

1. グローバル人材の素養 岡村 治男(グローバルプラン)

1Q1. 日本人の誇りを持ってグローバルな活動に出ていけばよいということでしょうか。

1A1. 外国の人と渡り合うためには、日本と外国の宗教や文化や歴史などを勉強するなかで日本的な価値観を客観的に理解し、その理解をもとに自分の価値観を確立し定着させておきたいものです。そこを基礎に日本人としての誇りと自信をもってぶれずに発言し行動できる人材を増やすことだと思います。

2. ICT分野における国際標準化の推進と人材育成 藤田 和重(総務省)

2Q1. 大学でマーケティングを教えています。そこではどのようなスペシャリティを学生に身に付けてもらえばよいかを常に意識しています。標準化というスペシャリティはそのひとつとして有効だと考えていますが、教えるのに適当なテキストがありません。1つ探し当てましたものは、標準化の現場でさまざまな交渉が行われている興味深い事例で、学生もとても興味をもったようです。文系の大学生が読んで面白いというテキストがほしいと思います。

2A1. 総務省でも標準化テキストの作成に取り組んでいますが、いままで文系向けという意識はあまりなかったかもしれません。今後考えてみたいと思います。

2C1. ITU ジャーナルに、いろいろな事例が出ています。

2Q2. IEC の分野ではOB人材の活用を行っていますが、ITU の分野では難しそうに思いました。

2A2. ISO/IEC と比べると ITU の対象分野は比較的せまいので、OB人材の活用は ISO/IEC ほど難しくはないかもしれませんが、人材確保のためのコスト負担が課題となるかもしれません。

3. グローバル・リーダー育成—人材育成・マネジメントの仕組みと実践における課題・工夫 辻 真樹子(日本IBM)

3Q1. (“Leaders develop leaders” という共通価値観のもとで経験・OJT を通じてリーダーを育てるという人材育成について) 日本では OJT に対するマネジャーの積極的な関与がうまくいっていないようだとのことでした。私が見るに、現場での OJT は比較的うまくいっているように思いますが、マネジメントスキルのほうの OJT はなかなかうまくいっていないように思います。人材育成を個人個人の能力を見ながらプロアクティブに育成していくことが必要だと感じました。日本IBMやお付き合いのある企業ではどうでしょうか。

3A1. 同感です。マネジメント、リーダーの育成については、私たちも苦労していますし、日本IBMがコンサルティング支援をさせていただいている企業様でも同じ悩みがあるかもしれません。現場の OJT はその部門内の仕事だけで完結できますが、マネジメント育成の場合は、場合によっては自部門から別の部門に異動させて新たな経験をさせるという選択肢も検討しなければいけないというのが、なかなか難しい理由かと思います。

3Q2. 個人個人のスキルを見ながら育成していращやるように思います。日本の会社では、その視点がもてないようです。人材の流動性をはからなければならない中で、培われてきたもの

だと推察します。このような仕組みを標準化人材の育成に適用できるでしょうか。

- 3A2. 標準化に限らずどの分野でも「成長のために必要な経験」が何かを定義し、その経験を積ませることが重要だと思います。例えば、「P/L に責任を持つポジション」「社外との交渉」などの経験です。（標準化で言えば「あるテーマを標準化しほかの部門で適用すること」といった経験になるでしょう。）では「成長のために必要な経験」とは何かということ、これらは成功したリーダー達にインタビューしながら特定していきます。以前は、（例えばグローバルシンキングとかロジカルシンキングなど）いわゆるリーダー人材に必要な「コンピテンシー」に基づき評価していましたが、「コンピテンシー」だと解釈に幅があるため、何をもって「ロジカルシンキング」が鍛えられるのか、どうやったらそのスキルが伸びたといえるのか、人によって評価がブレやすいものでした。やはり、「必要な経験」を、結果的には個人個人を見た育成が実現できやすいようです。
- 3Q3. 評価項目であるいくつかの経験の中に“標準化活動”というのを入れてはどうでしょうか。
- 3A3. 必要な経験の一つとして埋め込むことが考えられます。

4. 富士通のグローバル知財・標準化人材育成への取組 佐藤 賢治（富士通）

- 4Q1. 部門Aと部門Bがあったとき、部門Aで標準化活動してきた人が、部門Bで活動することはありますか？
- 4A1. 長期間活躍した方であれば、部門を異動して活動した前例はあります。
- 4Q2. 海外へ派遣された方の成果はどのようなものでしょうか？
- 4A2. いまのところ成果を見るよりは、経験を積んでもらうことに重点を置いています。
- 4Q3. 海外へ派遣された方は派遣前後で変化はありまじでしょうか。
- 4A3. 変化はあります。
- 4Q4. 表彰制度でビジネス貢献を評価するということですが、その中身はどんなものでしょうか。
- 4A4. ビジネス貢献分野では、売上げ貢献が一番わかりやすいですが、それ以外に、ビジネス的に有利な標準策定や標準化団体での活動実績なども評価しています。ビジネス貢献分野だけで、全部で10数個の評価指標があります。ただ、ビジネス貢献は申請フォームの記入内容だけではわからない場合がありますので、その場合は本人にヒアリングすることもあります。
- （付記：当初の表彰目的は、社内で目立たない活動者のモチベーションと活動のプレゼンスの向上だったため、1年目は草の根的活動のみを表彰対象としていましたが、多くの社内関係者の要望により2年目からビジネス貢献を表彰対象に追加しました。）

5. パネルディスカッション 全発表者

5Q1. (黒川) 国際標準化教育研究会として、みなさんに2つお訊きしたいと思います。

- ① グローバル人材育成に標準化活動を活かすことはできるでしょうか。
- ② 日本でグローバル人材を育てるためのキーポイントは何かでしょうか。

5A1. (岡村) グローバル人材の定義はむずかしいと思います。日本人なら、日本に根差した基本的価値観、あるいは判断の物差しをもって臨む。それは人間尊重、協調、全体最適、ばらつきの許容です。世界には多種多様な価値観を持った人たちがいます。そのなかで、自分の基本的価値観、それは日本人であれば、今述べた遺伝子レベルに刻まれたともいえる価値観に近いもの、そういうものに立脚して発言し、行動し、存在感をします。それでこそ世界をリードできるのではないかと思います。

(藤田) グローバル人材という定義が難しいですが、見方によっては、若い人はすでにグローバルになっているとも言えると思います。高校生や大学生であたりまえのように海外に行ってきますし、Eメールなどで海外の人たちとやり取りをしています。国際社会の中できちんとした行動ができるかどうかについては、(立派な)人間力をどう鍛え身に着けるか、という問題かもしれません。これにはマニュアルはありませんので、個々人が高い目的意識を持つとともに、周囲からの教育はOJTでやっていくしかないように思います。

(辻) グローバル人材/国内人材という定義自体がもはや意味をなさない時代になってきていると感じます。ローカルなビジネスであっても、使っている技術は外国のものであったりして、そうすると海外での事例を勉強したり海外にいる専門家とやり取りをしながらローカルなビジネスを遂行することになります。海外に行くことだけがグローバル人材になる道ではないということです。その上で、標準化リーダーにもっとも大切なものは、環境・変化への適応力や、経験から示唆を得て別の場面に活用する能力ではないでしょうか。いまの世の中は変化スピードが速くなっています。学んだことを一般化してモデル化し、他の課題・テーマに適用できる力が重要だと思います。そのことを明示的に教える必要があるかもしれません。これは標準化のスキルそのものと言えそうです。また、岡村さんのポイントに関連して申し上げますと、自分の判断基準(Discipline)をきちんと持っていることが特にリーダー人材には求められているように感じます。

(佐藤) グローバル人材の定義は難しいと思います。当社は、グローバルビジネスを拡大しようとしており、そのためにもグローバルにビジネスを展開していける人材をグローバル人材と考えています。そうした人材は、海外のメンバーと物おじせず(相手の宗教や生活習慣を踏まえて)、相手が納得するような論理的会話ができること、が必要ではないかと思います。

5C1. 8月にソウルで開かれた ICES 2015 では、APEC SCSC のメンバーを中心に、標準化人材のコンピテンシーやスキルなどの標準化を ISO で進めようと言う提案をする動きがあるようです。

5Q2. 標準化活動は継続するものだけではなく、中止すべきものもあると思います。中止の判断はどうされているのでしょうか。

5A2. (岡村) 標準化活動には、プラスを求めるもの以外にマイナスを食い止めるというものもあります。そういう評価がないと、不本意に中止されてしまう可能性があります。

(佐藤) 当社でも活動を中止した団体はあります。ただし、標準化活動の中止には注意が必要です。活動者のその後の活躍先をどうするのか、脱退の仕方を誤ると、再加入が困難になる問題、などなど、さまざまな配慮が必要になり、中止の判断を躊躇する場合があります。

5Q3. 標準化活動における交渉力はどうやって習得すべきでしょうか。

5A3. (岡村) 具体的な方法はないと思います。自分の価値観をしっかり持つことだと思います。そのうえで、相手のことを知る努力が必要です。日本の標準化人材の多くは技術者で、技術を知っているがその方向づけは得意でない。たとえば彼等の宗教、歴史のことを勉強しておくなどが必要だと思います。

(藤田) 例えば、若手に一定のミッションを与えてみるのが有効ではないでしょうか。物事を成功に導くということは、反対する人々を説得していくということですから、そのための方法を、上司に言われるとおりではなく、自分の頭で突き詰めて考えて行動する経験を積み重ねることで交渉力に結び付けていくように感じます。

(辻) 私たちのところでは新人のコンサルタントやエンジニアを一日でも早くプロに育てなければならないため、世界中にあるさまざまな案件に彼ら若手を参加させることにしています。いろいろな人と協業することになりますので、育成にはもってこいです。もちろんビジネスですから明確な成果求められます。半分育成、半分ビジネスというスタンスです。もちろん、すべてのケースでうまくいくわけではありません。

5Q4. 標準化活動者を継承していくというお話がありました。どのようにつなげていくのでしょうか。

5A4. (藤田) ITUではラポータ（個々の研究課題や勧告の修正等について各国と調整する責任を委任されている者）という仕事があり、その活動が評価されれば、次に副議長として認められ、その先に議長という可能性がでてきます。古くからITUに参加する主要企業は、有望な若手にまずラポータを経験してもらい、そうした方々が副議長、議長へと成長していくという循環がうまくできていると思います。ただし、経済状況が悪くなると、標準化活動への参加に消極的にならざるをえないケースもあるかもしれません。

(佐藤) 企業における活動者の継承には、標準化活動におけるキャリアパスを企業風土の中に根付かせることが必要だと思います。そうすれば、継続をどうするかは当然の議論になります。

以上