

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

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
12-074

通貨換算率

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



トルコ共和国

略語表

	略語	日本語	トルコ語	英語
A	ABIGEM	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

トルコ国地図

略語表

序章

1. 調査の背景	1
2. 調査の目標と成果	2
3. 調査対象地域	2
4. 相手国実施機関	2
5. 調査の内容	3
6. ステアリングコミティ	3
7. 現地調査	4
8. ワークショップ	4
9. 提出報告書	5
10. 調査団の構成	5
11. 調査活動の流れと報告書構成	6

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 Üyelğine doğru）]	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 - 18
3.2.1 科学・産業・技術省 (BSTB)	3 - 18
3.2.2 トルコ標準化機構 (TSE)	3 - 19
3.2.3 経済省輸出促進センター (İGEME)	3 - 20
3.2.4 科学技術研究委員会 (TÜBİTAK)	3 - 20
3.2.5 トルコ産業経営研究所 (TÜSSİDE)	3 - 21
3.2.6 職業訓練・小規模産業支援財団 (MEKSA)	3 - 22
3.2.7 トルコ商工会議所連合会 (TOBB)	3 - 22
3.2.8 各地商工会議所	3 - 23
3.2.9 トルコ商人・職人連合 (TESK)	3 - 24
3.2.10 トルコ品質協会 (KALDER)	3 - 25
3.2.11 HALKBANK	3 - 27
3.2.12 自動車部品製造業者協会 (TAYSAD)	3 - 28

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 - 6
4.1.3 職員の能力開発	4 - 9
4.1.4 関係機関との連携の現状	4 - 12
4.2 KOSGEB 以外のコンサルティングサービス関連機関	4 - 15
4.2.1 EU トルコビジネス開発センター (ABİGEM)	4 - 15
4.2.2 プロフェッショナルコンサルタント協会 (PRODER)	4 - 19
4.2.3 マネジメントコンサルタント協会 (YDD)	4 - 19
4.2.4 科学・産業・技術省生産性総局 (VGM)	4 - 22
4.3 トルコにおける要員認証制度	4 - 25
4.3.1 トルコ認定庁 (TÜRKAK)	4 - 26
4.3.2 職業資格庁 (MYK)	4 - 27
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 - 32

4.4.1	コンサルティングサービス関連機関.....	4 - 33
4.4.2	KOSGEBの中小企業コンサルティングサービス.....	4 - 34
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 - 5
5.1.3	考察.....	5 - 15
5.2	SME Expert アンケート・面談調査.....	5 - 17
5.2.1	実施記録.....	5 - 17
5.2.2	アンケート結果.....	5 - 19
5.2.3	考察.....	5 - 29
5.3	コンサルタントアンケート・面談調査.....	5 - 36
5.3.1	実施記録.....	5 - 36
5.3.2	分析結果.....	5 - 39
5.3.3	考察.....	5 - 44
5.4	コンサルタントへの筆記試験.....	5 - 48
5.4.1	目的と試験問題.....	5 - 48
5.4.2	回答結果と考察.....	5 - 49
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 - 2
6.1.3	中小企業コンサルティングスキーム.....	6 - 3
6.1.4	コンサルタント資格（評価・登録）制度.....	6 - 4
6.2	中小企業振興と中小企業コンサルタント.....	6 - 5
6.2.1	中小企業コンサルタントの役割とマーケット.....	6 - 5
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 - 6
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 - 8
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 - 8
6.3.2	中小企業コンサルタント資格制度.....	6 - 10
6.3.3	中小企業コンサルティングのフロー.....	6 - 13
6.3.4	中小企業コンサルタント基準と評価プロセス.....	6 - 14
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	7-2
7.2.2	制度の継続性	7-2
7.2.3	書類審査	7-3
7.2.4	学習ガイドブック	7-3
7.2.5	筆記試験	7-3
7.2.6	分野別座学	7-4
7.2.7	企業診断実技試験	7-4
7.3	パイロットプロジェクトの実施スキーム	7-5
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	7-6
7.4.1	各評価ステップでの合否判定	7-6
7.4.2	企業診断実技試験のモデル企業	7-6
7.5	共同作業と業務分担	7-6
7.6	計画策定と準備作業	7-8
7.6.1	参加者募集	7-8
7.6.2	書類審査基準作成	7-8
7.6.3	学習ガイドブック作成	7-11
7.6.4	筆記試験問題作成	7-12
7.6.5	座学	7-14
7.6.6	日程	7-15
7.6.7	モデル企業選定	7-19
7.6.8	実技試験実施マニュアル策定	7-20
7.6.9	予備診断用企業訪問と実技試験講師会議	7-23
7.6.10	企業診断実技試験	7-23
7.6.11	アンケート調査	7-23
7.7	パイロットプロジェクト実施結果	7-23
7.7.1	パイロットプロジェクト参加者	7-23
7.7.2	書類審査	7-24
7.7.3	筆記試験	7-29
7.7.4	企業診断実技試験	7-42
7.7.5	総合評価結果考察	7-46
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	7-47
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	8-3
8.3	中小企業コンサルタントのプロファイル	8-5

8.3.1	中小企業コンサルタントのプロファイル	8 - 5
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 - 7
8.4	中小企業コンサルタントの能力基準 - KOSGEB への提言	8 - 13
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 - 22
8.5.1	“中小企業コンサルタント” 評価プロセス案	8 - 22
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 - 23
8.5.3	認証更新制度- 認証・試験機関への提言	8 - 27
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 - 27
8.6.1	書類審査	8 - 27
8.6.2	筆記試験	8 - 30
8.6.3	企業診断実技試験	8 - 31
8.6.4	必修座学	8 - 36
8.6.5	経過措置	8 - 37
8.7	中小企業コンサルタント養成体制	8 - 37
8.7.1	学習ガイドブックと座学	8 - 41
8.7.2	一般研修機関による養成プログラム	8 - 44
8.8	基準作成から認証開始まで	8 - 44
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 - 45
8.9.1	KOSGEB のコンサルティングサービス実施スキーム	8 - 46
8.9.2	提言	8 - 49

添付

添付 1	SME Expert に対するアンケート調査票見本	添付 1 - 1
添付 2	パイロットプロジェクト参加者アンケート調査票	添付 2 - 1
添付 3	パイロットプロジェクト診断企業アンケート調査票	添付 3 - 1
添付 4	パイロットプロジェクト用筆記試験問題	添付 4 - 1
添付 5	パイロットプロジェクト用企業診断実技試験実施マニュアル	添付 5 - 1
添付 6	パイロットプロジェクト用学習ガイドブック	添付 6 - 1

参考文献

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	EFQM モデルによる審査項目	3 - 25
図 3-4	トルコ国の銀行	3 - 26

表 3-1	KOSGEB 職員数 (2011 年 10 月現在)	3 - 4
表 3-2	KOSGEB 職員数の推移	3 - 5
表 3-3	KOSGEB の支援プログラム	3 - 6
表 3-4	支援プログラムごとの支援実績	3 - 8
表 3-5	KOSGEB の支援プログラムの内容	3 - 9
表 3-6	KOSGEB の中小企業支援業務の手続き	3 - 15
表 3-7	登録企業と SRM 承認企業の構成 (2007 年 12 月末)	3 - 16
表 3-8	KOSGEB 登録企業の業種別・規模別分布 (2011 年 12 月現在)	3 - 17
表 3-9	銀行の中小企業向け貸出と顧客数の推移	3 - 28
表 3-10	トルコの自動車生産台数	3 - 30

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	KOSGEB コンサルティングサービスのテーマ別内訳 (2009 年 1 月～ 2010 年 6 月)	4 - 3
図 4-3	KOSGEB 旧コンサルタント登録制度での登録までの流れ	4 - 8
図 4-4	R&D 支援 (新製品試作化) を受けるための手続き	4 - 14
図 4-5	ABIGEM コンサルタント評価プロセス	4 - 17
図 4-6	YDD における CMC 登録評価プロセス	4 - 21
図 4-7	科学・産業・技術省生産性総局 (VGM) 組織図	4 - 23
図 4-8	MYK 職業能力基準にかかる要員認証制度の枠組み	4 - 27
図 4-9	職業能力基準作成の流れ	4 - 28
図 4-10	観光ガイド資格の取得手続き	4 - 32
図 4-11	コンサルティングサービス関連機関の活動対象企業	4 - 33
図 4-12	KOSGEB と HALKBANK との連携例	4 - 35
表 4-1	コンサルティングサービス申請書様式	4 - 2
表 4-2	コンサルティングサービス支援請求書様式	4 - 4
表 4-3	コンサルティングサービス最終報告書様式	4 - 5
表 4-4	KOSGEB 旧コンサルタント登録制度でのコンサルタント評価表	4 - 9
表 4-5	KOSGEB 職員数と支援企業数の推移	4 - 10
表 4-6	KOSGEB の 2011 年研修実績	4 - 11
表 4-7	KOSGEB サービスセンター所在地と職員数 (2011 年 10 月現在)	4 - 13
表 4-8	コンサルティングサービス関連機関の概要	4 - 18
表 4-9	CMC 活動実績評価表	4 - 22
表 4-10	VGM 研修テーマ	4 - 25
表 4-11	ISO17024 の一般要求事項	4 - 26
表 4-12	職業の難易度に応じた等級レベル	4 - 30
表 4-13	官報に公示された職業能力基準 (例)	4 - 30

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	一般企業の業種.....	5 - 2
図 5-2	従業員規模別企業数（一般企業）	5 - 4
図 5-3	創業年代別企業数.....	5 - 4
図 5-4	売上中の輸出構成比（製造業）	5 - 5
図 5-5	コンサルタントの利用分野.....	5 - 6
図 5-6	経営課題・問題（一般企業）	5 - 8
図 5-7	金属加工と機械装置製造業の経営課題・問題.....	5 - 8
図 5-8	規模別の経営課題・問題.....	5 - 9
図 5-9	創業年別の分野別経営課題・問題.....	5 - 10
図 5-10	創業年と従業員数の関係.....	5 - 10
図 5-11	輸出の有無別の分野別経営課題・問題.....	5 - 11
図 5-12	今後必要となりそうなコンサルティング分野.....	5 - 12
図 5-13	業種別の今後必要となりそうなコンサルティング分野.....	5 - 12
図 5-14	規模別の今後必要となりそうなコンサルティング分野.....	5 - 13
図 5-15	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.....	5 - 13
図 5-16	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.....	5 - 14
図 5-17	経営課題・問題の概念図.....	5 - 16
図 5-18	アンケート回答人数の推移（累計、単位：人）	5 - 36
図 5-19	コンサルタントアンケート回答分布（回答 78 人、単位：人）	5 - 40
図 5-20	KOSGEB コンサルティングサービス向上のためにコンサルタントが 望むこと.....	5 - 43
図 5-21	望ましいコンサルティングスキーム.....	5 - 46
表 5-1	中小企業との面談概要.....	5 - 1
表 5-2	起業中等企業の業種.....	5 - 3
表 5-3	SME Expert アンケート回収・面談者数	5 - 18
表 5-4	訪問センターの位置づけ.....	5 - 19
表 5-5	知識・能力・経験等に関連する理由の内訳.....	5 - 23
表 5-6	評価 3 とした理由	5 - 25
表 5-7	中小企業のコンサルタント評価のセンター別分布	5 - 26
表 5-8	面談を行なったコンサルタントの登録・所属先等.....	5 - 37
表 5-9	コンサルタントに対するアンケート用紙.....	5 - 37
表 5-10	採点結果.....	5 - 49

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	中小企業コンサルタントの職務範囲.....	6 - 9
図 6-2	企業コンサルタントの三つのカテゴリー.....	6 - 10

図 6-3	ジェネラリストコンサルタント養成の二つのケース	6 - 12
図 6-4	中小企業コンサルティングプロセス	6 - 13
図 6-5	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 - 14
図 6-6	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 - 15
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 - 16
表 6-2	中小企業経営全般についての基本的理解と知識の範囲	6 - 18

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 - 5
図 7-3	企業診断フロー	7 - 21
図 7-4	書類審査の採点結果（開催地別の平均点）	7 - 27
図 7-5	分野別平均点（参加者全体）	7 - 32
図 7-6	5分野の平均点と最低点の平均（参加者全体）	7 - 32
図 7-7	分野別平均点（コンサルタント）	7 - 34
図 7-8	5分野の平均点と最低点の平均（コンサルタント）	7 - 34
図 7-9	参加全体の平均点を上回る得点を獲得した分野数	7 - 35
図 7-10	参加者の偏差値が最低となる分野の内訳	7 - 37
図 7-11	書類審査の得点と筆記試験平均点と関係（散布図）	7 - 39
図 7-12	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 - 47
図 7-13	アンケート結果：学習ガイドブックについて	7 - 48
図 7-14	アンケート結果：学習ブックに必要な改善点など	7 - 49
図 7-15	アンケート結果：座学について	7 - 50
図 7-16	アンケート結果：座学に必要な改善点など	7 - 51
図 7-17	アンケート結果：座学に必要な改善点など	7 - 53
図 7-18	アンケート結果：企業診断実技試験の期間（長短）について	7 - 55
図 7-19	アンケート結果：グループの人数と参加者の経歴について	7 - 55
図 7-20	アンケート結果：診断方法について	7 - 57
図 7-21	アンケート結果：レーダーチャートの質問項目について	7 - 58
図 7-22	アンケート結果：モデル企業について	7 - 59
図 7-23	アンケート結果：能力を発揮できたかどうかについて	7 - 60
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 - 5
表 7-3	パイロットプロジェクト準備及び実施における作業分担	7 - 7
表 7-4	応募用紙	7 - 9
表 7-5	書類審査基準	7 - 10

表 7-6	書類審査合格基準設定のためのケーススタディ	7 - 11
表 7-7	学習ガイドブックの構成	7 - 12
表 7-8	トルコ人専門家コメントと筆記試験問題の選定方針	7 - 13
表 7-9	座学の科目と講師	7 - 14
表 7-10	アンカラ パイロットプロジェクトの日程	7 - 16
表 7-11	イスタンブール パイロットプロジェクトの日程	7 - 17
表 7-12	ガジアンテップ パイロットプロジェクトの日程	7 - 18
表 7-13	モデル企業一覧	7 - 19
表 7-14	実施マニュアル構成	7 - 20
表 7-15	実技試験参加者評価基準	7 - 22
表 7-16	パイロットプロジェクト登録者構成	7 - 24
表 7-17	書類審査採点結果（一覧）	7 - 25
表 7-18	書類審査の採点結果（開催地別の平均点と合格者数）	7 - 26
表 7-19	筆記試験採点結果（得点）一覧	7 - 30
表 7-20	筆記試験採点結果（受験者全体）	7 - 31
表 7-21	筆記試験採点結果（コンサルタントのみ）	7 - 33
表 7-22	筆記試験採点結果（偏差値）一覧	7 - 36
表 7-23	筆記試験合格者数のシミュレーション	7 - 37
表 7-24	筆記試験合格者数のシミュレーション（詳細）	7 - 41
表 7-25	企業診断実技試験採点結果（アンカラ）	7 - 43
表 7-26	企業診断実技試験採点結果（イスタンブール）	7 - 44
表 7-27	企業診断実技試験採点結果（ガジアンテップ）	7 - 45

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 - 2
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 - 12
図 8-3	中小企業コンサルタントの職務	8 - 14
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 - 23
図 8-5	“中小企業コンサルタント” 評価プロセスの提案	8 - 26
図 8-6	企業診断フロー	8 - 34
図 8-7	“中小企業コンサルタント” になるまでのトルコと日本の違い	8 - 40
図 8-8	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 - 40
図 8-9	基準作成の申請から認証授与までのステップ	8 - 45
図 8-10	2003 年－2005 年の KOSGEB コンサルティング支援スキーム	8 - 46
図 8-11	2005 年－2010 年 6 月までの KOSGEB コンサルティング支援スキーム	8 - 47
図 8-12	現在の KOSGEB コンサルティング支援スキーム	8 - 48
図 8-13	KOSGEB コンサルティング支援スキームの提案	8 - 50
図 8-14	KOSGEB R/D 支援およびプロジェクト支援スキームの提案	8 - 52

表 8-1	職業能力認証制度の構成機関.....	8 - 4
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 - 15
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 - 18
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 - 21
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 - 24
表 8-6	書類審査基準.....	8 - 29
表 8-7	パイロットプロジェクト用に作成した問題数.....	8 - 30
表 8-8	企業診断実技試験スケジュール.....	8 - 32
表 8-9	企業診断実技試験評価表.....	8 - 35
表 8-10	企業診断実技試験合格者に対する必修座学リスト.....	8 - 36
表 8-11	トルコの企業コンサルタント数.....	8 - 38
表 8-12	学習ガイドブックの構成.....	8 - 42
表 8-13	座学日程案.....	8 - 44
表 8-14	一般職 SME Expert と専門職 SME Expert.....	8 - 53

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. 調査の背景

トルコ国経済は、2000年代初頭に金融危機に陥りマイナス成長となったが、国際通貨基金（IMF）等の支援を得て経済構造改革を実施した結果、2002年以降は高い経済成長率を記録し、2006年にはDACリストにおいて高中所得国と位置付けられた。世界金融危機の影響により2009年は再びマイナス成長となったが、いち早く成長軌道に回復している。なお、2005年にEUへの加盟交渉が開始されたが、その実現については、現時点では不透明な状況となっている。

トルコ国の第9次開発計画（2007年-2013年）では、EU加盟基準の達成を1つの目標として、競争力強化、雇用増加、地域格差是正他、5つの開発課題を掲げている。これら課題の背景としては、トルコ国は、EU加盟諸国、加盟候補諸国の中でも、約2,500万人という最も大きな労働人口を抱える国の1つである一方で、若年層の人口増加による就業先の確保が喫緊の課題となっていること、産業の競争力強化が求められていること、そしてそのため産業界のニーズに応える人材の育成が急務であること等が挙げられる。

中小企業の競争力強化については、KOSGEBの組織強化、特に中小企業へのコンサルティングサービスの標準化と質の向上を課題とし、「中小企業戦略およびアクションプラン2007-2009」において中小企業コンサルタント制度の確立を計画したが、制度の確立に向けたノウハウが欠如するとともに、制度を運用するKOSGEBの組織・人材能力の向上が喫緊の課題となっている。

そのため、KOSGEBは中小企業コンサルタントの効果的且つ効率的な活用のための制度構築及びその運用に係る職員の能力向上のための技術協力（開発計画調査型技術協力）の実施を我が国に要請し、国際協力機構（JICA: JICA International Cooperation Agency）は2009年3月に協力準備調査により協力の妥当性を確認した。さらに、同調査の結果を受け、2009年7月に本案件に係る詳細計画策定調査を実施、その後2010年2月にKOSGEBとJICAトルコ事務所の間において本協力にかかるS/W（実施細目）が締結された。

2. 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。

本調査は当初、KOSGEB のコンサルタント登録制度の改善を行い、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想定して開始された。

しかし開始後 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。KOSGEB と協議の結果、種々の理由で登録制度を廃止した後、KOSGEB はコンサルタントの採用に対しては暫定的な基準で当座の対応をしている状況であり、KOSGEB として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し、それを基に中小企業コンサルタント資格制度の構築を目指す方針に変わりがないことが確認されたため、調査は予定通り継続された。

3. 調査対象地域

トルコ国全土、ただし現地調査はアンカラと KOSGEB の地方センターのある地域とした。

4. 相手国実施機関

中小企業開発機構（KOSGEB）

5. 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

6. ステアリングコミティ

本調査の過程で出てくる成果はKOSGEBとJICAトルコ事務所によって構成されるステアリングコミティのメンバーに報告し、協議を行うとともに、最終的にその承認を以って決定された。開催したステアリングコミティは下記の通りである。

1) 第1回ステアリングコミティ

ステージ1の現状把握調査終了時に開催。調査団は現状把握調査の実施結果と主要なFindingについて報告を行った。

2) 第2回ステアリングコミティ

第4次現地調査において、調査団よりDFR（ドラフトファイナルレポート）の提言について報告。KOSGEBよりFR（ファイナルレポート）に向けての最終的なコメントを受領した。

7. 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

8. ワークショップ

調査期間中下記の3回のワークショップを開催した。

ワーク ショップ	日時	場所	参加者	内容
第1回	2011年1月20日	Ankara	<ul style="list-style-type: none"> ● KOSGEB 職員 ● 中小企業支援関連機関関係者 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調査の目的・枠組み ● 現状把握調査の結果
第2回	2012年1月6日	Ankara	<ul style="list-style-type: none"> ● KOSGEB 職員 	<ul style="list-style-type: none"> ● パイロットプロジェクトの目的・経過・結果
第3回	2012年2月23日	Ankara	<ul style="list-style-type: none"> ● KOSGEB 職員 ● 中小企業支援関連機関関係者 ● パイロットプロジェクト参加者・参加企業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各調査業務の内容と結果 ● 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提言

なお第1回ワークショップは第1次現地調査開始時に調査の広報を目的に行う予定であったが、KOSGEB のコンサルタント登録制度廃止に伴う KOSGEB との協議の必要から延期され、第1次現地調査終了時に実施した。

第2回ワークショップは、ステアリングコミティメンバーを含む KOSGEB 職員と JICA トルコ事務所に対して、パイロットプロジェクトの結果報告を目的に実施されたもので、ステアリングコミティとも見做せるものであった。

9. 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

10. 調査団の構成

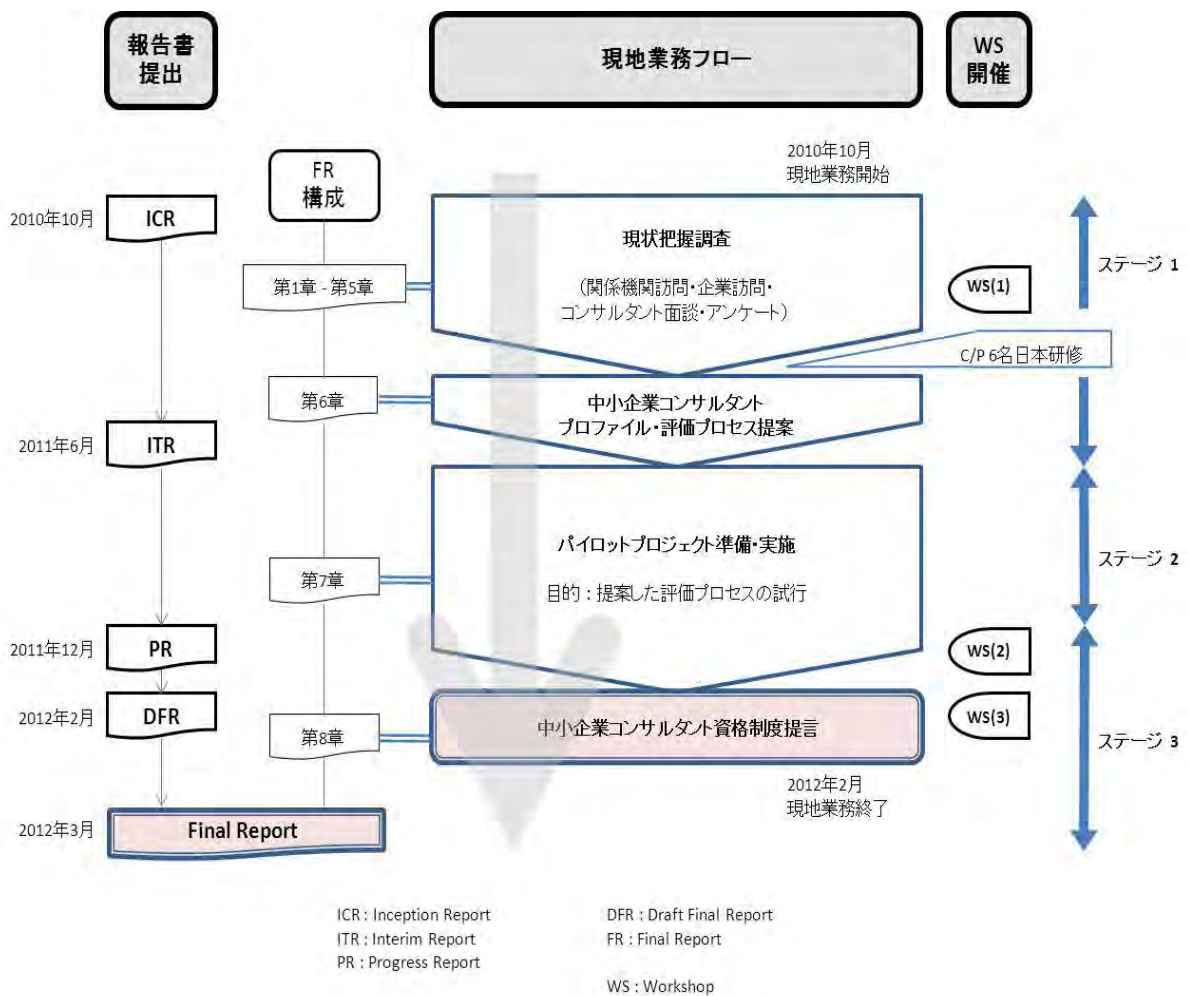
6名の調査団員および参加した現地調査は次のとおりである。

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)			○	
島 健司	業務調整 ニーズ調査 パイロットプロジェクト運営	○	○	○	

11. 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。

- 第1次現地調査で行った現状把握調査の結果はFR(ファイナルレポート)の第1章から第5章までに纏めた。
- 第6章では、現状把握調査の結果を基に、最終提言の前提となる調査団の中小企業コンサルタント制度に対する考え方を提示している。
- 第7章は第2次現地調査で準備を開始し、第3次現地調査において3ヶ所で実施したパイロットプロジェクトの報告である。
- 第8章は第6章で提示した考え方を、パイロットプロジェクトでの検証に基づいて修正・詳細化した、調査団としての最終的な提言である。内容は1) 中小企業コンサルタント資格制度構築に向けた提言 2) 新しい資格制度のもとでのKOSGEBによるコンサルティングサービスの質の向上に向けての提言からなる。



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・同附属品	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		

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

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。

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。			

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
施策 133. 観光関連起業に対して補助金を支給し、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	文化観光省 Ministry of Culture and Tourism	財務省、首相府財務庁、首相府 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.)	12 月末迄
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、競争的に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、産業商業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目指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目指し、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目指して訓練・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)
		2.6. 省の責任範囲内におけるクラスター化活動を推進する
3.	3.3. 革新的な或いは知識集約的な技術を用いた製品を生産する中小企業、起業家を増加させる	

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・ファンズおよびエコイティ共同投資のプログラム。

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けさせる
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 新規事業者に職場スペース、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。これら支援関連機関から中小企業に提供されるビジネス開発サービスは、1) コンサルティング・研修、2) 貿易・TQM (Total Quality Management) などのテーマに特化した研修・経営相談、3) R&D (Research & Development) 支援、4) 金融、5) 職業訓練など多岐にわたる。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

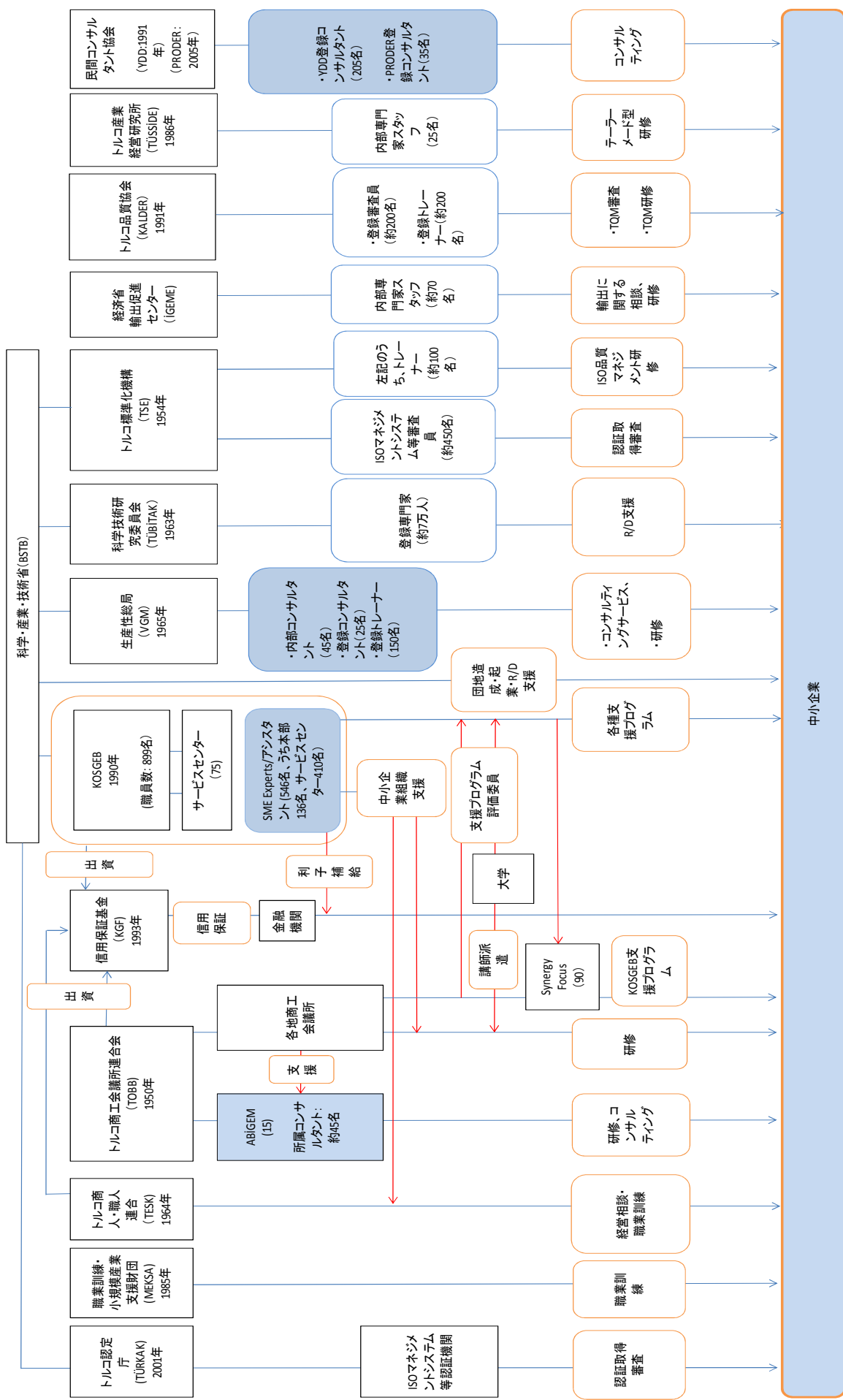
KOSGEB の役割は、中小企業政策立案の任を負うと同時に中小企業政策にもとづく具体的な施策を実施することにある。すなわち中小企業政策立案においては、「中小企業戦略およびアクションプラン」を開発省 (Kalkınma Bakanlığı)²、科学・産業・技術省 (BSTB: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)、財務省、教育省、環境・森林省、首相府財務庁、経済省 (Ekonomi Bakanlığı)³、科学技術研究委員会 (TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu)、トルコ商工会議所連合会 (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。

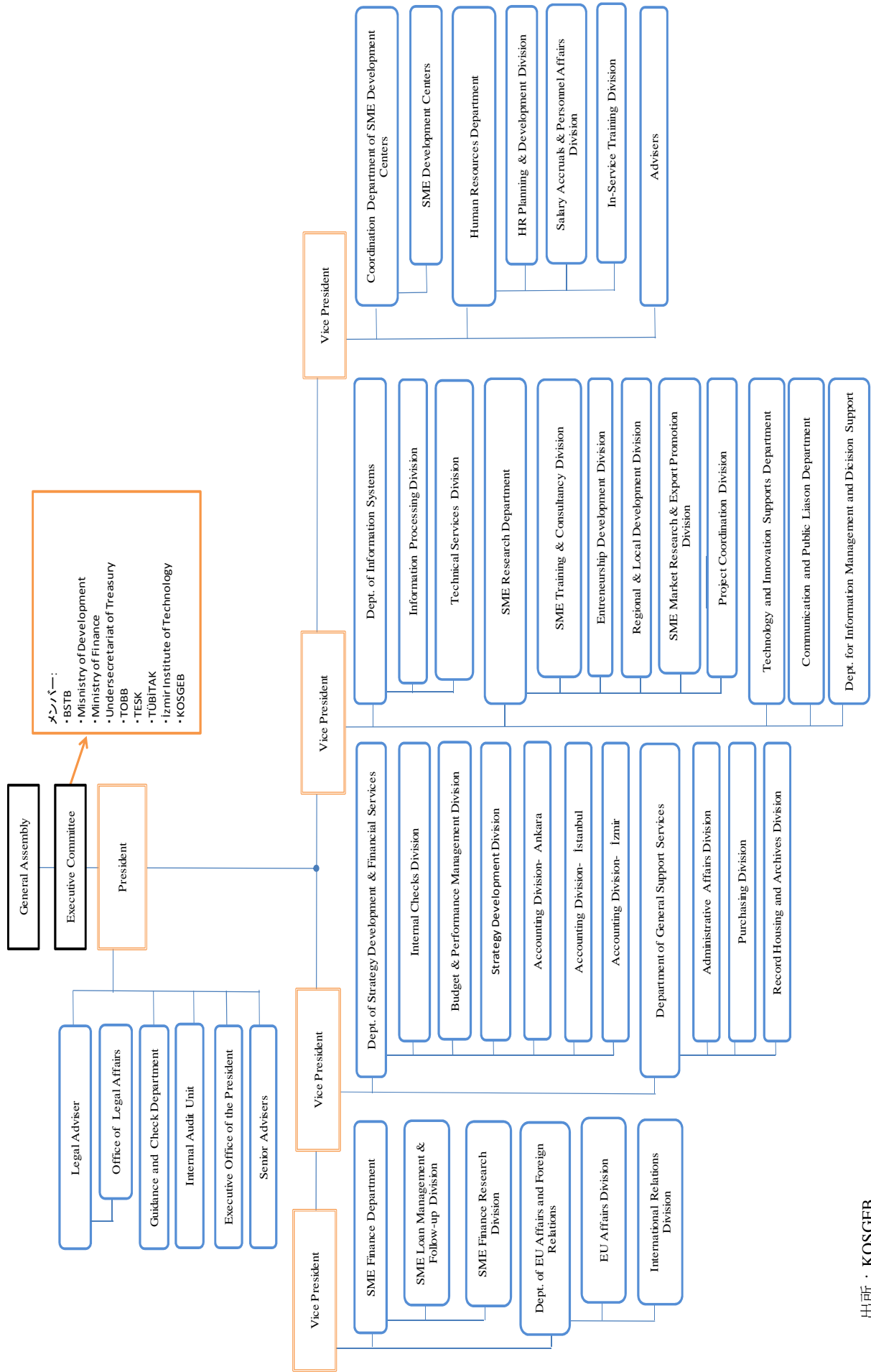
² 省庁再編により、首相府国家計画庁 (SPO) が省となったものである。

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



出所：KOSGEB

図 3-2 KOSGEB 組織図(2011 年 11 月現在)

KOSGEB の中小企業支援の特徴として、1) 国が掲げる政策的課題の解決に資する幅広い支援プログラムが用意されていること、2) 支援対象企業にインキュベーション段階にある零細企業も含まれること、である。前者については「中小企業戦略およびアクションプラン」において経営効率の改善、金融アクセスなどビジネス環境の改善など 5 つの目標が掲げられているが、これらの目標に関連する支援プログラムとして、コンサルティング支援、マーケティング支援、組合組織化支援、金融（利子補給）支援などが提供されている。また後者については、一般起業家支援プログラムのほか、大学・各地の商工会議所との連携による R&D 支援プログラムが実施されている。

なおコンサルティング支援の意義については、1) 資金繰りに余裕のない中小企業に対するコンサルティング料補助、2) ソフトな経営資源に乏しい中小企業の近代化・組織化の支援、3) 中小企業の生産基盤を強化し EU など海外市場での競争力強化の支援にある。

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

⁴ 2011 年 10 月現在

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。

職員数の推移をみると（表 3-2 参照）、2009 年 9 月から支援対象業種として商業・サービス業が追加され全業種の中小企業が支援対象となり業務量が増大していることから、2010 年以降は職員の増強が図られている。

表 3-2 KOSGEB 職員数の推移

各年末	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
職員数	655	658	651	821	823	878	899

注：2011 年は 10 月現在の数字である。

出所：2005 年～2010 年については、KOSGEB, *Annual Report*2007 ; 2008 ; 2009; 2010

(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 3-3 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。

表 3-3 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。

金融支援プログラムを含む各支援プログラムの概要は以下の通りである。

1) 一般支援プログラム

コンサルティングサービス料、民間研修機関等での研修費用、国内見本市への出展費用等の一部を3年間にわたり補助金として支給する。

2) R&D 支援プログラム

革新的技術を事業化する能力を有する起業家および新技術を開発する既存の中小企業を対象に、新製品試作および事業化に必要な機械設備購入費用等の一部を KOSGEB が認めるプロジェクト期間（最長 3 年間）にわたり補助金および無利子の貸付金として支給する。

3) 起業家支援プログラム

開業 2 年以内の者を対象に機械設備購入費用等の一部を補助金として支給するほか、地方行政区からの申請に基づき、起業家が入居するビジネス開発センター（İŞGEM: İş Geliştirme Merkezleri）の設置費用を補助金として支給する。

4) 中小企業プロジェクト支援プログラム

あるプロジェクト（例えば輸出増進）を計画する中小企業を対象に必要な機械設備・材料・ソフトウェア等購入、新規従業員賃金等諸経費の一部をプロジェクト期間（最長 3 年間）にわたり補助金として支給する。

5) テーマ別プロジェクト支援プログラム

KOSGEB の定める課題⁵を解決するためのプロジェクトを個々の中小企業から募り、支援額等が決められる。当該企業が必要とする機械設備、ソフトウェア、従業員の賃金等の一部を補助金として支給する。

また、TOBB、TESK など中小企業を代表する組織が実施する課題解決（雇用の拡大、起業促進、職場安全など）のために実施する中小企業を対象とした研修等の費用の一部をこれら中小企業代表組織に補助金として支給する。

6) 組合組織化支援プログラム

5 社以上の企業によって設立された組合、あるいは合併により誕生した新会社を対象に必要な機械設備購入費用等の一部を KOSGEB が認めるプロジェクト期間（最長 2 年間）にわたり補助金および無利子の貸付金として支給する。

7) 新興ビジネス資本市場中小企業支援プログラム

イスタンブール証券取引所新興ビジネス資本市場へ上場するための独立監査人による監査費用、資本市場委員会（SPK: Sermaye Piyasası Kurulu）・新興ビジネス資本市場への登

⁵ 2011 年のテーマは、観光振興、クラスターリング、環境である。

録費用等の一部を補助金として支給する。

8) 金融（利子補給）支援プログラム

中小企業者の金利負担軽減により金融アクセスを改善することで、中小企業の生産・雇用の増加、競争力の向上を図らんとするものである。利子補給の対象は輸出促進、南東部地域開発（GAP: Güneydoğu Anadolu Projesi）など国の政策の推進に資する借入となっている。

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3-4）、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3-4 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⁶。

また、新支援プログラムのそれぞれの支援金額、支援を受けるための手続き等の詳細は以下に示す表3-5のとおりである。

⁶ KOSGEB 研修・コンサルティング課資料

表 3-5 KOSGEB の支援プログラムの内容

支援プログラム名	支援プログラム企画担当部課	支援対象	支援金額 (TL)		支援を受けるための手続き等
			1回あたりの支援上限額等	期間中の支援限度額	
1. 一般支援プログラム					
1-1. 国内見本市支援		50㎡までの展示場スペース家賃、経費等	・国内見本市4,000 ・国内で開催される国 際見本市6,000	30,000 (3年間)	
1-2. 海外出張支援	SME Market Research & Export Promotion Division	中小企業組織、旅行会社、サービスセンターが主催する海外での商談会、見本市訪問に必要な交通費、宿泊料、通訳料	2,000	10,000 (3年間)	
1-3. 広告支援		製品を海外に紹介するための経費	5,000	15,000 (3年間)	
1-4. マッチング支援		海外(ロシア、ドイツ、フランス)のマッチングセンターへの市場調査、マッチング紹介、見本市出展調整依頼にかかる費用		15,000 (3年間)	
1-5. 大卒採用支援	Regional & Local Development	採用された4年制大学卒業者の賃金	1人あたり1,500/月	20,000 (3年間)	
1-6. コンサルティング支援	SME Training & Consultancy Division	<ul style="list-style-type: none"> ・トルコ標準化機構—サービスコンプライアンス証書 (TSE-HYB; Türk Standardları Enstitüsü- Hizmet Yeterlilik Belgesi) を有するコンサルティング会社からのコンサルティングサービス ・支援対象となるコンサルティング分野: <ul style="list-style-type: none"> ①一般経営管理、②EU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、③ビジネスプラン作成、④投資分析、⑤マーケティング、⑥生産管理、⑦人材育成、⑧財務管理、⑨外国貿易、⑩IT、⑪省エネルギー技術、⑫新技術、⑬CEマーク認証取得 	4,000	15,000 (3年間)	<p>注: トルコ標準化機構—サービスコンプライアンス証書 (Türk Standardları Enstitüsü- Hizmet Yeterlilik Belgesi)</p>

1-7. 研修支援	民間研修機関およびTURKAKIに認定された認証機関(TSE、中東技術大学等)での研修	1,000 (ただし、1科目あたり4,000まで)	10,000 (3年間)	研修科目例: 経営管理、マーケティング、生産管理、人材開発、財務、貿易、IT、エネルギー管理、新技術、近代化
1-8. エネルギー効率化支援	SME Training & Consultancy Division 過去3年間のエネルギー消費量が200TEP(石油換算トン)以上の企業が、政府機関(電力資源調査・開発庁:IE)に登録された民間のエネルギー・サービス会社(ESCO)から受ける、エネルギー効率化のための調査、研修費用	エネルギー消費費に関する基礎調査の場合: ・200-500TEPの企業 1,500 ・501TEP以上の企業 2,000	30,000 (3年間)	
1-9. デザイン支援	SME Market Research & Export Promotion Division 製品デザイン特許取得費用		15,000 (3年間)	
1-10. 知的財産権取得支援	SME Market Research & Export Promotion Division トルコ特許局(TPE)からの工業知的財産権取得費用		20,000 (3年間)	
1-11. 認証取得支援	SME Training & Consultancy Division TURKAKIに認定された認証機関からの製品、マネジメントシステム、要員、試験・分析に関する認証取得費用	2,500	10,000 (3年間)	
1-12. 試験・分析・キャリブレーション支援	SME Market Research & Export Promotion Division TSEからのCFマーク取得に向けた試験・分析費用で、TURKAKIに認定された認証機関へ支払われるもの		20,000 (3年間)	
1-13. 独立監査人監査支援	SME Training & Consultancy Division トルコ資本市場委員会(Capital Markets Board of Turkey: SPK)の認可を受けた独立監査人に支払われる監査費用		10,000 (3年間)	

<p>2. R/D支援プログラム</p>	<p>2-1. 新製品試作化支援</p> <p>Dept. of Technology & Innovation Supports</p>	<p>革新的新技術を事業化する能力を有する起業家および新技術を開発する既存の中小企業</p> <p>プロジェクト期間は2年間までとして委員会が決められるが、最長1年間の延長が認められる。</p> <p>下記の支援対象については、機械設備、経費等それぞれの支出額の75%までという条件が付されている(25%は自己負担)。ただし、コンサルティング、研修等の支出について、起業家の場合は100%支援となっている。</p> <table border="1" data-bbox="614 795 885 1680"> <thead> <tr> <th>作業部屋の提供 (TEKMER)</th> <th>無償</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>機械設備、材料、ソフトウェア、諸経費支出</td> <td>・100,000 ・200,000(返済あり)</td> </tr> <tr> <td>新規従業員(大卒以上)賃金</td> <td>大卒1,500/月等</td> </tr> <tr> <td>コンサルティング(大学の先生)、研修、特許使用料、見本市出展、試験・分析等</td> <td>コンサルティング1回あたり25,000等</td> </tr> <tr> <td>上記(2-1)のプログラムで新製品プロトタイプの開発に成功した中小企業、博士課程修了者および新技術・新製品特許取得者</td> <td>100,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>プロジェクト期間は18カ月までとして委員会が決められるが、最長1年間の延長が認められる。</p>	作業部屋の提供 (TEKMER)	無償	機械設備、材料、ソフトウェア、諸経費支出	・100,000 ・200,000(返済あり)	新規従業員(大卒以上)賃金	大卒1,500/月等	コンサルティング(大学の先生)、研修、特許使用料、見本市出展、試験・分析等	コンサルティング1回あたり25,000等	上記(2-1)のプログラムで新製品プロトタイプの開発に成功した中小企業、博士課程修了者および新技術・新製品特許取得者	100,000		<p>(注)KOSGEBの支援プログラムでは、「返済あり」の場合の返済条件は、プロジェクト期間終了後6カ月間の据置後、3カ月毎、8回の分割返済(利息はゼロ)となっている。</p> <table border="1" data-bbox="1109 795 1276 2011"> <tbody> <tr> <td>家賃</td> <td>1,000/月</td> <td>18,000</td> </tr> <tr> <td>機械設備、消耗品、ソフトウェア支出</td> <td></td> <td>・150,000 ・200,000(返済あり)</td> </tr> <tr> <td>新規従業員賃金</td> <td>大卒1,500/月等</td> <td>100,000</td> </tr> </tbody> </table>	家賃	1,000/月	18,000	機械設備、消耗品、ソフトウェア支出		・150,000 ・200,000(返済あり)	新規従業員賃金	大卒1,500/月等	100,000
作業部屋の提供 (TEKMER)	無償																						
機械設備、材料、ソフトウェア、諸経費支出	・100,000 ・200,000(返済あり)																						
新規従業員(大卒以上)賃金	大卒1,500/月等																						
コンサルティング(大学の先生)、研修、特許使用料、見本市出展、試験・分析等	コンサルティング1回あたり25,000等																						
上記(2-1)のプログラムで新製品プロトタイプの開発に成功した中小企業、博士課程修了者および新技術・新製品特許取得者	100,000																						
家賃	1,000/月	18,000																					
機械設備、消耗品、ソフトウェア支出		・150,000 ・200,000(返済あり)																					
新規従業員賃金	大卒1,500/月等	100,000																					
<p>2-2. 新製品事業化支援</p>				<p>(注)KOSGEBの支援プログラムでは、「返済あり」の場合の返済条件は、プロジェクト期間終了後6カ月間の据置後、3カ月毎、8回の分割返済(利息はゼロ)となっている。</p>																			

3. 起業家支援プログラム				60時間(座学36時間、ワークショップ24時間)の研修であり、起業家としての心構え、実践的な企画力を学ぶ。
3-1. 起業研修	研修機関(TUBITAK等)での起業研修受講	無償		
3-2. 開業資金支援	Entrepreneurship Development Division	<ul style="list-style-type: none"> ・上記(3-1)の研修を受講した者、あるいはISGEMに入居した者であって、開業して2年以内の者 ・下記の支援対象についての支援割合は、地域Ⅰ・Ⅱは60%、地域Ⅲ・Ⅳは70%までとなっている。ただし、女性の場合には、それぞれ10%上乘せされる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・10,000 ・70,000(返済あり) 	
3-3. ビジネス開発センター (ISGEM)支援		<ul style="list-style-type: none"> ・地方行政区からの申請に基づくISGEM設立支援(最長18カ月) 	<ul style="list-style-type: none"> 12,000 (2年間) 	
3-4. ビジネスプラン・コンテ		<ul style="list-style-type: none"> ・建物修築費 ・什器備品 ・経営責任者給料 	<ul style="list-style-type: none"> 600,000 125,000 2,500/月 	
4. 中小企業プロジェクト支援プログラム	Project Coordination Division	<ul style="list-style-type: none"> ・あるプロジェクト(輸出増進など)を計画する中小企業(プロジェクト期間:6か月~2年で、最長1年間の延長が可能) ・機械設備については中古でなく新品が支援対象で、その支援金額はプロジェクト総予算額の10%までとなっている。 ・支援割合は、地域Ⅰ・Ⅱは50%、地域Ⅲ・Ⅳは60%までである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1位 15,000 ・2位 10,000 ・3位 5,000 	
機械設備・材料・ソフトウェア等購入、新短従業員賃金等諸経費	150,000			

<p>5. テーマ別プロジェクト支援プログラム</p>				<p>・KOSGEBの定める課題(観光、クラスタリング、環境)を解決するためのプロジェクトを募り、課題ごとにKOSGEBが支援額、プロジェクト期間等を決める。</p> <p>・機械設備、ソフトウェア、従業員の賃金等についてはその総額の25%、消耗品等経費については10%までを支援する。</p> <p>・TOBB、TESKなど中小企業を代表する組織が実施する課題解決(雇用の拡大、起業促進、観光、エネルギー効率化、職場の安全など)のためのプロジェクトを支援する。たとえば、TOBBが実施する職場の安全についての研修、コンサルティングについて必要となる経費をTOBBに支援する。</p> <p>・支援限度額は150,000</p>	<p>Project Coordination Division</p>
<p>6. 組合組織化支援プログラム</p>	<p>Regional & Local Development Division</p>	<p>・5社以上の企業によって設立された組合、あるいは合併により誕生した新会社を支援。ただし、少なくとも3社は同一業界であることが必要。</p> <p>・プロジェクト期間は、6か月～2年。</p> <p>・支援割合は、地域Ⅰ・Ⅱは50%、地域Ⅲ・Ⅳは60%までとなっている。</p>		<p>・250,000 ・500,000(返済あり)</p> <p>機械設備、新規従業員賃金、立ち上げ時の調査費等</p>	<p>Regional & Local Development Division</p>
<p>7. 新興ビジネス資本市場中小企業支援プログラム</p>	<p>SME Finance Research Division</p>	<p>・イスタンブール証券取引所(IMKB)新興ビジネス資本市場(GIP)への上場を支援する。</p> <p>資本市場コンサルタントによるアドバイザリーサービス費用(2年間)</p> <p>独立監査人による監査サービス費用</p> <p>資本市場委員会(SPK)、IMKB新興ビジネス資本市場への登録費用等</p>	<p>60,000</p> <p>20,000</p> <p>20,000</p>	<p>SME Finance Research Division</p>	

8. 金融(利子補給)支援プログラム			
8-1. 利子全額補給支援 (Diyarbakir県)	Diyarbakir県の中小企業	借入上限30,000 ・利息100%支援	
8-2. 災害緊急支援	洪水、地震等による被害を受けた中小企業	借入上限100,000	
8-3. GAP地域優先プログラム	GAP地域の中小企業の機械設備	借入上限300,000 ・利息の75%を支援 ・返済期間36カ月	
8-4. 企業規模別発展プログラム	SME Loan Management & Follow-up Division 各規模別中小企業	借入上限: 零細企業 30,000 小企業 50,000 中企業 80,000 ・利息の75%を支援 ・女性の場合、それぞれ10,000上乗せされる	
8-5. 輸出金融支援プログラム	輸出中小企業	借入上限200,000ドル	

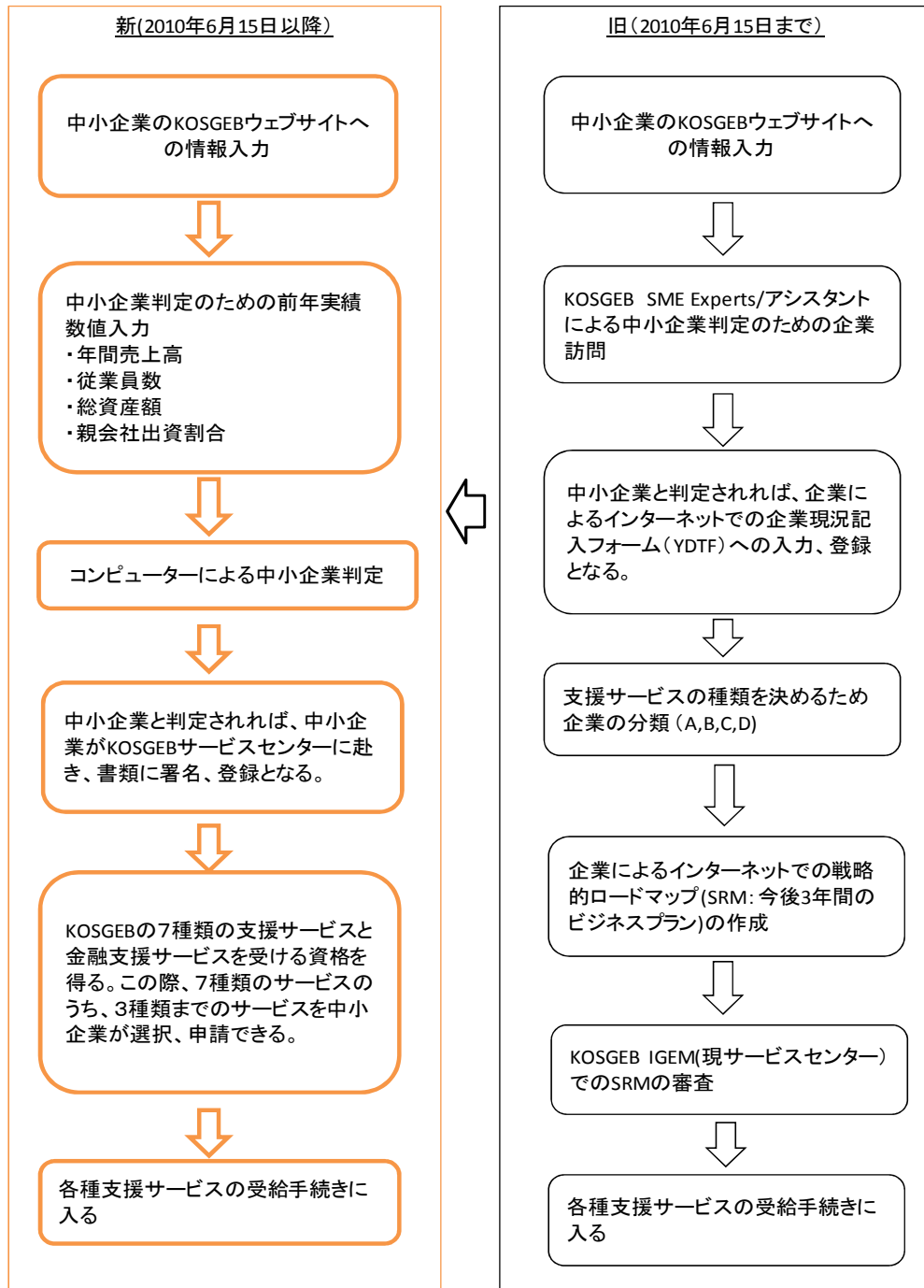
注: 表中、「地域Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ・Ⅳ」とは、内閣府によって決定された地域区分(2009年7月)で、経済発展度に応じて、所得水準が高い地域Ⅰ(14県)から低い地域Ⅳ(30県)に分類されている。

出所: ヒアリングをもとに調査団作成

(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 3-6 である。

表 3-6 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。

データはやや古いが、2007年12月末のKOSGEB統計によると、登録企業70,298社のうちKOSGEBから支援サービスを受けられるためのSRMを作成し、各種支援サービスの受給資格を得ている企業は11,175社と、全体の16%となっていた。なかでも従業員9名以下の零細企業での割合は9%と低い水準にとどまっていた(表3-7参照)。

表3-7 登録企業とSRM承認企業の構成(2007年12月末)

企業規模 (従業員数)	登録企業 (A)		SRM承認企業 (B)		B/A (%)
	登録企業数	%	承認企業数	%	
1-9	33,239	47%	3,055	27%	9%
10-49	30,903	44%	6,595	59%	21%
50-249	6,156	9%	1,525	14%	25%
合計	70,298	100%	11,175	100%	16%

注：零細企業(1-9人)がKOSGEBの登録企業の47%を占めるが、SRMが承認されKOSGEBの支援を受けられる割合は他の規模層と比べ低くなっている。

出所：KOSGEB, Strategic Plan 2008-2012

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、新方式において中小企業がKOSGEBウェブサイトアクセスし最初に入力すべき情報項目は、

- 企業名
- 株式会社等企業形態
- 管轄税務署番号
- 設立年月
- 代表者名
- 住所

- 業種分類 (NACE⁷ 4桁)
 - 連絡先住所
- である。

また、当該企業が中小企業として判定されるために入力すべき項目は、

- 前年度年間売上高
 - 前年度総資産額
 - 従業員数
 - 親会社出資割合
- である。

なお、2011年12月現在の登録企業数は439,099社であり(表3-8参照)、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20.50%、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3-8 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				
		零細企業 (9人以下)	小企業 (49人以下)	中企業 (249人以下)	合計	割合
		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

⁷ Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (英文表記は、Statistical Classification of Economic Activities in the European Community)

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。

1) OIZs 造成支援の流れは以下のとおりである。

- 県知事を委員長、地元商工会議所等をメンバーとする団地造成に関する県委員会の組成
- 県委員会が団地造成の候補地を選定し BSTB に申請
- BSTB の現地訪問による審査を経て造成地の決定
- 県委員会によるインフラ整備（道路、電気、水道）開始
- BSTB が県委員会に用地買収、インフラ整備のための長期資金を貸付
- 団地完成後、入居企業への用地売却代金を原資に、県委員会が BSTB に借入金を逐次返済
- 7 割の用地が売却された時点で入居企業によって構成される企業委員会が組成され、団地の管理責任は県委員会から企業委員会に移される
- 以後、団地運営は企業委員会によって行なわれる

2) SSIes 造成支援では、BSTB がインフラ部分のみならず工場建物も完成させ、入居者に長期資金の貸付をするものである。入居者は、家具製造、大理石加工、金属加工、自動車修理業などを営む零細業者によって作られる組合であり、この組合に対して長期資金の貸付を行なう。

(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。

1) テクノパーク建設補助金は、大学キャンパス内でのテクノパーク建設（インフラ、建物）を対象として、テクノパーク運営会社に対して補助金が供与される。補助金の限度額は 120 万 TL である。

2) テクノパーク内に立地する企業に対する支援として企業の R&D 要員人件費の税額控除、および R&D 要員個人の所得税免除からなっている。なお、テクノパークの入居基

準に合わない大企業の場合、その R&D 部門が 50 人以上の要員を採用している場合に同様な優遇措置がある。

- (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。

TSE の実施する研修には、大学生、一般コンサルタントなど誰でも参加可能であるが、マネジメントシステムの認証を取得しようとする企業からの参加が多い。したがって研修テーマもマネジメントシステムに関するものが多い。研修はアンカラ、イスタンブール、イズミル、コンヤなどの主要都市で毎年定期的に行われ、研修日数は 1~2 日間である。

主な研修テーマは以下の通りである。

- ISO 9001 品質マネジメントシステム
- ISO 9001 品質マネジメントシステム・ドキュメンテーション
- ISO 14001 環境マネジメントシステム
- ISO18001 労働安全衛生マネジメントシステム
- ISO 22002 食品安全マネジメントシステム
- ISO 情報セキュリティマネジメントシステム
- 統計的工程管理
- TQM
- 顧客満足
- 業績評価手法
- リーダーシップ

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 TL⁸までであり、年間 10 回までの研修の受講が可能である。

主な研修は外国貿易に関するもので、その主なテーマは以下のとおりである。

- 輸出に関わる書類と政府支援
- 輸出税関手続きと罰則規定
- 貿易会計
- 海外マーケティング
- 貿易決済方法

- (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。

⁸ 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)

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。

支援業務の流れは以下の通りである。

- 中小企業からの支援申込を受け、5 名の専門家からなる審査委員会によるプロジェクト評価が行なわれる。専門家は TÜBİTAK のデータベースに登録されている約 7 万人の専門家の中から適任の専門家が選ばれる。なお、この登録制度は 2005 年に始まり、登録されているのは博士号をもつ大学教師、民間セクターの研究者である。
- 支援が決定されると、TÜBİTAK と企業の間で契約が結ばれる。R&D プロジェクト期間は 18 ヶ月であるが、6 ヶ月ごとに開発レポートが企業から提出され、これを受けて TÜBİTAK の当該プロジェクト担当者が企業を訪問しモニタリングをする。
- モニタリングの結果、計画通りの進捗が確認されれば、それまでの 6 ヶ月間に支払われた経費の一部を TÜBİTAK が補助金として支給する。なお、補助金の支給割合は実際に支払われた経費の約 50% までであり、1 企業あたりの限度額は 42 万 TL⁹となっている。

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 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。たとえば、ある企業が組織開発のプロジェクトを実施したい場合、TÜSSİDE のスタッフが当該企業を訪問し企業全体を診断・分析したうえで研修プログラムを設計する。企業によっては組織開発の研修カリキュラムに、品質マネジメントシステムの構築が必要な場合もあり、またその品質マネジメントシステムの構築にあたっては企業戦略計画、人的資源管理、パフォーマンス評価といったカリキュラムが必要な場合もある。

研修は知識だけでなく実践が重視される。ケーススタディを使った実践的な研修にする

⁹ 28 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)

ため、1つの研修の参加人数は30人までとされている。また研修テーマは、企業戦略計画、工程管理、R&D、イノベーションなどで、期間は3日～5日間である。

研修講師は、TÜSSİDE のスタッフ 70 名のうち 25 名は長年の実務経験を有する専門家であり彼らが直接指導にあたる。

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、あくまで上記の研修後のフォローの一環として実施される。たとえば企業戦略計画の研修終了後、担当講師が企業を訪問し企業の現場で実際に企業戦略計画が作成されているか確認し、場合によっては3～4ヶ月かけて指導が行なわれる。

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。訓練期間は科目によるが、電気設備士の訓練の場合 9 ヶ月、参加人数は 40～50 名である。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。

講師は MEKSA に登録されている大学教師、実務経験者であり、アンカラの訓練センターには約 500 名が登録されている。

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 日間の訓練を行なっている。1 日目は訓練センターでの実技、2 日目は徒弟教育校¹⁰に通わせるものである。

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

¹⁰ トルコでは、初等教育修了者で 15～18 歳の青少年を対象に 2～4 年間の職業教育を行なう徒弟教育制度がある。

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¹¹。

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。以下3.2.8節では、地域の中小企業に対し支援を行なっている例として、アンカラ、イスタンブールの商工会議所について記述する。

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¹²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。

1) 研修

テーマは、輸出促進、職場安全、雇用の増加、EU支援を得るためのプロジェクト作成、各種認証取得などで、ASO本部、アンカラ県内のシンジャン、テメリにある工業団地内のASO事務所で行なわれる。研修の回数は月5回ほどであり、講師は品質がテーマの場合にはTSEから、輸出がテーマの場合には大学からそれぞれの専門家を招聘している。

2) コンサルティングサービス

コンサルティングサービスのテーマは、職場安全、環境改善、マーケティングなどであり、ASOに登録されているコンサルタント会社（4社）、個人のコンサルタント（3名）が実施する。なお、コンサルタント登録の基準は、1) コンサルティングの実績、2) 経済

¹¹ ABİGEMについては第4章4.2節参照。

¹² 企業規模別発展プログラム

省などの機関に承認されていること、などであり、毎年実績を考慮して登録が更新される。

(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。

1) 研修

テーマは、リーダーシップ、財務、イノベーション、法律、職場安全、組織化、危機管理、輸出手続き、KOSGEB 支援プログラムの紹介などであり、年 100 回程度開催される。研修講師は、テーマに関連する機関の専門家、省庁の担当者、大学教師、大手企業の管理者などである。

なお、中小企業に有能な技術者がいないという課題に応えるため、イスタンブールの 78 ヶ所の技術高校で夜間を活用した 300 時間のコースを設け、CNC などの職業訓練を実施している。職業訓練修了者を İTO のウェブサイトに登録し就業を支援するものである。

2) 優良中小企業コンテストの開催

毎年、起業、女性起業家、輸出といったカテゴリーをもうけ、İTO の評価委員会が応募企業のパフォーマンスを評価し優良と判定された企業を表彰する。優良企業は海外で開催される国際見本市への出展の全額補助、イスタンブール貿易大学の MBA コース (1 年間) への通学補助などの恩典が与えられる。

3.2.9 トルコ商人・職人連合 (TESK)

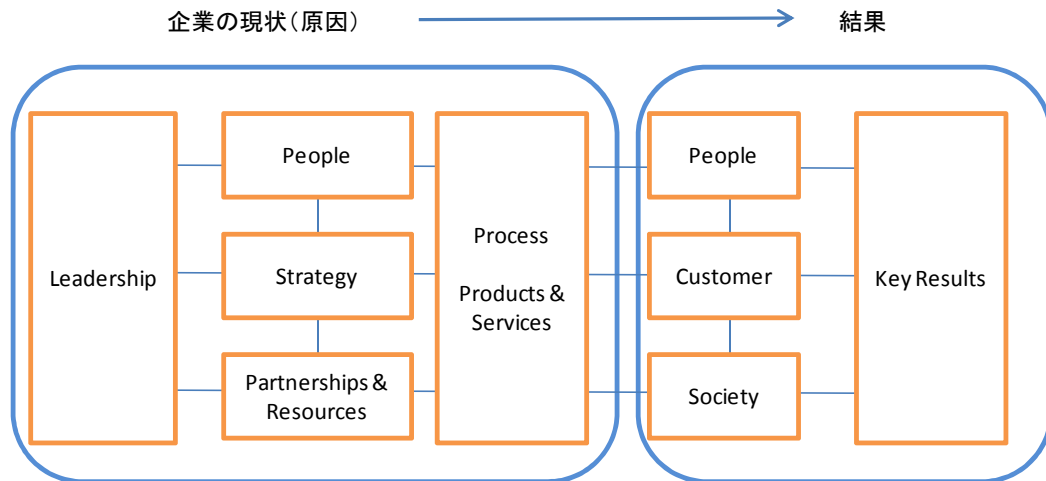
TESK には、製造業、商業・サービス業、メンテナンス・修理業の 3 つの分野に属する約 195 万の零細企業が登録されている。TESK の任務は、これら零細企業の利益を代弁して政府に意見を具申するほか、ウェブサイトを活用した経営相談を実施している。

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。具体的な課題として、職場安全、税法、金融、社会保障、競売手続き、職業の国家資格、従業員の採用、会計などである。相談に応じる専門家は、普段の業務を通して修得した得意分野を持つ約 100 名の職員である。

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。

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)¹³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。



出所：KALDER

図 3-3 EFQM モデルによる審査項目

(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。

審査員はボランティアであり、約200名が KALDER に登録されている。審査員の資格要件は、1) 30歳以上であること、2) 企業での5年以上の管理者経験があること、3) EFQM モデルの研修を修了したこととなっており、3名からなる KALDER の審査委員の審査を受ける。

EFQM モデルによる審査項目は図 3-3 の通りである。左側枠内の「企業の現状 (原因)」と右側枠内の「結果」が審査対象であり、前者の審査項目が5つ、後者の審査項目が4つとなっている。ただし後者の4つの項目のうち「Key Results」は他の8つの項目の合計得点(1,000点満点)となっている。

¹³ 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。

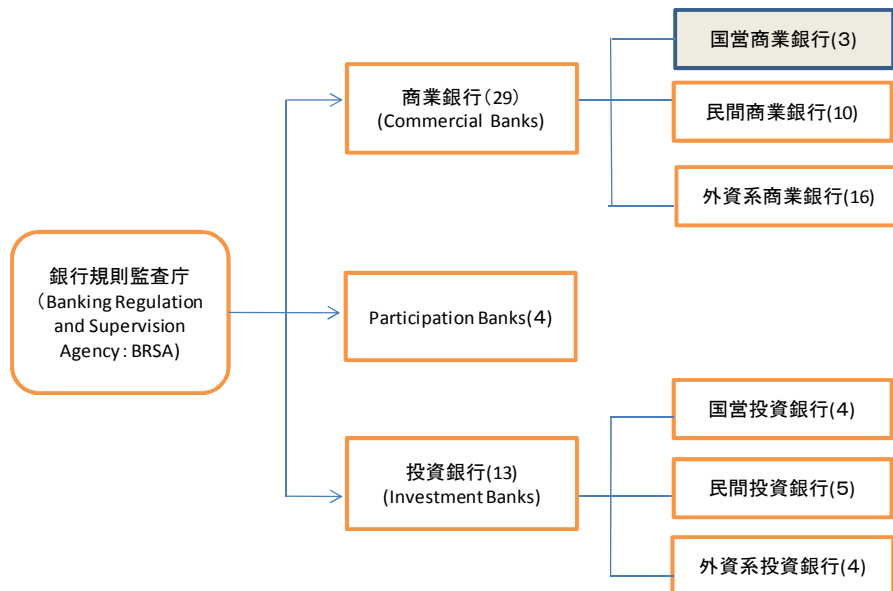
それぞれの審査項目に対する評価については、たとえば「結果」の審査項目である「People」は、従業員満足度について、従業員に対するアンケート・面談による直接調査、および職場の雰囲気を観察することによるチームワークの程度を推し量るといった間接調査により評価される。また「Customer」は、顧客満足度について、主要顧客に対するヒアリングによる直接調査、および顧客からのクレーム割合といったデータに基づく間接調査により評価される。

(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。

研修講師として約 200 名が KALDER に登録されている。登録のための資格要件は品質管理に造詣が深い実務家であることである。たとえば、大手企業のトルコ・シーメンス、アーチェリック（家電メーカー）の品質管理部の部長といった人たちであり、大学教師は実務経験がないことから登録されない。

KALDER には、約 2,000 社の企業が会員として登録されているが、6 割が中小企業である。登録企業は 5 日間の TQM に関する研修が受けられるほか、研修後の 1 年間は、企業が TQM の自己診断が出来るよう、登録審査員による 3~4 回にわたる指導が受けられる。



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 3-4 トルコ国の銀行

3.2.11 HALKBANK

HALKBANKはトルコに3つある国営商業銀行¹⁴の1つで(図3-4参照¹⁵)、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。

なお、中小企業に対する貸付割合は政府によって事前に決められるものでなく、HALKBANKの貸付判断にもとづき事後的に決まる。また、貸付金利、貸付期間などの条件は貸付先の信用リスクに応じて決められている。

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。こうしたアドバイスができるよう財務・金融に関する研修をイスタンブールにあるHALKBANKの研修センターで行なっている。なお、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。

¹⁴ 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。

¹⁵ 図中「Participation Banks」とは、イスラム金融を手掛ける銀行である。

Box 3-1 銀行の中小企業向け貸出

トルコ全体では、全銀行46行の貸付残高6,613億TLに占める中小企業向け貸出の割合は23.6%と低い(表3-9参照)。その背景として、1) 実態を反映する正しい決算書が作成されない、2) 業績が悪く信用リスクが高い、3) 担保不足、といったことが指摘されている¹⁶。

表3-9 銀行の中小企業向け貸出と顧客数の推移

	2010年12月末		2011年9月末	
	金額 (百万TL)	全貸出に 占める割合	金額 (百万TL)	全貸出に 占める割合
全貸出	525,851	100.0%	661,282	100.0%
中小企業向け貸出計	125,468	23.9%	156,226	23.6%
零細企業	42,579	8.1%	52,406	7.9%
小企業	32,206	6.1%	41,938	6.3%
中企業	50,681	9.6%	61,882	9.4%
中小企業顧客数(千社)	1,375		1,478	
零細企業	1,090		1,146	
小企業	198		228	
中企業	87		104	

出所：銀行規則監督庁、Monthly Bulletin

なお日本での国内銀行の全貸出は82,617億TL¹⁷、このうち中小企業向け貸出は58,293億TL¹⁸(いずれも2011年6月末現在)と、中小企業向け貸出の割合は70.6%となっている¹⁹。

3.2.12 自動車部品製造業者協会²⁰ (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。

¹⁶ 2011年1月14日、HALKBANKでのヒアリング。

¹⁷ 4,118,080億円(2011年6月末時点為替レート、100円=2.0062TL(トルコ中央銀行)で換算)

¹⁸ 2,905,655億円(2011年6月末時点為替レート、100円=2.0062TL(トルコ中央銀行)で換算)

¹⁹ 日本銀行「貸出先別貸付金」統計より。

²⁰ TAŞIT ARAÇLARI YAN SANAYİCİLERİ DERNEĞİ(英文表記は Association of Automotive Parts & Components Manufacturers)

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、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²¹。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。

研修講師は外部の人材を招聘しており、講師の要件は、

- 会員企業から推薦されること
- 研修分野に関して深い知識を有すること
- 自動車分野での現場経験があること

である。

Box3-2 トルコの自動車生産台数

2010年のトルコの自動車生産台数は112万4,982台と前年比27.2%の増加、2011年（1月～10月）は102万4,958台と前年同期（91万7,703台）比11.7%の増加と（表3-10）、2008年9月の世界的金融危機に端を発した落ち込みから回復している。2011年（1月～10月）の生産台数のうち乗用車が53万6,909台（全体に占める割合：52.4%）、ピックアップ、バスなどの商用車が45万384台（同：43.9%）、トラクターが3万7,665台（同：3.7%）となっている。

完成車メーカーは外資系企業を中心に15社²²存在し、これら完成車メーカーのローカルコンテンツ比率は85%ほどとされている²³。

²¹ 2010年12月14日までの実績。

²² 自動車製造業者協会（Automotive Manufacturers Association）加盟企業

²³ TAYSADでのヒアリング。

表 3-10 トルコの自動車生産台数

企業	所在地	生産開始年	自動車生産台数				外資割合(%)
			2011年(1-10月)		2010年		
			生産台数	シェア	生産台数	シェア	
TOFAŞ	ブルサ	1971	255,613	24.9%	312,245	27.8%	38 (Fiat)
Oyak Renault	ブルサ	1971	279,138	27.2%	307,083	27.3%	51 (Renault)
Ford Otosan	エスキシェ ヒール	1983	239,946	23.4%	242,070	21.5%	41 (Ford)
	コジャエリ	2001					
Toyota	サカルヤ	1994	76,642	7.5%	83,286	7.4%	100 (Toyota)
Hyundai Assan	コジャエリ	1997	73,861	7.2%	77,000	6.8%	70 (Hyundai)
その他(10社)			99,758	9.7%	103,298	9.2%	
計			1,024,958	100.0%	1,124,982	100.0%	

出所：Automotive Manufacturers Association, Monthly Statistical Bulletin October 2011

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 4-8 参照）。

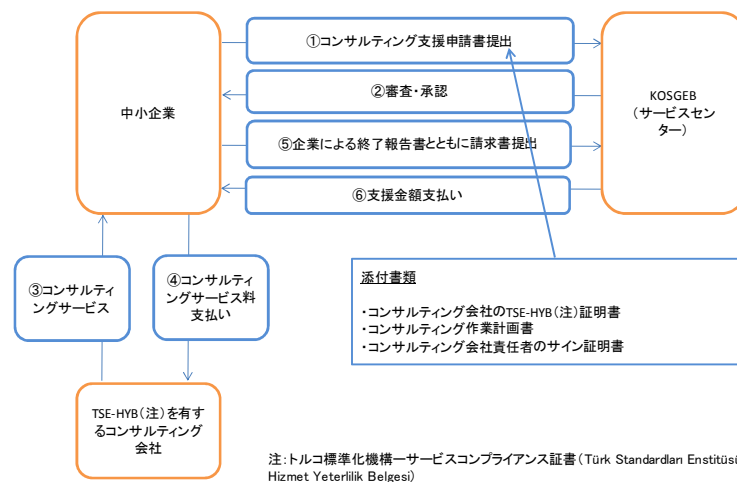
4.1 節では KOSGEB のコンサルティングサービスについて、4.2 節では KOSGEB 以外のコンサルティングサービス関連機関について、さらに 4.3 節ではトルコで始まっている要員認証制度について記述する。

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（前掲表 3-5 参照）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（たとえば、R&D 支援プログラムでの特定分野の専門家である大学教師によるコンサルティング：前掲表 3-5 参照）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（表 4-1 参照）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。

たとえば、イスタンブールのサービスセンターでは「SME Expert が申請されたコンサルティングサービスの妥当性をチェックしている。多くの場合、企業訪問をしたうえで承認の可否を判断しているが、約 30%の申請は拒否されている。その拒否の理由として、コンサルティングサービスがそもそも必要でない場合があることや、申請されたテーマのコンサルティングサービスではなく別のテーマに関するコンサルティングサービスが必要である、といったことがある」とのことである。

また、イズミルのサービスセンターでも同様に SME Expert が申請されたコンサルティングサービスの妥当性を企業訪問により判断しているとのことである。

表 4-1 コンサルティングサービス申請書様式

一般支援プログラム
コンサルティングサービス申請書

KOSGEB 一般支援プログラムのコンサルティングサービスに必要な情報と書類は以下の通りです。コンサルティングサービスの提供を申請いたします。

会社名	
住所	
担当者(職位)	
TEL/FAX	
・管轄税務署 ・個人番号	
コンサルタント会社名	
住所	
TEL/FAX/メールアドレス	
コンサルティングサービス料(税別)	
コンサルティングサービス時間(マンデー)	
コンサルティングサービスの開始・終了日	

添付資料:

1. コンサルタント会社のTSE-HYB証明書
2. コンサルタント会社との契約日と作業計画
3. コンサルタント会社代表者の署名

出所：KOSGEB

(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。

一般支援プログラム運用規則では、上記のそれぞれのテーマがさらに細分類されており、中小企業のニーズに応えられるテーマが網羅されている。たとえば一般経営管理では、戦略計画、組織化、時間管理、ベンチマーキング、プロジェクトマネジメント、リストラクチャリング、経営革新の7項目であり、生産管理では、生産管理システム、原材料管理、生産性向上、レイアウト改善、機械保守、自動化、在庫管理、その他の技術的課題の8項目となっている。

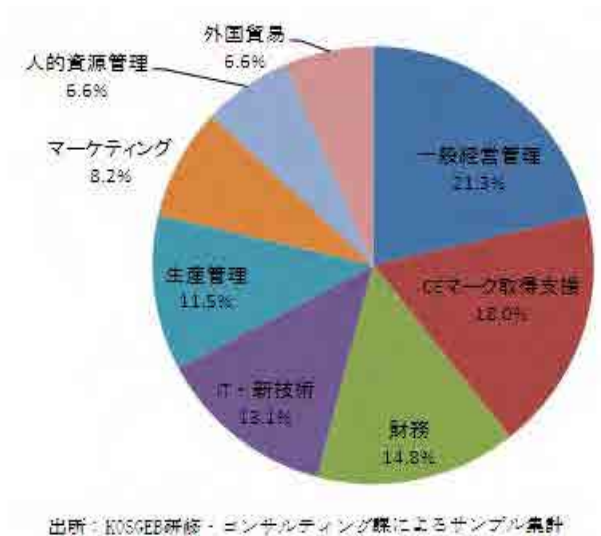


図 4-2 KOSGEB コンサルティングサービスのテーマ別内訳(2009年1月～2010年6月)

図 4-2 は、コンサルティングサービスのテーマ別の内訳をみるために、2009 年 1 月から 2010 年 6 月までの間に実施されたコンサルティングサービスから 61 件のサンプルを選び集計したものである。これによれば、一般経営管理が 21%、CE マーク取得支援が 18%、財務が 15%等と続いている。

(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（表 4-2 参照）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（表 4-3 参照）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。

表 4-2 コンサルティングサービス支援請求書様式

一般支援プログラム
コンサルティングサービス支援請求書

会社名	
銀行名	
口座番号	

添付資料：

1. コンサルティングサービス最終報告書
2. コンサルタント会社からの請求書
3. 支払いを証明する銀行の書類
4. 社会保障機構（SGK）に対して負債がないことを証明する書類
5. （SGKに対して負債があった場合）計算書

出所：KOSGEB

表 4-3 コンサルティングサービス最終報告書様式

一般支援プログラム
コンサルティングサービス最終報告書

会社名	
住所	
TEL/FAX	
メールアドレス	
コンサルタント会社名	
住所	
TEL/FAX/メールアドレス	
コンサルティングのテーマ	
コンサルティングの開始・終了日	
コンサルティングサービス時間 (マンデー)	

行なわれた作業

予定されたことが全部日程通り行なわれましたか。もし行なわれなかった場合、その理由を記入してください。

結果

企業の責任者の署名

出所：KOSGEB

(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。

Box4-1 旧コンサルタント登録制度でのコンサルティング評価

2010年6月15日までの旧コンサルタント登録制度のもとでは、コンサルティングサービス終了後にコンサルティングサービスを受けた企業に対して「顧客満足度アンケート」調査が実施されていた。

そこでの評価項目は、

- コンサルタントの提供するサービスは、作成された計画に沿って実施されたか
- コンサルタントは、サービスを提供したテーマに関し十分な知識と経験を有していたか
- 企業に対するコンサルタントの態度・振る舞いは好意的であったか
- 計画の中で約束されたすべてのサービスが提供されたか
- 同じコンサルタントとまた一緒に仕事をしたいと思うか
- コンサルタントの提供したサービスは期待に応えるものであったか

の6項目であった。

これら6項目について4段階評価により採点され、評価が100点中70点以下の場合、コンサルタントに対し書面で警告が行われる。また、コンサルタントが2度にわたり100点中70点以下と評価された場合には登録から除外される、こととなっていた。

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。

Box4-2 旧コンサルタント登録制度でのコンサルタント評価

旧コンサルタント登録制度での登録手続きは図4-3のとおりである。

登録のための応募要件は、

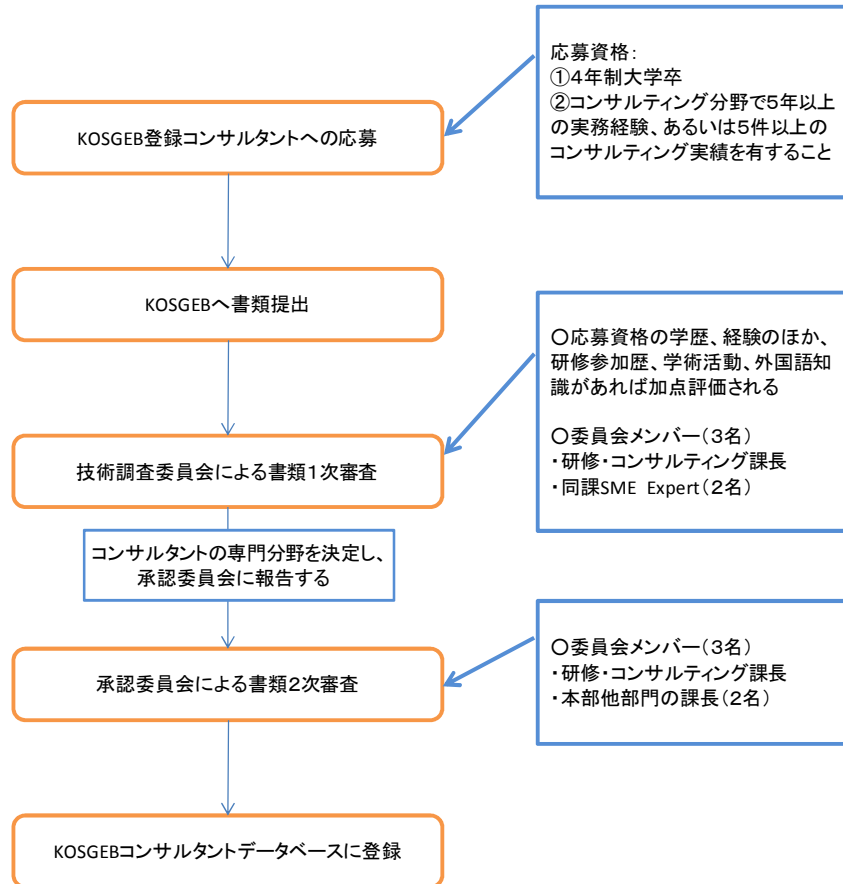
- 4年制大学卒であること
- コンサルティング分野で5年以上の実務経験、あるいは過去5件以上のコンサルティング実績を有すること

である。

また評価は、1) 研修・コンサルティング課長、同課2名のSME Expertからなる技術調査委員会による1次審査、2) 研修・コンサルティング課長、他部門の2名の課長からなる承認委員会による2次審査により評価が行なわれていた。なお、いずれも面談による審査はなされていない。

この審査にあたっては、上記応募要件である学歴、実務・コンサルティング経験についてそれぞれの程度に応じた点数のほか、研修参加歴、学術活動歴、外国語知識の程度に応じて加点された合計点数が判断材料とされていた（表4-4参照）。

なお、大学に勤務する教員については、所属する学部長から、当該教員の連絡先、肩書き、コンサルティングテーマに関して書面により KOSGEB に提出されれば自動的にコンサルタントとして登録されていた。



出所：ヒアリングをもとに調査団作成

図 4-3 KOSGEB 旧コンサルタント登録制度での登録までの流れ

表 4-4 KOSGEB 旧コンサルタント登録制度でのコンサルタント評価表

コンサルタント名：		
評価項目	評価要素	点数
1. 学歴	4年制大学卒	5
	修士	7
	博士	12
	学歴点数 (a)	
2. 経験	コンサルティング実績 (最低5件)	件数×2点
	コンサルティング分野での実務経験 (最低5年)	年数×2点
	経験点数 (上限40点) (b)	
3. 参加研修	参加研修点数 (上限5点) (c)	研修回数×1点
4. 学術活動	著作出版	4
	論文	3
	研究	2
	発表・講演	3
	学術点数 (d)	
5. 外国語知識	外国語点数 (e)	7
合計点数 (a+b+c+d+e)		

出所:KOSGEB

4.1.3 職員の能力開発

近年の KOSGEB の支援企業数は、表 4-5 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。

¹ KOBİ Destek Kredisi

表 4-5 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 4-6 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。

例えば「会計」研修は、KOSGEB 支援プログラム実施に伴う補助金支払手続きに関する研修である。また「プロジェクト管理」研修は、KOSGEB 支援プログラムの「中小企業プロジェクト支援プログラム」「テーマ別プロジェクト支援プログラム」において、SME Expert あるいはアシスタントが企業からプロジェクト進捗レポートの提出を受けてモニタリングをすることとなっているが³、そのプロジェクト評価に関する研修であり、中小企業診断に必要なとされる知識を修得するための研修は実施されていない。

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。

² 2011年12月20日までの実績である。

³ 第3章「表 3-5 KOSGEB の支援プログラムの内容」参照。

表 4-6 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⁴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（表4-7参照）。

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⁵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。

⁴ 2011年10月現在

⁵ 2011年12月現在。

表 4-7 KOSGEB サービスセンター所在地と職員数 (2011年10月現在)

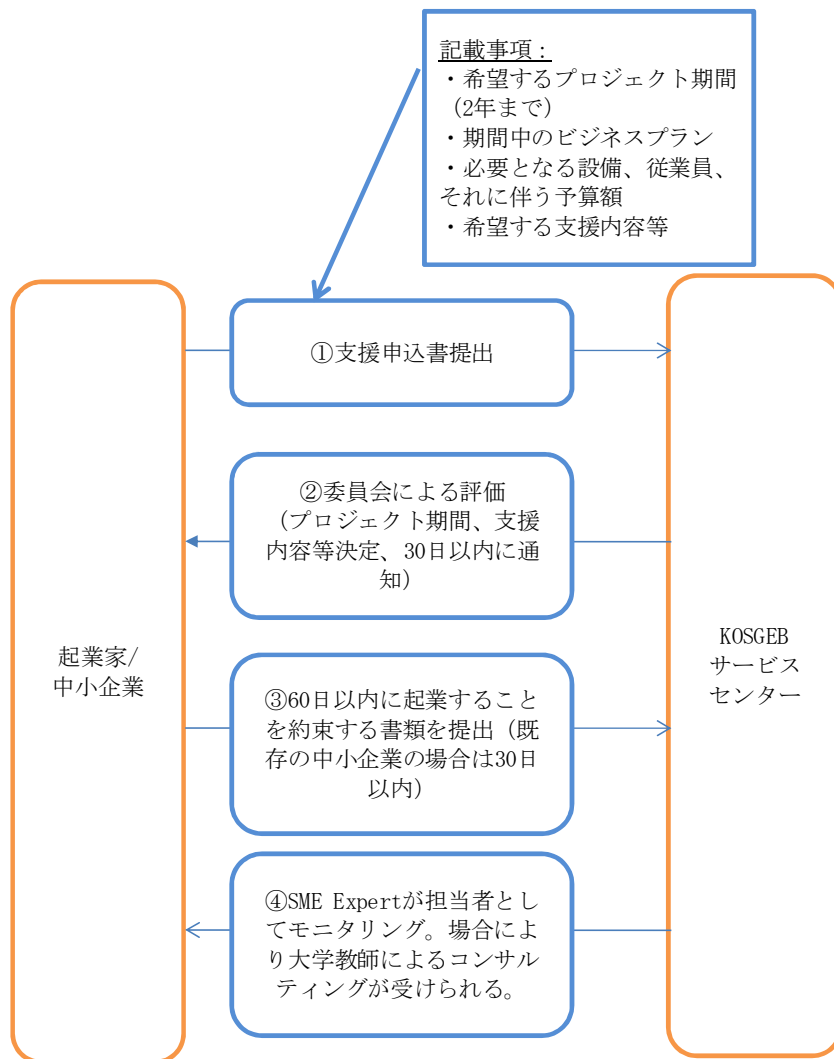
サービスセンター所在地(75か所)	職員数	うち		
		SME Expert	アシスタント	小計
合計	577	221	189	410
ADANA Service Center	17	7	2	9
ADIYAMAN Ser. Cen.	4		3	3
AFYONKARAHISAR Ser. Cen.	3		2	2
AĞRI Ser. Cen.	3	1	2	3
AMASYA Ser. Cen.	2	2		2
ANKARA OSTIM Ser. Cen.	52	30	5	35
ANKARA SINCAN Ser. Cen.	25	11		11
ANKARA SİTELER Ser. Cen.	44	27	2	29
ANTALYA Ser. Cen.	9	5	3	8
AYDIN Ser. Cen.	6	1	3	4
BALIKESİR Ser. Cen.	3	1	2	3
BİLECİK Ser. Cen.	1			
BOLU Ser. Cen.	4	1	2	3
BURDUR Ser. Cen.				
BURSA Ser. Cen.	27	10	9	19
ÇANAKKALE Ser. Cen.	2		1	1
ÇANKIRI Ser. Cen.	1	1		1
ÇORUM Ser. Cen.	8	2	3	5
DENİZLİ Ser. Cen.	11	3	3	6
DIYARBAKIR Ser. Cen.	8	4	3	7
EDİRNE Ser. Cen.	1	1		1
ELAZIG Ser. Cen.	5		3	3
ERZİNCAN Ser. Cen.	2	1	1	2
ERZURUM Ser. Cen.	6	1	3	4
ESKİŞEHİR Ser. Cen.	13	7	3	10
GAZİANTEP Ser. Cen.	16	5	5	10
GİRESUN Ser. Cen.	3	2	1	3
GÜMÜŞHANE Ser. Cen.	1	1		1
HATAY Ser. Cen.	4		3	3
ISPARTA Ser. Cen.	4	1	2	3
MERSİN Ser. Cen.	10	2	3	5
İSTANBUL İKİTELLİ Ser. Cen.	32	9	16	25
İSTANBUL ANADOLU YAKASI Ser. Cen.	20	9	7	16
İSTANBUL BOĞAZIÇI Ser. Cen.	18	8	5	13
İSTANBUL HALIÇ Ser. Cen.	10	2	6	8
İZMİR GÜNEY Ser. Cen.	11	8	2	10
İZMİR KUZEY Ser. Cen.	16	6	7	13
KARS Ser. Cen.	2	1	1	2
KASTAMONU Ser. Cen.	5		4	4
KAYSERİ Ser. Cen.	10	4	3	7
KIRŞEHİR Ser. Cen.				
KOCAELİ Ser. Cen.	8	2	4	6
KOCAELİ OSB Ser. Cen.	6	4	2	6
KONYA Ser. Cen.	16	8	4	12
KÜTAHYA Ser. Cen.	5	1	3	4
MALATYA Ser. Cen.	5	2	1	3
MANISA Ser. Cen.	6	1	4	5
MUŞ Ser. Cen.				
KAHRAMANMARAŞ Ser. Cen.	8	4	2	6
MARDİN Ser. Cen.	4		3	3
MUĞLA Ser. Cen.	5		4	4
NEVŞEHİR Ser. Cen.	3		3	3
ORDU Ser. Cen.	4		2	2
RİZE Ser. Cen.	3		2	2
SAKARYA Ser. Cen.	5	2	2	4
SAMSUN Ser. Cen.	12	6	1	7
SINOP Ser. Cen.	2	1		1
SIVAS Ser. Cen.	4	1	3	4
TEKİRDAĞ Ser. Cen.	6	3	3	6
TOKAT Ser. Cen.	4		3	3
TRABZON Ser. Cen.	6	3	2	5
ŞANLIURFA Ser. Cen.	6		3	3
UŞAK Ser. Cen.	1	1		1
VAN Ser. Cen.	6		3	3
YOZGAT Ser. Cen.	4		3	3
ZONGULDAK Ser. Cen.	5	2	1	3
AKSARAY Ser. Cen.	4	1	2	3
KARAMAN Ser. Cen.	3		2	2
KIRIKKALE Ser. Cen.	1			
BATMAN Ser. Cen.	2			
BARTIN Ser. Cen.	3	2	1	3
KARABÜK Ser. Cen.	5	1	3	4
KİLİS Ser. Cen.	1			
OSMANIYE Ser. Cen.	4	1	3	4
DÜZCE Ser. Cen.	1	1		1

出所：KOSGEB

(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（図4-4）。



出所：ヒアリングをもとに調査団作成

図4-4 R&D 支援（新製品試作化）を受けるための手続き

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) 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にとどまり、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⁶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⁷。たとえばコジャエリ ABİGEM は7名のコンサルタントをスタッフとして擁し、コジャエリ工業会議所に事務所を構えており、TOBB、近隣5県の工業会議所およびコジャエリ県ゲブゼの工業団地の共同出資により運営されている。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。

⁶ 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。

⁷ 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）。

なお、イズミル ABIGEM では4名のコンサルタントが在籍しておりそのコンサルティング分野は、貿易、販売顧客開拓、EUなど国際機関からの支援を受けるためのプロジェクト作成である。また、コンサルティングの対象企業は10～50人規模の小企業である。

(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。

(3) コンサルタントの評価

図4-5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。

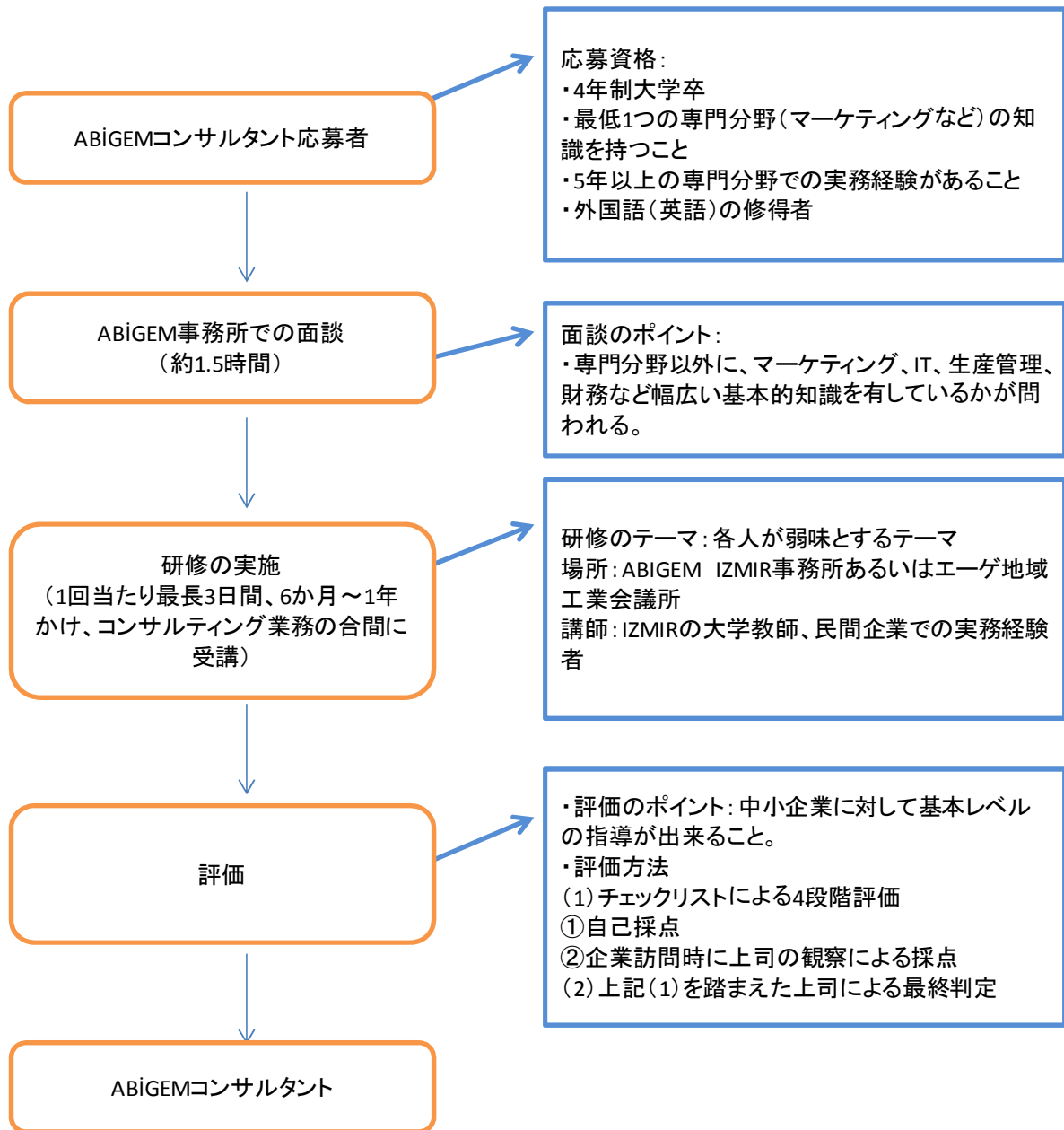
● 研修の受講

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。このチェックリストは、主要ビジネス知識 (KBK: Key Business Knowledge) と称され、経営戦略、生産管理、IT (Information Technology)、財務など7つの分野に関する知識レベル、コンサルティング態度などを採点するものである。

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 4-5 ABIGEM コンサルタント評価プロセス

表 4-8 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績があること ・服装・人に見えぬ印象・言葉の発音の仕方が良いこと、意思の中立性があること	・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提出されること
コンサルタント登録評価		<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 (コンサルティンク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>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)	3年	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	—	—	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)。	—	—
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。	—	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⁸（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。

なお、205 名の登録コンサルタントの地域別分布は、イスタンブール 178 名、アンカラ 15 名、イズミル 5 名、ブルサ 3 名などとコンサルタントの活動はイスタンブールが中心である。

(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

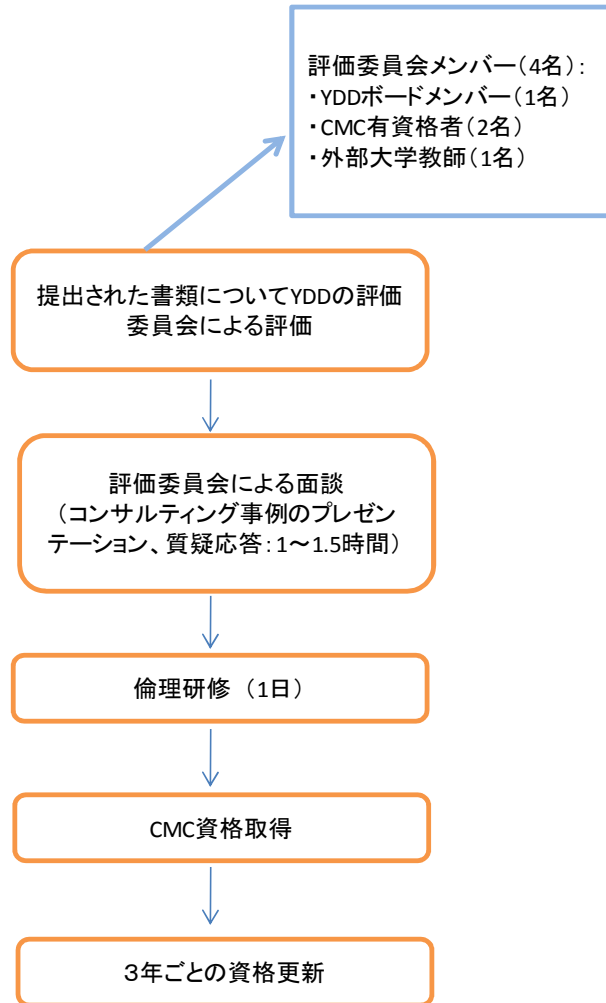
登録希望者は YDD の 3 名のメンバーからなる評価委員会の面談を受けることになるが、

⁸ 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。

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。

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（図 4-6 参照）。



出所：ヒアリングをもとに調査団作成

図 4-6 YDD における CMC 登録評価プロセス

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。なお、面談は 1 時間～1.5 時間である。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（表4-9参照）。なお、この登録更新時には面談は行なわれない。

表4-9 CMC活動実績評価表

コンサルタント名					
評価項目	点数計算単位	単位あたり 点数	上限点数	必要最低点	取得点数
研修実績			30	5	
参加した研修	研修1日	1	12		
参加したセミナー	セミナー1日	1	6		
セミナーでの発表・スピーチ	各発表・スピーチ1回	2	12		
コンサルティング実績			12	8	
実施したコンサルティングサービス	300時間	1	12		
職業的活動実績			28	5	
CMC委員会出席	会合1回	2	6		
論文作成	1論文	1	5		
NGOボランティア活動	1週間	1	5		
CMC登録評価プロセスへの参加	被評価者1人	2	6		
職業関連資格取得	1資格	2	6		
評価点数			70	18	

出所：YDD

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(図4-7組織図参照)。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⁹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 割が大企業・政府機関であり、4 割が中小企業である。



出所：VGM, <http://vgm.sanayi.gov.tr/OrganizationChart.aspx?lng=tr>

図 4-7 科学・産業・技術省生産性総局（VGM）組織図

(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。

⁹ 2010 年 12 月現在

(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。

Box 4-3 VGM の研修プログラム

VGM は年間 200 回ほどの研修を政府機関と民間企業の管理職を対象に行なっている。研修テーマは表 4-10 のとおりであり、実践的なものとするために 1 回あたりの参加者は 25 名程度である。講師は、内部講師が約 60 名、登録講師が約 150 名である。

講師の専門分野は、1) 生産管理、2) 経営管理、3) 人的資源管理、4) 財務管理、5) 個人開発、6) その他（消費者権利等）の 6 つの分野に分けられる。

登録講師の要件は、

- VGM の取扱うテーマに適した分野の専門家
- 出版物・論文等の実績
- 過去 2 年間の講師経験があること

となっている。

評価は VGM の評価委員会による面談で行なわれるが、服装、人に与える印象、言葉使い、思想の中立性が加味される。これら講師は VGM の顔ともなることから慎重に審査される。

研修テーマは企業経営管理の幅広い分野にわたり、その一例を挙げれば以下のとおりである。

表 4-10 VGM 研修テーマ

生産管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産計画 ● 受注生産における作業標準時間の決定 ● コスト削減手法 ● ERP
経営管理	<ul style="list-style-type: none"> ● TQM ● KAIZEN ● 5S ● 戦略計画 ● MIS (Management Information System) ● 戦略的マーケティング
人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップ ● 効果的発表技術 ● チームワーク ● パフォーマンス管理システム
財務管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 意思決定のための財務分析 ● 財務基礎
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 時間管理 ● 人間関係とコミュニケーション ● 消費者権利と消費者保護

注：テーマの分類は VGM の分類による。

出所：VGM

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際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その内容は表 4-11 のとおりである。

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。

表 4-11 ISO17024 の一般要求事項

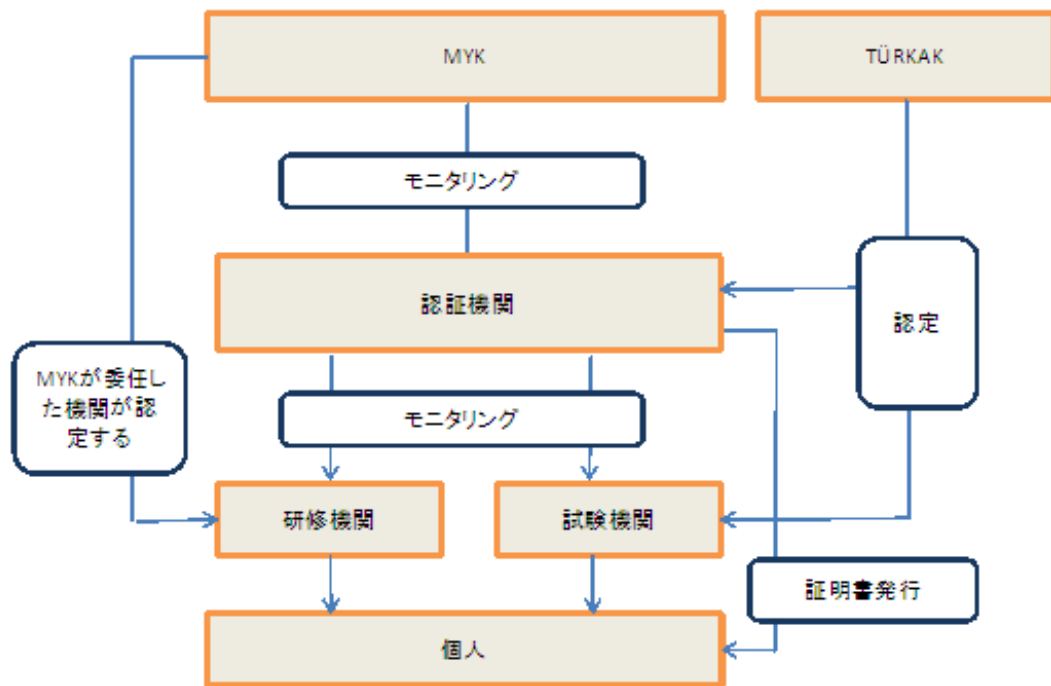
要求事項の対象		要求事項
認証機関	組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・業務能力、公平性・誠実性について利害関係者に信頼を与えること。 <ul style="list-style-type: none"> －独立性・公平性を持つこと －評価・認証・サーベイランスについて総括責任者を定めること －法人格であること ・組織運営機構を文書化すること。 ・認証スキーム委員会を設けること。 ・必要な財務資源を持つこと。 ・訓練は要員の評価・認証とは無関係であることを保証すること。 ・苦情を解決する為の手順を規定すること。 ・技術的知識・経験を持つ人材を確保すること。
	認証スキームの開発及び維持	<ul style="list-style-type: none"> ・評価基準を規定すること。 ・候補者を試験する方法を評価すること。
	マネジメントシステム	<ul style="list-style-type: none"> ・文書化されたマネジメントシステムの運営をすること (ISO9001はその1つの例)
	下請負契約	<ul style="list-style-type: none"> ・試験を外部の機関に下請負契約する場合、守秘性等に関する合意文書を作成すること。 ・下請負先の能力の評価、監視をすること。
認証機関が雇用する者		<ul style="list-style-type: none"> ・適切な教育、経験、技術的専門性を持つこと。 ・適格性について最新情報を記載した文書を維持すること。 ・試験委員について、認証スキームに精通していること、試験する分野について適切な力量を持っていること。
認証プロセス		<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・認証に関する決定を下す者は当該候補者の試験又は訓練に携わった者であってはならない。 ・認証機関は認証された要員に証明書を交付すること。

出所：ISO17024 (JIS Q 17024)

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4-8はMYK、TÜRKAK、認証機関の関係を示したものである。



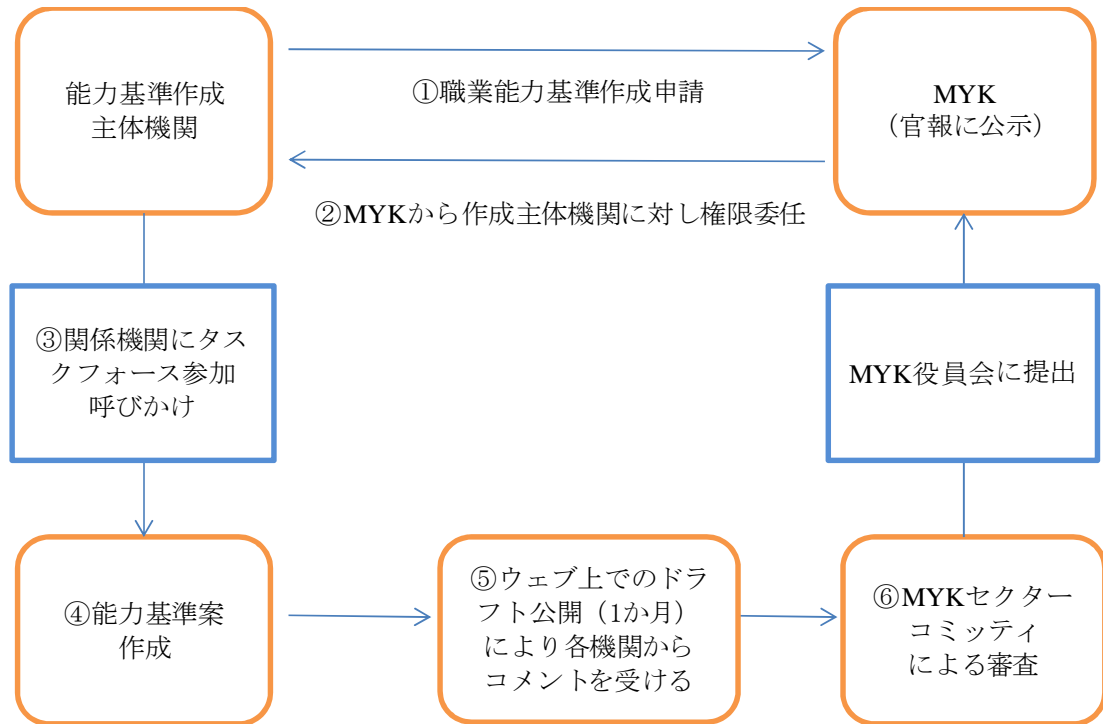
出所：MYK, REGULATORY OF VOCATIONAL QUALIFICATION, TESTING AND CERTIFICATION (2008年12月) およびヒアリングにもとづき、調査団作成

図4-8 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4-9）。

(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。たとえば、2009年12月11日付で官報に公示された労働安全衛生要員（建設）の基準作成ではトルコ建設産業雇用者連合会が、また2010年12月1日に公示された電子機械組立工の基準作成ではトルコ金属工業連合会が作成主体となっている。



出所：ヒアリングにもとづき調査団作成

図 4-9 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¹⁰。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。

¹⁰ 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）。

- 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おして明らかにする。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
 - a. その職業について、従事者、顧客、分野の専門家から情報を収集し（面接、アンケート、現場観察、ワークショップでの意見交換など）、アナリストが分析をする。あるいは、
 - b. 職業の従事者が日々の行動記録をつけることで、業務の種類、業務に費やした時間等をアナリストが分析をする。
- カリキュラム開発（DACUM: Developing a Curriculum）
実際に職業に従事している人を集めたワークショップを実施し分析するもので、具体的な手順は以下のとおりである。
 - a. 最低8人を集めワークショップの目的を説明する。
 - b. ブレーンストーミングにより仕事の最小単位である業務から区分を決め、職業全体へと積み上げ、職務・業務の区分を明確にする。
 - c. それぞれの業務に必要な知識・応用能力・態度・使用する道具等のリストを作成する
 - d. リストに漏れがないかチェックし業務の順番を決める
- 機能分析
職業全体から仕事の最小単位である業務へと分析する。職業に関する高度な知識が必要であることから、専門家の意見に偏ることがあるためこの方法はあまり使われない。

(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4-12が示すような8つのレベルが設けられている。

表 4-12 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¹¹。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。

(8) MYK 役員会に能力基準案提出

(9) 国家職業能力基準として官報に公示

これまで約120の職業の能力基準が国家資格として官報に公示されているが、表4-13はその一例である。

表 4-13 官報に公示された職業能力基準（例）

職業	等級レベル	官報公示日
自動車エンジン試験技術者	5	2009年8月25日
自動車組立工	4	
自動車塗装工	4	
電子機械組立工	4	2010年12月1日
切削機械工	4	
皮革最終仕上げ工	5	2010年12月17日
建設クレーンオペレーター	3	2009年9月19日
建設労働安全衛生要員	4	2009年12月11日

¹¹ 2010年11月現在

職業	等級レベル	官報公示日
港湾業務管理者	6	2009年12月28日
港湾倉庫管理者	5	
ホテルハウスキーパー	5	2009年11月26日
ホテルフロントオフィス管理者	5	2010年7月5日

出所：MYK 官報

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。

Box 4-4 文化観光省による観光ガイド登録制度

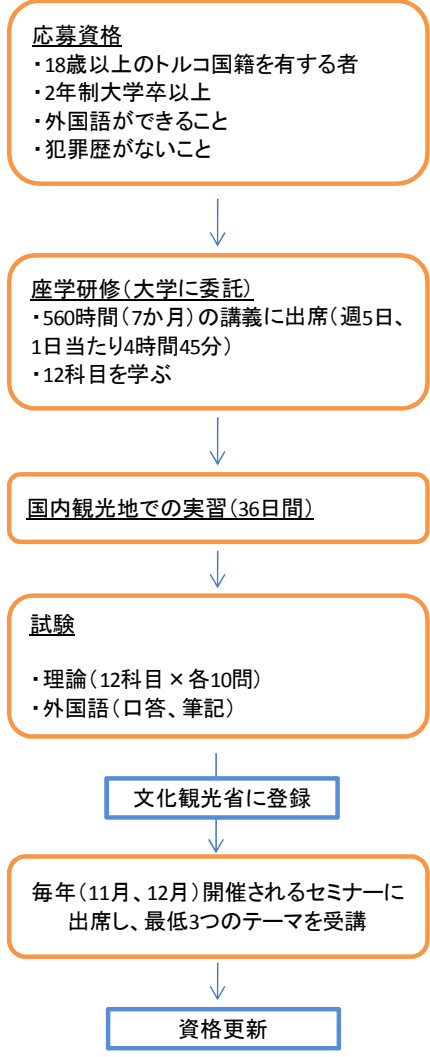
文化観光省では 1960 年代から観光ガイドの資格制度を設けており、12,517 名のガイドが文化観光省に登録されている（2010 年 12 月時点）。その資格取得のための手続きは以下のとおりである（図 4-10）。

- 応募資格
4 年制大学卒業者は直接座学研修に参加出来るが、2 年制大学卒業生は、トルコ一般文化、外国語の筆記試験および面談を受ける必要がある。なお、高等教育審議会（YÖK: Yüsek Öğretim Kurulu）が実施する公務員のための外国語試験（KPDS: Kamu Personeli Dil Sinavi）の点数が 70 点以上の者は外国語の筆記試験が免除される。
- 座学研修
研修はアンカラ大学など大学に委託されている。科目は、1) 一般観光情報・法律、2) 観光ガイド、3) 地理、4) トルコの歴史と文化、5) 考古学、6) 神話、7) 芸術史、8) 宗教史、9) 文学、10) 救急措置、11) コミュニケーション、12) アナトリア文明史の 12 科目である。
- 国内観光地での実習
文化観光省が指定した観光地へ行き、プロの観光ガイドから当該観光地の説明を受ける。また、研修生はプロの観光ガイドから学んだことを自分の言葉で説明してみる実習を行なう。
- 試験
試験科目は座学研修で学んだ理論（12 科目）および外国語である。外国語の筆記試験は国内観光地での実習で学んだことを作文に書かせるものである。なお、いずれも合格ラインは 70 点である。試験問題は、歴史や文学については文化観光省の担当部署が作成するが、芸術史といった科目は大学に委託されている。

● 登録

合格すれば文化観光省に登録されるが、1年毎の更新である。更新するためには、毎年開催される8つのテーマに関するセミナーにおいて、最低3つのテーマを受講する必要がある。この3つのテーマのうち1つは文化観光省の指定するもの、2つは観光ガイドの選択に任される。文化観光省の指定するテーマとは、外国人の質問に対して観光ガイドが答えるのに必要な知識で、例えば「2010年イスタンブール・ヨーロッパの文化首都年とは」といったテーマであり、年によって変わる。

観光ガイド資格は文化観光省の資格となっているが、文化観光省は2010年1月27日MYKとプロトコルを結び、観光ガイドの職業能力基準作成に取り掛かっている。目的は観光ガイドに関する定義を定め、当該職業の業務内容・等級レベルを明確化することで、観光ガイド資格を普及させることにある。



出所：ヒアリングをもとに調査団作成

図 4-10 観光ガイド資格の取得手続き

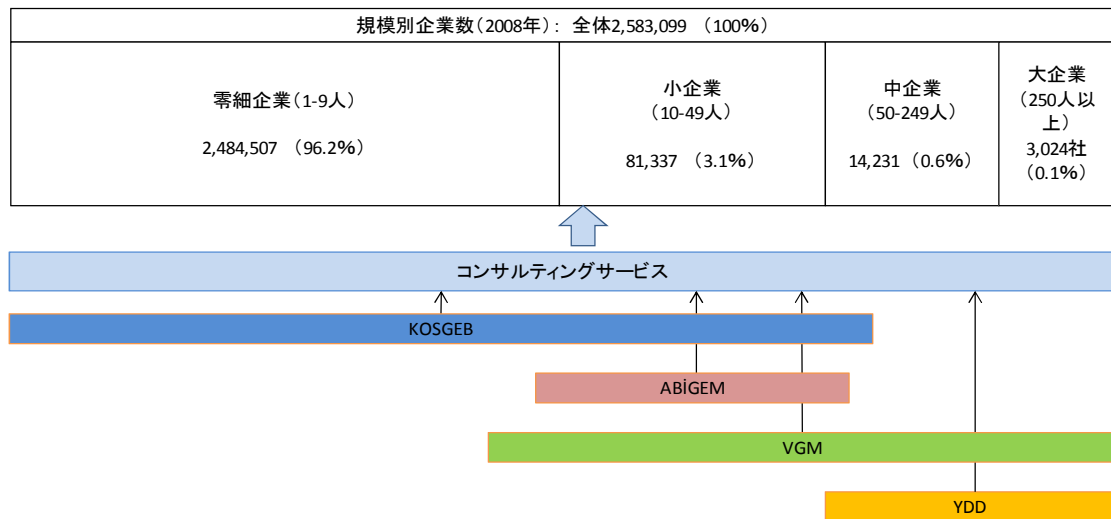
4.4 コンサルティングサービスの現状についての考察

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 4-11）。すなわち、YDD が 50～100 人規模の中企業を中心に大企業までを、VGM が一部零細企業を含む中小企業から大企業までを、ABIGEM が 10～50 人規模の小企業をコンサルティングの対象とする¹²。したがって企業数で 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 4-11 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

¹² なお、PRODERでは登録コンサルタントが対象とする企業規模層について「規模別の内訳は不明であるが、資金的な負担から零細企業は少ない」とのことである(2011年1月13日、PRODERイスタンブール事務所での登録コンサルタントとの面談)。

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¹³、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。しかしながら後述するようにコンサルティングの現場では倫理に反する行為を指摘するコンサルタントは多い¹⁴。したがって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。

サービスセンターに配属されている SME Expert およびアシスタントは支援プログラムの提供において中心的な役割を担うが、その役割は担当先の中小企業に対して真に必要とされる支援プログラムを紹介・提供することにある。たとえば一般支援プログラムでのコンサルティング支援では企業の課題解決にマッチしたコンサルティングサービスを提供することであり、また 2010 年 6 月以降新設されたテーマ別プロジェクト支援プログラム、中小企業プロジェクト支援プログラムなどでは、プロジェクト作成などに関する適切な助言をすることにより中小企業の成長を後押しする役割が期待される。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。

¹³ 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。

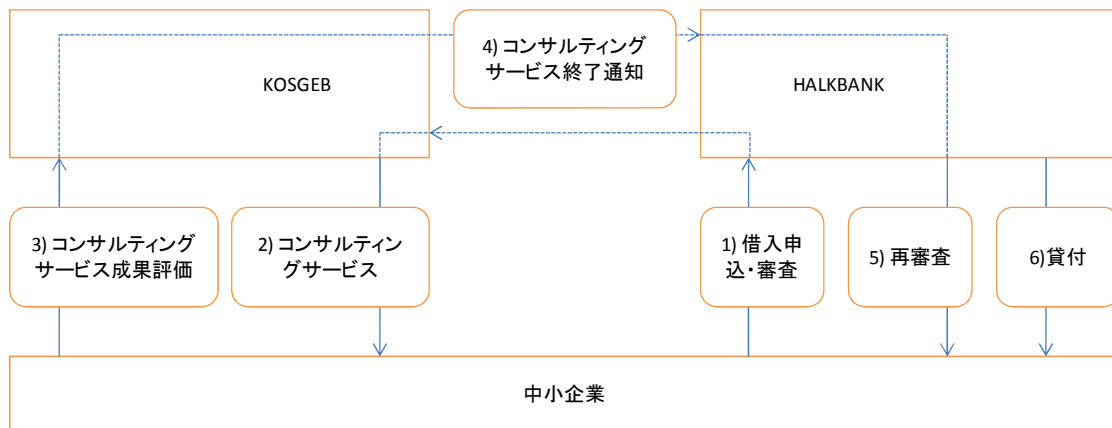
¹⁴ 「5.4 コンサルタントアンケート・面談調査」参照。

(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¹⁵、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¹⁶が考えられる (図 4-12)。



出所：JICA 調査団作成

図 4-12 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。

¹⁵ 前出 3.2.11 節参照。

¹⁶ 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。調査項目は、1)企業が抱える問題、2)コンサルティングサービスの需要、3)現状のサービスの課題、4)コンサルタントの能力、そして各ステークホルダーが考える望ましいコンサルタントプロフィールやサービススキームさらに資格制度、などである。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。面談は、KOSGEBによって面談予約が得られた企業に各社1時間程度の時間をかけ、あらかじめ準備した質問チェックリスト（半構造化面談）を用いて行われた。訪問した地域及び面談企業数は表5-1に示す通りである。

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？

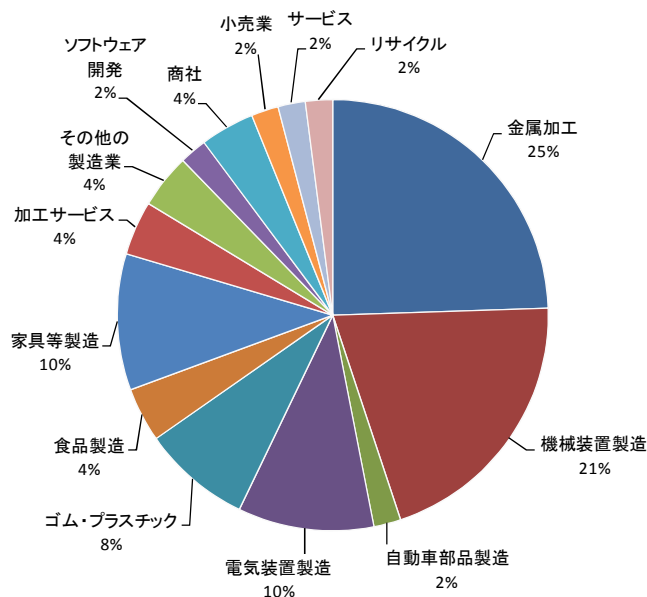
製造業の場合、面談の最初か終わりに製造現場を視察し、その場で補足質問をしている。

(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

面談した企業のうち一般企業の業種別分布は図5-1のようになっている。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。



出所：JICA 調査団作成

図 5-1 一般企業の業種

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。

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・サービス業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。しかも製造業の中でも金属加工と機械装置製造で全体の46%を占めている。製造業について全国の中小企業の業種別分布³と比べてみても次のような偏りが指摘できる。

- 金属加工について、全国では16%の割合であるが、面談企業ではその倍近くの28%の比率を占める。
- 機械装置製造業についても、全国では7%であるが、面談企業は23%もある。
- 一方、食品飲料製造業は全国に11%あるが、面談企業は5%と少ない。
- 織物衣服は全国に23%あるが、面談した企業にはこの業種に含まれるものは1社も無い。

起業中等企業の業種別分布は、表5-2に示すように製造業が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。

表 5-2 起業中等企業の業種

業種	企業数
ソフトウェア開発	4社
機械装置開発	4社
設計・デザイン開発	2社
ハイテク技術サービス	1社
リハビリ器具開発	1社

出所：JICA 調査団作成

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。一般企業の従業員数別分布は図5-2のようになる。

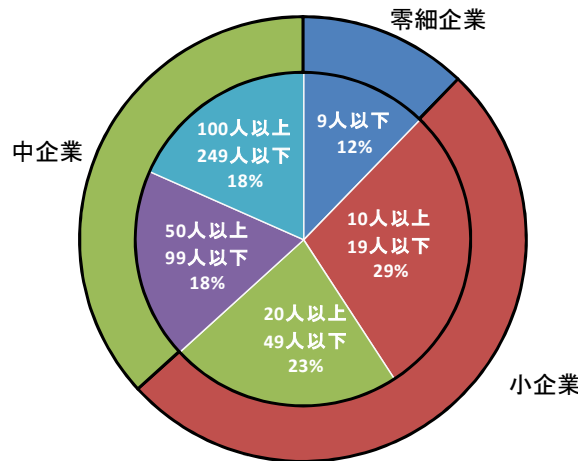
KOSGEB登録中小企業の規模別分布は、零細企業71.7%、小企業22.0%、中企業6.3%である⁴。これを従業員数基準のみで分類⁵した訪問企業規模分布と比較すると、面談した一般企業の規模について次のような特徴が指摘できる。

- 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。
- 当然のことながら、小企業、中企業の割合は登録中小企業の規模別分布より大きく、とくに中企業ではずっと大きくなっている。
- 要するに、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ことができる。

³ 表1-5参照。同表は、大企業も含めたトルコ企業の業種分布を示しているが、中小企業がトルコ企業全体の99%超を占めることを勘案すると、中小企業の業種分布も表1-5に示す分布に近いと考えても問題ないと考えられる。

⁴ 表3-8参照。

⁵ 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。

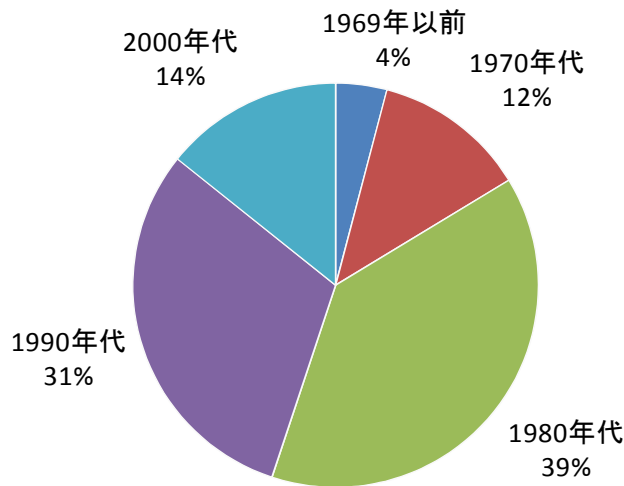


出所：JICA 調査団作成

図 5-2 従業員規模別企業数（一般企業）

3) 創業年

一般企業の創業年の分布は図 5-3 のようになり、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。比較できるデータが入手できないので、断定はできないが、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。



出所：JICA 調査団作成

図 5-3 創業年代別企業数

4) ISO 等国际認証の取得

ISO 等の認証⁶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。

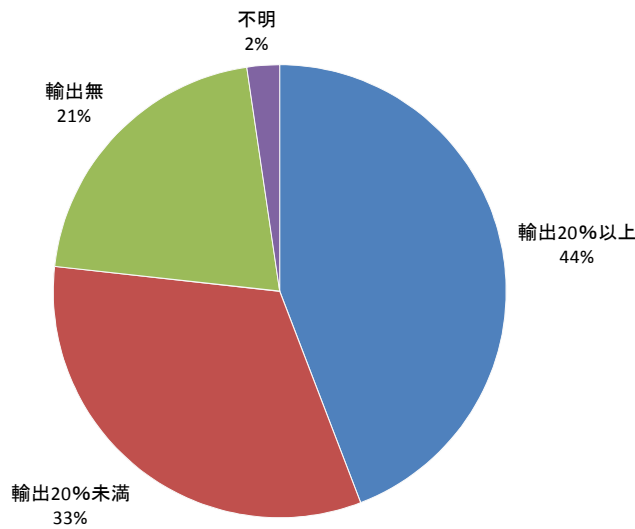
⁶ ISO 9001 がほとんどであり、製造している製品によって CE マークの認証取得例がある。

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図 5-4 に示すように、輸出企業は 77% (33 社) となっている⁷。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%⁸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。



出所：JICA 調査団作成

図 5-4 売上中の輸出構成比（製造業）

5.1.2 分析結果

以下の(1)～(3)では、経営上の問題やコンサルティングニーズについての聴取内容を扱っている。まず(1)では、コンサルティングを受けた経験を尋ねている。続く(2)で経営課題と問題を取りあげている。次の(3)での分析は、今後受けたいコンサルティングについて尋ねている。

(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、図 5-5 に示すように、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

⁷ 間接貿易による輸出を含む。

⁸ 出所: European Commission. SBA Fact Sheet 2009 Turkey.

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。

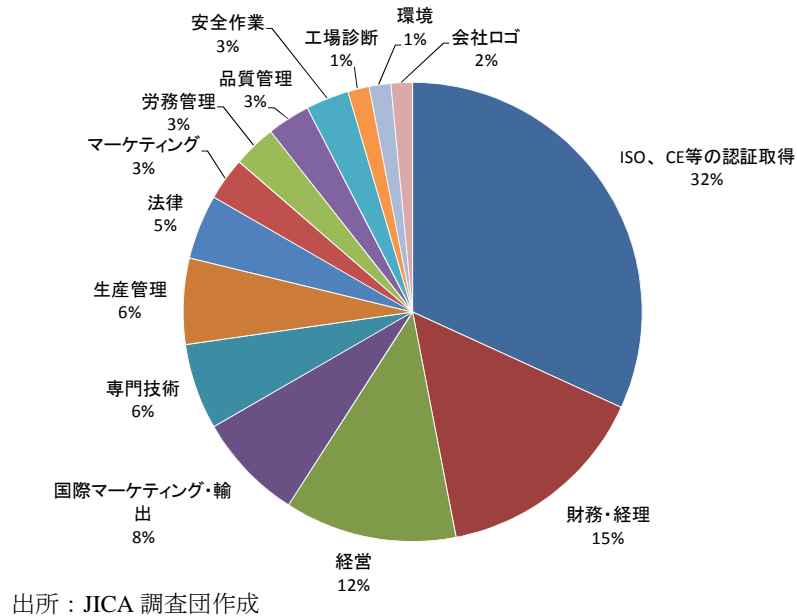


図 5-5 コンサルタンの利用分野

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

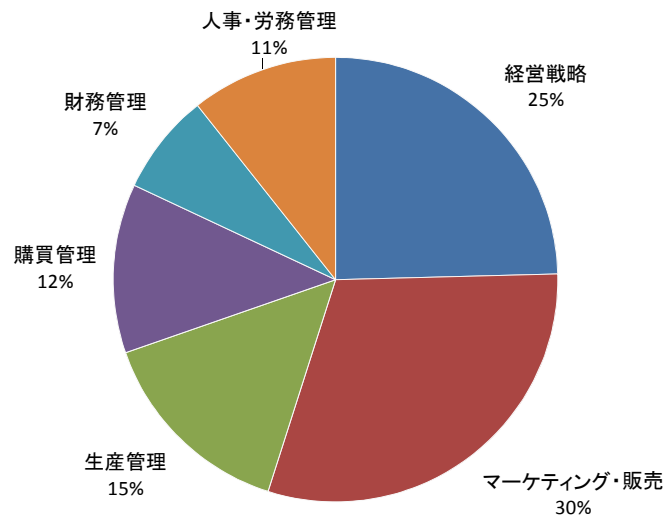
経営課題や問題をヒアリングしたのは、これらはコンサルティングに対する潜在的ニーズを示していると考えられるからである。

図 5-6 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⁹。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¹⁰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。

⁹ 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。

¹⁰ 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。



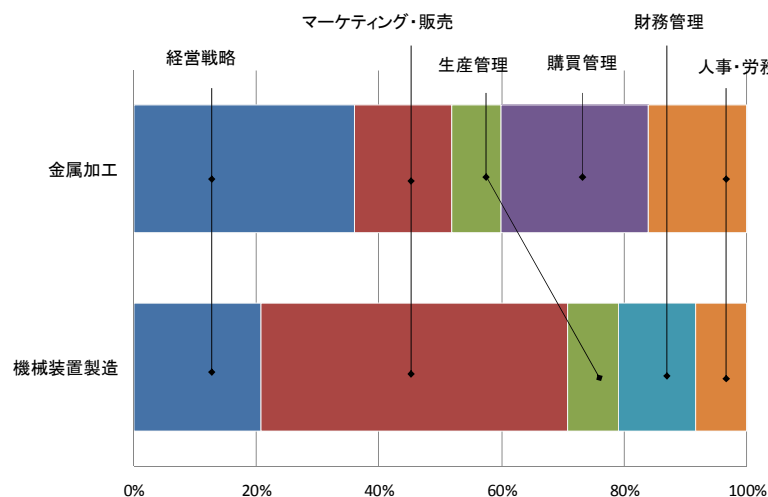
出所：JICA 調査団作成

図 5-6 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・問題をみても、分野別の経営課題・問題は図 5-6 の構成比とほとんど変わらない¹¹。

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。面談した企業のうち、企業数の多かった金属加工（12 社）と機械装置製造業（10 社）のそれぞれについて、分野別の経営課題・問題点は図 5-7 のようになる。金属加工では、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ことがわかる。



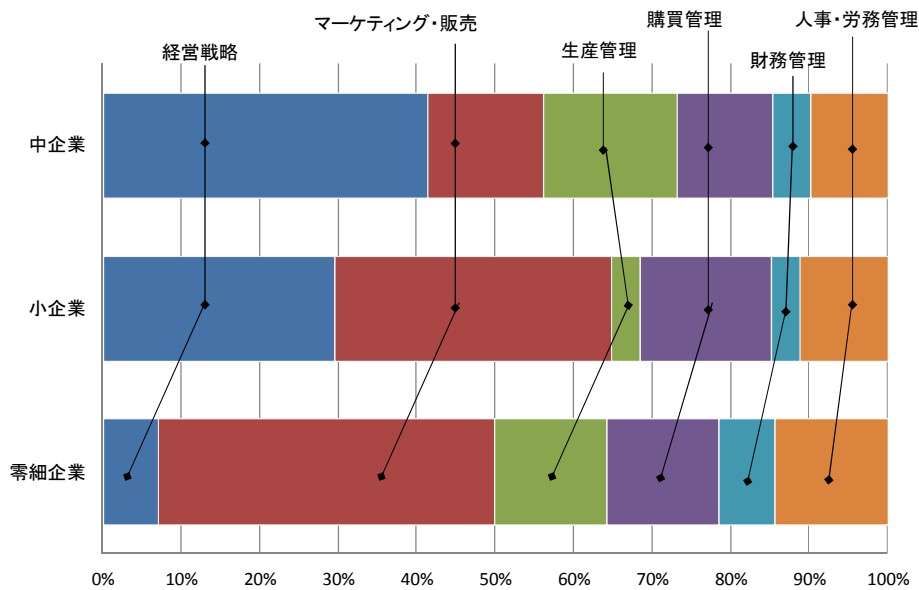
出所：JICA 調査団作成

図 5-7 金属加工と機械装置製造業の経営課題・問題

¹¹ 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。

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 5-8 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。



出所：JICA 調査団作成

図 5-8 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。すなわち図 5-9 に示すように、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。

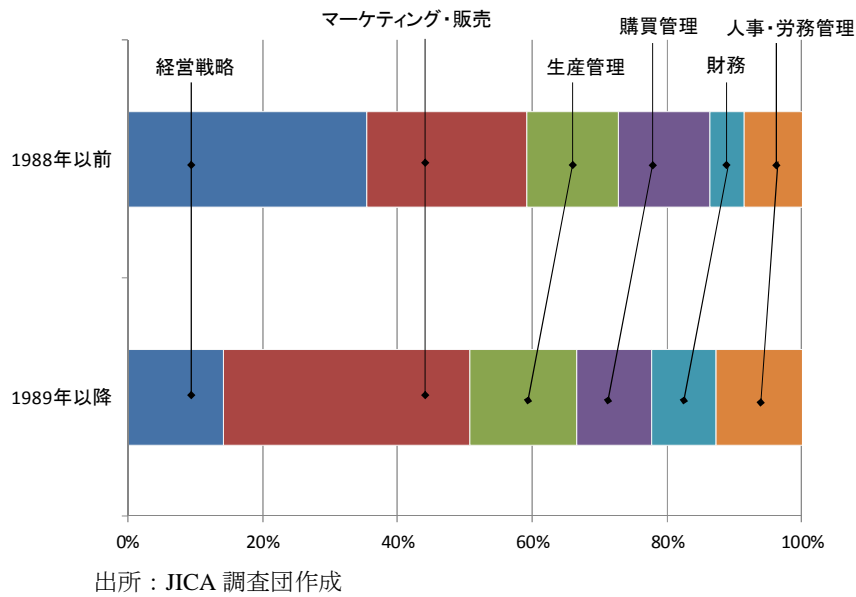


図 5-9 創業年別の分野別経営課題・問題

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5-10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¹²。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。

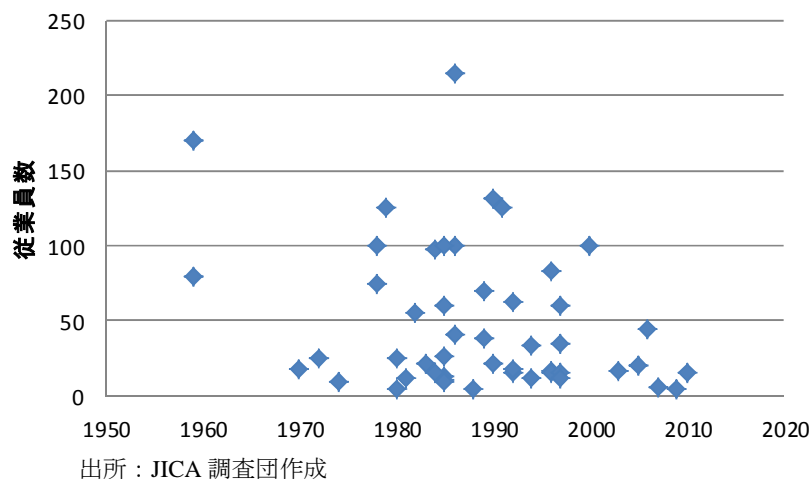
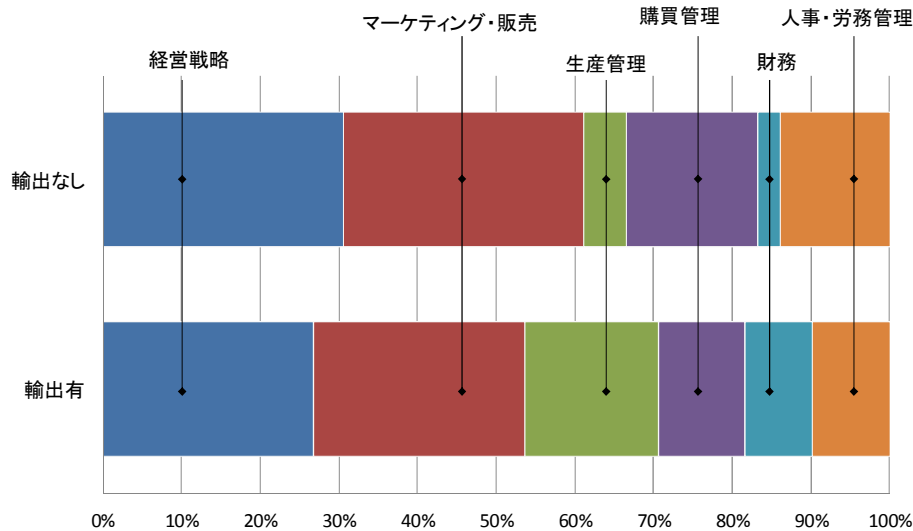


図 5-10 創業年と従業員数の関係

¹² 創業年と従業員数との相関係数は-0.30である。

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。図5-11に示すように、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。



出所：JICA 調査団作成

図5-11 輸出の有無別の分野別経営課題・問題

(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¹³、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5-12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。

¹³ (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。

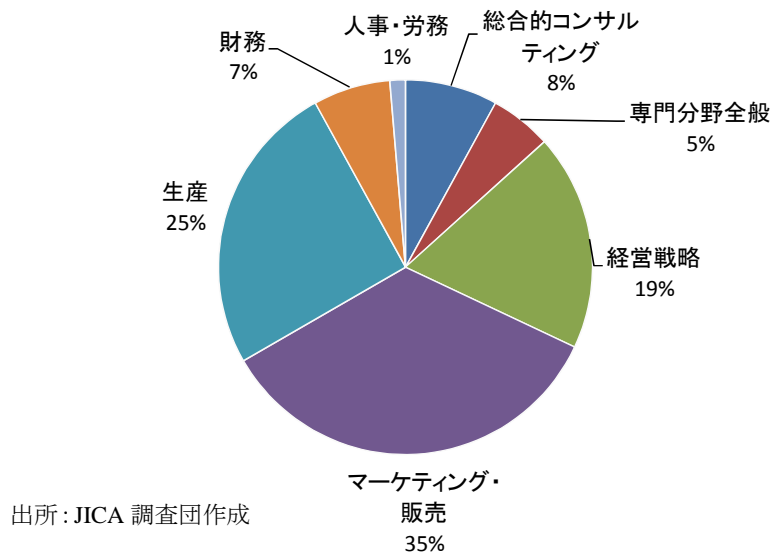


図 5-12 今後必要となりそうなコンサルティング分野

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、図5-13に示すように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。

他の業種は、面談した企業数が少ないので断定はできないが、電気装置製造業も金属加工業とよく似たパターンであり、ゴム・プラスチック製造業では生産分野のコンサルティングが必要とする企業が比較的多い。

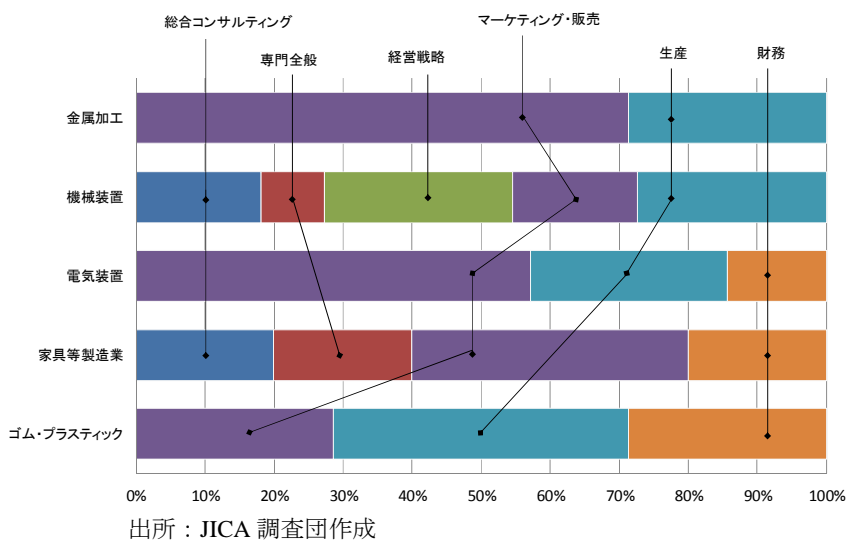


図 5-13 業種別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

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。図 5-14 に示すように、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。

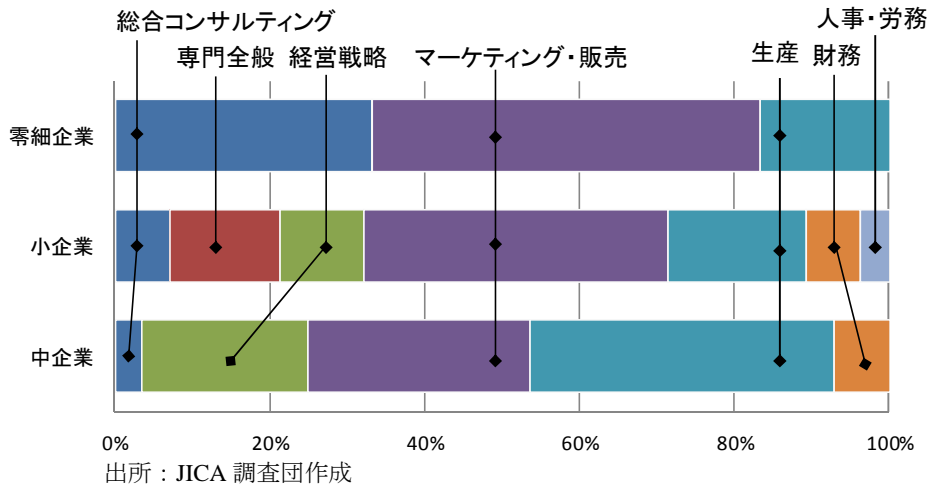


図 5-14 規模別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

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（図 5-15 参照）。

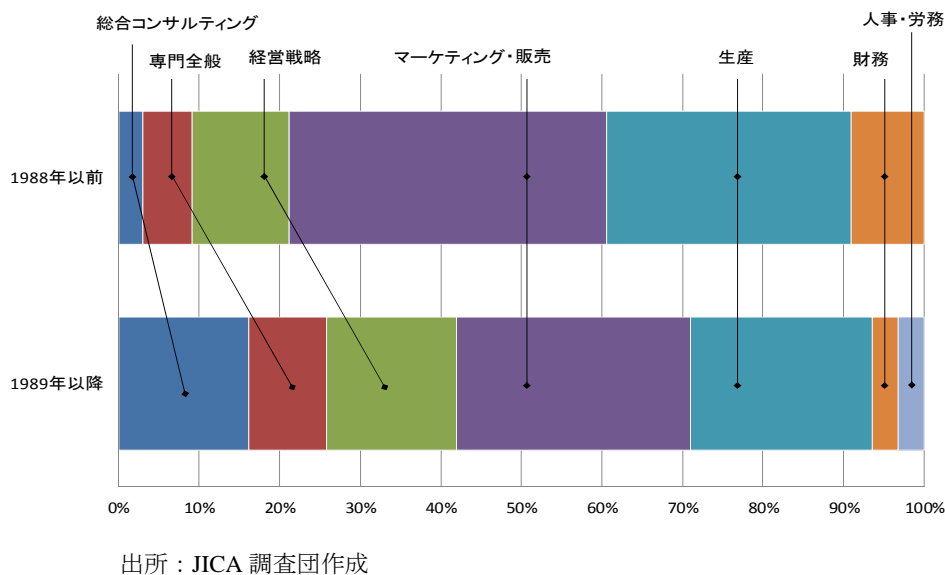


図 5-15 創業年別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

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、図 5-16 に見るように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。

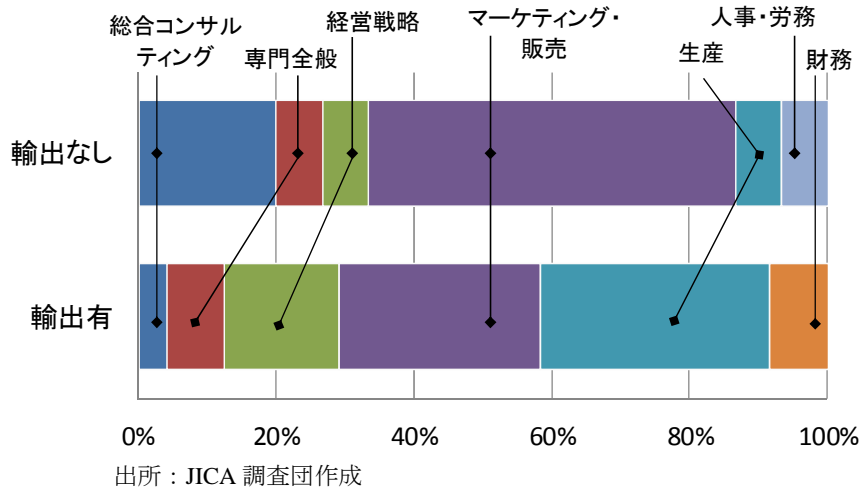


図 5-16 輸出の有無別の今後必要となりそうなコンサルティング分野

(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。

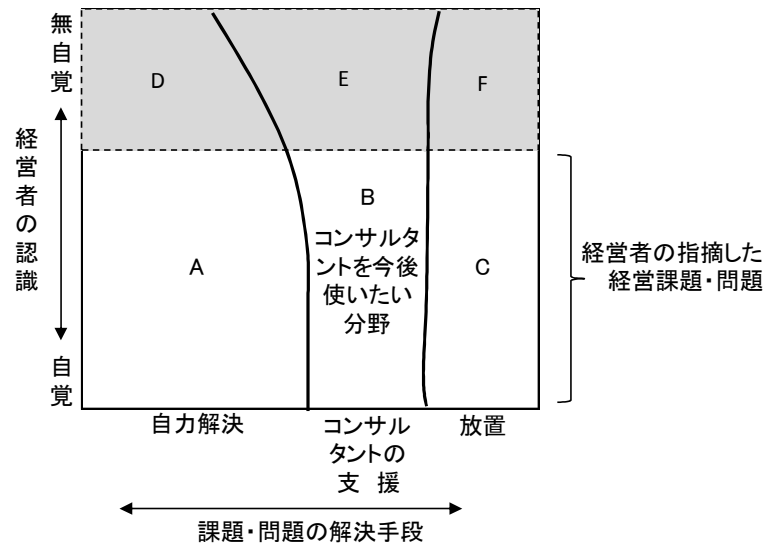
資格を認証する基準となるものは、学歴や知識だけでなく実務経験が含まれなければならない。

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の種類で表すと概念的には図 5-17 のようになる。



出所：JICA 調査団作成

図 5-17 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、現在はず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、経営者の目からみ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¹⁴。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（添付-1 アンケート調査票見本参照）。

その結果、Expertの間には、今後どの様に支援業務を進めていくべきか、そこでのExpertの役割はどうあるべきかに付いて戸惑いが強く残っている様子が伺えた。それはアンケートの回答にも当然影響を与えており、特に中小企業コンサルタント及びその制度のあ

¹⁴ 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。

るべき姿、KOSGEB Expert との業務上の棲み分けや協働では、戸惑いの色の濃い回答となっている。例えば、144 件のアンケートを回収した中で、20 件には「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？」に対して評価も理由やコメントもなく無回答であったことなども、戸惑いを暗示しているのであろう。同時に、企業登録や支援申請等の大幅な事務量増加のために、Expert の多くが従来のように企業の実態を把握したり個別指導をしたりする時間的あるいは精神的な余裕を失っており、入庁目的との乖離に悩んでいることも分かった。

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 5-3 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

(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 5-4 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	シテイレー	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¹⁵。

5.2.2 アンケート結果

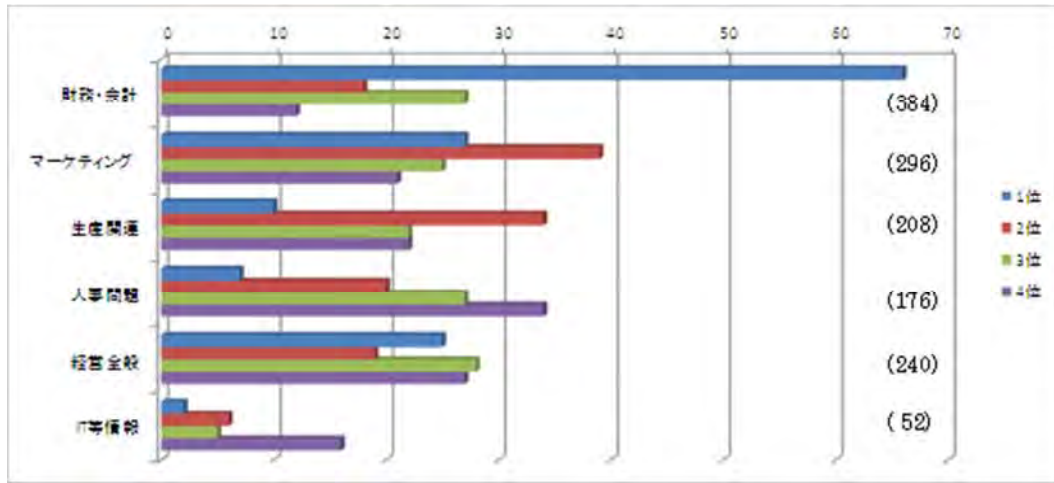
(1) 項目別結果

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。

¹⁵ なお、アンケートの見本は【添付1】参照。

「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

アンケート結果は上のグラフの通りであるが、Expert との面談時のコメントと考えると、まずは次のように言える。

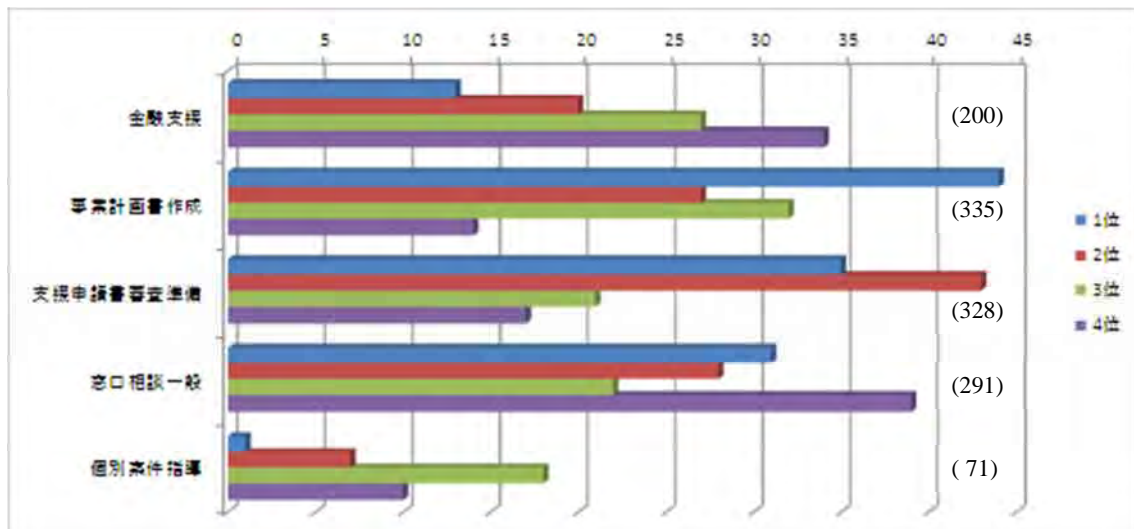
小規模・零細企業では、会社としての組織が出来ていない企業も多い。また、2009年12月からは商業・サービス業へも金融支援が始まり、実際に利用するか否かは別として、何時でも金融支援が受けられるよう取り敢えず企業登録を済ませておこうとする商業・サービス業の企業が多いことも影響していると推測される。

財務・会計処理は会計士に任せきりの企業もあり、とにかく資金さえあれば何とかなると考える企業が多い。会社を全体的に一番よく知っているのは外部の会計士であるとさえ言われている。尤も、その会計士が経営的な視点からの的確な分析や助言が出来ると言うわけでは必ずしも無いようである。

「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

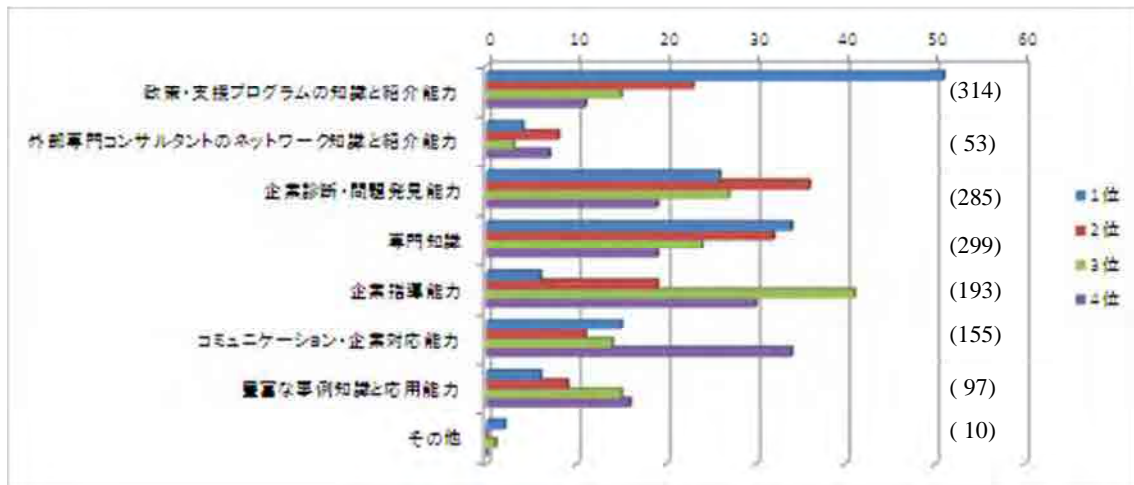


出所：JICA 調査団作成

上表と上記 2.1 の質問結果の表との比較では、中小企業が抱える問題と Expert に期待されていると考える課題とにギャップが読み取れる。Expert の中には、2,009 年末以来商業・サービス業にも広げられた金融支援は本来金融機関等が自らやるべき業務であり、Expert は大学等で履修した工学的や経営学的な専門分野又は広く経営全般に係る相談指導業務に注力すべきとの考えも根強い。

「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)

単位：件

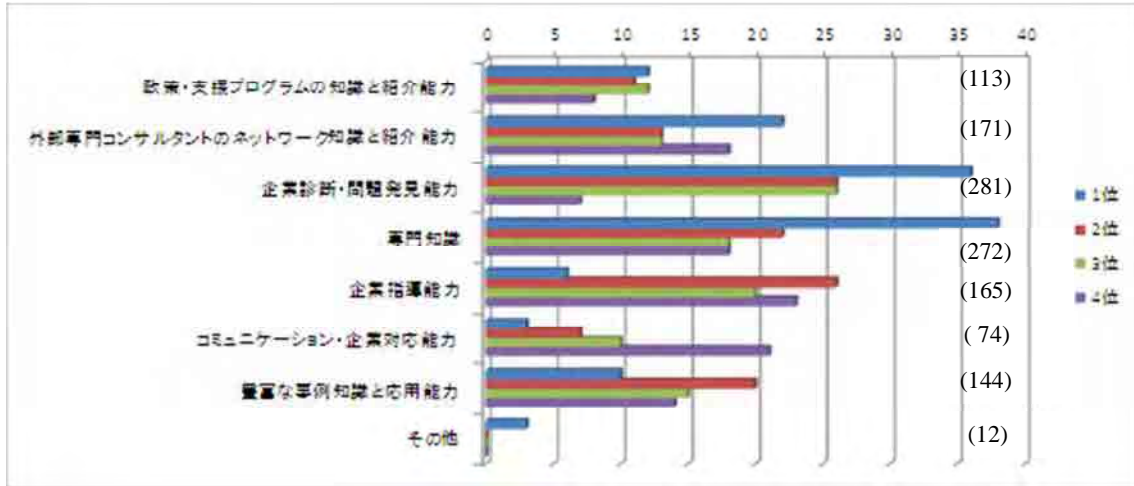


出所：JICA 調査団作成

Expert の業務使命からして、「政策・支援プログラムの知識と紹介能力」が1番目に挙げられるのは当然のことではあるが、注目したいのは「企業診断・問題発見能力」が3番目に上がっていることである。KOSGEB に在籍中の多くの Expert は大学等で工業技術や経営学など専門的知識を習得した人が多く、「専門知識」を活用して企業に貢献すると2番目にくるのも当然とも言えるが、一步踏み込んで「企業診断・問題発見能力」が必要としていることである。商業・サービス分野も支援対象になって企業数は大幅に増加し従来の様に企業との日常的なコンタクトが取り辛くなってはいるが、企業対する診断・コンサルティングの必要性を訴えていると考えられる。

「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

上表のとおり、専門知識を1位とするものが最も多いが、アンケート回収時の面談から得た感触では、その背景は大きくは3分類される。

- 1) 大学等で身につけた専門知識をさらに極めたいとするもの
- 2) 現状、KOSGEB で従事している日常業務では、身につけた専門知識を活用する場が少なく、錆び付いてしまわないかと危惧しているもの
- 3) 専門知識を、大学等で身につけた専門知識と狭く解釈しないで、中小企業を指導、発展させるために必要な知識を更に積むべきとするもの

また、企業診断・問題発見能力が2番目に多く挙げられているが、面談した多くのExpertは、中小企業の振興・発展には企業の現場訪問や企業経営者との相談・面談を通じて企業の抱える真の問題を発見し、その企業に相応しい指導や支援プログラムを紹介することがExpertの本来の業務を考えていることを反映しており、総合点では専門知識を逆転する。しかし、自己研鑽のための時間的余裕が無い、受けたい研修が無い、新たに能力を伸ばしても活用する場所が無い等、悩みも多く抱えていることがExpertとの面談から分かる。

「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？」

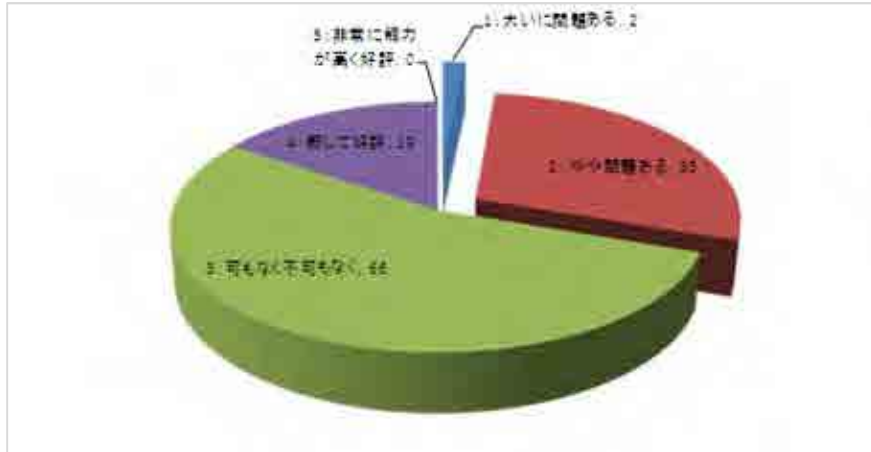
(5：非常に能力が高く好評 4：概して好評 3：可もなく不可もなく 2：やや問題ある 1：大いに問題ある、の5段階評価)

“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 5-5 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。

中小企業がKOSGEB等の支援施策の恩恵を受けるのを手助けする立場にあるコンサルタントの知識等の不足が、Expertには如何に大きな関心事であるかは容易に想像でき、評価2とする大きな要因になったと思われる。本質問は中小企業のコンサルタントに対する評価をExpertに代弁してもらふ意図ではあるものの、支援施策の普及と効果的な実施を推進する立場も回答に影響したことは歪めない。

次に、評価を2とした要因として、コンサルタントは、企業のことより自分の利益・儲けを優先しているとの批判が10件あった。これは、次の質問、「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？」で「11. 提案してくるプロジェクトや指導の背景に金儲け主義が見え透いている」を企業の不満の第1位としているExpertが「4. 総合的な企業診断・問題発見に努める姿勢が弱い」に次いで2番目に多いこととも符合する。なお、利益優先と言った中には、

- 企業がKOSGEBから受ける支援メリットの一部を自分の利益として取り込むことを目的にコンサルティングサービスを行っている

とか、

- 企業の抱える問題発見と解決を図るのではなく、コンサルタントが開発した同じ商品（サービス）を個別企業の実態を考慮しないで販売しようとしている

等の指摘もあった。

そして、コンサルタントについて決まった基準がないこと、認証・認定制度がないこと、組織化されていないこと等と続いている。しかし、基準や認証・認定制度がないことがコンサルタントの評価が低いことの直接的な理由とは言えず、挙げられた他の理由（アンケートでは原則3つの理由を依頼）を読み合わせると、制度等が無いことがコンサルタントの教育や知識・情報不足を放置し、不誠実な対応や料金ばかり高額なサービス、企業への間違った指導や詐欺まがいのアプローチ等と複合的に繋がって評価が低くなっていると思われる。

また、コンサルタントに対する信頼性の欠如や企業が目線（企業者に分かりやすい言葉）で話さない、企業を詳しく知ろうとしない等、主にコンサルタント側に起因する問題が挙げられる一方、企業は問題を短期に解決して直ぐに利益を上げようとする、“コンサルタントが本当に高い知識をもっていたら、自分の営業をやっていただろう”と考える経営者もいる等企業側に起因して評価を低くしている面もある。

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 5-6 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。

もっとも、4 と評価した中にも、コンサルタントの金儲け主義や高いコンサルティング料の問題、不十分なフォロー等の課題に挙げている Expert もいる。

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 5-7 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	シテイレー	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

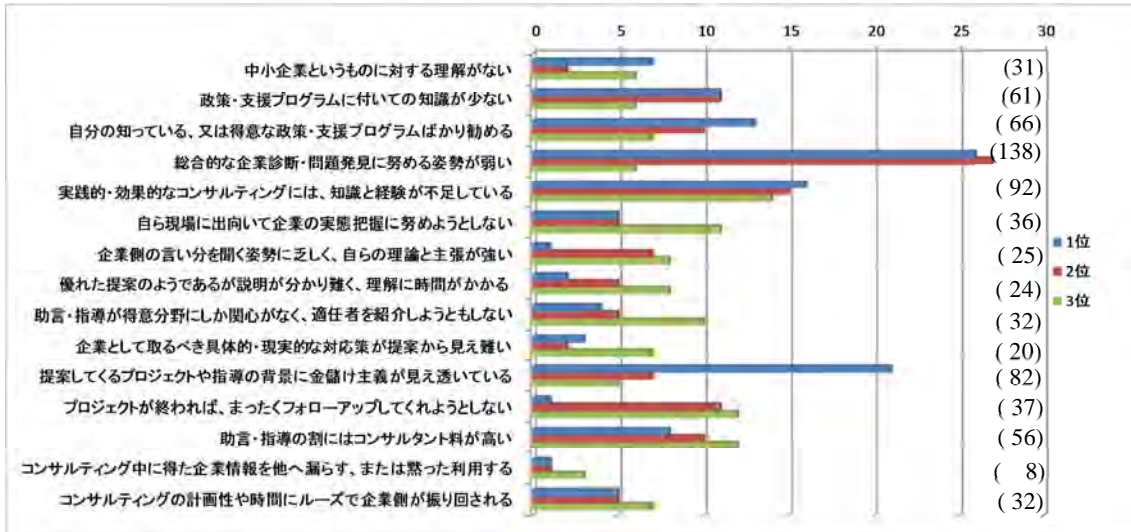
出所：JICA 調査団作成

上表に関し、評価には主観がつきものであり地域差を比較するに当たって十分な配慮が必要であるが、イスタンブールやブルサでコンサルタントに対する評価が低いことは注目に値する。上表にはないが、その理由としてイスタンブールでは知識不足に関する批判が目立ち、ブルサでは誤った指導や不誠実な行動が目立つ。

「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



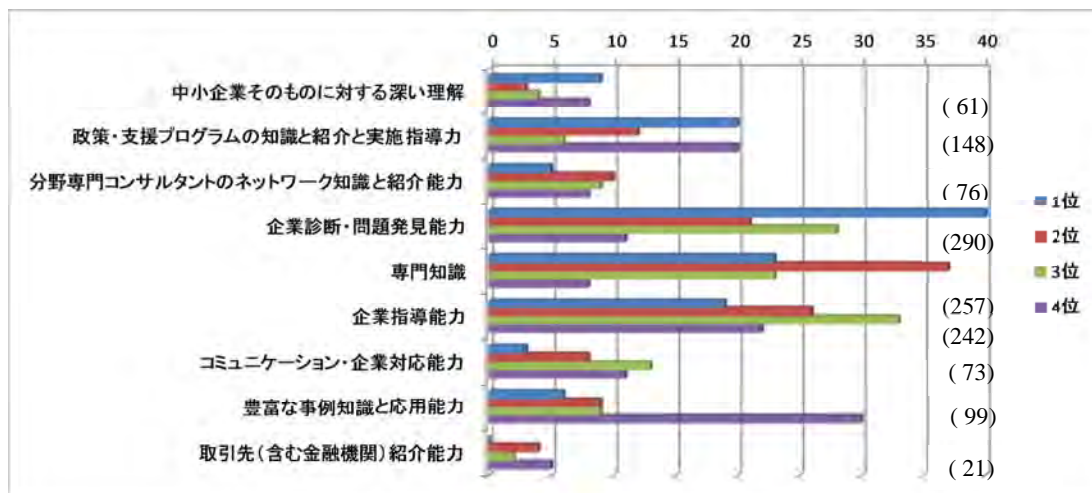
出所：JICA 調査団作成

上記グラフを見ると、「総合的な企業診断・問題発見に努める姿勢が弱い」を企業の不満の第1又は第2に挙げているExpertが多く、中小企業への助言・指導に携わるコンサルタントの現状の機能と能力に企業もExpertも大きな疑問を持っていることを推測させる。更に、企業の不満の第1として「提案してくるプロジェクトや指導の背景に金儲け主義が見え透いている」を挙げるExpertが「実践的・効果的なコンサルティングには、知識と経験が不足している」がより多いものの、後者の総合点¹⁶は前者の総合点を上回り、見方によっては実質的に2位とも言え、問題の深刻さを推測させる。

「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



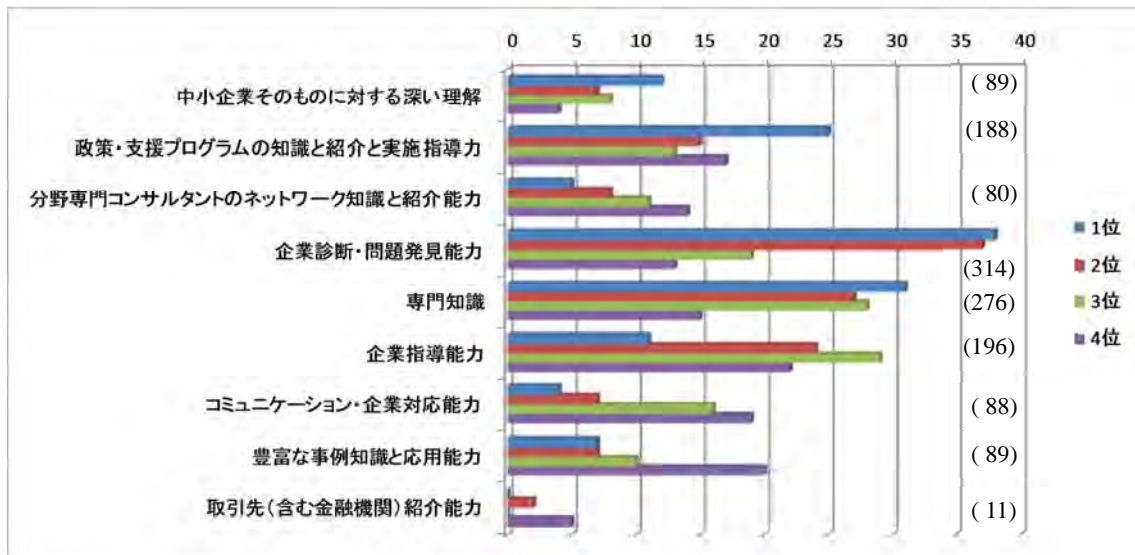
出所：JICA 調査団作成

¹⁶ 他のグラフと異なり、ここでは1位を3点、2位を2点、3位を1点として合計している。

「企業診断・問題発見能力」が最も多いことは、「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？」との問いに対し、Expert が「総合的な企業診断・問題発見に努める姿勢が弱い」を第1位としていることの裏返しの結果といえる。次に求める能力として「専門知識」、「政策・支援プログラムの知識と紹介と実施指導力」と続いているが、何をもって「専門知識」とするかに付いては、面談した Expert の間でもバラツキがあり、中小企業に対して包括的な指導ができる知識とする見解からその企業が必要とする特殊な専門的知識とする見解まで幅がある。

「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

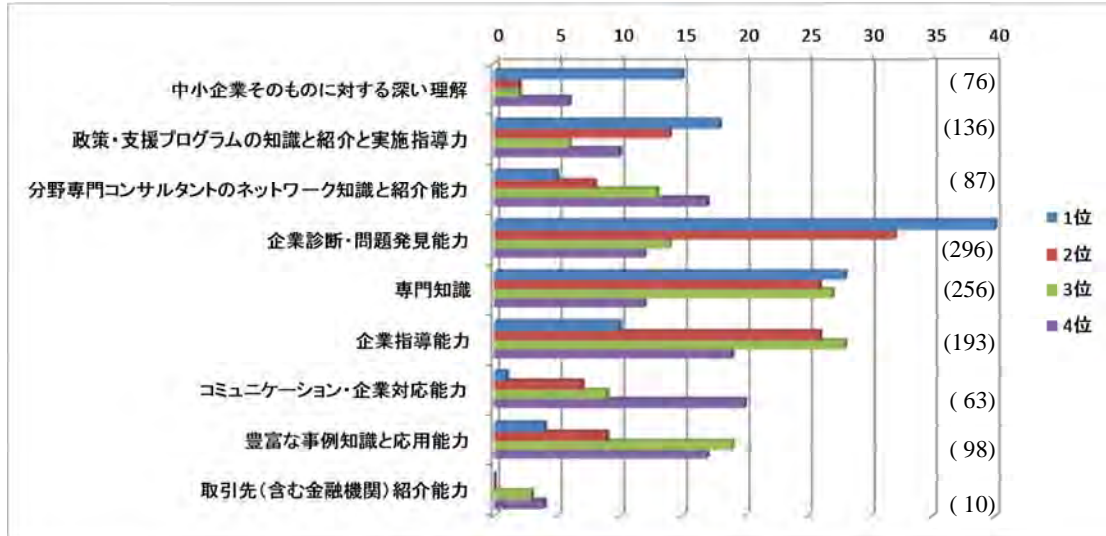


出所：JICA 調査団作成

「3.2 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？」と「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？」に対する回答を考え合わせると「企業診断・問題発見能力」と「専門知識」が多数を占めるのは当然と言える。次いで、1位と挙げられた項目順では「政策・支援プログラムの知識と紹介と実施指導力」、「企業指導能力」であるが、当該項目を1位から4位までに選択した総計でみると「企業指導能力」の方が多くなっている。総計から読み取れるコンサルタントのイメージの一つは、コンサルタントは企業を診断して問題発見に努め、自らの専門知識と中小企業支援機関の支援プログラム活用した企業指導能力を備えていること、である。面談でも、包括的な企業診断を先ず行ってから企業の指導・コンサルティングに移るべきと述べる Expert が多数いた。但し、包括的な診断費用をだれがどのように負担するかについての方向性は見えていない。

「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

これまでの複数の質問の帰結として上記のグラフがあるが、今後中小企業コンサルタントの基準等を検討していく上で、コンサルタントに対する基本的な啓蒙や能力向上に係る費用をどのように負担するかも重要な課題である。Expert との面談でも示唆に富むアイデアが幾つか述べられている。

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。センター長の中にも支援の今後の方向性は推測でしか言えないとする意見もある。

KOSGEB や Expert のあるべき姿について様々な意見が熱っぽく語られる源泉ともなっている。

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ついては、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

既述のグラフで示した通り、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。このようなコンサルタントとしての基本的知識や能力の不足は大きな課題である。

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。そのように言われても仕方がないコンサルタントも多いようであるが、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 は企業とのコンタクト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。

また、企業が課題に思うことを客観的に分析・評価して企業者に分かりやすい言葉で改善策を提言すること、更には、提言後も企業との連絡を絶やさずフォローアップすることなどのニーズも強い。

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。また、1人のコンサルタントが複数の異なる場所で同時にコンサルティングを行うと言った物理的には不可能なコンサルティング計画も、異なるセンターから提出された場合は現状ではチェックが難しく罰則も無いとの指摘もある。

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。どのようなコンサルティングであろうと、コンサルティング効果を十分に発揮させるには、利用可能な KOSGEB の支援施策を最大限に活用することは当然であり、支援施策に疎いコンサルタントには教育を徹底するか排除すべきである。更に、KOSGEB 等政府支援を中心に中小企業の発展を支えるコンサルタント制度を構築することが当面の目的である以上、企業と KOSGEB との健全な意思疎通を図れない又は図ろうとしないコンサルタントは問題である。

(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

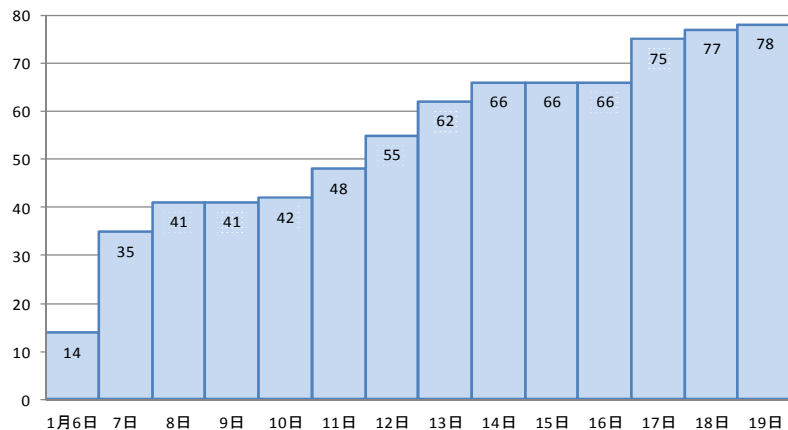
(1) アンケート・面談対象コンサルタント

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)
- ABİGEM 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・回収である。電子メールでは、KOSGEB 旧登録コンサルタントに対しては直接アンケートを送付したほか、EU トルコビジネス開発センター (ABİGEM: Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri) 所属コンサルタントに対しては ABİGEM 各社との連絡窓口となっているトルコ商工会議所連合会 (TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) (EU プロジェクト開発・モニタリング課) を介して、また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)、科学・産業・技術省生産性総局 (VGM: Verimlilik Genel Müdürlüğü) のコンサルタントに対してはそれぞれの本部事務局を介してアンケートを送付した。

この結果、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。アンケート回答人数の推移は図 5-18 のとおりである。また、78 人からの回答のうち 44 人は面談によるものであるが、その面談を行なったコンサルタントの登録・所属先等は表 5-8 のとおりである。



出所：
JICA 調査団作成

図 5-18 アンケート回答人数の推移 (累計、単位：人)

表 5-8 面談を行なったコンサルタントの登録・所属先等

登録・所属先	面談コンサルタント数	面談場所
KOSGEB (旧登録)	13	アンカラ
		イスタンブール
ABİGEM	2	ボル
PRODER	7	アンカラ
		イスタンブール (PRODER 本部)
YDD	7	イスタンブール (YDD 本部)
VGM	15	アンカラ (VGM 本部)
		アンカラ
合計	44	

出所：JICA 調査団作成

(2) アンケート質問項目

表 5-9 はコンサルタントに送付したアンケート用紙である。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。

表 5-9 コンサルタントに対するアンケート用紙

2011年1月3日

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

JICA 調査団

コンサルタントの皆様に対するご質問

目的：トルコで活躍しているコンサルタントの貴重な意見を拝聴することにより、SME コンサルタント制度構築のための情報源・判断材料とするため。

質問項目

1. ‘SME コンサルタント’ という言葉を聞いてどのようなイメージのプロフィールが適切と思いますか？ (1つ選択)

- 特定分野について高度な知識・経験を持つ専門家
- 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
- 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
- その他:()

2. SME コンサルタントの評価要素として何が重要と思いますか？（複数選択）

- 倫理性・信頼性
- 特定分野の知識
- 多分野にわたるジェネラルな知識
- 実践的な指導力
- 助言能力（コミュニケーション力）
- コンサルタントのネットワーク（特定分野の専門家や国の中小企業支援プログラムに精通している人材など）
- その他：()

3. コンサルタントの評価手法として何が望ましいと考えますか？（複数選択）

- 書類審査
- 試験（知識）
- 試験（ケーススタディ）
- 面談
- 事例プレゼンテーション
- OJT（企業診断）
- その他：()

4. コンサルティング能力の維持・向上のために、コンサルタント資格の更新制度は必要と思いますか？また、それは何故ですか？

- 更新制度は必要である（理由）
- 更新制度は必要でない（理由）

5. コンサルティング能力の維持・向上のためコンサルタントとして何をすべきと思いますか？（複数選択）

- 自己啓発
- 研修機関での研修への参加
- コンサルタントのネットワーク作りによる情報交換
- その他：()

6. コンサルティングサービスを普及するうえで、障害となっている中小企業側の問題点は何だと思えますか？（複数選択）

- 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）
- 会社は自分の物という意識が強く、企業情報を開示しない
- 決算書が正しく作成されていない
- コンサルタントを信用していない
- 短期的な利益・結果を追い求めすぎる
- その他：()

7. ‘SME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何が必要と思いますか？（複数選択）

- 政府（KOSGEB）による広報
- SMEコンサルタント活用の場の拡大（KOSGEBから各地商工会議所等へ）
- ベストSMEコンサルタント賞の創設等による社会的認知活動
- 透明、廉価なコンサルティング料の設定
- その他：()

8. KOSGEBのコンサルティングサービスを向上させるために、望むことは何ですか？

(1)

(2)

(3)

ご協力ありがとうございました。

出所：JICA 調査団作成

5.3.2 分析結果

上記アンケートの1から7の質問項目に対する回答結果は以下のとおりである（図5-19参照）。

- (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。

44人のコンサルタントとの面談から窺われるコンサルタント像は、1) 民間企業での実務経験を経てコンサルタントとして独立、2) 大学卒業後コンサルタントとしてVGMなどのコンサルティングサービス関連機関に勤務、3) 博士号を持つ大学教師、である。1)のコンサルタントの多くは2~4名のコンサルタントを抱える会社を運営しているケースが多く、人数的にはこの1)に分類されるコンサルタントが多いように思われた。したがってコンサルタントは、その専門分野として自身の経験した業務分野に特化しているため、日頃中小企業に対するコンサルティングには当該分野に加えて関連する他分野の基礎的な知識・助言能力の必要性が認識されているようである。

- (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。

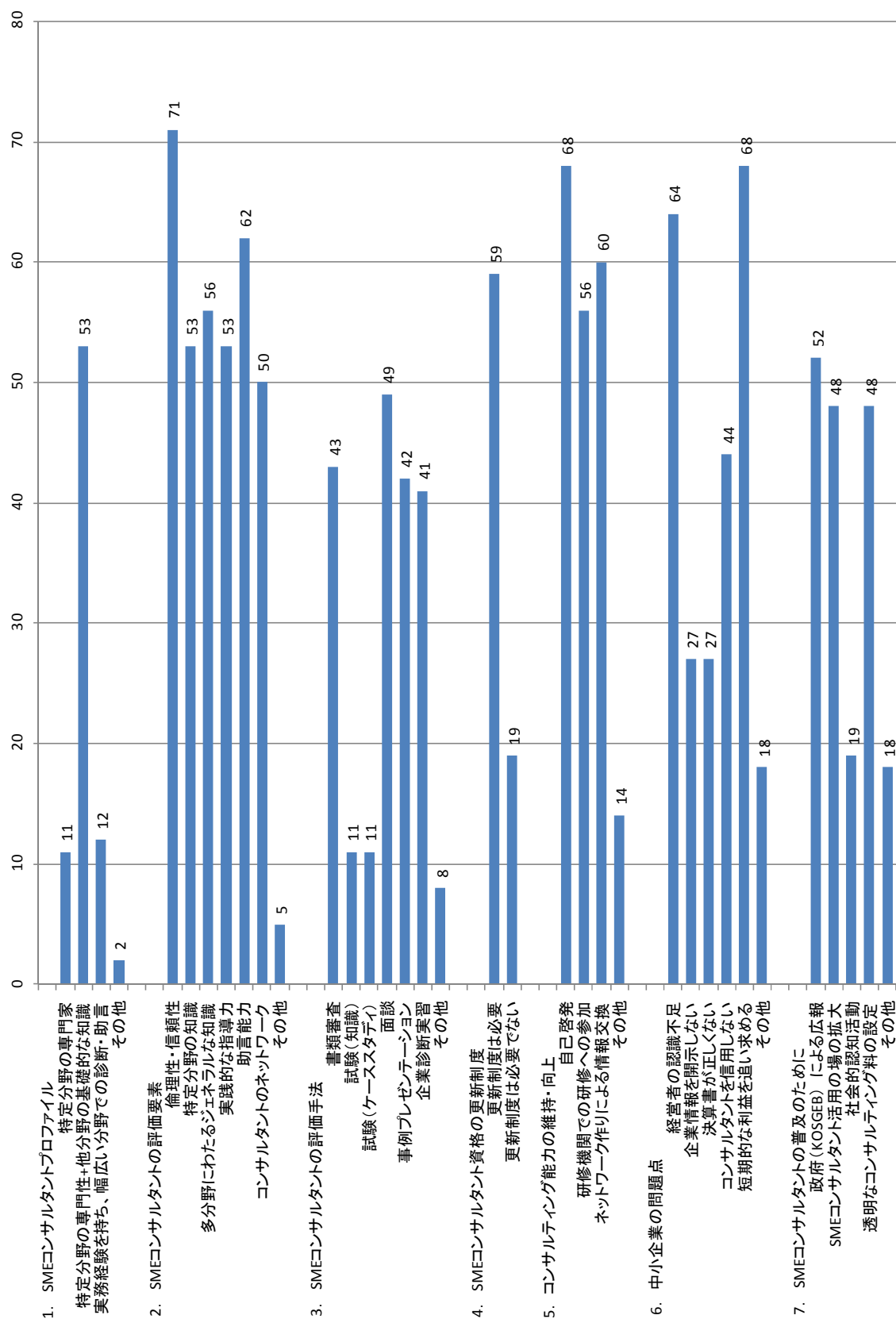
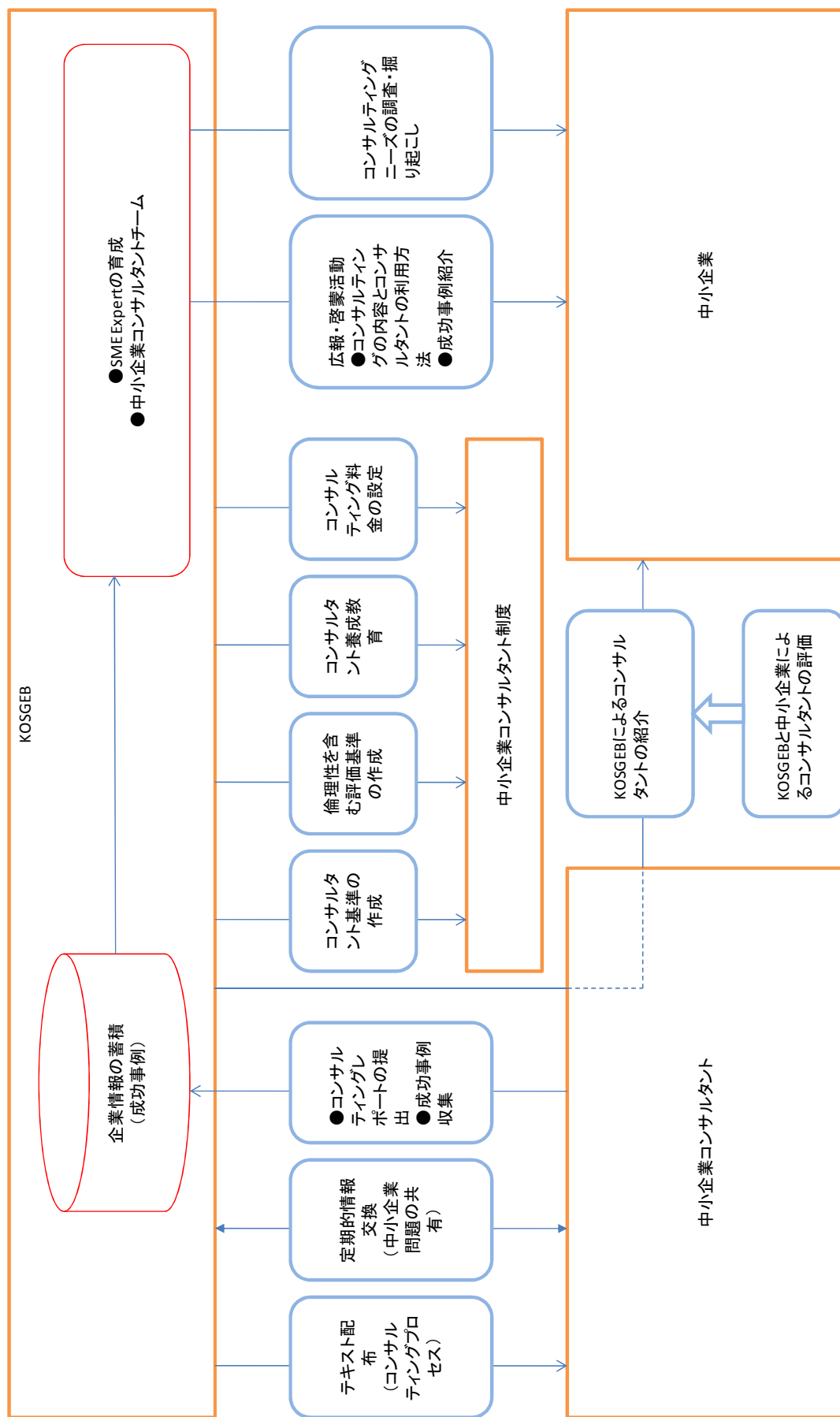


図 5-19 コンサルタントアンケート回答分布 (回答 78 人、単位：人)

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。
- コンサルタントとの面談では、この背景として多くのコンサルタントがすでに自身の専門分野において活躍している年長者であることから、学生時代に受けたような試験には抵抗があるためとの印象である。しかしながら、あるコンサルタントは「試験は能力評価をするうえで客観的な基準であり、若い人は抵抗がないと思う」とも述べている。
- (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。
- アンケートでは更新制度の必要・不要についてその理由を訊ねているが、「必要である」理由として「過去に有効だと思われた能力も時代が変わると無効となり必要とされる能力が変化するため」「グローバル競争が激しくなっており情報と能力の更新が必要だと思う」などと記述している。
- (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。
- 面談したコンサルタントは「トルコにはコンサルタントのネットワーク作りが欠けておりお互いの経験・情報の交換の場が必要である。KALDERが毎年開催しているセミナーに参加することで情報交換をしている」「トルコではVGM、中東技術大学(ODTÜ: Orta Doğu Teknik Üniversitesi)などマネジメントに関する研修を提供している機関はあるが、コンサルタントの能力を向上させるための養成機関は存在しない」と述べている。したがって、コンサルティング能力の維持・向上のためには自己啓発のための具体的ツール、日常的な情報交換を可能にするネットワーク組織が必要である。
- (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。
- なお、18人(23.1%)が「その他」を選択し、「具体的なコンサルティング活動の内容や重要性が理解されていない」「知識を有償サービスと見做す意識ができていない」「資金繰りが苦しく財務的な負担が大きい」などと記述している。

- (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。面談したコンサルタントは、「コンサルティングの質・料金は会社により差が大きい」「トルコにはコンサルティング料金についての定めはなく、個々のコンサルタントの判断に任されている」と述べており、中小企業からのコンサルティングサービスに対する信頼を勝ち取るためにも透明なコンサルティング料設定の必要性が認識されている。
- なお、18人(23.1%)が「その他」を選択し、「企業が容易にコンサルティング会社の情報にアクセスできること」「コンサルタント会社の財務体質の強化」「コンサルタントネットワークの構築」などと記述している。
- (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。
- 図5-20は回答を基に作成したKOSGEBに対する要望の一覧である。



出所：コンサルタントアンケート調査

図 5-20 KOSGEB コンサルティングサービス向上のためにコンサルタントが望むこと

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おり、中小企業支援関連機関の関係者¹⁷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。

また「作業安全」について、あるコンサルタントは工場に設置された設備が法律に適っているか、また作業安全に効果的な掲示板・案内板に関する助言をしているとのことであり、現場に密着した実践的な知識も求められている。

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%）
 - 「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。

¹⁷ 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。

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。またトルコ衣服製造業者協会（TGSD: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği）では「中小企業の課題の1つは外部のコンサルタントに自分の会社を診断してもらうという姿勢が見られないことである。多くの経営者は自分の会社のことはよく理解していると勘違いしているのである。外部のコンサルタントによるSWOT分析をしてもらい自分の会社の力を見極める必要があると思う」と述べている。

したがって、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。たとえば「個人のコンサルタントが何でも知っているふりをして専門分野以外のことでもいい加減な助言をする」「企業診断をしないでいきなり助言するコンサルタントがいる」などと述べている。

さらに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¹⁸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

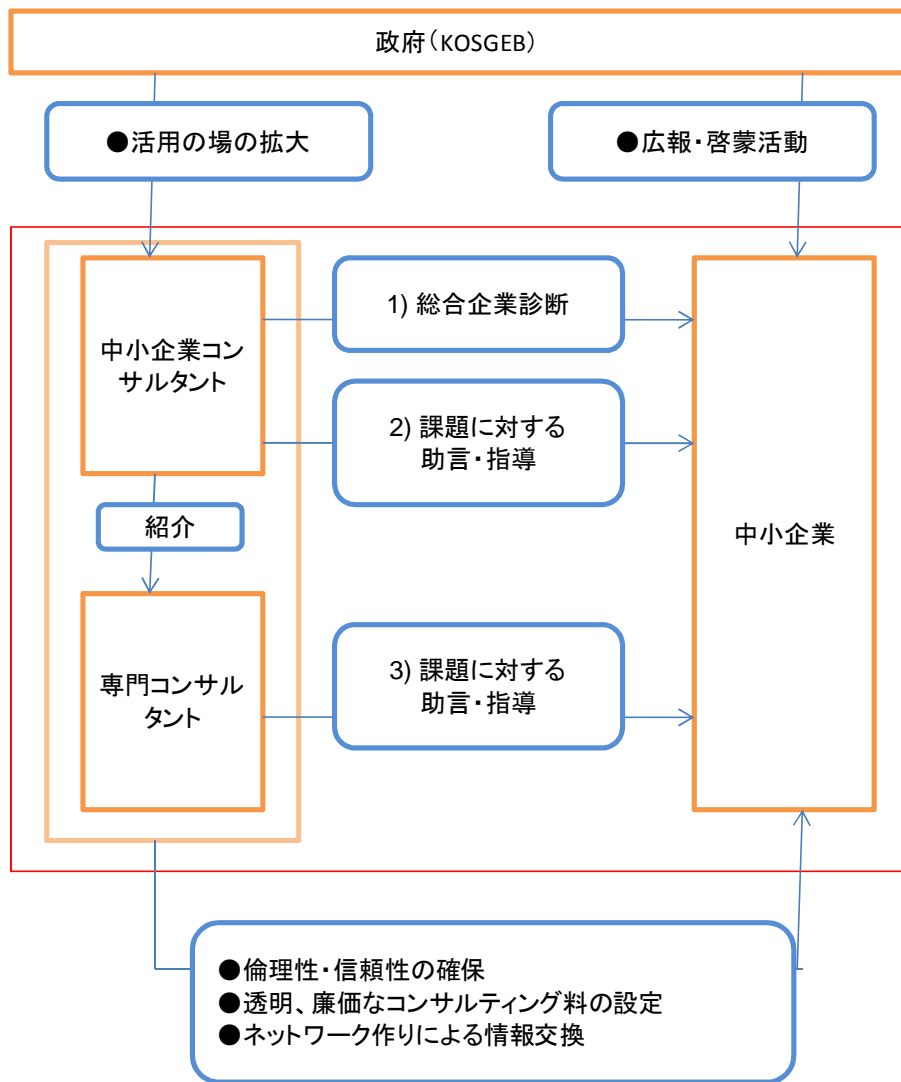
コンサルタントとの面談を交えたアンケート調査をまとめたのが図5-21である。この中で望ましいコンサルティングスキームとして多くのコンサルタントから提案されたものが枠線で囲まれた部分である。

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

¹⁸ 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。

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 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 5-21 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¹⁹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。

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。

面談においても、コンサルタントは「中小零細企業の場合、経営者の信頼を得ることが重要である。そのためには、経営管理・人的資源管理・財務・マーケティングなど幅広い分野での知識が必要となる」「生産管理のコンサルタントでも企業診断ではお互いに関連している財務、経営管理の知識なども必要である」と述べている。

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。

¹⁹ Sabancı Üniversitesi

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²⁰は必要である。

5.4 コンサルタントへの筆記試験

5.4.1 目的と試験問題

コンサルタントの資格認証制度を立案するために、既存コンサルタントのプロフィール、経営分野における専門性及び知識水準を把握することを目的として、次のような要領でコンサルタントに対する試験を実施した。

- 1) 対象コンサルタント
 - KOSGEB 旧登録コンサルタント
 - ABIGEM 所属コンサルタント
 - PRODER 登録コンサルタント
 - YDD 登録コンサルタント

対象コンサルタントの総数は約730名であるが、重複して登録されている者を含むため、実数はこれよりも少ない。

- 2) 試験問題

試験科目は、経営管理、生産管理、マーケティング、財務の4つとし、レベルは日本の中小企業診断士の一次試験のレベルよりも若干低くしている。各科目とも100点満点とし、財務を除く3科目では、択一式問題は70点の配点であるが、残る30点の配点で記述式問題をあてている。また財務では、事例を示し、計算する問題がほとんどである。

- 3) 試験方法

1) の対象コンサルタントに2010年12月、試験問題をメールで送り、翌1月15日

²⁰ 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。

までに回答をメールで送付するよう依頼した。

4) 回答の回収

回収された回答は22名であった。回収率は4%前後と推定される。

5.4.2 回答結果と考察

回答の標本数が少ないので、結果から統計学的に細かいところまで推定することは困難であるので、大きな傾向だけを記載する²¹。

(1) 回収結果

1) 回答者のプロフィール

- 学歴は大卒45%、高等資格50%、無回答5%であった。
- 実務経験分野は、経営管理19%、生産管理27%、人材開発18%、財務9%、その他27%であった。
- コンサルタントとしての経験年数は平均8.5年である。
- 対象専門業種は、製造業55%、商業・サービス業14%、その他31%である。
- 対象とする経営管理分野（重複回答）は、経営管理45%、生産管理32%、マーケティング41%、財務18%、IT9%、人材開発32%、ISO32%等であった。

2) 回答結果

4科目の採点は表5-10のようにまとめられる。

表5-10 採点結果

科目	平均	経営管理	生産管理	マーケティング	財務
平均点	31.6	36.4	31.2	52.6	6.2
標準偏差	9.8	18.8	19.9	19.9	9.8
変動係数 ²²	0.31	0.52	0.64	0.38	1.59

出所：JICA 調査団作成

このうち財務の点数が極端に低いのは、次のような理由が重なった結果と思われる²³。

- 回答が数値で問われており、しかも専門知識が不十分だと正解することが困難であること。
- 答えを導くには考える時間が必要であり、そのために回答者の負担が大きすぎて、できる人でも回答しなかった人が少なからずいること。

3) 4科目の平均点は31.6点である。個人別には最高の人が64点、最低が19点である。

4) 全体の点数が極端に低かった財務を除き、個人別に3科目の点数を見ると、科目間

²¹ 回収率が低くても、回収母数が大きければ高い確率で推定することはできるが、22名の回答者数だと、1名の結果だけでも全体に対し5%近い寄与率があるので、ここから細かいことを推定することが難しくなる。

²² 変動係数は、標準偏差/平均点で求められる。一般に平均点が高いほど標準偏差が大きくなるので、平均点の高さに影響されない点数のばらつきを評価するために変動係数を用いる。

²³ 仕訳問題では正解ではないが、惜しい間違いをしている回答者が多くいた。これは、トルコの会計制度が日本とは異なることに起因するかもしれない。

のばらつきが大きい。このことは、専門分野ごとに分化しているコンサルタントの状況を反映していると思われる。

(2) 考察

多くの中小企業がコンサルタントに期待するケイパビリティは、経営全般についての幅広い知識に加えて専門分野に強いことである²⁴。この点で、経営各分野での知識の偏りが大きいことは、中小企業向けコンサルタントの認証制度を確立するうえで、避けて通れない課題となる。単に、資格認証テストで候補者を評価するだけでは、合格者が極端に少なくなるので、併せて経営全般の知識を修得させるための制度作りが必要となろう。

たとえば、経営全般に関するコンサルタント向けの標準的なテキスト作成や、研修制度を構築することが、コンサルタントの認証制度の中に組み込むことが必要となつてこよう。

²⁴ 5.2.2 の(4) a)参照。

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

本章ではまず現状把握調査から浮かび上がったトルコの中小企業コンサルタントおよびコンサルティングサービスの課題をテーマ毎に再整理する。次に調査団の考える中小企業コンサルティングのコンセプト、中小企業コンサルタントのプロファイルを示す。

最後に現状把握調査で特定された課題を念頭に、調査の目標である 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策定の前提を提示する。

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

企業が自己申告により挙げた自社の問題・課題では、企業規模が大きくなるにつれてマネジメント全般を問題視している企業が多いものの、小規模零細企業においては経営そのものよりもマーケティング・販売が優先課題として認識されている。売上の増大、販売チャンネルの確保などを緊急の課題としているということである。

一方 SME Expert やコンサルタントは、会社としての組織が出来ていない企業が多いということから、「組織化」を小規模零細企業に共通する課題として指摘している。トルコ企業の規模の零細性、家族主義や同族主義によるワンマン経営がその背景にある。

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。特に資金的にコンサルタント雇用が困難な状況にある小規模零細企業ほど特定分野のスポット的な支援にのみコンサルタントを利用している傾向があり、自己申告による自社の問題・課題とも符合する。

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。因みに 5.1 節においては、企業を訪問調査した調査団専門家がこの潜在的な問題・課題の具体例を列挙している。

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 がここにあることを示している。

SME Expert や独立コンサルタントは広報活動などによるこの潜在的ニーズの掘り起こしの必要性を述べているが、同時に、企業側およびコンサルタント側双方にコンサルタントマーケット拡大の阻害要因ともなりかねない問題があることも指摘している。小規模零細企業側の問題としては、家族・同族企業に見られる閉鎖性、改善すべき経営問題の認識不足、コンサルティングの結果として目の前の短期的な利益のみを期待するようなコンサルティングに対する無理解、などである。一方コンサルタント側の問題としては、倫理性と能力の欠如で失った企業からの信頼が指摘されている。特にコンサルタントの倫理性欠如の指摘は多かった。

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

SME Expert へのアンケート調査結果を踏まえて 5.2 節の考察では、中小企業コンサルタントに必要なプロフィールを、コンサルタント一般に必要な資質・能力と特に中小企業コンサルタントに必要な能力、に分けて論じた。

コンサルタント一般に必要な資質・能力には、コミュニケーション力、企画力と表現力、リーダーシップ、守秘義務遵守や適正な報酬の維持などの倫理性、があげられる。これらの資質と能力の必要性はサービスの受け手である企業も指摘している。

次に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ィールとして、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。中小企業を巡る環境としては経済マーケット状況、政府の中小企業振興策や具体的な支援プログラム、官民の金融支援スキームなどが含まれる。

SME Expert の多くは高い学歴と専門分野をもった専門家であるが、企業診断・問題発見には狭い専門知識ではなく経営全般についての幅広い知識と実務経験が不可欠であることを認めている。その上でトルコの多くのコンサルタントがこの能力に欠けていること、その結果特定分野の専門コンサルタントが業務のテーマを自分の得意分野へばかり誘導するという弊害が生じ、企業のコンサルタントへの不満の大きな原因となっているとのことであった。現時点の SME Expert の業務スコープは移行期でもあり少々あいまいだが、SME Expert からこの能力は SME Expert 自身にも求められるものであるとの発言もあった。

独立コンサルタントの場合はその 8 割以上が幅広い知識の必要性を強調しており、その理由として、企業のあらゆる問題が相互に関連していること、分野横断的な知識は経営者の信頼を得るために不可欠であることを、を挙げている。小規模零細企業に共通する課題である「組織化」のコンサルティングはその良い例であり、企業経営の組織化は企業の全ての部門を巻き込んで一つの方向に向かわせることではじめて威力を発揮する。5.3 節で述べたように、回答したコンサルタントの多くは特定分野の専門家であるだけに、この指摘は自分自身の業務での経験とその反省を踏まえての回答と考えられる。

なおこの質問に対する企業の回答は、上記の理想的なプロファイルの指摘に加えて、望ましいプロファイルではないものの、特定分野の専門性には欠けていても幅広い知識と実務経験を持ち経営全般を見られるコンサルタントや、反対に、高い専門性をもってはいるものの専門分野以外の知識と経験には乏しいコンサルタントにも、様々な支援のステージや企業のニーズに応じて需要がある、としている。独立コンサルタントが、コンサルティングにはまず企業診断が必要であることを指摘した後で、企業診断で企業の抱える課題が明確になった段階では特定分野の専門家が必要となることを指摘しているのも同じ趣旨である。

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。

SME Expert の意見は、診断と問題発見のステップが SME Expert 自身が担当すべき業務なのか、コンサルタントの業務の一部なのかで分かれているが、コンサルティングのスキーム

ムとしては、最初に総合的な企業診断により課題・問題の絞り込みを行ったうえでその改善に取り組むべきであるという点では一致している。そして現状のスキームでこのステップが欠けていることから、結果として企業とコンサルタントとのミスマッチングが生じ、それを企業側が不満に思っているとの発言があった。

現役の独立コンサルタントからは、企業から申し出のあった問題にすぐに対処するのではなく、まず企業診断から業務を開始することにしており、実際に申し出のあった分野と異なる分野に取り組むべき問題点があったケースが紹介された。職業倫理の観点から、企業診断で問題点を絞り込んだうえで契約をすることになっているとのことであった。自主的に企業診断をしてから業務を実施していたという KOSGEB の旧登録コンサルタントもおり、企業診断の必要性を強調している。

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。対象も様々で、大・中企業のみを顧客としているコンサルタントも含まれている。つまり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。多くのコンサルティングプログラムにおいて、コンサルタントの選定が企業に任されていることもあり、企業には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。

コンサルタントの倫理性、適性さらに能力の問題で企業からコンサルタントへの不満が多々あることを指摘した SME Expert も、コンサルタント評価・登録制度がないことをその原因の一つとして挙げている。アンケート調査に応じた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。

登録のための評価項目に関しては、学歴を過度に評価することへの疑問が出されたほか、企業は知識に加えて実務経験やコミュニケーション能力・倫理性などの適性も審査すべきであると特に強調している。

資格制度は企業とコンサルタント双方にとって有益であることが基本であり、さらに長

く継続しなければ意味が無い。その要件として指摘されたのは、1) 社会的な評価に耐える登録者のレベルの維持、2) 制度の公正な運営、3) コンサルタントにとって資格取得が仕事の確保に繋がる仕組み、4) コンサルタントニーズの掘り起こし、5) 資格取得希望者への研修つまりコンサルタント養成の仕組み、などである。1) に関連してアンケートに答えた多くの独立コンサルタントは、登録コンサルタントに新しい知識・技術の吸収や能力の研鑽を奨励する意味で、資格の更新制度の必要性を強調している。

6.2 中小企業振興と中小企業コンサルタント

ここでは日本における中小企業マネジメントコンサルタント資格制度および調査団専門家がアジアや中南米で行った調査経験をもとに、中小企業振興における中小企業コンサルタントの重要性とその役割を記述する。

6.2.1 中小企業コンサルタントの役割とマーケット

中小企業はどの国においても国の経済の重要な担い手であり企業数、雇用数において国全体の 80%から 90%を超える割合を占めている。トルコもその例外ではないが、第 1 章で示したように中小企業が GDP に占める割合は企業数、雇用数の割合と比較して低い。

国の経済の重要な担い手であるこの中小企業の活力を引き出すべく、トルコを含むどの国においても経済政策の中では中小企業振興が標榜されている。中小企業振興政策の中で、零細企業に対する振興策は低所得層に対する貧困対策や雇用促進、所得格差是正の観点からの社会政策の一部として扱われることもあるが、中小企業の活力の国の産業競争力への貢献の観点から中小企業振興は産業政策でも重要な一部を成しており、トルコにおいても第 3 章、第 4 章でみたように様々な公的支援策が講じられている。

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。

第 4 章で述べたように、トルコにおいても様々な中小企業支援プロジェクトが実施されており、コンサルタント企業または個人コンサルタントがプロジェクトに従事している。主要な業務は企業に対する助言であるが、助言の一環としての従業員教育なども企業からの要望の多い分野である。更に閉ざされた環境に置かれている中小企業への市場情報、各種業界情報、融資情報などの紹介もその業務の一部となっている。経営者や従業員に対する様々なテーマでの中小企業向け啓蒙セミナーの講師などもコンサルタントの主要な業務である。

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。

- 産業の基盤とも言える中小企業の振興は常に国の経済発展にとって必須の課題であり、経営資源の不足を補うコンサルタントの需要は高いものの、1) 中小企業自身が経営改善の必要性と可能性を必ずしも自覚していないケースがあること、2) 改善の必要を自覚していても多くの場合コンサルタントを雇用する資金的能力がないこと、3) 手間のかかる割にはコンサルティングの成果が短期間では現れにくいことで経営者のコンサルタント雇用へのモチベーションが低くなりがちである、などの理由で、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。
- 資金的に余裕のある大企業を主たる顧客としているコンサルタント企業の立場からは公的支援プロジェクトは必ずしも魅力がないこと、中小企業の立場からはコンサルタント企業のコンサルタント料の負担が重いこと、などの点から、中小企業のコンサルティングのマーケットではコンサルタント企業よりも個人コンサルタントへの需要が高い。

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

中小企業コンサルタントの対象は数人の従業員で操業する零細企業から中規模企業まで様々であり、企業からの要求も多彩である。様々な経歴と専門性をもつコンサルタントがおり、コンサルタントを依頼する企業は当然その能力、経験さらに実績をそれぞれの基準で評価したうえで契約をすることになる。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。制度は業務の性格上当然コンサルタント企業ではなく、コンサルタント個人を対象に評価、登録するものである。

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。

現状把握調査においても、企業、独立コンサルタントおよび KOSGEB の SME Expert など全てのステークホルダーがコンサルタントの適性或能力を保証する資格制度の必要性を指摘したのは、6.1.4 節で述べたとおりである。

(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。このことは、1) 特定分野だけの専門家によるコンサルティングがしばしば自分の専門分野に偏りがちであるというよく指摘される弊害、2) コンサルティングの相手である中小企業の経営者自身が多くの場合企業の全ての分野の実質的責任者でもあるという事実、によっても説明することができる。

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、経営の専門家としての立場から経営課題に対応するための診断・助言を行い、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

企業が取り上げるテーマによってはコーディネーターとして該当分野の専門家の助けが必要となるケースは当然考えられるが、中小企業コンサルタントは通常個人で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。

6.1.2 節で記述したように、現状把握調査においても全てのステークホルダーが異口同音に望ましいコンサルタントのプロファイルの条件としてこのジェネラリストとしての要件を挙げている。

参考までに、日本においてはオールラウンドの中小企業マネジメントコンサルタントの必要性は早くから認識され、中小企業マネジメントコンサルタント（中小企業診断士）という国家資格制度が約 60 年前に設立され、現在も運営されている。制度はパブリックセクター、民間セクターにも広く認知されており、資格試験の受験者も多い。有資格者は中央政府や地方政府の様々な中小企業支援プログラムで重用されているだけでなく、金融機関を含む民間セクターにおいても能力・資質を保障された企業コンサルタントとして認められ幅広く活躍している。

この日本の資格の特徴は、中小零細企業そのものを一つの専門分野とみなし、その中小零細企業の全ての分野（ただし製造業における固有技術は除く）についての一定の知識と診断・助言能力をもつ者を中小零細企業経営の専門家として認め、資格を与えている点である。

6.3 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

本調査の枠組みは、KOSGEB のコンサルティングサービスの質の向上を、中小企業コンサルタント制度の設立およびサービスの運用に係る KOSGEB 職員の能力向上を通して実現することである。現状把握調査で特定された課題を念頭に、次の 4 項目を最終提言策定のための前提とし、第 2 次現地調査における KOSGEB はじめ関係者との協議の叩き台とする。

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

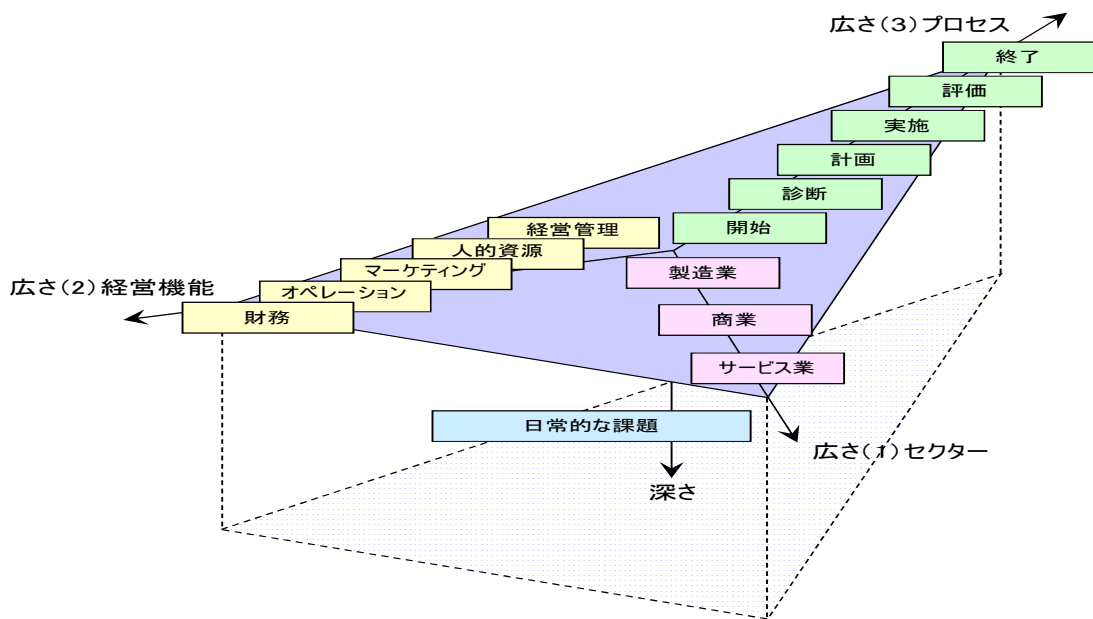
大企業とは異なる環境のもとで、共通する多くの課題を抱えているのが中小零細企業である。企業活動の特定分野ではなく、この中小企業零細企業そのものの専門家としての“中小企業コンサルタント”という新しいコンセプトの導入を最終提言策定の前提とする。

トルコにおいては企業活動の特定分野の専門家が、かつ対象を企業規模で特に限定せず、企業コンサルタントとして助言や指導の業務を行っている。経営戦略、人事・人材開発、財務、マーケティング、オペレーション、販売、生産技術などの各分野の専門家である。生産技術が様々な分野に分かれていることは当然であるが、製造業における生産管理に関しても品質管理などの限られた専門性をもつコンサルタントが多い。コンサルタントすなわち特定分野の専門家、という認識は企業経営者にも共通のものである。これに対し

て前提は、中小企業経営の全ての分野の幅広い知識をもったジェネラリストとしてのコンサルタントの導入である。

中小企業コンサルタントの職務範囲を広さと深さという概念で捉えたのが図6-1である。広さは、1) 対象とするセクター（製造業・商業・サービス業）、2) 対象とする経営機能、3) サービスのプロセス（開始から評価終了まで）の三つの軸により定義し、深さは、中小企業経営者の相談相手として日常的な経営課題に一通り対処できるレベルを必須要件としている。

中小企業コンサルタントがセクターを問わず中小企業の経営全般を守備範囲にするとしても、全ての分野について特定分野の専門家と同等の能力をもつことは不可能である。必須要件は「どのセクターのどのような業種・業態の中小零細企業に対しても、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感じ、改善の優先順位を的確に判断することができる」レベルである。

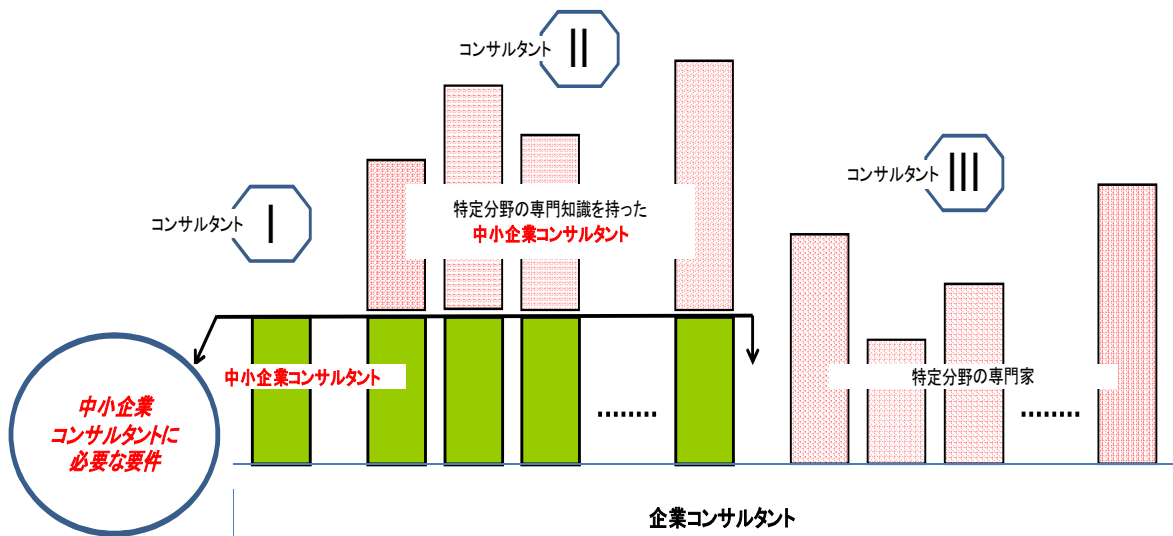


出所：JICA 調査団作成

図6-1 中小企業コンサルタントの職務範囲

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6-2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。中小企業コンサルタントが同時に特定のセクターや特定の経営機能について専門分野や得意分野を持つのは企業にとってだけではなく、コンサルタントにとってもその競争力を高めるために望ましいことはいままでのない。



出所：JICA 調査団作成

図 6-2 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

中小企業振興の責任ある立場である政府には、雇用するコンサルタントの能力と資質を評価し一般に向けて保証する制度が必要であることが全てのステークホルダーから指摘されている。評価と登録の事務担当機関は今後の決定事項であるが、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。

資格とはもともとある人間がある業務を遂行するための、またはある職務に就くために必要な能力と資質を有していることを証明する検定資格である。ただし、既にトルコにおいて指摘されている能力と資質を有していないものが職務に就くことの弊害を防ぐことが目的であり、個々のコンサルタントが持つ能力や資質を標準化することが目的ではない。

市場原理のもとでは、この検定資格の合格者であっても客先の期待に十分に答えられな

いものは顧客を失い仕事の間を失うことになる。しかしこの検定資格を特定の業務に従事する為に必要な従事資格の応募条件または条件の一部とした場合、検定資格は資格保持者に一定の業務を保証することとなる。

因みに第 4 章で整理したように、トルコにおいては既に各支援機関による企業コンサルタントの従事資格は存在する。資格保有者の能力を保証する検定資格としての機能も果たしていることになるが、6.3.1 節で述べたコンセプトの中小企業コンサルタントを対象とした資格ではない。

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は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。

中小企業コンサルタント資格制度構築を前提とするに当たっての留意した事項は下記の通りである。

- (1) 新制度の評価登録を含む運営事務を第三機関に委託することは、資格の客観性と中立性の確保のためにむしろ望ましく、現在トルコにおいて MYK によって推進されている職務能力認証制度の認定、認証の仕組みにも通じるものである。ただし新資格制度はトルコにおいて中小企業を支援するコンサルタントの能力と資質の初めての検定資格となる。基準や評価プロセスの設定や見直し、評価ツールの策定と改訂などの制度の基幹部分は、KOSGEB が関係機関の意見を取り込みつつリーダーシップを発揮して行う。

日本の制度においてもその運営事務は民間の第三機関に委託されている。当初は政府による支援プログラム従事者に対する従事資格として開始されたものが、政府主導での継続と改善を経て、現在では民間のコンサルタントの能力検定資格として一般化し広く認知され利用されている。

- (2) 新制度が評価するのは、中小企業対象のジェネラリストコンサルタントである。コンサルティングの過程で必要に応じて特定分野の専門家のサポートが必要になる場合があることは当然想定されている。ただし、製造業における固有技術だけではなく、企業経営においても各特定分野の専門コンサルタントの評価と登録をすべて政府機関が自ら行うことは不可能であり現実的ではない。信頼できる検定資格なり他の機関の登録制度に委ねることになる。

- (3) KOSGEB は新しいプロジェクトベースの支援スキームのもとで、様々な支援プロジェクトを実施中である。個々のプロジェクトに携わるコンサルタントが必要とする特有の知識や手法は新制度の中では取り扱わない。必要に応じてそれぞれのプロジェクトの中で、コンサルタント向けのセミナーなり研修なりを行い対応する。
- (4) トルコにとって大きな課題であるコンサルタントの養成のために、資格を KOSGEB 支援プロジェクトのコンサルタントの従事資格とすることで、資格取得にインセンティブを与えることは既に述べた。評価プロセスやツールの開発においてもコンサルタント養成に十分な配慮をする。

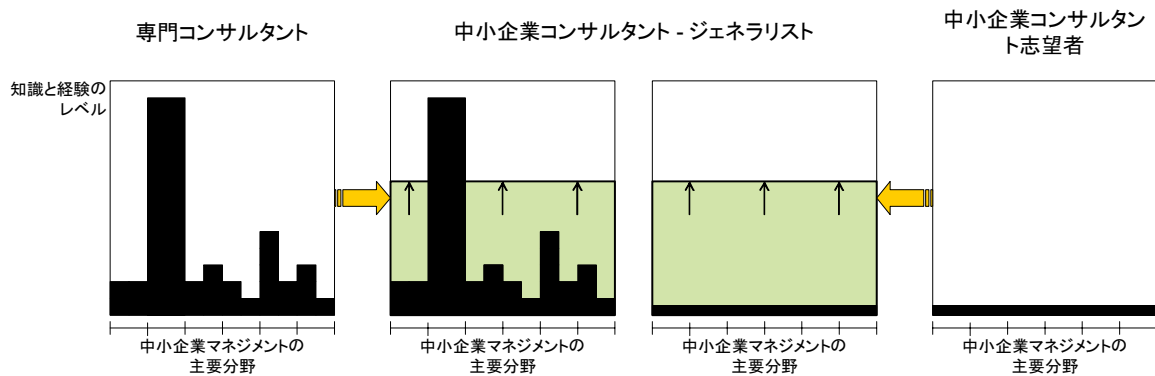
ジェネラリストとしての中小企業コンサルタントの養成には二つのケースが想定される。図 6-3 は二つのグループのジェネラリスト養成のイメージである。

1) 特定分野の専門コンサルタントの場合

既に特定分野の専門コンサルタントとして活動はしているものの、ジェネラリストとして必要な他分野にわたる幅広い知識に欠けており、資格要件を満たさない。養成は専門外の分野の知識の補充を意味することになる。

2) コンサルタント未経験者の場合

学校で学んだ知識を生かしてコンサルタントになりたい若い学卒者である。養成はすべての分野の実務知識の習得から始める必要がある。



出所：JICA 調査団作成

図 6-3 ジェネラリストコンサルタント養成の二つのケース

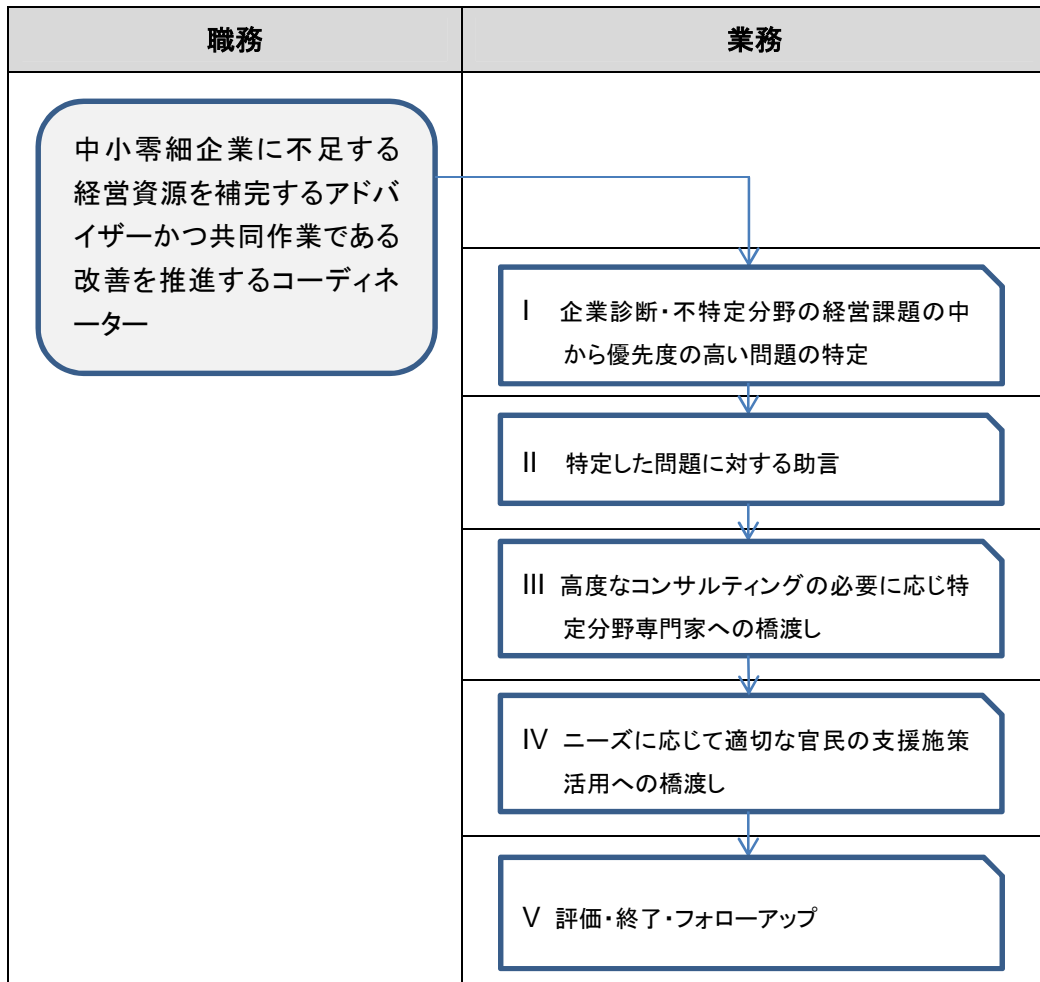
トルコにおける現役企業コンサルタントの大半は特定分野の専門コンサルタントとして活動している。新たに中小企業コンサルタントとしての資格取得を目指す場合は図の 1) のグループに該当することになる。コンサルタント養成というテーマに対して往々にして 2) グループのみが対象として議論されるが、1) グループは専門性をもったジェネラリストコンサルタント予備軍であり、現状把握調査ではもっとも望ましい中小企業コン

サルタントのプロファイルとして挙げられている。

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。現状把握調査でこのステップの必要性の指摘はすべてのステークホルダーからあったが、特に SME Expert からは企業の現場訪問や企業経営者との相談・面談を通じて企業の抱える真の問題を発見し、その企業に相応しいコンサルタントや支援プログラムを紹介することが SME Expert の本来の業務であるべきとの発言があった。

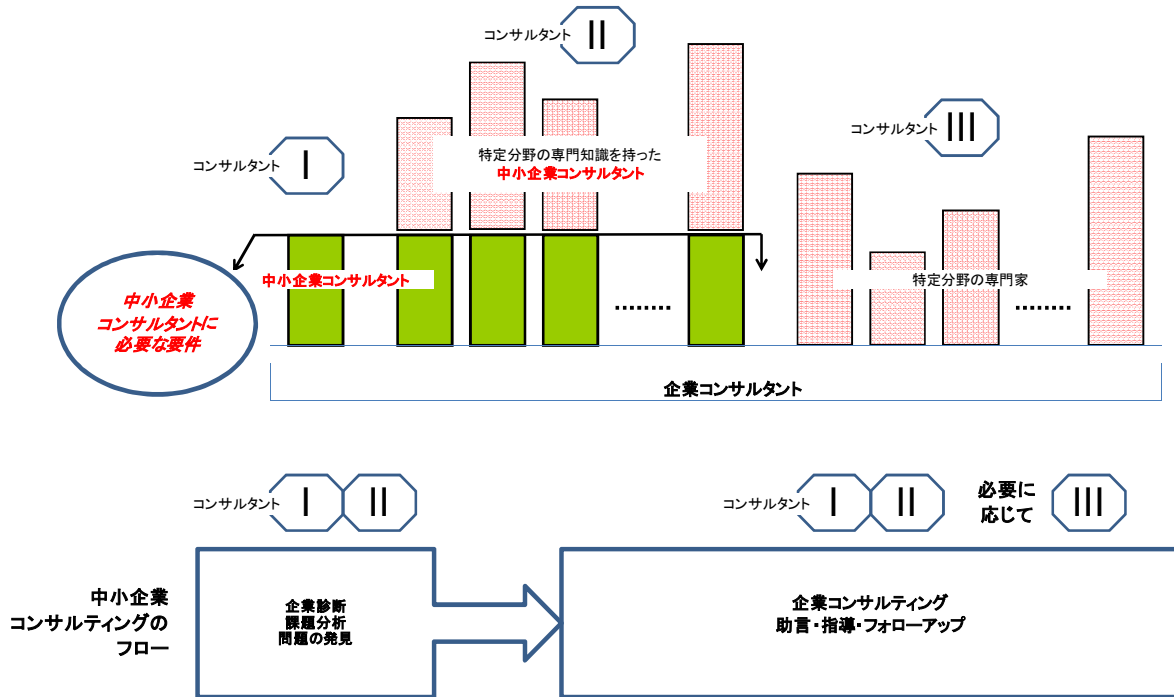
図 6-4 は中小企業コンサルタントの職務と、最終提言策定の前提とするコンサルティングフローを5つのステップ（業務）に分けて示したものである。



出所：JICA 調査団作成

図 6-4 中小企業コンサルティングプロセス

なお図 6-2 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 6-5 である。診断・問題発見のステップはジェネラリストである中小企業コンサルタントが担当する。中小企業コンサルタントとしての資格を持たない特定分野の専門家であるカテゴリーⅢのコンサルタントは、助言・指導のステップにおいて中小企業コンサルタントと協働する形で介入することになる。



出所：JICA 調査団作成

図 6-5 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。

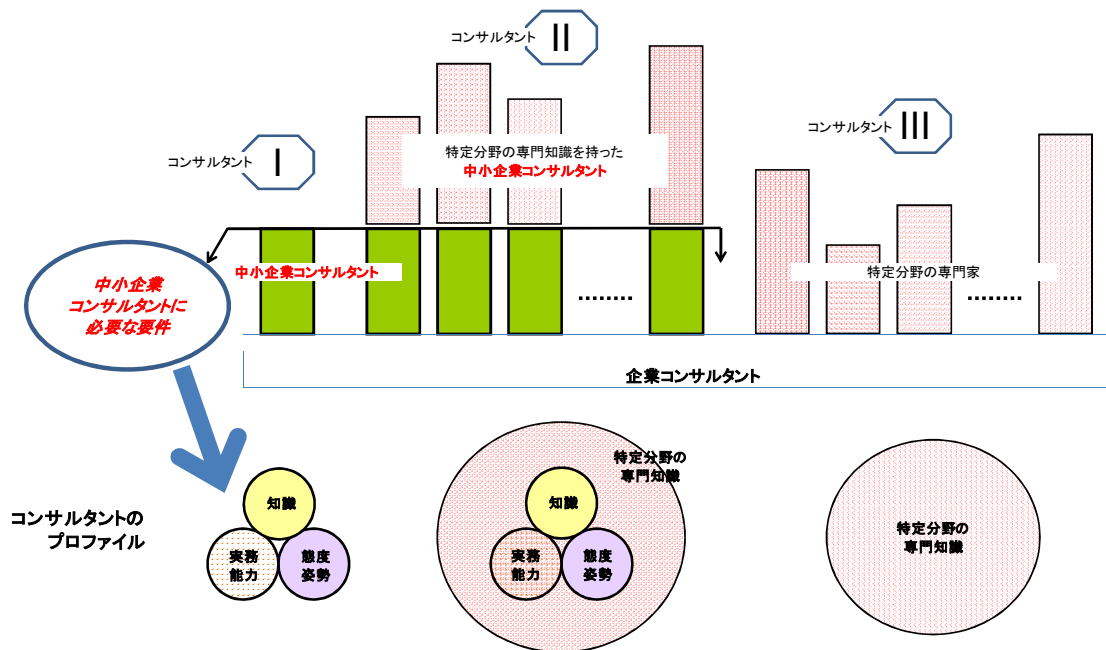
実務能力は、診断・問題発見、改善指導、フォローアップなどの中小企業コンサルティングの各ステップに必要な能力を意味するが、ベースになるのは顧客である企業との一貫した業務を開始から終了まで責任を以て遂行するプロジェクトマネジメント能力ということになる。

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。様々な中小企業支援政策や官民の支援プログラムについての最新の知識や専門家とのマッチングに必要な特定分野の基礎知識も含まれる。

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求められる資質（態度・姿勢）としては、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、評価の対象となる。特に現状把握調査で多方面から指摘のあった倫理性も重要である。

図 6-6 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 6-6 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

表 6-1 の知識における“中小企業経営全般についての基本的理解と幅広い知識”の範囲を
表 6-2 に示した。

表 6-2 中小企業経営全般についての基本的理解と知識の範囲

経営管理	
経営者・経営層：	経営者の資質・リーダーシップ等
経営環境分析：	SWOT、ポジショニング分析、5 フォース
企業活動：	経営理念（ビジョン）、経営計画（中長期計画、年度計画、マネジメン トサイクル（PDCA）、KPI）、5S、カイゼン等
経営戦略：	製品・市場マトリックス等の成長戦略、競争戦略、ネットワーク戦略、 戦略的提携、産業クラスター等
経営組織：	組織構造（機能別・マトリックス等）、職務権限と責任、分業（機能別・ 階層別）等
経営倫理：	顧客満足（CS）、企業の社会的責任（CSR）、PL、地球環境保全等
人的資源管理	
雇用・就労管理：	人材計画（採用、配置、異動）、資格・権限、Job Description、 労働条件等
人事考課：	目標管理、評価、賞罰等
報酬体系：	種類と体系、成績評価・資格と給与等
教育訓練：	能力開発方針、研修方法（階層別・目的別）、OJT・Off-JT 等
組織活性化：	小集団活動、モチベーション等

マーケティング
<p>マーケティングの基礎概念：プロダクトアウトとマーケットイン等 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：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 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</p>
オペレーション
<p><u>製造業のオペレーション</u> 製品開発：開発目的と計画、製品設計、設計タイプと図面、設計標準化等 生産管理：生産形態、生産計画、日程計画・生産統制、作業管理、レイアウト等 資材調達・在庫・購買管理：MRP、発注方式、外注管理・指導等 設備・品質管理：予防保全・定期保全保、設備稼働率、QC 手法等 環境・職場安全：4R（Refuse、Reduce、Reuse、Recycle）、廃棄物、安全衛生対策等</p> <p><u>商業・サービス業のオペレーション</u> 店舗施設：店舗機能、店舗設計、商品陳列等 商品仕入・販売：商品計画、商品管理・予算計画、商品調達、価格設定・販売促進 物流・輸配送管理：物流効率化、物流ネットワーク等 顧客管理：仕入先・販売先管理、買掛債務・売掛債権管理、アフターサービス等</p>
財務管理
<p>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、流動性、回転率・回転期間、生産性、損益分岐点分析等 原価計算：分類と構成、実際／標準原価、総合／個別原価、管理会計等 資金調達・為替リスク：資金調達の形態・コスト、為替リスク・先物予約等 投資評価：フリーキャッシュフロー、設備投資の経済性計算等</p>
法的側面
<p>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</p>
情報システム
<p>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</p>

出所：JICA 調査団作成

なお参考までに、日本の中小企業コンサルタント資格の登録審査においてはそれまでのコンサルタントとしての経験は問われない。知識を主とした審査であり、コンサルタントの経験のないものでも、登録前に企業診断実習が義務付けられているだけで、合格の可能性のあることになる。理由は、コンサルタントは資格を持つことで業務の機会を得て経験を積み徐々に本物のコンサルタントに成長する、というコンサルタント養成を優先する考え方である。また、現在はこの資格を業務の従事資格としてその取得を義務化しているケースはないものの、発足時には政府の金融支援プログラムの融資評価員のための資格であった。資格審査に当たってそれまでの経験を問うことは、能力や資質の無いものが融資評価員やコンサルタント業務に従事することを奨励することになり、その弊害が懸念されていたということである。このような日本の中小企業コンサルタント資格を入口の資格と呼ぶことが出来るが、資格制度発足時の特有の事情によるものといえる。

一般的に資格とは審査の時点で能力と資質が基準を十全に満たしているものに与えられる出口の資格である。出来上がっているものに資格を与えるということであり、トルコで始まっている国際的な職務能力認証の考え方も同じである。

本章で提案している基準や評価項目・方法もこの出口資格の考え方に基づいている。

第7章

パイロットプロジェクト

第7章 パイロットプロジェクト

第6章において提示した最終提言の前提は次の3点に集約することができる。本章はこの前提を基に実施したパイロットプロジェクトの報告である。

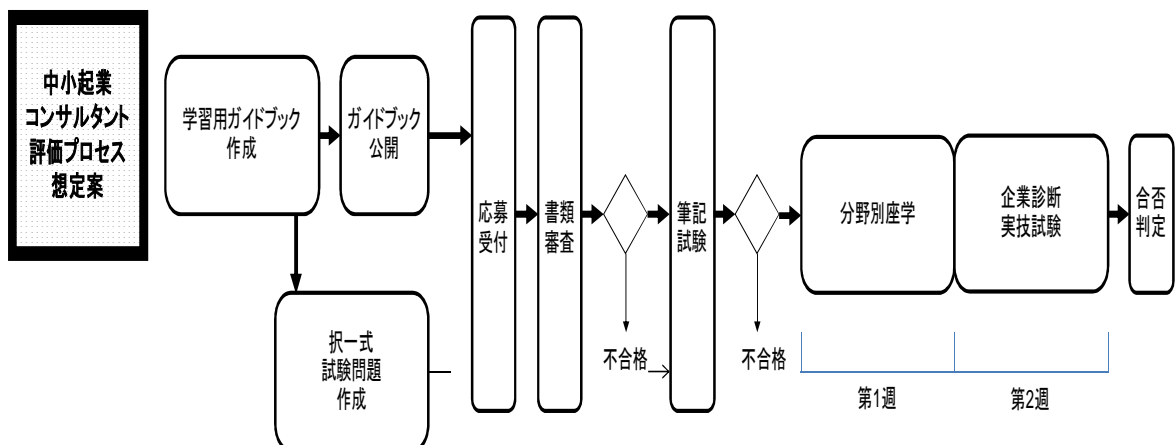
- 企業経営の特定の分野や機能ではなく中小企業そのものを専門とするジェネラリスト”中小企業コンサルタント”という新しいコンセプトを導入する。
- 中小企業コンサルティングにおいては、助言のステップの前に、企業診断と問題発見・課題設定のステップを設ける。
- このコンサルティングプロセスを担う中小企業コンサルタントの基準を1) 実務能力 2) 知識 3) 態度・姿勢に分けて策定し、評価は1) 書類審査 2) 筆記試験 3) 実技試験により行う。

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。なお評価プロセスの一環として分野別座学を行うことを提案している。

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、正答率により可否を判定する。 ● 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、可否を判定する。

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。

したがって筆記試験および座学において、生産管理と店舗・販売管理はともに全ての応募者の必須科目となる。

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。

書類審査、筆記試験、座学、企業診断実技試験はこの順に実施機関と応募者双方にとって時間的にもコストの上でも負担が増すステップである。各ステップで可否を判定し、合格者のみが次のステップには進むことを提案しているのは、特に座学と企業診断実技試験に要するコストを考慮した結果である。

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。

実施済みのコンサルティング実施報告書などを基にした応募者のコンサルタントとしての経験と成果が評価の主要項目である。必要に応じて顧客企業への確認も行う。

中小企業コンサルタントとして必要不可欠な項目をあらかじめ設定しておき、満たしていない応募者は他の項目での点数に関わりなく不合格とする。

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。応募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、まったく無いことも想定される。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。

評価実施機関は、内外の専門家による学習ガイドブック作成委員会を構成し、ガイドブックを作成するとともに定期的な改訂を行うことが前提である。

学習ガイドブックを作成しコンサルタント志望者に広く公開したうえで試験を受けさせる仕組みは、コンサルタントの養成に繋がることになる。当然応募者が、自習で不足する特定分野の補完に様々な教育機関や訓練機関が提供する研修プログラムを利用することも想定している。

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。自習により知識を習得したものに対してその習得の度合いを問うことになり、問題は原則として学習ガイドブックの内容に基づくこととする。学習ガイドブック作成委員会が学習ガイドブックの作成とその改訂とともに、筆記試験問題を作

成する。

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。
- 座学に参加する応募者は筆記試験に合格をしたとはいえ、自分の専門以外の分野についての知識は不足しているか極めて基礎的なレベルにとどまっていることが想定される。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。
- 座学においては、応募者同士のブレインストーミングを導入することなどの工夫をすることで、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。モデル企業を訪問し、経営者との面談や現場の観察、資料の分析を通して企業の弱点分野と抱える問題、さらにその根本原因を特定し、改善計画を報告書に纏める。最後に、講師全員の前で、当該企業の経営者に対して診断結果のプレゼンテーションを行う。当然、個々の応募者の評価のためには、応募者が一人一人報告書を作成しプレゼンテーションを行う方法が理想的である。

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可否の判定は、予め設定した基準に基づいて、講師の合議で決定する。

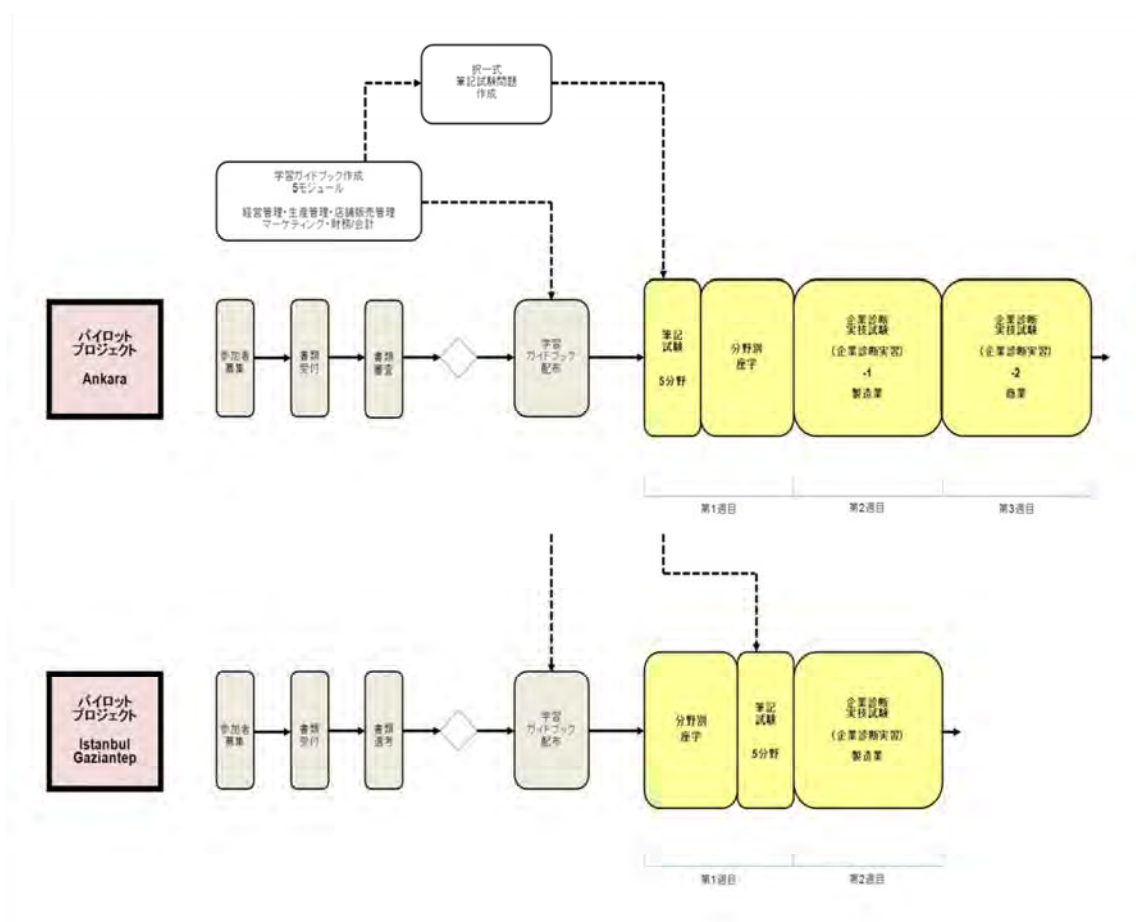
7.3 パイロットプロジェクトの実施スキーム

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。実施期間はアンカラが3週間、イスタンブールとガジアンテップは2週間であった。

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。

想定している評価プロセスの最終合格率を検証するためにはパイロットプロジェクトにおいても参加者を一般公募することが理想である。しかしながら後述するように参加者募集は、関連機関に依頼し最後の企業診断実技試験を実質あるものにするのに必要な数の参加者を確保した、というのが実情であり、途中で不合格者を出すことは難しかった。

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。KOSGEB の支援対象セクターに 2010 年から新しく商業・サービス業が加わったことを考慮した結果である。

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。それぞれの作業分担を表にしたものが表 7-3 である。

KOSGEB は、CP 日本研修への参加者が中心となり、準備作業として調査団が作成した筆記試験問題のレビューを行った。実施段階では参加者募集業務、書類審査、実技試験のモデル企業選定、さらに座学においても中小企業支援政策・プログラムと倫理規定の講師を担当した。KOSGEB の地方事務所を会場としたため、運営ロジスティクス全般は KOSGEB の担当とし、調査団が協力した。

KOSGEB は中小企業コンサルタントの基準と評価プロセスを策定したあと、評価実務を含む実際の資格制度運営は第三者機関に委託することを計画している。パイロットプロジェクトへのトルコ人専門家の参画は、調査団作成の評価ツールをトルコの実情に合わせるための修正作業への協力だけではなく、調査終了後のトルコ側による資格制度の継続運営

をより確かなものにするために不可欠であった。当初調査団は、様々な分野のコンサルタントを抱えた科学・産業・技術省生産性総局（VGM: Verimlilik Genel Müdürlüğü（旧国家生産性本部（MPM: Milli Produktivite Merkezi））の協力を期待したが、VGMは省庁再編に伴う組織の改編中であったため実現しなかった。最終的に KOSGEB の紹介による計7名のトルコ人専門家と 1) 調査団が作成した学習ガイドブックのレビューと加筆 2) 同じく調査団が策定した筆記試験問題のレビューと加筆 3) 座学講師 4) 企業診断実技試験講師と参加者評価、を業務として調査団が個別に契約を結んだ。7名のうち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。

なおガジ大学の教授には参加者の紹介も依頼した。

表 7-3 パイロットプロジェクト準備及び実施における作業分担

パイロットプロジェクト業務リスト	業務担当		
	調査団	KOSGEB	トルコ人専門家
応募用紙作成	○	○	
書類審査基準作成	○	○	
参加者募集	○	○	
参加者より書類受取		○	
書類審査		○	
学習ガイドブック作成	○		
学習ガイドブックレビュー及び加筆			○
参加者への学習ガイドブック配布		○	
筆記試験問題作成	○		
筆記試験問題レビュー及び追加		○	○
筆記試験問題選定	○		
筆記試験実施 - 場所確保		○	
筆記試験実施 - 運営・ロジスティックス	○	○	
筆記試験採点	○		
座学研修プログラム作成	○	○	
座学研修実施 - 教室確保		○	
座学研修実施 - 運営・ロジスティックス	○	○	
座学研修実施 - 講師・資料作成	○	○	○
実技試験マニュアル作成	○		
実技試験マニュアルレビュー及び加筆		○	○
実技試験実施 - モデル企業選定	○	○	
実技試験実施 - モデル企業事前訪問	○	○	○
実技試験実施 - 教室確保		○	
実技試験実施 - 運営・ロジスティックス	○	○	
実技試験実施 - 講師	○		○
実技試験評価	○		○

出所：JICA 調査団作成

7.6 計画策定と準備作業

7.6.1 参加者募集

企業診断実技試験の実施上の効率を考慮して、書類審査および筆記試験に合格して実技試験に参加する人数を15-20名と想定し、参加者募集を計画した。調査団はパイロットプロジェクトではあるものの、合格者に対して何らかのインセンティブを与えることで参加者を確保することをKOSGEBと協議したが、最終的にそれが困難であることが判明した。結局、外部からの参加者募集は、中小企業コンサルティング関連機関であるVGM(旧MPM)、ABIGEM、および経営コンサルタントの民間団体であるマネジメントコンサルタント協会(YDD: Yönetim Danışmanları Derneği)、プロフェッショナルコンサルタント協会(PRODER: Profesyonel Danışmanlar Derneği)をKOSGEBに集め、調査の概要とパイロットプロジェクトの目的を説明したうえで、それぞれの機関のメンバーであるコンサルタントの参加を依頼した。

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7-4はKOSGEBと協議の上作成したパイロットプロジェクト参加者応募用紙、表7-5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。資格、外国語知識については評価する具体的な名称を挙げた。

表 7-4 応募用紙

住所					
氏名					
生年月日					
連絡先	1) 電話番号				
	2) E-メールアドレス				
学歴	(学士号、修士号、博士号のうち取得している学位の修了証明書を提出してください)				
企業勤務経験 (勤務先の証明書を添付してください)	1) 企業勤務経験年数 (管理職を含む)				
	2) 管理職としての企業勤務経験年数				
コンサルタントとしての経験 (コンサルタントとして最初に行なったコンサルティング実施企業の証明書を添付してください)	1) コンサルタントとしての経験年数				
	2) コンサルタントとしての成功実績 (あれば、3つまで)				
	① a. コンサルティング実施企業名 b. 実施年月 c. 企業連絡先電話番号				
	② a. コンサルティング実施企業名 b. 実施年月 c. 企業連絡先電話番号				
③ a. コンサルティング実施企業名 b. 実施年月 c. 企業連絡先電話番号					
取得資格 (注1)	(取得資格名 (あれば、3つまで) を記入してください (資格証書を添付))				
	資格1 :				
	資格2 :				
	資格3 :				
研修歴	(受講した関連分野の研修講座名 (研修時間) を記入してください (修了証明書を添付))				
	(過去に研修講師歴があれば、研修講座名を記入してください (証明書を添付))				
外国語知識	(KPDS、TOEIC、TOEFL、IELTSのいずれかの試験の成績証明書を提出してください)				
(中小企業コンサルティングに携わる動機を50字以内で記述してください)					
以下の5つの項目に関して自己評価をしてください (5段階評価で、5が最高、1が最低)					
1) 倫理性	5	4	3	2	1
2) 信頼性	5	4	3	2	1
3) 計画性	5	4	3	2	1
4) 主導性	5	4	3	2	1
5) 親切心	5	4	3	2	1

注1：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

出所：KOSGEB・JICA 調査団作成

表 7-5 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

基準を策定したうえで表 7-6 に示すように、学歴、企業勤務経験、コンサルタントとしての経験年数などについていくつかのケースを想定し合計点数を計算した。その結果を基に合格最低点を 60 点と設定した。

表 7-6 書類審査合格基準設定のためのケーススタディ

	想定年齢	40		40		40		40		40		40		40		40	
		点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数	点数
学歴																	
学士		0	14	0	14	0	14	0	14								
修士										0	17	0	17	0	17		
博士														0	20	0	20
企業勤務経験																	
企業勤務経験年数		10	8	7	7	5	5	5	5	10	8	5	5	5	5	5	5
管理職としての企業勤務経験年数		3	6	0	0	0	0	0	0	2	4	2	4	0	0	2	4
コンサルタントとしての経験																	
コンサルタントとしての経験年数		5	15	8	21	10	21	3	9	3	9	8	21	3	9	3	9
コンサルタントとしての成功件数		3	17	5	17	5	17	1	6	3	17	3	17	2	12	2	12
資格																	
資格数		1	3	1	3	0	0	0	0	1	3	1	3	1	3	1	3
研修歴																	
研修受講時間数		100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	150	3
研修講師歴		0	4	x	0	x	0	x	0	0	4	0	4	0	4	0	4
外国語知識																	
ある/なし		0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4	0	4
動機・姿勢																	
動機の記載		0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3
自己評価記載		0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3
合計点数		79		74		69		46		74		83		62		70	

出所：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タント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。特に、特定分野の専門家が自分の専門外の分野の必要最低限の知識を習得するためのガイドとして役立つことを目指す。
- 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。なお学習ガイドブックの各モジュールの最後に加えた学習用参考図書リストはトルコ人専門家によるものである。

表 7-7 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
	6. 企業の社会的責任
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
	5. 生産情報システム
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
	4. 販売流通情報システム
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
	6. 新しい動き
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

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。

表 7-8 は調査団が作成した学習ガイドブックと筆記試験問題へのトルコ人専門家のコメント、コメントに基づく変更点、筆記試験問題の選定方針を纏めたものである。

表 7-8 トルコ人専門家コメントと筆記試験問題の選定方針

		当初案	トルコ人専門家コメント	最終変更点
経営管理	学習ガイドブック	構成 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 6. 企業の社会的責任	1) トルコ経営者のリーダーシップスタイルは、Kurt Lewinのリーダーシップ類型論で分類されている「独裁型」(Autocratic)リーダーシップが多く、これが企業の「組織化」を妨げている要因の1つともなっている。経営者のリーダーシップの項において紹介する学説を増やす。 2) 「2. 企業活動」の項において、QCサークル、QC7つ道具の解説を追加する。	左記1)、2)の項目について、当初案に追加した。 中小企業コンサルタントとして経営者に対してあるべきリーダーシップスタイルを助言できるように、リーダーシップに関する学説(John P. Kutterの 松下リーダーシップ等)を追加した。
	試験問題	上記学習ガイドブックの内容に沿い、54問を作成。	当初作成問題(54問)について、1問ごとにトルコのコンサルタントにとっての難易度を3段階(1:平易~3:難解)で評価した。	難易度3を除く問題20問を出題した。
生産管理	学習ガイドブック	構成 1. 生産管理 2. 資材調達・在庫管理 3. 生産管理・改善の各種方法 4. 環境・安全管理 5. 生産情報システム	トルコ人コンサルタントにとっても理解し易いように、学習ガイドブックではあるが概念規定をさらに明確にする。 1) 「1. 生産管理」において、 1)-1 工程管理に関連した生産計画の概念説明を増やす。 1)-2 需要予測に関する主要学説を増やす。 1)-3 セル生産方式の説明を増やす。 2) 「2. 資材調達・在庫管理」において、 2)-1 MRPの説明を増やす。 2)-2 ABC分析の説明を増やす。 2)-3 外注管理の説明を増やす。 3) 「3. 生産管理・改善の各種方法」において、 3)-1 管理図の説明を増やす。 3)-2 IEに付いての説明を加える。 4) 「5. 生産情報システム」において、PDMの説明を増やす。	左記1)から4)の追加を行った。
	試験問題	上記学習ガイドブックの内容に沿い、106問を作成。	1) 当初作成問題(106問)のうち97問に付いて、1問ごとにトルコのコンサルタントにとっての難易度を3段階(1:平易~3:難解)で評価した。 2) 出題のバリエーションをもたせるため、サイクルタイムに関する難易度1の問題を新たに作成した。	難易度3から5問、難易度2から5問、難易度1から9問、さらにトルコ人専門家の作成による問題を出題した。(計20問)
店舗・販売管理	学習ガイドブック	構成 1. 店舗施設 2. マーチャンダイジング 3. 物流 4. 販売流通情報システム	「4. 販売流通情報システム」において、トルコで使用されているバーコードシステムの説明を追加する。	左記説明を追加した。
	試験問題	上記学習ガイドブックの内容に沿い、54問を作成した。	当初作成問題(54問)について、1問ごとにトルコのコンサルタントにとっての難易度を3段階(1:平易~3:難解)で評価した。	難易度3から5問、難易度2から7問、難易度1から8問を出題した。(計20問)
マーケティング	学習ガイドブック	構成 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. 購買行動 5. マーケティング戦略 6. 新しい動き	トルコの実情をより反映するために、 1) 「1. マーケティングの基礎概念」において、米国マーケティング協会の定義を補記する。 2) 「2. マーケティングマネジメント戦略の展開」において、標的市場の設定の説明を増やす。 3) 「5. マーケティング戦略」において、 3)-1 製品の3層モデルの説明を増やす。 3)-2 プロダクトミックスの説明にトルコ家電メーカーの事例を追加する。 3)-3 サービスマーケティングを様々な側面から概念説明する。特に、サービスの特性を概説する。 3)-4 プロモーション戦略の構築においての広告機能の説明および人的販売機能の説明を増やす。更に、「プロモーション」に関する新たな動向を追加する。 4) 「6. 新しい動き」において、関係性マーケティング、ダイレクトマーケティング及びインターネットマーケティングの説明を増やす。	左記1)から4)の追加修正を行った。
	試験問題	上記学習ガイドブックの内容に沿い、65問を作成。	当初作成問題65問に付いて、1問ごとにトルコのコンサルタントにとっての難易度を3段階(1:平易~3:難解)で評価した。	難易度3から4問、難易度2から8問、難易度1から8問を出題した。(計20問)
財務・会計	学習ガイドブック	構成 1. 財務諸表 2. 財務分析 3. キャッシュフロー計算書分析 4. 損益分岐点分析 5. 投資評価 6. 原価計算	1) トルコの大学では運転資本管理に関する講義に相当の時間を割いている。企業の流動性・安定性を理解するためには、自己資本・他人資本、短期資本・長期資本といった概念を用いて、運転資本管理の基本を学習する必要がある。 2) 将来価値と現在価値に関する理論的説明を独立した項目として設けるべきである。	1) 運転資本管理に関する項目を新たに設けた。 2) 将来価値、現在価値に関する理論的説明は、当初案の「6. 投資評価」の項目に含めることとした。
	試験問題	上記学習ガイドブックの内容に沿い、53問を作成。	1) 当初作成問題(53問)について、1問ごとにトルコのコンサルタントにとっての難易度を3段階(1:平易~3:難解)で評価した。 2) 運転資本管理に関する問題を作成した。	難易度3を除く問題とトルコ人専門家の作成による問題(運転資本管理)を出題した(20問)。

出所：JICA 調査団作成

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 7-9 に示した。学習ガイドブックの 5 モジュールに相当する 5 科目の他に、IT、企業法規、中小企業支援政策・プログラム、中小企業コンサルタント倫理規定、コンサルタントスキルを加えた。加えたのはいずれも筆記試験にはそぐわないと判断したもので、座学により参加者に知識の確認をさせることを目的としている。

表 7-9 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。座学資料の準備において打合せを重ねた結果、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た後、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。

トルコ人専門家は IT の講義では在庫管理や品質管理で使われるソフトウェアや e-commerce を取り上げ、企業法規においては改訂された商法を説明する。

KOSGEB の講師は表 7-9 に示す担当科目において、中小企業コンサルタントが知っておくべき中小企業支援政策全般の説明、KOSGEB による金融支援、コンサルティング支援、RD 開発支援プログラムの概要とその利用方法などを説明することとした。

7.6.6 日程

表 7-10、表 7-11、表 7-12 はアンカラ、イスタンブール、ガジアンテップのパイロットプロジェクトの詳細な日程表である。

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。

表 7-10 アンカラ パイロットプロジェクトの日程

パイロットプロジェクト - Ankara											
講師		講義担当のJICA専門家				講義担当のKOSGEB					
		KOSGEB				JICA専門家					
座学時間割表											
2011/10/17 日		2011/10/18 火		2011/10/19 水		2011/10/20 木		2011/10/21 金		2011/10/22 土	
午前	9:00-9:15	開校式		9:00-10:00	生産管理	9:00-10:00	財務会計	9:00-10:00	財務会計	9:00-10:00	マーケティング
	9:15-10:45	筆記試験 (経営管理・生産管理)		10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩
	10:45-11:00	休憩		10:15-11:15	生産管理	10:15-11:15	財務会計	10:15-11:15	財務会計	10:15-11:15	マーケティング
	11:00-12:30	筆記試験 (マーケティング 店舗・販売管理)		11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩
午後	13:30-14:30	筆記試験 (財務会計)		13:30-14:30	生産管理	13:30-14:30	財務会計	13:30-14:30	IT	13:30-14:30	店舗・販売管理
	14:30-15:00	休憩		14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩
	15:00-15:45	経営管理		14:45-15:45	生産管理	14:45-15:45	財務会計	14:45-15:45	IT	14:45-15:45	店舗・販売管理
	15:45-16:00	休憩		16:00-17:30	生産管理	16:00-17:30	財務会計	16:00-17:30	IT	16:00-17:30	店舗・販売管理
	16:00-16:45	経営管理									
	16:45-17:00	休憩									
	17:00-18:00	施設管理									
実技試験日程 - 第1週目											
2011/10/24 日		2011/10/25 火		2011/10/26 水		2011/10/27 木		2011/10/28 金		2011/10/29 土	
午前	9:00-10:00	実技試験 (マーケティング)				9:00-10:00	結果分析 拠点部門の特定			9:00-10:00	結果分析 報告書作成
	10:00-10:15	休憩				10:00-10:15	休憩			10:00-10:15	休憩
	10:15-11:15	実技試験 (マーケティング)		9:00-12:30	第1回 本格試験	10:15-11:15	結果分析 拠点部門の特定	9:00-12:30	第2回 本格試験	10:15-11:15	結果分析 報告書作成
	11:15-11:30	休憩				11:15-11:30	休憩			11:15-11:30	休憩
11:30-12:30	実技試験 (マーケティング)				11:30-12:30	結果分析 拠点部門の特定			11:30-12:30	結果分析 報告書作成	
午後	13:30-14:30	企業手帳診断				13:30-14:30	結果分析 拠点部門の特定			13:30-14:30	結果分析 報告書作成
	14:30-14:45	休憩				14:30-14:45	休憩			14:30-14:45	休憩
	14:45-15:45	企業手帳診断		13:30-17:30	第1回 本格試験	14:45-15:45	結果分析 拠点部門の特定	13:30-17:30	第2回 本格試験	14:45-15:45	結果分析 報告書作成
	15:45-16:00	休憩				15:45-16:00	休憩			15:45-16:00	休憩
	16:00-17:30	企業手帳診断				16:00-17:30	結果分析 拠点部門の特定			16:00-17:30	結果分析 報告書作成
実技試験日程 - 第2週目											
2011/10/31 日		2011/11/1 火		2011/11/2 水		2011/11/3 木		2011/11/4 金		2011/11/5 土	
午前	9:00-10:30	報告書				9:00-10:00	結果分析 拠点部門の特定	9:00-10:00	結果分析 報告書作成	9:00-10:30	報告書
	10:30-11:00	休憩				10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:30-11:00	休憩
				9:00-12:30	第1回 本格試験	10:15-11:15	結果分析 拠点部門の特定	10:15-11:15	結果分析 報告書作成		
	11:00-12:30	報告書				11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:00-12:30	報告書
午後	13:30-14:30	企業手帳診断						13:30-14:30	結果分析 報告書作成	13:30-14:30	評価会
	14:30-14:45	休憩						14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩
	14:45-15:45	企業手帳診断		13:30-17:30	第1回 本格試験	13:30-17:30	第2回 本格試験	14:45-15:45	結果分析 報告書作成	14:45-15:45	評価会
	15:45-16:00	休憩						15:45-16:00	休憩		
	16:00-17:30	企業手帳診断						16:00-17:30	結果分析 報告書作成		

出所：JICA 調査団作成

表 7-11 イスタンブール パイロットプロジェクトの日程

パイロットプロジェクト - Istanbul												
講師												
調査団及びトルコ人専門家		調査団及びKOSGEB		KOSGEB		トルコ人専門家						
座学時間割表												
2011/11/21		2011/11/22		2011/11/23		2011/11/24		2011/11/25		2011/11/26		
月		火		水		木		金		土		
午前	9:00-9:15	開始式										
	9:15-10:00	法規	9:00-10:00	生産管理	9:00-10:00	財務会計	9:00-10:00	財務会計	9:00-10:00	マーケティング	9:00-10:00	経営管理
	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15	休憩
	10:15-11:15	法規	10:15-11:15	生産管理	10:15-11:15	財務会計	10:15-11:15	財務会計	10:15-11:15	マーケティング	10:15-11:15	経営管理
	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30	休憩
	11:30-12:30	5 国政府プログラム	11:30-12:30	生産管理	11:30-12:30	財務会計	11:30-12:30	財務会計	11:30-12:30	マーケティング	11:30-12:30	経営管理
昼食												
午後	13:30-14:30	支援計画プログラム	13:30-14:30	生産管理	13:30-14:30	財務会計	13:30-14:30	財務会計	13:30-14:30	店舗・販売管理	13:30-15:00	筆記試験 (経営管理・生産管理)
	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩		
	14:45-15:45	店舗販売	14:45-15:45	生産管理	14:45-15:45	財務会計	14:45-15:45	IT	14:45-15:45	店舗・販売管理	15:00-15:15	休憩
	15:45-16:00	休憩	15:45-16:00	休憩	15:45-16:00	休憩	15:45-16:00	休憩	15:45-16:00	休憩	15:15-16:45	筆記試験 (マーケティング 店舗・販売管理)
	16:00-17:30	オンラインマーケティングスキル	16:00-17:30	生産管理	16:00-17:30	財務会計	16:00-17:30	IT	16:00-17:30	店舗・販売管理	16:45-17:00	休憩
											17:00-18:00	筆記試験 (財務会計)

実技試験日程													
2011/11/28		2011/11/29		2011/11/30		2011/12/1		2011/12/2		2011/12/3			
月		火		水		木		金		土			
午前	9:00-10:00	実技試験 オリエンテーション				9:00-10:00	結果分析 特設部門の特定		9:00-10:00	結果分析 報告書作成	9:00-10:30	報告会	
	10:00-10:15	休憩				10:00-10:15	休憩		10:00-10:15	休憩			
	10:15-11:15	実技試験 オリエンテーション		9:00-12:30	第1回 本試験	10:15-11:15	結果分析 特設部門の特定	9:00-12:30	第2回 本試験	10:15-11:15	結果分析 報告書作成	10:30-11:00	休憩
	11:15-11:30	休憩				11:15-11:30	休憩		11:15-11:30	休憩			
11:30-12:30	実技試験 オリエンテーション				11:30-12:30	結果分析 特設部門の特定		11:30-12:30	結果分析 報告書作成		11:00-12:30	報告会	
昼食													
午後	13:30-14:30	企業準備試験				13:30-14:30	結果分析 特設部門の特定		13:30-14:30	結果分析 報告書作成	13:30-14:30	評価会	
	14:30-14:45	休憩				14:30-14:45	休憩		14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩	
	14:45-15:45	企業準備試験		13:30-17:30	第1回 本試験	14:45-15:45	結果分析 特設部門の特定	13:30-17:30	第2回 本試験	14:45-15:45	結果分析 報告書作成	14:45-15:45	評価会
	15:45-16:00	休憩				15:45-16:00	休憩		15:45-16:00	休憩			
16:00-17:30	企業準備試験				16:00-17:30	結果分析 特設部門の特定		16:00-17:30	結果分析 報告書作成				

出所：JICA 調査団作成

表 7-12 ガジアンテップ パイロットプロジェクトの日程

パイロットプロジェクト - Gaziantep										
講師		調査団及びトルコ人専門家	調査団及びKOSGEB	調査団及びKOSGEB	トルコ人専門家					
産学時間割表										
	2011/12/12	2011/12/13	2011/12/14	2011/12/15	2011/12/16	2011/12/17				
	日	火	水	木	金	土				
午前	9:00-9:15	開校式								
	9:15-10:00	法規	9:00-10:00 生産管理	9:00-10:00 財務会計	9:00-10:00 財務会計	9:00-10:00 マーケティング	9:00-10:00 経営管理			
	10:00-10:15	休憩	10:00-10:15 休憩	10:00-10:15 休憩	10:00-10:15 休憩	10:00-10:15 休憩	10:00-10:15 休憩			
	10:15-11:15	法規	10:15-11:15 生産管理	10:15-11:15 財務会計	10:15-11:15 財務会計	10:15-11:15 マーケティング	10:15-11:15 経営管理			
	11:15-11:30	休憩	11:15-11:30 休憩	11:15-11:30 休憩	11:15-11:30 休憩	11:15-11:30 休憩	11:15-11:30 休憩			
	11:30-12:30	支援政策プログラム	11:30-12:30 生産管理	11:30-12:30 財務会計	11:30-12:30 財務会計	11:30-12:30 マーケティング	11:30-12:30 経営管理			
昼食										
午後	13:30-14:30	支援政策プログラム	13:30-14:30 生産管理	13:30-14:30 財務会計	13:30-14:30 財務会計	13:30-14:30 店舗・販売管理	13:30-15:00 筆記試験 (経営管理、生産管理)			
	14:30-14:45	休憩	14:30-14:45 休憩	14:30-14:45 休憩	14:30-14:45 休憩	14:30-14:45 休憩	15:00-15:15 休憩			
	14:45-15:45	編成規定	14:45-15:45 生産管理	14:45-15:45 財務会計	14:45-15:45 IT	14:45-15:45 店舗・販売管理	15:15-16:45 筆記試験 (マーケティング、店舗・販売管理)			
	15:45-16:00	休憩	15:45-16:00 休憩	15:45-16:00 休憩	15:45-16:00 休憩	15:45-16:00 休憩	16:45-17:00 休憩			
	16:00-17:30	コンサルティングスキル	16:00-17:30 生産管理	16:00-17:30 財務会計	16:00-17:30 IT	16:00-17:30 店舗・販売管理	17:00-18:00 筆記試験 (財務会計)			

実技試験日程												
	2011/12/19	2011/12/20	2011/12/21	2011/12/22	2011/12/23	2011/12/24						
	日	火	水	木	金	土						
午前	9:00-10:00		9:00-10:00	結果分析 55点部門の特定		9:00-10:00	結果分析 報告書作成	9:00-10:30	報告台			
	10:00-10:15		10:00-10:15	休憩		10:00-10:15	休憩					
	10:15-11:15	9:00-12:30	第1回 本格試験	10:15-11:15	結果分析 55点部門の特定	9:00-12:30	第2回 本格試験	10:15-11:15	結果分析 報告書作成	10:30-11:00	休憩	
	11:15-11:30			11:15-11:30	休憩			11:15-11:30	休憩			
	11:30-12:30			11:30-12:30	結果分析 55点部門の特定		11:30-12:30	結果分析 報告書作成	11:00-12:30	報告台		
昼食												
午後	13:30-14:30			13:30-14:30	結果分析 55点部門の特定		13:30-14:30	結果分析 報告書作成	13:30-14:30	評価台		
	14:30-14:45			14:30-14:45	休憩		14:30-14:45	休憩	14:30-14:45	休憩		
	14:45-15:45	企業子備試験	13:30-17:30	第1回 本格試験	14:45-15:45	結果分析 55点部門の特定	13:30-17:30	第2回 本格試験	14:45-15:45	結果分析 報告書作成	14:45-15:45	評価台
	15:45-16:00	休憩			15:45-16:00	休憩			15:45-16:00	休憩		
	16:00-17:30	企業子備試験			16:00-17:30	結果分析 55点部門の特定		16:00-17:30	結果分析 報告書作成			

出所：JICA 調査団作成

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。KOSGEB は実施上支障の無い場所にあり、さらに既に KOSGEB とコンタクトのある企業の中からモデル企業を選定した。ただし表 7-13 に示すように選定したモデル企業は必ずしも下記の条件をすべて満たしている訳ではない。

(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
- 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
- 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。

表 7-13 モデル企業一覧

実施場所		業態	従業員数
アンカラ	製造業-1	暖房機器部品製造	15
	製造業-2	金属加工・機械部品製造	15
	商業-1	洋菓子製造・販売	92
	商業-2	乳製品製造・販売	11
イスタンブール	製造業-1	各種センサー製造	35
	製造業-2	ロック・シリンダー・ヒンジ製造	148
ガジアンテップ	製造業-1	シャーシ製造	240
	製造業-2	穀物加工機製造	90

出所：JICA 調査団作成

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。

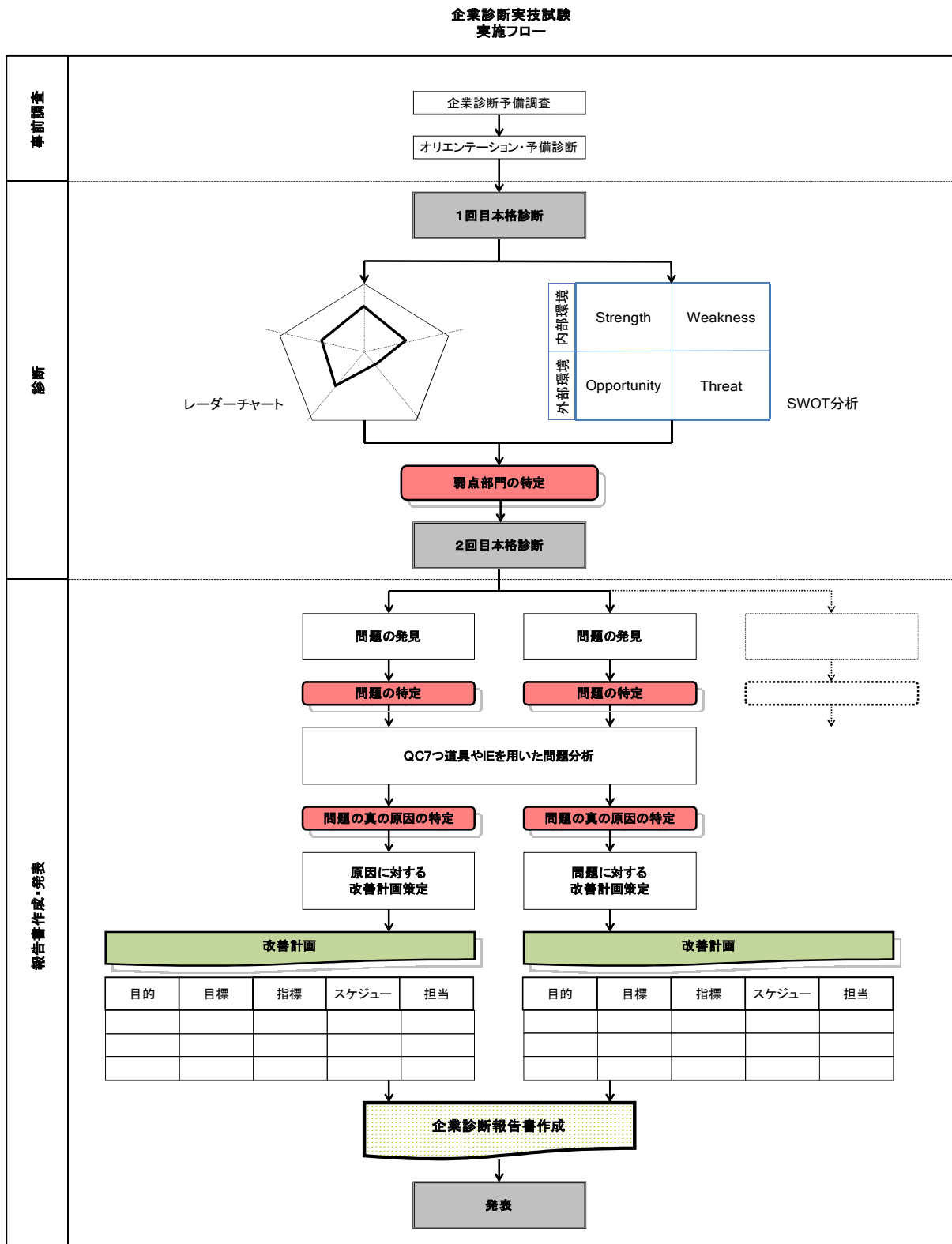
表 7-14 は実施マニュアルの構成である。

表 7-14 実施マニュアル構成

1. 日程	
2. 実技試験フロー	
3. 実施要領	
4. 受講生評価基準	
添付資料-1	企業概要調査表フォーマット
添付資料-2	企業診断レーダーチャート作成用評価項目 - 製造業
添付資料-3	企業診断レーダーチャート作成用評価項目 - 商業
添付資料-4	企業診断報告書の内容
添付資料-5	企業向けアンケートフォーム
添付資料-6	受講者向けアンケートフォーム

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。

図 7-3 はパイロットプロジェクトでの企業診断のフローを示したものである。



出所：JICA 調査団作成

図 7-3 企業診断フロー

参加者の評価のための評価項目と評価基準を表 7-15 のように設定した。各項目を 5 段階で評価し、ウェ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。評点は講師の合意が原則であるが、合意に至らない場合は平均点を採用する。

表 7-15 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										
評価項目	評価項目構成要素	評価基準					評価方法			
		5	4	3	2	1	表紙評価 ○直接評価 △間接評価	インストラクター評価	ウェイト	評点
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、効果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進行できる	作業計画を立て、時間管理と予算管理を重視し、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進行できる	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進行できる	作業計画を立てるものの、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、計画通りの作業が進行できない	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果よく行える	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報収集が効果よくできる	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て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困難になる	問題の発見、課題の設定と解決に必要な情報の収集が不足しており、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活用し、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、取組みの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、知識と手法を柔軟に活用し、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、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困難になる	収集された情報・資料の整理と分析が不十分なために、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	改善に向けて企業が自主的に取り組む取組に対して、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、身に付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も、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付けている	企業による改善活動も計画目標とした成果を生み出すまで引く強み指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富んでいる	企業を改善に向けて動かす指導力が強く、それに必要なコンサルティングスキルも身に付けていない	△		0.05	
	●特定分野専門家との協働能力	自分の専門外を含み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進行できる	自分の専門外を含みあらゆる分野の専門家と協働して予定期間内に業務を進行できる	自分の専門外を含みあらゆる分野の専門家と協働して業務を進行できる	コミュニケーション力と説得力の不足から、自分の専門外を含み様々な分野の専門家との円滑な協働ができない	自分の専門外を含み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、企業に対して経営改善の方向性を提案するものの、実現可能性が低く企業を説得するにうまくいかない	フォローアップにおいて、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、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、基本的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、分野横断的な知識を一定程度理解している	中小企業経営の各分野の相互関連性と分野横断的な知識の必要性の理解が薄い	○		0.05		
	●現場力(現場、現実、現物)	理解に促す先人談や過去の経験に即ち、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・現物の観察に努めているが、具体的な改善案の提案に十分に生かすことができない	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、改善提案は先人談や自分の専門分野にこだわった結果になりがちである	○		0.2	
態度・姿勢	●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、企業経営者、特定分野専門家、関係者などとの信頼関係を築き、相手の信頼を勝ち取ることができる	誠実な態度と専門知識により、コミュニケーションに努めているが、相手からの信頼を勝ち取ることに至っていない	○		0.1		
	●倫理性	契約の遵守に加えて中小企業コンサルタントとして守るべき職業倫理を遵守しつつ、誠実に業務を進行することができる	契約の遵守に加えて中小企業コンサルタントとして守るべき職業倫理を遵守しつつ、誠実に業務を進行することができる	契約の遵守に加えて中小企業コンサルタントとして守るべき職業倫理を遵守しつつ、誠実に業務を進行することができる	契約の遵守に加えて中小企業コンサルタントとして守るべき職業倫理を遵守しつつ、誠実に業務を進行することができる	契約の遵守に加えて中小企業コンサルタントとして守るべき職業倫理の認識に欠けている	○		0.05	
								加重平均		

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。

アンカラのモデル企業への事前訪問の後、講師陣全員および KOSGEB の出席のもとで、講師会議を開催した。実施マニュアルをもとに、方法の確認、日程、講師間の役割分担などを取り決めた。

7.6.10 企業診断実技試験

企業診断実技試験の日程は表 7-10、表 7-11、表 7-12 に示した通りである。

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 回に分けて行い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。

添付-2 は参加者へのアンケート用紙、添付-3 はモデル企業へのアンケート用紙である。

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、アンカラ、イスタンブール、ガジアンテップの 3 ヶ所合計で 64 名が登録した。表 7-16 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 7-16 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

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。表 7-17 に採点結果の一覧、表 7-18 に開催地別の書類審査の集計結果を示す。表 7-18 の上段は提出者全員の平均点、中段はコンサルタントの平均点、下段には非コンサルタントの平均点を示している。また、図 7-4 に開催地別、属性別の平均点をグラフで示す。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。

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。

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。

表 7-17 書類審査採点結果 (一覽)

管理番号 [配点]	学歴	企業勤務 経歴	管理職経 験	コンサル タント経 験	成功実績	資格	研修	講師歴	外国語	動機	態度・姿 勢	合計
	[20]											
A 3	17	-	-	6	8	-	4	4	-	3	3	45
A 4	17	-	-	6	17	-	-	-	-	1	3	21
A 6*	17	8	8	15	17	-	4	4	-	3	3	79
A 8*	17	8	4	9	17	-	2	4	-	3	3	67
A 9	14	8	8	-	-	-	-	-	-	2	3	35
A 10	17	-	-	6	17	-	3	4	-	1	3	51
A 11*	14	-	-	12	17	3	4	4	-	2	3	59
A 13*	17	8	8	21	17	-	4	4	-	3	3	85
A 14*	14	-	-	12	17	3	4	4	-	2	3	59
A 17*	14	8	8	15	12	-	1	4	-	3	3	68
A 19	17	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	21
A 20*	17	7	8	21	17	-	1	4	-	2	3	80
I 1*	20	8	8	15	17	-	1	4	-	1	3	77
I 2*	17	8	8	21	17	3	4	4	-	2	3	91
I 3*	14	8	8	21	17	-	2	4	4	2	3	79
I 4*	17	8	8	21	17	6	4	4	-	-	3	88
I 5*	17	-	-	21	17	3	3	4	-	3	3	71
I 6*	14	7	6	18	17	3	2	4	-	2	3	76
I 7*	17	5	-	15	17	3	4	4	-	2	3	70
I 9*	14	8	8	21	17	-	1	4	-	-	3	76
I 11*	17	8	8	21	17	6	3	4	-	3	3	90
I 12*	14	8	8	18	17	-	-	4	-	3	3	75
I 13*	14	8	8	9	17	-	1	-	-	3	3	63
I 14*	14	8	8	3	17	-	2	4	-	1	3	62
I 15*	17	8	4	-	-	-	1	-	-	3	3	34
I 16*	17	6	5	21	17	3	1	4	-	2	3	79
I 17*	14	8	8	12	17	-	-	-	-	3	3	65
I 19*	14	5	6	9	17	-	2	4	-	2	3	62
I 20*	20	8	8	21	17	6	3	4	-	2	3	92
I 22*	17	8	8	12	17	-	-	4	-	3	3	72
G 1*	17	8	8	6	17	3	4	4	-	3	3	73
G 2	14	8	8	6	6	-	2	-	-	2	3	49
G 3*	14	8	8	21	17	8	3	4	-	1	3	87
G 4*	14	8	8	9	12	-	1	4	-	3	3	62
G 6*	14	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	16
G 7*	14	-	-	21	17	3	-	4	4	1	3	67
G 8	14	8	8	-	-	-	-	-	-	1	3	34
G 9	14	-	-	3	6	-	-	-	-	2	3	28
G 11	14	6	4	6	17	-	3	4	-	1	3	58
G 12*	14	8	8	21	17	-	3	4	-	2	3	80
G 16	14	1	-	3	17	-	-	4	-	3	3	45
G 17	17	3	2	6	17	-	-	4	4	3	3	59
G 19*	17	8	8	12	17	3	1	4	-	1	3	74
G 20*	-	2	-	-	6	3	2	4	-	1	3	21
G 22*	17	8	8	3	6	3	4	4	4	3	3	63

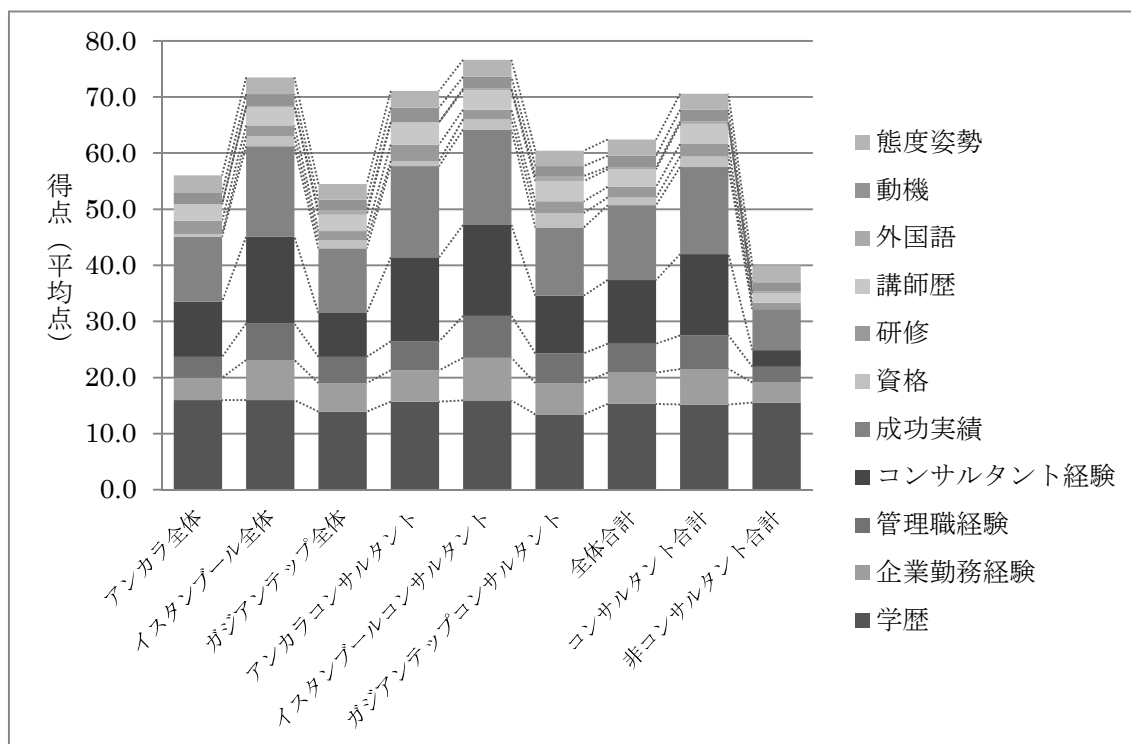
管理番号中の*は当該参加者がコンサルタントであることを示す。

出所：JICA 調査団作成

表 7-18 書類審査の採点結果（開催地別の平均点と合格者数）

	提出者数	合格者数 [配点]	学歴 [20]	企業勤務経験 [8]	管理職経験 [8]	コンサルト経験 [21]	成功実績 [17]	資格 [8]	研修 [4]	講師歴 [4]	外国語 [4]	動機 [3]	態度 姿勢 [3]	合計 [100]
[全体]														
アンカラ	12	5	16.0	4.0	3.7	9.8	11.6	0.5	2.3	3.0	0.0	2.1	3.0	55.8
イスタンブール	18	17	16.0	7.1	6.5	15.5	16.1	1.8	1.9	3.3	0.2	2.1	3.0	73.4
ガジアンテップ	15	7	13.9	5.1	4.7	7.8	11.5	1.5	1.6	2.9	0.8	1.9	2.8	54.4
合計	45	29	15.3	5.6	5.1	11.4	13.3	1.4	1.9	3.1	0.4	2.0	2.9	62.4
[コンサルト]														
アンカラ	7	5	15.7	5.6	5.1	15.0	16.3	0.9	2.9	4.0	0.0	2.6	3.0	71.0
イスタンブール	17	17	15.9	7.6	7.5	16.2	17.0	1.8	1.7	3.5	0.3	2.1	3.0	76.5
ガジアンテップ	9	7	13.4	5.6	5.3	10.3	12.1	2.6	2.1	3.6	0.9	1.8	2.7	60.3
合計	33	29	15.2	6.3	6.0	14.5	15.5	1.9	2.2	3.6	0.4	2.1	2.9	70.5
[非コンサルト]														
非コンサルト平均	12	0	15.5	3.6	2.8	3.0	7.3	0.0	1.1	1.7	0.3	1.7	3.0	40.0

出所: JICA 調査団作成



出所: JICA 調査団作成

図 7-4 書類審査の採点結果（開催地別の平均点）

7.6.2 で示したように、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。また、合格基準を満たさなかったコンサルタント 4 名のうち、2 名は学歴とコンサルティング経験の条件を満たしているが、合計得点が 59 点であった。一方、他の 2 名は得点も低く、またコンサルタントになったばかりでコンサルタントの経験（年数）に対する加点もない³。非コンサルタントの 12 名のうち 7 名はコンサルティング経験を有し、コンサルタントとしての成功実績にも加点があったが、合計点が 60 点に達しなかった。ただし、そのうちの 2 名はそれぞれ 58 点、59 点を獲得している。

(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

³ そのうち 1 名のコンサルタントは現在、学士号取得を目指して大学で勉強中とのことで、学士号以上取得済みの要件も満たしていない。

い配点となっている。合格者が企業勤務経験（年数）、企業での管理職経験（件数）、コンサルタント経験（年数）、コンサルティング成功実績の4項目（配点の合計54点）で得た加点の平均は45.8点であった。一方、学士以上の学歴とコンサルタント経験の2要件を満たすものの合計点が60点に達せず不合格となる応募者（該当9名）が4項目で得た得点の平均は23.8点であった。

不合格となったコンサルタント4名のうち2名は、合格まであと1点であるためコンサルタント活動をもう1年継続すれば合格基準を満たすことができる。一方、他の2名はコンサルタント経験（年数）での加点がないだけでなく合計点も低いため、少なくとも数年のコンサルティング経験を積まなければ合格できない。同じく不合格となった非コンサルタントのうち60点近い点数を獲得している2名は、企業勤務経験、企業での管理職経験、研修の3項目での得点がいずれも加点の上限に達していない。よって、これらの項目での得点が加算されれば書類審査に合格する。現在の書類選考基準では、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が可能であり、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⁴。

表 7-19 に採点結果の一覧、表 7-20 に採点結果のまとめを示す。表 7-20 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。また、図 7-5 に分野別の平均点、図 7-6 に 5 分野平均と最低点の平均を示す。

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⁵、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 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。

⁵ 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 7-19 筆記試験採点結果（得点）一覧

管理番号	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
A 1 *	64	37	50	45	-
A 2	53	41	65	50	40
A 3	73	60	50	40	34
A 4	60	40	15	10	37
A 6 *	55	33	55	50	48
A 7	33	41	35	35	33
A 8 *	73	30	55	50	41
A 9	47	21	50	35	32
A 10	73	30	60	25	39
A 11 *	89	50	40	40	62
A 12	38	21	50	20	-
A 13 *	68	57	60	35	54
A 14 *	84	68	40	45	62
A 15	57	32	60	30	-
A 16	49	38	50	25	42
A 17 *	73	25	55	25	27
A 18	31	15	25	35	32
A 19	63	27	50	30	28
A 20 *	68	30	50	30	50
I 1 *	73	63	55	35	41
I 2 *	73	40	55	30	59
I 3 *	54	58	65	60	62
I 4 *	43	42	50	30	49
I 5 *	77	42	40	40	64
I 6 *	57	36	45	25	39
I 7 *	66	27	45	45	52
I 8	72	37	50	25	51
I 9 *	66	57	35	45	39
I 10	57	59	60	60	57
I 11 *	80	43	55	25	50
I 12 *	63	63	65	45	57
I 13 *	42	45	50	40	55
I 14 *	55	35	70	50	47
I 15	62	30	60	30	31
I 16 *	58	59	45	30	59
I 17 *	75	56	65	45	71
I 18	84	57	60	35	50
I 19 *	85	26	55	55	41
I 20 *	54	48	70	30	41
I 21	62	40	45	45	28
I 22 *	47	28	50	15	48
G 1 *	53	47	50	55	37
G 2	41	31	40	30	64
G 3 *	63	48	50	30	68
G 4 *	56	32	70	45	59
G 5	54	28	50	20	52
G 6 *	48	30	45	25	46
G 7 *	64	42	75	45	67
G 8	83	43	50	35	28
G 9	50	36	50	30	56
G 11	62	31	35	10	52
G 12 *	69	49	60	35	49
G 13	48	37	55	15	71
G 14	68	47	45	45	47
G 15	38	45	45	35	72
G 16	74	57	65	60	55
G 17	53	37	50	35	57
G 18	55	46	25	40	4
G 19 *	38	30	50	50	61
G 20 *	59	52	45	40	37
G 22 *	76	43	45	50	33

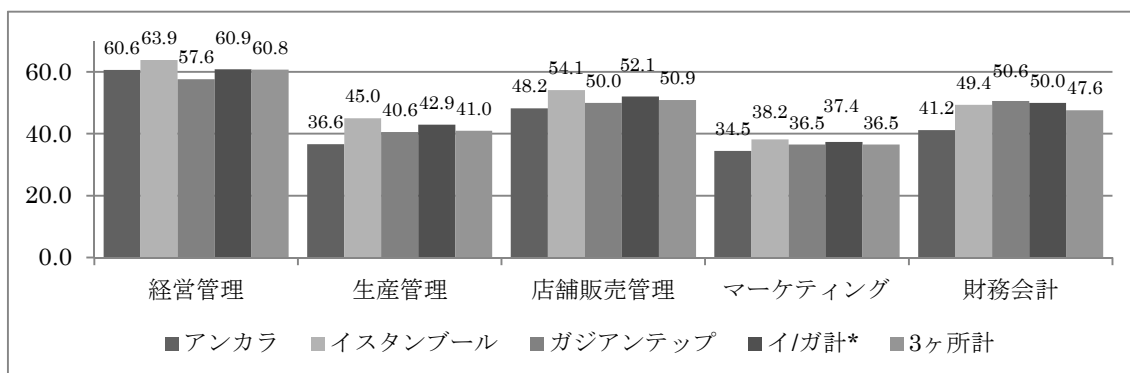
管理番号中の*は当該参加者がコンサルタントであることを示す。

出所：JICA 調査団作成

表 7-20 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
ガジアンテップ イスタンブール	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

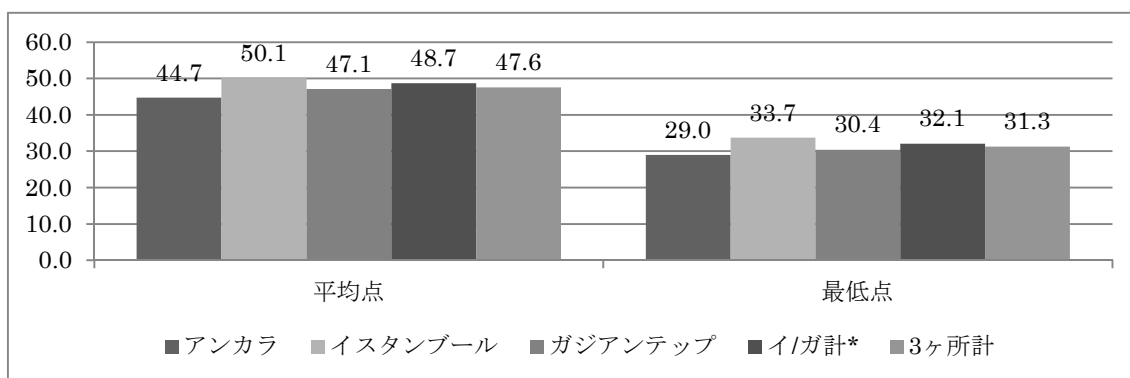
出所：JICA 調査団作成



*イ：イスタンブール、ガ：ガジアンテップ

出所：JICA 調査団作成

図 7-5 分野別平均点（参加者全体）



*イ：イスタンブール、ガ：ガジアンテップ

出所：JICA 調査団作成

図 7-6 5分野の平均点と最低点の平均（参加者全体）

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7-21に示す。表7-20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。また、図7-7に分野別の平均点、図7-8に5分野平均と最低点の平均を示す。

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 7-21 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

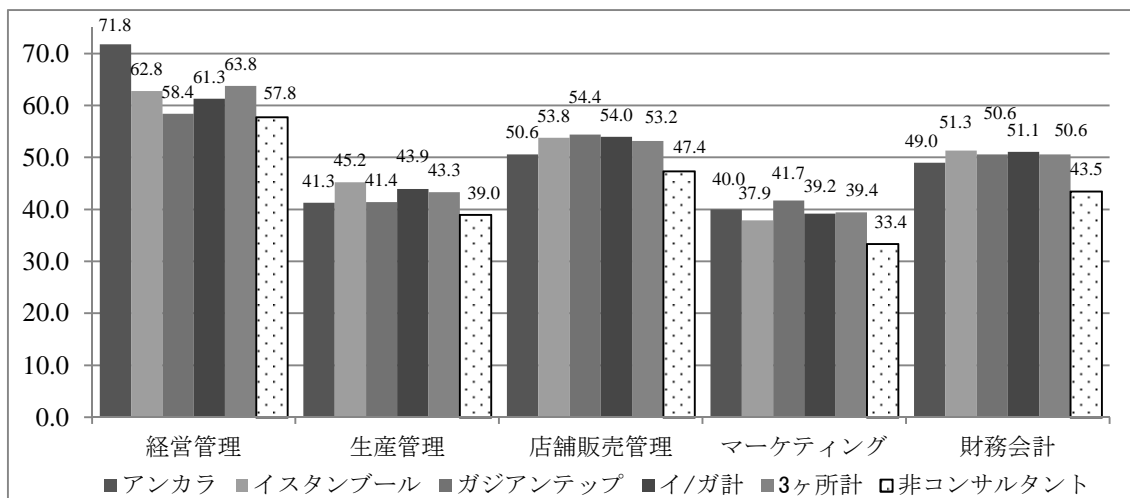
イスタンブール	受験者数	26	26	26	26	26	26	26
	平均点	61.3	43.9	54.0	39.2	51.1	49.9	33.4
	標準偏差	12.2	11.0	10.3	11.0	10.6	6.0	7.9
	最高点	85	63	75	60	71	62	54
	最低点	38	26	35	15	33	38	15
	中央値	61	43	50	40	50	50	33
アンカラとの 平均点の差異		-10.5	2.6	3.4	-0.8	2.1	-0.9	0.1

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)

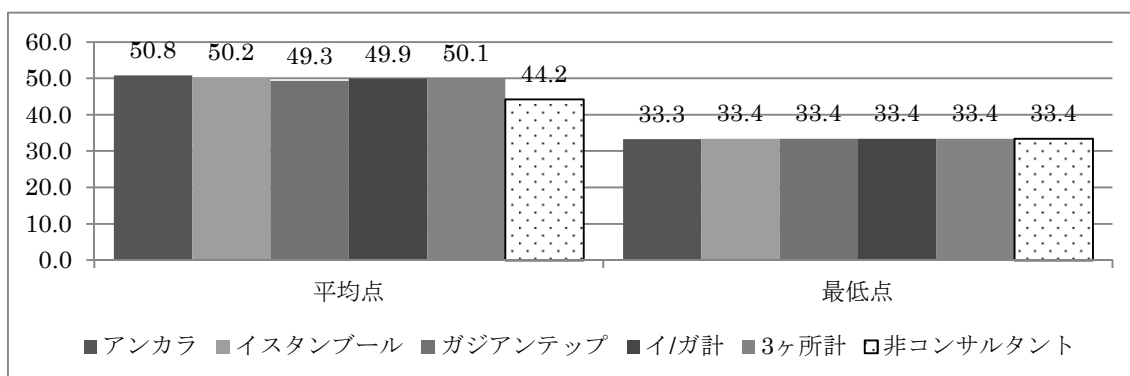
非コンサルタント 平均 (3ヶ所)	57.8	39.0	47.4	33.4	43.5	44.2	33.4
コンサルタント (3ヶ所)との差異	-6.0	-4.3	-5.8	-6.0	-7.1	-5.9	0.0

出所：JICA 調査団作成



*イ：イスタンブール、ガ：ガジアンテップ
出所：JICA 調査団作成

図 7-7 分野別平均点（コンサルタント）

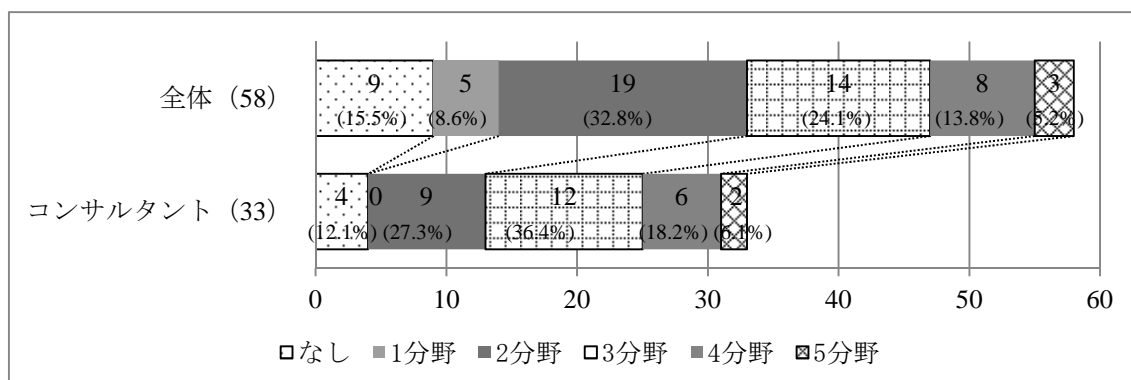


*イ：イスタンブール、ガ：ガジアンテップ
出所：JICA 調査団作成

図 7-8 5 分野の平均点と最低点の平均（コンサルタント）

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 7-9 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⁶



出所：JICA 調査団作成

図 7-9 参加全体の平均点を上回る得点を獲得した分野数

表 7-22 は、参加者の個々の得点を偏差値に置き換えた結果を示している。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 7-10 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⁷。

⁶ 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。

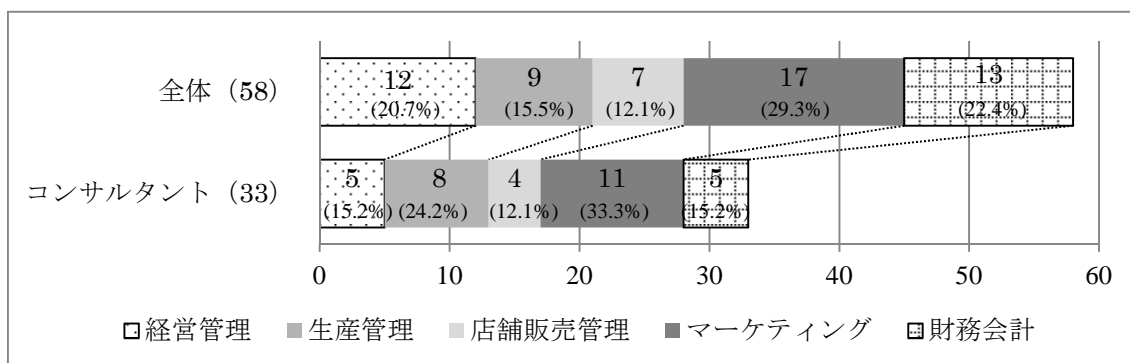
⁷ ただし、既に述べたように座学終了後に筆記試験を実施したスタンブール、ガジアンテップでは生産管理、財務会計の平均点が統計的に有意な大ききで上昇していることから、これら 2 ヶ所の参加者は座学で学習することにより両分野の偏差値を上昇させた可能性もある。

表 7-22 筆記試験採点結果（偏差値）一覧

管理番号	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
A 2	44.3	50.0	62.7	61.4	44.5
A 3	59.0	65.9	49.2	53.0	39.8
A 4	49.4	49.2	17.8	27.6	41.7
A 6*	45.7	43.3	53.7	61.4	50.3
A 7	29.5	50.0	35.7	48.7	39.1
A 8*	59.0	40.8	53.7	61.4	44.7
A 9	39.8	33.3	49.2	48.7	38.2
A 10	59.0	40.8	58.2	40.3	43.8
A 11*	70.7	57.5	40.2	53.0	60.4
A 13*	55.3	63.4	58.2	48.7	55.0
A 14*	67.1	72.5	40.2	57.2	60.4
A 16	41.3	47.5	49.2	40.3	45.6
A 17*	59.0	36.6	53.7	40.3	34.6
A 18	28.1	28.3	26.8	48.7	38.0
A 19	51.6	38.3	49.2	44.5	35.5
A 20*	55.3	40.8	49.2	44.5	52.0
I 1*	59.0	68.4	53.7	48.7	44.7
I 2*	59.0	49.2	53.7	44.5	58.5
I 3*	45.0	64.2	62.7	69.9	60.6
I 4*	36.9	50.8	49.2	44.5	51.2
I 5*	61.9	50.8	40.2	53.0	62.4
I 6*	47.2	45.8	44.7	40.3	43.6
I 7*	53.8	38.3	44.7	57.2	52.9
I 8	58.2	46.7	49.2	40.3	52.2
I 9*	53.8	63.4	35.7	57.2	43.8
I 10	47.2	65.0	58.2	69.9	56.6
I 11*	64.1	51.7	53.7	40.3	51.8
I 12*	51.6	68.4	62.7	57.2	56.8
I 13*	36.2	53.3	49.2	53.0	55.7
I 14*	45.7	45.0	67.1	61.4	49.2
I 15	50.9	40.8	58.2	44.5	37.4
I 16*	47.9	65.0	44.7	44.5	58.7
I 17*	60.4	62.5	62.7	57.2	67.1
I 18	67.1	63.4	58.2	48.7	52.0
I 19*	67.8	37.5	53.7	65.7	44.7
I 20*	45.0	55.8	67.1	44.5	44.9
I 21	50.9	49.2	44.7	57.2	35.4
I 22*	39.8	39.1	49.2	31.8	50.1
G 1*	44.3	55.0	49.2	65.7	42.1
G 2	35.4	41.7	40.2	44.5	62.3
G 3*	51.6	55.8	49.2	44.5	65.2
G 4*	46.5	42.5	67.1	57.2	58.5
G 5*	45.0	39.1	49.2	36.0	52.9
G 6*	40.6	40.8	44.7	40.3	48.4
G 7*	52.4	50.8	71.6	57.2	64.3
G 8	66.3	51.7	49.2	48.7	35.4
G 9	42.1	45.8	49.2	44.5	55.9
G 11	50.9	41.7	35.7	27.6	53.3
G 12*	56.0	56.7	58.2	48.7	51.0
G 13	40.6	46.7	53.7	31.8	67.1
G 14	55.3	55.0	44.7	57.2	49.6
G 15	33.2	53.3	44.7	48.7	68.0
G 16	59.7	63.4	62.7	69.9	55.7
G 17	44.3	46.7	49.2	48.7	56.8
G 18	45.7	54.2	26.8	53.0	17.4
G 19*	33.2	40.8	49.2	61.4	59.6
G 20*	48.7	59.2	44.7	53.0	42.1
G 22*	61.2	51.7	44.7	61.4	39.1
A 1*	52.4	46.7	49.2	57.2	-
A 12	33.2	33.3	49.2	36.0	-
A 15	47.2	42.5	58.2	44.5	-

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。

出所：JICA 調査団作成



出所：JICA 調査団作成

図 7-10 参加者の偏差値が最低となる分野の内訳

表 7-23 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。仮に、平均点 40 点以上、最低点 20 点以上を合格条件とすると、回答者 58 名のうち 48 名 (82.7%) が合格し、コンサルタントは 33 名のうち 31 名 (93.9%) が合格する。平均点 50 点以上、最低点 40 点以上とすると参加者全体では 10 名 (17.2%)、コンサルタントは 7 名 (21.2%) が合格する。条件を更に厳しくして平均点 60 点、最低点 40 点とすると全体での合格者は 2 名 (3.4%) で、そのうちの 1 名がコンサルタントである。

表 7-23 筆記試験合格者数のシミュレーション

		平均点					平均点		
		40	50	60			40	50	60
最低点	20	48	22	2	最低点	20	31	17	1
	30	37	20	2		30	26	15	1
	40	12	10	2		40	8	7	1
	50	-	3	1		50	-	1	0
	60	-	-	0		60	-	-	0

出所：JICA 調査団作成

(2) 考察

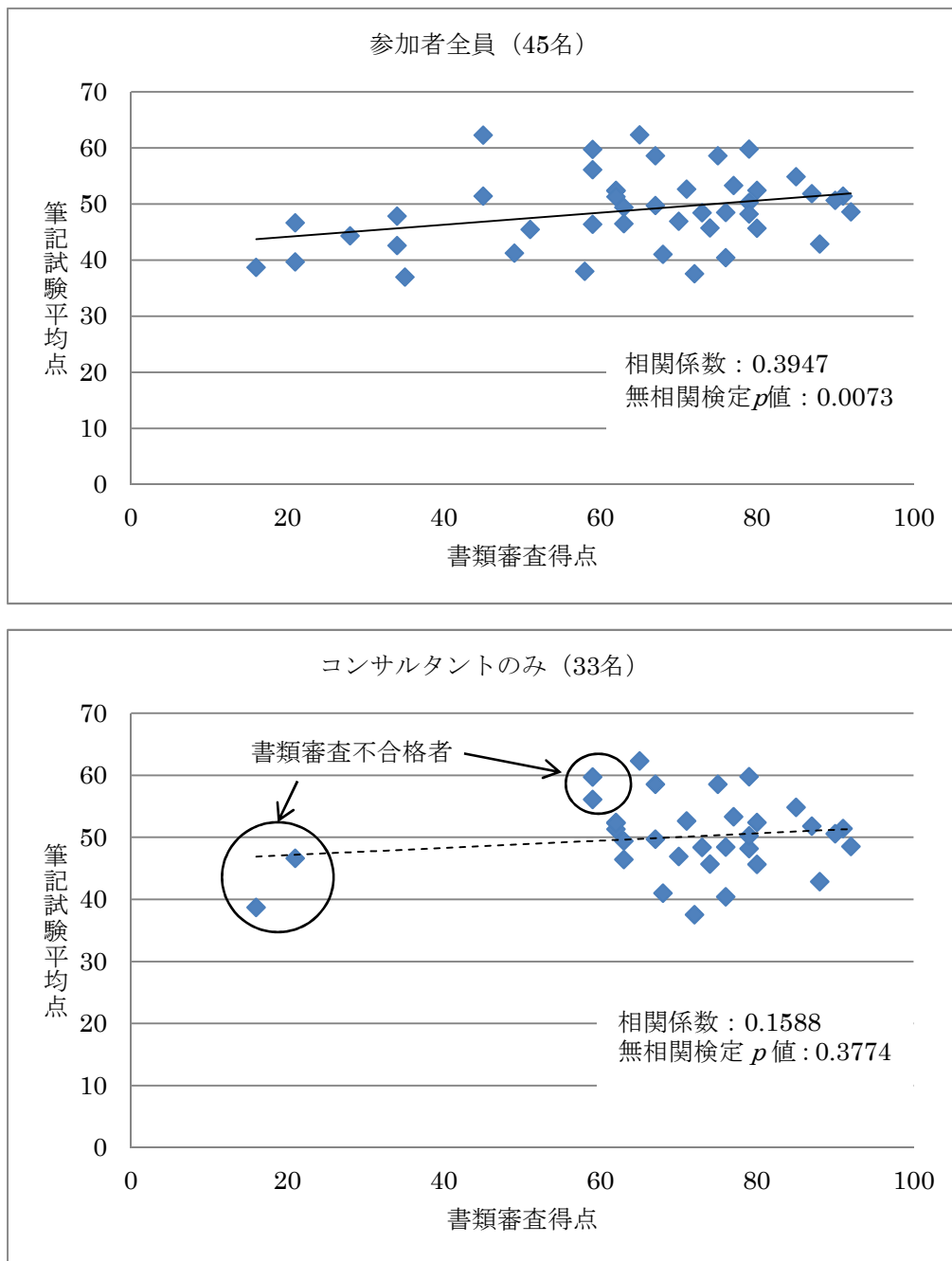
今回のパイロットプロジェクトは、参加者の募集を始めてから開催されるまでの期間が短かったため、ほとんどの参加者は事前に試験のための準備をすることなく試験を受けたと思われる。仮に、参加者にパイロットプロジェクトの筆記試験で高得点を得たいと思う何らかのインセンティブがあり、且つ十分に試験に向けて準備をする時間があつたならば、同じ試験問題であってもより良い結果となったかもしれない。見方を変えると、今回の結果はトルコのコンサルタントが日常的に持っている知識レベルを示しているとも言えよう。

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、つまり(1)全体の得点(5分野平均点の平均)が大きく伸びること、更に(2)苦手分野の得点(最低点の平均点)が上昇すること、を期待していたが、残念ながらどちらの点においても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で上昇しており⁸、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⁹。しかし、コンサルタントのみを対象を絞ると、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ということであろう。

図7-11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、両データの間に関係は認められない。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はとなり、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。

⁸ 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。

⁹ 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 7-11 書類審査の得点と筆記試験平均点との関係 (散布図)

表 7-24 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¹⁰。

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わからない。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。

¹⁰ 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 7-24 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	40	40	40	50	50	50	50	60	60	60	60	60
	経営	生産	店舗	マーケ	財務	最低点	20	30	40	20	30	40	50	20	30	40	50	60
全平均	60.9	42.9	52.1	37.4	50.0		合格者数											
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	35	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	F	F	F	F	F	F	F	F
G 14	68	47	45	45	47		P	P	P	P	P	P	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	F	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 10	68	30	50	30	50		P	P	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
A 14	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¹¹。企業診断は、図7-3で示した企業診断フローに沿って行われ、トルコ人専門家、日本人専門家各1名がペアの講師兼審査員となって参加者の企業訪問に同行した。またディスカッションに同席し、必要に応じて助言を行った。そして、表7-15に示した評価項目に沿った形で個々の参加者の訪問先での質問およびディスカッションでの発言内容の適格性、グループプレゼンテーションにおける貢献度合い等を評価し、態度・姿勢を観察した。企業診断実技試験終了後に評価会で参加者個々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¹²、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。

表7-25から7-27は企業診断実技試験の評価結果を開催地別に示している。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。

¹¹ 担当する講師兼審査員は交代した。

¹² 倫理性の得点は1点あるいは5点のいずれかとした。

表 7-25 企業診断実技試験採点結果（アンカラ）

ウエイト	評価項目/管理番号	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		
0.1	プロジェクトマネジメント能力		3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
0.1	情報収集力		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.15	問題分析力・課題設定力		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.05	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		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.05	特定分野専門家との協働能力		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
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		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.05	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		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.2	現場力（現場、現実、現物）		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.2	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		3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
0.05	倫理性		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	得点（加重平均）		3.10	3.40	2.95	3.10	3.40	3.10	3.10	3.10	3.10	3.50	3.55	3.15	3.10	3.45	3.10	3.45	3.10	3.45	3.10	3.45
	合否		○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

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。

○：合格、×：不合格

出所：JICA 調査団作成

表 7-26 企業診断実技試験採点結果（イスタンブール）

ウエイト	評価項目/管理番号	I 1 *	I 2 *	I 3 *	I 4 *	I 5 *	I 6 *	I 7 *	I 8 *	I 9 *	I 10 *	I 11 *	I 12 *	I 13 *	I 14 *	I 15 *	I 16 *	I 17 *	I 18 *	I 19 *	I 20 *	I 21	I 22 *
0.1	プロジェクトマネジメント能力	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3
0.1	情報収集力	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3
0.15	問題分析力・課題設定力	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2
0.05	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	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2
0.05	特定分野専門家との協働能力	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	1
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	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
0.05	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	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
0.2	現場力（現場、現実、現物）	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2
0.2	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	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2
0.05	倫理性	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	得点（加重平均）	3.35	3.35	3.45	3.30	3.20	3.15	3.40	3.55	3.15	3.55	3.15	3.70	3.85	3.30	3.10	4.05	3.55	3.35	3.15	3.65	3.20	2.40
	合否	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×

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。

○：合格、×：不合格

出所：JICA 調査団作成

表 7-27 企業診断実技試験採点結果（ガジアンテップ）

ウエイト	評価項目/管理番号	G 1	G 2	G 3	G 4	G 5	G 6	G 7	G 8	G 9	G 10	G 11	G 12	G 13	G 14	G 15	G 16	G 17	G 18	G 19	G 20	G 21	G 22	
0.1	プロジェクトマネジメント能力	3	4	2	4	3	3	3	2	3		3	5	3	3	3	3	3	3					
0.1	情報収集力	3	4	3	4	3	4	4	2	3		3	4	3	3	3	3	3	3					
0.15	問題分析力・課題設定力	3	3	3	3	3	3	3	2	3		3	3	3	3	3	4	4	3					
0.05	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	3	3	3	3	3	3	3	2	3		3	3	4	3	3	3	3	3					
0.05	特定分野専門家との協働能力	4	3	3	4	3	3	3	2	3		3	4	2	3	3	3	3	3					
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	3	3	3	3	3	3	3	2	3		3	3	3	3	3	3	3	3					
0.05	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	4	3	3	3	4	3	3	2	3		3	3	3	3	3	3	3	3					
0.2	現場力（現場、現実、現物）	4	3	4	3	3	3	3	2	3		3	3	3	3	3	3	3	3					
0.2	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	4	4	3	4	3	3	3	2	3		3	4	3	3	3	3	4	3					
0.05	倫理性	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5					
	得点（加重平均）	3.60	3.50	3.20	3.55	3.15	3.20	3.20	2.15	3.10		3.10	3.65	3.10	3.10	3.10	3.25	3.45	3.10		3.30			3.15
	合否	○	○	○	○	○	○	○	×	○		○	○	○	○	○	○	○	○		○			○

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。

○：合格、×：不合格

出所：JICA 調査団作成

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。

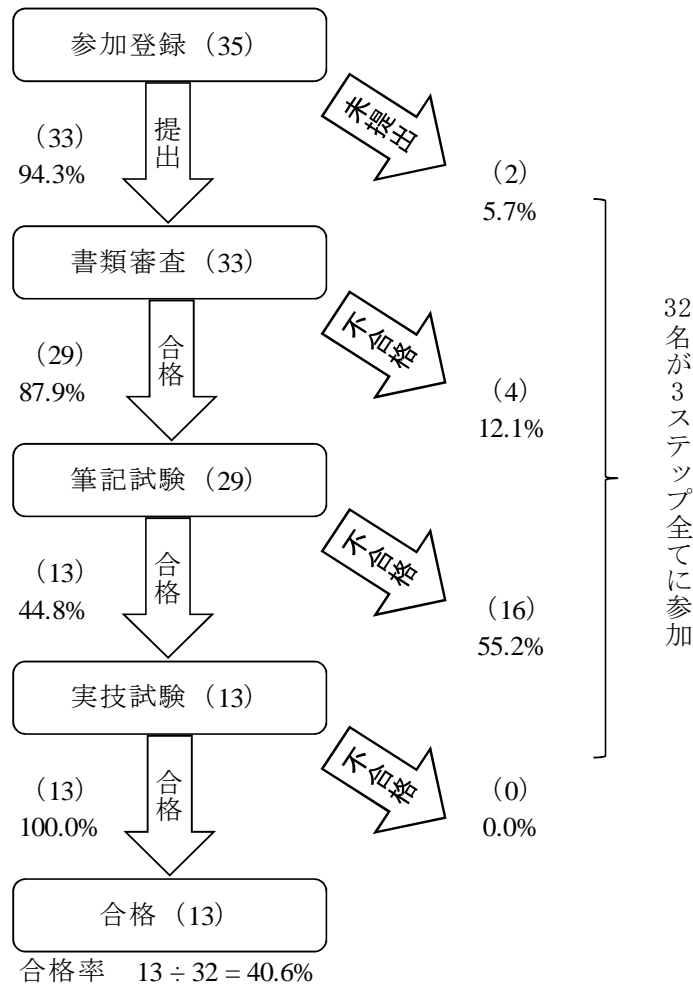
64 名の参加登録者のうち、45 名（うちコンサルタント 32 名）が書類審査のための書類を提出した上で筆記試験、企業診断実技試験の双方に参加した。書類審査の書類を提出したコンサルタント、筆記試験で 5 分野全てに回答したコンサルタントは 33 名だが、そのうちの 1 名は企業診断実技試験に参加しなかった。7.7.2 で示したように、書類審査には 29 名のコンサルタントが合格した（企業診断実技試験に参加しなかった者を含む）。また、企業診断実技試験では 3 名（うちコンサルタント 1 名）が不合格となったことを 7.7.4 で述べた。筆記試験の合格基準を決めた上で、各ステップでの不合格者を次ス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

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 7-12 にその場合のコンサルタントの合否推移を示す¹³。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。

¹³ 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 7-12 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¹⁴
 （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¹⁵

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（添付-2 参照）。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野別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

¹⁴ 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）。

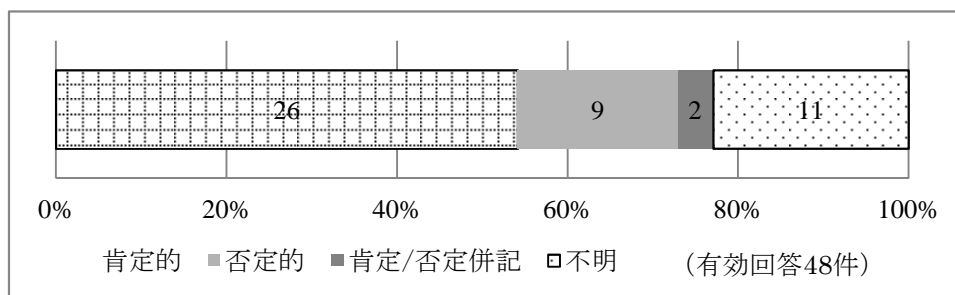
¹⁵ 多くの参加者はパイロットプロジェクトが中小企業コンサルタント評価プロセスの妥当性を確認するためのものであることを十分に理解していない様子であった。通常の研修プログラムであるとの認識でパイロットプロジェクトに参加した上でアンケートに回答していると思われる。なお、企業診断実技試験のモデル企業 8 社に対してもアンケート調査を行ったが（添付-3）、回答社数が少ないことから結果の記述を割愛する。

いて質問した¹⁶。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。アンケート用紙は、パイロットプロジェクト第2週の月曜日の午前中、企業診断実技試験のオリエンテーション後に配布し、パイロットプロジェクト最終日のグループプレゼンテーション終了後に回収した（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¹⁷。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 7-13 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¹⁸、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。また、2 名（4.2%）は、「基礎的な内容はよくまとめられているが、コンサルタント向けのガイドブックの内容としては十分な内容とは言えない」と回答している。残り 11 名からの回答には、ガイドブックが目的に適ったものであるかどうかについての明確なコメントが無かった。



出所：JICA 調査団作成

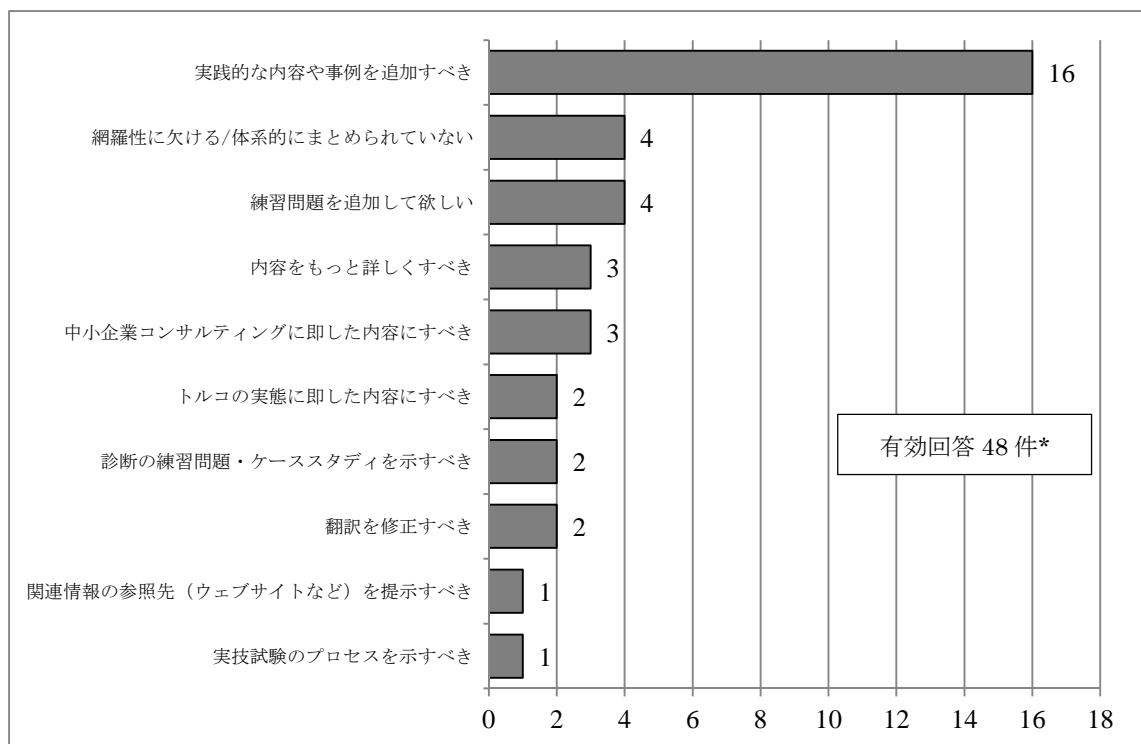
図 7-13 アンケート結果：学習ガイドブックについて

¹⁶ 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。

¹⁷ 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。

¹⁸ 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。

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（図 7-14 参照）。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。



*複数の内容が含まれる回答はそれぞれ別にカウントしたが、改善に関するコメントのない回答もあるため合計コメント数は48を下回る。

出所：JICA 調査団作成

図 7-14 アンケート結果：学習ブックに必要な改善点など

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¹⁹。中小企業コンサルタントが身に付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

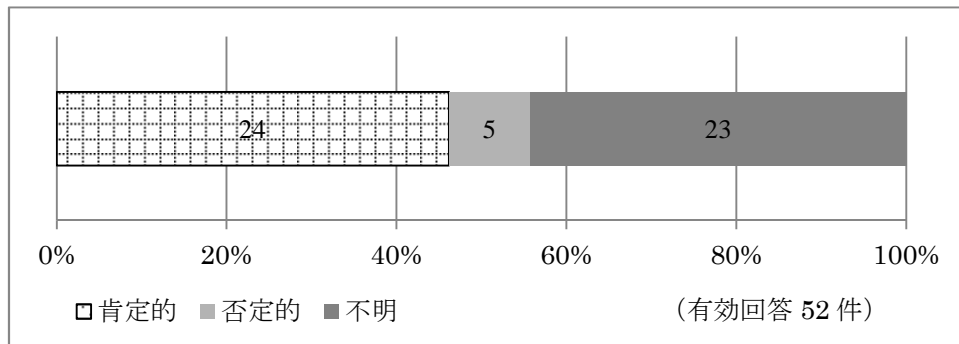
¹⁹ 一方、例えばマーケティングについて基礎的な内容をまとめたテキストの1つ Marketing: An Introduction, 7th Edition (Gary Armstrong, Philip Kotler 著) は700ページを超える。

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) 筆記試験にはそぐわないが身に付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、座学が目的に適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7-15参照)。残り23名からの回答には良否に関する明確なコメントが含まれていなかった。



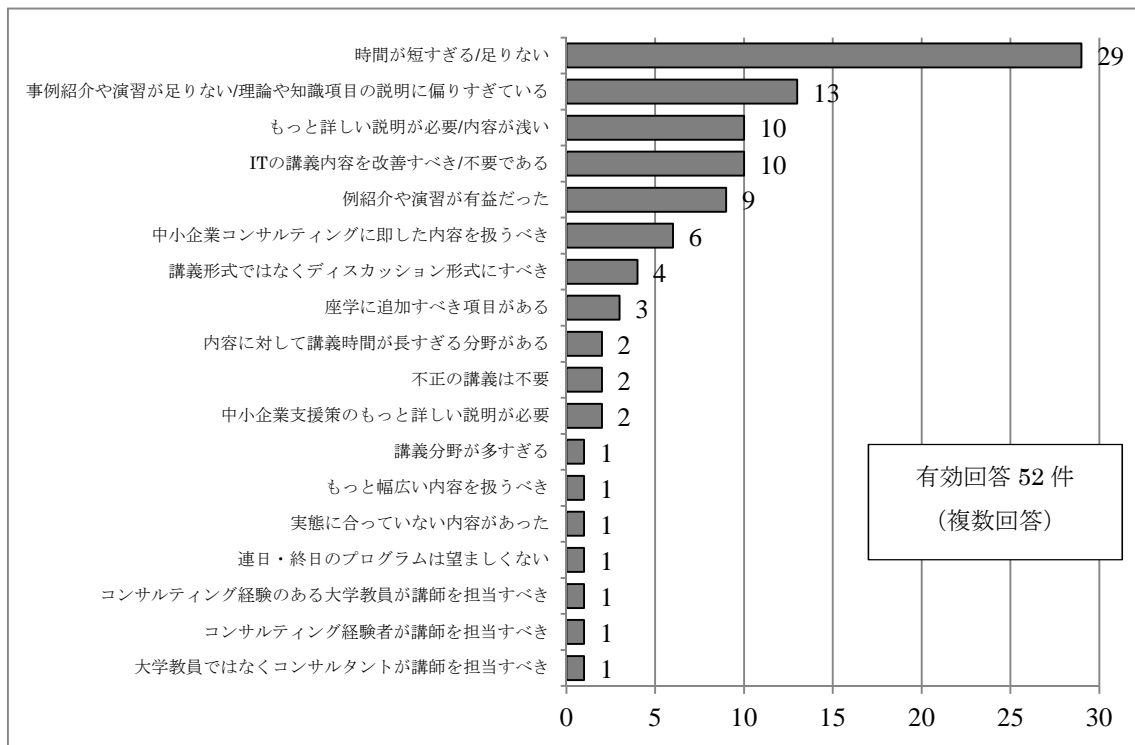
出所：JICA 調査団作成

図 7-15 アンケート結果：座学について

図 7-16 は、回答者からの具体的なコメントを件数の多い順に示している。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%)²⁰。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

²⁰ 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。

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。



出所：JICA 調査団作成

図 7-16 アンケート結果：座学に必要な改善点など

他に多く寄せられたコメントには、「IT の講義内容を改善すべき」あるいは（現状のままなら）「IT の講義は不要」（10 件、19.2%）、「中小企業コンサルティングに即した内容を扱

うべき」(6件、11.5%)、「(講師が一方向的に話す)講義形式ではなく(参加者も自身の経験を紹介できるような)ディスカッション形式にすべき」(4件、7.7%)、「座学に追加すべき項目がある」²¹(4件、7.7%)などがあった。ITの講義内容に関する否定的なコメントは全てアンカラ、イスタンブールでの参加者からのものである。ITの担当講師には、中小企業が在庫管理などにITを活用する際に留意すべき点など実践的な内容を扱うよう依頼していたが、実際にはコンピュータの歴史や基本ソフトの使い方などに多くの時間が割かれてしまい、参加者からの不満が生じていた。イスタンブールでの座学を前に、調査団は講義内容の変更を講師に依頼し、講師も内容を一部変更したが、イスタンブールでも参加者の不満は収まらず KOSGEB の判断により講師を変更することとなった。今回の経験を教訓に、ITの講義に関しては講師を慎重に選定した上で講義内容も十分に摺合せておかなければならない。座学の形式については、調査団も参加者が活発に発言できるような形式を推奨したい。

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。また、KOSGEBによる中小企業支援政策の説明には「役立った」(1件)との声がある一方、「もっと詳しい説明が必要」(2件)との要望も出されている。中小企業コンサルタントにとって必須の知識であることから講義内容の拡充が望まれる²²。

(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。

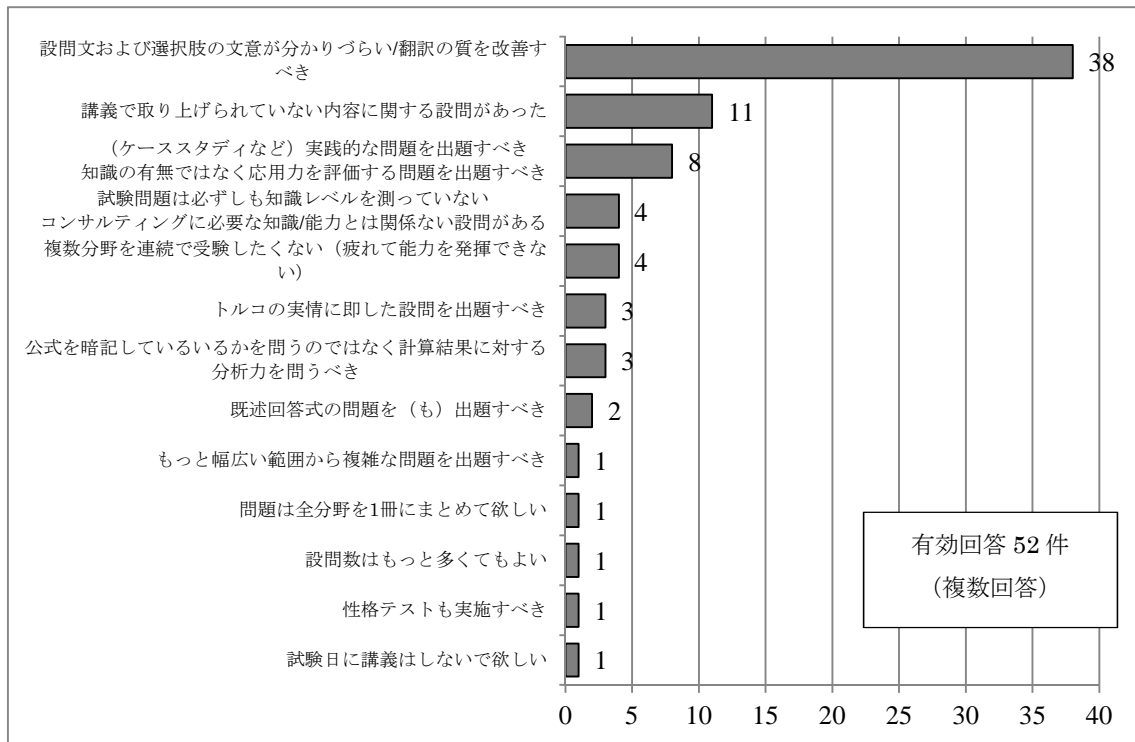
図7-17に示すように、有効回答52件の中で最も多かったコメントは「設問文および選択肢の文意が分かりづらい」²³というものである(38件、73.1%)。はっきりと「(専門用語の正しい置き換えを含めて)翻訳の質を改善すべき」と答えているケースを含めて19名は

²¹ 1つの独立した分野として人的資源が、ある分野の中で取り上げるテーマとしてR&D、産業財産権、プロジェクト管理などが挙げられた。

²² 不正に関する講義は不要とのコメントもあることから時間配分や講義内容を吟味する必要があるかもしれない。

²³ カウントするには、「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。

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²⁴。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。



出所：JICA 調査団作成

図 7-17 アンケート結果：座学に必要な改善点など

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

²⁴ 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。

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設問すべき」、「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

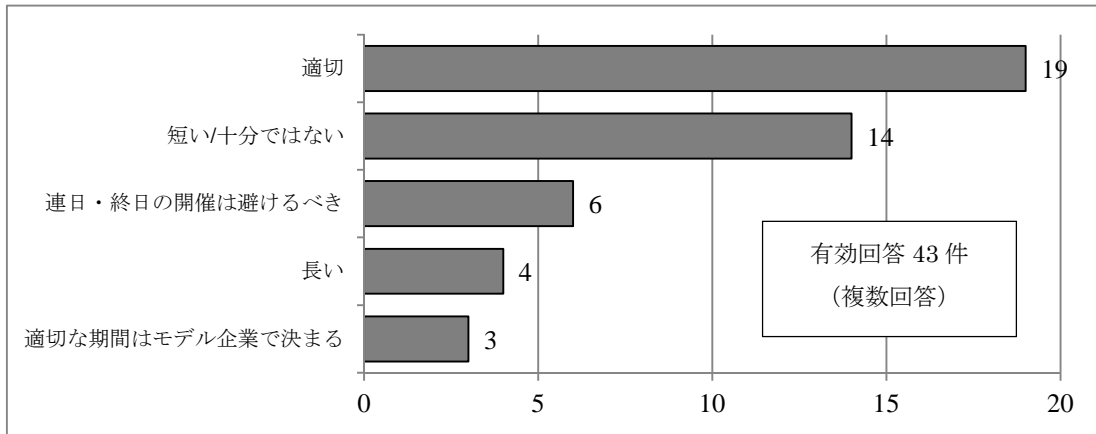
企業診断実技試験に関してはまず、1) 実施期間の長短、2) グループの人数とグループメンバーの経歴構成、3) あらかじめ指定した診断方法(全体)、4) レーダーチャート作成のための評価項目、5) モデル企業、6) 診断結果報告会の6点について改善すべき点を尋ねた²⁵。更に、今回の企業診断実技試験で自身の能力を十分に発揮できたと思うかどうか、また発揮できなかったと思う場合にはその理由を尋ねた。

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。座学、試験に続いて連続で実施したことや、土曜日も含む1週間を通して終日のスケジュールであったことから、6名(14.0%)からは実施日程に関する要望が出された²⁶。

²⁵ 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。

²⁶ 「実施日に間隔を空けて欲しい」、「連日9-17時のスケジュールは厳しい」など。



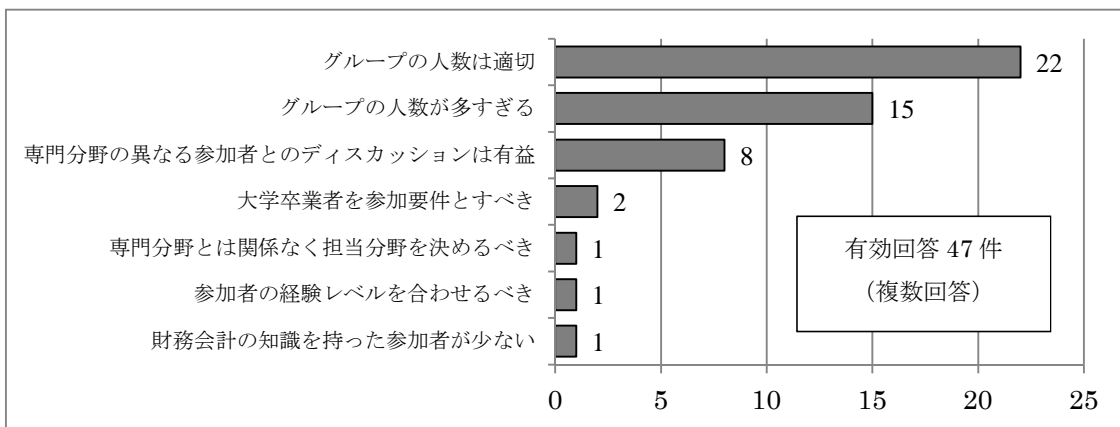
出所：JICA 調査団作成

図 7-18 アンケート結果：企業診断実技試験の期間（長短）について

「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な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

図 7-19 に示すように、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。



出所：JICA 調査団作成

図 7-19 アンケート結果：グループの人数と参加者の経歴について

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。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。

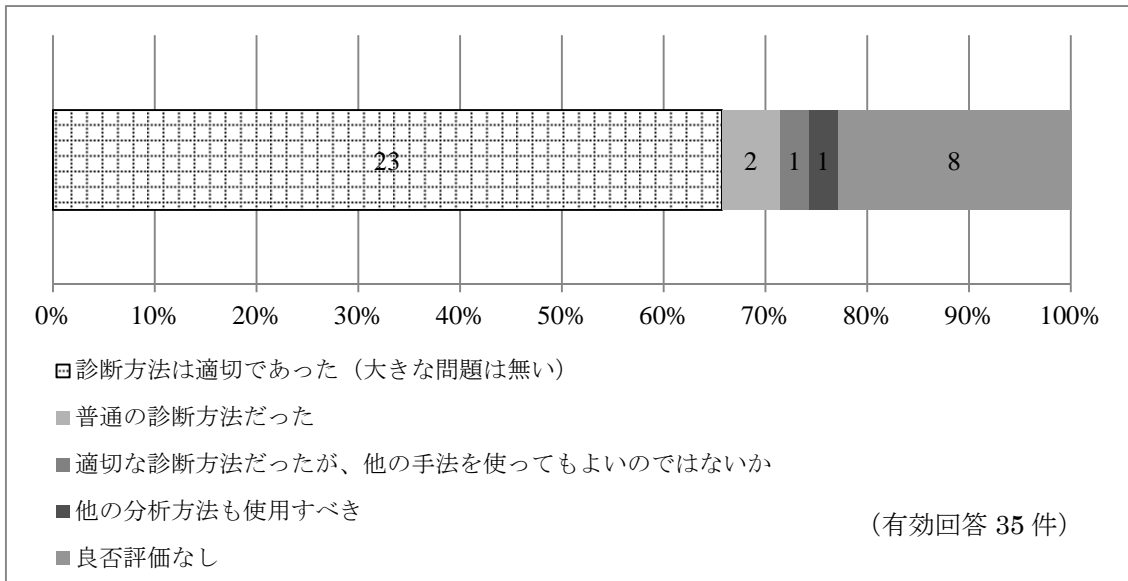
また、5名(10.6%)は専門分野の異なる参加者とディスカッションができて有益だったとコメントしている。1名の回答者からは「中小企業コンサルタントはジェネラリストであるべきと考えるのであれば、各自の専門分野は一旦脇に置いて担当分野を割り振ったほうがよい」²⁷というコメントが寄せられている。

参加者の経験レベルについては、2名が「大学卒業を要件とすべき」、1名が「参加者の経験レベルを合わせるべき」、また別の1名が「財務会計に知識のある参加者が少なかった」と回答している。

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(図7-20参照)。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。

²⁷ 例えば、財務分析を財務に詳しいメンバーに任せてしまう一方で、財務分析担当者は他分野の分析にほとんど関わらないという状況にならないよう配慮すべき、ということ。



出所：JICA 調査団作成

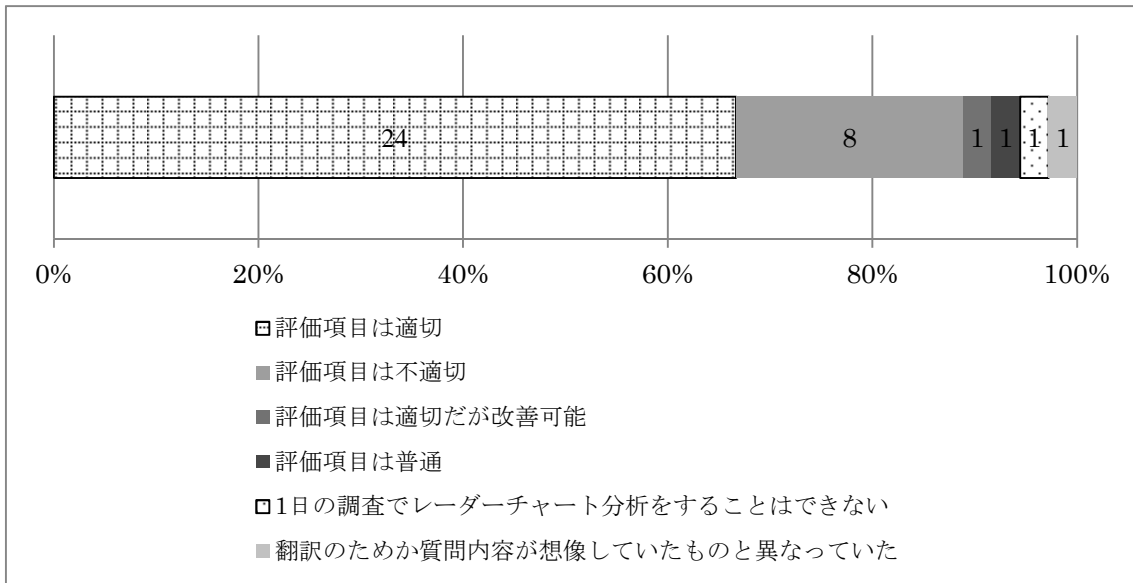
図 7-20 アンケート結果：診断方法について

図 7-20 中には示していないが、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は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 (図 7-21 参照)。「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²⁸。

²⁸ 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。



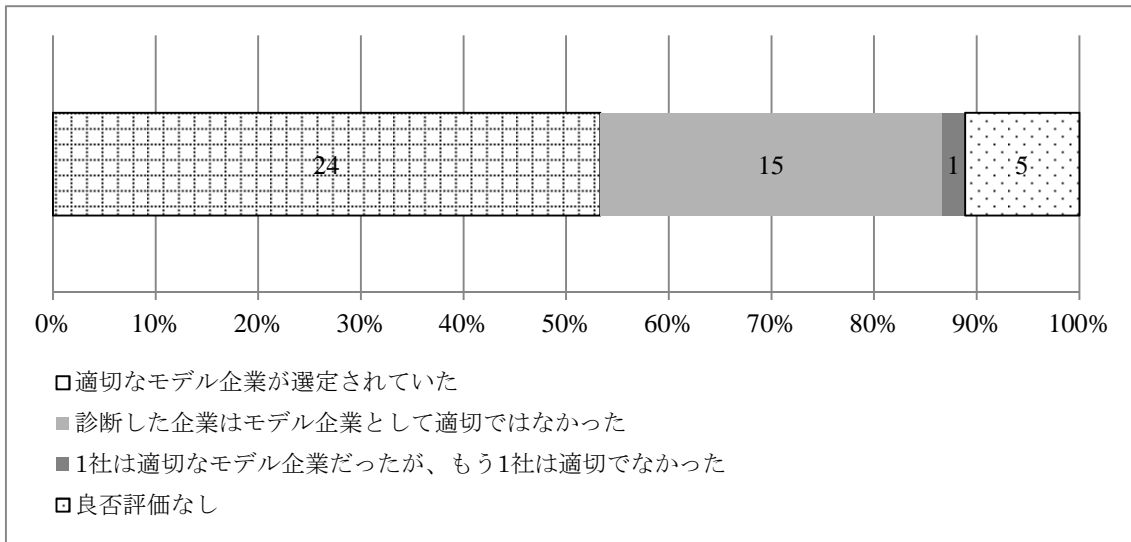
出所：JICA 調査団作成

図 7-21 アンケート結果：レーダーチャートの質問項目について

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。

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。図 7-22 に示すように、24 名 (50.0%) は「適切なモデル企業が選定されていた」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。



出所：JICA 調査団作成

図 7-22 アンケート結果：モデル企業について

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。

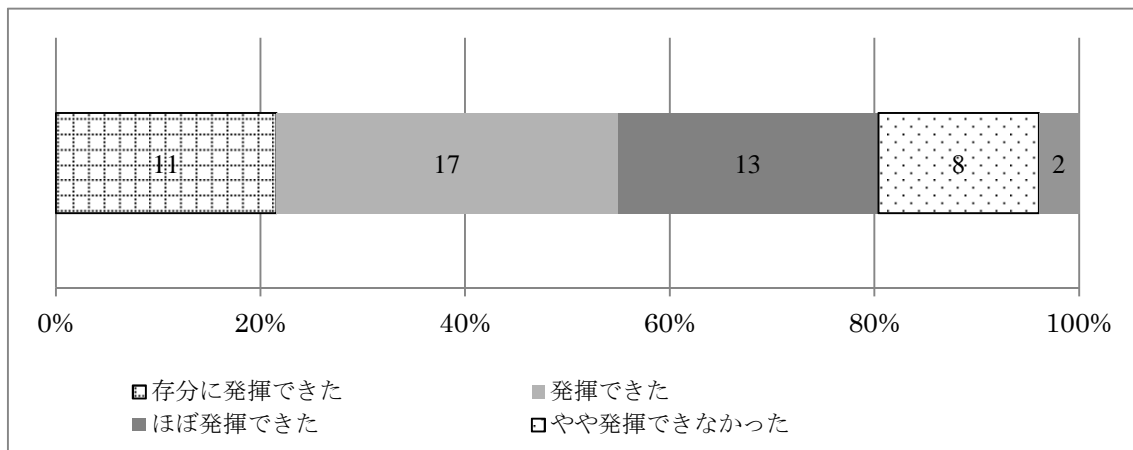
企業診断実技試験に適していないモデル企業であると感じた理由として企業規模を挙げた参加者は1名のみである。しかし、調査団から見ると、パイロットプロジェクトのモデル企業の中には、モデル企業としては企業規模が小さすぎると感じられる企業が複数社あった。モデル企業には、様々な面から分析することが可能な企業、言い換えると診断に際して参加者の知識量や応用力がより問われることになる企業が適している。しかし、零細小企業の診断は企業の持つ資源や企業側から得られる情報が少ないために、調査分析の範囲や深さも限られてしまうことがある。コンサルタントの能力を評価する場であるという観点からは、ある程度の規模を持つ企業がモデル企業としてふさわしい。調査団は7.6.7で示したモデル企業選定基準に従業員数を含めているので参考にして欲しい。また、企業選定の際には、候補企業の業態を確認した上で²⁹、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。同時に、企業診断実技試験の目的や診断時の参加者の具体的な活動計画を周知しておかなければならない。

²⁹ 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。

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(図7-23参照)。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。

一方で、8名(15.7%)が「やや発揮できなかった」、2名(3.9%)が「発揮できなかった」と回答しており、その要因として2名は「仕事の関係で企業診断実技試験にあまり参加できなかった」こと、別の2名は「モデル企業から必要な情報が開示されず、十分な分析ができなかった」こと、1名は「グループの人数が多すぎた」ことを挙げている。他には「担当分野(財務)の分析に集中してしまったため、他分野について自分の意見を言えなかった」ことや、「しばらく勉強していなかった」こと(各1名)が挙げられている。



出所：JICA 調査団作成

図7-23 アンケート結果：能力を発揮できたかどうかについて

(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。