

経営コンサルティングにおける専門職種間連携の可能性と課題

——「チーム医療」との比較を踏まえて——

藤巻 一男（新潟大学）

医療と経営コンサルティングはそれぞれ患者と企業というまったく異なる対象を顧客としているが、両業界を概観すると、いずれも産業分類上はサービス業に該当し、それぞれ固有の障壁や困難がありながらも患者や企業に対してより良いサービスの提供を志向していること、また、国家資格を有する専門職種が複数あることといった共通点がある。本稿では、「チーム医療」における専門職種間の協働実践に関する研究を参考にしながら、地方圏の中小企業を対象とした経営コンサルティングにおける専門職種間の協働実践の可能性と課題について考察した上で、いわゆる「チーム・コンサルティング」等の業務展開の在り方について論じた。

キーワード：チーム医療、チーム・コンサルティング、顧客志向、協働志向、専門職種間連携

はじめに

医療の世界では、「チーム医療」が注目されている。「チーム医療」とは、一人の患者に複数のメディカルスタッフ（医療専門職）が連携して、治療やケアに当たることである。日本では、1970年代に「チーム医療」という発想が生まれ、1980年代に入ってからその用語と内容がある程度共有されるようになったようである¹。チーム医療と似た概念として、英国を中心に発展してきたインタープロフェSSIONナル・ワーク（interprofessional work：IPW）がある。IPWは「2つ以上の異なる専門職が患者・クライアントとその家族とともにチームとして、彼らのニーズやゴールに向かって協働すること」²と定義され、「チーム医療」の概念と同様の要素を有している。

以下、本稿では「チーム医療」という用語を使用することにする。今日では、「チーム医療」とは、「医療に従事する多種多様な医療スタッフが、各々の高い専門性を前提に、目的と情報を共有し、業務を分担しつつも互いに連携・補完し合い、患者の状況に的確に対応した医療を提供すること」³と一般的に理解されている。なお、1980年代まで、医師、歯科医

師以外の医療従事者は、医師の手伝いをするという意味でパラメディカルスタッフ（paramedical staff）と呼ばれることが多かったようであるが、医療現場における対等の立場からの協働という意味合いのあるコメディカルスタッフ（co-medical staff）の呼称がほぼ定着してきている⁴。

「病院」を舞台とする近代医療においては、医療従事者の業務は、医師による診療にとどまらず、治療、看護、食事や寝具の用意、検査、訓練、病院管理と多様化し、専門性が深化していった。また、「病院」では医師が医療の指揮・命令の権限を掌握し、調剤、看護、検査、事務等の業務は他の職種に委譲するなど組織の合理化が進められてきた。このように専門化と合理化によって、一人の患者の抱える問題が細分化され、患者の全体性が見えなくなるといった弊害が生じるようになったことから、単純なパラメディカルな対応では患者のニーズに対応できなくなった。近代医療におけるこうしたマイナス面を補うことを可能にするものとして、コメディカルな「チーム医療」の重要性が強調されるようになった。また、こうした状況を踏まえ、「チーム医療」を念頭に置いた医療大学における教育プログラムの

¹ 細田満和子『「チーム医療」とは何か』12-17頁（日本看護協会出版会、2012）。

² 田村由美編著『新しいチーム医療 看護とインタープロフェSSIONナル・ワーク入門』3頁（看護の科学社、2012）。

³ 厚生労働省「チーム医療の推進について（チーム医療の推進に関する検討会 報告書）」（2010.3.19）。

⁴ 平田二郎『医療経営コンサルタントが紐解く病院経営のしくみ』122頁（マイナビ、2014）。

実践例が注目されるようになった⁵。

本稿では、「チーム医療」における専門職種間の協働実践を参考にし、経営コンサルティング業界における専門職種間の協働実践の可能性と課題について考察した。医療と経営コンサルティングは、それぞれ患者と企業というまったく異なる対象を顧客としている。医療は生身の人間（自然人）を対象とし、経営コンサルティングは個人事業者や法律により特に権利能力（法人格）を認められた法人（以下、両者を合わせて「企業」という）を対象としている。企業は生産を行い、営利目的で事業を企て経営する主体である。

医療行為は、人の健康の維持、病気や外傷の回復・促進等を目的とした診療、治療、手術、リハビリ等の諸活動である。一方、経営コンサルティングは、企業の経営診断、経営体質の強化・人事・賃金・設備投資計画の策定、M&A や組織再編成（合併、会社分割、株式交換、株式移転等）等における指導・助言・研修である。医療行為の過程にある人の出産、健康増進、罹患、手術、治癒といったような出来事は、それぞれ経営コンサルティングの過程にある企業の設立、業績拡大、経営難、組織再編成、事業再生等の出来事に当てはめることができそうである。両業界を概観すると、いずれも産業分類上はサービス業に該当し、それぞれ固有の障壁や困難がありながらも顧客である患者や企業に対してより良いサービスの提供を志向していること、また国家資格を有する専門職種が複数あることといった質的な共通点がある。

しかし、共通点はそれら以外には特に認められず、両分野における目的、対象、業務内容、組織、運営方法、専門従事者の構成等はまったく異なる。また、医療経済学の分野で言われているように、医療サービスの需要は人間の健康と生命に関わるものであり、すべての人にとってきわめて必需性の高いものであることや、疾病・傷害の発生、治療効果、医療費の額は予測不可能なものであることなどの特殊性があり、それに関する需要と供給の一致を市場に

よる調整機能のみに委ねることはできず、政府・自治体の関与が必要となる場面がある。一方、企業経営の場合、その存続の判断基準は常に投資効率や採算性であり、事業の採算が取れないと判断されれば、その事業の撤退あるいは企業自体の精算や解散を計画的に推進することになる。このように、両分野には決定的な違いがある。

しかし、異分野の専門職種間連携の比較考察をあえて行ったことによって明確に見えてきたものがある。医療業界の抱える課題とその解決方法には、これからの経営コンサルティングの業務展開の在り方を考える上で参考になるものがある。本稿では地方圏の中小企業を対象とした経営コンサルティングに焦点を当てた。

医療の世界では「チーム医療」が注目されていることを冒頭に述べたが、実際、それについて膨大な調査・研究がなされている⁶。これは、医療業界において専門化してきた職種をチームとして協働させる必要性やそれに伴う多くの課題が生じてきたことを意味する。

一方、経営コンサルティング業界においては、各専門職種をチームとして協働させる必要性や課題について業界共通の問題として広く認識されておらず、その学術的研究もほとんど行われていないようである⁷。しかし、経営コンサルティングの実務において、専門職種間の協働の必要性がなかったわけではない。実際、企業等の顧客の利便性を向上させるために、各専門資格の職業人が共同して業務を展開しているビジネス・モデルの実践例も見られる。弁護士、公認会計士、税理士等のいわゆる「士業」（しぎょう、さむらいぎょう）と呼ばれる専門資格の職業は、士業ごとに業務内容が法律で厳格に定められ縦割りになっているため、企業等の顧客は依頼する内容によって、複数の士業事務所に相談しなければならないなどの不便が生じることがある。そこで、各士業の専門業務やそれに関連する業務を一度の相談・手続きで全て完了できるようにワンストップサービスによるビジネス・モデルが構築され、そ

⁵ 昭和大学では、医系総合大学の特色を生かし1年次から4学部（医学部、歯学部、薬学部、保健医療学部）が連携した教育プログラムを実践している。これは、「チーム医療」の資質を備えた学生の育成を目的としたものである。学部の違う学生がひとつのチームを組み、お互いの専門知識やスキルを共有しながら、課題の解決に向け実践的にアプローチしている。筆者は平成30年9月13日に新潟大学創生学部の教員（渡邊洋子、中村隆志、田中一裕、堀籠崇、並川努）とともに同大学を視察した。

⁶ サイニー（CiNii）で調べると、タイトルに「チーム医療」の語句が含まれている論文や記事は4299件あった（2018年12月15日現在）。医学中央雑誌による「チーム医療」関係の論文数の状況については、細田・前掲注（1）2頁参照。

⁷ 少なくともサイニー（CiNii）では、この種のテーマを扱った文献資料は見出せない（2019年3月現在）。

れを実践する法人グループが地方圏においても登場するようになった⁸。また、「チーム・コンサルティング」⁹という用語も使われるようになった。

しかし、これらの動きは全体からみるとごく一部に過ぎない。経営上の多様な問題を抱える中小企業のために、相談窓口を一本化し利便性を向上させ、質の高いサービスを提供する必要性を感じている士業事務所等が多いであろうが、その仕組みを構築し実践しようとするところは限られるであろう。その企画や実践において、どのような困難が生じるのかが必ずしも明らかでないからである。本稿は、顧客志向の観点から、「チーム・コンサルティング」の在り方について考察し、その企画や実践の一助となる情報を提供することを目的とする。

なお、筆者は税理士法人やコンサルティング会社等に勤務した経験はなく、また、本稿の執筆にあたりそれらの運営について特別に調査を行ったわけではない。本稿は経営コンサルティング等に関する各種の公開情報を基に論述したものであることをお断りしておく。

医療と経営コンサルティングに関する国家資格

医療業界と経営コンサルティング業界における国家資格である専門職種の位置づけは大きく異なっている。医療分野における専門職種の国家資格のうち主要なものは業務独占資格であり、また、それらのすべてが名称独占資格である(表1参照)。業務独占とは、ある特定の業務において資格(免許)を取得している者だけがその業務に従事することができ、その資格を取得していなければ当該業務を行うことが禁止されていることを意味する。また、名称独占とは、資格取得者のみ特定の資格の名称を名乗ることができ、資格を有していない者が法律に定める資格の名称を名乗ることができないことを意味する。

表1 医療分野における国家資格

国家資格	関係する法律	業務独占	名称独占
医師	医師法	第17条	第18条
歯科医師	歯科医師法	第17条	第18条
薬剤師	薬剤師法	第19条	第20条
保健師、助産師、看護師	保健師助産師看護師法	第31条	第42条の3
理学療法士、作業療法士	理学療法士及び作業療法士法	—	第17条
診療放射線技師	診療放射線技師法	第24条 ¹⁰	第25条
臨床検査技師	臨床検査技師等に関する法律	—	第20条
視能訓練士	視能訓練士法	—	第20条
臨床工学技士	臨床工学技士法	—	第41条
義肢装具士	義肢装具士法	—	第41条
救急救命士	救急救命士法	—	第48条
言語聴覚士	言語聴覚士法	—	第45条
公認心理師	公認心理師法	—	第44条

上記のうち公認心理師は、平成27年9月9日に公認心理師法が成立し、平成29年9月15日に同法が施行され、わが国初の心理職の国家資格として設けられた。この国家資格は、心理学に関する専門的知識及び技術をもって、心理に関する支援を要する方の心理状態を観察・分析し、関係する多職種との連携を図りながら支援を要する方やその関係者に対して助言・指導その他の心理に関する援助を行い、国民の心の健康の保持増進に寄与することを目的としている。したがって、病院等の保健医療分野に限定されず、児童相談所や福祉事務所等の福祉、学校等の教育、矯正施設等の司法、会社等の産業等の分野で幅広く活躍することが期待されている¹¹。産業等に関して各種の知識を持ち、関係する様々な職種の人たちと連携し、心理に関する支援を要する人たちに心理的支援を行うことから、経営コンサルティング分野において活躍する余地もある。なお、名称独占資格である公認心理師は臨床心理士¹²等の民

⁸ ネット情報によると、企業経営相談のワンストップサービスを提供するビジネス・モデルの実践例(地方圏)として、次の法人グループがある。

- ・ パートナーズプロジェクト・グループ(新潟県長岡市)
<https://www.3d-m.jp/>(平成30年12月14日閲覧)
- ・ ベストファーム・グループ(福島県いわき市)
<https://www.bestfirmgroup.jp/>平成30年12月14日閲覧)

⁹ 「チーム・コンサルティング」という用語は普及していないが、一部のコンサルティング会社等で使用されている。以下、例示する(平成30年12月14日閲覧)。

- ・ 株式会社タナベ経営
<https://consul.jpc-net.jp/mc/teamc/>
- ・ 公益財団法人日本生産性本部 コンサルティング部
<https://consul.jpc-net.jp/mc/teamc/>

¹⁰ 放射線を人体に対して照射する業務は、医師又は歯科医師も行うことができる。

¹¹ 一般財団法人日本心理研修センター <http://shinri-kenshu.jp/guide.html> (平成30年12月14日閲覧)。

¹² 医療分野に関する民間資格として「臨床心理士」がある。これは、臨床心理学にもとづく知識や技術を用いて、人間の“こ

間資格と区別するために、「心理師」の名称が用いられている。

上記の医療分野における各専門職種の資格試験の科目内容は、当然のことであろうが、それぞれの実際の業務に関する知識・能力・技能の水準をみるためのものである。また、それぞれの資格の名称は、実際の業務内容を表している。このように医療分野における専門職種の資格は、それぞれの実際の業務内容と実質的にも名目的にも整合的であるといえる。

一方、経営コンサルティング業界においては、その専門業務を独占的に認める国家資格はそもそも存在しないので、コンサルティング業務への参入は自由である。ただし、コンサルティング業務に携わっている者は国家資格を有する専門家が多い（表2参照）。

表2 経営コンサルティングに関係する国家資格

国家資格	経営コンサルティングに関係する主な専門業務	関係する法律	①業務独占 ②名称独占
中小企業診断士	中小企業の経営課題に対応するための診断・助言	中小企業支援法	①一 ②第11条 13
公認会計士	企業の財務諸表の監査業務等	公認会計士法	①第47条の2 ②第48条
税理士	他人の求めに応じ、租税に関し、税務代理、税務書類の作成、税務相談、保佐人、不服審査手続き等	税理士法	①第52条 ②第53条
社会保険労務士	労働関連法令や社会保険法令に基づく書類等の作成代行等、労務管理や社会保険に関する相談、指導	社会保険労務士法	①第27条 ②第26条
弁護士	民事訴訟では、原告・被告等の訴訟代理人として主張や立証活動等。破産や民事再生、会社更生法の申請	弁護士法	①第72条 ②第74条

	等の法的倒産処理手続やこれに関連する管理業務等の法律事務、関連する法律相談。		
司法書士	不動産の権利に関する登記に関する登記申請手続のほか、会社・法人に関する登記申請手続及び抵当証券法に基づく抵当証券交付申請手続等	司法書士法	①第73条1項 ②第73条3項
行政書士	官公署に提出する書類、権利義務に関する書類、事実証明に関する書類の作成とその代理、相談業務	行政書士法	①第19条 ②第19条の2

国家資格である中小企業診断士は、中小企業の経営状態を総合的に診断し、改善・支援・教育まで幅広いコンサルティング業務を行う専門家として位置づけられている。中小企業診断士の資格試験は、その業務遂行に資する能力や技術をみるための試験科目で構成されている¹⁴。しかし、中小企業診断士がそれらの業務を独占的に行うことが認められているわけではなく、中小企業診断士という名称を独占的に使用することが認められているに過ぎない。もともと、そうであるからこそ、企業の資金調達、新システムの導入等の経営改善の課題に対して、顧客との信頼関係の上に立って、多角的視点からいかに有益な助言・指導ができるかという点において真の実力が問われるのであろう。

経営コンサルティング業務への参入は自由であることから、企業の会計・税務・監査・金融等に関わる専門職種に従事する個人事業者や法人がコンサルティング業を兼務しているケースが多い。例えば、税理士や公認会計士等がそれぞれの本来業務の遂行により醸成された信頼と蓄積された企業の財務・業務データを基に、経営に関してある程度のアドバイスを行っている場合が多い。しかし、中小企業診断士以外の専門職種の国家資格においては、経

る”の問題にアプローチする“心の専門家”として、公益財団法人日本臨床心理士資格認定協会が認定する資格である。公益財団法人日本臨床心理士資格認定協会
<http://fjebcp.or.jp/rinshou/about-2/>
 (平成30年12月14日閲覧)。

¹³ 中小企業診断士については名称独占資格とする法律上の明文規定はないが、一般的には名称独占資格に準じる扱いを受けている。経済産業省への登録完了により中小企業診断士の名称使用ができる。

¹⁴ 中小企業診断士の試験制度は、第1次試験（短答式）と第2次試験（筆記式・口述式）の2段階試験になっている。第1次試験科目には、経済学・経済政策、財務・会計、企業経営理論、運営管理（オペレーション・マネジメント）、経営法務、経営情報システム、中小企業経営・中小企業政策がある。第2次試験科目には、《筆記式》事例Ⅰ（組織・人事）、事例Ⅱ（マーケティング・流通）、事例Ⅲ（生産・技術）、事例Ⅳ（財務・会計）、《口述式》筆記試験の事例をもとに個人面接がある。

営コンサルティングは法律で定められた本来の業務ではないし、また、それぞれの資格の名称には経営コンサルティングの意味は含まれていない。

例えば、税理士は、税理士法の定めによって「税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、申告納税制度の理念にそって、納税義務者の信頼にこたえ、租税に関する法令に規定された納税義務の適正な実現を図ること」を使命としているが、そのほかに付随・関連業務としてコンサルティングも行っている場合が多い。しかし、税理士の資格試験科目¹⁵には税法と会計に属する科目があるが、経営コンサルティングに関する全般的な知識、能力、技能をみるための科目は存在しない。ただし、各税法の規定の中には企業の節税に資するような各種措置のほか、事業承継、組織再編成、国際租税戦略等に直接関係する税制等の企業経営に重大な影響を及ぼすものが多く含まれている。

なお、税理士の業務独占規定には、公認会計士法や弁護士法等に見られるように「他人の求めに応じ報酬を得て」、「報酬を得る目的で」、「利益を得る目的で」といったような文言がなく、有償での業務に加え無償での業務も独占となる。その意味では、税理士の業務独占はより強い権限であるともいえる。ただし、公認会計士や弁護士の資格取得により、税理士の登録も可能である。

また、公認会計士は、監査・会計の専門家として、独立した立場において監査を主たる業務としているが、会計・税務・コンサルティングの業務を行っている場合が多い。公認会計士の試験科目¹⁶には経営コンサルティングの業務遂行に関連するものが含まれている。しかし、経営学は論文式の選択科目の一つに挙げられているに過ぎない。

経営学は、経営戦略論、マーケティング論、モチベーション理論、リーダーシップ論、コーポレート・

ガバナンス論、ファイナンス理論等、幅広く奥深いテーマを研究対象とする学問であり、コンサルティングの業務を行う上では必要な知識であるが、この種の内容を資格試験の必須科目としているのは、前述のとおり中小企業診断士試験だけである。

経営コンサルティングの業務は多岐にわたる。税理士や公認会計士が、経営者との間で永年築いてきた信頼関係の上に立って、経営上あるいはプライベートの悩み事を聴くようなことは日常的によくあることであろう。しかし、次項で述べるように、企業が直面している組織運営上又は経営戦略上の重要な課題について複眼的・多面的に分析・検討を行った上で、複数の対処案を示しながら本格的に助言や指導を行うためには、特定分野の専門知識だけでは限界があるだろう。

次に医療関係の専門職種と経営コンサルティング関係の専門職種にそれぞれ従事する者に課されている守秘義務についても触れておきたい。医療分野における患者の個人的情報については、主に刑法第134条と医療関係法規¹⁷において、資格又は業務に着目した守秘義務規定を広く設けることによって、その保護を図っている。医療分野において守秘義務規定が設けられているのは、患者の医療関係者に対する信頼を確保するためであり、医療関係者が患者の秘密を漏えいするおそれがあれば、患者が安心して情報を提供できなくなり、結果として有効・適切な医療が行われなくなるからである。「チーム医療」の実践においては対象患者の秘密を共有することになるが、各医療従事者は法律上の守秘義務規定や各病院の内規に従って患者の秘密を保持することが求められている。

一方、経営コンサルティング関係の専門職種に従事する者に課されている守秘義務規定はどうか。中小企業診断士の守秘義務は法律には定め

¹⁵ 税理士試験の科目は、必修科目（簿記論、財務諸表論）、選択必修科目（法人税、所得税）、選択科目（相続税法、消費税法又は酒税法、国税徴収法、事業税又は住民税、固定資産税）に分類される。必修科目は、2科目の両方が課される（税理士法）。選択必修科目は、2科目のいずれか1科目の選択が必須とされる。選択科目と選択必修科目として選択しなかった科目の中から、いずれか2科目を選択する。合計5科目の合格により、税理士となる資格を有することとなる。（税理士法第8条）

¹⁶ 公認会計士試験における短答式による試験科目は、財務会計論、管理会計論、監査論、企業法で構成され、また、その論文式による試験科目は、会計学、監査論、企業法、租税法の必須科目と、選択科目（経営学、経済学、民法、統計学から1科目）で構成される。（公認会計士法第8条）

¹⁷ 刑法第134条（秘密漏示）では、「医師、薬剤師、医薬品販売業者、助産婦、弁護士、公証人又はこれらの職にあった者が、正当な理由がないのに、その業務上取り扱ったことについて知り得た人の秘密を漏らしたときは、6月以下の懲役又は10万円以下の罰金に処する。」と規定されている。このほか、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律（第53条）等にも守秘義務規定がある。また、他の医療従事者については、個別の資格法において守秘義務規定が設けられている（保健師助産師看護師法第42条の2、理学療法士及び作業療法士法第16条、診療放射線技師法第29条、臨床検査技師等に関する法律第19条、視能訓練士法第19条、臨床工学技士法第24条、義肢装具士法第40条、救急救命士法第17条、言語聴覚士法第17条、公認心理師法第16条）。

がなく同協会の倫理規程¹⁸にあり、また、その義務違反は資格登録の拒否理由に該当する。公認会計士、税理士、社会保険労務士、弁護士、司法書士、行政書士については、それぞれの資格に関する法律等において、正当な理由がなく、その業務上取り扱ったことについて知り得た秘密を他に漏らし、又は盗用してはならない等の守秘義務規定¹⁹が定められている。仮に、これらの専門職種に従事する者が協働して経営コンサルティングを行うことになる場合、当該企業の機密情報を共有することになるが、それぞれの専門職種に課せられた守秘義務を順守することに加え、グループ内の専門職法人単位での守秘義務契約の整備等が求められる。

医療業界における専門職種間連携²⁰

戦前の日本における医療体制には、明治以来からの「自由開業医師制」が引き継がれ、医療が提供される主な場所は「開業医の家」、すなわち「診療所」であった。診療が医療の中心であり、入院患者の看護や身の回りの世話は医療の対象外であった。ところが、戦後、占領軍の施策で医療体制は大きく変わった。1948（昭和23）年に施行された医療法等により医療改革が推進され、近代的な「病院」が誕生した。戦前は、医師、看護婦（士）（のちに看護師）、薬剤師以外に法律で身分を定められている職種は存在しなかったが、戦後はそれらのほかに、1950年代には診療エックス線技士（のちに診療放射線技師）や衛生検査技師（のちに臨床検査技師と衛生検査技師）等の検査部門の職種、1960年代には作業療法士や理学療法士等のリハビリテーション関連等の職種が新たな国家資格となった。これらの職種は、国家資格として認められる以前からその業務を行う者が存在していたのであるが、改めて身分法として制定されたのである。

近代的な「病院」を舞台にして、医療従事者の業務は、診療・治療・看護、食事や寝具の用意、検査・訓練、管理事務と多様化・専門化するとともに、それぞれの専門職種が各業務に専念できるように命令系統を一元化した組織作りによる合理化が推進されてきた。一人の患者に対して複数の専門職種が関わるという「チーム医療」の発想は、こうした医療の専門化や合理化の推進に寄与するとともに、それらによって生じる弊害を取り除くことも期待されてきた。「チーム医療」という考え方の下で、各専門分野の医療従事者は自分の専門領域で能力を発揮することに専念すればよいのであるから、各業務の効率的遂行に資することが期待された。その一方で、専門化によって、一人の患者の抱える問題が細分化され、患者全体が見えなくなるという危険性があるが、「チーム医療」という考え方の下で患者を複眼的に見ることも同時に期待された。

細田は、「チーム医療」を支える要素として、次の4つを挙げて整理し論じている²¹。

- ・ 専門性志向：各職種が専門性を発揮すること。
- ・ 患者志向：患者が中心であること。
- ・ 職種構成志向：複数の職種が関わること。
- ・ 協働志向：複数の職種が互いに協力していくこと。

筆者が次項で経営コンサルティングの在り方を論じる上で、特に注目したいのが患者志向と協働志向である。患者志向の「チーム医療」が適切に実施されなければ、患者の抱える諸問題を適切に把握することができなくなり、患者の病状の回復が遅れるなど、患者が著しい不利益を被るケースがあることが指摘されている²²。

また、「チーム医療」では協働志向が不可欠の要素であり、その条件として専門職種間の対等性が強調されてきた²³。そのことは、実情が職種間の対等性はなく、階層性（hierarchy）が存在していることを意味している。大病院における医療の現場では、最も高

¹⁸ 中小企業診断士協会の倫理規程第7条に「会員は、職務上知り得た秘密及び情報等を、他に洩らし又は利用してはならない。」と定められている。また、中小企業診断士の登録等及び試験に関する規則第五条「経済産業大臣は、申請者が次の各号のいずれかに該当する場合には、その登録を拒否しなければならない。…七 正当な理由がなく、中小企業診断士の業務上取り扱ったことに関して知り得た秘密を漏らし、又は盗用した者であつて、その行為をしたと認められる日から三年を経過しないもの」とある。

¹⁹ 守秘義務は、公認会計士法第27条、税理士法第38条、社会保険労務士法第27条の2、弁護士法第23条、司法書士法第24条、行政書士法第12条に規定されている。また、弁護士については刑法第134条にも規定されている。

²⁰ 『「病院」の誕生』と「新しい医療関係職種の誕生」の概略説明は、細田・前掲注（1）第1章『「チーム医療」はどう変化してきたか』を参考にした。

²¹ 細田・前掲注（1）第2章『「チーム医療」の4つの要素』。

²² 細田・前掲注（1）44-45頁では、嚥下困難な患者の食事摂取の意欲やその看護やリハビリテーションよりも、医師の都合や治療的行為が優先（食事の中断）されたことによって患者の回復が遅れたケースを紹介している。もし患者の意欲を尊重した看護師の業務が尊重され、医師にもそのことが伝えられ納得されたなら、「チーム医療」が実践されたと述べている。

²³ 細田・前掲注（1）57頁。

度な専門性を有すると考えられている医師集団が階層性の頂点に位置し、以下、専門性の程度と業務内容に応じて、各専門職種の配置がなされている。治療や入院が長期にわたる患者の場合、医師が治療行為を最優先して患者の患部を診るだけでは、患者中心の医療の実現は難しいこともあるだろう。「チーム医療」においては、患者との接触時間の長い看護師等が重要な役割を演じている場合が多い。そのような看護師等は患者のQOL (quality of life, 個人が生きるうえで感じる日常生活の充実度や満足度) を理解した上で、チーム医療のプロセスにおいて最善の方法を提言できる立場にある。患者全体を見ながら医療サービスをコーディネート (coordinate) する役割をもった者の存在が重要であると考えられる。

経営コンサルティングにおける専門職種間連携

企業の抱える課題と経営コンサルティングの対応

経営の意思決定を最終的に下すのは、あくまでも経営者自身である。しかし、経営コンサルティングは経営判断に間接的に影響力を及ぼす立場にあるが、その指導の過程に重大なミスがあれば (善管注意義務違反の程度が大きい場合)、顧客から損害賠償を求められることもある。

経営コンサルティングの業務は、企業の依頼に応じながら、その企業の経営状態を診断し、経営体質の強化、資金調達・資金繰りの改善、人事・賃金・勤務環境の見直し、設備投資計画の策定、上場準備、組織再編成、事業再生、事業承継、M&A 等の課題に関して具体的な指導や助言をすることである。

例えば、企業内部の病巣を見極め、解決策を示し助言を求められることもある。具体例として、企業から中堅社員の出産・育児や親の介護の問題を含む勤務環境の改善策について助言を求められたとする。その改善策の一つとして、インターネット等を介して時間や場所の制約を受けずに柔軟に働く勤務形態としてテレワーク (telework: telecommuting) の導入を企画・提案した場合、企業内部においていわゆる「粘土層管理職」の反対に直面することがあ

るかもしれない²⁴。組織内部の力関係、相互依存関係が複雑に絡み合う中では、内部の力だけでは、改革に困難を伴うことが多い。このような新制度の導入に伴う困難に 대응していくに当たり、特殊な診断スキル²⁵を用いて、企業組織を構成する個人や部署の関係性を点検し、鋭い洞察力をもってジレンマ (dilemma) に陥っている本質的な原因を究明する必要がある。そのためには、個々の企業の組織風土 (組織構成員に明示的あるいは黙示的に知覚されている価値観) を理解し、組織の深部まで入り込み、企業内部の権力構造を認識し、問題解決のために有効と考えられる複数のアプローチを提案することが求められることもある。企業の経営陣が組織変革の主体となって行動しやすくなるように、コンサルタントはその触媒として活動することになる。

上記のような勤務環境に関する相談例では、組織内部の諸課題の解決に向けて資源を投入すればよい。一方、組織再編成、事業再生、事業承継、M&A 等の場合、そのようなアプローチだけでは不十分である。これらについては組織内部の要因のみならず様々な外的要因に起因する課題の解決にも取り組まなければならない。例えば、事業再生の場合、業績不振・債務超過等に陥っている企業の採算部門・不採算部門の現状を的確に把握し、不採算部門からの撤退や資本の増強、また、競争力のある採算部門の分割、新会社への事業譲渡等の対処案について、組織、財務、税務等の面で生じ得る様々な問題点を洗い出して分析・整理し、経営判断に資するような助言や指導をすることが求められる。経営の合理化のために企業の組織再編成を行う場合、総務・人事・経理上の内部の問題に限らず、会社法や税法等に係る諸課題、すなわち、デューデリジェンス (Due Diligence, 投資対象となる企業や投資先の価値やリスク等を調査)、会社法上の諸手続きや法人税・所得税・相続税・贈与税等の課税問題にも対処していかなければならないので、税理士や弁護士等の業務独占資格保有者の関与も必要とされる。

これらの専門家等と提携して企業の抱える課題を

²⁴ 藤巻一男「キャリア形成を妨げる社会経済的要因と解決策の検討—テレワーク導入の現状と課題—」60頁『創生ジャーナル Human and Society』2018-3。「(日本最大のHRネットワーク)日本の人事部」(<https://jinjibu.jp/>)によれば、いわゆる「粘土層管理職」とは、古い価値観に凝り固まっているために、企業の組織改革の妨げになりやすい40代、50代の中間管理職のことを意味することである。

²⁵ 専門職業としてのコンサルティングとしての属人的特性、キャリア開発等に関しては、ILO (国際労働事務局)、ミラン・クーバー編著、水谷榮二監訳、デロイトトーマツコンサルティング訳『経営コンサルティング 第4版』425頁～(生産性出版、2004)を参照。

解決しようとする場合、中心的な役割を演じ、全体をコーディネートする者の存在が必要である。大企業であれば、社内の管理企画担当の役員等がコーディネーターとして、外部の専門家や企業内部の関連部門の担当者に業務の委託又は指示をすることによって、組織再編成等のプロジェクトを推進することができる場合もある。一方、間接部門の脆弱な中小企業の場合、この種の問題解決には外部の専門家にほぼすべてを委ねるしかないであろう。しかし、各分野の外部の専門家がそれぞれ独自の立場で、バラバラに受託業務を遂行するだけでは企業の抱える固有の問題やニーズに適切に対応していくことは難しいであろう。

例えば中小企業診断士の資格を有する者が組織再編成等のように各種の複雑な制度上の問題が絡む案件に対して有効なアプローチを試みようとしても、他の業務独占資格の業務内容に関わるような場合、中小企業診断士だけで実行することはできない。このような案件の場合、関係のある専門職種の有資格者が連携し合いながら推進するという方法が考えられる。

しかし、それぞれ独自に業務を遂行してきた中小企業診断士、税理士、弁護士等が、たまたま上記のような個別案件に対して連携して業務を引き受けることにした場合、それぞれの専門職種に課された守秘義務、法的な業務独占の制約、チームワークの欠如等の要因によって円滑に当該業務を推進していくことに困難が生じるかもしれない。顧客である企業にとっては、コストと時間に見合うサービスの提供を受けることができず、満足が得られない結果に終わるかもしれない。各種の複雑な制度上の問題が絡む案件に対しては、各専門資格の業務独占や守秘義務という制約下にあっても、次項で述べるように、税理士、公認会計士、弁護士、社会保険労務士、中小企業診断士等の各専門職種の有資格者等が一体的な業務運営や連携をすることで、顧客志向・協働志向型のコンサルティングサービスを提供することができる。と考える。

経営コンサルティングにおける専門職種間連携の在り方

AI (人工知能) や Fintech (Finance と Technology を組み合わせた造語) の進展は、会計、財務、税務、監査等の業務に大きな影響を及ぼしつつある。AI 搭載のクラウド会計ソフトの活用による記帳業務の

自動化が進展していけば、会社の経理部門の人員が大幅に削減されるとともに、税理士業務における記帳代行等の定型的な業務は消えることになるであろう。一方、組織再編成、海外展開、事業承継、事業再生、税務調査への対応は、非定型的又は創造的な業務であり、様々な関係者とのコミュニケーションを要するものである。この種の問題解決の方法論ですら、AI によって自動化されていく余地もあるが、AI では代替しにくい分野であるといえる。地方圏における会計事務所等が将来的に生き残っていくためには、このような付加価値の高い仕事をいかに担っていくかにかかっていると見えよう。そのような動きの中で、経営コンサルティングにおいてはどのような対応が望ましいのであろうか。企業が抱えている各種の複雑な課題に対処するためには、複眼的な診断能力と高度に専門的な知識・ノウハウを駆使して的確な助言や指導を行うことが求められる。そこで、それに相応しいコンサルティングの運営形態について考えてみたい。

都市圏においては、税理士法人、監査法人、弁護士法人等の複数の専門職法人で構成される大手グループがある。グループの中に経営コンサルティング事業を主目的とする会社が設立されている場合があり、そこでは、専門資格保有者のほか、経営コンサルタントや M&A アドバイザー等と称する専門スタッフを多数抱え、顧客の多様なニーズに応じて各種サービスを提供している。もっとも、同一グループに属する法人だからといって、必ずしも協力・連携しながら業務を遂行するというわけではなく、ときには競合関係になる場合もありえる。いずれにせよ都市圏に所在する大企業等は、このような大手コンサルティンググループによる充実したサービスを受けやすい環境にある。

一方、地方圏に存在する中小企業の場合はどうか。中小企業は、雇用の7割弱を生み出しているなど地域経済において重要な役割を担っている。中小企業の多くが抱えている資金繰り、経営改善、人材の確保、事業承継、組織再編成等の課題に対して、地方圏の会計事務所等が単独で適切に対応することが難しい場合もある。将来的な動きとして、より質の高いサービスの提供を志向する会計事務所や税理士法人等の側においても、経営統合や連携が進むとともに、専門職種間の連携による各種サービスの提供が更に進展していくのではないかと考える。

地方圏において、顧客志向と協働志向のコンセプト

トの下、中小企業を対象とした専門職種間連携による「チーム・コンサルティング」のビジネス・モデルを構築するには何が必要であろうか。その人的・物的・環境的な要素について以下に列挙してみた。

① 人材の確保

経営コンサルティング業において、高度な専門的知識・能力・資質、コミュニケーションや調整力等を有する人材の確保が重要であることは言うまでもない。会計事務所や税理士法人等が提供してきたサービスの内容がほぼ同質であった場合、それらの経営統合によってもたらされる効果は限定的であろう。しかし、例えば組織再編成等の専門分野に精通した者が一人でもいれば、経営統合による効果は統合後の顧客先全体に及ぶことになる。その意味で内部人材の育成に加え、高度な専門性を有する外部人材の確保や連携の強化が「チーム・コンサルティング」の成功の鍵になると考える。

② グループ法人の拠点集中化

顧客志向の観点から、コンサルティングの拠点は企業関係者からアクセスしやすい場所にあり、受付窓口が一つであることが望ましい。

都市圏を中心に事業展開をしている大手グループの場合、コンサルティング会社、税理士法人、監査法人、弁護士法人、社会保険労務士法人等の所在地を立地条件の良い場所に集中（例えば、駅近くのビルの各階にグループ法人を配置）させていることがある。地方圏においてグループによるこの種のサービスを展開するのであれば、1戸の建物の広いワンフロアの中に、総合受付業務を担当する法人、税理士法人、監査法人、弁護士法人、社会保険労務士法人等（あるいは、各専門職で構成する部署）を配置する方法が考えられる。

ICT（Information and Communication Technology）の進展によって、企業の通常業務に係る相談事であれば、ネット経由で十分対応できる場合が多いであろうが、事業承継、事業再生、組織再編成等の重要案件であれば、企業経営者が関係法人の複数の専門家と直接会って相談できるような物理的空間が必要である。

③ コーディネーター等の存在

顧客志向の観点から、顧客である中小企業が抱える本質的な問題の全体像を的確に把握できるコー

ディネーターの存在が必要である。総合受付窓口を一つにして、顧客にワンストップで高度専門職による必要な相談を受けられるようにシームレスに誘導する仕組みが必要であるが、それだけでは十分とはいえない。企業経営者の一方的な話を聞いただけで、グループ内の担当の専門職種に振り分けるだけであれば、その企業が背後に抱えている本質的な問題を見落とす可能性がある。「チーム医療」において患者の生活やメンタル面にも気配りできる医師や看護師等のように、中小企業経営者の相談事の背後にある事情にも目を向け、問題の本質を的確に把握できるようなコーディネーターの存在が重要である。コーディネーターは、業務独占等の法規定があるので税理士等の資格を有するとともに、中小企業診断士の資格を有するなど経営コンサルティングの知識・能力を一通り備えた人物が適任であろう。

更に、コーディネーターは、各専門分野の精通者との人的ネットワークを有している者が相応しい。グループ内で対応困難な案件については、外部の専門家との連携を探る必要がある。一人一人の専門知識・能力には限界があることから、特定分野に特に精通した外部の専門家とコネクしながら、彼ら・彼女らの能力を最大限に引き出して、顧客のために付加価値を創り出していくことが求められる²⁶。

また、医療業界における専門職種間連携のところで、大病院における医師集団を頂点とする階層性の問題について触れたが、経営コンサルティング業の場合にはどうか。法人グループ経営の中心的人物になるには少なくとも何らかの国家資格を有していることが求められるであろうが、どの種類の資格かは決定的要素ではないと考えられる。つまり、職種による固定的な階層性は存在せず、並列化されているのではないかと考えられる。弁護士の資格取得により税理士の登録が可能であるなど資格制度間に階層的部分らしきものも存在する。しかし、最難関の司法試験をパスした弁護士だからといって、簿記、税務会計、管理会計等に関する専門知識なしでは、例えば、デューデリジェンスやM&A全般のアドバイザリー業務等を務めることはできないであろう。

法人グループ全体を統率する者に求められるのは、結局経営者としての総合的な資質である。地方圏の法人グループにおいては、税理士兼中小企業診断士

²⁶ 神田昌典、若山陽一『未来から選ばれる働き方 「会社がなくなる時代」のキャリア革命』第1章（PHP ビジネス新書、2016）参

照。

の資格保持者や司法書士兼土地家屋調査士の資格保持者が法人グループ経営の代表者ないし中心的人物になって活躍されているケースもある。そのような者に必要な資質は、それぞれの分野の専門知識に加え、組織内の調整力、豊富な実務経験、顧客の信頼を得るためのノウハウ、外部との人脈を含む総合的な力であろう。

④ 各種法令遵守の統合的管理

グループの各法人の業務連携の在り方については、緩いものから密接なものまで多様な形態が考えられる。顧客の利便性やワンストップサービスの充実を追求していくのであれば、密接な業務連携を構築していくことが必要である。例えば、各法人の債務について連帯して責任（無限連帯責任）を負わせることによって、グループ全体で法令順守や個人情報保護などコンプライアンス面での徹底を図る方法も考えられる。

顧客である中小企業に対して「チーム・コンサルティング」のサービスを提供するに当たり、業務独占や名称独占等の法規定、刑法や資格に関する法律で定める守秘義務規定を順守しなければならない。専門職法人ごとに守秘義務を織り込んだ業務契約書のひな形は既に用意されているであろうが、チームとして、顧客情報を共有する場合の対応について、内規等の整備も必要である。

⑤ 専門職種間の円滑な協働関係の構築

コンサルティング業務を担う各法人は、それぞれが組織体である以上、内部の指揮命令系統が存在するのは当然である。しかし、「チーム・コンサルティング」を実践する場合、顧客志向の観点から、個別の案件処理においては各専門職種の関係は対等であり、協働志向であることが望ましいと考える。個別案件に係る処理のコンフェレンス（conference）を随時開催し、各専門職種の者が対等な立場で複眼的・多面的に意見を述べ合い、協働志向で顧客に対して最善策等を提言することが求められる。

⑥ リーズナブルな報酬額の設定

顧客志向の観点からは、中小企業の経営者が気軽に相談できるようにリーズナブルな報酬額を設定することが望ましい。外資系のローファーム（law firm）等のように時間当たりで高額な報酬を請求していたのでは、日本の中小企業経営者は寄り付かない場合も多いかもしれない。一方、コンサルティングのグループ法人は、専門職種の有資格者等を多数抱えており人件費がかさむので、コンサルティング

の役務提供に見合った収入を確保する必要がある。

中小企業の側に立てば、報酬が高くて、それに見合う付加価値や効用が期待できるのであれば、その報酬を納得して支払うであろう。そのためには、コンサルティングサービスの提供によって中小企業が受ける付加価値や効用を見えやすくし、それに応じたリーズナブルで透明性のある報酬額の設定が求められる。そして、より高度な専門性に立脚したコンサルティングの実績作りとその広報によってグループのブランドと信頼が確立していけば、県下や近隣県にも商圏が拡大し、より広範囲の地域から顧客が集まるようになり、収入も確保しやすくなるであろう。

結 論

これまで述べてきたことを改めて整理したい。

AIやFintechの進展は、会計、財務、税務、監査等の今後の業務に大きな影響を及ぼすことから、地方圏における会計事務所等が将来的に生き残っていくためには、付加価値の高い仕事をいかに担っていくかにかかっている。企業が抱えている各種の複雑な課題に対処するためには、複眼的な診断能力と高度に専門的な知識・ノウハウを駆使して的確な助言や指導を行うことが求められる。将来的な動きとして、地方圏において会計事務所等の経営統合や連携が進むとともに、専門職種間の連携による各種サービスの提供が更に進展していくのではないかと考える。

比喩的表現をあえて用いれば、地域医療を担っていた診療所型から総合病院型への大転換である。記帳代行等が主要業務であった中小の会計事務所等から、専門職種間連携による「チーム・コンサルティング」のビジネス・モデルへの転換である。しかし、それには様々なハードルが存在する。

「チーム医療」の協働志向を妨げる大きな要因の一つは、最も高度な専門性を有すると考えられている医師集団を頂点とするヒエラルキーの存在である。これは固定的で一つの指向性を持った要因であり、医師集団の態度・姿勢の在り方次第で改善される性格のものであると考えられる。これに対して、経営コンサルティング業の分野では専門職種による固定的な階層性は存在せず、むしろ並列化されているのではないかということは既に述べた（前項③参照）。そのため「チーム・コンサルティング」にお

ける協働志向を妨げる大きな要因の一つは、それぞれの専門家の独立志向の強さではないかと考えられる。事務所や法人を経営している税理士、公認会計士、弁護士等は、その事業規模の大小を問わず、もともと独立志向が強く個性的な者が多いと考えられる。それぞれの専門職種を営んでいる方々が「チーム・コンサルティング」を目指して経営統合（グループ化）へと動くには、それによってもたらされる相当程度のメリット、あるいは現状の経営に対する強い危機意識がない限りは難しいであろう。

緩やかな協力体制（alliance）の構築を経て、経営統合がいったん出来たととしても、顧客志向と協働志向のコンセプトの下で業務を遂行するに当たって、更なる困難が予想される。それは、個性的な専門家で構成される組織体をいかに円滑な業務運営の軌道に乗せるかという課題である。その組織体の舵取り役としては、強い指導力やカリスマ性をもったリーダーよりは、個々の専門職が能力を発揮できるように調整する能力や人格を備えたコーディネーターの存在が必要であろう。つまり、「チーム・コンサルティング」の実践においては、対外（顧客）と対内（専門家集団）の両面において、それらの間に立ってまとめる調整役の存在が不可欠であり、その行動がチーム運営の成否を分けることになるだろうと考える。

おわりに

本稿では、「チーム医療」における専門職種間の協働実践に関する研究を参考にしながら、地方圏の中小企業を対象とした経営コンサルティングにおける専門職種間の協働実践の可能性と課題について考察し、私見を述べた。両分野ではより良いサービスの提供を志向していること、また、国家資格を有する専門職種が複数あることといった共通点に着目したわけであるが、そもそも共通点はそれら以外には特に認められない。医療分野ではその特殊性から需要と供給の調整機能のみに委ねることができないなど、両分野のサービス自体にも決定的な違いがある。また、両分野における目的、対象、業務内容、組織、運営方法、専門従事者の構成等はまったく異なる。専門従事者の構成について言えば、本稿では国家資格と専門職種を結び付けて論じたが、土

業事務所や経営コンサルティング会社では国家資格を有していない者も重要な役割を担っている。士業事務所等では税理士、公認会計士、弁護士等の指示・監督の下でサポート業務を分担する専門スタッフ（税理士補助、パラリーガル等）が多数存在し活躍されている。以上のとおり医療と経営コンサルティングには多くの点で違いがある。ただし、異分野の専門職種間連携の比較考察をあえて行ったことによって明確に見えてきたものがある。両者の違いについては既に本論の中で述べてきたが、最後にそれらの前提（スタートライン）における重要な違いについて触れておきたい。

「チーム医療」の意義を再掲すると、「医療に従事する多種多様な医療スタッフが、各人の高い専門性を前提に、目的と情報を共有し、業務を分担しつつも互いに連携・補完し合い、患者の状況に的確に対応した医療を提供すること（下線筆者）」²⁷である。下線部の「医療」を「経営コンサルティング」に、「患者」を「企業」にそれぞれ読み替えると、「チーム・コンサルティング」の意味になりそうな感じもするが、実際はそれほど単純ではない。経営コンサルティングのチームを編成するに当たり各専門スタッフの立ち位置や分担業務は未確定であるので、それらを決めることが最初の課題となる。

医療分野では専門職種ごとの業務内容が法律上明確に定められており、「チーム医療」ではそれら専門職種間における連携・補完が主な課題とされた。この場合、各専門職種の役割は固定的で所与のものとして論じられている。これに対し、経営コンサルティングの分野では、それに関連する士業ごとの税務・法務等の業務内容は法律で厳格に定められているとはいえ、コンサルティング業務は全体として多様、流動的であり、また各業務が入り組んでおり、明確に設定されるような性質のものではない。そのため、専門職種に従事する人々が協力して「チーム・コンサルティング」を実行に移す場合、一人一人の専門スタッフの保有資格や属人的能力等を総合的に踏まえながら分担業務を決めることになる。その分担が決まる過程で様々な軋轢が生じることもあるだろう。「チーム・コンサルティング」においては、専門職種の人材を確保・配置して業務分担を決めることが前提として必要であり、そこまでで多くの時

²⁷ 前掲注(3)。

間と労力を投入することになる。その上で各人が割り当てられた業務の専門性を更に深化させ磨きをかけるとともに、相互に連携・補完し合いながらチーム運営を実行することになる。そのために必要な人的・物的・環境的な要素について前項で列挙したが、それらで十分ということではない。顧客志向と協働志向のコンセプトの下、法人グループの個別事情を踏まえ、構成員である個々の専門スタッフが業務の実践と試行錯誤を繰り返しながら有機的関係を築きあげていくことが求められる。