

## 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



## 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 中小企業コンサルタント資格の現状

第3章に詳細に述べたとおり、メキシコには中小企業向けコンサルティングサービスの能力に対して付与される様々な資格が存在する。

表5-1に、中小企業コンサルタント関連資格として比較的良好に耳にするものを、一定の能力があることを一般に向けて示す資格（検定資格）と、特定の事業に任用されるために必要な条件や能力を満たすという意味での資格（従事資格）とに大別して示す。ただし、資格により認知度は異なるものの、従事資格にも能力を一般に向けてアピールする性質はある。日本の中小企業診断士資格も、元は中小企業庁の診断事業への従事資格であったが、後に中小企業コンサルタントとしての能力の証として一般化し、必ずしも公的事业への従事を志望しない幅広い層に取得されるようになった。

表5-1 メキシコにおける代表的な中小企業コンサルタント関連資格

	資格の名称	運用機関
検定資格	中小企業コンサルタント職務能力認証	CONOCER
	一般コンサルタント職務能力認証	CONOCER
	APEC-IBIZ CBC (Certified Business Counselor)	COMPITE
従事資格	Consultor Empresarial (Asesor)	Mexico Emprende - 経済省
	Extensionista Financiero	Extensionismo Financiero - 経済省
	コンサルタント	FONAES
	専門サービス提供者 (PSP)	SAGARPA
	コンサルタント「M」	観光省
	コンサルタント「H」	観光省
	COMPITE コンサルタント認定	COMPITE
	NAFINSA 承認インストラクター	NAFINSA
	CANACINTRA 承認中小企業コンサルタント	CANACINTRA
コンサルタント	モンテレイ工科大学	

出所：調査団作成

省庁の事業にせよ、民間機関・団体の事業にせよ、特定の目的に向けて最適の人材を任用したいニーズは当然であり、それぞれ独自の従事資格を設けることは十分に理解できる。

一方で、これら従事資格への応募要件として検定資格を求める動きもある。社会事業支援全国基金<sup>1</sup>（FONAES）や観光省（コンサルタント「M」）は応募者に一般コンサルタント職務能力認証の取得を義務付けている。

従事資格の審査は養成研修と一体的に行われるケースが多いが、検定資格により基本的なコンサルティング業務の遂行に一定の質が保証されれば、それぞれの事業に特有の知識や実務手法のみを研修すればよい。また、省庁では応募者の専門能力を自ら評価することは不可能なため、信頼できる検定資格に委ねるといった側面もある。

こうした中で応募要件として最もふさわしいと目される検定資格は、信頼性の高い第三者認証の国家制度による全国職務能力基準化・認証審議会<sup>2</sup>（CONOCER）の職務能力認証である。

## 5.2 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

### 5.2.1 CONOCER の組織

CONOCER は、教育一般法<sup>3</sup>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<sup>4</sup>」により、教育省<sup>5</sup>（SEP）の外郭団体として設置されている公共法人である。

組織は基準化を担う部門と認証を担う部門とに大別され、職員は管理部門を含め総勢 75 名である（2009 年 1 月 12 日現在）。図 5-1 に CONOCER の組織図を示す。

---

<sup>1</sup> Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales

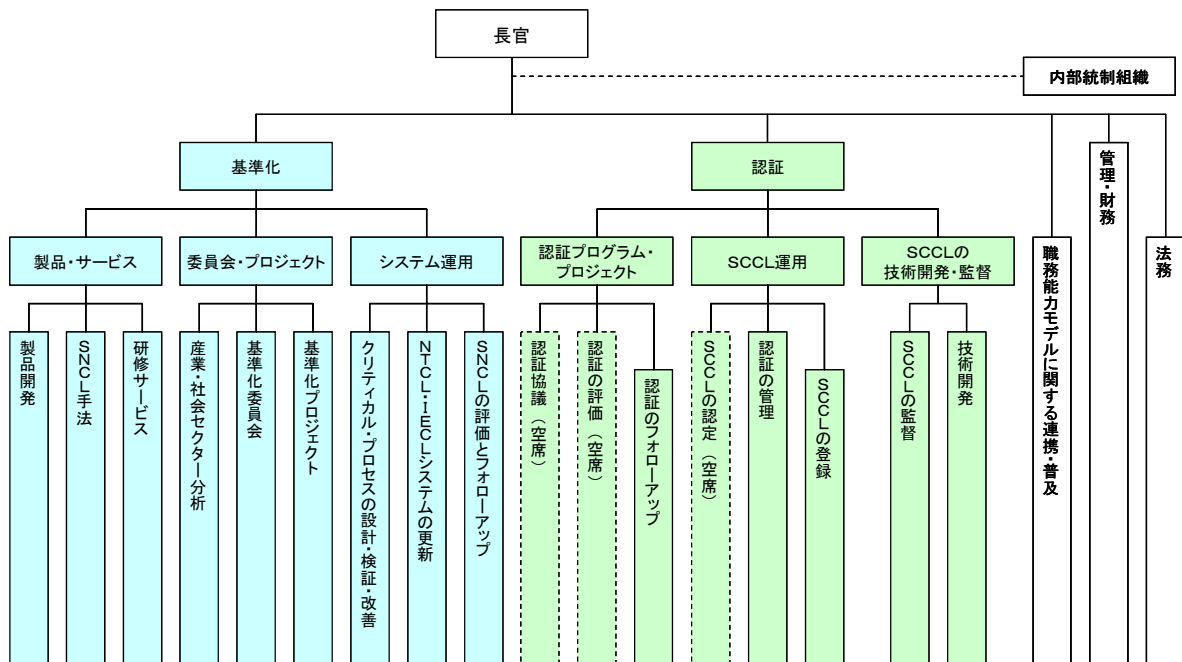
<sup>2</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

<sup>3</sup> Ley General de Educación

<sup>4</sup> Reglas Generales y Criterios para la Integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

<sup>5</sup> Secretaría de Educación Pública

図 5-1 CONOCER 組織図



IECL (Instrumento de Evaluación de Competencia Laboral): 職務能力評価ツール  
 NTCL (Norma Técnica de Competencia Laboral): 職務能力技術基準  
 SNCL (Sistema Normalizado de Competencia Laboral): 職務能力基準化システム  
 SCCL (Sistema de Certificación de Competencia Laboral): 職務能力認証システム

2009年1月12日現在

出所: CONOCER 公表資料をもとに調査団作成

CONOCER は職務能力技術基準<sup>6</sup> (NTCL) の開発や職務能力の評価・認証を自ら行うのではなく、これらの仕組みの管理監督を行う。すなわち、メキシコにおける職務能力評価の品質を保証する役割と表現してもよい。

具体的には、基準制定に対しては、産業セクターごとにセクターの代表者・関係者から成る基準化委員会が設置され、各々のセクターの NTCL を制定・更新している。また、認証制度に対しては、職務能力評価の実務を担うのは評価センターであり、評価センターを審査・監督するのは認証機関である。CONOCER は、基準化手法の適用管理、認証機関の認定と評価センターの登録、認証機関の申請に基づく認証書発行を行う。産業セクターによる産業セクターのための職務能力認証に公の“お墨付き”を与えるという形式を採っている。

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

<sup>6</sup> Norma Técnica de Competencia Laboral

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<sup>7</sup> (PMETyC) で本格化した。

メキシコの産業界は、労働人口の大半は正規教育を十分に受ける前に働き始めており、職業訓練は低いレベルに留まり、既存の教育や訓練は産業界のニーズに合致していない、という問題を抱えていた。PMETyC は、生涯学習の文化を育て、非正規の学習による経験的な知識を評価し認めることにより、そもそも正規の学習機会を得られなかった人々、新たな学習と成長の機会を断たれている人々に門戸を開いた。

教育省と労働社会保障省<sup>8</sup> (STPS) の合意の下に創設された CONOCER が主体となって、個人の職務能力の養成・評価・認証のレファレンスとなる NTCL が開発され、職務能力評価・認証機能の運営規則およびメカニズムが整備されたのである。

2003年6月末のPMETyC終了時の主な指標は以下のとおりである<sup>9</sup>。

基準化委員会の数:	76
NTCLの承認数:	613 (ただし47%は活用されることがない休眠状態)
認証機関の数:	32
認証取得者数:	67,438 (ユニット毎の認証を含まず基準全てを満たす認証のみの数)

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<sup>10</sup> (PROFORHCOM) の下で再活性化されたものである。

PROFORHCOMは

- 1) 専門技能訓練および職業訓練の適正性、効果および質を高める
- 2) 教育様式や生涯学習過程の間の連結を促進し、学習者の編入を容易にする
- 3) 人々の職務能力の評価、企業の人的資源管理、教育プログラムの適正化において、NTCLの活用を促進する

という3つの目的を掲げ、2つの構成要素から成る。ひとつは各種職業訓練学校の担う「専門技術訓練の適正化」であり、もうひとつがCONOCERの担う「職務能力基準化・認証システムの確立」である。

CONOCERの役割について「一般規則」は次のように定めている。

<sup>7</sup> Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

<sup>8</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social

<sup>9</sup> World Bank (2004). *Implementation Completion Report on a Loan in the amount of US\$265 Million to the United Mexican States for a Technical Education and Training Modernization Project.* p.29.

<sup>10</sup> Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias

CONOCER の目的は、職業訓練の実施のため、教育一般法の定める権限をもって連邦政府を補助することであり、この訓練により知識、技能、熟練技術の習得を図り、訓練を受けた者が、何らかの職業もしくは資格のある職務を通じ、市場で求められる生産活動を展開できるようにするものである。このために、以下の活動を実施する。

- A) 適用可能な規定に基づき、職務能力技術基準の決定を通じて、教育一般法の条項に定められる職務能力基準化システム<sup>11</sup>（SNCL）の実施を全国で計画、組織、促進する。
- B) 適用可能な規定に基づき、教育一般法の条項に定められる職務能力認証システム<sup>12</sup>（SCCL）の実施を、全国で計画、組織、促進する。かかる目的で教育省が定める認証制度に従い、その他連邦管轄当局と共同で SNCL の技術基準の遵守を認定する。

### 5.2.2 職務能力の基準化および認証のフレームワーク

CONOCER の制度はイギリスの職業資格国家制度<sup>13</sup>（NVQ）に倣っているという。確かに、産業セクターの代表者によって資格基準を作成する点や職務能力のレベルを5段階で示す点等で類似するが、NVQ における認証と訓練・研修との密接な連携や労働者の習熟度により1～5レベルを認証する仕組みなどは、CONOCER とは異なるので注意が必要である。

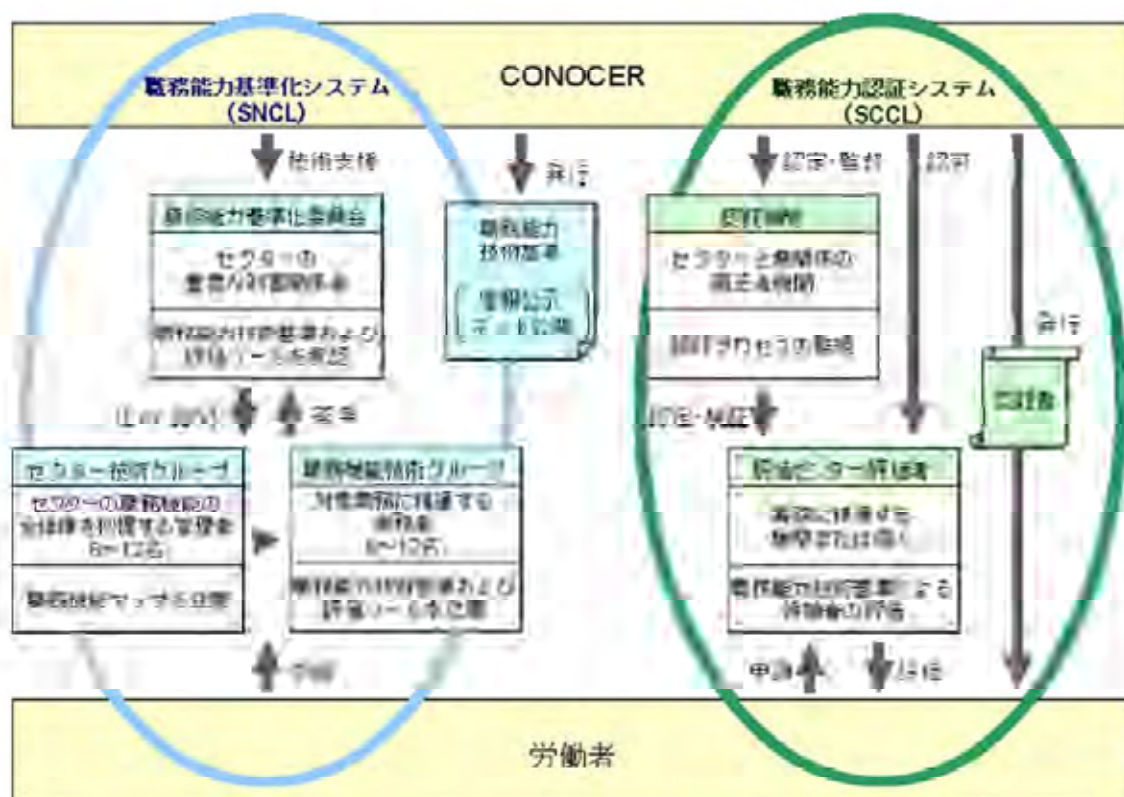
図 5-2 に CONOCER による職務能力の基準化および認証の全体像を示す。

<sup>11</sup> Sistema Normalizado de Competencia Laboral

<sup>12</sup> Sistema Certificado de Competencia Laboral

<sup>13</sup> *National Vocational Qualification*

図 5-2 職務能力の基準化および認証の全体像



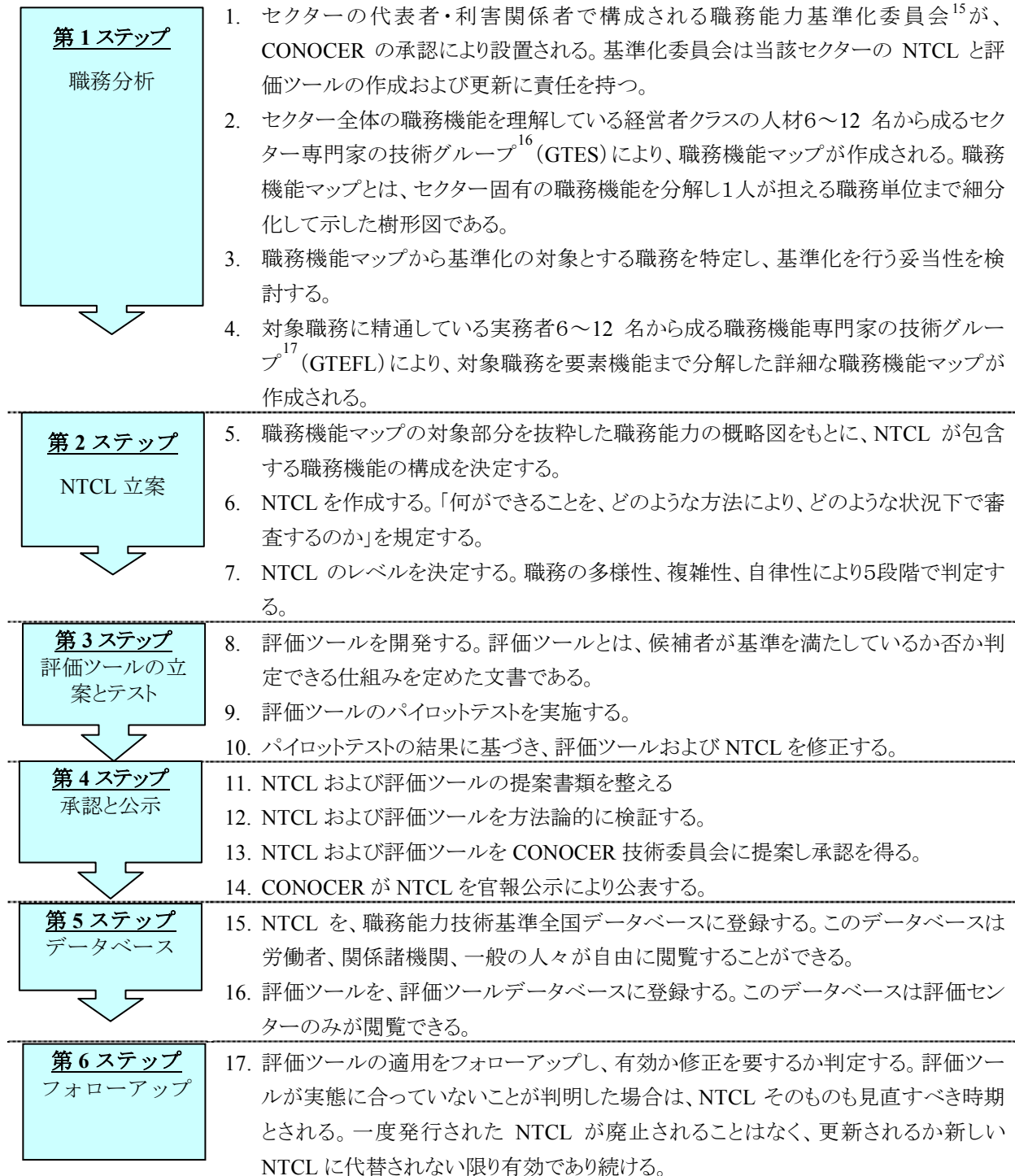
出所：「一般規則」をもとに調査団作成

(1) 職務能力基準化システム (SNCL)

SNCL は、NTCL およびその各々についての評価ツール<sup>14</sup>を生成する仕組みおよびプロセスである。産業セクターごとに雇用者と労働者が参画する委員会組織により運営され、技術面の支援として手順書や技術ガイドが CONOCER から提供されている。

<sup>14</sup> Instrumento de Evaluación de Competencia Laboral





<sup>15</sup> Comité de Normalización de Competencia Laboral

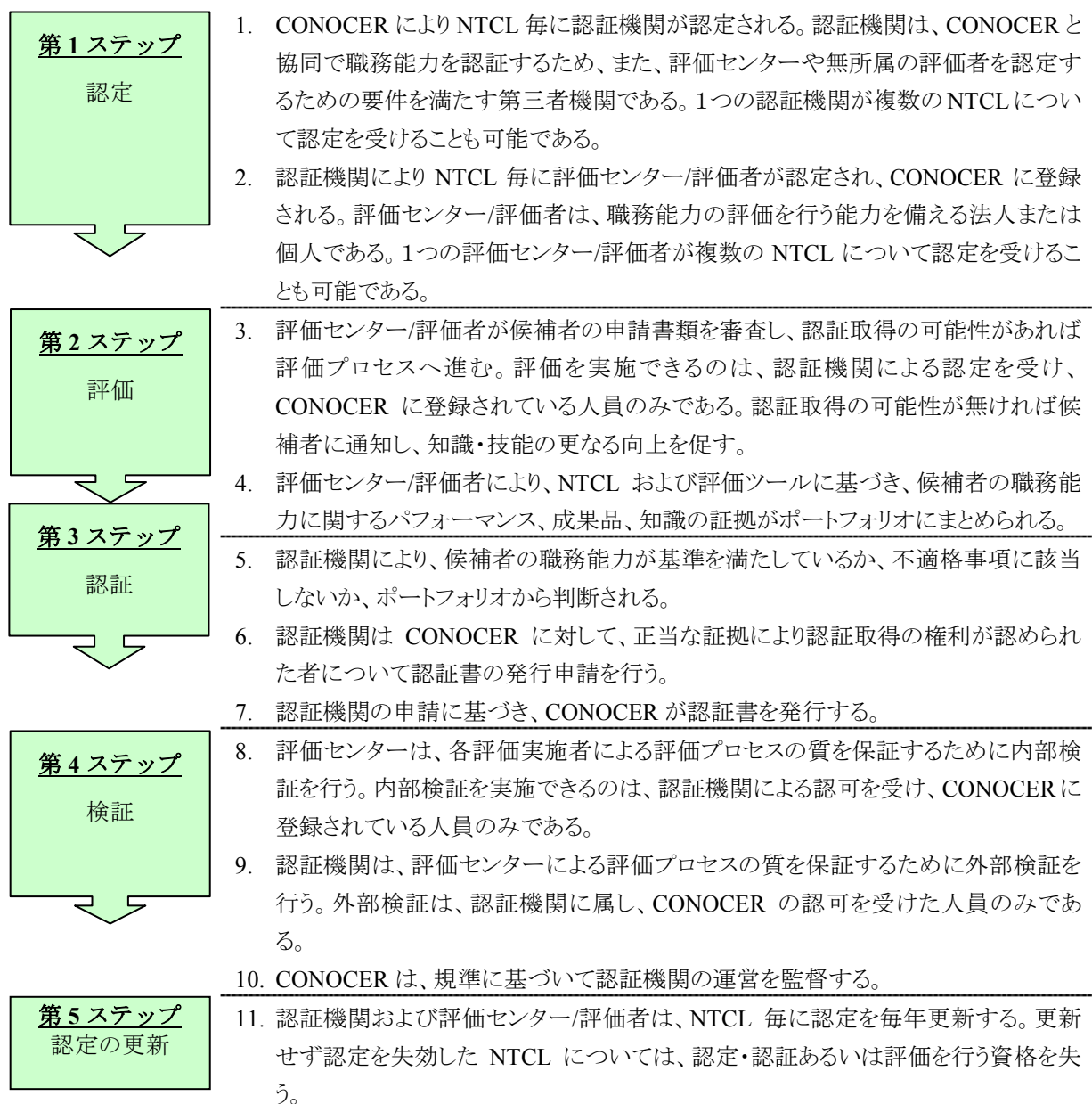
<sup>16</sup> Grupo Técnico de Especialistas en el Sector

<sup>17</sup> Grupo Técnico de Expertos en la Función Laboral

(2) 職務能力認証システム (SCCL)

SCCL は、NTCL と対応する評価ツールに基づいて、個々の労働者の職務能力を公正かつ客観的に認証する仕組みおよびプロセスである。

訓練と切り離された「オープン・システム」が SCCL の特徴である。NTCL は誰でも閲覧可能な状態に公表されており、労働者は個人の自由な意思により評価・認証サービスを受けることができる。認証に際し対象となる知識や技能の習得方法を問わないという教育一般法第 45 条の定めにより、「一般規則」は認証機関や評価センターが評価や認証の手段として研修コースの受講を条件とすることを禁じている。



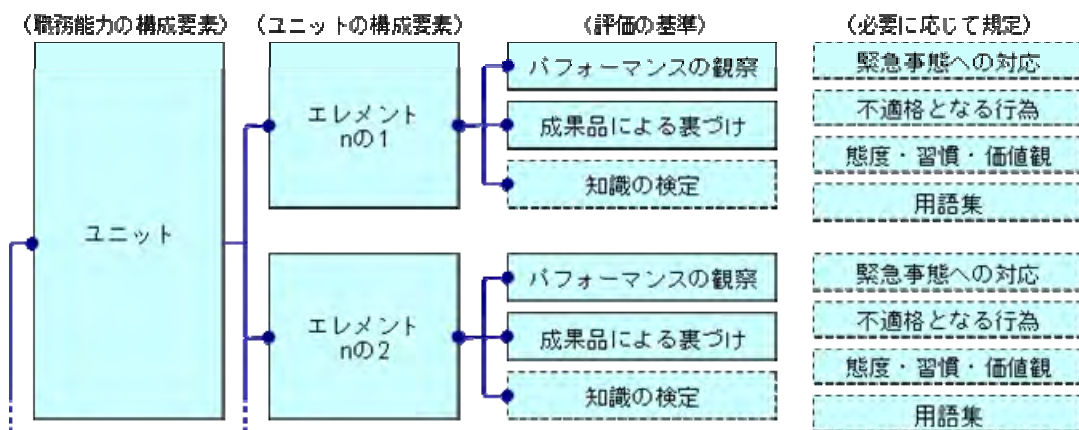
### 5.2.3 職務能力技術基準（NTCL）の構造

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。

図 5-3 に職務能力の具体的な基準の構造を模式的に示す。

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。

図 5-3 職務能力技術基準（NTCL）の構造



出所：CONOCER 提供資料をもとに調査団作成

パフォーマンスの基準とは、実際の職務遂行場面やシミュレーションで職務行動を直接観察することによる評価である。職務能力を測る本来的な手法だが、最も評価コストがかかる。

これに対し、成果品の基準は文書や制作物により評価時点までに挙げた職務成果を示すもの、知識の基準は質問紙による試験で職務遂行に必要な知識の有無を見るものであり、パフォーマンスの良し悪しを間接的に測る手法である。成果品による評価では、候補者の申告の真偽を見抜く仕掛けが評価ツールに用意されており、信憑性の問題を解決しているという。

各エレメントについて、少なくともパフォーマンスあるいは成果品のいずれかの基準を規定することが必須であり、知識の基準は任意である。また、緊急時の適切な対応に関する基準、特定の禁止行為を行った場合に他の評価結果に関わらず認証不適格とする規定、職務上求められる態度の基準、用語解説を必要に応じて付加することができる。

ユニットやエレメントの構成は、SNCL の職務分析で作成される職務機能マップから導かれる。1つの NTCL にいくつのユニットを含むかは、基準化の過程で認証の対象となる労働人口などを考慮して決められる。

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。例えば、企業経営診断においてセクターにより実施すべき分析が異なる場合、「製造業セクター」「商業セクター」「サービスセクター」というクラスを設けてそれぞれに対する評価の基準を定めるなどである。

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。5.2.2 および 5.2.3 は第 3 世代について記述した。

2003 年以前に発行された「第 2 世代」との主な相違点を表 5-2 にまとめる。より簡潔で分かり易い文書体系を採用して NTCL 間の統一性を高め、国際的な参照性に配慮する方向となっている。

表 5-2 職務能力技術基準 (NTCL) の新旧比較

	第 3 世代(2006 年～)	第 2 世代(～2003 年)
対象職務の定義	対象職務が該当する労働省の全国職業目録 <sup>18</sup> (SICNO)および北米産業分類 <sup>19</sup> (SCIAN)を明記する。	職務の分野や範囲を文言により定義する。
ユニットの数	NTCL にユニットが1つしかなくても良い。	NTCL は必ず2つ以上のユニットで構成されなければならない。形式にとらわれて実態にそぐわないユニットが作られるなど無理が生じていた。
認証取得の単位	全ての NTCL について、ユニット毎に認証を取得することが可能。	各々の NTCL が、ユニット毎の認証取得を認めるのか、全てのユニットを満たさなければ認証取得できないのか、を規定する。
必須ユニット/ 選択ユニット	全てのユニットが個別に認証の対象となるので、「必須ユニット」「選択ユニット」の概念は無い。	認証取得のために必ず満たさなければならない「必須ユニット」と、複数ユニットの中から必要数を満たせばよい「選択ユニット」により NTCL を構成できる。
評価ツール	職務能力基準化委員会が評価ツールを作成する。全ての評価センター/評価者が同一の評価ツールを使用しなければならない。	各々の評価センター/評価者が評価ツールを作成する。評価センター/評価者ごとに異なるため、公平性や質の問題が指摘されていた。

出所：CONOCER の情報提供をもとに調査団作成

<sup>18</sup> Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones

<sup>19</sup> Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

#### 5.2.4 先行調査の提言に対する現状

表 5-3 に先行調査での提案事項と、それぞれの提案に対する現状を示す。

10 の提案事項のうち実現されているものは「中小企業コンサルタント認証制度の新規導入」のみに留まり、制度は導入されたものの認証を受けた者はまだ一人もいない。

NTCL が規定するのは認証の根拠となるパフォーマンス・成果物・知識の内容までであり、実際の評価手順や評価方法は評価ツールが定める。第2世代の基準では評価ツールは評価センターが各々開発するため、そもそも筆記試験や2段階審査を全国統一的に行うことを規定する枠組みは存在しなかった。

既存の枠組みと提言内容との融合策を探りきれないままに、PMETyC 終了に伴う CONOCER 自身の停滞を迎えてしまったと考えられる。

表 5-3 先行調査の提案に対する対応状況

先行調査の提案事項		2002 フォローアップ調査	提案内容	その後の経緯と現状
		確認した状況		
2001 養成・認定制度計画調査				
1 新規導入	<p>中小企業コンサルタント認証制度は、あらゆるセクターのコンサルタント認証を対象とし、かつ奨励的認証の傾向があるため、玉石混交のコンサルタントの振るい分けが十分。</p>	<p>2003年3月に公布予定</p> <p>CONOCER コンサルタント部門基準化委員会にて</p> <p>1) 現行一般コンサルタント基準の見直し(2年毎の定期見直し) →既に完了</p> <p>2) 中小企業コンサルタント基準の新規作成 →最終チェック段階。03年3月官報公布予定。</p> <p>3) 技術コンサルタント基準の導入 →検討開始</p>		<p>2006年10月に公布、認証機関および評価センターも認定済み</p> <p>2006年10月に中小企業コンサルタントのNTCLが官報公示された。</p> <p>2008年1月、Espacio Empresarialが中小企業コンサルタントNTCLの評価センターに認定された。</p> <p>認証機関はAicon International S.C.。</p> <p>2009年1月現在、認証取得者はいない。</p>
2 筆記試験の重視	<p>選別的に認定するため、書類審査 10% 筆記試験 70% 実習試験 10% 面接試験 10% のウエイトで審査すべき(シニア部門)。</p>	<p>調査団の提案は規定に合わない</p> <p>CONOCER 規定では 成果品 1/3 実施能力(プレゼンテーション能力など) 1/3 知識(筆記試験) 1/3 で審査する。</p>	<p>2段階の審査プロセス</p> <p>低レベルのコンサルタントの認証を避けるため、「知識」の筆記試験で第1次審査を行い、合格者のみを「成果品」と「実施能力」で2次審査すべき。 ↓ CONOCER 規定と矛盾しない2段階審査の導入方法を検討開始。</p>	<p>2段階審査は導入されていない</p> <p>中小企業コンサルタントNTCLは2段階の評価手順を定めていない。なお、知識の審査は、成果品やパフォーマンスで測ることができなかった場合のみ別途確認する手順が通例になっており、知識のみの第1次審査を行う方式とは発想が逆である。</p>
3 シニア部門・ジュニア部門の2階建て	<p>既存の一般コンサルタント有資格者を無審査でジュニア部門(あるいは技術コンサルタント補)に吸収し、一般コンサルタント資格を廃止する。</p>	<p>一本化</p> <p>基準化委員会は一本化して新基準を作成。新資格の取得者数が必要数に達した時点で一般コンサルタント資格の廃止も議題に上がっている。政府の施策への従事には新資格をいずれ義務付ける方向で、経済省は新基準のみを認める基本姿勢。</p>		<p>基準の2階建てや廃止は規定に合わない</p> <p>CONOCERのNTCLでは、1つの基準についてシニアとジュニアのように段階的な認証を行う仕組みはない。いったん発行(官報公示)された基準は、更新されるか新しいものに置き換えられない限り、廃止されることはない。</p>

<p><b>4 部門別認定</b></p> <p>「製造業」と「商業・サービス業」の          コンサルティングサービスの内容を          深くするため、コンサルタント自身          の専門性を深めることが企業のニー          ズとも合致する</p>	<p><b>一本化</b></p> <p>基準化委員会は、中小企業コンサル          タントの機能分野を          1) 人事と経営戦略          2) マーケティングと販売          3) オペレーション          4) 法的側面          5) 財務分野          の5つであるとし、2) 4) を二者          択一とすることも検討されたが、結          論は全分野を必修とし、2) 4) の          試験レベルを低めに設定した。</p>		<p><b>部門別ではなく機能分野別認定</b></p> <p>中小企業コンサルタントNTCLでは、          必須ユニニットとして「コンサルティ          ングサービスの開始」と「クロージング」          が課せられ、オプションユニニットとし          て</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 戦略的経営</li> <li>2) 人的資源</li> <li>3) マーケティングと販売</li> <li>4) オペレーション</li> <li>5) 財務</li> </ol> <p>の5分野から1つを選択することに          なっている。部門別ではなく、機能分          野別の認定である。</p>
<p><b>5 資格更新制度導入</b></p> <p>一般コンサルタントおよび新基準の          中小企業コンサルタントについて、          中小企業診断士、APEC認証中小企業          カウンセラー、米国のプロフェッシ          ョナル・エン지니어等を参考に、3          ～5年ごとの資格更新制度を導入す          べき。</p>	<p><b>導入決定、細則化を進行中</b></p> <p>基準化委員会のワーキング・グルー          プ4が対応中で、更新条件として試          験を行うかどうかを含め、細則を検          討中。</p>		<p><b>CONOCERの枠組みに資格更新は無い</b></p> <p>CONOCERの認証には期限は無く、更          新は不要である。          証明書には基準のパージョンが記さ          れ、基準が更新されれば取得したパ          ージョンが古くなるが、古いパージ          ョンでの認証が無効か否かの判断は市場          (人材を採用する企業)に委ねられ          ている。</p>
<p><b>6 倫理規定の教育実施</b></p> <p>養成コースにおいて、倫理規定を教          育すべき。</p>	<p><b>実施決定、罰則・制裁の方法検討中</b></p> <p>基準化委員会のワーキング・グルー          プ6が草稿を作成。CONOCERは倫          理規定の理解と宣誓を制度に盛り          込む方針。罰や制裁の法的根拠・権          限が無いことが課題と認識されて          いる。</p>	<p>下記資料のスペイン語訳を提供。          日本の「中小企業診断士 診断倫          理規範」「技術士倫理要綱」          米国技術協会の倫理コード</p>	<p><b>養成コースは CONOCER の管轄外</b></p> <p>職務能力を習得方法や過程に関わら          ず評価認証することが教育一般法に          定められており、CONOCER は養成に          は関知しない。研修機関は NTCL に則          った養成カリキュラムを編成できる          が、CONOCER は適合カリキュラムの          認定などの権限を持たない。</p>

<p><b>7 技術コンサルタント部門の導入</b> 高度な専門性を持った部門別技術コンサルタント資格制度が追加されれば、コンサルタント制度は整備される</p>	<p><b>将来導入される方向で合意</b> 基準化委員会にて。</p>		<p><b>導入に向けた動きは無い</b> コンサルタントセクターの基準化委員会は1年以上活動を休止しており、技術コンサルタントを基準化する動きはない。</p>
<p><b>8 一般コンサルタント資格無審査承認(移行措置)</b> 一般コンサルタント資格の義務化に向けて、認定者数の絶対的不足を補うため、経験の深いコンサルタント400名ほどに無審査で一般コンサルタント資格を与える。</p>	<p><b>提案を不採用、義務化を延期</b> 規則が作られた以上、無審査で認証することは不公平である。一定数の認証者が出なかつたため、義務化を1年延期。</p>		<p><b>一部プログラムでは認証を義務化</b> 社会事業支援全国基金(FONAES)ではコンサルタントに一般コンサルタント認証を義務付けており、良好な反応を得ている。</p>
<p><b>9 中小企業コンサルタント制度実施体制</b> 1) 認定機関一認証機関一評価センターの基本構成は現行どおりとする。 2) 試験問題作成委員会を CONOCER の直接管理下に置く。 3) 筆記試験の実施と実習試験の実施は、評価センターが外部の中立機関に委託する。</p>	<p><b>試験・実習実施の位置づけ未定</b> 1) 提案通り現行システムを踏襲。 2) 試験問題は評価ツールであり、評価センターから切り離す方向。問題の作成と管理を一元化する案も。 3) 未定。試験問題作成委員会が供給する問題により評価センターが実施する方向を検討中。実習は、養成コース義務化と絡み流動的。</p>		<p><b>試験や実習を含む評価ツールの統一には基準の更新が必要</b> 中小企業コンサルタント NTCL の評価ツールは未整備であり、試験問題作成委員会も存在しない。 現行 NTCL は第2世代であり評価センターが自ら評価ツールを開発する。 CONOCER が統一の試験を提供する体制ではない。NTCL を第3世代に改定後は、評価ツールも基準化委員会で開発するため統一が容易になる。</p>
<p><b>10 全国一斉筆記試験の実施</b> 年1回、2日間の全国一斉試験を実施する。</p>	<p><b>実施不可能</b> 全国一斉の筆記試験の経験はなく、実施はほぼ不可能。</p>	<p><b>1,000 題ほどプルーシラランダム出題</b> 中立機関が1,000題程度(毎年300題を入れ替え)を作成・保管し、評価センターが求める都度(3ヶ月毎)200題程度を出題する。 ↓ 受け入れる方向。2,000題準備し、受験生別の出題をする案もあり。</p>	<p><b>全国統一の筆記試験を実施する体制は無い</b> 評価センターは候補者の求めに応じて評価を行うものであり、試験日程を予め定めることは無い。 一般コンサルタント、中小企業コンサルタント共に基準は第2世代であり、評価ツールは評価センターが各々開発するため、統一の試験は行われていない。</p>

出所：調査団作成



### 5.2.5 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<sup>20</sup>」「コンサルティングセールス<sup>21</sup>」「戦略プラン作成支援<sup>22</sup>」の 3 つのみである。「中小企業コンサルタント<sup>23</sup>」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。

ここでは、中小企業コンサルタントに関連する NTCL として、「一般コンサルタント」、  
「中小企業コンサルタント」に加え、人的資源管理・開発セクター基準化委員会による「集合研修インストラクター<sup>24</sup>」の NTCL も概観する。集合型研修や企業内研修の講師はコンサルタントの主要な業務のひとつであり、メキシコの経営コンサルタントの間でも「集合研修インストラクター」認証は比較的よく知られている。

#### (1) 一般コンサルタント

現在の一般コンサルタント NTCL は、2002 年 8 月 16 日に公布された「第 2 世代」の NTCL である。職務能力レベル 5 と設定されている。概略を図 5-4 に示す。

認証を受けるには全てのユニットを取得しなければならない。

パフォーマンスの観察による評価が求められるのは 1 つのエLEMENTのみである。評価者がクライアント（企業主）を演じてロールプレイを行い、現状診断と改善提案のプレゼンテーションおよび質疑応答における候補者のパフォーマンスを観察する。

<sup>20</sup> CCON0147.03 Consultoría general

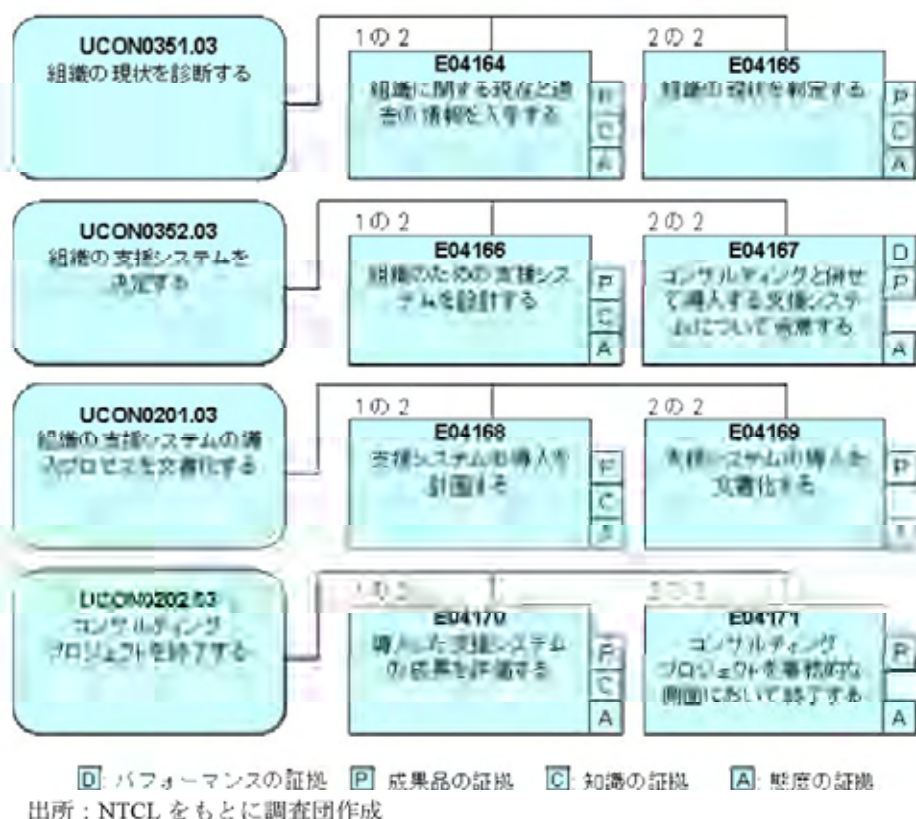
<sup>21</sup> CCON0396.02 Ventas consultivas

<sup>22</sup> CCON0507.01 Coodinación del proceso de elaboración de un Plan Estratégico

<sup>23</sup> CCON0657.01 Detección de áreas de oportunidad y mejoras de PyME

<sup>24</sup> NUGCH001.01 Impartición de cursos de capacitación presenciales

図 5-4 一般コンサルタント NTCL の構成

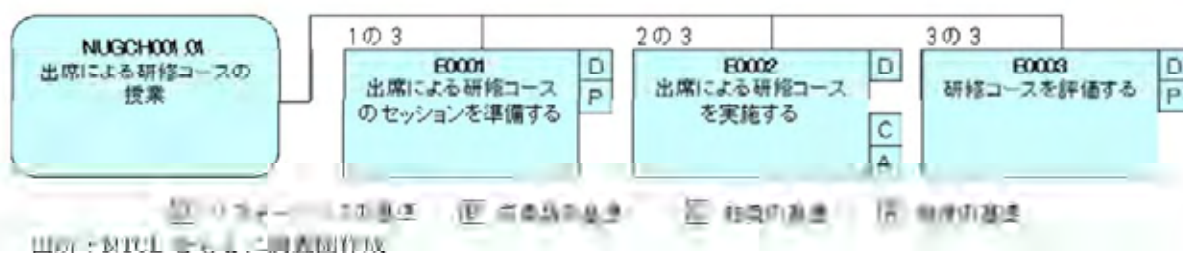


(2) 集合研修インストラクター

現在の集合研修インストラクターNTCLは、2007年10月24日に公布された「第3世代」のNTCLである。職務能力レベルは3に該当する。概略を図5-5に示す。

一般コンサルタントに比べ、パフォーマンスの評価に重点が置かれている。実際に研修を行う会場に評価者が赴き、候補者の言動を観察評価する。

図 5-5 集合研修インストラクターNTCL の構成



### (3) 中小企業コンサルタント

中小企業コンサルタント NTCL は、2006 年 10 月 11 日に公布されたが、2003 年以前に作成された「第 2 世代」の基準である。旧 CONOCER 技術委員会が 2003 年 12 月 17 日に承認したのち官報公示せずじまいになっていた中小企業コンサルタント NTCL を、新 CONOCER が内容を更新せずにそのまま公示したのである。

つまり、公示された時点で既に作成から 3 年経っていた。また、NTCL は公示から 2 年後に見直すことを規定しているが、その期限である 2008 年も基準化委員会に積極的な動きは無い。

中小企業コンサルタント NTCL の認知度は低く、コンサルタントに認証取得を義務づけている組織・機関もない。職務能力評価は候補者個別の申請を受けて実施されるので一斉募集は行われず、セクター自身が積極的に活用しない限り各 NTCL の存在は一般に知られにくい。結果として、中小企業コンサルタント認証の取得実績は上がらないままとまっている。

中小企業コンサルタント NTCL の概略を図 5-6 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。

製造業、商業、サービス業という 3 つのセクターへの対応に関しては、明確な規定が無く曖昧である。ただし、「UCON1727.01 オペレーションに関して中小企業の改善システムをコーディネートする」の内容は生産管理を想定したもので、商業やサービス業における運営管理には言及していない。

図 5-6 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

今後の中小企業コンサルタント NTCL の見直しでは、第3世代の形式に則って改定される。また、技術的には以下のような点について検討が必要となる。

- ユニットは全て単独認証の対象となり、必須や選択という区分はなくなる。したがって、現行のように専門分野ごとに中小企業コンサルタントを認証するならば、それぞれを分離した5つのNTCLとして作成する。あるいは、1つのNTCLに専門分野ごとのユニットを含め、雇用者が取得すべきユニットを指定するという運用も考えられよ

う。

- 全国統一の評価ツールを併せて開発する。
- 対象セクターによる職務の差異は、クラスを適切に設定することにより規定を明確化することが可能である。まずは、セクターによりコンサルティングのアプローチが異なる分野を特定し、全てのセクターに対応可能であることを求めるのか、NTCL あるいはユニットを分けてセクターごとの認証を行うのか、を決める必要がある。

### 5.2.6 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 の特徴を理解するため、日本の中小企業診断士との比較を通して、職務能力認証の考え方を整理する。

まず、メキシコの職務能力基準化・認証制度における職務能力の概念である「コンピテンシー」について再確認しておく。

コンピテンシーという概念は、人事・能力開発分野において日本でもよく知られるようになっている。コンピテンシーは「高業績者の行動特性」等と訳されることが多いが、元来は「持てる知識・技能を意識的に動員して望ましい成果を挙げる能力」を指す心理学の用語であった。すなわち、どのような知識・技能を有するかということよりも、それらを発揮して成果を出すことに重点が置かれている概念である。そこで、個人の具体的な業務行動に焦点を当て、成果を効率的に生み出すような行動をとっているかどうか、コンピテンシー評価の主眼となる。

日本でいう「職能」は「職務を遂行しうる能力」を指す。従来、職能資格制度は多くの企業で年功序列型の昇級制度として運用されてきた。個人の有する知識や技能は経験により増すであろうと期待されたからである。職務遂行に十分な知識・技能の有無が評価の視点であり、個人が現在どのような成果を生み出しているかという側面はあまり強調されてこなかった。

日本の中小企業診断士の試験制度は、職能の概念をベースにしていると見られる。

受験者の企業経営に関する知識や問題分析・改善策立案の技能が中小企業の経営診断・助言を行うに充分かどうかを筆記試験・口述試験により確かめるが、実際に診断・助言を行う現場でどのような行動をし、どのような成果を挙げるのかにより適格か否か判定することはない。

背景には、中小企業診断士としての実務能力は先輩の指導の下で経験を積むことにより次第に磨かれるものであるという認識がある。したがって、礎となる知識・技能を有する者を選抜し、実務手法を授けて中小企業診断士としてのキャリアをスタートさせることにより、経験を通して熟達し後進を指導しうるレベルに育っていくというシナリオとなる。

この考え方は、2000年の制度改正により、従前は3次試験とされていた企業診断実習が実務補習に改められたところに鮮明に表れている。中小企業診断士の試験制度には、コンサルティング実務におけるパフォーマンスを評価する要素はなく、受験資格にも実務経験は求められていない。大学在学中に合格する者もいる。

一方、コンピテンシーの概念に基づくメキシコの職務能力基準化・認証制度では、求められる成果を挙げて職務機能を果たすこと、つまりパフォーマンスが最重視される。中小企業コンサルタントとして認証を取得する時点で、コンサルティングの現場で成果につながる職務行動を十分に発揮できていなければならない。

また、知識はパフォーマンスのために直接的に必要とされる範囲でのみ要求される。パソコン操作を例にとると、マウスやキーボードの操作方法は知っていなければならないが、コンピュータの構造や技術性能や市場動向等に関する知識は問われない。中小企業コンサルタント NTCL は、知識要件として「経営診断手法」や「改善プロジェクトの費用試算」「グループをマネジメントする技術」「市場調査の技術」等を規定しており、いわゆる企業経営理論は要求していない。企業経営に関する知識は、コンサルタントとしてのパフォーマンスの前提には違いないが、コンサルタントという職務に特有の機能を果たす上で直接的に活用される知識ではないからである。

さらに、NTCLに定められた知識の証拠は、パフォーマンスや成果品を通して確認できなかった場合のみ、補足として質問紙等による評価が行われる。

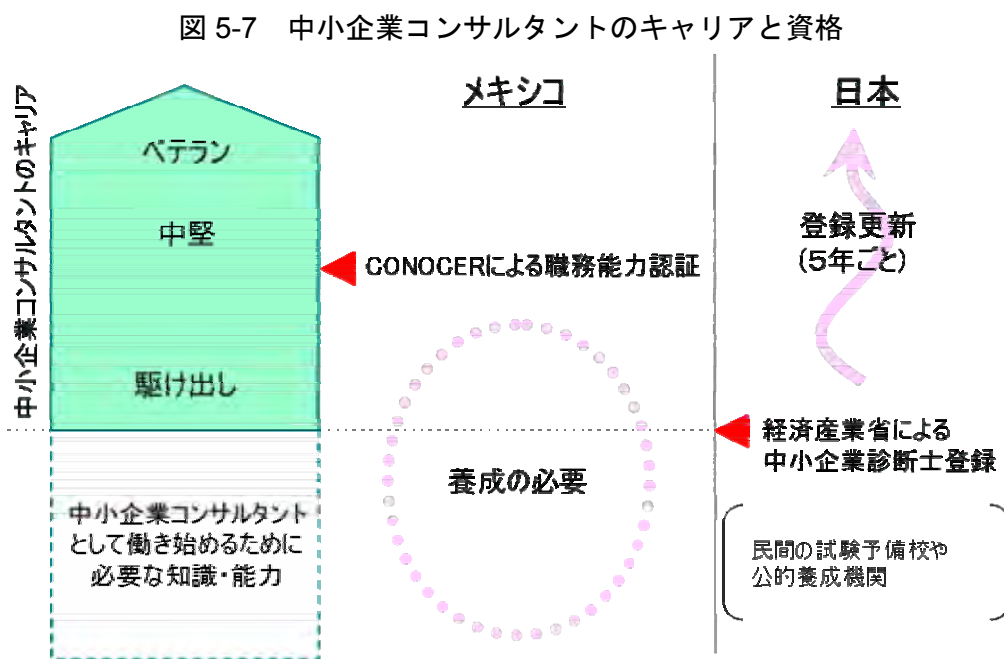
1次試験で企業経営に関する広範な知識を問う中小企業診断士制度とは、大きく異なるアプローチである。

先に述べたように、メキシコの職務能力認証制度の出発点は、正規教育を十分に受けられなかった労働者が多様な学習の機会を通じて自己研鑽した成果に対し、正当な評価を与えることであった。だから職務能力の評価に際し習得した方法を問わないという原則がある。また、成果につながる具体的な行動を重視するコンピテンシーの概念で構築されたNTCLは、体系的な理論や学術的な知識よりも対象の職務を円滑に行えることに力点を置いている。候補者が日々の仕事の中で身に付けた知識・技能を認証するために、整合性の取れた仕組みと

いえよう。

同様に、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。

以上で論じたメキシコと日本における中小企業コンサルタントのキャリアと資格の性質を対比して図 5-7 に示す。



出所：調査団作成

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。

### 5.2.7 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。

具体的には、

- 1) 発行されたものの活用されていない職務能力技術基準が多いという問題への対処として、現行では基準化と認証の2つに大別されている制度体系が一体化されること
- 2) 各セクターの委員会<sup>25</sup>に大きな権限が与えられ、他の基準化手法の採用、基準に準拠した養成研修の承認、養成研修受講の職務能力評価への反映などを委員会の判断で行えるようになること
- 3) 現行の認証機関と評価センターから成る認証・評価体制に加え、養成研修機関（大学や業界団体等を想定）が認証・評価事業体<sup>26</sup>（ECE）として研修・評価・認証を一括して行えるようになること
- 4) 職務能力認証取得者のデータベース<sup>27</sup>および基準に準拠しているとセクター委員会に承認された養成研修のデータベース<sup>28</sup>が創設され、一般に公開されること

が大きな変更点である。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、5.2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。

---

<sup>25</sup> 現行の Comité de Normalización de Competencia Laboral を Comité de Gestión por Competencias に改称

<sup>26</sup> Entidad de Certificación y Evaluación

<sup>27</sup> Registro Nacional de Personas con Competencias Certificadas

<sup>28</sup> Registro Nacional de Cursos de Capacitación con base en Competencias