

国際協力事業団  
メキシコ合衆国  
経済省

メキシコ国  
中小企業コンサルタント  
養成・認定制度調査

最終報告書  
(要約)

2002年1月

ユニコ インターナショナル株式会社

## 目 次

	頁
序 論 .....	- 1 -
1. 調査の背景 .....	- 1 -
2. 調査の目的 .....	- 1 -
3. 調査対象業種 .....	- 1 -
4. 調査対象地域 .....	- 2 -
5. 調査の範囲 .....	- 2 -
6. カウンターパートおよびステアリング・コミティー .....	- 2 -
7. 調査スケジュール .....	- 4 -
第 1 章 メキシコにおけるコンサルタント業界の現状と課題 .....	- 6 -
1.1 メキシコの中小企業 .....	- 6 -
1.2 コンサルタントの需給と登録 .....	- 6 -
1.3 政府系コンサルティング・サービスの特徴 .....	- 9 -
第 2 章 メキシコのコンサルタント認定制度の現状と課題 .....	- 11 -
2.1 CONOCER の一般コンサルタント基準 .....	- 11 -
2.2 一般コンサルタント基準の課題と提言 .....	- 14 -
第 3 章 メキシコのコンサルタント養成制度の現状と課題 .....	- 17 -
3.1 養成制度の概観 .....	- 17 -
3.2 中小企業コンサルタント養成制度の課題と提言 .....	- 19 -
第 4 章 中小企業コンサルタント認定制度強化計画 .....	- 21 -
4.1 中小企業コンサルタントの役割 .....	- 21 -
4.2 中小企業コンサルタントの特殊性 .....	- 21 -
4.3 中小企業コンサルタントの二極性 .....	- 22 -
4.4 認定制度強化策の枠組み .....	- 23 -
4.5 新しい認定制度導入の実施計画 .....	- 26 -
4.6 新制度への移行計画 .....	- 32 -
第 5 章 中小企業コンサルタント養成制度整備計画 .....	- 41 -
5.1 養成制度整備基本方針 .....	- 41 -
5.2 養成制度整備基本計画 .....	- 41 -
5.3 養成制度整備実施計画 .....	- 46 -
5.4 養成コース実施機関 .....	- 50 -

## 図表目次

頁

### 表】

表 1	本調査の範囲.....	- 3 -
表 1.1-1	メキシコの企業規模の定義（従業員数による）.....	- 6 -
表 1.1-2	産業別、規模別企業分布（単位：1000）.....	- 6 -
表 1.1-3	コンサルタント関連機関の業務概要（2000年現在）.....	- 8 -
表 1.1-4	CIPJ-BDC登録コンサルタント数（2001年10月30日現在）.....	- 7 -
表 2.1-1	評価ユニットと評価エレメント.....	- 13 -
表 2.1-2	一般コンサルタント基準認定状況（2001年2月末現在）.....	- 14 -
表 3.1-1	養成コースの現状.....	- 18 -
表 4.4-1	新しいコンサルタント資格認定基準の基本計画.....	- 25 -
表 4.5-1	認定業務と実施機関.....	- 28 -
表 4.6-1	各種委員会、分科会の役割と候補メンバー機関（案）.....	- 35 -

### 図】

図 1.1-1	各機関の対象企業規模とサービス分野.....	- 10 -
図 2.1-1	一般コンサルティング基準認定のフロー.....	- 12 -
図 4.3-1	中企業コンサルタントの二極性のイメージ図.....	- 22 -
図 4.4-1	コンサルタントの質と量.....	- 24 -
図 4.5-1	新しいコンサルタント基準の枠組み.....	- 27 -
図 4.5-2	新認定制度のスキーム.....	- 28 -
図 4.6-1	新養成・認定制度の実施体制と主要実施機関（案）.....	- 34 -
図 4.6-2	中小企業コンサルタント養成・認定制度改善タイムテーブル（移行期間）.....	- 38 -
図 5.2-1	養成制度と認定制度の関連図.....	- 42 -
図 5.2-2	学生からコンサルタント認定へのルート.....	- 44 -
図 5.2-3	社会人からコンサルタント認定へのルート.....	- 45 -
図 5.3-1	社会人向け養成コース（短期集中総括型）のスキーム.....	- 48 -
図 5.3-2	社会人向け養成コース（不足能力補完型）.....	- 49 -

## 略 語 表

ARIPO	Artesanías e Industrias Populares	手工芸品産業会
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	国立貿易銀行
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural	農村開発銀行
BCI	Banco de Comercio Interior	国内商業銀行
BDC	Banco de Datos de Consultores (CIPI)	コンサルタントデータベース(CIPI)
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación	全国製造業会議所
CANACO	Cámara Nacional de Comercio	全国商業会議所
CANAIPES	Cámara Nacional de la Industria Pesquera	全国漁業会議所
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera	全国レストラン会議所
CAST	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos	技術支援センター
CAT	Programa de Crédito al Servicio de Consultoría (NAFIN)	コンサルティングサービス資金プログラム(NAFIN)
CETRO	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial	全国企業競争力センター
CIATEJ	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C.	ハリスコ州技術設計研究支援センター
CIATEQ	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Queretaro, A.C.	ケレタロ州技術研究支援センター
CICY	Centro de Investigación Científica de Yucatán	ユカタン科学研究センター
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial	産業技術開発センター
CIDETEQ	Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S.C.	電気化学技術研究開発センター
CIMAV	Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.	新素材研究所
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización	品質近代化プログラム
CINVESTAV	Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional	国立工科大学高等研究センター
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial	産業政策省庁合同委員会
CIQA	Centro de Investigación de Química Aplicada	応用化学研究センター
CNAD	Centro Nacional de Actualización Docente	職業技術教育活性化センター
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría	民間コンサルタント企業協会
CNIC	Cámara Nacional de la Industria de la Construcción	全国建設業会議所
COMART	Comité de Apoyo a la Actividad Artesanal	手工芸活動支援委員会
COMIN	Comisión Mixta para la Modernización de la Micro y Pequeña Industrial	中小工業近代化合同委員会
COMINSA	Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. De C.V.	メキシコ材料研究所
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica	生産性技術革新全国審議会
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	科学技術審議会
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica	職業技能訓練学校
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos	メキシコ工業会議所連盟
CONCERTEC	Comité de Concertación para la Modernización Tecnológica	技術近代化プログラム国家調整委員会
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral	職業能力認定審議会
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana	メキシコ経営者連盟
COPLADE	Comité de Planeación de Desarrollo (Federal o Estatal)	州開発計画委員会
COPLADEMUN	Comité de Planeación de Desarrollo Municipal	市町村開発計画委員会
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力地方センター
FIDEIN	Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centro Comerciales	都市開発信託基金
FIDETEC	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (CONACYT)	技術開発・近代化信託基金(CONACYT)
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura	農業関係信託機関
FOGAIN	Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana	中小工業開発保証基金
FOMIN	Fondo Nacional de Fomento Industrial	工業開発国家基金

FONAES	Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad	連帯企業国家基金
FONEI	Fondo Nacional de Equipamiento Industrial	工業設備国家基金
FONEP	Fondo Nacional de Estudios y Proyectos	プロジェクト研究国家基金
FORCCYTEC	Fondo Nacional para el Fortalecimiento a las Capacidades Científicas y Tecnológicas Estratégicas	科学技術力強化基金
IIE	Instituto de Investigaciones Eléctricas	電力研究所
IMP	Instituto Mexicano del Petróleo	メキシコ石油研究所
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	メキシコ社会保険庁
INAOE	Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica	天体物理学・光学・電子工学研究所
INCARURAL	Instituto Nacional de Capacitación Rural	国立農村研究所
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática	国立統計地理院
INFOTEC	Fondo de Información y Documentación para la Industria	産業技術情報センター
INI	Instituto Nacional Indigenista	国立インディヘナ庁
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agropecuarias y Pesqueras	国立農村水産研究所
ININ	Instituto Nacional de Investigación Nuclear	国立原子力研究所
IPN	Instituto Politécnico Nacional	国立工科(ポリテクニク)大学
IQS	Internacional Certification of Quality System S.C.	品質保証国際認定所
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México	メキシコ自治工科大学
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey	モンテレー工科大学
IVA	Impuesto al Valor Agregado	付加価値税
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興会
JICA	Japan International Cooperation Agency	日本国際協力事業団
LANFI	Laboratorios de Fomento Industrial	工業振興研究所
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.	国立開発銀行
NORMEX	Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación	メキシコ標準化保証協会
OJT	Entrenamiento sobre la Marcha del Trabajo (On the Job Training)	職場内訓練
PAI	Programa de Apoyo a la Industria Mediana y Pequeña	中小工業総合支援プログラム
PAT	Programa de Asistencia Técnica (BANCOMEXT)	技術支援プログラム(BANCOMEXT)
PCT	Programa de Centros Tecnológicos (CONACYT)	集団技術開発センター設置プログラム(CONACYT)
PIB	Producto Interno Bruto	国内総生産(GDP)
PIEBT	Programa de Incubadoras de Empresas con Base Tecnológica	技術立脚型企業インキュベータプログラム
PND	Plan Nacional de Desarrollo	国家開発計画
PMT	Programa de Modernización Tecnológica (CONACYT)	技術近代化プログラム(CONACYT)
PREAM	Programa para la Vinculación de las Empresas	企業・教育機関連携プログラム
PRODEM	Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN)	コンサルタント登録制度(NAFIN)
PROMYP	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria	中小企業支援プログラム
PRONASOL	Programa Nacional de Solidaridad	国家連帯プログラム
QAN	Quality Adviser Network, S.C.	品質アドバイザーネットワーク
QC	Control de Calidad (Quality Control)	品質管理
RCCT	Registro de Consultores Tecnológicos (CONACYT)	技術コンサルタント登録制度(CONACYT)
RICSA	Red Interamericana Organismo de Certificación de Competencias Laborales	職業能力認定国際機構

SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos	農業水資源省
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	農業牧畜農村開発水産食料省
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transporte	通信運輸省
SDN	Secretaría de la Defensa Nacional	国防省
SE	Secretaría de Economía	経済省
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo	政策開発省
SECTUR	Secretaría de Turismo	観光省
SECUD	Secretaría de Educación, Cultura y Deportes	教育・文化・スポーツ局
SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal	農林水産開発局
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural	農村開発局
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social	社会開発省
SEDIC	Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercio	商工業開発局
SEGOB	Secretaría de Gobernación	内務省
SEMAR	Secretaría de Marina	海軍省
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales	環境天然資源省
SEMIP	Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal	エネルギー鉱山国営企業省
SEP	Secretaría de Educación Pública	公共教育省
SEPESCA	Secretaría de Pesca	水産省
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores	外務省
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	大蔵・公共融資省
SNC	Sociedad Nacional de Crédito	全国信用協会
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria	農地改革省
SS	Secretaría de Salud	厚生省
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	労働・社会保障省
TPM	Mantenimiento Total Productivo (Total Productive Maintenance)	総合的生産保全
TQC	Control de Calidad Total (Total Quality Control)	総合的品質管理
UAM	Universidad Autónoma de México	メキシコ自治大学
ULSA	Universidad La Salle	ラサール大学
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México	メキシコ国立自治大学
UTT	Universidad de Transferencia de Tecnología	技術移転大学(センター)
UVM	Universidad del Valle de México	メキシコデルバジョ大学

## 序 論

---

## 序 論

### 1. 調査の背景

- (1) メキシコ国内においては中小企業振興が重要政策として位置づけられ、中小企業を支援するための各種プログラムが様々な機関から提供されている。中でも中小企業への診断 指導サービスは企業が技術 経営レベルを向上する上で有効な手段として、メキシコ国内のコンサルタントを活用して各機関（公的支援機関、政府系開発銀行等）が提供している。本サービス提供の主要な担い手として現在経済省（SE）はCETRO-CRECE ネットワークとCOMPITE を通じて全国規模で中小企業に対してコンサルティングサービスを展開している。
- (2) その一方で、メキシコにおいては中小企業に対して診断 指導を行うコンサルタントが不足しており 提供される診断 指導サービスの内容もより適切なものが求められている状況である。同国ではコンサルタントの認定制度 登録制度が発効したところではようやく定着しつつある。しかし一方で、新しい認定制度に対する不満もある。
- (3) このような背景のもと、経済省はわが国政府に対して下記に述べるような枠組みの本件調査を要請したものである。

### 2. 調査の目的

本調査は経済の自由化、市場の開放政策により激しい国際競争にさらされているメキシコ国中小企業の経営 技術レベルを向上するため、中小企業に適切かつ効果的な診断 指導を提供するコンサルタントの養成 認定制度計画を策定することを目的とする。

本調査においてはメキシコ国における中小企業診断 指導機関（CETRO-CRECE）をカウンターパートとし、現地コンサルタントのパイロット的な養成（パイロット・プロジェクト）を行い、現状を踏まえた上で適切な診断 指導手法を提案すると共に、同国に適した中小企業コンサルタントの認定 養成にかかる制度およびその実施計画を策定する。

### 3. 調査対象業種

本調査対象業種として、中小企業のうち主として製造業分野に焦点をあてる。



#### 4. 調査対象地域

本調査実施は主としてメキシコシティ、パイロット・プロジェクト・サイトとしてメキシコ州およびプエブラ州を選定した。

メキシコシティはカウンターパートである経済省/CETRO および関連機関の多くが所在していて、制度等の現状調査と各種協議を行う調査の対象地域。一方メキシコ州、プエブラ州は中小企業(製造業)の集積地の一つであり、また CRECE の所在地である。全国 32 ヶ所に展開する CRECE のうちこの 2 地域をモデルとしてパイロット・プロジェクトを実施することにした。

#### 5. 調査の範囲

2000 年 9 月 5 日に JICA 予備調査団と経済省、CETRO の間で署名・合意された実施細目(S/W)に記載の表 1 の範囲(Scope of the Study)とする。

#### 6. カウンターパートおよびステアリング・コミティー

カウンターパートは経済省および CETRO-CRECE で下記の 16 機関が本調査のステアリング・コミティーを構成する。カウンターパートがステアリング・コミティーの事務局を勤める。S/W 署名時よりメンバーが 6 機関増えた。

- 1) SE (Secretaría de Economía)  
経済省
- 2) CETRO (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial)  
全国企業競争力センター
- 3) CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial)  
産業政策省庁合同委員会
- 4) CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral)  
職業能力認定審議会
- 5) COMPITE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica)  
生産性技術革新全国審議会
- 6) CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización)  
品質近代化プログラム

表 1 本調査の範囲

1. 中小企業の現状とメキシコにおける中小企業開発政策のレビュー
  - 1.1 中小企業の現状確認と中小企業におけるコンサルティングニーズのレビュー
  - 1.2 中小企業開発に関する政策と施策のレビュー
  
2. 現存する中小企業コンサルティングに関する制度等の調査
  - 2.1 現存する中小企業コンサルティング制度のレビュー
  - 2.2 中小企業コンサルタントの活動とそのレベルの確認 評価
  - 2.3 日本の中小企業コンサルタント養成・承認制度の導入可能性の検討
  
3. 操業中の中小企業改善と新規企業創設に関するコンサルティング手法のレビューと改善
  - 3.1 コンサルティング手法における日本の経験のレビュー
  - 3.2 メキシコの中小企業へ適用可能な日本のコンサルティング手法の検討
  
4. 企業診断と中小企業コンサルタント養成のためのパイロット・プロジェクト実施
  - 4.1 パイロット・プロジェクトのための中小企業コンサルタント構成と訓練ニーズの確認
  - 4.2 CETRO-CRECE ネットワーク・コンサルタントへのパイロット的養成の実施
  - 4.3 改良したコンサルティング手法を使ったモデル企業へのパイロット的診断の実施
  - 4.4 パイロット・プロジェクト実施結果と得られた経験の CETRO-CRECE ネットワークへの適用可能性評価
  
5. 養成・認定制度のための体制作りと実施ガイドラインの策定
  - 5.1 養成・認定制度の実施組織の設計
  - 5.2 企業診断のガイドラインの作成
  - 5.3 トレーニングのガイドラインの作成
  - 5.4 審査と認証制度ガイドラインの作成
  
6. 結論と提案

- 7) NAFIN (Nacional Financiera, S.N.C.)  
国立開発銀行
- 8) BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.)  
国立貿易銀行
- 9) ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey)  
モンテレー工科大学
- 10) ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)  
メキシコ自治工科大学
- 11) ULSA (Universidad La Salle)  
ラサール大学
- 12) CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría)  
民間コンサルタント企業協会
- 13) CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología)  
科学技術審議会
- 14) UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)  
メキシコ国立自治大学
- 15) IPN (Instituto Politécnico Nacional)  
国立工科ポリテクニク大学
- 16) UVM (Universidad del Valle de México)  
メキシコデルバジョ大学

## 7. 調査スケジュール

調査団は最終報告書を提出するまで、4回に亘る現地調査を行った。現地調査の概要は下記の通り

### (1) 現地調査

- 1) 第1次現地調査 (2001年2月11日～2001年3月26日、44日間)
  - ・ 認定養成制度基礎調査
  - ・ 企業訪問調査 (メキシコ州26社、プエブラ州26社)
  - ・ 日本の中小企業診断士制度説明セミナー (3月13日)

- 2) 第2次現地調査 (2001年6月3日～2001年7月14日、42日間)
  - ・ 認定 養成制度調査
  - ・ 第1回パイロットプロジェクト実施 (メキシコシティ 3週間)
  
- 3) 第3次現地調査 (2001年9月2日～2001年10月13日、42日間)
  - ・ 認定 養成制度調査
  - ・ 第2回パイロットプロジェクト実施 (メキシコ州、プエブラ州 3週間)
  - ・ セミナー (I) 開催 (10月5日 :メキシコ州、プエブラ州)
  
- 4) 第4次現地調査 (2001年11月26日～2001年12月5日、10日間)
  - ・ 最終報告書 (案) 説明協議
  - ・ セミナー (III) 開催

(2) 提出報告書

調査期間中に下記の報告書を提出した。報告書を提出する度にステアリング・コミティーへの説明協議を行ったため、調査団とコミティーの会議は合計6回開催された。

- |             |                |
|-------------|----------------|
| 1) 2001年2月  | インセプションレポート    |
| 2) 2001年3月  | プログレスレポート(I)   |
| 3) 2001年6月  | プログレスレポート(II)  |
| 4) 2001年9月  | インテリムレポート      |
| 5) 2001年10月 | プログレスレポート(III) |
| 6) 2001年11月 | ドラフトファイナルレポート  |
| 7) 2002年1月  | ファイナルレポート      |

## 第1章

# メキシコにおけるコンサルタント業界の現状と課題

---

## 第1章 メキシコにおけるコンサルタント業界の現状と課題

### 1.1 メキシコの中小企業

表 1.1-1 にメキシコにおける企業規模の定義を示し、表 1.1-2 には、メキシコの企業規模別、産業部門別の事業所数分布を示した。これによると、メキシコの事業所総数は約 330 万であり、99.8% が中小零細規模である。そのうちの 96.2% は零細企業で、これにはインフォーマル企業や個人事業主も含まれている。なお、事業所数は経済ユニット数であり、実際の企業数より大きい数値となっている。

表 1.1-1 メキシコの企業規模の定義（従業員数による）

産業セクター	零細企業	小企業	中企業	大企業
製造業	0～30	30～100	101～500	501以上
商業	0～5	6～20	21～100	101以上
サービス業	0～20	21～50	51～100	101以上

出典: Diario Oficial de la Federacion; 2000年3月15日

表 1.1-2 産業別、規模別企業分布（単位：1000）

産業セクター	零細企業	小企業	中企業	大企業	合計	中小零細
製造業	377.0	11.9	5.5	1.5	395.8	394.3
商業	1,513.3	66.0	12.8	2.0	1,594.2	1,592.1
サービス業	1,233.7	16.2	4.7	3.1	1,257.8	1,254.6
その他	36.8	0.5	0.1	1.0	37.5	37.4
合計	3,160.8	94.5	23.0	6.8	3,285.2	3,278.4
合計（%）	96.2	2.9	0.7	0.2	100.0	99.8

出典: INEGI

### 1.2 コンサルタントの需給と登録

経済省では、中小零細企業振興を政策の一つの柱としており、そのためには企業診断・指導のコンサルティングが不可欠と考えている。経済省の試算に依れば、仮に現在のペースで年間 1.5 万社にコンサルティングをすとしても、40年以上かかるほどの需要があるとしている。今、経済省は、大学課題において 4,000 人～5,000 人のコンサルタントを養成する『CONSULTE』構想を打ち出した。

CONSULTE の卒業生は、当面零細企業を中心に、経営管理の導入部門の助言を行う役割を分担することになるであろう。表 1.1-3 から、2000 年の推定コンサルタント数は 2,135 人、年間サービス件数は 14,554 件となっている。

一方、CIPI-BDC (CIPI コンサルタントバンク)に、2001 年 10 月末現在登録されているコンサルタント総数は、下表 1.1-4 で見るとおり 1,701 人である。表 1.1-3 の聴き取り結果と比較すると、BDC は始動して日が浅いにもかかわらず約 80% をカバーしている。

表 1.1-4 CIPI-BDC 登録コンサルタント数 (2001 年 10 月 30 日現在)

プログラム名	実施機関	登録数
CETRO-CRECE ネットワーク	経済省	145
COMPITE	経済省	57
ISO 9000	経済省	122
RCCT	CONACYT	565
CAT	NAFIN	73
PAT	BANCOMEXT	17
CIMO	STPS	692
FONAS	経済省-SEDESOL	30
合計 (%)		1,701

出典:CIPI

政府系機関で、コンサルタントを常勤として雇用しているのは、CETRO-CRECE の 305 人のみである。あとの 86% のコンサルタントは、各機関に登録されているにすぎない。ただ、登録コンサルタントのほとんどが、登録されている機関の行う同一プログラムにくり返し従事している例が多い。例えば COMPITE ワークショップ・コンサルタントは、繰り返しワークショップ・コンサルタント業務を行っている。CONACYT も同様である。これらプログラムには、コンサルティング分野と手法にそれぞれ特徴があって、幾つかの異なった機関の掛け持ちは難しい。

表 1.1-3 コンサルタント関連機関の業務概要（2000年現在）

機関名	設立	法人格 (監督官庁)	サービス内容	受益者企業数	零細企業比率 (%)	製造業比率 (%)	コンサルタント数	支店数 <sup>*2)</sup>
CETRO-CRECE	1996	民間基金 (経済省)	直接コンサルティング	5,637	90	33	常勤305人	80(支所各州32+出張所48)
COMPITE	1997	社団法人 (経済省)	直接コンサルティング	2,000	62	90	登録200人	23州にコンサルタント
CONACYT	1970	科学技術庁 (教育省)	コンサルタント費用補助金、 融資	392	n.a.	n.a.	登録577人	地方代表部11ヶ所
NAFIN	1934	国営銀行 (財務省)	コンサルタント費用融資	5,000	90 <sup>*3)</sup>	80	登録255人	銀行として国内32支店、海外5
BANCOMEXT	1937	国営銀行 (財務省)	コンサルタント費用補助金	1,025	70	95	登録106人	銀行として国内41、海外38
CIMO <sup>*1)</sup>	1988	中央官庁 (労働省)	コンサルタント費用補助金	500	66	27	登録692人	全国72を32に削減
				14,554			計2,135人	

\* 1) CIMOは、2001年4月よりコンサルティング補助事業を廃止した。CIMOの登録人数だけは、データ・バンク(CIPI-BDC)登録数を使用した。

\* 2) 支店数は2001年6月現在の数値。

\* 3) 小企業を含む。

出典:JICA調査団の聴き取り調査による、詳細は第3章末の表を参照のこと。



### 1.3 政府系コンサルティング・サービスの特徴

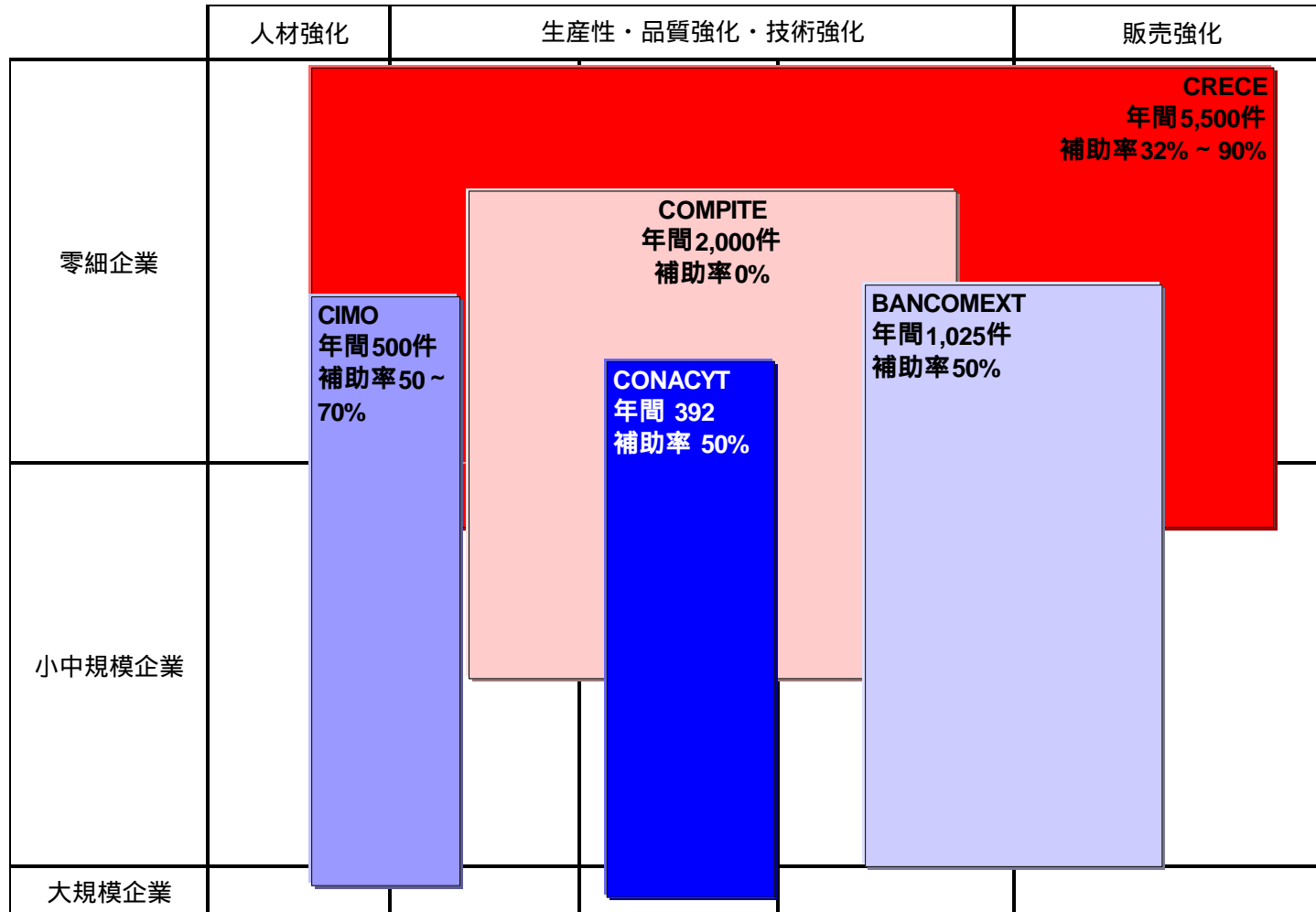
メキシコにおけるコンサルタント活動分野は、一般市場での活動分野と政府開発プログラムでの活動分野に分けられる。前者は、大企業と中規模企業の需要を中心として、各種のコンサルテーション・サービスが、市場価格で取引されている。後者は、中小企業、零細企業を市場として、特に総合企業診断および技術改善分野で、コンサルテーション・サービスが展開されている。中小零細企業コンサルティングは政府開発プログラムが主体で、その実施にはプログラム実施担当機関があり、また政府は補助金などの公的支援を行っている。本報告書では中小零細企業コンサルティングの大宗を占める公的コンサルティング・サービスを調査対象としている。

メキシコの、政府系中小企業向けコンサルティング関連主要機関は、下記の5機関である。

- CETRO-CRECE：常勤コンサルタントによる零細企業向け総合企業診断。
- COMPITE：外部コンサルタント雇用による生産管理技術改善指導。
- CONACYT：技術近代化に必要なコンサルタント費用を補助または融資。
- NAFIN：技術改善目的のコンサルタント費用の融資。
- BANCOMEXT：輸出振興に必要なコンサルタント費用の補助。

この他に、労働省のCIMOがコンサルタント補助事業を行っていたが、2001年4月に同事業を廃止した。労働省は、労働者の教育訓練に専念することになったためである。従来CIMOコンサルタントが担当してきた分野も、支店網を拡大しているCETRO-CRECEが、相当部分を今後担当していくこととなる。また民間コンサルタント企業協会であるCNECも、関連機関のひとつとして挙げられよう。しかし同協会は、もともと土木建築エンジニアリングのコンサルタント企業が集まった協会であり、中小企業へのコンサルティングへの関連には現在のところ、そう大きくない。図1.1-1に各機関のサービスの特徴をイメージ的に示した。

図 1.1-1 各機関の対象企業規模とサービス分野



出典：調査団作成

\* NAFINIは融資のため除外

## 第2章

### メキシコのコンサルタント認定制度の現状と課題

---

## 第 2 章 メキシコのコンサルタント認定制度の現状と課題

### 2.1 CONOCER の一般コンサルタント基準

#### (1) 一般コンサルタント基準制定の背景

メキシコのコンサルタント認定制度は、技能検定制度の枠組みで構築されている。職業能力の技術的水準の保証と技能労働者の質の向上のため、公的技能検定は重要課題である。なぜなら企業が求職者に提出させる履歴書には、一般的に虚偽・誤謬が入り込む余地があるからである。これらの担保材料として、従来は教育機関による卒業証明や、企業が独自に行う社内技能検定が利用されていた。しかしこれでも労働者の持つ現在の技能レベルを客観的に知るには不十分である。そのため 1995 年より世界銀行、米州開発銀行の支援により、国家技能検定制度基準化および認可審議会 (CONOCER) が設置され、国家技能検定制度がスタートした。職種は当初技能を要する労働者を対象とするものであった。

一方 1997 年の JICA 調査より、コンサルタント資格制度の導入が提案されたこともあって、CIPI の主導のもと、コンサルタントも技能検定の枠に組み入れられることになり、CONOCER でのコンサルタント基準づくりが進められた。つまり 1999 年 8 月 10 日の CIPI 第 6 回委員会会議にてコンサルタント認定の実施が合意され、2000 年 1 月 18 日に開催された CIPI 第 7 回会議で、職業能力認定審議会 (CONOCER) の策定中であった「一般コンサルティング基準 (第一バージョン)」の利用が正式に認定された。これを受け、2000 年 8 月には最初の「一般コンサルタント基準 (第一バージョン)」が作成され、試験的運用がされ、現在は第二バージョンが完成し運用されている。CONOCER の一般コンサルタント基準は、2001 年 1 月 22 日に開催された CIPI 第 9 回会議で、2001 年中のコンサルタントの自発的認定を促進しつつ 2002 年から政府の補助金を利用するすべてのコンサルタントに、資格取得が義務付ける合意がなされた。これは当初は 2001 年 8 月実施の予定のところ、評価・認定機関がいまだ少なく、取得者数が増えない等の理由もあり、2002 年実施へと変わったものである。

技能認定を受けようとする者は、評価センターにおもむき、評価者によって職能基準を満たしているか否かの評価を受ける。この評価結果が認証機関に送付され、評価方法の妥当性等が検証されると、認定機関である CONOCER に送付され、認定が成立する。現行の一般コンサルタント基準によるコンサルタント認定制度も同じ手順で実施されている。

(2) 一般コンサルタント基準による認定のしくみ

認定システムは透明性、客観性、指標の共通性を制度化することを目的として制定されており、認定機関、認証機関、評価機関の3層によって構成されている。

認定機関 (Accreditation Body) の役割…………… CONOCER

- 1) 資格認定の基準づくり
- 2) 資格認定証の署名と認定者の登録
- 3) Verification System の運営とその評価
- 4) 認定機関、評価機関の認定

認証機関 (Certification Agency) の役割…………… RICSA、IQS

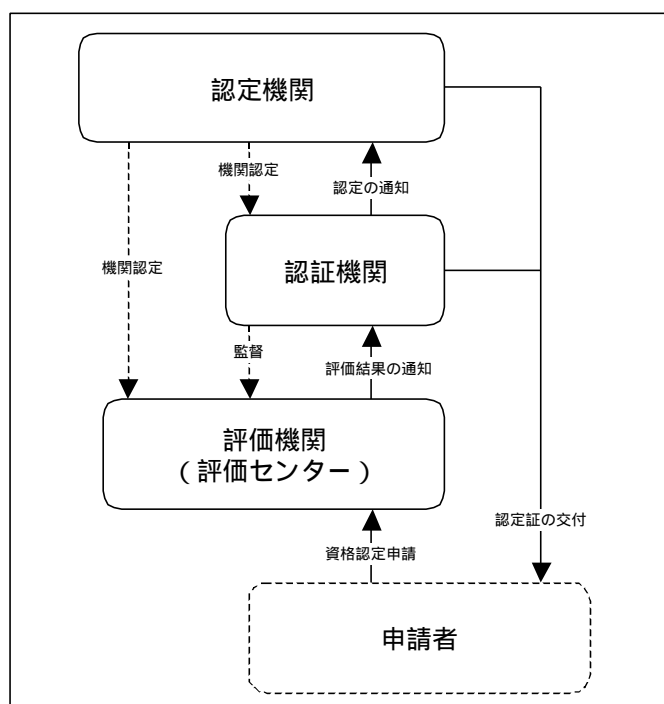
- 1) 評価センターの行う評価プロセスのチェック
- 2) 評価ツールの開発
- 3) 評価結果に基づく資格の認定・非認定の決定
- 4) 資格認定証への署名

評価機関 (Accredited Testing Center) の役割…………… 9 センター (増加中)

- 1) 資格申請者の評価
- 2) 資格認定基準システムの広報

各機関の役割関係は下図のとおりである。破線で表した部分が認定システムの Verification の流れであり、実線で表した部分が申請者に対する資格認定プロセスの流れである。

図 2.1-1 一般コンサルティング基準認定のフロー



### (3) 評価センターによる具体的評価手順

具体的に能力の評価ないし基準に適合しているかの判定は、評価センターによってすべて行われることになる。一般コンサルティング適性判定基準は5つのユニットで構成され、その各々ユニットは2つないし3つのエレメントで構成されている(表 2.1-1 参照)。適性評価はユニット毎に行われる。しかし、申請者は各ユニットを個別認定受けるには、時間と費用の面から無駄が多く、5つのユニットを一括して認定申請しているのが実態である。

表 2.1-1 評価ユニットと評価エレメント

評価ユニット	評価エレメント
1 組織におけるシステムの導入にかかる能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 実施計画策定能力</li><li>・ 手順・手続きの設計能力</li><li>・ 計画実施能力</li></ul>
2 コンサルティングプロジェクトを完了する能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 運営を完成させる能力</li><li>・ 導入されたシステムの成果を評価する能力</li></ul>
3 企業の現状を診断する能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現状と過去の情報を入手する能力</li><li>・ 現状と将来のチャンスを決定する能力</li></ul>
4 新しい支援システムを設計する能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 支援システムを設計する能力</li><li>・ 導入するシステムを選定する能力</li></ul>
5 コンサルティング・サービスを売る能力	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 対象企業に支援形態をオファーする能力</li><li>・ サービスを決定する能力</li><li>・ サービスを契約する能力</li></ul>

出典：CONOCER

適性の有無は各エレメント毎に、評価者によって判定される。被評価者の能力の有無を判定する方法としては、実務経験を証明するもの、知識を証明するもの、能力を発揮する力を証明するもの、といった3種の証明方法によって能力の有無が確認される。具体的な方法としては、知識の証明は質問用紙への回答によって、能力発揮はロールプレイによって、そして実務経験の証明は提出された書類リストの評価によって確認される。およその評価配分比率は次のようになっている模様である。

実務経験 (成果品の提示) = 60%

能力発揮 (ロールプレイ) = 30%

知 識 (筆記試験) = 10%

ほとんどが実務経験を証明する書類審査によって合否が判定されていることになる。

### (4) 一般コンサルタント基準認定状況

現在発効している一般コンサルタント基準の認定者は2001年2月末時点で、306名である。認定

はユニット単位で行う。なお、「一般コンサルタント基準」の審査項目 5 ユニットは、全てを一括取得する必要はなく、時間をかけても最終的に 5 ユニット取得すれば認定される。2001 年 2 月末現在、認定件数としては 1,530 ユニットである。現在 RICSA のみが認定実績があり RICSA の認定者の内訳は以下のとおりである。

表 2.1-2 一般コンサルタント基準認定状況（2001 年 2 月末現在）

コンサルティング機関	認定者数
CIMO	196
COMPITE	20
CONACYT	1
CONOCER	9
CETRO-CRECE	2
FONAES	4
SECOFI-NAFIN-CAT	3
独立個人コンサルタント	71
合計	306

出典: RICSA インタビュー

## 2.2 一般コンサルタント基準の課題と提言

### (1) 結論と課題

#### 1) 基準の「一般性」から生ずる問題

CIPI によれば CONOCER の一般コンサルタント基準は小・零細企業コンサルタントを対象としているということであるが、基準そのものは、どのような分野のコンサルタントにもあてはまるように作られている。例えば土木建設プロジェクトに従事するコンサルタントも同基準が適用される。基準は販売・受注・診断・実施・報告といったビジネスプロセス別の能力の総合性をもとめる内容となっていて、専門性における分野特定の審査基準はない。

#### 2) 認定取得者のプロフェッショナル・レベル

一般コンサルタント基準認定取得者の、プロフェッショナル・レベルの想定がはっきりしないところがある。認定取得者のプロフェッショナル・レベルは、評価センターが、実際の評価において、合格基準をどこに設定するかによって決まる。評価は全て決められた基準に従ってなされているが、書類審査によるものであるから、運用基準によって選別的レベルあるいは合格率が決まることになる。また同基準は、コンサルタント能力の最低基準を与えるもので CETRO-CRECE のマスターレベルや、COMPITE、CONACYT の登録基準より低い基準になっている。

### 3) 認定取得義務化に伴う問題点

政府開発プログラムに参画するコンサルタントには、2002年から一般コンサルタント基準による資格取得が義務づけられる。義務化自体は必要なことであるが、現在の推定コンサルタント総数2,135人、認定遅れによる中小企業振興プログラムの遅滞もあり得る。これに配慮し、評価レベルを下げて、急いで申請者のほぼ全員を認定するような運営をすれば、制度自体の存在意義を失ってしまう。逆に CONACYT 登録の部門別専門コンサルタントなどの中には、あまりにも一般的すぎる同基準には適合しない人もいよう。すなわちプロフェッショナル・レベルが高くプライドの高いコンサルタントは、同認定を受けたがらない傾向もすでに見られ、これもまた同基準の権威を低めることになる。

### 4) 認定費用

審査料金は7,000ペソ(付加価値税込みで約8,000ペソ)で、審査時間は合計7時間である。加えて、申請者は審査に適合する書類づくりに時間と労力を費やすことになる。審査の実費とそのための機会損失費用を合計したものは認定にかかわる費用である。政府系コンサルティング関連機関は、全部あるいは一部の費用負担によって資格取得を進めようとしているが、認定費用を手当てできずにいる機関もある。特に全額負担の個人コンサルタントにとって、高い費用設定は、認定申請の増加を阻害する一要因となっている。

### 5) 評価方法

基準と評価方法自体は緻密にくみだてられている。しかし一番の弱みは「書類による経歴審査」によっていて、「能力と知識そのもの」について十分な評価ツールが開発されていないことにある。ISOの認定手順を適用したためであろう。申請者側も実際は書類の整備に努力が費やされ、本来のプロフェッショナル・レベルの審査という焦点がぼやけてしまっている。今後評価センターが増えてくれば、合格しやすいセンターへ申請者が集中する可能性がある。センター間で審査申請件数の取り合いといった現象が起きるとすれば、評価基準を甘くするセンターが出てこないとも限らない。

#### (2) 提言

##### 1) 一般コンサルタント基準は需要の大きい零細企業を目標とする。

前項で指摘した現行基準の持つ「一般性」から生ずる曖昧さを排除するため、一般コンサルタント基準は、零細規模と小規模企業を対象として、初期総合企業診断を行うコンサルタントを認定対象とすべきである。プロフェッショナル・レベルは低くとも、零細企業に対して有効な助言ができればよい。地方に展開する多くの零細企業の持つ膨大なコンサルティング需要に、量的に応えることを目的とすべきであろう。



2) 多様なニーズに応えるコンサルタント基準を追加創設する。

中小・零細企業振興の対象は、零細企業のみではない。メキシコ産業の国際市場での競争力を強化するためには、中規模小規模企業の近代化を振興しなければならない。そのためのハイレベルの中小企業の需要に応えるコンサルタント認定の場も必要である。ジュニアレベルの現行一般コンサルタント基準の他に、よりプロフェッショナルなコンサルタント認定基準が必要である。コンサルタント能力を客観的に測定できる、筆記試験を加味したシニア中小企業コンサルタントと業種分野別の技術コンサルタント基準の追加新設を提案する。

3) 移行期間の特例措置の導入を検討する。

2002年の義務化によって生ずる認定コンサルタント供給量の確保、特定分野コンサルタントに対する一般コンサルタント基準の不適合性、認定費用の高さによる認定取得の困難性を緩和するための対策が必要である。新制度導入に伴う混乱を緩和する方策として、何らかの特例的措置が導入されるべきであろう。コンサルタント業務に従事してきた一定レベルの者に対して無審査、一部審査免除、あるいはその他の特典供与による認定手続きや審査費用の減免などを考慮すべきであろう。2002年の認定取得義務づけによって生じるであろう認定コンサルタント不足による混乱を避ける意味もある。

4) 資格更新制度を導入する。

現行の一般コンサルタント基準には、更新制度は制度化されていない。時代の変化に適應するコンサルタント能力を保証するため、新しく資格更新制度の導入を提案する。

## 第3章

# メキシコのコンサルタント養成制度の現状と課題

---

## 第3章 メキシコのコンサルタント養成制度の現状と課題

### 3.1 養成制度の概観

コンサルタント養成の定型コースによる訓練は、1)大学の学士・修士課程での科目教育、2)大学・コンサルティング関連機関での一般社会人むけ公開訓練講座、3)コンサルティング機関による組織内訓練の3つのカテゴリーに大別される。現状をまとめると下記ようになる。

- 1) 大学の課程内にコンサルタント業務に必要な科目を取り入れている大学は、IPNとUNAMである。どちらも国立の伝統校であり、かなり前よりこれらのコースを設置している。養成コースといっても、一般科目の中にコンサルテーションに必要な項目を取り込んだり、一つの科目がコンサルタントに必要な科目であったりするだけである。
- 2) 一般社会人むけ養成講座を有するのは、ITESM、UVM等私立大学に多い。これらはCONOCERのコンサルタント一般基準に対応して近年設置されている。講座の開発やモデル設計者はNAFINやCANACINTRAで、大学側はそれを利用して実施する形態である。国立大学のUNAMは、CNECからの要請に基づいてCONOCER基準対応コースに独自の選択科目を付加したコースを開発する予定である。CNECは法人コンサルティングファームの経営講座を5年前よりIMDT(附属機関)で実施している。
- 3) コンсалティング機関による組織内訓練はCETRO-CRECEとCOMPITEが充実している。CETRO-CRECEは階層別の定型集合内部訓練3種を持つ。COMPITEはオンザジョブスクリーニングを兼ねたマンツーマンOJT教育を行っている。

表3.1-1に上の3つのカテゴリー別養成制度の概要を示した。同表によって解説をする。養成人数の規模でみると、1)大学課程1,350人、2)社会人むけ公開コース(DIPLOMA)約100人、3)組織内訓練200人以上であり、社会人むけの公開コースの規模が小さい。多くの養成コースで座学と実習の双方が組み立てられており、広範な知識とそれを実務的に適用する能力の両方の必要性が認識されている。教育内容をCONOCER一般コンサルタント基準への対応という視点からみると、「大学の課程」および「組織内訓練」は同基準に対応していない。一方計画中的「社会人向け公開訓練講座」はCONOCER一般コンサルタント基準に対応している、あるいは対応しようとしている。歴史的にみると、以前よりある大学の過程や機関内訓練は従来からの方針に基づき教育内容を編成している一方で、最近新設された社会人公開講座は、CONOCER基準対応を前提に設計されている。しかし、CONOCER基準対応として最初に設計されたNAFIN-ITESMコース(NAFIN旧版)は受講者が少なく休眠に追い込まれている。一方NAFIN新版やUNAMが今後市場導入する公開コースは、CONOCER基準対応限定でなく一定の付加価値をつけた内容で、旧版の実績をすでに上回っている。

表 3.1-1 養成コースの現状

カテゴリー	状況	機関とコース名称	対象者			年間 受講者数	教育焦点	期間 (セスター：S) (月数：M)	正味教育時間		CONOCER 一般基準 対応	受講料金 (ペソ)
			学 士	修 士	社 会 人				座学	実習		
大学による 課程	実施中	(IPN) 会計とコンサルティング	×			450	会計監査 コンサルティング 技術	1S	72	30	NO	
		(UNAM) 国際コンサルティング		×	×	120	コンサルティング 職能一般	1S	56	168	NO	
	計画中	(CETRO-CRECE) CONSULTE	×			780 (5000) *	経営管理知識 コンサルティング 技術 インストラクション技術	2S	106	2ヶ月 X3回	NO	
		ITESM		×		未定	未定	2S	未定	未定	未定	
社会人むけ 公開講座	休止	(NAFIN-ITESM) 旧版			×	(50)	CONOCER 基準	3M	120	16~20	YES	20,000
	実施中	(NAFIN 新版) 事業開発とコンサル			×	80	改善コンサルティング 実務	3~5M	120	適宜	YES	22,000
		(CNEC-IMDT) コンサルティング企業経営			×	20	コンサルティング 事業運営	2M	64		NO	12,000
	計画中	(UMAM-CNEC)			×	未定	CONOCER 基準 + 選択専門科目	12M	150	未定	YES	18,000-20,000
		(UVM-CANACINTRA)			×	未定	CONOCER 基準	未定	80	20	YES	5,000
組織内 外部登録者訓練	実施中	(CETRO-CRECE) PROCASE			×	30 前後	CRECE 手法	0.1M	24		NO	
		(COMPITE) WORKSHOP			×	100 前後	COMPITE 手法 + 実務応用能力	2~3M		200	NO	
内部導入訓練		(CETRO-CRECE) DECOIN-1, DECOIN-2			×	100 前後	CRECE 手法	0.7M	53	100	NO	

\* CONSULTE は本年のパイロット・プロジェクトの予定人数、構想としては 5,000 名

出典: 調査団のヒアリングによる

## 3.2 中小企業コンサルタント養成制度の課題と提言

### (1) 結論と課題

#### 1) 社会人向け養成コースの需要の問題

社会人向け養成コースは、現在のところ活発であるとは言えない。養成コース受講へのインセンティブが極めて少ないからである。最大の理由は、養成コースを修了しても直接職業機会が増えるわけではないし、報酬が増えるわけでもないということがあげられる。すなわち養成コースの出口に、需要が広がっていないことに起因する。養成コースは認定制度と密接に関連しているべきで、養成コース修了生は認定資格取得が容易になりかつ認定資格取得者には待遇の良い市場があるという図式が必要であろう。認定制度が始まったばかりのメキシコではこの図式がまだできていない。

#### 2) 大学における養成コースの問題点

CONSULTE の創設によって本格的に、大学課程にコンサルタント養成コースが組み込まれる。最終学年に2セメスターの専修課程を導入する形でスタートになる。零細・小企業のコンサルティング需要に応えるのが目的である。いくつかの問題が予見される。一つは卒業生が全てコンサルティング業務に携わるわけではなく、コンサルタント供給量がどれだけ増えるか不明な点である。また逆に零細企業の持つ潜在的需要がどのように顕在化するかということも不確定な要素である。もう一つは新卒者の経験不足を補う支援組織体制をどう作るか、また収入をどう保証するか、ということである。

#### 3) 各機関の組織内養成コースとの関連

政府系コンサルティング関連機関、特に CETRO-CRECE と COMPITE は自己の業務のため、組織的な組織内訓練を行っている。養成コースを充実させるためには、これら組織内訓練手法を一般公開の方向に発展拡充させるか、逆に組織内訓練手法を一部取り込んだ養成コースを創設するか、将来の検討事項となる。

### (2) 提言

#### 1) 社会人養成コースの位置づけを明確にする

社会人向けのコンサルタント養成コースは、目的を明確にして需要にあったカリキュラムとすべきである。需要は、潜在需要も含めて二つの分野に分けられるであろう。一つはコンサルタント認定制度における審査項目に合致したカリキュラムを揃えたコースである。現行一般コンサルタント基準が、書類審査によっている現状では、この分野での養成需要は少ないといわざるを得ない。但し本報告書で提案する筆記試験、実習試験、面接試験を取り入れた高度なシニアコンサルタント認定基準が導入されれば、需要は一気に顕在化するであろう。

もう一つの分野は、コンサルタントに自己研鑽の場を与える教育訓練コースである。今回調査団はパイロット・プロジェクトと称して CETRO-CRECE のシニアコンサルタント向け訓練コースを実施した。パイロット・プロジェクトには他の機関に属するコンサルタントからも受講要請があったという。経営管理、生産管理など高度でかつ系統立ったカリキュラムによる養成コースの導入を検討すべきであろう。このコースは、コンサルタントのみならず民間企業のマネジメントや従業員も対象とすべきである。受講者のインセンティブは自己能力の向上ということになる。

なお、養成コース運営においては、経済的面から見ても認定養成コースと自己研鑽コースは同一機関で行い両方のカリキュラムを用意するのが实际的である。

## 2) 大学課程での養成コースの視点を広げる

CONSULTE を計画 管轄する経済省は、同コース卒業生はコンサルタントになる者、企業に就職する者の他、自分で企業を起こす者があって欲しいとしている。この考え方は正しいし、既存の大学コンサルタント課程コース卒業生も同様の進路をとっている。まだコンサルタントの需要が十分顕在化していない問題もあるし、コンサルタント報酬の原資が確定しているわけでもない。大学課程コンサルタント養成コースでは、当然実体経済の中で活動する企業に適用される近代的経営手法を中心に教育訓練を行う。従って CONSULTE の卒業生は企業にとって必要な知識を持っていることになる。

CONSULTE の開設に当たっては、まず同課程卒業生が企業への就職において、高い評価を得ることを十分念頭においておくべきであろう。さらにまた CONSULTE を社会人にも開放し、コンサルタント認定資格取得を望む者に基礎教育の機会を与えるべきであろう。さらにはコンサルタント資格取得とは関係のない一般社会人への近代的経営手法、生産手法等の教育の場としても提供すべきである。

## 第4章

# 中小企業コンサルタント認定制度強度計画

---

## 第4章 中小企業コンサルタント認定制度強化計画

### 4.1 中小企業コンサルタントの役割

#### (1) 国家の中小企業振興等の推進役

メキシコ政府は中小企業振興のため多くのプログラムを実施している。プログラム実施は関連実施機関に委託され、実施機関は更にコンサルタントを活用している。従って中小企業コンサルタントは、国家の中小企業振興等の推進役として、重要な役割を担うことになる。

#### (2) 中小企業の不足がちな経営資源の補完

中小企業は人材、金融、設備等の経営資源が不足している。中小企業コンサルタントは高度な知識と経験を駆使して、不足する経営資源を直接・間接に補完する機能を持っている。

#### (3) 中小企業の競争力強化への貢献

零細から小規模を経て中規模へと、企業規模が大きくなるに従って、企業は国際市場での競争にさらされることになる。中小企業コンサルタントは、近代的な技術を身につけて、中小企業の競争力強化に貢献する役割を持っている。

### 4.2 中小企業コンサルタントの特殊性

経営資源の豊富な大企業を支援するコンサルタントと比較すると、中小企業コンサルタントの活躍する環境は、次の点で特殊性を持っている。これらの特殊性がある故に中小企業コンサルタントの養成と認定制度の確立が重要になってくる。

#### (1) 国家支援プログラムが中心市場

中小零細企業は本質的にコンサルティングを必要としている。しかしコンサルタント雇用負担能力、改善案実施能力が不足しているため市場が顕在化しにくい。そのために国家が補助金等でコンサルタント費用を一部負担することになる。大企業向けコンサルタントの市場は、大型プロジェクトが中心であるが、中小企業コンサルタントの中心市場は国家支援プログラムとなってくる。

#### (2) 主として個人コンサルタントの活躍分野

上の理由、特に予算的な制限によって、中小企業は、フィーとオーバーヘッドが高い法人コンサルタント会社に診断・指導を委託しにくい。従って中小企業コンサルタント分野は個人コンサルタントが主として活躍することになってくる。



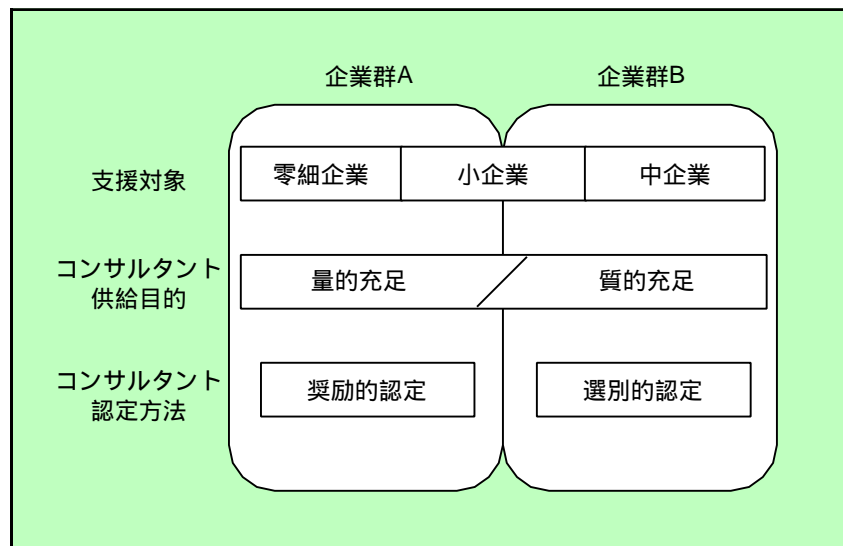
### (3) 広範かつ実務的な知識と経験への要求

大企業向けコンサルティングであれば、担当分野毎にコンサルタントを任命し、チームを構成し対応することができる。中小企業コンサルタントは主として(2)の理由でそれができない。従って中小企業コンサルタントは、個人で広範な問題に対応せざるを得ない。個人個人が現場に即した実務的かつ幅広い知識と経験を持つ必要がある。

## 4.3 中小企業コンサルタントの二極性

中小零細企業は一括して括られる場合が多いが、小企業のうちの小規模企業グループは零細企業の体質を残している(前述の企業群A)。小企業のうち比較的大規模の企業は中企業と一緒に括ることもできる(同企業群B)。工業分野零細企業の定義として従業員数10人以下とする国も多いが、メキシコでは零細企業は従業員数30人以下となっている。政府の支援策も零細的体質の企業群Aと中企業的体質の企業群Bは分けて論ずべきである。従ってコンサルタントの業務もまた自ずと二つのグループに分かれてくる。この関係を下図に示す。

図 4.3-1 中企業コンサルタントの二極性のイメージ図



企業群 A では普及員、指導員といったレベルのコンサルタントが零細企業を訪問し、初期的総合診断・指導を行う。多くの人員が必要となる。企業群 B の方は、国際市場への輸出や国内市場で、輸入品と競争して勝ち残らなければならない。競争力強化には近代的感覚を身につけた質の高いコンサルタントが要求される。従ってこの分野のコンサルタント認定には選別認定方法が採られることになる。

#### 4.4 認定制度強化策の枠組み

##### (1) 基本方針

第2章で提言した現行認定制度自体の改善策をより具体的に書けば次のようになる。

- 1) シニア中小企業コンサルタント認定基準を新規導入する。
- 2) 業種別コンサルタント認定基準を新規導入する。
- 3) 認定制度に筆記試験と実習試験を加え選定基準の軸とする。

上の考え方は、一般コンサルタント基準をコンサルタント供給の量的な充足をするものとみなし、そのまま存続させる。一方質的充足のために 1)と 2)を追加するという考え方である。これを大まかに図示すれば図 4.4-1 のようになる。

##### (2) 基本計画

表 4.4-1 に新しいコンサルタント資格認定基準の基本計画を示している。現行一般コンサルタント基準は、中小零細企業を対象とする中小企業コンサルタント基準に組み込まれ、そのジュニアコンサルタント部門になる。現在すでに認定されているコンサルタントのうち中小零細企業分野以外の認定者は、技術コンサルタント基準におけるコンサルタント補の資格を与えられる。これらは自動的に資格を供与することになる。ジュニア部門の資格を、政府開発プログラムへの参画要件とする。すなわちジュニア部門が義務化される認定資格である。CETRO-CRECE のジュニアコンサルタントレベルの能力が合格基準として想定される。

中小企業コンサルタント基準のうち、シニア部門はより厳しい試験を行い、国際競争力向上の支援など高度な中小企業コンサルタントを選別する。CETRO-CRECE のシニアコンサルタントの上位者とマスターコンサルタント および COMPITE のワークショップコンサルタントが想定合格レベルとなる。シニア部門の資格取得者はジュニアコンサルタントに付与される権利を自動的に持つものとする。すなわち政府開発プログラムに参画する資格がある。シニアコンサルタントには、民間企業が商業ベースで契約する一般コンサルタント市場での活躍がより期待される。

技術コンサルタント基準は、特定分野の専門技術を持ったコンサルタントを認定するものである。中小零細企業への総合診断 指導の試験 能力は問われない。CONACYT の部門別登録コンサルタントが想定合格レベルである。厳しい試験によって選別されるが、技術コンサルタント補というジュニア資格も設けている。どちらの資格取得者も政府開発プログラム参画の権利を付与されるものとする。

図 4.4-1 コンサルタントの質と量

	対象	目的	資格要件	基準	教育
量	零細企業	経営者の啓蒙	最低限の要求	一般コンサルタント基準	CONSULTE
質	中小企業	競争力向上	ハイレベルの要件	新制度追加	社会人教育

(ポイント) 筆記試験、実習試験の導入

表 4.4-1 新しいコンサルタント資格認定基準の基本計画

		中小企業コンサルタント基準（ジュニア部門）	中小企業コンサルタント基準（シニア部門）	技術コンサルタント（専門別）
1. 基準の趣旨		零細企業を対象とした指導員を普及的に認定する。	中小企業コンサルタントを選別的に認定する。	技術専門別にコンサルタントを選別的に認定する。
2. サービス対象		地方に展開する零細企業を対象の中心となる。	中小・零細企業全般が対象。	企業規模を問わない。
3. 主な業務		一般的、導入的な総合診断と助言。	総合診断及び管理技術、生産技術の詳細診断と指導。	特定技術の診断と指導。指導に重点。
4. 業種・分野別		全業種、全分野を一括審査する。	製造業、サービス・流通の2業種に分けて審査する。国際競争力強化支援。	専門技術分野19部門（日本の例を示した。）
5. 認定方法	（受験資格）	特になし。	特になし。	技術コンサルタント補の資格、実務経験4～7年以上。技術コンサルタント補は経験不問。
	（書類審査）	ウェイト20%、学歴と職歴による経歴経験の審査。	ウェイト10%、学歴と職歴により実務経験を審査する。	ウェイト15%、実務経験の検証を行う。
	（筆記試験）	ウェイト50%、基礎知識 倫理規定	ウェイト70%、基礎知識、倫理規定 共通分野 専門分野	ウェイト70%、基礎知識、倫理規定 共通分野 専門分野
	（実習試験）	ウェイト15%、診断能力 コンサルタントとしての適性 顧客対応力	ウェイト10%、同左	なし。実習できない。
	（面接試験）	ウェイト15%、コンサルタントとしての適正	ウェイト10%、同左	ウェイト15%、知識と適性 提出書類内容の確認。
6. 資格更新		5年ごとに認定更新	3年ごとに認定更新	3年ごとに認定更新
7. 基準制定の実施主体		CONOCER	CONOCER	CONOCER
8. 備考		中小零細企業以外は基準の対象から外し、技術コンサルタント基準で認定する。一般コンサルタント基準認定資格は取得者にジュニア認定資格が自動的に与えられる。	ジュニアコンサルタント認定者と更新された者は、書類審査と一部筆記試験免除。	専門分野を重点的に審査。3年以内に他の基準取得者及び更新者は筆記試験の一部を免除する。

#### 4.5 新しい認定制度導入の実施計画

##### (1) 実施計画基本方針

前節までに提案した新しい中小企業コンサルタント認定制度導入の実施体制につき本節で詳細に考察する。手順は次のようになる。

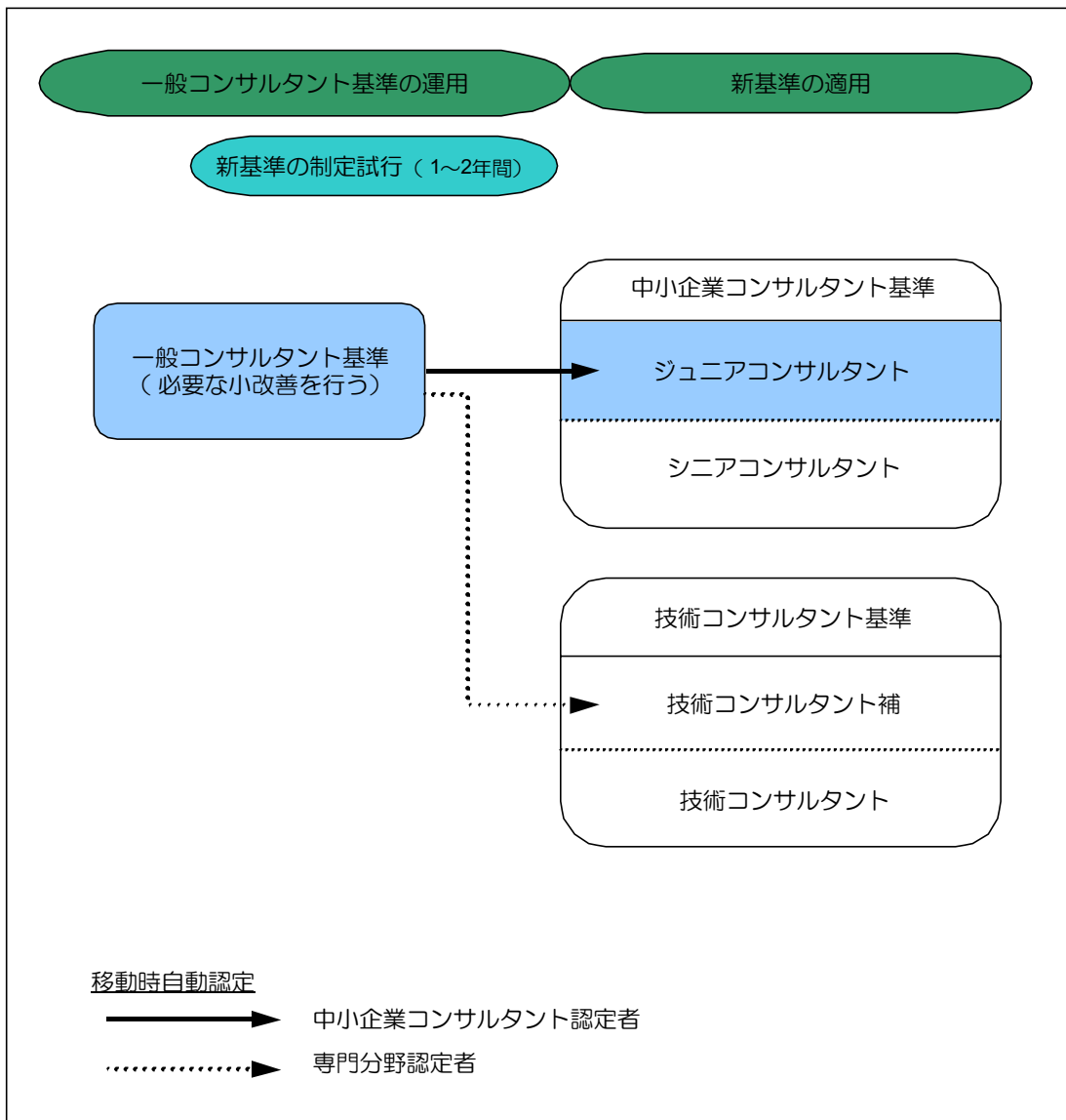
- (1) 現行の一般コンサルティング基準は、そのまま継続実施する。但し必要に応じて改善が加えられるであろう
- (2) 新しい制度を導入するための諸準備をすぐにはじめる。準備の中には養成コースの試行、筆記試験試行、実習試験の試行などが含まれる。
- (3) 新しい制度が、実施体制も含めて確立した時点で現行の一般コンサルティング基準は、新制度に吸収され廃止される。

本節でいう実施体制とは上でいう新しい制度の実施体制である。

新しい実施体制がなぜ必要かといえば、新制度には筆記試験を大幅に取り入れて、実習試験も導入することにしたためである。現行制度は必ずしもそれらの機能を備えていない。しかしながら、折角軌道に乗り始めた現行の一般コンサルティング基準の認定システムをすべて新しくしてしまうのは、今までの努力が継続しないことになる。そこで現行制度を新しい制度が発効するまで継続させることを、基本方針とする。具体的には次の2点である。

- (1) 現行と同じくCONOCERの技能検定制度の枠組みで実施体制を構築する。
- (2) 現行と同じくCONOCERをAccreditation Bodyとし、その下にCertification Agency, Evaluation Centerを配置する。

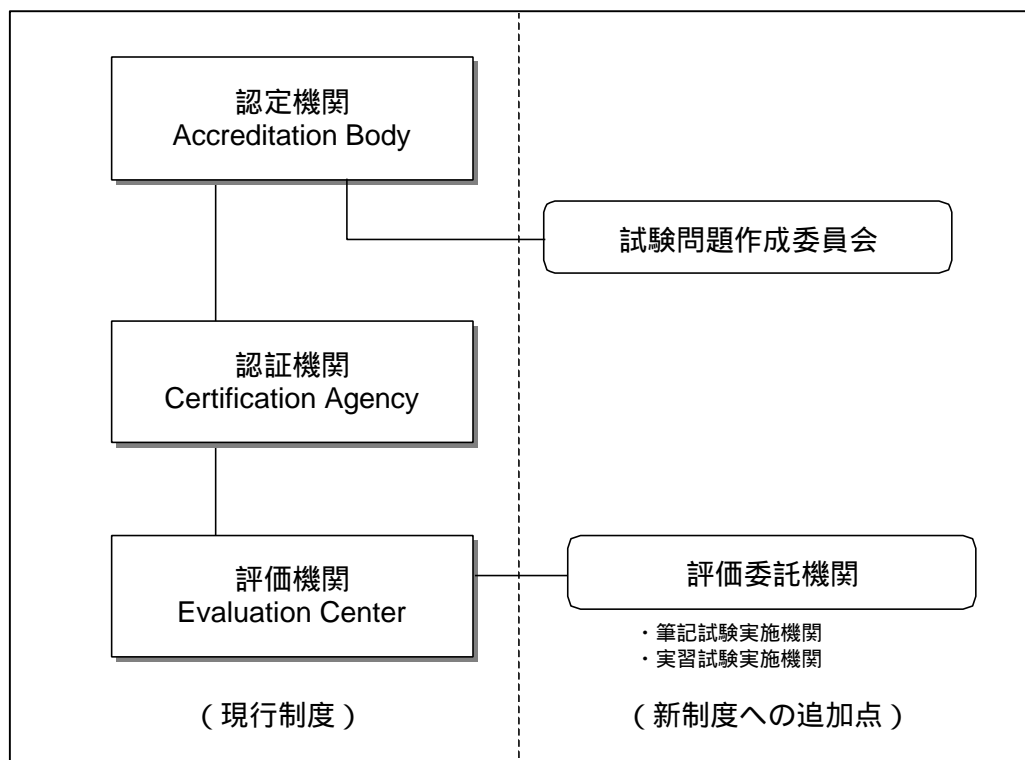
図 4.5-1 新しいコンサルタント基準の枠組み



(2) 新制度実施体制の概要

基準の作成はこれまでどおり、認定機関である CONOCER によるものとする。評価の一元的統一性を確保するため、試験問題作成委員会を CONOCER のもとに設置する。ここで作成された試験問題を全国統一で実施することにより、より客観的で標準化されたコンサルタント能力のスクリーニングを可能にする。認証機関はこれまで通り下部機構の評価機関の活動を監督、指導、認定する。また、新しく導入された筆記試験と実習試験は現在の評価センターがその機能を持っていないので、評価機関が委託する評価委託機関を外部に任命することにする。

図 4.5-2 新認定制度のスキーム



(3) 各機関の構成と役割

表 4.5-1 認定業務と実施機関

認定業務	実施機関	
基準策定	認定機関 CONOCER	
認定	認定機関および認証機関	
試験問題作成	試験問題作成委員会	
筆記試験実施	評価機関が	大学
実習試験実施	右記機関委託	政府系コンサルティング機関
面接試験実施	評価機関	
書類審査実施		
総合評価判定		

1) 認定機関

< 担当機関 >

担当機関は CONOCER で現行どおり

< 役割 >

現行の機能に加えて、試験問題作成委員会の組織化と運営事務局を行う

2) 認証機関

< 担当機関 >

担当機関は現行規定どおりとする。

< 役割 >

評価ツールの開発業務のうち、新しく加わった評価ツールの開発に関して、筆記試験問題作成および実習試験ガイドライン作成業務を試験問題作成委員会に委ねる。

3) 評価機関

< 担当機関 >

担当機関は現行規定どおりとする。

< 役割 >

ただし、評価のうち、筆記試験と実習試験を外部に委託し、監督をする。書類審査と面接試験は従来どおり評価機関が行い、上記の筆記、実習の審査結果を合わせて総合評価を行う

4) 試験問題作成委員会

< 構成機関 >

学識メンバー : UNAM、ITESM、IPN、UVM、

政府メンバー : 経済省、労働省、教育省、CIPI

コンサルティング機関メンバー : CETRO-CRECE、COMPITE、CONACYT、

NAFIN、BANCOMEXT、CNEC

認証機関メンバー : 新制度のもとでの中小企業コンサルタント認証機関

< 役割 >

・筆記試験問題、回答および配点の策定およびその原案作成担当者の任命

・筆記試験の実施手続きの策定

・筆記試験受託実施機関の任命

・実習試験ガイドライン、判定基準の策定およびその原案作成担当者の任命

・実習試験の実施要領の策定



## 実習試験の受託機関の任命

### 5) 筆記試験実施機関

#### < 担当機関 >

大学 (UNAM、ITESM、IPN、UVM)

試験問題作成委員会により任命され、評価機関により業務委託される。

採点担当者は機関に所属する常勤教授のみとする。

#### < 役割 >

・筆記試験の実施

・筆記試験の採点

・筆記試験結果の評価機関への報告

### 6) 実習試験実施機関

#### < 担当機関 >

政府系コンサルティング機関 (CETRO-CRECE、COMPITE、CONACYT)

試験問題作成委員会により任命され、評価機関により業務委託される。

実習指導および採点者は機関に登録されている上級コンサルタントのみとする。

#### < 役割 >

・実習試験の実施

・実習試験の採点

・実習試験結果の評価機関への報告

### (4) 既存機関の認定資格との関係

新しい国家資格基準は統一的な制度として施行するが各機関独自の認定資格を排除するものではない。各機関は各プログラムに適応した独自の専門資格認定を保有しており、これらは新しい基準と並列で運用されるであろう。国家資格取得者には、各機関が独自の格付けに連動させる可能性も高い。

たとえば CETRO-CRECE の場合、独自の方法論による総合診断として CRECE 方式を保有しており、この手法習得のための内部訓練講座 (DECOIN) と外部コンサルタントむけ講座 (PROCACE) を実施している。このふたつの訓練講座は CRECE マニュアルの習得のための講座でこれを修了したものに CRECE コンサルタントの資格を与えている。新設されるコンサ

ルタント資格はこのような CRECE メソッドの習得証明を代替するものではない。ただしコンサルタント資格取得者には、訓練講座の一部を免除するのは各機関の任意である。

また各機関の資格の中では厳しい審査基準で質の高いコンサルタントを認定している機関もある。既存の各機関の資格が新設される基準の一部ユニットと同等として試験科目を免除する方法はあり得るであろう。

#### (5) APEC の Small Business Counselor プログラムとの関係

1997 年の APEC 中小企業政策レベル勧告に基づき、中小企業コンサルタント(Small Business Counselor)の養成・資格認定プログラムが検討されている。この目的は、APEC 域内において遠隔地教育等の革新的教育方法による訓練の実施教育により、コンサルタントの質的向上と供給の拡大をはかることにある。このプログラムは、ある国で APEC コンサルタントとして認定を受けた者は、自動的に他国の認定も受けられる域内相互認定を目指している。

2001 年 11 月に、米国ロスアンジェルスでワークショップが開かれ、かなり議論が進んでいる。APEC の制度は、中小企業コンサルタントの最低要件を教育・訓練し認定するものであり本報告書の提案スキームのうちジュニアコンサルタントに相当する。各国がより高度の基準を設けることは自由であり、本提案スキームと矛盾はない。また教育内容も提案する養成制度と本質的に差異はない。従って提案スキームを実施しながらジュニアコンサルタント部門に APEC の制度を取り込んでいくことにすればよい。

#### (6) 各資格認定の難易度

新たに設置される中小企業コンサルタント資格(シニア)および技術コンサルタント(シニア)は、質を認定する資格とするため、現行の一般コンサルティング基準よりは難度を上げることが望ましい。その一方で、現在の一般コンサルティング基準を代替する存在になる中小企業コンサルタント(ジュニア)と技術コンサルタント(ジュニア)はより広範なサービスを提供する普及要員の確保のため比較的容易に取得できることが望ましい。技術コンサルタント基準も同様で、広く普及をするジュニアは比較的難易度の低いものとし、シニアレベルは難易度の高いものにする。

	中小企業コンサルタント	技術コンサルタント
ジュニアレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の診断、分析ができる</li> <li>・経営管理の幅広い知識がある</li> <li>・企業での経営者導入教育が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分野の技術知識がある</li> <li>・経営管理の幅広い知識がある</li> <li>・分野の経営者導入教育ができる</li> </ul>
シニアレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の改善指導ができる</li> <li>・分野の深い専門知識がある</li> <li>・コンサルタント指導が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の技術指導ができる</li> <li>・特定分野の専門技術知識がある</li> <li>・コンサルタント指導が可能</li> </ul>

評価的には下記のように難易度を設定する。

筆記試験、実習試験、書類審査、面接などの試験結果の得点と合格率の両方の尺度で資格取得の難易度をきめる。

試験問題は、合格率を見ながら毎回の試験で難易度にばらつきがないように作られる。得点による合格ラインは平均 60 点とする。但し一科目でも40 点以下であれば不合格とする。合格率の目安は下記のように設定する。

中小企業コンサルタント基準	シニア部門	20～30%
	ジュニア部門	70～80%
技術コンサルタント基準	シニア部門	20～30%
	ジュニア部門	70～80%

#### 4.6 新制度への移行計画

前節で述べた実施体制は、新制度へ移行した後の定常的な状態でのものである。本節では、新制度へ移行する過程の実施体制とタイムテーブルについて述べる。なおスケジュールは、実施移行期間を1年として作成する。

##### 4.6.1 技術コンサルタント基準の分離

本報告書では、業種別あるいは部門別に認定する技術コンサルタント基準の新規導入を提案している。ただし本調査は、あくまで中小企業コンサルタントの養成・認定制度の改善を主題として実施されたものである。したがって、技術コンサルタント基準の設計も、日本の類似制

度を簡略化したものを一つの例として示すにとどめている。欧米の類似制度あるいは APEC での議論等を踏まえ、メキシコに適した設計をもう一度練り直す必要がある。

上の理由で、ここでは中小企業コンサルタント制度に関する新制度への移行計画を記述する。技術コンサルタント制度の導入計画は、中小企業コンサルタント制度とは切り離して、別途策定されるべきである。

#### 4.6.2 新制度への移行実施体制

図 4.6-1 に移行実施体制の全体の組織図を、表 4.6-1 に各委員会や分科会の役割とそれを構成するメンバー機関の一覧表を示している。いずれも案である。これら図表に依って実施体制を説明する。

新制度への移行には、次の 4 つの機能が必要である。またその機能を果たすために A ~ E の 5 つの委員会や分科会を設置するものとする。

機能 1 全体のコーディネーション

A. 新養成 認定制度導入ステアリング・コミティー

機能 2 認定制度の制定

B. CONOCER ワーキンググループ

機能 3 筆記試験問題作成

C. 試験問題作成準備委員会

機能 4 養成コースの確立

D. 座学コース準備委員会

E. 実習コース準備委員会

図 4.6-1 新養成・認定制度の実施体制と主要実施機関（案）

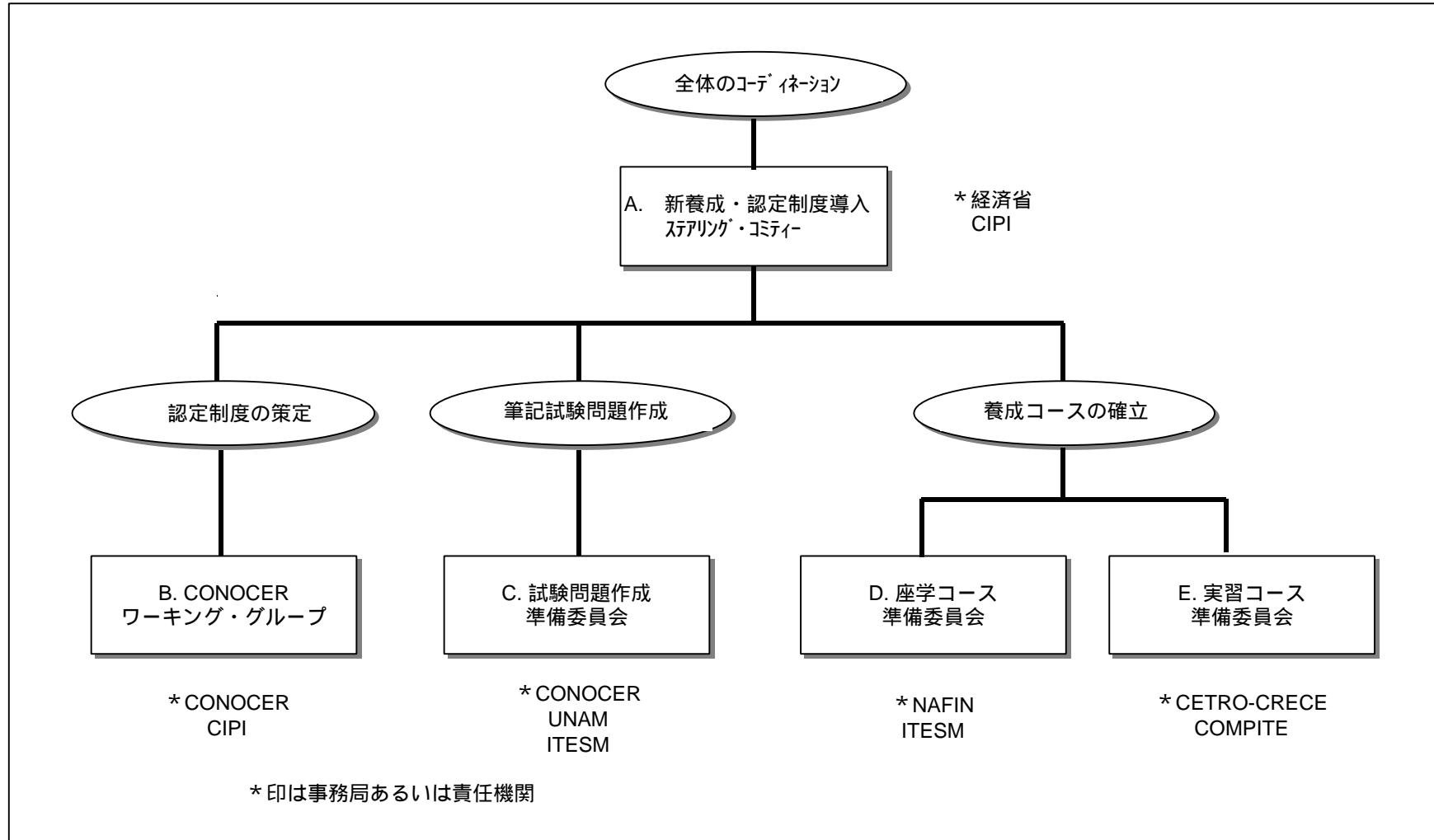


表 4.6-1 各種委員会、分科会の役割と候補メンバー機関（案）

委員会・分科会等	業務内容	候補メンバー機関
A. 新制度導入 スティング・コミティ	1. 下記準備委員会等の設立とコーディネート 2. 新養成・認定制度のコンセプト承認 3. 継続実施体制の確定	SE, CIPI, CONOCER, CETRO, COMPITE, CIMO, CONACYT, CNEC, NAFIN, BANCOMEXT, ITESM, ITAM, ULSA, UNAM, IPN, UVM
B. CONOCER ワーキング・グループ	1. JICA 提案コンセプトのレビュー 2. APEC 基準レビュー 3. 新認定制度コンセプトの策定 4. 新認定基準の作成	SE, CIPI, CONOCER, CETRO, COMPITE, CIMO, CONACYT, CNEC, 民間企業団体
C. 試験問題作成 準備委員会	1. JICA 提案コンセプトのレビュー 2. APEC 基準レビュー 3. 新認定制度コンセプトの策定 4. 筆記試験問題の作成（試行用） 5. 試験問題作成方法の標準化	（学識メンバー）UNAM, ITESM, IPN, UVM （政府メンバー）経済省, 労働省, 教育省, CIPI （コンサルティング機関メンバー）CETRO, COMPITE, CONACYT, CNEC, NAFIN, BANCOMEXT
D. 座学コース準備委員会  E. 実習コース準備委員会	1. JICA 提案コンセプトのレビュー 2. APEC 基準レビュー 3. 座学・実習コースコンセプトの策定 4. 座学・実習カリキュラムの作成（試行用） 5. 座学・実習コース実施施設等の準備（試行用） 6. 座学・実習コース講師、インストラクターの選定（試行用） 7. 養成コース（座学、実習）の試行 8. 座学・実習カリキュラムの標準化 9. 全国試験の実施	（座学）ITESM, UNAM, UVM, NAFIN （実習）CETRO-CRECE, COMPITE, CONACYT, CNEC （全国筆記試験）UNAM, ITESM, IPN, UVM

各委員会や分科会の役割等は下記の通りとする。

#### A. 新養成 認定制度導入ステアリング・コミティー

委員会や分科会の開設を行い、その後のコーディネーションを行う。また基本方針や重要事項の決定を行う。本件調査のステアリング・コミティーのメンバーを設立メンバーとしてそのまま移行させ、第1回の会議において正式にメンバーを確定する。議長機関を経済省として、CIPIが中核メンバーとなる。定期的にまた重要討議事項があったときに、メンバーを招集し会議を開く。

#### B. CONOCER ワーキンググループ

新しい認定制度を策定し、また現行一般コンサルタント基準の改定を行う。CONOCERが各種技能検定基準作成するときと同じやり方で新基準を作成する。CIPIが各種のアドバイスをするが、実施主体はCONOCERである。ワーキンググループのメンバーには、コンサルタント機関、民間企業団体などの利害関係者が含まれる。CONOCERによれば、一つの技能検定基準を作成するのにman-hourが平均約2,500時間かかるそうである。本制度は平均より多くのman-hourと手続きが必要と思われる。

#### C. 試験問題作成準備委員会

筆記試験用の問題を作成する委員会である。認定制度の一部と見なされるので、CONOCERが統括するものとする。試験問題自体はUNAM、ITESMなどの大学が中心となって作成する。試験問題は、製造業と商業・サービス業の2部門に分けて作成する。ただし一部共通問題が含まれる。新制度確立後は、必要な修正を行い恒常的な「試験問題作成委員会」として機能し、1年1回新しい試験問題を作成する。

#### D. 座学コース準備委員会

筆記試験問題に対応した座学コースを設計し、製造業と商業・サービス業の2部門に分けた座学のカリキュラムと教材を作成する。カリキュラム作成には、APECの養成モジュールも参考とする。ついで座学実施場所を決め、講師を選定し、座学を試行する。移行期間中に第5章で提案する「短期集中総括型」コースに沿って3週間の座学を実施するものとする。移行期間中に座学で生徒を50人ずつ集め2回試行することを想定している。下記の実習完了後、一般参加者も受け入れて筆記試験を全国レベルで2回実施する。COUSULTEの学生もタイミングが合えば、養成コースに参加させる。

座学コース準備委員会の議長機関は、養成コースの経験が深いNAFINとして、全国にキャンパスを展開するITESM等も主要実施機関となるであろう。講師には理論面は大学教授、実務面はコンサ

ルタント機関のプロフェッショナルから選定する。移行期間が完了したら、準備委員会は解散しカリキュラムや教材は一般に開放し、大学その他が商業ベースで、座学コースを継続実施ものとする。

#### E. 実習コース準備委員会

実習と実習試験のコースを設計し、製造業と商業・サービス業の2部門に分けたカリキュラムを作成する。前記の座学を修了した生徒に対して、第5章で提案する「短期集中総括型」コースに沿って中小企業現場で3週間の実習を行う。座学とセットにして、移行期間中に2回の実習を行う。CETRO-CRECEが中心となりCOMPITEが協同で実習の責任機関となる。講師、インストラクターは上記二つのコンサルタント機関のほか、CONACYT、CNEC等から協力を得る。移行期間が完了したら、準備委員会は解散しカリキュラムや教材は一般に開放し、大学やコンサルタント機関その他が、商業ベースで座学コースを継続実施ものとする。

#### 4.6.3 移行期間のタイムテーブル

図4.6-2に新制度へ移行するために必要な業務を、時系列的に並べて移行期間のタイムテーブルを示した。全体計画を1年として、2002年中に新しい制度への移行準備が完了する計画にしている。図に従って下に説明を加える。

##### (1) ステップ-1: 実施体制の構築

前節で説明した5つの委員会・分科会を1月の半ばまでに設立するものとしている。まずステアリング・コミティーを年明け早々に招集し、ステアリング・コミティーのメンバーを確定し他の4つの分科会を設立する。1週間置きに計2度のミーティング開催で、実施体制の枠組みを作る。

##### (2) ステップ-2: 新養成・認定制度のコンセプト策定

4つの分科会は、それぞれの担当分野につきJICAの提案内容をレビューし、かつ策定が進みつつあるAPEC基準の概要を把握し、互換性と整合性を考慮する。この作業を1月末までに済ませ、2月一杯を使い、新養成・認定制度の最終コンセプトを策定する。2月中にステアリング・コミティーを数度開催し、意見調整をしなければならない。コンセプトはステアリング・コミティーで承認され最終案となる。



図 4.6-2 中小企業コンサルタント養成・認定制度改善タイムテーブル（移行期間）

活動	2002年											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ステップ-1： 実施体制の構築												
1.1 新制度導入検討会・ミーティング	▲											
1.2 CONOCER リーダーグループの設置（分科会）	■											
1.3 試験問題作成準備委員会の設立（分科会）	■											
1.4 座学コース準備委員会の設立（分科会）	■											
1.5 実習コース準備委員会の設立（分科会）	■											
ステップ-2： 新養成・認定制度のコンセプト策定												
2.1 JICA提案プロジェクトのレビュー	■											
2.2 APEC基準のレビュー	■											
2.3 新養成・認定制度のコンセプトの確定		■										
2.4 新養成・認定制度のコンセプトの承認			▲									
ステップ-3： 新養成・認定制度の試行準備												
3.1 筆記試験問題の作成（試行用）				■								
3.2 座学・実習教材の作成（試行用）				■								
3.3 座学・実習コース実施施設等の準備（試行用）				■								
3.4 講師・インストラクターの選定（試行用）				■								
ステップ-4： 新養成・認定制度の試行												
4.1 養成コース（座学）の試行									■			
4.2 養成コース（実習）の試行									■			
4.3 全国筆記試験の試行									■			
4.4 新認定基準の策定、コンセンサスの取得									■			
ステップ-5： 新養成・認定制度の完成と公布												
5.1 試験問題作成方法の標準化											■	
5.2 座学・実習教材の標準化											■	
5.3 本格実施体制の確定											■	
5.4 新制度の法制化と公布											■	▲

### (3) ステップ-3： 新養成・認定制度の試行準備

新養成・認定制度の導入に当たっては、養成と筆記試験の試行を2度行い、この結果を見ながら完成度の高い制度にしてから、公布・実施することが必要である。ステップ-2 で得られた最終コンセプトに沿って、3月から試行の準備を始め、6月末に試行準備を完了する。

まず試験問題作成準備委員会は、2ヶ月間で筆記試験用の問題を、製造業と商業・サービスの2部門に分けて作成する。これは8月下旬の第1回全国筆記試験の試行用である。10月末の第2回試験試行の試験問題は、9月の1ヶ月で作成する。2度目は要領が解っているから1ヶ月で作成可能であろう。

試験問題の大項目と中項目が明らかになってくる4月から、試行用座学と実習のカリキュラム作成を開始する。2ヶ月半かけて6月半ばまでに完成させる。同時並行的に、6月最初から1ヶ月以内に座学と実習を行う場所、施設、モデル企業、等を決め、講師とインストラクターの人選を行う。一方で、ステップ-2 で最終コンセプトが合意されたらすぐに、すなわち3月初めから、CONOCER ワーキンググループはステップ-4 の新認定基準の策定に取りかかる。

### (4) ステップ-4： 新養成・認定制度の試行

座学(3週間)、実習(3週間)、筆記試験(2日間)をワンセットとする新養成・認定制度を7月から10月までの4ヶ月間で、2サイクル試行する。例えば、最初のサイクルは製造業部門とし、後のサイクルは商業・サービス部門とするのが妥当であろう。参加者(生徒)は、各サイクル50人程度として、機関所属のコンサルタント、個人コンサルタント、一般社会人、CONSULTEの学生等を受け入れる。

筆記試験は、8月末と10月末に全国規模で実施する。受験者は上記参加者のほか一般に公開し、全国5ヶ所くらいで実施し合計500人程度の受験者を見込む。実習試験は、新制度移行後は筆記試験の合格者に対して行うが、移行期間は参加者100人全員に対して試行する。

新認定基準策定は、3月から始まっているが、関係機関との合意のための手直し、また養成コースや筆記試験の試行結果の反映による手直しなどで、完成は11月末を予定している。

### (5) ステップ-5： 新養成・認定制度の完成と公布

10月から12月初旬にかけて、試験問題作成方法の標準化、座学・実習カリキュラムの標準化を行い2003年からの正式実施に備える。そして本格実施体制の確定を行う。試験問題作成

準備委員会は、正式の「試験問題作成委員会」へ継続され、座学コース準備委員会と実習コース準備委員会は、大学や民間へカリキュラム等を解放した後解散される。最後に新養成・認定制度施行に関する法的な手続きがとられ、12月中旬に公布される。この時点でステアリング・コミティーは役目を終えて解散する。

## 第5章

# 中小企業コンサルタント養成制度整備計画

---

## 第5章 中小企業コンサルタント養成制度整備計画

### 5.1 養成制度整備基本方針

#### (1) 品質保証ニーズと品質向上ニーズへの対応

メキシコのコンサルタント市場には、自称コンサルタントが多く存在し、低レベルのコンサルタントが混在していた。コンサルティングへの投下資本の有効利用の観点から、低レベルのコンサルタントを、政府プログラム等から排除する必要がある。品質保証のためにコンサルタント基準とそのための養成制度の確立が必要である。(品質保証)

一方で競争市場でのコンサルティング業務に対して、顧客企業は、より高度で質の高いサービスを求めている。先行スタートした社会人向けコンサルタント養成コースが休止に追い込まれたのも、市場自体はより高品質のサービスを求めていることの一つの原因がある。このより高いレベルのコンサルテーションを行う能力開発もまた制度化する必要がある。(品質向上)

上述の二つニーズを、層別化された別のカテゴリーのニーズとして認識し、中小企業コンサルタント養成制度整備を企画する。

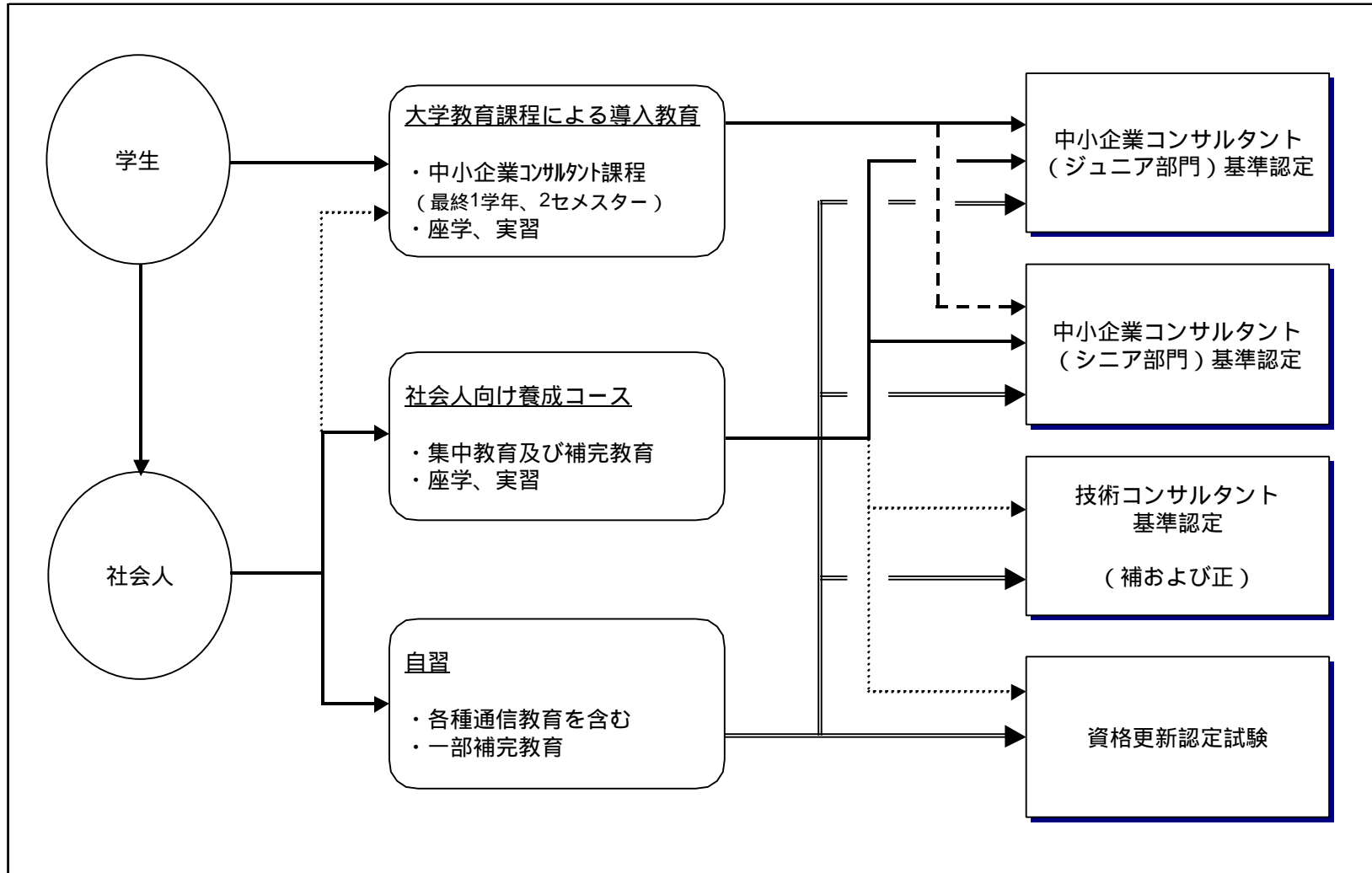
#### (2) コンサルタント資格への対応と社会人養成コースの充実

「品質保証」の観点からは中小企業コンサルタント基準のうち、ジュニアコンサルタント基準に対応した導入教育として位置付ける。導入教育の主たる実施主体は大学でのコンサルタント養成課程となろう。一方「品質向上」は、シニアコンサルタント基準に対応した教育として位置付ける。社会人として実務経験のある者を対象にし、養成コースの主たる実施主体は、大学とコンサルティング機関の共同実施になるであろう。

### 5.2 養成制度整備基本計画

図5.2-1に、新しい中小企業コンサルタント基準が構築されたものと仮定して、認定基準と養成制度の関連を含む全体スキームを提示した。これによって以下に概略を説明する。

図 5.2-1 養成制度と認定制度の関連図



### (1) 学生の教育と資格認定

図 5.2-2 に、大学の導入教育課程を修了した者が資格認定へ至るルートを示している。将来コンサルタントを目指す学生は、最終学年の1年あるいは2セメスター、中小企業コンサルタント課程を選択する。この制度はCONSULTEとして、将来全国100の大学で実施することを目的としてパイロットプロジェクトが開始される。カリキュラムの詳細ははまだ不明であるが、この養成課程では座学と実習が行われるものとし、修了試験をパスした者は、「中小企業コンサルタント基準」のジュニア部門の認定資格を無審査で取得できるものとする。

同課程の修了者は、「中小企業コンサルタント基準」によるシニア部門の認定を受験することもできる。その際ジュニア部門によって認定された者は、一般科目筆記試験の免除があるものとする。試験科目が異なる技術コンサルタント補の受験優遇措置は受けられない。

### (2) 社会人の教育と資格認定

図 5.2-3 に社会人の養成コースを修了した後の、資格認定に至るルートを図示した。社会人は、資格取得の3つのルートがある。一つは自習によって直接受験する方法、一つは社会人向け養成コース経由、もう一つは前述の大学での一年間の養成課程を受講するルートである。社会人養成コースの受講修了者には、原則として試験科目の免除は一切しない。但し資格更新の際このコースの一部を受講することで更新要件の一つを満たすことは可能とする。社会人向け養成コースは、1.5ヶ月から2ヶ月連続したカリキュラムの「短期集中養成コース」と随時必要な科目を選択できる「能力補完養成コース」の二本建てとする。いずれも認定試験受験対策のためのコースであり、コース修了者に対する試験科目の免除はしないことを原則とする。すなわち基本的考え方として、社会人がコンサルタント認定試験を受けるときは、自習がベースで、自習では不足する分を養成コースによって、集中的あるいは補完的養成コースを受講するということである。

### (3) 大学課程と社会人向け公開養成コースの相互補完

1年間(2セメスター)の大学教育課程によるコンサルタント養成コース(CONSULTE)は、社会人にも開放すべきである。これによって社会人も中小企業コンサルタント基準ジュニア部門の認定を無審査で取得する道が開ける。社会人向けの養成コースは、現在NAFINと大学で協同実施しているように大学においてコースが実施されるのが妥当であると思われる。従って中小企業コンサルタント課程履修中の学生も、一部科目で社会人養成コースを受講することも可能とすべきであろう。教師、講師、インストラクターは大学教育、社会人養成両方で指導・訓練に従事することになる。

図 5.2-2 学生からコンサルタント認定へのルート

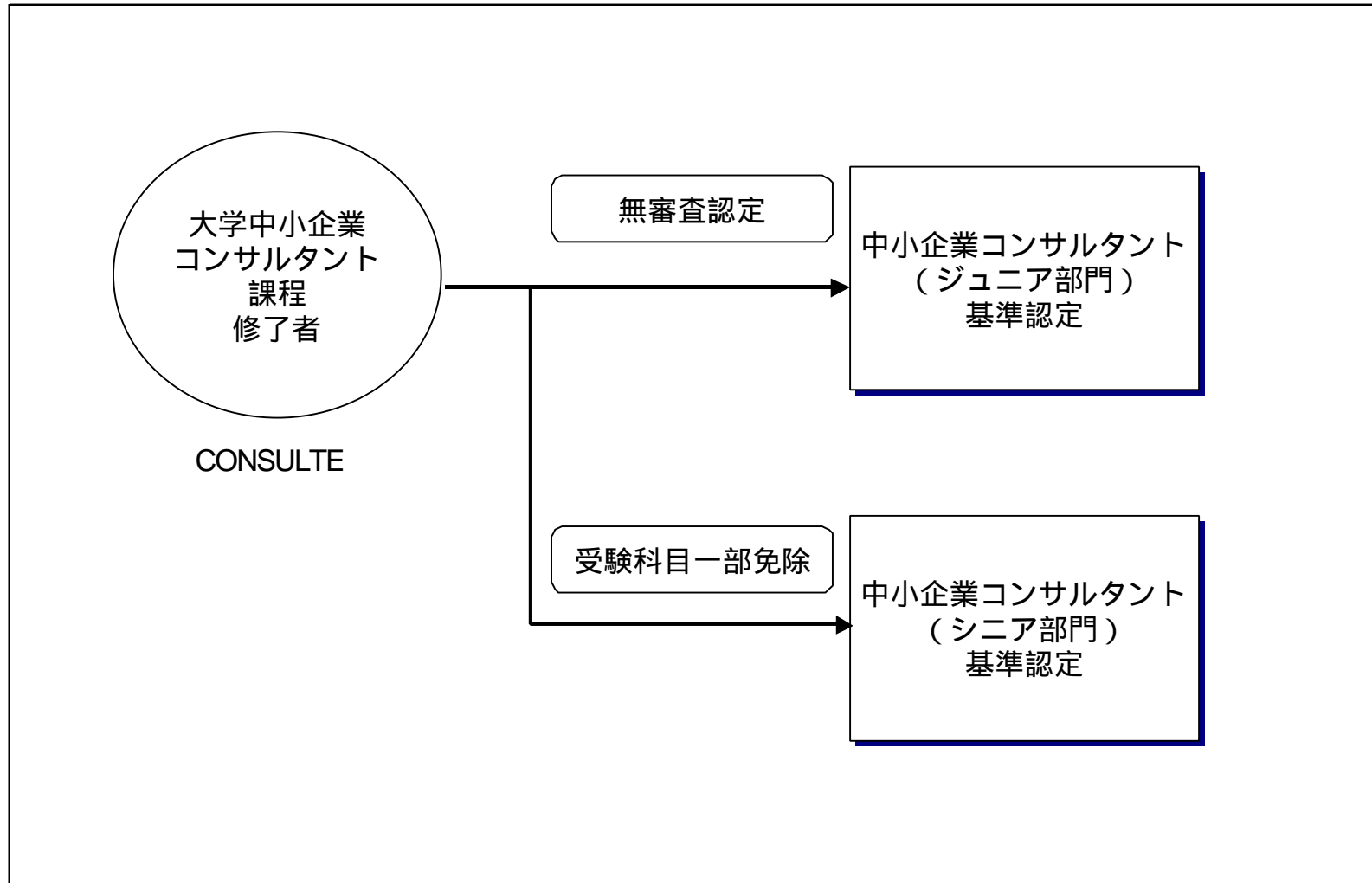
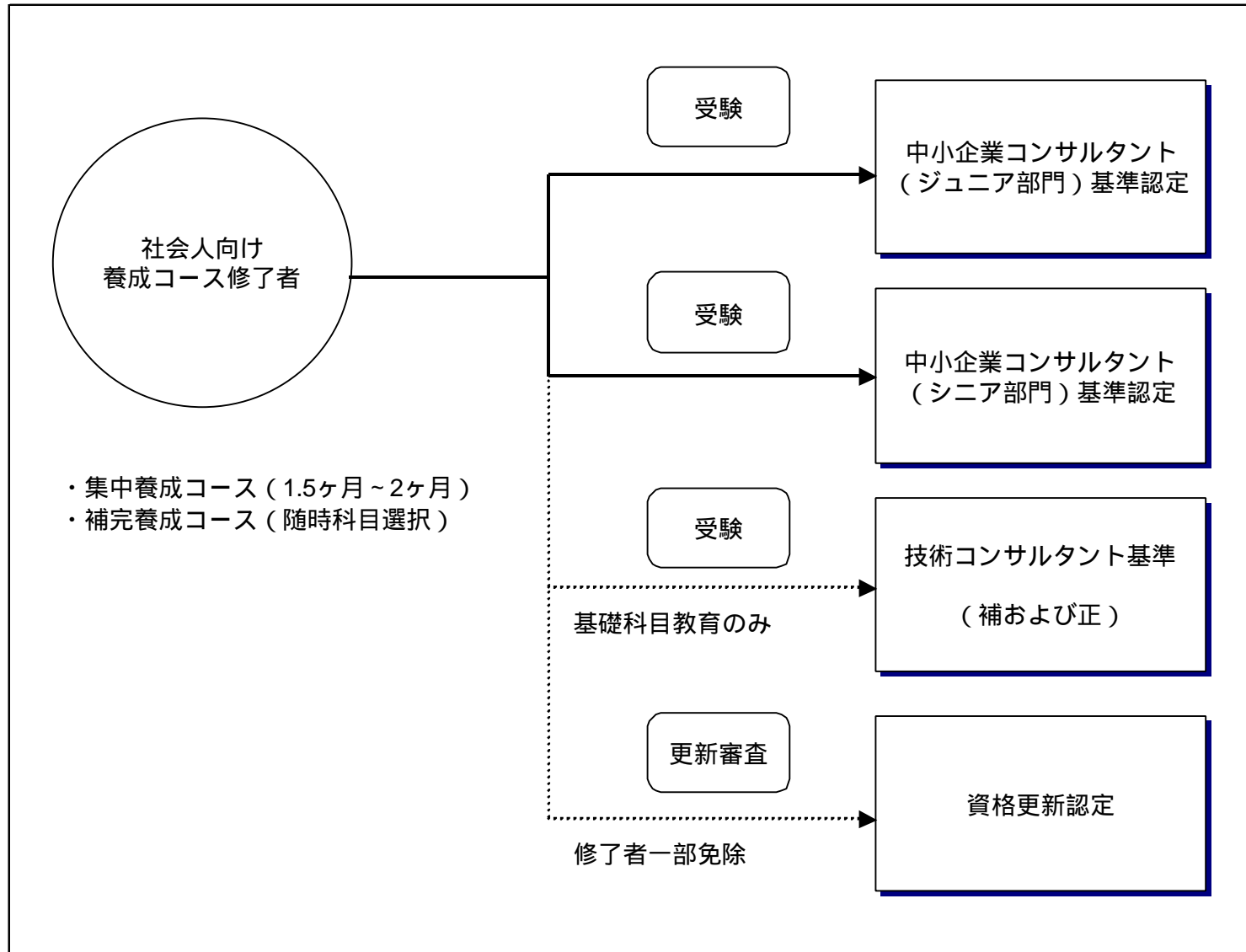




図 5.2-3 社会人からコンサルタント認定へのルート



#### (4) その他関連事項

##### 1) 技術コンサルタント養成コース

技術コンサルタントの試験科目のうち選択科目については、特定技術分野なので受験対策が難しい。養成コースでは共通科目（基礎知識）対応のカリキュラムとする。

##### 2) 資格更新認定試験の対応

更新認定要件のうち「中小企業振興政策および経営手法知識のアップデート」として研修を受ける必要がある。社会人向け養成コースの一定科目を履修すれば、この要件を満たしたものとする。同科目の修了者は修了証をもって更新資格ありと認めることにする。

##### 3) 審査 試験の一部免除について

審査試験の一部免除については上で述べたほかに種々考え方があろう。例えば大学の一年課程の修了者は中小企業マネジメント資格を無審査で与える方法、社会人向けの公開養成コース修了者にも一部免除を行う方法なども考えられよう。今後の検討に委ねることとする。

### 5.3 養成制度整備実施計画

#### (1) 社会人向け養成コースの概要

##### 1) 目的

社会人向け養成コースの目的は次の3つに集約される。

- a) 中小企業コンサルタント基準（シニア部門）の資格取得に対応する。
- b) 活動中のコンサルタント等に高度な能力開発の場を提供する。
- c) コンサルタント資格の更新要件である研修の場を与える。

##### 2) 対象

- a) 実務に従事した経験のある社会人
- b) コンサルタント業に従事している社会人

##### 3) 座学の内容

中小企業コンサルタントに 1)必要な基礎的な知識および 2)診断 指導の能力を開発するものとし、中小企業コンサルタント基準（シニア部門）に対応させる。専門科目では 1)製造部門、2)流通・サービス部門の二つの業種別選択肢を用意する。

- a) 一般科目（資格更新研修を兼ねる）

- b) 共通科目
- c) 専門科目

(2) 実習を含む養成コースの時間割

社会人を対象とし、(1)短期集中総括型と(2)不足能力補完型の二つの受講形態を用意する。

1) 短期集中総括型

1.5 ヶ月から2 ヶ月の短期集中型とする。図 5.3-1 を参照のこと。

a) 期間・受講形態・時間

座学： 1日8時間×5日×4週間 = 160時間

実習： 製造部門コース (2週間) 生産診断 40時間 + 総合診断 40時間

流通・サービス部門 (2週間) 販売診断 40時間 + 総合診断 40時間

模擬試験：6時間×2日 = 12時間 (筆記試験)

b) 内容

中小企業コンサルタント基準 (シニア部門) の試験科目に適合した、統一カリキュラムを作成する。

c) 実施主体と場所

- ・経済省が主体となってコース検討委員会を組織する。
- ・実施は主要地域5ヶ所の大学で毎年1回開催する。需要が大きければ回数を増やす。

2) 不足能力補完型

模擬試験のみ一括、あとは各自の学習計画による。図 5.3-2 を参照のこと。

a) 期間・受講形態・時間

事前模擬試験：6時間の短縮版模擬試験を事前配布して各自自己採点。

座学： 自ら必要と判断する科目のみを通学または通信教育 (1ユニット8時間)。

実習： 総合診断 40時間 + 生産診断 40時間 (希望者のみ)。

総合診断 40時間 + 販売診断 40時間 (希望者のみ)。

簡易模擬試験：集合会場にて6時間の短縮版模擬試験 (筆記試験)を行う

b) 内容

科目の項目名のみ統一。内容は各教育サービス提供機関で策定。

図 5.3-1 社会人向け養成コース（短期集中総括型）のスキーム

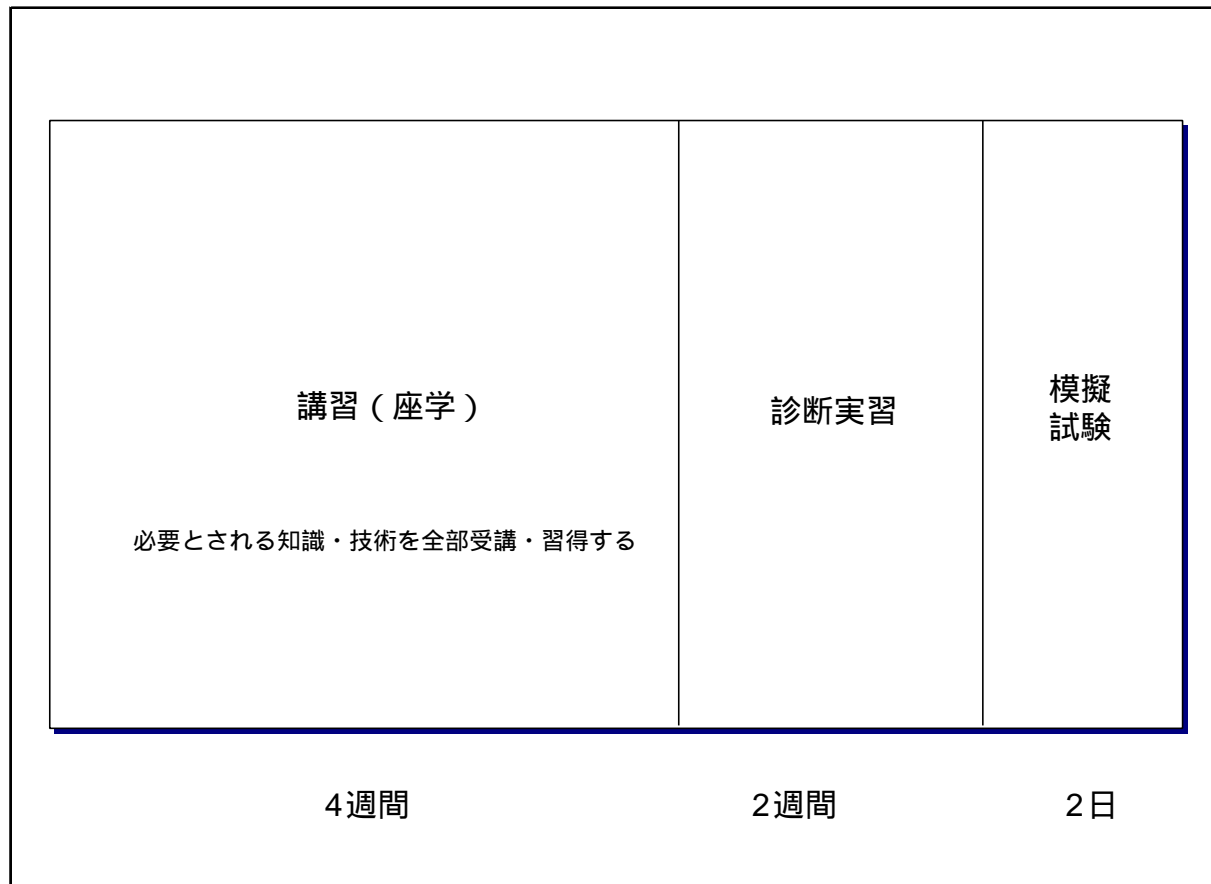
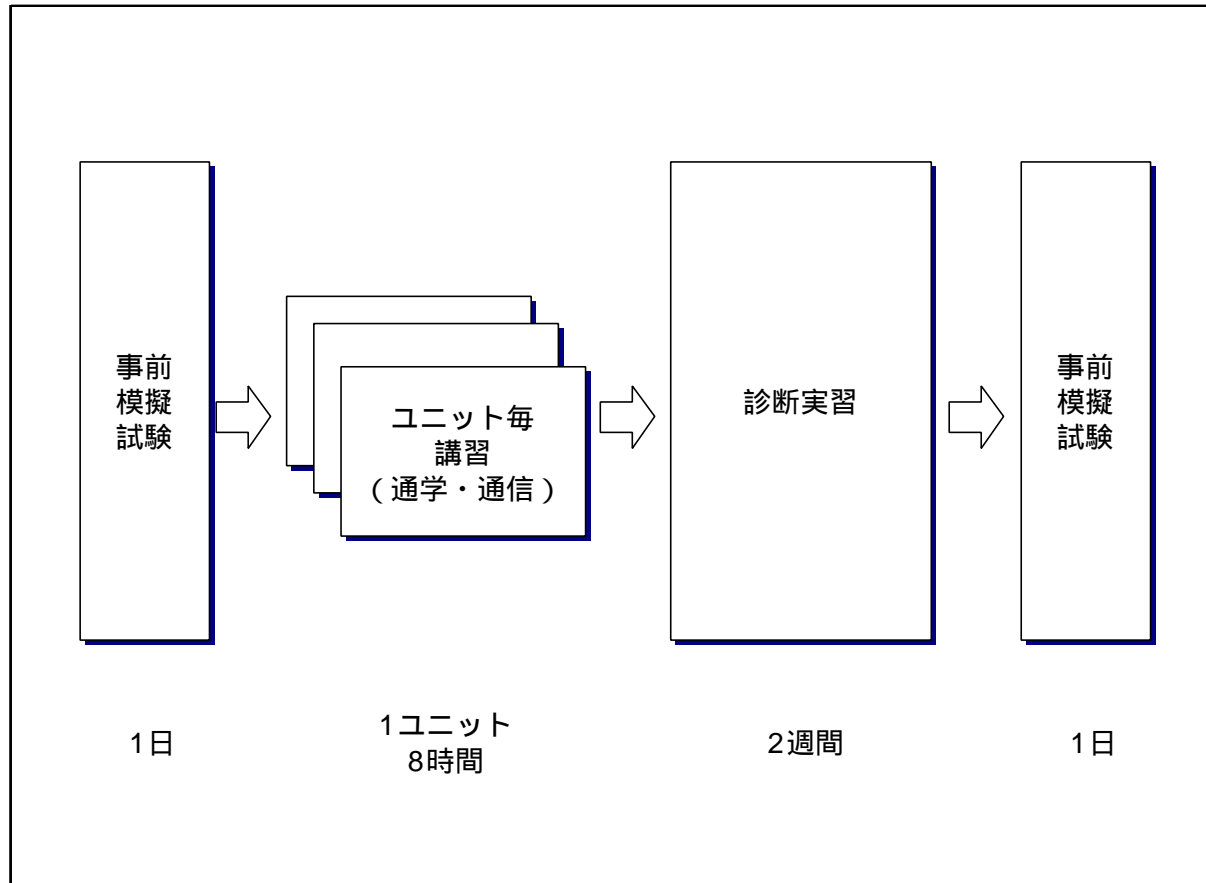


図 5.3-2 社会人向け養成コース（不足能力補完型）



c) 実施主体と場所

- a. 経済省が主体となってコース検討委員会を組織する。
- b. 模擬試験問題集を登録機関が作成する。
- c. 各地域の大学 州政府等による集合模擬試験実施する。(年 1 回)
- d. 座学 通信教育は大学等が DIPLOMA コースを流用して整備する。
- e. 実習は大学およびコンサルティング機関等が実施する。

## 5.4 養成コース実施機関

養成コースを実施にあたっては、以下のような機関での経験が活用されることべきであろう

### (1) 講座の実施 大学

養成コースの地域カバレッジの観点からみると全国展開している大学の方が望ましいであろう。ITESM や UNAM がこれにあたり、ほぼ全州にわたり何らかの形で、キャンパスないし研究所を保有している。また UVM も 14 箇所の展開拠点をもち、有力である。講座のカリキュラム編成では、これら ITESM、UNAM、UVM 等では既存の学生への講座の中でコンサルティングトレーニングに必要な科目を実施しているほか、企業へのコンサルテーションや技術開発を支援する研究センターを設置している。また先のコンサルティング一般基準に対応した養成講座 (ITESM、UVM) やその改良版 (UNAM) を実施している大学、評価者を設置して評価センター業務を実施している大学 (ITESM、UVM) 等があり、これらは活用されるべき有効な資源である。

また NAFIN は、1997 ~ 1999 年にコンサルタントの実習による育成を 25 回実施し 130 名の修了者を輩出した経験のほか、休講となったが ITESM 等で実施された一般コンサルティング基準対応の公開講座の設計やサプライヤープログラム向けコンサルタント養成等、トレーニングプログラム開発に実績がある。

### (2) 実習の実施 政府系コンサルティング関連機関

CETRO-CRECE ネットワークは現在全国 32 支所および 41 出張所が稼動しており、近々 100 拠点化を目指している。これら各拠点には CRECE の内部コンサルタントが配置されており、合計 305 名のうちマスターとシニア資格の総数は 97 名 (2001 年 6 月現在) におよぶ。COMPITE は全国 32 州にワークショッププログラム向けの外部コンサルタント約 60 名を保有している。

これらのコンサルタントはすでに内部訓練として、CRECE のシニアコンサルタントであれば、2回の内部訓練コースの受講と1,600 時間以上の実務従事経を経ている。また COMPITE ワークショップコンサルタントであれば登録前に3年以上のコンサルタント経験が義務づけられている。さらに200時間の内部訓練および10回の診断経験が登録までに義務づけられている。

この二つの機関のコンサルタントは、組織規定としての格付け基準とそれに対応する訓練および実務経験が規定されており、養成コースの実習パートを受け持つ能力を備えている。