

第4章 新制度にかかる懸案事項の検討と提言

4.1 新制度における資格認定の手順

4.1.1 現況等

図 4.1-1 が調査団の提案する新しい中小企業コンサルタント認定の基本フローである。現行一般コンサルタント認定制度による認定フローと異なる点は、CONOCER 規定による評価 3 要素のうち、知識の評価を筆記試験によって先行させる点にある。現在は評価 3 要素「知識」「成果品」「職務能力」を 1/3 ずつの比重で同時に評価する規定となっている。なお「成果品」とは、申請者が過去に実施した中小企業診断実績を、企業に提出した診断報告書(成果品)によって証明するものである。「職務能力」とは、コンサルテーション能力をロールプレイなどの態度を観察によって評価するものである。

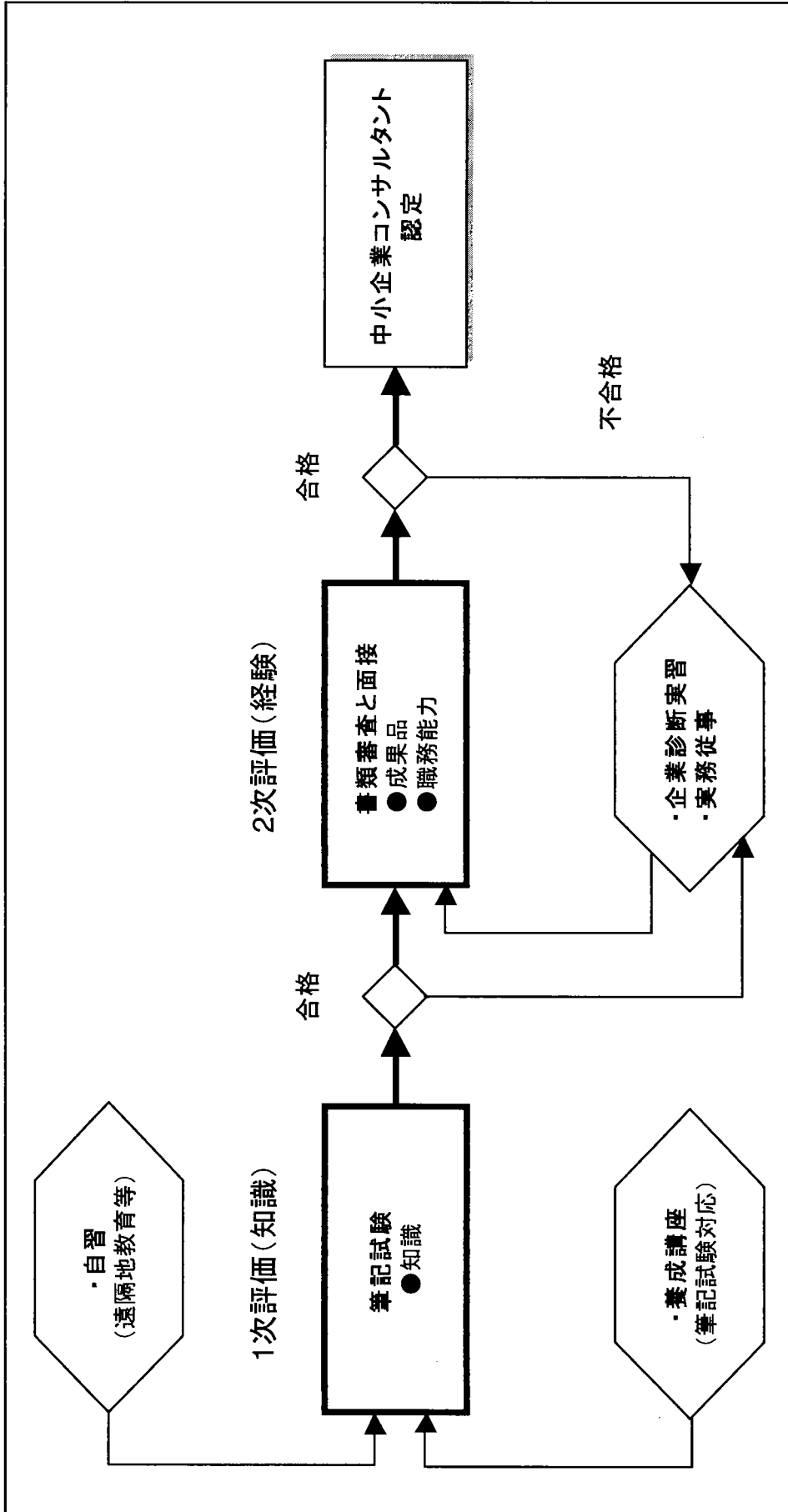
CONOCER もこのフローでの実施を具体的に検討中とのことである。ただ、規定の改訂には時間がかかるため、現行規定の枠組みの中で提案趣旨と同じ効果を得られる運用方法も、検討されているそうである。なお前述の通り養成コースは本報告書では次の 2 つからなるものとしている。

- 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修得

4.1.2 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。

図 4.1-1 中小企業コンサルタント認定基本フロー



4.1.3 議論等

新制度も CONOCER の職能認定システムの枠組で運営される。CONOCER が策定公布した職能技術基準(Norma Técnica de Competence Laboral)の数はすでに 600 業種を越えていて、認定手順は既に確立されている。しかし CONOCER は、労働者の職能認定と中小企業コンサルタント認定の本質的な違いを理解し、新制度では知識の評価(筆記試験による)を重視し、先行させるという新しい手順を導入しようとしている。APEC のスモール・ビジネス・カウンセラー制度も、当初は学科習得の義務だけであったが、現在筆記試験導入の方向で議論がされているようである。中小企業コンサルタント資格は、労働者の職能認定とは違い、医者に類似した公的性格を持つ「職業資格」という位置づけになるべきであろう。「職業資格」とは認定資格がなければ、その職業に就けないということで、職能検定制度とは逆の、いわば「職業への入り口」としての資格である。次節以後の各種議論の多くは、CONOCER の制度にとっては初めての経験である「職業資格の認定制度を策定する」という課題から生ずる問題である。

関係機関 20 名へのアンケート調査では、筆記試験を先行し、まず知識の評価を行うという新しい手順(質問 2.1)については、17 名(85%)が賛成であり、2 名(10%)が経験や養成を先行し筆記試験による知識の評価は後にすべきとしている。1 名(5%)は CONOCER の現行規定に合わないとして無回答であった。

一方、調査団は現在の CONOCER の制度は、知識と経験を同時に評価する方法を知識先行方式に変えると共に、1 次評価である知識の評価(筆記試験)に合格した者には合格証を発行し、24 ヶ月間の猶予を与え、その間随時に 2 次評価(経験の評価)へ移行できる案を提出した(質問 2.2)。すなわち 1 次評価と 2 次評価の間に時期的な猶予を与える考え方である。2 次評価プロセス(経験評価)へ直接移行できない未経験者のみに適用すべきという回答(2 名)、12 ヶ月間の猶予にすべきという回答(2 名)、6 ヶ月に短縮すべきという回答(1 名)も基本的考え方には賛成意見とみなせば、17 名(85%)が賛成である。アンケート調査を重視して調査団も提案を 12 ヶ月から 24 ヶ月の猶予期間と幅を持たせた提案にした。

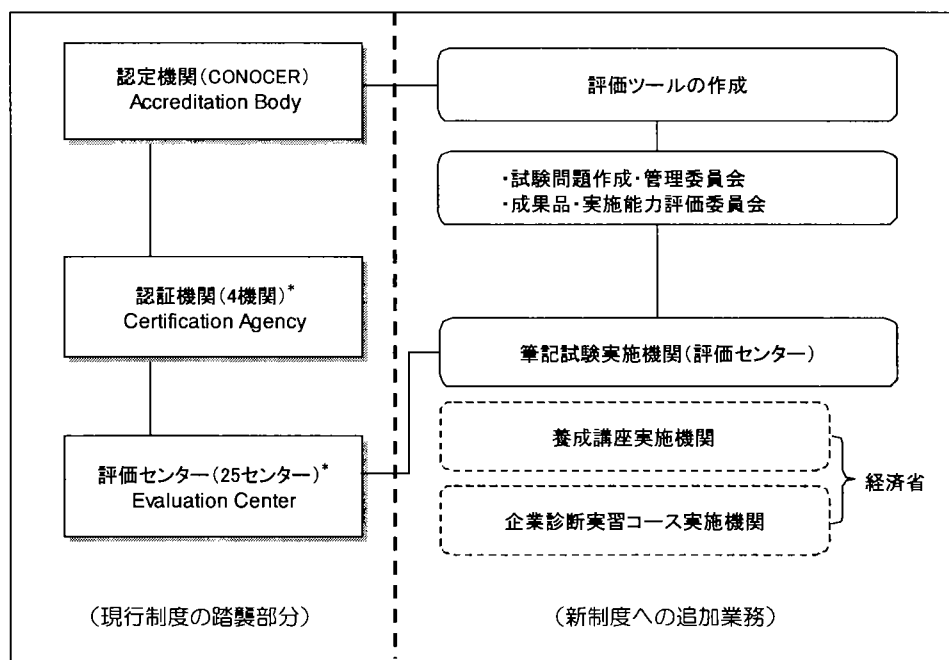
4.2 新制度における認定機関と全体組織体系

4.2.1 現況等

図 4.2-1 によって認定体系の説明をする。CONOCER による職業能力認定の体系は、ISO 認定制度に準じており、認定機関、認証機関、評価センターの三層から成っている。認定機関は CONOCER で、これは全業種共通である。認証機関と評価機関は、業種毎に異なった機関が CONOCER によって認定される。ただし、中小企業コンサルタントの認証機関と評価センターは、業種が同じため、現行一般コンサルタント認定制度とほぼ同じ機関が申請し認定されるものとみられている。図 4.2-1 の左半分が現行制度の一般的認定体系である。

新制度では、筆記試験が前面に押し出されると共に、養成コース(養成講座コース+企業診断実習コース)が体系の中に組み込まれる方向で検討されている。図 4.2-1 の右半分が新制度へ追加すべき機能と機関であり、本章、次章で十分検討しなければならない項目でもある。なお、同図の「評価ツール」とは、知識、成果品、職務能力を評価する道具(手段)のことで、新制度では筆記試験が重要な評価ツールの一つとなる。評価ツール作成は、従来各評価センターの独自性に任されていたが、必ずしも「基準」の趣旨に合致していない例もあったので、CONOCER の直接管轄下に置かれることになった。

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



(*) 一般コンサルタント基準の場合。点線枠で示した業務は経済省の主導による。

4.2.2 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

4.2.3 議論等

前に述べたように、筆記試験を先行させる新方式の導入によって、実施体制が複雑になり評価プロセスの厳格さも必要となってくる。個別の重要事項については、次節以降逐次提案をしていくが、認証機関と評価センターを監視する機関を新設するかどうかの問題は、ここで検討しておく。組織的には屋

上屋を重ねるようなこの問題は、「評価－認証－認定」の全体システムが、「基準」に照らして、正当にかつ透明性を持って運営されているのかという疑問から発生したものである。システムが正当に機能していなければ、現行システムとは別に「監視委員会(仮称)」の設置も検討すべきという意見があるわけである。

現行のシステムでは、CONOCER(認定機関)の下に認証機関が複数あり、一つの認証機関がさらに複数の評価センターを専属的に傘下に持つ体制となっている。認定機関が認証機関を、認証機関が評価センターを正当に透明性と公平性を持ちつつ監督していれば、組織体制上の問題はない。しかし評価プロセス組織のラインに閉鎖性があったり、認証機関の評価センター監視等が形式的であったり、また評価センターの評価プロセスが形式的であったりしてはならない。例えば、一般コンサルタント基準の評価センターの一例では、予備審査(無料)で申請者の60%をふるい落とす。残りの40%は以後の評価プロセス(有料、7,000ペソ、1ペソ12円)では5%しか不合格にならない。これは評価プロセス不要論の根拠となり得る。評価方法も個々の評価センターが独自で設定しており、運用に甘さがあったりすれば透明性と公平性に疑問が残る。

アンケートでは、監視委員会(仮称)の新設に賛成する者9名(45%)、反対する者11名(55%)で票が分かれた(質問10.1)。反対する者はCONOCERや認証機関という組織があるから不要という建前論であり、賛成する者はその機構が実際機能しないから監視機関の新設が必要という意見である。監視委員会を必要とする回答の中には、監視委員会は第三者複数メンバーによって構成し、中立性を保つべきで、監視委員会はCONOCERシステムの枠外に置くべきであるという意見もある。委員会メンバーの候補には、各人色々な機関名を挙げているが、ほとんどが現在のコンサルタント基準化委員会のメンバーに含まれている(質問10.2)。

調査団は、まず一般コンサルタント制度のもとでどのように評価プロセスが実施され、認証機関は十分監視機能を発揮しているかどうかを調査すべきであろうと考える。実態調査は、「コンサルタント基準化委員会」がCONOCERの委託を受けた形で実施すればよいであろう。新制度の認証機関、評価センターもその多くが一般コンサルタント制度と重複することが考えられているので、一度実態調査の必要があろう。新制度では、全国同一レベルでの厳格な筆記試験が行われる予定なので、透明性、公平性は大幅に改善されるであろう。調査団は、実態調査を先行させ監視委員会の新設は新制度の導入後、妥当な期間経過後にもう一度必要性を検討すべきであると提言する。

本報告書は「新制度は透明性と公平性を保証するものでなければならない」という基本的思想に立脚して記述されている。一般コンサルタント制度のもとでは、養成コースを実施している高等教育機関

が評価センターを兼務している例もある。認証機関の中には本来の目的とは逆に、評価センターの組織に組み込まれているように見えるものさえある。実施機関とそれを監督・監視する機関が一つの機関が担当しているようなもので、認定制度の透明性と公平性の保証に疑問が残る理由の一つとなっている。新制度においては、次の 3 つの機能を同一機関に兼務させることを避け、認証機関も評価センターと厳密に分離することを提言する。

- 1) 評価ツール(筆記試験問題等)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

4.3.1 現況等

新しい中小企業コンサルタント制度の最大の特徴は、筆記試験により「知識」についての第一次選抜を行うことによって、認定されたコンサルタントのプロフェッショナルレベルを保証することにある。しかしメキシコにとっては、この種の全国規模で統一的に実施される筆記試験は初めての試みであり、前例とすべき実施体験が見当たらない。2003 年からの新制度本格実施に向けて、筆記試験導入に関する基本方針の策定を含め準備すべき事項も多い。本節では、前回本格調査で実施したパイロット・プロジェクトおよび今回フォローアップ調査でのパイロット養成コースの実施経験によって、筆記試験の実施要領について提案する。

4.3.2 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。

4.3.3 議論等

筆記試験の出題形式についてのアンケート(質問 5.1)では、採点に主観の入りがちな論述式は避けるべしと答えた人が 17 名(85%)、論述式も加えるべきであるとした人が 2 名(10%)、1 名(5%)が CONOCER ルールに合わないとして回答を留保した。日本の筆記試験は、一次試験は全て択一問題で(2 日間)、後日一次試験合格者に対して行われる二次試験は論述式(1 日)と口述試験(1 日)である。二次試験の論述式問題は、複数の試験官(通常 3 名)が同一回答を採点した上で合議を行い、客観性と透明性を保証している。

将来的には筆記試験は、全国一斉に同一問題で年一回実施するのが望ましい。しかしながら、当面は実施体制が未整備なこと、また資格取得の義務化に向けて、認定者を特に経験者の中から早急に一定数確保する必要があることを考慮しなければならない。従って各地方で不定期あるいは随時筆記試験を行う必要もある。この事情を勘案しながら、筆記試験の透明性と公平性を確保するため、調査団は例えば 2000 題の試験問題データベースを作り、都度ランダムに 200 題を出題する方式を提案した。データベースは毎年 1/3 を入れかえ、3 年で 2000 題全てが入れかわる方式である。アンケートにおいては(質問 5.2) 20 名(100%)がこの方式に賛成した。

筆記試験の合格ラインは、試験問題の難易度によって左右される。調査団提案は、正答率平均 60%で一科目でも 40%以下があれば不合格という一つの基準を提案した。アンケート(質問 5.3)の結果では、12 名(60%)が賛成、7 名(35%)がもっと厳しくすべきと回答した。7 名のうち、ほとんどが平均 80%、一科目でも 60%以下なら不合格にすべきであるという意見である。1 名(5%)は筆記試験自体が CONOCER のルールに合致しないとして回答を保留した。調査団は、当面平均 60%を合格ラインとして最終結論としたい。理由は下表 4.3-1 の通り 80%以上の正答率は 1 人もいないということである。調査団提案の合格率に照らせば、合格率は 34.1%となる。

表 4.3-1 パイロット養成コース模擬試験、2002 年実施
(受験者数:41 名、一般募集、10 科目)

最高正答率	: 69%(1 名)
最低正答率	: 44%(1 名)
平均正答率	: 58%
平均 60%以上の人数	: 17 名(受験者の 41.5%)
上記のうち 1 科目 40%以下の得点であった者	: 3 名
最終合格者	: 14 名(34.1%)

参考のために、前回調査で 2001 年に実施した CETRO-CRECE に属するシニアコンサルタントへの筆記試験結果を表 4.3-2 に示している。この時のコースは 3 週間の座学と 3 週間の企業診断実習の後、筆記試験を行ったものである。今回との相違点は、対象分野が生産部門のみに限られていたことである。この例でも 80%以上の正答率を越える者は一人もいなかった。ただし正答率が 60%以上を合格とすれば、シニアコンサルタント(3 年以上、日常兼務としてコンサルテーションを行っている)の合格率は 89%である。

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
(受験者数:46 名、CETRO-CRECE シニアコンサルタント、生産部門のみ)

最高正答率	:	74%(2 名)
最低正答率	:	52%(1 名)
平均正答率	:	65%
平均 60%以上の人数	:	41 名(受験者の 89%)

4.4 筆記試験の実施体制

4.4.1 現況等

前節で筆記試験の実施要領の提案をした。この提案をベースに筆記試験を実施するとして、実施体制を整備しなければならない。筆記試験の実施体制として具備すべきファンクションは次のようになる。

- 1) 筆記試験問題の作成
- 2) 筆記試験問題の管理と保管
- 3) 筆記試験の実施
- 4) 筆記試験の採点と評価

CONOCER は、認定基準の趣旨に沿った評価ツールを確保するため、その策定を評価センターに任せず自己の管理下に置く方向で改革を進めている。したがって新制度では、評価ツールの一つである筆記試験問題の作成は、CONOCER の管理下に置かねばならないことになる。また資格認定の評価は、評価センターが行い認証機関が認証するのが CONOCER の規定であるから、これを尊重しなければならない。

パイロット養成コースにおいては、教科書作成と試験問題作成は経済省が主導し、基準化委員会傘下の 6 つのワーキング・グループから横断的に選任された「合同ワーキング・グループ」が調査団の支援のもとで実務を行った。この実績を教訓の一つとして、下記の提案を行う。

4.4.2 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。

4.4.3 議論等

アンケート調査(質問 6.1)で、筆記試験問題作成・管理委員会の新設と事務局の設置に反対する人は、1 人だけが条件付き(大学教授が中心となること不可という意見)であったが実質的には反対者は皆無である。委員会を構成するメンバーと事務局については(質問 6.2)、さまざまな機関名が候補として出された。しかし、結局は、「コンサルタント部門基準化委員会」のメンバー機関からの候補者指名であった。評価ツールの作成は CONOCER の管理下に置くべきだから、基準化委員会メンバーの兼務は妥当であろうと考える。事務局は、コンサルタント企業協会(CNEC)が担当するのが妥当とする意見も多かった。

筆記試験実施機関(質問 7.1)としては、評価センターとする回答が 9 名(45%)で、評価センター以外の州政府や地元の商工会議所とする回答が 7 名(35%)、実施機関は任意として試験官をしかるべき機関から派遣すべしという回答が 4 名(20%)である。1 名(5%)は回答なしである。

筆記試験の採点者としては、評価センターとする者 8 名(40%)。筆記試験問題作成・管理委員会であるべきとする者も 8 名(40%)である。同事務局が採点すべきとする者が 4 名(20%)となっている。調査団は CONOCER の枠組で新制度が運営されるのであるから、試験の実施と採点は、当面評価センターが担当すべきと結論した。

4.5 養成講座コースの位置づけと運営方法

4.5.1 現況等

メキシコには、社会人を対象としたコンサルタント養成講座はいくつかある。NAFIN や大学、あるいはそれらが協同して講座を開講していて、一般コンサルタント制度対応の養成コースも存在する。しかし総じて受講生の数も多くなく不活発である。大きな理由は、受講の目的とメリットが判然としない点にある。一般コンサルタント制度も、職能認定の一つという位置づけだから、専門性を問う認定制度とはなっていない。あくまで既存の専門家に対してコンサルタント能力(プレゼンテーション能力など)があるかどうかを確認するという認定手法になっている。すなわち専門性はすでに身につけている者に対して、コンサルタントとしての資質と能力部分を問うことが、一般コンサルタント認定の基本構築となっているわけである。この認定方法では、専門性や知識の評価に備える必要がないわけだから、養成講座での知識取得へのモチベーションが稀薄にならざるを得ない。

一方新制度への調査団提案では、筆記試験によって専門的知識を有しているかどうかをテストすることになっている。したがって養成講座を受講するなり、自習なりで学習をしなければ、資格認定に到達できない仕組みとなる。新制度の導入は、養成講座の市場が創出されるという側面を持っていることになる。すなわち中小企業コンサルタントを目指す者に対して、新制度に対応した教育・訓練の場を提供する必要が出てくることになる。なお教育訓練は、CONOCER の役割の範囲外であるので、中小企業の振興を担う経済省が中心となって推進しなければならないことは前述した通りである。

4.5.2 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。

4.5.3 議論等

調査団による「結論と提言」は、自由競争と政府不介入という思想により体系づけられている。政府等は、試験問題の出題範囲と傾向、難易度、合格ラインの設定によって、間接的に民間等が行う養成講座の内容をコントロールすることができる。現実からみても、経済省自身が、養成講座コースを全国展開するための資金的資源と人的資源を確保するのは、容易でないと思われる。なお日本では、公的養成講座コースは 1 年コースが一つあるだけで、あとは民間企業 7~8 社がしのぎを削って講座内容の充実と合格率向上の競争をしている。以下にアンケート調査の結果をまじえて議論を進めるが、意見は大きく二つに分かれている。

養成講座コースは、誰でも自由に開設できるようにすべきか、あるいは経済省の許認可によるべきか(質問 11.1)という問いに対して、11 名(55%)が経済省の許認可事項とすべきとしており、8 名(40%)が自由であるべきと答えている。回答なしが 1 名(5%)である。養成講座コース実施機関の選択には、経済省の許認可が必要とする者の意見は、「養成講座コースはレベルの高い一定の水準に合致したものであるべきである」というのが基本的なものである。調査団は、試験合格率の高い養成講座コースが生き残り、低レベルの講座は市場によって淘汰されるべきである、という考え方を採った。

教科書やカリキュラムは全国统一すべきかどうか(質問 11.2)という質問に対しては、「全国统一すべき」が 9 名(45%)、「自由競争に任せる」が 9 名(45%)、回答なしが 2 名(10%)と完全に意見が半分に分かれた。それぞれの側の理由は前項(質問 11.1)と同じである。調査団は、パイロット養成コースで利用した教科書(まだ不完全の所がある)、カリキュラム(本報告書で最終提案する)、模擬試験問題を公開し、改善は、各養成講座実施機関に委ねればよいと考える。

養成講座コースの受講を、新基準による資格取得希望者に義務化すべきかどうか(質問 12.1)という質問には、9 人(45%)が「義務化すべき」と答え、10 人(50%)は「義務化すべきではない」とし 1 人(5%)は無回答であった。義務化の理由としては、資格取得者のレベルを一定水準に保つために必要ということにある。義務化不要論の方は、自習の道を閉ざすべきでないし、筆記試験合格が義務化され

ているのだから、学習の方法は問わないでよいという理由であった。調査団は、さらに養成講座コース受講の義務化は、地方在住者にとって、不利に働くという理由を加えて、義務化の必要なしと結論した。

座学講師は中小企業コンサルタント資格取得者とすべきかどうか(質問 11.3)という質問には、11 名(55%)が「その必要なし」、7 名(35%)が「望ましい」と答えた。調査団も多数に従い、当面はその必要なしと結論づけた。

4.6 企業診断実習コースの位置付けと実施機関

4.6.1 現況等

ここでは「企業診断実習コース」とは、標準化された「中小企業総合診断手順」沿って、経験あるインストラクターが複数名(グループ)の研修生に対して行うものと定義する。インストラクターは、実習指導のほか評価プロセスの一環として研修生のコンサルタント実習能力を評価する役割も担う。パイロット養成コースでは、1グループ1企業1週間の企業診断実習コースを試行した。1グループ当たりの研修生は、6～7名であった。

現行「一般コンサルタント認定制度」では、申請者が個人で行った企業診断・指導報告書を2～3冊評価センターに「成果品」として提出する(評価センターによっては異なる方法によることもある)。評価センターは、診断・指導を受けた企業に報告書の真偽を確かめると共に、成果品に記述されている診断内容を面接等によって確認評価するシステムになっている。但し評価センターの評価者は中小企業診断における専門分野の知識は必ずしも持っていない。CONOCERの規定では、「成果品」はあくまで個人によるコンサルタント経験を評価するもので、グループでの実習は「成果品」とみなさないことになっている。現行制度は一般コンサルタント向けであるから、対象業種は中小企業とは限らないし、総合診断か一部の診断なのかも問われない。コンサルタント実施能力は、評価者の面前でのロールプレイや企業に出向いての実施能力評価を行うようである。評価ツールは評価センターが各自で作成するから、評価方法にはバラツキがでてくる。

新制度による中小企業コンサルタント認定に際しては、現行一般コンサルタント制度の手法をそのまま適用するわけにはいかない。認定された中小企業コンサルタントは、医者の例で言えば「一般医による総合診断」の役割を担うものである。一般医によって疾患が明らかにされたあとは、部門別の「専門医が治療」に当たる。前に述べたが専門医の資格認定については、別途 CONOCER と基準化委員会が部門別コンサルタント認定制度を策定することで基準化を検討中である。

4.6.2 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。

4.6.3 議論等

CONOCER の現行規定では、無資格時代の個人によるコンサルタント経験を、成果品(企業診断報告書等)によって評価することになっている。規定上そうならざるを得ないわけである。この手法は職能検定においては妥当であろうが、コンサルタント認定には不適當な面を持っている。すなわち新制度の導入によっても、無資格者の企業診断が残ることになり未熟な自称コンサルタントを排除できないことになる。政府はプログラムへの参画に際しては、新制度での資格取得を義務化する方針である。もし成果品重視の手法を継承すれば、資格取得を義務化する一方で、無資格時代の経験を要求するという自己矛盾が出てくる。政府プログラム以外で、無資格時代のコンサルタント経験を積みばよいという議論もあったが、これは論理性に欠けると言わざるを得ないであろう。中小企業の立場からみれば、どのような場合も、無資格者によるコンサルテーションは受け入れ難いはずだからである。

但し、新制度を導入してから一定期間は、過渡期として無資格の経験者のうちから一定数速やかに認定することは必要である。しかし将来的には、「結論と提言」で述べた筆記試験合格者に企業診断実習コースの受講を義務化する方向が正しいというのが調査団の意見である。

アンケート調査で、コンサルタントの経験を証明するのに、誰の証明が最も信頼度が高いと思うか(質問 8.1)と質問した。下記の 3 つに、信頼度の高い順位をつけて貰ったものであるが、下記人数は 1 位として選択した者の数を示す。

- 診断を受けた企業の証言 : 8名(40%)
- 企業診断実習コースを実施した機関の発行する修了書 : 5名(25%)
- 企業診断指導したコンサルタントの証明書 : 1名(5%)
- 無回答 : 6名(30%)

被診断企業の証言を1位に選んだ者の中には、成果品の偽造や改ざんを避けるためにも、企業が満足したとの確認が必要という意見が含まれている。

グループによる企業診断実習を経験として認めるかどうか(質問 8.2)という質問に対しては、「あくまで個人としての経験であるべき」という回答が11人(55%)、「グループ実習も可とすべし」というものが10人(50%)であった。ただし一人は両方を選択しているので合計が100%とならない。現行のCONOCER規定と同じく、個人としての経験に限るとする人の多くは、グループ実習では個人の関わり方の度合が不明であるという点を指摘している。グループ実習を可とする者の中には、逆に多人数の討議によって教育・訓練効果が高まるという意見もある。また1グループの人数としては3名から10名という回答があり、最も回答数が多いのは5~6人までということであった。

企業診断実習コースの受講を義務化すべきかどうか(質問 8.3)という質問については、「義務化すべき」という人が12人(60%)「義務化の必要なし」という回答が8人(40%)となった。義務化すべき理由としては、「総合診断手法の統一化が重要だから」というのがあり、義務化不要という人の中には、企業診断の経験者が現在多くいるから義務化の必然性はないというものや、企業診断にかけた時間や企業数をベースとすべきであるという意見があった。

別途実施したパイロット養成コースの実習インストラクター6名(メキシコ人)へのアンケート調査では、全員が企業診断実習コースの受講は、必修とすべきであると答えている。これらの6人は、日本人専門家から一度生徒として企業総合診断の実習指導を受けたあと、インストラクターとして受講生を指導した経験者である。我流によるコンサルテーションの経験を重ねるよりも、標準化されたグループ実習を受講する方が、はるかに良質のコンサルタントが養成できると実感したものと思われる。なお参考として、APECはシニアコンサルタントのアシスタント経験を400時間(10社)要求していて、日本の制度では、筆記試験合格者に対し、指定法人の行う15日間の実習コース受講か同等の実務従事を義務づけている。

4.7 一般コンサルタント基準取得者の処遇

4.7.1 現況等

一般コンサルタント基準と中小企業コンサルタント基準は、目的、評価方法などからみてまったく違った基準であると理解すべきである。しかし、経済省は中小企業振興政府プログラムへの参画条件として、一般コンサルタント基準に基づく資格取得を義務化すると毎年のように発表してきた。このため多額の費用を負担して、一般コンサルタント基準による資格を取得した者も多い。したがって、一種の救済措置あるいは優遇策が必要であるという意見が、特にコンサルタント業界から出てきている。

コンサルタント業界から非公式ながら次のような考え方が提示されている。

- 1) 「一般コンサルタント認定制度」と「中小企業コンサルタント認定制度」の相違点だけを追加審査する。これによって評価コストも低減できる。
- 2) 「中小企業コンサルタント認定制度」による評価プロセスを全体的に簡略化する。評価に手間がかからず費用も少なくて済む。
- 3) 「中小企業コンサルタント認定制度」が義務化されても、所要数の認定者が出るまで猶予期間を設ける。

4.7.2 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。

4.7.3 議論等

提言の1は一般コンサルタント認定制度による資格取得者が、中小企業コンサルタント認定を再取得しやすいような優遇措置である。提言の2は、義務化に対する既認定者(一般コンサルタント)への猶予期間の設定である。調査団は、「現況等」で述べたコンサルタント側からの要望事項のうち、2)項の「新制度による評価プロセスを簡略化する」は、新制度の思想に逆行するものとして採用し難いと考える。

アンケート調査において、まず何らかの救済措置が必要かどうか(質問 14.1)を尋ねた。「救済措置」でなく「支援やインセンティブ」が必要と答えた者も含めて、17 名(85%)が何らかの措置が必要としている。この中には、企業診断実習コースを受けることを必須条件とすべきである、と注記した意見もある。一切の優遇措置不要とした回答が 2 名(10%)、「改革のよい機会なので」というのがその理由である。1 人(5%)は無回答であった。

提言 1.の公布後 24 ヶ月間に限り、「筆記試験」をパスすればよいという案についての妥当性(質問 14.2)を問う質問に対して、「妥当である」とした者 16 名(80%)で、企業診断実習コースを受けること(2 名)、24 ヶ月を短くすべし(1 名)という意見もあった。そのほか別の考え方もあるとした者 3 名(15%)、無回答 1 名(5%)である。

提言 2.の一般コンサルタント認定者への 24 ヶ月の猶予期間設定は妥当か(質問 14.3)という質問に対して、猶予期間を 12 ヶ月へ短くするという意見(3 名)も含めて、提言趣旨を妥当と回答した者 18 名(90%)であった。「別の考え方もある」という回答が 1 名(5%)、無回答 1 名(5%)であった。

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ま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 中小企業コンサルタント認定者のプロフィール

新しい制度は、養成制度と認定制度が密接にリンクした一つの体系として構築されなければならない。体系構築の前提として、新しく認定される「中小企業コンサルタント」とは、どういうプロフィールを持つのか想定しておく必要がある。表 5.1-1 に前章までの議論をふまえ、調査団の考える認定者のプロフィールを示している。すなわち、新体系はこのプロフィールを持つ「中小企業コンサルタント」を養成・認定しようとするものである。

同表の「一般的なプロフィール」の中に「2.大学卒業で少なくとも 3～4 年の職業経験者」とある。これは、入り口条件としての認定申請資格を示したのではなく、認定者の平均的イメージである。新制度における認定希望者は、誰でも評価を受けることができるべきで、学歴によって差別をする必要はない。

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

認定者の一般的なプロフィール

1. 一般コンサルタント基準認定者よりも平均すればプロフェッショナルである
2. 大学卒以上で少なくとも3~4年以上の職業経験者
3. 企業の総合診断ができる
4. 企業の総合診断に基づき指導ガイダンスが作成できる
5. 大学院修士課程レベルの知識がある

評価プロセスによって保証されるべきプロフィール

A. 知識（筆記試験による）

下記科目の筆記試験で、平均 60 点あり 1 科目も 40 点以下のものがない。

- | | |
|--------------|-------------|
| 1. 中小企業政策 | 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 | 10. イノベーション |

B. 経験（成果品による）

企業診断実習コース受講の証明（最低2社）と若干の実務従事経験

C. 実施能力（企業診断実習コースによる）

（1）コンサルタントとしての基本的資質

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 1. 責任感 | 2. 積極性 | 3. 協調性 |
|--------|--------|--------|

（2）診断・指導能力

- | | | |
|----------|-----------|-----------|
| 1. 知識・手法 | 2. 調査・分析力 | 3. 問題形成力 |
| 4. 問題解決力 | 5. 応用力 | 6. ヒアリング力 |
| 7. 文章力 | | |

（3）プレゼンテーション能力

- | | | |
|---------|--------|---------|
| 1. 説得論理 | 2. 話し方 | 3. 報告資料 |
| 4. 説得力 | 5. 態度 | |

5.1.2 新制度における養成・認定制度実施体系

図 5.1-1 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

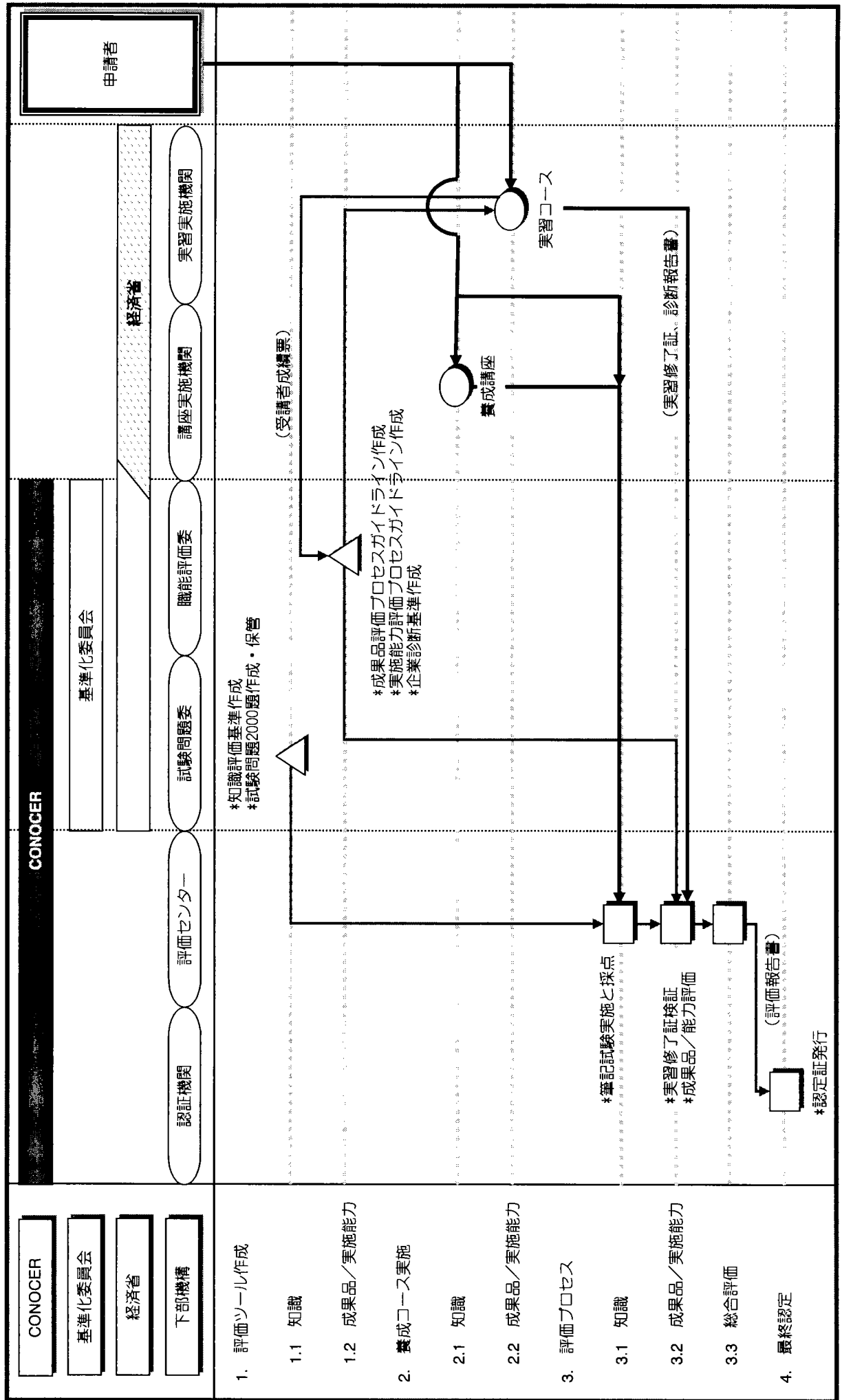
経済省は、認定された中小企業コンサルタントを活用して、各種中小企業振興策を推進する立場にある。補助金等を支払うことによって、いわばコンサルタントを使用する側の視点を持っているといえよう。経済省は上記 2 つの評価ツール作成(下部)委員会の主要メンバーとして、評価ツールガイドラインやツール自体の作成に際して、意見を述べることができる。

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5.1-1 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もので、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

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のもので、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 使用する教科書

パイロット養成コースで使用した教科書を一般公開し、養成講座を実施する機関がそれぞれ時間をかけて改善する。教科書の目次は表 5.2-1 と同じであり細分類まで知りたければ ANNEX V を参照のこと。

表 5.2-1 養成講座のモジュール

1. 中小企業政策と振興プログラム
 - I. メキシコ的发展における SME の役割
 - II. SME の特徴
 - III. SME 関連の法律・規則
 - IV. SME 支援措置・プログラム
 - V. SME コンサルタントを対象とした職能基準

2. 法的側面
 - I. 憲法の法的基盤と企業のオペレーション
 - II. 法的・税的貢献
 - III. 知的所有権
 - IV. 環境保護

3. コンサルタント能力
 - I. コンサルタント能力
 - II. 対人能力
 - III. 問題分析と決断
 - IV. コンサルティングにおける倫理観と価値観
 - V. コストと報酬
 - VI. コンサルティングプロセス
 - VII. アクションプラン管理

4. 戦略的経営
 - I. 戦略立案
 - II. ビジネスプラン
 - III. 指導

5. 人的資源
 - I. 人材管理システム
 - II. 人事採用
 - III. 養成・開発
 - IV. 職務遂行の評価
 - V. 賃金と給与
 - VI. 労働環境

6. 財務会計
 - I. 会計一般
 - II. 財務とは
 - III. 財務分析
 - IV. コスト管理
 - V. 財務・会計の有効的な活用方法
 - VI. 資産管理
 - VII. 投資計画

7. 情報システム
 - I. 情報システム
 - II. ビジネスのための情報テクノロジー
 - III. 情報システムの購入

- IV. ハードウェア購入
- V. 通信とコンピュータネットワーク
- VI. 情報テクノロジーの計画

8. オペレーション

- I. 生産プロセス
- II. 製造システム
- III. 生産計画と生産管理
- IV. プロセスフロー分析
- V. メンテナンス
- VI. 品質
- VII. 購買
- VIII. 工業の安全衛生に関する規則

9. マーケティングと販売

- I. 販売管理
- II. 市場調査
- III. 店舗の設計と運営
- IV. マーケティング管理
- V. 商業化(マーチャンダイジング)

10. イノベーション

- I. 新製品開発
- II. 新規創業

5.2.4 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 週間で 4 週間に延長したものを表 5.2-2 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 5.2-2 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

5.2.5 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 5.2-2 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る。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る。

- 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 5.3-1 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	<ul style="list-style-type: none"> 企業診断手法のオリエンテーション 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 第1回企業現場診断 (企業全般について聴き取り調査) 	<ul style="list-style-type: none"> 第1回現場診断(継続) (情報収集の継続)
第3日	<ul style="list-style-type: none"> 第1次分析作業 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細診断方針の作成
第4日	<ul style="list-style-type: none"> 第2回現場診断 (診断方針につき企業と合意) (情報の収集) 	<ul style="list-style-type: none"> 第2回現場診断 (情報収集の継続)
第5日	<ul style="list-style-type: none"> 分析作業 	<ul style="list-style-type: none"> 報告書作成
第6日	<ul style="list-style-type: none"> 報告書作成 	<ul style="list-style-type: none"> プレゼンテーション準備
第7日	<ul style="list-style-type: none"> 診断企業への報告書説明会 	<ul style="list-style-type: none"> 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5.4-1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 5.4-1 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。ただし一科目でも 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よう。

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 5.5-1 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。これが出来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5.5-1 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）

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)			
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認定												
準備/実施期間													
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 企業診断マニュアルの作成 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) (2)筆記試験実施回数(回数×受講者数) (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) (4)新制度による資格認定者数(合格率40%と仮定)						4×40	3×100	8×40	8×40	7×100	7×100	8×40	800人
							17G×6	34G×6	34G×6	34G×6	200	200	1700人
							100						510人
													500人

..... 準備期間 → 実施期間 ▲ 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 5.5-1 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 5.5-1 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 5.5-1 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 5.5-1 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」評価ガイドライン

活動 2.2 についてはパイロット養成コースの結果を含めて、本報告書特に § 5.4 で評価基準作成のための情報は全て提示している。活動 3.2 と活動 3.3 は同じく本報告書に含まれている情報と、一般コンサルタント制度のもとで、各評価センターが作成したガイドラインを参考にすれば、期間内での基準作成はそう難しくないであろう。

活動 3.4 の「企業診断実習」ガイドラインの作成とは、調査団が義務化すべきであると提言した企業診断実習コースにかかる実施ガイドラインのことである。このガイドラインは、実習コース実施機関に対する指針を提示するものである。本報告書に記述したパイロット養成コースのうち、実習コースにかかる記述を(特に § 5.3 の提案)ベースにすれば、同ガイドラインの作成は容易であろう。すなわち、パイロット養成コースで使用した教材等全てメキシコ側に提示してあるので、これらを活用すればこの活動の達成は可能であろう。

(2) 試験問題 2000 題の作成

図 5.5-1 の「活動 2.3 試験問題 2000 問の作成」で見ると、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)入れ替えればよいことになる。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るれば、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 5.5-1 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

活動 5.1 については、本報告書 § 5.2 に具体的提案がある。活動 5.2 は、パイロット養成コースで作成した 10 科目の教科書と模擬試験問題を一般公開するだけで、作業時間はかからない。活動 6.1 の内容についてもすでに本報告書 § 5.3 で案を提示している。

(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 5.5-1 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

調査団は、活動 5.3 は希望する機関は自由に養成講座を開講できるようにすべきと提案している。現在すでに希望する機関がいくつかあるそうなので、これら機関に対して開講に必要な情報を与えるだけでよいであろう。活動 6.3 は、企業診断実習コース受講の義務化を提案しているので、経済省の

認可が必要となる。経済省の具体的活動内容については、本報告書の 4 章と 5 章の § 5.3 を参照のこと。

(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

座学講師と実習インストラクターの養成は、新基準導入の一つのボトルネックになるであろう。養成方法としては、パイロット養成コースにおける同種活動を参考にすればよい。養成すべき講師とインストラクターの数は、各地方にそれぞれ確保すべきか、あるいは一定数の適格者が地方へも巡回するかによって異なる。また養成コースが各地域で同時開催されるかどうかによっても変わってくる。下記は各地域同時開催を前提としたときの最低数を示したものである。

座学講師数 : 8 回×10 教科=80 人

実習インストラクター数 : 34 グループ×1 人=34 人

同時開催でなく巡回指導ができれば必要人数は上記より少なくなる。

(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 5.5-1 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

数値目標と実施回数については § 5.5.2 で述べている。

ANNEX I

調査団の提出資料一覧表

ANNEX I 調査団の提出資料の一覧表

1. 養成コースカリキュラム(科目とその内容)

●調査団作成カリキュラム(Ver. 6) 西文 7 ページ

(メキシコ側のカリキュラム作成用として必要な科目とその内容を提示)

2. 教科書(座学用)

●メキシコカリキュラムのテキスト

- 8. イノベーション (新製品開発、新規創業) 西文 33 ページ
- 9. マーケティング 西文 135 ページ

●調査団カリキュラムによるテキスト

- 2. 中小企業コンサルタントの業務 西文 41 ページ
- 3. 企業経営 西文 25 ページ
- 4. 財務・会計 西文 29 ページ
- 5. 人的資源管理(HED) 西文 43 ページ
- 6a. 生産管理 西文 57 ページ+(新人のための安全衛生 63 頁)
- 7a. 資材購買・在庫管理 西文 9 ページ
- 8a. 品質管理 西文 16 ページ
- 9a. 工業基礎知識 西文 21 ページ
- 11a. コンピュータ利用技術 西文 4 ページ
- 6b. 流通・販売・店舗 西文 51 ページ
- 7b. マーチャンダイジング 西文 44 ページ
- 8b. マーケティング 西文 26 ページ
- 9b. 市場と商品の知識 西文 19 ページ

●前回本格調査時に使用したパイロット・プロジェクト用教科書等

- 1. 新規創業
 - テキスト 西文 12 ページ
 - 参考書 西文 29 ページ
 - 問題集 西文 20 ページ
 - 技術レポート作成マニュアル 英文 49 ページ

2. 生産管理の基礎	西文 20 ページ
3. 生産性向上を目指した改善の進め方	西文 19 ページ
4. 技能評価による人材活用	西文 19 ページ+(新人のための安全衛生 63 頁)
5. 品質管理	西文 15 ページ
6. 工程管理	西文 28 ページ
7. 技術開発	西文 14 ページ
8. 財務・原価・資金	西文 29 ページ
9. 運搬管理	西文 15 ページ
10.人事・労務管理	西文 55 ページ
11.マーケティング	西文 13 ページ
12.経営総論	西文 15 ページ

3. 企業診断実習要領(実習用)

- 企業診断実習マニュアル 実習テキスト(実習生用)(診断チェック項目 1224 問含む)
西文 156 ページ
- 実習インストラクター用マニュアル 西文 11 ページ

4. 試験問題

- メキシコ側カリキュラムに沿った模擬試験問題(択一式)

8. イノベーション	41 問
9. マーケティング	48 問(解説付き)
(メキシコ側カリキュラムに沿い合計 200 問を西文にて現在準備中)	

- 試験問題例題集(択一式、記述式、応用問題; 解説付き)

一般・共通部門

	択一式	記述式
1. 中小企業施策	3 問	1 問
2. コンサルタント業務	4 問	4 問
3. 企業経営	5 問	2 問
4. 財務・会計	7 問	2 問
5. 人的資源管理	3 問	1 問

製造部門

	択一式	記述式
6a.生産管理	4問	2問
7a.資材調達・在庫管理	2問	1問
8a.品質管理	2問	1問
9a.工業基礎知識	2問	1問
10a.新製品開発・新規事業	2問	1問
11a.情報管理	2問	1問
12a.総合診断・指導法		2問

商業・サービス部門

	択一式	記述式
6b. 流通・販売・店舗	3問	1問
7b. 仕入・流通情報	2問	1問
8b. マーケティング理論	2問	1問
9b. 市場と商品の知識	2問	1問
10b.新製品開発・新規事業	2問	1問
11b.情報システム管理	2問	3問
12b.総合診断・指導		2問

●パイロットプロジェクト試験問題(前回調査における養成コースの試験問題:サンプル用)

	択一式	記述式
多肢択一式試験問題	50問	
記述式試験問題		12問

5. プロフィール(必要条件)

- 中小企業コンサルタント認定者のプロフィール 西文 1 ページ
- 養成コースの座学講師のプロフィール 西文 2 ページ
- 養成コースの企業診断実習インストラクターのプロフィール 西文 1 ページ

6. 実習評価表

- 養成コースの企業診断実習における生徒評価表 西文 1 ページ

7. 倫理規定・倫理要綱作成のための参考資料

- 日本の中小企業コンサルタント(診断士)診断倫理規定 西文 2 ページ
- 日本の技術士(プロフェッショナル・エンジニア資格:PE)倫理要綱 西文 2 ページ
- アメリカのプロフェッショナル・エンジニア資格(PE) 倫理規程 西文 6 ページ
英文 7 ページ

8. 資格更新制度作成のための参考資料

- 日本の中小企業コンサルタント(診断士)資格の更新制度(新制度・旧制度)
- APECの中小企業コンサルタント資格の更新制度
- 米国プロフェッショナルエンジニアリング(PE)資格の更新制度
- 日本の技術士(プロフェッショナル・エンジニア)資格の更新制度

ANNEX II

実習インストラクター養成研修の詳細資料

Curso de Formación para los Instructores de Clases Prácticas

出席者名簿

	所属組織	学校での専攻	取得資格	一般コンサル資格の有無	コンサルタントとしての経験分野	コンサル経験年数	診断件数	欠席日数
1	Crece(Aguas Calientes)	経営	経営(アドミニストレーション)	○	経営コンサルティングの経験2年半65社のコンサルティンクを行った。そのうち60%は産業15%サービス	2.5年	65社	0
2	CANACINTRA	エンジニア	インダストリアルエンジニアリング、原子力工学(マスター)	×	品質と技術のイノベーション管理に10年間の経験	10年	50社以上	0
3	不詳	プロジェクト評価	インダストリアルエンジニアリング	×	1年間プロジェクト評価でコンサルタントの助手をした。プロジェクトリーダー	0年	0	0
4	AF Management Consultants	MBAに相当する学位	C.P.A./Alta Direccion./Pare Varios Cursos Generales	×	組織開発、競争力、競争戦略、変革	7年	15社	0
5	独立コンサルタント	電気・電子エンジニアのテクニシャン	Tecnico(短大)	×	移動安全GPSのための会社設立(3年)資本財の製造(2年)	2年	4社	0
6	NAFINを退職	生物化学	バイオエンジニアリング	×	NAFINの関係企業の技術・経済診断作成、1979~2001年企業管理のファロアープ	10年	10社	1
7	NAFIN	エコノミスト、生物学専門	エコノミスト、生物学専門	×	プロジェクトリーダー、銀行にて零細企業利用利潤マニユアル作成、ISO9000を取得したい企業を支援	12年	10社	0
8	Quality Adviser Network, S.C.	公認会計士	Titulo Profesional	○	品質管理4年	4年	25社	4
9	経済省	工業心理学	学士	×	経済省中小企業庁にて中小企業施策を担当	0年	0社	0
10	CANACINTRA	エンジニアリング	機械・経営エンジニア	×	カナシントラにて中小企業支援事業を担当	5年	15社	0
11	Crece (Guadalaiaxa, Jalesco)	インダストリアルエンジニアリング	工学部卒、中小企業事業の修了書、プロジェクトマネージャの修了書、経営支援インストラクター	○	生産向上・効率プロジェクト(PAI-NAFIN)、工業資金のプロモーター(NAFIN)、企業開発の管理者、企業のインストラクター、企業のグローバル化のコーディネーター、2社以上で生産性プロジェクトに参加	17年	90社	0
12	Crece (Puebla)	経営	経営学部卒、マーケティングの修了書、修士アドミ(在学中)	○	マーケティング、経営、コンサルティングの経験2年6ヶ月	2.5年(Crece)	50社	0
13	CNEC(Administracion Integral Especializaela AIESD)	インダストリアルエンジニアリング(文系)、人間関係理論	学部卒	×	経営2年(組織マニユアル作成)	2年	5社	3
14	Crece(Tuxpan)	インダストリアルエンジニアリング(学士)、アドミニストレーション(修士)	工学部卒業、ファイナンステイロ	○	企業診断としてシニアコンサルタントを5年、財務分析、生産分野と人材が専門	5年	132社	0
15	SUBEX(PEMEX退職者)	電気工学、経営手続きのコンサル	電気工学(学士)、システム工学(修士)	×	中小企業の機関開発分野のコンサル6年、コンサルとインストラクターとして2年	6年PEMEX + 2年(独立)	30社	0
16	CANACINTRA	機械工学	工学プロジェクト、学士	×	生産におけるプロセス、アドミニストレーション15年			2
17	Unidad de Transferencia de Tecnologia, A.C.	経営と財務	ファイナンス(修士)、Education Superior	×	企業診断、品質システム、ISO9000、労務			5
18	Apoyo de la productividad de las empresas en desarrollo (APRENDE)	経営	修士	×	経営コンサルタント、インストラクター養成研修管理、プロジェクトの設計と作成、職能			5
19	Jubilados Expertos, A.C.(民間退職専門家協会)	NAFINのインストラクター(中小企業)	公認会計士、資金調達専門、品質と資料でディプロマ	×	中小企業のコンサル1年、居住ユニット教育プログラムの監視コンサル1年	2年 + 経営アドバイザー15年	3社	0
20	経済省	経営学		×		ナン	0	0

実習インストラクター研修会アンケート

記入年月日 2002年 月 日

所属 _____ 氏名 _____ 年齢 _____

質 問	回 答
①来年以降の養成コースで、今回実習した診断方法をそのまま適用してよいと思いますか。	YES NO
①でNOと答えた人は、どのような方法がよいと思うか書いてください。	
②6日間の診断実習(オリエンテーションを含む)は日数として適当と思いますか。	YES NO
②でNOと答えた人は、その理由と適当と思う日数を書いてください。	
③1社に訪問するグループの人数は適当と思いますか。	YES NO
③でNOと答えた人は、その理由と適当と思う人数を書いてください。	
④今回の診断実習をした企業は、実習企業として適していましたか。	YES NO
④でNOと答えた人は、その理由を書いてください。	
⑤企業に報告した内容に満足していますか。	YES NO
⑤でNOと答えた人は、その理由を書いてください。	
⑥本年12月および来年以降の養成コースで、診断実習のインストラクターを担当したいと思いますか。	YES NO
⑥でNOと答えた人は、その理由を書いてください。	
あなた自身のことについてお聞かせください	
今回の実習で何を担当しましたか	
学校での専攻分野	
所有する資格	
コンサルタントとしての専門分野と経験年数	

(注) ①各項目でYESと答えた人でも、ご意見があればその項目の欄に記入してください。

②各項目の記入欄が足りない場合や上記以外についてご意見がある場合は次ページに記入してください。

ご協力ありがとうございました。

アンケートの記入欄が足りない場合やアンケート以外についてご意見がある場合はこの用紙に記入してください。

実習インストラクター研修会アンケート回答集計

質問 No.	①	②	③	④	⑤	⑥
回答(計 13 名)						
Yes	13	5	9	13	12	11
No	0	8	4	0	1	回答できない1 両方回答1

①来年以降の養成コースで、今回実習した診断方法をそのまま適用してよいと思いますか。No と答えた人は、どのような方法がよいと思うか書いてください。

- 総合診断手法は有効で完成されたものである。
- 今回のコースで実習した診断手法を応用することができる。何故ならどのようにやればよいのかわかりやすく簡単でよく理解できた。
- すべてのタイプの企業にこの診断手法は実用的で適用できると思う。
ほとんどのメキシコ企業では見落とされているイノベーションと技術のエLEMENTを導入したいと思っている。

②6日間の診断実習(オリエンテーションを含む)は日数として適当だと思いますか。Noと答えた人は、どのような方法がよいと思うか書いてください。

- 短すぎた。8日間が適当
- 企業での作業時間と診断分析の時間の配分を最適にする。(8~10日土日を除く)
- 提案をするにはもっと調査時間が必要である。
- 手法について予備知識をもったリーダーがいる場合については6日間でよい。
- 多くのアイデアを出し詳細な分析が出来なかった。
- 企業で2週間、1週間:情報収集、1週間:レポート作成
- 手法の応用、レポート作成に4日間追加
- 期間は2週間がよいと思う。今回の期間ではグループのコンセンサスをベースに診断のテーマを見直すことは出来ない。
- 分析、具体的提案およびコンサルタントグループのコンセンサスにもっと時間が必要である。

③1社に訪問するグループの人数は適当だと思いますか。Noと答えた人は、その理由と適当と思う人数を書いてください。

- 最大各診断分野1人だと思う。(5分野で5人)
- 2人か3人
- グループの人数が多かった。各グループ4名。

④今回の診断実習をした企業は、実習企業として適していましたか。Noと答えた人は、その理由を書いてください。

- 研修を受ける人は中小企業での経験をもっているのがよいと思う。企業データを提供してくれるかどうか、事前に作成されたフォーマットがあるかどうか、データを処理するコンピューターがあるかが重要。

⑤企業に報告した内容に満足していますか。Noと答えた人は、理由を書いてください。

- 唯一欠けている事項は優先順位の設定とアクションプランの作成の面である。

ほとんどの診断に将来の活動が入らなかった。

フォローアップもなかった。

⑥本年12月及び来年以降の養成コースで、診断実習のインストラクターを担当したいと思いますか。Noと答えた人は、その理由を書いてください。

- 色々約束ごとがあり、現在は決めることができない。
- 12月、来年のコースについて支援することはできる。
- 日本の手法をもっと実習するには非常に実践的である。

その他意見

- 時間に制約があった。少なくとも自分が担当したテーマについてレポートに入れるべき重要な事柄について同意をえることが出来なかった。
- レポートの作成にコンピューターが必要。

実習インストラクター養成研修完了時の調査団員所感

	問題点	対策
1.	最初に決定した企業の予備調査を 9/20(金)に行ったが、 <u>実習初日のオリエンテーション中に、断りの連絡があり、実習企業が変更になった。</u>	調査を実習前にはできなかった。しかし結果的には変更後の企業の方が実習企業として、生産工程・設備内容、企業規模、管理体制、経営者の協力姿勢などの点からよかった。 少なくとも1ヶ月前までに企業を確定し、予備調査をすることによって、業界に関する予備知識習得や外部環境調査などができるので好ましい。
2.	<u>4日間も欠席する研修生がいた。</u>	欠席した研修生のうち1人は24,26,27,28日の4日間欠席した。事前にわかっていたはずであるから、辞退するべきであった。
3.	<u>実習のやり方をリーダーの考え方で推し進めようとしていた。</u>	今回実習を行う上でのリーダーは CRECE の一般コンサルタントであった。指導的役割を期待した面もあったが、インストラクターやメンバーの意見を組み入れず、自分の考えを押し付けようとする傾向が強く、意見の対立が目立った。 養成コースにおける実習のリーダーは指導者ではなく、調整役に徹すべきである。
4.	企業訪問の初日に、 <u>実習企業の概要について経営者の説明を聞く前に、部門別質問に入った。</u>	訪問直前に当日のスケジュールについて確認したにもかかわらず、左記の通りそれを実行しなかったため、企業の全体像を把握しないまま、部門別調査をする結果になった。 リーダーは、「あわててしまって、そのようなことになった」と反省していた。
5.	SWOT 分析が Strength と Weakness のみで、 <u>Opportunity と Threat を検討していない。</u>	SWOT分析を Weakness の改善提案のためだけに使っていたが、SWOT分析はWeaknessを改善しながら、Strength を活かし、Threat を回避しながら、Opportunity を捉える戦略を構築するのが目的である。Opportunity と Threat は企業からの得られる情報で把握できるはずである。
6.	企業への報告書や報告会では <u>一般論的、抽象的提案が多かった。</u>	「どこが、どのように問題であるから、どのように改善すべきか」というような具体的な提案が少なく、教科書に書いてあるような一般論的、抽象的な問題の指摘と改善提案が多かった。ヒヤリングと入手資料の書き写しだけでなく、製造現場での測定や入手資料の分析によって、できる限り、数字や図で問題点や改善提案を示すべきであった。
7.	プレゼンテーションの <u>パワーポイントに図や表が使われていない。</u>	報告書に記載した図や表がパワーポイントに使われてなく、要約の箇条書きのため、説得性に欠けた面があった。 報告書にもできるだけ多くの図や表を入れた方がよい。
8.	<u>財務分析をやっていながら、SWOT 分析の強み、弱みで言及していない。</u>	財務分析やABC分析などで得られた重要な情報がSWOT分析の強み、弱みに言及されていない。 診断で使った分析の意義・重要性を認識することが必要である。
9.	1週間の実習に先立って生産部門の予習をすべき	座学終了後も対象企業をふまえておさらいをしておく
10.	リーダー・サブリーダーの任務 口頭で申し渡したがー。	レポートの納期厳守が重要な任務、ラップトップパソコン必携。
11.	工場幹部へのヒヤリング手法 積極的な発言あり、よかったがー。	代表質問者より質問項目の整理など
12.	実習企業キャンセルあり、きわどかった。	カナシントラから受診希望企業を募集する。

	問題点	対策
13.	企業への事前訪問と実習内容の説明をすべき (R社ではコンタクト出来なかった)	提出資料の準備をお願いすることから先行して1週間前までに実習内容等の説明をすべきである。
14.	インストラクター候補の質にバラツキあり B班は CETRO-CRECE から3人 PEMEX 定職者から2人	班編成で平均化するか機関ごとにまとめるか
15.	用意すべき道具 (1週間コースではツールを使用できるかどうか、わからないが)	巻尺、ストップウォッチ、画板、照度計、騒音計、じんあい計等
16.	商業・サービス業の実習の取り入れ(今回はなかったが。)	将来は 工業 1社 商業・サービス 1社 計 2社
17.	時間不足(1週間とすべきか2週間とすべきか) (B班は夜遅くまでがんばった様子)	ホテルに缶詰とし夜の時間も活用
18.	企業側への連絡の徹底と周知(R社報告会の朝食に間に合わず)	相手方を不快にさせないように念には念をいれて。
19.	企業への手みやげと謝礼	会計担当をきめ自発的に、また経済省として別途考慮されたし
20.	食事と企業訪問の手段 カナシントラの手配はよかった。	大型バスよりマイクロバスで十分

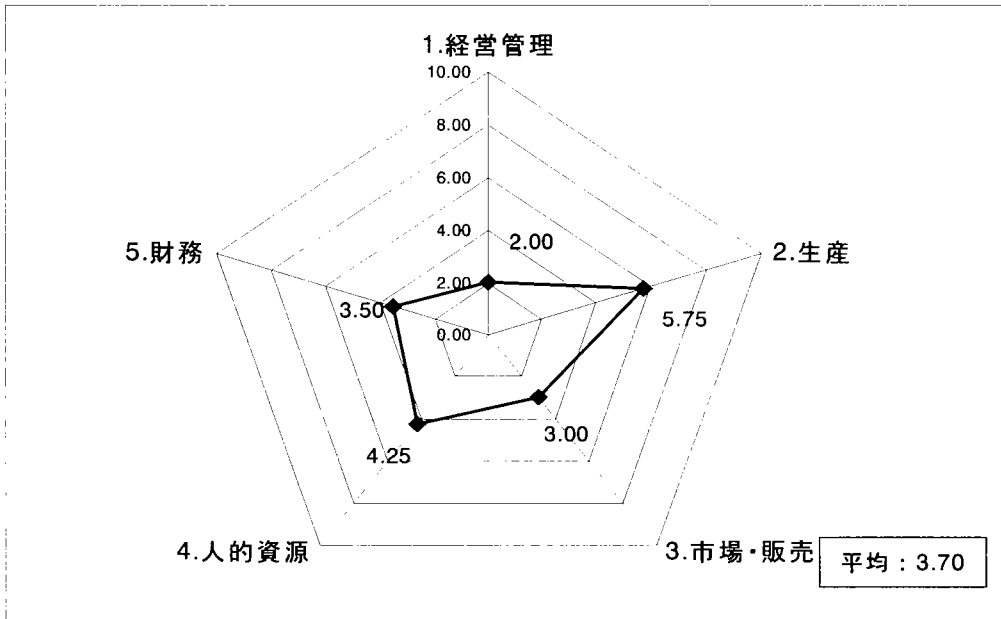
ANNEX III

モデル企業の診断結果

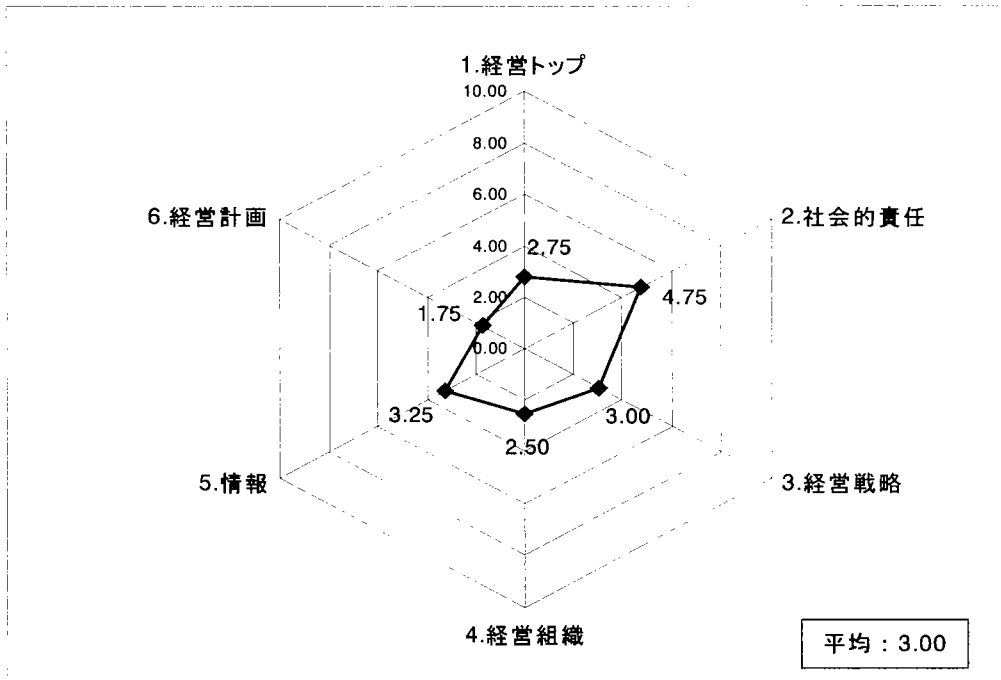
企 業 名	A社
担当インストラクター	Aグループ Fernando Acosta Arjona
担当アドバイザー	山崎 洋一
業 種	製造業：金属加工（大型フレームの製造など）
資 本 金	10,540,244 ペソ
従 業 員 数	146 名
設 備 概 要	切削器、ベンディングマシン、金属切断機、溶接機、フォークリフト2台、塗装設備
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1964 年創業。同族経営。空港や公共施設などでみられる大型ルーフの骨格などの構造物の設計、加工、施行をしており、メキシコでの知名度もある。主に金属加工（鉄骨）が主体だが、炭素繊維を用いた構造物も作るようになってきている。最近大型電波天体望遠鏡の構造部分を新規に受注、炭素繊維シートを用いて製造中。 ・ 事務所 2 千㎡、天体天体望遠鏡工場 6 千㎡新設、他に既存工場 5 つ。 ・ メキシコ国内での構造物の組立プロセスに特許を所有。また構造物の設計に技術ノウハウを持っており、多くの実績がある。 ・ ISO9000 認証を取得中 ・ 長所は技術力があること。短所は販売が弱くまた工程管理がきちんとは行われていないこと。また社員の高齢化も問題。

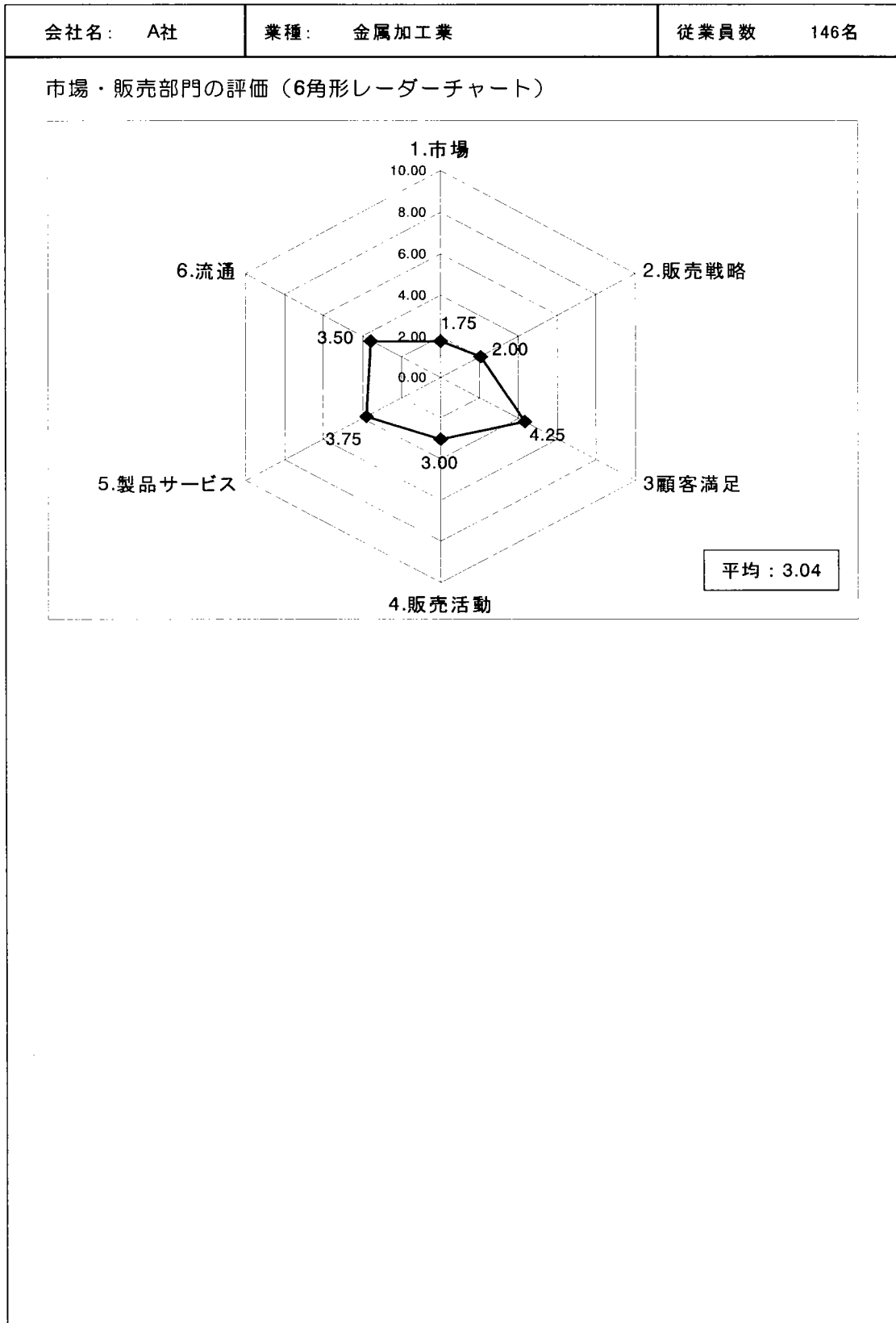
会社名: A社	業種: 金属加工業	従業員数: 146名
---------	-----------	------------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



経営管理部門の評価 (6角形レーダーチャート)



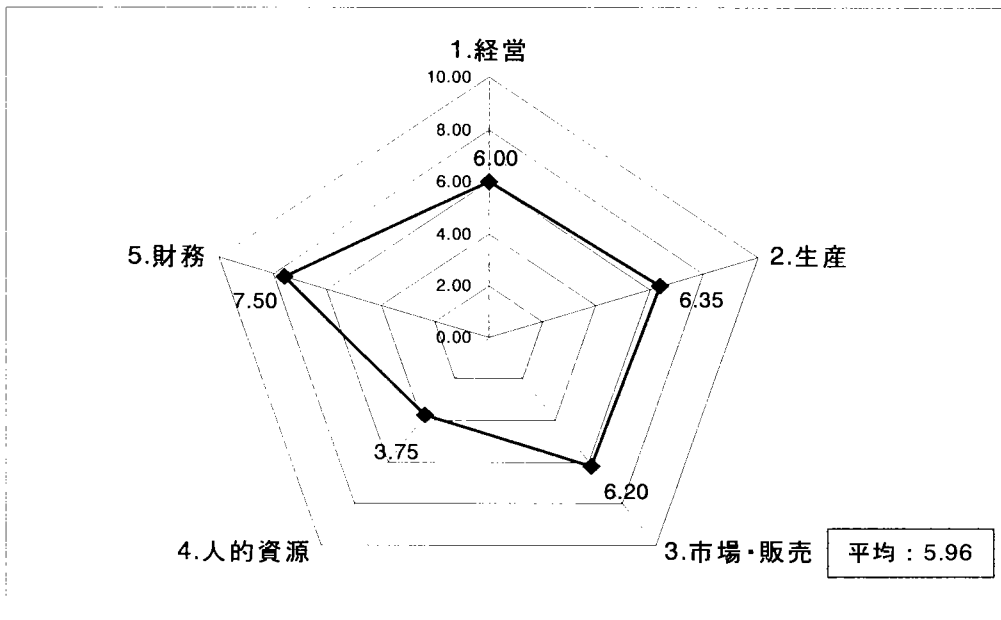


レーダーチャート 分析	経営全般	経営管理と販売が弱く、生産に強い
	経営管理	経営計画と組織が弱い
	市場・販売部門	市場開拓と販売戦力が弱い
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 受注能力を高めるための体制強化（組織体制の改革） 2. マーケティング戦略、新規分野への挑戦・対応 3. 工場生産性の向上（設備ラインの見直しによる効率化、搬送装置の近代化、作業性の効率化） 4. 技術の共有化と社内コミュニケーションの強化、人材の育成と活性化
提案に対する 企業側の反応 (企業報告会でのアンケートより、出席：2人) (設問1～3は5点法による評価の平均。)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5.0点 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5.0点 3. 報告会で満足 of いく提案や回答は得られたか。 5.0点 4. 今回の企業診断の長所またはコメント。 <ul style="list-style-type: none"> ・レーダーチャート方式は非常に良い診断手法と思う ・このような診断が継続されることを願う。生徒はとてよく努力してくれた。 5. 今回の企業診断に関して改善した方が良いと思われる点。 <ul style="list-style-type: none"> ・この診断実習のフォローアップをしてもらうと非常に有効だと思う。

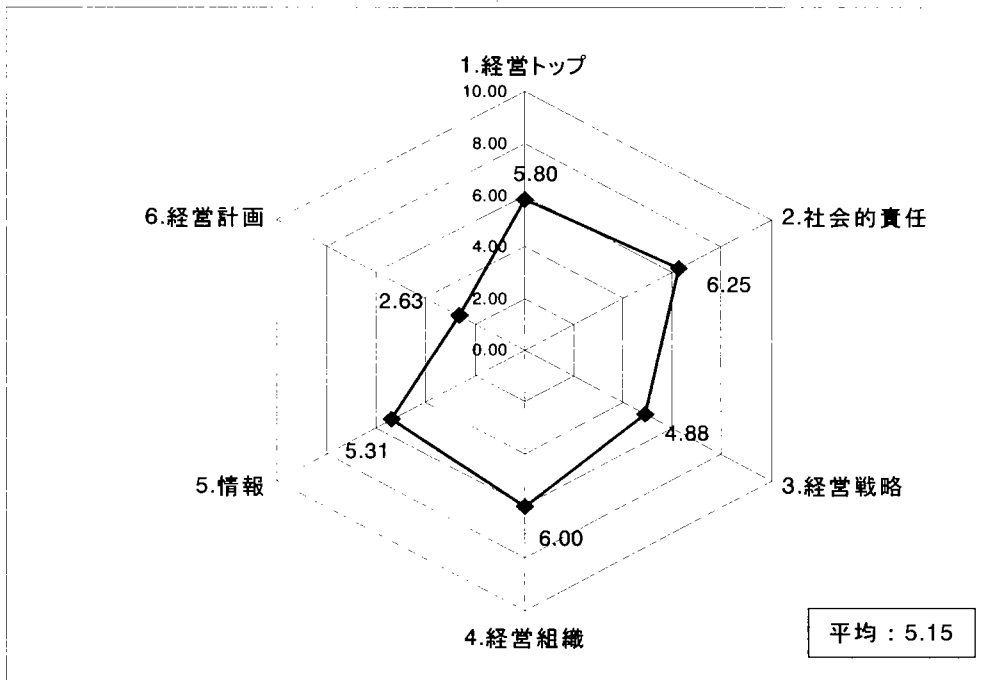
企 業 名	B社
担当インストラクター	Bグループ Fernando Camaras Martinez
担当アドバイザー	出穂 靖弘
業 種	製造業：金属加工業（自動車部品）
資 本 金	603,000 ペソ
従 業 員 数	29 名
設 備 概 要	ボール盤、小型プレス数台、金属切断機
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1988 年創業。3 人兄弟で社長、管理部長、工場長を担当の同属経営。 ・ 創業当初は電話会社向け通信機器の部品を製造していたが、その後自動車関連部品の孫請企業として板金加工を中心とした部品を製造。 ・ 現在の設備稼働率は、35～40%。傾向として、受注が減少している。

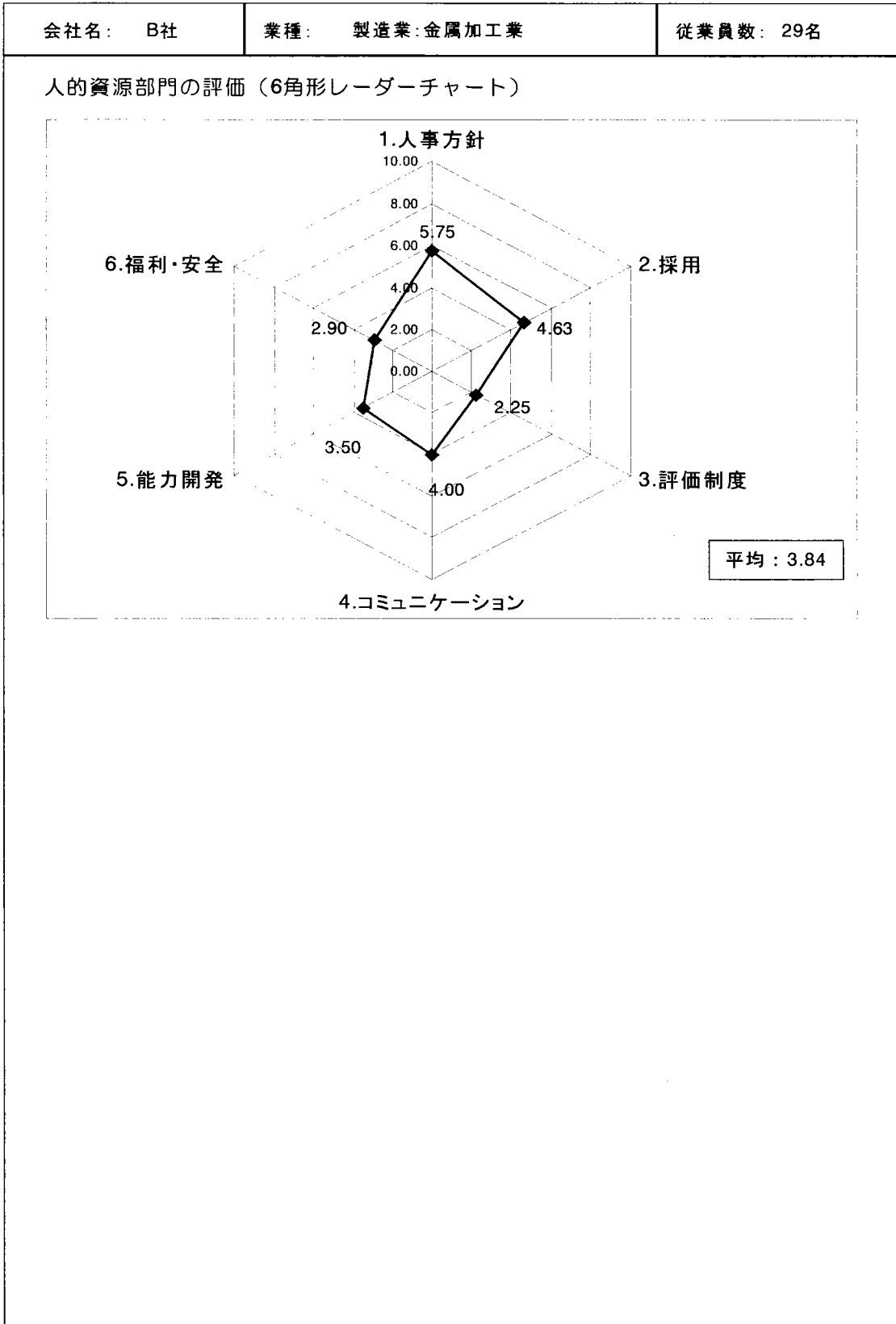
会社名: B社	業種: 製造業:金属加工業	従業員数: 29名
---------	---------------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)



経営管理部門の評価 (6角形レーダーチャート)



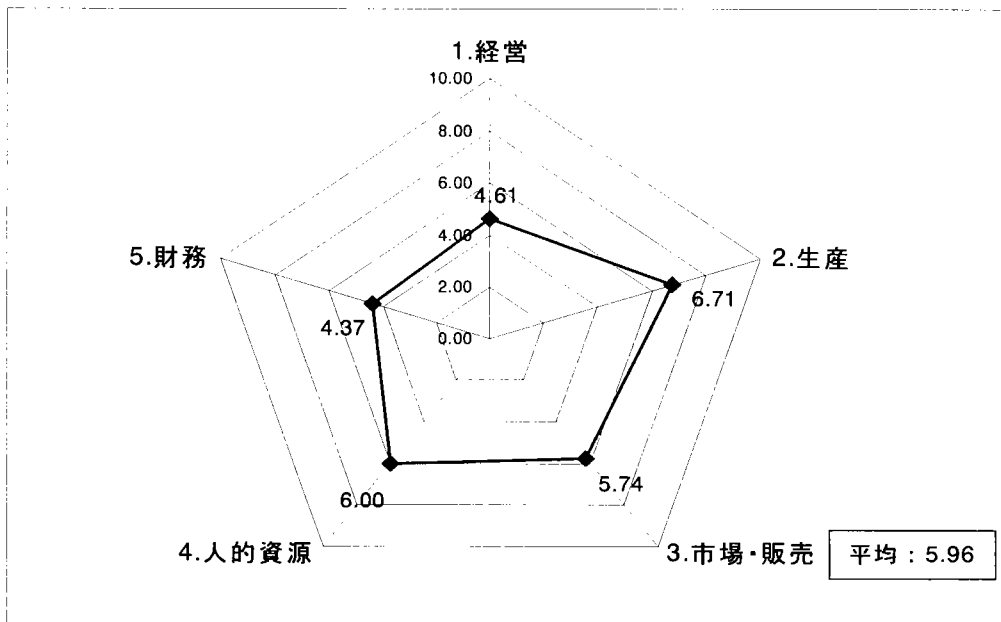


レダ-チャ-ト 分析	経営全般	経営管理と販売が弱く、生産に強い
	経営管理部門	経営計画が弱い。
	人的資源部門	人事評価が制度化されていない。また福利・安全面も弱い。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 同属経営によくありがちな責任と権限が明確でない。経営者 3 名の権限の明確化を提案。社員への指示、顧客への対応の円滑化を図る。 2. 経営管理における経営計画の策定を提案。 3. 現在、受注先の部品メーカーの内製化などで受注が減少している。経営環境の変化に対応するため、情報の収集と新たな経営戦略を立てることを提案。 4. 来年 8 月ごろ工場の移設を予定しているが、移設に向けた具体的な計画の策定をすることを提案。
提案に対する 企業側の反応 (企業報告会でのアンケートより、出席：3人) (設問 1~3 は 5 点法による評価の平均。)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5.0 点 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5.0 点 3. 報告会で満足のいく提案や回答は得られたか。 4.5 点 4. 今回の企業診断の長所またはコメント。 ・満足いく診断内容であった。 5. 今回の企業診断に関して改善した方が良いと思われる点。 (特になし。)

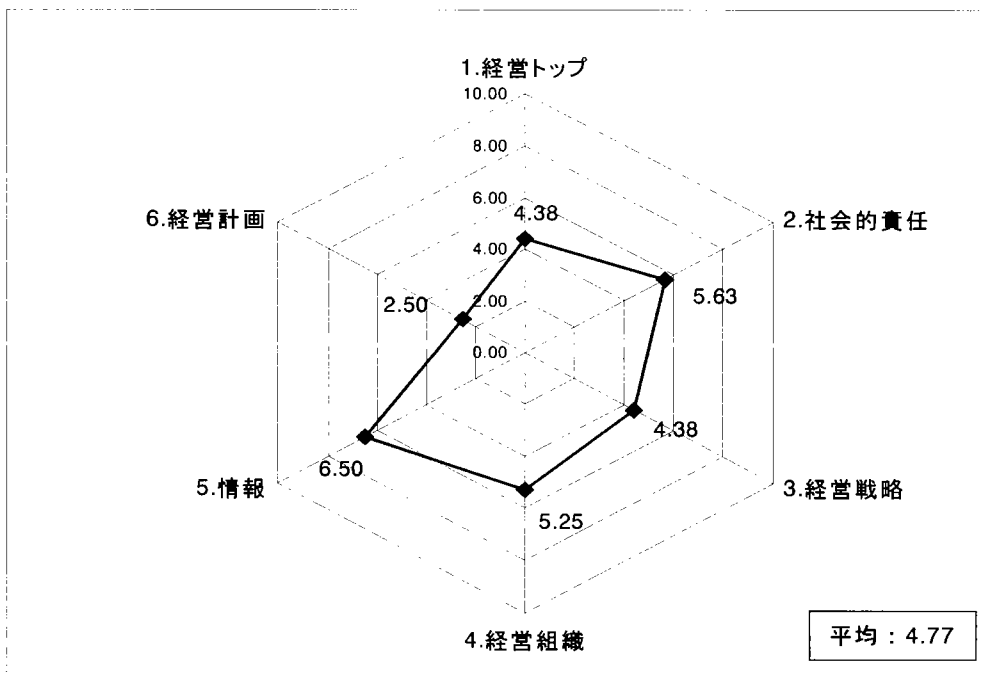
企 業 名	C社
担当インストラクター	Cグループ Gerardo Pozo Vazquez
担当アドバイザー	畑 明
業 種	製造業：自動車車輛製造（バス、大型車輛）
資 本 金	71,000,000 ペソ
従 業 員 数	485 名
設 備 概 要	プレス、溶接機、塗装ライン、組立ライン1組、折り曲げ機、フォークリフト、走行クレーン
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1967年創業。1990年に現社名に改組し今日に至る。メキシコ資本による同族経営。バスの車体やトラックの荷台を製造している。 ・ 受注先は公共と民間の半々ずつ。メキシコの主要な州の交通局に路線バスを納入している。また外国大手資本の観光バスも委託製造を行っている。 ・ 数値制御のターレットパンチプレスや最新の塗装ラインを敷いていて設備投資におこたりがない。また新製品の開発を行えるスタッフと工場を持っており、意欲的な経営姿勢が見られる。 ・ デザイン上の工夫等により顧客に喜ばれる製品造りを目指している。またコスト削減にむけた標準化も進めている。 ・ しかし、ここ4年ほど赤字が続き、財務上苦戦を強いられている。

会社名: C社	業種: 製造業: 車輛製造業	従業員数: 485名
---------	----------------	------------

会社経営全般の評価 (五角形レーダーチャート)

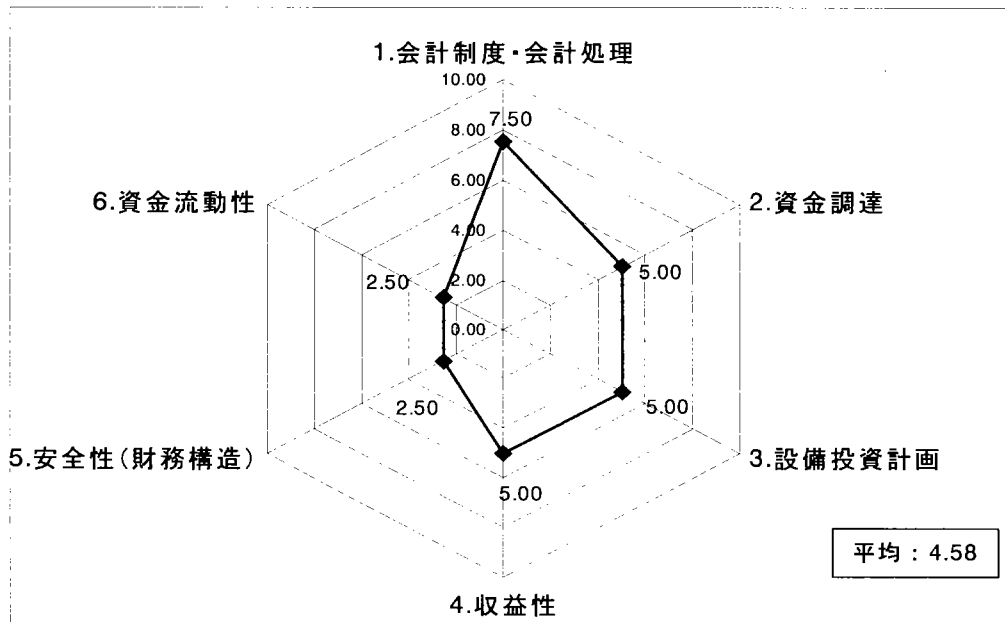


経営管理部門の評価 (六角形レーダーチャート)

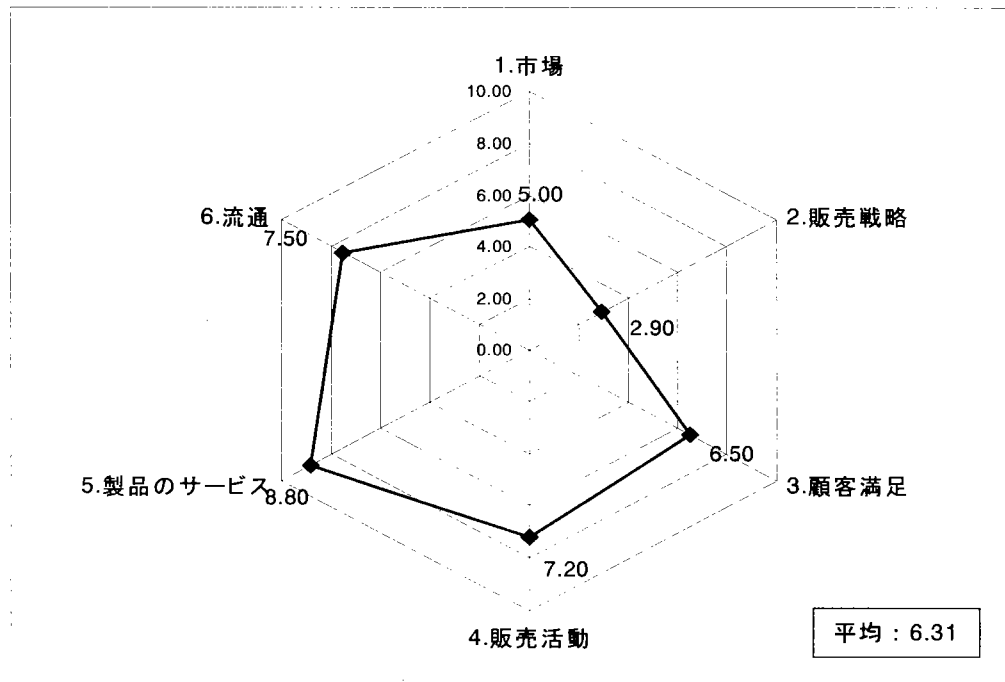


会社名: C社	業種: 製造業: 車輛製造	従業員数: 485名
---------	---------------	------------

財務部門の評価 (六角形レーダーチャート)

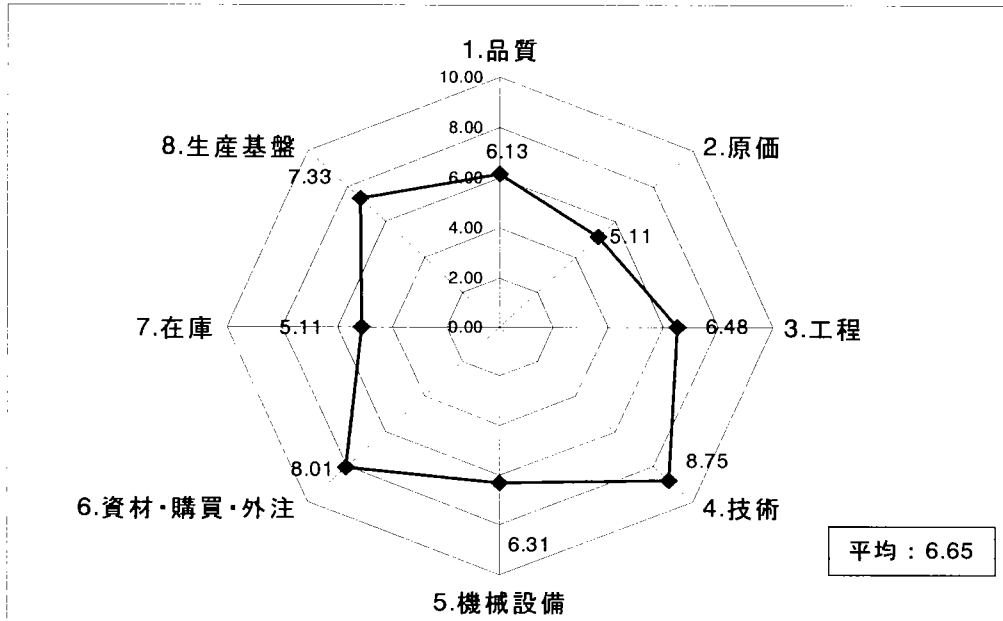


市場・販売部門の評価 (六角形レーダーチャート)



会社名： C社	業種： 製造業:車輦製造	従業員数： 485名
---------	--------------	------------

生産部門の評価（8角形レーダーチャート）

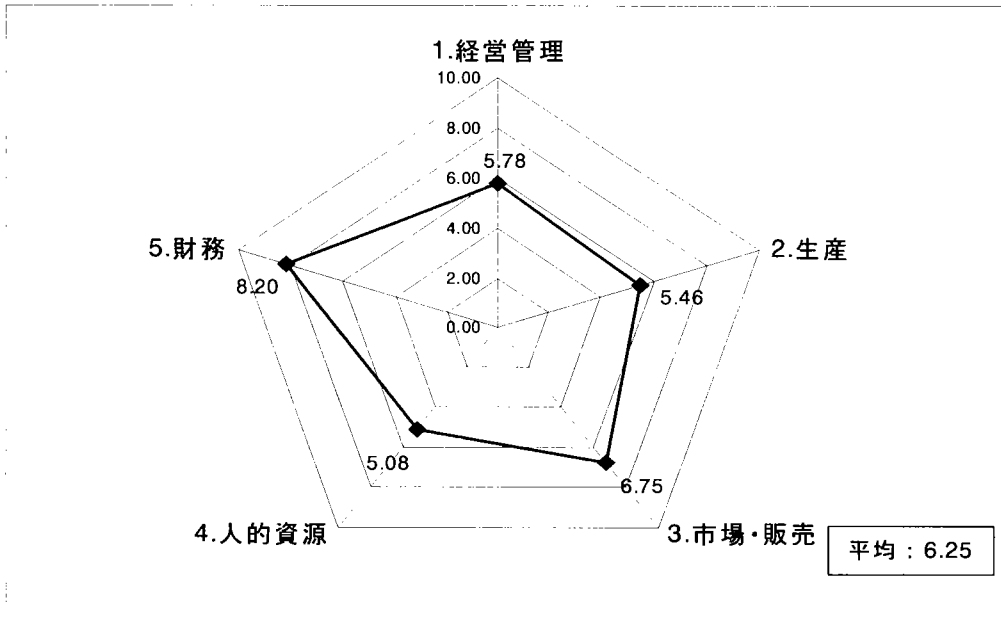


レダ-チャート 分析	経営全般	財務基盤が弱い。
	経営管理部門	経営計画が弱く、情報・社会的責任・組織が強い。
	財務部門	資金流動性と安全性（財務構造）が弱い。
	販売部門	販売戦略が弱い。
	生産部門	コスト管理と在庫管理が他の生産部門と較べ若干弱い。
主たる提案事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 材料費の低減（買入部品の低減、鋼材の型取り変更による効率的利用、消耗品の節約） 2. 労務費の低減（プレス作業における事前段取りの改善による機械稼働率の向上、工場レイアウト上の工夫による運搬費の低減） 3. 間接費の低減（PM：Production Management 推進による修理費の節減、遊休設備の処分による償却費の低減） 4. これらの低減による財務改善に向けた提言 	
提案に対する 企業側の反応 (企業報告会でのアンケートより、出席：6人) (設問1～3は5点法による評価の平均。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 4.3点 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 4.6点 3. 報告会で満足のいく提案や回答は得られたか。 4.3点 4. 今回の企業診断の長所またはコメント。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 産業に対するこのような企業診断プログラムがずっと振興され続けてほしい。 ・ すでに知っている点もあったが、役に立つ提言であった。すべてのポイントについて逃がさないようにするつもり。きつと大いなる成果をだして再出発できるだろう。 5. 今回の企業診断に関して改善した方が良いと思われる点。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 短期間であったのでむずかしいとは思いますが、会社としては財務部門と管理部門についてもっと深く掘り下げてほしかった。 	

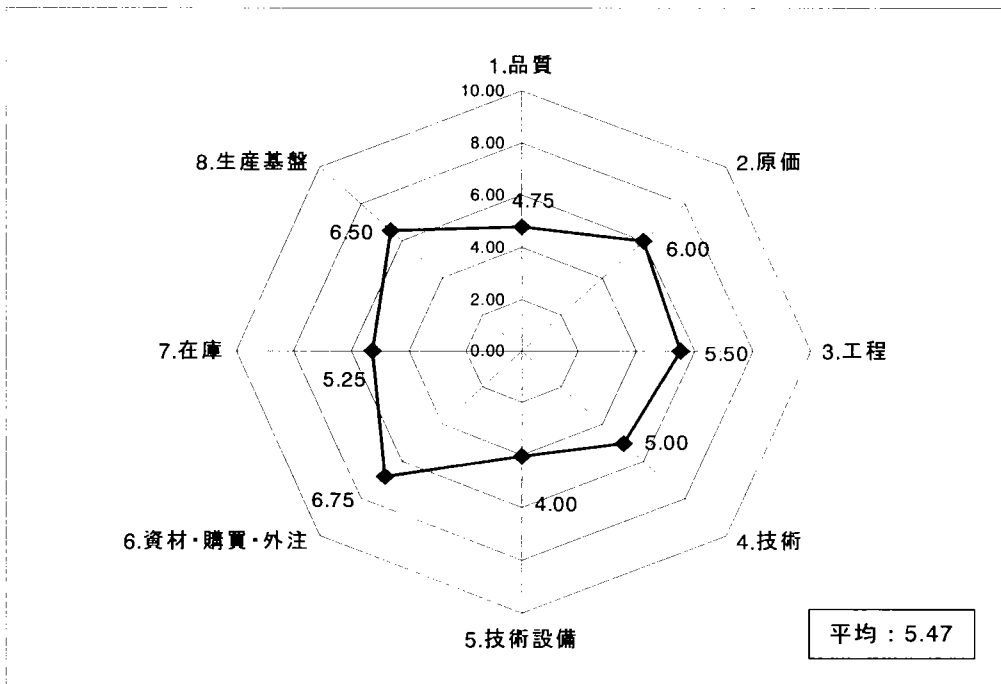
企 業 名	D社
担当インストラクター	Dグループ Manuel Ugarte
担当アドバイザー	畑 明
業 種	製造業：コンクリート製 構造物製造
資 本 金	88,477,828 ペソ
従 業 員 数	15名（グループ全体で100名）
設 備 概 要	コンクリート混成機、クレーン、フォークリフト、型枠、塗付噴霧機
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1972年創業。コンクリート製のパイプ（土管）、高速道路の障壁ブロック、浄化槽等を製造・販売している。同族経営。 ・ 技術開発に注力しており、コンクリート製品のみならず炭素繊維シート（FRP）による製品（浄化槽等）の開発も行っている。 ・ 関連会社が他に2社ある。いずれもサービス業である。不況時の人材の受け皿として流動的に活用・機能している。 ・ 受注先として、官公需がコンクリート管、障壁ブロック、民需が浄化槽としてある。業界として価格競争が激しく、価格のたきあいとなっている。 ・ 経営姿勢としては、大胆さと用心深さを心がけているようである。

会社名： D社	業種： 製造業:コンクリート製構造物製造	従業員数： 15名
---------	----------------------	-----------

会社経営全般の評価（5角形レーダーチャート）



生産部門の評価（8角形レーダーチャート）

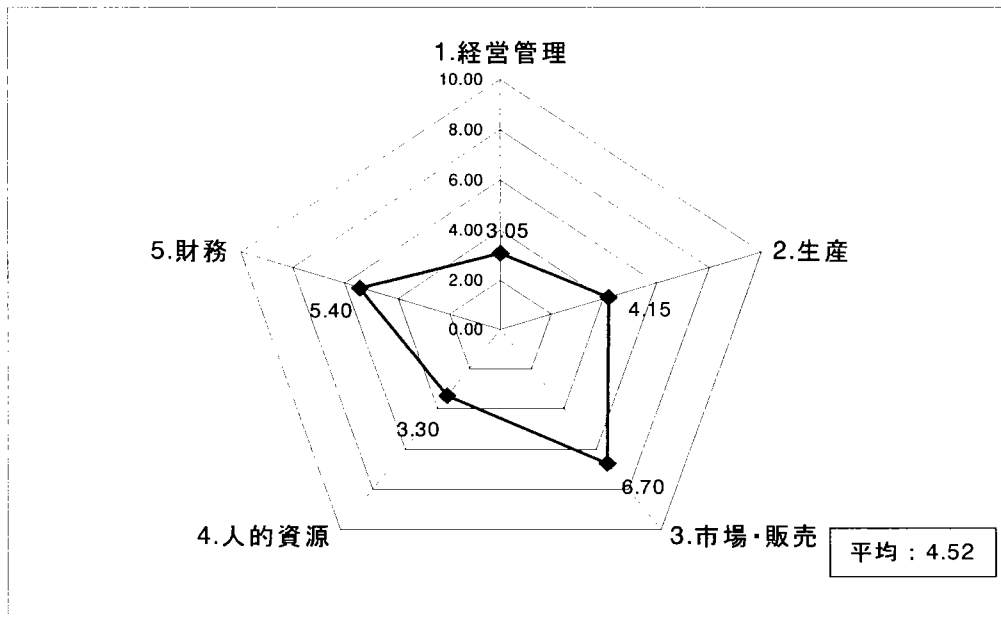


レダ・チャート 分析	経営全般	人的資源が他の分野と比べ弱い。
	生産部門	品質管理、技術管理が弱い。機械設備が古い。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産性の向上（現人員での生産量の増加を図る、機械稼働率の向上） 2. 製品構成のあり方、コンクリート品からプラスチック品（FRP）への展開。 3. 人事組織での権限委譲 4. 工場建屋の改善とレイアウトの改善。 5. 5S の徹底。
提案に対する 企業側の反応 （企業報告会でのアンケートより、出席：3人） （設問1～3は5点法による評価の平均。）		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 5.0点 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 5.0点 3. 報告会で満足のいく提案や回答は得られたか。5.0点 4. 今回の企業診断の長所またはコメント。 <ul style="list-style-type: none"> ・当初は、生徒の実習の場を与えることで協力しようと考えたが、彼らのプロフェッショナルリズムに驚いている。 ・診断手法、プレゼンテーション、提案内容ともに優れていて、提案事項を実施に移したい。 ・コンサルティングの将来は、厳しい認定制度をもとにしてあるものだと確信した。 ・提案を取り入れて、次の提案を新しくしてもらうには1年という時間が必要（1年後にも提案いただきたい。） 5. 今回の企業診断に関して改善した方が良いと思われる点。

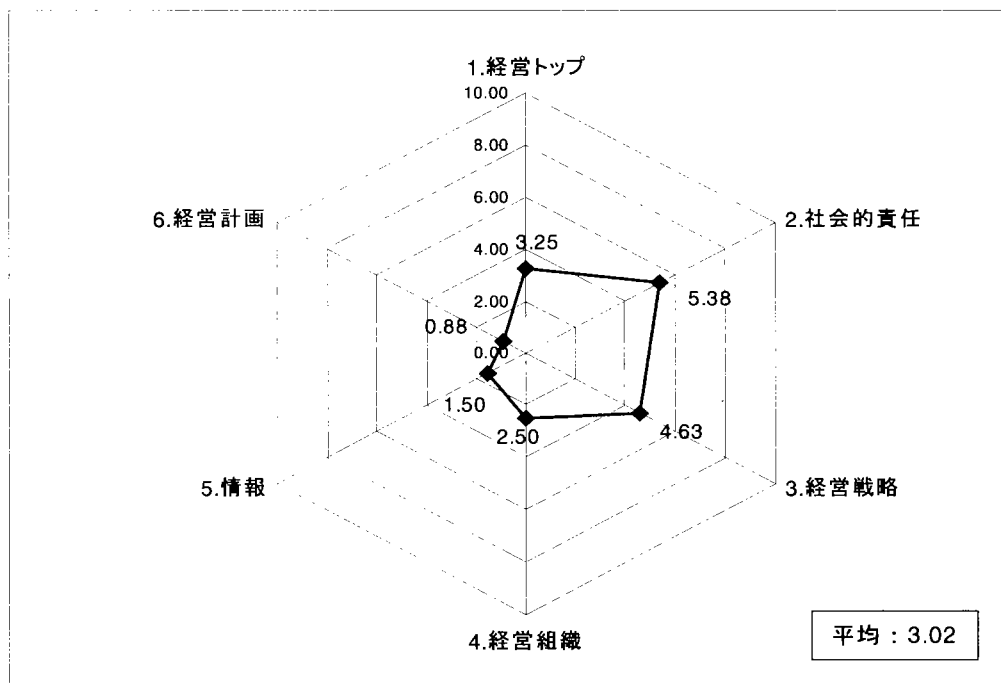
企 業 名	E社
担当インストラクター	Eグループ Ana Maria Perez Novara
担当アドバイザー	出穂 靖弘
業 種	製造業：洋菓子製造・販売
資 本 金	9,000,000 ペソ
従 業 員 数	130 名
設 備 概 要	製造ライン3基、かくはん機、ベルトコンベアー、包装機械
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1965 年創業。高齢の社長のもとで3人の兄弟が人事、経営、生産を担当する典型的な同族経営。民芸品の容器などに入れた高級チョコレートメーカー。メキシコ国内での高級チョコレートとしての知名度は高い。 ・ 現在、一般のチョコレートについては輸入品及び外国資本によるメキシコ国内で製造品が 80%を占めている。同社の比率は 5%に過ぎない。 ・ 高級品のシェアでは 25%を占めている。今後はこのシェアを 40%までもっていくことを目標にしている。 ・ チョコレート以外の商品の柱としては、学校給食用のコーンフレークのような商品（Cereal Bar）がある。売上の 48%を占めているが、利益率は高くない。

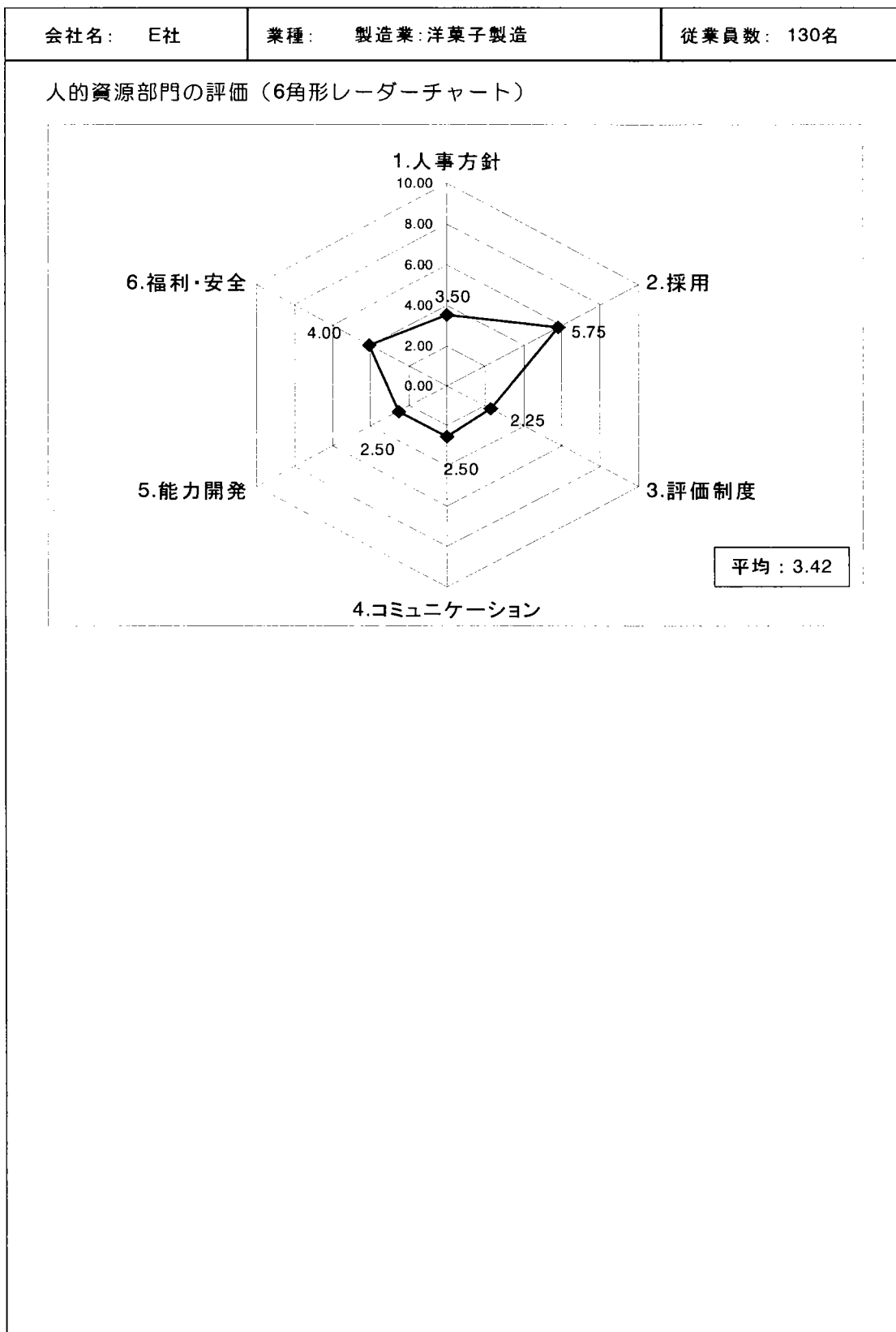
会社名： E社	業種： 製造業:洋菓子製造	従業員数： 130名
---------	---------------	------------

会社経営全般の評価（5角形レーダーチャート）



経営管理部門の評価（6角形レーダーチャート）



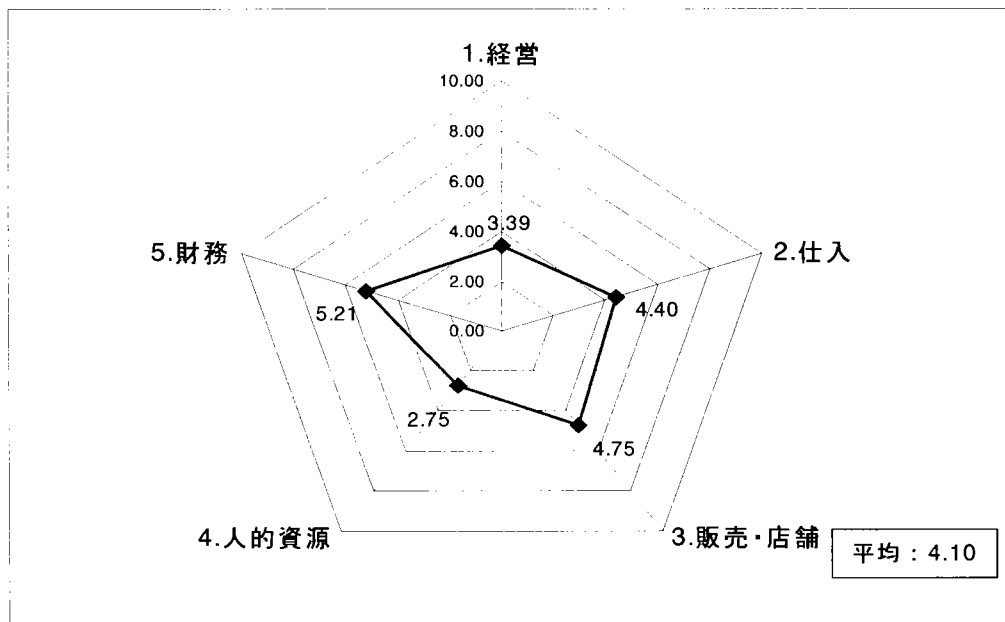


レダ-チャート 分析	経営全般	経営管理と人的資源が弱い。
	経営管理部門	経営計画、情報、経営組織が弱い。
	人的資源部門	総体的に弱い。そのなかでも特に評価制度、コミュニケーション、能力開発、人事方針が弱い。
主たる提案事項		<ol style="list-style-type: none"> 1. 経営戦略の策定を提言（顧客の要望・期待にこたえる商品提供に向けた対応として） 2. 経営者の責任と権限を明確化し、社員への対応・指示の円滑化を提案 3. 人事管理におけるコミュニケーションの重要性を説明また人事方針の明確化も必要であると提案 4. チョコレートに関してはブランド力があるため、そのブランド力を生かした他の分野への進出を提言。また輸出市場への展開と、シェアアップにむけた戦略の策定を提言。
提案に対する 企業側の反応 (企業報告会でのアンケートより、出席：4人) (設問1~3は5点法による評価の平均。)		<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 4.8点 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 4.8点 3. 報告会で満足のいく提案や回答は得られたか。 4.8点 4. 今回の企業診断の長所またはコメント。 ・生徒の人達も熱心で、有意義な提案をしてもらい感謝する。 5. 今回の企業診断に関して改善した方が良いと思われる点。 ・組織の雰囲気についてよりよい評価をするためには、もっと多くを対象に質問・アンケートをする必要がある。

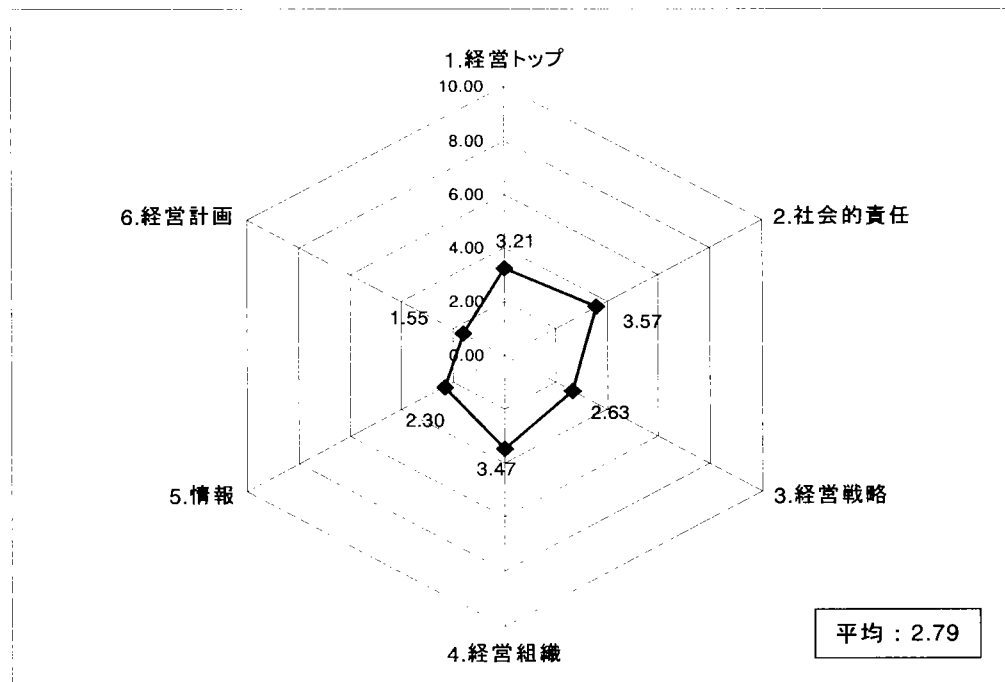
企 業 名	F社
担当インストラクター	Fグループ Ana Marcela Sifuentes Gascon
担当アドバイザー	山崎 洋一
業 種	商業：自動車部品販売（卸売り）
資 本 金	50,000 ペソ
従 業 員 数	42名
設 備 概 要	3階建の倉庫兼店舗、ブレーキ部品製造工場、この他に店舗1店
企 業 概 要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1984年創業。夫婦のオーナーが経営。自動車部品を25,000品種取り扱う総合的な卸販売業。卸・小売を兼業。また配達も行う。子会社でブレーキ部品を製造する工場も持っている。 ・ 家族的な経営で自然に売上・利益が上がってきた。よって経営に計画性がなく、また管理的な思考があまりない。 ・ 在庫管理のメリハリある管理方法が導入されていない。5Sは導入されているが、生産性や効率化があまり推進されていない。また社員同士でのコミュニケーションや連携があまりとれていない。 ・ 3階建（地下1階有り）の倉庫兼店舗は奥に細長く、今後の成長性を考えるとあまり適したつくりではない。レイアウトも有効的なレイアウトとなっていない。

会社名: F社	業種: 商業:自動車部品販売	従業員数: 42名
---------	----------------	-----------

会社経営全般の評価 (5角形レーダーチャート)

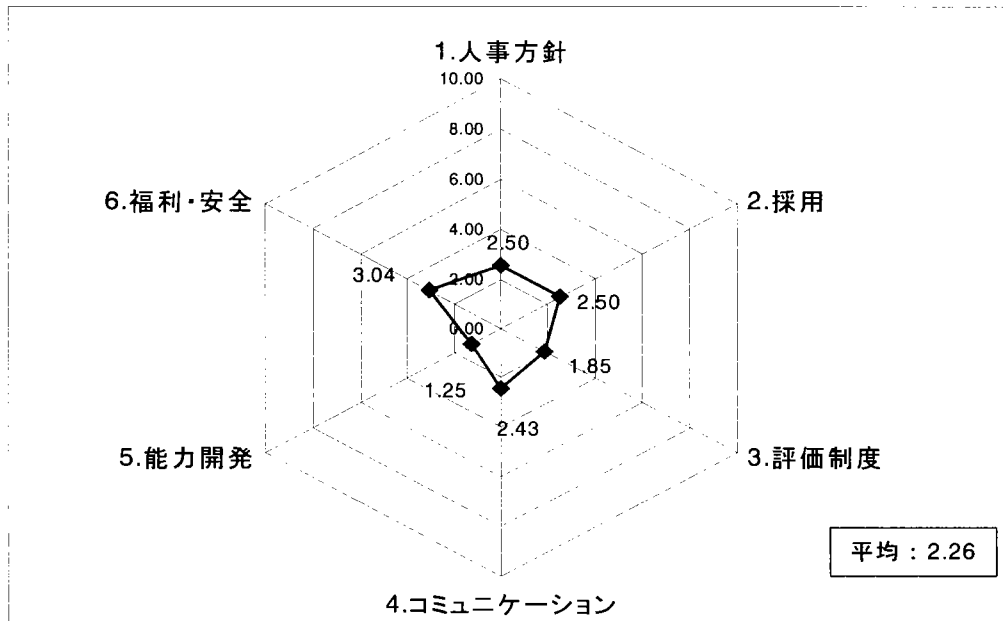


経営管理部門の評価 (6角形レーダーチャート)

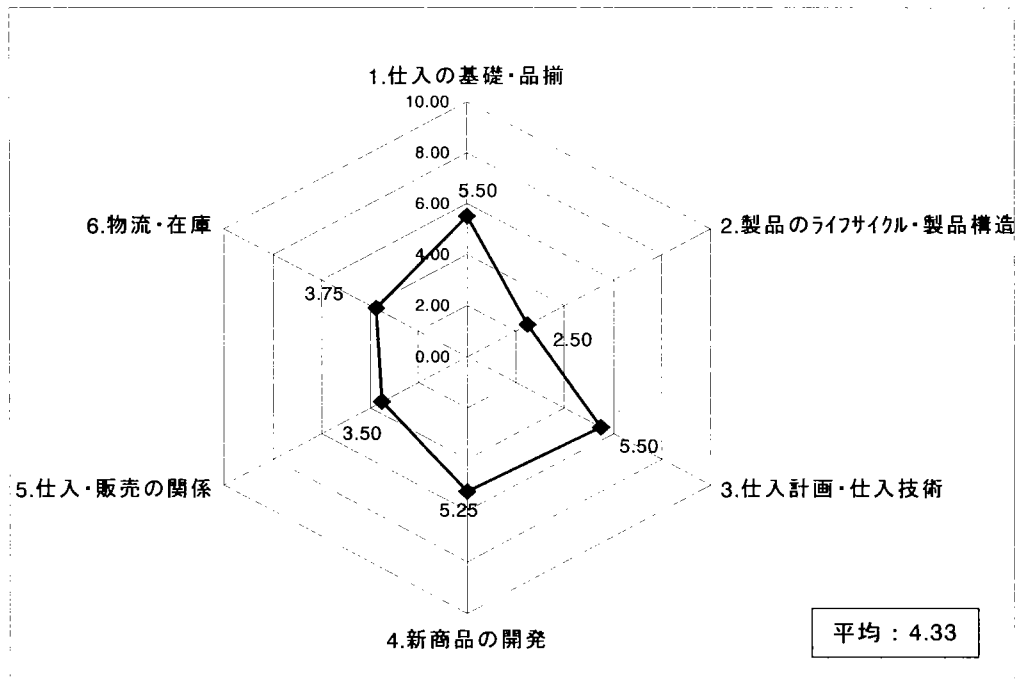


会社名： F社	業種： 商業：自動車部品販売	従業員数： 42名
---------	----------------	-----------

人的資源部門の評価（六角形レーダーチャート）



仕入部門の評価（六角形レーダーチャート）



レダ-チャ-ト 分析	経営全般	人的資源と経営管理が弱い。
	経営管理部門	経営計画が弱い。
	人的資源管理	人的資源は全般的に弱い。
	仕入部門	製品の構成やライフサイクルによる仕入管理が弱い。
主たる提案事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業の目標と計画策定（更なる成長のために実施すべきことを明確にするため）。 2. 在庫管理の手法を提示。併せて在庫レイアウトの考え方を指示。 3. 販売得意先管理と在庫管理を行うためのABC管理手法を説明。 4. 返品、死蔵在庫の重点的な改善と取扱い方法を提示。 5. 管理者としての管理の手法を定着。 6. 社員の人材研修を提案。 	
提案に対する 企業側の反応 (企業報告会でのアンケートより、出席：5人) (設問1～3は5点法による評価の平均。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業診断報告書は役に立ったか。 4.8点 2. 容易に実施可能な提案はあったか。 4.8点 3. 報告会で満足のいく提案や回答は得られたか。 4.8点 4. 今回の企業診断の長所またはコメント。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 診断手法と提案内容が非常に簡潔で具体的で良い。 ・ 経済省が中小企業を支援するのはすばらしいことだと思った。 ・ こうした方法の実施により、企業は成長を遂げることができ、常に革新的でいられるだろう。 ・ 企業を向上させるため、今後も診断を受けてみたい。 5. 今回の企業診断に関して改善した方が良いと思われる点。 <ul style="list-style-type: none"> ・ まだ販売部門についてもっと詳細に評価することが少し欠けている気がする。 ・ 今日始まったといえる診断（手法）を継続させるため、今度も弊社としては診断実習を受け入れる用意がある。更に改善を進め良いものにしていただきたい。 	

ANNEXIV

パイロット養成コースの参加者

ANNEX IV パイロット養成コースの参加者

No.	学歴	コンサルタント経験(年数)	一般コンサル資格の有無
1	地形測量・測地学 学士	現在教員(0年)	無し
2	化学学士、産業経営学修士	コンサルタントを始めたばかり(0年)	無し
3	法学部に在籍中(現在大学生)	法律事務所です助手として3年勤務(0年)	無し
4	農業機械工学学士、修士課程在籍	地域産業と製糖業への診断を過去に実施(0年)	無し
5	建設学学士、修士課程在籍	地方自治体並びに市長選挙等のコンサルを過去に経験(0年)	無し
6	産業工学(生産)学士、経営学(創業)修士	CRECEにて中小企業の診断を実施(数年)	有り
7	化学産業工学学士、経済財政修士	エンジニアリング関連の投資プロジェクト評価、コンサル会社に10年勤務(10年)	無し
8	産業機械工学学士、経営修士	PEMEXとCOMIMSAへコンサル実施、財務・品質(1年)	無し
9	産業工学 学士	コンサル経験不詳(不詳)	不詳
10	産業化学工学 学士	エンジニアリング並びに輸出振興(PITEX、マキアトラ、ロウバック等)(12年)	無し
11	産業工学 学士、経営学修士	中小企業の診断、投資評価、品質管理、生産プロセス(12年)	無し
12	産業工学 学士	一般コンサルタント基準取得中(0年)	無し
13	産業工学学士	経営学、システムの方法論(4年)	無し
14	写真測量工学学士、経営学(組織論)修士	陸軍時代に作図、人材育成にかかわった。民間企業ではプロジェクト分析担当(0年)	無し
15	経営学 学士	診断、導入、実績、総合等(4年)	無し
16	経営学 学士	3年間の社会人経験(品質部門:システム開発)コンサル経験無し(0年)	無し
17	産業工学 学士、経営学 修士	CRECEにて中小零細企業のコンサルに従事(数年)	有り
18	経済学 学士	CRECEにて中小企業のコンサルに従事(3年)	有り
19	産業工学(現在大学生)	職務経験有り、学生(0年)	無し
20	工業デザイン 学士	コンサルティング全般(7年)	有り
21	機械電気工学 学士	IT、リエンジニアリングとその評価(3年)	無し
22	機械電気工学 学士	新会社設立、品質システム(ISO9000/QS9000)職務経験35年(数年)	無し
23	経済学 学士	教育分野での経験2年(0年)	無し
24	産業工学(システム)学士、経営修士、財務並びに公共政策の大学院に在籍中	財務、企画、業務等(10年)	無し
25	電気工学 学士、経営学(中小企業)修士	総務、人事部門(2年)	無し
26	産業工学 学士、経営学 修士	教育分野での経験15年、内生産関係は6年(数年)	無し
27	産業工学 学士	2002年6月よりコンサル助手、情報分析が専門(0年)	無し
28	コンピュータサイエンス 学士、情報と経営の修士	情報システム、IT、工程等職務経験20年(13年)	無し
29	経営学 学士	人事(2年)	無し
30	化学(薬理生物学)学士、教育学(立案・企画)修士	教育機関に所属して5年。中小企業への教育・支援を実施(0年)	無し
31	化学 学士、経営学修士	化学、プロセス、環境、管理、技術評価、職歴20年(10年)	無し
32	企業経営学学士	CRECEにて中小企業コンサルに従事(2.5年)	有り

No.	学歴	コンサルタント経験(年数)	一般コンサル資格の有無
33	土木工学学士、環境工学修士	プロジェクト運営、事業改革、新事業展開、投資と財務(数年)	無し
34	化学学士	経営、通信に関するコンサルタント(数年)	無し
35	経済学	品質、工程分析、情報分析、銀行用マニュアル(数年)	無し
36	産業工学(電気)学士、電子工科学修士	戦略企画、継続的改善、技術発展、品質管理(10年)	無し
37	通信・電子工学学士、電子計装修士、微電子工学・計装工学博士	コンサルは未経験(0年)	無し
38	公認会計士、経営学修士	CRECEにて中小企業のコンサルに従事(5年)	有り
39	公認会計士 学士	専門は財務分析、マーケティング。職歴8年、CRECEにて中小企業のコンサルに従事(2年)	有り
40	教育学 学士	文部省 DGITにて中小企業コンサルタント育成プログラムの総括(コーディネータ)担当(0年)	無し
41	土木工学(水利) 学士、水力(企画)工学修士	水力発電企画の専門家(社長)として400件以上をコンサル(39年)	無し
42	土木工学学士、コンピュータシステム学士	専門は水力、連邦政府の国営企業と銀行の不動産部門のコンサルを12年実施(不詳)	無し
43	通信科学学士	商業、サービス関係の会社でのコンサル経験有り(6年)	無し
44	コンピューターシステム学士、IT 修士、経営修士に在籍	企業での企画、マーケティング等コンサル的な経験有り。職歴12年(不詳)	無し
45	会計学学士	ISO9000-2000 監査人、PEC 監査人(7年)	無し
46	工学部 修士	不詳	不詳
47	知的情報工学学士	一般コンサルタント認定を手続き中(0年)	無し

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 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

パイロット養成コースで使用したテキストの目次

座学テキスト

1. 中小企業政策と振興プログラム
 - I. メキシコの発展における SME の役割
 - 1.1 SME の役割と位置
 - II. SME の特徴
 - 2.1 傾向と問題
 - III. SME 関連の法律・規則
 - 3.1 貿易法
 - 3.2 商品資源法
 - 3.3 零細産業・手工芸活動連邦促進
 - IV. SME 支援措置・プログラム
 - 4.1 税的支援・刺激策
 - 4.2 出先機関・団体の独占的な活動
 - 4.3 情報システム
 - 4.4 指導サービス
 - 4.5 養成・技術援助・企業コンサルティング
 - 4.6 融資、リスクキャピタル、補助金
 - 4.7 開発銀行の提供する融資・サービス
 - 4.8 地方開發生産連鎖
 - 4.9 新しいプログラム
 - 4.10 国際機関による支援プログラム
 - V. SME コンサルタントを対象とした職能基準
 - 5.1 コンサルティング
2. 財務会計
 - I. 会計一般
 - II. 財務とは
 - III. 財務分析
 - IV. コスト管理
 - V. 財務・会計の有効的な活用方法
 - VI. 資産管理
 - VII. 投資計画
3. 情報システム
 - I. 情報システム
 - 1.1 定義
 - 1.2 情報テクノロジー
 - 1.3 組織の戦略における情報システムの応用
 - II. ビジネスのための情報テクノロジー
 - 2.1 ハードウェア
 - 2.2 ソフトウェア
 - 2.3 オペレーティングシステム
 - 2.4 商業アプリケーション
 - 2.5 経営アプリケーション

- 2.6 生産アプリケーション
 - 2.7 工業規格アプリケーション
 - III. 情報システムの購入
 - 3.1 情報システムのライフサイクル
 - 3.2 情報システムの購入
 - 3.3 パッケージの購入
 - IV. ハードウェア購入
 - 4.1 一般的な考え方
 - 4.2 プロポーザルの入手
 - 4.3 プロポーザルの評価
 - 4.4 資金面
 - 4.5 契約交渉
 - V. 通信とコンピュータネットワーク
 - 5.1 コンピュータネットワーク
 - 5.2 インターネット
 - 5.3 インターネット
 - VI. 情報テクノロジーの計画
 - 6.1 情報テクノロジー計画の利点
 - 6.2 情報処理総合開発計画(中期計画)
 - 6.3 年間運営計画
4. コンサルタント能力
- I. コンサルタント能力
 - II. 対人能力
 - III. 問題分析と決断
 - IV. コンサルティングにおける倫理観と価値観
 - V. コストと報酬
 - VI. コンサルティングプロセス
 - VII. アクションプラン管理
5. オペレーション
- I. 生産プロセス
 - II. 製造システム
 - III. 生産計画と生産管理
 - 3.1 生産計画
 - 3.2 レイアウト(工場内配置)
 - 3.3 事前策定時間
 - 3.4 標準時間
 - 3.5 生産性の根拠(基礎)
 - 3.6 在庫と保管資材の管理
 - IV. プロセスフロー分析
 - 4.1 プロセスマッピング
 - 4.2 改善
 - V. メンテナンス
 - 5.1 限界に挑戦する TPM
 - 5.2 機械効率の最大化
 - 5.3 TPM 導入のための組織
 - VI. 品質
 - 6.1 基本概念
 - 6.2 品質管理(QC)のツール
 - 6.3 検査

6.4 ISO-9000

VII.購買

7.1 資材計画

7.2 発注方法

7.3 外注管理

7.4 資材受取り検査

VIII.工業の安全衛生に関する規則

6. イノベーション

I. 新製品開発

1.1 新製品開発のための手順

1.2 新製品開発とマーケティングにおける重要項目

1.3 新製品の評価

II. 新規創業

2.1 新規創業のためのステップアップ

2.2 新規創業のための分析の開始

2.3 ビジネステーマの選択

2.4 経営ビジョンの策定

2.5 ビジネスモデルの設計

2.6 ビジネスチャンスの評価

2.7 ビジネスプランの評価

2.8 ビジネスの開始

2.9 新企業の設立と創業準備

2.10 終章

7. 法的側面

I. 憲法の法的基盤と企業のオペレーション

I.1 憲法と一般的な会社の機能について

有限会社、株式会社、会社の設立・変更、会社定款について、破産宣告、解散、合併、公共部門入札賃貸、サービス方

II. 法的・税的貢献

税金の労働管理上のニーズ、労働法、社会保険法、INFONAVIT(労働者住宅基金庁)法、所得税法の求める労務上の義務事項、労組と賃団雇用契約

III. 知的所有権

IMPI(メキシコ知的所有権庁)

IV. 環境保護

危険廃棄物、環境事業、単一環境ライセンス

8. マーケティングと販売

I. 販売管理

1.1 予測方法

1.2 販売部門の組織設計

1.3 販売地域設計

1.4 販売費の特定

1.5 販売促進

1.6 販売テクニックと販売員の評価と養成

II. 市場調査

2.1 情報ニーズの察知

2.2 店舗刷新をきっかけとした調査例

2.3 質問票の設計

2.4 アンケートテクニックの具体例

- III. 店舗の設計と運営
 - 3.1 顧客と店舗
 - 3.2 設備管理
 - IV. マーケティング管理
 - 4.1 マーケティング理解
 - V. 商業化(マーチャンダイジング)
 - 5.1 商業化(マーチャンダイジング)戦略
 - 5.2 POS 情報
 - 5.3 製品計画
 - 5.4 販売価格方針
 - 5.5 商品構成
 - 5.6 発注計画
 - 5.7 在庫管理
 - 5.8 品揃作業
9. 戦略的経営
- I. 戦略立案
 - 1.1 戦略立案のプロセス
 - 1.2 使命
 - 1.3 ビジョン
 - 1.4 価値観
 - 1.5 成果による管理
 - 1.6 企業の SWOT 分析
 - II. ビジネスプラン
 - 2.1 定義
 - 2.2 ビジネスプランの目的
 - 2.3 継続期間
 - 2.4 ビジネスプランの構想
 - 2.5 ビジネスプランのプレゼンテーション方法
 - III. 指導
 - 3.1 組織構造
 - 3.2 組織マニュアル
 - 3.3 業務管理方法
10. 人的資源
- I. 人材管理システム
 - 1.1 人材管理の懸念
 - 1.2 組織分化
 - 1.3 人材の戦略的計画
 - 1.4 人材管理のモデルシステム
 - II. 人事採用
 - 2.1 序章
 - 2.2 募集
 - 2.3 選考
 - 2.4 契約
 - 2.5 導入
 - III. 養成・開発
 - 3.1 組織における養成の役割
 - 3.2 養成の目的
 - 3.3 法的基準
 - 3.4 養成プロセスの各段階

- 3.5 人材開発
- IV. 職務遂行の評価
 - 4.1 評価プロセス
 - 4.2 評価面談
 - 4.3 評価手段
 - 4.4 職能認定
- V. 賃金と給与
 - 5.1 法的な枠組み
 - 5.2 労働の報酬と生産性
 - 5.3 役職評価
 - 5.4 役職評価の手段
 - 5.5 手当と補助
 - 5.6 給料支給簿
- VI. 労働環境
 - 6.1 一般原則
 - 6.2 企業の労働環境
 - 6.3 企業の労働環境を決めるファクター
 - 6.4 職場のライフクオリティー

実習テキスト

企業診断マニュアルの目次

- ステップⅠ 机上予備診断
 - 1.1 企業概況調査・分析
 - 1.2 経営環境変革要因分析
- ステップⅡ 部門別企業診断の実施
 - 2.1 企業聞き取り調査
 - 2.2 管理部門別評価
- ステップⅢ 問題点・優位点の分析
 - 3.1 製造業弱点部門の詳細評価
 - 3.2 商業弱点部門の詳細評価
 - 3.3 経営の問題点・優位点の抽出
- ステップⅣ 改善指導計画の策定
 - 4.1 改善指導計画策定手順
 - 4.2 改善指導計画策定指針
- ステップⅤ 報告書作成と企業説明
 - 5.1 総合診断報告書作成ガイド
 - 5.2 総合診断報告書モデル
- APPENDIX
 - Appendix I チェックリスト1224(製造業用1224項目)
 - Appendix II チェックリスト(商業用749項目)

企業診断実習インストラクター・マニュアルの目次

- ステップ0 企業診断実習の準備(実習開始前、インストラクターによる作業)
 - 0.1 診断企業の選定
 - 0.2 チームの編成
 - 0.3 企業概要調査
- ステップⅠ 企業予備診断と診断プラン作成(第1日:教室)
 - 1.1 オリエンテーション
 - 1.2 マニュアルの説明
 - 1.3 企業予備診断と診断プラン作成
- ステップⅡ 企業訪問による診断①(第2日:現場)
 - 2.1 経営幹部からのヒアリング
 - 2.2 現場での調査
 - 2.3 情報整理作業
- ステップⅢ 総合レーダーチャート作成と重点診断計画立案(第3日:教室)
 - 3.1 総合レーダーチャート(5部門)の完成
 - 3.2 重点診断計画の立案と翌日の準備
 - 3.3 部門別報告書の作成
- ステップⅣ 企業訪問による診断②(第4日:現場)
 - 4.1 総合診断結果の概要説明と重点診断部門合意
 - 4.2 重点診断における未確認事項の調査
 - 4.3 項目別評点の確定
- ステップⅤ 改善策の策定と報告書の作成(第5日:教室)
 - 5.1 部門別レーダーチャートの完成
 - 5.2 診断情報の分析と重点改善分野の特定
 - 5.3 提案する改善策および戦略の策定
 - 5.4 報告書の作成
 - 5.5 報告会準備
- ステップⅥ 報告会、反省会、研修生の評価(第6日:教室または現場)
 - 6.1 企業に対する報告会
 - 6.2 診断実習の反省会
 - 6.3 研修生の評価

ANNEXVI

筆記試験および実習評価一覧表

ANNEX VI 筆記試験および実習評価一覧表

順位	試験点数	コンサルタント 経験年数	一般コンサル 資格の有無	実習評価
1	69.0	3年	有り	9.5
2	68.5	10年	無し	9
3	68.5	2年	有り	8.3
4	67.5	4年	無し	9
5	65.5	数年	無し	8.2
6	65.5	5年	有り	8.5
7	65.0	0年	無し	8.6
8	65.0	数年	有り	9.5
9	64.5	数年	有り	9.3
10	63.5	0年	無し	9.5
11	63.5	2年	無し	8.5
12	63.0	3年	無し	8.7
13	62.0	不詳	不詳	7.3
14	62.0	不詳	不詳	6
15	61.0	0年	無し	8.8
16	61.0	2.5年	有り	
17	60.5	7年	無し	6
18	59.5	0年	無し	8.7
19	58.0	数年	無し	8
20	57.5	12年	無し	9.5
21	56.5	数年	無し	9.1
22	56.5	数年	無し	
23	56.0	39年	無し	6.5
24	55.5	1年	無し	
25	55.5	10年	無し	9
26	55.0	0年	無し	8.9
27	53.0	0年	無し	6.3
28	53.0	不詳	無し	7.7
29	52.0	0年	無し	7.8
30	51.5	12年	無し	9.5
31	50.0	0年	無し	8.3
32	50.0	0年	無し	9.3
33	49.5	0年	無し	9.3
34	49.0	7年	有り	8
35	49.0	6年	無し	
36	47.5	0年	無し	8.6
37	46.5	0年	無し	8.8
38	46.5	10年	無し	8.6
39	45.0	0年	無し	
40	44.5	0年	無し	8.6
41	44.0	2年	無し	8.5
平均:	57.5			8.4

ANNEXVII

新制度導入にかかる懸案事項アンケート調査

アンケート調査

中小企業コンサルタント認定・養成制度

新規導入にかかる実施体制について

プロGRESS・レポート (II)説明会において

12月11日

メキシコシティ、経済省会議室

JICA 調査団

回答者

回答者氏名	
勤務先	
連絡先(電話)	
メール	

2 中小企業コンサルタント認定基本フローの解説

質問 2.1 実質的に 1 次評価（知識）と 2 次評価（経験）の 2 段階評価にする新制度について

- 評価できる 別の考え方もある

質問 2.2 筆記試験合格者には、合格証を発行し「経験」の評価プロセスを受けるまで 24 ヶ月有効とする方法について。

- 妥当である 賛成できない

5 筆記試験の実施方法・・・透明性と公平性の確保

質問 5.1 筆記試験問題は、客観的な採点ができる問題を出題し、採点に主観が入りやすい論述式問題は避ける。・・・透明性と公平性の確保

- 基本的に賛成である 別の考え方もある

質問 5.2 筆記試験を全国一斉に実施するのが困難なため、多数の問題を準備しその中から各地での試験の都度、ランダムに一定数出題する方式について・・・透明性と公平性の確保

- 賛成である 別の考え方もある

質問5.3 正答率で平均 60%を合格ラインとする。1 教科でも 40%以下であれば不合格とし、総合的知識を評価する。また、このレベルに合わせた問題を作成する。

- 賛成である 別の考え方もある

6 筆記試験問題作成・管理委員会

質問6.1 試験問題は、新しく設立する「筆記試験問題作成・管理委員会」が作成し、その「事務局」が管理する方法について。

- 基本的に賛成である 別の考え方もある

質問6.2 仮に（質問6.1）の方法をとるとした場合次の質問に教えてください

●「筆記試験問題作成・管理委員会」の構成メンバーはどうすべきでしょうか

●「事務局」としてはどの機関が妥当か、中立機関名を挙げてください

7 筆記試験実施機関

質問 7.1 筆記試験実施機関の業務内容は説明したとおりです。特に地方での実施も考慮したうえで、筆記試験はどのような機関が実施・監督するのが妥当でしょうか

- 評価センター、評価センターのない地方へは出張実施する
 - 地方の高等教育機関など教育機関が実施する
 - 州政府や地元の商工会議所が実施機関となる
 - 実施機関は任意として、試験官を評価センターまたは「事務局」から派遣
 - その他
-
-
-

質問 7.2 透明性と公平性を保つため、筆記試験の採点は、どのような機関が行うがよいと思いますか

- 「筆記試験問題作成・管理委員会」すなわち問題作成者
 - 同事務局 試験を実施した機関 評価センター その他
-
-
-

8 企業診断実習コース

質問 8.1 コンサルタント認定には「経験」を証明することが必要です。最も経験を証明するのに信頼性のあるものは、下記のうちどれだと思いますか。信頼度の高い順に1、2、3の番号を付けてください

- 無資格時代における個人での企業診断経験（被診断企業の証言）
 - アシスタントとしての経験（指導コンサルタントの証明書）
 - 実習コース研修経験（認可コース実施機関の発行する修了書）
-
-
-

質問 8.2 企業診断実習コースでは、スタンダード化された総合診断手法にそって実習をします。ただし、通常グループ実習となります。グループ実習を、経験として認めるべきだと思いますか

- あくまで個人でのコンサルテーション実績のみを、経験とすべきである
 グループ実習研修も経験とみなすべきである。ただし1企業、1インストラクターあたりのグループ人数（ ）名以下の場合のみ認める。

質問 8.3 企業診断実習コース研修を、中小企業コンサルタント認定のため、義務化すべきだと思いますか

- 義務化すべきである 義務化の必要はない

10 監視委員会の新設問題

質問 10.1 コンサルタント認定が、新基準の趣旨に整合性を持って運営されているか、関係機関による監視委員会（仮称）の新設が議題にあがっています。一方 ISO 認定システムに習って、CONOCER の下に認証機関（Certification Agency）があります。監視委員会を新設すべきだと思いますか。

- 新設すべきである 新設の必要はない

質問 10.2 監視委員会を新設する場合、全体システムの中での役割、構成メンバーを下に記述ください。

（役割）

（構成メンバー）

11 養成コースの基本設計と運営

質問 1 1.1 養成コース（筆記試験対応の座学）は、誰でも自由に開設出来るほうがいいですか、それとも実施機関には経済省の許認可が必要と思いますか。

- 自由にすべきである 経済省の許認可とする

質問 1 1.2 養成コースの教科書、カリキュラムは、各養成コースが新基準に対応して、独自に開発する方がいいでしょうか、それとも全国統一すべきですか。

- 妥当である 全国統一すべきである

質問 1 1.3 座学講師は、中小企業コンサルタント資格取得者とすべきと思いますか。

- そう思う 必ずしもそう思わない

12 養成コースの義務化にかかる諸問題

質問 1 2.1 中小企業コンサルタント認定に、養成コース受講を義務化すべきと思いますか。

- 義務化すべきである 義務化すべきではない

14 一般コンサルタント基準資格取得者の処遇

質問14.1 説明したようなタイムテーブルで、中小企業コンサルタント資格が義務化されたとした場合、一般コンサルタント基準による資格を取得した者に、なんらかの救済措置をとるべきと思いますか。

- 救済措置が必要 一切必要ない

質問14.2 新しい基準が公布されたあと、24ヶ月以内に筆記試験に合格した「一般コンサルタント」は、そのまま「中小企業コンサルタント」としても認定する。という提案は妥当でしょうか。(資格認定への優遇策)

- 妥当である 別の考え方もある

質問14.3 中小企業コンサルタント資格が義務化されても、同基準発効から24ヶ月までは、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。という提案は妥当でしょうか。(義務化への移行措置)

- 妥当である 別の考え方もある
