

管理者  
研修

# 効果的な会議の進め方

---

指導用マニュアル

## このマニュアルについて

このマニュアルはインストラクター（講師）が研修を実施する際に、手元において活用するために作られたものです。マニュアルは基本的な研修の流れ、シートには内容のアウトライン（概要）を記載しております。

マニュアルやシート、ワークシートは、利用権のある方々が、研修ニーズや状況に合わせて、手順や内容を加筆、修正して活用しても構いません。むしろ研修効果を挙げるために内容を加筆、修正して実施する方が望ましいかもしれません。またインストラクターによっては、研修を展開するパターンが異なりますので、自己のパターンにあわせ大幅に修正し、活用することも必要になると思います。

このマニュアルとシートを参考に、新しいレッスンプランを作成して、効果的な研修の実施にお役立ください。

## マニュアル、シート、ワークシートの使用上の注意点

マネジメントアドバイスセンター（以下当社）が販売する研修用マニュアル、ゲームマニュアル等の著作権は当社が所有いたします。したがって購入者の皆さんには、利用権の譲渡になります。研修ごとに利用料などは一切発生いたしません。

購入者は、マニュアル、シート、ワークシートを社内研修などで、自由にコピーなどして利用できます。また活用しやすいように、編集、アレンジ、修正して使うこともできます。ただしマニュアル、シート、ワークシート等を第三者に譲渡、インターネット上などでの配布、レンタル、販売および著作物の制作に使用すること、雑誌等に無断で転用することは禁止させていただきます。

## お問い合わせ

マニュアル等にご不明な点、利用上で気になる点などございましたら、下記までお問い合わせください。

[info@m-advice.co.jp](mailto:info@m-advice.co.jp)

---

株式会社マネジメントアドバイスセンター

〒160-0005 東京都新宿区愛住町2-2 岡田ビル1F

tel : 03-3356-6551 fax : 03-3356-6563

---

## 効果的な会議の進め方 概要

---

### 目的

- 会議の重要性を認識すると共に会議の効率化に対する問題意識を高める。
- 効果的な会議の進め方の手順とルールを身につける。
- 会議を効果的に進めていくための司会者の技術を身につける。

### 対象

管理者、監督者

### 所要時間

3時間

### 教材

- シート① 効果的な会議の進め方
- シート② 会議の準備、運営上のポイント
- シート③ 会議の進め方の基本技術
- シート④ 司会者の会議運営技術
- ワークシート① 効果的な会議の確認テスト
- ワークシート② 会議演習観察者用シートA
- ワークシート③ 会議演習観察者用シートB
- 参考資料① 会議行動の観察シート
- 参考資料② 会議効率の分析
- 参考資料③ 会議の自己行動のチェックリスト
- 参考資料④ 会議の効率化をはかろう
- 参考資料⑤ よりよい会議風土づくりを
- 参考資料⑥ 会議議事録フォーマット
- 参考資料⑦ 会議開催案内書

## 時間配分

| 項目          | 分    |
|-------------|------|
| はじめに        | 5分   |
| 会議とは何か      | 15分  |
| 会議の効率をはかるには | 10分  |
| 効果的会議の進め方   | 15分  |
| 効果的会議の確認テスト | 30分  |
| 会議演習（第1回）   | 45分  |
| 会議演習（第2回）   | 50分  |
| まとめ         | 10分  |
| 合計          | 180分 |

# 研修用マニュアル

このマニュアルには基本的な研修の流れが記載されています。

研修ニーズや状況にあわせて、手順や内容を加筆、修正して活用して下さい

## 研修の内容と進め方

| 項目（時間）       | ツール | 内容と進め方  |
|--------------|-----|---|
| はじめに<br>(5分) |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● この会合では、効果的な会議の進め方の技術を学んでいく。また会議の効率化に対する問題意識も高めていただく。</li> <li>● 会議は組織活動にとって欠かせないコミュニケーションの場である。</li> <li>● コミュニケーションの手段としてEメールやインターネットが急速に発達しているため、会議無用論を唱える人もいるが、変化の時代になればなるほど、むしろ重要性が増してきていると言ってよい。</li> <li>● しかし、会議は組織活動上欠かせられないものであるにもかかわらず、効率よく、効果的に進められているとは言いがたい。</li> <li>● 日常的に会議が行われていると「会議とは何か」の本質を見失ってしまい惰性に流れてしまうからであろう。</li> <li>● この会合では             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 会議の重要性を認識すると共に会議の効率化に対する問題意識を高める。</li> <li>(2) 効果的な会議の進め方、ルールを身につける。</li> <li>(3) 会議を効果的に進めていくための司会者の技術を身につける。</li> </ol> <p style="margin-left: 20px;">ことを目的に演習を含めながら進めていくことにする。</p> </li> <li>● 会議を効率よく効果的に進めていくことは組織活動において欠かせない。</li> <li>● 会議の効率化をはかり、会議を効果的に運用していく当事者は言うまでもなく、主催者であり、司会者の立場に</li> </ul> |

| 項目（時間）                  | ツール         | 内容と進め方  |
|-------------------------|-------------|---|
|                         |             | <p>も立った管理監督者である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理監督者の責任は重い。その責任を自覚し、問題意識を持って、この会合に臨んでほしい。</li> </ul>   |
| <p>会議とは何か<br/>(15分)</p> | <p>シート①</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会議の効率化に入る前にまず会議とは何かを定義しておく</li> <li>● 会議は「問題解決や課題達成のために関係する人が集まり、司会者の下に種々の意見や情報を交換し、共通の理解をはかりながら、結論を出し、決定し、それを実行に結びつけていく場」である。</li> <li>● つまり、仕事を推進し、問題解決し、調整し、実施方法などを決めていく場が会議と言ってよいであろう。</li> <li>● 管理者の立場では「目標、方針を伝達する場であり、トップや他部門に影響を発揮する場でもある。」</li> <li>● 定義でもわかるように会議と呼ばれるためにはいくつかの要件が必要になる。</li> <li>● その第1は「目的のない会議は会議にあらず」である。</li> <li>● 第2は「会って議せずは会議にあらず」である。</li> <li>● 第3は「リーダー（司会者）あらずは会議にあらず」である。</li> <li>● 最後が「実施せずは会議にあらず」である。</li> <li>● まずこの要件を念頭に置いて会議を推進していかなければならない。</li> <li>● 社内では色々な会議が行われているが、どのような会議があるであろうか。</li> <li>● 会議は次の3つに大別することができる。</li> <li>● 第1は情報伝達、収集会議である。</li> <li>● 目標や方針決定事項の伝達、指示、連絡、報告等を行う</li> </ul> |

| 項目（時間）                        | ツール         | 内容と進め方   |
|-------------------------------|-------------|--|
|                               |             | <p>会議を指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第2は意思決定や調整のための会議である。</li> <li>● 目標や方針を決定し、方法や手続き等の調整を行う会議をいう。</li> <li>● 第3は問題解決と発想の会議をいう。</li> <li>● 起こった問題の原因追及をしたり、対策を検討したり、アイデアを出す企画会議などがここに入る。</li> <li>● 会議は目的によって進め方が異なってくる。この会議は「何のための会議か」を明確にして会議を実践していかなければならない。</li> </ul>   |
| <p>会議の効率化をはかるには<br/>(10分)</p> | <p>シート②</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● では会議の効率化はどのようにしたらよいであろうか。社内の会議を総点検して、30%削減するなどの方策もあるが、会議そのものの効率化のためには次の3つの施策が重要になる。</li> <li>● 第1が会議のしくみづくりをしっかりと行いそれを徹底させることである。しくみづくりとは会議の定義を明確にしたり、準備を完全にしたり運営上のポイントをルール化することをいう。</li> <li>● 会議の準備と運営上のポイントはシートに書いてある通り6つある。</li> <li>● (シートを用いて6項目を説明する。)</li> <li>● 第2が参加者の問題意識の向上である。</li> <li>● これは会議の当事者意識を高め、効率化にも関心を持たせることであるが、これが一番難しい。</li> <li>● それに付随した会議の阻害要因を参加者に理解させそれに陥らないようにさせることである。</li> <li>● 阻害要因には</li> </ul> |



| 項目（時間）                               | ツール         | 内容と進め方   |
|--------------------------------------|-------------|--|
|                                      |             | <p>① 参加者の個人的背景が会議に反映してしまう。</p> <p>② 参加者が主題への関心が薄く、会議になかなか没入しない。</p> <p>③ 参加者の地位や役割等にバラツキがあるとそれが影響されてスムーズな発言ができない。</p> <p>④ 会議室の周りがうるさい。電話がかかってくるといった、物理的環境が悪いとそれに影響されて会議がスムーズにいかない。</p> <p>といったことがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● こういった阻害要因を振り払って、参加者が目標を共有化し共同責任を自覚した上で会議を進めていかなければならない。</li> <li>● 最後が司会者のリーダーシップの強化である。つまり司会者の会議の進め方等の技術を高め、効果的な会議を実践していくことである。</li> <li>● この会合の目的はここにある。</li> </ul> |
| <p><b>効果的会議の進め方</b></p> <p>(15分)</p> | <p>シート③</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 前置きが長くなったが、これから効果的会議の進め方の技術に入ろう。</li> <li>● 会議の技術は管理者にとって必要な技術である。</li> <li>● 司会者の技術から説明していこう。</li> <li>● 司会者は会議運営上の責任者として次の役割を担う。 <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 会議の準備、運営管理、実施の全責任を持つ。</li> <li>(2) 与えられた時間内に目標（結論）を達成する。</li> <li>(3) 時間配分を行う。</li> <li>(4) あらかじめ進め方を考え、議論を順序だてる。</li> <li>(5) 脱線をもとに戻し、対立を解消する。</li> </ul> </li> </ul>                           |

# シート

研修で受講者に配布するシートです。  
人数分コピーして受講生に配布して下さい。

---

- シート 効果的な会議の進め方
- シート 会議の準備、運営上のポイント
- シート 会議の進め方の基本技術
- シート 司会者の会議運営技術

## 効果的な会議の進め方

### 1. 会議とは

会議は、「問題解決や課題達成のために関係する人々が集まり、司会者の下で種々の意見や情報を交換し、共通の理解をはかりながら、結論を出し、それを実行していく場」である。つまり仕事を推進し、問題を解決し、調整をはかり、実施方法などを決めていく場が会議である。

また別の観点から見れば、目標や方針などを下部に伝達する場でもあり、トップや他部門に影響を与える場でもある。

### 2. 会議の種類

会議には次の種類がある

#### (1) 情報伝達、収集の会議

方針、決定事項の伝達、指示、連絡、報告等を行う。

#### (2) 意思決定、調整の会議

目標、方針の決定、手続き等の決定、調整を行う。

#### (3) 問題解決、発想の会議

原因追求や対策検討、企画、発想などを行う。

### 3. 会議の効率を高めるには

会議の効率を高めるには次のことが重要になる。

#### (1) 会議のしくみづくり（ルール、原則）の徹底

#### (2) 参加者の問題意識の向上と阻害要因の排除

- ① 参加者の個人的背景
- ② 主題への関心、没入の度合（責任の自覚）
- ③ 参加者の構成（地位、役割）
- ④ 物理的環境

#### (3) 司会者のリーダーシップの強化

会議運営の技術、進め方の手順明確化等

## 会議の準備、運営上のポイント

### 1. 議題の明確化と徹底を

参加者に提示する議題は、具体的であればあるほどよい。例えば「Aプロジェクトについて」では何を論ずるのかははっきりしないが、「Aプロジェクトに関する各担当部門の役割について」とすれば、目的も討議内容もはっきりしてくる。

議題は1週間前に参加者に知らせ、事前に問題意識をかき立てておくことも必要である。

### 2. 根回しや事前打ち合わせも

根回しや事前打ち合わせという後ろ向きに聞こえるが、作為的に行うのではなく、主催者の意気込みを伝え、議題の焦点を合わせるためなら意味がある。重要な会議では特に望ましい。

ただ注意すべきは、特定の人だけに内密に行うのではなく、オープンに、できる限り全員に行う必要がある。

### 3. 参加者の選択を

通常、会議と呼ばれるためには、3～12人の人が必要と言われているが、相互作用を活発にするためには、5～8人程度が一番良い（情報伝達・収集会議の場合は別）。

### 4. 読ませる資料づくりを

意外と忘れられているのが資料づくりである。莫大な資料を用意して、長々と説明するのは、会議がだらけるだけである。読みやすくするため図柄やグラフなどを入れ、量も1～2枚程度にまとめたい。これも参加者に事前に渡しておくとうい。

### 5. 1テーマ2時間以内で

通常の会議で、集中して1時間も議論すれば、参加者の頭の中にある関連情報（知識）の80%は発言されてしまうという。したがって議論は1時間で十分である。あとの30分か1時間で結論を出すようにすればよい。

1回の会議で2テーマ議論するときは、必ず5分程度の休みを入れて区切ること。ただし1回の会議で2テーマが限度である。

### 6. 会議の環境づくりにも配慮を

会議室の大きさや冷暖房、パワーポイントの有無、座席の配置なども会議効率に間接的に影響する。また、盛り上がったムードを壊さないため、電話の取り次ぎや中座の禁止をルール化しておくのもよい。

座席はできる限り円形にする。

# ワークシート

研修の演習時に使用するワークシートです。  
人数分コピーして受講生に配布して下さい。

---

ワークシート 効果的な会議の確認テスト  
ワークシート 会議演習観察者用シートA  
ワークシート 会議演習観察者用シートB

## 効果的な会議の確認テスト

(ワークシート)

所属\_\_\_\_\_ 氏名\_\_\_\_\_

会議に対してどの程度の問題意識や予備知識を持っているかをペア討議で確認してみましょう。  
まず個人で○×をつけ（個人欄）、次にペアで討議し、その結論をペア欄に記入してください。

|   | 個人                       | ペア                       | 正解                       |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ① Eメールやインターネットの普及により、会議の重要性が次第に低下している。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ② 会議は組織におけるコミュニケーションの場として不可欠であり、効率という面から考える必要性はうすい。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③ 会議の始めにテーマと目的を明確にして進めるべきである。                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ④ 会議の原則等を最初にかかげ、それに基づいて会議をさせると効率はあがる。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤ 会議による決定は意見の相互作用が起こるため、個人の決定よりもいつもすぐれたものになる。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ 参加メンバーが均一な方が最善の結論が出やすい。                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦ 会議の参加者は通常6～10名くらいが適切と言われている。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧ 会議は通常2時間ぐらいがよく、長くとも3時間で終わるのが望ましい。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨ 会議の結論は多数決か満場一致で決めなくてもよい。                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑩ 会議の効率をはかるには会議後にその進め方等について反省（クリティック）してみるとよい。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑪ 会議がスムーズにいけば司会者など置かなくてもよい。                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |