

“スキル標準－標準化人材に必要なスキルの評価”の 公表後の検討

Discussion after the publication of “Skill standard – Evaluation for skills of human resource required for standardization”

小町 祐史 黒川 利明 高橋 茂樹
Yushi KOMACHI Toshiaki KUROKAWA Shigeki TAKAHASHI

標準化活動スキル標準スタディグループ
Study Group on Skill Standard for Standardization (SG-SSS)

1. まえがき

標準化活動を行うためには、標準化対象技術、標準化手続き、関連する知財等に関する知識・経験を有するだけでなく、複雑な標準化手続きを推進するためのコミュニケーション、ネゴシエーション、リーダーシップ等の多様な能力と、業務遂行に関する豊富な経験・成果をもつ人材が必要とされる。

国際標準化が市場獲得の必要条件となり、組織、企業、国にとっての重要戦略に位置付けられている現在、標準化活動を行う人材の育成・確保が急務となっている。そのためには、組織・企業における標準化活動の業務内容を明らかにして、そこで求められるスキルとそのレベルとを明確にすることが重要である。

標準化業務の遂行に関する経験および成果、並びにそれらに必要な知識および能力であるスキルとそのレベルとを明確化することは、標準化人材に要求されるスキルを標準化すること、つまり“標準化人材のスキル標準”を開発することに他ならない。

備考1: これまでに開発されたスキル標準としては、ITの実務能力を明確化した“ITスキル標準”[\[1\]](#)、および知的財産人材の実務能力を明確化・体系化した“知財人材スキル標準”[\[2\]](#)があり、既に幾つかの企業において活用されている。

標準化人材のスキル標準があれば、自社の標準化戦略を推進するためにはどのような人材を確保すればいいかが明確化され、外部からの人材導入または社内における人材育成を効果的に行うことができる。さらに、スキルに基づく人材の適切な配置による標準化活動の効率化により、結果として企業の総合的競争力の強化が期待できる。このスキル標準を参照することによって、教育を行う者は、業務内容に合わせたスキル向上を狙った適切な教育・訓練プログラムを提供でき、教育を受ける者は、業務内容に合わせた目標設定が容易となり、キャリアアップに自主的に取り組むことが可能になる。

我が国の組織・企業等がこれらの効果を期待して、このスキル標準を導入すると、それによって、我が国の産業の国際競争力の強化も期待される[\[3\]](#)。また、スキル標準の適用は、我が国の組織・企業だけに限定されるものではなく、国際的にも利用可能である。

そこで金沢工業大学は、経済産業省からの委託を受けて、2012年度に標準化人材のスキル明確化に関する調査研究を実施し、標準化人材のスキル標準の原案である“スキル標準－標準化人材に必要なスキルの評価”を開発し[\[4\]](#)、2013年2月に経済産業省に原案提出した[\[5\]](#)。この原案においては、まず標準化の活動に必要な業務(標準化業務)を明確にし、それらの業務を遂行する人材に要求されるスキルを評価するための指標(業績評価指標と業務能力評価指標)を規定して、その指標に基づいて各標準化業務に関して必要とされる3レベルのスキルを規定したスキルカードを定義した。この活動と原案内容については、2013年3月に文献[\[6\]](#)に報告され、原案内容は2013年5月になって日本工業標準調査会のWebで公開された[\[7\]](#)。

“スキル標準－標準化人材に必要なスキルの評価”を開発した金沢工大でのプロジェクトは、2013年2月にその活動を終了したが、そのスキル標準の内容に関する広報、問合せへの対応、修正・改訂への検討は、標準化活動スキル標準スタディグループ(SG-SSS)[\[8\]](#)に引き継がれ、既に幾つもの報告がSG-SSSから行われている。

そのSG-SSSの活動の中で行われたスキル標準のレビュー/修正・改訂への検討は、次のとおりである。

- (1) 公表済みテキストに対する編集上の修正
- (2) スキル標準の内容の再検討
- (3) 国際的なスキル標準に向けての検討

ここでは、主として(1)の検討について報告する。

2. スキル標準におけるスキル評価指標

このスキル標準では、“標準化業務遂行に関する人材の経験および成果、並びに標準化業務遂行に必要な知識および能力”としてスキルを定義し、経験および成果を評価するための業績評価指標、並びに知識および能力を評価するための業務能力評価指標を次のとおり規定する。

(1) 業績評価指標 (Evaluation criteria on performance) 標準化業務に関する人材の経験および成果を評価するための業績評価指標として、次の指標項目を用意する。

- a) 責任性 (responsibility)
責任をもつことが求められる範囲の大きさを標準化に関連する業務遂行の立場等によって示す。
- b) 経験内容 (experience)
標準化に直接関連する業務遂行における経験の細目を示す。
- c) 成果内容 (achievement)
標準化に直接関連する業務遂行において達成した成果を示す。
- d) 社内外貢献 (contribution)
標準化に直接関連しない業務の遂行における社内外への貢献。

(2) 業務能力評価指標 (Evaluation criteria on capability) 標準化業務に関する人材の知識および能力を評価するための業務能力評価指標として、次の項目を用意する。

- e) 事業理解力 (business comprehension)
標準化業務を遂行する際に必要となる事業を理解する知識および能力。
- f) コミュニケーション力 (communication)
コミュニケーションを通して標準化に関連する情報を集め、提供し、共有することによって、人脈形成を行う知識および能力。
- g) ネゴシエーション力 (negotiation)
標準化業務の中で交渉を通して主張し、説得し、合意形成を可能にする知識および能力。
- h) 企画力 (planning)
標準化業務の中で課題を抽出し、適切な対応策を導き出す知識および能力。
- i) リーダシップ (leadership)
標準化に関連する組織を適切に運営・管理し、組織のメンバを統率する知識および能力。
- j) 表現力 (presentation)
標準化業務を遂行する際に必要となるプレゼンテーション、文書作成等を、必要とされる言語を用いて実行する知識および能力。
- k) 技術理解力 (technology)
標準化業務を遂行する際に必要となる技術を理解する知識および能力。
- l) 実務能力 (operation)
標準化業務を遂行する際に必要となる多様な各種作業に関する知識およびその知識を運用し、実行・管理する能力。
- m) その他の能力 (miscellaneous)
異文化理解力、先見性、集中力、モチベーション、カリスマ性、並びに研修、訓練等で向上させ難いその他の知識および能力。

3. スキル評価指標に基づくスキルの規定

このスキル標準では、標準化業務を対象とする標準種別ごとに、標準の戦略、開発、活用、普及の各フェーズについて網羅的に分類し、図1に示す。標準種別は、関連する標準化業務を区分するための種別とする。

図1の各セルの中の各標準化業務には、通し番号1)～36)を振って、参照を容易にしてある。セルの中の×は対応する業務がないことを示す。

		標準種別				各種別共通					
		デジュール標準	フォーラム・コンソシアム標準	デファクト・プライベート標準	組織内標準						
業務のフェーズ	戦略	標準化戦略	1) 標準化戦略			34) コンプライアンス	35) 人材育成				
		標準化企画	2) 情報の収集・分析・評価および標準化戦略案・戦術の作成								
			3) 統括(戦略)								
		4) 渉外(戦略)			×						
	団体創設	5) 団体創設(デジュール標準)	6) 団体創設(フォーラム・コンソシアム標準)	7) 団体創設(デファクト・プライベート標準)				×			
		8) 団体運営(戦略, デジュール標準)	9) 団体運営(戦略, フォーラム・コンソシアム標準)	10) 団体運営(戦略, デファクト・プライベート標準)				×			
	開発	技術開発	11) 技術開発								
		作成	12) 起案(デジュール標準)	13) 起案(フォーラム・コンソシアム標準)	14) 仕様起案(デファクト・プライベート標準)						
			15) 原案作成(デジュール標準)	16) 原案作成(フォーラム・コンソシアム標準)				×			
			17) 交渉(デジュール標準)	18) 交渉(フォーラム・コンソシアム標準)	19) マーケティング(デファクト・プライベート標準)			×			
		団体運営	20) 団体運営(開発, デジュール標準)		21) 団体運営(開発, フォーラム・コンソシアム標準)			22) 団体運営(開発, デファクト・プライベート標準)		×	
			実施・利用	23) 社内標準管理							
	活用	24) 適合性評価						×			
		25) 認証取得	26) フォーラム認証取得	27) 民間認証取得				×			
	普及	28) 情報の収集・分析・評価および普及戦略案・戦術の作成			×						
		29) 統括(普及)			×						
		30) 渉外(普及)			×						
		31) 宣伝・広報(デジュール標準)	32) 宣伝・広報(フォーラム・コンソシアム標準)	33) 宣伝・広報(デファクト・プライベート標準)				×			

図1 標準化業務の分類

図1の各標準化業務について、スキル評価指標に基づいて3レベルのスキルが規定される。スキルのレベル分けは、次の基準に基づく。

- (1) レベル1
標準化業務について経験があり、業務上の課題を発見でき、リーダーの指導の下でその課題を解決できる。
- (2) レベル2
標準化業務について経験および成果があり、業務上の課題の発見および解決を、指示を受けなくても(自律的)行うことができる。他者との適切な連携を通じて業務上の課題の解決を行える場合を含む。
- (3) レベル3
標準化業務について複数件の経験および成果があり、業務上の課題の発見および解決を主導し、下位のレベルの者に対して指導を行う(主導的)ことができる。

例えば、業務“2) 情報の収集・分析・評価および標準化戦略案・戦術の作成”のスキルは、図1のセルの中のリンク端

[“2\) 情報の収集・分析・評価および標準化戦略案・戦術の作成”](#)

をクリックして示されるように規定される。各標準化業務のレベル毎のスキルの規定(指標項目に関する規定の集合)を、このスキル標準では、スキルカードと呼ぶ。

4. 標準化活動スキル標準スタディグループ (SG-SSS)

4.1 設立の趣旨

METIからの委託によって、“スキル標準 – 標準化人材に必要なスキルの評価”を開発した金沢工大でのプロジェクトは、2013年2月にその活動を終了した。どのような規格類も利用者からのコメントへの対応、改訂等のメンテナンスが必要であるが、経済産業省の2013年度におけるこれらのメンテナンス活動体制については、未定である。

しかし経済産業省等の関係者からは、海外からの本スキル標準に関する問合せがあることが報告され、ICES等の国際標準化教育組織からも本スキル標準に関する報告を求められている。このような要求に対して、金沢工大の以前のプロジェクトのエキスパート達が個人的に対応することは不可能ではないが、外部から見た時、本スキル標準に対するコメント先が不明確になって、コメントへの対応が不十分になる恐れがあり、何らかの中立的な対応組織の存在が望まれる。

我が国で国際標準化教育を検討対象としている中立的な学会の研究グループには、画像電子学会の国際標準化教育研究会および電子情報通信学会の国際標準化教育検討委員会がある。そこで、それらの構成メンバに打診して、彼らによる支援のもとに標記の標準化活動スキル標準スタディグループを設立することにした。

4.2 活動の内容と方法

金沢工大のプロジェクトが開発した“スキル標準 – 標準化人材に必要なスキルの評価”に関する広報と普及支援を図る。

“スキル標準 – 標準化人材に必要なスキルの評価”の利用者からのフィードバックを受けて、規定内容の改訂案を検討する。

“スキル標準 – 標準化人材に必要なスキルの評価”の国際対応を行い、国際的視野に立った規定内容の改訂案を検討し、関連国際メンバとの議論を行う。

学会からの費用援助は受けず、エキスパートによるボランティア活動に基づく作業とする。主な議論はメーリングリスト (sg-sss@mlgw.y-adagio.com) 上で行い、必要に応じてface-to-faceの打合せを行う。

経済産業省から本件スキル標準に関するフォローアップ等の体制が明らかにされたら、SG-SSSの活動は休止してよい。

4.3 メンバシップ

次の2名を初期の定常メンバとし、参加希望に応じてメーリングリスト (sg-sss@mlgw.y-adagio.com) への追加を行う。

代表: 黒川 利明 (toshiakikr@gmail.com)
サーバ管理: 小町 祐史 (komachi@y-adagio.com)

4.4 議論の出発点の文書

議論の出発点とする文書を次に掲載する。

- a) スキル標準 – 標準化人材に必要なスキルの評価, [ver. 0.98\(2013-02-14\)](#), [ver. 1.01\(2013-02-28, HTML版\)](#)
- b) Skill standard – Evaluation for skills of human resource required for standardization, [ver. 1.02\(2013-04-08\)](#), [ver. 1.02\(2013-04-08, for ICES\)](#)
- c) [標準化人材に必要なスキルを評価するためのスキル標準](#), 画像電子学会 Vol. 42, No. 2 (2013-03)

4.5 提出文書

SG-SSSを設立した後の関連提出文書の提出先と提出文書とを次に掲載する。

4.5.1 ITU, TSB directpr’s Ad hoc group, Standards education AHG, 2013-04-25

a) Y. Komachi, T. Kurokawa, S. Takahashi (SG-SSS, Japan), [Requirements for International Discussions on Skill standard – Evaluation for human resource’s skills required for standardization, SE-010](#)

1) www.y-adagio.com/public/ccommt/temp/skill-std-hrrs_eng_v0.98.pdf

2) T. Kurokawa, [Skill indicators for standardization-related human resources](#)

4.5.2 2013 ICES Conference and meeting, 2013-06-12/13

a) Toshiaki KUROKAWA, Yushi KOMACHI, Kazunari SUGIMITSU, Yukiko KAMIJO, and Mizue HAYASHI (Study Group on Skill Standard for Standardization (SG-SSS)), Skill standard – Evaluation for skills of human resource required for standardization, [[for Proceedinds](#)], [[for Presentation](#)]

b) Toshiaki Kurokawa (ICES Founder), [Skill Standards for Standardization Professionals – Feedback and Look Forward](#)

4.5.3 画像電子学会2013年度年次大会企画セッション, 2013-06-23

a) T4-2, 黒川利明, 小町祐史, [ITU KaleidoscopeとICES 2013における標準化人材のためのスキル標準の議論](#)

b) T4-4, 小町祐史, 岡本秀樹, [“スキル標準—標準化人材に必要なスキルの評価”における業績評価に基づく業務能力評価の検討](#)

5. スキル標準のレビュー/修正・改訂への検討

5.1 公表済みテキストに対する編集上の修正

5.1.1 日本語版に対する編集上の修正

(1) テンプレートとスキルカードの修正

“スキル標準 – 標準化人材に必要なスキルの評価”のテンプレートは、金沢工大でのプロジェクトにおける委員会の中で指摘された、

- 業務の違いによるスキルの違い
- 同じ業務におけるレベルの違いによるスキルの違い

を明らかにせよ、との要求に応えるものであった。

その記法として、

“1) 標準化戦略”の業務のスキル、およびそれ以外の各標準化業務のレベル2のスキルにおいては、テンプレートに対する追加を下線付きの文字で示し、テンプレートの不要な記述を下付き添え字のフォントで表記された文字で示す。各標準化業務のレベル1およびレベル3のスキルでは、その業務のレベル2からの追加を太字表記の文字で示し、レベル2の不要な記述を下付き添え字のフォントで表記された文字で示す。

を導入したが、実際にはこの記法に従っていない記述、曖昧な記述がテンプレートと多くのスキルカードに見られる。例えば

- 置換は不要記述と追加記述の組合せが必要であるが、そうになっていない。
- テンプレートに意味不明な____および...がある。
- テンプレートだけに存在する記述がある。
- レベル2のスキルカードに太字表記がある。
- レベル1, 3のスキルカードに下線表記がある。

さらに、

レベル2においてテンプレートから追加記述された下線箇所は、レベル1, 3においては下線を付けない。
レベル2においてテンプレートから不要記述された下付き添え字の文字列は、レベル1, 3においては記述しない。

の記法が明示的に示されてなく、運用が徹底していなかった。

これらについて、見直しと修正を行い、さらに、次の間違いではないが適切とは思えない表記に修正を加えた。

- 細目が一つだけであるとき：すべての細目を満たす → 細目を満たす
- 細目が二つだけであるとき：次の細目の2個以上を満たす → 次の細目を満たす
- スキルカードにおける羅列項目の順序が、テンプレートにおける羅列項目の順序と異なっている。→ 同じ順次にする。

これらの修正を施したテンプレートと“5) 団体創設(デジュール標準)”の業務のスキルカードをそれぞれ附属資料1, 附属資料2に示す。

(2) 附属書B (参考) 運用例に対する修正

スキル評価を実行する際に、客観性のあるエビデンスによって指標を運用することが必ずしも容易でない業務能力評価について検討を行い、客観性のあるエビデンスによって指標を運用し易い業績評価に基づいた業務能力評価の可能性について検討[9]を行った結果、附属書B (参考) 運用例に対する修正の内容に軽微な修正を施した。

修正した附属書B (参考) 運用例を附属資料3に示す。

5.1.2 英語版に対する編集上の修正

2013 ICES Conferenceへのcontributionに対する査読コメントに応じて、次の修正を行った。

- “Summary” is added.

- b) "Introduction" is replaced with "Background" to clearly explain the background as to why skill standards are necessary.
- c) "Annex A Applications" is added to show some uses of this skill standard.
- d) Some wordings in clauses 7, 8 and Background are corrected.

5.2 スキル標準の内容の再検討

スキル標準の内容の再検討の中で、次のような課題の解決の必要性が指摘されている。

- a) スキルカードの網羅性と分解能の明確化
- b) スキルの評価における計測性の明確化
- c) テンプレートの記述における変数、引数の導入(スキル標準記述言語の開発)

5.3 国際的なスキル標準に向けての検討

ITU, ICES等の国際的なスキル標準に向けての検討の中で、次のような課題の解決の必要性が指摘されている。

- a) Task Classification
- b) Coverage of industries
- c) linkage with curriculum or accreditation board for engineering education

6. むすび

“スキル標準－標準化人材に必要なスキルの評価”を開発した金沢工大でのプロジェクトの活動を引き継いだ標準化活動スキル標準スタディグループ(SG-SSS)におけるスキル標準のレビュー/修正・改訂に関する活動の中で、特に公表済みテキストに対する編集上の修正に関して要点をまとめた。2012年度のプロジェクトの活動期間が極めて限定されていたため、この作業は公表済みのスキル標準をブラシアップするために不可欠である。

ここに報告した活動は、知的財産推進計画2010に示された

- 戦略1 国際標準化特定戦略分野における国際標準の獲得を通じた競争力強化
 - (2) 競争力強化戦略の策定・実行のための基盤整備
 - 7 標準化に関する検定制度の創設(中期)
 - 標準化に関する知識の普及や国際標準化活動の専門家のスキルの「見える化」を目指し、標準マネジメントに関する検定・認定制度の創設に向け検討し、結論を得る。

に密接に関係するものであり、2013年6月に発表された日本再興戦略に示された

- 3. 科学技術イノベーションの推進
 - ⑦知的財産戦略・標準化戦略の強化
 - 4. 世界最高水準のIT 社会の実現
 - ⑥産業競争力の源泉となるハイレベルなIT 人材の育成・確保

にも大きく寄与することが期待される。

文献

- [1] ITスキル標準V3 2011, 情報処理推進機構, 2012-03, http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download_V3_2011.html.
- [2] 知財人材スキル標準, 経済産業省, 2007-03, <http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/ipss/index.html>.
- [3] 鈴木俊吾, 標準化スキルスタンダードへの期待, 画像電子学会 第11回国際標準化教育研究会, STD11-4, 2013-01-25, <http://www.y-adagio.com/public/committees/std/confs/std11/std11-4.pdf>.
- [4] 杉光一成, 標準化スキルスタンダード開発の中間報告, 画像電子学会 第11回国際標準化教育研究会, STD11-5, 2013-01-25, <http://www.y-adagio.com/public/committees/std/confs/std11/std11-5.pdf>.
- [5] 経済産業省委託 平成24年度国際標準開発事業, 標準化人材のスキル明確化に関する調査成果報告, 金沢工業大学, 2013-03.
- [6] 杉光一成, 上條由紀子, 小町祐史, 黒川利明, 林瑞枝, 標準化人材に必要なスキルを評価するためのスキル標準, 画像電子学会誌, Vol. 42, No. 2, 2013-03.
- [7] 標準化スキルスタンダード, 日本工業標準調査会, 2013-05より, http://www.jisc.go.jp/policy/skill/STDskill-std_top.htm.
- [8] 標準化活動スキル標準スタディグループ (SG-SSS), 2013-04より, <http://www.y-adagio.com/public/committees/sg-sss/index.htm>.
- [9] 小町祐史, 岡本秀樹, “スキル標準－標準化人材に必要なスキルの評価”における業績評価に基づく業務能力評価の検討, 画像電子学会2013年度年次大会, T4-4, 2013-06-23, http://www.y-adagio.com/public/committees/std/ann_conf/mcc2013/T4-4/T4-4.htm.

附属資料 1 修正したテンプレート

==業績評価指標==

a) 責任性

担当者として対応した。

b) 経験内容

次の細目の1個以上を行った実績または経験をもつ。

c) 成果内容

次の細目の1個以上の実績または経験をもつ。

- 1) 経験内容に示す業務(個人、グループのものを含む。以下同じ。)の結果,
- 2) 経験内容に示す業務の結果,
- 3) 経験内容に示す業務の結果,
- 4) 経験内容に示す業務の結果,
- 5) 経験内容に示す業務を自社主力製品または新開発製品に係る標準化戦略を適切に立案した。
- 6) 経験内容に示す業務の結果が最終的には経営層、株主等に参照されるに至った。

d) 社内外貢献

次の細目の1個以上を行った実績または経験をもつ。

- 1) 後輩に対する育成指導または助言を行った。
- 2) 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
- 3) 社内外の講習会(一般、子供、大学、企業または業界向けのセミナー、勉強会等)における講師を担当した。
- 4) 社内外の委員会(関連業界、関連官庁の委員会等)にメンバーとして参画した。
- 5) 担当業務または規格について論文を執筆した。
- 6) 担当業務、製品もしくは規格に関する学会発表または展示会発表を行った。
- 7) 情報(規格に関する情報、規格に関する解釈、互換性に関する情報、自己の業務の経験等)に関し、資料(新聞、雑誌、ウェブページを含む。)を作成し、または発信した。
- 8) 社内外関係者に対し、業務経験に基づくノウハウを提供した。

==業務能力評価指標==

e) 事業理解力

次の細目を満たす。

- 1) 企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。)を理解し、関係のある標準化戦略を参照の上、自己の業務の位置付け(国内および国際の位置付けを含む。)を理解し、説明し、自己の業務に応用できる。
- 2) 自己の業務が、企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。), ならびに関係のある標準化戦略に対して、どのように貢献できるかを理解し、説明し、提案できる。

f) コミュニケーション力

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 関係者から円滑に情報収集、共有および交換できる。
- 2) 関係者にわかりやすく説明できる。
- 3) 関係者からの説明を正しく理解することができる。
- 4) 関係者と連携し、協働(すり合わせを含む。)できる。
- 5) 関係者間で人脈を形成し、仲間作りをできる。

g) ネゴシエーション力

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 交渉の場を設定できる(オフラインでの交渉(アポ取り、場の設定を含む。)ができる。)
- 2) 意見、主張等を説明し説得できる。
- 3) 意見または主張を引き出すことができる。
- 4) 争点を適切に把握し、合意形成に向けて提言できる(相手の意見、立場、方針を尊重し理解し、自社の守るべきボトムラインを理解し、妥協できる項目の優先順位をつけることを含む。)

h) 企画力

次の細目を満たす。

- 1) 現状から課題を見出し、その課題への独自の解決案を創出することができる。

i) リーダシップ

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 所属組織(会社、団体、グループを含む。)の問題点または課題を認識し、運営の方向性(関係者の意識付、関係者の指導、協議の場を設ける、参加者の積極的な参加または意見表明を促す、異論または反論に対して適切に処置(議論の分離、次回の検討題材とする。)することを含む。)を提示できる。
- 2) 異なる意見(各部門間の関係(各部門の戦略を含む。), 同業他社との競争共同関係、業界活動、国の標準化政策の違いを含む。)を新たな視点で、見直し、全員で合意できる目標を提示することができる。
- 3) 関係者の立場を尊重し、進むべき方向に沿って関係者間の信頼関係を築くことができる。

j) 表現力

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 業務に関する参照内容(会話、質問、意見、対象となる標準、会議内容、メール、電話、法令、論文、手続、動向、事例、課題、およびその他の関連情報を含む。)を必要な言語で(専門用語を含む。), 情報交換できる程度に理解し、業務を遂行できる。
- 2) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、報告書作成、議事録作成、メール)を遂行するために、必要な言語で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に文章で説明し(プレゼンテーション資料作成を含む。), 説得できる。
- 3) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、議事進行、会話、発言、電話、プレゼンテーション)を遂行するために、必要な言語で、口頭で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に説明し、発表または説得できる。

k) 技術理解力

次の細目を満たす。

- 1) 業務に関連する技術(背景、効果、影響、技術内容、特徴、自社技術、技術用語、技術動向、技術議論、類似(周辺)技術、関連技術、競合他社の技術、製品中の使用技術、標準技術、IPR ポリシーで扱う技術、優位性)を掌握し、説明し、業務を遂行できる。

l) 実務能力

次の細目の3)を含む2個以上を満たす。

- 1) 適切な時間管理の下で、業務に関する参照内容(自社の方針(ポリシー)、諸手続、動向、事例、課題)を理解し、説明し、業務を遂行できる。
- 2) 業務の遂行に際して、参照内容に不備があった場合、その内容を報告することができる。
- 3) 当該業務の遂行に際し、課題を発見し、解決することができる。

m) その他の能力

次の細目の0個以上を満たす。

“1) 標準化戦略”の業務のスキル、およびそれ以外の各標準化業務のレベル2のスキルにおいては、テンプレートに対する追加を下線付きの文字で示し、テンプレートの不要な記述を下付き添え字のフォントで表記された文字で示す。各標準化業務のレベル1およびレベル3のスキルでは、その業務のレベル2からの追加を太字表記の文字で示し、レベル2の不要な記述を下付き添え字のフォントで表記された文字で示す。

レベル2においてテンプレートから追加記述された下線箇所は、レベル1、3においては下線を付けず、レベル2においてテンプレートから不要記述された下付き添え字の文字列は、レベル1、3においては記述しない。(再掲)

附属資料2 修正したスキルカード

5) 団体創設(デジュール標準)

5-1) レベル1

==業績評価指標==

a) 責任性

担当者(国際標準化機関またはそれに準ずる機関にて委員を務める者等) **補助者(社内委員会の委員、国内の標準化機関の委員を務める者、または国際標準化機関もしくはそれに準ずる機関にリーダーに同行して参加する者等)**として対応した。

b) 経験内容

次の細目の1個以上を 自立的に **リーダーの下で行った実績または経験をもつ。**

- 1) 自社戦略をふまえ、標準化団体における標準化戦略を詳細に理解し、分析し、対象(規格として提案すべき自社技術と、そうでないものの線別を含む。)を立案した。
- 2) 団体の創設および参加に関し、必要性、手続き、自社の分担(資金、人の供出等に関するもの)のために、経営層に説明し、調整し、決裁を取得した。
- 3) 団体創設のための準備委員会の設立、団体の組織化(総会、意思決定機関、作業部会、認証機関等の設置含む。)、手続(許認可、登記含む。)の整備を、関連団体(企業、行政、業界団体を含む。)と協力して企画し、実行した。
- 4) 標準化戦略に基づき、規格策定に影響をもつ企業または国に対する参加勧誘を適切に働きかけた。

c) 成果内容

次の細目の0個以上の実績または経験をもつ。

- 1) 経験内容に示す業務(個人、グループのものを含む。以下同じ。)の結果、自社技術を標準化するための団体を創設した。
- 2) 経験内容に示す業務の結果、社内外の関係者の協力を得た、または業界各社が連携をとることができるようになった。
- 3) 経験内容に示す業務の結果、幹事国として審議において主導権を取ることができた。
- 4) 経験内容に示す業務の結果、当該事業、技術の市場規模またはシェアを広げることができた。
- 5) 経験内容に示す業務の結果、自社技術または製品等の優位性を向上した。
- 6) 経験内容に示す業務の結果、知財権収入が増加した。
- 7) 経験内容に示す業務の結果、意向を満たす形で標準原案を提案できた。
- 8) 経験内容に示す業務を主力製品(サービス)または重要な特定のテーマ(将来のものを含む。)について行った。
- 9) 経験内容に示す業務の結果が最終的には経営層、株主等に参照されるに至った。

d) 社内外貢献

次の細目の1個以上を行った実績または経験をもつ。

- 1) 後輩に対する育成指導または助言を行った。
- 1) 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
- 2) 社内外 (企業グループ内、業界の会員企業、不特定多数の企業を含む。)の講習会(一般、子供、大学、企業または業界向けのセミナー、勉強会、ワークショップ等)の 組織化に参画し、または講師を担当した。
- 3) 社内外の委員会(関連業界、関連官庁の委員会等)の 組織化に参画し、またはメンバーとして参画した。
- 4) 担当業務または規格について論文を執筆した。
- 5) 担当業務、製品もしくは規格に関する学会発表または展示会発表を行った。
- 6) 情報(規格に関する情報、規格に関する解釈、互換性に関する情報、自己の業務の経験含む。)に関し、資料(新聞、雑誌、ウェブページを含む。)を作成し、または発信した。
- 8) 社内外関係者に対し、業務経験に基づくノウハウを提供した。

==業務能力評価指標==

e) 事業理解力

次の細目を満たす。

- 1) 企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。)を理解し、関係のある標準化戦略を参照の上、自己の業務の位置付け(国内および国際の位置付けを含む。)を**最低限の範囲で**理解し、説明し、自己の業務に応用できる。し、自己の業務に応用できる。
- 2) 自己の業務が、企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。)、ならびに関係のある標準化戦略に対して、どのように貢献できるかを理解し、説明し、提案できる。

f) コミュニケーション力

次の細目を1個以上を満たす。

- 1) 関係者から円滑に情報収集、共有および交換できる。
- 2) 関係者にわかりやすく説明できる。
- 3) 関係者からの説明を正しく理解することができる。
- 4) 関係者と連携し、協働(すり合わせを含む。)できる。

g) ネゴシエーション力

次の細目の1個以上を満たす。

- 1) 交渉の場を設定できる(オフラインでの交渉(アゴ取り、場の設定を含む。))ができる。
- 2) 意見、主張等を説明し、説得できる。
- 3) 意見または主張を引き出すことができる。
- 3) 争点を適切に把握し、合意形成に向けて提言できる。(相手の意見、立場、方針を尊重し理解し、自社の守るべきボトムラインを理解し、妥協できる項目の優先順位をつけることを含む。)

h) 企画力

次の細目を満たす。

- 1) **リーダーの下で**、現状から課題(新しい標準分野を含む。)を見出し、その課題への独自の解決案を創出することができる。

i) リーダシップ

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 所属組織(会社、団体、グループを含む。)の問題点または課題を認識し、運営の方向性(関係者の意識付、関係者の指導、協議の場を設ける、参加者の積極的な参加または意見表明を促す、異論または反論に対して適切に処置(議論の分離、次回の検討題材とする。)することを含む。)を提示できる。
2) 異なる意見(各部門間の関係(各部門の戦略を含む。)、同業他社との競争共同関係、業界活動、国の標準化政策の違いを含む。)を新たな視点で、見直し、全員で合意できる目標を提示することができる。
3) 関係者の立場を尊重し、進むべき方向に沿って関係者間の信頼関係を築くことができる。

j) 表現力

次の細目の1個以上を満たす。

- 1) 業務に関する参照内容(会話、質問、意見、対象となる標準、会議内容、メール、電話、法令、論文、手続、動向、事例、課題、およびその他の関連情報を含む。)を必要な言語で(専門用語を含む。)、情報交換できる程度に理解し、業務(分析、調査を含む。)を遂行できる。
2) 規格文書作成のために、必要な言語で、必要なルール(directives 含む。)に沿って、意図を反映した記載ができる。
3) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、報告書作成、議事録作成、メール)を遂行するために、必要な言語で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に文章で説明し(プレゼンテーション資料作成を含む。)、説得できる。
3) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、議事進行、会話、発言、電話、プレゼンテーション)を遂行するために、必要な言語で、口頭で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に説明し、発表または説得できる。

k) 技術理解力

次の細目を満たす。

- 1) 団体が扱う技術(背景、効果、影響、技術内容、特徴、自社技術、技術用語、技術動向、技術議論、類似(周辺)技術、関連技術、競合他社の技術、製品中の使用技術、標準技術、IPR ポリシーで扱う技術、優位性)を最低限の範囲で掌握し、説明し、業務を遂行できる。

l) 実務能力

次の細目の3を含む2個以上を満たす。

- 1) 適切な時間管理の下で、業務に関する参照内容(団体創設に伴う許認可、登記その他関連の法令・規則等(独禁法、条約等を含む。))、自社の方針(ポリシー)、諸手続、動向、事例、課題)を最低限の範囲で理解し、説明し、業務を遂行できる。
2) 業務の遂行に際して、参照内容に不備があった場合、その内容を報告することができる。
3) リーダーの下で、当該業務の遂行に際し、課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む。)

m) その他の能力

指定しない。

5-2) レベル 2

==業績評価指標==

a) 責任性

担当者(国際標準化機関またはそれに準ずる機関にて委員を務める者等)として対応した。

b) 経験内容

次の細目の1個以上を自立的に行った実績または経験をもつ。

- 1) 自社戦略をふまえ、標準化団体における標準化戦略を詳細に理解し、分析し、対策(規格として提案すべき自社技術と、そうでないものとの峻別含む。)を立案した。
2) 団体の創設および参加に関し、必要性、手続き、自社の分担(資金、人の供出等)に関するもののために、経営層に説明し、調整し、決裁を取得した。
3) 団体創設のための準備委員会の設立、団体の組織化(総会、意思決定機関、作業部会、認証機関等の設置含む。)、手続(許認可、登記含む。)の整備を、関連団体(企業、行政、業界団体を含む。)と協力して企画し、実行した。
4) 標準化戦略に基づき、規格策定に影響力をもつ企業または国に対する参加勧誘を適切に働きかけた。

c) 成果内容

次の細目の1個以上の実績または経験をもつ。

- 1) 経験内容に示す業務(個人、グループのものを含む。以下同じ。)の結果、自社技術を標準化するための団体を創設した。
2) 経験内容に示す業務の結果、社内外の関係者の協力を得た、または業界各社が連携をとることができるようになった。
3) 経験内容に示す業務の結果、幹事国として審議において主導権を取ることができた。
4) 経験内容に示す業務の結果、当該事業、技術の市場規模またはシェアを広げることができた。
5) 経験内容に示す業務の結果、自社技術または製品等の優位性を向上した。
6) 経験内容に示す業務の結果、知財権収入が増加した。
7) 経験内容に示す業務の結果、意向を満たす形で標準原案を提案できた。
8) 経験内容に示す業務を、自社主力製品(サービス)または、新開発製品に係る標準化戦略を適切に立案し重要な特定のテーマ(将来のものを含む。)について行った。
9) 経験内容に示す業務の結果が最終的には経営層、株主等に参照されるに至った。

d) 社内外貢献

次の細目の1個以上を行った実績または経験をもつ。

- 1) 後輩に対する育成指導または助言を行った。
2) 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
3) 社内外(企業グループ内、業界の会員企業、不特定多数の企業を含む。)の講習会(一般、子供、大学、企業または業界向けのセミナー、勉強会、ワークショップ等)の組織化に参画し、または講師を担当した。
4) 社内外の委員会(関連業界、関連官庁の委員会、作業委員会、国際学会等)の組織化に参画し、またはメンバとして参画した。
5) 担当業務または規格について論文を執筆した。
6) 担当業務、製品もしくは規格に関する学会発表または展示会発表を行った。
7) 情報(規格に関する情報、規格に関する解釈、互換性に関する情報、自己の業務の経験含む。)に関し、資料(新聞、雑誌、ウェブページを含む。)を作成し、または発信した。
8) 社内外関係者に対し、業務経験に基づくノウハウを提供した。

==業務能力評価指標==

e) 事業理解力

次の細目を満たす。

- 1) 企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。)を理解し、関係のある標準化戦略を参照の上、自己の業務の位置付け(国内および国際の位置付けを含む。)を理解し、説明し、自己の業務に応用できる。
2) 自己の業務が、企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。)、ならびに関係のある標準化戦略に対して、どのように貢献できるかを理解し、説明し、提案できる。

f) コミュニケーション力

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 関係者から円滑に情報収集、共有および交換できる。
2) 関係者にわかりやすく説明できる。
3) 関係者からの説明を正しく理解することができる。
4) 関係者と連携し、協働(すり合わせを含む。)できる。
5) 関係者間で人脈を形成し、仲間作りをできる。

g) ネゴシエーション力

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 交渉の場を設定できる(オフラインでの交渉(アゴ取り、場の設定を含む。))ができる。
2) 意見、主張等を説明し説得できる。
3) 意見または主張を引き出すことができる。
4) 争点を適切に把握し、合意形成に向けて提言できる。(相手の意見、立場、方針を尊重し理解し、自社の守るべきボトムラインを理解し、妥協できる項目の優先順位をつけることを含む。)

h) 企画力

次の細目を満たす。

- 1) 現状から課題(新しい標準分野を含む。)を見出し、その課題への独自の解決案を創出することができる。

i) リーダシップ

次の細目の2個以上を満たす。

- 1) 所属組織(会社、団体、グループを含む。)の問題点または課題を認識し、運営の方向性(関係者の意識付、関係者の指導、協議の場を設ける、参加者の積極的な参加または意見表明を促す、異論または反論に対して適切に処置(議論の分離、次回の検討題材とする。)することを含む。)を提示できる。
2) 異なる意見(各部門間の関係(各部門の戦略を含む。))、同業他社との競争共同関係、業界活動、国の標準化政策の違いを含む。)を新たな視点で、見直し、全員で合意できる目

標を提示することができる。

3) 関係者の立場を尊重し、進むべき方向に沿って関係者間の信頼関係を築くことができる。

j) 表現力

次の細目の2個以上を満たす。

1) 業務に関する参照内容(会話、質問、意見、対象となる標準、会議内容、メール、電話、法令、論文、手続、動向、事例、課題、およびその他の関連情報を含む。)を必要な言語で(専門用語を含む。)、情報交換できる程度に理解し、業務(分析、調査を含む。)を遂行できる。

2) 規格文書作成のために、必要な言語で、必要なルール(directives 含む。)に沿って、意図を反映した記載ができる。

3) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、報告書作成、議事録作成、メール)を遂行するために、必要な言語で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に文章で説明し(プレゼンテーション資料作成を含む。)、説得できる。

4) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、議事進行、会話、発言、電話、プレゼンテーション)を遂行するために、必要な言語で、口頭で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に説明し、発表または説得できる。

k) 技術理解力

次の細目を満たす。

1) 業務に関する**団体が扱う技術(背景、効果、影響、技術内容、特徴、自社技術、技術用語、技術動向、技術議論、類似(周辺)技術、関連技術、競合他社の技術、製品中の使用技術、標準技術、IPR ポリシーで扱う技術、優位性)を掌握し、説明し、業務を遂行できる。**

l) 実務能力

次の細目の3を含む2個以上を満たす。

1) 適切な時間管理の下で、業務に関する参照内容(団体創設に伴う許認可、登記その他関連の法令・規則等(独禁法、条約等を含む。))、自社の方針(ポリシー)、諸手続、動向、事例、課題)を理解し、説明し、業務を遂行できる。

2) 業務の遂行に際して、参照内容に不備があった場合、その内容を報告することができる。

3) 当該業務の遂行に際し、課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む。))。

m) その他の能力

次の細目の0個以上を満たす**指定しない。**

5-3) レベル 3

==業績評価指標==

a) 責任性

担当者(国際標準化機関またはそれに準ずる機関にて委員を務める者等)**リーダー(国際標準化機関もしくはそれに準ずる機関にて公職を務める者等)**として対応した。

b) 経験内容

次の細目の**2個以上を、自ら主導的**に行った実績または経験をもつ。

1) 自社戦略をふまえ、標準化団体における標準化戦略を詳細に理解し、分析し、対策(規格として提案すべき自社技術と、そうでないものとの峻別含む。)を立案した。

2) 団体の創設および参加に関し、必要性、手続き、自社の分担(資金、人の供出等に関するもの)のために、経営層に説明し、調整し、決裁を取得した。

3) 団体創設のための準備委員会の設立、団体の組織化(総会、意思決定機関、作業部会、認証機関等の設置含む。)、手続(許認可、登記含む。)の整備を、関連団体(企業、行政、業界団体を含む。)と協力して企画し、実行した。

4) 標準化戦略に基づき、規格策定に影響をもつ企業または国に対する参加勧誘を適切に働きかけた。

c) 成果内容

次の細目の**2個以上の実績**または経験をもつ。

1) 経験内容に示す業務(個人、グループのものを含む。以下同じ。)の結果、自社技術を標準化するための団体を創設した。

2) 経験内容に示す業務の結果、社内外の関係者の協力を得た。または業界各社が連携をとることができるようになった。

3) 経験内容に示す業務の結果、幹事国として審議において主導権を取ることができた。

4) 経験内容に示す業務の結果、当該事業、技術の市場規模またはシェアを広げることができた。

5) 経験内容に示す業務の結果、自社技術または製品等の優位性を向上した。

6) 経験内容に示す業務の結果、知財権収入が増加した。

7) 経験内容に示す業務の結果、意向を満たす形で標準原案を提案できた。

8) 経験内容に示す業務を主力製品(サービス)または重要な特定のテーマ(将来のものを含む。))について行った。

9) 経験内容に示す業務の結果が最終的には経営層、株主に参照されるに至った。

d) 社内外貢献

次の細目の**2個以上**を行った実績または経験をもつ。

1) 後輩に対する育成指導または助言を行った。

2) 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

3) 社内外(企業グループ内、業界の会員企業、不特定多数の企業を含む。)の講習会(一般、子供、大学、企業または業界向けのセミナー、勉強会、ワークショップ等)の組織化に参画し、または講師を担当した。

4) 社内外の委員会(関連業界、関連官庁の委員会、作業委員会、国際学会等)の組織化に参画し、またはメンバとして参画した。

5) 担当業務または規格について論文を執筆した。

6) 担当業務、製品もしくは規格に関する学会発表または展示会発表を行った。

7) 情報(規格に関する情報、規格に関する解釈、互換性に関する情報、自己の業務の経験含む。)に関し、資料(新聞、雑誌、ウェブページを含む。)を作成し、または発信した。

8) 社内外関係者に対し、業務経験に基づくノウハウを提供した。

==業務能力評価指標==

e) 事業理解力

次の細目を満たす。

1) 企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。)を理解し、関係のある標準化戦略を参照の上、**自己標準化に関する組織全体の業務(自己の業務を含む。)**の位置付け(国内および国際の位置付けを含む。)を理解し、説明し、自己の業務に応用できる。

2) **自己標準化に関する組織全体の業務(自己の業務を含む。)**が、企業戦略、事業戦略、研究開発戦略および知財戦略(オープンとクローズの戦略的使い分けを含む。))、ならびに**関係のある標準化戦略**に対して、どのように貢献できるかを理解し、説明し、提案できる。

f) コミュニケーション力

次の細目の**すべて**を満たす。

1) 関係者から円滑に情報収集、共有および交換できる。

2) 関係者にわかりやすく説明できる。

3) 関係者からの説明を正しく理解することができる。

4) 関係者と連携し、協働(すり合わせを含む。)できる。

5) 関係者間で人脈を形成し、仲間作りをできる。

g) ネゴシエーション力

次の細目の**4個以上**を満たす。

1) 交渉の場を設定できる(オフラインでの交渉(アボ取り、場の設定を含む。))ができる。)

2) 意見、主張等を説明し説得できる。

3) 意見または主張を引き出すことができる。

4) 争点を適切に把握し、合意形成に向けて提言できる。(相手の意見、立場、方針を尊重し理解し、自社の守るべきボトムラインを理解し、妥協できる項目の優先順位をつけることを含む。))。

h) 企画力

次の細目を満たす。

1) **主導的に**、現状から課題(新しい標準分野を含む。)を見出し、その課題への独自の解決案を創出することができる。

i) リーダシップ

次の細目の**すべて**を満たす

1) 所属組織(会社、団体、グループを含む。)の問題点または課題を認識し、運営の方向性(関係者の意識付、関係者の指導、協議の場を設ける、参加者の積極的な参加または意見表明を促す、異論または反論に対して適切に処置(議論の分離、次回の検討題材とする。)することを含む。))を提示し、**進捗管理し、評価**できる。

2) 異なる意見(各部門間の関係(各部門の戦略を含む。))、同業他社との競争共同関係、業界活動、国の標準化政策の違いを含む。)を新たな視点で、見直し、全員で合意できる目標を提示することができる。

3) 関係者の立場を尊重し、進むべき方向に沿って関係者間の信頼関係を築くことができる。

j) 表現力

次の細目のすべてを満たす。

- 1) 業務に関する参照内容(会話、質問、意見、対象となる標準、会議内容、メール、電話、法令、論文、手続、動向、事例、課題、およびその他の関連情報を含む。)を必要な言語で(専門用語を含む。)、情報交換できる程度に理解し、業務(分析、調査を含む。)を遂行できる。
- 2) 規格文書作成のために、必要な言語で、必要なルール(directives 含む。)に沿って、意図を反映した記載ができる。
- 3) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、報告書作成、議事録作成、メール)を遂行するために、必要な言語で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に文章で説明し(プレゼンテーション資料作成を含む。)、説得できる。
- 4) 業務(関係者との意見交換、情報収集、情報共有、交渉、議事進行、会話、発言、電話、プレゼンテーション)を遂行するために、必要な言語で、口頭で、明瞭・簡潔・論理的・平易・的確に説明し、発表または説得できる。

k) 技術理解力

次の細目を満たす。

- 1) 団体が扱う技術(背景、効果、影響、技術内容、品質管理に関するもの、特徴、自社技術、技術用語、技術動向、技術議論、類似(周辺)技術、関連技術、競合他社の技術、製品中の使用技術、テストベック、標準技術、IPR ポリシーで扱う技術、優位性)を掌握し、説明し、理解に基づいて業務を遂行に応用展開できる。

l) 実務能力

次の細目のすべてを満たす。

- 1) 適切な時間管理の下で、業務に関する参照内容(団体創設に伴う許認可、登記その他関連の法令・規則等(独禁法、条約等を含む。)、自社の方針(ポリシー)、諸手続、動向、事例、課題)を理解し、説明し、理解に基づいて業務を遂行に応用展開できる。
- 2) 業務の遂行に際して、参照内容に不備があった場合、その内容を報告することができる。
- 3) 当該業務の遂行に際し、課題を発見し、解決を主導することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む。)(下位のレベル者に対して指導ができる)。

m) その他の能力

指定しない。

附属資料 3 修正した付属書 B(参考) 運用例

国際デジュール規格の起案を担当した社員について、“12) 起案(デジュール標準)”に基づきスキルレベルを判定する例を考える。この社員の業務プロフィールを次に記す。

社員のプロフィール:

- 1) 自社の電子書籍の仕様にに基づき、
- 2) IEC の TC に NP 提案を行って
- 3) NP 投票でプロジェクトを成立させ、
- 4) プロジェクトリーダーとして国際規格素案を作成した。

その過程において次の活動を行っている。

- 5) 企業戦略、事業戦略および知財戦略を把握した上で、関係のある標準化戦略を参照の上、自己の業務の位置付けを理解して、事業部内での方針説明を行い、事業部長の承認をとった。
- 6) NP 提案に対する各国からのコメント(多くの否定的コメントを含む)に対して、適切な対処を行った。
- 7) NP 提案を行うに先立ち、関連国内委員会で提案内容の説明を行って承認をとった経緯がある。
- 8) NP 提案を行うに先立ち、国際の関連メンバを集めてに提案内容の説明を行って仲間作りを行った経緯がある。
- 9) 国際規格素案の概要について、国内の学会で1回だけ講演した。

このプロフィールの内容を“12) 起案(デジュール標準)”のレベル 2 のスキル評価指標の項目に合わせて整理すると以降に示すとおりとなる。

==業績評価指標==

a) 責任性

IEC の TC の Project Leader を務めている。

b) 経験内容

自社の電子書籍の仕様にに基づき、NP 提案を行い、国際規格素案を作成した。

c) 成果内容

NP 提案が承認されて、プロジェクトが成立した。

d) 社内外貢献

国際規格素案の概要について、国内の学会で1回講演した。

==業務能力評価指標==

e) 事業理解力

企業戦略、事業戦略および知財戦略を把握した上で、関係のある標準化戦略を参照の上、自己の業務の位置付けを理

解して、事業部内での方針説明を行い、事業部長の承認をとった上で活動している。

f) コミュニケーション力、および g) ネゴシエーション力

NP 提案を行うに先立ち、関連国内委員会で提案内容の説明を行って承認をとった経緯がある。

NP 提案を行うに先立ち、国際の関連メンバを集めてに提案内容の説明を行って仲間作りを行った経緯がある。

h) 企画力、および i) リーダシップ

NP 提案に対する各国からのコメントに対して、適切な対処を行って、プロジェクトを設立させた。

j) 表現力、k) 技術理解力、l) 実務能力

NP 提案を承認に導き、プロジェクトを成立させ、しかも国際規格素案を作成している。

従って、この社員は“12) 起案(デジュール標準)”のスキルとして規定されるレベル2の要件を満たしている。プロフィール項目の6)において f) コミュニケーション力のレベル3の能力を見せてはいるが、強力な反対国がいたわけではないので、i) リーダシップでレベル3の能力があるかどうかは不明である。したがって、レベル2は十分満たしているがレベル3には達していないことが分かる。