発言が増える
会議ファシリテーション入門

沈黙・一部の人だけが話す会議を変える実践ガイド

Start兼hallenge兼onsulting兼o.,兼d.
2026年8月発行委第1版

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

Confidential兼–兼社内利用限定



はじめに：なぜ会議で発言が出ないのか

発言が出ない要因は参加者の意欲ではなく、目的・情報・問い・進め方という**会議の設計**に起因する。設計を変えれば発言量は変わる。

症状 01｜沈黙が続く

「何か意見はありますか」と問いかけても誰も口を開かず、進行役だけが話し続ける。沈黙は場の空気として固定化し、次回以降も繰り返される。

症状 02｜発言者が固定する

上司や一部のメンバーだけが話し、他の参加者は聞き役に回る。現場の情報や反対意見が場に出ないまま結論が形成される。

症状 03｜結論に反映されない

発言しても結論やアクションに反映されない。「発言しても変わらない」という学習が積み重なり、次の会議での発言意欲を下げる。

症状 04｜反応が見えない

オンライン会議では表情や頷きが見えず、発言のきっかけを掴めない。カメラオフ・ミュートが常態化し、参加と傍聴の区別がなくなる。

本資料の立場：発言が出ないのは「参加者の問題」ではなく「会議の設計の問題」である

事前設計・問いの立て方・発言方法・論点整理の4点を変えることで、意欲に依存せず発言が増える会議に転換できる。

注記｜事実：上記4症状は本資料の対象とする典型的な会議事象。／解釈：発言量は個人の資質より進行設計に規定される。／提案：Chapter兼以降の設計手順を適用する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

発言が少ない会議で起きている5つの問題

発言が少ない会議には、**目的の曖昧さ・発言基準の不明確さ・否定への不安・発言者の固定化・思考時間の不足**という5つの構造的問題が共通して存在する。

問題 01｜目的の曖昧さ

会議の目的が曖昧

何を決める場かが共有されず、参加者は発言の方向と粒度を定められない。報告と議論が混在する。

問題 02｜発言基準の不明確

何を発言すればよいか分からない

求められる意見の範囲・観点が示されず、発言の可否を各自が判断できない。

問題 03｜否定への不安

発言しても否定される不安がある

発言を遮られた経験や評価への懸念が、意見表明の抑制として定着する。

問題 04｜発言者の固定化

発言者が固定化している

発言順・発言時間が管理されず、特定の参加者が場の時間を占有する。

問題 05｜思考時間の不足

その場で考える時間が不足している

即答を求められ、整理前の考えが言葉にならないまま議論が進む。

自己診断チェックリスト｜自組織の会議に当てはまる項目を確認する

- ☐ 目的とゴールが事前に共有されているか
- ☐ 参加者に判断に必要な情報が渡っているか
- ☐ 発言しやすい具体的な質問になっているか
- ☐ 発言を遮る人・否定する人がいないか
- ☐ ファシリテーターが話しすぎていないか

判定：2項目以上に該当する場合、当日の進行技術ではなく事前設計から見直す。

注記｜事実：5つの問題は本資料が対象とする会議事象の分類。／解釈：問題01・02・05は事前設計、03・04は進行運用に起因する。／提案：チェックリストを会議招集前の確認手順に組み込む。 出典：本ホワイトペーパー構成案

ファシリテーションの基本的な役割

ファシリテーターの役割は司会進行ではなく、**目的の明確化から結論・アクションまでの5機能**を担い、参加者の意見を意思決定に変換することである。

役割 01

会議の目的と到達点を明確にする

何を決める会議かを冒頭で言語化し、参加者の判断基準を揃える。議題ではなく到達点を示す。

役割 02

参加者から意見を引き出す

問いの設計と発言機会の配分によって、参加者が保有する情報を場に出す。

役割 03

意見を整理して論点を見える化する

出た意見を分類・構造化し、いま議論している対象を1つに絞って共有する。

役割 04

意見の対立や認識の違いを調整する

事実と解釈を分け、評価基準を設定して比較可能な状態に整理する。

役割 05

結論と次のアクションにつなげる

決定事項・担当者・期限を確定し、会議の成果を行動に接続する。

進行役が最も長く話している会議は、ファシリテーションが機能していない状態である

- 役割01〜02は会議前に、03〜04は会議中に、05は終了前5分に集中して行う。
- ファシリテーターは論点の管理に専念し、内容の主張は参加者に委ねる。
- 意思決定者がファシリテーターを兼任する場合、進行と判断の発言を明示的に区別する。
- 議事記録の担当を分離し、進行役が記録に注意を割かない体制とする。

注記｜事実：ファシリテーターが担う機能を5分類として定義。／解釈：司会進行は役割01の一部に相当し、02〜05は含まれない。／提案：役割05を担当者・期限まで含めて必須手順とする。 出典：本ホワイトペーパー構成案

会議前に決めるべき6つの項目

発言量は当日の進行技術より事前設計に依存する。**目的・ゴール・論点・参加者・事前準備・時間配分**の6項目を招集時点で確定させる。

項目	決める内容
目的	なぜ会議を行うのか（報告・意見収集・意思決定のいずれか）
ゴール	会議終了時に何が決まっていればよいか
論点	何について話し合うのか（論点は3つ以内に限定する）
参加者	誰の意見・判断が必要か（役割を明示して招集する）
事前準備	何を読んで、何を考えておくか
時間配分	各議題に何分使うか

- 6項目は招集メールまたはカレンダー本文に記載し、当日の口頭説明に依存させない。
- 「意見を聞く会議」か「決める会議」かを冒頭で区別し、参加者の準備内容を揃える。

事前案内の記載例

> 「今回の会議では、問い合わせ数を増やすための施策を3案に絞ります。参加者は事前に施策案を1つ用意してください」

- ゴール（3案に絞る）と事前準備（施策案を1つ）が明記され、参加者は発言内容を準備できる。

避けるべき案内文

「〇〇について意見交換を行います」――目的・ゴール・準備事項がいずれも特定されず、参加者は当日まで考える対象を持てない。

注記｜事実：6項目は会議招集時に確定させる設計要素。／解釈：問題01・02・05（P3）は本設計で解消可能。／提案：招集テンプレートに6項目欄を設ける。 出典：本ホワイトペーパー構成案

発言を増やす会議の進め方

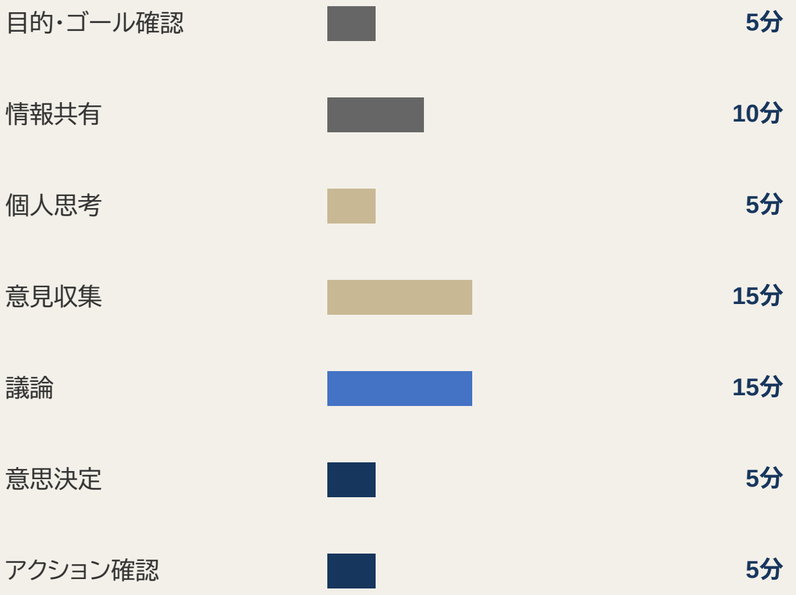
議論の前に**「個人で考える時間」**と**「全員から順番に聞く時間」**を独立した工程として確保することで、発言は特定の参加者に集中せず全員から出る。

進行の7ステップ

1	**目的とゴールを説明する**	終了時に何が決まっていればよいかを冒頭で宣言する
2	**発言ルールを共有する**	否定しない・結論は後で決める・時間内に収める
3	**個人で考える時間を設ける**	1〜5分、各自で書き出す（本工程が発言量を決定する）
4	**全員から順番に意見を聞く**	1人1点ずつ、評価や反論を挟まずに収集する
5	**意見をホワイトボードに整理する**	全員が同じ画面・板面を見る状態にする
6	**論点ごとに議論する**	いま議論している論点を1つに限定して明示する
7	**結論とアクションを確認する**	決定事項・担当者・期限を口頭で読み上げる

60分会議の時間配分例

帯の長さは所要時間に比例（合計60分）



うち発言・議論に配分　**35分／60分**

注記｜事実：7ステップおよび時間配分は本資料が定義する標準進行。／解釈：ステップ3・4の有無が発言量の差を生む。／仮説：発言・議論に35分／60分を配分することで全員発言が成立する（仮定値）。／提案：60分会議に本配分を適用する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

発言を引き出す質問の作り方

「何か意見はありますか」のような抽象的な問いは回答範囲が定まらず沈黙を招く。**対象・観点・個数を限定した問い**に置き換えることで発言は具体化する。

No.	発言が出にくい質問		発言が出やすい質問	限定した要素
01	何か意見はありますか	→	**この案の懸念点を1つ挙げるとしたら何ですか**	対象＝この案／観点＝懸念点／個数＝1つ
02	どう思いますか	→	**顧客の立場ではどこに不安を感じますか**	立場＝顧客／観点＝不安
03	問題はありますか	→	**現在最も時間がかかっている作業は何ですか**	対象＝自身の作業／基準＝所要時間
04	他にありますか	→	**予算・品質・納期のうち、最も影響が大きいものは何ですか**	選択肢＝3項目／基準＝影響度

原則 01｜対象を限定する

「全体について」ではなく「この案の第2項について」と範囲を絞る。範囲が狭いほど回答の負荷は下がり、発言率は上がる。

原則 02｜観点を指定する

懸念点・不安・所要時間・影響度など、答える軸を1つ示す。「賛成／反対」ではなく「懸念点」を問うことで発言の心理的負荷が下がる。

原則 03｜個数・選択肢を示す

「1つ挙げる」「3つのうち1つを選ぶ」と回答の形式を示す。回答の完成条件が明確になり、発言の着手が容易になる。

注記｜事実：左列4例は会議で頻用される汎用的な問いかけ。／解釈：抽象的な問いは回答範囲が未定義であるため沈黙を生む。／提案：右列の形式で対象・観点・個数を限定する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

沈黙が続いたときの対処法

沈黙は「意見がない状態」ではなく「整理が終わっていない状態」である。進行役が埋めずに**考える時間・書く手段・答えやすい問い**を提供する。

6つの対処法｜沈黙の性質に応じて使い分ける

01　30秒から1分、個人で考えてもらう

時間を明示して沈黙を正式な工程に変える。「考える時間」と宣言された沈黙は気まずさを生まない。

02　チャットや付箋に書いてもらう

口頭以外の経路を用意する。書く行為は発言順の競合を回避し、同時に全員の意見を可視化する。

03　2人1組で意見を整理してもらう

全体に向けて話す前に少人数で言語化する。1対1で一度述べた意見は全体でも述べやすくなる。

04　選択肢を提示して答えやすくする

自由回答をやめ「A案・B案のどちらか」に変換する。選択は生成より負荷が低く着手しやすい。

05　「反対意見」ではなく「懸念点」を聞く

反対は立場の表明を伴うが、懸念点は情報提供として述べられる。心理的負荷が下がる。

06　指名は答えやすい質問から始める

担当業務や事実確認から入り、意見・評価はその後に問う。突然の見解要求は沈黙を強める。

声かけ例

「すぐに回答しなくて大丈夫です。まず1分間、それぞれ考えてみましょう」

沈黙を許可する宣言と、時間の上限提示を同時に行う。参加者は「考えている状態」を安心して維持できる。

避けるべき対応

- 進行役が自ら答えを述べて沈黙を埋める
- 「意見がないようなので次に進みます」と打ち切る
- 同じ抽象的な問いを繰り返す

注記｜事実：6つの対処法は沈黙時に選択可能な進行手段。／解釈：沈黙は意見の不在ではなく思考の未完了を示す事象。／提案：01・02を標準手順とし、継続する場合に03〜06を適用する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

発言が偏る会議の改善方法

発言の偏りは**発言時間の管理**と**発言経路の複線化**で是正する。話しすぎる人を制止するのではなく、場の時間配分を設計する。

対応 A｜話しすぎる人への対応

A-1　発言内容を要約して一度区切る

「いまの論点は〇〇と△△の2点、という理解でよろしいですか」と要約で受け止め、区切りを作る。

A-2　「ほかの方の視点も確認しましょう」と展開する

否定ではなく話題の拡張として次の発言者に渡す。発言者本人の面子を損なわない。

A-3　1回の発言時間や順番を決める

冒頭に「1人1分・1点ずつ」とルールを宣言する。個人への指摘を場のルールに置き換える。

対応 B｜発言が少ない人への対応

B-1　専門分野や担当業務に関連した質問をする

回答できる根拠を本人が持つ問いから入る。

B-2　会議前に意見を準備してもらう

即興性を排除し、準備済みの内容を述べる状態にする。

B-3　口頭以外の方法を用意する

チャット・付箋・共有ドキュメントで発言経路を複線化する。

B-4　小人数での対話から始める

2〜3名で言語化した後に全体へ共有する段階を挟む。

偏りの是正は個人への注意ではなく、ルール宣言（発言時間・順番）と経路追加（書く手段）で行う

冒頭でのルール宣言は、特定の参加者を指すことなく全員に適用されるため、関係性への影響を伴わない。

注記｜事実：対応A・Bは発言分布の偏りに対する進行手段。／解釈：偏りは個人特性より発言時間の未管理に起因する。／提案：A-3を会議冒頭の標準宣言に組み込む。 出典：本ホワイトペーパー構成案

意見の対立を前向きな議論に変える

対立の多くは主張の相違ではなく**事実と解釈の混在**に起因する。事実・解釈・意見を分離し評価基準を設定すれば、対立は比較可能な選択肢に変換される。

対立を議論に変える5つの手順

01　人ではなく論点に焦点を当てる

「誰の案か」を議論から切り離し、判断対象を案の内容に限定する。

02　事実・解釈・意見を分けて整理する

どの層で認識が異なるかを特定する。多くの対立は解釈の層で生じている。

03　共通している部分から確認する

合意済みの範囲を先に確定し、争点を実際の差分のみに絞る。

04　評価基準を設定して比較する

効果・難易度・コスト・期間などの軸を先に決め、案を同一基準で並べる。

05　その場で決められない項目は保留条件を明確にする

「何が判明すれば決められるか」を記録し、確認担当と期限を設定する。

整理例｜受付業務の処理時間に関する議論

分類	内容
事実	現在の処理時間は平均3日
解釈	顧客は対応が遅いと感じている可能性がある
意見	受付業務を自動化すべき
確認事項	顧客満足度への影響を調査する

整理から導かれる進め方

- 「平均3日」は事実として全員が共有できる。争点はここではない。
- 「遅いと感じている」は未検証の解釈であり、確認事項に移す。
- 「自動化すべき」は意見であり、評価基準を設定した上で他案と比較する。
- 解釈を事実として扱わないことで、対立が調査課題に変換される。

注記｜事実：処理時間の平均3日は整理例として提示した数値（仮定値）。／解釈：顧客の遅延認知は未検証。／仮説：自動化により処理時間は短縮しうる（仮）。／提案：顧客満足度への影響を調査し、評価基準を設定して比較する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

オンライン・ハイブリッド会議の工夫

オンラインでは表情や頷きが発言の合図として機能しない。**冒頭の全員発言・機能の活用・論点の可視化・発言順の優先**により参加の入口を明示的に設計する。

開始時｜参加の入口をつくる

- **冒頭で全員に短く発言してもらう**
  氏名と一言でよい。一度声を出した参加者はその後も発言しやすくなる。
- **オンライン参加者から先に意見を聞く**
  会議室側が先に話し始めると、オンライン側は割り込みの機会を失う。
- **対面参加者だけで会話を進めない**
  会議室内の相談は必ず全体に共有し、情報の非対称を残さない。

進行中｜発言経路を複線化する

- **チャット・投票・リアクション機能を使う**
  口頭以外の意思表明手段を用意し、同時に全員の反応を取得する。
- **画面共有で論点と意見を可視化する**
  いま議論している論点を画面上で明示し、認識のずれを防ぐ。
- **5〜10分ごとに問いかけを入れる**
  一方的な説明が続くと参加意識が低下する。定期的に応答を求める。

記録｜認識を同期する

- **議事録をリアルタイムで共有する**
  その場で表示・記入することで、決定内容の解釈差をその場で解消できる。

記録項目（画面共有で表示）

- 論点（いま議論している対象）
- 出た意見（発言者名は任意）
- 決定事項・保留事項
- アクション・担当者・期限

ハイブリッド会議で生じる非対称と対策

生じる非対称	影響	対策
会議室側の雑談・相談が聞こえない	オンライン側が議論の前提を把握できない	**会議室内の発言も必ずマイクを通す**
発言の割り込みタイミングを掴めない	オンライン側の発言機会が構造的に減少する	**指名制とし、オンライン側を先に指名する**

注記｜事実：上記は本資料が定義するオンライン・ハイブリッド会議の進行手段。／解釈：非言語情報の欠落が発言の起点を失わせる。／提案：オンライン参加者優先の指名制を標準運用とする。 出典：本ホワイトペーパー構成案

会議を結論とアクションにつなげる方法

発言が結論に反映されない会議は、次回の発言量を確実に低下させる。終了前に**5点の確認**を行い、意見を担当者と期限のある行動へ変換する。

終了時に確認する5点

01 何が決まったか

決定事項を口頭で読み上げ、参加者の認識を揃える。

02 何が決まらなかったか

保留事項と、決定に必要な条件を明記する。

03 次に何をするか

作業単位まで分解し、着手可能な粒度にする。

04 誰が担当するか

組織名ではなく個人単位で特定する。

05 いつまでに実施するか

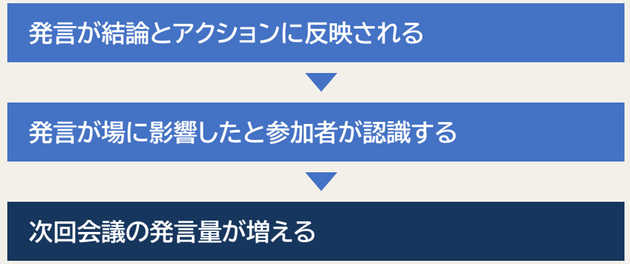
日付で確定する。「なるべく早く」は期限として扱わない。

アクション管理表（記載例）

アクション	担当者	期限	完了条件
顧客データの確認	営業担当	8月28日	対象顧客一覧を共有
費用の試算	開発担当	8月30日	3案の概算を作成

- 「完了条件」欄を設けることで、着手したが完了していない状態を判別できる。
- 管理表は会議終了時にその場で埋め、議事録作成を待たずに確定させる。

発言量とアクションの関係



反映されない場合は逆方向に作用し、発言量は回を追って低下する。

注記｜事実：管理表の担当者・期限・完了条件は記載例（仮定値）。／解釈：発言の反映有無が次回の発言意欲を規定する。／提案：終了前5分を5点確認に固定配分する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

すぐに使えるファシリテーション台本

進行の判断を都度の即興に委ねず、**5つの場面ごとに定型文を用意**する。文言が決まっていることで、進行役の経験差による会議品質のばらつきを抑制できる。

場面別 発話テンプレート

01　会議開始

> 「本日の目的は〇〇です。終了時には△△を決定します」

02　意見を集める

> 「まず1分間、各自で考えてください。その後、順番に1つずつ意見を共有します」

03　話が脱線したとき

> 「重要な論点ですが、本日の目的とは分けて整理します。別途検討事項として記録します」

04　発言が偏ったとき

> 「ここまでの意見を踏まえて、まだ発言していない方の視点も確認させてください」

05　会議終了

> **「決定事項、担当者、期限を確認します。認識に相違があれば、この場でお願いします」**

この発話が担う機能

- 決定内容の解釈差をその場で解消する
- 担当と期限を参加者全員の前で確定する
- 異議申立の機会を明示的に設ける
- 会議後の「聞いていない」を防止する

終了前5分を本確認に固定配分し、時間切れによる省略を避ける。

注記｜事実：5場面の発話文は本資料が提示する定型テンプレート。／解釈：定型化により進行役の経験差による品質差が縮小する。／提案：〇〇・△△を自組織の議題名に置き換えて運用する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

まとめ・実践チェックリスト

発言が増える会議は参加者の積極性ではなく、**事前設計・質問の仕方・発言方法・論点整理**の4点の変更によって実現する。会議前・中・後の各段階を点検する。

会議前｜設計

- ☐ 目的とゴールを明確にした
- ☐ 論点と時間配分を設定した
- ☐ 参加者に事前準備を依頼した

- 未実施の項目がある場合、当日の進行技術では補えない。招集を修正する。
- 参照：P5「会議前に決めるべき6つの項目」

会議中｜進行

- ☐ 全員が発言できる進め方を用意した
- ☐ 抽象的ではなく具体的な質問をした
- ☐ 意見と論点を見える化した
- ☐ 発言の偏りを調整した

- 個人思考と全員発言を独立した工程として確保する。
- 参照：P6～P9

会議後｜定着

- ☐ 決定事項を整理した
- ☐ 担当者と期限を明確にした
- ☐ 次回までのアクションを共有した

- 会議後の反映が次回の発言量を規定する。省略した場合、発言量は低下する。
- 参照：P12「会議を結論とアクションにつなげる方法」

変えるべき4点と参照ページ

変更点	具体的な変更内容	参照
事前設計	目的・ゴール・論点・参加者・事前準備・時間配分を招集時に確定する	P5
質問の仕方	対象・観点・個数を限定した問いに置き換える	P7
発言方法	個人思考の時間と、口頭以外の発言経路を用意する	P6・P8・P11
論点整理	事実・解釈・意見を分離し、評価基準を設定して比較する	P10

注記｜事実：本表は本資料各章の要点を4分類として集約したもの。／解釈：4点は独立ではなく、事前設計が他の3点の前提となる。／提案：次回会議で本チェックリストを運用し、未達項目から着手する。 出典：本ホワイトペーパー構成案

Contact

お問い合わせ

本資料の内容、会議設計の見直し、ファシリテーション研修の導入についてのご相談を承ります。

お問い合わせ先

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

Start Challenge Consulting co., ltd.

担当　平出

E-mail　info@startchg.com

- 会議設計・ファシリテーション研修に関するご相談、本資料の記載内容へのご質問はメールにて承ります。
- 貴社の会議体の現状（参加人数・頻度・課題）をお知らせいただくと、具体的な改善案をご提示できます。

ご相談いただける内容

会議体の棚卸し・設計支援

定例会議の目的・参加者・時間配分を整理し、削減・統合・再設計の方針を策定します。

ファシリテーション研修

本資料の7ステップ・質問設計・論点整理を演習形式で習得する研修を提供します。

会議同席によるオブザーブ支援

実際の会議に同席し、発言分布・論点管理の観点から改善点をフィードバックします。

発言が増える会議は、参加者の積極性だけで実現するものではありません。

事前設計、質問の仕方、発言方法、論点整理の4つを変えることで、誰もが意見を出しやすく、結論と行動につながる会議をつくれます。
まずは次回の一つの会議から、本資料のチェックリストを適用してください。

注記｜本資料の著作権はStart Challenge Consulting co., ltd. に帰属します。無断転載・二次配布を禁じます。