

狛江市会議運営マニュアル(案)

～働き方改革・自治体DXに向けて～

令和4年 月



狛江市においても、「狛江市職員の働き方改革推進プラン」や「狛江市DX戦略」の実施など、職員の働き方を見直す動きがさらに活発化しています。

事務の効率化、労働時間の削減などを目的に会議を改善したいと考える人も多いのではないのでしょうか。

そこで、会議の進め方やコツ、効率的な会議を実現し業務の効率化を図るために役立つポイントを共通のマニュアルとして整理します。

■ 会議の定義

(1) 会議の定義

「会議」とは、複数名の参加者が共通の場で対面し、情報の伝達や加工を行って問題の解決を図ることです。

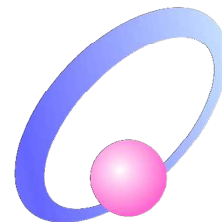
(2) 効率的な会議とは

「効率的な会議」とは、その会議を行うことによって新たな解決策を見出すことができ、同時に仕事の速度が上がる会議のことです。

※いかに効率的な会議ができるか、という観点が、事務の効率化や働き方改革、自治体DXの推進にとってキーになっています。

■会議の目的

- ・長時間に及ぶ、必要以上に多数の参加を求める、目的や結論が明確でない、開催が目的化している、といった指摘を受ける会議は少なくありません。
- ・会議を開くのは目的があるからですが、この目的が不明確であると、「何の結論も出ない」ことになりかねません。また、出席者全員が同じ目標に向かって積極的に議論される場を作ることが重要です。
- ・会議の成否は、「一定の結論を出し、それを実施できたかどうか」に尽きます。この「結論」を導くために、「必要最低限の出席者で、短時間に会議を終了させる」ことで人件費の空費を防ぎ、その「結論」を参加者が共有し、実施に移すことで組織目標が達成されます。



■ 会議の機能的分類

- ・会議の種類は目的に応じて決まり、その位置づけを明確にすることで当初の会議目的が達成されます。なお、同一の会議で複数種類の議題を協議する場合も、議題ごとの機能に注意して進行管理します。
- ・会議の種類によっては、他の手段(メール、庁内掲示板等)での代替が可能であることにも注意が必要です。

【機能的6分類】

- I 情報交換会議 : 共有の必要性のある情報の伝達と確認が目的
- II 意見交換会議 : 意見交換、価値観の相互理解が目的
- III 創造的問題解決会議 : 新しい政策等を作るため、問題分析と解決が目的
- IV 調整(根回し)会議 : 利害関係者相互の調整が目的
- V 意思決定会議 : 意思決定権者による意思決定が目的
- VI 交渉会議 : 生産的な共同作業実現のための対話による方針決定が目的

※ I、IIについては積極的にWeb会議の導入を検討する。

■ 会議効率化の視点

・会議運営に必要な要素や視点を次の7点に整理しました。

① 資料・情報

- ・資料は分かり易くビジュアルを多用し、事前配布を徹底します。完成度5割でも事前配布が重要で、必要に応じて当日差替えます。
- ・紙資料の削減、会議資料準備時間の短縮を図るためにペーパーレスに努めます。資料差替えも即時対応でき、その場で作成された議事録は会議終了直後に配布可能にもなります。
- ・アジェンダ(協議事項、議事行程表)を作成し、目的、論点、ゴールを確認し、視覚的に明示することで、論点を絞って議論できます。また、会議中に作成したアジェンダは議事録として共有することもできます。

② 環境

- ・場所や環境に配慮した会議運営を心がけます。傾聴を意識することで、多くの知識・情報が得られます。
《傾聴の3要素:「あいづち」、「うなづき」、「くり返し」》
- ・座席位置と心理的対立に配慮。(対面座り=対立、90°座り=協調)

③ 参加者

- ・会議目的と参加の必要性を伝えて、必要最小限の参加者に依頼することを心がけます。(代理出席は原則不可)

■ 会議効率化の視点②

④ 時間

- 最初にアジェンダ(協議事項、議事行程表)を明確に提示します。
- 会議時間は45分を基本とし、最長90分以内とします。完了しない場合は、休憩を挟んだり後日開催を検討します。
- 昼食前後や終業前の会議は集中力が低減するので極力避けます。

⑤ 論点

- 受動的に認識された「問題」提起に止まらず、「何を」「どうしたい(行動)」のかを明確にした『論点』を提示します。

⑥ 名前・種別の明示

- 会議の種別を特定し、その目標を正確に表す会議名を付けます。
(※名詞+動詞の形「○○を××する会議」)

⑦ 目標の明示

- 会議ごとの到達目標を持ち、会議名に反映させます。
- 問題の裏返しではなく、具体的な対応策を目標設定します。
- 参加者に到達目標を明示(資料配布、ホワイトボード明記)し、常に視覚的に認識してもらうように配慮します。

■ 会議設定前の留意点

会議のマネジメントにあたっては、ムダを省き、効率的な会議を設定するため、次のような点をもう一度チェックして見直しましょう。

(1) 会議を減らす視点について

- ア) 簡単な打合せや回覧だけで済ませられないか。
- イ) 担当部署等で責任を持って決めれば会議の必要性は無くないか。
- ウ) あらかじめ標準化して、会議での協議が不要にならないか。
- エ) 会議を合併して回数を減らせないか。

(2) 会議運営のための仕組みについて

- ア) 部門全体の年間スケジュールや開催場所は決まっているか。
- イ) 会議ごとの目的は明確になっているか。
- ウ) 会議間で重複しているなど、無駄な検討をしていないか。
- エ) 会議ごとの担当者は決まっているか。
- オ) 会議ごとの出席者は適切か。

(3) 会議案内、会議資料、議事録の作成について

- ア) 定例会議参加への会議案内は書式化されているか。
- イ) 定例会議で常に使用する資料は、一覧表化されているか。
- ウ) 定例会議で常に使用する資料は、書式化されているか。
- エ) 会議ごとの議事録が作られ、参加者に配布されているか。

■ 準備段階での留意点

会議を開く前の準備段階から会議終了後のフォローまで、スムーズな進行を得るためには留意すべき点があります。

- | | |
|---|-----------------------------------|
| (1)開催連絡(庁内はペーパーレス)は正しく伝えているか。 | (13)司会者(進行役)として、意見を言い過ぎていないか。 |
| (2)配布資料は、分かり易く簡潔か。 | (14)とぎどき要点をまとめて確認をしているか。 |
| (3)配布資料の提示は電子ファイルにより提示できないか。
(紙資源・作成労力を削減) | (15)会議の混乱をうまくさばいているか。 |
| (4)資料の事前配布はされているか。 | (16)まんべんなく発言させているか。 |
| (5)協議課題ごとの時間配分は適切か。 | (17)会議のムードを壊す離席は多くないか。 |
| (6)協議課題の論点を示しているか。 | (18)課題ごとに結論を要領よくまとめ、出席者の確認を得ているか。 |
| (7)決定に持ち込む課題の根回しは十分か。 | (19)討議打ち切りのタイミングは良いか。 |
| (8)定刻前に全員揃っているか。 | (20)全体の時間調整は上手くやれているか。 |
| (9)開会の前置きは長すぎないか。 | (21)結論は実施に移せる形か。 |
| (10)前回の議事内容を確認しているか。 | (22)なんらかの形で、議事について最終確認をしているか。 |
| (11)分かり易く議事を進行しているか。 | (23)議事録を作成、参加者に配布しているか。 |
| (12)全員が十分理解していることを確認しているか。 | |

■ 会議参加者の心得

会議のレベルアップには、参加者の自覚、積極性、傾聴の意識も必要です。会議中のマナー、発言する場合の心得について整理しました。

(1) 意見を述べる場合

- ア) 全員に聞こえるように意見や考えを述べる。
- イ) 質問に対して的はずれな意見を述べない。
- ウ) 特別なケースを除いて、反対のための反対をしない。
- エ) 個人の人格を傷つけるようなことを言わないようにする。
- オ) 隣のメンバーとコソコソ話は控える。
- カ) 無理に我意を主張しない。
- キ) 常に「狛江市」という大局的な視点から意見を述べる。
- ク) 発言の際は、まず結論を先に述べ理由を説明するなどして、簡潔に意見を述べる。

(2) 議論が対立した場合の態度

- ア) わだかまりを持たず、平静な態度であること。
- イ) 他人のアイデアを受け入れること。
- ウ) 意見を発表する場合、過激な言葉を用いないよう注意し、自分の意見、他人の意見を熟慮すること。
- エ) 相互に信頼の上に立つこと。
- オ) 協力の精神を持ち、寛容の態度を示すこと。
- カ) 熱心に参画しつつ、興奮しないこと。

(3) 時間の励行

- ア) 開始時間に遅れないようにすること。
- イ) 会議中は時間を尊重し、他人と同様自分の時間も空費しないこと。
- ウ) 会議中はやむを得ない所要の無い限り、席をはずさないこと。

■進行役(ファシリテーター)の役割・心得

効率的かつスムーズな会議を実現するための進行役となる『ファシリテーター』は、中立的な立場で意見を調整したり、積極的な発言を促したりするなど、会議を行ううえで重要な役割を果たします。

(1)ファシリテーターの役割・心得

- ア)アジェンダ(P13)を周知する。
- イ)設定した目標やゴールに到達させる。
- ウ)意見を傾聴する。
- エ)参加者が、お互い尊重し合い、意見を出しやすい雰囲気をつくる。
- オ)分かりにくい発言があった場合は、言い換えしてみる。
- カ)議題から方向性がずれてきたら、軌道修正する。
- キ)意見を整理し、内容をまとめる。
- ク)意見が分かれたり対立したときは、意見のギャップを抽出し、妥協点を模索する。
- ケ)最終的に意見をまとめ、設定したゴールに導く。

■ 会議事前準備チェックリスト

会議事前準備にあたっては、万全な体制を整えておきましょう。

(1) 会議案内チェックリスト

- 会議の目的、テーマ
- 会議開催予定日時・場所（WEB会議の場合は、会議番号、ID等を通知する。）
- 参加予定者（出欠は会議前日までに確認。原則として代理出席は認めない。）
- 資料の有無（資料がある場合は、3日程度前までに参加者に配布しておく。）
- 主催者連絡先(担当者名、連絡先)
- 出席者確認(前日までに)
- 日時、会場確定後のガールーン予約の整理

(2) 会議準備チェックリスト

- プロジェクター、マイク(会議録作成システム使用時)などの機器設備は正常に動くか、調節はしてあるか。
- マーカー、チョークは3色以上用意されているか。
- 照明、空調、換気など室内の環境は適当で、操作方法は分かっているか。
- 座席は、参加予定人数よりも少し多く設けてあるか。
- テーブルのレイアウト、間隔は適当か。
- 受付場所は適当か。
- 会場案内看板、席札など必要な表示物は準備したか。
- 議事次第、進行予定表、参加者リストは揃っているか。
- 会議中の事前配布確認は不要とするため、配布資料は揃っているか。
- 主催者側の役割分担(司会、議長、書記など)は、明確か。

■アジェンダ(協議事項、議事行程表)の活用

会議のプロセスを管理し、参加者に提示する会議の進行計画書を「アジェンダ」と呼びます。

会議の名称や目的、協議項目や協議時間の割当など、効率的な会議を運営するために参加者が共通認識すべき情報を整理して、配布します。

主催者が会議の流れを管理し、参加者の目的意識を高める効果があるだけでなく、アジェンダの作成を目的に議論することで会議終了後には議事録が作成され、参加者の業務分担も明確になります。

必ず、会議の開催起案と同時に作成して、その起案と一緒に決裁を得るようにしてください。

【アジェンダの主な項目】

- ①会議名…分かりやすいタイトルが良い
- ②開催日時…いつ何時に始まるのかを明記する
- ③開催場所
- ④参加者
- ⑤目的…今回の会議の目的となる
- ⑥議題内容(時間配分)…5つ程度にまとめるのが無難
- ⑦配布資料

※様式は問いません。ポイントとなるのは目的を明確にすることです。

※この会議で何を決めるのか、どうなればこの会議は成功と言えるのかの「到達点」を決めておきましょう。

◇参考資料・事例等

(1) アジェンダの作成例

【様式・記載例】

＜会議名：若手職員研究会における研究テーマを決定する会議＞

アジェンダ（協議事項、議事行程表）

平成25年〇月〇日
15：00～17：00

成果目標

- ◇ 報告書（素案）作成にあたり、具体的な方針・内容を決定する。
- ◇ 報告書（素案）作成の役割分担を決定する。
- ◇ 今後のスケジュールを確認する。

項目	成果	手法・資料	責任者	割当時間
本日の協議事項説明	参加者が会議の目標を認識する。	・アジェンダ ・前回の協議資料	事務局	10分
報告書作成方針協議	参加者が提案したテーマを分類し、優先順位を付け、報告書の具体的な方針・内容となるものを決定する。	・実現性と収益性のマトリクスでテーマを分類。 ・テーマ候補一覧 ・問題整理の考え方	事務局	70分
【休憩】	—	—	—	10分
役割分担	報告書作成の役割分担を決定する。	—	各担当者	20分
今後のスケジュール	報告書（素案）の事務局提出期限を決定する。	・スケジュール（案）	事務局	10分
パーキングロット（一時保留する意見） ・先達事例視察研修の計画について （本日の研究テーマ決定を受けて、内容に沿った視察先を検討する）				

＜島根県自治研修所「会議運営スキルアップ講座」紹介事例＞

会議企画書

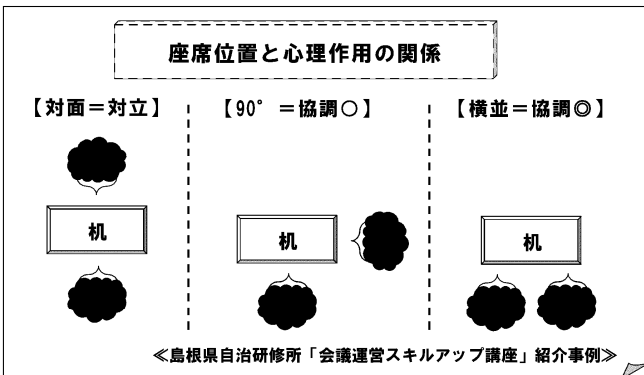
会議名：第1回狛江市総合的な主権者教育計画策定検討委員会	
【会議の目的】	開催日時：10月3日（火）
・狛江市や地域がこれまで取り組んできた事業を検証し、相互に連携を図りながら一体となって効果的に主権者教育が推進できるように、「総合的な主権者教育計画」を作成する。	開催場所：狛江市役所
【会議の進め方】	必要備品等：
① 既実施した事業（子ども議会）の事例発表を行う。	事前準備事項：
② 当該事業の課題抽出、改善方策について議論する。	関連資料（事前配布）
③ それぞれで実施する事業について、上記と同様の手法を用いて検証する。	関連資料（当日配布）
④ 実施時期やそれぞれの役割を整理して、計画案として集約する。	
※第1回目は、上記①②について。	
出席者役割	関連資料（当日配布）
・児童青少年課長：事例発表	

会議進行表

時間	検討内容等	担当	資料等	ポイント
16：00	冒頭挨拶 趣旨説明	副市長 事務局	設置要綱等	目的の共有化
16：10	自己紹介	各出席者		
16：20	事例発表	児童青少年課長	子ども議会	
16：30	当該事例に対する課題抽出、アイデア出し	出席者	総括	連携、創造
17：00	それぞれ取り組んでいる事業の概要説明	出席者		
17：30	次回会議に向けての確認	事務局		次回会議での事例紹介の準備
17：40	閉会	事務局		

◇参考資料・事例等

(2) 会議環境への配慮、参加者への配慮



事例紹介：「立ち会議」の開催

内 容：班内ミーティング、課長会議、他課等
内部の打合せなどを、イスに座らず、
立ったまま行う「立ち会議」を実施。



メリット：気軽に集まれる、集中力が高まる、視点が変わる。

効 果：会議時間の短縮、効果的な意思疎通、集中した議論等、
仕事のやり方見直しに繋がる。

◀大分県 参考事例▶

前向きな会議参加を促すワンポイント

【参加者の心理】

会議の目的や自分が必要かどうか分からない会議に参加することは、参加者に負担でしかなく、前向きな参加は望めません。会議の目的や自分が必要とされていることが分かって初めて、自分の業務として会議に参加することに納得できます。

【対応方法】

参加者へ事前連絡し、参加理由や会議目的を簡潔に伝えます。事前連絡により自分が参加する意義が明確になれば、納得した参加者による効率的な会議進行が期待できます。
「電話1分で30分の人件費を削減」できるとしたら、かなり高い費用対効果が期待できると考えられます。

【例】

「〇〇を決める会議に、あなたの〇〇の知識（能力）が必要なので、是非出席していただけないでしょうか？」

◀島根県自治研修所「会議運営スキルアップ講座」紹介事例▶

◇参考資料・事例等

(3) 会議時間の効率化、論点の明確化、Web会議

事例紹介：会議時間の効率化

「ミーティングタイマー」導入

会議時間を表示し、終了後コストを発表する。

会議コストを金額で周知して、効率的な運営を意識付ける。

「タイマー会議」

会議のアジェンダ（検討課題）を作成するとき、各議題の横にそれにかかる時間も記入し、その時間内で終わらせる。

「切りの悪い開催時刻案内」

開催時刻を「15時18分」など、切りの悪い時刻設定することで、参加者に強く印象付けて、参集時刻の厳守を図る。

◀島根県自治研修所「会議運営スキルアップ講座」紹介事例▶

論点の明確化：「問題」の「課題」化

問題

【受動的】

理想的な状況になく
なんらかの対応を
迫られている状況

課題

【能動的】

認識された『問題』に
「何を」「どうしたい(行動)」
が明確にしたもの

◀島根県自治研修所「会議運営スキルアップ講座」紹介事例▶

Web会議

Web会議とは、インターネットを通じて遠方の相手と映像や音声・会議資料を共有し、オンラインで情報をやり取りする会議です。

日程調整し、決められた期日に会議を行う点では通常の会議と同じです。しかし、場所を決めなくてよいのがWeb会議の特徴。日時だけ決めておけば、あとは各自の好きな場所からインターネットに接続し会議に参加できます。