つまり、知識は形式知と暗黙知のダイナミックな複合体であるとしている。(野中=紺野, 2003, pp. 56-57)

図表 3-4 暗黙知と形式知の対比

暗黙知	形式知
主観的な知(個人知)	客観的な知(組織知)
経験知(身体)	理性知(精神)
同時的な知(今ここにある)	順序的な知(過去の知)
アナログ的な知(実務)	デジタル的な知(理論)

(出所)Nonaka=Takeuchi, 1995, p. 61;邦訳, p. 89.

西洋哲学では、一定の規則で作られた形式言語で表現できるものが知識として重要視されてきた。日本では「阿吽の呼吸」のように形式言語には表しにくい無形的な要素が重要視されてきた。西洋的な知識は個々人によって創造され、探求されるもの、個々人に属するものとされてきたと考えられるのに対して、日本では知識が組織メンバー同士の交流で作りに上げられる傾向がある。

Nonaka=Takeuchi [1995]の記述に従うと、4つの知識変換モード(SECI モデル⁴と呼ばれる)が考えられる。すなわち、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つ局面がサイクルを描いており、図表3-5のようにスパイラル状に企業内に知識が創造・蓄積されていくことを示している。

まず、第一に「共同化」(socialization)とは、暗黙知から暗黙知への流れである。グループ内で経験を共有することで、技能などの暗黙知を創造するプロセスである。この段階では言葉を使わず、観察、模倣、練習を通じて、個々人の暗黙知をグループ内で共有にすることになる。個人の暗黙知を企業内の暗黙知として共有する過程で暗黙知は増幅され企業内の暗黙知として創造されることになる。例としては現場での熟練技能者からの技能伝承などが挙げられる。

第二に「表出化」(externalization)とは、暗黙知から形式知を創造することで、暗黙知を言葉(形式知)で表すプロセスである。暗黙知がメタファー、アナロジー、コンセプト、仮説、モデルなどの形をとりながらしだいに形式知として明示的になっていくという点で、知識創造プロセスとして中心的なものである。イメージを概念化し伝えるという意味でこの段階で言語を用い、書くという行為で暗黙知から形式知へ変換されることになる。しかし、言語的表現は、しばしば不適當なものや不十分なこと、一貫していないことが多い。しかし、そのようなイメージと表現の不一致やギャップを認識することにより、個人の思考をさらに深め相互作用による調整を促す。例としてはマニュアル策定などが挙げられる。

第三に「連結化」(combination)とは、個別の形式知から体系的な形式知を創造することで、前の表出化プロセスで得られた様々な形式知を体系的に結びつけ(構造化し)、新たな一つの知識体系として

⁴ 「共同化」(socialization)、「表出化」(externalization)、「連結化」(combination)、「内面化」(internalization)の頭文字をとったもの

の形式知を生み出すプロセスのことである。この知識変換モードでは、異なった形式知を組み合わせで新たな形式知を創り出すとも言える。

個人的には、文書、会議、電話、インターネットなどを通じて知識を交換しながら編集していく。組織的には、データベースなどのように既存の形式知を整理・分類して組み替えることによって新しい知識を生み出すこともできる。

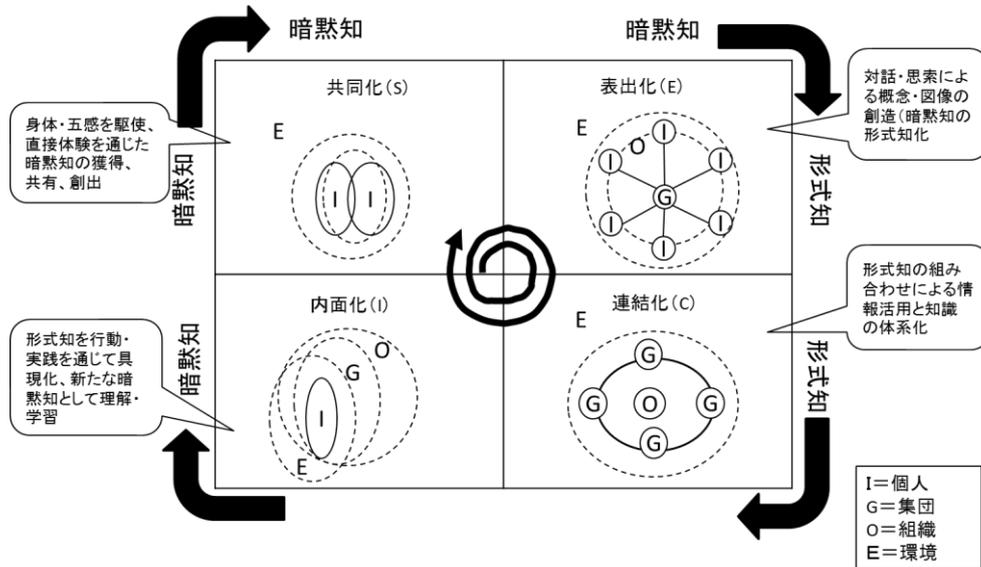
企業内では、部門内で策定したマニュアルを他部門に応用するナレッジ・マネジメントのプロセスなどがあり、学校における教育・訓練などが、この知識変換の形をとり、MBA 教育がその典型であるともされている。

第四に「内面化」(internalization)とは、形式知を暗黙知へ体化するプロセスである。新たな形式知を実践に活用し、それを超えてさらに独自の暗黙知を生み出すプロセスであり、行動による学習(learning by doing)と密接に関連している。個々人の体験が共同化、表出化、連結化を通じて、メンタル・モデルや技術的ノウハウという形で暗黙知ベースへ内面化される時、それらは彼らにとって非常に貴重な財産となる。

知識内容が相互に作用し合いながら、知識創造のスパイラルを形成する事例として、ユーザーが持っているある製品についての暗黙知、つまり、こんな製品にして欲しいと思っているが具体的な製品イメージにはなっていないものを、共同化と表出化を通じて製品開発の担当者に概念知として共有され、その製品の改良や新たなイノベーションの開発に使われるようなことが行われている。

(Nonaka=Takeuchi, 1995, pp. 62-73; 邦訳, pp. 91-108)

図表 3-5 4つの知識変換モード(SECIモデル)



(出所)野中=紺野, 2003, p. 57.

これらの動きを推進する役割は、企業のトップによる行動に左右される。どのように、従業員の自発的な活動を誘発し、形式知化させつつ、暗黙知の発生と蓄積を図っていくのか、組織内部のメカニズムとしての関心が寄せられるところである。野中によれば、次のように示されている。

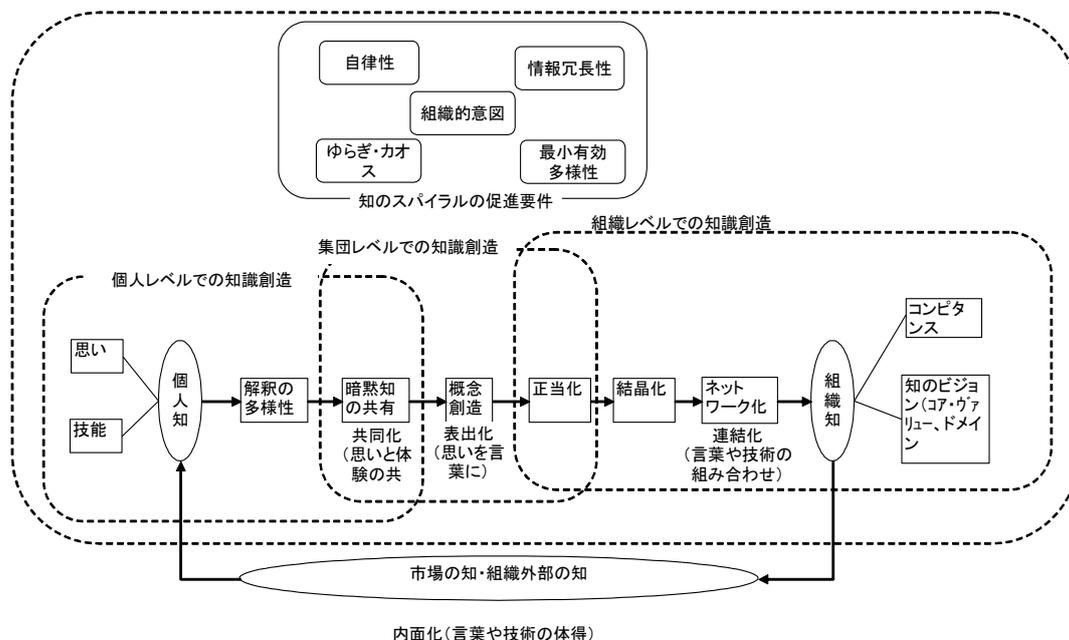
トップの役割は、トップダウンではカリスマ、ボトムアップではスポンサーであるとすれば、ミドル・アップダウンではカタリスト(触媒)のそれである。カタリストとしてのトップ・マネジメントは、情報や知識創造の大きな方向性を示し、その創造の場を整え、場に登場するメンバーの顔ぶれを決定し、必要なときに本質的な議論を仕掛け、デッド・ラインを示すなど組織的知識創造を加速させる役割を果たす。

これらの動きを推進する役割は、企業のトップによる行動に左右される。どのように、従業員の自発的な活動を誘発し、形式知化させつつ、暗黙知の発生と蓄積を図っていくのか、組織内部のメカニズムとしての関心が寄せられるところである。野中によれば、次のように示されている。

トップの役割は、トップダウンではカリスマ、ボトムアップではスポンサーであるとすれば、ミドル・アップダウンではカタリスト(触媒)のそれである。カタリストとしてのトップ・マネジメントは、情報や知識創造の大きな方向性を示し、その創造の場を整え、場に登場するメンバーの顔ぶれを決定し、必要なときに本質的な議論を仕掛け、デッド・ラインを示すなど組織的知識創造を加速させる役割を果たす。組織的知識創造のもっとも顕著な特徴は、トップとミドル、そしてローアと広い範囲の協同作業によってなされる点である。つまり、特定の個人ではなく、組織的に情報・知識創造が行われるということである。トップは夢を語り、ローアが現実を冷静に見据える。そして、ミドルは現実と検証不能な夢との間にたって検証可能な概念を創造し、上下左右を巻き込んで、それを実現していくのである。(野中, 1990, p. 125)

このような、組織的知識創造プロセス・モデルを図示したのが図表 3-6 である。組織内では個人レベルの思いや技能に支えられた個人知によって、解釈の多様性が生まれる。これを集団レベルでは、思いと体験が共有されることで暗黙知として共有されることになる。

図表 3-6 組織的知識創造プロセス・モデル



(出所)野中, 1996, p. 223.

この暗黙知を概念として言葉として表出化できるようになれば、組織内で正当化された組織内での知識として活用されるようになる。例えば、金属加工の現場で不具合が発生していても、単純な操作ミスだけでなく、切削工具、切削油、加工対象物の摩擦に膨張、治具の取り付け具合など様々な要素がからんでくる。これを、個人レベルで管理しているとそもそも、なぜ不具合が発生したのか追求しようとはしないし、あるいは、一定数量の割合は不具合が発生するものと決め込んでしまうこともある。これを、工程表に落とし込んで、このような条件下では不具合が発生するというようなことを蓄積していくことで組織内でのノウハウとして蓄積されていくのである。

第一に自律性の重視である。情報漏えい等のリスクはあるが、個人に自由な行動を許すことにより個人が外部から獲得する情報の多様性が増大し、また個人が新しい知識を創造するための動機付けが強まる。第二にゆらぎ・カオスの発生である。外部に対してオープンであることで組織内に曖昧性やノイズといったものを取り込むことにより、既存の知識(組織の常識)に対する疑問を抱かせ、組織内部揺らぎやカオスを起こさせる。第三に組織的意図の明確化である。組織が何をしたいのかという目的への思い(知識ビジョン)が明確化されることによって個人レベルでは組織成員の全人的関与を促す。また集団および組織的レベルでは、組織的意図は創造された知識を正当化する役割を持つ。第四に情

報冗長性を大事にすることである。当面は必要のない情報が重複して共有されていることが必要であり、これにより他者が言語化しようとしているイメージを感知することが可能となり、暗黙知の共有が容易となる。また、すべての個人が潜在的なリーダーとなりうることで組織に非階層構造をもたらす、組織に信頼関係を生み出してダイナミックな協力関係を可能とするメリットも考えられる。第五に最小有効多様性を維持することである。最も簡素な構造によって最大の情報・知識を保持することで、組織成員が既存の情報・知識に最も早くアクセスできるように組織構造を整えることで、効率的な知識創造が可能となる (p. 224)。

3. キャリア志向

(1) キャリア・アンカー

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

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

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

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

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

「どこでどのようなことがありましたか」

「その次にはどのようなことがありましたか」

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

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

(2) キャリア・アンカーの概念

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

(3) キャリア・アンカーを知るための質問

キャリア・アンカーの概念は、以下の問いに対するある程度明示的な答えである。

①自分の才能、技能、有能な分野は何か。自分の強み、弱みは何か。

②自分の主な動機、欲求、動因、人生の目標は何か。

何を望んでいるのか。

また何を望まないのか。

それを今まで一度も望んだことがないから望んでいないのか。

ついに何か洞察するところがあって、それを機にもう望むのをやめたのか。

③自分の価値観、つまり自分がやっていることを判断する主な基準はなにか。

自分の価値観と一致する組織や職務についているか。

やっていることをどのくらい好ましいものと感じているのか。

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

(Schein, 2003, pp. 21-23)

上記のような質問に対して、自ら考え続けることはおそらく少ないであろう。ただ、漠然とした、自分自身が何者かという不安を抱いている場合が多い。極めて内面的な問題であり、オープンに質問して回答を得ることも難しい問題であるし、質問者自身が不慣れであると相手が心を開いて答えを導き出せないこともある。

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

(4) 知識労働者のキャリア志向

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

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

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

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

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

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

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

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

(5) プロティアン・キャリアと伝統的キャリア

プロティアン・キャリアとは、環境の変化に応じて自分自身も変化させていく、柔軟なキャリア形成のことである。「プロティアン (Protean)」はギリシア神話に出てくる、思いのままに姿を変えられる神プロテウスが語源となっており、「変幻自在な」「多方面の」と訳される。組織内でのステップアップに重きを置いた従来のキャリアにかわり、地位や給与ではなく、自己成長や気付きといった心理的成功を目指す。Hall[2002]は、新しい社会における変化の激しいキャリアをプロティアン・キャリア、すなわち変幻自在のキャリアと表現している。(三輪, 2011, p. 58)

この定義の前提となっているのは、次の点が特長として上げられる。

- ①組織階層の上方への移行することがキャリアであるという視点をとらない。
- ②キャリアにおける成功と失敗は本人によって評価される。
- ③キャリアには主観的側面と客観的側面があり、両方を考慮する必要がある。
- ④キャリアとはプロセス(経験の連続)である。

キャリアとは、生涯にわたる期間において、仕事に関する諸経験や諸活動と結びついており、個人的に知覚された一連の態度や行動であると表現している。

図表 3-7 プロティアン・キャリアと伝統的キャリア

項目	プロティアン・キャリア	伝統的キャリア
主体者	個人	組織
核となる価値観	自由、成長	昇進、権力
移動の程度	高い	低い
重要なパフォーマンス側面	心理的成長 仕事満足感	地位、給料
重要な態度側面	専門的コミットメント 自分を尊敬できるか (=自尊心)	組織コミットメント この組織から自分は尊敬されているか (=他者からの尊敬)
重要なアイデンティティ側面	自分は何がしたいのか (=自己への気づき)	私は何をすべきか (=組織における気づき)
重要なアダプタビリティ側面	仕事関連の柔軟性 現在のコンピテンシー (測度：市場価値)	組織関連の柔軟性 (測度：組織で生き残ることができるか)

(出所) 三輪, 2015, p. 68

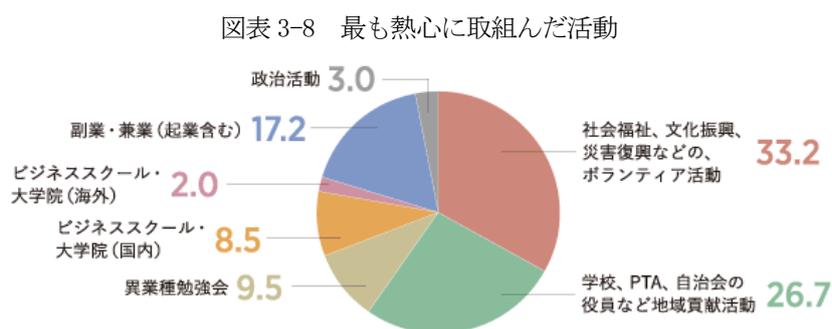
伝統的なキャリアとの比較してみると特長がよくわかる。図表 3-7 では、まず、主体が組織から個人に置き換わっている。価値観も組織内での昇進や権力を得ることが重要視されていたものが、個人の自由や成長の方が大切にされる。組織間移動においては、一つの組織に依存することから、積極的に転職等を行い、キャリアアップする傾向がある。期待する成果は、地位や給料といった面から心理的成長や仕事の満足感が重視される。また、組織内での評価を重視することから組織コミットメントの他者から尊敬されることに存在感を見出すのに対して、自分自身で尊敬できるという自尊心を重視し、専門的なコミットメントを得ようとしている。組織内において自分のやるべきことを見出すのに対して、自分は何がしたいのかという組織とは無関係なことも求めることがある。そこで指標となるのは、組織内で生き残ることができるか、生き残る能力を磨くのに対して、市場価値としてのコンピテンシーを高めるという特長を持っている。

4. 企業内診断士の社外活動

(1) リクルート越境活動実態調査

リクルートマネジメントソリューションズ[2016]では、2016年9月、従業員数300名以上の企業に勤務する正社員を対象に、社外活動に関する調査を実施している。

社外活動の種類として「社会福祉、文化振興、災害復興などボランティア活動」、「学校、PTA、自治会役員など地域貢献活動」、「異業種勉強会」、「ビジネススクール・大学院（国内）」、「ビジネススクール・大学院（海外）」、「副業・兼業(起業含む)」、「政治活動」の7種類から、少なくともいずれか1つについて5年以内に半年以上継続したことがある401名に、最も熱心に取り組んだ活動を挙げて貰った結果が図表 3-8 である。



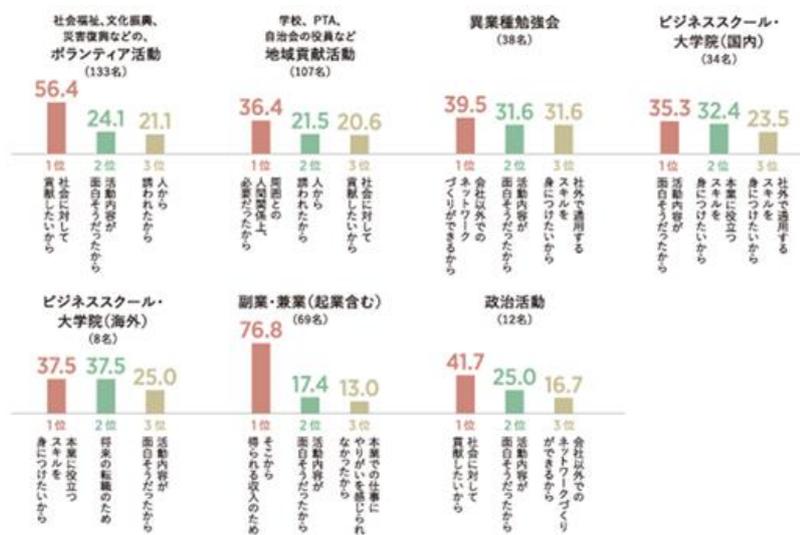
(出所)リクルートマネジメントソリューションズ[2016]

同調査では、調査の目的を「正社員として会社というコミュニティに所属しつつ、社外の活動に参加することは、コミュニティを横断する「越境」の側面を含んでいるといえる。どのような企業人が

「越境」をしているのか。そして企業人にとって「越境」はどのような経験なのだろうか」ということを明らかにすることであるとしている。

活動内容の内訳比率は図表 3-8 のとおりで、ボランティア活動、地域貢献活動がそれぞれ約 3 割、副業・兼業が約 2 割、異業種勉強会、ビジネススクール・大学院（国内・海外）がそれぞれ約 1 割、政治活動が 3%程度となっている。

図表 3-9 社外活動を始めた動機



(出所) リクルートマネジメントソリューションズ[2016]

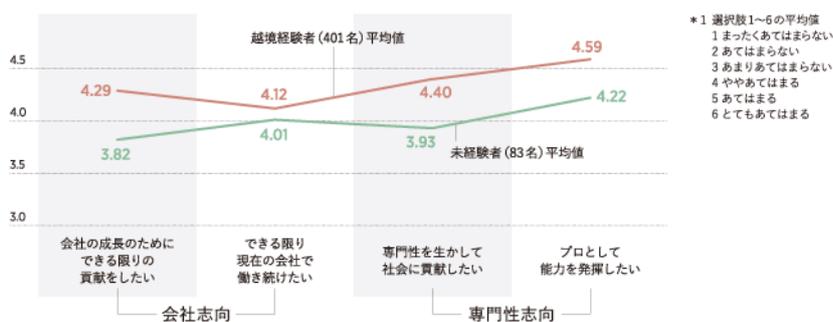
また、活動を始めた理由（3つまで）のうち、活動内容ごとの選択率上位3つを図表 3-9 に示している。ボランティア活動、地域貢献活動、政治活動においては社会貢献への動機や人の縁がきっかけとなっている。異業種勉強会やビジネススクールへの参加にはスキル習得や社外ネットワークづくりへの期待が高く、副業・兼業ではそこから得られる収入への期待が主である。

改めて正社員として会社に所属している人間が様々な社外活動を行なっていることがわかる。また、この調査で、社外活動の経験がないと回答したのは 83 名であり 17%であるので、社外活動を行なっている人間の方が圧倒的に多い。また、参加動機もさまざまではあるが、「社会貢献」、「社外ネットワーク」、「スキル習得」、「収入増」がキーワードとして注目される。

参加活動やその動機の多様さは、越境経験者たちが企業人または生活者としての多様な顔を持っていることを反映している。彼(彼女)らは、企業人としての顔はどのようなもので、越境経験者たちは日頃、会社や仕事にどのように向き合っているか、働き方に関する越境経験者・未経験者の考え方の違いは、図表 3-10 の通りである。「会社志向」「専門性志向」それぞれ 2 つずつの質問項目について

て、越境経験者と未経験者の回答を比較すると、すべての項目の平均値において越境経験者が未経験者を上回っている。「できる限り現在の会社で働きたい」以外は、平均値分布の差を確認する t 検定によって、統計的に意味のある差が存在していることが確認されているとしている。

図表 3-10 働き方に関する越境経験者・未経験者の考え方の違い



(出所) リクルートマネジメントソリューションズ[2016]

(2)越境人—企業内診断士が社外でそのスキルを発揮するためにはどうすればよいか

ここでは、中小企業診断協会 [2018] で紹介されたプロボノ型の活動を行っているカーエレクトロニクス系設計受託会社に勤務する本田氏の考え方について見ていく。

本田氏は、前職在籍時に社会人大学院へ進学し、地域をテーマにしたケーススタディや実習を通じて経営を体系的に学んでいる。これは、育児休暇制度を利用して余裕ができた時期に自らリカレント教育を受けるべく自主的に進学している。ちなみに進学時にはすでに診断士の資格は持っていたので、学び直しの意欲が高かったと思われる。大学院では、逆境にある地域で課題に取り組む人材の姿を見て、大手企業が地域から学ぶべきことがあると考えるようになっていく。

また、社外の研究会への参加をきっかけに、組織開発や働き方改革、オープンイノベーション、パラレルキャリアといったテーマに関心を持つようになっていく。

本田氏の活動は、中小企業診断士としての独立や副収入を目的とするものではなく、ビジネスパーソンとしての学びを地域というフィールドで実践するものであり、結果的に地域や支援先への貢献を目指すものである。そのため、現状は活動のスタンスは、支援先との対等な関係性の中で、相互作用的な気づきが得られることを第一にしている。その際、活動形態に縛られず、さまざまなやり方を試行している。

現職では、転職の際に、資格の維持のために社外活動が発生する旨を伝えているが、副業が禁止されているためプロボノという手段を選択している。あくまで資格の維持のためと位置づけることで活動の自由度を高めている。プロボノ活動のフィールドは、自らが住んでいる兵庫県伊丹市を中心

に、近隣するエリアとしている。メンバーの阪神間に在住するものが多く、交通費や時間的な制約を考えると持続可能性を考えると妥当な選択といえる。

図表 3-11 越境縁人プロジェクトの活動イメージ



(出所) 本田氏作成資料

企業内診断士が社外でそのスキルを発揮するには、自らの問題意識に根差した取組みをすることが重要である。その際、人的ネットワークや個人のスキル・経験を活かすことが肝要であると言える。また、置かれた環境に合わせた取組みを模索することも大切なポイントである。

図表 3-11 は、本田氏が描く活動概念でありビジネスマンとして得たスキルを地域で活かし、その中からまたビジネスに活かせる知識を身につけ持続的な発展を目指すものである。

本田氏は地域で活動する中で、仕事上でも活かせる気づきを得ている。次世代型組織、自律型人材、ソーシャルキャピタルなど、地域にはこれからのビジネスのキーワードに関するヒントがある。また、こうした活動を行うことが、企業人・社会人としてのライフキャリアの充実につながっていると実感している。

プロボノでできることは、プロコンが提供するものと異質のものではあるが、企業内診断士が、年に数日でも地域で活動を行えば、地域活性化や人材移転の促進に寄与する可能性がある。地域で厳しい環境に立ち向かう方々と限られた時間で工夫する中、スキルが磨かれ、新しい支援スキームが生まれれば、中小企業診断士の底上げに貢献できるだろう。何かしらの行動を起こすことが、学びや次の行動につながる。まずは自らの問題意識に則した活動を、多くの企業内診断士が社外で実践することを提言する。

(3) パラレルキャリア

パラレルキャリア(parallel career)とは、Drucker[1999]において、これからの社会における生き方の1つであり、働くということに対する考え方である。パラレル(parallel)は平行や並列という意味であり、パラレルキャリアは複数の経歴を平行して経験すると解釈できる。Drucker[1999]では、パラレルキャリアについて本業を持ちながら、第二の活動をするということ風にまとめている。第二の活動の定義は緩く、ボランティア活動など非営利団体への参加や別企業への就職、自営業の開始など幅広い活動を含んでいる。

また、いずれか1つの仕事だけを本業とするのではなく、全ての仕事に対して本業と同じように取り組むことを複業と表現することもある。

複業と副業はしばしば混同されるが、厳密には区分される。まず副業では、主な収入源となる本業とその他の補助的な仕事という序列があるのに対し、複業では全てを本業とみなしている。したがって、副業では本業が最優先されるが、複業では全てが横並びか、状況に合わせて優先順位が変動することになる。また、副業は収入を増やすことを目的として行われるが、複業は必ずしもそうでなく、特にパラレルキャリアと呼ばれる場合は収入面よりも楽しさや、やりがい優先される。更に、副業は周囲や勤め先に隠したまま行う傾向があるが、複業の場合はむしろ公表することが多い。

① キャリア形態の多様化

人生100年時代といわれるように長寿になったことは良いことだが、老後のためにより多くの貯蓄が必要になる。一方、企業の平均寿命が30年とされており、生涯同じ企業に勤めたくても、不可能であることも考えられる。また、定年制度がある限り定年後も仕事をしたい場合、仕事を探す羽目になるなど、様々な変化が訪れつつある。これを受けてキャリア形態も多様化しており、ライフステージの変化にも対応しやすい複業を選ぶことになるだろう。

② 収入の不足を補う

1つの企業からの報酬のみでは生活が苦しいといった場合だけでなく、給料が減ったり家族が増えたりして、より多くの収入が必要となることがある。そのような状況下で複業は、本業の隙間時間を活用することで、転職を選択しなくとも良いという面でハードルが低い。

③ 企業存続への不信感

大企業の正規雇用社員だからといって倒産や事業撤退のリスクがないわけではない。主体的な働き方として、収入源の分散によってリスクヘッジを図る意図がある。

④ やりたいことがある

今の会社を辞めるのは不安があるが、実現したい夢があるなどの場合に、複業という働き方は魅力的なオプションになる。本業での収入源を確保しつつ、自分の興味関心に沿った分野での活動を続けることが可能となる。

⑤ ワークライフバランスを実現する

複数の仕事を持てば、自分の時間と仕事の分量をコントロールすることが必要である。閑散期には仕事が増やせる一方で、繁忙期には特定の仕事に集中するなど、業務のリズムやライフスタイルに合わせて仕事量を選べる柔軟性がある。

⑥ パラレルキャリアのメリット

パラレルキャリアは、メリットばかりが挙げられ、デメリットには触れられないという傾向がある。強いて挙げるとすれば、仕事の詰め込みによるキャパオーバーを引き起こす可能性があることなどである。対してメリットは数多く存在し、すでに述べたもの以外にも以下の点が考えられる。

1) 収入が増える

収入源が複数になれば、収入も増加することが見込める。特にパラレルワークでは収入面を気にしない働き方になることもあるが、メインの収入源さえ確保しておけば、それなりのプラスアルファが発生するはずである。

2) 世界が広がる

複業を利用すれば、単一の狭い範囲の人間関係からは得られない人脈、機会、視野、知識を得ることができる。これらは直接的に仕事に役立つだけでなく、その後の転職に有利に働いたりスキルアップにつながったりなど、様々な2次的効果も期待できる。

3) スキルアップできる

1つの職に就けば得られる技術は限定的になるが、複数の職に就けば習得できる能力もその分だけ増える。また、特定の職を補う形で関連する仕事と複業すれば、関連分野を横断する総合的なスキルアップが見込める。

4) 人材育成や確保ができる

企業が率先して社員に複業を行わせれば、企業としても社員の能力アップやモチベーション向上が期待でき、企業と社員双方に利益があると言える。また公に複業を認めれば、優秀な人材の流出を防げる可能性もある。

このように、パラレルキャリアのメリットが現実に認識されるには、まだ日本の国内においては時間が要すると考えられる。働く側の意欲と企業側の戦略的な人的資源管理の観点から実験的な取り組みがなされることによって、その効果が認められるような事例が生み出されるのではないだろうか。

次に、そのような実証的な取り組みについての数少ない学術的なアプローチを行なっている川村 [2013, 2015, 2016] について見ていくことにする。

(4)川村の研究

自ら中小企業診断士であり、企業内診断士の研究を行なっている関西外国語大学の川村悟准教授⁵の研究内容について紹介する。

まず、川村[2013]では、企業内診断士が副業禁止規定の中で専門性を発揮するにはどうすれば良いのか、有償化によってサービス品質の向上が図れるのかを研究している。

次に川村[2015]では、中小企業診断士の「資格に対する過信」や「コンサルティング業務へのあこがれ」がリアリティショックを生み出し、撤退事例が起こっていると、独立開業の場合では起業者の自助努力が重要であると指摘している。

川村[2016]では、中小企業診断士によるプロボノ活動の可能性と課題について論じ、企業内診断士の能力開発の機会、社会に対する中小企業診断士の活動啓蒙につながると指摘している。

川村[2018]では、企業内診断士はコンサルティング活動に意欲を持っており、環境さえ整えば中小企業支援の場で活躍するとしている。

つまり、「眠れる資源」としての企業内診断士がいることを示している。副業禁止や時間的制約等の障害が緩和されれば、中小企業支援における企業内診断士の可能性を開く方向につながりうる。緩和への道筋は、先行事例を企業に紹介し、認識を徐々に変えて貰う方法がある。働き方改革など行政の立場でも、企業に向けて副業・兼業について解禁するように促す変わりつつある。また、勤務先企業が中小企業診断士資格保持者を活用するよう啓発していくことが必要である。実際に資格保持者がどのように活躍しているのか、従業員の資格取得を促しどのような成果が生まれたのか、活用事例を普及させることが必要である。診断士資格は自己啓発という個人的な動機によって取得するだけでなく、セカンドキャリアの道を拓く自律的キャリア形成につながり、組織の活性化につながるという実証事例の蓄積が必要である。

これらの実績は、本調査にも大いに参考になるものであり、研究内容を詳細に紹介していきたい。

①企業内診断士の専門性発揮

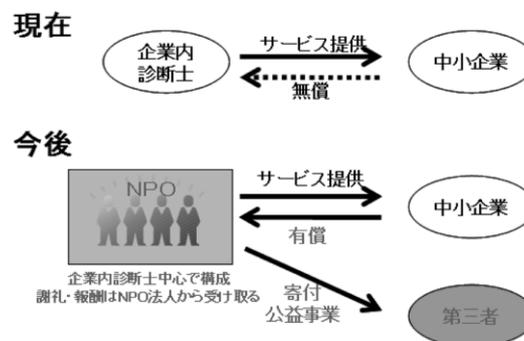
川村[2013]では、企業内診断士は、所属企業の副業禁止規定によって、企業外において診断サービスを提供しても、有償で活動を行うことが難しいとし、したがって、無償の診断を余儀なくされ、サービス品質を向上しにくい問題が存在することを指摘し、診断報酬の有償化によって企業内診断士のサービス品質向上が実現できることを検証している。有償化が引き金となり、「企業内診

⁵ 法政大学専門職大学院イノベーション・マネジメント研究科（2年制）修了、高知工科大学大学院博士後期課程修了。博士（学術）。中小企業診断士、在学中から中小企業診断士関連の研究に従事。富士通株式会社および株式会社富士通総研を経て、現在は関西外国語大学に所属。平成30年9月19日関西外国語大学の研究室にて面談し、お互い研究の方向性について意見交換を行なった。

断士のモチベーション向上」と「中小企業の要求品質向上」が相互に作用する好循環が生まれ、中小企業診断士の専門性発揮や中小企業の経営改善に貢献しうる可能性を示している。

まず、①「企業内診断士のサービスを有償化すれば、サービス品質が向上する」という仮説を設定している。企業によって副業禁止規定の内容はさまざまであり、企業内診断士の報酬を「謝礼・廉価な支払」に変えた場合でも、企業内診断士個人が中小企業から直接謝礼を受け取れば、副業禁止規定の抵触を所属企業から疑われることが懸念される。そこで、有償化にあたり直接的な金銭の授受を避け、さらに社会貢献的な要素を織り交ぜて、以下方策を加えた図表 3-12 のようなスキームを考案している。

図表 3-12 企業内診断士向けの新たなスキーム



(出所)川村, 2013, p. 38

- 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。
- 2) NPO 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。

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ことがこのスキームを考案した理由としている。

【仮説検証】

所属業界や年代が偏らないように留意したうえで、30～50 代の 13 名の企業内診断士へインタビューを行い 13 名全員が、有償診断・社会貢献を伴う NPO 法人参加に前向きな回答を示している。企業内診断士は、資格維持・実務の従事要件のためだけの無償診断には満足せず、サービス有償化でモチベーションに好影響があることがわかった。すなわち、仮説の条件①「企業内診断士のモチベーション向上」は、有償化で実現するとしている。

図表 3-13 中小企業の要求品質に関する報酬の段階

(A) 全くの無償（交通費・経費は、コンサルティングを行う側が負担）
(B) 実費弁償（交通費・経費は、サービスを受ける中小企業が負担）
(C) 謝礼・廉価な支払（交通費、経費に加え、営利法人に払う金額には及ばない支払いを伴う）
(D) 民間コンサルティング会社並みの報酬

(出所)川村, 2013, p. 39

幅広い意見を収集するため、業種・業界、事業内容などが重複しないように配慮したうえで、11社の経営者に対して、インタビューを実施し報酬段階と要求品質の関係について以下の点がわかった。

- ・「無償サービス、(A) 全くの無償および (B) 実費弁償に対する否定的な意見」

11社のうち9社は、「(A) 全くの無償および (B) 実費弁償では、サービス品質の信頼性に乏しく、診断を受けたくない」と拒否反応を示した。残り2社も「成果さえ見合えば、(C) 謝礼・廉価な支払および (D) 民間コンサルティング会社並みの報酬でも構わない」と発言をしており、(A) や (B) に固執していない。したがって、(A) や (B) のような「タダだから」、「安いから」というのは、診断自体の価値を下げてしまい、かえってサービス提供者と受益者の取引を成立させない作用を持つ。

- ・「報酬段階の変化に伴う中小企業経営者の傾向」

11社のコメントを分析し、その傾向について

- ① 品質…まず、(A) と (B) では違いはなく品質面での期待は少ない。逆に (D) になると期待が高まる。経営者は、「サービスの価値≒自らが払う価格」と考える。
- ② 対等性… (A) と (B) では対等性に問題がある。無償サービスでは経営者側が劣位に立ち、サービス提供者と対等な関係を構築できない。
- ③ 報酬…現実的にいくらなら妥当なのか、コストにも経営者は関心を払う。経営者がサービス提供者と関係を構築するには、少なくとも (C) は必要で、(D) に達すると、成果に対する期待と裏切られた際の不満は大きくなる。経営者の納得感は、支払う対価とサービスから得られる成果、これら二つのバランスによると考えられる。
- ④ 長期的関係…継続が期待できない (A) と (B) のような無償サービスは望まれない。経営者は長期的な関係を望み、短期的な関係には興味が薄れる。

仮説の条件②「中小企業の要求品質向上」について図表 3-14 のようにまとめる。

図表 3-14 中小企業要求品質

報酬段階	中小企業の要求品質	
(A) 全くの無償 (B) 実費弁償	無償ゆえに要求品質は かえってさがる	↓
(C) 謝礼・廉価な支払い	要求品質は報酬に伴い、 上がり始める	↗
(D) 民間コンサルティング会社並みの報酬	要求品質はさらに上がる	↑

(出所)川村, 2013, p. 41

中小企業経営者は (A) や (B) のサービスに価値を見いださない。(C) や (D) の段階では、支払う対価が上がるにつれ、要求品質も向上する。すなわち、仮説の条件②「中小企業の要求品質向上」は、報酬の段階に応じて上がり、成立したものと考えられる。

2名の企業内診断士が、小売業丙社に対して有償を前提とした診断を実際に行っている。丙社では、定期的に行う集客イベントがプロモーションにつながっていないのではないか、という問題意識を持っていた。一定の条件を満たした顧客に対して景品を提供する抽選会を行うなど、過去にイベントを実施していた。しかし、「それが集客や知名度向上につながっていないのではないか」、また以前から繰り返し実施していたので、「顧客に対してマンネリ化しているのではないか」などの懸念を感じていた。

そこで、企業内診断士から健康をテーマとした新しいイベントを丙社に対して提案した。具体的には、顧客に対して簡易の健康診断を行い、結果をフィードバックするといった新規性にあふれたものである。提案は採用され、イベントも実際に行った。丙社の主要顧客は、30代以上の女性で健康に対する意識が非常に高い。さらに、これまでにない新しいイベントであったため、顧客の注目を引き、高い反響で成功裏に終わることができた。また、マスコミからの取材を受け、話題性や知名度向上といった面でも有効であった。

実際の診断事例を通じて、やはり有償化によって企業内診断士側では、診断に対する責任感が生じ、絶対成果を出さなければという意識が働いた。従来の無償診断では感じられなかった緊張感があり、有償化によって企業内診断士のモチベーションは上がったと言える。また、中小企業の要求品質の面においても、無償診断と比べると、診断先の要求水準も上がり、品質面の期待の高まりや診断先との対等性を認識した。有償化は品質が上がる契機となる点も判明した。結果として実際の

診断事例からも、企業内診断士や中小企業経営者に対するインタビューと矛盾がないことがわかった。

また、診断事例から新たに判明したこととして、企業内診断士のモチベーション、中小企業の要求品質は、有償化によって個別に上がるのではなく、サービス提供側と受け手が相互に作用することがわかった。具体的には、「サービス提供側は高いモチベーションで質の高い診断を行う」、「受け手はその診断に対してさらに質問や要望を遠慮なくぶつける」、「サービス提供側は受け手に応えようと行動し、さらにサービスの品質が高まっていく」、このような行動が繰り返されることを診断事例からみてとれた。有償化を契機として、サービス品質に好影響を与える連鎖が起こることがわかった。すなわち、「有償化によるサービス品質向上の好循環」が発生する。

企業内診断士の診断事例から、有償化をきっかけとしてサービス提供側と受け手が相互に作用し、サービス品質に好影響を与える連鎖が発生する点が判明した。「有償化によるサービス品質向上の好循環」が発見できたことは意義深い。

ボランティアの世界では、無償でサービスを提供するのは当たり前で、「有償ボランティア」には否定的な意見も多い。しかし、無償の活動にもデメリットがあり、サービス品質が向上する循環は発生しない。プロボノの考え方と有償化を組み合わせることによって、サービス品質が向上する好循環が生まれることは、本研究における成果。

今後の課題だが、「有償化によるサービス品質向上の好循環」を長期的に継続させるため、企業内診断士のモチベーション維持、NPO 法人のマネジメント、中小企業に対する利点など、さまざまな検討をさらに行う必要がある。

② 中小企業診断士の撤退事例

川村 [2015] では、中小企業の発展には、中小企業診断士、特に独立開業した資格者による活躍が重要であるとし、中小企業診断士の円滑な独立開業に貢献するため、撤退事例の調査を実施している。手法としては、独立開業経験者に対して定性的な聞き取り調査を行い、撤退事例とリアリティショック⁶がどのように関連しているかを分析している。中小企業診断士の「資格に対する過信」や「コンサルティング業務へのあこがれ」がリアリティショックを生み出し、独立開業の撤退を引き起こしていると考えている。また、既存のキャリア研究では「リアリティショックの対応策として現実主義的な仕事情報の事前提供 (Realistic Job Preview) が有効である」と主張するが、本研究は「独立開業の場合では起業者の自助努力が重要である」と指摘している。

撤退した事例として、次のようなものが紹介されている。「公的診断業務にあたってみないか」と知人から誘いを受け、乗り気ではなかったが、期間契約で診断業務に携わることとなった。1年

⁶ RS とは、Shein [1978] によれば「自分の期待・夢と他方における組織での仕事と実際のどのようなものかのギャップ」を指す。

ほど独立診断士として活動した。しかし、公的機関と中小企業の間立って診断にあたったが、自身の経営経験を踏まえると、「公的診断業務に社会的意義はなく、税金の無駄遣いだ」と感じるようになる。また、ともに活動していた診断士の能力もコンサルタントとして不十分だと幻滅していた。これらの理由から、独立診断士から距離をおき、再び企業経営の道に戻りたいと考え、新たに会社を起こす。独立診断士としてコンサルティングに携わる意向は現在なく、資格を維持するかどうかさえも迷っている。かなり、耳の痛い話ではあるが、現実的には起こりうる話であり、こうしたことを回避する方策も検討する必要があるであろう。

図表 3-15 撤退事例とリアリティショック有無・内容

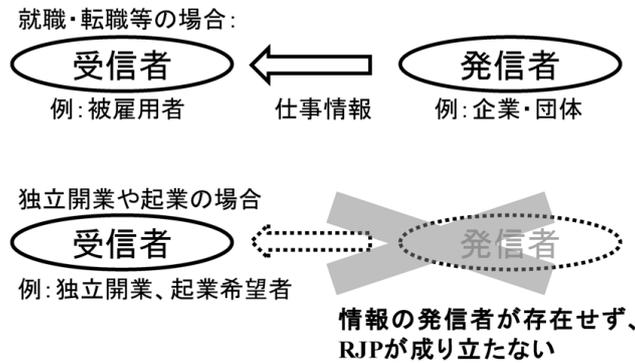
		A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	
属性	年代・性別 主な経験業界	40代・女性 金融	40代・男性 金融	40代・男性 電機	30代・男性 流通	30代・女性 物流	
時点ごとの状況	開業前	開業前の職業	サービサー	通信関連	半導体メーカー	流通業	海運
	開業時	リアリティショック 経験有無・内容	無	有	有	無	有
				企業では、給料日に給料が入る。独立は、自分が獲得したものからしか報酬がなく、常にこれだけ獲得しなければと追い詰められる。経験してやはりしんどい世界と感じた。	独立したが受注なし。また受注につながるノウハウやコンテンツが自分にはない。どこに連絡すればよいかわからず、資格さえあれば食っていけるのではと見通しの甘さ、準備・情報収集などの不足を認識。		資格さえとれば、資格者のネットワークで仕事をとれると思っていたが、そうではなかった。逆に資格者と一緒にいても、自分と同じ仕事がない人々の集まりに埋もれてしまうと感じた。
撤退後	撤退後の進路	外資系金融機関	薬品・設備メーカー	電機メーカー	事業会社を起業	事業会社	

(出所)川村, 2015, p. 51

これに対し、川村 [2015] は、資格者の顧客となりうる中小企業経営者は資格有無を決め手にコンサルタントに仕事を依頼するわけではない。実質的に法的独占業務がない中小企業診断士資格は能力の目安でしかない。また、コンサルティングサービスは無形財であるがゆえ、顧客は品質を怪しむ場合もある。コンサルタントの社会的地位を高く思わない場合もある。現実には、中小企業診断士を含む経営コンサルティング業務は華やかなイメージとは裏腹に泥臭い側面があると指摘している。

図表 3-16 のように、RS の処方箋としての RJP は、情報の発信者と受信者が存在するが、これは就職や転職などの「雇用される人材」と「企業」といった二者がいることで成り立つ。しかし、独立開業や起業とは、個人がある組織を作り上げていく過程であり、情報発信者と受信者を明確に分けることができない状態である。独立開業や起業においてはやはり自己責任の側面が強く、独立開業者の自助努力が必要であるとしている。

図表 3-16 Realistic Job Preview の構図



(出所)川村, 2015, p. 52

③ 中小企業診断士によるプロボノ活動

川村 [2016] におけるリサーチ・クエスチョンは、「診断士によるプロボノ活動に関して、その可能性と課題は何か」と設定している。「可能性」とは、診断士に対してどのような便益をもたらさるかを意味し、「課題」とは、プロボノを普及させるにあたり、診断士側で留意すべき点は何かを意図している。

1) 東京都内某商店街における複数の診断士による経営診断

この商店街は規模が小さく、外部にコンサルティングの対価を支払う余裕はないが、商店街は地域社会と密接に関わっており、その支援には社会的意義があると考え、商店街組織の役員を務める商店主を窓口として、経営診断に取り組んでいる。

調査方法は、周辺住民への聞き取りなどの商圈設定や近隣の人口動態に関する調査、鉄道路線の乗換拠点であるため、乗降客の動向についても情報収集、特定の店舗を対象に店舗評価を行っている。

図表 3-17 商店街支援

実施日時	2011年1月
実施場所	東京都内 某商店街
参加者	中小企業診断士5名
診断内容	商圈調査、店舗調査、ホームページに関する診断
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商圈設定、人口動態、最寄駅乗降客等の調査を実施 ・ 特定の店舗を対象に店舗評価を実施 ・ ホームページやブログの現状分析、改善提案を実施

(出所)川村, 2016, p. 123

多岐にわたる経営診断を行い、商店街単独ではなしえない内容であると被支援者から一定の評価を受けている。

2) 社会起業大学（社会起業家育成のビジネススクール）との連携

資金調達のセミナーを開催している。概して社会起業家を目指す人々は理念などの自分の思いが先行し、資金調達を後手にまわしがちである。そこで、社会起業家の卵に対する資金調達の支援は社会的意義があると考えた。複数の診断士によって内容を議論し、ファンドレイジング講座を行うこととした。2013年4月にファンドレイジング講座を開催し、社会起業大学の卒業生や一般の人など、約20名が参加している。

診断士の視座から具体的に資金調達の助言を行った点は、参加者から高く評価された。「助成金の情報を知ることができた」、「ファンドレイジングについて知りたかった内容だった」など、参加者アンケートからの意見があった。また、診断士間でも本事例を積極的に評価する声があった。通常、診断士は中小企業を相手にすることが多く、社会起業家の支援機会が多いとは決して言えない。社会起業を目指す人々と交流を深めた点は診断士側にも大きな収穫であった。

図表 3-18 社会起業家支援

実施日時	2013年4月
実施場所	社会起業大学（東京都千代田区）
参加者	中小企業診断士3名
診断内容	社会起業家向け教育研修
備考	・主に卒業生向けに資金調達セミナーを開催 ・ファンドレイジングと呼ばれる手法を紹介

(出所)川村, 2015, p. 124

3) 支援対象の基準

プロボノは社会的弱者を支援の対象とするものであり、中小企業診断士であれば、対価を支払うのが困難な法人・個人に対して、専門的な診断・助言を行うことが典型的な活動となる。

事例の診断をするにあたって、「支援対象とすべき診断先には、何らかの基準があるべきではないか」との問題提起が参加メンバーからなされている。事例では、小規模な商店街と社会起業家の卵たちが支援対象であり、社会貢献として行うという説明は通じやすい。

⁷ファンドレイジングとは、個人や法人などから団体の活動資金を集めることを言う。具体的には、団体の活動を訴求して寄付を募る、財団法人からの助成金を申請するなどの活動が含まれる。

しかし、その対象がすでに有償診断を行っている中小企業であればどうであろうか。この企業に社会貢献ということで、無償あるいは廉価で診断を実施できるか、という問題点はある。もし、そのような対象に実施した場合、有償診断と比較し、サービスの安売りと被支援者が認識する可能性があり、支援者である診断士が意図しない結果を生みかねないことを指摘している。

4) 組織化

有志数名でプロボノ活動を行なった草の根的な社会貢献の事例が紹介されているが、これを継続することに意味がある。一部診断士による限定的活動の域を出ないし、プロボノの可能性として、「診断士の啓蒙」が挙げられるが、これは組織的に取り組む必要がある。診断士の認知度向上を図るためには、診断士が社会貢献に従事している点を世の中に訴求することが必要である。

5) 仕組み化

今回は新たな試みであり、労力や時間を費やし、必ずしも効率的でない面も多々あった。しかし、社会貢献活動という点では、継続的に取り組めるか否かが重要となる。そこで、継続性を重視し、一定部分を仕組み化することが必要であろう。無駄な労力や時間を排除し、支援者の障壁を下げれば、継続的な活動につながる。そこで、今後効率化を図る必要がある部分を検討していく。

a. マッチング

支援者と被支援者を結びつけることを指す。第一にプロボノに参加する診断士をいかに集めるか（支援者の確保）、第二に助力を必要とする企業・団体をどのように見つけるか（被支援者の確保）などの点がある。支援者と被支援者の確保には、先述した②組織化が切り離せない。支援者には時間の捻出が必要で、本業の繁忙によって人員が集まるときとそうでないときが生じる。しかし、組織化がなされていれば、支援者を確保することも容易となる。

b. サービスのメニュー化

実施する支援サービスの内容をある程度定めておく必要性が考えられる。例えば、人口統計を中心とした外部環境調査や顧客アンケートを伴う満足度調査等と診断内容を決めておけば、支援者側でどの程度の人数や時間を要するかの見積もりが容易となる。また、定めた支援内容を繰り返し行えば、習熟度が高まり、労力と時間を軽減できる。初めて参加する支援者にも、順序立てて手順を説明でき、マニュアル化も可能になるかもしれない。

(5) 柳川の議論

柳川範之東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授は、厚生労働省による「働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために」懇談会事務局長などで活躍されている気鋭の学者である。兵庫県経営者協会の働き方改革のセミナーにも講師として神戸に来られており直接話を聞く機会があった。ここでは、日経新聞の経済教室に掲載された内容である『スキル「斜め展開」のすすめ』について記述す

る。柳川[2017]では、日本では、労働人口の減少が進んでおり、技術革新に対応した形で、スキルを調整し労働の質を高めて、マクロ経済を活性化させて成長率を高めることがマクロ経済を活性化させ成長率高めていくうえでのポイントであるとしている。

労働の質を高めるためには、社会人に対する学び直しや「リカレント教育」の重要である。経済全体を活性化させ人々が満足感をもって働くためには、それぞれの知識や能力が陳腐化しないように、どの世代もその時代の環境変化に合わせて能力開発をする必要がある。

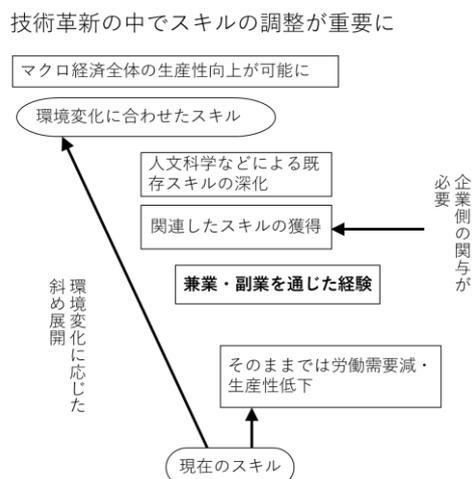
しかし、どのような知識や能力を身につければ昇進させるのか、あるいは中途採用しても良いと考えるか、実は企業自身にも十分に整理できていない場合が多い。そのため、必要なカリキュラムは何かを、企業側でもうまく提示できない場合も少なくない。

多くの社会人を考えた場合、自分のスキルの幅を広げる、あるいは他の場所で自分のスキルを生かすといった、いわば「スキルの斜め展開」のためのプログラムが必要である。

社会人になってから学ぶことが普通になれば、20代前半までの学校教育も抜本的に変わるだろう。そもそも日本では30代以上が大学で学ぶ率が世界的にも低いのが現状である。人生100年時代と言われ、どんな人でも少なくとも定年後のセカンドキャリアが存在する時代であり、一つの会社だけで働いて、人生を終えるケースは極めてまれになってくる。

社会貢献などに従事する可能性も含めて、だれもが新しい活躍の場を意識した、キャリア形成、スキルアップが求められる。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。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は、リカレント教育としても重要である。

図表 3-19 スキル「斜め展開」



(出所)柳川, 2017

(6) 専門職の研究

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

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

Davenport [2005] は、知識労働者を、高度の専門能力、教育または経験を備えており、主に知識の創造、伝達、または応用を目的として働く者と定義している。

三島らの研究対象と中小企業診断士は異なるものなのか疑問が生じるところである。この問題については、遠原[2016]において、従来から存在している「高度専門職」というものに注目している。「高度専門職(専門的知識等であって高度のもの)」とは、労働基準法第14条第1項第1号の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準(平成15年厚生労働省告示第356号)によると、博士の学位(外国において授与されたこれに該当する学位を含む)を有する者に次いで、具体的には以下の資格の保有者があげられている。すなわち、公認会計士、医師、歯科医師、獣医師、弁護士、一級建築士、税理士、薬剤師、社会保険労務士、不動産鑑定士、技術士、弁理士の12の資格である。「高度プロフェッショナル」と同様に、「高度専門職」も、企業の内部で雇用されている場合は、彼らに対する経営管理の在り方は、それ以外の労働者のそれと違いが出てくるであろうが、12の資格を見ると中小企業診断士が入っていない。以下の2つの点が明らかにしている。12の資格のうち、税理士が前基準(平成10年労働省告示第153号)から追加されていることである。もう1つは、中小企業診断士の追加が検討されていたことである。このことから、中小企業診断士は非常に専門性の高い資格に相当するものとして位置づけられていることがわかる。(遠原, 2016)

一般的に、企業内において従業員の保有する能力を示す指標として公的資格保持者の数を示すことが多くなり、資格取得が奨励されるようになった。

その中で中小企業診断士は、人気の資格となっているが、実態として中小企業診断士の資格を取得したから昇進したのか、そもそも有能な人が資格を取得しただけで、資格取得が人事考課に及ぼす影響

は少ないのではないかと考えられる。

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

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

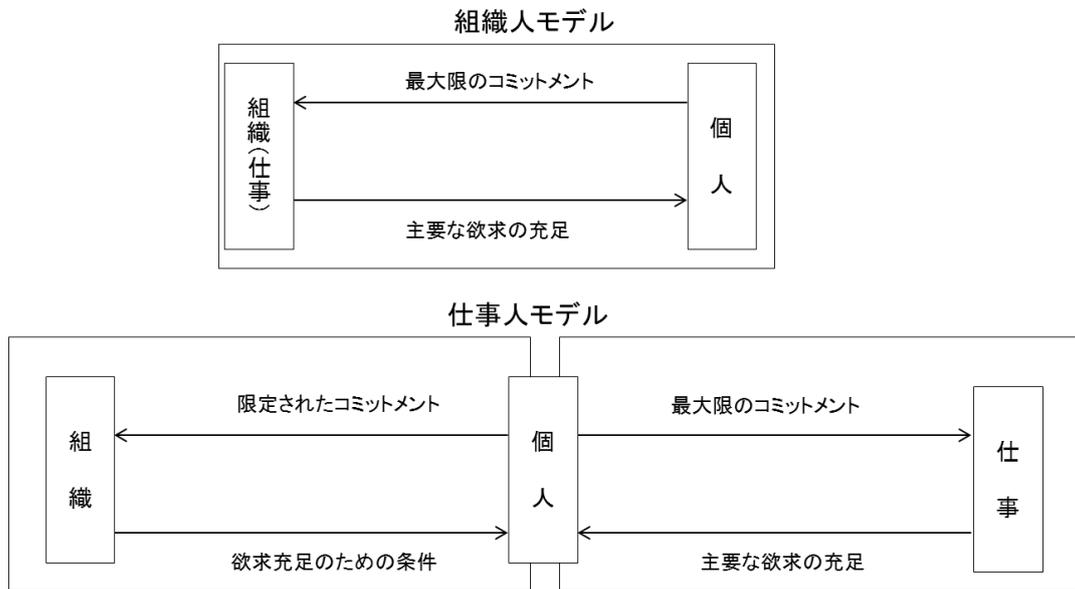
兵庫県立大学では経営専門職大学院に中小企業診断士養成課程⁸を設置している。安田[2013]では、診断士課程では、修了生および在校生ともに、会社の中間管理職が一番多くなっている。これは、昨今の会社事情、つまり会社が独自のコンサル業務を新設するか、あるいは業務拡大等で企業内診断士を必要としていることを裏付ける結果であると解釈できる。ちなみに、診断士課程の第1期修了生はすべて中小企業診断士の資格を得ており、その内5名が独立診断士(コンサル事業を開業、もしくは承継している)として、残りの11名が企業内診断士として、各方面で現在活躍されているとしている。

また、大学自体が県立の大学として教育、研究、地域貢献を基軸としており、修了者も地域貢献や地域活性化を意識したコンサルの必要性を概ね理解してきているものと解釈できる。このように、「地域貢献」あるいは「地域活性化」に積極的に取り組む気持ちが強くなっていることについての意見が寄せられている。「当初は、企業内診断士としてその手腕を活かせればと思っていました。しかし、実際の業務では「地域活性化」だけに集中することは難しいと判断しています。今の計画では数年後には独立診断士として「コンサルタント会社」を起業したいと考えています。」また、「地域貢献」あるいは「地域活性化」に積極的に取り組む気持ちを持ち続けていきたいが、職場の実態からその気持ちが変わり始めていることを示している意見も寄せられている。「自分の所属している企業では、専ら自社の職域強化が優先課題にされる。そのため、自社自体が「地域貢献」や「地域活性化」へ向けて大きく舵を切るまでには達していない。たとえ診断士の有資格者であっても勝手な行動は許されず、次第に自社が地域貢献をしなければならないという意識も薄れていくのが現実である」(安田, 2013)

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

⁸兵庫県立大学大学院経営研究科は、民間企業、公的機関のいずれの場面においても優れたマネジメント能力を発揮できるような高度経営専門職業人を育成することを目的に、2010(平成22)年4月に開設された(入学定員40名)。本研究科は、産学公連携による「ビジネスづくり」教育を志向し、経営の「理論と実践の融合」化を図り、高度経営専門職業人の育成を目的にし、ビジネスイノベーションコース、地域イノベーションコース、医療マネジメントコースの3つの特色あるコースを擁し、加えて西日本地区の国公立大学では初の「中小企業診断士登録養成課程」を併設している。(安田, 2013)

図表 3-20. 組織人モデルと仕事人モデル



(出所) 太田, 2008, p. 53

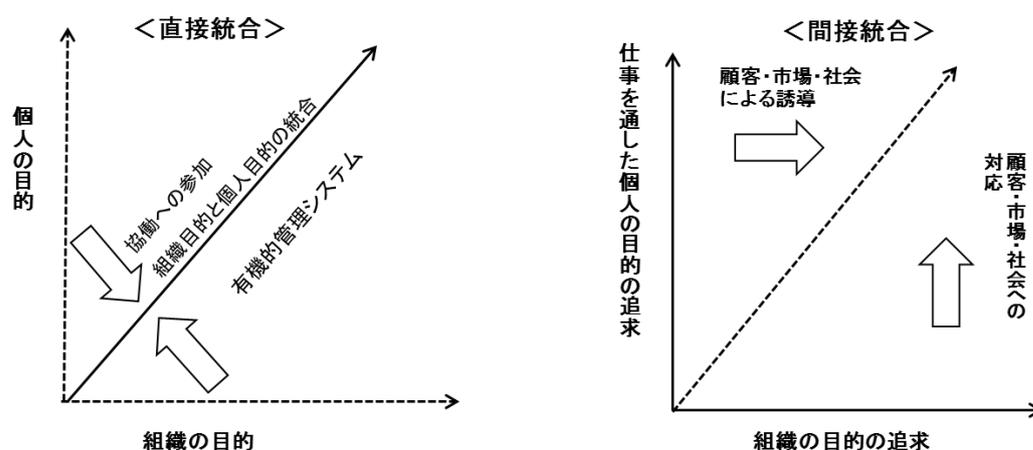
太田[2008]では、組織とその意思を体現する管理職や上司は、従業員を評価し選別することが望ましい、あるいはそうすべきだという選別主義が日本企業には強いことを指摘している。しかし、一方ではこの選別主義が効力を発揮する前提条件が崩れつつあるともしている。まず、従業員の動機付けで、人事考課制度は経営の「近代化」の一環として日本企業に導入されたが、アメリカでは根底に人間尊重の思想が流れていたのに対し、わが国ではもっぱら昇給、昇進の査定基準として利用された。このことが、図表 3-20 に示すような、自分の所属組織に対して一体化し、組織から与えられる有形無形の誘引（報酬）によって主要な欲求を充足するタイプの組織人モデルとして、従業員も組織の中に生きがいを求める人間であると暗黙のうちに仮定され、評価と選別で動機づけを図ってきたのである。欧米では上司による評価が不満であれば、他社に移ることができるが、日本においては、労働市場が閉鎖的で移動の機会が乏しく、年功制の賃金制度が多く中途の転職はマイナス要因となる。

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

図表 3-20 の仕事人モデルは、所属組織よりも自分の専門とする仕事に対して一体化し、仕事をと

おして獲得されるものによって主要な欲求を充足するタイプである。仕事人の場合、組織と仕事を別個のものと認識し、所属組織よりも自分の専門とする仕事に強くコミットしている⁹。仕事をとおして得られる有形無形の報酬、たとえば自分の仕事に対する社内の同僚や上司、ならびに社外のライバルや顧客からの評価、あるいは自分自身の市場価値を高めることで高次の欲求を満たすことができる。(太田, 2008, pp. 53-57)

図表 3-21. 直接統合と間接統合



(出所) 太田, 2013, p. 69

動機づけには、外的報酬を得ることを目的とした「外発的動機づけ」と、心の中の満足感を得ることを目的とした「内発的動機づけ」とがある。たとえば、試験のために勉強するのは外発的動機づけで、試験がなくても、誰にもほめられたり強制されたりしなくても、自分の知的好奇心で学んでいるのは、内発的動機づけであるとされている。従って、外発的動機づけよりも内発的動機づけの方が、質の高い行動が長く続くことになる。

太田[2013]では、図表 3-21. の直接統合を、組織の一員としての個人が、組織の目標を追求する過程で成長し、自己実現できる。また、組織は、それによって個々人の能力と貢献を最大限に引き出すことができる。そして、このような望ましい関係をつくるには、全体と個が密接に結び付いた有機体のようなシステムが必要である。直接統合は従来の経営環境にマッチしたモデルであり、ほとんどの企業は暗黙のうちに直接統合の考え方を取り入れようとしてきた。ところが、市場や顧客の要求が多様化するとともに、現場の社員への権限委譲が必要になり、プロとしての意識・能力を持った人材を要するようになると直接統合とは異なる考え方が必要となる。

⁹太田[2008]では、1994年の調査で、研究職や情報処理技術者のほか、事務系でも財務・経理、営業・マーケティングといった比較的専門性の高い職種の場合は、組織人よりむしろ仕事人に近い意識を持っていることが判明した。

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

太田の研究では、研究や技術、営業、マーケティング、財務、経理、企画といった専門的な職種で「間接統合」が有効なことは、統計データを用いて、財務・収益力、環境・公正などの指標で示されており、個人の意欲や能力を活かすための「分化」が、結局は組織の利益にもつながる¹⁰としている。(太田, 2013, p. 70)

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

一つの企業の中でも、専門性の高い仕事に従事している者、プロ意識が強い者、能力が高く精神的な成熟度も高い者の場合、組織内の承認だけでは満足できず、キャリア形成も組織の枠内に限定されない(すなわち将来の転職や独立という選択肢も視野に入る)。

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

¹⁰ 三戸[1976]では、本田宗一郎について、以下の通り紹介している。ホンダが成果を上げた基本的な理念を示していると言えよう。

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

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

5. 日本的雇用制度

(1) 日本的雇用の歴史

国立公文書館のアジ歴グロッサリーによれば、日本の雇用形態の特色として長期安定雇用がある。長期安定雇用によって、企業にとっては労働者を定着させ自社の従業員としての教育を行うことで組織的なまとまりを求めることが出来る。また、労働者にとっては、安定した生活の維持ができ、その会社で活かせる能力を身に着ける努力をする意義が高まるし、家族にとっても会社に貢献することに少々の犠牲を払うことも承認しやすくなる。

一般的には終身雇用制度といわれるが、現状は定年制があるので、長期安定雇用というのが適切である。こうした制度が普及したのは戦後になってからであるが、原形は明治期からであり戦前・戦中期を通してもつくられてきたと言える。戦前の日本は労働者の移動が激しい社会で、工場で働く労働者は、熟練工になるとより給料の高い職場へ転職した。それに対して会社は、優秀な人材の引き留め策として、年功賃金、積立式退職金、手厚い福利厚生などの制度を導入した。1920～30年代にかけて、ホワイトカラー層を中心に長期雇用化が進んでいる。しかし、ブルーカラー層の転職率は依然として高く、工場を「渡り歩く」労働者が後を絶たなかった。

日中戦争が始まると、労働者の移動はいつそう激しくなる。働き手となる成年男性が徴兵される一方、炭鉱・造船などの軍需産業は増産を迫られ、深刻な人手不足が生じたからである。

工場では技術者や熟練工の引き抜きがさかんになり、大問題となり、そのため、とうとう国が労働統制に乗り出すことになる。

こうした「官・労・資」三位一体の総力戦体制が目指されるなかで、「国・企業は労働者の生活を保障し、労働者は国・企業のために働く」という「報国」的勤労観と、それにもとづく長期雇用の慣行が、国民全体に広まっていったといえる。

戦後、GHQの民主化方針により、日本の企業は解体・再編され、さらに、「労働三法」と呼ばれる「労働組合法」（昭和20年12月21日勅令第106号）、「労働関係調整法」（昭和21年9月26日法律第25号）、「労働基準法」（昭和22年4月5日法律第49号）の成立によって、全国的に労働運動が活発化する。戦後の貧困と混乱を経験した労働者たちは、何よりもまず生活の安定と保障を求めた。1955（昭和30）年に始まる春闘を通じて、賃金のベース・アップの代わりに、年功に応じた定期昇給が約束され、不当な解雇は規制された。また、退職金の支給制度も一般化した。

こうして1950～60年代の高度経済成長を背景に、大部分の日本企業ではホワイトカラー・ブルーカラー問わず、年功序列の昇給（年功賃金）を前提とした終身雇用制が定着していく。

戦後の「企業戦士」は豊かな未来を信じ、会社に一生を捧げて働きたが、最近では成果主義の導入や非正規雇用の増加によって、従来の長期雇用の慣行も変わりつつある終身雇用制度は、正社員として雇用了社員を定年退職まで雇用し続ける日本の特徴的な制度である。

基本的に正社員に適用され、新卒・中途を問わず雇用され続けることが多い。ただ、制度と言っても

法律や規則で定められているわけではなく、慣習に近いものである。社内規則や雇用契約の中に「終身雇用」が含まれることもあまりなく、その企業が終身雇用を採用しているかを判断する明確な方法はない。

終身雇用を定める法律はではないが、結果的に終身雇用を後押ししているのが「解雇権濫用の法理」である。これは社員を解雇した理由が「客観的に合理的ではない」「社会通念上妥当ではない」と判断された場合に、解雇の取り消しができるというものである。これにより企業は安易に社員を解雇できず、多少経営が苦しくとも雇用し続けなければならない。

しかし、バブルが崩壊し、経営が苦しくなった企業の多くが将来の雇用継続が難しいと判断し、一時的な労働力（派遣社員）を増やすようになった。

(2) シニア層の産業別特性

こうした傾向の中で、長期安定雇用が実際どのように変化してきたのか、実証的に研究したものに稲上[2003]がある。図表 3-22 は稲上[2003]の記述から 50 歳ごろから転籍が始まるタイプ①、高齢期まで会社に残るタイプ②、グループ内外を含めた終身雇用を原則としているタイプ③に分けて産業別の特性を示している。

図表 3-22 転籍時期の早さと転籍者比率に基づく転籍の産業別特性

	業種	実態
タイプ ①	都銀 E行	運転手や一部の非役付者などを除いて本体で60歳定年を迎える者はほとんどいない。47～48で出向が始まり、半年から1年で転籍。50歳を超えると原則として出向という通念が存在。理事クラスで残れるのはごく僅か。残っても、55歳以降は特別職員になって給与は6-7割にダウン。
	鉄鋼業 A社	最近15年間（1980-95年）でブルーカラーが半分近く減ったが、ホワイトカラーは1割ほどの減少にとどまっている。ホワイトカラーの管理職は52～53歳で同期の半分が出向、55歳で転籍するのが一般的な慣行。ブルーカラーは1992年から本人の希望で関係会社へ57歳で転籍することが可能。
タイプ ②	建設業 B社	57歳が役職定年年齢。建設業界の人材とくに技術者は他産業への転用が利かないので、高齢期まで本体に残っている割合が高い。52歳前後まで95%の社員が本体に残る。管理職は56歳までに半数近くが、業界の要請のあるところへ出向・転籍で本体を去る。
	百貨店 D社	ほとんどの社員が60歳で定年を本体で迎える。出向・転籍者はほとんどいない。65歳まで1年更新で再雇用を実施。職業能力は年齢が高まるほど顧客との繋がりが強くなり、スーパー専門職と呼ばれる顧客と特に強い関係をもつ者は定年がない。
タイプ ③	繊維産業C社	この30年ほどで従業員は3分の1に減少。終身雇用が原則だが、グループ全体、さらにグループ外を含めた雇用へと幅広く展開している。55歳が役職定年。転籍年齢は職位により異なる（管理職が役員として出向した場合50歳で転籍、異動先の管理職となるときは55歳で転籍、組合員は60歳まで出向のまま）

(出所)稲上, 2003, pp. 54-55

金融機関はかつて、貸し手としての優越的な立場から人材を送り込むことも多かったが、現状はそうした受け皿を確保することは難しくなっている。内部では、業務内容の変化が著しく管理層の若返りを図っているところもあり、50歳以降のポストはなく事例のように特別職で給与ダウンを受け入れているようである。

鉄鋼業のようにブルーカラーの多い企業では、後で示す新日鐵のようにホワイトカラーより遅れて出向・転籍が行われている。建設業では技術者の他産業への転用が利かないので高齢期まで本体に残っていることや百貨店でもほとんどの社員が60歳で定年を迎え、職業能力も年齢が高まるほど顧客との繋がりが強くなり、スーパー専門職のような定年のない人もいる。

繊維産業は、不況業種であったことから従業員が3分の1に減少しているが、労務管理の手法としては終身雇用を原則としているなどの特長が見られる。

(3) 出向・転籍の事例

出向・転籍とは、もともと雇用されている会社とは別の会社の業務を担うことを言うが、一般的には業務提携や人材交流などを目的に、親会社から子会社へとといったグループ会社間で実施され、まれに資本関係のない会社間でも行われることがある。

出向はさらに「在籍出向」と「転籍出向」に分けることができる。在籍出向とは、労働契約が出向元・出向先両方と交わされることになり、身分は出向元に残しながらも、指揮命令権は出向先にある。また出向契約の中で期間が決められ、将来的に出向元の会社に戻ることを前提とされている。

転籍出向とは、出向元との雇用契約は終了となり、雇用保険や社会保険なども新たに出向先の会社で手続きをすることになる。文字通り「籍を移転する」ことから、実質的には転職と同様である。出向元と出向先との話し合いの上で、転籍後に出向元に戻ることは絶対にできないが、将来的に戻ることを前提の在籍出向とは、労働者の地位が大きく違ってくる。

① 電機Aグループのケース

稲上[2003]では、電機Aグループへのヒアリングを基に同グループの実態について下記の通り、紹介している。

電機Aグループ 1995年当時「 」内の引用はヒアリング記録

ブルーカラーはそのほとんどが定年まで中核企業に残っている。しかしホワイトカラーについては、3つに分けて考える必要がある。第1に一般職の系統、第2が研究所や製品開発リサーチャーなどの専門職、第3が余剰といわれる管理職の3つである。

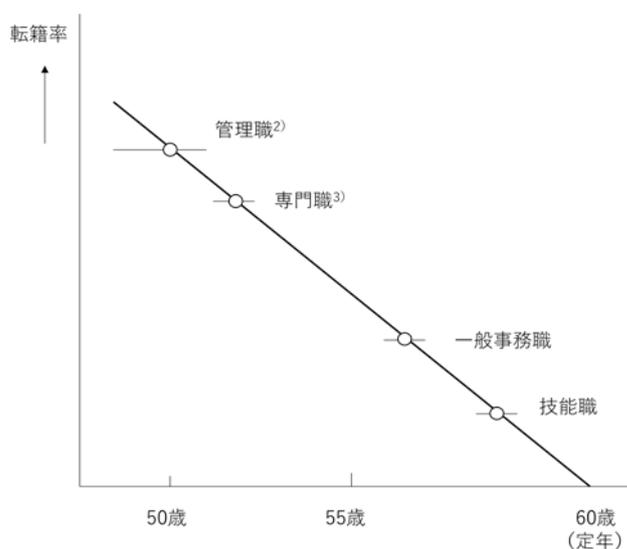
まず、一般職の系列はブルーカラーと同じような傾向にあり、関連会社に動くといっても現時点では56歳を超えてからという場合がほとんどである。なぜ56歳なのか。「56歳というのは、そこからは中核企業にいても昇級せず、その意味で受け入れ先企業の負担が軽くなるからだ」という。第2の専門職については、本人の力量次第という面がある。社内で活躍できるという人については60歳ま

で資格・職位をもったまま残るといった人が増えている。しかし第3の管理職は、50歳ぐらいからバラバラと関連会社に動いていくことが多い。

たとえば「50歳の部長が30-40人いたとして、55歳で社内に残っているのはそのうちの1-2人にすぎません。私たち[インフォーマント]も50歳代前半になったら多分、社内にはいないでしょう。」このように、一般的にいつて管理職→専門職→事務系→一般職→技能職といったいわば職位の逆順で関連会社・取引先などに転籍していく慣行が出来上がっており、管理職の転籍は50歳頃から始まる。したがって年齢に沿っていえば、この50歳（管理職）と上記の56歳（一般職）のところに2つの大きな屈折点がある。

この内容を職種別の退職出向・転籍の状況として現したのが図表3-23である。

図表3-23 職種別の退職出向・転籍慣行



(出所) 稲上, 2003, p. 60

管理職→専門職→事務系→一般職→技能職といったいわば職位の逆順で関連会社・取引先などに転籍し、管理職の転籍は50歳頃から始まり、転籍率は高い。50歳の部長が30-40人いたとして、55歳で社内に残っているのはそのうちの1-2人にすぎないという。しかも、これは1995年当時の状況であり、現在はもっと厳しい状況になっていることが考えられる。

② 新日鐵の事例

稲上[2003]では、新日鐵について詳細に時系列で雇用慣行の変遷を説明している。

第1に、出向に関する協定は結ばれたものの、雇用慣行としての出向は新日鐵が誕生した時(1970年)にはまだ出来上がっていなかった。

第2に、石油危機や定年延長などを背景にして減量経営が浸透し、経営多角化と要員合理化とい

う 2 つの異質な文脈（出向の理由も異なる）に沿って次第に子会社などへの出向が行われるようになった。石油ショック後の 70 年代から 80 年代はじめにかけてのことである。

第 3 に、出向人事はプラザ合意の 80 年代後半になって急増した。製鉄業そのものの国際競争力に強い懸念が生じ、鉄は構造不況業種のひとつとみなされるようになったからである。企業グループとして生き残り賭けて、新日鐵のみならずグループ全体としての人員縮減方針が明確になった。87 年の要員合理化計画（第 1 次中期経営計画）がその画期をなしている。この合理化によってそれまでに出向していた管理職が全員転籍になった。その結果、企業グループとして定年までの雇用保障、そして生涯年収保障という考え方がふたつながら浮き彫りになった。

第 4 に、87 年の出向管理職の転籍のあと、第 3 次中期経営計画はこれまでにない抜本的とよいてよい経営組織改革を伴うものであったが、それによって 95 年には高齢の出向組合員の転籍が行われた。しかしそれにとどまらず、早期退職優遇制度や転職支援特別退職制度が積極的に活用されたため、企業グループとしての定年までの雇用保障という従来の基本政策に一部変化が生じた。

第 5 に、今後の見通しはどうか。新日鐵としての方針が決まっているわけではない。しかし、連結重視の経営ということがいわれるなか、もはやグループ企業に対する押しつけ人事などではしない。出向転籍はその戦略的性格を強めていこう。そうすると、新たな雇用機会をグループ外に求める必要がこれまでより強まっていくだろう。また、グループ外への労働移動の増加ということになれば、生涯年収保障という従来の方針も維持しがたいものになっていく。

要するに、一方では企業グループとしての定年までの雇用保障、生涯年収保障といった考え方は大なり小なり後退し、しかし他方ではこれまで以上に（経営者人材の企業グループ内育成も含めて）出向転籍政策はその戦略性を強めていくことになるだろう。少なくとも現時点では、最も蓋然性の高いものとしてこうしたシナリオを描くことができる。（pp. 18-19）

このように、一つの会社の雇用慣行を時系列で見るとその変遷の状況がよくわかる。出向に関する協定が結ばれたものの、出向そのものが雇用慣行として出来ていなかった 1970 年。石油危機や定年延長などを背景に、経営多角化と要因合理化という文脈から子会社などへの出向が始まった 1970 年代から 1980 年代初め。プラザ合意の 1980 年代後半になって、鉄鋼が構造不況業種とみなされるようになって出向人事が急増した。1987 年の要員合理化計画によって出向していた管理職が全員転籍になっている。企業グループとして定年までの雇用保障、生涯年収保障という考え方が浮き彫りになった。

1995 年には高齢の出向組合員の転籍、早期退職優遇制度、転職支援特別退職制度が積極的に活用され、グループとしての定年までの雇用保障という基本政策に変化。

もはやグループ企業に対する押しつけ人事は出来ず、グループ外への労働移動の増加となれば、生涯年収保障も維持できなくなることを示している。

6. 副業・兼業に関する判例・学説

副業・兼業を認めるかどうか、企業側も労働者側もお互いの立場を主張し、裁判になっているケースがある。裁判所の判断も様々ではあるが、こうした判例の積み重ねによって世の中の考えも少しずつ変化し、法律や制度の見直しに繋がっていると考えられる。

詳細については、別添資料として掲載しているが、ここでは副業・兼業が認められたケースと認められなかったケースの代表的な判例・学説について簡単に紹介したい。

(1) 副業・兼業に関する判例

【副業・兼業が認められたケース】

・マンナ運輸事件（京都地裁平成 24 年 7 月 13 日）

運送会社が、準社員からのアルバイト許可申請を 4 度にわたって不許可にしたことについて、後 2 回については不許可の理由はなく、不法行為に基づく損害賠償請求が一部認容(慰謝料のみ)された事案。

・東京都私立大学教授事件(東京地判平成 20 年 12 月 5 日)

教授が無許可で語学学校講師等の業務に従事し、講義を休講したことを理由として行われた懲戒解雇について、副業は夜間や休日に行われており、本業への支障は認められず、解雇無効とした事案。

・十和田運輸事件(東京地判平成 13 年 6 月 5 日)

運送会社の運転手が年に 1、2 回の貨物運送のアルバイトをしたことを理由とする解雇に関して、職務専念義務の違反や信頼関係を破壊したとまでいうことはできないため、解雇無効とした事案。

【副業・兼業が認められなかったケース】

・小川建設事件(東京地決昭和 57 年 11 月 19 日)

毎日 6 時間にわたるキャバレーでの無断就労を理由とする解雇について、兼業は深夜に及ぶものであって余暇利用のアルバイトの域を超えるものであり、社会通念上、会社への労務の誠実な提供に何らかの支障を来す蓋然性が高いことから、解雇有効とした事案。

・橋元運輸事件(名古屋地判昭和 47 年 4 月 28 日)

会社の管理職にある従業員が、直接経営には関与していないものの競業他社の取締役役に就任したことは、懲戒解雇事由に該当するため、解雇有効とした事案。

(2) 副業・兼業に係る学説

①勤務時間以外の時間をどのように過ごすかは基本的に労働者の自由であること

また、例外的に副業・兼業禁止が可能となるケースとしては、

- ② 本業への労務提供上の支障がある場合
- ③ 企業秘密が漏洩するなど企業秩序に影響が生じる場合
- ④ 信頼関係を破壊する行為がある場合
- ⑤ 副業・兼業が競業に当たる場合 等が示されている。

これらをまとめると、勤務時間以外の時間をどのように過ごすかは基本的に労働者の自由であるので、勤務時間外に副業・兼業を行なうことは妨げられないと考えるべきであろう。従って、「本業への支障」、「職務専念義務に違反」、「企業秘密の漏洩」、「信頼関係の破壊」、「余暇利用のアルバイトの域を超える」、「競業忌避」などに該当するものでない限り不許可にする理由がなく、ただ単に「副業・兼業は禁止するものである」ということはできない。

第4章 企業内診断士の活動

1. ケーススタディ

(1) KIG (Knowledge Investment Group)

① 設立の経緯

発起人である青山氏の実家が自営業を行っていたが、業務不振など、中小企業としての難しさを経験している。それを見ていることから、中小企業の支援を行いたいと思い、「副業型」の企業内診断士として個人で活動を進めていた。活動をしていく中で、支援に対する質と量のニーズが高まってきた。一人での活動ではその声に十分に答えられなくなってきたことから、2017年に副業可能な企業内診断士を中心としたグループ「KIG (Knowledge Investment Group)」を立ち上げた。現在、17人のメンバーで運営している。

② 発起人・メンバーの経歴

1) 発起人の経歴

発起人の青山氏は2014年4月に中小企業診断士登録。プラントエンジニアリング会社に勤務し、経営企画部に所属している。業務としては、中期・短期の経営計画の策定、予算・実績管理等管理会計全般、組織管理、新規事業開拓を担当している。経営企画業務の自己研鑽で中小企業診断士の資格を取得した。兵庫県中小企業診断士協会に所属、2015年から本格的に診断士活動を開始している。

現在、顧問契約の締結先は6社。

所属および登録団体は下記のとおりである。

- ・兵庫県中小企業診断士協会 正会員 会員研修委員会、青年部会所属
- ・兵庫県中小企業団体中央会 ビジネス・コーディネーター
- ・兵庫県商工会連合会 登録専門家
- ・ミラサポ 登録専門家
- ・Knowledge Investment Group 主宰

2) メンバーの経歴

メンバーは全て企業内診断士であり現在17名である。各メンバーの業種・職種は幅広く以下の通りとなっている。得意分野の異なるメンバーを集めることで対応力を上げるように努めている。

- ・経営企画／総務・経理／システム関係／生産管理／プロモーション／不動産関係／事務関連システム／製造関連システム／生産機械／エネルギー関係／コンサルタント／公的機関

③ 活動のコンセプト

グループの活動は、支援の届きにくい中小企業（特に、小規模事業者）に対してハンズオン支援を実施することで個社支援を充実させること、また支援先間でビジネスマッチングを実施しコミュニティを創出することを目的としており、ボトムアップ的なアプローチにより地域活性化に貢献し

たいと思っている。

創業者や小規模事業者は、経営コンサルタントの支援を必要としているにもかかわらず、多額の報酬が支払えないことから、支援を受けられないケースが多い。そこで KIG メンバーは企業内診断士であり、ベースとなる収入があることから、事業が軌道に乗った時点から報酬をいただく成功報酬型を取り入れている。

④ 活動の事例

青山氏個人としてはコンサルティング業務を行っているものの、KIG としての活動は、現段階において補助金申請の支援業務が中心となっている。しかし今後は、KIG としてコンサルティング業務を受注していくように活動を行っている。現在、メンバーの特性を見ながら、製造業支援部、飲食店繁盛支援部、創業支援部を立ち上げ、それぞれ支援メニューを作成中。飲食店繁盛支援部では、コンサルティング案件を 1 件受注。創業支援部は、4 月からセミナーを開始する予定。

⑤ 会の特徴と目指すもの

グループは様々な企業出身者で構成されており、大手企業に勤めている方も多くいる。金融機関所属の中小企業診断士もアドバイザーとして参画している。そのことから、コンサルティングの幅は広がっており、経営分析は経営企画や経理担当者に、業務効率化は IT 企業勤務者に、製造業の設備は企業の設備担当者をお願いできるなど、一人でやっていた頃とは違うレベルの提案が可能となりつつある。

今後は、コワーキングスペースでの経営相談窓口や、セミナーの開催等により活動の幅を広げ、また、多様なメンバーならではのサービスを創出することで、支援内容の充実を図る予定である。また、現在のメンバーは、兵庫、大阪、東京の 3 地域だが、将来的には地域を広げ、KIG の支援を必要とする人たちに応えていきたいと思っている。

⑥ メンバーの思い

各メンバー共通の思いとして KIG 設立の経緯・活動コンセプトに共感して参画している。そして、KIG の活動において自身のスキルを活用し企業を支援していきたいとの思いがある。そのうえで企業内では得られない多様なメンバーや案件に係ることで知見を広め自身のスキルアップを目指している。

以下は特定メンバーの意見である。

・「副業という制約の多い中で、通常では巡り会えない案件や勉強の機会を持てる事。今後はそうして、得た経験から自身の専門領域を見つきたい。またメンバーの専門性を把握して企業の様々な悩みに対応できるようになりたい。」

・「参加理由は、KIG の設立経緯、そして事業を未来につなぐという発起人の理念に共感しているからです。加えて、そのベースは、私自身が中小企業を経営する両親のもとで育ち、中小企業を側面から支援したいという思いです。今後なりたい姿は、KIG に所属する同士と共に支援先企業のお役に

立ち続けることです。」

⑦ 兼業規程のクリア方法

企業によって兼業規定はまちまちであるが、届出制・許可制・自由の3つに分かれる。報酬ありを前提としたグループであるため禁止の企業からの参画はないと考えられる。

届出制・許可制の場合でも、診断士資格更新に必要なポイント取得のため活動が必要なこと、合せて報酬が発生することを上司もしくは会社に説明している例が多い。合せて、本活動が本業にプラスの効果をもたらすことを伝えている例もある。

以下はメンバーの具体的な兼業規程クリア方法である。

・「本格的に診断士活動を開始するにあたり報酬が発生するため、会社への申請を行った。会社の副業に関する規定は、就業規則に明記されており、許可制となっている。よって、上司に相談し、許可を得ている。中小企業診断士は会社の奨励資格であり、その資格維持に必要であること、また自身の担当が経営企画業務であり、経営支援実務を行うことは実際の業務に生きるという理由から、会社の許可を得ることができている。」

・「副業ではなく、業務に支障が出ない範囲で行う資格更新のために必要最低限な活動と会社には説明している。自身の収益を得るためではなく、KIGの活動内容上、報酬がある場合も避けられないとの説明を会社に行い、同意を得ている。」

・「そもそも職場は就業時間外が兼業自由のため、自分のキャパシティと相談しながら、就業時間外でKIGの活動量を調整している。」

⑧ 活動の頻度・運営について

1) メンバー間の活動

活動は基本的に土日に行っている。メンバーは全て企業内診断士であるため本業に支障のない程度に必要なに応じてTV会議で対応している。

2) コンサルティング活動

例えば補助金であれば、1案件につき2時間/回のTV会議を1~2回、クライアントを交えて実施。その後はクライアントとメールで打合せを行う。必要あれば適宜、TV会議を実施する。時間の作り方は担当メンバー各自が調整する。なお、顧客への納期は厳守であるので、必要であれば応援のメンバーを招集し、サポートを行っている。

⑨ 有償での活動

KIGは無償での支援は行っていない。無償の支援は、支援する側、支援を受ける側にも甘えが生じる。このような状況下では、昨今の激しい時代の流れをかいめぐり中小企業の未来をつなぐことは困難だと思っているからである。

もちろん、KIGも報酬を受け取るからには、「プロ」としての実力・自覚を兼ね備えたメンバーで臨んでいる。会社員の自己研鑽にありがちな仲良しサークル的な要素は一切排除し、あくまでも「あ

なたの事業を未来につなぐ」ことにストイックなメンバーで活動を行っている。

⑩ 案件が増えた時にどのように対応するか

キャパシティ以上の案件が来た場合は、もちろんお断りすることがある。しかし、現在は KIG のメンバーではないものの、本活動に興味を持っている企業内診断士ネットワークが徐々に形成されつつあることから、メンバーを増員することが可能であり、多少の案件増加には対応できる。

⑪ 案件の担当をどのように決定するか

中小企業診断士であれば対応可能である経営計画の策定や補助金案件などについては、時間的余裕があるメンバーに依頼する。ただし遂行能力や習熟度はそれぞれなので、サポートしながら行うようにしている。

専門分野に関する案件については、プロフェッショナルが揃っているのもので、その分野のメンバーにお願いすることになっている。

KIG ができるサービスを明確にし、セミナーや WEB など情報発信することにより、対応可能な分野の案件を意図的に受注していく方向性である。

⑫ 求められるメンバー像

メンバーに求めることは仕事に誠実であること。お客様から報酬を頂いて活動を行う以上、本業があることを言い分けにはできない。従って、仕事と向き合って誠実にやり抜く意欲と責任感を持った方を求めている。また、経営者に寄り添う姿勢を持てることも重要。企業内診断士にありがちな上から目線でのコンサルではなく、KIG では経営者に寄り添い親身になってコンサルティングを実施したいと考えている。次に得意分野が異なる人材を集めることも意識している。KIG は幅広い対応力を持ったコンサルティングファームを目指しているからである。

⑬ 眠れる資源としての企業内診断士へ一言

自身の周りには多くの経営者がおり、多くの方が悩みを抱えながら事業を営んでいる。私たちの力で助けられる事業があるかもしれない、私たちの支援を待っている経営者がいるかもしれない、そういう想いで周囲を眺めてみれば見える世界も変わってくる。

意欲を持った企業内診断士の方がおられればぜひ動いて頂きたい。

⑭ ヒアリング担当者の考察

KIG の活動は、企業内診断士のモデルである④副業診断士(顧客・企業～基本対価あり)に該当する。

企業内診断士の集まりでありながら、コンサルファームとして活動することが目的である。通常のコンサルファームと同様に報酬を受けながら業務を提供することから、発起人およびメンバーの意識は非常に高い。

一方で企業内診断士が集まっていることから、各メンバーの収入が安定しているおりに、KIG が掲げる完全成功報酬制を実現できている。これは企業内診断士グループであるから可能な特徴と言える

かもしれない。支援ニーズは高いが金銭的に余裕がない企業は非常に多いものの、それら企業は公的な支援機関以外にコンサルティングを依頼することが難しい。KIG はそれら企業にとって有効な受け皿になる可能性を秘めている。

また企業内診断士であることは、特定分野の現役スペシャリストである。KIG は意図的に幅広いジャンルのメンバーを集めていることから、対応範囲が広いスペシャリスト集団と言える。これらサービスを完全成功報酬制で行える活動は、興味深い活動と考える。

一方で、基本的に平日昼間の活動は行えないことから、あらゆる顧客に対してサービスを提供することは難しい。また本業との兼ね合いから、各メンバーが担える業務量は限定されている。これらは企業内診断士が副業を行う上での制約条件である。

KIG では現段階において、これらの制約条件の中で活動を余儀なくされているが、青山氏は様々なネットワーク形成を行っている途中であり、これら制約条件の解消に向けて活動されているようである。

KIG は企業内診断士の活動として非常に有効なモデルと考える。

(2)伊丹 NEXT Generator's Academy

① 設立の経緯

伊丹市立図書館ことば蔵で行う伊丹NEXT Generator's Academy は、市内で事業を行う者を対象に、地域に密着した実践的なビジネスプログラムを、企業内診断士がプロボノ活動として行うもので、越境縁人プロジェクト¹¹の取組みのひとつである。企業内診断士が、行政機関である図書館と連携を図りながら、小規模事業者や団体・個人に、経営的な感覚を醸成する場を提供している。

2018年は伊丹市内の4つの事業者、団体・個人が参加してスタートし、7月から2019年1月まで7回のワークショップを開催する。この7回のセッション以外にも、参加者の取り組む課題により、補講、対応策を展開するための打合せを設定している。参加する側の費用は無料であり、支援する企業内診断士は無償で活動している。

伊丹市立図書館は、2016年にLibrary of the Year 大賞を受賞した。この賞は、先進的な活動を行う図書館に対して贈られるもので、毎年NPO法人知的資源イニシアティブが、大賞、優秀賞を授与している。同館は、斬新な市民発のイベントを開催することにより、図書館サービスを市民とともに創造的に展開していることが高く評価され、受賞に至った。

伊丹NEXT Generator's Academy は、市民企画によるビジネスプログラムである。イベント告知から始まり、会場設営、資料、備品の準備、そしてreference機能など、伊丹市立図書館のスタッフと連携しながら実施している。伊丹市立図書館の取組みと企業内診断士の活動が融合した好事例だといえる。

② 発起人・メンバーの経歴

発起人は伊丹市民である本田氏である。従来から図書館の課題となっているビジネス層の利用促進のため、2015年にビジネスウィークと称したイベントを同館で企画・実施したことが本プログラムの前進となっている。

企画にあたり、伊丹NEXT Generator's Academy 推進会議としてPDF（パナソニック、デンソーテン、富士通）の会、中小企業診断士であり伊丹市民でもある藤崎氏が中心となり、兵庫県立大学経営学部西井教授のゼミ学生、ことば蔵の職員が加わり、内容の検討を行ってきた。藤崎氏は、兵庫県中小企業診断士協会2018年3月のイベント「企業内診断士祭り wasshoi¹²」で発起人の本田氏と面識を得たことを経緯に、企画に加わった。

¹¹ ニーズや課題の細分化が進むなかで、地域に根付く“小さな”事業が元気に活躍するため、ビジネスの持続モデルの構築、ビジネスや地域の枠を超えた共育、実践のスキームづくりに取り組むプロジェクトである。企業に所属する中小企業診断士、兵庫県立大学MBA取得者が、日常の業務とは別にプロボノとして活動している。

¹² 兵庫県中小企業診断士協会が企業内診断士を対象に、2012年から毎年行うイベントである。2018年は、活躍する企業内診断士による講演会、同協会の紹介、ワールドカフェ形式の診断事例研究を行った。

2018年のメンバーとして、図表4-1にある7名の企業内診断士が活動している。本プロジェクトのコンセプトに賛同し、意欲的に取り組みたいと希望したメンバーが集まっている。

図表4-1 伊丹Next Generator's Academy 企業内診断士のメンバー

名前	住所	所属
本田 豊輔	兵庫県	デンソーテン
北地 範行	大阪府	パナソニック
田丸 伸二	京都府	大阪ガス
丹田 浩司	大阪府	パナソニック
鳥生 明美	兵庫県	川崎重工業
鱧谷 友樹	大阪府	富士通
藤崎 真美子	兵庫県	税理士法人

③ 活動のコンセプト

小規模事業者が自立した事業を展開し、収益を安定させ、あるいは新規事業に参入して事業を発展させる中で、それぞれの事業規模、目指す方向性に適した専門家による支援は、受けにくいと考えられる。特に、都市部から離れた伊丹市では難しいと思われる。

そのような環境のなかで、それぞれの業種が持つ制約条件を確認し合い、参加者の思い、価値観を尊重しつつ、ビジネスモデルを整理し、明確にする作業を行いながら、企業内診断士が伴走し、同じ目線で考え、対応策を検討することをここでは目指している。従来の価値観や事例にとらわれないオリジナリティのあるモデルをめざし、その実現のためのスキームづくりを行うこととしている。

④ メンバーの思い

プロボノ活動ではあるが、メンバーはそれぞれの参加者に真剣に向き合い、ワークショップを進めている。メンバーのなかには、自身の関心領域を広げるためにBMC¹³ (Business Model Canvas)、CJM¹⁴ (Customer Journey Map)、デザイン思考などを学んできている者がある。インプットした知識を今回の参加者のビジネスにあてはめ、それらのツールの考え方を机上の理論だけではなく、活かしたものにしている場となっている。また、セッション前には勉強会を設けることがあり、

¹³誰（顧客）に、どのような価値を、どのように提供するのかを定義するためのフレームワークである。事業計画書などに落とし込むことができ、近年、大企業からスモールビジネス、スモールスターターまで利用されているツールである。

¹⁴自社の製品・サービスに、人々がどのように出会い、興味を持ち、購入や利用に至るのかを「顧客の旅」にたとえたもので、時系列で可視化することにより、顧客視点でその体験を把握し、問題の改善を助けるツールである。（引用 翔泳社HPより）

共通の認識をもって臨めるよう意識している。経験の浅い企業内診断士にとっては、ツールを用いたビジネスモデルの策定、課題の抽出など、新たな経験を蓄積することができる。インプットした知識を実践する場、アウトプットする場であり、一方では参加者のこれまでの経緯を踏まえた思いに直接触れることができ、新たな気づきを得ているといえる。

⑤ 活動の内容

本プログラムの活動の概要は、参加者の目指すビジネスモデルを明確にし、事業としてのフローを作り、将来に継続できる流れを参加者主体で設計していくもので、企業内診断士はそのアドバイザーであり、ファシリテーターとなっている。少人数の参加者により、ワーク主体の知識向上とお互いの交流を目指している。

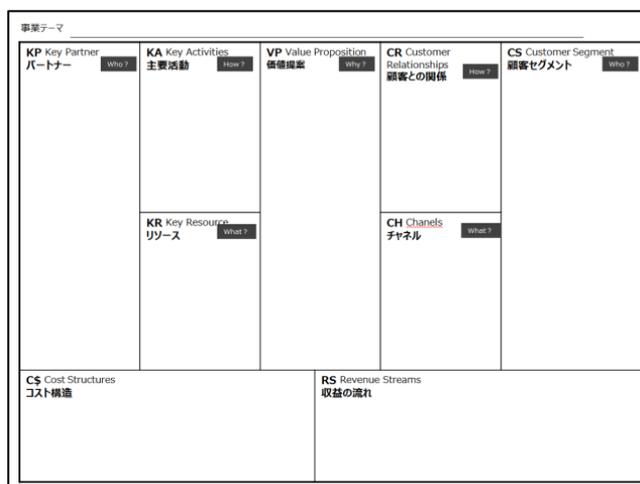
参加者の対象は、事業の課題を解決するとともに地域性を高める取組みをする者としている。2018年は、図表4-2にある4つの事業者となった。

図表4-2 伊丹NEXT Generator's Academy 参加者

事業者の業種	課題
駅前のカフェ	事業コンセプトの明確化、従業員の育成とモチベーションアップ、地域高齢者の見守りの役目を果たす
古書店	客数増、収益増に向けた新規チャネルの発掘と新規事業の開拓、ブランドの確立
プログラミング教室	こども向けプログラミング教室のパッケージ化とB to Bのチャネル開拓
図書館カフェ	図書館を利用する学生のための、クラウドファンディングを活用した、学生創業による学習支援カフェの創業

BMCは、図表 4-3 のようなフレームワークを使う。

図表 4-3 BMC (Business Model Canvas) のワークシート (上) と
ワークショップの成果物 (下)



ターゲットとなる顧客 (CS : Customer Segments) にとって、最も価値のある提案を価値提案 (VP : Value Propositions) として、チャネル (CH : Channels) を利用して届ける方法を書き出し、そこで、顧客との関係 (CR : Customer Relationships) をどのように築き、維持していくのか、そこから得られる収益の流れ (R\$: Revenue Streams) をまとめてみる。そして、リソース (KR : Key Resources) として、ここまでの要素を提供するために必要になる資源と、それを活用した日々の行動としての主要活動 (KA : Key Activities)、また活動を行うために社外で協力してくれるパートナー (KP : Key Partners)、ビジネスを維持するための費用をコスト構造 (C\$: Cost Structure) に埋めれば、現在のビジネスの切り口を全体的に俯瞰することができる。

作成するメリットは、自社のビジネスの流れをストーリーとして描くことができ、関心の高い部分、あるいは手薄になっている部分、流れが滞る部分に気づくことができる。

次に、CJMは、図表 4-4 のフレームを使う。

図表 4-4 CJM (Customer Journey Map) のワークシート (上) と
ワークショップ成果物 (下)

ビジネス:	
ペルソナ	
フェーズ	認知 >> 興味 >> 検討 >> 購入・行動 >>
顧客行動	
顧客接点	
感情	
変化	



もっともターゲットとしたい顧客を、ペルソナとしてできるだけリアルに描く作業から始める。そのペルソナがどのような感情を持ち、購買行動まで至るのかを感情の起伏、その変化をストーリーとしてまとめていく。BMCは自社側のストーリーとなるが、CJMは顧客側のストーリーを描く作業を行うことで、顧客のネガティブな感情や購買につながらない原因を見つけ出し、問題解決の糸口を探ることができる。

⑥ 特徴と目指すもの (今後の展望・優位性)

このプログラムには、次の3つの特徴があげられる。

- ・地域密着であり、ビジネスモデルが地域の活性につながる
- ・大学のゼミ、図書館など、様々な機関と連携している
- ・オープン講座で、見学、聴講が自由にできる

図書館のモデル事業として地域の活性につながり、社会貢献としての意味合いが強く、参加者と企業内診断士それぞれにとって価値のあるプログラムであると考えられる。

⑦ 副業・兼業規定への対応方法 (活動の阻害要因)

メンバーが所属する企業の母体は大企業であり、就業規則では、許可なく副業・兼業を行ってはいけないと明記されているところが多い。副業・兼業が認められてはいないものの、伊丹Next

Generator's Academy の内容を所属先に伝え、本プロボノ活動への理解を得ている者もいる。

メンバーのなかで所属企業から副業・兼業の承諾を得ている者もいる。承諾の条件は、他組織に雇われるのではなく、個人事業としての活動に限定することである。所属先からは定期的な活動内容の報告などは求められていないが、個人の責任のもとで体調管理、時間管理を行うよう言われている。中小企業診断士として行う経営診断、支援などで得られた知見を本業でも活かすよう促され、大企業の旧態依然とした固定観念にとらわれず、幅広い知識、経験の習得が求められていると考えられる。踏み込んでいえば、所属企業における硬直化した組織のなかで、高いパフォーマンスをあげる場面において、適正に評価される可能性があることを物語っている。

⑧ 眠れる資源としての企業内診断士への一言

興味をもってアンテナを立てれば、インプットした知識をアウトプットする場を持つことができる。時間は自分で作るものであり、自分のものである。資格をとれば、仕事の依頼が来るわけではなく、自分から行動していくことが大事である。

⑨ ヒアリング担当者の考察

筆者は、同活動の企業内診断士のメンバーに加わっている。今回のプログラムの参加者とセッションを重ねて感じたことだが、伊丹市には市民同士の強い横のつながりがあり、お互いに助け合う文化が根付いている。人との関わりを大切にする思いが根底にあり、今回の参加者のそれぞれのビジネスモデルのなかに盛り込まれている。経営者の思いを大切にするところから始まる中小企業診断士としての基本を、あらためて意識させられている。

今回のプログラムは、図書館や大学だけでなく行政書士や地域の ICT 化を推進する NPO 法人、人材開発に携わる研究グループなど、多様な方々の協力により推進されている。組織化されていない個人の取組みが、このようなネットワークを形成し、その中核を担えるということに、企業内診断士の強みや今後の可能性があると言える。

プログラムの期間中、様々な事情によりセッションの時間に都合のつかない企業内診断士もいる。事前に綿密な情報共有を図り、共通認識を持つことで、お互いの担当部分をフォローし合う体制ができあがっている。本来の業務にあたりながら、また、子育てや家庭のイベントもこなしながら、このような活動が可能になる要因である。

企業内診断士のチームワークにより成り立つプロボノ活動は、大学や行政と連携しながら、今後も社会貢献、地域活性に一躍を担うものと言える。

(3) ビジネスアシストこうべ

① 設立の経緯

ビジネスアシストこうべは、2003年から中小企業診断士協会兵庫県支部の企業内診断士の研鑽の場として発足した「企業内診断士研究会」がスタートである。月1回の定例研究会を開催していたが、メンバーから存在意義を明確にと強い要望もありNPO法人の設立を目指すようになった。

NPO法人には2006年6月に認可され・設立した。当時、設立時メンバーは景気が戻りつつあり、今後発展的成長を遂げていくには中小企業の事業活動がそのベースをささえるという共通認識を持っていた。中小企業は、経営資源が不足していると言われる中で資格取得により得た専門知識を提供できる仕組みを作ることが必要であると考えた。当初は、診断士資格の更新制度の変更による「実務ポイントの義務化」への対応をどうするかということを中心に考えていた。しかし、実務ポイントの取得を義務付けられた企業内診断士にとって、逆に実践的な活動を行うことができる機会が与えられたのではないかと前向きな発想で組織づくりを考えることとなった。NPO法人として活動する中で地域の企業等への支援を通じ、地域活性化と診断士自身の自己実現、能力向上につながるものと考え活動を深めてきた。

② 発起人・メンバー経歴

大手企業に勤める会社員で中小企業診断士の資格を持つ17名の人たちが、「具体的に企業をサポートしよう」と続けていた研究会のメンバーを中心にNPO法人を作った。メンバーは、大手重工業メーカーをはじめゼネコン、菓子メーカー、スーパーから公務員まで様々な業種の方が集まっていた。

③ 活動のコンセプト

活動のコンセプトは、企業を診断することで付与される診断ポイントとセミナー開催や診断を通して得られる人との交流を大切にしている。特に、ネットワークが広がることにより関係性が深くなっていくことを目指している。それは、支援対象の企業にとっては発展のための礎となり、診断実務経験を通して診断士個人のスキルアップにつながっていく。また、そのことで地域活性化に貢献できることをミッションとしている。

④ 活動を進めるなかでのメンバーの思い

毎月定例の理事会、研究会・セミナー実施により会の活動は10年以上継続して実施している。しかし、本来の設立目的であった地域企業への経営支援という業務は会員の会社勤務という制約があり、十分な活動ができるものではなかった。そのため、独立診断士である一部の役員への負担が大きなものとなっていた。この問題を解消するにはさらに多く会員登録されることによって平日における活動それぞれの会員負担が軽くなり、企業への支援活動も充実させることができるものと考えている。例えば、兵庫県の中企業診断士が500名超存在するといわれている。独立診断士の割合は3~4割といわれている。割合からは県内には300名以上の企業内診断士が存在すること

になる。その3割程度の眠れる企業内診断士が加入すれば「100名の規模」にまで増やすことができる。メンバーが、100名いれば月～金まで活動が可能になってくるため積極的な運用ができる。そのように考えるメンバーもいたが、反面、当初の“思い“であるとか会の運営方針が混乱するのではないかという意見も強かった。また、どのようにして会員を増強するかという具体策の検討も十分に行えなかったのが現状である。現在は、セミナーなどで勧誘を進めているが設立当初と変わらず20名弱程度のメンバーにとどまっている。

⑤ 活動事例（対象、活動形態、支援先の発掘）

2006年6月NPO法人の申請、及び認可を進めることで枠組みを作ることができた。但し、異業種の集まりである属性、年齢などばらばらであったため、組織を継続的に維持できる仕組みを考えた。そのため活動は、毎月1回、定期的に運営のための理事会を開催すると同時に定例会・研究会（セミナー）を実施することとした。セミナー・研修会の参加には中小企業への啓発を目的として、外部の方からは、500円の参加費を負担いただくこととしている。研究会やセミナーは毎月ビジネスアシストこうべの担当者が持ち回りで実施している。これは、現在も継続して続いている。メンバーの基盤となる業界が異なるため、それぞれの業界での経験を踏まえた情報を発信することで新鮮な学びの場とすることができている。外部の方では、経営者、大学の先生などを呼んでくることもある。例えば、研究会創設10周年記念セミナー開催（2013年）では、NPO組織に関心を持たれている兵庫県立大学経営学部の當間教授に登壇してもらったことがある。この年にはホームページをリニューアルしている。また、2006年には三木商工会議所等による個店のブランドづくり支援講座（通称、「商業カレッジ」）において4～5社の企業の個別経営診断を行った。最近の活動は、公的支援機関との連携を図ることを目的として中小企業の経営指導を1～2件/年、および不定期ではあるが相談会などを行っている。

⑥ 研究会活動の頻度、運営について

創設してから12年経過して当時に比べると近年はやや低調となっている。メンバーも年を重ねることで独立し企業内診断士ではなくなったことで会をやめる方も出てきている。メンバー数は、当初の20名程度から15名（うち、企業内10名）へ減少している。会を維持発展し、眠れる企業内診断士等の隠れた潜在能力をフルに活用し、地域中小企業の支援、地域経済発展を果たしていくためには当会自身においても新陳代謝が行われなければならない。ホームページを確認して新規会員となる方もいることから潜在的な会員予備軍はまだ存在するのではないかと考えている。

⑦ 会の特徴と目指すもの

活動するメンバーは、当初の設立メンバーの多くが会社員や公務員であったため、就業規則等により原則「副業禁止」となっていた。この問題をクリアするため、個人報酬は受けなくてNPO法人と企業間との契約をベースにして活動を進めてきた。活動した会員は交通費等の実費をNPO法人から支給する形にした。このようにNPO法人としては相手企業から有償で依頼を受けることによ

て、責任ある立場での業務を遂行するという自覚を持つことができるとともに就業規則等の副業禁止事項もクリアできるものとなった。法律による禁止規定がある公務員においてもこの方式であればクリアできることから民間企業でも認めてもらい易いのではないかということである。

また、対外的には診断士個人ではなくビジネス支援の専門家集団 NPO 法人「ビジネスアシストこうべ」という看板（NPO 法人の名刺）ができるため、対外的に案件の確保がしやすくなり活動範囲も広がることになる。

⑧ 眠れる経営資源への一言

眠れる診断士の議論は、10年前から進めている。ただし、あまり目に見えて進んでいないのが現状と考えている。ひとつの提案として、多くの企業内診断士が活動を開始すれば、その規模から考えると継続的に地域支援が可能になってくる。規模が拡大すると存在感が変わってくるのが期待できる。企業内診断士の強みは、大企業出身者も多いため「高い専門性」にあると考えている。その専門性をシンクタンク的に活用することができれば更に価値は高まってくると考える。

⑨ ヒアリング担当者の考察

NPO 法人「ビジネスアシストこうべ」は、経営への助言やセミナー開催などを通して蓄積したノウハウを有効に活用するということで成長をしてきた。いわば企業内診断士活動のパイオニアといっても言い過ぎではないと思っている。十数年前であれば、企業内診断士活動にも制限があり、有給休暇中とはいえ、報酬を受け取る診断業務は副業にあたるとして「副業禁止規定」に従い活動すら行わない方が多かったように思う。それをメンバーたちは地道な活動を通じて、会社の上司からも「資格維持のためやむを得ない」と理解を示されるケースも出てきていたようである。狙いとして診断士の質を高めるとともに、中小企業のレベルアップに貢献するということは経済の発展にもつながってくることになる。

やる気のある人が、本業の合間を縫ってでも経験を積み、自分のスキルを向上させようとしている。このような地道な活動を通じて診断士の質の向上に磨きがかかってくることになると思う。ビジネスアシスト神戸が活躍できている理由は、企業内診断士が社会貢献したいというマインドをベースとした活動を続けていることである。そこには「継続は力なり」が成功要因となっているのではないだろうか。

(4) ダビンチ

① 設立の経緯

2011年11月、中小企業診断士資格取得の同期6人が集まり、中小企業診断士研究会「DaVinci」を発足。その際、「中小企業診断士の資格を活かして企業や社会に貢献したい」、「お互いを尊重して価値提供し合うことができる仲間でありたい」という強い思いを共有し、「本気でがんばる研究会」として活動を開始する。現在、本研究会の立ち上げ時からのメンバーは4人、加えて兵庫県立大学大学院（MBAコース）修了生や、診断士の有資格者に呼びかけてメンバーを募集し、総勢11名での活動を行っている。

② 発起人・メンバーの経歴

当研究会の立ち上げ時のメンバー4人は、図表4-5の通りである。

図表 4-5 メンバーの役職と経歴

名前	役職	経歴
A氏（男性）	50代	大手家電製造業者に勤務の企業内診断士。 IT支援を専門分野とする。
B氏（男性）	40代	地方銀行勤務後、コンサルファームに転職。 財務を専門に独立診断士として活動中。
C氏（女性）	50代	大手音響製品製造業者に勤務の企業内診断士。 IT支援を専門分野とする。
D氏（男性）	40代	父が経営するコンサル会社に勤務する診断士。 IT支援、モノづくり支援を専門分野とする。

他メンバーは、会社役員とコンサル活動を両立しているE氏（男性）や、大手日用品製造会社に勤務後、独立診断士として活動中のF氏（女性）、また製薬関連や金融業界等、多業種に渡るメンバーが在籍している。

③ 活動のコンセプト

「DaVinci」は、「Do action, Victory Network of Consultant Institute」の活動理念の頭文字をとって命名した。レオナルド・ダヴィンチのような「価値を創造し提供できる存在」でありたいと考えている。

1) 活動理念

- ・私たちは、知恵と行動で社会に新たな価値を提供します。

・私たちは、常に前進と向上を旨とし、明るい未来の創造に貢献します。

2) 行動方針

- ・自分の責任と役割を自覚し、勤勉と努力を惜しまぬこと。
- ・メンバーはお互いを尊重し、衆知を集めて価値創造に努めること
- ・常にチャレンジ精神を忘れずに、DaVinci の活動を通じて自己実現を図ること
- ・決して手を抜くことなく、物事にあたること

④ メンバーの思い

メンバーの研究会活動に対する考え方は、以下の通りである。

- 1) 企業と社会に対する貢献活動であること
- 2) 中小企業診断士の知名度向上が図れる活動であること
- 3) メンバー相互のスキルアップが図れる活動であること

⑤ 活動事例（対象・活動形態・支援先の発掘）

当研究会の活動内容は、図表 4-6 の通りである。

図表 4-6 活動内容

企業支援	年間 2 社について、支援チームを組んで企業支援（5 名～10 名）を実施 （企業支援に軸足）
セミナー	オンサイトセミナー・研修会の開催（不定期開催）
情報発信	ホームページの運営と SNS の有効活用
自己啓発	中小企業白書の論講 経営診断ノウハウ、コンサルティングスキルの拡充 メンバーによる内部講義や講師を招いての内部セミナーの開催

※兼業ができない企業内診断士が在籍しているため、活動は無報酬にて実施

平成 30 年度、近畿経済産業局より企業支援案件を無報酬にて受託した。経営改善を希望する企業に対して、IT 活用による経営改善策の提案を実施し、報告書（130 ページ）を作成した。現在、企業支援先は、メンバーのネットワークからの紹介を中心に発掘している。また、支援先企業への任務完了後には、継続支援のニーズがある場合も多い。

⑥ 研究会活動の頻度、運営について

毎月、第二土曜日を定例会として活動している。また、企業支援は、土日・夜間・有給休暇を使って企業訪問を実施して経営診断や報告書作成等を行う。活動時間に制約があることから、サイボウズを活用してメンバー間のデータ共有を図り、ZOOM アプリを活用した在宅による遠隔会議を開催するなど、効率的な研究会活動を推進している。

⑦ 会の特徴と目指すもの（今後の展望・優位性）

DaVinci は、企業内診断士が多く在籍する研究会であるため、メンバーの活動時間の制約がある中、メンバー全員が、「真面目に本気で頑張る」という活動主旨に賛同し活動を続けている。よって、ポイント獲得のみを目的とするような診断士の参加は認めておらず、個人事情により活動に参画できなくなれば退会も都度受け付けることにしている。（「来るもの拒まず、去る者追わず」である。）

またメンバーには、「企業内診断士としての資格・能力を活かし、世の中の役立ちたい」という強い気持ちがある。無報酬の活動であるにも関わらず、熱心に取り組めるのは、支援先企業を含めた周囲からの高い評価や、メンバー間での切磋琢磨など、メンバー自身が「社会貢献と自己成長」を感じられることがモチベーションとなっているためである。

今後の展望、活動方針としては、メンバー増員による研究会活動の拡大を目指すよりも、現体制での活動のさらなる深掘りや、論文投稿や書籍出版などの新たな取り組みに挑戦していくことにしている。メンバーは、この研究会が企業内診断士のプロボノ活動の一端になればと考えている。

⑧ 兼業規定への対応方法（活動の阻害要因）

当研究会の活動は、自発的なボランティア活動（無報酬）であり、兼業規定に抵触しない範囲での活動となっている。そのため、研究会活動での成果を出すには、メンバーが自律し、本業業務と研究会活動の両方をしっかりとこなすことが前提となる。

一方、メンバーの勤務先企業の活動に対する理解度は決して高いとは言えず、企業側からすれば、「研究会活動が本業に活かされる」といったシナジー効果もあまり感じていないと推察される。

また、DaVinci として、これまで7年間の活動実績があるものの、今後の課題として、活動内容のさらなる深掘りや、新たな活動領域を検討していくことがあげられる。

⑨ 眠れる経営資源（企業内診断士）への一言

企業内診断士もやる気があれば活動できる。各人の専門性を発揮して、中小企業を支援するという使命をもっと積極的に果たすべきであるとの考えを持っている。

⑩ ヒアリング担当者の考察

当研究会の活動は、企業内診断士のモデルである「プロボノ診断士（地域貢献、ボランティア～基本対価なし～）」に該当する。診断士として能力を発揮したいという純粋な思いを目的として、ボランティアによる支援により、企業と社会に貢献することを目指す。本業の収入があることから、対価を追求する必要がなくボランティアによる活動であるが、ボランティアであるからといって提供するサービスの品質が低くてもやむをえないといった妥協を排除する。メンバーは企業内診断士であるので時間の制約があるものの、土日・夜間・有給休暇を有効に活用するとともに、メンバー間の相互理解のもとに助け合い精神で活動にあたっており、「本気でがんばる研究会」として

意識は高い。独立診断士と同様に提供するサービス品質の強化に努めており、支援先の顧客満足度も高い。近畿経済産業局からの依頼を受けた企業支援の実績もあり、企業内診断士が集まった研究会活動として高く評価されている。

現在、メンバーの中には、企業から独立しコンサルタントとして活躍しているメンバーも在籍している。今後、国や企業において、働き方改革や兼業化など多岐に渡る議論・検討がなされていくと思われる中、企業内診断士の企業支援の在り方、活動内容、提供するサービスの有償化等も検討する必要があると考えられる。

(5)ものづくり&SCM研究会

① ものづくり&SCM研究会 設立の経緯

2013年7月6日に第1回目の研究会を開催してから早6年目を迎えている。設立のきっかけは、2013年3月9日に兵庫県中小企業診断士協会主催の企業内診断士祭り「わっしょい!!」。

企業内診断士の資格を活用してどのような活動をしているかの発表を6名か7名が行い、その後、懇親会で企業内診断士との交流があった。その時に話をして意見と価値観が近そうだと感じたメンバー2人に三村が声をかけて、3カ月ほどの準備期間に数回の打ち合わせをしたのち7月から研究会を設立できた。兵庫県中小企業診断士協会会員研修委員会からも助言とサポートもあり、比較的スムーズに進められた。三村は1996年に登録後京都の2つ士業研究会に参加していたことから、神戸でもこのような活動をしたと考えていた。

準備では、どのような研究会活動内容、会則、会費、開催会場などの内容を数回の打ち合わせとメールのやり取りで、スムーズに進められた。初対面の時の価値観が近いと感じたことがその通りであり、企業内診断士としてみんながいろんなスキル向上と情報交換を欲していたこともあったと実感している。

② 発起人・メンバーの経歴

3人の発起人は、三村光昭が代表幹事、指尾成俊氏と木村亮介氏が幹事として第1回研究会で承認され就任した。

メンバーの経歴は、三村は1996年4月に中小企業診断士登録。大手住宅設備機器メーカーに勤務し、営業課長、経営企画室参事、グループ会社取締役、物流システム部部長などを経て、2017年7月に定年退職後は中小企業診断士として活動している。在職中は、資格取得後から13年間LEC東京リーガルマインドで中小企業診断士講座の講師を務めたほか、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会関西支部運営委員会副委員長とロジスティクス関西大会の実行委員長を6年務めた。

指尾氏は、2010年に中小企業診断士登録。1995年 医療機器メーカーに入社し、営業職として大学病院を担当。社内の複数のマーケティングプロジェクトにも参画。2006年 父親の経営する治具加工製造業に転職し、主に生産管理、営業などを行う。2013年 代表取締役就任。半導体や電子部品関連の新規顧客開拓を行いつつ、収益改善と雇用増加を実現。

木村氏は2013年に中小企業診断士登録。2004年に大手重電メーカーに入社後、無停電電源装置の生産技術・購買・生産管理を経て、現在は工場のIoT推進プロジェクトに従事。

木村氏は2015年4月に関東に転勤したため、参加が少なくなることで幹事を退任し、新たに網屋浩二氏と玉田一己氏が幹事に就任した。

網屋氏は、大手家電メーカーから出向した先の機器メーカーに転籍した企業内診断士。玉田氏はIT企業勤務の企業内診断士。

第1回目の参加者は16名であった。発起人3人が中小企業診断士の知人に研究会の参加を募ると

ともに、SNS や兵庫県中小企業診断士協会にも支援をしてもらった。

現在会員は約 30 名で毎回の参加者は 12 名～18 名ほどである。研究会会員の構成は設立当初は、企業内診断士が多数で、他は経営者診断士と支援機関勤務の方が数名という状況であったが、6 年目の現在も企業内診断士が半数以上という構成は変わらないが、支援機関勤務と独立診断士が少し増加している。

企業内診断士の勤務先は大手企業またはそのグループ会社勤務が多い。研究会の名前は「ものづくり&SCM 研究会」であるが、製造業に限定していないので、IT 企業、金融機関勤務のメンバーも多く、今年から大阪市立小学校校長に公募で選ばれた人もいる多彩なメンバー構成になっている。

③ 活動のコンセプト

会則の活動目的に

- 1) 中小企業診断士としてのスキル向上を目指して、会員相互に敬意を表し、Give & Take の精神で情報受発信と切磋琢磨を旨として活動する会員で構成する。
- 2) 製造業の経営革新、サプライチェーン（供給連鎖）の最適化、継続的競争優位を確保する新たなビジネスモデルやビジネスプロセスの設計などの事例研究と共に、実践的な診断・助言活動を目指し、もって我が国産業の発展に寄与することを目的とする。

の 2 点を挙げているが、中小企業診断士は様々な経験とスキルを保有した方が多く、特に企業内診断士は最先端の業務についている方も多くいる。メンバーのスキルと情報で機密事項以外での相互の情報交換を行い、気づきがあればと考えている。

また、企業において開発・調達・製造・生産管理・販売・プロモーション・プロモーション・修理などの一連の流れは、ほぼすべての企業にとって先進事例は参考にできることから診断士としてのスキル向上に繋がればと考えている。

④ 活動事例

主な活動は、メンバーまたは外部講師に事例発表をしてもらい、自分が関与したことのない企業や業務について知見を広めて、診断スキルの向上にも寄与している。メンバーには講師として事例および、自分が読んだ書籍の紹介などを順にしてもらっている。

書籍も自分が読まない本の紹介を受けて読んでみようと思いたいことも視野を広げるのに役立っていると考えている。

また、資格取得時に勉強した中小企業施策についても、実際に白書や施策を担当した経済産業省幹部の方から直接話を聞く機会も毎年企画している。この時はオープン開催にしてメンバー以外も参加できるようにすることで多いときは 60 名の参加があり、施策の意図を理解することと合わせて、新規メンバーを募集する機会にしている。

平成28年度の兵庫県中小企業診断士協会の調査研究事業では会員のうち8人が参加して「製造業の発注側ニーズの変化を把握し、収益改善・販路開拓に繋がる中小企業の戦略についての調査研

究」と題して報告書を作成し報告会をいった。

その内容については2017年の兵庫県中小企業診断士協会が開催した資格更新研修でも調査研究の内容を発表した。

⑤ 会の特徴と目指すもの（今後の展望・優位性）

研究会の特徴は、メンバーに大手企業勤務の企業内診断士が多く、発注側の企業の考え方と中小企業の考え方について議論ができ、情報の共有化もできることが大きい。また、メンバーの活動と知人紹介により新しいメンバーの参加を呼び掛けることもできている。

研究会は、毎月第1土曜日の午後開催として、終了後は希望者で懇親会を行い、様々な情報交換ができている。土曜に業務が入ったり、転勤で関東などに転居することで参加回数が減る人もいるが、新規メンバーも増えることで一定数の参加が続いている。

企業内診断士は企業で多くの情報を取得できることから、様々な情報交換ができることがこの研究会の優位性になっていると考える。

今後は、機会を作って中小企業の経営診断と助言をしていきたいと考えている。

⑥メンバーの思い

十数名はほぼ継続して参加していることから、この会の運営と情報交換できる場について有意義な研究会と評価されていると推察する。特に企業内診断士は勤務先の実務にも有意義な情報を診断士という同じ資格を持った視点からの情報をとっても有意義ととらえ知見を広め、スキルアップができると考えている人が多い。

会員の意見の例として、「製造業およびそれに関連する業種の方々と交流することで知見を広めたい。」「中小企業診断士として、大手企業のニーズも踏まえつつ、中小製造業のあり方を模索していきたい。」「大手企業の事例を聞ける有意義な機会になっている。」というような声がある。

⑦ 兼業規定のクリア

企業によって兼業規定はまちまちであるが、「禁止」・「承認必要」・「まったく自由」の3つに分かれる。

禁止という企業勤務していると活動は難しいかもしれないが、承認が必要な企業は、資格更新に企業診断が必要なことで説明もつき、それでも難しい場合は他のメンバーと一緒に活動する機会を作れると考える。また必要な実務ポイントもそういう活動で取得することは可能になるのではないかと考える。

⑧ 活動量

毎月第1土曜日の午後

大型連休と企業の繁忙期になる1月、5月、8月、12月を除く年8回開催

⑨ 眠れる経営資源(企業内診断士に対して)

中小企業診断士の資格取得の目的はいろいろあるが、企業内で活躍するための経営の基本を学ぶ

こと、近いうちか定年後などいずれの時期に独立するというためという理由が多いかと思うが、企業で活躍するための経営の基本を学ぶというのはとても重要だと考える。経営の基本を学んだ上で企業の中で多くの実績を積み、管理職の経験もしてから中小企業経営者と向き合うのはとても良いことだと考える。

若いうちに独立することはもちろんいろいろな経験がつめる。一方、企業で管理職経験、実務経験を積んだ診断士が中小企業経営者と向き合ったときに、中小企業の顧客の立場で話もでき、先進的な企業事例の話を臨場感のある話ができることはとても貴重なのではないかと考える。

企業内診断士で責任ある立場の人は多忙であるが、そういう人も巻き込んで企業の支援をしていくチームが臨機応変に作れる場があるとともに企業内診断士の力をもっと生かせるとともに、中小企業にとっても強みの構築、販路開拓に繋がるのではないかと考える。

本来 中小企業診断士協会がそういう場づくりをするべきだと考える。なぜなら、会費を払っているおそらく半数以上、診断士登録では7割が企業内診断士であることから協会を支えている診断士にもっと場づくりをするべきかと考える。もちろん企業内診断士向けのイベントはあるが、肝心の企業内診断士のニーズと齟齬があるのが残念である。ある意味、診断士協会のマーケティング力が試されているのではないかと痛感する。

中小企業経営者に対しても、協会および支援機関を巻き込んでもっと研究会をアピールすることで金融や補助金だけでなくマーケティング力の強化と販路開拓ができるのではないかと考えている。

(6) プロボノ活動についての新しい動き

企業内診断士のプロボノ活動についての新しい動きが2つ出てきた。その一つ目が、兵庫県中小企業団体中央会が環境の変化により組合員の経営改革が必要な既存組合の活性化に資するために、しっかいや中央会シニア・コーディネーターがプロジェクト管理して複数の企業内診断士の知識や経験を活かした支援を行うことを実験的に行ったことである。これは、全国中央会からの働きかけもあり、企業内診断士を活用して組合支援が出来ないか、組合支援の前に組合員の経営支援を行う必要があるとする動きがあったことに始まる。二つ目が、兵庫県中小企業診断士協会が実施するプロボノ活動で、実務補習の指導実績がある協会会員がコーディネート役になって、地域に根付いた兵庫県内のNPO団体の支援を行っており、社会貢献と地域支援がつながる事例になったといえる。

① 兵庫県中小企業団体中央会の事例

兵庫県中小企業団体中央会では、組合支援、企業間連携支援のベースとして個別企業の事業の活性化が必要であると考えており、従来から多様な支援方法に取り組んでいる。今回は、企業内診断士グループのリーダーと組合支援について協議しながら組合員企業の課題について支援することになった。また、しっかいや中央会シニア・コーディネーターがプロジェクト管理を行い、予算的には実費相当の支弁も行っている。

時間がタイトであったため、グループメンバーの中から手をあげた6名がチームを組むこととなった。メンバーの所属先は、金融機関、大手電機メーカー、重工メーカーなどで、それぞれ担当する業務は様々である。このメンバーでチームを組むのは初めてであり、初対面の者もある。この企業と同じ業界にしばったわけでもなく、業界とのつながりが強いともいえないが、これまでの知識や経験に照らし合わせながら支援を行っている。

チームをとりまとめ、案件を進めるにあたり、いくつかの課題が見えて来た。まず、チームを組むことについてである。比較的規模が小さく、社員7~8名の会社に対し、6名の中小企業診断士がチームを組んで当たることに若干違和感があった。経営課題については緊急性の高いものを優先したいため、各メンバーの得意とする課題についてすべてをとりあげ、提案するには無理がある。取り組むべき課題は多くあるが、小さな企業が実行できる範囲を提案しなければ、理想の姿をかかげただけに終わる危険性がある。真剣な経営支援の場であり、緊急性は高く、チームメンバーの意見をまとめることに手間をとる余裕はない。焦点をしばり、議論を進めることが先決になる。また、企業側の状況にもよるが、常に4~5名の中小企業診断士と面談を行うことの経営者側、企業側の負担も考慮しなければならない。企業規模、業態により、チームのあり方は検討する必要がある。

次に、方向性の明確化である。本活動の着地点とその方向性のベクトル合わせをチーム内で共有し、企業の経営者にも理解してもらう必要がある。メンバーの足並みがそろわず、それぞれの思いで経営者に接すれば、方向性を見失わせる可能性が出てくる。ヒアリングの段階で、一部で施策レ

ベルの内容を提示すれば、チームとして、また取組み全体の統制がとれなくなるだろう。

プロボノという活動は区切りをつけにくく、活動が広範に、長期になりがちである。今回は、できる範囲として課題の抽出までを一区切りに進めている。問題、課題を示したあと、中小企業診断士としては施策の実行、さらなるPDCAを目指したいということになった。

HRM研究会[2017]の調査によれば、中小企業診断士の特性の多くが「純粹に挑戦を行う志向」や「社会貢献への志向」が高いことが示されている。企業内診断士は、所属企業に残留しながら自身の能力発揮の機会を得たいとする者が多く、無償でありながら、社会貢献に挑戦し続ける傾向があることから、区切りを明確に設定し、見極めをつけていくことは重要となる。

② 兵庫県中小企業診断士協会が実施するプロボノ活動

支援先は地域に根付いた兵庫県内のNPO団体であり、社会貢献と地域支援がつながる事例になったといえる。

NPO法人は、地域活性化のために様々な事業を行っており、今回支援したのは地域の食文化を盛り上げようとする中のグループが協同組合を立ち上げており、イベントの実行部隊である運営委員会を支援することが主な内容である。NPO法人も着実に収益をあげなければ存続が難しく、そこで活動する職員のモチベーションに大きく関わることから、支援のニーズはあると思われる。

今回は特に、大きなイベントへの支援を行うことで主たる活動を体験し、事業の運営を知ることにより重きを置いた。代表者や職員の話し、結果報告を見るだけでなく、活動の一部に参加することが、事業、組織運営を把握するうえで有効だと考えられる。

本活動もチームで行ったが、それぞれのメンバーの得意分野にとらわれず、例えば、競合分析をする者、オペレーションをチェックする者、マーケティングの改善を考える者など、様々な視点をもって取り組んだことで多面的な考察を集約することができた。

この取組みにおける課題は、メンバーのうち少ない者で半日だけのイベント支援となり、バラつきが生じていることから、解決すべき課題へのアプローチまでたどりつかないことだった。真の経営課題に触れ、それを検討するには至らなかった。

③ 考察

企業内診断士の2つのプラットフォームにおけるプロボノ活動の事例を紹介したが、企業内診断士もプロに変わりはない。独立診断士をプロコンとして呼び分けているが、時間的な制限、規則による制限といった制約条件を除けば、企業内診断士のスタンスは独立診断士とそれほど変わらないだろう。数社あるいは単体の企業の現場を経験し、部下を統率し、あるいは修羅場をくぐっているような企業内診断士は、成功体験もあれば失敗事例も多くあり、経験も豊富にあるといえる。まさに眠れる資源としての企業内診断士のイメージを見直すときが来ているかもしれない。

2. まとめ

中小企業診断協会[2018]では、企業内診断士会および企業内診断士個人の活動を次の4つに分類している。企業内診断士個人の積極的な「副業型」活動や、企業内診断士会および企業内診断士個人の「プロボノ型」活動、さらには「社業型」「派遣型」である。また、HRM研究会[2017]では、企業内診断士を研究する過程で、活動ができない診断士に気を取られていたが、活躍する企業内診断士にフォーカスすることでどうすれば専門能力が発揮できるのかを明らかにしようとした。そこでも、4類型として、①業務関連診断士(業務で生かす～業務効率化)、②業務直結診断士(関連会社、対顧客)、③プロボノ診断士(地域貢献、ボランティア～基本対価なし)、④副業診断士(顧客・企業～基本対価あり))を想定し、中小企業診断士資格を生かして活躍する企業内診断士をモデル化した。

HRM研究会では企業内診断士の活動には、グループ化による成果が出ていることに注目し、企業内診断士のグループを「プロボノ診断を行なっているグループ」、「会社から副業が認められているグループ」、「コミュニティ診断のグループ」、「企業内診断士会(企業内に数十人～100人規模の診断士会)」の4つの特性に着目している。今回の調査では、調査対象に表面的なアプローチをするのではなく、代表者の背景や参加者の特徴なども理解できるようなディープな調査を目指し活動状況が分かりやすい5グループを選定した。類型的には、「副業型」と「プロボノ型」にあたる。

(1) 副業診断士

KIG(Knowledge Investment Group)

代表者は、プラントエンジニアリングとメンテナンスを業容とする会社に勤めており、経営企画部に所属している。業務としては、中期・短期の経営計画の策定、予算・実績管理等管理会計全般、組織管理、新規事業開拓を担当している。また、前職でゼネコンの工事現場の事務を担当しており、近隣対策、労務管理、財務管理など事業管理に必要な事柄を幅広く体験しており、小規模事業者の抱える問題解決に役立っている。また、父親が中小企業の経営者だったこともあり、本人やその家族の苦労を肌で感じていたことから、自身の知識・経験を中小企業診断士として活かすことで、少しでも助けられる事業があるのではないかと思うようになったとのことである。

当初から、報酬が発生する本格的に診断士活動を開始することにしていたので、会社への副業申請を行っている。副業に関する規定は、就業規則に明記されており、許可制となっていたため、上司に相談し、許可を得ている。中小企業診断士は会社の奨励資格であり、その資格維持に必要であること、また自身の担当が経営企画業務であり、経営支援実務を行うことは実際の業務に生きるという理由から、会社の許可を得ることができたとのことである。

①主な活動内容

1) 顧問型支援

創業者や小規模事業者は、経営コンサルタントの支援を必要としているにもかかわらず、多額の報酬が支払えないことから、支援を受けられないケースが多い。企業内診断士として、ベースとなる収入があることから、事業が軌道に乗った時点から報酬をもらう成功報酬型を取り入れている。

打ち合わせは極力、Web ミーティングを活用し、休日の外出や移動時間の削減に役立っている。また、顧問先にはクラウド型会計システムを導入、アクセス権を貰うことで、随時、業績を把握できるようにしている。

2) スポット型支援

顧問契約ではないが、補助金や事業計画の相談などのスポット案件にも対応している。診断業務を始めた当初は、知り合った経営者と飲みながら経営について語り合う中で、問題意識を共有することで仕事に結びつくケースが多かったようである。

3) 専門家派遣

数少ない公的な仕事として、商工会の専門家派遣がある。商工会のコーディネーター向けのプレゼン会に参加した際、知り合った商工会指導員の紹介で、土日でも構わないということで、石材店の経営革新計画策定を支援した。経営革新計画は無事承認され、その石材店からはスポット的な仕事の依頼も来ている。

4) セミナー講師

創業スクールの講師や、兵庫県中小企業診断士協会の会員向けセミナーでの講師を経験。最近では、コワーキングスペースとタイアップして事業計画策定セミナーを開催している。これらのセミナーは、経営者との接点づくりとして非常に役立っている。また、セミナー資料を作成することで、自身の知識と経験の棚卸になる上、プレゼン力も鍛えられることから、中小企業診断士の業務においても会社の業務においても役に立つと実感できている。

②グループ活動の展開

現在、17人のメンバーで運営している。グループの活動は、支援の届きにくい小規模事業者に対し、ハンズオン支援を実施することで個社支援を充実させること、また支援先間でビジネスマッチングを実施し、コミュニティを創出することを目的としており、ボトムアップ的なアプローチにより地域活性化に貢献したいと思っている。

グループメンバーの業種・職種はさまざまであり、大手企業に勤めている者も多い。そのことから、コンサルティングの幅は広がっており、経営分析は経営企画や経理担当者に、業務効率化はIT企業勤務者に、製造業の設備に関する相談は企業の設備担当者に依頼できるなど、一人でやっていた頃とは違うレベルの提案が可能となりつつある。

(2) プロボノ診断士

① 伊丹 NEXT

企業内診断士は、企業慣習や副業禁止規定、時間的制約により、そのスキルを社外で活かすことが難しい状況にある。そこで代表者の本田氏は、「企業内診断士が社外でそのスキルを発揮するにはどうすればよいか」を考えている。

社会人大学院へ進学し、地域をテーマにしたケーススタディや実習を通じて経営を体系的に学んだ。その際、逆境にある地域で課題に取り組む人材の姿を見て、大手企業が地域から学ぶべきことがあると考えようになった。また、社外の研究会への参加をきっかけに、組織開発や働き方改革、オープンイノベーション、パラレルキャリアといったテーマに関心を持つようになっていく。

本田氏の活動は、ビジネスパーソンとしての学びを地域というフィールドで実践するものであり、結果的に地域や支援先への貢献を目指すものである。そのため、現状は中小企業診断士としての独立や副収入を目的としていない。活動のスタンスは、支援先との対等な関係性の中で、相互作用的な気づきが得られることを第一にしている。その際、活動形態に縛られず、さまざまなやり方を試行している。活動のフィールドは、自らが住んでいる兵庫県伊丹市を中心に、近隣するエリアとしている。

なお、所属企業では副業が禁止されていることから、プロボノという手段を選択しており、有償か無償かということにこだわりはない。現職では、転職の際に、資格の維持のために社外活動が発生する旨を伝えている。

1) 伊丹市立図書館「ことば蔵」におけるビジネス講座

2015 年に開催されたビジネスウィーク第二弾において、大阪ガスグループに勤務する企業内診断士の田丸伸二氏とともに、データ分析、経理・財務入門などの講座を実施した。

また、2017 年にはプレミアムフライデー関連企画として、業務効率化に関する講座を実施した。これらの活動を通じて、当該図書館の課題である、ビジネス層の利用促進に貢献している。

2) 兵庫県立大学コミュニティプランナー（CP）プログラムへの参加

2017 年度には、姫路市の商店街及び自治会、オールドニュータウン問題の先進事例と言われる明舞団地をフィールドにした学部生の授業に、企業内診断士 5 名がオブザーバーとして参加している。その際、ビジネスの視点から、学生の調査やグループワークに対するコメントなどを行っている。

3) プロボノ診断

スキルを活かす機会が少ない企業内診断士に、地域の事業者や団体が実践の場を提供し、経営的視点での戦略提案を受けるための取組みで、2016 年度から実施している。単なる無料の診断サービスではなく、活動の主旨や事例公開を理解いただき、地域活性化に寄与する取組みをしている事業者を対象としている。なお、プロボノ診断では、複数の企業内診断士がチームで対応する

方式をとっている

社外で活動をするうえで、以下の3つがポイント

一つ目は、活動を組織化せず、企業内診断士の緩いコミュニティ型ネットワークにしていることである。メンバーは案件ごとに募集し、複数人でチームを組むことで、急な業務や家庭の事情に対応できる形をとっている。また、やり方を固定しないのは、相手先や企業内診断士の状況に合わせて柔軟に対応できるようにする意図もある。

二つ目は、つながりを活かして活動を少しずつ展開していることである。活動に参加した企業内診断士のほとんどは、在阪電機メーカーの企業内診断士会や県の中小企業診断（士）協会の先生などからの紹介で集まっている。

地域ではよく「ご縁」という言葉を耳にするが、活動のフィールドもほぼ「ご縁」で広がっている。たとえば、ことば蔵での活動は、みつづみ書房の店主からの紹介がきっかけになっている。そこでの活動から、尼崎ゑびす神社の宮司やKIDSPGの代表と「ご縁」が生まれ、結果的にプロボノ診断につながった。実際には、プロボノであるからといって簡単に活動ができるわけではない。CPプログラムへの参加も然りである。つながりを活かしてフィールドを作ることは、非常に重要である。

三つ目は、中小企業診断士以外のスキルも活かしていることである。あくまでプロボノ活動であるから、診断業務に縛られる必要はない。筆者の場合、過去に国際会議やシンポジウムを運営する仕事をしていた。その経験を活かして、KIDSPGでは、大型イベントの運営統括やマニュアル作成をサポートしている。ことば蔵のビジネスウィークでは、エリアマーケティングの専門家や人的資源管理の大学教員などによる13講座をすべて無償で実現した。

中小企業診断士としてのお役立ちとは別に、さまざまな形で地域とかかわることが、新たなつながりや活動の機会を得るきっかけになっている。

② ビジネスアシストこうべ

2003年から中小企業診断協会兵庫県支部の企業内診断士の研鑽の場として「企業内診断士研究会」として月1回の定例研究会を実施。その後、NPO法人には2006年6月に認可され17名で設立した。当初は、診断士資格の更新制度の変更による「実務ポイントの義務化」への対応をどうするかというのを主体に考えていた。しかし、実務ポイントの取得を義務付けられた企業内診断士にとって、逆に実践的な活動を行うことができる機会が与えられたのではないかと前向きな発想で組織づくりを考えた。NPO法人として活動する中で地域の企業等への支援を通じ、地域活性化と診断士自身の自己実現、能力向上につながる活動を深めてきた。

活動のコンセプトは、企業を診断することで付与される診断ポイントとセミナー開催や診断を通して得られる人との交流を大切にしてきた。特に、ネットワークが広がることにより関係性が深くなっていくことを目指した。対外的には診断士個人ではなくビジネス支援の専門家集団NPO法人「ビ

ジネスアシストこうべ」という看板（NPO 法人の名刺）ができるため、対外的に案件の確保がしやすくなり活動範囲も広がった。

今後の展望は、多くの企業内診断士が活動を開始すれば、その規模から考えると継続的に地域支援が可能になる。規模が拡大すると存在感が変わってくるのが期待できる。企業内診断士の強みは、大企業出身者も多いため「高い専門性」にあると考えている。その専門性をシンクタンク的に活用することができれば更に価値は高まってくると考えている。

③ ダビンチ

2011 年 11 月、中小企業診断士資格取得の同期 6 人が集まり、中小企業診断士研究会「DaVinci」を発足。その際、「中小企業診断士の資格を活かして企業や社会に貢献したい」、「お互いを尊重して価値提供し合うことができる仲間でありたい」という強い思いを共有し、「本気でがんばる研究会」として活動を開始する。現在、本研究会の立ち上げ時からのメンバーは 4 人、加えて兵庫県立大学大学院（MBA コース）修了生や、診断士の有資格者に呼びかけてメンバーを募集し、総勢 11 名での活動を行っている。

「DaVinci」は、「Do action, Victory Network of Consultant Institute」の活動理念の頭文字をとって命名した。レオナルド・ダヴィンチのような「価値を創造し提供できる存在」でありたいと考え下記のような活動理念と行動指針を掲げている。

1) 活動理念

- ・私たちは、知恵と行動で社会に新たな価値を提供します。
- ・私たちは、常に前進と向上を旨とし、明るい未来の創造に貢献します。

2) 行動方針

- ・自分の責任と役割を自覚し、勤勉と努力を惜しまぬこと。
- ・メンバーはお互いを尊重し、衆知を集めて価値創造に努めること。
- ・常にチャレンジ精神を忘れずに、DaVinci の活動を通じて自己実現を図ること。
- ・決して手を抜くことなく、物事にあたること。

DaVinci は、企業内診断士が多く在籍する研究会であるため、メンバーの活動時間の制約がある中、メンバー全員が、「真面目に本気で頑張る」という活動主旨に賛同し活動を続けている。よって、ポイント獲得のみを目的とするような診断士の参加は認めておらず、個人事情により活動に参画できなくなれば退会も都度受け付けることにしている。（「来るもの拒まず、去る者追わず」である。）

またメンバーには、「企業内診断士としての資格・能力を活かし、世の中の役立ちたい」という強い気持ちがある。無報酬の活動であるにも関わらず、熱心に取り組めるのは、支援先企業を含めた周囲からの高い評価や、メンバー間での切磋琢磨など、メンバー自身が「社会貢献と自己成長」を感じられることがモチベーションとなっているためである。

今後の展望、活動方針としては、メンバー増員による研究会活動の拡大を目指すよりも、現体制

での活動のさらなる深掘りや、論文投稿や書籍出版などの新たな取り組みに挑戦していくことにしている。メンバーは、この研究会が企業内診断士のプロボノ活動の一端になればと考えている。

④ ものづくり&SCM 研究会

兵庫県中小企業診断士協会主催の企業内診断士祭り「わっしょい!!」において企業内診断士の資格を活用してどのような活動をしているかの発表を6名か7名が行い、その後、懇親会で企業内診断士との交流があった。その時に話をして意見と価値観が近そうだと感じたメンバー2人に三村が声をかけて、3カ月ほどの準備期間に数回の打ち合わせをしたのち7月から研究会を設立できた。

会則の活動目的として、

- 1) 中小企業診断士としてのスキル向上を目指して、会員相互に敬意を表し、Give&Takeの精神で情報発信と切磋琢磨を旨として活動する会員で構成する。
- 2) 製造業の経営革新、サプライチェーン（供給連鎖）の最適化、継続的競争優位を確保する新たなビジネスモデルやビジネスプロセスの設計などの事例研究と共に、実践的な診断・助言活動を目指し、もって我が国産業の発展に寄与することを目的とする。

の2点を挙げているが、中小企業診断士は様々な経験とスキルを保有した方が多く、特に企業内診断士は最先端の業務についている方も多くいる。メンバーのスキルと情報で機密事項以外での相互の情報交換を行い、気づきがあればと考えている。

書籍も自分が読まない本の紹介を受けて読んでみようと思いきことも視野を広げるのに役立っていると考えている。また、資格取得時に勉強した中小企業施策についても、実際に白書や施策を担当した経済産業省幹部の方から直接話を聞く機会も毎年企画している。この時はオープン開催にしてメンバー以外にも参加できるようにすることで多いときは60名の参加があり、施策の意図を理解することと合わせて、新規メンバーを募集する機会にしている。

平成28年度の兵庫県中小企業診断士協会の調査研究事業では会員のうち8人が参加して「製造業の発注側ニーズの変化を把握し、収益改善・販路開拓に繋がる中小企業の戦略についての調査研究」と題して報告書を作成し報告会をいった。その内容については2017年の兵庫県中小企業診断士協会が開催した資格更新研修でも調査研究の内容を発表した。

会員の意見の例として、「製造業およびそれに関連する業種の方々と交流することで知見を広めたい。」「中小企業診断士として、大手企業のニーズも踏まえつつ、中小製造業のあり方を模索していきたい。」「大手企業の事例を聞ける有意義な機会になっている。」などが挙げられている。

企業によって兼業規定はまちまちであるが、「禁止」・「承認必要」・「まったく自由」の3つに分かれる。

禁止という企業勤務していると活動は難しいかもしれないが、承認が必要な企業は、資格更新に企業診断が必要なことで説明もつき、それでも難しい場合は他のメンバーと一緒に活動する機会は作れると考える。また必要な実務ポイントもそういう活動で取得することは可能になるのではない

かと考える。

⑤プロボノ活動についての新しい動き

兵庫県中小企業団体中央会では、組合支援、企業間連携支援のベースとして個別企業の事業の活性化が必要であると考えており、従来から多様な支援方法に取り組んでいる。今回は、企業内診断士グループのリーダーと組合支援について協議しながら組合員企業の課題について支援することになった。また、しっかいや中央会シニア・コーディネーターがプロジェクト管理を行い、予算的には実費相当の支弁も行っている。

また、兵庫県中小企業診断士協会においても協会員が企業内診断士を支援しながらプロボノ活動を行なうことを試験的に行なっている。これらは、兵庫県中小企業団体中央会、兵庫県中小企業診断士協会という2つのプラットフォームが機能して、支援先とのマッチングや調整を行なっている。

(3) 考察

報酬に関する考え方が企業内診断士の活動に影響を及ぼしているであろうとの見方は、以前からあった。企業側も働く側にとっても、公平性や企業に対する忠誠度が問題となることが予想された。

この問題をどのようにクリアしたか、やはり規則があるので、有償の活動は出来ないと判断しているケースと規則を見ても厳格に禁止しているわけではなく、会社では中小企業診断士は奨励資格になっているので、資格を維持・活用するために対外的な活動が必要であることを説明するとすんなり承認されたケースがある。

また、自身の本来業務が経営企画や人材育成部門で、経営支援実務を行うことは実際の業務に生きるという発展的な評価に繋げていることも確認できた。

活動を始める動機としては、中小企業診断士の特性である「純粹に挑戦を行う志向」「社会貢献への志向」が示される「企業内診断士としての資格・能力を活かし、世の中の役立ちたい」とする強い意志が表れている。また、実際に課題を抱える被支援者の姿を見出し「逆境にある地域で課題に取り組む人材の姿を見て、大手企業が地域から学ぶべきことがあると考えるようになった。」ということも大企業においても地域の小規模事業者との接点を見出せることも示している。

自らの活動、関心事のテーマを明らかにすることで、行動力の源泉ともなりうる。「社外の研究会への参加をきっかけに、組織開発や働き方改革、オープンイノベーション、パラレルキャリアといったテーマに関心を持つようになった。」という事例は、研究会などのグループ活動を含む様々な行動に結びついていったことを示している。

グループを形成するキーマンの存在、その消費すべき労力は多大であると推測できる。そのエネルギーを生み出すためには、自分のやるべきことは何なのかということが明確になっている、もしくは活動の中で明らかになることが重要である。このコアのエネルギーによって業種・職種がさまざまなグループメンバーが集まり、経営分析は経営企画や経理担当者に、業務効率化はIT企業勤務者に、製

造業の設備に関する相談は企業の設備担当者に依頼できるなど、一人で行うより多様な知識・経験が活用でき、提供できる価値創造も充実したレベルになり得る。

このように、「メンバーがお互いを尊重し、衆知を集めて価値創造に努める」ことによって中小企業診断士としての能力を発揮し、満足度が高まる。企業内診断士として社会貢献できる事例が確認でき、副業・兼業禁止の規則も他の組織に雇用されるものでなければ容認されるケースも増加してくると考えられ、企業内診断士は、社外では活動できないとする考え方から積極的な活動が展開できる可能性は高まっている。

第5章 企業アンケート調査

本章では、当研究会が兵庫県経営者協会の協力のもと実施した企業アンケートについて、集計結果の分析と考察を実施する。過年度の研究においては企業に所属する中小企業診断士に対してのアンケートは実施していたものの、その所属先である企業への調査は実施できていなかった。今回は企業調査の端緒として、企業に対してのアンケート調査を実施した。今回の調査で想定している企業とは、企業内診断士をはじめとする専門職人材が在籍している企業（専門人材を保有・提供する側）と、外部専門人材の能力を自社内で活用したいと考えている企業（外部専門人材を受け入れる側）の両面に対しての調査とした。

なおアンケート対象企業については、企業内診断士が属している企業に絞って実施したわけではなく、広く主に兵庫県内に存在する企業に対して実施をした。

1. アンケート実施概要

実施期間：平成30年10月～同11月

対象企業：兵庫県経営者協会会員企業、HRM研究会メンバーの関与企業他

告知方法：案内書面を作成し、対象企業へ展開

質問項目：別紙参照

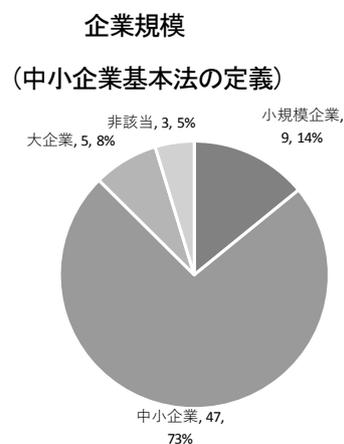
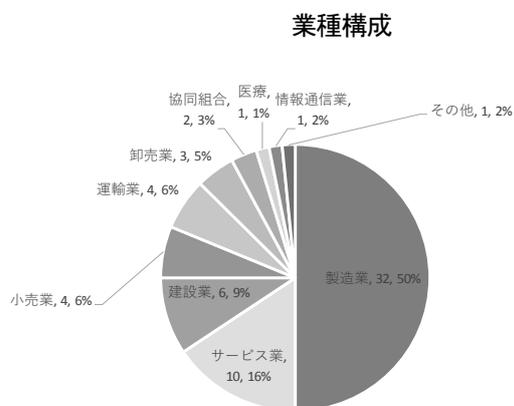
回答方法：Google Forms（WEBアンケートフォーム）

実施結果：回答件数65件（うち有効件数64件）

2. アンケート回答集計と考察

(1) 回答企業の属性

回答企業の業種別構成は製造業が50%を占める。次にサービス業、建設業と続く。企業規模については中小企業基本法にある業種・従業員数・資本金による定義をもとに集計した。中小企業（小規模除く）と小規模企業の合計で87%である。



(2) 社員による副業・兼業の扱いについて

副業・兼業の扱いについて集計した。64社中、「①認めている」が7社(11%)、「②禁止している」が37社(58%)、「③何も定めていない」が20社(31%)であった。

次に業種別・従業員規模別・資本金別にクロス集計を実施、何らかの傾向が出ないか確認した。有効件数は少ないが、サービス業または従業員数が多い企業では副業・兼業を認める率が高いことが分かった。

なおリクルートキャリア[2018]では、全体平均での兼業・副業の容認・推進が28.8%であった。従業員規模別の状況として10～49人の企業は45.4%が兼業・副業を容認・推進と回答、50～99人においては31.4%、100～299人においては28.0%、300人以上は22.3%と、従業員数が増えるにつれて副業を容認する割合は少なくなっている。今回当研究会が実施した調査と異なる結果となっているが、母集団や質問項目設計が異なるため一律の比較はできない。このため、参考データとして捉えておくこととする。

貴社での社員による副業・兼業の扱いについて（業種別）

	サービス業	医療	運輸業	卸売業	協同組合
①認めている	4(40%)	-	-	-	1(50%)
②禁止している	5(50%)	1(100%)	4(100%)	3(100%)	-
③何も定めていない	1(10%)	-	-	-	1(50%)
総計	10(100%)	1(100%)	4(100%)	3(100%)	2(100%)

	建設業	小売業	情報通信業	製造業	その他	総計
	-	-	-	2(6%)	-	7(11%)
	3(50%)	4(100%)	1(100%)	16(50%)	-	37(58%)
	3(50%)	-	-	14(44%)	1(100%)	20(31%)
	6(100%)	4(100%)	1(100%)	32(100%)	1(100%)	64(100%)

貴社での社員による副業・兼業の扱いについて（従業員規模別）

	5人以下	6人～20人	21人～50人	51人～100人	101人～300人	301人以上	総計
①認めている	2(100%)	-	-	1(14%)	2(15%)	2(18%)	7(11%)
②禁止している	-	2(17%)	15(79%)	3(43%)	8(62%)	9(82%)	37(58%)
③何も定めていない	-	10(83%)	4(21%)	3(43%)	3(23%)	-	20(31%)
総計	2(100%)	12(100%)	19(100%)	7(100%)	13(100%)	11(100%)	64(100%)

貴社での社員による副業・兼業の扱いについて（資本金別）

	5千万円以下	5千万円超、1億円以下	1億円超、3億円以下	3億円超	総計
①認めている	5(12%)	1(9%)	1(20%)	-	7(11%)
②禁止している	20(47%)	8(73%)	4(80%)	5(100%)	37(58%)
③何も定めていない	18(42%)	2(18%)	-	-	20(31%)
総計	43(100%)	11(100%)	5(100%)	5(100%)	64(100%)

次に副業・兼業を認めている企業に対して制限事項を確認したが、7社中5社(71%)が特に制限はないとのことであった。一部に健康管理や、競合禁止、勤務時間などの条件があるとのことであった。

「①認めている」と回答された方にお聞きます。(1)許可する対象者に制限を設けていますか

①特に制限はない	5(71%)
②役職による制限がある	-
③労使協定による制限がある[会社に申請を出し、やむを得ず副業が必要と判断される場合のみ許可]	1(14%)
④その他[兼業農家、会社が認めた場合]	1(14%)
総計	7(100%)

2. 「1.」で「①認めている」と回答された方にお聞きます。(1)許可する対象者に制限を設けていますか

n=6 複数回答

①他に制限はない	3(50%)
②公的資格に限る	0(0%)
③勤務時間	1(17%)
④競合避止	1(17%)
⑤健康管理	2(33%)
⑥その他	0(0%)

また、副業・兼業を禁止している企業に対して、今後の(副業・兼業を認める)制度導入可能性について確認したところ、14社(20%)については導入を検討したいとのことであった。すでに導入している7社と合計し21社(33%)の企業は副業・兼業について理解のある企業であるとみられる。

3. 「1.」で「②禁止している」、「③なにも定めていない」を回答された方にお聞きます。今後導入の予定はありますか。

n=57

①検討したい	14(20%)
②検討の予定はない	40(70%)
無回答	3(10%)
総計	57(100%)

(3) 社内専門人材の有無とその処遇

社内における、国家資格を有する専門人材の有無について質問した。該当する人材はいないという回答がほとんど(88%)であった。

3. 貴社のなかに、国家資格を有する専門人材(中小企業診断士、弁護士、税理士、社会保険労務士など)が在籍していますか。

n=64

	①いない	②中小企業診断士	③弁護士	④税理士	⑤社会保険労務士	その他
いない	56(88%)	57(89%)	64(100%)	62(97%)	55(86%)	54(84%)
1人	4(6%)	5(8%)	-	2(3%)	5(8%)	3(5%)
2~10人	1(2%)	2(3%)	-	-	4(6%)	6(9%)
11人以上	3(5%)	-	-	-	-	1(2%)
総計	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)

専門人材が在籍しているという企業における活用方法は次の通りであった（自由回答）。

- ・ 社内規程や労務問題につき提案を求めている
- ・ 社労士資格保有者を人事部門に配置する
- ・ 専門知識を活用したお客様への提案、従業員サービスの向上、コンプライアンス遵守をする
- ・ 自由度を高め企業価値の創造に繋がる様な取り組みをさせたい
- ・ 技術の発展に貢献させる
- ・ 能力が発揮できる部門での活躍に期待する
- ・ 取締役が資格取得(MBA)をしている
- ・ 技術面からのコメントをもらう
- ・ 実務対応(社労士、環境計量士)が現状である
- ・ 等級制度などキャリア制度形成を行ってもらう

また専門人材に対し優遇策があるかを質問したところ、なんらかの優遇策を設けている企業が半数以上であった。

4. (在籍している場合)社内に在籍する専門人材に対して、なんらかの優遇がありますか。

n=25,複数回答

①優遇はない	10
②報酬の優遇(基本給の上乗せ、手当の支給)	9
③人事上の優遇(昇格昇進、適正配置)	7
④副業、兼業の許可	0
⑤その他[試験合格の一時金支給]	1
総計	27

なお、優遇策がない企業の理由は次の通りであった（自由回答）。専門資格が企業へ有用であるという理解が見受けられないという認識とみられる。

- ・ 他の社員と同様の職務を担当しているため。
- ・ 専門性を十分に発揮しての会社へ貢献は限定的と認識しているため。
- ・ そのような規定がない。
- ・ 特に必要を感じていない。
- ・ 社員の待遇は年俸制かつ全員均等割りで、優遇はない。

専門人材が在籍している企業における副業・兼業の扱いについて集計した。専門人材が在籍している企業は64社中8社であるが、8社のうち7社は副業・兼業が禁止もしくは制度がないとされており、かつ5社は今後制度を検討する予定もない（もしくは無回答）となっている。これらのことから、専門人材の在籍と副業・兼業の間には明確な関係性はないとみられる。

貴社のなかに、国家資格を有する専門人材 (中小企業診断士、弁護士、税理士、社会保険労務士など)が在籍していますか。					
貴社での社員による副業・兼業の扱いについて。	いない	1人	2～10人	11人以上	総計
①認めている	8(11%)	1(25%)	-	-	7(11%)
②禁止している	30(54%)	3(75%)	1(100%)	3(100%)	37(58%)
③何も定めていない	20(36%)	-	-	-	20(31%)
総計	58(100%)	4(100%)	1(100%)	3(100%)	64(100%)

貴社のなかに、国家資格を有する専門人材 (中小企業診断士、弁護士、税理士、社会保険労務士など)が在籍していますか。					
「②禁止している」、「③なにも定めていない」を回答された方にお聞きします。今後導入の予定はありますか。	いない	1人	2～10人	11人以上	総計
①検討したい	11(20%)	1(25%)	-	2(67%)	14(22%)
②検討の予定はない	37(66%)	2(50%)	1(100%)	1(33%)	41(64%)
無回答	8(14%)	1(25%)	-	-	9(14%)
総計	56(100%)	4(100%)	1(100%)	3(100%)	64(100%)

(4) 社外専門人材の活用意向

次に社外専門人材の活用について質問した。各分野において、積極的に活用をしたい企業の割合が高く、多くの企業が望んでいることが分かった。

5. 貴社の経営に関して、社外の専門人材を活用することに興味がありますか。
n=64

①興味がある	34(53%)
②興味がない	30(47%)

1. あなたは、下記①～⑥の項目について、社外の専門人材を活用してみたいと思いますか。
n=64

	①経営に関する専門的な知識の補完に活用する	②技術の補完に活用する	③事業計画の立案・作成に活用する	④補助金・助成金の申請及び獲得に活用する	⑤事業承継など将来に備えて活用する	⑥法的手続の必要性、正確性を確認するために活用する
1 そう思わない	5(8%)	5(8%)	5(8%)	6(9%)	11(17%)	1(2%)
2 あまりそう思わない	9(14%)	4(6%)	10(16%)	4(6%)	6(9%)	3(5%)
3 どちらでもない	20(31%)	12(19%)	22(34%)	17(27%)	20(31%)	12(19%)
4 ややそう思う	19(30%)	27(42%)	18(28%)	24(38%)	23(36%)	33(52%)
5 そう思う	11(17%)	16(25%)	9(14%)	13(20%)	4(6%)	15(23%)
総計	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)

(自由記入)
建設業界におけるIoT、AIに関する分野
建築設計、設備設計
補助金の申請、獲得と事業承継についての2点
販路の開拓、メディア対応、新製品開発、生産工場の省エネコストカット
品質管理や生産管理
一緒に経営や事業をおこなってくださるなら活用してみたい

他方、専門人材の活用に対して感じる不安は次のとおりであり、報酬、能力、効果などにやや不安を感じる意見が多かった。

- ・ 良い結果をもたらしてくれるか否かわからない
- ・ 副業であれば、責任感を持ってしてくれるかが心配である
- ・ 経費的な面と実際運用に当たっての手法とフォローアップが出来るかどうか疑問がある
- ・ 専門人材の人柄が当社に合うか心配である
- ・ 専門人材の持つ過去の実績を当社に押し付けられるとつらいと考える

また、社外の専門人材の活用ニーズについて質問したところ、事業の将来性や、事業計画の作成、補助金・助成金の申請、人事、法改正などの分野で半数以上の企業が活用の意向を示した。

あなたは、下記①～⑥の項目について、社外の専門人材を活用してみたいと思いますか。

n=64

	①事業の将来性	②事業計画の作成	③補助金・助成金の申請	④海外展開	⑤人事(採用・教育・報酬・評価)	⑥法改正(労基法、知財、輸出など)	⑦事業承継
1 そう思わない	2(3%)	1(2%)	4(6%)	10(16%)	1(2%)	1(2%)	7(11%)
2 あまりそう思わない	8(13%)	9(14%)	6(9%)	10(16%)	5(8%)	7(11%)	11(17%)
3 どちらでもない	17(27%)	20(31%)	12(19%)	23(36%)	14(22%)	15(23%)	24(38%)
4 ややそう思う	30(47%)	24(38%)	25(39%)	17(27%)	36(56%)	30(47%)	19(30%)
5 そう思う	7(11%)	10(16%)	17(27%)	4(6%)	8(13%)	11(17%)	3(5%)
総計	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)	64(100%)

最後に事業の将来性や計画の作成などに能力を発揮する中小企業診断士資格について質問したところ、100%の企業が名称は知っていると回答し、うち 47 社(73%)は業務内容も知っているという回答があった。

「中小企業診断士」をご存知ですか。

n=64

①名称、業務内容ともに知っている	47(73%)
②名称は知っているが、業務内容は知らない	17(27%)
③名称、業務内容ともに知らない	-

3. アンケート考察

非 1 次産業全企業(173.0 万社)¹⁵に占める中小企業者数の割合は 99.4%(172.0 万社)、そのうち小規模企業の割合は 73.9%(127.9 万社)であり、回答企業は大企業の割合がやや多く、中小企業の割合はかなり多い、このため回答企業の傾向が日本の全産業の縮図にはなっていないことに注意をする必要がある。同様に非 1 次産業全企業(173.0 万社)に占める製造業の割合は 15.6%(270.0 万社)であり、こちらもやや偏ったデータではある。

¹⁵ 中小企業白書 2018 より引用、出元は総務省「平成 26 年経済センサス-基礎調査」なお、個人事業主は企業数に含んでいない。以降の統計値は同様

従業員による副業・兼業の扱いについて、容認企業は従業員数5人以下と51人以上にデータが偏った。また副業・兼業を認める7社のうち5社が特に条件を定めていないとあり、就業規則の内容や現実的な副業・兼業者の状況など追跡調査をしたいところではあるが、追加調査への許諾が得られておらず、匿名回答であるため追跡困難である。現実的に副業・兼業を許容すると、情報管理や従業員の体調管理などのリスクはあり、どの程度想定されているか疑問が残る。

他にも「なにも定めていない」との回答が20社と全体の31%を占めている。大企業による回答はないが、従業員50名程度で就業規則等を厳格に運用する必要のある企業も6社、このような回答しており、副業・兼業について自社に関連がある事態ではないと考えている企業が多いと考えさせられる。その証左として、副業・兼業を許可していない/なにも定めていない企業57社のうち、40社(70%)が、「検討の予定はない」としている。

次に社内専門人材の有無とその処遇について、該当する人材はいないという回答が88%であった。特に中小企業診断士や社会保険労務士については中小企業の従業員による取得も多く、取得によるスキル開発の意義はあるとみられる。その一方、専門人材の評価について回答があった25社のうち、10社(40%)は資格取得者への優遇がないとある。このように優遇がない場合には資格保有者が潜在化してしまい、社内における人材の適材適所、有効活用を妨げる一因にもなるとみられる。資格の有効性を認め、適切な処遇をすることで、未取得者の自己啓発意識を高め、社内全体の能力向上も目指すことができるとみられる。

また専門人材が在籍している企業8社のなかで副業・兼業を認めているのはわずか1社であった。また専門人材が在籍しておりかつ副業・兼業を認めていない企業7社のうち、制度変更を検討したいとしている企業も3社であり、合計すると、専門人材が在籍している企業においては、予備群も含めて副業・兼業に理解のある企業は8社中4社(50%)となる。回答企業全体における副業・兼業に理解のある企業(容認または制度変更を検討)の割合は64社中21社(33%)であり差がある。このことから、専門人材が在籍している企業は副業・兼業への理解が高いとも推測される。社内にいる専門人材がその能力活用を場を社外に求め、その結果所属企業のもつ副業・兼業に関する方針や制度を変えていくことができるのではないかという仮説も考える。その可能性についてはHRM研究会[2017]や、本書第4章の企業内グループヒアリングなどで示している。

最後に社外専門人材の活用意向である。社内の専門人材への評価は明確に高いとは言えないのに対し、社外専門人材への関心は高い企業が過半数である。特に技術的な部分や補助金・助成金、法的な部分についての関心が高く、社内での不足感がある分野であるとみられる。他方報酬や能力、結果などに不安があるとのことであり、公的専門家派遣制度などの活用により、専門人材の能力や、その活用方法について理解を深めていくことも有効であると考えられる。

全体を通しての結論である。副業・兼業について、自社の人材を送り出すことに対してはまだ関心は低い、現状不足している経営資源（特に専門能力を必要とする各分野）については、外部人材の活用も積極的に考え、既に見えつつある人材不足時代に備えていきたいとの傾向が見て取れた。

4. 今後の追加調査の必要性

今回の調査では複数の側面から企業に対しての調査を行った。他方質問を広範囲へ行った結果、質問の掘り下げが十分にできなかった。副業・兼業については、いくつかのパターンに分解し、詳細なヒアリングを実施したい。また社外専門人材の活用については、その意向だけでなく、実際に活用している企業や、その結果の満足度など、さらに詳細に質問をすることで、社外専門人材を活用できていない企業の障壁が何かを明確化、今後の参考になるようなデータを示したいと考える。これら理由から、複数企業へのヒアリング並びに広範囲なアンケート調査を実施し、有効なデータ蓄積をはかっていきたい。

(別紙. アンケート用紙)

各社 ご担当者様

(一社) 兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会
兵庫県経営者協会

「専門能力を有する社外人材活用に関する企業意識調査 (アンケート)」 ご協力をお願い

政府は「働き方改革」の一環として副業・兼業を推進しています。副業・兼業の導入によって、専門能力を有する人材が企業に勤めながらその専門能力を他社で活かすことができ、専門人材の不足に悩む企業の課題解決に貢献するとともに、専門能力を有する人材の有効活用に繋がると考えられています。

そこで、副業・兼業の導入実態と社内の諸課題を解決する専門能力を持った社外人材の活用ニーズを調査し、今後の活動の参考としたいと考えております。ここでいう社外の専門人材とは、中小企業診断士、MBA、弁護士、税理士、司法書士、社会保険労務士、販売士、IT コーディネーター等の有資格者や生産管理、知的財産などの専門能力を持つ実務家等を想定しています。

なお、回答集計結果は「中小企業診断士を含む専門家活用の可能性に関する報告書」の基礎調査資料として活用させていただきます。

回答は無記名ですので、記入者(企業名)は公表されません。ただし、調査結果の確認等のヒアリングにご協力いただける企業様は、お名前をご記入ください (ヒアリングにご協力いただける企業様も、企業名の公表はご希望に応じます)。

回答は 10 分程度です。何卒、ご協力をお願いいたします。

回答方法は、WEB で回答していただくか、または、用紙にご記入のうえ下記まで FAX をお送り下さい。

【WEB での回答】

右 QR コードをお読みいただくか、以下の URL を入力していただき、
11 月 10 日までに、ご回答くださいますようお願いいたします。

<https://goo.gl/forms/----->

※Google の短縮 URL を使用しています。大文字小文字を区別してご入力ください。



【FAX での回答】

アンケート用紙に回答を記入のうえ、11 月 10 日までに FAX をお送り下さい。

FAX 番号 078-000-0000 (兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会)

《本アンケートに関するお問い合わせ先》

(一社) 兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会 電話 078-000-0000

※兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会について別紙でご説明しております。

社外の専門人材活用に関するアンケート

■貴社についてお聞きします。該当するもの（□）にレを入れて下さい。

業種 □製造業 □卸売業 □小売業 □サービス業 □その他〔 〕

事業所（企業全体）の従業員数

□5人以下 □6人～20人 □21人～50人 □51人～100人 □101人～300人
□301人以上

資本金 □5千万円以下 □5千万円超、1億円以下 □1億円超、3億円以下 □3億円超

■副業・兼業の実態について

1. 貴社での社員による副業・兼業の扱いについて。該当するもの（□）にレを入れて下さい。

□①認めている □②禁止している □③何も定めていない

2. 1. で認めていると回答された方にお聞きします。

(1) 許可する対象者に制限を設けていますか

□①特に制限はない □②役職による制限がある
□③労使協定による制限がある〔制限内容： 〕
□④その他〔 〕

(2) その他制限（条件）を定めていますか（複数回答可）

□①他に制限はない □②公的資格に限る □③勤務時間 □④競合避止 □⑤健康管理
□⑥その他〔 〕

3. 1. で認めている以外と回答された方にお聞きします。

今後導入検討の予定はありますか。

□①検討したい □②検討の予定はない

■社外の専門人材の活用について

以下の設問では人事担当者としてのご意見を伺うものも含まれています。

1. あなたは、下記①～⑥の項目について、社外の専門人材を活用してみたいと思いますか。

①～⑥全てについて、【5 そう思う 4 ややそう思う 3 どちらでもない 2 あまりそう思わない 1 そう思わない】の5段階で、お考えに近いものに○を付けて下さい。①から⑥以外で、社外の専門人材を活用してみたい内容（分野）があれば、その内容を⑦に記入して下さい。

	5	4	3	2	1
①経営に関する専門的な知識の補完に活用する	5	4	3	2	1
②技術の補完に活用する	5	4	3	2	1
③事業計画の立案・作成に活用する	5	4	3	2	1
④補助金・助成金の申請及び獲得に活用する	5	4	3	2	1
⑤事業承継など将来に備えて活用する	5	4	3	2	1
⑥法的手続の必要性、正確性を確認するために活用する	5	4	3	2	1
⑦その他〔活用内容： 〕					

2. あなたが、社外の専門人材を活用する際に、下記①～⑥の項目について不安を感じますか。

①～⑥全てについて、【5 不安を感じる 4 やや不安を感じる 3 どちらでもない 2 あまり不安を感じない 1 不安を感じない】の5段階で、お考えに近いものに○を付けて下さい。①から⑥以外で、社外の専門人材の活用にあたって不安なことがあれば、その内容を⑦に記入して下さい。

	不安を感じる	やや不安を感じる	どちらでもない	あまり不安を感じない	不安を感じない
①報酬や費用	5	4	3	2	1
②情報の外部への漏えい	5	4	3	2	1
③課題への対応能力	5	4	3	2	1
④活用の方法	5	4	3	2	1
⑤従業員の理解	5	4	3	2	1
⑥活用の効果	5	4	3	2	1

⑦その他〔不安の内容： _____ 〕

3. 貴社のなかに、国家資格を有する専門人材（中小企業診断士、弁護士、税理士、社会保険労務士など）が在籍していますか。該当するもの（□）にレを入れて下さい。②から⑤以外の専門人材が在籍する場合、⑥に、その名称（資格名称など）と人数を記入して下さい。

- ①いない ②中小企業診断士： _____人 ③弁護士： _____人
④税理士： _____人 ⑤社会保険労務士： _____人
⑥その他〔 _____： _____人、 _____： _____人〕

4. （在籍している場合）社内に在籍する専門人材に対して、なんらかの優遇がありますか。該当するもの（□）にレを入れて下さい。①の場合は、その理由も記入して下さい。①から④以外で、在籍する社内の専門人材への優遇措置があれば、その内容を⑤に記入して下さい。

- ①優遇はない〔理由 _____ 〕
②報酬の優遇（基本給の上乗せ、手当の支給）
③人事上の優遇（昇格昇進、適正配置）
④副業、兼業の許可
⑤その他〔優遇の内容： _____ 〕

5. 貴社の経営に関して、社外の専門人材を活用することに興味がありますか。該当するもの（□）にレを入れて下さい（1つを回答）。

- ①興味がある ②興味がない

6. （在籍している場合）社内に在籍する専門人材を、どのように活用していますか。また、今後どのように活用していきますか。

7. あなたは、経営全般に関する相談を中小企業診断士などの社外の専門人材に行えるとしたら、下記①～⑦の項目について、相談をしたいと思いますか。

①～⑦全てについて、【5 そう思う 4 ややそう思う 3 どちらでもない 2 あまりそう思わない 1 そう思わない】の5段階で、お考えに近いものに○を付けて下さい。①から⑦以外で、社外の専門人材に相談したいと思う内容（分野）を⑧に記入して下さい。

そう思う ややそう思う どちらでもない あまりそう思わない そう思わない

①事業の将来性	5	4	3	2	1
②事業計画の作成	5	4	3	2	1
③補助金・助成金の申請	5	4	3	2	1
④海外展開	5	4	3	2	1
⑤人事（採用・教育・報酬・評価）	5	4	3	2	1
⑥法改正（労基法、知財、輸出入など）	5	4	3	2	1
⑦事業承継	5	4	3	2	1
⑧その他〔相談の内容：					

8. 「中小企業診断士」をご存知ですか。該当するもの（□）にレを入れて下さい

- ①名称、業務内容ともに知っている
- ②名称は知っているが、業務内容は知らない
- ③名称、業務内容ともに知らない

9. アンケートに関する内容や専門人材の活用に関する調査のために、兵庫県中小企業診断士協会が貴社を訪問し、お話を伺う場合があります。

※ご協力いただける場合のみ、下枠に連絡先をご記入くださいますようお願いいたします。

訪問してもよい

貴社名	
ご担当者所属 部署	
ご担当者氏名	
所在地	
電話番号	

※訪問日時については、別途ご相談させていただきます。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

(一社) 兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会について

私たち一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会は、兵庫県内で中小企業診断士資格を持つ者の集まりである(一社)兵庫県中小企業診断士協会*内の自主的な研究会の一つです。HRMは「Human Resource Management」の略で、「人的資源の管理」を意味しています。

私たちは、企業内診断士(中小企業診断士資格を持ちながら勤務する者)は、勤務先や地域(勤務先以外)の人的資源であり、地方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ます。そのため、私たちは、企業内診断士が中小企業診断士資格取得の過程で得た知識や業務経験を活かして、その専門能力を発揮できる場づくりを目指しています。

また、私たちが行った調査では、企業に属していながら専門能力を有する人材は、専門能力を発揮し社会貢献する意欲が高いとの結果がでています。一方、経営資源が乏しく、社内の人材だけでは様々な課題に対応困難な企業も多くあります。

そこで、専門能力を持つ企業内診断士をこれら企業で活用することができれば、企業業績向上に貢献できるとともに、企業内診断士自身の満足度を高めるものと考えています。

そこで、今回、企業様の考え(外部の専門人材(企業内診断士に限らず)活用の可能性など)を確認させていただくため、本調査(アンケート)を実施するものです。

※ (一社) 兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会の報告書などは、こちらでご覧頂けます。

http://www.shindan-hg.com/ken_hrm

第6章 企業ヒアリング調査

1. A社

(1) 企業概要

業種	飲食店		
資本金	450万円	従業員数	50人(アルバイト含む)

(2) 副業・兼業の実態について

就業規則において、副業・兼業の規定は特に定めていないので、副業・兼業を積極的に認めているものではないが、絶対に禁止しているものでもない。ホテルやレストランの調理の世界では昔ながらの徒弟的な関係性が残されており、休みの日に先輩や同僚の店を手伝いに行く「ヘルプ」という行為は一般的に行われているためとのことである。

特に実態を把握しているわけでは無いが恐らく調理部門のスタッフを中心にそうした行動が行われていると推測される。

実際は黙認をしていることは社内コンセンサスとのことである。

昨今の働き方改革の流れを受けて、基本的に副業を認める方向で検討を始めたいと考えている。

(3) 想定している副業・兼業について

先述の通り、飲食業の世界において副業は昔から存在しているものの本業と同一の仕事の範囲に限られており、調理の仕事以外の副業の例についてはあまり聞いたことが無いとの事。そうした意味では調理、サービス問わず、基本的には本業との同一の、しかも「手伝い」的な範囲の副業を想定している。

様々なレストランに出入りする事は学びも多く、副業は良い面も多いが、元々長時間労働になりがちな業種のため、休日の確保などは本人任せにせず会社が管理する必要は感じている。

またある種のコンサルティング業務（飲食や食品開発）については、実際は幹部が外部に行っているが、これは自分たちの新規事業開拓的な意味合いとしているようである。

将来的には幹部や社員を含めて、他業種の仕事にチャレンジする事が結果本業にフィードバックされると想定される内容については制度などの拡大を図っていきたいと考えている。

ただ現状では特に具体的な計画はない。

(4) 社外の専門人材の活用状況について

税理士と年間契約を結んでいる。就業規則の整備など発生ベースではあるが社会保険労務士とも、いつでも相談できる関係性を築いている。会社が成長すると、経営上の様々な問題が発生するので、高度な専門業務に対応できる社外の専門人材の活用は不可欠であると考えている。

中小企業診断士については、知己も多いので特に契約ではなく情報を入手しているのが実情である。また大学院の先生方との付き合いも多く、経営における専門知識については得られている現実があるので、契約する専門家としては現在考慮していない。

例えば、プロボノ的な経営の専門家としての導入については、厳しい経営者の気持ちを理解してくれるかが不安であるとの意見であった。

(5) 社外の専門人材を活用する際の課題について

社外の専門人材を活用する際に費用（報酬）の増加が懸念される。高度な専門業務に対応できる専門人材の報酬は高額であるので、当社のような中小企業には限界がある。また専門人材の能力やスキルを判断できる能力が社内には限られており、マッチングがうまくいかどうかも不安がある。

(6) 社内の専門人材について

当社は、国家資格を所有している専門人材はいない。（調理師は都道府県単位）専門人材は外部人材を活用するので、社内での専門人材の育成までは考えていない。但し、従業員の自己啓発やスキルアップとして、資格や学位の取得を否定するものではない。業務に関係する資格や MBA などの学位であれば、積極的に奨励する。しかしながらそれらの費用を会社が全額負担するところまでは至っておらず、また制度化もされていないのが現状である。

(7) 副業・兼業に関する意見

以上より、本業に近い業務に関してはこれまでも「当たり前」の事として捉えてきた経緯がある。またそうした副業により従業員が刺激を受け結果成長につながる側面がある事も理解している。従って、今後も基本的には副業・兼業を拡大させていく方向で考えている。特に顧客の価値観が急速に変化する飲食業においては、同業者同士で連携を取り合いながら、従業員が学びやすい環境を作っていく事がむしろ望まれているかも知れない。

これまでは自社の従業員がやめる或いは、技術が流出する事を嫌ってそうした取組を積極的に行う事は無かったが小規模企業が多い飲食業界では横のつながりも活かして業界全体で社会の流れに対応していく必要があると感じている。

2. B社

(1) 企業概要

業種	学術研究、専門・技術サービス業		
資本金	5,000 万円	従業員数	392 人

(2) 副業・兼業の実態について

事業規模が小さい頃は、アルバイト的に副業・兼業をする社員もいた。しかし、現在は就業規則で副業・兼業を禁止している。

禁止の理由は、社員には当社の業務に専念してもらいたいからである。副業・兼業を行うことによって、労働時間が長時間になってしまう可能性が高まり、過重労働による睡眠不足や疲労で、本業に影響が出てしまうリスクを懸念するからである。

(3) 副業・兼業禁止の今後の扱いについて

上記の通り、現在は就業規則で副業・兼業を禁止している。しかし、昨今の働き方改革の一環として、今後は副業・兼業容認の可能性も検討する必要があると認識している。

しかし、全て社員の自由に任せる「副業・兼業の全面解禁」は考えにくい。例えば、定年後の再雇用者について、会社が認めた業務に限り認めるなど、会社業務との調整を図りながらの副業・兼業容認となると思う。

(4) 社内の専門人材について

現在、環境計量士、技能士、社会保険労務士の資格を有する社員がいる。例えば、総務・人事の担当者が社会保険労務士資格を有するなど、どの資格も各社員の担当業務に直結するものである。

社内で、技能士や中小企業診断士、社会保険労務士などを推奨資格として位置づけており、その資格取得を奨励している。資格試験に合格したら、表彰やお祝い金(一時金)を支給する等している。

また、昇進・昇格の判断にあたって、有資格者であることも加味している。さらに、人材の配置にあたって、適正配置の判断材料の一つとしている。

これらの資格が昇進・昇格、適正配置の判断材料になることは社内で周知されており、有資格者でない社員からの不満はない。

(5) 社外の専門人材の活用状況について

現在、税理士・弁護士と顧問契約を結んでいる。また、大学教授などが数人、技術顧問に就任している。

(6) ヒアリング担当者の考察①(副業・兼業に関して)

リクルートキャリア[2018]によると、企業規模が大きいほど兼業・副業を容認(推進を含む)する企業の割合は低く、従業員数300人以上の企業で兼業・副業を容認する割合は22.3%である。B社も、この規模に該当し、同調査結果の通りである。

また、同調査によると、兼業・副業を認めない理由の一位は「社員の長時間労働・過重労働を助長するため」であるが、B社も同じ理由で兼業・副業を禁止している。

今後は、他社や世間の動向を見極めながら、自社に合わせた兼業・副業の仕組みを導入する姿勢も、他社で多く見られる。

これらのことから、副業・兼業に関し、B社は一般的な企業の類型であると言える。

(7) ヒアリング担当者の考察②(社内の専門人材の処遇、社外専門人材の活用に関して)

B社はニッチな市場で、専門性の高い技術サービスを提供する。そのため、社員の多くは、専門性の高い技術者であり、全員が社内専門人材(スペシャリスト)とも言える。

また、人事、財務・会計などの業務については、社外の専門人材の助言を得ながら業務を行っている。企業規模から社内人材も充実しており、社外の専門人材の助言を得ながらも、最終判断は社内人材で行っている。会社が成長すると、経営上の様々な問題が発生する。それに対応できる社外の専門人材の活用は不可欠であると言える。

3. C 社

(1) 企業概要

業種	化学製品製造販売業		
資本金	3,600 万円	従業員数	従業員 50 名

(2) 企業特性

鉄鋼原料、資材の部門とペット用品の部門を両柱としてきたが、近年においては、医療、介護施設向けの消臭剤や消臭グッズの製造販売も行っている。また、再資源化技術や粉粒体加工技術を生かして、廃石膏のリサイクル事業や健康壁材の販売、木質ペレットの製造販売等も開始している。

得意とする技術としては、環境浄化（消臭剤、水濾過剤など）、再資源化（竹、製紙スラッジ、アルミ残渣、古紙の利用など）、粉粒体加工（粉碎、混合、造粒など）、無機化学（吸着剤・凝集剤など）などニッチな分野での専門的な研究開発を得意としている。

工場が発生した副産物の有効利用に積極的に取り組んでおり、アルミ再生メーカーで発生するアルミドロスパウダーの製鉄メーカーへの利用や製紙会社で発生する製紙スラッジの利用などに力を入れている。廃プラスチック・廃木材・故紙・廃パルプ・使用済活性炭などの有効利用も行っている。

(3) 想定している副業

副業として考えられるのは、農業や家業として行っている個人商店（靴屋、酒屋など）である。社員の中には、税理士資格を目指す人材もいるが在庫管理を適正に行うためであり、副業を目指すものではない。しかし、既存事業に縛られて新たなことに目を向けないということではなく、新規事業の開発のために研究のネタを探すために大学に出向くことは認められている。また、積極的に異業種交流会に参加し、地域の他企業との事業展開の可能性も探っている。

関連する特許の件数は、49 件あり知財を活用したビジネス展開を図っており、大手企業や大学との共同出願もある。

(4) 副業不可の理由

社風としても社員である以上会社に運命を託しているのだから、24 時間仕事のことを考えているのが当たり前という考えである。研究開発部門は、様々なテーマを抱えているため時間的な余裕がない。共同研究を行っている大学からの依頼で、任期切れのポストドクターを採用したが6か月で退職した。高度人材の活用は必要であるが、技術重視というより、会社としては「人間力」を磨くことに力点を置いている。

(5) 考え直すきっかけ

粘り強い「人間力」を求めており、個人の能力より組織的に能力が発揮されることが求められている。個人的な能力を伸ばして、副業を行うようなことは今のところ考えられない。

しかし、従前からの考え方として、中小製造業で新規事業を考えるのは通常の業務を終えた5時以降であるとしてきた。働き方改革の流れに逆行するものであるが、指導して貰っている先生方からは夜中に実験を繰り返すことも厭わない精神力やバイタリティが必要だと教えられた。今でもその考え方は正しいと思っている。

(6) 社内専門家の処遇（高度な業務・有資格者）

大手鉄鋼メーカーとの共同研究による特許出願なども行っており信頼関係は深い。社長と工場長が兵庫県立大学OBであることから大学研究室ともつながりがあり、本業の鉄鋼関係だけでなく、猫砂や住宅石膏ボードの研究も行っている。産学連携の補助金採択実績も多く、費用は同社が負担して大学との共同研究により新製品開発に繋げている。

取締役工場長は、工学部無機化学出身で新製品開発の実績を積んで鉄鋼依存だけでない事業体制を築いてきた。自らの事業への取り組みの検証と今後の事業モデルの検討を行うため社会人大学院の経営学研究科を終了している。

(7) ヒアリング担当者の考察

現在、大学工学研究科の修士に在学している社長の息子が後継者として入ってくるまでに非鉄部門の新たなテーマを見つけたいと考えている。同社は、産学連携にも積極的で、社長や工場長が外部との交流を行っている。中堅社員も開発に積極的であり、派手ではないが新製品開発に力を入れている。会社の業務に専念することが、会社の風土であり、副業・兼業を積極的に進めることはないであろうが、外部専門家を受け入れる可能性は高い。

4.D 社

(1) 企業概要

業種	電動工具製造業者		
資本金	4,760 万円	従業員数	140 人

(2) 副業・兼業の実態について

就業規則において、副業・兼業の規定は特に定めていないので、副業・兼業を積極的に認めているものではないが、絶対に禁止しているものでもない。昭和期には、就業時間が午前7時30分～午後4時30分であり、夕方は自由時間であったので、家業の手伝いや農作業を行っている従業員も多かった。当時は本業をしっかりとやってもらえればよいという社風であったので、副業・兼業を完全に禁止していなかった。それがそのまま現在に継承されている。現時点では、副業・兼業を行いたいという従業員がいなかったため、特に支障もなくそのままの状態になっている。従業員が副業・兼業の申出があれば、個人都合に応じて会社で判断する。過去に派遣社員が夜間に飲食店のアルバイトを行っていて、朝から眠気で本業に支障が生じたので、派遣会社に依頼してアルバイトを辞めてもらったことがある（当社としては、本業に支障がなければ問題なかったのであるが、派遣社員は派遣会社の就業規則に拘束されるので、派遣会社の就業規則にのっとってアルバイトを辞めてもらった）。

(3) 想定している副業・兼業について

当社としては、本業に支障をきたすリスクもあるので、副業・兼業を完全に認めるものではない。当社としては本業で生活できる給与をしっかりと支給するので、従業員がお金を稼ぐために兼業・副業を行ってもらいたいとは思わない。但し、地域活動による社会貢献や個人の生きがいを求めて副業・兼業を行うことを会社として否定することはできない。個人の働き方を100%、会社が拘束することができない時代となっている。副業・兼業で想定している仕事の内容は、家業の手伝いや農作業の他に、個人でできる活動（例えばホームページの作成、コンサル活動、執筆活動など）に限定される。二つの会社の仕事を副業・兼業で認めることは絶対はない。本業が仕事のメインであり、副業・兼業はあくまでも補完的な位置づけにあるものを想定している。

(4) 社内の専門人材の活用状況について

最近、外国企業との契約トラブルが発生し、弁護士の支援を受けてトラブルの損害を最小限で解決できた。海外取引が増加しているなかで、今後の訴訟リスクを回避するために、弁護士と顧問契約を締結した。また、上司と部下との関係でパワハラ的なトラブルが発生し、社会保険労務士の指導を受けて解決できた。現在、会計士・弁護士・社会保険労務士と顧問契約を結んでいる。会社が成長すると、経営上の様々な問題が発生するので、高度な専門業務に対応できる社外の専門人材の活用は不可

欠であると考えている。

(5) 社外の専門人材を活用する際の課題について

社外の専門人材を活用する際に費用（報酬）の増加が懸念される。高度な専門業務に対応できる専門人材の報酬は高額であるので、当社のような中小企業には限界がある。海外の専門人材は特に報酬が高いので、海外取引が拡大するなかで海外の外部人材を活用する際のネックとなっている。

(6) 社内の専門人材について

当社は、国家資格を所有している専門人材はいない。専門人材は外部人材を活用するので、社内での専門人材の育成までは考えていない。但し、従業員の自己啓発やスキルアップとして、資格の取得を否定するものではない。業務に関係する資格であれば、例えば総務課の従業員が社会保険労務士の資格取得を目指すもの等であれば積極的に奨励する。よって、資格取得について会社が認可すれば、資格取得支援制度があり、資格取得のための受験料と交通費の全額、専門学校等の受講料の一部を当社が負担する。

(7) 副業・兼業に関する意見

以上より、当社は副業・兼業を積極的に認めるものではないが、時代や社会の変化のなかで従業員が希望すれば、本業に支障がないかぎり認める方針である。今すぐにとということではないが、就業規則への明記や社内の環境整備等に少しずつ取り組んでいく必要があると思っている。但し、副業・兼業を認める際には大きなリスクを抱えると思う。副業・兼業を認めることにより、従業員がレベルアップすることはよいことではあるが、それにより従業員が競合他社にヘッドハンティングされたり、自分自身で創業することを決意したりして、会社を退職することが一番つらいことである。人材確保に大変苦労しているなかで、ベテランの従業員が退職する結果につながりかねない。副業・兼業を認めることは諸刃の剣でもあり、社会の変化を見極め、じっくりと時間をかけて検討していく必要があると思う。

(8) ヒアリング担当者の考察

D社は中規模の製造業者で従業員が140名在籍し、米国（シカゴ）に現地法人を有していることから、社内の組織体制も総務部・営業部・生産部・開発部と整備されている。戦後の家族的経営から業容を拡大し、現在の組織体制を構築するに至る。社長を中心とした家族的経営の文化が継承されており、大半が生産部の製造現場に従事する従業員であることから、副業・兼業について考えてこなかった。また、本業で生活できる給与を支給しているうえ、人材流失のリスクもあり、兼業・副業を積極的に認めるものではない。但し、今般の働き方改革のなかで、副業・兼業が認められるということが

時代の流れであり、本業への相乗効果が発揮できるので、副業・兼業における環境を整備する必要があり、希望する従業員がいれば対応しなければならないとの認識を持っている。会社としての素直な意見であり、同様な考え方を持つ事業者も多数みられるのではないかと推測される。今後、副業・兼業は人材流出のリスクがあるという後ろ向きな考え方から、従業員の人材育成に大きな効果があるという前向きな考え方を浸透させる必要がある。

5. E 社

(1) 企業概要

業種	化学製品製造販売業		
資本金	4,800 万円	従業員数	従業員 128 名

プラスチック容器の製造販売を行っており、農林・酪農・水産関係、食品加工関係、化学薬品・染色関係、プラント関係など顧客の多様なニーズに対応しており、近年は工業用大型タンク分野で成長してきている。

(2) 副業の不可の理由

自社は製造業であり、生産現場が第一であると考えている。業界は企業の設備投資の動向によって業績が大きく左右される特徴を持っている。会社の基本姿勢として、リストラはしないということ社員への約束にして、安心して働けるように配慮している。反面、余剰人員を抱える余裕はなく、現状は派遣社員に頼っている。

正社員は、プラスチックの熱処理のために発する熱風にさらされる過酷な現場で、さらに残業により納期を守る努力をしている。こういった状況では、現場に配置された者は、副業・兼業は体力的にきつい。営業担当者も定時に仕事を終えることは出来ない。従って、間接部門が定時に終わって、副業・兼業を行うことは収入面で不公平が生じるので禁止している。

(3) 出向・転籍 社外活動

関連会社の技術水準を上げるため本体に出向させることはあるが、余剰人員の処遇としての出向・転籍はない。70 歳ぐらいまで働ける人は引き続き働いてもらっている。年功序列という考えではなく、力量評価としてどんな仕事ができるかそのレベルを人事評価の基準にしている。年齢給は 40 歳までで頭打ちになるため、それ以降はその人の能力次第で給料に反映される。現状の制度にするまでは、ダメなら元に戻せばいいという考え方で何度も制度改革を行ってきた。

(4) 考え直すきっかけ

社内改革の大きな転換点は、会社の長期的な安定成長のためには中期計画を策定し、実行しなければならなかったことである。計画実現のために、毎年経営計画を発表しそれに基づき各部門目標、個人目標が作成され、その達成に向けて全社員が取り組む体制が出来ている。

この体制を構築するため、多数の課題解決プロジェクトを立ち上げ、困難と思えることをチームでどうすれば出来るのか考え成果を発表する取組を行ってきた。

また、各部門の収益構造が、社員レベルまでタイムリーに把握できる財務システムも構築できており、収益悪化に対してどのような対策を打つべきか考えるようになっている。

結果的には、人材育成につながり、どんな会社に行っても能力が発揮できる人材を作ることが出来たと考えている。当面、同社は少々のことでは経営が揺らぐ懸念はないが、どんな企業でも盤石というわけではない。そうした意味で組織間移動可能な人材になっていると思っている。

(5) 社内専門家の処遇（高度な業務・有資格者）

研究開発部門の社員を社会人大学院工学研究科に会社の業務として派遣した。博士の学位取得を終え、現在も研究を続け特許出願するなど新製品開発プロセスに貢献している。その他、業務に必要な能力を身に着けるため外部講習に年間 50～60 人派遣しているがこれらは全部会社負担である。

現状では、業務終了後に自主的にリカレントスクールに通うようなことは想定していないし、そこまでやる社員はいない。

(6) 社外の専門家活用

同社は公的支援機関の事業を積極的に活用している。当初は、中期計画策定のため金融機関から中小企業基盤整備機構を紹介され、根底から組織改革を行い、その後はプロジェクト推進にあたって外部専門家を活用するようになっていく。その後、県や市レベルの支援機関とのネットワークもでき、経営計画で何が課題か明確になっているため、どのような専門家に対応して貰いたいかが相談することで、期待外れになることが少ない状態である。ある意味、支援して貰う能力が高い企業である。

(7) ヒアリング担当者の考察

中期経営計画から年度経営計画にやるべきことが落とし込み出来ている。自社の人材育成に外部専門家を活用し、プロジェクトの推進を行っている。ニッチな分野で事業展開しているが、今後は他産業での動向に注目する方向に進んでおり、社外との交流も活性化するものと思われる。

6.F 社

(1) 企業概要

業種	段ボール箱製造業		
資本金	4,500 万円	従業員数	従業員 48 名

顧客ニーズに対応したパッケージの提案が評価され受注は拡大している。担当者に裁量権を与え、問い合わせから見積もりまで短時間で対応していることも大きい。

一方、単に内容物を保護する目的だけでなく、商品のイメージを高める働きも求められるようになり、従来は許容されて来た小さなキズも品質クレームとなる。また、相手の梱包工程の自動化により少しのズレが不具合を発生させ、効率を引き下げることから、精度要求も高くなっている。

こうしたことから、生産現場では作業工程に手間が掛かる上に人材採用が思い通りにいかないため、自動検査装置などを導入し効率化を図っている。

(2) 副業の不可の理由

副業の不可は一般的な就業規則をそのまま導入したので明確な理由はない。製造現場としては、現状の仕事をこなすのが精一杯の状態、従業員は会社の仕事に追われ副業をするような時間的な余裕がないと認識している。

また、会社の仕事以外に能力を高めるような意識を持った従業員も過去にいなかったため、就業規則を変える必要性もなかった。

(3) 想定している副業

周辺は農村地帯であり、従業員にも兼業農家はいるがあくまで会社の業務が主体であり、農業所得そのものを当てにしているような状態ではない。

(4) 考え直すきっかけ

事業の内容として、商品を運搬するための包装からより機能的な形態に変更することが求められている。以前は、地場産業でこの商品にはこんな箱といったイメージが定着しており、そうした箱を量産すれば良かった。目的は「商品を運搬する」ことであり、最終ユーザーに届けば後は解体されるものであったので、美観性や精度に対する要求は高くなかった。

現在は、約 400 社に上る取引先があり、業種も様々である。このため、新たな製品に対するイメージを伝えるためのデザイン性や確実に内容物を保護するための強度を考慮しながら軽量化やコストダウンを図る必要がある。

また、最近のものづくりの観点として重要な「環境に優しい製品」であることや製造業であると共に、サービス業であることを意識し、自社の発案・お客様の声をもとに「ダンボール」という既成概

念に捕らわれない商品開発を目指している。この結果生まれた製品については特許、意匠登録も行っており、開発型製品への転換が生まれて来ている。こうした傾向からは、従来の人材とは異なったタイプの育成が必要になっている。

現在は、一般的な就業規則を使っており、副業・兼業は禁止しているが、将来的に内部の人材を高度化することも考えられ、その時点では解禁にするのではないかと考えている。

(5) 社内専門家の処遇（高度な業務・有資格者）

高度人材の活用については、税理士、社労士を顧問にしている。また、同じ業界の大手企業OBに週2回生産と販売面の2人が社長のアドバイザーとして来てもらっている。大手企業の管理レベルを導入するには大いに参考になるが、年齢的にはそこそこなので、若い従業員に受入れられない部分があるのではないかと懸念もある。

(6) ヒアリング担当者の考察

製造業のサービス業化を感じさせる企業であり、実現に向けて研究活動も盛んである。労務施策についても、柔軟に対応する予定であり社会の風潮が変わったからと言って制度づくりを優先するものではないということであろう。

第7章 おわりに(中間報告)

おわりに、本調査研究のまとめをする。本調査研究のテーマの一つである「副業・兼業」の議論は緒についたばかりである。今後その事例も積み重なると期待されることから、本まとめも「中間報告」と位置づけたい。

1. 本調査・研究で取り組んだ課題の整理

今回の調査・研究に先だって、当研究会では次の二つの課題を確認していた。

(1) 課題1: 調査・研究の対象について

(一社)兵庫県中小企業診断士協会 HRM研究会は、平成27年の発足以来、企業内診断士がその専門能力を発揮し、「この資格を取得して良かった」と思えるような環境をつくるための条件について調査・研究を行ってきた。

今までの調査研究の対象は、アンケートやヒアリングのしやすさから「企業内診断士」であった。しかし、「企業内診断士がその専門能力を発揮するための環境」は、企業内診断士のみで決定するものではない。例えば、「家族」の関与する度合いも大きい。また、その中でも企業内診断士の勤務先企業は、この「環境」に大きく影響する。そのため、企業への調査は欠かせない。そこで、今回は企業へのアンケートとヒアリングを試みた。

具体的には、副業・兼業に関する企業の意識を調査した。副業・兼業は、企業内診断士が社外で専門能力を発揮して活躍する可能性につながる。また、社外の専門家を活用する意思はあるのかも調査した。この調査も、企業内診断士が勤務先以外の場で活躍できる可能性を探ることにつながる。さらに、企業は企業内診断士を含む専門能力を有する社員の能力をどの様に考え、処遇し、期待しているかを調査した。

(2) 課題2: 昨年度(平成29年度)の調査研究活動結果の深掘り

昨年度の調査研究活動から、活躍している企業内診断士の多くは、グループで活動していることを知り得た。そのグループをタイプ別に分けると、以下の4分類である。

- ・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
- ・コミュニティ診断のグループ(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(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)

企業内診断士がその専門能力を発揮し、中小企業診断士資格を取得して良かったと思えるためには、これらの企業内診断士グループを研究対象にしていくことが有効であると考え、今年度はこれら企業内診断士グループを調査・研究することにした。兵庫県の実情から、上記企業内診断士グループのうち、プロボノ診断グループ、および副業グループを今回の調査・研究の対象とした。

2. 副業・兼業と社外の専門人材の活用に関する企業の意識

「副業・兼業を容認する企業」と「社外の専門人材を活用したい企業」に分けて調査結果をまとめる。

「副業・兼業を容認する企業」とは、企業内診断士を含む社内の専門人材の能力が、社外でも有効活用されることを容認する企業である（その中でも積極派と消極派がある）。

「社外の専門人材を活用したい企業」とは、社外の専門人材の能力を自社内で有効活用したいと希望する企業である。これらの企業は、企業内診断士が勤務先企業以外で活躍する場となる。

(1) 副業・兼業を容認する企業

昨年から大企業を中心に副業・兼業を容認する（「検討」するも含め）企業が、マスコミで取り上げられる事例が増えている。

①SCSK 株式会社の事例

労働新聞[2018]によると、『IT サービス大手の SCSK 株式会社（東京都江東区、谷原徹代表取締役社長執行役員 C00）は来年（2019 年：筆者注）1 月から、社員に他社での就労を認める「副業」を解禁する。最大で1 カ月当たり 50 時間の就業を認める。副業先で新たな知見や技術を獲得したり、イノベーションを創出したりするのが狙いで、同業他社への就業も可能にした。同時に、他社で働く人材を契約社員として迎え入れる「兼業」も始める。・・・(略)・・・他方で「兼業」は、他社で働く人材を短期的に雇用するケースを想定する。たとえば、特定の業務を行う際に、社内で不足する人材を獲得する。』

②オリックス生命株式会社の事例

オリックス生命株式会社は、同社のプレスリリース（2018 年 4 月 26 日付け）によると、働き方改革の一環として「キャリアアップのための社外活動」制度を新設し、会社が承認した場合に限り、専門性・裁量性の高い業務について、社外活動を行うことが可能とした。その一例として、『中小企業診断士などの資格を生かしたコンサルティング業務』と示されている。

確かに、中小企業診断士など国家資格者の行う業務は、クライアントに雇用されるものではなく、また、対象社員も把握し易いことから、副業・兼業の対象にしやすい。このように、大企業や IT 系企業を中心に、「副業・兼業の可能性を具体的に検討する」とする企業は増えつつある。

しかし、我々のアンケート結果からは、「副業・兼業の可能性を具体的に検討する」とした企業は出てきてはいるものの、その数は多くはない。また、「今後、副業・兼業の可能性を検討する」とする企業も、「検討の必要性がでてくれば」や「将来は検討する」などの姿勢であり、副業・兼業を認める時期やその条件・内容などの具体的検討には至っていない。

そこからは、副業・兼業に関する企業の意識について、大企業と中小企業では大きなギャップがあること推測できた。副業・兼業を利用して、企業内診断士が社外で活躍できる状況が整うまでには、もう少し時間を要すると見込まれる。

(2) 社外の専門人材を活用したい企業

『第5章 企業アンケート調査及び分析』、『第6章 企業ヒアリング』の通り、社外の専門人材の能力を自社内で有効活用したいというニーズは確実に存在することが確認できた。また、アンケート結果からは、「補助金申請の支援」や「(頻繁に変わる)法改正への対応」「事業計画作成の支援」などのニーズが高かった。

現在でも、中小企業支援を目的に、公的支援機関には多数の支援メニューがある。しかし、これら支援メニューが、中小企業(特に小規模企業)に十分に周知されていない。また、公的支援機関の支援メニューを利用した場合であっても、支援回数の制限や画一的な制度運用により利用には限界がある。

したがって、予算的な制約がある中で有効な中小企業支援を行うためには、公的支援機関においても今後は企業内診断士を活用することを検討するのが良いのではないだろうか。

また、実務経験豊富な企業内診断士が社外で積極的に活動できるようになれば、中小企業側としても、よりニーズに合った専門家を選ぶことができる。

3. 社内専門家の処遇

企業ヒアリングによれば、生産現場の社員が技能士の資格を取得する、人事・総務担当社員が社会保険労務士の資格を取得するなど、業務に直結する資格の取得を奨励し、資格取得のための受験料・交通費・専門学校等の受講料の一部を会社負担とする企業も存在する。

一方で、資格取得を奨励している企業でも、社員のキャリアパスを設計し、計画的・継続的に社内専門家の育成を図り、その成長を支援し、それに見合った処遇、活用を計画・実施する会社の存在は確認できなかった。

4. 今回の調査研究から見えてくること

今回の調査結果から、企業内診断士がその専門能力を発揮し活躍できるようにするためには、次の二点が必要になる。

一つ目は、「活躍のためのプラットフォーム(土台)の構築」、二つ目は「副業・兼業に関する企業の意識と社内の専門人材(企業内診断士を含む)の意識とのギャップ解消」である。

(1) 活躍のためのプラットフォーム(土台)構築の必要性

前述の通り、社外の専門人材を活用したい企業は一定数存在する。今後は、支援希望企業と企業内診断士のマッチングが重要になる。支援希望企業と企業内診断士を結びつけるマッチング機能を持つプラットフォームが必要になる。

適切なマッチングのために、プラットフォームは支援希望企業の表面的な問題に留まらず、問題の真の原因を見極める必要がある。支援希望企業自身の対応能力や緊急度も考慮したうえで、支援希望

企業と企業内診断士の相性も考える必要もある。企業内診断士やその専門性の一覧表を掲げるだけでなく、スキル面・相性面で最適な企業内診断士（グループ）を選定（マッチング）する機能が必要である。

その点、今回調査した企業内診断士グループの活動においては、グループ内及び企業とグループの調整をグループのリーダーやメンバー自身が行い、プラットフォーム機能の役割を果たしていることが確認された。グループのリーダーやメンバーへの信頼感があるので、その紹介であれば、見ず知らずの企業内診断士であっても、支援先企業と良好な関係のもとでスムーズに支援ができる。

(2) 副業・兼業に関する企業の意識と社内の専門人材（企業内診断士）の意識とのギャップ解消

前述の通り、アンケート結果からは、「副業・兼業の可能性を具体的に検討する」とする企業は多くない。また、「今後、副業・兼業の可能性を検討する」とする企業も、「検討の必要性がでてくれば」「将来は検討する」などの姿勢であり、副業・兼業を認める時期やその条件・内容などは具体的な検討に至っていない。一方、(一社)兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会が行った調査では、企業に属しながら専門能力を有する人材は、「企業に所属しながら」専門能力を発揮し社会貢献する意欲が高いとの結果がでている。また、株式会社ビズリーチ[2017]によると、20 歳代正社員の 8 割が、将来「副業をしてみたい」と回答している。

専門能力を有する社員は、一般的に意欲が高く、優秀な社員である。そのような優秀な社員の「専門能力を発揮し社会貢献する意欲」が満たされない場合、退職を選択する可能性もある。今後益々、労働力確保が難しくなる中、優秀社員の流出は大きな痛手となる。

さらに、HRpro[2018]によると、大学生（1～2 年生）の 7 割が「副業・兼業をしてみたい」と回答しており、副業・兼業を禁止する会社は、大学生の就職先選定においては優先順位が低くなる可能性もある。このように、優秀人材の流出防止や採用面においても、副業・兼業認可のメリットはある。

今後は、副業・兼業禁止または消極的容認、しかも容認は将来のこととする企業の意識と、専門能力を発揮し社会貢献したいとする専門人材の意識のギャップを早急に解消することが求められる。

今後、副業・兼業を容認する企業が増えれば、企業内診断士が活躍できる環境が整うが、環境整備を待つのではなく、自らが行動する気構えが必要である。その実現方法としては「企業内診断士としての資格・能力を活かし、世の中の役に立ちたい」「背景の異なるメンバーがお互いを尊重し、衆知を集めて価値創造したい」という思いを大切にしているメンバーが集まるのが有効である。

このようにグループ化して事例を重ねることが眠れる企業内診断士を覚醒させ、一歩を踏み出すきっかけになると期待できる。

眠れる資源である企業内診断士の覚醒は、地域経済の活性化に繋がるものと確信する。

資料 1. 副業・兼業の促進に関するガイドライン

1 副業・兼業の現状

(1) 副業・兼業を希望する者は年々増加傾向にある。副業・兼業を行う理由は、自分がやりたい仕事であること、スキルアップ、資格の活用、十分な収入の確保等さまざまであり、また、副業・兼業の形態も、正社員、パート・アルバイト、会社役員、起業による自営業主等さまざまである。

(2) 多くの企業では、副業・兼業を認めていない。企業が副業・兼業を認めるにあたっての課題・懸念としては、自社での業務がおろそかになること、情報漏洩のリスクがあること、競業・利益相反になること等が挙げられる。また、副業・兼業に係る就業時間や健康管理の取扱いのルールが分かりにくいとの意見がある。

(3) 副業・兼業自体への法的な規制はないが、厚生労働省が平成 29 年 12 月時点で示しているモデル就業規則では、労働者の遵守事項に、「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」という規定がある。

(4) 裁判例では、労働者が労働時間以外の時間をどのように利用するかは、基本的には労働者の自由であり、各企業においてそれを制限することが許されるのは、労務提供上の支障となる場合、企業秘密が漏洩する場合、企業の名誉・信用を損なう行為や信頼関係を破壊する行為がある場合、競業により企業の利益を害する場合と考えられる。

2 副業・兼業の促進の方向性

(1) 副業・兼業は、労働者と企業それぞれにメリットと留意すべき点がある。

【労働者】

メリット：

- ① 離職せずとも別の仕事に就くことが可能となり、スキルや経験を得ることで、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。
- ③ 所得が増加する。
- ④ 本業を続けつつ、よりリスクの小さい形で将来の起業・転職に向けた準備・試行ができる。

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。
- ③ 1 週間の所定労働時間が短い業務を複数行う場合には、雇用保険等の適用がない場合があること

に留意が必要である。

【企業】

メリット：

- 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。

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、職務専念義務、秘密保持義務、競業禁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。

(2) また、副業・兼業は、社会全体としてみれば、オープンイノベーションや起業の手段としても有効であり、都市部の人材を地方でも活かすという観点から地方創生にも資する面もあると考えられる。

(3) これらを踏まえると、労働者が副業・兼業を行う理由は、自分がやりたい仕事であること、十分な収入の確保等さまざまであり、業種や職種によって仕事の内容、収入等も様々な実情があるが、自身の能力を一企業にとらわれずに幅広く発揮したい、スキルアップを図りたいなどの希望を持つ労働者がいることから、こうした労働者については、長時間労働、企業への労務提供上の支障や企業秘密の漏洩等を招かないよう留意しつつ、雇用されない働き方も含め、その希望に応じて幅広く副業・兼業を行える環境を整備することが重要である。また、いずれの形態の副業・兼業においても、長時間労働にならないよう、以下の3～5に留意して行われることが必要である。なお、労働基準法の労働時間規制を潜脱するような形態や、合理的な理由なく労働条件を労働者の不利益に変更するような形態で行われる副業・兼業は、認められない。

3 企業の対応

(1) 裁判例を踏まえれば、原則、副業・兼業を認める方向とすることが適当である。副業・兼業を禁止、一律許可制にしている企業は、副業・兼業が自社での業務に支障をもたらすものかどうかを今一度精査したうえで、そのような事情がなければ、労働時間以外の時間については、労働者の希望に応じて、原則、副業・兼業を認める方向で検討することが求められる。

また、実際に副業・兼業を進めるにあたっては、労働者と企業双方が納得感を持って進めることが

できるよう、労働者と十分にコミュニケーションをとることが重要である。

(2) 副業・兼業を認める場合、労務提供上の支障や企業秘密の漏洩等がないか、また、長時間労働を招くものとなっていないか確認する観点から、副業・兼業の内容等を労働者に申請・届出させることも考えられる。その場合も、労働者と企業とのコミュニケーションが重要であり、副業・兼業の内容等を示すものとしては、当該労働者が副業・兼業先に負っている守秘義務に留意しつつ、例えば、自己申告のほか、労働条件通知書や契約書、副業・兼業先と契約を締結する前であれば、募集に関する書類を活用することが考えられる。

(3) 特に、労働者が、自社、副業・兼業先の両方で雇用されている場合には、労働時間に関する規定の適用について通算するとされていることに留意する必要がある。また、労働時間や健康の状態を把握するためにも、副業・兼業の内容等を労働者に申請・届出させることが望ましい。

(4) 各企業における検討にあたっては、今般、厚生労働省が改定したモデル就業規則の規定を参照することができる。

※1 就業時間の把握について ・労働基準法第 38 条では「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する。」と規定されており、「事業場を異にする場合」とは事業主を異にする場合をも含む。(労働基準局長通達(昭和 23 年 5 月 14 日基発第 769 号))

・使用者は、労働者が労働基準法の労働時間に関する規定が適用される副業・兼業をしている場合、労働者からの自己申告(4 (3) 参照)により副業・兼業先での労働時間を把握することが考えられる。

・個人事業主や委託契約・請負契約等により労働基準法上の労働者でない者として、または、労働基準法上の管理監督者として、副業・兼業を行う者については、労働基準法の労働時間に関する規定が適用されない。なお、この場合においても、過労等により業務に支障を来さないようにする観点から、その者の自己申告により就業時間を把握すること等を通じて、就業時間が長時間にならないよう配慮することが望ましい。

※2 健康管理について

・使用者は、労働者が副業・兼業をしているかにかかわらず、労働安全衛生法第 66 条等に基づき、健康診断等を実施しなければならない。

(注) 労働安全衛生法第 66 条に基づく一般健康診断及び第 66 条の 10 に基づくストレスチェックは、常時使用する労働者(常時使用する短時間労働者を含む。)が実施対象となる。

この際、常時使用する短時間労働者とは、短時間労働者のうち、以下のいずれの要件をも満たす者となる(平

成 26 年 7 月 24 日付基発 0724 第 2 号等抜粋)。

- ・ 期間の定めのない労働契約により使用される者（期間の定めのある労働契約により使用される者であって、契約期間が 1 年以上である者並びに契約更新により 1 年以上使用されることが予定されている者及び 1 年以上引き続き使用されている者を含む。）

- ・ 1 週間の労働時間数が当該事業場において同種の業務に従事する通常の労働者の 1 週間の所定労働時間の 3/4 以上である者

・ 上記措置の実施対象者の選定にあたって、副業・兼業先における労働時間の通算は 不要である。ただし、使用者が労働者に副業・兼業を推奨している場合は、労使の話し合い等を通じ、副業・兼業の状況も踏まえて、健康診断等の必要な健康確保措置を実施することが適当である。

・ また、副業・兼業者の長時間労働や不規則な労働による健康障害を防止する観点から、働き過ぎにならないよう、例えば、自社での労務と副業・兼業先での労務との兼ね合いの中で、時間外・休日労働の免除や抑制等を行うなど、それぞれの事業場において適切な措置を講じることができるよう、労使で話し合うことが適当である。

※3 安全配慮義務について

労働者の副業・兼業先での働き方に関する企業の安全配慮義務について、現時点では明確な司法判断は示されていないが、使用者は、労働契約法第 5 条に、安全配慮義務（労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をすること）が規定されていることに留意が必要である。

4 労働者の対応

(1) 労働者は、副業・兼業を希望する場合にも、まず、自身が勤めている企業の副業・兼業に関するルール（労働契約、就業規則等）を確認し、そのルールに照らして、業務内容や就業時間等が適切な副業・兼業を選択する必要がある。また、実際に副業・兼業を行うにあたっては、労働者と企業双方が納得感を持って進めることができるよう、企業と十分にコミュニケーションをとることが重要である。

(2) また、(1) により副業・兼業を行うにあたっては、副業・兼業による過労によって健康を害したり、業務に支障を来したりすることがないように、労働者（管理監督者である労働者も含む）が自ら、本業及び副業・兼業の業務量や進捗状況、それらに費やす時間や健康状態を管理する必要がある。

(3) そこで、使用者が提供する健康相談等の機会の活用や、勤務時間や健康診断の結果等の管理が容易になるようなツールを用いることが望ましい。始業・終業時刻、休憩時間、勤務時間、健康診断

等の記録をつけていくような民間等のツールを活用して、自己の就業時間や健康の管理に努めることが考えられる。ツールは、副業・兼業先の就業時間を自己申告により使用者に伝えるときにも活用できるようなものが望ましい。

(4) なお、副業・兼業を行い、20万円を超える副収入がある場合は、企業による年末調整ではなく、個人による確定申告が必要である。

5 副業・兼業に関わるその他の現行制度について

(1) 労災保険の給付（休業補償、障害補償、遺族補償等） 事業主は、労働者が副業・兼業をしているかにかかわらず、労働者を1人でも雇用していれば、労災保険の加入手続を行う必要がある。なお、労災保険制度は労働基準法における個別の事業主の災害補償責任を担保するものであるため、その給付額については、災害が発生した就業先の賃金分のみに基づき算定している。また、労働者が、自社、副業・兼業先の両方で雇用されている場合、一の就業先から他の就業先への移動時に起こった災害については、通勤災害として労災保険給付の対象となる。

(注) 事業場間の移動は、当該移動の終点たる事業場において労務の提供を行うために行われる通勤であると考えられ、当該移動の間に起こった災害に関する保険関係の処理については、終点たる事業場の保険関係で行うものとしている。(労働基準局長通達(平成18年3月31日基発第0331042号))

(2) 雇用保険、厚生年金保険、健康保険 雇用保険制度において、労働者が雇用される事業は、その業種、規模等を問わず、全て適用事業（農林水産の個人事業のうち常時5人以上の労働者を雇用する事業以外の事業については、暫定任意適用事業）である。このため、適用事業所の事業主は、雇用する労働者について雇用保険の加入手続を行わなければならない。ただし、同一の事業主の下で、①1週間の所定労働時間が20時間未満である者、②継続して31日以上雇用されることが見込まれない者については被保険者とならない（適用除外）。また、同時に複数の事業主に雇用されている者が、それぞれの雇用関係において被保険者要件を満たす場合、その者が生計を維持するに必要な主たる賃金を受ける雇用関係についてのみ被保険者となる。社会保険（厚生年金保険及び健康保険）の適用要件は、事業所毎に判断するため、複数の雇用関係に基づき複数の事業所で勤務する者が、いずれの事業所においても適用要件を満たさない場合、労働時間等を合算して適用要件を満たしたとしても、適用されない。また、同時に複数の事業所で就労している者が、それぞれの事業所で被保険者要件を満たす場合、被保険者は、いずれかの事業所の管轄の年金事務所及び医療保険者を選択し、当該選択された年金事務所及び医療保険者において各事業所の報酬月額を合算して、標準報酬月額を算定し、保険料を決定する。その上で、各事業主は、被保険者に支払う報酬の額により按分した保険料を、選択した年金事務所に納付（健康保険の場合は、選択した医療保険者等に納付）することとなる。

資料 2. 「副業・兼業の促進に関するガイドライン」 Q&A

【労働時間管理等】

自社、副業・兼業先の両方で雇用されている場合の、労働基準法における労働時間等の規定の適用はどのようなのか。

(答)

1 労働基準法第 38 条では「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する」と規定されており、「事業場を異にする場合」とは事業主を異にする場合をも含みます。(労働基準局長通達(昭和 23 年 5 月 14 日基発第 769 号))

2 労働時間を通算した結果、労働基準法第 32 条又は第 40 条に定める法定労働時間を超えて労働させる場合には、使用者は、自社で発生した法定外労働時間について、同法第 36 条に定める時間外及び休日の労働に関する協定(いわゆる 36(サブ)協定)を締結し、また、同法第 37 条に定める割増賃金を支払わなければなりません。

3 このとき、労働基準法上の義務を負うのは、当該労働者を使用することにより、法定労働時間を超えて当該労働者を労働させるに至った(すなわち、それぞれの法定外労働時間を発生させた)使用者です。

4 従って、一般的には、通算により法定労働時間を超えることとなる所定労働時間を定めた労働契約を時間的に後から締結した使用者が、契約の締結に当たって、当該労働者が他の事業場で労働していることを確認した上で契約を締結すべきことから、同法上の義務を負うこととなります。(参照：実例(1)、(2))

5 通算した所定労働時間が既に法定労働時間に達していることを知りながら労働時間を延長するときは、先に契約を結んでいた使用者も含め、延長させた各使用者が同法上の義務を負うこととなります。(参照：実例(3)、(4))

実例（甲乙事業場ともに、双方の労働時間数を把握しているものとします。）

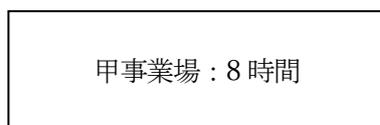
(1) 甲事業主と「所定労働時間 8 時間」を内容とする労働契約を締結している労働者が、甲事業場における所定労働日と同一の日について、乙事業主と新たに「所定労働時間 5 時間」を内容とする労働契約を締結し、それぞれの労働契約のとおり労働した場合。

(答)

1 甲事業場の所定労働時間は 8 時間であり、法定労働時間内の労働であるため、所定労働時間労働させた場合、甲事業主に割増賃金の支払義務はありません。

2 甲事業場で労働契約のとおり労働した場合、甲事業場での労働時間が法定労働時間に達しているため、それに加え乙事業場で労働する時間は、全て法定時間外労働時間となります。

3 よって、乙事業場では時間外労働に関する労使協定の締結・届出がなければ当該労働者を労働させることはできず、乙事業場で労働した 5 時間は法定時間外労働であるため、乙事業主はその労働について、割増賃金の支払い義務を負います。



労働時間が法定労働時間（8 時間）
に達する

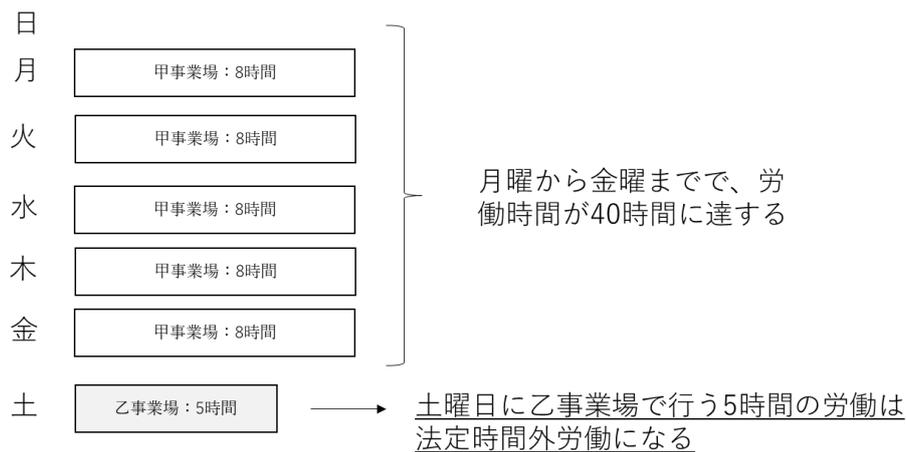


乙事業場で行う 5 時間の労働は法定
時間外になる

(2) 甲事業主と「所定労働日は月曜日から金曜日、所定労働時間 8 時間」を内容とする労働契約を締結している労働者が、乙事業主と新たに「所定労働日は土曜日、所定労働時間 5 時間」を内容とする労働契約を締結し、それぞれの労働契約のとおり労働した場合。

(答)

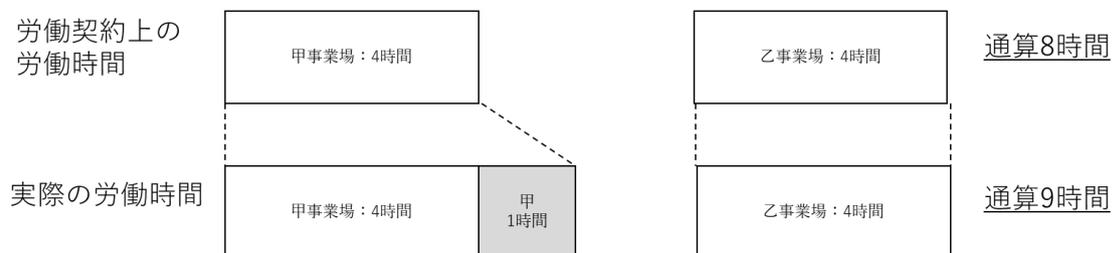
- 1 甲事業場での 1 日の労働時間は 8 時間であり、月曜から金曜までの 5 日間労働した場合、労働時間は 40 時間となり、法定労働時間内の労働であるため、労働契約のおおさせた場合、甲事業主に割増賃金の支払義務はありません。
- 2 日曜日から土曜日の暦週で考えると、甲事業場で労働契約のとおり労働した場合、労働時間が週の法定労働時間に達しているため土曜の労働は全て法定時間外労働となります。
- 3 よって、乙事業場では時間外労働に関する労使協定の締結・届出がなければ当該労働者を労働させることはできず、乙事業場で土曜日に労働した 5 時間は、法定時間外労働となるため、乙事業主は 5 時間の労働について、割増賃金の支払い義務を負います。



(3) 甲事業主と「所定労働時間 4 時間」という労働契約を締結している労働者が、新たに乙事業主と、甲事業場における所定労働日と同一の日について、「所定労働時間 4 時間」という労働契約を締結し、甲事業場で 5 時間労働して、その後乙事業場で 4 時間労働した場合。

(答)

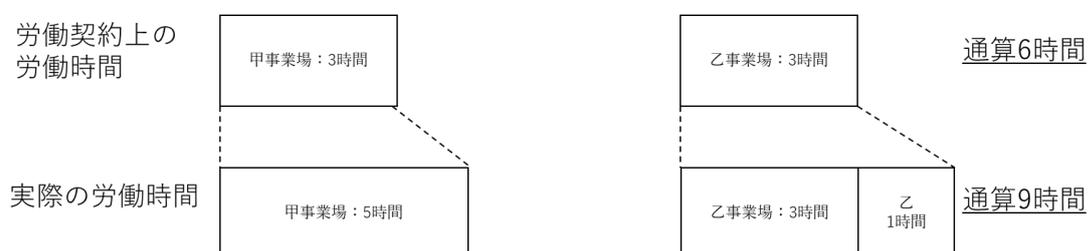
- 1 労働者が甲事業場及び乙事業場で労働契約のとおり労働した場合、1 日の労働時間は 8 時間となり、法定労働時間内の労働となります。
- 2 1 日の所定労働時間が通算して 8 時間に達しており、甲事業場では時間外労働に関する労使協定の締結・届出がなければ当該労働者を労働させることはできず、法定労働時間を超えて労働させた甲事業主は割増賃金の支払い義務を負います。



(4) 甲事業主と「所定労働時間 3 時間」という労働契約を締結している労働者が、新たに乙事業主と、甲事業場における所定労働日と同一の日について、「所定労働時間 3 時間」という労働契約を締結し、甲事業場で 5 時間労働して、その後乙事業場で 4 時間労働した場合。

(答)

- 1 労働者が甲事業場及び乙事業場で労働契約のとおり労働した場合、1 日の労働時間は 6 時間となり、法定労働時間内の労働となります。
- 2 ここで甲事業主が、労働時間を 2 時間延長した場合、甲事業場での労働が終了した時点では、乙事業場での所定労働時間も含めた当該労働者の 1 日の労働時間は法定労働時間内であり、甲事業場は割増賃金の支払等の義務を負いません。
- 3 その後乙事業場で労働時間を延長した場合は法定労働時間外労働となるため、乙事業場では時間外労働に関する労使協定の締結・届出がなければ当該労働者を労働させることはできず、当該延長した 1 時間について乙事業主は割増賃金の支払義務を負います。



(参考) 労働基準法 (昭和 22 年法律第 49 号) (抄)

(時間外及び休日の労働) 第 36 条 使用者は、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定をし、これを行政官庁に届け出た場合においては、第三十二条から第三十二条の五まで若しくは第四十条の労働時間 (以下この条において「労働時間」という。) 又は前条の休日 (以下この項において「休日」という。) に関する規定にかかわらず、その協定で定めるところによって労働時間を延長し、又は休日に労働させることができる。ただし、坑内労働その他厚生労働省令で定める健康上特に有害な業務の労働時間の延長は、一日について二時間を超えてはならない。 2 (略)

(時間計算) 第 38 条 労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する。 2 (略)

資料 3. 判例・学説

(『副業・兼業の現状と課題』厚生労働省労働基準局提出資料(平成 29 年 3 月 28 日 働き方改革実現会議決定)より)

1. 副業・兼業に係る裁判例・学説の傾向

裁判例や学説においては、

- ① 勤務時間以外の時間をどのように過ごすかは基本的に労働者の自由であること
また、例外的に副業・兼業禁止が可能となるケースとしては、
 - ② 本業への労務提供上の支障がある場合
 - ③ 企業秘密が漏洩するなど企業秩序に影響が生じる場合
 - ④ 信頼関係を破壊する行為がある場合
 - ⑤ 副業・兼業が競業に当たる場合
- 等が示されている。

2. 裁判例

裁判例(兼業の不許可が不法行為に該当するとされた事案)

○マンナ運輸事件(京都地判平成 24 年 7 月 13 日 労判 1058 号 21 頁)

【概要】

運送会社が、準社員からのアルバイト許可申請を 4 度にわたって不許可にしたことについて、後 2 回については不許可の理由はなく、不法行為に基づく損害賠償請求が一部認容(慰謝料のみ)された事案。

【判決抜粋】

労働者は、勤務時間以外の時間については、事業場の外で自由に利用することができる(①)のであり、使用者は、労働者が他の会社で就労(兼業)するために当該時間を利用することを、原則として許され(ママ)なければならない。もっとも、労働者が兼業することによって、労働者の使用者に対する労務の提供が不能又は不完全になるような事態が生じたり(②)、使用者の企業秘密が漏洩するなど経営秩序を乱す事態が生じること(③)もあり得るから、このような場合においてのみ、例外的に就業規則をもって兼業を禁止することが許されるものと解するのが相当である。そして、労働者が提供すべき労務の内容や企業秘密の機密性等について熟知する使用者が、労働者が行おうとする兼業によって上記のような事態が生じ得るか否かを判断することには合理性があるから、使用者がその合理的判断を行うために、労働者に事前に兼業の許可を申請させ、その内容を具体的に検討して使用者がその許否を判断するという許可制を就業規則で定めることも、許されるものと解するのが相当である。ただし、兼業を許可するか否かは、上記の兼業を制限する趣旨に従って判断すべきものであって、使用者の恣意的な判断を許すものでな

いほか、兼業によっても使用者の経営秩序に影響がなく、労働者の使用者に対する労務提供に格別支障がないような場合には、当然兼業を許可すべき義務を負うものというべきである。

裁判例（副業・兼業を理由とする解雇を有効とした事案）

○小川建設事件（東京地決昭和 57 年 11 月 19 日労判 397 号 30 頁）

【概要】

毎日 6 時間にわたるキャバレーでの無断就労を理由とする解雇について、兼業は深夜に及ぶものであって余暇利用のアルバイトの域を超えるものであり、社会通念上、会社への労務の誠実な提供に何らかの支障を来す蓋然性が高いことから、解雇有効とした事案。

【判決抜粋】

労働者は労働契約を通じて一日のうち一定の限られた時間のみ、労務に服するのを原則とし、就業時間外は本来労働者の自由であることからして、就業規則で兼業を全面的に禁止することは、特別な場合を除き、合理性を欠く (①)。しかしながら、・・・(中略)・・・兼業の内容によっては企業の経営秩序を害し、または企業の対外的信用、体面が傷つけられる場合もありうるので、従業員の兼業の許否について、労務提供上の支障 (②) や企業秩序への影響等 (③) を考慮したうえで会社の承諾にかからしめる旨の規定を就業規則に定めることは不当とはいいがたく、したがって、同趣旨の債務者就業規則第 31 条 4 項の規定は合理性を有するものである。

○橋元運輸事件（名古屋地判昭和 47 年 4 月 28 日判時 680 号 88 頁）

【概要】

会社の管理職にある従業員が、直接経営には関与していないものの競業他社の取締役就任したことは、懲戒解雇事由に該当するため、解雇有効とした事案。

【判決抜粋】

元来就業規則において二重就職が禁止されている趣旨は、従業員が二重就職することによって、会社の企業秩序をみだし、又はみだすおそれが大であり (③)、あるいは従業員の会社に対する労務提供が不能若しくは困難になる (②) ことを防止するにあると解され、従って右規則にいう二重就職とは、右に述べたような実質を有するものを言い、会社の企業秩序に影響せず、会社に対する労務の提供に格別の支障を生ぜしめない程度のもは含まれないと解するのが相当である。

○ナショナルシューズ事件（東京地判平成 2 年 3 月 23 日労働判例 559 号 15 頁）

【概要】

商品部長が競業会社を経営したこと、商品納入会社にリベートを要求したことを理由とする懲

戒解雇が有効とされた事案。

【判決抜粋】

原告は、被告の商品部長という要職にありながら、昭和 55 年に被告の業種と同種の靴小売店 A を経営し、被告の取引先から商品を仕入れたのであって、右行為は、これにより被告に実害が生じたことを認めるに足りる証拠はないが、原、被告間の信頼関係を損なう背信的行為であると認めるのが相当であり、被告の就業規則 39 条 5 号、12 号により、他企業に就職した場合に準ずる程度の不都合な行為に該当すると認められる。また、前記認定の原告の正当な理由のない金員の要求、收受は、同規則三九条九号に該当するものと認めるのが相当である。

原告は、A の経営につき、被告が以前不問に付することとした旨主張するが、これを認めるに足りる証拠はない。

前記認定の被告が本件解雇当時認識していたその他の事由は、その内容、態様、程度等に照らすと、前記認定の懲戒解雇事由に該当するものということとはできない。

裁判例（副業・兼業を理由とする解雇を無効とした事案）

○東京都私立大学教授事件（東京地判平成 20 年 12 月 5 日判タ 1303 号 158 頁）

【概要】

教授が無許可で通訳などの業務に従事し、講義を休講したことを理由として行われた懲戒解雇について、副業は夜間や休日に行われており、本業への支障は認められず解雇無効とした事案。

【判決抜粋】

兼職（二重就職）は、本来は使用者の労働契約上の権限の及び得ない労働者の私生活における行為である（①）から、兼職（二重就職）許可制に形式的には違反する場合であっても、職場秩序に影響せず（③）、かつ、使用者に対する労務提供に格別の支障を生ぜしめない（②）程度・態様の二重就職については、兼職（二重就職）を禁止した就業規則の条項には実質的には違反しないものと解するのが相当である。

○十和田運輸事件（東京地判平成 13 年 6 月 5 日労経速 1779 号 3 頁）

【概要】

運送会社の運転手が勤務時間中に年に 1、2 回の貨物運送のアルバイトをしたことを理由とする解雇に関して、業務に具体的な支障は生じないとして解雇無効と判断した事案。

【判決抜粋】

原告らが行った本件アルバイト行為の回数が年に 1、2 回の程度の限りで認められるにすぎないことに、証拠及び弁論の全趣旨を併せ考えれば、原告らのこのような行為によって被告の業務に具体的に支障を来したことはなかった（②）こと、原告らは自らのこのような行為について会

社が許可、あるいは少なくとも黙認しているとの認識を有していたことが認められるから、原告らが職務専念義務に違反し、あるいは、被告との間の信頼関係を破壊した(④)とまでいうことはできない。

○定森紙業事件(大阪地判平成1年6月28日労働判例545号12頁)

【概要】

在職のまま他に勤務したこと、金員を不法頒得したこと等を理由として懲戒解雇された者がその効力を争った事案。

【判決抜粋】

申請人が「A会社」の営業に関与したことは、形式的には解雇事由(1)に該当するようであるが、被申請人に黙認されてきたことであり、かつそのことによって被申請人に損害を及ぼしたとは認められないものであり、次いで、申請人が「B会社」から集金した9,750円を被申請人に入金しなかったことは、職務上守るべき義務を怠ったものではあるものの、申請人が着服(不法頒得)の意図をもって入金しなかったとまでは認められないものといえる。ほかには、申請人に解雇事由(1)ないし(3)に該当する事由の認められないことは、前記のとおりである。

ところで、解雇が従業員に重大な影響を及ぼすことはいうまでもなく、解雇を有効とするには単に形式的に解雇事由に該当する事実があるというだけでは足りず、解雇を相当とするやむをえない事情があることが必要であるが、申請人の右「A会社」及び「B会社」に関する行為は解雇を相当とするやむをえない事情に当たるものとはとうていいえず、他に解雇事由に該当する事情もないから、被申請人が申請人に対してした懲戒解雇は無効というほかなく、申請人は被申請人の従業員の地位を有するものといえることができる。

○国際タクシー事件(福岡地判昭和59年1月20日 労経速報1188号5頁)

【概要】

父親経営の新聞販売店の業務に従事し、右販売店への通勤に会社のタクシーを使用していたタクシー運転手が、就業規則の兼職禁止規定に違反するとして懲戒解雇されたのに対し、右懲戒解雇事由に該当する事実はなく解雇は無効であるとして地位保全等求めた仮処分異議の事案。(原決定認可、労働者勝訴)

【判決抜粋】

昭和55年7月から同年10月までの新聞販売業務について債務者会社における就業規則35条19項の会社の許可なく臨時又は常備を問わず他に雇用されないことという兼職禁止規定の適用にあたっては、一般に、労働者は労働契約に定められた時間、場所において、契約に定められた労働を提供する義務があるが、時間外においては、特約なき限

り他の者のために働いてはならない義務はないこと、債務者会社の右就業規則においては、兼職禁止規定違反の制裁は、懲戒解雇という重い処分のみとされていることなどに照らすと、右兼職禁止規定に違反するのは、会社の企業秩序を乱し、会社に対する労務の提供に格別の支障を来たす程度のものであることを要すると解すべきである。

(中 略)

前記認定のように、新聞販売店の実質上の経営者は債権者の父親であり、債権者が新聞販売業に従事するようになった動機は高齢の父親からの懇請でやむを得ず引き受けたものであることや、この時期債権者が従事した時間は、乗務日においては債務者会社における所定始業時刻である午前7時30分(就業規則第14条)より前の約2時間であり、月収も6万円と比較的低額であったことなどに照らすと、債権者のこの時期の新聞販売業務は、いまだ、債務者会社への労務の提供に格別支障を生ずるものではないものと認められるから、兼職禁止規定に違反するものと認めることはできない。

同年11月から昭和56年3月までの新聞販売業務について

(中 略)

債務者会社では、いわゆる36協定で3時間の時間外超過勤務を取り極めており、右午前4時30分からの出庫は、勤務時間として認められる趣旨であると解される。したがって、債権者が、午前4時30分に出庫させて後新聞配達に従事していたのは、債務者会社の勤務時間内であるといわねばならない。

(中 略)

右各事実を総合すれば、この時期の債権者の新聞販売業への従事には債務者会社の許可がなく、しかも企業秩序に影響を及ぼし、労務の提供に支障を来たす程度に達していると認められるから、兼職禁止規定に該当するものというべきである。

(中 略)

以上の事実、債権者が新聞配達業務に従事することにより、債務者の営業、業務管理等に具体的な悪影響を与えた旨の疎明のないことをあわせ考えると債権者のこの時期の新聞販売業への従事が、兼職禁止規定に該当するとしても、これを理由に懲戒解雇まですることは、債権者の蒙る不利益が著しく大きく、解雇権の濫用として許されないところというべきである。

3. 副業・兼業に係る学説

○ 菅野和夫 著 『労働法第11版』

「就業規則上は『会社の許可なく他人に雇い入れられること』を禁止し、その違反を懲戒事由としているものが相当数ある。裁判例は、このような兼職(二重就職)許可制の違反については、会社の職場秩序に影響せず(③)、かつ会社に対する労務の提供に格段の支障を生ぜしめない(②)程度・

態様の二重就職は禁止の違反とはいえないとするとともに、そのような影響・支障のあるものは禁止に違反し、懲戒処分の対象になると解している。・・・(略)・・・二重就職も基本的には使用者の労働契約上の権限の及び得ない労働者の私生活における行為である (①) ので、その許可制の規定を上記のように限定解釈することは正当である。」

○ 荒木尚志 著 『労働法第2版』

「労働時間以外の時間をどのように過ごすかは基本的に労働者の自由であるべきこと (①)、職業選択の自由の保障、就業形態の多様化等を考慮すると、使用者は当然には兼業規制をなし得ないと解すべきであろう。例外的に兼業・兼職禁止が可能となるのは、兼業が競業に当たる場合 (⑤)、本務に支障を生じさせるような態様の兼業に当たる場合 (②) 等その規制に客観的合理的理由がある場合に限定されるべきである。」

資料 4. 法律・通達・規則

（『副業・兼業の現状と課題』厚生労働省労働基準局提出資料(平成 29 年 3 月 28 日 働き方改革実現会議決定)より）

1. 副業・兼業に関連する法令

○憲法第 22 条

何人も、公共の福祉に反しない限り、居住、移転及び職業選択の自由を有する。

何人も、外国に移住し、又は国籍を離脱する自由を侵されない。

○労働基準法第 93 条 労働契約との関係

労働契約と就業規則との関係については、労働契約法（平成 19 年法律第 128 号）第 12 条の定めるところによる。

○労働契約法第 7 条

労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の内容と異なる労働条件を合意していた部分については、第 12 条に該当する場合を除き、この限りでない。

○労働契約法第 12 条 就業規則違反の労働契約

就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については、無効とする。この場合において、無効となった部分は、就業規則で定める基準による。

2. 厚生労働省 モデル就業規則

○モデル就業規則

就業規則は、常時 10 人以上の従業員を使用する使用者は、労働基準法第 89 条の規定により、就業規則を作成し、所轄の労働基準監督署長に届け出なければならないとされている（就業規則を変更する場合も同様に、所轄の労働基準監督署長に届出が必要）。

○平成 30 年 1 月版モデル就業規則

各事業場における就業規則の作成・届出の参考とするため、就業規則の規程例や解説（＝モデル就業規則）を厚生労働省ホームページにおいて掲載している。

同ホームページによると、『平成 29 年 3 月 28 日に働き方改革実現会議において決定された「働き方改革実行計画」で、副業・兼業の普及促進のため、「副業・兼業の推進に向けたガイドラインや改訂版モデル就業規則の策定」を行うとされ、「柔軟な働き方に関する検討会」での検討を踏まえて規定を改正する記載が検討された。』として、副業・兼業を容認する平成 30 年 1 月版モデル就業規則を公開している。

【モデル就業規則の副業・兼業規定】

(副業・兼業)

第〇条 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。

2 労働者は、前項の業務に従事するにあたっては、事前に、会社に所定の届出を行うものとする。

3 第1項の業務に従事することにより、次の各号のいずれかに該当する場合には、会社は、これを禁止又は制限することができる。

- ① 労務提供上の支障がある場合
- ② 企業秘密が漏洩する場合
- ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合
- ④ 競業により、企業の利益を害する場合

また、従来のモデル就業規則（遵守事項）で記載されていた、『許可なく他の会社等の業務に従事しないこと』の文言は削除された。あわせて、懲戒処分の対象となる事項からも、『許可なく他の会社等の業務に従事した場合』は除かれている。

3. 副業・兼業をとりまく現行制度（労働社会保険制度）

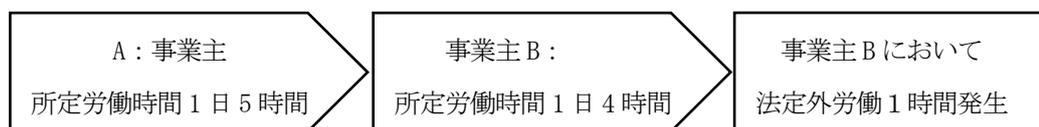
(1) 労働時間

○複数の事業場で労働する場合、労働基準法の労働時間に関する規制(原則1日8時間、週40時間)は通算して適用される。

○事業主は、自らの使用する労働者が実際に働いた時間を把握することとされている。

○制度の当てはめ

(例) 事業主Aのもとで働いていた労働者が、後から事業主Bと労働契約を締結した場合の割増賃金の支払い義務者



⇒この場合、事業主Aが労働者と労働契約を締結した後に、事業主Bが労働者と労働契約を締結しているため、事業主Bに法定の割増賃金の支払い義務がある。(後から契約を締結する事業主は、その労働者が他の事業場で労働していることを確認したうえで、契約を締結すべきとの考え方を前提にしている。)

<現行の関係法令等>

○労働基準法(昭和22年法律第49号)

第38条 労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する。

○昭和23年5月14日 基発第769号(局長通達)

「事業場を異にする場合」とは事業主を異にする場合をも含む。」

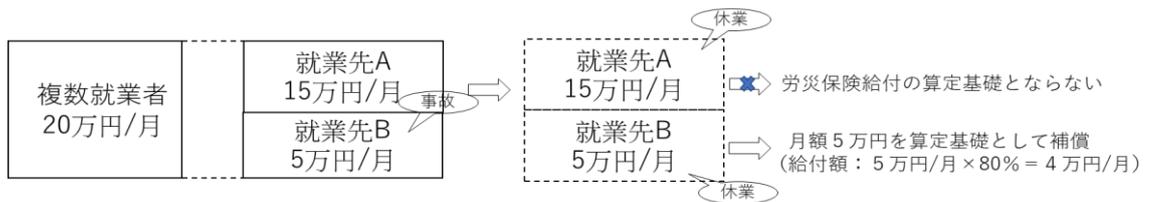
(2) 労災保険

○労災保険制度は、①労働者の就業形態にかかわらず、②事故が発生した事業主の災害補償責任を担保するもの。

○このため、複数就業者にも労災保険は適用される(①の観点から)。

○一方で、複数就業者への労災保険給付額については、事故が発生した就業先の賃金分のみを算定基礎としている(②の観点から)。このため、全ての就業先の賃金合算分を補償することはできない。

【例】 就業先A・Bを兼業し月合計20万円の賃金を得ている労働者が、就業先Bで事故に遭い、就業先A・Bともに休業した場合



※ 複数就業者への労災保険給付額については、平成16年12月の労災保険部会建議において、「引き続き検討を行うことが適当である」とされている。

(3) 雇用保険

○雇用保険は、適用事業に雇用される労働者を被保険者としている。ただし、①1週間の所定労働時間が20時間未満である者、②同一の事業主に継続して31日以上雇用されることが見込まれない者については被保険者とならない(適用除外)。

○同一の事業主の下で、週所定労働時間20時間以上であれば、雇用保険は適用されるが、週所定労働時間20時間未満であるときは、複数の雇用関係を合算して週所定労働時間20時間以上となっても、雇用保険は適用されない。

【例】 事業主A: 25時間
週20時間以上であるため、適用

【例】 事業主A: 15時間 事業主B: 10時間
合計が週25時間でも適用されない

※ マルチジョブホルダーについては、平成28年12月の雇用保険部会報告において、「専門家による検討会を設置し、検討を進めていくことが必要」とされている。

(4) 社会保険（厚生年金保険及び健康保険）

○社会保険の適用に当たり、適用要件(※1)は事業所ごとに判断する。このため、複数の雇用関係に基づき複数の事業所で勤務する者が、いずれの事業所においても適用要件を満たさない場合、労働時間等を合算して適用要件を満たしたとしても、社会保険は適用されない。

※1 短時間労働者の場合、大企業（従業員 501 人以上）にあつては、週所定労働時間 20 時間以上、所定内賃金月額 8.8 万円以上、中小企業の場合は、週所定労働時間 30 時間以上（ただし、中小企業であっても、短時間労働者の適用について労使合意があれば、大企業と同様の取扱いとなる。）等の一定の要件を満たす場合に適用。

※2 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大を進めてきており、今後の社会保険の適用拡大の検討は、法律上、平成 31 年 9 月までに行うこととしている。複数就業者の適用の取扱いも含め、社会保険の公平な制度の在り方についても、総合的に検討。

4. 副業・兼業の論点

副業・兼業を推進するにあたっては、例えば、以下の点についての検討が必要ではないか。

○現状について

- ・副業・兼業を希望する労働者が増えていることについて、どう考えるか。
- ・多くの企業で従業員の副業・兼業が禁止されていることについて、どう考えるか。
- ・モデル就業規則では副業・兼業を原則禁止としていることについて、どう考えるか。

○副業・兼業の推進の方向性について

- ・労働者、企業それぞれのメリットや留意点は何か。
- ・どのような副業・兼業を推進すべきか。
- ・裁判例を踏まえ、企業は合理的な理由なく副業・兼業を制限できないことをルールとして明確化することについてどう考えるか。また、本業との関係において、どのような場合に副業・兼業を制限できると考えるべきか。

○労働者、企業、政府それぞれの対応について

- ・労働者が働き過ぎにならないよう、企業は労働時間や健康状況をどのように把握することが適切と考えるか。
- ・労働者は自らの労働時間や健康状況をどのように管理していくことが適切か。また、それに対し、どのような支援を行うことが適切と考えるか。

【引用・参考文献】

- Davenport, T. H. [2005] *Thinking for a Living: How to get better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press (藤堂圭太訳『ナレッジワーカー 知識労働者の実力を引き出す経営』ランダムハウス講談社, 2006年)
- Drucker, P. F. [1939] *The End Of Economic Man*, The John Day Company (上田惇生訳『「経済人」の終わり』ダイヤモンド社, 2007年)
- Drucker, P. F. [1966] *The Effective Executives*, Harper Collins (上田惇生訳『経営者の条件』ダイヤモンド社, 2006年)
- Drucker, P. F. [1993] *Post-Capitalist 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)
- Drucker, P. F. [1999] *Management Challenges For The 21st Century*, Harper Business (上田惇生訳『明日を支配するもの』ダイヤモンド社, 1999年)
- Hall, D. T. [2002] *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications.
- Maslow, A. H. [1954/1970] *Motivation and Personality* (Second Edition) Harper & Row, Publishers, Inc. (小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1987年)
- McGregor, D [1960] *The Human Side Of Enterprise*, McGraw-Hill Inc. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率大学出版部, 1966年)
- Nonaka, I・Takeuchi, H [1995] *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Inc. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済社, 1996年)
- Penrose, E. T. [1959/1995] *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年)
- Polanyi, M. [1966] *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫, 2003年)
- Schein, E・H. [1978] *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス—キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である。—』白桃書房, 1991年)
- Schein, E・H. [1990] *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer (金井壽宏訳『キャリア・アンカー—本当の自分の価値を発見しよう—』白桃書房, 2003年)
- Schein, E・H. [1999] *The Corporate Culture : Survival Guide —Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004年)

- Schein, E・H. [1999] Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship Addison-Wesley (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』白桃書房, 2002 年)
- Schein, E・H. [2009] HELPING: How to Offer, Give, and Receive Help Berrett-Koehler Publishers (金井真弓訳、金井壽宏監訳『人を助けるとはどういうことか』英治出版, 2009 年)
- Taylor, F.W. [1911] The Principles of Scientific Management Harper & Brothers (有賀裕子訳『新訳 科学的管理法 マネジメントの原点』ダイヤモンド社, 2009 年)
- 稲上毅[2003]『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会.
- 大久保幸夫[2006]『キャリアデザイン入門 [I] 基礎力編』日経文庫.
- 大久保幸夫[2009]『日本の雇用』講談社現代新書.
- 太田肇[2008]『日本の人事管理論—組織と個人の新しい関係』中央経済社.
- 太田肇[2013]『組織を強くする人材活用戦略』日経文庫.
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊[2003]『入門 人的資源管理』中央経済社.
- 加護野忠男[1999]『<競争優位>のシステム』PHP 研究所.
- 加護野忠男・井上達彦[2004]『事業システム戦略』有斐閣.
- 金井壽宏[1994]『企業者ネットワークの世界: MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房.
- 金井壽宏[2004]『組織変革のビジョン』光文社.
- 金井壽宏・佐藤郁哉・クンダ, G・マーネン, J. V. [2010]『組織エスノグラフィー』有斐閣.
- 亀井芳郎[2018]「中小企業の組織学習と人材育成に関する考察」『星陵台論集 51. 1』 pp. 1-23
- 川嶋正己[2016]「支援機関診断士のチームによるハンズオン経営革新支援～「福井モデル」の提案」『企業診断ニュース 2016. 1』 pp. 4-7
- 川村悟[2013]「中小企業診断士(企業内診断士)の専門性発揮にかんする一考察 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』 pp. 37-43
- 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』 pp. 47-53
- 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 事例からみる社会貢献の展望」『日本経営診断学会論集 16』 pp. 122-127
- 川村悟[2018]『企業内診断士の実態調査 現状と活躍の可能性について』中小企業診断協会.
- 厚生労働省[2017]「副業・兼業の推進に関するガイドライン(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-Roudouki_junkyoku-Soumuka/0000185349.pdf
- 古賀智敏[2005]『知的資産の会計: マネジメントと測定・開示のインターアクション』東洋経済新

報社.

国立公文書館「終身雇用制はいつからあるの？」<https://www.jacar.go.jp/glossary/tochikiko-henten/qa/qa22.html> 最終アクセス日 2019/2/26.

小関智弘[1993]『春は 鉄までが匂った』現代教養文庫 社会思想社.

小関智弘[2000]『粹な旋盤工』岩波現代文庫.

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.

中小企業診断協会 [2018]『企業内診断士活動の先進事例集』

中小企業診断士制度に関する実態調査委員会事務局[2013]『平成24年度中小企業診断士制度に関する実態調査』

遠原智文[2016]「中小企業診断士の現状と課題」『経営経済』第51号.

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.

西山卯三[1997]『安治川物語 鉄工職人卯之助と明治の大阪』日本経済評論社.

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>

野中郁次郎・紺野登[1999]『知識経営の勧め』筑摩書房.

HRM研究会 [2015]『企業内での専門能力の発揮についての調査研究』兵庫県中小企業診断士協会.

HRM研究会[2017]『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』中小企業診断協会.

HRPro[2018]「人事トレンドニュース」

https://www.hrpro.co.jp/trend_news.php?news_no=682 最終アクセス日 2019/2/25.

株式会社ビズリーチ[2017]「20代向け転職サイト「キャリアトレック」調査」

<https://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/pdf/2017/0111.pdf> 最終アクセス日 2018/2/25.

藤原和博[2008]『つなげる力』文藝春秋.

前田卓雄・遠原智文・三島重頭[2015]「高度専門職の需給状況と所属企業に対する認知に関する研究：建設会社に所属する一級建築士へのインタビュー調査から」『流通科学研究』15(1).

三島重頭[2014]「高度専門職の需給状況と所属企業に対する認知に関する一考察：薬剤師へのインタビュー調査から」『大阪経大論集』65(4).

三島重頭[2015]「高度専門職の需給状況と雇用管理に関する一考察：薬剤師に対するインタビュー調査から」『大阪経大論集』66(1).

三崎秀央[2004]『研究開発従事者のマネジメント』中央経済社.

- 三輪卓己[2011]『知識労働者のキャリア発達』中央経済社.
- 三輪卓己[2012]「知識労働者の人的資源管理の理論と課題」『京都マネジメント・レビュー』第20号 pp. 73-90.
- 三輪卓己[2015]『知識労働者の人的資源管理』中央経済社.
- 三戸公[1973]『官僚制』未来社.
- 三戸公[1976]『公と私』未来社.
- 三戸公[1981]『日本人と会社』中央経済社.
- 三戸公[1982]『財産の終焉 組織社会の支配構造』文眞社.
- リクルートキャリア[2018]「兼業・副業に対する企業の意識調査 (2018)」
https://www.recruitcareer.co.jp/news/20181012_03.pdf 最終アクセス日 2019/2/17.
- リクルートマネジメントソリューションズ[2016]「401名の経験者の声を聞く、越境活動実態調査」https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000544/ 2017年01月30日
最終アクセス日 2019/2/17.
- 労働新聞社[2018]「労働新聞(2018年12月3日号)」労働新聞社.
- 安田義郎[2013]「本学経営専門職大学院教育の現状と課題」『兵庫県立大学政策科学研究所 研究資料』No.254 pp. 1-66.

謝辞

最後に、このような貴重な調査研究の機会を与えて頂いた一般社団法人中小企業診断協会に改めて感謝したい。また、本調査におけるアンケート実施に協力頂いた兵庫県経営者協会、企業内診断士についての学術的研究の先駆者であり貴重な意見交換をさせて頂いた関西外国語大学 川村悟准教授、アンケートおよびヒアリング回答に応じて頂いた企業各社ならびに企業内診断士グループの皆様に感謝したい。

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 一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会 HRM 研究会メンバー

稲垣裕行、大西孝志、瓶内栄作、楠田貴康、小西義直、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

三島重頭（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）