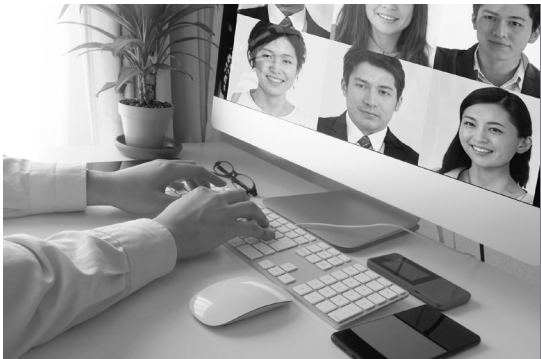


# オンライン会議を円滑にする ファシリテーション術！



Zoomなどのツールを使用したオンライン会議の機会が増えています。でも「うまくコミュニケーションがとれない」と思っていないですか？実は、オンライン会議にはコツがあります。発生するトラブルを未然に防ぎ、議論を活性化させ会議を効率的に進めて生産性を向上させる、明日からすぐに使えるオンライン会議ファシリテーションスキルを紹介します。

## ファシリテーターの 役割がより重要になる

### ●リアル会議の再現は無理

新型コロナウイルス感染症の拡大防止を目的に、多くの企業でリモートワーク（在宅勤務）が行われるようになりましたが「オンライン会議は苦手、やりにくい」という声も聞かれます。

具体的には「オンライン会議では、いつ発言したらいいかわからなかったり、話していても相手の反応が伝わってこなくて戸惑ったりする」という失敗談が、多く語られています。

オンライン会議で発生する様々なトラブルは、対面でのリアル会議とオンライン会議との違いを理解せずに、リアル会議の進行手法をそのままオンライン上で再現しようとするところに問題点があります。

特に、対面でのリアル会議に比べてコミュニケーションが取りづらいため、会議の舵取りを行う「ファシリテーター」（司会役）の存

在と役割がより重要になってきます。「ファシリテーターの優秀で会議の生産性が決まる」と言っても過言ではありません。

ファシリテーターはオンライン会議の特徴を理解した上で、会議がスムーズに進むように、また成果が上がるように会議の舵取りをしていかねばなりません。実は、優れたファシリテーターが日頃から実践しているスキルやテクニックは、誰もが学び、身に付けることができます。

## 会議の最初に グランドルールを確認

会議のグランドルールとは、会議を行う際の約束事です。オンライン会議の場合はその特徴を踏まえて、図1に示したグランドルールを設定して会議の冒頭に参加者全員で確認します。

これを実施するだけで、オンライン会議でよく発生するトラブルの多くを未然に防ぐことができるようになります。

図1 オンライン会議のグランドルール

① 大きなアクションで反応する

ファシリテーターの第一声「皆さん、こんにちは。私の声は聞こえていますか？」これに対して参加者から特に反応がなかった場合、問題なしと判断して会議を先に進めていませんか？オンライン会議のトラブルの原因のほとんどは音声の問題です。

中には、会議が進行してから「よく聞こえていない…」と言い出す参加者もいます。音声チェックは最初に確認しておきましょう。

そこで、ファシリテーターからの問いかけに対して、参加者がビデオカメラに向かってOKサインをするなど「大きなアクションで反応する」というルールを設定しておくことをオススメします。ファシリテーターからの問いかけに対してアクションがない参加者がいれば、ファシリテーターが「○○さん、聞こえていますか？」と個別に確認してください。

② マイクは通常ミュート（オフ）

オンライン会議中、参加者のマイクがオンになっていると、キーボードを叩く音や様々な生活音を拾ってしまい、集中力を乱す原因になります。そこで、参加者のマイクは通常ミュートにしており、自分が話すときだけオンにするようにします。そして、話し終わったらマイクをミュートに戻すことを習慣づけます。

③ ビデオは通常オン

オンライン会議では、ビデオは通常オンにし

て参加するのが望ましいでしょう。カメラをオンにして、お互いの顔を見ながら話すことで、話し手は相手の反応が確認できますし、参加者は会議への参加意識が高まり、活発な意見が出やすくなります。

④ 名前を会議に合わせて変更

例えばZoomの場合、自分のビデオ画面の左下に名前が表示されます。ここにはあらかじめ設定しておいた名前が表示されますが、会議の内容や参加者によっては、あらかじめ設定しておいたものとは異なる名前（肩書きを追加するなど）にした方が、あなたのことが相手に伝わりやすい場合があります（例：山田太郎→山田太郎（営業課長））。

まず会議の冒頭でグランドルールを確認するタイミングで、会議内容に見合った名前に変更することを習慣化してください。

⑤ 何かあったらチャットで送る

オンライン会議で誰かが話しているとき、それを遮る発言はさげましょう。

例えば、他者がある程度まとまった内容の説明をしており、それに対して質問したいことを思いついたが、その場で質問すると話の流れを止めてしまう。そのような場合にはチャットで質問を送っておくようにするといいいでしょう。

ファシリテーターは切りの良いところで、送られてきたチャットを確認し質疑応答の時間を設けるようにします。

会議のチェックインで  
集中力を高める

● 参加者の情報と心を掴む

会議のチェックインとは、ランニングをする前のウォーミングアップ（準備運動）のようなものです。会議の本論に入る前、グランドルールを確認した後に言うといいでしよう。

会議のチェックインでは、参加者一人ひとりに少しづつ言葉を発してもらうことで、ファシリテーターが参加者の状況や関係性を把握するとともに、発言しやすい雰囲気を作って参加者の気持ちを会議に集中させていきます。

オンライン会議の場合、チェックインをすることで本人確認や各参加者の通信環境の状況、声の大きさ、ビデオ画像などを知ることができ、さらにオンライン会議で発言する感覚をつかんでもらい、慣れていない参加者の不安を取り除くこともできます。

チェックインの進め方を図2に示しましたのでご覧ください。

図2 チェックインの進め方

①まず、ファシリテーターがチェックインで話す「お題」を決めて発表します。例えば「いま気になっていることは?」「この会議に期待することは?」「最近嬉しかったことは?」「あなたのお国自慢は?」など。

②「お題」が決まったら、参加者全員が1人ずつ「お題」に関する話をします。時間は短めで1人1~2分程度。リアル会議の場合では、話す順番はファシリテーターがあえて決めずに、話す準備ができた人から話すというルールにすることで、参加者の自主性を引き出すことができます。しかしオンライン会議の場合は、他の参加者の表情や雰囲気が読み取りづらいため、ファシリテーターが適当に順番を決めて、話す人を指名した方がスムーズに進められます。

③1人が話し終わったら「はい、ありがとうございます」と丁寧に受けとめて、次の人に移ります。個々の話について質問や長いコメントはしません。全員が発言し終わったら、チェックインは終了です。

会議時間が短くてチェックインをする時間が確保できないケースでは、チェックインの簡易版として、いわゆる「点呼」を取ることをオススメします。

ファシリテーターが「○○さん、こんにちは」と参加者一人ひとり

に順番に声を掛け、呼び掛けられた参加者が「こんにちは」と返事するだけです。これだけのことで、各参加者の通信環境の確認になりますし、その後の参加者の会議への参加意識が大きく違ってきます(図3)。

参加者一人ひとりに  
少しずつ言葉を発してもらうことで

- 参加者の状況や関係性を把握
- 発言しやすい雰囲気を作る
- 参加者の気持ちを会議に集中

さらにオンライン会議では…

- 通信環境や声の大きさを確認
- ビデオ画像で本人を確認
- オンライン会議での発言に慣れる

図3 会議のチェックインの効果

### オンライン会議で使える 6つのテクニク

ファシリテーターは、リアル会議に比べてコミュニケーションが取りづらいことを意識して舵取りをします。以下は、オンライン会議を活性化させるための6つのファシリテーションテクニクになります。

①リーダーシップは少し強めに  
発言者の話は終わったのか、まだ途中なのか? 発言に対して質

問をしているのか? それがわからずに間延びした会議になることがあります。

そこでファシリテーターは「○○さん、報告は以上ですか?」「今のお話についてご意見やご質問はありますか?」「それでは次の議題に進みましょう」という具合に声を掛けることで、会議をテキパキと進めていきます。

オンライン会議では、対面でのリアル会議よりも、ファシリテーターが会議をリードする度合いを少し強めるイメージを持って行うといいでしょう。

②参加者の意見を  
要約して確認する

話が噛み合わなかったり、相手の意見を間違っただけだったり、相手が発言した意図が、会議中では意図が伝わっていない、実はお互い違うことを考えていたと後で気付く場合もあります。

その防止策としてファシリテーターは、参加者が発言した後で、「○○さんのご意見はつまり△

△ということですよね」という具合に、参加者の発言内容を要約して確認するようにします。

### ③会議の目的を思い出させる

会議進行後に「そもそも、この会議の目的は何だったっけ？」は、ダメな会議の代表例ですが、オンライン会議では当初の目的を忘れて話が脱線しやすくなります。

ファシリテーターは会議冒頭で「この会議の目的」を説明し、常にその目的を意識し、会議の途中で話の流れが横道に逸れたら「それも大事なお話ですが、この会議のテーマではないので別の機会に話し合うことにしましょう」と声を掛けて、軌道修正します。

### ④ときどき全体を見渡す

場全体の状況、特にあまり発言しない参加者の状況が把握しづらくなります。そのため、話の流れについていけず孤立する人が発生したり、何か言いたいことがあるのに手を挙げることに躊躇していたり、悶々としている人たちがい

ることもあります。

それに気付かないと、後になってから「実は、よくわからなかった：」「本当は反対だった：」というような意見が出てくることもあります。それで会議が振り出しに戻るなんてことになっては愚の骨頂です。

ファシリテーターは、時々全体を見渡して、孤立している人や何か言いたそうにしている人がいないかを探して、

「ここまで大丈夫ですか？」「〇〇さん、何かコメントありますか？」という具合に、問いかけるようにします。

### ⑤ブレイクアウトルームの活用

大人数で議論する場合、参加者をいくつかのグループに分けることで意見交換を活性化させます。オンライン会議の場合は、会議をいくつかの小部屋に分ける機能（Zoomのブレイクアウトルーム）を使います。ブレイクアウトルームはとても便利な機能ですが、ひとつ問題点があります。

それは、それぞれの小部屋での会議の進行がファシリテーターの管理下から離れてしまうため、意見交換が活発な小部屋と、そうでない小部屋とができてしまうことです。その対策としては次のものがあります。

- ・ファシリテーターがそれぞれの小部屋を順番に見て回る
- ・それぞれの小部屋にファシリテーター役を配置する
- ・小部屋での会議の進め方を、あらかじめ参加者全員に周知しておく

### ⑥定期的に自分の顔を

チェックする  
オンライン会議では、自分の顔が会議中ずっと画面に表示されています。リアル会議では、自分の顔を眺めながら会議をするというようなことはないのですが、これはオンライン会議だけの特異な状況と言えます。

せっかくのこの状況を利用してファシリテーターは、定期的に自分の顔をチェックして難しい顔に

なりすぎているかを確認しましょう。ファシリテーターの表情が会議全体に与える影響は思った以上に大きなものです。

## ファシリテーター育成が生産性向上のカギ

以上、オンラインにおける会議ファシリテーションについて紹介しました。「これなら自分にもできそうだ！」と感じたビジネスパーソンは、ぜひ明日の会議で実践してみてください。

冒頭でも述べたように、オンライン会議ではファシリテーターの役割がより重要になってきます。今後、リモートワーク（在宅勤務）の進展に伴い、優秀な会議ファシリテーターを有するかが否かが、企業の生産性を決める大切な要素になってくるでしょう。

もし、重要な会議を任せられる適任者がいない場合には、社内ファシリテーターの育成もしくは外部ファシリテーターの活用をオススメします。