

# 会議の進め方 改善ガイドライン (詳細版)

柏崎市  
令和6(2024)年3月



1	「会議の進め方」のガイドラインを作成する理由	p.3
2	会議とはなにか？	p.9
3	会議の進め方	p.13
4	アジェンダの作り方	p.32
5	議事録の取り方	p.37
6	会議室の使い方	p.43
7	資料の作り方と印刷	p.45

# 1. 「会議の進め方」のガイドラインを作成する理由

## 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

- 平均すると業務の1～2割程度を会議が占めている
- 会議前後の作業（日程調整、資料作成、議事録作成等）を含めれば、膨大な時間に

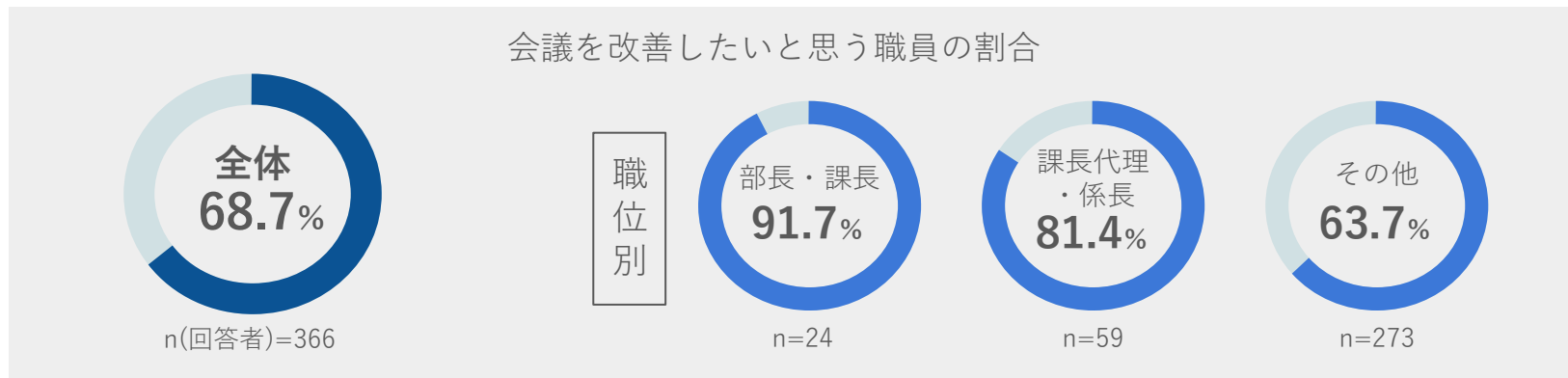
#### 会議の質が、業務の質を左右

- 会議で、良い議論・良い決定が行えるかどうか、さらにはその決定事項を適切に共有できるかどうかは、会議の後の業務の質に大きな影響を与える
- 会議で良い議論が行えなければ、良い事業、良い市民サービスの提供には繋がらない

- たとえばDX（デジタル・トランスフォーメーション）も、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
- 多様な働き方を柔軟に選択できる職場づくりにおいて、業務を効率的かつ高質に行う意識が重要
- 市役所が会議の進め方を変革することで、一緒に会議をする市内の団体などにも変革の意識を伝えたい

こんな会議になっていませんか？

職員の皆さんに実施したアンケートから、“約7割”の職員が日頃の会議を改善したいという思いを持っていることが分かりました。



また、アンケートでは「会議に関する困っていること、苦労していることなど」たくさん  
の声をいただきました。次のページでは特に多かった声の一部を紹介します。

## こんな会議になっていませんか？

### 会議前

資料の共有だけで、集まらなくても良い会議もあるんじゃないか...

スケジュールに予定が登録されていないから、聞かないと予定が空いているか分からない...

会議室の空きに合わせた日程調整になってしまふ...

### 会議中

この会議の目的やゴールを確認することなく、始まってしまふ...

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...

発言しづらい雰囲気がある...

### 会議後

会議時間が長引いた割に、話しが進まなかった...

不要に感じる議事録も慣例的に作成している...

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ふ...

なぜ「会議の進め方」の改善が進まないのか？

会議を良くしたいと思う職員はたくさんいるのに、中々改善が進まないのは何故でしょうか？

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。

会議を主催するのは一人（担当課）かもしれませんが、参加者全員が前向きにならないと、会議を良くしていくことはできません。

柏崎市役所全体で「会議のあり方」に目を向けて、より良い会議を作っていきましょう。

## 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。

**”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”**として、できるところから少しずつ取り入れていただければと思います。

また、皆さんが持っているノウハウやこのガイドラインへのフィードバックを寄せていただき、継続的にアップデートしていきたいと考えています。



## 2. 会議とはなにか？

---

## そもそも会議とはなにか？

関係者が集まり、特定の目的（議題）に関して意見交換・審議し、  
合意・施策などの意思決定をすること  
(出典：[wikipedia](https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%BC%A0%E8%AD%B2))

### インプット

「議論すべき論点(アジェンダ※)」と「前回会議からのToDoの実施結果」をインプットして

→今回の会議の前の事前準備が大切

### 対話・意思決定

良い対話を行った上で、  
意思決定（次の行動の明確化）を行い

→良い意思決定のためには良い対話を

### 記録・共有

それらを記録に残し、関係者に適切に共有していくための場

→記録されなければ忘れてしまい、  
必要な行動が取られない

※**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

## 会議・アジェンダの種類

会議もしくは個々のアジェンダの種類には以下のものがあります。

会議やそれぞれのアジェンダの目的に応じて種類を明確にした上で、会議参加者ともその認識を確認しながら、議論を進めましょう。

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ィアの創出を目的として行います。

**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**

**目的やゴールが明確になっている会議**

- 会議の目的や次の方向性も明確に理解・共有できていて、参加者がすっきりしている
- 次のアクションに、迷わずすぐに取り組める状態

**話したいことを話すことができる会議**

- 職位関係なく、参加者全員が提案・発言できる
- 困りごとがあれば、気軽に相談ができる会議

**参加する意味を理解できている会議**

- 自分がその会議に出席している意味や必要性を理解できていて、前向きな気持を持って参加できている

**アジェンダが用意され、スピーディーな会議**

- 事前にアジェンダが用意されていて、議論がスピーディーに行えている
- 必要な議論にはじっくり時間をかけて、参加者がすっきりとできている状態

### 3. 会議の進め方

---

# 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

### 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で良い）

### 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）

### 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

## 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、その後で良い

全般

アジェンダ

議事録

## 「①会議前」のポイント

---

## 会議前のポイント：まずは会議の開催が必要か考える

「集まる＝相手の時間を取る」という意識を持って、  
まずは「**会議を行わない**」選択肢を考える

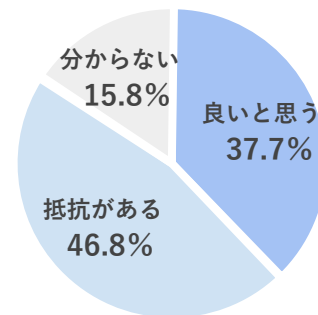
まず初めに会議の開催が本当に必要か、別の方法で業務を進めることができないか考えてみましょう。

- **報告や共有だけのために集まる会議になっていないか**
  - メールや回覧での情報共有で済む会議、議題がなくても定例で集まる会議 など
- **会議以外の方法で意見を集約したり、意思決定することができないか**
  - 資料を送付し意見や質問があれば連絡をもらうことで、会議の開催に代える など
- **一方で、文章だけで伝わりにくいとを感じる場合は、口頭でのコミュニケーションも必要**
  - 細かいニュアンスを汲み取ってほしい場合などには口頭で補足するなどの工夫を



## 会議前のポイント：全職員に意識して取り組んでほしいこと

アンケートでは、事前調整なしで予定を登録されることに「抵抗がある」職員が約半数という結果が出ました。一方で、「日程を調整したいが、予定をデスクネットのスケジュールに登録していない職員がいて苦労している」という声が多くありました。



職員アンケート：  
事前調整なしで日程登録することについて(n=356)

日程調整にかかる時間を削減するため、全職員に意識して取り組んでほしいこと

### ”会議や外出、作業の予定はデスクネットのスケジュールに“時間帯”まで登録する”

- 私用で不在にする時間や他人に見られたくない予定も登録する（鍵付きで）
- 集中的に作業に取り組みたい時間帯もスケジュールに入れて確保する
- 調整中の予定なども「仮」マークをつけてできるだけスケジュール登録する

※注意：デスクネットのスケジュールや会議室予約は、時間帯まで登録しないと空き状況検索で、“予定が入っていない”扱いとして表示されます。  
予定は必ず時間帯まで登録しましょう

## 会議前のポイント：日程調整をスムーズに行うために

「日程を調整するときは、電話や対面で事前に確認しなければ失礼にあたる…」とっていませんか？

口頭で事前に確認するのは丁寧ですが、相手が不在にしていると声をかけるだけで一日かかってしまうこともあります。回覧などで候補日を示し、都合の良い日を回答をもらうやり方も失礼ではありません。

ツールを利用して調整に係る時間を削減しましょう。ここでは、デスクネットの便利な機能を紹介します。

### 日程を“確認”する便利機能

#### 1 空き状況検索

選択した職員の予定と設備（会議室など）などの空き状況を同時に検索し、確認できる

#### 2 個人グループ設定

よく集まるメンバーをグループ化して、予定を一斉に確認したりやメールの送信をしたりすることが可能

#### 3 表示グループ設定

よく予定を確認する組織（課、三役、部長など）や個人グループを、簡単にスケジュールを表示できる

### 日程を“調整”する便利機能

#### 1 アンケート

デスクネットのアンケート機能に、日程調整するためのフォーマットを配置  
作成が簡単、回答をまとめて確認、未回答者へリマインド送信できるなど、日程調整にかかる時間を削減できる

#### 2 回覧

候補日や内容を一から入力しなければいけないが、回答するまでトップ画面に表示されるため、回答漏れを防げるのが利点

## 会議前のポイント：日程調整をスムーズに行うために

- **”とりあえず1時間の会議”とせず、必要な時間を精査し、最低限の会議時間を設定**
  - 必要最低限の時間設定でダラダラした議論を防ぐ
- 会議参加者は、**会議の目的から最小限の人選を心がける**
  - 会議後に会議内容を共有するだけで済む場合もある
  - 人数が少なければ少ないほど議論はスムーズに行われる
- 都合がつかない場合は、“欠席OK、代理出席が必要、本人の出席を求めるため日程を再調整する”かを一言添えて日程調整する（**「日程」と「出席者」の優先度の選択**）
- 複数回の会議は、次回以降のスケジュールを初めに決めるなど、毎回の調整にかける時間を減らす

**相手方に、”予定が入っていなければ事前連絡なしでスケジュール登録していい”と言われたら…**

事前連絡を省略する場合も、スケジュール登録した旨の通知や会議情報（目的、役割など）の共有など、事後のフォローは必要です。「伝言」機能などを利用して必ず連絡しましょう。

また、そういった相手に対しても急遽依頼する場合などは、マナーとして事前連絡は必要です。

## 会議前のポイント：会議開催に向けた準備

### アジェンダの準備

#### ▼概要

- 会議時間、各アジェンダの内容などを記載したものを作成
- 作成したアジェンダは、会議の前に参加者に共有し、アジェンダの追加有無がないか参加者に確認する
- 詳細は、「4 アジェンダの作り方」を参照

#### ▼なぜ大切なのか？

- 会議の前にアジェンダが準備されていなければ、会議の目的が不明確で議論がダラダラしたものになってしまうため

### 事前の資料共有

#### ▼概要

- 次回の会議で使用する資料は、途中段階でも良いので、資料を事前に共有する
- 資料配布時に出席者に求めること（提案を考えて来てほしい など）を一言添える
- 時間に余裕がある場合は質疑を事前に受け付ける
- 資料は極力、電子で共有し印刷や資料組み、配布の時間を省略する

#### ▼なぜ大切なのか？

- 参加者が資料を事前に見て意見を持ち寄ることで、会議時により効率的に議論を行うことができるため

### 前回会議のToDoのリマインド

#### ▼概要

- 会議前に、前回会議で宿題となっていたこと（ToDo）を会議参加者にリマインド（再通知）する

#### ▼なぜ大切なのか？

- 誰しも前回会議のToDoを忘れてしまうことはある
- リマインドすることによって、次回会議までにToDoが対応されやすい状態になり、仕事のスピードが早まるため

## 「②会議時」のポイント

---

## 会議時のポイント：会議時の役割分担

	役割	目的	会議冒頭	会議中	会議終了時
広義のファシリテーション※ ↓ 狭義のファシリテーション	司会進行役 (ひとり)	アジェンダ進行・ 議論しやすい環境 の構築・時間の管 理	アジェンダの事 前準備と記入内 容の合意	アジェンダ進行、質を維 持した進行管理 議論中に必要な資料、ツ ール、アジェンダなどの 共有・画面表示	次回アジェンダ の決定
	議事記録役 (メイン・サブ)	議事内容を記録と 共有する	議事録の保存場 所の共有	議事録作成・管理・共有	決定事項やToDo の合意
	ファシリテーター (参加者全員)	議論の成果をより よいものにする	アジェンダの質 的向上・改善	質的向上アドバイス	アジェンダの質 的向上改善

※**ファシリテーション**…人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。  
 集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味します。  
 (日本ファシリテーション協会)

### 自分1人だけですべてをうまく進めようとする必要はない

#### より良い会議にするためのポイント

- アジェンダに配分された時間になった際は、**今後の進行を参加者間で申し合わせる**
  - 意思決定に移る、議論を続ける、保留にする など
- **参加者全員が意見しやすい雰囲気づくりに努め**、必要に応じて発言を促す
- 意見が分かれたら、共通点、相違点を整理し、両者のギャップを擦り合わせる
- 議論が間延びして結論が出ない場合は、少し強引に決めてしまうことも重要
  - 「意思決定を参加者に迫る」「明確な反対意見がなければ、提案のとおりとする」など
- 会議の終了時に、**決定事項やToDoを確認**する

#### 外部との会議の際に特に意識すること

- 音声を録音して議事録を作成する会議は、**発言者の名前を読み上げてから発言を求める**
- 進行役が外部の方の場合は、進行方法や時間配分、懸念事項を丁寧に擦り合わせておく

**会議の冒頭では、会議を進めていく上での  
「前提」や「言葉」を揃えるようにしましょう**

- **前回会議の議論のふりかえり**
  - 何を議論して、どんな結論になったか？
- **「言葉」を揃える**
  - 重要な言葉・用語については、その意味を都度確認して、認識の齟齬を防ぐ
- **今回の会議のゴールの確認**
  - 今回の会議（1時間後に）でどのような状態になっていけばいいのか
- **参加者それぞれがどのような立場・スタンスで参加すべきかの確認**
  - 立場・スタンスを各自が理解できているか？
- **役割（ファシリテーター、議事録、タイムキープなど）、時間配分の確認**



会議時のポイント：参加者（ファシリテーター）が意識すべきポイント

会議は参加者全員で良い方向へ進めていく（＝ファシリテーションしていく）ことが重要

### 発言・提案する際の心得

- 支離滅裂な発言、一人で長時間話す、無理に我意を主張していないか注意
- 参加者に意見を求める際は、**提案者の考えや素案、目指している状態をまず示す**

### 参加者の心得

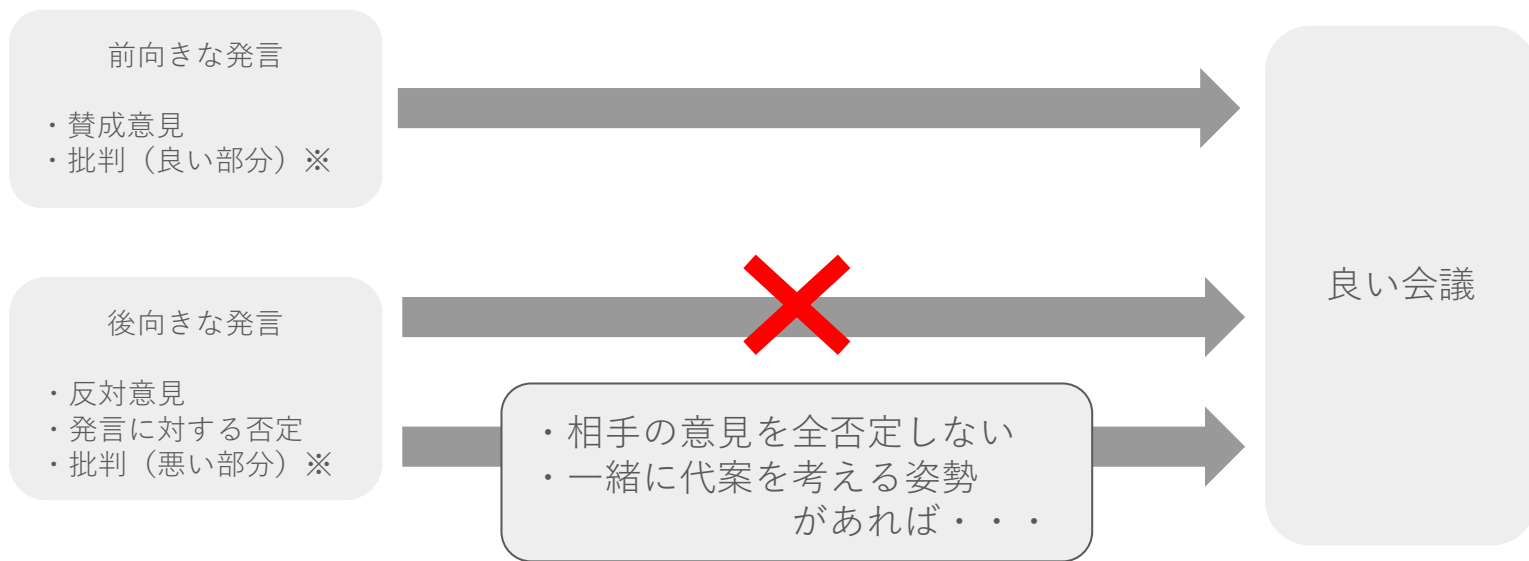
- **話しを聞く姿勢を正す**（腕や足を組まない、PCで内職をしない、傾聴する姿勢を取る）
- 自身の役割・立場を意識し、積極的に会議に参加する（無言は「賛成」とみなされる）

### 意見交換する際の心得

- 柏崎市をよくする、事業や業務をよくする観点で意見交換する
- 課題解決に向けた建設的な議論を行い、個人への否定や批判、不機嫌な態度をとらない
- **職位関係なく発言しやすい雰囲気づくりに努める**

(参考) 「賛成」「反対」「批判」「否定」は何が違う？どうしたらいい？

- 話し手と聞き手が、会議のゴール（着地点）を意識するだけで会議は変わります。
- 後向きな発言を止めて、建設的な意見を出し、意見を受け止めましょう。
  - 話し手：反対だけでなく、代案はありますか？否定だけになっていませんか？
  - 聞き手：意見に対して一喜一憂（思い悩み、へこむ等）していませんか？



※批判とは、良いところ、悪いところを見分け、評価・判定すること

## みんなで議論する前に、個人個人が思考する時間を取ろう

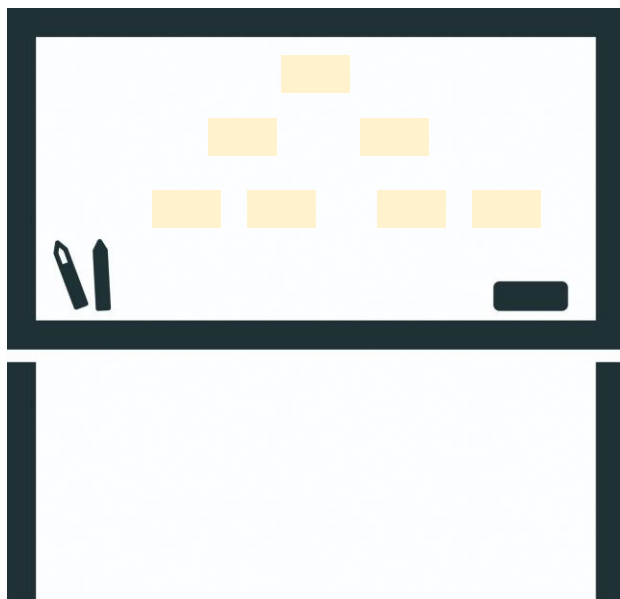
- 自分自身の意見が整理できていないと、議論を求められても、発言しにくいもの
- いきなりアジェンダについての議論を始める前に、各自が自身の思考を整理する時間を取る（付せんに意見を書く時間を取る など）
- そのことが結果的に、役職に関係なく、意見を言いやすい環境にも繋がる



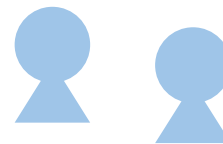
ホワイトボードや付せんを活用して、  
誰もが意見を出しやすい環境にしよう！

この目的ならば、  
こういう事業が  
必要だよ！

その目的ならば、  
別の事業にした  
方が良いですね



そもそも、この  
事業の目的は、  
こうあるべきで  
は？



## 会議時のポイント：その他のポイント

### 開会の挨拶を割愛

- 挨拶文の作成や挨拶のために上席の方に出席してもらう手間を考慮して、割愛を検討する
- 今までの経緯や会議の目的は、進行役が会議開始時に共有することで開会挨拶に代える

### 資料を読み上げるだけの説明時間はできるだけ省略

- 貴重な時間を使って集まるせっかくの機会なので、できるだけ議論に時間を使う
- 資料を事前配布して、当日は要点や補足のみ説明する。各自で資料を読む時間を設けるなどの方法に切り替える

### オンライン会議って、対面に比べると反応が分かりにくかったり、発言しにくかったり…

オンライン会議は、移動時間を削減できるなどのメリットがある一方で、対面の会議に比べ活発な議論がしづらいつ感じる場面もあります。基本的に対面もオンラインも会議の進め方は同じですが、オンライン会議の場合に、特に意識した方が良いことを紹介します。

#### 1. 多くの議題を議論するのではなく、細かい議題ごとに会議、参加者を設定する

- 対面に比べて反応が分かりづらく、一人一人の反応を確認していると時間がかかってしまいます。オンライン会議は、**作業部会のようにテーマ・参加者を絞ると議論が進みやすくなります。**また、1つの会議時間を短く、その代わり回数を増やすと進捗を共有しやすくなります。

#### 2. 意思決定の方法を明確にする

- 人数を絞ると話しやすい雰囲気になる分、議論が長引いてしまうこともあります。会議前に意思決定者を決め、明確な反対意見がでなければ、意思決定者の判断で合意するなど、割り切ることも重要です。

### 3. 会話だけでなく、チャット機能も活用する

→ チャット機能の活用は、その場で追加資料を共有したり、他の人が話している間に意見や質問、後で議論したい点を書き込んで共有しておく（伝え忘れの防止）などのメリットがあります。

### 4. 反応が薄いことを恐れない

→ 空気間が伝わりづらいため、発言に対する反応が薄いと不安になりますが、反応がないということは反対ではないと判断をして、議論を進めてしまうことも時には重要です。  
逆に言うと、**参加者は気になる点や疑問、反対意見があれば、きちんと表明することが重要です。**

### 5. 意見がほしい時は積極的に発言を求める

→ オンライン会議では、話に入りづらいという状況も起こりえますので、意見が欲しい場合は提案者や進行役から参加者に話を振って、発言を促すことも有効です。

## 4. アジェンダの作り方

---



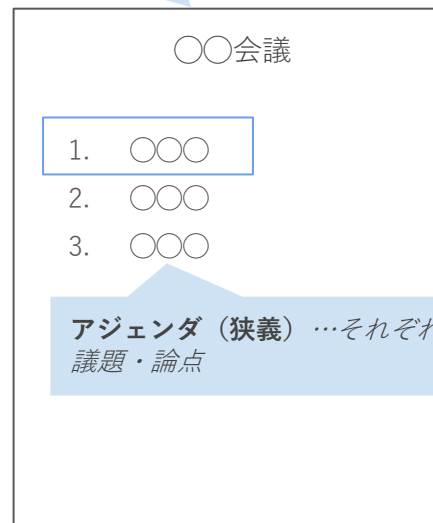
### アジェンダは、全員で共通の認識を持って、同じ方向へ進んでいくための必須アイテム

アジェンダは、会議資料とあわせて事前配布することで、参加者が会議の目的（到達点）を明確に認識したうえで出席することができます

アジェンダに明記する主な項目は以下のとおり

- **会議名** …分かりやすいタイトル
- **開催日時**…必要最小限の時間を設定
- **開催場所**…オンラインでの開催も積極的に検討すること
- **参加者** …参加者ごとに役割が決まっている場合は明記
- **目的・終了条件**…会議開催の目的や決定したい事項、会議後にどのような状態になっていたかを明記
- **議題** …それぞれの議事の時間配分まで記載されていると良い  
「～について」は用いないこと

**アジェンダ（広義）** …各アジェンダ（狭義）が集まった議事工程表



### 「〜〜〜について」というアジェンダの書き方は止めましょう

- 「〜〜〜について」というアジェンダだと、何がゴールなのかわかりません
  - 情報の共有だけ？ 意見出しが必要？ 1つの案への合意を図る？
- ゴールがわからないと、参加者もどのようなスタンスで会議に出席すればいいかわかりません
  - 議題（狭義のアジェンダ）の名称を分かりやすくし、議事工程表（広義のアジェンダ）を事前配布することで、会議の目的が見える化でき、必要な準備をして出席することができます

#### 改善例

「議題 1    ～の決算について」	⇒	「議題 1    ～の決算報告」
「議題 2    ～の進行管理について」	⇒	「議題 2    ～の進行管理状況の共有」
「議題 3    ～計画について」	⇒	「議題 3    ～計画の詳細検討」
「議題 4    ～事業の方針について」	⇒	「議題 4    ～事業の方針決定」

会議中に決定事項やToDo、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

### 会議開始時

- アジェンダをもとに会議の目的や議題時間配分などを確認し、**参加者全員が共通認識を持って会議スタート**
- 追加で議論したい内容があれば、その場でアジェンダに追加する

### 会議中

- 議題ごとの時間配分を意識しながら、議論する
- 配分時間内に議論が終了しなかった場合は、“**議論の延長**” “**打ち切り**” “**保留**” など、今後の進行を申し合わせ、会議の間延びを防ぐ
- 議題に関する決定した事項や次回までのToDo、重要な意見は随時追記する

### 会議終了時～次回まで

- 今回の会議を受けて“次回会議の議題”、“次回会議までのToDo（誰が・いつまでに・何をするのか）”（=**次回会議の大まかなアジェンダ**）を作成、確認して会議を終了する
- 議論などを必要な範囲で追記し、議事録化する
- 終了後、次回会議で議論したいことが出れば、随時アジェンダへ追加する

# アジェンダ&議事録フォーマット

〇〇事業 〇〇〇会議

1 会議概要

(1) 日時 令和 ( ) 年 月 日 ( ) 00:00-00:00

(2) 会場

(3) 参加者

2 議題

議題	内容	目的 (今回の会議で実現したい状態)	担当者	時間
1	〇〇事業の実施内容の決定	前回会議で提案いただいた内容を精査し、今年度の実施内容を決定します		〇〇分
2	...			

3 会議内容

**議題1** 〇〇事業の実施内容の決定

(1) 決定事項  
議論により決定した事項を記入

(2) 要旨  
重要な意見、論点などを記載

(3) 保留事項  
保留となった内容、決定に至らなかった理由やどのような状態になれば決定するかを記入

(4) T・D  
会議後 (次回の会議まで) に実施すべき事項を期日、担当者とともに記載

(5) 議事

発言者	発言内容

会議の次第と議事録が一体化されたフォーマットです。ガイドラインと合わせて職員共通に保存してありますので、必要に応じてカスタマイズし、ぜひご利用ください。

## ●活用方法例

### 会議前

- ・ 普段作成している会議の次第と同様に日時や会場、議題をに記入して事前配布します
- ・ 議題は、内容だけでなく“どのような状態にしたいか (= 議題に対するゴール) ”まで記入します

### 会議中

- ・ 議論の中で出た意見や決定事項などを随時追記していきます

### 会議後

- ・ 議論などを加除修正し、体裁を整えたら議事録の完成となります

※ワードのまま配布すると参加者もメモに使うことができます

## 5. 議事録の取り方

---

### 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ない

#### ●議事録は何のために存在するか？

「議事録」とは、「議事の内容・審議経過・議決事項などを記録したもの」（出典：デジタル大辞林）であり、同じゴールを目指している組織として、会議後の行動・検討をスムーズかつ高い質で行うためのもの。

そのため、組織として適切な行動に繋がる形で議事録は取られる必要がある。

逆の言い方をすれば、「色々議論したけど、結局何が決まったんだっけ、次に何をすればいいんだっけ？」というような迷子状態になってしまっているとすれば、適切な議事録が作成・共有されていないことになる。

#### ●良い議事録とはなにか？

結論が明確に記載されていることが、良い議事録の必須条件

- **決定事項が明確になっている**
- 取るべき行動（=ToDo）があるのであれば、**何を・誰が・いつまでにやるのかが明確になっている**
- 決定に至らなかったことも明確に記載
- 議事録の使われ方・共有される範囲などに応じて、**議論の経緯が適切な質・量で記録されている**

良い議事録 = 良いマネジメントに直結する  
良い議事録を残し、適切に共有できれば、それだけでマネジメントが楽になる

## 議事録の種類

①結論・ToDoだけ

②要点のみ

③議論のやり取り・経緯

④ベタ打ち

基本情報  
(参加者やア  
ジェンダ等)

結論/  
ToDo

どの議事録でも必ず記載すべき事項

(取らない)

発言の中で出てきた  
重要論点を押さえる

実際の会議の空気感がある程  
度伝わるように、議論のやり  
取りを記録する

録音を聞いて、一言一句正し  
くorそれに近い状態に

議論の  
内容

- 決定事項とToDoだけは、必ず記載
- 議事の詳細な内容以前に、決定事項やToDoというコアな部分であっても、参加者によって認識がずれているケースは非常に多い

- 決定事項・ToDoに加えて、議論の重要論点を記録するスタイル

- 会議参加者以外でも会議の内容をある程度理解することができるレベル
- 決定事項に至った議論の経緯も含めて記録したい場合に用いるスタイル

- 基本的には不要なスタイルだが、講演会の記録など、雰囲気的なところも含めて伝えたいときに用いるスタイル

## 議事録作成者がやるべきこと

### 会議前

- **議事録の作成範囲（決定事項やToDo以外にどこまで議事録を取るのか）**を決定する
- 議事録作成の担当者を決定する
  - 決定事項や重要意見、ToDoを記録し、モニター等でリアルタイムに共有する係
  - 会議中は議事録を取ることに集中し、可能な限りやり取りまでメモする係 など
- あらかじめ開催日時、場所、会議の目的、アジェンダなどの必要事項は書いておく

### 会議中

- 決定事項・ToDoや、重要な論点については**太字**や**下線**にして、後から参照しやすい状態にする
- 作成中の議事録をモニターに投影し、**決定事項や重要な論点を参加者が確認できる状態にする**
  - 決定事項や重要な意見を常に目視できることで、議論の逸脱や手戻りの回避に繋がる

### 会議後

- **決定事項・ToDoを明確にする**
  - 参加者がToDoを確認・理解しやすい形・内容で記載する（担当者や期限まで記載）
- **議事録は、会議後すぐに共有する**
  - 決定事項・ToDoだけでも良いので、なるべく早く（会議直後もしくは当日中に）共有する



## 議事録の作成のちょっとしたヒント

### 同じ業務に対し、複数回会議を行う場合は…

・会議ごとにファイル分けず、同一ファイルに書ききっていく形式にすると、ファイルを新たに準備する必要がなく、過去の議論の経緯も確認しやすい

### 議事録の内容に不安がある場合は…

・会議内容を議事録化する上で、議事録担当者だけで確認・判断するのが難しい場合は、**会議直後**に主催課内や関係者数人などでラップアップミーティング（**まとめの会議**）を開催して、決定事項やToDoをおさらいすると正確な会議情報の共有につながる

### 忙しい中でも議事録を見てもらいたい…

・忙しく仕事をしている中では、議事録をそのまま共有して「見てください」だけでは、見てもらいにくい。決定事項やToDoなど、特に重要な部分はメールの本文にも記載すると目に入り伝わりやすい

### その他のヒント

・議事録の内容は適切に「構造化」し、議論の状況を参加者が把握しやすいようにする（参考：構造化された議事録の取り方（次ページ））

・議事録を取りながら、その日に話すべき内容に漏れないか、途中で議論が終わっているアジェンダがないかを俯瞰的に見て、会議中に提起する

・議事録を取りながら、次のアクションにつながるものを拾い、会議に議題を投げ込んでいける／後ですぐに整理できる

## (参考) 構造化された議事録の取り方

### まずは発言をメモする

- まずは発言者の発言一つづつを適切にメモする
- この段階では、発言の前後関係は気にせず、一文ずつのメモに集中する
- 意味が分からない内容があっても、それを確認するのは後回しにする（行われている会話を記録することに集中する）

### 小さな構造化 (発言をグループ化)

- 前後の発言との関係を踏まえて、各発言を階層化する
- たとえば、ある発言（1B）が前の発言（1A）をより具体的に表現していたり補足したりしている場合は、下記のようにする

---例---

- 1A
  - 1B

### 大きな構造化 (グループ同士の関係整理)

- AとBとの関係が整理でき、あるテーマの発言が終わったタイミングで、グループ単位で構造化する
- たとえば、「1Aと1B」と「2Aと2B」という2つのセットがあった場合に、1Bと2Aの発言が同レベルにある場合、グループ単位でまとめてレベル移動（複数行を選択した上で、tab or shift-tab）

---例---

- 1A
  - 1B
  - 2A
    - 2B

## 6. 会議室の使い方

---

**アンケート結果からも、会議室の確保に苦労しているという意見が多数！  
会議室の予約は最小限にし、会議室の確保にご協力ください！**

### 予約時間は必要最低限に

- ・ 設営や撤収も含めて必要最低限の時間とし、予定時間どおりに会議を終わらせることを意識する
- ・ 仮で入れた予約や予定より大幅に早く会議が終わった場合には、設備予約を随時修正する

### モニターを活用して、会議中の発言や決定事項、資料を随時共有

- ・ 全員が確認できる状態にすることで、議論が逸れない対策にも繋がる

### できるだけ席札は使わない

- ・ 顔を知っている同士の会議であれば不要なものは使わず、準備に係る時間を削減
- ・ 外部との会議でも座席表を用いるなどして、席札は可能な限り省略

### 少人数の打合せやオンライン会議、視聴だけのセミナーはバックヤード（打ち合わせスペースやカウンター）を利用

- ・ カウンター席の利用は昼休憩の時間帯は避ける
- ・ 電話や窓口対応をせずに、セミナーなどに集中できる場合は自席での受講も可
- ・ 個人情報や非公開の情報が漏洩しないよう要注意

## 7. 資料の作り方と印刷

---

### 1 内容が伝わることを意識する

- 安易に長文にせず、箇条書きを用いるなどして読みやすく
- 資料の目的や要点を明確にする
- 伝えたい相手によって意識することが違う
  - 他所属の職員 … 背景や理由まで明確に
  - 上司 … 簡潔かつ明瞭に
  - 二役 … 特に簡潔かつ明瞭に

### 2 資料の読解力は人によって異なる

- ページ数が増える場合はページ番号をふり、ページ番号を告げながら説明する。  
また、概要（まとめ）ページを作る
- 文字の大きさやフォント、装飾を使いすぎない（逆に見づらくなる）
- 市民に配布・公開する資料は、ユニバーサルデザインを心掛ける（フォント、色づかいなど）

### 3

#### ペーパーレスを意識する

- 印刷コストや印刷、資料組み、配布などの時間削減を考慮し、資料はデータ配布
  - 外部関係者との会議も可能な限りペーパーレス化を
- 複数ファイルを同時に開く資料構成にしない（PCだと見づらい）
- PCの画面はヨコなので、体裁が自由な資料はヨコ向きにすると見やすい
- 機密情報を含む資料は、電子データの共有方法に注意

### 4

#### グラフや表は見やすく

- 見やすい表のポイント
  - 行間は広めに
  - 罫線はシンプルに
  - タイトルとデータの差別化
- 見やすいグラフのポイント
  - 3Dのグラフは避ける
  - 意味のあるデータ順に
  - 白黒でも見やすくできる（ドットやストライプで塗りつぶすなど）



柏崎市

**KASIX**

株式会社カシックス



株式会社コパイロット