

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・認定制度計画

フォローアップ調査

最終報告書

(要約)

2003年2月

ユニコ インターナショナル株式会社

目次

	頁
第1章 プロジェクトの概要.....	S1-1
1.1 調査の背景.....	S1-1
1.2 調査の目的.....	S1-1
1.3 調査の業務範囲.....	S1-2
1.4 調査対象地域.....	S1-2
1.5 調査の作業工程と提出した報告書.....	S1-2
1.6 カウンターパート等.....	S1-5
1.7 調査団の構成.....	S1-6
1.8 用語等の解説.....	S1-6
第2章 前回本格調査での提案事項と進捗状況.....	S2-1
2.1 中小企業コンサルタント認定制度.....	S2-1
2.1.1 中小企業コンサルタント制度を新規導入すべきこと.....	S2-1
2.1.2 資格認定においては筆記試験のウェイトを大きくすること.....	S2-2
2.1.3 ジュニア部門とシニア部門に分け将来一般コンサルタント資格をジュニア 部門として吸収すること.....	S2-2
2.1.4 資格認定「製造業」と「商業・サービス」の部門別に行うべきこと.....	S2-3
2.1.5 資格更新制度を導入すべきであること.....	S2-4
2.1.6 中小企業コンサルタント資格取得者に倫理規定を教育すべきであること.....	S2-4
2.1.7 技術コンサルタント部門の導入提案.....	S2-4
2.1.8 移行措置として一般コンサルタント資格認定に一部無審査制度を取り入 れること.....	S2-5
2.2 中小企業コンサルタント認定の方法.....	S2-5
2.2.1 中小企業コンサルタント制度実施体制.....	S2-5
2.2.2 全国一斉筆記試験の実施と代替案.....	S2-6
2.3 養成コース.....	S2-6
2.3.1 大学生向長期養成コース(大学教科課程による).....	S2-6
2.3.2 社会人向け短期養成コース(集中型).....	S2-7

2.3.3	社会人向け補習コース	S2-8
2.4	2002 年中に準備活動を終えること	S2-8
第 3 章	パイロット養成コースの実施方法と結果分析	S3-1
3.1	パイロット養成コース実施の概要	S3-1
3.1.1	パイロット養成コースの狙いと期待される成果	S3-1
3.1.2	参加者	S3-1
3.1.3	パイロット養成コースのカリキュラム	S3-1
3.2	座学講師と実習インストラクターの養成と教材の準備	S3-2
3.2.1	座学講師への講習と講師選定	S3-2
3.2.2	実習インストラクターの養成と選定	S3-3
3.2.3	教材の準備	S3-3
3.3	企業診断実習と模擬筆記試験の実施方法とその結果	S3-4
3.3.1	企業診断実習の実施	S3-4
3.3.2	模擬筆記試験の実施方法と結果	S3-5
3.4	パイロット養成コースの事後評価	S3-6
3.4.1	実施アンケート調査の種類	S3-6
3.4.2	受講者による講義内容および講師評価	S3-6
3.4.3	受講生による座学講義の評価	S3-7
3.5	講師陣等による座学講義の評価	S3-10
3.5.1	座学講義による各種評価	S3-10
3.5.2	企業診断実習における各評価	S3-11
3.5.3	モデル企業による診断・指導の評価	S3-12
第 4 章	新制度にかかる懸案事項の結論と提言	S4-1
4.1	新制度における資格認定の手順	S4-1
4.2	新制度における認定機関と全体組織体系	S4-2
4.3	筆記試験の実施要領	S4-3
4.4	筆記試験の実施体制	S4-3
4.5	養成講座コースの位置づけと運営方法	S4-4
4.6	企業診断実習コースの位置付けと実施機関	S4-4

4.7 一般コンサルタント基準取得者の処遇	S4-5
第5章 新制度実施アクションプラン	S5-1
5.1 新制度の実施体制と組織図	S5-1
5.1.1 新制度における養成・認定制度実施体系	S5-1
5.2 養成講座の基本設計	S5-4
5.2.1 養成講座実施機関	S5-4
5.2.2 講座の基本モジュールと教科書	S5-4
5.2.3 養成講座の基本的時間割(4週間コース)	S5-4
5.2.4 長期コースあるいは週末コースへの展開	S5-5
5.3 企業診断実習コースの基本設計	S5-6
5.3.1 実施機関	S5-6
5.3.2 企業診断手順(マニュアル)	S5-6
5.3.3 インストラクターの養成	S5-6
5.3.4 企業診断実習コースの日程	S5-6
5.4 筆記試験実施要領	S5-7
5.4.1 実施機関	S5-7
5.4.2 試験問題の形式と出題方法	S5-8
5.4.3 出題数と試験時間	S5-8
5.4.4 合格ラインと合格率	S5-8
5.5 新制度導入アクションプラン	S5-9
5.5.1 主要マイルストーン	S5-10
5.5.2 2003年中の成果目標数値	S5-12
5.5.3 アクションプランの活動指針	S5-13

略語表

APEC	Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico	アジア太平洋経済協力会議
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	国立貿易銀行
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 Transformación	全国製造業会議所
CANACO	Cámara Nacional de Comercio	全国商業会議所
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
CETRO-CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力ネットワーク
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial	産業技術開発センター
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	産業政策省庁調整委員会
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	全国コンサルティング企業協会
COMIN	Comisión Mixta para la Modernización de la Micro y Pequeña Industrial	中小工業近代化合同委員会
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica	生産性技術革新全国委員会
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	科学技術国家審議会
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
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral	職業能力基準化認定審議会
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana	メキシコ経営者連盟
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力地方センター
DGIT	Dirección General de Institutos Tecnológicos	公共教育工科大学局
FANPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	零細中小企業支援基金
FIDETEC	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (CONACYT)	技術開発・近代化信託基金(CONACYT)
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
IPN	Instituto Politécnico Nacional	国立工科大学
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
JETRO	Organización de Comercio Exterior del Japón	日本貿易振興会
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	日本国際協力事業団
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.	国立開発銀行
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)
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)

PRODEM	Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN)	コンサルタント登録制度(NAFIN)
QAN	Quality Adviser Network, S.C.	品質アドバイザーネットワーク
RCCT	Registro de Consultores Tecnológicos (CONACYT)	技術コンサルタント登録制度(CONACYT)
SE	Secretaría de Economía	経済省
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo	政策開発省
SEP	Secretaría de Educación Pública	公共教育省
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores	外務省
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	大蔵・公共融資省
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	労働・社会保障省
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
UVM	Universidad del Valle de México	メキシコデルバジェ大学

通貨交換レート(概算)

1ペソ	=	12円	=	0.10米ドル
100円	=	8.3ペソ	=	0.83米ドル
1米ドル	=	10.0ペソ	=	120円

第1章 プロジェクトの概要

第1章 プロジェクトの概要

1.1 調査の背景

国際協力事業団(Japan International Cooperation Agency: JICA)は、メキシコ政府要請に基づき、2001年1月から同年12月まで調査団を派遣し、「メキシコ中小企業コンサルタント養成・認定制度計画調査」を実施した(以下「前回本格調査」)。前回本格調査では、メキシコ国への「中小企業コンサルタント認定制度」の導入と、それに伴う中小企業コンサルタント養成のあり方を提案した。なお、前回本格調査ではパイロット・プロジェクトとして、企業競争力センターネットワーク(CETRO-CRECE)のシニアコンサルタントを対象とした養成コースを実施し、その結果を提案に反映させた。

メキシコ国経済省は、2002年1月に提出された前回本格調査最終報告書の提案を受けて、「中小企業コンサルタント」制度を新規導入し、それに伴う養成コースを充実させることを決定した。中小企業コンサルタントが身につけるべき職能技術基準(以下「基準」)作成を担当機関である職業能力基準化認定審議会(CONOCERー労働省、教育省供管)に依頼した。CONOCERはコンサルタント部門基準化委員会(Comité de Normalización de Sector Consultoria)を招集し、6つのワーキング・グループ(WG)を組織した。なお、基準化委員会およびWGは、現行「一般コンサルタント基準」の定期的改訂作業と、「中小企業コンサルタント基準」の新規策定を行うことを当面の目的としている。また基準化委員会は同じく調査団提案の「技術コンサルタント基準」も将来新規作成するという基本方針につき合意し準備作業に着手している。

メキシコ政府は、中小企業コンサルタント制度および養成コース導入に伴う関連事項の整備に当たり、日本の経験をベースにした支援がさらに必要として、JICAに前回本格調査のフォローアップ協力の要請をし、JICAはこれを受諾し、フォローアップ調査団を派遣した。

1.2 調査の目的

JICAは調査団を派遣するに当たって、本調査の目的を次のように設定した。

『本フォローアップ調査は、本格調査で提言した中小企業に適切かつ効果的な診断・指導を提供する新たな中小企業コンサルタント養成・認定制度の定着に向けた墨側の自助努力を側面支援すると共に、より効果的な制度作りを行うための指導・助言を日本の経験をベースに行うことを目的とする。』

1.3 調査の業務範囲

調査団のフォローアップ調査における支援業務は下記の通りである。

- 1) 新しい中小企業コンサルタント認定基準へのコメント
- 2) パイロット養成コースのカリキュラム作成
- 3) 教科書と筆記試験問題の作成
- 4) メキシコ人座学講師の教育
- 5) メキシコ人実習インストラクターの教育
- 6) パイロット養成コースの実施
- 7) 2003年からの本格実施計画提案

1.4 調査対象地域

メキシコシティおよび周辺地域

1.5 調査の作業工程と提出した報告書

調査団の作業工程表を図 1-1 に示した。調査団は最終報告書を提出するまで、前述のように 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(2002 年 7 月 15 日～同年 8 月 13 日、31 日間)

- 新認定・養成制度実施の進捗状況の確認
- 新認定基準内容へのアドバイス
- パイロット養成コース実施ワーキング・グループの構築

2) 第 2 次現地調査(2002 年 9 月 9 日～同年 10 月 8 日、31 日間)

- 座学講師講習会実施
- 実習インストラクター養成研修の実施

3) 第 3 次現地調査(2002 年 11 月 4 日～同年 12 月 18 日、45 日間)

- パイロット養成コース実施(2002 年 11 月 11 日～同年 12 月 7 日)
- 模擬筆記試験実施(2002 年 12 月 9 日)

- 閉校式開催(2002年12月13日)

4)第4次現地調査(2003年1月13日～同年1月22日、10日間)

- 最終報告書(案)説明協議
- セミナー開催(2003年1月20日)

(2) 提出報告書

調査期間中に下記の報告書を提出した。1)から4)までの報告書を提出する度に委員会等への説明協議を行ったため、調査団とワーキング・グループの会議は合計4回開催された。

- 1)2002年7月 インセプション・レポート
- 2)2002年9月 プロGRESS・レポート(I)
- 3)2002年12月 プロGRESSレポート(II)
- 4)2003年1月 ドラフト・ファイナル・レポート
- 5)2003年2月 ファイナル・レポート

図1-1 作業工程表

メキシコ国中小企業コンサルタント養成・認定制度フォローアップ調査

年度 月	2002年							2003年	
	7	8	9	10	11	12	1	2	
国内準備作業									
第1次現地調査									
第1次国内作業									
第2次現地調査									
第2次国内作業									
第3次現地調査									
第3次国内作業									
第4次現地調査									
第4次国内作業									
	▲ インタビュー							▲ ドラフトファイナルR	
			▲ プログレスR (I)					▲ プログレスR (II)	▲ ファイナルR
現地調査 国内作業									

第1次現地調査: 7月15日(月)メキシコ着-8月13日(火)メキシコ発(メキシコ滞在30日間)

第2次現地調査: 9月9日(月)メキシコ着-10月8日(火)メキシコ発(メキシコ30日間)

第3次現地調査: 11月4日(月)メキシコ着-12月17日(火)メキシコ発(メキシコ滞在44日間)

第4次現地調査: 2003年1月13日(月)メキシコ着-1月21日(火)メキシコ発(メキシコ滞在9日間)

1.6 カウンターパート等

メキシコ国経済省がフォローアップ調査の公式なカウンターパートである。ただし、職能の基準化と認定のシステムを策定し運営するのは、職業能力基準化認定審議会 (CONOCER) である。中小企業コンサルタント認定制度も例外ではない。CONOCER は、公共教育省 (SEP) および労働・社会保障省 (STPS) との合意により 1995 年に設立された機関である。CONOCER は技術教育近代化および養成プロジェクト (PMETyC) の「職能基準化・認定システム」の策定および運営の責任機関である。2002 年 12 月現在、603 の職能基準がある。32 の認証機関と 1,140 の評価センターが作られている。2002 年 11 月現在、144,251 の職能認定書が発行されている。中小企業コンサルタント基準については経済省が、CONOCER に作成を依頼したものである。CONOCER は一般コンサルタント基準の改訂と新基準の作成のための基準化委員会を招集しその下部機構として前述のように 6 つのワーキング・グループを設立した。

グループ 1: 現行一般コンサルタント基準の改定

グループ 2: JICA 提案事項の検討

グループ 3: APEC に関連事項の分析

グループ 4: 基準による資格の有効期限

グループ 5: コンサルタントの養成

グループ 6: 行動規範の確立

養成コースは CONOCER の管轄外であり、経済省が直接担当し別途ワーキング・グループを結成した。但しメンバーは上記 6 つのワーキンググループから横断的に選任したので、基準化委員会の下部組織ともとられる。ここでは便宜上合同ワーキング・グループと称することにする。

1.7 調査団の構成

JICA チームのメンバー名、各メンバーの担当業務および現地調査への参画状況を表 1-1 に示す。

表 1-1 業務従事者ごとの担当業務

氏名		担当	第1次 現地調査	第2次 現地調査	第3次 現地調査	第4次 現地調査
稲員 祥三	ユニコ	総括	○	○	○	○
畑 明	ユニコ	中小企業コンサルタント養成・認定制度	○	○	○	—
守口 徹	ユニコ	試験問題作成(製造業)	○	—	—	—
永井 多聞	ユニコ	試験問題作成(商業・サービス業)	○	○	○	—
出穂 靖弘	イスト コンサルティング	養成コース計画・指導(製造業)	—	○	○	—
山崎 洋一	山崎経営 研究所	養成コース計画・指導(商業・サービス業)	○	—	○	○
梅山 雅子	個人	通訳	○	—	○	○
武井 光子	個人	通訳	—	○	—	—
角 いずみ	ユニコ	業務調整員	—	○	○	—

(注)○印は参加、—印は不参加。

1.8 用語等の解説

基準 : 職能技術基準(Norma Técnica de Competence Laboral)を基準と略称する。関連する生産セクターの合意のもとで基準化委員会が策定し、CONOCER が認定し、かつ SEP と STPS が承認した文書のこと。この基準は全国共通に継続して使用され、能力または職能の評価のための枠組みと方針を示すものである。職能とは、当該職務遂行に必要な知識、能力、技能が調和して発揮されることを意味する。「職能基準制度と認定に関する一般規定書」として連邦政府の官報で公布される。

養成コース : 中小企業コンサルタント基準の制定作業が現在進められている。本報告書でいう養成コースとは、この基準に対応して開発されるべき養成コースを意味する。養成コースは下記の二つによって構成されるものとする。

- 1)養成講座コース : 座学講義による知識の取得
- 2)企業診断実習コース : 企業診断実習による実務経験の習得

- 新基準** : 現在運用中の「一般コンサルタント(職能技術)基準」と対比させて、現在制定中の「中小企業コンサルタント(職能技術)基準」を新基準と略称する。
- 新制度** : 新基準に対応した制度全体を新制度として総称する。基準、評価ツール、評価認定のメカニズムと組織を含む。

第 2 章 前回本格調査での提案事項と進捗状況

第2章 前回本格調査での提案事項と進捗状況

前に述べたように経済省は、前年の JICA 本格調査における提案を骨子とし、中小企業コンサルタント養成・認定制度を新規導入するとして、本フォローアップ調査実施を要請してきたものである。本章では、前回本格調査における調査団提言の主要点とそれに対するメキシコ側の対応を概観する。主要提案事項とメキシコ側対応状況の対比を表 2-1 に示し、2.1 項以下で解説を行う。

表 2-1 調査団提案とメキシコ側対応一覧(中小企業コンサルタント制度)

	調査団の提案事項	メキシコ側対応
1.	中小企業コンサルタント認定制度の新規導入	基準・評価プロセスともに作成中。2003 年 3 月に公布予定。
2.	筆記試験の重視	筆記試験を第 1 次選考基準にするコンセンサス完了。基準のガイドラインに明記の可能性あり。
3.	シニア部門、ジュニア部門の 2 階建て	一本化。一般コンサルタント基準(ジュニア相当)を当面併用。
4.	「製造業」と「商業・サービス業」の部門別認定	新制度では両部門を一本化する。
5.	資格更新制度導入	導入決定、細則化中。
6.	倫理規定の教育実施	実施決定。罰則・制裁の方法検討中。
7.	技術コンサルタント部門の導入	導入方針を決定。作業に着手。
8.	一般コンサルタント資格無審査承認(移行措置)	提案を採用せず、義務化を 1 年延期。中小企業コンサルタント制度には、移行措置採用検討中。
9.	中小企業コンサルタント導入準備活動	フォローアップ調査は、同活動のための支援である。期間を短縮して 6 ヶ月でほぼ完了。

2.1 中小企業コンサルタント認定制度

2.1.1 中小企業コンサルタント制度を新規導入すべきこと

(調査団提案の趣旨)

調査団は、現行一般コンサルタント認定制度の役割と問題点を把握した上で、新たに中小企業コンサルタント制度を導入すべきであると提案した。一般コンサルタント認定制度は、建築、ISO、農林業などあらゆるセクターのコンサルタント認定を対象とし、かつ奨励的認定の傾向がある。そのため、玉石混濁のコンサルタントのふるい分けが不十分のまま認定する欠点があるというのが提案理由であった。

(進捗状況)

CONOCER は、コンサルタント部門基準化委員会 (Comité de Normalización del Sector Consultoria) を開き、6 つのワーキング・グループを設置した。基準化委員会とワーキング・グループの主目的は、下記の三つである。

1) 現行一般コンサルタント基準の見直し(2年毎に定期的に行うことになっている。)

2) 中小企業コンサルタント基準の新規作成

3) 技術コンサルタント基準の導入検討

1)はすでに完了しており、現在 2)について基準書の CONOCER 等による最終チェック段階にある。2002年3月には連邦政府の官報で公布される予定である。3)もすでに導入の方向で検討が開始された。

2.1.2 資格認定においては筆記試験のウェイトを大きくすること

(調査団提案の趣旨)

調査団は、前回本格調査最終報告書で、認定方法は、筆記試験を重視すべきであると提言した。提案理由は、中小企業コンサルタントを選別的に認定することにより、低レベルのコンサルタントによる中小企業への被害を極小化することにある。フォローアップ調査で、調査団は具体的方法として、筆記試験によって「知識」による第1段階の選別を行い、合格者のみを次の段階で「経験と能力」を評価する2段階による評価システムを提案した。

(進捗状況)

CONOCER は、当初調査団提案は、従来の CONOCER の規定に合わないとした。しかし最終的に CONOCER は「中小企業コンサルタントは、大前提として広範かつ専門的知識を持つ必要がある」との提案主旨に理解を示した。そして CONOCER は現在、提案の2段階評価プロセスを規定と矛盾がないように導入する方法の検討に入っているそうである。

2.1.3 ジュニア部門とシニア部門に分け将来一般コンサルタント資格をジュニア部門として吸収すること

(調査団提案の趣旨)

調査団は、新設する中小企業コンサルタント資格を、シニア部門とジュニア部門に分け、同制度が確立した後で、一般コンサルタント資格を廃止することを提案した。すなわち一般コンサルタント資格取得者のうち、中小企業関連業務分野の資格取得者を、無審査で新制度のジュニア部門に吸収することを

提案したものである。新しい中小企業コンサルタント資格取得が義務化された場合にも、一般コンサルタント基準による認定者も適格者にすべきという視点から上記提案がされたものである。

(進捗状況)

基準化委員会は、中小企業コンサルタント基準をシニア、ジュニアに分けず一本化して新基準を作成した。将来新しい中小企業コンサルタント基準による認定者が、必要な数に達した場合、現行一般コンサルタント基準の廃止も議題に上っている。また、政府の中小企業振興プログラムに従事するコンサルタントには、新しい中小企業コンサルタント資格取得がいずれ義務づけられる方向にある。その際に一般コンサルタント資格取得者の取り扱いが懸案事項の一つである。経済省の基本的態度は、一般コンサルタント基準は当省と直接関係なく、新基準のみが経済省の認めるものであると考えているようである。

2.1.4 資格認定「製造業」と「商業・サービス」の部門別に行うべきこと

(調査団提案の趣旨)

調査団は、中小企業コンサルタントとして共通に持つべき知識以外は、二つの専門分野に分ける方がよいと提案した。コンサルティングサービスの内容を深くするためには、たとえばエンジニアは「製造業」、文科系の方は「商業・サービス業」において自身の専門分野における経験を深めていくべきだと考えたからである。またその方が企業ニーズにも合致する。

(進捗状況)

基準化委員会は、中小企業コンサルタントの機能分野 (Function Map) を次の 5 分野であると決定した。(2002 年 12 月現在)

- 1) 人事と経営戦略
- 2) マーケティングと販売
- 3) オペレーション
- 4) 法的側面
- 5) 財務分野

基準化委員会は、1)、4)、5)を共通分野とし、2)マーケティングと販売(商業・サービス部門に相当)、3)オペレーション(製造業部門に相当)を二者択一の選択にすることも検討した。しかし最終的には 5 分野全てが必須とし、かわりにこの 2 分野の試験のレベルをいくぶん低くすることで意見調整された。すなわち「製造業」「商業・サービス業」の二部門に分けないことで決定をみた。

2.1.5 資格更新制度を導入すべきであること

(調査団提案の趣旨)

調査団は、一般コンサルタント基準あるいは新設する中小企業コンサルタント基準にも、3～5年毎に資格更新制度を導入すべきであると提案した。

(進捗状況)

資格更新制度については、ワーキング・グループ 4 が対応しており、導入は決定済である。更新の条件として、再試験を行うべきかどうかも含めて細則を検討中である。

2.1.6 中小企業コンサルタント資格取得者に倫理規定を教育すべきであること

(調査団提案の趣旨)

調査団は倫理規定について、養成コースにおいて教育すべきであると提案した。

(進捗状況)

倫理規定に関し基準化委員会の委員長は次のように述べている。

『倫理規定は、基準化委員会のワーキング・グループ 6 が、数ヶ月前から検討しており草稿を作成した。今からこれを簡素化し、使いやすいものにしたい。CONOCER は、コンサルタント資格取得者は倫理規定を知悉していることと宣誓の義務を新制度に織り込む方針である。ただし残される問題は、刑法に触れない限り、違反者に対する罰や制裁の法的根拠がないし、CONOCER の権限でもない。案として、経済省が今から作る認定者リストから、違反者の名前を削除する方法もある。ただしこれも倫理規定違反かどうかの判断基準が難しい。』

2.1.7 技術コンサルタント部門の導入提案

(調査団提案の趣旨)

調査団は前回本格調査最終報告書で、高度な専門性を持った部門別技術コンサルタント資格制度が追加されれば、コンサルタント制度は一応整備されると意見を述べている。同時に日本の技術士認定制度の紹介もした。本提案は前回本格調査の範囲外であったが、一つの意見を述べたものである。

(進捗状況)

前述のように専門分野別の技術コンサルタント基準については、基準化委員会で将来導入する方向で合意されている。

2.1.8 移行措置として一般コンサルタント資格認定に一部無審査制度を取り入れること

(調査団提案の趣旨)

この提案は、新制度の導入とは別に、現行一般コンサルタント制度について特に提案したものである。すなわち一般コンサルタント制度(2000年8月から試験的に運用)が導入されたのに伴い移行措置を導入することを提案した。これは既得権者の保護と一定数の認定者を早急に確保することを狙ったもので、経験の深いコンサルタント合計400名ほどに、一般コンサルタント資格を無審査で与えるべきという提案であった。この提案は、2002年1月から資格取得を義務化するというものであったので、資格者数不足対策として提言したものである。

(進捗状況)

移行措置については、規則が作られた以上無審査認定は不公平であるとして実施されていない。但し、一定数の認定者が出なかったため義務化の方を一年延期する措置がとられた。

2.2 中小企業コンサルタント認定の方法

2.2.1 中小企業コンサルタント制度実施体制

(調査団提案の趣旨)

新しい制度を導入するに当たって認定方法を変更しなければならない点が出てくる。前回本格調査での提案スキームのポイントは下記の通りである。

- (1) 認定機関－認証機関－評価センターの基本構成は現行通りとする。
- (2) 「試験問題作成委員会」を CONOCER の直接管理下におく。
- (3) 筆記試験の実施と実習試験の実施は、評価センターが外部の中立機関に委託する。

(進捗状況)

(1)は基本的には提案と同じく現行システムを踏襲する。
(2)は、試験問題は評価ツールであり評価センターから切り離す方向で検討されている。また試験問題作成と管理は一元化される案も出ている。

(3)は、未定。筆記試験は試験問題作成委員会から供給される試験問題を使って、評価センターが実施する方向で検討中である。企業診断実習は実習を含む養成コースの義務化と絡んでいて、位置付け等未定。

2.2.2 全国一斉筆記試験の実施と代替案

(調査団提案の趣旨)

調査団は、筆記試験を年に1回(2日間)全国一斉に実施することを、前回本格調査最終報告書で提案した。しかし、フォローアップ第1次現地調査においてメキシコ側は、全国一斉の筆記試験の経験はなく、実施はほぼ不可能という意見がでた。そこで調査団は下記の代替案を提示した。

- 1)試験問題を中立機関が1,000題程度作成し、秘密裏に保管しておく。
- 2)評価センターの求めに応じて、都度ランダムに200題程度を出題する。(インターネット利用も検討)
- 3)1,000題のうち300題は毎年入れ替える。
- 4)評価センターは、随時ではなく、多くとも3ヶ月～6ヶ月毎に筆記試験を行う。

(進捗状況)

メキシコ案は代替案の考え方を妥当として受け入れる方向である。1,000題よりも多く2,000題を準備し受験生一人一人に違った問題をコンピューター利用によって出題するという意見もでている。試験問題を含む評価ツールは、CONOCERの管理下で作成し、評価センターにはタッチさせないという方向で動いている。この件についてはすでに関係者会議がもたれている。その理由は、従来方式では、評価センターの作成する評価ツールが必ずしもCONOCER基準の目的に沿っていなかったというものである。

2.3 養成コース

2.3.1 大学生向長期養成コース(大学教科課程による)

(調査団提案の趣旨)

1年コースでトライアル実施中のCONSULTEプログラムの本格実施へ移行することを前提として、1年コース修了者は無審査認定すべきであると提案した。さらにこの一年コースは大学生向けだが、社会人も編入できる体制にすることを併せて提案している。

(進捗状況)

経済省によれば、下記のような理由によって CONSULTE のパイロット・テストが終わったところで、一旦見直しをすることとなった。

- 1) 大学に中小企業コンサルタントに必要な現場に則した講義を行える先生が少ない。
- 2) CONSULTE 創設のコンセプトにあいまいなところがあり、受講する生徒にバラツキがあった。
- 3) 経済省が学費を補助したため、補助金を得るために受講するものがいた。2)との関連であるが、受講に熱心でない学生が混入した。

現在、CETRO-CRECE が CONSULTE の事後評価をしている。上の問題のほか、教科書未整備の問題もあった。パイロット養成コースのために作成した教科書が、要求に合うハイレベルなものになることを期待している。CONSULTE は中止したわけではなく、今後大学を選別しながら、はっきりしたコンセプトのもとで再構築したい。

以上が経済省の見解である。

2.3.2 社会人向け短期養成コース(集中型)

(調査団提案の趣旨)

約 1.5 ヶ月間の社会人向け短期養成コースを、概略のカリキュラムを示しつつ提案している。この養成コースは中小企業コンサルタントの認定が、筆記試験重視で行われるという前提に立つ「受験対策コース」である。試験科目を全て履修し、企業診断実習も行うスキームとしている。またこのスキームを 1 ヶ月に短縮したパイロット養成コース実施を提案した。

(進捗状況)

パイロット養成コース(1 ヶ月間)をフォローアップ調査期間中に(2002 年 11 月 11 日から 12 月 10 日まで)実施した。準備作業として、第 2 次現地調査期間中においては下記の作業を行った。

- 1)座学用教科書の作成
- 2)模擬試験用筆記試験問題集の作成
- 3)企業診断実習要領(マニュアル)作成
- 4)企業診断実習インストラクターの養成研修(9月23日～9月28日)
- 5)座学講師講習会(10月1日～10月4日)

なお、パイロット養成コース実施の後の実施体制等についてメキシコ側は次のように述べている。

『中小企業コンサルタント資格取得には、養成コース修了を義務化する方向で、基準化委員会はサジェストする。あとは経済省と CONOCER の決定を待つことになる。経済省は、11 月のパイロット養成コースの結果を見て、本格化の方法を州政府、大学、民間とも相談し全国へ展開する。』

2.3.3 社会人向け補習コース

(調査団提案の趣旨)

長期養成コース、短期集中受験コースを受けられない社会人に対して、前回本格調査で補習コースの提案もしている。自己の不得意分野の科目のみを、1 科目 8 時間のモジュールコースを受講するスキームである。不得意分野を知るための模擬試験、企業診断実習、履修後の成果を計る簡易模擬試験を組み合わせてもよい。

(進捗状況)

補習コースについては、メキシコ側はまだ具体的対応を決めていない。

2.4 2002 年中に準備活動を終えること

(調査団提案の趣旨)

2003 年初頭からの新基準による資格取得の義務化を前提として、調査団は 12 ヶ月間の準備活動タイムテーブルを提示した。

(進捗状況)

経済省は、提案の準備活動を行うには、この分野での経験が深い日本の支援継続が必要であるとして、JICA にフォローアップ支援の要請をした。2002 年 1 月には、基準化委員会は 6 つのワーキンググループを設置し活動を開始した。しかし、一般コンサルタント基準の定期改定作業を優先させたために、新基準作成の着手が遅れた。JICA 調査団は 2002 年 7 月中旬にメキシコ入りし、12 ヶ月を約 6 ヶ月に短縮したタイムテーブルで準備活動の支援をした。

第 3 章 パイロット養成コースの実施方法と結果分析

第3章 パイロット養成コースの実施方法と結果分析

3.1 パイロット養成コース実施の概要

3.1.1 パイロット養成コースの狙いと期待される成果

パイロット養成コースの実施によって、新制度の確立とスムーズな運営のために多くの教訓が得られる。以下にパイロット養成コースの狙いと期待される成果をまとめる。

- (1) 新しい中小企業コンサルタント制度を最終確定するための教訓を得る
- (2) 筆記試験のレベルに対する教訓を得る
- (3) 養成コースの将来像に対する教訓を得る
- (4) 座学講師と実習インストラクター養成についての教訓を得る
- (5) 受講生のコンサルティング能力の向上を図る
- (6) 診断を受けたモデル企業が経営改善できることを期待する

3.1.2 参加者

パイロット養成コースの正式参加者は47人であった。なおこれら参加者は、約80名の希望者の中から経済省が選出したものである。座学講義のクラス編成は、47名全員を1クラスとし、企業診断実習では6グループに分けた。

3.1.3 パイロット養成コースのカリキュラム

パイロット養成コースは座学講義を3週間、企業診断実習を1週間、模擬筆記試験に1日の合計4週間と1日のカリキュラムで実施した(閉校式の1日を省く)。詳細は表3-1の通りである。

表 3-1 パイロット養成コースのカリキュラム

座学講義時間:午前8時～午後2時6時間うち休憩時間30分程度)

座学診断実習:午前8時～午後6時(昼食時を除き実働9時間)

Date			研修大項目		
				日本人講師	
第1週	11/11(月)	1	座学 講義	中小企業政策とプログラム	
	11/12(火)	2		財務・会計(Ⅰ)	ケーススタディ 1問
	11/13(水)	3		財務・会計(Ⅱ)	
	11/14(木)	4		情報システム	ケーススタディ 1問
	11/15(金)	5		コンサルタント能力(Ⅰ)	ケーススタディ 1問
	11/16(土)	6		コンサルタント能力(Ⅱ)	
第2週	11/18(月)	7		オペレーション(Ⅰ)	ケーススタディ 2問
	11/19(火)	8		オペレーション(Ⅱ)	
	11/20(水)	休み		休講(メキシコ国革命記念日)	
	11/21(木)	9		イノベーション(新製品開発、新規創業)	ケーススタディ 1問
	11/22(金)	10		法的側面(Ⅰ)	日本の実情説明
11/23(土)	11	法的側面(Ⅱ)			
第3週	11/25(月)	12		マーケティングと販売(Ⅰ)	ケーススタディ 1問
	11/26(火)	13		マーケティングと販売(Ⅱ)	
	11/27(水)	14		戦略的経営(Ⅰ)	ケーススタディ 1問
	11/28(木)	15		戦略的経営(Ⅱ)	
	11/29(金)	16		人的資源(Ⅰ)	日本の実情説明
	11/30(土)	17	人的資源(Ⅱ)		
第4週	12/2(月)	18	企業 診断 実習	診断実習(Ⅰ)オリエンテーション	畑、山崎、出穂
	12/3(火)	19		診断実習(Ⅱ)企業現場診断	畑、山崎、出穂
	12/4(水)	20		診断実習(Ⅲ)分析作業	畑、山崎、出穂
	12/5(木)	21		診断実習(Ⅳ)企業現場診断	畑、山崎、出穂
	12/6(金)	22		診断実習(Ⅴ)分析作業	畑、山崎、出穂
	12/7(土)	23		診断実習(Ⅵ)企業への説明会	畑、山崎、出穂
第5週	12/9(月)	24	模擬筆記試験		
	12/13(金)	25	閉校式		

3.2 座学講師と実習インストラクターの養成と教材の準備

3.2.1 座学講師への講習と講師選定

第2次現地調査時に座学講師講習会を下記要領で開催した。講師の候補者を募るとともに、メキシコ側とともに作った教科書の改善と、教授方法の統一を行うのが目的である。なお、教科毎に出席者に対し講師を志願するかのアンケートも実施した。この中からパイロット養成コースの講師が選定された。

表 3-2 座学講師講習会スケジュール

日付	午前の部	午後の部
10月1日	オリエンテーション 1.コンサルタント能力(14人/9人)	2.中小企業政策およびプログラム(11人/6人) 3.情報システム(11人/5人)
10月2日	4.財務・会計(12人/8人)	5.経営管理(19人/5人)
10月3日	6.人事管理(18人/8人)	7.オペレーション(13人/4人)
10月4日	8.イノベーション(18人/6人) 9.マーケティング(18人/7人)	10.法的側面(6人/3人)

注) ()内の数字は(出席者数/講師志願者数)

3.2.2 実習インストラクターの養成と選定

第2次現地調査において調査団専門家が講師となって9月23日から同28日までの6日間、「企業診断実習インストラクター養成」を実施した。この目的はメキシコ人実習インストラクターを養成し、今後メキシコで実施される養成コースのインストラクターのシーズを作るためである。なお、実習を受け入れてくれた企業は、2社の製造業である。

出席者数は以下のとおりである。それぞれのチームに日本人専門家が一人ずつ配置され指導を行った。

チーム A	10名	(9名)
チーム B	<u>10名</u>	<u>(6名)</u>
	20名	(15名)

()内の数字は、6日間のうち2日以上欠席した者を除外した人数で、この15名が研修を修了した人数とみなした。調査団は参加者中から成績優秀者を7名選び、経済省へ報告した。この7名から6名がパイロット養成コースの実習インストラクターに選ばれた。

3.2.3 教材の準備

(1) 教科の決定と座学講座用テキストの作成

調査団とメキシコ側合同ワーキング・グループは、協議を重ね下記の10科目を選択した。同時に教科書作成担当機関も下記のように決められた。この10科目が今後の本格的養成コースのモジュールとしても利用されることを期待している。

1. 中小企業政策と振興プログラム－経済省
2. 財務会計－DGIT
3. 情報システム－DGIT
4. コンサルタント能力－CETRO
5. オペレーション－CIDESI
6. イノベーション－JICA 調査団
7. 法的側面－CANACINTRA (コンサルタント会社 SICPE)
8. マーケティングと販売－JICA 調査団
9. 戦略的経営－CETRO
10. 人的資源－DGIT

(2) 企業診断実習マニュアル

経験の比較的少ないコンサルタントが、経験豊富な企業経営者や経営幹部を相手に企業診断を行い提言するのは、非常な努力が必要である。また企業診断の方法をコンサルタント候補者へ体系だつて伝授することはなかなか難しいことである。これらの問題を解決する為、診断手法を確立する必要にせまられた。調査団は新たに企業診断マニュアル(生徒用テキスト)を作成した。(西語版 156 頁)診断手法を整理・体系化し、企業を診断したことのないコンサルタント候補でも、このマニュアル通りに実施すれば診断・指導方法を学ぶことができる。前回本格調査時、CETRO-CRECE のシニアコンサルタント企業実習訓練(パイロット・プロジェクト)に使用したマニュアルを大幅に改善したものである。

(3) 実習インストラクター用企業診断指導マニュアル

メキシコ人実習インストラクターに、受講生の企業診断指導をして貰うことにしたが、コンサルティング業務の経験はあってもインストラクターは未経験である。そのため調査団は実習インストラクターマニュアルを新しく作成した。実習手法は、前回本格調査の際、パイロット・プロジェクトで使用した手法を一部改善したものである。

3.3 企業診断実習と模擬筆記試験の実施方法とその結果

3.3.1 企業診断実習の実施

パイロット養成コースの第 4 週目に 6 日間に亘って、企業診断実習を実施した。企業診断実習のスケジュールを表 3-3 に記す。受講生名簿には 47 名が登録されているので、1 グループ 10 名以下となるように 6 つのグループに分け、1 グループが 1 企業を診断するものとした。したがって 6 つの企業に実習を受け入れてもらったわけである。

表 3-3 企業診断実習スケジュール

	日付	午前の部	午後の部	方法とツール
第 四 週	12/2(月)	(CANACINTRA 教室) ①オリエンテーション ②マニュアルの説明	(CANACINTRA 教室) ③予備診断と診断プラン作成	企業診断マニュアルの ステップ I
	12/3(火)	(企業訪問) ①経営幹部からのヒアリング ②現場での調査	(企業訪問) ③情報整理作業	企業診断マニュアルの ステップ II
	12/4(水)	(CANACINTRA 教室) ①総合リーダーチャート(5 部門)の完成	(CANACINTRA 教室) ②重点診断計画立案と翌日の準備 ③部門別報告書の作成	企業診断マニュアルの ステップ II
	12/5(木)	(企業訪問) ①総合診断結果の概要説明と重点診断 部門の合意 ②重点診断における未確認事項の調査	(企業訪問) ③重点診断における未確認事項の 調査(引き続き) ④項目別評点の確認	企業診断マニュアルの ステップ III
	12/6(金)	(CANACINTRA 教室) ①部門別リーダーチャートの完成 ②診断情報の分析と重点改善分野の特 定 ③提案する改善策および戦略の作成	(CANACINTRA 教室) ④報告書の作成 ⑤報告会準備	企業診断マニュアルの ステップ IV と Appendix
	12/7(土)	(CANACINTRA 教室) ①企業に対する報告会 ②インストラクターのコメント ③社長のコメント Q&A	(CANACINTRA 教室) ②診断実習の反省会	

3.3.2 模擬筆記試験の実施方法と結果

カリキュラムに従って 12 月 9 日(月)に模擬筆記試験が実施された。模擬筆記試験の目的は 2 つあ
って、一つは講義の理解度を測ること、もう一つはメキシコ政府が中小企業コンサルタント認定に筆記
試験を導入するときの教訓を得ることであった。試験問題は全て 4 択として 10 科目総計 200 問を出題
し、試験の時間は、前半 2 時間、後半 2 時間の計 4 時間で実施した。

A. 試験受験者 41 人の平均正答率

$$114.0 / 200 = 57.5\%$$

B. 正答率の分布

65%以上.....8 名(最高 69 点 1 名)

65~60%.....9 名

59~55%.....9 名

54~50%.....6 名

50%未満.....9 名(最低 44 点 1 名)

C. 合格率

平均正答率 60%以上を合格とすれば、合格者 17 名で合格率 41.5%であるが、そのうち 1 科目 40%以下の正答率の者が 3 名いた。これを不合格とすれば合格者は 14 名に減り合格率は 34.1%となる。

3.4 パイロット養成コースの事後評価

3.4.1 実施アンケート調査の種類

パイロット養成コース事後評価のため 7 種類のアンケートを実施した。

- I：参加生徒による座学毎の評価
- II：参加生徒による全体カリキュラム評価
- III：座学講師による講座毎の評価
- IV：調査団による座学講義毎の評価
- V：実習インストラクターによる実習の評価
- VI：調査団による実習の評価
- VII：モデル企業経営者・経営幹部による実習の評価

その結果を下記に要約する。

3.4.2 受講者による講義内容および講師評価

受講生による教材と講師を含む講座への評価結果を全体平均で示すと次のような評価であった。全平均は 5 点満点で 4.3 である。各項目の評点は、平均点からのバラツキは少ないが、講義時間の配分への不満度が比較的高い。

表 3-4 参加者による講座の評価(5点法)

項目	評点
・講義時間配分	3.8
・会場並びに設備	4.0
・テキストの適正度(講義時間に対し)	4.0
・テキストの適正度(講義内容として)	4.1
・教材準備状況	4.3
・教材の内容とレベル	4.3
・事例研究の参考度	4.3
・理解しやすさ	4.4
・教材理解しやすさ	4.4
・講師の専門レベル	4.5
・講師の態度	4.5
全平均	4.3

3.4.3 受講生による座学講義の評価

アンケート「参加者による全体カリキュラム評価」の分析を通じてパイロット養成コース全体の参加者による評価を行った。なお、このアンケートには36名が回答している。

- (Q1) パイロット養成コース全体を総合的に判断して、満足の行く内容であったか:平均 3.8(5点満点)
- (Q2) 座学講義の内容は、わかりやすかったか:平均 3.7(5点満点)
- (Q3) 座学の運営方法はこれでよかったか:平均 3.4(5点満点)
- (Q4) 今回の座学講義の10科目は、中小企業コンサルタントとして必要な内容を網羅していたか。
(36名回答、網羅されている:28名(78%)、網羅されていない:8名(22%))

(Q1)から(Q4)をみると教科については、中小企業コンサルタントに必要な知識は、10科目で網羅されているという満足度は高い。講義の解りやすさ、運営方法については、高い満足とは言えないようである。今後講師の熟練が課題となる。

- (Q5) 座学講義において、時間の足りなかった講義、時間の余った講義はなにか。

表 3-5 からみると、10科目のうち、法的側面、コンサルタント能力、人的資源からオペレーション、財務・会計、マーケティングと販売へと時間配分を移すことが必要のようである。

表 3-5 講義時間の足りなかった科目、余った科目(36名回答、複数回答可)

講座名	時間配分不足	時間配分過多
5. オペレーション	21名	1名
2. 財務・会計	18名	3名
8. マーケティングと販売	14名	1名
1. 中小企業政策と振興プログラム	8名	0名
9. 戦略的経営	7名	1名
10. 人的資源	4名	4名
3. 情報システム	3名	2名
4. コンサルタント能力	3名	4名
7. 法的側面	3名	9名
6. イノベーション	2名	1名

(Q6) 座学テキストについて

(解り易かった:26名(72%)、解りにくかった:6名(17%)、どちらともいえない:4名(11%))

(Q7) 企業診断実習は、今後中小企業コンサルタントとして診断を実施していくとした場合、役に立つものだったか:平均 4.6(5点満点)

(Q8) メキシコに中小企業コンサルタント基準が出来た場合、貴方はその基準の認定を受けようと考えているか。

(認定を受ける:33人(92%)、検討中:3人(8%)、認定を受けない:0人)

(Q6)から(Q8)までを総括すると、テキストは解りやすい方であり、企業診断実習は大いに役に立ったとしている。また受講生の新しい中小企業診断は資格取得への意欲が高い。

(Q9) 来年度以降行われる養成コースにおいては、料金を徴収することになると思われる。パイロット養成コースと同様のコースとして、妥当な受講料はいくら位と考えるか。

養成コース受講料については、40,000 ペソから 1,000 ペソまでの幅で回答があった。なお、金額を記入した回答の平均は、10,841 ペソとなっている。1ヶ月の養成コースとして、受講生としてはこの位の金額が妥当と考えているということであろう。但しこの類の質問には、世間相場より値が小さく出がちなものである。

(Q10) 講義の時間(3週間、一日6時間)について

1日の講義時間は何時間が適切かという質問に対しては3時間から10時間までの回答があった平均では7.28時間と出ている。

また、3週間の座学講義は、講義の内容やカバーされる範囲と比較して長いか、短い、丁度良いかという質問をしている。ここでは3人(8.3%)が長いと答え、24人(66.7%)が短すぎると答えている。丁度良いと答えたのは9名(25%)であった。

昼間行われる社会人養成コースは何ヶ月が妥当かという質問に対し、表 3-6 のような回答があった。

表 3-6 昼間の社会人養成コースは何ヶ月が妥当か(36 名回答)

何ヶ月が妥当か	回答
3ヶ月	9名
2ヶ月	7名
1ヶ月	6名
記入無し	6名
6ヶ月	2名
4ヶ月	2名
1.5ヶ月	2名
0.5ヶ月	1名

(Q11) 試験の方法と試験問題について

- ・「今回の試験結果、出来はどの程度であったか」という自己採点を訪ねたのに対し、平均 3.3、即ち 66%程度の正解率だと参加者は答えている(実際の結果は正答率 57%)。試験の難易度については、適当と答えたものが 14 名で 38.9%、易し過ぎると答えたものが 3 名で 8.3%、難し過ぎると答えたのが 12 名で 33.3%であった。適当と答えたものと易し過ぎると答えたものを足すと 47.2%とほぼ半分となる。また、試験に対し講義の内容は十分であったと 21 名(58.3%)が回答している。
- ・問題の量と時間については、61.1%(22 名)が養成コースの講義内容からして問題数は妥当であると答えている。
- ・中小企業コンサルタント認定のため全国試験が行われるとして、今回の試験の水準でよかったか。60%正解率を合格ラインとしてという設問に対する回答は表 3-7 の通りである。回答の内、妥当である、妥当であるが若干の改良の余地がある、易し過ぎるを合わせると計 33 名となり 91.6%がこの試験の水準でよいと回答していることになる。

表 3-7 模擬筆記試験と認定試験のレベル(回答者 36 名)

認定の試験を今回の試験レベルとすると	回答者
1. 妥当	8名
2. 妥当(若干の改良の余地あり)	23名
3. 易し過ぎ	2名
4. 難しすぎ	3名
5. 解らない	0名

- ・今回の試験問題は全て 4 択で行われた。試験形式(択一問題、短答式(記述式)、論文形式(記述式))をどう思うかという設問に対する回答は表 3-8 の通りである。

表 3-8 筆記試験の形式(回答者 36 名)

試験問題の形式	回答
形式を問わない	6 名
択一問題がよい	21 名
短答式も含むべき(記述式)	9 名
論文形式がよい(記述式)	0 名

3.5 講師陣等による座学講義の評価

3.5.1 座学講義による各種評価

表 3-9 は、座学講師による各講座毎の結果を座学講師全員の平均で示したものである。全平均は 3.7 点である。

表 3-9 座学講師による講義毎の評価(5点法)

項目	評点
・生徒の対応等はどうであったか	4.3
・日本人専門家のケーススタディーは参考になったか	4.3
・講義テキストの適正度	
講義時間と比べて	3.2
講義の内容としては	4.0
・講義の時間配分はどうであったか	3.4
・会場及び設備はこれで良かったか	3.0
全平均	3.7

表 3-10 調査団による座学講義毎の評価(5点法)

項目	評点
1. 講師はどうであったか	
講義における態度	4.4
専門性	4.0
2. 講義テキストの適正度	
講義時間と比べて	3.6
講義の内容としては	3.7
3. 講義の時間配分はどうか	3.3
4. Power Point 等の講義教材	
準備状況	4.3
教材は理解しやすいか	3.8
内容のレベルはどうか	3.5
5. 生徒の反応はどうであったか	3.9
6. 会場及び施設はこれでよいか	3.0
全平均	3.7

調査団による評価の平均は 3.7 点となり、前表の座学講師の満足度とほぼ同じになる。

3.5.2 企業診断実習における各評価

企業診断実習における、実習インストラクター(6名)の評価とアドバイザーとして参加した調査団員の評価を以下記す。

表 3-11 実習インストラクター(メキシコ人 6名)による診断実習の評価

項目	採点
1. 診断マニュアルについて	
マニュアルは理解しやすいか	3.8
生徒が診断する上で役立つか	4.5
教える立場として使い勝手は	4.2
2. 実習の日程・時間配分について	3.3
3. 企業の協力・対応について	4.7
4. 会場及び設備はこれで良いか	3.5
5. 企業診断実習は 1 社でよいか	1 社:2名 2 社:3名 回答無し:1名
設問1、2、3、4の平均	4.0

表 3-12 実習アドバイザー(調査団員 3 名)による診断実習の評価(5 点法)

項目	採点
1. 診断マニュアルについて	
生徒はマニュアルを理解していたか	4.0
生徒はマニュアルを元に診断していたか	4.5
インストラクターはマニュアルを活用していたか (自己流になっていないか)	4.3
2. インストラクターの指導力について	
生徒をきちんとまとめていたか	3.7
日程/時間配分は有効であったか	3.8
報告会で PowerPoint 等準備出来ていたか	5.0
3. 企業の協力・対応について	
企業の対応はどうか	5.0
報告会での対応はどうか	5.0
4. 会場及び設備はこれで良いか	4.7
全平均	4.5

3.5.3 モデル企業による診断・指導の評価

モデル企業 6 社の診断、指導が修了する週末(土曜日)に、モデル企業の経営陣に対して報告会を持った。報告会終了後、各社の診断・指導に対する評価についてのアンケートも実施した。結果は以下である。

表 3-13 企業経営者の診断実習への満足度(5 点法、6 企業の幹部 23 名が回答)

項目	採点
1. 企業への診断報告書の役立ちの度合い	4.7
2. 容易に実施できる提案はあったか	4.8
3. 報告会の満足度	4.7
4. (国より補助金が出たとして) 今後も診断指導を受けたいか	診断受けたい : 22 名 わからない : 1 名
5. 養成コースの診断実習を今後も受入れて頂けるか	2 年に 1 度 : 2 名 1 年に 1 度 : 9 名 1 年に 2 度 : 5 名 1 年に 3 度 : 6 名 受入れたくない : 0 名 無回答 : 1 名
設問 1、2、3 の平均	4.7

第4章 新制度にかかる懸案事項の結論と提言

第4章 新制度にかかる懸案事項の結論と提言

調査団とメキシコ側関係者は、2002年11月11日一堂に会し、新制度の実施体制と懸案事項について協議を行った。同会議では、調査団の説明と提案に対する質疑応答の形で協議を進めると共に、重要事項については、別途アンケート質問票に意見を記述してもらい回答を回収した。回収した質問票の数は20であった。

本章では、これらの意見をふまえ懸案事項を整理すると共に、調査団としての最終提案を行う。以下の順序で議論を進める。本章ではあくまで調査団の最終提案であって、メキシコ側との合意が得られているわけではない。

- (1) 新制度における資格認定の手順
- (2) 新制度における認定と評価の全体組織体系
- (3) 筆記試験の実施要領
- (4) 筆記試験の実施体制
- (5) 養成講座の位置づけと運営方法
- (6) 企業診断実習コースの位置付けと実施機関
- (7) 一般コンサルタント資格取得者の処遇

4.1 新制度における資格認定の手順

(結論と提言)

1. 最初に筆記試験で「知識」の評価をする。…<1次評価(知識)>。筆記試験合格者のみが、次の書類審査と面接へ進み「成果品」と「職務能力」の評価を受けることができる。…<2次評価(経験)>
2. 筆記試験合格者には、合格証を発行し12ヶ月～24ヶ月以内に、書類審査と面接へ移ればよいものとする。…<筆記試験合格 1～2年間有効>。したがって、筆記試験合格者は、1～2年間のうちに2次評価のための「経験」を積むことができる。
3. 筆記試験は誰でも(自習からでも)受験できるものとする。したがって養成講座コース受講の義務化はしない。
4. 養成コースのうち養成講座コースは、筆記試験合格のための受験コースとし、養成講座コースでは企業診断実習コースは行わない。すなわち企業診断実習コースについては養成講座コースと分離して、2次評価(経験)対応実習コースとして別途用意する。

4.2 新制度における認定機関と全体組織体系

(結論と提言)

1. CONOCER の業務範囲外で、新制度に必要とされる業務は経済省が管轄するものとする。新基準公布後、各機関の守備範囲の区分けを次のようにする。

- CONOCER
 - 1) 認定基準作成、認定および運営－従来通りの業務
 - 2) 評価ツール作成－試験問題作成・管理
- 認証機関 (Certification Agency)
 - 1) 評価センターの監視
 - 2) 申請者の認定証発行(ただし CONOCER も署名する。)
- 評価センター (Evaluation Center)
 - 1) 筆記試験の実施と評価(第 1 次評価プロセス)
 - 2) 経験の評価(第 2 次評価プロセス)
 - 3) 総合評価票の提出(認証機関に対して)
- 経済省 (CONOCER の管轄外業務を担当する。)
 - 1) 養成講座コースの管理・監督および普及活動
 - 2) 企業診断実習コースの管理・監督および普及活動

2. 認証機関と評価センターを監視するための、監視委員会の新設は当面見送る。まず、一般コンサルタント認定制度による評価プロセスの実態調査を行い問題点を解明すべきであろう。その上で新制度の運営状況の結果をふまえて、監視委員会の新設を再検討すればよい。

3. 新制度において重要な機能は下記の 3 つになろう。この 3 つの機能は別々の機関において実施されることが望ましい。相互に独立した機関とすることによってのみ、認定制度の透明性と公平性が保たれると行っても過言ではないであろう。

- 1) 評価ツールの作成
- 2) 評価プロセスの実施
- 3) 養成コースの実施

4.3 筆記試験の実施要領

(結論と提言)

1. 試験問題は、択一回答方式や穴埋め方式など、正解がひとつしかない問題を作成する。論述回答式は、問題作成はやさしいが、採点に主観が入る。
2. 試験問題は、常時 2000 問程度を準備し、そのうちから試験毎にランダムに 200 題程度出題する。毎年 1/3 程度問題を入れ替え、約 3 年で全問入れ替えとなる。
3. 正答率で平均 60%を合格ラインとし、1 教科でも 40%以下であれば不合格とする。試験の回数を重ねると共に、問題の難易度と合格ライン、問題数と試験時間を調整する。また当面は、筆記試験の結果と認定者の必要数を考慮しつつ、合格ラインを適宜柔軟に定めていく方法も考えられる。

4.4 筆記試験の実施体制

(結論と提言)

1. CONOCER の管理下に、望ましくは基準化委員会の下部委員会として筆記試験問題作成・管理下部委員会を新設し事務局を設置するものとする。業務内容は下記の通り。

筆記試験問題作成・ 管理下部委員会	:	試験問題作成の基本方針と実施要領の決定、試験問題作成者の選任、試験問題の査収、試験問題保管・管理の監督
同事務局	:	試験問題作成に係る庶務事項、試験問題の保管と管理(機密保持)、試験実施機関への問題配送と回答通知、筆記試験結果の統計整備と分析

2. 筆記試験問題作成・管理下部委員会は、「コンサルタント部門基準化委員会」とその「ワーキング・グループ」のメンバー機関の中から選任し構成するものとする。事務局は委員長の出身母体が勤めるものとし、試験問題作成、管理・保管、出題業務などの実務は、CENEVAL 等の専門機関に委託することも検討する。
3. 筆記試験の実施と採点は、評価センターが担当する。評価センターのない地域では、州政府、その地域の商工会議所、高等教育機関等が、新制度の公報・宣伝、受講生の募集、施設の提供などを行い、試験の監督者は評価センターから派遣する。透明性に問題が生じた場合は、採点の部分は、下部委員会または同事務局が受け持つものとする。

4.5 養成講座コースの位置づけと運営方法

(結論と提言)

1. 養成講座コース(筆記試験対応の座学)は、市場原理に任せ誰でも自由に開設出来るものとする。経済省は、養成講座コース普及のため、州政府等への働きかけと経済的支援を行うものとする。
2. パイロット養成コースで使用した教科書、模擬試験問題、カリキュラム等は、ひとつのモデルとして一般公開する。モデルをベースに、各養成講座コース実施者が、競争でニーズに合うように改善することを期待する。教科書やカリキュラムの全国統一はしない。
3. 夜間+週末コース、補習コース、あるいは遠隔地教育なども、各養成講座コース実施者がそれぞれ開発する。
4. 資格取得申請者に対して、養成講座コース受講の義務化はしない。自習、遠隔地教育の利用などで知識を身に付けることも可能だからである。学習の手段を問わず、筆記試験によって知識の証明ができればいいという考え方である。
5. 旧 CONSULTE は、新制度対応の1年コースとして位置付け再構築し、社会人にも開放する。修了者は、無審査であるいは簡単な審査で中小企業コンサルタントとして認定する。

4.6 企業診断実習コースの位置付けと実施機関

(結論と提言)

1. 筆記試験合格者は、認定された機関による「企業診断実習コース」を受講しなければならない(義務化)。実習コースでは最低2企業での総合診断を経験しなければならないものとする。筆記試験以前に実習コースを受講するシステムだと実習コース受講者の数が多くて対応が難しくなる。よって筆記試験合格後に実習コースの受講とすべきである。なおグループ実習も適格とするが、1グループの人数は6人程度とする。
2. 企業診断実習コースは、統一された「中小企業総合診断手順」によって実施されなければならない。同手順は、評価ツールの一つとして経済省の意向を取り入れつつ、CONOCER傘下のコンサルタント部門基準化委員会の下部委員会(新設)が策定するものとする。パイロット養成コースで使用した「企業診断マニュアル」をベースに、政府系コンサルタント機関の現存マニュアル類を参考にして改善すればよい。
3. 企業診断実習コースを行える機関は、実習インストラクターを勤め得るハイレベルのコンサルタントを擁する機関に限定する。候補機関は、政府系コンサルティング機関および金融機関。また民間および公的高等教育機関、業界団体なども検討範囲に加える。この中から経済省が認可する。

4. 上記機関は、研修生に修了証を発行すると共に、インストラクターによる研修生の職務能力評価は、例えば「成果品・実施能力評価ツール作成委員会(後述)」の事務局に秘密を保持しつつ保管し、評価センターの求めに応じて各人の評点を通知する。

4.7 一般コンサルタント基準取得者の処遇

(結論と提言)

1. 新しい中小企業コンサルタント基準が公布(2003年3月を想定)されたあと、24ヶ月(2005年2月)以内に、筆記試験に合格した一般コンサルタント認定者は、中小企業コンサルタントとしても認定する。「成果品」と「職務能力」の再評価はしない。
2. 中小企業コンサルタント資格が義務化(2004年1月を想定)されても、同基準公布から24ヶ月(2005年2月)までは、一般コンサルタントも、政府プログラムに参加できるものとする。

第 5 章 新制度実施アクションプラン

第5章 新制度実施アクションプラン

第4章で述べた新制度導入にかかる懸案事項について、関係者のコンセンサスが得られたメキシコ政府の意思決定がされたあと、各種体制整備が行われる。本章では第4章での調査団提案が、メキシコ政府に受け入れられると仮定して、新制度導入の方法につき実施ガイドラインとして下記事項の提案をする。

- (1) 新制度の実施体制と組織図
- (2) 座学講座の基本設計
- (3) 企業診断実習コースの基本設計
- (4) 筆記試験実施要領
- (5) 新制度導入アクションプラン

5.1 新制度の実施体制と組織図

5.1.1 新制度における養成・認定制度実施体系

図5-1に沿って全体の体系(調査団案)を説明する。

(1) 評価ツール作成下部委員会

評価ツールの作成は、評価センター各自が担当してきたが、CONOCERへ移管されることが決定している。評価ツール作成は、「コンサルタント部門基準化委員会」が担当することとし、選定された委員会メンバーによって、下記二つの作業部会あるいは下部委員会を組織しそれぞれに事務局を置くものとする。下部委員会の委員長が所属する機関を事務局とするのが望ましい。

1) 試験問題作成・保管下部委員会(以下「試験問題委」と略称する)

- 知識評価ガイドラインの作成
- 筆記試験問題(2000題)の作成と保管
- 評価センターへの問題の配付(随時ランダム出題方式)

2) 成果品・実施能力評価下部委員会(以下「職能評価委」と略称する)

- 成果品評価ガイドラインの作成
- 実施能力評価ガイドラインの作成
- 企業診断実習ガイドラインの作成

(2) 評価センター

資格認定のフローは、従来通り、「認定機関（CONOCER）－認証機関－評価センター」の体制とする。一般コンサルタント制度による認定と異なる点は下記のようなになる。

- 1) 評価センターは、試験問題委が作成した試験問題を使用して、筆記試験の実施と採点を行う。
- 2) 評価センターは、職能評価委が作成した評価ツールに従って成果品と実施能力を評価する。但し企業診断実習コース受講の義務化によって、成果品および実施能力の評価プロセスにおいては、実習修了証のウェイトを高くする。

(3) 経済省

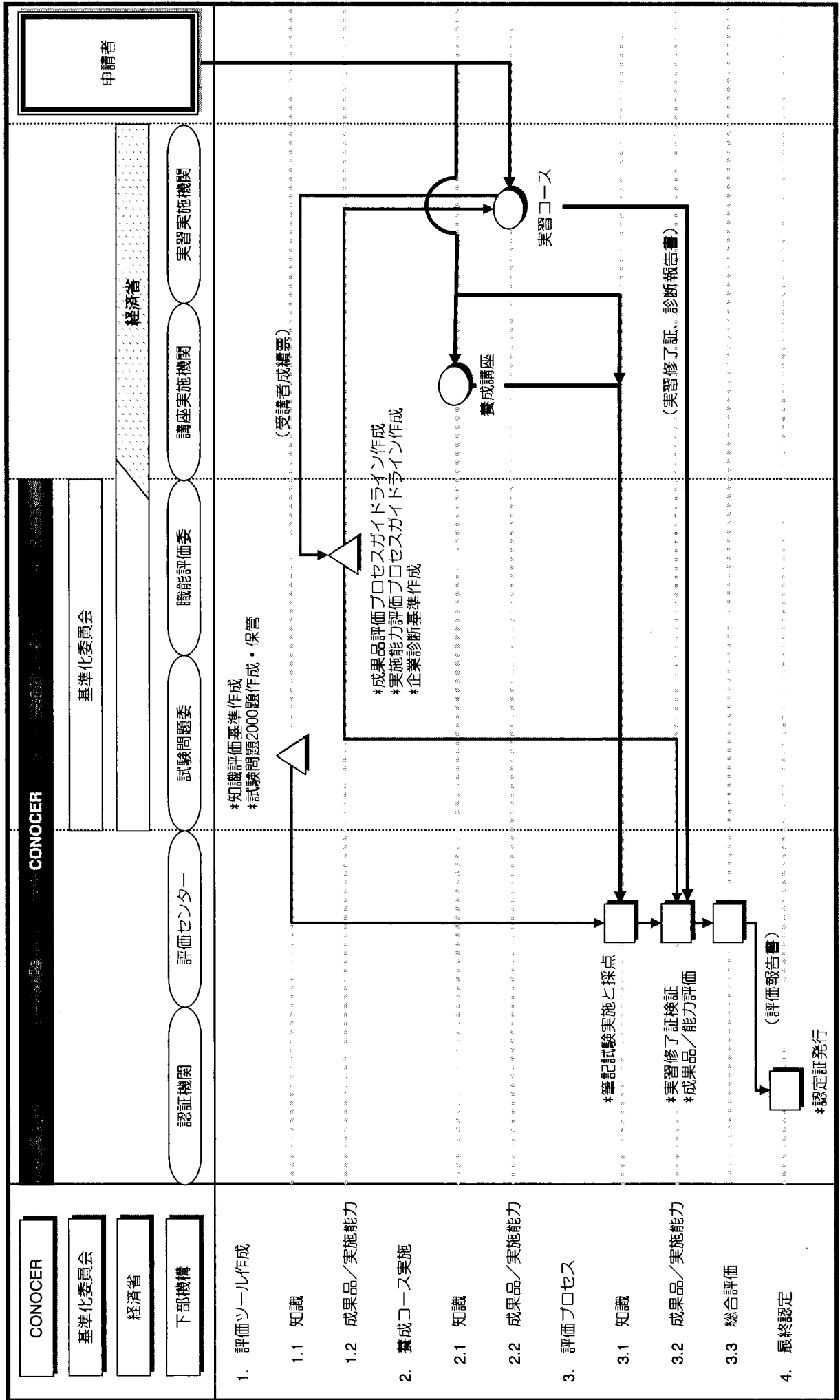
経済省は、認定された中小企業コンサルタントを活用して、各種中小企業振興策を推進する立場にある。補助金等を支払うことによって、いわばコンサルタントを使用する側の視点を持っているといえよう。経済省は上記 2 つの評価ツール作成（下部）委員会の主要メンバーとして、評価ツールガイドラインやツール自体の作成に際して、意見を述べることができる。

また経済省は、CONOCER の業務範囲外である下記の二つからなる養成コースの推進母体となる。

- 1) 養成講座コース（筆記試験対応＝知識）
- 2) 企業診断実習コース（成果品・実施能力対応＝経験）

これらの 2 つの実施ガイドラインについては、5.2 節と 5.3 節において詳述している。

図5-1 養成・認定制度実施体系フロー(案)



5.2 養成講座の基本設計

5.2.1 養成講座実施機関

養成講座コース実施機関は、経済省が許認可することなく、希望する機関は全て講座を開講できるものとする。経済省はパイロット養成コースで使用した教科書や筆記試験問題を一般に公開する。基本カリキュラムは、次節以降に提案しているので、これも公開する。今現在もそうであるように、いくつかの養成講座コース実施機関が競争して養成効果を高めていく方針をとる。

5.2.2 講座の基本モジュールと教科書

調査団と合同ワーキング・グループは、パイロット養成コースを実施するに当たって、下記の 10 科目を基本モジュールとして、教科書もこれに沿って作成した。この基本モジュールを養成講座コースで実施した結果、過不足は見られなかったため、これを基本モジュールとすることを提案する。

1. 中小企業政策と振興プログラム
2. 法的側面
3. コンサルタント能力
4. 戦略的経営
5. 人的資源
6. 財務会計
7. 情報システム
8. オペレーション
9. マーケティングと販売
10. イノベーション

5.2.3 養成講座の基本的時間割(4週間コース)

全日制 4 週間の養成講座コースを基本的な時間割とする。パイロット養成コースでの教訓から、3 週間の 4 週間に延長したものを表 5-1 に示した。

- 1 クラスの生徒数 : 40 人から 50 人まで
- 授業時間 : 1 コマ 2.5 から 3.0 時間として、1 日 2 コマ 5~6 時間、4 週間合計 40 コマ(100~120 時間)とする。但し休憩時間を除く。
- 授業方法 : 演習問題やケーススタディを適宜加味する。
- 受験対策模擬試験 : 最終日に模擬筆記試験を行う。

- 授業料(4週間コース) : 20,000 ペソ程度(1 ペソ約 12 円)

表 5-1 養成講座時間割(4週間=20日)

科目	授業コマ数	日数
1. 中小企業政策	2	1
2. 法的側面	2	1
3. コンサルタント能力	2	1
4. 戦略的経営	4	2
5. 人的資源	4	2
6. 財務・会計	6	3
7. 情報システム	2	1
8. オペレーション	6	3
9. マーケティング	6	3
10. イノベーション	4	2
(模擬試験)	2	1
合計	40	20

(注)1コマ=2.5~3.0時間、1日=2コマ=5~6時間

5.2.4 長期コースあるいは週末コースへの展開

(1) 長期全日制コース

養成講座コースを更に充実するために、基本全日制コースから長期全日制コースへ展開するには、次のような方法で充実していく。

- 1) 各教科毎の授業コマ数を比例して増やす。
- 2) 演習とケーススタディを増やす。
- 3) 予想問題による模擬試験の回数を増やす。

(2) (夜間+週末)コース

(夜間+週末)コースでも、基本全日制コースと同じく 40 コマを履修するものとする。週日の夜間コースでは1日1コマとして週2日、週末は土、日のうち1日を使って2コマ授業を行うのを基本パターンとする。これで1週間当たり4コマの授業となる。表 5-1 の4週間全日制コースと同じ40コマの講座を消化するには、10週間(2.5ヶ月)が必要となる。具体的な設計は養成講座実施の各機関が行うことになる。

(3) 遠隔地教育

遠隔地教育も、全日制コースや(夜間+週末)コースと同じ教科書を使い、基本的には 40 コマと同じだけの学習を行う設計とする。養成講座実施機関は、演習問題、ケーススタディ、模擬試験の添削を行うことになろう。ビデオやカセットテープによる講座も実施機関がそれぞれ独自の開発を行う。

5.3 企業診断実習コースの基本設計

5.3.1 実施機関

経済省がいくつかの企業診断実習コース実施機関を指定し、かつ標準化された手順によって、企業総合診断の実習を行うことを義務づける。実施機関指定の選択基準は次のようになろう。

- 1) 企業診断インストラクターになり得る人材を既に抱えていること。
- 2) 全国的にブランチを持っており、全国展開が容易な機関であること。

5.3.2 企業診断手順(マニュアル)

調査団は、今回パイロット養成コースのために企業診断マニュアルを開発した。レーダーチャート分析法をベースとした手法で、これを使用したメキシコ人インストラクターにも研修生にも評価が高かった。改善の余地はあるとしても、企業診断実習コース実施機関は、同マニュアルを統一された手法として使用することを提言する。CETRO-CRECE の診断マニュアルも、書式類が充実した優れたものであるから、この特徴も取り込んでいけばいいであろう。

5.3.3 インストラクターの養成

調査団は、パイロット養成コース実施の準備段階として、インストラクター候補者 15 名に対して企業診断実習を行った。そのうち優秀者 6 名にはパイロット養成コースのインストラクターを勤めて貰った。これらの人達を核として、全国的にインストラクターを養成しなければならない。インストラクター候補者は、一度はスタンダードのマニュアルに沿って教育を受ける必要がある。

5.3.4 企業診断実習コースの日程

調査団は、メキシコにおいて 3 回の企業診断実習を行った。1 つは 2001 年に CETRO-CRECE シニアコンサルタント向けに実施したパイロットプロジェクト(5 日間)、あと 2 回は、2002 年のパイロット養

成コース(6 日間)で、インストラクター養成と研修生向けに企業診断実習コースを実施した。いずれも時間が少し足りなかったため、下表のように7日間のスケジュールを基本とした日程を提案する。

表 5-2 企業診断実習日程表
(1 企業当たり7 労働日)

日程	午前	午後
第1日	• 企業診断手法のオリエンテーション	• インストラクターによる企業概要説明 • 診断方針の作成
第2日	• 第1回企業現場診断 (企業全般について聴き取り調査)	• 第1回現場診断(継続) (情報収集の継続)
第3日	• 第1次分析作業	• 詳細診断方針の作成
第4日	• 第2回現場診断 (診断方針につき企業と合意) (情報の収集)	• 第2回現場診断 (情報収集の継続)
第5日	• 分析作業	• 報告書作成
第6日	• 報告書作成	• プレゼンテーション準備
第7日	• 診断企業への報告書説明会	• インストラクターによる講評

(注)インストラクターは、実習コース開始前に企業の予備診断を行う。

5.4 筆記試験実施要領

5.4.1 実施機関

1) 試験問題作成・管理下部委員会

評価ツール作成は CONOCER の管轄下になる。コンサルタント基準化委員会メンバーの中から選任し基準化委員会の下に試験問題委を構築する。試験問題の基本方針策定、問題作成者の選定、問題の妥当性のチェック、問題の秘密保持の監督を行う。

2) 同委員会事務局

試験問題委の委員長が所属する機関内に事務局を置く。事務局業務には試験問題の保管、試験実施機関への配布、統計データの収集も含まれる。

3) 筆記試験実施機関

評価センターとする。事務所のない地域には試験監督官を派遣して透明性と公平性を確保する。

5.4.2 試験問題の形式と出題方法

当面は、客観的な採点が可能な択一問題あるいは正解が一つしかない問題を出題する。新制度が定着し、より高度なレベルが要求される状況になった時点で、論述式問題の出題を検討する。問題は2000問を用意し、都度200題程度をランダムに出題する。2000問は毎年1/3ずつ入れかえる。試験問題の内容レベル等についてはパイロット養成コースで使用した模擬試験問題を参考にする。

5.4.3 出題数と試験時間

パイロット養成コースで、科目毎に表5-3に示す問題数で出題をした。時間的にも問題はなかったので、当面この出題配分と時間配分で筆記試験を実施する。試験時間は、15分の休憩をはさんで120分2回とする。計4時間である。

表 5-3 科目別筆記試験出題数
(択一式問題の場合)

科目	出題数
1) 中小企業政策	10
2) 法的側面	15
3) コンサルタント能力	15
4) 戦略的経営	20
5) 人的資源	20
6) 財務・会計	30
7) 情報システム	10
8) オペレーション	30
9) マーケティング	30
10) イノベーション	20
合計	200

5.4.4 合格ラインと合格率

全科目平均60%の正答率を合格ラインとする。ただし科目でも40%以下の正答率であれば不合格とする。

上記合格基準で、パイロット養成コースで筆記試験に合格したものは41名中14名で34.1%であった。参考として2001年にCETRO-CRECEのシニアコンサルタント対象に、3週間の養成講座の後、筆記試験を行った結果は、正答率60%以上の者が46名中41名で89%であった。このパイロットプロジェクトは生産部門に限定したものであった。ちなみにCETRO-CRECEのシニアコンサルタントは、コンサルタント経験3年以上で、各人が100件近くの企業総合診断経験者である。以上を勘案して上の認定合格基準は妥当なものであると言える。

5.5 新制度導入アクションプラン

経済省によれば、新制度は2003年3月までには連邦政府の官報によって公布され、2003年いっぱいを実施体制の確立と新制度の促進・普及にあて、2004年初頭より新制度による資格取得を義務化したいとの意向である。経済省はまた、2003年中になるべく多くの養成コースを開き、なるべく多くの認定者を出したいとしている。昨年はおよそ3,000人の認定者が欲しいという目標もあったが、零細中小企業支援基金(FAMPYME)の予算削減もあって、2003年中に500人の認定者を出したいと計画のペースダウンを行った。500人という数値が養成コース受講者数か、認定者数か判然としないところもあるが、調査団は、2004年からの資格取得の義務化を睨み500人の認定者を目標値と設定した。この目標に沿って図5-2に2003年中に新制度を定着させ軌道に乗せるためのタイムテーブルを示している。これに沿って以下を記述をする。

(注) 零細中小企業支援基金(FAMPYME)とは経済省が主管する基金で、次のような4つの用途に補助金が供与される。2002年の予算は3.6億ペソ、2003年は大幅減額とされている。

- 1)教育・訓練(CAPACITACION)
- 2)コンサルティング(CONSULTORIA)
- 3)1)と2)を提供するプログラムと手法の開発(ELABORACION DE PROGRAMAS Y METODOLOGIAS PARA BRINDAR CAPACITACION Y CONSULTORIA)
- 4)零細中小企業関連専門家およびコンサルタントの養成と専門教育(FORMACION Y ESPECIALIZACION DE CAPACITADORES Y CONSULTORES ORIENTADOS EN ATENCION A LAS MPYMES)

5.5.1 主要マイルストーン

調査団は 2003 年中の目標達成のため下記のようなマイルストーンを設定した。

(1) 2003 年 3 月上旬:新基準の公布

基準化委員会は、新しい中小企業コンサルタント基準案を CONOCER に提出済みであり、2003 年 1 月現在 CONOCER は最終ステップである承認委員会で専門家の意見を聴取している。順調にいけば、2003 年 3 月には連邦政府の官報において新基準を公布できるだろうということである。

(2) 2003 年 3 月中旬:委員会と事務局の設立

評価ツール作成のため、「コンサルタント基準化委員会」に二つの下部委員会とそれぞれの事務局設立を提案した。新基準公布後 2 週間以内に設立するものとした。

知識(筆記試験) : 筆記試験作成・保管委員会(試験問題委)

経験(成果品、実施能力) : 成果品・実施能力評価委員会(職能評価委)

(3) 2003 年 4 月中旬:評価プロセスガイドラインの完成

上記二つの下部委員会は、評価手順である評価プロセスを 4 月中旬までには完成させる。これが出ないと評価センターによる評価が実施できない。

(4) 2003 年 6 月初め:養成講座コースの開始

経済省は、諸準備をした後 6 月 1 日から全国一斉に養成講座コースを開始する。

(5) 2003 年 7 月初め:筆記試験と企業診断実習コースの開始

養成講座コースを受講した者への対応として、また自習による受験者のため 2003 年 7 月初めに筆記試験を開始する。また経済省は、遅くとも 7 月 1 日から企業診断コース(義務化)を開始し、筆記試験合格者を受け入れなければならない。

(6) 2004 年 1 月:新制度による資格取得の義務化

2004 年 1 月から、政府中小企業振興プログラムに従事するコンサルタントに、新基準による資格取得を義務づける。まず FAMPYME から適用をはじめめる。認定者数が増えるに従って、適用政府プログラムを拡大していけばよい。

図5-2 新制度実施体制確立とプロモーションのアクションプラン (2003年)

活動	2003年												2004年	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	
1: 新基準公布			▲											
2: 試験問題作成・保管下部委員会			▲											
2.1 下部委員会と事務局の設立			▲											
2.2 「知識」評価プロセスガイドラインの作成			▲										
2.3 試験問題2000問作成				(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	(250)	
3: 成果品・実施能力評価下部委員会														
3.1 下部委員会と事務局の設立			▲											
3.2 「成果品」評価プロセスガイドラインの作成			▲										
3.3 「実施能力」評価プロセスガイドラインの作成			▲										
3.4 「企業診断実習」ガイドラインの作成			▲										
4: 認証機関と評価センター設定													
5: 養成講座コースの実施														
5.1 科目(モジュール)とカリキュラムの確定											
5.2 教科書と例題の公開											
5.3 養成講座コース実施機関の募集と決定											
5.4 座学講師コースの養成													
5.5 養成講座コースの実施													
6: 企業診断実習コースの実施														
6.1 実習コースカリキュラムの確定											
6.2 企業診断マニキュアの作成													
6.3 実習コース実施機関の募集と認可													
6.4 実習インストラクターの養成													
6.5 企業診断実習コースの実施													
7: 筆記試験開始と企業診断実習コースの開始														
8: 新資格取得の義務化														
(1)養成講座実施回数 (回数×受講者数、1ヶ月コース換算)						4×40		8×40	8×40	8×40	8×40	8×40	800人	
(2)筆記試験実施回数 (回数×受講者数)						3×100		7×100	7×100	7×100	7×100	7×100	1700人	
(3)企業診断実習コース実施 (述べグループ数、6名/グループ)						17G×6		34G×6	34G×6	34G×6	34G×6	34G×6	510人	
(4)新制度による資格認定者数 (合格率40%と仮定)						100		200	200	200	200	200	500人	

..... 準備期間 ー ー ー 定期的あるいは常時実施する期間 9項12月(8×40)は翌年度受験となるので累計から除外した。

5.5.2 2003 年中の成果目標数値

図 5-2 の下欄に 2003 年中に達成すべき成果として 4 つの目標数値を示した。数値設定のベースとして、前述した 2003 年中の認定者数 500 人を基礎としている。2003 年中の累計数での目標値を下記に示す。

(1) 新制度による資格認定者数:500 人

最初新制度による認定者を 500 人と設定し、筆記試験受験者数を推定する。筆記試験の合格率をパイロット養成コースの実績から養成講座コース受講者の 40%と仮定し、自習による合格率を半分の 20%と仮定した。

	受験者数	合格率	合格者数
養成講座コース受講者の認定	800 人	40%	320 人
自習による受験者の認定	900 人	20%	180 人
	1,700 人		500 人

上の計算で筆記試験受験者数は 1,700 人となる。なお、筆記試験後、成果品と実施能力の評価に 1~2 ヶ月かかるものと仮定した。筆記試験合格者はほぼ全員認定されるものとした。

(2) 筆記試験受験者数:1,700 人

1,700 人の受験者数の計算基礎は(1)項で述べている。2003 年 7 月より、隔月に筆記試験が全国どこかで実施されるものとした。その回数を 7 月に 3 回、9 月以降は隔月 7 回ずつ実施されるものと想定した。1 回の筆記試験に 100 人の受験者があるものとしている。養成講座を受講した者も自習で受験する者もいると想定している。

(3) 養成講座コース受講者数:1,120 人(うち 2003 年度内評価対象者数 800 人)

2003 年 6 月から養成講座コースの準備が出来たところから順次開始する。受講生 40 人ずつの講座を 1 ユニットとして勘定し、全国で隔月行われるユニット数が、最初は 4 回、以降は 8 回と想定した。1,120 人の受講者のうち 2003 年中に認定まで到達できる者は 800 人なので、図 5-2 には 800 人の数値を入れた。

(4) 企業診断実習コース受験者数:510 人

筆記試験合格者は、すべて企業診断実習コースを受講する義務があると仮定している。実習コースはグループ実習として、1 グループ 6 名として計算した。2003 年 7 月は全国で 17 グループ 102 名が受講し、以降隔月に 34 グループ 204 名が受講するものとした。合計 510 名で認定者数 500 人とほぼ

同数と仮定したものである。1 開催の企業診断コースを 7 グループ 42 名として一括実施すれば、2003 年中に 12 回の実習コースを開催すればいいことになる。

調査団提案通りに、一般コンサルタント資格取得者は、「新基準公布後 24 ヶ月間、筆記試験がパスすれば成果品・実施能力の評価プロセスが免除される」ということになれば、実習コースを経由しなくて認定される人達もいることになる。ちなみに合計 85 グループの実習で 1 グループ当たり 2 企業の実習を行うとすれば、170 企業が、実習とはいえ 2003 年中に受益者となる計算である。

5.5.3 アクションプランの活動指針

マイルストーンと目標値を達成するために下記のような各種活動が行われなければならない。図 5-2 に沿って、各活動(Activity)の概略説明を行う。

(1) 評価ガイドラインの策定

評価ツールは、今後 CONOCER の管理下で策定されることになる。そのための評価基準を作成する。前述の二つの下部委員会が評価プロセスガイドラインを作成する。図 5-2 にみる通り下記の評価プロセスガイドラインが 1 ヶ月間の準備期間を含めて、新基準公布 1.5 ヶ月後の 2003 年 4 月中旬には完成されるスケジュールとした。

活動 2.2: 「知識」評価プロセスガイドライン

活動 3.2: 「成果品」評価プロセスガイドライン

活動 3.3: 「実施能力」評価プロセスガイドライン

活動 3.4: 「企業診断実習」ガイドライン

(2) 試験問題 2000 題の作成

図 5-2 の「活動 2.3 試験問題 2000 問の作成」でみる通り、2003 年 4 月から毎月 250 題ずつ作成すれば、8 ヶ月で目標 2000 の基本問題が完成する。2004 年からは、毎年 1/3 ずつ(約 700 題)入れ替えばよいことになる。試験問題作成・管理委員会メンバーが問題作成を管理し、実務を外部委託すれば実施は容易であろう。なお筆記試験に毎回 200 問出題するものとすれば、同図で 250 問完成した時点から筆記試験は順次開始できる。

(3) 養成コースカリキュラム等の作成

図 5-2 では、下記 3 つの活動を 2003 年 2 月初めから着手し 1 ヶ月をかけて、同年 2 月末に完成することとしている。

活動 5.1: (養成講座)科目(モジュール)とカリキュラムの確定

活動 5.2: (養成講座)教科書と例題の公開

活動 6.1: (実習コース)実習カリキュラムの確定

(4) 企業診断マニュアルの作成

本活動は経済省の担当となる。**活動 6.2**「企業診断マニュアルの作成」には、2003 年 2 月中旬から 2 ヶ月間をあてた。パイロット養成コースで使用したマニュアルはほぼ完成していて、これの手直しであれば 2 ヶ月間に容易に完了できる。マニュアルの手直しは、パイロット養成コースのインストラクターが担当すればよい。

(5) 養成コース実施機関の募集と選定

図 5-2 にみるように、経済省は下記**活動 5.3** について、2003 年 1 月半ばから候補機関の申請を受けているので同年 5 月中旬までには最終決定できるであろう。**活動 6.3** はそれより半月遅れを想定している。

活動 5.3: 養成講座実施機関の募集と決定

活動 6.3: 実習コース実施機関の募集と認可

(6) 講師とインストラクターの養成

養成講座(座学)講師と実習インストラクターの養成は、それぞれ 2003 年 4 月初めからと 4 月半ばから 3 ヶ月間で集中的に養成し、以降も定常的な養成を行うこととした。

活動 5.4: 座学講師の養成

活動 6.3: 実習インストラクターの養成

(7) 養成コースの実施

養成コースの実施は経済省の活動分野である。次の 2 つの活動があり図 5-2 にみるように養成講座コースは 2003 年 6 月から、企業診断実習コースは同年 7 月から定期的、あるいは随時実施する。実習コースの開始は提案通り義務化すれば、準備と実施機関認定に時間を要する。実習コースの開始は、座学講座コースの開始より 1 ヶ月程度の遅れがあっても支障がない全体スケジュールとなっている。

活動 5.5: 養成講座コースの実施

活動 6.3: 企業診断実習コースの実施