

# 資料ダウンロードありがとうございます

## はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

## この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）  
テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れていますので、予めご了承ください。  
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

## よくあるご質問

### データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

### もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。  
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

### 既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。  
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

### 本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。  
弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

### 講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。  
<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

## お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム： <https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail： [info@growthen.co.jp](mailto:info@growthen.co.jp) TEL：03-6215-8717



社内研修支援サービス

# 研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

- 1

スライドもテキストも  
研修素材をデータで提供

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能
- 2

新人から管理職向けまで  
豊富な研修コンテンツ

新入社員から管理職向けまで、約30種類の研修コンテンツをご用意
- 3

経験の浅い講師でも  
効果的な研修が可能に

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

## 研修コンテンツ

新入社員向け	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー <span>動画</span>
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） <span>動画</span>
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マインドリセット編） <span>演習動画</span>
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 <span>動画</span>
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） <span>動画</span>
202	ティーチング&コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）
210	ロジカルシンキング（基礎編）
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）
303	リーダー研修（意思決定力強化編）
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） <span>演習動画</span>

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） <span>動画</span>
423	マネジメント（PDCAサイクル編） <span>動画</span>

## パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

## 価格（税抜）

1コンテンツ **10万円**

## お問い合わせ

購入のお申し込み  
<https://www.growthen.co.jp/order/>

お問い合わせ  
<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。  
※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。

2025-09-01版



# HOW TO LEAD MEETING

生産性の高い会議の進め方

受講者用テキスト

SAMPLE

# 本研修のねらい

## なぜ、本研修が必要か



ビジネススキルとして、効率良い会議の進め方のスキルを学びます。事前準備・場づくり・会議進行・振り返り・結論共有の視点から、会議の質を高める技法を学びます。また、技法を学びながら、実際に職場の会議ルールを設計していきます。



本テキストは効率よい会議の方法として、23個のルールを解説していきます(アドバイス部分で明示)。職場の状況に応じて、それらを絞り込んでルール化すると良いでしょう。

## 本研修のゴール



- ① 会議効率化に向けて、会議の絞り込み・参加者の絞り込み方法について理解します。
- ② 会議には、情報共有・アイデア出し・意思決定の会議があり、それぞれの事前準備や会議進行の方法を学びます。
- ③ 事前準備・場づくり・会議進行・振り返り・結論共有の視点で、会議の効率化を図る方法をお伝えします。
- ④ 全体をとおして、職場の会議のルールを共有し、実際の会議でも活用できるようにします。



## 研修を有意義な時間にするために



- ① 研修に積極的に参加して、グループ討議などではできる限り発言し、理解を深めるようにしてください。
- ② 分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③ 気分が悪い・空気が重い・スクリーンが見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④ 携帯電話は電源をオフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ ノートパソコン・スマートフォン・タブレット・携帯電話などの使用は遠慮してください。

### マークの説明



章・ページのポイントを示しています。おおよその内容をつかんでください。



研修・章のゴールを示しています。



理解を促進するための補足を示しています。参考にしてください。



講師からのアドバイスです。



研修の理解を深めるためのコラムを示しています。参考にしてください。



演習を示しています。個人演習やグループワークで理解を深めます。



研修で学んだことを実行に移す方法を示しています。



研修・章のまとめを示しています。学んだことを再度整理しましょう。

# アイスブレイク①



ランチの場所を決める模擬会議をととして、会議の参加者にはそれぞれの思惑があり、その思惑から発言が生まれることを理解します。逆に、司会者はその思いに寄り添った司会進行が必要なことを体感するワークを行います。

## ランチの場所を決めよう！



11:55に午前中の会議が終了しました。会議のメンバーでランチに行くことにしました。下記のお店から1つ選びたいと思います。

### 【ワークのゴール】

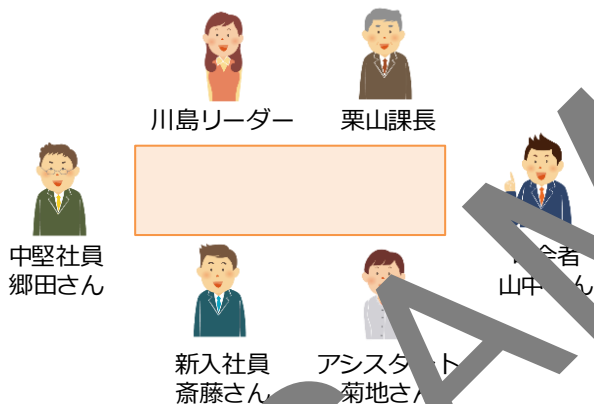
司会者は5分の間に、皆でランチに行く場所を決定してください。

### 【ワークのルール】

スタートの合図で、名前の裏に書いてあることを読んでください。読み終わったあとは、他の人に見えないように見てください。

### 【会議のメンバー】

下記のような役割になります。



### 【ランチの場所】

下記の中から選択します。

#### 800円ランチが食べられる居酒屋

近くの居酒屋さん。メイン(から揚げなど)とサイドメニューのみであるが、ご飯はおかわり自由で、お酒は満腹になる。男性が多く、喫煙可。



#### 550円の日風食堂

健康を重視している定食屋さん。メニューは豊富で、バランスよく、素材に凝っている。少し高めではあるが、女性にも人気。禁煙。



#### 1250円のイタリアン

路地に入ったおしゃれなイタリアン。アンティパスト・メイン(パスタ・リゾット)・飲み物がついてゆっくりできる。女性に大人気。禁煙。



### 【オブザーバー】

1つのチームが上記の模擬会議を実施して、他の参加者はオブザーバーとして参加していただく形になります。



### 【会議のスタート】

課長「ミーティングも終わったし、皆でランチに行こうか？」

司会者「では、候補にあがった3つのお店のどこにしましょうか？」

でスタートしてください。






### 【オブザーバーの役割】

会議メンバーがどのような心境で発言しているのかという視点で観察してください。もし、自分が司会者だったら、メンバーの気持ちに寄り添った発言としてどのような発言をするのか考えてみてください。次のページに観察メモがあります。

# アイスブレイク②

## ランチの場所を決めよう！【観察メモ】

自分が司会者だと想定して、①対象者の心境を推測し、②自分が司会者だったらそれぞれのメンバーにどのようなコメントを投げかけるのか、をメモしてください。

対象者	対象者の心境	司会者として投げかけるコメント
例) 栗山課長	例) お腹が空いた	例) 栗山課長が急がれているので早く決めましょう
 栗山課長		
 川島リーダー		
 中堅社員 郷田さん		
 新入社員 斎藤さん		
 アシスタント 菊池さん		



各グループで気づいたことを共有しましょう。



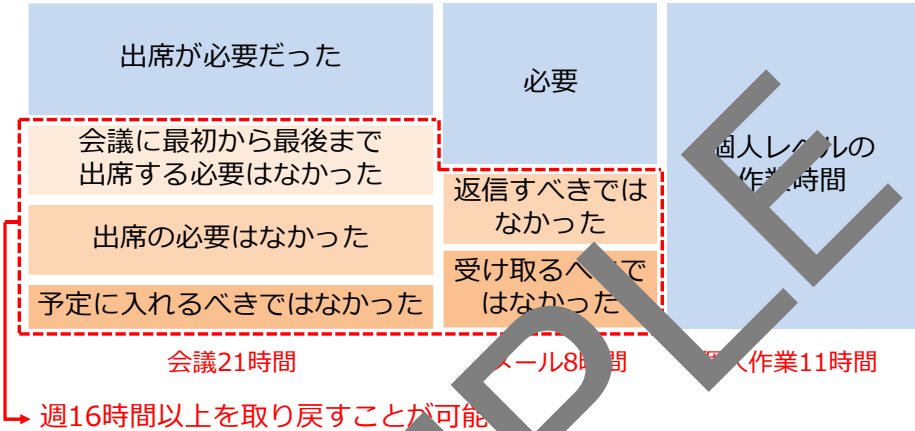
# 多すぎる会議①



ベイン・アンド・カンパニーのマイケル・マンキンス、エリック・ガードン著作の『TIME・TALENT・ENERGY』のデータを参考に、自社の会議について問題点を抽出します。

## 多すぎる会議

ベイン・アンド・カンパニーの調査によると、典型的なマネジャーの1週間(週40時間)を例にすると、会議が21時間、メール対応が8時間、個人作業が11時間という割合で時間を使っているそうです。その中で、会議の回数・会議の参加者数・メールの数を減らせば、週16時間以上(労働時間の40%以上)の時間を取り戻せるという調査結果になりました。



出典)『TIME・TALENT・ENERGY』 マイケル・マンキンス、エリック・ガードン著

## 1カ月の会議の振り返り



今月または先月参加した1カ月間※の会議(予定含む)を、下記の切り口で整理してみてください。記入する番号は下記のとおりです。

- |                          |              |
|--------------------------|--------------|
| ① 出席が必要だった会議             | 削減効果 0で計算    |
| ② 会議に最初から最後まで出席する必要はなかった | 削減効果 50%で計算  |
| ③ 出席の必要はなかった             | 削減効果 100%で計算 |

会議名	会議時間	会議の振り返り (①～③記入)	会議の 削減効果
例)Aプロジェクトの進捗会議	例)2時間	例)③	例)2時間
	時間		時間
	時間		時間
	時間		時間
	時間		時間
	時間		時間
	時間		時間
※)必要に応じて2週間など短縮してください。			
削減効果の合計			時間



# 多すぎる会議②

## 会議の絞り込み

まずは、会議自体の絞り込みをしましょう。開催している会議を削減する検討機会は少ないと思いますので、一度しっかり検討してみましょう。



現在開催している会議について、下記の切り口で開催可否を検討してください。必要性が低い会議は中止することも検討してください。

会議名	会議の参加者	会議アウトプットの価値	総人件費	開催可否	可否決定理由
例)A部門定期会議	例)A役員・B部長	例)売上向上策決定	例)13万円	例)中止	
			万円/開催		
			万円/開催		
			万円/開催		
			万円/開催		

【人件費について】下記の金額を目安に算出してください。  
①役員クラス:10,000円/時間 ②マネージャークラス:7,000円/時間 ③一般社員クラス:4,000円/時間  
※人件費には、福利厚生費なども加算しております。年間総労働時間を1,800時間と想定しています。



会議の絞り込みの権限がない場合でも、考え方の習得や研修の結果として、この演習のアウトプットを報告するなどの方法で改善を試みてください。

## 会議を進める上での問題点



職場の会議を運営するうえで、困っていることや改善したいことは何ですか？

個人演習	グループ討議
例)発言がない参加者がいる など	



【会議のルール】  
会議を発起するときは、会議名・会議の種類・会議の目的・参加者・かかる人件費コストなどを明示する。



# 会議の効率化に向けて①



このテキストでは、会議の効率化について学びを深めるとともに、実際に職場における会議の効率策の検討を進めていきます。ここでは、会議効率化のための目標設定や改善したい点の絞り込みを行います。

## 会議の効率化の目標設定



職場の会議効率化に向けて、管理指標の選定と目標設定を行います。下記の中から最適な管理指標を選び(選択欄に○を記入)、現状の数値・目標値を設定してみましょう。

対象とする会議	( ) 全社の会議 ( ) 部門・部署の会議 ( ) 本人が参加している会議 ( ) 特定の会議			
---------	---	--	--	--

会議 効率化 の目的	No.	管理指標		現状の数値	目標値
		指標	選択		
会議の しつけ	1	事前のアジェンダ配布率		%	%
	2	会議の無断遅刻者数(月間)		名/月	名/月
	3	会議の終了予定時間の延長		回/月、分/開催	回/月、分/開催
	4	会議の議事録配布率		%	%
会議時間の 短縮	5	会議の月間開催数		回/月	回/月
	6	会議あたりの参加人数		人	人
	7	会議の実施時間		時間/開催	時間/開催
	8	役員の月間会議時間		時間/月	時間/月
	9	マネジャーの月間会議時間		時間/月	時間/月
会議の質 の向上	10	会議中の決定事項数		件/開催	件/開催
	11	会議中のアイデア創出数		件/開催	件/開催
	12	会議中の発言者数		人/開催	人/開催
その他	13				
	14				



会議の効率化については、プロジェクト形式など会社公認の組織で進めることがお勧めです。施策の実行による効果検証まで報告できるように進めましょう。

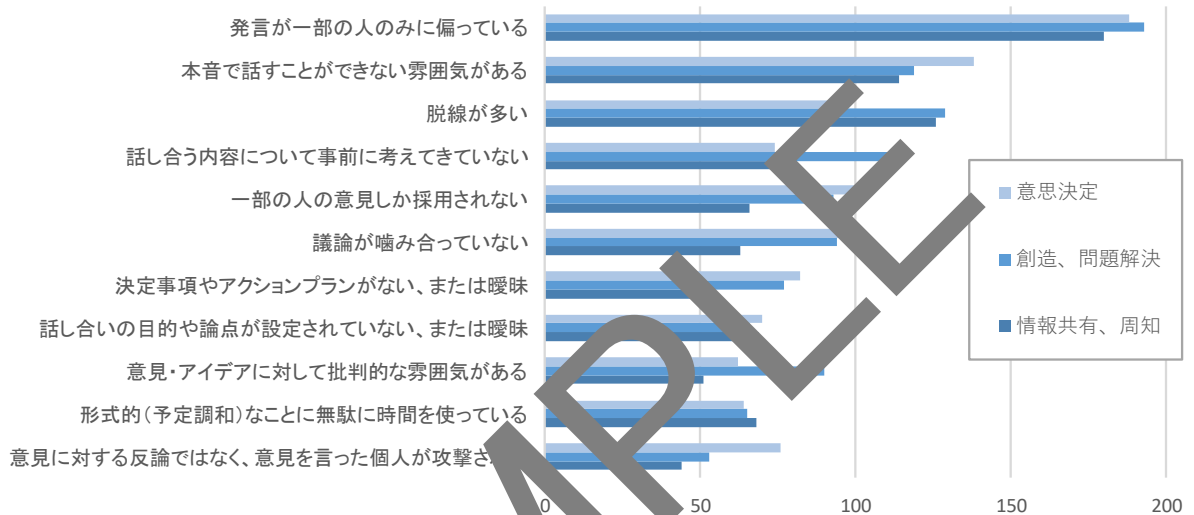
# 会議の効率化に向けて②

## 会議の失敗・成功要因

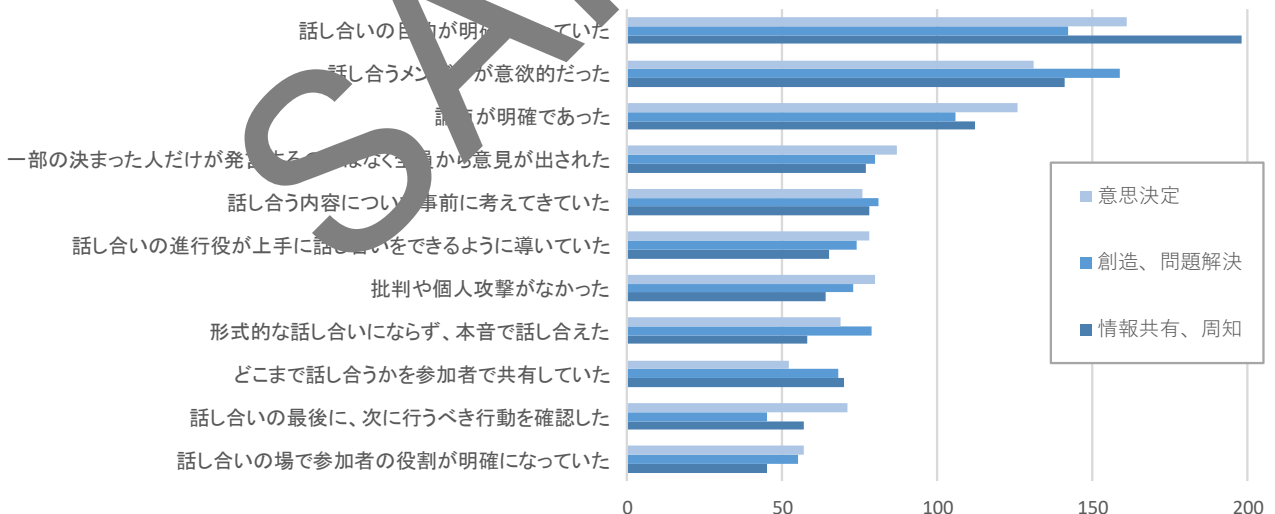
『ファシリテーション白書2014年版』（日本ファシリテーション協会、調査回答数：7,049 人）によると、話し合い・会議が、うまくいかなかった要因およびうまくいった際の要因は下記の通りの結果になりました。

話し合い・会議の成功のためには、「論点が明確であること」「話し合うメンバーが意欲的であること」「話し合いの目的を明確にすること」などが大切な要素であるようです。

### 【話し合い・会議が、うまくいかなかった際の要因（5問までの選択式）】



### 【話し合い・会議が、うまくいった際の要因（5問までの選択式）】



出典)『ファシリテーション白書2014年版』日本ファシリテーション協会 白書チーム編著

# 会議の効率化に向けて③

## 会議の効率化のための改善策の絞り込み

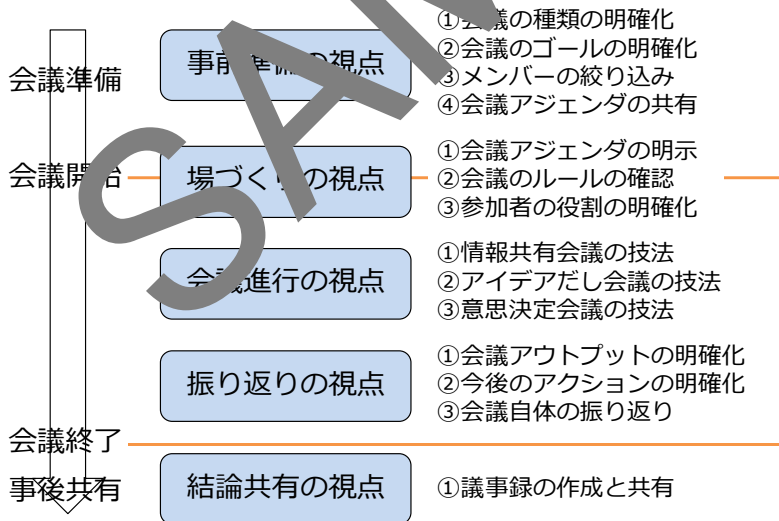


これまでの学びを踏まえて、職場の会議について改善を進めたいことは何ですか？

個人演習	グループ討議	全体共有
例) 会議の参加者を絞り込みたい		

## このテキストの構成

上記の問題を解決するために、下記のように会議の全体フローを理解することが大切です。このテキストは全体フローに基づいて、①事前準備の視点 ②場づくりの視点 ③会議進行の視点 ④振り返りの視点 ⑤結論共有の視点で、効率良い会議ができるように解説していきます。



### Memo



今後、「議題」「論点」という表現がでてきますが、ここで「議題」と「論点」の違いについて解説します。

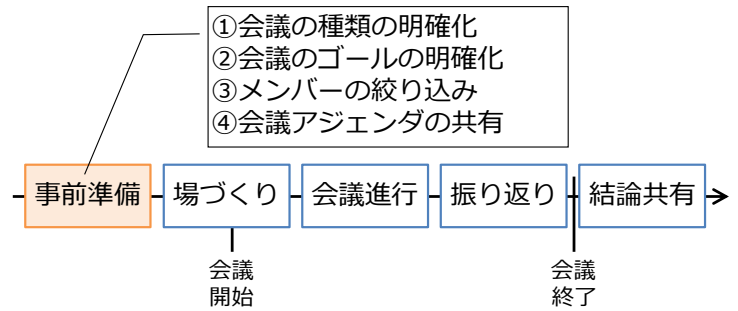
**議題とは、会議でのテーマの範囲を示すものです。**この範囲をしっかりとコントロールすることが司会者の役割です。

**論点とは、何に関して議論するかという問い・質問(疑問形)です。**議題に対して適切な問いを参加者に投げかけることが司会者の役割です。

# 事前準備の視点①



会議の効率化について、事前準備の視点で効率化の技法をお伝えします。職場に必要なルールを絞り込み、実際に運用することを目指します。



## 会議の目的の明確化

会議の目的は、大きく3種類に分類されます(1つの会議に複数の目的が存在することもあります)。会議を開催する前に、会議の目的をはっきりさせましょう。

### 情報共有が目的

参加者同士の情報共有が目的である会議です。メールなどの手段ではなく、会議で情報共有する以上、意思決定的な要素がある場合が多いです。  
例) プロジェクトの進捗会議・部門の定例連絡会 など

### アイデア出しが目的

参加者同士でアイデアをだすことが目的である会議です。お互いのアイデアに相乗して、協創的にアイデアを出せる場づくりが大切です。  
例) 提案書作成ブレースト会議・トラブル対応アイデア出し会議 など

### 意思決定が目的

参加者同士で意思決定をすることが目的である会議です。意思決定者の選定とメンバーの絞り込みが大切です。  
例) 役員会・予算策定会・評価会議 など



### 【会議のルール】

会議の目的が、情報共有であるか、アイデア出しか、意思決定なのかをはっきりさせる。

## 会議のゴールの明確化

会議のゴールを明確にすることで、参加者の事前準備や会議中の議論の活性化を促進することができます。

会議の目的	会議のゴール	事前準備の必要性
情報共有	情報共有自体が目的ですが、意思決定の要素もあれば、何を意思決定するかのゴールを明確にしていきましょう。	情報共有に向けた事前準備が可能になります。 <b>情報共有の内容を網羅した資料・発表内容の標準化を進めると良いでしょう。</b>
アイデア出し	アイデア出しが目的ですが、意思決定に向けて、アイデアの量・質のゴールを明確にしておきましょう。	<b>何についてアイデアが欲しいのか事前に参加者に伝えておく</b> と良いでしょう。 <b>事前にアイデアを考えておく</b> ように課題を出すことも有効です。
意思決定	どの議題に対して、どのような意思決定が必要なのかを論点を明確にしておきましょう。	<b>意思決定に必要な材料と論点について、資料を事前に送りましょう。</b> 資料は読み込んでもらい、説明時間を短縮しましょう。

## 会議参加者の絞り込み

先ほど紹介した『TIME・TALENT・ENERGY』によると、「会議の出席者が7人を超えると、1名増えるたびに、実行可能な優れた判断を素早く下す可能性が10%低下する。ということは、16人とか17人になると、意思決定の効果はゼロに近い」と記述されています。



参加人数が多いと思われる会議を1つ選んでください。その会議のメンバーを下記の切り口で絞り込んでください。参加メンバーを7名以内に絞り込めるように検討を進めてください。逆に参加が必要な方は、メンバーに追加してください。

役割については、下記の①～⑧から選択してください。

[illegible]

### 【参加者の役割について】

- ① オーナー(会議の主催者) ② 司会者(会議の進行役)  
③ 意思決定者 ④ 板書係(議事をホワイトボードにまとめる役割)  
⑤ 議事録作成者 ⑥ 情報提供者(会議に必要な情報を伝える)  
⑦ 会議評価者(会議を客観的立場で評価する人) ⑧ その他(会議に是非必要な方)



## 【会議のルール】

- ①会議のメンバーは、最大7名とする。
- ②会議のメンバーには、事前に参加の役割を明示する。

## 会議アジェンダとは

会議の効率化のためには、参加者に議題に対して準備してもらうことが大切です。そのためには、アジェンダが必要です。アジェンダとは、英語で「予定表」という意味ですが、会議の場面では、予定している検討課題・ゴールを事前に提示することをいいます。アジェンダは、会議のオーナー（主催者）、またはオーナーから指示を受けた人が参加者に発信します。

## 会議のアジェンダを書いてみましょう



### Exercise

下記の与件に基づいて、「会議の効率化に向けたミーティング」のアジェンダを書いてみましょう。

株式会社モリマックスは、創業1941年の老舗の化学メーカーです。高品質を軸としたお客様からの名声によって成長してきましたが、経営者は組織の硬直化を感じています。そこで、働き方改革の一環として、若手を中心に会議効率化プロジェクトが発足しました。あなたはそのプロジェクトのメンバーに任命されました。

会議効率化を進める上で、営業部から着手することになりました。営業部長Aさん・営業1課長Bさん・営業2課長Cさん・営業3課長Dさんと、プロジェクトメンバー2名で、会議の効率化に向けてミーティングを開催することになりました。

1時間（6月23日（金） 11:00～12:00、場所はミーティングルーム503）という短い時間しか確保できませんでしたが、会議の効率化プロジェクトなので、積極的に進めたいと考えています。

この時間の中で、現状の会議の問題点やその解決策を考慮したうえで、会議のルールを作成したいと考えています。また、プロジェクトの成果の定義づけと検証方法の検討も進めたいです。

これまで、会議効率化プロジェクトでは、全社員の会議時間の実態や会議に関する社員の問題意識についてアンケートをとっているのですが、それらをもとに議論を進めたいと考えています。

【会議の効率化に向けたミーティング（アジェンダ）】



# 事前準備の視点④

## 会議アジェンダの書き方

会議の成果の9割は事前準備で決まると言われています。会議のアジェンダは可能な限り具体的・網羅性をもった論点を明確にしておくとい良いでしょう。一般的なアジェンダは下記のとおりです。

### 【アジェンダの書き方】

【ポイント1】  
会議終了時点のゴールを明示しておくこと

【ポイント2】  
会議参加者の役割を明示しておくこと

【ポイント3】  
会議のスケジュールを事前に設計しておくこと

【ポイント4】  
会議参加にあたり必要情報は事前に共有すること

会議名: 会議の効率化に向けたミーティング

議題: 営業部における会議のルールの明確化  
ゴール: 営業部における会議のルールの明確化・目標設定

会議の種類:  
情報共有・アイデア出し・意思決定

参加者名: A部長(意思決定者)・B・C・D課長(情報提供者)・  
会議効率化PJメンバー(司会E・議事録F)

会議の日時: 6月23日(木) 11:00~12:00

会議のスケジュール

- ①現状の会議回数・問題点の共有(20分)PJメンバーから
- ②現状の会議の問題と解決策のアイデア出し(10分)
- ③会議効率化の成果指標と目標設定(10分)
- ④会議のルールの絞り込み(10分)
- ⑤会議の振り返り(10分)

場所: ミーティングルーム 3

事前配布資料: 過去1ヵ月間の会議実態と社員アンケート結果  
会議の成果指標案・会議ルールの浸透方法案

参加者への課題:

- ①現状の会議の問題点の抽出
- ②①を参考に会議のルール化したいものを3つ以上抽出

以上

## 会議参加者に依頼する事前準備

上記のアジェンダに、会議前に参加者に求めることを明記すると会議の効率化が図れます。会議の目的別に下記のような事前準備をお願いしましょう。

会議の種類	参加者に依頼すること
情報共有	① 情報共有に向けた資料の準備 ② 情報共有に向けた発表の準備 (発表時間は、1名あたり5分など決めておくとい良いでしょう)
アイデア出し	① 会議の目的と出してほしいアイデア ② 事前課題として、アイデアを考えてきてもらう (事前課題として、アイデアを3つ考えて参加するなど決めておくとい良いでしょう)
意思決定	① 事前に意思決定に必要な資料を読み込んできてもらいましょう。 (会議中に説明する時間をできる限り短縮しましょう) ② 事前課題として、自分なりの決定内容などを考えてもらうことも有効です。



### 【会議のルール】

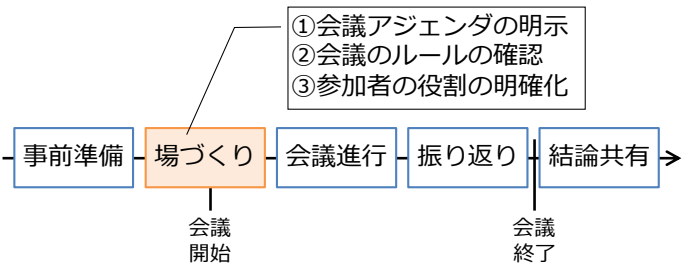
- ① 事前にアジェンダを作成して、参加メンバーに告知する。
- ② 参加者に事前準備・事前課題を依頼する。



# 場づくりの視点①



会議の効率化について、会議開始時の場づくりの視点で効率化の技法をお伝えします。自社に必要なルールを絞り込み、実際に運用することを目指します。



## 参加者の役割の明確化

会議の参加者の役割は下記のとおりです。必要に応じて、役割の明示をすることも大切です。役割が明確になれば、会議中に他の作業をすることは撲滅されるでしょう。



### オーナー

会議の主催者です。会議の発起・停止の意思決定を行い、会議自体の責任者になります。意思決定者を兼任する場合も多いです。

### 司会者

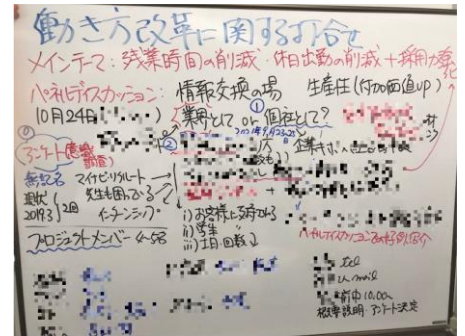
会議の進行やタイムキーパーを務める役割です。会議が円滑に進むように司会進行するとともに、必要に応じて議論の修正を行います。司会者が結論ありきの会議を進めないためにも、**意思決定者とは別の人が望ましいです。**

### 意思決定者

会議のテーマ・ゴールに基づいて、意思決定することが役割です。会議の一番重要な機能を果たします。時間内に意思決定ができない場合は、会議の再度実施・延長・自前で意思決定などの決定も行います。

### 板書係

議論している内容をホワイトボードにまとめる役割です。議論が空中戦になることなく、効率よく進めることが可能になります。板書のスキルが高ければ、司会者がこの役割を担うことが望ましいです。



【板書係のアウトプットイメージ(右図)】

### 議事録作成者

議事内容を議事録として作成する役割です。メモをとり後で議事録を作成する方法、その場で議事録を作成する方法があります。

### 情報提供者

会議のテーマ・ゴールに基づいて情報共有・アイデア出し・意思決定ができるように、情報を提供します。上記のすべての役割を兼任することも可能です。

### 会議評価者

会議の効果性・進め方・参加者の貢献度などを客観的な立場として評価します。必要に応じて会議停止などの助言もします。オーナーが兼任することもあります。

## Advice



### 【会議のルール】

- ① 会議での役割を事前に決定しておく。
- ② 会議中に他の作業はしない。

## 会議アジェンダの明示

会議開始直前の時間を使って、会議の全体像が把握できるようにホワイトボードにアジェンダを記入しておくことが大切です。

- ① 会議の議題
  - ② 会議のゴール
  - ③ 会議の開始時間と終了時間
  - ④ 会議のスケジュール
- を事前に記載しておきましょう。

### 【ホワイトボードのイメージ】

**議題**：会議の効率化の推進  
～会議のルール決定～  
**ゴール**：会議のルール(5～7つ程度)を決定する  
**時間**：16:00～17:00  
**スケジュール**：  
現状把握(10分)  
会議のルールアイデア出し(20分)  
会議のルールの絞り込み(15分)  
会議のルールの浸透方法の決定(10分)  
会議自体の振り返り(10分)

### Memo



会議前にホワイトボードにアジェンダを記載しておくのが効果的です。また、参加者に主体性を発揮してもらうために、一緒に会議のスケジュールを考えることも有効です。

### Advice



#### 【会議のルール】

ホワイトボードにアジェンダを記載する。



## アイスブレイク

全員が意見を述べることを促すように、上記のようなアイスブレイクもお勧めです。

### 【簡単なアイスブレイク紹介】

- ・ Good & New (最近のできごとで良かったこと・新しくやったこと)
- ・ 最近のプライベートのできごと
- ・ チェックイン (今感じていることの共有)
- ・ (1開催で10分程度順番で) 自己紹介

### Advice



#### 【会議のルール】

会議前にアイスブレイクを入れる。



## 会議のルールの確認

会議開始前に会議のルールを確認することも大切です。会議のルールは、会議室に掲載することや、会議前に復唱するなどして浸透を図る方法があります。

会議の目的によって、ルールが異なる場合は、その都度会議のルールを確認することも大切です。

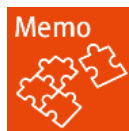


### 【会議のルール】

会議のルールを会議ごとに確認する。

### 会議のルール

- 会議の参加者は絞り込む！
- 会議で決めることを明確にする！
- 会議の終了時間は明確にする！
- 会議中に他の作業をしない！
- 議事録は会議終了に完成させる！



### 【司会者のコメントの定型化】

論点がずれたり、議論が活性化しなかったりしたときに、司会者が発言するコメント例を定型化しておくことがお勧めです。司会者が、参加者より上位・職者だったり、先輩の参加者が多かったりしたときに余計な配慮をしなくても済みます。

また、事前にコメント例と促したい行動を明示することにより、統制のとれた会議を進めることができます。

会議での問題の種類	司会者コメント
論点がずれたとき	論点がずれているようなので、本題に戻しても良いですか
話が脱線したとき	本題から離れているようなので、本題に戻しても良いですか
他の人から意見が欲しいとき	発言者が集中しているようですが、他の方で意見はありますか
次の議題に進みたいとき	意見が出尽くしたと思うので、次の議題へ進んでも良いですか
表面的な議論になっているとき	お隣の二人で話をしてもらえますか。その後全体で共有します
参加者間で軋轢が生じたとき	双方がこだわっている点を教えていただけますか
やたらにデータや資料を欲しい人がいるとき	時間が限られてますが、今はその議論を続けますか
時間内に意思決定できそうもないとき	(意思決定者に向かって)時間内に意思決定ができそうにもありませんが、 ①再度会議を開催する ②時間を延長する ③ご自身で意思決定してもらう かの選択をお願いします
意思決定に納得していない表情の人がいるとき	何か気にかかっている点はございますか

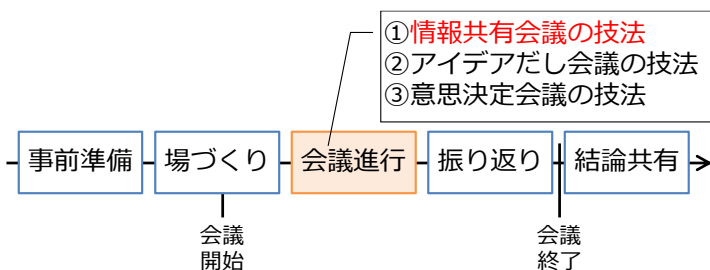


司会者は、上記コメントを感情を挟まず、端的に表現することが望まれます。そのことで、参加者が冷静になったり、参加者・司会者間の軋轢を生みにくくなったりします。





ここから、会議の効率化について、会議中の会議進行の技法を学びます。ここでは、効率的な情報共有会議の進め方を理解します。



## 情報共有会議の定義とルール

情報共有会議は、会議参加者同士の情報共有が目的です。具体的には定例会議・報告会議・連絡会議・スケジュール調整会議などの名称で運用されていると思います。

しかし、情報共有会議こそ、時間内に終了しないことが多いです。その理由は、情報共有会議が、途中からアイデアだし(問題の深掘りなど)になったり、意思決定(今後の打ち手など)になったり、というように目的が変化するからです。

そういったことも含めて、下記のルール徹底が望ましいです。

### 【情報共有会議のルール】

情報共有は事前に済ませて、情報共有の時間を最小限にすることが一番大切です。

- ① 情報共有したい内容は、事前にフォーマットに基づいて参加者に共有すること
- ② 相談したいこと・アイデアが欲しいことは事前に告知しておくこと
- ③ 一人当たりの発表時間を事前に決めておくこと
- ④ アイデアだし・意思決定に移行するとそのルールを決めておくこと
  - i) アイデアだし・意思決定の制限時間を設ける
  - ii) まずは、情報共有してから、残りの時間で優先度の高い議題を扱う
  - iii) 情報共有に留め、アイデアだし・意思決定は別の会議で行う



### 【ITの力を借りて情報共有会議の効率化】

情報共有会議の効率化に向けて、ITツールを使うことが有効です。

#### ① 情報共有・議事録作成

Googleドライブなどを活用すると、複数人でデータの共有ができたり、コメントを残せたりするので、事前に情報を共有し、会議中に議事録を作成することも可能です。事前に情報を共有することで、会議の時間を半分に短縮できた会社もあります。

#### ② オンラインミーティング

インターネット回線の速度が上がっているので、Zoomやチャットワークなど、無料・低料金で高画質・高品質音質・画面共有ができるアプリケーションが増えています。遠距離のメンバーも気軽に情報を共有することができます。

情報共有会議の発表内容の標準化

情報共有会議では、発表内容を網羅した資料・発表内容の標準化を進めると良いとお伝えしました。情報共有の時間を最小限にして、問題を深堀する時間(問題解決のアイデアだし)・意思決定の時間に配分できるようにしましょう。



情報共有会議の発表内容を網羅したフォーマットを作成しましょう。情報共有会議を1つ選んで、発表内容の標準化を進めましょう。

会議名	
1名(部署)あたりの時間	分

【発表内容の項目】

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧

【発表内容の項目】

- i)業績(前年・目標・実績)
- ii)業績(来月の見込み)
- iii)重点課題の進捗状況
- iv)プロジェクトの進捗状況
- v)方針・計画などの修正・変更
- vi)人事関連の連絡事項
- vii)全体で相談したいこと
- viii)全体でスケジュール調整したいこと
- ix)その他連絡事項



情報共有会議の発表順序(どの部署から発表するのか)についても決めましょう。

【発表の順序】



【会議のルール】

情報共有会議は共有内容を標準化しておく。

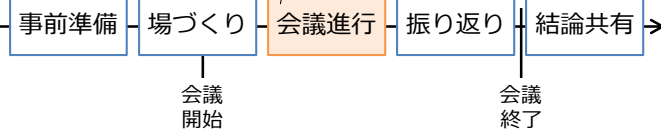


# 会議進行の視点～アイデアだし～①



アイデアだし会議について、効率よくアイデアを収集する技法をお伝えします。ここから実際に会議のルールを作成する演習も進めていきます。

- ①情報共有会議の技法
- ②**アイデアだし会議の技法**
- ③意思決定会議の技法



## アイデアだし会議の定義と種類

アイデアだし会議とは、あるテーマに対して、意見を収集するための会議です。意見収集の会議にはブレインストーミングが有名です。ブレインストーミング(brainstorming)とは、チーム内で1つのテーマに対し、目標をもって、お互いに意見を出し合う方法です。ブレインストーミングの方法は下記のようなものがあります。



### 付箋紙を使う

付箋紙にアイデアを書き、それをホワイトボードや模造紙にまとめたり、他のアイデアに便乗して新しいアイデアを出す方法

### ホワイトボード・模造紙を使う

参加者は自由に意見を言い、板書係が要約・言い換えをしながら、まとめる方法



### シックスハット

6つの異なる視点(客観的・直感的・肯定的・否定的・革新的・俯瞰的)から、テーマについて考えるアイデア発想方法。異なる視点で検討することにより見方が変わることが特徴

### ワールド・カフェ

模造紙を使って、自分のアイデアを書き込みながらアイデアを出す方法。立場を変えながらアイデアを出すことが特徴

## アイデアだし会議のルール

アイデアだし会議にもルールが必要です。下記の点に留意して会議を実施してください。

### 【アイデアだし会議のルール】

- ① 多様性あるメンバーを選ぶこと(部署・経験・経歴・志向などが異なるメンバーが良い)
- ② 適切な人数に絞り込むこと(3名～7名程度が望ましい)
- ③ アイデアだし会議の目的・ゴールを明示すること
- ④ 制限時間を設ける(集中力の持続を考えて10分程度で区切りましょう)
- ⑤ アイデアの目標設定も大切(種類にもよりますが、1分あたり1つぐらいの目標設定が最適です)



### 【会議のルール】

アイデアだし会議では、制限時間やアイデアだしの目標設定をする。

## アイデアだし会議のルール例

本音で自由に意見が言える環境づくりが大切です。下記のようなルールを明示することも大切です。

### ○判断・結論を出さない(結論厳禁)

自由なアイデアだしを制限するような、判断・結論は慎みましょう。特に、固定観念に縛られると良いアイデアはできません。意見を否定しないことを事前に宣言しましょう。

### ○粗野な考えを歓迎する(自由奔放)

誰もが思いつきそうなアイデアよりも、奇抜な考え方やユニークで斬新なアイデアを重視しましょう。笑いものにされるようなアイデアこそ重視することが大切です。

### ○量を重視する(質より量)

様々な角度から、多くのアイデアを出す。一般的な考え方・アイデアはもちろん、一般的でなく新規性のある考え方・アイデアまであらゆる提案を歓迎しましょう。

### ○他のアイデアに便乗する(アイデア結合)

別々のアイデアをくっつけたり一部を進化させたりすることで、新たなアイデアを生み出していきます。他人の意見を「いいね!」と受け入れ、アイデアを乗せることが大切です。

### 会議のルール

- ・意見は否定しない!
- ・奇抜な意見も大歓迎!
- ・質より量を重視!
- ・他のアイデアに便乗!
- ・アイデアの数を競争!

## 「会議のルール」のアイデアだし



### Exercise

これまでいくつかの会議のルールを共有しました。「議題」「論点」を明確にしてから、会議のルールをアイデアだししましょう。そのときに、テキストに掲載しているルールを、自社らしい表現に改定してください。

①「議題」「論点」の決定 4分

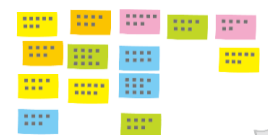
②アイデアだし(アイデアだしの方法は自由) 6分  
で進めましょう

【議題・論点の例】

① 議題: 職場の会議のルールを決める

② 論点: 時間内に会議が終わるように、どのような会議のルールが必要でしょうか?

### 「会議のルール」のアイデアだし



### Memo



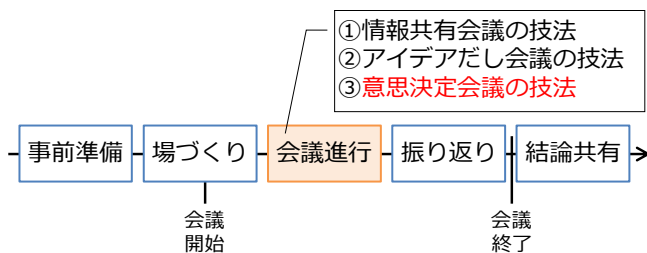
「論点」を明確にすることにより、議題が絞り込まれます。会議の効率化の目的が、時間内の遵守なのか、全員が意見を言える環境づくりなのかによって、「論点」が変わります。



# 会議進行の視点～意思決定～①



意思決定会議について、効率よく意思決定できる技法をお伝えします。実際に会議のルールについても、意思決定する演習も進めていきます。



## 意思決定会議の定義と運用ポイント

意思決定会議は、問題の明確化と、その打ち手を意思決定する会議です。主な論点は二つです。

- ① 何が問題なのか？
- ② その問題をどう解決するのか？

この2点を明確にして、根拠(事実やデータなど)から意思決定を行います。流れとしては、下記のようになります。

- Step1) 問題の背景の共有(情報共有)
- Step2) 問題の真因の特定
- Step3) 解決策の立案(アイデアだし)
- Step4) 解決策の絞り込み(意思決定)

Step1～3は事前に共有することも可能です。

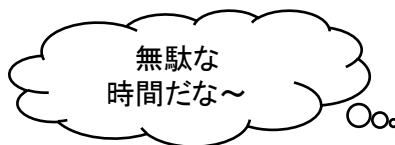
## 意思決定会議で陥りやすい問題

意思決定会議は、決定事項に際して利害が相反したり、思惑が生じたりするので、一番生産性が落ちやすい会議です。ここでは、意思決定会議で起きやすい問題を共有します。

### 【意思決定会議で起きやすい問題】

- ① 論点がずれ、議論が空中戦になる。
- ② 目的外の話題になり、雑談になる。
- ③ 議論が戻り、同じ議題を繰り返す。
- ④ 必要以上に資料を求められる。
- ⑤ 意見は出るが、決議しない。
- ⑥ 利害関係が生じて、お互いが一步も譲らない。
- ⑦ そもそも決めることに恐れがある。

次のページから、これらの解決方法をお伝えします。



## 意思決定会議で起きやすい問題の解決策①

### ●論点がずれる・議論が空中戦になるケースの対処方法

議論が空中戦になることが良くあります。それは、会議で論点が共有されていないことから起きます。

#### 悪い例

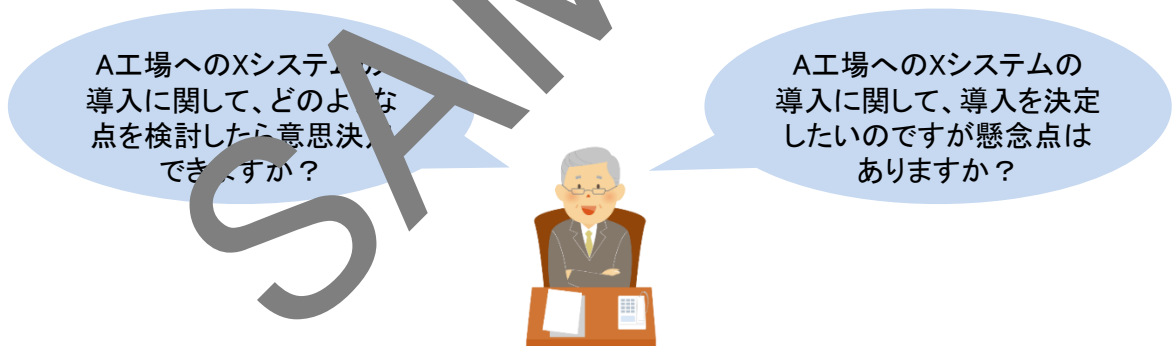
論点が共有されていないので、それぞれ自分の視点で発言します。



#### 良い例

**論点は、問い・質問(疑問形)です。**その問いに対して、参加者は自分の主張を述べるのが会議になります。

適切な論点(問い・質問)を司会者が投げることが大切です。



#### Memo

会議では、司会者が話しやすい質問からスタートすることが大切です。下記の切り口を参考に、話しやすい質問からスタートしてください。

- ・ 仮説より、データがあった方が話しやすい。
- ・ 解決策より、現状の問題が話しやすい。
- ・ あるべき姿より、現状・過去の状況が話しやすい。
- ・ 自社・自分のことより、一般的なことが話しやすい。

#### Advice

#### 【会議のルール】

意思決定会議では、司会者が論点を明示する。

## 意思決定会議で起きやすい問題の解決策②

### ●目的外の話題になり、雑談になるケースの対処方法

目的外の話題に移るのは、会議の議題が明確になってからです。**意思決定会議では、論点を明示しておく**と良いでしょう。

【会議の議題を明確にするための論点】

ポイント	議題	論点
議題が具体的である	G商品の売上低下について	G商品の売上低下について、マーケティングの視点から真因は何ですか？
ゴールが明確である	G商品の売上向上策を決定する	G商品の売上高を前年1.5倍にする施策は何ですか？
発言しやすい	G商品のクレームについて	G商品のクレームが増大している件について、各部門の対応策は何ですか？

#### Memo



意思決定会議では、議題や論点を明示しておく、良いでしょう。議題・論点から外れた議論になった場合は、司会者は毅然とした態度で「議題・論点から外れているようなので、本題に戻しても良いですか」と言います。

### ●議論が戻り、同じ議題を繰り返すケースの対処方法

話に集中すると、決まったことに論点が戻る場合があります。そうならないための3つの方法を紹介します。

【決定事項を明確化するポイント①】

**司会者が、定期的に決定事項をこまめに共有**すると良いでしょう。A工場へのXシステムの導入に関して可否を決定する場合、「導入はA工場で決まりました」「導入はXシステムで決まりました」「費用面も承認されました」こまめに決定事項を示すと良いでしょう。

【決定事項を明確化するポイント②】

板書係が、ホワイトボードに発言内容・決定内容を記入する。

【決定事項を明確化するポイント③】

発表内容・決定内容が記載されている議事録をスライドに投影する。



#### Advice



【会議のルール】

- ① 意思決定会議では、議題を明示する。
- ② 意思決定会議では、意思決定した内容をこまめに共有する。
- ③ 意思決定会議では、板書係が発言内容・決定事項を共有する。
- ④ 意思決定会議では、議事録をスライドに投影しながら進める。

## 意思決定会議で起きやすい問題の解決策③

### ●必要以上に資料を求められるケースの対処方法

資料を準備しても、その資料に関する指摘や、作成した資料以外の話を求められることが多いものです。この場合は、組織または個人が完璧主義であることが多く、表現を変えると100%の情報がないと決められない組織・個人の場合が多いです。

会議をして資料が増えて、また会議をして資料が増える悪循環にならないように、準備した資料で決議するというルールを作ると良いでしょう。また、事前に司会者が資料を確認して、不足がある場合は、会議の前に準備を依頼することが望ましいでしょう。



#### 【会議のルール】

準備した資料で意思決定を行い、それ以上の資料を要求しない。

### ●意見は出るが、決議しないケースの対処方法

意見は出るが決まらないケースは、意思決定方法が明確になっていない問題かもしれません。意思決定方法は、①意思決定者の決断 ②参加者の多数決 ③全会合意 ④議案の評価を行い決議 などの方法があります。事前に、意思決定方法を明確にしておくことがお勧めです。



#### 【会議のルール】

意思決定会議では、事前に意思決定方法を明確にする。

### ●利害関係が生じて、お互い譲らないケースの対処方法

決議事項によっては、利害関係が生じて、お互いに意見を譲らないケースもあります。その場合は、お互いの視点の食い違いによるケースが多いため、司会者が視座を上げる質問を投げかけると良いでしょう。

#### 【生産部門の参加者】



営業部門の要望を全部聞いていると、仕様がが増えてコストアップになりますよ

#### 【営業部門の参加者】



ライバル他社に太刀打ちできないから、別仕様が必要なんだよ

#### 【司会者】



当社の利益最大化を考えた場合に、双方の主張を取り入れた他の案はありませんか？

今期の方針や直近の業績を加味した場合、どちらの意見を受け入れた方が良いですか？

## 意思決定会議で起きやすい問題の解決策④

### ●そもそも決めることに抵抗があるケースの対処方法

表面的には合意していても、心理的に抵抗していることもあるでしょう。心理的な抵抗は下記のようなものがあり、その対処方法案を示します。ただし、意思決定に抵抗している参加者を観察して、相手の立場に寄り添って考えることが大切です。

あくまでも心理的な抵抗に対する対処方法は仮説であるので、様々な策をトライして意思決定まで導くことが必要になります。

【心理的抵抗の種類とその対処方法(★は会議の事前調整が必要な対処方法です)】

対象	心理的抵抗	司会者のコメント・対処方法
議題	議題の目的・議論の背景を知らないことへの抵抗	「意思決定を促進するために、再度、議論の目的や背景をお伝えした方が良いでしょうか」
	自分だけが知らされないという抵抗	★会議での対処は難しいので、再度事前に情報を提供するように心がける(根回しが必要)
議論	自分の意見が反映されてないという抵抗	「これから意思決定に入りたいと思いますが、その前に意見がある方はどうぞ」
	議論の進め方を誘導されたという抵抗	「意思決定は、Aの方法・Bの方法で考えたいと思いますが、どちらの方法で決めましょうか」
	リスク回避の議論がなされてない抵抗	「これを実行する上での懸念事項、検討していくべきポイントはありますか」
決定	決定されることで自分や部門に負担が掛かるという抵抗	「この案件を実行するとなるとかなりの負担が掛かると思います。後ほど、負担低減策を検討しましょう」 「A部門に任せるだけではなく、全社で連携して進めましょう」
	情報が不足しているので意思決定することへの抵抗	「この部分の情報が不足しているという意見がありますが、本日意思決定するか、次回情報を付加して意思決定するかどちらにしましょうか」
	そもそも意思決定することが苦手という抵抗	★意思決定が苦手な人がいます。その方が意思決定者の場合は、サブ意思決定者を用意しましょう
人間関係	対立関係にある参加者の意見に賛同することの抵抗	「A部門とB部門が対立構造に見えますが、中期経営計画達成の視点で考えた場合は、いかがでしょうか」 「少し議論が過熱しているように見えます。冷静になって考えたらいかがでしょうか」
	自分が好ましい立場を維持できなくなる抵抗	それぞれが持っている恐れのような感情を察知して、そこの寄り添ったコメントができれば良いでしょう 例)意見を述べることに恐れがあるかもしれませんが、無理して意見を述べなくてもよいです



## 合意形成の留意点

基本的には会議は、意思決定者が決めるべきですが、合意形成を大切にしたい場合は、下記の点に留意してください。

### ① 合理的で民主的な議論をする

- ・感情に流されず、論理的な議論を心がけさせる
- ・多数決で一つのアイデアに絞り込むのはできる限り避ける
- ・声が大きい人の主張に流れないようにする

### ② 少数派の意見を大切ににする

- ・多数派は少数派の意見をよく聴き、言い負かそうとしない(説得に走らない)
- ・少数派は衝突を避けようと意見を取り下げたり、簡単に妥協したりしない

### ③ 全員が納得するアイデアを、粘り強く考えさせる

- ・コンフリクトを恐れない(相手の意見を受け入れたときに新たな発見がある)
- ・自分の意見に固執せず、相手の目線に立って話を聞くように仕掛ける
- ・対話による合意が図れる瞬間を待つ

## 合意形成の技法

十分にアイデアが共有されたのち、合意形成を助けるためにいくつか議案の評価方法をお伝えします。この結果だけにとらわれずに、最終的には参加者の合意に基づいて意思決定してください。

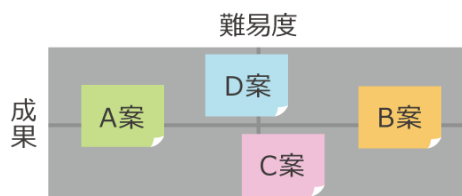
### メリット・デメリット法

長所短所を書き出し、客観的に分析する方法

	メリット	デメリット
A案	①… ②…	①… ②…
B案	①… ②…	①… ②…

### ペイオフ・マトリックス法

「成果」「難易度」軸で複数案をマッピングする方法



### 意思決定マトリックス法

意見を比較するために、複数の着眼点から分析する方法

着眼点	収益性	実現性	成長性	親和性	リスク	合計
(ウェイト)	×3	×2	×3	×2	×1	
A案	10	3	6	3	2	62
B案	5	8	4	10	8	71

板書・議事録の技法①

意思決定会議を効率的に進めるためには、板書・議事録のスキルは身につけておきましょう。板書・議事録係は、下記の点において高度なスキルを求められます。

- ① 参加者の話を聞きながら、並行して書くことが求められる。
  - ② 議題・論点に基づいて、発表者の意見や結論をまとめる力が求められる。
  - ③ 発表者の意見を、要約・言い換えをしながら、端的にまとめる力が求められる。
- この中で、要約・言い換えの技術をお伝えします。

技法1：要約を行う

- 発表者の意見を要約する(同時にホワイトボード・議事録に書く)
- 議題の「論点」にあった内容を絞り込んで記入する。

発表発言が長かったり、要領を得なかったりするときに、重要部分をまとめて記入する方法です。

【要約の方法】

- ・ 発表者の意見の重要部分のみを抽出する。
- ・ 発表者の意見を議題・論点に基づいて、端的にまとめる。
- ・ 発表者の意見を、他の人でも分かる表現に転換する。



「会議の効率化」を議題に会議を開いていました。板書係のあなたが、「現場の実態を教えてください」と問いを投げると、ややくどい言い回しをする参加者が以下の発言をしました。  
あなただったら、どのように要約しますか(15文字以内)。



【議題・論点】

- ①議題：職場の会議のルールを決める
- ②論点：時間内に会議が終わるように、どのような会議の問題があるのでしょうか？

【ある発表者の発言】

いや～会議が多すぎて、個人で仕事をする時間が確保できません。やってはいけないと思いつつ、お客様からの緊急メールが来ると、ついついメールを確認して急ぎの案件はメール返信してしまいます。もう少し会議の回数が絞り込まれれば、助かります。月曜日の定例会議の時間を短縮したいです。

個人演習	グループ討議



発表者の発表を要約し文字にするのは、最大でもホワイトボードは15文字以内、議事録は30文字以内にしましょう。



板書・議事録の技法②

技法2: 言い換えを行う

- 発表者の意見を言い換える(同時にホワイトボード・議事録に書く)。
- 議題の「論点」にあった内容に表現を変える。

できる限り発表者の意見を忠実にまとめますが、発表者の発言が概念的だったり、専門的だったりするときに、言葉を置き換えて記入する方法です。

【言い換えの方法】

- ・ 発表者の意見を「分かりやすく変換」する。
- ・ 発表者の意見を、読み手に「イメージが湧きやすく変換」する。
- ・ 発表者の意見を議題・論点に基づいて、「目的に沿った表現に変換」する。



「会議の効率化」を議題に会議を進めていました。板書係のあなたが、「現場の実態を教えてください」と問いかけると、やや概念的な表現をする参加者が以下の発言をした。あなたが、どのように要約しますか(15文字以内)。



【議題・論点】

- ① 議題: 職場の会議のルールを決める
- ② 論点: 時間内に会議が終わるように、どのような会議の問題があるのでしょうか？

【発表者の発言】

いや～業務量が多すぎて毎日残業ですよ。会社もあれこれ言うので、仕事の量がどんどん増えていきます。多分、戦略がないから、とにかく仕事を集中したらいいかが、みんな分からないと思うよ。それで、どんどん会議が多くなっている感じがする。会議の手法も未熟だし、司会者も目的意識が薄いし、参加者も会議に参加することが目的になっている。他社のように会議の時間を決めたり、意思決定のルールを会議室に貼ったりすれば、効率化が図れるはずだけど。

個人演習	グループ討議



- ・メンバーが言いたいことを上手に表現します。
- ・いくつか選択肢を出して、選んでもらうこともお勧めです。
- ・目的と異なる意見(現場の実態を聞いているのに改善策が提示された場合など)が出た場合は、言い換えながら、その意見を目的に沿ったものに修正してください。

会議ルールの絞り込み



これまでいくつかの会議のルールを共有しました。「議題」「論点」を明確にしてから、会議にルールにしたいことを絞り込みましょう。新たに付加したいアイデアを抽出し、その後会議のルールを絞り込んでください。

- ①「議題」「論点」の決定 2分
- ② アイデアの付加 3分
- ③ ルールの絞り込み 10分

【議題・論点の例】

- ① 議題：職場の会議のルールを決める
- ② 論点：時間内に会議が終わるための会議のルールはどのようなものが良いでしょうか？（5つ程度）

Blank area for notes, overlaid with a large diagonal 'SAMPLE' watermark.

演習の振り返り



アイデア出しの演習（P19）、意思決定の演習（上記演習）を体験しましたが、演習（模擬会議）をして感じたこと・気づいたことを記入してください。

個人演習	グループ討議
例)途中で議論がそれる など	

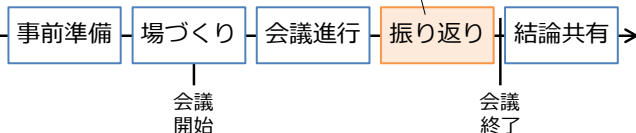
# 振り返りの視点①



Point

ここから、会議の効率化について、振り返りの技法を学びます。ここでは、結論・アクションの明確化だけではなく、会議そのものの振り返りを行うことも推奨します。

- ①会議アウトプットの明確化
- ②今後のアクションの明確化
- ③会議自体の振り返り



## 会議のアウトプット・今後のアクションの明確化

会議の終盤には、会議のアウトプットの整理と今後のアクションの明確化が必要です。下記の点について必ず確認して終了しましょう。



会議のアウトプット  
(アイデアだし会議)

アイデアだし会議では、アイデアの量・質の振り返りを行い、今後このアイデアをどう活用するのかを共有します。

会議のアウトプット  
(意思決定会議)

意思決定会議では、意思決定した内容を共有します。意思決定した内容に納得していない参加者がいないように確認することも大切です。意思決定した内容は議事録にして、事後に共有しましょう。

今後のアクション

今後のアクションについて、「誰が」「何を」「いつまでに」実施するかを確認しましょう。今後のアクションについても、決定事項は議事録にして、事後に共有しましょう。

Advice

【会議のルール】

会議の終盤で、会議のアウトプット・今後のアクションの明確化を行う。

## 時間内に会議が終了しそうな場合

時間内に会議が終了しそうな場合は、下記のような方法を検討しましょう。

意思決定方法の確認

意思決定方法は、①意思決定者の決断 ②参加者の多数決 ③全員合意 ④議案の評価 などがあることを紹介しました。再度、意思決定方法を確認して、意思決定を促しましょう。

意思決定者が決断

意思決定者が、時間内に意思決定ができない場合の対処方法も意思決定します。会議の再度実施・延長・自分で意思決定するなどの決定を行います。

意思決定しないことを  
意思決定

会議をあいまいに終わらせることなく、この会議では「意思決定できなかった」ことを明確にしましょう。その場合は、どのような資料や材料が不足で決められなかったのかを明確にすることも大切です。

Advice

【会議のルール】

会議が終了しそうな場合は、

- ① 意思決定方法を確認する
  - ② 意思決定者が決定する
  - ③ 意思決定しないことを決定する
- などの方法で対処する。



# 振り返りの視点②

## 会議自体の振り返り

会議自体の振り返りの時間も持ちましょう。振り返りの内容は下記を参考に職場で必要なものを絞り込んだり、追加したりしてください。

分類	会議の振り返り	チェック
事前準備	アジェンダは、会議開催の3日前に配布されたか	<input type="checkbox"/>
	会議に必要な資料は、配布されたか	<input type="checkbox"/>
	資料は、議論を進める上で必要な情報が網羅されていたか	<input type="checkbox"/>
	参加者は、事前資料をしっかりと読み込んでいたか	<input type="checkbox"/>
	参加者は、事前課題をしっかりと実施してきたか	<input type="checkbox"/>
議事進行	必要情報は、共有はできたか	<input type="checkbox"/>
	情報共有は、決められた資料・発表方法で行われたか	<input type="checkbox"/>
	アイデアの質・量は満足いくレベルだったか	<input type="checkbox"/>
	議題・論点に沿った議論ができたか	<input type="checkbox"/>
	会議のゴールに到達する意思決定ができたか	<input type="checkbox"/>
	情報共有・アイデア出し・意思決定を明確に区別して進行されたか	<input type="checkbox"/>
役割分担	司会者は毅然とした態度で進行していたか	<input type="checkbox"/>
	意思決定者は、必要な場面で適切に意思決定したか	<input type="checkbox"/>
	板書係は、理解しやすい表現でまとめていたか	<input type="checkbox"/>
	議事録作成者は、理解しやすい表現でまとめていたか	<input type="checkbox"/>
	情報提供者は、必要な情報を提供していたか	<input type="checkbox"/>
総評	この会議は、開催の効果があったか	<input type="checkbox"/>
	この会議自体は、最適な運用であったか	<input type="checkbox"/>
	この会議の参加者で、今後の参加が必要ないメンバーはいないか	<input type="checkbox"/>



### 【会議のルール】

会議自体の振り返りを実施する。

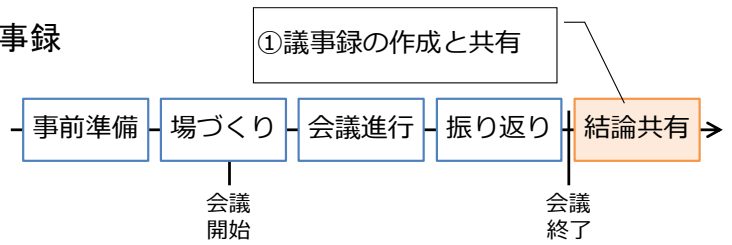


議論が脱線したり、議論が空転したりする場合は、会議の途中でも振り返りの時間を取ることも大切です。

# 結論共有の視点①



最後に、結論共有の視点で、議事録の書き方について学びます。



## 議事録作成の目的

議事録作成には、確認・徹底・周知の3つの目的があります。3つの目的の強弱に合わせて、議事録を作成する必要があります。

目的	対象	解説
確認	会議参加者	参加者の発言内容・決定事項を共有します
徹底		会議のアウトプット・今後のアクションを共有します
周知	会議欠席者	会議の経緯や会議のアウトプット・今後のアクションを共有します

## 議事録作成の方法

議事録作成は、会議中は議事メモを作成して、会議後に議事録を作成することが基本です。このテキストでは、時間の効率化のために、会議中に議事録を作成する方法について学んでいきます。



### 【会議中に議事録を作成するためのポイント】

- ① 職場で使われる専門用語を理解しておくこと
- ② 迅速かつ正確なタイピングスキルを保有しておくこと
- ③ 議題・論点より、発言の重要性を理解して、情報の取捨選択ができること
- ④ アジェンダを基本に、参加者の発言内容・決定事項などを入力していくこと
- ⑤ 参加者の発言内容について、要約・言い換えができること



会議中に板書係がホワイトボードに記入したものを写真にとり、それを議事録としている会社もあります。



### 【会議のルール】

会議の後、24時間以内に議事録を参加者・情報提供者に共有する。

### 会議の議事録を書いてみましょう



#### Exercise

演習を行ったアウトプットを、議事録にまとめてください(演習しなかった議題は省略して結構です)

- ① 現状の会議回数(P4)・会議の問題点(P5)
- ② 会議効率化の管理指標と目標設定(P6)
- ③ 現状の会議の問題と解決策のアイデアだし(P19)
- ④ 会議のルールの絞り込み(P28)
- ⑤ 会議自体の振り返り(P28)

#### 【議事録:会議の効率化に向けたミーティング】

議題: 営業部における会議のルールの明確化

ゴール: 営業部における会議のルールの明確化・目標設定

会議の種類: 情報共有・アイデアだし・意思決定

参加者名: A部長(意思決定者)・B・C・D課長(情報提供者)・会議効率化PJメンバー(司会E・議事録F)

会議の時間: 11:00~12:00

場所: ミーティングルーム503

~ここから議事録を作成してください~

# 結論共有の視点③

## 議事録作成のポイント

議事録作成の明記事項は下記のとおりです。職場の組織風土・会議の種類によって、求められる正確性・簡潔度合いは異なるでしょうが、目安として◎ ○で示しています。

目的	議事録作成の方法	正確性	簡潔度合い
概要	・アジェンダ内容を転記	—	—
確認	論点に対して、 ・参加者の発言内容を明記(誰が何を述べたのか) ・アウトプットの明記(アイデア内容・決定事項など)	◎	○
徹底 周知	議題に対して、 ・議題のアウトプットの明記(会議の決定事項を明記) ・今後のアクションの明記(誰が・いつまでに・何をするかを明記) ・事前資料・事前課題の添付 ・会議中のホワイトボード写真の添付	○	◎

## 議事録の書き方

効率的に議事録を作成するために、アジェンダを追記していくようにしましょう。アジェンダに、参加者の発言内容・アウトプット(アイデア内容・決定事項など)を明記します。最後に、徹底・周知のために最終決定内容と今後のアクションを明記しましょう。

### 【議事録の書き方】

#### 【ポイント1】

アジェンダを基本に書き加えましょう

#### 【ポイント2】

決定事項・今後のアクションを先に記入しましょう

#### 【ポイント3】

発言内容は重要なものに絞って記入しましょう

#### 議事録～会議の効率化検討プロジェクト～

議題: 営業部における会議のルールの明確化  
ゴール: 営業部における会議のルールの明確化・目標設定  
会議の種類: 情報共有・アイデア出し・意思決定

参加者名: A部長(意思決定者)・B・C・D課長(情報提供者)・  
会議効率化PJメンバー(司会E・議事録F)  
会議の時間: 11:00～12:00  
場所: ミーティングルーム503

事前配布資料: 過去1か月の会議実態と社員アンケート結果  
会議の成果指標案・会議のルールの浸透方法案

#### 決定事項:

- 会議効率化の目標: 営業部員の月間会議時間を20%削減
- 会議のルールを5つに絞り込んだ。
  - ① 会議のメンバーは、最大7名とする。
  - ② 事前にアジェンダを作成して、参加メンバーに告知する。
  - ③ 情報共有会議は共有内容を標準化しておく。
  - ④ 会議アウトプット・今後のアクションの明確化を行う。
  - ⑤ 議事録を24時間以内に共有する。

#### 今後のアクション

- ① 9月の全体会議でルールを徹底する。
- ② 全会議室に会議のルールを掲示する。
- ③ 会議の効率化の効果検証をする(方法は別途検討)。

#### 発言内容

- ① Aさん: ルールは最大でも5つ程度にしよう。
- ② Dさん: 会議の効果を測定すべき。
- ③ Eさん: アジェンダ・議事録の書き方の勉強会をやろう。

以上



# 会議のルール一覧



Exercise

参考までに会議のルールの一覧を添付します。下記の中から会議のルールに適用したいことを選んでください。

分類	番号	会議のルール	参照ページ	チェック
事前準備	1	会議を発起するときは、会議名・会議の種類・会議の目的・参加者・かかる人件費コストなどを明示する。	P5	<input type="checkbox"/>
	2	会議の目的が、情報共有であるか、アイデアだしか、意思決定なのかをはっきりさせる。	P9	<input type="checkbox"/>
	3	会議のメンバーは、最大7名とする。	P10	<input type="checkbox"/>
	4	会議のメンバーには、事前に参加の役割を明示する。	P10	<input type="checkbox"/>
	5	事前にアジェンダを作成して、参加メンバーに告知する。	P12	<input type="checkbox"/>
	6	参加者に事前準備・事前課題を依頼する。	P12	<input type="checkbox"/>
場づくり	7	会議での役割を事前に決定しておく。	P13	<input type="checkbox"/>
	8	会議中に他の作業はしない。	P13	<input type="checkbox"/>
	9	ホワイトボードにアジェンダを記載する。	P14	<input type="checkbox"/>
	10	会議前にアイスブレイクを入れる。	P14	<input type="checkbox"/>
	11	会議のルールを会議ごとに確認する。	P15	<input type="checkbox"/>
会議進行	12	情報共有会議は共有内容を標準化しておく。	P17	<input type="checkbox"/>
	13	アイデアだし会議では、制限時間・アイデアだしの目標設定をする。	P18	<input type="checkbox"/>
	14	意思決定会議では、発言者が論点を明示する。	P21	<input type="checkbox"/>
	15	意思決定会議では、議題を明示する。	P22	<input type="checkbox"/>
	16	意思決定会議では、意思決定した内容をこまめに共有する。	P22	<input type="checkbox"/>
	17	意思決定会議では、板書係が発言内容・決定事項を共有する。	P22	<input type="checkbox"/>
	18	意思決定会議では、議事録をスライドに投影しながら進める。	P22	<input type="checkbox"/>
	19	準備した資料で意思決定を行い、それ以上の資料を要求しない。	P23	<input type="checkbox"/>
	20	意思決定会議では、事前に意思決定方法を明確にする。	P23	<input type="checkbox"/>
	21	会議の終盤で、会議のアウトプット・今後のアクションの明確化を行う。	P29	<input type="checkbox"/>
振り返り	22	会議が終了しそうな場合は、 ①意思決定方法を確認する ②意思決定者が決定する ③意思決定しないことを決定する などの方法で対処する。	P29	<input type="checkbox"/>
	23	会議自体の振り返りを実施する。	P30	<input type="checkbox"/>
共有議論	24	会議の後、24時間以内に議事録を参加者・情報提供者に共有する。	P31	<input type="checkbox"/>

# 研修のまとめ



これから、どのようなことを心がけようと思いますか？この研修の振り返りをしながら、具体的な行動計画を立てましょう。

## 本研修の振り返り

① この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・気づいたことは何ですか？

② 気づきに対して、行動に移したいことは何ですか？

③ お互いの気づき・行動に移したいことを発表してください。

## まとめ

- 定期的に会議自体の絞り込み・参加者の絞り込みが大切である。
- 会議の成功のためには、「論点が明確であること」「話し合うメンバーが意欲的であること」「話し合いの目的を明確にすること」などが大切である。
- 会議の目的は、情報共有・アイデア出し・意思決定の3種類がある。
- 会議参加者の役割を明確にしておくが良い。
- 情報共有会議では、報告・発表を標準化すること、できる限り事前に情報を共有しておくことが大切である。
- アイデア出し会議では、制限時間の設定・アイデアの数の目標設定も大切である。
- 意思決定会議では、司会者が、論点を示したり、毅然とした態度で議論を戻したりすることが大切である。
- 会議自体の振り返りをする時間を持つことも大切である。

SAMPLE

**【発行】**

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F

03-6215-8717

**株式会社グローセンパートナー**

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。  
これらの許諾については小社までお問い合わせください。