

トルコ共和国
KOSGEB（中小企業開発機構）

トルコ国
中小企業コンサルタント制度
構築プロジェクト

ファイナルレポート
（要約）

平成24年3月
（2012年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

ユニコ インターナショナル株式会社

産公
JR
12-076

通貨換算率

	TRL→JPY	USD→JPY
2011年9月時点	40.40	77.88

略語表

	略語	日本語	トルコ語	英語
A	ABİGEM	EUトルコビジネス開発センター	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri	European Turkish Business Centres
	ASO	アンカラ工業会議所	Ankara Sanayi Odası	Ankara Chamber of Industry
B	BSTB	科学・産業・技術省	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Ministry of Science, Industry and Technology
C	CIP	競争力およびイノベーション・フレームワークプログラム		Competitiveness and Innovation Framework Programme
	CMC	ICMCI認定コンサルタント		Certified Management Consultant
	CNC	コンピューター数値制御		Computerized Numerical Control
	CPI	消費者物価指数		Consumer Price Index
D	DACUM	カリキュラム開発		Developing a Curriculum
	DATUP	倫理的・専門的コンサルティング実施原則	Danışman Ahlaki ve Teknik Uygulama Prensipleri	Ethical and Technical Consultancy Implementation Principles
	DTM	首相府外国貿易庁	T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı	Undersecretariat of the Prime Ministry for Foreign Trade
E	EFQM	ヨーロッパ品質管理基金		European Foundation for Quality Management
	EQF	欧州資格フレームワーク		European Qualifications Framework
	ERP	企業全体を経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための手法・概念、およびこれを実現するITシステムやソフトウェア		Enterprise Resource Planning
	EU	欧州連合		European Union
G	GAP	南東部地域開発	Güneydoğu Anadolu Projesi	South-Eastern Anatolian Project
	GDP	国内総生産		Gross Domestic Product
	GIP	新興ビジネス資本市場	Gelişen İşletmeler Piyasası	Emerging Companies Market
	GNI	国民総所得		Gross National Income
	GTB	関税商業省	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Ministry of Commerce and Customs
H	HYB	サービスコンプライアンス証書	Hizmet Yeterlilik Belgesi	Service Compliance Certificate
I	ICMCI	国際マネジメントコンサルティング協議会		International Council of Management Consulting Institutes
	ICT	情報通信技術		Information and Communications Technology
	IE	経営工学/生産工学		Industrial Engineering
	İGEM	企業開発センター	İşletme Geliştirme Merkezi	Enterprise Development Center
	İGEME	外国貿易庁輸出促進センター	İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi	Export Promotion Center of Turkey
	İMKB	イスタンブール証券取引所	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası	Istanbul Stock Exchange
	İŞGEM	ビジネス開発センター	İş Geliştirme Merkezi	Business Development Center
	İŞKUR	トルコ雇用機構	Türkiye İş Kurumu	Turkey Employment Agency
	İTO	イスタンブール商業会議所	İstanbul Ticaret Odası	Istanbul Chamber of Commerce
iVCi	イスタンブールベンチャーキャピタルイニシアチブ		Istanbul Venture Capital Initiative	
J	JICA	独立行政法人 国際協力機構		Japan International Cooperation Agency
K	KALDER	トルコ品質協会	Türkiye Kalite Derneği	Turkey Quality Association
	KBK	主要ビジネス知識		Key Business Knowledge
	KGF	信用保証基金	Kredi Garanti Fonu A.Ş.	Credit Guarantee Fund
	KOSGEB	中小企業開発機構	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	Small and Medium-sized Enterprise Development Organization
	KPDS	公務員のための外国語試験	Kamu Personeli Dil Sinavi	Foreign Language Examination for Civil Servants
	KSEP	中小企業戦略および活動計画	Kobi Stratejisi ve Eylem Planı	SME Strategy and Action Plan

	略語	日本語	トルコ語	英語
M	MEKSA	職業訓練・小規模産業支援財団	Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı	Foundation for the Promotion of Vocational Training and Small Industry
	MIS	経営情報システム		Management Information System
	MPM	国家生産性本部	Milli Prodüktivite Merkezi	National Productivity Centre
	MYK	職業資格庁	T.C. Mesleki Yeterlilik Kurmu	Turkish Vocational Qualifications Authority
N	NGO	非政府組織		Non-Governmental Organization
	NVQ	(英国における)職業能力評価制度		National Vocational Qualification
O	ODTÜ	中東技術大学	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Middle East Technical University
	OHSAS	労働安全マネジメントシステム		Occupational Health and Safety Assessment Series
	OIZ	工業団地		Organized Industrial Zones
P	PRODER	プロフェッショナルコンサルタント協会	Profesyonel Danışmanlar Derneği	Association of Professional Consultants
Q	QCC	QCサークル		Quality Control Circle
R	R&D	研究開発		Research and Development
S	SME	中小企業		Small and Medium-sized Enterprise
	SPK	資本市場委員会	Sermaye Piyasası Kurulu	Capital Markets Board of Turkey
	SPO	首相府国家開発庁	T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı	T.R. Prime Ministry State Planning Organization
	SRM	戦略的ロードマップ		Strategic Road Map
	SSIE	小規模工業団地		Small Scale Industrial Estate
	STB	産業商業省	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Ministry of Industry and Trade
T	TAYSAD	自動車部品製造業者協会	Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği	Association of Automotive Parts & Components Manufacturers
	TEKMER	技術開発センター	Teknoloji Geliştirme Merkezleri	Technology Development Center
	TESK	トルコ商人・職人連合	Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu	Confederation of Tradesmen and Artisans of Turkey
	TGSD	トルコ衣服製造業者協会	Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği	Turkish Clothing Manufacturers Association
	TKB	トルコ開発銀行	Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	Development Bank of Turkey
	TOBB	トルコ商工会議所連合会	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey
	TPI	トルコ特許庁	Türk Patent Enstitüsü	Turkish Patent Institute
	TPS	トヨタ生産方式		Toyota Production System
	TQM	総合的品質管理		Total Quality Management
	TSE	トルコ標準化機構	Türk Standardları Enstitüsü	Turkish Standards Institution
	TSI	トルコ統計局	Türkiye İstatistik Kurumu	Turkish Statistical Institute
	TTGV	トルコ技術開発財団	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı	Technology Development Foundation of Turkey
	TÜBİTAK	科学技術研究委員会	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	Scientific and Technological Research Council of Turkey
	TÜRKAK	トルコ認定庁	Türk Akreditasyon Kurumu	Turkish Accreditation Agency
TÜSSİDE	トルコ産業経営研究所	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü	Turkish Institute for Industrial Management	
V	VGM	科学・産業・技術省生産性総局	Verimlilik Genel Müdürlüğü	General Directorate of Productivity
Y	YDD	マネジメントコンサルタント協会	Yönetim Danışmanları Derneği	Management Consultants Association
	YÖK	高等教育審議会	Yüksek Öğretim Kurulu	Council of Higher Education

目次

略語表

序章

1. 調査の目標と成果	1
2. 相手国実施機関	1
3. 調査の内容	1
4. 現地調査	2
5. 提出報告書	3
6. 調査団の構成	3
7. 調査活動の流れと報告書構成	4

第1章 トルコ国の経済概況と中小企業

1.1 トルコの経済概況	1 - 1
1.1.1 経済概況	1 - 1
1.1.2 トルコ経済の産業構造	1 - 2
1.1.3 トルコの貿易状況	1 - 5
1.2 トルコにおける中小企業の定義と企業構成	1 - 7
1.2.1 トルコの中小企業定義	1 - 7

第2章 国家開発計画と中小企業政策

2.1 開発省（旧首相府国家開発庁）発表の開発計画	2 - 1
2.1.1 第9次開発計画 2007-2013（Ninth Development Plan 2007-2013）	2 - 1
2.1.2 中期計画 2010-2012（Medium Term Programme 2010-2012）	2 - 3
2.1.3 2011 年年次計画（2011 Annual Programme）	2 - 3
2.2 科学・産業・技術省（旧産業商業省）発表の計画	2 - 5
2.2.1 2010 - 2014 戦略計画（2010 - 2014 Stratejik Planı）	2 - 5
2.2.2 トルコ産業戦略書 2011 - 2014（欧州連合加盟に向けて） [Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011 - 2014（AB Üyeliğine dođru）]	2 - 7
2.3 中小企業開発機構（KOSGEB）発表の計画	2 - 11
2.3.1 KOSGEB 2011 - 2015 戦略計画（KOSGEB 2011 - 2015 Stratejic Planı）	2 - 11
2.3.2 2011 年年次実行計画（2011 Yılı Performans Programı）	2 - 11
2.3.3 中小企業戦略およびアクションプラン（2011 - 2013） （2011 - 2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı [KSEP]）	2 - 12

第3章 KOSGEBと中小企業支援関連機関

3.1 KOSGEBの役割と活動	3 - 1
3.1.1 KOSGEBの役割	3 - 1
3.1.2 KOSGEBの活動	3 - 4
3.2 KOSGEB以外の中小企業支援関連機関	3 - 9
3.2.1 科学・産業・技術省 (BSTB)	3 - 9
3.2.2 トルコ標準化機構 (TSE)	3 - 9
3.2.3 経済省輸出促進センター (İGEME)	3 - 9
3.2.4 科学技術研究委員会 (TÜBİTAK)	3 - 10
3.2.5 トルコ産業経営研究所 (TÜSSİDE)	3 - 10
3.2.6 職業訓練・小規模産業支援財団 (MEKSA)	3 - 11
3.2.7 トルコ商工会議所連合会 (TOBB)	3 - 11
3.2.8 各地商工会議所	3 - 12
3.2.9 トルコ商人・職人連合 (TESK)	3 - 12
3.2.10 トルコ品質協会 (KALDER)	3 - 13
3.2.11 HALKBANK	3 - 14
3.2.12 自動車部品製造業者協会 (TAYSAD)	3 - 14

第4章 コンサルティングサービスの現状

4.1 KOSGEBの中小企業コンサルティングサービス	4 - 1
4.1.1 実施プロセス	4 - 1
4.1.2 コンサルタント	4 - 3
4.1.3 職員の能力開発	4 - 4
4.1.4 関係機関との連携の現状	4 - 6
4.2 KOSGEB以外のコンサルティングサービス関連機関	4 - 7
4.2.1 EUトルコビジネス開発センター (ABİGEM)	4 - 7
4.2.2 プロフェッショナルコンサルタント協会 (PRODER)	4 - 11
4.2.3 マネジメントコンサルタント協会 (YDD)	4 - 11
4.2.4 科学・産業・技術省生産性総局 (VGM)	4 - 13
4.3 トルコにおける要員認証制度	4 - 14
4.3.1 トルコ認定庁 (TÜRKAK)	4 - 14
4.3.2 職業資格庁 (MYK)	4 - 15
4.4 コンサルティングサービスの現状についての考察	4 - 19
4.4.1 コンサルティングサービス関連機関	4 - 19
4.4.2 KOSGEBの中小企業コンサルティングサービス	4 - 20

第5章 中小企業コンサルタントプロフィール調査

5.1 中小企業訪問調査	5 - 1
--------------	-------

5.1.1	実施記録.....	5 - 1
5.1.2	分析結果.....	5 - 3
5.1.3	考察.....	5 - 10
5.2	SME Expert アンケート・面談調査.....	5 - 11
5.2.1	実施記録.....	5 - 11
5.2.2	アンケート結果.....	5 - 13
5.2.3	考察.....	5 - 20
5.3	コンサルタントアンケート・面談調査.....	5 - 26
5.3.1	実施記録.....	5 - 26
5.3.2	分析結果.....	5 - 27
5.3.3	考察.....	5 - 30
第 6 章 KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上に向けての最終提言の前提		
6.1	トルコにおける中小企業コンサルティングサービス - 現状把握調査より	6 - 1
6.1.1	中小零細企業の問題・課題とコンサルタントのニーズ	6 - 1
6.1.2	中小企業コンサルタントの望ましいプロフィール	6 - 1
6.1.3	中小企業コンサルティングスキーム	6 - 2
6.1.4	コンサルタント資格（評価・登録）制度	6 - 2
6.2	中小企業振興と中小企業コンサルタント	6 - 2
6.2.1	中小企業コンサルタントの役割とマーケット	6 - 2
6.2.2	中小企業コンサルタント資格制度とプロフィール	6 - 3
6.3	KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上に向けての最終提言の前提..	6 - 4
6.3.1	中小零細企業の専門家として中小企業コンサルタント	6 - 4
6.3.2	中小企業コンサルタント資格制度	6 - 5
6.3.3	中小企業コンサルティングのフロー	6 - 5
6.3.4	中小企業コンサルタント基準と評価プロセス	6 - 7
第 7 章 パイロットプロジェクト		
7.1	パイロットプロジェクトの目的	7 - 1
7.2	新制度の中小企業コンサルタント評価プロセスの想定	7 - 1
7.2.1	各評価ステップの目的	7 - 1
7.2.2	制度の継続性	7 - 2
7.2.3	書類審査	7 - 2
7.2.4	学習ガイドブック	7 - 2
7.2.5	筆記試験	7 - 3
7.2.6	分野別座学	7 - 3
7.2.7	企業診断実技試験	7 - 3
7.3	パイロットプロジェクトの実施スキーム	7 - 3
7.4	新制度の中小企業コンサルタント評価プロセス想定案からの変更点	7 - 4

7.4.1	各評価ステップでの合否判定	7-5
7.4.2	企業診断実技試験のモデル企業	7-5
7.5	共同作業と業務分担	7-5
7.6	計画策定と準備作業	7-5
7.6.1	参加者募集	7-5
7.6.2	書類審査基準作成	7-5
7.6.3	学習ガイドブック作成	7-6
7.6.4	筆記試験問題作成	7-7
7.6.5	座学	7-7
7.6.6	日程	7-8
7.6.7	モデル企業選定	7-8
7.6.8	実技試験実施マニュアル策定	7-9
7.6.9	予備診断用企業訪問と実技試験講師会議	7-10
7.6.10	企業診断実技試験	7-11
7.6.11	アンケート調査	7-11
7.7	パイロットプロジェクト実施結果	7-11
7.7.1	パイロットプロジェクト参加者	7-11
7.7.2	書類審査	7-12
7.7.3	筆記試験	7-12
7.7.4	企業診断実技試験	7-22
7.7.5	総合評価結果考察	7-22
7.7.6	参加者に対するアンケート調査の結果および考察	7-24

第8章 中小企業コンサルタント資格制度構築への提言

8.1	中小企業コンサルタント資格制度	8-1
8.2	中小企業コンサルタント制度の枠組み	8-2
8.2.1	将来の制度の枠組みに対する方針	8-2
8.2.2	職能認証制度	8-2
8.3	中小企業コンサルタントのプロファイル	8-3
8.3.1	中小企業コンサルタントのプロファイル	8-3
8.3.2	中小企業コンサルタントと経営コンサルタント	8-4
8.4	中小企業コンサルタントの能力基準 - KOSGEB への提言	8-9
8.5	“中小企業コンサルタント”の評価プロセスと認証制度	8-17
8.5.1	“中小企業コンサルタント”評価プロセス案	8-17
8.5.2	MYK のスキームによる評価プロセスの提言 - 認証・試験機関への提言	8-17
8.5.3	認証更新制度- 認証・試験機関への提言	8-21
8.6	“中小企業コンサルタント”評価ツール - 認証・試験機関への提言	8-21
8.6.1	書類審査	8-21

8.6.2	筆記試験.....	8 - 24
8.6.3	企業診断実技試験.....	8 - 24
8.6.4	必修座学.....	8 - 29
8.6.5	経過措置.....	8 - 30
8.7	中小企業コンサルタント養成体制.....	8 - 30
8.7.1	学習ガイドブックと座学.....	8 - 32
8.7.2	一般研修機関による養成プログラム.....	8 - 36
8.8	基準作成から認証開始まで.....	8 - 36
8.9	中小企業コンサルタント制度による KOSGEB コンサルティングサービス の質の向上.....	8 - 37
8.9.1	KOSGEB のコンサルティングサービス実施スキーム.....	8 - 37
8.9.2	提言.....	8 - 38

図表目次

第1章 トルコ国の経済概況と中小企業

表 1-1	トルコの主要経済指標（2005～2010年）	1 - 1
表 1-2	トルコ産業セクター別 GDP 成長率（%）と構成比	1 - 2
表 1-3	業種別就労人口構成（2010年）	1 - 3
表 1-4	業種別企業数・付加価値額（2008年）	1 - 3
表 1-5	トルコ製造業の業種別企業数・就業者数および付加価値額（2008年）	1 - 4
表 1-6	トルコの卸売・小売業の業種別企業数・就業者数および付加価値額 （2008年）	1 - 5
表 1-7	トルコの運輸・通信業の業種別企業数・就業者数および付加価値額 （2008年）	1 - 5
表 1-8	2010年の輸出総額と輸出上位10品目が全体に占める割合	1 - 6
表 1-9	輸出入製品構成	1 - 6
表 1-10	過去5年間（2006 - 2010）の輸出額が輸入額を上回った製造セクター	1 - 6
表 1-11	中小企業の定義	1 - 7
表 1-12	産業別の企業数・従業員・付加価値額と中小零細企業構成比（2008年）	1 - 8
表 1-13	従業員249人以下の企業の構成比（2008年）	1 - 8
表 1-14	一人当たり要素費用表示付加価値額の比較（2008年）	1 - 9
表 1-15	企業数上位10県（2009）	1 - 10

第2章 国家開発計画と中小企業政策

表 2-1	開発計画と中小企業振興に関連する戦略	2 - 1
表 2-2	第9次開発計画の戦略的目標と優先事項	2 - 2
表 2-3	2011年年次計画：中小企業振興に関連する項目（抜粋）	2 - 3
表 2-4	2010 - 2014 戦略計画の4目標	2 - 5
表 2-5	2010 - 2014 戦略計画：中小企業に関連する項目（抜粋）	2 - 6
表 2-6	産業戦略計画（2011-2014）の概要	2 - 7
表 2-7	トルコ産業戦略書 2011 - 2014：KOSGEB が担当するアクション	2 - 9
表 2-8	KOSGEB 2011 - 2015 戦略計画	2 - 11
表 2-9	中小企業戦略およびアクションプラン（2011 - 2013）：戦略分野と目標	2 - 12

第3章 KOSGEB と中小企業支援関連機関

図 3-1	トルコにおける主な中小企業支援関連機関	3 - 2
図 3-2	KOSGEB 組織図(2011年11月現在)	3 - 3
図 3-3	トルコ国の銀行	3 - 13
表 3-1	KOSGEB 職員数（2011年10月現在）	3 - 4

表 3-2	KOSGEB の支援プログラム	3 - 5
表 3-3	支援プログラムごとの支援実績	3 - 6
表 3-4	KOSGEB の中小企業支援業務の手続き	3 - 7
表 3-5	KOSGEB 登録企業の業種別・規模別分布 (2011 年 12 月現在)	3 - 8
第 4 章 コンサルティングサービスの現状		
図 4-1	KOSGEB コンサルティングサービスの実施プロセス	4 - 1
図 4-2	ABIGEM コンサルタント評価プロセス	4 - 9
図 4-3	MYK 職業能力基準にかかる要員認証制度の枠組み	4 - 16
図 4-4	職業能力基準作成の流れ	4 - 17
図 4-5	コンサルティングサービス関連機関の活動対象企業	4 - 19
図 4-6	KOSGEB と HALKBANK との連携例	4 - 21
表 4-1	KOSGEB 職員数と支援企業数の推移	4 - 4
表 4-2	KOSGEB の 2011 年研修実績	4 - 5
表 4-3	コンサルティングサービス関連機関の概要	4 - 10
表 4-4	職業の難易度に応じた等級レベル	4 - 18
第 5 章 中小企業コンサルタントプロフィール調査		
図 5-1	経営課題・問題 (一般企業)	5 - 5
図 5-2	規模別の経営課題・問題	5 - 6
図 5-3	創業年と従業員数の関係	5 - 7
図 5-4	今後必要となりそうなコンサルティング分野	5 - 8
図 5-5	経営課題・問題の概念図	5 - 10
図 5-6	コンサルタントアンケート回答分布 (回答 78 人、単位：人)	5 - 28
図 5-7	望ましいコンサルティングスキーム	5 - 32
表 5-1	中小企業との面談概要	5 - 1
表 5-2	SME Expert アンケート回収・面談者数	5 - 12
表 5-3	訪問センターの位置づけ	5 - 13
表 5-4	知識・能力・経験等に関連する理由の内訳	5 - 16
表 5-5	評価 3 とした理由	5 - 17
表 5-6	中小企業のコンサルタント評価のセンター別分布	5 - 18
第 6 章 KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上に向けての最終提言の前提		
図 6-1	企業コンサルタントの三つのカテゴリー	6 - 5
図 6-2	中小企業コンサルティングプロセス	6 - 6
図 6-3	中小企業コンサルティングに必要な企業コンサルタント	6 - 7

図 6-4	企業コンサルタントのプロファイルと中小企業コンサルタント評価要件	6 - 8
表 6-1	中小企業コンサルティングに必要な能力・知識・資質と評価方法	6 - 9
第 7 章 パイロットプロジェクト		
図 7-1	新制度の中小企業コンサルタント評価プロセス案	7 - 1
図 7-2	パイロットプロジェクト実施スキーム	7 - 4
図 7-3	参加全体の平均点を上回る得点を獲得した分野数	7 - 16
図 7-4	参加者の偏差値が最低となる分野の内訳	7 - 17
図 7-5	書類審査の得点と筆記試験平均点と関係（散布図）	7 - 19
図 7-6	パイロットプロジェクト評価プロセスにおけるコンサルタントの合否 推移（筆記試験の合格基準を平均点 50 点、最低点 30 点とした場合）	7 - 24
図 7-7	アンケート結果：学習ガイドブックについて	7 - 25
図 7-8	アンケート結果：座学について	7 - 27
表 7-1	評価ステップの目的と概要	7 - 2
表 7-2	パイロットプロジェクト日程	7 - 4
表 7-3	書類審査基準	7 - 6
表 7-4	座学の科目と講師	7 - 7
表 7-5	実技試験参加者評価基準	7 - 10
表 7-6	パイロットプロジェクト登録者構成	7 - 11
表 7-7	筆記試験採点結果（受験者全体）	7 - 14
表 7-8	筆記試験採点結果（コンサルタントのみ）	7 - 15
表 7-9	筆記試験合格者数のシミュレーション	7 - 17
表 7-10	筆記試験合格者数のシミュレーション（詳細）	7 - 21
第 8 章 中小企業コンサルタント資格制度構築への提言		
図 8-1	中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環	8 - 1
図 8-2	レベル 6 分野別専門コンサルタントとレベル 7 “経営コンサルタント”	8 - 8
図 8-3	中小企業コンサルタントの職務	8 - 10
図 8-4	中小企業コンサルタント評価プロセスの想定案	8 - 17
図 8-5	“中小企業コンサルタント” 評価プロセスの提案	8 - 21
図 8-6	企業診断フロー	8 - 27
図 8-7	トルコにおける“中小企業コンサルタント” 養成のイメージ	8 - 32
図 8-8	基準作成の申請から認証授与までのステップ	8 - 37
図 8-9	KOSGEB コンサルティング支援スキームの提案	8 - 39
図 8-10	KOSGEB R/D 支援およびプロジェクト支援スキームの提案	8 - 41
表 8-1	職業能力認証制度の構成機関	8 - 3

表 8-2	“中小企業コンサルタント”の各職務に必要な要件	8 - 11
表 8-3	「中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識」の範囲	8 - 14
表 8-4	“中小企業コンサルタント”に必要な実務能力、知識、態度・姿勢の 5段階評価基準	8 - 16
表 8-5	“中小企業コンサルタント”の評価項目と評価方法	8 - 18
表 8-6	書類審査基準	8 - 23
表 8-7	企業診断実技試験スケジュール	8 - 25
表 8-8	企業診断実技試験評価表	8 - 28
表 8-9	企業診断実技試験合格者に対する必修座学リスト	8 - 29
表 8-10	トルコの企業コンサルタント数	8 - 31
表 8-11	学習ガイドブックの構成	8 - 34
表 8-12	座学日程案	8 - 35
表 8-13	一般職 SME Expert と専門職 SME Expert	8 - 42

序章

「トルコ国中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」は、中小企業開発機構（KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı）の実施するコンサルティングサービスの質の向上を図るために、中小企業コンサルタント資格制度構築に向けての提言を行うものである。

1. 調査の目標と成果

本調査のプロジェクト目標および成果は以下のとおりである。

プロジェクト目標

KOSGEB の実施するコンサルティングサービスの質の向上のための提言をする。

成 果

- (1) トルコ国における中小企業及び中小企業コンサルタント人材の現状並びに中小企業支援の状況や課題が明らかになる。
- (2) KOSGEB によるコンサルティングサービスの質の向上のための総合的な中小企業コンサルタント制度設立計画が提案される。

2. 相手国実施機関

中小企業開発機構（KOSGEB）

3. 調査の内容

調査は3つのステージで構成された。各ステージにおける調査内容は次のとおりである。

ステージ1： 現状把握調査および効果的な経営・生産管理技術普及のための仮説の設定

- (1) 調査目的の広報のためのワークショップ実施
- (2) トルコ国における中小企業とトルコ国政府の中小企業政策の現状調査
- (3) KOSGEB の中小企業に対するコンサルティングサービスの現状と課題調査
- (4) KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスの向上に向けた仮説の設定

ステージ2：パイロットプロジェクトの実施（仮説の検証）

- (1) ステージ1の調査結果を踏まえたパイロットプロジェクトの実施体制決定。
- (2) パイロットプロジェクトの実施地域決定
- (3) パイロットプロジェクトの実施

ステージ3：KOSGEBの中小企業に対するコンサルティングサービスの質の向上のための最終提言の提示

- (1) パイロットプロジェクトを通じて得た情報、結果の整理
- (2) パイロットプロジェクト報告ワークショップの実施
- (3) 中小企業コンサルタント基準・評価・認証制度の提言
- (4) KOSGEBのコンサルティングサービスの質の向上に向けた提言
- (5) 調査結果最終報告ワークショップの実施

4. 現地調査

当初の計画通り最終報告書の提出までに計4回の現地調査が行われた。

調査	日程	主な業務内容
第1次現地調査	自 2010年10月3日 至 2011年1月23日 (113日間)	<ul style="list-style-type: none"> ● ICR（インセプションレポート）提出 ● 現状把握調査 ● 第1回ワークショップ開催 ● 第1回ステアリングコミティ開催
第2次現地調査	自 2011年6月15日 至 2011年7月31日 (47日間)	<ul style="list-style-type: none"> ● ITR（インテリムレポート）提出 ● パイロットプロジェクト詳細協議・決定 ● パイロットプロジェクト準備
第3次現地調査	自 2011年9月4日 至 2012年1月11日 (130日間)	<ul style="list-style-type: none"> ● パイロットプロジェクト準備 ● パイロットプロジェクト実施 ● PP（プログレスレポート）提出 ● 第2回ワークショップ開催
第4次現地調査	自 2012年2月20日 至 2009年3月1日 (11日間)	<ul style="list-style-type: none"> ● DFR（ドラフトファイナルレポート）提出 ● 第3回ワークショップ開催 ● 第2回ステアリングコミティ開催

5. 提出報告書

報告書	提出	主な内容
ICT (インセプションレポート)	2010年10月	<ul style="list-style-type: none"> 調査の枠組みと業務実施計画
ITR (インテリムレポート)	2011年6月	<ul style="list-style-type: none"> 現状把握調査結果と最終提言の前提
PR (プログレスレポート)	2011年12月	<ul style="list-style-type: none"> パイロットプロジェクトのスキーム 第1回パイロットプロジェクト (Ankara) の結果報告
DFR (ドラフトファイナルレポート)	2012年2月	<ul style="list-style-type: none"> 現状把握調査結果 パイロットプロジェクト報告 中小企業コンサルタント資格制度構築への最終提言 KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上に向けての最終提言
FR (ファイナルレポート)	2012年3月	第2回ステアリングコミティにおける KOSGEB からのコメントに基づく DFR 修正版

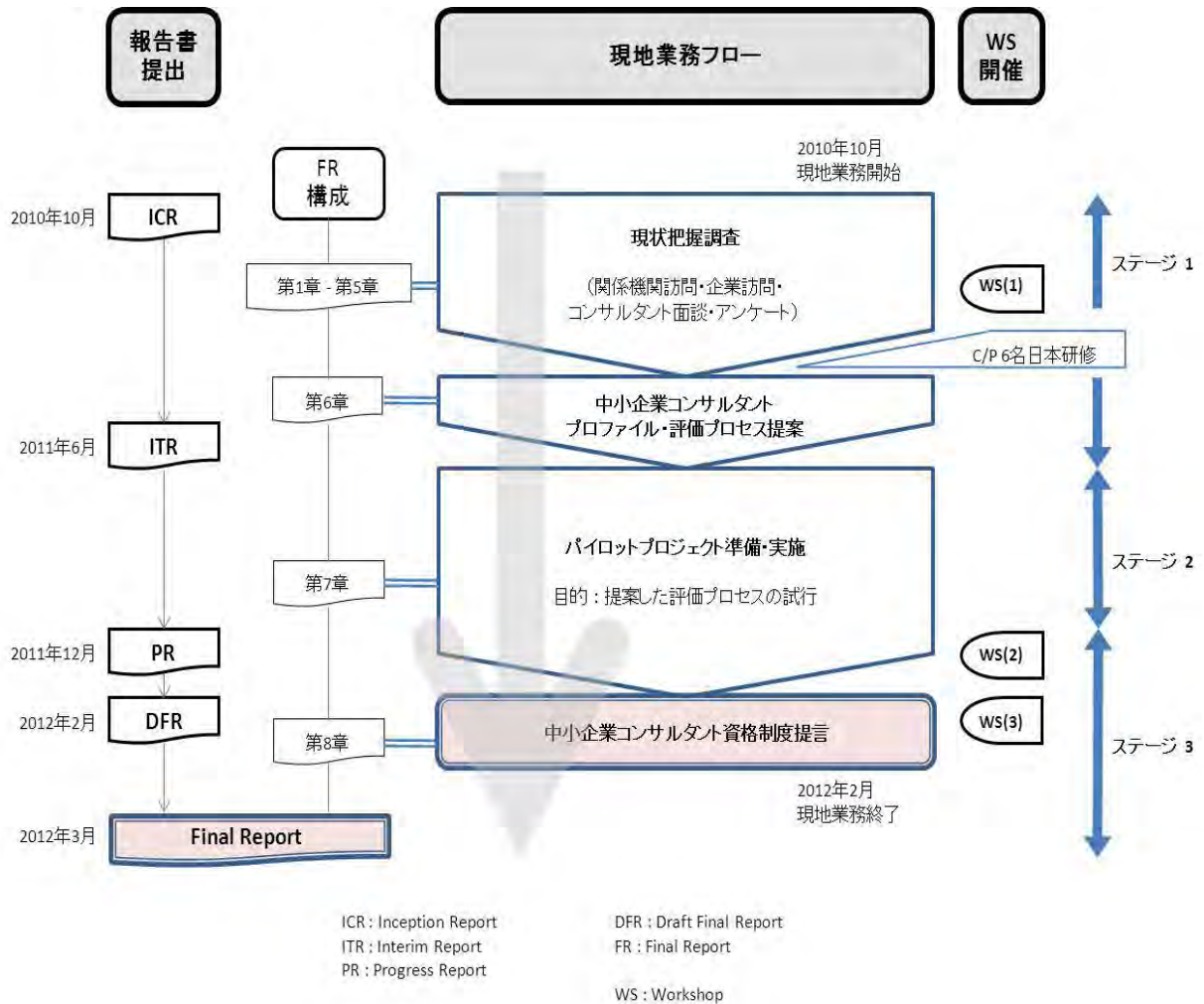
6. 調査団の構成

6名の調査団員および参加した現地調査は次のとおりである。

氏名	タイトル	現地調査			
		第1回	第2回	第3回	第4回
守口 徹	総括 中小企業コンサルタント制度構築	○	○	○	○
加藤 公彦	副総括 中小企業振興	○	○	○	○
居合 禮	中小企業コンサルティング	○	○	○	
杉本 清次	中小企業コンサルタント養成研修 (1)	○			
清水 敬之	中小企業コンサルタント養成研修 (2)			○	
畠 健司	業務調整 ニーズ調査 パイロットプロジェクト運営	○	○	○	

7. 調査活動の流れと報告書構成

下図は調査業務の流れとFR(ファイナルレポート)の構成を対比して示したものである。



出所：JICA 調査団作成

調査業務の流れとFR（ファイナルレポート）構成

第 1 章

トルコ国の経済概況と中小企業

第 1 章 トルコ国の経済概況と中小企業

1.1 トルコの経済概況

1.1.1 経済概況

2010年のトルコは、US ドルベースでの国内総生産（GDP: Gross Domestic Product）が 7,353 億ドルで世界第 17 位、1 人当たり国民総所得（GNI: Gross National Income）は 9,500 ドルの 80 位であった¹。1 人当たり GNI に基づく世界銀行の基準では高中所得国に分類され、BRICKs 諸国に続いて高い成長が期待される NEXT ELEVEN²の一国に挙げられている。

2001 年、慢性化していた高インフレ、財政赤字、対外債務増、金融システムに対する信用不安などからトルコ経済は金融危機に陥り、マイナス成長となった。しかし、インフレの鎮静化、財政改善、債務残高の削減に取り組み、更には金融規制監督体制の構築、民営化促進などの構造改革を実施した結果、2002 年からの 5 年間は年率平均で 6.9%の成長を記録した。2007 年に発生した世界金融危機の影響によりトルコ経済の成長も鈍化し、2009 年には -4.8%のマイナス成長を記録した。また、失業率も 14.0%に上昇した。とは言うものの、危機の影響は他国と比較すれば限定的で、2009 年の第 4 四半期以降は再びプラス成長に転じている。2010 年には 8.9%成長し、2011 年の成長率は 6.6%と予想されている。表 1-1 に 2005 年以降のトルコの主要経済指標を示す。

表 1-1 トルコの主要経済指標（2005～2010 年）

	2005	2006	2007	2008	2009	2010+
名目 GDP (10 億 TL) *	648.93	758.39	843.18	950.53	952.56	1,105.10
実質 GDP 成長率 (%) *	8.4	6.9	4.7	0.7	-4.8	8.9
一人当たり名目 GNI (米ドル, Atlas Method) **	6,480	7,470	8,440	9,260	9,060	9,890
インフレーション [消費者物価指数 (CPI: Consumer Price Index)] (%) *	7.7	9.7	8.4	10.1	6.5	6.4
経常収支対 GDP 比 (%) *	-4.6	-6.1	-5.9	-5.7	-2.3	-6.6
失業率 (%) *	10.6	10.2	10.2	10.9	14.0	11.9
基礎的財政収支対 GDP 比 (%) ***	6.0%	5.4%	4.2%	3.5%	0.0%	0.7%
対外債務総額対 GNI 比 (%) **	34.6	37.3	36.9	36.5	41.2	34.6

出所：*国際通貨基金. World Economic Outlook. September 2011.

**世界銀行. World Economic Indicators 2011.

***財務省. YILLIK EKONOMİK RAPOR 2011.

¹ それぞれ比較が可能な 193 カ国(国民総生産)、215 カ国(GNI)中での順位。詳細は下記リンクのファイルを参照。

<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>

<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf>

² 米大手投資銀行ゴールドマン・サックスが、2007 年の経済予測レポートの中で、BRICs に次ぐ急成長が期待されるとした 11 の新興経済発展国家群。トルコの他、イラン、インドネシア、エジプト、韓国、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコで構成される。

1.1.2 トルコ経済の産業構造

表 1-2 は、トルコにおける産業セクター別 GDP 成長率の推移と、各産業の 2001 年及び 2010 年における構成比を示している。同表の統計上の分類では³、全体の 15.5%を占める製造業が最大産業で、運輸・倉庫・情報通信業（13.3%）、卸売・小売業（11.2%）と続く⁴。複数の農産物において生産量世界一を誇る国らしく、農・林業の構成比も比較的高い。

表 1-2 トルコ産業セクター別 GDP 成長率（%）と構成比

産業/年	2006	2007	2008	2009	2010	2001 年 構成比	2010 年 構成比
農・林業	1.3	-7.0	4.6	3.7	1.2	8.6%	8.2%
水産業	4.1	0.7	-5.7	-0.3	14.2	0.2%	0.2%
鉱・採石業	5.2	8.1	5.4	-6.7	4.7	1.0%	1.4%
製造業	8.4	5.6	-0.1	-7.2	13.6	19.1%	15.5%
電気・ガス・水道業	8.6	6.8	3.7	-3.4	7.3	2.4%	2.3%
建設業	18.5	5.7	-8.1	-16.1	17.1	4.5%	4.1%
卸売・小売業	6.3	5.7	-1.5	-10.4	13.3	12.1%	11.2%
飲食店・宿泊業	2.5	2.1	-2.0	3.7	0.3	2.4%	2.3%
運輸・倉庫・情報通信業	6.8	7.1	1.5	-7.2	10.5	13.3%	13.3%
金融仲介業	14.0	9.8	9.1	8.5	7.2	8.6%	3.8%
住居	2.7	2.1	2.3	2.6	1.9	8.8%	11.3%
不動産・賃貸業	12.6	13.9	6.7	4.4	7.6	2.8%	4.8%
行政・国防（社会保障）	0.1	1.2	0.3	2.9	0.5	4.7%	4.2%
教育	5.2	4.8	1.2	2.0	0.6	2.5%	3.3%
医療・福祉	3.9	1.7	3.3	3.1	1.1	1.3%	1.6%
その他の地域、社会および個人サービス	9.1	5.4	1.8	-1.2	0.9	1.6%	1.7%
雇人のいる個人世帯（家事サービス業）	13.5	12.2	5.6	2.3	5.4	0.1%	0.2%
間接的に計測される金融仲介サービス	17.4	9.0	8.4	-3.6	8.9	5.3%	1.8%
租税・補助金	6.6	5.9	-0.6	9.7	13.0	11.1%	12.5%

注：産業別構成比は名目トルコリラベース。統計上の不突合により、構成比の合計は 100%にならない。
出所：トルコ統計局（TSI: Türkiye İstatistik Kurumu）Gross Domestic Product In Current And Constant Prices (1998 base)

表 1-3 に、業種別の就労人口構成を示す。農林水産業（25.2%）が最大の雇用吸収部門となっており、製造業（18.7%）、卸売・小売業（14.7%）、と続く。

³ 調査の対象や分類手法が異なっていることがあるため、異なる表の数値は同一名称の項目であっても比較可能とは限らない。

⁴ 租税・補助金、住居を除く。

表 1-3 業種別就労人口構成 (2010 年)

産業	構成比
農林水産業	25.2%
製造業	18.7%
卸売・小売業	14.7%
建設業	6.3%
行政・国防	5.7%
飲食店・宿泊業	4.8%
教育	4.5%
運輸・倉庫業	4.5%
その他の地域、社会および個人サービス	3.7%
物品賃貸・その他の事業サービス業	3.4%
医療・福祉	2.6%
学術・開発研究機関及び専門サービス業	1.9%
金融仲介業	1.2%
情報通信業	0.9%
電気・ガス・熱・上下水道業	0.7%
鉱・採石業	0.5%
娯楽業	0.5%
不動産業	0.3%
就業人口	22,594 千人

注：NACE Rev.2 分類

出所：TSI. Periodic Results of Household Labour Force Survey.

表 1-4 は、セクター別企業数および要素費用表示での付加価値額を示している。両項目において卸売・小売業、運輸・倉庫・情報通信業、製造業の 3 業種が上位を占めている。より具体的には、企業数は卸売・小売業 (45.59%) が最も多く、運輸・倉庫・情報通信業 (16.94%)、製造業 (12.45%) と続き、付加価値額では製造業 (34.68%)、卸売・小売・修理業 (23.15%)、運輸・倉庫・情報通信業 (12.58%) の順となっている。

表 1-4 業種別企業数・付加価値額 (2008 年)⁵

	企業数		要素費用表示付加価値額 (1,000TL)	
	数	割合	金額	割合
鉱・採石業	2,442	0.09%	7,246,035	2.68%
製造業	321,652	12.45%	93,803,616	34.68%
電気・ガス・水道業	2,710	0.10%	9,268,741	3.43%
建設業	94,781	3.67%	19,032,607	7.04%
卸売・小売・修理業	1,177,710	45.59%	62,608,376	23.15%
飲食店・宿泊業	210,809	8.16%	7,514,828	2.78%
運輸・倉庫・情報通信業	437,640	16.94%	34,024,089	12.58%
不動産・賃貸業	161,270	6.24%	25,482,648	9.42%
教育	8,561	0.33%	3,263,003	1.21%
医療・福祉	39,279	1.52%	5,195,878	1.92%
その他の地域、社会および個人サービス	126,245	4.89%	3,053,803	1.13%
合計	2,583,099		270,493,624	

注：NACE Rev.1.1 2 桁分類

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics

⁵ 農林水産業、金融仲介業、個人貸しの不動産、行政・国防・社会保障、家内雇用（メイドなど）の雇用者としての世帯活動・自家消費のための生産、国際機関および駐在事務所、非営利組織を除く。表 1-12、1-13、1-14 も同様。

表1-5は、製造業における業種別企業数、従業員数および要素費用表示での付加価値額を示す。また、それぞれの項目における上位5業種の数値を太文字で示している。企業数、従業員数、付加価値額の全てにおいて食品・飲料セクターは上位に位置する。一方、衣類その他の繊維製品、及び金属製品は、企業数、従業員数において上位を占めるが、付加価値額ではそれぞれ8、9位に留まる。鉄鋼非鉄金属、自動車・同付属部品の2業種は、企業数及び従業員数は少ないものの付加価値額では上位を占めている。

表1-5 トルコ製造業の業種別企業数・就業者数および付加価値額（2008年）

	企業数		就業者数		要素費用表示付 加価値額 (100万 TL)	
	企業数	割合	就業者数	割合	加価値額	割合
食品・飲料	34,781	10.81%	328,653	3.26%	10,984	11.71%
たばこ	28	0.01%	18,669	0.19%	1,038	1.11%
繊維	24,056	7.48%	373,617	3.70%	8,136	8.67%
衣服・その他の繊維製品	48,563	15.10%	400,677	3.97%	5,601	5.97%
なめし革・同製品・毛皮	7,200	2.24%	51,323	0.51%	773	0.82%
木材・木製品	28,611	8.90%	71,526	0.71%	1,302	1.39%
パルプ・紙・紙加工品	2,205	0.69%	41,346	0.41%	1,532	1.63%
印刷・同関連業	13,661	4.25%	70,709	0.70%	1,792	1.91%
石油製品・石炭製品	195	0.06%	6,435	0.06%	2,135	2.28%
化学	3,563	1.11%	83,514	0.83%	6,329	6.75%
ゴム製品・プラスチック製品	15,295	4.76%	146,245	1.45%	4,840	5.16%
窯業・土石製品	12,679	3.94%	181,725	1.80%	7,348	7.83%
鉄鋼・非鉄金属	2,319	0.72%	101,976	1.01%	11,206	11.95%
金属製品	50,902	15.83%	232,804	2.31%	4,852	5.17%
一般機械器具	22,036	6.85%	232,936	2.31%	7,482	7.98%
事務用機械器具	19	0.01%	1,159	0.01%	95	0.10%
電気機械器具	5,923	1.84%	81,351	0.81%	3,565	3.80%
情報通信機械器具	338	0.11%	19,655	0.19%	1,089	1.16%
精密機械器具	2,462	0.77%	24,971	0.25%	652	0.70%
自動車・同付属品	3,776	1.17%	136,278	1.35%	7,891	8.41%
その他の輸送用機械器具	2,369	0.74%	61,696	0.61%	2,288	2.44%
家具・装備品	40,627	12.63%	190,032	1.88%	2,842	3.03%
再生業	44	0.01%	1,188	0.01%	33	0.04%
合計	321,652		2,858,485		93,804	

注：NACE Rev.1.1 2桁分類

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics

表1-6、1-7はそれぞれ卸売・小売・修理業、運輸・倉庫・情報通信業における企業数、就業者数および要素費用表示での付加価値額を示す。それぞれの業種において、小売・一般修理業、道路運送業に従事する企業数が多い一方で、卸売業、郵便業・通信業、運輸付帯サービス業・旅行業は、その企業数および従業員数に比較して高い付加価値を生み出している。

表 1-6 トルコの卸売・小売業の業種別企業数・就業者数および付加価値額（2008 年）

	企業数		就業者数		要素費用表示 付加価値額 (100 万 TL)	
	数	割合	数	割合	額	割合
自動車バイク修理・ガソリン小売業	146,215	12.42%	459,316	14.68%	7,980	12.75%
卸売業	204,097	17.33%	888,845	28.42%	33,150	52.95%
小売、一般修理業	827,398	70.25%	1,779,665	56.90%	21,478	34.31%
合計	1,177,710	100%	3,127,826	100%	62,608	100%

注：NACE Rev.1.1 2 桁分類

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics

表 1-7 トルコの運輸・通信業の業種別企業数・就業者数および付加価値額（2008 年）

	企業数		就業者数		要素費用表示 付加価値額 (100 万 TL)	
	数	割合	数	割合	額	割合
道路運送業	410,383	93.77%	723,061	72.52%	10,324	30.34%
水運業	3,554	0.81%	26,325	2.64%	3,049	8.96%
航空運輸運業	64	0.01%	17,586	1.76%	1,742	5.12%
運輸付帯サービス業・旅行業	19,344	4.42%	138,381	13.88%	6,323	18.59%
郵便業・通信業	4,295	0.98%	91,761	9.20%	12,583	36.99%
合計	437,640	100%	997,114	100%	34,024	100%

注：NACE Rev.1.1 2 桁分類

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics

1.1.3 トルコの貿易状況

トルコは地理的にヨーロッパとアジア中東を結ぶ交通の要路に位置している。経済的には欧州連合（EU: European Union）への加盟を目指しており、1996 年には EU との間で関税同盟を締結し、以来 EU は主要貿易相手となっている（2010 年の EU 向けシェア：輸出額 46.23%、輸入額：38.93%）⁶。

表 1-8 は 2010 年における輸出額上位 10 品目とそれぞれの品目の 1996、2001 年、及び 2006-2010 年の輸出総額に占めるシェアを示している。1980 年代初頭には農畜産物が輸出の主力を占めていたが、現在（2010 年）では、従来から主力を占めている繊維、衣料品と、2000 年代以降に輸出が増加した鉄鋼非鉄金属製品、自動車・トラックが主要な輸出品である。そして、これら 4 品目に一般機械器具を加えた上位 5 品目で輸出総額の 5 割超を占めている。一方、2010 年の輸入額は、化学製品（全体の 14.57%）、石油・天然ガス（同 11.56%）、鉄鋼非鉄金属（10.05%）、自動車・トラック（8.49%）一般機械器具（8.37%）が上位を占めた⁷。

表 1-9 は輸出入品の分類を示している。全体の傾向として、トルコは中間財を輸入し、消費財を輸出していることが分かる。製品貿易において、製造業は輸出額の 9 割超、輸入額の 8 割前後を占めている。

表 1-10 は、2006 年からの 5 年間の貿易額累計が輸出超過となっている製造セクターを列挙し、各セクターの 2010 年における貿易収支を示している。該当するのは、衣服その他織

⁶ 出所：TSI. Foreign Trade Statistics.

⁷ 同上

維製品、繊維、食品・飲料、窯業・土石製品、金属製品（機械機器を除く）、自動車・トラック、ゴム・プラスチック製品、家具およびタバコの9セクターである。一般的に、国際競争力を持つセクターはその輸出額が輸入額を上回ることから、トルコの製造業においてはこれらのセクターに競争力があると考えられる。

表 1-8 2010 年の輸出総額と輸出上位 10 品目が全体に占める割合

	1996	2001	2006	2007	2008	2009	2010
1 自動車・トラック	4.20%	8.48%	14.82%	15.86%	14.67%	12.59%	12.98%
2 鉄鋼非鉄金属	9.62%	9.32%	10.91%	11.51%	17.09%	14.79%	12.69%
3 繊維	16.44%	15.78%	10.83%	10.07%	8.58%	9.36%	9.60%
4 衣服その他繊維製品	20.80%	17.23%	11.90%	11.00%	8.71%	9.40%	9.33%
5 一般機械器具	3.57%	4.99%	7.02%	7.49%	7.39%	7.90%	7.95%
6 食品飲料	10.57%	6.43%	5.07%	4.81%	4.90%	5.81%	5.89%
7 化学製品	5.36%	4.72%	4.07%	3.78%	3.78%	4.21%	5.01%
8 金属製品 (機械機器を除く)	1.99%	2.34%	3.92%	3.96%	4.19%	4.38%	4.37%
9 農産及び畜産品	9.25%	6.28%	4.05%	3.46%	2.97%	4.25%	4.32%
10 ゴム・プラスチック製品	2.20%	3.00%	3.53%	3.66%	3.60%	3.95%	4.29%
輸出総額 (100 万 US ドル)	23,224	31,334	85,535	107,272	132,027	102,143	113,899

注：ISIC.Rev.3 2 桁分類

出所：TSI. Foreign Trade Statistics.

表 1-9 輸出入製品構成

	2006		2007		2008		2009		2010	
	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入
資本財	11.02%	16.73%	12.82%	15.91%	12.67%	13.87%	10.88%	15.23%	10.34%	15.54%
中間財	44.18%	71.36%	46.05%	72.70%	51.30%	75.14%	48.69%	70.61%	49.48%	70.84%
消費財	44.18%	11.55%	40.73%	10.99%	35.66%	10.64%	39.88%	13.69%	39.82%	13.33%
その他	0.62%	0.36%	0.39%	0.40%	0.37%	0.35%	0.55%	0.47%	0.36%	0.29%
総額 (10 億 US ドル)	86	140	107	170	132	202	102	141	114	185

注：BEC 分類

出所：TSI. Foreign Trade Statistics.

表 1-10 過去 5 年間（2006 - 2010）の輸出額が輸入額を上回った製造セクター⁸

(単位：100 万 US ドル)

	輸出額－輸入額 (2010)		輸出額－輸入額 (2010)
衣服その他繊維製品	8,293	自動車・トラック	-967
繊維	4,880	ゴム・プラスチック製品	1,394
食品・飲料	3,279	家具	762
窯業・土石製品	2,462	タバコ	203
金属製品（機械機器を除く）	1,791		

注：ISIC, Rev.3 2 桁分類

自動車・トラックは、2006・2010 年に輸入超過となっている。2009 年ネット輸出は 2,086 百万 US ドル。

出所：TSI. Foreign Trade Statistics から調査団作成

⁸ 非製造業では、その他鉱・採石業、漁業、電気・ガス、金属鉱石が同期間において輸出超過となっている。

なお、表 1-1 で示したように、経常収支は赤字が続いているが、トルコは外国人観光客の受入れ人数で世界第 7 位（2009 年）、観光収入額第 9 位（同）の観光立国でもあり⁹、2010 年までの過去 5 年間における年間サービス収支は平均 150 億ドルの黒字を記録している¹⁰。従って、観光に関連する産業にも国際競争力があると考えられる。

1.2 トルコにおける中小企業の定義と企業構成

1.2.1 トルコの中小企業定義

表 1-11 にトルコにおける中小企業の定義を示す。中小企業とは従業員 249 人以下で年間売上高あるいは総資産 2,500 万トルコリラ以下の企業を指す。同国では複数の中小企業の定義が存在していたが、2005 年に欧州連合における法の総体系（アキ・コムノテール）に沿った形で統一された¹¹。

表 1-11 中小企業の定義

分類	従業員数	年間売上高・総資産
零細企業	9 人以下	100 万トルコリラ以下
小企業	49 人以下	500 万トルコリラ以下
中企業	249 人以下	2,500 万トルコリラ以下

出所：中小企業開発機構(KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı). Official Gazette: 18 Nov 2005, 25997

表 1-12 は、産業別に企業数・就業者数・要素費用表示での付加価値額と、それぞれにおいて従業員 249 人以下の企業が占める割合を示す¹²。該当する企業は全体の 99%を超えている¹³。また、該当企業で雇用の 8 割弱を吸収し、要素費用表示付加価値の 5 割強を創出している。同表は年間売上高・総資産の基準を考慮していないため、中小零細企業に分類されない企業も含んでいるが、これらの数値は中小零細企業の実態に近いと考えられる。

⁹ 出所：世界観光機関（World Tourism Organization）
http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_2_en.pdf 暫定値。

¹⁰ 出所：トルコ中央銀行（Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası）.
<http://www.tcmb.gov.tr/odemedenge/table4.pdf>

¹¹ EU 基準との比較では、従業員数の閾値は同じだが、年間売上高・総資産の閾値は EU 基準の 1/2 あるいは 1/2 程度となっている。

¹² KSGEB は、TSI の Annual Industry and Service Statistics の情報に歳入局の情報を加味した規模/セクター別の企業データを「中小企業戦略およびアクションプラン（2011 - 2013）」に掲載している。同データには金融仲介業に従事する企業数が含まれている他、他のセクターの企業数も若干異なる。同データの企業総数は 3,222,133 社、うち従業員 249 人以下の企業は 3,205,929 社である（従業員 9 人以下：3,084,183 社、従業員 49 人以下：小企業 121,746 社、従業員 249 人以下 16,204 社）。ただし、同データには対応する就業数、付加価値額が存在しないため、ここでは TSI の Annual Industry and Service Statistics のデータを記載する。

¹³ 表には示していないが基準を小企業従業員数定義の閾値である 49 人以下とした場合でも依然 99%を超える。

表 1-12 産業別の企業数・従業員・付加価値額と中小零細企業構成比（2008 年）¹⁴

業種	企業数	中小零細企業構成比	就業者数 (1,000 人)	中小零細企業構成比	要素費用表示 付加価値額 (100 万 TL)	中小零細企業構成比
鉱・採石業	2,422	97.46%	98	45.93%	7,246	17.73%
製造業	321,652	99.59%	2,858	68.15%	93,804	40.59%
電気・ガス・水道業	2,710	97.90%	96	20.63%	9,269	33.68%
建設業	94,781	99.76%	717	84.38%	19,033	70.78%
卸売・小売業及び修理業	1,177,710	99.97%	3,128	92.27%	62,608	79.91%
飲食店・宿泊業	210,809	99.91%	666	84.03%	7,515	65.61%*
運輸・倉庫・情報通信業	437,640	99.96%	997	76.15%	34,024	38.92%
不動産・賃貸・その他事業サービス業	161,270	99.70%	913	61.78%	25,483	73.36%
教育	8,561	99.01%	171	74.12%	3,263	52.88%
医療・福祉	39,279	99.80%	198	75.51%	5,196	68.50%*
その他の地域、社会および個人サービス	126,245	99.95%	246	82.52%	3,054	55.58%
合計	2,583,099	99.88%	10,088	77.97%	270,494	55.21%

注：NACE Rev.1.1 2 桁分類。

就業者数は経営者、無給家族従業者、見習いを含む。

* 付加価値額は実数データが一部非公表であるため、2008 年の中小零細企業構成比が算出できない飲食店・宿泊業、および医療・福祉については 2007 年の数値を記載している。

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics.

就業者数 249 人以下の企業のみに着目すると、卸売・小売業及び修理業に従事する企業がその 45%超を占め、運輸・倉庫・情報通信業（16.96%）、製造業（12.42%）と続く（表 1-13 参照）。就業者数においても上位 3 セクターの顔ぶれに変わりはないが、製造業と運輸・倉庫・情報通信業の順位が入れ替わり、企業数は上位 3 セクターで全体の 4 分の 3、就業者数で 7 割を超えている。

表 1-13 従業員 249 人以下の企業の構成比（2008 年）

業種	企業数	構成比	就業者数	構成比	要素費用表示 付加価値額 (100 万 TL)	構成比
鉱・採石業	2,380	0.09%	44,893	0.57%	1,285	0.86%
製造業	320,324	12.42%	1,948,021	24.77%	38,071	25.49%
電気・ガス・水道業	2,653	0.10%	19,884	0.25%	3,122	2.09%
建設業	94,550	3.66%	605,099	7.69%	13,471	9.02%
卸売・小売業及び修理業	1,177,413	45.63%	2,886,081	36.69%	50,031	33.50%
飲食店・宿泊業	210,626	8.16%	559,219	7.11%	3,652*	2.80%*
運輸・倉庫・情報通信業	437,486	16.96%	759,274	9.65%	13,243	8.87%
不動産・賃貸・その他事業サービス業	160,786	6.23%	564,039	7.17%	18,694	12.52%

¹⁴ 便宜上、従業員 249 人以下の企業を中小零細企業としているが、従業員数のみを考慮しているため、実際には中小零細企業に分類されない企業も含まれる。以下の表も同様。

業種	企業数	構成比	就業者数	構成比	要素費用表示 付加価値額 (100万 TL)	構成比
教育	8,476	0.33%	126,372	1.61%	1,725	1.16%
医療・福祉	39,199	1.52%	149,563	1.90%	2,684*	2.06%*
その他の地域、社会および 個人サービス	126,182	4.89%	202,958	2.58%	1,697	1.14%
合計	2,580,075	100%	7,865,403	100%	149,347	-

注：NACE Rev.1.1 2 桁分類。

* 付加価値額の実数データが一部非公表となっている飲食店・宿泊業、および医療・福祉については、2007 年の実数と 2007 年における構成比を記載している。

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics.

表 1-14 は、セクター別に大企業を含めたセクター全体と中小零細企業それぞれにおいて創出される 1 人当たり要素費用表示付加価値額を比較している。全体的には、中小零細企業の 1 人当たり要素費用表示付加価値額は、企業全体平均の約 7 割程度となっている。また、電気・ガス・水道業、不動産・賃貸・その他事業サービス業がセクター平均を上回っている一方で、鉱・採石業 (38.61%)、運輸・倉庫・情報通信業 (51.11%)、製造業 (59.55%) の付加価値額は当該セクター全体の平均を大きく下回っている。

表 1-14 一人当たり要素費用表示付加価値額の比較 (2008 年)

業種	1 人当たり 要素費用表示 付加価値額 (A)	中小零細企業の 1 人当たり 要素費用表示 付加価値額 (B)	(B) / (A)
鉱・採石業	74,134	28,624	38.61%
製造業	32,816	19,543	59.55%
電気・ガス・水道業	96,167	156,991	163.25%
建設業	26,539	22,262	83.88%
卸売・小売業及び修理業	20,017	17,335	86.60%
飲食店・宿泊業	9,161*	7,089*	77.38%*
運輸・倉庫・情報通信業	34,123	17,441	51.11%
不動産・賃貸・その他事業サービス業	27,910	33,144	118.75%
教育	19,138	13,654	71.34%
医療・福祉	18,274*	15,051*	82.36%*
その他の地域、社会および個人サービス	12,417	8,363	67.35%
合計	26,814	18,988	70.81%

注：NACE Rev.1.1 2 桁分類。

* 付加価値額の実数データが一部非公表となっている飲食店・宿泊業、および医療・福祉については、2007 年のデータに基づく数値を記載している。

出所：TSI. Annual Industry and Service Statistics から調査団作成

最後に、企業数が上位 10 位の県名と企業数、およびトルコ全体に対する比率を表 1-15 に示す。イスタンブールに所在する企業のみでトルコ全体の 2 割以上を占め、上位 10 県の企

業で全体の 5 割超を占める。これらの数値は大企業も含むが、企業全体に占める中小零細企業の比率を勘案すると、中小零細企業のみでの分布も大企業を含めたものとそれほど変わらないと思われる。

表 1-15 企業数上位 10 県 (2009) ¹⁵

県	企業数	比率
イスタンブール	754,861	23.40%
アンカラ	226,441	7.02%
イズミル	206,748	6.41%
アンタルヤ	126,079	3.91%
ブルサ	117,169	3.63%
コンヤ	84,568	2.62%
アダナ	75,811	2.35%
メルスィン	71,800	2.23%
コジャエリ	65,230	2.02%
ガジアンテップ	64,454	2.00%
トルコ全体での企業数および上位 10 県の比率合計	3,225,462	55.59%

出所：TSI. Regional Statistics.

¹⁵ トルコには 81 の県が存在する。

第 2 章

国家開発計画と中小企業政策

第2章 国家開発計画と中小企業政策

トルコ政府は、包括的な長期開発計画を策定し、同計画に沿って中期計画、各政府機関の戦略計画、地域開発計画、及びセクター戦略を立案・実施している。本章では、現在の開発省、科学・産業・技術省（BSTB: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı）、および中小企業開発機構（KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı）から発表されている計画あるいは戦略書から、トルコにおける開発計画の全体像と中小企業振興政策の大枠を概観する¹。

表 2-1 に本章で取り上げる計画、戦略書を示す。

表 2-1 開発計画と中小企業振興に関連する戦略

発表機関	計画および戦略書 ²
開発庁 (旧 SPO)	第9次開発計画 (Ninth Development Plan 2007-2013)
	中期計画 2010-2012 (Medium Term Programme 2010-2012)
	2011 年年次計画 (2011 Annual Programme)
BSTB (旧 STB)	2010 - 2014 戦略計画 (2010 - 2014 Stratejik Planı)
	トルコ産業戦略書 2011 - 2014 (欧州連合加盟に向けて) [Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011 - 2014 (AB Üyeliğine doğru)]
KOSGEB	KOSGEB 2011 - 2015 戦略計画 (KOSGEB 2011 - 2015 Stratejik Planı)
	2011 年年次実行計画 (2011 Yılı Performans Programı)
	中小企業戦略およびアクションプラン (2011 - 2013) (2011 - 2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı)

出所：JICA 調査団作成

2.1 開発省（旧首相府国家開発庁）発表の開発計画

2.1.1 第9次開発計画 2007-2013 (Ninth Development Plan 2007-2013)

長期開発計画は、開発の方向性の一般原則を提示した最上位の計画書である。現行の計画は第9次開発計画（2007-2013）で当時の首相府国家開発庁（現・開発庁）のコーディネーションにより57の委員会による協議などを経て策定されている。

表 2-2 に同計画の戦略的目標と優先事項を示す。これらの目標を達成することにより、欧州連合への加盟に必要な制度的、法的な要件を満たし、且つ社会経済的な面でEU諸国の平均に近づくことができる、とトルコ政府は考えている。

¹ 2011年6月の省庁再編により、首相府国家開発庁（SPO: T.R. Prime Ministry State Planning Organization, T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı）が開発省（Kalkınma Bakanlığı）、産業商業省（STB: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı）は商業部門が関税・商業省（GTB: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı）に移管され、産業部門は科学産業技術省となった。本章で取り上げる計画、戦略書は全て省庁再編前に発表されているため、出所は全て旧機関名を記載している。同様に、各施策の担当機関、協力機関名も、計画書の記載に倣って、組織名が変更となっている場合にも旧組織名を記載している。

² 英語版の存在する計画については英語名を、トルコ語版のみの計画についてはトルコ語名を併記した。

表 2-2 第9次開発計画の戦略的目標と優先事項

戦略的目標	優先事項
1. 競争力の強化	1) 安定的なマクロ経済の恒常化 2) ビジネス環境の改善 3) インフォーマル経済の縮小 4) 金融システムの改善 5) エネルギー及び輸送インフラの改善 6) 環境保全と都市インフラの改善 7) 研究開発 (R&D: Research and Development) 及び技術革新の推進 8) 情報通信技術 (ICT: Information and Communications Technology) の普及 9) 農業構造の効率改善 10) 工業及びサービス業における高付加価値生産構造への転換
2. 雇用の拡大	1) 労働市場の改善 2) 労働需要に即した教育の整備 3) 積極的な労働政策の開発
3. 人間開発と社会連帯の強化	1) 教育制度の改善 2) 医療制度の改善 3) 所得分配の改善及び社会的包摂、貧困削減の推進 4) 社会保障制度の改善 5) 文化保全及び社会的対話の推進
4. 地域開発の確保	1) 中央レベルでの効果的な地域開発政策の策定 2) 地方の活力とポテンシャルに基づく開発 3) 地方レベルにおける制度・組織能力の向上 4) 農村部の開発
5. 公共サービスの品質及び有用性の改善	1) 公的機関の権限と責任の明確化 2) 政策立案・実施能力の向上 3) 公的部門の人材開発 4) 政府への申請の電子化推進 5) 司法システムの改善 6) 効果的な治安の維持

出所：SPO. Ninth Development Plan 2007-2013.

各優先事項の内容をみると、中小企業支援に直接的に関連する記述は戦略的目標1「競争力の強化」に集中しており、そこでは、コーポレートガバナンス改善を支援すること、利用可能な条件での多様な金融リソースへのアクセスを促進すること、訓練及びコンサルティングサービスを提供するためにビジネス開発センター (İŞGEM: İş Geliştirme Merkezi)³その他の支援機関を設置し、その支援の効率性を高めるための制度を整備することを表明している。また、目標4「地域開発の確保」のために、関連機関と協力して起業を促進するトレーニングを支援し、地域間格差を無くすために地域に合った中小企業振興政策を実施する、としている。更に、同計画は、製造業企業の規模が小さいこと、R&D活動が不十分であることや、業務内容に合った能力をもつ従業員を確保できていないことをトルコの構造的な問題として挙げていることから、R&D及び技術革新の推進や雇用需要に即した教育の整備に関する記述は、特に「中小企業に対して」と書かれていない場合でも中小企業支援を念頭に置いていると思われる。

³ KOSGEBが直接運営するものとは別の、地方レベルのインキュベーションセンターで、KOSGEBはその設立を支援している。

2.1.2 中期計画 2010-2012 (Medium Term Programme 2010-2012)

最新の中期計画は2010-2012年を対象としている。同計画は、世界金融危機で後退したトルコ経済を再び持続可能な成長軌道に乗せて社会福祉を改善することに目標を置き、第9次開発計画で示された戦略的目標と優先事項をより具体化した開発・改革の方針を提示している⁴。

中小企業振興に関しては、包括的構造改革の1つとして信用保証基金の効率化を挙げている。また、金融アクセスを向上し金融商品を多様化することのほか、民間部門、特に中小企業のR&D能力の向上とR&D需要の拡大を図ることや、産業の高付加価値化を進めるために工業部門の中小企業に対して規模拡大や合併を奨励し、企業の生産性改善や発展を支援すること、そしてサービス輸出を拡大するための施策を講じることを表明している。

2.1.3 2011年年度計画 (2011 Annual Programme)

参照可能な最新の年度計画は2011年を対象としている。同計画は、第9次開発計画で掲げられた優先事項と、EU加盟および諸外国に対する経済政策についての、合わせて128の優先事項と308の具体的な施策を提示している。そして、それぞれの方策の担当機関、協力機関、実施期間、および目的を特定している。

表2-3に、中小企業振興に関連する優先項目及び施策を示す。中小企業のR&D能力の向上とR&D需要の拡大など、中期計画で示された方針が更に具体化されている。

表2-3 2011年年度計画：中小企業振興に関連する項目（抜粋）⁵

優先項目/施策	担当機関	協力機関	期間
優先項目 8. 補助金制度の効率性を向上させ、金融商品を多様化して中小企業の資金アクセスを改善する			
施策 19. 信用保証基金を改善、拡充する	KOSGEB、トルコ商工会議所連合会 (TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)	STB、SPO、首相府財務庁	12月末迄
施策 20. 中小企業戦略およびアクションプランを効率的に実施する。	KOSGEB	関係公共機関	12月末迄
優先項目 9. 補助金を効率的に支給する;補助金のモニタリング・評価システムを構築する; 関係機関間の協力・コーディネーション体制を強化して、中小企業、職人、商人の競争力を高める			
施策 21. 商人職人戦略およびアクションプランを効率的に実施する	STB	SPO、財務省 首相府財務庁、労働福祉省 ⁶ 、トルコ商人・職人連合 (TESK: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları	12月末迄

⁴ マクロ経済指標の目標値は提示しているが、活動のスケジュール、担当機関、成果指標など具体的なことは記載されていない。

⁵ 表中の番号は年度計画全体の中で抜粋部分に付けられている番号を示す。

⁶ (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ministry of Labour and Social Security)

優先項目/施策	担当機関	協力機関	期間
		Konfederasyonu)、 関係機関	
施策 22. プロジェクトベースの支援プログラムで中小企業を支援する	KOSGEB	関係機関	12 月末迄
施策 23. 協同組合戦略を作成する	STB	農務村落省 ⁷ 、公共事業省 ⁸	12 月末迄
優先項目 39. 民間セクター、特に中小企業の R&D 能力を向上させ、R&D 需要を増加させる			
施策 85. 民間セクターの R&D 活動を支援する	科学技術研究委員会 (TUBİTAK:Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu)	STB、SPO、TOBB、KOSGEB、 関係公共機関、大学、開発機関	12 月末迄
施策 86. 中小企業に対する R&D 支援を拡充し、また効率性を向上する	KOSGEB	STB、トルコ特許庁(TPI:Turkish Patent Institute)、大学、商工会議所、開発機関	12 月末迄
施策 87. 科学技術分野における協力ネットワークおよびプラットフォームを拡充する	TUBİTAK	高等教育審議会(YOK, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı) 大学、民間セクター、公共機関	12 月末迄
優先項目 58. 中小企業の規模拡大および合併を奨励し、生産性向上、創業および発展を支援する			
施策 122. 中小企業の協働(提携)文化を醸成する	KOSGEB	財務省、STB、関係機関	12 月末迄
施策 123. 工業団地(OIZs: Organized Industrial Zones)での支援サービスを効率化し、多様化させる	STB	関係機関	12 月末迄
施策 124. İŞGEM とインキュベーションセンターを増設する	KOSGEB	関係機関	12 月末迄
施策 125. クラスター競争力向上支援プログラムを整備する	STB	SPO、KOSGEB、関係公共機関	12 月末迄
施策 126. 3 県で実施されている効率性向上プロジェクトを完了し、全国に展開する	国家生産性本部(MPM: Milli Produktivite Merkezi) ⁹	知事、商工会議所	12 月末迄
施策 Measure 127. Hezarfen Project ¹⁰ を拡充する.	TPI	STB、KOSGEB、OIZs、商工会議所	12 月末迄
優先項目 61. 観光投資を多様化させ、観光活動を既に活動が盛んな地域から他の地域にシフトさせる。また観光活動の時期も平準化させる。			
施策 133. 観光関連起業に対して補助	文化観光省	財務省、首相府財務庁、首相府	12 月末迄

⁷ 省庁再編により食糧農業畜産省 (Ministry of Food, Agriculture and Animal Husbandry or Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Kampüsü) となった。

⁸ 省庁再編により環境都市計画省 (Ministry of Environment and Urban Planning or Çevre Ve Şehircilik Bakanlığı) となった。

⁹ 省庁再編により、2011 年 8 月に科学産業技術省の 1 部局、科学産業技術省生産性総局 (VGM: Verimlilik Genel Müdürlüğü) となった。

¹⁰ TPI による中小企業のイノベーション能力向上を支援するプロジェクト。アンカラの OSTIM 工業団地で開始された。

優先項目/施策	担当機関	協力機関	期間
金を支給し、内陸部や後進地域での観光活動のためのインセンティブ制度を導入する	Ministry of Culture and Tourism	外国貿易庁 (DTM: Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı) ¹¹ 、SPO、トルコ開発銀行 (TKB: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.)	
優先項目 74. 労働市場プログラムの効率的実施を確かなものとするために、トルコ雇用機構 (ISKUR: Türkiye İş Kurumu) の組織能力を向上させ、民間セクターや関係専門機関との協力関係を強化する			
施策 168. ISKUR の訓練プログラム参加者における民間セクター、専門機関、および労使団体の占める比率を高める	ISKUR	財務省、労働福祉省、教育省 ¹² 、首相府財務庁、職業資格庁 (MYK: Mesleki Yeterlilik Kurumu)、TESK、専門機関 Professional Organizations	12 月末迄

出所：SPO. 2011 Annual Programme.

2.2 科学・産業・技術省（旧産業商業省）発表の計画

2.2.1 2010 - 2014 戦略計画（2010 - 2014 Stratejik Planı）

BSTB（旧 STB）は、第9次開発計画に基づいて2010 - 2014 戦略計画を策定し、4つの戦略的目標を設定している。そして、それらを達成するための21ターゲットと182の成果指標を定めている。これら戦略的目標、ターゲット及び成果指標のうち、表2-4に4つの戦略的目標を、表2-5には中小企業について直接的に言及のある部分の抜粋を示す。

表 2-4 2010 - 2014 戦略計画の4目標

1	トルコのグローバル競争力を最高レベルに引き上げ、商工業分野での構造転換を図るために、公共機関、大学および民間セクターとの提携による、国内政策を踏まえた政策および戦略の策定、実施、モニタリングおよび評価を実施する。
2	小売業者、手工業者、製造業者、商業者、中小企業および消費者のために、欧州標準に適合し、競争的で活発かつ安定した市場を成立させ、地域間の発展格差の解消することにより、産業の計画的発展を支援し、投資環境を継続的に改善する。
3	産業戦略の優先度に従って、産業財産権を活用し、高付加価値の技術製品の生産を優先する生産指向に基づいて、産業技術構造を強化し、必要なインフラを整備し、産学連携を促進し、イノベーションおよび産業研究開発能力を向上する。
4	省の組織構造、管理能力および実施能力を強化し、産業貿易省がその使命を遂行する

出所：STB. 2010-2014 Stratejik Planı.

¹¹ 省庁再編により、首相府外国貿易庁 (DTM: Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı) は経済省となった。

¹² Millî Eğitim Bakanlığı

表 2-5 2010 - 2014 戦略計画：中小企業に関連する項目（抜粋）¹³

戦略目標	ターゲット	成果指標
1.	1.1. 参加型アプローチにより戦略資料を作成し、全利害関係者で採択し、モニタリング、評価を実施する	10. 中小企業戦略実行計画で定められたアクションの実施率 100%
	2.4. 中小企業、商人職人に対する金融アクセスを改善する	79. KOSGEB の支援対象者が直面する金融アクセス問題に関する調査の報告書完成日 2010 年中 80. 指標 79 の調査で報告された金融アクセス問題の解決のための活動の実施率 100% 85. プロジェクト形式の支援プログラムに対してプロポーザル申請をする中小企業数 10 企業 86. 承認された中小企業の申請プロジェクト数 5 企業 89. 競争力およびイノベーション・フレームワークプログラム(CIP: Competitiveness and Innovation Framework Programme) ¹⁴ 等で提供される金融支援を小売業者、手工業者および中小企業が活用することを旨として開催される年次報告会への参加人数(総数および中小企業からの人数) 500 人/年、うち 中小企業 250 人
2.	2.5. 職業訓練機関、大学と中小企業及び商人・職人間の協力と協調を強化する	90. 商人・職人および中小企業により CIP 等で提供される金融支援の活用が広がることがを旨とした広報発表会の開催県数 7 県/年
		91. CIP 等で提供される金融支援を商人、職人および中小企業が利用できることを旨し、金融機関との間にもたれたミーティング数 2 回/年
		92. CIP 等で提供される金融支援を商人、職人および中小企業が利用できるよう、イノベーションプロジェクトを対象に開催されるミーティング数 2 回/年
		93. 中小企業および職人、商人の職業教育に対する要請を聴取し問題を発見にするために、業界代表者との間で開催されるミーティング数 2 回/年
		95. 良質な雇用能力の向上を旨として訓練・コンサルティング支援を受ける中小企業数 100 社/年
		100. 中小企業のネットワーク構造の形成および地域間提携強化の作業完了日 2012 年
		123. 革新的なアイデアを持つ起業家数 50 人/年
		128. KOSGEB 技術開発センター (TEKMER: Teknoloji Geliştirme Merkezleri) による R&D プロジェクト支援件数 (新規分) 75 件/年
		129. İŞGEM の設置件数 2 カ所/年 (2010 - 2012 年)
		3.

出所：STB. 2010-2014 Stratejik Planı.

¹³ 表中の番号は戦略計画全体の中で抜粋部分に付けられている番号を示す。

¹⁴ EU が中小企業を対象に実施している支援プログラムで、その中の起業・技術革新プログラムには融資やエクイティファイナンスの支援が含まれている。

2.2.2 トルコ産業戦略書 2011 - 2014（欧州連合加盟に向けて）

[Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011 - 2014（AB Üyeliğine doğru）]

BSTB（旧 STB）は、上記戦略計画とは別にトルコ産業戦略書（2011-2014）も発表している。これは2003年にSPOから発表されたトルコ産業政策を産業商業省が見直したもので、その副題「欧州連合加盟に向けて」に示されるように、トルコの産業政策をアキ・コミュニテールの第20章「企業と産業政策」に調和させることを目的として策定されている。同章の構成に沿って、同計画もEU加盟国の守るべき政策原則、採るべき政策手段とセクター別政策について記述している¹⁵。

表2-6に同戦略の概要を示す。同計画では、計画の対象期間を超えた長期に渡るビジョン（「ユーラシアにおける中・ハイテク製品の生産拠点となる」）と、目標（「トルコ産業の競争力と生産性を向上させることで世界輸出のシェアを拡大し、主として高付加価値製品と先進テクノロジー製品を生産し、良質な労働力を有し、同時に環境と社会に配慮した産業構造への転換を加速する」）を設定している。そして、産業全体に関わる水平的政策における8重点分野を提示し、アクションプラン、担当機関、協力機関、実施期間および成果指標を定めている。なお、セクター別政策に関しては、7産業の競争力の評価分析を行っており、セクター戦略の策定は、その実施、評価と併せて目標達成に向けたアクションの一部となっている。

表2-6 産業戦略計画（2011-2014）の概要

長期ビジョン	ユーラシアにおける中・高度技術製品の生産拠点となる
目的	トルコ産業の競争力と生産性を向上させることで世界輸出のシェアを拡大し、主として高付加価値製品と先進技術を使った製品を生産し、良質な労働力を有し、同時に環境と社会に配慮した産業構造への転換を加速する
戦略的目標	中・高技術を用いている製造及び輸出の役割重要性を増大させる 低技術セクターの高付加価値化を進める 継続的な能力開発が可能な企業の、経済における役割を増大させる
水平的産業政策の領域	ビジネス及び投資環境を改善する 貿易財の多様化に資する貿易及び投資政策を推進する 産業政策に対応した人材育成を推進する 中小企業への資金アクセスを改善する 企業の技術開発を推進する 産業の競争力を高めるためにインフラセクターの生産性を向上させる 環境に配慮した生産手法および製品を推進する 地域開発を進める
セクター別政策：競争力評価セクターと評価項目	情報テクノロジー、競争、法的整備、環境エネルギー、国際競争力と貿易、雇用と地理的規模 自動車、機械、白物家電、電気電子製品、繊維・アパレル、食品、鉄鋼

出所：STB. Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011 - 2014 (AB Üyeliğine doğru).

¹⁵ 2006年の審査報告において、トルコの企業産業政策はアキ・コミュニテールに概ね従っていると評価されている。

同戦略書において示された政策とアクションプランは、あらゆる規模の企業の発展支援を目指したものであるが、対象を中小企業に絞った政策・アクションも存在する。それらは、金融支援に関して首相府財務庁が担当するものを除けば **KOSGEB** が担当機関となっている。表 2-7 に **KOSGEB** が担当機関となっているアクションを示す。

表 2-7 トルコ産業戦略書 2011 - 2014 : KOSGEB が担当するアクション¹⁶

No.	優先政策分野	アクション	協力機関	成果指標	期間
1	1.1. 投資環境および事業環境の改善	産業分野における起業家精神育成のためのトレーニングと支援の強化	STB、首相府財務庁、首相府外国貿易庁 (DTM: Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı)、TOBB、トルコ商人・職人連合 (TESK: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu)	起業文化醸成プロモーション活動の件数 (20 件/年以上) 対起業家支援の件数および支援額 (超前年実績) İŞGEM 設立数 (3 箇所/年以上)	2011～ 2013 年
10	1.2. 国際貿易および海外投資	中小企業のマーケティング・輸出能力向上に向けた支援の提供と活動の継続		市場調査・輸出促進の支援を受ける中小企業数および支援額 (超前年実績)、 上記支援に関する説明会の開催回数 (20 回/年以上)	2011～ 2014 年
18	1.3. スキルおよび人的資源	中小企業の管理スキル向上と良質な雇用の増加		管理スキル向上のための研修ならびにコンサルティング支援数および支援額 (前年実績超) 良質な従業員の雇用の際に際して支援を受けた中小企業数 (超前年実績)	2011～ 2014 年
27	1.4. 中小企業の資金調達	中小企業の資金調達の容易化	信用保証基金 (KGF: Kredi Garanti Fonu A.Ş.)	イスタンブールベンチャーキャピタルイニシアチブ (iVCi: Istanbul Venture Capital Initiative) ¹⁷ への KOSGEB の 2009 年分担保出支払い、特別信用保証の利用普及のために開催される信用保証基金との共同実施行事の件数 (5 件/年以上) 中小企業への代替資金調達活用の奨励・支援プロモーション活動の件数 (20 件/年以上)	2011～ 2014 年
31	1.5. 企業の技術開発	中小企業の研究開発、技術革新および品質改善に対する支援、中小企業の情報通信技術の活用推進		TEKMER の利用率 (2011 年および 2012 年 : 80%、2013 年 : 90%) 対中小企業技術開発支援の件数および支援額 (超前年実績) TEKMER による研究開発および技術革新に関する行事の件数 (20 件/年以上) TEKMER で支援を受けたプロジェクトの例を紹介する展示会の開催回数 (1 回/年以上) 研究開発、技術革新、品質開発および情報通信技術に関する研修お	2011～ 2014 年

¹⁶ 番号はアクションプラン全体の中で抜粋部分に付けられた番号を示す。¹⁷ KOSGEB、TTGV、TKB、Garanti 銀行、ギリシャ国立銀行グループ (National Bank of Greece Group)、および欧州投資基金が出資したファンド・オブ・ファンズおよびエウロイティ共同投資のプログラム。

第2章 国家開発計画と中小企業政策

No.	優先政策分野	アクション	協力機関	成果指標	期間
64	1.8. 産業政策および地域開発	対中小企業の地域開発プロジェクト支援	STB、財務省、SPO、首相府財務庁、各開発機関、TOBB、TESK、非政府組織 (NGOs: Non-Governmental Organizations)	<p>よびコンサルティング支援の件数および支援額 (超前年実績)、システム認証支援および額 (超前年実績)</p> <p>情報通信技術活用の支援を受ける中小企業数および支援額 (超前年実績)</p> <p>地域開発プロジェクトの実施件数 (1件/年以上)、中小企業に対する支援件数 (超前年実績)</p> <p>他機関と共同で実現されるクラスター形成プロジェクトの件数 (1件/年以上)</p>	2011～ 2014年

出所：STB. Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2011 - 2014.

2.3 中小企業開発機構（KOSGEB）発表の計画

2.3.1 KOSGEB 2011 - 2015 戦略計画（KOSGEB 2011 - 2015 Stratejic Planı）

KOSGEB は 2008 - 2012 年を対象とした戦略計画を発表していたが、2009 年 9 月に KOSGEB の支援対象に商業・サービス業が追加されたことを受けて改めて 2011-2015 年を対象とした戦略計画を策定した。同計画では 4 つの戦略的目的と、12 の目標、51 の成果指標、更には担当部門が設定されている。表 2-8 に同計画の戦略的目的と目標を示す。

表 2-8 KOSGEB 2011 – 2015 戦略計画

戦略的目的	目標
中小企業の経営力を高める	KOSGEB 支援の活用を普及させ、また支援の効果を高める
	企業のプロジェクト実施の風土（習慣）、企業間協働の文化（習慣）を醸成する
	企業の国内および国外の組織（機関）との提携を促進する
	企業の従来とは異なる資金を活用する能力を高める
中小企業の R&D や技術革新に関わる活動を増加させる	R&D や技術革新に関わる活動の重要性に対する認知を高め、これらの活動に対する支援を普及させる
	R&D や技術革新に関わる活動を経済的利益に結び付かせる
起業文化を広め、新規企業の設立を促進させる	社会全体における起業を促進する環境を先進国に匹敵するレベルに整備する
	ビジネスプラン策定に基づく起業を一般化することにより、新規企業の成功率を高める
	女性の起業を促進する
高品質なサービスを提供し続けられるよう、組織の継続的な発展を確かなものとする	業務プロセスを改善し職員のモチベーションを高めて、効果的な人材管理を行う
	総合的な情報システムを整備して情報の流れやコミュニケーションを円滑化し、意思決定に活用する
	KOSGEB の広報を効果的に実施し、イメージを強化する

出所：KOSGEB. KOSGEB 2011-2015 Stratejik Planı.

2.3.2 2011 年年次実行計画（2011 Yılı Performans Programı）

KOSGEB は、上位の計画に基づいて年次実行計画を策定している。参照可能な最新の計画は 2011 年を対象としており、KOSGEB 戦略計画（2011-2015）で示された 4 つの目的と 12 の目標に沿って 45 のアクションが計画され、47 項目の成果指標が設定されている。

2.3.3 中小企業戦略およびアクションプラン（2011 - 2013）（2011 - 2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı [KSEP]）

上記の戦略計画とは別に、KOSGEB は関係機関¹⁸の協力のもと、中小企業戦略およびアクションプランを策定している。国家レベルでの中小企業振興に関する政策実施のコーディネーションを図ることを目的とする同戦略およびアクションプランの作成にあたっては、Small Business Act for Europe と国内の関連政策が参照されている。

同計画は、「中小企業のニーズに対応した、アクセス可能で質の高いサービスと支援を提供することにより中小企業の生産、投資規模、および付加価値を増大させて、中小企業の成長を確かなものとする」ことを全体目標として、5 戦略分野に渡る 16 の目標と対応する 82 のアクションを設定している。5 戦略分野は、関係機関及び中小企業の代表が SWOT 分析を行い、挙げられた弱み・脅威に対処するための介入領域として選定された。個々のアクションには実施機関と協力機関が定められており、その進捗状況はコーディネーション業務と事務局を担当する KOSGEB に年 2 回（1 月末・7 月末）報告される。そして、必要に応じてテクニカルコミッティーの意見を聴取した上で、その報告はステアリングコミッティーに提出される。表 2-9 に同計画の戦略分野とターゲットを示す。

表 2-9 中小企業戦略およびアクションプラン（2011-2013）：
戦略分野と目標

戦略分野	目標
1. 起業の促進と支援	1.1 起業文化を普及させ、先進国並みの起業環境を整える
	1.2 新規事業者職場スペース、トレーニング、コンサルティング等のサービスを提供し事業の成長を確かなものとする
	1.3 特別なターゲットグループが直面する障害を乗り越えて起業できるよう支援する
2. 中小企業のマネジメントスキルと企業力の改善	2.1 経営管理、組織化、マーケティング、生産性改善、品質管理、標準化、知的財産権、IT 活用などの課題に関する情報へのアクセスを容易にし、支援サービスを提供する
	2.2 国際市場への参入に必要な能力を開発し、また同市場への参入を支援する。
	2.3 協業文化を醸成させ、協業を支援する
	2.4 良質な人材の雇用を支援し、また（既存）従業員の能力を向上させる
	2.5 国内および国際標準に対する対応力を改善する
3. 国内のビジネス・投資環境改善プロセスにおける中小企業への配慮	3.1 ビジネス・投資に影響を与える規制を定めたり、公的サービスを提供したりする際の、中小企業のニーズに対する感度を上げる
	3.2 政策決定の基盤となる中小企業に関する統計を作成する

¹⁸ 開発省、BSTB、財務省、教育省、環境・森林省、首相府財務庁、経済省、TÜBİTAK、TOBB、TESK、および HALKBANK。

戦略分野	目標
4. 中小企業の R&D・イノベーション能力の向上	4.1 R&D・イノベーション、設計に対する認識の改善を図り、それらの活動を支援する
	4.2 R&D・イノベーション活動の製品化を支援する
	4.3 大学、大企業との連携を推進する
5. 起業家と中小企業の金融アクセスの改善	5.1 中小企業の銀行融資へのアクセスを拡大させる
	5.2 国際的な信用基準とコーポレートガバナンスの原則に関する中小企業の理解を向上させる
	5.3 ベンチャーキャピタル、ビジネスエンジェル、中小企業株式市場制度を開発する

出所：KOSGEB. 2011 - 2013 Kobi Stratejisi ve Eylem Planı.

なお、同書で発表されているアクションの1つは、将来的に中小企業コンサルタント職のための国内職能基準を準備し、設定される国内職能資格の枠内で試験認証をするための基盤を構築することを目指している。計画では、職業資格庁 (MYK: Mesleki Yeterlilik Kurumu) が担当機関、トルコ認定庁 (TÜRKAK: Türk Akreditasyon Kurumu) が協力機関となって、2013年迄に「中小企業コンサルタント職が一定の基準に従って定義されるよう促され、認証作業の基盤を構築するために必要な第一段階が完了する」ことになっている。¹⁹

¹⁹ 同アクションプランの 2.5.1。

第 3 章

KOSGEB と中小企業支援関連機関

第3章 KOSGEB と中小企業支援関連機関

トルコにおける主な中小企業支援関連機関を概観したのが図 3-1 である。3.1 節では KOSGEB について、3.2 節では KOSGEB を除く支援関連機関について記述する。なお欧州連合 (EU: European Union) トルコビジネス開発センター (ABİGEM: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri)、科学・産業・技術省生産性総局 (VGM: Verimlilik Genel Müdürlüğü)¹、プロフェッショナルコンサルタント協会 (PRODER: Profesyonel Danışmanlar Derneği)、マネジメントコンサルタント協会 (YDD: Yönetim Danışmanları Derneği) といったコンサルティングサービスが中心の支援関連機関については第4章にその組織と活動を整理した。

3.1 KOSGEB の役割と活動

3.1.1 KOSGEB の役割

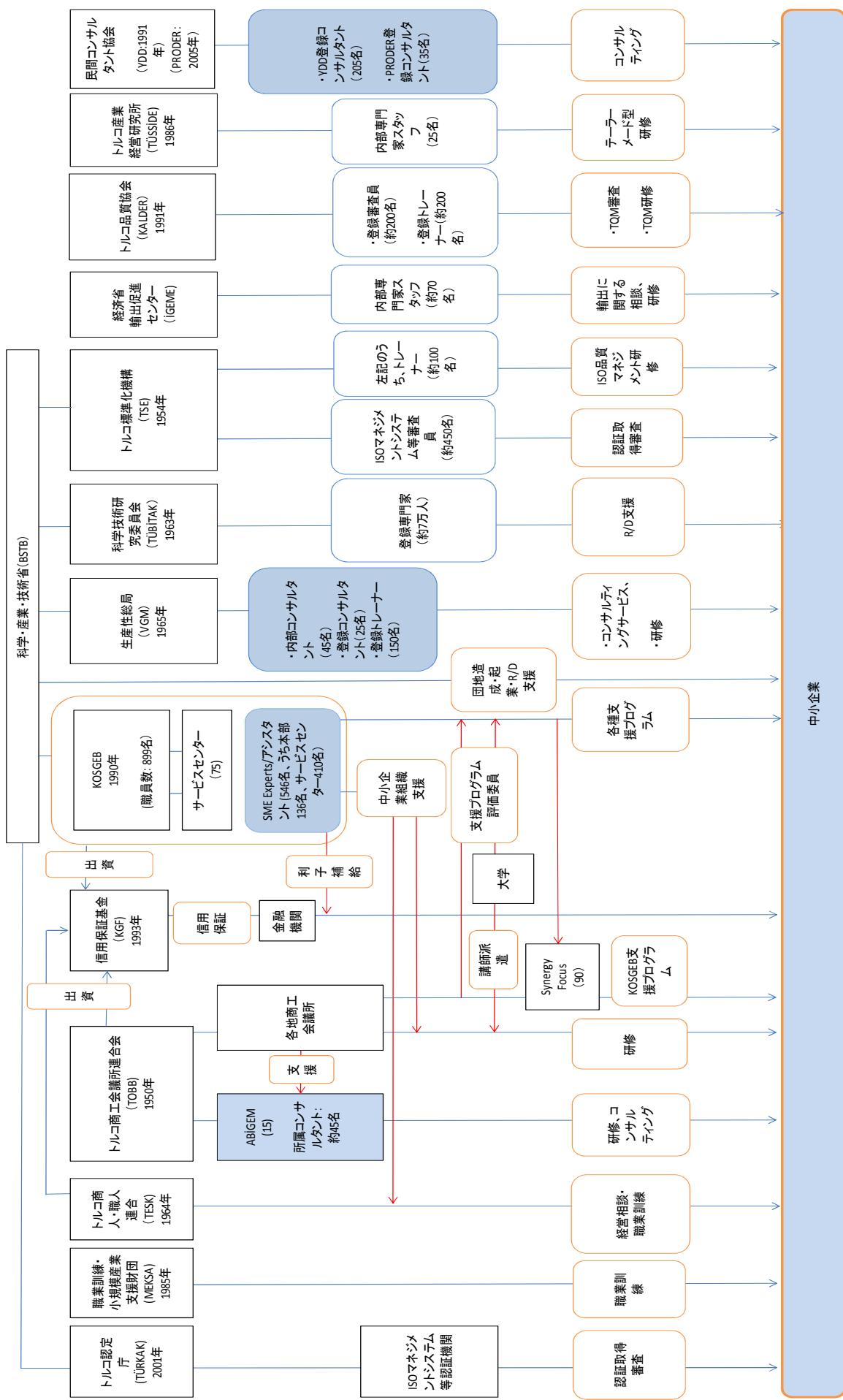
KOSGEB の役割は、中小企業政策立案の任を負うと同時に中小企業政策にもとづく具体的な施策を実施することにある。すなわち中小企業政策立案においては、「中小企業戦略およびアクションプラン」を開発省 (Kalkınma Bakanlığı)²、科学・産業・技術省 (BSTB: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)、財務省、教育省、環境・森林省、首相府財務庁、経済省 (Ekonomi Bakanlığı)³、科学技術研究委員会 (TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu)、トルコ商工会議所連合会 (TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)、トルコ商人・職人連合 (TESK: Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu)、HALKBANK とともに策定しており、KOSGEB は政策策定のためのワーキンググループの事務局となっている。また「中小企業戦略およびアクションプラン」にもとづく具体的な施策の決定が行なわれるのは KOSGEB の Executive Committee (図 3-2 参照) であり、メンバーは、BSTB、開発省、財務省、首相府財務庁、TOBB、TESK、TÜBİTAK、イズミル工科大学、KOSGEB である。

また KOSGEB は、政策策定に関する関係省庁の一員となっていると同時に、「中小企業戦略およびアクションプラン」が掲げる目標を達成するための具体的な施策を実施する代表的な機関ともなっている。2009 年 9 月、支援対象業種がそれまでの製造業に商業・サービス業が追加され、すべての中小企業が支援対象となった。

¹ 2011 年 6 月の省庁再編を受け、それまでの国家生産性本部 (MPM : Milli Prodüktivite Merkezi) が 2011 年 8 月に科学・産業・技術省の 1 部局となった。なお、科学・産業・技術省 (BSTB: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı) は、省庁再編によりそれまでの産業商業省 (STB: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı) の商業部門が関税・商業省 (GTB: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı) に移管されたため、産業商業省から名称変更となったものである。

² 省庁再編により、首相府国家計画庁 (SPO) が省となったものである。

³ 省庁再編により、首相府外国貿易庁 (DTM) が省となったものである。



出所：JICA 調査団作成

図 3-1 トルコにおける主な中小企業支援関連機関

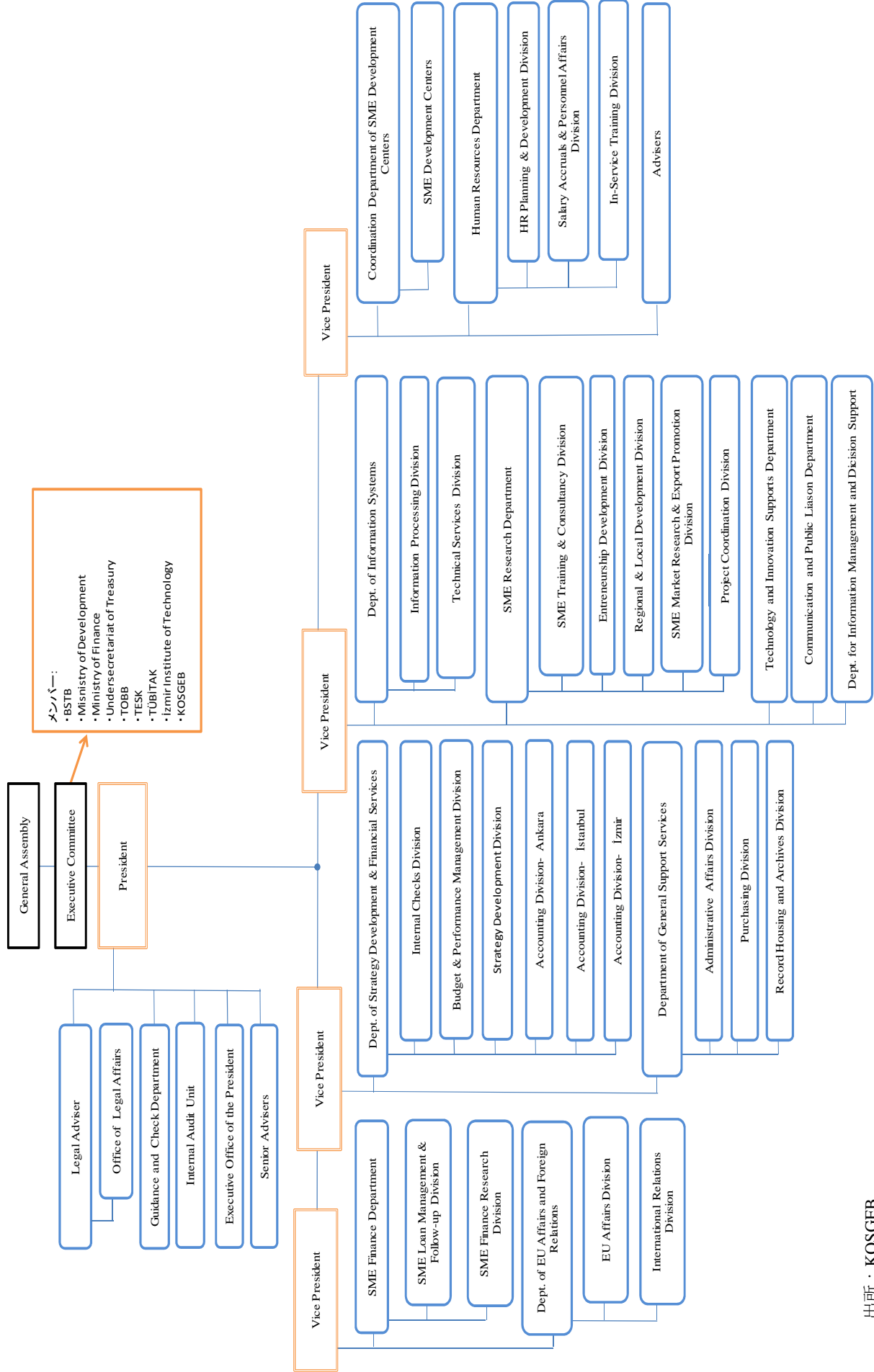


図 3-2 KOSGEB 組織図(2011 年 11 月現在)

出所：KOSGEB

3.1.2 KOSGEB の活動

(1) 組織

KOSGEB の組織は、中小企業政策立案・具体的施策の企画を担う本部と中小企業支援業務を実施するサービスセンターからなる。

サービスセンターは全国に75ヶ所存在する⁴。組織変更前（2010年6月15日以前）までは既存中小企業の成長支援を担当していた35ヶ所の企業開発センター（İGEM: İşletme Geliştirme Merkezi）と起業家支援を担当していた20ヶ所の技術開発センター（TEKMER: Teknoloji Geliştirme Merkezi）の呼称が「サービスセンター」として統一されたもので、サービスセンターですべてのKOSGEB支援プログラムが提供される体制となっている。

表 3-1 KOSGEB 職員数（2011年10月現在）

	職員数	うち		
		SME Expert	SME Expert アシスタント	小計
KOSGEB全体	899	324	222	546
本部	322	103	33	136
サービスセンター(75か所)	577	221	189	410

出所：KOSGEB

職員数は2011年10月現在、全体で899名である（表3-1参照）。このうちSME Expert およびアシスタントは546名である。ただし、136名の本部のSME Expert およびアシスタントは立案・企画業務を担っており、日頃中小企業を担当しその支援業務に従事する者はサービスセンターに所属するSME Expert およびアシスタントの410名である。ここで、アシスタントとはKOSGEBに入構した新人職員のことであり、SME Expert とは入構後3年が経過したアシスタントからの昇格試験に合格した職員のことである。

(2) 支援プログラム

現在の支援プログラムは、2010年6月15日までの旧支援プログラムの一部が引き継がれる一方、「中小企業プロジェクト支援」「テーマ別プロジェクト支援」「組合組織化支援」「新興ビジネス資本市場中小企業支援」プログラムが新設されたことで、7つのプログラムからなっている（表3-2参照）。なおこれらのプログラムのほかに金融支援プログラムとして利子補給制度が2003年から始められている。

⁴ 2011年10月現在

表 3-2 KOSGEBの支援プログラム

新 (2010年6月15日以降)		旧 (2010年6月15日まで)	
支援プログラム名	新プログラムの開始時期	支援プログラム名	
1. 一般支援プログラム		1. コンサルティング・トレーニング支援プログラム	
1-1. 国内見本市支援		1-1. コンサルティング支援	
1-2. 海外出張支援		1-2. トレーニング支援	
1-3. 広告支援		2. 技術開発・イノベーション支援プログラム	
1-4. マッチング支援		2-1. R/D支援	
1-5. 大卒採用支援		2-2. 知的財産権取得支援	
1-6. コンサルティング支援		3. IT支援プログラム	
1-7. トレーニング支援		3-1. ソフトウェア支援	
1-8. エネルギー効率化支援		3-2. 電子商取引支援	
1-9. デザイン支援	2010年6月	4. 品質改善支援プログラム	
1-10. 知的財産権取得支援		4-1. 試験・分析・キャリブレーション支援	
1-11. 認証取得支援		4-2. 認証取得支援	
1-12. 試験・分析・キャリブレーション支援		5. 市場調査・輸出促進支援プログラム	
1-13. 独立監査人監査支援	2011年7月	5-1. 国内見本市支援	
2. R/D支援プログラム		5-2. 国際見本市（国内開催）支援	
2-1. 新製品試作化支援		5-3. 海外出張支援	
2-2. 新製品事業化支援		5-4. 国際見本市（海外開催）支援	
3. 起業家支援プログラム		5-5. 広告支援	
3-1. 起業研修	2010年7月	5-6. ブランド支援	
3-2. 開業資金支援		6. 国際協力強化支援プログラム	
3-3. ビジネス開発センター（iSGEM）支援		6-1. 輸出促進のための海外出張支援	
3-4. ビジネスプラン・コンテスト	2010年6月	6-2. マッチング支援	
4. 中小企業プロジェクト支援プログラム	2010年7月	7. 地域開発支援プログラム	
5. テーマ別プロジェクト支援プログラム	2010年6月	7-1. 地域経済調査支援	
5-1. 政策的課題解決支援		7-2. 設備共同購入支援	
5-2. 中小企業組織支援		7-3. インフラストラクチャー支援	
6. 組合組織化支援プログラム	2010年6月	7-4. 大卒採用支援	
7. 新興ビジネス資本市場中小企業支援プログラム	2011年7月	8. 起業家支援プログラム	
8. 金融（利子補給）支援プログラム		8-1. 起業家支援	
8-1. 利子全額補給支援（Diyarbakır県）	2010年10月	8-2. ビジネス開発センター（iSGEM）支援	
8-2. 災害緊急支援		9. 金融（利子補給）支援プログラム	
8-3. GAP地域優先プログラム			
8-4. 企業規模別発展プログラム	2010年11月		
8-5. 輸出金融支援プログラム	2010年11月		

出所：ヒアリング等をもとに調査団作成

新設された4つの支援プログラムのそれぞれの目的は、個々の中小企業のプロジェクト（設備投資）促進を通じた成長支援、テーマ別の経営課題解決支援、競争力強化のための組合組織化・合併促進支援、資金調達支援のためのイスタンブール証券取引所新興ビジネス資本市場への上場支援であり、旧支援プログラムに比し中小企業の競争力強化および中小企業が直面する経営課題解決支援に重きをおいた内容となっている。

新支援プログラムごとの支援実績を2011年(1月～6月)についてみると(表3-3)、支援金額総額2億1,219万TLのうち金融支援が71.1%を占め、一般支援プログラムの12.6%、R/D・イノベーション支援プログラムの7.4%と続いている。また、支援企業数56,892社のうち、金融支援が77.8%を占め、一般支援プログラムの16.7%、起業家支援プログラムの2.1%と続いている。

表3-3 支援プログラムごとの支援実績

	2011年(1月-6月)				2010年			
	支援金額(千TL)		支援企業数		支援金額(千TL)		支援企業数	
	金額	%	企業数	%	金額	%	企業数	%
1 旧支援プログラムでの支援実績	4,438	2.1%	1,027	1.8%	27,338	14.7%	5,550	10.8%
2 新支援プログラムでの支援実績	56,545	26.6%	11,586	20.4%	11,138	6.0%	2,455	4.8%
1) 一般支援プログラム	26,793	12.6%	9,493	16.7%	4,960	2.7%	2,202	4.3%
2) R/D、イノベーション支援プログラム	15,696	7.4%	735	1.3%	4,162	2.2%	176	0.3%
3) 起業家支援プログラム	5,828	2.7%	1,198	2.1%	358	0.2%	69	0.1%
4) 中小企業プロジェクト支援プログラム	3,714	1.8%	140	0.2%	293	0.2%	3	0.0%
5) テーマ別プロジェクト支援プログラム	10	0.0%	1	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6) 組合組織化支援プログラム	4,504	2.1%	19	0.0%	1,365	0.7%	5	0.0%
3 ディヤルバクル県センタープロジェクト	247	0.1%		0.0%	292	0.2%		0.0%
4 金融(利子補給)支援プログラム	150,958	71.1%	44,279	77.8%	146,886	79.1%	43,310	84.4%
合計	212,188	100.0%	56,892	100.0%	185,654	100.0%	51,315	100.0%

出所：KOSGEB, Annual Report 2010; Financial Report 2011 をもとに調査団作成

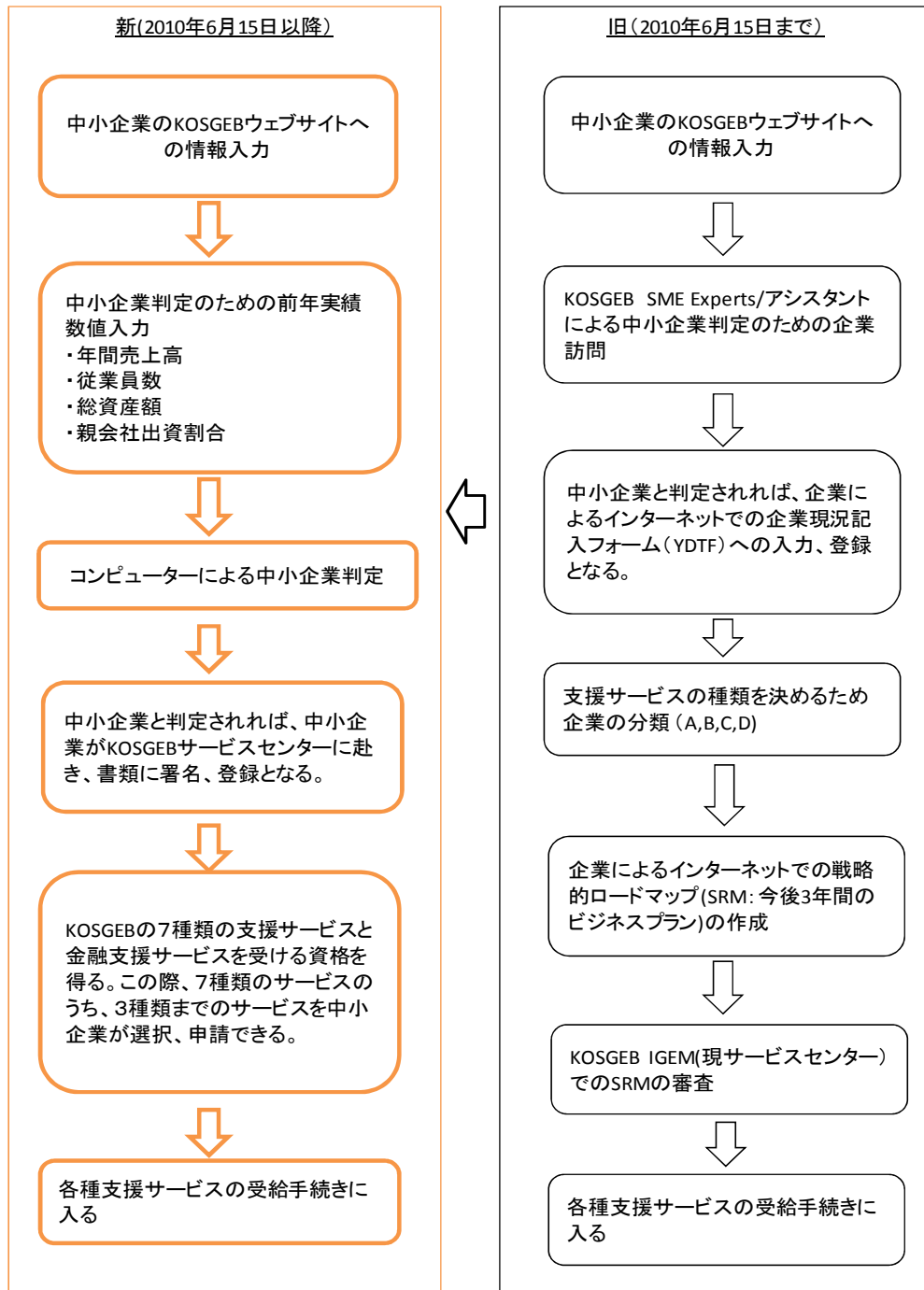
なお、2011年(1月～6月)の一般支援プログラムのうちコンサルティング支援の支援実績は明らかでないが、2011年8月までに166社に対し599千TLの支援が行なわれている⁵。

(3) 支援業務の手続き

KOSGEB から各種支援プログラムによるサービスを受けようとする中小企業は、まず企業情報をKOSGEBのウェブサイトに入力し、KOSGEBに企業登録をする必要がある。この手続きを新旧比較したのが表3-4である。

⁵ KOSGEB 研修・コンサルティング課資料

表 3-4 KOSGEBの中小企業支援業務の手続き



出所：ヒアリングをもとに調査団作成

企業登録の手続きにおいて、新・旧方式で一番異なる点は、旧方式で企業に義務付けられていた今後3年間にわたるビジネスプランである戦略的ロードマップ(SRM: Strategic Road Map)の作成が廃止され、手続きが簡素化されたことである。廃止された理由として、1) SRMの作成が中小企業にとってかなり難解であったため作成に長時間を要し負担とな

っていたこと、さらに2)ほとんどの企業が登録コンサルタントに作成を依頼していたため、SRMが、作成したコンサルタントの専門分野に偏った内容となり不適切なものとなっていたためである。

新方式ではSRMの作成義務が廃止され、ウェブ上で中小企業と判定されれば、中小企業が最寄りのKOSGEBサービスセンターに赴き、虚偽の申告がない旨の宣誓書に署名をすることで登録が認められ、各種支援サービスを受ける資格を得る。したがって、とりわけ9人以下の零細企業にとっては、KOSGEBの支援サービスに対するアクセスが大きく改善された。

なお、2011年12月現在の登録企業数は439,099社であり(表3-5参照)、このうち製造業が174,378社と全体の39.7%を占め、卸・小売業が130,769社(全体の29.8%)、運輸・倉庫業が26,571社(同6.1%)、建設業が23,590社(同5.4%)などとなっている。

また、企業規模別分布を全体についてみると、零細企業(1~9人)が73.3%、小企業(10~49人)が20.5%、中企業(50~249人)が6.2%であり、従業員数49人以下の企業が93.8%を占めている。

表 3-5 KOSGEB 登録企業の業種別・規模別分布 (2011 年 12 月現在)

NACE2 コード	全体合計	登録企業数				割合
		零細企業 (9人以下)	小企業 (49人以下)	中企業 (249人以下)	合計	
		321,835	90,175	27,089	439,099	100.0%
		73.3%	20.5%	6.2%	100.0%	
B	MINING and QUARRYING	1,440	307	65	1,812	0.4%
C	MANUFACTURING	108,853	49,064	16,461	174,378	39.7%
D	ELECTRICITY, GAS, STEAM and AIR CONDITIONING SUPPLY	1,265	218	61	1,544	0.4%
E	WATER SUPPLY	730	150	30	910	0.2%
F	CONSTRUCTION	19,451	3,336	803	23,590	5.4%
G	WHOLESALE and RETAIL TRADE; REPAIR of MOTOR VEHICLES and MOTORCYCLES	104,061	21,121	5,587	130,769	29.8%
H	TRANSPORTING and STORAGE	21,280	4,181	1,110	26,571	6.1%
I	ACCOMODATION and FOOD SERVICE ACTIVITIES	12,430	2,276	605	15,311	3.5%
J	INFORMATION and COMMUNICATION	7,313	1,411	366	9,090	2.1%
M	PROFESSIONAL, SCIENTIFIC and TECHNICAL ACTIVITIES	8,084	1,388	323	9,795	2.2%
N	ADMINISTRATIVE and SUPPORT SERVICE ACTIVITIES	3,449	612	147	4,208	1.0%
R	ARTS, ENTERTAINMENT AND RECREATION	174	24	5	203	0.0%
S	OTHER SERVICES ACTIVITIES	33,305	6,087	1,526	40,918	9.3%

出所：KOSGEB

3.2 KOSGEB 以外の中小企業支援関連機関

3.2.1 科学・産業・技術省 (BSTB)

BSTB はトルコ国の製造業を対象とした産業振興政策立案の任を負っていると同時に、1) 工業団地造成、2) R&D 振興、3) 起業家育成を目的とした中小企業支援プログラムを実施している。

- (1) 工業団地造成支援は、工業団地 (OIZs: Organized Industrial Zones) と小規模工業団地 (SSIEs: Small Scale Industrial Estates) の 2 つのタイプの団地造成のための長期資金の貸付である。
- (2) R&D 振興支援については、テクノパーク建設補助金とテクノパーク内に立地する企業に対する支援がある。
- (3) 起業家育成支援は、修士あるいは博士課程を修了し卒業後 5 年以内の起業家を対象に 10 万 TL の補助金を供与するものである。新技術、新製品、新生産プロセスに関するアイデアを試作品にまで結実させるのに必要となる材料、ソフトウェア、作業場家賃などの経費を対象とする。年間 100 人までの起業家を支援しているが、こうした起業家が試作品の製造に目処がつけば、KOSGEB の R&D 支援プログラムが利用できる。

3.2.2 トルコ標準化機構 (TSE)

トルコ標準化機構 (TSE: Türk Standardları Enstitüsü) は、1954 年に設立されたトルコ国唯一の標準化機関であると同時に、トルコ認定庁 (TÜRKAK: Türk Akreditasyon Kurumu) から認定を受けた認証機関 (製品、マネジメントシステム、要員、試験・検査) でもあり、政府機関としては唯一の認証機関ともなっている。

TSE には全体で約 1,500 名の職員がいるが、このうち約 450 名が ISO9001 などマネジメントシステムの審査員である。さらに、このうちの約 100 名が、TSE が実施する研修の講師となっている。講師は ISO9001、ISO18001(OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series)、ISO14001 などのマネジメントシステムに関する知識を持っているほか、TQM、カイゼン、統計的工程管理、リーダーシップなどをテーマとする研修を担当する。

3.2.3 経済省輸出促進センター (İGEME)

輸出促進センター (İGEME: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi) は、経済省傘下の機関で、経済省で策定される輸出振興策の業務を実行している。イスタンブール、イズミルに事務所があり、職員は全体で 150 名である。中小企業に対する支援プログラムに、経営相談、研修、コンサルティングサービスがある。

- (1) 経営相談は、İGEME のウェブサイトに登録した約 12,000 社の企業に対して İGEME の職員が電子メール、電話などで相談に応じている。相談内容は、輸出先である外国の輸入業者の紹介、インボイスの作り方、輸出手続き、輸出の際に申告する製品番号などといった実務的な事項である。
- (2) 研修は İGEME が承認した約 30 の研修機関で企業が研修を受ける費用を İGEME が支援するものである。ただし講師は İGEME の職員が務める。各企業に対する 1 年間の支援額は 3 万 TL⁶までであり、年間 10 回までの研修の受講が可能である。
- (3) コンサルティングサービスはプロジェクトを実行しようとする企業グループを対象に 2010 年 9 月から開始された。たとえば、5~10 社の企業が共同で海外市場を開拓して輸出促進のためのプロジェクトを実施したいとする場合、そのプロジェクト作りに必要とされるコンサルティング料を支援するものである。この際、利用できるコンサルタントは経済省に承認された約 50 のコンサルタント会社あるいは博士号をもつ大学教師となっている。また提出されるプロジェクト案は İGEME の 4 名からなる評価委員会の審査を受けることになっている。

3.2.4 科学技術研究委員会 (TÜBİTAK)

TÜBİTAK は、1963 年に設立された科学・産業・技術省傘下の機関で、1) トルコの科学・技術・イノベーションの分野に関する政府への提言、2) 民間セクターに対する科学・技術・イノベーション振興支援、3) 全国に 11 ヶ所ある研究所での先端技術開発研究、の 3 つの活動をしている。

2) の民間セクターに対する支援として中小企業の R&D 活動に対する補助金支給プログラムがある。支援分野は、機械製造、電機・電子、IT、材料・冶金、バイオ・食品の 5 分野である。たとえば、機械製造の分野では新機械の開発や革新的改良の場合が支援の対象となる。

なお、プロジェクトの作成支援や技術面でのコンサルティングを企業が必要とする場合には、企業が選定した外部コンサルタントのコンサルティングサービスに対する補助金制度がある。

3.2.5 トルコ産業経営研究所 (TÜSSİDE)

トルコ産業経営研究所 (TÜSSİDE: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü) は 1986 年に設立された官民の機関を対象とする研修機関で、TÜBİTAK 傘下の機関である。スタッフは 70

⁶ 2 万ドル (2010 年平均為替レート、1 ドル=1.500364TL (トルコ中央銀行) で換算)

名。ゲブゼ（コジャエリ県）に立地する TÜSSİDE は、約 8,000m² の広大な敷地の中に建てられており、140 人の宿泊施設を備えた研修センターとなっている。

研修はテーマやカリキュラムに定められたメニューはなく、研修を申し込む機関・企業ごとにテーマやカリキュラムがその都度決められるもので、いわばオーダーメイド型の研修となっている。

なお、コンサルティングサービスについては単独で企業に提供されることはなく、あくまで研修後のフォローの一環として実施される。

3.2.6 職業訓練・小規模産業支援財団（MEKSA）

職業訓練・小規模産業支援財団（MEKSA: Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı）は 1985 年ドイツの支援で設立された職業訓練機関で、アンカラ本部のほか全国 13 の県（アンカラ、イスタンブール、アダナ、イズミル等）に 23 ヶ所の訓練センターがある。職業訓練の目的は、18～35 歳の若者を対象とした就業支援にあり、理論と実技の両面を教える。現在、アンカラ訓練センターでは、溶接、CNC（Computerized Numerical Control）、電気設備、メカトロニクス、コンピューター、太陽光エネルギー利用など 45 科目を教えている。

これら訓練科目についてはプロジェクトベースで決められる。すなわち、労働福祉省傘下のトルコ雇用機構（İŞKUR: Türkiye İş Kurumu）が労働市場のニーズにあった訓練科目を MEKSA に提案し、MEKSA はこの提案をもとにカリキュラムを作成、就業していない若者を募集し訓練を開始する。職業訓練は無料となっており、MEKSA の財源は İŞKUR などのプロジェクト提案者からの資金で賄われている。

なおトルコでは、初等教育（1年生～8年生）修了者が零細企業に就職するケースがあるが、零細企業の多くは十分な財源がないことから職業訓練が出来ないでいる。このため MEKSA が零細企業と職業訓練契約を結び、従業員を受け入れて週のうち 2 日間の訓練を行っている。

3.2.7 トルコ商工会議所連合会（TOBB）

TOBB は 1922 年に設立された民間経営団体であり、全国にある商工会議所等の上位機関である。傘下の機関は、商業会議所（60 ヶ所）、工業会議所（同 12）、商工会議所（同 178）、商品流通会議所（同 113）、海運会議所（同 2）であり、これら会議所への加盟企業は約 130 万社である。

TOBB の任務として国の「中小企業戦略・アクションプラン」などの立案に関わるなど政府への政策提言をしているほか、中小企業支援プログラムとして、EU 支援による ABİGEM

プロジェクトを実施している⁷。

TOBB は各地商工会議所の上位機関であるため直接中小企業に対してビジネス開発サービスを提供していない。

3.2.8 各地商工会議所

(1) アンカラ工業会議所 (ASO)

アンカラ工業会議所 (ASO: Ankara Sanayi Odası) はアンカラ県の工業会議所であり、職員は約 50 名。会員は 4,859 社の製造業者である。業種構成は、金属加工業 (37%)、食品・飲料 (15%)、プラスチック等石油製品 (13%) などである。また、会員を企業規模別にみると、9 人以下の零細企業が 2,330 社 (48%)、49 人以下の小企業が 2,007 社 (41%)、249 人以下の中企業が 402 社 (8%)、250 人以上の大企業が 120 社 (3%) である。

ASO では業種部門ごとに毎月開催される会議において会員企業の課題を取りまとめ、政府関係機関に課題解決のための要望を提出している。たとえば、KOSGEB の新しい金融支援プログラム⁸が 2010 年 11 月から開始されたが、既往債務返済の滞っている企業についても支援の対象とするよう財務省に働きかけた結果、支援対象として実現している。

中小企業支援プログラムは、1) 研修、2) コンサルティングサービスである。

(2) イスタンブール商業会議所 (İTO)

イスタンブール商業会議所 (İTO: İstanbul Ticaret Odası) には約 30 万社の企業が登録されており、約 95%は中小企業である。İTO での中小企業支援活動は、1) 研修、2) 優良中小企業コンテストの開催等である。

3.2.9 トルコ商人・職人連合 (TESK)

TESK には、製造業、商業・サービス業、メンテナンス・修理業の 3 つの分野に属する約 195 万の零細企業が登録されている。TESK の任務は、これら零細企業の利益を代弁して政府に意見を具申するほか、ウェブサイトを活用した経営相談を実施している。

このウェブサイトは「至急返事の相談室」と称され、約 30 の課題に関して TESK の専門家が電子メールで相談に応じるものである。

また、TESK はこうした経営相談のほか職業訓練を実施している。もともと職業訓練は教育省が担当し、153 種の職業訓練を 2~4 年制の徒弟教育校で実施しているが、TESK は教育省が担当していない不動産、ネイルアーティストなどの職種の訓練を実施している。

⁷ ABİGEM については第 4 章 4.2 節参照。

⁸ 企業規模別発展プログラム

3.2.10 トルコ品質協会（KALDER）

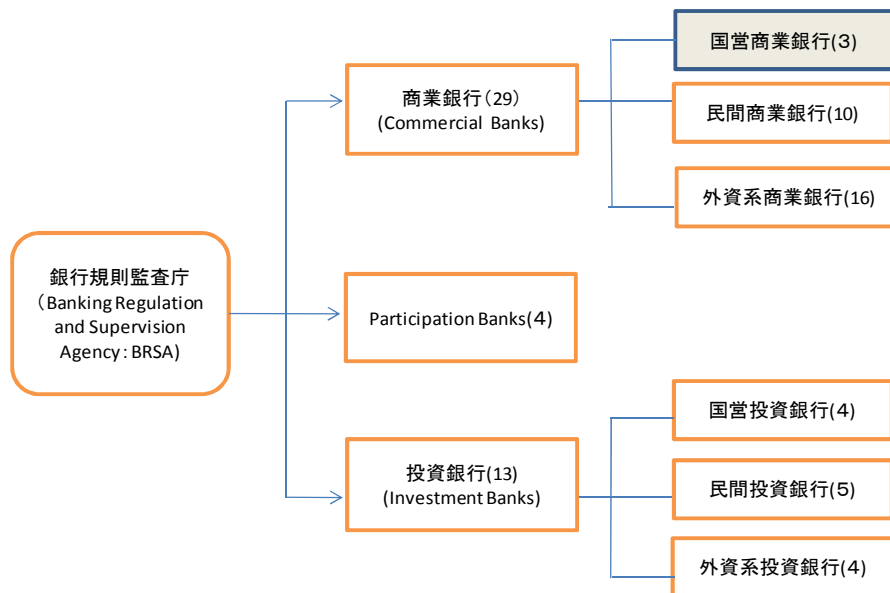
トルコ品質協会（KALDER: Türkiye Kalite Derneği）は1991年に設立された民間組織で、トルコ国企業の経営品質の向上支援を目的とする。事務所はアンカラ、イスタンブール、ブルサ、エスキシェヒールにあり、職員は全体で30名である。その活動は、1) EFQM (European Foundation for Quality Management)⁹をモデルとするトルコ国家品質賞の審査・表彰、2) 研修プログラムの実施である。

(1) トルコ国家品質賞

KALDER がモデルとするヨーロッパのEFQM品質賞は、日本のデミング賞、アメリカのマルコムボルドリッジ賞にならぶTQMの視点からの表彰制度である。KALDERでは1993年に表彰制度をスタートさせているが、大企業、中小企業、政府機関の3つの部門を対象としている。中小企業部門についてはこれまで7社が表彰を受けている。

(2) 研修プログラム

研修プログラムのテーマは、TQM、TQMの構成要素であるQCC（Quality Control Circle）・経営戦略・プロセスマネジメントなどであり、全国で年間200回ほど開催されている。また、研修に参加するのは経営品質を向上させたいとする企業のほか、法律で参加が義務となっている政府機関である。



注：図中の右括弧内の数字は当該業態銀行の数である（2011年10月現在）。
出所：銀行規則監査庁

図 3-3 トルコ国の銀行

⁹ European Foundation for Quality Management, ブリュッセルに本部を置き、ヨーロッパでのTQMを推進するNPO。

3.2.11 HALKBANK

HALKBANKはトルコに3つある国営商業銀行¹⁰の1つで(図3-3参照¹¹)、中小企業向けの貸付を特徴とする。資本金は12億5,000万TLで、75%を政府が、25%を民間の株主が保有している。支店数は約700、職員数は1万3千人である。貸付残高は430億TLで、このうち36%が中小企業向けであり、39%が大企業向け、25%が個人向けとなっている。中小企業の貸付先は11万5,000社であり、その業種として製造業が多いが、HALKBANKとしてターゲットとなる優先セクターは設けられていない。

貸付担当者は全国に2,350人おり、1人あたり約50社の中小企業を担当している。担当者は担当先の中小企業をモニタリングする過程でアドバイスをすることがあるが、財務・金融面の問題に限られる。モニタリングの過程で当該企業に生産管理、マーケティングなどの経営課題があったとした場合、HALKBANKからコンサルタントを紹介するなどしてコンサルティングサービスが提供されることはない。

KOSGEBの金融支援プログラムに、銀行が融資する中小企業に対して支払金利の75%を利子補給する制度があるが、この制度はすべての金融機関が取り扱い可能となっている。一方、HALKBANKでは、美容院、八百屋といった街の自営業者に対して融資するために、それぞれの職種で結成された組合を経由した融資制度を設けている。この制度を利用した組合に対して財務省から支払金利の50%が利子補給されるものであるが、この制度はHALKBANKのみの取り扱いとなっている。

3.2.12 自動車部品製造業者協会¹² (TAYSAD)

これまで述べた中小企業支援関連機関に加えて、同じ業界に属する企業によって設立された協会が、それぞれの会員企業に対して研修等のビジネス開発サービスを提供している。ここでは自動車部品製造業者協会(TAYSAD: Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği)の例を記述する。

TAYSADは1978年に13社の自動車部品メーカーにより設立された協会であり、スタッフは8名。現在の会員企業は282社である。製造品目は、エンジン部品、ブレーキ、サスペンション部品、座席、鋳物部品、鉄板加工などである。会員企業の9割は一次下請けの部品メーカーであり、6割が中小企業である。また企業の地理的分布をみると223社がブルサ、コジャエリを含むマルマラ地方に立地している。

部品メーカーの課題は高品質の追求と生産性の向上であることから、TAYSADは研修事

¹⁰ 他の国営商業銀行は、農業者向けの T.C. ZİRAAT BANKASI と商業者向けの VAKIFLAR BANKASI である。

¹¹ 図中「Participation Banks」とは、イスラム金融を手掛ける銀行である。

¹² TAŞIT ARAÇLARI YAN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ(英文表記は Association of Automotive Parts & Components Manufacturers)

業に力を入れており、2010年は58回の研修を実施し850人の参加を得た¹³。テーマは、品質管理、リーン生産、TPS (Toyota Production System)、カイゼン、5Sなどであり、部品メーカーの経営者、工場長、エンジニア、ワーカークラスなど各階層を対象としている。

¹³ 2010年12月14日までの実績。

第 4 章

コンサルティングサービスの現状

第4章 コンサルティングサービスの現状

コンサルティングサービス関連機関として、中小企業開発機構（KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı）、科学・産業・技術省生産性総局（VGM: Verimlilik Genel Müdürlüğü）の国の関連機関のほか、トルコ商工会議所連合会（TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği）が欧州連合（EU : European Union）からの支援を得て設立した EU トルコビジネス開発センター（ABİGEM: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri）、さらにはプロフェッショナルコンサルタント協会（PRODER: Profesyonel Danışmanlar Derneği）、マネジメントコンサルタント協会（YDD: Yönetim Danışmanları Derneği）といったコンサルタントで結成された民間組織が存在する（表 4-3 参照）。

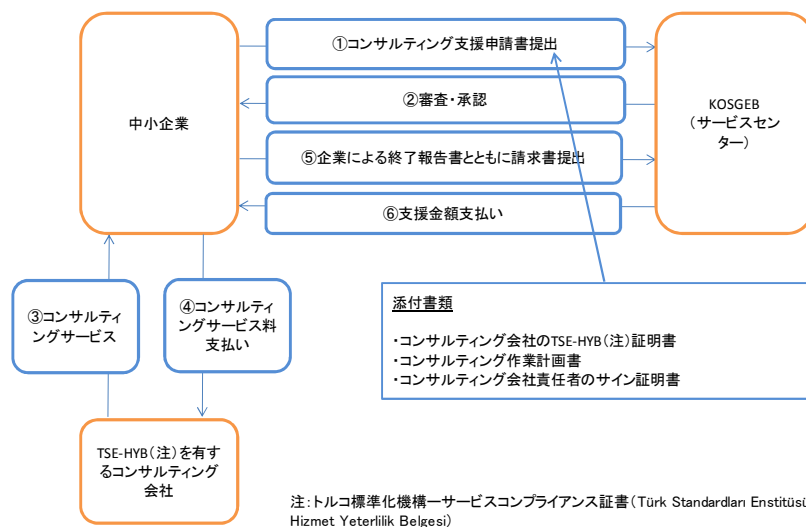
4.1 節では KOSGEB のコンサルティングサービスについて、4.2 節では KOSGEB 以外のコンサルティングサービス関連機関について、さらに 4.3 節ではトルコで始まっている要員認証制度について記述する。

4.1 KOSGEB の中小企業コンサルティングサービス

KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスは一般支援プログラムでのコンサルティング支援のほか、他の支援プログラムでのコンサルティングサービスがあるが、4.1 節では、本プロジェクトの対象となっている前者の一般支援プログラムでのコンサルティングサービスについて記述する。

4.1.1 実施プロセス

コンサルティングサービスの実施プロセスは以下のとおりである（図 4-1）。



出所:ヒアリングをもとに調査団作成

図 4-1 KOSGEB コンサルティングサービスの実施プロセス

(1) コンサルティング支援申請書の提出

コンサルティングサービスのテーマの選定は中小企業に任せられている。そしてそのテーマやコンサルティング所要日数等の妥当性については、申請書に添付書類として提出されるコンサルティング作業計画書にもとづき各々の SME Expert の判断によりチェックされる。

(2) コンサルティングサービスの実施

コンサルティングサービスを実施するコンサルタントについては、TSE からサービスコンプライアンス証書 (HYB: Hizmet Yeterlilik Belgesi) を取得したコンサルタント会社の中から企業が選定することとなっている。後述するようにトルコ標準化機構 (TSE: Türk Standardları Enstitüsü) による HYB の資格審査は、コンサルティングサービスを提供する組織としての適合性を評価するものであり、コンサルタント個人の専門分野に関する知識・経験等のレベルを評価するものではない。

なお、コンサルティングサービスのテーマは中小企業が選定するが、支援が受けられるテーマは、KOSGEB の「一般支援プログラム運用規則」により、以下の 14 種類のテーマと定められている。すなわち、

- 一般経営管理
- EU 等国際機関からの支援を受けるためのプロジェクト作成
- ビジネスプラン作成
- 投資分析
- マーケティング
- 生産管理
- 人的資源管理
- 財務管理
- 外国貿易
- IT
- 省エネルギー技術
- 新技術
- CE 認証取得のための生産体制整備
- 環境技術

である。

(3) コンサルタント会社へのコンサルティングサービス料の支払い

コンサルティングサービスの終了後、中小企業がコンサルタント会社にコンサルティングサービス料を支払う。

(4) コンサルティングサービス料支援請求書の提出

コンサルティングサービスを受けた中小企業が支援請求書を KOSGEB に提出する際、コンサルティングサービス終了報告書を添付することになっている。終了報告書は、企

業自らコンサルティングサービスが当初の計画通り行なわれたかを確認し、その結果について評価記入するものである。KOSGEBはこの評価に関与しない。

(5) KOSGEB コンサルティングサービス料支援金額の支払い

上記の支援請求書に添付される、コンサルティングサービス料の支払いを証明する銀行の書類を確認のうえ支援金額が銀行口座に振り込まれる。

4.1.2 コンサルタント

コンサルティングサービスを実施するコンサルタントの選定は旧コンサルタント登録制度のもとでは、KOSGEB のデータベースに登録されたコンサルタントのなかから中小企業の選定に任されていた。2010年6月にコンサルタント登録制度が廃止になった後は、TSE からHYBを取得したコンサルタント会社のなかから中小企業が選定することとなっている。

登録制度が廃止となった理由として、コンサルティングサービスに補助金を出す機関が自らコンサルタントを評価・登録するのは、倫理上問題があるためとされる。このため新方式ではTSE-HYBを有するコンサルタント会社がコンサルティングサービスを実施することとなった。しかしながら、TSE-HYBは所属コンサルタント個人ごとの知識・経験等の能力を保証するものでないことから、あくまでもKOSGEB コンサルタント品質保証制度構築までの便宜的な措置となっている。

TSE-HYBは、個人や法人にサービスを提供する企業に発行される証書であり、TSEが作成したトルコ国内基準である。この証書制度は1995年から始まり、当該企業が提供するサービスが顧客を満足させることを保証するものである。認証対象となるのは家庭用電気製品修理業者、ガソリンスタンド、カフェ、レストランなどで、コンサルティング会社も含まれる。

TSE-HYB取得の申請が企業から出されると、TSEの審査員が企業を訪問し、

- 職場の環境
- 所有機械設備
- 人材

の3点についてTSEの定めた基準を満たしているかが審査される。

コンサルタント会社の場合、その人材の評価についての基準は、

- 経営者が1つ以上のエンジニアリング分野において大学の教育を受けていること
- 所属コンサルタントが、
 - ◇ 専門分野に関する大学教育を受けていること
 - ◇ 関連分野の研修に1回以上の受講実績があること
 - ◇ コンサルタントが自身の権限・役割・責任について十分に認識していること
- 従業員管理のあり方として、1) 従業員の個人情報、2) 学校卒業証書と保有資格、3) 定

期的に行なわれる健康診断の結果、4) 採用前の勤務組織からのレファレンス情報などをデータ上管理すること

となっている。なお、所属コンサルタントの評価にあたってはこれら基準が満たされているかどうかは書面で審査され面談は行なわれない。

4.1.3 職員の能力開発

近年の KOSGEB の支援企業数は、表 4-1 が示すように増加傾向をたどっている。すなわち 2007 年に全体で 1 万 4,105 社であったのが 2010 年には 5 万 1,315 社、2011 年は 6 月までに 5 万 6,892 社へと増加している。

この背景として、1) 2008 年 9 月に発生した世界的金融危機の影響を受けた中小企業に対する特別金融支援プログラムである中小企業支援貸付¹が 2009 年において 6 万 3,142 社に対して実行されたこと、2) 2009 年 9 月には支援対象業種として商業・サービス業が追加され、KOSGEB 登録企業数が 2007 年 12 月の 7 万 298 社から 2011 年 12 月の 43 万 9,099 社へ大きく増加したことがある。

こうした状況を受けて 2010 年以降職員の新規採用をすすめた結果 2011 年 10 月現在 899 名となっている。しかしながら、中小企業に各種支援サービス提供の任にあたるサービスセンターでの SME Expert およびアシスタントは多忙を極め中小企業の現場を訪問する時間が足りない要因の 1 つとなっている。

表 4-1 KOSGEB 職員数と支援企業数の推移

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
職員数	651	821	823	878	899
支援企業数	14,105	25,780	72,640	51,315	56,892
支援企業数（金融支援除く）	2,662	3,573	4,656	8,005	12,613
金融支援企業数	11,443	22,207	67,984	43,310	44,279

注：2011 年の職員数は 10 月現在、支援企業数は 6 月までの実績である。

出所：KOSGEB, Annual Report 2010; Financial Report 2011

表 4-2 は 2011 年に職員を対象に実施された研修プログラムである²。研修プログラムは KOSGEB 内部研修と外部派遣研修とからなり、KOSGEB 支援プログラムの円滑な実施および組織運営の適切化・効率化のための研修科目となっている。

なお、アシスタントから SME Expert への昇格にあたり評価されるのは、アシスタントとして KOSGEB 職員に採用された 3 年後に課される論文である。昇格を希望するアシスタント

¹ KOBİ Destek Kredisi

² 2011 年 12 月 20 日までの実績である。

トが自ら選択するテーマについて論文を作成し、人事部課長クラスからなる評価委員会へのプレゼンテーション・質疑応答をへて昇格の可否が決まる。なお、論文のテーマは「トルコの中小企業支援機関」などといった中小企業に関するテーマであれば良く各アシスタントの選択に任されている。

表 4-2 KOSGEB の 2011 年研修実績

	研修科目	実施時期		研修時間数	参加人数
		開始日	終了日		
I KOSGEB内部研修					
1	管理者のための職場のルール	2月17日	2月17日	6	68
2	研修ニーズ分析	2月18日	2月18日	6	28
3	職場の什器・備品管理システム(第1グループ)	3月1日	3月2日	12	39
4	職場の什器・備品管理システム(第2グループ)	3月3日	3月4日	12	41
5	新入職員オリエンテーション	3月21日	3月30日	60	85
6	会計	4月4日	4月8日	30	108
7	プロジェクト管理	4月27日	4月28日	12	27
8	プロジェクト管理	5月3日	5月4日	12	29
9	プロジェクト管理	5月17日	5月18日	12	30
10	プロジェクト管理	6月6日	6月7日	12	27
11	プロジェクト管理	6月9日	6月10日	12	28
12	産業財産権	9月21日	9月23日	15	35
13	産業財産権	9月28日	9月30日	15	33
14	産業財産権	10月10日	10月12日	15	36
15	産業財産権	11月16日	11月18日	15	32
16	産業財産権	11月23日	11月25日	15	37
17	産業財産権	11月30日	12月2日	15	38
18	公共入札法令研修	10月12日	10月14日	18	112
19	政府支援プログラム	10月19日	10月21日	18	98
20	組織内コミュニケーション	12月2日	12月2日	3	143
II 外部派遣研修					
21	管理者のリーダーシップ	2月25日	2月25日	6	1
22	組織の革新	2月1日	2月1日	6	1
23	公的戦略計画と戦略的管理	4月11日	4月12日	9	1
24	溶接管理要員研修	5月24日	6月17日	270	2
25	非破壊検査研修	3月14日	4月9日	270	1
26	インターネットプロトコル(V6)	6月13日	6月15日	18	3
27	EU基礎研修	3月7日	5月30日	106	1
28	情報システムの安全策	5月16日	5月16日	6	1
29	ISO 17025 基準	6月21日	6月23日	18	1
30	試験・校正認証機関の一般約款	10月12日	10月14日	18	2
31	技術仕様書作成	11月29日	11月30日	12	1

注1: 研修実績は2011年12月20日までの実績である。

注2: KOSGEB内部研修、外部派遣研修のほか、E-ラーニングとしてコミュニケーションスキル、MSワード、MSエクセル、時間管理、会議管理、KOSGEB支援プログラムなどの研修プログラムが職員に提供されている。それぞれの研修時間は1.5時間から3時間である。

出所: KOSGEB

4.1.4 関係機関との連携の現状

(1) 組織間の連携

KOSGEB は全国の 75 ヶ所³のサービスセンターで中小企業支援業務を展開しているが、アンカラ県に 3 センター、イスタンブール県に 4 センター、イズミル県に 2 センターと大都市圏を抱える県には複数のサービスセンターを擁している。

このため、KOSGEB のサービスセンターが設置されている県は 69 県であり、12 県はサービスセンターが存在しない。このためサービスセンターが設置されていない県では中小企業者の利便に配慮して商工会議所内に事務所を構え、1～2 名の SME Expert を配置し、通常の支援業務を展開している。

この事務所は、「Synergy Focus」と称され、全国に 80 ヶ所⁴存在するが、KOSGEB と当該商工会議所との間でプロトコルが結ばれ、KOSGEB が商工会議所の事務所スペースとサポート要員の提供を受けている。

なお Synergy Focus が配置されているのは、KOSGEB のサービスセンターが設置されていない県だけでなく、中小企業者にとってアクセスの容易な商工会議所にも配置されている。たとえば、コジャエリ県にはサービスセンターが存在するが、コジャエリ工業会議所 1 階事務所に Synergy Focus が設置され、2 名の SME Expert が通常の中小企業支援業務のほか、工業会議所を訪れる中小企業者の経営相談に応じている。

(2) 中小企業支援プログラム実施での連携

KOSGEB が支援プログラムを実施するにあたり、地元商工会議所、大学との連携により、中小企業者から提出されたプロジェクト支援申請書の評価が行なわれる。

たとえば、R&D 支援プログラムの新製品試作化支援では、中小企業者から提出されたプロジェクト計画について、そのプロジェクト期間・ビジネスプランの妥当性、プロジェクト期間中に必要とされる機械設備・材料・新規採用従業員数等に対する支援額について、KOSGEB、商工会議所、大学の 3 者からなる評価委員会によって評価が行なわれる。

この委員会は支援プログラムの種類ごとに各地のサービスセンターに設けられており、そのメンバーは KOSGEB 本部で決められる。たとえば、イズミルのサービスセンターでは、R&D 支援プログラムの評価委員会は、KOSGEB サービスセンター所長（2 名）、エーゲ地域工業会議所（2 名）、エーゲ大学（2 名）の 6 名である。なお、KOSGEB サービスセンター所長が 2 名となっているが、当該サービスセンターの所長に加え、近隣のサービスセンターの所長が参加することになっている。

³ 2011 年 10 月現在

⁴ 2011 年 12 月現在。

(3) 金融（利子補給）支援プログラムでの連携

金融支援プログラムは、企業の金融機関からの借入に対する支払利息の75%を支援するものであるが、支援対象となる中小企業の借入の可否判断は、金融機関の審査が活用されている。

なおコンサルティング支援業務については、既述のとおり、TSE が作成した国内基準であるTSE-HYBを有するコンサルティング会社がコンサルティングサービスを実施することとどまり、コンサルティング支援業務に関して他機関との連携はなされていない。

4.2 KOSGEB 以外のコンサルティングサービス関連機関

4.2.1 EU トルコビジネス開発センター（ABİGEM）

(1) 実施スキーム

ABİEM は、TOBB および各地の商工会議所が EU 支援を得て設立した中小企業を対象とするコンサルティング・研修機関である。

2011年12月現在全国に15ヶ所の拠点⁵が存在する。2002年のEU支援開始時に設置されたのは、イズミル、コジャエリ、ガジアンテップの3ヶ所のABİGEMである。この3ヶ所のABİGEMは活動が軌道に乗ったため2006年3月にEU支援を離れ民間会社としてそれぞれ独立した⁶。なお2008年5月からEU支援の第2フェーズとして始まった12ヶ所のABİGEMも、現在EUの支援を受けつつ、民間会社へ移行中である。

それぞれのABİGEMはお互いに独立した組織であり、コンサルタントの登録要件はそれぞれのABİGEMによって異なっている。ここではイズミルABİGEMの例を記述する。

(2) コンサルタント登録要件

登録要件は、

- 4年制大学卒
- マーケティングなど最低1つの専門分野の知識を持つこと
- 5年以上の専門分野での実務経験があること
- 外国語（英語）の修得者であること

となっている。

⁵ コジャエリ、イズミル、ガジアンテップ、テキルダー、エスキシェヒール、アフィオン、コンヤ、カイセリ、アダナ、マラティヤ、トラブゾン、エルズルム、デニズリ、チョルム、ウシャクの15ヶ所である。

⁶ このうちガジアンテップABİGEMは業績の低迷から2010年末以降活動を休止しているが、近隣のマラティヤABİGEMが活動を代行している（マラティヤABİGEM副所長へのヒアリング）。

(3) コンサルタントの評価

図4-2はコンサルタントの評価プロセスを示したものであり、面談→研修受講→採用のための評価といった手続きを経る。

- 面談

ABIGEM 事務所での面談により応募者が基本的知識を有しているか判定する。面談のポイントは、専門分野以外に、マーケティング、IT、生産管理、財務など幅広い基本的知識を有しているかが問われることである。

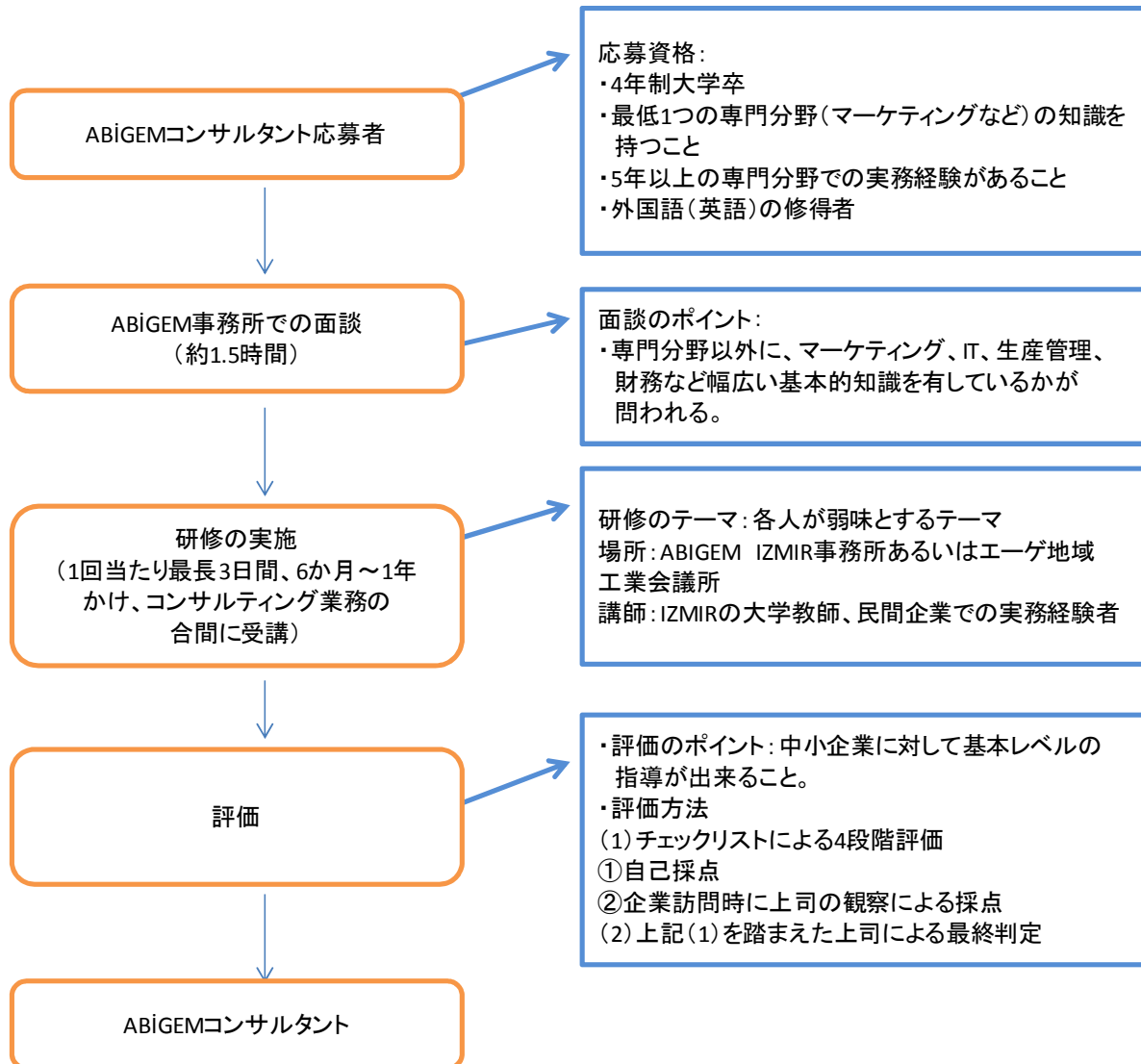
- 研修の受講

各人が弱みとするテーマについて座学研修を受けることになるが、中小企業に対して提供出来る知識を有していれば研修の必要はない。また、コンサルタントとしての評価を受けるため、座学研修と同時に実際に行われるコンサルティング業務に参加する。

- 評価

筆記試験で評価するのではなく、チェックリストによる自己採点と上司による採点を踏まえ、最終的に上司が判定する。

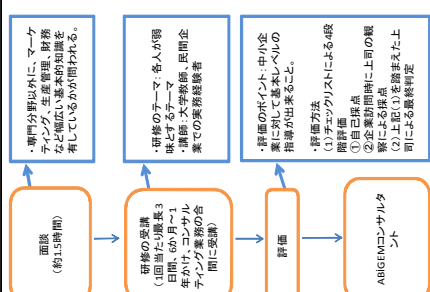
こうして評価された人がフルタイムの ABIGEM コンサルタントとして採用されるが、コンサルタントには、中小企業コンサルタントとして企業経営全般にわたる基本レベルの診断・助言が出来るようになることが期待されている。



出所: ヒアリングをもとに調査団作成

図 4-2 ABiGEM コンサルタント評価プロセス

表 4-3 コンサルティングサービス関連機関の概要

名称	ABIGEM (EU トルコビジネス開発センター)	PRODER (プロフェッショナルコンサルタント協会)	YDD (マネジメントコンサルタント協会)	VGM (科学・産業・技術生産性総局)	KOSGEB (中小企業開発機構)
業務内容	中小企業に対するコンサルティングサービス、研修	「倫理と専門性」を重視したコンサルタントの登録 ・中小企業に対する研修	・CMC (ICMCIの認定マネジメントコンサルタント)の認証	・市民の機関に対するコンサルティングサービス	中小企業に対する各種支援サービスの提供
コンサルタント登録者数	採用コンサルタント約45名 (全国15ヶ所)	35名	個人: 205名 法人: 4社	登録トレーナー150名 (ただし、内部トレーナーが60名)	438名 (2009年7月現在、登録制度は2010年6月15日廃止となった)
コンサルタント登録申請のための要件	ABIGEM Izmir (4名) ・経歴書の提出(学歴、実務経験、募集の対象となる専門分野での経験等を記述。ここでは、実務経験の年数、専門分野でのコンサルティング経験の有無は問われない)	・4年制大学卒 ・外国語(英語)の修得者 ・7年以上のコンサルタント経験を有すること ・2名以上からの推薦状があること	・コンサルタントとして専念・従事していること ・最低3つの分野でのコンサルティング実績を証明できること ・企業において最低5年間のマネジメント経験者すること ・すでにYDDに登録されているコンサルタント2名の推薦状があること	・最低1つの専門分野を保持すること ・コンサルタントの業績があり、前職のコンサルタント会社の推薦状があること ・過去5年間に実施したコンサルティングのテーマについてその実施内容を記述したレポートを提出すること	・4年制大学卒 ・最低5件のコンサルティング実績についてコンサルティンク先から提出されたレファレンスがあること ・過去2年間のトレーナー経験があること ・服装・人柄に与える印象・言葉の発音の仕方が良いこと、意思の中立性があること
コンサルタント登録評価	 <p>・専門分野以外に、マーケティング、生産管理、財務など幅広い基本的知識を有しているか問われる。</p> <p>・研修のテーマ、各人が興味を持つ基本的知識を有しているか問われる。</p> <p>・研修のテーマ、各人が興味を持つ基本的知識を有しているか問われる。</p> <p>・研修のテーマ、各人が興味を持つ基本的知識を有しているか問われる。</p>	<p>コンサルタントの資質として、「倫理性と専門性」が面談により評価される。</p> <p>倫理性では公平・秘密・中立を、専門性では生み出すこと、企業の発展に貢献する能力が求められている。</p>	<p>提出された書類についてYDDの評価委員会による評価</p> <p>評価委員会による面談(コンサルティング事例のプレゼンテーション、質疑応答: 1~1.5時間)</p> <p>倫理研修(1日)</p> <p>CMC資格取得</p>	<p>YDDの3名からなる委員会(Board of Professionと呼ばれる)の面談により評価される。</p> <p>倫理上の問題点があると認められた場合は登録が拒否される。</p>	<p>①技術調査委員会(研修・コンサルティンク課3名)による書類審査が行なわれる。この審査において、コンサルタントの学歴、経歴、研修参加歴、発表論文、外国語知識についてそれぞれ点数が付けられ、コンサルタントの専門分野が決定される。</p> <p>②承認委員会が再審査のうえ、KOSGEBデータベースに登録する。</p>
登録有効期間	期間に定めなし	期間に定めなし (倫理上の違反があれば登録抹消)	期間に定めなし	期間に定めなし (倫理上の違反があれば登録抹消)	期間に定めなし
登録更新要件	—	—	—	—	—
コンサルタント対象企業	中小企業	中小企業	中小企業	4割は中小企業 対象は官民結核機関の管理職クラス	中小企業
特記事項	コンサルタントのプロファイルとして、生産管理、マーケティング、財務等幅広い基本的知識が求められている。	協会所属のスタッフ(専門家10名)による研修を中小企業向けに実施している。	過去3年間に於ける、①研修参加日数、②実施したコンサルティンク時間、③論文作成回数などの評価ポイントが基準を上回ること(書類審査)。	年間約200回の研修実施	登録制度は2010年6月15日に廃止となった。

出所: ヒアリングをもとに調査団作成

4.2.2 プロフェッショナルコンサルタント協会（PRODER）

(1) 実施スキーム

PRODER は 2005 年 4 月に設立された民間のコンサルタント協会で、35 名のコンサルタントが登録されている。登録コンサルタントの専門分野は、生産管理、IE（Industrial Engineering）、プロジェクトマネジメント、職場安全、ICT（Information and Communication Technology）、マーケティング、起業、R&D（Research and Development）、環境などである。

コンサルティングサービスを実施するにあたっては、企業総合診断の結果、当該企業の抱える課題が企業からの申し出のあった課題と異なるケースが多いため、コンサルタントが助言できないと自ら判断した場合には、その課題解決にふさわしいコンサルタントを紹介するなどして、倫理を意識したコンサルティングがおこなわれている。

また PRODER 自身の事業として、中小企業を対象とした研修を年 3 回ほど実施している。1 回あたりの日数は 1～2 日間である。テーマは、生産管理、人的資源管理、IT、マーケティング、品質管理、職場安全等で、講師は PRODER のスタッフ（専門家、10 名）が務める。

(2) コンサルタント登録要件

登録要件は、

- 4 年制大学卒
- 外国語（英語が望ましい）が堪能であること
- 7 年以上のコンサルティング経験があること
- 2 名以上からの推薦状があること

となっている。

(3) コンサルタントの評価

PRODER では登録コンサルタントの資質として職業に対する倫理性と専門性を強く求めており、これを倫理的・専門的コンサルティング実施原則（DATUP: Danışman Ahlaki ve Teknik Uygulama Prensipleri）と称している。倫理性では公平・秘密・中立を、専門性では有能であること・顧客満足を生み出すこと・企業の発展に貢献することを求めており、面談によって評価される。登録に有効期間の定めはないが、倫理規定に反する行為があった場合には抹消される。

4.2.3 マネジメントコンサルタント協会（YDD）

(1) 実施スキーム

YDD は 1991 年に設立された民間のマネジメントコンサルタント協会で、英国ロンドン

に本部を置く国際マネジメントコンサルティング協議会⁷（ICMCI: International Council of Management Consulting Institutes）のメンバーとなっている。

YDD 登録コンサルタントは 205 名であり、その専門分野は、経営管理、財務、人的資源管理、マーケティング、生産管理、IT などマネジメント全般に関するテーマをカバーしている。なお登録コンサルタント 205 名のうち、23 名が ICMCI の認定コンサルタント（CMC: Certified Management Consultant）となっている。コンサルティング対象企業は 50 ～100 人規模の中企業である。

YDD では協会としてコンサルタントを対象に年 2 回ほど研修を実施しているが、コンサルタントの倫理が重要であるとの認識から 6 日間の研修日のうち 1 日を倫理の座学とケーススタディにあてている。

(2) コンサルタント登録要件

1) YDD コンサルタント登録要件

YDD 登録コンサルタントになるための要件は、

- コンサルタント業に専念・従事していること
- 最低 3 つの分野でのコンサルティング実績を証明できること
- 企業において最低 5 年間のマネジメント経験を有すること
- すでに YDD に登録されているコンサルタント 2 名の推薦を受けること

である。

2) CMC 登録要件

国際的な資格である CMC になるための要件は、

- YDD の登録コンサルタントであること
- コンサルティングおよび企業での実務経験があること
- 受講あるいは講師として研修への参加歴があること
- 最低 5 件のコンサルティング実績についてコンサルティング先企業から提出されたレファレンスがあること

である。

(3) コンサルタントの評価

1) YDD 登録コンサルタントの評価

登録希望者は YDD の 3 名のメンバーからなる評価委員会の面談を受けることになるが、倫理上の問題点があると疑われた場合は登録が拒否される。登録が認められれば登録有効期間に制限はなく、マネジメントコンサルタントとして活動する。

⁷ ICMCI には日本からは社団法人全日本能率連盟（全能連）が加盟している。

2) CMC の評価

4名からなる評価委員会によって評価される。委員会のメンバーは、YDD ボードメンバー1名、CMC 有資格者2名、外部大学教師1名である。

評価委員会による書類審査のあと、提出された5件のコンサルティング実績のうち1つの事例について、評価委員会との面談においてプレゼンテーションが行なわれ、質疑応答により応募者を審査する。面談の後日、職業倫理に関する研修が行なわれる。研修期間は1日であり、午前がYDDの求める倫理とは何かについての講義、午後がケーススタディを用いたワークショップである。

CMCの有効登録期間は3年間である。更新要件は過去3年間における、

- 研修参加日数
- 実施したコンサルティング時間
- 論文作成数
- CMCなどの委員会活動実績

による評価ポイントが基準を上回ることである。

4.2.4 科学・産業・技術省生産性総局 (VGM)

(1) 実施スキーム

VGMは1965年に設立された、官民の機関に対してコンサルティング・研修サービスを提供する機関である。2011年8月にそれまでの国家生産性本部(MPM: Milli Produktivite Merkezi)が科学・産業・技術省の1部局となったものである。VGMのコンサルタントは、内部コンサルタント45名、登録コンサルタント25名である。コンサルタントの専門分野は、生産管理、品質管理、イノベーション、人的資源管理、財務・会計、貿易、ERP (Enterprise Resource Planning)、5S、リストラクチャリング、原価計算などである。

内部コンサルタントのウェートが高いが、4年制大学卒業者がアシスタントとして採用されコンサルティング・トレーニング部に配属される。彼らはVGMの先輩コンサルタントのもとでOJTを通してコンサルティング技術を学ぶことになる。アシスタントが単独で企業訪問することはなく必ず先輩コンサルタントと行動を共にする。VGMでは、アシスタントには、まずは現場での経験を通してコンサルティングに必要な診断スキルを身につけてほしいとの方針である。

コンサルティングサービスには、無料のものと有料のものがある。無料のサービスは、地方生産性向上プロジェクト (Productivity Improvement Projects in Provinces) と呼ばれるもので、地方の中小企業を対象に1998年に始まり、これまで97件⁸のコンサルティングサービスが実施されている。また、有料のサービスは年間25件ほど実施しており、6割

⁸ 2010年12月現在

が大企業・政府機関であり、4割が中小企業である。

(2) コンサルタント登録要件

登録要件は、

- 少なくとも1つの専門分野を持つこと
- コンサルティングの実績があり前職のコンサルタント会社の推薦状があることである。

コンサルティングの実績については、過去5年間に実施したコンサルティングのテーマについてその実施内容を記述したレポートを提出することになっている。

(3) コンサルタントの評価

上記の書類提出を受けて、5名からなる評価委員会による書類審査が行なわれる。評価委員会のメンバーは、事務局長、コンサルティング・トレーニング部長などVGMのスタッフであり面談は行なわれない。

一度登録されると、登録有効期間に定めはないが、1) コンサルティングサービス先の企業秘密を守ること、2) VGMの印象を悪くする行為を行なわないこと、3) 住所を変更した場合は速やかにVGMに届けることといった倫理規定があり、違反した場合は登録が取り消される。

4.3 トルコにおける要員認証制度

トルコにはコンサルタント関連の国家資格はないが、本プロジェクトが目指す中小企業コンサルタント資格が将来的にトルコでの国家資格の対象とされた場合には、トルコでの要員認証制度の中心機関として活動を本格化させようとしている職業資格庁（MYK: T.C. Mesleki Yeterlilik Kurumu）との関わりがでてくることになる。そこで4.3節では、トルコにおける要員認証制度について記述する。

要員認証制度の中核となる機関はトルコ認定庁（TÜRKAK: Türk Akreditasyon Kurumu）とMYKである。TÜRKAKは2001年に設立された、品質マネジメントシステム等国际基準の認証機関を認定する機関であり、MYKは2006年9月に設立された職業能力基準の作成機関である。

4.3.1 トルコ認定庁（TÜRKAK）

TÜRKAKは製品、マネジメントシステム、要員、試験・校正機関の国際基準および国際基準に基づいたトルコ国内基準に関する認証機関を審査する認定機関である。

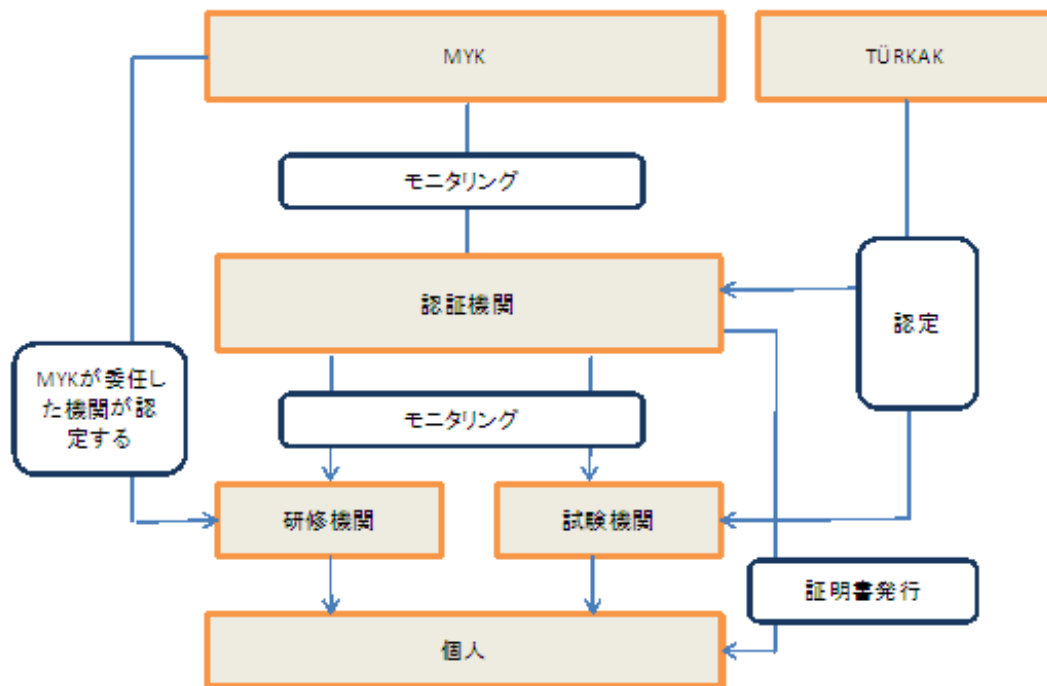
TÜRKAK は ISO17024 の一般要求事項に則り要員認証機関を認定する。ISO17024 による一般要求事項は、1) 認証機関の組織、2) 認証機関が雇用する者、3) 認証プロセスについて機関が備えるべき要件を規定したものである。

たとえば認証機関の組織構造として当該認証機関がその業務能力、公平性・誠実性について利害関係者に信頼を与えることが必要とされているが、これは人が適格な力量を有しているという第三者による証明の信頼性にとって重要なためである。また、認証プロセスについては、認証機関は筆記・口述・実技・観察等の手段で力量を試験することとされており、ISO 品質マネジメントシステムなどの認証機関との対比において、要員認証機関の特性の 1 つは試験を行うことであり、この試験について力量評価に関する客観的基準が求められているためである。

4.3.2 職業資格庁 (MYK)

MYK はすべての業種を対象に各職業の能力基準を作成する権利を与えられた独立した機関である。基準が作成されると TÜRKAK が認証機関を認定する。なお、これまで MYK により能力基準が作成された職業のうち、要員認証機関が TÜRKAK に認定されたのはプラスチック溶接業を含む 2 つの職業にとどまっている。

図 4-3 は MYK、TÜRKAK、認証機関の関係を示したものである。



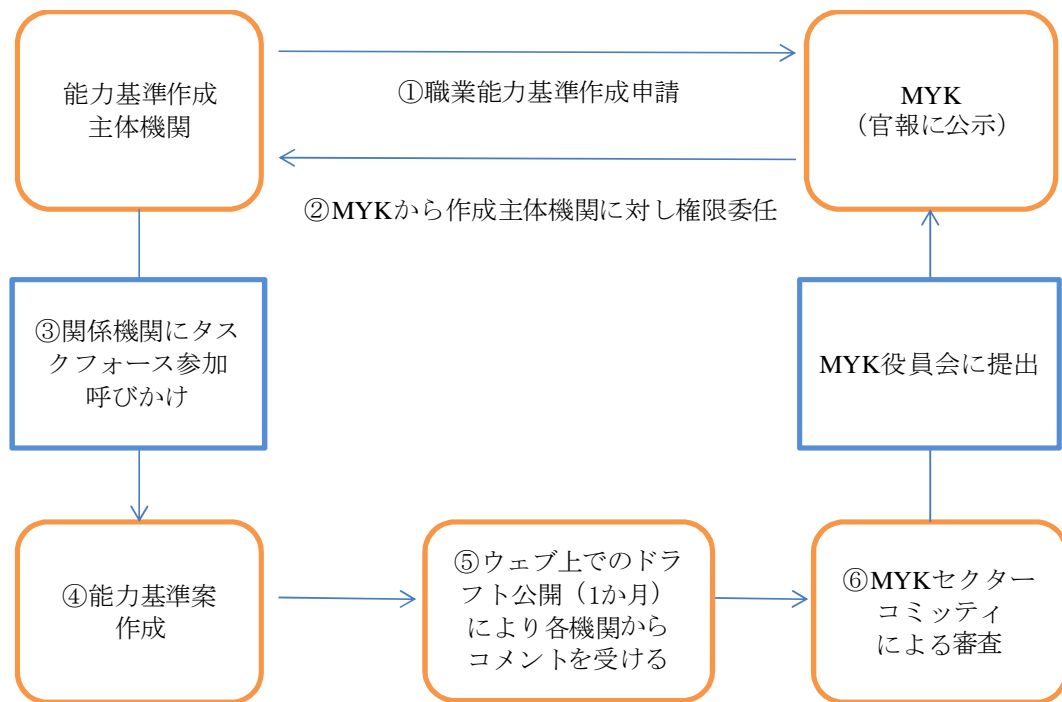
出所：MYK、REGULATORY OF VOCATIONAL QUALIFICATION TESTING AND CERTIFICATION (2008年12月) およびヒアリングにもとづき、調査団作成

図 4-3 MYK 職業能力基準にかかる要員認証制度の枠組み

ある職業の能力基準が作成され国家資格として官報に公示されるまでの手続きは以下のとおりである（図 4-4）。

(1) 職業能力基準作成申請

職業能力基準作成作業は MYK の委任を受けた機関が行なうこととなるため作成機関から MYK へ申請書が提出される。



出所：ヒアリングにもとづき調査団作成

図 4-4 職業能力基準作成の流れ

(2) 能力基準作成に関する MYK からの権限委任

(3) 能力基準作成作業のためのタスクフォース組成

能力基準作成主体機関が当該職業に関連した団体・組織に呼びかけ、能力基準作成のためのタスクフォースを組成する。

(4) 能力基準作成

能力基準作成作業は以下の内容となっている。

- 職業地図の作成

ある職業の能力基準を作成するにあたり、当該職業が属する業界全体の範囲の特定と定義づけがされる。さらに業界全体を構成するそれぞれの職業分野の定義づけがされる⁹。この職業地図の作成には上記(3)で組成されたタスクフォースの意見が反映される。

- 職業のプロファイル作成

当該職業に従事する人が持つべき知識・応用能力・態度について職務分析をと

⁹ たとえば「中小企業コンサルタント」の能力基準を作成する場合、中小企業コンサルタントを含む全体の「コンサルタント」の業務範囲を特定し定義づけることが求められる。その後、コンサルタントを構成する各分野のコンサルタント（中小企業コンサルタント、財務コンサルタント、生産性コンサルタントなど）の定義がなされたうえで中小企業コンサルタントの能力基準作成作業が開始される（MYKでのヒアリング）。

して明らかにする。職務分析では、職業－職務－業務のツリー構造が作成されるが、1つの職業は6から12の職務に細分類され、さらに1つの職務は6から12の業務に細分類される。

分析手法は以下の3つの方法のうち1つを選択あるいは組合せでおこなわれる。

- 業務分析
- カリキュラム開発 (DACUM: Developing a Curriculum)
- 機能分析

(5) 職業の等級レベルの決定

当該職業の等級レベルについて、その職業の知識・応用能力・態度のレベルを判断し、8つのレベルのうちどの等級レベルに該当するかを決定する。この等級レベルの基準となっているのは EU が定める欧州資格フレームワーク (EQF: European Qualifications Framework) であり、職業の難易度に応じて表 4-4 が示すような 8 つのレベルが設けられている。

表 4-4 職業の難易度に応じた等級レベル

等級レベル	レベル相当資格
8	博士号
7	熟練専門職・上級管理職 (大学院卒)
6	専門職・管理職 (学士号)
5	高度職能有資格者 (準学士号)
4	完全な能力適性を有する中級職員 (一般教育課程修了、職業技術高校卒)
3	中程度の能力適性を有する中級職員 (一般教育課程修了)
2	基礎的能力適性を有する者 (一般教育課程修了)
1	基礎的能力適性を有しない者 (小学校卒)

出所：MYK

(6) 各機関からの意見・評価を募集

作成された能力基準案は 1 ヶ月の間ウェブ上に公開され、関係機関からの意見・評価が募集される。

(7) MYK セクターコミティによる審査

セクターコミティは業種ごとに設置され、15 のコミティが活動している¹⁰。メンバーは教育省、労働福祉省、高等教育委員会、関連職業労働団体、MYK からの代表者からなる。その役割は、関係機関から評価された能力基準案を審査し MYK 役員会に提出することである。

¹⁰ 2010 年 11 月現在

- (7) MYK 役員会に能力基準案提出
- (8) 国家職業能力基準として官報に公示

以上の手続きを経て国家資格として認められると、作成された基準を用いて要員認証をしようとする機関から TÜRKAK に対して認証機関としての登録申請がなされた場合に、TÜRKAK が当該機関を ISO17024 の基準に則り審査する。

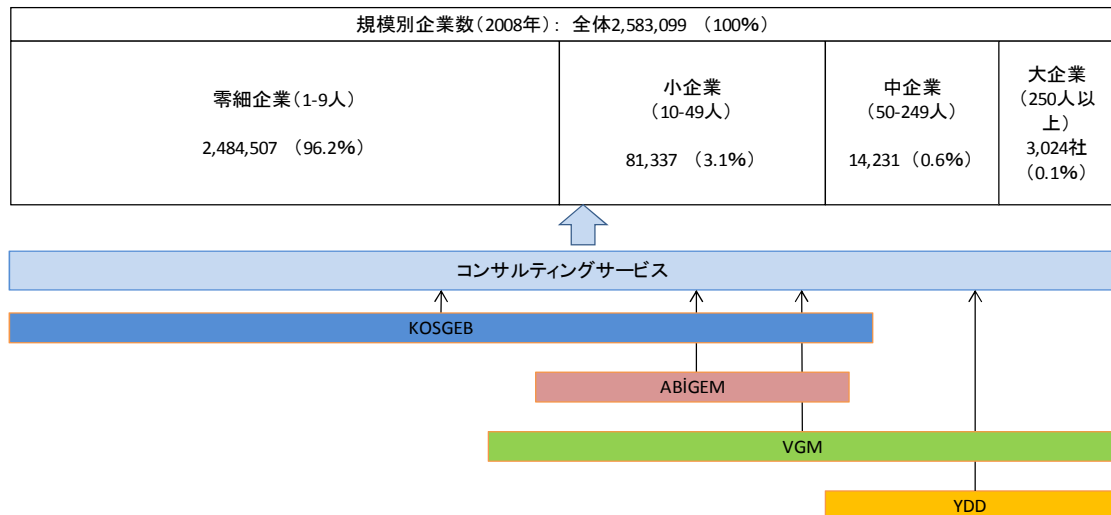
4.4 コンサルティングサービスの現状についての考察

4.4 節では、これまでの第4章でのコンサルティングサービスの現状調査から明らかになった事実を踏まえて、本プロジェクトでの中小企業コンサルタント基準および評価方法を策定するにあたり考慮すべきことを記述する。

4.4.1 コンサルティングサービス関連機関

- (1) コンサルティング対象企業とコンサルティング分野

KOSGEB を含むコンサルティングサービス関連機関はいずれも中小企業をコンサルティングの対象としている。しかしながら、機関により対象の中心となる企業規模が異なる(図4-5)。企業数で96%を占める零細企業は KOSGEB の支援に頼らざるを得ないため、これら零細企業の経営実態を考慮した中小企業コンサルタント基準が必要である。



注： 2008年の統計では49人以下の企業についての分類が、1-19人、20-49人となっているため、零細・小企業別の数字が不明である。このため2008年の零細・小企業の企業数は、49人以下の企業数に2002年のセンサス統計での零細・小企業別の企業数割合を乗じたものである。

出所：トルコ統計局(TÜİK), Annual Industry and Service Statistics 2008, General Census of Industry and Business Establishments 2002; 調査団の各機関でのヒアリング

図4-5 コンサルティングサービス関連機関の活動対象企業

たとえば零細企業の支援・育成にあたっては、経営者に対し総合的な視野から事業基盤の強化・企業成長のために解決すべき課題を明らかにして改善のための助言が出来るような中小企業コンサルタントが望ましい。

(2) コンサルタントの登録要件

中小企業経営者のニーズは理論ではなく現場の課題解決に直結する実践的な助言・指導であると思われる。このため中小企業コンサルタントになろうとする人たちに対しては、4年制大学卒業者であること、外国語が堪能であることといった学歴的要素で門を閉ざしてしまうのではなく¹¹、コンサルタントとしての知識、経験、助言・指導能力を重視した登録要件とし、これらの評価を公正な方法で実施することが必要である。

(3) コンサルタントの評価

いずれのコンサルティングサービス関連機関もコンサルタントの「倫理性」が評価対象となっている。中小企業コンサルタントの評価方法を策定するにあたってはコンサルタントの倫理性を推し量る仕組みが必要である。さらには倫理に反するような行為を防止する仕組みを構築することもあわせて必要である。

4.4.2 KOSGEB の中小企業コンサルティングサービス

(1) コンサルティングテーマの選定

コンサルティングテーマの選定はコンサルティングサービスを申請する企業に任されている。その選定されたテーマが真に当該企業の課題解決に不可欠なものかについて SME Expert およびアシスタントが企業に助言できるような仕組みが望ましい。

そのためには、SME Expert およびアシスタントが中小企業経営に関する幅広い知識、分析力を持つ必要がある。

(2) コンサルタントの選定基準

コンサルティングサービスを実施するコンサルタントについては、TSE から HYB を取得したコンサルタント会社の中から企業が選定しているが、既述のように TSE による HYB の資格審査は、コンサルタント個人の専門分野に関する知識・経験等のレベルを評価するものではないために、中小企業のニーズに応えられるコンサルティングサービスが提供されない可能性がある。このため個人としての中小企業コンサルタントの能力を明示する基準が必要である。

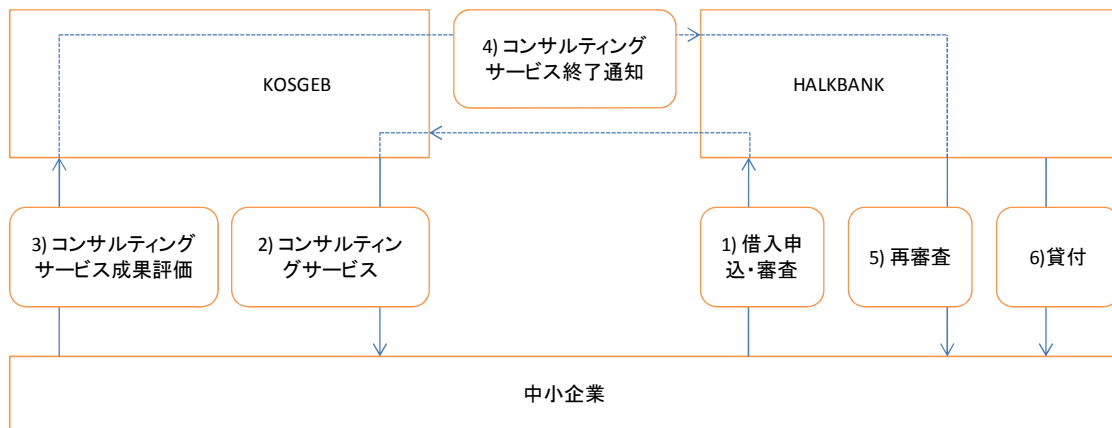
¹¹ 日本の中小企業診断士制度では、中小企業診断士になるためにはすべての人が経済産業省の指定する試験機関が実施する第1次試験を受けなければならないが、その受験資格に年齢、性別、学歴等の制限は設けられていない。

(3) コンサルティングサービスの評価

コンサルティングサービスは企業にとってはいわばソフトな設備投資であり企業はそのリターンを期待するものである。これに加えて KOSGEB のコンサルティング支援は国民の税金で賄われていることからコンサルティングサービスの成果を測定する何らかの指標が必要である。

(4) 関係機関との連携

中小企業の育成・成長支援とった政策目的を効果的に達成するためには関係機関との連携の強化が必要である。たとえば中小企業はさまざまな理由により銀行からの借入れ難に直面しているが¹²、KOSGEB のコンサルティングサービスと HALKBANK の貸付機能を組み合わせることで中小企業を支援する連携¹³が考えられる（図 4-6）。



出所：JICA 調査団作成

図 4-6 KOSGEB と HALKBANK との連携例

たとえば HALKBANK が借入れ申込企業の脆弱な収益力から融資が困難であると判断した場合（図中 1））、KOSGEB のコンサルティングサービス（同 2））による業績の改善を条件に再審査（図中 5））を行ない、貸付（図中 6））を実行する。この連携では KOSGEB はそのコンサルティングサービスの成果について評価を行ない HALKBANK に対して通知をする（同 3）、4））こととしているが、コンサルティングサービスの第三者である HALKBANK の再審査が加わることで、コンサルタント、中小企業双方に緊張感が生まれコンサルティングサービスの質の向上が促されると考える。

¹² 前出 3.2.11 節参照。

¹³ 日本では政府系金融機関である日本政策金融公庫が「経営改善貸付」制度を設け、零細企業の経営改善支援を目的として各地の商工会議所と連携しながら、無担保・無保証人の小口資金を融資している。すなわち商工会議所に所属する経営指導員（中小企業診断士が多い）による 6 ヶ月にわたる経営指導を受けたあと、当該商工会議所が日本政策金融公庫に融資の推薦を行うもので、零細企業をコンサルティング・金融の両面から支援するものである。

第5章

中小企業コンサルタントプロフィール調査

第5章 中小企業コンサルタントプロフィール調査

第1次現地調査の現状把握調査においてはまずトルコの中小企業取り巻く状況、中小企業開発機構（KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı）をはじめとした官・民の中小企業支援機関の活動調査を行ったが、その結果は第3章から第4章に整理した。

現状把握調査の後半では、本調査のテーマである中小企業コンサルティングサービスに焦点を当て、サービスの受け手である企業や実際にサービスに従事しているコンサルタント、さらにサービスプログラム担当者に対してインタビューおよびアンケート調査を行い、それぞれの立場からの意見を聴取した。本章は調査の記録と分析結果の纏めである。

5.1 中小企業訪問調査

5.1.1 実施記録

(1) 訪問地域と面談企業件数

中小企業のコンサルタント利用実態とコンサルティングニーズを把握・分析するため、2010年11月4日から翌12月17日にかけて、経済活動の盛んな4地域5都市において61社との面談が行われた。

表 5-1 中小企業との面談概要

訪問月日	訪問地域		面談企業数 (うち起業中企業数等※)
11月4日～12日	アンカラ		25社(2社)
11月24日～27日	イズミル		13社(4社)
12月7日～10日	イスタンブール		15社(6社)
12月15日～17日	コジャエリ	イズミット	2社
		ゲブゼ	6社
合計			61社(12社)

※起業中企業数等とは、KOSGEBによる起業またはR&D (Research & Development) 支援を現在受けておりインキュベーションセンターに入居している企業の数である。

出所：JICA 調査団作成

(2) 質問項目

面談相手のほとんどは経営者であった。最初に従業員数や業種・製品等に関する企業のプロフィールを尋ね、次にコンサルティングに関係する次のような質問をし、自由な意見を聴取した。

- 直面している問題は何か？取り組んでいる課題は何か？
- コンサルタントを使った経験はあるのか？使ったとすればどのような分野で使ったのか？
- 今後コンサルタントを使うとすればどのような分野の課題・問題について依頼したいのか？
- コンサルタントに望むことは何か？
製造業の場合、面談の最初か終わりに製造現場を視察し、その場で補足質問をしている。

(3) 面談企業のプロフィール

面談した企業を、一般企業¹（49社）と起業中企業²（12社）に二分してそのプロフィールを述べると次のようになる。

1) 業種

トルコ全国の中小企業の約12%が製造業に従事しているが（表1-13参照）、面談した企業の88%が製造業であった。2010年6月の改革により、KOSGEBは支援の対象をこれまで製造業の中小企業に置いてきたのを、製造業に加え商業・サービスを包めた中小企業に拡大したが、面談した企業の業種は旧来の対象が中心になっている。

起業中等企業の業種別分布は製造業が5割ある一方で、ソフトウェアが3割以上を占め、一般企業の業種別分布と比べて第三次産業の比率が高くなっている。

2) 従業員数

一般企業49社の平均従業員数は48.7人で、起業中等企業12社の平均従業員数は4.9人であった。

KOSGEB登録中小企業の規模別分布は、零細企業71.7%、小企業22.0%、中企業6.3%である³。これを従業員数基準のみで分類⁴した訪問企業規模分布と比較すると、面談した一般企業の規模について次のような特徴が指摘できる。

- 面談した一般企業のうち零細企業の比率が12%と著しく低い。なお、起業中等企業を含めても零細企業の割合は28%となっている。
- 面談した企業は、中小企業の中で比較的大きな企業に偏っているといえる。

3) 創業年

一般企業の創業年の中位値は1988年である。起業中等企業の創業は2005年から2010年の間に分布しており、平均すると2009年弱である。面談した一般企業は比較的歴史のある企業が多いようである。

¹ ここでは便宜上、面談した企業のうちインキュベーションセンターに入居していない企業のことを“一般企業”と称する。

² インキュベーションセンターに入居している、起業中企業のほかに、R&D支援を受けている企業を含む。

³ 表3-8参照。

⁴ トルコでは中小企業の定義に3つの基準を用いており、従業員基準については、従業員9名以下が零細企業、10名以上49名以下が小企業、50名以上249名以下が中企業となっている。

4) ISO 等国際認証の取得

ISO 等の認証⁵を取得している一般企業は73% (36社) で、4% (2社) が取得手続き中であった。これを製造業だけについてみると、79% (34社) がISO 等の認証を得ている。

まだ販売できる製品・サービスを持っていない起業中等企業は、すべてISO を取得していない。

5) 輸出の有無

一般企業で輸出している企業の割合は71% (35社) ある。これを製造業だけについてみると輸出企業は77% (33社) となっている⁶。売上に占める輸出構成比が20%以上の企業は19社 (44%) ある。正確に対照できる資料ではないが、European Commission によると、トルコの中小企業で直接輸出している企業の割合は26.2%⁷であるのに比し、面談したのは、輸出企業に偏っているといえる。起業中等企業は当然のことながら、輸出しているところはない。

5.1.2 分析結果

(1) コンサルティングを受けた経験

一般企業の82% (40社) はコンサルタントを過去に利用したか現在利用している。コンサルタントを利用した分野はISO やCE マーク取得のためのものが21件と最も多く、一般企業からの回答総数の3分の1 (回答企業総数の41%) を占める。伝統的なマネジメントコンサルティング分野である経営管理、マーケティング・販売、生産管理、財務管理、人事・労務管理、情報管理に関するコンサルティングを受けているのは、回答総数の54% (回答企業総数の47%) であり、一般企業の約半分に過ぎない。

起業中等企業の半数は、コンサルタントの支援を受けたことがある。分野は、専門技術と起業支援である。

1) 業種別のコンサルティング経験

業種別のコンサルタント利用経験では、電気装置製造業やゴム・プラスチック製造業に属するすべての企業はコンサルティングを受けたことがある一方で、家具・建具製造業でコンサルタントを使ったことのある企業は5社中2社にすぎない。少ない企業数から断定はできないが、コンサルタントが入りやすい業種と入りにくい業種があることを示唆している。

2) 規模別のコンサルティング経験

従業員規模別では、零細企業 (従業員9名以下) では6社中4社がコンサルティングを受けた経験があり、小企業 (同10人~49人) では25社中18社がコンサルタントを利

⁵ ISO 9001 がほとんどであり、製造している製品によってCE マークの認証取得例がある。

⁶ 間接貿易による輸出を含む。

⁷ 出所: European Commission. SBA Fact Sheet 2009 Turkey.

用したことがある。中企業では 18 社すべての企業がコンサルティングを利用している。ここから、企業規模が大きくなるほどコンサルタントを活用する可能性が高いといえよう。

従業員規模別のコンサルタント利用経験で、もう一つの特徴はコンサルタントの利用分野に現れている。すなわち、規模の小さい企業ほどコンサルタントの利用分野は ISO の認証取得に限定されていることがほとんどであるが、従業員規模が大きくなるにつれて、コンサルタントの活動領域は経営管理やマーケティング、生産管理といった分野に広がっている。

3) 輸出の有無別のコンサルティング経験

輸出の有無別のコンサルタント利用について、輸出していない企業 14 社中 8 社が利用経験のある一方で、輸出している企業 35 社中 33 社がコンサルタントを利用したか利用中である。輸出企業ほどコンサルタント利用する可能性が高いことを示唆している。

4) 創業年別のコンサルティング経験

創業年別のコンサルタント利用について、1988 年以前創業の企業 27 社中 25 社がコンサルタントを利用したことがある一方、1989 年以降創業の 22 社中 16 社がコンサルタント利用をしている。社歴の長い企業ほどコンサルタントを利用する機会が増えるので、このことは、当然といえるかもしれない。

(2) 自社の経営課題・問題

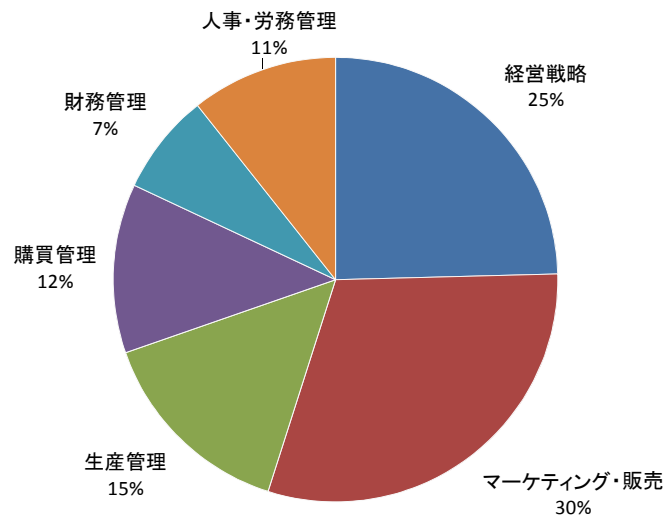
経営課題や問題をヒアリングしたのは、これらはコンサルティングに対する潜在的ニーズを示していると考えられるからである。

図 5-1 は、一般企業について経営課題・問題の数を経営管理分野別に分類したものである。最頻度で指摘された経営上の課題・問題は、マーケティング・販売に関するものである。次に多いのは経営戦略に関するものである。なお、ここでいう経営戦略には、R&D や投資等に関する課題や問題点を含めているので、伝統的な経営戦略の範疇よりも広がっている⁸。3 番目に多いのは生産管理、次に購買管理、人事・労務管理と続いている。中小企業にもっとも多いと思われる財務に関する課題・問題⁹は頻度の低い指摘となっている。これは実際には深刻であっても、ほとんどは金融機関の姿勢いかんによるため、自社努力でどうすることもできないという諦めがあるからであると考えられる。

起業中等企業で取り上げている経営課題・問題の多くは、マーケティングや販売に関するものである。すなわち、近い将来、製品やサービスを市場に出したとき、ユーザーを獲得できるのか、製品等を流通チャネルにのせることができるのかという点について、不安を抱えている。

⁸ 一例として製品開発は、マーケティングや生産管理の分野にも関係するが、製品ライン幅の狭い中小企業にとっては、経営に及ぼす影響は大企業よりも大きいので、ここでは経営戦略に属させている。

⁹ 自動車部品業界団体や縫製業界団体との面談では、中小企業にとってもっとも深刻な問題は資金調達難であると指摘されている。



出所：JICA 調査団作成

図 5-1 経営課題・問題（一般企業）

1) 業種別の経営課題・問題

一般企業の中から製造業 43 社を抜き出して経営課題・問題をもても、分野別の経営課題・問題は図 5-1 の構成比とほとんど変わらない¹⁰。

しかし、業種によって分野別の経営課題・問題には違いがあるようである。金属加工（12 社）では、経営戦略、マーケティング・販売と購買に関する課題・問題が高い比重を占める一方、機械装置製造業（10 社）では、マーケティング・販売に関する課題・問題が突出して高い比重を占めている。

2) 規模別の経営課題・問題

分野別の経営課題・問題の傾向が明確に表われているのは、従業員規模別に分類したときである。図 5-2 から、規模が大きくなるにしたがって、経営戦略に関する課題・問題が増える一方、マーケティング・販売に関連する課題・問題が影を潜めてくるという傾向が明らかに読み取れる。これとは逆に、規模が小さくなるにつれ、経営戦略よりもマーケティング・販売が経営課題・問題として大きな比重を占めてくる。端的に言えば、小さな企業では、経営そのものよりも販売が大きな課題であると認識されているのである。

¹⁰ 製造業だけだと生産管理、財務管理が各 1% 増え、購買管理、人事・労務管理が各 1% 少なくなる。

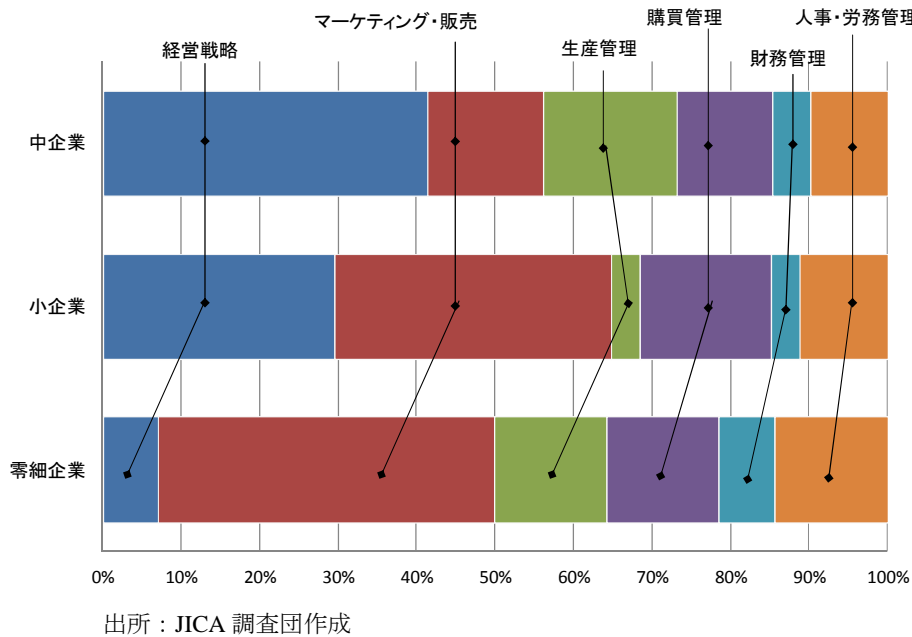


図 5-2 規模別の経営課題・問題

3) 創業立年別の経営課題・問題

創業年を 1988 年以前と 1989 年以降に二分して、企業の経営課題・問題を分野別に見ると、明確な違いあることが分かる。すなわち社歴の長い企業では、経営戦略が比重の高い経営課題になっているのに対し、社歴の短い企業ではマーケティング・販売が大きな経営課題として捉えられている。

社歴の長さという要因が単独で経営課題の重点のシフトにどれだけ影響しているかは、業種別の創業年の偏りと規模別の創業年の偏りからチェックする必要がある。まず、上記「業種別の経営課題・問題」に記した金属加工と機械装置製造業の平均社歴は、金属加工のほうが 6 年長いので、平均社歴の長い業種の経営課題・問題の重点が経営戦略分野になっていることをある程度説明できる。次に 2) に記したように、規模が大きくなるにしたがってマーケティング・販売から経営戦略に経営課題の重点がシフトしてくることがわかっている。しかし、図 5-3 に示すように創業年と従業員数の関係からは、古い企業ほど従業員数が増えるという傾向は明確ではない¹¹。したがって、社歴の長さという要因単独によっても経営課題の重点は変化してくるといえる。

¹¹ 創業年と従業員数との相関係数は-0.30 である。

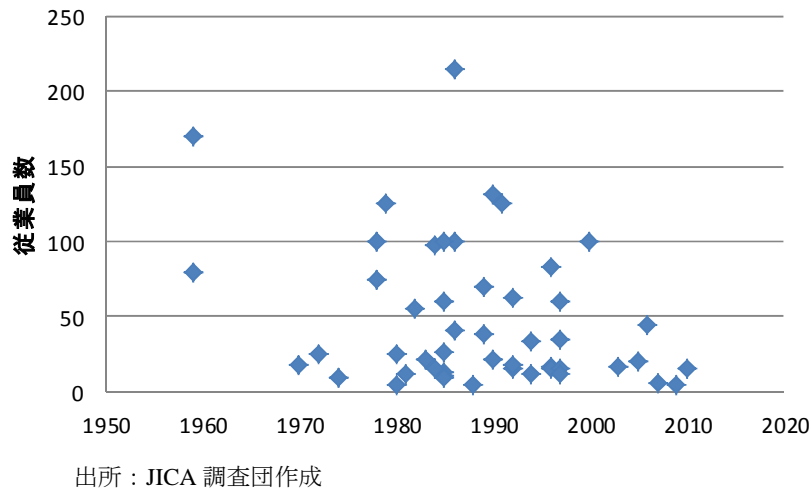


図 5-3 創業年と従業員数の関係

4) 輸出の有無別の経営課題・問題

輸出をしているか否かによる経営課題の重点の違いは、上記 3 つの切り口と比べて明確には表われてこない。輸出企業では生産管理と財務に関する課題が輸出していない企業よりも大きな比重を占めており、他方で、輸出していない企業では輸出企業よりも購買に関する課題の比重が大きい。

(3) 今後必要となりそうなコンサルティング分野

一般企業について面談で指摘された今後必要になるコンサルティング分野を、総合コンサルティング¹²、専門全般、経営戦略、マーケティング・販売、生産、財務、人事・労務と 7 つに分けて集計すると、図 5-4 に示すように、マーケティング・販売が最も多い。生産、経営戦略が次に続き、その後は比率が大幅に落ちて、総合コンサルティング、財務と続いている。

起業中等企業については、マーケティングや販売に関するコンサルティングニーズが圧倒的に高い。

¹² (1)のコンサルティングを受けた経験では、「総合コンサルティング」という回答はなかった。しかし、(3)の今後必要となりそうなコンサルティング分野では、ホームドクター的なコンサルタントについて企業がどのように見るかを尋ねたところ、そのようなコンサルティングを受けてみたいとの回答があり、「総合コンサルティング」へのニーズと捉えた。

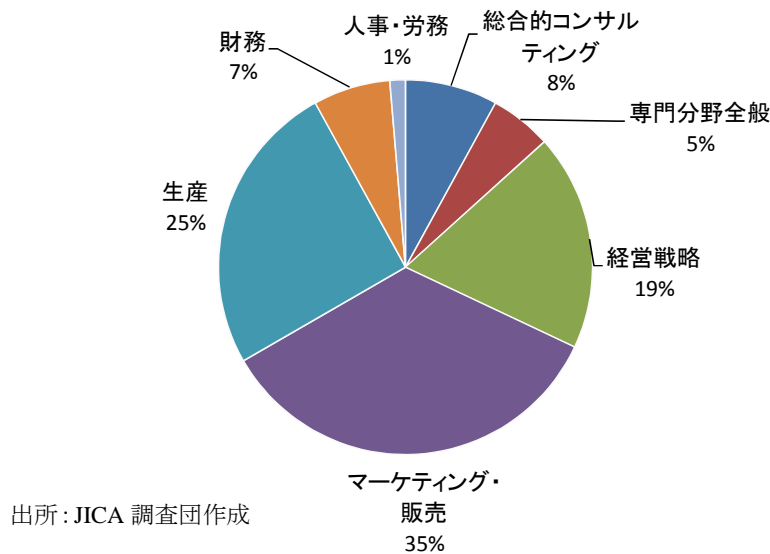


図 5-4 今後必要となりそうなコンサルティング分野

1) 業種別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

今後必要となりそうなコンサルティング分野を、面談企業数の多かった金属加工業と機械装置製造業の2業種についてみると明らかな違いが出ている。すなわち、金属加工業ではマーケティング・販売が大きな比重を占め、次に生産分野のコンサルティングが必要になると指摘している。一方、機械装置製造業では経営戦略と生産に関するコンサルティングが必要とする企業が比較的多く、経営全般のコンサルティングも必要と指摘する企業が2社ある。

2) 規模別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

規模別の分野別経営課題・問題で示されたものとよく似た傾向が現れている。マーケティング・販売分野のコンサルティングの必要性は、規模が小さいほど大きく、他方で、生産や経営戦略に関するコンサルティングニーズは規模が大きくなるほど高まっている。総合コンサルティングに関するニーズは、回答した企業数が少ないので断定はできないが、規模が小さいほど潜在ニーズがあるように見受けられる。

3) 創業年別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

創業年の古い企業ほど、マーケティング・販売、生産や財務に関するコンサルティングが今後必要となるとみている。一方、創業年の新しい企業では、総合コンサルティングに関する必要性が大きくなるであろうとみている。

4) 輸出の有無別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

輸出の有無別の今後必要となりそうなコンサルティング分野では明らかな違いが出ている。すなわち、輸出をしていない企業では、マーケティング・販売に関するコンサルティングを今後必要とする企業が6割あり、次に総合コンサルティングに対するニーズが2番目に多い。一方、輸出をしている企業は、生産に関するコンサルティングニーズ

が一番高く、次にマーケティング・販売、経営戦略と続く。

(4) 期待するコンサルタント

ここでは、一般企業と起業中等企業の意見を併せて論じる。期待するコンサルタント像に関する回答は次の3つに分類できる。

- ・コンサルタントに望むケイパビリティ
- ・コンサルタントに望ましいパフォーマンス
- ・コンサルタントに必要な認証資格

ここでは、これまでのような業種別や規模別等によるクロス分析ではなく、中小企業が期待するコンサルタント像を上記3つのカテゴリー別にシナリオライティングでまとめると次のようになる。

a) コンサルタントに望むケイパビリティ

コンサルタントは、ある専門分野に強いとともに、経営全般について見識を有する人が一番望ましい。知識があるだけでなく、企業においてかコンサルタントしての実務経験があることが望ましい。また、クライアントの業界やクライアントそのものをよく理解しており、人間関係が良いことが必要である。

専門性がないが経営全般を見られるコンサルタントはホームドクター的な存在としてみれば有益であるが、そのためにはクライアントとの長期的な関係がなければならない。一方、経営はわからないが、専門分野を有するコンサルタントは、企業の問題が特定化しており、問題解決を早くしたい場合、有益である。

b) コンサルタントに望ましいパフォーマンス

コンサルタントは、企業の問題解決を企業自ら行うより、短期間で実行し、払ったコンサルタントフィーに見合うかそれ以上の成果を上げることが必要である。

コンサルタントは、短期的な課題だけでなく、企業の将来像をもとに長期的な課題についてもアドバイスができることが望ましい。このため、コンサルタントは企業が知らないやり方や気がつかないことを提案できる人でなければならない。また、コンサルタントは、クライアントに対し、コンサルティングの経過や結果を定期的にレポートすることが望ましい。

企業で知り得た情報を漏らすようなコンサルタントであってはならない。

c) コンサルタントに必要な認証資格

コンサルタントの国家資格は、初めてコンサルタントを使うような企業にとっては、コンサルタントの有力な選択基準になる。きちんとした資格であれば、有資格者のコンサルタントを優先して選ぶ。

資格を認証する機関の信頼性が重要で、1つの機関より複数の機関が一緒になって資格を認証すれば、資格の信頼性が高まる。信用のある資格認証機関としてTURKAKが含まれることが望ましい。

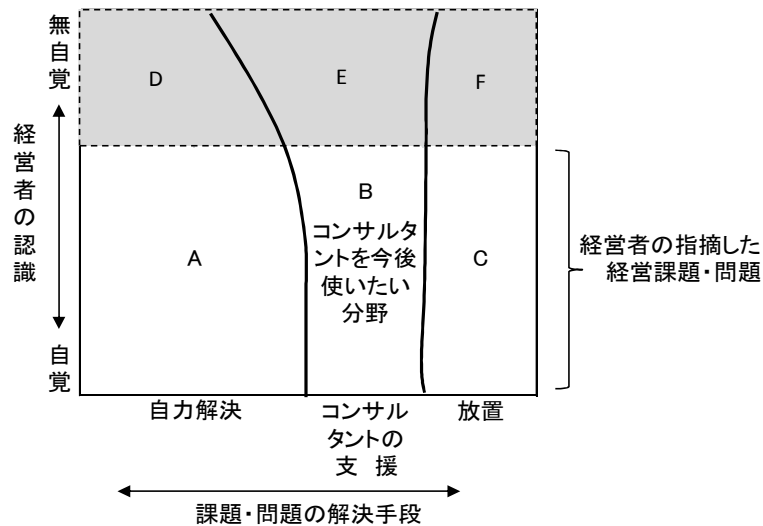
資格を認証する基準となるものは、学歴や知識だけでなく実務経験が含まれなければならない。

5.1.3 考察

以上の企業面談から判明した事実をもとに、中小企業対象のコンサルタント認証制度を構築する場合に考慮すべきことを要約すると、次のようになる。

- 1) 中小企業との面談では、
 - i. コンサルタントを使った経験
 - ii. 直面している経営課題・問題
 - iii. コンサルタントを今後使いたい分野

を尋ねた。しかし、これらの項目は経営者が認識していることを答えてもらったもので、必ずしも、すべての経営課題・問題やコンサルタントの必要な分野を網羅しているわけではない。経営課題・問題は、企業の自覚の有無と課題・問題解決手段の種類との二軸で表すと概念的には図 5-5 のようになる。



出所：JICA 調査団作成

図 5-5 経営課題・問題の概念図

これを上記 i~iii と対応させると、

- i. コンサルタントを使った経験は、以前は B であったが、現在はすでに対応済みの経営課題・問題に該当する。
- ii. 直面している経営課題・問題は、A+B+C の領域に含まれる。
- iii. コンサルタントを今後使いたい分野は、B に属する経営課題・問題である。
- iv. 経営者が面談で答えなかった経営課題・問題は、D+E+F の領域にある。このような領域は、第三者の視点で多くの企業を診ているコンサルタントが活躍できる場であるが、経営者の目から見るとコンサルティングニーズが顕在化していない。たとえば、E の領域にある課題・問題点として、工場視察の途中で気づいたものに次のようなものがある。

- 工程管理ができていない
 - 図面管理ができていない
 - 5S ができていない
 - 労働安全管理に問題がある
 - マーケティング戦略が欠如している
 - 手間のかかる手作業に改善余地がある
 - プル・マーケティングの必要性があるが欠如している
 - 機械化による労働生産性向上の余地が大きい
 - 技術に偏り経営機能が弱い
 - 納期短縮による競争力強化の余地が大きい
 - 自社仕様製品の強化による利幅向上の余地が大きい
 - レイアウト改善や仕掛品の工程間移動作業の改善により、生産性向上、仕掛品削減、納期短縮の余地がある
- 2) 1)の iv に述べた潜在的な経営課題・問題は、中小企業でも規模が小さくなるほど大きいと見られる一方で、コンサルティングに対する顕在化したニーズは少なくなる。
- 3) そのため、零細企業にコンサルティングの普及を図るには、コンサルティングにより成長した企業等の事例をセミナーや企業見学の実施を通じて、企業に対する啓蒙活動をする必要がある。
- 4) 規模が小さくなるほど顕在化したコンサルティングニーズが弱いので、零細企業向けのコンサルタント認証制度が作られても、認証取得しようとするコンサルタントがあまり出てこないことが予想される。そうしないためには、認証取得すればクライアントの確保が容易になるような、何らかの仕組みが必要となろう。
- 5) 零細企業を対象の中心にしたコンサルタント認証制度では、経営全般に関する見識を有すると同時に、マーケティング・販売に強いことが求められる。
- 6) コンサルタントの資格認証は、信頼性のある機関で、できれば複数の機関が協力して行うことが望ましい。
- 7) コンサルタントの資格認証は、実務経験や専門知識のほかに、守秘義務等コンサルタント倫理に関する試験も行うことが必要である。
- 9) 企業にないか、できないことをコンサルタントが対応できるようにするために、コンサルタントの資格認証の条件の1つに、新しい管理技術や専門技術の修得を継続して行わせるような仕組み、例えば資格更新研修のようなものが必要である。

5.2 SME Expert アンケート・面談調査

5.2.1 実施記録

(1) はじめに

2010年6月からは、KOSGEBによる商業・サービス業への支援も本格的に開始した。商業・サービス業の企業数は製造業の約10倍に当たる300万社とも言われ、将来のため

に取り敢えず登録だけはしておこうとする企業も多く、登録事務を含め支援に係る SME Expert の事務量は急激に増加している¹³。その一方、Expert の陣容はほぼ据え置かれたままである。

このような現状を背景に、現場の Expert はどのように対処しており、また、中小企業の支援や育成に関連してはどのような意見を持っているのかアンケートを実施し、その回収時には短時間ではあるが一人一人と面談した。

以下では、アンケート実施の概要説明に続き、統計的な分析や全体考察を順次記述する。

(2) アンケート・面談調査日程

1) 訪問都市及びセンターの選択

以下の3つを基本方針として KOSGEB と協議、訪問都市とセンターを決定した。

- i. 多くの Expert にアンケートと面談を実施する
- ii. 限られた日程の中で効果的にアンケートを実施する
- iii. 産業構造や地域的な面から極力バランスをとって訪問センターを選択する

2) 具体的な日程

Expert にアンケートと面談を実施した日程、都市・センター及び人数実績は以下の通り。

表 5-2 SME Expert アンケート回収・面談者数

単位：件・人

日付	センター名／都市	アンケート回収数	面談者数	備考
12月29日	シティレー／アンカラ	18	17	1人面談拒否
12月30日	オスティム／アンカラ	16	16	
12月31日	オスティム／アンカラ	3	3	
1月3日	オスティム／アンカラ	11	11	
1月4日	シンジャン／アンカラ	9	9	
1月6日	イキテリ／イスタンブール	14	14	
1月7日	イキテリ／イスタンブール	10	9	1人病欠
1月10日	アナドルヤカシ／イスタンブール	12	12	
1月11日	アナドルヤカシ／イスタンブール	6	6	
1月13日	ブルサ／ブルサ	15	15	
1月14日	ブルサ／ブルサ	1	1	
1月17日	クゼイ／イズミル	11	11	
1月18日	グネイ／イズミル	7	7	
1月19日	アダナ／アダナ	11	14	契約社員3名、アンケート作成せず
	計	144	145	

出所：JICA 調査団作成

¹³ SME Expert アンケート質問票の「II 質問 1.1 現在の業務について」の回答と面談結果から急激な事務量増加の実態は分かるものの、商業・サービス業への支援が加わって Expert の業務自体も過渡期で幾分の混乱もあり統計的処理にはなじまない。従って「5.2.2 アンケート結果」での分析は省略する。

(3) センターの Expert 数と面談調査実施率

Expert との面談・アンケートは下表の規模の大きい9センターで実施したが、KOSGEB の総計55センターの中でのこれらセンターの陣容的な位置づけは以下のとおりである。

表 5-3 訪問センターの位置づけ

単位：人

都市（巡回順）	センター名	総職員数	SME Expert数	面談者数	面談率（面談者/Expert）
アンカラ	シティレー	41	28	17	60.7
	オステイム	53	37	30	81.1
	シンジャン	23	9	9	100.0
イスタンブール	イキテリ	36	29	23	79.3
	アナドルヤカシ	23	18	18	100.0
ブルサ	ブルサ	24	17	16	94.1
イズミル	クゼイ	15	12	11	91.7
	グネイ	10	9	7	77.8
アダナ	アダナ	17	10	14	140.0
その他	46か所	259	178	-	-
総計	55カ所	501	347	145	41.8

注)

注：但し、契約社員（一般社員に分類されるがExpertと同じ仕事に従事）
出所：JICA 調査団作成

(4) アンケート調査項目

主な質問項目は「5.2.2（1）項目別結果」に記述、グラフと共にコメントを付けて示す。

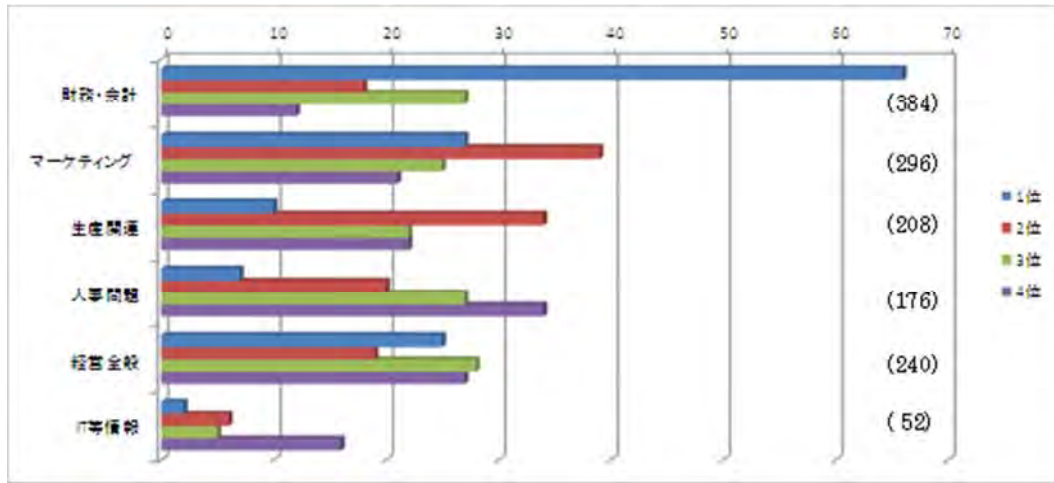
5.2.2 アンケート結果

(1) 項目別結果

以下では、質問番号 2.1 以下に付いて分析結果を順次記す。

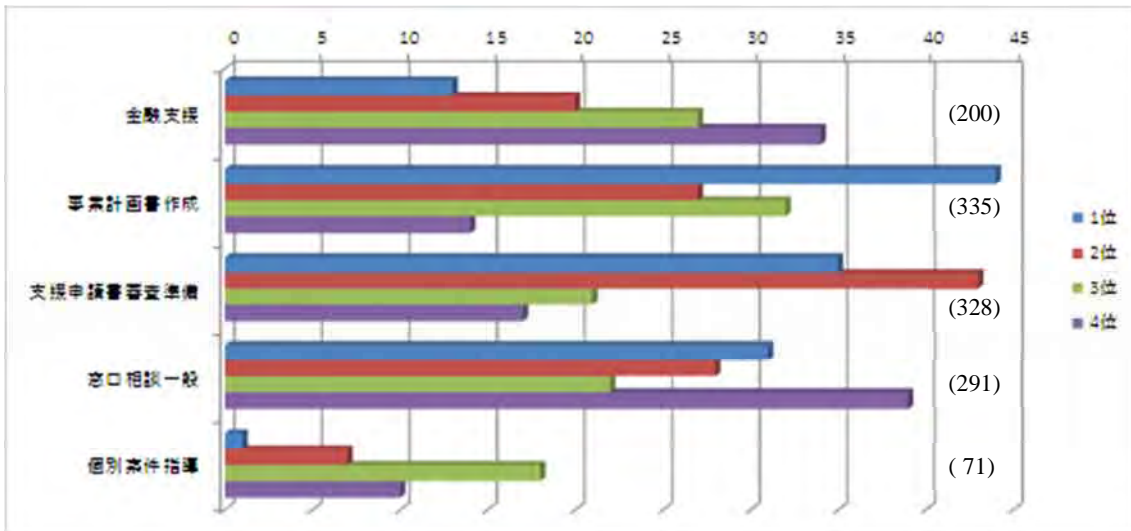
なお、グラフ上の（ ）の数字は1位：4点、2位：3点、3位：2点、4位：1点として合計した総合点である。どの項目に一番関心があるかを示すとともに、項目の総合的な関心度も示した。

「2.1 企業が抱えている主要な問題は何だと考えていますか？」（重要順に順位付け） 単位：件



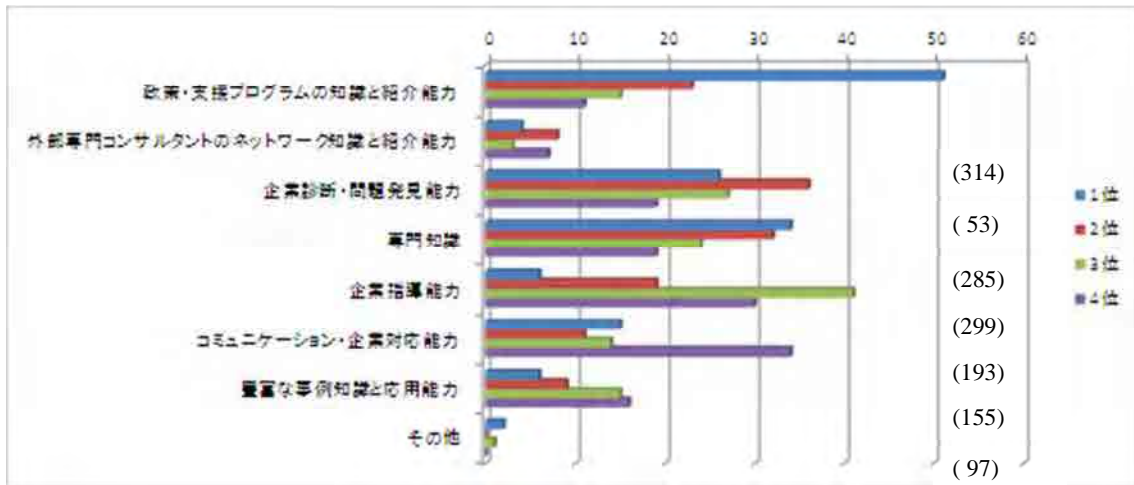
出所：JICA 調査団作成

「2.2 SME Expert が企業から期待されている業務は何だと考えていますか？」（重要順に順位付け） 単位：件



出所：JICA 調査団作成

「2.3 それに応えるために SME Expert に必要な能力とは何だと考えていますか？」
(重要順に順位付け)

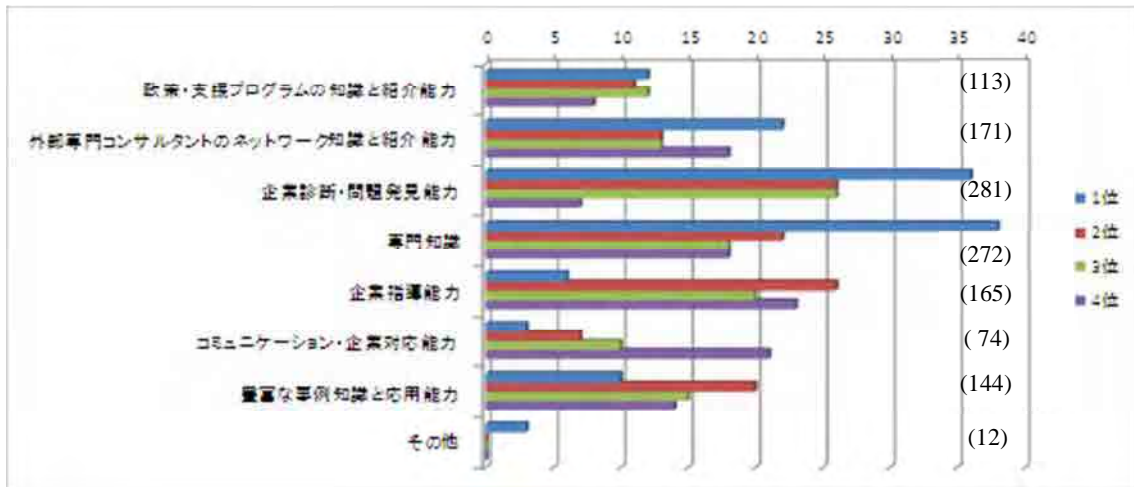


出所：JICA 調査団作成

(10)

「2.4 必要な能力レベルに対して、今自分に不足しており、これから伸ばしたいと考えている能力は何ですか？」(重要順に5項目に順位付け)

単位：件



出所：JICA 調査団作成

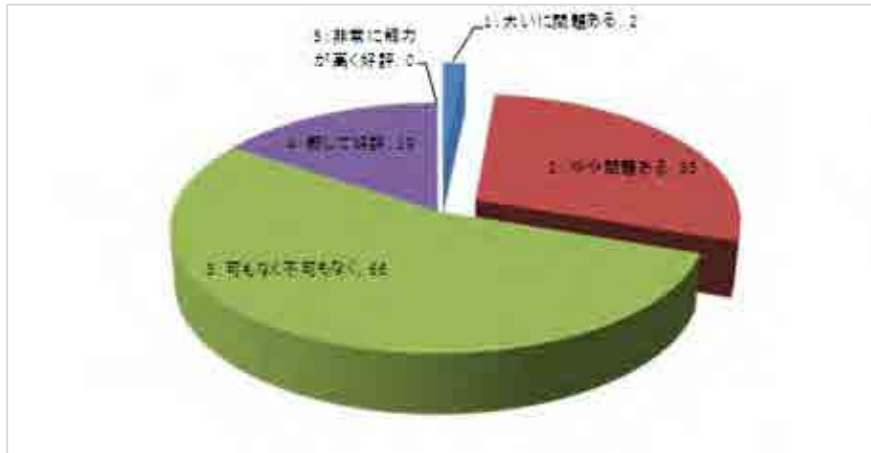
「3.1 中小企業はコンサルタントを一般にどのように評価していますか？」

(5：非常に能力が高く好評 4：概して好評 3：可もなく不可もなく 2：やや問題ある 1：大いに問題ある、の5段階評価)

“業務上コンサルタントと接する機会がない”、“特に2010年6月以降コンサルタントとの接触を事実上禁じられている”、“日常の事務的業務に追われて企業訪問ができておらず中小企業はどのように感じているか分からない”等の理由で強いて回答すればミスリードする恐れがあるので評価は下したくないとする Expert も居て、結局本問いには121人が回答した、その分布は以下のとおりである。

1) 全体的な評価の分布

単位：人



出所：JICA 調査団作成

「企業が上記のように評価する主な理由3つ挙げてください」

回答者には理由を3つ挙げてくれるよう依頼したが、挙げない Expert、1つか2つだけの人もいた。評価と挙げられた理由との関連は大まかには以下の通りである。

評価1

評価1とした Expert は2人いる。2人とも理由を挙げているが、それを纏めると以下の通りとなる。

政府は基準を設定しないままコンサルティング業界の拡大を許している。その結果、コンサルティングに付いての知識が浅いなど、コンサルタントとしての知識や能力が十分に備わっていない人がコンサルタントという定義の曖昧な肩書きを持ちまわってコンサルティングと称する行為を行っており、コンサルタントに対する評価が極めて低いことに繋がっている。一方の当事者である企業がコンサルタントに対する正確な認識をもっていないことも問題である。

評価2

表 5-4 知識・能力・経験等に関連する理由の内訳

単位：件

知識（含む情報）不足	能力不足	経験不足	知識・経験不足	計
16	5	3	2	26

出所：JICA 調査団作成

コンサルタントの評価を2とした Expert は35人で1人を除き全員が理由も記しており、その総計は96であった。内容的には、上記表の通り知識・能力・経験等の不足に関するものが26件ある。次いで、コンサルタントが自分の利益を第一優先にしていることへの批判が13件と多かった。

評価3

66人のExpertが企業のコンサルタントに対する評価を3としており、うち52名が評価を3とした理由を総計135挙げている。その内容は多岐にわたり、大まかな分類は下表の通りであるが、コンサルティング能力・業務姿勢に関するものが55件と全体の約40%を占める。中小企業コンサルタントの基準並びに評価基準の検討の参考になる。

表 5-5 評価3とした理由

単位：件

制度に関するもの		
制度面	コンサルティング・コンサルタントの定義の曖昧さ、職業としての認知の未定着	4
コンサルタントに関するもの		
コンサルティング能力・業務姿勢	専門的又は幅広い知識が不十分	14
	問題解決への指導力不足	10
	個別企業への良心的な対応・指導の欠如	10
	個別企業に関する情報・理解力不足	6
	企業とのコミュニケーション不足	5
	情報不足誤った情報を持ち込み	5
	経験不足	5
コンサルタントとしての姿勢・品位	企業のコンサルタントへの信頼性の欠如	12
	コンサルタントは、企業の発展でより先にお金を稼ぐことばかり考えている	8
	高額なコンサルタント料の請求	6
	性質の悪いコンサルタントの存在	5
	何でもやれると言う等コンサルティング業務に付いての基本的考え方が出来ていない	4
中小企業経営者に関するもの		
経営者の対応姿勢	コンサルタントを便利屋的に考えている	5
	コンサルタントへの期待値が高すぎる、直ぐ成果を求める	8
経営者の認識	コンサルティングに付いての認識不足	7
	コンサルタントの評価が出来ない	7
	身近にコンサルタントが見つからない	3
その他		
肯定的評価・その他		11

出所：JICA 調査団作成

評価4

合計19名が評価を4としたが、その理由を挙げたExpertは12名であった。

それらを大まかにまとめると、

- 企業には見えなかったところに気が付くこと
- 十分な知識や経験でもって企業を適切に指導してくれること
- 必要な時に客観的な意見が得られること
- 経営資源の補完といった効用がある

等が肯定的な理由が挙げられている。

2) コンサルタントに対する評価の地域的特色

Expert が推測するコンサルタントに対する中小企業の評価を、各センター別に纏め表にすれば以下の通りとなる。

表 5-6 中小企業のコ​​ンサルタント評価のセンター別分布

単位：件

都市名	センター名	面談総数	評価 1	評価 2	評価 3	評価 4	評価せず
アンカラ	シティレー	18	0	2	9	2	5
	オスティム	30	0	4	14	4	8
	シンジャン	9	0	1	3	4	1
イスタンブール	イキテリ	24	0	11	10	2	1
	アナドルヤカシ	18	1	6	9	0	2
ブルサ	ブルサ	16	1	4	7	2	2
イズミル	クゼイ	11	0	3	5	2	1
	グネイ	7	0	1	2	2	2
アダナ	アダナ	11	0	3	7	1	0
総計		144	2	35	66	19	22

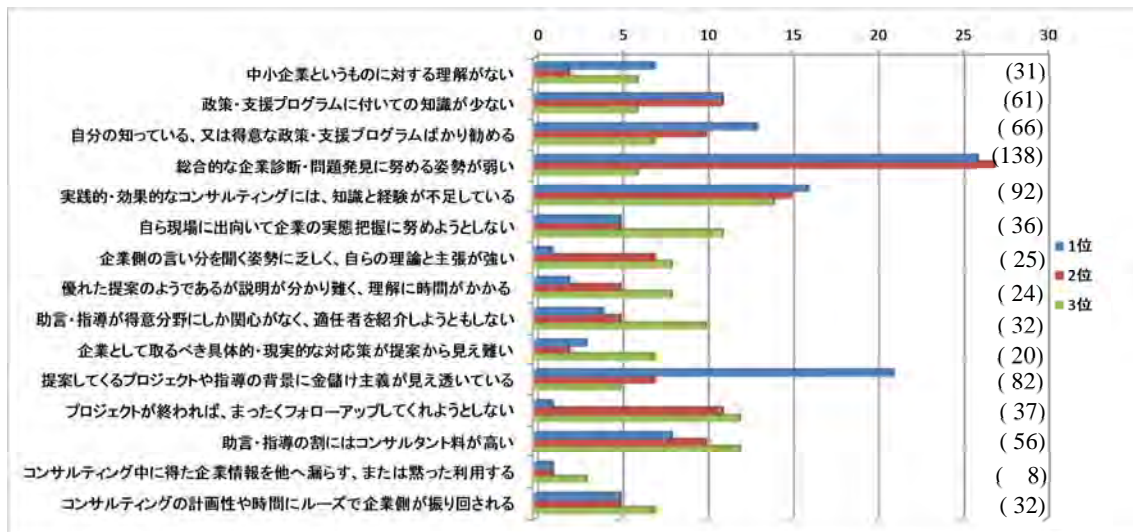
注：評価 5 を付けた Expert はない

出所：JICA 調査団作成

「3.2 企業からもっとも多いコンサルタントへの不満はなんですか？」

(重要順に 8 項目に順位付け)

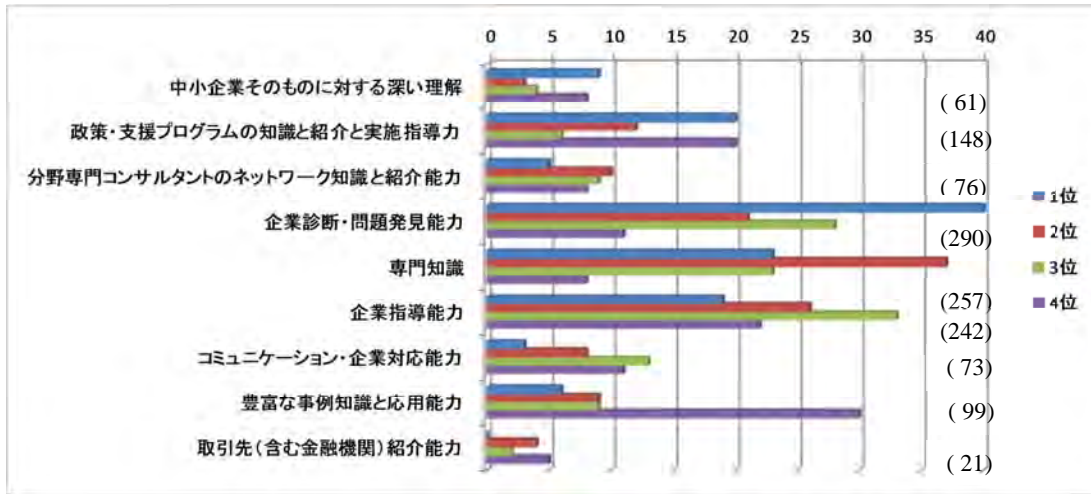
単位：人



出所：JICA 調査団作成

「3.3 企業がコンサルタントに求めている主な能力は何だと思いますか？」
 (重要順に5項目に順位付け)

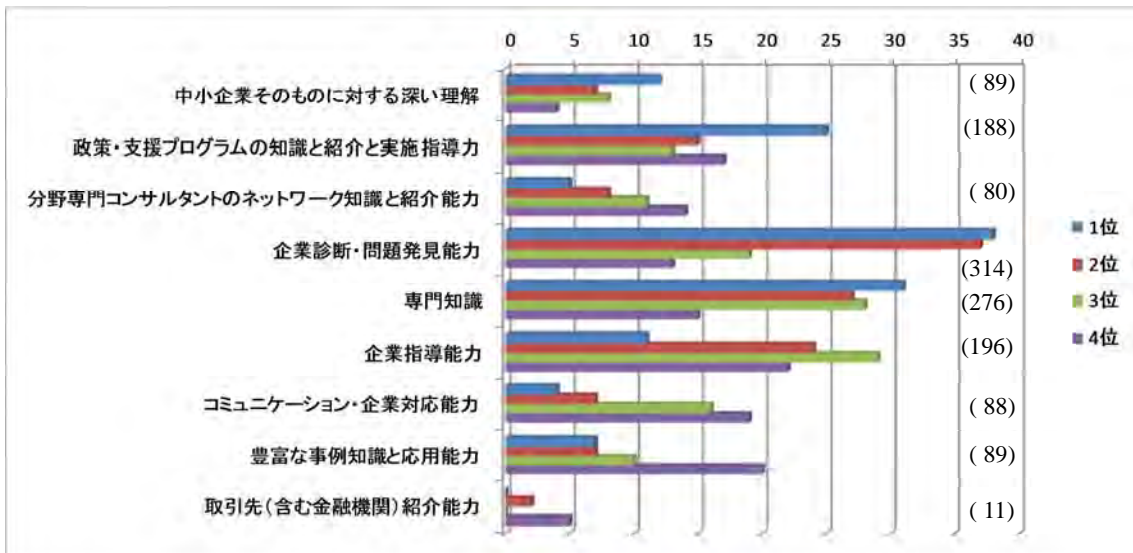
単位：人



出所：JICA 調査団作成

「3.4 SME Expert からみて、コンサルタントに必要な能力は何だと考えていますか？」
 (重要順に5項目に順位付け)

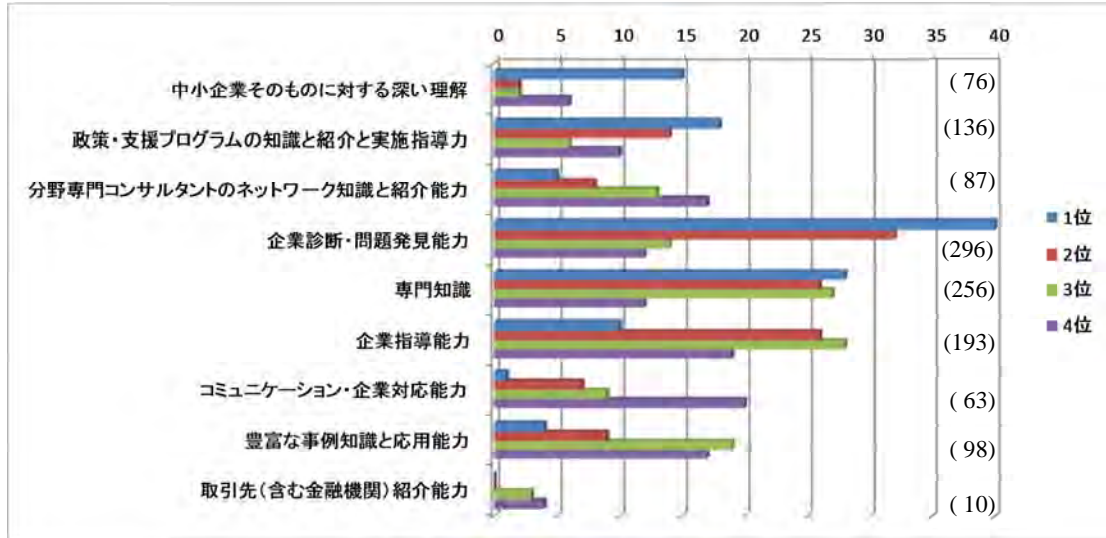
単位：件



出所：JICA 調査団作成

「3.5 その必要な能力に対して、実際のコンサルタントに特に不足している能力は何だと考えていますか？」（重要順に5項目に順位付け）

単位：件



出所：JICA 調査団作成

5.2.3 考察

本節では、KOSGEB Expert へのアンケート実施と回収時の面談結果をベースに、本調査の目的である中小企業コンサルタントに係る基準と評価方法の策定に関連した課題と方向性を考察する。

(1) 中小企業コンサルティングに関与する当事者・機関の課題

政府支援プログラムに関係する主な当事者である KOSGEB、中小企業、コンサルタントの3者の課題に付いて簡単に記述する。

1) KOSGEB の課題

課題は、大きくは5つに分類出来る。

- a. 本部方針の継続性・安定性に対する疑問に関連するもの
明確な方針が出ていると言われるものの、過去には方針が何度も急激に変わった経験から、現場の担当者としては腰を据えて対応しがたいとするものである。
- b. 事務量の急激な増加に関連するもの
新たに支援対象となった商業・サービス業の企業数は製造業の約10倍とも言われる。
その商業・サービス業の企業の中には、特に明確な方針や目的はないが、政府の支援が受けられるかもしれないので取り敢えず KOSGEB に企業登録をしておこうと

する企業も一昨年来急増している。

サービスセンターの Expert はその登録作業に従事しているが、作業としては登録申請書に記載された 20~30 の項目に漏れや誤りが無いかをチェックする単純なものである。データベースでは、少なくとも 1 人当たり 500~600 社、多い Expert は 2,000 社以上が担当先となっており、高学歴の Expert が管理すべき業務かと疑問を投げかける Expert も多い。

更に、特定時期に事務量が集中する金融支援に付いては、Expert は申請企業が中小企業の定義要件を満たしているかを単純にチェックするだけであり、受診判断は中小企業に融資する銀行に委ねられており、業務の虚しさを表明する Expert もいる。

- c. デスクワークに追われることにより、企業との接点が薄くなったことに関するもの
Expert の説明を総合すれば、各自に割り当てられたデータベース上の担当企業数が 2,000 社を超えていても、KOSGEB の支援を活発に利用している企業は 100~150 社程度である。事務的なデスクワークの増加で、それらの企業への訪問頻度は落ち相談に乗る時間も減ったとのことであり、センターによっては訪問を事実上止められている様である。そのため Expert 側では従前の様な仕事の張り合いが薄れる一方、Expert に相談することが難しくなった中小企業の先行きを懸念する意見も聞かれる。
- d. 大学や従前の職場で身に付けた専門性が活かし切れないことに関連するもの
現場の Expert の多くは、身に付けた専門的知識を活かして中小企業の発展に貢献したいと意気込んで入庁した人であり、現在の様な事務的な単純作業が長く続くと専門的知識が生かせないばかりか企業の発展に役立つ新しい経験も蓄積できないとしている。また、自己研鑽を続けるとしても、何から手を付ければ良いのか分からないとする Expert もいる。
- e. Expert の能力不足に関するもの
また面談結果からは、現在の業務又は今後やりたい仕事に係る知識や能力は既にあるとする Expert もいれば、不足を感じる Expert もいる。それが、自分のことであつたり、Expert 一般であつたり発言者により異なるが、概して 20~30 歳代の Expert は何らかの知識や能力不足あるいは偏り、または一層の蓄積の必要性を感じている様子が伺える。その他、現状の事務的な仕事は Expert 本来の仕事ではないとの思いもあり、将来のためにどの様な知識や能力を補強すべきかについての戸惑いもある。なお、戸惑いや能力不足を適切な研修が無いことと関連付けて不満を述べる Expert もいる。

以上 5 つは、中小企業コンサルタントの基準と評価システム並びに Expert との協働を検討する際に忘れてはならない課題と考える。

2) コンサルタントの課題

コンサルタントに関する課題は、以下の 3 つの視点から検討する必要がある。

a. コンサルタント自身に関するもの

i) コンサルティング能力

コンサルタントに企業診断や問題発見能力が欠けているとする Expert が多く、中小企業の最も大きな不満でもあるとしている。次いで、専門知識不足や企業への指導力不足が挙げられている。

ii) コンサルティング姿勢

Expert との面談で彼らが強く訴えたことには、コンサルタントが簡単な申請書類の作成を難しい作業に見せかける等して、言わば企業を騙すような形で暴利を貪っていることがある。また、コンサルタントが政府支援プログラムに関する不十分な又は誤った情報を企業に与えるので企業の苦情の矛先が KOSGEB に来るとの指摘もある。その他、企業の個別事情を考慮しないパターン化したコンサルティング手法と提案を売り歩いているとか、お金さえ貰えばフォローアップにも関心と言った指摘もされており、議論の余地のある意見もあるが、コンサルティング姿勢の問題としても捉えるべきである。

b. 企業の態度に関するもの

i) コンサルティングに対する認識

コンサルタントに経営や業務に関する専門的な知識や指導を仰ぐのではなく、コンサルタントを単に事務的な処理をする手足または政府支援を引き出す道具と考えている中小企業がある。また、コンサルタントより自分の方がよく知っておりコンサルタントは不要とする企業者もいる。基本的には企業者はコンサルティングの本質を理解していないと言える。

同様に、コンサルタント料が安ければそれで良しとしたり、コンサルティングの効果を直ぐに求めたりする企業者もいて、良質なコンサルタント育成の環境という点では阻害要因の一つと考えられる。

ii) コンサルタントに対する信頼性

コンサルタントを使って不愉快な経験をしたり、周囲のうわさを聞いてコンサルタントに対する不信感を募らせたりする中小企業者も少なくない。企業者の不信感が、潜在的なコンサルティングニーズの掘り起こしを難しくし、結果的にコンサルティング業界の層の薄さの原因ともなっている。

c. コンサルタント市場一般

コンサルタントの定義が曖昧で基準も存在しないため、誰でもがコンサルタントを名乗ることができ、結果としてコンサルタント一般に対する評価が低い。また、詐欺まがいのコンサルタントや中小企業が期待する成果が上げられないコンサルタントの存在がクローズアップされ、能力が高く良心的なコンサルタントの活動の場まで狭めている。特に、コンサルタントを利用した経験がなく、周囲に良質なコンサルタントもいない中小企業はコンサルティングを受けることを躊躇する。そして、優秀なコンサルタントは資金力があり経営課題への認識も明確な中堅・大企業のコンサルティングに流れてしまう。

3) 中小企業の課題

a. 中小企業自身に起因する課題

i) 経営改善への取り組み姿勢

経営資源に乏しい小・零細企業こそ良心的なコンサルタントを積極的に活用して経営力の強化を図ることが望まれるが、実態は逆で、何とか儲けて日々を過ごすことしか念頭にない総じて学歴の低い経営者は変革を嫌い、第三者の意見を容易には受け入れようとしない。

ii) 経営内容の第三者への開示

特に同族経営が多い小・零細企業ではコンサルタント等第三者に企業の経営内容を知られることを嫌がり、たとえコンサルティングは受け入れても、経営実態は明かさずコンサルティングの効果を半減させている例もある。

iii) コンサルタントに対する認識

既に述べたことではあるが、コンサルタントより自分の方がよく知っているとか、本当に能力のあるコンサルタントなら起業しているだろうと考える等、コンサルティングやコンサルタントに対する関心が低く、コンサルティングの意義を理解していない企業者もいる。このような短絡的で自己満足的な発言をする企業者から、どのようにして客観的な経営分析や経営改善意欲を引き出すか、という点もコンサルタント基準の策定時に考慮する必要がある。

b. 経営資源に関する課題

小・零細企業では経営者が経営の基本や市場の実態に疎いことも一因ではあるが、Expert やコンサルタントの指導や継続的なフォローアップなくしては経営改善を進められないケースが多い。必ずしも組織が出来上がっておらず、優秀な人材も不足しているため、仮に実践的な助言や提言をうけても継続して改善を実施できないということである。加えて、資金難も大きな課題である。

(2) コンサルタントニーズ

1) Expert の立場からみたコンサルタントニーズ

現状、現場の Expert に戸惑いがあることは既述した通りであり、慎重な議論が必要であるが、以下のようなニーズ分析もできる。

a. Expert の代替としてのニーズ

Expert は企業との接触を実質的に制限されており、企業診断や問題発見さえ十分に出来ない。しかし企業診断や問題発見さらにその後の問題解決のための指導やコンサルティングは元々コンサルタントの本来業務であるとする意見は多い。なお、企業へのコンサルティングに強い関心をもつ Expert は、以前は、時間を工面して部分的とはいえコンサルティングも行っていたとのことである。

b. Expert の業務の補完的役割としてのニーズ

現在の様に事務的作業が増加していくと、Expert は企業への支援プログラムの説明も企業からの問い合わせへの対応も物理的に制限される。民間のコンサルタントは KOSGEB 等政府機関の支援プログラムを企業に正しく紹介し、企業からの相談に応じるなど Expert の業務を補完しても良いのではないかと、申請書類の簡素化も進んでいるので可能だ、との意見がある。しかし、コンサルタントは企業に法外な料金を課したりするので、支援プログラムに関する簡単な紹介は Expert がやるべきであり、申請手続きは企業が直接 KOSGEB の窓口に来てやるべきとの意見も強い。

c. Expert との協働作業としてのニーズ

企業の経営全体を診断して支援を必要とするポイントを絞るのは本来 Expert の為すべき業務であるとの意見がある一方、どのようなコンサルティングであれ、原則として総合的な企業診断を行って課題・問題を絞り込み改善策等を考えるべきであるとする Expert も多い。専門分野別に複数のコンサルタントを雇えない中小企業では、適度な総合診断と課題の絞り込みは必須であり、問題の絞り込みの点では Expert とコンサルタントとの協働は可能とするものである。

2) Expert からみた企業によるコンサルタントニーズ

a. 顕在的なニーズ

KOSGEB を利用している中小企業の中には、Expert が企業を訪問した際、会社の実態を写真にとり持ち帰って分析しコメントが欲しい、等積極的に Expert の専門的知識や経験を利用しようとする企業がある。Expert は政府機関の職員であり信頼を置きやすい面もあるが、「3.2 企業からもっとも多いコンサルタントへの不満はなんですか？」の回答で不満が多かった項目の裏返しとして、企業の総合的な診断・問題発見ニーズが高いと言える。

b. 潜在的なニーズ

Expert の多くは、中小企業にはコンサルティングの潜在的ニーズはあるとしているが、コンサルティング業界及びコンサルタント個人に対する信頼性の回復が前提となっている。それは、詐欺まがいの行動をとるコンサルタントの排除だけを指すのではなく、企業経営の総合的な診断と問題発見に始まる中小企業の基礎的なニーズに応えられるコンサルタントの能力能向上が最も基本であるとしている。

(3) KOSGEB コンサルティングスキームの課題

1) スキーム自体の課題

Expert から「KOSGEB の全ての支援プログラムは資金援助に繋がることになり、コンサルタントと企業とが結託する危険性がある。証拠書類さえ作れば費用の一定割合が補助されることになるが、その過程や効果に対する実証性に欠点がある」との注目すべき指摘があった。企業に対する経営診断や技術指導を行う等の具体的なコンサルティングにおいても、その過程と一定の規則に則った効果の検証は必要であろう。

2) コンサルティングの前提条件（資質）に係る課題

まずは、コンサルタントが中小企業と良好な関係を構築する意思と能力を身に付ける必要がある。その上で、KOSGEB 支援施策を正確に理解すること、疑義があれば即座に確かめる習慣をつけること、そしてそれらを奨励するシステムの構築が望まれる。

(4) 望ましいコンサルタント像・資格制度

望ましいコンサルタント像と資格制度とは別物であり、2 つ分けて考える必要がある。調査結果の検討からの大きな方向性としては、それぞれ以下のようなことが考えられる。

1) 望ましいコンサルタント像

コンサルタント像を検討する場合、コンサルタントが一般に備えているべき基礎的資質・能力と中小企業に対する支援に焦点当てた検討との2つに分けるのが妥当と考える。それぞれの主なポイントは以下の通りである。

a. コンサルタント一般に必要な基礎的資質と能力

- 時間を守る、嘘を言わない、秘密を守る、等の基本的な誠実性と倫理性
- 実施する業務範囲と料金を明確に企業に伝える企画・計画力
- 企業経営者や担当者の目線で会話できるコミュニケーション力
- 企業者を納得させられる論理性とその表現力
- 企業者をやる気にさせるリーダーシップとフォローアップ力

b. 中小企業コンサルタントとしての資質と能力

- 一つ以上の専門分野の以外に、中小企業の経営全般に関する幅広く豊富な知識と経験
- KOSGEB 及びその他の公的機関の中小企業支援プログラムの正確な理解と適用力
- 特定の人意見や書類調査だけに頼らない3G（現場、現物、現実）重視の姿勢
- 個別中小企業の実態を踏まえた総合的な助言や提案ができる能力
- 中小企業者が継続的に実行できるアクションプランの企画力と管理・改善ツールの開発力

2) 望ましいコンサルタント資格制度

コンサルタント資格制度は望ましいコンサルタントの継続的な発展を担保するシステムと言えるが、中小企業振興に役立つ制度というポイントと資格そのものの自立発展のポイントに分けて考えるべきである。

a. 中小企業振興への貢献のポイント

- 変化の激しい経営環境と多様な中小企業ニーズに応えられる能力を証明すること
- 政府・公的機関の中小企業支援施策に精通していることを証明すること

- 総合的な中小企業の診断のみならず重要な経営資源の補完としても活動できる能力を証明すること
 - 中小企業者の味方であるとの信頼性の証明であること
- b. コンサルタント資格そのものの自立発展のポイント
- 資格を取ることが個人として社会的に評価を受けるものであること
 - 資格要件並びに試験内容等が一般に認知され、経済社会の趨勢と合致していること
 - 誠実で能力のあるコンサルタントを増加させ、不適格者を適切に排除できるシステム（研修、モニタリング、罰則規定等）であること
 - 資格保持者が資格を活かした活動が可能な職業機会があること
 - 関係者間の健全なネットワークが構築されていること

5.3 コンサルタントアンケート・面談調査

5.3.1 実施記録

(1) アンケート・面談対象コンサルタント

中小企業コンサルタント制度構築のための基礎調査の一環として、現在中小企業に対する様々なサービスを行っている現役コンサルタントに対する無記名によるアンケート調査を2011年1月3日から1月19日にかけて実施した。対象となったコンサルタントは、KOSGEB 旧登録コンサルタントを含む、下記のコンサルティングサービス関連機関に所属あるいは登録されているコンサルタントである。

- KOSGEB 旧登録コンサルタント（438人）
- ABIGEB 所属コンサルタント（約50人）
- PRODER 登録コンサルタント（35人）
- YDD 登録コンサルタント（205人）
- VGM 所属コンサルタント（45人）

実施方法は、電子メールによるアンケート送付・回収と面談によるアンケート実施・回収で、78人のコンサルタントからアンケートに対する回答を得た。

(2) アンケート質問項目

アンケートでは、中小企業コンサルタントとしてのあるべきプロフィールを訊ねたのち、中小企業コンサルタントの評価要素とその評価手法、コンサルティングサービスが普及する上で障害となっている中小企業側の問題点、中小企業コンサルタントとしてのマーケットが広がっていくためになすべきこと、さらに KOSGEB のコンサルティングサービスを向上させるために望むことを聞いている。

5.3.2 分析結果

アンケートの質問項目に対する回答結果は以下のとおりである（図 5-6 参照）。

- (1) 中小企業コンサルタントのプロファイルとして、53 人（67.9%）のコンサルタントが「特定分野のある程度の専門性を持ち、かつ他分野の基礎的な知識も持ち合わせて、企業の全般的基礎的なレベルの診断・助言が出来る人」が適切であると回答している。
- (2) 中小企業コンサルタントの評価要素として、71 人（91.0%）のコンサルタントが「倫理性・信頼性」を挙げている。今後 KOSGEB コンサルタント品質保証制度構築にあたっては、中小企業コンサルタント基準策定とあわせコンサルタントの「倫理性・信頼性」を保証する評価システムが必要である。

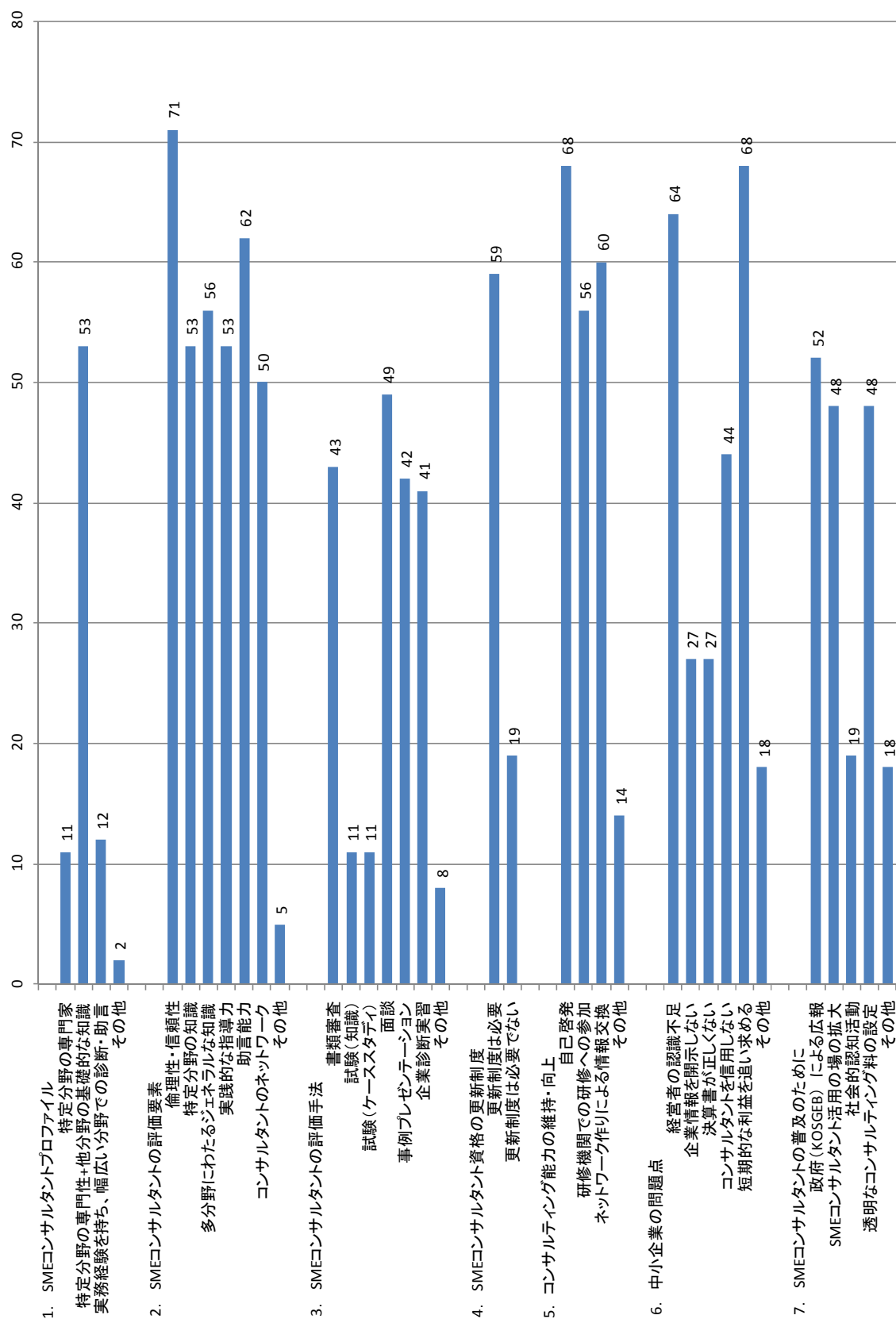


図 5-6 コンサルタントアンケート回答分布 (回答 78 人、単位：人)

出所：コンサルタントアンケート調査

- (3) 中小企業コンサルタントの評価手法として 49 人 (62.8%) のコンサルタントが「面談」が望ましいとする一方、試験（知識、ケーススタディ）について望ましいとするコンサルタントはそれぞれ 11 名と全体の 14.1%にとどまっている。
- (4) 中小企業コンサルタント資格の更新制度について 59 人 (75.6%) が「必要である」としている。
- (5) コンサルタントのコンサルティング能力の維持・向上のために、68 人 (87.2%) が「自己啓発」を、60 人 (76.9%) が「コンサルタントのネットワーク作りによる情報交換」が必要であるとしている。
- (6) コンサルティングサービスを普及させるうえで、障害となっている中小企業側の問題点として、68 人 (87.2%) が「短期的な利益・結果を追い求めすぎる」、また 64 人 (82.1%) が「経営課題に対する経営者の認識不足（自身の会社には問題がないと信じている）」を挙げている。
- (7) 中小企業コンサルタントとしてのマーケットが広がっていくためには、52 人 (66.7%) が「政府（KOSGEB）による広報」、48 人 (61.5%) が「中小企業コンサルタント活用の場の拡大」「透明、廉価なコンサルティング料の設定」が必要であるとしている。
- (8) アンケートでは、KOSGEB のコンサルティングサービスを向上させるために何を望むかを自由記入方式で聞いているが、回答された要望は 1) 中小企業コンサルタント資格制度、2) 中小企業コンサルティングサービスプロセスおよび 3) 中小企業に関する事項に分類することができる。以下はその要望の内容である。
- 1) 中小企業コンサルタント資格制度
 - コンサルタント基準の作成
 - コンサルタントの倫理性を含む評価基準の作成
 - コンサルタントに対する養成研修の実施
 - コンサルティング料金基準の設定
 - 2) 中小企業コンサルティングサービスプロセス
 - コンサルタントに対してコンサルティングプロセスを明確にしたテキストを配布する。
 - KOSGEB とコンサルタントとの定期的な会合により中小企業の問題を共有する。
 - コンサルタントがコンサルティングサービス終了後にコンサルティングレポートを提出し KOSGEB が企業情報として蓄積する。
 - 提出されたコンサルティングレポートの中から成功事例を抽出し中小企業に対する啓蒙活動に活用する。
 - KOSGEB が適任のコンサルタントを公正な方法で中小企業に紹介する。

3) 中小企業

- 中小企業にコンサルティングの意義・重要性を認識させるための広報・啓蒙活動を実施する。
- KOSGEB 内部にコンサルティングの専門家を育成し中小企業のコンサルティングニーズ掘り起こしのための調査をおこなう。

5.3.3 考察

(1) 企業の課題とコンサルタント

コンサルタントからみると企業は幅広いテーマに関連する多様な課題を抱えているようである。面談したコンサルタントの専門分野は、一般経営管理、生産管理、品質管理、人的資源管理、マーケティング、IT、財務・会計、経営法務などであり企業経営全般にわたる。

また、「組織化」「作業安全」を専門とするコンサルタントもあり、中小企業支援関連機関の関係者¹⁴が指摘しているように、トルコ企業の規模の零細性、同族主義的ワンマン経営がその背景にある。「組織化」について、あるコンサルタントは事業承継に関する法律、SWOT分析などの知識を活用して、これまで10社ほどのコンサルティングを実施したとのことである。企業経営の組織化は1人の経営者の力量にすべてを依存するのではなく、管理者・従業員全体が協働するシステムにすることで初めて可能となることから、コンサルタントには経営戦略、人的資源管理、生産管理、マーケティングなど幅広い知識が求められていることになる。

このようにトルコ企業の規模の零細性、同族主義的ワンマン経営といった特徴を考えると、コンサルタントが将来を見据えた企業の継続的成長を支援するためには、企業経営に関する幅広い知識と経験に裏打ちされた実践的な診断・助言能力は不可欠である。

(2) コンサルティングへのニーズ

アンケート調査ではコンサルタントに対して、コンサルティングサービスを普及させるうえで障害となっている中小企業側の問題点を訊ねているが、

- 「短期的な利益・結果を追い求めすぎる」68人(87.2%)
- 「経営課題に対する経営者の認識不足(自身の会社には問題がないと信じている)」64人(82.1%)

¹⁴ たとえばトルコ衣服製造業者協会(TGSD: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği)では「トルコは零細・同族経営の企業が多く課題は組織化である。社長が出張などで不在になると留守を預かる管理者が値段を決められなかったり、企業の運営そのものが止まったりして企業がシステムとして運営されていない点が問題である。中小企業は経営を組織化・システム化する必要がある」と指摘している。またイスタンブール商業会議所では「中小企業の課題は家族経営の形態が多くプロフェッショナル性がないこと、船に例えると社長が船長から機関士役まですべてやろうとして権限移譲がされず組織としてシステム化されていないことである」と指摘している。

- 「コンサルタントを信用していない」44人（56.4%）などの回答であった。

面談したコンサルタントは「中小企業には経営課題を認識させコンサルティングサービスの有用性を知らしめることが必要だ」「経営者のなかには生産管理といっても具体的な中身を知らない者が多く、中小企業向けの啓蒙が必要である」と述べている。

とりわけ中小企業の太宗を占める従業員9人以下の零細企業層からのコンサルティングニーズを顕在化させるためには、コンサルティングサービスに関する広報・啓蒙活動が必要である。

また、コンサルティングサービスを普及させるうえで障害となっている問題点として、コンサルタントの倫理性を指摘するコンサルタントが多い。あるコンサルタントは、「コンサルティング料金はコンサルタントにより異なり中小企業の信頼をなくす原因となっている」「零細企業は資金がなくコンサルティングサービスを受けられないでいる」と述べている。

このことから、コンサルタントの行動規範を定めると同時に透明なコンサルティング料金・零細企業に配慮したコンサルティング料支援割合¹⁵の設定が必要である。

(3) 望ましいコンサルティングスキーム

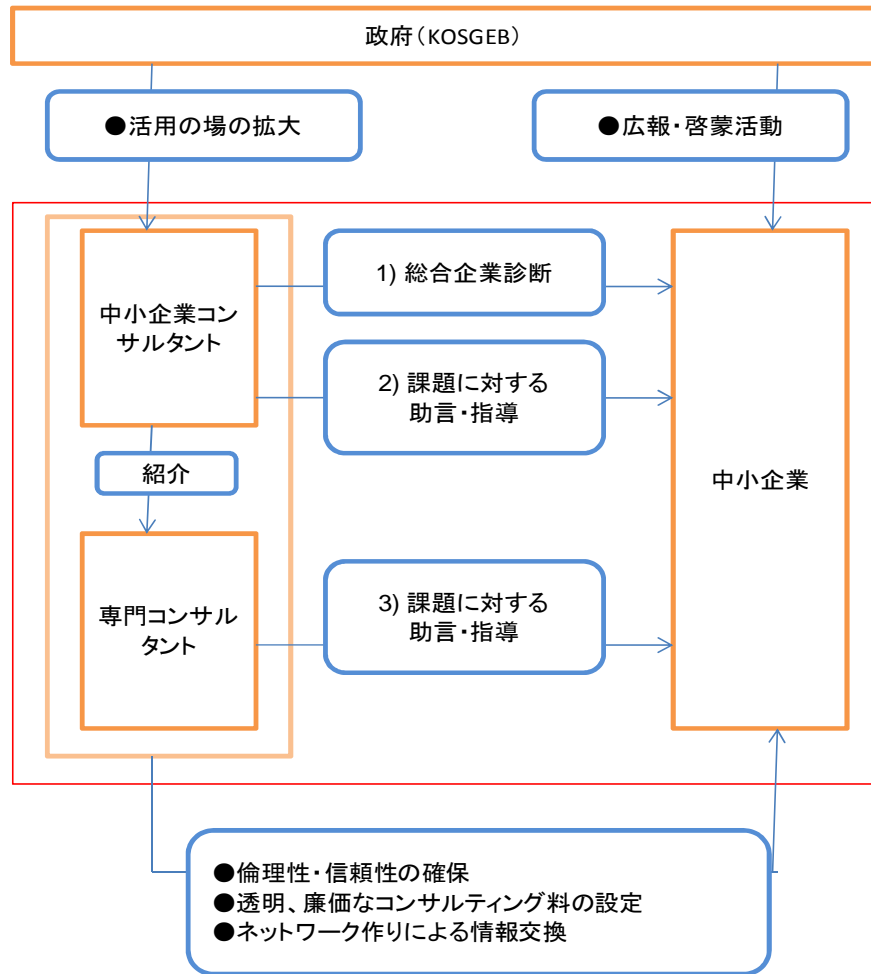
コンサルタントとの面談を交えたアンケート調査をまとめたのが図5-7である。この中で望ましいコンサルティングスキームとして多くのコンサルタントから提案されたものが枠線で囲まれた部分である。

既述のように、「倫理と専門性」を重視するPRODERの登録コンサルタントは「企業を診断してみると企業から申し出のあった分野と異なる分野で問題点があるケースが多いため、PRODERのコンサルタントは企業とコンサルティング契約を結ぶ前に総合診断をして問題点を絞り込んだうえで具体的なテーマで契約する」と面談で述べている。

また、経営管理と財務を専門分野とするKOSGEB旧登録コンサルタントの1人は「以前、KOSGEBのコンサルティングサービスを実施しようとした時、企業とコンサルティング契約を結ぶ前に企業診断をしてみたが、課題が生産管理にあったことからそのコンサルティングサービスを私から断った。コンサルティング契約の前に企業診断をするというのは当時のKOSGEBの手続きとしてあったわけではなく私の考えで行なったものである。コンサルティングサービスを実施する前にKOSGEBが一次的企業診断をする必要があると思う」と面談で述べている。さらに、別の品質管理と作業安全を専門分野とする

¹⁵ KOSGEBによるコンサルティングサービス支援プログラムでのコンサルティング料支援割合は、所得水準に応じた4つの地域区分のうち、地域Ⅰ・Ⅱに立地する企業は50%、地域Ⅲ・Ⅳに立地する企業は60%となっている。

KOSGEB 旧登録コンサルタントは「KOSGEB のコンサルティングサービスを実施するにあたっては、事前に企業診断を行ない、課題を明確にすべきである」との意見である。



出所：JICA 調査団作成

図 5-7 望ましいコンサルティングスキーム

コンサルティングサービスの現場では、コンサルタントの多くが自らの専門分野と異なる課題に直面するケースが多いようである。このため「何でも知っているふりをして専門分野以外のことについていい加減な助言をする個人のコンサルタントがいる」と、あるコンサルタントが述べているように、コンサルタントとしての倫理性が疑われる事態も起きている。実践を重視し、大学院で MBA コースを開講しているイスタンブールのサバンジュ大学¹⁶も「中小企業にコンサルティングサービスを提供するには、中小企業とコンサルタントとのマッチングが大事である。このため中小企業からコンサルティングの申し込みがあった場合には、KOSGEB がまず一次診断を行ない、そのあとで適任のコンサルタントを紹介する方法もある」との意見である。

¹⁶ Sabancı Üniversitesi

このように中小企業のニーズにマッチしたコンサルティングサービスを実施するためには企業が抱える課題について総合的な見地からの絞り込みを目的とした事前の総合企業診断といったものが必要である。

(4) 望ましい中小企業コンサルタント像・資格制度

既述のように、アンケート調査によると、中小企業コンサルタントのプロファイルとして、

- 「特定分野のある程度の専門性を持ち、かつ他分野の基礎的な知識も持ち合わせて、企業の全般的基礎的なレベルの診断・助言が出来る人」53人(67.9%)
- 「特定分野の高い専門性はないものの、ある程度の実務経験を持ち幅広い分野での診断・助言が出来る人」12人(15.4%)
- 「特定分野について高度な知識・経験を持つ専門家」11人(14.1%)
- 「その他」2人(2.6%)

といった回答となっている。68%のコンサルタントが特定分野の専門性を持ちながら総合的企業診断・助言が出来る人が適切と考えており、幅広い知識の必要性を指摘しているコンサルタントの割合は83%となる。

こうした意見の背景として、コンサルタントはそれぞれの実務経験から得られた分野に特化していることが多いことから、日頃中小企業に対する的確なコンサルティングサービスを実施するうえである程度の限界を感じているようである。このため、望ましい中小企業コンサルタント像としては、その専門分野に加え多分野にわたる基礎的な知識・経験もあわせ持つジェネラリストであるべきという回答になったと思われる。

こうしたプロフィールを持つ中小企業コンサルタントがまずは総合企業診断を実施することにより企業の抱える課題を明確にしたうえで効果的な助言・指導を行なう必要がある。ただし、課題によっては当の中小企業コンサルタントが専門としない分野であったり、より高度な特定分野に関する専門性が必要とされたりする場合もあることから、その場合には、図5-4が示すように当の中小企業コンサルタントの個人的なネットワークあるいは今後構築されるであろう組織的なネットワークを通して適任の専門コンサルタントを紹介することが必要であろう。

面談したコンサルタントの意見は、こうしたプロフィールをもつ中小企業コンサルタントを資格制度として導入すべきとするものであるが、これに加えて、アンケートでは既述のように資格には更新制度が必要との回答が75.6%に達する。その理由として、コンサルタントに要求される知識・能力が時代とともに変わるというものであったが、企業から信頼される中小企業コンサルタント制度とするためにも更新制度¹⁷は必要である。

¹⁷ 日本の中小企業診断士制度では、1)新たな知識の補充のための研修の受講、2)実務能力の維持のための一定日数以上の実務従事、を要件とした5年ごとの更新制度が設けられている。

第6章

KOSGEB のコンサルティングサービスの 質の向上に向けての最終提言の前提

第 6 章 KOSGEB のコンサルティングサービスの質の 向上に向けての最終提言の前提

6.1 トルコにおける中小企業コンサルティングサービス - 現状把握調査より

第 5 章で記述した現状把握調査の結果および考察を、中小零細企業の問題・課題とコンサルタントのニーズ、中小企業コンサルタントのプロファイル、中小企業コンサルティングサービスのスキーム、コンサルタント評価・登録制度の 4 つのテーマに分けて、以下で概観する。

6.1.1 中小零細企業の問題・課題とコンサルタントのニーズ

コンサルタントの利用経験に関する質問に対しては訪問した企業の 80%が過去にコンサルタントを利用した経験をもっている。ただし輸出企業ほどコンサルタント利用率が高いことにも表れているように、ほとんどは特定分野の支援が目的であり、最も多かったテーマは認証取得支援である。

企業には今後コンサルティングを希望する分野も質問したが、すべての規模の企業からの回答でマーケティング・販売など分野を限定した今までのどおりの特定分野支援の希望が多かった。しかしながら総合コンサルティング、つまり企業全体のマネジメント改善への支援の希望もあり、特にそれが小規模零細企業から多かったことは注目に値する。

ただし、以上の企業からの回答だけで、本調査のテーマである中小企業コンサルティングのニーズやマーケットを判断することはできない。5.1 節で述べたように、企業の経営者が気付かないまま放置され潜在化した問題は多い。そしてこの領域こそ第三者の視点で多くの企業を診ているコンサルタントが活躍できる場であり、また国の中小企業振興をミッションとする政府支援機関が積極的に対応していくべき分野のはずである。

この潜在的な経営課題は、企業としての組織が未熟なまま、当面の問題に忙殺されている小規模零細企業ほど大きいはずである。既に述べたように、将来のコンサルティング希望分野として、第 1 位ではないものの、総合的コンサルティングを挙げた小規模零細企業が多かったことはこれを示唆している。経営資源に乏しい膨大な数の小規模零細企業がコンサルタントを活用して経営基盤を強化するというコンサルタントの大きな潜在的ニーズがある。

6.1.2 中小企業コンサルタントの望ましいプロファイル

中小企業コンサルタントに必要な能力に関しては、短期的な課題への対処だけでなく長

期的な課題についてのアドバイスも期待している企業、企業からコンサルタントについての不満を聞く立場にある SME Expert さらに独立コンサルタント自身も、つまり全てのステークホルダーが中小企業コンサルタントの望ましいプロファイルとして、特定の専門分野に強いとともに経営全般さらに中小企業を巡る環境についての幅広い知識と実務経験を持つコンサルタント、を考えている。

6.1.3 中小企業コンサルティングスキーム

SME Expert および独立コンサルタントへのアンケートおよび面談調査では、コンサルティングスキームにおける企業診断と問題発見のステップの重要性が繰り返し強調された。中小企業のニーズにマッチしたコンサルティングサービスを実施するためには、企業からの要請をそのまま採用するのではなく、企業の状況や企業の抱える課題についての、予見のない総合的な見地からの専門家による診断と問題の絞り込みが不可欠という指摘である。

6.1.4 コンサルタント資格（評価・登録）制度

第 4 章で述べたように、KOSGEB がコンサルタント登録制度を廃止した現在、トルコにおいてはいくつかの個別の機関がコンサルタントの登録を独自に行っているだけである。原則として全てのコンサルタントは企業の特定分野の専門家として登録をされている。対象を中小企業零細企業に特化しているコンサルタントはいない。トルコにおいては国家レベルのコンサルタント資格（評価・登録）制度はなく、現状把握調査ではこのことから生じる様々な不都合や問題の指摘があった。

企業はコンサルタントの能力を保証する信頼できるコンサルタント資格制度を特に強く望んでいる。コンサルタント雇用の際の判断材料が必要であるのは当然である。独立コンサルタントは、より具体的に 6.1.2 節で述べた幅広い知識と実務経験を要件とした資格制度の導入を提案している。

コンサルタントの適性や能力を正しく評価し保証する制度の必要性はトルコにおいて広く共有されている。

6.2 中小企業振興と中小企業コンサルタント

6.2.1 中小企業コンサルタントの役割とマーケット

大企業と比較して、多くの中小企業は限定された技術や市場情報へのアクセスが起因となって経営・業務体制の改善や技術革新に対するモチベーションが低く、またその意欲がある場合でも実行に必要な知識や経営資源が不足している。つまり一部の先進的な企業を除いて、中小企業はイノベーションから取り残され、市場のグローバル化の恩恵を受ける

こともなく、経営基盤は脆弱であり、融資へのアクセスも著しく制約されている。中小企業がそれらの弊害を一つ一つ克服し労働生産性向上や付加価値増大を実現しトルコ経済の活性化に貢献する為に、期待されているのは基本的な経営力の強化である。

中小企業コンサルタントにはその中小企業の経営力強化のために、不足している経営ノウハウ、情報、資金アクセスなどの経営資源を外部から補うこと、その糸口を与えることが期待されている。企業自らが技術や経験知を更新し活用して事業を行う「経営力」を向上させるための助言を与え支援をすることである。

他の分野の一般コンサルタントのマーケットと比較して、中小企業コンサルタントのマーケットには次のような特徴がある。

- 経営資源の不足を補うコンサルタントの需要は高いものの、その需要は潜在的なものといえる。政府がコンサルタント費用の一部を補助金で負担する公的支援プロジェクトなどでその需要を掘り起こす必要があるが、中小企業コンサルタントにとってはその主たるマーケットは公的支援プロジェクトとなる。中小企業コンサルタントが国家の中小企業振興の推進役としての役割を担っていることになる。
- 中小企業のコンサルティングのマーケットではコンサルタント企業よりも個人コンサルタントへの需要が高い。

6.2.2 中小企業コンサルタント資格制度とプロフィール

6.2.1 節で述べたマーケットの特徴から、中小企業コンサルタント資格制度の必要性とそのプロフィールを説明することができる。

(1) 中小企業コンサルタント資格制度

能力のあるコンサルタントには自ずと需要が集中し、能力の不足するコンサルタントは自然に淘汰されていくのはどの国においても同様である。しかし中小企業コンサルタントの主たるマーケットである公的支援プロジェクトにおいては、コンサルタントをこの市場原理だけに任せておくことは適切ではない。中小企業のコンサルタント評価能力の問題だけではなく、公的資金の無駄遣いの危険性や企業を貴重な資金の浪費に晒す危険性もある。中小企業振興の責任ある立場である政府には、予算を支出して雇用する中小企業コンサルタントの能力、経験、資質を審査し保証する制度が必要である。

制度は適正な予算運用を保証するだけでなく、コンサルタントの質を保証することで企業からの更なる需要を掘り起こし、ひいては国の目標である中小企業振興に繋がることになる。

(2) 中小企業コンサルタントのプロファイル

中小零細企業では、体質の改善や業績の向上を希望する経営者自身が自社の問題の所在や取り組むべき優先課題を正しく把握できていないというケースが多い。特にコンサルティングの開始時においては企業を包括的に捉え問題の所在を掴む第三者の眼が不可欠であり、問題発見と助言には相互に関係する企業経営に関わるあらゆる機能に亘る幅広く経験に基づいた判断力が求められる。

中小企業コンサルタントに期待される機能は次の二つである。

- (a) 中小企業経営者にとって最も身近な相談相手となり、顧客企業の成長発展を支援するアドバイザー
- (b) 中小企業のあらゆる経営課題に総合的・継続的に対応することを旨とし、複雑高度な特定の課題に対しては相応しい専門家や組織と円滑に連携し解決にあたるコーディネーター

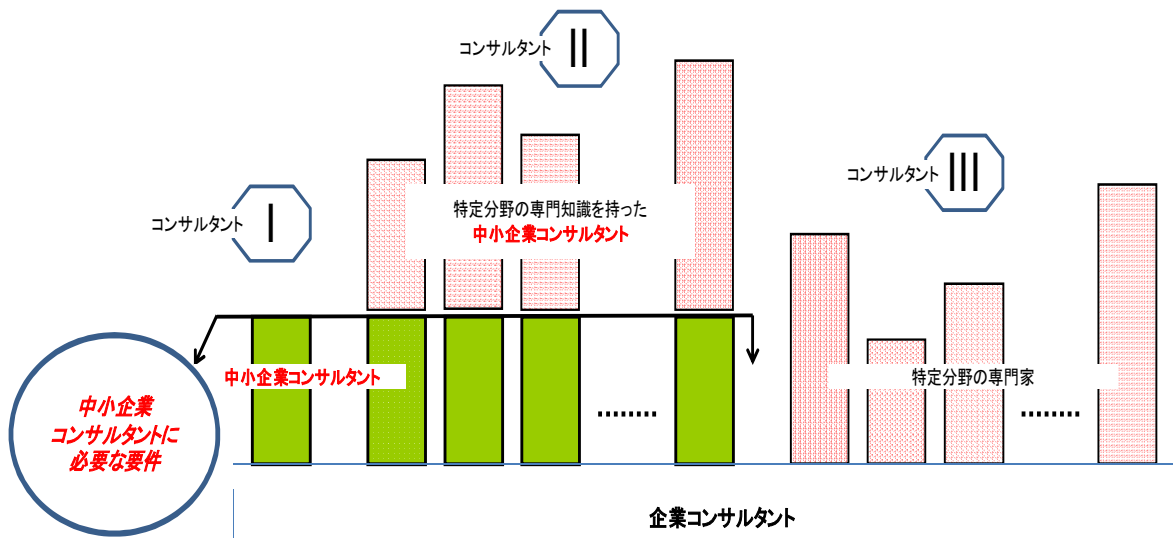
全社的な経営の視点で判断し助言の出来るアドバイザーにはオールラウンドの能力が不可欠である。中小企業コンサルタントはまず中小企業マネジメントに関するジェネラリストでなければならない。

6.3 KOSGEBのコンサルティングサービスの質の向上に向けての最終提言の前提

6.3.1 中小零細企業の専門家として中小企業コンサルタント

大企業とは異なる環境のもとで、共通する多くの課題を抱えているのが中小零細企業である。企業活動の特定分野ではなく、この中小企業零細企業そのものの専門家としての“中小企業コンサルタント”という新しいコンセプトの導入を最終提言策定の前提とする。

トルコにおける大半の企業コンサルタントが特定分野の専門家であることは既に述べた。図6-1は企業コンサルタントを三つのカテゴリーに分けて示している。特定分野の企業コンサルタントをカテゴリーIIIとし、新しい中小企業コンサルタントをカテゴリーIとして表している。カテゴリーIIは特定分野の専門性に加えて、中小企業コンサルタントの要件である中小企業経営の全ての分野についての知識と能力も兼ね備えたコンサルタントを示している。カテゴリーIIは特定分野の専門知識を持った中小企業コンサルタントであり、現状把握調査において、企業やSME Expertさらに独立コンサルタント自身からも望ましい中小企業コンサルタントのプロファイルとして挙げられた。



出所：JICA 調査団作成

図 6-1 企業コンサルタントの三つのカテゴリー

6.3.2 中小企業コンサルタント資格制度

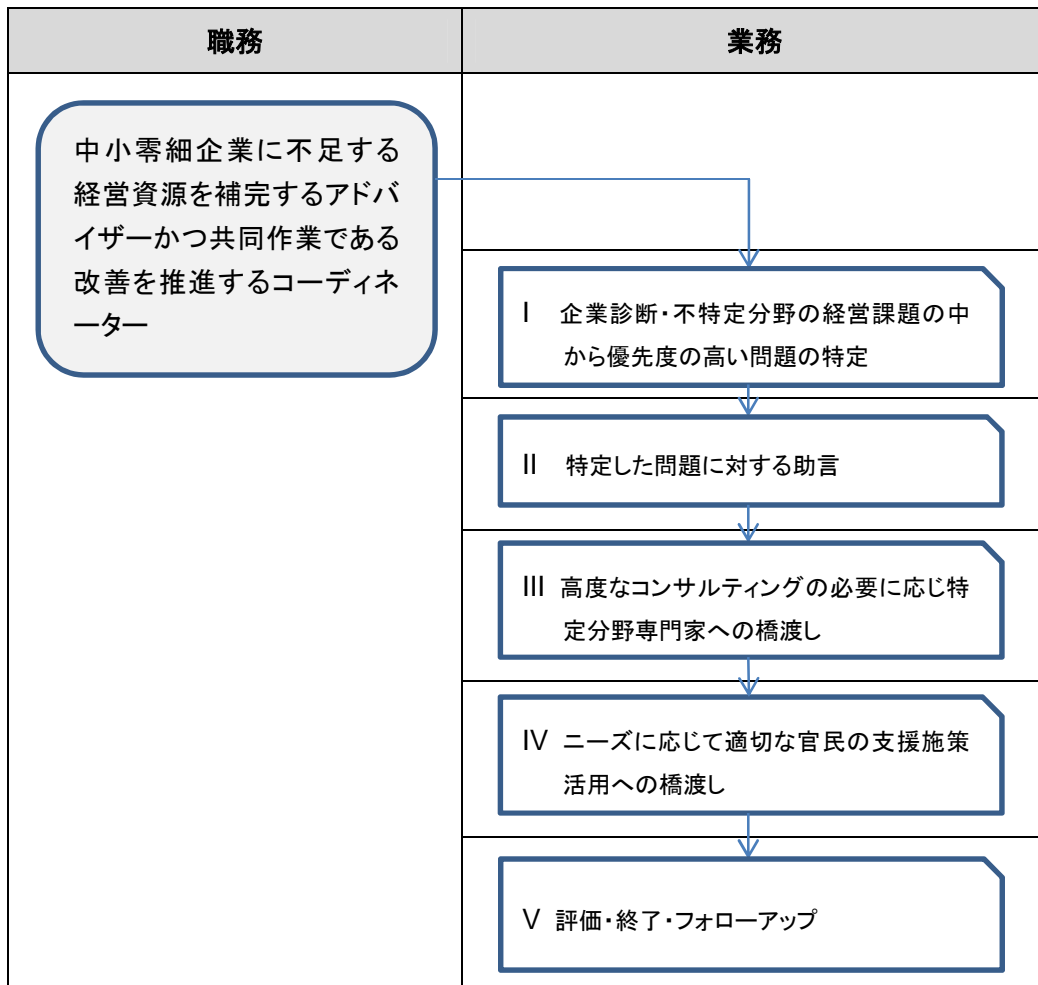
6.3.1 節で述べた新しいコンセプトである中小企業コンサルタントの KOSGEB による資格制度の確立を最終提言策定の前提とする。業務の性格上、対象はコンサルタント企業ではなくコンサルタント個人となる。

6.1.1 節で述べた中小零細企業からのコンサルタントへの膨大な潜在需要を満たすためにコンサルタントの質だけでなく量を確保することは、トルコの中小企業振興を担う KOSGEB のミッションであり急務である。中小企業コンサルタント資格を KOSGEB の支援プログラムの従事資格とすることは、現役コンサルタントだけではなく、コンサルタント志望者にとって大きなインセンティブになり、ひいては中小企業コンサルタントの数の増大にもつながる。新しい資格制度は、KOSGEB の支援プログラムへのコンサルタントとしての従事資格であるべきであり、これも最終提言策定の前提とする。

6.3.3 中小企業コンサルティングのフロー

中小企業コンサルティングは中小企業コンサルタントによる企業診断と問題発見のステップで開始する、ことを最終提言策定の前提とする。

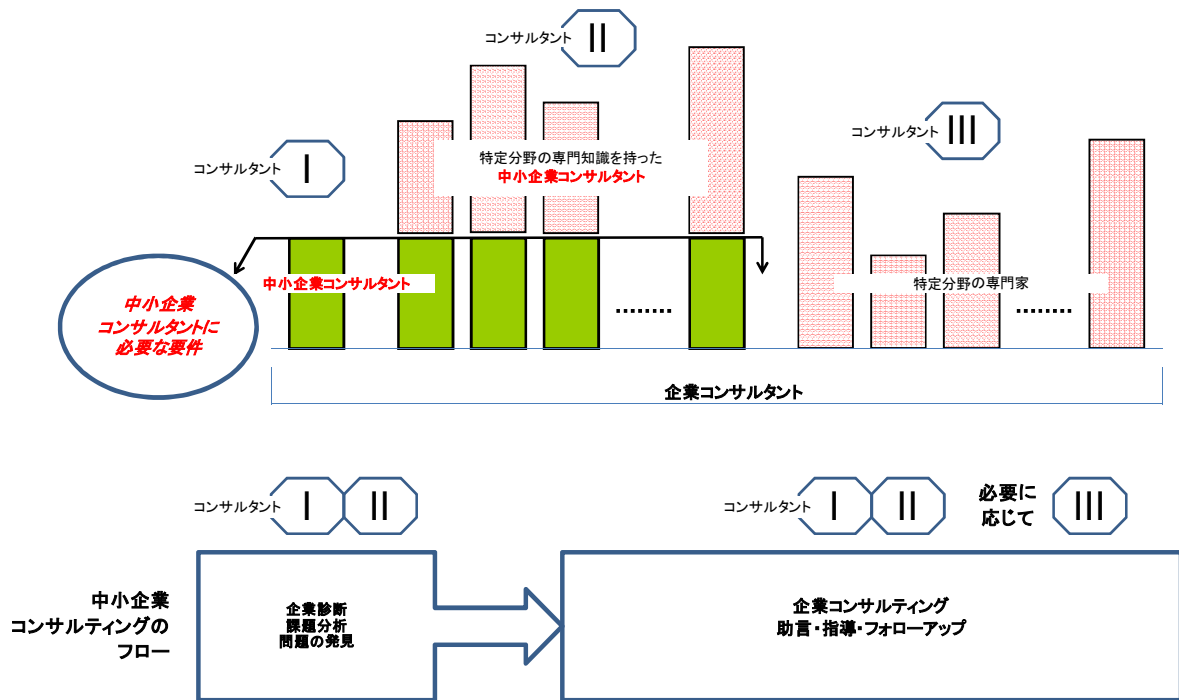
図 6-2 は中小企業コンサルタントの職務と、最終提言策定の前提とするコンサルティングフローを 5 つのステップ（業務）に分けて示したものである。



出所：JICA 調査団作成

図 6-2 中小企業コンサルティングプロセス

なお図 6-1 において企業コンサルタントの三つのカテゴリーを示したが、中小企業コンサルティングの診断・問題発見と助言・指導・フォローアップのそれぞれのプロセスに従事することになるカテゴリーのコンサルタントを示したのが図 6-3 である。



出所：JICA 調査団作成

図 6-3 中小企業コンサルティングに必要な企業コンサルタント

6.3.4 中小企業コンサルタント基準と評価プロセス

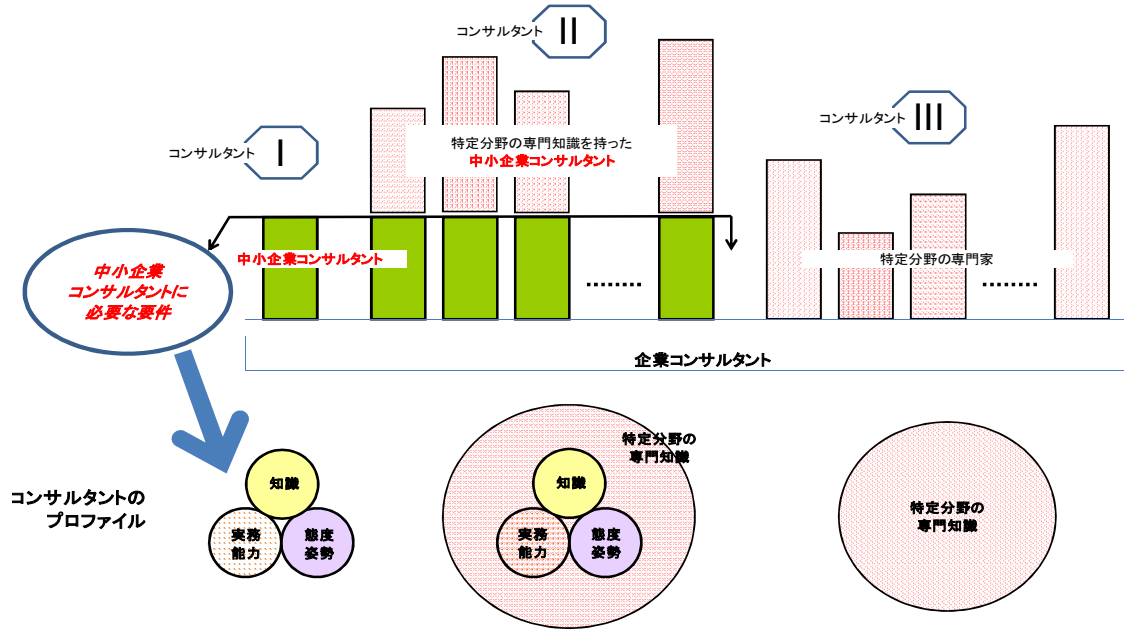
中小企業コンサルタントの基準を策定するに当たり、評価の項目を 1) 実務能力、2) 知識、3) 態度・姿勢、とする。この三つの要件すべてにおいて一定レベル以上の評価を受けたものが資格を得ることになる。

実務能力は、診断・問題発見、改善指導、フォローアップなどの中小企業コンサルティングの各ステップに必要な能力を意味するが、ベースになるのは顧客である企業との一貫した業務を開始から終了まで責任を以て遂行するプロジェクトマネジメント能力ということになる。

知識は 6.3.1 章で述べた企業経営の全ての分野に関する基本的な理解と知識さらにその現場への応用力を指す。

企業コンサルティングは顧客である企業経営者だけではなく、従業員や様々な企業関係者、さらに支援プログラム担当者や自分の専門外の特定分野専門家などとの共同作業でもある。中小企業コンサルタントには、周囲と良好な人間関係を維持し信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力などが求められる。

図 6-4 は三つのカテゴリーの企業コンサルタントのプロファイルと中小企業コンサルタントの評価要件を示している。



出所：JICA 調査団作成

図 6-4 企業コンサルタントのプロファイルと中小企業コンサルタント評価要件

必要とされる要件を、1) 書類審査、2) 筆記試験、3) 実技試験を用いて評価する。実務能力は実技試験で評価するが、同時に過去の業務実績や経験とその結果も参考データとして採用する。知識に対しては筆記試験による公平な評価を行う。加えて書類審査における学歴や職務歴などにも適当な評点を配分し、知識評価の参考とする。資質についても実務能力と同様、主に実技試験で評価をすることになるが、過去の業務の実績や結果も応募者の資質を判断する材料となる。

表 6-1 は中小企業コンサルティングの各ステップ（業務）に必要な能力と資質を一覧で示し、さらにそれをどの方法で評価するかを示したものである。

表 6-1 中小企業コンサルティングに必要な能力・知識・資質と評価方法

業務Ⅰ 企業診断・不特定分野の経営課題の中から優先度の高い問題の特定

実務能力	知識	態度・姿勢	評価		
			書類 審査	筆記 試験	実技 試験
プロジェクトマネジメント能力			○		○
情報収集力			○		○
問題分析力、課題設定力			○	○	○
	<u>中小企業経営全般につ いての基本的理解と幅広 い知識、応用力</u>		○	○	○
		現場力(現場・現実・現物)			○
		企業の信頼を勝ち得る人 間性、コミュニケーション能 力、説得力、プレゼンテー ション能力	○		○
		倫理性	○		○

業務Ⅱ 特定した問題に対する助言

実務能力	知識	態度・姿勢	評価		
			書類 審査	筆記 試験	実技 試験
プロジェクトマネジメント能力			○		○
改善実行を支援し成果に導 くコンサルティングスキルと 指導力			○		○
	<u>中小企業経営全般につ いての基本的理解と幅広 い知識、応用力</u>		○	○	○
		企業の信頼を勝ち得る人 間性、コミュニケーション能 力、説得力、プレゼンテー ション能力	○		○
		倫理性	○		○

業務Ⅲ 高度なコンサルティングの必要に応じ特定分野専門家への橋渡し

実務能力	知識	態度・姿勢	評価		
			書類 審査	筆記 試験	実技 試験
経営者の視点による特定分野専門家とのマッチング(紹介)能力			○		
特定分野専門家との協働能力			○		○
	中小企業経営の分野別専門性の基本的理解		○	○	○
		多くの分野別専門家の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力	○		○
		倫理性	○		○

業務Ⅳ ニーズに応じて適切な官民の支援施策活用への橋渡し

実務能力	知識	態度・姿勢	評価		
			書類 審査	筆記 試験	実技 試験
各種機関や支援プログラムとの連携能力			○		
申請準備・実務能力			○		
	中小企業支援政策、官民のプログラムの理解		○	○	
	申請実務知識		○	○	
		中小企業支援担当者の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力	○		○
		倫理性	○		○

業務 V 評価・終了・フォローアップ

実務能力	知識	態度・姿勢	評価		
			書類 審査	筆記 試験	実技 試験
プロジェクトマネジメント能力			○		○
改善実行を支援し、成果に 導く指導力			○		○
評価能力			○		○
新たな方向への企画力					○
	中小企業経営全般につ いての基本的理解と幅広 い知識、応用力		○	○	○
		企業の信頼を勝ち得る人 間性、コミュニケーション能 力、説得力、プレゼンテー ション能力	○		○
		倫理性	○		○

出所：JICA 調査団作成

第7章

パイロットプロジェクト

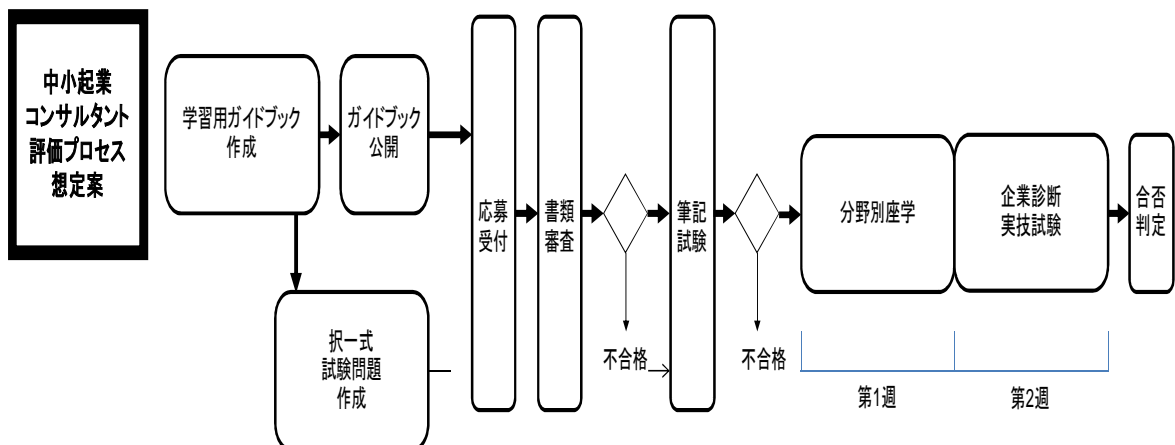
第7章 パイロットプロジェクト

7.1 パイロットプロジェクトの目的

表 6-1 で示した「ジェネラリスト」中小企業コンサルタントの基準と評価プロセスの具体案を想定し、試行する。実行上の問題と改善点を探り、最終提言に反映することがパイロットプロジェクトの目的である。

7.2 新制度の中小企業コンサルタント評価プロセスの想定

図 7-1 は調査団が想定した新しい中小企業コンサルタント資格制度の評価プロセスである。



出所：JICA 調査団作成

図 7-1 新制度の中小企業コンサルタント評価プロセス案

想定した評価プロセス案の要諦は下記の通りである。

7.2.1 各評価ステップの目的

各評価ステップの目的と概要を表 7-1 に示した。

表 7-1 評価ステップの目的と概要

	目的	概要
書類審査	応募者の実務能力、知識、態度・姿勢の評価を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ● 学歴、職務経験、特にコンサルタントとしての経験や研修講師としての経験などを所定の様式で申告させ、予め設定した基準に基づいて採点評価する。 ● 公正を期すために申告データには原則として証拠書類の添付を求める。 ● 合格者のみが筆記試験に進む。
筆記試験	応募者の中小企業コンサルタントとして有すべき理論・知識の習得度合いを評価する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業経営の全分野に渡る択一式問題を出題し、正答率により合否を判定する。 ● 合格者のみが実技試験に進む。
実技試験	応募者の実務能力、知識の応用力、態度・姿勢、コミュニケーション能力、さらに中小企業コンサルタントとしての適性を評価する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 応募者は実際にモデル企業において企業診断、問題発見、課題設定、改善提案を行う。その過程と結果、さらに最後のプレゼンテーションまでを予め設定した基準に基づいて評価し、合否を判定する。

出所：JICA 調査団作成

当初調査団は中小企業コンサルタント資格を製造業対象と商業・サービス業対象の二つの資格に分けることを KOSGEB に提案したが、協議の結果、資格は中小企業コンサルタントとして一つとすることとなった。

7.2.2 制度の継続性

想定に当たっては、評価プロセスがトルコの実情にあったもので継続的に実施できる方法であることを考慮した。実行可能性と公平性を確保するだけでなく、実施機関と応募者双方にとって過大な負担とならないプロセスとする。

7.2.3 書類審査

評価項目を設定し、各項目に評点をつけるとともに合格に必要な合計点数も設定する。

7.2.4 学習ガイドブック

知識の習得は自習によって可能、という考えから出発している。想定される大半の応募者にとって長期にわたる座学を義務付けることは負担が大きく現実的ではない。

ただしジェネラリストとしての中小企業コンサルタントという概念はトルコにおいては新しい。自分の専門外の分野を自習するには、個別分野毎の専門書とは別に、中小企業コンサルタント資格応募者が習得すべき知識の範囲を示す学習ガイドブックが必要になる。

ガイドブックは、標準的なコンサルティング業務の想定に基づき、中小企業コンサルタントに必要な不可欠な中小企業の各経営機能についての知識項目と自習のポイントを示すものであり、そこから新しい知識を習得するための教科書ではない。

7.2.5 筆記試験

筆記試験は中小企業コンサルタントとして必要な幅広い知識を問うことを目的として、毎年問題を変えて出題する。筆記試験は、公正さを確保する観点から、メールなどを用いた方法ではなく、応募者を教室に集めて実施することが望ましい。

筆記試験合格の基準として全科目の平均点を設定する。同時に、ジェネラリストとしての中小企業コンサルタントの要件を考慮して、全科目について一定以上の点数をとることも合格の条件とする。

7.2.6 分野別座学

評価プロセスの一環として実施する座学の目的は次の通りである。

- 筆記試験にはそぐわないものの中小企業コンサルタントには必須である企業法規、中小企業支援政策・プログラム、IT、コンサルティングスキル、中小企業コンサルタント倫理規定などを取り上げ、必要な知識と心得を応募者に確認・修得させる。
- 企業経営の主要な分野について、中小企業コンサルタントに必要な知識を概観することで、応募者に自分の専門分野と非専門分野の知識レベルの差を認識させ、今後の自己研鑽の方向付けを行わせる。
- コンサルティング業務にとって不可欠である自分の専門外の様々な分野のコンサルタントとの応募者のネットワーク作りを支援する。

7.2.7 企業診断実技試験

評価の最終プロセスである企業診断実技試験において応募者は実際の企業診断を行う。

講師は、企業診断実技試験における一連の過程に同行し、作業のガイドをするとともに、応募者の知識、その応用力、分析力、課題の設定力、さらにコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、説得力などのコンサルタントとしての適性を評価する。

応募者一人一人の最終合否の判定は、予め設定した基準に基づいて、講師の合議で決定する。

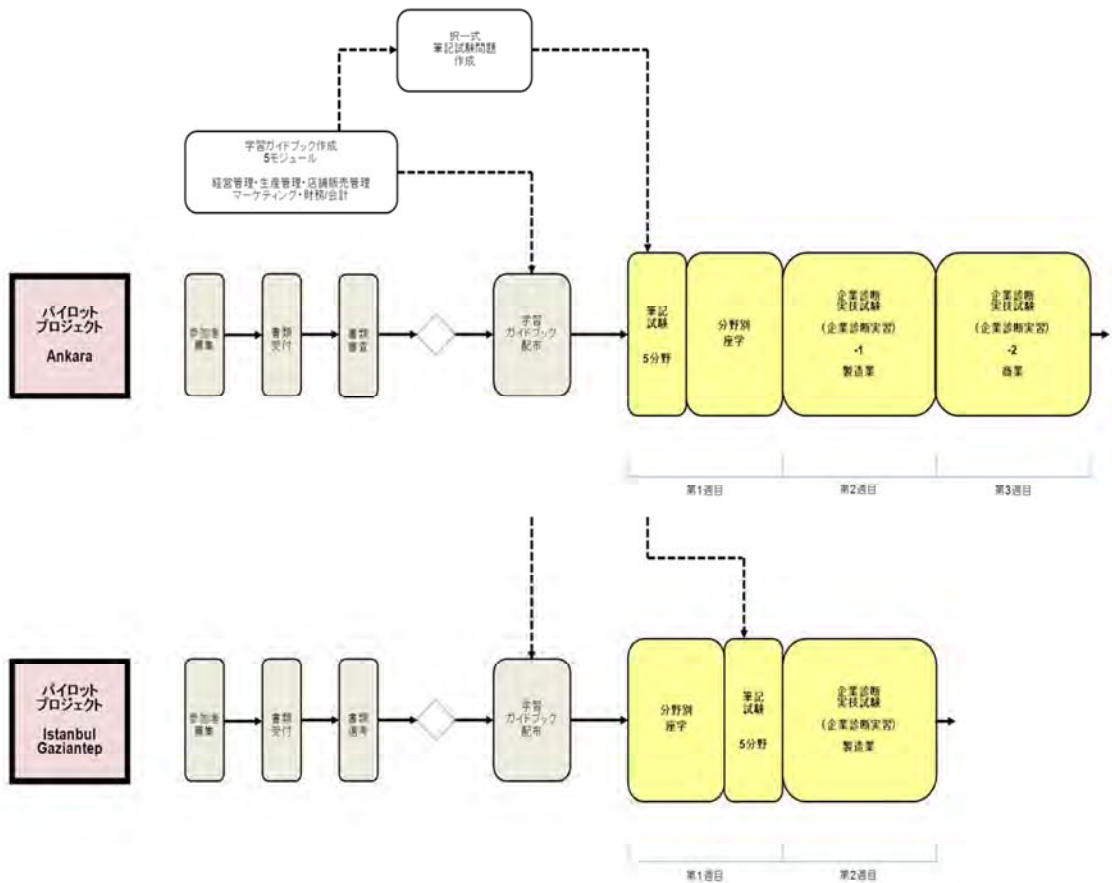
7.3 パイロットプロジェクトの実施スキーム

パイロットプロジェクトは、KOSGEB と協議の上、アンカラ、イスタンブール、ガジアンテップの3か所で実施した。それぞれの日程と実施スキームは下記の通りである。

表 7-2 パイロットプロジェクト日程

実施場所	開始日	終了日
アンカラ	2011-10-17	2011-11-4
イスタンブール	2011-11-21	2011-12-3
ガジアンテップ	2011-12-12	2011-12-24

出所：JICA 調査団作成



出所：JICA 調査団作成

図 7-2 パイロットプロジェクト実施スキーム

7.4 新制度の中小企業コンサルタント評価プロセス想定案からの変更点

理想的なパイロットプロジェクトは図 7-1 の想定案をそのまま試行することであったが、実施上の制約から、下記の変更を行った。

7.4.1 各評価ステップでの合否判定

プロセスの途中で不合格とすることはせずに、書類審査や筆記試験の結果に関わりなく参加者全員を企業診断実技試験まで参加させることとした。

7.4.2 企業診断実技試験のモデル企業

評価プロセス実施に要するコスト及び応募者の時間的負担を考慮して、図 7-1 の想定案では企業診断実技試験は 1 社に対して行うこととしている。

ただしアンカラでのパイロットプロジェクトにおいては、2 週間をかけて、製造業と商業のモデル企業 2 社に対する実技試験を実施することとした。

7.5 共同作業と業務分担

パイロットプロジェクトは KOSGEB と調査団およびトルコ人専門家の共同作業で実施した。計 7 名のトルコ人専門家のうち 6 名はイスタンブール大学とガジ大学の教授、1 名は民間のコンサルタントである。

7.6 計画策定と準備作業

7.6.1 参加者募集

数週間のフルタイムのプログラムであり、参加者の確保は少々難航したが、KOSGEB の SME Expert の参加も含めて 3 か所共に 2 グループに分けて実施する予定である実技試験に必要な 18-20 名の参加者を得ることができた。

なお以上の参加者募集作業の経過を踏まえて、KOSGEB と協議の上、書類審査と筆記試験において参加者の評価はするものの不合格者を排除することにはせずに、全員を実技試験まで参加させることに決定した。

7.6.2 書類審査基準作成

表 7-3 は書類審査用基準である。大学を卒業していないもの、コンサルタントとしての経験が無いものは自動的に不合格とすることとした。合格最低点は 60 点と設定した。

表 7-3 書類審査基準

評価項目	採点基準	配点
学歴		20点
(*) 学士号	取得していれば14点 (要証憑)	14点
修士号	取得していれば17点 (要証憑)	17点
博士号	取得していれば20点 (要証憑)	20点
企業勤務経験		16点
企業勤務経験 (注1)	年数×1点、最大8点まで (要証憑)	8点
管理職としての企業勤務経験	年数×2点、最大8点まで (要証憑)	8点
コンサルタントとしての経験		38点
(*) コンサルタントとしての経験	年数×3点、最大21点まで (要証憑)	21点
コンサルタントとしての成功実績 (コンサルティング実施企業の照会先を申告)	1つで6点 2つで12点 3つ以上で17点	17点
資格		8点
資格 (注2)	1つ取得していれば3点 2つ取得していれば6点 3つ以上取得していれば8点	8点
研修歴		8点
関連分野の研修受講歴 (要証憑)	50時間ごとに1点、最大4点まで (注3)	4点
研修講師歴	講師歴があれば4点	4点
外国語知識		4点
外国語知識	KPDS、TOEIC、TOEFL、IELTSのいずれかの試験において基準点 (注4) 以上の成績の場合4点	4点
動機・姿勢		6点
中小企業コンサルティングに携わる動機 (50字以内)	応募者の今までの経験を踏まえて、中小企業支援に対する意欲が表明されるなどの記載がされていれば3点	3点
姿勢の自己評価 (倫理性、信頼性、計画性、主導性、親切心をそれぞれ5段階評価)	すべてに記入していれば3点	3点
合計		100点

(*) 0点の場合は、自動的に書類審査不合格とする。

注1：管理職としての企業勤務経験を含む。

注2：資格とは中小企業コンサルティング分野で社会的に認知された資格に限る。具体的には以下の資格である。

- ISOマネジメントシステム審査員 (ISO9001、ISO14001、ISO18001、ISO22002)
- CMC (Certified Management Consultant)
- ABIGEM登録コンサルタント
- VGM登録コンサルタント

注3：証憑により時間数が不明の場合には、1回の研修を10時間とみなす。

注4：基準点 (YÖK (YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU)による基準)： KPDS70点、TOEIC (990+SW)775点、TOEIC(990)600点、TOEFL (IBT)65点、TOEFL (CBT)155点、TOEFL (PBT)470点、IELTS6点

出所：KOSGEB・JICA 調査団作成

7.6.3 学習ガイドブック作成

学習ガイドブックは、企業経営の主要5分野について、まず調査団が日本の中小企業コンサルティング制度の経験と参考文献をもとに原案を作成した。作成の指針としたのは次の3

点である。

- 企業経営の学術的な専門書を目指すものではなく、また、新しい知識を体系的に習得するための教科書ではない。
- 中小企業コンサルタントの業務範囲をもとに、中小企業コンサルティングの現場で必要な中小企業経営に関する一通りの知識項目を網羅する。
- 中小企業コンサルタント資格志望者に対する学習のヒントやアドバイスを適宜挿入する。

調査団が作成した原案をトルコの中小企業とコンサルタントの実情により適したガイドブックとなるように、トルコ人専門家はレビューと加筆をするとともに修正案を調査団に提出した。トルコ人専門家への確認作業を繰り返した後、調査団が最終版を作成した。

7.6.4 筆記試験問題作成

択一式問題とし、学習ガイドブックの5モジュールにつき、まず調査団が日本の中小企業コンサルタント制度の試験問題を参考に、問題を作成した後、KOSGEB およびトルコ人専門家によるレビューと修正を行った。

7.6.5 座学

座学のテーマとして取り上げた科目と講師を表7-4に示した。

表 7-4 座学の科目と講師

科目	講師
経営管理	調査団およびトルコ人専門家
生産管理	調査団およびトルコ人専門家
店舗・販売管理	調査団およびトルコ人専門家
マーケティング	調査団およびトルコ人専門家
財務・会計	調査団およびトルコ人専門家
IT	トルコ人専門家
企業法規	トルコ人専門家
中小企業支援政策・プログラム	KOSGEB
中小企業コンサルタント倫理規定	調査団および KOSGEB
コンサルティングスキル	トルコ人専門家

出所：JICA 調査団作成

学習ガイドブックの5モジュールの科目においては、調査団とトルコ人専門家が共同で講師を務めることとした。トルコ人講師がガイドブックで取り上げた内容を一通り概観し

その後、調査団専門家は日本での例を含む具体的なコンサルティング事例の紹介、特定テーマの掘り下げ、または例題実習などを行うこととした。

7.6.6 日程

日程作成に当たって考慮したのは下記の点である。

- 筆記試験を、アンカラにおいては座学の前に、イスタンブールとガジアンテップにおいては座学の最終日に行うこととした。座学への参加の筆記試験結果への影響を検証するためである。
- 座学における時間配分には、他の科目と比較して学習すべき項目の多い生産管理、および専門外の参加者にとって新しい知識でありより丁寧な説明が必要と判断した財務・会計に多くの時間を充てた。
- アンカラの実技試験における2回の土曜日が祝日の関係で使えないことになり、2週目の商業モデル企業の実技試験日程を短縮した。

7.6.7 モデル企業選定

モデル企業の選定は、まず調査団より下記の条件を設定したうえで、KOSGEB に依頼した。

(1) 製造業モデル企業選定条件

- 社長がコンサルタントによる企業診断に理解を示し、熱意のある企業
- 総勢 12-15 名による二日間の企業診断を受け入れてくれる企業
- 決算書類、さらに生産や販売のデータがあり、それを診断のために公開してくれる企業(書類が全て揃っていない場合でも構わない)
- 従業員数 50 人から 100 人
- 操業 3 年以上の企業

(2) 商業モデル企業選定条件

- 社長がコンサルタントによる企業診断に理解を示し、熱意のある企業
- 総勢 12-15 名による二日間の企業診断を受け入れてくれる企業
- 決算書類、さらに生産や販売のデータがあり、それを診断のために公開してくれる企業(書類が全て揃っていない場合でも構わない)
- 従業員数 20 人から 50 人
- 操業 3 年以上の企業
- 販売だけではなく、製造または加工、包装などのセクションをもっている企業が望ましい。例えば、パンを製造して同時に販売している店など。

7.6.8 実技試験実施マニュアル策定

企業診断実技試験は、講師の同行と指導のもとで、参加者に企業診断から結果分析、診断報告書作成、企業へのプレゼンテーションまでを行わせ、その全過程と結果をもとに、講師が参加者一人一人を評価するものである。当然参加者に対する企業診断実習の意味もあることになる。

企業診断実技試験はトルコにおいて新しい評価方法であることを考慮して、調査団は講師向けの詳細な実施マニュアルを策定した。

企業診断に決まった方法はなく、どの国においてもそれぞれのコンサルタントが自分の経験に基づいた方法で実施しているのが現実である。しかし実技試験では短時間での参加者の評価を可能にするために、診断方法をあらかじめ決めておく必要がある。パイロットプロジェクトでは、日本において広く採用されており企業実態の『見える化』手法ともいえるレーダーチャートと SWOT 分析を組合せた方法を採用した。

参加者の評価のための評価項目と評価基準を表 7-5 のように設定した。各項目を 5 段階で評価し、ウエイトに基づいて加重平均を求める。倫理性以外の評価 3 点、倫理性の評価 5 点の場合の加重平均である 3.1 点以上を合格とする。

表 7-5 実技試験参加者評価基準

中小企業コンサルタント能力評価案 実技試験		評価基準					評価方法			
評価項目	評価項目構成要素	← 高い → 低い					表現結果 ◎直接評価 △間接評価	インストラクター 評価	ウエイト	評価
		5	4	3	2	1				
実務能力	●プロジェクトマネジメント能力	作業計画を立て、各業務の優先度を洗い出し、効率的な時間管理と予算管理のもとで、コンサルティング業務の開始から終了、報告、フォローアップまでを計画通りに責任を持って実行できる	作業計画を立て、時間管理と予算管理を考慮し、コンサルティング業務の開始から終了までの業務を計画通りに実行できる	作業計画を立て、作業計画で予定された期間内に、コンサルティングの開始から終了までの業務を実行できる	作業計画は立てるものの、状況に応じた適切な対応が出来ず、作業計画で予定された期間内に、計画通りの作業が実行できない	作業計画は立てるものの、十分に練られておらず、作業も計画通りに進められない	○		0.1	
	●情報収集力	問題とその解決策の根拠を立てたうえで、その検証・分析に必要な情報収集を効率よく行える	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が効率よくできる	問題の発見、課題の設定と解決に必要な一連の情報収集ができる	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が、効率よくできる。五月前週の作業に終わる	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報の理解が不足しており、情報収集も不十分のまま終わる	○		0.1	
	●問題分析力・課題設定力	企業の業種、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を柔軟に適用し、収集された情報・資料を客観的に整理・分析することで現状を正確に把握し、企業のニーズに合った論理的で改善可能な課題を、取組む優先順位とともに設定できる	企業の業種、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を適用し、収集された情報・資料を整理、分析することで現状を把握し、企業の課題を設定できる	収集された情報・資料を整理することが現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる	収集された情報・資料を整理することで現状把握まではできるが、問題解決に向けた課題の設定が論理的ではない/説得力に欠ける	収集された情報・資料の整理と分析が不十分なため、問題解決に向けた課題の設定ができない	○		0.15	
	●改善実行を支援し成果に導くコンサルティングスキルと指導力	改善に向けた企業が自主的に取り組むように助言し、適切なコンサルティングスキルを駆使して、成果達成まで指導できる	企業に改善実行を促し、身に着けたコンサルティングスキルを活用して目標とした当初の成果を達成するまでの指導力がある	企業による改善活動を、成果を生み出すまで助言・指導することができ、それに必要な一定のコンサルティングスキルも身に磨けている	企業による改善活動を当初目標とした成果を生み出すまで引く導力が不十分であり、裏付けとなるコンサルティングスキルにも磨き足りない	企業を改善に向けて適切な指導力がなく、それに必要なコンサルティングスキルも身に磨けていない	△		0.05	
	●特定分野専門家との協働能力	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と緊密なコミュニケーションを図り企業の問題を共有しながら、協働して予定期間内に業務を実行できる	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と協働して、予定期間内に業務を実行できる	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と協働して業務を実行できる	コミュニケーションと説得力の不足から、自分の専門外を含む様々な分野の専門家との円滑な協働ができない	自分の専門外を含む様々な分野の専門家との協働の経験がない。	○		0.05	
	●経営戦略策定支援など企業の新たな方向への企画力	フォローアップにおいて、企業の経営資源の制約、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中長期的な方向性を示し、企業の新たな経営戦略の策定を支援することができる	フォローアップにおいて、企業の経営資源の制約、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中長期的な方向性を提案することができる	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の中長期的な方向性を提案することができる	フォローアップにおいて、企業に対する経営改善の方向性が低く、実現可能性が低い企業を説得するに至らない	フォローアップにおいても、助言が当面の改善計画延長の域を出ない	△		0.05	
知識	●中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と体系的知識	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、体系的知識を持っている	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、基本的な分野間の知識を持っている	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、分野間の知識と必要最低限の知識を持っている	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、知識の必要最低限の知識が足りない	○		0.05		
	●現場力(現場、現実、現物)	理論に基づき先人観や過去の経験に囚われず、自分の目による現場・現実・現物の観察と実証結果をもとに、状況の把握、問題の発見、提案の策定を行うことができる	自分の目による現場・現実・現物の観察と実証結果をもとに、状況の把握、問題の発見、提案の策定を行うことができる	状況の把握、問題の発見、提案の策定において、自分の目による現場・現実・現物の観察と実証結果をもとに重視している	状況の把握、問題の発見の過程において、現場・現実・現物の観察が不十分であり、改善提案は先人観や自分の専門分野にとらわれた結果になりがちである	状況の把握、問題の発見の過程において、現場・現実・現物の観察が不十分であり、改善提案は先人観や自分の専門分野にとらわれた結果になりがちである	○		0.2	
態度・意欲	●相手の信頼を勝ち取る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力	誠実な態度と相手に合わせた分かり易い言葉による緊密なコミュニケーションにより、相手の信頼を勝ち取ることができる	誠実な態度とコミュニケーションにより、相手に信頼を勝ち取ることができる	誠実な態度とコミュニケーションにより、企業経営者、特定分野専門家、支援担当者などの業務相手の一定の信頼を勝ち取ることができる	誠実な態度で業務に従事し、コミュニケーションに努力しているが、業務相手の全面的な信頼を勝ち取るに至っていない	○		0.1		
	●論理性	論理的かつ自信と熱意のある説得力と効果的なプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝え、寛容を促すことができる	論理的かつ自信と熱意のある説得力とプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝え、寛容を促すことができる	根拠のある論理的な説得力とプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝えることができる	相手の説得する技術、効果的なプレゼンテーションの技術と能力もまた十分とはいえない	そのうえで相手に説得する技術、効果的なプレゼンテーションの技術と能力を継続する必要がある	○		0.05	
								均等平均		

出所：JICA 調査団作成

7.6.9 予備診断用企業訪問と実技試験講師会議

調査団とトルコ人専門家による実技試験の講師陣は、KOSGEB が選定したモデル企業を事前に訪問した。目的は講師による予備診断であり、実技試験に必要な各種資料の提出を企業側に要請した。

7.6.10 企業診断実技試験

初日は教室においてオリエンテーションを行う。その後グループに分かれて、講師が事前訪問の結果をもとに作成した企業概要調査表を使い、全員で予備診断を行う。企業から提供された資料の分析、レーダーチャート作成のための質問事項の確認、さらにグループ内の担当の取り決めなども行う。

本格診断は2回に分けて行き最終的にグループとしての企業診断報告書を纏める。最終日にはモデル企業経営者を招いて、参加者によるプレゼンテーションを行う。

7.6.11 アンケート調査

パイロットプロジェクトの目的は想定した評価プロセスを試行し、実行上の問題と改善点を探り、最終提言に反映することである。参加者とモデル企業に対して、各実施場所でのパイロットプロジェクトが終了するごとに、アンケート調査を行う。

7.7 パイロットプロジェクト実施結果

7.7.1 パイロットプロジェクト参加者

パイロットプロジェクトには、3ヶ所合計で64名が登録した。表7-6にパイロットプロジェクト参加登録者の構成を示す。コンサルタントは35名で登録者全体の54.7%、SMEエキスパートは11名で全体の17.2%となった¹。なお、現在コンサルティング活動を行っていない者は、コンサルティング経験の有無にかかわらず非コンサルタントとして分類している。

表7-6 パイロットプロジェクト登録者構成

	アンカラ	イスタンブール	ガジアンテップ	合計		比率	
民間コンサルタント	6	15	8	29	35	45.3%	54.7%
VGMコンサルタント	2	1	1	4		6.3%	
ABIGEMコンサルタント	0	1	1	2		3.1%	
大学教員	2	1	3	6		9.4%	
KOSGEB SME エキスパート	3	4	4	11		17.2%	
その他公務員	4	0	0	4		6.3%	
その他会社員	3	0	5	8		12.5%	
合計	20	22	22	64		100.0%	

出所: JICA 調査団作成

¹ 当初想定していた参加者はコンサルトと数人のSMEエキスパートであるが、特に参加者の募集を開始してからパイロットプロジェクトを開始するまでの期間が短かったアンカラでは、想定とは異なる参加者構成でのパイロットプロジェクト実施となった。イスタンブール、ガジアンテップでは参加希望者が定員を上回った。

7.7.2 書類審査

(1) 採点結果

SME エキスパートを除いた 53 名の参加登録者のうち、45 名（うちコンサルタント 33 名）²が書類審査のための応募用紙を提出した。提出者全体の平均点は 62.4 点、コンサルタントの平均点は 70.5 点、非コンサルタントの平均点は 40.0 点となった。コンサルタントの平均点を開催地別に見ると、アンカラが 71.0 点、イスタンブール 76.5 点、ガジアンテップ 60.3 点で、イスタンブールの平均が最も高い。

調査団が提案する合格基準は「学士以上の学歴とコンサルタント経験を有し、60 点以上を獲得すること」である。この合格基準を満たした書類提出者は 29 名で、全員がコンサルタントであった。

(2) 考察

調査団は学歴に 20 点、コンサルタント経験（年数）とコンサルタントとしての成功実績に対して合わせて 38 点の計 58 点の配点を提案している。従って、60 点以上を獲得するためには、学歴とコンサルティング経験の条件を満たしたうえで、コンサルティングの経験（年数）と成功実績で高得点をあげるか、あるいは企業勤務と管理職の経験（年数）で加点を得ることにより、コンサルティング経験（年数）と成功実績での加点不足を補う必要がある。つまり、コンサルタント業に限らず、一定年数の就業経験がなければ合格できない配点となっている。

コンサルタントとしての経験が過去にあれば応募時点ではコンサルタント業に従事していなくても書類審査に合格することは可能であり、当然そのような人材も存在すると予想される。

7.7.3 筆記試験

(1) 採点結果

アンカラではパイロットプロジェクトの初日に筆記試験を実施した。登録 20 名のうち 19 名（うちコンサルタント 8 名）が参加し、16 名（同 7 名）が 5 分野全てに回答した。イスタンブールおよびガジアンテップでは、座学終了後の 6 日目午後に筆記試験を実施した。イスタンブールでは登録者全員の 22 名（同 17 名）、ガジアンテップでは 22 名の登録者のうち 20 名（同 9 名）が参加し、5 分野全てに回答した³。

² 書類審査の採点は KOSGEB に依頼した。SME エキスパートの採点結果は KOSGEB から開示されなかった。

³ アンカラ、イスタンブールの参加者の多くから問題文（翻訳）が分かりにくいとの意見が出たため、ガジアンテップで筆記試験を実施する前に、問題文のレビューを再度トルコ人専門家に対して依頼した。全体としては設問内容、翻訳共に大きな問題はないとのフィードバックを受けた一方、一部の問題に対しては難しすぎる、あるいは設問内容がトルコの実態に合っていないとの指摘があった。しかし、開催地ごとの採点結果を比較するため、実際に反映させる指摘事項は設問内容の変更を伴わない専門用語の修正などに限定した。

表 7-7 に採点結果のまとめを示す。表 7-7 の上段には開催地別の集計結果、中段には試験の条件が同じであったイスタンブールとガジアンテップを合わせて集計した採点結果のまとめとアンカラでの平均点との差異を、そして最下段には 3 ヶ所での結果を 1 つにまとめた場合の集計結果を示している。

3 ヶ所それぞれでの 5 分野の平均点の平均と最低点の平均は、アンカラが 44.7 点、29.0 点、イスタンブール 50.1 点、33.7 点で、ガジアンテップは 47.1 点、30.4 点であった。イスタンブールとガジアンテップの採点結果を 1 つにまとめると、5 分野の平均点の平均は 48.7 点、最低点の平均は 32.1 点となり、これを座学前に試験を実施したアンカラでの結果と比較すると、平均点の平均は 4.0 点⁴、最低点の平均は 3.1 点高くなっている。3 ヶ所での結果を 1 つにまとめると 5 分野平均の平均が 47.6 点、最低点の平均は 31.3 点となった。

⁴ 各分野とも 5 点/問の計 20 問を出題していることから、5 分野合わせての正答数が平均して 4 つ増えたということになる。

表 7-7 筆記試験採点結果（受験者全体）

		経営 管理	生産 管理	店舗 販売 管理	マーケテ ィング	財務 会計	5 分野の 平均点	5 分野の 最低点
アンカラ	回答者数	19	19	19	19	16	16	16
	平均点	60.6	36.6	48.2	34.5	41.2	44.7	29.0
	標準偏差	15.7	13.6	12.2	10.6	10.7	8.7	8.4
	最高点	89	68	65	50	62	59.7	40
	最低点	31	15	15	10	27	27.5	10
	中央値	63	33	50	35	40	45.6	30
イスタンブール	回答者数	22	22	22	22	22	22	22
	平均点	63.9	45.0	54.1	38.2	49.4	50.1	33.7
	標準偏差	12.2	12.0	9.4	11.7	10.5	6.4	9.7
	最高点	85	63	70	60	71	62.3	57
	最低点	42	26	35	15	28	37.6	15
	中央値	63	43	55	38	50	50.4	30
ガジアンテップ	回答者数	20	20	20	20	20	20	20
	平均点	57.6	40.6	50.0	36.5	50.6	47.1	30.4
	標準偏差	12.1	8.2	11.1	12.7	16.2	6.6	11.4
	最高点	83	57	75	60	72	62.3	55
	最低点	38	28	25	10	4	34.0	4
	中央値	56	43	50	35	54	46.8	31

イスタンブール ガジアンテップ	回答者数	42	42	42	42	42	42	42
	平均点	60.9	42.9	52.1	37.4	50.0	48.7	32.1
	標準偏差	12.5	10.6	10.4	12.2	13.5	6.7	10.7
	最高点	85	63	75	60	71.75	62.3	57
	最低点	38	26	25	10	4	34	4
	中央値	60.5	42.5	50	35	51	48.45	30
アンカラとの 平均点の差異		0.3	6.3	3.9	2.9	8.8	4.0	3.1

3ヶ所	回答者数	61	61	61	61	58	58	58
	平均点	60.8	41.0	50.9	36.5	47.6	47.6	31.3
	標準偏差	13.6	12.0	11.1	11.8	13.4	7.5	10.2
	最高点	89	68	75	60	72	62	57
	最低点	31	15	15	10	4	28	4
	中央値	62	40	50	35	49	48	30

出所：JICA 調査団作成

続いて、受験者のうちコンサルタントの採点結果のみを開催地別に集計した結果を表7-8に示す。表7-7と同様、イスタンブールとガジアンテップを合わせた集計結果とアンカラでの平均との差異、更に3ヶ所のパイロットプロジェクトに参加したコンサルタント全員の採点結果を1つにまとめた場合の集計結果を示す。また、再下段には参考として3ヶ所非コンサルタント全体の結果集計を示す。

3ヶ所それぞれでの5分野平均の平均と最低点の平均は、アンカラが50.8点、33.3点、イスタンブール50.2点、33.4点、ガジアンテップ49.3点、33.4点となり、予想外にも平均点は座学前に試験を行ったアンカラが最も良いという結果となった。また、最低点の平均点もアンカラと他の2ヶ所との結果にほとんど差異は生まれなかった。3ヶ所での結果を1つにまとめると、5分野それぞれの平均点は経営管理63.8点、生産管理43.3点、店舗販売管理53.2点、マーケティング39.4点、財務会計50.6点で、5分野平均の平均点は50.1点、最低点の平均点は33.4点となる。非コンサルタント全体での5分野平均の平均は44.2点で、コンサルタント平均(3ヶ所)よりも5.9点低い。一方、最低点の平均には差異が無い。

表7-8 筆記試験採点結果（コンサルタントのみ）

		経営管理	生産管理	店舗販売管理	マーケティング	財務会計	5分野の平均	5分野の最低点
アンカラ	受験者数	8	8	8	8	7	7	7
	平均点	71.8	41.3	50.6	40.0	49.0	50.8	33.3
	標準偏差	10.1	14.3	6.8	8.7	11.3	6.0	5.1
	最高点	89	68	60	50	62	60	40
	最低点	55	25	40	25	27	41	25
	中央値	71	35	53	43	50	50	33
イスタンブール	受験者数	17	17	17	17	17	17	17
	平均点	62.8	45.2	53.8	37.9	51.3	50.2	33.4
	標準偏差	12.6	12.1	10.1	11.5	9.4	6.3	9.1
	最高点	85	63	70	60	71	62	54
	最低点	42	26	35	15	39	38	15
	中央値	63	43	55	40	50	51	30
ガジアンテップ	受験者数	9	9	9	9	9	9	9
	平均点	58.4	41.4	54.4	41.7	50.6	49.3	33.4
	標準偏差	10.7	8.1	10.7	9.4	12.7	5.2	4.7
	最高点	76	52	75	55	68	59	42
	最低点	38	30	45	25	33	39	25
	中央値	59	43	50	45	49	49	33
イスタンブールとガジアンテップ	受験者数	26	26	26	26	26	26	26
	平均点	61.3	43.9	54.0	39.2	51.1	49.9	33.4
	標準偏差	12.2	11.0	10.3	11.0	10.6	6.0	7.9
	最高点	85	63	75	60	71	62	54
	最低点	38	26	35	15	33	38	15
	中央値	61	43	50	40	50	50	33
アンカラとの平均点の差異		-10.5	2.6	3.4	-0.8	2.1	-0.9	0.1

		経営管理	生産管理	店舗販売管理	マーケティング	財務会計	5分野の平均	5分野の最低点
--	--	------	------	--------	---------	------	--------	---------

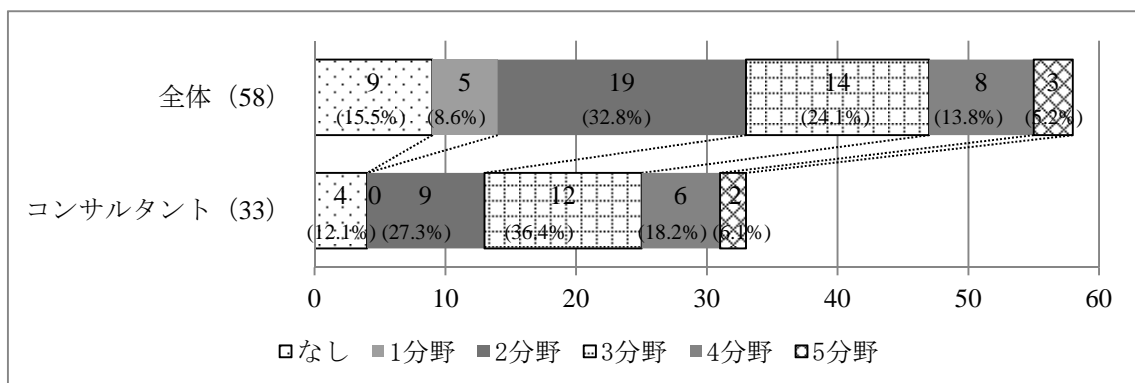
3ヶ所	受験者数	34	34	34	34	33	33	33
	平均点	63.8	43.3	53.2	39.4	50.6	50.1	33.4
	標準偏差	12.5	11.9	9.7	10.5	10.8	6.0	7.4
	最高点	89	68	75	60	71	62	54
	最低点	38	25	35	15	27	38	15
	中央値	64	43	50	40	50	50	33

(参考)

非コンサルタント平均 (3ヶ所)	57.8	39.0	47.4	33.4	43.5	44.2	33.4
コンサルタント (3ヶ所) との差異	-6.0	-4.3	-5.8	-6.0	-7.1	-5.9	0.0

出所：JICA 調査団作成

7.2.5 で述べたように、5分野の平均点と5分野全てにおいて獲得しなければならない最低点に合格基準点を設定することを、調査団は提案している。個別の採点結果を見ると、5分野全てに回答した58名（うちコンサルタント33名、以下同様）のうち、全分野で参加者全体の平均点を上回った参加者は3名（同2名）、4分野で上回ったのが8名（同6名）、同様に3分野14名（同12名）、2分野19名（同9名）、1分野5名（同該当無し）で、全分野で参加者全体の平均点を下回った参加者は9名（同4名）となった（図7-3参照）。各分野の最高点は全て4或いは5分野で参加者全体の平均点を上回った参加者の得点であることから、トルコにおいても（他のコンサルタントとの比較において）ある分野を得意としながら同時に他分野の知識も持ち合わせたコンサルタントが存在することが分かる。なお、参加者全体の平均点を1分野も上回る事のなかったコンサルタント4名のうち、書類審査の書類を提出した3名は全員書類審査に合格している⁵



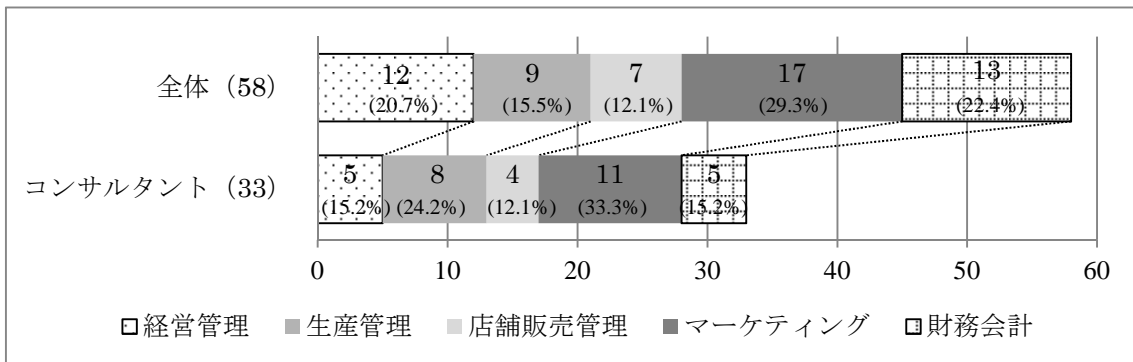
出所：JICA 調査団作成

図7-3 参加全体の平均点を上回る得点を獲得した分野数

合格基準に最低点を設定する以上、理想としては各分野の平均点に大きな差異がない

⁵ 該当者の書類審査の得点は得点の高い順に88点、76点、72点であった。

ことが望ましいが、今回の試験では経営管理とマーケティングの平均点に20点以上の開きが出た。その結果、5分野それぞれの得点を比較するだけでは、ある参加者がどの分野を不得意とするのかがはっきりしない。そこで、個々の参加者が5分野の中で最低の偏差値を記録した分野を集計したところ（図7-4参照）、偏差値を使って集計してもなお平均点が最も低いマーケティングで最低偏差値を記録した参加者が17名（うちコンサルタント11名）と最も多くなった。多くのコンサルタントが知識を持ち合わせていない、あるいは苦手としているのではないかと調査団が予想していた生産管理、財務会計で最低偏差値を記録した参加者はそれぞれ9名（同8名）、13名（同5名）であった⁶。



出所：JICA 調査団作成

図7-4 参加者の偏差値が最低となる分野の内訳

表7-9に、合格基準別の合格者シミュレーションを示す。左側は参加者全員を対象とした場合、右側は参加者のうちコンサルタントのみを対象とした場合の結果である。

表7-9 筆記試験合格者数のシミュレーション

		平均点		
		40	50	60
最低点	20	48	22	2
	30	37	20	2
	40	12	10	2
	50	-	3	1
	60	-	-	0

(参加者全員：58名)

		平均点		
		40	50	60
最低点	20	31	17	1
	30	26	15	1
	40	8	7	1
	50	-	1	0
	60	-	-	0

(コンサルタント：33名)

出所：JICA 調査団作成

⁶ ただし、既に述べたように座学終了後に筆記試験を実施したスタンブール、ガジアンテップでは生産管理、財務会計の平均点が統計的に有意な大きさに上昇していることから、これら2カ所の参加者は座学で学習することにより両分野の偏差値を上昇させた可能性もある。

(2) 考察

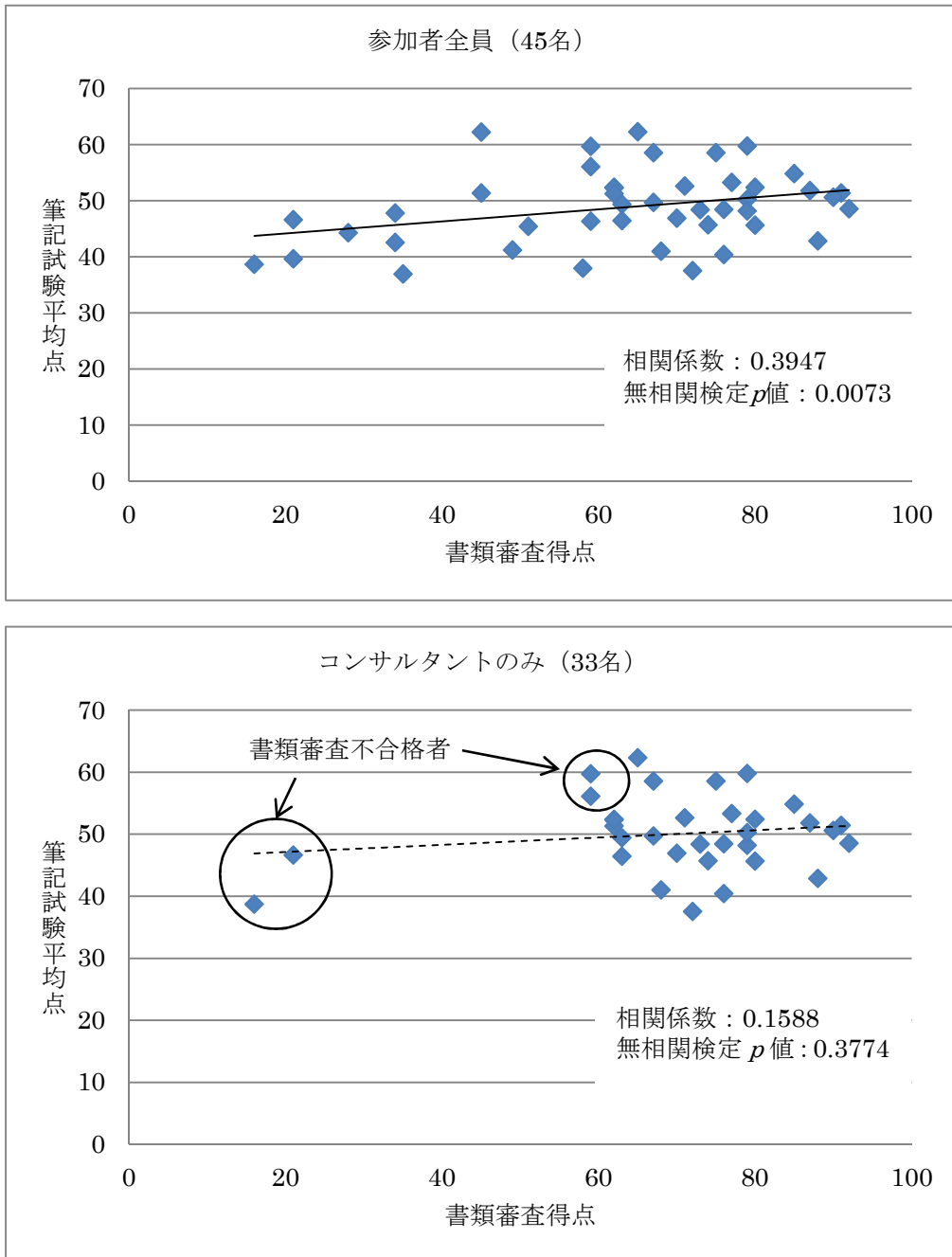
今回のパイロットプロジェクトは、参加者の募集を始めてから開催されるまでの期間が短かったため、ほとんどの参加者は事前に試験のための準備をすることなく試験を受けたと思われる。見方を変えると、今回の結果はトルコのコンサルタントが日常的に持っている知識レベルを示しているとも言えよう。

7.2.6 で述べたように、筆記試験の対象となっている分野における座学の目的の1つは「参加者の今後の自己啓発の方向付けを支援する」ことであり、内容としても中小企業コンサルタントに必要な知識を短時間で概観するに留まる。それでもなお調査団は、座学後に試験を実施することによってイスタンブールおよびガジアンテップでは座学での学習の成果が得点に表れることを期待していたが、残念ながら得点の伸びは小さなものとなった。ただし、参加者全体では、相対的に長い講義時間を割り当てた財務会計（8.8点）、生産管理（6.3点）で平均点が統計的に有意な大きさに上昇しており⁷、座学での学習成果が得点の上昇として表れている可能性がある⁸。しかし、コンサルタントのみに対象を絞ると、平均点の上昇はみられない。コンサルタントが新しい知識について学び、理解することを座学の目的に据える場合には、1週間という期間は短すぎるであろう。

図7-5は、書類審査の得点と筆記試験の5分野平均との関係を散布図で示している（上図：参加者全体、下図：コンサルタントのみ）。参加者全体における書類審査の得点と筆記試験の5分野平均の相関係数は0.3947となり、これは両者にやや相関があることを示している。また、無相関検定の p 値が0.0073であることから、この相関は1%の危険率で統計的に有意である。つまり、その程度が強くないものの、書類審査の採点結果が高い者ほど筆記試験で高得点を得る傾向がみられる。一方、分析対象をコンサルタントに絞った場合、両データの間には相関は認められない。コンサルタントの書類審査の得点と筆記試験の5分野平均との相関係数は、ほとんど相関関係が無いと判定される0.1588である。更に無相関検定の p 値0.3774となり、相関係数の統計的有意性も棄却されてしまう。両者の相関関係に統計的な有意性が認められないという状況は、書類審査で合格基準点の60点を大きく下回って不合格となったコンサルタント2名、あるいは不合格となった4名全ての採点結果を除いても変わらない。従って、今回の筆記試験の結果だけで判断する限り、ある一定の水準までは書類審査の得点は知識レベルの高低を推定する指標となり得るが、その水準を超えた者の集団に対しては知識レベルの高低を推定する指標とはなり得ない。つまり、書類審査だけではコンサルタントが一定の知識を有しているかどうかは判断できないということである。またコンサルタントとしての長いキャリアを持つからといって幅広い分野の知識が豊富であるとは限らない。従って、コンサルタントの知識レベルを確認するためには調査団が提案するように筆記試験を課す必要がある。

⁷ 財務会計における平均点の差異は危険率5%で、生産管理における差異は危険率10%で統計的に有意である。

⁸ 座学に関係なく、イスタンブール、ガジアンテップの参加者の両分野における知識レベルが高かったという可能性も当然ある。



出所 : JICA 調査団作成

図 7-5 書類審査の得点と筆記試験平均点との関係 (散布図)

表 7-10 に合格者シミュレーションの詳細を示す。同表は、参加者全員の採点結果を 5 分野平均の高い順に並び変えた上で、右側に個々の参加者の合否判定を条件別に表示している。全体として平均点の高い参加者は条件を厳しくしても合格するが、得点の低い分野がある者は 5 分野平均が高くても合格最低点の基準を厳しくすると不合格となる。

例えば、番号 I19 のコンサルタントの 5 分野平均 (52.3 点) は参加者全体で 15 番目の成績で、参加者平均だけでなくコンサルタント平均も上回っている。分野別にみても 4 分野で参加者平均を上回っている。しかし、生産管理の得点が 26 点であるために最低点の基準を 30 点に設定すると不合格となる。仮に合格基準を平均点 40 点、最低点 30 点にすると、参加者全体では 37 名が合格するが、そのうちの 23 名は彼よりも平均点が低い⁹。

何度も筆記試験の実施と採点を経験し、事前に具体的な平均点を想定した試験問題を作成できる状況になれば合格基準を事前に決めても問題ない。しかし、実際に採点してみないと受験者の成績が分からない場合には、採点結果を見た上で合格基準を決めたほうがよいかもしい。そこで、以下では今回の試験では適切な合格基準がどこにあるのかについて考えてみたい。

まず、5 分野平均の平均点が参加者全体で 47.6 点、コンサルタントのみで 50.1 点であることから、これらよりも大きく低い 40 点を平均点の合格基準をとすることは通常であれば望ましくないであろう。また、筆記試験が幅広い分野において必要最低限の知識を有しているかどうかを測ることを目的としていることを考慮すると、平均点以上を獲得している分野の無い、あるいは少ない者を合格とすることも極力避けるべきであろう。

例えば、平均点 40 点以上、最低点 20 点以上を合格基準とすることは、5 分野全てで参加者平均を下回っている番号 I6 のコンサルタントも合格させてしてしまうことから避けるべきだと調査団は考える。平均点を 40 点に据え置いたまま最低点を 30 点に上げて、参加者全体の平均点を上回るのが 1 分野の者が 3 名、2 分野の者が 11 名合格となる。一方、平均点 50 点以上、最低点 40 点以上とすると、合格者は全員少なくとも 3 分野において参加者全体の平均点を上回る。しかし、合格者数は 10 名 (合格率 17.2%) となる (コンサルタントを対象を絞ると 7 名合格で合格率 21.2%)。この合格者数あるいは合格率で問題なければ平均点 50 点以上、最低点 40 点以上を合格基準とすればよいが、合格者が少ない (合格率が低い) と考える場合には最低点の条件を 30 点以上、あるいは 20 点以上に引き下げることになる。すると、合格率は倍増するが、いずれの場合にも参加者全体の平均点を上回るのが 2 分野の者が 2 名合格となる。一方、最低点を 30 点から 20 点に下げても合格者は 2 名しか増えない。従って、30 点以下の分野のある者を合格とすることに問題が無いと考えるのであれば、筆記試験では彼らを合格させて、最終ステップである企業診断実技試験で彼らの分野横断的診断能力を評価してもよいだろう。

⁹ 最も平均点の低い合格者の平均点は 42.9 点で、I19 の平均点よりも 9.4 点低い。

表 7-10 筆記試験合格者数のシミュレーション（詳細）

回答者数:58

	合格条件	平均点					合格者数														
		経営	生産	店舗	マーケ	財務	40 20	40 30	40 40	50 20	50 30	50 40	50 50	60 20	60 30	60 40	60 50	60 60			
全平均	60.9	42.9	52.1	37.4	50.0																
コ平均	63.8	43.3	53.2	39.4	50.6	48	37	12	22	20	10	3	2	2	2	1	0				
I 17	75	56	65	45	71	P	P	P	P	P	P	F	P	P	P	F	F				
G 16	74	57	65	60	55	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	F				
I 3	54	58	65	60	62	P	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F				
A 14	84	68	40	45	62	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F	F				
I 12	63	63	65	45	57	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F	F				
G 7	64	42	75	45	67	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F	F				
I 10	57	59	60	60	57	P	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F				
I 18	84	57	60	35	50	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
A 11	89	50	40	40	62	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F	F				
A 13	68	57	60	35	54	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 1	73	63	55	35	41	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 5	77	42	40	40	64	P	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F	F				
G 4	56	32	70	45	59	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
G 12	69	49	60	35	49	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 19	85	26	55	55	41	P	F	F	P	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 3	63	48	50	30	68	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
A 3	73	60	50	40	34	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 2	73	40	55	30	59	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 14	55	35	70	50	47	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 11	80	43	55	25	50	P	F	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
G 14	68	47	45	45	47	P	P	P	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
I 16	58	59	45	30	59	P	P	F	P	P	F	F	F	F	F	F	F				
A 2	53	41	65	50	40	P	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 8	73	30	55	50	41	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 22	76	43	45	50	33	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 20	54	48	70	30	41	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 9	66	57	35	45	39	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 1	53	47	50	55	37	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 6	55	33	55	50	48	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 8	83	43	50	35	28	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 15	38	45	45	35	72	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 7	66	27	45	45	52	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 8	72	37	50	25	51	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 20	59	52	45	40	37	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 13	42	45	50	40	55	P	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 17	53	37	50	35	57	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 19	38	30	50	50	61	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 20	68	30	50	30	50	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 10	73	30	60	25	39	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 13	48	37	55	15	71	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 9	50	36	50	30	56	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 21	62	40	45	45	28	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 4	43	42	50	30	49	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 15	62	30	60	30	31	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 2	41	31	40	30	64	P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 17	73	25	55	25	27	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 16	49	38	50	25	42	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 5	54	28	50	20	52	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 6	57	36	45	25	39	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 19	63	27	50	30	28	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 6	48	30	45	25	46	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 11	62	31	35	10	52	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
I 22	47	28	50	15	48	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 9	47	21	50	35	32	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 7	33	41	35	35	33	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
G 18	55	46	25	40	4	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 4	60	40	15	10	37	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
A 18	31	15	25	35	32	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				

管理番号中の*は当該参加者がコンサルタントであることを示す。

経営：経営管理、生産：生産管理、店舗：店舗販売管理、マーケ：マーケティング、財務：財務会計
 全平均：参加者全体の平均点、コ平均：コンサルタント平均点

P：合格、F：不合格

出所：JICA 調査団作成

7.7.4 企業診断実技試験

(1) 採点結果

企業診断実技試験にはアンカラで15名（うちコンサルタント7名）、イスタンブール22名（同17名）、ガジアンテップ19名（同8名）の計56名（同32名）が参加した。いずれの開催地においても、参加者を2グループに分け、それぞれに企業診断を実施するモデル企業を割り当てた。アンカラでは製造企業の企業診断に続いて、商業・サービス業のモデル企業に対する診断させたが、参加者のグループ編成は変更しなかった¹⁰。企業診断実技試験終了後に評価会で参加者個人の評価を確定させたが、採点に際しては倫理性を除く各項目の基準を3点とし¹¹、講師兼審査員が優れている（あるいは劣っている）と判断した項目を加点（減点）する手法を採った。

評価の結果、参加者56名のうち53名を合格とし、各地1名の計3名（うちコンサルタント1名）を不合格とした。アンカラとガジアンテップで不合格となった参加者は、グループディスカッションなどで発言をすることがほとんどないなど、コンサルタントに必要なコミュニケーション能力が不足していることが不合格の要因となった。イスタンブールで不合格となった参加者は、自身の専門分野における能力の高さが窺われる一方で、専門分野にこだわって様々な面から企業を分析するという姿勢を欠いていたために協働能力や現場力が減点されて不合格となった。

7.7.5 総合評価結果考察

図7-1で示したように、調査団は書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の各ステップで合否判定を行い、合格者のみが次ステップに進む評価プロセスを提案しているが、パイロットプロジェクトでは各ステップでの評価結果に関わらず参加者全員を最終ステップの企業診断実技試験まで参加させた。7.7.2から7.7.4においても、それぞれのステップにおける参加者全体、あるいは参加コンサルタント全体を対象に評価結果のまとめと考察を行った。ここでは仮に、各ステップで合否判定を行って合格者を絞っていった場合にはどうなったかについて考察する。

64名の参加登録者のうち、45名（うちコンサルタント32名）が書類審査のための書類を提出した上で筆記試験、企業診断実技試験の双方に参加した。書類審査の書類を提出したコンサルタント、筆記試験で5分野全てに回答したコンサルタントは33名だが、そのうちの1名は企業診断実技試験に参加しなかった。7.7.2で示したように、書類審査には29名のコンサルタントが合格した（企業診断実技試験に参加しなかった者を含む）。また、企業診断実技試験では3名（うちコンサルタント1名）が不合格となったことを7.7.4で述べた。筆記試験の合格基準を決めた上で、各ステップでの不合格者を次ステップの評価対象から除外すれば、評価プロセスを通しての合格者数が確定する。

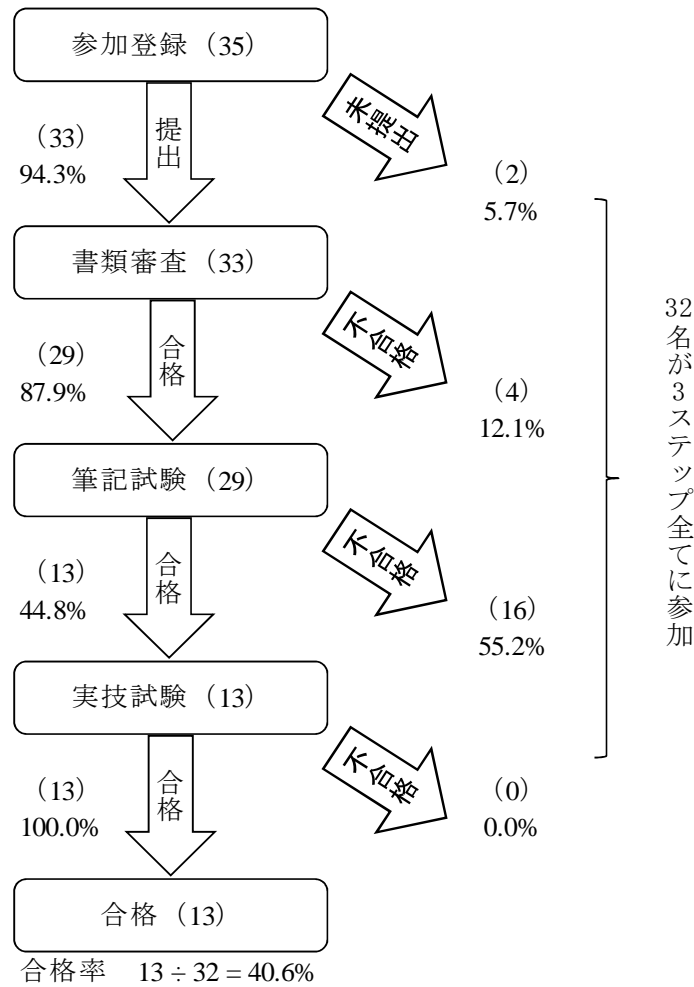
¹⁰ 担当する講師兼審査員は交代した。

¹¹ 倫理性の得点は1点あるいは5点のいずれかとした。

仮に筆記試験の合格基準を平均点 50 点以上、且つ最低点 30 点以上に設定した場合、書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の 3 ステップ全てに合格する参加者は 13 名となる。図 7-6 にその場合のコンサルタントの合否推移を示す¹²。既に述べたように非コンサルタントは全員が最初のステップである書類審査で不合格となることから、パイロットプロジェクトの本来の対象であるコンサルタントのみに焦点を当てている。審査対象者を分母としてそれぞれの評価ステップにおける合格率を算出すると、書類審査の合格率は 87.9%、筆記試験 44.8%、企業診断実技試験 100%となり、全体的な合格率は 4 割ほどとなった。平均点を 50 点のままで最低点を 40 点とすると最終的な合格者は 5 名（合格率 15.6%）、平均点 40 点、最低点 30 点とすると、22 名が合格となり最終的な合格率は 68.8%となる。

中小企業コンサルタント制度を早急に立ち上げ、合格者を中小企業支援の中で活用していくことが急務であることを考慮すると、40～60%程度の合格率が初期段階には必要であろうと調査団は考えている。上記のように、パイロットプロジェクトではそれに近い最終合格率を期待できることが確認できた。また、各ステップにおいて改善の必要な点もあるが、評価プロセスを書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の 3 ステップとすることの妥当性も確認できたと判断する。

¹² 実技試験で不合格と判定されたコンサルタントは筆記試験で不合格となる。



注：各ステップの合格者、不合格者の比率は審査対象者（書類審査の場合は33名）を分母として計算した。

出所：JICA 調査団作成

図 7-6 パイロットプロジェクト評価プロセスにおけるコンサルタントの合否推移¹³
 （筆記試験の合格基準を平均点 50 点、最低点 30 点とした場合）

7.7.6 参加者に対するアンケート調査の結果および考察¹⁴

7.6.11 で述べたように、パイロットプロジェクトで試行した評価プロセスの改善点を探ることを目的に、パイロットプロジェクト参加者に対してアンケート調査への協力を依頼した。アンケートではまず、自由記述形式で学習ガイドブック、座学、筆記試験について分

¹³ 書類審査の書類を提出して筆記試験にも回答したが実技試験を欠席したコンサルタントは合格基準を平均点 50 点以上、最低点 30 点以上とすると筆記試験で不合格となる（書類審査には合格する）。

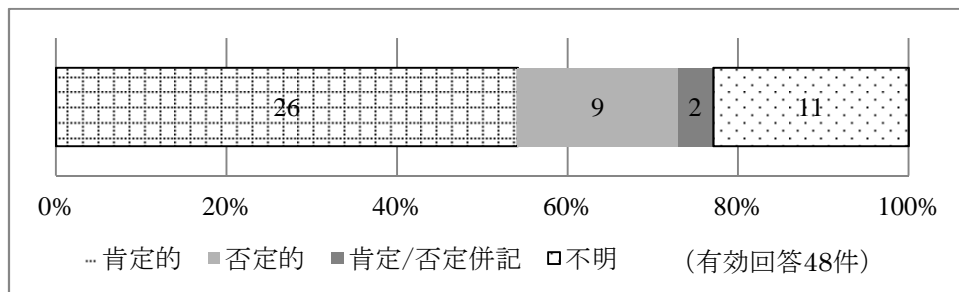
¹⁴ 多くの参加者はパイロットプロジェクトが中小企業コンサルタント評価プロセスの妥当性を確認するためのものであることを十分に理解していない様子であった。通常の研修プログラムであるとの認識でパイロットプロジェクトに参加した上でアンケートに回答していると思われる。なお、企業診断実技試験のモデル企業 8 社に対してもアンケート調査を行ったが、回答社数が少ないことから結果の記述を割愛する。

分野および全体についてのコメントを求めた。続いて、企業診断の経験について質問した¹⁵。次に、企業診断実技試験において実力を発揮できたと思うかと、できなかったと思う場合にはその理由を、そして最後に企業診断実技試験について改善すべき点を尋ねた（回答者54名）。全体と共に分野別のコメントを求めた項目については、全体、分野別のコメントが全て同じであったり、分野別のコメントが空白であったりする回答が多くみられたことから、分野別のコメントも全体に対するコメントに加えた上で内容を分類し、件数をカウントした¹⁶。以下に回答の集計結果を調査団の所感と併せて報告する。

(1) 学習ガイドブック

学習ガイドブックは、その作成および配布の目的が特定分野の専門家が非専門分野に関する基礎知識を自習することに対する支援にあること、中小企業コンサルタントが身につけておくべき知識の範囲と学習のポイントを纏めていることを説明した上で、配布したガイドブックが目的に適ったものであるかどうかと、内容の網羅性や構成についてコメントを求めた。

図7-7で示すように、有効回答48件のうち26名（54.2%）からの回答には「十分な内容である」、「よくできていると思う」などガイドブックの内容に対して肯定的なコメントが含まれる一方¹⁷、9名（18.8%）からの回答には「目的に合っていない」、「十分な内容とは言えない」など否定的な内容が含まれていた。



出所：JICA 調査団作成

図7-7 アンケート結果：学習ガイドブックについて

内容の網羅性や構成に関しては、ガイドブックの内容拡充を求めるコメントが多く寄せられた。複数回答で件数の多かったものから順に列挙すると、「（理論や知識項目だけでなく）実践的な内容や事例を追加すべき」（16件、33.3%）、「網羅性に欠ける」あるいは「体系的にまとめられていない」（4件、8.3%）、筆記試験が課されることを念頭に置

¹⁵ 企業診断経験については、企業診断を「企業を包括的に診断し、企業の弱点分野と抱える問題さらにその原因を特定し、その改善計画を企業に提案する」コンサルティング活動であると説明した上で経験の有無を尋ねたが、回答を見るとほとんどの回答者はコンサルティング活動全般の経験について回答している。よって分析から除外している。

¹⁶ 全体として、質問内容とは異なる点に関するコメント、例えば、座学に関するコメントを実技試験に関する質問も回答欄に記入している例についての回答も散見された。

¹⁷ 肯定的なコメントをした回答者も、その多くは併せて改善の要望も記述している。

いてのことと思われるが「練習問題を追加して欲しい」（4件、8.3%）、「内容をもっと詳しくすべき」（3名、6.25%）、「中小企業コンサルティングに即した内容にすべき」（3件、6.3%）、「トルコの実態に即した内容にすべき」（2件、4.2%）、「診断の練習問題・ケーススタディを示すべき」（2件、4.2%）となる。

既に述べたように、学習ガイドブックは中小企業コンサルタントが身につけておくべき知識の範囲と学習のポイントを纏めたもので、その分量は5分野合計で160ページである¹⁸。

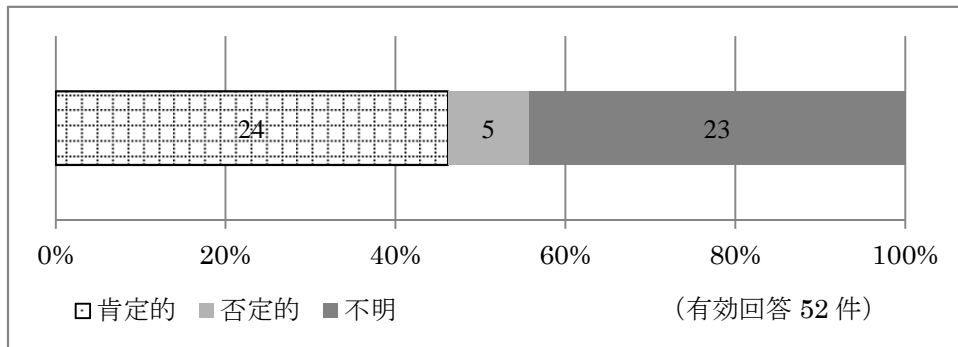
中小企業コンサルタントが身につけておくべきと調査団が考える理論や項目については網羅しているが、この分量で各分野の専門家を含めた全ての読者が納得するように詳しく記述したり、あるいは事例やケーススタディを掲載したりすることは不可能である。当然、学習者がガイドブックを傍らに置きつつ市販の教科書や専門書を使用することを想定しており、ガイドブックにはトルコ人専門家が選定した参考図書のリストを分野別に掲載している。市販の教材が利用可能であることから、新たにボリュームのある教科書を作成する必要はないであろうというのが調査団の見解である。トルコの実態に合わない箇所については、今後トルコ人専門家の手により修正されることを期待したい。

(2) 座学

座学は、1) 参加者に自身の非専門分野に関する知識レベルを確認させて今後の自習の方向付けを支援すること、2) 筆記試験にはすぐわないが身につけていなくてはならない分野の知識を確認させること、3) 他分野専門家とのネットワーク作りに役立たせること、の3点を目的としていること、つまり、参加者に筆記試験が課される5分野に関して新しい知識を身につけさせることを主目的とした研修ではないことを説明したうえで、座学が目的に合うものであったかどうかについてコメントを求めた。

有効回答は52件で、24名（46.2%）からのコメントには「目的に合った良い座学だった」、「自己啓発に有益な内容だった」など肯定的な内容が含まれる一方、5名（9.6%）からの回答には「期待を下回った」、「役に立つ内容がなかった」など否定的な内容が含まれていた（図7-8参照）。

¹⁸ 一方、例えばマーケティングについて基礎的な内容をまとめたテキストの1つ Marketing: An Introduction, 7th Edition (Gary Armstrong, Philip Kotler 著) は700ページを超える。



出所：JICA 調査団作成

図 7-8 アンケート結果：座学について

多くの参加者が座学を新しい知識をしっかりと学べる機会と期待していたためと思われるが、改善を要する点としては「(座学で扱う内容の分量に対して)時間が短すぎる」あるいは「時間が足りない」とのコメントが最も多く寄せられた(29件、55.8%)¹⁹。座学には学習ガイドブックの内容を一通り概観する資料を用意したが、資料の説明半ばで講義が終了してしまうことがあり、このことが参加者の「時間が短すぎる」という意識を強めたかもしれない。また、13名(25.0%)が「講義で扱う内容が理論や知識項目の説明に偏りすぎている」、または「事例紹介や演習が足りない」、10名(19.2%)が「もっと詳しい説明が必要」あるいは「内容が浅い」と回答している。時間が十分にあれば一つ一つの項目をより詳しく説明したり、長い演習時間を確保したりすることもできることから、これらのコメントも「時間が短い」ことの別表現と解釈することが可能である。一方、9名(17.3%)からは「事例紹介や演習が有益だった」とのコメントも寄せられている。事例の説明や演習を担当した日本人専門家の講義が好評であったことが窺われる。なお、トルコ人専門家は理論や項目の概説を担当したが、彼らも具体例を多く交えながら講義を進めており、決して理論の説明一辺倒だったわけではない。回答者のコメントをまとめると、「講義時間を延長して、もっと詳しく教えるべき。事例紹介や演習の時間も増やすべき」ということになるが、評価プロセスの一環としての座学である以上、あまり長い時間を割くことは適当ではない。参加者がガイドブックや市販の教材を使用して事前に自習をしてきた上で座学に臨めば、取り上げるトピックを絞ることや、あるいは質疑形式で座学を進めることもできる。知識習得のために長期の座学が必要であるならば、それは別途整備すべきであろう。

どのような人材が講師を担当すべきかについては、大学教授、現役のコンサルタントなどが挙げられたがいずれの場合にもコンサルティング経験を有する者が講師となるべき(3名)という点は共通している。

(3) 筆記試験

筆記試験に関しては、1) 中小企業コンサルタントは、中小企業経営に関わる幅広い分

¹⁹ 一方、扱う内容に対して講義時間の長すぎる分野があったとのコメントも2件寄せられている。

野について一定以上の知識を持つことが必要である、2) 筆記試験が最も公正に知識レベルを評価する方法である、と調査団が考えていることを説明した上で、改善すべき点などのコメントを求めた。

まず、筆記試験を実施することに対して否定的な意見は全く見られなかった。一方、知識レベルを公正に測る方法であるとして評価プロセスの一環として筆記試験を実施することに理解を示すコメントは4件寄せられている。調査団が把握している限り、トルコに存在するコンサルタントの登録制度は審査登録にあたって筆記試験を課していないが、評価プロセスに筆記試験を組み入れることに問題はないと思われる。

有効回答52件の中で最も多かったコメントは「設問文および選択肢の文意が分かりづらい」²⁰というものである(38件、73.1%)。はっきりと「(専門用語の正しい置き換えを含めて) 翻訳の質を改善すべき」と答えているケースを含めて19名はその原因が翻訳にあると認識している。7.6.4で述べたように、試験問題は日本人専門家が作成し、その翻訳版をトルコ人専門家がレビュー、修正して完成させた。限られた時間で仕上げたため不完全な部分もあるであろうが、トルコ人専門家のレビュー、修正を経ていることから、文意が取れないような翻訳とはなっていないはずである。また、同じ日本人専門家により作成され、同じ翻訳者によりトルコ語にされているにも関わらず、学習ガイドブックに対してこれほど多くの「内容が分かりづらい」、「翻訳に問題がある」といった類のコメントは寄せられていない。従って、試験問題の内容が分かりづらいと感じた要因が翻訳以外にある可能性も十分ある²¹。いずれにせよ、トルコ人専門家の手によって試験問題が作成されればこのような問題が起きることはない。

続いて11名(21.2%)が「講義で取り上げられていない内容に関する設問が出題された(出題すべきではない)」とコメントしている。これは、参加者が筆記試験を講義内容の理解度確認テストだと考えたためと思われる。

3番目に多いコメントとして、8名(15.4%)が「(ケーススタディなど) 実践的な問題を出題すべき」、「知識の有無(あるいは記憶力)を試すのではなく応用力を評価する問題を出題すべき」と答えている。また、4名からは「コンサルティングで必要としない知識を問う設問がある」、「知識レベルを測れる内容の設問になっていない分野がある」、「(コンサルタント向けではなく) ごく一般的な問題だった」、3名からは「トルコの実態に合った問題を出題すべき」、「トルコ中小企業に一般的な課題に関する問題を出題してはどうか」というコメントが寄せられた。試験問題の多くがそれぞれの分野における一般的な知識を問う問題であったために出たコメントであろう。これらは応用力を問う設問を出題すべきという意図のコメントと思われるが選択肢方式の問題で応用力を問うには限界があり、「記述式回答の問題を(も)出題すべき」とのコメントも2名から寄せら

²⁰ カウントする際には、「文章が長すぎて分かりづらい」といったものも同種のコメントとしてまとめている。

²¹ 例えば、日本人に対しては問題の無い問い方もトルコ人にとっては慣れないものであったかもしれないし、参加者の知識が不足しているために問われている問題や選択肢の意味内容がよく分からなかった可能性もある。

れている。記述回答式の問題は知識の応用力を試す目的で広く一般的に使われており、日本の中小企業コンサルタントの試験においても第2次試験で採用されている。しかし、記述回答式の問題には採点の負荷が非常に高い、またまとまった量の回答を公平に評価することが難しい、つまり異なる評価者間での採点基準の統一を図ることが難しい、という問題がある。よって、筆記試験では選択肢方式の問題を出題し、次ステップの企業診断実技試験で応用力を評価する評価プロセスを調査団は提案している。

(4) 企業診断実技試験

企業診断実技試験に関してはまず、1) 実施期間の長短、2) グループの人数とグループメンバーの経歴構成、3) あらかじめ指定した診断方法（全体）、4) レーダーチャート作成のための評価項目、5) モデル企業、6) 診断結果報告会の6点について改善すべき点を探った²²。更に、今回の企業診断実技試験で自身の能力を十分に発揮できたと思うかどうか、また発揮できなかったと思う場合にはその理由を探った。

1) 実施期間の長短

企業診断実技試験の実施期間の長短に関する有効回答は43件で、最多の19名(44.2%)が「期間は適切であった」と回答している(表7-18参照)。一方、14名(32.6%)が「短い」あるいは「十分ではない」、4名(9.3%)は逆に「長い」と答えている。また、3名(6.8%)は「モデル企業により適切な日数は異なる」とコメントしている。

「期間は適正であった」と答えた回答者の比率が最も高く、日本の制度でも15日間で3社の診断助言を行う実務補修を実施していることから、オリエンテーションを含めて5.5日間で1社を診断するという日程が短すぎるということは無いと調査団も考えている。参加者が指摘するように適正な日数はモデル企業の規模や業態次第であるという面もあるが、企業に合わせて実施期間を調整するのではなく、あらかじめ定めた期間で問題なく診断できるような企業をモデル企業に選定すべきであろう。

2) グループの人数とグループメンバーの経歴構成

グループ人数とグループメンバーの経歴構成に関する有効回答は47件で、24名(51.1%)がグループ人数やメンバーの経歴構成は適正であったと回答している。一方で、15名(31.9%)は1グループの人数が多すぎるとコメントしており、そのうちの13名は1グループの人数が10名を超えたイスタンブールかガジアンテップでの参加者であった。

調査団は当初、7-10名/グループを想定していたが、これは調査団専門家の人数によりパイロットプロジェクト1ヶ所あたりのグループは2つとなること、座学にはある程度の参加者を確保したいこと、等の事情からである。グループ内での役割分担や評価のための講師兼審査員による観察の面からみても10名超のグループはやはり大きすぎる。

²² 診断結果報告会についてのコメントは、「良い報告書を作成できた」といった感想がほとんどで、例えば「一人当たりの発表時間をもっと長く確保すべき」などのような改善につながるコメントは皆無であったため、結果の記述を割愛する。

1 グループあたりの人数は多くても7-8名までとすべきであろう。前述した日本での実務補修では1グループは6名以内で編成されることになっている。

3) 診断方法

診断方法に関する有効回答は35件で、24名(68.6%)は「(調査団があらかじめ指定した)診断方法は適切であった(大きな問題は無い)」と回答している。そのうちの1名は適切だったと述べたうえで「他の分析方法を使ってもよいのではないか」ともコメントしている。一方、上記24名に含まれない別の1名は「他の分析方法も使用すべき」と答えている。残り10名のうち2名は良否ではなく「普通」と答え、8名からの回答には彼らの良否評価を判断できるようなコメントが無かった。

良否評価なしと分類したコメントには「企業での面談を始める前にまず現場を見学すべき」、「複数の参加者が同一分野を担当する場合には、常に2人で一緒に調査するのではなく、個別に企業の担当者との面談する機会があったほうがよい」、「企業訪問初日は講師の指導のもとグループで調査すべき」、「経営者や管理職社員だけでなく一般社員にもインタビューすべき」(各1名)等々がある。また、1名が「診断手法に関する講義が無かったので、自分の知識と経験に基づいて診断した」、2名が「もっと講師からの指導を受けながら診断したかった(助言をもっともらいたかった)」と回答している。診断を円滑に進めるためには、講師兼審査員からの指導や助言がある程度は必要であるが、評価プロセスの一環としての実技試験である以上、具体的な点についてはグループ内での話し合いによる判断に委ねて問題ないと思われる。

4) レーダーチャートの評価項目

レーダーチャートの評価項目に関する有効回答数は36件で、23名(68.5%)が「評価項目は適切であった」と回答している。「適切だが改善可能」、「普通」との回答がそれぞれ1名(2.9%)からあり、8名(22.9%)は「不適切」と回答している。また、「1日の調査でレーダーチャート分析をすることはできない」、「翻訳されたためかもしれないが、質問内容が想像していたものと異なった」とそれぞれ1名が述べている。改善すべき点としては、3名が「トルコの中小企業の実態に合っていない」、別の3名は「評価単位を変更すべき(10点満点、3点満点など)」とコメントしている²³。

評価単位を変更すべきという指摘も、パイロットプロジェクトで使用した評価基準にトルコ中小企業の実態に合っていない部分があり、結果として例えば2点と評価すべきか3点とすべきかの判断に窮するケースがあったのであろうと思われる。今後トルコ人専門家の手によって、パイロットプロジェクトで使用した評価項目および評価基準がトルコ中小企業の分析により適したものに改良されていくことを期待したい。

²³ 他に、「翻訳を改善すべき」、「客観的な指標を加えるべき」(全て1件)、というコメントが寄せられた。

5) モデル企業

モデル企業に関する有効回答は44件であった。24名(50.0%)は「適切なモデル企業を選定されていた」と回答している一方で、15名(32.6%)が「診断した企業はモデル企業として適切ではなかった」と述べている。また、アンカラの参加者1名は「1社はモデル企業として適切だったが、もう1社は適切でなかった」と述べている。

適切ではなかった理由としては8名が「あまり情報を出してもらえなかった」、あるいは「企業が調査に非協力だった」こと、1名が「規模が小さすぎる」こと、別の1名は「同業のあまりいない特殊な業界に属する企業である」ことを挙げている。また、実際に企業に訪問した上でモデル企業を選定すべき、モデル企業に企業診断の目的を十分に周知しておくべきとのコメントが寄せられた。

企業診断実技試験に適していないモデル企業であると感じた理由として企業規模を挙げた参加者は1名のみである。しかし、調査団から見ると、パイロットプロジェクトのモデル企業の中には、モデル企業としては企業規模が小さすぎると感じられる企業が複数社あった。モデル企業には、様々な面から分析することが可能な企業、言い換えると診断に際して参加者の知識量や応用力がより問われることになる企業が適している。しかし、零細小企業の診断は企業の持つ資源や企業側から得られる情報が少ないために、調査分析の範囲や深さも限られてしまうことがある。コンサルタントの能力を評価する場であるという観点からは、ある程度の規模を持つ企業がモデル企業としてふさわしい。

また、企業選定の際には、候補企業の業態を確認した上で²⁴、企業の担当者だけでなく経営者が診断企業診断実技試験に理解を示し、また協力する姿勢があることを十分に確認する必要がある。

6) 能力発揮について

今回の企業診断実技試験において自身の能力を発揮できたと思うかどうかを5段階評価で尋ね、51件の有効回答を得た。11名(21.6%)は能力を「存分に発揮できた」と回答し、17名が「発揮できた」(33.3%)、13名(25.5%)が「ほぼ発揮できた」と答えている。回答者の8割強は能力を発揮できたと考えていることから、企業診断実技試験でコンサルティング能力を評価されることに対する大きな抵抗はないであろうと判断できる。

(5) アンケート結果考察のまとめ

筆記試験を実施することに対して否定的なコメントが無かったこと、多くの参加者が企業診断実技試験で自身の能力を発揮できたと考えていることから、パイロットプロジェクトで検証した書類審査－筆記試験－企業診断実技試験という中小企業コンサルタン

²⁴ アンカラで商業・サービス業のモデル企業として選定された企業の1社は小売りもしているとのことだった。しかし、実技試験で調査したところ、実質的には製造企業で小売りはほとんどないことが実技試験で判明した。

トの能力評価プロセスは、評価されるコンサルタント側も妥当とみなしていると判断できる。

学習ガイドブック、座学、筆記試験、企業診断実技試験について、参加者から様々なコメントが寄せられ、その多くは今後の評価ツール改善への教訓となる。しかし、それぞれの目的や制約等を勘案すれば、調査団が提案した評価プロセスに大きな変更の必要はないと考えられる。

第 8 章

中小企業コンサルタント資格制度構築への提言

第 8 章 中小企業コンサルタント資格制度構築への提言

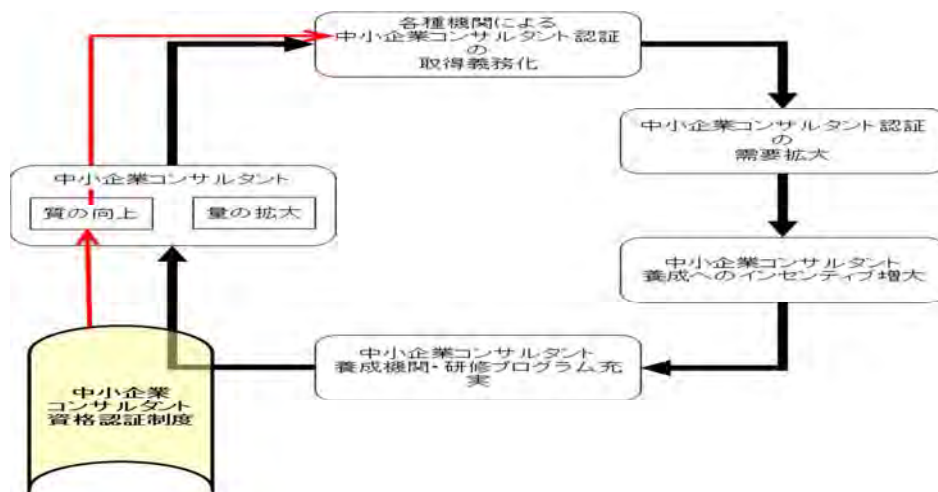
本章は第 6 章の提案を、パイロットプロジェクトで得た教訓をもとに修正し詳細化した、トルコにおける中小企業コンサルタント資格制度構築への提言である。

8.1 中小企業コンサルタント資格制度

中小企業コンサルタント資格制度が構築・運用され KOSGEB を含む官民の中小企業支援セクターに制度が広く活用されているという、目標とする将来の理想的な状況とは次のようなものである。

- 権威ある機関により、中小企業コンサルタントの基準と評価プロセスが策定、公開されており、それに基づいて公正な評価と認証が行われている。
- 中小企業コンサルタントとしての認証取得が、様々な中小企業支援プログラムで働くコンサルタントに義務付けられている。
- 中小企業コンサルタントの質が保証されていることにより、中小企業からのコンサルタントへの高い需要がある。
- 中小企業コンサルタントが魅力ある職業と見做されることで増大する認証取得志望者の認証取得準備を支援する仕組みも機能している。

この状況の実現は、まず中小企業コンサルタント資格・認証制度の構築から始まる。それを契機として図 8-1 に示すような好循環が生まれ、想定した状況の実現に繋がることになる。国の課題である中小企業振興において大きな役割を果たす中小企業コンサルタントの質の向上と量の拡大が期待できることになる。



出所：JICA 調査団作成

図 8-1 中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環

目標とする上記の状況の実現に向けて、調査団の提言を以下の順序で提示する。

- 中小企業コンサルタント制度の枠組み
- 中小企業コンサルタントのプロファイル
- 中小企業コンサルタントの能力基準
- 中小企業コンサルタントの評価プロセスと認証制度
- 中小企業コンサルタント評価ツール
- 中小企業コンサルタント養成
- 中小企業コンサルタント制度による KOSGEB コンサルティングサービスの質の向上

8.2 中小企業コンサルタント制度の枠組み

8.2.1 将来の制度の枠組みに対する方針

本調査は当初、KOSGEB のコンサルタント登録制度のためのコンサルタント基準の作成と評価プロセスの改善を行い、加えて、その評価プロセスを将来トルコにおける中小企業コンサルタント国家資格制度として発展させるための道筋を提案することを目的として開始された。

開始後 KOSGEB のコンサルタント登録制度は既に廃止されていることが判明したが、KOSGEB は支援プログラムに従事するコンサルタントの採用に当たって登録制度に代わる暫定的な基準で当座の対応をしている状況であり、調査団と共に中小企業コンサルタントの基準と評価プロセスを策定することを緊急の課題としていることには変わりがないことが確認された。調査団は当初の予定通り、中小企業コンサルタントの基準案と評価プロセス案の策定を行い、第7章で述べたように KOSGEB とともにパイロットプロジェクトを実施した。

調査終了後、本調査で策定した基準と評価プロセスをどのような形で制度として構築するかについて、幾つかの案が検討されたが、パイロットプロジェクトの準備と実施の時期に合わせて、KOSGEB は第4章で概観したトルコの職能認証制度の枠組みの中で新しい中小企業コンサルタント資格制度を構築するという方針を最終的に固め、既に関係機関との交渉を開始しているのが現状である。

8.2.2 職能認証制度

トルコには国際基準に基づいた認証機関の認定機関としてトルコ認定庁（TÜRKAK）が活動しており、認証の対象には製品、マネジメントシステム、試験・校正機関に加えて、要員も含まれている。

一方イギリスの NVQ を基に EU においても様々な職業の能力基準を作成し、基準に基づいて要員の認証を行う制度が広がりつつあり、第 4 章で述べたようにトルコにおいても 2006 年に法律に基づいてトルコ職業資格庁 (MYK) が設立されている。MYK は職業能力基準作成機関であり、作成された基準に基づく認証は、TÜRKAK に認定された認証機関が行う。MYK による職能認証制度の要諦は、利害関係のない者が定められた基準と方法によって評価をするという第三者認証によって担保される公平性である。

MYK と TÜRKAK によるトルコの職業能力認証制度を構成する機関とそれぞれの業務を整理したのが表 8-1 である。

表 8-1 職業能力認証制度の構成機関

機関	業務	要件
MYK	<ul style="list-style-type: none"> ● 職能基準の作成 ● 認証・試験機関のモニタリング 	
TÜRKAK	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO17024 に基づく認証・試験機関の認定 	
認証・試験機関	<ul style="list-style-type: none"> ● 試験乃至は試験機関のモニタリング ● 認証授与 ● MYK に委任された機関による認定を受けた研修機関のモニタリング 	TÜRKAK による認定を受けること。
研修機関	<ul style="list-style-type: none"> ● 認証希望者に対する教育・研修 	MYK に委任された機関による認定を受けること。

出所：JICA 調査団作成

中小企業コンサルタント制度構築に向けての下記の調査団の提言は、制度を MYK の職能認証制度の枠組みの中で構築すること、中小企業コンサルタント基準を KOSGEB が MYK とのプロトコルに基づいて作成すること、を前提としている。

8.3 中小企業コンサルタントのプロファイル

8.3.1 中小企業コンサルタントのプロファイル

トルコにおいてはコンサルタントとは特定分野の専門家であるという概念が定着している。それに対して調査団の提案は、企業活動の特定分野ではなく、中小企業そのものを専門分野とする“中小企業コンサルタント”という新しい概念の導入である

調査団の提案する“中小企業コンサルタント”は、既に第 6 章において提示したように、次のような機能とプロファイルをもつコンサルタントである。

“中小企業コンサルタント”に求められる機能は次の二つである。

- (a) 中小企業経営者にとって最も身近な相談相手となり、顧客企業の成長発展を支援するアドバイザーとしての機能
- (b) 中小企業のあらゆる経営課題に総合的・継続的に対応することを業務とし、複雑高度な特定の課題に対しては相応しい専門家や組織と円滑に連携し解決にあたるコーディネーターとしての機能

“中小企業コンサルタント”は通常個人で一つの企業を担当する。広範な問題に柔軟に対応し、全社的な経営の視点で判断し助言の出来るアドバイザーにはオールラウンドの能力（但し製造業における固有技術は除く）が不可欠である。“中小企業コンサルタント”はまず中小企業経営の全ての分野の幅広い知識をもった中小企業マネジメントに関するジェネラリストでなければならない。どのセクターのどのような業種・業態の中小企業に対しても、企業を総体として偏りなく診たうえで企業が抱える問題を探り当て、改善の優先順位を的確に判断できることが必要である。

その上で、必要に応じて柔軟に様々な分野の専門家の支援への橋渡しをし、さらにニーズにあった適切な支援プログラムの企業の利用を斡旋することなどが、コーディネーターとしての“中小企業コンサルタント”の業務となる。

ただし調査団の提案は、中小企業支援にあたるコンサルタントの全てがこのプロフィールを持つべきである、ということではない。コンサルティングのテーマが決定した後、テーマに応じた特定分野の専門家の助言と指導が必要となることは多い。中小企業に対するコンサルティングにおいては、先入観にとらわれず現場に徹した眼で企業を観察診断する、というステップが不可欠であり、そのステップに従事するコンサルタントはここで提案しているプロフィールをもつべきである、というのが調査団の提案である。

8.3.2 中小企業コンサルタントと経営コンサルタント

MYKは、複数の基準の対象が相互に重複しないこと、を基準作成の原則の一つとしている。そのために新しい基準の作成に取り掛かる前には、同じ領域の職業の区分けを明確にした職業地図（職業マップ）の作成を義務付けている。

多くの国の企業コンサルティングの分野において、コンサルタントという職業の明確な定義や資格制度がないままに、様々な専門分野と経歴をもつものが皆同じように経営コンサルタントを名乗ることで企業側に混乱を生じさせ、更にコンサルタントの評価を落としている。この状況への問題意識はトルコにおいても高く、コンサルタント資格制度構築が広く要望されている。すでにMYKに対して経営コンサルタントとしての基準作成を申請する動きを見せている団体もある。重複を避けるというMYKの基本方針に沿うためには、KOSGEBはMYKとプロトコルを結び“中小企業コンサルタント”の基準作成を取りかかる前に、企業コンサルタントの職業のマップを作り、その中で“中小企業コンサルタント”を明確に位置づける必要がある。

この点についての調査団の見解を次に提示する。

まず一般的に経営コンサルタントと総称されている職業と本調査のテーマである“中小企業コンサルタント”に求められる能力には違いがあることを述べる。次に、企業経営の各分野と並んで中小企業そのものも一つの専門分野であるという考え方を前提として、企業コンサルタントを専門別に定義すること、を提案する。

最後にもし専門別コンサルタントに加えて“経営コンサルタント”の定義、基準作成、認証の要望がある場合には、MYKの職業のレベル分けに則って、複数の専門分野をもつことを条件に、専門コンサルタントより一つ上のレベルに“経営コンサルタント”を定義することを提案する。

(1) 優先される能力の違い

多くの国において経営コンサルタントという名称は、厳密な定義がないまま、企業コンサルタントの総称としてあいまいなまま使われている。企業から依頼を受けて、経営上の様々な問題を解決するための支援を行うものすべてが経営コンサルタントと呼ばれ、また自称している。“中小企業コンサルタント”も顧客を中小企業に特化しているとはいえ、広い意味の経営コンサルタントであると通常見做されている。

企業の経営には様々な分野があり、また各分野も様々な領域に分かれる。セクターに特有のファクターもあり、これらの分野や領域、セクターのすべてにおいて深い専門性と経験を持つことが出来れば理想的な経営コンサルタントということになるが、現実にはあり得ない。経営コンサルタントはそれぞれが得意とする分野やセクターを持つことになる。特定分野としては企業組織、人事管理・人材開発、生産管理、品質管理、財務、IT、さらにISO認証取得支援などが比較的多い。自分の専門分野（ドメイン）を持つことは厳しい競争環境に置かれている経営コンサルタントにとって必須である。

一方調査団が提案する“中小企業コンサルタント”は経営の特定分野を専門とするのではないという意味でジェネラリストであるが、別の言い方をすれば、中小企業そのものを専門とするコンサルタントということである。経営コンサルタントはそれぞれが専門分野を持つ必要があるという意味では、例えば人材開発を専門分野とする経営コンサルタントに対して、中小企業を専門分野とする経営コンサルタントが“中小企業コンサルタント”である。

つまり、“中小企業コンサルタント”と他の一般的な経営コンサルタントでは、求められる能力の優先順位が異なるということになる。経営コンサルタントに必要な能力を1) 特定分野の深い専門性と2) ホームドクターに期待されるような企業経営に関する幅広い知識を駆使した、どの分野であれ、企業が抱える問題を探り当てることができる能力、に分けると、既にのべたように一般の経営コンサルタントにはまず1)が優先され2)の

能力は補完的なものである。それに対して、”中小企業コンサルタント“には 2) の能力が必須であり、1) の能力は補完的なものとなる。中小企業コンサルタントにとっても特定分野の高い専門性も併せ持つことが望ましいことは言うまでもないが、それは必要条件ではない。

(2) レベル6の“中小企業コンサルタント”とレベル7の“経営コンサルタント”

調査団は、様々な専門性と対象をもつ企業コンサルタントを一つの基準のもとに一本化することは適当ではないし、その必要もなく、また不可能でもあると考えている。敢えて全ての企業コンサルタントに共通する部分だけをカバーする一つの基準を作成すれば、極めて基礎的、平均的な知識やコンサルティングスキルだけを内容とする基準となり、資格は検定資格としても従事資格としても実質的に意味がないことになる。

また専門性や対象が様々なステークホルダーすべてが合意する一つの企業コンサルタント基準を容易に作成できると考えるのも現実的ではない。ここでこのあいまいな定義の問題でいたずらに時間を浪費することでせつかくの制度構築に向けて高まっている機運に水を差すことはもっとも避けるべきである。

“中小企業コンサルタント”を、顧客を中小企業に特化した経営コンサルタントと呼ぶことは出来るが、既に述べたように必要とされる能力基準には違いがある。“中小企業コンサルタント”という個別の職業基準を作成し資格を設けることは、中小企業側の特有のニーズを考えれば理に適っている。

調査団の提案は次の通りである。

- 企業コンサルタントをそれぞれの専門分野に基づいて定義し、コンサルタントとしての職業名に専門分野を加える。具体的には財務コンサルタントや生産性コンサルタントなどであり、それらと並んで中小企業分野の専門家が“中小企業コンサルタント”となる。
- MYKの基準では全ての職業は難易度に応じて8つのレベルに分けられるが、この専門コンサルタントの職業レベルを6（大学卒相当）とする。

調査団はこれらのレベル6の“中小企業コンサルタント”を含む専門コンサルタントの認証制度構築で現在のトルコの緊急の課題への対応としては十分であると考えているが、もし“経営コンサルタント”という職業を定義し基準を作成する要望と必要があるのであれば下記のような対応を提案する。

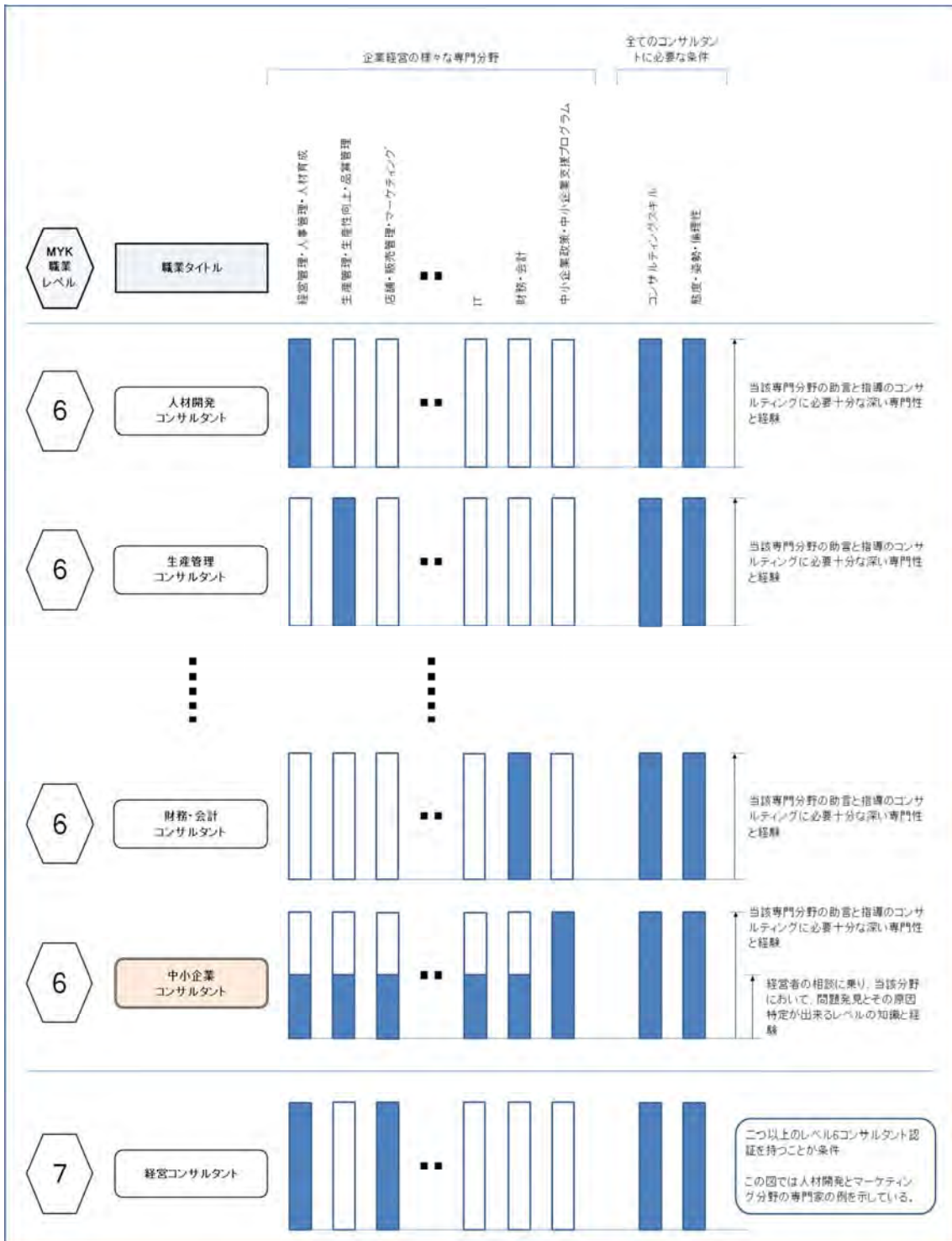
- 複数の専門分野を持ちそれぞれの分野においてコンサルタントとしての十分な専門性と経験をもつコンサルタント、つまり複数のレベル6のコンサルタント認証取得を条件として、一段上のレベル7（大学院卒相当）の職業として“経営コンサルタント”を定義する。

レベル7の“経営コンサルタント”とレベル6の各分野別のコンサルタントはすべて別個の職業となり、コンサルタントとして共通する部分はあるものの、それぞれの基準が作成されることになる。

将来 MYK による職業能力認証制度の枠組みの中で“中小企業コンサルタント”を含む様々なコンサルタントの職業基準が策定され認証が始まることを調査団は期待している。各基準の作成担当機関の決定は最終的には MYK の判断によることになるが、調査団はレベル6の“中小企業コンサルタント”基準は、トルコにおける中小企業支援の中心機関である KOSGEB が作成し、同じレベル6の他の専門コンサルタント基準は専門分野に応じて様々な機関が作成することを想定している。

なおマネジメントコンサルタントの国際認証である CMC のトルコにおける窓口である YDD は、上記のレベル7の“経営コンサルタント”基準作成機関の候補となるはずである。

次ページの図 8-2 は“中小企業コンサルタント”を含むレベル6の分野別専門コンサルタントおよびレベル7の“経営コンサルタント”それぞれの知識分野とその深さの違いを示している。



出所：JICA 調査団作成

図 8-2 レベル6 分野別専門コンサルタントとレベル7 “経営コンサルタント”

8.4 中小企業コンサルタントの能力基準 – KOSGEB への提言

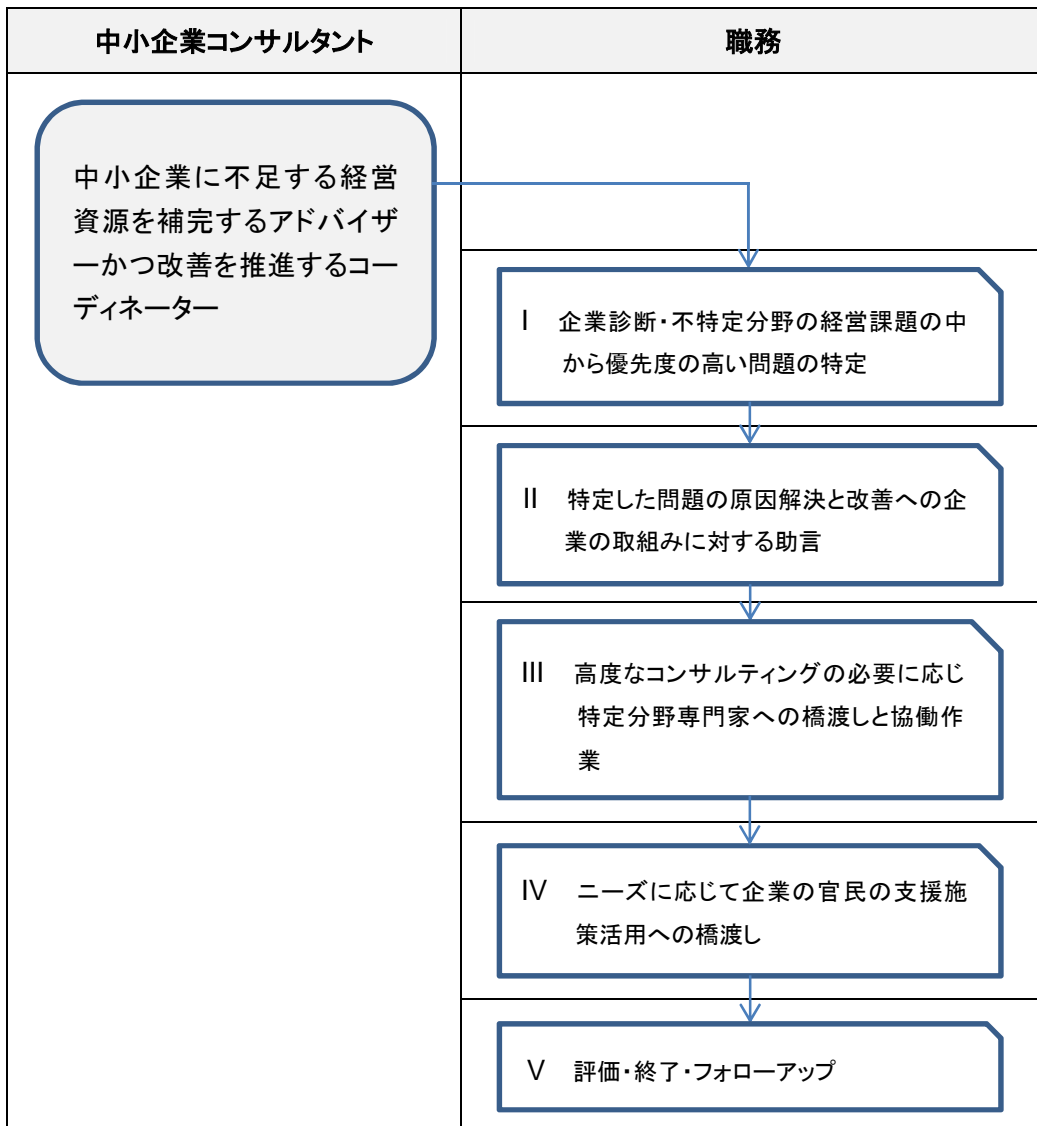
8.3 で述べたように調査団は KOSGEB が MYK とプロトコルを結び“中小企業コンサルタント”基準を作成することを想定しており、ここでの提言は KOSGEB に対するものである。

MYK の職業能力基準の構成は、まず職業が複数の職務に分けられる。次に各職務が複数の業務に分類されたうえで、各業務に必要な能力が規定される。

溶接、機械加工などの技能者や特定事項の検査官などの定型業務が主である職業は、職務を業務として細分化し、それぞれに必要な能力を、あるいは数値によって、あるいは“する・しない”という表現で定義することが可能である。しかしコンサルティングは自分の持つ知識、経験、能力さらに外部ネットワークを総動員して行う全人格的な職業である。多様な顧客の様々な状況と要求に柔軟かつ臨機応変に対応し、最終的に顧客の満足を得ることが求められる極めて不定型な仕事である。技能者などの場合と同じ職業基準の構成は馴染まない。

“中小企業コンサルタント”の能力基準に関する下記の調査団の提案は、職務を設定したあとは業務のレベルまで細分化することはせずに、各職務に必要なコンサルタントの要件を実務能力、知識、態度・姿勢に分けて規定している。その上で、各要件の中小企業コンサルタントの基準となる習得・習熟度を示すとともに、評価の指針とするために各要件の5段階評価基準を策定している。

“中小企業コンサルタント”としての仕事を図 8-3 のように5つの職務に分ける。



出所：JICA 調査団作成（図 6-2 を一部修正）

図 8-3 中小企業コンサルタントの職務

次に各職務の遂行に必要な要件を実務能力、知識、態度・姿勢に分けて、表 8-2 に示すように定義する。

表 8-2 “中小企業コンサルタント”の各職務に必要な要件

職務Ⅰ 企業診断・不特定分野の経営課題の中から優先度の高い問題の特定

実務能力	知識	態度・姿勢
プロジェクトマネジメント能力		
情報収集力		
問題分析力、課題設定力		
	中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識	
	中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	
		現場力(現場・現実・現物)
		相手の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅱ 特定した問題の原因解決と改善への企業の取組みに対する助言

実務能力	知識	態度・姿勢
プロジェクトマネジメント能力		
改善実行を支援し成果に導くコンサルティングスキルと指導力		
	中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識	
	中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	
		現場力(現場・現実・現物)
		相手の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅲ 高度なコンサルティングの必要に応じ特定分野専門家への橋渡しと協働作業

実務能力	知識	態度・姿勢
経営者の視点による特定分野 専門家とのマッチング(紹介) 能力		
特定分野専門家との協働能力		
	中小企業経営の分野別専門性の 基本的理解	
		相手の信頼を勝ち得る人間性、 コミュニケーション能力、説得 力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅳ ニーズに応じて企業の官民の支援施策活用への橋渡し

実務能力	知識	態度・姿勢
各種機関や支援プログラムと の連携能力		
申請準備・実務能力		
	中小企業支援政策、官民のプログ ラムの理解	
	申請実務知識	
		相手の信頼を勝ち得る人間性、 コミュニケーション能力、説得 力、プレゼンテーション能力
		倫理性

職務Ⅴ 評価・終了・フォローアップ

実務能力	知識	態度・姿勢
プロジェクトマネジメント能力		
評価能力		
改善実行を支援し成果に導く コンサルティングスキルと指導 力		
経営戦略策定支援など企業の 新たな方向への企画力		
	中小企業経営の全ての分野の理 解と基本的知識	
	中小企業経営の各分野の相互関 連性の理解と分野横断的知識	
		現場力(現場・現実・現物)
		相手の信頼を勝ち得る人間性、 コミュニケーション能力、説得 力、プレゼンテーション能力
		倫理性

出所：JICA 調査団作成（表 6-1 を一部修正）

知識の要件の一つである「中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識」に関して、その知識の範囲を示したものが表 8-3 である。

表 8-3 「中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識」の範囲

I 経営管理（人的資源管理を含む）	
経営者・経営層：	経営者の資質・リーダーシップ
企業活動：	経営理念、経営戦略、経営環境分析（SWOT 分析）、経営計画（年度計画、中長期計画、マネジメントサイクル（PDCA））、経営改善手法（5S、QC サークル活動）
経営戦略：	成長戦略（アンゾフの製品・市場マトリクス、BCG のプロダクトポートフォリオ・マネジメント）、競争戦略（ポーターの5つの競争要因）、産業クラスター
経営組織：	組織構造（機能別・マトリックス等）、組織構造の設計原理、組織のライフサイクル、組織管理の在り方（科学的管理法、人間関係論等）、組織構成員のモチベーション（マズローの欲求段階説、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論等）
人的資源管理：	雇用・就労管理（採用・配置、職務記述書、労働条件等）、人事評価（目標管理制度）、報酬（種類と体系、評価と報酬）、能力開発（研修方法、OJT・Off-JT 等）
経営倫理：	企業の社会的責任、地球環境保全等
II 生産管理	
製品開発：	製品設計、図面等
生産管理：	生産形態、生産計画、日程計画・生産統制、レイアウト、IE、5S、目で見る管理、生産情報システム等
資材調達・在庫・購買管理：	MRP、発注方式、ABC 分析、外注管理、V/A 等
設備・品質管理：	予防保全・定期保全、設備稼働率、QC 手法等（TQM、QC7 つ道具、新 QC7 つ道具、ISO9001、5Why の質問法、ECRS、）
環境・職場安全：	4R（Refuse、Reduce、Reuse、Recycle）、廃棄物、安全衛生対策等
III 店舗・販売管理	
店舗施設：	店舗機能、店舗設計（店舗構成、売場レイアウト、什器、商品陳列、店舗照明と色彩）
マーチャンダイジング：	商品予算管理（GMROI、売上高予算、在庫高予算、値入高予算、仕入高予算）、商品構成と品揃え（ストアコンセプト）、商品仕入（仕入数量による分類、仕入先数による分類、取引条件）、価格設定・販売促進（小売業の価格設定の特徴、インスタア・マーチャンダイジング）
物流・輸配送管理：	物流機能、物流戦略（物流ネットワーク等）
販売流通情報システム：	POS システム、バーコード、CRM 等
IV マーケティング	
マーケティングの基礎概念：	マーケティングの定義・変遷（プロダクトアウトとマーケットイン等）・領域
マーケティング目標：	販売計画、売上目標、利益目標、市場占有率、評価、等
マーケティング戦略：	マーケティングマネジメントプロセス、環境分析、4P（製品戦略、価格戦略、チャネル流通戦略、プロモーション戦略）、経営資源との整合性等、ターゲットマーケティング、関係性マーケティング、インターネットマーケティング
市場調査：	市場調査の目的、調査の対象・種類・範囲、評価と対策等、マーケティ

ング情報システム、消費者購買行動、組織購買行動、顧客満足度	
V 財務管理	
運転資本管理：	自己資本、他人資本、短期資本、長期資本
財務諸表：	貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等
経営分析：	収益性、効率性、安全性・流動性、生産性キャッシュフロー計算書分析：営業・投資・財務キャッシュフロー
損益分岐点分析：	変動費と固定費、損益分岐点売上高
投資評価：	単利と複利、現在価値・将来価値、投資評価方法（正味現在価値法、内部収益率法、回収期間法）
原価計算：	製造原価報告書の構造、実際／標準原価計算
VI 法的側面	
法人活動：	法人の種類・登記、事業の届出・許認可、資格保持者等
債権・契約：	契約の種類、契約の履行・不履行、不法行為等
雇用労働：	採用・解雇、労働時間・給与、職場安全・衛生、労働組合等
税務・会計：	決算書の届け出、優遇税制・関税、納税期限等
知的財産権：	特許権、実用新案権、著作権、商標権等
その他：	製造物責任、消費者保護、貿易関連法規、EU 指令等
VII 情報システム	
情報技術：	OS・ソフトウェア、データベース、ネットワーク、セキュリティ
情報システム：	業務系・情報系、業務改善、情報伝達・意思決定ルート等
情報システム計画：	中期計画、年度計画・予算管理等
情報管理：	管理規則、保管・更新・リスク、アウトソーシング

出所：JICA 調査団作成（表 6-2 を一部修正）

次に表 8-4 は各要件の習得・習熟度の 5 段階評価基準である。全ての要件について段階 3 が中小企業コンサルタント基準ということになる。

表 8-4 “中小企業コンサルタント”に必要な実務能力、知識、態度・姿勢の 5 段階評価基準

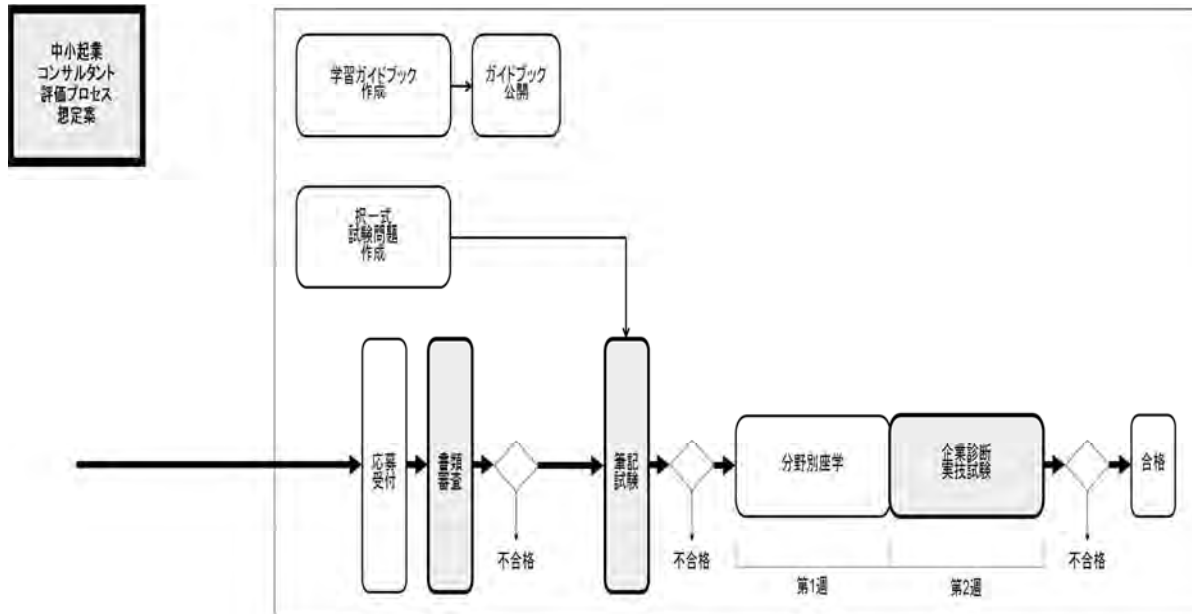
評価項目	評価項目構成要素	評価基準				
		5	4	3 中小企業 コンサルタント基準	2	1
実務能力	●プロジェクトマネジメント能力	作業計画を立て、業務の優先順位を考慮し、効果的な時間管理と予算管理のもと、コンサルタント業務の開始から終了までの業務に計画通りに実行できる。	作業計画を立て、時間管理と予算管理を考慮し、コンサルタント業務の開始から終了までの業務に計画通りに実行できる。	作業計画を立て、作業計画で予定された期間内に、コンサルタント業務の開始から終了までの業務を実行できる。	作業計画を立てるものの、内容に合わせた適切な対応が出来る。作業計画で予定された期間内に、計画通りの作業が実行できない。	作業計画を立てるものの、十分に計画が立てられない。
	●情報収集力	問題とその解決策の図説を立立てることで、その検証・分析に必要な情報収集を効果的に行える。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が効果的に行える。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な一連りの情報収集ができる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が、効果的である。5月程度の作業に終われる。	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報の理解が不十分であり、情報収集も十分に行えない。
	●問題分析力・課題設定力	企業の業績、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を適切に応用し、収集された情報・資料を客観的に整理し、分析することによって現状を正しく把握し、企業のニーズに合った論理的で改善可能な課題を、数値の明確な位置ととらえて設定できる。	企業の業績、業態、企業が置かれた特有の状況に応じて、知識と手法を適切につづき、収集された情報・資料を整理・分析することによって現状を把握し、企業の課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することによって現状を把握し、問題解決に向けた課題を設定できる。	収集された情報・資料を整理することによって現状を把握するが、問題解決に向けた課題の設定が論理的ではなく改善力に欠ける。	収集された情報・資料の整理と分析が不十分のため、問題解決に向けた課題の設定ができない。
	●改善実行を支援し、成果に導くコンサルティングスキルと指導力	改善に向けて企業が自主的に取り組むのを支援し、必要に応じてコンサルタントスキルを駆使して、成果達成まで指導できる。	企業の改善実行を助、自ら進めたコンサルタントスキルを活用して目標達成のための成果を導き出すまでの指導力がある。	企業による改善活動を、成果を生み出すまで助言・指導することができ、それを必要と一定のコンサルタントスキルも身に付けている。	企業による改善活動を成功目標とした成果を生み出すまで十分な指導力に不足であり、専門スキルも身に付けていない。	企業を改善に向けて動かす指導力が少なく、専門スキルも身に付けていない。
	●経営者の視点による特定分野専門家とのマッチング（紹介）能力	特定の課題解決のために必要な専門家とは当該分野専門家を見つけて、助言・指導の成果が十分に発揮できるように紹介できる。	特定の課題解決のために必要と当該分野専門家を見つけて、企業に紹介し、助言と指導の成果が行われる。	特定の課題解決のために必要な当該分野専門家と企業に紹介することができる。	特定の課題解決のために必要と当該分野専門家を見つけているが、専門スキルも身に付けていない。	特定の課題解決のために必要と当該分野専門家を見つけていない。
	●特定分野専門家との協働能力	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と緊密なコミュニケーションをとり、企業の課題を共有し、企業に合った課題解決策を提案できる。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と協働して業務を実行できる。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家と協働して業務を実行できる。	コミュニケーション力と協働力の不足により、自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働が不十分である。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働が不十分である。
知識	●支援機関や支援プログラムへの理解能力	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用を企業に促し、支援機関にアプローチするなど効果的に行っている。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用を企業に促し、効果的に行っている。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用を企業に説明することができる。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用が不十分である。	官民の中小企業支援機関やその支援プログラムの活用が不十分である。
	●申請準備・実行能力	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、必要に応じて、申請書の作成や審査の対応が適切に行える。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、必要に応じて、申請書の作成や審査の対応が適切に行える。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、必要に応じて、申請書の作成や審査の対応が適切に行える。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、必要に応じて、申請書の作成や審査の対応が適切に行えない。	中小企業支援機関の支援プログラムを申請し、必要に応じて、申請書の作成や審査の対応が適切に行えない。
	●課題理解能力	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況を定期的に確認し、問題点を抽出し、改善のための提案を提示することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況を定期的に確認し、問題点を抽出し、改善のための提案を提示することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況を定期的に確認し、問題点を抽出し、改善のための提案を提示することができる。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況を定期的に確認し、問題点を抽出し、改善のための提案を提示することが不十分である。	フォローアップにおいて、改善計画と進捗状況を定期的に確認し、問題点を抽出し、改善のための提案を提示することが不十分である。
	●経営戦略策定支援など企業への新たな方向への提案力	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業の経営資源の分析、企業内外の環境変化を踏まえ、経営改善の中期計画の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の中期計画の方向性を提案することができる。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の中期計画の方向性を提案することが不十分である。	フォローアップにおいて、企業に対して経営改善の中期計画の方向性を提案することが不十分である。
	●中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識	中小企業経営の全ての分野についての基本的知識を持ち、改善の様々な手法について理解している。	中小企業経営の全ての分野を理解し、基本的知識を体系的に理解している。	中小企業経営の全ての分野を網羅し、改善と代表的改善手法を理解している。	自分の専門分野以外の中小企業経営に関する知識は極めて少ない。	中小企業経営に関する知識は自分の専門分野に限定されている。
	●中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野間の知識	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・フォローアップに不可欠な分野横断的な知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・フォローアップに不可欠な分野横断的な知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関連性を理解し、適切な助言・フォローアップに不可欠な分野横断的な知識を持っている。	中小企業経営の各分野の相互関連性の理解が不十分である。	中小企業経営に関する知識は自分の専門分野に限定されており、他の分野との相互関連性の理解が不十分である。
態度・姿勢	●他分野の専門家との協働作業に必要な中小企業経営の分野別専門性の基本的知識	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解に一定の知識を有している。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解に一定の知識を有している。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解に一定の知識を有している。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解が不十分である。	自分の専門外を含むあらゆる分野の専門家との協働作業に必要な、企業経営の各分野の専門性の理解が不十分である。
	●中小企業支援機関、官民のプログラムの理解	企業に官民の中小企業支援プログラムへの活用を促すために必要な、中小企業支援機関や支援プログラムの活用に関する知識を有している。	企業に官民の中小企業支援プログラムへの活用を促すために必要な、中小企業支援機関や支援プログラムの活用に関する知識を有している。	企業に官民の中小企業支援プログラムへの活用を促すために必要な、中小企業支援機関や支援プログラムの活用に関する知識を有している。	中小企業支援機関や官民のプログラムの活用が不十分である。	中小企業支援機関や官民のプログラムの活用が不十分である。
	●申請書作成支援	様々な官民の支援プログラムの申請書について、支援担当者に対して企業に合った申請書の作成を支援している。	様々な官民の支援プログラムの申請書について、支援担当者に対して企業に合った申請書の作成を支援している。	様々な官民の支援プログラムの申請書について、支援担当者に対して企業に合った申請書の作成を支援している。	支援申請書作成支援が不十分である。	支援申請書作成支援が不十分である。
	●組織力（組織、現場、顧客）	課題に基づいて人と人との関係構築を図り、自分の目的と組織の目標とを一致させ、課題の解決に向けた協働作業を実現し、課題の解決に向けた協働作業を実現している。	自分の目的と組織の目標とを一致させ、課題の解決に向けた協働作業を実現し、課題の解決に向けた協働作業を実現している。	課題の把握、問題の発見、提案の決定、現場の観察と実践結果をもとに課題を把握している。	課題の把握、問題の発見の過程において、現場・顧客・現場の観察が不十分であり、課題の把握が不十分である。	課題の把握、問題の発見の過程において、現場・顧客・現場の観察が不十分であり、課題の把握が不十分である。
	●相手の信頼を得る人間性、コミュニケーション能力	課題の理解と相手と合わせた分かり易い言葉による丁寧なコミュニケーションを行い、相手の信頼を得ることができる。	課題の理解と相手と合わせた分かり易い言葉による丁寧なコミュニケーションを行い、相手の信頼を得ることができる。	誠実な態度とコミュニケーションにより、企業経営者、特定分野専門家、支援担当者などの信頼を得ることができる。	誠実な態度とコミュニケーションにより、企業経営者、特定分野専門家、支援担当者などの信頼を得ることが不十分である。	コミュニケーションは企業経営者との協働作業であること、事前調査との内面的関係を築き、信頼を得ることが不十分である。
	●倫理性	契約の範囲を超えて中小企業コンサルタントとして、企業への信頼を維持し、企業の業務を遂行することができる。	契約の範囲を超えて中小企業コンサルタントとして、企業への信頼を維持し、企業の業務を遂行することができる。	信頼のある論理的な説明とプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝えることができる。	信頼のある論理的な説明とプレゼンテーションにより、相手に自分の考えを伝えることができる。	中小企業コンサルタントとしての信用を維持するための知識が不十分である。

出所：JICA 調査団作成

8.5 “中小企業コンサルタント”の評価プロセスと認証制度

8.5.1 “中小企業コンサルタント”評価プロセス案

図 8-4 はパイロットプロジェクトのスキーム策定前に調査団が想定した中小企業コンサルタントの評価プロセス案である。



出所：JICA 調査団作成（図 7-1 と同じ）

図 8-4 中小企業コンサルタント評価プロセスの想定案

この評価プロセスを試行したパイロットプロジェクトの結果は第 7 章で整理した。使用した評価ツールの改善への教訓は別として、評価プロセスの基本である書類審査、筆記試験、企業診断実技試験からなる 3 段階の審査の妥当性と実施可能性、さらに集中的かつ網羅的な座学の効果を確認することができた。

8.5.2 MYK のスキームによる評価プロセスの提言 - 認証・試験機関への提言

パイロットプロジェクトにおいては図 8-4 の評価プロセス案の一連の流れを一括して試行したが、ここではこの評価プロセスを、8.2.2 で述べた MYK の職能認証制度の枠組みの中で、どのように実現するか調査団の提案である。

MYK の規定によると、MYK が作成した職業能力基準に基づく基本能力と応用能力についての実務能力、知識、さらに態度・姿勢の評価プロセスと評価ツールの開発は、TÜRKKAK の認定を受けた認証・試験機関が行う。ここでの提言は将来の認証・試験機関に対するものである。

(1) 評価プロセス

“中小企業コンサルタント”に必要な要件を、実務能力、知識、態度・姿勢に分け、その5段階評価基準を表8-4に示した。全ての要素において5段階評価の3を満たすことが“中小企業コンサルタント”の要件である。その評価を書類審査、筆記試験、企業診断実技試験によって行う。

これらの3つの評価プロセスのそれぞれがどの能力の評価を目的としたものかを示したのが表8-5である。筆記試験や企業診断実技試験によって直接評価することができる能力以外は、表に示すように間接的な評価となる。

表8-5 “中小企業コンサルタント”の評価項目と評価方法

評価項目	評価項目構成要素	評価方法		
		○直接評価 △間接評価		
		書類審査	筆記試験	実技試験
実務能力	●プロジェクトマネジメント能力	△		○
	●情報収集力	△		○
	●問題分析力・課題設定力	△		○
	●改善実行を支援し成果に導くコンサルティングスキルと指導力	△		△
	●経営者の視点による特定分野専門家とのマッチング(紹介)能力	△		
	●特定分野専門家との協働能力	△		○
	●各種機関や支援プログラムとの連携能力	△		
	●申請準備・実務能力	△		
	●事後評価能力	△		
	●経営戦略策定支援など企業の新たな方向への企画力	△		△
知識	●中小企業経営の全ての分野の理解と基本的知識		○	
	●中小企業経営の各分野の相互関連性の理解と分野横断的知識	△		○
	●他分野の専門家との協働作業に必要な中小企業経営の分野別専門性の基本的理解		○	
	●中小企業支援政策、官民のプログラムの理解	△		
	●申請実務知識	△		
態度・姿勢	●現場力(現場、現実、現物)	△		○
	●相手の信頼を勝ち得る人間性、コミュニケーション能力、説得力、プレゼンテーション能力	△		○
	●倫理性	△		○

出所：JICA 調査団作成

評価プロセスは書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の順に行い、それぞれの段階で合格不合格の判定を行い、合格者のみが次のステップへ進むこととする。最後に企業診断実技試験の合格者に対しては 8.6.4 で後述する全員必修の座学を実施する。

(2) 評価担当機関

表 8-1 で説明したように MYK の職能認証制度の構成機関は、職能基準の作成機関である MYK、認証機関を認定する TÜRKAK、TÜRKAK の認定を受けた認証・試験機関と MYK が委任した機関の認定を受けた研修機関である。加えて、制度の運営が軌道に乗り認証取得希望者が増えた段階では、MYK が委任した機関の認定を受けないものの、認証取得希望者の需要に応える形で様々な機関が研修プログラムを提供するようになるはずである。

まず評価プロセスである書類審査、筆記試験、企業診断実技試験の 3 段階の審査は当然 TÜRKAK の認定を受けた認証・試験機関の業務となる。業務には書類審査基準の設定、択一式筆記試験問題の作成と合格ラインの設定、企業診断実技試験マニュアル作成、実技試験評価基準と合格ラインの設定も含まれる。

MYK の認証の原則の一つは、その能力を獲得した方法を問わない、ということである。この原則に従うと、パイロットプロジェクトにおいては全ての参加者の義務とした 1 週間の座学への出席は任意としなければならないことになる。つまり合格の自信のあるものは座学を受けずに直接審査を受けることができる選択肢を用意する必要がある。

調査団の提案は、パイロットプロジェクトの座学で扱った科目を、審査合格者に対して認証前の研修として実施することが適当である科目と試験準備のための科目とに分ける。そのうえで前者は認証・試験機関が審査合格者全員に出席を義務付ける形で実施する。

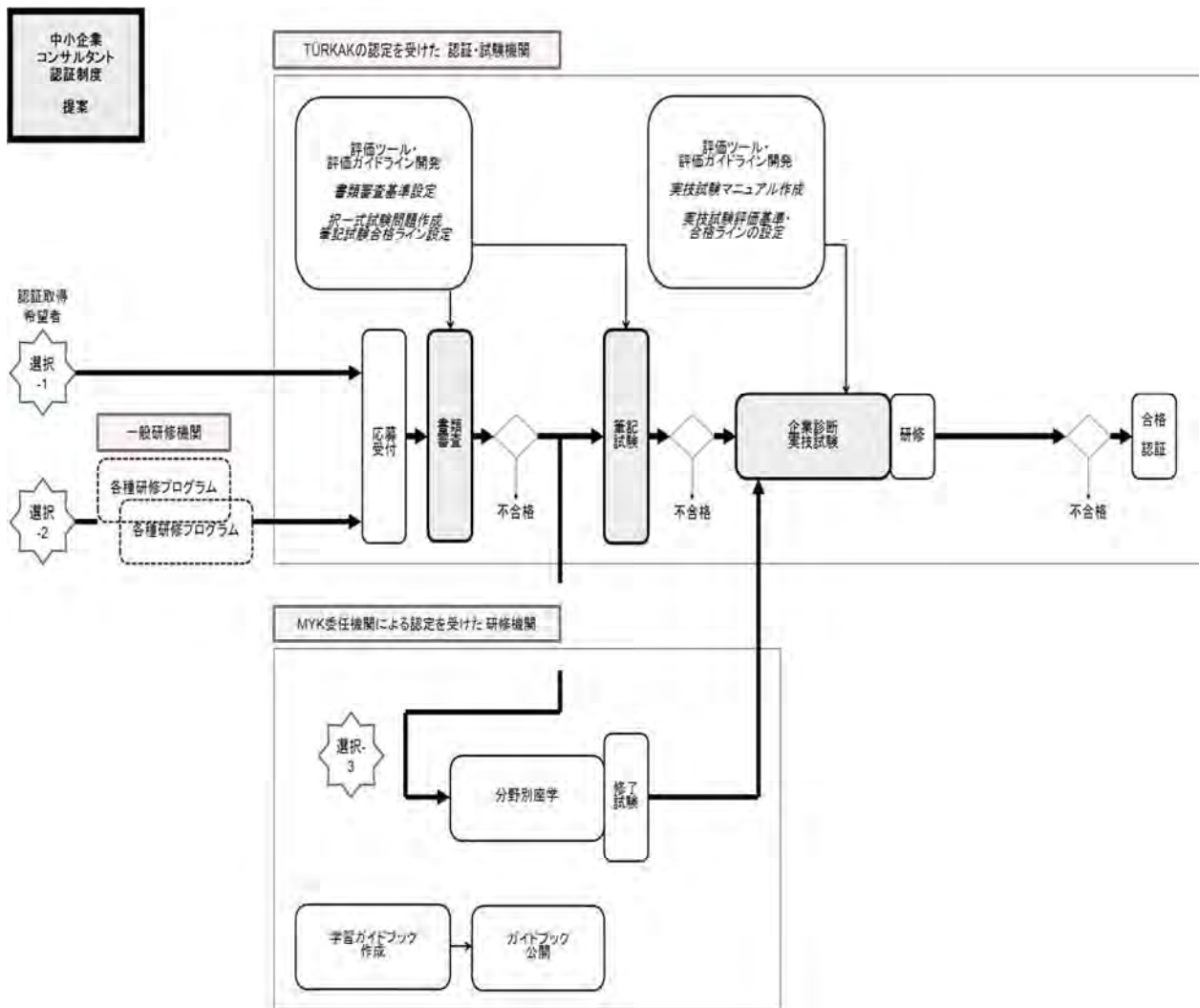
後者の試験準備のための科目の研修は、研修機関が行うことになる。MYK の規定は、能力を獲得するためにどのような研修を受けたかは考慮しない、ということであるが、MYK が委任した機関から認定を受けた研修機関によるプログラムへの参加のみは例外的に評価試験の一部と見做されることになっている。そのために認定を受ける研修機関のプログラムは当該基準に合致しているかどうかの審査を受け認定を受けたのちも、認証・試験機関の定期的なモニタリングを受ける。

MYK が委任した機関による認定を受けた研修機関が学習ガイドブックを作成・公表するとともに、パイロットプロジェクトで実施したような集中的かつ網羅的な座学を行うこと、座学は修了試験を含むことを前提として、座学への参加をもって認証・試験機関による筆記試験合格と見做すこと、を提案する。

以上の提案を纏めると、MYK が委任した機関の認定を受けない一般の研修機関による様々な研修プログラムに参加して知識を習得したのちに認証・試験機関の 3 段階の審査を受ける選択肢を含めて、制度は認証取得希望者に対して次の 3 通りの選択肢を用意することになる。

- 選択-1 事前の研修や座学は受けずに直接認証・試験機関による 3 段階の審査を受ける。
- 選択-2 一般の研修機関による研修プログラムに参加したあと、認証・試験機関による 3 段階の審査を受ける。
- 選択-3 認証・試験機関の書類審査に合格したあと、筆記試験を受ける代わりに、MYK が委任した機関の認定を受けた研修機関による座学に参加する。座学終了後は認証・試験機関の実技試験に進む。

図 8-5 は以上の調査団の提案と上記の 3 通りの選択肢を示している。



出所：JICA 調査団作成

図 8-5 “中小企業コンサルタント” 評価プロセスの提案

8.5.3 認証更新制度- 認証・試験機関への提言

企業を取り巻く経営環境の変化や技術の進歩などに対応しつつ企業が必要とする診断・助言業務を実施する為に、“中小企業コンサルタント”には常に新しい知識の習得、実務能力の維持と向上が求められている。

MYK は必要に応じて認証更新制度を設けると規定しているが、“中小企業コンサルタント”認証の更新制度は不可欠である。更新制度は、企業に対して認証コンサルタントの最新の知識と実務能力の保持を保證するとともに、コンサルタントに対しては不斷の努力を奨励することも意味する。

更新制度に対する調査団の提案は下記の通りである。

- 更新期間は3年間とする。
- コンサルティング業務実績と研修受講実績の点数評価方法と更新に必要な点数を定め、3年間の評点に基づいてコンサルタントの認証更新の可否を判定する。
- 全ての認証更新者に対して 8.6.4 で提案する認証・試験機関による必修座学への出席を義務付ける。

8.6 “中小企業コンサルタント” 評価ツール - 認証・試験機関への提言

8.6.1 書類審査

書類審査は、応募者の実務能力、知識、態度・姿勢を応募書類によって評価するものである。表 8-6 に示した書類審査基準の提案はパイロットプロジェクトにおいて使用した基準(表 7-5)を一部修正したものである。

修正はコンサルタントとしての経験年数に関するものである。学士号とともにコンサルタント経験を不可欠の条件としていたが、このままでは経験のない応募者に対して経験を付けるためだけの不適切なコンサルティングを奨励することを意味し、企業によるコンサルタントへの信頼を失うことが危惧される。また未経験のものにも認証取得の道を確保しておくことはコンサルタント養成のためにも必要である。日本では経験のないものに審査の一環として実習の機会を与えて一定の経験と見做している。しかし、8.6.3 で企業診断実技試験を提案するものの、これを一定の経験と見做せるだけの実習とするには診断企業数を増やす必要もありコストの面でも認証・試験機関の負担が大きくなる。

提案は、認証されたコンサルタントの監督のもとで行ったコンサルタント経験年数を書類審査においてコンサルタント経験年数と見做す、ことである。審査基準に注記を加えた。

さらに官民の中小企業支援機関において支援業務に従事しているものに対しても、支援機関で業務を続けつつ、認証取得が可能となるような配慮も必要である。KOSGEB を初めとした様々な中小企業支援機関での支援業務経験年数もコンサルタント経験と見做すこととした。

なお第7章で行ったシミュレーションに基づいて合格ラインは60点とすることを提案する。パイロットプロジェクトにおいても書類を提出した33名の現役コンサルタントの内29名は書類審査評価点60点以上であった。

表 8-6 書類審査基準

評価項目	採点基準	配点
学歴		20点
(*)学士号	取得していれば14点(要証憑)	14点
修士号	取得していれば17点(要証憑)	17点
博士号	取得していれば20点(要証憑)	20点
企業勤務経験		16点
企業勤務経験 ^(注1)	年数×1点、最大8点まで(要証憑)	8点
管理職としての企業勤務経験	年数×2点、最大8点まで(要証憑)	8点
コンサルタントとしての経験		38点
(*)コンサルタントとしての経験 ^(注2)	年数×3点、最大21点まで(要証憑)	21点
コンサルタントとしての成功実績 (コンサルティング実施企業の照会 先を申告)	1つで6点 2つで12点 3つ以上で17点	17点
資格		8点
資格 ^(注3)	1つ取得していれば3点 2つ取得していれば6点 3つ以上取得していれば8点	8点
研修歴		8点
関連分野の研修受講歴(要証憑)	50時間ごとに1点、最大4点まで ^(注4)	4点
研修講師歴	講師歴があれば4点	4点
外国語知識		4点
外国語知識	KPDS、TOEIC、TOEFL、IELTSのいずれかの試験において基準点 ^(注5) 以上の成績の場合4点	4点
動機・姿勢		6点
中小企業コンサルティングに携わる 動機(50字以内)	応募者の今までの経験を踏まえて、 中小企業支援に対する意欲が表明さ れるなどの記載がされていれば3点	3点
姿勢の自己評価(倫理性、信頼性、 計画性、主導性、親切心をそれぞれ5 段階評価)	すべてに記入していれば3点	3点
合計		100点

(*) 0点の場合は、自動的に書類審査不合格とする。

注1：管理職としての企業勤務経験を含む。

注2：認証されたコンサルタントの監督のもとで行ったコンサルタントとしての経験年数又は官民の中小企業支援機関における支援業務の経験年数もコンサルタントとしての経験年数と見做す。(成功実績と合わせて監督した認証コンサルタント又は支援機関による証憑を添付)

注3：資格とは中小企業コンサルティング分野で社会的に認知された資格に限る。具体的には以下の資格である。

- ISOマネジメントシステム審査員 (ISO9001、ISO14001、ISO18001、ISO22002)
- CMC (Certified Management Consultant)
- ABIGEM登録コンサルタント
- VGM登録コンサルタント

注4：証憑により時間数が不明の場合には、1回の研修を10時間とみなす。

注5：基準点 (YOK (YUKSEKÖGRETİM KURUMU)による基準)： KPDS70点、TOEIC (990+SW)775点、TOEIC(990)600点、TOEFL (IBT)65点、TOEFL (CBT)155点、TOEFL (PBT)470点、IELTS6点

出所：JICA 調査団作成

8.6.2 筆記試験

応募者の“中小企業コンサルタント”として有すべき理論・知識の習得度合いを評価する。提案は企業経営（人的資源管理を含む）、生産管理、店舗・販売管理、マーケティング、財務管理の5科目についての択一式筆記試験である。公正さを確保する観点から、メールなどを用いた方法ではなく、応募者を教室に集めて実施する。

日本の中小企業コンサルタントの試験では1次択一式試験問題に加えて紙上で模擬企業診断を行う2次記述式試験問題を採用している。ただし、記述式問題の作成には試験の一環として実施されている企業診断実習の長い経験の積み重ねが必要であること、恣意的な採点を避け公平な評価を実施する為に採点基準を客観的なものにすればするほど択一式試験問題に類似してしまう結果となる、などの問題を内包している。トルコにおいて筆記試験そのものがコンサルタントの評価として新しいプロセスであること、知識の応用力や問題分析力・課題設定力などは企業診断実技試験において評価できること、などを考慮して、本提案では記述式試験問題は含めないこととした。

調査団は、パイロットプロジェクトでの出題問題を含む、作成した全ての試験問題を、トルコ人専門家によるコメントと共にKOSGEBに提出した。新制度のもとで認証・試験機関による試験問題作成の参考としての利用に供することが目的である。

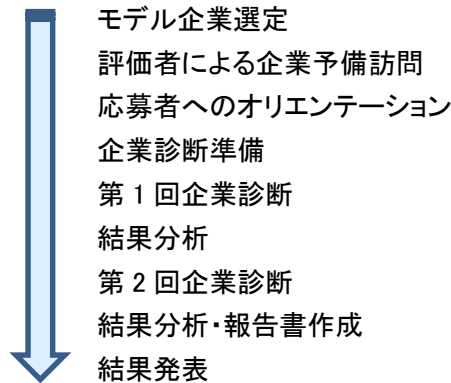
合格判定のための採点基準としては、5科目の平均点の合格ラインを設定するとともに、ジェネラリストとして全ての科目において一定の知識を保有することが条件であることから、5科目共通の科目別合格最低点を設定する必要がある。

試験問題の内容と難易度の妥当性を示す上で、平均点60点かつ科目別合格最低点30-40点、という合格ラインが望ましい。試験問題作成において、この合格ラインを一つの目安とすることを提案する。

8.6.3 企業診断実技試験

書類審査と筆記試験に合格したものに企業診断実技試験を行う。応募者の実務能力、知識の応用力、態度・姿勢、コミュニケーション能力、さらに“中小企業コンサルタント”としての適性を評価する。応募者は実際にモデル企業において企業診断、問題発見、課題設定、改善提案を行う。その過程と結果、さらに最後のプレゼンテーションまでを予め設定した基準に基づいて評価し、可否を判定する。

実技試験の流れは下記の通りである。



(1) スケジュール

応募者はモデル企業 1 社乃至は 2 社に対する企業診断を行う。応募者へのオリエンテーションから 1 社に対する診断結果の発表までを 1 週間で行うこととし、その標準的なスケジュールを表 8-7 に示した。

表 8-7 企業診断実技試験スケジュール

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日
午前	オリエンテーション	企業診断	診断結果整理 レーダーチャート作成 SWOT分析 弱点部門特定 詳細企業診断準備	詳細企業診断	詳細診断結果分析 問題・原因の特定 改善計画策定 報告書作成	結果発表
午後	事前調査結果説明 企業診断準備					

出所：JICA 調査団作成

(2) 診断手法

企業診断には様々な手法があり、コンサルタントが経験に基づいた各自の手法を使用するのは、トルコも日本も同じである。ただ実技試験においては運営上単独ではなくグループでの診断となること、応募者の評価を共通のベースで行う必要があること、などから診断手法を統一する。実技試験実施マニュアルに示したように、診断手法としては汎用性の高いレーダーチャート手法と SWOT 分析の採用を提案する。

図 8-6 に実技試験の企業診断のフローを示した。

(3) モデル企業

モデル企業の選定には下記の条件を提案する。なおモデル企業として、製造業から 1 社、商業から 1 社を選定し、計 2 社に対する企業診断を行うのが理想であるが、時間とコストの点で 1 社に対する企業診断で評価を行う場合は、モデル企業は製造業から選定

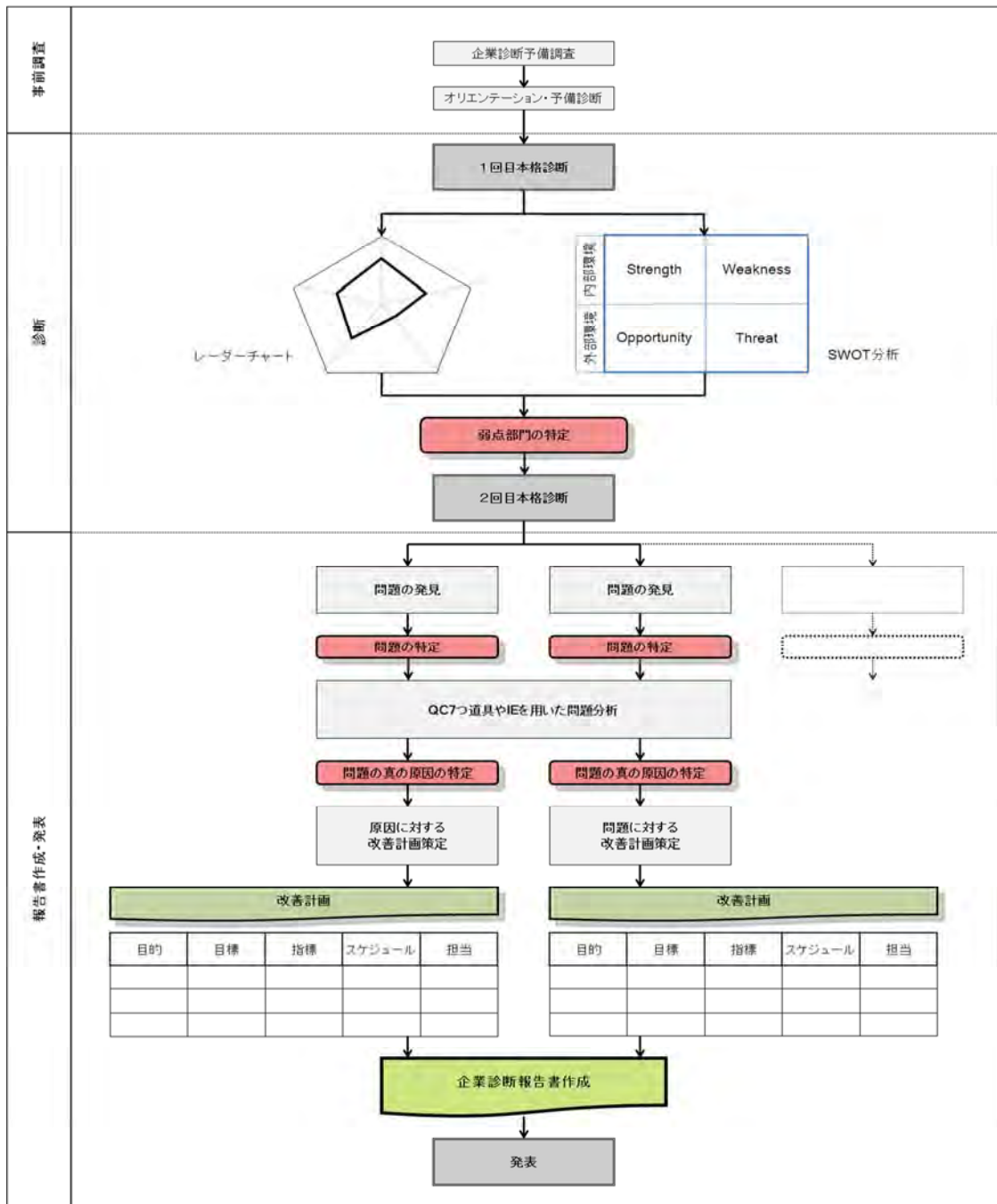
することが望ましい。

1) 製造業モデル企業選定条件

- 社長がコンサルタントによる企業診断に理解を示し、熱意のある企業
- 二日間の企業診断を受け入れてくれる企業
- 決算書類、さらに生産や販売のデータがあり、それを診断のために公開してくれる企業（書類が全て揃ってなくても構わない）
- 従業員数：50人から100人
- 操業3年以上の企業

2) 商業モデル企業選定条件

- 社長がコンサルタントによる企業診断に理解を示し、熱意のある企業
- 二日間の企業診断を受け入れてくれる企業
- 決算書類、さらに生産や販売のデータがあり、それを診断のために公開してくれる企業（書類が全て揃ってなくても構わない）
- 従業員数：20人から50人
- 操業3年以上の企業
- 販売だけではなく、製造または加工、包装などのセクションをもっている企業が望ましい。例えば、パンを製造して同時に販売している店など。



出所：JICA 調査団作成

図 8-6 企業診断フロー

(4) 応募者のグルーピング

理想的な評価は一人の評価者が一人の応募者を担当することであるが、運営上一人の評価者が一つのグループを担当し評価することになる。パイロットプロジェクトの経験から、10人以上のグループは一人一人の担当分野を決めて共同作業を行うには多すぎる。7人から8人のグループが適当ではないか。

実技試験はコミュニケーション能力や他の専門家との協働能力に著しく欠け、コンサルタントとしての適性の欠如が明らかな応募者を排除する最後のスクリーニングである。提言しているプロセスには含めていない面接試験を兼ねていることにもなる。

評価に加えて実技試験には次の二つの目的があることも重要である。

- ジェネラリストである“中小企業コンサルタント”としての企業総合診断はトルコにおいてまだ広く普及しているとは言えない。企業診断実技試験は応募者に対する企業診断実習の意味も持つ。
- “中小企業コンサルタント”の仕事は、特に指導と助言の段階で、様々な分野の専門家との協働作業となる。広い分野の専門家とのネットワークを持つことは業務遂行の鍵であり、実技試験は応募者のネットワーク作りにも効果がある。

8.6.4 必修座学

パイロットプロジェクトで行った座学の科目の内、筆記試験の5科目を除く表8-9に示す科目の座学を実技試験合格者に対して行う。全科目の座学への出席を最終合格の条件とする。全体で2日間乃至は3日間の座学として実施する。認証前の実技試験合格者が一堂に会する座学の実施は、企業診断実技試験と同様に応募者のネットワーク作りにも役立つことになる。

表 8-9 企業診断実技試験合格者に対する必修座学リスト

科目	内容
IT	生産管理や店舗・販売管理における情報システムの評価や新規構築について、情報システムの専門家と中小企業経営者との橋渡しに必要な知識。
企業法規	創業や中小企業経営において必要な法律、諸制度に関する実務的な知識 知的財産権や資金調達に関する法律、手続に関する知識を含む。
中小企業支援政策・プログラム	KOSGEBを初めとした公的機関や民間支援機関と中小企業をつなぐコンサルタントとしての役割に必要な中小企業政策体系と各種支援プログラムの内容・活用方法についての知識。
中小企業コンサルタントの倫理	中小企業コンサルタントに必要な倫理
コンサルティングスキル	カウンセリング、コーチング、メンタリングなどの知識

出所：JICA 調査団作成

8.6.5 経過措置

新しい認証制度の運営を早く軌道に乗せ、利用を促進するためには、早い時期に一定数の認証者を生み出すことが重要な条件の一つである。

本調査の目的である中小企業コンサルタント制度は MYK の職業能力認証制度の中で発足することが予定されている。認証制度はトルコにおいて既に TÜRKAK を頂点に出来上がっている制度であり、また MYK は国際的な職業能力認証制度に準じて創立された機関でもある。上記のような一定期間の経過措置が果たして可能なものであるか否かを調査団は確認していない。しかしながら中小企業コンサルタント制度は KOSGEB にとっては緊急の課題であり、さらに各方面からも長く期待されてきた制度である。運営開始時から厳密な基準適用のみに固執して、制度そのものの立ち上げを危うくすることは避けるべきである。図 8-1 に示した中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環を早く確実に始動させるためにも、調査団としてはこの経過措置の検討と適用を提案する。

調査団が提案するのは次の筆記試験の合格ラインである。

- 筆記試験はコンサルタントの評価方法としてまだトルコにおいて十分に定着しておらず馴染みが薄い。試験を受ける応募者にとってだけでなく、適正な内容と難易度の問題を作成する側にとってもしばらくは試行が続くことになる。合格ライン平均点と科目別合格最低点を暫定的に低く設定してはどうか。例としては合格ライン平均点 50 点、科目別合格最低点 20 点、などである。

8.7 中小企業コンサルタント養成体制

現時点でトルコにおいて業務を行っている企業コンサルタント数の統計はない。表 8-10 は 2010 年 10 月から 2011 年 1 月にかけて調査団が行った現状把握調査のヒアリングの結果（表 4-8 参照）である。合計は 798 人となる。ただし表の KOSGEB のデータは既に廃止された登録制度の 2009 年時点のものであり、また複数機関に登録しているコンサルタントは重複しているおり、数値はあくまで参考数である。

表 8-10 トルコの企業コンサルタント数

機関名・組織名	登録コンサルタント数	備考
ABIGEM	50	
PRODER	35	
YDD	205	
VGM ¹	70	内部コンサルタントを含む
KOSGEB	438 ²	2009年7月のデータ
合計	798	

出所：JICA 調査団作成

因みに日本においては、企業規模の定義にトルコとの間に多少の違いはあるが、製造業、商業、サービス業の中小企業数は約 370 万社。それに対して経済産業省はおよそ 20,000 人の中小企業コンサルタントを登録しており、そのうちおよそ 7,000 人が実際にコンサルティング業務を行っている。経済省登録中小企業コンサルタント以外にも、民間を含む他の機関に登録されて中小企業を対象にしているコンサルタントも多い。

トルコの中小企業数はおよそ 260 万社³であるが、専ら中・大企業を対象としているコンサルタントや重複している数も含めて合計 798 人という企業コンサルタントの数は、日本の場合と比較して少ない。さらにコンサルタントのプロファイルにも注意が必要である。中小企業コンサルタントには企業経営の全ての分野について一定の知識と経験をもち、企業を包括的にとらえて診断と助言をする能力が必要であることは既に述べた。しかしながら現在このジェネラリストとしてのプロファイルを登録の要件としているのは表 8-10 の ABIGEM のみであり、他は特定分野での能力と経験のみを登録の条件としている。その意味では、798 人という合計数もさらに割り引いて考える必要がある。トルコにおける中小企業コンサルタントの量の絶対的な不足は明らかである。

新しい中小企業コンサルタント制度には、コンサルタントの質の向上だけではなく、コンサルタントの量の拡大にも繋がる仕組み、つまり中小企業コンサルタント養成の仕組みが不可欠である。

中小企業コンサルタント養成には、認証による資格制度を確立し、有資格者に業務機会においてアドバンテージを与えることで、中小企業コンサルタント志望者に学習へのインセンティブを与え、モチベーションを高めることが出発であることはいうまでもない。またコンサルティングの経験のないものにも、認証されたコンサルタントから実習を受けることで書類審査合格の可能性を与えることは 8.6.1 で提案した。

書類審査に続く筆記試験に合格するにはジェネラリストとしての幅広い分野の知識が求められる。トルコにおいて企業コンサルタントを目指すものはほとんどの場合、まず自分

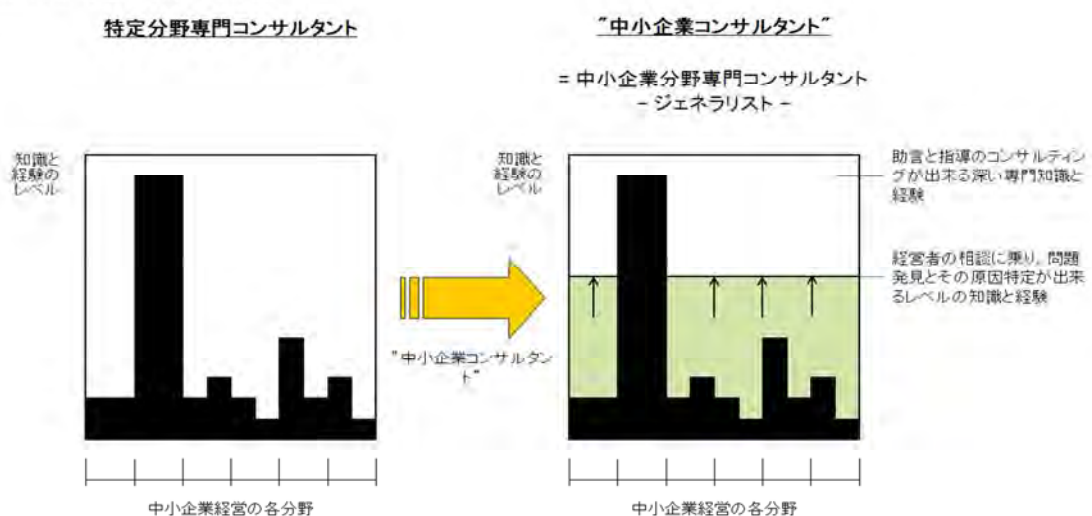
¹ その後 VGM は旧 MPM の登録コンサルタント制度を廃止した。

² 登録制度廃止直前の 2010 年 5 月末時点で、個人コンサルタント及び 301 のコンサルタント企業の、コンサルタント計 460 名に加えて、全国 51 大学の 6,382 名の教員も登録されていた。

³ 表 1-13 参照。なお TSI の 2011 年のデータによると中小企業数は 2,999,813 である

の専門を生かして企業経営の特定分野の専門コンサルタントとして業務を開始する。コンサルタントすなわち特定分野の専門家という概念が定着していることと、ホームドクター的な業務を行うジェネラリストコンサルタントというコンセプトが無いこともその原因である。実際パイロットプロジェクトの参加者の大半が特定分野の専門家であり、専門外の分野の講義や試験に苦勞する様子が見られた。

トルコにおいては、ジェネラリストである“中小企業コンサルタント”養成の仕組みは、まず、特定分野の専門家に専門外の分野の知識と経験を補充し強化する仕組みでなければならない。図8-7は専門外の分野の強化によるジェネラリスト“中小企業コンサルタント”養成のイメージ図である。



出所：JICA 調査団作成

図8-7 トルコにおける“中小企業コンサルタント”養成のイメージ

特定分野の専門家に専門外の分野の知識を補充し強化する仕組みとして、自習による知識の習得を前提とし、効率的かつ効果的に自習を支援する仕組みを提案する。具体的にはパイロットプロジェクトでの試行を基に、下記のように学習ガイドブックの提供と集中的かつ網羅的な座学を提案する。

8.7.1 学習ガイドブックと座学

“中小企業コンサルタント”の認証を目指す者に、学習すべき知識の範囲と学習のポイントの内容とした学習ガイドブックを提供し、自習を支援する。更に自習の過程で生じた疑問の解決や自習の方向付けを目的とした座学を提供する。この提案はスクーリングを組み込んだ通信教育の考え方に基づいている。

図8-5に示したように MYKが委任した機関の認定を受けた研修機関が、試験問題を作成する認証・試験機関と連携を取りつつ、学習ガイドブックを作成するとともに座学を実施

することを提案する。研修機関は各分野の専門家による技術委員会を構成し、ガイドブックの作成と定期的な改訂を行う。この技術委員会は座学の実施、さらに認証・試験機関が行う筆記試験に代わる座学修了試験の問題作成と実施、採点も行うことになる。

(1) 学習ガイドブック

パイロットプロジェクトの参加者と同じように、認証取得希望者の大半は特定分野の専門性を生かしてコンサルティングの経験を積んではいるものの、自分の専門外の分野の知識は限られているか、まったく無いことが想定される。特定分野毎の専門書はトルコでも容易に手に入るが、自分の専門外の分野を自習するには、個別分野毎の専門書の前に、習得すべき知識の範囲を示す学習ガイドブックが必要になる。ガイドブックは、標準的なコンサルティング業務の想定に基づき、表 8-3 に示した中小企業コンサルタントに必要不可欠な中小企業の各経営機能についての知識項目を網羅するとともに、自習のヒントやアドバイスを適宜挿入する。当然ガイドブックはそこから新しい知識を習得するための教科書ではなく、学習者はガイドブックを参考にしつつ、必要な専門書によって学習をすることになる。

表 8-11 はパイロットプロジェクトでトルコ人専門家の協力の下で作成し参加者に配布した学習ガイドブックの構成である。将来の研修機関によるガイドブック作成の参考に供する。学習ガイドブックは Web を使って常時公開し、“中小企業コンサルタント” 認証取得希望者がいつでも自由にダウンロードできるようにすることが望ましい。

表 8-11 学習ガイドブックの構成

学習ガイドブックモジュールと内容	
モジュール I	経営管理（人的資源管理を含む）
	1. 経営者のリーダーシップ
	2. 企業活動
	3. 経営戦略
	4. 経営組織
	5. 人的資源管理
モジュール II	生産管理
	1. 生産管理
	2. 資材調達・在庫管理
	3. 生産管理・改善の各種手法
	4. 環境・安全管理
モジュール III	店舗・販売管理
	1. 店舗施設
	2. マーチャンダイジング
	3. 物流
モジュール IV	マーケティング
	1. マーケティングの基礎概念
	2. マーケティングマネジメント戦略の展開
	3. マーケティング情報システム
	4. 購買活動
	5. マーケティング戦略
モジュール V	財務・会計
	1. 財務管理
	2. 運転資本管理
	3. 財務諸表
	4. 財務分析
	5. 損益分岐点分析
	6. 投資評価
7. 原価計算	

出所：JICA 調査団作成（表 7-7 と同じ）

(2) 座学

通信教育においてしばしば指摘される問題は、学習者が疑問を自分で解決できずに前に進めなくなり脱落してしまうケースや、特に新しい分野に取り掛かる際にその学習開始の切り口が見つからず脱落してしまうというケースである。個々の学習者のニーズに応えられる柔軟性のある方法で、学習者に当該分野の専門家の講義や直接質問をする機会を提供する必要がある。自習している者が陥りやすい問題への対策、学習継続へのモチベーションを与える意味においても有効である。

パイロットプロジェクトにおいて、1 週間の網羅的な座学は、新しいことを学ぶ研修としては不十分であるが、参加者にそれぞれの疑問解決の場を提供すること、さらに自分

の専門と専門外の分野の知識の差を自覚させ今後の自習のモチベーションを与えるためには効果が期待できることが確認された。終了後の講師や参加者からのコメントを基にした、座学の計画における留意点は下記の通りである。

- 受講者が学習ガイドブックにを使って自習をしていることを前提として、内容はガイドブックに沿った内容とする。
- 各科目共に、概論とコンサルティングの実際例を使ったケーススタディを組み合わせる。
- 講師は内容を体系的に説明できることに加えて、中小企業コンサルティングの経験者が望ましい。
- 財務分析をとおした経営分析は企業診断の基礎であり、すべての中小企業コンサルタントが習得すべき必須項目であるにもかかわらず、財務・会計の内容に馴染みがないか全く勉強をしたことが無いものが多い。自習者が最も苦勞をする科目でもある。全体を網羅した説明だけではなく、例題を使った実習や質疑応答の時間も必要となる。
- 他の科目と比較して、生産管理は習得すべき項目が多く座学にもより多くの時間が必要である。
- 講義は講師による一方的な説明ではなく、受講者の発言や意見を取り入れた双方向的な進め方が望ましい。

これ等の留意点を考慮したうえで、研修機関が行うべき座学の一例として表 8-12 のスケジュールを提案する。全試験科目を網羅した 1 週間の座学である。

表 8-12 座学日程案

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	土曜日
午前	経営管理 (人的資源管理を含む)	生産管理	生産管理	財務・会計	財務・会計	マーケティング*
午後			店舗・販売管理			

出所：JICA 調査団作成

将来研修機関は、受講者の要望に応じて、特定の科目のみの座学や研修の意味合いが濃くなる 2 週間、3 週間の座学を提供することも当然考えられる。

8.5 において MYK が委任した機関による認定を受けた研修機関による座学はその参加をもって認証・試験機関による筆記試験合格と見做される、という MYK の規定について述べた。同様の規定は日本の中小企業コンサルタント試験制度にもある。ただし日本の場合は、筆記試験免除の対象となるのはフルタイム 6 か月間の研修である。ここで提案しているの

は受講者の便宜を考慮した1週間乃至2、3週間の座学である。筆記試験合格と見做すためには、座学後に一定の修了試験を課すのが妥当である。

8.7.2 一般研修機関による養成プログラム

図8-1で示した中小企業コンサルタント認証制度構築による好循環によると、制度が定着した段階では認証取得希望者が増大し、認証試験合格準備のための養成機関や研修プログラムが充実する。書類審査、筆記試験、企業診断実技試験による評価によって取得する認証が、“中小企業コンサルタント”という職業に大きなアドヴァンテージを意味することになれば、認証取得希望者が増え、需要に応じて合格を支援する様々な機関やプログラムが自然にできてくるという意味である。大学で提供する社会人向け研修にも“中小企業コンサルタント”認証のためのコースが加えられることも期待される。

一般の研修機関のプログラムに参加したものは、認証・試験機関の3段階の審査を正式に受けることになる。図8-5の選択-2である。

8.8 基準作成から認証開始まで

MYKの職能認証制度の枠組みの中での新しい中小企業コンサルタント資格制度の構築に対する提言を8.2から8.7までに述べた。

図8-8は制度構築に向けて、MYKに対する基準作成の申請から認証・試験機関による初めての中小企業コンサルタント認証が行われるまでに必要なステップを担当する機関名とともに想定したものである。すでにKOSGEBから中小企業コンサルタント基準作成のための申請はMYKに提出されている。

基準が作成されMYKによって官報に公示されたあと、TÜRKAKによって認証・試験機関が認定されて初めて、認証希望者は試験を受け認証を受けることができ、制度が実際に動き始めることになる。



出所：JICA 調査団作成

図 8-8 基準作成の申請から認証授与までのステップ

8.9 中小企業コンサルタント制度による KOSGEB コンサルティングサービスの質の向上

本調査の目標は KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上であるが、以下は“中小企業コンサルタント”認証制度を活用してこの目標をどのように実現するかについての提言である。

8.9.1 KOSGEB のコンサルティングサービス実施スキーム

表 3-3 に示したように現在 KOSGEB によるコンサルティングサービスはコンサルティング支援として一般支援プログラムの一つとなっている。現在の実施スキームは第 4 章において説明したが、現在のスキームに至るまでに過去何度かの変更を経ている。過去のスキームと現状把握調査やその後の補足調査においてヒアリングした様々な意見を基にすると、コンサルティングサービスの質の向上を図るために検討すべき現在のスキームの課題としては下記の 3 点を指摘することができる。

課題-1 企業診断とコンサルティングテーマの選定

コンサルティングのテーマの選定が企業の判断に任されている。コンサルタントが第三者の目で企業を包括的に観察し診断して、企業の問題を発見したうえで優先的に取り組むべき課題とコンサルティングのテーマを特定する、という中小企業コンサルティングにおいて欠かせないステップが欠けている。

課題-2 コンサルタント

通常一人で担当することになる中小企業コンサルティングにおいては、助言と指導の成果は担当するコンサルタント個人の能力と資質に大きく左右される。しかしながら TSE-HYB 認証はコンサルティング会社に対して与えられるもので、会社に所属するコンサルタント個人の能力を保証するものではない。

課題-3 SME Expert の業務

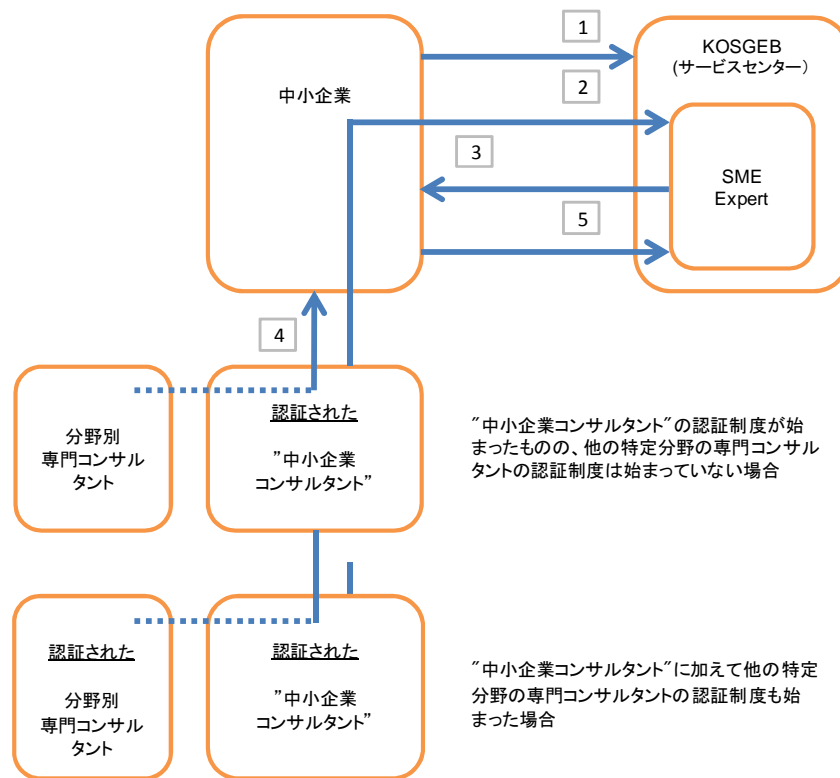
企業経営の特定分野の専門性、あるいは過去のスキームにおいて企業診断の経験を積んできた SME Expert はその専門性と経験を生かした業務を担当することを希望しているものの、膨大な対象企業への日々の対応に追われ実現していない。KOSGEB 全体として考えれば膨大な資源が有効に活用されていないことになる。

8.9.2 提言

課題-1、課題-2、課題-3 への対応と潜在需要の大きい KOSGEB の中小企業コンサルティングサービスの質の向上と業務拡大を図るために下記の提言をする。

(1) コンサルティングサービス実施スキーム

図 8-9 は調査団の提案するコンサルティングサービスの実施スキームである。



1. 企業はインターネットで登録。
2. 企業は、認証を受けた“中小企業コンサルタント”の診断報告書を添付したコンサルティング作業計画書を作成。計画書とともにコンサルティング支援申請書を提出。
3. SME Expert は書類によって作業計画書を審査。
4. 当該“中小企業コンサルタント”によるコンサルティングサービスの実施。サービスは必要に応じて特定分野の専門コンサルタントの協力のもとで行う。
5. サービス終了後企業は終了報告書を提出。SME Expert は作業計画書に基づいて、成果の確認、企業の満足度をチェックする。

出所：JICA 調査団作成

図 8-9 KOSGEB コンサルティング支援スキームの提案

コンサルティングサービスを受けたい企業に対して KOSGEB は認証を受けた“中小企業コンサルタント”による企業診断を受けることとその診断報告書を作業計画書に添付することを義務付ける。企業が希望するコンサルティングのテーマが適当であるかを SME Expert に代わってジェネラリストである“中小企業コンサルタント”が診断し確認した後、申請が出されることになり、課題-1 への対応となる。選ばれたテーマに相応しい“中小企業コンサルタント”が申請書を出し、その後の助言・指導も担当することで、調査期間中しばしば指摘された企業とコンサルタントとのミスマッチングも防げることになる。当然申請を受けた SME Expert による作業計画書の審査は書類上の簡易なものでよいことになる。

コンサルタントに対して MYK による認証取得を条件とすることで課題-2 の問題も解決される。

作業計画書の作成や KOSGEB 承認後のコンサルティングサービスの実施において“中小企業コンサルタント”は必要に応じて特定分野の専門コンサルタントの協力を仰ぐことになる。分野別専門コンサルタントの選定は、MYK による分野別専門コンサルタント認証が始まるまでは、“中小企業コンサルタント”の責任において行うこととせざるを得ないが、認証開始後は分野別専門コンサルタントにも MYK の認証取得を義務付けることが望ましい。

(2) SME Expert

KOSGEB の対象企業数、登録企業数が大幅に増加しているものの、SME Expert の数は横這いで、多くの SME Expert は膨大な事務処理業務に日々追われている。職務範囲や権限 (TOR) も現在必ずしも明確ではないようである。SME Expert に対して中小企業経営に関する知識や企業分析をテーマに研修が実施された時期もあるが、第4章に示したように2011年の研修実績の内容もほとんどは所内業務やプロジェクト管理に関するものである。

SME Expert はもともと中小企業の専門家としての位置づけであったことで、企業経営の特定分野の専門性や企業分析などの経験をもつ SME Expert は多い。しかし現在の状況のもとではその能力は有効に活用されているとはいえず、戸惑いを感じている SME Expert が多いのが現状である。(1) で述べたコンサルティング支援スキームの提案においても、コンサルティングのテーマ選定、作業計画書作成などの多くの部分を認証された“中小企業コンサルタント”が担当することとしており、SME Expert が行うのは企業登録業務や支援申請書の事務的審査、終了したサービスの監査などである。

現在 SME Expert の業務については KOSGEB も種々検討中であるが、調査団は SME Expert を表 8-13 のように二つのカテゴリー、例えば一般職と専門職、に分けることを提案する。まず対象企業数、登録企業数の増大への対処として事務処理を担当する一般職 SME Expert の数を増やすことは KOSGEB にとって急務であることはいうまでもない。

専門職 SME Expert には MYK の“中小企業コンサルタント”認証を義務付けることが望ましい。専門職 SME Expert は所内において“中小企業コンサルタント”としての各種業務を行う。企業による作業計画書作成の支援、外部コンサルタントの業務監査などであるが、加えて次の三つの業務を専門職 SME Expert の業務として提案する。

1) 中小企業経営指標の作成

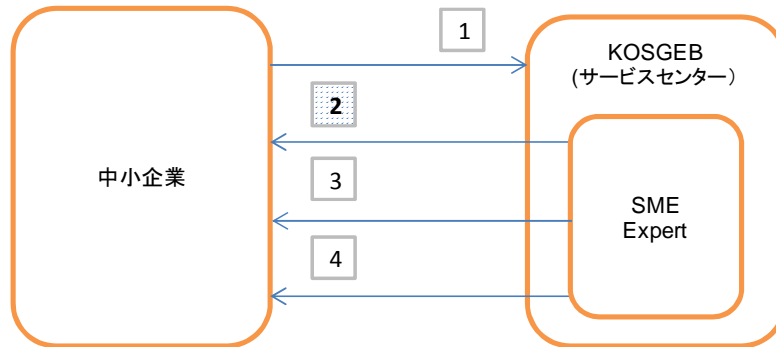
財務諸表を用いたトルコの中小企業の経営指標を作成し公開する。日本においてはセクターや規模別の中小企業の過去数年に渡る経営指標が毎年公開されており、経営指標との比較を行うことで企業の問題点や課題を探り出す、という手法がコンサルティング

の一手法として定着している。パイロットプロジェクトにおいても財務諸表の分析を企業分析のなかで行った。多くの参加者が財務諸表や財務分析には馴染みや経験が無いことが判明したが、分析の指標がないことは作業の大きな問題であった。

トルコにおいては近く企業法が改正され企業に対して財務諸表の Web 上での公開が義務付けられる。この機会を捉え、KOSGEB の専門職 SME Expert が中心になり、中小企業経営指標を作成し、公開する。トルコの全ての中小企業コンサルタントにとって分析・指導の有効なツールとなる。

2) 企業診断の実施

R/D 支援プログラムの新製品試作化支援や中小企業プロジェクト支援プログラムにおいて企業から提出された支援申請書の評価委員会による決定のまえに、専門職 SME Expert が企業診断を実施する。図 8-10 は提案する実施スキームである。



1. 企業は支援申請書を提出。
2. 専門職 SME Expert による企業診断の実施。
3. 診断報告書に基づく、評価委員会による支援内容の決定。
4. 専門職 SME Expert による定期的なモニタリング実施。

出所：JICA 調査団作成

図 8-10 KOSGEB R/D 支援およびプロジェクト支援スキームの提案

例えば中小企業プロジェクト支援プログラムは、中小企業が計画・実行しようとするプロジェクト（例えば輸出市場の開拓）に必要とされる生産設備、人材採用、マーケティングなど幅広い分野が支援対象である。経営資源に限りのある中小企業にとってはプロジェクトの成否が企業の命運を左右することから、プロジェクトの妥当性・経済性の評価は重要である。専門職 SME Expert が評価委員として参加し企業診断を行う。その診断結果を踏まえて評価委員会が支援内容等を決定する。

3) 中小企業コンサルティングの広報と中小企業からの需要の掘り起こし

コンサルティング支援の拡大のための広報活動を行う。具体的にはコンサルティング成功例を取り上げた定期的なセミナーの開催が考えられる。KOSGEB の中小企業支援の

なかでのコンサルティング支援の割合を今後大きく伸ばすために、資格制度の確立でコンサルタントの質が確保されたあとは、SME Expert による中小企業のコンサルティングへの潜在ニーズの掘り起こしが必要である。広報活動に加えて、継続的な企業訪問による企業の啓蒙活動も有効である。

KOSGEB のコンサルティング支援の広報・啓蒙活動は専門職 SME Expert に期待される重要な業務である。

一般職 SME Expert と専門職 SME Expert の条件と業務を表 8-13 に纏めた。

表 8-13 一般職 SME Expert と専門職 SME Expert

	一般職 SME Expert	専門職 SME Expert
条件	特になし	MYK の“中小企業コンサルタント”認証
業務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業登録 2. 支援申請書受付・審査 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 支援を希望する企業の作業計画書・支援申請書作成支援 2. 終了報告書に基づく外部コンサルタントの業務監査（成果の確認、企業の満足度チェック、外部コンサルタント評価など） 3. 中小企業経営指標の作成・公開 4. コンサルティング支援以外のプログラムにおける評価委員会への参加と企業診断の実施 5. コンサルティング支援業務拡大のための広報・啓蒙活動

出所：JICA 調査団作成

(3) 中小企業コンサルタント倫理規定

倫理規定は法律とは違い、当該職業の尊厳を確立する為に、本来は職業に従事する者自らが職業倫理として守るべき事項を定めるとともに外部に公開するものである。

トルコにおいても将来中小企業コンサルタントとしての認証取得者が増え職業団体が形成された時点で、団体として倫理規定が策定・公開されることが期待されるが、現時点は資格制度がこれから構築される段階である。

暫定的な措置として、中小企業支援の中心機関である KOSGEB が支援プログラムに従事する外部コンサルタントに遵守させるべき指針として倫理規定を定め公開することを提案する。