

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

2003年2月

ユニコ インターナショナル株式会社

序 文

日本国政府は、メキシコ国政府の要請に基づき、同国の中小企業コンサルタント養成・認定制度調査を行うことを決定し、国際協力事業団が2001年2月から2001年12月にかけて調査を実施しました。

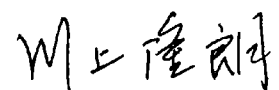
本フォローアップ調査は上記調査において提言された中小企業コンサルタント養成・認定制度導入計画のメキシコ側による実施を側面支援することを目的として実施され、当事業団は、2002年7月から2003年1月までの間、4回にわたりユニコインターナショナル株式会社の稲員祥三氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

調査団は、メキシコ国政府関係者と協議を行うとともに、同国における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この調査結果が、同国の中小企業振興に寄与するために有効活用されることを願います。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

2003年2月



国際協力事業団
総裁 川上 隆朗

国際協力事業団

総裁 川上 隆朗 殿

伝 達 状

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の最終報告書を提出いたします。本報告書は、昨年 2002 年 1 月に完了したメキシコ国中小企業コンサルタント養成・認定制度調査（前回調査）における提案事項のフォローアップ、パイロット養成コース実施結果報告および新しい中小企業コンサルタント制度の導入にかかる行動計画提案から構成されております。

メキシコ政府は、前回調査最終報告書において提案されている中小企業コンサルタント養成・認定制度導入計画に沿って、同計画を推進したいとして本フォローアップ調査を貴事業団に要請しました。本フォローアップ調査は、この要請を受けて、メキシコ政府が 2003 年から同制度を本格実施するべく続けている自助努力を、側面支援する目的で実施されたものです。

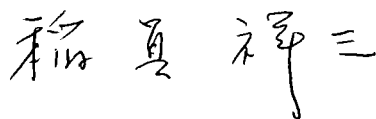
メキシコ政府は、中小企業振興を経済開発計画の大きな柱と考えており、そのために良質の中小企業コンサルタントを、養成し認定することの重要性を強く認識しております。2003 年 3 月には、前回調査及び今回フォローアップ調査での提案を織り込んだ、新認定制度が連邦政府官報によって公布される予定とされております。

フォローアップ調査の成果は、中小企業振興を経済開発計画の大きな柱にしようとするメキシコ政府に十分に活用され、同国の中小企業振興に貢献できるものであることを確信しています。併せて、本フォローアップ調査の実施に当たり、貴事業団、外務省、経済産業省各位より貴重なご指導、ご支援を頂きましたことに心よりの感謝とお礼を申し上げます。またメキシコ国経済省をはじめとする関係各機関各位のご支援に深くお礼申し上げます。

2003 年 2 月

国際協力事業団

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 団長
ユニコ インターナショナル株式会社 稲員 祥三



目次

	頁
第1章 プロジェクトの概要.....	1-1
1.1 調査の背景.....	1-1
1.2 調査の目的.....	1-2
1.3 調査の業務範囲.....	1-2
1.4 調査対象地域.....	1-3
1.5 調査の作業工程と提出した報告書.....	1-3
1.6 カウンターパート等.....	1-6
1.7 調査団の構成.....	1-9
1.8 用語等の解説.....	1-9
第2章 前回調査での提案事項と進捗状況.....	2-1
2.1 中小企業コンサルタント認定制度.....	2-1
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.....	2-1
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.....	2-2
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.....	2-5
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.....	2-6
2.1.5 資格更新制度を導入すべきであること.....	2-6
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.....	2-7
2.1.7 技術コンサルタント部門の導入提案.....	2-7
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.....	2-8
2.2 中小企業コンサルタント認定の方法.....	2-9
2.2.1 中小企業コンサルタント制度実施体制.....	2-9
2.2.2 全国一斉筆記試験の実施と代替案.....	2-10
2.3 養成コース.....	2-12
2.3.1 大学生向長期養成コース(大学教科課程による).....	2-12
2.3.2 社会人向け短期養成コース(集中型).....	2-13

2.3.3	社会人向け補習コース	2-14
2.4	2002 年中に準備活動を終えること	2-16
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
3.1	パイロット養成コース実施の概要	3-1
3.1.1	背景と目的	3-1
3.1.2	パイロット養成コースの狙いと期待される成果	3-1
3.1.3	実施期間	3-2
3.1.4	実施場所と使用施設	3-2
3.1.5	参加者	3-3
3.1.6	パイロット養成コースのカリキュラム	3-4
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	3-6
3.2.1	座学講師への講習と選定	3-6
3.2.2	企業診断実習インストラクターの養成と選定	3-8
3.2.3	教材の準備	3-10
3.3	企業診断実習の詳細と模擬試験	3-13
3.3.1	企業診断実習スケジュール	3-13
3.3.2	受講生のグループ編成の方法	3-13
3.3.3	診断実習のモデル企業の選定と実習グループ	3-14
3.3.4	模擬筆記試験の実施方法	3-17
3.3.5	パイロット養成コース閉校式(於経済省本部ビル講堂)	3-18
3.4	パイロット養成コースの評価	3-20
3.4.1	実施アンケート調査の種類	3-20
3.4.2	受講者の講義内容および講師評価	3-22
3.4.3	参加者によるカリキュラム評価	3-23
3.5	模擬筆記試験の結果と講師陣等による参加者等の評価	3-30
3.5.1	筆記試験結果(ANNEXVI参照)	3-30
3.5.2	中小企業コンサルタント認定者のプロフィール	3-30
3.5.3	座学講義における各評価	3-31
3.5.4	企業診断実習における各評価	3-33

3.5.5	モデル企業による診断・指導の評価	3-34
第4章	新制度にかかる懸案事項の検討と提言	4-1
4.1	新制度における資格認定の手順	4-2
4.1.1	現況等	4-2
4.1.2	結論と提言	4-2
4.1.3	議論等	4-4
4.2	新制度における認定機関と全体組織体系	4-5
4.2.1	現況等	4-5
4.2.2	結論と提言	4-6
4.2.3	議論等	4-6
4.3	筆記試験の実施要領	4-9
4.3.1	現況等	4-9
4.3.2	結論と提言	4-9
4.3.3	議論等	4-9
4.4	筆記試験の実施体制	4-12
4.4.1	現況等	4-12
4.4.2	結論と提言	4-12
4.4.3	議論等	4-13
4.5	養成講座コースの位置づけと運営方法	4-14
4.5.1	現況等	4-14
4.5.2	結論と提言	4-14
4.5.3	議論等	4-15
4.6	企業診断実習コースの位置付けと実施機関	4-17
4.6.1	現況等	4-17
4.6.2	結論と提言	4-17
4.6.3	議論等	4-18
4.7	一般コンサルタント基準取得者の処遇	4-20
4.7.1	現況等	4-20
4.7.2	結論と提言	4-20

4.7.3	議論等	4-20
第5章	新制度実施アクションプラン	5-1
5.1	新制度の実施体制と組織図	5-1
5.1.1	中小企業コンサルタント認定者のプロフィール	5-1
5.1.2	新制度における養成・認定制度実施体系	5-3
5.2	養成講座の基本設計	5-5
5.2.1	養成講座実施機関	5-5
5.2.2	講座の基本モジュール	5-5
5.2.3	使用する教科書	5-5
5.2.4	養成講座の基本的時間割(4週間コース)	5-8
5.2.5	長期コースあるいは週末コースへの展開	5-8
5.3	企業診断実習コースの基本設計	5-10
5.3.1	実施機関	5-10
5.3.2	企業診断手順(マニュアル)	5-10
5.3.3	インストラクターの養成	5-10
5.3.4	企業診断実習コースの日程	5-10
5.4	筆記試験実施要領	5-12
5.4.1	実施機関	5-12
5.4.2	試験問題の形式と出題方法	5-12
5.4.3	出題数と試験時間	5-12
5.4.4	合格ラインと合格率	5-13
5.5	新制度導入アクションプラン	5-14
5.5.1	主要マイルストーン	5-14
5.5.2	2003年中の成果目標数値	5-17
5.5.3	アクションプランの活動指針	5-18

- ANNEX I 調査団の提出資料一覧表
- ANNEX II 実習インストラクター養成研修の詳細資料
- ANNEX III モデル企業の診断結果
- ANNEX IV パイロット養成コースの参加者
- ANNEX V パイロット養成コースで使用したテキストとマニュアルの目次
- ANNEX VI 筆記試験および実習評価一覧表
- ANNEX VII 新制度導入にかかる懸案事項アンケート調査

【表リスト】

表 1.7-1	業務従事者ごとの担当業務	1-9
表 2.0-1	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)	2-1
表 2.2-1	認定業務と実施機関(前回調査提案)	2-10
表 3.1-1	パイロット養成コースのカリキュラム	3-5
表 3.2-1	座学講師講習会スケジュール	3-7
表 3.2-2	パイロット養成コースの座学講師	3-7
表 3.2-3	実習インストラクター養成研修スケジュール	3-8
表 3.2-4	実習インストラクターと日本人アドバイザー	3-10
表 3.3-1	企業診断実習スケジュール	3-13
表 3.3-2	モデル企業 6 社(北西組、南東組)	3-15
表 3.3-3	企業募集の様式(例)	3-16
表 3.3-4	模擬試験問題数	3-17
表 3.4-1	参加者による講座の評価(5点法)	3-22
表 3.4-2	参加者が重点的に教えてほしい科目(36名回答、複数回答可)	3-23
表 3.4-3	講義時間の足りなかった科目(36名回答、複数回答可)	3-25
表 3.4-4	講義の時間が余った科目(36名回答、複数回答可)	3-25
表 3.4-5	昼間の社会人養成コースは何ヶ月が妥当か(36名回答)	3-28
表 3.4-6	模擬筆記試験と認定試験のレベル(回答者 36 名)	3-29
表 3.4-7	筆記試験の形式(回答者 36 名)	3-29
表 3.5-1	座学講師の考える認定者のプロフィール(12名回答)	3-31
表 3.5-2	実習インストラクターの考える認定者のプロフィール(6名回答)	3-31
表 3.5-3	座学講師による講義毎の評価(5点法)	3-32
表 3.5-4	調査団による座学講義毎の評価(5点法)	3-32
表 3.5-5	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	3-33
表 3.5-6	実習アドバイザー(調査団員 3 名)による診断実習の評価	3-33

表 3.5-7	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)	3-34
表 4.3-1	パイロット養成コース模擬試験、2002年実施	4-10
表 4.3-2	パイロットプロジェクト模擬試験結果、2001年実施	4-11
表 5.1-1	中小企業コンサルタント認定者のプロフィール	5-2
表 5.2-1	養成講座のモジュール	5-6
表 5.2-2	養成講座時間割(4週間=20日)	5-8
表 5.3-1	企業診断実習日程表(1企業当たり7労働日)	5-11
表 5.4-1	科目別筆記試験出題数(択一式問題の場合)	5-13

【図リスト】

図 1.5-1	作業工程表	1-5
図 2.1-1	評価プロセス	2-4
図 2.1-2	新しいコンサルタント基準の枠組み(前回調査提案)	2-5
図 2.2-1	新認定制度のスキーム(前回調査提案)	2-9
図 2.3-1	学生からコンサルタント認定へのルート(前回調査提案)	2-12
図 2.3-2	社会人向け養成コース(短期集中総括型)のスキーム(前回調査提案)	2-13
図 2.3-3	社会人向け養成コース(不足能力補完型)(前回調査提案)	2-14
図 4.1-1	中小企業コンサルタント認定基本フロー	4-3
図 4.2-1	中小企業コンサルタント制度による認定組織図	4-5
図 5.1-1	養成・認定制度実施体系とフロー(案)	5-4
図 5.5-1	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)	5-16

略語表

APEC	Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico	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－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。JICA調査団は、本フォローアップ調査期間中、下記のように4回の現地調査を行った。

第1次現地調査：2002年7月15日～同年8月14日 (31日間)

第2次現地調査：2002年9月9日～同年10月9日 (31日間)

第3次現地調査：2002年11月4日～同年12月18日 (45日間)

第4次現地調査：2003年1月13日～同年1月22日 (10日間)

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

経済省より JICA メキシコ事務所を通じて、フォローアップ調査が正式要請されたのは 2002 年 3 月 8 日である。その後 2002 年 6 月 13 日付のレターで同省より、フォローアップ調査の支援業務内容 2 項目が次のように明らかにされた。

- 1) 基準に必要とされる様々な適用分類におけるコンサルタント評価ツールの策定(8 月、9 月)
- 2) 第一世代コンサルタント認定の一部を構成する養成コースを策定するための支援(9 月、10 月)

さらに、第 1 次現地調査開始後の 7 月 25 日付レターで、メキシコ国経済省中小企業担当事務次官より JICA 調査団に対し、下記のように具体的な業務要請 5 項目が提示された。上記 2 項目の具体化と確認である。

- 1) 中小企業基準案の見直し
- 2) 評価ツール開発のための助言
- 3) コンサルタント養成コースの基本設計
- 4) 講師養成コースの基本設計
- 5) コンサルタント養成パイロットコースの実施とその評価

これを受けて調査団は、次のように支援業務を展開することとした。

- 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 1.5-1 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1.5-1 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	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								□		
	▲ インセプション		▲ プロダクト (I)			▲ プロダクト (II)	▲ ドラフトファイナル	▲ ファイナル		
		▨ 現地調査	□ 国内作業							

第1次現地調査：7月15日(月)メキシコ着ー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)メキシコ着ー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)メキシコ着ー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)メキシコ着ー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。

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。但しメンバーは下記 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。中でも企業競争力センターネットワーク (CETRO-CRECE)、全国製造業会議所 (CANACINTRA)、公共教育工科大学局 (DGIT) などが重要な役割を果たした。

6 つのワーキング・グループは 2002 年 1 月に結成されたもので、現在は役目を終えているグループもある。またメンバーの追加も適宜行われている。調査団への対応は、6 つのグループから横断的にメンバーを集めた合同ワーキング・グループが行っている。合同ワーキング・グループと調査団は、教科書作成、試験問題作成、養成コース設計・実施を同時並行的に推進している。この合同ワーキング・グループも、実質的なカウンターパートとみなすことができる。委員の大半はボランティア活動として作業を行っている。

グループ 1: 現行一般コンサルタント基準の改定

- 1) メキシコ国立自治大学 (UNAM)
- 2) 国立工科大学 (IPN)
- 3) 生産性技術革新全国委員会 (COMPITE)
- 4) 経済省 (SE) … Group Coordinator
- 5) メキシコ自治工科大学 (ITAM)
- 6) CONSULTOR 社

- 7) 全国製造業会議所(CANACINTRA)
- 8) 技術移転大学(UTT)
- 9) 産業政策省庁調整委員会(CIPI)
- 10) 全国コンサルティング企業協会(CNEC)・・・委員長
- 11) 職業能力基準化認定審議会(CONOCER)・・・事務局長

グループ 2: JICA 提案事項の検討

- 1) ラサール大学(ULSA)
- 2) 全国製造業会議所(CANACINTRA)・・・Group Coordinator
- 3) 経済省(SE)
- 4) 生産性技術革新全国委員会(COMPITE)
- 5) Esteva Consultores 社
- 6) 企業競争力全国ネットワーク(CETRO-CRECE)
- 7) CIMO-PAC
- 8) 科学技術国家審議会(CONACYT)
- 9) 技術移転大学(UTT)
- 10) 全国コンサルティング企業協会(CNEC)・・・委員長
- 11) 職業能力基準化認定審議会(CONOCER)・・・事務局長

グループ 3: APEC に関連事項の分析

- 1) 国立開発銀行(NAFIN)
- 2) 企業競争力全国ネットワーク(CETRO-CRECE)・・・Group Coordinator
- 3) 生産性技術革新全国委員会(COMPITE)
- 4) 経済省(SE)
- 5) デルバジェ大学(UVM)
- 6) Consultora ITESM/国立開発銀行(NAFIN)
- 7) Trade Point Mexico 社
- 8) Excelencia Laboral
- 9) 全国コンサルティング企業協会(CNEC)・・・委員長
- 10) 職業能力基準化認定審議会(CONOCER)・・・事務局長

グループ 4: 基準による資格の有効期限

- 1) 産業政策省庁調整委員会(CIPI)
- 2) 科学技術国家審議会(CONACYT)
- 3) 全国コンサルティング企業協会(CNEC)・・・委員長
- 4) 職業能力基準化認定審議会(CONOCER)・・・事務局長

グループ 5: コンサルタントの養成

- 1) 国立海外貿易銀行(BANCOMEXT)
- 2) 国立開発銀行(NAFIN)・・・Group Coordinator
- 3) Esteva Consultores 社
- 4) デルバジェ大学(UVM)
- 5) CIMO-PAC
- 6) 生産性技術革新全国委員会(COMPITE)
- 7) 科学技術国家審議会(CONACYT)
- 8) CONSULTOR 社
- 9) ILADE, S.A.
- 10) 全国コンサルティング企業協会(CNEC)・・・委員長
- 11) 職業能力認定審議会 CONOCER・・・事務局長

グループ 6: 行動規範の確立

- 1) 企業競争力全国ネットワーク(CETRO-CRECE)
- 2) 生産性技術革新全国委員会(COMPITE)
- 3) CONSULTOR 社
- 4) 経済省(SE)
- 5) 国立開発銀行(NAFIN)・・・Group Coordinator
- 6) デルバジェ大学(UNAM)
- 7) 国立工科大学(IPN)
- 8) ラサール大学(ULSA)
- 9) 全国コンサルティング企業協会(CNEC)・・・委員長
- 10) 職業能力基準化認定審議会(CONOCER)・・・事務局長

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 1.7-1 に示す。

表 1.7-1 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、2001年のJICA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2.0-1に示し、2.1項以下で解説を行う。

表 2.0-1 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。期間を短縮してほぼ6ヶ月で完了。

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り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、下記の手順とウェイトで行う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。

(シニア部門)

書類審査	:	10%
筆記試験	:	70%
実習試験	:	10%
面接試験	:	10%

一方 CONOCER の規定では、全ての職能認定基準認定(約 600 の基準ができています)は、次の三項目を同時に 1/3 ずつのウェイトで審査することになっている。

成果品(経験)	:	1/3
実施能力(プレゼンテーション能力など)	:	1/3
知識(筆記試験)	:	1/3

一般コンサルタント認定制度では、まず予備審査でふるい分けが行われる。ある評価センターの実績によれば 60%程度がふるい落とされ、残り 40%の申請者が本格審査に入り、本格審査では約 95%が合格するそうである。筆記試験もあり試験問題は評価センターが作成するが、毎年問題が同じであったり事前に入手可能である例もある。すなわち現行制度の本格審査には、申請者をふるい分けて適

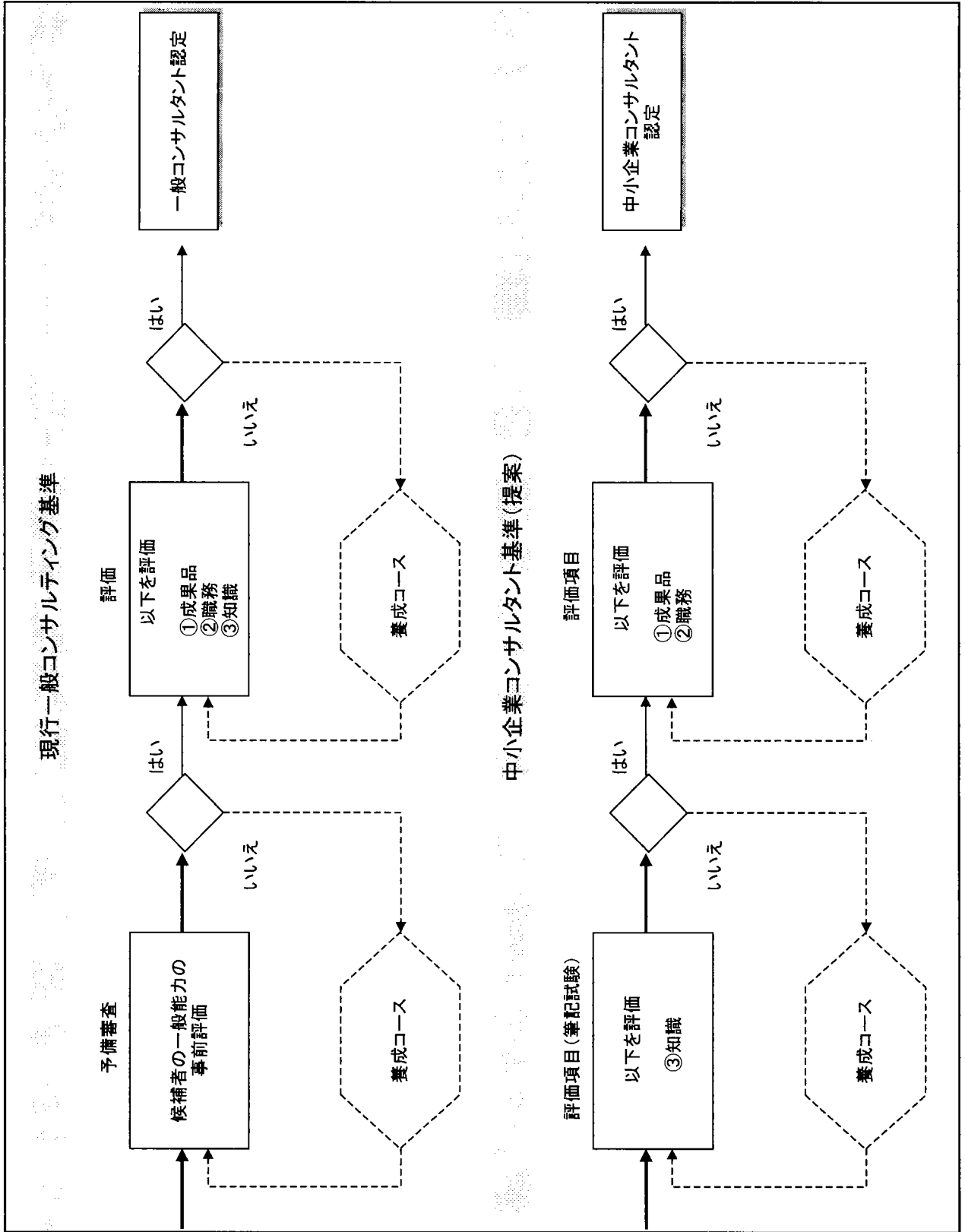
格者を選別するという機能はほとんどない状況にあるといえるだろう。一つの試験問題で、あらゆるセクターのコンサルタント評価する規定のために、専門分野の知識を検証するのが難しい状況にある。フォローアップ調査で、調査団は具体的方法として、筆記試験によって「知識」による第 1 段階の選別を行い、合格者のみを次の段階で「経験と能力」を評価する 2 段階による評価システムを提案した。(図 2.1-1 の上段のフロー図参照)

一般コンサルタント資格取得者にも低レベルの者が混在し、すでに中小企業に被害がでているとの CANACINTRA の報告もあり、調査団は、中小企業コンサルタントは図 2.1-1 の下段のフロー図で、資格認定すべきであると提案した。まず筆記試験で「知識」を評価選別し、合格者のみを「成果品」と「実施能力」で第二次審査すべきであるという提案である。

(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」との提案の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。

図2.1-1 評価プロセス

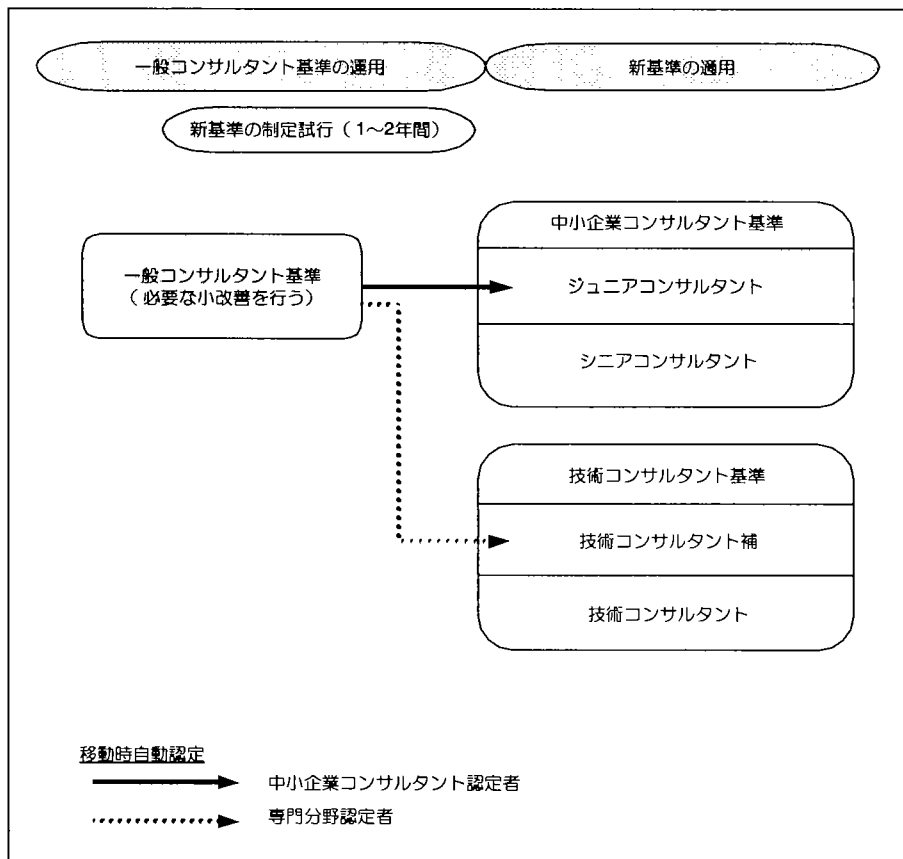


2.1.3 ジュニア部門とシニア部門に分け将来一般コンサルタント資格をジュニア部門として吸収すること

(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(図 2.1-2 参照)。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。

図 2.1-2 新しいコンサルタント基準の枠組み(前回調査提案)



(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制度は当省と直接関係なく、新制度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。調査団は、フォローアップ第2次現地調査において、参考資料として下記文献を西語訳し、メキシコ側に手交した。

- 日本における中小企業コンサルタント資格の更新制度
- アジア太平洋経済協力会議(APEC)の中小企業コンサルタント資格の更新制度

- 米国におけるプロフェッショナル・エンジニア (PE) の更新制度

(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。フォローアップ第 2 次現地調査において、調査団は下記文献を西語訳しメキシコ側に提供した。

- 日本の中小企業コンサルタント用「診断倫理規範」
- 日本の「技術師倫理要綱」
- 米国技術協会 (NSPE: National Society of Professional Engineers) 倫理コード

(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。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)

図 2.2-1 に新認定制度の実施体制を、表 2.2-1 に具体的な業務分担を示している。これらは前回本格調査の最終報告書から転記したものである。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。

図 2.2-1 新認定制度のスキーム(前回調査提案)

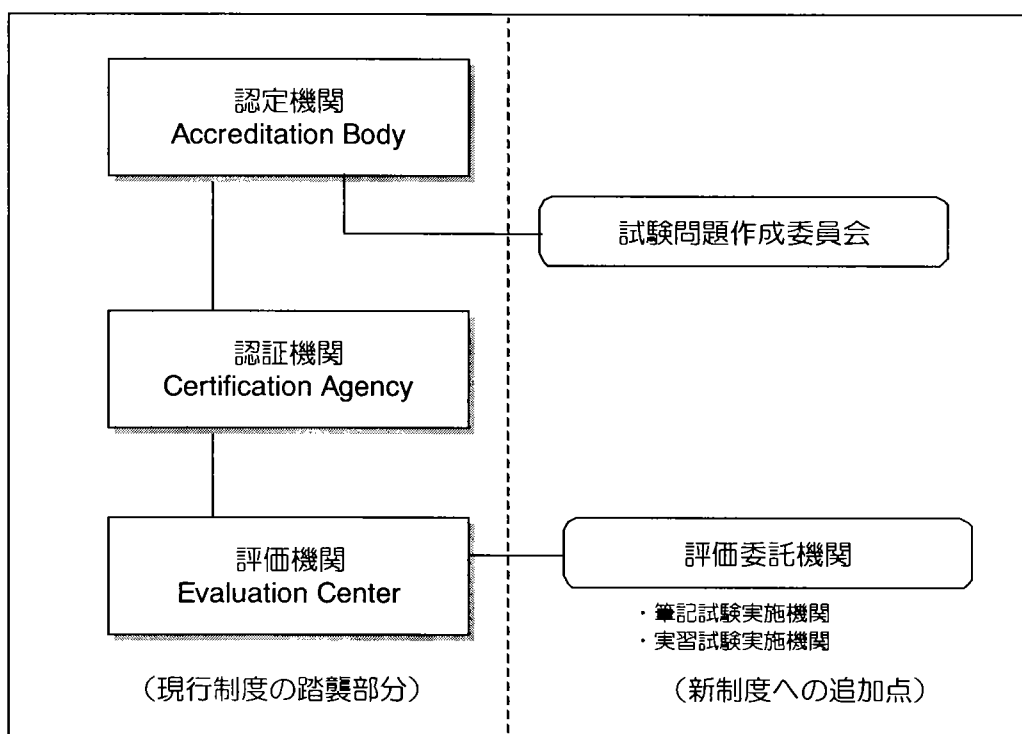


表 2.2-1 認定業務と実施機関(前回調査提案)

認定業務	実施機関	
基準策定	職能基準化委員会	
認証機関の認定	CONOCER	
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		

(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。

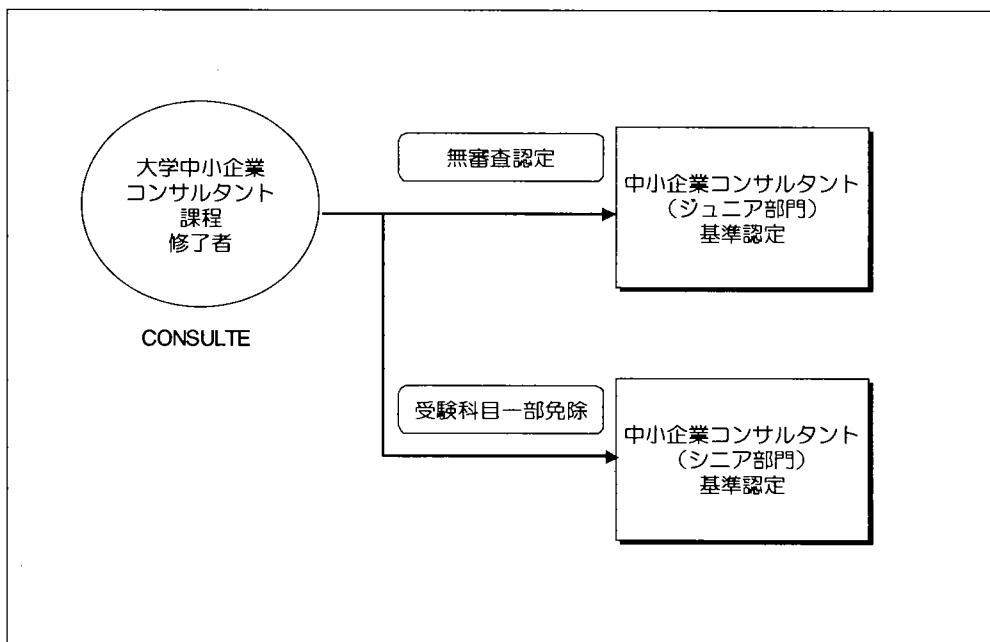
2.3 養成コース

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、かつ中小企業コンサルタント基準にジュニア部門とシニア部門を設置するという仮定のもと、下図 2.3-1 を提案した。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。なお、提案時期から時を経て、状況は下記(進捗状況)に述べるように変化した。

図 2.3-1 学生からコンサルタント認定へのルート(前回調査提案)



(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。

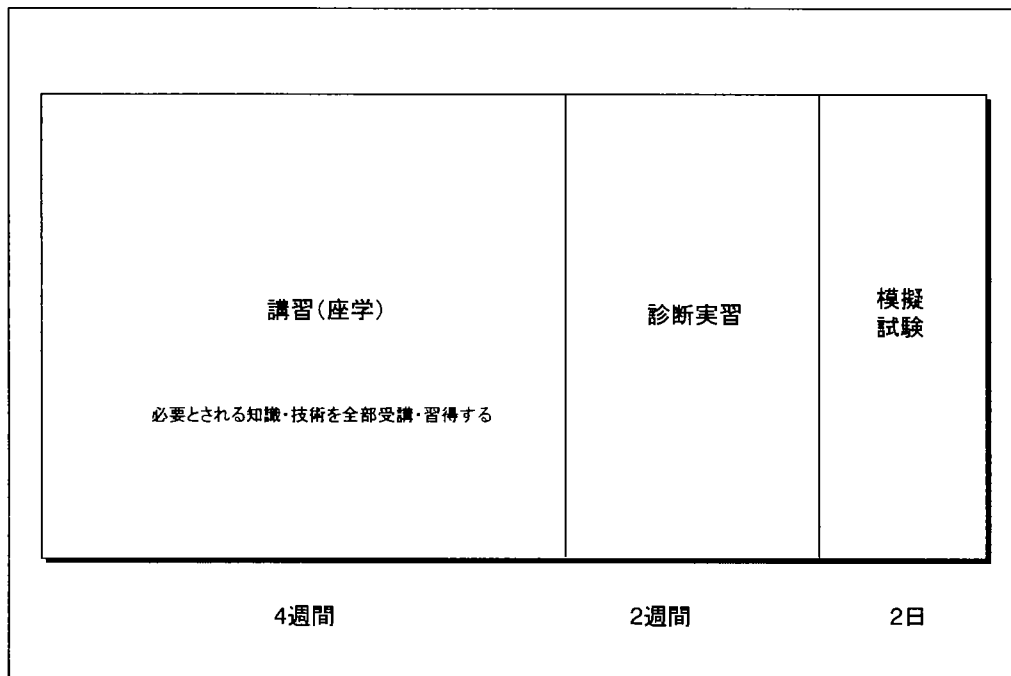
以上が経済省の見解である。

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、下図 2.3-2 のスキームで提案している。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。

図 2.3-2 社会人向け養成コース(短期集中総括型)のスキーム(前回調査提案)



(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。

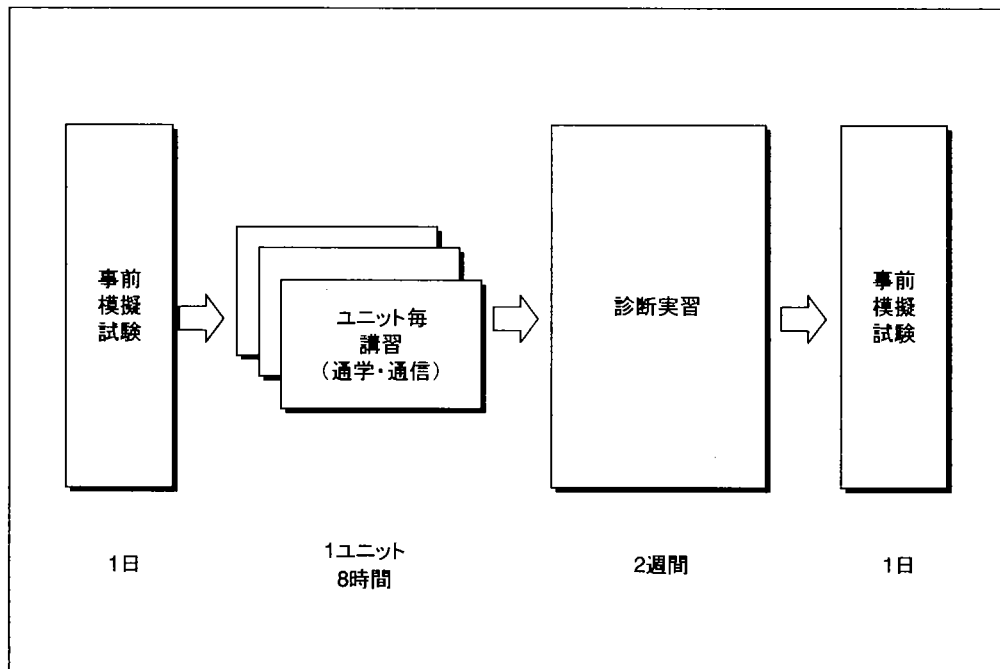
『基準化委員会は中小企業コンサルタント資格取得には、養成コース修了を義務化する方向でサジェストする。あとは経済省と CONOCER の決定を待つことになる。経済省は、11月のパイロット養成コースの結果を見て、本格化の方法を州政府、大学、民間とも相談し全国へ展開する。』

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。図 2.3-3 のように、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。

図 2.3-3 社会人向け養成コース(不足能力補完型)(前回調査提案)



(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、図 2.4-1 に示したような 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。

図 2.4-1 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)(前回調査提案)

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 新制度導入プロジェクトの設置	▲											
1.2 CONOCER ワーキング・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・認定制度のプロジェクトの確定		—										
2.4 新養成・認定制度のプロジェクトの承認			▲									
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・実習カリキュラムの作成 (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・実習カリキュラムの標準化												—
5.3 本格実施体制の確定												—
5.4 新制度の法制化と公布												—▲

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 背景と目的

中小企業コンサルタント制度が 2003 年からメキシコに新しく導入される方向で準備作業が進められている。新制度は、まず筆記試験によって中小企業コンサルタントが身につけておくべき知識が試され、ついで企業現場での診断能力が評価され、相応の力量があると認められれば資格認定するという方向で検討中である。メキシコにとっては、この評価プロセスは初めての試みである。そこからハイレベルの資格認定者を一定期間中に、市場ニーズに合った人数を輩出するには、養成制度を確立する必要が出てくる。

また、新制度が一旦公布されれば、効果的にかつ無理なく運営されなければならない。そのために、新制度の公布前に、なるべく多くの実験と試行をしておく必要がある。こういった観点から、筆記試験対応の座学と企業現場での企業診断を組み合わせた、パイロット養成コースを実施した。

3.1.2 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

新制度は、最終チェック段階であり、公布は 2003 年 3 月になると想定される。パイロット養成コースの改善点も含めた教訓は、新制度最終確定へのインプットになるものと期待される。

(2) 筆記試験のレベルに対する教訓を得る

パイロット養成コースの参加者に、コンサルティング経験者と未経験者を集め、コースの最終日に模擬筆記試験を行う。この結果から出題すべき試験問題の難易度設定に貴重なデータを得ることができる。

(3) 養成コースの将来像に対する教訓を得る

パイロット養成コースの重要課題として、新しく 10 科目の教科書を作り、筆記試験に対応するために座学を実施した。筆記試験の結果と教科書の関係、講師への要件、またカリキュラムの妥当性の検討を加え、将来の養成コースのあるべき姿についての教訓を得ることができる。

(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

新制度が本格化すると、養成コースの座学講師と企業診断の実習インストラクターの不足が想定される。今回のパイロット養成コースに先立って講師とインストラクターの教育訓練を実施し、彼らは、参加者を実際に指導をした。これらの講師とインストラクターの指導能力を観察することによって、将来の講師・インストラクター養成の方向を知ることができる。

(5) 受講生のコンサルティング能力の向上を図る

受講生の過半数はコンサルタント経験者である。経験者には我流のコンサルテーションを矯正し、未経験者には基礎を教える。今回はパイロット的試行の養成であるけれども受講生の能力向上は、一つの大きな成果である。

(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

パイロット養成コースで、企業診断実習を実施した。診断対象として選ばれたモデル企業(メキシコ州の計 6 社)が、実習生の改善提案を受けて企業改善のヒントを得ることも、パイロット養成コースが期待する成果の一つである。

3.1.3 実施期間

2002 年 11 月 11 日(月)より同年 12 月 7 日(土)まで。実働 24 日(土曜日も講義を実施)。なお 11 月 17 日(水)は革命記念日により講義は休講となった。12 月 9 日(月)の一日を使い模擬試験を実施した。なお、閉校式は 12 月 13 日(金)に行われた。

3.1.4 実施場所と使用施設

実施場所は、座学講義と模擬筆記試験はモンテレー工科大学(ITESM)メキシコ市キャンパスで行い、企業診断実習は CANACINTRA オフィスと企業現場で、また閉校式は経済省にて行われた。

座学講義(2002年11月11日(月)～同年11月30日(土))

モンテレー工科大学 (**Campus Ciudad de Mexico**; メキシコ市キャンパス)
Calle del Puente No. 222,
Ejidos de Huipulco, Tlalpan,
C.P. 14380 Mexico, D.F.
Tel: 5483-1864

企業診断実習(2002年12月2日(月)～同年12月7日(土))

Cámara Nacional de la Industrial de Transformación (CANACINTRA)
Av. San Antonio No. 256
Col. Ampliación Nápoles
México, D.F., 03849
Tel: 5482-3000
Fax: 5482-3037

模擬筆記試験(2002年12月9日(月))

モンテレー工科大学 (**Campus Ciudad de Mexico**; メキシコ市キャンパス)
Calle del Puente No. 222,
Ejidos de Huipulco, Tlalpan,
C.P. 14380 Mexico, D.F.
Tel: 5483-1864

閉校式(2002年12月13日(金))

経済省 (**Secretaria de Economía**)
Alfonso Reyes No. 30
Col. Hipodromo Condesa
Deleg. Cuauhtemoc
C.P.06140

3.1.5 参加者

パイロット養成コースの正式参加者は ANNEX IV に示す 47 人である。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。

参加者を機関別に分けると下記のようなになる。DGIT および CETRO-CRECE からの出席者が群を抜いて多い。

<u>コンサルタント会社・関係機関</u>		<u>大学・学校関係機関</u>	
CETRO-CRECE	6名	DGIT	9名
CANACINTRA	3名	UNAM	2名
CONACYT	3名	Univ. Morelos; UAEM	1名
CNEC	2名	Univ. Tecnológico de Tecamachalco	1名
Novadictum	2名	Univ. Del Estado de Hidalgo	1名
ACYP	1名		
Asociacion Mexinana	1名		
Asoc. Consultores Empresariales de Sinaloa	1名		
Calvo y Acociados	1名		
CEMSI IPN	1名		
CIATEC	1名		
CIDESI	1名		
COMIMSA	1名		
CONALEP	1名		
Costa Conalep	1名		
FGLEZ. Consultores	1名		
NAFIN	1名		
QSMEXIKO	1名		
2Real People Solucion	1名		
独立(個人)コンサルタント	3名		
		合計:47名	

3.1.6 パイロット養成コースのカリキュラム

調査団は第2次現地調査初頭のミーティングにおいて、下記3種類の1ヶ月間パイロット養成コースのカリキュラム(案)を提示した。

(1) メキシコ側主導－ケーススタディ

養成コースでは企業診断実習を行わず、机上ケーススタディ(2日間)で代替する案

(2) メキシコ側主導－企業診断実習

養成コース中に5日間の企業診断実習を実施する案

(3) 調査団主導－企業診断実習

メキシコ側で、教科書作成、実習インストラクター、座学講師が準備できなかった場合、調査団主導でパイロット養成コースを実施する案。

最終的には(2)案を採用し、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3.1-1の通りである。

表 3.1-1 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		

(注)企業診断実習スケジュールは表 3.2-3 を参照のこと。

座学講義においては、「1.中小企業政策とプログラム」以外の全ての講義において、日本人講師によるケーススタディーによるグループディスカッションや、日本の制度の紹介等が実施された。座学は午前 8 時から午後 3 時まで(内 1 時間は昼食時間)。午後 3 時に講義を終わるプログラムとしたのは、年末のため受講生の業務への支障を軽減させるための配慮である。

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

パイロット養成コースの座学講師や企業診断実習インストラクターは、今後メキシコ側により実施される養成コースのためにも、メキシコ人が担当するのが望ましい。そのため、パイロット養成コースに先立つ第2次現地調査において、調査団により4日間の座学講師講習会、6日間の実習インストラクター養成を実施し、メキシコ人座学講師・実習インストラクターの養成を行った。その結果をもとに、座学講師と実習インストラクターの選定が行われた。

3.2.1 座学講師への講習と選定

パイロット養成コースの最初の3週間は座学講義で、参加者に診断・指導に必要な理論を教える。その講師もまたメキシコ人が担当するのが望ましい。そのため第2次現地調査において座学講師講習会を開催した。講習会の目的と方法は次のようである。

(1) 目的

10科目の教科書(第1バージョン)をベースに、科目毎の専門家の参加を得て教科書の改善と教授方法の統一をはかる。科目毎の専門家は、パイロット、本格を問わず今後養成コースの座学講師を務める。

(2) 方法

- 1)科目毎の教科書作成者が、講習会出席者に内容を説明する。
- 2)出席した科目毎の専門家は、それに意見を述べ改善点をとりまとめる。
- 3)改善点に従い、パイロット養成コース開始までに教科書をバージョンアップする。
- 4)パイロット養成コースの講師候補者を科目毎に決定する。

(3) 調査団の支援方法

調査団担当の科目8と9(表3.2-1参照)の説明を担当した。また担当科目以外の講習会にも全て出席し、意見を述べた。

(4) タイムテーブル

表3.2-1に座学講師講習会スケジュールを示した。同講習会では、ミーティング出席者に対してパイロット養成コースにおいて、あるいは将来においても座学講師として志願するかどうかアンケート調査を行った。下表のように志願者数はパイロット養成コースには十分の数である。これをベースに経済省が選定する。

表 3.2-1 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)

この講習会での講師志願者のプロフィールをもとに、メキシコ側によりパイロット養成コースの座学講師の選定が行われた。実際のパイロット養成コースのメキシコ人座学講師は表 3.2-2 のとおりである。

表 3.2-2 パイロット養成コースの座学講師

講義名	講義日数	講師名	講師の所属機関
1.中小企業政策とプログラム	1日	1. Lic. Victor Sandoval Rivera 2. Lic. Eugenia Cano 3. Ing. Arturo Salcedo Carabez 4. Lic. Huitzilihuitl Herrada Pineda 5. Ing. Moisés Ramos Yáñez 6. Lic. María Elena Ayala 7. Ing. Juan Antonio Ramírez Bustos 8. Lic. Andrés Real García 9. Ing. Juan Carlos Téllez Girón	経済省
2.財務・会計	2日	1. Francisco Sapien 2. Gloria Luna	DGIT
3.情報システム	1日	1. Rafael Vazquez P. 2. Martin Gonzalez	DGIT
4.コンサルタント能力	2日	1. Fernando Cameras M. Hernandez	CETRO-CRECE (Puebla)
5.オペレーション (製造業、在庫管理)	2日	1. Valentin Herrera Baez	CIDESI
6.イノベーション (新製品開発、新規創業)	1日	1. M. en C. Ana Ma. Perez Novara	CANACINTRA
7.法的側面	2日	1. Samuel Rivero	CANACINTRA(SICPE)
8.マーケティングと販売	2日	1. Erwin Roofthoof 2. Agnes Fournier 3. Azucena Perez 4. Rafael Aguilar	Universidad Anáhuac del Sur (ITAM)
9.戦略的経営	2日	1. Octavio Cabrera Lazarini	CETRO-CRECE
10.人的資源	2日	1. Martha Diaz Muro 2. Bertha Vidal Serrano	GDIT

3.2.2 企業診断実習インストラクターの養成と選定

パイロット養成コースの最後の1週間で受講生に対して企業診断実習を行う。そのためのメキシコ人対象の実習インストラクター養成研修を、第2次現地調査において下記のスケジュールで実施した。

表 3.2-3 実習インストラクター養成研修スケジュール

	日付	午前の部	午後の部
(1)	9月23日(月)	① オープニングアドレス ② 実習方法オリエンテーション	① グループ別予備診断
(2)	9月24日(火)	(企業訪問調査) ① 社長の考え方を聴く ② 工場の現場をみる	(企業訪問調査) ① 管理部門別レーダーチャートの作成 ② 改善対象部門の特定
(3)	9月25日(水)	(企業訪問調査) ① 改善対象部門個別ヒアリング ② 分類別レーダーチャートの作成	(企業訪問調査) ① 引き続き補完的現場調査
(4)	9月26日(木)	① 改善指導案の立案、検討(オフィスにて、SWOT分析、レーダーチャート分析など)	
(5)	9月27日(金)	① 報告書の作成(オフィスにて)	
(6)	9月28日(土)	(企業への報告会) ① 各担当者からの報告 ② 日本人コンサルタントのコメント ③ 社長コメント Q&A ④ 実習生反省会	

1日目に企業診断手法のオリエンテーションを行い、2回目と3回目に企業現場で診断を行った。4日目、5日目で診断内容を報告書にとりまとめ、6日目(土曜日)に企業経営者を CANACINTRA に招待し報告会を行った。一連の企業診断実習は、調査団の作成したマニュアル類(次節 3.2.3 で説明する)を利用した。

実習を受け入れてくれた企業は、次の2社(製造業)である。

企業名	主要製品名	従業員数
A社	骨の整形インプラントおよび治療用インストルメント製造	37人
B社	自動車、電気機器等部品(バネの専門メーカー)	130人

実習インストラクター養成研修結果の概要は下記の通り。なお出席者等の詳細情報は ANNEX II を参照のこと。

(1) 出席者数

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

()内の人数は、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す。

(2) 出席者の年齢(修了した 15 名について)

20 才台	2 名
30 才台	4 名
40 才台	2 名
50 才台	5 名
<u>60 才台</u>	<u>2 名</u>
計	15 名

(3) 出席者の企業診断経験数(修了した 15 名について)

5 社以下	5 名
6 社～20 社	4 名
20 社～50 社	2 名
<u>51 社</u>	<u>4 名</u>
計	15 名

(4) 実習インストラクター候補者の選定

調査団は候補者 15 名のうち 7 名を、経験およびコンサルタント業務実施能力の高い優秀者と認識し、経済省へ報告した。この中から 7 名のうち 6 名がパイロット養成コースのインストラクターを勤めた。(表 3.2-4 参照)また彼らは来年度から本格化するであろう養成コースにおいても、指導的立場に立つことになる。その他の参加者も、今後経験を積みば十分実習インストラクターとなる素質はあるというのが調査団の評価である。

表 3.2-4 実習インストラクターと日本人アドバイザー

企業診断実習インストラクター	
Fernando Acosta Arjona (NAFIN)*1	(グループ A 担当)
Fernando Cameras Hernandez (Crece)*2	(グループ B 担当)
Felipe Villalobos Rodriguez (Crece)	(グループ C 担当)
Manuel Ugarte Machorro (Canacintra)	(グループ D 担当)
Ana Ma Perez Novara (Canacintra)*2	(グループ E 担当)
Ana Marcela Sifuentes Gascon (Crece)	(グループ F 担当)
日本人実習アドバイザー	
山崎 洋一	(グループ A と F 担当)
出穂 靖弘	(グループ B と E 担当)
畑 明	(グループ C と D 担当)

*1 今回、座学講義部分に生徒としても参加。

*2 座学講義部分では講師も担当。

3.2.3 教材の準備

(1) 教科の決定

コンサルタント基準化委員会は、コンサルタントの機能分野を下記の 5 分野として基準書に明記した(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

この枠組みの中で、養成コースで教えるべき科目を決めテキストを作成しなければならない。筆記試験問題もまたそれらの科目から出題されることになる。

調査団は、第 1 次現地調査時点で科目案を提出した。メキシコ側も科目案を持っていて、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) 座学講義用テキスト

第 1 次現地調査時に、調査団は科目(案)に沿って、テキスト(西語版)をメキシコ側に提出した。前述の確定 10 科目と調査団の科目案には、いくぶん違いがあるが科目編成の違いであって、内容は大きく異なる。

調査団作成のテキストは下記のように活用された。テキストは調査団と合同ワーキング・グループの共同作業といえる。

1. 中小企業政策と振興プログラム－メキシコ側 100%作成
2. 財務会計－調査団テキストを 1 部参考
3. 情報システム－メキシコ側 100%作成
4. コンサルタント能力－調査団テキスト参考にせず
5. オペレーション－60%～80%調査団テキスト活用
6. イノベーション－60%～80%調査団テキスト活用
7. 法的側面－メキシコ側 100%作成
8. マーケティングと販売－60%～80%調査団テキスト活用
9. 戦略的経営－調査団テキスト参考にせず
10. 人的資源－調査団テキスト 1 部参考

10 科目のテキスト目次を ANNEX V に示す。調査団提出の資料については ANNEX I を参照のこと。

(3) 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、非常に努力が必要である。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性に

せられた。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。企業診断実習マニュアルの目次は ANNEX V に示す。

(4) 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。なお、パイロット養成コースの企業診断実習の 5 日前に、メキシコ人実習インストラクターを集めて、調査団から同指導マニュアルの説明会を行った。実習インストラクター用指導マニュアルの目次は ANNEX V に示す。

3.3 企業診断実習の詳細と模擬試験

3.3.1 企業診断実習スケジュール

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3.3-1に記す。

表 3.3-1 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 受講生のグループ編成の方法

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。企業診断実習におけるグループ編成を下記に記す。企業の立地に合わせメキシコ市の、北西組、南東組それぞれ3グループに分け、各グループにメキシコ人実習インストラクター1名を配置した。メキシコ人実習インストラクター6名をサポートする為に、日本人専門家3名をアドバイザーとして配置、各人が2社(2グループ)づつを担当することとした。

メキシコ市北西組

グループ A…………7名

グループ B…………7名

グループ C…………8名

計 22名

メキシコ市南東組

グループ D…………8名

グループ E…………8名

グループ F…………8名

計 24名

グループを編成した後、グループ毎にリーダー1名を選び、企業業務分野5部門の各部門担当者を決め、予備診断と診断プラン(スケジュール)を作成した。なお、47名の座学受講生の内1名は実習インストラクターであるため、北西組22名、南東組24名で合計46名となっている。

3.3.3 診断実習のモデル企業の選定と実習グループ

モデル企業の募集は、調査団が帰国している第2次現地調査と第3次現地調査の間の2002年10月上旬から11月上旬にかけて経済省とCANACINTRAにより実施された。候補企業の中から更に次の条件を満たすところを選定した。

- 1) 経営者に受け入れの熱意があること
- 2) 企業経営に特色があること
- 3) 診断チーム受け入れに必要な会議室などの設備を提供できる規模があること
- 4) モデル企業6社の業種が偏らず、ある程度のバラエティができること
- 5) 診断チームの滞在先・居住区より余り距離が離れていないこと。

表3.3-2は、グループ毎の人員配置と企業概要である。

表 3.3-2 モデル企業 6 社 (北西組、南東組)

モデル企業 (メキシコ市北西組)

グループ	Aグループ(7名)	Bグループ(7名)	Cグループ(8名)
メキシコ人インストラクター	Fernando Acosta Arjona (NAFIN)	Fernando Camaras Hernandez (CRECE)	Gerardo Pozo Vázquez (CRECE)
日本人アドバイザー	山崎 洋一	出穂 靖弘	畑 明
モデル企業	A社	B社	C社
企業概要	(製造業) 業種: 構造物作成 (金属加工) 従業員: 146名 設備: 切削機、ベンディングマシン、金属切断機、溶接機、フォークリフト 2 台、塗装設備	(製造業) 業種: 金属加工業 (自動車用部品) 従業員: 29人 設備: ボール盤、小型プレス数台、金属切断機	(製造業) 業種: 自動車車体製造 (バス、大型車輛) 従業員: 485名 設備: プレス、溶接機、塗装ライン、組立ライン1つ、折り曲げ機、走行クレーン、フォークリフト

モデル企業 (メキシコ市南西組)

グループ	Dグループ(8名)	Eグループ(8名)	Fグループ(8名)
メキシコ人インストラクター	Manuel Ugarte Machorro (CANACINTRA)	Ana Ma Perez Novara (CANACINTRA)	Ana Marcela Sifuentes Gascosn (CRECE)
日本人アドバイザー	畑 明	出穂 靖弘	山崎 洋一
モデル企業	D社	E社	F社
企業概要	(製造業) 業種: コンクリート製パイプ(土管)、浄化槽製造 従業員: 15人 設備: コンクリート混成機、クレーン、フォークリフト、型枠、円形型枠、塗付噴霧機	(製造業) 業種: チョコレート製造、販売 従業員: 130人 設備: チョコレート製造ライン 3 セット、カクハン機、チョコレート型、ベルトコンベア、包装機	(商業) 業種: 自動車部品販売 (卸売り) 従業員: 42人 設備: 3階建て倉庫兼店舗、店舗は近くにも 1 軒ある。また、ブレーキ部品 (ブレーキパッド、ブレーキ用スプリング) 製造工場を保有。

企業実習のモデル企業の募集は、製造業は CANACINTRA が、商業は経済省が募集することになった。調査団は、下記の募集要項を提示した。

表 3.3-3 企業募集の様式(例)

○×会社
社長 ○○殿

メキシコ国経済省が主導し実施する中小企業コンサルタント養成のための診断実習の場を提供していただくために企業の募集をしています。
趣旨にご賛同の場合は、是非申し入れてください。

1. 診断の内容

経営管理、生産(商業では店舗)、マーケティング、人的資源、財務の5項目につき貴社の診断を行い、適切な改善提案並びに指導を行います。

2. 派遣者

インストラクター	1名(メキシコ人)
実習生	7~10名(メキシコ人)
JICA エキスパート	随時指導(日本人)

3. 該当中小企業の規模(従業員数)

製造業	30~200人
商業サービス業	○~○人

4. 診断実施の期間

- 2002.11.△~△
- この期間内で貴社訪問調査は2日間です。
- この間10人位が入れる会議室をご用意ください。

5. 報告会

診断結果の報告会を2002.○.○に□□において実施しますので関係者ご出席下さい。

6. 受診に当たっては次に示す項目内容がわかる資料をご提出頂きます。

- (1) 会社概要(製品、取扱商品、生産・販売数量)
- (2) B/S、P/L 3期分
- (3) 工場/店舗レイアウト
- (4) 組織図と従業員数

診断実習を受け入れていただく場合は、リーダーが貴社を訪問の上事前聴取をさせていただきます。

7. 守秘義務

本診断実習に提供して頂いた資料は、他の目的に使用せず実習終了時に全て返却いたします。

8. この実習には費用はメキシコ国経済省が負担して行いますので、御社の負担はありません。

9. 問合せ先: Tel: ○×○-○×○、担当: □△×

3.3.4 模擬筆記試験の実施方法

調査団は、第1次現地調査にサンプル試験問題(択一式 49 問、記述式 19 問)の解答と解説を載せたものをメキシコ側合同ワーキング・グループに提示した。このサンプル試験問題を基にして、各担当機関が、択一式(4 択)の試験問題を科目毎に 40 問ずつ作成することとなった。担当機関によっては論述式問題のみを提出したものもあり、また択一式ではあるが必ずしも適切でないと思われる問題も含まれていた。調査団はこれらの修正を担当機関に再度要請するとともに、択一式問題を作成できない場合は、調査団自身で問題作成した科目もある。ついで調査団は、科目の重要度にあわせて各科目ごとの問題出題数を決めた。こうして集められた模擬試験用の問題は、調査団により最終見直しを行い完成した。詳細は、表 3.3-4 の通りである。

表 3.3-4 模擬試験問題数

科目	担当機関	問題数
1. 中小企業政策及びプログラム	経済省	10
2. 財務・会計	デル・バジェ大学後、DGIT へ移行、 JICA 調査団支援	30
3. 情報システム	DGIT(技術教育システム)	10
4. コンサルタント能力	CETRO-CRECE ネットワーク	15
5. オペレーション (運営管理: 製造業、在庫管理)	CIDESI、JICA 調査団が全面支援	30
6. イノベーション (新製品開発・新規事業)	JICA 調査団	20
7. 法的側面	経済省及び CANACINTRA	15
8. マーケティングと販売	アナワク大学、JICA 調査団が全面支援	30
9. 戦略的経営	CETRO-CRECE ネットワーク(記述式であったため 調査団が択一式問題に作りなおした。)	20
10. 人的資源	DGIT(技術教育システム)	20
	合計	200

(1) 模擬筆記試験の実施方法とその結果

カリキュラムに従って 12 月 9 日(月)に模擬筆記試験は実施された。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。試験の実施は、次の通り前半 2 時間、後半 2 時間の 2 回に分けて実施した。

試験前半:	95 問	2 時間
試験後半:	105 問	2 時間
合計:	200 問	4 時間

試験前半における試験内容

1. 中小企業政策、2. 財務・会計、3. 情報システム、4. コンサルタント能力、5. オペレーション

試験後半における試験内容

6. イノベーション、7. 法的側面、8. マーケティング、9. 戦略的経営、10. 人的資源

(2) 模擬筆記試験のスケジュール

8:30AM 集合 オリエンテーション

9:00AM 試験前半 開始

11:00AM 試験前半 終了

11:00～11:30 休憩

11:30AM 試験後半 開始

13:30PM 試験後半 終了

13:30～14:00 アンケート調査、連絡事項

14:00PM 会食後解散

3.3.5 パイロット養成コース閉校式(於経済省本部ビル講堂)

パイロット養成コース第5週の2002年12月13日(金)にパイロット養成コースの閉校式が経済省本部ビル講堂にて実施された。閉校式にはパイロット養成コースに参加・修了した生徒、座学講師、実習インストラクター、診断実習に協力いただいた企業経営者・幹部の他、経済大臣、CANACINTRA会頭をはじめ、関係要人の出席があった。経済省によると参加者は約185名であった。

- 経済省 Dr. Luis Ernesto Derbez 経済大臣
- 在メキシコ日本大使館 山田 康博一等書記官
- CNEC 会長 Ing. Oscar Alvarez de la Cuadra Sanchez 氏
- CANACINTRA 会頭 Yedckrol Polevnsky Guruitz 氏
- JICA メキシコ所長 河合 恒二氏
- 経済省中小企業庁 Lic. Juan Bueno Torio 次官
- 経済省 Promotion “A”局長 Lic. Luis Espinosa Espino

閉校式は、経済省 Promotion “A”局長 Lic. Luis Espinosa Espino による新設中小企業コンサルタント制度の説明の後、上記要人の挨拶スピーチ、調査団団長が参加者にスピーチした。日墨経済交流の PR に狙いも込めて全国ネットのマスコミ(新聞など)も招待した。なお、コース修了者には経済省 Promotion “A”局長、CNEC 会長、CANACINTRA 会頭、JICA 調査団団長のサイン入り修了証書を授与。なお、閉校式において基準化委員会委員長と JICA 調査団団長は、経済大臣からの特別表彰を受けた。

3.4 パイロット養成コースの評価

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次のアンケートを実施した。

アンケートⅠ：「参加生徒による座学毎の評価」参加生徒が講義に対して評価・意見を述べるもの。講座単位に実施した。下の 11 つの評価項目について、5 点法で採点して貰った。

1)理解しやすさ、2)講師態度、3)講師専門性、4)テキストの適正度(講義時間)、5)テキストの適制度(講義内容)、6)講義時間配分、7)教材準備状況、8)教材理解しやすさ、9)教材内容レベル、10)事例研究の参考度、11)会場・設備

アンケートⅡ：「参加生徒による全体カリキュラム評価」参加生徒が講義に対して評価・意見を述べる点については同じだが、模擬筆記試験終了時に座学講義全体、企業診断実習全体、及び筆記試験に対して評価・意見を述べるもの。いわばパイロット養成コースのカリキュラムの内容・実施に関するアンケートといえる。本アンケートは、パイロット養成コースの最終日に行われた模擬筆記試験のあとに実施された。

アンケートⅢ：「座学講師による講座毎の評価」座学講師が、講義における施設、生徒の対応、プログラム等に対して評価・意見を述べるもの。講座毎に実施した。下の 9 つの評価項目について、5 点法で採点して貰った。

1)テキストの適正度(講義時間)、2)テキストの適制度(講義内容)、3)講義の時間配分、4)生徒の対応、5)事例研究の参考度、6)会場・設備、7)中小企業コンサルタントの養成コース受講の必要性、8)養成コース受講者の学歴、9)養成コース受講者の職務経験

アンケートⅣ：「調査団による座学講義毎の評価」調査団(日本人講師)は全ての講義に対して必ず 1 人以上が講義を聴講し、講義のいかなる状況にも対応出来るよう万全の体制としていた。聴講した団員による講義に対して評価・意見を述べたもの。下の 5 つの評価項目について、5 点法で採点して貰った。

1)講師態度、2)講師専門性、3)テキストの適制度(講義内容)、4)テキストの適制度(講義内容)、5)講義時間配分、6)教材準備状況、8)教材理解しやすさ、9)教材内容レベル、10)生徒の対応、11)会場・設備

アンケートⅤ: 「実習インストラクターによる実習の評価」実習インストラクターが企業診断実習に対する評価・意見を述べるもの。6日間の実習の最後に実施した。下の9つの評価項目について、5点法で採点して貰った。

- 1)診断マニュアルの理解しやすさ、2)診断マニュアルの生徒への役立度、3)診断マニュアルの講師の使い勝手、4)実習の日程・時間配分、5)会場・施設、6)実習は一社で良いか、7)中小企業コンサルタントの養成コース受講の必要性、8)養成コース受講者の学歴、9)養成コース受講者の職務経験

アンケートⅥ: 「日本人専門家(アドバイザー)による実習の評価」日本人専門家(今回はアドバイザーとして参加)がメキシコ人診断インストラクターの実施する企業診断実習に対する評価・意見を述べるもの。6日間の実習の最後に実施した。下の9つの評価項目について、5点法で採点して貰った。

- 1)診断マニュアルの生徒の理解度、2)診断マニュアルの生徒の活用度、3)診断マニュアルの実習インストラクターの活用度(自己流になってないか)、4)実習インストラクターの指導力(生徒をまとめているか)、5)実習インストラクターの指導力(時間配分)、6)実習インストラクターの指導力(報告会の準備)、7)企業の協力・対応(企業訪問時)、8)企業の協力・対応(報告会時)、9)報告会での設備準備

アンケートⅦ: 「企業経営者・経営幹部による実習の評価」企業経営者・経営幹部が企業診断実習に対する評価・意見を述べるもの。実習の最終日に行われた企業報告会にて実施した。下の5つの評価項目について、5点法で採点して貰った。

- 1) 企業への診断報告書の有意度、2)容易に実施可能な提案の有無、3)報告会での提案・回答の満足度、4)新中小企業コンサルタント認定制度の認定者による診断を受けたいか(国より補助金が出る場合)、5)今後の養成コースの診断実習の受け入れ可否

3.4.2 受講者の講義内容および講師評価

アンケートⅠの「理解のしやすさ」「講師専門性」「事例研究は適切だったか」という3つの設問への回答が、講師と講座への評価といえよう。結果を全体平均で示す表3.4-1のような評価であった。全平均は4.3点である。

表 3.4-1 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	4.4
・講師の態度	4.5
全平均	4.3

講座別、すなわち講師別の評価はあえて掲載しない。参加者がどの分野に興味を示したかを計るためアンケートⅡ「参加生徒による全体カリキュラム評価」における「さらに重点的に教えてほしい科目」の項を講座別下の表3.4-2に示す。参加者が今後行うであろうコンサルティング業務に直結する、「2.財務・会計」「5.オペレーション」「8.マーケティング」等の項目が上位にあるようである。なおアンケートⅡには36名が回答している。

表 3.4-2 参加者が重点的に教えてほしい科目(36名回答、複数回答可)

講座名	人数
2. 財務・会計	21名
5. オペレーション	20名
8. マーケティングと販売	13名
9. 戦略的経営	6名
10. 人的資源	5名
7. 法的側面	4名
4. コンサルタント能力	4名
3. 情報システム	4名
1. 中小企業政策と振興プログラム	3名
6. イノベーション	1名

3.4.3 参加者によるカリキュラム評価

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)

パイロット養成コースの目的が参加者に事前に十分説明がされていなかったのも満足度が4点に達しなかった理由の一つであろう。

(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)

今回は経済省を通して、コンサルタント企業、コンサルタント関連機関、大学等より募集し、事前の人选により選ばれた参加者であった。コンサルタントとしての経験年数が0年から39年等、幅広い人材がパイロット的に養成された。そういうこともあり、参加者の資質にばらつきがあった面がある。

(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)

満足度が最も低い項目である。最大の理由は、今回座学講義は教室のアレンジメントに不備があったことにある。教室が狭すぎたのと、頻繁な教室移動を余儀なくされた。

(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%))

77.8%に相当する 28 名が網羅されていると答えている。座学講義の 10 科目は、メキシコ側と調査団との話し合いで決まったものである。網羅されていないと答えた参加者の内、コメントの書いてあったものは、①講義での内容をもう少し掘り下げて教えてもらいたかったが時間の関係からそれがかなわなかった、②実務経験の伴っていない講師による講義もあった、③サービス、商業、E コマース、貿易等についても教えてもらいたかった、と記している。これはメキシコ人講師に限られた時間内で、伝えようとして絞った視点と受講者の視点がずれているために出た不満ともいえよう。また今回のメキシコ人講師に関しては、実務経験やコンサルタント経験を積んだものもいたが、アカデミックでの講師経験のみの方も数人いたため、コンサルタントを志す参加者との視点の違いもあったようである。参加者はすぐ明日の業務から役に立つ、中小零細企業へのコンサルテーションに必要な講座を望んでいたと解釈できよう。

(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、もう少し重点的に教えてもらいたかった講義はなにか。座学講義にて事例研究をもっと取り入れるべきか。

表 3.4-3 に参加者が講義時間の足りなかったと考えた科目回答の多い順に示した。「2.財務・会計」、「5.オペレーション」、「8.マーケティングと販売」の 3 科目に対して足りないと回答している参加者が多い。上位 3 科目は表 3.4-2 の重点的に教えて欲しい上位 3 科目と一致している。調査団もメキシコ側に当初、これら 3 科目の講義に各 3 日間割り当てるように提案していた。しかしメキシコ側は、各講師の意向を組み入れ、上記の 3 科目に各 2 日間ずつしか講義日を割り当てなかった。結果として、参加者も講義時間が足りなかったと感じたようである。

表 3.4-3 講義時間の足りなかった科目(36名回答、複数回答可)

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

表 3.4-4 に参加者が講義時間の余ったと考えた科目を回答数の多い順に示す。「4.コンサルタント能力」、「7.法的側面」、「10.人的資源」に対し時間があまったと考えている参加者は多い。調査団は当初メキシコ側に提案する時これらの3科目の講義は各1日で良いとしていた。しかし、実際のカリキュラムにてメキシコ側はこれら3科目に2日間ずつを割り当てた。

表 3.4-4 講義の時間が余った科目(36名回答、複数回答可)

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

座学講義中に事例研究(ケーススタディー)はもっと取り入れるべきかという質問に対しては、32名(88.9%)がもっと取り入れるべきであると答えている。丁度良いと答えたのが4名(11.1%)で、もっと少なくすべきと答えたものは0名であった。座学講義における事例研究(ケーススタディー)は、調査団により提案され、日本人講師とメキシコ人講師の両方により実施された。事例研究は、講義にて学んだことをどのように活用するかということが習得できる。中小企業コンサルタントは、中小零細企業へのコンサルテーションに必要な生きた学問、活用できる講義内容を望んでいると解釈できよう。

今後、同様の養成コースを実施する場合、先にふれた講義時間の足らなかった科目、講義時間の余った科目、事例研究もあわせて、養成コースのカリキュラムを見直す必要がある。

(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%))

配布の座学テキストは、72.2%にあたる26名がわかり易い内容のものであったと答えている。なお、今回配布のテキストは、メキシコ側が作成したものがおよそ60%残りは調査団作成のものが利用されている。

またテキストに関しては上記の質問のほか以下に以下の質問を行った。

図や表をもっと入れるべきか:	入れるべき	: 27名(75.0%)
	入れなくとも良い	: 6名
	解らない	: 2名

3週間の講義期間として考えた場合のテキストのボリュームは多いか少ないか:

丁度良い	: 17名(47.2%)
多い	: 17名(47.2%)
少ない	: 0名

コンサルタントに必要な知識の範囲を考慮してテキストのボリュームは多いか少ないか:

丁度良い	: 20名(55.6%)
多い	: 10名(27.8%)
少ない	: 3名

(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)

体系だった企業診断実習は、参加者にとって有益だったと92%の満足度を得ている。この他の質問として、診断実習は必要か、診断実習の代わりにケーススタディーで代用するのはどうかという質問に

対しては、実習は不要であるまたはケーススタディーで代用可能と回答者したものはいなかった。また何社の診断実習を行うべきかという質問に対しては、1社と答えたのが36名中17名(47.2%)で、のこりが2社または3社必要と答えている。今回、診断実習は1社を6日間をかけて実施されたが、これについては15人が適当であったと答えているが、20人はもう少し時間がほしかったと答えている。診断実習は1日9時間をかけて実施されたが、夜宿舎にもどって作業をした参加者も多く、そのためもう少し時間がほしかったとの結論になったものと思われる。

この他の企業診断実習に関する質問並びに回答の平均点は以下の通りである。

メキシコ人実習インストラクターの指導は適切だったか	:	平均 3.9
診断マニュアル(ユニコ診断メソッド)は実習で役立ったか	:	平均 4.2
診断実習の訪問企業の受入れ態勢や対応はどうだったか	:	平均 4.8
診断実習において、企業への報告会は必要か	:	平均 4.9

(Q8) メキシコに中小企業コンサルタント制度が出来た場合、貴方は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)

参加者の中でアンケートに答えた36名の内、33名が認定を受けたいと答えている。つまり91.7%が認定を受けることに前向きである。残りの3名も検討中とのことである。

(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対して、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。現在実施中の類似養成コース(約1ヶ月間)では、月額平均20,000ペソ前後である。(1ペソ約12円)

(Q10) 講義の時間(3週間、一日6時間)について

今回は短期間に参加者のレベルを上げる短期養成コースで、座学講義は8:00~14:00までの1日6時間をかけ、3週間にて実施された。年末の繁忙期であることを考慮してメキシコ側が提案した時間である。実習は、8:00~18:00までの1日9時間をかけて行われた。座学講義も8:00~18:00まで延長して講義した場合、参加できたかという質問に対して、26名(72.2%)が参加可能であったと答えている。参加不可能であったと答えたのは10名(27.8%)であった。また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(1日200時間が適切と答えた2つの誤答を除いている)。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。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3.4-5のような回答があった。

表 3.4-5 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

また、社会人向けに(週末+夜間)講座や遠隔地教育(含むビデオ講座、インターネット講座)の開設を検討すべきかどうかという問いに対し、22名(61.1%)が必要と答え、4名が不要、4名が解らない、6名が回答なしであった。

(Q11) 試験の方法と試験問題について

試験の方法としては、今回のように全ての講義(モジュール)が修了した時点で試験を行うよりも、教科終了ごとに試験を行った方がよいという意見や、毎週土曜日または月曜日に前の週の講義について試験をしたほうがよいという意見も出ていた。但し多数意見ではない。今回は、今後の中小企業コンサルタント制度にて筆記試験を重視するため、その導入前にパイロット的に模擬筆記試験が実施された。

- ・「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57.5%)。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 3.5-6 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、易し過ぎるをあわせると計 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 3.4-6 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 3.4-7 の通りである。

表 3.4-7 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 模擬筆記試験の結果と講師陣等による参加者等の評価

本節では、3.3.4 節の要領で実施した模擬筆記試験の結果を分析し、そのあと、講師等の評価をとりまとめる。4 つのアンケート調査の結果をもちいて最後に企業実習を受け入れた企業からの診断結果についての評価をまとめる。4 つのアンケート調査とは①座学の講義を受け持った講師によるアンケートⅢ「座学講師による講座毎の評価」、②講義を聴講していた日本人専門家によるアンケートⅣ「調査団による座学講義毎の評価」、③診断実習を行った実習インストラクターによるアンケートⅤ「実習インストラクターによる実習の評価」、④実習にアドバイザーとして参加した調査団によるアンケートⅥ「日本人専門家(アドバイザー)による実習の評価」の4つである。

3.5.1 筆記試験結果(ANNEXⅥ参照)

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。

3.5.2 中小企業コンサルタント認定者のプロフィール

今回、アンケートⅢ「講師への座学講義毎の評価」とアンケートⅤ「実習インストラクターによる実習の評価」の両方において中小企業コンサルタント認定者のプロフィールを考えるうえでの質問を行った。これらは表 3.5-1 と表 3.5-2 にてまとめてある。

表 3.5-1 座学講師の考える認定者のプロフィール(12名回答)

座学講師の回答	
養成コースの受講を必修とすべきか:	全員必修にすべきと回答
養成コースを受ける受講生の学歴:	大学卒 : 10名
	短大卒 : 2名
職務経験は必要か:	必要無い : 1名
	必要 : 11名
	何年必要か : 平均 2.1年

表 3.5-2 実習インストラクターの考える認定者のプロフィール(6名回答)

実習インストラクターの回答	
養成コースの受講を必修とすべきか:	必修 : 全員が Yes
養成コースを受ける受講生の学歴:	大卒 : 全員が Yes
職務経験は必要か:	経験必要 : 全員が Yes
	何年必要か : 平均 2.7年

今回のパイロット養成コースでは、座学の講義と企業診断実習をパッケージで実施している。しかし、座学講師の多くはカリキュラム全体をよく解っていない講師もいるし、実習インストラクターも兼務した者は1名のみであった。また実習インストラクターの答える養成コースとしても同じことが言えると思われる。つまり実習インストラクターによっては、企業診断実習のみをいっているとも考えられる。しかしいずれにしろ、講師並びにインストラクターにとって養成コースは重要であるとの認識にはかわりない。

3.5.3 座学講義における各評価

アンケートⅢの「座学講師による講義毎のアンケート」とアンケートⅣの「日本人専門家による座学講義に関するアンケート」により座学講義における生徒、講師、施設の状況、テキストの適正度等を知ることが出来る。

表 3.5-3 は、座学講師による各講座毎の結果を全体平均で示したものである。全平均は 3.7 である。

表 3.5-3 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

メキシコ側が座学講師を選ぶ時の目安として、講義テキストを執筆した講師が優先的に講義を受け持つこととした。しかし執筆していない講師が講義を担当したケースもまれにあった。これらもテキストの適正度の評価がわかれ、配点をさげている要因ともなっている。しかし、講義テキストは改善を重ねて完成へ近づけていく努力が必要である。また、ここでも会場及び設備は低い全体と比べて低めの配点となっている。

表 3.5-4 に調査団による座学講義毎の評価を載せる。

表 3.5-4 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	3.7
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

調査団によるアンケートでの全平均は 3.7 点となり、座学講師の満足度とほぼ同じになる。

3.5.4 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 3.5-5 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
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
実習の日程・時間配分について	3.3
企業の協力・対応について	4.7
会場及び設備はこれで良いか	3.5
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 3.5-6 実習アドバイザー(調査団員 3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	
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	
日程/時間配分は有効であったか	3.7
報告会で PowerPoint 等準備出来ていたか	3.8
3. 企業の協力・対応について	5.0
企業の対応はどうか	
報告会での対応はどうか	
4. 会場及び設備はこれで良いか	5.0
	5.0
	4.7
全平均	4.5

3.5.5 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。各社熱心で、質疑応答も活発であった。報告会は 2 時間という予定であったが、3 時間以上に及ぶ報告会もあった。

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(アンケートⅦ)を実施した。結果は以下の通りである。

表 3.5-7 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有用性	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
平均	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	
	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