

眠れる資源としての企業内診断士¹

大阪経済大学経営学部准教授

遠原智文

中村学園大学流通科学部教授

前田卓雄

要旨

中小企業診断士は、難関の国家資格であると同時に、実務家に非常に人気がある資格である。とはいえ、資格保有者のかなりの割合は、「プロコン（プロフェッショナルコンサルタントの略で、有料コンサルで生計を立てている人）」として独立開業するのではなく、「企業内診断士」として、勤務先、特に大企業に所属したままである。一方、この資格を積極的に評価し、彼らを活用するような仕組みを社内で整えている企業は多くない。また、彼らが社外で専門能力を発揮することも、副業（兼業）禁止の規定によって阻まれている。

このような状況を考慮すると、同じ中小企業診断士といっても、プロコンと企業内診断士では、価値観（キャリア志向）が大きく異なるのか、またどのような価値観（キャリア志向）を持つ中小企業診断士、特に企業内診断士が職務満足を得ているのか、という問題意識が生まれる。

そこで、本稿では、Schein（1990）のキャリア・アンカー（キャリア志向）を援用したアンケート調査に基づいて、眠れる（埋もれる）資源（資産）としての企業内診断士の重要性に光を当て、中小企業診断士、特に企業内診断士の価値観（キャリア志向）と職務満足の関係を明らかにした。

主な結果として、以下の3点が明らかになった。①プロコンと企業内診断士のキャリア・アンカーの分布には、実は一定の類似性が存在している。すなわち、ある程度以上の年収では、SV（奉仕・社会貢献）、EC（起業家的創造性）、CH（純粋な挑戦）をキャリア・アンカーとする人の割合が多い。②SV（「社会貢献型」）、EC（「起業志向型」）を持つ企業内診断士は、現在の仕事内容と処遇に対して満足していない。③企業内診断士では、「年収の多寡」が「専門能力発揮の機会」よりも職務満足に大きく影響している。これらにより、収入の維持のために所属先は辞めない（辞められない）ものの、中小企業診断士として社会（社外）で能力を発揮したいと考えている企業内診断士が、眠れる（埋もれる）資源（資産）となっていることがわかる。

現在、政府内では副業（兼業）の促進が議論されており、特に働き方改革実現会議において、副業（兼業）は、「イノベーション」や「起業」の有効な手段と位置づけられている。よって、中小企業診断士としての専門能力の発揮の場を社外に求めている「大企業内診断士」を中心とした企業内診断士という優秀な人材を活用することは、少子高齢化の進展で進む人材不足の解消のための一助となる可能性を秘めているだろう。

¹ 本稿はJSPS科研費26380491の助成を受けたものである。また本稿の分析では、兵庫県中小企業診断士協会HRM研究会の「企業内での専門能力の発揮についての調査」のデータを用いている。なお、本稿を作成するにあたっては、日本中小企業学会第36回全国大会（於：明治大学）における筆者の発表に対して、討論者ならびに参加者の方から、有益なコメントをいただいた。記して、感謝申し上げます。

1 はじめに

「プロフェッショナル人材事業」が、2015年度から開始されている。これは、地域中小企業が潜在力を開花させ、攻めの経営に転じられるように、プロフェッショナル人材拠点（東京は除く）を設置して、主として大都市の大企業で働く人材の地域中小企業への転職の橋渡しをするものである。

具体的には、以下の3つのプロフェッショナル人材が求められている。1つ目は、「経営人材・経営サポート人材」で、経営者を支える右腕として企業マネジメントに携わる人材である。

2つ目は、「新事業立ち上げ・販路開拓人材」で、新規事業や海外現地事業の立ち上げなど、企業にとって新たな事業分野や販路を開拓し、売上増加等の効果を生み出す人材である。

3つ目は、「生産性向上人材」で、新たな製品開発、生産工程の見直しといった、開発や生産等の現場で新たな価値を生み出すことのできる人材である。

本事業への関心は高く、2016年12月時点で、全拠点合計の相談件数（累計）は、10,564件となっている。このため、パートナーシップ企業（旭硝子、アサヒグループホールディングス、味の素、キーエンス、全日本空輸、日本電気、パナソニック、富士通、YKKグループ、リコー）と連携した人材交流（出向・研修）という新たな取り組みも進められつつある²

しかしながら、本事業の活性化には、大きな壁がある。それは、妻が赴任に反対するという「嫁ストップ」という問題である。実際、成約件数（累計）は、705件にとどまっている。成約したうちの半数以上が、都市部の大企業の出身者となっているので、地域中小企業において、自らの能力を

発揮したいと考えている人は少なくない。しかし、転職（転地）と収入減をとまなうため、具体的な一歩を踏み出せないというのが現状といえる。

一方、政府では副業（兼業）の解禁に関する議論が進んでいる。2014年の中小企業庁の調査では、社内規定で副業（兼業）を認めている企業は、わずか14.7%に過ぎない（リクルートキャリア、2015）。よって、副業（兼業）の促進によって、高い技能や就労意欲を保有する社員が外部労働市場に積極的に進出することで、働き手不足の解消を図る余地は少なくないといえる。この潮流にのって、副業（兼業）が可能となれば、転職による収入減という「プロフェッショナル人材事業」の本格的な展開の隘路は、ある程度緩和されることが期待できる。

そして、このような時代の趨向において、「眠れる（埋もれる）資源（資産）」ともいえる人材のプールが存在している。それは、プロフェッショナル人材、特に「経営人材・経営サポート人材」および「新事業立ち上げ・販路開拓人材」と非常に相似している人材であり、「中小企業診断士」のかなりの割合を占めている「企業内診断士」である。

2 問題意識

では、中小企業診断士、そして企業内診断士とは、どのような人材なのであろうか。中小企業診断士とは、中小企業支援法第11条に基づいて、経済産業大臣が登録する国家資格を保有する人材である。具体的には、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家であり、同法において、中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者（公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）として位置づけられている。

² プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト（<http://www.pro-jinzai.go.jp>（2017年2月6日閲覧））。

表－1 職業の分布

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

出所：中小企業診断協会（2016）

中小企業診断士の主な業務は、専門的知識を活用して、企業の成長戦略の策定についてアドバイスをし、策定された成長戦略を実行するにあたって、具体的な経営計画を立て、その実績やその後の経営環境の変化を踏まえた支援を行うことである。よって、中小企業診断士には、企業と行政、企業と金融機関等のパイプ役、中小企業への施策の適切な活用支援まで、幅広い活動に対応した知識や能力が必要とされる³。

以上のような多様な役割を果たすために、中小企業診断士には、高度な専門性と幅広い知識や能力が求められる。したがって、この資格は、そう簡単に取得することができない難関の国家資格となっている。試験には、一次と二次があるが、各試験の合格率は、約20%で、ストレート合格率は約4%となっている。

また、中小企業診断士は、実務家に非常に人気のある資格である。日本経済新聞社と日経HRが共同で実施した「ビジネスパーソンを対象に新たに取得したい資格」についての調査では、中小企業診断士は前年の第6位から首位へと躍りでている⁴。そうしたこともあり、平成28年度の一次試験

の申込者数は、2万人弱となっており、そのうちの約60%を民間企業勤務者が占めている。

資格取得の動機は、「プロコン」として独立開業するか、経営全般に関する知識を習得することで自己啓発やスキルアップを図るというものに大別できる。

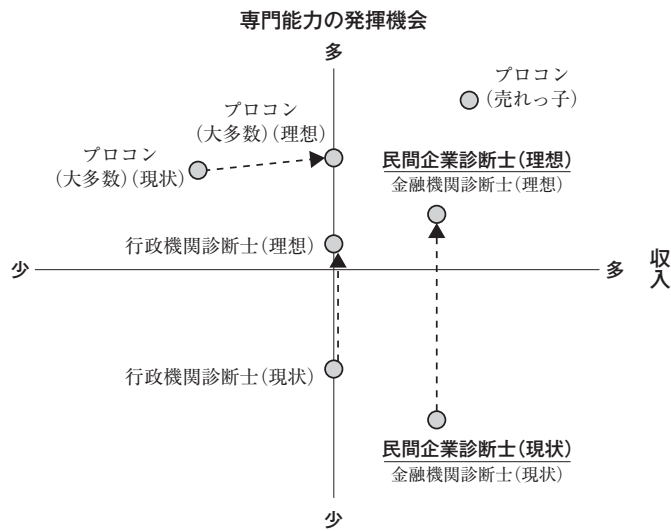
このため、資格保有者の職業の割合は、プロコンとして独立開業する人が4割強となっている一方で、約半数は企業内診断士となっている（表－1）。なお、ここでいう「企業内診断士」とは、「コンサルティング会社等勤務」から「民間企業（金融機関除く）」に所属している中小企業診断士のことを指している。そして、実際には、プロコンは2割から3割で、残りのほとんどが企業内診断士であり、大企業に所属している割合が少なくないといわれている（遠原・三島・前田、2016）。この割合については、表－1でも、中小企業診断士以外の資格兼業がないプロコンとなると、3割未満であったので、実態を反映したものといえるだろう。

以上のような実態を踏まえると、同じ中小企業診断士の取得者でも、プロコンと企業内診断士では、価値観（キャリア志向）が大きく異なるのか、

³ 中小企業診断協会（<http://www.j-smeca.jp>（2017年2月6日閲覧））

⁴ 日本経済新聞：2016年1月12日。なお、中小企業診断士の実務家に対する強いブランド力については、遠原（2017）を参照されたい。

図 中小企業診断士活用の課題



資料：遠原・三島・前田（2016）を一部修正

という問題意識が生まれる。そこで、筆者らは、中小企業診断士に対するインタビュー調査を行うため、兵庫県中小企業診断士協会が開催したセミナー等に特別に参加した⁵。詳細は、遠原・三島・前田（2016）に譲るが、その結果として、中小企業診断士の活用課題すなわち現状と理想のギャップを示したものが、図である。

ここでの最大の課題は、中小企業診断士の多くを占める企業内診断士の活用方法である。企業内診断士は、自己啓発の一環として、スキルアップを図るために、資格を取得していることが多く、収入の減少や不安定化を考慮すると、プロコンとして独立することには躊躇する傾向にある。実際、中小企業診断協会（2016）でも、独立予定のない理由としては、「収入が安定しないから（17.5%）」「現在に比べ、収入が低下するから（14.4%）」の2つだけで、約3分の1を占めており、「受注機会の確保が難しいと思うから（20.8%）」も加えると、半数を超えている。なお、業務日数が100日以上の中企業診断士の年収は、平均で約740

万である⁶。よって、この金額を基準として収入の減少や不安定化を危惧するということは、企業内診断士には、比較的高い給与を安定的に得ている「大企業内診断士」が多いということになる（遠原、2017）。

その一方で、難関の資格であるにもかかわらず、その取得を積極的に評価し、彼らを活用するような仕組みを社内で整えている企業は多くない。中小企業診断協会（2016）でも、「昇給・昇格した（2.9%）」「資格手当が支給された（9.1%）」「資格が活かされる部署に配置された（8.1%）」は限られている。

それでは、社外で中小企業診断士としての専門能力を発揮すればよいということになるが、それもそうはいかない。多くの企業には、副業（兼業）を禁止する規定が存在する。実際、上場企業301社のうち、副業（兼業）を禁止している企業は、220社（73.1%）となっている⁷。

以上のことから、企業内診断士は、企業内外でその資格に相当した専門性を活かす機会にほとん

⁵ 詳しい経緯については、兵庫県中小企業診断士協会（2016a）を参照されたい。

⁶ 中小企業診断協会（2016）は、年収ではなく売上を質問しているので、少し古いですが、中小企業診断協会（2005）を使用している。

⁷ 日本経済新聞：2017年1月11日

ど恵まれておらず、まさに彼らは「眠れる資産（資源）」もしくは「埋もれる資産（資源）」となっているのである（遠原・三島・前田、2016）。

このような状況を鑑みると、次なる問題意識がでてくる。それは、どのような価値観（キャリア志向）を持つ中小企業診断士特に企業内診断士が、職務満足を得ているのであろうか、というものである。

そこで、本稿では、Schein（1990）のキャリア・アンカー（キャリア志向）を援用したアンケート調査に基づいて、中小企業診断士特に企業内診断士の価値観（キャリア志向）と職務満足との関係を明らかにすることで、眠れる（埋もれる）資源（資産）としての企業内診断士の重要性について、考察することとする。

3 先行研究

まずキャリアとは、昇進、転職などの客観的な側面と、意志や満足といった主観的な側面という2つの側面を包含した概念である（南、1988）。本稿では、主として、主観的な側面について、注目している。

また、キャリア志向とは、個人が持つキャリアの意志、志向であり、個人がキャリアにおいて何を重視しているのか、また何を実現しようとするのか、に大きく影響するものである（太田、1993）。本稿では、太田（1993）に加え、キャリア志向の重要な研究であり、本稿でもその分析手法を援用しているSchein（1978、1990）の定義を整理した三輪（2011）に倣って、キャリア志向を「自己概念に基づいて認識されたキャリアの方向性、長期的に取り組みたい事柄と仕事の領域、働く上での主な目的意識」（p.99）と定義する。

次に中小企業診断士に関する研究であるが、この資格が実務家に人気のある資格であるにもかかわらず、非常に限られている。例外は、川村（2013、

2015）と遠原・三島・前田（2016）である。中小企業診断士でもある川村（2013）は、企業内診断士へのインタビュー調査に基づいて、彼らを活用するためのスキームの提示を行っている。また川村（2015）では、プロコンに対するインタビュー調査を通じて、彼らの撤退とリアリティショック（自分の理想と現実とのギャップ）との関係について分析している。さらに、遠原・三島・前田（2016）は、中小企業診断士全般に対するインタビュー調査を踏まえて、図のような中小企業診断士、特に企業内診断士の現状と課題について明らかにしている。しかしながら、これらの研究は中小企業診断士のキャリア志向そのものに深く踏み込んだものではない。

一方、職務満足については、産業心理学において古くから研究されてきた。そして、職務満足に影響を与える要因として価値観などの個人要因が、環境要因とともに、重視されてきた（島津、2004）。また職種的には看護師を対象とした研究が盛んであり、日本でも病院看護師の職務満足に関する研究は、1983年から2010年までで246件にもなっている（平田・勝山、2012）。そして坂口（2002）といった看護師研究のなかで、キャリア志向と職務満足は取り扱われることが多い。

そうしたなか、中小企業診断士のキャリア志向と職務満足と関連が深い研究がある。それは、コンサルティング会社に勤務する経営コンサルタントに関する三輪（2011）で、①専門性や創造性が高いだけでなく、自由や大きな裁量権もあわせ持つ「専門自律職志向」は、仕事の成果も満足度も高めている、②「社会貢献志向」は満足度に影響を与えている、ということが明らかにされている。だが、コンサルティング会社に所属する中小企業診断士が中小企業診断士全体に占める割合は、表-1で3.4%とあるように非常に少ない。よって、中小企業診断士全体のキャリア志向の特徴としてとらえるには限界がある。

4 アンケート調査

そこで、上述の問題意識に答えるために、本稿では、筆者らが参加した兵庫県中小企業診断士協会HRM研究会が実施したアンケート調査の結果について分析することとする⁸。この調査は、中小企業診断士の特性を把握するために行われたもので、同協会実施の理論政策更新研修でのチラシ配布による告知とHRM研究会員による個別の依頼によって、回答依頼を行った。回答にはインターネットによるアンケートサービスであるフォームメーカー (<http://www.form-mailer.jp>) を利用した (実施期間：2015年10月1日～31日)。回答者数は125人 (平均年齢47.5歳) で、男性が113人、女性が12人で、最終学歴は、92.8%が大卒以上であった。職業については、プロコンが32.8%、企業内診断士が57.6%、その他が9.6%であった。

質問票は、Schein (1990) のキャリア・アンカーの研究を援用している。キャリア・アンカーとは、「自覚された才能と動機と価値の形」であり「個人のキャリアを導き制約し安定させかつ統合するのに役立つ」もので (Schein, 1978、邦訳、p. 146)、キャリア志向に関する代表的な概念である (三輪、2015)。そして、キャリア・アンカーには8つの種類があり、以下のような人たちに分類される。

①専門・職能別コンピタンス

(Technical/Functional Competence、TF)

自分が得意としている専門分野や職種を認識しており、自らのキャリア・デザインをその領域内だけで限定して選択するので、全般管理者になることに価値を置くことはない人々。

②全般管理コンピタンス

(General Managerial Competence、GM)

「専門・職能別コンピタンス」とは正反対で、組織の階段をできるだけ高いところまで上り詰め、全体的な成果に責任を持つことを望む人々。

③自律・独立 (Autonomy/Independence、AU)

仕事の枠組みを自分で決め、仕事を自分のやり方で進めていくことを重視するので、自律的立場を維持するためには、昇進や昇格を辞退したり、独立したりする人々。

④保障・安定 (Security/Stability、SE)

大きな変化ではなく、安全かつ確実な状況で、ゆったりと仕事をしたいという欲求を持つ人々。

⑤起業家的創造性

(Entrepreneurial Creativity、EC)

自らの手で新しい成果を生み出すことを試してみたいという欲求を保有する起業家的な人々。

⑥奉仕・社会貢献

(Service/Dedication to a Cause、SV)

何らかの形で世の中をもっと良くしたいという欲求に基づいて、キャリアを選択し、自らの価値観を仕事の中で体現化する人々。

⑦純粋な挑戦 (Pure Challenge、CH)

専門分野にこだわらずに、自己を試す機会として、挑戦的な仕事に携わることを重視し、不可能と思えるような障害・問題の克服・解決、難敵への勝利に価値を見出す人々。

⁸ 筆者らは、研究フレームワークに関する討議に参加し、アンケートシートのひな形を提示した。そして、調査の終了後、HRM研究会に対して、分析結果と考察を提示し、その一部が兵庫県中小企業診断士協会 (2016b) に掲載されている。なお、本稿の内容は、筆者らに属するものであり、HRM研究会の公式的な見解を示すものではない。

表-2 中小企業診断士のキャリア・アンカーの分布

		TF	GM	AU	SE	EC	SV	CH	LS	複 数
全 体		21%	4%	4%	6%	14%	19%	11%	14%	7%
	プロコン	20%	0%	2%	2%	22%	24%	7%	7%	15%
	企業内診断士	21%	6%	5%	7%	10%	17%	13%	18%	4%
1,000万以上		5%	14%	5%	5%	5%	29%	5%	19%	14%
	プロコン	0%	0%	0%	0%	20%	0%	20%	0%	60%
	企業内診断士	6%	19%	6%	6%	0%	38%	0%	25%	0%
500万以上1,000万未満		23%	2%	2%	7%	16%	16%	18%	13%	4%
	プロコン	33%	0%	0%	0%	17%	42%	8%	0%	0%
	企業内診断士	20%	2%	2%	9%	16%	9%	20%	16%	5%
300万以上500万未満		17%	6%	11%	6%	6%	22%	11%	17%	6%
	プロコン	0%	0%	0%	0%	17%	33%	17%	17%	17%
	企業内診断士	25%	8%	17%	8%	0%	17%	8%	17%	0%
300万未満		57%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	14%	14%
	プロコン	40%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	20%	20%
	企業内診断士	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

資料：本アンケート調査に基づき筆者作成。なお、以下の表も同様である。

(注) 年収別では、未回答者23人は含まれていない。

⑧生活様式 (Lifestyle、LS)

個人の欲求、家族の要望、自分のキャリアの要件のバランスをうまくとり、統合することで、キャリアの生活様式全体との調和を目指す人々。

質問項目は、Schein (1990) に倣って、40項目であり、「1. 全然そう思わない」から「6. いつもそう思う」の6件法で回答を求め、どのキャリア・アンカーに相当するかを導き出した。

また、職務満足の評定方法は、「現状の仕事内容や処遇に対する満足度」に対して、「1. 大変不満」から「6. 大変満足」の6件法で回答を求めた。

5 中小企業診断士の

キャリア・アンカーの分布

では、キャリア・アンカーの分布についてみていく。表-2は、各回答者で最高点がつけられているキャリア・アンカーの分布である。10%以上の分布があるキャリア・アンカーをみると、TF、SV、EC・LS、CHの順となっている。なお、プロコンと企業内診断士の間で、EC、LS、CHでは、約2倍程度の違いのある分布になっている。

次に年収別でみていく。なぜ、年収別に注目するかというと、先に指摘したように、プロコンとして独立しない大きな理由が、収入に関するものだからである。10%以上の分布があった5つのキャリア・アンカーについてみてくと、全体で一番分布が多い年収層は、TFでは300万円未満、SVでは1,000万円以上、ECでは500万円以上1,000万円未満、LSでは1,000万円以上、CHでは500万円以上1,000万円未満となっている。またTFは年収の低い方で、SVは年収の高い方で分布が多くなる一方で、LSは年収での偏りが無いという傾向がある。加えて、500万円以上1,000万円未満では、ECとCHの割合が多くなっている。

次に、プロコンの特徴をみると、一番分布が多い年収層は、TFでは300万円未満、SVでは500万円以上1,000万円未満、ECでは1,000万円以上、LSでは300万円未満、CHでは1,000万円以上である。よって、ある程度以上の収入(500万円以上)がある層は、SV、EC、CHをキャリア・アンカーとする割合が比較的多くなっている。

一方、企業内診断士で一番分布が多い年収層は、TFでは300万円未満、SVでは1,000万円以上、ECでは500万円以上1,000万円未満、LSでは1,000万円

表-3 中小企業診断士のキャリア・アンカーと職務満足

キャリア・アンカー	不満	やや不満	やや満足	満足	大変満足	合計
TF	4%	27%	35%	27%	8%	100%
GM	0%	20%	40%	40%	0%	100%
AU	40%	0%	0%	40%	20%	100%
SE	0%	29%	57%	14%	0%	100%
EC	12%	18%	12%	53%	6%	100%
SV	5%	18%	23%	45%	9%	100%
CH	7%	14%	29%	50%	0%	100%
LS	11%	28%	28%	28%	6%	100%
複 数	0%	33%	11%	44%	11%	100%
全 体	7%	22%	26%	38%	7%	100%

(注) 大変不満は、2名のみだったので除外した。

以上、CHでは500万円以上1,000万円未満となっている。またある程度以上の収入がある層に、LSが多く分布している。加えて、ある程度の年収がある層では、SV、EC、CHをキャリア・アンカーとする割合が比較的高くなっている。

一番分布が多い年収層の分布の傾向をまとめると、以下ようになる。中小企業診断士全体とプロコンおよび企業内診断士の間で、TFは300万未満と同じである。またSV、EC、CHは、ある程度以上の年収がある層に分布している。一方、LSは中小企業診断士全体および企業内診断士とプロコンの間で異なる結果となっている。

また中小企業診断士のキャリア・アンカーには、一定の類似性すなわちプロコンと企業内診断士との間で、ある程度以上の年収では、SV、EC、CHをキャリア・アンカーとする人の割合が多いという興味深い傾向が存在する。

次に、それぞれのキャリア・アンカーにおける「現状の仕事内容や処遇に対する満足度」の割合をみたものが、表-3である。満足と大変満足で50%を超えているのは、AU (60%)、EC (59%)、SV (54%)、CH (50%) の4つである。先に一定の類似性として指摘したSV、EC、CHをキャリア・アンカーとする中小企業診断士の満足度は総じて高くなっていることがわかる。

表-4 DI指数 (満足-不満)

質問項目	プロコン	企業内診断士
1. 名刺に記載できる	15	34
2. 資格取得を表彰された	0	-1
3. 資格取得が理由で昇進・昇格した	0	-13
4. 資格が理由で転職できた	5	-1
5. 資格が理由で希望の部署に異動できた	0	-7
6. 資格手当を受給している	-2	-20
7. 資格が理由で収入がアップした	-4	-16
8. 会社の業績向上に役立った	3	3
9. マネジメントに役立った	10	27
10. 人材育成に貢献した	3	13
11. 週末に資格を活かして活躍できる	0	9
12. 意見やアイデアが良く採用される	1	9
13. 納期品質上のトラブルなく仕事できる	0	0
14. 同僚・上司から信頼されている	1	22
15. 仕事の目標を達成できる	1	-1
16. 顧客から高く評価される	5	15
17. 働くことへの満足感がある	15	-3
18. やりがい・充実感を感じる	20	11
19. この仕事を誇らしく思う	17	6
20. その他	-17	-12

加えて、職務満足の詳細についてみる。

表-4は、「現在の環境において、資格取得をして満足している点」と回答した数から「現在の環境において、資格取得後でも不満な点」と回答した数を引いたものである。

「8. 会社の業績向上に役立った」以下については、概ねプロコンでも企業内診断士でもプラスとなっている。また企業内診断士では、ポイントが高くなっている。特に、「9. マネジメントに役立った」は高い。これは、資格取得の動機である「経営全般に関する知識を習得することで自己啓発やスキルアップを図る」の賜物であろう。

一方、「2. 資格取得を表彰された」から「7. 資格が理由で収入がアップした」までは、マイナスのポイントしかも大幅なマイナスとなっているものがある。先に指摘したように、中小企業診断士の資格を持っていたとしても、優遇されることは非常に少ない。「1. 名刺に記載できる」のみが、プラスで突出しているのは、中小企業診断士の資格取得が社内での評価につながっていない現れである。

6 中小企業診断士の キャリア・アンカーと職務満足

(1) 中小企業診断士全体

続いて、キャリア・アンカーと職務満足の関係についてみていく。まず質問項目のうち、回答傾向が偏っている項目の有無について分析を実施した。その結果、天井効果とフロア効果の生じているものが、それぞれ8項目と1項目あったため、分析対象から除外した。残された31項目を対象に確認的因子分析を行って中小企業診断士のキャリア志向とScheinのキャリア・アンカーとの関係を確認することとした。

その結果、表-5のとおり、8因子に収束することが確認できた。このため、各因子の特徴を鑑みて、第1因子は「純粋挑戦志向型」、第2因子は「マネジャー志向型」、第3因子は「保障・安定志向型」、第4因子は「専門職組織人志向型」、第5因子は「独立志向型」、第6因子は「自律志向型」、第7因子は「ワークライフバランス型」、第8因子は「社会貢献型」と命名した。

信頼性分析を行った結果では、 α 係数が0.659から0.849の値を示しており、項目間の内的整合性は高い。なお、因子負荷量がマイナスを示している項目は逆転項目として取り扱うこととした。

次に、質問項目の「現状の仕事内容や処遇に対する満足度」を「現状での職務満足」と名付けて従属変数とし、回帰分析を行った。

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

以上の結果から、「純粋挑戦志向型」、「社会貢

献型」のカテゴリーに属する中小企業診断士の職務満足は高いという結果になった。

(2) プロコン

次にプロコンのみを対象として確認的因子分析を行ったところ、8つの因子が検出された。信頼性分析を行い、内的整合性の低い因子を分析対象から除外した結果、6因子となった。そして、因子の質問項目の内容から表-6のとおり名付けた。

次に、上記の6つの因子に加えて、「専門能力発揮の機会」を分析に加えることとした。「専門能力発揮の機会」の測定は、表-4の質問項目のうち、「8. 会社の業績向上に役立った」、「9. マネジメントに役立った」、「10. 人材育成に貢献した」、「12. 意見やアイデアが良く採用される」、「14. 同僚・上司から信頼されている」、「16. 顧客から高く評価される」の6項目の回答である「はい」と「いいえ」を対象とした。

「はい」の解答については「1」とし、「いいえ」の解答について「0」として、その合計値を分析に加えることとした。したがって、すべての回答が「はい」であれば「6」となり、逆にすべての回答が「いいえ」であれば「0」となる。なお、分析対象の6因子に関する質問項目は、Scheinに倣い6件法で回答を得ていたため、分析に際しては、対象となるすべてのデータの標準化を行って実施することとした。最初に、独立変数を上記の6因子と「専門能力発揮の機会」とし、従属変数を「現状での職務満足」として回帰分析を行った。

「現状での職務満足」を従属変数とした各変数との単回帰分析の結果（表-7）では、「独立志向型」が5%水準で有意な正の影響を及ぼしており、「社会貢献型」が1%水準で有意な正の影響を、「専門能力発揮の機会」が1%水準で有意な負の影響を与えていた。各モデルのうち、最も説明力が高いのが「現状での職務満足」に対してマイナス影響を与えているモデル7という結果であった。

表-5 因子分析 因子毎の回帰分析結果

質問項目	回転後の因子行列a								Cronbachのα
	因子								
	1	2	3	4	5	6	7	8	
31.自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。	0.745	0.034	0.046	0.111	0.02	0.291	0.119	0.063	0.826
15.非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服できたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.693	0.228	-0.035	-0.106	0.175	0.218	-0.049	0.122	
07.難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	0.686	0.107	-0.085	0.101	0.187	0.088	-0.01	0.025	
23.一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。	0.683	0.016	0.014	0.019	0.181	0.405	-0.013	0.01	
39.ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、マネジャーとして高い地位につくことよりももっと大切である。	0.605	-0.202	-0.033	-0.089	0.042	-0.029	0.027	0.206	
06.社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.41	-0.078	-0.11	0.212	0.106	-0.081	0.036	0.323	
18.何らかの組織でゼネラル・マネジャー(部門長)の立場で仕事をするとときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.098	0.854	0.083	-0.128	-0.117	-0.035	-0.053	-0.004	0.847
26.今の自分の専門職領域で上級マネジャーになるよりも、ゼネラル・マネジャー(部門長)として仕事をする方が魅力的だと思う。	0.12	0.813	0.093	0.067	-0.077	-0.002	-0.011	-0.134	
17.ゼネラル・マネジャー(部門長)になるよりも、自分の専門職分野で上級マネジャーになる方が、より魅力的に感じられる。	0.257	-0.738	0.018	0.108	-0.055	0.186	0.102	-0.073	
10.複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	0.264	0.657	0.082	-0.065	0.095	0.047	-0.072	0.06	
22.マネジャーとして高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	0.436	-0.6	-0.201	0.139	0.058	-0.049	0.035	-0.001	0.807
20.将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。	-0.056	0.091	0.888	-0.037	-0.156	-0.041	0.013	-0.015	
36.将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。	0.114	0.074	0.787	-0.069	-0.183	0.055	0.081	-0.005	
28.収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	-0.003	0.148	0.655	-0.134	-0.112	0.135	0.166	-0.135	
04.自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。	-0.069	0.077	0.607	-0.177	-0.058	0.116	0.11	0.022	
27.将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事ができるチャンスが大切だと思う。	0.335	-0.017	-0.504	0.253	0.286	0.356	0.06	0.013	
12.安定した職務保障もなしに仕事に配属させられるくらいなら、すっぱりとその組織を離れるだろう。	-0.084	-0.193	0.37	0.263	-0.166	-0.102	0.081	-0.041	0.798
35.自律して自由に行動できないような仕事につくくらいなら、そんな組織はやめてしまう。	-0.005	-0.069	-0.224	0.798	0.127	0.07	0.184	0.028	
38.他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するくらいなら、むしろ退職を選ぶ。	0.09	-0.075	-0.162	0.769	0.087	0.055	-0.018	0.203	
25.自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろその組織をやめる。	0.049	-0.064	0.018	0.709	0.136	0.081	0.213	-0.125	
37.自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。	0.213	-0.023	-0.31	0.197	0.836	0.085	0.018	-0.046	0.849
05.常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	0.261	0.013	-0.199	0.071	0.74	0.138	0.026	0.062	
13.他人の経営する組織でマネジャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。	0.04	-0.141	-0.31	0.308	0.555	0.181	-0.054	0.042	0.668
21.自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を感じる。	0.135	-0.035	0.144	0.023	0.105	0.561	0.016	-0.004	
11.どのような課題をどのような日程と手順で行うのかについて自分の思い通りになるとき、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0.419	-0.037	0.115	0.106	0.015	0.534	0.081	-0.051	
19.完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.096	-0.2	-0.185	0.415	0.21	0.507	0.035	0.174	
29.自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.306	0.123	-0.148	-0.007	0.39	0.457	0.213	0.157	0.659
08.家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるくらいなら、その組織をやめた方がましだ。	-0.211	-0.082	0.141	0.201	0.117	-0.011	0.783	0.13	
40.自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。	0.153	-0.069	0.129	0.108	-0.028	0.135	0.588	-0.048	
32.マネジャーとして高い地位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両方をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。	0.287	-0.374	0.198	0.097	-0.099	-0.037	0.445	-0.093	—
30.人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	0.369	0.039	-0.059	0.065	0.018	0.095	0.011	0.806	
因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法									
a. 9回の反復で回転が収束した。									

表-6 プロコンの因子分析

N = 46

因子名	質問項目	因子負荷量	Cronbachの α
独立志向型	37.自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。	0.813	0.851
	05.常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	0.812	
	29.自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせたときこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.732	
	13.他人の経営する組織でマネジャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。	0.624	
	30.人類や社会にほんとうの貢献ができるキャリアをめざす。	0.52	
	27.将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスが大切だと思う。	0.48	
課題挑戦型	31.自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。	0.783	0.87
	39.ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、マネジャーとして高い地位につくことよりもっと大切である。	0.722	
	15.非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服できたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.691	
	23.一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。	0.672	
	11.どのような課題をどのような日程と手順でおこなうのか、について自分の思いどおりになるとき、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0.504	
	07.難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	0.412	
コスモポリタン型	35.自律して自由に行動できないような仕事につくくらいなら、そんな組織はやめてしまう。	0.855	0.879
	25.自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるくらいなら、むしろその組織をやめる。	0.827	
	19.完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.738	
	38.他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するくらいなら、その組織をやめたいと思う。	0.633	
組織人志向型	18.何らかの組織でゼネラル・マネジャー(部門長)の立場で仕事をするときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.819	0.794
	26.今の自分の専門職能領域で上級マネジャーになるよりも、ゼネラル・マネジャー(部門長)として仕事をする方が魅力的だと思う。	0.819	
	17.ゼネラル・マネジャー(部門長)になるよりも、自分の専門職能分野で上級マネジャーになる方が、より魅力的に感じられる。	-0.666	
	10.複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	0.547	
安定保障型	20.将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。	0.785	0.825
	28.収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0.781	
	36.将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。	0.694	
	04.自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってはより重要なことだ。	0.692	
社会貢献型	22.マネジャーとして高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	0.672	0.705
	06.社会に本当に貢献できていると感じられるときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.572	

(注) 因子抽出法：主因子法 回転法：バリマックス法

表-7 個別変数との単回帰分析

N = 46

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
独立志向型	0.366*						
課題挑戦型		0.189					
コスモポリタン型			-0.014				
組織人志向				0.069			
安定保障型					-0.23		
社会貢献型						0.358**	
専門能力発揮の機会							-0.417**
R ²	0.134	0.036	0	0.005	0.053	0.12	0.174
Adjusted R ²	0.114	0.014	-0.023	-0.018	0.031	0.107	0.155
F値	6.788*	1.629	0.008	0.208	2.46	6.370**	9.277**

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

表-8 「専門能力発揮の機会」と各変数との重回帰分析

N = 46

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
独立志向型	0.362**						0.245
課題挑戦型		0.211					-0.065
コスモポリタン型			-0.022				-0.086
組織人志向				0.122			0.19
安定保障型					-0.183		-0.154
社会貢献型						0.318*	0.283†
専門能力発揮の機会	-0.414**	-0.428**	-0.418**	-0.428**	-0.319**	-0.386**	-0.386**
R ²	0.305	0.219	0.175	0.186	0.27	0.274	0.276
Adjusted R ²	0.273	0.182	0.136	0.149	0.17	0.241	0.389
F値	9.433**	6.013**	4.548*	4.928*	5.613**	8.127**	3.454**

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

次に重回帰分析を行った。表-8のモデル1からモデル6は、「専門能力発揮の機会」と各変数との重回帰分析で、モデル7はすべての変数を投じた重回帰分析を行った結果である。すべてのモデルで回帰式は成立している。このうち、「専門能力発揮の機会」はすべてのモデルにおいて、1%水準で有意に負の影響力を及ぼしていた。

また、各変数のうち、単回帰分析の結果同様、モデル1の「独立志向型」とモデル6の「社会貢献型」が「現状での職務満足」に対して、有意な正の影響力を及ぼしていた。よって、「独立志向型」や「社会貢献型」のプロコンにおいて、「現状での職務満足」が高い結果となっている。

(3) 企業内診断士

企業内診断士のみを対象とした確認的因子分析の結果では、7つの因子が検出された。このため、各因子に対して信頼性分析を行い、内的整合性の高い項目間のみを取捨選択した結果、6因子を分析対象とした。そして、因子の質問項目の内容から表-9のとおり名付けた。なお、因子負荷量がマイナスを示している項目は逆転項目として取り扱うこととした。

次に、上記の6因子と「専門能力発揮の機会」を独立変数とし、従属変数を「現状での職務満足」として回帰分析を行った。結果は、表-10のとおり

表-9 企業内診断士の因子分析

N = 79

因子名	質問項目	因子負荷量	Cronbachの α
組織人志向型	18.何らかの組織でゼネラル・マネジャー（部門長）の立場で仕事をするとときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.886	0.868
	26.今の自分の専門職能領域で上級マネジャーになるよりも、ゼネラル・マネジャー（部門長）として仕事をする方が魅力的だと思う。	0.862	
	10.複雑な組織を率い、大勢の人びとを左右する意思決定を自分で下すような立場をめざす。	0.753	
	17.ゼネラル・マネジャー（部門長）になるよりも、自分の専門職能分野で上級マネジャーになる方が、より魅力的に感じられる。	-0.725	
	22.マネジャーとして高い職位につくことよりも、自分の技能を生かして少しでも世の中を住みやすく働きやすくする方が、もっと大切だと思う。	-0.623	
課題挑戦型	31.自分の問題解決能力、競争に打ち勝つ能力をフルに生かせる挑戦機会を求めている。	0.821	0.829
	07.難題を解決したり、とてつもない挑戦課題にみまわれた状況を打破したりできるようなキャリアをめざす。	0.714	
	23.一見解決不可能と思われた問題を解決したり、どうにもならないような局面を打開したとき、最も大きな充実感を感じる。	0.689	
	15.非常に難しい挑戦課題に直面し、それを克服できたときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.618	
	39.ほとんど解決できそうもない問題に挑戦できるということは、マネジャーとして高い地位につくことよりももっと大切である。	0.566	
	11.どのような課題をどのような日程と手順でおこなうのか、について自分の思いどおりになるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0.487	
安定保障型	20.将来が安定していて安心感のもてる会社での仕事を求めている。	0.86	0.798
	36.将来が保障され安心感をもって仕事に取り組めるようなキャリアをめざす。	0.763	
	04.自由や自律を勝ち取るよりも、将来の保障や安定を得ることが、自分にとってより重要なことだ。	0.587	
	28.収入面、雇用面で完全に保障されていると感じられるときに、最も大きな充実感を仕事に感じる。	0.558	
	27.将来が保障された安心なことよりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスが大切だと思う。	-0.452	
コスモポリタン型	38.他の人びとの役に立つために能力を発揮することができないような配属を拝受するぐらいなら、その組織をやめたいと思う。	0.829	0.794
	35.自律して自由に行動できないような仕事につくぐらいなら、そんな組織はやめてしまう。	0.753	
	25.自分の専門領域からはずれてしまうような人事異動をローテーションとして受け入れるぐらいなら、むしろその組織をやめる。	0.658	
起業志向型	29.自分自身の生み出した製品やアイデアで何かを創り出し、軌道にのせたときこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.583	0.775
	21.自分自身のアイデアと努力だけによって何かを創り上げたときに、最も大きな充実感を感じる。	0.56	
	05.常に自分の事業を起こすことができそうなアイデアを探している。	0.556	
	37.自分自身の事業を起こし、それを軌道にのせることをめざす。	0.54	
	13.他人の経営する組織でマネジャーとして高い職位につくよりも、むしろ自分の事業を起こすことを重視する。	0.587	
	19.完全な自律や自由を獲得したときにこそ、キャリアがうまくいきそうだと感じる。	0.446	
	12.安定した職務保障もなしに仕事に配属させられるぐらいなら、すっぱりとその組織を離れるだろう。	-0.393	
ワークライフバランス型	32.マネジャーとして高い地位につくことよりも、自分の個人的な生活と仕事生活の両方をうまくバランスさせるほうが大切だと思う。	0.487	0.647
	08.家族とともに楽しみにしていることが犠牲になってしまう仕事に異動させられるぐらいなら、その組織をやめた方がましだ。	0.474	
	40.自分個人や家族の関心事にあまりマイナスの影響がないような仕事の機会をいつも求めている。	0.444	

因子抽出法：主因子法 回転法：バリマックス法

表-10 個別変数との単回帰分析

N = 79

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
組織人志向型	0.161						
課題挑戦型		0.191 †					
安定保障型			0.159				
コスモポリタン型				-0.194 †			
起業志向型					-0.09		
ワークライフバランス型						-0.088	
専門能力発揮の機会							0.216 †
R ²	0.026	0.037	0.025	0.038	0.008	0.008	0.047
Adjusted R ²	0.013	0.024	0.013	0.025	-0.005	-0.005	0.034
F値	2.053	2.931 †	1.99	3.027 †	0.622	0.598	3.764 †

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

表-11 「専門能力発揮の機会」と各変数との重回帰分析

N = 79

変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6	モデル 7
組織人志向型	0.105						0.118
課題挑戦型		0.189 †					0.245*
安定保障型			0.133				0.086
コスモポリタン型				-0.179			-0.131
起業志向型					-0.078		-0.85
ワークライフバランス型						-0.062	0.15
専門能力発揮の機会	0.184	0.213 †	0.199 †	0.202 †	0.212 †	0.208 †	0.15
R ²	0.057	0.082	0.064	0.078	0.053	0.05	0.146
Adjusted R ²	0.032	0.058	0.039	0.054	0.028	0.025	0.062
F値	2.28	3.404*	2.595 †	3.237*	2.115	2.018	1.732

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

である。「課題挑戦型」と「専門能力発揮の機会」が10%水準ながら有意な正の影響を与えており、「コスモポリタン型」が10%水準ながら有意な負の影響を与えていた。各モデルのうち、最も説明力が高いのがモデル7であり、「専門能力発揮の機会」が「現状での職務満足」に対して最も影響力が大きいという結果であった。

次に重回帰分析を行った。モデル1からモデル6は、「専門能力発揮の機会」との重回帰分析で、モデル7ではすべての変数を投じて重回帰分析を行った。この結果、回帰式が成立したのは、モデル2からモデル4であった(表-11)。このうち、モデル2の説明力が最も高く(5%水準で統計的

有意)、「専門能力を發揮」しながら「課題に挑戦」することが、企業内診断士の「現状での職務満足」を高めていく要因になっていることが分かる。

さらに、企業内診断士の活用の議論において、もう1つのキーワードである「年収」をダミー変数として独立変数に加えて重回帰分析を行った。結果は、表-12のとおりである。回帰式が成立し、かつ各変数が統計的有意に「現状での職務満足」に影響を及ぼしていたのは、モデル2、モデル3、モデル4であった。このうち、モデル3は年収ダミーのみが「現状での職務満足」に影響を与えていたが、モデル2とモデル4は、各変数と年収ダミーがともに「現状での職務満足」に影響を与えていた。

表-12 年収ダミーを加えた各変数との重回帰分析

N=79

変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
組織人志向型	0.109						
課題挑戦型		0.209 †					
安定保障型			0.166				
コスモポリタン型				-0.229*			
起業志向型					-0.083		
ワークライフバランス型						-0.058	
専門能力発揮の機会							0.182
年収ダミー	0.174	0.233*	0.212 †	0.239*	0.204*	0.198 †	0.17
R ²	0.053	0.086	0.07	0.094	0.05	0.046	0.074
Adjusted R ²	0.028	0.062	0.046	0.07	0.024	0.021	0.05
F値	2.142	3.577*	2.872 †	3.972*	1.979	1.832	3.048 †

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

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

しかしながら、「課題挑戦型」のt値に注目すると「専門能力発揮の機会」との重回帰分析においては、0.189であったのに対し(表-11)、年収ダミーとの重回帰分析では、0.209となっている(表-12)。また同様に「専門能力発揮の機会」のt値が0.213であったのに対して(表-11)、「年収ダミー」は0.233であった(表-12)。

このことから、「課題挑戦型」の企業内診断士にとっては、どちらかという「年収の多寡」の方が「現状での職務満足」に大きな影響を与えているといえる。

次に、モデル4では、「コスモポリタン型」を志向する企業内診断士は、「専門能力発揮の機会」が「現状での職務満足」に対して、統計的に有意ではないが、マイナスの影響を与えていた(表-11)。一方、「年収の多寡」は統計的に有意にプラスの影響を与えていた(表-12)。つまり、企業内診断士は同業の専門家集団に準拠するコスモポリタン(cosmopolitan)よりも所属する組織に準拠

するローカル(local)というキャリアを志向する(Gouldner, 1957, 1958)傾向が強いといえる結果となっている。

7 考察

キャリア・アンカーの分布(表-2)で一番多いものは、プロコンでも企業内診断士でも、TFとSVが20%前後と共通していた。大きく異なっていたのは、EC(プロコン)、CH(企業内診断士)、LS(企業内診断士)で、両者の間で約2倍程度の違いがある。

ECは、早くから起業(独立)して、新しいことに挑戦をしたいと考えている人々である。よって、中小企業診断士として組織から独立したプロコンには、ECが多くなると考えられる。

一方、CHは、自己を常に試すような機会に対して挑戦をする人々であり、そのような機会に満ちた仕事を提供してくれる組織への忠誠心が高い。またLSは、自分の都合にあわせた働き方ができる限りにおいて、組織のために働くことに積極的な人々である。よって、組織に所属し続けている企業内診断士に、CHとLSは多くなっている。

また中小企業診断士のキャリア・アンカーに

は、一定の類似性すなわちプロコンと企業内診断士との間で、ある程度以上の年収では、SV、EC、CHをキャリア・アンカーとする人の割合が多いという興味深い傾向が存在する。

SV、EC、CHのプロコンは、経営診断・支援を通じて中小企業の役に立ちたい、もしくは程度の差はあれ、新しいことや難しいことに挑みたいと考えて、組織から独立して中小企業診断士の業務に従事している。よって、その業務へのコミットメントは強く、その結果として、ある程度の年収を得ていると考えられる。

一方、企業内診断士は、そのかなりの割合が大企業に勤務しており、その年収は比較的高いものとなる。そのなかで、中小企業診断士という資格の主旨を踏まえると、中小企業のために貢献したいと考えるSVが存在することは想像に難くないであろう。また新しい成果を生み出したり、己を試したりするための一環として、難関資格である中小企業診断士に挑むというECやCHが一定の割合で存在していると考えられる。ただし、彼らは、収入の不安定化・減少を危惧して、独立はしていない。

次にキャリア・アンカーと職務満足の関係である。全体では「純粹挑戦志向型」、「社会貢献型」のカテゴリーに属する中小企業診断士の職務満足が高かった。

プロコンでは「独立志向型」や「社会貢献型」の職務満足が高くなっている。「独立志向型」のプロコンは、新しいことを起こし、独り立ちしたいという自律の欲求にしたがって、独立しているので、職務満足は当然高くなる。また「社会貢献型」のプロコンは、経営診断・支援を通じて中小企業に貢献することに専念するために、組織から飛び出しているの、職務満足が高くなっているであろう。

企業内診断士では、「課題挑戦型」の職務満足が高くなっており、「専門能力発揮の機会」と「年収の多寡」が職務満足を高めていた。ただし、職務満足に大きな影響を与えているのは、「専門能力発揮の機会」よりも「年収の多寡」であった。よって、職務満足の高い企業内診断士は、所属先において、十分な年収を得たうえで、そこで培われた豊富な経験と中小企業診断士取得を通じて獲得した知識を基盤とした専門能力を活用して、自己を常に試すような機会が組み込まれた仕事に取り組んでいる人たちに限られている。

また企業内診断士では、「コスモポリタン型」のキャリア志向は、統計的に有意ではないが職務満足にマイナスの影響を与えていた一方で、「年収の多寡」は統計的に有意にプラスの影響となっていた。つまり、企業内診断士は、高度な専門職としての資格を持ってはいるが⁹、専門職にありがちな出世よりも自分のやりたい仕事に執着する「コスモポリタン型」ではなく、組織目標や組織の規範・価値を受容し、組織内での出世によって獲得される年収の増加によって、職務満足が高まる「ローカル型」の人が多いということになる。さらに企業内診断士は、プロコンの平均収入が約740万であるにもかかわらず、収入の減少や不安定化を危惧している。よって、企業内診断士には、比較的高い給与を安定的に得ている「大企業内診断士」が多いことになる（遠原、2017）。

8 企業内診断士の活用の新展開

以上の考察は「大企業内診断士」を中心とした企業内診断士が、「年収の多寡」のみを重視しており、中小企業診断士としての「専門能力発揮の機会」を考えていないといっている訳ではない。

⁹ 中小企業診断士は、労働基準法における「高度専門職」の資格の1つとして追加が検討されていた。「労働基準法第14条第1号及び第2号の規定に基づき厚生労働大臣が定める基準の一部を改正する告示案について」に、その記載がある。また中小企業診断士は、太田（1993）が指摘するプロフェッションの基準を一応は満たしており、高度専門職に相当する資格といえる。詳しくは、遠原・三島・前田（2016）を参照されたい。

表-13 「現状での職務満足」の差の検定

区 分	平均値	Levene検定		t 検定 (等分散を仮定しない)			
		F値	有意確率	t 値	自由度	P値	平均の差
プロコン (N=46)	4.522	2.827	0.095	3.475	105.988	0.001	0.673
企業内診断士 (N=79)	3.848						

むしろ、反対で、年収を維持するために、現在の所属先に勤務し続けるものの、「専門能力発揮の機会」を求めている企業内診断士は、相当の割合で存在している。

しかしながら、先にみたように、中小企業診断士の資格を積極的に評価し、活用するような社内体制を整備している企業は少ない。それどころか、我々のインタビュー調査（遠原・三島・前田、2016）では、「経営に口を出してくるのではと思われて、上から煙たがられた」「資格の取得を上司からねたまれた」という評価以前の意見も散見された。

となると、「専門能力の発揮機会」の場は、社外に求めるしかなくなる。アンケート調査でも、ある程度以上の年収がある場合、その視点が比較的外向きといえるSVとECをキャリア・アンカーとする企業内診断士の割合が少なくなかった。しかし、その分布の多さにもかかわらず、「社会貢献型」と「起業志向型」は、現在の仕事内容と処遇に対して満足していない。実際、「自身の専門能力を発揮したい、それも社内ではなく、社外で」という声は、遠原・三島・前田（2016）でも多かった。具体的には、「社内での評価ができないなら、せめて社外での活動に対する理解が欲しい」「社内の評価はそもそも求めているので、社外での活動を認めてほしい」というものである。

だが、すでに指摘したように、これにも所属組織による壁が存在する。それは副業（兼業）の禁止規定である。中小企業診断協会（2016）でも、コンサルタント業務を行っていない理由として、「会社との契約上、副業ができないから」が、28.2%となっている。

繰り返しになるが、企業内診断士は、難関資格

であるにもかかわらず、社内でも社外でも、その資格に相当した専門能力を発揮する機会に恵まれていない。すなわち、企業内診断士は、専門能力の発揮の場が与えられずに、「眠れる（埋もれる）資源（資産）」となっているのである（遠原・三島・前田、2016）。

この状況を反映している結果が存在する。実は、アンケート項目の「現状での職務満足（現状の仕事内容や処遇に対する満足度）」では、プロコンと企業内診断士との間で回答の平均値に差があったため、t検定を行って統計的に有意な差かどうかの確認を行った。その結果（表-13）として、プロコンの職務満足の方が、0.1%の有意水準で高くなっていたのである。よって、企業内診断士の職務満足は、プロコンのそれよりも低くなっているといえる。

この職務満足の違いは、所属先は辞めない（辞められない）ものの、中小企業診断士として社会（社外）で専門能力を発揮したいと考えている企業内診断士がそれなりの割合で存在している可能性を示唆している。

このような状況のなか、企業内診断士の活用に向けて、大きな動きがでてきている。それは、冒頭でも指摘した「副業（兼業）解禁論」である。特に、働き方改革実現会議において、副業（兼業）は、「イノベーション」や「起業」の有効な手段と位置づけられている。

これら2つのキーワードと副業（兼業）との関連について、入山（2015）は以下のように指摘している。まずイノベーションとは、既存の知と別の既存の知を組み合わせることが本質である。イノベーションを起こすには、知識の範囲を広げるために新しい知識を探す「知の探索(exploration)」

が必要となる。そして、知を保有するのは、人材であるので、イノベーションを起こすには、①企業内に多様な人材を取り込んで新しい「知の探索」をする、もしくは②企業の外に社員を出して、別の「知の探索」をさせて、それを社内に取り込む、ということになる。そして、後者の典型が、副業（兼業）である¹⁰。これについては、大企業の取り組みを目にすることが多いであろう。

「起業」については、「副業（兼業）として起業すること（ハイブリッド起業）」が重要である。なぜなら、これは起業の高いリスクを軽減する考え方であり、会社を辞めてからフルタイム起業した場合よりも、成功率を高めるからである。よって、日本で起業を活性化するための処方箋として、副業（兼業）は推奨されるものである（入山、2015）。

これまで副業（兼業）というと、収入の補填という色彩が強かった。事実、副業（兼業）を持つ人の約7割は、本業の収入が300万円未満となっている¹¹。また中小企業では、本業での賃金水準が低いため、社員からの要望で副業（兼業）を受け入れざるを得ないケースが多いという¹²。このような副業（兼業）へのイメージもあってか、大企業の経営者は副業（兼業）の推進に消極的な姿勢が多い。日本経済新聞社の社長100人アンケートでも、「副業（兼業）を認めない」という回答は、79.5%にも及んでおり、その理由としては、「本業がおろそかになる」が85.3%となっている。

しかしながら、本稿で指摘したようなプラスの側面を踏まえると、副業（兼業）というのは、日本の経済・企業にとって、有益なものであることがわかる。例えば、リクルートマネジメントソ

リューションズ（2016）は、副業（兼業）を含めた『越境活動実態調査¹³』を行っているが、越境活動の経験者は、専門性を生かした社会貢献やプロとしての能力発揮だけでなく、会社への貢献にも前向きであり、また社外活動に熱心に取り組むからといって、本業（会社）をおろそかにする傾向にはないという。それどころか、越境活動経験者は新しい繋がりや視野・能力を獲得すると同時に、本業における仕事の意味づけや人との関わり方が変化したと実感している。そして、越境経験を本業に還元したいと考える人は多く、「参加活動で得たもの（知識・スキル・ノウハウ・人的ネットワークなど）を積極的に本業に生かそうと考えている人は、8割弱にもおよんでいる。特に副業（兼業）では異なる仕事や組織で実際に働いてみて初めて気づいたり獲得したりした視点や能力を具体的に意識している。

以上のことから、企業内診断士特にSV（「社会貢献型」）やEC（「起業志向型」）をキャリア・アンカーとする社員に副業（兼業）を認めて、社外で専門能力を発揮する機会を提供することは、企業内診断士、その所属先の企業、副業（兼業）先の中小企業の「三方」すべてにとって、「良し」となるであろう。

9 まとめ

本稿では、Schein（1990）のキャリア・アンカーを援用したアンケート調査を実施した主な結果として、①プロコンと企業内診断士の価値観の分布には、実は一定の類似性（ある程度以上の年取では、SV、EC、CHをキャリア・アンカーとする

¹⁰ 日本経済新聞：2016年12月29日

¹¹ 日本経済新聞：2016年11月29日

¹² 中小企業の兼業・副業に関する実態調査（東京商工会議所）では、調査対象702社のうち、「積極的に推進（15%）」、「やむを得ず容認（16%）」となっている。また「将来的には容認」も25%であった（日本経済新聞：2016年12月14日）。

¹³ 「越境活動」とは、現在正社員として勤務している会社での就業以外での活動のことで、ボランティア、地域貢献活動、異業種勉強会、ビジネススクール、副業、政治活動を指す。そして、5年以内に半年以上継続した越境活動の経験がある人（401人）と経験がない人（83名）を調査対象としている。

人の割合が多い)が存在している、②そのうち、SV(「社会貢献型」)、EC(「起業志向型」)を持つ企業内診断士は、現在の仕事内容と処遇に対して満足していない、③なお、企業内診断士では、「年収の多寡」が「専門能力の発揮」よりも職務満足に大きく影響している、ということがわかった。すなわち、収入の維持のために、所属先は辞めない(辞められない)ものの、中小企業診断士として社会(社外)で能力を発揮したいと考えている企業内診断士が、眠れる(埋もれる)資源(資産)となっているのである。

このようななか、優秀な外国人の人材を日本に呼び込むために、2012年より、高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇措置が導入されている。具体的には、原則10年という永住権取得に必要な在留期間を5年に短縮したり、複数の在留資格にまたがる活動を認めたりするというものである。そして、特に優秀な場合は、在留期

間を1年とすることも検討されている¹⁴。

高度人材とは、専門的な知識や技術を持ち、日本の経済成長に貢献することが期待される外国人である。具体的な活動領域は、①高度学術研究分野や②高度専門・技術分野といったものだけでなく、③高度経営・管理活動(我が国の企業のグローバルな事業展開などのため、豊富な実務経験を活かして、企業の経営・管理に従事する者)まで含まれている。

このように、高い経営管理能力を持つ人材の必要性は高まっており、その対象は日本人に留まるものではない。ここで、中小企業診断士としての専門能力の発揮の場を社外に求めている「大企業内診断士」を中心とした企業内診断士という優秀な人材が、眠れる(埋もれる)資源(資産)となっている現状を見逃してはならない。彼らを活用することは、少子高齢化の進展で進む人材不足の解消のための一助となるといえよう。

<参考文献>

- 入山章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社
- 太田肇(1993)『プロフェッショナルと組織：組織と個人の「間接的統合」』同文館出版
- 川村悟(2013)「中小企業診断士(企業内診断士)の専門性発揮に関する一考察－診断報酬有償化によるサービス品質向上－」『日本経営診断学会論集』, vol13, 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』, vol15, pp.47-53
- 坂口桃子(2002)「看護職の組織内キャリア発達－組織と個人の適合過程－」『国際医療福祉大学紀要』, 7, pp.1-29
- 島津美由紀(2004)『職務満足感と心理的ストレス－組織と個人のストレスマネジメント－』風間書房
- 中小企業診断協会(2005)『データでみる中小企業診断士～中小企業診断士アンケート結果から～』(http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/enquete/index.html) (2017年2月6日閲覧)
- 中小企業診断協会(2016)『データでみる中小企業診断士 2016年度版：～中小企業診断士アンケート調査結果から～』(http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2016/index.html) (2017年2月6日閲覧)
- 遠原智文(2017)「企業内診断士の活用の新機軸」『企業診断』, 64(2), pp.34-37
- 遠原智文・三島重顕・前田卓雄(2016)「中小企業診断士の現状と課題」『経営経済(大阪経済大学中小企業・経営研究所)』, 51, pp.69-81
- 兵庫県中小企業診断士協会(2016a)『診断ひょうご』, 106号
(<http://www.shindan-hg.com/wp-content/uploads/2016/01/診断ひょうご106最終.pdf>) (2017年2月6日閲覧)

¹⁴ 日本経済新聞：2017年1月18日

- 兵庫県中小企業診断士協会 (2016b) 『平成27年度「調査・研究事業」企業内での専門能力の発揮についての調査研究報告書』
(<http://www.shindan-hg.com/wp-content/uploads/2016/03/平成27年度調査・研究事業「企業内での専門能力の発揮についての調査研究」.pdf>) (2017年 2月 6日閲覧)
- 平田明美・勝山貴美子 (2012) 「日本の病院看護師を対象とした職務満足度研究に関する文献検討」『横浜看護学雑誌』 5(1), pp.15-22
- 南隆男 (1988) 「キャリア開発の課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男『組織の行動科学』福村出版, pp.294-331
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達：キャリア志向・自律的学習・組織間移動』中央経済社
- 三輪卓己 (2015) 『知識労働者の人的資源管理：企業への定着・相互作用・キャリア発達』中央経済社
- リクルートキャリア (2015) 『平成26年度 兼業・副業に係る取組み実態調査事業報告書 (訂正版)』
(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/nyusatsu/2016/161128kengyo1.pdf>) (2017年 3月 9日閲覧)
- リクルートマネジメントソリューションズ (2016) 『越境活動実態調査』
(http://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000544/) (2017年 2月 6日閲覧)
(http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201611/m44_all.pdf) (2017年 2月 6日閲覧)
- Gouldner, A. W. (1957) "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. I," *Administrative Science Quarterly*, 2(3), pp.281-306
- Gouldner, A. W. (1958) "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. II," *Administrative Science Quarterly*, 2(4), pp.444-480
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代 (訳) (1991) 『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)
- Schein, E. H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer, (金井壽宏 (訳) (2003) 『キャリア・アンカー：自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房)