会議が多い会社の共通点と改善策

会議時間を削減し、
意思決定と実行を速める仕組みづくり

Start Challenge Consulting co., ltd.

発行：2026年8月 ／ 全16ページ

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Confidential ／ 社外秘



はじめに｜問題は「会議の多さ」だけではない

オンライン会議の普及により会議は増えやすい環境になったが、本質的な問題は件数ではなく、意思決定と実行につながらない会議が見直されずに残り続けていることである。

現状｜会議は増えやすい

- 移動時間の制約がなくなり、会議を設定するハードルが下がった
- 招集の手間が小さくなり、会議件数と1件あたりの参加人数が増えやすい
- 一方で、廃止・統合の判断は行われないまま定例会議が積み上がる

論点｜削るだけでは解決しない

- 会議時間を一律に短縮しても、必要な議論の質は上がらない
- 意思決定や実行につながらない会議が残ると、削減の効果は定着しない
- 「多い／少ない」ではなく「何のための会議か」で判断する必要がある

本資料の目的｜見直しの型を示す

- 会議が多い会社に共通する6つのパターンを整理する
- 棚卸し・設計・運用・効果測定までの手順を提示する
- 目的は時間削減ではなく、意思決定から実行までの速度向上

本資料の構成

Chapter 1
現状と問題構造
P2–P3

Chapter 2
共通点6パターン
P4–P9

Chapter 3
会議の棚卸し
P10–P11

Chapter 4
会議の基本設計
P12–P13

Chapter 5
AI・ツール活用
P14

Chapter 6
進め方・まとめ
P15

注記：事実＝オンライン会議の普及により会議設定の制約が低下／解釈＝会議件数と参加人数は増えやすい／提案＝意思決定と実行を基準に会議を見直す。本ページに統計値の記載はない。

会議が多い会社で起きている問題の構造

会議の増加は時間の圧迫にとどまらず、管理職の役割遂行を妨げ、意思決定を遅らせ、最終的に「決めたことが実行されない」状態へと影響が深化する。

発生事象

会議で一日の予定が埋まる

- 会議が連続し、まとまった作業時間が確保できない
- 会議準備や議事録作成にも工数がかかる

直接原因

1件あたりの負荷が大きい

- 目的が曖昧なまま開催されている
- 参加者が多く、論点整理を会議中に始めている

構造的原因

定例会議が見直されない

- 「定例だから」という理由で開催が継続している
- 終了条件と決定者が定義されていない

業務への影響

管理職の役割が果たせない

- 実務や部下支援に時間を使えない
- 参加者の集中力と当事者意識が低下する

経営への影響

意思決定と実行が遅れる

- 意思決定が遅くなり、機会損失が発生する
- 会議後に何も実行されず、同じ議論を繰り返す

本資料の着眼点

症状（会議で予定が埋まる）への対処だけでは、構造的原因（見直されない定例会議）が残るため効果は一時的にとどまる。Chapter 2 では、構造的原因を「会議が多い会社の6つの共通点」に分解し、それぞれの改善のポイントを整理する。

注記：事実＝各ボックスに記載の発生事象・影響／解釈＝5階層の因果関係の整理は本資料による構造化／統計値の記載はない。

共通点①｜会議の目的が曖昧である

情報共有・意見収集・問題解決・意思決定が1つの会議に混在すると終了条件を定義できず、会議は目的を失ったまま定例として残り続ける。

現状
As-Is

- 情報共有・相談・議論・意思決定が混在している
- 「定例だから」という理由だけで開催している
- 会議の終了条件が決まっていない
- 議題ではなく会議名だけが設定されている

改善のポイント｜会議の目的を4つに分類し、1会議1目的に整理する

① 情報共有

目的
事実と前提を関係者で揃える

終了条件
全員が同じ情報を認識した状態

原則
会議ではなく事前資料・チャットで実施

② 意見収集

目的
判断に必要な観点・材料を集める

終了条件
必要な観点が出そろった状態

原則
結論は求めず、論点を発散させる

③ 問題解決

目的
原因を特定し、対策案を作る

終了条件
対策案と評価軸が定まった状態

原則
事実とデータを事前に揃えて臨む

④ 意思決定

目的
結論を確定し、実行に移す

終了条件
決定事項・担当者・期限が確定した状態

原則
決定者が参加できない日は開催しない

注記：事実＝As-Is欄の記載事象／提案＝目的の4分類、および各分類の「終了条件」「原則」の定義（本資料による整理）。

共通点②｜情報共有を会議で行っている

報告の読み上げに費やされている時間は非同期の共有に置き換えられる。会議は「質問」と「判断」が必要な論点だけに時間を使う場に再定義する。

現状
As-Is

- 報告資料を順番に読み上げている
- 進捗確認だけで30分以上使っている
- 全員が知る必要のない情報まで共有している
- チャットや社内ポータルを活用できていない

改善のポイント｜「読む時間」と「議論する時間」を分離する

①事前資料で共有する

- 報告事項は開催前に配布し、読了を前提とする
- 資料の読み上げは議事から外す
- 配布期限を運用ルールとして定める

②チャットで進捗報告

- 進捗は所定のフォーマットで非同期に報告する
- 遅延・リスクのみ会議の議題に上げる
- 投稿先と保管先を一元化する

③論点だけを扱う

- 会議では質問と判断が必要な論点に限定する
- アジェンダは論点の形（疑問文）で記載する
- 共有のみの議題は削除する

④対象者を絞る

- 共有範囲を「必要な人」と「参照でよい人」に分ける
- 参照でよい人には議事録の共有で代替する
- 検索できる場所に記録を残す

注記：事実＝As-Is欄の記載事象（「進捗確認だけで30分以上」は構成案の記載に基づく）／提案＝4つの改善策の具体化は本資料による整理。

共通点③｜参加者が多すぎる

「念のため全員招集」は、総会議工数（人数×時間）を増やすだけでなく日程調整を長期化させ、決定者が不明確なまま会議が形式化する原因となる。

現状
As-Is

- 念のため関係者全員を招待している
- 発言しない参加者が多い
- 役職者の予定に合わせて調整が長期化する
- 誰が決定者なのか分からない

改善のポイント｜参加者を役割で3区分し、招集範囲を役割から決める

区分	役割	招集の考え方
決定者	最終的な判断を行う	原則1名。不在なら開催を延期する
議論参加者	専門的な意見や提案を出す	論点ごとに必要な担当のみを招集する
情報共有対象者	会議後に結果だけを共有する	招集せず、議事録の共有で代替する

評価指標｜総会議工数で見る

会議の負荷は件数では測れない。**開催時間願 願参加人数** を「総会議工数（人・時間）」として集計し、削減の対象を特定する。

算式

総会議工数願 願（会議時間願 願参加人数）

例：1時間の会議で参加者を10名から5名に見直した場合、当該会議の工数は10人・時間から5人・時間となる（算術例、実測値ではない）。

注記：事実＝As-Is欄の記載事象、および3区分の定義（構成案の表に基づく）／提案＝招集の考え方および総会議工数による評価。右下の例は算術例であり実測値ではない（仮定値）。

共通点④｜意思決定のルールがない

決裁権限と決裁条件が事前に定義されていないため、同じ議題が複数の会議で繰り返し説明され、上位会議への持ち越しと差し戻しが会議を再生産する。

現状｜As-Is

- 誰の承認が必要なのか分からない
- 会議中に結論を出せない
- 決定後に別の役職者から差し戻される
- 同じ内容を複数の会議で説明している
- 上位会議への持ち越しが繰り返される

発生している悪循環

決裁条件が未定義のまま議題が上がる	▸	会議中に結論を出せない
上位会議へ持ち越す	▸	同じ説明を別の会議で繰り返す
決定後に差し戻しが発生する	▸	会議が増え、意思決定が遅延する

改善のポイント｜決裁の「主体・範囲・段階・条件」を事前に確定させる

① 最終決定者を明確にする

議題ごとに決定者を1名指定し、アジェンダに氏名・役職を記載する。決定者が出席できない議題は、その日の議事に載せない。

② 決定可能な範囲を定める

各階層が単独で決定できる金額・対象範囲・影響範囲を規定する。範囲内の案件は上位会議に上げない運用とする。

③ 承認段階を減らす

同じ内容を審議する会議が複数ある場合は経路を1本化する。差し戻しの発生元となる関係者は、決定前の段階で関与させる。

④ 決裁条件を事前共有する

「何が揃えば決められるか」を会議前に提示する。条件が未充足の議題は、資料を追加してから再提出する。

注記：事実＝As-Is欄の記載事象／解釈＝右上の悪循環図は因果関係の整理／提案＝改善4項目の運用ルール化（本資料による整理）。

共通点⑤｜会議の場で問題を整理し始める

事実の認識が参加者間で揃っていないため、会議時間の多くが論点整理に消費される。判断に必要な情報は、開催前に7項目の型で揃えておく。

現状
As-Is

- 必要なデータが準備されていない
- 参加者によって認識している事実が異なる
- 会議中に資料を探し始める
- 論点整理だけで時間が終了する

改善のポイント｜事前資料に記載する7項目（最低限の標準フォーマット）

1. **背景** なぜこの議題が発生したのか（経緯・きっかけ）
2. **現状** 確認済みの事実と数値（出典を明記する）
3. **解決したい問題** 何が解決すれば良い状態になるのか
4. **判断してほしい事項** 会議で決めてもらう内容（1文で記載）
5. **選択肢** 比較可能な案（効果・コスト・リスクを併記）
6. **推奨案** 起案者としての結論と、その判断理由
7. **判断期限** いつまでに決定が必要か（遅延時の影響）

運用ルール

- 7項目が揃わない議題は議事に載せない
- 事前資料は開催前営業日までに配布する
- 数値には出典と集計時点を必ず記載する

期待される効果

論点整理に費やされていた時間を、選択肢の比較と意思決定に振り替えられる。事実認識のずれによる再議も減少する。

注記：事実＝As-Is欄の記載事象、および事前資料7項目（構成案の記載）／提案＝各項目の記載要領・運用ルール・期待効果（本資料による整理。定量的な削減効果は未検証）。

共通点⑥｜結論と担当者が残らない

「引き続き検討」で終わる会議は、実行を生まないまま次回の議論を再生産する。終了時に5項目を確定させることが、会議を実行に接続する最小条件となる。

現状
As-Is

- 議論だけで会議が終了する
- 「引き続き検討」で終わる
- 誰が対応するのか決まっていない
- 次回も同じ議論を繰り返す
- 会議後に認識の違いが発生する

改善のポイント｜会議終了時に必ず確定する5項目（クロージング・チェック）

#	確定項目	確定内容の定義	未確定のまま終了した場合に起きること
1	**決定事項**	何を採用し、何を採用しないと決めたか	会議後に認識の違いが発生する
2	**未決事項**	決めなかった論点と、決めるための条件	「引き続き検討」で議論が滞留する
3	**担当者**	実行責任を負う個人名（組織名では不可）	誰も着手せず、実行が発生しない
4	**期限**	完了日（「至急」等の表現は使用しない）	優先順位が下がり、着手が後回しになる
5	**次のアクション**	次に行う具体的な作業と、次回の確認方法	次回も同じ議論を繰り返す

運用の要点｜終了5分前に上記5項目を読み上げて確認し、その内容をそのまま議事録として当日中に共有する。

注記：事実＝As-Is欄の記載事象、および確定5項目（構成案の記載）／解釈＝右列「未確定の場合に起きること」はAs-Is事象との対応付け／提案＝運用の要点。

会議を減らすための判断基準

会議が必要なのは「その場に集まらなければ進まない」場合に限られる。一方向の共有と個別確認で済む用件は、開催せず非同期で処理する。

会議が必要なケース｜開催する

複数部署による調整が必要
利害や優先順位が異なり、その場での合意形成が必要な場合

意見を出し合う必要がある
観点の抜け漏れを防ぐため、相互のやり取りが有効な場合

その場で意思決定する必要がある
決定者と関係者が同席し、即時に結論を確定させる場合

複雑な問題を共同で整理する必要がある
前提が定まらず、文書のやり取りでは収束しない場合

会議が不要なケース｜開催しない

単なる進捗報告	→ チャットで報告
資料の読み上げ	→ 事前配布して各自読了
一方向の情報共有	→ ポータル・メールで通知
個別に確認すれば済む内容	→ 当事者間で個別確認
チャットやメールで回答できる質問	→ 非同期で回答

判定の順序｜①開催しない選択肢を先に検討する → ②必要と判断した場合のみ、目的・決定者・終了条件を定義して招集する。

会議設定前チェック（招集者が開催前に確認する4問）

Q1
この会議で**何を決めるか**を1文で書けるか

Q2
決定者は誰か、当日出席できるか

Q3
判断材料は**事前に配布**できているか

Q4
チャットや個別確認で**代替できないか**

注記：事実＝必要・不要ケースの分類（構成案の記載）／提案＝各ケースの補足説明、代替手段の対応付け、および会議設定前チェック4問（本資料による整理）。

既存会議を棚卸しし、4分類で処理を決める

すべての既存会議を「廃止・非同期化・統合・改善」のいずれかに割り当てる。評価は会議件数ではなく、参加人数を掛けた総会議工数で行う。

分類	対応	判定の目安
廃止	目的や成果が明確でない会議	直近の会議で決定事項が生まれていない
非同期化	チャットや資料共有で代替できる会議	議事の大半が報告・共有で占められている
統合	内容や参加者が重複している会議	同じ議題を複数の会議で説明している
改善	意思決定や議論に必要な会議	目的は明確だが、進め方に課題が残る

棚卸しの実施手順

STEP 1
一覧化
定例・臨時を問わず、開催されている会議をすべて洗い出す

STEP 2
工数算定
会議ごとに「時間×参加人数×開催頻度」を集計する

STEP 3
分類判定
左表の目安に沿って、4分類のいずれかに割り当てる

STEP 4
着手順の決定
工数が大きく、廃止・非同期化が可能な会議から着手する

優先順位マトリクス（着手順）

縦軸：削減できる総会議工数（大／小）　横軸：実現難易度（易／難）



着手順は ① → ② → ③ とし、④は次回の棚卸しまで対象外とする。①で確保した時間を②の会議の質向上に充てる。

注記：事実＝4分類とその対応、総会議工数による評価の必要性（構成案の記載）／提案＝判定の目安、実施手順、優先順位マトリクスの象限定義（本資料による整理）。

成果につながる会議の基本設計（前・中・後）

会議の成果は当日の進行だけで決まらない。会議前の準備で判断材料を揃え、会議中は論点に集中し、会議後に実行を管理する三段構えで設計する。

会議前｜準備

判断材料を揃え、役割を確定する

目的とゴールを明記する
「何を決める会議か」を1文で記載する

アジェンダを事前共有する
論点ごとに配分時間を明示する

判断に必要な資料を配布する
P8の7項目を満たした事前資料を送付する

参加者と決定者を明確にする
決定者・議論参加者・共有対象者を区分する

会議中｜進行

論点に集中し、結論を記録する

最初にゴールを確認する
終了時に必要な状態を全員で共有する

論点ごとに時間を区切る
配分時間を超えた論点は打ち切り判断を行う

脱線したテーマは別途管理する
別枠に記録し、扱い方を会議後に決める

結論とアクションを記録する
その場で画面共有し、表現を確定させる

会議後｜実行管理

決定を実行に接続する

決定事項を共有する
情報共有対象者を含め、当日中に配信する

担当者と期限を管理する
タスク管理ツールに登録し、進捗を追跡する

未決事項の処理方法を決める
次回審議・個別協議・保留のいずれかを指定する

（次ページ）30分で結論を出す進行の型
上記の設計を時間配分に落とし込む

設計上の要点｜会議時間の短縮は、会議前の準備と会議後の実行管理を整備して初めて成立する。当日の進行ルールのみを変更した場合、判断材料の不足と実行の未管理が残り、削減効果は定着しない。

注記：事実＝前・中・後の各項目（構成案の記載）／提案＝各項目の実施要領および設計上の要点（本資料による整理）。

30分で結論を出す会議テンプレート

意思決定を目的とする会議は、確認・議論・決定・アクションの4局面に時間を割り当てることで30分に収まる。事前資料が揃っていることが前提条件となる。

0–3分	3–8分	8–20分	20–27分	27–30分

① 目的とゴールの確認
0–3分（3分）

今日決めること
議題と決定事項を読み上げて確認する

会議終了時に必要な状態
終了条件を全員で合意する

決定者の確認
本日の判断を行う者を明示する

② 事実と現状の確認
3–8分（5分）

数値
事前資料の数値と集計時点を確認する

発生している問題
解決対象を事実として共有する

制約条件
予算・体制・期限などの前提を揃える

③ 選択肢の比較・議論
8–20分（12分）

メリット
得られる効果

デメリット
失うもの・副作用

コスト
費用と必要工数

リスク
不確実性と対処

同じ4観点で全案を比較する。新たな案が出た場合も同観点で整理する。

④ 意思決定
20–27分（7分）

採用する案
決定者が結論を明言する

判断理由
採否の理由を記録に残す

保留事項
決めない論点と、その条件を明示する

⑤ アクション確認
27–30分（3分）

誰が
実行責任者を個人名で確定する

何を
具体的な作業内容を確定する

いつまでに行うか
完了日を日付で確定する

運用条件（この型が成立するための前提）

① 事前資料（P8の7項目）が配布済みであること

② 決定者が出席していること

③ 議題は1会議1件に限定すること（複数議題は分割開催）

注記：事実＝5局面の時間配分と各項目（構成案の記載）／提案＝各局面の進行要領および運用条件（本資料による整理）。時間配分は標準例であり、議題の性質により調整する。

AI・ツールを活用した会議業務の効率化

AIが代替できるのは記録・要約・抽出・共有といった会議の付随業務である。議論と意思決定そのものは代替されないため、目的整理を前提に導入する。

適用領域｜会議前後の付随業務を自動化する（To-Be）

① 記録・要約の自動化

- AIによる会議の文字起こし
- 議事録と要約の自動作成
- 決定事項・タスク・期限の自動抽出

削減対象：議事録作成・要点整理の工数

② 共有・タスク登録の自動化

- Teams や Slack への自動共有
- タスク管理ツールへの自動登録
- 担当者・期限の追跡と督促

削減対象：共有・転記・進捗確認の工数

③ ナレッジ基盤の構築

- 過去の議事録を検索できる基盤を整備する
- 決定事項の経緯を後から参照できる状態にする

削減対象：過去の経緯確認のための再照会・再議論

④ 会議データの分析

- 会議データを分析し、改善対象を可視化する
- 総会議工数の推移を継続的に把握する

用途：P11の棚卸し・優先順位付けの判断材料

導入時の注意点

録音・録画ルールの整備
録音の可否、事前告知、保存期間、削除手順を規程として定める

個人情報・機密情報の管理
利用するツールのデータ保管先と学習利用の有無を確認し、扱える情報の区分を定める

AIが作成した議事録の人による確認
決定事項・数値・担当者は作成者が必ず点検し、修正のうえ確定させる

正式な承認方法の明確化
AI生成の記録をそのまま決定の根拠とせず、承認者と承認手続を定義する

導入の前提｜目的が曖昧な会議にAIを適用しても、記録が増えるだけで意思決定は速くならない。P4～P13の整理を先行させる。

注記：事実＝適用領域および注意点の各項目（構成案の記載）／提案＝4領域への分類、削減対象の対応付け、導入の前提（本資料による整理）。定量的な削減効果は未検証。

会議改革の進め方｜4ステップと効果測定

可視化・削減・標準化・効果測定の順に進める。会議時間の削減は手段であり、目的は意思決定から実行までのスピードを高めることにある。

STEP 1｜可視化する

現状の会議実態を把握する

- 会議数
- 開催時間
- 参加人数
- 参加者の人件費
- 会議の目的

STEP 2｜削減する

不要な会議を処理する

- 廃止
- 非同期化
- 統合
- 時間短縮

P11の4分類と優先順位マトリクスに従い、工数の大きい会議から着手する。

STEP 3｜標準化する

会議ルールを定義する

- アジェンダ
- 事前資料
- 参加者基準
- 意思決定方法
- 議事録フォーマット

STEP 4｜効果を測定する

継続的に見直す

- 1人当たりの会議時間
- 意思決定までの日数
- アクション完了率
- 参加者満足度
- 削減できた総工数

効果測定の指標（測定方法と基準値の設定）

1人当たり会議時間	意思決定までの日数	アクション完了率	参加者満足度	削減できた総工数
週次の合計時間で測定。改革前を基準値とする	起案日から決定日までの日数を案件別に集計	期限内に完了したタスク数 ÷ 決定タスク総数	「必要な会議だったか」を定期アンケートで確認	Σ(会議時間×参加人数)の改革前後の差分

まとめ｜会議改革の目的は、単に会議時間を減らすことではない。情報共有を効率化し、必要な議論に集中し、意思決定から実行までのスピードを高めることが本当の目的である。

注記：事実＝STEP1〜4の各項目およびまとめの記述（構成案の記載）／提案＝各指標の測定方法（本資料による整理）。目標値は組織の実態に応じて設定する（本資料では設定しない）。

お問い合わせ

本資料の内容に関するご質問、および会議改革の進め方についてのご相談は、下記までご連絡ください。

本資料の構成（再掲）

Chapter 1	**現状と問題構造**	P2–P3｜会議が増える構造と影響の深化
Chapter 2	**共通点6パターン**	P4–P9｜目的・情報共有・参加者・決裁・準備・結論
Chapter 3	**会議の棚卸し**	P10–P11｜判断基準と4分類（廃止・非同期化・統合・改善）
Chapter 4	**会議の基本設計**	P12–P13｜前・中・後の設計と30分テンプレート
Chapter 5	**AI・ツール活用**	P14｜適用領域と導入時の注意点
Chapter 6	**進め方・まとめ**	P15｜4ステップと効果測定の指標

お問い合わせ先

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

COMPANY
Start Challenge Consulting co., ltd.

CONTACT
info@startchg.com

PERSON IN CHARGE
担当：平出

ご相談にあたってのお願い

- 現状の会議一覧（会議名・頻度・時間・参加人数）をご共有ください
- 優先して解決したい課題（P4～P9のいずれか）をお知らせください

会議改革の目的は、会議時間を減らすことではなく、意思決定から実行までのスピードを高めることにあります。

注記：事実＝連絡先情報および本資料の構成／提案＝ご相談にあたってのお願い。本資料の解釈・提案は当社の見解による。