

## 分科会活動報告書

### 「同調圧力をリデザイン」

ともにつくりあげるしなやかなニッポン  
～わたしの成長を社会の成長へ～

2026年3月9日

# 目次

1. はじめに
2. テーマ設定の背景
3. 課題と影響
  - 3.1 課題
  - 3.2 同調圧力が政治に与える影響
  - 3.3 同調圧力が企業に与える影響
4. 調査内容
  - 4.1 同調圧力について
  - 4.2 同調圧力が会議に与える影響
  - 4.3 変化を起こす手法：ナッジ
5. 提言内容
  - 5.1 提言概要
  - 5.2 助けマスカード
  - 5.3 スコアカード
6. 提言の効果
  - 6.1 トライアル結果
  - 6.2 企業導入のメリット
7. まとめと今後の展望
8. 参考文献
9. 謝辞
10. 付録

## 1. はじめに

### 1.1 目的と課題意識

本提言は、日本社会および企業組織に広く存在する「同調圧力」に着目し、特に会議という日常的な意思決定の場において、意見が表出されにくい要因とその影響を整理したうえで、行動科学の知見を活用した改善策を提示することを目的とする。本検討にあたり、当分科会では、政治を「社会の問題解決のために構成メンバーが意思決定し、実行するプロセス」と定義し、会議を「身近な政治」と位置づけた。そのうえで、会議において多様な意見が活かされにくいと感じられることが多い現状に課題意識を置いた。

### 1.2 検討の背景と目指す方向性

本提言の検討の出発点として、政治に関して日頃気になっている事柄をテーマにブレインストーミングを実施した。税制、選挙、インフラなど多様な社会課題が挙げられた一方で、議論の中で多く示されたのは、不安や不満、諦めといった感情であった。この過程を通じて、政治に対して消極的で、当事者意識を持ちにくい姿勢が存在していることが認識された。議論を深める中で、多くの人が社会や政治に関心を持っていないのではなく、意見を持ちながらも、それを表明することに心理的な障壁を感じている状況が浮かび上がった。

これらの認識を踏まえ、本提言では、「多様な視点から意見が集まり、日本政治が改善されていく実感が持てる社会」を目指す姿として設定した。実現に向けては、「政治」を選挙や行政といった制度的な枠組みに限定せず、企業や組織における会議を最も身近な実践の場と捉え、そこでの個人の行動変容が組織や社会全体へ波及する起点になり得ると位置づけた。

### 1.3 同調圧力の課題と影響の概要

本提言では、意見を持ちながらも表明に至らない状況を生み出している要因として、「同調圧力」に着目した。実際の会議においては、同調圧力の存在により少数意見が表出されにくく、多様な視点が意思決定に十分に反映されていない場面が多く見受けられる。同調圧力は、意思決定の質の低下や革新性の阻害に加え、「発言しても状況は変わらない」という認識を助長し、主体性の低下や傍観者の増加を通じて結果的に組織の生産性にも影響を及ぼす可能性がある。

同調圧力を形成する要素としては、閉鎖性や同質性といった環境要素に加え、承認欲求、知識不足への不安、責任回避といった心理要素が複合的に作用していることが考えられる。当分科会メンバーを含む J-Win 参加者および複数企業の従業員を対象に実施したアンケート調査においても、会議で意見が言えない理由として、知識不足による自信のなさや、発言を控えるような圧力を感じた経験が多く挙げられており、心理要素の影響が大きいことが確認された。

### 1.4 行動科学に基づくアプローチ

これまで、意見を言いやすい環境づくりにおいては、心理的安全性の向上を目的とした研修やマインドセットの変革が主に実施されてきた。しかし、分科会での議論を通じて、人の内面や価値観の変容には時間を要すること、また強制力を伴う手法は反発を招く可能性があることから、これらのアプローチのみでは同調圧力の解消に限界があるとの認識に至った。

そこで本提言では、個人の意識変革に依存するのではなく、行動を自然に後押しする仕組みによって場を変える方法として、行動経済学に基づく「ナッジ」に着目した。さらに、同調圧力およびナッジの専門家へのヒアリングを通じ、制度や構造への働きかけが有効であるとの知見を得た。

### 1.5 具体的な提言「会議助けマス！」

これまでの検討を踏まえ、会議における同調圧力をリデザインする具体策として「会議助けマス！」を提案する。本提言は、会議中の行動を支援する「助けマス！カード」と、会議の変化を可視化する「スコアカード」で構成される。助けマス！カードは、参加者に役割視点を与えることで発言のきっかけを生み出し、スコアカードは、会議の質や参加状況を可視化・評価することで、成功体験の蓄積と行動変容の促進を支援する仕組みである。

試行の結果、意見の言いやすさや結論への納得度が向上し、多様な視点が交わることで意思決定の質が高まる可能性が示された。

### 1.6 本提言の意義

本提言は、企業における会議の質の向上を通じて、生産性や新たな価値創出の可能性を高めるだけでなく、個人の行動変化の積み重ねが組織風土に影響を与え、ひいては社会全体の意思決定の質の向上につながる可能性を有している。同調圧力が生じにくい構造を自らつくり上げるといふ個人の挑戦を通じて、多様な意見が自然に集まる企業や社会を広げていくことは、しなやかに進化していく日本社会の実現につながるものと考えられる。

以上を踏まえ、次章以降では、テーマ設定の背景や仮説を整理し、同調圧力によって生じている課題とその影響を明らかにする。そのうえで、調査結果に基づき、行動科学を活用した具体的な提言内容とその効果について詳細に論じていく。

## 2. テーマ設定の背景

分科会活動を始めるにあたり、我々は手始めに「政治について気になっていること」について「イメージ」「課題」「問題」「期待すること」「思い」など、思いつくままに自由に意見を出し合ってみた。

そこで浮き彫りになったのは、税金や選挙、インフラ、教育、福祉など、幅広くさまざまな関心を持ちつつも、誰もがどこか政治を自分事にできず、積極的に関わることを避けながら、不安や不満、諦めを抱いているという事実であった。

そして、自分の意見が言えない要因として、少数意見の持ち主が多数意見に同意するように暗黙のうちに強制される無言の圧力、「同調圧力」が大きくかかっているのではないかとの仮説を立てた。同調圧力組織にとって有益な意見が出ないなど、悪い意味で捉えられることが多い。一方で対立を減らし、有事の際に指示がなくても協力できるなど、調和の側面もあるのではないかという意見が出た。両側面がある同調圧力≒調和であるが時代は変化し、多様性やチャレンジが推奨され、スペシャリストが評価される時代となった。これまでの同調の歴史を尊

重しつつ、時代の流れに合わせて新しい形に作り替える、同調を場面場面で柔軟に使い分ける必要性をメンバー一同感じた。

「私自身」が自分事として誰かに遠慮することなく意見を言い、周囲に対しても意見の発信を促すことができる。このような変化を起こすことで、社会全体で様々な意見が増え、日本がより良くなっていく実感が持てるようになるのではないかと考え、提言のテーマとして「同調圧力をリデザイン ともに作りあげる“しなやかなニッポン”～私の成長を社会の成長へ～」を設定することとした。

### 3. 課題と影響

#### 3.1 課題

当分科会では、政治に対する不満や無力感が広がっている現況を変えるため、最終ゴールの軸を「日本をもっと好きになる」と設定し、政治に対して消極的・他人事化している現状への問題意識を出発点として、“ありたい”と“現状”のギャップを整理した。

議論にあたって、社会・個人・環境の三つの観点から構造的に整理し、課題の特定を行った。

##### ■ありたい姿

<社会>

多様な視点から意見が集まり、日本政治が改善されていく実感がもてる社会

<個人>

政治を自分事として捉え、自らの意見を持ち、発信・行動に移すことができる人が増えている状態

<環境>

反対意見や少数意見も尊重され、挑戦や心配に対しても寛容である環境

##### ■現状

<社会>

自分の声が意思決定に反映されている実感が乏しく、政治への期待感が低下している社会

<個人>

不満は抱いているものの明確な意見を持たない、あるいは意見を持っていても発信・行動に移せない人が多い状態

<環境>

多様な価値観を受容する土壌が十分とは言えず、失敗に不寛容で政治に関する議論がオープンに行われにくい環境

当分科会では政治を狭義の「政（まつりごと）」に限定して考えるのではなく、「社会の問題解決のため、構成メンバーが意思決定し実行するプロセス」と再定義した。この定義に基づき、企業活動における意思決定の場、特に「会議」を身近な政治の場として位置づけた。

我々自身の実体験および議論を通じて、会議の場において多様な意見が十分に創出されない主な要因として、①対立を避ける傾向、②当事者意識・関心の不足の二点を特定した。また、これらの背景には、組織に存在する“同調圧力”が影響していることに着目した。

企業において、個人が遠慮や委縮なく意見を表明できること、さらに周囲に対しても発言を促す行動がとれることは、組織の健全な意思決定およびイノベーション創出には不可欠である。このような行動変容は、当分科会がテーマとして掲げる「私の成長を社会の成長へ」にも直結する。一人ひとりの意識と行動の変化が企業や組織を変え、ひいては社会・行政へと波及することで、前述の“ありたい姿”に近づくと考え、当分科会では、“同調圧力”のあり方を変革することを本提言における主要課題として設定した。

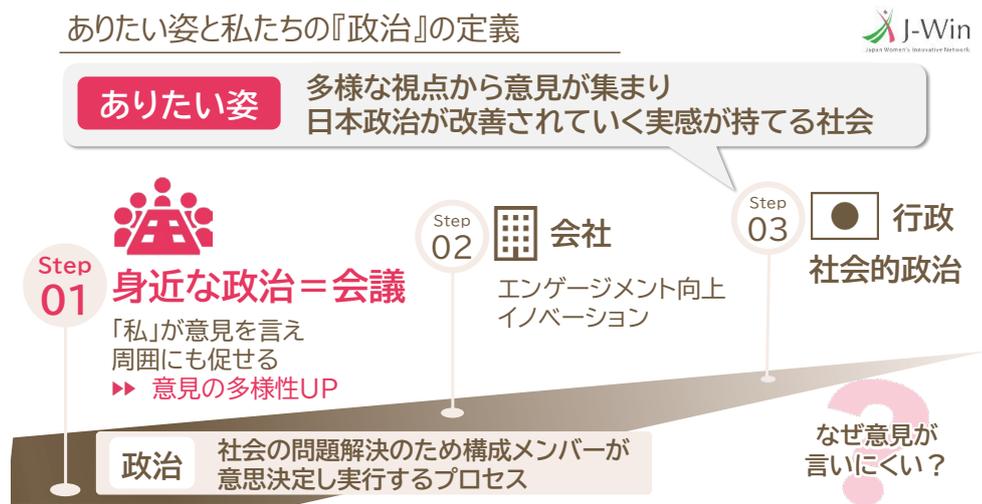


図 1 ありたい姿と私たちの「政治」の定義 (P1 作成)

## 3.2 同調圧力が政治に与える影響

### 3.2.1 同調圧力と政治に関する知見

同調圧力と政治の関係について、『同調圧力 デモクラシーの社会心理学』の中では、同じような考えを持つ人の集団が議論をすると、議論する前に比べてより極端な結論に至りやすくなる「集団極性化」の現象が指摘されている。引用されている米国の巡回裁判区の裁判官の行動に関する研究では、共和党指名の裁判官 3 人の合議体は、共和党指名の裁判官 2 人と民主党指名 1 人の裁判官の合議体よりも、産業界の強い要請に従って連邦機関の決定を取り消す可能性が高かった。

また同著は、立法が同調圧力を介して規範的な行動にシグナルを与え、直接的な懲罰を介さずとも特定の行動を引き起こしたり阻害したりする効果について述べている。たとえば公共の場で喫煙を禁じる州法が施行されたアメリカの 3 つの州では、ほとんど違反の申し立てを受けることなく、高い割合で公共の場における遵守を確認できたという。法律が「公共の場での喫煙は誤りである」というメッセージを暗示したこと、また喫煙行為は比較的違反者が発見、指摘されやすいことが相乗して、禁煙法は高い実効性を有したと考えられる。

利害を共有した共同体のメンバーであるという認識が広く持たれていれば、たとえ法の形を取らずとも、規範的とする行動を自発的に取らせることも可能である。『同調圧力の正体』では、新型コロナウイルスの対応において、自治体の「協力要請」というあいまいな呼びかけでも営業自粛や往来制限に一定の効果を得られたことを挙げ、日本社会全体が共同体型組織の側

面を強く持っている」と指摘している。

### 3.2.2 日本における政治課題と同調圧力

このように同調圧力と政治的な意思決定は深い関係を持つが、私たち個人の政治意識にはどのような影響を及ぼすだろうか。最も身近な「社会の問題解決のため、各人が意思決定し実行するプロセス」として、私たちは日本人の投票行動やそれを支える政治意識について調査することとした。

表 1 に平成 29 年から令和 6 年にかけての衆議院議員選挙の年代別投票率を示す。若年層ほど投票率が低く、特に 10・20 代（赤枠）は 50～70 代（青枠）に比べると 20～30 ポイント低い投票率に留まっている。

表 1 日本の衆議院議員選挙における年代別投票率

年	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代以上	全体
R6	39.43	34.62	45.66	52.66	59.16	68.02	60.42	53.85
R3	43.23	36.50	47.13	55.56	62.96	71.38	61.09	55.93
H29	40.49	33.85	44.75	53.52	63.32	72.04	60.9	53.68

出典：衆議院議員総選挙における年代別投票率の推移

([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000255967.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000255967.pdf)) 2026/2/22 参照

公益財団法人日本国際交流センターが行った『アジア 10 カ国の若い世代の政治に対する認識と関与（2023 年）』調査によると、日本はインド・台湾・韓国等のアジア諸国の中で若年層（10～30 代）が「投票は国の政治に影響を及ぼしている」に「とても及ぼしている」「ある程度及ぼしている」と回答した割合が 54%と極めて低い。「普段から政治的な事柄を話題にしたり議論したりする」に「よくする」「たまにする」と回答をした人は 31%で、2 番目に低い韓国とも 20 ポイント差があった。

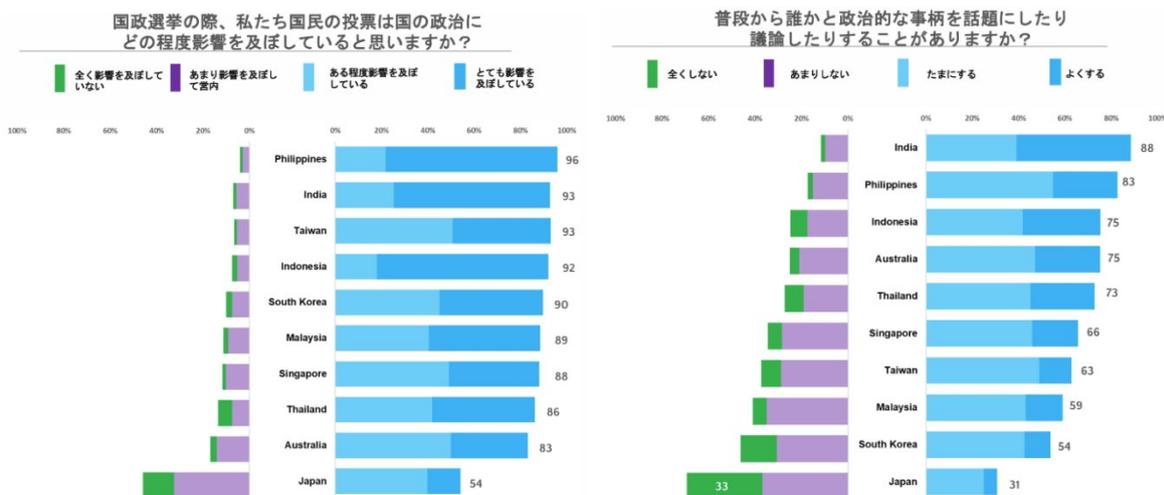


図 2 若い世代の政治に関する意識（投票影響度、政治話題の頻度）

出典：『アジア 10 カ国の若い世代の政治に対する認識と関与』

([https://jcie.or.jp/data/media/Democracy/DF\\_Survey2023\\_jp.pdf](https://jcie.or.jp/data/media/Democracy/DF_Survey2023_jp.pdf)) 2026/2/22 参照

日本の若者は政治への関心が低く、また社会への不満や課題意識も少ないのだろうか。子ども家庭庁の実施した『我が国と諸外国のこどもと若者の意識に関する調査（令和5年度）』（図3）からは、異なる姿が浮かび上がってくる。本調査で「こどもや若者が対象となる政策や制度についてはこどもや若者の意見を聴くようにすべき」に「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した割合は、日本・米国・ドイツ・フランス・スウェーデンでほぼ変わらない一方、「社会をよりよくするため、私は社会における問題の解決に関わりたい」に同じ回答を行った割合は日本が最も低く、最も高いドイツと30ポイント差があった。「将来の国や地域の担い手として積極的に政策決定に関わりたい」への回答でも同様の傾向が見られた。

「自分は政治に対して有効な働きかけができる」と感じる度合いを「政治的効力感」という。若い世代が政治的効力感を感じている国で行われた施策について、さらに調査を行った。

(d) こどもや若者が対象となる政策や制度についてはこどもや若者の意見を聴くようにすべき (a) 社会をよりよくするため、私は社会における問題の解決に関わりたい

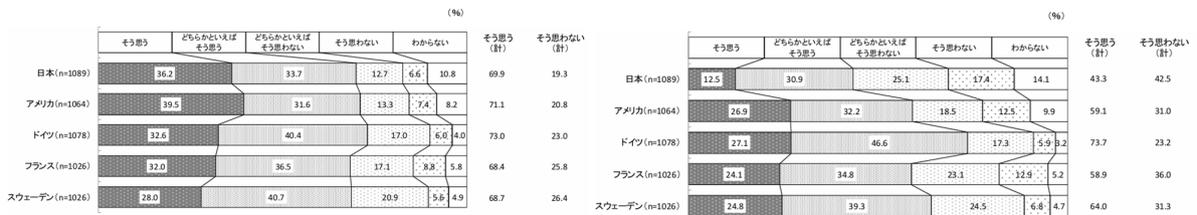


図3 若い世代の政治に関する意識（課題意識、政治的効力感）

出典：我が国と諸外国のこどもと若者の意識に関する調査（令和5年度）

[https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic\\_page/field\\_ref\\_resources/01dd209f-ae76-4fcc-bebe-50f23bb0e59c/c8274924/20240626\\_councils\\_shingikai\\_iken\\_senmon\\_01dd209f\\_09.pdf](https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/01dd209f-ae76-4fcc-bebe-50f23bb0e59c/c8274924/20240626_councils_shingikai_iken_senmon_01dd209f_09.pdf) 2026/2/22 参照

国政選挙での投票率が約80%に及ぶドイツでは、中等教育から実際の政党・政策に関する授業を行い、選挙権は16歳から付与される。豪州は国民に投票の義務があり、罰金を設けることで90%近い投票率を達成している。これは立法のシグナルを用いて投票行動を規範化し、国民に広く同調圧力を生じせしめた例と言えるだろう。

政策立案の段階で国民の参加率を高め、政治的効力感に寄与したと思われる仕組みとして、台湾の行政プラットフォーム「Join」がある。「Join」は、自分自身のアイデアを提案し、60日以内に5,000人の賛同を得られた場合、その提案に対して行政の関連部門は、2カ月以内に書面により回答するルールで運用されており、行政参加への活発化・透明化に貢献している。

日本には国全体に適用された投票・行政システムの事例は少ないが、国政選挙投票率が全国的に高い山形県では、学校への出前講座や家族での投票呼びかけなど、行政による若年層向け啓発活動を行っている。平成28年の『18歳選挙権に関する意識調査』（総務省）では、親と一緒に投票所に行った経験がある人では、経験のない人よりも投票率が20ポイント以上高くなっており、家族の政治的関心の高さは本人の投票意欲に影響を及ぼすことが示唆されている。

私たちが調査した日本における政治的行動と同調圧力の関係について、図4にまとめた。政

治についての会話・投票といった比較的積極度が低い行動は無関心や自己効力感の低下によって阻害される一方、教育や家族の影響といったソフトな同調圧力で促進される。陳情・要望といった従来であればハードルが高いと思われる行動も、自治体に取り入れられ始めているブロードリスニングの仕組みで参画しやすい状況となりつつある。一方で、議員への立候補など高い積極度が求められる行動には、女性議員を定率にするクォーター制などが案としてはあるものの、日本にはまだ有効性の高い取組がほとんどないように見受けられた。

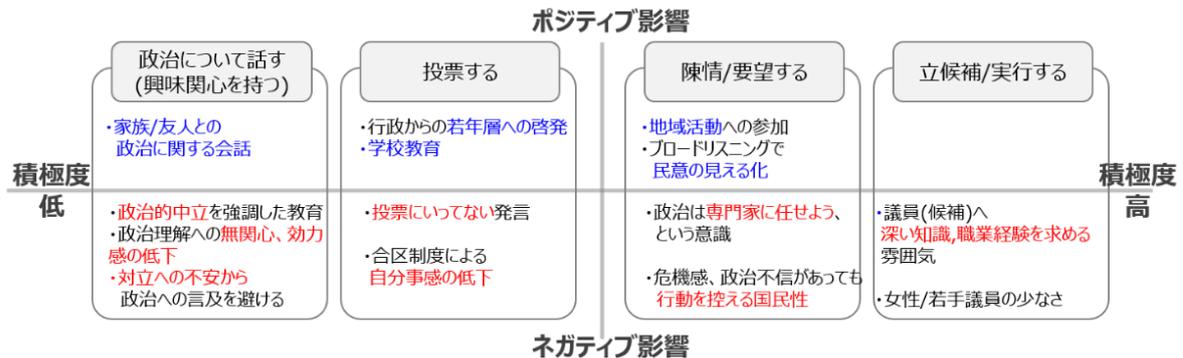


図 4 同調圧力が個人の政治的行動に及ぼす影響 (P1 作成)

### 3.3 同調圧力が企業に与える影響

同調圧力が企業、主に会議の場で与える影響として『意思決定の質の低下』、『創造性・革新性の低下』、『主体性・生産性の低下』が挙げられる。

一つ目は、意思決定の質の低下である。同調することは、人間にとって合理的である場合もある。世の中のすべての情報を知ることはできないし、他人の判断が入手しうる限り最大の情報である場合があるからだ。しかし同調が発生することで、あらゆる集団において情報の総量を減少させ個人や集団を誤った方向へ導く恐れもあるのである。ヒトラーなどの枢軸国が失敗したのも、民主主義の方が細かい点まで調べ異論を出す能力が高く、過去の指針や行動方針を修正できたからともいわれている。そのため同調が発生する会議においても、情報の総量が低下し、正しい判断を下す可能性が低くなると考える。

二つ目は創造性・革新性の低下である。これは一つ目にも関連するが、情報の総量が減少する＝様々な角度からの意見が減少することの結果ともいえる。つまり多角的な視点がない環境では、イノベーションは起きないということである。また同調が発生する集団では、何もしない方が得という状況になりやすい。日本の閉鎖的で同質的、個人と集団が分離されない未分化（詳細については後述）の環境では共同性主義というものが発生する。これは合理的でないにも関わらず、共同体を維持・強化しようとする価値観である。共同性主義がはびこる環境では、共同体の引き締めのために忠誠心や序列に従うことが求められ、同調圧力が発生する。輪を乱さないことが重視され、減点主義が採用される。つまりあえて出る杭になったり、減点主義の環境で挑戦したりすることが単なるリスクになってしまう。結果として、創造性・革新性が低下することは明らかである。90年代に社会構造がモノづくりからITにシフトしていった。モノづくり主体の時代には熟練であることに価値の重きが置かれていたが、IT化が進み創造力

や専門知識が求められる時代となった。創造性・革新性は企業成長の要になっているといえる。アメリカがこの年代に V 字回復したのはイノベーションや起業が機動力であった。そのため現代社会で、企業の創造性・革新性が低下することは、成長の頭打ちを意味するのではないだろうか。

三つ目に主体性・生産性の低下である。これは前述した 2 点の結果ともいえる。最適な選択ができなければ、企業は多くの機会を失い生産性は低下する。何もしない方が得という状況では人々は与えられたこと以上の仕事をするモチベーションや自己効力感が低下し、主体性も低下する。また言いたいことが言えないために人間関係が悪化することも考えられる。結果として、生産性が低下してしまう。

以上により同調圧力の発生は、組織の成長・健全性の阻害要因となりうると言える。



図 5 同調圧力が企業に与える影響 (P1 作成)

#### 4. 調査内容

##### 4.1 同調圧力について

###### 4.1.1 本項の目的

米国の憲法学者であるキャス・サンスティーンは、「人々がなぜ、どのように同じ方向へ動くのか」という問いについて論じている『同調圧力：デモクラシーの社会心理学』にて、「『同調圧力』とは、**集団における少数意見の持ち主が、多数意見に同調するように暗黙のうちに強制される『無言の圧力』である**」と定義している。本項では、多様性を阻害していると考えられる「同調圧力」の正体や要因、デメリットを明らかにする。また、「同調」や「調和」により人々が同じ方向へ動くことによるメリットとも比較し、同調圧力をリデザインするための参考とする。

###### 4.1.2 同調圧力の発生要素

まず、同調行動が生じる背景として Deutsch, M., & Gerard, H.B. (1995) は情報の影響と規範的影響があると提唱している。情報の影響とは正しい判断を行いたいという欲求によるもので、規範的影響は他者からの欲求に応えたいという欲求によるものである。本分科会ではそれぞれ「関心・知識不足」「承認欲求」とし同調圧力を発生させる心理要素と位置づけた。

一方で、太田肇著『同調圧力の正体』では、同調圧力の根本的原因是は、合理的でないにも関

ならず、共同体を維持・強化しようとする価値観「共同体主義」があり、共同体主義を発生させる要素として、「閉鎖性」「同質性」「未分化」があると指摘している。本分科会では、共同体主義を発生させる三要素と外的要因に位置づけ「環境要素」とした。

さらに、先に述べた心理要素とは別に共同体を維持する中で、ネガティブな側面を生み出している「責任を負いたくない、誰かに任せておいた方が得」という考えを「他人任せ」とし、共同体主義をより強化する要因として「心理要素」に追加した。(図6)

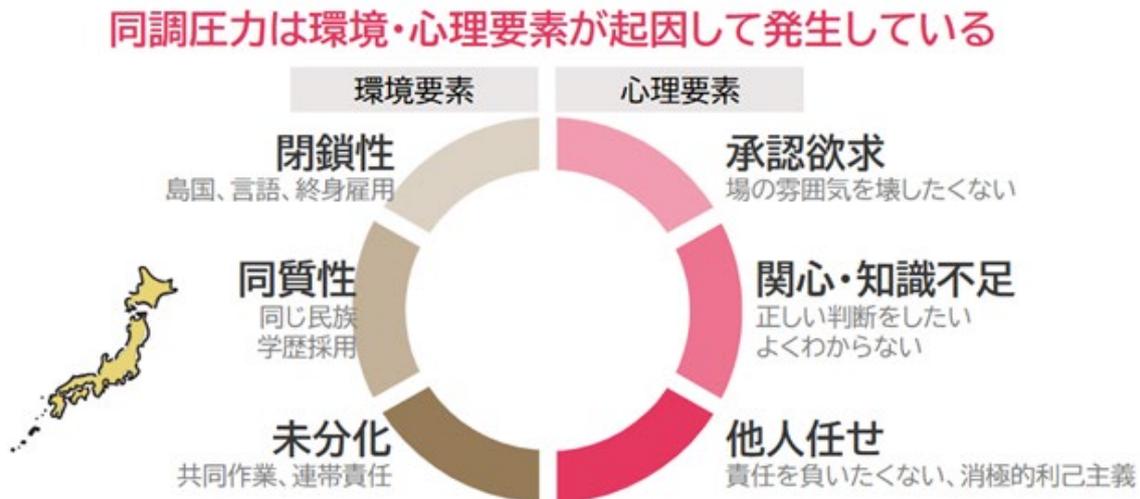


図 6 同調圧力の発生要素 (P1 作成)

出典：太田肇(2021)『同調圧力の正体』PHP 研究所 キヤス・サステイーン(2023)『同調圧力 デモクラシーの社会心理学』白水社

#### 4.1.3 「閉鎖性」「同質性」について

「閉鎖性」「同質性」とは、90%以上が日本人で構成される日本は言語も文化も日本人のみとなり、他の文化や制度を受け入れにくいという背景がある。また、企業としては終身雇用制を採用していることで、転職率も低く社外から隔絶され、閉鎖的になるという側面もある。

#### 4.1.4 「未分化」について

「未分化」とは、個人が組織や集団に溶け込む状態のことをいい、個人を守る防波堤がない状態をいう。そのため、共同体の中で、だれかが突出すると他のメンバーが割をくう、また、逆に誰かがサボるとそのしわよせが他のメンバーに及ぶ状態につながる。

#### 4.1.5 「他人任せ」について

共同体組織はゼロサムの原理に支配されており、そこではだれかが得をすれば誰かが損をし、齟齬が及ぶという関係にある。そこに「何もしない方が得(消極的利己主義)」という功利的態度が発生する要素がある。政治を一般的な「まつりごと」に制限して考えるのではなく、「政治を社会の問題解決のため、構成メンバーが意思決定し実行するプロセス」と定義し、政治を、身近な「会議の場」として捉え、議論を進めた私たちにとって、「私自身」が、自分事化された会議に参加し、誰かに遠慮することなく意見を言い、周囲に対しても意見を促すことが

できるようになるような「あるべき姿」を目指す上で、同調圧力をより強めてしまう要素として、他人任せ（消極的利己主義）にも焦点を当てるべきと考えた。

#### 4.1.6 各国比較

本分科会での議論の初期においては、同調圧力の発生要素は、感染症の拡大や大規模災害などの有事の際に集団的な行動が必要となることから「自然災害」が団体行動と結びつき、それが同調圧力を強化させているのではないかと考えていた。また、一神教の欧米と多神教の日本を比較すると、同調圧力の原因となる共同体主義の「ソト」に一神教という神の存在がある欧米などは同調圧力が弱いのではないかと考え、「宗教」も同調圧力の発生要素になると考えた。

共同体に入ると、共同体への忠誠心や共同体の序列に従うなど、共同体維持のために和を乱さないよう行動し、それを他者にも押し付けてしまう。このことが、同調圧力をさらに強化し、チャレンジしない・反対意見を言わないなどイノベーションの阻害要因となり悪循環に陥る。その悪循環を解消するためには、同調圧力を感じたとしても自分の意見を主張できる「個人主義」や他者からの圧力にも屈せず自己を尊重することができる「自己効力感」などの心理面と相関があるのではないかとという仮説のもと調査を行った。

調査の結果、同調圧力は各国に共通する心理だが、強さと現れ方は文化・教育・宗教・災害環境で変わる。日本をはじめとしたアジア圏では個人主義指数や自己効力感は低～中程度である一方、米国や欧州では個人主義指数・自己効力感が高く、同調圧力を感じても自身の意見や存在を尊重できる心理状態にあると考えられる。(図7)

	同調	個人主義指数	自己効力感	自然災害	宗教
国名	同調に関する各国の事例	Geert HofstedeがIBM従業員への大規模調査を元に構築した、国ごと文化傾向を定量化する理論	PISAの生徒アンケートに含まれる「(学習に関する)自己効力感/指標/World Values Surveyの「自分の人生をどの程度コントロールできるか(自由裁量/統制感)」	自然災害の発生頻度が自己効力感や同調圧力に与える影響を確認するために比較(International Disaster Database・保険会社の申請件数より)	宗教と同調の関係を調べるため各国の宗教の割合
日本	・空気を読む文化や和をもって貴しとなす/農耕民族	46	低 失敗回避や他者比較の強さから自己効力感が伸びにくい。努力の積み上げで傾向。	高(地震・津波・台風) 災害発生が多く、洪水・暴風が件数の大半。日本は地震・台風の複合リスクが顕著	・仏教:57%、その他(神道など)36%
中国	儒教の「和」の思想/権威主義(共産党一党体制)/「漢民族」としての統一した民族意識を強調/同一性(ナショナルな同調意識)を推進	20	中 急速な達成経験の共有と集団的効力感が背景。学齢層では学習関連の効力感が成績と強く結び付く。	高(洪水・土砂・台風) 近年、大規模洪水・熱波など多発。EM-DATや再保険レポートでアジアの中でも件数が多い。→人口の多さが影響?	・無宗教:52%、中国民間宗教:21% 仏教:18%
韓国	異なる行動による仲間外れへの周囲と足並みを揃えることで安心感/流行や世間の潮流に対して非常に敏感/儒教的規範(年功序列・長幼の序)を求められる	18	中 中受験・就業での「型」に沿った効力感「は強いが、汎用的効力感は二極化しやすい。	中(台風・洪水) 同じ東アジアでも日本・中国ほどの件数ではないが、水害中心に定期的に発生	・無宗教:56%、プロテスタント:17%、仏教:16%、カトリック:6% 中国民間宗教:21%、仏教:18%
米国	「ポリティカルコネクトネス(炎上を恐れて多数意見に合わせる)/失言や問題発言にコンセンサスが形成されると一斉に糾弾やボイコット「キャンセルカルチャー」	91	高 失敗許容・挑戦奨励の文化に支えられ、課題達成の見通しを持ちやすい	高(ハリケーン、洪水、山火事) 年間イベント数・損害規模ともに世界トップ級	・キリスト教:62%(プロテスタント40%、カトリック19%、その他3%)、 無宗教:28~29%、非キリスト教宗教:6~7%(ユダヤ教、イスラム、仏教、ヒンドゥー教など)
欧州	個人主義の価値観が強く、個人の自由や自主性が尊重/自由に発言できる半面、社会的な常識や多数派の価値観から外れると批判の対象	英国:89、オーストラリア:90、ドイツ:67...	高 イギリス:自己表現文化と教育で比較的高め。ドイツ:自主性教育と制度的セーフティネット、熟慮型の効力感。教育制度の安心感が「やればできる」の実感を下支え。	中(暴風・洪水・熱波・山火事) 近年は洪水・熱波の頻度・影響が拡大する一方、米国や東アジアよりは件数が少ない	・イギリス:キリスト教46%、無宗教37%、イスラム6% ・ドイツ:キリスト教47%(カトリック:23、プロテスタント21%)、イスラム5~7%

図 7 同調圧力の各国比較

引用 : Japan's View on Individualism, Culture, and Personal Relationships(<https://sites.psu.edu/global/2018/11/04/4908/>)

Natural Disasters Data Book 2021([https://www.adrc.asia/publications/databook/DB2021\\_e.php?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.adrc.asia/publications/databook/DB2021_e.php?utm_source=chatgpt.com))

WVS Database(<https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>) 2026/2/28 参照

#### 4.1.7 「同調」がもたらすメリット・デメリット

「同調」は、個人には集団に溶け込みやすく社会的適応を助け、対立を避けて心の緊張を下げる利点がある。集団では協力や調和を促し、結束を強めて目標を継続的に遂行し、生活基盤を支え合える。社会全体では戦後などインフラが未熟な時期に秩序維持と経済成長を後押しした。一方で、他者から「同調」を強制されると、自己主張を抑え自己否定や疲弊を招き、意思決定の質低下、危険な判断や決められない状態、情報不足やイノベーション阻害、排斥・いじめを生み、極端には独裁につながる。近年は弊害が目立ちやすい。メリットを活かすには、目的・根拠を共有しつつ反対意見も安全に言える場を整え、「同調」を「思考停止」ではなく「協働」の手段に変えることが重要だ。(図8)



図8 「同調」のメリット・デメリット

#### 4.1.8 太田肇教授へのインタビューを通じて

同調圧力を組織論の観点から研究している同志社大学太田肇教授へのインタビューを行った。インタビューの目的は同調圧力が生まれる要素を明らかにするとともに、多様な意見が反映される社会を実現するための解決策について議論することであった。太田教授は、同調圧力の根源には「知識不足」や「対立への不安」に加え、「消極的利己主義」が存在すると指摘した。これは、責任を回避するため“何もしない方が得”という心理であり、日本の組織文化の中で顕著に表れる傾向だという。

同調圧力を強める構造として太田教授が重視するのは、「閉鎖性」「同質性」「未分化」という三つの要素である。同質性が高い集団では意見の多様性が生まれにくく、未分化な組織では役割や責任が曖昧なまま同調が広がりやすい。太田教授は、これらを打破するための実践策として「多元的所属」を挙げた。人が複数のコミュニティに関わることにより、不安感が軽減され、異なる価値観が自然と流入し、同質性が下がるためである。副業やテレワーク、地域活動

への参加など、外部のつながりを増やす環境整備が効果的だと述べている。

また、会議や組織運営の観点では、意図的に反対意見を提示する役割を設ける、評価制度を可視化し心理的安全性を確保する、といった仕組みづくりが重要とされた。とりわけ「評価権の棚上げ」や「大きな違反がない限り単位（評価）を保証する」など、個人が不利益を被らない制度設計は、同調圧力の抑制に大きく寄与すると強調された。

さらに、太田教授は価値観の変容には時間がかかる一方、構造や制度を変えることは即効性があると指摘した。海外の事例として、イタリアの家族主義的だが個を尊重する働き方や、中国に見られる対等な関係性などを紹介し、日本の組織が抱える序列的な風土との対比を示した。役割が人格的序列に結びつく日本では、上位者に意見しづらい環境が同調圧力を生む。これに対し、リバースメンタリングなど上下双方向のコミュニケーション制度は実質的なフラット化を促すとした。

最後に、同調圧力を乗り越える“経験”そのものが行動変容を後押しする点も強調された。一度意見を表明し周囲から支持される体験は自己効力感を高め、他の場面でも同調圧力に屈しない行動へとつながる。加えて、集団内に常に2～3人の新規メンバーを入れ替えることは、閉鎖性の緩和に寄与するという。

本インタビューを通じ、同調圧力の問題は個人の心理だけではなく、組織構造・制度・社会的慣行に深く根差していることが明らかとなった。多元的所属や評価制度の改善など、構造面の改革が多様性を尊重する社会の実現に向けた鍵となる。

## 4.2 同調圧力が会議に与える影響

### 4.2.1 アンケートの目的と実施の背景

当分科会では、政治という大きな社会システムの停滞感や漠然とした不満が、本来当事者であるはずの個々人が政治に対して“意見を言わない・意見を持たない”のが原因であり、これらの“意見を言えない・持てない”の根本を生み出しているのが、“意見を言わない”ことを是とする同調圧力によるものと考えている。

この同調圧力は、政治活動や所属集団の意思決定への参画に関してはマイナスに働いているが、社会生活を広く見た場合は必ずともその通りではなく、暗黙的なマナーや秩序の構築などプラスの働きもある。政治についてマイナスに働いている同調圧力を、ちょっとした働きかけによる行動変化によってプラスの力にリデザインする仕組みを模索するため、政治を“自分の所属集団における意思決定のプロセス”と定義し、ビジネスマンとして身近な所属集団における意思決定の場へのプロセス、つまり会議への関与の実態を明らかにする。

### 4.2.2 アンケートによって明らかにすること

自分の所属集団における意思決定への関与・参加実態と課題感

《全体》

- ・（発言の機会がある）会議への参加頻度
- ・（発言の機会がある）会議での発言実態
- ・（発言の機会がある）会議での発言実態における課題感

《分岐1》会議で積極的に発言しているひとを対象

- ・自分が積極的に発言できている理由
- ・自分以外のメンバーの発言頻度に対する満足度
- ・積極的に発言をしている人が考える自分以外のメンバーが発言をしない理由

《分岐2》会議で積極的な発言をしていないひとを対象

- ・積極的な発言ができていない理由
- ・積極的な発言ができない現状を改善する意欲

#### 4.2.3 アンケート実施期間と回答者

■アンケート形式：Web アンケート

■回答期間：2025年12月15日~12月24日

■回答者：J-Win ハイポテンシャルネットワーク人 138人

協力企業従業員 117人、計 255人

協力企業：一覧

株式会社 ADEKA 樹脂添加剤開発研究所

サッポロビール株式会社 群馬工場製麦部

サッポロビール株式会社 原料開発研究所

株式会社ブリヂストン 東京 AC タイヤ製造所 技術品質保証課

SMBC コンシューマーファイナンス株式会社 CX 推進部

#### 4.2.4 アンケート結果

《全体》

【会議への参加頻度】

Q.あなたが職場で会議に参加する頻度を教えてください。(オンライン、対面の種類は問いません)SA,N=255

	回答数(n)			%		
	全体	HPN メンバー	協力企業 従業員	全体	HPN メンバー	協力企業 従業員
全体	255	138	117	100.0	100.0	100.0
週に複数回	158	115	43	62.0	83.3	36.8
週に1回程度	43	12	31	16.9	8.7	26.5
月に数回	44	6	38	17.3	4.3	32.5
ほとんどない	10	5	5	3.9	3.6	4.3

【会議での発言実態】

Q.会議でのあなたの発言状況を教えてください。(オンライン、対面の種類は問いません)SA,N=255

	回答数(n)			%		
	全体	HPN メンバー	協力企業 従業員	全体	HPN メンバー	協力企業 従業員
全体	255	138	117	100.0	100.0	100.0
積極的に発言している	89	62	27	34.9	44.9	23.1
必要なときだけ発言している	138	70	68	54.1	50.7	58.1
あまり発言しない	19	6	13	7.5	4.3	11.1
ほとんど発言しない	9	0	9	3.5	0.0	7.7

【会議での発言実態における課題感】

Q.あなた自身の現在の会議での発言状況に満足していますか？ SA,N=255

	回答数(n)			%		
	全体	HPN メンバー	協力企業 従業員	全体	HPN メンバー	協力企業 従業員
全体	255	138	117	100.0	100.0	100.0
とても満足	20	12	8	7.8	8.7	6.8
ある程度満足	161	93	68	63.1	67.4	58.1
やや不満 (できれば改善したい)	65	27	38	25.5	19.6	32.5
とても不満 (改善したい)	9	6	3	3.5	4.3	2.6

≪分岐1≫ 会議で積極的に発言しているひとを対象

【自分が積極的に発言できている理由】

Q.会議での発言ができていると回答した方にお聞きます。なぜ積極的に発言できているのだと思いますか？ MA,n=227

	回答数(n)	%
全体	227	100.0
役割上、発言する必要がある	153	67.4
職場の雰囲気が発言を歓迎している	71	31.3
大勢の前で発言することにプレッシャーを感じない	57	25.1
自分の考えを言語化する習慣がある	48	21.1
知識・経験に自信がある	35	15.4
その他	8	3.5
特に意識していない	20	8.8

【自分以外のメンバーの発言頻度に対する満足度】

Q.会議における周囲のメンバーの発言の積極性について、あなたはどの程度満足していますか。SA,n=227

	回答数(n)	%
全体	227	100.0
とても満足	9	4.0
ある程度満足	117	51.5
やや不満 (できればもっと積極的に発言してほしい)	88	38.8
とても不満 (もっと積極的に発言してほしい)	13	5.7

【積極的に発言をしている人が考える自分以外のメンバーが発言をしない理由】

Q.周囲のメンバーにもっと積極的に会議で発言してほしいと回答した方にお聞きます

どうして、周囲のメンバーは会議で積極的に発言できないのだと思いますか？ MA,n=101

	回答数(n)	%
全体	101	100.0
自分には関係ない・誰かが発言すると思った	70	69.3
議題に関して意見がなかった	51	50.5
話題に対する知識がなく、自信がなかった	49	48.5
会議の人数が多く緊張する・手を上げづらい	45	44.6
発言するきっかけやタイミングがつかめなかった	43	42.6
自分の意見では何も変わらないといった諦めがあった	25	24.8
話す技術に自信がなかった	22	21.8
相手の話が理解できなかった	22	21.8
話す機会がなかった (発言を求められていない)	21	20.8
緊張する相手(上位職・専門家・初対面の人)がいた	20	19.8
意見を言うことで場の空気や相手との関係性が悪くなると思った	17	16.8
相手の意見に反論・否定することになるため躊躇した	17	16.8
その他	5	5.0
分からない	0	0.0

《分岐2》会議で積極的な発言をしていないひとを対象

【積極的な発言ができていない理由】

Q.会議で「あまり発言しない」または「ほとんど発言しない」と回答した方にお聞きます。

会議で発言が積極的にできない理由を教えてください。MA,n=28

	28	
	回答数(n)	%
全体	28	100.0
話題に対する知識がなく、自信がなかった	12	42.9
会議の人数が多く緊張する・手を上げづらい	12	42.9
話す技術に自信がなかった	11	39.3
話す機会がなかった（発言を求められていない）	11	39.3
発言するきっかけやタイミングがつかめなかった	7	25.0
緊張する相手(上位職・専門家・初対面の人)がいた	6	21.4
自分には関係ない・誰かが発言すると思った	4	14.3
相手の話が理解できなかった	2	7.1
自分の意見では何も変わらないといった諦めがあった	2	7.1
意見を言うことで場の空気や相手との関係性が悪くなると思った	1	3.6
相手の意見に反論・否定することになるため躊躇した	1	3.6
議題に関して意見がなかった	0	0.0
その他	1	3.6
特に理由はない	1	3.6

【積極的な発言ができない現状を改善する意欲】

Q.会議で積極的に発言できていない現状を変えたいと思いますか？SA,n=28

	回答数(n)	%
全体	28	100.0
ぜひ変えたい	5	17.9
少し変えたい	13	46.4
あまり思わない	8	28.6
全く思わない	2	7.1

#### 4.2.5 アンケート結果からの考察

アンケート結果によれば、ハイポテンシャルネットワークメンバーは、協力企業従業員と比較して会議への参加頻度および発言頻度が高く、自身の発言の積極性に対する満足度も高い傾向がみられた。

会議で積極的に発言できていると回答した者にその理由を尋ねたところ、「役割上、発言する必要がある」(67.4%)、「職場の雰囲気が発言を歓迎している」(31.3%)が上位を占めた。この結果から、個人の資質のみならず、担っている役割や会議の雰囲気といった構造的・環境的要因が発言行動を後押ししていることが示唆される。

一方で、積極的に発言できている者に対し、他のメンバーの発言頻度に対する満足度を尋ねたところ、「やや不満」(33.8%)、「とても不満」(5.7%)と回答した者は合計44.5%にのぼっ

た。これは、自身の発言頻度に対する不満度（「やや不満」25.5%、「とても不満」3.5%、計29.0%）を15.5ポイント上回っている。すなわち、自身の発言状況よりも、周囲の発言状況に対して強い不満を抱いている実態が明らかとなった。

さらに、周囲の発言頻度に対する不満を感じている者に対し、その理由を尋ねたところ、「自分には関係ない・誰かが発言すると思っている」（69.3%）、「議題に関して意見がない」（50.5%）が上位を占めた。このことから、発言できている側は、他者が発言しない背景を「自分事化の不足」や「当事者意識の欠如」と捉えている傾向があると考えられる。

これに対し、会議で積極的に発言できていない者にその理由を尋ねたところ、「話題に関する知識がなく自信がなかった」（42.9%）、「会議の人数が多く緊張する・手を挙げづらい」（42.9%）、「話す技術に自信がなかった」（39.3%）、「発言の機会がなかった（発言を求められていない）」（39.3%）などが挙げられた。これらの回答からは、発言しないのではなく、「発言したくてもできない」という状況が一定数存在していることが読み取れる。すなわち、発言経験の不足に起因する自信の欠如や、発言機会の構造的不足が主な要因であると推察される。

加えて、発言できていない者の64.3%が、現状を「変えたい」と回答しており、潜在的な意欲は決して低くないことも明らかとなった。

以上の結果から、会議における発言を促進する要因として、「明確な役割の付与」と「発言を歓迎する場の雰囲気づくり」という仕組みが重要であると考えられる。他方、発言できている者は、発言できていない者を「自分事化の不足」や「意欲の低さ」に起因すると捉える傾向があるが、実際には「経験や機会の不足による自信の欠如」が主な要因である可能性が高い。

この認識の食い違いは、相互理解の不足を生み、心理的安全性を低下させる要因となり得る。そしてそのことが、さらなる発言の萎縮を招くという悪循環を形成していると考えられる。したがって、同調圧力の克服に向けては、個人の意識改革のみならず、発言機会の制度的設計および相互認識のギャップを埋める取り組みが不可欠である。

### 4.3 変化を起こす手法：ナッジ

#### 4.3.1 行動変容の観点からみた社会システム変化の類型

前節までの分析から、会議における発言のしやすさは、個人の意欲や当事者意識の問題というよりも、発言経験や機会の不足に起因する自信の欠如といった心理的要因に強く影響されていることが示された。また、明確な役割の付与や発言を歓迎する雰囲気づくりといった仕組みが、発言を後押しする重要な要因となり得ることが明らかとなった。

こうした結果を踏まえると、同調圧力のリデザインに向けては、個人の意識改革に依存するのではなく、発言が生じやすい前提条件をいかに設計するかという視点が不可欠である。そこで本節では、どのような条件を整えば人々の行動は変わりうるのかという設計の観点から、過去の社会システムの変化例・再構築事例を分析し、行動変容を生み出してきた変化のパターンを次の7類型に分類した。

- ① **外的ショック+法制化型**：事件・不祥事・国際条約などの外的ショックを契機に、法制度が整備され、行動や慣習が一気に標準化する変化。(例) 働き方改革 (過労死事件→働き方改革関連法制定)、シートベルト着用義務
- ② **技術革新型**：新技術の登場・高度化により利便性が上がり、利用が拡大して社会の標準になる変化。(例) キャッシュレス決済、カーナビ・GPS、気象予測の高度化
- ③ **価値観・社会運動型**：社会運動や問題提起を通じて価値観や倫理観が変化し、「何が許され、何が許されないか」という社会規範が更新されることで制度や慣行が変わる変化。(例) セクハラ・パワハラ禁止、ジェンダー平等
- ④ **危機対応型**：災害・パンデミック等への緊急対応として導入した一時的な措置が、効果や合理性を理由に定常的な運用として残る変化。(例) テレワーク、計画運休
- ⑤ **経済・市場圧力型**：競争環境や市場の評価軸に合わせて、個人や組織が不利益を避けるために同調行動をとり、結果として慣習や常識が固定化する変化。(例) リクルートスーツ、長時間労働文化、SDGsへの対応
- ⑥ **ナッジ型**：制度設計や推奨・デフォルト選択肢の工夫によって、人々が自然に望ましい行動を選ぶよう誘導し、その行動が社会規範として定着する変化。(例) レジ袋有料化、レジ前の足跡マークによる誘導案内
- ⑦ **情報可視化型**：他者の行動や評価、違反が可視化されることで社会的証明や同調圧力が働き、人々の行動が継続的に変わっていく変化。(例) SNSの炎上、口コミ評価

これらの類型を、会議という日常的・反復的に行われる場に当てはめて検討すると、その適用可能性には差があることがわかる。外的ショックや法制化、価値観の転換といった大規模で時間を要する変化は、実現性や時間軸の点で会議運営への直接的な適用が難しい。一方で、会議における発言や参加行動は、進行方法や意思決定の形式といった比較的小さな要素によっても左右されやすく、環境への働きかけによる行動変容の余地が大きい。

ここで、本報告におけるナッジの考え方を整理する。ナッジとは、行動経済学の知見に基づき、人々の選択の自由を維持したまま、意思決定環境や選択肢の提示方法を工夫することで、特定の行動を取りやすくする介入手法である。罰則や強制、金銭的インセンティブではなく、人が無意識のうちに影響を受ける心理的傾向を前提として設計される点に特徴がある。

会議の場で生じる同調圧力は、本人にとって必ずしも自覚的ではない心理的要素に支えられており、意識改革や説得によって短期間で変えることは難しい。一方で、発言の順番や役割の付与、意思決定の形式といった環境条件を調整することで、「発言しないことが合理的な選択となっている状況」そのものを見直すことが可能である。

ナッジは、このような心理的要素と行動の関係に着目し、個人の内面変容に過度に依存することなく、小さな環境調整を通じて行動のハードルを下げるアプローチである。以上を踏まえ、会議というミクロな社会システムにおいて同調圧力をリデザインし、多様な意見が自然に表出する環境を整える手法として、ナッジ型のアプローチは有効な選択肢となり得る。

そこで、このナッジの考え方を会議運営におけるソリューションに応用することを前提に、次節においてナッジ活用のフレームワークや先行事例に関する専門家の知見を整理する。

### 4.3.2 ナッジ活用に向けた調査（外部アクセス：特定非営利活動法人 Policy Garage）

ソリューションのナッジ活用に向けて、フレームワークの活用や事例紹介を目的として、「特定非営利活動法人 Policy Garage」様（以下、PolicyGarage とする）への外部アクセスを実施した。PolicyGarage は行政・自治体の方々がより効果的な政策や公共サービスを提供するために必要なツールとガイダンスを提供している NPO 法人であり、講演やワークショップを通じて日本におけるナッジの普及活動を推進しているナッジの専門家である。

PolicyGarage より、ソリューションを検討する上で有効となり得るフレームワークとして COM-B モデルと Behavior Change Wheel を紹介いただいた。COM-B モデルでは、ターゲットとする行動（Behavior）を取らない原因として、能力（Capability）、機会（Opportunity）、モチベーション（Motivation）のいずれかにボトルネックがあるかを検証する。「会議で自分の意見を発信すること」にフォーカスした場合、本モデルにおけるモチベーション『能力に対する自信』がボトルネックとなっている可能性を示唆された。Behavior Change Wheel のモデルは、特定したボトルネックを解消するためのナッジ介入方法を決定する手法であり、教育・説得・インセンティブ・威圧・訓練・制約・環境変化・モデル提示・実行サポートなどの項目に介入方法を細分化し、有効な介入手法を決定する。

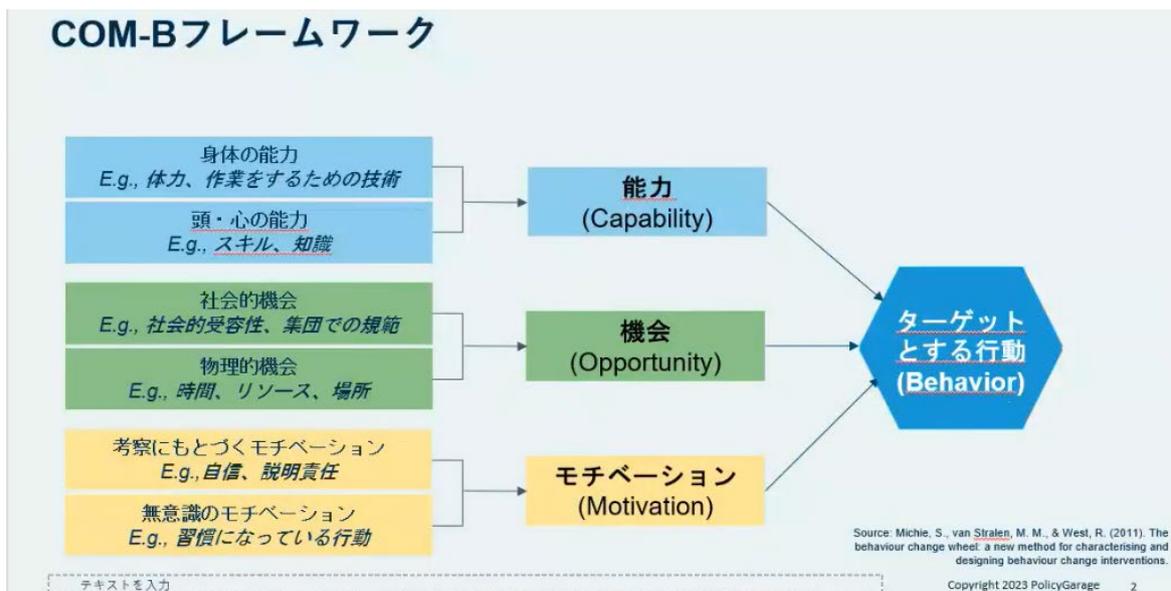


図 9 COM-B モデル (PolicyGarage ご提供)

### COM-Bの要素⇒介入方法

	教育	説得	インセンティブ	威圧	訓練	制約	環境変化	モデル提示	実行サポート
身体能力					○				○
頭・心の能力	○				○				○
物理的機会						○	○		○
社会的機会						○	○		○
考察によるモチベーション	○	○	○	○					
無意識のモチベーション		○	○	○			○	○	○

テキストを入力 Copyright 2023 PolicyGarage 15

図 10 Behavior Change Wheel の要素 (PolicyGarage ご提供)

また、政治や選挙参加、会議に関するナッジの事例を紹介いただいた。

事例①：選挙討論で自分の意見をリアルタイムで気軽に言えるアプリ・媒体を用いる

事例②：選挙で気軽に参加できるような行動を促す環境設定（イギリスで実証）

事例③：意思決定の場で参加している人が、賛否を絶対に選ばなければならない設計 (YES/NO) とした結果、回答率 6%→42%となった

いずれのナッジも関心喚起には効果的であるものの、参加継続には摩擦が残ってしまうことも示唆を受けた。「会議で自分の意見を発信すること」に対してのボトルネックは自分事化できていないことであり、経験を促すナッジが有効となり得る。さらに発言機会を平等にすること、全員が必ず賛否を表明する構造設計にすること、インセンティブや望ましくない行動をしないようにすること、全員が自然に関与せざるを得ないように会話・意思決定の設計を行うこと、などの複数の要素をソリューションに組み込むことが重要であると示唆を受けた。

## 5. 提言内容

### 5.1 概要

「会議助けマス！」は、会議における同調圧力をリデザインするための提言である。会議中の行動を支援する「助けマス！カード」と会議の変化を可視化する「スコアカード」で構成される。

「助けマス！カード」は、参加者に役割視点を与えることで発言のきっかけを生み出す。「スコアカード」は、会議の質や参加状況を可視化・評価することで、成功体験の蓄積と行動変容の促進を支援する仕組みである。

### 5.2 助けマス！カード



図 11 助けマスカード

助けマス！カードは、会議参加者全員に一枚ずつ配布し会議中に使用するカードである。マスに書かれた行動が実施できたらチェックをつけていくというシンプルなルールであり、ゲーム感覚で気軽にチャレンジできる仕組みである。

助けマスカードを使うことで、会議で意見を言えない人に発言を促すこと、および会議での多様な意見がでることを目的としている。

助けマスカードには、会議参加者の行動変容を自然に促進する仕組みを取り入れている。採取したアンケートの結果から挙げられた会議で意見を言えない理由を洗い出し、問題を解決できる要素を助けマスカードに取り入れている。3つの要素について以下に記載する。

#### 要素1：役割の明確化

- 傍観者効果の低減：「自分が行動しなくても誰かがやるだろう」を避ける
- 役割曖昧性の低減：自分が何を期待されているかわからないという不安を低減
- 多様な意見表出の促進：与えられた役割での目線や視野を意見に盛り込む

#### 要素2：会議のゴールの共有

- 内発的動機の強化：発言に意味があるものと定義づける
- 外発的動機の強化：自分に関係があることを理解することで発言を「義務」から「自分事」に変える
- 失敗回避動機の低減：「変なことを言っではいけない」という不安を提言

#### 要素3：意見を言いやすい会議ルールの設定と共有

- 同調圧力の低減：役職や関係性による委縮、発言自体が少ない、異なる意見や視点が異なる意見がない、等の同調圧力が発生しやすい状況を回避する
- 自己効力感の向上：リアクションなどのポジティブフィードバック（小さな報酬）で発言に価値があることを認識させる
- 全員参加の促進：意見だけでなく質問や『わからない』という意思表示、ポジティブフィードバックも発言であることを認知させ、会議での発言のハードルを下げる

### 5.3 スコアカード



図 12 スコアカード

スコアカードは、会議終了後に、空席や未記入マスの割合、ならびに参加者の発言内容を AI が集計・分析し、会議における意見交換の活発度や、参加者が議論内容を十分に理解・納得できたか（腹落ちしたか）を評価する仕組みである。

評価結果を点数として可視化することで、会議運営や参加姿勢に対する改善意識を喚起し、スコア向上につながる行動を促すことを目的としている。

また、発言を促した人、質問を行った人、アイデアを提案した人など、意見の幅を広げる行動を多く取った参加者を選出することで、成功体験を創出する。これにより、会議そのものへの関心や主体的な参加意欲の向上を図る。

このような取り組みを継続的に積み重ねることで、参加者の行動変容を促進し、より質の高い会議運営につなげていく。

## 6. 提言の効果

### 6.1 トライアル結果

#### 【主な結果】

会議で本音が言えたと感じた割合：+12Pt

結論に腹落ちしたと感じた割合：+19Pt

当分科会メンバーを対象に、会議支援施策「会議助けマス」のトライアルを実施し、その効果を検証した。本報告では、試行前後の定量的な変化を中心に結果を整理し、今後の施策展開に向けた示唆を示す。

本トライアルでは、会議における発言のしやすさおよび結論への納得感の向上を目的として、「会議助けマス」を複数回の会議で継続的に使用した。

アンケート結果を試行前後で比較したところ、「会議で本音が言えたと感じた」と回答した割合は12ポイント、「結論に腹落ちしたと感じた」と回答した割合は19ポイント、それぞれ上昇した。

これらの結果から、本施策が会議参加者の心理的安心感や意思決定プロセスの質に一定の改善効果をもたらしたことが確認された。

数値改善の背景には、ツールの導入そのものに加え、P1メンバーによる使い方の工夫と試行錯誤の積み重ねがあった。

回を重ねる中で、意見を引き出す問いかけや、異なる視点を意識的に取り上げる姿勢が共有され、会議の進め方自体が見直されていったことが、結果につながったと考えられる。

参加者からは、「意見が言いやすくなった」「多様な意見が出ることで結論への納得感が高まった」といった声が寄せられた。意見が言いやすい理由として、「発言に迷ってもカードに書いてある視点で発言できた」、「カードに書いてあるからという枕詞で反対意見が言いやすい」という意見が上がった。

また、「質問王」として名前が挙がるなど、会議内での役割や貢献が可視化されたことで、発言意欲の向上につながったとの意見も確認された。

これらの定性的な評価は、定量結果を裏付けるものといえる。

以上より、「会議助けマス」は、会議の効率化にとどまらず、参加者の主体的な発言を促し、結論に対する納得感を高める施策として有効である可能性が示された。

今後は、対象メンバーや会議種別を段階的に拡大するとともに、発言促進や役割の可視化を意識した施策として位置づけることで、より持続的な効果が期待される。

### 6.2 企業導入のメリット

「会議助けマス」を導入することで、企業には多くのメリットが生まれる。

一つ目は、**本音が言える環境を作る**事ができる。

社員一人ひとりが自分の考えや疑問を素直に話せるようになると、組織全体の心理的安全性が

高まり、意見が自然と集まるようになる。表面的な合意ではなく、実態に即した課題や改善点が見えてくることで、問題解決のスピードや精度も高まっていく。

二つ目は、**多様な視点が交わることで、イノベーションが生まれる。**

助けマスカードは、顧客視点・現場視点・経営者視点など、普段とは異なる役割をあえて持つことで多角的なアイデアを引き出す。一人ひとりが違う視点を持ち寄ることで、議論の幅が広がり、これまで埋もれていた新しい発想や改善策が生まれやすくなる。こうした多様な意見から生まれる気づきが、企業競争力を高める新たな価値創出に繋がる。

三つ目は、**傍観者をなくし、全員を戦力に変える組織へと変革**できる。

会議中、ただ聞いているだけで発言しない傍観者が多いと、会議の質も生産性も下がってしまう。しかし助けマスカードを使うことで、「どのマスを埋めようか」「自分はどの視点が出せるだろうか」と、参加者が自主的に会議へ参加するきっかけが生まれる。小さな成功体験が積み重なることで、社員一人ひとりの主体性が醸成され、全員が前向きに挑戦できる組織へと変わっていく。

さらに、「会議助けマス」を通じて、企業文化そのものを前向きに変える効果もある。

「自分は意見を言ってもいい」「異なる意見があってもいい」「異なる視点を尊重しよう」という認識が社員同士に広がると、会議の場の改善のみに留まらず、職場全体のコミュニケーションが円滑になり、風通しの良い組織文化が育っていく。

また、スコアカードによって“見える化”された結果は、参加者のモチベーションを高めるだけでなく、会議でどの視点が不足しているのか、誰がどのように貢献したのかが客観的に把握できるため、マネジメントの質向上にもつながる。

このように、「会議助けマス」は企業にとって多方面にプラスの効果をもたらす。

## 7. まとめと今後の展望

本活動を通じ得られた主な示唆は次の三点である。第一に、同調圧力は心理要素へのアプローチのみならず、制度・構造を変えることにより弱めることが可能であること。第二に、ナッジの考え方を会議設計に取り入れることで、参加者の抵抗を生まずに行動変容を促進できること。第三に、小さな成功体験（発言しやすい・意見が評価される等）の蓄積が参加意欲を高め、中長期的には組織文化の改善へ波及する可能性が高いことが挙げられる。

今後は段階的な展開を提案したい。短期（フェーズ1）として、社内の定例会議やプロジェクト会議で「会議助けマス」を試行導入し、AI集計により発言数・満足度・納得度等の定量指標を収集し、中期（フェーズ2）では、業種・会議種類に応じたカード設計の最適化と、ナッジ意図の説明やファシリテーション研修による補完を行っていく。長期（フェーズ3）では、企業横断でのベストプラクティス共有や自治体等公共領域への展開を検討する。

実施にあたっては、効果測定指標（KPI）として、会議ごとの発言者数、発言の多様性スコア、参加者満足度・納得度、意思決定後の実行率等を設定することが推奨される。また、発言記録とプライバシー保護のための運用ルール整備は不可欠であり、心理的安全性を損なわない形でのAI利用設計が必要となる。

テーマに掲げた「私の成長を社会の成長へ」

同調圧力が発生しにくい構造を自分たちの手で作り上げる。この挑戦によって企業の空気を変え、多様な意見が集まる社会を実現することで、しなやかなニッポンを目指していきたいと考える。

## 8. 参考文献

- ・ P10~14 太田肇(2021).『同調圧力の正体』.PHP 研究所
- ・ P10~14 太田肇(2022).『何もしないほうが得な日本』.PHP 研究所
- ・ P10~14 キヤス・サンスティーン (2023).『同調圧力 デモクラシーの社会心理学』.白水社
- ・ Deutsch, M.,& Gerard, H.B.(1995).A study of normative and informational social influences. Journal of Abnormal and Social Psychology, 51,629-636.

## 9. 謝辞

本活動にご協力いただいた太田肇教授、Policy Garage 関係者、NS 支援関係者（ネットワークシステムズ株式会社、三井住友信託銀行、株式会社 NTT データグループ）、並びにアンケートにご協力いただいた皆さまに深く感謝いたします。

## 10. 付録：P1 分科会メンバー

芳岡未帆	SMBC コンシューマーファイナンス
森田真梨子	サッポロビール
木城香菜子	ブリヂストン
宮田茜	NEC ソリューションイノベータ
斉藤成未	ベルシステム24ホールディングス
片山香	ADEKA
金山奈穂	KDDI
篠崎美津子	東京エレクトロン
保田依里	NTT ドコモソリューションズ
田村奈緒子	イオントップバリュ
二木蘭子	スルガ銀行
廣澤純子	フジタ
藤島真理	大日本印刷
森安侑美	東日本旅客鉄道
軽部可奈絵	旭化成

## J-Win 第 15 期 High Potential ネットワーク

企画・制作：NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 15 期 P1 分科会

発行者: NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL：03-6380-8420 FAX：03-6380-8427

発行日: 2026 年 3 月 9 日

著作権: © 2026 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。