産業・組織心理学から紐解く

テレワーク時代のマネジメント

10

九州大学大学院人間環境学研究院　准教授　池田　浩

コロナ禍になり、多くの企業で普及したのがオンライン・コミュニケーション・ツールを用いたオンライン会議であろう。以前も、企業によってはテレカン（テレカンファレンス）と呼ばれる遠隔会議が行われていたものの、やはり、対面による会議が一般的であったため、時に出張などで長距離を移動して会議に参加することも珍しくなかった。

しかし、コロナ禍を機に、ZoomやTeamsなどのオンライン・コミュニケーション・ツールが急速に普及し、誰もが手軽に利用できるようになったため、オンライン会議はもちろんのこと、ミーティングや面談など今や欠かせないツールになった。2020年には「Yahoo！検索大賞2020」の「流行語部門賞」にWeb会議ツール「Zoom」が選出されたことは年代を問わずに身近になったことを示していると言える。

オンライン会議は働く人々に多くの恩恵をもたらした。その最たるものは、会議に参加する人々の地理的な距離を埋めたことであろう。このことは、世界中どこにいても同じ時間にオンラインを通じて集まり、議論することが可能になったことを意味する。もう1つは、あまり知られていないが、対面での会議に比べて、会議時間が減少したことである。ハーバードビジネススクールのデフィリピス氏によれば対面に比べてオンライン会議に要する時間は約20・1％減少していることが報告されている。

オンライン会議の質を左右する心理的距離

一方で、対面の会議にメリットがあるのも周知の事実である。会議参加者の意向や考えを察知しやすく、また、会議全体に流れるムード（雰囲気）を感じやすいことも対面の会議の利点である。その他にも、会議前後の余白時間で交わされる非公式的な会話や意見交換は、オンラインでは得がたいものである。

こうして、それぞれの会議形態の特徴やメリットを考慮すると、今後は、対面による会議とオンラインによる会議が併用されていくと予想される。問題は、いかにオンライン会議の質を高めることができるかであろう。

さて、オンライン会議の難しさはどのようなところにあるのだろうか。オンライン会議を経験した人の多くが実感するように、オンライン上で発言しづらい、また、会話を発するタイミングが取りづらい、などが挙げられる。これらは、オンライン環境に慣れることや、会議のメンバーとの関係によってある程度は克服できる。

他方で、オンライン会議の際に留意すべきは、参加者の顔を表示する「ビデオオン」か、顔を表示しない「ビデオオフ」のどちらを選択するかである。これは企業や所属する部門、部署、チームの文化によって対応は分かれているようである。もちろん、参加者の顔を表示する「ビデオオン」が良いように思うが、それによって「疲労感が増す」ことが最新の多くの研究で報告されている。これは、ビデオオンにすると、画面上に自分の顔が鏡のごとく表示されるため、意識が自我に向かい、そして他者から否定的に思われないよう過度に気を遣うようになるためである。

とはいえ、「ビデオオフ」にすると、当然ながらデメリットも生じる。1つは、ビデオオフになると「仮想参加」の状態に陥るリスクが生じる。これは、オンライン会議に参加はしているものの「心ここにあらず」の状態を意味する。当然、発言が少なくなることは言うまでもない。

もう1つは、会議において参加者同士の意見の交わし合いが低下してしまうことである。筆者の研究室では、ビデオオンとビデオオフとで集団討議のあり方に違いが生じるか集団実験を行ったところ、ビデオオフの場合には、参加者同士が会話を交わす「会話の重なり」が低下することが明らかになっている。つまり、私たちは、会議に参加している人の顔の表情から、発言の開始や終了を予期して、そこに間髪入れずに質問や意見を発することでダイナミックな議論が展開されるが、ビデオオフではそれが難しくなることを示している。

オンライン会議において、対面以上に参加者の発言を促し、議論を活性化するためには、やはり会議を取り仕切る管理者の会議マネジメントが問われている。オンラインで参加者同士の「地理的距離」は埋めることができたものの、会議への意識や意欲、関与度などの「心理的距離」を埋めるために、会議の目的を明確に共有しつつ、安心して発言できる心理的安全性を会議集団に醸成することが求められる。そして、時に、参加者に発言を促したり、発言を整理して全体に議論を投げかけるなどの働きかけも求められるだろう。さらに、対面の会議にないオンライン独自のメリットは、チャットなどのオンライン・コミュニケーション・ツールを活用できることである。思いついたことを、発言だけでなく、チャットでも共有することで、対面では得られない、質の高いオンライン会議を実現できる可能性を秘めている。