



中小企業の経営者・管理者のための

数字を集める会議から、 次の行動を決める 会議へ

数字の準備・会議の進め方・行動管理を
つなげる会議改善ガイド

数字の定義、45 分の議題例、会議後の確認まで
指標定義シート・決定事項と行動の記録シート付き

会議で決めたことを、日々の仕事につなげる

会議のたびに数字を集め直し、状況の説明で時間が過ぎてしまう。そんな会議を、判断に必要な情報をそろえ、次に誰が何をするかを決める場へ見直します。

01 同じ意味の数字を、会議前にそろえる

指標の定義、対象期間、更新時点と元データを共有します。数字の食い違いを会議の中で探す手間を減らします。

02 差異や停滞から、判断する議題を選ぶ

目標との差、期限の超過、部門間で止まった仕事を整理。事実と仮説を分け、会議で決めたいことを明らかにします。

03 担当・期限・完了条件を残して確認する

会議の結論を、実行する人の仕事として記録します。次回は、やったかどうかに加え、結果と残る問題を確認します。

読み進め方

3～9 ページは数字と議題の準備、10～14 ページは会議と行動の管理です。
15～19 ページは効果の測り方、vtplus の活用、試行と記入シートです。

状況報告で終わる会議に、心当たりはあるか

会議を短くすることだけを目標にせず、準備から会議後までを振り返ります。数字の確認や担当への聞き直しが、どこで繰り返されているかを確認します。

- ☐ 会議の直前に、各担当者へ数字の提出を依頼している
- ☐ 同じ指標でも、部門や資料によって数字が違う
- ☐ 受注・売上・見込みの金額を、混ぜて話してしまう
- ☐ 全員の状況報告で、判断するための時間が足りない
- ☐ 「頑張る」「確認する」で、具体的な行動が決まらない
- ☐ 担当や期限が曖昧で、次回も同じ問題を話している
- ☐ 決定事項が議事録に埋もれ、現場で確認しにくい
- ☐ 会議は短くなっても、準備や確認の手間が増えている

最初は、一つの定例会議を対象にする

会議の目的と、毎回決めたいことから見直します。

共有する情報と、集まって決めることを整理

日次・週次・月次で、必要な判断の粒度は変わります。すべての会議に同じ数字を並べず、その場で決めることと、事前に共有することを分けます。

会議・共有の役割	主な目的と、決める内容の例
日常の情報共有	担当の状況や更新内容を、一覧・記録で確認。 判断が不要な報告は、事前共有で済むかを検討する
日次の確認	今日止まりそうな仕事、期限、担当不在等を確認。 当日の優先順位や支援する人を決める
週次の営業・業務会議	目標との差、案件・対応の停滞、前回の行動を確認。 次週の対応と、部門間の調整を決める
月次の経営・部門会議	実績・見込み・採算や供給体制等を確認。 方針、配分、改善テーマと、次の評価時点を決める

参加者は、判断と実行に必要な役割で選ぶ

決める人、実行する人、専門的な確認をする人を明らかにします。
共有だけが必要な人には、決定後の記録を届ける方法も検討します。

同じ名前の数字を、同じ意味で使う

IPA のガイドは、データの意味を関係者で共有する考え方を紹介しています。会議でも、項目名に加え、集計の範囲・基準と更新の条件を決めておきます。

そろえること	会議用の指標で決める内容
何を表す数字か	受注、売上、請求、入金等を区別する。 確定実績・見込み・目標を別の項目にする
いつの数字か	対象期間と、基準にする日付を決める。 受注日・計上日・請求日等を混同しない
何を含めるか	対象部門、商品、状態、取消・返品等の扱い。 税込・税抜、通貨、金額・件数の単位も定める
何を一件とするか	案件・受注・商品明細等の集計単位。 連携や明細の結合で、同じ金額を重複させない
誰が、いつ更新するか	入力・確認の担当、更新の期限、集計の時刻。 訂正や遅れた入力を、どう反映するかを決める

指標を変えた場合は、比較する過去データへの影響と、適用した日を記録します。会計上の定義は社内の担当と確認します。

数字ごとに、確認する問いと行動を持つ

以下は指標の候補です。会議で判断する内容に合わせて選び、使わない数字は減らします。基準値や期限は、商品・顧客・業務の違いを踏まえて設定します。

指標の例	数字から確認すること	検討する行動の例
受注・売上の予実	目標との差はどこか。 実績と見込みは別か	重点案件の確認、 計画や配分の見直し
段階ごとの案件	どの段階で止まるか。 次の行動はあるか	顧客への確認、 技術・管理者の支援
見積り後の未対応	次の連絡日はいつか。 顧客の検討条件は何か	回答予定の確認、 提案内容の補足
期限を過ぎた仕事	何が進行を妨げるか。 他部門の判断が必要か	担当と期限の調整、 部門間の引き継ぎ
問い合わせの滞留	顧客への影響は何か。 何の情報不足するか	優先対応の判断、 専門担当への支援依頼
負荷と対応の余力	受注後も対応できるか。 特定の人に偏っていないか	仕事の配分、 受入条件や日程の調整

数値が動いた理由を、数字だけで断定しません。元の記録と現場の状況で確かめ、必要な対応を選びます。

数字の回収と照合を、定例の手順にする

会議を開く前に、情報を更新する人と確認する人を決めます。期限は会議の開催時刻から逆算し、現場の作業に無理がない範囲で設定します。

01 担当者が、日々の記録を更新する

顧客対応・案件・タスク等の普段の記録を更新します。会議用だけの二重報告を減らし、入力する目的と項目を共有します。

02 集計担当が、数字と条件を確かめる

対象期間、取消・重複、未入力、更新時点を点検。未確認の数字には、その内容と確認担当を添えます。

03 議題の提案者が、判断したいことを示す

差異や停滞の事実、分かっている背景、判断してほしい内容を整理します。関連する明細や記録も示します。

04 参加者が、資料と前回の行動を確認する

会議前に共通の資料と、自分の担当事項を確認します。事実確認で済む質問は、可能な範囲で先に解決します。

全員が別々の資料を作り直す運用を避け、同じ集計条件と、参照する情報の版・時刻を共有します。

全体の数字から、元の記録まで確かめる

集計画面を用意しても、数字の出どころが不明では判断できません。会議で参照する値と、その根拠・更新状態と一緒に確認できるようにします。

確認すること	資料・画面に用意する内容
対象と単位	対象期間・部門、指標の定義、通貨・金額単位。 目標・確定実績・未確定見込みを分けて表示する
比較の条件	前年・前月・前回との期間と範囲をそろえる。 月途中と月全体など、条件が違う場合は明記する
明細へのつながり	どの案件・受注・対応を含むかを確認する。 集計と同じ条件で、元の記録をたどれるようにする
更新時点と未確認	何時点の数字か、未入力・反映待ちがあるか。 会議後の更新で値が変わる場合の保存方法も決める
権限と共有範囲	参加者の役割に合わせて閲覧範囲を確認する。 共有資料・出力ファイルにも同じ配慮を行う

自動連携や即時更新、会議時点の値の保存は、利用する機能と構成によって異なります。実際の環境で確認します。

事実・仮説・判断したいことを分ける

数字の増減を説明するだけで終わらず、今この会議で決める必要がある議題を選びます。すべての案件を同じ長さで報告する方式から見直します。

整理する項目	記載する内容	避けたい状態
確認できた事実	対象期間と数字、 該当する明細・記録、 顧客や担当者の回答	印象だけで報告する。 実績と見込みを混ぜる
原因の仮説	不足する情報、 考えられる理由と、 確かめる方法	数字の変化だけで、 原因や責任を決める
必要な判断	優先順位、支援、 部門間の調整、 保留する条件	「もっと頑張る」で 結論を曖昧にする
議題の優先度	顧客・業績への影響、 期限、止まっている仕事、 会議で決める必要性	急ぐ理由や影響を 共有せず話し始める

例えば、重要な議題を三件程度に絞る

扱いきれない議題は、担当・期限を決めて別途確認します。
件数は目安です。緊急性や判断の重さに合わせて調整します。

45 分の週次会議で、判断の時間を確保する

以下は議題配分の例です。資料は事前に共有し、当日は前回の行動、重要な差異、必要な判断を中心に進めます。議題の内容に合わせて配分を変えます。

扱うこと	分	会議で確認・決定する内容
前回の行動	5	完了・未完了と結果、 残る問題と支援の要否
重要な差異と停滞	8	対象と数字、関連する明細、 未確認情報と影響
原因の仮説と選択肢	12	分かっていることと仮説、 取り得る対応と必要な確認
次の対応を決める	15	実行する内容、主担当、期限、 支援する人と完了条件
決定事項の読み合わせ	5	記録を共有し、担当の合意と 次の確認日をそろえる
合計	45	事前準備と会議後の作業は別途

進行役と、決める人の役割を明らかにする

数字が未確認なら、確認担当と期限を決めて保留します。
判断に必要な人が不在なら、決定方法と回答期限を決めます。

目標との差と、未確定の案件を分けて見る

2026 年 10 月の受注を扱う架空例です。確定受注は 10 月 23 日 17 時の確認値。
対象月の目標と、同じ定義の受注金額を比較し、提案中の案件は別に示します。

架空例 / 金額：万円・税抜、時刻：日本時間

確認する項目	この例の内容
集計の前提	受注日が 2026 年 10 月 1 ～ 31 日の対象。 確定分を集計し、取消分を差し引く
10 月の受注目標	1000 万円
確認時点の確定受注	600 万円
目標と確定受注との差	$1000 - 600 = 400$ 万円
提案中の案件	500 万円。未確定で、確定受注には含めない

提案中の金額だけで、達成を見込まない

差を埋められるかは、顧客の判断時期・仕様・条件を確認して検討します。
提案中 500 万円は未確定です。今週の確認事項と、必要な支援を選びます。

「確認する」を、担当の仕事に具体化する

前ページの数字を踏まえ、判断が止まっている一案件を選ぶ例です。議題の結論と、実行する作業を分けて記録し、本人と支援する部門が内容を確認します。

残す項目	架空の案件 A での記載例
判断したこと	案件 A の仕様確認を優先する。 追加の値引き判断は、顧客の条件確認後に行う
実行する内容	顧客の仕様上の疑問を確認し、技術担当と回答を準備。 見積りの変更要否と、顧客の次回回答予定を確かめる
主担当と支援	営業担当 A が主担当、技術担当 B が回答を支援。 調整が難しい場合は、営業責任者へ連絡する
期限	2026 年 10 月 27 日まで。 顧客の回答が未着なら、その状況と再連絡日を記録
完了とする条件	仕様の確認結果、見積変更の要否、次回回答予定を 案件に記録し、関係する担当者が確認できる
次の確認と例外	10 月 30 日の会議で、顧客の回答と残る条件を確認。 仕様が変わる場合は、見積・納期への影響を再検討

行動の完了と受注の確定は別です。この対応によって、目標との差を解消できることを保証する例ではありません。

決定事項を、日々のタスクと関連付ける

議事録には判断した理由を残し、実行する内容は担当者が普段確認する仕事に反映します。同じ作業を別々に更新する負担が増えない方法を選びます。

01 一つの行動に、主担当と期限を置く

複数部門の仕事でも、進行を確認する主担当を決めます。関連する案件や問い合わせと、支援する担当を記録します。

02 状態と、止まっている理由を更新する

未着手・対応中・確認待ち等の状態をそろえます。期限の変更には理由と新しい確認日を残し、必要な支援を依頼します。

03 完了の記録と、仕事の結果を確かめる

連絡済みか、顧客の条件が分かったかなど、完了条件で確認します。受注・解決等の結果も、行動の完了と分けて残します。

04 次の会議で、残る課題を判断する

未完了だけでなく、実行しても解決しない問題も確認します。方針の修正、追加の支援、保留や中止を判断します。

議事録からのタスク作成や自動通知は、対応する機能と設定を確認します。記録を作るだけで完了としない運用が必要です。

記録が、支援と判断に使われる運用へ

入力や報告の負担を増やすだけでは、更新が続きません。会議で使う目的を共有し、現場に役立つ支援や調整につながったかを確認します。

役割・確認点	継続するために整えること
現場の担当者	会議用だけの二重入力を減らす。 更新する項目、時点、何の判断に使うかを共有する
管理者・決定する人	早い段階の相談や、悪い状況の報告も受け止める。 数字の背景を確かめ、必要な支援と判断を返す
集計・運用の担当	定義の違い、未入力、重複、連携の不具合を点検。 修正する担当と期限、再発時の対応を決める
部門間の連携	営業だけで判断せず、納期・技術・対応負荷を確認。 依頼を受ける側の条件と、返答の期限もそろえる

数字が不足する場合は、確認する仕事を決める

未入力を0と扱わず、未確認の範囲と影響を示します。
責任の追及で終わらせず、記録や集計の方法も見直します。

準備と会議後の確認も含めて、負担を測る

会議参加 5 人・準備担当 3 人の架空例です。会議後の確認・データ点検も加えます。初期設計・教育の時間は別に差し引いて評価します。

架空例 / 単位：人・分、定例会議 1 回あたり

作業の区分	従来	見直し後
会議本体 5 人 × 60 分 / 45 分	300	225
資料の準備 3 人 × 30 分 / 20 分	90	60
会議後の確認・データ点検 関係者の作業時間の合計	20	35
合計	410	320

1 回あたり 90 人・分の差を、実測で確かめる

月 4 回なら、360 人・分（6 人・時間）の差となる計算です。

会議後の確認は増やす仮定です。時間だけでなく、決定内容と行動の実行、現場の負担も評価します。

集計・明細・対応事項を、業務の記録につなぐ

vtplus の業務支援アプリは、集計や予実、対応事項の確認を支援します。会議で使う指標と記録に合わせ、必要な機能・設定を確認します。

検討する機能	公開されている内容	導入時の確認
ダッシュボード IPDashboardBuilder	条件と集計方法を選択。 集計値から同じ条件の 明細・元レコードを確認	指標・期間・集計単位、 元データ、権限、 更新時点の扱い
レポートの出力 IPReportPlus	標準レポートを基に、 グラフ・集計・ Excel 出力等を支援	保存条件と共有範囲、 出力する内容、 明細の重複や対象範囲
売上の予実 IPSalesManager	全社・部門・担当別の 月別・年度累計と、 予算・実績等を確認	受注・売上等の区別、 計上と連携の条件、 見込みの定義
今日の対応 IPTodayActions	タスク・見積・契約等を 横断し、取り組む 対応事項を整理	対象データと期限、 担当・表示の条件、 会議後の記録方法

会議の運用と、必要な設定を一緒に確認する

外部システムとの連携、更新のタイミング、対象指標は個別に確認。
機能を入れるだけで、データの定義や会議の運用が決まるわけではありません。

最初の 30 日で、一つの定例会議を見直す

日数は試行の進め方の例です。会議の目的と現場の運用に合わせて調整します。
全社の仕組みを一度に変えず、代表的な指標と議題で使い方を確かめます。

期間の例	主な取り組み	残す判断材料
1～7日 現状を把握	準備・会議・会議後の作業を整理し、目的と決めたいことを共有	会議の目的、負担と困る場面、見直す対象
8～14日 数字を整える	指標の定義と更新をそろえ、元データと会議の配分を確認	共通の指標定義、集計・確認担当、議題のひな形
15～23日 会議で試す	差異と停滞を確認し、担当・期限・完了条件を決めて実行する	決定と保留の記録、行動の進行、未解決の問題
24～30日 運用を直す	負担と実行状況を見て、指標・入力・会議の方法を見直す	続ける方法、変える項目と担当、次の評価日

システムの構築・移行の期間を示すものではありません。集計や連携に不足があれば、その作業と費用を別に確認します。

会議で使う指標の定義シート

一つの指標につき記入します。入力する人・集計する人・会議で使う人が、同じ意味と条件で確認できるかを点検します。未確認事項には担当と期限を付けます。

確認する項目	自社の記入欄
指標名と、会議で判断すること 実績・見込み・目標の区分	
対象期間と、基準にする日付 対象の部門・商品・状態	
元データ・集計単位・計算方法 取消・返品・重複の扱い	
通貨・金額や件数の単位 税込・税抜、比較する期間の条件	
入力・確認の担当と更新期限 集計時刻、未入力と訂正の扱い	
明細や原記録の確認方法 閲覧権限、資料の保存・共有範囲	
変化を見て確認すること 判断する人、定義の見直し日	

未入力・未確認を0として扱わず、分かっている範囲を明記します。指標の変更は、関係者で共有して記録します。

決定事項と、次の行動の記録シート

一つの議題・行動につき記入します。会議後も担当者が参照できる場所に残し、次回は実行の状況と、分かった結果を確認します。

記録する項目	自社の記入欄
会議日・議題・提案者 判断したいことと、確認時点	
使った数字・対象期間・条件 元の明細、事実・仮説・未確認	
決定・保留・中止の内容と理由 保留した場合の確認担当と期限	
実行内容・主担当・支援者 期限・完了条件・関連する記録	
状態・結果・残る課題 支援の要否・次回確認日・判断者	

会議と業務の記録を、vtplus でつなぐ

18・19 ページのシートと、匿名化した資料や業務例をもとに、必要な集計・明細・行動管理と運用を整理し、導入・活用をご相談いただけます。

<https://vtplus.jp/contact/>

参考資料と、本資料の位置付け

会議の設計、指標・行動の整理方法、記入シートは独自の提案です。
議題配分・金額・作業時間の例は架空で、実際の導入事例や成果を示しません。

数字の意味を、関係者で共有する考え方

[IPA / データの共通理解推進ガイド](#)

集計条件と、明細からの確認

[vtplus / かんたん集計・ダッシュボード作成](#)

レポート・グラフ・Excel 出力

[vtplus / IPReportPlus](#)

売上の予算・実績・見込みの確認

[vtplus / 売上管理・予実・入金消込](#)

今日の対応等、業務支援アプリの案内

[vtplus / 業務支援アプリ一覧](#)

発行：株式会社アイプランナー / 2026 年 10 月版

公開情報の確認日：2026 年 10 月 24 日。対応機能・設定・利用条件・費用は、ご利用時にご確認ください。