

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

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

経済省が中小企業コンサルタントを養成する意図は、「中小企業の競争力強化のために、適切なコンサルティングサービスを行うコンサルタントを養成する」ことである。

経済省は2004年の中小企業基金¹（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（詳細は表4-2を参照）。年度ごとの支出額とプロジェクト件数は以下の通り。

表4-1 コンサルタント養成プロジェクトの予算の推移

年度	支出額(FONDO PYME) (ペソ)	プロジェクト件数
2004	2,366,120	11 プロジェクト
2005	5,141,300	10 プロジェクト
2006	3,288,807	5 プロジェクト
2007	5,802,805	3 プロジェクト
計	16,599,032	29 プロジェクト

出所：経済省

当初（2004年度）は、11プロジェクトと2007年度の倍以上の数の養成プロジェクトが実施されたが、支出額は237万ペソと1番少なく、1プロジェクト当たりも21万5,102ペソと非常に少ない。反対に2007年度は、プロジェクト件数は3件と1番少ないが、支出額は、580万ペソで一番多く、また、1件当たりの支出額も193万4,268ペソと2004年度の約9倍の支出額になっている。

養成プロジェクトの運営は、仲介機関と呼ばれる様々な機関、例えば、メキシコ国立自治大学²（UNAM）のような高等教育機関や全国生産性・技術革新委員会³（COMPITE）や市町村開発委員会など様々な官民の機関が行っている。したがって、養成プロジェクトのテーマも様々で、地方開発に関するテーマから民芸品のデザインや貿易等、様々なコンサルタン

¹ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

² Universidad Nacional Autónoma de México

³ Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.

ト養成プロジェクトが今までに実施されてきた。

2008 年において、経済省が中小企業コンサルタントの養成そのものを目的として実施しているプロジェクトは 4.2 で述べる「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトのみである。第 2 章 2.2.2 で述べた「全国企業インキュベーションシステム」「エクステンシオニスム・フィナンシエロ全国プログラム」「メヒコエンプレnde企業サポートセンター」などもそれぞれのプロジェクトに従事する担当者を簡単な研修を行った後登録しているが、中小企業コンサルタントの養成プロジェクトではない。

表 4-2 コンサルタント養成プロジェクト

年	プロジェクトの名称	テーマ	経済省(FONDO PYME)の支出額(ペソ)	仲介機関	州	育成されたコンサルタント(人)
2004	講習「地方開発に関するコンサルタントとプロモーターの育成のためのワークショップ」	地方開発	105,000.00	市町村開発計画委員会 Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)	ドゥランゴ	20
2004	「企業UNAM」(UNAM EMPRESARIAL):企業向けの大学人エクステンションの育成と発足	中小零細企業向けジュニアコンサルタントの育成	70,000.00	メキシコ国立自治大学 経済学部	連邦特別区	80
2004	APECの手法について認証を受けたアジア市場を専門とする15名のコンサルタントの育成	APECコンサルタント	300,000.00	COMPITE, A.C.	全国	45
2004	カンペチェ州カルメンのコンサルタント育成プログラム2004	品質のための経営管理	32,200.00	カンペチェ(本部:カルメン)の企業開発	カンペチェ	20
2004	中小企業コンサルタント育成プログラム	日本のツールによる中小企業コンサルティング	358,000.00	全国製造業会議所	全国	30
2004	民芸品のデザインに関する養成実施者の育成セミナー	民芸品のデザイン	136,420.00	Encuentro para el Camino, A.C.	連邦特別区	25
2004	コンサルタントの育成・認証プログラム	一般コンサルティング	232,500.00	サカテカスの全国商業会議所	サカテカス	30
2004	全国メンターシステム	新ビジネスに関するメンター	400,000.00	Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C.	地方	20
2004	ファイナンスのエクステンションの全国ネットワークの研修と認証	ファイナンスのエクステンション	169,000.00	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO)	全国	272
2004	メキシコにおける服飾産業の競争優位を創出するためのデザイン専門家の育成	服飾産業の専門家	63,000.00	ハリスコ州政府の州経済促進審議会	ハリスコ	4
2004	セミナー「中小零細企業コンサルタントの育成と更新研修ワークショップ」	米セクターのための中小企業コンサルタント	500,000.00	米生産者全国連合	地方	100
2005	研修、企業コンサルティングおよび教官とコンサルタントの育成	米セクターのための中小企業コンサルタント	200,000.00	サン・ルイス・ポトシ中小企業センター	サン・ルイス・ポトシ	200
2005	グローバル化の背景における企業の市場およびそのニーズやダイナミズムに焦点を当てたコンサルタントの養成プログラム。仕事の手法と零細企業の従業員を発達させる戦略の提案、導入ができるようにすることが目的。	対外貿易	175,000.00	アグアスカリエンテス企業競争力研究所	アグアスカリエンテス	86
2005	コンサルタントの育成	対外貿易	10,000.00	CENTRO MPYMEXPORTA OAXACA, A.C.	オアハカ	92
2005	全国メンターシステム	新ビジネスにおけるメンター	1,800,000.00	Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C.	地方	165
2005	APECの革新的手法により、アジア市場を専門とする20名のコンサルタントの育成	APECコンサルタント	400,000.00	COMPITE, A.C.	全国	20
2005	セミナー「中小零細企業コンサルタントの育成と更新研修ワークショップ」	米セクターのための中小企業コンサルタント	500,000.00	全国米生産者連合	地方	100
2005	中小企業コンサルタント育成2005	日本のツールによる中小企業コンサルティング	200,000.00	CANACINTRA(全国製造業会議所)	地方	36
2005	企業プロモーター・コンサルタント育成	一般コンサルティング	981,000.00	全国商業・サービス・観光業会議所連合	全国	720
2005	企業プロモーター・コンサルタント育成	一般コンサルティング	384,000.00	全国商業・サービス・観光業会議所連合	全国	480
2005	メキシコの農業・食品・水産セクターの中小零細企業への支援としての「México Calidad Suprema」のコンサルタント・ネットワークの総合的展開	アグロビジネスに関する農村コンサルタント	491,300.00	México Calidad Selecta, A.C.	地方	100
2006	上級コンサルタントの養成プログラム	ビジネス戦略のスキル	200,000.00	アグアスカリエンテス企業競争力研究所	アグアスカリエンテス	60
2006	中小企業コンサルタント育成2006	日本のツールによる中小企業コンサルティング	144,000.00	全国製造業会議所	地方	36
2006	サプライヤー開発プログラムのためのコンサルタントの育成	サプライヤー開発	625,000.00	全国製造業会議所	全国	50
2006	全国メンターシステム、120名のビジネス・メンターの養成	革新的な志向のためのメンター	1,879,807.00	Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C.	地方	120
2006	APECの手法による、アジア市場を専門とする20名のコンサルタントの育成	APECのコンサルタント	440,000.00	社団法人全国生産性・技術革新委員会	全国	20
2007	シエラ地方インキュベーションセンターのコンサルタント養成のためのアグロビジネスについてのディプロマ	アグロビジネス	50,000.00	シエラ地方高等技術大学	タバスコ	10
2007	中小企業コンサルタント育成講座2007-2	日本のツールによる中小企業コンサルティング	700,000.00	全国製造業会議所	地方	100
2007	全国メンターシステムの強化	ユース・ビジネス・メンタリング	5,052,805.00	Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C.,[JFE010528NV5]	地方	250

出所：経済省

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⁴」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。当初計画では、2008年7月から2009年2月までのプロジェクト期間に全国32州を対象に巡回開催することにより500名の登録を目指した。登録コンサルタントは経済省の中小企業支援プログラムで活躍することが期待されている。

本プロジェクトを主管する経済省 中小企業次官局 研修・コンサルティング部⁵は将来的に登録コンサルタントをプログラム横断的に活用する「経済省登録中小企業コンサルタント全国制度⁶」の構想を持っており、本プロジェクトを制度構築の出発点として位置づけている。

また、「経済省登録中小企業コンサルタント全国制度」はいずれ職務能力認証国家制度による中小企業コンサルタント認証と統合すべしとの認識があるため、研修・コンサルティング部は既存の中小企業コンサルタント職務能力技術基準⁷ (NTCL) を現実のニーズに即して改定したい考えである。改定に向けた情報収集を目的として、本プロジェクトには、選考された中小企業コンサルタントに職務能力認証国家制度および現行の技術基準について解説し、基準の改定提案をまとめさせるワークショップも盛り込まれている。

(1) 推進体制

FONDO PYME の

カテゴリー I) 起業家育成および企業創出

サブカテゴリー 6) インストラクターおよびコンサルタントの育成

コンセプト a) NTCLに基づくインストラクターおよびコンサルタントの育成

に該当するプロジェクト (FP2008-113) として承認され、約500万ペソの資金を得ている。参加コンサルタント1人当たりの費用を本人負担と半々で賄う計画である。加えて、集合研修会場やノベルティ制作には協賛企業・団体を獲得している。

なお、2009年以降の本プロジェクトの継続も、少なくとも現政権中はFONDO PYMEの

⁴ Consultores PyME con Metodología JICA

⁵ Dirección de Capacitación y Consultoría, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa

⁶ Sistema Nacional de Consultores PyME

⁷ Norma Técnica de Competencia Laboral

資金を充てていくことになる。

図 4-1 に本プロジェクトの組織体制を示す。

FONDO PYME によるプロジェクトは、透明性の確保のため、資金管理とプロジェクト執行を中立的に行う仲介機関を設置しなければならない。通常、プロジェクトの実施は仲介機関に一任され、管轄する経済省の部門が主体的・直接的に関与することは無い。

本プロジェクトはやや様相が異なる。研修・コンサルティング部が全体指揮を直接執り、運営の企画・調整は委員会による合議制で進められた。本プロジェクトの実施に際して実務上の具体的な事柄に至るまで掌握し、全国制度創設へ纏め上げたいという研修・コンサルティング部の意欲と、自らは中小企業コンサルタントの技術的側面に疎いという弱みの認識から、このような組織体制を築いたと見られる。

コンサルタント選考委員会⁸は、経済省、仲介機関であるメキシコ経営者連盟⁹ (COPARMEX)、全国製造業会議所¹⁰ (CANACINTRA) および民間コンサルティング会社 3 社により構成される。プロジェクト運営に関わる機関の代表者会議の性質を持ち、毎週火曜に開催される定例会議は、応募コンサルタントの審査ばかりでなく、運営の全体調整を行う場として機能する。

民間コンサルティング会社 3 社のうち Crece Hidalgo は、企業競争力ネットワーク¹¹ (CETRO-CRECE) の解散後にいくつかの地域の CRECE が存続している中のひとつである。また、Espacio Empresarial は、一般コンサルタントおよび中小企業コンサルタントの職務能力認証における評価センターに認定されている。

コンサルタント選考委員会の方針に基づいて集合研修の開催実務を担う本部が実施拠点ごとに設けられる。COPARMEX や CANACINTRA の州支部、CRECE 等が任命される。

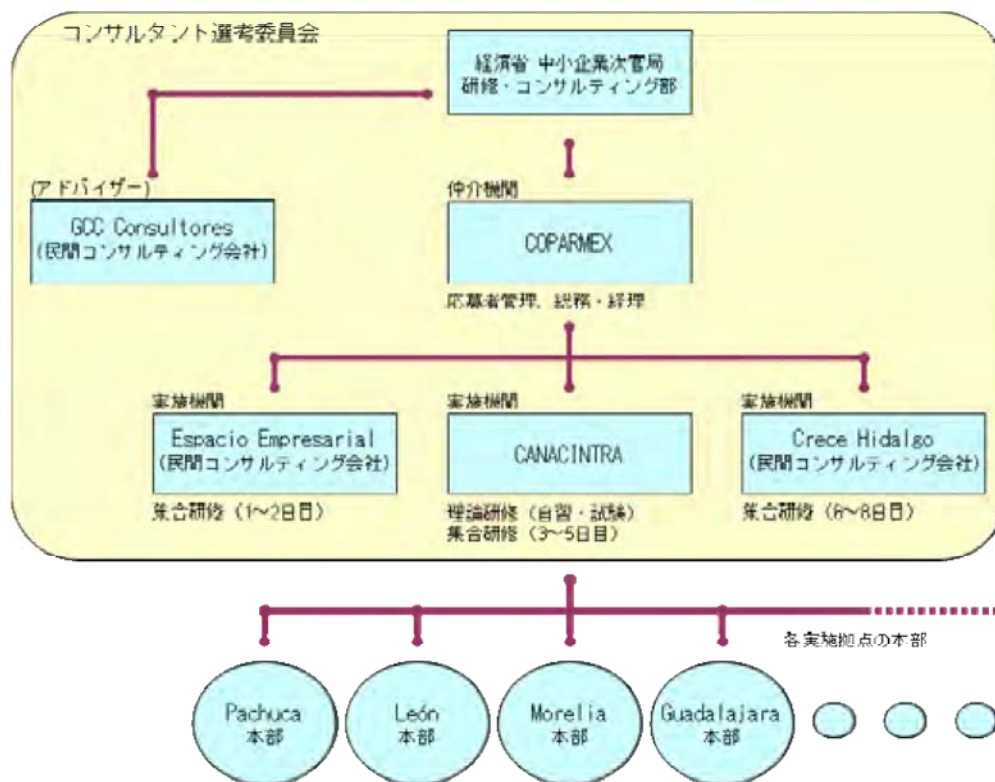
⁸ Comité de Selección de Consultores

⁹ Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.

¹⁰ Cámara Nacional de la Industria de Transformación

¹¹ Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial

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



出所: 調査団作成

本プロジェクトは製造業・商業・サービス業の3つのセクター全てを対象とするが、製造業の CANACINTRA に対して商業・サービス業の業界団体は参画せず、提供体制のバランスが懸念された。実際のところ、研修プロセスの大半を CANACINTRA に頼っているため教材内容に偏りが見られ、調査団の提案により改訂作業が行われた。これについては後述する。

計画が十分に詳細化されないままにプロジェクトが開始された観は否めず、計画の細部はプロジェクトの進捗と同時並行で決められてきた。次々と持ち上がる課題にひとつずつ対処しながら進み、最初の開催地であるメキシコ市のプロセスを一巡して初めて明確な実施計画ができあがったと言ってよい。

研修・コンサルティング部には、早くアクションを起こし実績を作ることによって、中小企業コンサルタントの登録・活用の全国的な仕組みを、政権に左右されない確固たる制度として早急に立ち上げたい考えがある。走りながら考える態勢ではあるものの、研修・コンサルティング部が方針をぶらさず采配しているため、さしたる混乱は生じていない。

プロジェクトの広報は、

- 1) 過去に経済省に接触した法人・個人コンサルタント（3万件）への電子メールによる案内
- 2) 経済省の受信通話に対する音声案内
- 3) 経済省ホームページへの案内掲載および関係サイトからのリンク（バナー掲載）
- 4) 協力機関各々のルートを通じた案内

がまず実施された。

日頃から、仕事を求めて経済省に接触してくるコンサルタントは数多くあるという。その履歴は経済省インフォメーション・センターに蓄積されており、本プロジェクトの有望な応募見込み者として電子ダイレクトメールが配信された。受信通話での音声案内も、同様に接触してくる新たなコンサルタントを見込んで標的としたものである。

メキシコ市とグアナフアト州レオン市を除く各開催地では応募の出足が鈍かったため、地域ごとに追加の広報手段を講じた。地元業界団体等のネットワークを活用した案内、チラシ配布、新聞広告などである。

2008年9月10日には経済省・調査団共催によりメキシコ市内において広報イベントが開催された。200余名の参加者にはコンサルタント、企業、会議所・業界団体、大学が含まれ、公式プログラム終了後の熱心な質疑応答は約1時間に及んだ。

(2) 総合的な中小企業コンサルタント養成制度における位置づけ

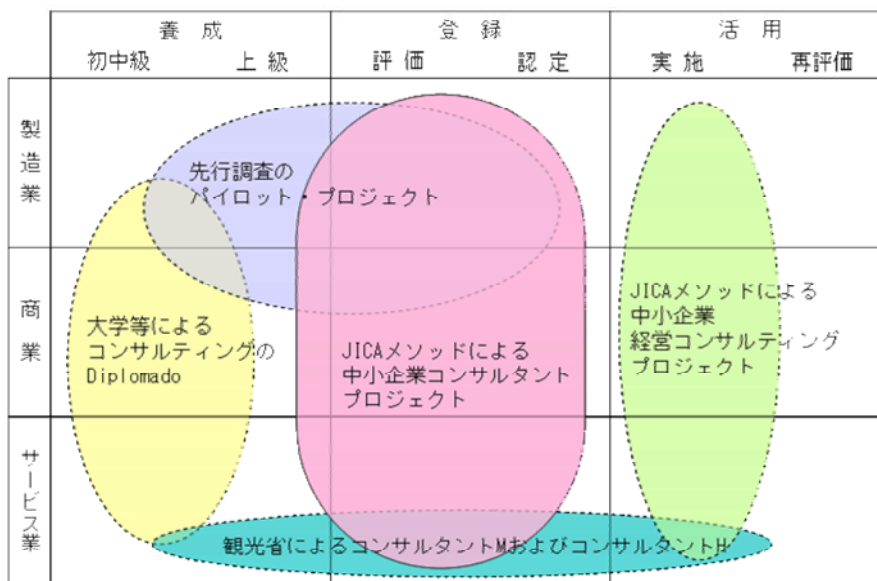
図4-2に本プロジェクトの位置づけと対象範囲を他プロジェクト等との比較により示す。

中小企業コンサルタントを養成し、登録し、活用するという一連の流れの中で、本プロジェクトが対象とするのは養成の最終段階から登録までである。

本プロジェクトで登録された中小企業コンサルタントは、2008年末から開始された「JICAメソッドによる中小企業経営コンサルティング¹²」プロジェクトに従事する。このプロジェクトは、登録コンサルタントが本プロジェクトで習得したコンサルティング手法により直接的に中小企業を育成するものである。

¹² Consultoria Empresarial PyME-JICA

図 4-2 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの位置づけ



出所: 調査団作成

図 4-2 に明らかなように、本プロジェクトはいわゆる人材養成を目的としたものではない。

図 4-3 に本プロジェクトのイメージ図を示す。

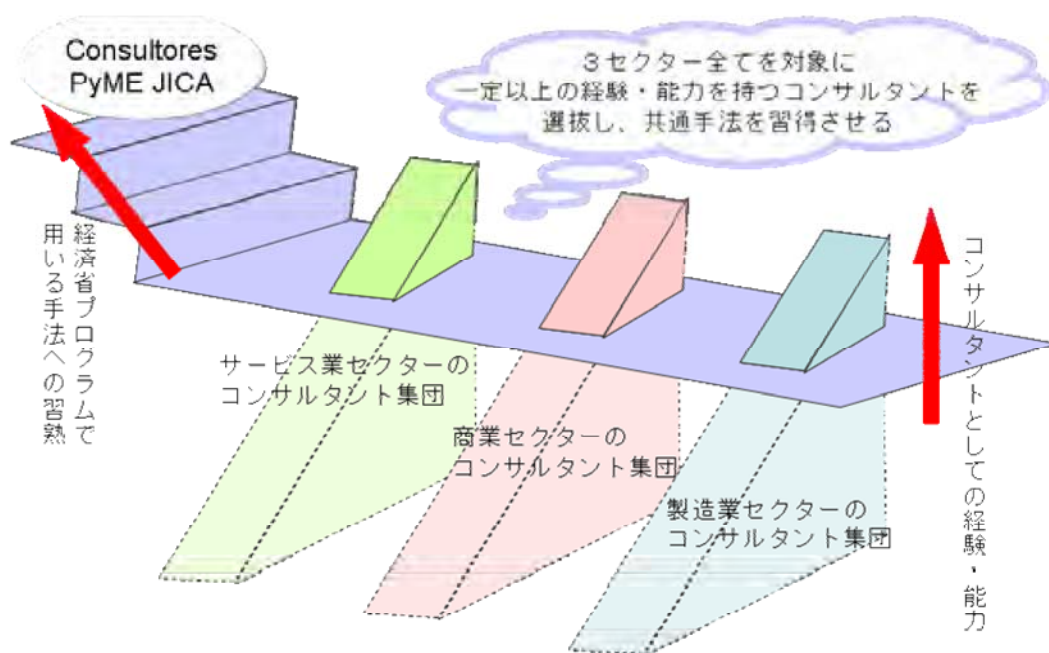
プロジェクトに参加するコンサルタントは、既に中小企業に対するコンサルティング経験を積んだ人材であり、経済省の実施する中小企業支援プログラムで即戦力として活躍できる能力を有する者たちである。

すなわち本プロジェクトは、中小企業に対するコンサルティングを充分に行いうる人材を募り、経済省プログラムで使用されるべき共通のツール（コンサルティング手法）を習得させることを意図して設計されており、新たに中小企業コンサルタントを志す者を養成する趣旨ではない。

背景には、日本の中小企業診断士が資格取得後に先輩診断士から教わりながら経験を積んでいくのに対して、メキシコの現状では後輩を指導するような先輩コンサルタントが存在しないという認識のもとに、本プロジェクトを通してそのような先輩コンサルタントに該当するシニアグループを形成しようという狙いがある。本プロジェクトで第1期生として経済省登録されるコンサルタントらを、全国制度における指導役・牽引役にしたい考えである。

2009 年以後のプロジェクトでは、経験不足でも意欲ある人材のための養成コースや、大学卒業間も無い若者のための入門講座等へと裾野を広げることも視野にある。

図 4-3 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトのイメージ



出所: 調査団作成

以上の観察に基づいて、表 4-3 に本プロジェクト開始当初に予定されていたプロジェクト概要を総括する。

表 4-3 「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	● 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	● 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	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	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が登録する。 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。 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。 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。
推進体制	資金 1) FONDO PYME より約 500 万ペソ = 参加費(1人当たり 19,451.00 ペソ)の半額を補助 2) 参加コンサルタントの負担 1人当たり 9,725.50 ペソ 組織 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) 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。 【議長】 経済省 【メンバー】 COPARMEX CANACINTRA 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] Crece Hidalgo, A.C. [民間コンサルティング企業] GCC Consultores [民間コンサルティング企業] 4) 各実施拠点の本部 各実施拠点の COPARMEX、CRECE、CANACINTRA 等を任命

出所: 調査団作成

4.2.2 プロジェクトの流れ

図 4-4 にプロジェクトの流れを示す。

参加を希望するコンサルタントは、経済省ホームページに掲載された募集要項に従い、オンラインで参加申し込みをする（9月までは電子メールで参加申込書と証憑類の写しを COPARMEX に提出）。対象者は、中小零細企業に対する3年以上のコンサルティング経験を持つプロのコンサルタントである。

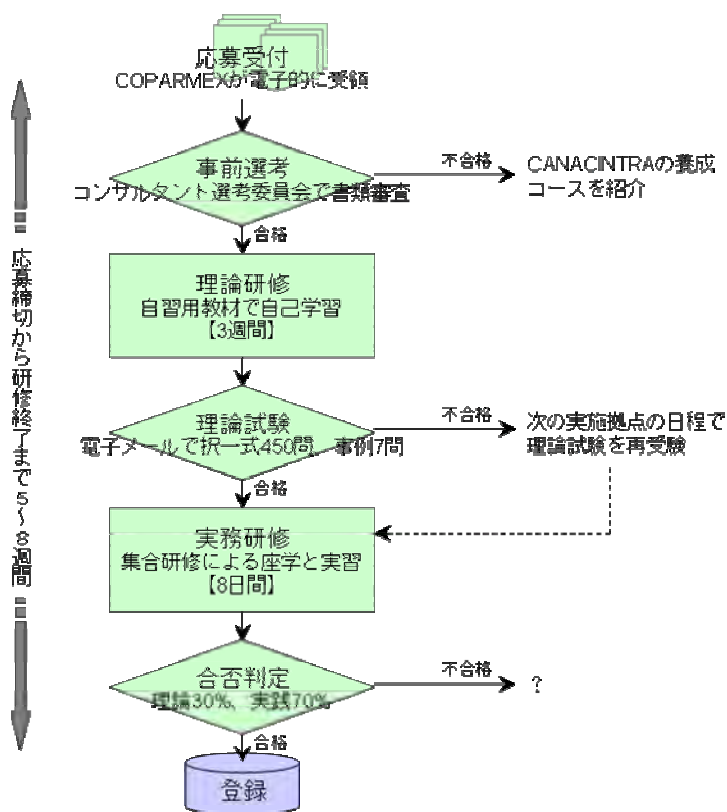
応募書類によりコンサルタント選考委員会にて参加資格の事前選考が行われる。事前選考で不合格となった場合には、その通知と併せて経験の浅いコンサルタントでも参加可能なCANACINTRAの養成コースが紹介される。

事前選考を通過すると、自習用教材パッケージが送付され、3週間の学習期間が与えられる。また、参加コンサルタントはこの時点で参加料の半額を納付する。

学習成果は電子メールによる理論試験で測定される。理論試験に合格しなかった場合は、次の実施拠点における理論試験日に再試験を受けるよう促される。

理論試験を通過すると、参加料の残り半分の徴収に続いて8日間の集合研修が実施される。集合研修における参加コンサルタントのパフォーマンスは多面的に評価され、理論試験の合格との加重合計により最終的な合否が判定される。

図 4-4 「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

以上のプロセスがメキシコ市を皮切りに各地の実施拠点で繰り返された。

表 4-4 に各実施拠点の日程を示す。当初は 26 箇所での開催が予定されたが、最少催行人数 15 名に満たず隣接拠点と合同開催されたり、応募の多い拠点では複数回開催されたりと

いう変更が生じた。なお、居住地によって参加できる拠点が制限されることはなく、本人の希望により選択可能である。

表 4-4 各実施拠点の日程（実績および予定）

№	実施拠点(市, 州)	応募締切・ 自習教材入手	理論試験日	集合研修日程
1	Distrito Federal	8/15	9/5	9/18-27
2	Pachuca, Hidalgo	9/9	9/26	10/13-22
3	León, Guanajuato	9/12	10/3	10/16-25
4	Culiacán, Sinaloa	9/26	10/17	11/13-22
5	Distrito Federal (2)	9/26	10/17	11/17-26
6	Monterrey, Nuevo León	10/17	11/7	11/24-12/3
7	Veracruz, Veracruz	10/23	11/14	12/1-10
8	Puebla, Puebla	11/14	12/5	1/22-31
9	Tlaxcala, Tlaxcala	12/12	1/16	2/2-11
10	Distrito Federal (3)	1/2	1/23	2/5-14
11	Mérida, Yucatán	1/2	1/23	2/9-18
12	Durango, Durango	1/2	1/23	2/12-21
13	Distrito Federal (4)	1/21	2/10	3/2-11
14	Culiacán, Sinaloa (2)	2/6	2/27	3/19-28
15	Chihuahua, Chihuahua	2/6	2/27	3/23-4/1
16	Aguascalientes, Ags.	2/20	3/12	3/30-4/8
17	Distrito Federal (5)	2/27	3/20	4/16-25
18	Mérida, Yucatán (2)	3/13	4/3	4/20-29
19	Colima, Colima	3/27	4/24	5/28-6/6
20	Distrito Federal (6)	4/17	5/15	6/4-13
21	Tuxtla Gutierrez, Chiapas	4/17	5/15	6/8-17
22	Guadalajara, Jalisco	4/24	5/22	6/11-20
23	Monterrey, Nuevo León (2)	4/24	5/22	6/15-24

出所：経済省提供資料（2009年5月15日現在）

(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。参加コンサルタントに提供される自習用教材を表4-5に示す。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。

表 4-5 自習用教材の構成

CD	以下の各科目のテキスト モジュール 1. コンサルタントの能力 (学習時間の目安:12 時間) モジュール 2. 財務と会計 (学習時間の目安:24 時間) モジュール 3. 経営管理 (学習時間の目安:16 時間) モジュール 4. 人的資源管理 (学習時間の目安: 8 時間) モジュール 5. オペレーション (学習時間の目安:24 時間) モジュール 6. イノベーション (学習時間の目安:16 時間) モジュール 7. マーケティング (学習時間の目安:24 時間)
DVD	テキストと同じ各科目について要点の講義を収録 モジュール 1. コンサルタントの能力 (収録時間:3 時間) モジュール 2. 財務と会計 (収録時間:4 時間) モジュール 3. 経営管理 (収録時間:3 時間) モジュール 4. 人的資源管理 (収録時間:2 時間) モジュール 5. オペレーション (収録時間:6 時間) モジュール 6. イノベーション (収録時間:4 時間) モジュール 7. マーケティング (収録時間:6 時間)
印刷物	DVD 収録の講義中で使用されるスライド

出所: 自習用教材パッケージに同梱の案内書をもとに調査団作成

理論を自己学習させるという方式は、CANACINTRA が考え出したものである。CANACINTRA は、2002 - 2003 年の「中小企業コンサルタント養成・認定制度計画フォローアップ調査」におけるパイロット・プロジェクト以後、メキシコ国内で唯一、フォローアップ調査団の残した養成研修の手法や教材を引き継いだ養成コースを実施してきた。その際、広いメキシコの各地から参加する受講者への配慮から理論部分を自己学習とし、企業での診断実習のみを集合研修として残したのである。教材内容に沿って出題される理論試験により、確かに学習したかどうかを点検する。

仕事を持つ者は長期間の研修には参加しにくい事情に応え、養成コースを根付かせてきた CANACINTRA はこの方式に自信を持っている。本プロジェクトの理論研修は CANACINTRA 方式を全面的に採用している。

実務研修は 8 日間の集合研修による。表 4-6 に集合研修の日程を示す。

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の習得（第3～8日）とに大別される。CANACINTRA が提供する企業の経営状況を診断する手法と、Crece Hidalgo が提供する改善策の実施を継続的にモニタリングする手法とを合わせて、経済省プログラムで用いる共通手法としている。

そこで、企業診断とバランス・スコアカードの実習はグループごとに1つの中小企業を対象として継続して実施され、2つの手法の一体的な理解を目指す。第4～5日に実習先の企業に赴いてインタビュー等による情報収集を行い、第6～7日に収集した情報に基づく企業診断、改善提案、モニタリング計画をまとめ、第8日に企業経営者を招いて報告を行う。

なお、実習先企業はコンサルタント選考委員会メンバーの伝手により、コンサルティングを希望する中小企業の中から選定している。

表 4-6 集合研修の日程

第1日	講堂	中小企業政策・支援プログラムの紹介	
		CONOCER 職務能力基準	認証制度、コンサルタント職務能力基準の理解
第2日	講堂	(Espacio Empresarial)	中小企業コンサルタント職務能力基準のレビュー
第3日	講堂	企業診断 (CANACINTRA)	企業診断の理解
第4日	企業		実習企業へのインタビュー、現場視察、情報収集
第5日	企業		情報収集と分析、改善策の立案
第6日	講堂	バランス・スコアカード	戦略マップと管理ボードの理解と作成演習
第7日	講堂	(Crece Hidalgo)	実習企業の戦略マップと管理ボードの作成
第8日	講堂	実習企業へのプレゼンテーションと評価	

出所: 調査団作成

以上の研修プロセスで使用される教材の内容と成り立ちを表 4-7 に示す。本プロジェクトが研修プロセスの大半を CANACINTRA に頼っていることは一目瞭然である。

先述の通り、CANACINTRA はフォローアップ調査団の残した教材を引き継いで自らの養成コースを展開してきており、CANACINTRA が本プロジェクトに提供する教材内容の根幹は、フォローアップ調査団が監修したパイロット研修に則した内容である。

一方、製造業企業を会員とする CANACINTRA の立場により当然に、理論研修教材の充実度は分野ごとに差が出ている。生産管理については具体的かつ詳細に学ぶことができるが、マーケティングや販売について同様の懇切丁寧さは無い。

表 4-7 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクト使用教材

種別	内容	成り立ち	
自習用教材	テキスト(CD)	コンサルティングの基礎となる知識・理論の教科書。以下の7つのモジュールから成る。 I コンサルタント能力 II 財務と会計 III 経営管理 IV 人的資源管理 V オペレーション(生産管理) VI イノベーション VII マーケティング	2002年フォローアップ調査のパイロット・プロジェクトで制作・使用した教材をもとに、CANACINTRAが若干の変更を加えて自らの中小企業コンサルタント養成コースで使用してきたものを流用。
	ビデオ講義(DVD)	上記の各モジュールについて、要点の講義をビデオ収録したもの。	CANACINTRAが独自に制作し、上記テキストに添えて使用してきたものを流用。
	講義スライド(印刷物)	ビデオ講義で使用されるスライドを配付資料として印刷したもの。	
集合研修用教材	コンサルタント職務能力基準	職務能力の基準化と認証の国家制度とコンサルタント関連の現行基準を理解するための資料等。	本プロジェクト用に Espacio Empresarial が新規作成。
	企業診断マニュアル	レーダーチャートを用いた経営状況の総合診断を行うための手引および診断チェックリスト。	製造業セクターは、2002年フォローアップ調査のパイロット・プロジェクトで制作・使用したマニュアルをもとに、CANACINTRAが修正し自らの中小企業コンサルタント養成コースで使用してきたものを流用。 商業・サービス業セクターは、フォローアップ調査時に制作・使用したものをもとに、本プロジェクト用にCANACINTRAが作成。
	バランス・スコアカード	バランス・スコアカードによる目標設定・進捗管理手法を理解するための資料等。	本プロジェクト用に Crece Hidalgo が新規作成。

出所: 調査団作成

中小企業数では圧倒的に商業・サービス業が多く、応募コンサルタントも商業・サービス業セクターの出身者が多いという現実を前にして、経済省およびコンサルタント選考委員会には「教材内容の偏りを看過できない」という意識が次第に高まった。その結果、第1回メキシコ市の参加コンサルタントに自習用教材が配付された後になって、委員会メンバーを中心とするメキシコ人経営コンサルタントと調査団の協働により教材の見直し作業が開始された。

コンサルタント選考委員会は常に日程に追われ差し迫った課題を抱えていたため、研修の中身についてはそれまで十分に共有・議論されて来なかった。各メンバーが初めて実際の教

材に目を通したところ、テキストの科目構成から再検討する必要が指摘された。商業・サービス業との関連が最も強いと考えられる「Ⅶ マーケティング」のテキストのみを数週間で改訂し追補版として参加コンサルタントに再配付する案も検討されたが、見直し作業が拙速に終わることを避け、2009年の継続プロジェクトでの使用を目標に定めた。

テキストの見直しに伴い、理論試験問題および企業診断マニュアルもテキストに呼応するように改訂される予定である。

Box 4-1 メキシコ市における第1回集合研修

調査団は、2008年9月18～27日に行われたメキシコ市での集合研修に立ち会い、参加コンサルタントの資質、研修内容の妥当性および運営管理状況を観察した。

参加コンサルタント23名は、企業経営に関する基本的な知識を有し、中小企業に対するコンサルティングに一定以上の経験を持つ者たちであり、研修内容の理解・議論・実践において、参加者の資質が支障になることはなかった。講師の双方向的な教授法により、研修テーマに関連する経験談が参加者相互に共有され、実践に即した知識習得が促されていた。

企業診断実習では、参加者は3つのグループに分かれ、機械加工業、プラスチック加工業、飲食業をそれぞれ担当した。先行調査で開発されたレーダーチャートによる企業診断を起点とし、改善策実施状況のモニタリングにバランス・スコアカードの概念を取り入れたモデル手法は、参加者にも企業側にも分かり易く実用的なツールとして受け入れられていた。

短期集中の研修であるため連日の議論は夜遅くまで続いたが、参加者の満足度は総じて高かった。実践的な手法の習得に加え、チームワークを通して他の参加者から大いに学んだという声が多く、この研修はコンサルタント相互のネットワーク作りにも役立ったようである。

(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と研修プロセス参加中に行われる多面評価から成る。

表4-8に事前選考の採点基準を示す。

事前選考は中小企業に対するコンサルティング経験に最も重点が置かれている。これは、中小企業コンサルタント全国制度の初代登録コンサルタントとして後進を指導しうる人材を囲い込みたいという経済省の意向を反映するものである。併せて、地方への出張を厭わない姿勢を高く評価しており、全国展開の核となる人材を集めるという方針が貫かれている。

なお、コンサルタント選考委員会による審査を効率化するため、COPARMEXが事前選考と同じ採点基準に則った“プレ選考”を行って50点以上得点した者のみをコンサルタント選考委員会での審査対象としている。

表 4-8 事前選考の採点基準

評価項目		採点基準	配点*
経 験			56 点
1	コンサルタントとしての経験	3年～5年で20点 6年～10年で25点 11年以上で30点	30点
2	企業勤務経験	3年で3点 4年以上で5点	5点
3	研修講師としての経験	経験があれば年数に関わらず3点	3点
4	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	18点
学 歴			25 点
5	学士号	取得していれば10点(要証憑)	10点
6	修士号	取得していれば1点(要証憑)	1点
7	博士号	取得していれば1点(要証憑)	1点
8	講座 ¹³ 受講歴	200時間ごとに1点、最大3点まで	3点
9	関連分野の研修受講歴	120時間ごとに1点、最大3点まで	3点
10	語学	読む・書く・話す能力それぞれについて、母国語と比較して50%以上の能力があれば1点、最大2点まで	2点
11	資格・認証	1つ取得していれば2点 2つ取得していれば4点 3つ取得していれば5点	5点
動機・姿勢			19 点
12	コンサルティングに携わる動機	記入していれば3点	3点
13	遠隔地へ出張する意思	出張を厭わない意思を表明すれば8点	8点
14	公的・民間の中小企業支援に関する知識	知っていれば1点	1点
15	中小企業支援の普及員や推進員の活動歴	活動歴があれば5点	5点
16	態度の自己評価(寛容性・親切心・主導性・計画性・規律性を5段階評価)	記入していれば2点	2点

*合格は100点満点中70点以上

出所: 経済省提供資料をもとに調査団作成

表 4-9 に研修参加中に実施される多面評価をまとめる。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。

¹³ Diplomado

表 4-9 研修参加中に実施される多面評価

評価項目	配分*			配分	
理論 自己学習の評価 電子メールによる試験 (合格すれば点数に関 わらず 30%を獲得)	30%				
実務 集合研修の評価 成果品とパフォーマンス の観察による採点	70%	講師による評価	職務能力基準	10%	40%
			企業診断	20%	
			バランス・スコアカード	10%	
		企業による評価		40%	
		仲間による評価		20%	
	100%			100%	

*合格は 80%以上

出所:コンサルタント選考委員会資料をもとに調査団作成

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。

試験は CANACINTRA が自らの養成コースで実施してきた方法・インフラをそのまま利用して、問題の配信から解答の回収、採点まで全て CANACINTRA が運営する。択一式問題は予め用意された 520 問の中からソフトウェアを利用して科目別にランダム抽出し、受験生ごとに異なる組み合わせで出題される。採点も同ソフトウェアにより自動化されている。試験問題自体も、2002 年フォローアップ調査のパイロット・プロジェクトで制作・使用したものをもとに CANACINTRA が修正・追加しながら使用してきたものの流用である。

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。Espacio Empresarial による評価を除き、CANACINTRA の評価シートを流用した質問紙形式による。主な評価項目は以下の通りである。

- 講師による評価: Espacio Empresarial
- 研修内容に関する筆記試験を実施
- (10 段階評価)
- CANACINTRA
- 知識と手法(診断のために必要な知識と方法論の理解)
 - 調査分析能力(データや調査結果の分析により現状把握する能力)
 - 問題解決能力(自らのアイデアにより改善提案を立てる能力)

Crece Hidalgo

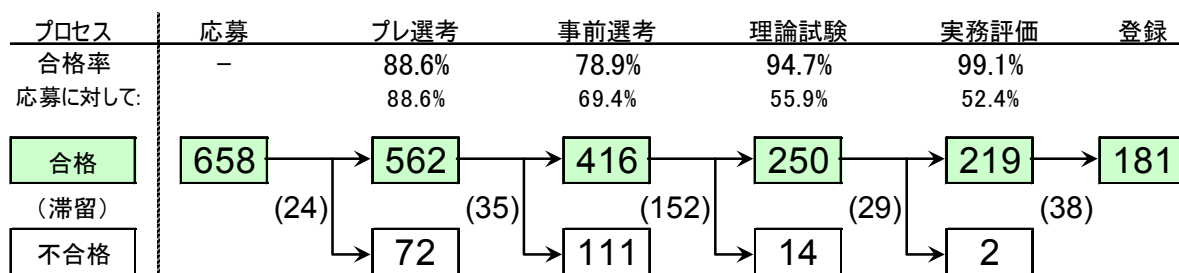
- インタビュー能力(相手の意図や意見を聞き取る能力)
- 責任感(コンサルタントに必要な仕事を完遂する態度・熱意・責任感)
- 論理力(アイデアを論理的に構築する能力)
- スピーチ能力(報告書の要点を口頭で明解に伝える能力)
- データ構成力(データを理解と説得に適した構成にまとめる能力)
- 説得力(柔軟な話術で相手を納得させる能力)

- 企業による評価:
- 診断の正確さ、明快さ、有用性
 - (5段階評価)
 - 改善提案の有用性、実用性、インパクト、費用対効果
 - 態度(敬意、共感)
 - 知識

- 仲間による評価:
- チームワーク、仲間の尊重
 - (10段階評価)
 - 規律性、計画性、主体性、創造性、誠意
 - コミュニケーション
 - 交渉力

なお、企業による評価は各々の参加コンサルタントではなくグループに対するものである。
 以上の評価プロセスを経た結果を図 4-5 に示す。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。

図 4-5 参加コンサルタントの評価結果 (2009 年 5 月 25 日現在)



出所: コンサルタント選考委員会資料をもとに調査団作成

4.2.3 応募コンサルタントのプロフィールとその分析

調査団は、入手した参加申込データをもとに応募コンサルタントのプロフィールを分析した。経済省の中小企業支援プログラムで働く意思を持つコンサルタント達の大まかな像を描

く目的である。

分析対象としたデータは2009年1月末までに受け付けた全ての参加申込(n=402)で、“プレ選考”で不合格となったものを含み、データ不備のため受付保留となっているものを除く。

サンプルの概要は以下のとおりである。

1. 年齢: 最小値 22 歳 最大値 65 歳 中央値 38 歳 平均値 39.1 歳 最頻値 34 歳
2. 性別: 男 276 名 女 126 名
3. 居住地:

Distrito Federal	57	Morelos	12	Querétaro	4
Veracruz	57	Quintana Roo	12	Baja California Sur	3
Edo.de México	28	Guerrero	11	Durango	3
Nuevo León	27	Campeche	10	Sonora	3
Sinaloa	22	Jalisco	9	Baja California	2
Guanajuato	20	Chihuahua	8	Michoacán	2
Hidalgo	20	Chiapas	7	Oaxaca	2
Puebla	18	San Luis Potosí	6	Tamaulipas	2
Tlaxcala	14	Coahuila	5	Zacatecas	2
Yucatán	14	Tabasco	5	Nayarit	0
Aguascalientes	13	Colima	4		

4. 所属: コンサルティング企業・機関に所属する者 120 名 所属しない者 282 名

すべての評価プロセスを通過した「登録」者と、いずれかの段階を通過できなかった「不合格」者の状況を表 4-11 に示す。男性よりも女性、独立コンサルタントよりもコンサルティング企業・機関に所属する者が合格しやすい傾向があるように見受けられる。

表 4-10 登録と不合格の状況

		登録	不合格	比率
全体		97	119	1 : 1.23
性別	男	60	82	1 : 1.37
	女	37	37	1 : 1.00
企業・機関	所属する	52	40	1 : 0.78
	所属しない	45	79	1 : 1.76

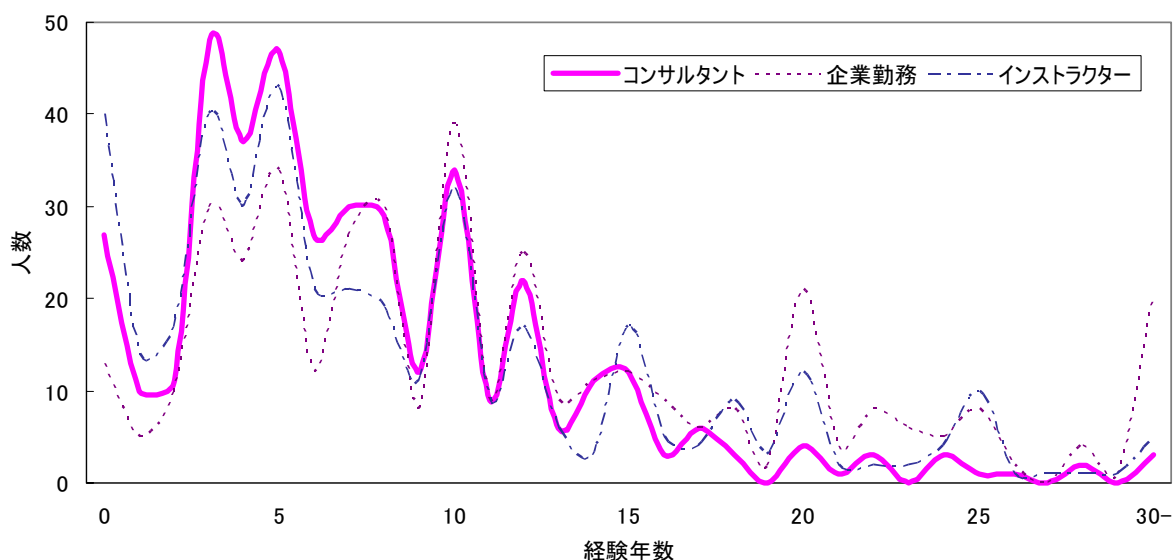
出所：コンサルタント選考委員会提供データをもとに調査団作成

(1) 経験

図 4-6 に応募コンサルタントの実務経験年数を示す。応募コンサルタントが有するコンサルタントとしての経験は、平均すると 7.52 年だが、全体の 45% は 5 年以下の経験しかない。最頻値は 3 年、中央値は 6 年である。経験 10 年以下に応募コンサルタントの 8 割弱が含まれる。

コンサルタント経験に比べ企業勤務経験やインストラクター経験はややバラツキが大きい。

図 4-6 応募コンサルタントの実務経験年数 (n=402)

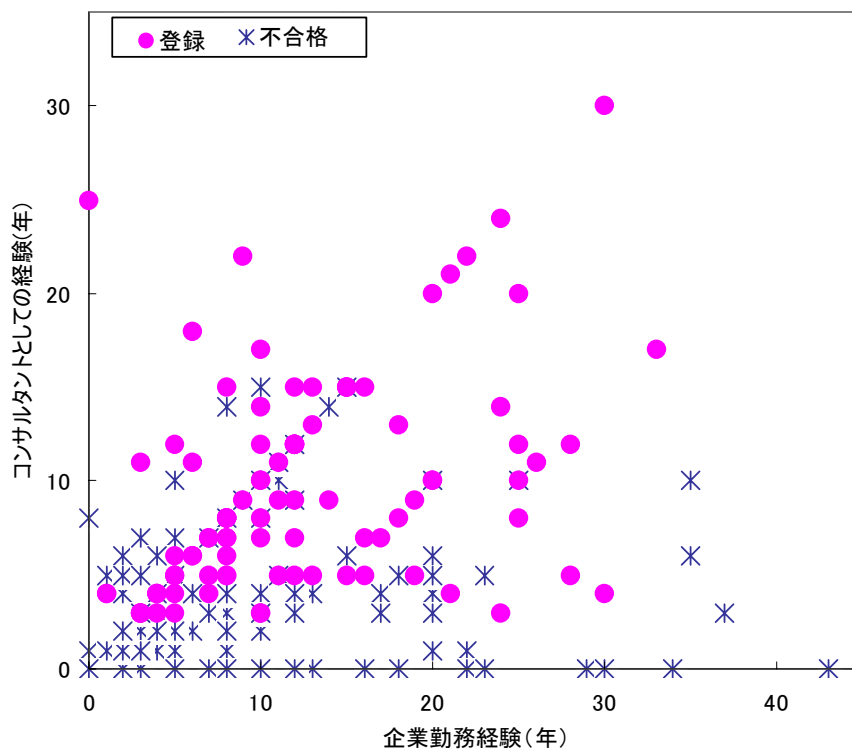


注：合計実年数を未記入の場合はセクター別・分野別内訳の最長年数を合計と見なした。
出所：コンサルタント選考委員会提供データをもとに調査団作成

図 4-7 は、応募コンサルタントの実務経験年数を企業勤務経験とコンサルタントとしての経験によりプロットし、登録者と不合格者のプロフィールを比較したものである。

企業勤務経験が長くてもコンサルタント経験が浅ければ不合格となる傾向がグラフに表れている。登録者のコンサルタント経験が平均 9.54 年・中央値 8 年であるのに対し、不合格者は平均 4.08 年・中央値 3 年である。この結果は、コンサルタント経験を最も重視する事前選考の方針が徹底されていることを主として反映したものと考えられる。コンサルタント経験が 10 年以上有りながら不合格だったのは、成功実績を記入していなかったり、記入に不備があったりで、参加申込書に記載された情報の信頼性を認められなかったケースである。

図 4-7 応募コンサルタントの実務経験年数と登録・不合格 (n=216)



注：合計実年数を未記入の場合はセクター別・分野別内訳の最長年数を合計と見なした。
 出所：コンサルタント選考委員会提供データをもとに調査団作成

応募コンサルタントの年齢と実務経験年数を考え合わせると、コンサルタントとしての経験年数と企業勤務経験年数が同じ場合、学校卒業後すぐにコンサルティング企業・機関に就職したパターンが多いと推察される。

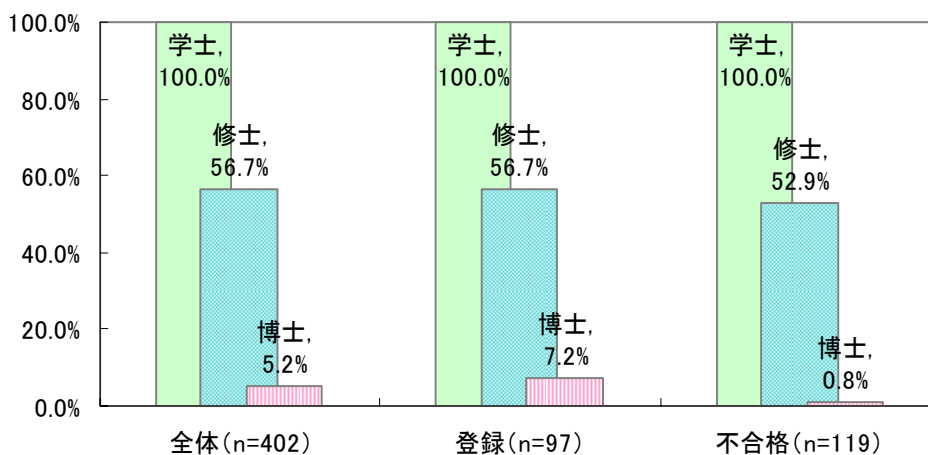
プロのコンサルタントとして経験を積むことは大切だが、コンサルタント自身の企業勤務や管理職の経験あるいは自ら起業・経営した経験が、実践的なコンサルティングの資源となることも事実である。この観点では、本プロジェクトで不合格となった「企業勤務経験は豊富だがコンサルタントとしての経験は乏しい」層は、適切な養成を施すことにより優れた中小企業コンサルタントに育つ可能性を秘めているとも考えられる。

(2) 学歴

図 4-8 に応募コンサルタントの学位取得状況を示す。応募コンサルタントは例外なく大卒者である。在学中の者を含めると半数以上が修士号取得（見込）者で、5%程度の博士号取得（見込）者もいる。修士号の7割弱はビジネス分野である。

登録者と不合格者とを比較すると、博士号の取得比率には差があるものの修士号の取得比率には大きな相違は見られない。事前選考での修士号・博士号に対する加点が各1点のみであることから（表4-8参照）、明確な差が付きにくいのであろう。

図4-8 応募コンサルタントの取得学位と登録・不合格



注：修士課程・博士課程それぞれの在学者を含む。

出所：コンサルタント選考委員会提供データをもとに調査団作成

応募コンサルタントの77%がビジネスやコンサルティングに関連する講座（Diplomado）を受講しており、対象を一般的な研修に広げるとビジネスやコンサルティングの関連で受講歴のある者は85%に上る。また、コンサルタント選考委員会が指定する関連資格・認証を取得している者は全体の1割で、一般コンサルタント、集合研修インストラクター等のCONOCERによる職務能力認証を受けている者も17名いた。

経済省、農地改革省¹⁴（SRA）、社会開発省¹⁵（SEDESOL）、観光省等の各種コンサルティングプログラムによる資格、大学や非営利団体による資格など応募コンサルタントが保有する資格は幅広く、メキシコ国内におけるコンサルタント資格の多様性を窺える。

(3) 動機・姿勢

応募コンサルタントの7割が公的・民間の中小企業支援プログラムを知っており、そのうちの7割がこれらプログラムで活動したことがある。また、375名（93%）が遠隔地への出張を厭わないと表明した。中小企業支援への意欲は満足なレベルといえよう。

¹⁴ Secretaría de la Reforma Agraria

¹⁵ Secretaría de Desarrollo Social

以上のとおり、応募コンサルタントは幅広い年齢層に渡り、実務経験は年齢に応じたばらつきが見られるものの、総じて向学心が強い。

プロジェクトの運営効率に課題を抱えながらも、本プロジェクトにより経済省登録中小企業コンサルタントの第1期生が誕生することは確かである。彼らを活性化し、全国制度の確立および職務能力認証制度との統合に向けて、的確な手を打っていくことが期待される。

4.2.4 「JICA メソッド」の方法論

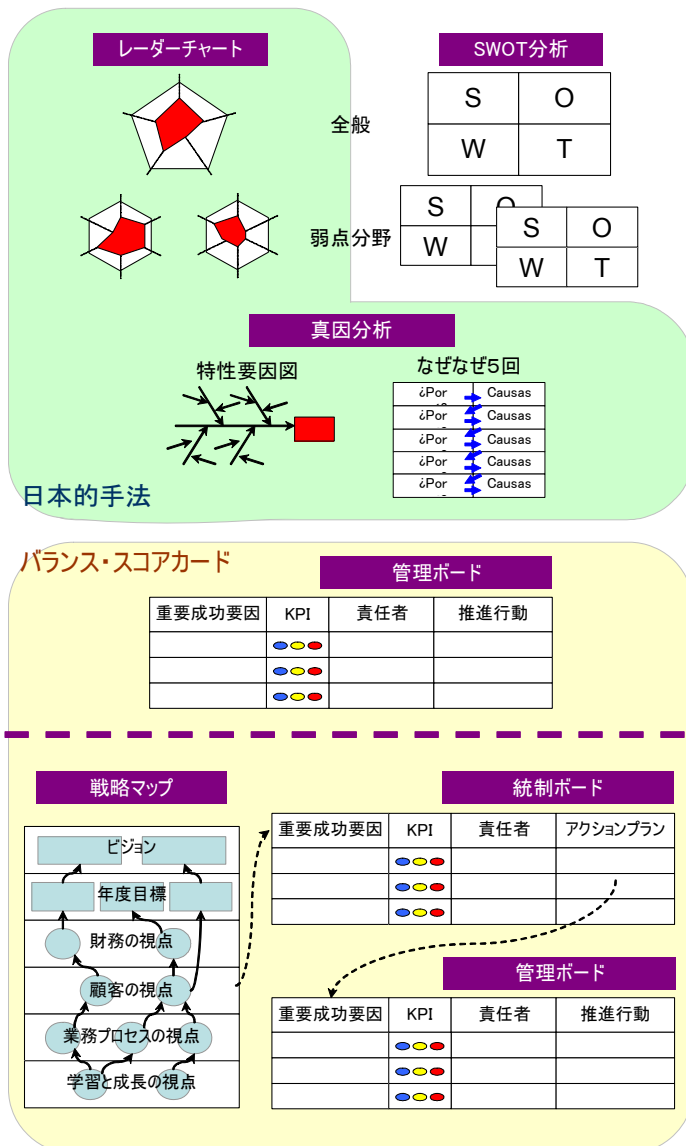
図 4-9 は本プロジェクトで参加コンサルタントに教授される経営診断および助言の方法論をまとめたものである。ただし、プロジェクト開始当初から図に示すような方法論が確立していたわけではない。いくつかの開催拠点で研修を繰り返すうちに企業診断とバランス・スコアカードとの連結が実践の場で試され修正されて、次第に形作られてきたものである。

企業への介入は2段階で、まず目前のあからさまな問題を解決してから改めて将来志向の成長戦略を練るという手順を踏む。集合研修では第1段階の改善計画の提案までを実習する。

図に示す「日本の手法」は、先行調査団が残した手法をベースに CANACINTRA が JICA 専門家の手を借りつつ追加・修正してきたものである。「バランス・スコアカード」はここでは Crece Hidalgo により本プロジェクトに取り込まれた分析・計画ツールの総称である。本プロジェクトの方法論が、アメリカで生まれたこの経営手法の本来の理論的背景に厳密に構築されているわけではない。

図 4-9 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」の方法論

- 第1段階** | 目下の問題を解決
(約100日間)
- 弱点分野を特定する**
インタビューや現場視察に基づき、経営レベルを評価・採点する「レーダーチャート」と、企業自身の強み・弱みおよび外部環境の機会・脅威を分析する「SWOT分析」により、5つの経営機能(経営管理・人事・マーケティング・オペレーション・財務)のうち相対的に劣る2つの弱点分野を特定する。
 - 弱点分野の問題を把握する**
弱点分野のそれぞれについて、詳細な「レーダーチャート」と「SWOT分析」により具体的な問題を把握する。
 - 問題の真因を特定する**
「特性要因図」や「なぜなぜ5回」等の要因分析ツールを活用し、問題の真因を特定する。
 - 解決策を立案する**
真因を解決する方策を立案する。
 - 改善計画を立案する**
解決策を実施するために「管理ボード」に指標や責任者および推進行動を立案する。
 - 改善活動をフォローアップする**
指標の推移により活動状況をモニタリングし、適宜助言する。
- 第2段階** | 戦略的計画
- 年度目標と施策を立案する**
中長期のビジョン・目標から逆算して年度目標を立案し、年度目標実現に必要な施策の連鎖を「戦略マップ」に表す。
 - 施策の具体化計画を立案する**
施策を具体化し「統制ボード」に指標や責任者およびアクションプランを立案する。
 - 実行計画を立案する**
アクションプランを実行するために「管理ボード」に指標や責任者および推進行動を立案する。
 - 実行をフォローアップする**
指標の推移により実行状況をモニタリングし、適宜助言する。



KPI : 主要業績指標 (Key Performance Indicator)
出所 : 調査団作成

4.2.5 プロジェクトの評価

(1) プロジェクト全般の評価

表 4-3 に開始当初の概要を総括した「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトについて、これまでの実現状況に基づき調査団は以下の通り評価する。

- 妥当性： 良い。本プロジェクトの設計には、本調査が支援する「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の設立」と「中小企業コンサルタントに関わる国家資格認証の確立」につながる仕掛けがあり、本プロジェクトの成功は経済省・メキシコ側および日本側が共に目指す方向への前進に寄与すると期待できる。
- 有効性： やや不十分である。中小企業コンサルタント 500 名を登録する計画に対し実績は 450 名に満たない見込みである。ただし、在野の中小企業コンサルタントを特定し経済省に登録して、中小企業支援プログラムに活用する道筋をつけるという目的は達した。また、中小企業コンサルタント NTCL 改定に向けては、改定立案に参画すべき人材を参加コンサルタントの中から 7 名選定しており、着実な進捗が見られる。
- 効率性： 不十分である。当初計画した 2009 年 2 月までに 26 箇所の開催は成らず、2009 年 6 月末時点で 15 箇所 23 回に留まる見込みである。その結果として 500 名登録の目標は未達成となる。開催日程に対して適切なタイミングで十分な数の応募を得られなかったことが原因であり、広報面への資源配分をより充実させるべきであったと考えられる。
- インパクト： 良い。集合研修を通じて各地域でコンサルタントのネットワークが形成されており、相互連携の促進が期待できる。広く普及しているとは言いがたい CONOCER の職務能力認証について、研修により制度の認知が向上しており、認証取得意欲が高まりうる。
- 自立発展性： 良い。「経済省登録中小企業コンサルタント全国制度」の主軸としてプロジェクトを発展させていく意欲とアクションが確認され、次段階である登録コンサルタントの活用プログラムも開始されている。

(2009 年 5 月 15 日現在)

(2) プロジェクトの成り立ちに起因する問題

本プロジェクトの研修・評価プロセスは CANACINTRA に負うところが大きい。CANACINTRA が培ってきた養成コース運営の実践的なノウハウが随所に活かされ、中小企業コンサルタントの広範な知識・実務の研修を全国で巡回開催するという大掛かりな本プロジェクトの設計を支えていることは、高く評価できる。

半面では、既存の教材、試験問題、評価シートを、コンサルタント選考委員会や経済省の吟味も無いまま、本プロジェクトに流用したための不具合も指摘される。既に見直し作業が始まっている教材内容の偏りのみならず、過去に CANACINTRA の養成コースを受講した者には理論試験の大半が同じ出題になるという不公平も生じている。

研修・コンサルティング部は事前に CANACINTRA の中小企業コンサルタント養成コースを視察し、本プロジェクトへの採用を決める一方で改善箇所を見出してもいた。そこで、CANACINTRA の養成コースをベースとして、研修・コンサルティング部の意向により以下の3つの要素を付加したのが本プロジェクトの成り立ちである。

- 1) 中小企業に対するコンサルティング経験を一定以上有する者を事前選考すること
- 2) 職務能力認証に関する研修および参加コンサルタントからの意見収集を行うこと
- 3) 企業の経営改善をフォローアップするための手法を組み入れること

これにより研修・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たとは言い難く、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。

これらの懸念は差し当たりプロジェクトの成否を左右する重大な問題として表面化してはいないが、プロジェクトの継続を長期的に想定する上では無視できない内在リスクであり、計画的に対処することが求められよう。

(3) 講師養成の必要性

コンサルティング手法の標準化は後に続く「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムへの前提条件としても重要である。しかしながら、方法論を伝達する場である集合研修が十分にその目的を達しているか、やや疑問が残る。

本プロジェクトの方法論は現状分析や計画立案に各種のツールを活用するため、コンサルタントはこれらを正しく使いこなすことが求められる（図 4-9 参照）。各ツールの用途・用法はもとより、分析・立案プロセスの全体構造における位置づけや役割、他のツールに連結するロジックを十分に分かっていなければならない。

ツール類について講師の説明は曖昧であり、教わる側にとって重要な区別——SWOT 分析における内部環境と外部環境との区別や、施策立案における問題解決と課題達成との区別——を明示していない。グループ実習の議論が深夜に及ぶことは珍しくなかったが、ツールの誤った使い方に起因するケースが多々見受けられた。

すなわち、講師自身が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。講師はツールを正しく使えるだけでなしに、ツールが持つ論理を深く理解していなければならない。

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。4.4.1(2)で述べたように、教材は実施機関が持ち寄ったまま、統合はおろか相互調整もほとんど行われずに使用されている。視点も用語も様式もばらばらである。教材の不備は講師の力量のみでは埋めがたく、日本の手法とバランス・スコアカードを連結した方法論を一気通貫で解説する新しい教材が必須である。新しい教材に沿って教えるポイントを添えた講師用マニュアルが講師養成の核となろう。

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。2008年12月下旬の参加企業募集開始から1年間で650社のコンサルティングを実施する計画である。

調査団の観察に基づいて、表 4-11 にプロジェクトの概要を総括する。

表 4-11 「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

(1) 推進体制

FONDO PYME の

カテゴリー

I) 起業家育成および企業創出

- サブカテゴリー 5) 研修とコンサルティング
 コンセプト f) セクターまたは地域競争力プログラムに関連する経営・営業・
 生産能力のコンサルティング

に該当するパイロットプロジェクト（FP2008-527）として承認され、約 1,500 万ペソの資金を得ている。コンサルティング費用の一部が FONDO PYME により助成されるもので、企業規模別の費用および助成額が表 4-12 のとおり設定されている。

表 4-12 「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトの費用

企業規模	期間	費用*	FONDO PYME による助成	企業自己負担
零細	50 時間(3ヶ月)	39,157 ペソ	27,409 ペソ(70%)	11,748 ペソ
小	70 時間(4ヶ月)	59,036 ペソ	29,518 ペソ(50%)	29,518 ペソ
中	80 時間(4ヶ月)	77,109 ペソ	23,132 ペソ(30%)	53,977 ペソ

* IVA を含む。

出所：経済省公表資料

本プロジェクトは「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトと同じ経済省中小企業次官局 研修・コンサルティング部が主管し、仲介機関も同じ COPARMEX が務める。プロジェクトに直接関与するのはこの二者であり、コンサルタント選考委員会のような関係機関の全体調整を行う組織体は存在しない。

ただし技術面については、コンサルタント選考委員会の定例会議で意見を求めたり、委員会の一員である GCC Consultores にコンサルティングサービスの標準手順やツールの開発を委託したりしている。実質的な推進組織体制は「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトとの境界が曖昧である。

プロジェクトの広報は経済省ホームページでの告知、経済省の州代表部や COPARMEX 等業界団体のネットワークを介した告知、経済省・調査団共催による広報イベントにより行われた。

広報イベントは中小企業者や会議所・業界団体に加えて登録コンサルタントを招き、300 名弱の参加を得て 2009 年 2 月 9 日にメキシコ市内の経済省庁舎で開催された。経済省が力説した本プロジェクトの趣旨および経済省登録中小企業コンサルタント全国制度の展望は、製造業エグゼクティブ向け月刊誌 *Manufactura* をはじめ複数メディアで報じられた。

(2) モニタリングと評価

研修・コンサルティング部は登録コンサルタントの活動のモニタリングに強い関心を持っている。プロジェクト参加企業1社1社に対するコンサルティングの進捗を逐一“見える化”したいと考えた。「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトで習得させた手法を登録コンサルタントが忠実に適用していることを確かめたいのだという。さらに定量的指標によって成果を追跡し客観的なデータを蓄積することを重視している。プロジェクトの有効性を数値で裏付け、拡大発展への足場を固めるためである。

そこで、参加企業に対する一連の活動を一元管理するWEBデータベースシステムが開発された。登録コンサルタントは定められたコンサルティングプロセスに基づいて企業を診断・助言し、活動の都度、認証制WEBサイトから結果報告を入力する。活動の進捗のみならず各企業の経営診断結果や管理指標の推移もデータベースに集約され、各企業に対する個別具体的な支援状況を経済省や仲介機関が居ながらにして把握できる。

登録コンサルタントへの報酬はプロセスの進捗に従って支払われる。各プロセスにおける成果品の提出をもってそれまでに費やした時間分の報酬が支払われるため、WEBデータベースへの入力も促される仕掛けである。

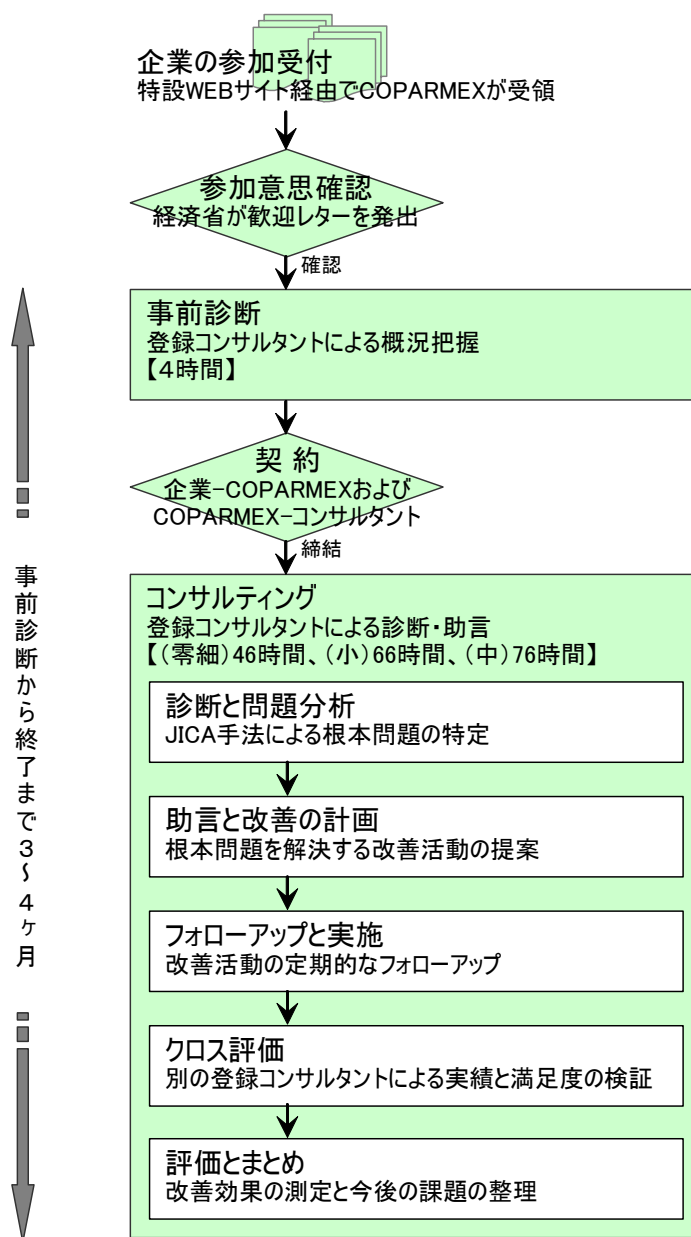
コンサルティング成果の評価には、観光省のプログラム「M」で実施されているクロス評価を採り入れた。診断・助言を行った登録コンサルタントとは別の登録コンサルタントが対象企業に赴いて、先のコンサルタントの活動実績や企業の満足度を検証する。

企業から苦情を受けたコンサルタントはペナルティとして報酬の5%を控除される。

4.3.2 プロジェクトの流れ

図4-10にプロジェクトの流れを示す。

図 4-10 「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

参加を希望する企業は、経済省ホームページからリンクされた特設 WEB サイトで必要事項を入力し送信する。対象企業は Box 4-2 の条件を満たす中・小・零細企業である。

Box 4-2 「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクト参加企業の条件

- 正規に設立された会社であること
- 少なくとも2年間操業していること
- 事業主もしくは法律上の代表者が参加に合意していること
- 事業主が意欲的で必要とされる改善への投資余力があること
- 非合法活動に従事あるいは関与していないこと
- コンサルティングとそのフォローアップに要する3ヶ月（零細企業）ないし4ヶ月（中・小企業）に対して受け入れ態勢ができていないこと
- FONDO PYME の零細企業支援プログラム（ミ・トルティージャ、ミ・ティエンダ等）の受益企業でないこと
- 改善計画の立案に必要な経理財務データを進んで提供すること
- 望ましくは、過去にコンサルティングを受けていないこと
- 他の連邦プログラムからコンサルティングに対する助成を受けていないこと

出所：経済省公表資料

受け付けた応募に対し、プロジェクトへの参加を歓迎するレターを経済省が企業へ直接送付する。プロジェクトの流れや参加企業の責任と利益などの詳細を案内すると共に、企業自身が考える欠点や問題点を返信させて参加意思の再確認を行う。これにより、登録コンサルタントが仕事欲しさに企業に無断で参加申し込みを行ってしまうなどインターネット利用で起こりやすい“なりすまし”の懸念を払う。

企業がレターに返信し事前診断費用として500ペソを支払うと、最寄りの登録コンサルタントが事前診断に赴く。事前診断は、企業概要、事業概要、売上・利益の推移や取引先数および設備・資産状況、企業自身による強み・弱みの把握状況について面談により情報収集する。

事前診断に基づいて、登録コンサルタントの中から専門性や企業へのアクセスを考慮して適任者を割り当てる。割り当てられた登録コンサルタントと企業は、仲介機関であるCOPARMEXとそれぞれ契約を結ぶ。企業は自己負担費用の半額を納付する（先に支払った事前診断費用500ペソが控除される）。

契約が調い次第、コンサルティングが開始される。コンサルティングの開始から概ね2ヵ月後、診断結果と改善計画のプレゼンテーションが行われた段階で、企業は自己負担費用の

残り半額を納付する。

参加申し込み企業は 2009 年 5 月 25 日現在で 233 社、うち 38 社が事前診断以降のプロセスに進んでいる。

(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（図 4-7 参照）に則って実施される。

本プロジェクトは登録コンサルタントが初めて単独で方法論を適用する機会となる。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。コンサルタントは提供された様式に必要な事項を埋めていくことにより方法論に沿ったコンサルティング手順をこなすことができる。

定型化された手順は予算管理とも結びついている。表 4-13 は本プロジェクトの所要期間とコンサルタントが企業現地でサービスを行う時間数について企業規模別に標準を規定したものである。企業自己負担の金額は時間数に応じて決められているため、コンサルタント側・企業側ともに標準スケジュールを遵守するよう求められる。

表 4-13 「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
標準所要期間・現地サービス時間数

I：事前診断 II：診断と問題分析 III：助言と改善の計画
IV：フォローアップと実施 V：クロス評価 VI：評価とまとめ

月	週	零細企業						小企業						中企業					
		I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
1	1	4						4						4					
	2		5						5						4				
	3		5						5						4				
	4		3						5						4				
2	1			5						4					4				
	2			5						4						5			
	3				2					4						5			
	4				2					4						5			
3	1				2						3					5			
	2				2						3						4		
	3				2	6					3						4		
	4				3		4				3						4		
4	1										3						4		
	2										3						4		
	3										3						4		
	4										2	7	5				4	7	5
小計		4	13	10	13	6	4	4	15	16	23	7	5	4	16	20	28	7	5
合計		50						70						80					

出所：経済省公表資料

(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。主な評価項目を表4-14に示す。

質問票はプロジェクトに従事するコンサルタントに予め公開されている。

表 4-14 「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
クロス評価における主な評価項目

手法の適用		23 項目 + 自由記入
1 事前診断	各プロセスで所定のツールを使用したか(はい/いいえ)、ツールを正しく効果的に活用したか(5段階評価)についてツールごとに採点し、所見を記入する。	
2 診断		
3 実施とフォローアップ		
4 成果報告書		
パフォーマンス		48 項目 + 自由記入
1 事前診断	<ul style="list-style-type: none"> 事前診断に十分な情報収集をしたか 企業のキーパーソンをインタビューしたか 	等(5段階評価)
2 診断	<ul style="list-style-type: none"> 現状分析により根本的な問題とその原因を特定したか 診断は企業主の期待とニーズに応えたか 結論と提案は改善分野の向上に適切か 	等(5段階評価)
3 アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> 目標、戦略、施策、期限、担当者を決めたか アクションは企業が実行可能なものか 	等(5段階評価)
4 フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> 実行過程で適切なフォローアップや支援が成されたか 目標や解決策の達成は見込めるか 	等(5段階評価)
5 経験	<ul style="list-style-type: none"> 資料や提言に経験が活かされているか 方法論を使いこなしたか 	等(5段階評価)
6 ツール	<ul style="list-style-type: none"> 報告書や提出物に所定のシステムを活用したか 方法論のツールを適切に適用したか 	等(5段階評価)
7 タイムマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 段階ごとに定められた時間数を守ったか アポイントの時間に正確に行動したか 	等(5段階評価)
8 報告	<ul style="list-style-type: none"> 報告された情報は明快に整理されていたか 期限内に報告を行ったか 	等(5段階評価)
9 成果	<ul style="list-style-type: none"> 実技・能力・知識は企業のニーズに適合していたか 低いコストで高い成果を上げる改善活動を提案したか 熱意、知識・スキル・態度 	等(5段階評価)
10 総合評価	パフォーマンスの総合評価、業務継続の適性、監査者としての適性を5段階評価し、総合所見を記入する。	
受診企業の満足度		39 項目 + 自由記入
1 コンサルタントの知識	ツールの適用、質問への対応、中小企業の課題の把握、利用可能な他の支援の紹介(5段階評価)	
2 コンサルタントのスキル	コミュニケーション、リーダーシップ、チームワーク、問題把握、解決策の提案(5段階評価)	
3 コンサルタントの態度	倫理観、信頼感、率先性、仕事への熱意、時間厳守、尊重、共感、コミットメント、秘密保持、寛容性、親切心、主体性、秩序、規律性(5段階評価)	
4 提供されたコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> 低いコストで高い成果を上げる改善提案か 使用されたツールは的確だと受け止めるか 改善計画のアクションは実施可能か 各段階の時間は充分であったか 	等(5段階評価)
5 サービス	<ul style="list-style-type: none"> サービスのコスト、所要期間は適正か 他の企業にこのプロジェクトを勧めるか 	等(5段階評価)
6 総合評価	プロセスに価値があったかを5段階評価し、コメントを記入する。	

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

4.3.3 プロジェクトの評価

(1) プロジェクト全般の評価

表 4-12 に概要を総括した「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プロジェクトについて、これまでの実現状況に基づき調査団は以下の通り評価する。

- 妥当性： 良い。本調査が支援する「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の設立」にとって、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトと併せて両輪になるものである。また中小企業コンサルタントが量的に不足する状況下でサービス提供手法の標準化・効率化は有意義である。
- 有効性： やや不安がある。プロジェクト期間の半ばにして応募企業は 230 社弱であり、今後も同じペースを想定すると目標の 650 社には届かないと懸念される。プロジェクト内部でコンサルティング手法を評価・検証し標準モデルを確立するための理論設計が不十分である。
- 効率性： やや不安がある。実務手順が決まりコンサルタントが使う所定様式や活動報告用の WEB データベースが整備されたのは、参加企業の募集開始から数ヶ月経った後である。
- インパクト： 期待できる。コンサルティングプロセスの標準化・定型化の過程で得られた示唆は「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトにフィードバックされ、よりよい研修に活かされている。現場適用の経験を織り込むことによる方法論の進化を今後も期待できる。
- 自立発展性： 現段階では評価できない。ただし「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトと併せて次年度以降も継続する意向は示されている。

(2009 年 5 月 15 日現在)

(2) 中小企業経営コンサルティングにおける本プロジェクトの位置づけ

本プロジェクトが対象とするのは中小企業コンサルティングのほんの一部分に過ぎない。実施されるのは方法論の前半部分すなわち目下の問題を解決する段階のみで、将来志向の戦略コンサルティングや販路開拓・新製品開発等のテーマ別コンサルティングは本プロジェクトの範疇でない。また、各々の企業が抱える問題の複雑さ・深刻さに関わらず一定の期間・

時間数で終了することを前提としている。統一された手法の枠の中で行われる、いわば“パターンオーダー”のコンサルティングである。

したがって、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。導入段階の問題解決を終えた後には、両者の直接契約に基づく“オーダーメイド”のコンサルティングの可能性もあろう。1企業に割り当てる期間を短くして限られた人数の中小企業コンサルタントがより多くの中小企業に対応できるようにしたことも中小企業コンサルティングの普及促進に一役買っている。

また、初めてひとりで方法論を適用する場合にも戸惑いが無いよう定型化されている本プロジェクトは、コンサルティングプロセスを自ら計画・管理することに長けていないコンサルタントでも着実にやり遂げることができる。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。

以上のような位置づけを踏まえると、本プロジェクトの運営に際し注力すべきは企業とコンサルタントの効率的なマッチング手法を確立することである。プロジェクト開始当初は地理的バラツキの大きい登録コンサルタントと応募企業とのマッチングが懸念された。プロジェクトの進捗とともにノウハウが練られていくことを期待する。

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

経済省の中小企業コンサルタント登録・養成に関して大きく3つの問題を指摘したい。効率性と質と量の問題である。

(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。

FONDO PYME のプログラム／プロジェクトを実行する仲介機関は、プログラム／プロジェクトの目的に応じて実際に企業支援の場で働くコンサルタントを外部より募集し必要な研修を行っている。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

2002年の産業政策省庁間委員会¹⁶ (CIPI) の会議で、政府補助金による全てのプログラム／プロジェクトに従事するコンサルタントに CONOCER の一般コンサルタント認証取得を義務付ける合意がなされた。第3章で述べたように、観光省においてはコンサルタント「M」になるための条件としてこの認証を課しており、社会事業支援全国基金¹⁷ (FONAES) も同様である。

しかしながら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

メキシコにおける中小企業コンサルタントの問題は、その質とともに、数の絶対的な不足である。経済省はメキシコの様々な公的中小企業支援プログラム／プロジェクトの中心的事業実施機関である。それらに従事するコンサルタントを選考するだけでなく、長期的なコンサルタント養成も経済省には期待されているが、現在はその仕組みは組み込まれていない。

4.1 で見たように 2004 年から 2007 年までに 1,660 万ペソもの金額がコンサルタントの養成プロジェクトに費やされてきた。ところが、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

¹⁶ Comisión Intersecretarial de Política Industrial

¹⁷ Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales

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。

経済省の中小企業支援プログラム／プロジェクトはすべて FONDO PYME の予算とスキームによって行われている。FONDO PYME の運用規則は毎年更改されることにはなっているが、原則的に経済省が直接プログラム／プロジェクトの実施に関わることはなく、仲介機関に業務を委託する。

こういった状況の中で、2008 年から開始された「メヒコエンブレング企業サポートセンター¹⁸」と調査団が協力している「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトは、FONDO PYME の予算で実施されているとはいえ、経済省がその実施により深く関与している。

しかしながらこの2つのプロジェクトのコンサルタントの選考と研修も現在のところ全く独立して行われているのが実情である。

言うまでもなく、一定の質を保証された中小企業コンサルタントの“人材バンク”が恒常的に運営され、ビジネスコンサルティング分野の中小企業支援を行う FONDO PYME プロジェクトにコンサルタントを供給する仕組みがあれば、上述したような問題はかなり改善される。そのような仕組みの構築は本調査が提案するところでもある。

一方、経済省の中小企業支援がプロジェクト型業務の集合体として実施されている中で、全体の利益のために横串を通す機能を他と同列の1プロジェクトが担うことは容易でない。採用するコンサルタントの募集や養成を仲介機関に一任している多くのプログラム／プロジェクトに対し、コンサルタント能力要件の共通基準を浸透させることは非常に困難である。

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。

¹⁸ 「メヒコエンブレング企業サポートセンター」の方法論は総合的対応手法 (Metodología de Atención Integral) としてまとめられ、従事するコンサルタントや現場スタッフの研修がすでに開始されている。