

国際標準化活動の基礎知識と実践的手法

第2部 標準化実践編

第2回 標準化会議の議事運営と会議ホストの実際

標準化活動実践編第2回として、議長など役職者としての立場からの会議・作業班の議事進行・運営手法、および会議を主催する場合のホストとしてのさまざまな留意事項について解説する。

すみた まさおみ やぶさき まさみ まるやま やすお
住田 正臣 薮崎 正実 丸山 康夫

1. まえがき

国際標準化活動の基礎的な知識に関する第1部[1][2]に続いて、第2部「標準化実践編」の第1回として、会議参加者、提案者の立場からその心得、作業の留意点について解説した[3]。本稿では、会議運営者の立場、すなわち会議における議長などの役職者としての会議の進め方、効率的・効果的に結論に導くための手法、および会議を主催（ホスト）する場合の準備、運営などにおいて配慮すべきさまざまな点について解説する。これらの内容の多くは、一般の会議開催、運営にも適用され得るものである。

2. 会議役職者の役割と議事進行法

本章では、標準化会議の流れ[2]を、議事進行する立場から、必要な役職者とその役割、アジェンダ項目ごとの留意事項、主に寄書審議における効果的な結論導出手法について解説する。

2.1 標準化会議の構成

標準化会議の運営には通常、以下の役職者が置かれる。

- ・議長：会議運営、議事進行と決議に関する最高責任者
- ・副議長：議長の補佐役および必要に応じて議事進行の代役
- ・書記：会議の事務的な補助を行う。特に入出力文書の整理・管理、議事録の作成が主要な役割
- ・エディタ：標準仕様書などの一定の成果文書（Deliverables）の作成を目的とした会議において、

ドラフト文書の作成、変更、会合組織外とのリエゾン^{*1}（情報交換、コメント・提案の反映など）を担当。

2.2 議長の役割・心得

議長は、その会議の議事進行と同会議中に行われる決議と実施プロセスに関する最高責任者である。標準仕様策定レベルの会議の役職者には通常、拒否権などの議決上の特権はなく、基本的には議事進行役ではあるが、会合のスケジューリング、議題の優先度および決議のタイミングなど、議長に最終的な決定権が与えられている場合が一般的であり、その会議の主導権を持つ。ただし、議長の権限は会合参加者からの信任に基づくものであるため、議事の公平な運営に最も気を配る必要がある。そのため、各組織が規定する会議進行・運営に関する規則・ガイドラインを熟知し、その遵守に細心の注意を払うことが重要である。

以下に、会議の各フェーズにおける議長の役割の詳細と留意事項について述べる。

(1) 会議の流れとアジェンダ項目

① 会議アジェンダ案の作成

会議アジェンダ案の作成は議長の任務である。各審議項目は、あらかじめ会合参加者から提出された寄書・提案に基づいて作成する。対象となる仕様、またはその仕様における課題ごとに1つの議題を設定し、各課題に関する寄書を割り当てる。一寄書一提案の原則[3]は、アジェンダ作成の効率化にも貢献する。

議長は、提出された寄書の趣旨を事前によく把握し、賛成・反対寄書、事前のメール、オフライ

*1 リエゾン：別の標準化組織間、または1つの標準化組織の別グループ間で、相互に連携して整合のとれた仕様を策定するために情報を交換すること。

ン議論などから議論の争点・着地点・妥協点などを想定してあらかじめ議事進行のポイント（複数の寄書がある場合、不公平感を与えないことを留意し扱う順番も考慮）を定め、割当時間を設定する（時間的進行の効率性、正確性も議長の資質の1つ）。意見集約が困難な案件については、事前の根回しなどの工夫をする。

・Late寄書の扱い

提出寄書には通常締切りが設けられており、締切り後の寄書は「Late寄書」とする。その取扱いは、各団体の運用規則などで規定されており、原則的に対象会議では扱わない、反対がなければ通常の寄書審議より議論の優先度を低くする、または議論をしても決議は行わない、などとするのが一般的である。

・出席者の確認

単に会合参加者の「自己紹介」的な役割でなく、投票有権者の確定や投票決議が有効となるための特定の出席率（Quorum）を満たしているかを確認するためにも、必須のアジェンダ項目である。通常、出席者の氏名、所属は会合議事録に記載される。

・議事録作成担当の指名

専任書記が置かれていない場合、議長が各会合参加者からボランティアを公募し、議事録の作成を担当させる。しかし、参加者にとっては負担がかかりあまり好まれる役割でないため、事前に非公式に依頼しておく、または参加者および副議長の持回りで順番を決めておくなどの根回しをしておくことよい。議事録作成担当の引き受け手がない場合、議長自ら作成することになる。

②前回議事録の確認

通常、事前にメーリングリストなどで配布されており、会議の場では単に確認のみとする場合も多い[3]。前回の会合参加者から修正提案があった場合に審議し、合意された修正を加えて承認とする。文言修正程度であれば議事録作成担当者がこれを確認する程度でよいが、決議事項に関する修正は慎重に扱うこと。修正提案について意見が分かれるようであれば、次節で述べる寄書審議の手続きをとる。

③寄書の審議

寄書の審議は、標準化会議において最も重要な議題である。本節(2)項において、寄書審議における議長の

役割を解説し、対処の手法を紹介する。

④議長報告書、議事録の確認

寄書審議終了後、上位の組織に対する議長報告書、さらに組織の通例によっては議事録の詳細確認・合意までが行われる。これらは寄書審議終了後、速やかに作成しなければならないため、副議長、書記、主要参加者と連携した効率的な手順を確立しておくことが望ましい。議長報告書の内容については、本節(3)項で解説する。

⑤次回会合の確認

会合におけるアジェンダ項目の最後に、次回の会合のスケジュールと主要なアジェンダ項目を確認する。また、定期会合以外のアドホック会合（中間会合とも呼ばれる）、電話会議などの必要性、スケジュールなども審議する。会議開催提案の詳細は3章で解説する。電話会議の時間設定では、各地域の時差に留意し特定の地域が早朝や深夜など、参加に不都合な時間帯に集中しないような配慮が必要となる。適宜、参加者の合意を得て時間帯を変更したり、巡回したりする工夫をするとよい。

⑥その他

アジェンダ項目の最後には、AOB（Any Other Business）、New Businessなどの項目が設定されていることが多いが、これは会合開始時点のアジェンダ承認以後に発生した議題を扱うための予備項目である。審議寄書の決議に関係するような緊急な議題は、その他項目への起案であっても適切な時間帯に挿入する配慮が必要だが、それ以外は、すべての議題終了後に次回会合への送付事項として確認する程度で十分である。

(2)寄書審議議事進行の実際

本節では、寄書審議の議事進行における注意点を項目別に解説する。

①議題案件の明確化

議題の中で扱う課題、スコープおよび割り当てられた寄書を確認し、審議の目的、成果目標を明らかにし、参加者の意識共有を図り、議論が主題から逸脱することを防ぐ。また、審議時間の割当ても明らかにしておく。

②寄書のプレゼンテーション

アジェンダに従って寄書の提出者にプレゼンテーシ

ョン（以下、プレゼン）をさせていく。議論に入る前に、プレゼンされた寄書に対する意図、趣旨を明確にするための質疑応答を行う。また、その内容の類似性や対峙性を考慮して、いくつかの寄書を続けてプレゼンさせた後に議論を行うことが効率的な場合もある。発表者が出席していない場合、割り当てた時間にプレゼンができない場合がある。基本的には提案者側の落ち度であるが（[I3]2.2節③）、審議の公平性、決議の緊急性を勘案して、「審議の延期」、「その寄書に対する賛成・反対双方の意見を整理して暫定的決議を示し、提案者が決議に異議がある場合は新たな寄書提出を求める」、「議長が代理でプレゼンして審議を行い、その決議を最終とする」といった対処法のうち、いずれかをとるべきである。

③論点（争点）・決議提案の明確化と審議・決議

寄書のプレゼンと質疑応答に引き続いて、各寄書の審議に入る。ある寄書に対する会議全体の情勢によって、その対処法を表1のように分類して整理する。寄書審議の議論を実際に進行するうえで有益な手法を2点挙げる。

1点目は、一般に欧米の発言者がより積極的であり、複雑な議論では英語を話す能力が劣る欧米以外の地域からの参加者が、言語的にその議論が理解できなくなって反論の機会を失ってしまう場合の対処である。状況によっては、発言者を遮ってでも他の意見を聞くことが重要である。このような場合の議長の役割は、適切なタイミングで議論の流れを参加者全体に確認することである。

2点目は、国・企業の立場、ポリシーの違いによってしばしば意見の対立が発生する場合である。このような場合は会合中の議論によって解決する可能性が少ないため、事前に察知し、当事者間のオフライン議論を促進させる。ただし、議長の独断で参加者を特定すると独占禁止法に抵触する恐れがあるため、オフライン議論は必ずオープンとすること。興味のある団体が限定されていると思われる場合にも会議全体の合意のもとで推進することが必要である。

④決議事項と未解決課題の明示およびその結果の周知、上位グループ・外部組織への連絡・通達などの確認

各議題終了時には、合意事項と未解決課題を明確に整理し、その結果の通知先（上位グループ、外部組織など）と、通知内容・手順、担当者および期限を明確にしておく。これらは「アクションアイテム」として議事録で整理する。アクションアイテムはまた、継続課題の審議促進にも利用する。各アクションの完了を確認するため、「検討した結果を寄書として提出する」「～をeメールで通知する」というように、具体的に完了した状態が明示できる記述とすること。

(3)議長報告書および上位グループへの報告

標準仕様策定のための組織構成は階層化されていることが通常である（[I2]3.1節）ため、会合の結果を上位グループに報告することも議長の任務である。会合の議事詳細を記録する議事録とは目的が異なり、議長報告書は、上位グループに対する「申渡し」、「決議事項通知」である。あらかじめテンプレート^{*2}で決められている場合もあるが、議長報告書には、おおむね以下の内容が必要である。

- ・グループの決議事項、上位グループでの追認、判断を求める決議提案
- ・他のグループ、外部組織との連絡事項（リエゾン文書の承認提案など）
- ・グループが担当するワークアイテムの進捗と未解決課題、仕様完成までのスケジュール
- ・新たなワークアイテムの提案
- ・運営上の通達事項、問題点（議長、副議長の欠員など）

(4)会議結果整理期間の役割

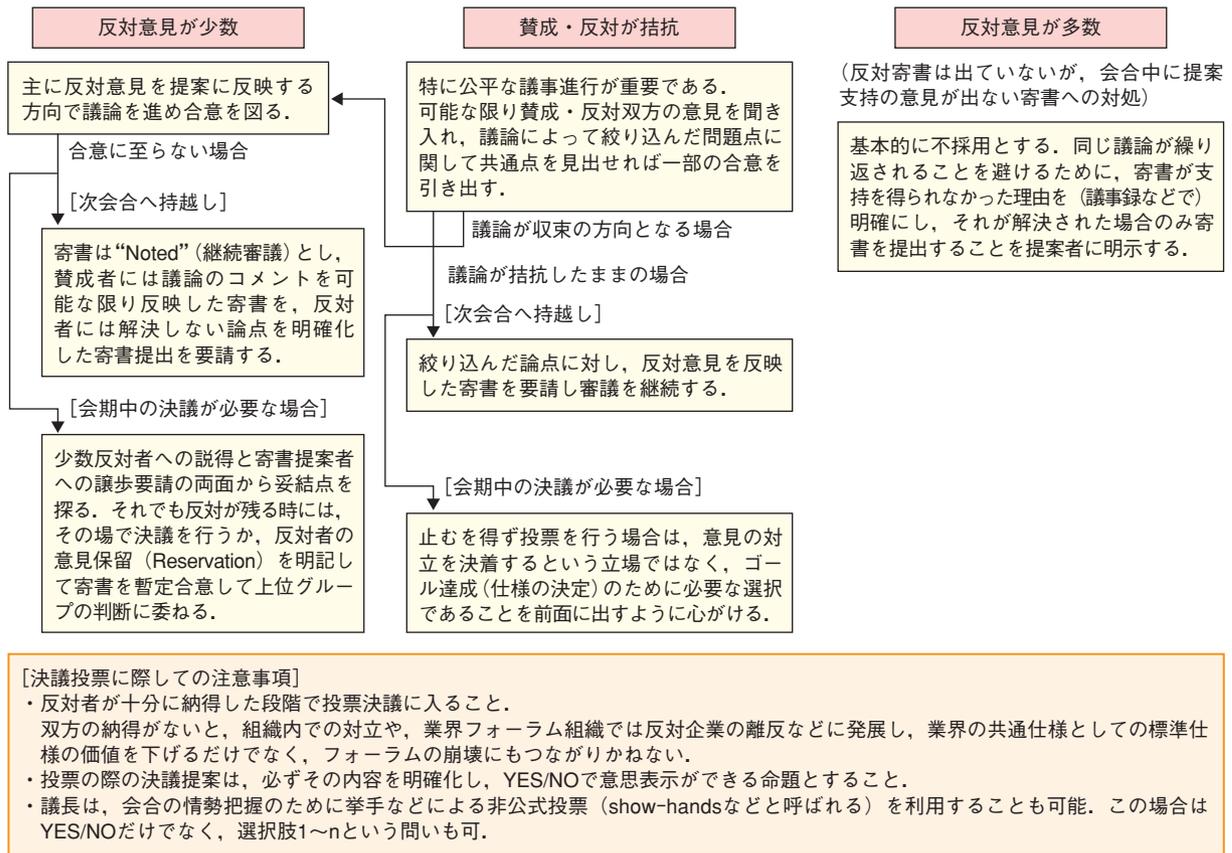
①前回会合での決議が実施されていることの確認

承認した仕様のステータス変更、公開手続き、合意した提案・CR（Change Request）^{*3}の反映、リエゾン文書の送付、その他アクションアイテムの確認などを他の役職者、担当者と分担し、連絡、連携を密にすることで事務作業の軽減を図る。特に会合中の未解決課題の進捗に漏れがないか、議事録と対照して確認する。

*2 テンプレート：ある書式に従った文書を作成するためのひな形。本稿では、標準仕様書を作成するための標準的な章構成、各章に含まれるべき項目などを示したガイドライン文書を意味する。

*3 CR：承認、または合意された仕様などの成果文書（またはそのドラフト）に対する追加、削除を含む修正・変更を提案する寄書のフォーマット、またはその寄書を提出する行為。

表1 会合の情勢による寄書審議対処の流れと留意点



②次回会合までのスケジュールの周知

会議での合意に従って次回会合までのスケジュールをメーリングリスト、メンバ用Webサイトなど決められた手段で周知する。

(5) 会議間の役割 (eメール、電話会議の議論を含む)

審議継続課題の解決に向けての根回しと、新しい課題提案への対応が主な役割となる。

意見が対立していた当事者間、企業間での対話を積極的に促すとともに、必要であれば議長が仲裁案、妥協案を提供することもある。新たな寄書提案に対しては、既存、新規の課題・ワークアイテムなどと照らし合わせ、そのスコープを的確に把握する。十分に理解ができない点、不明確な点は、提案者に直接確認をしておく。

組織によっては、前回会合からの継続審議の議論および新たな寄書提案に対する質疑、コメント、決議は、そのグループのメーリングリスト、電話会議およびWebサイト上などで行うことができる [3]。そのような場合も、

通常の会議と同様、議長が議論をリードし、表1の対処法を基に取りまとめる。

①電話会議の運営

アジェンダの準備、会議の進め方などは、通常の会議と同様であるが、環境の違い ([3]2.4節(2)) によく留意する。時間帯や自分の都合によってはオフィス環境で電話に出られない場合もあるが、そのような場合はあらかじめ副議長に議事進行を依頼するなどの根回しも考慮する。また、時間設定によって特定の地域のメンバが通常参加できない時間帯となってしまうことを容認しなければならない。こうした状況に対応するために、電話会議での決定事項は終了直後にメーリングリストなどで周知し、一定のレビュー期間において確定するというようなルールを取り決めておくのも1つの対策である。

②メーリングリスト、Webサイトの運用

メーリングリストによる周知事項の連絡などに関し

ては、常にその正確性、整合性に気を配る。また、メーリングリストによる技術的議論では、議論の流れが課題解決の方向からそれないように注視し、必要に応じて補正するコメントを出す程度で十分である。収束しそうな議論は適宜結論を導出し、対立している議論は適当なタイミングで会合の議題に反映して審議する。意思決定に際しては、時差的要素（[3]2.4節(1)）を勘案し、拙速に結論を出さないこと。

Webサイトにおける電子投票や承認が規定されている場合、通常その責任者は議長である。事前に合意された決議、承認、投票の起案を漏れなく実行し、結果を発効、周知させるために、自身に対する「アクションアイテム」を設定することも一案である。

2.3 副議長の役割

議長との関係における副議長の役割は、議長の代役と補佐という2点に集約される。議長の代役は「Hot stand-by」でなければならない。例えば、議長が病気などで急遽会合の進行ができなくなった場合には、議長からの特別な引継ぎなしに常にその任務を遂行できる準備が必要である。議長の補佐という側面では、議長の担当する作業の一部を分担することがあり、地域的、所属団体の特性による分担、持回りによる分担などが考えられる。また、議長とは別の視点で、議事進行に対して議長の気づきにくい点での助言を与える。

議長、副議長をグループのリーダーシップチームという形でとらえると、副議長は議長とは異なる地域、バリューチェーン^{*4}の代表として選出されている場合もある。このような観点では、副議長は自身が代表している地域、業界における自社の位置付けなどを意識し、議長職の中立性を遵守しながら、議事の進行、グループの舵取りにおいて自身の「支持母体」の意向を反映していくことも必要となる。

2.4 議長・副議長の選出と選出母体の動機付け

議長、副議長は、標準化組織に加盟する企業の参加

メンバが立候補して有権企業の間で選挙を行って選出されるのが通常である。議長・副議長は、その公的立場を利用して提出寄書、提案の背景にある各企業・団体の非公式情報を収集できる特別な立場にある。これが、そのグループの所掌する分野において優位な立場、主導権を取りたい企業・団体の最大のメリットであり、議長・副議長を擁立しようとする選出母体の動機付けとなる。

その一方で議長・副議長には議事運営における公平性、透明性が求められるため、選出母体の利益を前面に出す言動は最も慎まなければならない。したがって、そのグループに対して積極的に提案を行う場合には、議長・副議長が一企業を代表してそれを推進することは望ましくなく、議長・副議長を擁立する企業が自社の提案を推進する場合は、議長・副議長とは別のメンバに提案を行わせることが望ましい。

2.5 書記の役割

標準化運営組織（事務局）から人材が提供される場合もあるが、ここでは組織の規定、議長裁定によって、会合参加者からある一定の任期で選出（選挙、または議長任命／指名）される公式・非公式の専任書記の役割と心得について述べる。

書記の主な役割は、会合詳細のアレンジ（他グループとの合同会合、会議室規模と必要設備の算定と事務局への要求など）、アジェンダ案の作成・提出された寄書のアジェンダ項目への割当ての補助作業、議事録の作成・修正、寄書審議ステータスの管理、外部との文書送受の管理、アクションポイントリストの管理など、多岐にわたる。

書記を務める者の動機付けの1つとして、グループの運営、議事進行を円滑に進めるための議長の補助役を迅速かつ正確に遂行することで、グループメンバ、議長・副議長からの信頼を得ることによってグループ内のリーダーシップの地位にステップアップを目指すことがある。

2.6 エディタの役割

エディタは、あるグループが担当する1つの仕様の作成に特化した役割を持つ。エディタの業務は、その

*4 バリューチェーン：1つの製品またはサービスを顧客に提供する際に、その各生産工程における付加価値の連鎖。元来、一企業内部の活動を示す用語だが、本稿では、業界全体における各企業の役割（製造者、事業者、コンテンツ提供者など）の連鎖を意味している。

仕様策定の進捗に大きな影響があるため、その仕様策定のワークアイテムを推進する企業がボランティアとしてノミネートし、グループの合意を得て任命される場合が多い。

エディタの主な作業としては、「仕様ドラフトの骨組みを作成する」、「合意された提案を逐次ドラフトに反映して文書の更新管理を行う」、「仕様承認に向けて必要な内容、形式を整える」、「承認された、または安定化した仕様文書への合意CRの盛り込み、修正版の管理を行う」などである。

エディタは、担当する仕様の技術的内容は言うまでもなく、標準化組織で規定する仕様書作成のプロセス、様式にも精通している必要がある。グループを代表してその仕様の概要、ドラフトにおける課題点についてのプレゼンを任されることもある。

3. 会議ホストの実際

本章では、国際標準化会議をホストするための企画・立案の一般的な手法と会議ホストの事務局を務める場合の役割と運営における留意点を、その流れに沿って以下に示す。

①会議ホスト提案（企画書提出）

・日程

他の関連国際標準化会議と重複しないこと、関連国際会議、展示会などとの連結は参加者の便宜として有効。

・場所

主要国際ハブ空港からのアクセス容易性と参加者の宿泊ホテルが整備されていることに留意。

②標準化会議での承認

会議の一議題、または会議開催検討のための会合で、①の企画書を承認。ただし、単に日程と場所を口頭で提案して承認を得る程度とすることが多い。

③会議場・宿泊施設の手配（会議場、宿泊ホテルの選定）

・①で作成した企画書の日程に合った会議場、ホテルの選定

空港からホテル（ホテルと会議場が異なる場合は加えてホテルから会議場）の交通の便宜、インターネット接続環境の確認。

・トータルコストの概算と開催までのワークプランの作成（招待状発送期限から逆算して計画）。

④会議準備

・収支計算書の作成

支出：会議場費用（候補会議場の見積書を利用）、AV、IT設備費、飲食費、事務費、予備費
収入：参加者からの費用と主催標準化組織予算、または企業が費用援助

・スポンサーの募集（企業が費用援助の場合）

資金援助額に応じたベネフィット（配布物への企業ロゴ印刷、企業PR、レセプションでの挨拶など）を用意可。

・会議場・宿泊ホテルとの連絡・調整

会合の規模・設備要求に合った会議室の確保（アドホックグループ*5、ドラフティンググループの暫定的設置への対応）、レセプション・ディナーなどの段取り、特に食事の数量、ベジタリアンの対応に留意。

・標準化組織事務局との連携調整

招待状と参加登録者リスト作成のための連絡。

・招待状の作成・送付

通常、標準化組織の規則で決められた期日までに会議の招待状を送付。招待状の様式が用意されているのが通常だが、表2のような情報が記載、または添付される。入国に際し事前に査証（ビザ）取得が必要な場合に、個別に対応するためのコンタクト先情報を明記。

・参加登録者リスト

参加登録者のリストを作成して、標準化組織事務局に送付。リストには参加者の氏名、所属企業/国名、メンバシップ種別、連絡先（eメールアドレス、電話番号）などを含む。

・会場の無線LANシステムの構築

標準化組織事務局で設備の用意がない場合、会議場側と調整のうえ、全体システムの論理構成（IPアドレス割振り、ルータ・ファイアウォールの構成など）と各会議室の設備配置の詳細な設計が必要。

⑤会議中の任務

・会議参加者の登録確認

会期中の現地参加登録者があるため、会議最終日の開始時間程度までは参加者リストの適宜更新が必要。

・会議運営に関する一般情報の周知

会議運営時間（休憩、食事時間を含む）、会議室の場所、ビジョンボックス*6の場所、無線LANアクセス情報、利用できる設備、レセプションなどの情報を会議開始前までにアナウンス。

*5 アドホックグループ：標準化組織があらかじめ公認している正式なグループ（Permanent Group）に対して、ある特定の短期的課題を解決するために、正式グループ配下で非公式に構成されるグループ、または、あるアドホックグループが開催する会合を示す場合もある。

*6 ビジョンボックス：会議参加者ごとに割り当てられた、必要なハードコピー文書（寄書、仕様ドラフト、連絡文書など）を配布するための、いわゆる「私書箱」。

表2 会議への招待状に含まれる情報、添付資料

| 一般情報 | 宿泊ホテルに関する情報 | その他の情報 | 添付資料 |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・会議の開催日程 ・場所と会議場 ・ホスト名、コンタクトパーソン の名前と連絡先 | <ul style="list-style-type: none"> ・ホテル名と住所、連絡先（電話、FAX、Web サイト） ・宿泊料金とオプション（朝食、税金・サービス料の有無） ・予約締切日 ・チェックイン／アウト時間 ・予約方法（特定のホテル予約フォーマットを利用する場合添付する） ・キャンセル条件 ・ホテルでの通話およびインターネット利用料金 | <ul style="list-style-type: none"> ・時差（例：GMT-6） ・利用する国際空港 ・タクシー／シャトルバスの情報（特に、空港からホテルまでの料金と所要時間） ・エリア情報 ・気候または天気情報 ・周辺レストラン情報 ・電源条件とコンセントの型式 ・利用できる携帯電話（およびレンタル携帯電話に関する情報） ・レンタカー、駐車場情報 | <ul style="list-style-type: none"> ・会議への参加登録用紙（最近では、標準化組織のWebサイトを介して直接行う場合が多い） ・ホテル予約用紙 ・「その他の情報」への参照（関連Webサイトなど） |

- ・会議場、標準化組織事務局との連絡・調整
会期中の運用トラブル対応。
 - ・会議室のスケジュール管理・調整
議長、標準化組織事務局と適宜連絡を取り、会議室のスケジュール管理・調整を実施。
 - ・入出力文書の管理・配布
ハードコピーでの配布が特に必要な場合に対応。
 - ・無線LANシステムなどのバックヤード管理・運用
標準化組織事務局、会議場の支援要員と協力・連携・分担して無線LANなどITシステムのバックヤードを管理・運用。
 - ・レセプションなどのイベント開催
議長、標準化組織事務局、会議場側と密接に連絡を取りレセプション、ディナーなどのイベントの実行・進行支援。会議の遅延などによりイベントの開始時間の調整が必要な場合があるので注意が必要。
- ⑥会議終了後の任務
- 最終出力文書の管理、会議場バックヤードの撤去、会議場への支払い、収支決算書の作成など。

標準化活動の実際のさまざまな側面についての理解の一助と今後活動に参画する者への指針となれば幸いである。

文献

- [1] 住田，ほか：“国際標準化活動の基礎知識と実践的手法 第1部 第1回 標準化の意義・概念と通信プロトコルの仕組み，”本誌，Vol. 13，No. 4，pp. 72-80，Jan. 2006.
- [2] 住田，ほか：“国際標準化活動の基礎知識と実践的手法 第1部 第2回 標準仕様の構成，作成プロセスと知的財産権，”本誌，Vol. 14，No. 1，pp. 76-84，Apr. 2006.
- [3] 住田，ほか：“国際標準化活動の基礎知識と実践的手法 第2部 第1回 標準化会議の流れと参画の心得，”本誌，Vol. 14，No. 2，pp. 61-68，Jul. 2006.

4. あとがき

標準化活動の実践的手法の第2回として、会議を主催、運営する立場からの解説を行った。議長・副議長として会議の議事進行を行うための手法と、会議開催のホストとして、会議の準備、会場の設営、事務的な運営を実際に行っていくうえでの留意点について、実践的な側面を中心に解説した。

2006年1月号より4回の連載を行ってきたが、国際標