

## 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



## 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

中小企業はどの国においても国の経済の重要な担い手であり企業数、雇用数において国全体の80%から90%を超える割合を占めており、メキシコもその例外ではない。そして第1章で示したメキシコの例にみるように、多くの国において中小企業がGDPに占める割合は企業数、雇用数と比較して極めて低い。

国の経済の重要な担い手であるこの中小企業の活力を引き出すべく、経済政策の中で中小企業振興を標榜しない国は無いといってよい。中小企業振興政策の中で、零細企業に対する振興策は低所得層に対する貧困対策や雇用促進、所得格差是正の観点からの社会政策の一部として扱われることが多い。一方で中小企業の活力の国の産業競争力への貢献の観点から中小企業振興は産業政策でも重要な一部を成しており、大手企業に比して不利な競争条件を緩和するような様々な公的支援策が講じられている。

第1章で分析したように、メキシコ経済の弱点は付加価値の低さ、特に労働生産性の向上が周辺国に遅れていることであろう。近年、労働コスト優位性の減退に伴って、労働集約的で付加価値の低い組立産業を成り立たせていた生産輸出基地としての魅力は低下している。一方、産業振興における重大な問題として10年前に指摘された裾野産業の弱さは未だ克服されたとはいいがたく、最終工程に偏ったメキシコ製造業の危うさは是正されないままである。これらの状況は中小企業コンサルタントの大きな需要を示している。

本章ではまず中小企業コンサルタントの役割と期待される機能を明確にし、更にメキシコにおける中小企業コンサルタントの需給状況を概観する。最後に、調査団が提案する経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度および全国職務能力基準化・認証審議会<sup>1</sup>（CONOCER）による中小企業コンサルタント国家認証制度の将来像を提示する。

### 6.1 中小企業コンサルタントの役割とマーケット

大企業と比較して、多くの中小企業は、限定された技術や市場情報へのアクセスが起因となって経営・業務体制の改善や技術革新に対するモチベーションが低く、またその意欲がある場合でも実行に必要な知識や経営資源が不足している。メキシコ市やモンテレイに見られ

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

る一部の先進的な企業を除いて、メキシコの中小企業はイノベーションから取り残され、市場のグローバル化の恩恵を受けることもなく、経営基盤は脆弱であり、融資へのアクセスも著しく制約されている。労働生産性の向上および付加価値の増大に向けて、メキシコの中小企業に期待されているのは基本的な経営力の強化である。

中小企業コンサルタントは、中小企業に不足している経営ノウハウ、情報、資金アクセスなどの経営資源を外部から補うこと、その糸口を与えることを期待されている。ただし、企業の持つ生産技術や経験知そのものを高度化する立場ではなく、企業自らがこれら生産技術や経験知を更新し活用して事業を行う「経営力」を診断し助言を与えて強化する立場である。

生産技術そのものの指導には各種分野の専門技術者が適任であり、経営コンサルティングと技術コンサルティングとは明確に区別せねばならない。無論、この区別には経営と生産技術の両方に十分な知見を有する者が中小企業を包括的に支援することを妨げる意図はない。

第3章、第4章で述べたように、メキシコ政府の様々な中小企業支援プロジェクトにコンサルタント企業または個人コンサルタントが従事している。主要な業務は企業診断と助言であるが、助言の一環としての従業員教育なども企業からの要望の多い分野である。更に閉ざされた環境に置かれている中小企業への市場情報、各種業界情報、融資情報などの紹介もその業務の一部となる。特定の企業外での、様々なテーマでの中小企業向け啓蒙セミナーの講師などもコンサルタントの業務である。

一般的にコンサルタントとは特定分野の専門家であり、クライアントの求めに応じて、その得意分野で相談に乗り、助言や指導を行う。調査団は調査の過程で多くのコンサルタント関係機関や現役のコンサルタントに対するインタビューを行ったが、コンサルタントすなわち特定分野の専門家、という認識は共通のものである。

実際に中小企業に対するコンサルティングにおいて、経営戦略、人事・人材開発、財務、マーケティング、オペレーション、販売、生産技術などの各分野の専門家が活躍している。生産技術が様々な分野に分かれていることは言うまでもないが、製造業における生産管理に関しても、品質管理、工程管理、在庫管理、原価管理など、異なった分野を専門とする専門家が活躍している。

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対象は数人の従業員で操業する零細企業から中規模企業まで様々であり、企業からの要求も多彩である。様々な経歴をもつコンサルタントがおり、コンサルタントを依頼する民間企業は当然その能力、経験さらに実績をそれぞれの基準で評価している。能力のあるコンサルタントには需要が集中し、能力の不足するコンサルタントは自然に淘汰されていくのはどの国においても同様である。

しかし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。このことは1) 特定分野だけの専門家による企業診断の結果がしばしば自分の専門分野に偏りがちであるというよく指摘される弊害、2) 業務の相手である中小企業の経営者が企業の全ての分野の実質的な責任者でもあるケースが多いという事実、によっても説明することができる。

企業診断で特定したテーマによっては、助言の段階で該当分野の専門家の助けが必要となるケースは当然考えられるが、中小企業コンサルタントは通常個人で1つの企業を担当する。広範な問題に柔軟に対応出来るオールラウンドの能力は不可欠である。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。

先行調査においては、この考え方がメキシコで馴染みのないものであったことから、関係機関との協議において常に議論となった経緯があるが、本調査で行った多数の中小企業関係機関への訪問での印象では、先行調査の時と比較して、この考え方は徐々にメキシコにおいても受け入れられてきている。

参考までに、日本においてはオールラウンドの中小企業コンサルタントの必要性は早くから注目され、中小企業診断士という国家資格制度が約60年前に設立され、現在も運営されている。制度はパブリックセクター、民間セクターにも広く認知されており、資格試験の受験者も多い。有資格者は中央政府や地方政府の様々な中小企業支援プログラムや民間プログラムで重用されている。

この日本の資格の特徴は、中小企業そのものを1つの専門分野とみなし、その中小企業の

全ての分野（ただし製造業における固有技術は除く）についての一定の知識と診断助言能力をもつ者を中小企業経営の専門家として認め、資格を与えている点である。

## 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

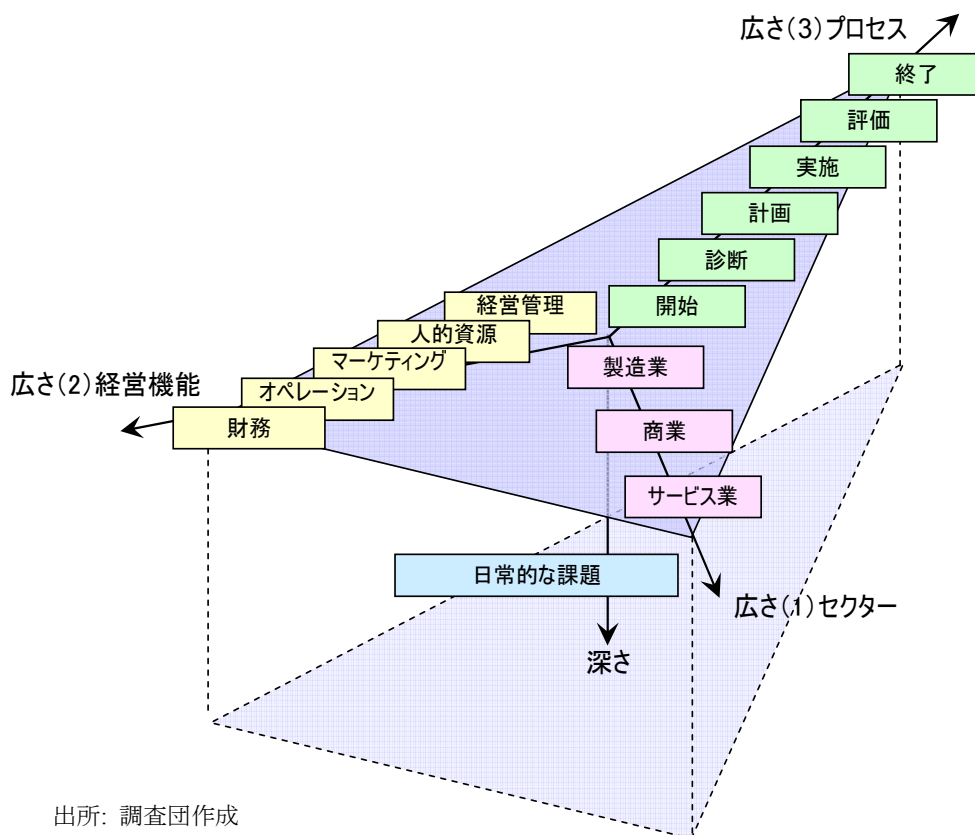
より具体的に、中小企業コンサルタントの職務範囲を広さと深さという概念で捉えたのが図 6-1 である。

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。

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



コンサルタントがセクターや経営機能について専門分野や得意分野を持つのは自然なことである。サービスの質を事前に訴求しにくいコンサルティング業にとって、会議所等からの推薦や既存クライアントからの紹介は新規クライアント獲得の主要なチャンネルであり、クライアント企業は特定の業界に偏りがちである。また、コンサルタントとしての競争力のためにはむしろ専門分野を究めることが好ましく、専門性の深さはクライアントにとってもコンサルタント自身にとっても歓迎すべきことである。

中小企業コンサルタントがセクターを問わず中小企業の経営全般を守備範囲にするといいても、このような特定分野の専門家と同等の対応力を全ての分野について求められるわけではない。それは不可能である。

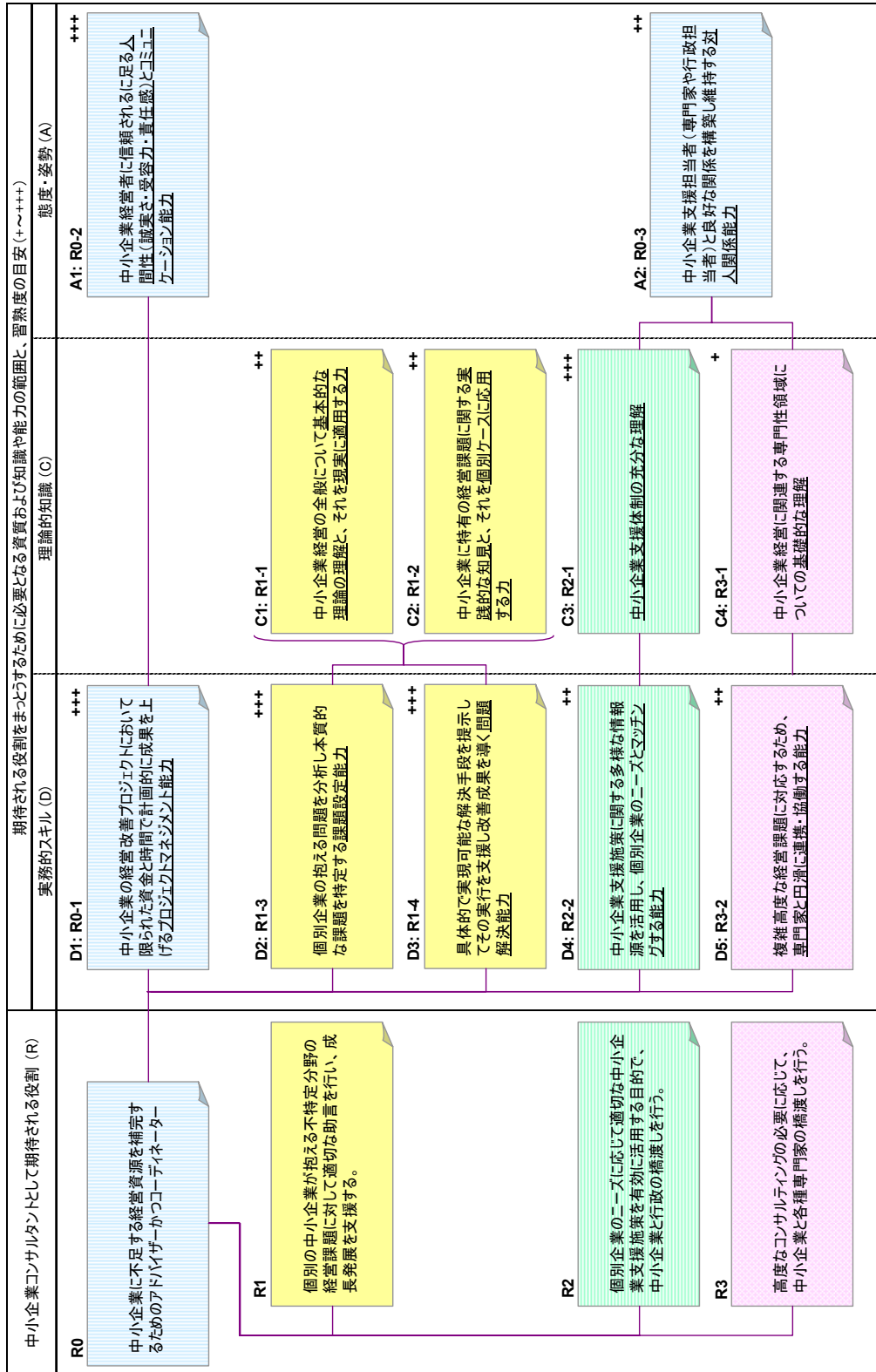
目安として、「どのセクターのどのような業種・業態の中小企業に対しても、全ての経営機能について少なくとも経営上の問題を感知することができるレベル」を提案する。すなわち、自分の専門分野以外は暗闇というのではなく、薄明かりだとしても問題の輪郭を捉えて



改善の方針や大まかな対策を立案できるレベルである。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。

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)の区分ごととの通り番号であり、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

中小企業の第1次段階の相談相手として求められるのは、マーケティングや財務会計など特定の経営機能に関する専門家ではなく、企業経営全体をバランスよく見ることのできる人材である [図 6-2 の R1]。特に小規模企業では機能が未分化であり、経営者自身も製品開発、営業販売、財務など1人で何役も兼ねていることが珍しくない。また、経営課題の常として全体論的なアプローチを要するものであり、特定の機能分野に限局的な課題はごく少ない。

したがって、売上減少などの事実に対して、全社的な経営機能の連鎖や相互作用の中で絡み合っている要因を解きほぐし根本的な問題を見極める能力 [D2]、また、見極めた根本問題に対処するプロセスにおいても、企業自身の体力に見合った解決策を提案し、全社に波及する影響を予測およびモニターして適切な調整を行う能力が必要とされる [D3]。そのためには、経営管理、人的資源管理、マーケティング、オペレーション、財務会計という経営機能全般について、中小企業の経営実態に即した理解を持っていなければならない [C2]。

なお、このような能力を発揮するために最低限有すべき企業経営に関する理論的知識 [C1] は、表 6-1 に示すような範囲が想定される。

表 6-1 中小企業経営の全般に関する基本的な理論 (図 6-2 の C1) の範囲

<b>経営管理</b>	<p>経営環境分析 (5フォース分析、SWOT分析、PEST)</p> <p>戦略 (アンゾフの成長ベクトル、ポーターの競争優位の戦略、コトラーの競争地位による戦略、デファクト・スタンダード、コアコンピタンス)</p> <p>プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (製品ライフサイクル、経験曲線、市場占有率)</p> <p>戦略の階層構造 (ミッション・ビジョン・バリュー、事業ドメイン、事業戦略、機能別戦略)</p> <p>組織構造 (ラインとスタッフ、機能別組織、事業部制組織、マトリクス組織)</p> <p>経営計画 (マネジメントサイクル、中長期計画と年度計画、KPI)</p>
<b>人的資源管理</b>	<p>雇用管理 (採用、配置、異動・昇進、資格制度)、人事考課、賃金体系</p> <p>教育訓練・能力開発 (階層別研修・目的別研修、OJT・Off-JT)</p> <p>リーダーシップ、モチベーション、組織活性化</p>
<b>マーケティング</b>	<p>マーケティングの基本概念 (プロダクト・アウトとマーケット・イン、マス・マーケティング～ターゲット・マーケティング～ワン・トゥ・ワン・マーケティング)</p> <p>マーケティング・ミックスー商品 (最寄品・買回品・専門品、新商品開発と市場性評価、ポジ</p>

	<p>ショニング)、流通チャネル(流通チャネル政策、プッシュ政策・プル政策)、価格(価格決定プロセス、価格政策)、プロモーション(プロモーション・ミックス)</p> <p>市場(セグメント、製品ライフサイクル)</p> <p>消費者行動と購買意思決定プロセス(AIDA)</p> <p>市場調査(市場調査の目的、種類、プロセス)</p> <p>ブランド(ブランド・ネーム、マルチ・ブランド)</p>
<b>オペレーション</b>	<p><b>製造業のオペレーション</b></p> <p>生産管理－PQCDSCME、生産形態(個別/ロット/連続生産、見込/受注生産、多種少量/少種多量生産)、立地とレイアウト、生産方式(ライン/セル生産)、JIT、生産計画(需要予測、MRP、大/中/小日程計画、PERT)、資材調達・外注管理(ABC分析、発注方式、EOQ、外注の指導・評価)、作業管理(標準作業、標準時間、多能工化)、作業研究(作業測定、時間研究)、設備管理(5S、保全)、TPM、カイゼン</p> <p>品質管理(QC手法、TQM、ISO)</p> <p>環境・安全管理(安全衛生対策、ゼロエミッション・4R、ISO14000)</p> <p><b>商業のオペレーション</b></p> <p>店舗・販売管理－店舗立地(商圈)、商品計画(売上高予算、値入率予算、減価予算、在庫予算、仕入予算、商品構成の広さ・深さ)、仕入方法(大量/当用/集中/分散/共同仕入)、販売促進(インストアプロモーション、売場レイアウト、陳列、粗利ミックス)</p> <p>物流－商品在庫管理(発注方式、数量/金額統制)、物流効率化(物流センター、共同配送、SCM、CPFR)</p> <p><b>サービス業のオペレーション</b></p> <p>サービスマーケティング(インターナル/エクスターナル/インタラクティブ)</p> <p>サービスの特性(無形性、生産と消費の不可分性、非貯蔵性、需要の時期集中性、非均質性、取引の不可逆性)</p>
<b>財務管理</b>	<p>財務三表(貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書)</p> <p>財務分析(収益性、流動性、生産性、成長性、キャッシュフロー関連、損益分岐点分析)</p> <p>キャッシュフロー(キャッシュフローの概念、直接法と間接法)、資金調達</p> <p>原価計算(実際/標準原価、総合/個別原価計算、全部/直接原価計算)</p> <p>投資評価(正味現在価値法、回収期間法、内部収益率法)</p>

<b>法的側面</b>	法人の種類、届出・手続き（許認可）、株式上場・株主、合併、承継、精算 労働関連法規、税務関連法規 知的財産（特許、著作権）、環境保護、消費者保護
<b>情報システム</b>	情報技術—ハードウェア、ソフトウェア、OS、商業アプリケーション、業務システム、通信ネットワーク（コンピューターネットワーク、インターネット、イントラネット） 情報システムの導入（情報システム・ライフサイクル、情報システム構築・購入の検討） 情報システム計画（中期計画、年度計画）

出所: 調査団作成

中小企業に対するコンサルティングにおいては、政府・公的機関および民間の様々な中小企業支援施策の有効活用が鍵となる場合が多い。これらの支援施策は、大手企業に比して中小企業が不利な制約の下に置かれている経営資源あるいは中小企業が独自に調達することが困難な経営資源に関して援助するものであり、中小企業が経営の改善や革新を行うにあたって、必要な経営資源を直接的・間接的に調達できるチャンネルとなる。

中小企業コンサルタントは、中小企業の抱える経営課題と中小企業支援施策とを結びつけることにより、クライアント企業の可能性を広げ挑戦の機会を創出することができる。そのためには、中小企業支援の体制や枠組みを十分に理解したうえで [C3]、各種の情報源を活用してクライアント企業のニーズに合致する支援施策を探し当てる能力が必要である [D4]。中小企業コンサルタントの役割の根源に直結する能力であり、直接的に支援プログラムに従事するか否かを問わず、全ての中小企業コンサルタントに求められるべきである。

中小企業の要求がコンサルタント単独で対応できる範囲を超える場合、例えば株式公開や海外進出あるいは技術改良など特殊な分野における専門的な支援を要する中小企業に対しては、適切な専門家を紹介することも期待される [R3]。その際、単に両者を引き合わせるだけでなく、専門家への企業の経営状況の申し送りや企業への専門家活用の支援など、互いの情報ギャップを解消しより良い成果を上げるようなコーディネートを担う能力が望まれる [D5]。そのためには、中小企業経営に関連する専門領域について専門家との円滑なコミュニケーションに足るだけの基礎知識が欠かせない [C4]。

最後に、上述した能力の発揮がコンサルティング成果に結びつくためには、卓越したプロジェクトマネジメント能力 [D1] はもとより、中小企業経営者の信頼を得る人間力 [A1] や中小企業支援施策関係者・各種専門家との良好な関係を築く対人関係能力 [A2] も不可欠である。

### 6.3 メキシコの中小企業コンサルタントの需要と供給

表 6-2 は第 1 章に示したデータを基にした、メキシコのセクター別、規模別の事業所数である。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。

表 6-2 メキシコのセクター別事業所数 (2003 年)

セクター	零細	小	中	大	計
製造業	298,678	19,754	7,235	3,051	328,718
商業	1,533,865	33,031	9,976	3,715	1,580,587
サービス業	960,135	43,835	5,179	4,594	1,013,743
計	2,792,678	96,620	22,390	11,360	2,923,048

出所：INEGI

中小企業によるコンサルタントの業務である企業診断・助言に対する需要は、様々な支援プログラムに対する企業からの申込数だけで論じることはできない。コンサルタントの必要を自覚し、資金的にもコンサルタントを雇うことができる企業は少数であり、大半の中小零細企業の需要は主に政府による掘り起こしを待っている状態である。

先行調査での経済省とのヒアリングではコンサルティングを必要としている中小零細企業数についておよそ 60 万社という発言があったが、表 6-2 のデータを基に、表 6-3 に示す割合の事業所がコンサルティングの対象と想定してみると、需要は全国レベルで計 67 万事業所となる。想定にあたっては、緊急課題の大半が融資であるか、コンサルティング以前の状態も想定される零細事業所、また親会社や業務の関連会社などからの様々な情報提供などが期待できる中規模事業所に対して、小規模事業所をコンサルタントの主要なマーケットとした。

表 6-3 コンサルティングを要する事業所の割合

セクター	零細	小	中
製造業	30%	70%	10%
商業	25%	60%	10%
サービス業	15%	40%	10%

出所：調査団想定

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。

現在経済省は登録したばかりの「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」を活用して「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムを開始しつつある。計画によると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表6-4に示すように設定している。経済省のこのプログラムだけで年間13万4,000事業所という需要に応えると仮定し、すべての事業所を小規模事業所に必要な時間である70時間（4ヵ月）を使っ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。

表 6-4 「JICA メソッドによる中小企業経営コンサルティング」プログラムにおけるコンサルタントの従事期間

企業規模	時間数	期間
零細企業	50 時間	3ヵ月
小企業	70 時間	4ヵ月
中企業	80 時間	4ヵ月

出所：経済省

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。表6-5は各機関やプログラムにおける登録コンサルタントの数を一覧にしたものである。ただし農村金融公社のコンサルタントは主たる対象が中小企業とは異なるため、開発金融公社<sup>2</sup>（NAFINSA）のコンサルタントは金融関連の企業家研修の講師が主たる活動であることから、この表からは除いている。

<sup>2</sup> Nacional Financiera, S.N.C.

表 6-5 主要中小企業支援機関（プログラム）の登録コンサルタント

機関名	プログラム	登録コンサルタント数	備考
観光省	プログラム「M」	249	「M」認定企業 4,018 社
FONAES	貧困地域の起業家プログラム	853	
ITESM	ビジネスアクセラレータ ハイテクインキュベータ	50	
UP	CEPii	25	製造業・ホテル業が対象
COMPITE	中小企業生産性・品質管理プログラム	300	2007年までに累計 13 万社 (95%が中小零細企業)が受益
CANACINTRA	CANACINTRA 承認中小企業コンサルタント	230	2004 年研修コース開始
経済省	メヒコエンプレnde企業サポートセンター	400	メヒコエンプレnde企業サポートセンター におけるカウンセリング・窓口業務に従事 予定
経済省	新規起業家全国プログラム	-	(経済省にはコンサルタントのデータ無し)
経済省	零細企業全国プログラム	-	(経済省にはコンサルタントのデータ無し)
経済省	エクステンシオニスモ・フィナンシエロ 全国プログラム	(1,000)	クレジットアドバイザー
経済省	「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	181	詳細は第4章参照

出所：調査団ヒアリングによる

様々なプログラムが独自の手法とプロセスでコンサルタントを選考し登録している。表の登録コンサルタントの数から、他のプログラムへの登録との重複が推定されるエクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラムを除くと合計は2,288人である。当然この数字には起業家支援や企業支援の窓口業務に特化したコンサルタント、また特定分野の専門家も含まれている。

6.1 で調査団は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考え方を提言した。上記の登録コンサルタントの内、観光省のコンサルタント「M」、全国製造業会議所<sup>3</sup>（CANACINTRA）による承認中小企業コンサルタント、経済省による「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」はこの考え方に基づいて研修と登録を行っていると考えられるが、その合計数は、重複がないと想定しても、現状では660人にすぎない。さらにコンサルタント「M」と CANACINTRA 承認中小企業コンサルタントは対象とするセクターは限定されている。

<sup>3</sup> Cámara Nacional de la Industria de Transformación



なお参考までに先行調査（2001年）では、政府系関係機関に登録されている主に製造業中小企業を対象としたコンサルタント総数を2,135人と推定している。当時は経済省の中小零細企業コンサルティング事業の担い手は企業競争力地方センター<sup>4</sup>（CRECE）であり、主に零細企業に対する総合診断を業務とする305名のシニアコンサルタントが登録されていた。しかしCRECEは2005年に解散。また当時年間4,000人から5,000人のコンサルタントを養成する「CONSULTE」構想もあったが、CRECEの解散と共に構想は消滅した。コンサルタント補助事業を行っていた労働省による総合品質・近代化プログラム<sup>5</sup>（CIMO）も2001年に事業を停止。更に当時の産業政策省庁間委員会<sup>6</sup>（CIPI）は2000年にCIPIコンサルタントデータベース<sup>7</sup>（CIPI-BDC）を構築し、そこには1,701名のコンサルタントが登録されていたものの、このデータベースも現在は姿を消している。

様々な形で中小企業向けのコンサルティングに従事している民間コンサルタントの全体数を掴むことは難しいが、上記のように主要な機関や仕組みなどが消滅してきた事実からは、政府系中小企業支援機関への登録コンサルタント数は停滞ないし減少していると想定せざるを得ない。

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。

因みに日本においては、企業規模の定義に多少の違いはあるが、製造業、商業、サービス業の中小企業数は約370万社。それに対して6.1で紹介した中小企業診断士は約19,000人が登録されており、そのうちおよそ7,000人が実際のコンサルティング業務に従事している。

---

<sup>4</sup> Centro Regional para la Competitividad Empresarial

<sup>5</sup> Programa de Calidad Integral y Modernización

<sup>6</sup> Comisión Intersecretarial de Política Industrial

<sup>7</sup> Banco de Datos de Consultores

## 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

6.3 で述べた状況に対応するために、まず中小企業振興の担い手である経済省による中小企業支援プロジェクトに従事する中小企業コンサルタント登録・養成制度を経済省内部で立ち上げ、ついでそれを国家認証制度として発展させていくための提言と実現に向けた経済省との共同作業が本調査の目的である。

経済省は第4省で述べた「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトを開始している。調査団はこのプロジェクトを経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度構築に結びつけることができると考え、その実施に協力をしている。制度構築への具体的なアクションプランは第8章で提示するが、ここでは提案し目標とする制度の全体像を説明する。

なお現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトは、前半のジェネラリストとしての審査に加えて、後半のJICA メソッドという特定の手法の研修までも含んだプロジェクトである。ここでの提案は、前半のジェネラリストとしての審査を基にした中小企業コンサルタントの登録・養成制度である。

### 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

経済省の新しい制度を提案するにあたっての留意点は下記の通りである。

既に述べたように、調査団は経済省の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの実施に調査活動の一部として協力している。このプロジェクトは FONDO PYME の数多くのプロジェクトの中で、中小企業コンサルタントの選定と研修を目的としている唯一のプロジェクトであり、新しい制度構築のベースとなるものと考えられる。下記の留意点およびそれに続く制度の全体像の提案はこの「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでの経験を基にしている。

#### (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

どのような目的のプロジェクトであれ、中小企業支援に携わるコンサルタントは、中小企

業の抱える幅広い諸問題を理解し、少なくとも経営者に対して改善の糸口を示すことができるレベルの知識と経験を持っている必要がある。6.1で述べたマネジメントのジェネラリストとしての中小企業コンサルタントである。「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトは経済省では初めて、この要件を満たすコンサルタントを選考している。

他の省庁がそのプログラムへの従事者に対して CONOCER の一般コンサルタント認証を条件としているように、中小企業コンサルタントに必要な知識と実施能力と経験（成果）を第三者が評価し担保する仕組みの必要性は、経済省においても認められている。しかしながら現在経済省の各部局が行っている研修はそれぞれが実施する中小企業支援プロジェクトに必要な手法のみを対象としている。

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。逆に外部からの申請者はまずデータベース登録のための審査を受けなければならない。

## (3) データベースの運営

観光省、農業省をはじめ、中小企業コンサルタントを雇用している政府および民間機関は皆機関としてのコンサルタントデータベースを持ち、メンテナンスを行っている。経済省も嘗ては企業競争力ネットワーク<sup>8</sup>（CETRO-CRECE）を管轄しその CETRO-CRECE がコンサ

---

<sup>8</sup> Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial

ルタントデータベースを持っていた。CETRO-CRECE が消滅し、CIPI によるデータベース (CIPI-BDC) も放棄されてしまった現在、中小企業支援に関わる機関の中でコンサルタントデータベースを持たないのは経済省だけである。

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。

2005年のCERTRO-CRECEの解散について調査団は様々な説明を聞いたが、その1つに、CRECEのコンサルタントの大半が大学を卒業した後CRECEでコンサルタント研修を受けただけの若い職員であったことが原因で、経験に基づいた説得力のあるコンサルティング実施能力を期待している企業からの需要が徐々に減っていった、という理由があった。

審査の方法はメキシコの実情にあったものであること、経済省が長く継続実施できる方法であることを考慮して決める。

#### (5) 知識の習得

知識の習得は自習によって可能である。データベースへの登録希望者の大半はすでに仕事を抱えている。長期にわたる座学は負担が大きく、現実的ではないという指摘を基礎調査の段階でしばしば受けた。ただし自習では不足する特定分野の補完に必要な研修は大学や民間が提供する必要がある。

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。現行の「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでは経済省から教科書を配布して自習をさせている。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。

経済省は外部識者による教科書の定期的な見直しと改訂、および筆記試験問題の作成を行う必要がある。データベースの構築とメンテナンス、登録審査業務は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が、教科書の改訂やその内容を基にした試験問題の作成は数年毎に FONDO PYME の予算で行うこともできる。

#### (6) データベース登録へのインセンティブの確保

データベースが長く機能し、経済省の中小企業支援のツールとなるための条件は、経済省としての運営とメンテナンスの体制確立に加えて、登録へのインセンティブである。登録者に対して仕事を提供することで、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

6.3 で述べたようにメキシコにおいては中小企業コンサルタントの量が不足している。登録制度を設け、信頼できるコンサルタントを企業に派遣すると同時に、経済省としてコンサルタント養成の仕組みも提供する必要がある。

提案しているのは“マネジメントのジェネラリストとしての中小企業コンサルタント”である。養成の対象としては次の2つのグループが想定される。図 6-3 は2つのグループのジェネラリスト養成のイメージである。

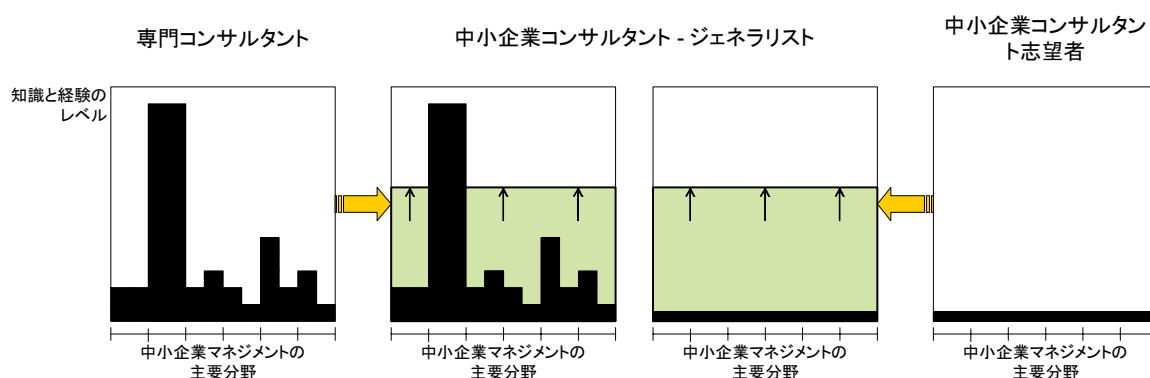
##### a) 特定分野の専門コンサルタント

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。

図 6-3 コンサルタント養成の2つのケース



出所：調査団作成

「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの目的は、経済省としてのコンサルタント第1世代を選定することであるが、最終的な登録者の大半はすでに特定分野の専門コンサルタントとしての業務経験をもっている。専門分野以外の知識を強化した上で企業総合診断の研修を受け登録されている。上記の a) のグループに該当する。

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

コンサルタント養成には知識と実技（実施能力と経験）が対象となるが、教材を整備し公開した上で自習させ試験を受けさせる仕組みで知識の養成は可能である。経済省が全国レベルで長期の座学を継続的に実施することは現実的ではなく、長期の座学が参加者にとっても負担となることは既に指摘されている。ただし経済省のデータベース登録が一般に認知定着してきた段階で、自習を助ける座学研修プログラムが民間主導で登場してくることは歓迎される。プログラムの履修をデータベース登録の審査に絡ませることも、プログラム履修への

インセンティブとなる。

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。

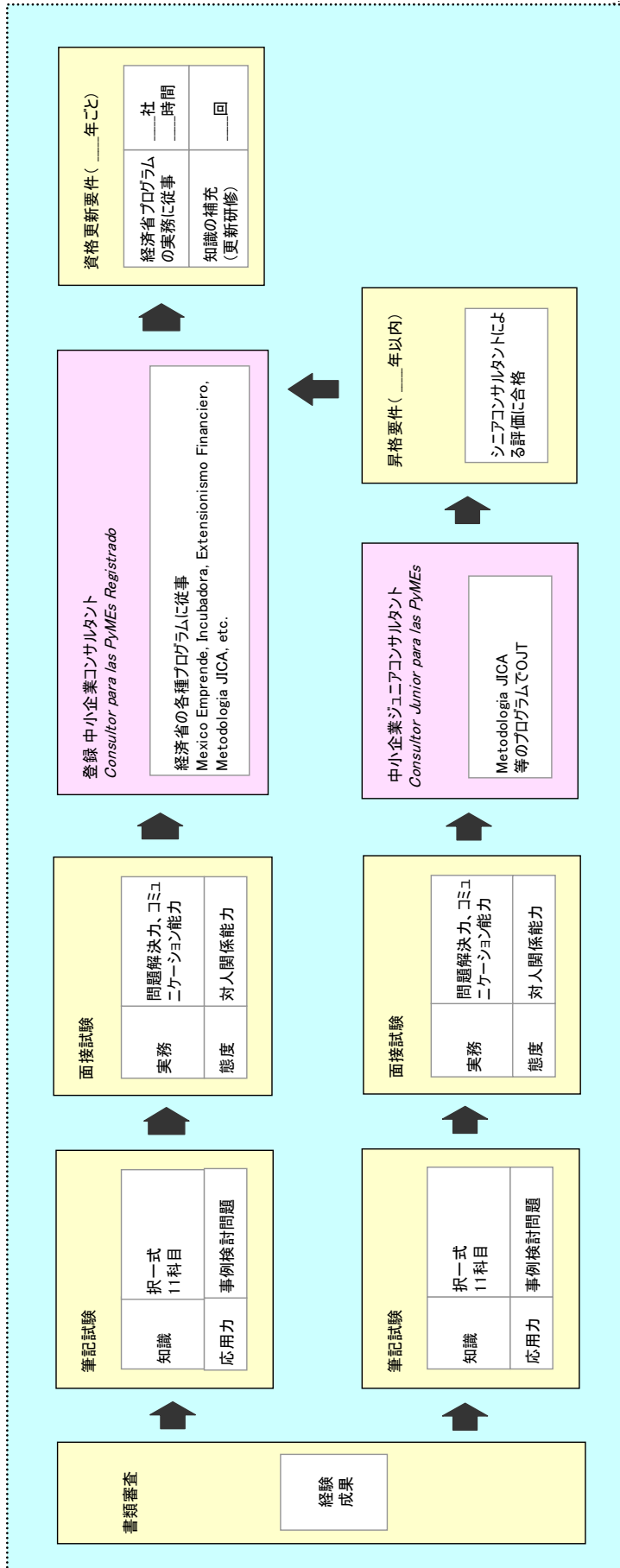
資格をシニアとジュニアに分けジュニアに仕事の機会を与えることで、結果的にコンサルタントの養成に繋げる、という方法は、メキシコでは既に幾つかの例があり効果を上げている。

#### **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 6-4 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。審査に合格し登録されたコンサルタントをシニアコンサルタントとし、加えてコンサルタント養成の仕組みとして、ジュニアコンサルタント制度を提案する。

第7章で述べるパイロットプロジェクトはこの提案の実現のための試行である。

図 6-4 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



### (1) 書類審査

企業診断報告書やコンサルティング実施報告書などを基にしたコンサルタントとしての経験と成果が審査の主要項目である。研修講師などの経験も評価する。

経験不足であっても、他の項目の評価で将来コンサルタントとして業務を遂行する能力があると認められるものは、ジュニアコンサルタント候補として筆記試験、面接試験へと進ませる。

事前にシニア、及びジュニアコンサルタント用の採点基準を設定して審査を行う。

### (2) 教科書の公開

コンサルタント登録希望者の自習の助けとするために、教科書を経済省のホームページ上で常時公開する。定期的に教科書委員会を招集してその改訂を行う。

### (3) 筆記試験

択一式と記述式問題を組み合わせ、原則として毎年問題を変えて出題する。択一式問題では中小企業コンサルタントとして必要な幅広い知識を問い、企業の具体例を取り上げる記述式問題では問題の捉え方、解決への助言能力を問う。

筆記試験は、公正さを確保する観点から、申請者を一堂に会して実施する。問題は原則として教科書の内容に基づくこととし、上記の教科書委員会が教科書の改訂とともに、試験問題を作成する。

### (4) 面接試験

中小企業コンサルタントの業務は中小企業の診断と助言である。業務の遂行にはバックグラウンドや世代の異なる様々な不特定の企業人とのコミュニケーション能力が不可欠である。円滑なコミュニケーションを通して企業の抱える問題の解決を助ける能力、また対人関係における基本的資質を備えているかどうかを評価し、コンサルタントとしての適性を審査する。

(5) 経済省が共有する中小企業コンサルタントデータベース

合格者を経済省のデータベースにシニアコンサルタントとして登録する。データベースは経済省共通のツールとして使われ、各部局はそれぞれのプロジェクトでコンサルタントが必要な場合は、データベースに登録されたコンサルタントに更にプロジェクトに必要な手法の研修を行うこととなる。経済省のプロジェクトのコンサルタントにデータベース登録を条件とすることにより、登録者に仕事を確保し、同時に登録へのインセンティブを与える。

なお、経験はないものの筆記試験および面接試験に合格した申請者は中小企業ジュニアコンサルタントとしてデータベースに登録をする。

(6) データベース登録の更新

データベース登録には更新制度を設ける。更新に当たっては、当該期間の業務実績、成果、研修受講などの条件を設定することで、登録後の登録者の能力向上を担保する。

(7) ジュニアコンサルタント

ジュニアコンサルタントとしてデータベースに登録されたものは、経済省の各プロジェクトに必要な手法の研修を受けた後、シニアコンサルタントの監督の下で業務に従事し、コンサルタントとしての経験を蓄積するとともに、実施能力の向上を図る。期間を設定し、その間の業務をシニアコンサルタントが評価し、合格した者はシニアコンサルタントに昇格する。

(8) 制度の運営

上記(1)から(7)で述べた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

経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度において「中小企業の専門家」として中小企業経営に関するジェネラリストの職務能力を定義し、評価し、登録する仕組みが裏付けら

れたら、さらに幅広い場面で通用する中小企業コンサルタントの国家資格制度へその仕組みを転用することができる。その目的は、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 6-5 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。

連結に際し考慮が必要な点は次の通りである。

#### (1) 資格の有効期限と更新制度

6.2 で示した中小企業コンサルタントの機能と求められる能力は経済省の各種プログラム／プロジェクトで働く者に限らず広く一般に適用できる。したがって、図 6-2 の職務能力要件に基づく経済省登録制度は、取得に必要な資質・能力という側面では丸ごと国家資格制度に置き換えることが可能であろう。

しかし一度取得した資格を未来永劫有効とするか否かについては、国家資格制度においては有資格者を用いる側の必要に応じてある程度の柔軟性が許容されても良い。例えば CONOCER の認証には原則として更新制度がない。これは人が一度習得した職務能力は失われないという考えにもとづいている。一方で常に最新の情報を入手し知識を更新することを重視する職場では、資格取得以後も継続的に研鑽しなければ能力は陳腐化すると考えるだろう。

経済省登録には更新制度が必要である。経済省の中小企業支援プログラム／プロジェクトが費用対効果を上げるためには、新しい中小企業施策や進化するコンサルティング手法・マネジメント手法に適応したコンサルタントを用いるのがよい。

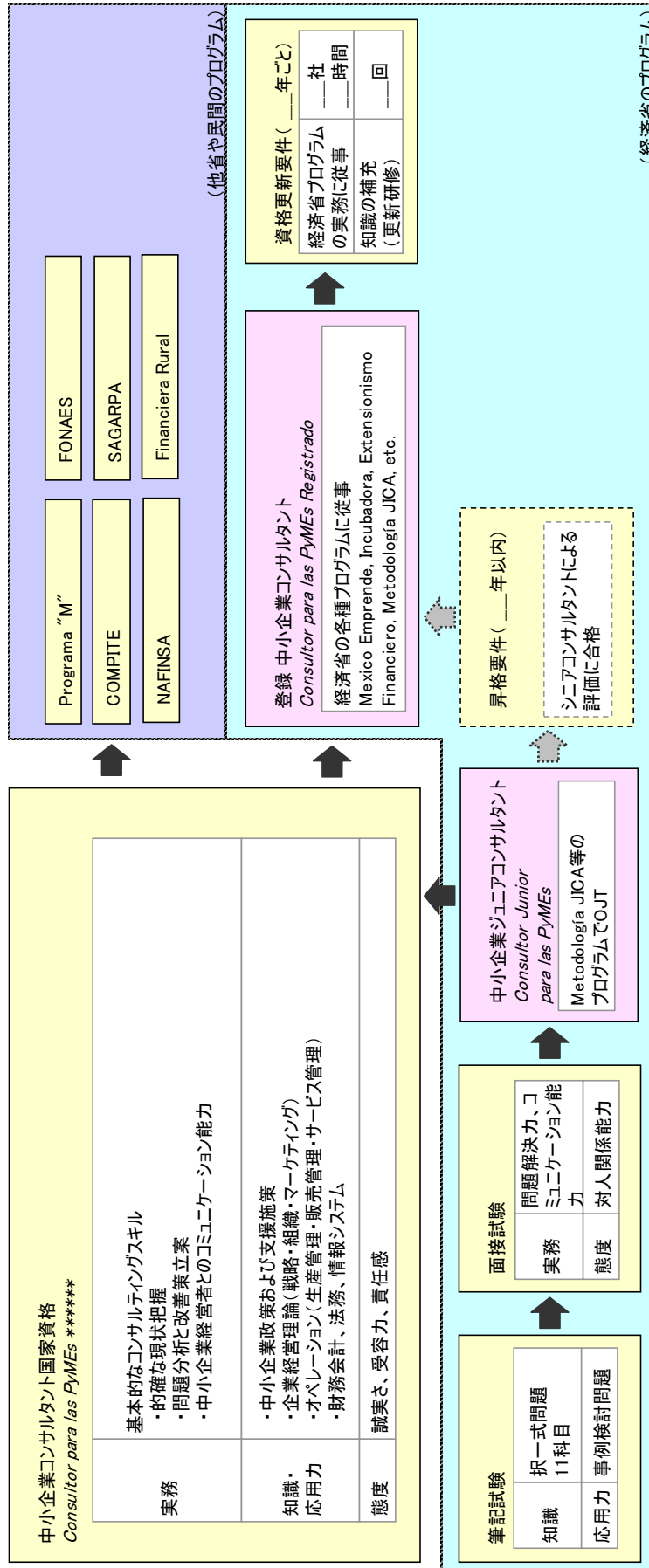
そこで、国家資格制度が資格の有効期限や更新制度を持たないならば、経済省は自らのコンサルタントデータベースを維持し、データベース登録更新制度を適用する。各支援プロジェクトへのコンサルタント採用条件は厳密にはデータベースへの登録ということになる。

(2) ジュニアコンサルタント

必要な中小企業コンサルタントの数の確保はメキシコの緊急の課題であり、コンサルタント養成を経済省が担う目的で、国家資格制度が実現された後も、経験不足が原因で国家資格を取得できない者を対象に、経済省は書類審査、筆記試験、面接試験を継続し、合格者をジュニアコンサルタントとして登録する。

目的は国家資格を取得するために、経済省の中小企業支援プロジェクトでコンサルタントとしての経験を積む機会を与えるためである。

図 6-5 中小企業コンサルタント国家資格制度と経済省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





## 第7章 パイロットプロジェクト

第5次現地調査において調査団は、経済省に協力する形で、パイロットプロジェクトを実施した。本章では、パイロットプロジェクトの実施概要および結果を報告する。

### 7.1 パイロットプロジェクトの実施概要

パイロットプロジェクトは経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度の審査プロセスとその運用の試行と位置付けることができる。

#### 7.1.1 目的

パイロットプロジェクトの目的は「経済省による中小企業コンサルタント登録・養成制度の確立に向けて、制度の運用プロセスが確定され、さらに制度の必要性が経済省内で広く認知されること」である。

#### 7.1.2 期待される成果

経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度が確立し、運営されるためには下記を実現することが必要である。

- 経済省の中小企業コンサルタントのスキル標準が明文化・体系化されること。
- 中小企業コンサルタントの選考が正しく公平に実施されること。
- 選考に通った中小企業（シニア）コンサルタントのデータベースが構築されること。
- データベースが経済省中小企業次官局全体で共有され、その登録が経済省による中小企業支援プログラム／プロジェクトのコンサルタントの採用条件の1つとなること。
- コンサルタント養成を目的としてジュニアコンサルタントがデータベースに登録されること。
- ジュニアコンサルタントが経済省内外の様々な支援プログラム／プロジェクトで経験を積む仕組みができること。

これら要件のうちパイロットプロジェクトの実施によって期待される成果は次の3点である。

- 1) 中小企業コンサルタントの選考が公平に実施され、さらに改善点が特定される。
- 2) 経済省中小企業コンサルタントの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。

経済省の中小企業コンサルタントのスキル標準の明文化・体系化作業は、パイロットプロジェクトの結果を踏まえ、調査団の提案も取り入れつつ、経済省によって進められる。また、構築したデータベースへの登録を経済省による中小企業支援プロジェクトのコンサルタントの採用条件とすること、および経済省が登録したジュニアコンサルタントに経験を積む機会を与える仕組みの構築はパイロットプロジェクト後の課題である。

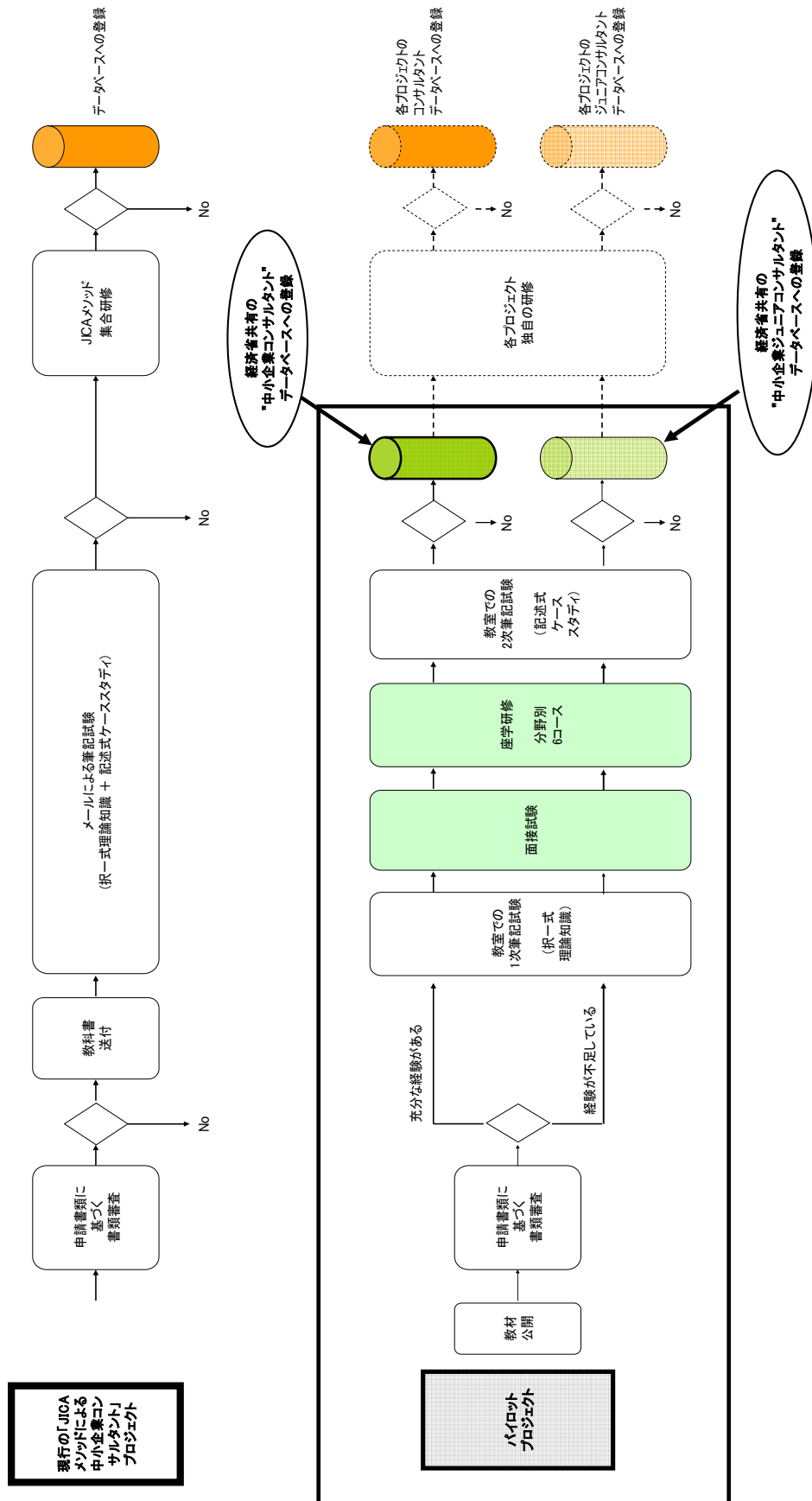
### 7.1.3 スコープ

経済省および現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトのコンサルタント選考委員会のメンバーとパイロットプロジェクトについての協議を行った。図7-1は現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトと、6.3.3で提案した「経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度」の全体像に沿ったスキームとを上下に示している。全体像のスキームの枠で囲った部分が合意したパイロットプロジェクトのスコープである。

現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでは、経済省中小企業コンサルタントデータベースという考え方は無い。ジェネラリストとしての選考プロセスと、選考されたジェネラリストに対するJICAメソッドというプロジェクト固有の手法の研修を連続して行っている。

これに対してパイロットプロジェクトのスコープは、特定の手法の研修を行う前段階のジェネラリストのデータベースを構築することが経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度の核であることを踏まえ、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの前半のプロセスに改良を加え、データベース構築とその登録までの選考プロセスの試行までとする。

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

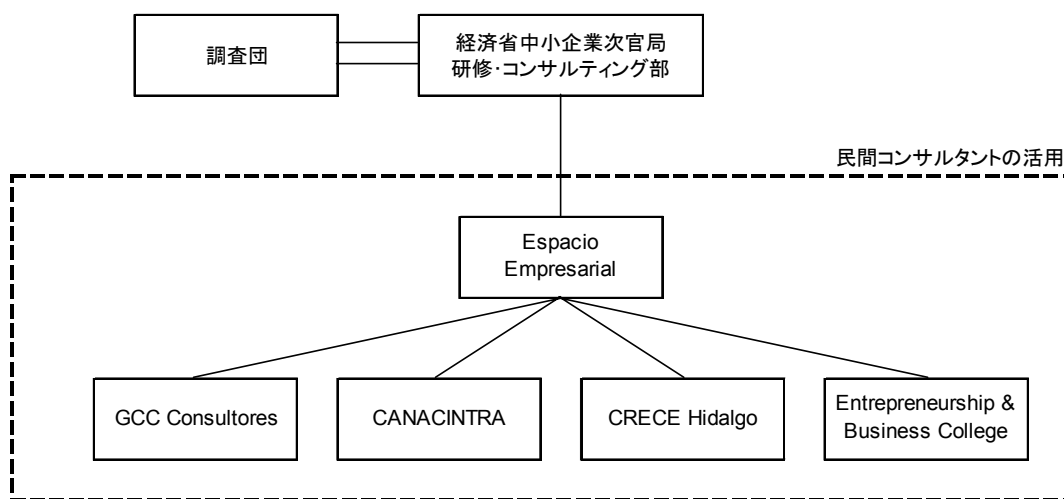


出所: 調査団作成

### 7.1.4 実施体制

パイロットプロジェクトはカウンターパートである経済省中小企業次官局 研修・コンサルティング部が実施し、調査団がそれに協力する形で行う。現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの実施体制を引き継ぎつつ、研修・コンサルティング部が自ら運営する色彩を強めている。制度化に向けて経済省が手ずから運営できる体制の整備を狙う。

図 7-2 パイロットプロジェクト実施体制



出所: 調査団作成

表 7-1 パイロットプロジェクト実施関係者の役割

経済省中小企業次官局 研修・コンサルティング部	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの全体運営</li> <li>書類審査、筆記試験、面接試験の評価の集約と登録可否の判定</li> <li>データベースの開発</li> </ul>
民間コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> <li>定められた採点基準に則った書類審査</li> <li>筆記試験問題および解答・採点基準の作成、採点</li> <li>面接試験の要領・採点基準の作成、面接試験員、採点</li> <li>座学研修の講師（教材準備を含む）</li> </ul>
調査団	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済省と協働でプロジェクト全体の設計および運営</li> <li>採点基準への助言、評価ウエイトの作成</li> </ul>

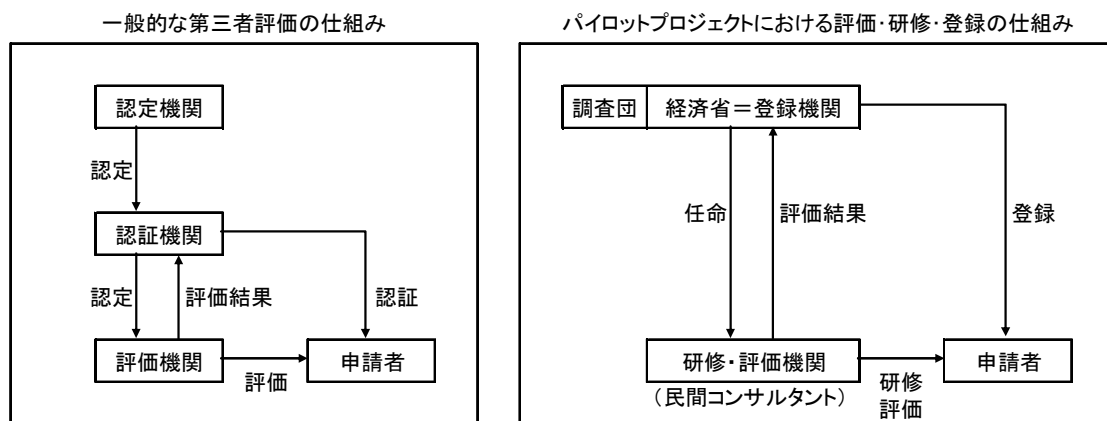
出所: 調査団作成

選考の透明性・公正性を期すために応募者の研修や評価を第三者機関に行わせる方法は、農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省<sup>1</sup>（SAGARPA）と全国農村能力開発機関<sup>2</sup>（INCA Rural）の例<sup>3</sup>や全国職務能力基準化・認証審議会<sup>4</sup>（CONOCER）の認証体制<sup>5</sup>のように、メキシコでもよく見られる。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、これについては第9章で改めて提案するものである。

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。また、民間コンサルタントのまとめ役として CONOCER の中小企業コンサルタント職務能力基準に対する認定評価センターである企業を起用し、その第三者評価に関する知見を活用する。

図 7-3 は一般的な第三者評価の仕組みとパイロットプロジェクトのコンサルタント評価・研修・登録の仕組みを比較したものである。

図 7-3 一般的な第三者評価とパイロットプロジェクトの  
経済省中小企業コンサルタント登録



出所: 調査団作成

<sup>1</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación  
<sup>2</sup> Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural  
<sup>3</sup> 第3章参照  
<sup>4</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales  
<sup>5</sup> 第5章参照

### 7.1.5 実施の流れ

図 7-1 に示すパイロットプロジェクトの実施フローは、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトに調査団およびコンサルタント選考委員会メンバーによる改善を加えたものである。

#### (1) 理論知識教材の改訂と公開

パイロットプロジェクトに先立って、委員会メンバーと調査団が共同で理論知識教材の改訂を行い、表 7-2 に示すように 7 モジュールであった教材を加筆し 11 モジュールとするとともに、全面的な見直しを行った。

表 7-2 新旧の理論知識教材の構成

新教材		旧教材	
モジュール 1	コンサルティングスキル	モジュール 1	コンサルティングスキル
モジュール 2	経営管理	モジュール 3	経営管理
モジュール 3	人的資源管理	モジュール 4	人的資源管理
モジュール 4-1	オペレーション(製造業)	モジュール 5	オペレーション
モジュール 4-2	オペレーション(商業)		
モジュール 4-3	オペレーション(サービス業)		
モジュール 5	イノベーション	モジュール 6	イノベーション
モジュール 6	マーケティング	モジュール 7	マーケティング
モジュール 7	財務と会計	モジュール 2	財務と会計
モジュール 8	法的側面		
モジュール 9	情報システム		

出所: 調査団作成

従来はプロジェクトの参加者に個別に配布していた教材を、2009 年春に経済省のホームページに掲載し誰でも何時でも自由にダウンロードができるようにした。登録希望者の自習の自由度を向上することが目的である。

表 7-3 経済省の中小企業支援プログラムと担当部局

次官局	局	部	プログラム	
中小企業次官局			疎外地域における雇用	
			Mi Tortilla	
			Mi Tienda	
			Mi Taller	
			Mi Farmacia	
			Mi Panadería	
			Centro México Emprende	
			Programa Nacional de Franquicias 全国フランチャイズプログラム	
			Sistema de Información Empresarial Mexicano - SIEM メキシコ企業情報システム	
	Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica 研修・技術革新局	Dirección de Capacitación y Consultoría 研修・コンサルティング部		Programa de Consultor y Consultoría PyME-JICA JICA メソッドコンサルタント研修・コンサルティングプログラム
			Dirección de Incubadoras, PROMODE 新規事業支援部 PORMODE (研修・企業近代化プログラム)	PROMODE 研修・企業近代化プログラム
				Jovenes Emprendedores 青年起業家
		Dirección de Tecnología テクノロジー部	Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE) 全国企業インキュベーションシステム	
			Por un México Emprendedor (Programa Nacional de Emprendedores) 起業するメキシコへ(全国起業家プログラム)	
			Fondo de Innovación Tecnológica 技術革新基金	
			Programa de Base Tecnológica (Techba) 技術基盤プログラム	
		Dirección General de Promoción Empresarial 企業振興局	Dirección de Promoción y Coordinación Interinstitucional プロモーション・組織間連携部	Programa de apoyo a Proyectos Productivos 生産的プロジェクト支援プログラム
				緊急プログラム(自然災害)
	Dirección de Promoción de Programas de Garantías 保証プログラム振興部		全国保証システム	
			Dirección para el Desarrollo de Canales de Financiamiento y Extensionismo Empresarial 融資経路開発・対企業融資部	エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム
				Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados (IFES) 専門的金融仲介機関の強化
	Dirección de Fomento a la Inversión y Conversiones 投資・転換振興部		Programa Capital Semilla Pyme 中小企業シード・キャピタルプログラム	
			Dirección de Desarrollo Sectorial 部門別開発部	Programa de Desarrollo Sectorial 部門別開発プログラム
	Programa de Empresas Integradoras インテグレート企業プログラム			
	Programa de Parques Industriales 工業団地プログラム			
	Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio 企業開発・事業機会局	Dirección de Agrupamientos Empresariales 企業グループ化部	Programa de Parques Industriales 工業団地プログラム	
			Dirección de Desarrollo de Proveedores y Oportunidades de Negocio サプライヤー開発・事業機会部	Desarrollo de Proveedores サプライヤー開発
	Dirección General de Oferta Exportable 輸出供給局	Dirección de Desarrollo Exportador 輸出推進部	Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE) 全国輸出業者指導システム	
			Comisión Mixta para la promoción de las Exportaciones (COMPEX) 輸出業者振興に向けた混合委員会	
		Dirección de Vinculación Internacional 国際関係部	Programa Integral de Apoyo a la pequeña y mediana empresa México Unión Europea (PIAPYME) メキシコ・EU中小企業支援総合プログラム	
			Programa de Centros Pymexporta 中小企業向け輸出センター・プログラム	
			E-Bay	

注: 太字イタリックは本調査のカウンターパート部局と現行の「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント・コンサルティング」プロジェクト。  
出所: 調査団作成

(2) 参加者の募集

参加者の募集は研修・コンサルティング部が行う。

既に経済省の他の中小企業支援プログラム／プロジェクトに従事しているコンサルタントを積極的に受け入れる。構築するデータベースを経済省共有のものとし、登録を経済省による全ての中小企業支援プログラムのコンサルタントの採用条件の1つとするための第1歩である。表 7-3 に経済省の中小企業支援プログラムと担当部局を示した。コンサルタントを雇用していないプログラムも含まれているが、全ての部局に対してパイロットプロジェクトへの参加を呼び掛ける。

(3) 評価ツール

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 7-4 に示す。

表 7-4 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 分程度で口頭試問し、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

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 7-5 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 7-5 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	C5	A1	A2
+++ 求められる習熟度3(高) ++ 求められる習熟度2(中) + 求められる習熟度1(低) XX 直接的に評価できる X 間接的に評価できる												
▼ パイロットプロジェクトにおける評価項目												
経験	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 中小企業コンサルティンクの成功実績	X	X	X								
事前選考	5 学士号											
	6 修士号										X	
	7 博士号										X	
	8 講座(Diplomado)受講歴						X					
	9 関連分野の研修受講歴						X					
	10 語学										X	
	11 資格・認証		X	X								X
筆記試験	12 知識問題(択一式)		X					XX				
	13 事例問題(記述式)		X						XX			
	14 知識更新と自己啓発				X							
面接試験	15 中小企業の現状・挑戦・選択肢に関する知識								X			
	16 変化対応力とシステムズアプローチ	X							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				

出所: 調査団作成

「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでは、各評価ステップに合格した者だけが次のステップに進むことができる。しかしパイロットプロジェクトでは、応募コンサルタントは途中の評価の如何に関わらず最後まですべてのプロセスに参加し続ける。合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 7-6 に評価ツールのウエイト設定を示す。

表 7-6 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

評価ツール間のウエイトづけは、1)中小企業コンサルタント職務能力要件ごとに求められる習熟度(＋～＋＋)、2)各評価項目が直接的あるいは間接的に測定可能な職務能力要件(直接的な評価項目をより重視)、3)評価手段の信頼度(筆記試験に比べ書類審査・面接試験は客観性が低い)、を加味して算出した。

#### (4) 書類審査

書類審査の採点基準は「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトのものをベースに、面接試験導入に伴い動機・姿勢に関する書類審査を省いて配点を見直した。表 7-7 に採点基準を示す。

なお、「コンサルタントとしての経験」および「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。さらに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。

表 7-7 書類審査の採点基準

評価項目	採点基準	配点
<b>経 験</b>		<b>68 点</b>
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
4	研修講師としての経験	経験があれば年数に関わらず
<b>学 歴</b>		<b>32 点</b>
5	学士号	取得していれば(要証憑)
6	修士号	取得していれば(要証憑)
7	博士号	取得していれば(要証憑)
8	講座・受講歴	受講していれば時間数に関わらず
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
10	語学	母国語と比較して 50%以上の能力があれば
11	資格・認証	コンサルティング関連で取得していれば

出所: 経済省提供資料をもとに調査団作成

#### (5) 1次筆記試験

理論知識を問う 1 次筆記試験は択一式問題のみとし、理論知識教材と同じ 11 のモジュール毎に 10 問、計 110 問とする<sup>7</sup>。「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでは電子メールによる試験を行っているが、信頼性と公平性の観点から、1 か所に参加者を集めて実施する。

教材の改訂と併行して筆記試験問題もコンサルタント選考委員会メンバーと調査団により見直しと追加を行っている。ジェネラリストを選考する観点から、1 科目でも無回答もしくは 0 点の場合には他の評価における成績に関わらず失格とする。

#### (6) 面接試験

1 次筆記試験と同じ日に全員の面接試験を行う。目的は真剣さ、意欲、コンサルタントとしての適性に著しく欠けているものを排除することである。表 7-8 に示す面接試験の評価項目のそれぞれについて複数の面接試験員が 5 段階の尺度で評価し、平均点をもって面接試験の成績とする。

<sup>6</sup> Diplomado

<sup>7</sup> Annex 1 「1次筆記試験問題サンプル」参照

表 7-8 面接試験の評価項目

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	企業経営への理解と企業主や起業家に対する姿勢
e	導入・連携・応用の能力

出所: 経済省と調査団の共同作成

面接試験要領および採点基準は民間コンサルタントの知見を活かして策定した<sup>8</sup>。民間コンサルタントに調査団も加わって4名ずつ2グループの面接試験員を編成し、受験者1人あたり15～20分程度の面接を行う。

#### (7) 座学研修

ジェネラリストとしての中小企業コンサルタントを選考するのが本プロジェクトの目的である。ただし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コンセプトはメキシコでは新しいものであり、自分の本来の専門分野と他分野では実践的な知識の上で相当の開きがあるものと想定される。

そこで、1) 専門分野以外の実践的知識レベルの補強 および2) 全ての分野の実践的知識の範囲とレベルの標準化を目的として、事例検討ワークショップによる座学研修を実施する。表 7-9 に示す6分野、各5時間を全員必修とし、1科目でも欠席した者は他の評価における成績に関わらず登録資格を失うものとする。各分野の理論知識教材作成担当者が講師を務める。理論知識教材の内容をもとに、新たに座学研修用教材を作成する。

表 7-9 座学研修の科目

I	経営管理と法的側面
II	人的資源管理
III	オペレーション（製造業・商業・サービス業）
IV	財務と会計
V	マーケティングとイノベーション
VI	コンサルティングスキル

出所: 経済省と調査団の共同作成

<sup>8</sup> Annex 2 「面接試験要領・評価用紙」参照

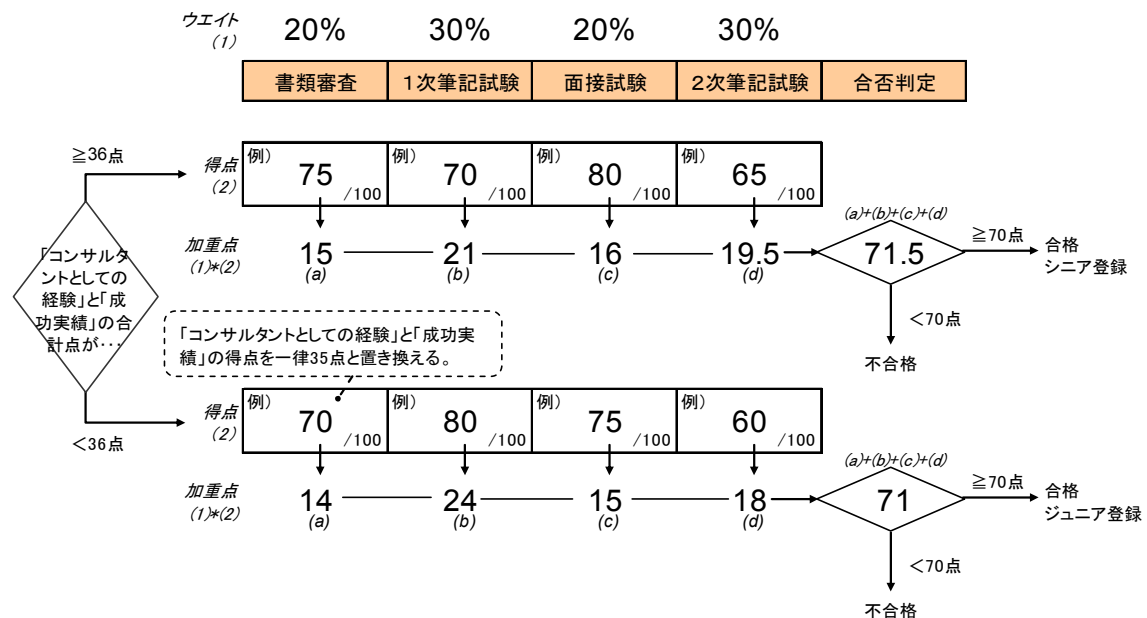
(8) 2次筆記試験

2次筆記試験は座学研修に引き続いて行うこととし、ケーススタディ問題で解答は記述式とする<sup>9</sup>。ひとつの中小企業の事例をもとに、座学研修の「VI コンサルティングスキル」を除く5科目に対応する設問を出題する。ジェネラリストを選考する観点から、1科目でも無回答もしくは0点の場合には他の評価における成績に関わらず失格とする。

(9) 中小企業コンサルタントデータベース登録

書類審査・1次筆記試験・面接試験・2次筆記試験の評価を総合し、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可否を判定する。各段階の成績（100点満点）を先に設定したウェイトに基づいて加重合計して算出した総合得点が70点以上を合格の目安とする。参加コンサルタントは、書類審査において「コンサルタントとしての経験」と「成功実績」の合計得点が36点以上か未満かにより、既にシニア登録候補者とジュニア登録候補者に分別されている。したがって、合格者は予め振り分けられたシニア/ジュニアの区分に則ってデータベースに登録される。図7-4は以上の合否判定の仕組みを図解したものである。

図7-4 評価ウェイトによる合否判定



出所: 調査団作成

<sup>9</sup> Annex 3 「2次筆記試験問題」参照

1年目の「JICAメソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトによって既にJICAメソッドコンサルタントとして登録されているコンサルタントは、自動的に新しい経済省中小企業コンサルタントデータベースにも登録されることになる。

経済省の他の中小企業支援プログラムに従事しているコンサルタントのうち、パイロットプロジェクトに参加し合格した者も同じデータベースに登録される。これを経済省共通データベースの出発点とする。

### 7.1.6 実施場所とスケジュール

<u>時期</u>	準備作業開始	2009年2月
	実施	2009年8～9月
<u>場所</u>	メキシコシティ	

表 7-10 に実施日程を示す。参加者募集開始から試験や研修の実施まで長い期間が空いているのは、新型インフルエンザの流行により当初5月に予定されていた実施日程を9月に延期したためである。

表 7-10 パイロットプロジェクトの実施日程

日時		プロセス	場所	備考
3/頃～		参加者募集	—	7月から参加意思の再確認
8/17-31		書類審査	—	
9/1-3	8:00-15:30	1次筆記試験 面接試験	経済省 Insurgentes 庁舎 会議室 (PB 階)	各日 30 名程度ずつ実施
9/7-12	8:00-13:00 (一部 12:00-17:00)	座学研修	メキシコ国立自治大学 (UNAM) エンジニアリングタワー	20 名程度ずつで 5 科目を日替わり巡回受講。最終日は全員合同で受講。
9/12	14:00-16:00	2次筆記試験		全員一斉に実施
9/12	16:00-	修了式		修了証を授与
9/下旬		合否通知	—	

出所: 経済省と調査団の共同作成

表 7-11 に 1 次筆記試験と、同時に実施される面接試験の日程を示す。参加コンサルタントを 6 つのグループに無作為に分け、3 日間で 1 次筆記試験と面接試験を行う。

表 7-11 1次筆記試験と面接試験の日程

		参加コンサルタントのグループ (各 18名)					
		1 A	1 B	2 A	2 B	3 A	3 B
1日 (火)	9:00-12:00	1次筆記	面接				
	12:30-15:30	面接	1次筆記				
2日 (水)	9:00-12:00			1次筆記	面接		
	12:30-15:30			面接	1次筆記		
3日 (木)	9:00-12:00					1次筆記	面接
	12:30-15:30					面接	1次筆記

会場は経済省 Insurgentes 庁舎

出所: 経済省と調査団の共同作成

表 7-12 に座学研修の時間割を示す。コンサルティングスキル以外の科目は、参加コンサルタントを5つのグループに分けて5つの科目を日替わりで受講させる。クラスの規模をワークショップに適した人数とするためである。

表 7-12 座学研修の時間割

		参加コンサルタントのグループ (各 20名)				
		1	2	3	4	5
7日 (月)	<AM> 8:00-13:00		人的資源管理	オペレーション	マーケティングとイノベーション	財務と会計
	<PM> 12:00-17:00	経営管理と法的側面				
8日 (火)	<AM> 8:00-13:00	財務と会計	経営管理と法的側面	人的資源管理	オペレーション	マーケティングとイノベーション
	<PM> 12:00-17:00					
9日 (水)	<AM> 8:00-13:00	マーケティングとイノベーション	財務と会計		人的資源管理	オペレーション
	<PM> 12:00-17:00			経営管理と法的側面		
10日 (木)	<AM> 8:00-13:00	オペレーション	マーケティングとイノベーション	財務と会計	経営管理と法的側面	人的資源管理
	<PM> 12:00-17:00					
11日 (金)	<AM> 8:00-13:00	人的資源管理	オペレーション	マーケティングとイノベーション	財務と会計	
	<PM> 12:00-17:00					経営管理と法的側面
12日 (土)	<AM> 8:00-13:00	コンサルティングスキル				
	<PM> 14:00-16:00	2次筆記試験				

会場はメキシコ国立自治大学 (UNAM) エンジニアリングタワー

出所: 経済省と調査団の共同作成

### 7.1.7 パイロットプロジェクトの概要

表 7-13 は 7.1.1 から 7.1.6 までのパイロットプロジェクト計画を整理したものである。

表 7-13 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>				
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"> <li>1-1 参加コンサルタントの募集</li> <li>1-2 書類審査</li> <li>1-3 1次筆記試験(択一式問題)</li> <li>1-4 面接試験</li> <li>1-5 座学研修</li> <li>1-6 2次筆記試験(記述式ケーススタディ問題)</li> <li>1-7 合否判定</li> <li>2-1 経済省中小企業コンサルタントデータベース登録</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>				
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。</p> <p>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

## 7.2 パイロットプロジェクトの実施結果

### 7.2.1 参加者

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。



表 7-14 応募コンサルタントの内訳

経済省の中小企業支援プログラム/プロジェクト	37
全国インキュベーションシステム	14
COMPITE	9
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	6
エクステンシオニスモ・フィナンシエロ全国プログラム	2
国家品質賞 <sup>10</sup>	1
(経済省スタッフ)	5
他省庁の中小企業支援プログラム	5
PROFEPA <sup>11</sup> (環境天然資源省)	3
プログラム「M」(観光省)	2
会議所・業界団体等	14
メキシコ経営者連盟 (COPARMEX)	6
商業会議所連盟 (CONCANACO)・全国商業会議所 (CANACO)	6
全国製造業会議所 (CANACINTRA)	2
民間コンサルタント企業・個人コンサルタント	35
合計	91

出所：経済省提供資料をもとに調査団作成

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。

## 7.2.2 選考結果

すべての選考プロセスを経て、評価ツールごとの得点を加重合計した総合得点により合否を判定した。各評価ツールの成績の統計を表 7-15 に示す。

表 7-15 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

<sup>10</sup> Premio Nacional de Calidad

<sup>11</sup> Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

パイロットプロジェクトには1次・2次筆記試験の妥当性や難易度を検証するためのサンプルデータを収集する意味も持たせたことを考慮し、想定よりも低い傾向となった総合得点の全般的な成績を勘案して合格ラインを60点に引き下げることを調査団が提案し、経済省の同意を得た。

表 7-16 は合否判定結果の統計である。合否判定基準を下に再掲する。

- 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。
- 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

表 7-16 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	100.0%
全ての評価ツールを受験しなかった者				38	—
				総 計	—

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

合否は、各評価ツールの得点と併せて研修・コンサルティング部から参加者個別に通知した。合格者はデータベースに登録され、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでの優遇措置やメヒコエンブレンド企業サポートセンターへの推薦が予定されている。

参加者個別の合否判定結果を表 7-17 に示す。

表 7-17 参加者個別の合否判定結果

参加者No.	書類審査		1次筆記試験										面接試験						座学研修						2次筆記試験					総合得点	判定				
	経験と 成功実績	他の 項目	得点	モジュール										得点	得点	I	II	III	IV	V	VI	分野					得点								
				1	2	3	4.1	4.2	4.3	5	6	7	8									9	全数	I	II	III		IV	V						
61	44	32	76	6	9	8	4	5	4	5	4	5	10	6	5	4	7	5	57	90	1	1	1	1	1	1	1	30	12	12	12	19	12	97	シニア合格
53	38	35	74	10	9	7	3	6	5	10	6	5	8	6	5	8	6	68	65	1	1	1	1	1	1	1	1	25	10	12	18	10	87	シニア合格	
37	39	30	68	9	6	5	6	7	5	7	3	4	7	6	5	9	6	59	69	1	1	1	1	1	1	1	1	26	12	12	10	15	12	87	シニア合格
50	49	34	82	9	7	8	6	8	6	3	6	3	6	10	5	6	63	80	1	1	1	1	1	1	1	1	20	4	10	12	10	8	64	シニア合格	
48	42	31	72	10	9	10	9	8	7	8	8	7	9	8	8	5	85	68	1	1	1	1	1	1	1	1	30	2	2	2	14	6	56	シニア合格	
58	39	32	70	10	8	7	4	6	4	7	6	7	9	5	6	66	84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	4	6	6	11	4	61	シニア合格	
38	36	24	60	6	9	7	7	6	10	3	5	10	6	6	69	75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	6	12	10	12	12	68	シニア合格	
76	44	39	82	8	9	7	5	4	4	5	5	6	8	3	58	89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	6	6	4	14	6	54	シニア合格	
74	38	33	71	10	10	5	9	7	6	7	6	7	6	9	7	75	64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	6	6	4	10	2	58	シニア合格	
20	50	31	81	8	8	9	7	6	3	6	5	5	8	4	63	66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	6	12	10	13	8	61	シニア合格	
80	41	32	73	8	8	6	7	8	6	6	6	6	10	9	7	75	72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	4	6	2	4	4	50	シニア合格	
35	44	29	72	4	6	5	2	5	4	6	4	5	6	6	48	81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	8	6	15	10	69	シニア合格		
1	48	33	81	8	5	9	7	3	6	9	7	6	8	6	67	61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	6	4	12	5	2	57	シニア合格	
54	47	27	74	5	7	7	4	7	4	7	8	6	4	7	6	62	85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	2	8	2	14	8	49	シニア合格	
44	51	27	78	10	8	9	8	7	6	10	5	5	8	5	74	69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	6	4	2	8	2	42	シニア合格	
59	36	18	53	5	7	6	3	3	3	5	7	2	7	5	48	74	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	6	12	10	15	8	70	シニア合格	
43	44	31	74	8	7	9	8	5	6	9	5	6	7	8	7	57	71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	6	6	4	6	2	42	シニア合格	
56	24	22	57	8	10	6	6	4	4	5	5	4	7	4	57	79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	12	10	10	12	86	シニア合格		
89	13	26	61	6	7	5	6	9	5	7	5	6	2	6	62	52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	10	12	8	10	10	68	ジュニア合格	
79	34	36	71	8	10	7	6	2	2	10	5	3	7	6	60	80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	6	8	2	16	2	53	ジュニア合格	
45	47	29	76	5	3	4	6	3	4	3	4	5	3	7	4	51	62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	2	6	8	2	39	シニア不合格		
64	42	33	75	10	5	10	5	3	6	4	7	3	5	7	4	58	72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	2	4	6	4	38	シニア不合格		
7	54	28	83	9	8	8	3	5	4	7	8	3	4	5	58	82	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	6	2	2	4	2	34	シニア不合格	
25	41	33	75	9	8	5	4	3	2	6	5	2	6	1	46	75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	2	6	2	4	2	40	シニア不合格	
72	38	30	68	9	8	6	3	4	3	4	4	5	3	7	4	51	62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	2	4	4	5	4	45	シニア不合格	
17	51	31	81	10	8	8	3	4	3	8	5	3	9	3	58	43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	6	4	2	5	6	39	シニア不合格	
12	36	27	62	8	9	9	5	2	6	7	4	4	8	6	62	49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	6	10	6	6	6	59	ジュニア不合格	
36	31	28	63	7	5	6	5	6	4	9	3	5	6	5	55	83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	4	4	2	5	2	41	ジュニア不合格	
6	32	28	63	9	8	7	2	2	2	7	6	5	6	5	59	69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	6	6	4	4	6	44	ジュニア不合格	
52	30	32	67	5	7	5	7	4	6	7	4	4	7	7	57	76	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	2	4	2	10	2	37	ジュニア不合格	
8	35	27	62	8	6	8	3	2	5	7	3	5	6	5	53	66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	4	6	4	6	6	48	ジュニア不合格	
90	24	32	67	8	6	6	3	3	4	4	6	7	6	5	84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	2	4	2	9	2	48	ジュニア不合格	
32	29	25	60	5	7	5	3	6	3	9	3	5	7	6	54	67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4	6	4	13	4	43	ジュニア不合格	
16	35	28	63	6	8	7	4	4	3	6	3	4	8	4	52	32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	12	12	10	4	10	66	ジュニア不合格	
15	31	23	58	7	5	7	5	5	3	8	5	4	7	7	57	66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	2	2	4	6	2	32	ジュニア不合格	
26	36	30	65	8	9	7	3	5	7	3	5	7	5	62	53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	12	12	12	10	10	86	失格	
62	44	28	72	9	9	7	5	7	3	8	5	7	7	4	65	84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	0	10	6	10	2	46	失格	
18	31	30	65	9	8	8	4	4	7	8	3	9	6	67	100	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	2	0	2	10	2	36	失格	
19	44	33	78	10	8	7	5	4	4	6	6	7	6	7	64	72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	0	4	6	6	4	38	失格	
66	39	29	68	9	10	5	5	5	4	7	3	4	9	4	59	88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	2	4	2	4	2	36	失格	
73	36	28	64	8	6	8	4	5	5	4	7	3	4	9	4	59	88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	8	4	12	2	4	46	失格	
49	49	31	79	8	6	6	4	3	5	6	6	6	7	4	55	56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	6	0	4	4	4	44	失格	
51	37	31	67	7	6	6	3	6	5	9	6	2	7	6	57	59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	0	10	2	6	4	48	失格	
84	42	33	75	8	7	5	2	6	3	5	4	4	5	4	49	73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	15	6	6	4	6	4	41	失格
31	30	28	63	4	7	5	4	4	5	7	5	4	7	5	52	67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	6	0	6	6	4	45	失格	
29	40	30	70	8	8	6	4	6	4	9	3	6	9	8	65	65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	0	6	0	0	2	26	失格	
69	36	26	61	9	10	3	2	4	2	5	3	6	9	1	49	56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	0	6	0	14	2	46	失格	
67	39	28	67	9	7	4	4	7	4	6	6	7	6	4	58	63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	6	0	0	10	0	28	失格	
57	29	24	59	9	6	4	4	3	6	8	7	5	9	3	58	60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	4	0	6	0	4	32	失格	
46	39	33	71	5	6	3	6	4	2	6	2	4	7	5	45	68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	6	0	0	0	0	17	失格	
11	29	25	60	6	2	6	1	3	1	4	4	3	6	2	35	53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	2	2	0	2	2	38	失格	
5	0	15	50	6	10	8	3	4	2	4	5	3	8	3	51	43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	2	4	0	2	34	失格
2	34	32	67	7	6	3	4	2	3	6	6	4	5</																						

### 7.2.3 座学研修の成果

表 7-18 は参加者アンケートによる座学研修の評価結果である。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。

表 7-18 参加者による座学研修の評価

	科目別						平均
	I	II	III	IV	V	VI	
研修は、日頃のコンサルティング活動の向上に有用であった。	4.57	4.48	4.79	4.87	4.45	4.81	4.64
研修で扱ったテーマは期待した内容を網羅していた。	4.51	4.26	4.72	4.83	4.76	4.76	4.62
テキストや研修中に講師が用いた教材は学習を促すものであった。	4.45	4.21	4.49	4.63	4.07	4.78	4.44
研修内容の解説に配分された時間は適切だった。	4.09	4.39	4.53	4.47	4.07	4.76	4.34
研修で扱ったテーマは新たな知識やスキルの習得に役立った。	4.49	4.38	4.68	4.78	4.25	4.76	4.55
研修全体の内容は、冒頭で説明された目的を達成するものであった。	4.40	4.44	4.67	4.73	4.17	4.83	4.52
研修の実施日程はテーマの理解に適切なものであった。	4.29	4.61	4.74	4.72	4.47	4.78	4.55

出所：Espacio Empresarial の報告に基づき調査団作成

### 7.2.4 プロジェクト評価

パイロットプロジェクト実施からのフィードバックとして、「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。

- コンサルタント選考方法の有効性、公平性および改善点
- 経済省の他部局による制度の認知、受け入れ状況

#### (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。中小企業経営全般について一定の理解を有する者を選考するため、1次筆記試験の11のモジュールあるいは2次筆記試験の5つの経営機能分野のうち1つで

も0点のものがあれば失格とした。この条件により、1次筆記試験では失格者が出なかったが、2次筆記試験では15名が失格となった。

表7-17を仔細に見ると得意・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（表7-19参照）、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。

表7-19 1次・2次筆記試験の科目別成績

		最低点	最高点	平均点
1次筆記試験	モジュール1	4	10	7.63
	モジュール2	2	10	7.29
	モジュール3	3	10	6.37
	モジュール4.1	1	9	4.89
	モジュール4.2	2	8	4.71
	モジュール4.3	1	7	4.03
	モジュール5	2	10	7.09
	モジュール6	2	8	4.91
	モジュール7	2	8	4.60
	モジュール8	4	10	7.31
モジュール9	1	9	5.17	
2次筆記試験	全般	3.67	10	7.10
	分野Ⅰ（経営管理と法的側面）	0	10	4.04
	分野Ⅱ（人的資源管理）	0	10	5.08
	分野Ⅲ（オペレーション）	0	10	4.15
	分野Ⅳ（財務と会計）	0	8.64	3.34
	分野Ⅴ（マーケティングとイノベーション）	0	10	3.84

注：全て10点満点。2次筆記試験は分野ごとに配点が異なるので10点満点に換算した。

出所：調査団作成

具体的には、1次筆記試験（択一式知識問題）についてはパイロットプロジェクトでの正答率に基づいて問題に難易度のランクをつけておき、追加問題の作成や試験での出題に際しモジュール間の難易度のバランスが取れるように配慮することである。2次筆記試験（記述式事例問題）については、試験本番で実施する前に既登録コンサルタント等をモニターとして問題の検証を行うと良いであろう。

書類審査および面接試験については、複数の評価者による採点の平均をもって得点とした。筆記試験と異なり評価者の主観が入り込むことは避けられないが、その影響を極力排除する

ためである。評価結果からこの方法は妥当であると判断するが、加えて、人事採用や教育・人材開発に携わる人物評価の専門家を評価者に起用することも検討を勧める。

## (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。

また、パイロットプロジェクトや登録・養成制度の構想を周知するために研修・コンサルティング部と調査団が期間中に接触した中小企業次官局の各部局に対しては、プロジェクトの結果を報告するとともに理解と支援を継続的に求めていく。

パイロットプロジェクトは、経済省共通データベースへの登録要件として中小企業コンサルタントに求める最低限の能力を、教材や試験や合否基準という目に見える形・手に取れる形で提示してみせた。制度の具現化に向けて、各プログラム／プロジェクトが必要とするコンサルタントの能力とパイロットプロジェクトが提示した能力要件とを照らし合わせ、過不足への対処を実務的に議論する段階に入る。

これを受けて、制度確立に向けたアクションプランを第8章で提案する。

## 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 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6章において調査団の提案する中小企業コンサルタントのプロファイルおよび特に公的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の登録制度の必要性を整理し、続いて経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度の将来像を示した。第7章は現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトを経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度へと発展させるために、いくつかの改良を加えた選考プロセスを試行したパイロットプロジェクトの報告である。

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章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。

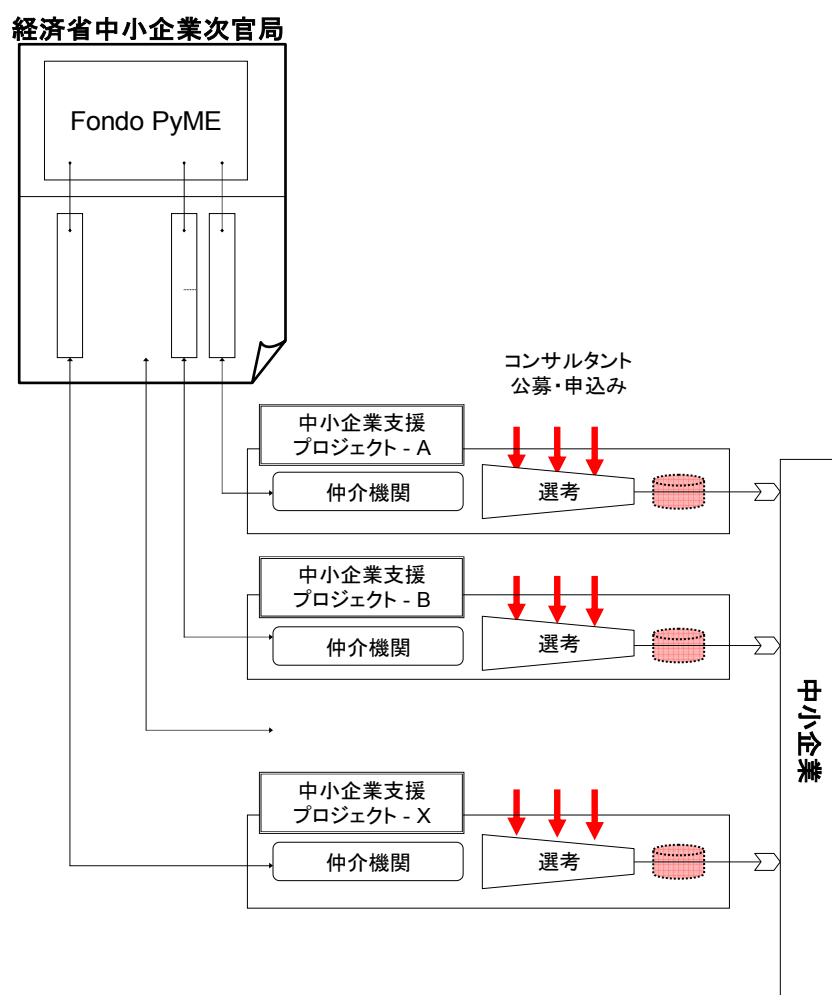
### 8.1 経済省の中小企業コンサルタント登録の現状

図8-1は第2章、第4章で述べた現状把握調査の結果に基づいて、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。基本的には単年度予算である中小企業基金<sup>1</sup>（FONDO PYME）によるもので、申請認可のあとの実施は仲介機関に任されている。つまり仲介機関がプロジェクトの内容に応じて必要なコンサルタントを公募し採用している。なお中小企業に対して様々な支援を提供する者は *Consultor*、*Asesor*、*Extensionista* など様々な名で呼ばれているがここではコンサルタントと総称する。

---

<sup>1</sup> Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

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

必要なコンサルタントのプロファイルの設定と採用は各プロジェクトの仲介機関に任されており、経済省としての統一したコンサルタント能力基準は無く、調査団がヒアリングした限りでは、プロジェクト間での連携や情報の交換も行われていない。また FONDO PYME が単年度の予算管理をしていることから、仲介機関も中長期の計画の下での採用業務は行っておらず、結果として採用コンサルタントのデータベースを整備している例もほとんどない。当然コンサルティング業務の評価を次のステップに反映する仕組みもないことになる。

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

第6章に調査団として経済省のコンサルタント登録・養成制度を提案するに際しての留意点とその全体像を提示した。「中小企業コンサルタントは、いかなる支援プロジェクトで働くにしても、特定分野の専門家である前に中小企業経営のすべての面についての一定レベル以上の知識と経験をもつジェネラリストである必要がある」という前提に立っている。

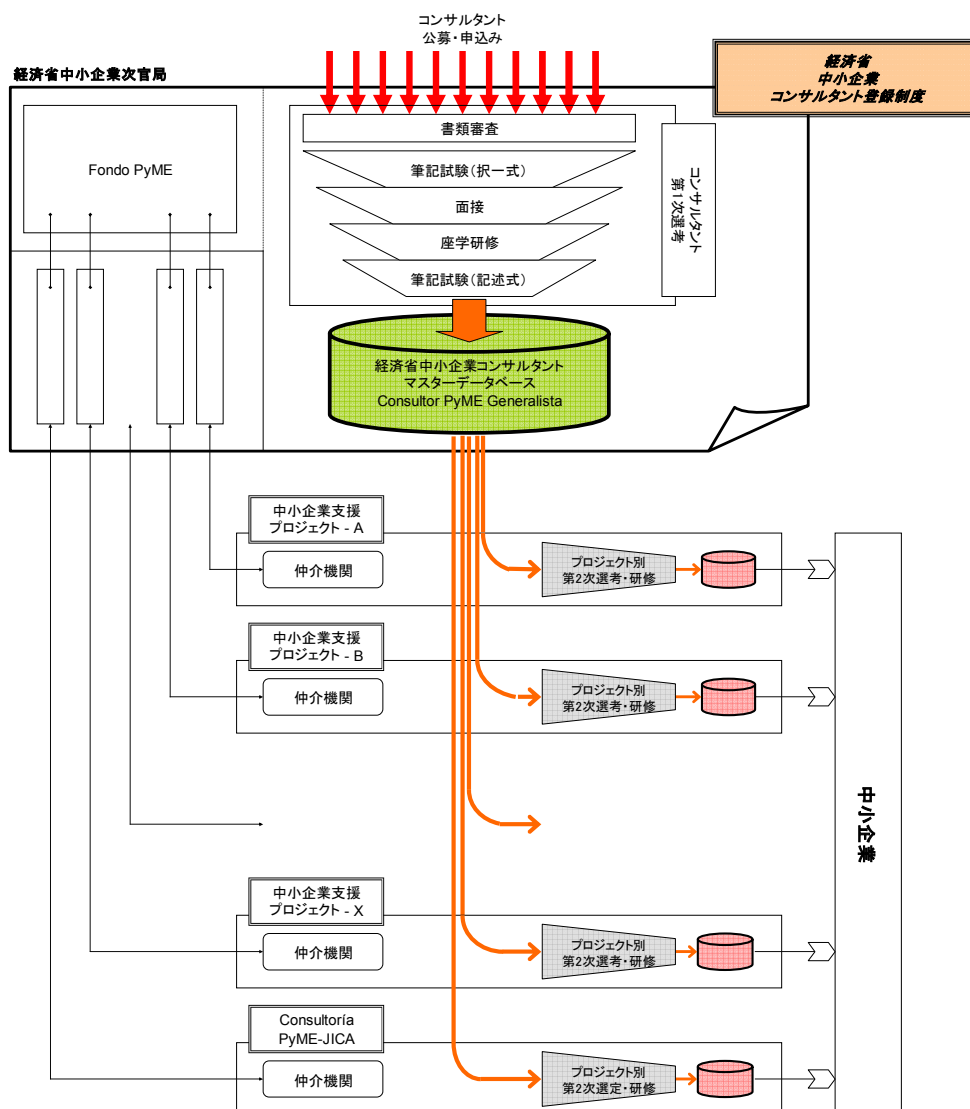
この前提に基づき、提案する制度ではコンサルタントの選考と登録を次の2段階で行うこととする。重複による無駄を避けるとともに、個別プロジェクトの需要に応じた異なる採用条件の確保を考慮している。

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。

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

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こで、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。

(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。

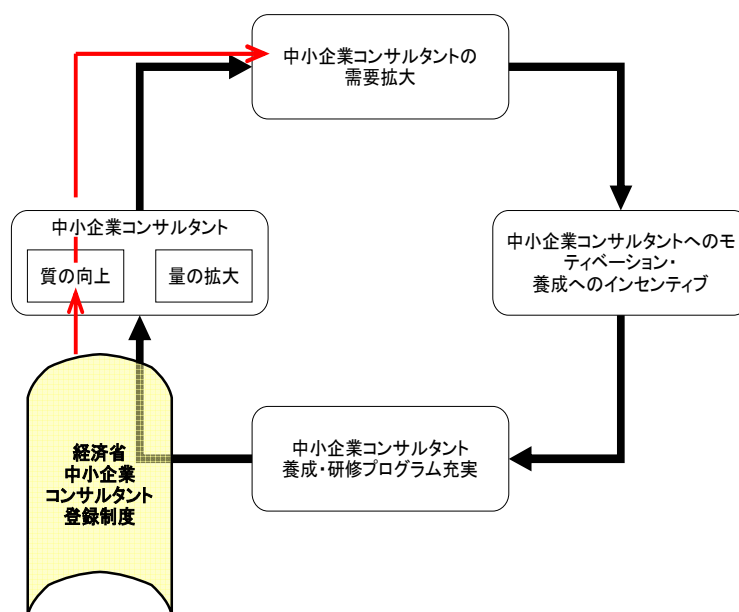
## 8.2.2 制度構築の目標

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。”

図 8-3 はこの上位目標である好循環を示しており、さらにこの好循環が回り始めるために、提案している経済省中小企業コンサルタント登録制度に期待される効果を赤矢印で示した。

図 8-3 中小企業コンサルタントの質と量の充実に巡る好循環



出所: 調査団作成

経済省の各部局が共有する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、全ての経済省中小企業支援プロジェクトに従事する中小企業コンサルタントにその登録を義務付けることで、まずコンサルタントの質が確保される。公的資金を使った経済省による支援プロジェクトは中小零細企業支援において重要な役割を担っている。経済省のコンサルタントの質の向上によって徐々にコンサルティングに対する中小零細企業の認識が変わりコンサルタントへの需要が拡大することになる。これはコンサルタント志望者のモチベーションを高めると同時に、民間の諸機関や大学などによるコンサルタント養成プログラム実施に繋がる。そして上位目標である好循環が動き出すことが期待できる。

### 8.3 経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度

ここではアクションプランの目標となる経済省中小企業コンサルタント登録・養成制度を、パイロットプロジェクトのスキームとその実施から得た教訓を取り入れ、具体的に提案する。

#### 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図 8-4 に示す書類審査から 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。

合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。なお各段階の評価のウエイトの算出根拠については第 7 章で述べた。

図 8-4 経済省登録のためのコンサルタント選考プロセス



出所: 調査団作成

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

パイロットプロジェクトからの教訓として、面接試験、座学研修、および2次筆記試験採点には、書類審査および1次筆記試験評価と比較して、運営上の負担が大きい。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

応募者に対してメールにて規定の書類の提出を求める。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
<b>経験</b>			<b>68点</b>
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	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	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
<b>学歴</b>			<b>32点</b>
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 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

## (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。

中小企業経営のすべての面についての一定レベル以上の知識と経験をもつジェネラリストである中小企業コンサルタントを選考することが目的である。したがって択一式筆記試験においては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。なお、パイロットプロジェクトにおいては、各問題の難易度が不明のまま、無作為に各科目10問、計110問を選定した。つまり科目ごとの難易度にばらつきがあったことになり、全科目共通の合格ラインを設定することはできなかった。よって1科目でも0点の科目があった場合に限りその段階で不合格とすることとした。

パイロットプロジェクトでは応募者を3グループに分け、110問3セットの問題を使った

<sup>2</sup> Diplomado

が、そ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。面接試験の対象にはコンサルタントとしての経験を持つものも、持たないものも含まれる。ただし経験そのものは書類審査の評価項目であり、面接試験の評価項目ではないことに留意する必要がある。面接試験の過程で、提出された書類に間違いや不備が確認された場合は書類審査の結果に反映することになる。

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"> <li>a. 知識更新と自己啓発</li> <li>b. 中小企業の現状・挑戦・選択肢に関する知識</li> <li>c. 変化対応力とシステムズアプローチ</li> <li>d. 企業経営への理解と企業主や起業家に対する姿勢</li> <li>e. 導入・連携・応用の能力</li> </ul>
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。

#### (4) 記述式筆記試験

座学研修最終日に記述式筆記試験を行う。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。

問題としては次の2つの方法が想定される。因みにパイロットプロジェクトでの記述式問題はb.であった。

- a. 一つの企業例から、記述式筆記試験の前に行う座学研修の6分野のうちコンサルティングスキルを除く5分野について各1問、計5問を出題する。
- b. 例として取り上げた一つの企業を総合的に診断、分析させる問題。

パイロットプロジェクトからは一つの企業例では分野の網羅性を確保しにくいこと、質問の表現が解答に大きく影響すること、などの教訓が得られた。本格実施の問題作成に当たっては、複数企業の例を取り上げることを検討する、また試験実施前に応募者以外のコンサルタントからの回答例を集めて分析し、誤解を生じないより正確な質問の表現方法を追求するなどの慎重な準備が必要である。

当然採点時間を考慮して可能な限り具体的な解答の方法を指示するとともに、採点の効率性の観点から解答の字数制限も設ける。パイロットプロジェクトは紙で行ったが、公平を期するためには解答にコンピュータの使用を認めることを推奨する。最低2名の採点者により採点を行いその平均点を最終的な合否判定に使用する。

#### (5) 選考プロセスの網羅性

調査団は第6章の図6-2で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能力要件マップを提案した。コンサルタントとしての能力を実務的スキル、理論的知識、態度・姿勢に分け、それぞれの能力を計11の項目で示している。

提案している書類審査から記述式筆記試験までの4段階の選考プロセスはパイロットプロジェクトで行った方法と同じであるが、このプロセスが中小企業コンサルタントに必要な上記の11項目の能力要件を万遍なく網羅していることは第7章で示した通りである。

### 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および定期刊行物も制度の広報に利用する。

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への登録が、経済省の全ての中小企業支援プロジェクトのコンサルタントに義務付けられること、および登録への申し込みと審査プロセスをコンサルタントおよびコンサルタント志望者に対して周知させる。

#### (2) 選考実施年間計画

1年目の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでは当初全ての州での研修実施を計画したが、応募状況や会場の都合などで、複数回実施した州がある半面、いくつかの州をまとめて1箇所で行った例もある。

この実績を踏まえて、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

第1次選考の合格者を中小企業コンサルタントとして経済省のマスターデータベースに登録する。

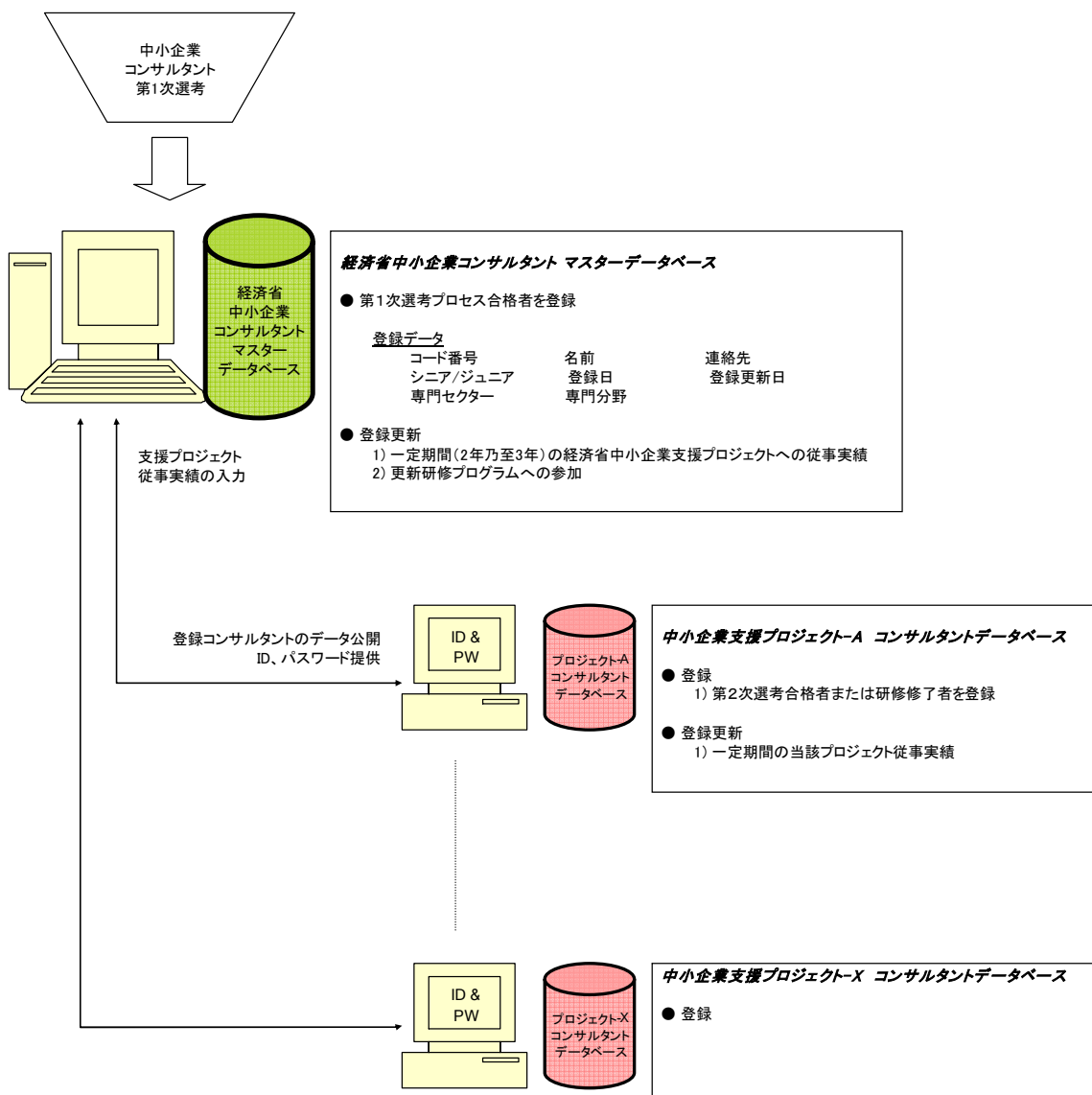
中小企業コンサルタントマスターデータベースは各登録コンサルタントに関する登録申請データ、経済省による中小企業支援プロジェクトへの業務従事履歴とその評価結果などの全てのデータを一括管理するものである。

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 8-5 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。

図 8-5 経済省中小企業コンサルタントデータベース概念図



(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。コンサルタントの登録更新制度は観光省をはじめとしてメキシコでも一般的なものである。図8-5に示すように、業務従事実績は各支援プロジェクト管理者からマスターデータベースに報告入力される。

様々な支援プロジェクトの内容に応じた業務件数や期間、さらに業務の評価結果に基づいて更新条件を設定する必要がある。評価結果においてはコンサルティングの受益側である企業の評価を重視する。研修やセミナーの講師としての実績も考慮されるべきである。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	ウェイト	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

コンサルタントは自助努力で最新の技術や知識を習得するとともに、資格を取り登録されることで仕事の機会を得、その仕事の間を通して業務経験を積む。コンサルタントとしての質の維持と向上はこのコンサルティングの現場でこそ期待できる。更新の目的は業務に従事しない名ばかりのコンサルタントを排除し、登録コンサルタントの質の維持と向上を確保することである。

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・ブ

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。

各々の支援プロジェクトのコンサルタントデータベースでは、プロジェクトの内容と目的によって決定される選考と登録の条件に準じて、更新制度の必要性と、更新制度を設ける場合はその更新条件などを決定する。

#### 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。本調査で経済省とともに改訂した理論知識教材（表 8-5）が既にこの方法で公開されている。パイロットプロジェクトでは応募者にのみ教材のダウンロードを許可したが、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。

マスターデータベース登録のための第1次選考の択一式筆記試験問題はこの教材の内容を基に作成される。

表 8-5 理論知識教材

モジュール	タイトル	ページ数
モジュール 1	コンサルティングスキル	78
モジュール 2	経営管理	81
モジュール 3	人的資源管理	70
モジュール 4.1	オペレーション（製造業）	142
モジュール 4.2	オペレーション（商業）	64
モジュール 4.3	オペレーション（サービス業）	20
モジュール 5	イノベーション	47
モジュール 6	マーケティング	119
モジュール 7	財務と会計	77
モジュール 8	法的側面	58
モジュール 9	情報システム	47

出所: コンサルタント選考委員会および調査団により作成

## (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。

選考の応募者の多くが特定分野の専門家として既にコンサルタントとしての業務経験を持っていることが想定される。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。

表 8-6 はパイロットプロジェクトで行った座学研修のリストであり、一つの例である。6 講座とし各講座 5 時間、パイロットプロジェクトと同様全員全科目必修とする。運営と受講者の負担を考慮するとパイロットプロジェクトで行った 1 週間という研修期間は適正なものといえる。講師は公開している理論知識教材をもとに座学研修用教材を作成するが、内容はコンサルティングの具体例を取り上げたケーススタディとする。



表 8-6 座学研修リスト

座学-1	経営管理と法的側面
座学-2	人的資源管理
座学-3	オペレーション（製造業・商業・サービス業）
座学-4	財務と会計
座学-5	マーケティングとイノベーション
座学-6	コンサルティングスキル

出所: 調査団作成

### (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。ジュニアコンサルタントの選考基準は、パイロットプロジェクトと同じであるが、次のプロセスによる。

第1次選考の書類審査では採点基準である表 8-2 を適用して各応募者の採点を行うが、この結果だけでは不合格者は出さない。ただし「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もジュニアコンサルタント登録候補者も書類審査後は同一の1次筆記試験（択一式）、面接試験、座学研修、2次筆記試験（記述式）に進み、各段階での評価を最終的には表 8-1 に示すウェイトを乗じて総合得点を算出し、合格ラインをもとに合否を決定する。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。

ただしジュニアコンサルタント登録候補者については、上記の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。

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

登録制度の推進と並行して、経済省は登録制度と組み合わせた外部機関による様々なコンサルタント養成プログラムの提供を推進する。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。

既に学外向けの社会人向け研修プログラムをもっている大学も多数あり、それらの既存プログラムと組み合わせることもできる。

後述する制度運営の技術委員会による審査と認定を要することになるが、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。現在でも次官局直属のプログラムとしてはメヒコエンプレnde企業サポートセンター<sup>3</sup>、ミ・トルティージャ<sup>4</sup>、メキシコ企業情報システム<sup>5</sup>（SIEM）などの例がある。

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 8-7 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。

---

<sup>3</sup> Centro de Atención Empresarial México Emprende

<sup>4</sup> 生地・トルティージャ産業近代化全国プログラム Programa Nacional de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla)

<sup>5</sup> Sistema de Información Empresarial Mexicano

表 8-7 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"> <li>• 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</li> <li>• 書類選考基準(シニア、ジュニア)の見直し</li> <li>• 新情報の加筆など、必要に応じた教材改訂</li> <li>• 択一式、記述式試験問題作成と選択</li> <li>• 記述式試験採点基準の策定と採点</li> <li>• 面接試験要領の見直し</li> <li>• 面接官の任命</li> <li>• 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</li> <li>• 登録更新条件の策定と審査</li> <li>• 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</li> </ul>
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。

### 8.4.1 アクションプラン

#### (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<sup>6</sup>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*

**アクションプラン 1-2**      *制度構築に向けての経済省各部局の合意形成と制度運営のための標準予算の確保*

**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*

#### (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*

**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*

<sup>6</sup> Dirección de Capacitación y Consultoría

### 8.4.2 各アクションプランの活動と期待される成果

- (1) 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

表 8-8 アクションプラン 1-1

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"> <li>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<sup>7</sup>」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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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どとする。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

<sup>7</sup> 第4章 4.2.4.参照

期待される成果	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>																											
予算	<p>1. 前提</p> <p>    目標: 年間 500 人の中小企業コンサルタント登録</p> <p>    合格率: 40%</p> <p>    登録応募者数: 1,250 人</p> <p>    1回の選考コース受け入れ数: 90 人</p> <p>    選考コース年間実施回数: 14 回</p> <p>    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</p> <p>2. 年間実施予算: <u>617,600 USD</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">内訳</td> <td style="width: 40%;">教科書改訂</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">400 USD x 18 人・日 = 7,200 USD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>選考コース実施費</td> <td style="text-align: right;">39,600 USD x 14 回 = 554,400 USD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>予備費(10%)</td> <td style="text-align: right;">56,000 USD</td> </tr> </table> <p>3. 選考コース実施費明細</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">会場費</td> <td style="width: 30%; text-align: right;">4,000 USD</td> </tr> <tr> <td>第1次筆記試験問題作成及び選定</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 12 人・日 = 4,800 USD</td> </tr> <tr> <td>面接試験要領作成及び第2次筆記試験問題作成</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 6 人・日 = 2,400 USD</td> </tr> <tr> <td>面接試験実施</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 18 人・日 = 7,200 USD</td> </tr> <tr> <td>面接試験評価</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 2 人・日 = 800 USD</td> </tr> <tr> <td>研修講師</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 26 人・日 = 10,400 USD</td> </tr> <tr> <td>第2次筆記試験採点</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 4 人・日 = 1,600 USD</td> </tr> <tr> <td>旅費・日当・宿泊費</td> <td style="text-align: right;">8,400 USD</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">計</td> <td style="text-align: right;">39,600USD</td> </tr> </table>	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	会場費	4,000 USD	第1次筆記試験問題作成及び選定	400 USD x 12 人・日 = 4,800 USD	面接試験要領作成及び第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
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																										
会場費	4,000 USD																											
第1次筆記試験問題作成及び選定	400 USD x 12 人・日 = 4,800 USD																											
面接試験要領作成及び第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

(2) アクションプラン 1-2 制度構築に向けての経済省各部局の合意形成と制度運営のための標準予算の確保

表 8-9 アクションプラン 1-2

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

(3) 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

表 8-10 アクションプラン 1-3

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. 技術委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



(4) 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

表 8-11 アクションプラン 2-1

実施部局・機関	経済省中小企業次官局
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ol>
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>4. 中小企業コンサルタントの質が向上し量が拡大する。</li> </ol>

出所: 調査団作成

(5) 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

表 8-12 アクションプラン 2-2

実施部局・機関	経済省中小企業次官局
活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ol>
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ol>

出所: 調査団作成

### 8.4.3 アクションプランタイムテーブル

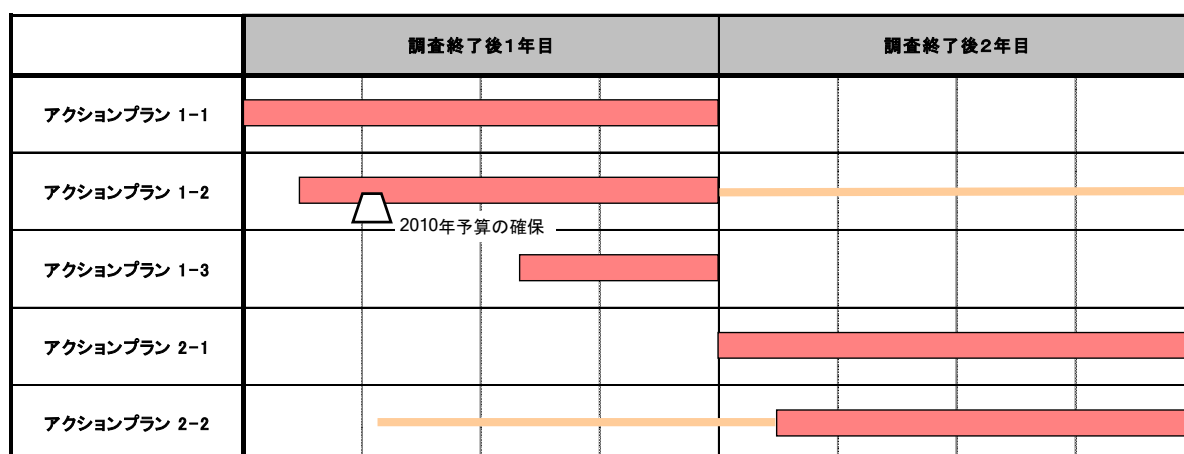
提示したアクションプランは全て目標達成のために欠かせないステップであり、プラン間の優先順位は無い。図 8-6 は調査終了後の2年間のアクションプランのタイムテーブルである。

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。

本調査終了時点では中小企業次官局内で、本制度を支援プロジェクト横断的なものとして構築し運営していくことの合意は形成されていない。研修・コンサルティング部を中心とした中小企業次官局としての合意形成、標準予算の確保への調整業務は急務である。2年目からの本格実施に向けて、1年目後半には中小企業次官局直属の運営委員会が組織される必要がある。

図 8-6 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 メヒコエンプレnde

第2章でメヒコエンプレnde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<sup>8</sup>が中心となり、メヒコエンプレnde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。

計画の中では企業サポートセンターは Centro México Emprende y Franquicias（メヒコエンプレndeセンターおよびフランチャイズ）として位置づけられており、中小零細企業と融資プログラムを結ぶと同時にコンサルティングを含む様々な支援プログラムへの紹介業務を行うことになっている。

調査団はパイロットプロジェクト終了後、メヒコエンプレndeプログラム担当者と協議を行う機会を得て、提言を説明するとともに、メヒコエンプレndeの現在の活動についての説明を受けた。

調査団は1) 中小企業コンサルタントのジェネラリストとしてのプロフィールの必要性と2) 経済省として統一された中小企業コンサルタント選考プロセスの確立とデータベース構築の必要性を強調した。コンサルタント選考については、パイロットプロジェクトで試行した書類審査、筆記試験、面接からなるプロセスを説明するとともに、本調査の成果品である教材や筆記試験問題を提示した。

協議では双方が、経済省が雇用する中小企業コンサルタントの質を高め量を確保する必要性から、統一された選考プロセスやデータベース構築を目指していることが確認され、さらにコンサルタントのプロファイルについても合意することができた。調査団が提示した教材や選考プロセスについては、企業の成熟度を診断し融資に結び付けるというメヒコエンプレndeが優先する業務の観点から教材に新しいモジュールを追加したいなどのコメントもあったが、まずメヒコエンプレnde側が調査団の提示した教材をレビューすることとなった。研修・コンサルティング部も、調査団とともに策定した選考スキームと教材などのツールにメヒコエンプレnde側によるレビュー結果とコメントに基づいて修正を加えることに同意している。

---

<sup>8</sup> Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica

8.4.1 および 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 8-7 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。

経済省の中小企業コンサルタントの質の向上と養成の仕組みによる量の確保、非効率で継続性のない現在の選考スキームの改善が本調査の結果に基づく調査団の提言の根拠である。この提言が反映されることを条件に、調査団はメヒコエンブレンドプログラムによる中小企業コンサルタント登録・養成制度を歓迎する。

図 8-7 メヒコエンブレデ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

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デ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、メヒコエンブレデ側も幾つかの可能性を探っている状況である。



## 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





## 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

本章は、第8章で提案した経済省独自の登録制度の発展形として広く一般に通用する資格制度を確立するための方策を提言する。すなわち、メキシコにおける中小企業コンサルタント関連資格を紹介した第5章の冒頭で提示した「一定の能力があることを一般に向けて示す検定資格」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ことを示す従事資格」という分類概念に則れば、経済省登録制度という従事資格を中小企業コンサルタントの能力の証として世間に認知・活用される検定資格へ拡張することを目指す。

これにより、経済省登録制度が経済省内の各プログラムによるコンサルタント調達・養成の重複を解消したのと同様の効果を、経済省や中小企業基金<sup>1</sup> (FONDO PYME) という枠に留まらず中小企業支援セクター全体に及ぼすことができる。つまり、第3章で見たように各種中小企業支援プログラムがそれぞれ独自のコンサルタント養成・登録を行っている非効率な現状に対し、汎用的な能力を保証する資格を普及させて中核部分を共通化すれば、人的資源・経済的資源の有効活用が促される。

現在、中小企業支援プログラムを実施している公的・民間の機関・団体は、プログラムに従事するコンサルタントの調達コストが軽減され、また、能力が不十分なコンサルタントを任用してしまうリスクも避けることができるようになる。コンサルタント養成コースを実施している機関・団体にとっては、目標とする能力レベルが明確化され一層効果的なカリキュラム編成が可能となる一方、認証取得に向けた対策コースなど新たなビジネスチャンスも生まれる。さらには、これまで重複して費やされてきた資源を新たなコンサルティング手法・マネジメント手法の開発や導入に仕向けることも期待できる。

このような中小企業コンサルティング市場全体の活性化は経済省の本来的な使命に合うものである。

### 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

経済省中小企業コンサルタント登録制度はあくまでも経済省が自ら用いる目的でコンサルタント人材を確保する、いわば採用活動である。無論、中小企業支援セクターの主力は経済省および FONDO PYME のプログラム／プロジェクトであり、これらに従事するコンサル

---

<sup>1</sup> Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

タントに義務付けられた時点で経済省登録は相当の影響力を持つ資格となるだろう。この機に乗じて、必ずしも経済省のプログラム／プロジェクトに従事しない者でも中小企業コンサルタントとしての質をアピールするために取得するような、さらに公共性の高い資格へと発展させるためには、2つの性質を追求する必要がある。

- 資格取得の要件や評価手法が特定の組織（この場合には経済省）の意向によって左右されず、中小企業支援セクター全体への普遍性が担保されること。
- 候補者の評価が公正・中立に行われることが保証され、資格を与える手続きの透明性が確保されること。

第1にセクター全体に対する普遍性については、セクター関係者のニーズを最大公約数的に集約して資格取得の要件や評価手法を定めるメカニズムが求められよう。具体的にはセクター代表者による委員会や公聴会が考えられる。

第2に評価の公正性や透明性については、このような性質を備える評価の仕組みとして世界的に認められている第三者評価制度を導入することを目指すべきであろう。コンサルタント本人でも彼らを任用する側でもなく、評価結果に利害関係を有しない第三者が評価を行う方式である。具体的には2つの形態が考えられる。

ひとつは経済省が評価実務を第三者に委託する形態である。農業・牧畜・農村開発・漁業・食料省<sup>2</sup>（SAGARPA）が全国農村能力開発機関<sup>3</sup>（INCA Rural）に専門サービス提供者<sup>4</sup>（PSP）の養成・評価を委託している例<sup>5</sup>がある。第7章で報告したパイロットプロジェクトでもこの形態を採用し、評価実務は委託した民間コンサルタントが調査団とともに行った。

この形態を採る場合の課題は、全国規模で評価実務を受託しうる第三者機関の確保と第三者機関が行う評価業務を監査するシステムの構築である。

あるいは既存のコンサルタント評価システムに経済省登録制度の一部または全部を移管する形態である。例えば、社会事業支援全国基金<sup>6</sup>（FONAES）はコンサルタントの評価・養成制度を自ら持たず、一般コンサルタント職務能力認証を有し FONAES が指定する政府

---

<sup>2</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

<sup>3</sup> Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural

<sup>4</sup> Prestador de Servicios Profesionales

<sup>5</sup> 第3章参照

<sup>6</sup> Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales

機関に登録されている関連業務経験者であれば業務に従事させる<sup>7</sup>。経済省が求める中小企業コンサルタント像と互換性のある能力要件でコンサルタントに登録している機関があれば、その登録をもって経済省が独自に行う評価に合格したと見なすことができる。

この形態を採る場合の課題は、経済省が自ら運営する以上に公共性の高い制度に移管しなければ目的を達せない点である。移管先が全国規模の制度運営体制を持ち業務監査システムを確立しているべきことは言うまでもない。また、移管により委員会や公聴会を通してセクター関係者のニーズを反映するメカニズムが損なわれてしまつては、**当初掲げた2つの目的を併せて達することができない。**

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<sup>8</sup>（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。さらに、職務能力技術基準<sup>9</sup>（NTCL）の改定はセクター関係者で構成される委員会が行う体制がとられている点も目的に適っている<sup>10</sup>。

2003年から2006年まで実質的に活動を休止していたことや活動再開後も制度や組織の改変を重ねたことから、CONOCERの不安定さを心配する声も少なくない。しかしながら、職務能力を基準化しその基準に則って個人の能力を評価する技術的手法に精通した人材を蓄積している点を、調査団は高く評価する。職務能力評価の分野におけるメキシコの価値ある資産と捉え積極的に活用すべきと考える。

CONOCERを除いては経済省登録制度の一部または全部を移管しうる公共性や対応力を備える既存のコンサルタント評価システムは見当たらない。また、評価実務を外部委託するためには委託先の受け入れ体制や業務の適正性を保証する仕組みを構築しなければならないが、既にCONOCERという機関がありながら重複する機能を新たに創り出すことは賢明でない。

---

<sup>7</sup> 第3章参照

<sup>8</sup> Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales

<sup>9</sup> Norma Técnica de Competencia Laboral

<sup>10</sup> CONOCERおよび職務能力認証国家制度について詳細は第5章参照。

中小企業支援プログラムやコンサルタント養成を行っている機関・団体にとって、特定の機関・団体に偏らない公正中立な第三者機関による汎用的能力の証明を実現できる最も安価な手段が、既存の職務能力認証国家制度の活用である。セクター委員会に参画することにより蓄積してきた経験を国家制度に反映する道があり、また、一定の要件を備える機関・団体には、職務能力認証国家制度の下で認証機関や評価センターとして役割発揮していく機会も拓ける。

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。

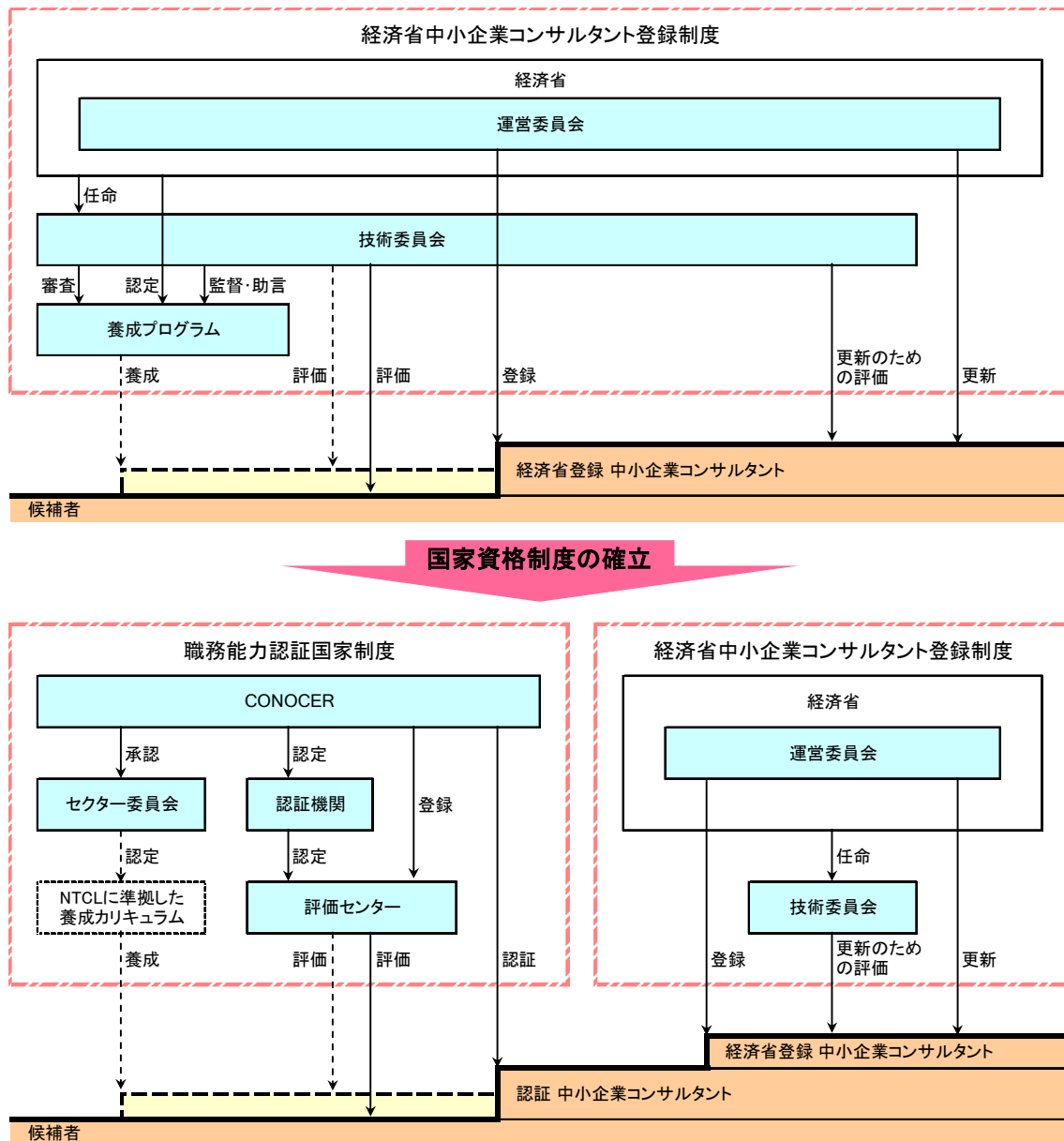
まず、経済省の中小企業コンサルタント登録・養成制度から発展して国家資格制度の確立に至るロードマップを提案する。続いて、第6章で論じた中小企業経営の専門家としての中小企業コンサルタントの能力要件を反映した中小企業コンサルタント NTCL の改定案を提示する。

## 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。すなわち、経済省中小企業コンサルタント登録制度で検証されたジェネラリストの中小企業コンサルタントの職務能力要件を職務能力認証国家制度における NTCL として基準化し、経済省が自ら行ってきた候補者の職務能力の評価を国家制度に委ねるのである。

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。

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。登録更新制度は8.3.3(2)で提案した経済省中小企業コンサルタント登録制度における方式を継続する。

「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」の改正後には、NTCLに準拠した養成カリキュラムをセクター委員会が認定し履修実績を職務能力評価に反映できるようになる見込みである（5.2.7 参照）。これを活用し、職務能力認証国家制度の枠内にコンサルタント養成の一端を組み込んで、新たに中小企業コンサルタントを志す人材の認証取得を支援する。現在コンサルタントの養成を実施している教育研修機関や民間業界団体、なかでも、経済省中小企業コンサルタント登録制度において養成プログラムを提供する外部機関が、準拠カリキュラム提供者の有力な候補となる。

また、経済省は実務能力が職務能力認証の基準に満たない者に経験を積む機会を与えるジュニアコンサルタント登録制度を継続し、量的需要に応えるとともにコンサルタント養成の一翼を担う。

以上に述べた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

本節では、第8章の実施計画により経済省の制度が構築された段階を想定し、ここから国家資格制度を確立するまでのロードマップを提案する。

### 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

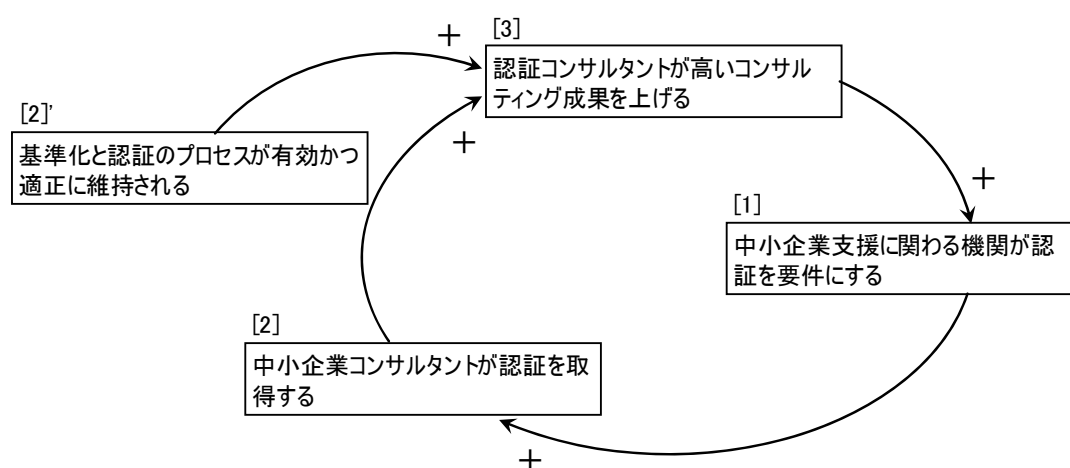
中小企業コンサルタントの国家資格制度を確立するという目標を具体的に定義すると、図9-3に示すような正のフィードバック・ループを作り上げることと言えよう。

中小企業支援に関わる機関が中小企業コンサルタント職務能力認証を要件にする〔1〕と、その機関が実施する中小企業支援プログラムに従事したいと考えるコンサルタントが認証を取得する〔2〕。認証を取得したコンサルタントが高いコンサルティング成果を上げれば〔3〕、認証を要件とする機関が増える。ただし、認証コンサルタントが高い成果を上げる〔3〕ためには、単にコンサルタントが認証を取得するだけではなく、認証の基準

がニーズに即していて基準に則った評価が適正に行われていなければならない（[2]’）。

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。中小企業コンサルタント認証が稼動すればそれを要件にする用意があると表明している観光省(コンサルタント「M」)や、現在は一般コンサルタント認証を要件としている FONAES がこれに加われば、多くのコンサルタントが認証取得に向かうであろう。

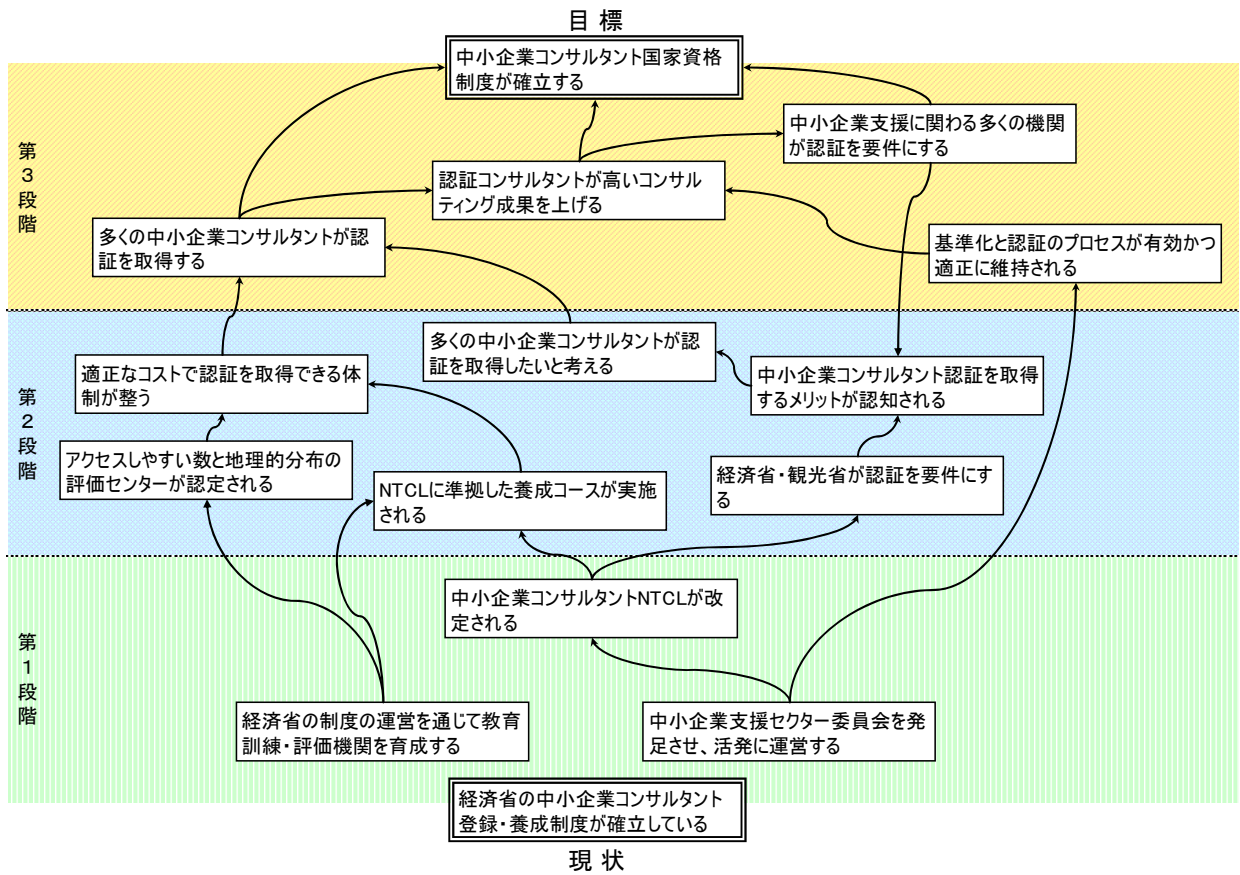
そうなったときに、効率的かつ信頼できる評価・認証体制が整っている必要がある。経済省が自らの登録・養成制度を運用する過程で築いた全国各地の教育訓練機関・企業のネットワークを評価センターや認証・評価事業体<sup>11</sup>（ECE）へと転換することができよう。

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。

<sup>11</sup> 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ぬ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

時間軸	1年目(本調査終了後3年目)	2～4年目(本調査終了後4～6年目)	5年目以降(本調査終了後7年目以降)
課題	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。	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好循環のループをよどみなく回転させ続ける。	
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。 1-2 経済省の制度における蓄積を活用する。	2-1 事業性を訴求できる全体構造を構築する。 2-2 世間一般の制度認知を高める広報を実施する。	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。
▼制度確立への道筋	経済省の制度で認定された外部機関の養成プログラム(アカウンタブルランナー)を技術委員会が監督・助言し、対応力を強化する。	改定NTCLに基づき養成・評価に適切させる	
NTCLの改定	関係機関の参加 共通理解の形成 技術グループの承認 NTCL作成 承認 官報公示 アカウンタブルランナー3-1 CONOCERの承認	アカウンタブルランナー4-1 セクター委員会が認定し、評価を一部免除。 CONOCERが認定・登録する。	
認定取得・活用を促す環境整備	経済省が認定した外部養成機関(教育訓練機関や業界団体等)等が認定を受けるための体制を整備する。 アセスしやすい数と地理的分布の評価センターが認定される。 適正なコストで認証を取得できる体制が整う。 経済省・観光省が認証を要件にする。	アカウンタブルランナー4-2 運用規則および業務プロセスを立案する。(経済省) 規則承認(観光省等) 認定を要件として運用開始(観光省等) 認定を要件として運用開始(観光省等) 認定を要件として運用開始(観光省等)	
制度の維持・強化	中小企業コンサルタント認証を取得するメリットが認知される。 多くの中小企業コンサルタントが認証を取得したいと考える。 多くの中小企業コンサルタントが認証を取得する。	アカウンタブルランナー4-3 経済省が認証を業務従事要件とするものを集中的に広報する。 観光省等が認証を業務従事要件とするものを集中的に広報する。 アカウンタブルランナー5-1 モニタリング手法の開発・試行・改良・確立 2年ごとに定期レビュー	評価結果の公表・成功事例の広報 認証の価値・認知度が高まる。 2年ごとに定期レビュー
			認証コンサルタントを活用する機関による成果評価とセクター委員会へのフィードバック アカウンタブルランナー6-1

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。NTCLは能力あるコンサルタントを認証する基準に留まらず、コンサルタントを養成するカリキュラムの基礎にもなる。新しいNTCLが広く受け入れられることは国家資格制度確立の前提であるうえに、第3章で指摘したようなコンサルタント登録・養成の個別性や重複の改善、中小企業支援全体の効率化にもつながると期待される。したがって、全体的な見地から妥当なレベルと範囲のNTCLを作成することが肝要である。

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。

後述するように、国家資格制度を機能させていくためには継続的な監視・調整が欠かせない。CONOCERの枠組みでは、職務能力認証を必要とするセクター自身が基準化や認証の運用を管理することになっている。

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。ビジネスコンサルティングの分野で中小企業支援プログラムを展開する機関、中小企業支援プログラムに参加するコンサルタント、中小企業向けコンサルティングの教育研修を行う機関、支援を受ける中小企業経営者等である。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。

現行の中小企業コンサルタントNTCLはコンサルティングセクター委員会の管理下にあるが、新規に発足させる中小企業支援セクター委員会が引き取ることを提案する。国家資格制度の実現性・将来性にとって最重要因子といってよく、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。

各種の中小企業支援プログラムが用いるコンサルタントの職務能力を、汎用性のある中核的能力と、各プログラムの独自手法を扱う個別能力とに区分し、中核的能力を国家資格としようというのが第6章でも論じた調査団の提案である。各プログラムが中核的能力の証明を職務能力認証に委ね、必要に応じて個別能力を付加するための評価・養成を行うことを想定している。

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。

(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。現行の中小企業コンサルタント NTCL が発行後2年半を経ても未稼働なのは、その内容や有用性が取得側にも活用側にも認知されていないことを直接的な原因としている。新しい NTCL が同じ境遇に陥ることは絶対に避けなければならない。

戦略 2-1 事業性を訴求できる全体構造を構築する。

職務能力認証国家制度は、信頼性の高い第三者認証の仕組みであると同時に運用には多くの関係者の参画を必要とする。国の強制ではなくセクターの自主性に任されるため、NTCL が活用されるか否かは関係者の参画意欲に左右される。

認証機関、評価センター、ECE、教育訓練機関にとって、その NTCL が商売になるのかどうかは重大な意思決定材料である。中小企業コンサルタント NTCL が対象とする労働人口（認証の潜在マーケット）は十分に大きい。第6章の調査団の試算では6,000人を最低限確保すべき人数としたが、実際にはこの2～3倍を目標として養成する必要がある。むしろ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。そのためには、多くのコンサルタントが認証を取得するよう仕向ける必要がある。

遑ると、多くの中小企業支援プログラムが認証を要件にすることが最初の引き金であることが分かる。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。じわじわと広げていくのでは、離陸しないまま時ばかりが過ぎてしまう危険性が高い。

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。

第4章で指摘したように、経済省の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトでアウトプットが伸び悩んだ一因に広報不足があった。業界のネットワークを介しての伝播には情報の信頼度が高まる等の強みもあるが、より広く世間一般に知らしめる広報手段を十分に活用することを提案する。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。

世間一般の認知が中小企業コンサルタント国家認証の社会的地位を形成し、認証を要件とする中小企業支援機関の説得力が増す。既にコンサルティングに従事している人材のみならず、経験を活かして第2のキャリアを考えている企業経営者や志の高い学生にも認知を広め、認証取得を目指す母数を増やす。中小企業経営者にも国家資格が認知され、コンサルティングの質に対する率直な要望が引き出されることにつながればなお良い。

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。

### (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。認証者数がクリティカルマスに達し図 9-3 の自己増幅ループが次第に回転を早めているように見えても、継続的にモニタリングし制度の形骸化を防ぐ必要がある。

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。

中小企業コンサルタント職務能力基準化・認証の運用管理は中小企業支援セクター委員会が担うことになる。委員会はループの回転状況の把握を通して制度をモニタリングする。

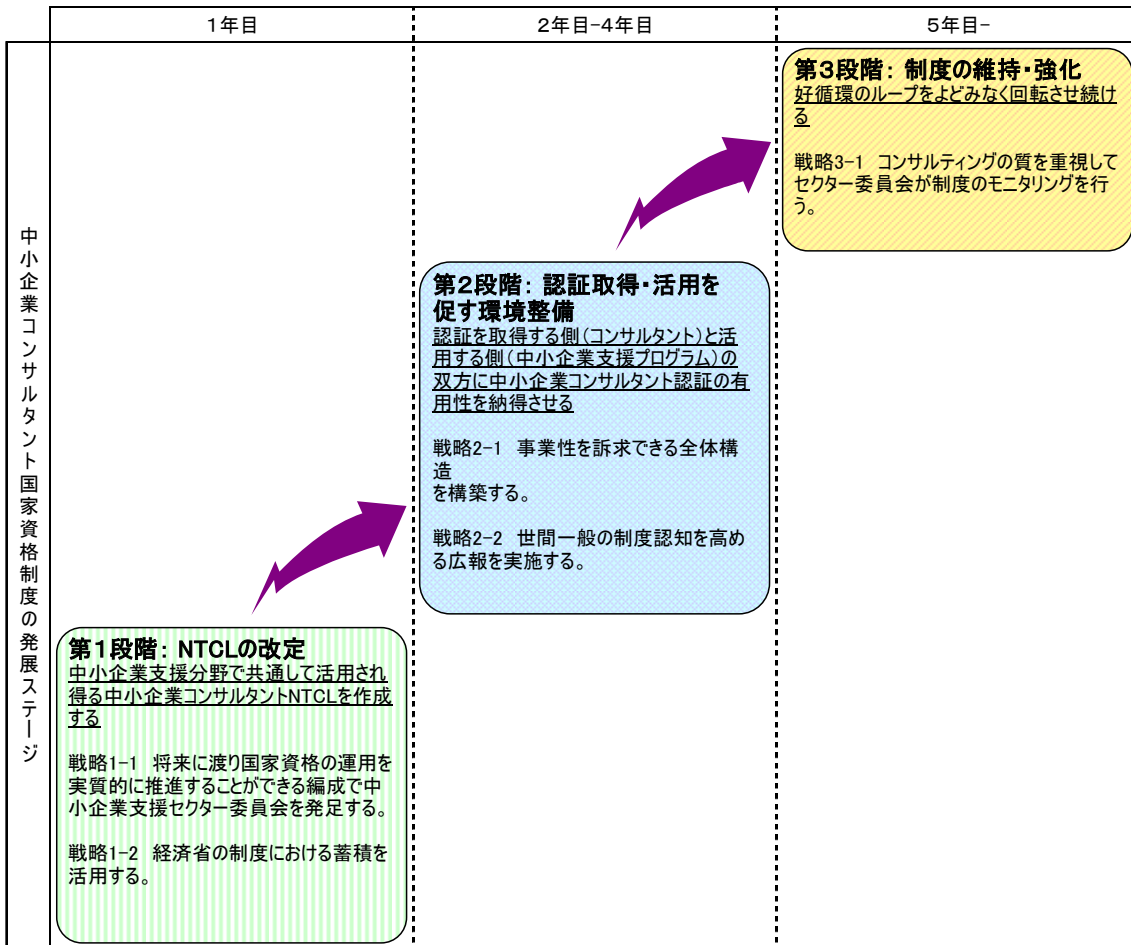
この段階で注視すべきなのは、ループの[3]「認証コンサルタントが高いコンサルティング成果を上げる」およびその前提となる[2]「基準化と認証のプロセスが有効かつ適正に維持される」である。第2段階では数量面で拡大軌道に乗せることに注力した。ここまで来て制度の発展を脅かすのは質の問題である。

一般に NTCL はいったん作成されると何年も更新されない例が多いようだが、中小企業支援セクター委員会は NTCL の継続的な管理に重きを置いて国家資格制度の定着を促すべきである。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。

これまで論じてきた国家制度確立に至る3段階のステップを図9-6に模式的に示す。

図9-6 中小企業コンサルタント国家資格制度の確立へのステップ



出所：調査団作成

### 9.2.2 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

9.2.1 で述べた戦略に基づき、具体的なアクションプランを以下に提案する。また、各アクションプランの活動と期待される成果を表9-1から表9-5に示す。

(1) 経済省登録制度確立後 1 年目（本調査終了後 3 年目）

**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

(2) 経済省登録制度確立後 2～4 年目（本調査終了後 4～6 年目）

**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

**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

**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

(3) 経済省登録制度確立後 5 年目以降（本調査終了後 7 年目以降）：制度の維持・強化

**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

表 9-1 アクションプラン 3-1

アクション	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	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	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。 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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

出所: 調査団作成

表 9-2 アクションプラン 4-1

アクション	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
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

表 9-3 アクションプラン 4-2

アクション	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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</li> </ol>



	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

出所: 調査団作成

表 9-4 アクションプラン 4-3

アクション	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

出所: 調査団作成

表 9-5 アクションプラン 5-1

アクション	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>
留意事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ol>
期待される成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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</li> </ol>

	資格として認知されるようになる。
--	------------------

出所: 調査団作成

職務能力認証国家制度は、既述のとおり、その認証を必要とするセクターが自ら運営することを前提とした制度である。したがって、提示したアクションプランは経済省独自の制度ではなく中小企業支援関係者の幅広い関心に応える全国制度を確立するためのものではあるが、中小企業支援における中心的存在として経済省の強いリーダーシップが不可欠である。

また、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 9-7 にタイムテーブルを示す。

図 9-7 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年日以降
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

### 9.2.3 職務能力技術基準の改定作業の見通し

9.2.1 で述べたうち第1段階の中小企業コンサルタント NTCL の改定については、既に経済省を中心とした動きがある。現況は以下のとおりである。

中小企業コンサルタント NTCL の改定に意欲的な経済省は、CONOCER の協力を取り付け、具体的な改定作業に着手するべく準備を進めている。しかし、「一般規則」の改正を控えていることもあり、2009年8月末現在、未だ改定への道筋は定まっていない。

CONOCER の枠組みで公式の基準<sup>12</sup>を発行する前に、経済省独自の基準<sup>13</sup>を CONOCER の

<sup>12</sup> Norma Nacional

<sup>13</sup> Norma Institucional

方法論に則って作成・発行するという案も浮上している。セクター関係者の調整にかかる時間を省き、確立された方法論による信頼性・透明性の高い職務能力の基準および評価・認証の仕組みを迅速に整備するためである。中期的には CONOCER の下で公式の基準へ移管する考えである。

したがって、中小企業コンサルタント NTCL の改定に向けては、経済省独自の基準を経由するか否かが作業計画の最初の分岐となる。

その他、検討中の主な選択肢を以下に挙げる。

- 現行の中小企業コンサルタント NTCL はコンサルティングセクターに属しているが、新たに中小企業支援セクターを立ち上げ、改定 NTCL を作成・発行する案がある。中小企業支援セクターとは、コンサルタントはもちろん、金融支援やプログラム企画などを含む中小企業支援に関連する様々な職務を包括するものである。9.4.1(1)で述べたとおり調査団は中小企業支援セクターの新設を勧める。
- NTCL そのものの改定に着手する前に、セクターの職務機能マップを改定/作成する必要性について、判断が定まっていない。コンサルティングセクターの職務機能マップは2006年に作成されたままで現実にそぐわない面があり、一方新たに中小企業支援セクターを設立する場合には白紙から新規作成する必要がある。職務機能マップの改定/作成は、セクターに関する専門家6～12名のグループで約40時間を要するといわれている。
- NTCL 本体の改定/作成および評価ツールの作成には、中小企業コンサルタントの職務に関する専門家6～12名のグループでそれぞれ40時間程度を要するといわれている。このグループに参加すべきコンサルタントは、「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの研修参加コンサルタントの中から7名を選出済みだが、どのような位置づけでグループを発足させるかは未定である。

### 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。

ここで、中小企業コンサルタントが対象とする企業規模は、原則として中企業および小企業である。一般に、中小企業コンサルタントの守備範囲として起業家や零細企業を含めるの

は自然なことと受け止められており、メキシコにおいても例外ではない。さりながら職務能力認証を前提として能力要件を議論するうえでは、あくまでも中企業および小企業を対象に適正なコンサルティングサービスを提供できることを目的とすべきである。

零細企業の多くは企業組織の体を成しておらず、中小企業とは性質の異なるコンサルティングアプローチを必要とする。また、農村地域の零細企業向けに支援プログラムを展開する FONAES、農村金融公社、SAGARPA 等は、各々で用いるコンサルタントの能力要件を農村開発や貧困削減に軸足を置いて定めている。

したがって、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。

### 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。

現行の中小企業コンサルタント NTCL は、2つの必須ユニットと5つの選択ユニット（1つを選択）から成る（5.2.5（3）参照）。

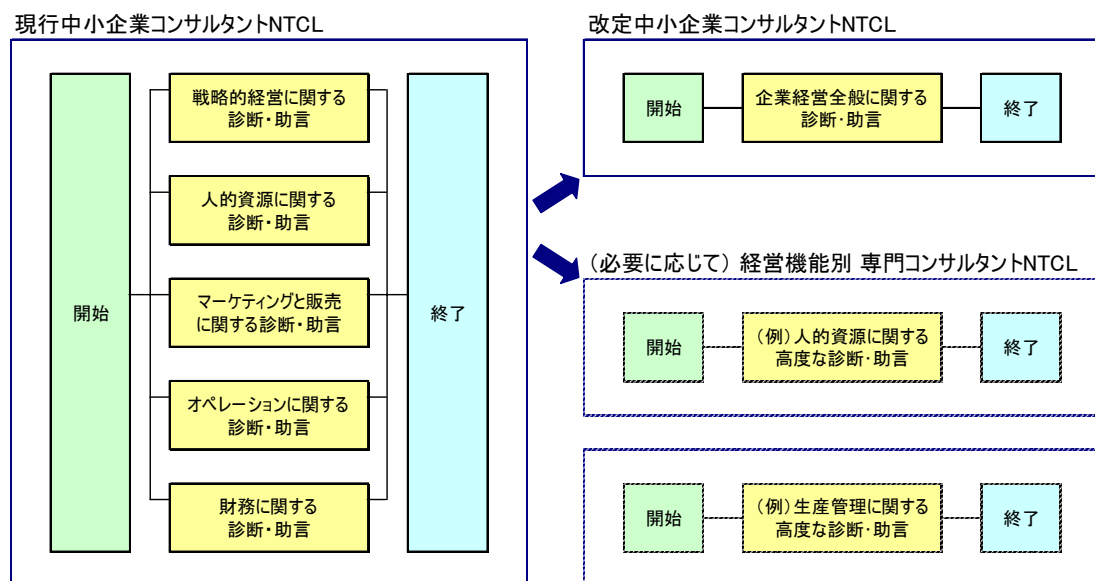
2つの必須ユニットはコンサルティングサービスの開始と終了に関するもので、コンサルティングサービス自体の内容と質に対する要求は選択ユニットに規定されている。すなわち、戦略的経営、人的資源、マーケティングと販売、オペレーション、財務という5つの経営機能のいずれかについて、中小企業の経営状況を診断し、改善策を立案・実施できることが、現行 NTCL の要求である。

新しい中小企業コンサルタント NTCL では、中小企業経営全般について第1次段階の相談に応じることができる能力を求める必要がある。特に、それぞれの経営機能について個別に問題を把握するというよりも、経営機能の連鎖を踏まえた全体論的なアプローチを重視すべきである。また、第2世代から第3世代に更新することに伴い、必須あるいは選択とい

うユニットの種別は無くなる。

そこで、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 9-8 に示す。

図 9-8 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。

現行 NTCL のユニットおよびエレメントに欠けているのは、中小企業コンサルタントが外部資源を調達・活用する機能である。具体的には、中小企業支援施策の活用と各種専門家との連携に必要な能力について、現行 NTCL には規定されていない。

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。

したがって、改定 NTCL においてはこれらの職務機能を盛り込んだユニットおよびエレメントを編成すべきである。

### 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<sup>14</sup>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。

現行 NTCL における評価基準は、中小企業の特殊事情を十分に反映しているとは言い難い。

特に、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。

このような点について評価の視点に盛り込まれていないことは、中小企業コンサルタントの NTCL としては不備である。

また、現行 NTCL はセクターによる経営特性の違いを考慮していない。

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

<sup>14</sup> 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)。

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。技術的には、セクターごとに異なる対応が求められるエレメントを特定しクラスを設定することにより、3つのセクターそれぞれについて適切な対応ができたかどうか評価することが可能である。

一方、業種・業態それぞれに特徴的な経営課題があることは言うまでもないが、それは個別ケースへの応用の問題であり、職務能力基準として一般化する類の変動要素ではないと考える。

さらに、診断・助言（コンサルティングサービス自体の内容と質）の評価においてはパフォーマンスの観察を重視することが望まれる。

現行 NTCL における診断・助言の評価基準は対象とする経営機能により異なるものの、概して成果品を中心に評価を行うことが規定されている。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。

ただし、パフォーマンスの観察による評価は成果品による評価に比べてコストがかさむ。中小企業コンサルタント NTCL と同じ職務能力レベル5に該当する NTCL の認証取得費用は1万ペソ前後と聞く。認証取得への意気を消沈させるような値付けにならないよう、認証取得のメリットとのバランスを考慮する必要があるだろう。

なお、現行 NTCL が態度の評価基準を重視している点については、改定 NTCL でも踏襲されることを期待する。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ければならない。

### 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<sup>15</sup>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。

第2世代 NTCL の形式に則っている現在は、評価ツールは評価センターに任されている。改定後は第3世代となるため、全国統一の評価ツールを新たに作成することとなる。

2009年4月末時点の情報によると、近く改定される「一般規則<sup>16</sup>」の下では、評価ツールのあり方に関し各セクターの委員会に従来よりも大きな自由度が与えられる見込みである。これを前提に、従来の規定では実現し得なかったものの中小企業コンサルタントの評価ツールとして備えることが好ましい要素を提案する。

知識の有無を確かめるために、評価ツールは質問紙形式で選択式あるいは短答式の試験問題<sup>17</sup>を受験者に課す。NTCL に次いで評価ツールが作成されると、NTCL が改定されるまで、試験問題も変更されないのが通常である。何年間も同じ試験問題を随時訪れる受験者に出題し続けるのであるから、受験前に出題内容を知る機会はあるだろう。職務能力評価における基本的な考え方は、「予め出題内容を知っていようとも、評価の時点で試験問題が問う知識を持っていることに変わりはない」というものである。そして、評価基準が求める知識の全てを試験問題として評価ツールに織り込むことで、知識レベルが基準に達しているかどうかを判定するのである。

しかし、中小企業コンサルタントの知識要件を考えると、表 6-1 に示したとおり広範な項目の全てを出題することは非現実的である。抜粋にならざるを得ない。この場合、出題内容が予め知られているということは、受験者の知識レベルの評価を大きく歪めるおそれがある。

そこで、NTCL が改定されなくとも、評価ツールにおける知識の試験問題を長くとも1年程度までの一定期間ごとに差し替えることを提案する。多数の試験問題を準備しておいて受験者ごとにランダム抽出により出題する方法も考えられるが、運用開始時の作業負荷が過大になるとも懸念される。むしろ、試験問題の定期的な見直しは、中小企業コンサルタント

<sup>15</sup> 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。

<sup>16</sup> Reglas Generales y Criterios para la Integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

<sup>17</sup> Reactivos



NTCLの運用に対するセクター関係者の意識の持続につながると期待される。いったん基準化が済んでしまうと認証の運用には関心が薄かった従来の基準化委員会の体制から、基準化と認証を一貫して継続的に関与する管理委員会の体制へと移行する CONOCER の方向性とも合致している。

教育一般法<sup>18</sup>に謳われた「知識や技能をその習得方法を問わずに認証する」という原則を厳密に適用し、職務能力認証システムは訓練研修と全く切り離された運用を保ってきた。

中小企業コンサルタントの量的充足のためには、評価や認証の基準を確立するのと並行して、評価や認証の候補者を養成する仕組みを整える必要があることは論を待たない。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。安くない費用を払って認証を取得する以上はより確実な方法を選択する候補者も多いと想定されることから、NTCL に準拠した養成カリキュラムの修了者に一部免除資格を与えることは、養成事業マーケットの形成を促す効果も期待できる。

#### 9.4 新しい職務能力技術基準（案）

9.3 に提案した事項を織り込んだ調査団の案として、改定 NTCL の骨子を図 9-9 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 9-6 に示す。

---

<sup>18</sup> Lay General de Educación

図 9-9 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 Class1: 製造業 Class2: 商業 Class3: サービス業	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	中小企業経営課題に関する実践的知見 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、外部資源調達への検討	+++
		C	中小企業支援体制の理解 中小企業経営に関連する専門性領域の基礎的な理解 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 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 9-6 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
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>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>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>
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。	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。
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。	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。
5. パフォーマンスの観察による評価を充実させる。	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。
6. 態度の評価基準を重視する方針を継続する。	全てのエレメントに態度の評価基準を規定する。

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。問題を問題として認識し原因を突き止めるには、対象事業の利益構造や運営特性の理解が欠かせないからである。

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。実際に中小企業を訪れてコンサルティング現場を観察することが望ましいが、評価者とのロールプレイによるシミュレーションで評価することも可能であろう。

(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。

## ANNEX



## Annex 1 筆記試験問題サンプル

### モジュール1 コンサルティングスキル

#### A01013

特定の目的をもった人々の間でなされる二方向の情報の流れとは、次のうちどれか。

- a. コンサルティング
- b. 面接
- c. ミーティング
- d. 集会

#### A01015

総合的な視点で企業の様々な分野を考慮に入れ、中・小規模の企業に対応して診断や助言の業務を提供するコンサルタントとは、次のうちどれか。

- a. 社内コンサルタント
- b. ジュニアコンサルタント
- c. シニアコンサルタント
- d. 中小企業コンサルタント

### モジュール2 経営管理

#### A02001

経営管理プロセスの諸段階とは次のうちどれか。

- a. 計画、指揮、組織化、コミュニケーション
- b. 計画、組織化、リーダーシップ、管理
- c. 組織化、指揮、統制
- d. 計画する、組織する、指揮する、統制する

#### A02009

SWOT 診断の内容は、次のうちどれか。

- a. あるビジネスに関して持っている情報にかかわる作業を可能にする分析ツールで、そのビジネスの強み、機会、弱点、脅威を精査するのに役立つ。
- b. 強み、機会、弱み、脅威から成る。

- c. ある企業を知ることにある。
- d. ある企業内部の一連の活動から成る。

### モジュール 3 人的資源管理

#### A03011

次の概念に関連する適切な回答を選べ。

「組織の全構成員が共有する規範や価値観、態度、期待を通じて確立された習慣や信念の総体のことであり、ある組織の全構成員によって共有され、その組織を他の組織と異なるものとしている意味体系である。」

- a. 企業のビジョン
- b. 組織文化あるいは企業文化
- c. 比較優位
- d. 競争優位

### モジュール 4.1 オペレーション（製造業）

#### A04101

特定の商品の製造量と製造日を設定するものは、次のうちどれか。

- a. 生産マスタープログラム
- b. 生産計画
- c. 開発マスタープラン
- d. 生産の戦略的プログラム

### モジュール 4.2 オペレーション（商業）

#### A04213

商品陳列の基本に関し、適切な説明を選べ。

- a. 崩れやすい商品は、消費者がさわれない所に陳列する。
- b. 補充のタイミングに応じて商品を分類し、一緒に陳列することにより、店舗運営の最適化を図る。
- c. 販売促進のために POP を際立たせることが大切であり、POP が目立つような商品のサイズ、形、色等に配慮して陳列する。
- d. 消費者が比較できるように、同じ用途の商品を一緒に陳列する。



モジュール 4.3 オペレーション (サービス業)

A04305

航空旅客サービスにおいて需要を平準化するのに効果的な施策の組み合わせを選べ。

- (1) 空港到着前にインターネットによる搭乗手続きが出来るようにする。
- (2) 復活祭の週、夏休み、冬休み等に運賃の割引率を変更する。
- (3) 割引運賃の予約変更に制限を設ける。
- (4) 搭乗時に抽選を行い、当選者に運賃の割引をする。
  - a. (1) と (2)
  - b. (2) と (3)
  - c. (3) と (4)
  - d. (1) と (4)

モジュール 5 イノベーション

A05013

テクノロジーマップは何と何の関係を表すものか。

- a. ある技術、資源の開発の度合いと時間
- b. 基礎研究と応用研究
- c. 研究所の所在地
- d. 研究者のレベル

A05019

発明はどのような形で保護されるか。

- a. 実用新案
- b. 特許
- c. 保護されない
- d. 著作権

モジュール6 マーケティング

## A06001

マーケティングとは、次のうちどれか。

- a. ニーズや欲望の創出をめざす人的活動
- b. 財やサービスの販売を目的とした人的活動
- c. ニーズや欲望の充足をめざす人的活動
- d. 営利を目的とした組織における、販売による成功の達成に焦点を当てた人的活動

モジュール7 財務と会計

## A07001

財務情報を作成する際、会計分野に従事する者に遵守が義務付けられるのは、次のうちどれか。

- a. メキシコ財務情報基準
- b. 通常承認されている会計原理
- c. 財務情報基準
- d. 財務諸表評価基準

## A07025

下表に基づいて、製品 A 事業部の限界利益金額と製品 B 事業部の貢献利益金額の最も適切な組み合わせを下記の解答群から選べ。

(単位：百万ペソ)

	製品 A 事業部	製品 B 事業部	合計
売上高	80	60	140
変動売上原価	50	40	90
変動販売費	8	4	12
個別固定費	10	6	16
共通固定費	-	-	14

- a. 製品 A 事業部の限界利益：12      製品 B 事業部の貢献利益：10
- b. 製品 A 事業部の限界利益：12      製品 B 事業部の貢献利益：16
- c. 製品 A 事業部の限界利益：22      製品 B 事業部の貢献利益：10
- d. 製品 A 事業部の限界利益：22      製品 B 事業部の貢献利益：20

## モジュール 8 法的側面

A08009

会社は従業員のうち、自国人を何パーセント雇用しなくてはならないか。

- a. 10%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 90%

A08013

ストライキの申請先は次のうちどこか。

- a. 労働保護検察庁
- b. 労働調停仲裁委員会
- c. 労働省
- d. メキシコ労働者連合

## モジュール 9 情報システム

A09007

ネットを利用して商品やサービスを売ることを指すのは、次のうちどれか。

- a. Eビジネス
- b. イーベイ
- c. Eコマース
- d. インターネット

A09011

市販のソフトウェアを使用するのとは比べ、ある企業を対象として個別のアプリケーションを開発する場合の特徴は、次のうちどれか。

- a. より低いコスト
- b. インストールの困難さ
- c. 保証された品質
- d. 資料類が良好

## Annex 2 面接試験要領・評価用紙

### 面接試験要領

#### パイロットプロジェクトにおける面接試験の目的：

- 経済省における中小企業コンサルタント登録プロセス向けの正規研修のベースとして利用する質問表を検証する。

#### 候補者への面接試験のプロセスの目的：

- 経済省登録のプロセスに応募したコンサルタントの知識やスキル、適性、態度、経験の裏づけを取る。
- 特有な能力（特殊能力）を備えたコンサルタントを、経済省のコンサルタント制度に知見をもたらす潜在力として識別する。
- 候補コンサルタントの登録の承認のための要素として役立てる。

#### 面接試験前に面接試験員が必要とするデータ：

1. コンサルタントの氏名
2. 職業
3. 市／州
4. コンサルティングにおける専門分野
5. コンサルタントとしての経験年数
6. 顧客の概要
7. 関係文書一式（現行の「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」のプロセスと類似のもの）

#### 面接試験で想定される質問

1. 新知識、良好な実践、新規の開発等の分野に関し、どのように研鑽していますか。新たな知識をどのくらいの頻度で習得していますか？
2. 中小企業をどのように定義しますか？その主要な特徴とは何でしょう？ご自身の経験では、中小企業は大企業とどのような点で違いますか？
3. わが国には何社の企業が存在し、そのうち中小企業は何社でしょう？あなたは、わが

国における中小企業の状況をどのように描写しますか？

4. 中小企業がイノベーターでありうると思いますか？それはなぜですか？
5. 大企業に対してコンサルティングを行うのと中小企業に対して行うのとでは、その主な違いは何でしょう？
6. 周囲の環境で、6カ月前あるいは6カ月前と違って、現在中小企業に有利に働いている要素は何でしょう？現状で、同じ周囲の環境の中でメキシコにおける中小企業の発展を阻む要素とは何でしょう？
7. あなたのコンサルタント会社はどのような会社ですか？またどのように経営管理していますか？
  - a. 仕事は個人でしているのか、共同経営者として、あるいは他の会社の一員としてしているのでしょうか？
  - b. 自身のコンサルティング業務について人に知ってもらうためにどのようなことをしていますか？
  - c. 自身を企業主とみなしていますか？
8. なぜコンサルティングに携わっているのでしょうか？またどのようにしてコンサルタントになったのですか？
9. あなたの現在の顧客リストは、中小零細企業と大企業、セクター、地理的位置に関して、どのような構成ですか？
10. 中小零細企業向けのコンサルティングの中で、あなたの専門分野は？
11. 中小企業支援プログラムを知っていますか？例えば何がありますか？
12. 何らかの中小企業支援プログラムで仕事をしていますか？どのプログラムですか？
13. 自身が携わった企業での成功の事例を1件から3件話してください。その際、企業名と業種、特定した主要な問題、解決策として考案した提案、達成した成果を述べてください。

### 面接の形式

- 少なくとも3名の面接試験員のグループによる直接面接。
- 少なくとも2組の面接試験員グループによる同時進行。
- 面接試験は1人当たり15分から20分の予定である。（1時間当たり、約3人。）

ロジ全般：

- 試験・面接は3日間。
- 試験は2組に分けて行われる。
  - グループ 1: 9時開始、12時終了
  - グループ 2: 12時30分開始、15時30分終了
- 面接試験は2組に分けて行われる。
  - グループ 1: 試験時間は9時から12時。
    - 試験が終了次第、面接試験を実施する。
    - 11時から14時までの見込み（2組の面接試験員により実施）
  - グループ 2: 試験時間は12時30分から15時30分。
    - 試験の前に面接試験を実施する。
    - 9時から12時まで。（2組の面接試験員により実施）
- 必要なもの
  - 面接室2部屋（面接試験員1組につき1部屋）
  - 1部屋につき、面接試験員用の椅子3脚と机1脚
  - 受験者用の椅子1脚
  - 各部屋に少なくともノートパソコン3台を接続できる電源。

<b>面接試験評価用紙</b> 対照的な二極によるSD法(オズグッドおよび5段階の定性的なリッカート尺度): 会社/機関:	面接日:
候補者氏名:	

能力/スキル/プロフィール 評価対象の能力の説明	中間点				
	1	2	3	4	5
<b>a. 知識更新と自己啓発</b> ○ 新たな知識の獲得や理解に対する姿勢 ○ 新たな知識を獲得し理解する能力 ○ 受験者の知識の更新・研鑽	--	-	0	+	++
<b>b. 中小企業の現状・挑戦・選択肢に関する知識</b> ○ 中小企業の課題に対する知識と姿勢(原因となる要素) ○ 中小企業の課題に対する感受性(解決の要素) ○ 中小企業支援に向けたプログラムや外部リソースに関する知識	--	-	0	+	++
<b>c. 変化対応力とシステムズアプローチ</b> ○ 現実(状況)とその要因(環境)を把握する力 ○ 環境の変化に対する態度 ○ システムの部分間の相互関係を最適化させる能力	--	-	0	+	++
<b>d. 企業経営への理解と企業主や起業家に対する姿勢</b> ○ 受験者の起業家精神と経営知識 ○ 受験者本人の企業またはコンサルタント会社の構成 ○ 企業経営の資質	--	-	0	+	++
<b>e. 導入・連携・応用の能力</b> ○ 知識を適用し、形を変えて応用する能力 ○ 知識を柔軟に駆使し、個々の状況に適合させるスキル ○ 異なる種類のリソースの連携調整役としての能力(部分ではなく、相互関係を最適化する。)	--	-	0	+	++
<b>f. その他特記すべき能力(自由記入)</b>					

面接官のイニシャル及び署名	受験番号
---------------	------

改訂: 2009.08.31

## Annex 3 2次筆記試験問題

Provedora de Sonidos 社<sup>1</sup>は、イベント用の音響のレンタル、楽器ケースの製造、DJ 等の音響機器の売買や修理、交換部品の販売に従事している。同社はファン・カルロス・エストラーダ・ロペス名義の個人事業主体制のメキシコ企業であり、14 名いる従業員のうち、4 名が非組合員<sup>2</sup>、10 名がイベントのニーズに応じた働き方をしている。後者に対しては、イベントごとに現金払いしており、社会保険に加盟させておらず、組合もない。

手がけている 5 事業のうち、4 事業は税務所に届け出た所在地で行っており、楽器ケース事業は友人のアパートで行っている。この友人は会社のパートナーであり、労使関係上は雇用者側<sup>3</sup>であるが、仕事上のパートナーというよりは友人同士である。

財務情報を分析するうち、会計士が 2 年以上に及ぶ経理の遅延を抱えていることがわかった。書類を出すようプレッシャーをかけたところ、大急ぎで 2005 年、2006 年、2007 年の税務申告をすべて提示した。会計士に書類の返還を要請したところ、基本的な証明書と、提出済みの税務申告書類のみを引き渡した。作業に使用した書類はなく、従って、経理の継続は不可能である。

この会社ではマヌエルという幹部社員が働いており、経営陣とともに特別な業務を遂行している。彼は社主の叔父でもある。マヌエルは非常に気が強く、しばしばイベント要員と問題を起こす。その上、彼は給与台帳の総額の 20%に相当する給与を受け取っているのである。

会社には、マヌエルの 17 歳の息子ルイスも参加しており、彼は 13 歳の弟ファンを推挙した。2 人はニーズに応じて朝・昼混合の就業時間をカバーし、夜間のシフトは週当たり 2 時間程度の残業で埋めている。

現在、イベント部門の業績は、売り上げによる収入が対前年比 40%減という落ち込みを

---

<sup>1</sup> スペイン語で「音響提供会社」の意

<sup>2</sup> *trabajadores de confianza*。「信頼のある労働者」の意で、労組に加入していない、「雇用者サイド」の従業員の呼称。ホワイトカラーに多い。

<sup>3</sup> 2 の概念が適用された労使関係。



呈している。楽器ケース部門の収入は、パートナー2人の間で50%ずつ分け合っているものの、インボイスの作成や租税負担はすべてファン・カルロスが担っている。

交換部品部門では、対原価で100%の儲けがある。在庫の50%以上が非合法に輸入され、社内の修理部門で使用されることを考慮すると、この部門が得る利益は40%である。

修理部門の責任者は、就業時間を守らず、同社の販売特約権の提携先である業者が提供する研修にも出席しないだけでなく、欠勤は普通のことである。

関係文書一式をレビューし、3年以上休暇を取っていない労働者がいること、休暇を取得した者については、同期間につき休暇手当として給与の10%を追加で受け取っていたことがわかった。また、団体協約については2年以上見直していないことも分かった。

販売要員のグループと最後に行った会議では、彼らは販売にかかわる目標や戦略を欠いていること、従って、販売のクロージングをする際、通常は電話を待っているだけであることがわかった。

2週間程前、30日に満たない期間中に、正当な理由なく3回欠勤したという理由で一人の労働者が解雇された。その労働者は、これを不当解雇として雇用主を訴えている。同社には出勤簿もタイムカードもなく、そうした性質の管理が一切ない。雇用主は敗訴した場合に当該労働者を再任する気はないため、1ヶ月間の給料を支払うことで補償するつもりである。

経理を遅延なく執り行う必要性から、ウェブサイト専従していた人員が持ち時間の50%を経理助手としての仕事に費やすことになった。この決定に対する評価がなされた現在、同人は任されている仕事を達成していないという結論に達した。その上、同人は水疱瘡で就業不能となったため、30日以上欠勤することになっている。

ゴンサレス夫人は、産休を取ったにもかかわらず、より多く稼ぐために引き続き働か続けている。また、火曜日から日曜日<sup>4</sup>まで働き、月曜日に休んでいる労働者が一組いるが、彼らの給与の支払いは毎月30日に通常の料金体系で行われている。

---

<sup>4</sup> メキシコの労働法では日曜に労働した場合、割り増しで残業代を支払わなくてはならない。

現在までに、労働者は2008年度のボーナスも利益分配手当<sup>5</sup>も受け取っていない。

この会社には登録商標があり、市場での認知は15年以上にわたる。同社の市場は国内市場で、ロス・カボスとカンクンに支店がある。アカプルコ支店が開店を目前にしているが、このプロジェクトはインフルエンザ問題のため、保留になっている。

イベントを実施する際には、計画、実施に際して記録もとっていないため、管理や適時のフォロー、実際原価の判定を難しくしている。

同社の業種に関係のあるイベントで、複数の人々が自分たちのサービスの販促を目的として、しかるべき認可を得ずに同社のブランドを利用しているという証拠が存在する。

同社の財務情報は以下の通りである。

(省略)

上記の情報に基づき、以下の質問に答えよ。

- I. この会社全体のSWOTマトリクスを作成しなさい。
- II. この事業の基本5分野を特定せよ。
- III. 経営管理分野におけるこの事業の機会分野の有無を判定せよ。
- IV. 人事分野におけるこの事業の機会分野の有無を判定せよ。
- V. オペレーション分野におけるこの事業の機会分野の有無を判定せよ。
- VI. この会社の財務情報から、同社の流動性、支払能力、収益性を判定せよ。
- VII. 財務分野におけるこの事業の機会分野の有無を判定せよ。
- VIII. マーケティング分野におけるこの事業の機会分野の有無を判定せよ。
- IX. 経営管理分野における機会分野があれば、改善計画案を示せ。
- X. 人事分野における機会分野があれば、改善計画案を示せ。
- XI. オペレーション分野における機会分野があれば、改善計画案を示せ。

---

<sup>5</sup> ボーナス (Aguinaldo) や利益分配手当 (Reparto de utilidades) はいずれもメキシコの労働法にて細かい規定があり、雇用主には支払いが義務付けられている。

- XII. 財務分野における機会分野があれば、改善計画案を示せ。
- XIII. マーケティング分野における機会分野があれば、改善計画案を示せ。
- XIV. 分野別に提示した提案に基づき、この会社の優先順位を定めよ。

Annex 4 調査団が提供した成果品および提案の一覧<sup>6</sup>**1. 「JICA メソッドによる中小企業コンサルタント」プロジェクトの改善のために**

## 自己学習用テキスト

モジュール 4-2	オペレーション（商業）	64 ページ	2008 年 12 月 19 日
モジュール 4-3	オペレーション（サービス業）	20 ページ	2008 年 12 月 19 日

## 択一式試験問題

モジュール 2	経営管理	25 問	2009 年 3 月 26 日
モジュール 4-1	オペレーション（製造業）	50 問	2009 年 3 月 26 日
モジュール 4-2	オペレーション（商業）	20 問	2008 年 12 月 19 日
モジュール 4-3	オペレーション（サービス業）	20 問	2008 年 12 月 19 日
モジュール 6	マーケティング	17 問	2009 年 3 月 26 日
モジュール 7	財務と会計	10 問	2009 年 3 月 26 日

## 記述式試験問題

モジュール 4-2	オペレーション（商業）	1 題（3 問）	2008 年 12 月 19 日
モジュール 4-3	オペレーション（サービス業）	1 題（3 問）	2008 年 12 月 19 日

## 改善提案

集合研修に対する所見と改善提案 (1)	6 ページ	2009 年 10 月 7 日
集合研修に対する所見と改善提案 (2)	11 ページ	2009 年 2 月 17 日
経営診断レーダーチャートの改善提案	20 ページ	2009 年 3 月 26 日

**2. パイロットプロジェクトの資材と成果品**

自己学習用理論知識テキスト（全 11 モジュール）	803 ページ	2009 年 3 月 10 日
1 次筆記試験の試験問題（全 11 モジュール）と成績統計、実施要領	244 問	2009 年 9 月 18 日
面接試験実施要領と評価用紙	5 ページ	2009 年 11 月 2 日
座学研修教材（全 6 科目）	68 ページ	2009 年 11 月 2 日
2 次筆記試験の試験問題と成績統計、実施要領	1 題（14 問）	2009 年 11 月 2 日
合否判定と総合成績統計	3 ページ	2009 年 10 月 1 日

<sup>6</sup> 「1.」は調査団が独自に制作したもの。「2.」は現地コンサルタントと協働で制作し経済省に提供したもので、「1.」に挙げた成果品を含む。ページ数は全て西文による。