

会議の進め方 改善ガイドライン (概要版)

柏崎市
令和6(2024)年3月



柏崎市

製作者
KASIX

株式会社
カシックス



株式会社
コパイロット

なぜ「会議の進め方」のガイドラインを作成するのか？

“会議はすべての業務の土台となるもの”

業務時間の多くを占める

会議本番だけでなく、前後の作業（日程調整、資料作成、議事録作成等）を含めれば、業務時間の多くを占める

会議の質が、業務の質を左右する

会議で良い議論・良い決定を行い、その決定事項を適切に共有することが、良い業務や事業に繋がり、そして

“より良い市民サービスの提供につながる”

● DXの観点から

DX（デジタル・トランスフォーメーション）は、単にシステムやツールを導入するということではなく、文化・考え方そのものを変革するということであり、それは会議にも現れる

● 効率的かつ高質な業務を

多様な働き方を柔軟に選択できる職場づくりにおいて、職場の環境を整備するだけでなく、職員一人一人が業務を効率的かつ高質に行う意識が重要

職員アンケートから...

会議を改善したいと思う職員の割合は、“約7割”に上ることが分かりました。

職員の声（抜粋）

“スケジュールが登録されていないで、聞かないと予定が空いているか分からない...” “この会議の目的やゴールを確認することなく、始まってしまう...” “せっかく集まったのに、報告や資料の読み上げに大半の時間を費やしている...” “音声データから文字起こしするのに時間を取られてしまう...” など

参加者各自の考えや思いが十分に共有された上で、
必要な決定・判断をスピーディーに実施できている会議

1 目的やゴールが明確になっている会議

2 参加する意味を理解できている会議

3 話したいことを話すことができる会議

4 アジェンダが用意され、スピーディーな会議

会議をより良いものにするには、参加者全員が前向きにならないといけません。それは、

会議は一人で行うことができない = **“一人で会議を改善することはできない”**

からです。

主催者だけでなく、参加者全員でより良い会議になるよう取り組んでいきましょう。

※アジェンダ…広義では、会議の名称や協議項目に加え会議の目的や時間配分など、会議を運営するに当たり、参加者全員が共通認識すべき情報が記載された議事行程表（進行計画書）のこと。狭義では、会議の中で報告や議論される議題・論点のこと（詳細はp6）

本ガイドラインの位置づけ

ガイドラインの目的



この資料に沿った会議を行うこと



会議の改善により業務や事業の質が向上し、最終的に『より良い市民サービスの提供に繋がること』

ガイドラインの位置づけ



守らなければならないルールブック



『会議をより良くするための参考ガイド』

多種多様な会議全てを一律に変えられませんし、今までのやり方を全て変える必要はありません。

このガイドラインが、**“今までの会議をほんの少しより良くするためのきっかけやヒント”**

になれば幸いです。

(参考) 主な会議の分類

共有	発散	収束	決定
報告	意見・アイデア出し	意見やアイデアの絞り込み	意思決定・合意形成
進捗共有	ブレインストーミング	方針のすり合わせ	
状況共有	課題解決・対策検討		
	意思決定・合意形成 (※)		

※図中の「意思決定・合意形成」のように、1つのアジェンダでも、「発散・収束・決定」と複数の種類の組み合わせで成立しているものもある。

※**ブレインストーミング**…複数人で自由に意見を出し合い、斬新なアイデアを引き出す集団思考法のこと。現実性や実効性に優れた意見を重視するのではなく、自由な発想と柔軟な思考で、思いついたままに提案することによる新しいアイデアの創出を目的とする。

会議の進め方（全体概要）

①会議前

1-1. 会議開催の可否の検討

- 会議以外の方法に代えることができないか検討する

1-2. 会議参加者の決定

- 必要最小限の人数に絞る

1-3. スケジュール登録

- 事前連絡は可能な限り簡略化する
- 会議室の予約 / Web会議URLの取得

1-4. 会議で使用使用する道具の準備

- 付せん、ホワイトボード、オンラインツールなど、会議に必要な道具を準備

全般

②会議中

2-1. 会議はみんなで作り、進める

- 会議は、進行役が1人で進めるものではなく、参加者全員で作作り、みんなで進めていくものであることを確認すること
- アジェンダの時間配分を守れるようにみんなで協力しながら進める

2-2. 役割を分担する

- 会議を進める上で必要となる「進行」「記録」「時間管理」などの役割は、参加者で分担する（役割分担は会議前に決定しておく）

2-3. 前回会議のふりかえりとToDoの確認

- アジェンダの最初の方に、前回会議のふりかえりとToDo対応状況の確認を

2-4. 会議で出たToDoの確認

- 最後の方のアジェンダで、その会議で出たToDoの内容・担当者・対応期限を確認する

2-5. 議事録は、なるべく会議中に取る

- 出た意見をWord等に打ち込みモニターに映し出して即時共有

③会議後

3-1. 会議で出た宿題にすぐ着手

- 仕事のスピードを早めるために、会議で出た宿題（ToDo）にはすぐに着手する
- 必要に応じて、個別に打ち合わせをして、対応を検討する（1人で抱え込まない）

3-2. 次回会議の仮アジェンダを記入・共有

- 次回会議に向けた準備をスムーズに進めるために、会議後なるべくすぐ、次回会議の仮アジェンダを記入し、必要に応じて関係者に共有する

3-3. 会議の決定事項・ToDoをすぐに共有

- メールテキスト文でも何でも良いので、すぐに決定事項とToDoを共有する
- これは、すぐに会議参加者と認識を合わせるため。議事の詳細を追記・整理するのは、その後が良い

アジェンダ

1-5. アジェンダ案の共有

- 会議前のなるべく早いタイミングで、アジェンダ案を共有する（共有する時点での仮案が良い）

1-6. 参加者からのアジェンダ追加

- その上で、参加者からも追加のアジェンダがないかを確認する（参加者は追加がある場合は、極力事前に共有する）

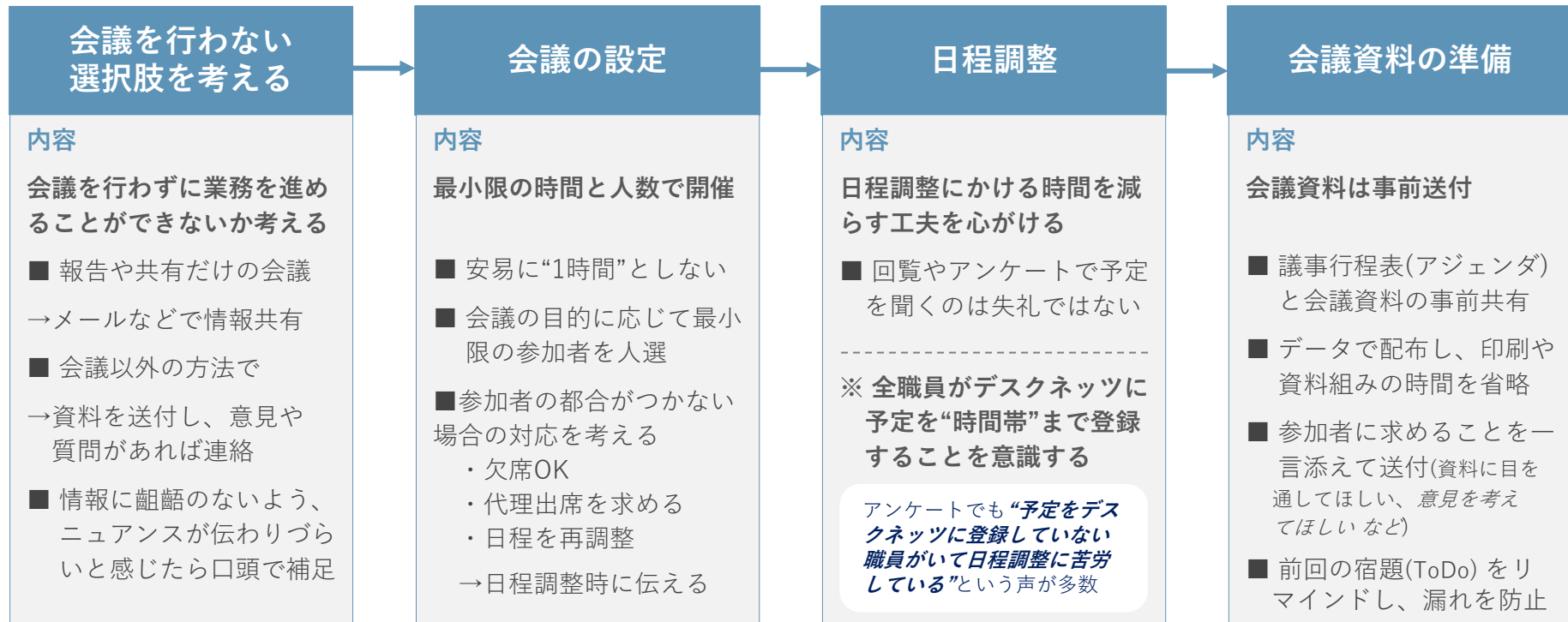
議事録

1-7. 前回のToDoをリマインド※

- 前回会議のToDo（状況によっては議事録そのもの）を事前に共有し、今回の会議の議論をスムーズに行う前提を揃える

会議前のポイント：会議開催に向けた準備

- ・『集まる＝相手の時間を取る』という意識を持って、会議を設定しましょう
- ・ 日程調整の簡素化や資料のペーパーレス化など、業務の効率化を意識しましょう



会議前のポイント：アジェンダの活用

アジェンダとは…

- ・ 会議の名称・目的・協議項目や時間配分など、参加者全員が共通認識すべき情報が記載された**議事行程表**のこと
- ・ いつも作成している“次第”を少し改良することで、会議をより良くするための必須アイテムになる
- ・ 会議中に**決定事項や重要な意見を随時追記し、終了時に議事録になっているのが理想**

作成のポイント

- 会議の目的やゴール、参加者に求める役割などを明記
- 議題ごとに**時間配分**まで記載する
- 議題は「～について」の表現を使わず、分かりやすく（例）「～計画について」⇒「～計画の詳細検討」

活用例

1 会議開始時

- 会議の目的や議題、時間配分などを参加者全員で**まず確認**
- 追加で議論したい内容があればその場で追加

2 会議中

- 議題毎の**時間配分を意識する**
- 決定事項や次回までのToDo、重要な意見を随時追記
- 配分時間内に議論が終了しなかった場合は、**今後の進行を一度確認**

3 会議終了時～次回まで

- 終了時に“次回会議の議題”+“ToDo(宿題)”（= **次回会議の大まかなアジェンダ**）を作成、共有
- 会議中の議論などを**必要な範囲で追記し議事録化**

会議時のポイント：会議の進行

司会進行役が意識すべきこと

- 時間配分を意識した進行を … 議題（アジェンダ）に配分された時間が来たら、今後の進行を参加者間で確認
- 意見しやすい雰囲気づくり … 職位関係なく発言できるよう、必要に応じて発言を促す
- 名前を呼んで発言を求める … 音声から文字起こしする際は、名前を呼んでから発言を求めると発言者が明確になる
- 会議終了時のおさらい … 決定事項やToDoを確認して終了することで、参加者が共通の認識で解散できる

更に意識してほしい2つのポイント

会議冒頭で確認すること

共通の認識を持って会議を進めるため「前提」や「言葉」を揃えて会議をスタートする

- ・ 前回会議のふりかえり
- ・ 重要な言葉や定義
- ・ 会議の目的、ゴール
- ・ 参加者に求める役割
- ・ アジェンダごとの時間配分

個人で考える時間を取る

いきなり議論に入っても、意見が出てこず沈黙になってしまったり…

- ・ まず個人で考えを整理する時間を設ける
- ・ 付箋に意見を書き出したり、ホワイトボードを活用して意見を出しやすい環境をつくる

会議時のポイント：参加者の意識、オンライン会議のすすめ

参加者が意識すべきこと

参加者全員で会議を良い方向へ進めていくことが重要

- 発言は明瞭・簡潔に … 伝えたいことを整理して相手に伝わる発言を心がける
- 意見を求める際は素案を … まず提案者の考えや目指している状態を示した上で、意見を求める
- 話しを聞く姿勢を正す … 腕や足を組んだり、PCで内職をせずに、傾聴する姿勢をとる
- 建設的な議論を行う … 柏崎市をよくする観点で、課題解決に向けた建設的な議論を行う
- 発言しやすい雰囲気づくり … 全員が発言しやすい雰囲気をつくり、意見が分かれても個人への否定や批判をしない

オンライン会議の活用

基本は対面の会議と同じ、その上で活発な議論をするためには…

- テーマを絞って会議を設定 … 議題・参加者を絞ると参加者の反応が分かりやすく、議論が進みやすい会議になる
- 意思決定の方法を明確に … 明確な反対がなければ提案どおり決定するなどの割り切りを
- チャット機能を活用 … 追加資料を随時共有したり、後で議論したい点を忘れる前に共有することができる
- 反応が薄いことを恐れない … 反応がないということは反対ではないと捉えて、議論を進めてしまうことも重要
- 積極的に発言を求める … 参加者へ名指しで発言を求めることも時には有効

議事録の作成のポイント

“良い議事録”とは … 会議の結論（決定事項、ToDoなど）と適切な量の議論が明記されていること

“結論と要点のみ記載されていればいいのか”、“議論の内容まで記載するのか”

会議の種類により求められる議事録の形式は異なります。

会議後に議事録をどう活用するかを見直し、議事録をとる範囲を決めましょう。

議論全てが文字起こしされた議事録が、良い議事録というわけではありません。

会議前

- 議事録の作成範囲を決定する
 - 決定事項やToDoは必須
 - 議事録の使い方によって、議論や質疑を記録する範囲を決める
- 議事録担当者の決定
- 開催日時、場所、会議の目的、アジェンダ等を事前に記入

会議中

- 会議室モニターに作成中の議事録を投影し、参加者が確認できる状態を作る
 - 議論の逸脱や手戻りの回避に繋がる
- 決定事項やToDo、重要意見は**太字**や下線で、後から見やすく

会議後

- 決定事項・ToDoを明確に記載
 - ToDoは担当者や期限まで記載
- **決定事項やToDoは会議後すぐに共有**
 - この二つはできるだけ会議直後か当日中に共有する

その他のポイント

会議室の使い方

- 予約時間は必要最低限に … 予定時間どおりに会議を終わらせることを意識する
- モニターを積極的に活用 … 議事録や資料を随時共有、議論の逸脱の防止にも繋がる
- 席札は使わない … 準備にかかる時間を削減、外部の会議も席次表に代えるなど工夫を
- バックヤードや自席を利用 … 少人数の打合せや視聴だけのセミナーなどは自席やバックヤードを利用

資料の作り方と印刷

- 内容が伝わることを意識する … 伝える相手を意識し、資料の目的や要点を明確かつ簡潔に
- 資料の読解力は人によって異なる … 文字の大きさやフォント、色使いなど伝えたいことを邪魔しない装飾に
- ペーパーレスを意識する … PCで見やすい資料構成に(複数ファイルに分けない、ヨコ向き資料 など)
電子データで配布 (※個人情報の取扱いに注意)
- グラフや表は見やすく … シンプルで見やすく、伝えたいデータが目に入るデザイン構成

まとめ（まず取り組んでみてほしい10のこと）

- 1 会議を開催しない方法で、業務を進めることができないか考えてみる
- 2 自分の予定はデスクネットに“時間帯”まで登録する
- 3 日程の調整はデスクネットの機能を使って簡素化
- 4 会議資料とアジェンダは“電子データ”で事前に送付、前回のToDoをリマインド
- 5 アジェンダには、会議の目的・ゴールや議題ごとの時間配分も記載
- 6 会議開始時：この会議の目的や議題の時間配分を確認／終了時：決定事項とToDoを確認
- 7 議論する前に、まず個人で考えて意見を整理する時間を設ける
- 8 モニターや付箋、ホワイトボードを使って議論が見える化する
- 9 議事録の利用用途を考えて、とる範囲を決定する
- 10 会議で決定したことやToDoは会議後すぐに共有