

序章

カエル会議を開催できる 環境を用意する

カエル会議の効果と目的について

「カエル会議」は業務削減・効率化のための手段の1つです。所属の部署において「よりよい働き方」のアイデア・知恵を出し合い、「いつまでに・誰が・何を
行うか」を具体化し、実行につなげていく会議です。

限られた時間でもっといい仕事をするにはどうしたらいいか、皆さんで考え実行していきましょう。

1

カエル会議に必要な備品を用意する

「会議」と名前がついているため、「会議室で開催する」と思われるかもしれませんが、カエル会議に会議室は「必ず必要な備品」とはいえません。「係長席の周囲に集合する」「ホワイトボード前で立って行う」「景色のよい外部のミーティングスペースを利用する」など、議論の目的に沿った環境を用意するように心がけましょう。議論の目的によって、以下のような備品以外のものもぜひ取り入れてみてください。

- ①付箋紙（さまざまなサイズの付箋を用意しましょう）
- ②筆記用具（遠くからでも付箋に書いた文字がはっきり見えるよう太いペンを用意）
- ③ A3用紙など大きな紙
- ④ホワイトボード
- ⑤インクの出るホワイトボードマーカー（使用頻度が低くインク切れにより議論が停滞・非効率となることを防ぎます）
- ⑥カメラ（ホワイトボード・A3用紙などを写真に撮って【議事録】とします）
- ⑦楽しい雰囲気を作り出す備品（例：コーヒー、お菓子、音楽、香り）
- ⑧タイマー（全員に見える大きさとよりよいです（例：iPad・大きなタイマー））

2

カエル会議のグラドルール

カエル会議は【全員参加型】の会議です。全参加者が常に意見やアイデアを発信しやすい環境を作ることが何よりも重要です。そのためカエル会議のたびに「グラドルール」を定めて参加者全員で確認してからスタートしてください。

以下は、皆さん自身でグラドルールを決めるまで使っていただきたい暫定ルールです。

- 年齢・役職にかかわらず発言し、お互いの意見を尊重する
- 相手の意見やアイデアを否定しない（守られないともう二度と意見を出したくなくなります）
- 否定するときは必ず代替案を提案する

グラドルールはカエル会議の内容やチームの雰囲気に応じて変更してください。

議論が“脱線”することが多い場合には、「脱線しているときにはみんなで声をかける」といった具合です。ほかにも進行方法には次のような工夫があります。

- 人数が多い場合はテーマごとに班分けをし、同じ会議室内で別々に議論します。一定時間が経過したらどのような結論になったのか共有します。
- リーダーはメンバーのアイデアを否定しがちです。承認を強く意識しましょう。
- 一人ずつ指名し発言を促すよりも、記入時間を決めて付箋に書いたものを集約するほうが、短時間で質の高いアイデアをたくさん集めることができます。
- 会議開始の際、【議題ごとの時間配分と今日のゴール】を決めてスタートしましょう。
- リーダーが【結論を出さない】よう注意します。

【参考】付箋を利用してアイデアを集める

カエル会議で意見やアイデアを集めるとき、一人ずつ発言しながら順番に話をしていくという方法はあまりおすすめできません。必要以上に時間がかかってしまうというデメリットはもちろん、最初の発表者の発言内容に後続の人たちが影響を受けてしまったり、年齢や役職といった立場の強い人の意見が優先して取り扱われてしまったりするデメリットもあるからです。全員のアイデアを平等に取り扱い、自分の考えを述べる機会を等しく与えながら、短時間で効果的な議論をするために付箋を使ったアイデア出しをおすすめしています。

付箋を使ったアイデア・意見出しのルール

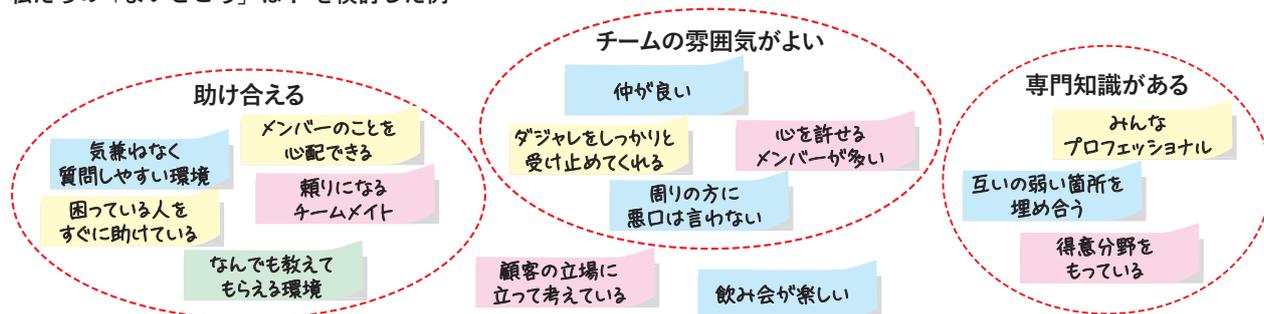
- ・1枚の付箋に1点のみ書きます。(1枚の付箋に箇条書きしない)
- ・読みやすい文字で書きます。(太いペンを配っておくとよいでしょう)
- ・付箋の向きを全員でそろえるよう呼び掛けてから書きます。
- ・正解や答えを書こうとせず、思いつく限りのアイデアを書き出すことを強く意識します。(些細なことであっても必ず書き出します)
- ・記入が終わったら、大きな紙を中央に広げて付箋を共有します。
- ・慣れてきたら記入する時間や共有する時間を計るようにしましょう。(全体の付箋の数が60枚程度であれば約5分で共有ができます)

【参考】付箋を使った共有・議論の進め方

付箋を共有するときのルール

- ・記入が終わったら、何を書いたのか声に出して読みながら、大きな紙に付箋を貼ります。
- ・同じようなことを書いた人も共有のため、声に出して必ず読み上げながら紙に貼ります。
- ・「同じ分類かな」と思える付箋を持っている人は近くに貼り、グルーピング(付箋の種類分け)も同時に進めます。
- ・詳細な説明をし始めないように気を付けましょう。
- ・数多く付箋が集まっているから重要とは限りません。少数意見も大切に。

私たちの「よいところ」は？を検討した例



3

役割カード

カエル会議では全参加者が進行係、記録係など、全役割を担えるようにしていきましょう。初期段階では下記のような役割カードを配布して配役を決めてから会議を始めることがおすすめです。

進行係

議題を読み上げるだけでなく
時間配分を考えながら
全員が目指す着地点まで
議論を進行する

反応係

議論が活性化するように
発言者に対し「うなづく」
「いいね」などの反応を
示す・参加者へ促す

時間管理係

残り時間を知らせるだけでなく
設定された時間内に終わるよう
議論の過不足を確認し
都度軌道修正をしていく

上下監督係

上下関係により発言しにくい
環境とならないよう
特に上長の発言・態度に対して
厳しく指摘する係

記録係

議論が空中戦にならないよう
ホワイトボードや紙などの
全員が見える場所に記録し
議論の道筋を示す

脱線注意係

議論の目的を確認したうえで
議題の着地点まで
最短の議論になっているか
脱線していないかを確認する

4

カエル会議を開催するまで

「カエル会議」は、働き方改革を部署ごとに進めるための会議です。カエル会議を開催することになかなか部署内で合意が得られない場合には、以下の点を部署内で話し合ってみてください。P9～P11の働き方改革の必要性に関する情報も参考にしましょう。

「なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか」

一人20個の理由を付箋に書き共有します。厳密に20個である必要はありませんが、20個くらい書き出すつもりで、考えられる理由をすべて書き出すようにします。書き出したあとチーム内で共有します（9ページを参考にしてください）

「どんな効果があるならばカエル会議を実施する意味があると思うか」

「なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか」について、意見やアイデアが出てこない、あるいは納得することが難しいだろうと思われる場合には、このような問いかけをして付箋に書き出します。「こんな効果があるならやってもよい」と考えているため「では、そのためにやりましょう」と流れを作ります。

「今困っていること、変えてほしいことは何？」

カエル会議はありたい姿を定め、そこに近づく方法を皆さんで話し合っって実行していくものですが、目の前の課題が多すぎて、「ありたい姿」を考える余裕がないという場合は、まず、皆さんが困っていることを議題として解決を図ってから、改めて「ありたい姿」を考える方法もあります。カエル会議は皆さんがよりよく働くための会議です。

5

なぜ私たちは働き方改革に取り組むのか【ワーク】

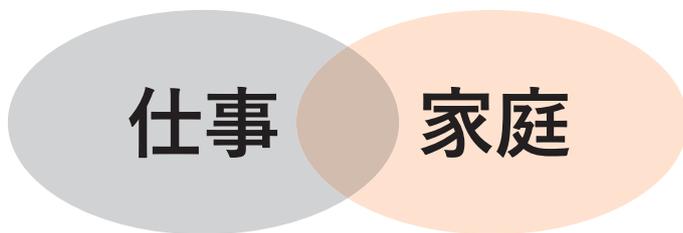
なぜ私たちは改革に取り組む必要があるのか。
個人と組織の観点で考えましょう。



【参考】ワーク・ライフ・バランスは全員が対象

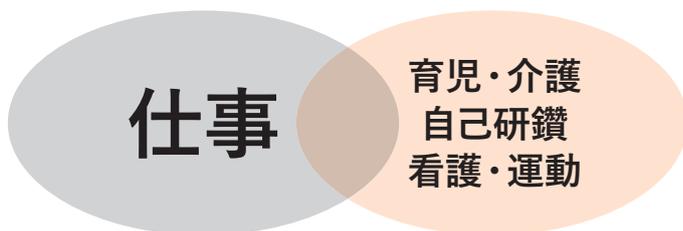
ワーク・ライフ・バランスのつもりで、ワーク・ファミリー・バランスを推進していませんか？全体の仕事のやり方を見直さずにワーク・ファミリー・バランスを進めると、時間制約がない人の残業が増えてしまうため、組織全体の働き方を見直しましょう。

△ワーク・ファミリー・バランス：対象は育児・介護者



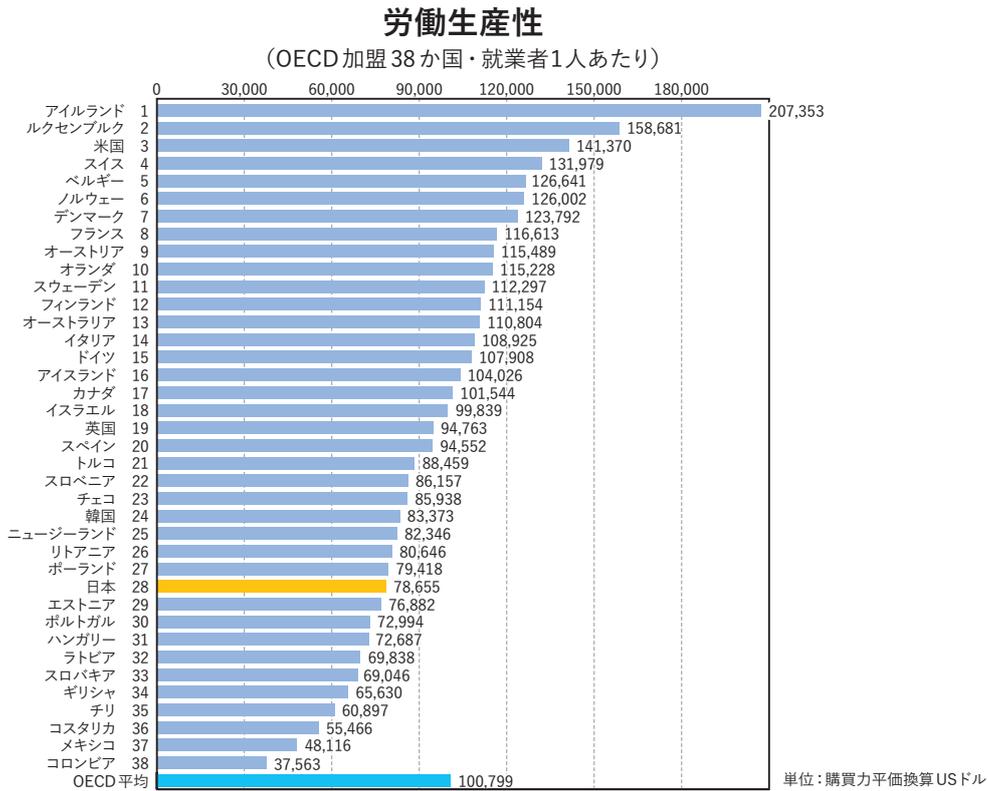
家庭のある人と独身者の
対立構造を作る。
業績にはマイナス

○ワーク・ライフ・バランス：対象は全従業員



インプット・多様性が
付加価値を生み出す。
業績にはプラス

【参考】世界と比較した日本の働き方の現状

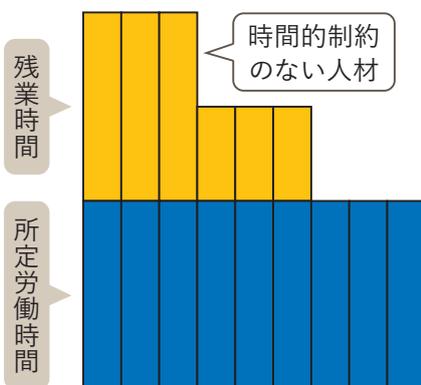


出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2021」に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

労働時間が世界でトップクラスに長い日本は「働いた時間に見合った価値ある仕事をしている」とはいえない。

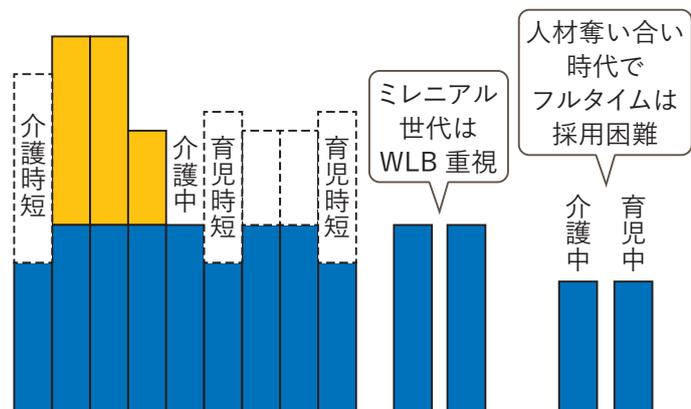
【参考】組織のあり方の変化

●ひと昔前の職場



【ひと昔前】一部の人は時間管理をせず成果だけで評価し、時間外が可能な人材に思い切り仕事してもらっていました。

●現在・これからの職場

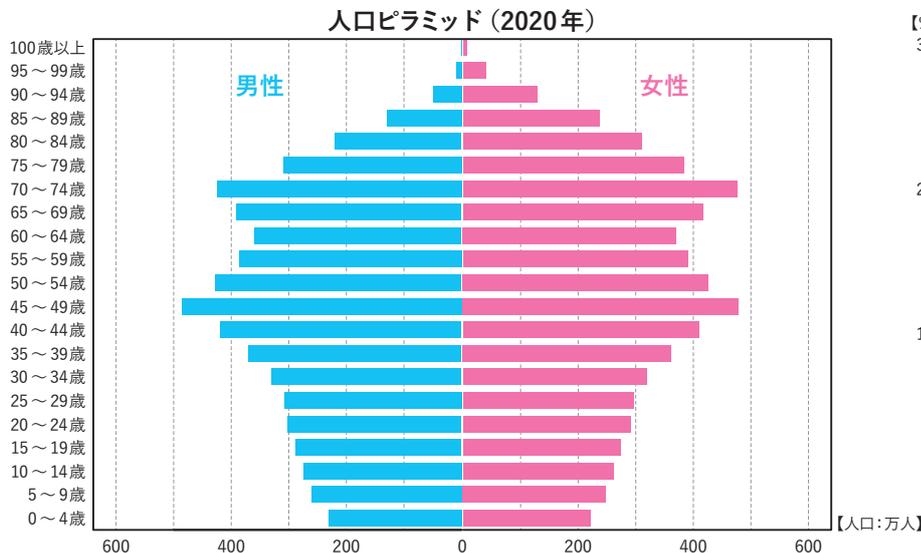


【現在】介護などで時間制約を持ち、転勤・出張困難者が増加しています。一部の人の残業に頼る組織は成立しにくくなっています。

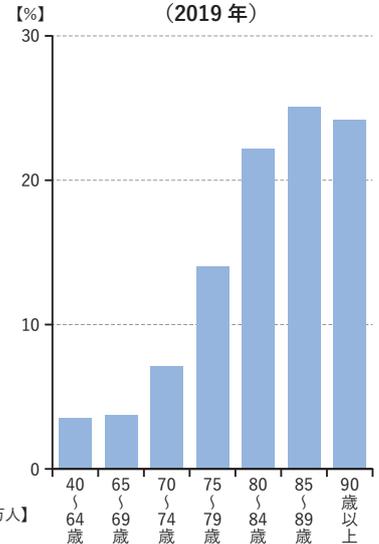
【参考】要介護者数はこれからさらに跳ね上がる

1945年に終戦。直後に生まれた1947年生まれの団塊世代が
2017年に70代に突入!

要介護者は70代前半で
跳ね上がる



要介護者等の年齢階級別構成割合 (2019年)



出典: 「国勢調査」(総務省統計局)に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

出典: 厚生労働省、2019年「国民生活基礎調査」に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて作成

介護離職は年間10万人を超えたが、これはまだ嵐の前の静けさ。特別養護老人ホームの待機人数は37万人。介護は重篤化してから平均10年、両立が重要。

【参考】長時間労働と人間の集中力に関するデータ

●慶應義塾大学 島津明人教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない**」と述べている。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。最も集中力の高い日中の時間帯を効果的に使うことで生産性を高める取り組みが必要である。

●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。労働時間への規制をなくせば、長時間労働が助長され、労働者を容易に過労に追い込んでしまう。

会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。

仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)

人間は一晩眠ったとして、肉体的疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。

神経をすり減らしている人ほど長時間眠らないと疲労は回復しない。

欧州諸国のように、残業も含む1週間の労働時間に上限を設けることが必要だ」

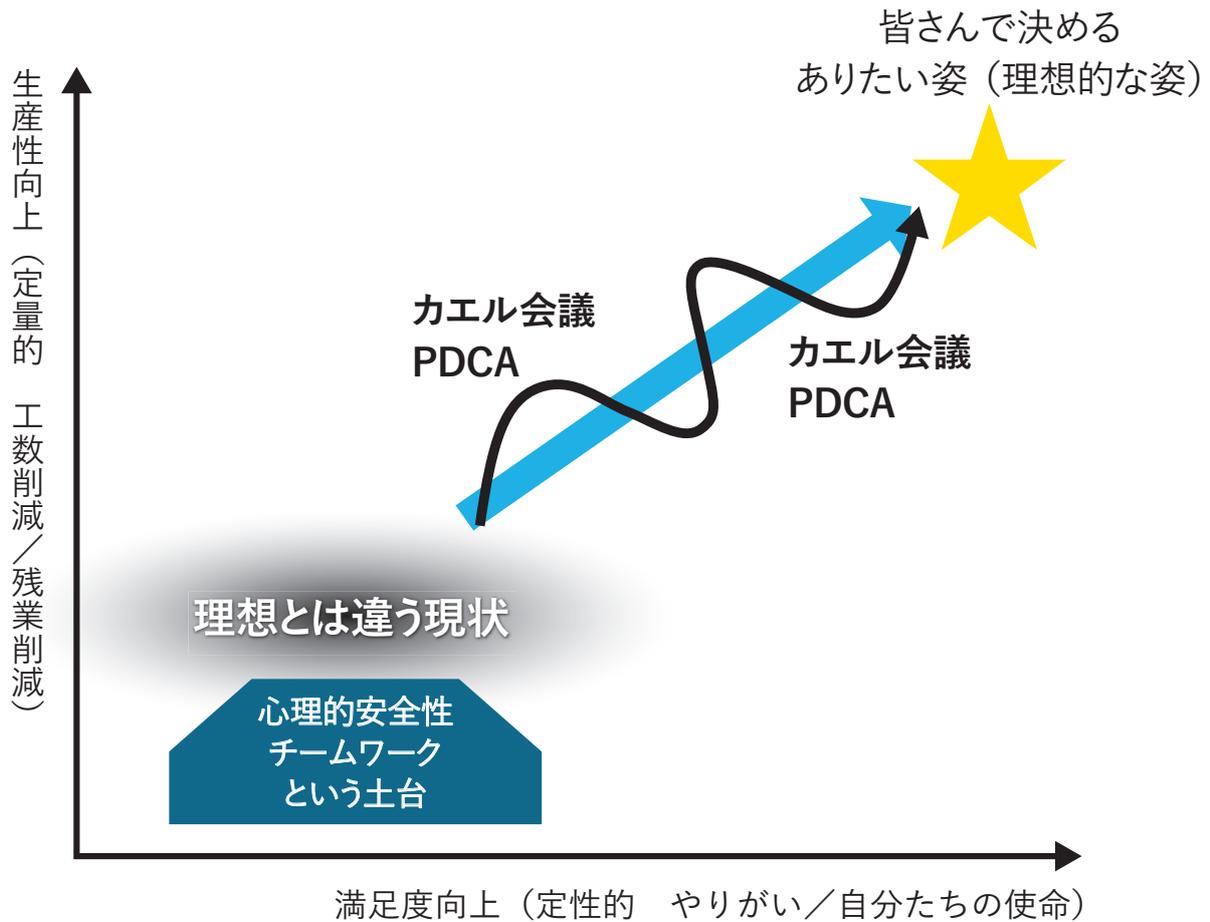
●株式会社日立製作所 研究開発グループ技師長 矢野 和男氏

日中の**集中力の高い人**には、**平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少ない傾向があった**。つまり平日に残業が多く、土日に寝だめしているようなライフスタイルの人は恒常的に日中の集中力が落ちて、より残業しなくては仕事が終わらなくなる悪循環になっているということである。

6

働き方改革の全体像

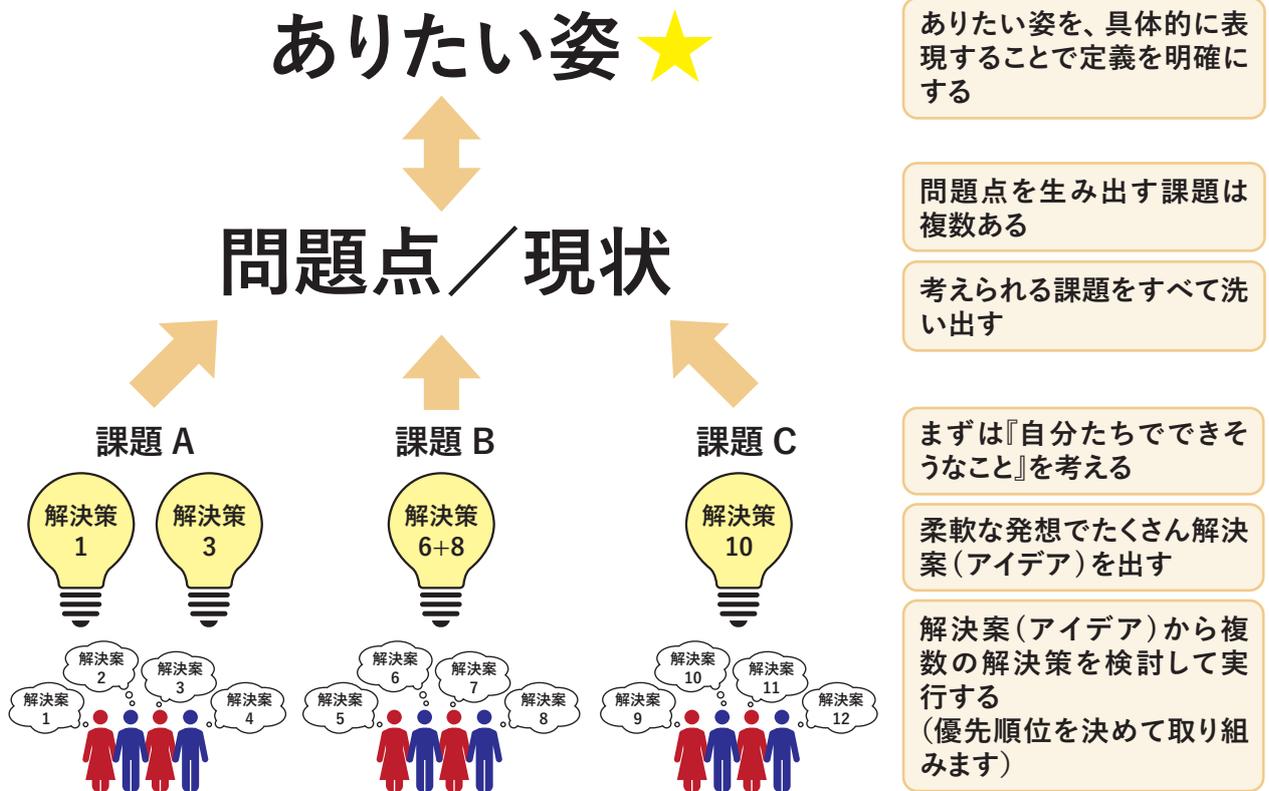
働き方改革とは「チームワーク」という土台の上で「理想的な姿に近づく」「現状のギャップを埋める」という取り組みです。理想的な（ありたい）姿は、生産性と仕事の満足度のどちらも妥協する必要がありません。その姿に近づくために「PDCA[※]」を回すのがカエル会議です。



※ Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の4段階を繰り返して業務を継続的に改善する方法。

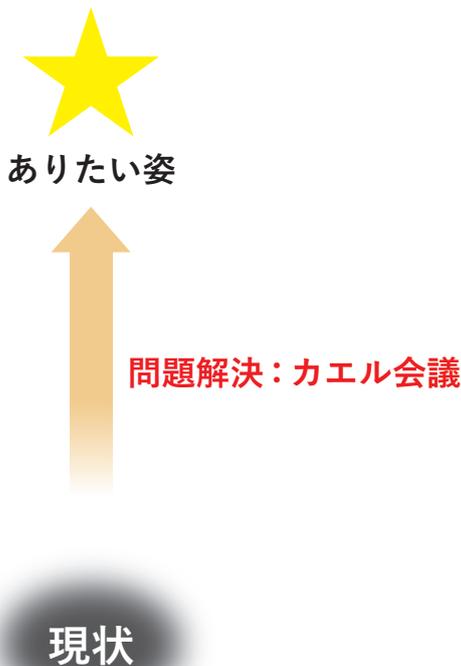
7

問題点と課題を明らかにし、ありたい姿に近づく



8

ありたい姿への道のりとカエル会議の手順



カエル会議の手順

- ①チームの「ありたい姿」を全員で探し出す
- ②現状を明らかにする(見える化する)
- ③理想的な状態とのギャップ(問題)を特定する
- ④問題を発生させている要因を特定する
- ⑤特定した要因に有効な解決策を考える
- ⑥解決策を必ず実行する
- ⑦解決策を効果検証する

MEMO



A large rectangular area enclosed by a thin orange border, containing numerous horizontal dashed lines for writing.