

かゆいところに手が届く！ —多摩・島しょ自治体お役立ち情報—

「かゆいところに手が届く！多摩・島しょ自治体お役立ち情報」は、市町村の職員が日頃の業務で感じている疑問や他の自治体、民間企業などの動向、今さら聞けない行政用語など、知りたいと考えている事項について自治調査会が調査し、問題点や課題などを明らかにすることを目的に実施しています。

自治体における効率的な会議運営の取組方策について ～まずはここから！今日からできるムダ削減～

調査部研究員 白坂 奈往

1. はじめに

近年、ワーク・ライフ・バランスを実現した多様な働き方の推進や長時間労働是正のため、働き方改革が求められています。昨年度当調査会が発行した「多様化する働き方を踏まえた職場づくりに関する調査研究報告書」（以下「報告書」という。）では、職員の意識改革を目指した職場づくりのあり方を中心に、様々な取組を提示しました。

本稿では、そのなかでも効率的な会議運営に焦点を当て、各職場において参考となるよう、具体的な取組方策を提示します。なお、本稿における「会議」とは、全庁的な会議のみならず、部署や係、担当者単位での打合せも含みます。

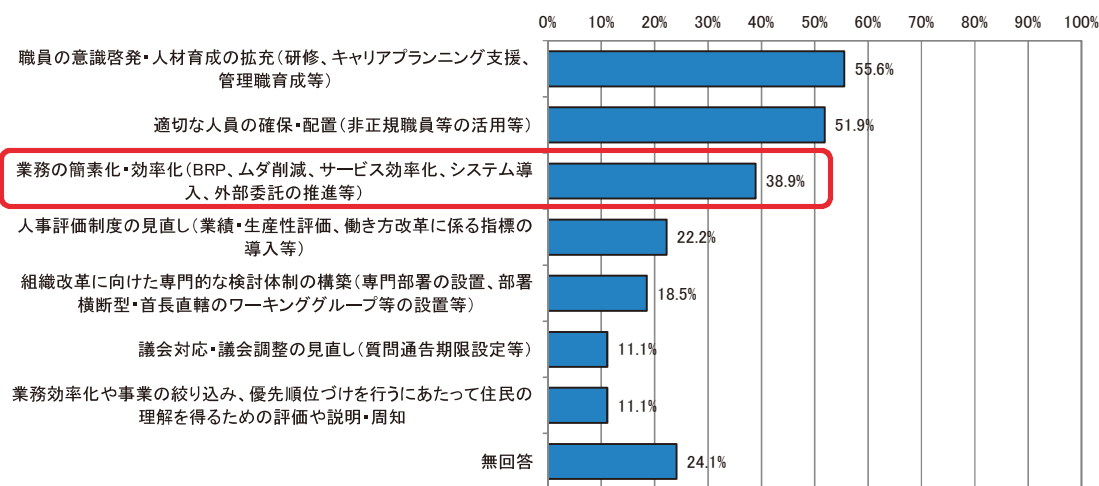
2. なぜ「効率的な会議運営」なのか

年々自治体の業務は増加し、職員数は制限される傾向にあります。そのような中、自治体における働き方改革は必要不可欠な取組と言えます。そのため、仕事の質を落とさず、時間外勤務を含めた業務時間を削減し、効率化を図ることで、住民福祉の向上につなげる必要があります。

しかし、取組状況は自治体によって様々です。報告書における多摩・島しょ地域自治体アンケートでは、多様な働き方の推進に向けて実施している取組として、「業務の簡素化・効率化」を挙げた自治体は38.9%に留まっています（図表1）。

また、職員アンケート等の結果、「多様な働き

▼図表1 多様な働き方の推進に向けて実施している取組（MA、n=54）



<出典> 報告書 P.50、赤枠は筆者追記

方の実現に向けた取組の効果が実感されておらず、業務の負担感が増加している」(報告書P49)ということが明らかとなりました。その理由として、取組を推進する意識や取組を進めやすい環境が整っていないこと等が挙げられています。そのため、意識改革を進める取組として、まずは効率的な会議運営に取り組むことが有効と考えられます。なぜなら、効率的な会議運営を進めることは、実施手法によって、以下のような効果が期待されるためです。

- 取組結果を客観的な数字で示すことができ、職員が効果を実感しやすい
- 市民や事業者との調整が不要で、すぐに取り組み、早期に結果を出すことができる
- 設備投資等が不要で、コストを純減させることができる
- 会議の効率化だけでなく、健康増進効果など、複数の効果が期待できる。

なお、留意すべき点として、単純に会議時間を短くすれば良い訳ではない、ということが挙げられます。会議の参加者全員が目的を共有し、必要最小限の時間で目的を達成するための工夫を実施することが、必要な「効率化」です。

これから、3自治体の事例をもとに、自治体の実施すべき効率的な会議運営の方策について検討していきたいと思います。

3. 事例紹介

(1)「会議運営マニュアル ～効率的な会議のために～」を作成(島根県浜田市)

まず、浜田市の効率的な会議運営のためのマニュアルに関する取組をご紹介します。統一的な方針を定めることで、取組の加速を促しています。

■ 行財政改革実施計画に定められた取組

平成25年に作成した「会議運営マニュアル」では、会議設定前や準備段階でのチェック項目について、参考事例等と併せて紹介しています。これは『浜田市行財政改革大綱』に基づく『浜田市行財政改革実施計画(経営改革プラン)』(平成23年3月)における「215_会議のあり方見直

し」に定められた取組です。

浜田市では平成17年10月の合併以降、本庁・支所の職員による会議が多く開催されており、市域が広がったことによる移動時間等の非効率的な部分があったことが、会議運営について見直す契機となりました。

■ 全庁アンケートを実施

平成25年度のマニュアル作成の準備として、平成23～24年度に先進事例調査や全庁アンケートを行い、各課の会議実施状況や認識している課題を確認しました。

■ 市民参加の委員会を通して策定

マニュアル作成にあたり、推薦や公募で選ばれた市民で構成される「行財政改革推進委員会」からの意見を反映しました。課題であった職員の移動時間の削減では、テレビ会議等の導入について意見があり、他自治体の事例をマニュアルに掲載しました。平成29年度には、テレビ会議システムを導入し、本庁・支所間の業務の効率化に役立てています。

■ 会議開催者側だけでなく、参加者の心得も記載

▼図表2 浜田市「会議運営マニュアル」(一部抜粋)

7 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、積極性も必要です。時間の励行はもちろんのこと、会議中のマナー、発言する場合の心得について、自己診断をしてみましょう。

(1) 意見を述べる場合

- ア 全員に聞こえるように話し、リーダーに対してではなく、グループに向かって意見や考えを述べる。
- イ 質問に対しては十分な意見を述べない。
- 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 隣のメンバーとこそこそ話(side discussion)は控える。
- カ 無理に我意を主張しない。
- キ 常に「浜田市」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、過激な言葉を言わないよう注意し、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。興奮して発表する見解には、往々偏見があることを知ること。

(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。

※「会議の主役はリーダーではなく、参加者自身である」

<出典>浜田市HP

<http://www.city.hamada.shimane.jp/www/contents/1473137993863/index.html> (平成30年5月9日確認)

効率的に会議を進めるためには、会議を開催する側の工夫が大前提となりますが、参加者の協力も重要となります。そのため、開催者側の心得だけでなく、参加者の心得（前頁図表2）も記載しています。

■ マニュアル活用が課題

マニュアルは、職員が閲覧できるシステムに掲載しているものの、運用は各課に委ねられています。また、会議資料の事前配付等の記載はありますが、全庁的な実施には至っていません。所管課の行財政改革推進課では、マニュアルの活用により、さらなる効率的な会議運営に向けて取り組むことを課題としています。

(2) 総務事務及び庶務事務の見直しにおける会議時間短縮に向けた働きかけ（町田市）

次に、町田市が総務事務及び庶務事務の見直しの一環として行った会議時間短縮に向けた働きかけについてご紹介します。

■ 取組経緯

町田市では、職員意識調査や行政経営改革プラン策定において、

- 作成する庁内の書類や資料が多い
- 会議が多い
- 事務処理に追われて事業計画を検討する時間が割かれている

といった意見が職員から寄せられました。

この声をもとに各課の担当者がどの業務にどれだけ時間をかけたのかを、総務課において分析した結果、総務事務や庶務事務に多くの時間を費やしていることが分かりました。

また、行政経営監理委員会（行政経営改革プランの進行管理や改革の着実な推進を目的とし、専門委員と理事者等で意見交換を行う委員会）でのテーマ「効率的な行政経営と市民満足を実現する組織機能・職員能力の向上について」において、専門委員から業務量の削減に関して、「まずは外部に対する業務と内部に対する業務を区分して考え、市民に直接影響のない内部業務を優先して業務の削減を検討すべき」との提案がありました。

以上の背景から、事務事業の効率化を図り市役所の生産性を向上させるため、全庁的な総務事務及び庶務事務の見直しを実施することとなりました。

見直しの実施にあたり、総務事務及び庶務事務における問題点や見直し案に関するアンケートを全職員に実施したところ、会議の運営についても、目的・ゴールが不明確、参加メンバーが多い、形式的に会議をしている等の課題が挙げられました。そこで、総務事務及び庶務事務の見直しの取組の一つとして、会議のあり方についての情報提供を行い、効果的な会議の運営の促進を図りました。

■ 会議時間短縮に向けた働きかけ

➤ 会議をスリム化するための4つのポイント

会議の①回数、②時間、③参加者、④資料について、業務改善の視点（なくす・やめる、まとめる、おきかえる、簡単にする・減らす）から見直しのポイントをまとめました。これにより、職員全体で意識が共有され、よりスリムで効果的な会議運営となることが期待されています。

➤ 会議の質向上に向けた3つのポイント

会議は何らかの成果を得るために、目的をもって意見や情報、アイデア等をやり取りする場ですが、ただ漠然とおこなっているだけでは成果が得られません。そこで会議主催者が意識すべき、会議の質向上に向けた3つのポイントについてまとめました。

- ① 目的とゴールをはっきりさせる
- ② 参加者に期待すること（役割）をはっきりさせる
- ③ 会議・打合せで得られたことをはっきりさせる


また、この3つのポイントを明確にするためのレジュメや議事録様式を作成しました。

➤ 会議コストの算出

併せて、会議コストを算出するための「会議コスト試算シート」（図表3）を作成しました。これは会議・打合せの所要時間と、参加者の職層と人数を入力すると、その会議・打合せにか

けられたコストが分かるものです。この活用により、職員のコスト意識を醸成することが可能となります。

▼図表3 会議コスト試算シート
(町田市提供資料を一部修正)

会議・打合せにかけた時間	60 分	<p>会議や打ち合わせにかけた時間と人数から、会議・打合せの人員費コストを算定します。</p> <p>黄色のセルに数字を入力してください。</p> 
会議・打合せの出席者		
部長・次長	0 人	
課長・担当課長	2 人	
統括係長・係長・担当係長・主査	3 人	
主任	2 人	
主事	3 人	
計	10 人	
この会議・打合せにかかった人件費は・		

コーヒー 160 杯分
(24,000 円)

(3)「ワークサイズ」実施（福島県保健福祉部）

最後に、「ワークサイズ」を通じ、職員の健康状態改善と事務の効率化を図っている福島県の取組をご紹介します。ワークサイズとは、(株)イトーキが、職場で出来る健康づくりの一つとして提案している取組で、Work（仕事）とExercise（エクササイズ）を組み合わせた造語で、働きながら行う健康活動を指します。

■ 取組経緯

福島県では、東日本大震災及び原子力災害を契機に、各種健康指数が悪化傾向にあり、県民の健康増進が喫緊の課題となっています。このため、健康づくりを所管する県庁保健福祉部において、職場から始める健康づくりの環境整備に向けたモデルとして、立ち会議システムやストレッチサインの設置（ワークサイズプラン）を実施し、職員の健康状態改善と事務の効率化を図っています。

■ 会議におけるワークサイズ

会議についてもワークサイズの考え方を取り入れ、立ち会議とハイポジションでの打合せを実施しています。

立ち会議とは起立姿勢で行う会議のことで、既存のキャビネットを活用しています。庁内ミーティングや来庁者を含めた簡易な打合せなど、

▼図表4 立ち会議の様子（福島県提供）



立ち会議が会議出席者にとって、過度な負担とならない場合に実施しています。立ち会議を導入した平成29年4月から平成30年5月上旬まで、500回を超える利用がありましたが、そのうち会議の予定所要時間と実績時間を把握している全会議（215回分）を集計すると、会議の総所要時間は想定時間の概ね2割程度削減されていました。

また、起立姿勢に近く、不安定な椅子と昇降式の机を設置しています。福島県ではこれをハイポジションでの打合せとして実施しています（図表5）。

▼図表5 ハイポジションでの打合せ（福島県提供）



これらのワークサイズにより、職場でできる健康づくりを通じて、会議時間の短縮等、事務の効率化を実現しています。庁内各部局において、同様の取組が広まりつつあることから、県内企業等についても普及活動に取り組む方針です。

4. 自治体において取り組むべき方策

前章では3つの自治体における取組をご紹介しました。これらの取組から、2つのポイントが見出せます。自治体で行うべき取組として、この2つのポイントを提示します。

(1)組織・部署としての方針・基準を明確化

効率的な会議運営には運営側の技術や工夫が不可欠です。しかし、組織や部署としての方針・基準がなければ、個人の気付きに留まり、取組は広がりません。

また、ご紹介した浜田市の「会議運営マニュアル」における「参加者の心得」のような内容は、該当者の職層や年齢によって、改善を指導することが難しい場合が想定されます。例えば「この会議は回覧で済ませられるのでは？」と考える若手職員がいた場合、上司や先輩に提案する際に、統一的な方針・基準があれば、説得材料となります。このように、組織や部署としての方針・基準を明確にすることで、取組が加速するものと考えられます。

当調査会においては、会議の48時間前までに資料を配布し、参加者は自身の意見をまとめてから参加するというルールを設けている会議もあります。具体的に配布の締切を設けておくこ

とで、効率的な会議を行うことが可能となっています。

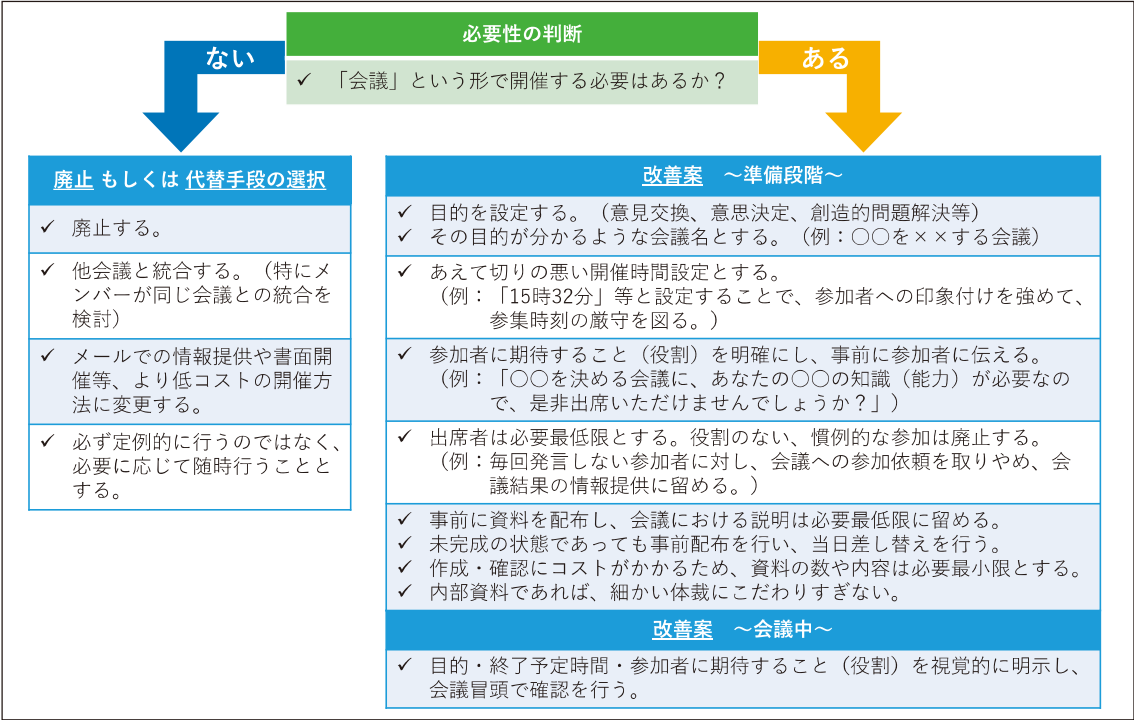
本来であれば、浜田市や町田市のように全庁アンケートを実施し、庁内の会議運営の実態に即した方針や基準とすることが望まれます。しかし、アンケートを実施することなく方針や基準を定めたり、他自治体の方針や基準を準用したりといった取組でも一定の効果が見込まれます。方針や基準においては、図表6で示したような具体的なフローやチェックリストを提示することも、会議の見直しを促進するために有効な手段と考えられます。

(2)職員の取組意欲を向上させる工夫

「効率的な会議運営をすべき」という考えは、どの職員にとっても受け入れられて然るべきものです。しかし、取組が進んでいない段階において、効率的な会議運営に関する方針や基準を提示したのみでは、職員の負担感ばかりが強まり、効果が限定的になると推測されます。そのため、取組を進める前に、現状と課題を把握することが重要です。

例えば、自治体において実施できる効率的な会議運営の手法が分からない場合や、各部署において、住民サービスに関する優先度の高い課

▼図表 6 効率的な会議運営のための見直しフロー・チェックリスト例



<出典>浜田市「会議運営マニュアル」や町田市提供資料等を参考に筆者作成

題に対処しているうちに、内部の問題である会議の見直しは後回しにされる、という場合が想定されます。

これらの課題を解決し、効率的な会議運営のための見直しを加速させるためには、主に2点の対策が考えられます。

まず、取組により削減された業務時間数や金額を明示する、ということです。前述のとおり、取組の負担を強いられるのに効果が感じられない、インセンティブがないということは、職員の不満につながり、より一層取組は停滞します。会議の運営方法を見直したことによる効果は、体感として楽になったことが感じられる可能性はあるものの、感覚的な効果しか得られないことが多いと考えられます。

その対策として、ご紹介した町田市のように、取組によって削減された業務時間数や金額を明示することは非常に有効です。町田市では会議に係るコストを明示し、見える化することで、職員一人ひとりの意識の改革を行い、「小さな積み重ねでも全庁的に取り組むことで大きな効果を得ることが可能となる」と、全庁的に取組の加速を促しています。

次に、取組の効果を複数提示する、ということです。効率的な会議運営は、実施方法によっては、会議時間の短縮のみならず、複数の効果を付加することが可能となります。特に、ご紹介した福島県の事例では、健康増進と会議時間短縮の両方を実現しています。そして、職員の健康状態の向上は、業務全体に良い影響をもたらすことが期待できます。福島県でも、会議時間短縮をきっかけとして、事務効率化の効果が表れています。このことから、取組の効果を複数提示する工夫は有効と考えられます。

また、「午後2時から7時の間の会議時間が16分以内」等の条件を満たした場合、「仕事の没頭度」が高かったという研究もあります^[1]。この「没頭度」は「仕事の効率」を見る指標のひとつです。この研究では、民間企業における勤務実態をAIが分析した結果、このような因果関係が示されました。

ご想像いただけるかと思いますが、内容に関わらず、会議が入ることで、業務への集中は一旦途切れます。即ち、こうした研究で示されているように、会議を効率化することは、業務への集中力を維持することとなり、業務全体の効率化にもつながります。このような業務全体の効率化も、効率的な会議運営による効果として捉えることが可能です。

5. おわりに

皆様の職場でも、運営について課題を感じている会議があるのではないのでしょうか。会議に係る業務時間が減少すれば、他業務に割ける時間数は増加します。その結果、残業を削減し、働きやすい職場づくりにつなげることが可能となります。

このメリットが分かっているにもかかわらず取組が進まない部署もあるかと思いますが、そのような時は、トップダウンとボトムアップの両方から取り組むことが重要となります。部署の方針として一定の強制力をもって実施するだけでなく、職員一人ひとりが会議時間削減のメリットを認識し、自発的に取り組むことで、全庁的に取組を加速させることが可能となります。これが働き方改革に重要な意識改革の視点と言えます。その際は、本稿でご紹介した効率的な会議運営のための方策を実施することで、これまで以上の効果が期待できます。効率的な会議運営を通じて、自治体職員としての業務により注力できるような職場づくりを進め、住民福祉の向上につなげることが重要です。

本稿でご紹介した内容には、すぐに取り組めるものもあったかと思いますが、これをきっかけに、まずは会議のムダから削減してみたいかがでしょうか。

[1] NHKスペシャル『AIに聞いてみた どうすんのよ? ニッポン』（2018年3月3日放送）(<https://www.nhk.or.jp/special/askai/efficiency.html>、2018年6月12日確認)

本稿は東村山市の要望を参考に、関連したテーマとして掲載しました。