



# twinning

## ツイニング

ISO規格開発活動における  
ツイニングのガイダンス

**Guidance on twinning**  
in ISO standards  
development activities

ISO会員のさらなる世界的参加を  
**Greater global participation**  
of ISO members

空白ページ  
ツーンワン印刷用





# Contents

Contents .....	1
Glossary and abbreviations .....	2
Twinning : an introduction .....	4
Requirements for participation in twinning arrangements .....	9
Key principles of twinning .....	10
Instructions for the lead partner .....	12
A stepwise approach to greater global participation .....	13
Setting up a twinning arrangement : overview of the process .....	14
Step 1 – Guidance on self-assessment (for the twinned partner) .....	16
Step 2 – Identifying a partner for the twinning arrangement .....	21
Step 3 – Approval of nominated ISO member or individual .....	25
Step 4 – Negotiation of the Twinning Agreement .....	29
Specific guidance for the four different types of twinning arrangements .....	31
Twinning, the story so far (progress and challenges) .....	38
Useful links .....	41

# 目次

目次.....	1
用語及び略語.....	2
ツイニング：序文.....	4
ツイニング提携に参加するための要求事項.....	9
ツイニングの主な方針.....	10
指導する側のパートナーのための説明.....	12
世界的な参加を増やすための段階的アプローチ.....	13
ツイニング提携の設定：プロセスの概要.....	14
ステップ 1：自己評価に関するガイダンス（指導される側のパートナー向け）..	16
ステップ 2：ツイニング提携のためのパートナーを特定する.....	21
ステップ 3：推薦された ISO 会員又は個人の承認.....	25
ステップ 4：ツイニング協定の交渉.....	29
4 種類のツイニング提携のための個別のガイダンス.....	31
ツイニングのこれまでの経緯（進展及び問題点）.....	38
便利なリンク集.....	41

# Glossary and abbreviations

## **DEVCO**

The ISO Committee on developing country matters

## **ISO/CS**

ISO Central Secretariat

## **Lead partner**

The member providing the guidance, expertise and training is known as the lead partner

## **Leadership twinning**

Twinning at the level of Convenor, Chair or Secretariat

## **NMC**

National mirror committee

## **NSB**

National standards body

## **O-member**

Observing member to the work of a committee

## **P-member**

Participating member in the work of a committee

## **P-member twinning**

Twinning at the level of P-membership of a committee

## **TC**

Technical committee

## **TPM**

Technical Programme Manager

# 用語 及び 略語

## **DEVCO**

発展途上国の課題に関する ISO 委員会

## **ISO/CS**

ISO 中央事務局

## **指導する側のパートナー**

指針、専門知識及び教育訓練を供給する会員を「指導する側のパートナー」と呼ぶ

## **リーダーシップツイニング**

コンビーナ、議長、幹事国レベルのツイニング

## **NMC**

国内対応委員会

## **NSB**

国家標準機関

## **O メンバー**

委員会業務のオブザーバメンバー

## **P メンバー**

委員会業務の参加メンバー

## **P メンバーツイニング**

委員会の P メンバーレベルのツイニング

## **TC**

専門委員会

## **TPM**

テクニカルプログラムマネジャー

**TMB**

ISO Technical Management Board

**Twinned Convenor**

The twinned partner representative participating in a twinning at the level of Convenor of a working group

**Twinned partner**

The member seeking to build capacity is known as the twinned partner

**Twinned Secretariat**

The twinned partner participating in a twinning at the level of Secretariat of a technical committee or subcommittee

**Twinning Agreement**

The informal contract negotiated and signed by the two partners in a twinning

**Vice-Chair**

The twinned partner representative participating in a twinning at the level of Chair of a technical committee or subcommittee

**Zoom**

Internet conferencing system – details and user guidance can be found on ISO Connect : <https://connect.iso.org/display/it/Video+Conferencing>

**WG**

Working group (of an ISO committee)

## **TMB**

ISO 技術管理評議会

## **指導される側のコンビーナ**

WG のコンビーナレベルで、ツイニング提携にある指導される側パートナーの代表者

## **指導される側のパートナー**

能力構築に努める会員を「指導される側のパートナー」と呼ぶ

## **指導される側の幹事国**

TC 又は SC の国際幹事レベルで、ツイニング提携にある指導される側のパートナーの代表者

## **ツイニング協定**

ツイニングの双方のパートナーによって交渉され署名された非公式の契約

## **副議長**

TC 又は SC の議長のツイニングに参加する指導される側 (twinned partner)

## **Zoom**

インターネットによる会議システム - ISO Connect: で詳細とユーザガイドを入手できる:

<https://connect.iso.org/display/it/Video+Conferencing>

## **WG**

(ISO 委員会の) 作業グループ

# Twinning: an introduction

ISO and its members have developed the concept of **twinning**, by which an ISO member seeking to build its capacity may enter into an arrangement with an ISO member that is in a position to share its knowledge.

The twinning partners need to conclude a written Agreement (**using the template provided by ISO/CS**) to formalize the partnership. ISO/CS shall be notified of all new twinning arrangements. The lead partner has the important role of providing training, guidance and assistance to build the capacity of the twinned partner.

Twinning arrangements do not necessarily involve any form of financial support from one ISO member to another, but rather focus on knowledge transfer – on “learning by doing”.

By contrast, twinning is NOT designed to be used as a mechanism for members to increase the number of leadership roles they hold with the intent of augmenting their membership status within ISO. Nor is it to be used as a means to compromise and settle disputes between members over who should be awarded a leadership position. The twinning system should NOT be regarded as a means to dilute the requirements for the appointment of Chair, Committee Manager and Convenor specified in Annex D of ISO/IEC Directives, Part 1, and Annex SQ of the Consolidated ISO Supplement.

# ツイニング：序文

ISOとISO会員は**ツイニング**という概念を開発した。これによって、能力構築に努めるISO会員は、知識を提供できる立場にあるISO会員と提携することができる。

ツイニングのパートナー間で(**ISO/CSが提供するテンプレートを用いた**)協定書を締結し、パートナーシップを正式承認する必要がある。新しいツイニング提携はすべてISO/CSに通知されなければならない。指導する側のパートナーは、指導される側のパートナーの能力を構築するための教育訓練、指針、支援を提供する重要な役割を持つ。

ツイニング提携は、必ずしも一方のISO会員から他方のISO会員への資金援助を含むわけではなく、“**実地訓練**”に基づく知識の提供に焦点を置く。

対照的に、ツイニングは、ISO内の会員資格の地位を高める目的でリーダーシップの担当件数を増やすためのメカニズムとして会員に使用されるために考案されたのではない。また、どの会員がリーダーシップの役割を与えられるべきかについての会員間での妥協及び論争の解決の手段として利用されるものでもない。ISO/IEC 専門業務用指針第1部の附属書D及び統合版ISO 補足指針の附属書SQに規定された、議長・委員会マネジャー・コンビナーの任命要件を増やす手段とみなされるべきではない。

## **1** **Twinning between P-members**

Allows a member body, that may not yet have the level of competency required to cooperate on a leadership position, to participate actively in the technical work of standards development. P-member twinning allows members to gain specific targeted experience related to the work of a committee at the international and national levels (including the role of national mirror committees) and insight into the obligations of a P-member.

## **2** **Twinning between Convenors and Twinned Convenors**

The twinned partner has the opportunity to gain the skills and experience needed to assume the convenorship of a working group in the future (e.g. leading meetings, building consensus, managing projects at working group level).

## **3** **Twinning between Chairs and Vice-Chairs**

The twinned partner has the opportunity to learn the skills and responsibilities needed to assume the chairmanship of a committee or subcommittee in the future (e.g. leading meetings, building consensus, managing projects at the technical committee level).

## **4** **Twinning between Secretariats and Twinned Secretariats**

The twinned partner has the opportunity to learn the skills and responsibilities needed to assume the role of a Committee Manager in the future (e.g. preparing meetings, managing projects, promoting the committee).

## ① Pメンバー間のツイニング

リーダーシップの職務に関して協力するために必要とされる能力水準に達していないと思われる会員団体が規格開発の専門業務に積極的に参加することを可能にする。Pメンバーツイニングにより、会員は、国際及び国内レベル(国内対応委員会を含む)の委員会業務に関する具体的に対象を絞った経験とPメンバーの義務の知見を得ることができる。

## ② コンビナーと指導される側のコンビナーの間のツイニング

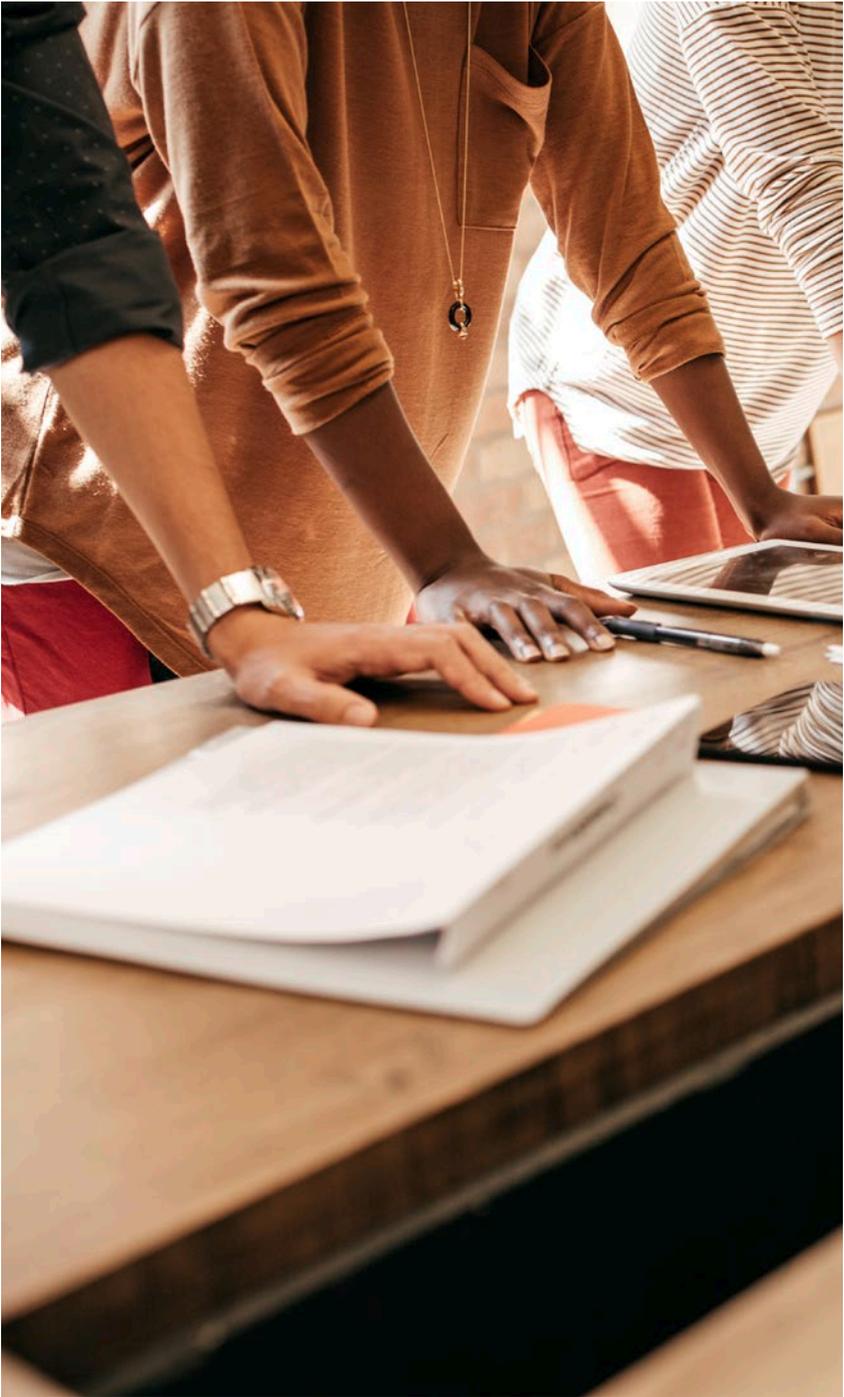
指導される側のパートナーは、将来WGのコンビナーを担当するために必要な技能と経験(例:会議を主導する、コンセンサスを構築する、WGレベルでプロジェクトを管理する)を得る機会を持つ。

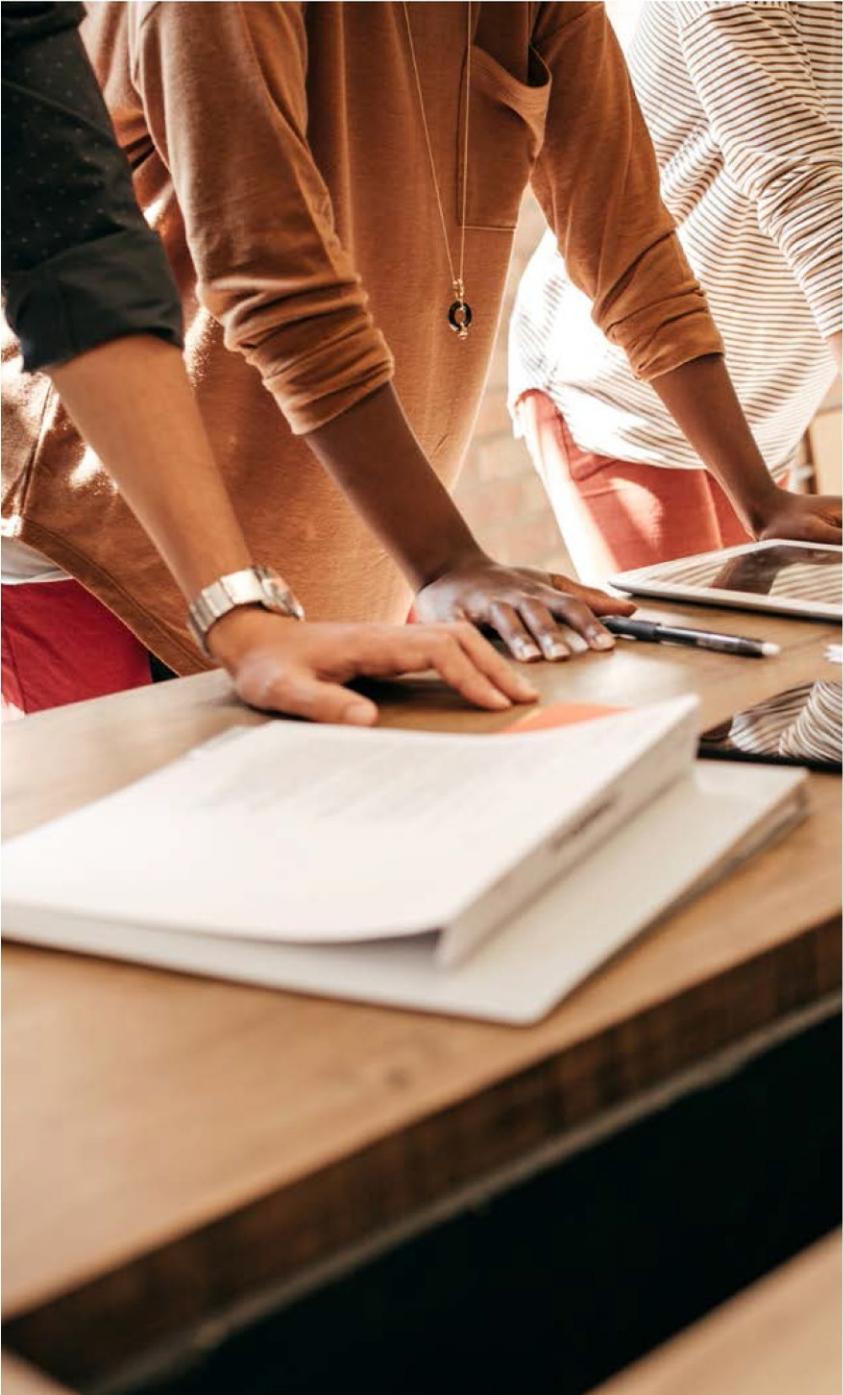
## ③ 議長と副議長の間のツイニング

指導される側のパートナーは、将来、委員会又はSCの議長を担当するために必要な技能と責任(例:会議を主導する、コンセンサスを構築する、TCレベルでプロジェクトを管理する)を学ぶ機会を得る。

## ④ 幹事国と指導される側の幹事国の間のツイニング

指導される側パートナーは、将来、委員会国際幹事の役割を担うために必要な技能と責任(例:会議の準備をする、プロジェクトを管理する、委員会を宣伝する)を学ぶ機会を得る。





The aim of twinning arrangements is threefold :

- To improve the standardization infrastructures and capacities of the twinned partner
- To increase the participation of the twinned partner in the governance and technical work of ISO
- To promote the exchange of experience between members, optimize the use of resources through cooperation, and develop long-term strategic partnerships

There are four different types of twinning arrangements, each offering the potential for knowledge transfer and capacity building in a different area, or at a different level of competency. Three of these types of twinning arrangements are referred to as “**leadership twinning**” arrangements, because they involve learning the competencies relevant to leadership roles in the development of International Standards (Convenor, Chair, Committee Manager).

The choice of twinning arrangement should be made based on the results of a self-assessment by the twinned partner of its competencies, the expertise/ experience that it wishes to acquire, and its available resources.

Regardless of the type of arrangement chosen, there are a number of key principles that must guide the development, implementation and revision of twinning arrangements, as well as a number of key steps that must be taken throughout the life of the twinning.

The purpose of this document is to provide clear and concise guidance to ISO members that may wish to enter into a twinning arrangement. It outlines the key principles and steps to be followed.

ツイニング提携の目的は以下の 3 要素からなる：

- ・ 指導される側のパートナーの標準化のインフラと能力を改善する
- ・ 指導される側のパートナーの ISO のガバナンスと専門業務への参加を増やす
- ・ 会員間の経験の情報交換を促進し、協力によって活動資源の利用を最適化し、長期の戦略的パートナーシップを開発する

ツイニング提携は 4 種類存在する。各々、異なる領域又は異なる能力水準での知識の伝授と能力構築の可能性をもたらす。これらのツイニング提携のうち 3 種類は“リーダーシップツイニング”提携と呼ばれる。それらは、国際規格開発におけるリーダーシップの役割(コンビーナ、議長、委員会マネジャー)に関連する能力を学ぶことに関係するからである。

ツイニング提携の種類を選択は、指導される側のパートナーの能力の自己評価の結果、習得したい専門知識／経験、利用可能な活動資源に基づいて行うことが望ましい。

選択した提携の種類に関わらず、ツイニング提携の開発・実施・改訂の指針となる主な方針、並びに、ツイニングの全期間を通して行わなければならない重要なステップが多く存在する。

この文書の目的は、ツイニング提携の締結を希望する ISO 会員に明確で簡潔な指針を提供することである。従うべき主な方針とステップが概説されている。





# Requirements

## for participation in twinning arrangements



- Full membership of ISO (or participation in the ISO Council's New member rights pilot, in the case of P-member Twinning). For more information on ISO membership, see the **ISO membership manual**
- Requirement to be a lead partner: demonstration of sufficient knowledge and experience (at NSB level) of the role in question
- Requirement to be a twinned partner: demonstration of a need for capacity building, as evidenced by a lack of experience holding secretariats/appointing chairs or convenors/participating actively in technical committees
- Adherence to the key principles of twinning, as described in the next section
- For leadership twinning (Convenor, Chair, Committee Manager), the prospective twinned partner must be a P-member of the committee concerned

# ツイニング提携に 参加するための要求事項



- ISOの正会員であること(Pメンバーのツイニングの場合は、ISO理事会の新会員権利の試行プロジェクトの参加会員も可)。ISO会員資格の詳細については、ISO会員資格マニュアルを参照すること。
- 指導する側のパートナーに求められること:当該の役割における(NSBレベルでの)十分な知識と経験の実証
- 指導される側のパートナーに求められること:幹事国の維持/議長又はコンビーナの指名/専門委員会への積極参加の経験不足から立証される能力構築の必要性の実証
- 以下に述べるツイニングの主な方針を順守する
- リーダーシップツイニング(コンビーナ、議長、委員会マネジャー)については、指導される側のパートナー候補は該当委員会のPメンバーでなければならない

# Key principles of twinning

The following principles should guide the development, implementation and revision of twinning arrangements :

## Objectives

- Both partners to the arrangement must be committed to the primary objective of twinning : to build capacity and improve participation and performance in the twinned partner
- Twinning objectives should support those priorities identified by the twinned partner and integrated into their national development plans/strategies

## Obligations and responsibilities

- Twinning arrangements are to be entered into voluntarily and there is no expectation that one country will provide financial support to the other country
- Cooperation should be viewed as broadly as possible, with a flexible approach, and include technical, strategic and policy-level activities between member bodies
- The commitment of both ISO member bodies to the twinning arrangement should be sustained for the duration of the arrangement
- Twinning arrangements shall not jeopardize the principle of “one country, one vote” in ISO (and proxy voting is not allowed)
- Twinning arrangements shall have no influence in terms of national position. There should be no expectation that one member will support the positions and views of the other partner
- By mutual agreement of the two ISO member bodies, the developed country partner may also assume other specific administrative tasks beyond providing training and guidance



# ツインニングの 主要な方針

以下の方針は、ツインニング提携の開発・実施・改訂の指針にすることが望ましい：

## 目的

- 双方の提携パートナーは、指導される側のパートナーの能力構築と参加及びパフォーマンスの改善というツインニングの主要目的のために尽力しなければならない。
- ツインニングの目的は、指導される側のパートナーによって特定され、国内開発計画／戦略に組み込まれた優先事項を支援することが望ましい

## 義務及び責任

- ツインニング提携は任意で締結されるものであり、一方の国から他方の国への資金援助が期待されているわけではない
- 協力は、柔軟なアプローチで可能な限り広くとらえ、会員団体間の専門・戦略・方針レベルの活動を含むことが望ましい
- ツインニング提携の双方の ISO 会員団体の尽力が提携期間中持続されることが望ましい
- ツインニング提携は、ISO の“一国一票”の方針を脅かすべきではない(および、代理投票は認められていない)
- ツインニング提携は、国家の立場に影響を与えるべきではない。一方の会員が他方のパートナーの立場及び見解を支持することは期待されるべきではない
- 2 か国の ISO 会員団体の相互合意により、先進国パートナー(\*)は、教育訓練と指針を提供すること以外に、他の特定の管理業務を引き受けることもできる  
[JSA 注:「指導する側のパートナー(lead partner)」の誤り]





## Progress

- Twinning arrangements should embrace the continual improvement concept. There should be mechanisms in place to ensure that, for each action, there is a possibility for follow-up and, if necessary, corrective action
- Projects should include indicators to measure/monitor the progress of a twinned country's participation and leadership in ISO, with progress reviewed on an annual basis

## Outcome

- The knowledge and experience gained through the twinning arrangement should be used to train other staff in the twinned partner to build capabilities in a sustainable manner
- Participation in twinning should reduce, or remove altogether, the need for twinning of the twinned partner so that, once the twinning arrangement is finished, the twinned partner can participate independently



## 進捗

- ツイニング提携には継続的改善の概念を取り入れることが望ましい。アクションごとのフォローアップ、そして必要に応じて是正措置を確実に実施できるメカニズムであることが望ましい
- ISO における指導される側の国の参加とリーダーシップに関する進展を評価／監視する指標をプロジェクトに含め、進展を毎年精査することが望ましい

## 結果

- ツイニング提携によって得られた知識と経験は、持続可能な方法で能力を構築するため、指導される側のパートナーの他のスタッフを養成するために活用されることが望ましい
- ツイニング提携が終了した時に指導される側のパートナーが自立的に参加できるように、ツイニングへの参加によって最終的には指導される側のパートナーのツイニングの必要性が少なくなるか、すべて取り除かれることが望ましい

# Instructions

## for the lead partner

Twinning requests do not necessarily come from ISO members who are in need of capacity building : existing P-members, Committee Managers, Chairs and working group Convenors who are interested in taking part in a twinning arrangement and feel they are in a position to share their knowledge are strongly encouraged to make contact with twinned partners and begin the process to negotiate a Twinning Agreement. Member bodies who want to offer capacity building and knowledge transfer and are interested in taking part in a twinning are also encouraged to contact ISO/CS, either through their Technical Programme Manager (TPM) or the Technical Management Board (TMB) secretariat ([tmb@iso.org](mailto:tmb@iso.org)). For the lead partner, the existence of a twinning arrangement can, in some cases, lighten the administrative load (through task sharing with the twinned partner). But above all twinning partnerships serve as a tool for including more stakeholders from all over the world in standardization, to create better standards with increased global relevance.

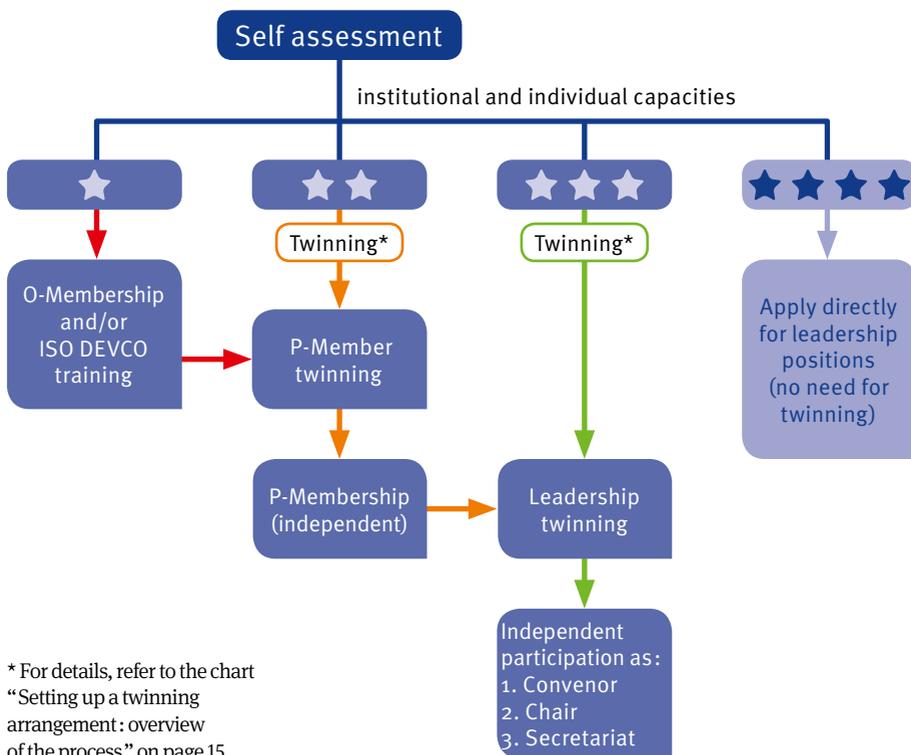
# 指導する側のパートナーのための 説明

ツイニングは、必ずしも能力構築を必要としている ISO 会員から要請されるわけではない。ツイニング提携への参加に関心があり、知識を提供する立場にあると考える既存の P メンバー、委員会マネジャー、議長、WG コンビーナは、指導される側のパートナーの候補と連絡を取り、ツイニング協定の交渉プロセスを始めるよう強く奨励する。能力構築と知識伝達を提供する用意があり、ツイニングへの参加に関心を持つ会員団体も、テクニカルプログラムマネジャー(TPM)又は TMB 事務局 (tmb@iso.org) 経由で ISO/CS に連絡を取るよう奨励される。

指導する側のパートナーについては、ツイニング提携の存在は、(指導される側のパートナーとの業務分担により) 管理上の負荷を軽減できる場合がある。しかし、とりわけすべてのツイニングパートナーシップは、標準化において世界中からの利害関係者を集結させるツールとして、国際市場性の高い優れた規格を生み出す機能を果たす。

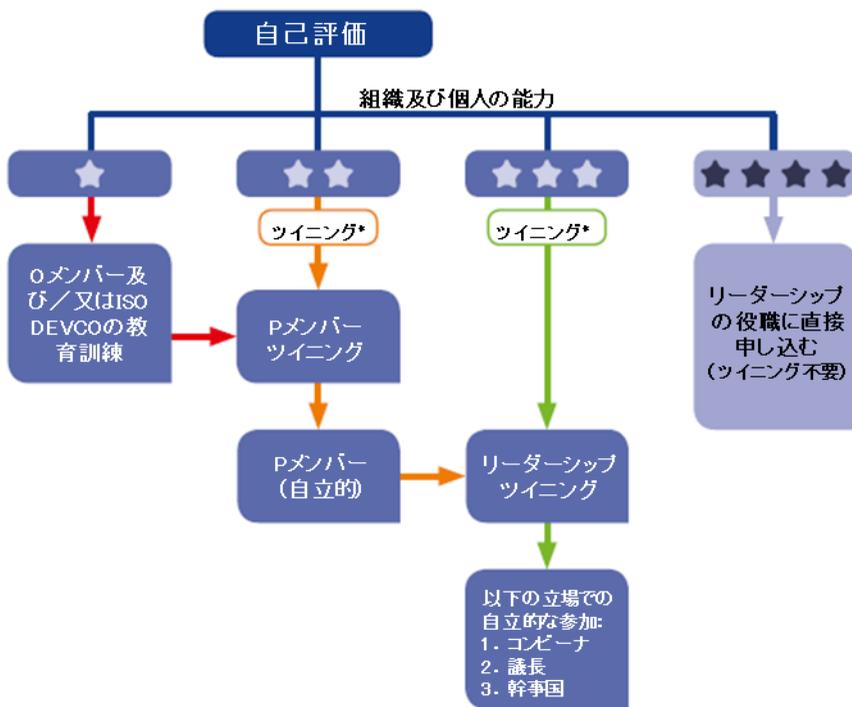
# A stepwise approach to greater global participation

This section of the guidance document describes how to set up a twinning arrangement, including how to identify a partner and negotiate the Agreement. As shown in the flowchart below, twinning forms part of a stepwise approach towards greater participation of more ISO members. There are several different pathways that may be followed depending on a member’s existing capabilities and ambitions. The first step is a self-assessment by the twinned member to determine which pathway is appropriate.



# 世界的な参加を増やすための 段階的アプローチ

このセクションでは、パートナーを特定しツイニング協定について交渉する方法も含め、ツイニング提携を設定する方法を説明する。以下のフローチャートに示すように、ツイニングは、多くの ISO 会員による参加を増やす段階的アプローチの一環となっている。会員の既存の能力と熱意に応じて、いくつかの異なる経路をたどることができる。第一ステップは、どの経路が適切か見極めるため指導される側の会員による自己評価である。



# Setting up a twinning arrangement: **overview of the process**

The chart opposite sets out the suggested steps to follow when setting up a twinning arrangement. You can also learn more in the **Revised requirements and process on twinning**.



# ツイニング提携の設定： プロセスの概要

ツイニング提携を設定する手順として推奨されるステップを次ページのチャートに示す。また、改訂されたツイニングでの要求事項とプロセスも参考になる。



## SELF-ASSESSMENT

Results of self-assessment =  
decision to seek P-member OR leadership twinning

## PARTNERSHIP

Identify a lead partner by:

- a. Direct contact with the partner OR
- b. Submitting a request to ISO/CS

## APPLICATION

**(for leadership twinning only)**

Fill in the Twinning Request form and seek approval of nominated individuals/member body for:

**Twinned Convenor** (Parent TC)

**Vice-Chair** (approval by TMB/TC)

**Twinned Committee Manager** at TC, SC and PC level  
(approval by TMB/TC)

## TWINNING AGREEMENT

Arrange initial meeting to:

- a. Fill in and sign the **Twinning Agreement template**
- b. Draft a **detailed collaboration plan**.

The Agreement and collaboration plan need to be submitted within 3 months after the twinning request has been approved

## NOTIFICATION & IMPLEMENTATION

Submit Twinning Agreement and Collaboration Plan to ISO/CS.  
Implement the twinning arrangement and review it annually by completing the annual performance assessment form to assess progress

## 自己評価

自己評価の結果 = P メンバーツイニング又はリーダーシップツイニングを模索することを決定

## パートナーシップ

以下によって指導する側を特定する:

- a) パートナーに直接連絡する、又は、
- b) ISO/CS に要請を提出する

## 申込み (リーダーシップツイニングだけ)

ツイニング要請フォームを記入し、以下に指名された個人／会員団体の承認を求める:

- 指導される側のコンビーナ(親 TC)
- 副議長(TMB/TC の承認)
- 指導される側の TC/SC/PC 委員会マネジャー(TMB/TC の承認)

## ツイニング協定

初回会議を設定して以下を行う:

- a) ツイニング協定テンプレートに記入し署名する
- b) 詳細な協力計画を起草する

協定と協力計画は、ツイニング要請の承認後 3 か月以内に提出。

## 通知及び実施

ISO/CS にツイニング協定と協力計画を提出する。ツイニング提携を実施し、進捗評価のための年次パフォーマンス評価フォームを記入し、年毎に見直す

# Step 1

## Guidance on self-assessment (for the twinned partner)

Participation and leadership in ISO's technical work is a right of all ISO member bodies ; however, it comes with a certain number of obligations. A country wishing to enter into a twinning arrangement should first carry out a self-assessment of its capacity to participate in or lead international standardization work and therefore fulfil the associated obligations. It should be noted that a higher level of expertise and more resources are required to assume leadership positions – Twinned Convenor, Vice-Chair, Twinned Committee Manager – as compared to participation (P-member). There are four possible outcomes of the self-assessment, three of which may lead to twinning arrangements (see flowchart on page 13).

### **Which type of leadership twinning should be chosen ?**

The results of the self-assessment indicate that the green pathway is the appropriate one... but which type of leadership twinning should be chosen ? The choice between a Convenor, Chair or Secretariat twinning should be made according to two main criteria :

- The sort of skills that the twinned partner most needs to acquire (see page 31 for specific guidance for each type of twinning)
- The available resources for the twinning arrangement (human and financial)

In terms of resources, twinning at the level of Secretariat is the most resource-intensive of the leadership twinings, due to the heavy administrative responsibilities. Twinning at the level of Convenor of a working group is the least resource-intensive and may therefore serve as a good starting point.

# ステップ 1

## 自己評価のガイダンス (指導される側のパートナー向け)

ISO の専門業務における参加とリーダーシップは、全 ISO 会員団体の権利であるが、一定の義務を伴う。ツィニング提携の締結を希望する国は、まず、国際標準化業務に参加し又はそれを主導し、それに伴う義務を果たすことが望ましい。参加(Pメンバー)に比べ、リーダーシップの役割(指導される側のコンビーナ、副議長、指導される側の委員会マネジャー)を果たす方が、より高度な専門知識とより多くの活動資源を必要とすることに留意するとよい。

自己評価の結果として 4 つの可能性が想定され、そのうちの 3 つはツィニング提携に至る可能性がある(13 ページのフローチャートを参照)。

### どのタイプのリーダーシップツィニングを選ぶべきか？

自己評価の結果、緑色の経路が適切だと示されたが、どのタイプのリーダーシップツィニングを選ぶべきか？ 以下の 2 つの主要な基準に従い、コンビーナ、議長、幹事国のいずれのツィニングにするか選択することが望まれる：

- 指導される側のパートナーが最も習得を必要とする技能の種類(31 ページのツィニングのタイプ別のガイダンスを参照)、
- ツィニング提携に利用できる活動資源(人材と資金)

活動資源に関しては、管理責任が重いことから幹事国のリーダーシップツィニングが最も活動資源を要する。WG コンビーナツィニングは活動資源が最も少なく済むので、よい足がかりとなる。

The ISO member considers itself:

1. To have insufficient capabilities and/or knowledge for direct participation (Red pathway O-membership or further training, later entering the orange pathway)
2. To have sufficient capabilities for direct participation, but without sufficient experience and/or knowledge about P-membership obligations (Orange pathway P-membership twinning, later entering the green pathway)
3. Able to participate directly in international standardization work (already a P-member of the committee in question), but not necessarily to lead (Green pathway leadership twinning, later resulting in independent leadership roles)
4. Able to participate and to lead international standardization work (No twinning required – may directly apply for leadership roles)

Both the institutional and individual competencies must be evaluated as part of the self-assessment. The lists of competencies that follow are provided to assist ISO members in performing a self-assessment, but should be considered neither complete nor mandatory – the specific circumstances of the twinning arrangement shall always be taken into consideration.



ISO 会員団体が以下を自ら検討する:

1. 直接参加のための能力及び／又は知識が不十分である。(赤色の経路 O メンバー又はさらなる教育訓練、その後、オレンジの経路に入る)
2. 直接参加のための十分な能力は備えているが、P メンバーの義務についての経験及び／又は知識が不十分である。(オレンジの経路 P メンバーツイニング、その後、緑色の経路に入る)
3. 国際標準化業務に直接参加できる(既に該当する委員会の P メンバーである)が、必ずしも主導できるわけではない。(緑色の経路 リーダーシップツイニング、その後、リーダーシップの役割を自立的に担う)
4. 国際標準化業務に参加して主導することができる。(ツイニングは不要 - そのままリーダーシップの役割に応募することができる)

自己評価の一環として、組織と個人の双方の力量を評価しなければならない。以下の力量のリストは、ISO 会員による自己評価を助けるために提供されるが、完全なリストではなく、義務でもない。個々のツイニング提携の状況を常に考慮に入れなければならない。





## **Institutional competencies**

- A legal/institutional framework to allow for the adoption of International Standards as national standards
- Infrastructure and processes to effectively communicate information on both national standards and International Standards, and to collect input from a wide range of relevant stakeholders
- Existence of infrastructure and processes to develop national positions and comments on ISO work. For example, national mirror committees (NMCs) – national infrastructures of associated representation so that all stakeholder interests can be considered
- Processes for the identification of national standards body delegations and experts to participate in international meetings
- The necessary financial resources to enable the nominated representative(s) to travel to meetings when required

NOTE Remote participation (e.g. Zoom) is often possible through the use of electronic communication tools.

- Resources and competencies necessary to manage the distribution of committee documentation, for example to members of NMCs, relevant ISO committees and ISO/CS



## 組織の力量

- 国際規格を国家規格として採用可能にするための法的／組織的枠組み
- 国家規格と国際規格の双方の情報を効果的に伝達し、広範な利害関係者からインプットを収集するためのインフラ
- ISO 業務に関する国家の立場とコメントを策定するためのインフラとプロセスの存在。例えば、国内対応委員会(NMC)の存在 - 全ての利害関係者の利益を考慮することができる、国内の代表参加のインフラ
- 国際会議に参加するための国家標準機関の代表団とエキスパートの特定プロセス
- 指名された代表者が必要なときに会議に赴くために必要な財源

注記：電子通信ツールを利用すれば遠隔参加も往々にして可能になる(例: Zoom)。

- 例えば、NMC メンバー、該当する ISO 委員会、ISO/CS 等への委員会文書の配布を管理するために必要な活動資源と力量

## Individual competencies

- Acknowledged expertise in the subject field and commitment to contribute actively to the ISO standards development activity
- A working knowledge of ISO procedures and the various stages of the development of ISO standards, as well as the drafting rules for ISO standards
- Ability to maintain good relations and communication with all delegates and experts at meetings and via e-mail, telephone and teleconferencing in between meetings
- Readiness/flexibility to resolve issues through side discussions without holding back the main discussion
- Ability to be goal-oriented and comply with agreed timelines and target dates
- Strong understanding of national positions and concerns via effective engagement and communication with the NMC
- Time, financial resources and willingness to travel
- Computer literacy and access to sufficient IT tools
- English-language skills (spoken and written)
- Regular evaluations and reports of progress with those supporting the individual's participation
- Succession planning and the ability to build capacity in order to ensure ongoing effectiveness of participation from the ISO member



## 個人の力量

- 主題分野における定評ある専門知識と、ISO 規格開発活動に積極的に寄与する確約
- ISO 規格開発の ISO 手順及び様々な段階、並びに、ISO 規格の原案作成規則に関する実務的な知識
- 会議、Eメール、電話、会議の合間のテレビ会議で、全ての代表者及びエキスパートとの良好な関係とコミュニケーションを維持する能力
- 主な議論を阻止することなく、副次的な議論を経て課題を解決する姿勢／柔軟性
- 目標志向で、合意された期限と目標期日を順守する能力
- 国内対応委員会に効果的に関与しコミュニケーションすることにより、自国の見地と懸念を深く理解する
- 出張する時間、財源、意欲
- コンピュータ操作能力と十分な IT ツールへのアクセス
- 英語のスキル(口頭及び書面)
- 個人の参加を支援する人々を伴う定期的な進捗の評価と報告
- ISO 会員の参加の継続的な有効性を確保するための、引き継ぎ計画と能力構築の手腕



## **Additional competencies relevant for Convenor and Chair twinings**

- Knowledge of how to conduct and lead a meeting, including the ability to lead participants to consensus on points raised while allowing for full discussion of the various issues
- Very good knowledge of English
- Support and approval by the organization employing the person selected to take on a participation or leadership role, followed by approval given by the ISO member

## **Additional competencies relevant for Committee Manager twinings**

- Adequate financial resources, secretariat support and qualified human resources

If the results of the self-assessment show that the twinned member organization is not yet ready to actively participate, it may begin by following the **red pathway** indicated in the flowchart on page 13. Here, the first step is to request Observer (O) membership in the desired committee for a period of time (up to 12 months) so the member may become familiar with the operations of the selected committee and its work programme. During this time, it should also consider participating in available training offered by ISO to increase its effective participation. Further information about training courses and how to participate is available on the ISO Website.

If the results of the self-assessment indicate that the member body seeking to build its capacities would benefit from a twinning arrangement, the member shall decide which of the four types of twinning would help it most – a **P-member twinning** or a **leadership twinning** (i.e. Convenor, Chair or Secretariat twinning). Please see the following sections for a description of how to submit a twinning request and how to negotiate a Twinning Agreement.

### コンビーナ及び議長のツイニングに関連するさらなる力量

- 会議をどのように行い主導するかについての知識。様々な案件を十分に議論できるようにしつつ、提起された点に関して参加者をコンセンサスに導く能力を含む。
- 申し分のない英語の知識
- 参加又はリーダーシップの役割のために選ばれた人物を雇用する組織による支援及び承認、続いて、ISO 会員による承認。

### 委員会マネジャーのツイニングに関連するさらなる力量

- 適切な財源、幹事国支援、適格な人材

自己評価の結果、指導される側の会員の組織が積極参加の用意ができていないことが示された場合、13 ページのフローチャートに示された**赤色の経路**から始めることができる。ここでの第一ステップは、希望する委員会内での一定期間(12ヵ月以内)の O メンバー会員資格を要請することである。これによって会員は選択した委員会の運営とその業務計画に慣れ親しむことができる。この期間中、効果的な参加を増やすために ISO から提供された利用可能な教育訓練への参加を検討することもできる。教育訓練コースと参加方法の詳細は、ISO ウェブサイトから得られる。

自己評価の結果、能力構築に努める会員団体がツイニング提携から便益を得られることが示唆された場合、同会員は、4 種類のツイニングのうちどれが最も役立つかを決定しなければならない — **P メンバーツイニング**又は**リーダーシップツイニング**(つまり、コンビーナ、議長、幹事国のツイニング)。ツイニング要請を提出し、ツイニング協定を交渉する方法の詳細については、以下のセクションを参照すること。

# Step 2

## Identifying a partner for the twinning arrangement

Having completed a self-assessment and decided what kind of twinning arrangement is best suited to its needs, the member seeking to build its capacities shall identify a lead partner for the twinning arrangement.

Here, there are two possible routes depending on whether or not the member seeking to build its capacities already has a potential partner in mind.

### **No lead partner identified**

If the member body has not identified a potential partner, but knows what sectors or which specific committees or working groups it is interested in, it may submit a twinning request to ISO/CS, which will endeavour to find a suitable partner.

Twinning requests submitted to ISO/CS ([tmb@iso.org](mailto:tmb@iso.org)) must include the following information :

- Member submitting the request
- Nature of the request (P-member, Convenor, Chair or Secretariat twinning)
- Sectors of interest or, if known, specific committees or working groups to which the request relates
- Based on the results of the self- assessment, a text detailing the competencies and commitment of the ISO member to support the twinning arrangement requested

# ステップ 2

## ツイニング提携のための パートナーを特定する

能力構築に努める会員は、自己評価を完了し、どのようなツイニング提携がニーズに最適かを決定した後、ツイニング提携の指導する側のパートナーを特定しなければならない。

ここでは、能力構築に努める会員が既にパートナー候補を想定しているか否かによって2つのルートが考えられる。

### 指導する側のパートナーが特定されていない

会員団体がパートナー候補を特定していないが、関心を持つ分野又は特定の委員会／WGはわかっている場合、ISO/CSにツイニング要請を提出すれば、ISO/CSが適切なパートナー探しに尽力してくれる。ISO/CS (tmb@iso.org) に提出するツイニング要請には、

以下の情報を含めなければならない：

- 要請を提出する会員
- 要請の種類（Pメンバー、コンビーナ、議長、幹事国のツイニング）
- 関心のある分野、又は、わかっている場合、要請に関係する具体的な委員会又はWG
- 自己評価の結果に基づき、要請するツイニング提携を支援するためのISO会員の力量及び確約を詳述したテキスト

- A statement of the goals and outcomes expected to be achieved by the twinning arrangement
- Desired time frame and target dates for the achievement of the goals and outcome
- In the case of leadership twinning, the names, contact information and qualifications of individuals proposed for committee leadership roles
- Name and contact information of an ISO member body representative for further processing/negotiation of the requested arrangement

A twinning request form may be downloaded at [www.iso.org/forms](http://www.iso.org/forms).

In order to help identify a lead partner, ISO/CS may take the completed twinning request form and:

- Share the request with the relevant Committee Manager or Managers in the sector(s) of interest in the case of twinning on committee leadership roles
- Advertise the request in the TMB communiqué

Requests will be valid for six months from the time of submission, by which time, if no suitable partner has been identified, the request shall be reviewed and re-submitted (if still desired).



- ツイニング提携によって達成が期待される目標と成果の記述
- 目標と成果を達成するために望ましいタイムフレーム及び目標期日
- リーダーシップの役割のツイニングの場合、委員会のリーダーシップの役割を務める候補者の氏名、連絡先、適格性
- 要請するツイニング提携をさらに処理／交渉するための ISO 会員団体代表者の氏名及び連絡先

ツイニング要請フォームは次の URL からダウンロードできる：[www.iso.org/forms](http://www.iso.org/forms)

ISO/CS は、指導する側のパートナーの特定を助けるため、記入済のツイニング要請フォームを受領したら、以下を行うことができる：

- 委員会のリーダーシップの役割のツイニングの場合は、該当する委員会の委員会マネジャー、又は、関心分野のマネジャーと要請の情報を共有する
- TMB コミュニケで要請を通知する

要請は、提出から 6 か月間有効である。6 か月経っても適切なパートナーが特定されない場合は、要請を見直し、(それでもなお希望する場合は)再提出しなければならない。





### **Lead partner identified**

If the member seeking to build its capacities has already identified a partner who is currently a P-member of the committee of interest, or holds the convenorship, Chair or secretariat of the committee/working group of interest, it should get in touch directly with the potential partner to ascertain its interest. If both parties agree, they should proceed directly to Step 3 in the case of leadership twinning, or Step 4 in the case of P-member twinning.

The member providing the guidance, expertise and training is known as the **lead partner**. The member seeking to build capacity is known as the **twinning partner**.



### 指導する側のパートナーが 特定されている

能力構築に努める会員が、関心を持つ委員会のPメンバーになっている、又は、関心を持つ委員会/WGのコンビーナ、議長、幹事国を務めているパートナーを既に特定している場合は、パートナー候補に直接連絡してその意向を確認することが望ましい。双方が合意した場合、リーダーシップのツイングの場合はステップ3に、Pメンバーのツイングの場合はステップ4に進むとよい。

指針、専門知識及び教育訓練を供給する会員は、**指導する側のパートナー**と呼ぶ。能力構築に努める会員は**指導される側のパートナー**と呼ぶ。





# Step 3

## Approval of nominated ISO member or individual

NOTE This section is only relevant in the case of leadership twinings. For P-member twinings, please proceed directly to Step 4.

The ISO/IEC Directives, Part 1, and Consolidated ISO Supplement set out clear rules and procedures for the allocation of leadership roles. These processes of nomination and approval shall also take place when setting up a twinning arrangement. Approval of nominees should be sought from the relevant body before entering into detailed negotiation of the Twinning Agreement.

### **Twinings between Convenors and Twinned Convenors**

A working group reports to its **parent technical committee** or subcommittee through a Convenor, who is appointed by this parent committee (ISO/IEC Directives, Part 1, Clause 1.12.1).

The above also applies to the appointment of Twinned Convenor. The candidate for Twinned Convenor shall be approved by the parent committee. Once the Twinned Convenors is appointed by the parent committee, the Twinning Agreement and Collaboration plan shall be negotiated and signed. These need to be submitted to the ISO/CS TPM within 3 months of the registration of the Twinning arrangement.

# ステップ 3

## 推薦された ISO 会員又は 個人の承認

注記：このセクションは、リーダーシップのツイニングのみに関係する。P メンバーのツイニングの場合はステップ 4 に進むこと。

ISO/IEC 専門業務用指針第 1 部及び統合版 ISO 補足指針は、リーダーシップの役割分担について明確な規則及び手順を定めている。これらの推薦と承認のプロセスは、ツイニング提携を設定する際にも行わなければならない。ツイニング協定の詳細な交渉に入る前に、関係組織に候補者の承認を求めることが望ましい。

### コンビーナと指導される側のコンビーナの間のツイニング

WG は、**親委員会**が任命したコンビーナを通して、親 TC 又は SC に報告しなければならない (ISO/IEC 専門業務用指針第 1 部、1.12.1)。上記と同じことが指導される側のコンビーナの任命にも適用される。指導される側のコンビーナ候補者は親委員会によって承認されなければならない。指導される側のコンビーナが親委員会によって承認されたら、ツイニング協定及び協力計画を交渉し締結しなければならない。これらは、ツイニング提携の登録から 3 か月以内に ISO/CS TPM に提出する必要がある。

## Twinnings between Chairs and Vice-Chairs

The Chair of an ISO technical committee shall be **nominated by the secretariat of the technical committee and approved by the TMB**. The Chair of an ISO subcommittee shall be nominated by the secretariat of the subcommittee and approved by the technical committee (**Consolidated ISO Supplement, Clause 1.8.1**).

In the case of a twinning between a Chair and Vice-Chair at both the technical committee and subcommittee level, these need to be approved by the TMB using the same procedures followed for the appointment of Chairs.

Following the appointments, the Twinning Agreement and Twinning Collaboration plan shall be negotiated and signed. These need to be submitted to the ISO/CS TPM within 3 months of the registration of the Twinning arrangement.



## 議長と副議長の間のツイニング

ISO/TC の議長は TC の幹事国によって指名され、TMB によって承認されなければならない。ISO/SC の議長は、SC の幹事国によって指名され、TC によって承認されなければならない(統合版 ISO 補足指針、箇条 1.8.1)。

TC 及び SC レベルでの議長と副議長のツイニングの場合は、議長の任命に対するのと同じ手続きで、TMB によって承認されなければならない。

任命に続いて、ツイニング協定及び協力計画を交渉し締結しなければならない。これらは、ツイニング提携の登録から 3 か月以内に ISO/CS TPM に提出する必要がある。





## Twinnings between Secretariats and Twinned Secretariats

The secretariat of a technical committee shall be **allocated to a member body by the TMB**. The secretariat of a subcommittee shall be allocated to a member body by the parent technical committee (unless there are two or more offers to undertake the secretariat, in which case the TMB will decide). Once the secretariat of a technical committee or subcommittee has been allocated to a member body, the latter shall appoint a qualified individual as Committee Manager (**ISO/IEC Directives, Part 1, Clause 1.9.1**).

The above also applies to the allocation of twinned secretariats and the appointment of Twinned Committee Managers. In the case of a twinning between a Committee Manager and Twinned Committee Manager for a technical committee, the allocation of the twinned secretariat to a member body shall be approved by the TMB. The member body to which the twinned secretariat has been allocated is then responsible for appointing a qualified individual as Committee Manager, following which the Twinning Agreement and Twinning Collaboration plan shall be negotiated and signed. These need to be submitted to the ISO/CS TPM within 3 months of the registration of the Twinning arrangement.



## 幹事国と指導される側の幹事国の間の ツイニング

TC 幹事国は、TMB が一つの会員団体に割り当てる。SC 幹事国は、親 TC が一つの会員団体に割り当てる(複数の会員団体が同一の SC 幹事国の引き受けを申し出た場合は TMB が決定する)。TC 又は SC の幹事国が割り当てられた会員団体は、適格な人物を委員会マネージャーとして任命しなければならない (ISO/IEC 専門業務用指針第 1 部、箇条 1.9.1)。

上記と同じことが指導される側の幹事国の割当てと指導される側の委員会マネージャーの任命にも適用される。1つの TC についての委員会マネージャーと指導される側の委員会マネージャーのツイニングの場合、指導される側の幹事国の会員団体への割当ては TMB によって承認されなければならない。指導される側の幹事国が割当てられた会員団体は、適格な人物を委員会マネージャーとして任命する責任がある。その後、ツイニング協定及び協力計画を交渉し締結しなければならない。これらは、ツイニング提携の登録から 3 か月以内に ISO/CS TPM に提出する必要がある。





# Step 4

## Negotiation of the Twinning Agreement

The **Twinning Agreement template** outlines the objectives, responsibilities and training associated with the four types of twinning arrangements, as well as general expectations related to communication, financial support, periodic review, duration and termination. It is mandatory to fill in the Twinning Agreement template within 3 months of the registration of the Twinning arrangement. By signing this Agreement, the partners indicate that they agree with the key principles of twinning as outlined in this guidance document, as well as the relevant parts of the ISO/IEC Directives, Part 1, and Consolidated ISO Supplement. The lead partner should return a signed copy of the Agreement to the TPM of the committee in question. The **Twinning Agreement template** is available for download at [www.iso.org/forms](http://www.iso.org/forms).

As the name suggests, however, this Agreement is only a template. Details of the specific twinning arrangement should be entered into the Agreement template by the two partners with a special focus on the details related to objectives, responsibilities and training.

In addition to the template Agreement, it is mandatory that – at this initial meeting – the two partners draw up a **collaboration plan** for the twinning arrangement that expands upon some of the information entered into the Twinning Agreement template and specifies such things as:

- The division of tasks and responsibilities between the two parties (human resources)
- Specific objectives that the twinned partner wishes to achieve (expected outcomes)
- Modes of communication and information sharing practices
- Performance metrics ; indicators that will be used to measure/monitor progress
- The timeline for achieving goals
- Dates for quarterly meetings

# ステップ 4

## ツイニング協定の交渉

ツイニング協定テンプレートは、ツイニング提携の 4 つの種類に伴う目的、責任、教育訓練、並びに、コミュニケーション、資金援助、定期見直し、存続期間及び終了に関して一般的に予測されることを概説する。ツイニング提携の登録後 3 か月以内に、ツイニング協定テンプレートに記入することは必須である。ツイニング協定に署名することにより、双方のパートナーは、ツイニングの主要な方針(このガイダンス、ISO/IEC 専門業務用指針第 1 部及び統合版 ISO 補足指針に概説)に合意したことを示すことになる。指導する側は署名されたツイニング協定書の写しを該当する委員会の TPM 宛に送り返すとよい。ツイニング協定テンプレートは次の URL からダウンロードできる。

<http://www.iso.org/forms>

しかしながら、名前が示すように、このツイニング協定はテンプレートではない。具体的なツイニング提携の詳細は、目的、責任、教育訓練に関する詳細に特に焦点を当て、双方のパートナーがツイニング協定テンプレートに記入することが必須である。

テンプレートの協定に加えて、この初回会議では、ツイニング協定テンプレートに記入した情報の一部や以下のような細目を詳しく記載した非公式の(しかし詳細な)ツイニング提携の協力計画を双方のパートナーが起草することが強く奨励される:

- 双方の当事者間の任務及び責任の分担(人材)
- 指導される側のパートナーが達成したいと希望する具体的な目的(期待される結果)
- 実施例についてのコミュニケーションと情報共有の形態
- 進展を評価／監視するために用いるパフォーマンス指標
- 目標達成の期限
- 四半期ごとの会議の日程

Every arrangement will be different. It is important that both partners negotiate the specific details of the Agreement and that there be a clear understanding of what one party can expect from the other.

An initial meeting between the two partners to negotiate the Twinning Agreement should be arranged as a first priority, to be followed by regular quarterly meetings.

NOTE: Meetings can be held electronically, e.g. using Zoom.

Though the format of the collaboration may vary from arrangement to arrangement, all twinning arrangements must include an annual performance assessment. The **annual performance assessment** form consists of a self-assessment by the twinned partners, an assessment by the P-members of the committee and an assessment by the TPM. The arrangements may evolve over time thanks to training and the acquisition of skills by the twinned partner. In this case, the collaboration plan- and perhaps even the objectives and expected outcomes of the twinning arrangement – will need to be updated.

The annual performance assessment allows the partners to assess how the twinning arrangement is going, whether they want to continue the arrangement or adjust their objectives.

Details of all confirmed twinning arrangements shall be made available to ISO/CS and, in the interests of openness and transparency, can be made available to ISO members upon request. In addition, the details of any arrangements shall be communicated to all P-members of the relevant ISO committee or working group to which the arrangement relates.

The maximum duration of a Twinning Agreement is five years at which point it is automatically terminated. Extensions/renewals of Twinning arrangements are not possible.

どのツインング提携も異なるものである。双方のパートナーが協定の具体的な詳細について交渉し、一方の当事者が他方の当事者から何を期待できるかを明確に理解することが重要である。

ツインング協定について双方のパートナーが交渉するための初回会議は最優先事項として設定されることが望ましい。その後、四半期ごとに定例会議を行うとよい。

注記：会議は、例えば Zoom を用いて電子的に開催できる。

協力の形態はツインング提携ごとに異なる可能性があるが、すべてのツインング提携は、年次パフォーマンス評価を含んでなければならない。**年次パフォーマンス評価**フォームは、双方のパートナーによる自己評価、委員会の P メンバーによる評価及び TPM による評価から成る。時間経過と共に、教育訓練及び指導される側の技能習得のおかげで、提携は進展するかも知れない。この場合、協力計画、そしておそらくツインング提携の目的と期待される結果さえも、更新の必要が生じるであろう。

年次パフォーマンス評価で、双方のパートナーは、ツインング提携がどのように進行しているか、提携を継続したいか又は目標を調整したいかを評価できる。

確定したすべてのツインング提携の詳細は ISO/CS に情報提供しなければならない。公開性と透明性のために、要望に応じて ISO 会員にも情報提供できる。加えて、あらゆる提携の詳細は、ツインング提携に関係する ISO 委員会又は WG の全 P メンバーに伝達されなければならない。

ツインング協定の最長存続期間は 5 年間で、その時点で自動的に終了となる。ツインング提携の延長／更新はできない。

# Specific guidance

## for the four different types of twinning arrangements

### Additional guidance on P-member twinning

#### 1. Specific objectives

The specific objectives are to:

- Provide the twinned country P-member with insight into, and knowledge of, the obligations of P-members
- Provide advice and good practice on the establishment of national mirror committees and enhancing stakeholder engagement

The collaboration plan should contain metrics to measure the achievement of the objectives.

#### 2. Responsibilities

##### a. Of the lead country P-member

The lead country P-member's main responsibilities are to:

- Alert the twinned country P-member each time a vote shall be issued
- Share with the twinned country P-member information relating to these votes and other positions that may be of interest
- Explain to the twinned country P-member the structure and working methods of the committee
- Explain how national consensus can be built

# 4 種類のツイニング提携のための個別のガイダンス

## P メンバーのツイニングに関する追加のガイダンス

### 1. 具体的な目的

具体的な目的は以下の通り:

- P メンバーの義務についての見識及び知識を指導される側の P メンバーに提供する
- 国内対応委員会の設置と利害関係者の関与強化についての助言と優良実施例を提供する協力計画には、目的達成を評価するための評価指標を含めるとよい。

### 2. 責任:

#### a. 指導する側の P メンバー

指導する側の P メンバーの主な責任:

- 毎回投票しなければならないことを指導される側の P メンバーに注意喚起する。
- 投票及び関心対象になりそうなその他の見地に関する情報を指導される側の P メンバーと共有する。
- 委員会の構成と作業方法について指導される側の P メンバーに説明する。
- 国内のコンセンサスをどのように形成できるか説明する。

- Share good practices on the establishment and running of national mirror committees
- Share good practices on stakeholder engagement

**b.** Of the twinned country P-member

The twinned country P-member's main responsibilities are to:

- Participate actively in the work of the committee
- Share with the lead country P-member information relating to votes and other positions that might be of interest

### **3. Training**

To achieve the objectives of the twinning and to allow the twinned country P-member to effectively carry out the delegated responsibilities, the lead country P-member will train the twinned country P-member in the following areas:

- Roles and obligations of the P-members in committee participation
- Use of IT tools (e.g. electronic balloting, e-committees, etc.)

- 国内対応委員会の設置と運営について優良実施例を共有する。
- 利害関係者の関与について優良実施例を共有する。

#### b. 指導される側の P メンバー

指導される側の P メンバーの主な責任：

- 委員会の業務に積極的に参加する。
- 投票及び関心対象になりそうなその他の見解に関する情報を指導する側の P メンバーと共有する。

### 3. 教育訓練

ツイニングの目的を達成し、指導される側の P メンバーが委任された責任を効果的に遂行できるようにするため、以下の領域において指導する側の P メンバーは指導される側の P メンバーを養成する：

- P メンバーの委員会参加における役割と義務
- IT ツールの利用（例：電子投票、e-Committee）

## Additional guidance on Convenor twinning

### 4. Specific objectives

The specific objectives are to :

- Provide the twinned partner with the skills and experiences needed to independently assume a working group convenorship in the future (i.e. without a twinning arrangement)
- Strengthen the twinned partner's ability to support Convenors from other member bodies in its region

The collaboration plan should contain metrics to measure the achievement of the objectives.

### 5. Responsibilities of the Twinned Convenor

The Convenor retains ultimate responsibility for the convenorship of the working group (WG) as described in the **ISO/IEC Directives, Part 1, and Consolidated ISO Supplement, Clause 1.12, Working groups**. However, the following responsibilities pertaining to the work of the WG can be delegated to the Twinned Convenor :

- Monitor specific work items of the WG
- Convene all or parts of meetings of the WG, at the request of the Convenor
- Assist in the secretariat-related functions associated with the working group (e.g. document preparation, circulation)

### 6. Training

To achieve the objectives of the twinning and to allow the twinned partner to effectively carry out the delegated responsibilities, the lead partner will provide training in the following areas :

- ISO/IEC Directives, Part 1, and Consolidated ISO Supplement
- Leading effective meetings
- Consensus building
- Leading the management of projects in accordance with the project plan

## コンビーナツイニングに関する追加のガイダンス

### 4. 具体的な目的

具体的な目的は以下の通り：

- WG コンビーナを将来自立的に（つまり、ツイニング提携なしで）担当するのに必要な技能と経験を指導される側のパートナーに提供する。
- 指導される側のパートナーの、同地域の他の会員団体からのコンビーナを支援する能力を強化する。

協力計画には、目的達成を評価するための評価指標を含めるとよい。

### 5. 指導される側のコンビーナの責任

コンビーナは、ISO/IEC 専門業務用指針第 1 部及び統合版 ISO 補足指針箇条 1.12、作業グループに記載された WG コンビーナ職の最終責任を持つ。しかしながら、WG の業務に関する以下の責任は指導される側のコンビーナに委任することができる：

- WG の具体的な業務項目を監視する。
- コンビーナの要請に応じ、WG XX の全て又は一部の会議を招集する。
- WG に伴う幹事国関連の機能を支援する（例：文書作成、回付）。

### 6. 教育訓練

ツイニングの目的を達成し指導される側のパートナーが委任された責任を効果的に遂行できるように、指導する側のパートナーは以下の領域において教育訓練を提供する。

ISO/IEC 専門業務用指針及び統合版 ISO 補足指針

- 効果的な会議の主導
- コンセンサスの形成
- プロジェクト計画に沿ったプロジェクト管理の主導

## **Additional guidance on Chair twinning**

### **7. Specific objectives**

The specific objectives are to:

- Provide the twinned partner with the skills and experiences needed to independently assume a committee or subcommittee chairmanship in the future (i.e. without a twinning arrangement)
- Strengthen the twinned partner's ability to support other Chairs of committees and subcommittees held by the lead partner

The collaboration plan should contain metrics to measure the achievement of the objectives.

### **8. Responsibilities of the Vice-Chair**

The Chair retains ultimate responsibility for the chairmanship of the technical committee in question, as described in the ISO/IEC Directives, Part 1, and Consolidated ISO Supplement. However, the Vice-Chair shall be delegated specific tasks by the Chair and he/she should have distinct responsibilities, for example, to:

- Monitor specific work items of the committee
- Prepare/update the business plan in cooperation with the Committee Manager and Chair
- Chair all or parts of meetings, at the request of the Chair

## 議長ツイニングに関する追加のガイダンス

### 7. 具体的な目的

具体的な目的は以下の通り:

- 委員会又は SC の議長を将来自立的に(つまり、ツイニング提携なしで)担当するのに必要な技能と経験を指導される側のパートナーにもたらず。
- 指導する側のパートナーが担当する他の委員会及び SC の議長を支援するため、指導される側のパートナーの能力を強化する。

協力計画には、目的達成を評価する評価指標を含めるとよい。

### 8. 副議長の責任

議長は、該当する TC の議長職について最終責任を持つ(ISO/IEC 専門業務用指針及び統合版 ISO 補足指針に記載)。しかしながら、副議長は具体的な任務を議長から委任され、明確な責任を持つことが望ましい。以下に例を示す:

- 委員会の具体的な業務項目を監視する。
- 委員会マネジャー及び議長と協力してビジネスプランを作成／更新する。
- 議長の要請により、全て又は一部の会議で議長を務める。



## 9. Training

To achieve the objectives of the twinning and to allow the twinned partner to effectively carry out the delegated responsibilities, the lead partner will provide training in the following areas:

- Leading effective meetings
- Consensus building
- Leading the management of projects in accordance with the project plan



## 9. 教育訓練

ツイニングの目的を達成し、指導される側のパートナーが委任された責任を効果的に遂行できるように、指導する側のパートナーは以下の領域において教育訓練を提供する：

- 効果的な会議の主導
- コンセンサスの形成
- プロジェクト計画に沿ったプロジェクト管理の主導

## **Additional guidance on secretariat twinning**

### **10. Specific objectives**

The specific objectives are to :

- Provide the twinned partner with the skills and experiences needed to independently assume the role of Committee Manager in the future (i.e. without a twinning arrangement)
- Strengthen the twinned partner’s ability to support other secretariats held by the lead partner

The collaboration plan should contain metrics to measure the achievement of the objectives.

### **11. Responsibilities of the Twinned Committee Manager**

The Committee Manager retains ultimate responsibility for the secretariat duties for the TC, as described in the ISO/IEC Directives, Part 1, and Consolidated ISO Supplement. However, the following responsibilities pertaining to work of the technical committee can be delegated to the Twinned Committee Manager :

- Assist in the preparation of committee meetings, including document preparation
- Assist in the management of projects under the responsibility of the committee
- Replace the Committee Manager in regional and national meetings, as requested by the Committee Manager
- Assume other duties of the Committee Manager on an ad hoc basis, as requested by the Committee Manager
- Chair all or parts of meetings (e.g. preparatory meetings), as requested by the Committee Manager
- Provide verbal reports at plenary meetings
- Promote the committee in general and in particular at the Twinned Committee Manager’s national level
- Organize various committee-related activities

## 幹事国ツイニングに関する追加のガイダンス

### 10. 具体的な目的

具体的な目的は以下の通り：

- 委員会マネジャーを将来自立的に（つまり、ツイニング提携なしで）担当するのに必要な技能と経験を指導される側のパートナーにもたらず。
- 指導する側のパートナーが担当する他の幹事国業務を支援するため、指導される側のパートナーの能力を強化する。

協力計画には、目的達成を評価する評価指標を含めるとよい。

### 11. 指導される側の委員会マネジャーの責任

委員会マネジャーは、TC の幹事国職務について最終責任を持つ（ISO/IEC 専門業務用指針第 1 部及び統合版 ISO 補足指針に記載）。しかしながら、TC の業務に関する以下の責任は指導される側の委員会マネジャーに委任することができる：

- 文書作成を含め、委員会の会議の準備を支援する。
- 委員会の責任下のプロジェクト管理を支援する。
- 委員会マネジャーの要請に応じて、地域及び国内の会議の委員会マネジャーを務める。
- 委員会マネジャーの要請に応じて、その他の委員会マネジャーの任務を臨時的に引き受ける。
- 委員会マネジャーの要請に応じて、全て又は一部の会議（例：準備会議）で議長を務める。
- 全体会議で口頭報告を行う。
- 全般的に、とりわけ指導される側の委員会マネジャーの国内レベルにおいて、委員会を宣伝する。
- 様々な委員会関連の活動を計画する。

## 12. Training

To achieve the objectives of the twinning and to allow the twinned partner to effectively carry out the delegated responsibilities, the lead partner will provide training in the following areas:

- Management of secretariats of international technical standardization bodies, including the use of IT tools (Livelink platform), support to Chairs and Convenors, standards development procedures, communication with the TMB, ISO/CS and committee national delegations, etc.

The main topics to be covered in the training process will be:

- Development of business plans
- Management of secretariats
- Role and responsibilities of participants in the different technical bodies
- Development of International Standards, including document development and use of relevant IT tools
- Development of other deliverables
- Organization of meetings

To increase training opportunities, the twinned partner is encouraged to attend meetings of other technical committees held by the lead partner.



## 12. 教育訓練

ツイニングの目的を達成し、指導される側のパートナーが委任された責任を効果的に遂行できるようにするため、指導する側のパートナーは以下の領域において教育訓練を提供する：

- IT ツール (Livelink プラットフォーム) の使用を含む、国際レベルの委員会の幹事国のマネジメント、議長及びコンビーナへの支援、規格開発手順、TMB、ISO/CS、委員会の各国代表団とのコミュニケーション等。

教育訓練の過程で対象とすべき主なテーマ：

- ビジネスプランの開発
- 幹事国のマネジメント
- 様々な委員会等の参加者の役割及び責任
- 文書作成と関連 IT ツールの使用を含む、国際規格 (IS) の開発
- その他の規格類の開発
- 会議の開催

教育訓練の機会を増やすため、指導される側のパートナーは、指導する側のパートナーが担当する他の TC の会議への出席が奨励される。





# Twinning, the story so far

progress and  
challenges

A large satellite dish antenna is shown from a low angle, looking up. The dish is made of a complex metal lattice structure and is set against a clear blue sky. The lighting suggests it might be late afternoon or early morning, as the metal has a warm, golden-brown hue.

# Twinning, the story so far

## ツイニング、 これまでの経緯

progress and  
challenges

進展及び問題点

Despite the concept of twinning having been established for a few years, the number of actual cases being implemented is relatively low. One reason for this is that the concept of twinning has probably not been sufficiently promoted. Thus, many member bodies may not be aware of the existing opportunities. ISO/CS is currently working to remedy this situation and to make twinning more visible and accessible.

Among the twinning projects that have taken place, many have been successful and feedback collected from participating members has been used to improve this guidance document. However, as is to be expected, some members that participated in a twinning arrangement reported encountering barriers and challenges along the way. In order to help members who are considering entering into a new twinning arrangement, we have compiled below a list of these barriers or challenges, along with suggestions from past participants on how these may be overcome.

## **Challenges**

How can the challenges be overcome?

### **Miscommunication and misunderstandings**

#### **Lack of communication**

Clearly define the roles and responsibilities (division of labour) between the two partners – *including responsibilities relating to communication and information sharing* – when negotiating the Twinning Agreement and collaboration plan. This will help to minimize misunderstandings.

In the collaboration plan, also clearly define the modes and frequency of communication, making sure that each partner has the resources to access the required modes of communication.

ツイニングの概念が確立されてから何年も経つが、実施された件数は比較的少ない。その理由の一つは、おそらく、ツイニングの概念が十分に宣伝されていなかったためであろう。従って、多くの会員団体は既存の機会に気づいていないかもしれない。現在、ISO/CS は、この状況を是正し、ツイニングをより見えやすく利用しやすくするために取り組んでいる。

実施されたツイニングプロジェクトの多くが成功を収めた。参加した会員から収集されたフィードバックはこのツイニングガイダンスを改善するために用いられた。しかしながら、予想通り、ツイニング提携に参加した会員の一部は途中で障害や問題に遭遇したと報告した。新たにツイニング提携を結ぶことを考えている会員に役立つように、それらの障害又は問題、並びに、それらを克服する方法についての過去の参加者による助言をまとめて以下に列挙する。

## 問題点

問題点をどのように克服するか？

### 誤った伝達と誤解

#### コミュニケーション不足

ツイニング協定と協力計画を交渉する際、*コミュニケーションと情報共有に関する責任を含め、双方のパートナーの役割と責任（業務分担）を明確に定める。*これは、誤解を最小限に抑えるのに役に立つ。協力計画において、コミュニケーションの形態と頻度を明確に定める。その際、各パートナーが必要な通信モードを利用するための活動資源を備えていることを確認する。

## **Lack of IT/computer skills**

### **Insufficient access to Internet/IT tools**

An evaluation of IT skills and resources is an important part of the self-assessment. Basic IT skills and access to Internet and IT tools are necessary for effective participation in the standards development process, as much work is done by correspondence and e-communication.

If specific IT/computer skills are lacking, it would be advisable to negotiate, as part of the collaboration plan of the Twinning Agreement, that the lead partner provide some training related to the use of IT tools in standards development.

## **Cultural differences**

### **Differences in meeting techniques, observance of deadlines, ways of thinking**

Discuss expectations on both sides, in as much detail as possible, at the initial meeting to negotiate the Twinning Agreement. This should include expectations related to how meetings will be arranged/managed and how deadlines will be met.

Choosing a twinning partner with a similar culture or from the same geographical region (where countries may already be familiar with each other's cultures) may allow participants to avoid this challenge.

### **Language barrier**

#### **Insufficient English-language skills**

An evaluation of English-language skills is another important part of the self-assessment. If language skills are insufficient for effective communication and comprehension of committee work, further language training should take place before a Twinning Arrangement is considered.

## IT／コンピュータ操作能力の欠如

### インターネット／IT ツールへの不十分なアクセス

IT 操作能力と活動資源の評価は自己評価の重要な要素である。多くの業務が書面及び電子通信で行われるので、基本的な IT 操作能力とインターネット及び IT ツールへのアクセスは、規格開発プロセスへの効果的な参加に必要である。

特定の IT／コンピュータ操作能力が欠けている場合は、規格開発における IT ツールの使用に関連した教育訓練を指導する側のパートナーが提供することをツイニング協定の協力計画の一部として交渉するとよいであろう。

## 文化の違い

### 会議の技能に関する文化的違い、締切りの尊重、考え方

ツイニング協定について交渉する初回会議で、できる限り詳細に、双方の期待について議論する。この議論には、どのように会議を設定／管理し、どのように締切りを満たすかについての見込みを含めるとよい。

類似した文化を持つ、又は、地理的に同じ地域（お互いの文化を既に熟知している国同士）のツイニングパートナーを選ぶことで、参加者はこの問題を回避することができる。

## 言語の壁

### 不十分な英語能力

英語能力の評価は、自己評価のもう一つの重要な要素である。委員会業務を効果的に伝達し理解するための語学力が不十分である場合、ツイニング提携を検討する前に、一層の語学訓練を行うことが望ましい。

## **Insufficient financial resources**

### **Lack of resources for full participation on the part of the twinned member (e.g. for travel to attend meetings)**

*An evaluation of financial resources should form part of the self-assessment.*

If it is evident (or likely to become the case) that financial resources will be lacking, the twinned partner should discuss this with the lead partner as early as possible. There is no obligation for the lead partner to provide financial aid, but this can be discussed on a case-by-case basis between the partners and other sources may also need to be considered.

It is best that any financial arrangement be clearly outlined in the Twinning Agreement signed by both parties in the very beginning. Financial support should not be considered without objectives. The parties should agree on the specifics of how the financial support will be used to support participation in the twinning.

## **Staff turnover**

Fluctuation of staff during the twinning arrangement

Frequently changing the staff members who are participating in the twinning arrangement on one or both sides can lead to inefficiencies and loss of knowledge.

To ensure the sustainable transfer of knowledge, it is recommended that both partners agree at the outset on the group of people to be engaged in the twinning arrangement, and that these people commit to the role for the duration of the twinning arrangement.

### **Useful links**

Twinning forms and templates are available for download from ISO online at:

#### **Twinning request form :**

- Secretariat or Chair
- WG Convenor
- P-member

#### **Twinning Agreement template**

#### **Twinning collaboration plan template**

## 不十分な財源

指導される側の会員が完全に参加するための財源不足(例: 会議出席のための旅費)

財源の評価は、自己評価の一部にするとよい。財源不足になる(又はなりそうな)ことが明らかな場合、指導される側のパートナーは、その問題についてできる限り早期に指導する側のパートナーと議論するとよい。指導する側のパートナーには資金援助する義務はないが、資金援助はケースバイケースで、パートナー間で交渉することができる。他の財源を検討する必要も生じるであろう。

資金面の提携を行う場合は、その概要を最初の段階でツインング協定に明記し、双方の当事者が署名するのが最良である。資金援助は目的なく検討すべきではない。当事者は、資金援助をツインング参加支援にどのように利用するかの詳細について合意することが望ましい。

## 職員の離職

ツインング協定に期間での職員の増減

ツインング協定に参加している片方または双方で職員を頻繁に変更すると、非効率と知識の損失につながる可能性がある。

知識の持続可能な伝達を確実にするために、双方のパートナーは、冒頭にツインング提携に従事する人々のグループに同意し、これらの人々はツインング提携の期間中に役割に取り組むことを約束するのが推奨される。

## 便利なリンク集

ツインングの書式とテンプレートは ISO オンラインからダウンロードできる:

ツインング要請フォーム:

- ・ 幹事国または議長
- ・ WG コンビナー
- ・ P メンバー

ツインング協定テンプレート

ツインング協力計画テンプレート

## About **ISO**

ISO (International Organization for Standardization) is an independent, non-governmental international organization with a membership of 164\* national standards bodies. Through its members, it brings together experts to share knowledge and develop voluntary, consensus-based, market-relevant International Standards that support innovation and provide solutions to global challenges.

ISO has published more than 22500\* International Standards and related documents covering almost every industry, from technology to food safety, to agriculture and healthcare. For more information, please visit [www.iso.org](http://www.iso.org).

\*March 2019

### **International Organization for Standardization**

ISO Central Secretariat  
Ch. de Blandonnet 8  
Case Postale 401  
CH – 1214 Vernier, Geneva  
Switzerland

# **iso.org**

© ISO, 2019  
All rights reserved

ISBN 978-92-67-10980-01



## ISO について

ISO(国際標準化機構)は独立した非政府の国際機関で、164 か国<sup>\*</sup>の国家標準機関が加盟している。それらの国代表組織を通してエキスパートを集結させ、知識を共有し、イノベーションを支援し世界的課題の解決策をもたらす、自発的でコンセンサスに基づく市場適合性のある国際規格を開発している。

ISO は、ほとんど全ての産業分野から食品安全、農業、健康管理に至るまで、22500<sup>\*</sup>を超える国際規格および関連文書を発行している。詳しくは、[www.iso.org](http://www.iso.org) まで。

<sup>\*</sup> 2019 年 3 月現在

### 国際標準化機構(ISO)

ISO 中央事務局

Ch. De Blandonnet 8

Case Postal 401

CH – 1214 Vernier, Geneva

Switzerland

**iso.org**

©ISO, 2019

不許複製

ISBN 978-92-67-10980-01

