

メキシコ合衆国
経済省

メキシコ国
中小企業人材養成計画調査

ファイナルレポート
(要 約)

平成 21 年 12 月
(2009 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

委託先
ユニコ インターナショナル株式会社

メキシコ合衆国



- | | | | |
|------------------------|----------------|---------------------|------------------|
| 1. Aguascalientes | 9. Durango | 17. Nayarit | 25. Sonora |
| 2. Baja California | 10. Guanajuato | 18. Nuevo León | 26. Tabasco |
| 3. Baja California Sur | 11. Guerrero | 19. Oaxaca | 27. Tamaulipas |
| 4. Campeche | 12. Hidalgo | 20. Puebla | 28. Tlaxcala |
| 5. Chiapas | 13. Jalisco | 21. Querétaro | 29. Veracruz |
| 6. Chihuahua | 14. México | 22. Quintana Roo | 30. Yucatán |
| 7. Coahuila | 15. Michoacán | 23. San Luis Potosí | 31. Zacatecas |
| 8. Colima | 16. Morelos | 24. Sinaloa | Distrito Federal |

ファイナルレポート（要約）目次

	頁
序章 調査の枠組み.....	1
1. 調査の背景.....	1
2. 調査の目的.....	2
3. 調査の範囲.....	2
4. 相手国実施機関.....	4
5. 調査団の構成.....	4
第1章 メキシコの経済概況と中小企業.....	5
1.1 メキシコの経済概況.....	5
1.1.1 マクロ経済概況.....	5
1.1.2 産業構造.....	6
1.1.3 教育および訓練.....	6
1.1.4 インフラストラクチャー.....	7
1.1.5 メキシコの競争力.....	7
1.2 メキシコの中小企業.....	7
1.2.1 中小企業セクターの規模と構造.....	7
1.2.2 インフォーマル経済.....	8
1.2.3 地域格差.....	8
1.2.4 メキシコの中小企業が直面する課題.....	8
第2章 メキシコの中小企業政策.....	10
2.1 国家開発における中小企業振興.....	10
2.1.1 国家開発計画.....	10
2.1.2 経済セクタープログラム.....	10
2.2 中小企業支援策およびプログラム.....	11
2.2.1 メキシコにおける中小企業支援の概要.....	11
2.2.2 FONDO PYME による中小企業支援策およびプログラム.....	11
2.2.3 中小企業融資.....	14
第3章 中小企業コンサルタントの登録・養成の現状.....	15

3.1	公的機関における中小企業コンサルタントの登録・養成	15
3.1.1	観光省	15
3.1.2	農村金融公社	16
3.1.3	開発金融公社(NAFINSA)	17
3.1.4	社会事業支援全国基金(FONAES)	17
3.1.5	農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省(SAGARPA)	18
3.2	高等教育機関における中小企業コンサルタントの登録・養成	18
3.2.1	モンテレイ工科大学(ITESM)	18
3.2.2	パナメリカナ大学(UP)	19
3.3	民間機関における中小企業コンサルタントの登録・養成	19
3.3.1	全国生産性・技術革新委員会(COMPITE)	19
3.3.2	全国製造業会議所(CANACINTRA)	21
3.3.3	持続的開発のための基金(FUNDES)	21
3.4	中小企業コンサルタントの登録・養成における課題	21
第4章	経済省における中小企業コンサルタントの登録・養成の現状	23
4.1	中小企業コンサルタント養成プロジェクトの概況	23
4.2	「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト	23
4.2.1	プロジェクトの概要	23
4.2.2	プロジェクトの流れ	24
4.2.3	プロジェクトの評価	26
4.3	「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクト	27
4.3.1	プロジェクトの概要	27
4.3.2	プロジェクトの流れ	28
4.3.3	プロジェクトの評価	29
4.4	経済省の中小企業コンサルタントの登録・養成における課題	29
第5章	職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証	31
5.1	職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証	31
5.1.1	CONOCER の組織	31
5.1.2	職務能力の基準化および認証のフレームワーク	31
5.1.3	職務能力技術基準(NTCL)の構造	32
5.1.4	中小企業コンサルタントに関連する現行の NTCL	32

5.1.6	中小企業コンサルタント NTCL の特徴	33
5.1.7	制度改正の動き	34
第6章	中小企業コンサルタント登録・養成制度の構築に向けて	35
6.1	中小企業コンサルタントの役割とマーケット	35
6.2	中小企業経営の専門家としての中小企業コンサルタントの機能と求められる能力	36
6.3	メキシコの中小企業コンサルタントの需要と供給	39
6.4	経済省の中小企業コンサルタントの登録・養成制度への提案	39
6.4.1	経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度構築における留意点	39
6.4.2	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度提案の全体像	42
6.5	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度を国家資格制度へ発展させる将来像	42
第7章	パイロットプロジェクト	45
7.1	パイロットプロジェクトの実施概要	45
7.2	パイロットプロジェクトの実施結果	49
第8章	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築へのアクションプランの提言	51
8.1	経済省の中小企業コンサルタント登録の現状	51
8.2	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築の提案	53
8.2.1	提案制度の要諦	53
8.2.2	制度構築の目標	55
8.3	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度	55
8.3.1	選考プロセス	55
8.3.2	広報と選考実施年間計画	58
8.3.3	経済省中小企業コンサルタントマスターデータベースと登録	58
8.3.4	中小企業コンサルタント養成	60
8.3.5	制度運営	62
8.4	経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築へのアクションプラン	63
8.5	メヒコエンブレンド	68
第9章	中小企業コンサルタントの国家資格制度を確立するための実施計画	70
9.1	中小企業コンサルティング市場全体の活性化に向けて	70
9.2	中小企業コンサルタントの国家資格制度確立へのロードマップ	70

9.2.1	経済省の制度と職務能力認証国家制度の統合へのロードマップ	72
9.3	職務能力技術基準改定と評価ツール開発の方針	80
9.3.1	NTCL の構成	81
9.3.2	ユニットとエレメントの構成.....	81
9.3.3	評価基準	82
9.3.4	評価ツール	83
9.4	新しい職務能力技術基準(案)	83

略語表

A		
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation	アジア太平洋経済協力会議
APEC-IBIZ CBC	Asia Pacific Economic Cooperation - International Network of Institutes for Small Business Counsellors Certified Small Business Counsellors	APEC 中小企業カウンセラー
B		
BANAMEX	Banco Nacional de México, S.A.	バナメックス銀行
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	メキシコ国立貿易銀行
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura	適正製造規範
(GMP	Good Manufacturing Practice	適正製造規範)
BPH	Buenas Prácticas de Higiene	適正衛生規範
(GHP	Good Hygiene Practice	適正衛生規範)
C		
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
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	ラテンアメリカ・カリブ経済委員会
CEPii	Centro Panamericano de Investigación e Innovación	パナメリカナ大学附属 調査・イノベーションセンター
CETRO-CRECE	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial	企業競争力ネットワーク
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización	総合品質・近代化プログラム
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial	産業政策省庁間委員会
CIPI-BDC	Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Banco de Datos de Consultores	CIPI コンサルタントデータベース
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría	全国コンサルティング企業会議所
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.	全国生産性・技術革新委員会
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	全国科学技術審議会
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales	全国職務能力基準化・認証審議会
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.	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
CV	Curriculum Vitae	履歴書
D		

E		
ECE	Entidad de Certificación y Evaluación	認証・評価事業体
EFTA (AELC)	European Free Trade Association Asociación Europea de Libre Comercio)	欧州自由貿易連合
EU (UE)	European Union Unión Europea)	欧州連合
F		
FACOE	Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Oferta Exportable	輸出強化支援プログラム
FAMPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	中小零細企業支援基金
FIDECAP	Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas	生産ネットワーク統合振興基金
FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero	鉱業振興信託
FIT	Fondo de Innovación Tecnológica	技術革新基金
FOAFI	Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento	金融アクセス支援基金
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales	社会事業支援全国基金
FONCICYT	Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología	科学技術国際協力基金
FONDO PYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	中小企業基金
FOPRODE	Fondo de Proyestos Productivos para el Desarrollo Económico	経済開発のための生産プロジェクト基金
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible	持続的開発のための基金
G		
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade	関税と貿易に関する一般協定
GCI	Global Competitiveness Index	世界競争力指標
GDP (PIB)	Gross Domestic Product Producto Interior Bruto	国内総生産 (国内総生産)
GNI	Gross National Income	国民総所得
GTEFL	Grupo Técnico de Expertos en la Función Laboral	職務機能専門家の技術グループ
GTES	Grupo Técnico de Especialistas en el Sector	セクター専門家の技術グループ
H		
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	危害分析重要管理点
I		
ILO	International Labor Organization	国際労働機関
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	メキシコ社会保険庁
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del	全国農村能力開発機関

Sector Rural

INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía	国立統計地理院
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas	パナメリカナ大学 経営大学院
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey	モンテレイ工科大学
J		
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
K		
L		
M		
N		
NAFINSA	Nacional Financiera, S.N.C.	開発金融公社
NAFTA	North American Free Trade Agreement	北米自由貿易協定
(TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte	北米自由貿易協定)
NGO	Non Governmental Organization	民間公益団体
NTCL	Norma Técnica de Competencia Laboral	職務能力技術基準
NVQ	National Vocational Qualification	(イギリスの)職業資格国家制度
O		
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
(OCED	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos	経済協力開発機構)
P		
PAC	Programa de Apoyo a la Capacitación	研修サポートプログラム
PDE	Programa de Desarrollo Empresarial	企業の発展と開発プログラム
PIAPYME	Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México - Unión Europea	メキシコ-EU 企業センター 中小企業のための総合支援プログラム
PMETyC	Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación	技能教育訓練近代化プロジェクト
PND	Plan Nacional de Desarrollo	国家開発計画
PNF	Programa Nacional de Franquicias	全国フランチャイズプログラム
POES	Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento	衛生標準作業手順書
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	連邦環境検察庁
PROFORHCOM	Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias	職務能力に基づく人材養成多面的プログラム
PROMODE	Programa de Capacitación y Modernización Empresarial	研修・企業近代化プログラム
PROPICE	Programa de Política Industrial y Comercio Exterior	産業政策・貿易プログラム
PROSEC	Programa de Promoción Sectorial	産業分野別生産促進措置

PSP	Prestador de Servicios Profesionales	専門サービス提供者
Q		
R		
S		
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省
SARE	Sistema de Apertura Rápida de Empresas	迅速開業制度
SCCL	Sistema de Certificación de Competencia Laboral	職務能力認証システム
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte	北米産業分類
SECTUR	Secretaría de Turismo	観光省
SECOFI	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	商工振興省（現・経済省）
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social	社会開発省
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	環境天然資源省
SEP	Secretaría de Educación Pública	教育省
SICNO	Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones	全国職業目録
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano	メキシコ企業情報システム
SME	Small and Medium Sized Enterprise	中小企業
(PyME)	Pequeña y Mediana Empresa	中小企業)
SNCL	Sistema Normalizado de Competencia Laboral	職務能力基準化システム
SNG	Sistema Nacional de Garantías	国家保証システム
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria	農地改革省
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social	労働社会保障省
T		
U		
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México	メキシコ国立自治大学
UP	Universidad Panamericana	パナメリカナ大学
W		
WEF	World Economic Forum	世界経済フォーラム
X		
Y		
Z		

序章 調査の枠組み

「メキシコ国中小企業人材養成計画調査」は、メキシコにおける中小企業コンサルタントの国家資格制度の確立を上位目標に、現実的なステップとしてまず経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度を創設し、国家資格制度へ発展させるための提言を行うものである。

1. 調査の背景

本調査は、国際協力機構¹（JICA）が2001年から2003年まで実施した「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」以降のメキシコ国内における制度構築の進展状況を踏まえて、さらなる支援の必要性に因應するために実施された。

経済自由化を進める一方で、メキシコ政府は中小企業金融、企業家育成、技術支援等の中小企業振興策を講じてきた。国内産業が輸入品との激しい競争にさらされる中で雇用維持・創出および持続的経済発展を実現するために、中小企業の強化・育成が重要であるとの認識にもとづいている。そこでJICAは、中小企業振興分野における協力として上記「養成・認定制度調査」を実施し、中小企業の経営力向上に資する診断・助言能力を持つコンサルタントを養成し資格を与える制度を提言したのである。

「養成・認定制度調査」が終了したのち、メキシコ経済省は中小企業経営者・支援者等の能力向上を目的とした「中小企業大学校」制度の導入を検討したこともあった。2004年に要請を受けて予備調査を行ったJICAは、「中小企業大学校」という新たなスキームを導入するのではなく既存の人材養成スキームを活用すべきであるとして、先の「養成・認定制度調査」で提言された制度構築に引き続き協力していくことを改めてメキシコ側と合意した。

メキシコ側では、制度構築の一步として全国職務能力基準化・認証審議会²（CONOCER）が2006年10月に中小企業コンサルタントの職務能力技術基準³（NTCL）を官報に公示した。一方で経済省は、各種の中小企業支援プログラムが個別に行っているコンサルタント採用選

¹ Japan International Cooperation Agency

² Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

³ Norma Técnica de Competencia Laboral

考を即座に CONOCER の国家認証に収斂することは困難であるとして、独自に全国規模の登録制度を創設する意向を示した。さらに CONOCER と経済省との間で中小企業コンサルタントの国家資格制度を具現化するための協議が開始された。

こうした状況をもって JICA は新たな支援を行う時機であると判断し、本調査を実施する運びとなった。

2. 調査の目的

本調査のプロジェクト目標および成果は以下のとおりである。

プロジェクト目標

現実的な制度を構築する観点から、中小企業コンサルタントの登録制度および養成制度の見直し、試行的な実施を通じ、総合的な中小企業コンサルタント養成計画の策定・提言を行う。

成果

- (1) メキシコにおける中小企業および中小企業コンサルタント人材養成の現状や課題が明らかになる。
- (2) メキシコ経済省による総合的な中小企業コンサルタント養成制度設立計画が提案される。
- (3) 中小企業コンサルタントに係る国家資格制度を確立するためのロードマップが作成される。

3. 調査の範囲

調査はメキシコ国全土を対象とし(ただし現地調査はメキシコシティおよび周辺地域にて実施した)、3つのステージで構成された。各ステージにおける調査内容は次のとおりである。

ステージ1：現状把握調査および総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画案策定

- (1) メキシコにおける中小企業および中小企業コンサルタント養成の現状
 - a. 中小企業と政府の中小企業政策の現状
 - b. 中小企業コンサルタント養成のニーズ
- (2) 総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画案の策定

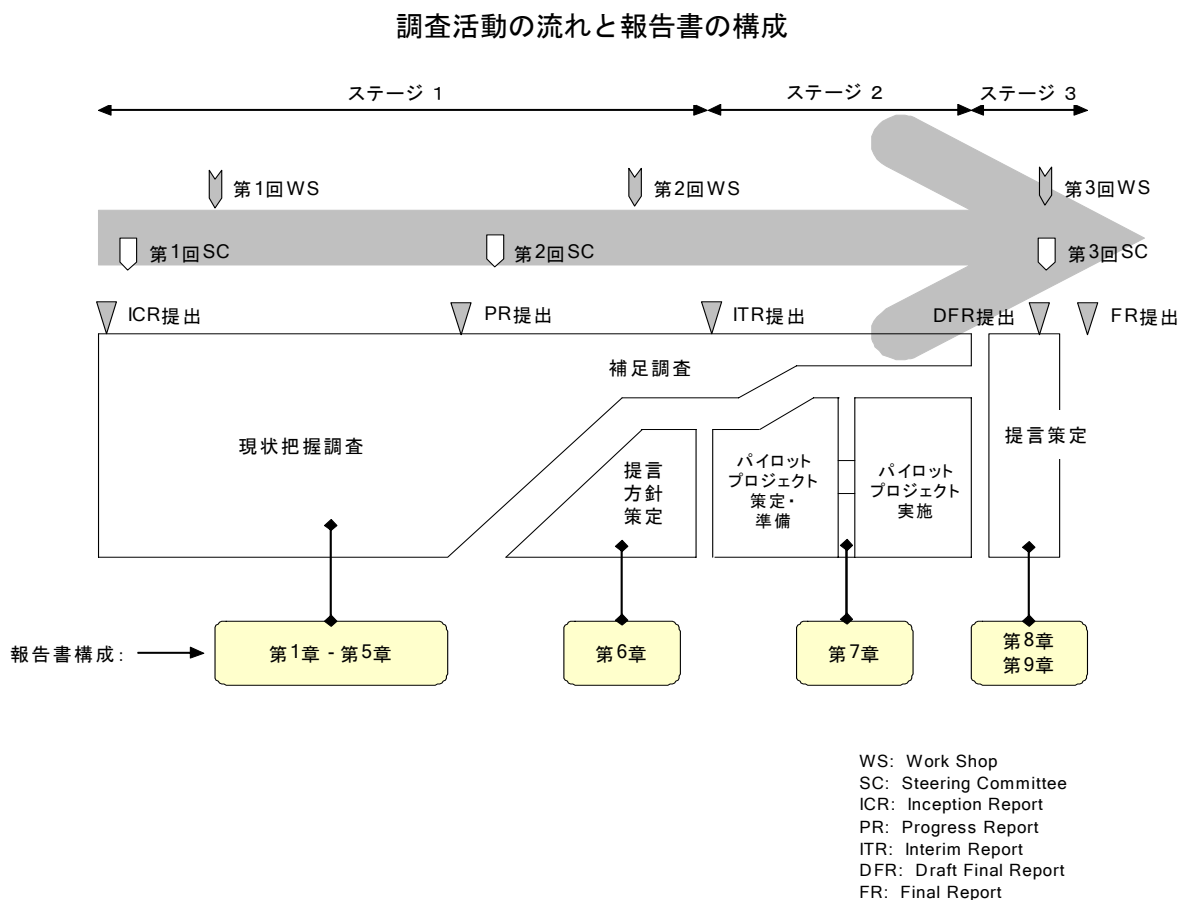
ステージ2：パイロットプロジェクトの実施

将来、メキシコ政府が実施すべき中小企業コンサルタント登録・養成事業をパイロットプロジェクトとして実施する。

ステージ3：総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画の策定およびその具体的な実施アクションプランの提言

- (3) 総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画の策定およびその具体的なアクションプランの提言
 - a. 経済省が実施すべき中小企業コンサルタント登録制度に関する提言
 - b. 中小企業コンサルタント養成制度の改善計画
 - c. 中小企業コンサルタントの中小企業政策・施策での活用に関する提言
- (4) 中小企業コンサルタントに係る国家資格制度を確立するための実行計画（ロードマップ）に係る提言

下図は調査活動の流れと報告書の構成を対比したものである。



4. 相手国実施機関

本調査のカウンターパートは経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局⁴、協力機関は CONOCER である。

(1) ステアリングコミティ

本調査の過程で得られる成果は経済省内に設置されたステアリングコミティで協議され、その承認をもって決定された。ステアリングコミティは以下の関係機関で構成された。

- 経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局
- CONOCER
- JICA メキシコ事務所

(2) ワーキンググループ

経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局 研修・コンサルティング部⁵を中心に、CONOCER および「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの運営主体であるコンサルタント選考委員会と緊密な連携を取りながら、調査が進められた。

5. 調査団の構成

5名の調査団員がそれぞれ行った担当業務および現地調査は次のとおりである。

氏名	担当	現地調査					
		第1次 2008/ 8/ 5 - 9/29	第2次 2008/10/23 -12/22	第3次 2009/ 1/15 - 2/22	第4次 2009/ 4/26 - 4/30	第5次 2009/ 8/16 - 9/20	第6次 2009/11/ 1 -11/15
守口 徹	総括／中小企業振興	✓	✓	✓	✓	✓	✓
今泉 博史	副総括／中小企業コンサルタント養成・認証制度	✓	✓				
出穂 靖弘	中小企業コンサルタント養成計画 1-1	✓	✓	✓			
リカルド・ヒラタ・オカモト	中小企業コンサルタント養成計画 1-2	✓	✓	✓		✓	✓
及川 美和子	中小企業コンサルタント養成計画 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓

⁴ Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña ya Mediana Empresa, Secretaría de Economía

⁵ Dirección de Capacitación y Consultoría

第1章 メキシコの経済概況と中小企業

1.1 メキシコの経済概況

1.1.1 マクロ経済概況

(1) 経済自由化と持続的な成長

メキシコの経済自由化は1980年代から始まった。1986年のGATT加盟と1994年のNAFTA発効という2段階で進んだ貿易・投資の自由化に加え、公企業の民営化、価格統制の解除や運輸・通信および金融分野における規制緩和等が推し進められた。

メキシコがこの四半世紀に経験した2回の大きな経済危機のうち、1982年の累積債務危機の後には長期不況が続いたのに対し1994年の通貨危機以降は急速に成長軌道に回復した。

早い回復の背景には経済自由化、特に米国との経済的結びつきの強化により、輸出競争力の高いマキラドーラ⁶による製品輸出、輸出指向の組立加工への対内直接投資、ペソの過大評価とその恩恵である部品輸入コストの抑制という要素が作り出す好循環があったと見られる。

(2) 金融・財政政策

変動相場制をとるメキシコでは、1995年以降、メキシコ中央銀行⁷による若干の介入を除き、為替レートは市場動向により変動してきた。

実質実効為替レートは、1990年代後半に年々ペソ高に動いた。過大評価傾向である為替レートを下方誘導するような財政・金融政策が目立って実施されることはなかった。結果として、為替レートを決めるのは主に輸出と対内直接投資である。いずれも米国経済の動向に大きく左右される。

(3) メキシコ経済と米国経済

メキシコ最大の貿易相手国は米国である。

⁶ 米墨国境地帯における雇用対策として1965年に制定された保税加工区で、製品を100%輸出する企業が政府の認定を取得したうえで輸出製品加工のための部品、原材料、機械設備を免税で輸入できる制度。

⁷ Banco de México

製造業の中でもマキラドーラ部門が輸出の牽引役であり、ほとんどが米国向けであるこの部門が外貨獲得に貢献していることが分かる。しかしマキラドーラの付加価値は低く、大半を米国から輸入した部品で製品を仕上げる労働集約的な組立産業である。

(4) 中国との競争

労働集約度の高い組立部門では中国の競争圧力はことさらに強く、日本、韓国、台湾のメーカーが生産ラインをマキラドーラから中国や東南アジアへ移設する動きにつながっている。これは、メキシコの労働コストの上昇に加え、2000年末に NAFTA 域内向けの輸出についてマキラドーラ制度が廃止され、産業分野別生産促進措置⁸（PROSEC）と称する部品分野別の関税引き下げ措置に引き継がれたことも影響している。

1.1.2 産業構造

過去15年間のメキシコの産業構造は、サービス産業が伸張し製造業および農業が縮小する「サービス化」が進行した。

メキシコの製造業は多様化が進んでいるが、金属製品・機械/機器類、飲食品・タバコ、および化学・プラスチック・石油製品が大きなシェアを占めている。

安価な労働コストで競争力を支えることが難しくなってくると、より付加価値の高い部門にシフトする必要がある。しかし、メキシコの製造業は部品を輸入に頼った組立型の最終工程に偏っており、技術の蓄積が進んでいない。従来から指摘されている裾野産業の未発達という問題である。多くの国で裾野産業を担っているような優良な中小企業がメキシコでは育っていない。

1.1.3 教育および訓練

質の高い技術者や技能労働者を生み出す教育投資は不十分で、裾野産業の発展を阻害している要因の1つと指摘されている。

国民の大多数の教育レベルが不十分で労働者の能力が低いメキシコの現状は、労働者が新しい技能を得るための成人教育が重要であることを示している。メキシコにおける成人教育の不足はビジネス界全体の問題であるが、有能な管理者を雇うに十分な給料を支払えない中

⁸ Programa de Promoción Sectorial

小企業において特に深刻な問題となっている。

1.1.4 インフラストラクチャー

港湾、道路、電話などのインフラストラクチャーの状況は大幅に改善したとはいえ、国際的な比較では、特に港湾の効率性や道路の整備についてアジア諸国に見劣りする。

加えて、今後ますます重要な課題はエネルギー部門である。石油産業や電力産業の投資不足の問題が、いずれエネルギー不足やコスト上昇につながる懸念がある。

1.1.5 メキシコの競争力

世界経済フォーラム⁹ (WEF) の世界競争力報告書 (2008-2009) によれば、メキシコの競争力は前年の 131 か国中 52 位から 8 ランク後退し、134 か国中 60 番目にランクされた (前年の対象国中 59 位)。

米国経済との連動や石油収入への依存など、外部の不況に対して脆弱な経済体質は 2007-2008 版の世界競争力報告書でも指摘されていたが、ランキングの大幅な後退はその弱さが露呈した結果といえよう。

同程度の発展段階にある国々 (1 人あたり GDP が 3,000-9,000US ドル) と比較して相対的にメキシコの強みとなっているのは、市場規模 (11 位)、マクロ経済の安定性 (48 位)、ビジネスの高度化 (58 位) である。メキシコの相対的な弱みとなっているのは、労働市場の効率性 (110 位)、公共機関・制度 (97 位)、イノベーション (90 位) である。

1.2 メキシコの中小企業

1.2.1 中小企業セクターの規模と構造

中小企業セクターが果たす役割は、他国と同様、非常に重要である。

中小企業が全企業数の 99% にあたる約 400 万社存在するのに対し、大企業はわずか 0.2%、約 6,700 社に過ぎない。中小企業の大半は零細企業で、雇用の 4 割に相当する 800 万人が働く。小企業は 139,000 社、中企業は 32,000 社しかない。

⁹ World Economic Forum

Box 1.1 メキシコの中小企業の定義ⁱ

零細企業： 製造業、商業、サービス業で従業員が0～10人の企業
小企業： 製造業とサービス業で従業員が11～50人の企業と商業で従業員が30人までの企業
中企業： 製造業において従業員が51～250人の企業、商業で31～100人の企業、サービス業で従業員が51～100人の企業

1.2.2 インフォーマル経済

国立統計地理情報院¹⁰（INEGI）は、狭義のインフォーマルセクターを「正式に経済構造に組み込まれていない雇用や生産活動（露店商人や零細企業等）」と定義し、計測を開始した。このように定義されたインフォーマルセクターの雇用は、2002年で1,050万人と推計され、全雇用の4分の1に相当する。

1.2.3 地域格差

企業の地理的分布を見ると、南-南東地域、中央部-西地域、中央地域では零細企業の割合が高く、北部地域では大企業および中企業の割合が相対的に高いことが分かる。製造業、商業、サービス業の3つのセクターに共通する傾向である。

貿易・投資自由化による市場規模の拡大は、主に米国向け輸出に有利な北部地域に多くの恩恵をもたらした。比べて南部の州は、貧しく、旧態依然の営農組織が多く、先進的な産業が少なく、概して生産性がかなり劣る。

1.2.4 メキシコの中小企業が直面する課題

OECDの報告書は、メキシコの中小企業の根本的な弱点として（1）ノウハウの不足と技術水準の低さおよび（2）資金調達の制約の2つを挙げている。

(1) ノウハウの不足と技術水準の低さ

中小企業の9割以上を占める零細企業が人材の質、設備や技術、マーケティング等で典型的に立ち遅れている一方で、一部の革新的な中小企業は国際競争力を有している状況を、情

¹⁰ Instituto Nacional de Información Estadística y Geografía

報コミュニケーション技術の普及が偏っていることによるギャップととらえ、研究開発投資やそれを支える資金供給の不足、製品やプロセスのイノベーションの少なさと併せてメキシコ中小企業の弱点になっていると論じた。

(2) 資金調達の制約

メキシコの中小企業にとって銀行融資やエクイティファイナンスを得ることが非常に困難であり、妥当なコストでの資金調達手段が不足している問題も指摘された。

担保や破産申請、信用評価、信用保証等にかかわるルールの不備や不透明さが民間セクターへの銀行融資を抑制していると分析されている。

ⁱ メキシコの中小零細企業の定義は2009年6月30日付け官報公示により以下のように改正された。ただし本報告書の統計・分析はBox 1.1に示す旧定義に基づくデータによる。

規模	セクター	従業員数	年商	複合上限値 ^注
零細	全て	10人以下	4百万ペソ以下	4.6
小	商業	11人～30人	4百万ペソ超 ～1億ペソ	93
	製造業・サービス業	11人～50人		95
中	商業	31人～100人	1億ペソ超 ～2.5億ペソ	235
	サービス業	51人～100人		
	製造業	51人～250人		250

注: 企業は、数式「(従業員数)×10%+(年商)×90%」により算出されるポイントが定められた複合上限値以下となるカテゴリーに分類される。

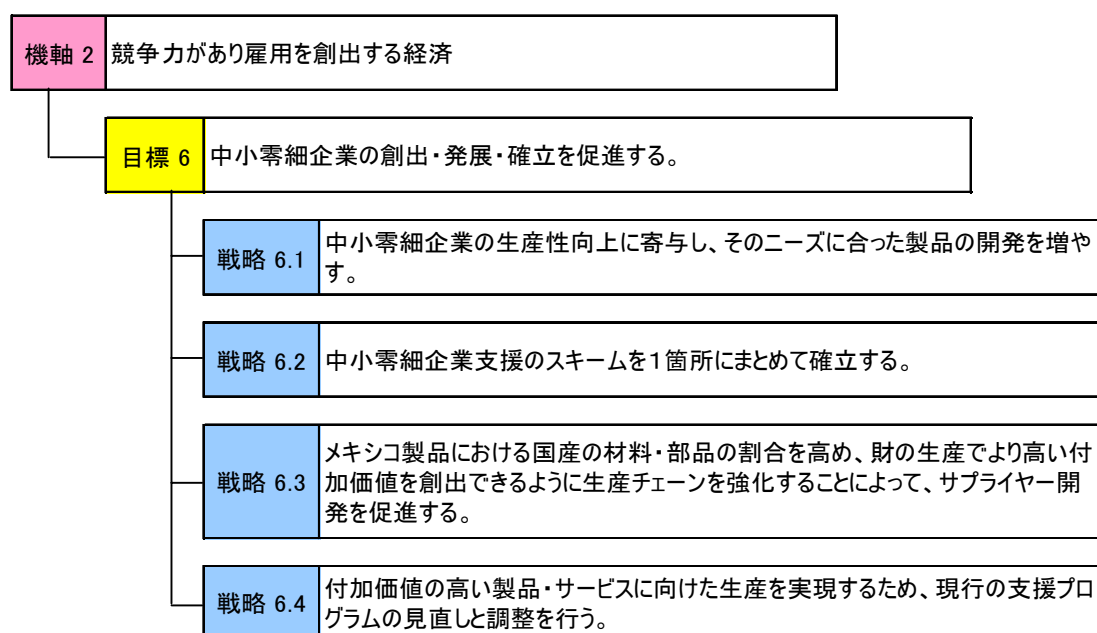
第2章 メキシコの中小企業政策

2.1 国家開発における中小企業振興

2.1.1 国家開発計画

中小企業振興は、「2007-2012年 国家開発計画」における国家目標の第3（高度かつ持続的な経済成長と正規雇用の創出）および戦略体系の機軸2（競争力があり雇用を創出する経済）と密接に結びついている。中でも直接的に中小企業振興に言及した戦略体系 機軸2の目標6およびその下位戦略を図2-1に示す。

図2-1 「2007-2012年 国家開発計画」における中小企業振興の戦略体系



出所：Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007)をもとに調査団作成

2.1.2 経済セクタープログラム

プログラムは4つの機軸に体系化された12の主要目標それぞれに成果指標が設定され、実現のための戦略的方針およびアクションが明示されている。中小企業振興政策は機軸1（中小零細企業の成長促進）の主要目標1.1（創業促進と既存企業の強化）に該当する。プログラムが掲げる目標値は表2-1の通りである。

表 2-1 「2007-2012 年 経済セクタープログラム」における中小企業振興に係る目標値

目標	指標	測定単位	ベースライン	2012年の到達目標
主要目標 1.1. 新規企業の創出と既存の中小零細企業の強化を促進することによって雇用の創出に貢献する。	中小零細企業セクターで創出された正規雇用	雇用数	1,016,755 (2006、2007年)	3,300,000 (累積)
	全国で商業銀行から融資を受けた企業総数に対する中小零細企業のシェア	パーセンテージ	17.8 (2006年)	20.8
	FONDO PYME を通じた中小零細企業への資金提供が経済省以外の財源によって増額された倍率	倍率	1.7 (2006年)	3

出所：Diario Oficial de la Federación (18/5/2008).

2.2 中小企業支援策およびプログラム

2.2.1 メキシコにおける中小企業支援の概要

現在、中小企業支援の主要な資金源となっている中小企業基金¹¹ (FONDO PYME) は 2004 年に創設された。

2004 年から 2008 年までの FONDO PYME の予算の推移は、表 2-2 の通りである。但し、実際には FONDO PYME は、州政府を始めとする地方政府やアカデミックセクターや民間セクターなどの仲介機関からの他の資金と合算されて用いられることが多い。

表 2-2 FONDO PYME の推移 (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008*
プロジェクト数	707	757	993	557	152
中小企業基金 (千ペソ)	1,154,689	1,818,827,592	3,109,668,078	3,196,301,710	2,250,549,362

注：* 2008 年のデータは、10 月時点のデータ

出所：経済省

2.2.2 FONDO PYME による中小企業支援策およびプログラム

「国家開発計画 2007-2012」を考慮の上、5 つの企業区分に基づいて企業向けの総合支援

¹¹ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

による対応および体制が組織されている。各区分は、融資、商業化、研修・コンサルティング、マネジメント、イノベーションと技術開発からなる5つの戦略を通じて支援を受ける。

2008年の最初の7ヶ月間で、企業区分に向けた様々なサポートのプログラムを通じて、12万社の中小零細企業への支援がなされ、5万人の雇用が創出された。

表 2-3 中小企業支援プログラムの趣旨と規模

区分1：起業家		新規起業家全国プログラム
若い起業家支援プログラム	プロモーションおよびキャンペーンを通じて潜在的な若手起業家を掘り起こし、インキュベーターに紹介する。	1,000名の起業家 (1-7/2008実績)
全国インキュベーションシステム	全国420のインキュベーターを通じて創業を支援する。	5,534社 (1/2007-7/2008実績)
中小企業シードキャピタルプログラム	出資もしくは低利の融資により創業資金を支援する。	530社 (2008見込み)
研修とコンサルティング	経営に関する研修やコンサルティングを提供し、創業および企業成長を促進する。	6,185社 7,161社 (COMPITE) (1-8/2008実績)
区分2：零細企業		零細企業全国プログラム
ミ・トルティージャ	トルティージャ産業の近代化を支援する。	3,988社 (9/2007-8/2008実績)
ミ・ティエンダ	食料品店や雑貨店の近代化を支援する。	2,500社 (10/2007-8/2008実績)
研修・企業近代化プログラム (PROMODE)	零細・小規模事業主に能力向上トレーニングを提供し、効率化を支援する。	—
区分3：中小企業		中小企業向け融資促進・アクセス全国プログラム
全国保証システム (SNG)	金融機関が負う融資リスクの一部を基金が保証し、中小企業の金融環境を緩和する。	255,476社 (7/2002-6/2008実績)
エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム	融資コンサルタント (エクステンシオニスタ) が診断と助言を行い、中小企業の融資手続きを支援する。	12,300社 (1-7/2008見込み)
被災企業支援プログラム	自然災害による被害企業への緊急支援として、直接・間接 (保証) の資金援助を行う。	直接支援: 25,178社 間接支援: 3,368社 (9/2007-7/2008実績)
生産的プロジェクト	生産連鎖振興や近代化など競争力強化に貢献するプロジェクトに対する融資を提供する。	580件 (1-6/2008実績)
専門的金融仲介機関の強化	銀行以外の金融仲介機関に対し、中小零細企業への融資判断の改善に関する技術援助を行う。	106事業 (1-6/2008実績)
NAFINSAによる民間部門振興プログラム	金融システムによる資金調達が困難な中小零細企業に対し、融資あるいは	111,394社 (1-6/2008見込み)

	は保証を提供する。	
区分4: ガゼル(離陸期企業)	ガゼル企業全国プログラム	
技術革新基金(FIT)	イノベーション・技術開発プロジェクトに資金を供与する。	112プロジェクト (2007実績)
企業成長促進プログラム	国内外29のアセレータラを通じたコンサルティングサービスの提供により企業の成長を促進する。	2,004社 (1-7/2008見込み)
全国フランチャイズプログラム(PNF)	成功企業のフランチャイズ展開を支援し、起業家等に新規ビジネスの機会を提供する。	93社 (1-6/2008実績)
メキシコ企業情報システム(SIEM)	商工会議所を通じてインターネット上に企業台帳を整備し、企業間連携を促進する。	676,116社の登録 (7/2008実績)
E-Bay(Mxporting)プログラム	メキシコ製品のオンライン輸出販売プラットフォームを提供する。	37社の掲載 (7/2008実績)
区分5: 牽引企業	牽引企業全国プログラム	
サプライヤー開発	牽引企業と中小零細企業との適切な結びつきにより、価値連鎖を強化し付加価値を向上する。	牽引企業19社 下請・流通企業965社 (1-7/2008実績)
インテグレーター企業プログラム	インテグレーター・スキームによる企業のグループ化を振興し、地域活性化を促す。	35社 (1-7/2008実績)
中小企業団地	有利なインフラやサービスの下での地理的統合により生産ネットワークの強化を促す。	187箇所 3,882社 (6/2008実績)
中小企業輸出供給プログラム	中小企業向け輸出センターおよび輸出供給推進機関を通じた研修、コンサルティング、プロモーション等により、中小企業の輸出活動を支援する。	62の支援拠点 3,928社 (1-7/2008実績)
PIAPYME	中小企業に対し、輸出競争力を強化するための技術支援、研修、情報提供を行う。	122社 (1-6/2008実績)
セクター開発プログラム	付加価値向上、雇用創出、地域開発に戦略的に貢献する総合的なセクター開発を振興する。	4,486社 (9-12/2007実績)
単一の機関で中小零細企業への支援を行う体制の強化		
メヒコエンプレnde企業サポートセンター	ワンストップサービス拠点を全国に整備し、数ある支援プログラムの中から個々の企業や起業家に最適な支援をコーディネートする。	拠点10箇所 コンサルタント400名 (1-6/2008実績)
地方開発と制度間の連携		
貧困地域における雇用プログラム	雇用創出のため、貧困地域への企業立地を促進する。	16箇所 4,000人 (1-6/2008見込み)

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

2.2.3 中小企業融資

経済省は低コストの融資保証システムを構築するため傘下機関や商業銀行との協力を進めた。その結果「全国保証システム（SNG）」「エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム¹²」および各種の投資育成スキームが生まれた。

民間金融機関の中小零細企業向けの融資商品は金利が16%～24%と非常に高く、実際に中小零細企業でこれらの商品を利用している企業はほとんどないというのが実状である。公的金融機関の融資商品も貸し出し金利は13%～16%くらいと民間金融機関に比べれば低いが、他国の貸出金利或いは大企業への貸出金利に比べるとかなり高いレベルである。

¹² Red Nacional de Extensionismo Financiero

第3章 中小企業コンサルタントの登録・養成の現状

メキシコにおいて中小企業に対してコンサルティングを行っているコンサルタントの養成および登録の現状に関して、公的機関、高等教育機関、および民間機関の3つの観点から記述する¹³。

3.1 公的機関における中小企業コンサルタントの登録・養成

3.1.1 観光省

名称	コンサルタント「M」	
実施機関	観光省	公的機関
業務内容	観光関連企業が顧客満足度を向上させ、より収益を上げることを目的に 2002 年から開始されたプログラム「M」において、参加企業に対する訪問指導を行う。また、他のコンサルタント「M」が指導した企業の達成度を評価する。	
登録者数	249 名（2008 年）	
登録要件	養成コースに参加するための要件： 1) 「一般コンサルタント」の職務能力認証を取得していること 2) コンサルタントとしての経験を有すること 登録するための要件： 3) 養成コースへの出席率が 90%以上であること 4) 試験の成績が 100 点満点中 90 点以上であること 5) 養成期間中に企業を指導し、当該企業が「M」認定を取得すること	
養成方法	12 のコンサルティングツールについて、70 時間の研修を行う。 T1: 基本用語と組織構造 T2: 5 S T3: リーダーシップと人材育成 T4: 市場の理解 T5: 接客要員の育成 T6: マーケティング T7: 業務プロセスとムダの排除 T8: 業務プロセスの標準化 T9: 目で見える管理 T10: 情報システムと財務分析 T11: 方針管理 T12: PDCA と説明責任	
登録有効期間	2 年	

¹³ コンサルタントが一定以上の能力を有すると認めることを表す用語は統一されていないが、本章では各実施機関の表現を尊重した。したがって調査団が定義する「認定」「認証」「登録」と異なる意味でこれらの用語を用いている箇所がある。

第3章 中小企業コンサルタントの登録・養成の現状

登録更新要件	1) 1年間に少なくとも4社のプログラム「M」参加企業に対し指導を行うこと 2) 1年間に40時間の観光省指定業務に無償で従事すること
特記事項	• プログラム「M」参加企業数は累計4,820社、うち認定取得企業数は累計4,018社。

名称	コンサルタント「H」	
実施機関	観光省	公的機関
業務内容	固定型飲食施設における食品衛生管理の向上を目的とするプログラム「H」において、参加企業に対する研修・指導を行う。	
登録者数	298名	
登録要件	養成コースに参加するための要件: 1) 化学・医学・生物学系の学科を履修した大卒者であること（ただし、食品無害化に関連する1年以上の教育課程外の経験および微生物学・保健衛生に関する各々64時間以上の講習履修により代えることができる） 2) 「集合研修インストラクター」の職務能力認証を取得していること 3) 食品・飲料についての経験を有すること 登録するための要件: 4) 養成コースに出席すること 5) 試験の成績が100点満点中90点以上であること（85～89点の場合には1回に限り再受験が認められる）	
養成方法	24時間の養成講習	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	1年間に少なくとも4社のプログラム「H」参加企業を指導し成功を収めること	
特記事項		

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.1.2 農村金融公社

名称	コンサルタント	
実施機関	農村金融公社	公的機関
業務内容	農村地域の人々の生活の向上を目指し、生産性および収益性の改善を目指した研修およびコンサルティングサービスを実施する。	
登録者数	4,500名（うち、1,200名が活動中）	
登録要件	<ul style="list-style-type: none"> 年2回行われる募集に対し、関心分野を明記した登録申請書を提出すれば登録される。 関心分野にマッチするコンサルティングニーズが生じると、面接、CVおよび試験による経験や資質の評価に基づいて適格か否か判断される。 	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> 全国10の大学院との協定による2年間の修士コース（人類学、心理学、神経心理学、認識論、記号論、教育学の6分野に関連する）を履修する。 受講するための要件: <ol style="list-style-type: none"> 1) 農村金融公社に登録していること 2) 農村金融公社プログラムに従事したことがあるか、農村での業務経験があること 3) 10点満点換算で7.5点以上の成績で学士課程を卒業していること 受講者には奨学金が支給される。 	
登録有効期間	無期限（適格の判定は2年間有効）	
登録更新要件	コンサルティングプロジェクトの終了時に行われる委員会の評価により、報酬の支払可否が判断される。評価が悪い場合には適格の判定は取り消される。	

特記事項	<ul style="list-style-type: none"> 修士コースを修了した登録コンサルタントは、農村金融公社に認定される。認定コンサルタントは357名である。 認定コンサルタントはプログラム従事の成果に基づき、農村金融公社に認証される。認証コンサルタントは40名である。
------	---

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.1.3 開発金融公社（NAFINSA）

名称	NAFINSA 承認インストラクター ¹⁴	
実施機関	開発金融公社（NAFINSA）	公的機関
業務内容	中小企業を対象に企業家研修を実施する。	
登録者数	100名	
登録要件	<ol style="list-style-type: none"> 1) 中小零細規模の企業への助言の経験、あるいは大学での教職の経験があること 2) 担当する科目ごとに要求される当該分野の経験や専門性の条件を満たすこと 3) 養成コースを受講し、修了試験で10点満点中8.5点以上を獲得すること 	
養成方法	担当する科目ごとに養成コースが実施され、科目により研修の時間や内容は異なる。	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	<ul style="list-style-type: none"> • NAFINSA と契約した研修実施計画の業績目標に達していれば更新される。 	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> • 担当する科目の企業家研修の内容が改訂された場合には、既に登録されているインストラクターも改めて養成コースを受講し試験に合格しなければならない。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.1.4 社会事業支援全国基金（FONAES）

名称	コンサルタント	
実施機関	社会事業支援全国基金（FONAES）	公的機関
業務内容	貧困地域に居住し、経済的に潜在力の有る低所得の零細企業家に対し、コンサルティングサービスを提供する。	
登録者数	853名	
登録要件	<ol style="list-style-type: none"> 1) 「一般コンサルタント」の職務能力認証を取得していること 2) 以下の政府機関に登録されているコンサルタントであること <ul style="list-style-type: none"> ・社会開発省（SEDESOL） ・農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省（SAGARPA） ・農地改革省（SRA） ・農村金融公社 3) 農村開発または貧困削減の分野において専門的な活動に従事した経験を有すること 	
養成方法	なし	
登録有効期間	登録要件を満たしている限り有効	
登録更新要件	-	
特記事項	-	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

¹⁴ Instructor Homologado por Nacional Financiera

3.1.5 農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省（SAGARPA）

名称	専門サービス提供者（PSP）	
実施機関	農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省（SAGARPA）	公的機関
業務内容	農業・牧畜・漁業に従事する生産者に提供される基本サービス（開発プロジェクトの設計、開発プロジェクトの実施、技術援助とコンサルティング、農村企業家研修）を実施する。	
登録者数	14,000名(うち推計 5,200名が活動中)	
登録要件	筆記試験および面接に合格すること、もしくは、「技術支援とコンサルティング」サービスを実施し評価に合格すること	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> サービスの種類に対応した4つのモジュールについてオンライン研修が提供される。 登録希望者は必要に応じ任意で各モジュールの研修を受講する。受講申し込みに応じて研修の日時（期間）および指導員が割り当てられる。 研修は、受講者自らが手配した生産者グループを対象に課題に応じて習った技術や手法を適用するように設計されている。 実施したサービスの評価で条件付き合格となったコンサルタントは、オンライン研修により能力向上を図る。 	
登録有効期間	実施したサービスの評価で不合格にならない限り有効	
登録更新要件	—	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> 実施したサービスの評価で不合格となった者、あるいは、条件付き合格でオンライン研修の終了時評価に2回不合格となった者は、以後 SAGARPA のプログラムに参加することはできない。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.2 高等教育機関における中小企業コンサルタントの登録・養成

3.2.1 モンテレイ工科大学¹⁵（ITESM）

名称	コンサルタント	
実施機関	モンテレイ工科大学（ITESM）	高等教育機関
業務内容	ビジネスアクセラレータープログラムおよびハイテクインキュベータープログラムにおいて、中小企業のコンサルティングサービスに従事する。	
登録者数	50名	
登録要件	コンサルタントとしての経験、職歴、学歴等を記載した履歴書に基づく委員会の審査に合格すること	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> 制度化された養成コース等はない。 プロジェクトにより方法論の統一を図るためのオリエンテーションを行う場合がある。 	
登録有効期間	規定はない。	
登録更新要件	規定はない。各コンサルタントの業務成果に基づく委員会の判断による。	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> 経験によりジュニアコンサルタント（5年～10年）、シニアコンサルタント（15年～20年、チーム総括経験あり）に分類される。 ジュニアコンサルタントからシニアコンサルタントへの昇格は、業務成果に基づく委員会の判断による。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

¹⁵ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey

3.2.2 パナメリカナ大学¹⁶ (UP)

名称	コンサルタント	
実施機関	パナメリカナ大学 (UP) 附属 調査・イノベーションセンター (CEPii)	高等教育機関
業務内容	CEPii の行う経営コンサルティングサービスに従事する。	
登録者数	組織内コンサルタント: 25 名 外部コンサルタント: 25 名	
登録要件	1) CEPii への雇用に際しては経験を重視し、CV、研究成果、適性検査、面接により選考される。 2) 外部コンサルタント契約に際しては試験により採否を決定する。	
養成方法	<ul style="list-style-type: none"> 新規採用コンサルタントは、コンサルティング手法および専門分野のスキルを研修する独自の養成コース (12 セッション) を受講しなければならない。修了後、コンサルティングチームに参加し、実務能力を判定される。 コンサルタントの知識更新のため内部研修が毎年実施される。 優秀なコンサルタントは UP の MBA コース (IPADE) に派遣される。 	
登録有効期間	なし	
登録更新要件	なし。稼動状況とパフォーマンスが良好であれば継続。	
特記事項	CEPii は常にチームコンサルティングを行っており、新人コンサルタントの弱点をカバーし OJT により育成することにも役立っている。	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.3 民間機関における中小企業コンサルタントの登録・養成

3.3.1 全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)

名称	COMPITE コンサルタント認定 ¹⁷	
実施機関	全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)	民間機関
業務内容	COMPITE の行う生産性改善、品質向上、マネジメントシステムに関するコンサルティングサービスおよび研修プログラムに従事する。	
登録者数	300 名	
登録要件	<p>コンサルタント候補になるための要件:</p> <ol style="list-style-type: none"> 以下のいずれかに準ずる経験を有すること 製造もしくは製造関連分野での 5 年以上の経験 小規模企業に対する 3 年以上の指導経験 インストラクターとして企業の育成に 2 年以上携わった経験 生産管理に関連する大学教授職の経験 委員会によるインタビュー、生産性に関する筆記試験および実技評価に合格すること <p>ジュニアコンサルタントになるための要件:</p> <ol style="list-style-type: none"> COMPITE のコンサルタント候補として 3 社の企業訪問をひとりで行うこと <p>コンサルタントになるための要件:</p> <ol style="list-style-type: none"> COMPITE のジュニアコンサルタントとして 10 社のコンサルティングを行い、企業主か 	

¹⁶ Universidad Panamericana

¹⁷ Acreditación de Consultor COMPITE

第3章 中小企業コンサルタントの登録・養成の現状

	らの評価で10点満点中9点以上を獲得すること
養成方法	筆記試験に合格した後、養成担当コンサルタントの指導の下で助手としてコンサルティング業務に従事する40時間の実技研修が行われる。
登録有効期間	2年
登録更新要件	<ul style="list-style-type: none"> 1年間に10件以上のコンサルティングサービスを提供し、顧客および内部システムによる評価で10点満点中9点以上を得ること 2年ごとのプログラムレビューの際に、コンサルタントの更新可否が判定される。
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> ジュニアコンサルタントからコンサルタントに昇格するには、通常1～2年を要する。 更新に際し評価が低いコンサルタントには、原因を分析して個別に対処し、再評価で資格を回復できるようにする。

名称	APEC 中小企業カウンセラー (APEC-IBIZ CBC)	
実施機関	全国生産性・技術革新委員会 (COMPITE)	民間機関
業務内容	中小企業の生産性と競争力の向上および APEC 諸国への輸出に関して助言できる知識とスキルを備えたコンサルタント	
登録者数	4名 (30名が認証待ち)	
登録要件	養成講習に入学するための要件: 1) 類似分野の学士課程を卒業していること 2) コンサルタントとしての経験または企業の育成と発展に関する知識を備えていること 3) APEC-IBIZ の倫理規範を理解し、これに則った行動を約束すること 認証されるための要件: 4) 養成講習を受講し、各モジュールで10点満点中8点以上の成績を収めること 5) 5社以上の中小企業で400時間以上の有償コンサルティング実務に従事すること 6) 修了試験で1,000点満点中800点以上を取得すること 7) TOEFL で550点以上を取得すること	
養成方法	以下の11のモジュールから成る270時間の講習を10ヶ月に渡り受講する。 i. APEC-IBIZ CBC の倫理規範 (10時間) ii. 中小企業における問題解決 (20時間) iii. 中小企業の顧客の概要 (20時間) iv. 中小企業のためのマーケティング (30時間) v. 中小企業のための財務分析 (40時間) vi. 中小企業における人材 (20時間) vii. 中小企業のビジネスプランニング (20時間) viii. コンサルティングとコンサルタントのスキル (50時間) ix. 公的部門と民間部門の支援プログラムとの連携 (10時間) x. APEC 諸国への輸出 (40時間) xi. 中小企業支援の国際ネットワークにおける APEC-IBIZ CBC の役割 (10時間)	
登録有効期間	3年	
登録更新要件	3年間に400時間以上のコンサルティングを行い、評価が良好であること	
特記事項	<ul style="list-style-type: none"> APEC 域内相互認証を目指して共通化された標準学習モジュールを各国の事情に応じて調整し運用する。2008年現在、15カ国がプログラムに参加している。 認証および更新の最終決定はCOMPITEが提出した証拠書類に基づきAPEC-IBIZが行う。 	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.3.2 全国製造業会議所（CANACINTRA）

名称	CANACINTRA 承認中小企業コンサルタント ¹⁸	
実施機関	全国製造業会議所（CANACINTRA）	民間機関
業務内容	製造業中小企業（会員企業）を対象としたコンサルティングサービスを実施する。	
登録者数	230名（2008年7月現在）	
登録要件	1) ビデオ講義とテキストに基づく自習の成果として、インターネットを通じた500問の試験に80%以上正答すること 2) 1週間の理論と実技の研修を受講し、評価に合格すること	
養成方法	8モジュールから成るコンサルタント養成コースを受講する。	
登録有効期間	なし	
登録更新要件	-	
特記事項		

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.3.3 持続的開発のための基金（FUNDES）

名称	コンサルタント	
実施機関	持続的開発のための基金（FUNDES）	民間機関
業務内容	中小企業の経営効率を向上させ、市場競争力を改善するようコンサルティングサービスを実施する。	
登録者数	89名	
登録要件	1) 5年以上のコンサルティング経験を有すること 2) FUNDESのコンサルティング手法に関する筆記試験に合格すること 3) 最低1社に対するコンサルティング実務の実技試験に合格すること	
養成方法	FUNDESのコンサルティング手法に関する教材が提供され、自習する。	
登録有効期間	2年	
登録更新要件	1) 対象期間中に一定時間以上コンサルティングに従事していること 2) 所定の評価フォーマットによるパフォーマンス評価の結果が良好であること 3) 新しいコンサルティング手法に関する筆記試験に合格すること	
特記事項	専門性と経験により、シニアコンサルタントとジュニアコンサルタントに区分される。	

出所：実施機関提供情報に基づき調査団作成

3.4 中小企業コンサルタントの登録・養成における課題

本章で見てきた中小企業コンサルタントの登録・養成のほとんどは、中小企業支援に関わる機関各々が自らの事業に従事させるために独自に行うものである。事業に投入する人材の調達・育成は支援機関自身の責任ではあるが、一方で、全体としてみると重複による非効率性が懸念される。

¹⁸ Reconocimiento CANACINTRA como Consultore PyME

中小企業支援プログラムは多種多様であっても、標準的なビジネスコンサルティング手法を用いる能力を証明する資格があれば、それを従事要件とすることにより各プログラムによるコンサルタント調達・育成を効率化できる。さらに、コンサルタントの基本的能力の評価や養成に重複して費やされている資源を中小企業支援そのものへ仕向けることにより、支援の効率化につながることを期待できる。

第5章に詳述する職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証は、このようなニーズに応えるべきものであった。しかし、実質的には稼動しておらず、各種中小企業支援プログラムに従事要件として参照されるには程遠い段階である。

結果として、中小企業コンサルタントの中核的な職務能力が明確に定義され共有されないままに各プログラム独自のカリキュラムによる養成が行われる状況が続いており、この個別性と重複をいかに合理化するかが、メキシコの中小企業コンサルタントの登録・養成全体の課題である。

第4章 経済省における中小企業コンサルタントの登録・養成の現状

4.1 中小企業コンサルタント養成プロジェクトの概況

経済省は2004年の中小企業基金¹⁹（FONDO PYME）設立時から、FONDO PYMEを用いてコンサルタント養成の様々なプロジェクトを実施してきた。2004年から2007年までにコンサルタント養成プロジェクトに費やした金額は、1,660万ペソになる。

4.2 「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト

4.2.1 プロジェクトの概要

「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント²⁰」プロジェクトは、即戦力となる中小企業コンサルタントを選考し、研修を通じて共通のコンサルティング手法を習得させ、経済省に登録するものである。

表 4-1 「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの概要（参考）

名称	JICAメソッドによる中小企業コンサルタント
期間	2008年7月～2009年2月
対象地域	メキシコ全国の全自治体(32州26拠点)
上位目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業コンサルタントを養成・登録・活用する全国制度を確立する。
プロジェクト目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国レベルで経験あるコンサルタントを選定して共通の中小企業コンサルティング手法を習得させ、「経済省登録中小企業コンサルタント全国制度」につながる第1期登録コンサルタントとして500名を登録する。 ● 「経済省登録中小企業コンサルタント全国制度」を将来的に全国職務能力基準化・認証審議会（CONOCER）の仕組みに統合する準備として、中小企業コンサルタントNTCLを改定する提案の基礎となる情報を収集する。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全国で500名の中小企業コンサルタントが、JICA手法を中心とした研修を一定以上の成績で修了する。 2. 上記の中小企業コンサルタントが、経済省の中小企業支援プログラムで働く資格を有する者として経済省に登録される。 3. 経済省が中小企業コンサルタントを登録し、登録コンサルタントを中小企業支援プログラムに活用する仕組みへの道筋ができる。 4. 研修を受講した中小企業コンサルタントにより、CONOCERの中小企業コンサルタントNTCLが見直され、改訂提案がまとめられる。
活動概要	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 プロジェクトに参加を希望するコンサルタントを、コンサルタント選考委員会が一定の基準により審査する。 1-2 審査により参加資格を認められたコンサルタントを対象に、各州のプロジェクト本部が研修を実施する。 1-3 研修プロセスの中で、参加コンサルタントを一定の基準により評価する。 2-1 一定以上の評価を得た参加コンサルタントを、経済省の中小企業支援プログラムで働く資格を有する者として経済省に登録する。 3-1 登録したコンサルタントを経済省のデータベースに入力する。

¹⁹ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

²⁰ Consultores PyME con Metodología JICA

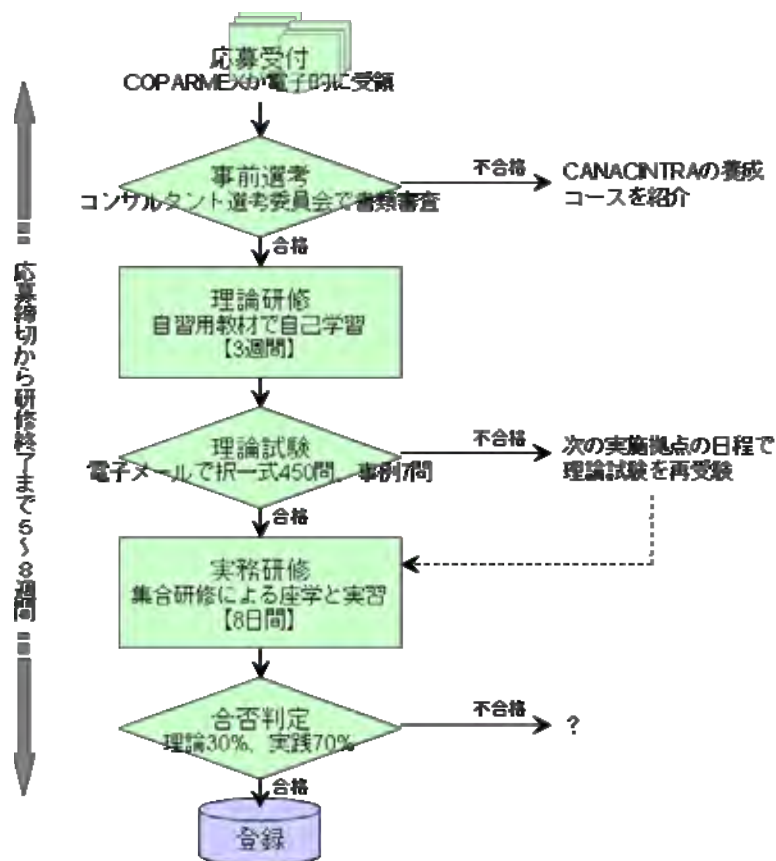
	<p>3-2 登録したコンサルタントを任用する中小企業支援プログラムを特定する。</p> <p>4-1 研修プロセスの中で、参加コンサルタントに CONOCER の中小企業コンサルタント NTCL を見直させ、改訂提案をまとめさせる。</p>
<p>推進体制</p>	<p><u>資金</u></p> <p>1) FONDO PYME より約 500 万ペソ = 参加費(1人あたり 19,451.00 ペソ)の半額を補助</p> <p>2) 参加コンサルタントの負担 1人あたり 9,725.50 ペソ</p> <p><u>組織</u></p> <p>1) 経済省内の担当部門 中小企業次官局 研修・コンサルティング部</p> <p>2) 仲介機関 メキシコ経営者連盟(COPARMEX)</p> <p>3) コンサルタント選考委員会 コンサルタントの選考およびプロジェクト運営の審議・全体調整を行う。</p> <p> 【議長】 経済省</p> <p> 【メンバー】 COPARMEX</p> <p> CANACINTRA</p> <p> Espacio Empresarial, S.A. de C.V. [CONOCER 認定評価センター、民間コンサルティング企業]</p> <p> Crece Hidalgo, A.C. [民間コンサルティング企業]</p> <p> GCC Consultores [民間コンサルティング企業]</p> <p>4) 各実施拠点の本部 各実施拠点の COPARMEX、CRECE、CANACINTRA 等を任命</p>

出所: 調査団作成

4.2.2 プロジェクトの流れ

図 4-1 にプロジェクトの流れを示す。

図 4-1 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの流れ



出所: 調査団作成

(1) 研修プロセス

研修は理論と実務の2段階構成である。

理論研修は3週間の自己学習による。自習用教材はテキストを収録したCD、ビデオ講義DVD、講義スライドの印刷物を綴じたパッケージである。テキストの推奨学習時間は124時間、ビデオ講義の総収録時間は28時間であり、相当のコミットメントを求められる分量である。

実務研修は8日間の集合研修による。集合研修は3つの実施機関が各々の強みを活かして担当するが、CONOCERの中小企業コンサルタントNTCLを見直すためのワークショップ(第1～2日)と、経済省プログラムで用いる手法(「JICAメソッド」)の習得(第3～8日)とに大別される。

(2) 評価プロセス

評価は研修プロセスに入る前の段階で行われる事前選考（書類審査）と研修プロセス参加中に行われる多面評価から成る。

多面評価は理論と実務の2層で構成され、100点満点中80点が合格ラインである。理論の評価は3週間の自己学習期間の後に電子メールによる試験で行う。自習教材に含まれている内容範囲から択一式問題450問、事例問題7問が出題され、100点満点中70点以上を合格とする。実務の評価は3つの実施機関それぞれの講師による評価、実習を受け入れた企業による評価、同じ実習グループの仲間による評価の加重合計である。

応募コンサルタントが登録までの全プロセスを通過する合格率は約半分である。

4.2.3 プロジェクトの評価

(1) プロジェクトの成り立ちに起因する問題

研修・コンサルティング部は本プロジェクトの速成に成功したが、研修・評価プロセスの構成要素の間で本質的なすり合わせができていないとは言い難く、寄せ集めの印象を否めない。前述の通り走りながら考える態勢のため細部まで手が回らなかったこと、実施機関が各々の担当範囲を超えて率直に議論する土壌が無かったこと、教材を含む研修コンテンツに対する権利と責任の帰属が曖昧であること等が原因と考えられる。

(2) 講師養成の必要性

講師自身を知っているということと人に教えられるということとは別の次元の問題であり、受講者にとって新しい概念をどのように提示すれば短期間で正確な理解を促すことができるのかという観点での講師養成が必要である。

教材および講師用マニュアルも併せて改良すべきである。

また、受講者のグループワークに介入する姿勢（ディレクティブかファシリタティブか）や、公で話す基本的なマナー（事例企業の匿名性の確保など）についても、講師養成を通して好ましい水準を保つことが望まれる。

4.3 「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクト

4.3.1 プロジェクトの概要

「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトは、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトによる登録コンサルタントが中小企業の求めに応じてコンサルティングサービスを提供するもので、標準化された総合診断手法を適用することにより低いコストで高い効果を挙げることを目指す。

表 4-2 「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの概要
(参考)

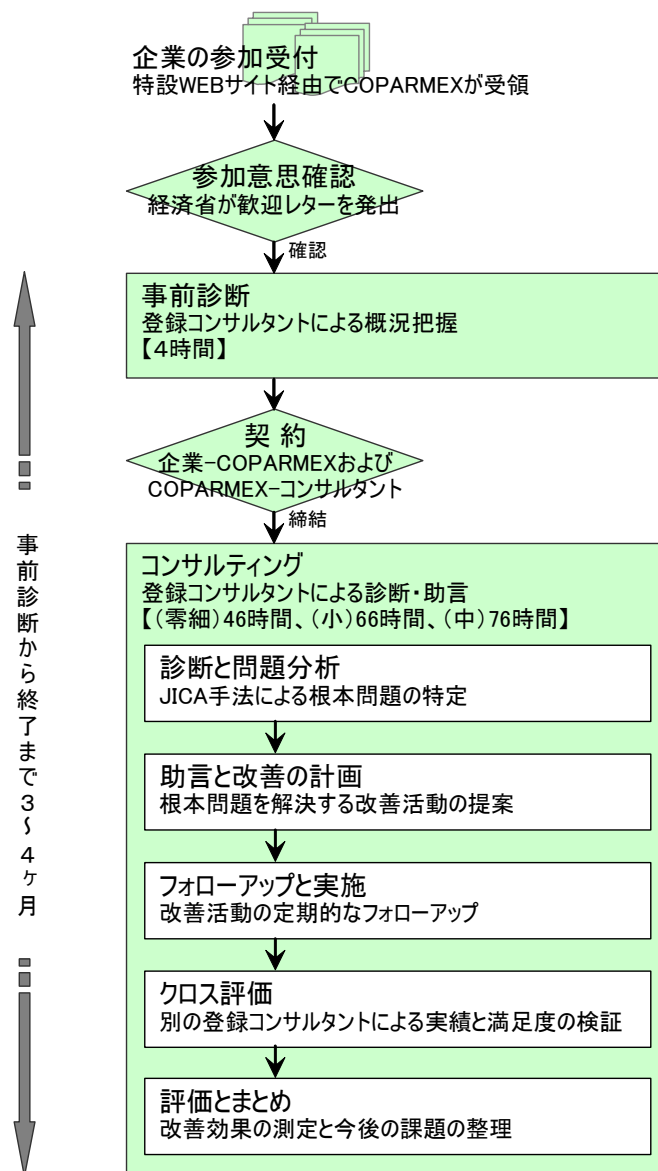
名称	JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング
期間	2008年12月～2009年12月
対象地域	メキシコ全国
上位目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業コンサルタントを養成・登録・活用する全国制度を確立する。
プロジェクト目標	<ul style="list-style-type: none"> ● 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトで経済省に登録された中小企業コンサルタントを活用し、全国で 650 社の中小零細企業にコンサルティングサービスを実施する。 ● 効果的・効率的にコンサルティングサービスを提供する手法を確立する。
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全国で 650 社の中小零細企業に対して、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトで経済省に登録された中小企業コンサルタントがコンサルティングサービスを提供する。 2. 中小企業の経営課題に総合的に対応するコンサルティング手法の標準モデルを構築する。 3. 経済省登録中小企業コンサルタントを活用するメカニズムを構築する。
活動概要	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 プロジェクトに参加を希望する中小企業を募集し、経営の概況を把握する事前診断を登録コンサルタントが実施する。 1-2 事前診断結果に基づいて適切な登録コンサルタントを割り当て、診断・助言を行う。 2-1 JICA 手法を中心としてコンサルティングサービスの標準手順およびツールを開発し、登録コンサルタントの活動に適用する。 2-2 標準手順およびツールの適用状況と成果を検証し、効果的なモデルを開発する。 3-1 事前診断結果に基づいて中小企業と登録コンサルタントとをマッチングする方法を立案し、試行・改良する。 3-2 登録コンサルタントの活動をモニタリング・評価する仕組みを立案し、試行・改良する。
推進体制	<u>資金</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) FONDO PYME より約 1,500 万ペソ = 参加費の一部(零細企業 70%、小企業 50%、中企業 30%)を助成 2) 参加企業の負担 = 1社当たり 零細企業 11,748 ペソ、小企業 29,518 ペソ、中企業 53,977 ペソ <u>組織</u> <ol style="list-style-type: none"> 1) 経済省内の担当部門: 中小企業次官局 研修・コンサルティング部 2) 仲介機関: メキシコ経営者連盟(COPARMEX)

出所：調査団作成

4.3.2 プロジェクトの流れ

図 4-2 にプロジェクトの流れを示す。

図 4-2 「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの流れ



出所：調査団作成

(1) コンサルティングプロセス

コンサルティングは「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの方法論に則って実施される。

登録コンサルタントによる着実な実行を支援するため、また進捗状況の把握を容易にするため、経済省はプロセスの標準化・定型化を一層進めた。コンサルティングの各段階で用いる分析・計画ツールの雛形や日程計画様式・報告書様式等を調べ、認証制 WEB サイトで提供している。

(2) クロス評価

クロス評価は、コンサルティングを行う者とは別の登録コンサルタントが監査者として受診企業を訪問して実施する。

評価に用いる3種類の質問票が準備されている。「手法の適用」および「パフォーマンス」はコンサルタントとの面談で提示された情報・資料の品質に応じて監査者が評価する。「受診企業の満足度」は企業が評価する。

4.3.3 プロジェクトの評価

第6章以降で調査団が提案する「中小企業経営全般に関する第1次段階の相談相手」たる中小企業コンサルタントの役割に対して、本プロジェクトにおける彼らの活動が相当に狭い範囲に限定されている点に留意する必要がある。

本プロジェクトの意義はむしろ中小企業コンサルティングへの間口の広い入口を提供することにあると調査団は見ている。コンサルティングの費用対効果に半信半疑の中小企業にとって、また中小企業クライアントの開拓が難しいコンサルタントにとって、両者を結びつけ費用を補助する本プロジェクトは好機である。また、比較的経験の浅い者に実務の機会を与える手段として本プロジェクトを展開すれば、中小企業コンサルタントの養成にも貢献するであろう。

4.4 経済省の中小企業コンサルタントの登録・養成における課題

(1) コンサルタント採用・養成の効率性

現在経済省には統一された中小企業コンサルタント登録・養成制度はなく、コンサルタントデータベースも無い。

採用するコンサルタントに関してのプログラム/プロジェクト間の調整はなされておら

ず、今まで実施されてきたプログラム／プロジェクトに採用されたコンサルタントの情報も共有されていない。プロジェクトは単年度予算で運営され、仲介機関はその都度、新規にコンサルタントを用立てている。

(2) コンサルタント人材の質の担保

経済省のプログラム／プロジェクトに従事するコンサルタントは一般コンサルタント認証を求められていない。他に合意された共通の基準も無い。目的であるプログラム／プロジェクトに必要な特定の手法の研修に参加することのみが実質的な条件となっている場合が多く、プログラム／プロジェクトに従事するコンサルタントがコンサルティングの前提となる知識や実務能力を有することを経済省が企業に対して保証するための審査が十分に行われているとはいえない。

(3) 広い視野に立った長期的なコンサルタント養成

養成プロジェクトを修了したコンサルタントの記録が維持・共有されていないために、どこでどんな人材が経済省プログラム／プロジェクトに応じられるのか把握できず、結局彼らとの関係はその場限りになってしまっている。養成プロジェクトが中小企業支援にどのように貢献したのかも把握できないままである。

これらの問題に、単年度予算を前提とし仲介機関を実施主体とする FONDO PYME のスキームは少なからず責任があると考えられる。大所高所からの中長期的なビジョンが生まれにくい構造といえよう。いかにして、質・量ともに信頼できる中小企業コンサルタントの供給システムを構築し、継続性のある基盤として FONDO PYME のスキームに織り込むか。これが経済省の中小企業コンサルタント登録・養成における課題である。

第5章 職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証

5.1 職務能力認証国家制度における中小企業コンサルタント認証

5.1.1 CONOCER の組織

CONOCER は、教育一般法²¹第45条に基づく「職務能力基準化制度と職務能力認証制度の発足と運営のための一般規則および基準²²」により、教育省²³（SEP）の外郭団体として設置されている公共法人である。

メキシコにおける職務能力基準化・認証の制度化は1993年頃から始まり、1995年に開始された世界銀行の融資による技能教育訓練近代化プロジェクト²⁴（PMETyC）で本格化した。

PMETyC が終了すると、資金難から CONOCER は実質的な活動休止状態に陥った。

現在の新生 CONOCER は、米州開発銀行の融資を得て2006年に開始された職務能力に基づく人材養成多面的プログラム²⁵（PROFORHCOM）の下で再活性化されたものである。

5.1.2 職務能力の基準化および認証のフレームワーク

図5-1に CONOCER による職務能力の基準化および認証の全体像を示す。

²¹ Ley General de Educación

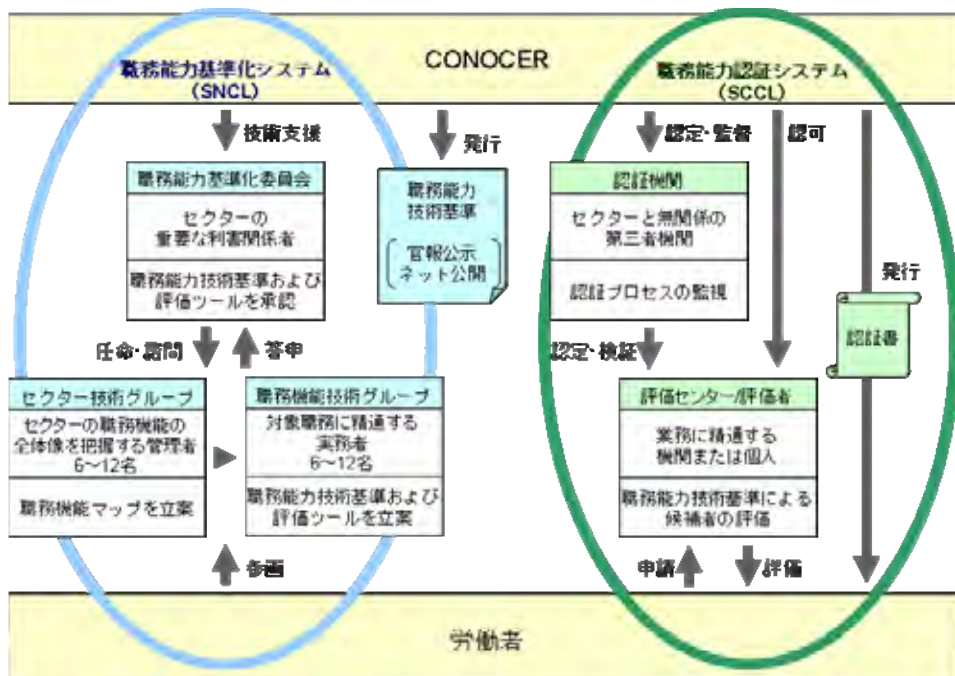
²² Reglas Generales y Criterios para la Integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

²³ Secretaría de Educación Pública

²⁴ Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

²⁵ Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias

図 5-1 職務能力の基準化および認証の全体像



出所：「一般規則」をもとに調査団作成

5.1.3 職務能力技術基準 (NTCL) の構造

NTCL の書式は統一されており、コード、タイトル、目的、承認日・公布日、レベル、全国職業目録の該当職業および北米産業分類による分類を記述した概要情報、職務機能の概略図、そして職務能力の具体的な基準により構成されている。

基準は全体として樹形構造を持つ。NTCL は、対象職務が包含する 1 つ以上の職務能力ユニットおよび各ユニットが包含する 2 つ以上の職務能力エレメントを定義し、各エレメントについてパフォーマンス、成果品、知識の 3 種類の評価基準を列挙する。

なお、2006 年以降の新生 CONOCER の下で新たに発行される NTCL は「第 3 世代」と呼ばれ、その構造や運用が従来と異なる。5.1.2 および 5.1.3 は第 3 世代について記述した。

5.1.4 中小企業コンサルタントに関連する現行の NTCL

コンサルティングセクター基準化委員会は 11 の NTCL を発行しているが、このうち実際

に活用されているのは「一般コンサルタント²⁶」「コンサルティングセールス²⁷」「戦略プラン作成支援²⁸」の3つのみである。「中小企業コンサルタント²⁹」は、公布および認証機関・評価センターの認定は済んでいるが、認証実績がまだない。

中小企業コンサルタント NTCL の概略を図 5-2 に示す。職務能力レベルは5に該当する。

コンサルティングサービスの開始と終了に関する2つの必須ユニットと、企業経営の機能分野別のコンサルティングサービスの実施に関する5つの選択ユニット（1つを選択）で構成される。合計3つのユニットを取得すると、中小企業コンサルタントとして認証される。戦略、人材、マーケティング、財務といった専門分野ごとの中小企業コンサルタント像である。

5.1.6 中小企業コンサルタント NTCL の特徴

中小企業コンサルタント NTCL は、コンサルティングの仕事に携わる中でコンサルタントとして一定以上の習熟度に達した者を認証するための基準であって、これからコンサルタントとして働き始めようという者に前提となる知識の証明として資格を与えるものではない。

ここでメキシコの中小企業コンサルタント制度について示唆されるのは、実務経験を積むための養成の必要性である。理論知識は独学で身につけることも可能だが、中小企業コンサルタントとしての実務経験を個人の努力で蓄積するのは容易ではない。現状では、コンサルティング機関・企業に勤めるなど各人の機会獲得に任されており、中小企業コンサルタントの量的充実を図るうえではボトルネックになりかねない。

優秀なコンサルタントになる見込みのある未経験者に対し、広く実務経験の機会を提供する仕組みを設ければ、職務能力認証の取得促進に寄与するであろう。

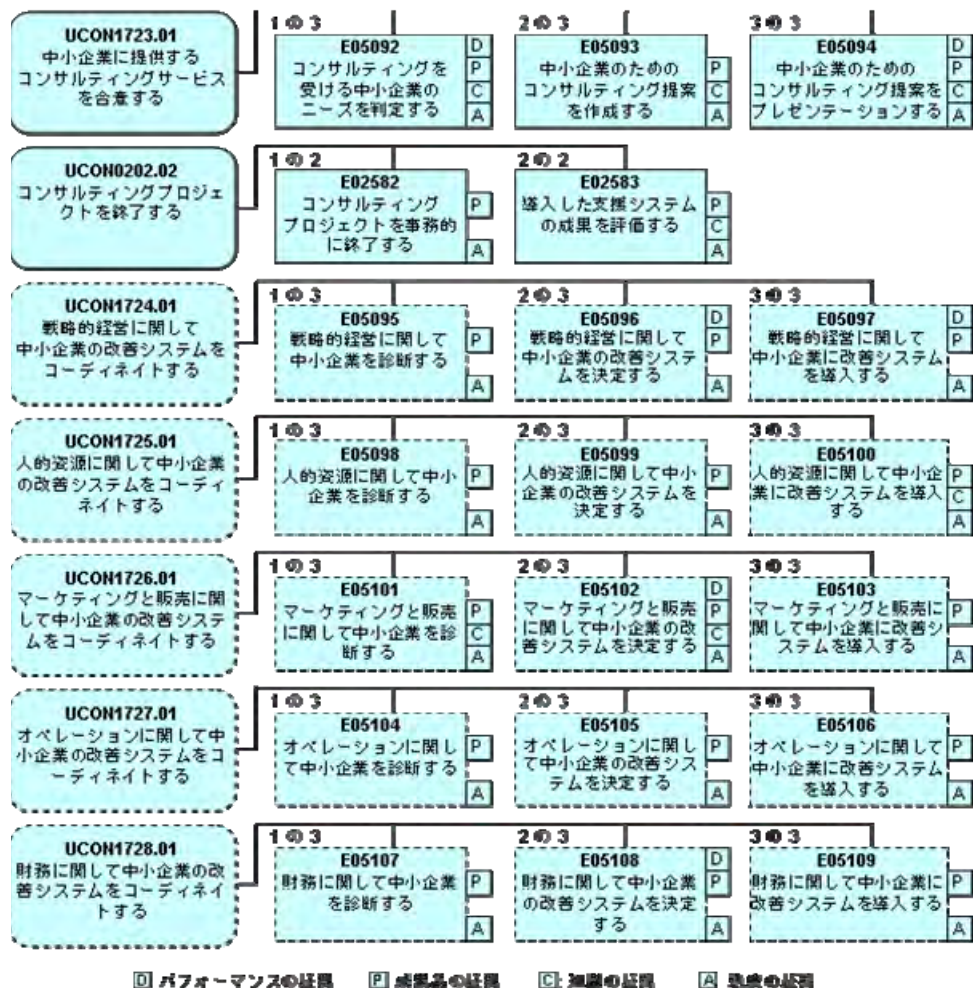
²⁶ CCON0147.03 Consultoría general

²⁷ CCON0396.02 Ventas consultivas

²⁸ CCON0507.01 Coodinación del proceso de elaboración de un Plan Estratégico

²⁹ CCON0657.01 Detección de áreas de oportunidad y mejoras de PyME

図 5-2 中小企業コンサルタント NTCL の構成



出所：NTCL をもとに調査団作成

5.1.7 制度改正の動き

2009 年 8 月末時点の情報によると、改正一般規則が近々官報公示され職務能力の基準化および認証の制度が変更される予定である。これに伴い、CONOCER の組織体制や関連する名称・用語も刷新される予定である。

なお、5.1 に記述した内容は 2009 年 8 月末現在の公式情報に基づいている。

第6章 中小企業コンサルタント登録・養成制度の構築に向けて

6.1 中小企業コンサルタントの役割とマーケット

他の分野の専門コンサルタントのマーケットと比較して、中小企業コンサルタントのマーケットには次のような特徴がある。

産業の基盤とも言える中小企業の振興は常に国の経済発展にとって必須の課題であり、経営資源の不足を補うコンサルタントの需要は高いものの、その需要は1) 中小企業自身が改善の必要性と可能性を必ずしも自覚していないケースがあること、2) 改善の必要を自覚していても多くの場合コンサルタントを雇用する資金的能力がないこと、3) 手間のかかる割にはコンサルティングの成果が短期間では現れにくいこと、などから、潜在的なものといえる。結果として、政府がその需要を掘り起こし、コンサルタント費用の一部を補助金で負担する公的支援プロジェクトが中小企業コンサルタントの主たるマーケットとなる。中小企業コンサルタントが国家の中小企業振興の推進役としての役割を担っていることになる。

資金的に余裕のある大企業を主たる顧客としているコンサルタント企業にとって公的支援プロジェクトは必ずしも魅力がないこと、中小企業の立場からはコンサルタント料の負担能力の点から、中小企業のコンサルティングのマーケットではコンサルタント企業よりも個人コンサルタントへの需要が高い。

この2つの特徴から、本調査のテーマである経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度の必要性と中小企業コンサルタントの資質要件が説明できる。

(1) 中小企業コンサルタント登録制度

中小企業コンサルタントの主たるマーケットである公的支援プロジェクトにおいては、コンサルタントを市場原理だけに任せておくことは適切ではない。中小企業振興の責任ある立場である政府には、予算を支出して雇用する中小企業コンサルタントの能力、経験、資質を審査し登録する制度が必要である。制度の信頼性は、適正な予算運営を保証するだけではなく、コンサルタントの質を保証することで企業からの更なる需要を掘り起こし、ひいては国

の目標である中小企業振興に繋がることになる。

(2) 中小企業コンサルタントの資質要件

中小企業コンサルタントの業務は通常、診断、改善計画の策定、改善への助言、評価というプロセスで進む。特に入口である企業診断においては、経営者自身が問題の所在や取り組むべき課題を正しく把握できていないケースが稀ではない。経営、戦略、市場、組織、人事・人材養成、財務管理、生産管理、販売管理、マーケティングなどの、相互に関係する企業マネジメントに関わるあらゆる業務に亘る幅広い、経験に基づいた知識が求められる。中小企業コンサルタントはまず中小企業マネジメントに関するジェネラリストでなければならない。

6.2 中小企業経営の専門家としての中小企業コンサルタントの機能と求められる能力

中小企業経営の専門家である中小企業コンサルタントに期待される機能は次の2つである。

- (1) 中小企業経営者にとって最も身近な相談相手となり、専門的な立場から経営課題に対応するための診断・助言を行い、クライアント企業の成長発展を支援するアドバイザー
- (2) 中小企業のあらゆる経営課題に総合的・継続的に対応することを旨とし、複雑高度な課題に対しては相応しい専門家と円滑に連携し協働で解決にあたるコーディネーター

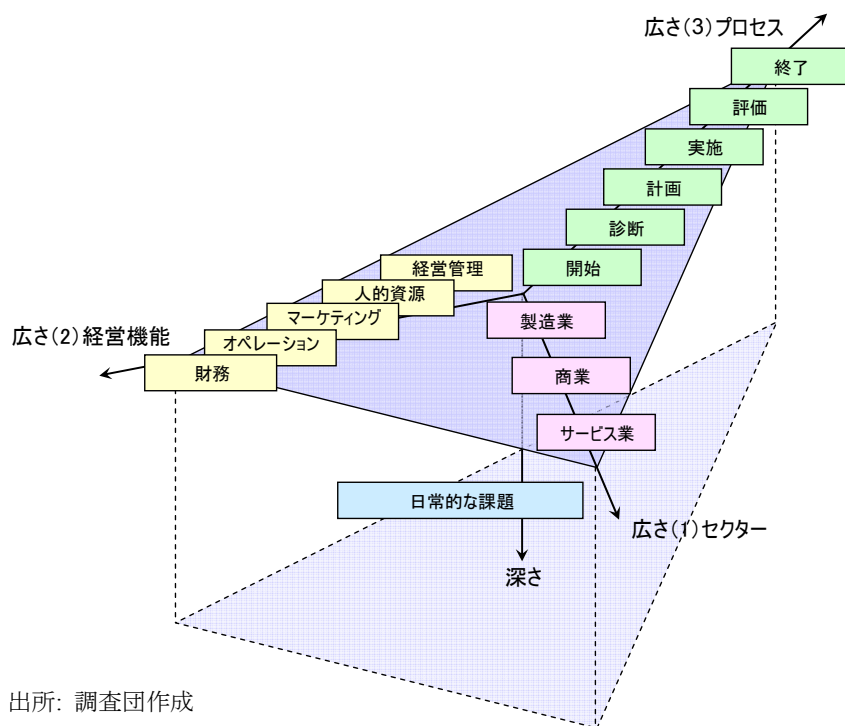
より具体的に、中小企業コンサルタントの職務範囲を広さと深さという概念で捉えたのが図6-1である。

広さは次の3つの軸により定義することができ、いずれも全域をカバーすることが求められる。

- 1) コンサルティングサービスの対象とするセクター（製造業、商業、サービス業）
- 2) コンサルティングサービスの対象とする経営機能（経営管理、人的資源、財務、オペレーション、マーケティング）
- 3) コンサルティングサービスのプロセス（開始、診断～改善計画～改善策の実施～評価、終了）

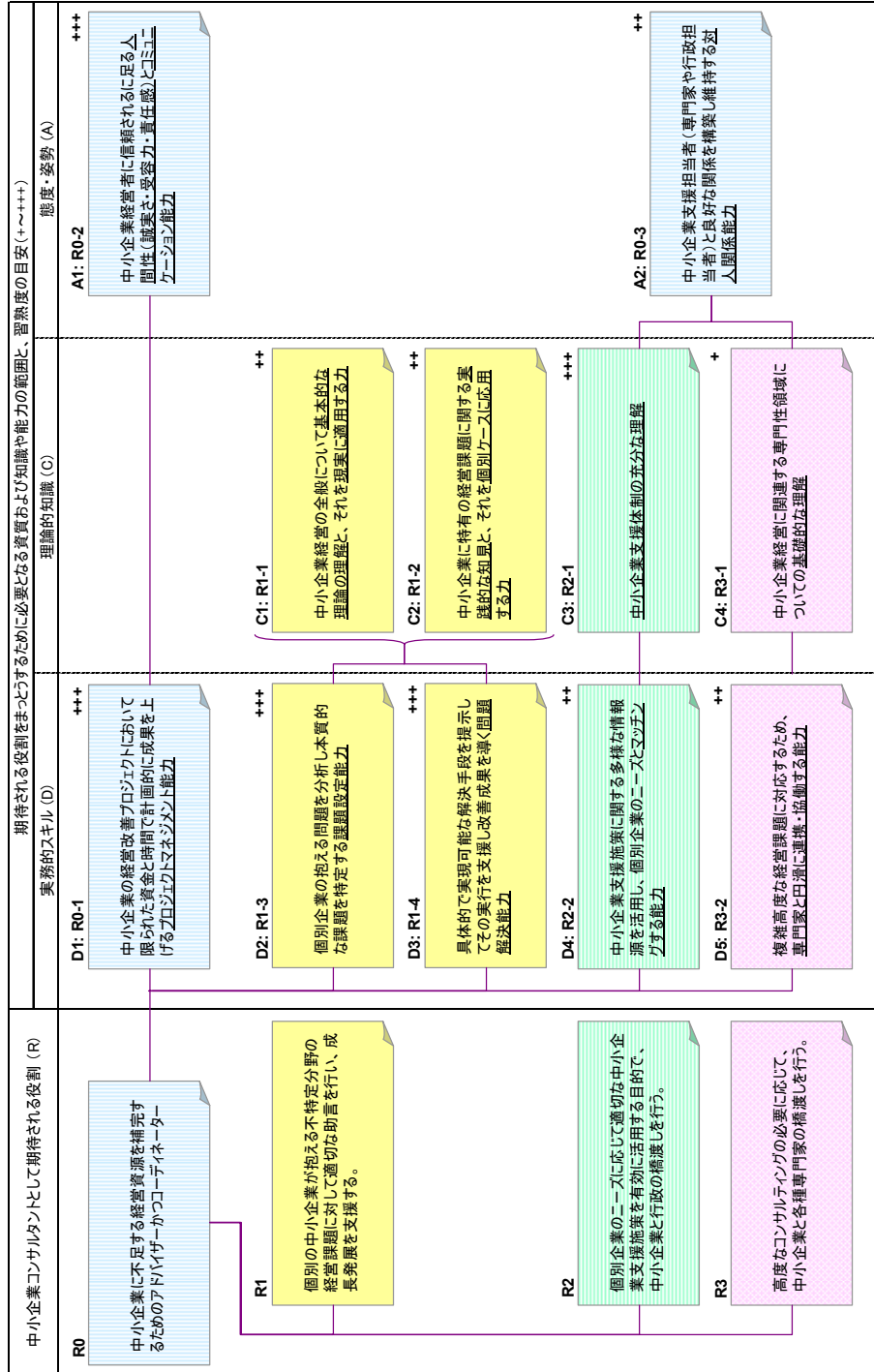
深さは、中小企業経営者の最も身近な相談相手として日常的な経営課題に対処できるレベルが必須要件である。目安として、「どのセクターのどのような業種・業態の中小企業に対しても、全ての経営機能について少なくとも経営上の問題を感知することができるレベル」を提案する。加えて、自分の得意分野に引き込んで課題設定してしまうことなく、中小企業を総体として偏りなく診て、改善の優先順位を的確に判断することができるバランス感覚を重視すべきであろう。

図 6-1 広さと深さで捉えた中小企業コンサルタントの職務範囲



これら機能を果たすために必要とされる知識や能力を特定し、職務能力の階層別に相互の連関をマッピングしたものを図 6-2 に示す。

図 6-2 中小企業コンサルタントの職務能力要件マップ



注：各要素のコードは役割(R)・実務(D)・知識(C)・態度(A)の区分ごとの通し番号であり、0番は1番以降の上位にある階層構造を示す。さらに「:」に続けて R0～R3 の役割ごとにそれを果たすために必要な職務能力要件を通し番号で示す。

出所：調査団作成

6.3 メキシコの中小企業コンサルタントの需要と供給

中小零細の合計約 290 万の事業所が中小企業コンサルタントの潜在的なマーケットということになる。セクター別、規模別の事業所数のデータを基に試算してみると、需要は全国レベルで計 67 万事業所となる。仮に 5 年間でこれを達成するという目標を立てると、年間 13 万 4,000 事業所に対応する必要があることになる。

診断とそのフォローアップとしての企業の改善への助言に費やす時間と期間を 70 時間（4 ヶ月）として単純計算をしてみると、約 6,000 人の登録コンサルタントがフルタイムで稼働する必要があることになる。

一方メキシコにおける中小企業コンサルタントの供給側の現状に関しては、主要な政府機関や民間機関を訪問調査した結果を第 3 章、第 4 章に記述した。

調査団が提案しているオールラウンドの知識と経験を持ったジェネラリストとして中小企業コンサルタントを登録していると考えられるのは経済省、観光省、CANACINTRA だけであり、中小企業向け支援の統一窓口業務を目的とし、コンサルティング業務も含む経済省の全国プログラムである「メヒコエンプレnde企業サポートセンター」も開始されたばかりである。

メキシコにおいて、想定される中小企業からの膨大な潜在需要に対して、中小企業コンサルタントの数が絶対的に不足していることは明らかである。

6.4 経済省の中小企業コンサルタントの登録・養成制度への提案

6.4.1 経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度構築における留意点

(1) 中小企業コンサルタントのプロファイルと共有データベース

経済省として、中小企業コンサルタントのベースとなる資質要件を審査するプロジェクト横断的な仕組みを構築し、審査に合格したものを“経済省の中小企業コンサルタント”として登録するデータベースを構築する必要がある。

このデータベースを経済省の各支援プロジェクトが共有することで、現在のようにプロジェクト毎に研修プログラムを設計し実施するのに比較して、予算配分の全体最適にも繋がることになる。

(2) プロジェクトの目的に沿った特定の手法の研修

各支援プロジェクトに必要な特定の手法の研修への参加は、このデータベースへの登録を条件とするべきである。研修の対象者をその都度外部から公募するのではなく、上記のデータベース登録者に対して行う。

(3) データベースの運営

データベースは国の中小企業の振興を担う経済省中小企業次官局の共有のツールとなるものである。FONDO PYME の単年度予算で実施される個別のプロジェクトとは異なり、このデータベースの構築、登録審査業務、メンテナンスは、長期的な方針を立てた上で、経済省の直接の予算とスタッフで、運営されるべきであろう。

(4) データベース登録のための審査

審査は申請者のコンサルタントとしての実施能力を成果と知識と適性で評価するものとし、この3つのすべてにおいて一定レベル以上の評価を受けたものが登録されることになる。

(5) 知識の習得

知識の習得は自習によって可能である。

ジェネラリストとしての中小企業コンサルタントという概念はメキシコにおいては新しい。個別分野の専門書はメキシコでも容易に手に入るが、この趣旨の包括的な標準教科書は稀である。経済省がこれを用意し公開することは申請者の自習のガイドとして有効であろう。

(6) データベース登録へのインセンティブの確保

登録者に対して仕事の間を提供することで、登録志願者も増え、制度も回転することになる。データベース登録を支援プロジェクトへのコンサルタント採用の条件とする。

(7) 登録更新制度

データベースへの登録には、当該期間の業務実績などを条件とした更新制度を設ける。更新制度により登録者のコンサルタントとしての経験の蓄積と質の向上を確保することがで

きる。

(8) コンサルタント養成の2つのケース

養成の対象としては次の2つのグループが想定される。

a) 特定分野の専門コンサルタント

既に特定分野の専門コンサルタントとして活動はしているものの、ジェネラリストとして必要な他分野にわたる幅広い知識に欠けており、データベースの登録要件を満たさない。

b) コンサルタント未経験者

大学で学んだ知識を生かしてコンサルタントになりたい若い学卒者、企業での勤務経験を生かしてコンサルタントとして働きたいという意欲のある者などで、コンサルタントとしての実務経験が無く、データベースの登録要件を満たさない。

コンサルタント養成というテーマに対して往々にしてb)グループのみが対象として議論されるが、即戦力であり需要の高いa)グループのジェネラリストへの養成と登録への取り込みにも配慮が必要である。

(9) コンサルタント養成の仕組み

意欲と適性があり経済省のデータベース登録を希望しながらも、経験不足が理由で不合格とされる応募者に必要なのは、経験の場を提供することによる実技（実施能力と経験）の”養成”である。

経済省は一定の審査を行った後、これらのコンサルタント希望者を中小企業ジュニアコンサルタントとして受け入れ、十分な経験を有するコンサルタントである“シニア”と対比して登録する。そして1) シニアコンサルタントの監督の下で各部局の中小企業支援プロジェクトにジュニアコンサルタントを参加させる、2) 経済省が資金的な支援をすることで民間コンサルタント会社にジュニアコンサルタント採用を奨励する、などの方法でシニアとしての登録への道を提供することができる。

6.4.2 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度提案の全体像

図 6-3 は上記の留意点を踏まえた、経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の提案の全体像である。

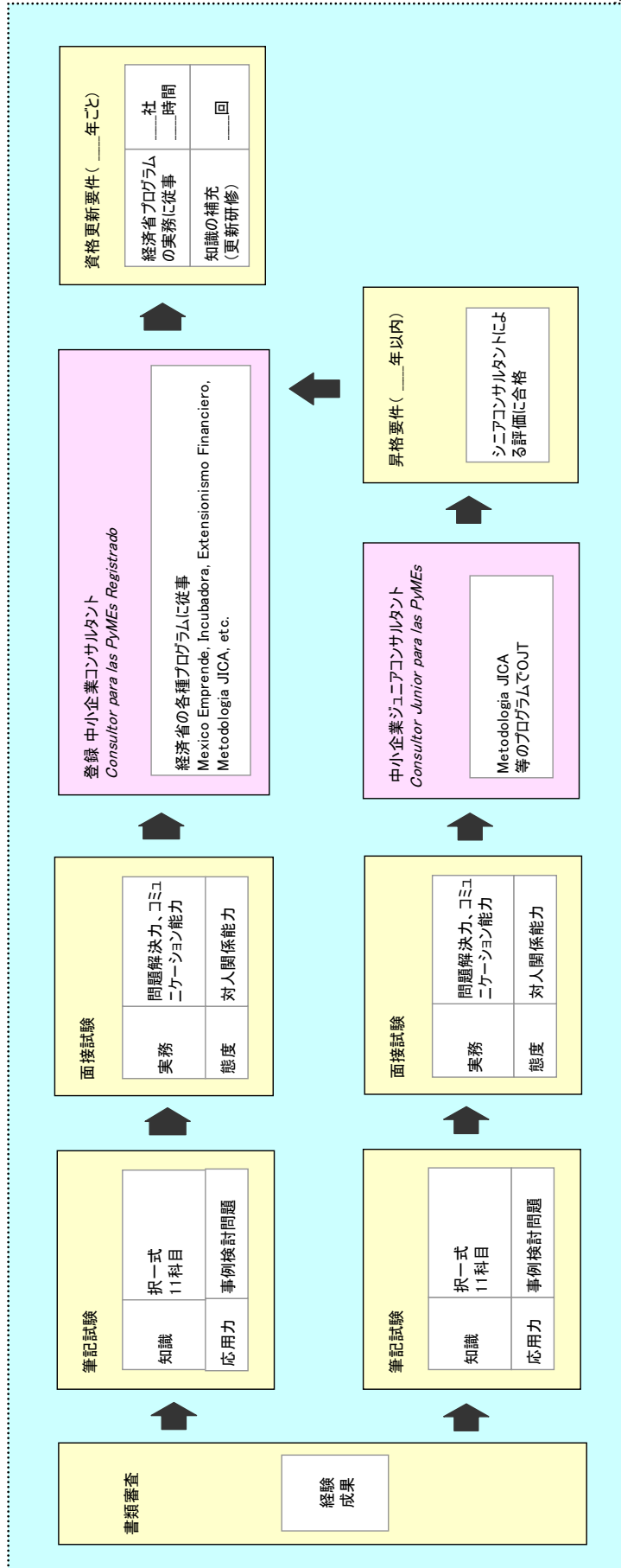
経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の一連の業務は、単年度の予算で実施される個々のプロジェクトとは別に、経済省の直接の予算とスタッフで実施する。

6.5 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度を国家資格制度へ発展させる将来像

図 6-4 は 6.4 で提案している経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の特に汎用性の高い部分を国家資格制度に置き換え、重複しないように 2 つの制度を連結した将来像を示している。

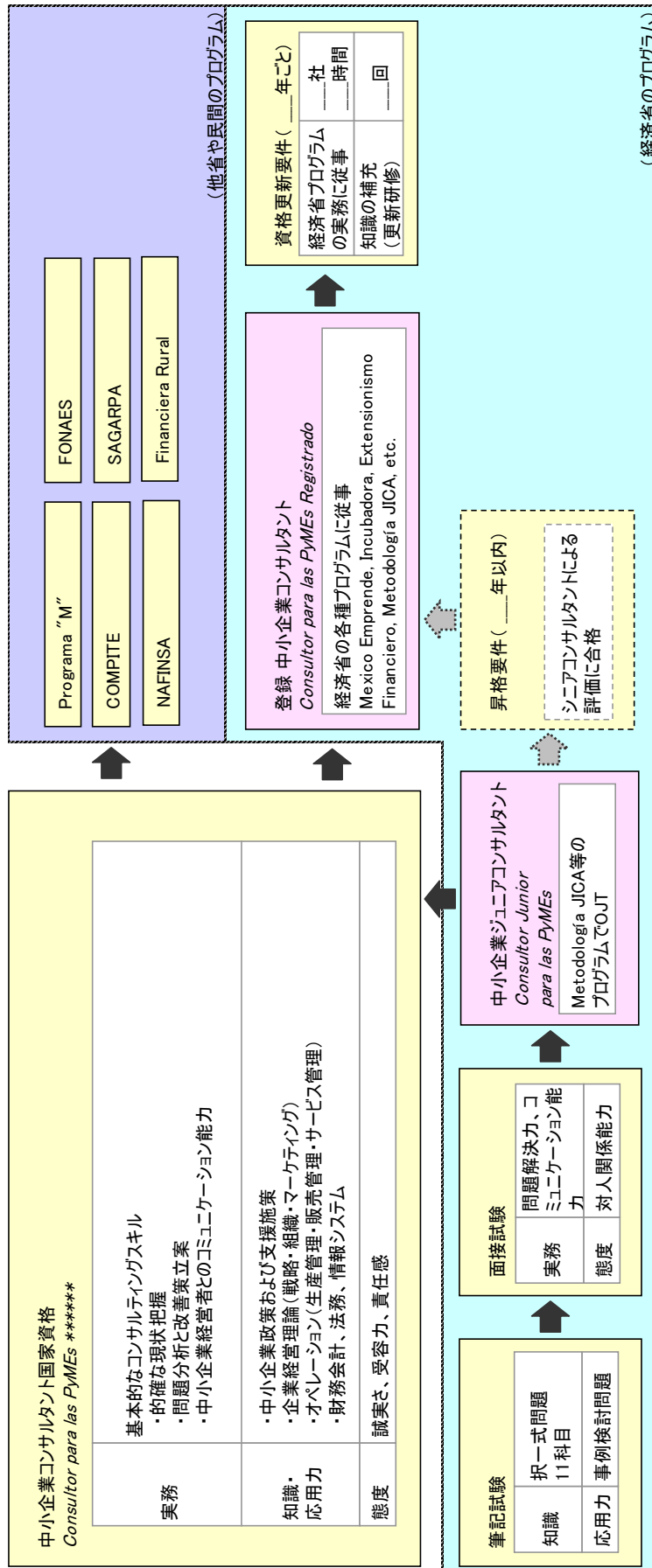
目的は、コンサルタントを採用する経済省でもなく採用されるコンサルタントでもない第三者による評価に基づく採用システムを導入し公正性・透明性を高めること、そして、経済省の中小企業支援プログラム／プロジェクトで働く条件ということに留まらず中小企業コンサルタントとして基本的な職務能力を有することを世間一般に対し保証する資格を創設し、現状では重複が多いコンサルタント養成の効率化を促すことである。

図 6-3 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度提案の全体像



出所：調査団作成

図 6-4 中小企業コンサルタント登録・養成制度の将来像



出所：調査団作成

第7章 パイロットプロジェクト

7.1 パイロットプロジェクトの実施概要

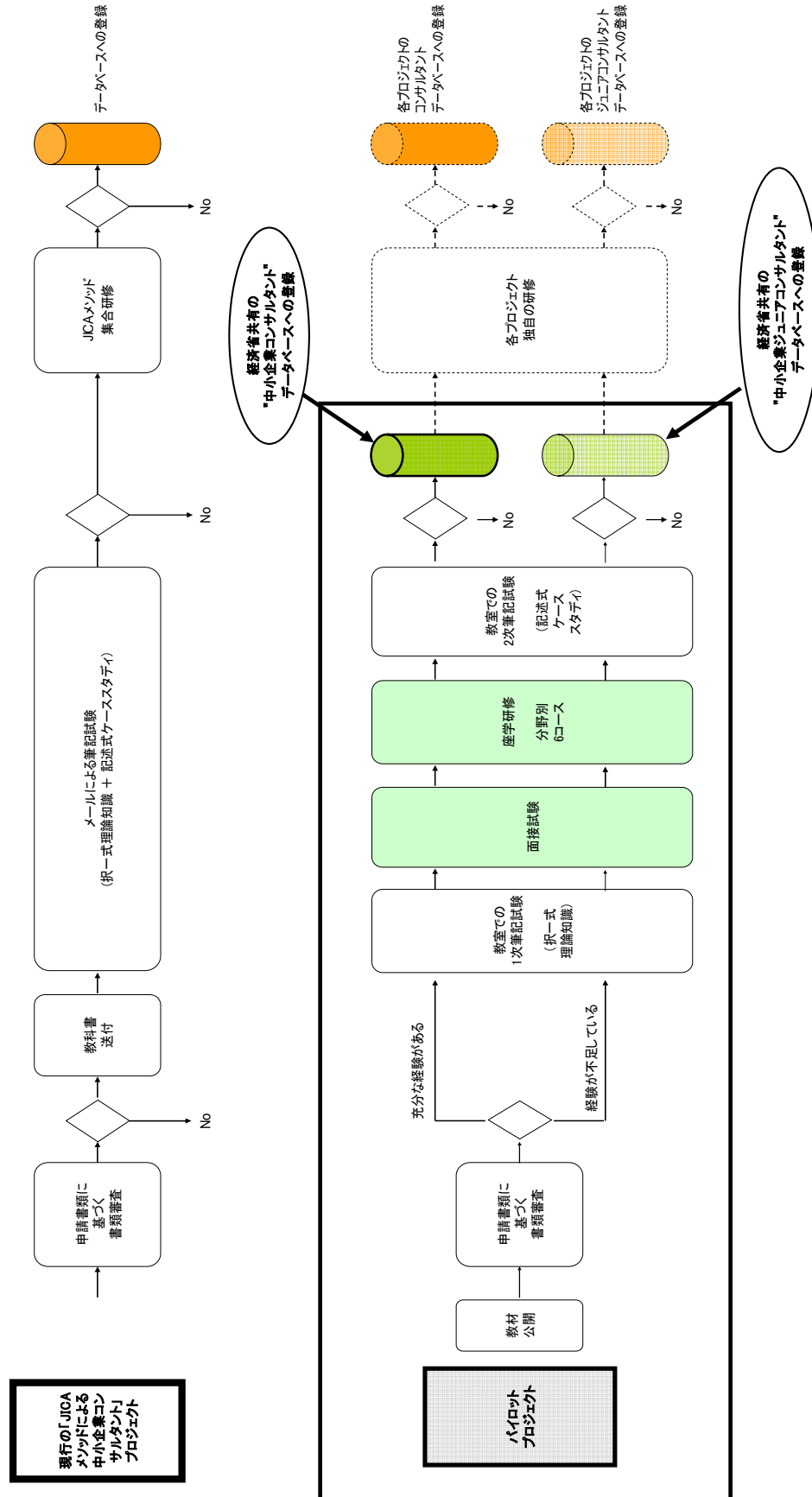
表 7-1 はパイロットプロジェクト計画を整理したものである。

表 7-1 パイロットプロジェクトの概要

パイロットプロジェクト概要					
上位目標	「経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度」の確立				
プロジェクトの目的	「経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度」の運用プロセスが確定し、部局横断的な制度として経済省中小企業次官局内部に認知される。				
期待されるプロジェクトの成果	<ol style="list-style-type: none"> 1 中小企業コンサルタントの選考が公平に実施され、改善点が特定される。 2 経済省中小企業コンサルタントデータベースが構築される。 3 コンサルタント養成を目的とした中小企業ジュニアコンサルタントデータベース登録が開始される。 4 経済省中小企業次官局内の各部局・プログラムに対して、プロジェクトおよび「経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度」が周知される。 				
スコープ	経済省中小企業コンサルタントデータベースへの登録のための選考プロセスまでとし、JICA メソッドを含む特定の中小企業支援手法の研修は含まない。				
活動リスト	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 参加コンサルタントの募集 1-2 書類審査 1-3 1次筆記試験(択一式問題) 1-4 面接試験 1-5 座学研修 1-6 2次筆記試験(記述式ケーススタディ問題) 1-7 合否判定 2-1 経済省中小企業コンサルタントデータベース登録 3-1 経済省中小企業ジュニアコンサルタント審査基準策定 3-2 経済省中小企業ジュニアコンサルタントの選考・登録 4-1 経済省中小企業次官局内の各部局・プログラムに対するプロジェクトと制度の紹介 				
実施体制	<p>経済省(中小企業次官局 研修・コンサルティング部)が実施する。</p> <p>調査団は経済省に協力する。</p> <p>「JICA メソッドによる中小企業コンサルタントプロジェクト」の実施体制を引き継ぎ、民間コンサルタントを活用する。民間コンサルタントのうち1社を研修・評価機関とする。</p>				
実施時期	<table border="0"> <tr> <td>準備作業開始</td> <td>2009年2月</td> </tr> <tr> <td>実施</td> <td>2009年8～9月</td> </tr> </table>	準備作業開始	2009年2月	実施	2009年8～9月
準備作業開始	2009年2月				
実施	2009年8～9月				

出所：調査団作成

図 7-1 パイロットプロジェクトのスコープと実施フロー



出所: 調査団作成

経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度も将来的には第三者評価体制を取り入れることが望まれる。そこで、パイロットプロジェクトの実施においても第三者評価体制に準じた運用を試行する。書類審査、筆記試験、面接試験の採点や座学研修を経済省が自ら行うのではなく、民間コンサルタントに委託することにより評価の透明性を高める。

参加コンサルタントについて経済省登録の可否を判定するための評価は、書類審査・1次筆記試験・面接試験・2次筆記試験の4段階で行う。それぞれの評価段階で用いる評価ツールを表7-2に示す。

表7-2 評価ツールの目的と概要

	目的	概要
書類審査	応募コンサルタントの履歴を評価し、コンサルティング経験に応じてシニア登録候補者とジュニア登録候補者に分類する。	所定の様式で申告される応募者の職務経験と学歴を、予め設定した基準に基づいて採点する。
1次筆記試験	中小企業コンサルタントとして有すべき理論知識の習得度合いを評価する。	理論知識教材と同じ11モジュールについて各10問(計110問)の択一式問題を出題し、正答率により採点する。
面接試験	態度・姿勢、対人関係能力・コミュニケーション能力の観点から適性を評価する。	受験者1人あたり20分程度で口頭試験し、予め設定した評価項目および尺度により複数の面接試験員が評価を行う。
2次筆記試験	中小企業のコンサルティングを行うために必要な応用力を評価する。	中小企業の事例に対し模擬的な診断・助言を行わせる記述式問題を出題し、正答率により採点する。

出所: 調査団作成

可否の判定は全プロセスを終了した後に評価ステップごとに重みづけした総合得点により行う。表7-3に評価ツールのウエイト設定を示す。

表7-3 評価ツールのウエイト設定

書類審査	1次筆記試験	面接試験	2次筆記試験	計
20%	30%	20%	30%	100%

出所: 調査団作成

パイロットプロジェクトの評価項目と第6章 図6-2で提示した中小企業コンサルタント職務能力要件との対応を表7-4に示す。全18項目を組み合わせることにより、職務能力要件を漏れなく評価できるよう配慮した。

表 7-4 パイロットプロジェクトの評価項目と中小企業コンサルタント職務能力要件との対応

	▼ 調査団が提案する中小企業コンサルタントの職務能力要件(第6章 図6-2)										態度・姿勢	
	実務的スキル					理論的知識					A1	A2
	D1	D2	D3	D4	D5	C1	C2	C3	C4			
▼ パイロットプロジェクトにおける評価項目	+++	+++	+++	++	++	++	++	+++	+	+++	++	
中小企業の経営改善プロジェクトにおいて求められる資金と時間的制約を考慮した上で、プロジェクトの成功を確実にさせるためのマネジメント能力	+++	+++	+++	++	++	++	++	+++	+	+++	++	
1 コンサルタントとしての経験	X	X	X									
2 企業勤務経験	X	X	X									
3 研修講師としての経験	X											
4 中小企業コンサルタントの成功実績	X	X	X									
5 学士号												
6 修士号												
7 博士号												
8 講座(Diplomado)受講歴						X						
9 関連分野の研修受講歴						X						
10 語学												
11 資格・認証		X	X			XX			XX		X	
12 知識問題(択一式)		X	X			XX			XX			
13 事例問題(記述式)		X	X									
14 知識更新と自己啓発				X	X							
15 知識												
16 変化対応力とシステムズアプローチ	X											
17 企業経営に関する意識と企業主や起業家に対する姿勢											X	
18 導入・連携・応用の能力				X	X			X				

出所: 調査団作成

合否判定基準は以下のとおりとした。

- 総合得点が 60 点以上の者を合格とする。
- 書類審査における「コンサルタントとしての経験」と「成功実績」の合計点が 58 点満点中 36 点以上の者をシニアコンサルタント、36 点未満の者をジュニアコンサルタントとする。（ジュニアコンサルタント登録候補者については、最終合否判定で不利になることを避けるため、「コンサルタントとしての経験」および「成功実績」の合計得点として一律 35 点を便宜的に付与して書類審査の成績とする。）
- 次に該当する者は、総合得点の如何にかかわらず失格とする。
 - 1 次筆記試験において 1 つでも 0 点のモジュールがある者
 - 2 次筆記試験において 5 つの経営機能分野（経営管理と法的側面、人的資源管理、オペレーション〔製造業・商業・サービス業〕、財務と会計、マーケティングとイノベーション）に 1 つでも 0 点の分野がある者
 - 座学研修に 1 科目でも欠席した者

7.2 パイロットプロジェクトの実施結果

経済省のプログラム／プロジェクトおよび外部から合わせて 91 名が応募を確定した。うち、65 名が選考プロセスに参加した。ただし評価ツールをすべて受験した者は 53 名であり、最終合否判定はこの 53 名を対象に行った。

各評価ツールの成績の統計を表 7-5 に示す。

表 7-5 各評価ツールの成績

	受験者数	最低点	最高点	平均点
書類審査	79	50	86	69.27
1 次筆記試験	65	35	85	58.20
面接試験	65	32	100	67.62
2 次筆記試験	59	17	97	49.20
総合得点	53	42.92	79.36	59.82

出所：調査団作成

表 7-6 は合否判定結果の統計である。

表 7-6 合否判定結果

		人数	%	人数	%
合格	シニアコンサルタント	17	32.1%	20	37.7%
	ジュニアコンサルタント	3	5.7%		
不合格	シニアコンサルタント	6	11.3%	15	28.3%
	ジュニアコンサルタント	9	17.0%		
失格				18	34.0%
小計				53	100.0%
全ての評価ツールを受験しなかった者				38	—
総計				91	—

注：総合得点が 60 点以上の者を合格とする。

出所：調査団作成

時間配分および教材には改善余地が見られるものの、座学研修は概ね参加者の期待に応える有用なものであったとの評価を得ている。研修はワークショップによる事例検討を主体に構成されたため各々の分野を得意とする者からの知識共有が自然と成され、ジェネラリスト養成のために全分野の知識の標準化を図る目的に照らし短期間で行う手法として効果的であると見受けられた。

「経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度」の確立とその本格的な運営、および調査の最終提言に反映すべき評価項目は次の 2 点である。

(1) コンサルタント選考方法の有効性、公平性および改善点

ジェネラリストとしての中小企業コンサルタント選考において重要なのは 2 回に分けて実施する筆記試験である。

得意・不得意が大きく偏っている参加者も確かに居り、モジュールごと・分野ごとに最低限クリアしなければならないラインを課すことには意義がある。ただし、パイロットプロジェクトではモジュールごと・分野ごとの平均点に格差があったことも事実であり、試験問題の難易度を科目間で平準化することは今後の課題である。また特に 2 次筆記試験問題においては題意を誤解したと見られる解答も散見されたため、問題作成技術の洗練が求められる。

(2) 経済省の他部局による制度の認知、受け入れ状況

全国インキュベーションシステム、COMPITE、エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム等からパイロットプロジェクトへの参加を得た。これらのプログラム/プロジェクトと、パイロットプロジェクトに派遣されたコンサルタントのパフォーマンス等について具体的に意見交換しながら、経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の確立に向けた現実的なすり合わせを行っていくことが必要である。

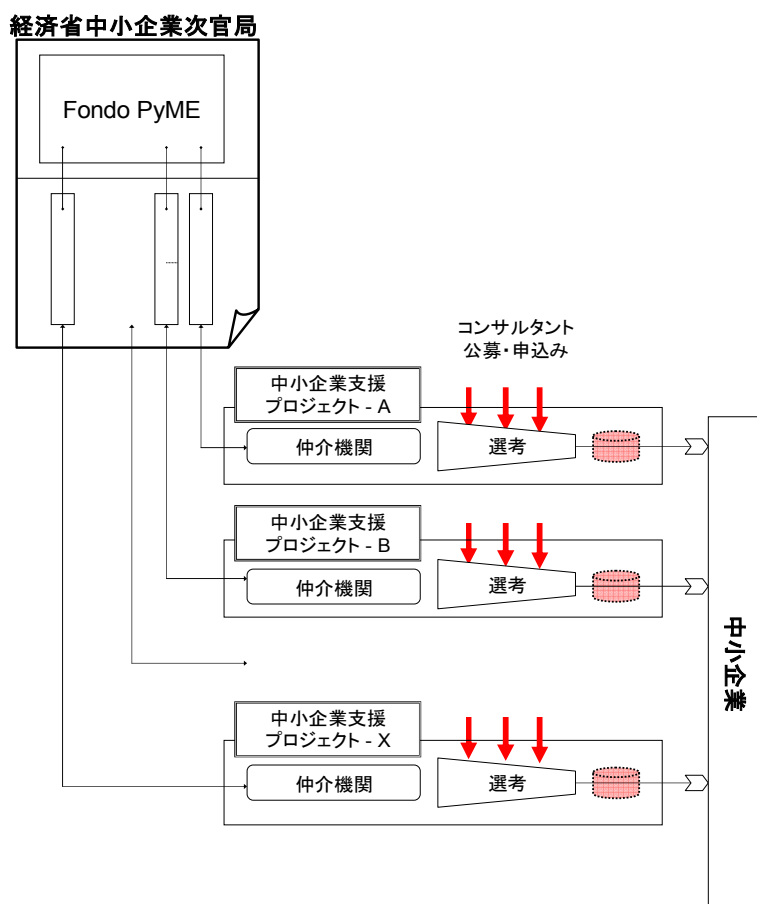
第8章 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築へのアクションプランの提言

第8章ではまず経済省の中小企業支援プロジェクトに従事するコンサルタント選考の現状に対して、新たな中小企業コンサルタント登録制度構築を提案する理由を整理したうえで、第6章で示した将来像を基に、第7省のパイロットプロジェクトで得た教訓を反映して、実現すべき制度を具体的に提示する。次にその構築に向けてのアクションプランを提言する。

8.1 経済省の中小企業コンサルタント登録の現状

図 8-1 は経済省中小企業次官局の各部局が関与する様々な中小企業支援プロジェクトに従事するコンサルタント採用の現状のイメージである。

図 8-1 経済省中小企業次官局のコンサルタント採用の現状



出所: 調査団作成

この現状には、中小企業コンサルタントに関連するそれぞれの立場から、次のような問題点があることは、現状把握調査のヒアリングにおいて確認をしている。

- a. 支援を受ける企業・民間セクターの立場から
 - コンサルタントの選考プロセスが特定の目的に必要な知識と手法の研修に特化されており、中小企業コンサルタントとしての基本的な質（能力・経験）と適性が保証されているとはいえない。
 - 特定の目的を持つプロジェクトに対応する分野ごとの専門コンサルタントはいるが、企業の問題点を見つけ出し取り組むべき課題を特定し、適切な支援プロジェクトに繋ぐスキームがなく、対応するコンサルタントもいない。
 - 需要に対してコンサルタントが不足している。

- b. 予算を使いコンサルタントを採用する経済省の立場から
 - 異なる目的のプロジェクトであっても、プロジェクトに必要な特定手法の研修の前に行うべきコンサルタントの能力審査の相当部分は共通する。この部分を各プロジェクトが個別に審査をしていることになり、コストと時間を無駄にしている。
 - 単年度予算によるプロジェクトであり、審査を毎年繰り返す無駄がある。

- c. コンサルタントの立場から
 - 複数のプロジェクトへの応募で何度も似たような審査を受ける必要がある。
 - 単年度予算のプロジェクトの登録のために、審査を毎年繰り返し受ける必要がある。
 - 支援プロジェクトのコンサルタント選考プロセスは仲介機関に任されており、その内容と基準に透明性が欠けている。
 - これからコンサルタントを目指す立場としては 1) 中小企業コンサルティングに必要な能力基準がなく、コンサルタントとして登録されるために必要な知識と経験のレベルが不明であり目標が定められない、2) 仕事の機会が無く経験を積むことが出来ない。

プロジェクトごとにばらばらである中小企業コンサルタントの現状とその問題点の解決のために、経済省としての統一されたコンサルタント登録・養成制度の構築の必要性は明らかである。

8.2 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築の提案

8.2.1 提案制度の要諦

提案する制度ではコンサルタントの選考と登録を次の2段階で行うこととする。重複による無駄を避けるとともに、個別プロジェクトの需要に応じた異なる採用条件の確保を考慮している。

第1次選考： 中小企業コンサルタントとして必要な最低限の知識と経験と適性をもとに選考を行い登録する。

第2次選考： 第1次選考で登録されたコンサルタントに対して、各支援プロジェクトに必要な専門性について審査、または研修を行い、登録する。

図8-2は、図8-1に示した現状と対比することを目的として作成した提案制度のイメージ図である。この制度では上記の第1次選考を経済省が自らの予算とスタッフで行い省内共通のデータベースを構築し運営する。経済省の全ての支援プロジェクトのコンサルタントはこの経済省のコンサルタントマスターデータベースへの登録が義務付けられ、各支援プロジェクトではこの経済省のマスターデータベースに登録されたコンサルタントに対して、特定の手法なり知識の研修を第2次選考として行い採用する。第2次選考の方法は現状と同じく各支援プロジェクトの仲介機関に任される。

提案する制度の要諦は下記の4点である。

(1) コンサルタントの質の保証

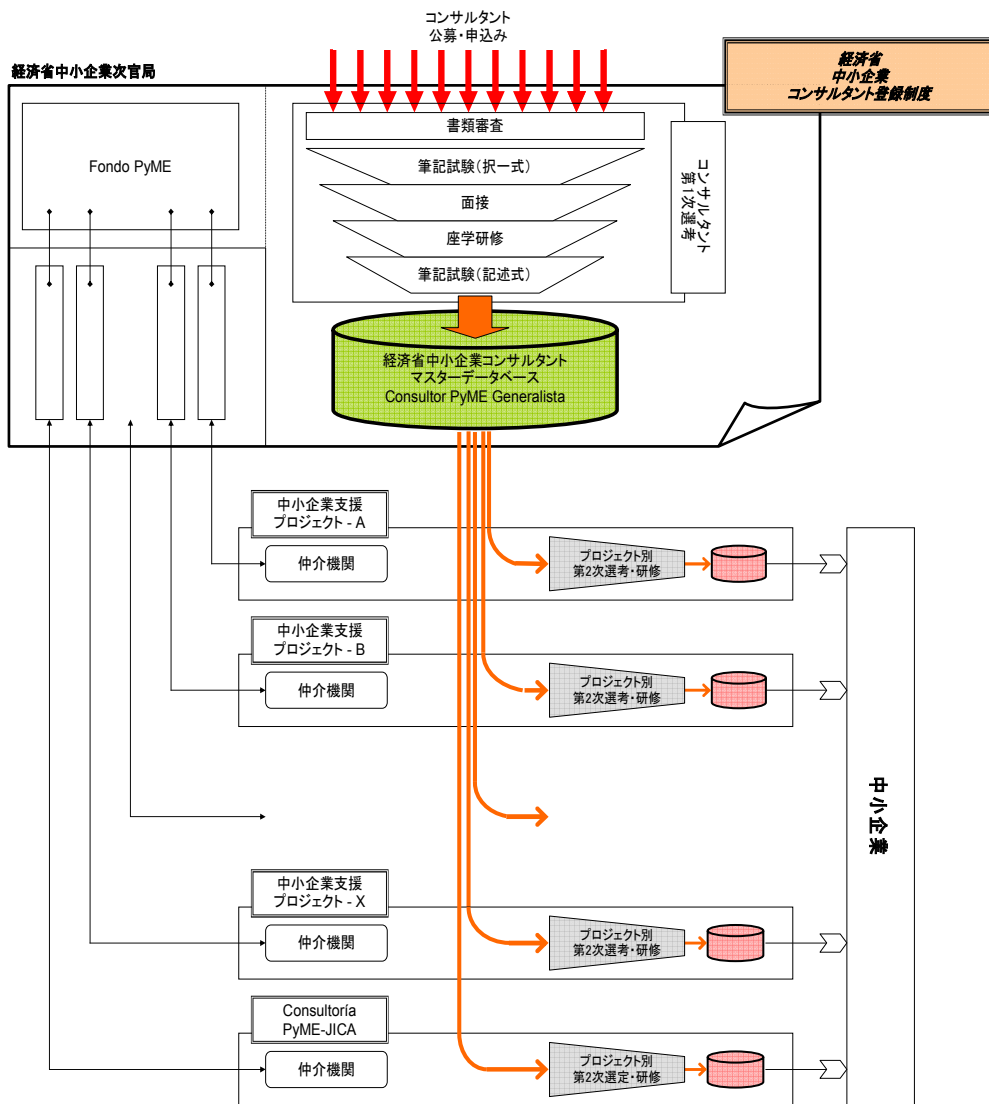
どの中小企業支援プロジェクトに従事するにせよ、中小企業コンサルタントとしての必要最低限の条件に基づく選考プロセスに合格することを義務付けることで、コンサルタントの質を保証する。経済省の支援プロジェクトへの信頼を醸成し、コンサルタントに対する更なる需要の喚起にも繋がる。

(2) コンサルタント選考プロセスの透明性の確保と簡素化

経済省の中小企業コンサルタントマスターデータベース登録に必要な条件と選考プロセスを確立し外部にも公開する。プロジェクト横断的なものとするすることで、コンサルタント選

考プロセスの透明性を確保し、さらに全てのプロジェクトがこの制度を共有することで現在のコンサルタント選考の状況を大幅に簡素化する。

図 8-2 提案する経済省のコンサルタント登録・養成制度のイメージ



出所: 調査団作成

(3) 経済省による運営管理

中小企業コンサルタントの第1次選考とマスターデータベースの運営管理は、個別の支援プロジェクトからは独立させ、経済省中小企業次官局の1つのプログラムとし、中長期的な予算措置を確保する。継続実施しデータを蓄積することで徐々に制度が広く認知され、利用

されることになる。

(4) コンサルタント養成の仕組み

経済省は養成・教育機関ではなくコンサルタント養成プログラムの直接実施は管轄外であるが、中小企業コンサルタントの養成は中小企業振興を掌る経済省の課題でもある。データベース登録とプロジェクトでの業務機会を繋げることで、コンサルタント志望者に対するインセンティブを与える。また登録のための選考プロセスにコンサルタント養成の仕組みを組み込む。

8.2.2 制度構築の目標

経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度構築の提案の国レベルでの上位目標は次の好循環を実現することである。

“中小企業コンサルタントの質と量が充実することで、中小企業が活性化し、中小企業コンサルタントに対する需要が拡大する。中小企業コンサルタントという職業に対するモチベーションが高まると同時に、コンサルタント養成へのインセンティブが高まり、養成・研修プログラムが強化される。その結果中小企業コンサルタントの質と量が更に充実する。”

8.3 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度

8.3.1 選考プロセス

登録のためのコンサルタント選考プロセスは書類審査から2次筆記試験（記述式）までの4段階とする。各段階での評価を最終的には表8-1に示すウエイトを乗じて総合得点を算出し、合否を決定する。これはパイロットプロジェクトで試行したものである。

表 8-1 選考の各段階のウエイト

書類審査	1次筆記試験	面接試験	2次筆記試験	計
20%	30%	20%	30%	100%

出所: 調査団作成

可否判定のラインとしてはパイロットプロジェクトでの経験を踏まえ、総合得点 60 点ないし 70 点のレベルとする。

実施予算節減のために、本格実施に際しては下記の方法を提案する。

“全員を最後の段階である 2 次筆記試験まで受け入れる代わりに、書類審査と 1 次筆記試験が終了し評価が終わった段階で、続く面接試験と 2 次筆記試験で満点をとったと仮定しても総合得点で合格レベルに達する可能性の無い成績の応募者を抽出し、不合格とする。”

(1) 書類審査

審査の採点はパイロットプロジェクトで用いた基準（表 8-2）に基づいて行う。書類審査最終評価では評価項目毎の評価点の合計を用い、必須の項目は無い。

表 8-2 書類審査の採点基準

評価項目	採点基準	配点
経 験		68 点
1 コンサルタントとしての経験	～5 年で	25 点
	6 年～10 年で	30 点
	11 年以上で	40 点
2 成功実績(コンサルティング 実績企業の照会先を申告)	1 つで	6 点
	2 つで	12 点
	3 つで	18 点
3 企業勤務経験	経験があれば年数に関わらず	5 点
4 研修講師としての経験	経験があれば年数に関わらず	5 点
学 歴		32 点
5 学士号	取得していれば(要証憑)	15 点
6 修士号	取得していれば(要証憑)	2 点
7 博士号	取得していれば(要証憑)	2 点
8 講座 ³⁰ 受講歴	受講していれば時間数に関わらず	3 点
9 関連分野の研修受講歴	受講していれば時間数に関わらず	3 点
10 語学	母国語と比較して 50%以上の能力があれば	2 点
11 資格・認証	コンサルティング関連で取得していれば	5 点

出所:調査団作成

³⁰ Diplomado

(2) 1次筆記試験（択一式）

中小企業コンサルタントとして有すべき基礎理論知識の習得度合いを問うもので、教室で行う集合試験である。

科目および問題の内容とレベルは後述する公開教材に準じたものとし、パイロットプロジェクトで行ったように、11の科目各10問、計110問、試験時間は150分とする。

全ての科目において一定以上の点数を取ることが条件である。パイロットプロジェクトの結果得られた問題毎の正解率はそれぞれの難易度の指標となるものである。この指標をもとに、本格的な選考実施においては、例えば全ての科目の10問を、難レベル3題、普通レベル4題、易レベル3題のように選択することで、各科目の問題の難易度を平均化することができる。平均化が出来た段階で、科目毎の合格ラインを例えば一律40%以上と設定する。

(3) 面接試験

コンサルタントとして不可欠なコミュニケーション力、自己表現力を中心に、コンサルタントとしての適性を評価することが目的である。

表 8-3 は面接を初めて行ったパイロットプロジェクトの経験を踏まえた面接試験要領である。

表 8-3 面接試験要領

1. 面接前準備	提出された書類に基づき各応募者のプロフィールを面接者に事前に配布する。
2. 面接者	3名以上の面接者グループで面接を行う。面接者グループはコンサルタントとしての経験をもつもの、中小企業の知見をもつもの、更に面接による評価の専門家を組み合わせて構成する。第三者認証の考え方から経済省の職員は含めない。
3. 面接時間	一人15分から20分を目安とする。
4. 評価項目	<ul style="list-style-type: none"> a. 知識更新と自己啓発 b. 中小企業の現状・挑戦・選択肢に関する知識 c. 変化対応力とシステムズアプローチ d. 企業経営に関する意識と企業主や起業家に対する姿勢 e. 導入・連携・応用の能力
5. 質問	事前に評価項目ごとの標準的な質問についての取り決めを行う。
6. 評価方法	各面接者による評価項目ごとの5段階評価を集計し、平均点を求める。

出所：経済省と調査団の共同作成

(4) 記述式筆記試験

具体的な中小企業の例を取り上げ、その診断と課題設定までを模擬的に紙の上で解答させることで、知識の幅と深さ、現場への応用力を評価する。公平な評価の為に、詳細な採点基準を事前に設定しておく必要がある。解答時間は2時間ないし3時間とする。

8.3.2 広報と選考実施年間計画

(1) 広報活動

経済省のホームページや経済省地方事務所(Delegación)を通して制度の広報を常時行う。さらにコンサルタント企業、製造業、商業・サービス業関連団体のホームページ及び定期刊行物も制度の広報に利用する。

(2) 選考実施年間計画

選考の実施時期と実施場所の年間計画を策定し、制度の広報とともに公開する。年間実施計画に合わせて、経済省は応募を取りまとめる。

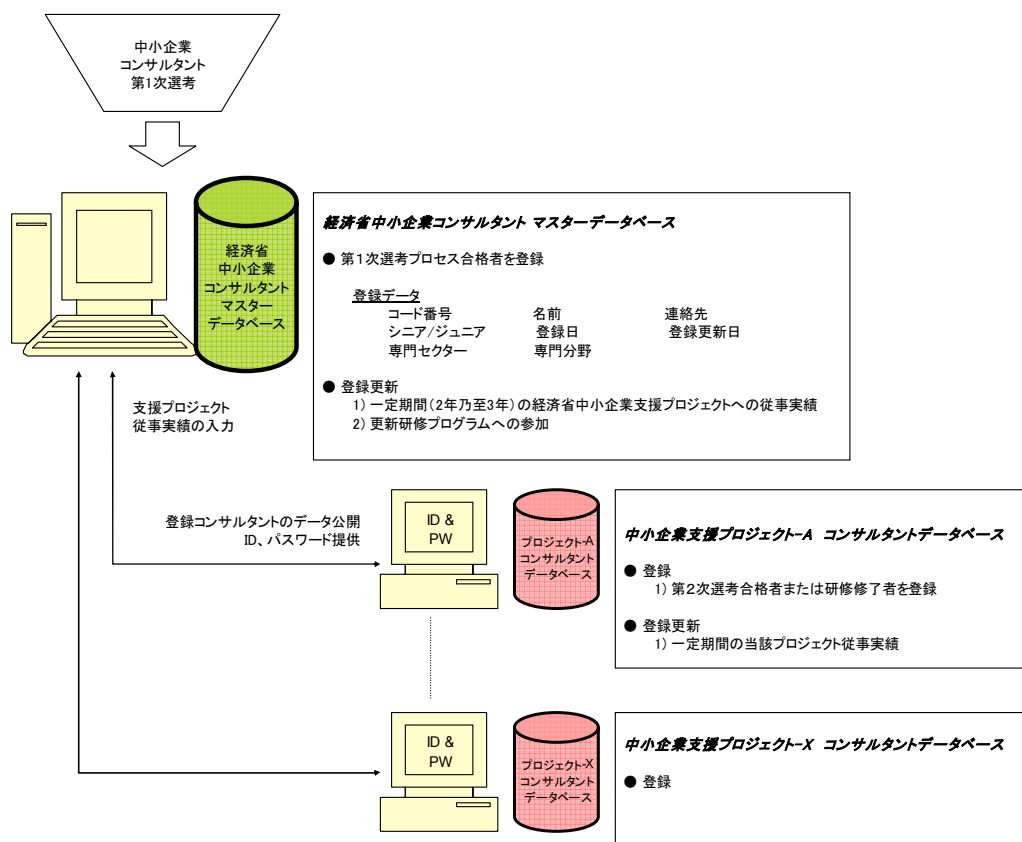
8.3.3 経済省中小企業コンサルタントマスターデータベースと登録

(1) 経済省中小企業コンサルタントマスターデータベース

中小企業コンサルタントマスターデータベースは各登録コンサルタントに関する登録申請データ、経済省による中小企業支援プロジェクトへの業務従事履歴とその評価結果などの全てのデータを一括管理するものである。

経済省の中小企業支援プロジェクトに従事するコンサルタントにはまずマスターデータベース登録が義務付けられる。その上で各支援プロジェクトではマスターデータベースの登録コンサルタントにプロジェクト特有の手法や知識をテーマに第2次選考ないしは研修を行い、当該プロジェクトに従事するコンサルタントをプロジェクトデータベースに登録し、管理する。

図 8-3 経済省中小企業コンサルタントデータベース概念図



出所: 調査団作成

図 8-3 は経済省中小企業コンサルタントマスターデータベースおよびプロジェクト毎のコンサルタントデータベースの概念図である。マスターデータベースへのアクセスは、システム管理者以外には、登録コンサルタントを雇用する立場である各中小企業支援プロジェクト責任者に限られ、それぞれに ID とパスワードが与えられる。

(2) 登録更新制度

コンサルタントのマスターデータベース登録を一定の期間（登録後2年ないし3年）ごとに、評価結果を含む業務従事実績に基づいて更新する。業務従事実績とその評価結果は、経済省の中小企業支援プログラム／プロジェクトにおけるものを対象とする。

登録更新条件案を表 8-4 に示す。当該期間の実績をポイントとして積み上げ、当該期間での総ポイント数で更新を認める方法を提案する。

表 8-4 経済省中小企業コンサルタントマスターデータベース登録更新条件案

更新条件項目	ウエイト	更新条件として考慮すべき事項
企業診断・助言	1	企業診断と助言に従事した総日数 プロジェクトで定める基準に基づく業務評価結果で調整する。
窓口業務	0.4	窓口業務に従事した総日数
研修講師実績	0.8	講師を務めた研修の総日数

出所: 調査団作成

なお更新に際しては1日ないし2日間の更新研修プログラムへの参加を義務付ける。研修のテーマとしては新しい技術知識や業界を取り巻く最新状況、最新の中小企業支援政策・プログラム情報などを取り上げるが、同時にコンサルタント相互の経験の共有を目的としたセミナーなども効果的である。

8.3.4 中小企業コンサルタント養成

経済省の中小企業支援プロジェクトのコンサルタントに対してマスターデータベース登録を義務付けるが、これは同時に登録コンサルタントに一定の仕事を確認することを意味する。コンサルタント志望者へのインセンティブとなり、結果としてコンサルタント養成にも繋がることになる。

加えて、提案している制度には中小企業コンサルタント養成のための次の仕組みが取り入れられている。

(1) 教材の公開

中小企業コンサルタントに必要な知識を網羅した標準教材を用意し、希望者がいつでもダウンロードし学習できるようホームページ上で公開する。教材の公開は経済省が考える中小企業コンサルタントの要件を示すものでもあり、将来の登録申込希望者に対しても学習の指針となる。対象を限定せず一般公開することでコンサルタント養成に資することになる。

(2) 座学研修

第1次選考プロセスで面接試験のあとに取り入れられている応募者のための座学研修である。

ジェネラリストとしての中小企業コンサルタントとして登録をするために、それぞれの応

募者の専門分野以外の知識の補強に役立てること、さらに登録コンサルタントの知識とそのレベルの標準化を図ることがこの座学研修の目的である。

(3) 中小企業ジュニアコンサルタント

本制度では第1次選考応募者のうち、コンサルタントとしての経験はないものの、一定レベル以上の知識と適性が認められるものをジュニアコンサルタントとしてマスターデータベースに登録する。

第1次選考の書類審査で「コンサルタントとしての経験」および「コンサルタントとしての成功実績」の得点の合計が、58点満点中36点以上の者をシニアコンサルタント登録候補者、36点未満の者をジュニアコンサルタント登録候補者とする。シニアコンサルタント登録候補者のうち合格者はシニアコンサルタントとして、ジュニアコンサルタント登録候補者のうち合格者はジュニアコンサルタントとしてマスターデータベースに登録される。

ジュニアコンサルタント登録制度の目的は、登録したジュニアコンサルタントに、経済省の予算で実施される様々な中小企業支援プロジェクトの場を活用して、不足しているコンサルタントとしての業務経験を積む機会を与えることで、コンサルタントの養成を行うことである。

原則としてジュニアコンサルタントは常にシニアコンサルタントの監督のもとでその補佐として業務に従事する。従事件数、監督者であるシニアコンサルタントや受益者である企業からの評価などを加味したジュニアコンサルタントのシニアコンサルタント昇格基準を設定する。

(4) 外部機関によるコンサルタント養成プログラムの推進

養成プログラムとしては下記の二つのプログラムが想定できる。

- a. パイロットプロジェクトでは1週間の座学研修の講師を科目ごとに民間コンサルタントに委託する形で実施した。この座学研修を外部機関に一括して委託する。
- b. 1次試験（択一式）準備のため、応募者は公開された教材を使い自習の後、筆記試験を受けるのが原則である。制度の定着に合わせて、この自習に代わる座学形式の研修の需要にこたえる養成プログラム。

外部機関による養成プログラムに筆記試験も組み合わせることで、第1次選考プロセスの書類審査、1次筆記試験（択一式）、座学研修、2次筆記試験（記述式）までを一括して外部機関が代行し、プログラム修了者に対して経済省は面接試験のみを課すことでマスターデータベースに登録することも一つの可能性として考えられる。経済省は運営費の一部を補助するなどの措置で、これらの外部機関による代行養成プログラムを積極的に支援する。

8.3.5 制度運営

本制度は経済省中小企業次官局直属のプログラムとして、単年度事業費予算ではなく、事務費予算などと同じく経済省の標準予算をもって実施される。

プログラムの運営は中長期の計画に基づき、業務の一部を外部に委託することはあっても、専従の経済省の内部スタッフを中心とした運営委員会によって継続実施される。委員会の業務は制度の広報・コンサルタント公募・登録という運営実務と、各評価ツールの開発・改訂・選考審査などの業務に分かれる。前者は経済省の内部スタッフによることになるが、後者の業務に対しては技術委員会の設立が必要となる。技術委員会は中小企業振興とコンサルティングに必要な専門性を備え、さらに様々な支援プロジェクトに公正に配慮した経済省としての権威あるものでなければならない。民間コンサルタント、大学、企業団体などからのメンバーで構成する。パイロットプロジェクトでも考慮したように、技術委員会による評価は将来の第三者認証に備えるための措置でもある。

表 8-5 は想定される運営委員会の定常業務を整理したものである。

表 8-5 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会の業務

業務	内容
公募・選考の年間計画策定	目標とする登録コンサルタント数と応募者数の推定に基づきコンサルタント公募・選考の実施時期と場所の年間計画を策定する。 実施場所としては経済省の地方事務所 (Delegación) に加えて、長期的な契約による企業団体や大学などの施設の利用も考えられる。
予算確保	経済省中小企業次官局の標準予算として運営費を確保する。
制度の広報	制度の広報を経済省や企業団体 (CANACINTRA、CANACO、CNEC など) の Web や刊行物に常時掲載する。
コンサルタント公募	公募・選考の年間計画を広く公開し、応募を募る。選考用の書類送付も含めて、応募業務は全てメールにて行う。
技術委員会	技術委員会はコンサルタント第1次選考、更新を含むデータベース登録審査、ジュニアコンサルタント昇格審査を実施するとともに、下記の業務を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ● 応募者からのコメント、新しい支援プロジェクトからの要望などを考慮した選考プロセスの改善 ● 書類選考基準 (シニア、ジュニア) の見直し ● 新情報の加筆など、必要に応じた教材改訂 ● 択一式、記述式試験問題作成と選択 ● 記述式試験採点基準の策定と採点 ● 面接試験要領の見直し ● 面接官の任命 ● 座学研修方法の改善とインストラクターまたは実施委託機関の任命 ● 登録更新条件の策定と審査 ● 外部機関によるコンサルタント養成プログラムの審査と認定
コンサルタント登録	第1次選考合格者 (シニアおよびジュニア) をマスターデータベースに登録する。
データベース管理	コンサルタントマスターデータベースの管理とともに、各支援プロジェクトが構成する個別のプロジェクトコンサルタントデータベースとの円滑なリンクを構成・維持する。
登録更新	登録更新条件に則り登録の更新を行う。

出所: 調査団作成

8.4 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度構築へのアクションプラン

本調査終了後2年間で、経済省が8.3章で提案した中小企業コンサルタント登録・養成制度を構築し軌道に乗せることを想定し、それに向けての経済省中小企業次官局に対するアクションプランの提言である。

(1) 本調査終了後1年目

目標達成へのアプローチとして実績作りを優先させることとして、1年目ではまず本調査

のカウンターパート（CP）である研修・コンサルティング部³¹が中心となり、パイロットプロジェクトで試行した中小企業コンサルタント第1次選考スキームを全国レベルで実施する。1年目の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトに希望しながら参加できなかった者、パイロットプロジェクトへ参加し引き続いて「JICA メソッド」による企業改善の集合研修への参加を希望している者も多い。間を空けることなく継続実施をすることに大きな意味があり、研修・コンサルティング部による継続実施が現実的である。その間、経済省内部の合意形成を図り、2年目からの経済省としての本格実施の準備を行う。

アクションプラン 1-1 **研修・コンサルティング部による中小企業コンサルタント第1次選考スキームの全国レベルでの実施とコンサルタントマスターデータベース構築**

実施部局・機関	経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局 研修・コンサルティング部
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研修・コンサルティング部は2008年から開始した「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトをFONDO PYMEの予算で継続実施するが、「JICA メソッド³²」による企業改善の集合研修の前のプロジェクト前半部分を、経済省共通の中小企業コンサルタントマスターデータベース構築のためのコンサルタント第1次選考として独立させる。 「JICA メソッド」の集合研修は8.2.1で述べた第2次選考と位置付けられる。 2. 第1次選考は、パイロットプロジェクトを基に8.3.1で述べたプロセスによる。 3. 運営は「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトと同じく仲介機関であるCOPARMEXと、パイロットプロジェクトを調査団とともに運営したコンサルタント選考委員会が引き続き担当する。 4. COPARMEXとコンサルタント選考委員会は教材を初めとした評価ツール、審査基準などの見直しと改善を行う。 5. 中小企業コンサルタントマスターデータベースを構築し、第1次選考合格者をシニアとジュニアに分けて登録する。 6. 新たな登録コンサルタント(シニア、ジュニア)合計500名を目標とする。
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1年目の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの実績を踏まえ選考実施年間計画を作成する。 2. 選考応募者からは参加費を徴収することを原則とし、外部専門家への支払いを含む実費の半額をめぐとする。 3. 1年目の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでの登録コンサルタントはマスターデータベースにも自動的に登録されることになる。 4. パイロットプロジェクトでの合格者もマスターデータベースに登録する。 5. 研修・コンサルティング部は引き続き登録コンサルタントの業務の場としての「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムを実施する。「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムでは登録ジュニアコンサルタントの採用を積極的に進める。

³¹ Dirección de Capacitación y Consultoría

³² 第4章 4.2.4.参照

期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業コンサルタント第1次選考プロセスが確定し、運営ノウハウと評価ツールが改善・蓄積される。 2. 経済省中小企業コンサルタントマスターデータベースが構築され運営が開始される。 3. 経済省中小企業コンサルタント登録制度が定着し始める。
予算	<ol style="list-style-type: none"> 1. 前提 <ul style="list-style-type: none"> 目標: 年間 500 人の中小企業コンサルタント登録 合格率: 40% 登録応募者数: 1,250 人 1 回の選考コース受け入れ数: 90 人 選考コース年間実施回数: 14 回 経済省担当業務: 1) 広報活動 2) 書類審査 3) 第1次筆記試験採点 4) 応募者最終評価 5) 選考コースロジスティックス 6) コンサルタント登録およびデータベース管理 2. 年間実施予算: 617,600 USD <ul style="list-style-type: none"> 内訳 教科書改訂 400 USD x 18 人・日 = 7,200 USD 選考コース実施費 39,600 USD x 14 回 = 554,400 USD 予備費 (10%) 56,000 USD 3. 選考コース実施費明細 <ul style="list-style-type: none"> 会場費 4,000 USD 第1次筆記試験問題作成および選定 400 USD x 12 人・日 = 4,800 USD 面接試験要領作成および第2次筆記試験問題作成 400 USD x 6 人・日 = 2,400 USD 面接試験実施 400 USD x 18 人・日 = 7,200 USD 面接試験評価 400 USD x 2 人・日 = 800 USD 研修講師 400 USD x 26 人・日 = 10,400 USD 第2次筆記試験採点 400 USD x 4 人・日 = 1,600 USD 旅費・日当・宿泊費 8,400 USD 計 39,600USD

出所: 調査団作成

アクションプラン 1-2

制度構築に向けての経済省各部署の合意形成と制度運営のための標準予算の確保

実施部局・機関	経済省中小企業次官局 経済省中小企業次官局 人材育成・技術革新局 研修・コンサルティング部
活動	1. 中小企業次官局の他の部局の責任者を集め、新制度の目的、効用、運営の説明を行い、新制度立ち上げに向けての合意を形成する。現在各プロジェクトで行われているコンサルタント選考・登録は新制度においては第2次選考に位置づけられる。 2. 現在各支援プロジェクトに従事するコンサルタントの第1次選考への参加を呼びかける。 3. 次年度からの制度の本格実施に備え、経済省中小企業次官局の標準予算を確保する。
留意事項	1. 新制度立ち上げに伴う現役コンサルタントのマスターデータベース登録への優遇措置(ファストトラック登録)について考慮する。 2. マスターデータベース登録コンサルタントデータを他の支援プロジェクトに開放し、利用を促す。 3. 同様に各企業団体のデータベース登録コンサルタントにも参加を呼びかけ、優遇措置についての協議を行う。
期待される成果	1. 2年目からの経済省としての制度の本格実施の準備が整う。

出所: 調査団作成

アクションプラン 1-3

中小企業次官局内部スタッフから構成される運営委員会および技術委員会の立ち上げ

実施部局・機関	経済省中小企業次官局
活動	1. 中小企業次官局は中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会を組織する。スタッフ2名ないし3名、さらにデータベース運営担当者1名より構成されるが、責任者は次官局の内部スタッフとする。 2. 運営委員会は研修・コンサルティング部より制度の運營業務、およびデータベースを引き継ぐ。 3. 運営委員会は各支援プロジェクト担当者と定期的な会合をもち、支援プロジェクトの現役コンサルタントの新しい制度への登録について協議、決定する。 4. 運営委員会は外部専門家による技術委員会を正式に発足させる。 5. 技術員会は選考プロセス、業務従事実績に基づく登録更新制度、ジュニアコンサルタントの業務従事条件とシニアへの昇格条件などの詳細の検討と協議を開始する。
留意事項	1. 運営委員会、技術委員会ともに次官局直属の委員会とする。 2. 専門性ととともに、各部局の意向を公平に反映する構成とその運営が重要である。
期待される成果	1. 経済省の各部局が合意した選考プロセスや制度の詳細が煮詰められ、2年目からの経済省としての制度の本格実施の準備が整う。

出所: 調査団作成

(2) 本調査終了後2年目

2年目では経済省の標準予算と中小企業次官局内部スタッフによる運営委員会が、中小企業コンサルタント登録・養成制度を運営する。経済省としての制度の本格的な実施である。

アクションプラン 2-1 経済省の標準予算と運営委員会による中小企業コンサルタント登録・養成制度の本格的実施

実施部局・機関	経済省中小企業次官局
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経済省としての中小企業コンサルタント登録・養成制度を本格的に開始・実施する。 2. 政府、民間セクター、大学など関連機関への制度の広報活動を徹底する。 3. 経済省による中小企業支援プロジェクトに従事するコンサルタントには中小企業コンサルタントマスターデータベースへの登録を義務付ける。
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 制度の不備は運営を継続することで徐々に改善することができる。制度の被益側である企業とコンサルタントなどの民間セクターからのフィードバックに留意しつつ、制度の継続を第一義とする。
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経済省の中小企業支援プロジェクトのコンサルタントの質が保障され、中小零細企業からの支援プロジェクトとコンサルタントへの需要が拡大する。 2. 選考プロセスが公開され中小企業コンサルタントに必要な能力要件が広く認知され、中小企業コンサルタント国家資格制度確立への下地ができる。 3. 中小企業コンサルタント志望者のモチベーションとともに、養成プログラムへの需要が高まる。 4. 中小企業コンサルタントの質が向上し量が拡大する。

出所: 調査団作成

アクションプラン 2-2 外部機関による中小企業コンサルタント養成プログラム推進

実施部局・機関	経済省中小企業次官局
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業団体や大学などに対して、選考プロセスの詳細を開示し、養成プログラム開設を奨励する。 2. 強い関心を示す機関をまず1つ選択し技術委員会とともにカリキュラムと評価方法を設定する。 3. 当該養成プログラムを経済省として認定し、プログラム修了者に対してマスターデータベース登録への優遇措置を与える。 4. 技術委員会が養成プログラム認定の基準を作成し公表する。
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 最初のプログラム認定を急ぐ必要がある。「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトのコンサルタント選考委員会の準メンバーの中に既に養成プログラム開設への関心を表明している教育機関があり、最初の認定養成機関の候補となる。
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部の養成機関・養成プログラムを巻き込んだ制度運営の体制が築かれ、経済省の枠に限定されない中小企業コンサルタント国家資格制度の確立に向けた一歩となる。

出所: 調査団作成

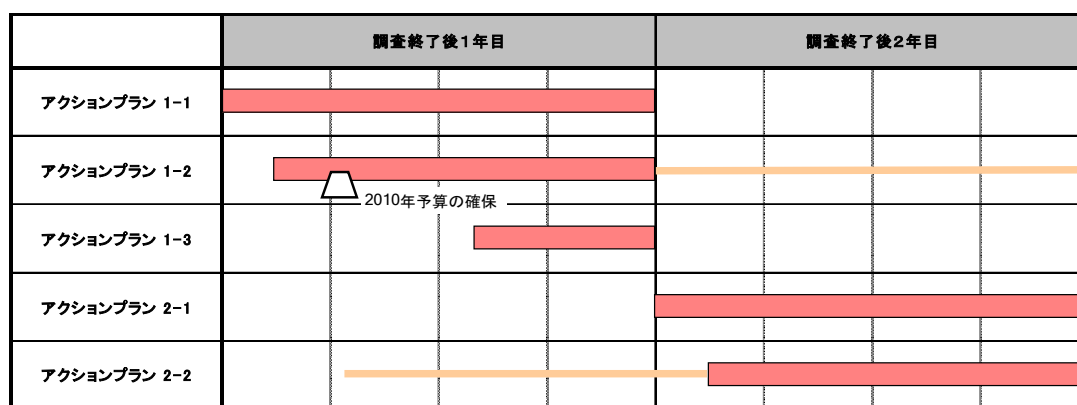
アクションプランは全て目標達成のために欠かせないステップであり、プラン間の優先順

位は無い。図 8-4 は調査終了後の2年間のアクションプランのタイムテーブルである。

研修・コンサルティング部は1年目の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト終了後に、調査団とともに第7章で報告をしたパイロットプロジェクトを実施した。その経験を生かし引き続き2年目の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト実施の準備に入っており、FONDO PYME の予算も確保している。

2年目においてはその選考プロセスの前半が経済省中小企業コンサルタント登録制度の第1次選考となり、後半の集合研修は経済省の FONDO PYME による中小企業支援プロジェクトの1つである「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムに従事するコンサルタントのための第2次選考という位置づけになる。

図 8-4 アクションプランのタイムテーブル



出所: 調査団作成

8.5 メヒコエンブレンデ

第2章でメヒコエンブレンデ企業サポートセンターについて述べたが、本調査終了時点で経済省では、研修・コンサルティング部の上部局である人材育成・技術革新局³³が中心となり、メヒコエンブレンデ信託基金を創設しそのもとに経済省の企業支援プログラムを統合する計画が検討されている。

8.4.1 及び 8.4.2 では本調査終了後、まず研修・コンサルティング部がパイロットプロジェクトのスキームを継続実施し、その過程で経済省内部の合意形成を図り、次に中小企業次官

³³ Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica

局がスキームの運営を担うというアクションプランを提言した。しかしメヒコエンブレンドプログラムが今後計画通り進むと仮定すれば、提案している中小企業コンサルタント選考スキームの実施とデータベース運営は将来メヒコエンブレンドプログラムの一部として実施されることになる。

図 8-2 で調査団の提案である経済省コンサルタント登録・養成制度を示した。図 8-5 はメヒコエンブレンドプログラムが計画通り経済省の企業支援プログラムを統合すると想定した場合の、調査団提案制度の将来図である。マスターデータベースはメヒコエンブレンド中小企業コンサルタントデータベースとなり、メヒコエンブレンド企業サポートセンターが中小企業に対して紹介する様々な支援プロジェクトでは、データベース登録コンサルタントに対してプロジェクトに必要な知識や手法の研修を行ったうえで業務に従事させる。

なおデータベースに登録されたコンサルタントの外部機関による認証も、調査団のおよびメヒコエンブレンド側が共有している将来の課題である。この課題に対する調査団の提言は第9章で述べるが、メヒコエンブレンド側も幾つかの可能性を探っている状況である。

図 8-5 メヒコエンブレンドによる経済省中小企業コンサルタントデータベース概念図



* 5分野の知識の標準化を図る研修と必修のコンサルティングスキル研修

出所: 経済省研修・コンサルティング部による図を調査団修正

第9章 中小企業コンサルタントの国家資格制度を確立するための実施計画

9.1 中小企業コンサルティング市場全体の活性化に向けて

調査団は、メキシコにおける中小企業コンサルタントの養成・登録の現状を鑑み、経済省登録制度の一部を全国職務能力基準化・認証審議会³⁴（CONOCER）による中小企業コンサルタント職務能力認証に移管することを提案する。CONOCER の職務能力認証に無い有効期限や資格更新は経済省の運用で補う（6.5 参照）。

なぜならば、CONOCER が個人の職務能力を公的に認証するメキシコで唯一の機関であり、既に職務能力を評価・認証する手法を確立し、かつ、評価の質を検証する仕組みを備えた第三者認証体制を整えているからである。

したがって本章のこれ以降では、経済省登録制度の一部を CONOCER による中小企業コンサルタント職務能力認証に移管するための方策を提案する。

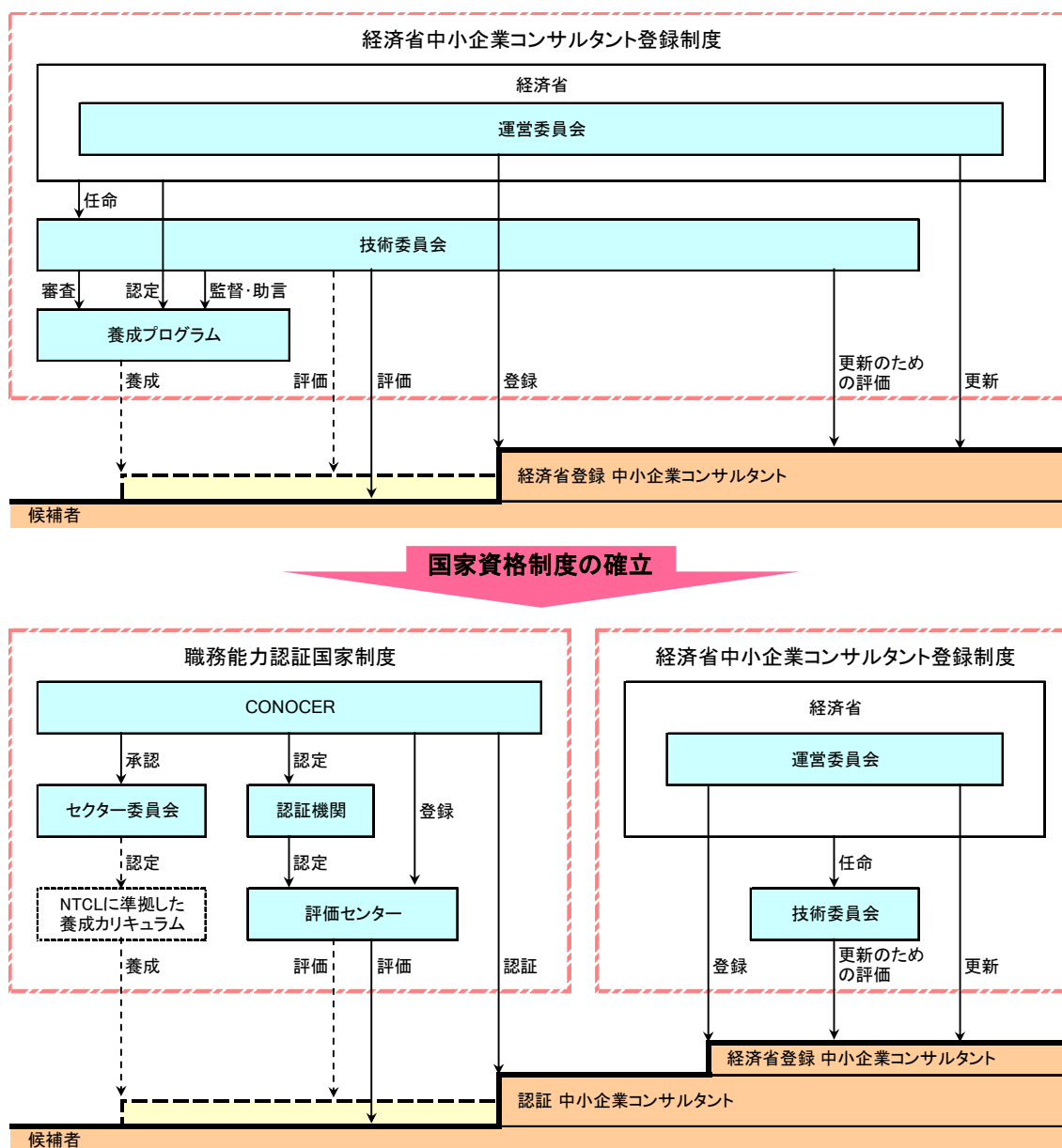
9.2 中小企業コンサルタントの国家資格制度確立へのロードマップ

第6章で提案したとおり、まず「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトを下地として経済省の中小企業支援プログラム全てが共有する制度を構築し、次いで職務能力認証国家制度とこれを統合することにより、段階的に中小企業コンサルタントの国家資格制度を確立するシナリオを調査団は描いている。

図 9-1 に 2 つの制度の統合を基幹部分について図解する。

³⁴ Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

図 9-1 経済省登録制度と職務能力認証国家制度との統合（基幹部分）



出所：調査団作成

職務能力認証国家制度における既定の枠組みの下で認証された中小企業コンサルタントは、その認証を強みとして民間で活躍することもできるし、経済省のプログラム／プロジェクトへの従事を希望する場合には経済省に申請し登録を受けることもできる。職務能力認証には期限は無いが、経済省登録は一定期間（登録後2年ないし3年）ごとに更新が必要である。

コンサルタントの養成・選考・活用の担い手を図9-2に整理する。

図 9-2 中小企業コンサルタントの養成・選考・活用の担い手

養成		選考		活用	
初中級	上級	評価	登録	実施	再評価(更新)
認定 養成プログラム 大学等の教育研修機関 民間業界団体 等		経済省中小企業コンサルタント登録制度 経済省(運営委員会・技術委員会)			
		経済省中小企業ジュニアコンサルタント登録制度 経済省(運営委員会・技術委員会)			

国家資格制度の確立

養成		選考		活用	
初中級	上級	評価(・認証)	登録	実施	再評価(更新)
認定 養成カリキュラム 大学等の教育研修機関 民間業界団体 等		職務能力認証国家制度 CONOCER 認証機関・評価センター	経済省中小企業コンサルタント登録制度 経済省(運営委員会・技術委員会)		
		経済省中小企業ジュニアコンサルタント登録制度 経済省(運営委員会・技術委員会)			

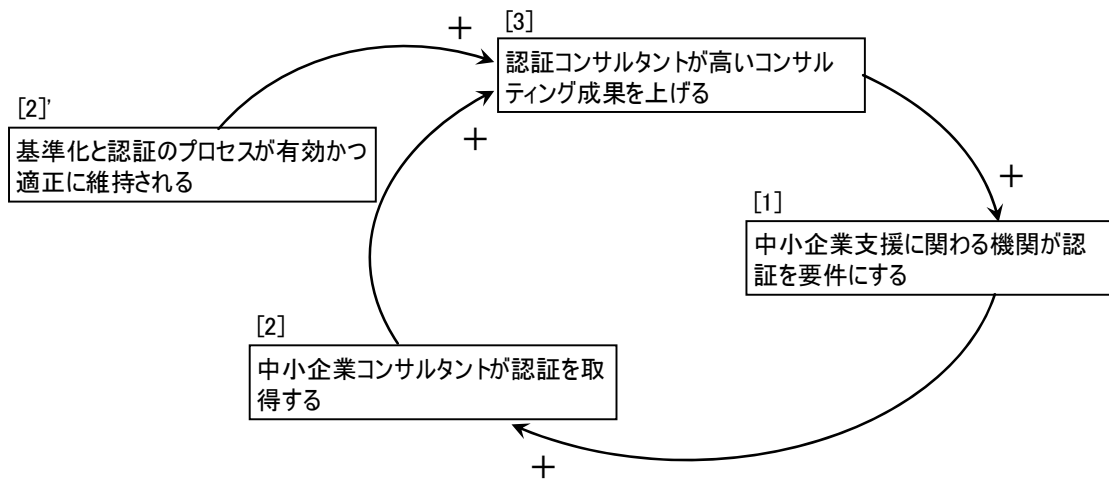
注：ジュニアコンサルタントは原則として職務能力認証を取得することがシニア登録の要件となるが、需給状況によっては第8章で提案した内部的な昇格制度を継続することも考えられる。

出所：調査団作成

9.2.1 経済省の制度と職務能力認証国家制度の統合へのロードマップ

中小企業コンサルタントの国家資格制度を確立するという目標を具体的に定義すると、図9-3に示すような正のフィードバック・ループを作り上げることと言えよう。このような好循環が生まれれば、中小企業コンサルタントの国家資格制度は自ら増幅し、広く普及・定着していくことが期待できる。

図 9-3 中小企業コンサルタント国家資格制度の自己増幅ループ



出所：調査団作成

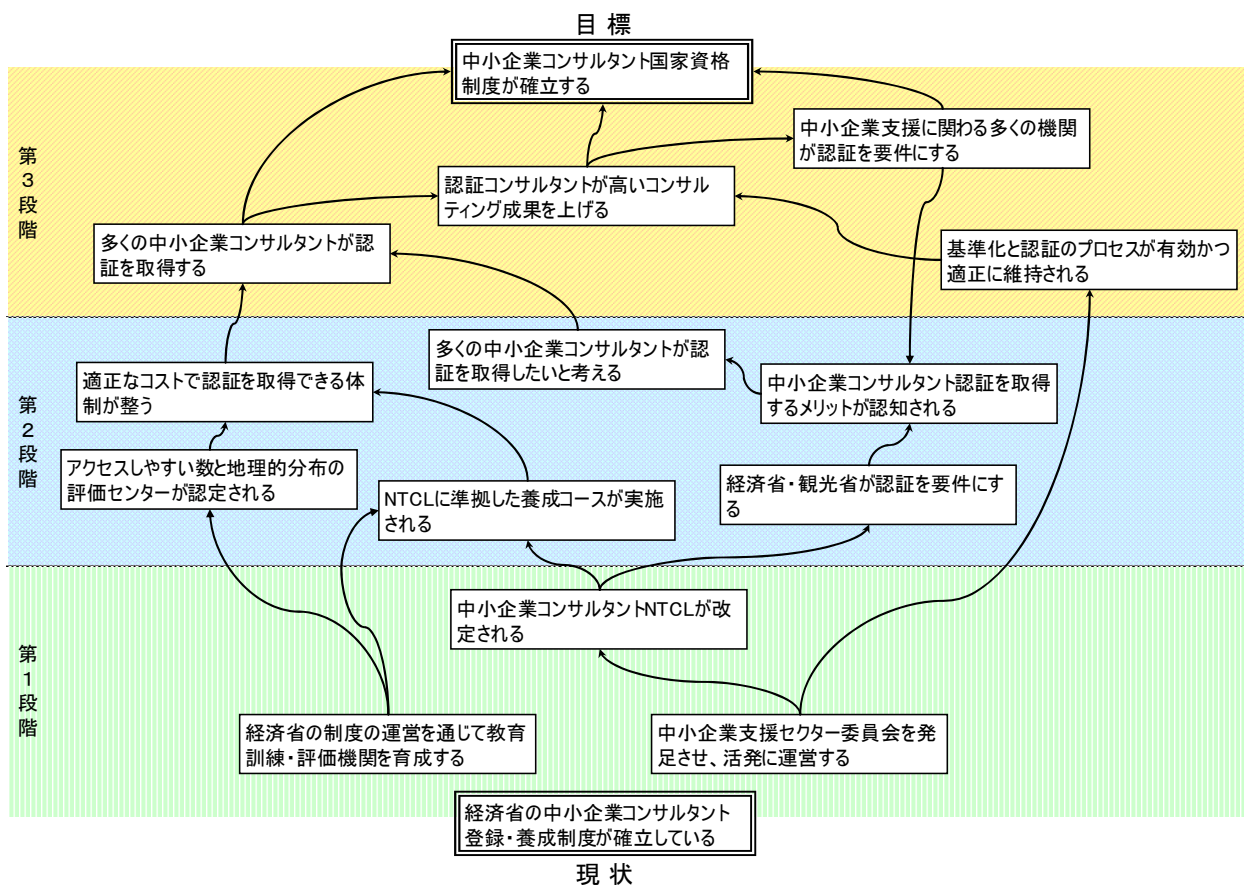
経済省の制度を職務能力認証国家制度と統合するのであるから、中小企業コンサルタント認証を登録要件とすることにより経済省は好循環の最初のアクションを起こすことができる。

経済省が自らの登録・養成制度を運用する過程で築いた全国各地の教育訓練機関・企業のネットワークを評価センターや認証・評価事業体³⁵（ECE）へと転換することができよう。

これらは国家資格制度確立の立役者として期待される経済省が備える強みである。強みを活用し制度確立を成し遂げるための道筋を図 9-4 に提案する。

³⁵ Entidad de Certificación y Evaluación. CONOCERの一般規則改正により創設される予定の研修・評価・認証を一括して担う機関（第5章5.2.7参照）。

図 9-4 中小企業コンサルタント国家資格制度確立への道筋

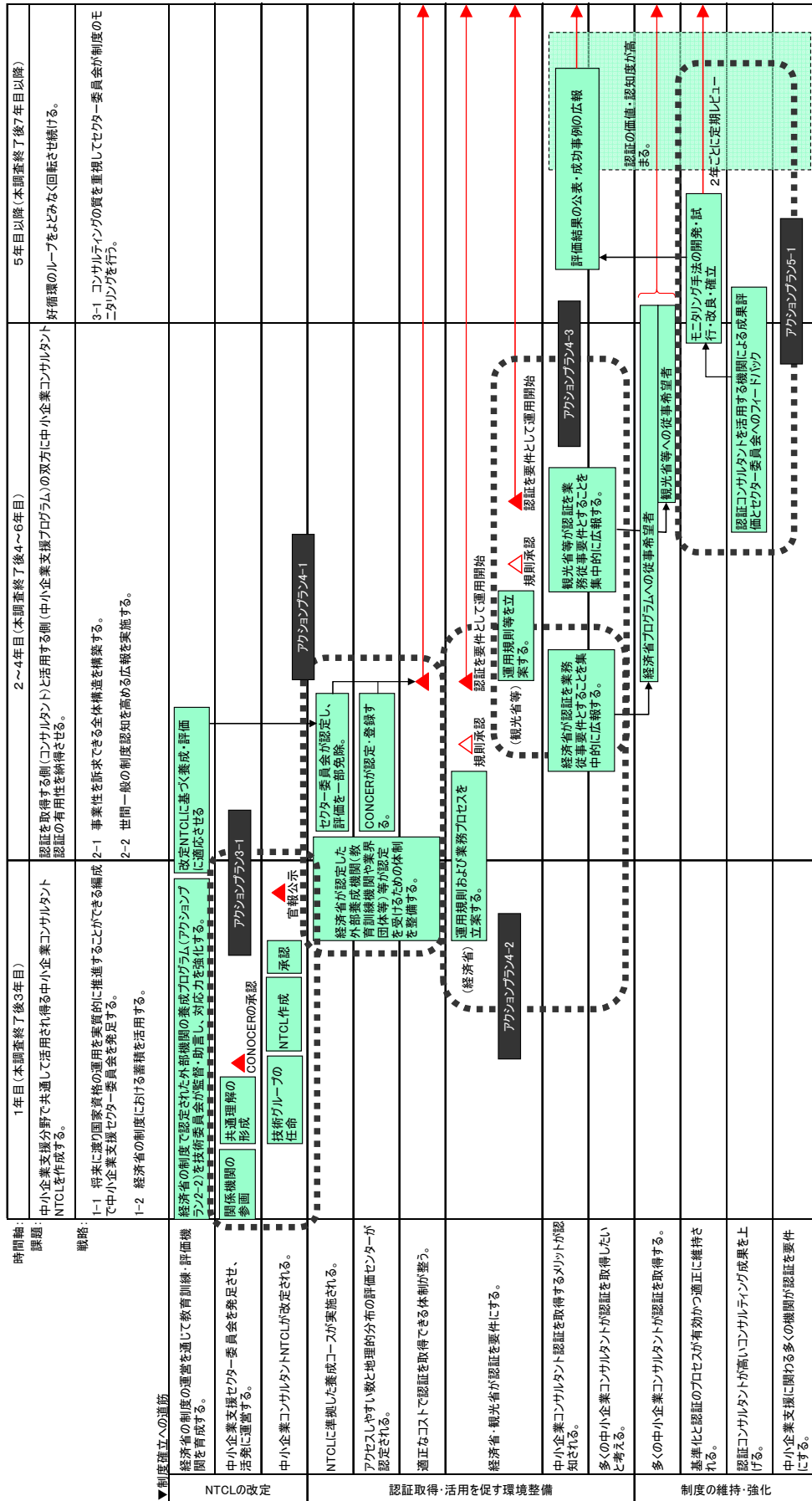


出所：調査団作成

図 9-4 に示すとおり、国家資格制度の確立に至るまでに大きく 3 つの山を越えなければならないと調査団は見込んでいる。各段階を成し遂げる所要期間は経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の完成度に左右されるが、調査団は 5 年を目安として一応の完成を見ることを想定している。

3 つの段階ごとに課題と戦略を整理し、国家資格制度確立への道筋を辿るアクションに展開したロードマップが図 9-5 である。

図 9-5 中小企業コンサルタント国家資格制度確立へのロードマップ



出所：調査団作成

(1) 第1段階（1年目）：NTCLの改定

第1段階の課題は「中小企業支援分野で共通して活用され得る中小企業コンサルタントNTCLを作成する」ことである。

戦略 1-1 将来に渡り国家資格の運用を実質的に推進することができる編成で中小企業支援セクター委員会を発足する。

NTCL改定に向けた体制づくりにおいては、中小企業コンサルタントの中核的な職務能力の評価・養成を新しいNTCLのもとに収斂させることが全体の利益であるという認識を共有する関係者が揃うことが望ましい。すなわち「中小企業支援セクター」として新たな委員会を発足することが、目的を同じくする者が協働するための理に適った方法であろう。

国家資格制度の実現性・将来性にとって最重要因子とあってよく、委員会の構成は妥協すべきでない。

戦略 1-2 経済省の制度における蓄積を活用する。

中核的能力と個別能力との組み合わせによる人材育成は経済省のみが経験している手法である。経済省がNTCL改定のリーダーシップを取り、中小企業支援セクター全体で共有するに相応しいNTCLのレベルと範囲の設定や個別能力との切り分けに自らの中小企業コンサルタント登録・養成制度における蓄積を活かすべきである。

アクションプラン 3-1

中小企業コンサルタントNTCLの改定

実施部局・機関	経済省中小企業次官局 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会 (新たに発足させる)中小企業支援セクター委員会
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会が、関係機関の協力を取り付け、中小企業支援セクター委員会を発足させる。 2. 中小企業支援セクター委員会が、NTCL改定のための技術グループを任命する。 3. 技術グループが中小企業支援セクターの職務機能マップおよび中小企業コンサルタントNTCL、中小企業コンサルタントNTCL評価ツールを立案する。 4. 中小企業支援セクター委員会と CONOCER 技術委員会の承認により、中小企業コンサルタントNTCLを制定(官報公示)する。
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業支援セクター委員会の編成に際し、中小企業コンサルタントの中核的な職務能力の評価・養成を新しいNTCLのもとに収斂させることがセクター全体の利益である点について十分な共通理解を形成する。経済省中小企業次官局による関係機関の説得が肝要である。

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 経済省中小企業次官局は、中小企業支援セクター委員会が将来的に NTCL の運用管理や認証コンサルタントによる業務成果のモニタリングを担うことを念頭に、委員構成のバランスに配慮するとともに委員の主体的な参画が得られるよう働きかける。 3. 経済省におけるプログラム／プロジェクト横断的な登録制度の運用経験を活かし、中小企業コンサルタント NTCL が汎用的な中核的能力を過不足なく規定するようにする。
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業の専門家たるジェネラリストの中小企業コンサルタントの職務能力が NTCL に定義される。これにより、中小企業支援プログラム／プロジェクトにおけるコンサルティングサービスの質の確保や中小企業コンサルタント人材の養成のために、参照可能な基準が確立される。 2. 中小企業支援セクターが創設されることにより、中小企業コンサルタント NTCL 以外にも中小企業支援に関わる調整・連携を促進する基盤ができる。

出所: 調査団作成

(2) 第2段階（2～4年目）：認証取得・活用を促す環境整備

第2段階の課題は「認証を取得する側（コンサルタント）と活用する側（中小企業支援プログラム）の双方に中小企業コンサルタント認証の有用性を納得させる」ことである。

戦略 2-1 事業性を訴求できる全体構造を構築する。

意識しなければならないのは、早い離陸——立ち上がりから短期間で収益軌道に乗ること——である。経済省・観光省をはじめ複数の機関が足並みを揃えて期限を決め、中小企業コンサルタント認証を要件とすることによって、早期にクリティカルマスを達成するのが得策である。

中小企業支援機関は認証を要件にするのと同時に中核的能力を自ら評価・養成することを止めて合理化のメリットを追求すべきである。コンサルタントにとっては、認証が複数機関に対して有効になれば経済的メリットが高まる。このようにして、関係者それぞれに実質的な利益がもたらされる仕掛けをはっきりさせ、戦略的に訴求すべきである。

戦略 2-2 世間一般の制度認知を高める広報を実施する。

認証者数がクリティカルマスに達するまでの期間に集中的な広報を実施したい。

経済省等が「養成研修を実施するので参加してください」「プログラムに参加するために認証を取得してください」とコンサルタントを募るばかりでなく、認証に興味を持ったコンサルタントが教材や研修機会を自発的に求める流れが生まれてくることが目標である。

アクションプラン 4-1

中小企業コンサルタントNTCL の評価・認証体制の整備

実施部局・機関	経済省中小企業次官局 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会 (新たに発足させる) 中小企業支援セクター委員会 CONOCER
活動	1. 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会が経済省登録制度の中でネットワーク構築した、コンサルタント養成・評価を実施する外部機関等が、中小企業コンサルタントNTCL の認証機関あるいは評価センター、認証・評価事業体、教育訓練機関として認定を受けるための体制を整える。 2. CONOCER により中小企業コンサルタントNTCL の認証機関・評価センターあるいは認証・評価事業体が認定・登録される。 3. 中小企業支援セクター委員会が中小企業コンサルタントNTCL の教育訓練機関・養成カリキュラムを認定し、評価の一部免除を与える。
留意事項	1. 職務能力認証国家制度は近々改定される予定である。新制度における認証・評価体制の要件に合わせて、経済省登録制度のネットワーク構成員を活用する。 2. 評価・認証体制に参加させるためには、十分な事業性の訴求が必要である。アクションプラン 4-1 の実施計画を明確にしておく必要がある。
期待される成果	1. 中小企業コンサルタントの候補者が、適正なコストで認証を取得できる環境が整う。

出所: 調査団作成

アクションプラン 4-2

経済省中小企業次官局が管轄するプログラム/プロジェクトに従事するコンサルタントに対する中小企業コンサルタント認証の取得義務づけ

実施部局・機関	経済省中小企業次官局 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会
活動	1. 経済省中小企業コンサルタント登録制度と中小企業コンサルタント認証との連結に向けて、運用規則を整備し、具体的な業務プロセスを決定する。 2. 経済省登録制度における評価プロセスに代わって中小企業コンサルタント認証の取得を義務付ける期限を決め事前の広報を徹底したうえで、移行する。
留意事項	1. 他の中小企業支援機関への波及を促すため、アクションプラン 3-1 による中小企業NTCL 改定後、いち早く実施することが肝要である。 2. 広報はコンサルタント向けに限らず広く一般に向けて発信する手段をとり、中小企業コンサルタント認証の知名度を上げる。これにより、他の機関が認証を要件にしたり、コンサルタントが自発的に認証を取得したりする機運を盛り上げる。
期待される成果	1. 経済省の中小企業支援プログラム/プロジェクトへの従事を希望するコンサルタントが、中小企業コンサルタント認証を取得する流れができる。 2. 経済省登録制度における評価プロセスの運用負荷が軽減される。

出所: 調査団作成

アクションプラン 4-3

**中小企業支援プログラム／プロジェクトへの従事要件として中
小企業コンサルタント認証の普及促進**

実施部局・機関	経済省中小企業次官局 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会 (新たに発足させる) 中小企業支援セクター委員会 中小企業支援プログラム／プロジェクトを展開する機関
活動	1. 中小企業コンサルタント登録・養成制度運営委員会と中小企業支援セクター委員会が、経済省における中小企業コンサルタント認証義務化の効果をアピールし、中小企業支援プログラム／プロジェクトを展開する機関が中小企業コンサルタント認証に従事要件とするよう働きかける。 2. 中小企業支援プログラム／プロジェクトを展開する機関が、中小企業コンサルタント認証の取得に従事要件とする期限を決め事前の広報を徹底したうえで、適用する。
留意事項	1. 中小企業コンサルタント NTCL の評価・認証事業を軌道に乗せるため、アクションプラン 3-1 による中小企業 NTCL 改定後、なるべく早く実施することが肝要である。 2. 広報はコンサルタント向けに限らず広く一般に向けて発信する手段をとり、中小企業コンサルタント認証の知名度を上げる。これにより、さらに認証を要件にする機関が増え、より多くのコンサルタントが認証を取得するように機運を盛り上げる。
期待される成果	1. 中小企業コンサルタント NTCL が、経済省に限定されない中小企業セクター全体の標準資格として定着し始める。 2. 各々の中小企業支援機関におけるコンサルタントの評価・選考の負荷が軽減される。

出所: 調査団作成

(3) 第3段階（5年目以降）：制度の維持・強化

第3段階の課題は「好循環のループをよどみなく回転させ続ける」ことである。

戦略 3-1 コンサルティングの質を重視してセクター委員会が制度のモニタリングを行う。

第2段階では数量面で拡大軌道に乗せることに注力した。ここまで来て制度の発展を脅かすのは質の問題である。

認証コンサルタントによる成果およびクライアント企業の評価を定期的に（2年に1度程度）レビューし、万が一にも質が伴っていないと見受けられれば原因究明と是正措置を行う。責任を持ってこうした継続管理を担うために委員会のメンバー構成が重要であることは、第1段階で強調したとおりである。

アクションプラン 5-1

中小企業コンサルタント NTCL の運用モニタリング体制の確立

実施部局・機関	(新たに発足させる) 中小企業支援セクター委員会
活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 経済省をはじめ中小企業支援機関が行っているコンサルタントの業務評価をベースとして、認証コンサルタントが実施したコンサルティング業務の質を評価する手法を開発する。 2. 中小企業コンサルタント認証の実用化から2年を目途に 1.で開発した評価手法を試行し、必要な改善を加えて評価手法を確立する。 3. 以後2年ごとに評価を実施し、NTCLの改定や評価・認証体制の改善に反映する。
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業支援セクター委員会が形骸化せずにモニタリングを継続していくためには、アクションプラン 3-1 で委員会を編成する際の委員構成およびコミットメントが重要である。経済省中小企業次官局の強いリーダーシップが求められる。
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業コンサルタント NTCL が国家資格制度として定着する。 2. 中小企業コンサルタント NTCL が、ビジネスコンサルティング分野におけるステータスある資格として認知されるようになる。

出所: 調査団作成

全てのアクションプランは目標達成のために欠かせないステップであり、プラン間に優先順位は無い。図 9-6 にタイムテーブルを示す。

図 9-6 経済省の制度と職務能力認証国家制度の統合へのアクションプランのタイムテーブル

	調査終了後3年目	調査終了後4～6年目	調査終了後7年目以降
アクションプラン 3-1			
アクションプラン 4-1			
アクションプラン 4-2			
アクションプラン 4-3			
アクションプラン 5-1			

出所: 調査団作成

9.3 職務能力技術基準改定と評価ツール開発の方針

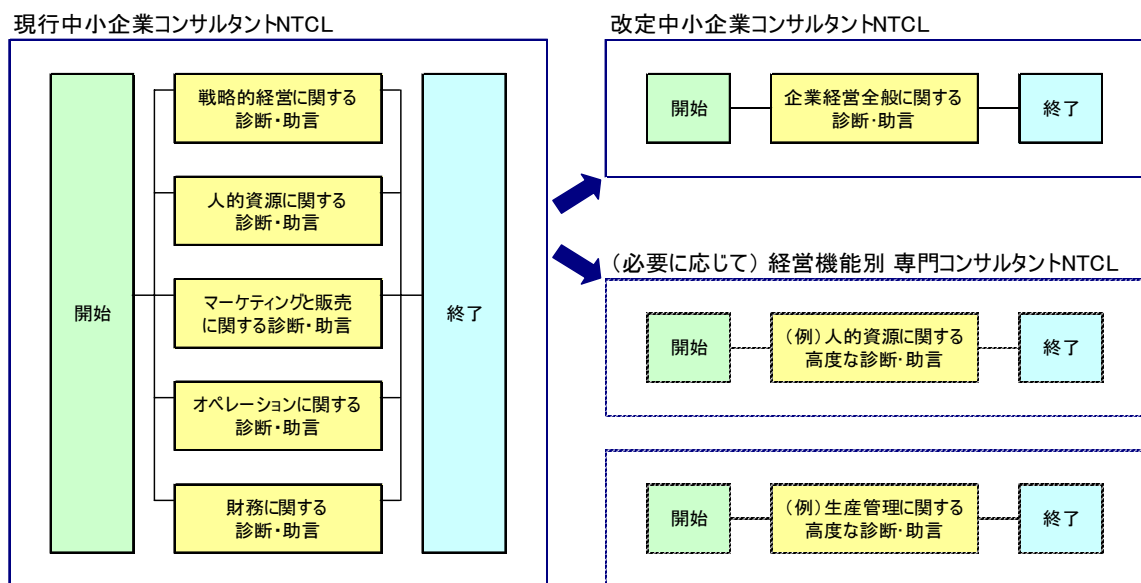
本節では、職務能力要件を NTCL に反映するための技術的な側面について提案する。

9.3.1 NTCL の構成

- 中小企業コンサルタント NTCL では、中小企業経営の総体を対象としてコンサルティングサービスを行う職務能力を規定する。
- 必要に応じて、特定の経営機能に関する専門コンサルタントの NTCL を制定する。

改定 NTCL では、経営機能ごとにユニットを分けずに、企業経営の総体を対象範囲としてユニットを定義すべきであろう。さらに、必要に応じて経営機能ごとに専門コンサルタントの NTCL を別途作成することも考えられる。現行 NTCL から改定 NTCL への移行イメージを図 9-7 に示す。

図 9-7 中小企業コンサルタント NTCL の移行イメージ



出所：調査団作成

以降は、対象を中小企業コンサルタント NTCL に絞って提案を詳細化していく。

9.3.2 ユニットとエレメントの構成

- 中小企業コンサルタント NTCL のユニットまたはエレメントに次の 2 つの要素を追加する。
 - (1) 政府・公的機関および民間の中小企業支援施策を活用する。

(2) 中小企業経営に関連する領域の専門家と連携する。

大企業に比べ不利な競争条件の下にある中小企業にとって、政府・公的機関および民間の支援施策は、悪循環を脱するための足がかりとなることが期待される。また、中小企業コンサルタントの専門性は中小企業経営への全体論的なアプローチにあり、特定分野の高度な課題への対応力は必ずしも持ち得ないことから、クライアント企業の課題解決に適切な専門家を引き込むことは三方に好ましい態勢と言えよう。

9.3.3 評価基準

- 中小企業コンサルタント NTCL の評価基準には、中小企業の特殊事情を反映して、中小企業を対象とするがゆえに特別に求められる能力要件を盛り込む。
- 製造業、商業、サービス業の各セクターにおける個別事情がコンサルティングへ顕著に影響するエレメントにクラス³⁶を設定する。
- パフォーマンスの観察による評価を充実させる。
- 態度の評価基準を重視する方針を継続する。

経営改善活動への資源的制約——知識や能力がある人材の不足、資金の不足、マネジメント能力の不足——を前提に中小企業の体力に見合う実現可能な改善計画を提案するには、大企業へのコンサルティングとは異なる思考様式が必要とされる。計画立案に際して外部資源の活用により制約を緩和する可能性を探ることも、対象が中小企業であるがゆえに必須の要素である。

調査団が提案する「どのセクターのどのような業種・業態の中小企業に対しても、全ての経営機能について少なくとも経営上の問題を感知することができるレベル」を保証するためには、製造業、商業、サービス業の各セクターについて、中小企業の一般的な経営動向、経営診断における重要な着眼点および典型的な経営課題に関してひと通りの理解があることを確かめるべきであろう。

³⁶ 状況により異なる対応が求められる職務をより厳密に規定するためには、エレメントに対してクラスと呼ばれる変数を設定することができる。(第5章5.2.3参照)

診断報告書を論理的に構成する能力は、中小企業経営者に対し明快で説得力ある診断報告を口頭で行えることに直結しない。中小企業コンサルタントは、信頼性の高い文書化情報に乏しく、フォーマルな書面に基づく経営管理が確立していないことが多い中小企業を相手にするのであるから、その職務能力の評価においては実際の場面で効果的な言動ができることこそ重視されるべきである。

中小企業コンサルタントは、クライアント企業へ1人で赴いてコンサルティングサービスを提供するのが普通である。上位者の監督がなくとも、指導者としての責任を持って常に質の高いサービスを提供するためには、高い志で自らを律する基本姿勢が備わっていないと成らない。

9.3.4 評価ツール

- 知識を問う試験問題を一定期間ごとに差し替える。
- 管理委員会³⁷が適格と認めた養成カリキュラムを修了した場合、申請により評価の一部に代えることができるものとする。

中小企業コンサルタントに求められる職務能力を明らかにした NTCL が発行されれば、養成カリキュラムは NTCL の基準を満たすことを目的に編成されるはずである。すると、養成カリキュラムを一定以上の成績で修了することと、認証取得に際しカリキュラムに反映された職務能力要件について評価を受けることは、本質的にはほぼ同一の機能とみなすことができる。重複は排除すべきであろう。

すなわち、NTCL に則っていることが確認された養成カリキュラムに対し、そのカリキュラムの修了により認証取得において評価の一部が免除される特権を付与するのである。

9.4 新しい職務能力技術基準（案）

調査団の案として、改定 NTCL の骨子を図 9-8 に提示する。

また、提案事項がどのように改定 NTCL に織り込まれているのかを表 9-1 に示す。

³⁷ 現行の Comité de Normalización de Competencia Laboral が Comité de Gestión por Competencias に改称される予定である。

中小企業コンサルタント認証は、中企業および小企業を対象としたコンサルティングに的を絞って職務能力を定義することにより他の資格と差異化し、認証取得するコンサルタントの側にも認証コンサルタントを用いる側にも明快な制度構築を図るのが得策である。

図 9-8 改定中小企業コンサルタント NTCL の骨子 (案)

〈ユニット〉	〈エレメント〉	〈評価基準のポイント〉	〈重要度〉
		D: パフォーマンス P: 成果品 C: 知識 A: 態度	
1. 中小企業の経営を診断する	1-1 中小企業の経営状況に関する情報を収集する	D 情報収集能力(インタビュースキル、観察力)	+++
		C 中小企業経営全般に関する理論的知識	++
		A 受容力、誠実さ	+++
	1-2 中小企業の経営における問題を特定する	P 原因分析の論理性、妥当性、特定分野の偏重がないこと	+++
		C 中小企業の経営課題に関する実践的知見	++
		Class1: 製造業 Class2: 商業 Class3: サービス業	原因分析手法
A 責任感		+++	
2. 中小企業の経営改善計画を提案する	2-1 中小企業の経営改善計画を立案する	P 問題解決の実現可能性、外部資源調達の検討	+++
		C 中小企業支援体制の理解	+++
		C 中小企業経営に関連する専門性領域の基礎的な理解	+
		C 問題解決手法	+
		A 創造性	+
	2-2 中小企業に経営改善計画をプレゼンテーションする	D プレゼンテーションの説得力(分かりやすさ、論理性)	++
		A 親切心、リーダーシップ	++
3. 中小企業の経営改善活動に助言する	3-1 中小企業による改善計画の実施を支援する	D ファシリテーションスキル	++
		P 進捗状況や突発事象への適時適切な対応	++
		C チェンジマネジメント手法	+
		A 協調性、リーダーシップ	++
	3-2 コンサルティングサービスの提供プロセスを管理する	P 期間に対して適正な成果、計画と実績の妥当性	+++
		C プロセス管理手法	+
		A 計画性、責任感	+++
4. コンサルティングサービスの成果を評価する	4-1 完了したコンサルティングサービスの成果に関する情報を収集する	D 情報収集能力(インタビュースキル、観察力)	+++
		P 正負の影響に関する情報収集の網羅性	++
		A 誠実さ、公正さ	++
	4-2 完了したコンサルティングサービスの成果を判定する	P 的確な因果関係分析による理性的な評価	+++
		P 改善提言の論理性・実現可能性	+++
		C プロジェクト評価手法	+
		A 誠実さ、公正さ	++

出所：調査団作成

表 9-1 改定中小企業コンサルタント NTCL の骨子（案）への調査団提案事項の反映

調査団の提案事項	NTCL の骨子(案)への反映
<p>1. 中小企業経営の総体を対象としてコンサルティングサービスを行う職務能力を規定する。</p>	<p>現行 NTCL において経営機能別に編成されているユニットを廃止する。</p> <p>エレメント 1-2「中小企業の経営における問題を特定する」の評価基準に「特定分野の偏重がないこと」を規定する。</p>
<p>2. ユニットまたはエレメントに次の2つの要素を追加する。</p> <p>① 政府・公的機関および民間の中小企業支援施策を活用する。</p> <p>② 中小企業経営に関連する領域の専門家と連携する。</p> <p>3. 評価基準には、中小企業の特殊事情を反映して、中小企業を対象とするがゆえに特別に求められる能力要件を盛り込む。</p> <p>4. 製造業、商業、サービス業の各セクターにおける個別事情がコンサルティングへ顕著に影響するエレメントにクラスを設定する。</p> <p>5. パフォーマンスの観察による評価を充実させる。</p> <p>6. 態度の評価基準を重視する方針を継続する。</p>	<p>エレメント 2-1「中小企業の経営改善計画を立案する」の評価基準に「外部資源調達の検討」を規定する。</p> <p>① エレメント 2-1 の評価基準に「中小企業支援体制の理解」を規定する。</p> <p>② エレメント 2-1 の評価基準に「中小企業経営に関連する専門性領域の基礎的な理解」を規定する。</p> <p>エレメント 2-1「中小企業の経営改善計画を立案する」の評価基準に「問題解決の実現可能性」および「外部資源調達の検討」を規定する。</p> <p>エレメント 1-2「中小企業の経営における問題を特定する」にセクターにより3つのクラスを設定し、各々について成果品の質を評価する。</p> <p>全てのユニットにパフォーマンスの評価基準を規定する。</p> <p>全てのエレメントに態度の評価基準を規定する。</p>

出所：調査団作成

現行 NTCL からの主な変更点は以下のとおりである。

(1) 職務機能に即してユニットおよびエレメントを編成

現行 NTCL は、職務機能というよりもプロセスによりユニットおよびエレメントを編成しているように見受けられる。コンサルティングサービスの開始や終了についてクライアント企業と合意するという取引管理上の段取りは、プロセスとしてはサービス提供の始めと終わりという別のステップであるが、機能としてはエレメント 3-2「コンサルティングサービスの提供プロセスを管理する」というひとつに包含される。

また、完了したコンサルティングサービスの評価には特定の能力が求められる。サービス終了手続きの一部としてではなく、独立したひとつの機能として捉えるべきである。

(2) セクターによりクラスを設定

コンサルティングにおいてセクターによる経営特性の違いが大きく影響するのは、エレメント 1-2「中小企業の経営における問題を特定する」段階であろう。そこで、エレメント 1-2 には製造業、商業、サービス業の 3 つのクラスを設定し、それぞれの特性に応じて成果品（診断報告書）に示された原因分析が十分な品質に達しているかどうか評価することを提案する。

(3) 全てのユニットにパフォーマンスの評価基準を設定

それぞれのユニットが規定する職務機能は、いずれもパフォーマンスの観察によらなければ評価し得ない対人コミュニケーションスキルを動員するものである。具体的には、インタビュースキル、プレゼンテーションスキル、ファシリテーションスキルである。

(4) 中小企業の資源的制約への配慮を評価基準に反映

提案に実現可能性があるかどうか、外部資源調達について十分に検討されているかどうかを評価の視点に加えることにより、中小企業の特殊事情に適応したサービスを提供する力を評価する。

