

# なぜ社員は会議で 意見を出さないのか？

## 注目トピックス

### 01 | なぜ社員は会議で意見を出さないのか

「会議で社員からまったく意見が出ない」という悩みをお持ちの経営者・リーダーは多いのではないのでしょうか。

せっかく会議をセッティングしても、生産的な意見交換がなされないようではあまり意味がありません。

本稿では、会議で沈黙が起きる理由を分析し、それぞれの原因に対する対策を紹介していきます。

## 話題のビジネス書をナナメ読み

### 02 | 「空気」の研究(文春文庫)

私たちは普段、「場の空気」を読んだ行動・言動を求められています。しかし、そもそも「空気」とは一体何なのでしょう。本書は、空気が発生するメカニズムや空気から逃れる方法について考察されている、非常に興味深い1冊です。



## 社会保険労務士法人 未来経営より

### 03 | お問い合わせについて

### 04 | 近況報告

# なぜ社員は会議で 意見を出さないのか

「会議で社員から意見が出ない」理由を分析し、それぞれの原因に対する対策を紹介していきます。

## はじめに

「会議で社員からまったく意見が出ない」という悩みをお持ちの経営者・リーダーは多いのではないのでしょうか。せっかく会議をセッティングしても、生産的な意見交換がなされないようではあまり意味がありません。会議を活性化させるには、どのように進めれば良いのでしょうか。

## 発言がない、または少ない理由

会議で発言がない、もしくは発言が少なく沈黙が多くなる理由として、以下のような事項が挙げられます。

基本的に話し合われている方向で納得している。  
時間が迫っているようなので発言を遠慮している。  
会議で話されている内容や用語が理解できない。  
会議の内容を理解するのに精いっぱい、発言できない。  
議論が早すぎてついていけない。  
上下関係などが厳しく、発言するのが怖い。  
的外れな発言なのではと思い控えている。  
発言しにくい雰囲気がある。  
自分と同じ意見を誰かが発言してくれるのを待っている。  
自分は発言してよい立場なのかどうかわからない。  
会議で話されている内容に興味がない。  
発言すると、役割や仕事がまわってくるのがイヤ。

いかがでしょうか。いくつか当てはまるものがあるのではないのでしょうか。

## 意見を促すための対策

### 【1.ジェスチャーによる意思表示】

基本的に異論がない場合、会議全体の進捗に対し協調性がある場合は、比較的「良性」の沈黙と言えます。その場合、進行役は適宜、参加者に拍手や挙手などジェスチャーを求めることで、沈黙が「賛成や概ね同意」であることを参加者同士で確認できます。

### 【2.事前準備による情報共有】

のように、会議で話し合う内容やレベルを共有していない時でも沈黙が起こりやすくなります。その場合、以下のような事前準備をお勧めします。

- 事前に要点と用語を解説したレジュメを配布する
- 参考資料の該当箇所にフセンを貼っておく
- メインテーマを話し合う場面になったら進行速度を落とし、「今重要なことを話している」ことをアピールする

### 【3.参加者の安全確保】

上下関係が厳しい職場では、このような理由から、参加者が意見を出しづらい状況が生まれます。この場合、進行役が「どのような意見も歓迎します」「参加者は人格的攻撃から守られます」といった宣言をすると良いでしょう。また、以下のような対策も効果的です。

- 机や椅子の配置を工夫する  
(わざと上座下座を設定しない、机を使わないなど)
- 利害関係のない進行役を外部から招く

進行役は、上司の「権力を使った発言」をたしなめ、立場の低い人からの意見を温かく促すことを心がけましょう。

### 【4. 目的の再認識】

などの消極的理由の場合、会議の目的が共有されていないか、参加者の選定が適当でない可能性があります。

- 会議の目的を確認する時間を別途設ける
- モチベーションの高い参加者を再度選定する

会議を活性化させるため、以上の対策を検討されてはいかがでしょうか。

# 「空気」の研究

山本 七平 著

単行本：237 ページ

出版：文春文庫

価格：490 円（税込）

## はじめに

私たちは普段、職場、友人の集まり、家族団らんなどで、「その場の空気を読んだ」言動や行動を求められています。2007年には、「空気読めない」略して「KY」という言葉が流行し、同年の流行語大賞候補にもなりました。本書は、決して目には見えないけれど確かに存在を感じる「空気」の正体を解明した、非常に興味深い1冊です。

## 「空気」の歴史

日本において「空気」が猛威を振るい出したのはおそらく近代化進行期で、徳川幕府時代と明治初期には、少なくとも指導者には「空気」に支配されることを「恥」とする一面があったと思われる。

ところが昭和期に入ると、「その場の空気」を一種の不可抗力的拘束と考えるようになり、それに拘束されたことの証明が個人の責任を免除するとさえ考えられるに至った。

この考えの代表格が、太平洋戦争時の戦艦大和出撃です。

大和の出撃を無謀とする人々にはすべて、それを無謀と断ずるに至る細かいデータ、すなわち明確な根拠がある。だが一方、当然とする方の主張はそういったデータや根拠は全くなく、その正当性の根拠は専ら「空気」なのである。

著者は、太平洋戦争時の戦艦大和出撃は、科学的データではなく「場の空気」で決定されたのだ、といいます。実際に戦後、将校たちに「なぜあのような決断を下したのか」と質問をすると、みんな口を揃えて「あの時の『空気』では、ああせざるを得なかった」と答えると言います。

## 「空気」発生メカニズム

このような「空気」は、一体どのようにして作られるのでしょうか。著者の山本氏は、次のように考察しています。

### 1. 感情移入の絶対化

人や物に感情移入して、対象が望んでいることを予想し、「この予想は絶対に正しい」という確信を持つ。

### 2. 臨在感的把握

人や物の背後に神秘的な存在を感じ、無意識に影響を受けてしまう。  
臨在感：否定的な気持ちがあっても肯定せざるを得ない感覚

### 3. 金縛り状態になる

気づかぬうちに“臨在感的把握”をする人や物から支配され、思考ができなくなる。

著者は、この金縛り状態こそ「空気の支配」だと主張し、以下を例に挙げて説明をしています。

イスラエルでの発掘調査で大量に見つかった人骨を、日本人とイスラエル人のスタッフで処理したところ、日本人スタッフが精神を病んでしまった。周囲は彼のことを「『現場の空気』に耐えられず半病人になった」と表現するだろう。

これは、「日本人スタッフが人骨に何か臨在すると感じ、その感じが無意識のうちに絶対化されて、その結果逆に人骨に心理的に支配されて病的状態になった」と分析できる。

私たちは、このような「空気の支配」から逃れる術は持っていないのでしょうか。

## 「空気の支配」からの脱却方法

著者は、「水を差す」ことによって「空気の支配」から脱却できると主張しています。これは、日常的な会議の場などでも言えるのではないのでしょうか。「意見を出しづらい空気」がある時、勇気を出して「水を差す」人がいれば、その会議が一気に有益な場になります。会議の場では、「何でも言い合える空気」を作ることが心がけましょう。



# 当事務所からの お知らせ

労務管理や助成金などのご相談がございましたら、お気軽に当事務所までお問い合わせください。

## 当事務所へのお問い合わせについて

今回の労務の達人はいかがでしたか？

次回も充実した内容でお届けしていきますので、よろしく願いいたします。

なお、今回の内容に関して、ご不明点やご依頼などございましたら、お気軽にお問い合わせください。

社会保険労務士法人 未来経営	
代表	高山 正
所在地	〒390-0874 長野県松本市大手 4 6 4
営業時間	平日 8:30~17:30
電話	0263-32-2002
FAX	0263-32-7684
メール	info-sr@mirai-keiei.net

## スタッフよりあいさつ

未来経営の小松です。

夏本番の季節となりました。我が家では自家用の夏野菜を栽培していますが、現在、きゅうり・なす・ズッキーニなどが最盛期をむかえており、毎日食卓に何らかの形であがっています。幼いころなすが大嫌いで保育園では泣きながら最後まで残って食べていた記憶がありますが、現在では進んで食べている自分がいて、成長するところも味覚が変わるのかとつくづく感じるこの頃です。天気も良く、また雨も降り野菜にとってはもっと成長し、これからはトマトが色づくのが待ち遠しく思う今日であります。