

平成 28 年 3 月修了  
博士(学術)学位論文

中小企業支援における公的資格の歴史的研究  
－中小企業診断士の意義と課題を中心に－

A Historical Study on National Qualification in Support of  
Small and Medium-sized Enterprises

-Focusing on Significance and Issues of Small and Medium Enterprise Management Consultants-

平成 28 年 3 月 13 日  
高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻  
学籍番号 1176012

川村 悟

Satoru Kawamura

## 論文要旨

本研究では、中小企業支援に関わる公的資格として中小企業診断士をとりあげる。中小企業診断士に関する学術研究の蓄積は十分ではない。既存研究は行政側に偏っており、民間側(特に資格者)の目線にたったものは見あたらない。2000年、公務員から民間コンサルタントに向けた資格へと中小企業診断士の政策的位置づけは変わった。この経緯を踏まえ、リサーチ・クエスチョンは、民間の目線に基づく歴史的アプローチによって「中小企業診断士の意義と課題を明らかにしたい」というものである。

1948年には中小企業庁が設置、中小企業診断員制度が1952年に創設された。国策でコンサルティングが進められた経営診断の黎明期を迎える。1963年に中小企業基本法が制定、中小企業診断員試験も開始され、現在の形態に近づく。1965年に企業経営通信学院、1970年には日本マンパワーが資格ビジネスとして中小企業診断士試験市場に参入する。相次ぐ民間コンサルティング会社設立、大前研一による『企業参謀』の影響によって、経営コンサルティングの社会的認知度は高まる。これらの動向に伴い、60～70年代は中小企業診断士の活躍の場が広がった成長期といえる。さらに、80年代後半の資格ブームは資格ビジネスの環境を変えていく。一方で、同時期の公による診断指導件数は減少し、公的診断は弱体化していく。80年代後半から90年代にかけては、資格ビジネスの情報発信力が急速に強まった。同時に公的診断からスタートした中小企業診断士制度の政策的効果が初期と比べて薄れつつあった。また、1999年には中小企業基本法が改正され、官からの民への流れが顕著となる。2000年の中小企業診断士制度変更においては、官と民のあいだで中小企業診断士の認識に関する乖離が明らかとなる。制度変更は、資格ビジネスにも波紋を与え、企業経営通信学院と日本マンパワーらの老舗は衰退し、新興のTACが資本力を活かして独占的な地位を築く。

中小企業診断士の社会的意義は、戦後から現在に至るまで中小企業に対する直接的支援を果たしてきたこと、理論を実践する有識者を育成してきたことが挙げられる。現在、設計者(行政)、育成者(資格ビジネス)、資格者(中小企業診断士)の三者が互恵関係にある状況のもと、中小企業診断士は機能している。設計者は、育成者にビジネスチャンスを与え、資格者に国家資格を付与する。設計者に対しては強力な情報発信、資格者に対しては人材育成を行い、育成者は二者へ貢献する。また、設計者には中小企業支援を通じた貢献、育成者には収益や労務の提供など、資格者も二者へ寄与している。このように三者はおのおの互恵関係にあり、今日では切り離すことができない。

診断士制度本来の目的は中小企業支援である。中小企業診断士の課題とは、中小企業支援が停滞する制度の機能不全を克服することである。中小企業支援が進まないことを示す2006年問題、資格ビジネスの強力かつ偏った情報発信、大蔵省と通商産業省の政争によるあいまいな中小企業診断士資格の位置づけなど、官と民の動きが複雑に折り重なり、現在の課題につながっている。

Abstract:

The subject of this research is Small and Medium Enterprise Management Consultants (SMECs) as a national qualification related with small and medium-sized business support. There are a few preceding studies about SMECs and they are from a governmental point of view. This research examines the usefulness of SMECs in view of nongovernment based on historical approach.

The history of SMECs is roughly divided into four periods as below.

- Establishment of the Small and Medium Enterprise Agency

Starting the system of SMECs

(Before 1945 to the early 1960's)

- Small and Medium-sized Enterprise Basic Act

Beginning of consulting industry and private school business for national qualifications

(From the early 1960's to the early 1980's)

- Boom in national qualifications

Lost the power of governmental support in small and medium-sized business

(From the late 1980's to 1999)

- Revise of Small and Medium-sized Enterprise Basic Act

Change of private school business for national qualifications

(From 1999 to today)

The outcomes of this study are as follows. First, SMECs has been had significant impact on Japanese society since World War II. SMECs have been supporting small and medium enterprises directly for over sixty years. The system had positive impact on consulting industry and has been contributing to human resource development. Government played a leading role in SMECS in past times. Nowadays, the system is working with government and non-government. Secondly, the system of SMECs does not work well partly in recent years, although SMECs has been playing an important part in small and medium-sized business support for over sixty years. It appears that SMECs has been having difficulty in supporting small and medium-sized enterprises such as the 2006 problem and also starting a business as a professional consultant like reality shock.

題名: 中小企業支援における公的資格の歴史的研究

－ 中小企業診断士の意義と課題を中心に－

第1章	研究の背景と目的 .....	1
第1節	問題の所在、研究の背景と目的.....	1
第2節	リサーチ・クエスチョン.....	3
第2章	先行研究のレビュー .....	4
第1節	中小企業論および経営診断論 .....	4
第2節	資格.....	6
第3節	リアリティ・ショック.....	9
第3章	研究の枠組み .....	12
第1節	分析の枠組み.....	12
第2節	研究方法 .....	13
第4章	中小企業庁の設立から中小企業診断協会の創設(1945年以前～1960年代前半) ....	15
第1節	中小企業庁設立以前(明治時代～太平洋戦争中の状況) .....	15
第2節	中小企業庁の設立 .....	17
第3節	中小企業診断員の創設.....	19
第4節	中小企業診断協会の創設 .....	22
第5節	小括.....	24
第5章	中小企業基本法と資格ビジネス・民間コンサルティングの萌芽(1960年代前半～1980年代前半) 25	
第1節	中小企業基本法・中小企業指導法に伴う制度変更.....	25
第2節	診断指導事業、診断の種類 .....	29
第3節	資格ビジネスのはじまり .....	32
第4節	民間コンサルティング会社の増加.....	33
第5節	診断技術の転換 .....	34

第6節	オイルショック後の雇用環境と士(さむらい)商法の社会問題化.....	35
第7節	小括.....	39
第6章	資格ブームの到来と公的診断の衰退(1980年代後半～1999年).....	40
第1節	情報化の波と試験制度変更.....	40
第2節	資格ブームの到来と資格ビジネスの競争激化.....	41
第3節	教育訓練給付制度の開始.....	43
第4節	公的診断の衰退.....	44
第5節	小括.....	47
第7章	新しい制度と資格の矛盾、資格ビジネスの変化(1999年～現在).....	48
第1節	中小企業基本法の改正に伴う制度改革.....	48
第2節	露見した矛盾.....	53
第3節	資格ビジネス市場の変化.....	54
第4節	小括.....	58
第8章	考察① 中小企業診断士の意義.....	59
第1節	時代区分の認識.....	59
第2節	社会的な意義.....	60
第3節	設計者(行政側)からの視点.....	61
第4節	育成者(資格ビジネス)からの視点.....	63
第5節	資格者からの視点.....	63
第6節	小括 設計者、育成者、資格者の立場を踏まえた関係.....	67
第9章	考察② 中小企業診断士の課題.....	71
第1節	資格ビジネスによる情報の量と質.....	71
第2節	2つの概念.....	73
第3節	あいまいな資格の位置づけ.....	76
第4節	資格ビジネスの功罪.....	83
第5節	小括 中小企業診断士の課題.....	93
第10章	結論.....	95
謝辞	.....	99

参考文献	100
Appendix	105
第1節 中小企業診断士について	105
第2節 用語の説明	110
第3節 補論 資格者への提言	110

## 第1章 研究の背景と目的

### 第1節 問題の所在、研究の背景と目的

まず、本稿のタイトルにある「中小企業支援」について述べる。太平洋戦争前から、また特に戦後から現在までの長きにわたって、中小企業に対する支援は政策的課題と認識されてきた。その表れとして、1948年に中小企業庁が設立され、今日まで中小企業政策に基づく支援を担っている。戦後の経済復興期、高度成長期、バブル経済、失われた20年など、企業を取り巻く環境は時代によって変わっているが、ヒト、モノ、カネなどの経営資源が充足していたという中小企業は多くないはずである。それゆえ、中小企業支援の必要性が薄れたこともないであろう。わが国における中小企業の数約385万社、その割合は99.7%を占める。<sup>1</sup>日本経済において、戦後から現在まで中小企業が多数を占める傾向は一貫して変わらない。雇用や経済成長の中心となりうる中小企業支援が重要なことは疑いがない。さらに、近年は地方創生が叫ばれ、地域活性化が重要視されている。大企業の東京一極集中が目立つなか、中小企業は地域活性化の担い手としても期待されている。これらから言えるのは、中小企業支援とは社会的な意義が大きいということである。

その中小企業支援についてどのような内容が挙げられるのかを概観する。中小企業庁(2011)によれば、中小企業に対する主な政策的支援は以下の主旨となる。

#### (1) 中小企業を守る

・資金繰り対策・下請取引対策・中小企業税制・経営支援・再生支援

#### (2) 仕事を創る

・技術開発支援・人材対策・海外展開支援・新事業促進・商業活性化・起業支援・官公需

上述の内容を中小企業支援とするなら、ヒト、モノ、カネといった経営資源を補完しうるものと換言できる。大企業と比べて中小企業は経営資源の面で不利な立場にあり、経済全体の発展を考えるならば、さまざまな支援が不可欠である。上述各項目は、ヒトに関わるもの、モノ・カネに関わるものと大きく2つに分けることができる。たとえば、経営支援、再生支援などは主にヒトに関わるものである。これらには外部人材の活用が鍵となる。中小企業単独で専門家すべてを直接雇用するのは不可能だからである。また、主にモノ・カネに関わるものとして、資金繰り対策、中小企業税制、技術開発支援が挙げられよう。これらは、日々の経営に必要な資金、製品やサービスをつくりだす上での原材料、部品、設備、建物、店舗等に充てられる。

本稿における中小企業支援の関心とは、主にヒトに関わるもの、外部人材の活用である。さらに、外部人材として、一定の能力や専門性を担保された公的資格保有者が重要な役割を果たすと考える。

---

<sup>1</sup> 2012年2月時点の集計結果。中小企業庁ホームページによる公表値を引用。

論文タイトルに含む「公的資格」だが、本稿ではいわゆる社会的に国家資格と認知されているものとする。辻による定義を借りて、それを詳細に述べるなら、「公的資格とは、その所管が中央政府または都道府県レベルの地方自治体にある資格」(辻, 2000, 14-15 頁)、「法律、政令、省令、告示のいずれか、または複数のこれらの法令によって資格の諸条件が明確に規定されているもの」(同前, 15 頁)とも言える。タイトルにある「中小企業支援における公的資格」を具体的に示すならば、税理士、社会保険労務士、中小企業診断士らは中小企業支援に密接した資格として挙げられよう。また、弁護士、司法書士、行政書士等も、個人だけではなく、中小企業を含む法人に対する支援を行うこともありうる。中小企業支援に携わる資格は複数あるのだが、本稿では中小企業診断士を対象としてとりあげたい。<sup>2</sup> なぜなら、これらの資格のうち、中小企業診断士のみが経済産業省・中小企業庁の管理下におかれ、中小企業支援との関連が深いためである。

その中小企業診断士に関する学術研究だが、過去からの蓄積は十分とはいえない。また、中小企業診断士の歴史を取り扱ったものはさらに少ない。先行研究の章で詳述するが、既存研究は行政側の視点による検討であり、民間側、たとえば資格者の目線にたったものは見あたらない。

1999年に中小企業基本法は改正され、2000年に中小企業指導法から中小企業支援法へと変更された。その際、中小企業診断士は公務員の資格から民間コンサルタントに向けたものへと政策的位置づけも変わる。時代背景を考慮すれば、官から民への移行は当然の流れとも考えられる。中小企業基本法改正では、「特に、従来中小企業政策体系の中に必ずしも明確に位置付けられていなかった『創業の促進』や『経営革新の促進』等が新たに取り入れられ、具体的な施策の実施にあたっては、中小企業内部における経営戦略の核となるソフトな経営資源(経営ノウハウ、技術、情報等)の充実強化を図るとともに、中小企業が容易に外部経営資源を活用できるような環境整備を進めることが必要であるとされた」(中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会, 2000, 1 頁)とある。

ここでいう「中小企業内部における経営戦略の核となるソフトな経営資源(経営ノウハウ、技術、情報等)の充実強化を図る」担い手はいったい誰なのであろうか。中小企業支援法において、経営診断の実行を官から民へ委ねたように、中小企業庁や都道府県などの公的機関は、ソフトな経営資源(経営ノウハウ、技術、情報等)の充実強化を図る直接的な担い手たりえない。政策を通じて環境を整備するなどの間接的な支援にとどまらざるをえない。また、つぎのようにも語られている。「従来、中小企業政策においては、ソフトな経営資源の確保のための施策を『指導事業』として位置付け、行政により直接、中小企業者を『指導』するとの考え方を基本として実施されてきた。しかし、中小企業者の抱える経営課題が多様化・高度化した現在にあつて

---

<sup>2</sup> 特にことわりがなく「資格」や「資格者」と記載する場合、中小企業診断士を指す。また、本稿では「中小企業診断士」を「診断士」と略す場合がある。同様に「試験」とは注釈がなければ、中小企業診断士の資格試験を指す。

は、もはや行政自ら『指導』を行うよりも、市場機能を発揮させつつ民間能力を活用した施策へとシフトすべきである。そこで『支援事業の実施に際しては、民間専門家の活用を基本とし、中小企業が抱える経営課題に対し、一定の質のコンサルティングサービスをタイムリーに利用しうるような仕組みを整備することが必要である(平成 11 年 9 月・中小企業政策審議会答申)』との方向性が示され、平成 12 年 4 月、第 147 回通常国会において『中小企業指導法』を『中小企業支援法』へと改正する法律が成立した(4 月 19 日公布、平成 12 年法律第 43 号)。(中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会、2000、1 頁)。

ソフトな経営資源(経営ノウハウ、技術、情報等)の充実強化を図る担い手たりえる民間専門家とは誰を指すのであろうか。民間のコンサルティング会社はその担い手として不十分である。これらの企業にとって、中小企業向けコンサルティング市場は、収益性やコンサルティング実績の面で大企業向け市場と比べて見劣りすると言わざるをえない。多くの民間コンサルティング会社は大企業を顧客に見据えた経営を行っている。そこで中小企業診断士が注目される。民間コンサルティング会社よりも小回りが効く中小企業診断士の活躍が期待される。中小企業診断士は、ソフトな経営資源の充実強化を図る担い手となる民間専門家といえるのではないだろうか。

そこで、日本企業の 99.7%を占めて約 385 万社にもものぼる中小企業に対して、ソフトな経営資源の充実強化を図る担い手となる民間専門家とは、中小企業診断士であるとの立場に本研究はたつ。そして、中小企業診断士をよりよいものとするため、その一助となる研究たることを目指すものである。

## 第2節 リサーチ・クエスチョン

中小企業診断士の政策的位置づけは官から民への移行(公務員の資格から民間コンサルタントへ)とされたが、学術研究の面では、公的位置づけを離れることによって中小企業診断士に関する記録が残りにくくなるのではとの懸念もある。また、時の流れとともに過去を知る資格者が徐々に少なくなりつつある状況にも危機感を抱いている。中小企業診断員制度の創設から 60 年以上がすでに経過している。そこで、関連する事実をまとめ、民間(特に資格者)の目線で新たな認識を提示することを企てる。過去を総括したうえで中小企業診断士の発展に貢献しうる成果を目指す。また、学術研究としてだけでなく、実務的な側面においても中小企業診断士に成果を還元する内容を志向する。

それゆえ、本研究のリサーチ・クエスチョンは、民間(特に資格者)の目線に基づく歴史的アプローチによって「中小企業診断士の意義と課題を明らかにしたい」というものである。課題があるならば明確にし、中小企業診断士がその解決に向かうため、研究を通じた貢献を図る。意義があるならば積極的に評価する。中小企業診断士の意義と課題を明らかにすることが本研究の狙いである。

## 第2章 先行研究のレビュー

### 第1節 中小企業論および経営診断論

「中小企業診断士」という言葉から分かるように、支援対象としての中小企業に焦点をあてた中小企業論、診断技術を中心に発展してきた経営診断論から関連研究を挙げる。まず、政策的な観点で、国が刊行している政策史がある。具体的には、『商工政策史第12巻(明治初期～昭和30年代)』、『通商産業政策史第1期 第3巻』、『同第7巻』、『同第11巻』、『同第15巻(終戦[1945]～第二次オイルショック[1979])』、『通商産業政策史第Ⅱ期 第12巻』などに、中小企業政策史が記述されている。学術的価値も高く、貴重なものであることはいうまでもない。ただし、これら史料は、中小企業や中小企業診断士のみならず、わが国の産業政策全般を明らかにすることを目的としている。中小企業診断士を取り巻く環境を把握するには役立つが、中小企業診断士を深く知ろうとするには具体性に乏しい。つまり、中小企業診断士の変遷を明らかにしたい本研究とは目的を異にする。

上述以外のものを述べる。まず、松島(2013b)は「補論2 中小企業庁の設立と診断指導政策」のなかで行政側の目線で中小企業診断士とその環境を記している。中谷(1989)および(1996)は、「補章 わが国における企業診断の生いたちと現状」を執筆している。また、同じく中谷(1994b)は「中小企業診断制度」を記し、中小企業診断士の歴史を論じている。また、関谷・辻(2015)も「わが国の中小企業診断士制度」を著している。

これらの中小企業診断士に関わる歴史的研究を表2.1のようにまとめた。既存研究の特徴は、行政側、特に中小企業庁を主軸においた記述となっている。殊に松島(2013b)や中谷(1989)、同前(1994b)、同前(1996)の業績は、中小企業庁出身者ならではの強みを活かした記述によって、行政からみた中小企業診断士を詳述している。関谷・辻(2015)もほぼ中谷による一連の研究の延長線上にあるものといっていよう。

松島(2013b)の業績は、中小企業庁設立や診断指導政策の黎明期を詳述した点にある。また、行政関係者の口述を重視している点も興味深い。中谷(1994b)は、中小企業診断制度創設から80年代後半の情報部門までの半世紀近くを丁寧に記述している。さらに当時の公的診断の種類・類型をまとめている点は、公的診断が衰退した現在、貴重な記録であろう。関谷・辻(2015)は、1999年以降に生じた中小企業基本法の改正に伴う中小企業診断士の制度改革を加えている。いうまでもないが、本研究はこれら先行研究が存在するがゆえに成り立つものである。これら既存研究の功績を称えた上で、不十分と思われる点について述べる。総じていえるのは民間側の視点が欠けているということである。

表 2.1 主要な先行研究

文献名	執筆者	主な対象時期	大意
中小企業庁の設立と診断指導政策	松島茂 (2013b)	1940年代 ～1960年代	戦後に設立された中小企業庁の発足、従来にはなかった診断指導政策の導入を中心に記述している。伝統的な中小企業政策として、商工省は戦前より組織化政策及び金融政策を行ってきた。しかし、戦後のGHQによる統治の下では、独占禁止政策や傾斜生産方式の導入といった時代背景もあり、これらの政策には制約が課されざるを得なかった。そこで、新たな政策として、「診断・指導政策」が中小企業庁という新しい組織で実施されるに至った。また、政策の実施には、外部からの人材が登用され、貢献したことが明らかにされている。
中小企業診断制度	中谷道達 (1994b)	1940年代 ～1990年代	1940年代の中小企業診断制度の創設から1990年代の現状にわたって記述している。また、中小企業診断士の資格や試験制度についても触れている。工場の生産管理部門や商店の店舗改造を対象とした個別診断、産地や系列を軸とした集団診断、さらには内部要因と外部要因を踏まえた総合診断と、時代の流れによって診断は変遷した。また、設備近代化診断の重要性を述べるとともに、中小企業診断各種の類型化を試みている。また、1980年代後半の新たな動きとして、中小企業診断士情報部門や中小企業経営活性化指導事業が創設された点がある。
わが国の中小企業診断制度	関谷忠・辻一幸 (2015)	1940年代 ～2010年代	上記の中谷の記述に加え、現状として、1999年の中小企業基本法改正(中小企業指導法→中小企業支援法)と中小企業診断士制度見直しを記述している。2000年の中小企業政策審議会による「ソフトな経営資源に関する小委員会報告書」から、制度見直しの趣旨や経緯を述べている。また、かかる見直しに伴う中小企業診断士の登録制度や試験の変更、診断士の活動状況等に触れている。

出所: 表中の参考文献から筆者作成

まず、松島(2013b)についてである。タイトルの「中小企業庁の設立と診断指導政策」とあるように、中小企業政策の枠組みで描かれている。診断指導政策としての評価は記述されているが、政策としての枠組みにとどまっている。民間を含めた視点に立つなら、診断指導政策は政策的な狭義の貢献だけでなく、後生のわが国におけるコンサルティング業界に対する寄与など、別の功績があったはずである。より具体的にいえば、経営コンサルティングが一般的ではなかった戦争直後に、中小企業庁は先進的ともいえる診断指導政策を導入した。この業績はわが国のコンサルティング業界に多大な貢献を果たした。中小企業診断員(中小企業診断士)制度から多くのコンサルタントが育成され、中小企業政策のみならず、わが国のコンサルティング業界のエポックともなったはずであるが、その点が描かれていない。診断指導政策の意義を過小に評価している。

中谷(1994b)について述べる。1940年代から1990年代と広範にわたる事実を詳述した中小企業診断制度を書きあらわしている。中小企業診断士について、これ以前に半世紀に及ぶ範囲を記したものは見当たらず、意欲的かつ挑戦的な点が窺える。しかしながら、この研究は静態的な記述が目立つ一方で、より動的に中小企業診断士制度を捉えられなかったのかと疑問が残る。たとえば、設備近代化診断や情報部門の創設など、制度における転換点については詳述されているが、半世紀を振り返ったうえで総括する主張があってもよいと考える。中小

企業診断士の意義や課題がどのようなものであったか、自らの立場を鮮明にして批判する、あるいは評価する姿勢が含まれていればより踏み込んだ研究ではなかったかと考える。

関谷・辻(2015)について触れる。これも同前の中谷(1994b)と類似した点が考えられる。より動的に捉えられなかったのかと思われる。中小企業診断制度の現状として中小企業基本法の改正、中小企業診断制度の新たな展開として中小企業診断士制度のあり方などが記述されている点は既存研究との差異である。一方、研究の視点は中谷による一連の研究の延長線上にあり、新たな分析の視角を提供しているとはいいがたい。

上述のように既存研究を捉えたうえで、本稿の問題意識を改めて述べる。本研究は行政側ではなく、民間、主に資格者を起点としている。たとえば、先行研究では、2000年の制度改革によって、診断士がどのように感じてどのような影響を受けたのかという記述は見当たらない。また、中小企業診断士の意義や課題が何であったのかという主張も弱い。次章以降では、この問題意識に基づいて、本研究の枠組みや記述を展開していく。

## 第2節 資格

中小企業診断士を理解するうえで、資格という観点でみた場合、どのような先行研究があるのかを概観する。中小企業診断士が資格として過去どのように主張されてきたのかを述べる。

今野・下田(1995)は、ホワイトカラー関連資格という括りで、税理士や公認会計士などの士業とともに中小企業診断士を取り上げている。また、資格の分類も示している。今野・下田を参考に中小企業診断士を含めた資格の分類を述べる(表 2.2)。分類の軸は、「資格認定者は

表 2.2 資格の分類表

			誰が認定するか		
			国家資格	公的資格	民間資格
職業上どのような機能をもっているか	業務独占資格	職種型	税理士, 公認会計士, 司法書士, 宅建, 不動産鑑定士		
		職務型	危険物取扱者, 毒物劇物取扱 責任者		
	能力認定資格	技術士, 中小企業診断士, 技能士, 情報処理技術者	実用英語技能検定, 消費生活 アドバイザー, 秘書技能検定, 翻訳技能審査	簿記検定, ワープロ技能検定, 経営コンサルタント	

出所:今野・下田(1995) 44頁

誰か」、「職業上どのような機能を持っているか」である。

資格認定者は誰か

国家資格:『「国家が法律によって与える資格」と定義され、資格取得のための試験は国・都道府県あるいは国・都道府県が指定する機関によって実施される』(今野・下田, 1995, 40-41 頁)。

民間資格:『「法律によって与える資格でなく、民間の団体が任意に与える資格」である。これにあたる資格は非常に多く、問題のある資格もあるが、公的機関の関与がないからといって重要でないということにはならない。日本商工会議所が行なう簿記検定は、多くのホワイトカラーが受験する資格として有名であるが、これは民間資格の一つである』(同前, 41 頁)。

公的資格:『国家資格と民間資格の中間型であり、「資格付与の一定の基準を所管庁が認可し、それに関わる業務を外部の財団法人等の団体に実施させているもの」である』<sup>3</sup>(同前, 41 頁)。(※筆者注 例として実用英語技能検定、実施機関は日本英語検定協会、文部省認可<sup>4</sup>)

職業上どのような機能を持っているか

業務独占資格:『「資格がないと当該業務に従事できない」資格であり、資格の実際の機能の面をみると、それはさらに「職種型」と「職務型」に分かれる。「職種型」は、資格がカバーする業務独占の範囲が、業務のなかで大きな部分を占めている』(同前, 42 頁)。(※筆者注 職種型の例として税理士、公認会計士、弁護士)

『「職務型」は、取得者の業務のなかで業務独占の範囲が限られている』(同前, 42 頁)。(※筆者注 職務型の例として危険物取扱者)

能力認定型資格:『「一定の技能・知識を有していることを認定する資格」であり、資格がないからといって、特定業務につくことができない、ということはない』(同前, 43 頁)。(※筆者注 例として中小企業診断士、技術士)

上述のように今野・下田によれば、中小企業診断士は国家資格かつ能力認定資格と位置づけられている。また、連合総合生活開発研究所(1993)および藤村(1997)においても、中小企業診断士は国家資格あるいは公的資格と位置づけている。このように学術分野また実社会において、中小企業診断士は、業務独占の機能がない能力認定、名称独占の国家資格として広く認知されてきた。

<sup>3</sup> 今野・下田(1995)は国家資格と公的資格を区分しているが、これらを合わせて国家資格あるいは公的資格とする考え方もある。

<sup>4</sup> 文部省認可は 1995 年当時。現在は文部科学省後援との位置づけである。

続いて、安藤(1994)による資格の社会的機能について述べる。先述の今野・下田(1995)は、資格制度を設計する側の視点で認定者や機能をもとに資格を分類した。一方、資格の社会的機能とは、資格を取得する側の視点に基づいている。資格者による資格に対する期待と言い換えてもよい。以下の通り、規範的機能、比較機能、保険的機能の3つからなる。

#### 規範的機能:

「人間は青少年時代からであろうと成人してからであろうと、ある職業なり特定の職業人に憧れを抱くことがしばしばある。少年時代に野球やサッカーの有名選手に憧れたり、保母、通訳や法律家などになりたいと夢見ることなどが好例である。憧れがいつの間にか消えうせることもあるが、願望が強く努力して夢を実現する人も少なくない。他方、学校を卒業してサラリーマンになったが、専門的職業に従事している人を見て自ら奮奮し、勉強し直して目指す職業にこうとする人もいる。これらの場合、しばしば資格取得が当面の目標となる。特定の職業や資格が憧れの対象となるのは、それが魅力あるものに映るからである」(安藤, 1994, 8頁)。

#### 比較機能:

「人間は他者と比較して劣等感や優越感をもつものである。誰でも優越感をもちたいと願う。例えば、自分の周囲に英検2級までの資格を持っている人はいるが、それ以上の資格を持っていないとなれば、準一級に挑戦してみようということもあるだろう。幸いなことに合格すれば、何がしかの優越感に浸ることができるのである。資格取得のために競い合うことになれば、お互いに競争心を駆り立てるようになる」(安藤, 1994, 8頁)。

#### 保険的機能:

「保険的機能とは“芸は身を助ける”という諺の類で、万一に備えて資格取得をする人びとを言う。この中には当該資格やそれに基づく職業に関心を持っていたにしても、それほど強い執念を持つことなく、漠然とした気持ちで資格取得に挑む人びとが意外に多いのかもしれない。先述のように、資格を武器に転職や独立開業すると言っても容易ではない。社会的評価の高い資格であればその可能性が高いかもしれないが、独立開業となるとビジネスとして軌道に乗せるまでには、種々の困難を克服しなければならないことが多い」(安藤, 1994, 9頁)。

また、人びとが資格に魅力を感じ、資格取得に執念を燃やす人が存在する理由を以下のように説明する。

「高い資格を必要とする専門的職業は社会的地位や社会的評価が高いが、社会的権威も持っている。社会的権威は人びとにとって魅力の源泉である。資格に権威を持たせる手段として国家試験あるいはそれに準じる試験を行って有資格者の選抜を行う。試験を難しくしたり合格者を絞り込むことによって権威を高める。国家試験にみられるように、国(政府)のお墨付きをもって権威の拠りどころとするのが日本での特徴である。しかし、これらの条件を充たすだけで資格の社会的権威が高まるわけでない。資格を必要とする専門的職業従事者の仕事を通じての社会的活動や職業倫理によるだろう。

資格の種類が増えるだけでなく、同種の資格でもレベルの異なる資格が生まれるにしたがって、一口に資格といってもさまざまなものがある。同種の資格でも取得する上での難易度が異なるものも多くみられるようになる。資格の増加は社会的ニーズの反映であるが、職業の専門分化のあらわれでもある。職業の専門分化といっても、制度として発足間もない資格が専門職として定着し、一定の評価を獲得するまでには時間がかかる」(安藤, 1994, 9頁)。

辻(2000)は、数百種類にのぼる公的職業資格を1874(明治初)年から2000(平成12)年にわたって史的に分析している。辻による公的資格の定義では、「公的資格とは、その資格の所管が中央政府または都道府県レベルの地方自治体にある資格」(辻, 2000, 14-15頁)、「法律、政令、省令、告示のいずれか、または複数のこれらの法令によって資格の諸条件が明確に規定されているもの」(同前, 15頁)としている。今野・下田(1995)とは、違うものである。1957(昭和32)年から2000(平成12)年までを「職業資格制度の発展期」と位置づけ、新しい動きとして、技術士、中小企業診断士、労働安全コンサルタント、労働衛生コンサルタントの4種の資格が創設され、職業資格制度が助言・指導・相談領域への進出を果たしたと述べている。

さらに、辻は、多数の公的職業資格をとりあげる研究の限界として、「職業資格制度に対する人々の期待と実態とのずれ」(同前, 334頁)に触れている。人々は職業資格制度に対して強い期待を持っているが、「残念ながら多くの職業資格は決して人々の期待するような制度にはなっていないし、また機能もしていない」(同前, 336頁)、「人々の抱いている職業資格のイメージと、実態との大きなずれはどこから生じているのだろうか。恐らく、それは職業資格制度に関する情報があまりにも貧困であることから生じているのであろう。今後多くの研究者によって、職業資格制度は鋭くかつ深く分析されなければならない」(同前, 337頁)と今後の課題を提示している。

### 第3節 リアリティ・ショック

辻は職業資格制度に対する人々の期待と実態とのずれと述べたが、類似する概念としてキャリア研究の分野におけるリアリティ・ショックを紹介する。

シャイン(1991)は、初めて仕事につく際、人は期待・夢を抱くが、組織での仕事や組織に所属することが実際にどのようなものかというギャップに遭遇すると主張する。このようなギャップ、すなわちリアリティ・ショックは、社員の離職やモチベーションの低下などの否定的結果をもたらしている。

Wanous(1980)は、“Realistic recruitment”という研究について述べている。伝統的な新卒採用において、組織は自らの肯定的な側面を強調し、否定的な部分を明らかにしないまま、人員を雇用している。“Realistic recruitment”とは、伝統的な新卒採用と対立するもので、肯定的なものだけでなく否定的な情報も雇用予定者に与えたいと、採用するものである。これによって、組織への定着率が高まるとしている。否定的な情報を含む現実を採用予定者に伝えること

が、“Realistic Job Preview”(略称:RJP、リアリズムに基づく事前の職務情報のことを指す)である。金井(2002)も Wanous の著書や論文を踏まえて、RJP の効果を以下のように説明している。

- ・ワクチン効果:過剰期待を事前に緩和し入社後の幻滅感を和らげる効果
- ・役割明確化効果:入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果
- ・スクリーニング効果:自己選択、自己決定を導く効果
- ・コミットメント効果:入った組織への愛着や一体化の度合いを高める効果

上述のように、リアリティ・ショックの研究は、初めて仕事につく際、すなわち新卒採用の場面を中心とした想定で研究がすすんでいる。

小川(2005)は、新卒採用の場面だけでなく、異動によって発生するクロス・ファンクショナル・ショックや昇進によるランキング・ショックについて触れている。金井(2002)も個人のキャリアにおける節目で RJP は有効であるとの立場をとっている。

「偽ったことを語る文字通りの嘘を『黒い嘘』というのに対して、大切なことを故意に語らないことを『白い嘘』(M・スコット・ペックの造語だと思われる)という。入社案内や会社案内には、それなりの品格をもった会社なら黒い嘘はけっして存在しないけれどもさうとう高い志をもった会社でも白い嘘は混じっている。その結果、マイナス面はあまり書かれずパンフレットは、全体的には、会社のいいイメージに覆われている」(金井, 2002, 175 頁)と述べている。また、同時にキャリアの意思決定には「個人が自己決定できる信頼ある情報」の必要性を訴えている。金井が挙げるRJPの仮設例として図 2.1を示す。これは、南極探検隊を事例として、応募者に対してよいことばかりではない点を伝えている。名誉と賞賛といった肯定的側面だけでなく、僅かな報酬、極寒、危険、生還の保障なしといった否定的な面も含めることで、信頼ある情報提供

**南極探検隊をどのように  
募集するか。**

<p>・ MEN WANTED for Hazardous Journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honor and recognition in case of success. Ernest Shackleton</p>	<p>・ 求む男子。至難の旅。僅かな報酬。極寒。暗黒の日々。絶えざる危険。生還の保障ない。成功の暁には名誉と賞賛を得る。</p>
---	--

出所:金井(2002) 181 頁

図 2.1 Realistic Job Preview の例

に努めている。キャリアの節目において個人が適切な意思決定を行うためには、否定的な情報をも含めた RJP が必要なのである。

### 第3章 研究の枠組み

#### 第1節 分析の枠組み

分析の枠組みを図 3.1に示す。本研究は、資格の当事者を三者と捉える。中小企業診断士の「資格者」だけではなく、資格制度を設計する経済産業省や中小企業庁を「設計者」として、さらに資格取得を支援する資格ビジネスも「育成者」として同列に扱う。資格ビジネスを当事者に加えている理由だが、資格関連の書籍があまりなく行き渡り、インターネットをはじめ情報化が進んだ現在、資格を目指す潜在的資格者は資格ビジネスの情報に依存する傾向があるためである。資格ビジネスの情報発信力が優れている点については後述する。先に挙げた既存研究の功績は、設計者が行ってきた法改正や制度変更をつぶさに記述してきたことである。一方、資格者に関する記述は少なく、育成者についての記述はまったくない。この分析の枠組み(図 3.1)に基づいた研究は見当たらず、新たな試みといえるだろう。

2000年の中小企業支援法に伴い、中小企業診断士制度は公務員から民間コンサルタントへとその位置づけが変わった。このような経緯を踏まえ、民間側、すなわち資格者や育成者に軸足を置いた歴史的アプローチの必要性が増してきた。一方、表 2.1の先行研究は、必ずしも民間側に重きを置いたものではない。そこで、研究対象の範囲をさらに広げるため、資格者や育成者等の民間側に視点をおいた新たな研究が必要なのである。

中小企業支援法の施行後、10数年が経過している。資格者のうち、公的機関関係者の数は減り、民間の企業・団体の人々が多数を占めるようになった。また、資格者団体である中小

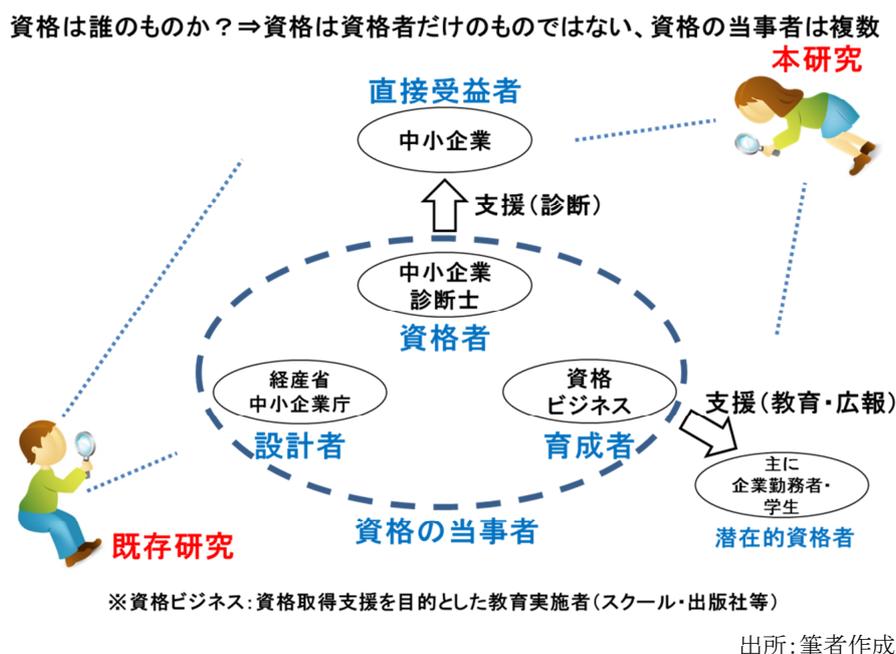


図 3.1 分析の枠組み

企業診断協会においても類似した動きが見られる。かつて要職は公的関係者で占められていたが、現在は独立診断士で構成されている。これらの変化は、民間活用という時代の流れに対応しており、それ自体は時勢の要請にこたえたものかもしれない。一方、資格者構成の変化によって、中小企業診断士の歴史が今後もつぶさに伝えられていくのかどうか、不安を覚えている。本研究のリサーチ・クエスチョンは、民間(特に資格者)の目線に基づく歴史的アプローチによって「中小企業診断士の意義と課題を明らかにしたい」というものであった。民間側に寄った視角によってリサーチ・クエスチョンを解き明かす。

リサーチ・クエスチョンを踏まえ、本研究と先述の研究(表 2.1)との差異を述べる。第一に、資格者が中心である点である。先行研究は、中小企業診断士の制度や法律改正に偏っており、資格者にどのような影響を与えたのかに踏み込んでいるとはいえない。資格者に対する影響を考察している点が異なる。

第二に、育成者(資格ビジネス)の視点を取り入れている点である。中小企業診断士のみならず、資格の先行研究においても、資格ビジネスがどのような役割を果たしてきたかを言及したものは見当たらない。潜在的資格者は、中小企業診断士を含む国家資格や民間資格などに関心を持つ。情報を集める際は、資格ビジネスが発する情報(例:記事・書籍、パンフレット、ホームページ)を利用するケースが圧倒的に多い。潜在的資格者が中小企業庁や中小企業診断協会に問い合わせる事例は希だろう。したがって、育成者は、資格の広報的機能を果たしていると言える。潜在的資格者は、受験科目や試験データ、勉強法、取得者の体験談など、広範な情報を資格ビジネスから入手することができる。

第三に、資格者の口述を重視している点である。先行研究は概して文献考証的である。唯一、松島(2013b)は官僚の口述を重視しているが、資格者の口述は十分ではない。本研究は、資格者を軸に文献だけでなく、口述(例:表 3.1 のインタビューリスト)を用いて、その歴史を解き明かそうと試みている。

第四に、設計者、資格者、育成者の構成で記述研究を展開している点である。中小企業診断士だけでなく、他資格においてもこのような構成で記述している研究は見当たらず、三者の視点によって記述を構成している点は新しい試みといえるだろう。

## 第2節 研究方法

研究方法として、歴史的方法論を用いた記述的研究を行う。仮説検証型の立場はとらず、何らかの理論やモデル構築を志向した研究ではない。記述にあたっては、参考文献に挙げた多くの資料を基としているが、一般公開されていないものが含まれる点は付記しておく。また、文献による考証だけでなく、関係者に対するインタビューを行い、口述を重視している。インタビューリスト(表 3.1、表 3.2)を以下に添付する。なお、インタビューの実施期間は2013年6月から2015年4月までである。また、証言を得るために氏名や所属などの詳細を明かさないう前提で関係者に協力を依頼した。

表 3.1 中小企業診断士資格者に対するインタビューリスト

項	年代	性別	主なキャリア	項	年代	性別	主なキャリア
1	40代	女性	サービサー	17	60代	男性	精密機械
2	50代	男性	遊技業	18	30代	男性	流通業
3	40代	男性	情報サービス	19	40代	男性	食品メーカー
4	30代	男性	服飾販売	20	50代	男性	コンサルタント
5	50代	男性	住宅メーカー	21	40代	男性	証券業
6	60代	男性	銀行	22	40代	男性	福祉施設運営
7	30代	男性	半導体メーカー	23	30代	女性	コンサルタント
8	50代	男性	自動車部品	24	-	男性	銀行
9	40代	男性	信託銀行	25	40代	男性	半導体商社
10	40代	男性	食品メーカー	26	40代	男性	公務員
11	30代	男性	コンサルタント	27	30代	女性	海運
12	30代	男性	IT関連	28	40代	女性	服飾
13	60代	男性	電機・半導体	29	40代	男性	情報サービス
14	50代	男性	リース・金融	30	40代	女性	食品卸
15	30代	男性	税理士	31	30代	男性	情報サービス
16	-	男性	コンサルタント	32	50代	男性	製薬メーカー

出所:筆者作成

表 3.2 資格者以外に対するインタビューリスト

項	性別	氏名	カテゴリ	項	性別	氏名	カテゴリ
1	男性	A社関係者	資格ビジネス関係者	13	男性	A氏	行政経験者
2	男性	A社関係者		14	女性	B氏	
3	男性	A社関係者		15	女性	C氏	
4	男性	A社関係者		16	男性	D氏	
5	男性	B社関係者		17	男性	A氏	有識者
6	男性	B社関係者		18	男性	B氏	
7	男性	B社関係者		19	男性	C氏	
8	男性	B社関係者		20	男性	D氏	
9	男性	C社関係者					
10	男性	D社関係者					
11	男性	E社関係者					
12	男性	F社関係者					

出所:筆者作成

## 第4章 中小企業庁の設立から中小企業診断協会の創設(1945年以前～1960年代前半)

### 第1節 中小企業庁設立以前(明治時代～太平洋戦争中の状況)

中小企業診断士制度は、1948年の中小企業庁設立に端を発するが、それ以前の中小企業政策や経営診断を概観しよう。

まず、中小企業政策については、通商産業省による『商工政策史第十二巻中小企業』が詳しい。経営診断は工業および商業を支援対象としながら発展してきたが、当時の中小企業政策は工業中心、特に輸出に関わるものに傾倒していた。具体的には、組織化政策と金融政策の2つが柱となっていた。同書によれば、組織化政策とは中小企業に対する組合組織の勧奨・育成政策(例:組合に関する法律制定、共同設備に対する補助金交付、租税上の特典付与など)、金融政策とは中小企業の金融改善につながる諸対策(例:組合金融の育成、専門金融機関の育成、低利資金の融通など)と解することができる。

松島は戦前の中小企業政策を以下のように評している。「戦前にも中小規模の企業を対象とする政策の系譜がなかったわけではない。明治17年の同業組合準則(農商務省達)に端を発し、明治30年の重要輸出品同業組合法の制定、明治33年の重要物産同業組合法及び産業組合法の制定、昭和6年の工業組合法の制定、昭和7年の商業組合法の制定、昭和18年の商工組合法の制定へと連綿と続く、主として中小規模の企業を組織化するための法的枠組み作りの歴史があった。また、昭和初期には、組合組織を手掛かりにして中小商工業者に対して大蔵省預金部資金の融通を図るなど中小商工業者を対象とする金融政策が行われた歴史もある。

しかし、これらはそれぞれの時代に発生した政策課題に対して個別に対応した政策に過ぎなかった。中小企業に関わる問題が発生する原因を構造的に分析して、その上で総合的、体系的な政策が立案・実施されるようになったのは、昭和23年に中小企業庁が設立されて以降のことである(松島, 2013a, 38頁)。

経営診断については、平井泰太郎が1952年に『経営コンサルタント』という著作を発表した。経営コンサルタントについて書かれたものとして、わが国では初の書籍と推測される。同書では「アメリカには、マネージメント・コンサルタント(Management Consultant)という職業がある」(平井, 1952, 9頁)と紹介している。当時は現在の「経営コンサルタント」にあたる言葉は一般的ではなかったし、認知もされていなかった。民間コンサルティング会社もほぼ無いといっ

わが国の戦中以前の経営診断については、テイラー(2009)等による科学的管理法に基づく。米国発の科学的管理法は、日本では能率学として伝わる。一般的には、テイラーは経営学の父として業績が称えられる一方、彼が提唱した科学的管理法は人を機械のように見なし、人間性を軽視しているとの批判もある。わが国のコンサルティングの発展において、テイラーの功

績は大きい点を強調する。彼のもとで科学的管理法を学んだ上野陽一や荒木東一郎がコンサルティングに携わり、日本にコンサルティングやコンサルタントが根づく端緒を開いた。

斎藤(1983)は上野陽一について詳述しているが、彼のライオン歯磨き工場における能率指導がわが国における初めてのコンサルティング事例として有名である。また、わが国における初の独立コンサルタントは、荒木東一郎と言われている。彼はのちに中小企業診断協会の初代副会長、企業経営通信学院の初代理事長を務めるなど、中小企業診断士とも関わりが深い。これらコンサルタントの草分けとも言える人々は、当時「能率技師」と呼ばれ、工業を中心とした経営改善に貢献した。

中小企業診断士制度、中小企業診断協会に貢献した荒木東一郎の経歴について述べる。<sup>5</sup> 荒木東一郎は、1895年に東京神田で生まれた。1916年に東京高等工業学校応用化学科を卒業、藤倉電線株式会社に入社した。1918年に農商務省留学生として米国アクロン大学入学、1921年に同校卒業マスターオブサイエンスを授与される。同時にIEを学び欧米視察後に帰国する。1922年には、上野陽一氏と行動をともにし、(財)協調会産業能率研究所設立に参画した。1923年に荒木能率事務所を設立した。独立コンサルタントとしての活動に注力することとなる。1951年に民間コンサルタント資格である日本経営士会創立に参画し、副会長を務める。また、中小企業診断協会の設立にも関わり、1954年には同協会の副会長に就いている。1965年には、後進の育成に関心を持ったことから、中小企業診断協会附属企業診断通信学院の学院長となる。企業診断通信学院とは、後の企業経営通信学院のことで、中小企業診断士における資格ビジネスの老舗とも知られている(詳細は後述)。能率技師であり、独立コンサルタントであり、経営士会や中小企業診断協会においても長年活躍した人物だったのである。

昭和初期の能率技師のイメージについては、荒木東一郎の娘、愛子が以下のように記述している。「子供の頃『お父様のお仕事は?』とたずねられるのが私はとてもいやでした。いつも小さな声で『能率顧問技師』と答えると、相手はきまってまじまじと私を見詰め『へえ、能率顧問?』というのです。学校の友達の父親は会社の社長とか大学教授などと誰にでも分かりやすい職業なのに、どうしてウチの父親だけがこんなに奇妙な職業なのかと子供心に思うのでした。昭和の初期、経営コンサルタントなどという格好いい名称はなかったのです。今でこそコンサルタントという職業人は巷にあふれていますが、当時の日本には百万人に一人ぐらいしかいなかったのではないのでしょうか。仕方なく『それは会社の病気を直すお医者様みたいなものです』と父から教えられた通りに言うと、ほとんどの人は『ああそう』と急にそっけない態度になってしまいます。小さな子供がしたり顔に”会社の病気、”などという大それた言葉を口にするに、明らかに不快な表情を見せる人もいました」(荒木、1991、5-6頁)。この記述は、経営コンサルタントが当時いかに認知されていなかったかを示している。

---

<sup>5</sup> 荒木東一郎の経歴に関する記述は、主に荒木(1971)に依拠している。

## 第2節 中小企業庁の設立

中小企業診断員制度を含む診断指導政策は、1948年の中小企業庁の設立とともに始まった。<sup>6</sup>中小企業庁は、商工省（現経済産業省）の外局という位置づけで、産業政策のなかでも、とくに中小企業問題に対応する機関として設置された。この背後には、戦前からの伝統的な中小企業政策が機能しにくかった背景がある。まず、組織化政策についてだが、商工協同組合にはGHQによる閉鎖機関の指定対象となるものもあった。また、金融政策に関しては、鉄鋼や石炭などの特定産業に金融・資材を集中する傾斜生産方式のため、中小企業問題に対応する十分な余裕はなかった。以下は、中小企業庁による戦後復興期～中小企業庁の設置～高度成長期の歴史認識である。

「戦後、多くの中小企業が誕生したが、生産資材・資金・技術・経営管理のノウハウの不足、盲目的な投資・生産による過当競争、悪性インフレ等により大きな困難に直面した。一方、鉄鋼、電力などの重点分野に対して生産資源を集中させる傾斜生産方式が採られた結果、中小企業が主な生産主体となる織物などの産業に対して生産資源が配分されないという『中小企業問題』が発生した。一方、GHQによる財閥の解体、経済力の再集中の規制のため、1947年に独占禁止法が制定され、戦前から行われてきた同業組合などの中小商工業の『組織化政策』、及び組合を介した『金融政策』を実施することが困難になっていた。こうした問題に対応するため、1948年中小企業庁が設置され、中小企業政策の柱として①金融政策、②組織化、③診断指導が位置づけられた。第一に、金融対策として、戦前に設立された商工組合信用金庫に加え、1949年に国民金融公庫、占領終了後の1953年に中小企業金融公庫が設立されるとともに、信用補完のため、1950年に中小企業信用保険法、1953年に信用保証協会法が制定され、各都道府県の信用保証協会の体制が整備された。第二に組織化については、1949年に4人以上の事業者が任意に加入し、共同事業を行う組合を定める中小企業事業協同組合法を制定した。さらに、GHQの占領政策の終了後、独禁法の適用除外等を伴う中小企業団体の組織に関する法律（団体法）が1957年に成立した。第三に診断指導については、中小企業庁設立時に指導部を設置し、企業診断制度を創設した。さらに、1960年の商工会等の組織に関する法律（商工会法）の制定により、診断・指導体制が強化された。1955年以降、日本経済は高度成長期に入り、1956年に制定された機械工業振興臨時措置法を始めとする業種別の産業振興政策が推進される中、大企業と中小企業の発展速度に差が生じ、生産性・賃金・技術・資金調達面等の諸格差が顕在化した。また、1964年に予定されていたIMF8条国への移行による貿易自由化やOECD加盟による資本自由化に対して、激化する国際競争への対応を迫られるなか、大企業に比べ生産性の低い中小企業の生産性の向上が求められた。一方、中小企業は自動車産業などを中心に大企業を頂点とする系列に組み込まれ、下請構造が定着化した」（中小企業庁、2012、1-2頁）。

---

<sup>6</sup> 中小企業庁の設立経緯、中小企業診断員の制度創設については、松島(2013b)が詳しい。

このような時代背景のもと、伝統的な組織化政策や金融政策に制約があるなかで、中小企業問題に対応するために生まれたのが診断政策である。この問題の対処に向けて、1947年11月7日に「中小企業対策要綱」について政府は閣議決定を実施した。中小企業対策要綱の方針のもと、1948年に中小企業庁設置法が制定され、そのなかには「診断」という言葉が入っている(表 4.1、第四条八項の部分)。

また、この当時の中小企業庁は外部人材を積極的に採用した。科学的管理法に精通した能率技師たちの力を中小企業支援に活用していく。松島による中小企業庁の組織に関する記述を引用する。

表 4.1 中小企業庁設置法(抜粋)

中小企業庁設置法(一部抜粋)
(昭和二十三年七月二日法律第八十三号)
第四条 中小企業庁は、前条の任務を達成するため、次に掲げる事務をつかさどる。
一 中小企業の育成及び発展を図るための基本となる方策の企画及び立案に関すること。
二 中小企業の経営方法の改善、技術の向上その他の経営の向上に関すること。
三 中小企業の新たな事業の創出に関すること。
四 中小企業に係る取引の適正化に関すること。
五 中小企業の事業活動の機会の確保に関すること。
六 中小企業の経営の安定に関すること。
七 中小企業に対する円滑な資金の供給に関すること。
八 中小企業の経営に関する診断及び助言並びに研修に関すること。
九 中小企業の交流又は連携及び中小企業による組織に関すること。
十 中小企業の経営に関する相談並びに中小企業に関する行政に関する苦情若しくは意見の申出又は照会につき、必要な処理をし、又はそのあつせんをすること。
十一 前各号に掲げるもののほか、中小企業に関し他の行政機関の所掌に属しない事務に関すること。
十二 所掌事務に係る国際協力に関すること。
十三 前各号に掲げるもののほか、法律(法律に基づく命令を含む。)に基づき中小企業庁に属させられた事務

「中小企業庁の発足に当たっては、特に指導局職員を中心に外部から採用するべくつとめた結果、設立後半年程度経った時点で全職員 133 名中の約 7 割が新たに民間から採用された職員になった（『中小企業庁とはどんなところか』『中小企業情報』創刊号、1949 年）。また、幹部職員についても積極的な外部人材の登用が行われた。

1948 年 8 月の中小企業庁の発足時点の機構と人事は、下表の通りであるが、このうち\*印をつけた者が外部人材の登用である。また、( ) 内は、就任していた期間である。

#### 中小企業庁の初代幹部一覧

中小企業庁長官	*蜷川虎三(48.8.7～50.2.28)
長官官房庶務課長	田村武敏(48.8.1～49.5.25)
振興局長	小笠公詔 (48.8. 1～49.5.25)
振興課長	小山雄二(48.8.1～49.5.25)
広報課長	松田慎三(48.8.7～51.8.1)
金融課長	*三輪学俊(48.8.7～49.8.21)
指導局長	*園田理一 (48.8.11～50.7.21)
指導第一課長	川崎立太(48.8.7～49.5.25)
指導第二課長	山本重信(48.8.1～49.5.25)
指導第三課長	菅谷 靖(48.8.7～50.8.3)」（松島， 1998， 134-135 頁）。

上述のうち、指導局長となる園田理一の登用は大きな意味を持つ。園田理一の経歴について説明する。<sup>7</sup>園田理一は 1897 年に生まれ、1917 年に早稲田大学商科に入学、1922 年に卒業した。在学中の 1921 年に東京星製薬入社し、1925 年まで勤務する。1925 年から科学的管理法をはじめとした経営管理を学ぶため、米国へ二年間留学した。引き続き英、独、仏、伊を視察し、1928 年に帰国した。同年には荒木東一郎と行動を共にし、荒木能率事務所に入所、能率技師として活動する。そして、経営指導の実績が評価され、1948 年の中小企業庁指導局長就任につながるのである。なお、1954 年の中小企業診断協会創設時には、副会長職に彼は荒木東一郎とともに就任している。このように、中小企業庁は園田理一をはじめとした能率技師らの支えにより設立されたのである。

### 第3節 中小企業診断員の創設<sup>8</sup>

前節に挙げた中小企業庁設立の経緯に続いて、中小企業診断士の前身となる中小企業診断員制度に関わる経緯を引用する。同制度は 1952 年に創設された。

<sup>7</sup> 園田理一に関する記述は主に松島(1998)、沢井(2000)に依拠している。

<sup>8</sup> 本節は、中谷(1978)、中谷(1994b)を主に参考として記述している。

「さきに閣議決定をみた中小企業対策要綱に基づく措置の一つとして、昭和 23 年『審査制度確立に関する措置』が定められ、これが中小企業診断制度創設の基となったのである。

すなわち、その内容とするところは、①技術の向上のための指導強化に関する措置として、中央および地方の中小企業指導機構を強化し、技術に関する専門家によって、一般ならびに個別的技術指導の中核たらしめるとともに、展示会、講習会等を開催して中小企業の技術の向上を図る。

②経営能率化の推進に関する措置として、中小企業指導機構に経営に関する専門家を加え、経営能率指導にあたらせるとともに、一般中小企業の指針とすべき経営能力の方向を明らかにする。

③中小企業の技術および経営水準を向上させるため、審査制度を確立する。審査は業者の申請によってのみ行なうものとする。またこれを単に審査にとどめず、その個々の結果をただちに技術および経営の具体的指導に結びつける。

④以上の事項を実施するための中小企業指導機構の強化に関する措置として、商工省に中小企業総局(仮称)を設置し、また、各商工局、都道府県、都市に中小企業指導機構を新設し、または設置を勧奨する等その強化を図る。

かくして昭和 23 年 8 月 1 日、中小企業庁発足とともにその重要な業務として、中小企業の経営状況の調査および診断ならびにこれに基づく必要な指示をすることを掲げ、診断制度の開始準備が急速に進められることになり、同年 11 月には従来の『審査』が『診断』と呼び名を変えて『中小企業診断実施基本要領』の制定をみ、各地方通商産業局および都道府県、六大市による中小企業診断制度が発足した」(中谷, 1978, 27-28 頁)。

1948 年には工場診断、1949 年に商店診断および組合診断が実施される。ドッジによる緊縮財政、またシャープ博士による税制改善、いわゆるシャープ勧告によって、中小企業に対する課税も強化され、工場や商店のオペレーション改善に加え、記帳指導も診断の範囲に含まれた。傾斜生産方式により困窮を極めていた中小企業も 1950 年の朝鮮動乱が特需をもたらした、中小企業の景気も回復していく。診断指導も高度化し、個別企業では扱いきれない問題に対応するため、1951 年から産地診断、1952 年から系列診断が実施される。これら企業診断の変遷については表 4.2 で示している。

さらに 1952 年には「昭和 27 年 4 月通商産業省告示第 76 号」によって、中小企業診断登録規定が公布され、主に地方自治体の職員が「中小企業診断員」として登録される。これが現在の中小企業診断士の前身である。1950 年代～1960 年代は自治体職員が中心を占め、税理士や公認会計士、経営士なども中小企業診断員に名を連ねることとなる。荒木は、1954 年当時を以下のように振り返る。

表 4.2 企業診断の変遷

経緯年度	診断指導の目的	種 類	診断指導の性格
1948年 創設期 ①	・個別企業の経営合理化指導 ・集団企業の経営合理化指導	工場・商店診断 産地系列 広域商業診断	①経営指導 合理化
1960年 診断的 変質期 ②	・設備近代化を前提とする診断指導 ・団地化等の高度化を前提とする診断指導	設備近代化診断 団地共同工場 共同施設等の 高度化診断	②業導 労働等 種別 資本 構造 改善 指 導
1965年 政策行 診断期 ③	・業種別近代化促進の診断指導	産地指導, 協業合同, 合併等 構造改善指導	③業導 労働等 種別 資本 構造 改善 指 導

出所: 中谷 (1994a) 15 頁

「その頃は経営士会の方と大分種類がちがって、入会に難しい規制がなかったために一時はかなり多くの税理士が入ってき、都道府県が各地で行う診断・指導業務をこの人たちが手伝うようになってきた」(荒木, 1972, 11 頁)。

中小企業診断員の制度創設にあたり、どこまで海外、とくにアメリカの政策を参考にしたかは定かではない。大内(1952)は、アメリカの商務省が全国を 42 に区分して 3 人から 5 人の経営コンサルタントが中小企業のサービスにあたった事例を紹介している。このサービスの料金は無料である。中小企業の収益が上がり、税収が上がればよいとの考えであり、この点は我が国の導入初期の診断制度と似ている。また、渡辺(2003)は、1946 年から 1950 年までの 5 年間の戦後中小企業政策を GHQ とのやりとりを軸に詳述している。当時の中小企業政策に GHQ、すなわちアメリカの影響があったことは間違いないものの、中小企業診断員については定かではない。

1960 年代にさしかかると、政策診断への移行期を迎える。表 4.2 の 1960 年以降で表される設備近代化診断、高度化診断など、融資等の政策と診断が結びつき、公による経営指導が展開されていく。政策診断に関する中谷の記述を引用する。

「ようやく昭和 30 年代にはいり、自立経済の移行とともに昭和 27 年～28 年頃より先行していた技術革新も進展をみせ、これが旺盛な設備投資に支えられて急速な成長を示しはじめた。

その時期における中小企業の役割も、また輸出面と戦略産業としての機械工業の分野において重要視されてきた。これは輸出による経済成長の維持と重工業化という産業政策に対応するものであり、このような見地から、昭和 31 年『中小企業振興資金助成法』が制定され、中小企業に対する設備近代化補助制度が法制化されたのである。この中小企業設備近代化に対

する助成制度の発足とともに、昭和 35 年より本制度による資金貸付け、中小企業者に対し『適切な設備計画の設定および設備設置後における経営の適切な運営をはかることにより、設備資金の効果を十分に発揮せしめること』を目的として、新たに設備近代化診断が実施された。

このように政策目的に直接対応した政策診断が、ここにおいてはじめて創設され、これがその後、団地、協業化等高度化診断へと発展せしめられたものである」(中谷, 1978, 32 頁)。

この時期の診断は官主体であり、中小企業庁や都道府県の職員が中小企業の診断にあっていた。戦後の傾斜生産方式に伴う厳しい制約下の中小企業政策によって、国策でコンサルティングが発展していった時期なのである。

#### 第4節 中小企業診断協会の創設

1954 年に資格者団体として、社団法人中小企業診断協会が創設された。現在は、独立診断士の同業者組合的な性格が強い中小企業診断協会であるが、創設当時は公的な色合いが濃かった。表 4.3 に設立時の役員が載っているが、各都道府県の商工部長(当時)に類する参与が名を連ねているのが特徴的である。会長は、東京都民銀行の頭取である工藤昭四郎が務めた。副会長は欠員との記載だが、この後、荒木東一郎および園田理一が就任している。以降、中小企業診断協会は、資格者の全国組織として発展していく。さらに、1963 年から国家試験が開始されて以降は試験実施機関としての役割も受け持ち、現在に至るのである。

また、創設と同時に協会の機関誌として「企業診断」が創刊された。現在、同友館が出版し、コンサルティングや中小企業診断士関連の情報誌として資格者には知られている雑誌である。しかし、創刊当時は性格が異なり、中小企業庁による機関誌として公的な色が強かった。創刊号の発行者として、当時の中小企業庁指導部長である「永野量」の名前があった。さらに、発行所の中小企業診断協会の住所は、「東京都千代田区永田町 2-1(中小企業庁内)」と記されていた。

荒木は、1954 年の中小企業診断協会設立にあたり、このように振り返っている。「(中小企業診断協会の)会員のうち試験を通った者は診断士として登録されるが、経営士会と比べると、生産技術・販売技術など実力的に多少かなわないように思われる」(荒木, 1972, 11 頁)。この当時は、民間コンサルタントは経営士会、公的診断を担う者は中小企業診断協会と区分が認識されていた。現在このような垣根はほぼないと言ってよい。中小企業診断協会設立後は、協会をあげて中小企業診断士法制定に向けた組織的動きもあったが<sup>9</sup>、結局成立には至らなかった。中小企業診断員を含む診断指導政策の法的位置づけは、のちに述べる中小企業指導法に引き継がれていく。

---

<sup>9</sup> 中小企業診断協会 (2004) 20 頁による。

表 4.3 中小企業診断協会 設立時の役員

<b>社団法人 中小企業診断協会役員名簿</b>		永野 量 (中小企業庁指導部長)
<b>会 長</b>	工藤昭四郎 (東京都民銀行頭取)	羽鳥 恒 (北海道能率指導所所長)
<b>副会長</b>	(2名) 欠員	半谷 佐一 (半谷鉄工所社長)
<b>理 事</b>	荒木東一郎 (日本経営能率研究所理事長)	堀坂政太郎 (愛知県商工部長)
	相原 寿 (「商店界」編集長)	山元 精吉 (福岡県商工部長)
	石橋 助司 ((株)極東製作所社長)	山中 武夫 (マルニエ木工(株)社長)
	上田 武人 (日本経営士会理事)	高田 休 (大分県経済部長)
	大内 次男 (大阪府立産業能率研究所所長)	<b>監 事</b> 石田 退三 (トヨタ自動車(株)社長)
	大原 霞 (名古屋市長)	黒瀬内次郎 (浦賀船(株)横浜工場製造部長)
	岡田 徹 (商業経営研究所所長)	(1名) 欠員
	金子 有造 (東京都商工指導所所長)	<b>顧 問</b> 坂口 芳久 (中小企業金融公庫総裁)
	加島 淳 (オーバル機器(株)社長)	村瀬 直義 (商工組合中央金庫理事長)
	河野 義信 (広島県商工部長)	藤山愛一郎 (日本商工会議所会頭)
	倉本 長治 (「商業界」主幹)	豊田 雅孝 (日本中小企業団体連盟会長)
	佐藤 正典 (大阪府立工業奨励館館長)	記内 角一 (中小企業庁長官)
	足羽 徳 (京都府立能率研究所所長)	秋山 武夫 (中小企業庁振興部長)
	塩飽 幸三 (愛媛県立産業能率研究所所長)	<b>参 与</b> 高岡 文夫 (北海道商工部長)
	須藤重右エ門 (東畑農機(株)社長)	長谷川 進 (青森県農林商工部長)
	園田 理一 (大阪府工業協会事務局長)	石田 晋 (岩手県経済部長)
	館 賢三 (神奈川県商工指導所所長)	近田 正夫 (宮城県経済部長)
	橋本 宇一 (東京都立工業奨励館館長)	宇佐美重長 (秋田県商工水産部長)
	塚本 敏夫 (大阪府商工部長)	梅津 龍夫 (山形県経済部長)
	坪井 寅寿 (福島県経済部長)	島 勝福 (徳島県商工水産部長)
	関川 信三 (新潟県商工部長)	大野 乾 (香川県経済部長)
	高田 輝明 (茨城県商工部長)	大西 忠 (愛媛県商工労働部長)
	興津 力 (栃木県商工部長)	安岡三四郎 (高知県経済部長)
	小船 清 (群馬県経済部長)	宮副 新一 (佐賀県経済部長)
	栗原 昌一 (埼玉県商工部長)	堀田 正隆 (長崎県商工部長)
	前田 寛 (千葉県経済部長)	東辻 正夫 (熊本県経済部長)
	福富 恒樹 (東京都経済局長)	市田 友治 (宮崎県経済部長)
	池尾 重信 (神奈川県商工部長)	松田 寿郎 (鹿児島県経済部長)
	高山 虎雄 (山梨県商工労働部長)	菊谷 勇夫 (横浜市経済局長)
	伊藤 三郎 (静岡県商工部長)	上田作之助 (京都市産業局長)
	後藤 清 (岐阜県経済部長)	飯田 博 (大阪市経済局長)
	鶴野 泰久 (三重県経済部長)	新田 延雄 (神戸市経済局長)
	佐藤 文吾 (富山県経済部長)	畔蒜嘉一郎 (札幌通商産業局商工部長)
	大河 長一 (石川県経済部長)	渡辺 五六 (仙台通商産業局商工部長)
	平原 浩哉 (福井県経済部長)	松田 慎三 (東京通商産業局商工部長)
	小林巳根夫 (長野県商工部長)	新井 真一 (名古屋通商産業局商工部長)
	平口 正雄 (滋賀県商工部長)	奥宮 正典 (大阪通商産業局商工部長)
	重 達夫 (京都府商工部長)	佐々木 宏 (広島通商産業局商工部長)
	西村 寅雄 (兵庫県商工労働部長)	多田彌太郎 (四国通商産業局商工部長)
	柏木 宏二 (奈良県経済部長)	小林 貞雄 (福岡通商産業局商工部長)
	鹿島真次郎 (和歌山県経済部長)	深瀬 晃 (中小企業庁長官官房庶務課長)
	山本 四郎 (鳥取県経済部長)	
	児玉 真一 (島根県水産商工部長)	
	片山 虎男 (岡山県商工部長)	
	小田 義男 (山口県商工部長)	

出所:企業診断創刊号(1954年12月) 1-2頁

## 第5節 小括

本章では、中小企業庁の設立から中小企業診断協会の創設を中心に記述した。まず、中小企業庁の設立以前、戦前までの伝統的な中小企業政策は、組織化および金融政策であった。終戦を迎え、これらの伝統的政策はGHQとの関係や傾斜生産方式によって、制約を受けることとなる。戦前の経営診断であるが、現在に通じる「経営コンサルタント」という言葉は、まだ一般的ではなかった。テイラーの科学的管理法の影響によって、上野陽一、荒木東一郎、園田理一らが能率技師として活躍し、わが国のコンサルティング業界、中小企業診断士制度の礎を築く。

1948年には中小企業庁が、商工省の外局という位置づけでとくに中小企業問題に対応する機関として設置された。これには、伝統的な中小企業政策が機能しにくかった時代背景がある。新たに中小企業問題に対応するため、取り組まれたのが診断政策である。1947年には「中小企業対策要綱」の閣議決定、1948年に中小企業庁設置法が制定され、「診断」という言葉がうたわれる。中小企業庁には外部人材が採用され、能率技師たちも登用され、指導局長には園田理一が就任した。

そして、中小企業診断士の前身となる中小企業診断員制度が1952年に創設された。地方自治体職員が中心となり、税理士や公認会計士、経営士なども参画した。この時期の診断は官主体であり、民間コンサルティング会社が活躍する現在とは異なる様相を呈していた。1954年に資格者団体として社団法人中小企業診断協会が創設されたが、今日とは違う性格の組織で、中小企業庁の延長線上にある公的な色が濃かった。また、機関誌として「企業診断」が創刊されたが、やはり中小企業庁の影響を強く受けていた。国策で経営診断が進められた局面だったのである。

## 第5章 中小企業基本法と資格ビジネス・民間コンサルティングの萌芽(1960年代前半～1980年代前半)

### 第1節 中小企業基本法・中小企業指導法に伴う制度変更

中小企業政策の大きな分岐点として、1963年の中小企業基本法制定が挙げられる。中小企業基本法とは、中小企業施策について理念や方針を示したものである。まず、高度成長期から中小企業基本法の制定にあたり、中小企業庁の認識をみていく。

「高度成長期～中小企業基本法の制定：

1955年以降、日本経済は高度成長期に入り、1956年に制定された機械工業振興臨時措置法を始めとする業種別の産業振興政策が推進される中、大企業と中小企業の発展速度に差が生じ、生産性・賃金・技術・資金調達面等の諸格差が顕在化した。また、1964年に予定されていたIMF8条国への移行による貿易自由化やOECD加盟による資本自由化に対して、激化する国際競争への対応を迫られるなか、大企業に比べ生産性の低い中小企業の実産性の向上が求められた。

一方、中小企業は自動車産業などを中心に大企業を頂点とする系列に組み込まれ、下請構造が定着化した。

こうして顕在化した大企業と中小企業との二重構造の問題に対応するために、『産業構造を高度化し、産業の国際競争力を強化して、国民経済の均衡ある発展が必要』との認識の下、1963年に生産性・賃金・技術資金調達面等の諸格差が是正されるように、中小企業の実産性及び取引条件が向上することを旨として中小企業基本法が制定された。

基本法に規定された生産性の向上については、1963年に制定された中小企業近代化促進法により、中小企業の設備の近代化・高度化を図ることが基軸の政策となった。

また、取引条件の向上については、1956年に制定された下請代金支払遅延等防止法による下請構造の定着化に伴う取引条件の不利の補正、1966年に制定された官公需確保についての中小企業者の受注の確保にする法律(官公需法)による政府調達における中小企業者の契約の促進、1970年に制定された下請中小企業振興法による中小企業への支援策等が行われた(中小企業庁、2012、2頁)。

松島は、中小企業基本法の背景として、「貿易の自由化への対応」と「大企業と中小企業の実産差是正への対応」の2つを挙げている。政策体系に関する記述を以下に抜粋する。

「中小企業基本法1条は『国の中小企業に関する政策の目標は、中小企業が国民経済において果たすべき重要な使命にかんがみて、国民経済の成長発展に即応し、中小企業の実産的社会的制約による不利を是正するとともに、中小企業者の自主的な努力を助長し、企業間における生産性等の諸格差が是正されるように中小企業の実産性及び取引条件が向上することを旨として、中小企業の成長発展を図り、あわせて中小企業の従事者の経済社会的

地位の向上に資することにあるものとする』と規定している。すなわち基本法は、『生産性の向上』と『取引条件の向上』を目標として、それぞれの実現のために必要な政策プログラムを体系的に示しているのである。

政策プログラムの第一の柱は、生産性の向上である。そのためには、中小企業庁が設置されて以来進めてきた技術の向上、経営管理の合理化に加えて、中小企業の設備の近代化を図るための施策を推進することが示された。設備の近代化とは、具体的には近代化設備の設置その他資本設備の増強及び設備の配列の合理化である。これを推進するための施策として、中小企業近代化促進法が制定された。

中小企業近代化促進法は、産業の国際競争力を強化する必要がある業種を政令で指定して、その業種の実態調査に基づく近代化計画を策定して、実施に必要な金融、税制上の措置を講ずることによって、業種単位で中小企業の近代化を促進するという内容であった。

また、中小企業が大規模な近代化設備を導入するためには事業の共同化又は相互扶助のための組織の整備、工場、店舗等の集団化などが有効であるとして、これらを円滑に実施するために必要な施策を講ずるものとされた。

政策プログラムの第二の柱は、取引条件の向上である。中小企業は、企業規模が過小であること、企業数が過多であることから、過当競争に陥りやすく、また大企業との取引において不利な条件を甘受しなければならないということが多かった。そこで、中小企業基本法では、過度の競争の防止、下請取引の適正化、事業活動の機会の適正な確保、国等からの受注機会の確保に関する施策を講ずることを政策プログラムとして示した(松島, 2013a, 42-43頁)。これらの記述から、特に「大企業と中小企業の格差是正への対応」に関して行政が注意を払っていることが分かる。大企業を強者とし、中小企業を弱者とみる政治観を読み取ることができる。

中小企業基本法は、1963年に制定され、1999年に改正されることとなる。その間の中小企業政策は、この法律に基づいて展開されたといえる。政策の方向を示す羅針盤としての役割を果たしたのである。再び松島による中小企業基本法の意義をみていく。

「第一の意義は、中小企業政策を体系的に実施するためのガイドラインとなったことである。中小企業をめぐるのは、その時々によって様々な問題が生じ、政治的な対応が求められる。それに対して個別的な対応を行っていただけでは、中小企業政策全体として効果を上げることは期待できなかったであろう。中小企業基本法の示した政策プログラムは、政策全体としての整合性を確保するとともに個々の政策のシナジーを生むことを可能にしたといえる。

第二の意義は、高度経済成長期に大企業と中小企業の同時発展を可能にした点である。大企業は、自社内ですべての部品を生産し、組立を行っているわけではない。多くの部品を中小企業から調達し、一部の加工を中小企業に外注している。大企業だけが設備を大型化し、効率的な生産体制を確立したとしても、中小企業の設備の近代化が遅れ、生産性が低位にと

どまったままであったとしたら、日本企業の国際競争力の強化は実現できなかったであろう」(同前, 43頁)。

中小企業基本法は、大企業と中小企業の格差是正、二重構造の解消を目的としている。当時の中小企業政策は有沢広巳の二重構造論<sup>10</sup>に基づいているといえる。二重構造論とは、復刻経済白書のなかで紹介されている。「わが国雇用構造においては一方に近代的大企業、他方に前近代的な労資関係に立つ小企業及び家族経営による零細企業と農業が両極に対立し、中間の比重が著しく少ない」(経済安定本部, 1957, 35頁)とし、中小企業を問題視し、格差是正の施策目標の根拠となった。のちに、中村(1964)、清成・中村・平尾(1971)などによって二重構造論は批判を受けたが、長らく政策的根拠として君臨してきた。言い換えれば、中小企業基本法が1963年に制定されて1999年に改正されるまでの間、中小企業政策においては二重構造論が中心的な考えだったのである。

中小企業基本法にひもついて、関連施策の法律が整備されていく。中小企業診断員に関連する診断指導事業については、中小企業指導法が1963年に制定される。以下に中小企業指導法の一部を引用する。

## 「第一章 総則

### (目的)

第一条 この法律は、国、都道府県等及び日本中小企業指導センターが行なう中小企業指導事業を計画的かつ効率的に推進することにより、中小企業の経営管理の合理化及び技術の向上を図り、もって中小企業の振興に寄与することを目的とする。

…中略…

## 第二章 中小企業指導事業

### (中小企業指導計画)

第三条 通商産業大臣は、毎年、中小企業近代化審議会の意見をきいて、次に掲げる事業であつて、国、都道府県(政令で指定する市を含む。以下同じ。)及び日本中小企業指導センターが行なうもの(以下「中小企業指導事業」という。)の実施に関する計画を定めるものとする。

- 一 中小企業者の依頼に応じて、その経営管理に関し、経営の診断又は指導を行なう事業
- 二 中小企業者の依頼に応じて、技術指導を行なう事業又はそのために必要な試験研究を行なう事業
- 三 中小企業の経営管理又は技術に関し、中小企業者又はその従業員に対して研修を行なう事業

---

<sup>10</sup> 経済安定本部 (1957)による。

四 中小企業指導担当者(国又は都道府県が行なう第一号又は第二号に掲げる事業において、経営の診断若しくは指導又は技術指導を担当する者をいう。以下同じ。)を養成し、又は中小企業指導担当者に対して研修を行なう事業

五 前各号に掲げるもののほか、中小企業の経営の診断若しくは指導又は技術指導に関連する事業

2 通商産業大臣は、前項の計画を定めるにあつては、国、都道府県及び日本中小企業指導センターが行なう事業が相互に重複しないようにするとともに、中小企業の経営管理又は技術の状況その他中小企業の発展の状況に応じて、適切に中小企業指導事業が行なわれるように配慮しなければならない。

3 通商産業大臣は、第一項の計画を定めたときは、すみやかにこれを都道府県知事(第一項の政令で指定する市の市長を含む。以下同じ。)に通知するとともに、その要旨を公表しなければならない。

第四条 都道府県知事は、前条第三項の規定による通知を受けたときは、同条第一項の計画に基づき、当該都道府県が行なう中小企業指導事業の実施に関する計画を定め、これを通商産業大臣に届け出るものとする。

2 都道府県知事は、前項の計画を定めるにあつては、当該都道府県の区域内における中小企業者の数、中小企業の経営管理又は技術の状況その他中小企業の発展の状況に応じて、適切に中小企業指導事業が行なわれるように配慮しなければならない。

(通商産業大臣の助言)

第五条 通商産業大臣は、この法律の目的を達成するため必要があると認めるときは、都道府県に対し、前条第一項の計画の作成及びこれに基づく中小企業指導事業の実施に関し助言をすることができる。

(基準の作成等)

第六条 通商産業大臣は、中小企業指導事業の効率的な実施に資するため、中小企業近代化審議会の意見をきいて、通商産業省令で、経営の診断若しくは指導又は技術指導の方法、経営の診断を担当する者の資格その他の事項について、中小企業指導事業の実施に関する基準を定めるものとする。

2 通商産業大臣は、登録簿を備え、中小企業指導事業において経営の診断を担当する者であつて、前項の通商産業省令で定める資格を有するものに関する事項を登録する。

3 前項の規定により登録すべき事項及びその登録の手続は、通商産業省令で定める。

・・・(以下、略)・・・」(中小企業指導法, 1963年)。

中小企業指導法の特徴は3つあると考えられる。第一に、(目的)第一条にあるように、診断指導事業において、日本中小企業指導センターの位置づけを明らかにしたことである。日本

中小企業指導センターは、1967年に中小企業振興事業団<sup>11</sup>へ改称される。通商産業省(1993)によれば、設立当初の日本中小企業指導センターにおける目立った動きとして、①近代化促進診断及び技術指導の拡充、②指導センターの研修業務の充実、③都道府県等における中小企業総合指導所の設置が挙げられる。中小企業振興事業団は、中小企業大学校の運営など、公的機関向けの中小企業診断員育成にも携わっている。

第二に、第六条の部分であるが、「中小企業の経営の診断を担当する者」について省令で定めるとしている点である。これは中小企業診断員をさしているが、中小企業診断員という言葉は法律上いっさい登場せず、詳細は省令に定めるとしている。なぜ、中小企業診断員が法律では触れられず、省令にとどまったかについては、第8章などで詳細を述べたい。

かくして、中小企業庁(2004)等で述べられているように、1963年から中小企業診断協会による中小企業診断員試験制度(工鉱業と商業の2部門)、1962年から中小企業大学校による養成課程制度が始まった。当時の中小企業診断員試験は、現在ほどの知名度はないものの、金融機関を中心に話題の資格試験となった。宮は、「昭和30年代後半に至り、銀行の大衆化を背景として地域社会に密着した営業基盤を築くことが、ますます必要となるにつれ、多くの銀行では経営相談所を中心に、コンサルティングサービスを行うようになり、当行(岩手銀行)でも経営相談所をスタートさせた」(宮、1990、302頁)と述べている。サービスの提供と同時に、コンサルティングのノウハウを身につけるため、金融機関の職員は中小企業診断士資格を目指す動きが試験開始時から見られた。現在に至っても地方銀行・信用金庫等において、中小企業診断士は職場から推奨される人気資格の1つである。

なお、中小企業診断員は、1969年に省令によって中小企業診断士に改称(員から士へ)されている。

## 第2節 診断指導事業、診断の種類

中小企業庁は、中小企業指導法に伴い、「国と都道府県等が行う中小企業指導事業を計画的・効率的に推進するため、組合診断、高度化診断、設備近代化診断等16種類の診断要領を制定」(中小企業庁、2004、1頁)したという。表5.1と図5.1を用いて、診断指導事業と診断の種類を述べる。診断は、一般診断と近代化診断に分かれ、近代化診断は、とくに中小企業基本法の趣旨が反映され、近代化設備を導入するための事業の共同化又は相互扶助のための組織の整備、工場、店舗等の集団化などに向けた診断である。さらに、個別診断と集団診断があり、個別診断は個社に向けたもの、集団診断は組合や近隣企業などを含む複数社に対するものである。表5.1にある近代化診断、あるいは図5.1で示される近代化促進診断は融資とも結びつき、資金調達を欲する企業からのニーズが高まる。

---

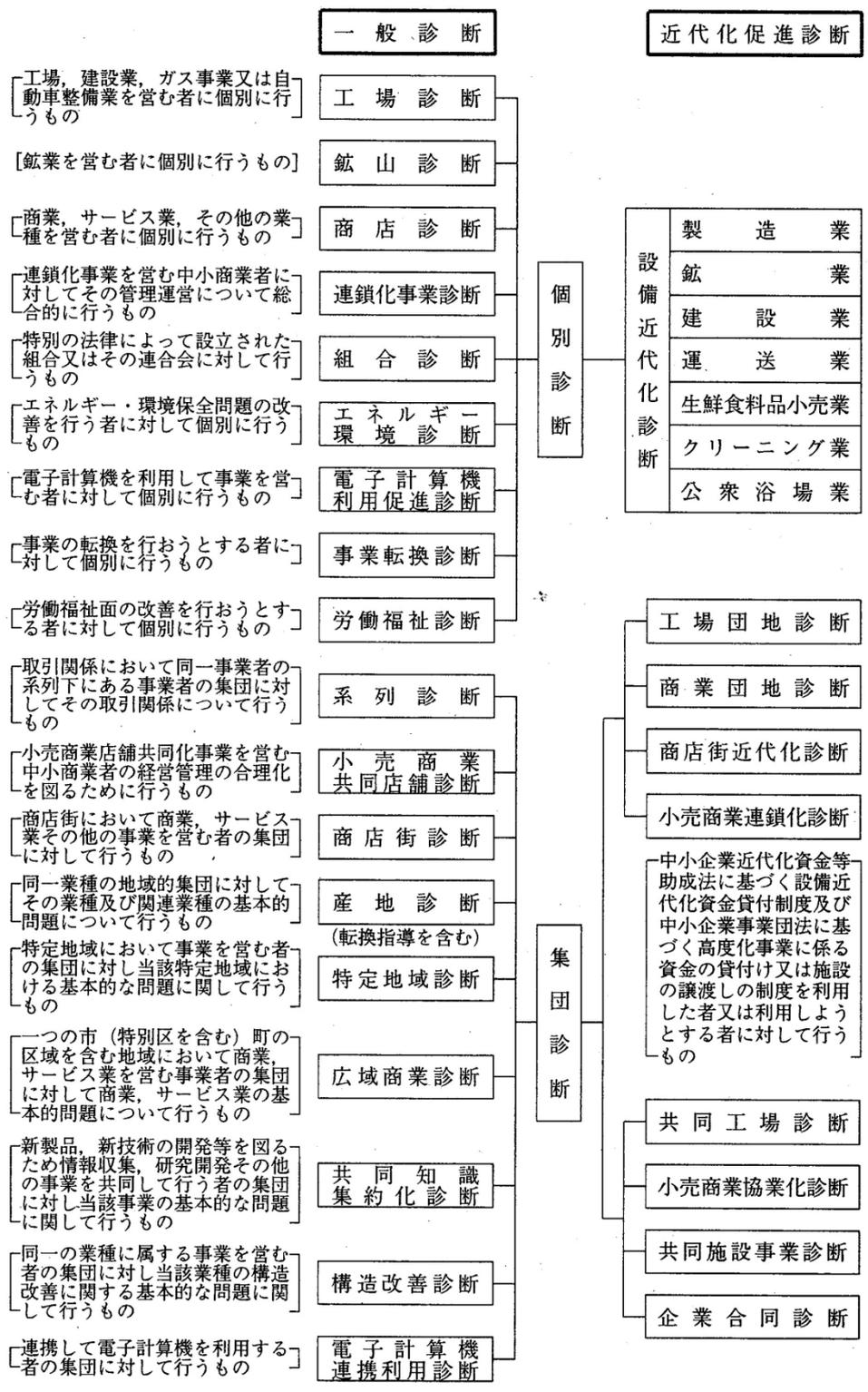
<sup>11</sup> さらに2004年には独立行政法人中小企業基盤整備機構へと改称される。

表 5.1 診断指導事業

区分	診断の 目的・ 対象	診断の内容	種類
一般 診断	個別 (工場 診断)	経営 管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場診断</li> <li>商店診断 (卸売業)</li> <li>〃 (小売業)</li> <li>建設業診断</li> <li>自動車整備業診断</li> <li>[組合診断]</li> </ul>
	集団 (産地 診断)	存 立 基 盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>産地(関連経済地域を含む)の現勢背景等その実態を全体観察</li> <li>産地構造特性(生産, 設備, 流通, 労働, 市場等)</li> <li>産地構成企業の経営実態と管理水準, 産地組織活動</li> <li>産地集団の発展要因, 阻害要因とその背景</li> <li>産地活性化への改善事項と地域経営への振興</li> </ul>
近代 化 診断	個別 (設備 近代 化診断)	設備 計画 の 妥 当 性	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業診断</li> <li>建設業・土木工事業診断</li> <li>自動車分解整備業診断</li> <li>運送業診断</li> <li>クリーニング業診断</li> <li>公衆浴場業診断</li> <li>生鮮食料品小売業診断</li> </ul>
	集団 (工場 団地 診断)	集団 化 計 画 の 妥 当 性	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場団地診断</li> <li>共同工場診断</li> <li>共同施設事業診断</li> <li>中小企業合同診断</li> <li>小売商業協業化診断</li> <li>商業団地診断</li> <li>商店街近代化診断</li> <li>小売商業連鎖化診断</li> <li>計算事務共同化診断</li> </ul>

(注) 診断内容については代表的なものを特記した。

出所: 中谷(1994a) 19頁



出所:中谷(1994a) 22頁

図 5.1 診断の種類

そのなかでも、個別企業を対象としたものは設備近代化診断(設備近代化事業)、集団を対象としたものは高度化診断(高度化事業)とも呼ばれる。具体的には、ある企業が生産設備を導入する、企業群を対象に工業団地をつくる、商店街にアーケードを設置するなどの際、診断と融資は組み合わせられ、中小企業政策は展開された。設備近代化診断と高度化診断によって、中小企業診断士のニーズは政策的に高められた。これらの診断には、公的機関の者だけでなく、民間の独立診断士が参画した。

税理士や社会保険労務士と異なり、中小企業診断士には法的独占業務はない。しかしながら、このように診断と政策が結びつくことによって、法律では明記されていないものの、実質的な独占業務があったものと考えられる。民間企業を対象としたコンサルティングは中小企業診断士資格が無くとも実施可能だが、先述の公的診断は専ら中小企業診断士によって実施され、資格を持たない民間コンサルタントには参入障壁があったものとみてとれる。事実、県・市町村などの地方自治体、中小企業基盤整備機構、商工会・商工会議所、地銀・信用金庫、政府系金融機関、その他公的な中小企業支援機関など、中小企業をサポートする組織において、中小企業診断士の知名度は高い。

### 第3節 資格ビジネスのはじまり<sup>12</sup>

1963年に中小企業診断員試験が開始されたが、当時受験を支援する機関はなく、受験生は独学で臨まざるをえなかった。また、現在とは異なり、参考書や問題集が揃っていたわけではないため、経営学に関する基本書を読み込むなど、受験者による準備は効率的とはいえなかった。

そこで、資格者団体である中小企業診断協会が資格ビジネスを手がけることとなり、1965年に企業診断通信学院(後に企業経営通信学院に改称)が創設される。<sup>13</sup>企業経営通信学院は中小企業診断協会の附属事業という位置づけで開始される。初代の学院長は荒木東一郎が務めている。1970年には中小企業診断協会を離れ、文部省主管の財団法人として独立した組織となる。中小企業診断協会から離れた経緯については明らかではないが、試験運営に携わる中小企業診断協会と試験対策を教える企業経営通信学院の組織的なつながりは好ましくないとの指摘があったのではないかと推測される。1972年、第二代理事長に元中小企業庁長官の川上為治参議院議員が就任した。1979年には山城章が日本経営教育学会(現在は日本マネジメント学会に名称変更)を創立するが、学会事務局は企業経営通信学院内に置かれた。中小企業診断協会、日本経営教育学会を中心とした学術関係者、政治関係者ともつながりがあったことは、他の資格ビジネスと異なる。1977年に関西、1987年に九州、1988年に広島および仙台、1989年に札幌、1990年に中部など、全国に拠点を展開する。詳細は後述するが、

<sup>12</sup> 本節は、参考文献のほかに資格ビジネス関係者からのインタビューに基づく。

<sup>13</sup> 企業経営通信学院の沿革は、主に企業経営通信学院(1995)に依拠している。

2005年に経営破綻に至っており、現在は消滅している。資格ビジネスとしての特徴だが、法人よりも個人市場、特に組織名が表すように通信教育に強かったと言われている。

資格ビジネスに関する別の動きとして、1965年に小野憲が日本マンパワーを創業する。<sup>14</sup>日本マンパワーとは、人材ビジネスや中小企業診断士の受験講座を手がけ、現在では業界において存在感を発揮する企業に成長している。他方、小野は中小企業診断員試験を受験し、1966年に資格者として登録する。小野自らの受験経験を活かし、1970年から日本マンパワーは中小企業診断士受験市場に参入することとなる。中小企業診断士の資格ビジネスとしては、民間企業初の参入だったのではないかと推測される。日本マンパワーの中小企業診断士講座は、金融機関などの法人向け市場で人気を博した。個人向けの通学でも強みを発揮し、中小企業診断士講座としては2000年の試験制度変更頃まで業界をけん引する役割を演じた。

後述するTACの斎藤博明と違い、小野は資格ビジネスではなく、人材関連分野で成功を目指していた。労働者派遣事業の気運が高まり、1981年に労働者派遣会社の設立が相次ぐ。彼も同年にグループ会社としてキャリアスタッフを設立した。1985年の労働者派遣法の制定によって人材派遣市場は伸長していくが、キャリアスタッフは人材派遣業でも5本の指に入り、売上高も500億円を超え、親企業である日本マンパワーをしのぐ規模に成長していく。さらに1999年、世界最大の人材派遣ビジネスを展開するアデコ傘下のアデコジャパンとキャリアスタッフは合併する。これは、自身の健康面の不安を見据えた事業承継だったと推測される。そして、キャリアスタッフの株式をアデコジャパンに売却、その売却益から当時の長者番付<sup>15</sup>に載ったことが話題となった。中小企業診断士における資格ビジネスだけでなく、人材派遣業界でも小野は大きな役割を果たした。

#### 第4節 民間コンサルティング会社の増加

1950年代、特に1960年代以降から民間コンサルティング会社は増加する。代表的な企業を紹介する。1957年の田辺経営相談所(現タナベ経営)<sup>16</sup>、1964年のビジネスコンサルタント<sup>17</sup>、1967年のビジネスブレイン太田昭和<sup>18</sup>、1968年の日本経営合理化センター(現ジェムコ日本経営)<sup>19</sup>、1970年の日本マーケティングセンター(現船井総合研究所)などは、国内系の老舗の代表として挙げられよう。さらに、上述の企業とは別の流れで、コンピューターの技術が発達

---

<sup>14</sup> 小野および日本マンパワーに関する記述は、主に日本マンパワーホームページ、小野(1978)および(1981)、重茂・小野(1999)に依拠している。

<sup>15</sup> 高額納税者公示制度とも呼ばれていたが、犯罪抑止の観点から2006年に廃止された。

<sup>16</sup> 田辺昇一氏が京都で創業、現在はJASDAQに上場している。

<sup>17</sup> 組織や人材に強みを持つコンサルティング会社である。

<sup>18</sup> 会計系に強みを持つ。JASDAQに上場している。

<sup>19</sup> Value Engineering や Industrial Engineering など、製造業系に強みを持つ。

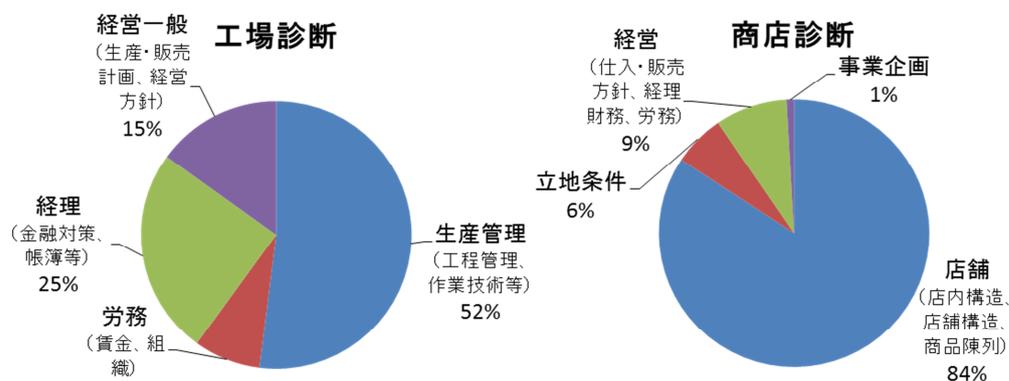
し、商用化が進むにつれ、現在ではコンサルティングだけではなくシステム開発も手がける企業も登場する。たとえば、1965年に創業した野村総研が挙げられる。

また、1967年からの段階的資本自由化によって、海外からの資本流入、外国企業の進出が容易となった。日本で活動する海外企業を支援する必要性が生じ、外資系コンサルティングファームの進出が始まる。たとえば、1966年のボストンコンサルティンググループ、1971年のマッキンゼーなどが挙げられる。

戦後、わが国では中小企業診断員制度による官製コンサルティングが民間よりも先行していたが、民間コンサルティング会社に中小企業診断員(士)の資格を持つ者が加わり、コンサルティング業界の成長を支えた事実もある。コンサルティング、コンサルタントという言葉は現在ではわが国に完全に定着している。インタビューによれば、「これらの言葉が社会に浸透したのは1970年代だった」との証言があった。その理由としては、上述の民間コンサルティング会社の増加、1975年に出版された大前研一による『企業参謀』のヒットがある。

#### 第5節 診断技術の転換

1970年代半ば、高度経済成長が終わりを告げ、さらにオイルショックを経て診断技術は大きな転換点を迎える。当初の中小企業診断士制度は、科学的管理法を中小企業政策に生かそうとする試みであった点はすでに述べた。戦後の診断技術は、科学的管理法、能率学を中心に展開された。復興から高度成長期にあたって、これは時勢に適合していたと考えられる。なぜなら、当時の診断技術は、経済成長とともにいかに生産性をあげるかに力点が置かれ、現場のムリ、ムダ、ムラをなくす能率を基礎とする診断技術のニーズは高かった。よくコンサルタントは現場を見ていないと、現在は批判的にされることがある。しかし、この当時のコンサルタントは現場重視であったのである。図 5.2に1951年当時の工場診断および商店診断の勧告事項の分類を示す。特徴としては、工場診断では生産管理が52%、商店診断では店舗が



受診工場数:134 受診商店数:2,250 出所:中小企業情報 1951年8月号 10頁を参考に筆者作成

図 5.2 勧告事項の分類(東京)

84%を占め、現場改善中心だったことが分かる。反対に、経営一般や事業企画など、経営者の意思決定に絡む部分、言い換えれば全体戦略に関連した事項が目立たないことが分かる。

一方、オイルショック後の日本は、過去のような経済成長は続かないとの認識にたち、社会全体であるべき経営の姿を模索するようになる。この頃の雑誌、「企業診断」では、経済環境を反映した特集記事が組まれるようになる。この当時のキーワードとしては、「低成長」、「減量経営」、「安定成長」が挙げられる。<sup>20</sup> つまり、「高度経済成長」と対比する言葉として用いられ、今後の経済は過去のように伸びないとの実感がみてとれる。

このような時代背景を経て診断技術も大きく転換する。モノ不足の高度成長においては、限られた経営資源からいかに生産性を上げるかが重要視された。一方、低成長時代においては、どのような事業に注力するのか、あるいはしないのか、経営者の意思決定が大きな比重を占めるようになる。このことから、コンサルタントに求められる診断技術も大きく変わり、より経営者の意思決定に関連づけた方法の需要が高まる。大前(1975)においては、従来型の現場重視とは対極的な戦略的に意思決定を行うノウハウが述べられている。この著書はベストセラーとなり、当時の経営者、コンサルタントたちの思想を変え、経営者とコンサルタントの役割を再考させる一助となった。ポーター(1982)もたしかに大きな反響があった。しかしながら、日本人が書いた点、さらにオイルショック後の世相を捉えていた点で、時勢を反映したものと大前の著作を高く評価することができよう。さらに後の戦略論ブームの影響もあり、科学的管理法や能率学に基づく現場改善から、戦略論やマーケティング等による経営層を見据えたアプローチに診断技術は移行していく。

#### 第6節 オイルショック後の雇用環境と士(さむらい)商法の社会問題化

オイルショックは、雇用環境、特に被雇用者の意識を変えた。「企業診断」でも、年功序列や終身雇用を扱った記事が多く掲載される。<sup>21</sup> 従前は、会社とともにキャリアを歩む考えが主だったのに対して、会社に寄ってたつ働き方に疑念が生じる社会環境となりつつあった。小野は著作でこのように述べている。「今日、サラリーマンのよって立つ地盤が大きく揺らぎつつある。このことはいくら強調してもしすぎることはない。オイルショックに続く円高ショックによって、日本のサラリーマンが100%、信頼を寄せていた企業に亀裂が生じ、大きな地割れを見せるに至った。もはや、『会社をアテにできない』のである。(中略)近い将来、日本の経営の本質をなす

---

<sup>20</sup> 「特集／低成長下の経営診断」(1977年1月号)、「特集／減量経営時代の企業診断」(1977年10月号)、「特集／減量経営はどこまで可能か」(1978年3月号)、「特集／低成長下の経営計数」(1978年4月号)などが挙げられる。また、古川(1979)による『安定成長の経営学』という著書がある。

<sup>21</sup> 「特集／ゼロ成長下の労働経済と賃金」(1976年2月号)、「特集／企業の雇用政策と高年齢化問題」(1976年10月号)、「特集／中小企業の年功賃金制」(1977年2月号)、「特集／経済不安下の賃金」(1978年2月号)など。

終身雇用、年功序列の制度は大修正を迫られることは疑いを得ない」(小野, 1978, 5-6頁)。

また、小野は、社会環境の変化に伴う資格の考え方についても述べている。「中小企業診断士は、中小企業の経営を調査し、分析し、経営管理に関して改善すべき点の指導や勧告をするのが主な仕事だが、これはあくまでも全体像である。かりに経理なら経理の部門で改善の必要があるとすれば、次に要求されるのは税理士や公認会計士といった資格保持者ということになってくる。(中略)そこで、ダブル・ライセンス、トリプル・ライセンスといった資格取得が必要になってきている。それは中小企業診断士から税理士や公認会計士、あるいは司法書士といった広げ方である」(小野, 1981, 176頁)。

このように、70年代後半から80年代にかけて、オイルショックを契機に終身雇用や年功序列が維持されないであろうとの意識が社会に醸成されるとともに、資格ビジネスもそれに応えようとしていた。中小企業診断士もその受け皿となったのである。

終身雇用や年功序列に対する疑念を受けて、1970年代後半から士(さむらい)商法が新聞紙面を賑わす。士商法<sup>22</sup>とは『受講するだけで資格が取れる』、『あなたはこの資格の取得義務がある』などと言って、公的資格や民間資格を取得するための講座を受けるよう勧誘する商法」(消費者庁, 2014, 162頁)である。

図 5.3は、融資会計診断士に関する新聞記事である。「融資会計診断士」というのは、弁護士や税理士と並ぶ資格の“融資の専門家”。中小企業者が銀行から借金する時、仲介などに当たる」と紹介されている。また、掲載時点では民間資格だが、将来的には法制化を目指し



出所:1977年11月25日読売新聞朝刊

図 5.3 融資会計診断士とは

<sup>22</sup> 資格講座商法とも呼ばれる。

ているとし、「今なら煩わしい国家試験を受けずに資格が取れる」、「法制化されると、融資の仲介や指導、相談などを独占できるため、史上最高の資格になる」と資格運営者側は吹聴した。

士商法に対して、中小企業診断協会、通商産業省は注意を喚起している(図 5.4および図 5.5)。融資会計診断士だけでなく、「〇〇経営士」、「企業〇〇士」などの存在もあったようである。この時期の中小企業診断士は認知度が低く、これら士商法に類する資格と誤認されることがあった。資格に対する関心は社会的に高まりつつあったが、同時に資格への信頼性の乏しさもはらんでいた。

●お知らせ

## 『診断士資格取得』まがいの 新士の講座にご注意を！

社団法人 中小企業診断協会

かねてから「士(さむらい)商法」が問題となつていますが、最近、次のような新士の商法が現われ、各地でトラブルを引き起こしています。この商法では、新聞・雑誌に掲載した広告への申し込み者や直接DMによって講座案内などを送り付けます。この案内は、本来、主催者が計画した『〇〇士資格』取得講座でありながら、正式講座名よりも大きな活字で「中小企業診断士〇〇〇」など紛わしい表示を併記し、あたかも診断士関連講座のように見せかけているようです。

主催者の名称も公的機関と紛わしい名称を使用したり、会場も商工会議所や商工団体など、公共性を持つ建物の会議室を借用する例が多いようです。

とくに、この種の講座の一部に中小企業診断士の名称が併記されていることから、最近、本会にもたくさんの照会や苦情が寄せられています。また、このような苦情や照会は直接、本会に寄せられるものばかりではなく、国や県の中小企業指導機関や消費者センターへも寄せられ、これら機関から本会へ通知されるなど、それら講座には全く関係のない本会や中小企業関係機関は大きな迷惑を受けています。

本会に寄せられた苦情の内容は、ほとんどが強引な勧誘方法に関するものが多く、その一部を紹介すると次のようなものがあります。

- (1) しつこく勧誘し、電話を切ろうとしても切らせない。
- (2) 勧誘を断わろうとすると、勉強に不熱心だといって、勤務先の社長や上司に連絡をするといわれる。
- (3) 勝手に受講案内を送り付けながら、受講申し込みをするよう催促し、断わると受講者として登録したので「だめだ」といって、あくまで受講させようとし、受講料の納入を強要する。
- (4) 受講案内の送付を依頼しただけなのに受講申し込みをしたように言いたて、受講料を支払わないときは契約違反だからあくまでも取り立てるといわれる。

以上のような手口が最近、横行していますので、会員各位には、友人、知人または関与先などが、上記のようなトラブルに巻き込まれぬよう、お願い致します。

出所:企業診断 1987年12月号 67頁

図 5.4 『診断士資格取得』まがいの新士の講座にご注意を！

## 士（さむらい）商法にご注意

最近「〇〇協会」、「〇〇事業団」など公的機関と紛らわしい名称を用いて、「サイドビジネスに最適」「登録料を支払えば、あなたを〇〇士に推薦する」「〇〇士は近く国家資格になる」「この講座を受講すれば、職場で有利になる」といった説明で資格の取得や講座の受講を勧める、いわゆる「士（さむらい）商法」をめぐるトラブルがふえています。

一般に、〇〇士などの資格には弁護士、公認会計士、税理士、建築士などの公的な資格と、民間の各種の団体が自主的な判断で自由に付与している資格に大別できます。

民間の資格の中にも、内容の充実した講習と厳密な試験を行い、社会的にも広く認められている価値のある資格があります。

しかし、反面、国家資格になる予定もないのに「近く国家資格になる」と説明するなど勧誘時の説明が虚偽的であったり、資格が社会的に通用するかどうか疑わしかったり、資料の送付依頼のため名前と住所を言っただけなのに申し込んだことにされ、受講料を請求されるなどの契約トラブルが生じている例が、多く見られます。

### 経営コンサルタントの国家資格は中小企業診断士だけ

特に通商産業省所管のいわゆる経営コンサルタントに関しては、「経営〇〇士」「企業〇〇士」などといった経営コンサルタントに関する資格称号は、中小企業診断士の制度が通商産業大臣登録の国家資格となっているほかは、全て民間団体が自主的に決めているものです。

こうした民間団体のうち、経営コンサルタントの全国組織である社団法人全日本能率連盟（加盟団体数72）では、加盟団体が付与している資格称号についての内容の公開、誇大広告の自粛等の自主規制を実施していますが、最近同連盟の加盟団体外の民間団体が「経営〇〇士」が将来国家資格に移行するかのように触れ込み、資格取得希望者の勧誘をしているケースが出ています。

しかし、通商産業省では前に述べた中小企業診断士のほかは「経営〇〇士」などの経営コンサルタントについての国家資格を作ることは全く考えておりません。

### 自分に必要な資格かよく考える

次のような説明、勧誘を受けたときは、十分注意することが必要です。

▽あたかも公的な資格であるかのような名称を用いる▽近く国家資格になる▽特別に選ばれたことを強調する▽楽に資格がとれる▽しつこく勧誘する▽支払いを急がせる

その資格が自分に必要かどうか、本当に役立つのかどうかをよく考えると同時に、「疑わしい資格」でないかどうかをよく確かめましょう。

出所:通商産業省(1986) 63頁

図 5.5 士（さむらい）商法にご注意

## 第7節 小括

本章では、1963年の中小企業基本法制定をはじめとした行政の動きから、60年代から70年代にかけての資格ビジネスや民間コンサルティング会社など、民間の動向を記述した。

中小企業基本法は、戦後の中小企業政策の基本的理念を示したものである。さらに中小企業基本法にひもづいて、診断指導事業に関して1963年に中小企業指導法が制定される。中小企業診断員の試験も同時に始まり、現在のかたち徐々に近づいていく。設備近代化診断、高度化診断など、制度融資と診断は結びつき、中小企業診断員(士)の活躍の場は広がる。中小企業診断士には法的独占業務はない。しかし、診断が政策と結びつき、法律では明記されていない実質的な独占業務があったといつてよい。

資格ビジネスでは、1965年に中小企業診断協会の附属事業として企業経営通信学院が創設される。1970年には中小企業診断協会を離れて独立した組織となる。さらに、その同年には小野率いる日本マンパワーが中小企業診断士講座を開講する。両団体は、中小企業診断士における資格ビジネスのリーダー的存在として、2000年の試験制度変更頃まで中心的な役割を果たす。

別の民間の動きとして、1960年代からコンサルティング会社が増加する。日系企業の創設、外資系コンサルティングファームの進出も顕著となる。大前研一による『企業参謀』がベストセラーになったこともあり、それまで知名度が低かったコンサルタント、コンサルティングという言葉も社会的に認知されはじめる。また、70年代にはオイルショックが起こり、終身雇用が維持されないのではとの社会的不安が蔓延するようになる。会社主導のキャリア形成から個人主導へとつながる契機となった。かくして、中小企業診断士資格は社会的不安を感じる人々の受け皿となる。一方、士商法の影響によって、資格や資格ビジネスに対する信頼性は現在に比して乏しいものであった。

前章では官主体の制度の動きを述べたが、本章では官と民にさまざまな動きが生じて複雑に絡み合っていく事実を記述した。政策と診断が結びつき、中小企業診断士の活躍の場が一気に広がった成長期ともいえる。

## 第6章 資格ブームの到来と公的診断の衰退(1980年代後半～1999年)

### 第1節 情報化の波と試験制度変更

1963年から中小企業診断士の試験制度が導入されて、そのなかには「商業」と「工鉱業」という2つの資格登録部門が存在した。試験は部門によって異なり、それぞれの専門性に応じた内容が問われた。1986年から「情報」の部門が新たに追加されることになる。この背景には、コンピューターの技術が進歩、安価になり、大企業から中小企業へと普及しつつあったことが挙げられる。企業経営とコンピューターは不可分となり、その重要性が急速に認識されつつあった。後藤による情報部門創設時の回想を以下に紹介する。

「86年には『情報化対応診断事業』がスタートしました。中小企業のIT化が愁眉の急だったのです。このような中小企業政策の変化を背景に、1986年(昭和61年)に診断士・情報部門が創設されました。この制度改革は診断士試験や受験者・合格者の動向に大きな影響を与えました。

中小企業政策の変化と診断士制度や受験者・合格者の変化が深く関わっているということを紹介しましょう。1986年(昭和61年)に診断士・情報部門が創設されましたが、この制度改革は診断士試験や受験者・合格者の動向に大きな影響を与えました。

まず第一の影響は、情報部門診断士を目指して受験者が増加したことです。商業部門や工鉱業部門の診断士資格保有者もこぞって受験しました。診断士資格保有者は情報専門科目(「経営情報管理」「情報システム(生産 or 流通を選択)」「情報技術に関する基礎的知識」「情報に関する経済的知識」)の4科目のみ受験すればよく、受験しやすかったという事情があります。また、この頃から、工鉱業部門の受験者数が頭打ちになったところをみると、それまで工鉱業部門を受験しようと考えていた方が情報部門への転進を図ったということもあったようです。

さらに、情報処理技術者などのIT関係の専門家もかなり受験しはじめました。情報処理技術者第1種以上合格者は、『情報技術に関する基礎的知識』が免除になり、旧特種やアプリケーションエンジニア・システムアナリストはさらに『情報システム』が免除になりました。上級情報処理技術者試験を制覇したソフトウェア技術者には、大きく二つのキャリアパスが考えられます。さらに技術力を磨こうとする人は技術士へ、経営やコンサルタント力を磨こうとする人は中小企業診断士(情報部門)へという流れがあったと思われます。この面での変化は、合格者の業種構成にも大きくあらわれました。この頃から、金融機関に次いで、IT関係勤務の方が急増することになります。

もう一つの影響は、受験者の低年齢化が加速したことです。それまでは、50歳代後半から60歳代前半の受験者のセグメントが比較的大きな比重を占めていましたが、情報部門の受験者は20歳代から30歳代までの方が中心です。ただし、時代の先端を行く情報部門を制覇しようと、診断士資格保有者の中にはかなり高齢の方もチャレンジされました。私の受験指導クラスにも、診断士であれば誰でも名前を知っている大先輩(なんと80歳代の方です)が一番前の

席で受講されていました。その『診断士魂』に、なんともいえない感動を覚えました」(後藤, 2012b)。

試験制度開始時から、地方銀行・信用金庫や政府系金融機関などの金融関係者が一定の受験者層を占めていた。情報部門の創設は、IT 業界という新しくかつ裾野の広い産業で活躍する人材を中小企業診断士試験に導くこととなった。IT 業界内においても、技術が分かるだけでなく、企業経営知識に長けた人材は重宝され、そのニーズは高まった。また、コンサルティング業界においても、システム導入支援やそれに伴う教育など、IT と切り離せない領域も成長しつつあった。経営とコンピューターが切り離せなくなるのと同時に、コンサルティングとコンピューターも不可分となる時代が到来する。

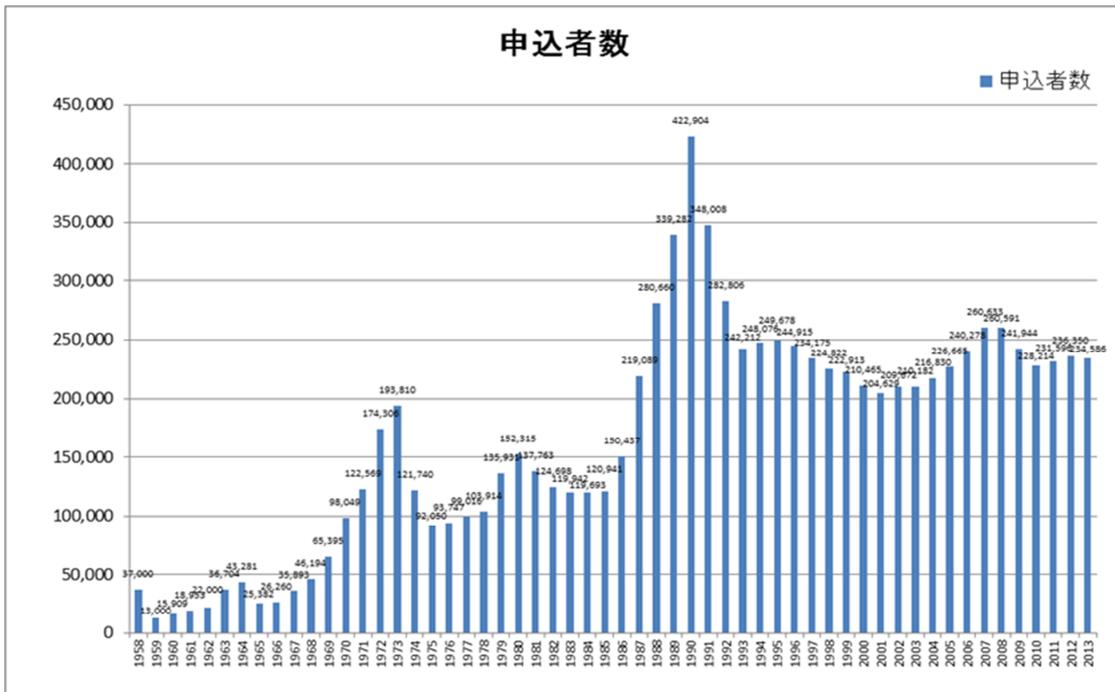
## 第2節 資格ブームの到来と資格ビジネスの競争激化

1980 年代後半から資格ブームが到来し、中小企業診断士のみならず、さまざまな資格が目目されていく。まず、資格ブームの口火をきったのは宅地建物取引主任者(宅建)<sup>23</sup>の資格であった。バブル経済のさなか、不動産取引が活発化する環境において、宅建のニーズが社会全体で高まる。不動産売買が増えるということは、取引のあいだにたち、仲介手数料を得るビジネスの活況につながる。1990 年には試験申込者数が急増し、40 万人を突破する事態となった(図 6.1)。国家試験の申込者数としては天文学的な数値の記録である。宅建の受験者数はバブル期をピークとし、収束していくが、資格ビジネスに人材や資金が流れ込み、他資格の需要喚起にもつながった。

次いで、リクルートが1990年に「ケイコとマナブ」を創刊し、資格ブームにさらなる拍車をかける。リクルートは、就職情報や中古車など、一般消費者側で比較検討が難しい市場情報を可視化するビジネスモデルを強みとしている。「ケイコとマナブ」では、「ケイコ」(＝お稽古事 例: お茶や着付けなど)と「マナブ」(＝試験 例: 資格試験)の市場を巧みに組み合わせ、消費者が関連スクールを比較検討できる媒体をつくりあげた。趣味から仕事に使える資格まで幅広い情報を網羅し、バブル景気、資格ブーム、パソコンブームなど時流に応じたコンテンツを取りそろえる希有な存在であった。まず、1990年に首都圏版が創刊された。創刊号の特集は「脱・勉強宣言」として、芸能人を多用し、時代がバブルの渦中にあることを印象づける内容であった。さらに、1993年に関西版、1995年に東海版、2000年に福岡版と対象地域を拡大していく。「ケイコとマナブ」の功績は、「アフターファイブ」や「ダブルスクール」といった言葉を広く認知させる情報媒体となり、資格の特集記事を組むなど、社会に対して資格の需要を喚起する存在となったことである。資格を特集した書籍の出版もこれ以降増加することとなる。「ケイコとマナブ」を通して中小企業診断士が紹介される機会も増え、受験者の裾野拡大にも寄与した。中小企業診断士をはじめとした資格ビジネスは、広告を出稿する、特集記事に協力するなど、「ケイコとマナブ」と協力しながら、資格市場を深耕したのである。

---

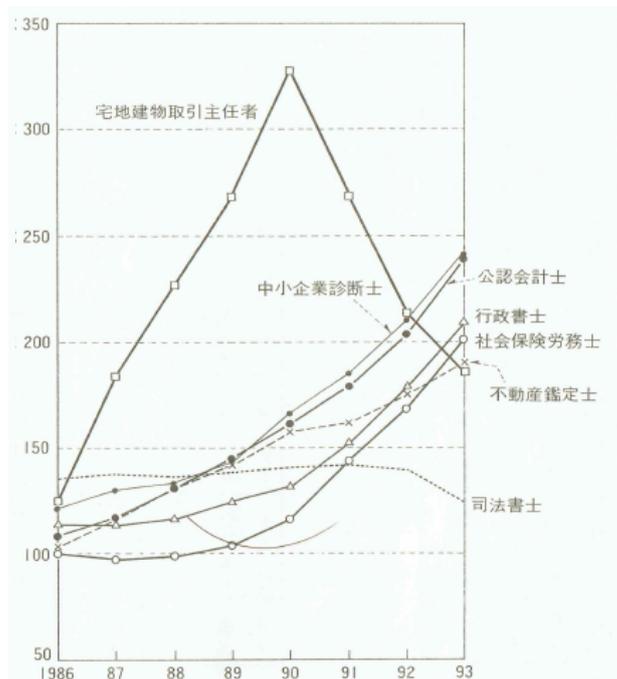
<sup>23</sup> 2015年4月1日より、「宅地建物取引主任者」から「宅地建物取引士」へと名称が変更される。



出所：一般財団法人 不動産適正取引推進機構

図 6.1 宅地建物取引主任者試験 申込者数推移

宅建受験者の急増、「ケイコとマナブ」創刊など、資格ブームは資格ビジネスに大きな変革をもたらした。宅建には法律や不動産の知識が問われることから、他の法律系や不動産系資格の登竜門的存在となった。「ケイコとマナブ」はさまざまな資格の存在を世に知らしめ、資格ビジネスに対して新たな市場開拓の機会を与えた。図 6.2 主要資格別にみた受験者数の推移(1985年を100とする)のデータについて述べる。宅建は1990年をピークに受験者数が落ち込んでいる。これはバブル経済が終わりを迎え、不動産取引が沈静化するにつれ、減少したものと考えられる。一方、興味深いのは他資格の動向である。司法書士こそ伸びは鈍いものの、中小企業診断士、公認会計士、行政書士、社会保険労務士、不動産鑑定士は高い伸長を示している。このデータは、資格ビジネスに人材や資金が流れ込み、他資格の需要喚起につながった裏付けとなる。



出所: 今野・下田(1995) 56 頁

図 6.2 主要資格別にみた受験者数の推移(1985 年を 100 とする)

80 年代後半以降から資格ビジネスに大きな変化が見られる。従来は、特定の資格に特化した資格ビジネスが存在感を発揮していた。たとえば、中小企業診断士なら日本マンパワーや企業経営通信学院、弁護士なら辰巳法律研究所というように、資格市場の境界線は資格ごとにはっきり引かれていた。80 年代後半以降は、TAC、LEC、早稲田セミナー(現在は事業譲渡され、TAC 傘下)、大原学園など、単一資格にとどまらずに多角化を推し進める法人が台頭してきた。特に TAC はベンチャー的な気質で急成長を遂げてゆく。ただし、中小企業診断士市場に限ってみた場合、90 年代までは老舗の日本マンパワー、企業経営通信学院の存在感が強く、これらの新興勢力を寄せ付けなかったと資格ビジネス関係者から証言を得ている。

### 第3節 教育訓練給付制度の開始

1998 年、労働省(現在の厚生労働省)は、労働者や離職者を対象とした雇用保険の給付制度(教育訓練給付制度)を導入する。労働者や離職者が費用を負担して、厚生労働大臣が指定する教育訓練講座を受講して修了した場合、その教育訓練施設に支払った経費の一部を支給するという内容である。職業能力開発対策としては、能力開発給付金や自己啓発助成金などとは異なり、雇用主(事業者)ではなく、雇用保険の被保険者個人に対して給付するという点が目新しく、制度導入時は社会からの注目が高かった。現在は資格受験校だけでなく、社会人大学院等も教育訓練施設となり、その対象は広がっている。

表 6.1 教育訓練給付に係る主な制度変遷

	平成15年改正以前 (平成10年12月創設)	平成15年改正 (同年5月施行)	平成19年改正 (同年10月施行)
給付率	80%	20～40% ※具体的な給付率(省令): 要件期間3～5年:20% 要件期間5年以上:40%	20～40% ※具体的な給付率(省令): 要件期間に関わらず20%
上限額 (省令)	30万円 ※平成13年1月より ※平成10年創設時は上限20万円	要件期間3～5年:10万円 要件期間5年以上:20万円	10万円
支給要件期間	5年以上	3年以上	3年以上 ※初回の受給に限り1年以上 (当分の間)

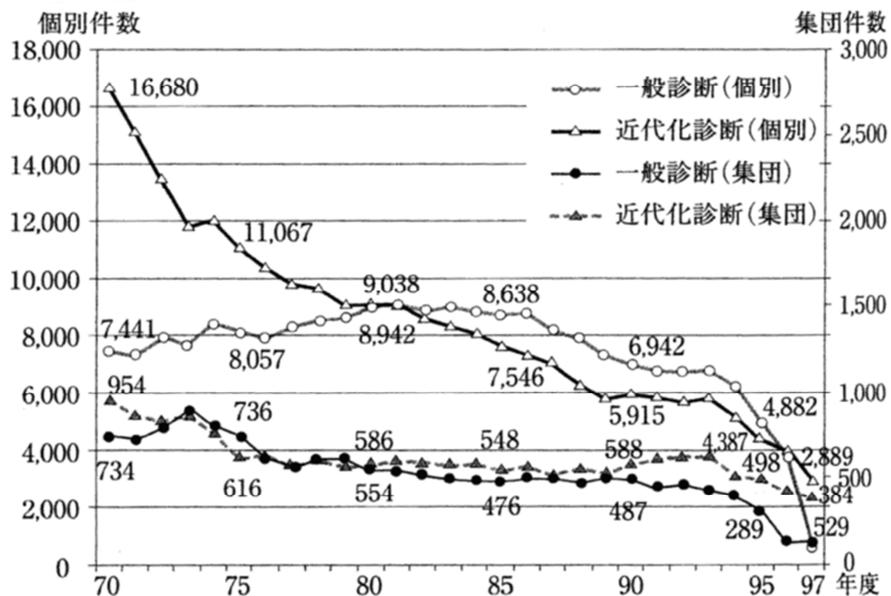
出所:厚生労働省

バブル崩壊以降、多くの労働者は雇用に対して不安を抱き、自己啓発に対する意識も向上しつつあった。この制度は時勢を捉え、中小企業診断士に限らず、資格ビジネスには制度利用を希望する受講者が殺到した。バブル崩壊後、特に金融・不動産業界をはじめとした日本企業の業績は落ち込んだ。一方、資格ビジネス関連企業は、この制度によって不況下においても活況を呈する傾向がみられた。しかしながら、導入当初の給付率80%・上限額30万円の給付は徐々に引き下げられ、現在では98年当時ほど、資格ビジネス利用者の関心を引く制度ではなくなっている(表 6.1)。<sup>24</sup>

#### 第4節 公的診断の衰退

1990年代は、公的診断、とりわけ都道府県が担う中小企業診断の役割が希薄化していく。

<sup>24</sup> 2014年10月から教育訓練給付制度が拡充され、「一般教育訓練給付金」と「専門実践教育訓練給付金」の2本立ての制度となった。従前の教育訓練給付制度は、一般教育訓練給付金として引き継がれている。



注：1 「一般診断(集団)」および「近代化促進診断(集団)」の件数は右軸であり、他の診断の件数は左軸である。  
 2 「一般診断(個別)」は工場診断、商店診断、鉱山診断、組合診断、「一般診断(集団)」は系列診断、産地診断、広域商業診断、商店街診断、連鎖化診断等を含む。  
 3 「近代化促進診断(個別)」は設備近代化資金に係る工場診断、商店診断、鉱山診断、「近代化促進(集団)」は高度化資金に係る工場団地診断、商業団地診断、商店街近代化診断、小売商業協業化診断、共同工場診断、企業合同診断、共同施設診断等を含む。

出所：中田(2013) 362頁

図 6.3 種類別診断指導件数の推移

「90年代は、従来都道府県で行っていた総合指導所などの公務員による診断・指導が減退していく。一般診断は、民間コンサルタントの成長もあって1986(昭和61)年度の約9,200件をピークとして徐々に縮小していった。総合指導所は診断指導の中核センターとしての機能を低下させ、高度化・多様化するニーズに十分対応できない状況が生じつつあった。その主な原因は、都道府県の財政問題から診断指導員数が減少し、また在任期間の短期化や診断士比率の低下によって専門性が低下したことにある」と推測される(中田, 2013, 364頁)。

公的診断指導の件数は減少していく(図 6.3)。前章で説明したように日系コンサルティング会社が60~70年代に相次いで設立され、アメリカを中心とした外資系コンサルティング会社も日本に進出し、民間コンサルティング業界が力をつけてきたこともある。また、MBAブームの影響も間接的にはあるだろう。たとえば、中小企業であっても、自らの子息等の後継者にMBAで先進的な経営を学ばせる貪欲な経営者も存在した。また、MBAに行かずとも、戦略論やマ

一ケティング等を題材とした経営関連の書籍は多く出版され、学びやすい環境となった。専門家のアドバイスを借りなくとも、自律的に知識を習得しうる状況となったことも無縁ではない。

中田(2013)によれば、この時期の公的診断の衰退の局面が詳述されている。わずか2～3年で異動となる公務員に高度な診断指導を担わせるのでは、中小企業のニーズに応えられない現実に直面したのであろう。また、都道府県の予算規模の縮小に加えて、公務員における診断士比率が低下したとの指摘もある。この理由には、本来中小企業を診断する必要性が薄い大企業を中心としたサラリーマンがキャリア形成のため試験を競って受けるようになり、試験の難易度が上がったことも考えられよう。

また、先述した民間コンサルティング会社が増加し、社会的に存在感を発揮してきたことは中小企業経営活性化指導事業の創設につながる。さらに、それが公的診断の弱体化に拍車をかける。中谷から中小企業経営活性化指導事業の創設に関する記述をみていく。

「しかし、現在の多くの中小企業経営の実態をみると、こうした時代の変化に直ちに即応し、新たな経営展開へ行動をとれる中小企業はきわめて少なく、また、このような経営対応は中小企業者単独ではなかなか困難で、特に事業転換、経営の多角化、新分野進出などによって新たな経営戦略展開を試みようとする場合、経営の方向性を定める経営判断や経営方針の策定、実行プランなどの経営計画策定等、計画から具体的実施段階にいたるまでの一連の経営行動を実施しようとする、現状の中小企業のマネジメント能力では必ずしも十分とはいえない。そこで、民間の経験豊富な中小企業診断士の活用が求められ、経営環境条件の変化に対応して新たな経営戦略展開を行い、経営の継続性をはかろうとする中小企業に対し、そのリスクを軽減させる新しい指導が要請されてきた。

このため経験豊富な民間中小企業診断士を活用して実施する『中小企業経営活性化指導事業』が新たに創設され、昭和63年度から実施されることとなった。

この新しく創設された中小企業経営活性化指導事業は、昭和23年、中小企業に対する経営診断指導制度が開始されて以来はじめての画期的内容を持ったもので、①公共の診断指導制度ではじめて受益者負担の有料制度が導入されたこと、②指導は1企業8回(8日間)の継続集中指導型で、③さらに、この経営活性化指導はすべて民間の中小企業診断士が担当するなど、公共診断指導ではじめての民活による診断指導制度となっている」(中谷、1994b, 763頁)。

制度当初から公的診断は無償であったのに対して、受益者負担の有償診断が取り入れられた点は画期的であった。従前、独立診断士が公的診断をきっかけに受診企業から実力を認められ、民間企業と民間コンサルタントという立場で有償契約をすることはあった。しかし、これらは公的診断の建前上、表ざたにされないこともあった。中小企業経営活性化指導事業によって、いわゆる独立診断士、民間コンサルタントの道が開けたと言えよう。一方、公共診断の有料制度によって、民間コンサルティング会社が中小企業のコンサルティング市場へ積極的に

参入したかといえそうでもない。公共診断は報酬額が定まっており、民間コンサルティング会社が求める期待収益にはほど遠い。そのため、これら中小企業の公共診断は、比較的規模が小さく固定費の負担が軽い独立診断士らが専ら活躍する市場となっている。

## 第5節 小括

本章では、80年代後半の資格ブームを中心に記述した。中小企業診断士は、商業と工鉱業という2つの部門から始まった。税理士は税務・会計、社会保険労務士は人事・労務関連分野と絞られた領域に対して、中小企業診断士の商業と工鉱業という括りは広いものであった。経営にコンピューターが導入され、大企業から中小企業へその影響が波及し、1986年から中小企業診断士に情報部門が加わることとなる。かかる変化はIT関係者に中小企業診断士という新たなキャリアパスを提示した。この変革は、受験者の若年化を推し進めたほか、中小企業診断士が商業や工鉱業にとどまらないさらに幅広い領域に及ぶことを決定づけた。

80年代後半の資格ブームは中小企業診断士を含む資格ビジネスの環境を大きく変えることとなる。バブル経済の宅建ブームを口火に「ケイコとマナブ」に下支えされ、資格ブームは中小企業診断士、税理士、社会保険労務士などにも波及していく。資格ブームによって、資格ビジネスへ人材や資金が流入していく。資格ビジネスは、特定資格に特化した企業に代わり、規模・多角化を追求する企業が出現する。その代表としてはTACが挙げられ、複数資格を対象に幅広く多角化をすすめる、成長していく。このブームはバブルが終わっても下火にならず、不況下の政策である教育訓練給付金に支えられ、資格ビジネスの拡大は続く。

一方、民間コンサルティングの成長によって、都道府県が担う公的診断の役割は薄れ、公的診断指導の件数は減少していく。そして、1988年の中小企業経営活性化指導事業によって民活の道が開かれる。診断が公的なものから民間へと移行する素地がこの時期に整ったのである。

資格ビジネスが成長し、その影響力は高まり、情報発信力は無視できないものとなる。また、公的診断からスタートした中小企業診断士制度は、政策当初の意義や効果が薄れつつあり、踊り場の段階にいたと言えよう。

## 第7章 新しい制度と資格の矛盾、資格ビジネスの変化(1999年～現在)

### 第1節 中小企業基本法の改正に伴う制度改革

中小企業基本法が1999年に改正される。これは、中小企業政策に関する理念の転換を意味している。「従来は経済の二重構造論を背景とした『格差の是正』が政策目標であったが、これを転換し、中小企業は『我が国経済の発展と活力の源泉』であるととらえ、独立した中小企業の自助努力を支援することにより、『中小企業の多様で活力ある成長発展』を図ることを理念とした」(通商産業省, 2013, 1237頁)。

改正を受けて翌2000年に中小企業指導法が中小企業支援法へと見直される。中小企業診断士制度も大きく変わるが、中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会から、まず診断士制度見直しの趣旨についてみていく。

#### 「1. 中小企業診断士制度見直しの趣旨

平成11年12月3日に公布・施行された改正中小企業基本法の制定により、中小企業政策は大きく転換した。

旧中小企業基本法(昭和38年)においては、制定当時の経済社会状況を反映し、中小企業を弱者として位置付け、画一的・底上げ的な施策を実施してきた。しかし、21世紀の我が国経済・産業の発展においては、中小企業は機動性、柔軟性、創造性を発揮し、『我が国経済のダイナミズムの源泉』として積極的な役割を担うことが期待されており、国として中小企業がその持てる強みを十分に発揮できるよう支援することが求められている。

中小企業観の転換に伴い、中小企業政策の政策理念は、『企業間における生産性等の格差の是正』から『独立した中小企業の多様で活力ある成長発展』に転換され、政策体系も『中小企業構造の高度化』『事業活動の不利の補正』から、『経営革新・創業の促進』『経営基盤の強化』『経済社会環境変化への適応円滑化』へと大きく変化した。

特に、従来中小企業政策体系の中に必ずしも明確に位置付けられていなかった『創業の促進』や『経営革新の促進』等が新たに取り入れられ、具体的な施策の実施にあたっては、中小企業内部における経営戦略の核となるソフトな経営資源(経営ノウハウ、技術、情報等)の充実強化を図るとともに、中小企業が容易に外部経営資源を活用できるような環境整備を進めることが必要であるとされた。

従来、中小企業政策においては、ソフトな経営資源の確保のための施策を『指導事業』として位置付け、行政により直接、中小企業者を『指導』するとの考え方を基本として実施されてきた。しかし、中小企業者の抱える経営課題が多様化・高度化した現在にあっては、もはや行政自ら『指導』を行うよりも、市場機能を発揮させつつ民間能力を活用した施策へとシフトすべきである。

そこで『支援事業の実施に際しては、民間専門家の活用を基本とし、中小企業が抱える経営課題に対し、一定の質のコンサルティングサービスをタイムリーに利用しうるような仕組みを整備することが必要である(平成 11 年 9 月・中小企業政策審議会答申)』との方向性が示され、平成 12 年 4 月、第 147 回通常国会において『中小企業指導法』を『中小企業支援法』へと改正する法律が成立した(4 月 19 日公布、平成 12 年法律第 43 号)。

この改正法は、以下の 2 つの柱から成っている。

① 旧指導事業(公的診断)の実施主体を、基本的に都道府県等自身から指定法人

(都道府県等中小企業支援センター)へと移管し、中小企業関係団体が主体となる地域中小企業支援センター、中小企業総合事業団の中小企業・ベンチャー総合支援センター等と協力しつつ、民間事業者の専門能力を最大限に活用したワンストップ・サービス体制を構築する。(中小企業支援体制の整備)

② 従来、旧指導事業(公的診断)の担当者だった中小企業診断士の制度を、法律上民間経営コンサルタントの能力認定制度として位置付け、同時に、公的診断を前提として『診断(現状把握・分析)』のみとなっていた業務を『診断及び助言(成長戦略・計画策定のアドバイスを含む)』へと充実させる。(中小企業診断士制度の見直し・別添 1)

今回の中小企業診断士制度の見直しは、この法律改正を受けて行われるものである(中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会、2000、1-2 頁)。旧中小企業基本法では、二重構造論に基づき、中小企業を一律に弱者と位置づけていた。改正は、中小企業を全面的に指導する従来理念からの脱却を意味し、意欲のある中小企業を中心に支援していく方向性を示している。

また、中小企業指導法から中小企業支援法への変更に伴う今後の中小企業診断士の役割についてもみていく。

## 「2. 今後期待される中小企業診断士の役割

今までの中小企業診断士は、公務員・団体職員であるか民間の者であるかを問わず、すべて都道府県等における『公的診断』を担当する者として位置付けられていたため、試験内容など資格制度全体が、公的診断を想定した体系で構成されていた。

しかしながら、今回の法改正によって、中小企業診断士の第一義的な役割は、法律上の業務として『民間経営コンサルタント』として活躍することとなる。

そこで、中小企業診断士はまず、民間コンサルタントとして自立できる競争力を持ち、中小企業に不足する経営資源を補完するため、経営コンサルタントの民間市場を質・量ともに充実させる使命を担うこととなる。

従来、中小企業診断士の制度は、型式の決まった公的診断を前提に、工鉱業、商業、情報の三部門に分かれていたが、近年における企業経営の業際化や経営情報システムの全業種

的な普及を考えれば、民間のコンサルタントとして部門別の登録をすることは、能力認定制度の必要性及び資格の維持の観点からほとんど意味を失っている。

他方、中小企業経営の複雑化・高度化を踏まえれば、全ての中小企業診断士に必要な最低要件としての知識、能力の水準は高くなる一方である。

そこで、従来の中小企業診断士の3部門制を廃止し、他方、全ての診断士に必要な能力については、従来の3部門の全ての範囲の中から、最近の企業経営に即して重要な事項についてそのレベルアップを図り、国際的な水準から見ても遜色のない制度とするため、より実践的かつ高度な知識・能力の保有を義務付けることとした。

なお、資格取得後に、個々の診断士が自助努力により独自の得意分野を獲得することが期待されるのはもちろんのことであり、そのための研修制度等の充実も図ることが重要である。

次に、中小企業診断士は、国家認定資格の保有者として、『民間事業者を活用して行う』公的な事業としての中小企業支援事業（現在整備が進められている3種類の支援センターによるワンストップサービスの相談窓口や専門家派遣事業）に『民間事業者』として参加することが期待される。

このため、中小企業診断士は、中小企業の利益の最大化を図るために施策を活用するという立場から、企業と行政のパイプ役、中小企業への施策の適切な実施を図るという立場まで、幅広い活動に対応できるような知識や能力が求められる。

このような中小企業診断士の役割の変化に伴い、今後中小企業診断士に求められる知識や能力も転換せざるを得ない。したがって、中小企業診断士試験及び養成課程における内容、更新要件の内容なども見直しが必要となる」（中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会，2000，2-3頁）。

上述に関連する中小企業診断士制度の変更について、表7.1表7.2、図7.1にまとめている。まず、旧中小企業基本法では、「中小企業構造の高度化（生産性の向上）」が掲げられていたのに対して、「経営の革新・創業の促進（自ら頑張る企業の支援）」とされ、経営革新、創業、ベンチャーの促進が強調された点が大きな変化である。かつての二重構造論の影響下では、中小企業は「過小過多」<sup>25</sup>と表現され、創業支援等には力点が置かれなかった。

また、中小企業指導法から中小企業支援法の改正では、「官による上からの『指導』」だったものが、「民間能力を活用した『支援』」とされ、法律の理念が変わった。従来は公務員を対象として想定された診断は、民間コンサルタントを対象とした能力認定制度となった。これらの点は、公的診断の衰退や民間コンサルティング会社の増加を反映したものであろう。また、試験に変更が加えられる。まず、工鉱業、商業、情報の3部門制を敷いていたものが撤廃され、一本化された。1次試験は筆記から選択式（マークシート）に変わった。これらの試験制度変更は、

---

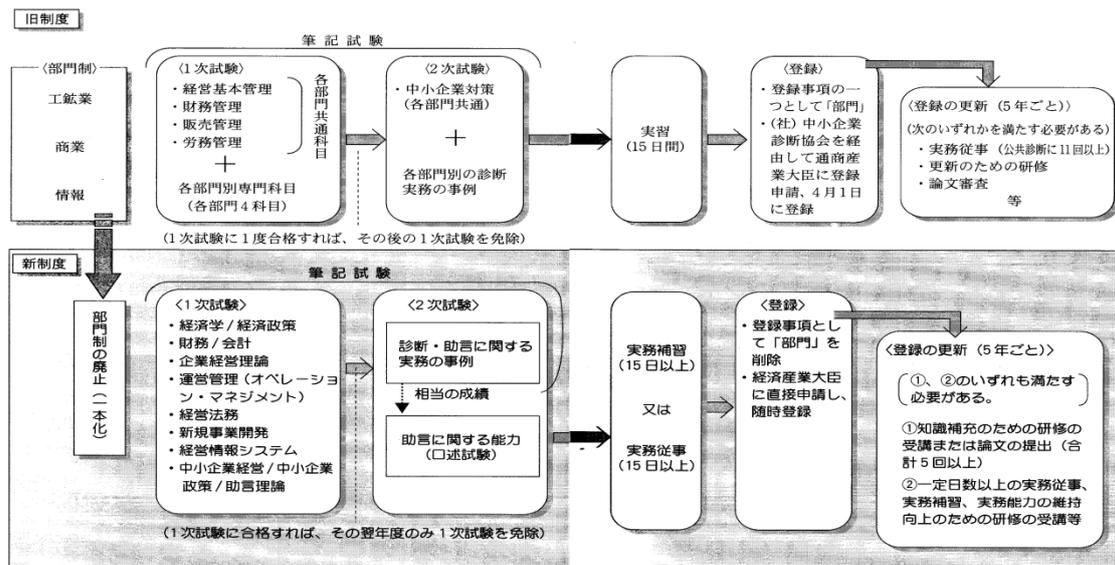
<sup>25</sup> 中小企業の収益性が低い反面、その企業数が多いことを表現している。

若年者を中心に中小企業診断士試験を身近にした。たとえば、部門制施行時は、工鉱業、商業、情報のいずれかから選択しなければならない。若年者は労働経験が短いゆえに、どの部門を選ぶべきか、迷いが生じる場面もあった。また、記述式の試験は、受験者にとって敷居が高い。選択式は、解答方法の簡易さから新規の受験者を引き寄せるといふ意味では貢献したであろう。さらに資格更新にも変更が加えられる。5年ごとの資格更新には、一定日数以上の実務従事が追加された。

表 7.1 中小企業基本法における政策体系の改定

旧・中小企業基本法	新・中小企業基本法
<p><b>中小企業構造の高度化 (生産性の向上)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○設備の近代化</li> <li>○技術の向上</li> <li>○経営管理の合理化</li> <li>○企業規模の適正化</li> <li>○事業共同化の組織整備</li> <li>○商業およびサービス業</li> <li>○事業の転換</li> <li>○労働に関する施策</li> </ul>	<p><b>経営の革新・創業の促進 (自ら頑張る企業の支援)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○経営革新の促進 (技術, 設備, ソフト面の支援など)</li> <li>○創業の促進 (情報提供, 研修, 資金供給円滑化など)</li> <li>○創造的事業活動(ベンチャー)の促進 (研究開発, 支援人材, 株式・社債などによる資金調達など)</li> </ul>
<p><b>事業活動の不利の補正 (取引条件の向上)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○過度の競争の防止</li> <li>○下請取引の適正化</li> <li>○事業活動の機会確保</li> <li>○国など受注機会の確保</li> <li>○輸出の振興</li> <li>○輸入品との関係調整</li> </ul>	<p><b>経営基盤の強化(経営資源の充実)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○経営資源の確保 <ul style="list-style-type: none"> <li>・設備</li> <li>・技術(中小企業技術革新制度(SBIR), 産学官連携など)</li> <li>・人材・情報</li> <li>・中核支援拠点などの整備</li> </ul> </li> <li>○連携・共同化の推進</li> <li>○産業集積・商業集積の活性化</li> <li>○労働に関する施策</li> <li>○取引の適正化</li> <li>○国など受注機会の確保</li> </ul> <p><b>経済的社会的環境の変化への適応の円滑化(セイフティネットの整備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○経営の安定, 事業の転換などの円滑化</li> <li>○共済制度の整備, 倒産法制の整備</li> </ul>
<p><b>金融・税制 (共通の施策ツール)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○資金融通の適正円滑化</li> <li>○企業資本の充実, 租税負担の適正化</li> </ul>	<p><b>金融・税制(共通の施策ツール)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○資金供給の円滑化</li> <li>○自己資本の充実, 租税負担の適正化 直接金融も含め, 多様な資金供給手段の整備</li> </ul>
<p><b>小規模企業への配慮</b></p>	<p><b>小規模企業への配慮</b></p>

出所: 中小企業診断協会(2001) 5頁



出所: 中小企業診断協会 (2001) 8-9 頁

図 7.1 新しい中小企業診断士制度について

表 7.2 中小企業指導法から中小企業支援法への改正による変化

旧・中小企業指導法	新・中小企業支援法
<p><b>法律理念の変更</b></p> <p>官による上からの「指導」</p>	<p>民間能力を活用した「支援」</p>
<p><b>支援体制の変更</b></p> <p>「指導事業」……総合指導所などの公務員による診断・指導 (中小企業者に対する画一的施策メニュー)</p>	<p>「支援事業」……都道府県等中小企業支援センターなどが中心となり、地域の中小企業支援機関と連携を図りつつ、中小企業診断士などの民間事業者の活用による診断・助言 (中小企業者の必要に応じた幅広い支援)</p>
<p><b>中小企業診断士制度の変更</b></p> <p><b>中小企業診断士の資格対象者の変更</b></p> <p>都道府県などが行う中小企業指導事業において経営の診断を担当する者の能力認定制度 (公務員を対象として想定)</p>	<p>民間を含め、経営の診断および助言の業務を行う者の能力認定制度 (幅広く民間コンサルタントを対象)</p>
<p><b>診断の重点の変更</b></p> <p>診断 (現状分析) に重点</p>	<p>診断 (現状分析) に加え、助言 (企業の成長戦略のアドバイス) を重視</p>
<p><b>中小企業診断士試験の根拠法令の変更</b></p> <p>中小企業指導事業の実施に関する基準を定める省令に基づく試験</p>	<p>中小企業支援法に基づく国家試験</p>

出所: 中小企業診断協会 (2001) 6 頁

## 第2節 露見した矛盾

前節で述べた制度改正に関して、特に中小企業診断士の法的位置づけについて述べる。中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会による「新しい中小企業診断士制度について」(表 7.3)において、中小企業指導法と中小企業支援法の位置づけが記述されて

表 7.3 中小企業診断士の法的位置づけ

別添 1

### 中小企業診断士の法律上の位置付けの変化

#### ●改正前

【中小企業指導法】(昭和38年法律第147号)

(基準の作成等)

第六条 通商産業大臣は、中小企業指導事業の効率的な実施に資するため、中小企業政策審議会の意見を聴いて、通商産業省令で、経営の診断若しくは指導又は技術指導の方法、経営の診断を担当する者の資格その他の事項について、中小企業指導事業の実施に関する基準を定めるものとする。

2 通商産業大臣は、登録簿を備え、中小企業指導事業において経営の診断を担当する者であつて、前項の通商産業省令で定める資格を有するものに関する事項を登録する。

→中小企業診断士は、

- ①中小企業指導事業(公的診断)における指導担当者  
(中小企業診断士の法律上の業務は公的診断のみ)
- ②業務は「経営の診断」のみ

↓

#### ●改正後

【中小企業支援法】(中小企業指導法の一部を改正する法律(平成12年法律第43号)による改正後の姿)

(中小企業の経営診断の業務に従事する者の登録)

第十一条 経済産業大臣は、中小企業者がその経営資源に関し適切な経営の診断及び経営に関する助言(以下単に「経営診断」という。)を受ける機会を確保するため、登録簿を備え、中小企業の経営診断の業務に従事する者であつて、次の各号のいずれかに該当するものに関する事項を登録する。

- 一 次条第一項の試験に合格し、かつ、経済産業省令で定める実務の経験その他の条件に適合する者
- 二 前号に掲げる者と同等以上の能力を有すると認められる者で、経済産業省令で定めるもの(注:中小企業大学校における養成課程などを指す。)

(中小企業の経営診断の業務に従事する者に係る試験)

第十二条 経済産業大臣は、中小企業の経営診断の業務に従事する者の資質の向上を図るため、中小企業の経営診断に関する必要な知識についての試験を行う。

→中小企業診断士は、

- ①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)
- ②業務は「経営の診断及び経営に関する助言」
- ③中小企業診断士試験は法律上の国家試験

出所:中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会(2000) 19頁

いる。改正後の中小企業支援法では、「③中小企業診断士試験は法律上の国家試験」と言及されている点に注目する。この解釈にあたり、「改正前の中小企業指導法において、実は国家資格ではなかったのか」と資格者は解し、驚く者もいた。後述するが、中小企業診断士は「経営コンサルタント唯一の国家資格」として、中小企業支援法の施行前から長らく社会的に認知されていたからである。

中小企業支援法の解釈について、後藤は以下のように回想している。「つまり、旧制度では中小企業診断士は公的診断(公的機関が行う中小企業診断)を担当するものを選抜するという位置づけ(国家試験ではない)だったのですが、新試験制度では、民間の経営コンサルタントの能力認定試験(国家試験)ということになりました。診断士の中でも、ここで初めて、自分の資格は国家資格ではなかったのかと気づいたという、笑えない話もあります」(後藤, 2012b)。

診断士の法的位置づけはあいまいで、資格者や潜在的資格者等の民間からは分かりにくい。後藤のように、国家試験だと思って資格を取得したつもりが実はそうではなく、中小企業支援法により後追いで「法律上の国家試験」と位置づけられたことに気づくとは、何とも皮肉な事実である。官と民において相容れない解釈の矛盾が露見したのである。

### 第3節 資格ビジネス市場の変化

2000年の中小企業支援法以降、2つの環境変化により、中小企業診断士における資格ビジネスは転換点を迎える。1970年代以降から長らく、中小企業診断士受験市場は、日本マンパワーと企業経営通信学院の2強体制であった。これが崩れることとなる。

1つめの環境変化は、試験制度の変更である。診断士試験制度の開始以来、その特徴として記述重視の点が挙げられる。受験者は、商業、工業、情報の各部門に特化した記述式の問題を解かねばならず、その対応には相応のノウハウが必要であった。日本マンパワーと企業経営通信学院は、試験制度の黎明期から受験指導に関わっており、また受験者からの信頼も厚く、これらが2強体制の維持に寄与してきた。しかし、2001年から、商業、工業、情報といった部門制は廃止されて、受験者全員が共通の試験を受けることとなった。また、一次試験は記述ではなく、選択式に変更された。かかる変更によって、日本マンパワーや企業経営通信学院らの資格ビジネスは、長年構築してきた受験指導のノウハウを見直さざるを得なくなった。ゲームチェンジが発生したのである。これまでの指導方法の蓄積は無効化され、資格ビジネス各社がゼロから横並びで模索することとなった。

この変化に対応したのがTACである。TACは2002年から、『スピードテキスト』という受験参考書を出版し、書店を通じて外販した。<sup>26</sup> テキストの完成度は高く、ビジネススクールで扱われる内容を網羅して余りある範囲をカバーしている。同業者からは、「この価格でこの完成度に

---

<sup>26</sup> TAC 中小企業診断士講座 (2002~2014) など。通常、資格講座で使用されるテキストは指導ノウハウが含まれており、書店で外販されることはない。講座で用いるテキストを書店で販売するという大胆な試みであった。

は到達できない」と嘆息の声があった。1次試験は7科目あるが、書店の受験参考書コーナーにある棚は、7科目分のTAC書籍に占有される。消費者の認知は急速に高まり、販売促進上の効果は絶大であった。2000年当時、すでにTACは年間売上高で100億円を超える企業に成長しており、その資本力を存分に活かした施策でもあった。規模の点で劣る他資格ビジネスにはなかなか真似ができないことでもあった。

2つめの環境変化として、2005年の企業経営通信学院の破綻が挙げられる。新聞記事(表7.4)にあるように、企業経営通信学院の資金繰りは悪化し、職員への給与未払、取引先への支払滞納、受講生に受講料が返還されないクレームが明るみにでた。資格ビジネスの場合、製造業と違って生産設備等の多額の固定資産を抱える必要性は少ない。したがって、なぜ受講生や従業員等の利害関係者を巻き込むまでの金銭トラブルを起こし、倒産に至ったのか、その内部事情は明らかではない。ただ、2強の一角が崩れ去った事実は業界に多大な影響があり、企業経営通信学院の受講者はTACをはじめとした他校へと移ることとなった。

これらの環境変化によって、老舗受験校の主導的な地位は崩れ去った。日本マンパワーも中小企業診断士事業は縮小傾向<sup>27</sup>にあり、ますますTACの存在感は圧倒的なものとなっている。中小企業診断士の資格ビジネス市場では独占的な地位にいるといっても過言ではない。現在はTAC1強というのが診断士における資格ビジネスの情勢である。換言すれば、比較的規模の面で劣る日本マンパワーと企業経営通信学院が、大手のTACに飲み込まれ、さらに市場の寡占化が進んだのである。

TACは創業者である斎藤博明の色が濃い企業だが、彼について述べる。<sup>28</sup> 1975年に東北大学を卒業し、その後公認会計士の受験に挑戦する。一流企業に就職するよりも自らが主導権を握る人生を送りたいと思ったのが動機である。しかしながら、公認会計士のキャリアに魅

表 7.4 企業経営通信学院 新聞記事

1	2005.10.08	文科省、所管財団「企業経営通信学院」を立ち入り検査 金銭トラブル多発で	東京夕刊	夕2社	18頁	395字	03段
---	------------	-------------------------------------	------	-----	-----	------	-----

文部科学省が7日、国家資格取得の通信教育などを行う同省所管の財団法人「企業経営通信学院」（東京都千代田区、堀田政和理事長）を立ち入り検査していたことが分かった。受講生や取引先から「解約したが受講料が返還されない」「代金を払ってもらえない」などの苦情が相次いだため、同省は検査で財務状態を確認し、返還や支払いに応じるよう指導する。

同省によると、同学院では、2003年ごろから職員の退職が相次ぎ、受講生へのテキスト発送などが滞ったほか、職員への給与支払いも遅れ始めた。このため、昨年末以降、受講生や取引業者から約60件の苦情が文科省に寄せられていた。

同学院は1965年、社団法人「中小企業診断協会」の一部門として発足し、70年に旧文部省の認可を受けて独立。中小企業診断士など国家資格取得のための通信教育を行っていたが、今年9月に業務を停止した。

同学院は「理事長と連絡が取れない」と話している。

出所:ヨミダス歴史館(2005年10月8日読売新聞夕刊)

<sup>27</sup> たとえば、主に通学講座を訴求しているTACとは異なり、DVDやWebを活用した通信講座中心で運営している(2015年時点)。通学講座に比べて、通信講座は固定費の面で利点がある。

<sup>28</sup> 斎藤博明に関する記述は、主に斎藤(2011)に依拠している。

力を感じたわけではなく、自らが主導する人生を送るうえで、難関資格の取得は自分の強さの証明につながると考えた。そして、1978年に公認会計士の試験に合格した。公認会計士取得後は、他の合格者とは違って会計関連のキャリアパスは歩まず、資格ビジネスに身を投じる。起業家として自らが主導権を握る人生を志向するのである。

1980年にTACを創業し、当初は公認会計士、税理士、日商簿記などの講座を手がける。80年代に多角化をすすめて、会計分野にとどまらず、情報処理技術者(1985年)、宅建(1986年)、社会保険労務士(1986年)、中小企業診断士(1988年)など、矢継ぎ早に新規講座を開講する。さらに1994年には公務員講座にも進出する。ベンチャー的気質で成長を志向し、2001年にはジャスダックに株式公開し、2004年には東証一部上場を果たした。資格ビジネスはオーナー色が強く、非上場企業が多いなかで積極的に株式公開を進めた点は特徴的である。業界で強い存在感を発揮しており、たとえば、矢野経済研究所(2010~2014)によれば、資格取得学校のセグメントで2008年度から2012年度まで連続で市場シェア1位を記録している。

TACを代表とする大手資格ビジネスが実施した、従来の老舗と違う事業展開を説明する。まず、1つめは全国展開である(図7.2)。80年代以前は、東京、大阪などの大都市圏にいないければ、受験講座を利用することは困難であった。TACは成長を図るため、資格の多角化に加え、90年代以降に校舎の全国展開を活発化させる。日本マンパワーや企業経営通信学院も、東京や大阪以外に拠点を設立したが、TACに及ぶ水準ではなかった。その結果、現在は地方都市においても講座利用は可能となっている。また、忙しい社会人向けに自由な時間に受講できる体制を整え、通学講座の振り替えを実施したり、通信講座の充実を図ったりもした。現在は、Webによる講座開発も進み、ますます受講者の利便性は上がっている。このように大手資格ビジネスには受講者の地理的・時間的距離を縮めた功績がある。

2つめには徹底した品揃えの強化である。たとえば、TACでは図7.2で示す資格を取り扱っている。これらの受講生は複数の資格に回遊する傾向がある。その理由は、資格が人々の向上心を刺激するためである。日商簿記2級を取得した人は、さらなる自己啓発を目的に税理士や中小企業診断士などの他資格を目指すこともあるだろう。また、図7.2のように、資格は大まかに不動産系、法律系、会計系など、区分することができる。しかし、実際にはその受験科目は多岐にわたる。たとえば、宅建資格では、不動産だけでなく、法律の知識が問われる。中小企業診断士も会計、法律、情報など、複数分野の知識が受験には必要となる。したがって、複数分野を学習することでおのずと親和性ある他資格にも興味を持ちやすい。

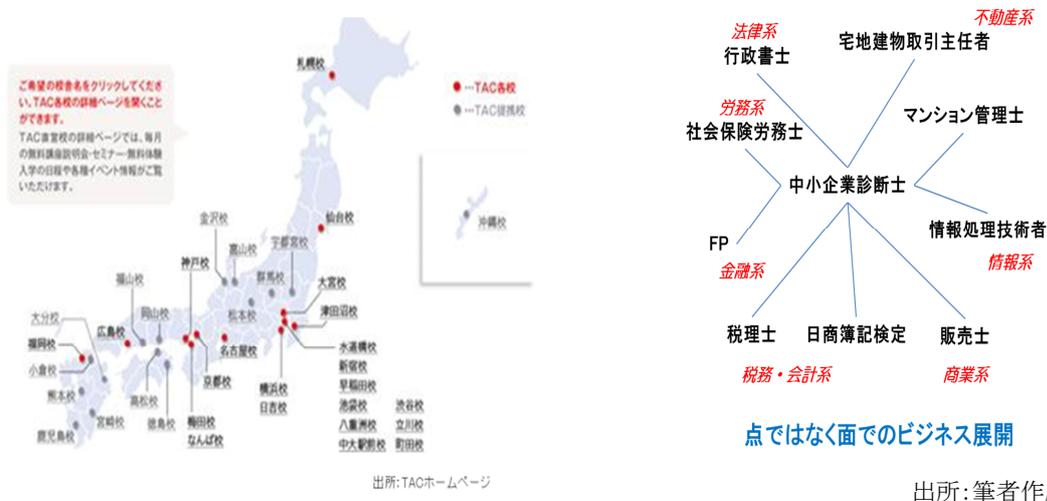


図 7.2 TAC 校舎所在地(左) および 品揃えの強化(右)

3 つめには顧客層の開拓である。TAC は社会人や学生に対して、資格を訴求してきた。中小企業診断士にかぎっていえば、筆者インタビューによれば、従前は 40 代～50 代の受験者層が多いイメージであった。大手の参入以来、学生や社会人の若年層受講者が目立つようになったとの証言もあった。

4 つめには圧倒的な情報発信力である(図 7.3)。1980 年代頃から資格ビジネスの競争激化によって、書店で資格関連のパンフレットが競うように設置されるのが当然となった。90 年代



図 7.3 情報発信の例

になると、大学にもパンフレットが置かれるようになり、学生に対する訴求は多大なものであった。また、2000年代に入ると、インターネットの発達を背景にホームページによる露出が拡充される。単にホームページを作成するだけではない。たとえば、インターネットにおいて、リスティング広告を表示させる、検索エンジン最適化技術を用いて検索結果上位を目指すなど、資格ビジネスは競うように露出を高めている。中小企業診断士資格に関する情報発信については、制度創設から中小企業庁や中小企業診断協会が担ってきた。しかし、資格ビジネスが情報発信力を高めるにつれて、中小企業庁や中小企業診断協会を凌ぐ水準となっている。もし、中小企業診断士に関心を持つ人々が、関連情報を調べようとする場合、中小企業庁や中小企業診断協会などの既存機関ではなく、インターネットや書籍等から資格ビジネスによる紹介を目にするのが一般的だろう。

#### 第4節 小括

本章では、中小企業基本法と中小企業支援法の見直し、それに伴って露見した官と民における矛盾、資格ビジネス市場の変化について記述した。

二重構造論を前提とした中小企業基本法が見直され、「格差是正」から「独立した中小企業の自助努力を支援」と官が引いた構図となる。中小企業基本法にひもづく中小企業指導法は中小企業支援法へと改正される。そこでは官からの民への流れが顕著となる。公務員の診断から、民間コンサルタントの能力認定へと中小企業診断士の位置づけが見直される。試験制度にも変更が加えられ、部門制は廃され、試験は記述式から選択式となった。

これら制度変更にあたって、官と民の中小企業診断士の認識について、矛盾が明らかとなる。2000年の中小企業支援法から、官は中小企業診断士を「法律上の国家試験」と位置づけた。一方、資格者を中心とした民は、1999年以前は国家試験ではなかったのかと驚く。1963年の中小企業指導法施行から長年にわたり、中小企業診断士は国家試験、国家資格であると解されてきたからである。

また、中小企業支援法のもとの試験制度改革は、資格ビジネスにも波紋を与える。過去の指導ノウハウが無効化されるゲームチェンジが起きる。さらに、企業経営通信学院が破綻し、中小企業診断士市場から退出する。それらによって、日本マンパワーと企業経営通信学院の2強体制は崩れ去り、資本力を活かしたTACが独占的地位へととってかわるのである。

中小企業診断士制度は、官から手を離れ、民間に委ねられる傾向が強くなる。一方、国家試験に対する認識など、民間側も中小企業診断士制度に疑問を抱くのである。官と民の乖離が如実に表れる結果となった。また、育成者たる資格ビジネスは大手の寡占化でますますその情報発信力を強め、それは設計者や資格者を大きく引き離す位置につけたのである。

## 第8章 考察① 中小企業診断士の意義

### 第1節 時代区分の認識

これまでの記述から時代区分について概ね以下のように捉えることができる。対象範囲は1945年以前から現在までである。

#### 第一期 1945年以前～1960年代前半

中小企業庁の設立から中小企業診断協会の創設

#### 第二期 1960年代前半～1980年代前半

中小企業基本法と資格ビジネス・民間コンサルティングの萌芽

#### 第三期 1980年代後半～1999年

資格ブームの到来と公的診断の衰退

#### 第四期 1999年～現在

新しい制度と資格の矛盾、資格ビジネスの変化

上述のように区分した根拠だが、中小企業診断士制度や資格ビジネスの節目による。

第一期は、戦後に中小企業政策の必要性を受けて、中小企業庁が設立され、診断指導政策としての中小企業診断員制度が立ち上げられた時期である。当時の診断指導政策は、疲弊した戦後経済を打破しようとする画期的な試みであった。この時期の診断は科学的管理法、能率技師たちのノウハウを基本にしており、荒木東一郎や園田理一らを代表として、コンサルティング業界や中小企業診断士制度に尽力するコンサルタントが登場した。民間コンサルティング会社も未発達であったことから、都道府県や中小企業庁の役人自らが汗をかく官主体のコンサルティングであった。

第二期は、中小企業基本法、中小企業指導法が施行され、中小企業診断員の試験が始まり、資格ビジネスや民間コンサルティングの萌芽を迎えた時期である。中小企業基本法の枠組みのなか、診断指導政策は他政策と連動して展開されるようになり、一般診断のみならず近代化促進診断などの多様化が進む。また、試験開始に伴い、日本マンパワーや企業経営通信学院といった資格ビジネスが登場し、育成者は多数の中小企業診断士を輩出する。しかしながら、当時の中小企業診断士や資格ビジネスは士商法と混同されることもあり、社会的な認知や信頼は現在に比して低いものであった。一方、外資系コンサルティング会社進出等によって、民間コンサルティング会社は萌芽の時期を迎える。オイルショックに現れる高度経済成長の終わりは、『企業参謀』のような診断技術の転換をもたらし、科学的管理法にとってかわることとなる。

第三期は、バブル経済を背景として、宅建を契機とした資格ブームが起り、中小企業診断士を含む資格ビジネスが活発化した時期である。コンピューターの発達に伴い、中小企業診

断士試験には、従来の工鉱業および商業に加えて情報部門が設立され、受験者の間口をさらに広げた。TACのような規模の成長を目指す資格ビジネスも登場し、中小企業診断士の受験者数は伸長していく。もともと、宅建資格の注目に端を発した資格ブームだが、バブル経済がはじけた後も教育訓練給付金の後押しで隆盛を継続していく。他方、都道府県が担っていた公的診断は、民間コンサルティング会社の発達に伴い、終息を迎える。

第四期は、中小企業指導法から中小企業支援法へと法改正がなされ、中小企業政策の方向転換のさなか、中小企業診断士も官から民へと変革する時期である。中小企業支援法の成立過程では、中小企業診断士をどのように変容させるのかが議論となり、法律上の国家試験というかたちでの存続が設計者を含めた判断によって決まった。資格者のなかには、従前の中小企業指導法下においても国家資格であったはずとの認識を持つ者がいたため、かかる変更は驚きを与えた。中小企業支援法では、公務員から民間コンサルタントと診断士の位置づけが変更される。試験制度についても、工鉱業、商業、情報の部門制は廃され、記述式から選択式へと変わる。試験制度変更は環境変化として資格ビジネスに波及する。過去の指導ノウハウによって優位を築いてきた日本マンパワー、企業経営通信学院は大きく後退し、現在では資本力に勝るTACが中小企業診断士の市場を独占している。

## 第2節 社会的な意義

まず、中小企業診断士が社会に対して貢献した点を述べる。第一に、戦後から現在に至るまで、中小企業に対して直接的に働きかける支援者としての機能を果たしてきた。一般的に政策による支援とは、金融政策や組織化政策などのように間接的なものが多い。直接的という言葉が意味するところは、中小企業の経営者や働く人々と対話し、ともに汗かく要素を含む。行政の言葉を用いるのであれば、冒頭で述べたソフトな経営資源の充実強化を図る担い手の役割を果たしてきた。時間の経過によって、資格者の構成は公的關係者から民間中心へと転換した。一方で、中小企業が人材面で充足していると認識された局面は戦後から一貫してないはずである。資格者の構成は変われども、中小企業診断士は長らく中小企業を人的かつ直接的に支援してきたのである。

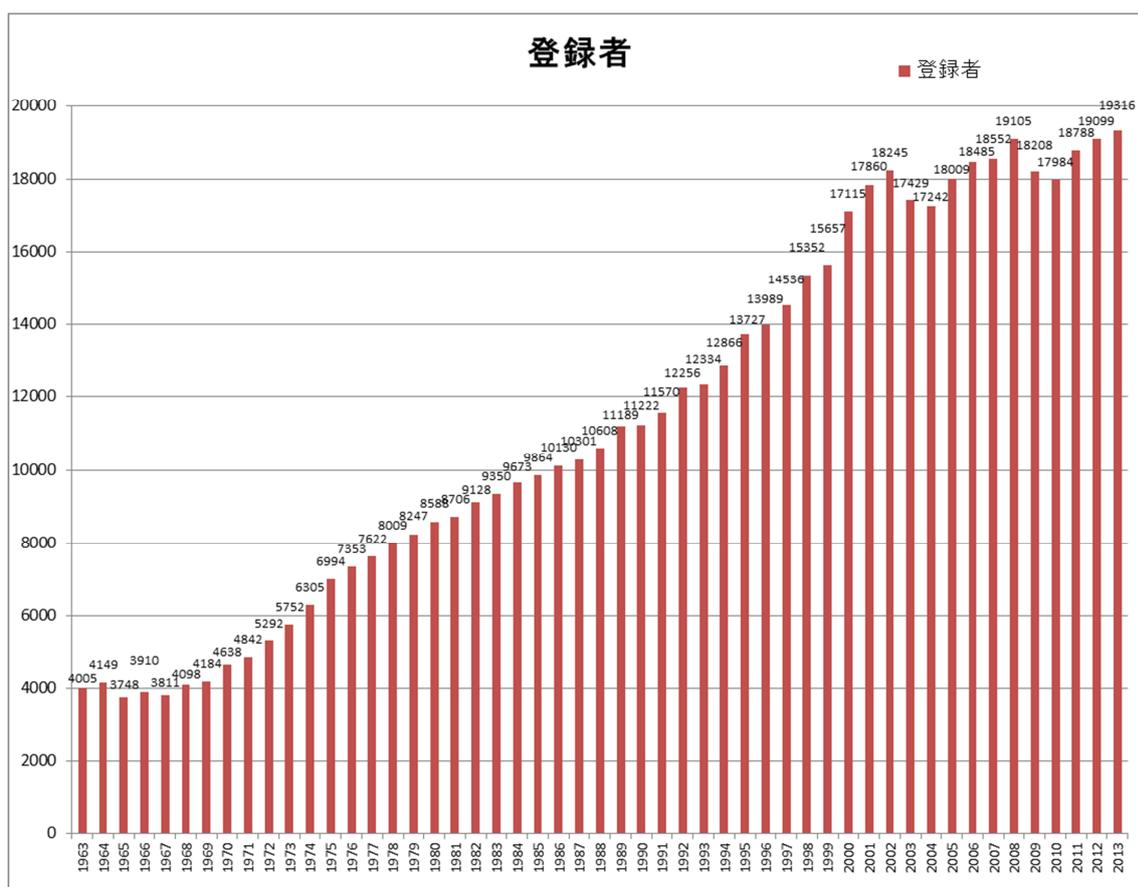
第二に、人材育成面の貢献である。この制度を通じて、経営学の理論を実践的に活用する者が飛躍的に増えた。いかに学者が優れた理論を唱えたとしても、経営の現場で使われなければ意味をなさない。経営診断の活動を通じて、科学的管理法、経営戦略論、マーケティングなどのさまざまな理論がわが国で実践されてきた。戦後、コンサルティングという言葉も普及しておらず、経営学も一般的ではなかった時期から、中小企業診断士制度を通じて理論と実務を両立させる有識者を育成してきたのである。官と民を横断的に活躍する者もおり、その代表としては園田理一や荒木東一郎らが挙げられよう。また、わが国では、中小企業診断士制度創設の後に民間コンサルティングの発展があったと述べた。中小企業診断士の有資格者は実践しうる経営理論を体系的に学んでおり、これら有能な人材が民間コンサルティング業界で活

躍し、今日の業界の成長につながっている。現在も引き続いて、コンサルタント、企業勤務者、経営者らに対して、この制度は資格取得を通じて自己啓発の目標を与えている。

### 第3節 設計者(行政側)からの視点

設計者である行政側、すなわち中小企業庁からみた中小企業診断士資格の意義を述べる。設計者の関心は、いかに中小企業診断士が中小企業に対して政策的な貢献を果たすのかに尽きる。中小企業をコンサルティング市場としてみた場合、概して民間コンサルティング会社にとっては花形でも金のなる木でもない。川村(2012)によれば、民間のコンサルティング会社はコンサルタント1人あたり1日10万円を賄えないと業務を請け負わない傾向があり、中小企業単独で支払える金額とギャップがある。大企業に比べ、中小企業がヒト、モノ、カネの点で劣るのは言うまでもないが、中小企業向けコンサルティング市場を完全に民間任せにしたとしたら、中小企業のコンサルティング機会は今ほど多くなかったのではないだろうか。

中小企業診断士という称号を資格者に与えることで、収益性が期待しにくい中小企業のコンサルティング市場に向けて、有能かつ多様な人材を送り込んだ点は、中小企業診断士資格の意義であろう。図 8.1に中小企業診断士の登録者推移を示す。戦後から長きにわたって、

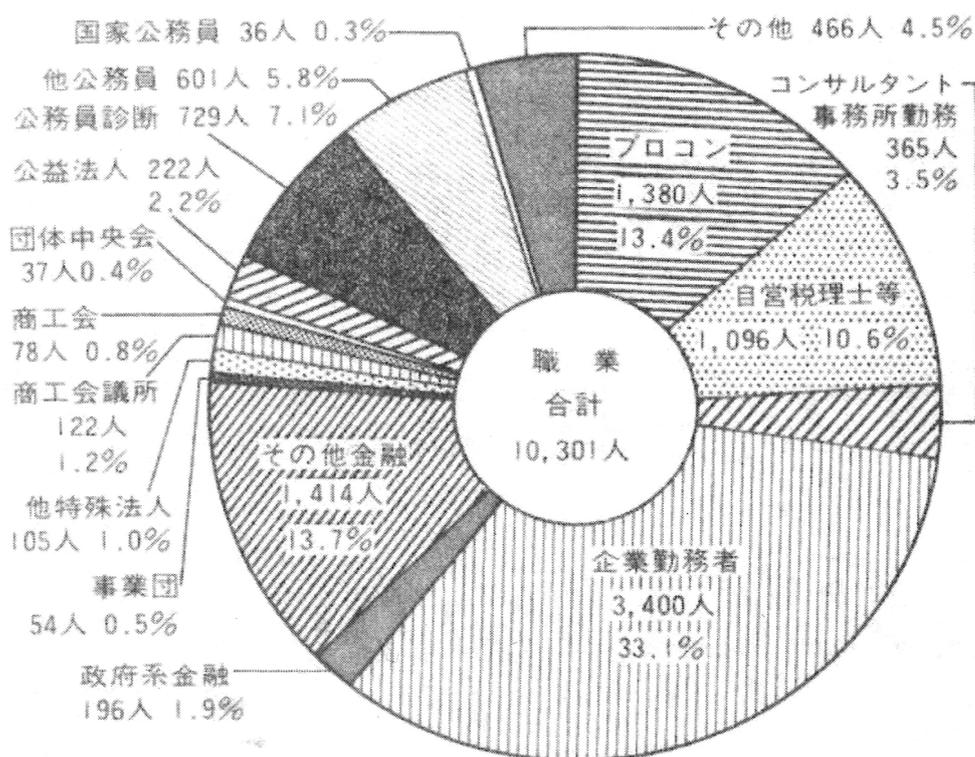


出所: 中小企業診断協会および中小企業庁

図 8.1 中小企業診断士登録者の推移

難関試験を経た知識人の関心を中小企業の経営課題解決へ向けた成果があろう。また、登録者の一定数は、独立診断士として中小企業向けコンサルティング市場で活躍してきた。中小企業診断士の属性として、2011年当時の独立診断士は全体の40.4%となっている。<sup>29</sup> 過去からも独立診断士として活躍する者は存在し、たとえば1987年時点では、自営税理士を含むプロコンは24.0%を占めている(図8.2)。

また、行政側は中小企業診断士資格を通して、民間コンサルティング企業をはじめとした実業界に貢献してきたとも言える。戦後の復興期においては、現在のようなコンサルティングやコンサルタントは存在しなかった。そのなかで、先進的な診断指導政策を導入し、中小企業診断士制度を通じて、現在に至るまで有能な人材を育成してきたことは評価できる。これら中小企業診断士は、先に挙げた独立診断士としてだけでなく、民間コンサルティング会社、大企業、中小企業の管理職や実務者として活躍する者もいる。また、企業経営者の道に進む者も存在した。人材育成面の貢献があろう。



出所:企業診断 1987年6月号 78頁

図 8.2 中小企業診断士の属性(1987年)

<sup>29</sup> 中小企業診断協会 2011年1月調査による。

#### 第4節 育成者(資格ビジネス)からの視点

中小企業診断士の資格市場が企業経営通信学院、日本マンパワー、TACなどの資格ビジネスに収益をもたらした事実がある。日本マンパワーは、中小企業診断士講座を収益源とし、人材ビジネスへの多角化を進めることができた。企業経営通信学院も2005年に破綻したものの、30年超にわたって法人として存続し、資格者育成の役割を果たしてきた。規模を拡大したTACにとって中小企業診断士は1つの事業に過ぎないが、上場につながる原動力の一助となったことだろう。インタビューによれば、1980年代後半から現在まで中小企業診断士資格市場は20～40億円程度の規模はあったのではないかと推測される。インタビューした資格ビジネス関係者から、「中小企業診断士をはじめとした資格市場には神の見えざる手が働いている」とのコメントがあった。この意味するところは、ひとたび参入して軌道にのれば、急激に減少することがない手堅い市場から利益を享受できることである。資格市場の大きさは毎年受験者数に比例する。毎年受験者は入れ替わるのだが、受験者が急激に減少することは希有である。ほぼ前年と同程度の受験者数となることが多い。この現象を「神の見えざる手」と関係者は表現したのであった。

一方、資格ビジネスも中小企業診断士を通して設計者や資格者に貢献してきた。中小企業診断士の広報機能は、考察部分で述べたように現在では資格ビジネスが一手に引き受けている。資格ブームを契機に、中小企業診断士の社会的認知を広めてきたのは資格ビジネスである。また、資格者に対する人材育成も果たしてきた。良質な教材や授業は、従来の大学・企業など既存機関では提供していなかった。換言すれば、資格取得を通じて個人に対するキャリア形成の場を提供してきたともいえる。さらには、独立診断士のインキュベーター機能も果たしている。独立診断士は、初期の時点で仕事を確保するため、資格ビジネスの教壇に立つことがある。彼らにとって、それは公的診断や民間診断と並ぶ収益源になりうる。受験指導を通じて潜在的資格者を資格者へと育成する、育成された資格者は資格ビジネスにおいて授業や教材開発に従事する、資格ビジネスはそのような循環を作りあげている。資格ビジネスと資格者は互惠関係にある。

#### 第5節 資格者からの視点

資格者からみた資格にはどのような意義があるのだろうか。第2章の先行研究で述べたように、安藤(1994)は、中小企業診断士にかぎらない一般的な資格の社会的機能に言及した。ここでいう社会的機能とは、資格者が寄せる資格に対する期待、すなわち資格者からみた中小企業診断士資格の意義ともいってよい。中小企業診断士に置き換えた事例で以下に記述していく。また、インタビューで得られたコメントも併せて記載する。なお、安藤は、社会的機能として、規範的機能、保険機能、比較機能の3つを挙げている。

規範的機能：

資格が職業としての目標を果たす。人間にはある職業なり特定の職業人に憧れを抱くことがしばしばあり、目指す職業につこうとする人もいる。これらの場合に資格が必要とされる場合、資格取得が当面の目標となる。たとえば、中小企業診断士を取得して、経営企画部に異動したい、コンサルティング会社に転職したい、プロのコンサルタントとして独立したいなどが当てはまる。

「きっかけはそういうことですね。〇〇年ぐらいから5カ年計画ぐらいでコンサルタントになろうと思ったのです。〇〇年ぐらいからもう明確に現在の職場を辞めて、コンサルタントになろうと思ったのです」(30代 男性)。

「その時に、経営学を勉強してて、たぶん生かす道っていうのは経営をする場かコンサルタントをする場か、ふたつしかないな、ていうふうに思ったと。そうするともうちょっと実学的なことをやりたいっていうことで、大学の時に診断士、ていうことに気が付いて勉強をし始めた。だからきっかけは、将来何か自分がやりがいのある仕事に就きたいな、っていう漠然とした思い」(50代 男性)。

保険機能：

キャリアを歩む上で何らかの保険となりうる。失業や転職をぼんやりと視野にいれつつ、“芸は身を助ける”という諺の類で、万一に備えて資格取得をする人びとが当てはまる。この中には当該資格やそれに基づく職業に関心を持っていたにしても、それほど強い執念を持つことなく、漠然とした気持ちで資格取得に挑む傾向もありうる。

「まず最初は〇年に結婚しまして、将来への不安とかというのがあって、・・・中小企業診断士というのが出てきて、これだったら取れそうだなと考えて、将来、会社はどうなるかわからないし、転職に使える強い国家資格が欲しいと思って、・・・迷ったのはもう英語を突き詰めてやるか、診断士を取るか、2 択だったのです。ただ、英語を突き詰めても、結局、今からだと外資系とか、もし何かあったときに独立できないし、最終的には独立というのが目標としてあったので、英語の勉強は1点足りなくて不合格になるような試験ではないから、年をとってもマイペースでできるだろうということで診断士の方をとったのです」(40代 男性)。

「東京に戻ってきてちょっとラインから外れ気味になっていた時があって、そんなことがあったりして多分、50 ちょいぐらいの時かな。はっきり言って部長になりそこないなの。それでもう駄目だと思って、そこから勉強し始めたかもしれないね」(50代 男性)。

比較機能：

自己肯定の源泉の役割を果たす。人間は他者と比較して劣等感や優越感をもつものである。誰でも優越感を持ちたいと願う。たとえば、自分の周囲に中小企業診断士の資格者がいなくなれば、資格を有することによって何がしかの優越感に浸ることができる。また、誰かが資格を有していれば、自分も持ちたいと願うものである。

「〇〇区のリーダーをやっていたのですが、・・・そこに同じぐらいの先輩が来て、実はその方が診断士を取っていたのです」(40代 男性)。

「一番、モデルになる総合職の女性の先輩は資格取得に一生懸命、頑張っている。銀行業務と関係があるのかないかよくわからないけれども、資格は取っている。・・・やりたい方の資格を探していたら診断士があつて」(40代 女性)。

安藤が述べているのは、上述の3つ(規範的機能、保険機能、比較機能)だが、筆者がインタビューで得たコメントによれば、それだけでは説明がつかない機能がある。中小企業診断士には、さらに異なる機能があるといつてよい。インタビューで得た新たな2つの機能を述べる。

#### ① 可視化機能 :

比較機能にも近いが、必ずしも他者と比べる外的な動機だけでなく、肯定的な自己概念を持つため、自らに働きかける内的動機をも含む。自己を肯定するために、自分の知識、能力、スキル、経験をかたちあるものとして表現する機能である。「知識、能力、スキル、経験が一定水準に達したこと」、また「学習の過程においてある分野や領域で自分が成長したこと」などの証明につながる。たとえば、資格を取得すれば自分のスキルの証明につながるし、一次試験の「財務・会計」に合格すれば自分の知識レベルを確認できる。概して、職業人の知識、能力、スキル、経験をかたちあるものとして取り扱うことが難しい。これを克服したいとの願いに応えるものである。

「やっぱり自分が『生きている証』みたいなのが欲しいわけよ、やっぱりね。社会に貢献しているだとかさ。それは絶対に無理だと思ったんだよね。それで、特に事務系の人間は、60超えて会社にいたら基本的に干されるわけよ。閑職なわけだよ。コースも外れるしさ。じゃあ部長ですとか、課長ですとか言ってさ、それも剥奪されるわけじゃない。一般的に。じゃあ何ができるのよって考えた場合には、はなはだ寂しいところがあるじゃん。そんなところもあるんだろうね。じゃあ自分に何ができるのか。経理のプロフェッショナルであるとかさ、物流のプロフェッショナルであるとかいったら、まだ使えると思うんだけどさ、営業のプロフェッショナル。ん？ というところもあるじゃん」(50代 男性)。

「だから、資格とどう結びつくかという、『そんなもの、なくていい』と思っていたのだけれども、たまたま新聞を見ていて『中小企業診断士講座、マンパワーか何かで始まります』と書いてあつて、『あつ、そうか。こういうのを受けるといろんな知識とかこういうのが、棚卸しみたいなことができるんだな』と」(50代 男性)。

可視化機能には公知かつ希少であることが欠かせない。公知とは広く社会に知られていること、希少とは少なく珍しいために価値があると認識されることである。診断士資格は、公知かつ希少である。受験者も毎年2万人を超えて社会的に広く知られているし、資格ビジネスは合格率4%程度の難関資格とみており、希少である。税理士や社会保険労務士も公知かつ希少なのだが、中小企業診断士には他資格と違う特徴がある。それは、企業経営全般を広範に扱う

ため、可視化する範囲も広い点である。税理士は会計、社会保険労務士は労務の専門家と解釈されるかもしれないが、企業経営すべてに及ぶものではない。一方、中小企業診断士は、業務独占資格ではないものの、営業、人事、経営企画など、さまざまな部門の人々に向けた証明たり得る。これが診断士資格の大きな魅力である。中小企業診断士は可視化機能の広範な受け皿となりうる。広い受け皿であることを示す事例を追記する。

「じゃあ、私、何をやろうかなと思ったときに、大学のときに一応、経済学部で経営をとっていたので、マーケのことをやりたいなと思って資格を探していたら、診断士のところにマーケの科目があったので、それが一番最初のきっかけ。……税理士の仕事は、税務はあんまり得意じゃないなと思って、やりたい方の資格を探していたら診断士があって」(40代 女性)。

「実務上、やはり税理士の補助の経験をしていますと、中小企業の社長さんというのは数字だけではなく、経営全般のさまざまな悩みをおっしゃってくるんですね。なので、それに対応するスキルを身につけるには診断士というのが最適かなと思っていて、それがきっかけですかね」(30代 男性)。

「〇〇に設計開発、ソフトウェアの設計開発、及びその業務の改善ということでコンサルティングの仕事に入りました。……けれども、そのとき受けた感触としてやはり企業というものを、全体を知って教えるという方が非常にいいなというふうなことも一つとして学びました。そして経営というものに非常に興味を持ちました」(60代 男性)。

「信託銀行にいたときに融資業務を担当してまして、やはりその会社の分析であったり、会社にお金を貸すに当たって、いろいろいろいろな角度から会社自体を知るという意味で非常にいい資格なのかなというところで勉強を始めました」(40代 男性)。

一般的な企業人、サラリーマンにとって、会社という組織の壁を越えて持ち運ぶことのできるスキルは驚くほど少ない。たとえば、大学の教員であれば、著書、論文、学会発表、担当授業など、個人の実績は異なる組織(大学)に移ったとしても評価されるだろう。個人の実績は高度にモジュール化されているかのようで、可視化しやすい。しかし、企業人の場合、現在の会社であげた実績を、対外的かつ客観的に評価してもらうことは容易でない。したがって、中小企業診断士のような国家で認められた資格が可視化機能を担うことができるのだろう。

## ② 信用機能:

資格が対外的な信用の役割を果たす。たとえば、民間コンサルティング会社で十分経験を積んだ者がフリーランスとして独立する場合を想像して欲しい。コンサルティング能力があったとしても、企業の看板がなければ信用に乏しい。中小企業診断士という国家資格の称号を名乗ることで、企業内にせよ、独立にせよ、信用を増すことができる。

「その自分の経験を活かして経営コンサルタントに……なって、更にこれはこの中小企業診断士というものを持つことよってのシナジーというか、付加価値というか、それが非常に高まる、知識も得られて客観的な価値も上がる。それですよ」(50代 男性)。

「たぶんこれ他の人に言ってないかもしれないですけど、他の人って他の診断士は言ってないかもしれないですけど、ぶっちゃけいらんんですよ、資格なんてどうせ今。みんなが資格、ほとんどの人は資格取ればなんとかなるって思ってる人、結構多いと思ってて、私、そうじゃなくて取ったって別に仕事取れないし、人前でしゃべれないし、コンサルティングできないなって思ったので。独立する以上、会社という背景が無くなるし最低限の信用担保って意味で資格取ろうかなと思って、じゃあ診断士を……ちゃんと受けようかなと思ってやってたんで、そのためだけですね、正直」(30代 男性)。

診断士資格を持たないコンサルタントが中小企業経営者とともに、ある銀行を訪問した際的一幕をインタビューから引用する。以下の経験から、彼は資格を目指すこととなる。

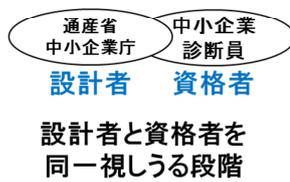
「『〇〇コンサルタント』という名前で自分でやっていたのです。名刺を自分で印刷してね。それで、その(中小企業の)経営者と一緒に行ったのですが、なめられたんですよ。それで『何だろう』と思ったのです。よく調べたら、銀行の人というのは診断士を持っているか、持っていないかだけで判別するんですよ。診断士は『先生』と呼ぶんです。でも、コンサルタントは『先生』と呼ばないのです」(30代 男性)。

#### 第6節 小括 設計者、育成者、資格者の立場を踏まえた関係

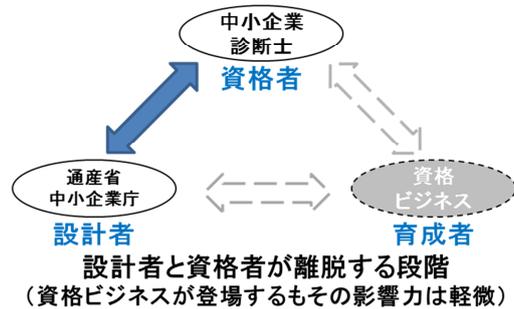
設計者、育成者、資格者、三者の立場を踏まえた関係を時系列的に整理しておく(図 8.3)。さきに図 3.1 分析の枠組みを示したように、本研究では資格の当事者を、「資格者」、「設計者」、「育成者」の三者と捉えている。これらの結びつきは時代に応じて変化しているのである。

まず、図 8.3の①1960年代前半以前、中小企業診断員制度設立後から中小企業基本法成立以前では、設計者と資格者はほぼ同一と考えることができる。当時、民間のコンサルタントは未成熟であり、設計者が自ら汗をかいてコンサルティングに臨む必要性があった。官、すなわち中小企業庁や都道府県が中小企業診断員の業務を主体的に担っていた。代表的な人物としては、中小企業庁の指導局長を務めた園田理一が挙げられる。官主体で診断が進められていたため、資格者というよりも公的診断の担当者と呼ぶ方が正確だろう。中小企業診断員試験の開始は1963年である。よって、現在とは異なり、資格者が自らのキャリア形成を考えて資格を目指し、試験に臨むこともなかった。当然ながら、育成者である資格ビジネスも存在していなかった。

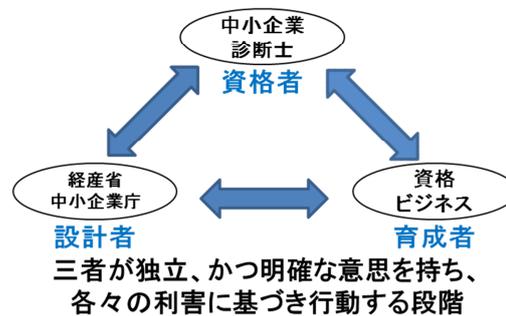
①1960年代前半以前



②1960年代前半～1980年代前半



③1980年代後半以降



出所:筆者作成

図 8.3 三者の関係の変遷

②1960年代前半～1980年代前半は、中小企業基本法制定、中小企業診断士(員)試験の開始が起点といえる。公的関係者だけでなく、民間コンサルタントや企業勤務者が中小企業診断士試験に臨むようになる。よって、資格は公的診断の担当という機能表示だけでなく、取得を通じたキャリア形成の性格を帯びていく。資格者の構成が官から民へと変質しつつある段階で、設計者と資格者はおのおの独立した存在となる。図 8.3に表している実線矢印は関係者間で影響力を行使しうる結びつきを示している。資格者構成は公的関係者が一定数を占めており、現在よりも資格者は設計者に対して従属的であった。一方で、設計者は独立した存在として資格者(特に民間コンサルタント)を中小企業支援に活用する必要が生じた。また、資格者にとっても、国家資格の権威付けを設計者から得る利点があった。現在と異なるのは、この時期の資格ビジネスの位置づけである。当時は、まだ企業規模が大きくなく、情報発信力も弱かった。士商法に代表されるように社会からの信頼も乏しく、TACのような上場企業も存在しなかった。育成者としての影響力は、資格者に対しても設計者に対しても現在に比して軽微だったといえる。

③1980年代後半以降から、三者の関係が現在に近づいたといえる。まず、公的診断の衰退に現れているように、資格者は公的関係者から民間中心へと変化が加速する。資格の特徴として、公的診断の担い手としての色が薄れ、キャリア形成のためという概念が浸透する。80年代後半の資格ブームを契機に育成者、資格ビジネスの規模は拡大した。その情報発信力は

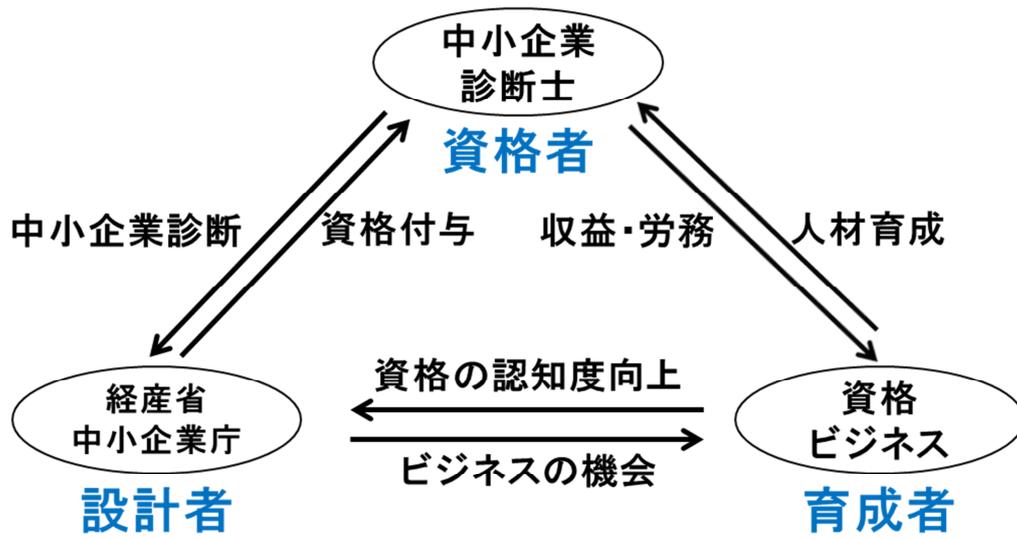
設計者や資格者をも凌駕するものとなり、育成者の影響力は現在のような無視しえない段階にまで強まったのである。また、2000年の中小企業支援法によって民間コンサルタントの能力認定資格と位置づけられることで、公的診断隆盛の時期と比べて資格者と設計者の距離は離れていったのである。これは、中小企業と接する資格者だけでなく、制度に関わる設計者だけでなく、中小企業支援を行うにあたって三者の独立した存在を尊重しなければならないことを示している。

さらにいえば、図 8.4にあるように、設計者、育成者、資格者の三者は現在互惠関係にあるといつてよい。設計者である中小企業庁と育成者である資格ビジネスは一見結びつかないように思われるが、中小企業庁は診断士試験を通してビジネスの機会を提供している。また、資格ビジネスは、情報発信によって資格の認知度を向上させ、設計者に還元しているとも言えるだろう。資格ビジネスに取り上げられない、情報発信されない資格は社会的価値も低い。資格の権威付けに貢献している。

資格ビジネスと資格者の関係は想像しやすい。資格ビジネスは、講座、出版物、教育コンテンツなど資格者に教育の機会を与え、人材育成に貢献している。資格者は、授業料などのかたちで費用を支払い、資格ビジネスに収益を与えている。また、資格者は講師や教材開発などの労務を資格ビジネスへ提供することもある。

設計者と資格者の関係だが、設計者は資格者に国家資格の称号を付与する。その資格は前節で述べた機能を資格者にもたす。資格者は直接的に設計者へ便益をもたらすようにはみえないが、制度の趣旨に沿った中小企業診断に資格者が従事し、成果をあげれば、設計者に対して政策面で貢献したと言えるだろう。

三者はこれまで述べてきたように互惠関係にあり、切っても切り離せない。特に80年代後半からの資格ブームで資格ビジネスが力を増して以来、また2000年の中小企業支援法で診断士が民間コンサルタントと位置づけられて以来、その傾向は強まっている。特に中小企業支援法施行の時期は重要である。従前の「公務員による診断」という制度設計であれば、資格付与によって資格者に対してどのような便益があるかを考慮する必要性は少なかった。しかし、民間コンサルタントと位置づけが変わった以上、資格者は自らのキャリア形成につながるかどうかを重視する場面が多くなる。単に資格を付与するだけでなく、設計者はいかに資格者のキャリア形成につながるかを検討していく必要がある。このような三者の互惠関係を踏まえて、今日における中小企業診断士の社会的意義が成立している。



出所:筆者作成

図 8.4 三者の関係

## 第9章 考察② 中小企業診断士の課題

### 第1節 資格ビジネスによる情報の量と質

第7章では、80年代後半の資格ブーム以降、資格ビジネスによる情報発信力が高まったと述べた。そこで、その情報発信力がどのように高まっていったのか、定量的な視点もまじえて論じていこう。まず、「資格」という言葉をタイトルに含む本の出版数を国会図書館のデータベースを頼りにみていく。<sup>30</sup> なぜ、本の出版数に着目するかであるが、戦後から現在に至るまでの継続したデータを取得できるため、分析が容易であるからである。図 9.1によれば、80年代後半から急激に出版数が増えていることが分かる。80年代後半の資格ブームによって資格ビジネスの情報発信力が高まったことが定量的にも裏付けられた。

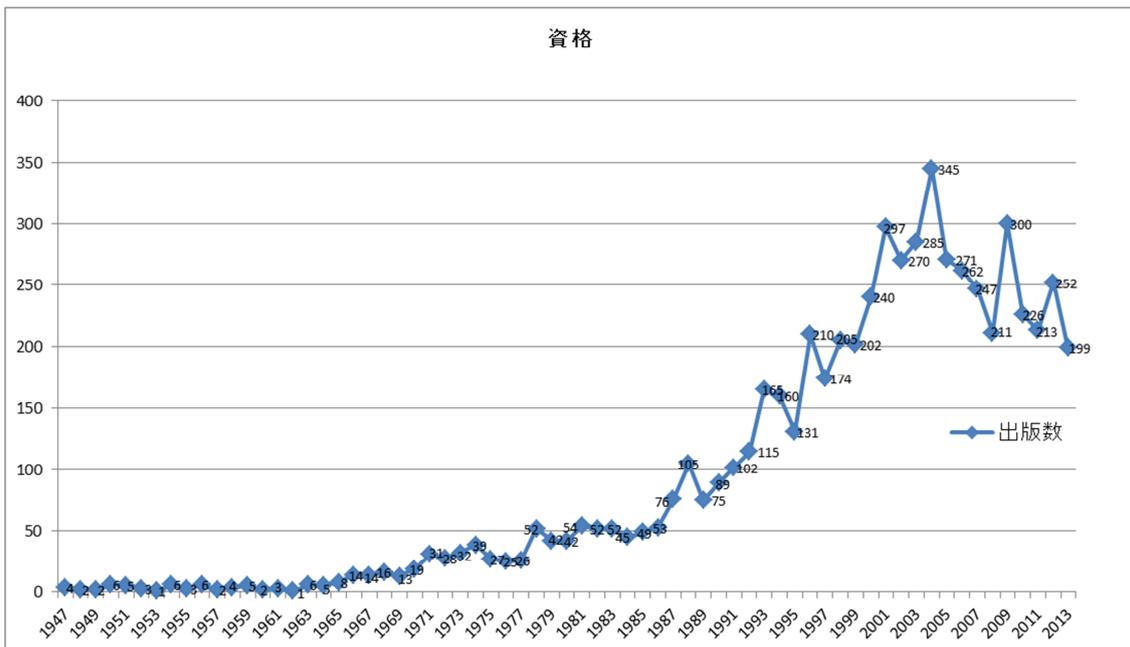
さらに、中小企業診断士についてもみていく。図 9.2に「中小企業診断士」という言葉をタイトルに含む本の出版数を記載している。急激な増加は90年代前半以降と若干時期はずれるものの、資格ブーム以降に出版数が増えていることを示している。つまり、資格にせよ、中小企業診断士にせよ、資格ブーム以降にその情報量が増えていることは間違いない。

資格ビジネスの情報量については、本の出版数だけではないことを強調したい。先に述べたように、たとえば、80年代には書店、90年代からは大学のキャンパスに資格関連のパンフレットが設置されることは当然となった。さらに、「ケイコとマナブ」のような資格情報に関する媒体も発達した。加えて、2000年代以降はインターネットが発達した時代であり、その点も無視できない。これらは資格ブーム以降に情報量が増えた根拠になりうる。

また、資格ビジネスによる情報の量的側面だけでなく、その質も確認していく。図 9.3は、1990年、2000年、2010年と10年刻みで、中小企業診断士の出版物を精査したグラフである。ここで判明したのは、中小企業診断士に関する出版物はほとんどが資格ビジネスに由来するという点である。試験のための参考書、問題集、資格ガイドなどが多数を占めている。換言すれば、中小企業診断士になるための情報、すなわち潜在的資格者に向けて訴求するものはあふれているが、中小企業診断士の資格者に対する情報は無いに等しい。資格取得に導く情報は氾濫する一方、資格を取得した後、たとえば資格者がどう活動すべきかの情報はほぼ流通していない。この傾向は出版物だけでなく、現在のインターネットにおける情報も同様である。パソコンの検索エンジンで「中小企業診断士」をキーワードに検索すれば明らかだが、資格ビジネスのサイトが検索上位で出現する、講座受講を促すリスティング広告が表示されるなど、潜在的資格者に向けた情報があふれている。インターネットの発達は資格ビジネス側による情報発信の強化に拍車をかけている一方、資格者に向けた情報が増えている形跡は見当たらない。

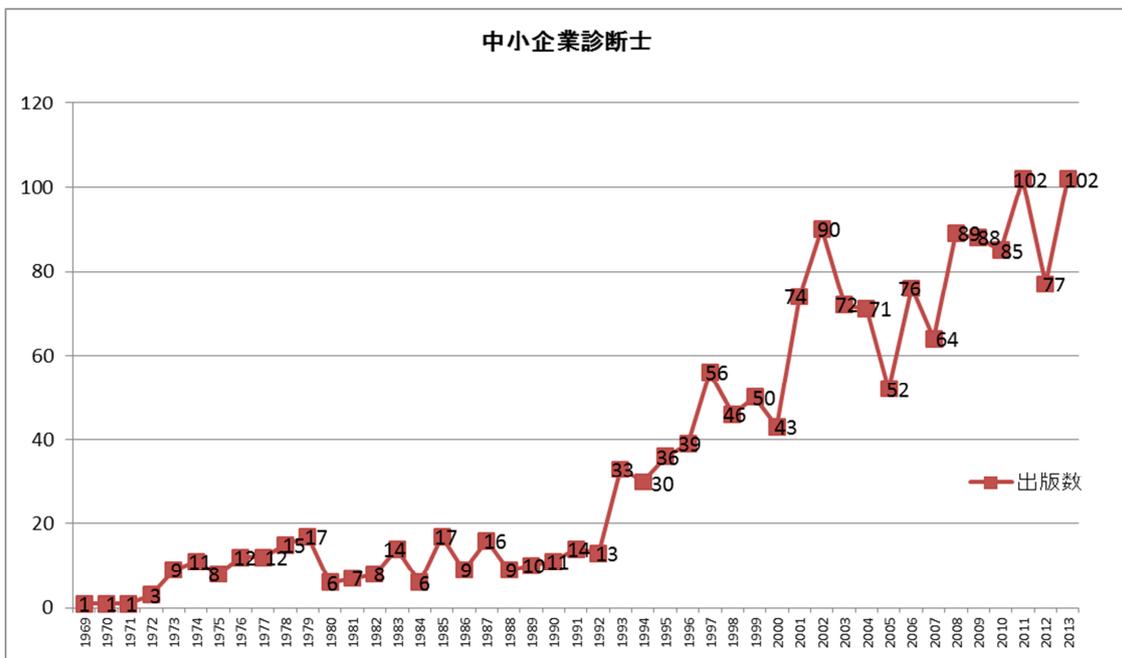
---

<sup>30</sup> 国立国会図書館法(昭和23年法律第5号)により、国内の出版物は国立国会図書館に納入することが義務づけられている(納本制度)ため、国会図書館のデータを参照している。



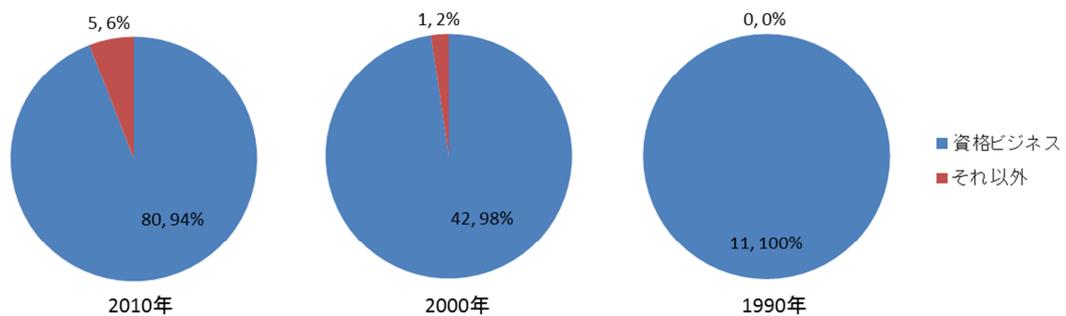
出所:国会図書館サーチ(2014年5月調査)より筆者作成

図 9.1 「資格」をタイトルに含む本



出所:国会図書館サーチ(2014年5月調査)より筆者作成

図 9.2 「中小企業診断士」をタイトルに含む本



※数字は出版数とパーセンテージ

出所: 国会図書館サーチ(2014年5月)より筆者作成

図 9.3 「中小企業診断士」をタイトルに含む本の出自

潜在的資格者の段階において、中小企業診断士を受験する意思決定のために人々は当然ながら情報収集を行う。インタビューによれば、複数名の資格者に体験をきいた者はほぼ見当たらなかった。資格ビジネスの情報のみか、1名程度の資格者の体験談を頼りにして、潜在的資格者は意思決定に至っている。3~4名を超える資格者から事前に情報を得た上で比較検討を行い、資格を目指す者は希だと言ってよい。<sup>31</sup> つまり、潜在的資格者の段階ではこれら資格ビジネスの情報に頼らざるを得ない状況を示している。

## 第2節 2つの概念

中小企業診断士には、2つの概念が存在する。まず、設計者側にたった認識として「中小企業に対する経営診断の担い手」という認知である。これを政策的概念と本稿では定義する。また、これとは別に資格ビジネスが広く訴求してきたもので、一般的な認識として「経営コンサルタント唯一の国家資格」という社会的認知がある。これを一般的概念と定義する。

表 9.1 に法律、企業・団体が示す資格の説明を載せた。法律・資格者団体の説明では、本来の政策目的である中小企業支援の色が濃い。一方、資格ビジネス側の説明では、経営コンサルタント唯一の国家資格として潜在的資格者に対する魅力を高めていることが分かる。インタビューによれば、中小企業診断士がコンサルタント唯一の国家資格であると定着したのは、資格ビジネス老舗である日本マンパワーによるところが大きい。また、初めてそのような主張をしたのも日本マンパワーではないかとの推測もあった。以下に日本マンパワー創業者である小野の著作から中小企業診断士に関する説明をみていく。

<sup>31</sup> 少なくとも筆者のインタビューで該当するケースはなかった。また、本節における資格者からの情報とは、資格ビジネスを経由したものではなく、利害関係のない筋から得るものを指す。

表 9.1 資格の説明

	法律または企業・団体	内容
法律・資格者団体	1 中小企業支援法第十一条	「中小企業者とその経営資源に関し適切な経営の診断及び経営に関する助言(以下単に『経営診断』という。)を受ける機会を確保するため、登録簿を備え、中小企業の経営診断の業務に従事する者」
	2 中小企業診断協会 (出所:HP)	「中小企業診断士は、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す。」 「中小企業診断士は、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務ですが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動が求められています。」
資格ビジネス	3 TAC	「変化の激しい時代を生き抜く資格」 「経営コンサルタントの国家資格として、ビジネスに関する幅広い知識やスキルを身に付けることができる中小企業診断士(以下、診断士)。その需要は、社会を取り巻く環境が厳しさを増す中、スキルアップやキャリアアップを目指すビジネスパーソンの中で、大きく高まっています。診断士の知識を習得することで、刻一刻と変化する状況を俯瞰的・論理的に読みとることが可能となり、的確な判断を下せる高度なビジネススキルをもつ人材として、活躍の場は大きく広がります。」
	4 日本マンパワー	「中小企業の経営全般を調査・診断し、経営改善のための助言を業務としている経営のスペシャリストです。中小企業診断士は、現代のビジネス社会でもっとも注目を集めている資格のひとつです。高度な専門知識と実践的なコンサルティングスキルを備えた中小企業診断士は、いわば経営者の『パートナー』。経営者にとってこれほど心強い存在はいないはずで、独立してプロの経営コンサルタントを目指す方はもちろん、企業内でも中小企業診断士資格は強力な武器となります。」
	5 LEC	「中小企業診断士は、国から認められた経営コンサルタントです。コンサルタントは社会からのニーズが根強いだけでなく、その職業特有の考え方や行動様式が現代のサラリーマンに強く求められています。」
	6 ユーキャン	「国が認める唯一の経営コンサルタント資格です。中小企業診断士は、経営コンサルタントとして唯一の国家資格で『日本版MBA』ともいわれています。業界・職種に共通して当てはまる、“企業が売上を伸ばし、コストを削減し、利益を上げる”ための適切な提案をするのが仕事で、社会的に高く評価されています。」

出所:各団体・企業のホームページ(2015年7月11日検索)から筆者作成

『中小企業診断士制度』は昭和38年6月に成立した中小企業基本法の関連法規である中小企業指導法にもとづいて行われており、中小企業診断士は、この診断制度の運営に参画するために毎年、資格試験によって認定されるものだ。現在のところ、日本では経営コンサルタントの国家試験が法制化されていないから、この診断士が、唯一の公的資格とされているわけである(小野, 1978, 139頁)。

「中小企業診断士は、現在、日本で認められている唯一の公的資格である」(小野, 1981, 137 頁)。

また、企業経営通信学院(1995)においても、「経営コンサルタントの国家資格として唯一の中小企業診断士」との記載が存在する。

つぎに、TAC 斎藤社長の自伝から中小企業診断士講座を開講したエピソードを引用する。

「私はライバルが参入してくる前にできるだけ多くの講座を開講して橋頭堡を築こうとした。早いスピードで駆け抜ける必要があった。企画部を2つに分けると、それぞれが競い合いながら新規講座の開発に当たった。’85年に情報処理、’86年に宅建と社会保険労務士、さらに’87年には行政書士、’88年には英文会計の各講座が開講された。その中であって、私は中小企業診断士に興味を抱いた。

私自身、経営コンサルタントになることに憧れたことがあった。実際に診断士の勉強を始めてみると、ビジネスに携わる人が身につけるべき最適の専門知識であった。マーケティングが試験科目に入っていることも気に入った。当時はM社が大手として市場に君臨していた。しかも受験人口も少なかった。私がTACで診断士講座を手がけることを提案したが却下された。会社は体力の限界に達しテンパっていた。削れるメンバーがいなかった。それでも、私には『自分が面白いと思う資格(知識)は必ず他の人も面白いと思うはずだ』という強烈な思い込みがあった。今はまだ認知度が低い、いずれ上がるはずだ、と将来を予感して診断士の行く末を高く買っていた。

偶然に私は知人から診断士のベテラン講師を紹介された。私はこのタイミングを逃してはいけないと直感した。私が責任を取ることを条件に強引に講座をスタートさせた。私はタイミングと限界を広げることを重視した。限界を広げる努力をしないと小さくまとまってしまう。小さくまとまらないために無理な要求をして会社の限界を広げた。スタート時は苦しかった。その後、私の予感した通り診断士を勉強する社会人は急速に増えた。M社は教材を変えなかったが、TACはコンテンツのレベルを上げ続けた。やがて最大のライバルであったM社を抜き去ると、TACは診断士の合格者占有率を日本一にして診断士の最大の教育機関になった」(斎藤, 2011, 7-8 頁)。

また、インタビューによれば、70~80年代前半における診断士の知名度は、現在と比べて低かったとの証言がある。先述のように80年代後半からの資格ブーム、さらに資格ビジネスの大規模化が進むにつれ、一般的概念が浸透していく。日本マンパワーが「経営コンサルタント唯一の国家資格」という一般的概念に類する認知を広め、それがTACなどの他資格ビジネスにも引き継がれて、一般的概念として浸透したと考えてよい。一方で、政策的概念は公的診断の衰退とともに薄れていく。そして、資格者および潜在的資格者に対して、「中小企業の経営診断の担い手」という概念は希薄になったのである(図 9.4)。

## ＜中小企業診断士に与えた影響＞

資格者において、「中小企業の経営診断の担い手」という概念が希薄になった



出所:筆者作成

図 9.4 2つの概念

上述とは別の要因もある。先述のように、1960年代以降からの民間コンサルティング会社増加によって、コンサルティング業界や経営コンサルタントの社会的地位および認知度は、70年代を境に高まっていく。当時、マッキンゼーに所属していた大前研一氏は『企業参謀』を出版し、経営コンサルタントの地位向上に貢献した。さらに、80年代以降は、コンピューターが普及し、情報システムの必要性が高まるにつれ、ハード・ソフトのビジネスにコンサルティングが結びつくようになる。現在、大学生が就職したい業界の上位にコンサルティング業界は位置づけられるようになり、コンサルタントの存在感はますます高まっている。このコンサルタントやコンサルティング業界の社会的地位および存在感と、中小企業診断士の一般的概念が結びついて、潜在的資格者に訴求してきた側面もある。

さまざまな社会的要因が重なり、資格者においては「中小企業の経営診断の担い手」という本来の政策的概念が希薄になった。同時に、「経営コンサルタント唯一の国家資格」という一般的概念が、資格者のみならず、社会にも広く普及したのである。

### 第3節 あいまいな資格の位置づけ

第7章第2節の露見した矛盾において、制度面でこの資格が実にあいまいなものであることは述べた。税理士や社会保険労務士が持つ法的独占業務がないにも関わらず、それらと何ら遜色ない低い合格率の難関資格であるため、疑問や不満を抱く診断士も少なくない。インタビューで得られた声を紹介する。

「専門領域で一線級のプロの人とも戦えるものがないと、診断士だからなになにっていうのってないんだなって思いました。商工会に出入りができるとかそれぐらいのもんであって、診断士だからなになにっていうのは、社会的な認知度イメージもないし、法で守られた独占領域もないし国家資格ってだけでふわふわってしてるもんじゃないですか。診断士だからっていう発想

した時点で、おまえ間違っていないって15年ぐらい前の自分に、もし会えたらいいです。おまえ間違ってる。弁護士だからなになになって同じ発想しとる、全然違うから。〇〇先生はいい職業やってるけど××先生は△△の手伝いをやってるよみたいな世界が普通にあるよみたいな。業界も違えば分野も違えばと思うんですけどね。(中略)診断士になって、だからこうしたいって言うやつがおったら、おまえばかりかかって言います。俺がそうだったから。そんな感じですね」(30代 男性)。

2000年の中小企業支援法から正式に法律上の国家試験とされたとはいえ、診断士はそれ以前も通商産業省・中小企業庁の管理下にあった。社会的には、2000年以前からも国家試験と解釈されていたといつてよい。そのため、後藤(2012b)のように、「自分が取得した資格は国家資格ではなかったのか」と驚く人々の存在につながっていく。本節では、なぜ診断士が法で守られた独占領域もなく、インタビューが示す「ふわふわ」とした国家資格なのか、なぜ制度上あいまいな位置づけにあるのかを考察する。

まず、診断士以外に、経営士を経営コンサルタントとして法律上に位置づけるかどうかの議論が過去にあった。経営士について、『経営士』は、戦後の混乱期から抜け出すために、当時の通商産業省や産業界の勸奨によりできた日本で最初の経営コンサルタント資格です。今日では、『中小企業診断士』と共に日本を代表する経営コンサルタント資格として、信頼できる経営コンサルタントの証となっています。」と日本経営士協会は説明している。<sup>32</sup>

平井は経営士の発足にあたり、次のように述べている。

「最近戦後の所謂底の浅い我が国の産業界を建て直す為には『経営コンサルタント』というようなものを積極的に発達させる必要がある。又、何とか制度的にする必要がありはしないかという事が各方面から感ぜられるようになって来た。殊に、官庁側に於いても、経済安定本部及び通商産業省は、夫々の角度からこの点に関心を持ち、機会をもって勸奨を行っていたのであるが、昭和二十六年に至って、『経営士』という形をとって、一応経営コンサルタントが我が国にも新しい形によって発足することとなった。尤も、後に述ぶるが如き理由により、現在、直ちに法律をもって職業規制を行うことを避け、取り敢えず政府の勸奨の下に、社団法人日本経営士会というものを創設することとなり、自治団体として先ずこの業務の発達を図り、職業の規制を行うこととなった」(平井, 1952, 10-11頁)。

平井が上述で主張する「後に述ぶるが如き理由」の部分は以下と推測される。

「経営上の事柄は、前述するが如く、多面的であって、部分的に専門家の参加を必要とする場合が多いのである。その意味に於いて、弁護士の如きも、本来の法律的職務以外に経営顧問的役割を演じておったことは人の知る所である。同様の意味に於いて、既に職業的に確立しておるのであるが、公認会計士、計理士、弁理士、税理士、等の諸君が、本来の職務以外

---

<sup>32</sup> 日本経営士協会ホームページによる。

に、一般的に経営顧問の職責を果たしつつあったこともまた少くない。ドイツに於いては、特に銀行家が経営顧問の役目を依頼される慣習が多かったが、わが国に於いても、この種の例も乏しくない。また医師の領域に於いて、開業医以外に、特に大学教授等の診断を受ける場合がある如く、経営上の指導を経営学の教授に請うという例は、諸外国特にアメリカ及びドイツ等に於いては普通のことであり、むしろ経営学或いは会計学の教授であって経営指導が行えない人の方が少ないという状態であるが、我が国に於いても必ずしも希なことではない」(同前、13頁)。

上述のように、1951年に通商産業省を巻き込んで経営士に法的位置づけを与えるか否かが検討されたが、結局見送られた。この一連の経緯が、経営コンサルタントに関する法制度上の議論の始まりだと推測される。ちなみに、中小企業診断員制度が発足した1950年代では、公的診断は中小企業診断員、民間による診断は経営士といった棲み分けがあった。次第にその棲み分けは時代の経過とともにあいまいとなり、現在はほぼないといってよいだろう。今も経営士は民間資格として存続している。

経営士だけでなく、中小企業診断士の法制度化が検討されたことがあった。表 9.2 に中小企業診断士法案に関する新聞報道を整理した。新聞報道、雑誌、インタビューなどを交えて中小企業診断士法案(以下、法案)について説明する。

まず、インタビューによれば、1957年に中小企業診断協会内に中小企業診断士法起草小委員会が設置されたことが判明している。当時の中小企業診断協会は、中小企業庁や都道府県の人々が要職に就いていたことから、協会独自の動きというより通商産業省と中小企業庁の意向を受けたものと推測される。これが1957年の新聞報道につながっていく。また、「企業診断1958年2月号」には、「『中小企業診断士法(案)』に対する声」という記事が掲載され、中小企業庁による中小企業診断士法(案)が示されている。掲載された案には法的独占業務の記載こそ無かったが、成立すれば中小企業診断士の地位が高まる期待は十分にあったと思

表 9.2 中小企業診断士法案に関する新聞報道

年	月日	概要
1957	11月7日	国家試験と都道府県への強制登録を軸とした中小企業診断士法案の国会提出が検討される(毎日新聞)
1959	2月17日	通商産業省は2月16日の省議で国会提出の方針を決める。一方、大蔵省は公認会計士法の改正で十分と主張、会計三団体(公認会計士、税理士、計理士)は反対の立場を表明。(毎日新聞および朝日新聞)
1960	1月7日	公認会計士、税理士、計理士などの団体をはじめ、監督の立場にある大蔵省も行政機構を複雑にするという理由で反対。(読売新聞)
	1月21日	1月20日の幹部会において通商産業省は中小企業診断士法案の国会提出のとりやめを決定。(読売新聞)

出所: 上述括弧内に記載

われる。また、渡辺も「月刊中小企業 11 巻 3 号」に法案の概要を示している。以下に抜粋する。

#### 「第一 目的

この法律は、中小企業診断士の資格を定め、その業務の適正を図ることにより中小企業の合理化を促進し、もって国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

#### 第二 定義

この法律において中小企業診断士とは中小企業診断士の名称を用いて、総合的に中小企業の経営の状況について調査および診断ならびにこれらに基く改善の勧告および指導の業務を行う者をいうものとする。

#### 第三 試験(中小企業診断士試験の種類)

- 1 中小企業診断士試験として第一次試験および第二次試験を行うこととする。
- 2 試験は、中小企業診断士となるのに必要な基礎的学力を有するかどうかを判定することを目的とし、経営学および会計学について行うものとする。
- 3 第二次試験は、中小企業診断士となるのに必要な専門的な学識および応用能力を有するかどうかを判定することを目的とし、工鉱業部門については、工業経営論および診断業務の実務、商業部門については、商業経営論および診断業務の実務について行うこととし、第一次試験に合格した者または第一次試験科目の免除が全部にわたる者であって、第一次試験に合格した後において、実務補修を修了したものでなければ受けることができないものとする。ただし、通商産業大臣が中小企業診断士審議会の意見を聞いて、実務補修を修了した者と同等以上の学識および応用能力を有すると認める者については、実務補修を免除することができるものとする。

#### (実務補修)

- 4 実務補修は、第一次試験合格者または第一次試験科目の免除が全部にわたる者に対して中小企業診断士となるのに必要な学識および応用能力を修習させるため、地方公共団体、中小企業診断士の組織する団体であって通商産業大臣の認定するものにおいて行う。

#### (試験の執行)

第一次試験および第二次試験は、毎年一回以上通商産業大臣が行うものとする

#### 第四 登録(略)

#### 第五 中小企業診断士の業務

#### (信用失墜行為の禁止)

- 1 中小企業診断士の信用を傷つけ、または中小企業診断士全体の不名誉となるような行為はしてはならないものとする

(秘密を守る義務)

2 中小企業診断士は、正当なる理由がなく、その業務上知り得た秘密を他に漏らし、または盗用してはならないものとする。

(帳簿作成の義務)(略)

第六 中小企業診断士審議会(略)

第七 中小企業診断士試験委員(略)

第八 雑則

(業務に対する報酬)(略)

(名称使用の制限)(略)

第九 附則

(中小企業診断員に対する経過措置)

この法律の施行の際現に中小企業診断員登録規定により中小企業診断員として登録されている者に対しては、この法律の施行の日から三年以内に限り、中小企業診断士特別試験を行うものとする(渡辺、1959、20頁)。

通商産業省が法案の検討を進めるにあたり、大義名分や必要性はどのようなものであったのだろうか。以下に通商産業省の主張を示す。

「1 中小企業診断普及の緊要性

中小企業診断制度が実施されて十周年を迎えたが、既に10万に達する中小企業の経営合理化を手がけており、本制度が金融、組織化等の他の中小企業対策と相俟って果してきた役割は見るべきものがあつた。しかし、この十年間における受診企業数も、全国三三〇万をこえる中小企業総数から見れば、まことに微々たるものに過ぎないのである。残された企業の経営の実態を見ると、中小企業診断の拡大普及は、当に緊要な課題であることを痛感せざるを得ない。すなわち、過去における診断を通して観察された中小企業の経営実態は、労務管理の不備、生産性の低位その他様々な欠陥の包含は勿論のことどのように生産、販売を行えばよいかという目安さえ持たず、ただ作りさえすればよい、売りさえすればよいという場当たりの、成り行きまかせの経営により、いたずらに過当競争、粗悪品等を惹起し、害を他に及ぼしている企業が少くないことを示している。従つて、診断を通じて経営者および従業員を再教育し、近代的な科学的経営理念を導入することにより、企業の経営能力を強化してその体質の改善をはからなければ中小企業の経営安定、発展は期することができない。また中小企業に対する組織化、金融等各種の振興策も中小企業の経営合理化の基礎の上に積み重ねて初めて所期の動果を發揮し得るものとする。

## 2. 診断機能の拡充強化

そこで診断の一層の普及を図るべく、中小企業者の啓発に努める一方、喚起された受診意欲に見合う診断機能を確保する必要がある。まずそのためには、現行の主たる診断実施機関である地方公共団体の機構を拡充すべきであるが、更に他の方途として民間における経営コンサルタントを育成することが以下の理由で是非とも必要である。その第一は、地方公共団体の診断に量的限界が存することである。すなわち、現在の機構をもってしては、地方公共団体の行う診断量は、年間一万件が限度であり、たとえそれを倍増し得たとしても、中小企業全体をその恩恵に浴せしめることは、至難の業である。また機構拡大のための予算措置等の客観的条件が仮に充足され得たとしても、診断の要である人の面で抜きがたい制約がある。企業経営について知識、経済ともに豊富な人材を常時多数公務員として任用しておくことが極めて困難であるからである。その第二は、これら公の診断に内容の面での限界の存することである。公の機関が行いまた無料を建前とする以上、診断による受益を公平にすべきであり、勢い短時日に、より少ない費用で、よりの多くを診断企業の対象とすることとなり、個々の企業に常時ついて指導を行うことがかなわず、従ってその改善勧告も診断時点において企業に実施可能な範囲にとどまることとなり徹底した改善、勧告は不可能となるのである。勿論このような内容の面での限界があるとはいえ、わが国中小企業経営の前近代性金融、以前の欠陥の累積を慮るならば、公の診断が、中小企業全般の合理化意欲喚起およびレベル・アップに果たす役割は自ら明らかかなものがある」(通商産業省、1959、2頁)。

また、この通商産業省と中小企業庁の動きに対して、周囲の反応はどうだったのか。まず、会計関連の資格である、公認会計士、税理士、計理士<sup>33</sup>はそろって反対の意向を示す。1959年2月24日の衆議院商工委員会では、中小企業診断士法制定反対に関する陳情書が全国計理士連合会から送付された記録が残っている。<sup>34</sup> また、これらを監督する大蔵省も同調し、反対の立場をとった。当時の民間コンサルタントを代表する資格者団体である日本経営士会では、反対はしないが積極的な支持もしていないとの記録がある。<sup>35</sup>

これらの反対意見について、中小企業庁側からの反論が残っている。

「この中小企業診断士法案要綱は、先般の省議で今国会に政府問の調整をとった上で提案することが決定されたが、これに対して従来からのいわゆる職業会計人の反対は依然として続けられているが、その反対理由は次の二点に要約される。

---

<sup>33</sup> 1927年(昭和2年)の計理士法に基づき、会計に関する検査・鑑定などを業とした者。1948年の公認会計士法施行により廃止。(出所:三省堂『大辞林第三版』電子版)

<sup>34</sup> 国会会議録検索システムによる。

<[http://kokkai.ndl.go.jp/cgi-bin/KENSAKU/swk\\_logout.cgi?SESSION=26915](http://kokkai.ndl.go.jp/cgi-bin/KENSAKU/swk_logout.cgi?SESSION=26915)> (2015年11月29日検索)

<sup>35</sup> 日本運搬合理化研究所(1958)による。

## 1 職業会計人は、中小企業診断を行う能力を有する。

このことは、診断員養成基礎研修の修了者から提出されたアンケートの結果から見て明らかに妥当性を欠くものであることがわかる。すなわち基礎研修に出席した会計人の殆ど大部分が診断研修を非常に有意義なりとし、多大の感銘を受けたと答えていることからしても、明らかに相異なる業務であると明言出来るのである。

## 2 中小企業診断士が職業会計人の職域を侵害する恐れがある。

しかし彼らの職域は大きく分けて、公認会計士の監査、証明業務と税理士の税務の代行、相設業務のごとく法的に業務が独占されているものと、計理士の検査調査、企画、立案業務等の非独占業務とに分けられるのであるが、非独占業務については計理士或いは公認会計士の名称を用いなければ何人が行ったにせよ、これを問題とするのはむしろ不当であると考えられる。

独占業務については、独り中小企業診断士のみが法を侵すがごとく考えるのは如何なる根拠によるのか理解に苦しむのである。むしろそれらの法規の不備取締の不行届の責を故意に診断士に負わせしめているがごとき感を受けるものである。

以上は表面上の反対理由であるが、隠された理由の一つとしては、いわゆる会計業務は単なる事務代行的なものであり近年次第に自由職業としての比重を失いつつある一方、年々増大する同業者の過当競争との両面からの圧迫により、その経営に困難を感じるに到っており、新規職業分野として企業診断業務を行わざるを得ない実情にあり、この新規業務を試験を受けることなく、無償で手中に納めんとするところにその本心があるように感ぜられるのである。従って中小企業合理化の緊要性に鑑みても中小企業診断士法案の制定は急がるべきものであると考える」(渡辺, 1959, 20頁)。

大蔵省、会計三団体を巻き込んで議論がなされた結果、1960年1月20日の幹部会で通商産業省はこの法案の国会提出を取りやめることとなった。以降、「中小企業診断士」という言葉は法律に載ることなく、現在に至っている。

その後も水面下で中小企業診断士法の検討はなされてきた。中小企業診断協会の会員の声として以下の記録が残っている。

「診断士法の立法化は、見限りましょう

1. この診断士法の立法化は、会員十数年の願望でありましたが、『この問題は、もうええ加減に拘泥することは、やめとこう』と思いました。
2. この問題が十数年の歳月を費やして、役員のご心労が結実しないのであれば、これ以上この問題に執着することは、ムダであると思いました。

3. 診断士法がなければ、診断士として企業診断業務を行うことが不可能ではないから別段に、どうのこうのと、いうこともない。それもそのはず、診断士法立法化の問題はああでもない、こうでもないといふ十数年が経過しているのでしょう」（平田，1976，32-33頁）。

資格が制度上あいまいなものであることは、大蔵省と通商産業省の政争の結果であり、1960年の法案取り下げが中小企業診断士にとって大きな分岐点となった。もし、仮に法案が通っていたとしたら、現在の中小企業診断士とは違った歴史を歩んでいたことは間違いない。

税理士や社会保険労務士などの独占業務がある資格と、中小企業診断士は対比されることが多い。独占業務を有する資格と決定的に異なる点は、法的な位置づけである。税理士には税理士法、社会保険労務士には社会保険労務士法が存在している。そのなかでは、資格名が明記され、目的やその業務が定められている。ところが、中小企業診断士には、中小企業診断士法というものが無い。中小企業指導法や中小企業支援法のなかにも、「中小企業診断士」という言葉は出現しない。表 7.3 中小企業診断士の法的位置づけで示したように、中小企業支援法において、第十二条に「経済産業大臣は、中小企業の経営診断の業務に従事する者の資質の向上を図るため、中小企業の経営診断に関する必要な知識についての試験を行う」とあるのみである。本節で述べた一連の事実が、あいまいな資格の位置づけの根幹をなしている。

#### 第4節 資格ビジネスの功罪

先述した考察にくわえ、さらに資格ビジネスが中小企業診断士に与えた功罪を検討していく。まず、功の側面としては、診断士の知名度向上である。試験開始の1963年以来、80年代前半までこの資格の認知は十分ではなかった。それが、80年代後半の資格ブームを契機に火がつき、今では多くの社会人があこがれる資格となった。これらの事実を裏付けるデータとして、図 9.5 中小企業診断士一次試験申込者数を示す。1963年の試験開始当初は、数百人程度の受験者であったが、80年代後半から急激に増加していることが分かる。2009年以降は2万人を超える水準にまで成長している。この増加には、1986年の情報部門の試験開始<sup>36</sup>、1998年の教育訓練給付金導入、2000年の中小企業支援法施行に伴う試験制度改革<sup>37</sup>など、政策的な動きも無縁ではない。また、90年代のMBAブームによって、経営系の自己啓発に対して関心が高まったことも関連がある。しかしながら、申込者の増加には、これまで述べてきた資格ビジネスの影響が大きいことは疑いがないだろう。

<sup>36</sup> 商業、工鉱業に加えて、情報部門が追加されたという点で、受験者の裾野が広がった。

<sup>37</sup> たとえば、「部門制を廃し、受験者が部門を選択する必要をなくした」、「記述式から選択式に変更し、解答しやすいものとした」などが挙げられる。

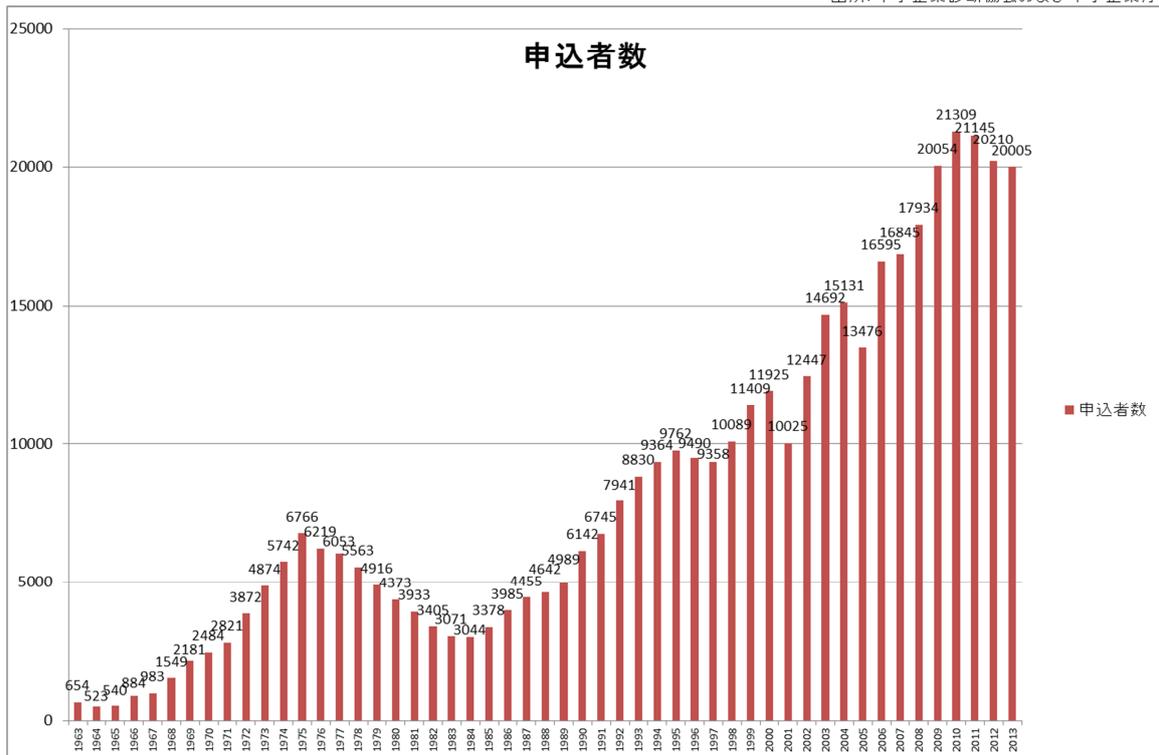
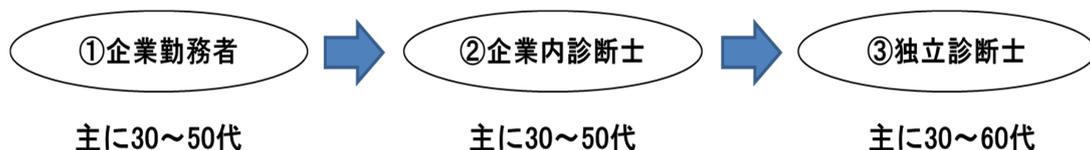


図 9.5 中小企業診断士一次試験申込者数

つづいて、罪の側面について述べる。まず、前提知識として、中小企業診断士の代表的なキャリアパスを説明する(図 9.6)。まず、企業勤務者の段階がある。本稿では潜在的資格者とも呼んでおり、未だ資格を取得していない状態である。資格ビジネスの影響で、大学生をはじめとした20代の受験者もみられるが、やはり経営系の資格であることから、社会人となって一定の業務経験を積んだ人々が受けるケースが多い。ばらつきはあるが、数年の受験期間を経て資格を取得する人々がいる。<sup>38</sup>これが②の企業内診断士の段階である。企業勤務を続けながら資格を保持する状態である。企業内診断士は、同社にとどまるか、転職をするか、独立



出所: 筆者作成

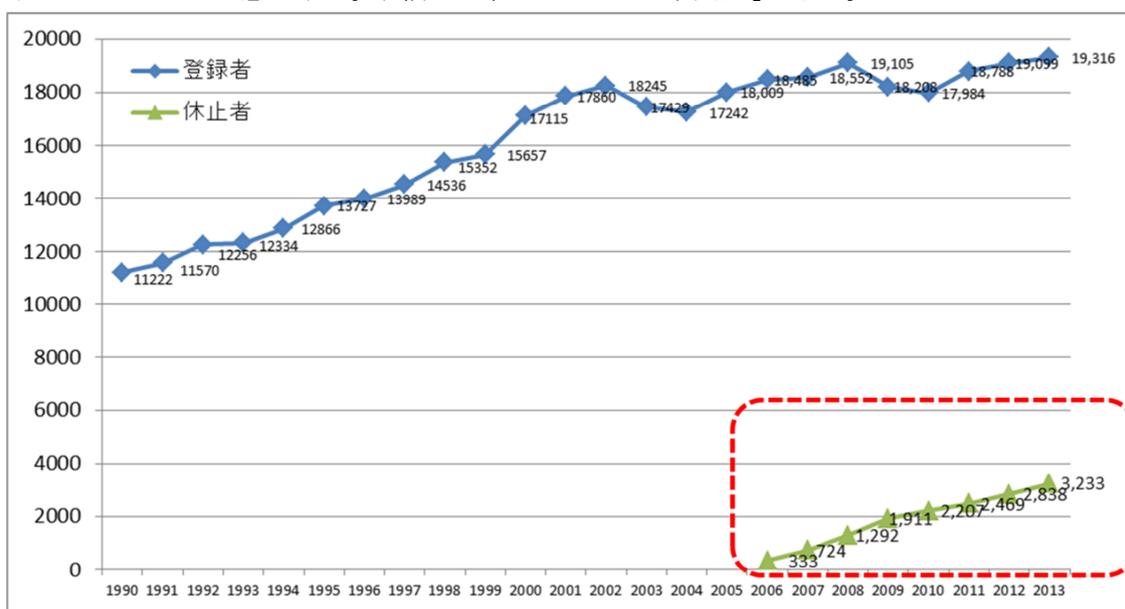
図 9.6 中小企業診断士の代表的なキャリアパス

<sup>38</sup> 一方で試験の難易度により断念する人々も多いことは付記する。

を目指すか、さまざまな選択肢を検討するようになる。そして、ある人は資格を取得して間もなく、またある人は定年まで企業勤務を全うして、③の独立診断士に至る。これが中小企業診断士の代表的なキャリアパスである。図 9.6を参考にすると中小企業診断士のキャリアの節目は、資格を取得した時期(②企業内診断士)、独立に至った時期(③独立診断士)と言える。

中小企業診断士は、中小企業支援を目的とした政策から生まれた資格であることはすでに述べた。まず、第一の節目、資格を取得した時期の側面についてみていく。筆者は本研究で 32 名の診断士、また川村(2012)において 13 名の企業内診断士に資格取得以前から取得後の近況について定性的なインタビューを試みた。その結果、資格取得以前の状況の関心事は、受験勉強、業務や家庭とのやりくりが中心で、それら以外に特筆すべきものは見当たらなかった。

一方、2006 年に企業内診断士に波紋を呼ぶ制度変更が実施された。中小企業庁は、中小企業診断士の資格更新を厳格化する措置をとった。中小企業診断士資格の登録有効期間は 5 年間である。5 年間に経営診断の実務に従事する点数(日数)が「9 点以上」から「30 点以上」に変更されたのである。すなわち、5 年間のうちに 30 日、中小企業の診断実務にあたらなければ、資格者は資格を更新することができない。かかる変更は資格者に波紋を与え、資格制度の問題点を顕在化させた。資格を更新できない者(資格休止者<sup>39</sup>)の数が急速に伸びている(図 9.7)。これは中小企業を診断できない者が多数を占めると同時に、資格制度が十分に機能していないことを意味する。本稿では、これを「2006 年問題」と呼ぶ。



出所: 中小企業診断協会および中小企業庁

図 9.7 中小企業診断士登録者数・資格休止者数 推移

<sup>39</sup> 制度上、資格休止者は 15 年間を限度に休止することが可能で、登録を再開できる救済措置もある。なお、休止期間中は中小企業診断士を名乗ることはできない。

2006年問題の原因は、資格者の多数を占める企業内診断士である。診断士の現状についてみていく。まず、表 9.3 では、経営コンサルタント唯一の国家資格として認知された診断士であっても、資格取得後は必ずしもコンサルティングに従事していないことが分かる。診断士のうち、コンサルティング会社等勤務を除いた企業内診断士の割合は 49.2%を占める。<sup>40</sup> このことから、経営コンサルタント業務を行うにあたり、ほとんどの企業内診断士が困難に直面すると推測できる。表 9.4 では、経営診断の実務に従事する点数(日数)取得阻害要因が明らかにされている。以下 3 点が中小企業を診断できない上位となっている。「会社の業務が忙しく、実務従事を行う時間が取れないから」(時間的制約)、「実務従事の手続きそのものがないから」(診断機会の不足)、「勤務先の仕事内容が実務従事と関連しないから」(仕事と診断実務の乖離)など、企業内診断士はこれら診断の障害に直面している。

この 2006 年問題は、資格者にリアリティ・ショックが生じた結果の数値とも考えられる。試験学習期間として、半数以上の合格者が 3 年以上の学習期間を経るとのデータがある。<sup>41</sup> 本研究および川村(2012)において、インタビューした資格者は資格を休止する前提で中小企業診

表 9.3 経営コンサルタント業務(副業等含む)の活動状況

	回答数	構成比(%)
行っている	1,200	57.1
経営コンサルタント業務を行っていない	893	42.5
無回答	9	0.4
合計	2,102	100.0

出所:データでみる中小企業診断士 2011 年版

表 9.4 経営診断の実務に従事する点数(日数)取得阻害要因(MA)

	回答数	構成比(%)
会社の業務が忙しく、実務従事を行う時間が取れないから	466	30.2
実務従事の手続きそのものがないから	382	24.7
実務従事の手続き認定が厳しいから	210	13.6
勤務先の仕事内容が実務従事と関連しないから	279	18.1
阻害要因はない	160	10.4
その他	47	3.0
無回答	1	0.1
合計	1,545	100.0

出所:データでみる中小企業診断士 2011 年版

<sup>40</sup> 中小企業診断協会 2011 年 1 月調査による。企業内診断士の属性が全体のうち 53.3%、さらに企業内診断士からコンサルティング会社等勤務(4.1%)を除いたとしても 49.2%を占める。

<sup>41</sup> LEC ホームページによる(2015 年 11 月 22 日検索)。

断士を志した者はいない。また、川村(2012)は、資格者は資格維持に高い関心を持つと述べている。低い合格率の難関試験であるのに、資格を休止する前提で試験に取り組むとは考えにくい。さらに、インタビューで判明したのは、資格を目指す際の情報収集において、複数名の中小企業診断士に経験を聞き取りした例はほぼ見当たらなかった。つまり、潜在的資格者の段階では、情報源は資格ビジネスに依存する。資格ビジネスにとって、休止者数について認知していたとしても、それは受講者の決意を鈍らせる情報であり、白い嘘に類しておきたいものであろう。当然ながら、ビジネスの観点でこれらの情報が積極的に流布するとは思えない。

資格を取得した時期の罪の側面をまとめる。まず、潜在的資格者の段階では意識していないが、資格を取得した後に企業内診断士は時間的制約、診断機会の不足、仕事と診断実務の乖離といった困難に直面し、資格の更新が容易ではない。これは資格の休止者数をみれば明らかである。つまり、資格者には、資格取得前には想像していなかったリアリティ・ショックが生じていると言ってよい。また、この問題は資格者のキャリアのみにとどまらない。本来中小企業支援を目的として制度化された資格であるにも関わらず、中小企業支援に携わっていない者が多い2006年問題が引き起こされている点は政策的な意味でも深刻な事態である。

つづいて、独立に至った時期の罪の側面を述べる。本研究では、独立開業経験者に対して「独立開業前にイメージしたとおり、実際に業務・生活を進めることができたか？」という趣旨の質的な聞き取り調査を試みた。まず、自分の独立開業を前向きに捉えている発言をした人々の一部回答を以下に抜粋する。

<自己の独立開業を前向きに評価するコメント>

「次、独立開業についてあなたが思うこと。独立開業前にイメージしたとおり、実際に業務・生活を進めることができたか。想像以上に進んでいます。これは本当にありがたいです。これは、全然、私の力ではないです。私をサポートしてくれている人、お客さん、すべての人によってうまくいっています。正直言うと、最初はこんなオフィスも今年構える気はなかったです」(A氏 30代 男性)。

「できましたね、そこは。できたかどうかでいうとできましたよ。いきなり最初の年から1000万稼ごうなんて思ってなかったです。まあ順調に来てますよ、3年目ですけど、今」(B氏 30代 男性)。

「診断士の仕事は幾らでもあります、低いのが。でも、僕がまだ見えていないのはその先にあるやつで、謝金のいいやつがまだまだあるわけですよ。それが少しずつ『あつ、そういうのもあるんだ』みたいなね。というのが、今、ちよつとずつ見えたりしてきたかなというところで、そういう仕事はできないですよ。できないけれども、『あつ、なるほど。あそこに行って、今、俺はこのランクにいるから、ステップアップしてこのレベルまで行けばあの仕事はとれるな』とかね。

(インタビュアーの質問:独立されて順調ですか?)

ありがたいぐらい順調ですね。ありがたいぐらい順調。だから、本当に今は独立してよかったし、もっと言えば中小企業診断士という形での独立よりも、この旗を鮮明にしてやったのが非常によかったですね」(C氏 40代 男性)。

「そういうことで、・・・イメージしたとおりの業務・生活ができたかという、イエスかノーかと言うと、イエスでもありノーでもある。何かという、思ったよりも早く済んだなど。私はこういうふうにかんりの給与というか、収入があります。ここまでなるのに相当かかるかなと思ったんですよ。割合、早目に。ほかの方が一生懸命、苦勞をして仕事を探しているのを考えてはまだ恵まれているのかなと思います。非常にラッキーであった、ラッキー、幸運な人間だなと思います。

そういうことで、最初、『なかなか仕事なんてないよね、だから、いろいろ七転八倒しながら』というふうなことを考えていたのだけれども、思ったよりも仕事が向こうから、相手から入ってくるので、普通の人は余り、これは何と申しますか、本当に幸運だったなということも、運も含めて滑り出しは順調にいったなという感じですね。それがイメージよりもちょっと早かったという意味でノーなんですよ」(D氏 60代 男性)。

「どこかの会社の顧問契約か何かをやって、ずっとそればかりやっているのかなというイメージでいましたけれども、今はその顧問契約的にやっているのももちろんありますが、だから年間8回ぐらい行ってやっているとか、そういうのもあるけれども、それ以外の単発的なそういう簡易診断と、あとはセミナーですよ。まさか大学の非常勤などできるとは思っていなかったし、あれはお金にならないけれどもね」(E氏 50代 男性)。

次に、自分の独立開業を後ろ向きに捉えている発言をした人々の一部回答を以下に示す。これら回答は、過去に独立開業を志しながらも、現在は企業勤務など別の立場にいる方々の貴重な発言である。

<自己の独立開業を後ろ向きに評価するコメント>

「うーん、まあ、過度な期待もしてなくて、食えないだろうと思ってたから、まあ、やっぱりねみたいない感じ。やっぱり食えないよね。そう簡単に、仕事って取れないよね。じゃあ、自分は、どうやって仕事を取ればいいのかって分かんないっていうのが、結構その通りだよ。で、やっぱり人脈とか、そういうネットワークとか、やっぱりそういうことなんだよねっていうのがあって、診断士、一人で仕事取るって、すごく難しいから、ピンで。ここにいて、どっかから仕事が降ってくるっていうのは、絶対ないんで。だから、やっぱり、そういうグループの中に入って行って、仕事を貰うとかね。そういうことをしないと、しょうがないねっていうのが、分かってきたってのがありますね。あとは、そうは言いながら診断士の仲間ばかりじゃいけなくて、違うところのグループを一所懸命やってるけど、そうやって、自分のネットワークをたくさん作っていくっていうことは、重要なこと、分かってきたかな」(F氏 50代 男性)。

「私がイメージしたのはすぐ稼ぎどころがなくてすごく苦勞をする、『仕事がない』と言っているところ、ちよこちよこ顔を出してお金にならない作業を積み重ねるといのがイメージな

のです。だから、(自分も)そうなっていってしまうのだと思うのです。もっと違うイメージをしていれば、もっとターゲットをちゃんと絞って、自分がこうしたい、こうしようというのがはっきりしていれば、多分、そういうイメージになっていったでしょうけれども、イメージ作りがそもそもないというか、間違っているというか、人から聞いた話、独立して最初のころはこんなに大変だったという話だけしかなかったので、みんなにサラリーマンの方がいいよ、独立した女子からもサラリーマンの方がいいよと言われて。・・・時間がないしね。体が資本だしね。実際、今年の〇月、〇年の〇月というのはミステリーショッパー的なのを2件、持ったりして、すごくしんどかったんですよ」(G氏 40代 女性)。

「イメージどおりではないですよ。多分、これはみんな経験していることだと思うのですが、やはり、その組織に属していれば、それこそ給料日にはちゃんと給料も入り、そういうものがちゃんと出ると。ただ、そうではない自分が獲得してきたものからしか報酬をもらえないというような世界だと、もう常にこれだけのものは獲得しなければいけないという、何か追い詰められているような、そういうような世界なのだなというのは当然なのでしょうけれども、それを経験してやはりしんどい世界なのだなというのは思いますね。かといって、余り、先生、先生というような感じではなかったですけども、やはりお客を獲得することとコンサルをやって何か社会に貢献するということと、ちょっと矛盾するところが、最低限、やはり稼いでいかなければいけない。そうすると余りやりたくないような仕事でも受けなければいけないし、果たしてこれをやるのが相手にとって本当にいいことなのかとか、そういうことも考えながら常にジレンマというか、悩みながらやっていたという感じですね。

(インタビュアーの質問:御苦労された話を聞いたのですけれども、反対にこれはよかったとかというふうに思われたことはありますか?)

正直、ないです。間が、期間が割と短かったというのがありますけれども、何か経営コンサル、独立といっても、何をベースにやるかによって、多分、違うのでしょうね。だから、執筆から入っていったり、それこそ銀行の立場に、銀行をお客さんにして銀行の融資先とかそういうものの経営指導をしたり、割ときれいな感じのコンサルであれば何か社会経験もしているし、社会貢献もしているみたいな感じもあるのでしょうかけれども、割とどろどろした世界だったので、何か裏街道という感じというイメージでしたね」(H氏 40代 男性)。

「これはもうイメージした内容とは全く違って、業務・生活を進めることができなかつたですね。イメージしたのは自宅で最初に開業して、こつこつと仕事を受注して1年後ぐらいには小さなオフィスを自分で借りて定期的な仕事を受注してみたいなイメージでしたが、実際はもう全然、とんでもない感じでした。全然、受注もないですし、自分が受注できるようなノウハウとかコンテンツもなかったので、しかもどこにコンタクトすればいいかもわかりませんでしたし、それができなかつたですね。これはもう自分の今までの見通しの甘さというか、準備、情報収集、そこら辺の不足ですよ。診断士さえ持っていれば何とか食っていけるのではないかみたいな感じ

で、最初の1、2年を我慢すれば3年目ぐらいからは軌道に乗って食っていけるのではないかという甘い見通しで」(I氏 40代 男性)。

「そういう意味では、診断士になれば、診断士のネットワークの中で、例えば自分の興味のある仕事とかがいくらでもあるのかと思っていたんですよ。別に、金額とかではなくて、手伝いとかでもあるのかなと思って、いろんな研究会に顔を出したけど、一向になく、それがちょっとイメージとは違った。逆に、仕事が欲しいと思っているような人に対しての、厳しい目があるんですよ。そういう人には仕事はないぞ、みたいな。逆に、そういう人に向けて、こういうセミナーあります、こういう講座ありますって、ガンガン、弱みにつけ込むんじゃないですけど、資格を取らせたり、セミナーに参加させたりとか。させたりと言ったらおかしいんですけど、『こういうのが必要ですよ』みたいな。『独立してやっていくなら、このくらいの知識が必要ですよ』みたいな感じで、たくさん営業されて、実際にそういうセミナーにも行ったんですけど、それでも仕事は来ず、『なるほど』と思いました。

だから、結局、できる人にしか仕事はいかないってわかったので。待ってても来ないし、そういう弱みにつけ込んでお金を取っていこうという人もたくさんいて。私の中では、診断士のネットワークにずっといても、仕事は来ないということがわかりました。みんな、仕事がなく困っている人の集まり、ぐらいな。私はそういうふうに見たけど、でも逆に、できる人は、たくさんそういう先輩の診断士にビッタリくっついて仕事はあるんだと思うんですけど、たぶん、そこまでのタレントじゃないですけど、自分を売り込む力がある人じゃないと、そこで生き残っていくのは無理だなと思って。私はそこでは無理だなと思いました。これ雑談なんですけど、本当に、写真をきれいに撮ったりとか、いろんなカラーコーディネート、ファッションコーディネートとかして、10万とかでフルセットできれいに仕事を取っていきましょうみたいな、みんな、そういう売り込むための努力がすごいんですよ。そこはちょっと自分には向かないなと。みんな、すごい写真とか撮って、アピール力がすごい。・・・さっきと話がかぶるかもしれないですけど、資格を持っていても、まったく仕事は来ないということですね。多少は理解はしていたんですけど、診断士を持っているからって、本当に仕事はない。そこじゃないなと思いました。ただ、診断士を持っていることで、こういう公的な仕事をする機会は得られるけども、持っているからと言って、すぐに仕事は得られるということはないなというのは、感じたことかな」(J氏 30代 女性)。

前向きに捉えている人、後ろ向きに認識している人、両者において同じ独立開業経験者であっても、これほどまでに印象が違う点は興味深い。また、H氏、I氏、J氏においては、「独立開業前にイメージしたとおり、実際に業務・生活を進めることができたか？」の問いに対して明確に否の回答を示した。同時に、自分の独立に対する見通しの甘さに触れている。これらは、独立に至った時期の罪の側面として、リアリティ・ショックが生じているといえよう。リアリティ・ショックの原因だが、全てではないにせよ、これも資格ビジネスが主な要因として考えてよい。

未来のキャリアプランを自在に描くことができ、  
将来の選択肢は無限に広がる

<p>“ <b>現在の勤務先</b></p> <p>ビジネススキルを身に付けた人材の育成のため、診断士の資格取得を奨励する企業が増えています。希望部門への異動や、昇進・昇格も望め、資格手当のある企業もあります。</p>	<p>“ <b>就職・転職先</b></p> <p>業種・職種、部門を問わず様々な分野で活躍でき、価値の高い人材として多くの企業から期待されます。</p>	<p>“ <b>独立開業・週末起業</b></p> <p>知識を習得し、人脉を広げることで将来的に独立開業の道も拓けます。講演や執筆等の活動で週末起業し、少しずつ独立に向けた経験を積む方もいます。</p>	<p>“ <b>コンサルティング会社</b></p> <p>コンサルティング会社にも、それぞれ強い分野があります。自身の適性や興味と合ったコンサルティング会社で経験を積むことで、さらなるステップアップが図れます。</p>
---	---	--	--

出所:TAC ホームページ(2015年7月20日検索)

図 9.8 中小企業診断士取得のメリット例①

**信用力**が飛躍的に

「高いビジネススキルを有した人材として**社会的な信用力が飛躍的に高まる**」というのは多くの合格者が実感として語ることです。

中小企業診断士の肩書きの入った名刺で仕事をするようになってから経営の相談を持ちかけられるようになったという営業職の方や、経営企画部門に配転された方など、より上位の経営に関わる仕事を任せられるケースが多くなるはずで

将来に向けての**保険**として

現在のように経営環境が大きく変化している時代においては、今までのように社内のひとつの仕事に精通していればよいという考え方は、自分自身にとってのリスクが大きくなります。なぜなら現在急速に増加しているアウトソーシングなどにより、仕事そのものがなくなってしまう恐れもあるからです。経営的な視点で世の中の流れを読み、社外でも通用する専門性を確立することは、現在の仕事の業績を上げるためだけでなく、**自己武装につながり、将来に向けての保険**に十分になり得ます。

就職・転職の強力な**武器**に

経済構造の変化の中、企業は新市場開拓のための新商品・サービスの創造と、効率的な経営システムの構築に迫られています。いま企業が求めているのは、こうした問題に応えられる**高度な経営知識・技術と、経営的な観点から改革を行なっていける人材**です。

中小企業診断士の資格取得者であれば、その基本ができているという点で就職・転職の際にも有利になると言えます。最近では大手のコンサルティング会社や、シンクタンクの募集要件に「中小企業診断士」を掲げる企業も出てきています。

起業準備や士業での**差別化**に

経営コンサルタントとして独立するほかに、自らの起業に役立てるとい活かし方もあります。起業の際には**独創的な事業のアイデア**があっても、それだけで会社を成功に導けるとは限りません。例えば公的資金の有効活用などの資金調達や資金繰りに関する知識をはじめ、会社を維持、発展させていくためには**経営法務**など経営のイロハを知っておくことが必要なのです。

また最近、税理士や社会保険労務士をはじめ、中小企業診断士とのダブル、トリプル資格を有している方が増えています。

経営コンサルタントには**経営以外の相談**も持ちかけられます。経営についての知識は必要不可欠ですが、その他の顧客の**広範囲なあるいは専門特化した要求**にも柔軟に対応できる**知力**は、他の経営コンサルタントとの差別化につながると考えてのことです。

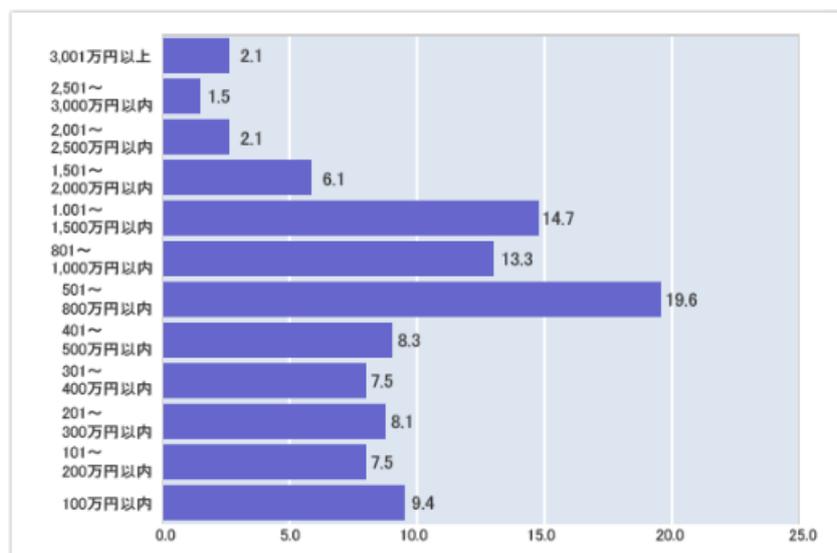
出所:日本マンパワーホームページ(2015年7月20日検索)

図 9.9 中小企業診断士取得のメリット例②

資格ビジネスは、伝統的に独立、転職、社内活用をキーワードに中小企業診断士のメリットを説いてきた(図 9.8および図 9.9)。小野(1978)および(1981)などが例となるが、資格ブーム以前にすでに彼は著作のなかで「独立」や「転職」を資格と絡めて論じている。これらの傾向が80年代後半の資格ブームを境に顕著となる。この情報が潜在的資格者の段階から刷り込まれ、ときに独立開業時にリアリティ・ショックを引き起こす。あるひとは資格取得後から独立開業前に自ら積極的に情報収集(RJP)を行い、現実にそぐわないイメージを払拭できる場合もある。一方、情報収集が不十分な場合はH氏、I氏、J氏のような結果につながりかねない。

また、土業のなかでも中小企業診断士は年収が高いと資格ビジネスから紹介されることがある(図 9.10)。これもまたリアリティ・ショックにつながっている。これには、中小企業診断協会のデータ(表 9.5)が元となっているが、この数値には疑わしい点も存在する。まず、年間100日以上コンサルティング業務に従事する者とサンプルを選り分けている。さらに、自由回答であり、年収が低い人々は回答しないケースも想定されるだろう。自分も独立すれば、表 9.5の平均年収を得られると考えるのは早計かもしれない。

#### 4. 高い年収や昇給が期待できる!



中小企業診断士の平均年収は739.3万円になっており、サラリーマン平均年収の429.6万円と比較すると300万円強も高くなっています。また、全体の25%強が年収1,000万円以上と高収入な事も特徴であり、こちらも全国平均の4.9%と比較すると、高い年収が期待できることがわかります。

※「データで見る中小企業診断士」コンサルタント業務100日以上。有効回答数:1,207名  
 ※「国税庁 平成20年 民間給与実態統計調査結果」

出所:LEC ホームページ(2015年7月20日検索)

図 9.10 中小企業診断士の年収紹介例

表 9.5 中小企業診断士の平均年収

問18 あなたの年収はいくらですか。

問13の「業務全体」の日数が100日以上の方のコンサルタント業務の年収は以下のとおりである。最も構成割合の多いランクは、「6,501～800万円以内」(19.6%)となっている。なお、「3,001万円以上」をのぞいた平均は739.3万円である。

表18.問18 平均年収

	回答数	累積回答数	構成比(%)	累積構成比(%)
100万円以内	113	113	9.36	9.36
101～200万円以内	91	204	7.54	16.90
201～300万円以内	98	302	8.12	25.02
301～400万円以内	90	392	7.46	32.48
401～500万円以内	100	492	8.29	40.76
501～800万円以内	236	728	19.55	60.31
801～1,000万円以内	161	889	13.34	73.65
1,001～1,500万円以内	177	1,066	14.66	88.32
1,501～2,000万円以内	73	1,139	6.05	94.37
2,001～2,500万円以内	25	1,164	2.07	96.44
2,501～3,000万円以内	18	1,182	1.49	97.93
3,001万円以上	25	1,207	2.07	100.00
有効回答数	1,207	1,207	100.00	100.00

出所:データでみる中小企業診断士 2005年版

## 第5節 小括 中小企業診断士の課題

中小企業診断士の課題についてまとめる。これまで診断士の歴史的変遷を述べてきた。戦後、中小企業問題が社会的に認識され、その解決を期待され、中小企業診断士は誕生した。時代は変わり、戦後の中小企業問題と状況は異なるものの、中小企業にヒト、モノ、カネをはじめとした経営資源が潤沢ではない事実が変わりはない。特に人材確保において、中小企業経営者は苦勞し、大企業よりも不利な状況に陥ることが多い。したがって、中小企業診断士のような外部人材の必要性が生じる。中小企業診断士には2つの概念(政策的概念と一般的概念)があると述べたが、社会がどのように認知するにせよ、中小企業診断士制度が、中小企業支援において十分に機能していないのであれば、その問題や課題は指摘されねばならない。

中小企業診断士の意義については前章で述べたが、一方で中小企業診断士制度は機能しているとは言いがたい側面がある。たとえば、前節で述べた2006年問題である。まず、中小企業支援に直接的に関わる人材が少なくなり、中小企業に対して経営改善の可能性が狭まる弊害がある。また、多大な労力・時間を投じて資格を取得した人々が資格維持すらままならないのであれば、資格者個人のキャリアにも大きな損失であろう。中小企業支援に対する協力を期待して、中小企業診断士制度を整備した行政側からみても、望ましい結果ではない。資格休止者の顕在化は、中小企業診断士制度が機能不全に陥っている部分を如実に示している。

また、前節で述べた独立開業、独立診断士への移行が必ずしも円滑でないことも機能不全といえるだろう。独立診断士は中小企業支援を生業とする。独立診断士の増加は、中小企業に対する外部人材が増えるということである。公的診断が衰退した現在、行政側の役割は予算をつけるか、制度を整備するかのいずれかで、中小企業経営者とともに汗を流して手を動かすことはない。中小企業支援において、中小企業経営者とともに行動して支援しうる独立診断士の活動が重要なのである。したがって、中小企業診断士制度の現時点の問題として、「制度の機能不全」が生じている。

制度の機能不全は、前節で述べた資格ビジネスのみに起因するわけではない。行政や資格者の責任もある。本章第3節で述べたように、政争の結果、行政はこの資格をあいまいな玉虫色のものにしてしまった。その資格の位置づけは、資格者や資格ビジネスなどの民間側からみて分かりにくいことはこの上ない。また、資格ビジネスの情報を鵜呑みにし、資格取得後に必要な情報を収集していない責任が資格者にある。戦後から現在までの設計者、育成者、資格者による事象が複雑に折り重なり、問題点である「制度の機能不全」を招いている。中小企業診断士の課題とは、制度の機能不全に対処すること、「機能不全の克服」なのである。

## 第10章 結論

本研究のResearch・Questionは、民間(特に資格者)の目線に基づく歴史的アプローチによって「中小企業診断士の意義と課題を明らかにしたい」というものであった。

まず、中小企業診断士の意義について述べる。中小企業診断士の社会的意義は、戦後から現在に至るまで中小企業に対する直接的支援を果たしてきたこと、理論を実践する有識者を育成してきたことである。また、設計者、育成者、資格者には、それぞれの意義があった。中小企業診断士という制度、市場、キャリア形成の場など、おのおのの視点からみた価値があり、今日に至っている。

### ① 設計者と育成者の関係

設計者である中小企業庁は、育成者である資格ビジネスに診断士試験というビジネスの機会を供している。資格ビジネス側は、受験市場拡大という自らの思惑がありつつも、強大な情報発信力によって設計者にかわり、資格の認知度を向上させている。資格の権威付けに設計者と資格ビジネスの関係は欠かせない。

### ② 資格ビジネスと資格者の関係

資格ビジネスは資格取得を通じた資格者の人材育成を行っている。企業・大学など既存機関では実施しえない教育の場を資格ビジネスは資格者へ提供してきた。また、資格者は、対価や労務を支払うことで少なからず資格ビジネスの利益の源泉となった。

### ③ 設計者と資格者の関係

設計者は資格者に国家資格の称号を付与する。その資格には可視化機能を含めたさまざまな恩恵が付随し、資格者にもたらされる。資格者は企業内診断士から独立診断士というキャリアパスを歩む。そのなかで、中小企業支援に従事し、設計者に対する政策的貢献にも寄与する。

このように設計者、育成者、資格者の三者は互惠関係となっており、それらが密接に協働することによって、今日の中小企業診断士は社会で機能している。この協働が中小企業診断士の社会的意義を支えている。80年代後半からの資格ブーム以降、さらに中小企業支援法による診断士制度変更(公務員から民間コンサルタントへ)以降、この互惠関係は複雑に絡み合う傾向が強まっている。

つぎに、中小企業診断士の課題について述べる。80年代後半の資格ブームは、資格ビジネスに圧倒的な情報発信力をもたらした。書籍やインターネットを通じて、行政や資格者団体が太刀打ちできない規模に成長した。その結果、制度上は「中小企業に対する経営診断の担い手」と位置づけられた中小企業診断士だが、「経営コンサルタント唯一の国家資格」という社会的な認知が広まり、それが一般化している。大蔵省と通商産業省の政争により、昭和30年代の中小企業診断士法が成立しなかったため、中小企業診断士の法制度的な位置づけが長期間あいまいだったことも明らかになった。

その結果として、中小企業診断士は国家試験として難関でありながら、長年苦勞した資格者の期待を裏切るリアリティ・ショックが生じている。リアリティ・ショックは資格取得と独立の2つの時点で発生する。中小企業診断士資格の維持更新が困難であること、事前の情報収集が足りず円滑な独立開業につながらないことなどの弊害をもたらしている。

中小企業を取り巻く環境は、戦後の復興期、高度成長期、バブル経済、失われた20年など、時期によって変わっているが、中小企業支援の必要性が薄れたことはない。ヒト、モノ、カネといった経営資源を確保するのに中小企業が苦勞している現実には、今も昔も変わらないのである。戦後間もなく中小企業診断員制度が発足した当時と変わらずに、中小企業は経営資源の確保に苦心しているなか、中小企業診断士という外部人材を活用しうる環境を整備することは社会的な意味がある。それにも関わらず、戦後から現在までの設計者、育成者、資格者による事象が複雑に折り重なり、「制度の機能不全」を招いており、中小企業支援において停滞がみられることは大きな問題である。つまり、中小企業診断士の課題とは、「機能不全の克服」なのである。

リサーチ・クエスチョンに続いて、本研究における成果を以下にまとめる。

#### ① 民間の視点に基づく新たな認識

先行研究の部分でも述べたが、既存研究は行政側に偏っており、民間(特に資格者)を明確に意識した研究は見当たらなかった。中小企業診断員制度が立ち上がった黎明期とは異なり、民間によるコンサルティングが発達し、かつ診断の主体が官から民へ移った現在、民間による視角が中小企業支援において求められていた。そのようななか、中小企業診断士制度が民間コンサルティングや資格ビジネスとともに発展したという主張を引き出すことができた。

#### ② 設計者、育成者、資格者という独自性あるフレームワークによる分析

本研究では、設計者、資格者、育成者という既存研究にない切り口を意識している。これは、長年どのように分析すれば、中小企業診断士を明らかに捉えることができるのかを考え続け、試行錯誤を繰り返した結果である。中小企業論や経営診断論における先行研究は設計者に偏重していたし、中小企業診断士資格をとりあげた人事労務やキャリア関連の既存研究においても育成者に焦点をあてたものは見当たらなかった。設計者、資格者、育成者という分野が異なる人々の口述を集め、資料を収集することは一朝一夕に済むものではなかった。その成果として、設計者のみならず、資格者や育成者の視点を取り入れ、中小企業診断士が民間コンサルティングや資格ビジネスと密接に関わっている点を明らかにできた。

#### ③ 資格ビジネスに焦点をあてた記述

これまでのところ、中小企業診断士に限らず、資格ビジネスを歴史的に捉えた学術研究は見当たらない。特に80年代後半の資格ブームが転換点になった記述は、中小企業診断士のみならず、税理士、公認会計士、弁護士など、他資格制度にも等しくいえる環境変化であり、一

般性を含むものである。中小企業診断士の意義と課題を明らかにする論文であると同時に、資格ビジネスの変遷を中小企業診断士の事例で捉えた研究とも言い換えることができる。税理士、公認会計士、弁護士などの資格受験者も中小企業診断士と同様、80年代後半から増加傾向を示している。本稿は中小企業診断士を中心に取り上げているが、他の資格制度に関連する主張を含んでいる。

#### ④ あいまいな資格の位置づけに関する考察

本研究において、資格者からはこの点を明らかにして欲しいとの声をもっとも強かった。実務的な研究ニーズが高かった領域である。中小企業診断士資格の位置づけが中小企業支援法の時期まであいまいにされ続けた経緯について、大蔵省と通商産業省の政争の結果であるという主張は、行政側に寄った既存研究では切り込めなかったものと推測される。民間に視点をおいた分析ゆえにあぶりだせたものとする。中小企業診断士の資格者は約2万人存在し、毎年2万人を超える受験者が志望する社会的関心が高い資格である。これら資格者、潜在的資格者に対して1つの答えを示せたのは実務者へも還元しうる点である。

#### ⑤ 2006年問題への言及

資格休止者の数が急速に伸びていることを数値で示し、資格制度の問題が顕在化した点を学術研究において初めて言及した。資格休止者の伸長自体は喜ばしいことではないが、中小企業支援に貢献し、中小企業診断士制度をよりよいものにするには問題点を早期に発見し、明らかにする必要がある。今回の問題提起は、今後の中小企業支援に関わる議論の一助となることを目指すものである。

#### ⑥ 定性的および定量的なデータの収集

資格者を中心とした関係者の口述、戦後から現在に至る文献資料など、本稿は多数の定性的データに基づく。また、それだけにとどまらず、資格や中小企業診断士に関する本の出版数、中小企業診断士試験申込者数、資格休止者数など、定量的データによる補完を試みている。これらのデータには、一般公開されておらず、入手困難なものを含む点は付記する。

最後に今後の課題を述べる。第一の課題である。本稿の研究・クエスチョンは、民間(特に資格者)の目線に基づく歴史的アプローチによって「中小企業診断士の意義と課題を明らかにしたい」というものであった。本研究では、中小企業診断士の課題として、中小企業支援における停滞を打破する「機能不全の克服」が必要だと述べた。問題点や課題を今回明らかにしたが、解決策を提示するには及んでいない。したがって、今後は諸問題の解決につながる貢献を目指していきたい。2000年以降、中小企業診断士は、公務員ではなく、民間コンサルタントとして位置づけられた。行政や資格ビジネスによる影響を所与として考えるのではなく、資格者が積極的かつ能動的に行える施策を検討していきたい。

第二の課題である。戦後から続く中小企業診断士制度の転換点は大きく3つある。まず中小企業庁の設立、2つめに中小企業基本法の制定、3つめに同法の改正である。1963年に施行された同法が1999年に改正されたように、数年後か数十年後かは分からないが、遅かれ早かれ4つめの転換点を迎えるであろう。その時期に中小企業診断士が社会に必要だと判断されれば、存続して社会的地位も高まるかもしれない。一方で、社会から不要と判断されれば、民間資格への実質的な格下げ、あるいは廃止といったシナリオもあり得るかもしれない。将来きたる転換点を迎えるにあたり、中小企業診断士の社会的地位向上につながる貢献を今後目指していく。第8章考察① 中小企業診断士の意義で述べたように、この資格には存在するにふさわしい優れた価値がある。中小企業支援に今後も貢献していけるはずである。さらなる価値向上につながる研究を継続していきたい。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、社会人大学院通学や研究調査活動に対して理解を示してくれた家族、妻と息子たちに感謝いたします。

ご指導を頂いた先生方にお礼を申し上げます。主査の坂本先生からは、高知と東京の距離を感じない丁寧な指導を頂きました。前起業家コース長の末包先生からは記述的推論や研究方法について多くのアドバイスを頂戴しました。現起業家コース長的那須先生からは制度の考察について多大なヒントを頂きました。生島先生からは歴史的方法論についてお教え頂きました。また、修士時代にお世話になった法政大学大学院の先生方からは本研究についてご協力を賜りました。

調査にあたり、貴重な時間を割いてインタビューにご協力頂いた中小企業診断士、資格ビジネス関係者、行政経験者、有識者の方々に感謝申し上げます。全員のお名前を挙げてお礼を述べられないことが申し訳なく感じております。これらの方々は、多くの知見を私にくださいました。

インタビューと資料による情報が本研究の大きな柱となりました。資料収集にご協力頂きました図書館の方々には大変お世話になりました。国立国会図書館、川崎市立図書館、神奈川県立図書館、法政大学図書館、明治大学図書館、経済産業省図書館、高知工科大学図書館、京都産業大学図書館、大阪経済大学中小企業・経営研究所らの方々からご支援を頂きました。ありがとうございました。

論文を書き終えた現在、研究とは一人の力でできるものではない、多くの人々の良心や協力のうえに成り立つものだと改めて感じました。感謝の気持ちを忘れずに今後も社会に貢献しうる研究を続けていきたいと思えます。

## 参考文献

- Wanous, J. P. (1980) *Organizational entry*, Addison-Wesley.
- M. S. グラノヴェター (2006) 「弱い紐帯の強さ」 大岡栄美訳 (野沢慎司編 『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』 勁草書房。)
- E. H. シャイン (1991) 『キャリア・ダイナミクス』 二村敏子・三善勝代訳, 白桃書房。
- F. W. テイラー (2009) 『新訳科学的管理法』 有賀裕子訳, ダイヤモンド社。
- M. E. ポーター (1982) 『競争の戦略』 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳, ダイヤモンド社。
- 荒木愛子 (1991) 『ネバーギブアップ—コンサルタント界の奇才荒木東一郎の冒険』 経営士サービスセンター。
- 荒木東一郎 (1971) 『能率一代記—経営顧問五十年』 日本能率協会。
- 荒木東一郎 (1972) 『実践経営学 —続能率一代記—』 同文館出版。
- 安藤喜久雄 (1994) 「能力主義時代の会社意識と仕事意識」 (雇用開発センター編著 『資格・キャリア形成と人材開発:ホワイトカラーを中心として』 雇用開発センター。)
- 一般財団法人不動産適正取引推進機構ホームページ  
<<http://www.retio.or.jp/outline/index.html>> (2015年4月26日検索)。
- 大内次男 (1952) 「第十一章 アメリカに於ける経営コンサルタント」 (平井泰太郎編著 『経営コンサルタント』 東洋書館。)
- 大前研一 (1975) 『企業参謀』 ダイヤモンド・タイム社。
- 小川憲彦 (2005) 「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」 『経営行動科学』 第18巻第1号, 31-44頁。
- 小野憲 (1978) 『間違いのない転職術』 徳間書店。
- 小野憲 (1981) 『実例 80年代の転職・独立作戦』 学研マーケティング。
- 重茂達・小野憲 (1999) 「人材派遣市場(インタビュー)渦中のキャリアスタッフ、アデコジャパン両社社長に聞く」 『人材ビジネス』 第14巻第6号, 4-11頁。
- 金井壽宏 (2002) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP 研究所。
- 川村悟 (2012) 「企業内資格者の専門性発揮による社会的活用」 法政大学大学院修士学位論文(未公刊)。
- 企業経営通信学院 (1995) 『学院 30年の歩み』 企業経営通信学院。
- 企業診断編集部 (1958) 「中小企業診断士法(案)に対する声」 『企業診断』 1958年2月号, 25-30頁。

清成忠男・中村 秀一郎・平尾 光司 (1971) 『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業』 日本経済新聞社。

経済安定本部 (1957) 『復刻経済白書第 8 卷(昭和 32 年)』 日本経済評論社。

厚生労働省 「雇用保険制度関係資料」

<[http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Roudouseisakutantou/0000034198.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Roudouseisakutantou/0000034198.pdf)> (2015 年 8 月 18 日検索)。

後藤博 (2012a) 「後藤博講師の 1Q81 誰も語らない、昭和の診断士」

<<http://www.lec-jp.com/shindanshi/support/1q81/>> (2015 年 6 月 6 日検索)。

後藤博 (2012b) 「診断士試験 今昔物語」

<<http://www.lec-jp.com/shindanshi/support/history/>> (2015 年 4 月 27 日検索)。

雇用開発センター (1994) 『資格・キャリア形成と人材開発』 雇用開発センター。

斎藤毅憲 (1983) 『上野陽一 人と業績』 産業能率大学。

斎藤博明 (2011) 『風の二重奏』 TAC 出版。

沢井実 (2000) 「ある能率技師の戦前・戦中・戦後 —園田理一の活動を中心に—」 『大阪大学経済学』 第 49 巻第 3・4 号, 145-159 頁。

消費者庁 (2014) 『ハンドブック消費者』。

関谷忠・辻一幸 (2015) 「わが国の中小企業診断士制度」 (日本経営診断学会編 『経営診断の歴史と制度』 同友館。)

園田理一 (1951) 「企業診断所感—診断制度の創始」 『中小企業情報』 第 3 巻第 8 号, 12-13 頁。

TAC 中小企業診断士講座 (2002~2014) 『スピードテキスト(各年版)』 TAC 出版。

TAC ホームページ <[http://www.tac-school.co.jp/kouza\\_chusho/](http://www.tac-school.co.jp/kouza_chusho/)> (2015 年 11 月 22 日検索)。

中小企業診断協会 (1954) 『企業診断』 1954 年 12 月号(創刊号)。

中小企業診断協会 (1986) 「本部レポート」 『企業診断ニュース』 1986 年 4 月号, 24 頁。

中小企業診断協会 (1987) 「『診断士資格取得』まがいの新卒の講座にご注意を」 『企業診断』 1987 年 12 月号, 67 頁。

中小企業診断協会 (2001) 『新しい中小企業診断士制度 改訂版』 同友館。

中小企業診断協会 (2004) 『創立 50 周年記念誌』 中小企業診断協会。

中小企業診断協会 (2011) 「データでみる中小企業診断士 2011 年版」

<[http://j-net21.smrj.go.jp/know/s\\_hiroba/data2011/](http://j-net21.smrj.go.jp/know/s_hiroba/data2011/)> (2015年6月6日検索)。

中小企業診断協会ホームページ

<[http://www.j-smeca.jp/contents/002\\_c\\_shindanshiseido/001\\_what\\_shindanshi.html](http://www.j-smeca.jp/contents/002_c_shindanshiseido/001_what_shindanshi.html)>

(2015年5月16日検索)。

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」

<[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2013fy/E003432.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2013fy/E003432.pdf)> (2015年6月6日検索)。

中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会 (2000) 「新しい中小企業診断士制度について」 <<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g00710aj.pdf>> (2015年8月18日検索)。

中小企業庁 (2004) 「中小企業診断士制度の見直しについて」

<<http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g50215a41j.pdf>> (2015年10月6日検索)。

中小企業庁 (2011) 「日本の中小企業政策」

<<http://www.mod.go.jp/j/approach/agenda/meeting/seisan/sonota/pdf/08/003.pdf>> (2015年11月8日検索)。

中小企業庁 (2012) 「中小企業政策の変遷について」

<<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/miraibukai/2012/download/0905Haifu-6.pdf>> (2015年8月5日検索)。

中小企業庁指導局指導第1課 (1949) 「診断のはなし—中小企業診断の解説—」『中小企業情報』第1巻第1号, 20-23頁。

中小企業庁振興局金融課 (1949) 「中小企業庁とはどんなところか」『中小企業情報』創刊号, 17-19頁。

通商産業省 (1959) 「中小企業診断士法制定の必要性について」『通商産業省公報』昭和34年2月17日号, 2頁。

通商産業省 (1963) 『商工政策史 第十二巻 中小企業』商工政策史刊行会。

通商産業省 (1986) 『かしこい消費生活へのしおり昭和61年版』。

通商産業省 (1991) 『通商産業政策史第7巻』通商産業調査会。

通商産業省 (1991) 『通商産業政策史第15巻』通商産業調査会。

通商産業省 (1992) 『通商産業政策史第3巻』通商産業調査会。

- 通商産業省（1993）『通商産業政策史第11巻』通商産業調査会。
- 辻功（2000）『日本の公的職業資格制度の研究』日本図書センター。
- 中田哲雄（2013）『通商産業政策史1980-2000 第12巻 中小企業政策』経済産業調査会。
- 中村秀一郎（1964）『中堅企業論』東洋経済新報社。
- 中谷道達（1978）『中小企業とコンサルティング』ビジネス教育出版。
- 中谷道達（1989）「補章 わが国における企業診断の生い立ちと現状」（中小企業診断協会編『プロ・コンサルタント開業の手引き』同友館。）
- 中谷道達（1994a）『新版 企業診断の手ほどき』日本経済新聞出版社。
- 中谷道達（1994b）「中小企業診断制度」（日本経営診断学会編『現代経営診断事典』同友館。）
- 中谷道達（1996）「補章 わが国における企業診断の生い立ちと現状」（中小企業診断協会編『中小企業診断士 独立開業の手引き』同友館。）
- 日本運搬合理化研究所（1958）「中小企業診断士法について」『運搬の機械化』1958年12月号，241頁。
- 日本経営士協会ホームページ <<http://www.jmca.or.jp/nyukai/shikaku.htm>>（2015年5月16日検索）。
- 日本経営診断学会（1994）『現代経営診断事典』同友館。
- 日本マンパワーホームページ <<http://www.nipponmanpower.co.jp/>>（2015年11月22日検索）。
- 平井泰太郎（1952）「第一章 経営コンサルタント制度の必要」（平井泰太郎編著『経営コンサルタント』東洋書館。）
- 平田薫（1976）「診断士の職域のありかた」『企業診断ニュース』1976年12月号，32-33頁。
- 藤村博之（1997）「公的資格取得と労働移動」（連合総合生活開発研究所編『創造的キャリア時代のサラリーマン』日本評論社。）
- 古川栄一（1979）『安定成長の経営学』同友館。
- 松島茂（1998）「中小企業政策史序説：中小企業庁の設立を中心に」『社会科学研究』第50巻第1号，117-140頁。
- 松島茂（2013a）「中小企業政策の変遷と展望」『法律のひろば』第66巻第4号，38-46頁。

松島茂（2013b）「補論2 中小企業庁の設立と診断指導政策」（尾高 煌之助・松島 茂著『幻の産業政策 機振法』日本経済新聞出版社。）

宮健（1990）「始めに苦勞ありき ～経営相談所開設～」『足跡』 302-306 頁。

矢野経済研究所（2010～2014）『日本マーケットシェア事典(2010年版～2014年版)』 矢野経済研究所。

リクルートホールディングスホームページ

<[http://www.recruit.jp/news\\_data/download/index.html](http://www.recruit.jp/news_data/download/index.html)>（2015年11月30日検索）。

LEC ホームページ

<[http://www.lec-jp.com/shindanshi/ad/case\\_study/?gclid=CMaUwdbRoskCFQsnvQodWPQD4w&device=c](http://www.lec-jp.com/shindanshi/ad/case_study/?gclid=CMaUwdbRoskCFQsnvQodWPQD4w&device=c)>（2015年11月22日検索）。

連合総合生活開発研究所（1993）『ホワイトカラーの移動と社会的資格に関する調査(社会人大学生・無職・主婦)』 連合総合生活開発研究所。

渡辺敏美（1959）「診断行政の方向と中小企業診断士法案」『月刊中小企業』 第11巻第3号, 19-20 頁。

渡辺俊三（2003）『戦後再建期の中小企業政策の形成と展開』 同友館。

## Appendix

### 第1節 中小企業診断士について

本研究の中心となる中小企業診断士の前提知識を説明する。中小企業診断士とは、社会通念上、「経営・コンサルティングに関する唯一の国家資格である」と理解されている。法的には、中小企業支援法第11条に基づいて経済産業大臣が有資格者を登録する。法律上、有資格者は「中小企業の経営診断の業務に従事する者」と定義される。中小企業診断協会<sup>42</sup>によれば、「中小企業診断士は、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務だが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動が求められる」と、その役割を説明している。

中小企業診断士の資格者数は、19,316人である(2014年3月現在、中小企業庁による)。中小企業診断士の属性を表10.1に示す。性別は圧倒的に男性が多い。年代は、40代、50代、60代がそれぞれ20%以上を超えており、40～60代が主要な世代と言える。職業で「プロコン」との言葉がみられるが、これはプロのコンサルタントの略である。診断士の属性は、「独立診断士」と「企業内診断士」の2つで表現されることが多い。独立診断士とは、プロのコンサルタント、すなわち独立自営のコンサルタントである。企業内診断士とは、民間企業をはじめとした法人・団体に勤務する診断士のことである。

表 10.1 中小企業診断士の属性

#### (1) 性別

	回答数	構成比 (%)
男性	4,502	96.9
女性	142	3.1
合計	4,644	100.0

#### (2) 年代

	回答数	構成比 (%)
20代	12	0.6
30代	274	13.0
40代	524	24.9
50代	579	27.5
60代	479	22.8
70代以上	229	10.9
無回答	5	0.2
合計	2,102	100.0

#### (3) 職業

	回答数	構成比 (%)	
① プロコン経営(他資格兼業無)	486	23.1	独立診断士 40.4%
② プロコン経営(他資格兼業有)	363	17.3	
③ 民間企業(金融機関除く)	691	32.9	企業内 診断士 53.3%
④ 金融機関	202	9.6	
⑤ 公的機関・団体等	92	4.4	
⑥ コンсалティング会社等勤務	87	4.1	
⑦ 公務員	29	1.4	
⑧ 調査・研究機関	19	0.9	
⑨ コンсалティング・勤務していない	44	2.1	
⑩ その他	79	3.8	
⑪ 無回答	10	0.5	
合計	2,102	100.0	

出所: 中小企業診断協会 (1)は2005年9月調査 (2)および(3)は2011年1月調査 ※プロコン:プロのコンサルタント、いわゆる独立診断士を指す

<sup>42</sup> 中小企業診断協会ホームページを参照。

<[http://www.j-smeca.jp/contents/002\\_c\\_shindanshiseido/001\\_what\\_shindanshi.html](http://www.j-smeca.jp/contents/002_c_shindanshiseido/001_what_shindanshi.html)> (2015年10月24日検索)

また、連合総合生活開発研究所の調査(調査対象者数:943名)によれば、中小企業診断士資格は大企業の社員が取得する傾向とその特徴を説明している。

#### 「民間企業の概要—中小企業診断士は大企業サラリーマン

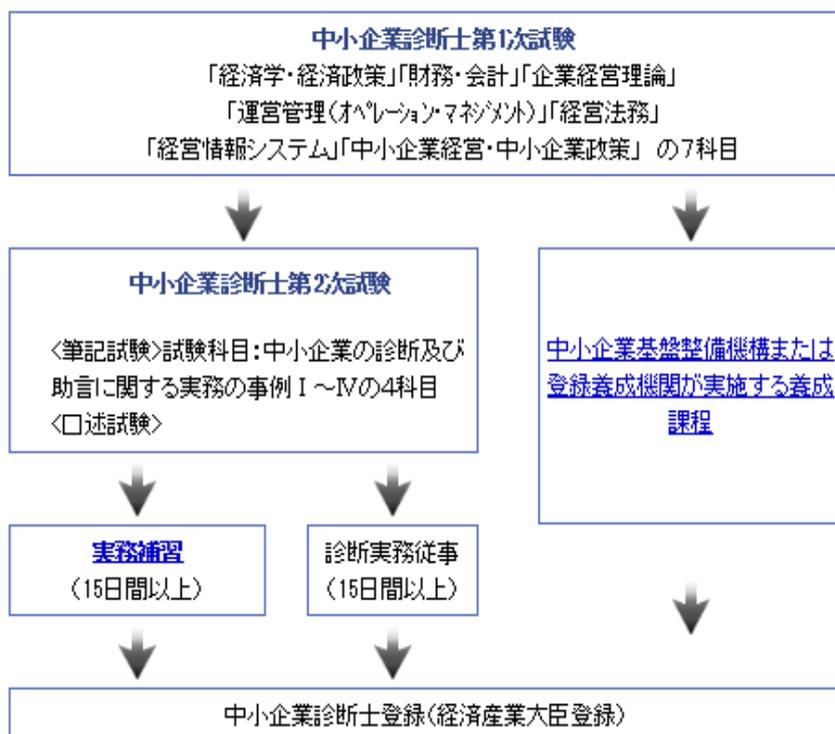
民間企業に勤めていた人の勤務先は、千人以上の大企業が5割強を占め、とくに5千人以上が約3割に達している。それに対して100人未満が23%、100～500人未満が23%にとどまり、大企業サラリーマンが資格取得者の中心であることが分かる。資格別にみると、宅建は企業規模の小さい点に特徴があり、これは不動産業が多いからである。それと対照的な資格が中小企業診断士であり、5千人を越える大企業の人々が4割近くも占めており、中小企業診断士は大企業サラリーマン型資格といえよう(連合総合生活開発研究所、1993、12頁)。

現行の試験制度を説明する(図10.1)。まず、第一次試験に合格しなければならない。第一次試験は7科目からなり、選択式の試験である。次に第二次試験に合格するか、中小企業

中小企業診断士になるためには、まず、当協会が実施する第1次試験に合格することが必要です。

第1次試験合格後、次の2つのうち、いずれかの方法により、中小企業診断士として登録されます。

- (1)当協会が実施する第2次試験合格後、実務補習を修了するか、診断実務に従事する。
- (2)中小企業基盤整備機構または登録養成機関が実施する養成課程を修了する。



※中小企業診断士の登録有効期間は5年間で、登録を更新するためには一定の要件を満たすことが必要です。

出所: 中小企業診断協会ホームページ

図 10.1 中小企業診断士試験から登録まで

庁が指定した養成機関で養成課程を修了することが求められる。多くの資格者は第二次試験を経る。第二次試験は筆記試験(記述式)と口述試験からなる。その後、所定の実務補習あるいは診断実務従事を経て、中小企業診断士として登録することが可能となる。

また、表 10.2 中小企業診断士試験 申込者数・合格率等の推移を示している。資格ビジネスや受験者の認識では、第一次試験が約 20%、第二次試験も約 20%の合格率である。各試験の受験が複数回、複数年度に及ぶこともあるため、単純には語れないが、机上の計算では 4%(=第一次試験 20% \* 第二次試験 20%)の合格率で、難関な国家試験とされている。合格に至るまでの学習期間は長期に及ぶことも多く、図 10.2 合格者の学習期間では、3年以上を要した割合が過半を超えている。

表 10.2 中小企業診断士試験 申込者数・合格率等の推移

<第1次試験>

	申込者数	(対前年度比)	受験者数 ①	受験者数 ② (A)	試験 合格者数 (B)	試験 合格率 (B)÷(A)
平成13年度	10,025	—	—	8,837	4,529	51.3%
14	12,447	(124.2%)	—	10,572	3,355	31.7%
15	14,692	(118.0%)	—	12,449	2,021	16.2%
16	15,131	(103.0%)	—	12,554	1,970	15.7%
17	13,476	(89.1%)	—	11,000	2,445	22.2%
18	16,595	(123.1%)	13,683	12,542	2,791	22.3%
19	16,845	(101.5%)	14,285	12,776	2,418	18.9%
20	17,934	(106.5%)	15,244	13,564	3,173	23.4%
21	20,054	(111.8%)	16,930	15,056	3,629	24.1%
22	21,309	(106.3%)	17,901	15,922	2,533	15.9%
23	21,145	(99.2%)	17,832	15,803	2,590	16.4%
24	20,210	(95.6%)	17,168	14,981	3,519	23.5%
25	20,005	(99.0%)	16,627	14,252	3,094	21.7%
26	19,538	(97.7%)	16,224	13,805	3,207	23.2%

注1:平成18年度から科目合格制度を導入。

注2:受験者数①は、1科目でも受験した者の人数。

注3:受験者数②は、欠席した科目がひとつもない者の人数。

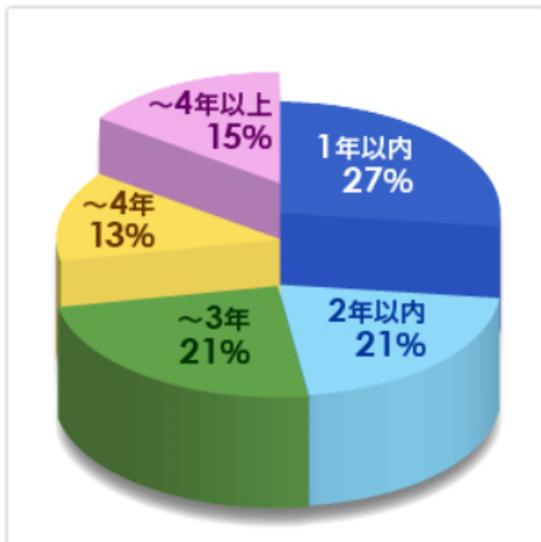
<第2次試験>

	申込者数	(対前年度比)	受験者数① (筆記試験)	受験者数② (筆記試験) (A)	口述試験を 受験する資格を 得た者	試験 合格者数 (B)	試験 合格率 (B)÷(A)
平成13年度	5,976	—	—	5,872	628	627	10.7%
14	6,549	(109.6%)	—	6,394	651	638	10.0%
15	4,281	(65.4%)	—	4,186	714	707	16.9%
16	3,237	(75.6%)	—	3,189	648	646	20.3%
17	3,646	(112.6%)	—	3,589	704	702	19.6%
18	4,131	(113.3%)	4,023	4,014	806	805	20.1%
19	4,060	(98.3%)	3,955	3,947	800	799	20.2%
20	4,543	(111.9%)	4,429	4,412	877	875	19.8%
21	5,489	(120.8%)	5,342	5,331	955	951	17.8%
22	4,896	(89.2%)	4,747	4,736	927	925	19.5%
23	4,142	(84.6%)	4,014	4,003	794	790	19.7%
24	5,032	(121.5%)	4,894	4,878	1,220	1,220	25.0%
25	5,078	(100.9%)	4,922	4,907	915	910	18.5%
26	5,058	(99.6%)	4,901	4,885	1,190	1,185	24.3%

注1:受験者数①は、1科目でも受験した者の人数。

注2:受験者数②は、欠席した科目がひとつもない者の人数。

出所:中小企業診断協会ホームページ



1次試験と2次試験の合格率がそれぞれ20%未満のため、それぞれを1回で合格する確率は単純計算で4%に及びません。

しかし、実態は約30%が1年で合格、2年以内が約50%で合格と、2年以内の学習で中小企業診断士試験に合格しています！正しい方法で学習をすれば、すんなりと合格できる試験なのです。

科目合格制度が導入されたことにより、忙しいサラリーマンでも計画的に合格できるようになった事がポイントです。ムリをして1年で勉強するのではなく、2年をかけてムリなく取得する事が可能です。

※「診断士1年目の会 事前アンケート」より  
 ※小数点以下四捨五入。有効回答数:135名

出所:LEC ホームページ

図 10.2 合格者の学習期間

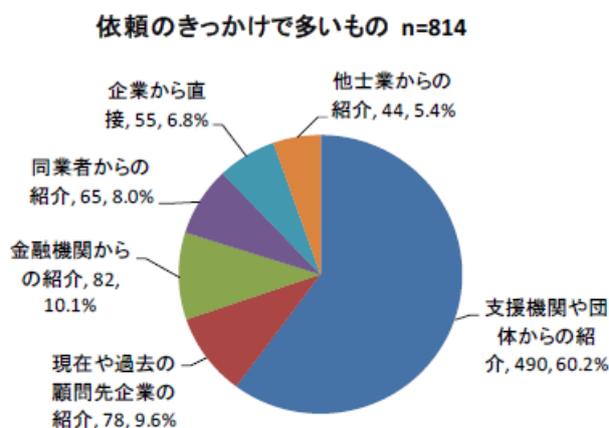
中小企業診断士資格を取得した後は、プロのコンサルタントとして独立する者もいる。中小企業診断士は、法的には業務独占の機能がない、能力認定型、名称独占の国家資格として知られている。しかしながら、中小企業診断士が能力認定かつ名称独占だからといって、業務独占資格の性質がまったくないわけではない。中小企業庁が能力を認めるゆえの特権的地位も存在する。独立診断士の活躍する領域は、公的業務と民間業務の主に2つである。民間業務とは、文字通り私企業と診断士間のビジネスである。一方、公的業務だが、「中小企業基盤整備機構、商工会議所、都道府県等の中小企業に対する専門家派遣や経営相談室などの経営支援業務が中心です。また、国、地方自治体の中小企業支援機関のプロジェクトマネージャーなど公職につく場合もあります」(後藤, 2012a)と説明されている。また、インタビューによれば、1960年からの設備近代化診断(たとえば、工場における設備・機械の導入など)、1963年からの高度化事業(地方商店街でみられるアーケード、郊外の工業団地など、工場及び店舗の集団化)に伴う診断等は独立診断士の活動領域を広げた。これら診断は資金貸し付けと併せて政策的に展開されていく。

表 10.3 公的業務(国・都道府県・市町村、商工会議所等中小企業関係機関)の占める割合は、診断士のコンサルタント業務において、「公的業務がかなり高い:30.9%」、「公的業務がやや高い:8.8%」と公的業務の比重が高いことを示している。また、図 10.3では、支援機関・団

表 10.3 公的業務(国・都道府県・市町村、商工会議所等中小企業関係機関)の占める割合

	回答数	構成比(%)
公的業務がかなり高い	371	30.9
公的業務がやや高い	105	8.8
半々程度	84	7.0
民間業務がやや高い	80	6.7
民間業務がかなり高い	522	43.5
わからない	15	1.3
無回答	23	1.9
合計	1,200	100.0

出所: データでみる中小企業診断士 2011 年版



(注) きっかけとして多いもの上位3つの集計値である。

出所: 平成24年度中小企業診断士制度に関する実態調査

図 10.3 コンサルタント業務の依頼を受けるきっかけ

体(商工会議所、商工会等)からの紹介が60.2%を占め、診断依頼のきっかけとしては無視できない。これらのデータは、中小企業支援分野において公的業務が存在し、法的に明記されていないものの、中小企業診断士資格が受注に際して優位となることを示す。

以上のことから、中小企業診断士は、法的な業務独占資格ではないものの、現実的には業務独占の性格(現実的業務独占)を併せ持つ点は強調しておく。

最後に他の国家資格にはない中小企業診断士ならではの特徴を述べる。中小企業診断士は経営という幅広い分野の能力認定資格である。税理士であれば税務・会計、社会保険労務士であれば人事・労務の分野に限定され、それら資格者は特定領域に知識・スキルを持つ集団である。一方、中小企業診断士は経営という共通項はあるものの、領域が幅広く、ある者は情報システム、別の者は生産管理、また別の者はマーケティング調査など、異なる業種・業界からさまざまなキャリアを持つ多様な人々が集まる。また、独立の士業という観点でみると、法

的独占業務があるゆえに、税理士や社会保険労務士は、資格者仲間でもあり、競争相手の集まりでもある。しかし、中小企業診断士の場合、おのおのの得意分野が違うため、競合となることは少ない。むしろ、不得手な分野を補完しあうネットワークを資格者間で築くことができる。グラノヴェター(2006)は、「弱い紐帯の強さ」として情報の冗長性が少ないつながりの有用性を説いたが、これは中小企業診断士にも当てはまる。他資格と違う特徴である。

## 第2節 用語の説明

文中での専門用語を記載する。

独立診断士： 独立自営のコンサルタント、プロフェッショナル・コンサルタント、省略してプロコンとも呼ばれる。

企業内診断士： 民間企業をはじめとした法人・団体に勤務する診断士を指す。

中小企業診断員： 中小企業診断士の前身である呼称、1969年に通商産業省の省令によって中小企業診断士に改称される。

中小企業診断協会： 中小企業診断士の資格者団体、診断士試験実施の指定機関でもある。

潜在的資格者： 本稿では、資格は未取得だが診断士を目指している人々を指す。

国家資格： 辻の定義に従い、「その所管が中央政府または都道府県レベルの地方自治体にある資格」(辻, 2000, 14-15頁)、「法律、政令、省令、告示のいずれか、または複数のこれらの法令によって資格の諸条件が明確に規定されているもの」(同前, 15頁)とする。国家試験は、それら資格の試験とする。一方、国家資格や国家試験を法的独占業務があるものに限定する考えもあるが、本稿はその認識にはたさない。

実務従事： 中小企業のコンサルティング業務にあたること。現行制度では、一定日数以上の実務従事にあたらないと、診断士資格を更新することができない。

診断指導事業： 指導事業や診断事業とも言う。経営診断を絡めた中小企業政策を指す。

経営診断： 本稿では、経営コンサルティングと同義として用いている。

資格ビジネス： 資格取得を支援する企業・団体のこと。たとえば、資格講座を開催する専門学校、教材の出版社などが挙げられる。

## 第3節 補論 資格者への提言

資格者にリアリティ・ショックが生じている点に対して、どのような解決策の可能性が考えられるのだろうか。本研究からの示唆を述べる。

まず、だれが解決すべきかを考える。設計者、育成者、資格者のうち、この問題に主体的に関与すべきなのはだれであろうか。設計者である行政、中小企業庁は制度立案の観点から政

策に生じている功罪を考慮し、必要に応じて対処する責任はもちろんあろう。一方で、中小企業庁の関心は、中小企業政策を円滑に進め、中小企業に成果をもたらすことであり、中小企業診断士制度は数ある政策のうちの1つに過ぎない。また、行政は設計した制度の運用を民間に委ねねばならない側面もあり、主体的な関与者であることを期待するのは困難かもしれない。

それでは、育成者である資格ビジネスであろうか。圧倒的な情報発信力を持つ資格ビジネスの影響力は先に述べた通りであり、責任は免れるものではない。一方、資格ビジネスの最大の関心は、資格取得後に資格者が活躍することではなく、中小企業診断士試験市場でどのように収益を得るかである。特に規模が拡大した資格ビジネスにおいては、中小企業診断士は数ある事業の1つでしかなく、市場の参入退出も自由である。これらを鑑みると、やはり資格ビジネスに主体的な関与者を期待するのは過剰ではないだろうか。

最後に資格者である。何らかの資格を取得しようとするのも、数ある資格のなかで中小企業診断士を選択するのも、個人の自由である。そのなかで、あえて中小企業診断士資格を取得する意思決定をした。取得後、自分のキャリアにどのように活かすかは資格者次第なのである。もし、中小企業診断士の社会的地位が高まれば、資格が個人のキャリアを切り拓く際に貢献することは間違いない。したがって、資格者が主体的な関与者たり得ると考える。

次に資格者がどのような解決策を持ちうるのかに触れたい。金井(2002)は、リアリティ・ショックの要因として白い嘘を批判している。この考えを援用したい。まず、中小企業診断士における白い嘘を流布しているのは、圧倒的な情報発信力を持つ資格ビジネスである。彼らがRJP(リアリズムに基づく事前の職務情報)を行うべき当事者かといえば、そうは思えない。資格ビジネスの関心は、中小企業診断士試験市場でどのように収益を得るかだからである。したがって、彼らの流す情報は、キャリアの意思決定に役立つというより、白い嘘を含む営業情動的なものにならざるを得ない。RJPは、中小企業診断士資格の実状に精通し、資格ビジネスの利害に縛られない資格者によるべきであろう。資格者団体、資格者個人は、中小企業診断士の魅力を伝えるだけでなく、否定的な情報も恐れずに発信すべきである。これまでの情報発信は、あくまで資格ビジネスと何ら変わらないものが多く、実状を捉えているとは言いがたい。中小企業診断士を取得する欠点があれば潜在的資格者に正しく伝えるべきであるし、資格者が現状どのように問題に取り組んでいるか、欠点を克服しようとしているか、ありのままに伝えればよい。

白い嘘を見極めるRJPを得たうえで資格取得を志す者は、取得後もそれら問題解決に協力し、結果的に中小企業診断士の社会的地位向上に貢献するはずである。RJPによるワクチン効果、スクリーニング効果、コミットメント効果ももたらされるだろう。資格者、資格者団体からのRJPは今後大いに期待するところである。