

チリ共和国
チリ経済省

チリ国
中小企業育成コンサルタント
能力開発・標準化プロジェクト

ファイナルレポート
(要約)

平成 23 年 1 月
(2011 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

委託先
ユニコ インターナショナル株式会社

産業

CR(5)

10-157

略語表

A	AGCI	Agencia de Cooperacion Internacional	国際協力庁
	APL	Acuerdo de Produccion Limpia	クリーナー・プロダクション・アグリーメント(チリ国内規格)
	ARDP	Agencia Regional de Desarrollo Productivo	州産業振興局
	ASEXMA	Asociacion De Exportadores de Manufacturas y Servicios	チリ輸出製造者協会
	ASIMET	Asociacion de Industrias Metalurgicas y Metalmeccanicas A.G.	冶金工業、鋳業機械協会
	ASIPLA	Asociacion Gremial de Insutriales de Plastico de Chile	チリプラスチック工業組合協会
	ASOEX	Asociacion de Exportadores de Chile A.g.	チリ果実・野菜輸出業者協会
C	CCS	Camera de Comercio de Santiago	サンチャゴ商業会議所
	CCV	Corporacion Chilena del Vino	チリワイン業組合
	CEPRI	Centro de Productividad Integral	生産性センター
	CNC	Camara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo	チリ商工会議所
	CODELCO	Corporacion Nacional de Cobre de Chile	チリ銅公社
	CONADI	Corporacion Nacional de Desarrollo Indigena	先住民開発庁
	CONAF	Corporacion Nacional Forestal	森林庁
	CONAPYME	Confederacion Nacional de la Micro, Pequena y Mediana Empresa de Chile	チリ全国中小・零細企業連合会
	CONUPIA	Confederacion Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequena, Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile	全国中小・零細企業・サービス・職人組合連合会
	CORCEPR	Corporacion de Capacitacion para el Desarrollo de la Productividad	生産性向上研修機関
	CORFO	Corporacion de Fomento de la Produccion	産業振興公社
	CPC	Confederacion de la Produccion y Comercio	生産商工連合会
	CPL	Consejo Nacional de Produccion Limpia	国家クリーンプロダクション委員会
	CTT	Centro de Transferencia Tecnologica	技術移転センター
	Chile Alimentos	Asociacion de Empresas de Alimentos de Chile	チリ食品企業協会
	Chile Calidad	Chile Calidad	Chile Calidad (元CNPC, Centro National de Productividad y Calidad)
	Chile Califica	Chile Califica	Chile Califica(職務資格プログラム)
	Chile Compra	Chile Compra	Chile Compra(政府調達管理機関)
	Chile Emprende	Chile Emprende	チリ・エンブレンド・プログラム
	Chile Innova	Chile Innova (Programa de Desarrollo e Innovacion Tecnologica del Ministerio de Economia)	経済・振興・復興省内イノベーション促進プログラム
CiPyME	Centro de Investigacion de Politicas Publicas para la PyME	中小企業政策研究所	
Coaching InterEmpresarial	Programa Piloto de "Coaching InterEmpresarial"	企業間コーチングプログラム(PROCHILE支援ツール)	
F	FAT	Fondo de Asistencia Tecnica	技術支援基金(CORFO支援ツール)
	FDI	Fondo de Desarrollo e Innovacion	開発イノベーション基金
	FIA	Fundacion para la Innovacion Agraria	農業イノベーション財団
	FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional	国家地域開発基金
	FOCAL	Fomento a la Calidad	品質向上プログラム(CORFO支援ツール)
	FONCAP	Fondo Nacional de Capacitacion	全国職務研修基金
	FONTBC	Fondo Nacional de Desarrollo Tecnologico y Productivo	技術・生産開発基金(現 INNOVA CHILE)
	FOSIS	Fondo de Solidaridad e Invercion Social	社会連帯投資機関
	FTA	Free Trade Agreement	自由貿易協定
	FUNDES	FUNDES	FUNDES(中南米広域中小企業支援非営利団体)
	I	INACAP	Instituto Nacional de Capacitacion Profesional
INDAP		Instituto de Desarrollo Agropecuario	農牧開発庁
INE		Instituto Nacional de Estadisticas	国家統計院
INN		Instituto Nacional de Normalizacion	国家規格院
Innova Chile		Innova Chile	CORFOのイノベーション促進プログラム
INTEC		Instituto Textil de Chile	チリ繊維協会

略語表

M	MIDEPLAN	Ministerio de Planificacion	企画省
	MINAGRI	Ministerio de Agricultura	農業省
	MINECON	Ministerio de Economia	経済省
	MINEDUC	Ministerio de Educacion	教育省
	MINSAL	Ministerio de Salud	厚生省
	MOP	Ministerio de Obras Publicas	公共事業省
N	NCh2909	Norma Chilena de Gestion PyME NCh2909	チリ中小企業経営品質規準
O	OTEC	Organismos Tecnicos Ejecutores de Capacitacion	研修実施機関
	OTIC	Organismos Tecnicos Intermedios de Capacitacion	研修プログラム仲介機関
P	PAG	Programa de Apoyo a la Gestion de Empresas	企業経営支援プログラム(元CORFO支援ツール)
	PDI	Programa de Desarrollo de Inversiones	農業投資促進プログラム(INDAP支援ツール)
	PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores	納入業者(サプライヤー)開発プログラム
	PEL	Programa de Enpredimientos Locales	地域起業プログラム(CORFO支援ツール)
	PI	Preinversion	投資前調査支援事業(CORFOツール)
	PRODESAL	Programa de Desarrollo Local	地域開発プログラム(INDAP支援ツール)
	PROFO	Proyectos Asociativos de Fomento	企業間連携振興プロジェクト(CORFOツール)
	PTI	Programa Territorial Integrado	地域産業集積プログラム(CORFO支援ツール)
	PUC	Pontificia Universidad Catolica de Chile	チリ・カトリック大学
	Prochile	PROCHILE	チリ輸出促進局
R	RUT	ROI Unico Tributario	納税者番号
S	SAG	Servicio Agricola y Ganadero	農牧庁
	SEGPRES	Secretaria General de la Presidencia	大統領府
	SEMC	Sistema Escalonado de Mejora Continua	段階的品質改善システム(チリ国内規格)
	SENCE	Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo	雇用・研修センター
	SERCOTEC	Servicio de Cooperacion Tecnica	技術協力センター
	SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer	女性事業省
	SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo	観光庁
	SII	Servicio de Impuestos Internos	国税庁
	SNA	Servicio Nacional de Aduanas	税関庁
	SOFOFA	Sociedad de Fomento Fabril	製造業振興協会
	SUBDERE	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo	内務省地方・行政開発次官官房
	SVS	Superintendencia de Valores y Seguros	有価証券・保険監督局
T	Tramite Facil	Tramite Facil	各種公的サービスの申請窓口ポータルサイト
U	USACH	Universidad de Santiago de Chile	サンチャゴ大学

通貨換算率: 538.50チリペソ = 1US\$ = 91.60円(2010年6月10日時点)

目次

略語表

はじめに

第1章 チリの中小企業

1.1 チリの産業構造	1 - 1
1.2 中小・零細企業の現況	1 - 1
1.2.1 SIIデータに見る中小・零細企業	1 - 1
1.2.2 地域別特徴	1 - 2
1.2.3 Chile Observatoryデータに見る中小・零細企業	1 - 3
1.3 チリ中小・零細企業の特徴	1 - 4

第2章 中小企業振興政策・施策・体制とコンサルタント

2.1 チリの中小企業支援コンサルタントの現状	2 - 1
2.1.1 チリでの中小企業コンサルタントの概念	2 - 1
2.1.2 主要支援機関の認証・登録制度	2 - 3
2.2 Nch2909研修プログラム	2 - 5
2.3 中小企業支援コンサルタントの現状	2 - 7

第3章 パイロットプロジェクトの実施と成果

3.1 パイロットプロジェクトの実施概要	3 - 1
3.1.1 パイロットプロジェクトの実施目的	3 - 1
3.1.2 受講生の概要と試験結果	3 - 4
3.1.3 受講生による評価	3 - 6
3.1.4 診断企業による評価	3 - 9
3.1.5 パイロットプロジェクトからの教訓	3 - 9

第4章 チリ中小企業コンサルタント制度の設計

4.1 制度設計のための要点の整理	4 - 1
4.1.1 中小企業コンサルタント制度構築の必要性の再確認	4 - 1
4.1.2 政府(経済省)による明確な方針の提示	4 - 2
4.1.3 チリにおける中小企業コンサルタント概念確立の必要性	4 - 3
4.1.4 中小企業コンサルタントが備えるべき要件	4 - 4
4.1.5 中小企業コンサルタントの活動の場の創出	4 - 5
4.1.6 パイロットプロジェクトでの人材・機関の活用	4 - 7
4.1.7 地方での取り組み展開	4 - 7
4.2 チリ中小企業コンサルタント制度	4 - 8

4.2.1	制度設計のコンセプトと基本方針.....	4 - 8
4.2.2	中小企業コンサルタントに期待される役割と備えるべき能力.....	4 - 9
4.2.3	実施体制の設計基本方針.....	4 - 13
4.2.4	制度運営の基本方針.....	4 - 14
4.2.5	制度構築と運営体制.....	4 - 17
4.3	養成課程の詳細設計.....	4 - 21
4.3.1	受講候補生の選考・受入れ.....	4 - 21
4.3.2	養成研修コース.....	4 - 23
4.3.3	標準科目とカリキュラム.....	4 - 24
4.3.4	養成コース履修スケジュール.....	4 - 38
4.3.5	登録および認定システム.....	4 - 42

第5章 制度構築のためのアクションプランと工程表

5.1	アクションプラン.....	5 - 1
5.1.1	アクションプランの詳細.....	5 - 1
5.2	制度構築のための工程表.....	5 - 15
5.3	制度構築・運営に係る予算.....	5 - 17

図表リスト

第1章 チリの経済概況と中小企業

Figure 1-1	チリの中小企業分布状況.....	1 - 2
Figure 1-2	地域別企業分布(2008年).....	1 - 3
Table 1-1	地域別企業分布.....	1 - 3

第2章 中小企業振興政策・施策・体制とコンサルタント

Table 2-1	CORFOでINN登録を要件とする主なプログラム.....	2 - 3
Table 2-2	Nch2909 ConsultantとSME Management Consultantの比較.....	2 - 6
Table 2-3	INN登録地域別コンサルタント数.....	2 - 8

第3章 パイロットプロジェクトの実施と成果

Table 3-1	パイロットプロジェクトの実施手順.....	3 - 1
Figure 3-1	チリ中小企業コンサルタント養成プロジェクトの流れ.....	3 - 3

第4章 チリ中小企業コンサルタント制度の設計

Figure 4-1	チリにおける中小企業コンサルタントの位置付け.....	4 - 6
Figure 4-2	中小企業コンサルタント制度実施体制図.....	4 - 13
Figure 4-3	登録までのプロセス.....	4 - 42
Table 4-1	制度設計の基本方針.....	4 - 8
Table 4-2	中小企業コンサルタントに期待される役割.....	4 - 10
Table 4-3	中小企業コンサルタントに必要な標準能力(コンピテンス).....	4 - 11
Table 4-4	中小企業コンサルタントに必要なスキル.....	4 - 11
Table 4-5	各構成機関の役割.....	4 - 14
Table 4-6	制度運営の基本方針.....	4 - 15
Table 4-7	養成研修コースの実施手順と考え方.....	4 - 16
Table 4-8	制度構築段階別留意点.....	4 - 19
Table 4-9	受講生選考試験の概要.....	4 - 22
Table 4-10	必要なスキルと履修科目.....	4 - 25
Table 4-11	カリキュラム構成の変遷.....	4 - 26
Table 4-12	科目と講義項目.....	4 - 31
Table 4-13	各科目の教材・テキストの考え方.....	4 - 34
Table 4-14	中小企業コンサルタント養成講座座学コースにおける最大可能日数 および時間数の例(2011年4月開講6ヶ月コース).....	4 - 38

Table 4-15	診断実習コースの進め方.....	4 - 39
Table 4-16	実習コースの時間割.....	4 - 41

第5章 制度構築のためのアクションプランと工程表

Table 5-1	中小企業コンサルタント制度実施工程表.....	5 - 16
-----------	-------------------------	--------

はじめに

はじめに

本プロジェクトは、チリ共和国政府からの要請に基づき、独立行政法人国際協力機構（以下、「JICA」と称す）が実施する、「チリ国中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化プロジェクト」のための開発計画調査型技術協力である。JICAは、2008年12月23日付けにてチリ共和国経済省（以下「経済省」と称す）とJICA間で署名された実施細則（S/W）に沿って、ユニコ インターナショナル(株)が編成する調査団に本プロジェクトの実施を委託し、2009年4月中旬より開始されたものである。これまでに計5回の現地調査業務が実施され、本報告書は、それら調査結果を踏まえてまとめられた「チリ国中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化プロジェクト最終報告書（F/R）」の要約版である。

なお、コンサルタント制度設計に関する実質的な協議は、これまで経済省中小企業局と行ってきたが、2010年7月より同局が担ってきた役割はChileCalidadへ移管されるものとなった。さらに実施協力機関として、産業振興公社（CORFO）、技術協力センター（SERCOTREC）、国家規格院（INN）、および2010年7月からはChileValoraが参画し、本調査のカウンターパートの役割は引き続き経済省が担っている。

最終（メイン）報告書の構成は次のとおりである。

序論

第1章 チリの経済概況と中小企業

第2章 中小企業振興政策・施策・体制とコンサルタント

第3章 パイロットプロジェクトの実施と成果

第4章 チリ中小企業コンサルタント制度の設計

第5章 制度構築のためのアクションプランと工程表

添付① 診断実習実施の手引き

添付② 研修評価シート

添付③ 回答集計表

添付④ 日本の中小企業診断士養成課程における科目と講義項目

以下、簡単に各章の概要を記す。

(1) 第1章 チリの経済概況と中小企業

チリ経済は鉱業、とりわけ銅産業への依存がきわめて高く、その安定した伸びがマクロ経済の長期安定化にもつながっている。一方、小規模・零細企業が大半を占める商業・サービスセクターは雇用創出と言う面においてチリ経済で重要な役割を担っている。工業セクターは中小企業が多く、これから国の経済を牽引するポテンシャルは高い。

(2) 第2章 中小企業振興政策・施策・体制とコンサルタント

パチレ政権下での産業政策、中小企業政策の概要を分析した後、中小企業振興策の中核を担う CORFO、SERCOTEC などの実施プログラムを取上げている。さらに中小企業振興体制・機関とコンサルタントの関係、プログラム実施におけるコンサルタントの現状などを分析している。

(3) 第3章 パイロットプロジェクトの実施と成果

パイロットプロジェクトは、チリにおける中小企業コンサルタント制度化に向けた教訓の抽出、及び自立発展的な制度構築に向けた体制づくりを目的として実施された。本章では、パイロットプロジェクトの実施内容の詳細、及びその評価結果を報告している。

(4) 第4章 中小企業コンサルタント制度の設計

チリにおける中小企業コンサルタント制度を設計し、提示している。同制度は、経済省が中心となって制度を構築していく内容となっており、そのために再委託先の要件なども含まれている。

(5) 第5章 制度構築のためのアクションプランとロードマップ

中小企業コンサルタント制度構築を進めるにあたっての留意点、アクションプラン、およびその工程を提示している。

なお、本報告書でチリ中小企業コンサルタント制度の詳細設計を行うにあたって、日本の新中小企業診断士制度の指針となっている『新しい中小企業診断士制度について』(2000年)中小企業政策審議会報告(以下、「新制度指針」と呼ぶ)を活用している。2000年6月に発表された同報告書をベースに新たな養成カリキュラム等が作成され、2002年より同カリキュラムに基づいた養成コースが実施されており、チリの現状に適した中小企業コンサルタント制度の設計にあたって同報告書内容が有効に活用できると判断されたためである。具体的には、本報告書においてもカリキュラム構成の検討にあたり新制度指針を参考にするとともに、制度案を策定する上でチリの現状を踏まえて調整を図った内容としている。また新制度指針のほかにも、本報告書では、日本で現在使用されている中小企業診断士制度のガイドブックなどを参考文献として活用している。

年度 ステージ 月	2009				2010				2011														
	←	←	→	→	←	←	→	→	←	←													
作業項目	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4-5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	
1. PP受講生の募集																							
2. 第2次国内作業																							
3. PPの実施																							
4. 9月S/Cの開催、PP内容最終確認																							
5. 受講生能力把握試験の実施																							
6. 座学研修コースの実施																							
7. 実習研修コースの実施																							
8. 認定試験の実施																							
9. 修了式																							
10. 第3次国内作業																							
11. 第3次現地調査(1/9~2/5)																							
12. 1月S/Cの開催、PP作業評価																							
13. ロードマップの策定、協議																							
14. 第4次国内作業																							
15. 第4次現地調査(8/9~8/20)																							
16. 第5次国内作業																							
17. 第5次現地調査(11/4~11/14)																							
18. 第6次国内作業																							
19. 最終報告書の提出																							
報告書提出時期																							

凡例: 現地調査 国内作業 報告書提出時期
 ICR: インセンションレポート PR/R: プロセスレポート IT/R: インテリムレポート DFR: ドラフト・ファイナルレポート FIR: ファイナルレポート

業務スケジュール (2010年7月改訂)

第 1 章 チリの中小企業

第 1 章 チリの中小企業

1.1 チリの産業構造

チリの産業構造において最大の特徴は、鉱業セクターの GDP 比率が 18.6%、全体の輸出構成に占める比率が 58.7%と、鉱業が最大産業セクターとなっている点である。近年はモリブデン、リチウムなどの生産も注目されているが、やはり銅鉱石が GDP への貢献のみならず、輸出においても圧倒的な比率を占めている。次いで GDP 比率で言えば、金融サービス業（16.0%）、製造業(13.5%)、サービス業(10.2%)、商業・レストラン・ホテル(9.3%)の順となっているが、その差は最大 7%以内であり大きな開きは見られない。しかしながら雇用の面を見れば、サービス業が 26.8%、商業・レストラン・ホテルが 19.7%、続いて製造業の（12.0%）となっており、雇用面においては商業・サービスセクターでの比率が大きいことがわかる。ちなみに銅鉱を中心とする鉱業は雇用比率では 1.5%に過ぎない。

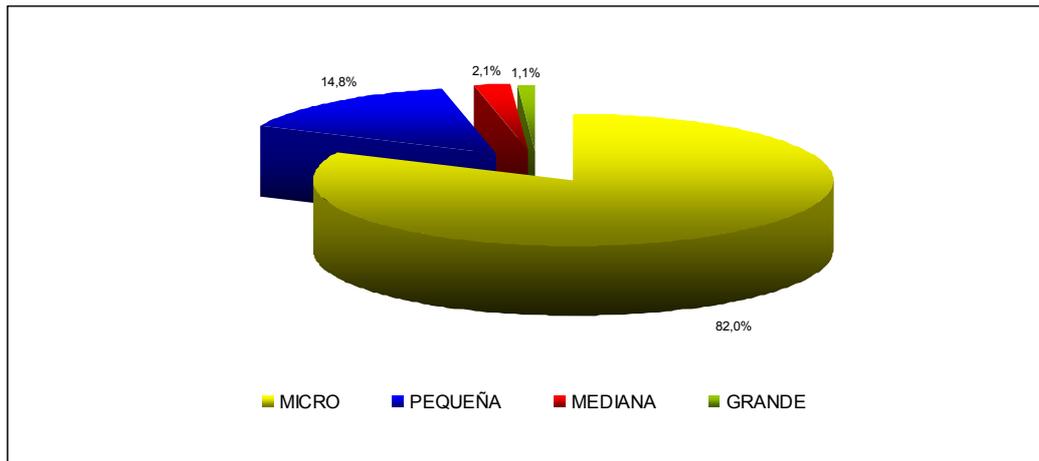
鉱業はチリにとって天賦のものであり、またその資源を生かす努力もなされている。しかし鉱業セクターは、雇用創出面において大きな期待が持てないことも事実であり、雇用、輸出を含め国としてバランスの取れた発展を図るためには他の産業の育成・発展をいかに行うかが課題となっている。

1.2 中小・零細企業の現況

1.2.1 SII データに見る中小・零細企業

チリでは法人、個人を問わず、納税者として国税局（Servicio de Impuestos Internos: SII）への登録が義務付けられ、納税番号(Roi Unico Tributario: RUT)を取得しなければならない。国家統計局では定期的に企業センサス調査を行っていないため、チリでの事業所数を議論する場合は、主に SII による法人データが用いられている。2008 年の SII データでは全国で 900,846 社が登録（納税番号が交付）されている^{*1}。以下、900.846 社を対象とした分析である。

^{*1} 全ての法人は、付加価値税（19%）および法人税（17%）を支払う必要があるが、これが支払われていない企業は稼働実績がない(休業、廃業、倒産など)とみなされている。



出所：SII

Figure 1-1 チリの中小企業分布状況

売上高別企業分類では、全体の 99%が中・小・零細企業に該当する。具体的には、零細企業（82%）、小規模企業（15%）、さらに中規模企業（2%）となっており、大企業はわずか1%にすぎない。

また、企業の業種別分布を見ると、商業が全体の 35%を超え、企業規模を問わず最大の産業セクターとなっている。次いで、不動産・サービスが 11.4%、運輸・倉庫・通信が 10.5%、建設業が 5.9%、農業・牧畜・漁業・林業が 4.7%であり、鉱業をのぞく製造業が 4.3%となっている。

1.2.2 地域別特徴

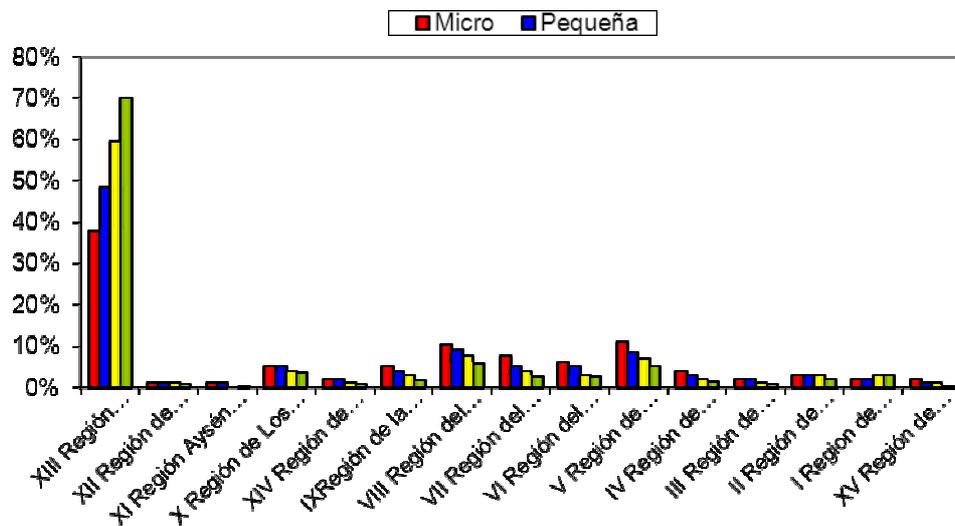
企業の地理的分布状況を見ると（Table 1-1 参照）、大企業の 72%、中小・零細企業の 41%がサンチャゴ首都圏に位置している。さらにサンチャゴ首都圏に隣接する第 6 州、第 7 州を加えた Central zone 地方で、実に大企業の 81%、中小・零細の 63%が集まっており、その中央集中ぶりが窺がえる。しかしながら、中小・零細企業のみを取上げた場合、立法府が置かれている観光都市バルパライソの第 5 州や、南部のコンセプションを中心とした工業地帯の第 8 州にも集中しており、これらを含め地方における中小・零細企業の存在は依然として無視できないものと言える。

Table 1-1 地域別企業分布

(Companies)

Region	Micro	Small	Medium	Large	Total
I. Tarapaca	21,055	3,068	549	270	24,942
II. Antofagasta	17,427	3,480	424	168	21,499
III. Atacama	9,301	1,639	187	58	11,185
IV. Conquimbo	23,929	3,620	432	132	28,113
V. Valparaiso	63,474	10,944	1,246	436	76,100
VI. B. Ohiggins	33,215	5,472	605	212	39,504
VII. Maule	44,299	5,970	613	217	51,099
VIII. Biobio	64,515	11,015	1,389	519	77,438
IX. La Araucania	31,393	4,589	442	154	36,578
X. Los Lagos	41,924	7,697	874	370	50,865
XI. Aisen	4,429	673	61	30	5,193
XII. Magnallanes & Antart	6,939	1,308	181	89	8,517
XIII. RM. Santiago	223,788	61,368	11,049	6,721	302,926
No identified	777	21	0	1	799

出所：“Business Dynamics in Chile (1999-2006)” 経済省, and SII, 2006



出所：SII

Figure 1-2 地域別企業分布 (2008年)

1.2.3 Chile Observatory データに見る中小・零細企業

経済省（経済省）は、2009年より国家統計局（INE）などと連携し、業種・規模別の全国企業統計調査^{*2}を実施している。SII登録データ、および2007INE企業ダイレクトリーなどより任意階層別抽出法で選んだ10,261社を調査対象としている。企業全体の代表率は1.25%、

^{*2} 統計調査のタイトルは、Enterprise Observatory である。

10,261 社の内、8,382 社 (81.7%) が中小・零細企業となっている。それぞれの企業規模別階層、業種別階層の中からのサンプル調査であり、全国を網羅している。

2009 年 11 月に分析結果が公表されており、その内の幾つかをチリの中小企業の特徴を見るために下記に引用させて頂く。いずれも大企業との比較において指摘できる点である。

1) 企業形態

零細、小規模、中規模、大企業と、それぞれの間で最も鮮明な違いを見せている。零細企業は、サンプル数の実に 82.5% が個人事業主であるのに対し、小規模は 48.3%、中規模企業が 14.8% となっており、法人組織化が企業規模が小さくなるに従い進んでいない現状が見える。

2) 外資比率

これも容易に想像されることながら、零細、小規模企業で外資を受け入れているケースは極めて僅か(1%以下)である。一方、大企業は 15.6%、中規模企業で 4.7% の企業に外資が入っている。

3) 経営者のタイプ

先の個人事業主の多さからも想像できるように零細企業の 95.8%、小規模企業の 86.9%、中規模企業の 68.8% の企業が創業者(ないしは創業者一族)が経営者となっている。一方、大企業ではその比率は 39.4% に過ぎない。

4) 輸出形態

間接輸出形態を含め輸出を行っている企業は小規模企業で 15%、中規模企業で 26%、大企業で 36% に上る。その中で、大企業は直接輸出が多いのに対し、中小企業はほとんどが間接輸入によるものである。

5) 品質認証の取得

何らかの品質に関する認証取得の状況を聞いたものである。現在取得段階にある企業も含め、大企業では 42% が何らかの認証を取得している。それに対し、零細企業では 95%、小規模企業では 88%、中規模企業でも 76% が、何等対応をとっていない状況にある。

1.3 チリ中小・零細企業の特徴

上記統計データ等の分析から次のような点をチリの零細・中小企業の特徴として指摘することが出来る。

- 1) 零細企業数が企業数全体の約 80% と圧倒的な比率を示す一方、中小規模企業の数が相対的に少ない構造となっている。特に中規模企業がチリには少ない。
- 2) 零細、小規模、中規模企業の各層において、それぞれ規模の小さな企業が大多数を

-
- 占めており、国の企業分布構造として極めて偏った不安定な構造をなしている^{*3}。
- 3) 企業の首都圏地域、都市部への集中が進む傾向にあるが、零細・小規模企業については地方部の存在も無視できない。
 - 4) 業種別に零細・中小企業を見た場合、企業規模が小さくなるに従い、商業、サービス業が多く、製造業は少なくなる傾向にある。言い換えれば、製造業での下請け・分業化が発展していない。
 - 5) 操業年数が経っても、なかなか企業規模が拡大せず、零細、小規模の域から脱することが難しい傾向がある。特に創業2年～5年後の企業の成長の伸びが低い。
 - 6) チリの輸出の98%は大企業によるもので、中小企業で輸出を行っている企業は全国で5500社程度にすぎない。
 - 7) 零細・小企業における品質関連での認証取得は、中規模企業や大企業に比較しまだまだ進んでいない。

このようにチリの中小・零細企業の特徴を整理すると、零細・小規模で商業・サービス分野にある企業、ないしは国内市場を相手とする中小企業がチリにおける中小企業の多数を形成する層といえる。すなわち、本プロジェクトで輩出される中小企業コンサルタントの主たる対象は、小規模企業を中心とした、創業者オーナーが経営者となっている上位零細企業と下位の中規模企業層を含む企業層と想定される。また、企業の地域分布においては、首都圏を含む Central zone への集中度が高く、当面、中小企業コンサルタント養成プログラムを展開する上でもサンチャゴを中心に行うことが妥当と言える。

^{*3} 全国中小・零細企業・サービス・職人組合連合 (CONUPIA) からのヒヤリングによれば、会員の中で最も多い層は、4人規模の会社である。

第2章 中小企業振興政策・施策・体制とコンサルタント

第2章 中小企業振興政策・施策・体制とコンサルタント

2.1 チリの中小企業支援コンサルタントの現状

日本では早くから中小企業振興そのものを一つの政策課題と考え、その振興専門家を、中小企業の経営、財務、生産・販売、人材育成の全ての分野（ただし製造業における固有技術は除く）について一定の知識をもち、少なくとも中小企業の今日の課題については適切な助言ができる能力を備えた中小企業マネジメントコンサルタント（中小企業診断士）として、政府登録している。また、中小企業マネジメントコンサルタントは、特定分野の専門家である前に、中小企業経営のあらゆる面についての一定の知識を備え、診断結果と企業からの要望に応じて適切な助言を与えることのできるジェネラリストでなければならない、という考え方が基本にある。その理論的背景は次のとおりである。

- (1) 中小企業の経営者は一人で製品開発、営業販売、財務など何役もこなさなければならない場合が多いが、問題の所在や課題を正しく把握していないケースが多く、複合的な問題を発見するには、幅広い視点で企業を診断できる能力を持ったコンサルタントは経営者にとって良き相談相手になる。
- (2) 企業のすべての分野の（ほとんどの場合、唯一の）責任者である小・零細企業の経営者の良き相談相手になるには、オールラウンドの知識と能力が不可欠である。中小企業コンサルタントを病院に例えれば、専門医を抱えた総合病院ではなく、企業のホームドクターの役割を持つ。

今回、チリで養成する中小企業向けコンサルタントについても、基本的にはこの考え方をとっている。すなわち、コンサルタントの業務としては、企業診断、改善計画の策定、活動への助言、評価というプロセスを一貫して行い、経営、マーケティング、組織、人材開発、財務、生産管理、などの企業マネジメントに関する幅広い知識と経験を供えるコンサルタントである。このようなコンサルタントを「ゼネラリスト型中小企業コンサルタント」と称している。

2.1.1 チリでの中小企業コンサルタントの概念

チリにおいては、専門的業務を行うために必要とされる要件、すなわち「職能資格」を法律に基づく国家的制度により認定すると言うシステムが根付いていない。本プロジェクトとの関連で言えば、コンサルタント専門職になるための養成プログラムや、専門職としての登録のシステムはあるが、その途中段階にあたる認定（Certification）のプロセスが国家制度として確立されていないと言える。

例えば業務を請負うにあたって、その能力を対外的に証明する必要がある職種の場合、現在は、大学を含む教育機関での卒業実績や、海内での取得資格によって代行されている。例えば、ボイラー溶接工の場合は、外国の認定機関である American Welding Society (AWS)

がチリにおける認定機関を指定することにより、その機関による能力評価が行われ、合格者には AWS の基準による有資格者としての認定証明を出している。すなわち、能力評価についてチリ独自の国内基準を設け、国内法で認定するのではなく、国際的に通用する資格を国内に持ち込んで活用すると言う考え方である。この考え方は、自由貿易協定 (FTA) を推進するチリにおいて、技術移転項目との関係から、ますます広まる傾向にある。

コンサルタント職についても同様である。CORFO の産業振興プログラムをコンサルタントが請負う場合、コンサルタントとしてプログラムの当該分野に関わる能力を証明する必要がある、INN での当該分野コンサルタント登録が一部の CORFO プログラムでは要件となっている。しかし、このシステムをもってコンサルタントの国家資格認定制度と呼ぶことは出来ない。この場合は、あくまで CORFO プログラムの中で通用する資格者登録を民間機関である INN が代行しているに過ぎない。チリでは国家資格認定制度が確立していない反面、大学を卒業することにより個人の専門分野につき一定の社会的認知が得られるシステムとなっている。そのため最近では、経済不況の影響を受けて失業した学卒者が、次の安定した職が見つかるまでの一時的な繋ぎの仕事としてコンサルタントを名乗り、専門的なノウハウや知識・経験が無いまま企業へのコンサルティングを行っている例も多い。また、国内で私立大学が増えたことにより、大学卒業者といっても出身大学によりレベルに差が出てきているとの指摘も最近はある。

このようなことから中小企業専門に対応するコンサルタント資格というものもチリでは国家資格として確立していない。CORFO の産業振興策におけるイノベーション、省エネや品質管理、あるいは生産性向上など、限定された特定分野でのコンサルティングを行うのが一般的であり、指導した企業がたまたま中小企業であったことから、その積み重ねで自称中小企業コンサルタントと名乗る（あるいは見なす）例がチリでは一般的である。

またこのことは、本プロジェクトで想定している、中小企業の総合診断・助言を行う、所謂、ゼネラリスト型中小企業コンサルタントについても、厳密に言えばチリでは皆無と言える。むしろ、ゼネラリスト型中小企業コンサルタントの概念そのものが、これまでチリにおいて余り意識されてこなかったと言える。近年、国内において中小企業の果たす役割について再認識の機運が高まると共に、零細・中小企業、大企業のそれぞれの特徴とニーズにあわせた支援の必要性が意識され始め、その中で中小企業への総合診断の意義も徐々に理解され始めた段階にある。

このようにチリではコンサルタント制度化の基礎となる統一的な概念さえ定まっていないう現状であるが、近年、職能資格制度の中でコンサルタント職を職種として位置づけようとする動きがある。すなわち、2008 年 6 月に立法化されたチリの Labor Competence Law は、労働者の職業能力を制度的に評価し、資格として標準化することを目的としている。いわばメキシコで現在運用されているような仕組みに考え方としては近いものである。しかし、チリでは 2009 年 6 月に国家認定制度委員会 (Committee of National Certification System) が発足したばかりで施行細則は関係機関が作業中であり、最終的にどのような職種までを対象とするのか、大学卒業資格をどのように位置づけるのかなど、詳細が決まるには未だ時間

がかかる見込みである。

2.1.2 主要支援機関の認証・登録制度

国家制度としてのコンサルタント認定・登録制度はないが、主要な公的支援機関で採用しているコンサルタントの登録制度につき、以下、概要を記し、本プロジェクトでの認証・登録制度の参考とする。

(1) CORFO

従来、CORFO は独自にコンサルタントリストを作成し保管していたが、2004 年 FOCAL プログラムを中心に、プロジェクトで雇用するコンサルタントの登録を INN に委託した。その結果、従来の CORFO の登録リストの利用は限定され、INN 登録を選定の参考としている。すなわち形式上は現在 2 本立てになっている。なお、CORFO にはコンサルタントの登録を雇用要件としないプログラムもある。

1) INN への登録

CORFO プログラムに従事するコンサルタントの INN への登録は法律で規定されたものではなく、2004 年に CORFO と INN とが締結した登録業務協定に基づく。ISO のコンサルティングには特定の登録コンサルタントを雇用しなければならないとの法的規制も無く、CORFO が FOCAL プログラム等で INN への登録を条件としているに過ぎない。

2) INN への登録を要件とするプログラム

コンサルタントの INN 登録を要件とするのは基本的に品質管理に係るプログラムであり、その主なプログラム及び手順の概要は以下の通りである。

Table 2-1 CORFO で INN 登録を要件とする主なプログラム

プログラム名	主なプロジェクト
FOCAL (Development of Quality)	ISO9001、ISO14001、OHSAS (労働安全衛生管理)、BPA、PABCO、HACCP、SEMC (段階的改善)、ALP (クリーナープロダクション)、NCh2909、宿泊・旅行社・オペレーター (Alojamiento Turistico, Agencias de Viaje y Tour Operadores)
PIEE (Energy efficiency pre-investment program)	省エネ投資
観光関連サービスの質向上	NCh2912 (ホテル)、NCh2980 (アパートホテル) 他

出所：調査団作成

INN 登録をなすためには次に条件を満たす必要がある。

個人登録の場合；

- ① 大学卒業証明書（ないしは最低4年間在学の証明書）
- ② 実績証明書（コンサルティング経験3回以上）
- ③ 犯罪歴・税金滞納・経済的不祥事等が無いことの証明
- ④ 当該分野の専門性を示す書類
- ⑤ 当該分野での試験合格（Nch2909 や HACCP など）

法人登録の場合；

- ① 企業登録証
- ② 税金滞納・経済的不祥事等が無い証明
- ③ INN の弁護士（候補のコンサルタント会社の法的要件の充足状況チェック等
- ④ 代表者となるコンサルタントが上記個人登録要件を満たすこと

登録につながる試験はすべて INN が主管して行う（地方の場合も INN が CORFO 事務所を使用して行う）ことになっている。ただし、各コンサルタントの養成プログラムについては、INN のみならずさまざまな機関が実施している。すなわち INN は、各コンサルタント資格について能力試験を行い評価をなす全国で唯一の機関であり、また唯一の登録機関と言える。

(2) AOI

AOI の場合、従来はサービスの対象が協会（Association）メンバーに限られていたが、2003 年にその制限がなくなり、会員企業以外へのコンサルティングサービスを広げている。各 AOI の考え方にもよるが、積極的に会員企業以外への展開を図る AOI もある。その分、コンサルタントの確保が重要課題となり AOI が独自リストを作成している。CORFO の FOCAL プロジェクト関連では、なるべく INN に登録かつ手許リストにもあるコンサルタントを活用している。しかし、独自評価とは言うものの、登録基準は結局、プロジェクト成功の可能性に重点がおかれている。

(3) SERCOTEC

1) Chile Compra による MERCADO Publico への登録

SERCOTEC の場合、MERCADO Publico に登録しているコンサルタントを利用している。登録に際しては試験等の特別な要件は付けず、単に氏名、住所、専門分野、専門性等を申告しておけばよい。しかし、その分、個別プロジェクトの公示に際して、応札条件を細かくつけてコンサルタントを慎重に選択することになる。以下は、SERCOTEC の一般的なコンサルタント選択手順の概要である。

2) プロジェクトへの Bid 公募

a. 調達情報の Webpage への掲載

- ・ SERCOTEC、プロジェクトの基本条件（契約条件及び TOR、予算）を ChileCompra

(政府調達サイト運営管理機関)へ連絡

- ・ Chile Compra の内部規則と上記基本条件とを刷り合わせのうえ公表
 - ・ 上記公表条件に合致する登録コンサルタントへ情報の自動的な提供
- b. コンサルタントからのプロジェクト関連質問への回答の公開
- c. コンサルタントによるプロジェクトへのオファーレター作成と応募

3) コンサルタントプロポーザルの評価

- a. SERCOTEC 地方事務所長による内部評価委員会 (オフィサーで構成) の設置
(特殊技術が絡む場合は第三者コンサルタントに評価を依頼)
- b. 評価委員会でのコンサルタントからのオファーレターの評価
オファーレターの概要 :
- ・ コンサルタントの経験
 - ・ プロポーザルの内容
 - ・ コンサルティングの実績
- c. オファーレターの評価、最も優れた提案の採択
- d. SERCOTEC 本部と相談、最終決定
- e. 地方事務所長によるコンサルタント契約サイン
- f. コンサルティング業務の開始
- g. SERCOTEC オフィサーによる業務遂行状況のモニター

2.2 Nch2909 研修プログラム

Nch2909 は ISO9001 (2001 年) をベースに、チリの中小企業向け経営管理基準として 2004 年に独自に制定されたものである。INN が CORFO の委託を受け、Norma Chilena Official Nch 2909 として、その技術基準の内容を定めている。英語訳では Fundamental management requirements for SMEs とあり、中小企業における経営管理、品質管理の手順、レベルを定めたものである。チリの中小企業は ISO 9001 や 14000 をいきなり取得するのではなく、まずはレベルを落とした Nch2909 取得に取り組むことが推奨されている。そのため CORFO の主要プログラムのひとつともなっている。Nch2909 の内容は、組織内管理を進める上での用語の定義づけから始まり、書式の統一、書類の流れの確認・徹底、記録の保管、組織戦略 (アクションプラン含む) の明確化、情報の管理などを、生産、販売、人事、財務、在庫管理などの面で徹底することが求められている。

このようなことから Nch2909 コンサルタントは、本プロジェクトで養成を図る中小企業コンサルタント (ゼネラリスト型コンサルタント) が備えておくべき要件や内容と極めて類似している。もちろん Nch2909 は、企業にとっては社内規則を標準化、規則化することにより、経営管理全体の質的向上を図り、Nch2909 の認証を受けることが最終目的となる。また、コンサルタントにとっては、企業がその認証を受けるための企業内分析、書類の統一、手順の管理手法などを指導することが役割となる。しかしそれであってもほかのコンサルティング業務に比べれば、より経営に対する総合的判断が求められる。これらのことから本プロジェクトでのパイロットプロジェクトでは、Nch2909 のコンサルタントに求めら

れる能力水準をチリの中小企業コンサルタント能力標準化を進める上での最低レベルと想定し、それに日本などの中小企業コンサルタントの求められる要件、知識レベルを加味して、設計を行うことが現実的アプローチと考えられる。Table 2-2 に Nch2909 と今回のパイロットプロジェクトで想定する中小企業コンサルタントの比較一覧を添付する。

Table 2-2 Nch2909 Consultant と SME Management Consultant の比較

	Nch2909 Consultant	SME Management Consultant
活動領域	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業診断（企業の経営状況、経営方針等の分析、SWOT 分析手法など活用） ② 社内業務フロー分析 ③ 社内業務体制改善に関する提言、指導 ④ 審査申請手続きの準備支援 	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業診断（経営各部門、社内・外調査による詳細な企業経営分析） ② 社内業務フロー分析 ③ 企業診断分析を基にした成長戦略、改善案などの提言 ④ 事業計画作りにおける支援、助言 ⑤ 事業計画の実施支援、助言
コンサルティングの目的	<ul style="list-style-type: none"> ① 社内業務体制の改善 ② 経営管理品質の向上 ③ Nch2909 認証の取得支援 	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業経営に関わる問題発見、戦略的解決策の提示 ② 社内業務体制、経営品質向上のためのアドバイス ③ 振興機関、金融機関等への提出可能な事業計画書の作成 ④ 中小企業経営における日常的チェック、助言の提供（中小企業経営者に対するホームドクターとしての役割）
両者の相違点	<ul style="list-style-type: none"> ① 既存の中小企業を対象とする ② Nch2909 の取得支援 ④ Nch2909 取得の為のファシリテーターとして、取得の為のノウハウ伝授が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ① 既存中小企業のみならず、起業家、投資家なども対象とする ② 経営診断、経営相談 ③ 経営コンサルタントとして、分析力、構想力が必要

出所：調査団作成

2.3 中小企業支援コンサルタントの現状

(1) MERCADO Publico における登録数

チリでは職能資格としてのコンサルタントが確立されていないこともあり、コンサルタントの数に関する統計数字は無い。国内のコンサルタント数を推測する上で最も包括的データと言えるものは Chile Compra が運営する政府調達ポータルサイト “MERCADO Publico” からのものである^{*4}。チリでは、政府・公的機関が自らの業務実施において物品やサービスを調達する必要がある場合（コンサルタント調達含む）、政府調達ポータルサイト（MERCADO Publico）を通じて行うことになっている。MERCADO Publico には、あらゆる分野のサプライヤーが名を連ねており、その中のひとつのジャンルとしてコンサルタント・サプライヤーリストもある^{*5}。現在、コンサルタント・サプライヤーリストには約 4,000 のコンサルタント（個人・法人含む）の名前が載せられている。この中には別途個別機関への登録も行っているコンサルタントがいることから、これが最大公約数的なチリのコンサルタントの数とみなすことが出来る^{*6}（但し、INDAP による農業・牧畜・漁業分野のコンサルタント、CORFO プログラムでのコンサルタントは、この中には含まれていない）。

(2) INN における登録数

現在、経済省や SERCOTEC 等は MERCADO Publico を通じてコンサルタントを調達している。しかし、これとは異なる方式をとっているのが CORFO である。CORFO は従来、独自にコンサルタントの登録システムを持っており、そのリストの中からプログラムで使うコンサルタントをこれまでは調達して来た。しかし、コンサルティングの専門性が高まると共に、コンサルタントの能力評価を事前に行う必要性が生じ、その能力評価、登録業務を INN に委託している。CORFO は現在、多くの実施プログラムにおいて、この INN 登録を調達の要件としている。

2009 年 10 月末現在、INN 登録コンサルタントは、合計 629 名である。INN の場合、コンサルタントの養成研修はサンチャゴでのみ開催されているが、能力評価試験は、地方（別機関）で学んだ人達にもチャンスを与えるため全国各地で開催されている。そのため資格を取得し、INN 登録となったコンサルタントは全国各地に点在している。とは言っても、CORFO の業務量、プログラム実施状況から、サンチャゴがある第 13 州やチリ第二の都市バルパライソのある第 5 州に集中しているのが現状である。なお 629 名のうち 336 名は NCh2909（チリ版 ISO として中小企業向けに作られた管理規則）のコンサル

^{*4} 政府調達ポータルサイト “MERCADO Publico” は、Chile Compra が調達システム全体の運営管理を行い、Chile Proveedore がポータルサイトの管理を行っている。

^{*5} チリ法人で納税を完了しているなど、いくつかの条件はあるものの、基本的にサプライヤーとして登録すること自体は自由である。政府機関が具体的に調達をなす段階で、個別の条件が設定される。サプライヤーは、チリ職業分類 (CIC CL2007) に基づき、事務用品から、旅行業、コンサルタントなど約 35,000 (個人・法人) が載せられている。

^{*6} 法人で登録している場合、必ずしもコンサルタント全員の名前が出るわけではない。その意味では、コンサルタントの数は 4000 以上になる。

タントとして登録されている。

Table 2-3 INN 登録地域別コンサルタント数

単位：人

州番号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	計
人数	20	20	14	23	89	23	46	41	23	31	1	10	288	0	0	629

出所：INN

(3) その他機関における登録数

この他、農業省管轄下で小規模生産者（農業・牧畜、漁業など）への技術支援センターである INDAP（農牧開発庁）では、コンサルタント（所謂、農業普及員）リストに 4000 名の名前が記載されているが、そのうち実際に活動中のコンサルタントは 1500 名程度とのことである。

すなわち、上記、MERCADO Publico、INN での登録コンサルタントのほかに、専門分野は異なるものの活動中のコンサルタントが 1500 名いることになる。これらのことから大雑把に見積もって、チリでコンサルタントとして登録されている人は、重複も含め延べ約 8,000 名程度はいるものの、実際に専門家として常時活動しているコンサルタントとしては、ジャンルは別として全体で 2,000～2,500 人程度と見られる。

第3章 パイロットプロジェクトの実施と成果

第3章 パイロットプロジェクトの実施と成果

3.1 パイロットプロジェクトの実施概要

3.1.1 パイロットプロジェクトの実施目的

チリにおける中小企業コンサルタント制度構築の為に、パイロットプロジェクト案として策定した研修教材や研修コース、さらには資格認定・登録までの制度設計の内容を試みるものである。そのためパイロットプロジェクトの実施目標は2点、①最終提言にむけた情報の抽出と、②自立発展的な制度構築に向けた体制作りにある。

(1) 研修実施方法と内容

パイロットプロジェクトの実施方法と要点はTable 3-1に示す通りである。また、本実施方法を仮説とし、パイロットプロジェクトを通して各項目についてチリ側事情との適合性を検証し、必要に応じて修正を行った。

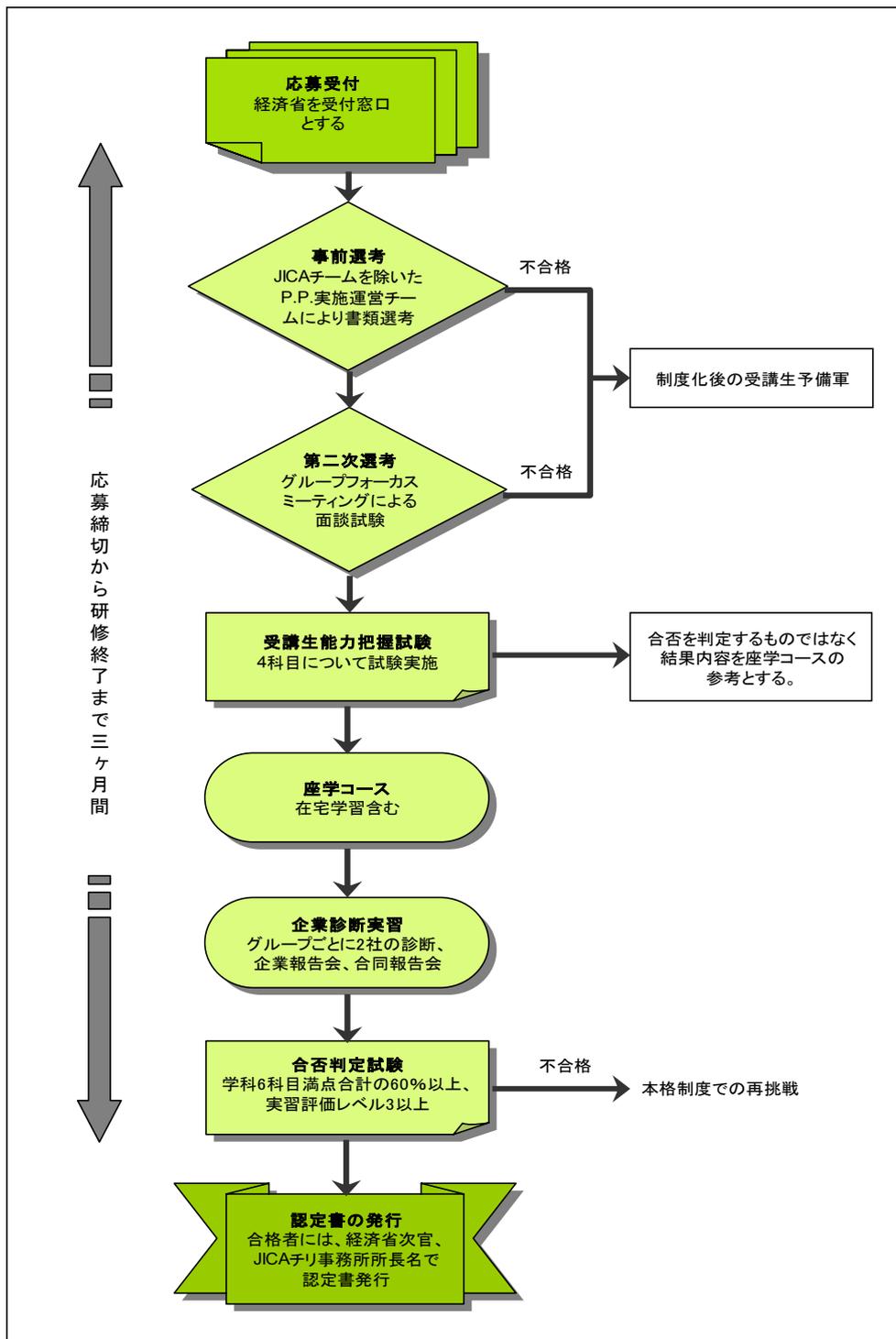
Table 3-1 パイロットプロジェクトの実施手順

手順	要点
受講候補生の募集	受講生の大半は民間コンサルタントであるが、行政側中小企業振興担当者も加える。実施運営チームを構成する各機関に社内選考の上受講候補生の推薦を依頼すると共に、2009年7月27日開催のプロジェクトセミナーにより受講生の募集を開始する。但し、民間コンサルタントは次の受講資格を満たしているものとする。行政側受講候補生には、公的機関における中小企業支援プログラムのより効果的運用能力が強化されることが期待される。
受講資格	①4年制以上の大卒者で3年以上の実務経験者、且つ ②CORFO、SERCOTECプログラムでの3件以上の実施経験者（製造業分野とのかかわりを優先する）、且つ ③INN登録コンサルタント 又は ④中小企業振興に係る公的機関（政府、地方自治体含む）、金融機関職員
受講候補生の選別	・パイロットプロジェクトとして、さまざまな可能性を探る為に、実施運営チームは多様な要件を勘案し、概ね24名前後を受講生として選別し決定する。 ・選別方法は、受講候補生に対して受講申込書・履歴書・職務記述書などの書類の提出を求める。 ・書類選考を合格した者を対象にグループによる面接試験を行う。テーマとして中小企業コンサルタントの活動分野にかかるテーマや志望動機等を想定する。提出書類と面接試験により受講候補生の過去の業務経験

手順	要点
	と専門分野を確認するとともに、中小企業コンサルタントに必須である中小企業に対する現状認識の確認と特性も合わせて審査する。 ・ これら受講候補生から提出された書類と面接結果を基に実施運営チームが設定している選別基準により受講生を決定する。
能力評価試験	能力評価試験実施要領の項を参照
養成研修の実施	養成研修の内訳 座学コース 65 時間 (3 週間) 実習コース 90 時間 (3 週間) その他 2 時間 合計 157 時間 尚、研修カリキュラムなど各コースの詳細は別項目で記述する。
認定試験の実施と採点	・ 認定試験は択一式と記述式により、中小企業コンサルタントとして必要とされる知識とその応用能力・思考プロセスを検定する試験であるため、問題の出題範囲は教材や座学コースの内容を超える場合も有り得る。 ・ 採点は事前に実施運営チームが設定した採点基準に従い、各グループ担当講師による座学コース(グループ学習)と実習コースの評価、及び診断報告書の結果、報告会(再訪)と出席率(80%以上)等も合わせて実施運営チームが総合的に判定する。助言スキルなど実地での観察評価結果も含まれる。
養成コース修了書	出席率 80%以上の受講生には JICA プロジェクトによる研修修了証を発行する。但し、次の欄で示す INN 登録には認定試験合格が条件である。
中小企業コンサルタントの登録	認定試験合格者は INN で新たに創設を検討している中小企業総合経営コンサルタントに登録できる予定。

出所：調査団作成

今回パイロットプロジェクトとして実施したチリ中小企業コンサルタント養成プロジェクトの応募受付から研修終了までの流れを Figure 3-1 に示す。



出所：調査団作成

Figure 3-1 チリ中小企業コンサルタント養成プロジェクトの流れ

3.1.2 受講生の概要と試験結果

3.1.2.1 受講生の構成、および研修出席状況

(1) 受講生の構成

パイロットプロジェクト研修コースにおける受講生は、総勢 25 名でスタートした。民間コンサルタント 16 名、中小企業振興機関 9 名の内訳である。男女別では、男性 16 名、女性 9 名となっており、最年長が 60 歳、最年少が 28 歳、全体の平均年齢が 42.7 歳となっている。特に民間コンサルタントは、経験豊富な人材が集まり、全員が INN の Nch2909 登録コンサルタントである。

当初計画では、受講生数として 30 名を最大とし、民間コンサルタントを 70%程度と想定したが、実習コースでの指導適正規模（1 グループあたり 6、7 名）と、日本人トレーナー数（3 名）の関係から、最大を 21 名程度とするものとなった。内訳は、民間コンサルタント 16 名、残りを振興機関からの受講生としたが、最終的に振興機関からの参加希望者が 5 名から 9 名に増え、これらを全て受け入れたことから、総勢 25 名となった。

(2) 受講生の研修出席状況

座学、実習の両コースを通じた受講生全体の出席率は 93%である。期間中、一日の欠席もなく出席した受講生は 5 名（コンサルタント 4 名、振興機関 1 名）に上る。なお、座学研修第一日目に出席した民間コンサルタントの女性一名が、講義終了後、自分が想定した研修内容ではないとの理由で翌日に研修不参加を表明した。手渡していたテキスト類も即日返却され、本人の意志も固いことから、研修コースからの離脱を認め、総勢 24 名で研修終了まで運営されている。従ってここでの出席率は 24 名を母数としている。

座学、実習コースとも出席率はほぼ同じ程度である。実習コースが時間を多くとり、かつ昼間の研修を計 4 日間含むコース設定であったことを考慮すると、出席率は高かったといえる。ただ、研修終了後、全受講生に対して研修評価シートの提出を求めたところ、かなりの数の受講生が、週日毎日の講義設定は見直すべきであるとの意見が多く寄せられている。確かに、昼間仕事を抱えながら、約 2 ヶ月間の夜間コース参加は、受講生にかなりの肉体的、精神的疲労を与えたものと思われる。これらの点については、今後の制度設計において見直しが必要と思われる。

3.1.2.2 合否判定試験

(1) 学科試験

学科コースでの全 6 科目について試験問題を作成し、3 科目ごとに日にちを分けて試験を実施した（全科目を一日で行うことによる受講生への負担の問題、および試験会場の確保の問題から 2 回に分けての実施となった）。これまでのテキストや能力把握試験問題の作成同様、日本人講師が問題の事例を示し、それを基にチリ人講師が修正、あるいは新規作成する方式である（問題によっては、日本人講師が示した問題の文法チェックの

み行い、そのまま使用した問題もある)。基本的に試験問題は、使用したテキスト、講義内容、およびそれらからの応用問題を含んでいる。問題形式、試験時間配分（合計 5 時間）は次のとおりである。なお、配点は、全ての科目、記述式が 20 点、択一式が 1 問 4 点となっている。

各科目の試験問題形式・時間；

モジュール	記述式（計算含む）	択一式	試験時間
1 中小企業概論	1	5	40
2 コンサルタント能力	1	5	40
3 財務・会計	1	10	60
4 経営法務	1	5	40
5 中小企業経営理論	1	10	60
6 製造業の運営管理	1	10	60
300 点満点			300

学科試験での合格基準は以下のとおりである。

- a) すべての科目で科目ごとの満点の 40%以上、且つ
 - b) 総合点が全科目満点合計の 60%以上
- を合格と判定する。

試験の結果、23 名中 18 名が学科試験での合格者となった（一名は受験せず）。研修初日に行った受講生能力把握試験の結果（合格ラインに達したもの 2 名）からすれば、合格者は増えている。もともと受講生の基礎能力が高い上に、研修を通じた学習効果、試験準備期間を設けたことなどが合格率アップにつながっているものと思われる。なお、学科試験の採点方法は、チリで広く取り入れられている中間点採点方式を採用している^{*7}。

(2) 応用力・実践力評価

実習試験は、企業診断実習の項で先述したように、日本人トレーナーとチリ人トレーナー補佐により、受講生が習得した知識応用能力と実践能力を評価するもので、平均評価レベル 3 以上を合否判定の基準としている。その結果、受講生全員がレベル 3 以上を獲得している（日本人トレーナー、チリ人トレーナー補佐の双方とも）。先述したように比較的経験豊富なコンサルタントが集まっていたこと、全コース期間を通じて見られた受講生の熱心な態度が、好結果につながっているものと思われる。このことは、振興機関からの受講生についても言えることで、コンサルティング経験が現場レベルでなくとも、グループ内での議論や報告書作成に必死についていく姿勢が伺え、評価されたものである。

ただ実習過程における評価方法の問題点も明らかになった。3 グループに対しチリ人ト

^{*7} 中間点採点方式は、回答が 100%正しくなくとも、解答用紙上で問題の理解度が認められれば、中間点をつけるやり方である。このため、試験問題は作成段階において中間点とする回答が設けられている。

トレーナー補佐は1名であり、掛け持ちで各グループの視察・評価を行っているが、どうしても時間的制約で実習期間中全ての受講生の行動を見ていたわけではない。また日本人トレーナーにとっても言葉の問題もあり、どうしても表面的な動き（発現の多さやプレゼンテーションのうまさ、あるいは議論の中での役割など）をみて評価しがちになる。実習過程における評価を将来どのようにすべきかは、今後の検討課題といえる。

(3) 認定・登録

本パイロットプロジェクトの研修コース合格者に対しては、計画では INN での登録が想定されていた。すなわち、経済省の同意を得て INN で新たなコンサルタント登録ジャンルとして、「中小企業コンサルタント」の枠を設け、CORFO や SERCOTEC のプログラム実施に寄与する考え方である。そもそも国家認定を制度として確立することが難しいチリにおいて、本パイロットプロジェクトでは合否判定試験の結果合格したものを登録することにより、認定・登録プロセスとする考え方をとった。しかしながら、この考え方は、ある意味新たな制度を構築するもので、時間を要する。チリ国内での機関決定を必要とし、パイロットプロジェクト終了までの短期間中に関係機関の合意を得ることは出来なかった。そのため、パイロットプロジェクトでは、あくまで今回の暫定的措置として、パイロットプロジェクト実施運営チームが合格認定証（中小企業コンサルタント）を発行するものとした。合格認定書には、経済省次官と、JICA チリ支所長の両名が署名をしている。

3.1.3 受講生による評価

3.1.3.1 アンケートによる評価

総勢 24 名の受講生に対し研修終了後、本パイロットプロジェクトでの研修コース、その他将来の制度設計に関わる参考意見を研修評価シートという形で提出を求めた（研修評価シート（英文）、および集計表は本文報告書の巻末に添付）。最終的に試験を受けた全員（23 名）からの提出があり、その集計結果からいくつかの傾向が伺える。ここでは、研修コース全体に関わる評価部分についてのみ分析結果を報告する。

(1) 受講動機について

民間コンサルタントの大半は、自分自身の能力向上、キャリアアップにつながるなどの判断で応募している。また二番目に多い応募動機として、日本で開発されたコンサルタント制度であることが上げられており、既にコンサルタントとして経験のある人にも日本式中小企業コンサルティングに興味をもたれたものと思われる。

(2) 研修コースの時間設定について

先ず多くの受講生から、カリキュラム、テキストの内容と比較し、履修時間の不足が指摘されている。今回の時間数を適切とした人が 5 名、長すぎるとした人が 2 名いるが、コメントとして記述された部分の回答も含めると半数以上の人達が短すぎると感じてい

る。もともと 300 時間程度と想定していたが、今回の回答では、450 時間、420 時間を必要とする意見もある。一方、長すぎたとする人も 100 時間、130 時間程度を適切としており、今回の 157 時間と大幅に変わるものではない。何れにせよ 300 時間程度必要と想定した全体時間を 157 時間と約半分にしたことは、いかに経験豊富なコンサルタントを対象とするとは言え、履修にかなり無理があったことは事実である。

今回の受講生は全員が昼間に仕事を抱えている。このように昼間時間が取れない人達を前提と考えていた為、コースの開催は原則夜間とせざるを得なかった。この点については概ね受講生に理解が得られている。しかしこの場合でも、週末をうまく組み入れる必要性が指摘されている。また、夜間開催とするにしても毎日ではなく、週 2~3 回を希望する意見が多い。

(3) カリキュラム構成について

今回の内容で適切とする人が 7 名いるが、残り 15 名は何らかの改善を求めている。その内訳としては、全体講義時間の見直しと共に、講義あるいはテキスト内容そのものについての意見に分けられる。一部、日本人講師についての通訳の出来を改善点として上げた人もいるが、この点については、今後の制度化においてはチリ人による運営が前提であり、あえて課題とする必要性はないと考えられる。

具体的には (V-2 への回答)、講義とケーススタディを希望する答えが若干多いが、ディベートや診断実習を増やして欲しい意見もある。

(4) 自己学習について

多くの受講生が講義以外に自己学習を行っている。もともと在宅学習が設定されているが、昼間働き、夜間講義となるため、受講生においては週末を活用した自己学習が中心である。21 時間以上在宅での学習をした受講生も 4 名いる。

(5) Nch2909 コンサルタントと本プログラム（中小企業コンサルタント）との比較

受講生の民間コンサルタントは、全員が Nch2909 コンサルタント登録を行っているため、本プログラムでの研修、及び試験内容のレベル比較を質問した。結果、回答は、15 名の受講生が本プログラムのほうが難しいとしている。同等レベルとする回答が 3 名、Nch2909 が難しいとする回答が 1 名ある。

(6) 本研修が自分の能力開発に役に立ったか？

まあまあとする答えが 5 名からあるが、それ以外の 18 名は、大変役に立ったとしている。逆に役に立たなかったとする回答はゼロである。

(7) 本研修において診断実習は不可欠か？

この質問には条件付も含め、全員が不可欠と回答している。本プロジェクトで行ったような診断実習は、チリの研修コースにはほとんど見られないが、やはり実践を通じてコンサルタントに必要な能力が得られるとの意見が多くを占めている。

(8) 今回の研修と同内容の研修で受講費はいくらまで可能か？

これについては、最低 UF7.1 (約 US\$300) から UF150 (約 US\$6300) までさまざまであるが、UF25～50、すなわち US\$1000～2000 の層が中心帯と言える。ただかなりのバラつきがあることは事実である。また、回答には、公的機関からの何らかの支援補助を求める意見もある。また 1 名からは、本プログラムが制度化されておらず、資格やコンサルタントとしてのインセンティブが不確かな現在、本プログラムに市場性はないとする意見もあった。

(9) 本研修プログラムの運営機関として適切な機関は？ (カッコ内が回答数)

経済省 (8)、INN (9)、CORFO (7)、その他

(10) 本研修プログラムの地方での展開で適切な機関は？

CORFO (9)、INN (5)、SERCOTEC (4)、経済省 (4)、その他

(11) 本研修の能力評価機関として適切な機関は？

INN (11)、経済省 (5)、CORFO (4)、その他

(12) 本研修のコンサルタント登録機関として適切な機関は？

INN (14)、経済省 (7)、CORFO (5)、その他

これら中小企業コンサルタント制度各プロセスでの適切な運営機関、あるいは体制について、基本的にはパイロットプロジェクト同様、経済省が主体的役割を果し、実施運営面を INN、CORFO とする意見が多いことが分かる。

(13) 中小企業コンサルタント制度化のためのキーファクターは？

この質問への回答は、さまざまであるが、回答を大別すれば、振興施策の準備という意見が最も多く、ついて中小企業コンサルタント制度に関わる関係機関の十分な連携を指摘する声が多い。

以上、パイロットプロジェクトでの受講生の評価としては、診断実習も含め極めて有益なプログラムであり、制度としての継続を望む声が多い、またその実施の枠組みも経済省を主体とし、CORFO、SERCOTEC、INN を加えた体制での、制度としての実施・運営

が期待されていると言える。

3.1.4 診断企業による評価

本パイロットプロジェクトの診断実習で対象とした中小企業 6 社について、企業報告会后 2 週間程度たった時点で企業側の評価を聴取する為、各社を訪問、各経営者から率直な意見を述べてもらった。以下、各社のコメントで共通する部分を報告する。

- 1) 各社とも今回の企業診断が単にコンサルタント養成課程プログラムとして捉えるのではなく、実際のコンサルティングサービスとして受け止めている。それだけに企業報告会后、提出した「企業診断報告書」を読み返すなど、真摯にコンサルタント側からの提言を受け止めている姿勢が伺える。
- 2) 報告書（あるいは報告会）での分析内容については、企業側にとって特別にあらたな発見があったと言うより、これまで経営者や幹部社員が漠然と問題視してきた点が整理され、その要因分析まで踏み込んでいる点が評価されている。これは部門分析についても同様である。
- 3) 6 社全てが、提言のなかですぐに取り組める課題については、具体的な準備や実際の取組みを開始している。例えば、在庫管理方法の見直し、5S の取組み、組織・人事の見直し、などである。また、各社から指摘された点は、このような取組みを開始しようとの動機づけが今回の診断報告を契機になされ、そのことが何よりも企業にとっては役に立った点としている。
- 4) さらに上記のような取組みをなすにあたり、経営者と従業員間の対話が必然的に多くなり、そのことによって社内のコミュニケーションが活発になったとしている。
- 5) 課題としては、提言の具体的な取組み方法、あるいはそれぞれの企業特有の問題（生産管理や販売、あるいは機械設備など）への切込み、提言が十分ではなかったとの指摘がある。
- 6) 最後に、このような企業診断・改善提言サービスは、チリの中小企業にとって非常に有益であるとの指摘を各社がしている。しかし一方で、このレベルのコンサルタントを中小企業が費用全額負担で依頼できるとは考え難く、何らかの公的支援がなければプログラムとしては成り立たないであろうとの指摘も多い。

3.1.5 パイロットプロジェクトからの教訓

(1) チリにおける中小企業コンサルタント制度構築の妥当性

チリにおける中小企業コンサルタント制度構築の必要性、妥当性については、第一次現地調査での現状分析のみならず、第二次現地調査でのパイロットプロジェクトを通じ

ても確認された。まず受講生からの評価では回答者 23 名中 18 名が自分の能力開発に大変役にたったとし、まあまあ役に立ったとする回答が 5 名、逆に役に立たなかったとする者はゼロ人であった。企業診断を受けた企業の経営者からも、経営問題の整理に役に立ち、提言の中ですぐに取り組める課題については、全ての企業が実践に移している。小さな一歩ながらも、この積み重ねが経営改善、競争力強化につながることは間違いない。

そもそも本プロジェクトは、既存コンサルタントの能力開発・評価をもって中小企業振興に適切なコンサルタントの選抜を行うという狙いがあり、それをもって制度構築の必要性と言い換えることも出来るが、さらに現状を分析した結果、チリにおいて中小企業コンサルタント制度構築の必要性として、次の 3 項目に纏めることが出来る。これらは同時に制度構築の目的とも言い換えられる。

- ① チリ中小・零細企業の競争力強化のために、適切なコンサルティングサービスを行えるコンサルタントを必要としており、そのためのコンサルタントを養成・選別・登録（認定）する。
- ② 中小・零細企業の経営コンサルティングを行うには、ゼネラリスト型コンサルタントが求められるが、現状、ゼネラリスト型コンサルタントの養成・登録は行われておらず、新たに養成・登録制度を立ち上げる必要がある。
- ③ 中小・零細企業支援プログラムで活動する既存コンサルタントには、一部を除き、明確な基準に基づく資格認定が行われていない。プログラム実施の効率を上げるには、実施を担うコンサルタントの明確な能力評価システムが必要となっている。

(2) チリにおける中小企業コンサルタントの位置付け

今回のパイロットプロジェクト、及び関係機関との協議を通じて明らかとなった点は、チリでは既存コンサルタント資格の性格と、ゼネラリスト型コンサルタントの位置付けがなかなか噛み合わないと言う点である。すなわち、CORFO の Focal プログラムを中心とした現行の INN コンサルタント登録制度は、特定のプログラムに任用される為に必要な条件や能力を満たすと言う、謂わば「従事資格」制度となっている。INN では CORFO からの要請により、品質管理や衛生管理の認証取得支援業務を行えるコンサルタントを登録しているもので、そこでは中小企業の経営状況を分析し、そこから明らかとなった問題点への改善策をアドバイスするゼネラリスト型コンサルタントは想定されていない。このことは言い換えれば、ゼネラリスト型コンサルタント（中小企業コンサルタント）は、仮に登録ジャンルを設けても、資格として活かせる仕組みが現在は出来ていないことを意味する。

このような中で、ひとつの考えとしてチリ側から提案されているのが、コンサルティングの中でゼネラリスト型コンサルタントが果す業務と類似する既存コンサルタント資格との一体化である。例えば、Focal プログラムに関連するコンサルタント資格の中でも、Nch2909、SEMC、ISO9001 などのコンサルティング業務は初期段階で企業の経営診断を

行い、現状の問題点を抽出・分析する作業を行っている。中でも Nch2909 コンサルタントは、コンサルテーションの最終目的は異なるものの、コンサルテーション方法は共通する点が多い。このことは、SEMC や ISO9001 のコンサルティングでも言える点である。ある意味、企業の経営品質向上支援のためのコンサルティングという面を見れば、全てこの分野のコンサルタントは共通しているとも言える。このため、これらの既存コンサルタントジャンル（あるいは資格）と結びつけ、これら既存コンサルタント資格の延長線上、あるいは上位に中小企業コンサルタントを位置づけることにより、これらの業務を含めた中小企業コンサルタントとしての活動範囲を確保しようという考え方である。

ある意味、これらの資格の一体化は「検定資格」と「従事資格」を組み合わせた形での資格制度とする考え方である。日本の中小企業診断士資格も、そもそもは公的診断事業への従事資格であったが、後に中小企業コンサルタントとしての能力の証として一般化し、幅広い層に検定資格として取得されている。チリでもこの方向を目指すべきと考えられる。具体的には、先にあげた Focal プログラムに対応した 3 分野の資格のうち、どれか 1 資格を持つことを中小企業コンサルタントの応募要件とし、中小企業コンサルタントとしての能力を保証すると共に、それぞれのプログラム特有の知識や実務手法も兼ね備えるという考え方である。これによって、中小企業コンサルタントとして能力を認められた専門家は、広範囲での業務の従事資格を同時に得ることになる。

(3) チリ中小企業コンサルタントが備えるべき知識レベル

チリ中小企業コンサルタント制度は、製造業・商業・サービス業の 3 つのセクター全てを対象とし、中小・零細企業の競争力強化のために、適切なコンサルティングサービスを行うコンサルタントを養成・選別・認定するものとして制度構築すべきである。パイロットプロジェクトにおいて設定した中小企業コンサルタントが備えるべき標準能力としては、7 科目の履修において 60%以上の能力獲得を求めるものであった（診断実習においては 60%以上に相当するレベル 3 以上）。基本的にはこの考え方をベースとすべきであろう。しかしながら一方で、資格登録する為の上記(1)の考え方も取り入れ、今後チリで求められる中小企業コンサルタント像から標準能力として設定すべき範囲、レベルについて見直しが必要と言える。

例えば、パイロットプロジェクトの事前能力把握試験、あるいは合否判定試験の結果から明らかとなった点は、チリの既存コンサルタントは、財務・会計分野において能力が国際レベルに達していないという点である。今回の 2 回の試験とも、日本の中小企業診断士試験のレベルでいえば、基礎的レベルのものである。しかしながら、今回の結果では最低レベルと設定した 40%のレベルに平均で達していない。従来のコンサルティング活動で、財務分析に重きがおかれていないこと、今回の財務・会計科目の講義時間の短さなど、さまざまな要因が考えられるが、これらをさらに詳細に分析し、コンサルタントとして備えるべきレベルを再設定する必要がある。

さらに上記(2)で述べた資格制度との関連でも科目構成を見直す必要性が出てくる。す

なわち既存の FOCAL プログラムの一部にも対応できる能力を中小企業コンサルタントの標準要件とした場合、パイロットプロジェクトで設定した中小企業コンサルタントとして持つべき能力標準・範囲に加え、次のような項目が新たに検討されるべきである。

- ・ ISO9001 導入指導で必要とされる知識と実務手法
- ・ Nch2909 導入指導で必要とされる知識と実務手法
- ・ SEMC（段階的カイゼン）指導で必要とされる知識と実務手法
- ・ チリの中小企業ビジネス環境から、今後求められる、中小企業経営理論、経営情報システム、新規事業開発、助言理論など

第4章 チリ中小企業コンサルタント制度の設計

第4章 チリ中小企業コンサルタント制度の設計

本章においては、提言としてチリにおける中小企業コンサルタント制度案を示す。まず4.1章において制度設計のための要点を整理した上で、4.2章、および4.3章において、「チリ中小企業コンサルタント制度」の制度設計案と制度構築の手順を提示している。本制度は、チリにおいてまったく新しい分野のコンサルタント養成と捉えられており、調査過程においてチリ側から、制度設計の基本的考え方、制度化するにあたっての要件、あるいは経済省の役割について度々質問がなされている。4.2章は主にこれらの質問に応える形で、制度設計方針と、制度立上げ初期段階の業務内容についてページを割き、あわせて計画案の概要を説明している。なお、制度案の策定にあたっては、長年の実績を持つ日本の中小企業診断士制度における養成課程の骨子、内容を参考としている。

また、2010年7月より本プロジェクトのチリ側制度設計者が、経済省次官室の指示により同省中小企業局から ChileCalidad へ移管されるものとなった。しかしながらここで提示する制度設計案は、パイロットプロジェクト終了後、おもに経済省中小企業局を中心としたチリ側メンバーと協議され、2010年3月時点において示されたものである。そのため以下に述べる制度設計案は、中小企業局を制度構築の実施主体として想定した上で策定されたものである。従って本最終報告書では、制度構築の立ち上げ期における同局の役割はそのまま ChileCalidad に引き継がれるとの前提で記述されている。

4.1 制度設計のための要点の整理

4.1.1 中小企業コンサルタント制度構築の必要性の再確認

本 JICA プロジェクトは、「中小企業コンサルタント」養成に関わる研修や教材の開発、及び研修を修了したコンサルタントの資格認定、登録制度の設計を通じて、コンサルタントの能力開発・標準化を行うことを目的とした制度確立にある。その事由については、本プロジェクトの形成段階より何度も議論されているが、産業振興網（Productivity Promotion Network、スペイン語で Red de Fomento Productivo）のプログラムで活動するコンサルタントにおいて、その能力にばらつきがあり、効果的中小企業支援を行うにはチリ人コンサルタントの能力標準化を図ることが必要であるとの認識から出発している。

実際に産業振興網機関によるプログラムにおいてどれだけのコンサルタントが活動しているかの確たる数字はない。しかしながら現地調査で関係機関へのヒアリングを通じて得られた最大公約数的数値は4000名程度にのぼると推定される。この内、中小企業振興に関わりの深い CORFO、SERCOTEC でのプログラム従事コンサルタントは、多めに見積もっても2000名には達しない^{*8}。しかしながら多くのプログラムがコンサルタントを介して行われている現状を見ると、確かにコンサルタント個々の能力の差によって、プログラムの成

^{*8} INN 登録コンサルタント数や、CORFO、SERCOTEC へのヒアリングより JICA 調査団推定。

果に差が出ることは容易に推察される。このような現状を踏まえ、コンサルタントの能力開発・標準化を目的とした制度を今作ることは、チリのこれからの中小企業振興において必要性が高いことは明らかである。

一方、振興プログラムの受益者たる中小企業においては、どのようなコンサルタントが必要とされているのであろうか。チリの中小企業数(零細企業除く)は約 130,000 社である。その多くは創業者による会社経営が行われており、企業規模が小さくなるに従い、経営の全てを経営者一人でこなしているケースが多い。CORFO や SERCOTEC は起業支援を含めさまざまな中小企業支援プログラムを実施しているが、支援できる対象件数には予算上限があり、支援を受けたくても受けられない状況がある。例えば、”2009 年 ObservatorioEmpresas”では、企業の品質認定取得状況について企業規模別に調べている。現在取得段階にある企業も含め取得企業は中規模企業で 25%、小規模企業で 13%に過ぎず、残りは具体的なアクションを起こしていない。しかし実際は、支援プログラムを受けたくとも受けられないケースや、支援プログラムの存在自体を知らない中小企業が多く含まれているものと思われる。また日常の企業経営で生じる問題について、外部専門家のアドバイスを求める声が多いということも、CORFO プログラムでの AOI 機関や、SERCOTEC 地域事務所など、より現場に近いところから聞こえてくる。これらの事実から推測されることは、具体的な支援プログラムのあるなしに拘らず、中小企業側においてコンサルタントを求めるニーズはもともと高いものの、100%の費用負担では容易に雇えず、かと言って支援プログラムも利用できないケースが多数あるものと思われる。これら中小企業の基本的ニーズに応えられるゼネラリスト型中小企業コンサルタントの養成は、先の既存コンサルタントの能力開発・標準化とあわせ、チリの中小企業振興において必要なものであり、いわば、中小企業振興を図る上でのインフラ整備の一環とも言えるものである。この考え方をチリ側の政府関係者、中小企業振興関係機関において共有し、制度構築にあたることが要点のひとつと言える。

4.1.2 政府（経済省）による明確な方針の提示

制度構築として必要なことのひとつは、中小企業コンサルタント制度についてチリ政府（経済省）としての明確なメッセージである。これは単にコンサルタントに対するメッセージではなく、中小・零細企業、中小企業支援機関、あるいは国民全体に向け発せられるものでなければならない。政府として中小企業振興に取り組む姿勢、基本理念を示すものでもある。法律などの制定を行う必要はなく、公開セミナーやマスコミを通じて、その考えを示すことで十分である。本来、制度そのものが普及するには、その制度の有効性がコンサルタントを通じて立証されることが何よりも重要である。しかし制度構築を始める段階において、そのような立証は難しく、そのためにも制度導入にあたって関係者の認識をひとつの方向に向かわせるメッセージが必要である。

これまで中小企業振興プログラムにおけるコンサルタントの活用は、それぞれの振興機関が条件を設定し、それぞれの調達システムの中でコンサルタントが選ばれてきた経緯がある。その結果、必ずしも成功したプログラムだけでなく、費用対効果が得られなかった

ケースも指摘されている。これらは様々な要因があるにしても、プログラムに介在する人、すなわちコンサルタントの働きにかかる部分も大きかったと言える。

中小・零細企業振興に向けられた公的プログラムが効果的に運用されるか否かは、延いては国の経済に反映するものである。従って政府としてプログラムの効率性を監視し、推進することは政府の役割のひとつでもある。その意味において中小企業振興プログラムの実施で必要とされる優秀なコンサルタントの養成・選別は、政府としても振興機関と共に取り組むべきテーマと言える。このような理解の下、経済省として「チリ中小企業コンサルタント制度」に関する明確な方針の提示は、制度構築に向かって行動を起こす上で、最初になされるべき要件と言える。

4.1.3 チリにおける中小企業コンサルタント概念確立の必要性

現在、国家認定制度としてのコンサルタント登録制度がまだ確立していないチリにおいて、唯一、コンサルタント従事資格として社会的に機能しているのは CORFO-INN の連携による FOCAL プログラム関連のコンサルタント登録制度であろう^{*9}。しかしこれらは、公的機関による登録制度ではあるが、法律に基づく国家認定制度と呼べるものではない。またそのコンサルティングの内容も一般的には経営品質の向上を目標として、最終的には国際的管理基準 (ISO など) の取得を目指すものであり、コンサルティングを行うコンサルタント側、コンサルティングサービスを受ける中小企業側、双方が基準の達成を目指して、そのための社内経営システムの改善を図るものである。

一方、本プロジェクトで狙いとする中小企業の経営全般に対応できるコンサルタントは、企業の経営改善をテーマとし、既存中小企業のみならず新規起業家も相手とし、企業経営者と共に全方位での経営改善テーマに取り組みを行うものである。謂わば企業経営者に対しホームドクター的役割を果たすもので、この種のコンサルタントは、中小企業振興プログラムにおいてこれまで明確に位置付けされておらず、そのために中小企業経営コンサルタントそのものの概念がチリでは確立していないと言える。この意味において今回の制度構築では、先ずチリにおける中小企業コンサルタントの概念確立から図らなければならない。

これまで述べてきたようにチリでは、ゼネラリストとしての中小企業コンサルタントの概念がいまだ希薄であり、コンサルタントはスペシャリストとして特定分野 (品質管理やサプライチェーン構築など) での活動が中心である。それでは、ゼネラリストとしてのコンサルタント・ニーズが市場にないのかと言えば、それも正しくない。チリの中小企業でコンサルタントが活動する場合、その費用負担の 50~70% は、公的機関としてプロジェクト実施者 (CORFO などの振興機関) が負担するケースが一般的である。従って、コンサルタントのニーズもプロジェクト実施機関の意向に左右されることになる。具体的には、国

^{*9} INDAP においても農業・牧畜業分野の支援コンサルタントを養成・能力評価する制度が 2009 年より動き出している。

の産業政策として品質向上、イノベーションをテーマとする中で、中小企業のよろず相談的なゼネラリストコンサルタントを使ったプロジェクトが生まれ難い現状がある（コンサルティング活動としての成果が見え難い）。品質向上も FOCAL プログラムの場合、国際標準の取得が最終目的化される傾向があり、イノベーションプログラムの場合も、FAT プログラムや PDP プログラムなど、特定分野における強化・改善が目的とならざるを得ない。さらに、そもそもゼネラリスト型コンサルタントを養成するための研修制度が国内にないことも、ゼネラリスト型コンサルタントを活かすプログラムが少ないことにつながっている。

チリでは、本来のゼネラリスト型コンサルタントになり得る人材、あるいは養成プログラムで講師となり得る指導者候補も豊富にいることが、これまでの調査で明らかとなっている。しかし養成プログラムひとつとっても、既存のコンサルタント養成とは方法も内容も異なるものである。養成の仕組みや、そのために要する研修カリキュラム、教材、試験問題、あるいは実践コースの運営など、チリの国内事情にあった研修制度自体を先ず開発しなければならない。本プロジェクトはそのためにあるが、同時に制度構築を図る上においては、チリにおける中小企業コンサルタントの概念を確立し、普及させていくことが求められている。

4.1.4 中小企業コンサルタントが備えるべき要件

チリでの中小企業コンサルタントが備えるべき標準能力については、調査開始直後より大きなテーマのひとつであった。そのため調査団が提案した「ゼネラリスト型中小企業コンサルタント」については、パイロットプロジェクトを行う際定義づけを行っている（最終報告書 2.2.3 章参照）。ゼネラリスト型中小企業コンサルタントの概念を再度整理すると次のような考え方を基本としている。

- 1) 中小企業の経営者は一人で製品開発、営業販売、財務など何役もこなさなければならない場合が多いが、問題の所在や課題を正しく把握していないケースが多く、複合的な問題を発見するには、幅広い視点で企業を診断できる能力を持ったコンサルタントが経営者にとって良き相談相手になる。
- 2) 企業のすべての分野の（ほとんどの場合、唯一の）責任者である小・零細企業の経営者の良き相談相手になるには、オールラウンドの知識と能力が不可欠である。中小企業コンサルタントを病院に例えれば、専門医を抱えた総合病院ではなく、企業のホームドクターの役割を持つ。

すなわち、コンサルタントの業務としては、企業診断、改善計画の策定、活動への助言、評価というプロセスを一貫して行い、経営、マーケティング、組織、人材開発、財務、生産管理、などの企業マネジメントに関する幅広い知識と経験を供えるコンサルタントである。このようなコンサルタントを「ゼネラリスト型中小企業コンサルタント」と称している。

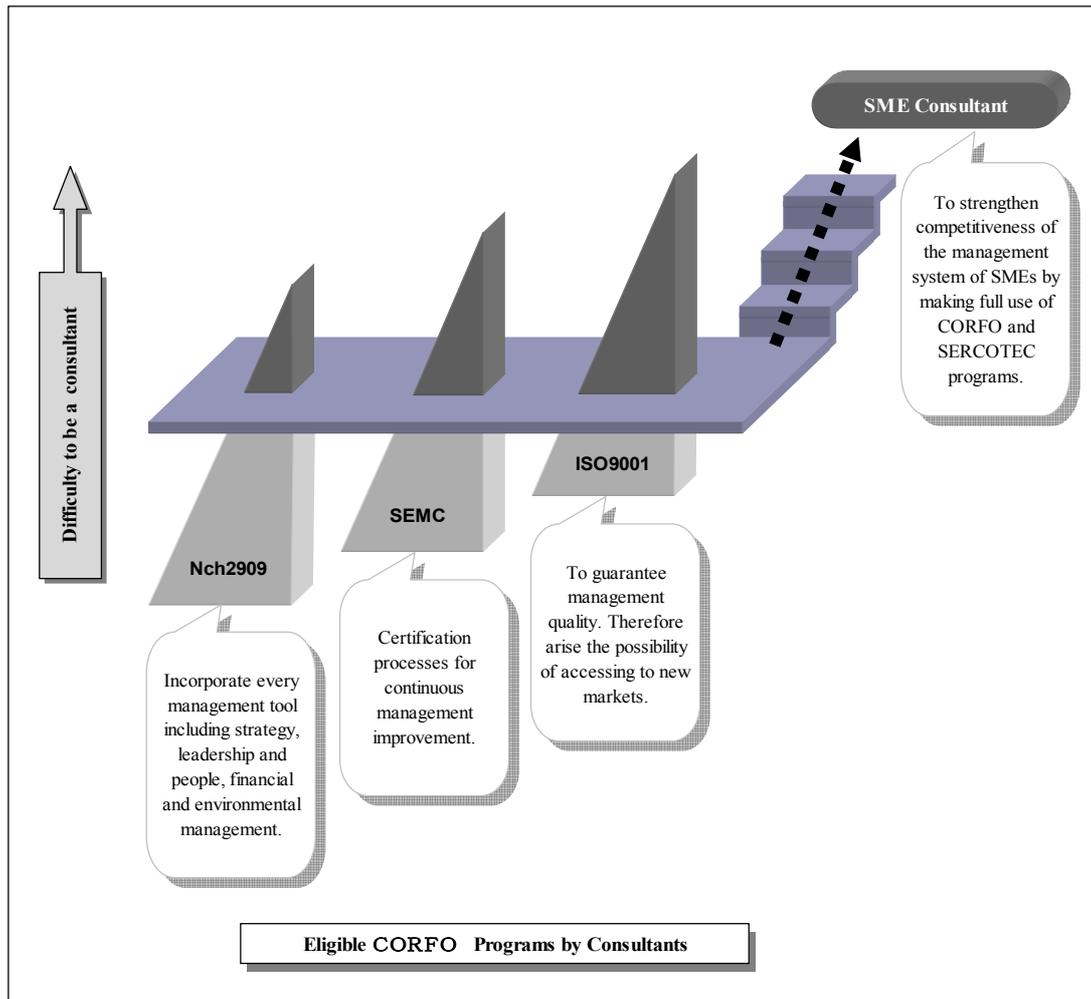
パイロットプロジェクトの結果を踏まえ、チリ側関係者と協議を重ね、当初定めたゼネ

ラリスト型中小企業コンサルタントの概念をベースに、これからのチリの中小企業コンサルタントが備えるべき要件として 1) 創業・経営革新の促進に則した知識の保有、および 2) 助言能力の獲得の 2 項目についても加える形で制度設計を行うものとなった。なお、これらの追加要件は、すでに日本の中小企業診断士制度では 2002 年より取り入れられているものである。

4.1.5 中小企業コンサルタントの活動の場の創出

中小企業コンサルタント制度が自立的に維持・発展するには、実際の現場においてコンサルタントの活動が評価されなければならない。すなわちコンサルタント自身の能力が向上し、顧客である中小企業の診断ニーズや要望を理解した上で、企業に顧客満足を提供することが必要である。しかし、すべての中小企業が 100%の費用負担でコンサルタントに依頼し、診断・助言を受ける現状にはない。むしろコンサルタントを雇う資金的余裕がないのが実情である。従って、本制度が持続性を維持するには中小企業コンサルタントの活躍の場を振興機関側がプログラムなどの形で準備することが必要となる。あくまでも対象は支援を必要とする中小企業であり、支援には一定の制限を設けることが必要である。

制度を生きたものとするには、コンサルタントが活かせる仕組み作りが実際は制度構築における最も重要な作業となる。Figure 4-1 は、CORFO の FOCAL プログラムで従事要件とされるコンサルタント資格と、今回の中小企業コンサルタントとの位置関係を図式化したものである。ゼネラリスト型コンサルタントとして、単に国際的管理基準の認証取得支援だけを目指すのではなく、さまざまな振興プログラムで活用できるコンサルタントとして位置付け、幅広い分野で活用できる中小企業コンサルタントとしての概念をイメージしている。この図は、CORFO プログラムでの活用を前提としているが、同様の考え方は他機関のプログラムにおいても適用できるものである。



出所：調査団作成

Figure 4-1 チリにおける中小企業コンサルタントの位置付け

これまでのチリ側との議論において、その可能性を示す幾つかのプログラム案が紹介されている。例えば次のようなプログラム案（可能性も含め）である。

- 1) CORFO の FOCAL プログラム、SERCOTEC のキャピタルシーズプログラムなどにおける中小企業コンサルタントの活用。
- 2) CORFO の Innovacion Chile による中小企業経営品質向上への取り組みにおけるコンサルティングサービス。
- 3) ChileCalidad による中小企業経営品質賞受賞（Premio Pyme Gestion Competitiva）企業へのサポートプログラムでの活用。
- 4) CORFO プログラムとして世界銀行の支援で始まっている地方における産業クラスター振興プログラムでの中小企業コンサルタントの活用。
- 5) 中小企業破産法との関連において、中小企業再生支援での企業診断、再生計画策定支援など再生の方法を探るためのコンサルティング活動での中小企業コンサルタントの活用。

これらを含む既存振興プログラムの中から中小企業コンサルタント活用の可能性を探り、今後、具体的な制度として検討を加えていくことが必要である。

4.1.6 パイロットプロジェクトでの人材・機関の活用

パイロットプロジェクトにはチリ側から大別して3つのグループが関わっている。まず、パイロットプロジェクト実施運営チームを構成した、経済省、CORFO、SERCOTEC、INN、ASEXMAの各機関のメンバーである。2つめは、24名の受講生グループであり、3番目が診断対象企業となって実際の診断サービスを受けた合計6社の企業である。この他にも、プロジェクト準備段階で面談した大学・研修機関、今回の受講生とはなれなかった受講希望者など、本プロジェクトに興味を示す人の輪は思いのほか広がっている。

これからの制度構築、制度運営にあたっては、これらパイロットプロジェクトで経験を共有した機関や人達の活用を随所で図るべきである。例えば、学科コースでの講師は、大学などでも見つけることが可能であろうが、企業診断でのトレーナーは、実際の経験者なければコンサルタント（候補者）を指導することは難しい。そこで今回中小企業コンサルタントとして認定された者の中から選び出し、トレーナーとすることも考えられる^{*10}。またカリキュラムや教材類の作成、あるいは制度を普及させるためのPR活動などにおいても今回のパイロットプロジェクト経験者、参加機関は大いに活用すべきであり、制度化のための要件とも言える。

4.1.7 地方での取り組み展開

チリではサンチャゴ首都圏に中小・零細企業の約40%が集中している。その意味でコンサルタントの養成もまずは首都圏から始めることに問題はなかろう。しかしながら残り60%は全国に点在しており、これらの中小・零細企業を無視するわけにはいかない。また先述したコンサルタントプログラムの可能性も首都圏だけでなく全国での展開が予定されているものであり、その実施のためのコンサルタントが地方でも必要となる。今回のパイロットプロジェクトではサンチャゴ市内在住者を優先的に選んでいるが、実際は、Rancaguaなど県外からの通学者も含まれていた。この内、数人の受講生は、帰りの交通機関の関係から、講義途中での早退を余儀なくされている。

このことは裏を返せば、サンチャゴ首都圏外においてもコンサルティングサービスが必要な中小・零細企業や、中小企業コンサルタントを目指す人が潜在的に存在することを意味している。地方での中小企業コンサルタント養成の取組みについて、どのような方法を用いるか、制度構築初期段階から、その考えをたてておくべきであろう。地方の養成機関を指定するほかにも、CD、DVDの視聴覚教材、あるいはインターネットなどを活用した取組みなども検討されよう。制度全体の中での地方での普及を如何に図るか、制度構築をなすにあたっての要件のひとつと言える。

^{*10} 可能であれば、これら認定者であってもTOTプログラムを別途実施することが望ましい。

4.2 チリ中小企業コンサルタント制度

4.2.1 制度設計のコンセプトと基本方針

まず、制度全体の設計にあたって次の 3 項目を基本方針とする。各基本方針の考え方については、Table 4-1 において一覧とする。

制度設計の基本方針；

- ① 公益性の確保
- ② 透明性の確保
- ③ 公平性の確保

Table 4-1 制度設計の基本方針

<p>1. 公益性の確保</p>	<p>法 20.416 (FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO) にて、経済省が中小企業振興にかかる政策立案機関であり、その効果的な運用に際して他省庁間にわたる調整力を発揮して、公的支援プログラムの効率的な活用促進を図ることが確認されている。一方、支援プログラムの効果的な運用促進を図るには、民間市場であるコンサルタント市場の整備が不可欠であるところから、経済省が民間のコンサルタント市場の整備に関与することは公益に利する。</p> <p><内容> (共有財産としてのコンサルタント市場) コンサルタント市場は中小企業振興政策の実施にかかるソフトインフラである。従って、経済省は、コンサルタント市場の共有財産としての公益性を国民に向けて表明し啓蒙する。 (コンサルタント市場の機能正常化) 現状のコンサルタント市場には、市場原理に任せておいては解決できない問題が存在しており、行政関係者間でその問題意識を共有し、関係機関の参加意欲を高めつつ、経済省は本制度を活用してコンサル市場の機能正常化を促進するものである。 (公益性の基準) 経済省は、国民に対して本制度への公平な参加機会と情報提供が十分行われていること、特定の者に対する利益供与になっていないこと、公正な運営がされること、社会的存在として広く認識されるような制度であることなど公益性の判断基準を明確に示す。 (第三者機関としての諮問機関) 公益性は担当行政のみで判断するのではなく、外部有識者を含めた第三者機関(諮問機関)が判断するのが適当であり、本制度にかかる公益性・透明性・公平性と持続性と自立発展性の現状を把握する。その結果に基づき本制度の成熟度を確認し将来の環境変化を予知しつつ諮問を行う。</p>
<p>2. 透明性の確保</p>	<p>本制度は、Ley de Transparencia (Sistema de Gestión de Solicitudes, Ley No. 20.285 Sobre Acceso a la Información Publica 行政情報へのアクセスにかかる法律) の規定を遵守し、制度の公益性について国民に積極的に情報発信し、制度の透明性を高め、且つ国民からの意見を聞き、公益性のあることが国民に認知され信頼される制度である。</p> <p><内容> (行政と民間のパートナーシップ) 行政は市場原理が原則のコンサルタント市場に関与するのであるから、前提としてコンサルタントや企業など民間に信頼されるだけでなく、行政と民間とのパートナーシップが図れるような公正な制度設計と運営を行う。 (行政と民間の情報共有) 情報公開を充実して国民に向けて情報発信するとともに、積極的に民間の意見やコメン</p>

	<p>トを収集するなど行政と民間との双方向の情報共有化を進める。</p> <p>(民間の参加機会の拡充)</p> <p>民間の制度参画の機会拡充を図り、民間の意見やニーズを反映した政策づくりを行うだけでなく、監査や評価機能の充実、民間の意見公募と支援プログラム等の政策提言など情報収集に取り組みつつ中小企業振興にかかる政策立案や制度改革の参考とするなど民間の意向を意思決定に活かす。</p> <p>(行政の説明責任)</p> <p>情報発信には養成機関の選定プロセスと選定基準、試験・登録事務などのプロセスと基準、選定結果の公表など制度の体制と運営にかかる透明性を維持するだけでなく、制度の監査結果と今後の対応についても説明責任を果たし認知度向上を図る。</p> <p>(パブリックコメント)</p> <p>透明性を維持し国民の信頼を得るという観点から、民間(企業とコンサルタント)の期待と信頼に応える制度を確立するための意見募集(パブリックコメント)の仕組みを創り、その結果を国民にフィードバックできる制度とする。</p>
<p>3. 公平性の確保</p>	<p>国民が平等に参加できる機会がある制度づくりを行うために、透明性を高め受益者である中小企業とコンサルタントなど民間の意見や情報を広くパブリックコメントとして吸収しつつ、地域や業種などで制度の対象を区別しない公平な制度とする。その為に、制度の運用に際して行政関係機関・中小企業・民間コンサルタントのインセンティブにも配慮する。</p> <p><内容></p> <p>(民間活力の活用)</p> <p>インターネット、新聞・雑誌などにより情報発信を行い、民間側が広くアクセスしやすい方法で募集と養成課程・試験と登録など本制度にかかる情報を発信し、公平な参加機会を設定するが、その公平な機会には一定の基準に基づいた公平な競争による民間活力の活用が想定された制度とする。</p> <p>(全国展開)</p> <p>本制度は特定の地域を対象としたものではなく、全国公平に普及することを想定している。その為に、地方在住者や地方企業の本制度へのアクセス機会の公平が、確保される。</p> <p>(継続的改善)</p> <p>経済省は行政と民間双方に対して、継続的に制度の周知をはかるために本制度の目的、募集と養成課程(カリキュラム、教材、講師など)、試験と登録など基本的な事項にかかる認識の一致を得るための双方向コミュニケーションを行いつつ、環境変化に応じた制度の改善を行う。</p> <p>(相互補完的)</p> <p>受益者である企業の業種や地域の違いによる不平等が発生しないよう地方中小企業の診断ニーズを把握しているだけでなく、農牧省など他省庁関連機関や関連振興プロジェクトの動向も考慮した相互補完的な制度づくりを行う。</p> <p>(シナジー効果)</p> <p>農牧省など他省庁においても、中小企業を被益対象とするプログラムを準備している機関が存在しているところから、今後稼働を開始する予定のプログラムとシナジー効果が発生するよう協働関係を工夫する。</p>

出所：調査団作成

4.2.2 中小企業コンサルタントに期待される役割と備えるべき能力

本制度で想定する中小企業コンサルタントに期待される役割と、その標準能力（コンピタンス）を各々Table 4-2、Table 4-3 のとおり設定する。

Table 4-2 中小企業コンサルタントに期待される役割

期待される役割	内 容
1 コミュニケーションと信頼性の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントとしての倫理性を持った上で、対象企業の診断ニーズと企業側の現状や現場確認を行ない、企業と信頼関係を構築する必要がある。企業の意見を良く聞き良好なコミュニケーションを構築することが、コンサルタントが信頼と顧客満足を獲得する基本である。 ・診断を単独で行い提言や報告書の説明を通知する勧告型コンサルタントから、診断プロセスに企業側も適宜参加し、意見交換しながら現状分析や課題特定、改善策の検討など企業と一緒に活動する参加型コンサルタントへのコンサルタント自身の意識改革が望まれる。従って、既存コンサルタントに見られがちな定型的な診断報告ではなく、様々な問題に対する助言が求められることからコンサルティングスキルと共に、経営者と良好な関係を構築するコミュニケーションスキルの修得が不可欠となる。
2 理論から現場重視の診断と支援	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業は大企業と比較すると、知識や情報収集力が劣るだけでなく、その活用の仕方が非効率な場合も多い。中小企業と大企業との経営力格差の主な要因は、人・もの・金・情報などの経営資源の保有量だけでなく、それを有効に活用するノウハウの差でもある。従って、中小企業にとって不足する経営資源をどのように補完、又は調達して、どのように現場で有効活用するかが課題となる。従って、提言実現のために経営資源を補完する公的支援プログラムの活用方法の仕方や外部から資源を調達するための具体的な指導が期待される。
3 企業と共に歩む継続的な支援	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業コンサルタントの仕事には、診断し改善提言をして完了するのではなく、その提言の実施に向けて企業と一緒に考えて行動してくれる身近なコンサルタントが望まれている。例えば、経営体質強化のために人・モノ・資金・情報など不足する経営資源を補完するために公的支援プログラムの活用を提言したならば、その提言がどのように企業の現場で活かされているかを確認し、企業と共に歩む相談相手となって持続的な企業の発展を支援するという継続的な支援活動が期待され、その為には経営者を勇気付けるコーチングやメンタリングの役割も期待される。また、目標達成や問題解決のために必要な専門家を特定し、経営者の視点で専門家との橋渡しを行うことも必要となる。
4 将来の経営環境の変化を見越した支援	<ul style="list-style-type: none"> ・一般的に中小企業の経営環境の変化は、大企業のそれよりもスピードが早く劇的である。一方、中小企業は会社の経営環境や問題を的確に分析し、課題に対応することが容易でないという意見があることから、コンサルタントは対象企業の存続・発展に大きな影響を及ぼす恐れがある経営環境の変化を予知しながら、提言した改善策の実施を支援する役割も期待される。例えば、新製品や新市場への進出などのビジネスプランづくり、地域経済圏の動向、IT システム導入、環境問題への対応、取引先管理による連鎖倒産予防、コスト削減など財務体質の強化、再生支援の支援計画策定と将来の経営環境の変化を見越した実地指導などが期待される。 ・中小企業コンサルタントには、予め決められたチェックポイントや分析項目に従って点数を付けて診断を行うという定型的な診断方法に加えて、大企業に比べて変化の早い経営環境や迅速で様々な課題に、臨機応変に対応できる応用力のある診断能力も期待される。
5 全社的な視点を持った診断と経営革新の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業者には販売、財務、生産など専門的な個別分野の指導も重要であるが、中小企業コンサルタントには、全社的な視点に立って分野を横断的に診断し問題の真の要因を特定し、限りのある経営資源を有効活用しつつ全社的な体制で課題に対応することが必要となる。 ・中小企業の経営革新やビジネスプラン、経営体質の強化などの助言指導を行うには全社的な視点が不可欠である。また、全社的な、継続的な診断と支援を行うに際しては、コーチングしながら経営者の事業意欲を鼓舞しつつ共に歩む姿勢が期待されている。

出所：「経営診断原則・経営システム分析の視点」（社）中小企業診断協会を基に調査団が加筆・編集

これらの中小企業コンサルタントの期待される役割を遂行するには、今度はコンサルタント側において次に示す標準能力(コンピタンス)を備えていることが求められることになる。

Table 4-3 中小企業コンサルタントに必要な標準能力 (コンピタンス)

必要な能力	
助言をなすための基礎的能力	<p>チリにおいて中小企業コンサルタントに今後最も期待されている役割は、中小企業の内部環境を的確に踏まえ、外部環境にどう対応するかを助言する能力である。その為にまずは中小企業の現状や特性について定量的、かつ定性的に分析・助言が行える知識と技法を備えなければならない。また、中小企業が置かれている環境を踏まえて、将来に向かって改善を指導するものであるが、一般的に中小企業が保有する経営資源には限りがある。従って、助言に際し企業の経営資源を補える公的支援プログラム、支援機関、あるいは連携できる民間企業などの情報も助言項目となる。そのためには、様々な外部支援のツール、制度活用の仕組みなどについても知識として備える必要がある。</p>
企業経営に関する能力	<p>中小企業コンサルタントにおいては、全社的な視点で企業の問題分析(診断)を行い、問題解決策を提言することが求められる。そのためには、企業経営全般に係る知識、問題解決能力をコンサルタントとして備えておく必要がある。これらは次のような項目を含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務会計に関する知識、実務能力 ・経営法務に関する知識 ・経営戦略、事業計画立案に関する知識、作成能力 ・企業経営、経営資源の管理に関する知識 <p>この他、チリにおいて今回調査から特に強調すべき中小企業コンサルタントの能力として次の項目があげられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業創出、スタートアップビジネスへの支援能力 ・情報技術の経営への活用に関する知識
助言・指導をなすための実務能力	<p>養成課程の座学で習得・確認した知識とノウハウを、実際に応用し経営者と信頼関係を構築しつつ、具体的な成果を対象企業に提示できる応用能力と実践力能力が求められる。また、助言を実現させよう意欲づけるには、現場でのコーチングおよびカウンセリングなどの知識、実務能力も必要となる。一言でいえば、コンサルタント業務を遂行するための知識、実務能力となる。</p>

出所：調査団作成

具体的にこれらの能力をコンサルタントスキルとして置き換えたものが Table 4-4 である。本制度の養成課程では、これらのスキルを獲得しているか否かを試験によって評価し、中小企業コンサルタントとしての資格付与を判断する。すなわち、Table 4-4 はコンサルタントスキル=中小企業コンサルタントにとって必要とされる能力を表すものであり、これこそがコンサルタント養成課程の骨格をなすものと言える。

Table 4-4 中小企業コンサルタントに必要なスキル

コンサルティングスキルの分野	
1	中小企業の動向や経営の特徴などに基づいて行う経営支援における的確な指導・支援・アドバイスができるスキル
2	中小企業に対して国や公共団体が講じている金融、税制、経営などに関わる施策やプログラムに関する知識に基づく的確な指導・支援・アドバイスができるスキル

コンサルティングスキルの分野	
3	企業の問題発見・問題解決プロセスに参加し、信頼感を獲得したうえで、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル
4	財務状況を評価し、財務分析により抽出された課題の解決について、的確な指導・支援・アドバイスと必要に応じて会計専門家に橋渡しができるスキル
5	法律と関わる経営活動などにおいて、中小企業コンサルタントが持つ最低限の法律知識によって法律専門家への橋渡し役など、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル
6	経営戦略・経営計画の策定について、また策定した経営計画を実行するためのマネジメントについて、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル
7	組織目標の達成を図るため、人と組織に関する問題を発見し、その問題解決の具体的方策について、支援対象企業に対して的確な指導・支援・アドバイスができるスキル
8	マーケティング戦略の立案、また立案したマーケティング戦略を実現するための販売・営業マネジメントについて、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル
9	生産管理に関する問題を発見し、またその問題解決の方向性について、的確な指導・援助・アドバイスができるスキル
10	店舗コンセプトを策定し、それに基づいた店舗レイアウトなどのプランを策定することにより、店舗施設について、的確な指導・援助・アドバイスができるスキル
11	事業機会を発見、評価し、ビジネス・プランを策定することによって、的確な指導・援助・アドバイスできるスキル
12	経営課題を解決するための情報課題を発見し、その解決策の具体的方策について、的確な指導・援助・アドバイスと必要に応じてIT技術者に橋渡しできるスキル
13	総合的に現状を把握することにより経営改善課題を抽出し、課題解決のための重点部門ごとの具体的な解決策を策定することを通して、指導支援アドバイスできるコンサルティングスキル

出所：調査団作成

ちなみに、パイロットプロジェクトにおいては、中小企業コンサルタントに標準能力として求められる上記 Table 4-4 の内容を、次のような科目で取り扱っている。

- ① 助言をなすための基礎的能力
 - ・ 中小企業一般
- ② 企業経営に関する能力
 - ・ コンサルティングスキル
 - ・ 財務・会計
 - ・ 経営法務
 - ・ 企業経営理論
 - ・ 製造業の運営管理
- ③ 助言・指導をなすための実務能力
 - ・ コンサルティングスキル
 - ・ 企業診断実務

4.2.3 実施体制の設計基本方針

(1) 中小企業コンサルタント制度の全体構図

ChileCalidad 内に設置した中小企業コンサルタント制度準備ユニットが策定した制度構築案を基に制度運営体制を整備する。同制度管理ユニットの下、委託された複数の養成課程実施機関が全国で養成課程を運営し、同じく業務委託を受けた試験事務取り扱い機関が全国複数箇所で試験を行う。さらに委託を受けた機関が登録・更新業務を行う。ただし、試験事務取り扱い機関、登録機関とも全国で 1 機関とするのが運営管理上から考えて妥当と思われ、同一機関が二つの機能を同時に果すことも妨げない。

経済省は、CORFO の一委員会である ChileCalidad (Centro Nacional de Productividad y Calidad) を本制度構築の担当機関とし、業務を委託する。実際の制度立上げは ChileCalidad 制度準備ユニットが中心となって、本制度にかかわる外部の関係機関、専門機関、あるいは有識者を加えた内部ワーキングチームを設け、具体的に業務を進める。制度設計、構築準備は、ChileCalidad によって行われるものの、実施の最終判断は経済省が行う。

以上の観点の基本方針とした制度実施体制を Figure 4-2 に示す。また、体制を構成する各機関の役割については Table 4-5 に説明を加えている。

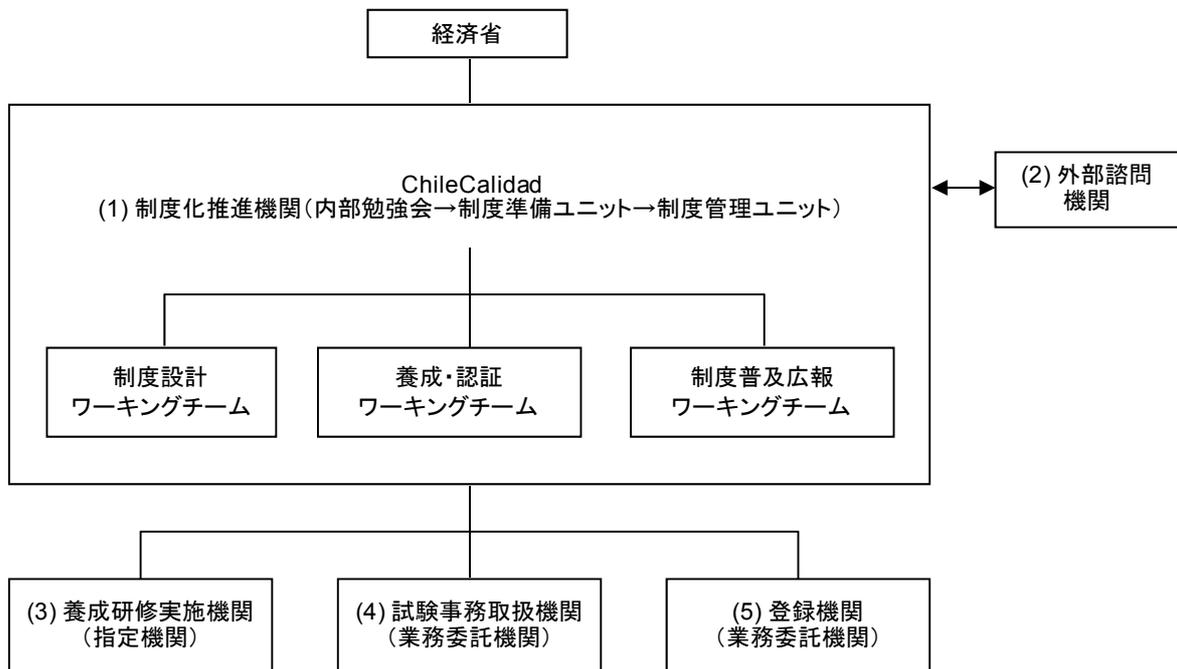


Figure 4-2 中小企業コンサルタント制度実施体制図

Table 4-5 各構成機関の役割

構成機関	役割	留意点
(1) 制度化推進機関	本制度内部勉強会、制度準備ユニット、管理ユニットと段階的に整備しつつ、中小企業コンサルタント制度全般にかかわる審議と体制整備、モニタリング及び実施機関の選定と指名・監理業務を行う。 ・制度の成熟度に応じて、内部勉強会→制度準備委員会→制度管理ユニットへと段階的に名称が変わる。 ・本機関の中に、専門的なテーマに応じて外部専門家も含めた制度設計ワーキングチーム・養成・認証ワーキングチーム・制度普及広報ワーキングチームを設置する。	ChileCalidad 内に設置する。
(2) 外部諮問機関	中小企業の経営環境と経営実態を熟知している有識者と民間中小企業団体代表者等で構成し、本制度にかかる方針決定や変更の是非などについて諮問を行う。	新たに設置される官・民合同委員会の活用を検討
(3) 養成研修実施機関	経済省が中小企業にかかる科目を設置するなど中小企業の経営環境と経営実態を熟知している教育訓練機関を選定し指名する。	中小企業科目を持つ大学など教育機関を選定し、委託して活用
(4) 試験事務取扱機関	経済省が中小企業にかかる資格試験事務を既に行っている機関で、社会的に認知されている非営利組織を選定し指名して試験事務を委託する。	INN, CORFO, SERCOTEC
(5) 登録機関	経済省が中小企業にかかる資格登録業務を既に行っている機関で、社会的に認知されている非営利組織を選定し指名して登録事務を委託する。	INN, CORFO, SERCOTEC

出所:調査団作成

4.2.4 制度運営の基本方針

(1) 制度運営の基本方針

本制度が成熟し定着するまでの期間（概ね 3 年間で想定）は、行政側が本コンサルタント育成に指導力と調整力を発揮することが期待される。しかし、一旦制度が確立し一定数のコンサルタントが育成され、活動分野も拡大し、本制度の社会的な認知度がアップしたところで、行政の役割は合否判定事務などコンサルタントの能力判定にかかる最低限の業務に留め、他の業務は選定基準を明示し業務を外部機関に委託、ないしは移管するのが妥当であろう。このように短期と中期では段階的に制度が変わることを考慮しつつ、持続的な制度運営を基本方針とする（Table 4-6 参照）。

Table 4-6 制度運営の基本方針

	制度運営の基本方針	内 容	留意点
持続性 と 自立 発展 性	1. 既存資源の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> 参加機関の役割の明確化 参加機関との連携促進 既存の外部制度との協働 新たな制度への組み込み 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の中小企業振興プログラムなど 中小企業法などの法令等
	2. 中小企業の視点に立った運営	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業のニーズとの適合性 製造業、小売業、サービス業 継続的な支援の在り方 金融機関等他機関との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 企業ニーズを踏まえた中小企業支援策の策定 企業ニーズに合った支援プログラムの開発 持続的な支援(金融支援含む)
	3. 中小企業コンサルタントの視点の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 従事資格として活動可能なプログラムの開発 制度に参加し易い運営方法 科目ごとのカリキュラム 段階的な資格制度 科目合格制の導入 各プロセスでの IT の効果的な活用 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の公的支援プログラム 中小企業法スキームでの参加 中小企業コンサルタント(補) 3年間有効な科目合格 e-ラーニングの活用

出所：調査団作成

(2) 養成研修の方針

中小企業コンサルタントには、目に見える成果を診断企業に提供することが期待されているところから本コンサルタントの役割、その役割を果たすために必要な能力の範囲とレベルを確認しつつ養成研修プログラムを作る。また、実行可能で持続的な成長を意識した助言と支援、経営資源の有効活用の促進、部門別診断から全社的経営システム診断・支援の指向、中小企業施策の活用又は外部資源の調達と提言実現化の支援などを実地に指導できる実践能力の育成も不可欠である。その為に、次の a)～d)に示す診断・助言が実地に指導できる必要最低限の知識とその知識の応用力と実践能力の育成を目的とした座学コースと実習コースを実施する。

- a) 容易に開始できる実行可能な改善で持続的な成長を意識した助言と支援
- b) 経営資源の見直しと有効活用の促進
- c) 部門別診断から全社的経営システム診断・支援まで指向
- d) 企業の特徴が生かせる方向での公的機関の中小企業施策、又は外部資源の活用と提言実現化の支援

(3) 養成研修コースの内容

養成研修コースの一連の実施手順の概要を纏めると次の表になる。

Table 4-7 養成研修コースの実施手順と考え方

手順	考え方
受講候補生の募集	<ul style="list-style-type: none"> ・受講生は受講資格を満たす民間コンサルタント、及び中小企業振興に係る公的機関（政府、地方自治体含む）、金融機関職員とする。公的機関等職員は所属機関における中小企業支援プログラムのより効果的運用能力が強化されることを期待する。 ・募集方法は、例えば経済省ホームページ等で行う。中小企業振興に係る公的機関等は社内選考の上、受講候補生の推薦を行う。
受講資格	<p>受講希望者は、受講要件として次の項目を満たさなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①4年制以上の大卒者で3年以上の実務経験者、且つ ②CORFO、SERCOTECプログラムでの3件以上の実施経験者、且つ ③INN登録コンサルタント（Nch2909、SEMC、ISO9001のうちいずれか）中小企業振興機関（政府、地方自治体含む）等の受講候補者は、所属組織での勤続3年以上でその組織から推薦を受けた者
受講候補生の選別	<ul style="list-style-type: none"> ・選別方法は、受講候補生に対して受講申込書・履歴書・職務記述書などの書類の提出を求める。 ・必要に応じて書類選考を合格した者を対象にグループによる面接試験を行う。テーマとして中小企業コンサルタントの活動分野にかかるテーマや志望動機等を想定する。提出書類と面接試験により受講候補生の過去の業務経験と専門分野を確認するとともに、中小企業コンサルタントに必須である中小企業に対する現状認識の程度も合わせて審査する。 ・これら受講候補生から提出された書類と面接結果を基に試験事務取扱機関が設定している選別基準により受講生を決定する。
養成研修の実施	<p>履修期間は6ヶ月間、履修時間は合計360時間程度を目途とする。原則、毎水曜の夜3時間（18:30～22:00 休憩含む）と、金曜日6時間（15:00～22:00 休憩含む）、土曜日6時間（9:30～16:30 休憩含む）の週15時間とする。ただし、中小企業診断実習は、この他に平日8時間x5日間が追加される。</p> <p>(受講生が参加し易い制度の工夫)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・受講生の大半は現役コンサルタントであり概ね360時間の研修に容易に参加できるよう、パイロットプロジェクトで行った在宅学習をe-ラーニングとして実施することを検討する。そのためにはe-ラーニングで学習できる単元とスクーリングで学習しなければ習得できない知識とを区分することが必要となる。 ・360時間を180時間ずつ2段階に分けて実施するとともに段階的な資格制度の導入を検討する。 ・各科目ごとに修得試験を実施し3年間で全ての科目合格で認定試験合格とするなど科目合格制度も検討する。
認定試験の実施と合否判定	<ul style="list-style-type: none"> ・認定試験は択一式と記述式により、中小企業コンサルタントとして必要とされる知識とその応用能力・思考プロセスを検定する試験であるため、問題の出題範囲は教材や座学コースの内容を超える場合も有り得ることを受講生に事前に周知する。 ・採点は事前に実施運営チームが設定した採点基準に従い、各グループ担当講師による座学コース(グループ学習)と実習コースの評価、及び診断報告書の結果、報告会(再訪)と出席率(80%以上)等も合わせて制度管理ユニットが総合的に判定する。助言スキルなど実地での観察評価結果も含まれる。この観察評価者は原則的に面接試験の評価者が担当する。

出所：調査団作成

4.2.5 制度構築と運営体制

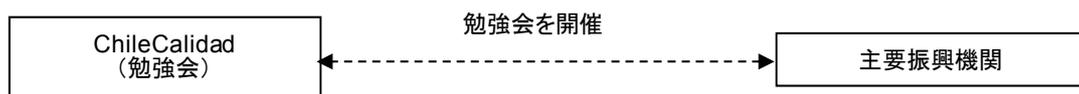
チリ中小企業コンサルタント制度の構築において、経済省が中心となるべき理由は既述のとおりである。中でも経済省のリーダーシップが求められるのは制度構築初期段階においてである。本章では、制度構築と運営体制について制度化初期段階における経済省（主に ChileCalidad）の役割と業務内容を中心に記述する。すなわち、経済省としてやるべき具体的な業務内容ということになる。ただし、冒頭で述べたように 2010 年 7 月 1 日をもって制度構築の主たる機関が中小企業局から ChileCalidad へ移管されたことに伴い、制度構築の主体は ChileCalidad ということになる。しかしながら、全体の監理業務は、依然として経済省にある。

4.2.5.1 制度構築のための体制づくり

制度構築は大まかに次の 4 段階に分けられる。それぞれの段階でイメージする体制の概略は以下の通りである。

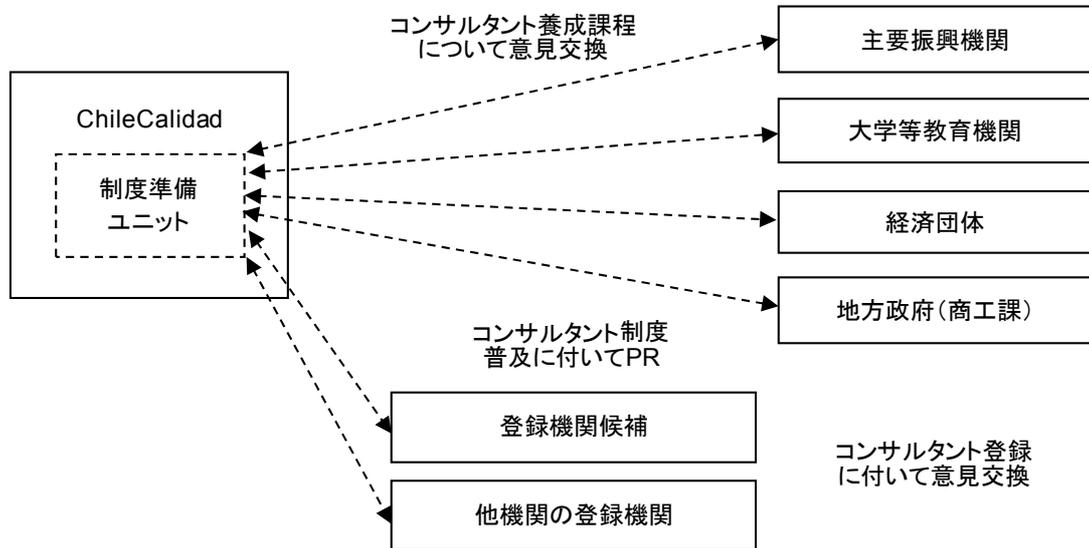
(1) 内部勉強会段階

ChileCalidad 内部での勉強会が主体で、コンサルタント制度構築にあたる選任組織（Unit）はこの時点では設けられない。あくまで ChileCalidad 内での制度検討・協議の期間と言えるが、必要に応じ、パイロットプロジェクトでの参加機関、受講したコンサルタントなども含むものとする。また、必要に応じて ChileCalidad（Centoro Nacional de Productividad y Calidad）理事会構成メンバーである経済省、CORFO の他 CUP、CTC などと連携する。点線は明確な権限規定に基づく活動ではないことを示している（以下同様）。



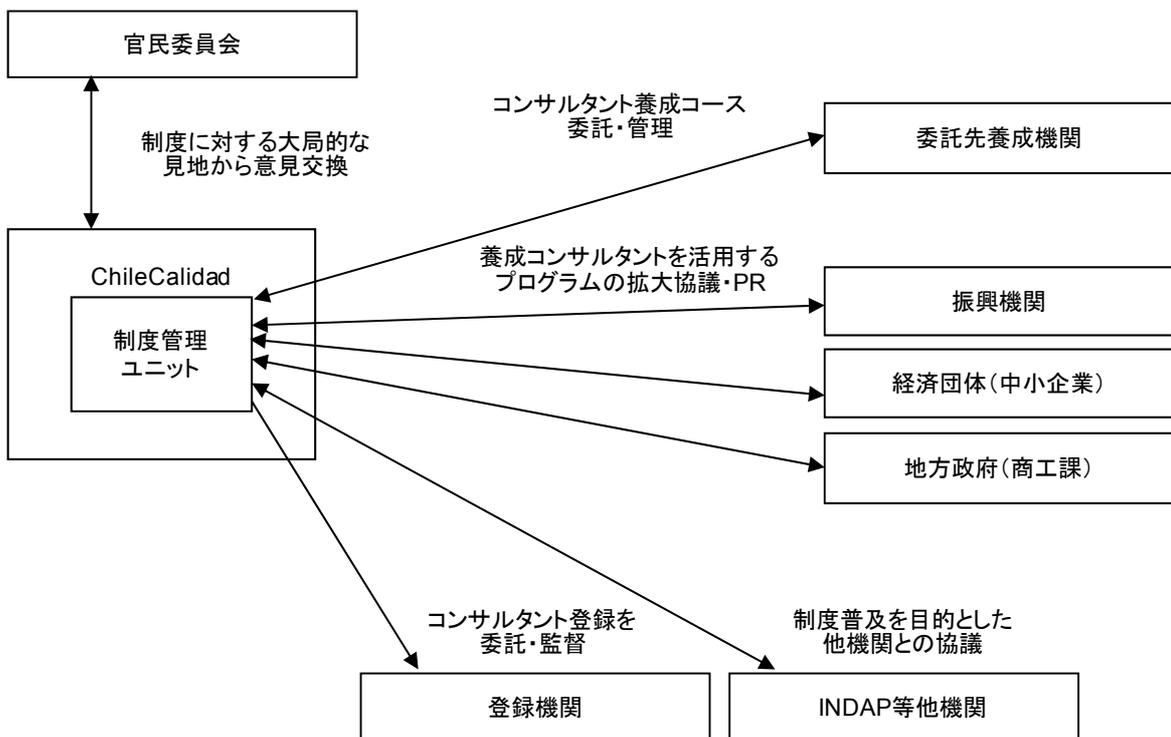
(2) 制度構築準備段階

勉強会のメンバーが中心となって制度構築に専従する Unit（制度準備ユニット）を立ち上げ各機関との協議を始める。



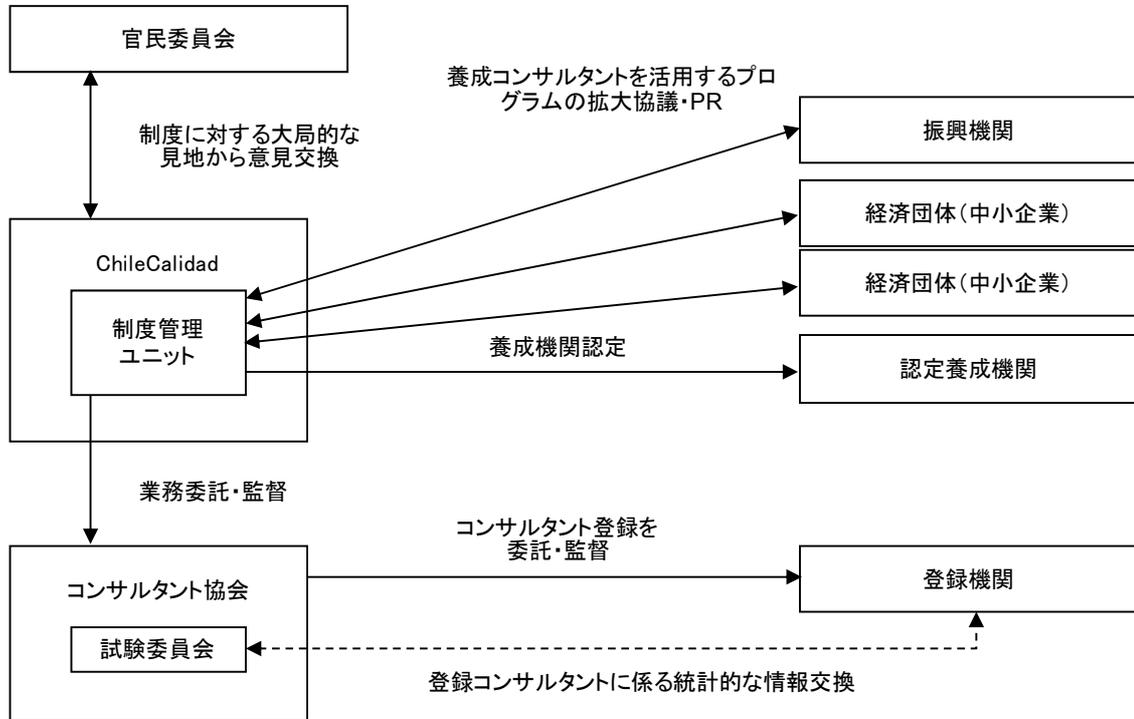
(3) 制度構築第一次段階

コンサルタント制度を管理する制度準備ユニットでの業務を引き継ぎ、制度の構築と管理に関する権限と責任をもつ。



(4) 制度維持・移管段階

制度構築が完成し、養成事業の民間開放等を踏まえた制度の管理に重点を置いた体制である。



以下は、段階的な制度つくりと主体機関及び協力機関を一覧表にしたものである。

Table 4-8 制度構築段階別留意点

構築の各段階	主体機関	支持機関 (段階的增加)	留意すべき点
予備段階 (勉強会)	ChileCalidad	CORFO SERCOTEC INN ASEXMA	<p>勉強会の主な狙い：</p> <p>内部関係者だけの勉強会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新制度構築のために、また、必要に応じて ChileCalidad (Centro Nacional de Productividad y Calidad) 理事会構成メンバーである経済省、CORFO の他 CUP、CTC などと連携する。 ・準備段階に移行後にコアになる人材に加え、幹部も議論に参加してイメージを漸次固める <p>外部と提携しての勉強会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主要関係機関との自由な意見交換を行い、問題点と解決すべき課題を洗い出す ・支援網の担当者との人材ネットワークを構築し、意思疎通の円滑化を図る ・CORFO、SERCOTEC 等の研修参加者の経験・意見を活用する

構築の各段階	主体機関	支持機関 (段階的増加)	留意すべき点
準備段階	同上 (制度準備ユニット)	上記機関プラス、養成機関(大学等)、経済団体	<p><u>立ち上げ準備段階の狙い:</u></p> <p>勉強会で固めた構想を具体的な企画・立案に反映。関係機関、専門家も加えた諮問グループの編成。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中期目標に基づく制度設計と行動計画を作成 ・コンサルタント養成・登録に係る詳細基準の作成 ・中小企業コンサルタント制度の普及活動を開始 <p><u>制度準備ユニットであることの意味:</u></p> <p>具体的な委託契約や管理・監督業務が任務に加わる前段の基礎固めと位置付ける</p> <ul style="list-style-type: none"> ・複数の大学・教育機関と自由に意見交換する ・中小企業をメンバーに持つ経済団体とも自由に意見交換する ・その他、登録候補機関、商工課をもつ地方政府との意見交換
構築段階	同上 (制度管理ユニット)	上記機関プラス、コンサルタント、中小企業者など	<p><u>養成研修実施:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・入札方式により養成機関を選択する ・養成機関に養成研修準備の指導を行う ・実施予算の見積り、予算化 <p><u>養成コンサルタントの活動の場について協議:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存プログラムでの活用の増加(例:プログラム横断的な企業診断をプロジェクト実施前に実行)を働きかける ・中小企業振興機関、地方政府との協議 中小企業相談窓口等の新規プログラムの作成も働きかける <p><u>認知度向上:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係機関会議、2者間連携を活発化する 関係機関が経験を持ち寄り論議して、ノウハウを蓄積する
1次完了段階	同上 (制度管理ユニット)	同上プラス	<p><u>制度の地方展開:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方での中小企業コンサルタント活用のあり方を協議、関係機関への働きかけ ・国内3都市で養成コースを開講、統一能力評価試験を実施する ・養成コースに於いて、受講生が顔を合わせる学習からe-learningの積極的な取り入れへ重点を移す <p><u>立上げ予定の国家職能資格制度との連携協議:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職能標準能力、試験方法などの協議 <p><u>制度に関連する法制化の検討:</u></p> <p>養成コースを3年間実施した結果、養成コースを終了し、試験にも合格したコンサルタントが200人を超過した段階で制度に関連する法制化を検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・養成コンサルタントへの高評価が確立したことを確認の上、養成コンサルタントであることを原則、政府支

構築の各段階	主体機関	支持機関 (段階的増加)	留意すべき点
			<p>援の中小企業振興プログラムへの従事者要件とする旨、法制化する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタント協会の設置、コンサルタントの組織化推進 <p>登録コンサルタントからなる全国で一つのコンサルタント協会を認定し、運営管理状況を監督する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・養成コースの民間教育機関への開放を前提に、養成コースを生涯教育（含む起業や就職のための準備）として一般学生・社会人に解放し、コースへの参加費用の一部補助の制度構築を教育省・労働省と協議する
制度維持・移管段階	同上	民間教育機関、コンサルタント協会	<p><u>立上げ予定の国家職能資格制度との整合性検討：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業コンサルタント制度と国家職能資格制度との統合化、制度間の調整を図る <p>具体的には、中小企業コンサルタントの3段階資格登録方式を検討する</p> <p><u>民間のコンサルタント養成機関の認定：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・生涯教育の一環としての教育・訓練の実効性を管理 ・e-learningの充実と顔を合わせての学習とのバランスにも留意する <p><u>コンサルタント協会の監督：</u></p> <p>中小企業振興施策に付いての意見交換、中小企業振興に係るセミナー・イベントへの招待等</p> <p><u>関係機関の定期的会合：</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・官民委員会で制度に係る大局的な意見交換を行う ・ChileCalidad・中小企業局・振興機関・教育機関・コンサルタント協会・経済団体と定期的に会議を開催する

出所：調査団作成

4.3 養成課程の詳細設計

4.3.1 受講候補生の選考・受入れ

(1) 受講候補生選考の基本的考え方

応募開始後、約1ヶ月の受付期間を設け、約3週間の選考過程を経て、養成研修コース開始1ヶ月前を目途に受講生を決定する。民間コンサルタントに対しては、パイロットプロジェクト同様、書類選考と面接試験において選考を行う。中小企業支援機関等行政関係職員についてもパイロットプロジェクトの時と同様に、所属機関から推薦を受けて応募している（第一次選考は修了していると理解する）ため、申し込みを受けた養成研修コース実施機関は提出された書類と本人の意思確認を行うだけとする。養成研修コース実施機関は選考後、受講候補生に連絡する前に、ChileCalidadの承認を得る。

(2) 受講候補生の選考

民間コンサルタント受講候補生の選考は 2 段階に分かれる。まず、養成研修コース実施機関による書類選考を行い、書類選考合格者に対してフォーカスグループディスカッション方式にて面接試験とする。書類選考には応募動機や特記すべき業務経験などの文書を添付することを求め、書類選考の参考資料とする。面接試験でのテーマは次に示すとおりである。

Table 4-9 受講生選考試験の概要

試験の種類	確認事項・テーマ・留意点
1. 書類選考	(目的)応募者の学歴や業務経歴など確認し応募条件を満たしているか確認する。 (応募要件) ・募集要件を満たしていること ・CORFO のコンサルタント業務履歴との照合による実施件数など業務経歴
2. 面接試験 (グループフォーカス ディスカッション)	(目的)応募者の中小企業に対する考え方、本資格を活かした今後の活動の仕方、グループ間でのコミュニケーションの取り方や態度など確認し、経営者との信頼関係が構築できるかどうか評価する。 (面接での評価項目) ・チリの中小企業に関する現状認識について ・中小企業に対するコンサルタントの役割について ・本研修終了後、どのような貢献を果したいと考えるか ・グループフォーカスディスカッションでの参加状況と他者との意見交換の内容も併せて評価する。 (面接等評価者選定の考え方) パイロットプロジェクトにおいて本制度を熟知している講師で、コミュニケーションスキル等の専門家であることが望ましい。

出所：調査団作成

民間コンサルタントである応募者は、上記方法により評価者の採点を参考にしつつ養成研修コース実施機関において受講生を決定する。また、中小企業振興機関からの推薦による候補者も面接試験に参加するものの合否判定は行わない。振興機関等からの推薦者に対しては、受講生の選考というよりも、振興機関からの推薦者の人物確認を行うことであり、書類上で大学卒資格と所属先での勤続年数の条件や提出書類を確認する。養成研修コース実施機関は選考で選ばれた最終受講生候補者一覧を ChileCalidad に提出し、承認を得る。

(3) 受講生の受入れ

受講候補生は、選考で選ばれ、養成研修コース実施機関から通知を受けた後、1 週間を目途に受講料を実施機関へ振り込まなければならない。入金確認後、正式に受講生として受入れられ、教材類などが配布される。

(4) 研修スケジュール等の周知

受講候補生選別の過程において、できるだけ早期に全ての受講予定者に対して、具体的な養成研修計画の内容について周知を図ることが望ましい。開講式のときに「研修のしおり」を配布して民間コンサルタントの業務日程調整の便宜を図るために、カリキュラム、シラバス、時間割などの詳細を可能な限り早期（開講式の3週間前まで）に受講予定者に連絡し、応募受付段階で養成研修内容と日程を確認できるよう配慮する。

4.3.2 養成研修コース

中小企業コンサルタントの認定試験および登録を目指して必要な知識、その応用力および実践能力を習得しようとする人たちのために養成コースが開設される。養成講座を実施する機関は入札方式により選ばれ、経済省との委託契約によってコースを実施する。原則、養成コースは認定試験実施機関とは異なる機関が運営することになるが、制度発足に備えて認定試験の内容に対応した養成コースを開設させるために、認定試験と養成コースの科目・カリキュラムやその履修スケジュールの設計をそれぞれの関係者が協議して標準的な養成コースの内容を設計し、受講者に提供することが必要になる。また、養成機関を含め、制度全体の運営監督は ChileCalidad によって行われる。

養成機関の業務には、講座科目とカリキュラムの設定、講師の選定、テキストの作成、教室の確保、受講生の募集、講座履修結果の評価などがある。養成機関選定の要件としては、次の項目を考慮する。

- (1) 中小企業支援や各種コンサルタントまたは職業能力養成と関連のある組織
- (2) 上記業務を実施している組織
- (3) 講師は外部の各科目の専門家から最適者を選定するので、その組織に所属するか否かは問わない
- (4) 交通の利便性のよい地域に教室を所有していることが理想的であるが、そのような教室を賃貸することも可とする。

本中小企業コンサルタント制度は、認定試験受験者に対して養成コース受講を義務付けるものではない。したがって受験者が自分自身の知識能力から判断して受講する科目を選定することも可能とする。しかしながら制度がスタートした初期段階では全ての受験生が、養成課程を受講するケースを想定している。すなわち、既存の民間コンサルタントを中小企業コンサルタントとして養成する課程として養成コースを設け、将来、資格制度として、あるいは養成研修コースとして内容の充実を図ることを狙いとする。将来的には本制度の趣旨から、種々の受験者に対応して集合教育以外にテキストによる独学、通信教育、インターネットなどによる学習の機会が提供されることになる。

4.3.3 標準科目とカリキュラム

4.3.3.1 パイロットプロジェクトからの科目変更

チリ中小企業コンサルタント制度養成課程でのカリキュラム最終提案にあたっては、パイロットプロジェクト（以下、PP と表示する）実施途中段階から、チリ側の実施運営チームメンバー、チリ人講師陣および、調査団間で幾度となく議論し、他国（日本、メキシコ、タイ）の事例も含め検討を行った。本プロジェクトのPPにおける科目は、本第3章で示したように（1）中小企業一般、（2）コンサルティングスキル、（3）財務・会計、（4）経営法務、（5）企業経営理論、（6）製造業の運営管理、（7）中小企業診断実習の7科目である。これらは工業分野におけるコンサルティング（主に診断と施策の指導）を想定し、カリキュラムとして構成したものである。しかしながら、チリ側からは、PPの終了を待たずして、チリでの養成課程には、商業・サービス分野で必要とされるコンサルティング能力・知識も含むべきとの意見が大勢となった。その際、カリキュラム構成検討のベースとなったものが、日本の現行中小企業診断士制度養成課程内容である。

日本では、2000年に「中小企業指導法」が大幅に改正され、表題も「中小企業支援法」に変わっている。その中で中小企業診断士制度は登録分野として、従来の工鉱業、商業、情報の3部門が一本化され、それに伴い養成課程のカリキュラムも見直しがなされている。PP終了後、チリ側関係者との議論の結果、この日本の新制度での養成課程内容をチリ中小企業コンサルタント制度養成課程のベースとして検討することで合意した。その一方で、チリ側の現状として、中小企業を対象とするコンサルタントとして現在活動中のISO9001分野のコンサルタントや、その内容をさらにチリの事情に合わせたNch2909分野のコンサルタントについても対象とする意見がCORFOを中心になされた。このことから、パイロットプロジェクト（PP）の実施評価、及び今後の方向性を中心にまとめ、2009年12月に作成したインテリムレポートでは、日本の新制度でのカリキュラム構成に加えISO9001やNch2909で求められる知識も科目の一つとして取り込み、合計10科目を最終提案の方向性として示している。

さらにインテリムレポート提出後、提案の方向性に関する妥当性、現実性、公平性などを考察し、最終提案としては、チリにおける中小企業コンサルタントとして備えるべき能力、およびコンサルティングの対象範囲（商業・サービス業を追加）を考慮した上で、合計9科目を提示している。9科目の構成は（1）中小企業概要と支援プログラム、（2）コンサルティングスキル、（3）財務分析・戦略、（4）経営法務、（5）経営戦略、（6）運営管理、（7）新規事業開発、（8）経営と情報管理、（9）中小企業診断実習（補修）である。先に示した「中小企業コンサルタントに必要なスキル」から履修科目への展開をTable 4-10に示す。

Table 4-10 必要なスキルと履修科目

	必要なスキルの分野	履修科目
1	中小企業の動向や経営の特徴などに基づいて行う経営支援における的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	1. 中小企業概要と支援プログラム
2	中小企業に対して国や公共団体が講じている金融、税制、経営などに関わる施策やプログラムに関する知識に基づく的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	
3	企業の問題発見・問題解決プロセスに参加し、信頼感を獲得したうえで、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	2. コンサルティングスキル
4	財務状況を評価し、財務分析により抽出された課題の解決について、的確な指導・支援・アドバイスと必要に応じて会計専門家に橋渡しができるスキル	3. 財務分析・戦略
5	法律と関わる経営活動などにおいて、中小企業コンサルタントが持つ最低限の法律知識によって法律専門家への橋渡し役など、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	4. 経営法務
6	経営戦略・経営計画の策定について、また策定した経営計画を実行するためのマネジメントについて、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	5. 経営戦略
7	組織目標の達成を図るため、人と組織に関する問題を発見し、その問題解決の具体的方策について、支援対象企業に対する的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	
8	マーケティング戦略の立案、また立案したマーケティング戦略を実現するための販売・営業マネジメントについて、的確な指導・支援・アドバイスができるスキル	
9	生産管理に関する問題を発見し、またその問題解決の方向性について、的確な指導・援助・アドバイスができるスキル	6. 運営管理
10	店舗コンセプトを策定し、それに基づいた店舗レイアウトなどのプランを策定することにより、店舗施設について、的確な指導・援助・アドバイスができるスキル	
11	事業機会を発見、評価し、ビジネス・プランを策定することによって、的確な指導・援助・アドバイスできるスキル	7. 新規事業開発
12	経営課題を解決するための情報課題を発見し、その解決策の具体的方策について、的確な指導・援助・アドバイスと必要に応じて IT 技術者に橋渡しできるスキル	8. 経営と情報管理
13	総合的に現状を把握することにより経営改善課題を抽出し、課題解決のための重点部門ごとの具体的な解決策を策定することを通して、指導支援アドバイスできるコンサルティングスキル	2. コンサルティングスキル、 (及び試験合格者のみ 9. 企業診断実習を追加)

出所：調査団作成

パイロットプロジェクト時からの主な相違点は次のとおりである。

- ・パイロットプロジェクトでの (1) 中小企業一般と (1) 中小企業概要と支援スキルは、内容はほぼ同じであるが、内容を明確にするために名称を変更した。
- ・6) 製造業の運営管理を (6) 運営管理と名称を変更して、大項目を 1) 製造業の運営管理 2) 商業・サービスの運営管理として後者を追加した。
- ・新規事業開発は、現在、産業振興の中核的機関である CORFO で、予算額において最大のプログラムとなっている。また、経営戦略からマーケティング、さらには組

織構築、利益計画、資金計画、運営管理に至るまで、広範な知識を総合的に関連させて、診断助言することが求められる総合的応用科目であることから、今回独立した科目として入れてある。なお、パイロットプロジェクトでは、「中小企業一般」のテキストの中で触れてある。

- ・ (5) 企業経営理論の 1 項目であった情報技術システムの重要性を考慮して分離させ、情報技術を中心とした (8) 経営情報システムを独立させた。チリの中小企業においては、情報技術をいかに経営に生かしていくかが問われている。特にサプライチェーンの仕組みの中で、原料・資材の調達、購買と、製品、サービスの新規市場開拓は、インターネットなどの活用が中小企業レベルで急速に進んでいる。
- ・ また、新規事情開発と情報技術システムは、CORFO が現在最も力を入れている分野（新規事業開発、サプライチェーン強化など）と深く関連することから、パイロットプロジェクトではなかったものの、最終的に取り入れることとなった。
- ・ インテリムレポートで加えた ISO9001 と Nch2909 の科目は、チリ側で本制度構築後、4～5 年間は、これらの有資格コンサルタントを本制度での主たる受講対象者とすることで除外することになったものである。

Table 4-11 にパイロットプロジェクトから最終提言までのカリキュラムの変遷を示す。

Table 4-11 カリキュラム構成の変遷

パイロットプロジェクト	インテリムレポート	ファイナルレポート
中小企業一般	中小企業一般	中小企業概要と支援プログラム
コンサルティングスキル	助言能力	コンサルティングスキル
財務・会計	財務・会計	財務分析・戦略
経営法務	経営法務	経営法務
企業経営理論	企業経営理論	経営戦略
製造業の運営管理	運営管理	運営管理
	新規事業開発	新規事業開発
	経営情報システム	経営と情報管理
	ISO9001、Nch2909	
中小企業診断実習	中小企業診断実習	中小企業診断実習（補習）
計 7 科目	計 10 科目	計 9 科目（但し補習 1 科目含む）

出所：調査団作成

4.3.3.2 科目構成

各科目は以下のような考え方に基づいて構成されている。

(1) 中小企業概要と支援プログラム

企業訪問調査において、チリ国の中小企業を対象として活動しているコンサルタントの中には、経営者の事業にかける思い、質量ともに不十分な経営資源やそれが効果的に使用されていない現状など中小企業の経営実態の認識が不十分なコンサルタントの存在

が確認された。また、中小企業を取り巻く内外の経営環境や工場など現場をよく確認することなく、定型的な経営分析手法による机上の理論的で対象企業には実施が容易でない提言を行うコンサルタントに対する不満も聞かれた。一方、中小企業の経営や特徴を踏まえた、企業の経営実態に即した経営分析手法による診断と実施可能な提言や継続的な助言を求める経営者の意見が多数聞かれた。

中小企業の経営実態を踏まえた診断と実施可能な助言を継続的に行うコンサルタントを育成することは、チリ国の中小企業振興政策に資すると思われる。実施可能な助言には、必要に応じて FOCAL など産業振興網に存在する支援プログラムを活用することが中小企業の負担軽減となることから、可能な限り対象企業のニーズに合った支援プログラムを検索し、企業が活用できるよう助言することが期待される。そのためには、中小企業コンサルタントは産業振興網の仕組みと活用できる支援プログラムにかかる知識の習得が不可欠となる。一方、行政側は育成された中小企業コンサルタントを有効活用して、公的支援プログラムを効果的に活用することで、国の中小企業政策の目標達成を促進できる。

(2) コンサルティングスキル

企業訪問調査において、経営者から中小企業の経営実態を良く知らないだけでなく、経営者の言うことを理解してくれない、信頼性や倫理性と守秘義務意識の低いコンサルタントに対する不満も聞かれた。中小企業に対して的確な診断・支援を行うには、経営者と良好なコミュニケーション関係を創り、信頼関係を構築することが不可欠である。例えば、中小零細金融公庫 BancoEstado Microempresa では、経営者とのコミュニケーション能力、倫理性などに重点を置いた実践的な教育プログラムを持っており、渉外融資担当者の必須の基礎的能力として職員研修を行っている。民間の中小企業コンサルタントにおいても、経営分析や問題解決手法など診断にかかる専門知識の習得とともに、コンサルタント自身の倫理性やコミュニケーション関係の構築能力の強化を行う訓練が必要である。経営者と信頼関係に基づいた良好なコミュニケーション関係を構築できなければ、経営者から正確な企業情報や本音を聞き出すことは容易でなく、的確な診断と助言を行うことが困難となる。

中小企業コンサルタントは、診断企業に顧客満足を提供する立場であるから、経営者の診断ニーズを的確に把握するためのコミュニケーション能力が不可欠である。中小企業経営者と良好なコミュニケーション関係を構築するためのコーチング手法、インタビューやプレゼンテーションにかかるスキル等を習得する方法について、ワークショップなど活用して実践的な訓練で能力開発できるよう工夫する。また、中小企業コンサルタントが一方向的に診断し提言を会社側に勧告しても、経営者の納得を得るのは容易でなく、その提言がスムーズに実施される可能性も低くなる。従って、診断スタート時から経営者と十分な意見交換を行い企業側の診断ニーズを確認しながら、経営者のみならず関係幹部職員や一般社員にも診断プロセスの各段階で適宜参加を求め、会社側とコンセンサスを取りながら参加型で診断プロセスを進めることで、会社側の主体性が高まり提言や助言のスムーズな実施に繋がる。

(3) 財務分析・戦略

本科目はパイロットプロジェクトの結果、当国のコンサルタントに著しく不足している能力であることが確認された。財務分析は、企業の経営状態や推移を数値で客観的に見える化し、経営者と会社の経営状況や課題点を共有できる重要なツールである。従って、現地の中小企業の経営実態に則した簿記会計や経営分析手法にかかる基礎的な知識を習得することが必要である。また、分析結果は資金繰りとキャッシュフローの適正化や新規事業投資の経済性計算など企業の成長に向けた財務戦略を策定する基礎データともなる。

一方、財務諸表を分析するには、会計士との連携が必要となる場合も想定されるところから基礎的な専門知識を習得し、会計専門家へ橋渡しできる能力も求められる。また、企業訪問調査では、中小企業の作成した財務諸表は真実を記入していないとの意見も聞かれたが、診断に際しては数値で表現されていない経営者の事業意欲、顧客や取引先との関係の取り方、従業員のモチベーション、経営者の人的ネットワークや金融機関との交渉力など数値化できない強みも考慮して、これらがどのように企業収益に繋がっているか財務数値と見比べながら確認することが重要である。

(4) 経営法務

中小企業コンサルタントが継続的に助言を行なうには、創業から廃業に至るまでの企業のライフサイクルの各段階に必要な法律の基礎的な知識を習得することが必要である。例えば、創業段階の会社設立の届け出や税務申告など行政側との関係にかかる法、労働法や雇用関係など社員との関係にかかる法、株式会社債発行など株主との関係にかかる法、小切手や売買契約など銀行を含めた取引先や顧客との関係にかかる法など企業を取り巻く関係者にかかる法等である。企業の成長段階における海外取引や合併にかかる国際関連の法、倒産や再生など廃業にかかる法など企業運営にかかる多様な基礎的な法務知識が必要である。

チリ国の中小企業を取り巻く法務には、最近新たに制定された中小企業法や労働コンピタンス法などトピックがあるが、法は企業の活動を制約する「脅威」と考えるのではなく、企業が成長するためのツールとなるよう中小企業コンサルタントは法の趣旨をよく理解して、企業の成長戦略に活かす機会として助言を行うことが期待される。また、取引先や株主など関係者との間で発生する訴訟にかかる手続きなど高度に専門的な事項については、時機を逸することなく弁護士など専門家に橋渡しができる能力が必要である。

(5) 経営戦略

企業の持続的な成長には、ビジネス環境を俯瞰し自社の強みと機会などを活かした経営戦略を策定し計画的に実施していくことが必要である。また、経営者の考える強みと弱み、機会と脅威は表裏一体の関係にあることも多々あるので、経営者と合意形成を図りつつ確認する姿勢がコンサルタントには求められる。本科目は、企業を取り巻く内外の環境を踏まえた会社の進むべき経営方針と目的を策定する知識、その経営目的を実現

するために必要な人材の配置と組織を構築する組織開発にかかる知識、及び、その人的資源を有効に活用し顧客に商品・サービスを提供し顧客満足を提供するマーケティングに係る知識の三分野で構成される。

経営環境は世界的な規模で変化しており、その変化の影響は自由貿易政策を取っているチリ国の中小企業も避けることは容易でない。企業が生き残るためには、グローバル化など内外の環境変化に対応できるイノベーションを自ら推進できる柔軟な組織であることが必要となる。恐竜の例を引き合いに出すまでもなく、その時代の強い企業が生き残るのではなく、環境変化に適応できる企業が生き残り、社会的に評価される老舗としてブランド力を発揮できるようになるので、企業の生存と成長を図るために変化による脅威を機会に変換する事業再構築にかかる知識は重要である。

中小企業コンサルタントは現在の事業環境だけでなく、未来志向的に将来起こり得る可能性のある環境変化や脅威を予知し、事前に対応策を全社的な視点で助言できる能力も期待される。環境変化に迅速に対応する必要性を考慮して、本科目はビジネス環境と経営方針、組織開発、マーケティングの三科目で構成され相互に整合的である。これら三科目は本社機能的な科目であり、次の運営管理はより現場機能的な科目である。

(6) 運営管理

製造業では顧客との接点となる商品を生産する工場、商業・サービス業では顧客との接点となる店舗にかかる運営の仕方が顧客満足度レベルと企業の業績に大きな影響を与える直接的な要因となる。これら現場の運営においては、常に顧客志向の運営で管理を行うことが必要であり、また、経営環境や顧客ニーズの変化に的確に対応するために、経営戦略と運営管理の整合性を図る情報システムが不可欠となる。

一方、今回の訪問調査企業には、中小企業の工場などの現場をよく知ることなく、適切でない診断手法に基づいた報告書や現場で実施が容易でない提言を行うコンサルタントに対する不満が経営者から表明されている。中小企業コンサルタントにおいては、中小企業の現場の状況を十分確認して中小企業が現場で活用できる提言と提言実現の為の継続的な助言を行うことが期待される。また、チリ国においては 5S、KAIZEN、TQC、QC 七つ道具や QC サークル、ムリムダムラの排除方法、コスト削減策など日本的な改善手法にかかる関心が高いところから、どのように現地化したら導入が可能となり成果が出せるかについて、中小企業コンサルタントの応用力と実践力の育成が必要となる。

(7) 新規事業開発

チリ国では InovaChile などイノベーションや新規事業を促進する支援策を実施しているものの、今回の企業訪問調査において、創業や新規事業スタート時に所有する経営資源が十分でなく苦労したとの経営者の意見があった。中小企業コンサルタントには、経営者の思いを具体化するビジネスプラン策定や既に所有している経営資源の有効活用にかかる支援だけでなく、不足している必要な資金、人材、設備、市場や技術情報など外部から必要な経営資源の調達を支援することも期待される。新分野進出にかかる企業の負担を減少させる公的な支援プログラムの活用を助言すると共に、必要に応じてチリ大学や USACH のイノベーションコースなど大学等の研究機関等と新技術や新規事業開発

にかかる連携体制の構築も検討に値する。中小企業コンサルタントは環境変化に適応するための支援と共に、潜在化している顧客ニーズと将来の経営環境の変化を捉えて、中小企業の特質を活かした新たな価値創造に向けた助言をすることも期待される。

(8) 経営と情報管理

企業が顧客ニーズに的確に応え競争力を維持するには、顧客ニーズの把握と需要予測・資材調達・在庫管理・生産計画・物流・販売に至る生産と販売にかかる一連の情報とサプライチェーン、更に、下請け企業から最終消費者に販売するまで各関係企業の価値創造の連鎖であるバリューチェーンにかかる情報システムの構築が必要となる。販売部門や生産部門など企業の各活動の部分最適を助言するのではなく、一連の価値創造チェーンと捉えて全体の価値最大化を志向するゼネラリスト型コンサルタントとして、全社的な視点での指導が期待される。

チリ国では、街のエンパナダ製造販売のような家族的零細企業においても、インターネットを活用した販売活動を行うなど情報化の浸透が進んでいる。また、人口規模や市場規模が限定的な地域では、中小企業が利益を上げるために新たな顧客を獲得して客数を増加させるのは容易でない。チリ国においては顧客維持や顧客対応にかかる仕方は日本とは若干異なるものの、新規顧客をお得意先に変えるための顧客関係性マーケティングは重要であり、その為にはコンサルタントには顧客情報管理にかかるデータベースの構築にかかる知識が必要となる。中小企業コンサルタントは中小企業の経営者の思いや経営戦略の具体化に向けたシステム構築の考え方や方針を助言し、必要に応じて IT システム技術者と連携しながら最適な情報システム構築を支援できる能力が求められる。

4.3.3.3 科目別講義項目

各科目で具体的に教えられる項目を Table 4-12 に示すが、実際の運用に際してはチリ国の最新の中小企業事情を踏まえた内容とし、事例やケーススタディーなど必要に応じて加えることが必要である。Table 4-12 で示す主な科目項目は、先の各科目の基本的考え方同様、日本の現行制度の指針となっている「新しい中小企業診断士制度」の養成課程科目構成を参考に、調査団で作成したものである。

Table 4-12 科目と講義項目

教科タイトル	主な講義項目
1. 中小企業概要と支援プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ① チリ中小企業の特徴 ② チリ中小企業の現状 ③ 中小企業法の概要 ④ 中小企業政策・支援体制 ⑤ 中小企業の事業再生に関する支援 ⑥ 小規模企業の活性化に関わる支援 ⑦ 資金調達が多様化に対応する支援 ⑧ 新たな連携やネットワーク形成に関する支援 ⑨ 企業設立・移転・閉鎖などの手続の支援 ⑩ FOCAL プログラムへの支援 ⑪ 技術支援プログラムへのアドバイス ⑫ 大企業との連携プログラムへの支援 ⑬ 輸出促進プログラムへの支援 ⑭ 国際基準経営品質証明確保に関わるプログラムへの支援 ⑮ 中小企業を対象とする融資プログラムへの支援 ⑯ 融資にかかる保証制度への支援 ⑰ 正確で簡易な納税手続きへの支援
2. コンサルティングスキル	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営コンサルタントとしての思考法の基礎となる論理思考スキル ② コンサルティング技術の基礎となる問題発見・問題解決の思考技術 ③ コミュニケーションスキルとしてのインタビューおよびプレゼンテーションに関わるスキル ④ 流通業または製造業を対象とした総合経営診断プロセス（全社的な経営診断に基づいて、経営戦略の策定、経営課題の抽出、課題解決のための実行計画の策定）による総合的かつ実践的なアドバイスができるスキル ⑤ 旧来型の勧告型コンサルティングから企業とのコンセンサスを重視した参加型コンサルティングによる診断実施スキル ⑥ 財務分析などの経営分析手法のほかに経営者の経営能力（リーダーシップ、コミュニケーション能力、人間性、信頼性など）に関する分析スキル ⑦ 企業が認識していない問題点を的確に把握し、企業の合意と顧客満足が得られる内容で改善提案を行うスキル ⑧ クライアント企業の自律化を支援するための経営コンサルティングとしてのプロフェッショナルスキル ⑨ 企業が直ちにアクションのできる明確な改善の方向性と具体的な改善方法を提案するスキル ⑩ 専門的な知識が必要な経営法務などで最低限の実務知識に基づいた専門家への橋渡しに関する助言 ⑪ 中小企業の政策上のテーマ（創業・ベンチャー・経営革新などのビジネスモデル構築、企業再生計画策定、地域・業種内外などにおける企業連携、海外進出・撤退などの国際展開）に関する助言
3. 財務分析・戦略	<ul style="list-style-type: none"> ① 財務諸表から経営状態を分析するに必要な簿記に関わる助言 ② 減価償却に関わる助言 ③ 適正な税務処理に関わる助言 ④ キャッシュフロー計算書作成と資金繰りに関する助言 ⑤ 経営分析（流動性分析、収益性分析、生産性分析、成長性分析）に関する助言 ⑥ 原価計算に関する助言 ⑦ CVP 分析（損益分岐点分析）に関する助言 ⑧ 設備投資の経済性計算に関する助言 ⑨ 資本コスト、企業評価、為替リスク管理など財務・会計に関する諸理論について

教科タイトル	主な講義項目
	の助言 ⑩ 会計士との情報共有・コミュニケーション能力 ⑪ コスト削減に関する助言
4. 経営法務	① 民法（債権、契約、物権、相続、など）に関わる助言 ② 会社法（会社設立、事業譲渡、合併、会社分割、など）に関わる助言 ③ 株式公開に関わる助言 ④ 倒産、解散・清算などに関わる助言 ⑤ 知的所有権、商標権法などに関わる助言 ⑥ 労働法、組合法などに関わる助言 ⑦ 労働コンピタンス法に関わる助言 ⑧ 消費者保護法則に関わる助言 ⑨ 衛生環境法に関わる助言 ⑩ 国際契約など国際取引に関わる助言
5. 経営戦略	<u>A. ビジネス環境と経営戦略</u> ① 経営戦略意志決定、策定の支援 ② 戦略に基づく組織構築の支援 ③ 企業の生存、成長を図るための事業構造再構築に関わる支援 ④ 多角化戦略策定に関わる支援 ⑤ 競争優位、競争回避のための戦略に関わる支援 ⑥ 環境変化に対応した継続的なイノベーション推進の支援 ⑦ 外部組織との連携によるネットワーク戦略推進の支援 ⑧ 企業の社会的責任（CSR）に関する助言 ⑨ グローバル化（輸出、海外展開など）に関する助言 <u>B. 組織開発</u> ① 組織構造の形態に関する助言 ② 環境に適応した組織改編に関する助言 ③ 組織内の個人や小集団に焦点を当てたモチベーション、グループダイナミクス、コンフリクトなどに関わる組織行動論についての助言 ④ リーダーシップ論に関する助言 ⑤ 採用、配置、異動などに関する雇用管理についての助言 ⑥ 人事評価（人事考課）に関する助言 ⑦ 報酬制度に関する助言 ⑧ 能力開発に関する助言 ⑨ 労働関連法規に関する助言 ⑩ 職務環境・安全衛生に関する助言 <u>C. マーケティング</u> ① 市場環境の分析に関する助言 ② マーケティング目標設定（売上高、利益、市場占有率）に関する助言 ③ 市場セグメントに関する助言 ④ e-マーケティングに関する支援 ⑤ マーケティングリサーチに関する助言 ⑥ プロダクト・ミックス、ブランド、パッケージング、新製品開発など製品戦略に関する助言 ⑦ 価格設定など価格戦略に関する助言 ⑧ チャネル・物流戦略に関する助言 ⑨ 広告・パブリシティ・販売促進などプロモーション戦略に関する助言 ⑩ 顧客管理に関する助言 ⑪ 海外市場開発に関する助言 ⑫ バリューチェーンへの取組みに関する助言

教科タイトル	主な講義項目
6. 運営管理	<p><u>A. 製造業の運営管理</u></p> <p>①工場レイアウトに関する助言 ②生産方式に関する助言 ③製品開発・設計およびVA/VEに関する助言 ④材料、加工技術などの生産技術に関する助言 ⑤需要予測、生産計画、生産統制に関する支援 ⑥原料・資材調達・管理に関する助言 ⑦在庫管理・購買管理に関する助言 ⑧IE、品質管理、設備管理などに関する支援 ⑨廃棄物処理などの環境保全関連法規に関する助言 ⑩バリューチェーンと生産情報システムに関する助言</p> <p><u>B. 商業・サービス業の運営管理</u></p> <p>①店舗コンセプト策定に関する助言 ②店舗立地条件と出店に関する助言 ③対面販売、セルフサービスなどの販売形態と売場に関する助言 ④売場レイアウト、商品陳列などの店舗設計に関する助言 ⑤店舗の照明と色彩に関する助言 ⑥商品計画、商品調達、価格設定、販売促進などのマーチャンダイジングに関する助言 ⑦物流・配送管理に関する助言 ⑧POSシステム、バーコード、EDI (Electronic Data Interchange) など販売流通情報システムに関する助言 ⑨顧客管理、顧客対応に関する助言</p>
7. 新規事業開発	<p>①事業機会の発見、事業コンセプトの策定に対する支援 ②経営資源との整合性、市場分析、収益性、競争性など事業機会の評価に関する支援 ③顧客ターゲット、製品・サービスの構成などビジネスモデルの構築に関する支援 ④ビジネスプランの作成方法に関する支援 ⑤ビジネスプランの評価に関する助言 ⑥事業のスケジュール策定・管理に関する支援 ⑦事業の資金計画に関する助言 ⑧資金調達、必要な人材、アウトソーシングなど事業運営に関する助言 ⑨公的支援プログラム活用に関する助言 ⑩大学・研究機関との連携に関する助言</p>
8. 経営と情報管理	<p>①市場情報構築に関する助言 ②資材・生産管理情報構築に関する助言 ③販売管理情報構築に関する助言 ④顧客管理情報構築に関する助言 ⑤パッケージソフト利用に関する助言 ⑥LAN、インターネットなどネットワークに関する支援 ⑦業務管理効率化手法に関する支援 ⑧経営情報管理に関する支援 ⑨ホームページ開始に関する助言</p>

出所：「新しい中小企業診断士制度について」2000年6月中小企業政策審議会ソフトな経営資源に関する小委員会養成課程科目構成を参考に調査団が作成

4.3.3.4 テキスト類の作成

制度発足後に開講に備えて主催する養成機関は中小企業コンサルタント登録機関に養成

機関として登録した後、試験機関所属の委員から試験科目や科目の標準的なカリキュラムなどについて指導を受け、各科目の講師がそれぞれのテキストを作成する（ベースはパイロットプロジェクトで使用されたテキストとなるが、先の Table 4-12 の講義項目を参考に見直しが必要。）

それらのテキストの内容は、認定試験受験者のための指針になり、今後設立される養成機関が作成するテキストの標準にもなるので十分吟味して再編集しなければならない。内容的には、各科目について全体の体系が明確に構成され、それぞれの項目について配分などの偏りがなく、私見を交えない公平な立場で記述されなければならない。

パイロットプロジェクトの結果を踏まえて、教材の分量は中小企業コンサルタントに必要な知識とノウハウとして、中小企業にとって余り必要でないものは削除する。一方、より詳細に説明が必要なテーマは紙面をより多く割くなど、強弱を考えたテキストづくりを行うと共に、内容も十分チリ国の事情を勘案したものにする。各科目の教材・テキストの作成基本方針は Table 4-13 のとおりである。

Table 4-13 各科目の教材・テキストの考え方

科目	テキストの考え方
中小企業 概要と支援 プログラム	<p>(方針)</p> <p>他の国で使われている一般的な内容のものではなく、中小企業コンサルタントには現場指向が求められるのであるから、チリの中小企業の実態を踏まえた内容とするべきである。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パイロットプロジェクトでは経営革新テーマは本科目に含めたが、チリ国では経営革新(イノベーション)が経済政策上重要なテーマでもあるから、別途イノベーションの科目を設置し、チリ国の現状に合った教材を作成する。 ・今回調査した企業の多くが、自社の経営実態、大企業との違いを良く理解した上での診断助言を望んでいた。中小企業と大企業とは、単に規模的な違いだけでなく、経営の質的(家族的、機動的、柔軟性など)な違い、ヒト・モノ・金・情報など保有経営資源の不足と外部調達不可欠性、取引環境など多くの点で異なる。これら中小企業の経営の質的な特徴と共に、チリ国の関連業界や地域経済圏の動向、貿易条件など中小企業を取り巻く環境に関する知識を有することも適切な診断助言を行うには必要な知識である。 ・今回訪問した中小企業でも創業時に経営資源の質量の不足に苦労した起業家が多い。従って、中小企業コンサルタントには、経営戦略の策定やその着実な実施アドバイスに加えて、所有する経営資源の不足を補うための外部資源の調達を支援できることも求められる。その為に、行政側の公的支援プログラムに係る正確な理解と具体的な申請方法、及びその他外部資源の活用などを適切に助言できる知識と能力を獲得することも重要であり、これら企業ニーズを踏まえたテキストを作成する。 ・中小企業ではオーナーが自ら経営全ての事項に関与しなければならない現実、オーナーの個性に大きく左右される企業体質、オーナーに十分な時間が取れず、又十分な情報源を確保し難い実態等に焦点を当てたグループ討議のできる基礎資料を準備し、現場での応用能力向上を図り、チリ側既存コンサルタントに不足していると言われる現場に即した実務能力強化に資するよう工夫する。

科目	テキストの考え方
コンサルティングスキル	<p>(方針)</p> <p>助言能力を知識として学習しても実地で応用するのは容易でないところから、ワークショップの要素を教材に取り入れ、授業で実施する。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第一次調査訪問先企業の経営者からはコンサルタントの第一条件は、人間としての信頼性にあり、中小企業と同じ目線で話をよく聞いてくれることとの意見が多数聞かれた。また、秘密の保持・業務の受託と信頼関係・地位利用の禁止などコンサルタントとしての倫理性にかかる問題も指摘された。また、理想論的な提言でなく現場で活用可能な具体的・現実的なものを求める意見も多い。更に、提言後の継続的な指導を期待し、企業と共に歩んでくれる助言者としての機能を求める経営者の声もある。これらコンサルタントのあり方と理論と技法について、基本的な知識と能力を獲得するためのテキストを準備する。 ・コーディネート能力と企業の経営資源の一部としてのコンサルタントのあり方等をクローズアップして、グループ討議が出来る基礎資料も準備し、現場での応用能力向上を図り、チリ側既存コンサルタントに不足していると言われる現場に即した実務能力強化に資するよう工夫する。
財務分析 ・戦略	<p>(方針)</p> <p>本科目はパイロットプロジェクトの結果、当国のコンサルタントに著しく不足している知識であるところから、中小企業の経営状況を把握している講師を選任し、十分な時間を設定して受講生に容易に理解できるテキストを作成し研修を行う。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業の現状分析や問題点の特定のために、財務諸表による経営分析は重要な手法である。生産部門のコスト削減策がキャッシュフローに与える影響など全社的な視点で診断支援を行うには、財務・会計に関する知識は診断に際して不可欠の知識であり、財務・会計にかかる基本的な知識と能力を獲得するためのテキストを作成する。但し、チリ側の会計原則など現地法制度に準拠したものとなるよう作成する。 ・財務会計の問題は決して管理部門の問題に限定してはならないこと、一般社員や労働者のかかわり方、例えばコスト削減には従業員のコスト意識の醸成が不可欠であるが、どのようにしたら従業員にコスト意識を持たせるようになるか、そもそもデータの保管・整理が不十分な中小企業でどのように実態を把握していくか等について、グループ討議の基礎となる資料を準備し、現場での応用能力向上を図り、チリ側既存コンサルタントに不足していると言われる現場に即した実務能力強化に資するよう工夫する。
経営法務	<p>(方針)</p> <p>法務関係の科目は国によって違いがあるので、チリ国に合った内容とすべきである。また、中小企業を取り巻く経営環境の変化によって必要な法律知識も変化する。例えば、中小企業法や労働コンピテンス法、環境問題関係など時代によってトピックがあるので、それに対応した教材内容とするべきである。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チリ国の事情を考慮した内容にする必要があり、その為に新法である中小企業法、労働コンピテンス法、振興機関、環境分野などに関する事項を含める。 ・事業開始・届け手続き・会社設立及び倒産、知的財産権、契約・社債株式など資本市場など経営法務に関する分野、商習慣など商取引一般に関する分野、会計原則など財務・会計分野の法制度にかかる分野、労働関係、衛生環境分野など特にチリ固有の法制度や

科目	テキストの考え方
	<p>商習慣にかかる分野ではチリの法制度慣習を外さない工夫が必要である。これら分野での実際の手続きにおいては弁護士や会計士などの専門家が携わることも多いと思われるが、企業の経営実態を的確に把握することで起こりうる問題を指摘し、又経営者と協議し、これら専門家へ基礎的な情報を提供するために関連法規律に関する基礎的な知識を有していることは必要であり、これら基礎的な知識と能力を獲得するためのテキストを作成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法律の存在を自社事業に有利に活用する方策（例：特許取得による他社製品との差別化、環境にやさしい製品を発表することで商品イメージアップ）、中小企業再生支援にかかる中小企業コンサルタントの役割等をグループ討議する基礎資料を準備し、現場での応用能力向上を図りチリ側既存コンサルタントに不足していると言われる現場に即した実務能力強化に資するよう工夫する。
経営戦略	<p>(方針)</p> <p>本科目はコンサルタントの中核的な能力でもあるところから、大学などで使用されている理論を教授しがちである。しかし、中小企業コンサルタントの現場指向の観点から、教育する経営理論は中小企業に対応したものでなければならない。また、テキストや授業で説明する事例も中小企業であるべきである。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本科目は、経営戦略・組織論・マーケティング・経営情報システムから構成される。経営戦略・組織論・マーケティングは企業経営において、財務・会計による経営分析と共に、経営に関する現状分析・問題解決・今後の展開を助言するに際して不可欠の知識であり、必要なテキストを準備する。 ・IT技術については、その進歩と共にそれを活用した経営情報システムの構築には高度な専門性が必要であるが、システム構築が効果を発揮するのは、基礎となる経営の包括的な見直しがあり、それに適したシステムであることが前提となる。中小企業コンサルタントには、経営戦略から組織、生産、販売等の要因に配慮しつつ、情報システムが経営のあらゆる側面に効果を発揮して、企業の競争力強化や生産性向上に資するよう、制度設計の基礎的計画策定や提言が期待される。具体的に、人事やマーケティング情報を経営戦略の中で生かす情報システム作りが図らなければならない。 ・上記1とも関連するが、環境の変化にいち早く適合しなければならない中小企業にとって、戦略とは、組織とは、情報システムとはといった課題、間接的に関係する社員のあり方等をグループ討議にする上で基礎となる資料を準備し、現場での応用能力向上を図り、チリ側既存コンサルタントに不足していると言われる現場に即した実務能力強化に資するよう工夫する。
運営管理	<p>(方針)</p> <p>パイロットプロジェクトでは製造業のみのテキストであったが、チリ国の現状を考えると商業やサービス業にかかる店舗施設管理なども含めるべきである。また、日本独自の手法である5S、KAIZEN、QC7つ道具、コスト削減手法、在庫管理などのテキストは配布資料でなく別冊として一冊にまとめて製本する。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パイロットプロジェクトでは、日本のノウハウである5S、KAIZEN、QC7つ道具、コスト削減、在庫管理など参考資料として配布されたが、これら一冊にまとめてテキストの本体とすべきである。 ・既存コンサルタントが現場を見ない、実態を知らないまま提言するなどの意見も多く聞

科目	テキストの考え方
	<p>かれる。中小企業コンサルタントには、全社的な視点で診断し、企業の競争力強化や生産性向上を総合的な観点からの確かな助言・指導を行うことが求められ、工場等の現場の運営管理に関する知識とアドバイスノウハウを獲得することが必要でありその為のテキストを作成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 工場と販売部門、設計部門等の関係のあり方、アウトソーシングの管理、苦情処理のあり方、5S・KAIZEN など TQC にかかる導入等に焦点を当てたグループ討議の基礎となる資料を作成し、現場での応用能力向上を図り、チリ側既存コンサルタントに不足していると言われる現場に即した実務能力強化に資するよう工夫する。
<p>新規事業 開発</p>	<p>(方針)</p> <p>創業や経営革新に関する診断・助言においては、マネジメント・プロセスに即した診断・助言能力が必要である。企業経営理論を活用し、企業を取り巻く内外の経営環境を把握するのに必要な情報の収集・分析から企画の策定、必要な経営資源の調達など、幅広い応用能力を習得することが求められる。</p> <p>(内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業活動の内容を把握し、事業機会の発見、事業シーズの創出、事業コンセプトの構築、ビジネスプランを作成しつつ不足する経営資源の調達にかかる情報が得られるよう配慮する。また、市場のニーズと企業のシーズの一致の確認と顧客ターゲット・製品やサービスを明確化した具体的なビジネスプランの作成が学べるよう、チリ国での成功事例を説明しつつ説明する。現在、チリ大学やサンチャゴ大学をはじめ国内の主要大学で起業家育成、ベンチャービジネス支援が行われているが、これらの事例を取り上げ、テキストないしは参考資料として活用する。
<p>経営と情報 管理</p>	<p>(方針)</p> <p>経営のあらゆる場面において情報システムの活用が重要になっており、企業経営において情報システムを活用するために必要な知識及びシステム設計の基礎知識を身につけることで、システムエンジニア等専門家と経営者との橋渡しができる能力を養成する。あくまで情報の技術的な活用知識、コンピュータや主要ソフトの取り扱いが講義の中心となる。情報をいかに経営に生かすかは、「経営戦略」の項目の中で取り扱う。</p> <p>(内容)</p> <p>情報技術に関する基礎的知識、戦略情報システムなど報通信技術の普及により、経営のあらゆる場面において情報システムの活用が重要になっている。そこで、企業経営において情報システムを活用するために必要な知識及びシステム設計の基礎知識を身につけることにより、システムエンジニア等適切な専門家と経営者との橋渡しができるようにする</p>

出所：「新しい中小企業診断士制度について」平成12年6月 中小企業政策審議会 ソフトな経営資源に関する小委員会を参考に調査団作成

なお、既存コンサルタント資格との関連性を持たせ、他資格を持つ専門家も広く中小企業コンサルタントになることを促進するため、一部教科については免除措置を設定する。例えば、弁護士は経営法務の教科が、IT 分野の基準で定めた資格保有者には経営情報システムの教科が免除される、などの措置が考えられる。

上記科目を新制度での教科編成とした場合、合否判定試験では、教科合格制度の導入をあわせて検討する。例えば、教科合格の有効期間を3年間とし有効期間中は当該教科

の受験を免除申請できるとするものである。また、既存コンサルタント資格との関連性を持たせるため、一部教科については免除措置を設ける。例えば、弁護士は、科目 4)「経営法務」が、振興機関からの派遣者は、科目 1)「中小企業概要と支援プログラム」が免除されるなどの方法が考えられる。

4.3.4 養成コース履修スケジュール

4.3.4.1 座学コースのスケジュール

中小企業コンサルタントの養成コースは、将来的には受験者の増加とともに履修スケジュールも種々設定されることになるであろう。以下、Table 4-14 に制度開設後の 2011 年 4 月に開講し、毎週水曜日の夜 3 時間（18:30～22:00 休憩含む）と、金曜日 6 時間（15:00～22:00 休憩含む）、土曜日 6 時間（9:30～16:30 休憩含む）の週 15 時間講義することを想定して、6 ヶ月コースの場合の最大可能日数および時間数の例を示した。

Table 4-14 中小企業コンサルタント養成講座座学コースにおける最大可能日数および時間数の例（2011 年 4 月開講 6 ヶ月コース）

	科 目	基本	事例	合計
座学コース 4/1(金) ～9/21(水)	① 中小企業経営・政策	27h		27h
	② 助言能力	30		30
	③ 財務・会計	38	6h	44
	④ 経営法務	29		29
	⑤ 企業経営理論	35	6	41
	⑥ 運営管理	35	6	41
	⑦ 新規事業開発	29		29
	⑧ 経営情報システム	29		29
	⑨ 中小企業診断実習	90		90
		合 計	342h	18h
開講式 4/1(金)				3h
修了式 9/30(金)				3

出所：調査団作成

4.3.4.2 診断実習コーススケジュール

(1) 診断実習コースの進め方

診断実習コースに際しては、座学コースで学習した既存コンサルタントの課題や中小企業コンサルタントに期待される役割、及び、次に示す診断・支援のあり方を踏まえて診断実習を行う。

Table 4-15 診断実習コースの進め方

診断・支援段階	内 容
1. 診断ニーズの事前確認	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業コンサルタントは診断先企業に顧客満足を提供する立場であるから、対象企業の診断ニーズを的確に把握することが不可欠である。 ・経営者自身が会社の課題とその主要要因が何であるか認識できていない場合もある。従って、コンサルタントは企業側の要望や期待をヒアリングや資料で確認し、その妥当性を客観的且つ長期的観点で検討し、必要に応じてその変更を求めるなど企業とコンサルタントとの考え方の合意形成を図りつつ説明を十分行い納得してもらうことが必要である。 ・この事前確認が、最終的な提言や報告書での顧客満足と提言実現化には不可欠である。 ・受講生は秘密の保持・業務の受託と信頼関係・地位利用の禁止などコンサルタントとしての倫理性と秘守義務を遵守する。
2. 定量的・定性的な分析	<ul style="list-style-type: none"> ・従来の経営分析手法である財務諸表による成長性・収益性・安全性・流動性・生産性にかかる指標による分析とともに、経営者の資質（リーダーシップ、コミュニケーション能力、意思決定、人間性、信頼性など） ・環境保全や社会的貢献への取り組みなども新たなビジネスチャンスの活動として分析する。
3. 経営環境要因の分析	<ul style="list-style-type: none"> ・主要な要因として、経済系要因（経済効率に影響を与える人・もの・金・情報など経営資源にかかる動向、規制の動向、地域経済圏の動向など） ・社会系要因（経済効率だけでなく、社会性を重視し、広く地球規模で考えて環境や社会が企業に及ぼす影響） ・人間系要因（物質的な基礎的ニーズの充足から精神的な充足や自己実現、個性化と多様化）等の要因も脅威と弱みとしてではなく、新たなビジネスチャンスとして捉える。
4. 経営資源の分析	<ul style="list-style-type: none"> ・対象企業の経営資源について、例えば、経営計画に合わせて必要な経営資源の調達や育成方法や活用計画が策定されているかどうか、企業内の人材・資金・情報・知的財産権などの経営資源の他に立地や外部の経営資源の調達可能性、すべての経営資源が企業の全部門で必要に応じてバランス良く配置されているかどうか、経営環境の変化に応じて経営資源が活用できるような経営システムになっているかなど総合的に分析する視点が必要である。
5. 経営課題の抽出	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業コンサルタントは従来の勧告型コンサルタントから顧客志向を強めた支援コンサルタントとして意識変革することが期待される。 ・経営課題としての弱みとともに、強みについても抽出する。抽出に際しては顕在化し、あるいは潜在化しているものも把握する。これによって経営改善、経営革新の提言目標を明確化させることができる。

診断・支援段階	内 容
6. 提言	<ul style="list-style-type: none"> ・提言は企業とコンセンサスを得たものとなるよう参加型診断を工夫する。 ・提言では、企業が納得して実行しようという意欲の湧くものとなるよう、コーチングやカウンセリングなど助言技術を活用しつつ支援する。その為にも、診断プロセスでの企業側とコミュニケーションが不可欠である。
7. 変動要因を踏まえたビジネスプランの作成	<p>現在可能なものが今後の内外の経営環境の変化により、実施不可能となることもあり、その逆も起こり得る。従って、起こり得る可能性の高い要因を特定して提言を行う。</p>
8. 全体整合性のある提言と報告書	<p>提言内容は部分最適ではなく、企業を全体的に見ての最適な提言である。また、診断グループで提言をまとめるときはメンバー間で提言内容に不整合が発生しないよう調整する。</p>
9. 実現可能な提言	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントはあくまで助言・支援者であり、提言の実施は企業に任される。従って、提言が企業にとって実現可能と判断されるように分かりやすく説明し、納得して実施の努力を続ける意欲が高まるような内容となる必要がある。 ・提言においては企業の保有する又は活用できる経営資源に見合った実行可能なものとする必要がある。外部資源の調達が必要な場合は、その調達手段も明示すべきである。
10. 提言実現化の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・参加型の診断・支援コンサルタントでは診断プロセスに企業側が参加すると共に、提言実現プロセスにおいてはコンサルタントも参加し合意形成しつつ企業の主体的な活動を支援することが期待される。 ・中小企業コンサルタントの役割は提言することで完了するのではなく、診断・支援の内容が実施され成果が得られるよう期待される。その為に、必要に応じてコンサルタントは企業が利用できる公的支援プログラム、各種専門家との連携など経営資源の補完方法を具体的に説明することが必要である。

出所：調査団作成

(2) 実習コースの時間割

実習コースの時間割は次に示す通りであるが、日程は対象企業の都合に配慮しつつ経営者面談や工場診断など実施時間を調整する。座学と実習は学習の仕方が違うため、学習する内容や方法、手順や注意事項など事前に「診断実習の手引き」を受講生に配布して説明し受講生の理解を得てから企業訪問を行うようにする。

Table 4-16 実習コースの時間割

項目	時間割	内 容
目的		実習コース（中小企業診断実習）では座学コースで習得・補強した知識とノウハウを、OJTにより実地に応用できる能力の育成を目的とする。
合計時間	90 時間	<p>実習コースの合計時間は3週間で2社合計90時間とする。内訳は以下の通りであるが、診断先企業の都合に配慮しつつ時間を調整する。例えば土曜日と平日夜間の活用など適宜各グループで実習コース時間割をつくるが、実習コースの研修時間90時間以上を確保する。</p> <p>合計90時間（中企業は10日間計53時間、小企業は7日間計37時間）</p> <p>①経営者面談等（総合診断）：1日×8時間×2社＝16時間</p> <p>②詳細診断：1日×8時間×2社＝16時間</p> <p>③報告会；1日×3時間×2社＝6時間</p> <p>③グループ討議と報告書作成など：計52時間（教室での協議33時間＋自宅等での作業19時間）</p> <p>備考：上記の時間計算には「移動時間」は含まれていない。</p>

出所：調査団作成

なお、パイロットプロジェクトの評価結果において、診断報告書の様式をチリ化することが必要との意見があるところから、報告書の内容の構成について講師陣と再度検討し改善を図ることが期待される。

4.3.4.3 講師および診断実習インストラクターの選定要件

中小企業コンサルタント制度発足に備えて養成講座の各科目の講師および中小企業診断実習のインストラクターを選定し、養成講座や診断実習がスタートするまでに適切な指導ができるよう準備しなければならない。

選定する各科目の講師または診断実習インストラクターの必要要件として、

- ① 講師またはインストラクターとしての資質を備えていること。
- ② 中小企業コンサルタントとして必要とされている資質や制度の趣旨を十分に理解していること
- ③ 担当の科目全般について業務担当者や指導者として幅広く経験し、その経験年数を5年以上とする。特定のテーマについてのみ深く担当した者はそこに集中して講義する傾向があり好ましくない（大学教授にその傾向がある）。
- ④ 原則として、民間企業に3年以上勤務した経験のある者。
- ⑤ 担当する講座または診断実習の実施期間に時間を割くことのできる者。
- ⑥ 診断実習インストラクターは診断実習の経験者である中小企業コンサルタントの認定者が好ましいが、制度発足時はパイロットプロジェクトの診断実習における評価結果に基づいて選定する。

などを挙げるができる。

4.3.5 登録および認定システム

標準化された基準に基づいて認定され、登録される中小企業コンサルタントの本来の役割は、中小企業の経営（マネジメント）について診断し、経営戦略の策定、経営計画の構築、人事・労務、生産、販売、財務部門などの改善・改革など経営活動全般について適切な方向性を助言することである。一方、産業振興関連省庁や公的振興機関は、中小企業コンサルタントの診断・指導によって国内の中小企業の体質強化や成長が実現することだけでなく、その能力を中小企業振興のための支援プログラムの推進に活用することによってプログラムが大きく進展することを期待し、中小企業コンサルタント制度発足に強い関心を示している。

Figure 4-3 は中小企業コンサルタントを志望する者が登録機関に登録するために認定試験機関で認定試験を受験し、その準備として各種養成コースで必要な知識や応用能力を習得する流れを示している。以下その各プロセスについて説明する。

なお、認定試験に合格して登録手続きをしようとする者は、登録の要件としている経営診断実習に参加して履修しなければならない。実習生は実習における態度などについてインストラクターの評価を受けるが、可否には関係なくコンサルタントとして態度などについて留意すべきことを指摘されるのみである。経営診断実習の評価結果を認定試験の可否に反映させないのは、診断実習では各チームメンバーがそれぞれ異なった役割を分担して実施するので的確な助言能力などを把握・評価するのが難しいことにある。したがって、認定試験では口述試験でそれらの能力を評価することとする。

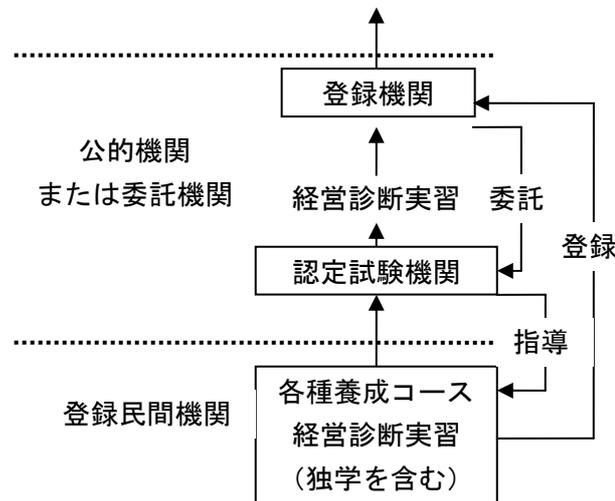


Figure 4-3 登録までのプロセス

第 5 章 制度構築のためのアクションプラン
と工程表

第5章 制度構築のためのアクションプランと工程表

5.1 アクションプラン

本章では、第4章で述べた「チリ中小企業コンサルタント制度」計画案を実施するにあたり必要とされる諸施策、予算計画、さらに実施工程などを提言する。諸施策は、制度化推進のためになされるべきプログラムと、本制度を維持・発展させるために必要とされるプログラムとに大別できる。既に第4章で述べた計画案の中で制度化のためのプロセスとして述べた部分も含め、あらためてアクションプランとして以下に列記する。これらは制度構築を図るという意味において、基本的に、今後3年以内に採られるべきアクションプランであり、3年目以降のアクションとして検討すべきプランはここには含まれていない。

- アクションプラン 1 ChileCalidad 内の体制整備
- アクションプラン 2 制度構築・運営予算の確保
- アクションプラン 3 チリ中小企業コンサルタント制度普及プログラム
- アクションプラン 4 講師・実習インストラクター養成プログラム
- アクションプラン 5 チリ中小企業コンサルタント制度実施プロジェクト

- アクションプラン 6 産業振興網でのコンサルタント活用プログラム①
(中小企業省(Premio Pymes)推進プログラム)
- アクションプラン 7 産業振興網でのコンサルタント活用プログラム②
(CORFO プログラムとの連携)
- アクションプラン 8 産業振興網でのコンサルタント活用プログラム③
(SERCOTEC プログラムとの連携)
- アクションプラン 9 破産経済アドバイザー資格との統合プロジェクト
- アクションプラン 10 中小企業コンサルタント協会支援プロジェクト

5.1.1 アクションプランの詳細

以下、各アクションプランの詳細である。アクションプラン 1～5 が制度構築・運営に係るアクションであり、6～8 は本制度から輩出される中小企業コンサルタントの活用促進、および本制度の維持・発展を図るためのものである。また、アクションプラン 6～8 は、産業振興網の中での中小企業コンサルタント活用のプランとして提示している。基本的に、制度構築・運営に関わるプランは、最初の3年間は経済省中小企業局が主体的役割を果す前提で策定されたものであり、ここでは内容を変えず、実施機関を ChileCalidad と置き換えている。従って、これらのアクションプランは2010年12月以降も ChileCalidad が引き続き本制度実施の主たる役割を担うことを想定したものである。

アクションプラン 1 ChileCalidad 内の体制整備

目的及び概要	チリ中小企業コンサルタント制度の実施体制を構築するため、ChileCalidad 内部に、担当部署、担当者を決め、体制構築準備から実施監督までの一連の業務を行う。チリ中小企業コンサルタント制度は経済省が自ら実施機関となるものではないが、実施体制の構築、および実施運営の監督は経済省が中心となって関係機関と協力しながら行わなければならない。
実施機関	ChileCalidad
活動内容	制度構築の進捗にあわせ組織体制を整備する考えをとる。 (1) ステップ 1 経済省内の担当部署決定、および関係者による内部勉強会の立上げ
	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 提言内容の分析、必要に応じ修正。 ・ 本制度で求める中小企業コンサルタント像、標準能力の確認。 ・ 制度立上げのために必要な項目の整理 ・ 制度構築準備室の編成
	<p>(2) ステップ 2 勉強会でのメンバーを母体に制度準備室 (Unit) の立上げ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チリ中小企業コンサルタント制度の計画確認 ・ コンサルタント養成課程の詳細内容。基準の策定 ・ 能力評価制度、登録制度の詳細策定 ・ 実施機関 (再委託先) の入札準備、実施 ・ 制度の普及啓蒙活動の開始 <p>(3) ステップ 3 準備室業務を引き継ぐ形で制度管理室を設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チリ中小企業コンサルタント制度の見直しと長期計画策定 (国家 ・ 職能資格制度との統合計画も含む) ・ 制度の効率的運用と管理 ・ 制度の普及活動促進 ・ 制度の地方展開基盤の構築
投入	専任担当者 (最大時 4 名)、この他に関係機関、関係者を含めたテーマ別審議グループを編成し、業務遂行の支援を受ける。 制度実施段階で委託機関への委託料、および制度普及のための活動費が発生する。(委託料については 5.3 章参照のこと)
留意事項	本アクションプランは、あくまで制度化を前提としたプランである。そのため、内部勉強段階、準備段階については、必ずしも上記期間内のフル活動を必要としない場合もあり、状況に応じて準備段階を早めることに留意しなければならない。また、計画最終化段階では、極力、パイロットプロジェクトの参加機関、参加者の意見を計画作りに反映させることが重要である。

アクションプラン 2 制度構築・運営予算の確保

目的及び概要	チリ中小企業コンサルタント制度を制度として立上げ、制度運営を行う上での費用を見積り、その中で、経済省が予算として手当てすべき分につき精査し、予算を得るための必要な措置を講ずる。
実施機関	ChileCalidad
活動内容	<p>制度構築及び運営に係る向こう3年間の予算を見積もると同時に、経済省として負担すべき予算を精査し、経済省内での内部調整を図る。</p> <p>(1) ステップ 1 制度構築・運営に係る全体予算の洗い出し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 計画案（予算）のレビュー ・ ChileCalidad 内勉強会による最終計画案を基に予算見積り <p>(2) ステップ 2 経済省が手当てすべき予算額の精査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルタント負担額の精査・確認（受講料、試験代、登録料） ・ 経済省負担額の精査・確認 <p>(3) ステップ 3 経済省内における予算手続きの実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2011～2013 年の予算案策定 ・ 2011 年度予算の申請・交渉
投入	ChileCalidad 内での勉強会参加者がセンター長の承認を得ながら進める。
留意事項	2010 年度予算については既に決定しており、ここでの予算手当ては基本的には 2011 年度以降を対象としている。本制度では受益者負担の原則から、受講生が本養成課程と類似するプログラムを受ける場合と同等の負担を求める。しかし、研修コースは6ヶ月（360時間）を要するもので受益者負担原則だけを貫いた場合、応募者は費用負担面から大幅に減少することが予想される（特に中小企業コンサルタント資格のメリットが目に見えない初期段階において）。従って、先の中小企業振興に係る基盤整備の観点から、経済省が制度運営の為の補助を委託料の名目で委託先機関に支払うものとする。その期間は、第1回から6回までの研修コース実施期間（約3年間）を目途とする。7回目以降については、受益者負担を上げる方向で再度見直すものとする。

アクションプラン 3 チリ中小企業コンサルタント制度普及プログラム

目的及び概要	チリ中小企業コンサルタント制度を本格的に開始するにあたり、その制度の内容を広く社会に公表する。初期段階におけるメッセージ伝達の主たる対象者は、国内の中小企業経営者、民間コンサルタント、CORFO のプログラム実施代理機関である AOI、さらには CORFO、SERCOTEC 職員などである。さらに次の段階として、地域的広がりをもって、全国に制度普及を図る計画を作る。
実施機関	ChileCalidad（制度準備ユニット）
活動内容	<p>チリ中小企業コンサルタント制度の目的と内容につき、普及・啓蒙活動を行う。</p> <p>(1) ステップ 1（2010 年 11 月～2011 年 3 月） チリ中小企業コンサルタント制度の紹介ツールの作成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済省ホームページにおいて中小企業コンサルタント制度の専門サイトを立ち上げ、その中で、制度に関わるさまざまな情報を提供する。 ・ 中小企業コンサルタント制度紹介パンフレットの作成 <p>(2) ステップ 2（2011 年 1 月～同年 12 月） 制度普及公開セミナーの開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度普及公開セミナーの実施プログラム策定 ・ セミナー実施のための予算確保 セミナー開催の準備、実施（2011 年内に、地方を含め合計 4 ヶ所での開催を計画する。）
投入	サイト開設については、経済省内の IT 専門家の支援を仰ぐ（パイロットプロジェクトでの事例を参考とする）。パンフレットの作成は、外部専門機関を入札制度により調達することを念頭に置くも、予算確保が難しい場合は、可能な範囲で制度準備室が対応する。セミナープログラムは、パイロットプロジェクトでのコンサルタント合格者や診断対象となった中小企業経営者の体験談なども盛り込む。
留意事項	パンフレット作成、セミナー開催については実施予算が確保されること前提であり、この点での経済省内の調整作業が重要となる。

アクションプラン 4 講師・実習インストラクター養成プログラム

<p>目的及び概要</p>	<p>養成課程の開始にあたり、座学コースでの講師、および診断コースでの実習インストラクターの養成を図る。本来は、TOT (Training of Trainers)コースとして、一定の訓練カリキュラムに沿って計画されるべきものであるが、チリ人講師候補の能力の高さ、訓練拘束期間における参加者への費用補填などを考慮すれば、長期間プログラムの適用は無理である。むしろ、講師、インストラクター候補者には、最低限、本コンサルタント制度、とりわけ養成課程の趣旨、養成方法を理解してもらうことが重要である。この点を踏まえ、5日間（20時間）の集中トレーニングプログラムを実施する。（場合によっては一日のトレーニング時間を長くし、日数を減らすことも考慮する。）</p>
<p>実施機関</p>	<p>ChileCalidad</p>
<p>活動内容</p>	<p>講師・実習インストラクターの養成計画を策定し、実施する。</p> <p>(1) ステップ 1 集中トレーニングプログラム実施計画案の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 5日間（4時間/日）のトレーニングプログラム案の策定 ・ トレーニング実施予算の確保 ・ トレーニング実施場所の確保、実施内容の準備 <p>(2) ステップ 2 講師、実習インストラクター候補者の選考</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 講師、実習インストラクター候補者の公募受付（自薦、他薦含む） ・ 第一回集中トレーニングプログラム参加者の選考（15～20名を想定） <p>(3) ステップ 3 集中トレーニングプログラムの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門講師の下、座学コース、診断実習コースの要点、教材類の作成、指導方法などを技術移転する。 ・ 講師、実習インストラクターの経済省-ChileCalidad データベース作成
<p>投入</p>	<p>本プログラムは、外部専門家の支援を受けて、経済省（ないしはChileCalidad）が行うことを想定する。トレーニング自体は外部専門家によって行われるが、トレーニング実施場所（経済省セミナー室、およびパイロットプロジェクトでの診断受諾企業を想定）と、参加者へ配布する資料作成代、参加期間の昼食代、企業訪問（一日）での交通費などが費用として発生する。</p>
<p>留意事項</p>	<p>基本的には、中小企業コンサルタント資格者が講師となることが望ましい。</p>

アクションプラン 5 チリ中小企業コンサルタント制度実施プロジェクト

目的及び概要	チリ中小企業コンサルタント制度を制度として正式にスタートさせ、コンサルタントの養成、能力評価、認定・登録までをプロジェクトとして行う。本制度は、経済省が主導する形で実施される。その理由は、本制度が単に CORFO や SERCOTEC と行った一機関へのコンサルタントの供給、そのためのコンサルタントの能力向上を図るのではなく、チリ全体の中小企業振興を支援するために行う制度（中小・零細企業振興基盤の整備）であることによる。
実施機関	ChileCalidad 担当 Unit、および委託契約を結んだ実施機関
活動内容	<p>本制度の養成課程における受講生の募集段階から、研修コース、能力評価、認定・登録までを ChileCalidad の監督の下、各委託機関が実施する。委託機関は委託を受けた業務内容を契約内容に基づき準備、実施する。</p> <p>(1) ステップ 1 (2010年10月～同年12月) 入札書類の整備、委託機関の入札方式による選定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JICA 報告書に基づき、委託機関入札書類の準備 ・ 所定の手続きに沿って入札案内、審査、選考 ・ 1位企業との契約交渉、委託契約の締結（経済省-ChileCalidad と実施機関間において） <p>(2) ステップ 2 (2010年12月～2011年2月) 養成課程の実施準備（教材類などの準備）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修コースにおける教材類、教室、診断企業などの準備 ・ 能力評価試験の作成、方法の確認 <p>(3) ステップ 3 (2011年1月～同年3月) 第一回受講生の募集・選考・受け入れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受講生の募集開始 ・ 選考、グループ面接の実施 ・ 受講生への選考結果通知、研修コースの詳細案内
	<p>(4) ステップ 4 (2011年1月～同年3月) 第一回研修コースの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修コースの実施（座学コース、実習コース） ・ 研修コースの進捗確認・監督
	<p>(5) ステップ 5 (2011年1月～同年3月) 第一回能力評価試験の実施、登録</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 筆記試験、口述試験の実施 ・ 試験の評価、合格者の確認、機関承認 ・ 中小企業コンサルタント有資格者の登録
投入	ChileCalidad の制度準備室スタッフで全体運営をコーディネートする。各プロセスの委託機関には委託契約に基づき、委託料が経済省-ChileCalidad より支払われる。
留意事項	実施体制の構築は委託機関との共同作業として行われることに留意する。特に養成課程の整備においては、ユーザーである民間コンサルタント（受講生）や、プログラムから輩出されるコンサルタントのユーザーとなる振興機関等の利便性に十分配慮することが必要である。

アクションプラン 6 産業振興網でのコンサルタント活用プログラム①
(中小企業経営品質賞(Premio Pymes)推進プログラム)

<p>目的及び概要</p>	<p>中小企業の経営品質を評価する賞として、チリでは ChileCalidad が主催する National SME Quality Prize (PNC)がある。毎年、大統領の出席の下、授賞式が行われており、既に制度として全国的に普及している。NCP 獲得を目指して中小企業全体の経営品質向上を図る狙いから、ChileCalidad は、CORFO の FOCAL プログラムを活用した支援プログラムを始めている。このプログラムを活用する場合、通常の CORFO プログラムより自社負担率も減ることから、このプログラムへのニーズは今後さらに増えることが予想される。このプログラムで求められるコンサルタントはまさに本制度で目指す中小企業コンサルタントの領域であり、コンサルタントの活用により最大の効果が見込まれる。このような理由から、本プログラムは、NCP と中小企業コンサルタントのマッチングを図るために、プログラム従事資格としての制度確立を図ることを目的とするものである。</p>
<p>実施機関</p>	<p>ChileCalidad、CORFO、および CORFO の AOI 機関</p>
<p>活動内容</p>	<p>NCP 支援プログラムにおける中小企業コンサルタント資格の要件づけを図る。</p> <p>(1) ステップ 1 Nch2909、および SEMC コンサルタント資格者の中小企業コンサルタント制度への取り込み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業コンサルタント養成課程応募要件として、Nch2909、および SEMC コンサルタント資格者のデータベース作り。 ・ 中小企業コンサルタント養成課程の応募要件として公表する。 <p>(2) ステップ 2 NCP 支援で用いる企業診断手法の確立、実績作り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業コンサルタント資格者がもつ企業診断手法、診断内容などを NCP 支援プログラムで試み、実績作りを図る。 ・ NCP 支援で用いる企業診断手法を確立する。 <p>(3) ステップ 3 中小企業コンサルタント資格の NCP 支援プログラムにおける従事資格化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CORFO、ChileCalidad との調整を図り、中小企業コンサルタント資格を NCP 支援プログラムにおける従事資格とする。
<p>投入</p>	<p>ChileCalidad、CORFO、経済省による協議が必要となる。プログラム予算は、CORFO のプログラム予算の中で行うものとする。</p>
<p>留意事項</p>	<p>本プログラムの実施内容・規模は、ChileCalidad の意向を尊重し、CORFO のプログラム予算との兼ね合いの中で調整する必要がある。また、中小企業コンサルタント有資格者の実績作り期間として、約 1 年間に設け、その間は、Nch2909、SEMC コンサルタント資格により本プログラムへの従事要件とする。</p>

アクションプラン 7 産業振興網でのコンサルタント活用プログラム②
(CORFO プログラムとの連携)

<p>目的及び概要</p>	<p>中小企業振興プログラムの多くは、CORFO によって実施されている。中でも、中小企業の経営品質向上、競争力強化を狙いとする FOCAL プログラムや、イノベーションを通じて企業競争力強化を支援する Innova-Chile のプログラムは、中小企業コンサルタントの貢献が大いに期待される分野である。また、従来あった Technical Assistance Fund (FAT) や、ゼネラリスト型中小企業コンサルタントの能力を生かした CORFO プログラムの検討も、本コンサルタント制度を維持発展させる為には必要なこととなる。これら CORFO プログラムの中で、中小企業コンサルタントをいかに活用し、そのための要件をどのように設定するか、本制度の立上げと同時に CORFO との連携を通じて目的の促進を図る。</p>
<p>実施機関</p>	<p>CORFO、ChileCalidad</p>
<p>活動内容</p>	<p>CORFO の既存プログラムにおいて、中小企業コンサルタント活用分野を検討し、プログラムにコンサルタントの従事要件として盛り込む。また同時に、新規プログラムの策定を検討する。</p> <p>(1) ステップ 1 既存 CORFO プログラムとのマッチング検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ FOCAL プログラムにおけるマッチングの検討 ・ Innova Chile プログラムにおけるマッチングの検討 ・ 適用可能プログラムの洗い出し <p>(2) ステップ 2 既存 CORFO プログラムでの適用可能プログラムの公表</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 適用可能プログラムでの条件設定、パンフレット等での公表 ・ AOI、コンサルタントへの通知、CORFO プログラムでの活用 <p>(3) ステップ 3 中小企業コンサルタントの能力を活かした中小企業振興プログラムの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ FAT プログラムの問題点分析 ・ CORFO 地方事務所、および AOI へのヒヤリング ・ 新規プログラム案の策定
<p>投入</p>	<p>CORFO 内の関係部署スタッフ、CORFO サンチャゴ事務所、ChileCalidad</p>
<p>留意事項</p>	<p>先ずは、CORFO スタッフに中小企業コンサルタントがどのような能力を備え、中小企業振興においてどのような貢献を果せるのか、理解してもらうことが重要である。そのために CORFO スタッフのみを対象とした、中小企業コンサルタントをテーマとしたワークショップの開催を検討する。CORFO よりパイロットプロジェクトに 2 名の職員が参加しており、彼らの意見をプログラム作りに反映させることも必要である。</p>

アクションプラン 8 産業振興網でのコンサルタント活用プログラム③
(SERCOTEC プログラムとの連携)

目的及び概要	SERCOTEC プログラム、およびプログラム実施を行う州事務所での中小企業コンサルタント活用を図るため、SERCOTEC と経済省間で協議し、その方法、分野を具体化する。
実施機関	SERCOTEC、ChileCalidad
活動内容	<p>SERCOTEC の既存プログラムにおいて、中小企業コンサルタント活用分野を検討し、プログラムにコンサルタントの従事要件として盛り込む。また同時に、新規プログラムの策定を検討する。</p> <p>(1) ステップ 1 既存 SERCOTEC プログラムとのマッチング検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Capital seeds program をはじめとする SERCOTEC プログラムでの中小企業コンサルタントの活用分野を特定する。 ・ SERCOTEC 州事務所での中小企業コンサルタント活用方法につき検討する。 <p>(2) ステップ 2 既存 SERCOTEC プログラムでの適用可能プログラムの公表</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ SERCOTEC プログラムの中で中小企業コンサルタント資格を要件とするプログラムを公表する。 <p>(3) ステップ 3 中小企業コンサルタントの能力を活かした中小企業振興プログラムの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新たに中小企業コンサルタントの能力を活かした SERCOTEC プログラムを検討し、策定する。
投入	SERCOTEC 内の関係部署スタッフ、SERCOTEC サンチャゴ事務所、ChileCalidad
留意事項	<p>まずは、SERCOTEC スタッフに中小企業コンサルタントがどのような能力を備え、中小企業振興においてどのような貢献を果せるのか、理解してもらうことが重要である。そのために SERCOTEC スタッフのみを対象とした、中小企業コンサルタントをテーマとしたワークショップの開催を検討する。SERCOTEC よりパイロットプロジェクトに 2 名の職員が参加しており、彼らの意見をプログラム作りに反映させることも必要である。なお、CORFO、SERCOTEC の新規プログラムとして幾つかの参考案を 5.1 章最後に提示する。</p>

アクションプラン 9 破産経済アドバイザー資格との統合プロジェクト

<p>目的及び概要</p>	<p>2010年1月に公布された中小企業特別法において「破産経済アドバイザー」の役割、必要条件などが明記されている。その役割は、債務者（会社経営において問題を生じた中小企業）の財務・会計上の諸問題を調査すると共に、会社経営を全体的視野から評価するものである。すなわちその業務範囲において中小企業コンサルタントの役割と類似するところがあり、双方の資格要件を整備することで中小企業コンサルタントの活動分野を拡げることが可能となる。規定では、破産経済アドバイザーは破産監督局の試験に合格し、同局に登録することが求められている。どのような形で双方をつなげることが出来るか、財務省側と協議した上で、統合化を進める。</p>
<p>実施機関</p>	<p>財務省破産監督局、ChileCalidad</p>
<p>活動内容</p>	<p>破産経済アドバイザー資格と中小企業コンサルタント資格の双方の要件を分析し、統合化を図る。</p> <p>(1) ステップ 1 破産法にある破産経済アドバイザーの要件と中小企業コンサルタントの要件を比較分析する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 破産法にある破産経済アドバイザーの要件と中小企業コンサルタントの要件を比較分析する。いずれの資格制度も具体化していない段階であり、その内容比較においては、当局との確認が必要となる。 <p>(2) ステップ 2 財務省監督局との内容協議、および法務関係者との協議</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業コンサルタントをいかに破産経済アドバイザーに結びつけるかについて、規定の見直しを図る。 ・ 見直し規定について法務関係者の確認をとる。 <p>(3) ステップ 3 双方の資格要件の統合化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 見直し規定に基づき、双方の資格の統合化を図る。
<p>投入</p>	<p>あくまでも財務省破産監督局と、ChileCalidad の間で協議・分析を通じて行われるものである。</p>
<p>留意事項</p>	<p>資格取得において、中小企業コンサルタント制度で不足する部分を破産経済アドバイザー資格制度で補う考え方を取り入れる。</p>

アクションプラン 10 中小企業コンサルタント協会支援プロジェクト

<p>目的及び概要</p>	<p>コンサルタント制度の自立発展の為に、民間コンサルタントが主体的に組織化され、自ら切磋琢磨してコンサルティング知識や技能を磨くと同時に、外部に対してコンサルタント団体として意見を発信していくことが重要である。</p> <p>本協会は、あくまでコンサルタントによる自主的な組織として発足させるものであるが、本コンサルタント制度と密接な関係の下、将来的に制度が民間へ移管された場合の受け皿のひとつとしても期待される。このため、経済省、および本コンサルタント制度関係機関は、協会の運営において適切なアドバイス、支援を行い、中小企業コンサルタント制度自体が全てのステークホルダーを巻き込んで発展することをプロジェクトの目的とする。</p>
<p>実施機関</p>	<p>経済省、ChileCalidad、及び、本コンサルタント制度にかかる関係機関</p>
<p>活動内容</p>	<p>産業振興網関係機関プログラムにおける本協会会員を含めた中小企業コンサルタントの利用促進を検討する。</p> <p>(1) ステップ 1 本協会と連携して支援プログラムと所属会員中小企業コンサルタントとのマッチングを検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CORFO,SERCOTEC など支援プログラムでの会員活用の検討 ・ その他産業振興網参加機関プログラムでの会員活用の検討 <p>(2) ステップ 2 本協会と連携して支援プログラムにおける所属会員を含めた中小企業コンサルタントの能力要件を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本コンサルタントの能力要件を明確化 ・ 本協会による能力開発計画策定と実施を支援 <p>(3) ステップ 3 本協会との意見交換に基づいた中小企業支援プログラムの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業のニーズにマッチさせるための既存支援プログラムの改善 ・ 中小企業ニーズを反映した新たな支援プログラムの策定
<p>投入</p>	<p>本協会は、民間コンサルタントが自主的に活動を行うものであるが、協会の公益性を考慮しつつ経済省や中小企業振興網関連機関と連携しつつ活動が行われることが望まれる。</p>
<p>留意事項</p>	<p>2010年4月にパイロットプロジェクト受講生を中心に本コンサルタント協会が設立された。今後は本制度の本格稼働に向けた効果的な制度設計と運営において、行政側が本協会と意見交換をしつつ中小企業のニーズに応えられる制度構築と運営を行うことが期待される。</p> <p>本制度の成否は、育成されるコンサルタントが企業の期待する以上の成果を提供できるかどうかにかかっていると看做されるところから、本協会が継続的に中小企業のコンサルティングニーズに即した研修（診断実習研修を含む）を催し、本コンサルタントの継続的な能力向上を図る場となることが期待される。</p>

事例：中小企業診断士東京支部の活動状況

チリ国中小企業コンサルタント協会の発足に伴い、協会に対する今後の支援活動に資する為に日本の事例として（社）中小企業診断協会東京支部について説明する。尚、本協会を説明したパンフレット（英文）も併せて参照頂きたい。

1. 東京支部の目的

東京支部は、社団法人中小企業診断協会の事業に協力し、支部会員相互の連携を緊密にして、資質の向上に努めるとともに、中小企業診断制度の普及と推進を図り、もって地域中小企業と地域経済の健全なる発展に寄与することを目的とする。

2. 東京支部の基本方針

① 公益法人制度改革への対応

一般社団法人への円滑な移行と併せて公益事業の取り組み準備。

② 中小企業診断士の社会的認知度向上を図る

本部に協力し、中小企業支援事業をとおして社会貢献活動を深め、民間の者としてのビジネス・チャンスの拡大に繋げてゆく。

③ 中小企業診断士（会員）の資質の向上を図る

実務従事の積極的推進や東京プロコン塾、各種セミナー、研究会活動等の人材育成事業を企業ドック構想（定期的に企業診断を行う構想）と一体化して資質・能力の向上に力を入れる。

④ 会員サービスの拡充・強化

意欲ある経験の浅い会員の活動・活躍の場づくりを進めるとともに会員情報システム、広報活動を強化し、入会のメリットが感じられる魅力ある診断協会東京支部にする。

⑤ 関係支援機関との連携強化

国や東京都、関係支援機関（東京商工会議所・商工会連合会・商工会、基盤整備機構、中小企業振興公社、中小企業団体中央会、TAMA 協会など）との連携を強化し、情報交換や中小企業支援に関わる提言等を行う。

以上、中小企業支援団体としての社会的地位の確立を目指している。

3. 東京支部の主な事業

① 中小企業の経営の診断及び経営に関する助言、調査研究及び関係機関への提言

② 地方官庁、その他関係団体及び諸機関との連絡、協力並びに提携

③ 支部会員のための診断支援業務の受託及び斡旋

④ 中小企業診断士試験、実務補習及び更新研修に関する業務

⑤ 中小企業診断士の登録の推進に関する業務

⑥ 支部会報の発行（一回/月）

⑦ 中小企業の経営診断に関する研修会、研究会及び実務従事研修の開催

⑧ 支部会員相互の連携を図るための事業

協会の収入源として、会員からの会費徴収の他に別途、診断士試験受託料、実務補

修、更新研修、実務従事研修、書籍販売、セミナー開催、調査業務受託などの収入がある。会員は県市、支援機関が協会に発注した診断業務や経営相談業務への参加の他に、診断士試験監督、実務補修指導員、更新研修講師、実務従事研修指導員、書籍執筆、セミナー講師、調査業務などに参加することで収入獲得の機会が与えられる。また、商工会議所等中小企業支援機関による診断士に対する業務委託情報が適宜メールにより会員へ通知される。

4. 中小企業診断協会東京支部の研究会リスト（2010年8月現在）

① 研究会の概要

- ・ 研究会の開催；原則毎月1回
- ・ 研究会リーダー：会員診断士が自分の専門分野の研究会を開設し会員を募集する
- ・ 研究会のメンバー数：概ね10名～40名
- ・ 会費；会員の会費は無料～10,000円（会場費やコピー代など実費）、研究会には協会本部から補助金あり。
- ・ 開催時間：概ね17:30～19:00、又は、土日、研究会終了後に自由参加の飲み会がある場合が多い。
- ・ テーマ：研究会リーダーは会員の要望を確認し、研究会の年間研究計画を立て、各回のテーマを設定する。理論面での研究ではなく、実践的で経験に基づいたものが重宝される。また、必要に応じて現場視察も行う。その時々テーマの講師はメンバー間の持ち回り、又は、外部から講師を招聘する。

② 研究会の種類

（社）中小企業診断協会東京支部

2010年8月現在

研究会の分野	研究会名
IT関連の研究会	IT利活用研究会、コンピュータ研究会他
衣・食・住・医療・福祉等関連	医業IT研究会、医薬品等研究会、医療ビジネス研究会、飲食業研究会、住宅産業研究会、食品業界研究会、食品スーパー研究会、ファッションビジネス研究会、福祉ビジネス研究会
環境等関連	エコステージ研究会
金融・企業再生等関連	ターンアラウンドマネジメント研究会、ベンチャービジネスサポート研究会
建設業・製造業関連	ISO国際マネジメントシステム研究会、印刷業経営研究会、建設業経営研究会、産業廃棄物処理業研究会
経営機能別管理関連	IT経営・実践研究会、企業格付研究会、企業の社会的責任CSR研究会、事業承継研究会、人財開発研究会、フランチャイズ研究会
グローバル化関連	ワールドビジネス研究会
コンサルティング手法等関連	安全・品質・環境実務研究会、営業力を科学する売上UP研究会 経営イノベーション研究会、「サイグラム」コミュニケーション研究会、知的財産権活用研究会、リスクマネジメント研究会、ロスプリベンシ

研究会の分野	研究会名
	ヨン研究会
サービス業関連	学校ビジネス研究会、コンテンツビジネス研究会、経営情報研究会
施策等関連	中小企業施策研究会
商店街関連	商店街研究会、まちづくり研究会
地域支援等関連	コミュニティビジネス研究会、地域資源研究会、中小企業地域資源活用プログラム研究会等
流通業関連	市場流通ビジネス研究会、次世代ショッピングセンター研究会、酒類業研究会
懇話会	化学系診断士、企業内診断士活性化、経営者クラブ、出版診断士、女性診断士の会、ビジネスコーチング、マネジメントカウンセリング

以上

5.2 制度構築のための工程表

4.2 章の制度計画案でも述べたとおり、制度構築は ChileCalidad が主体となって関係機関と共に実施に移すことを想定している。すなわち行政主導で制度化計画を進めるもので、その期間はおおよそ立上げ後 3 年間を見ている。JICA 調査団より制度計画案が提出される 2010 年 12 月以降、直ちに、経済省が ChileCalidad をとおしてアクションを起こすことを前提に計画した工程表が Table 5-1 である。

また、アクションプログラム 6～10 については、中小企業コンサルタント制度を維持・発展させる観点から、制度の立上げに合わせて並行的に準備がなされることを期待している。

Table 5-1 中小企業コンサルタント制度実施工程表

アクション	年月	20*0				20*1				20*2				20*3				20*4
		I	II	III	IV													
JICAレポート「計画案」の提出 アクションプラン 1 <u>ChileCalidad内の体制整備</u> ・内部統括会の立ち上げ ・制支準備室（JIC）の立ち上げ ・制支管理室の設置				△														
アクションプラン 2 <u>制度構築・運営予算の確保</u> ・制支構築・運営に係る予算の洗い出し ・経済省負担予算額の精査 ・経済省予算手続書の発行																		
アクションプラン 3 <u>コンサルタント制度普及プログラム</u> ・コンサルタント制度紹介ツールの作成 ・制支普及セミナーの開催																		
アクションプラン 4 <u>講師・実習インストラクター養成プログラム</u> ・トレーニングプログラム計画案の策定 ・インストラクター候補者の選考 ・トレーニングプログラムの実施																		
アクションプラン 5 <u>コンサルタント制度実施プロジェクト</u> ・実施機関の選定 ・養成課程の実施準備 ・受講生の選考 ・研修コースの実施 ・能力評価試験の実施、合格																		

5.3 制度構築・運営に係る予算

チリ中小企業コンサルタント制度の実施は、委託契約に基づき経済省より外部機関に業務が委託される。委託される主な部分は、研修コースの実施、能力評価試験の実施、及び登録・更新業務である。これらが制度として定期的実施されることから、最も費用を要する部分となる。一方、制度の準備、普及を図る上で、これら項目とは別に費用が発生する。なおこの中には、各々の機関の職員経費などは含まれていない。

本制度を立上げ、実施するために経済省が2011年度負担すべき費用は次のように見積もられる。

見積もりの前提：

- | | |
|-------------------|---|
| (1) 制度普及活動の開始 | 2011年1月～ |
| 1) 紹介パンフレットの作成 | A4版見開き4P、カラー印刷 x 5,000部 |
| 2) 普及公開セミナーの開催 | 2011年に計4回開催(地方含め合計4回)の会場費、主催者旅費・日当・宿泊費など発生。 |
| (2) 第一回研修コースの受付開始 | 2011年1月、以後定期的に年2回募集する。 |
| (3) 第一回研修コースの実施 | 2011年4月～9月、以後定期的に年2回開催。 |
| (4) 研修コース運営 | 定員40名/回 x 年2回(UF180/人)
すなわちUF10,000/回が必要となる。 |
| (5) 合格率 | 40%(年間32名)、全員が登録 |
| (6) 講師・インストラクター | 各科目に1名を任命。UF5/90分 |
| (7) テキスト、試験問題 | テキスト作成委員会、試験問題作成委員会を別途編成し、作成にたる(試験については採点作業まで含む)。委員への謝金が発生する。 |
| (8) 教室、診断実習対象企業 | 研修コース委託機関が各々選定する。 |
| (9) 受講料等個人負担金 | |
| 1) 受講料 | UF250180/人、内UF150100/人(US\$5,4003,945)を個人負担
残りUF10080/人を公費負担補助 |
| 2) 能力認定試験受験料 | UF8/人、内UF5/人(US\$180197)を個人負担
残りUF3/人を公費負担補助 |

