

報道関係各位  
プレスリリース

一般社団法人オンラインコミュニケーション協会

## オンラインコミュニケーションにおけるビデオ ON とビデオ OFF の影響を検証

### — ビデオ OFF 会議では合意まで時間がかかり、意思決定の質も低下する —

一般社団法人オンラインコミュニケーション協会（東京都千代田区、代表理事：初谷 純）は、宍戸拓人（武蔵野大学 経営学部 経営学科 准教授）と共同で、オンライン上のコミュニケーションにおけるビデオ OFF（顔が映らない状態）が、意見対立や、合意形成にかかる時間、および意思決定の質に影響を与えることを明らかにしました。

新型コロナウイルスの影響により、ビジネスや教育現場等のさまざまなシーンにおいて、オンライン上でのコミュニケーション（Zoom、Microsoft Teams、Cisco Webex などを使ったコミュニケーション）が一般的になりつつあります。

ビジネスの現場においては、プライバシー保護やセキュリティ、通信負荷軽減の観点から、ビデオを OFF にしてコミュニケーションを取るシーンも多く見受けられます。

今回行った検証では、男女 14 グループ（46 人）を対象に「ビデオ ON」「ビデオ OFF」の 2 つのパターンで、対話における意見対立や、合意形成にかかる時間、および意思決定の質について比較したところ、「ビデオ OFF」では、メンバーの多様性を原因とする意見対立を避けるようになり、合意まで時間がかかり、結果、意思決定の質が悪化するという結論が得られました。

今後は、本研究成果の発信を通じ、ビジネス、教育現場等、オンラインコミュニケーションを必要とする場面で、円滑な対話が図られ、生産性向上やイノベーション創出につながることを期待しています。

## サマリー

- ビデオ OFF の場合、年齢が多様なほど、意見対立を回避する程度が高まる傾向にあったのに対して、ビデオ ON の場合、年齢が多様なほど、対立を回避しない傾向が強まった。
- ビデオ OFF の場合、グループに性別の異なる人が加わるほど、合意にかかる時間が長くなる傾向にあり、合意にかかる時間が長くなるほど、スコアが悪化する傾向にあった。
- ビデオ ON の場合、課題の内容について意見をぶつけ合えるほど、居心地の良さと信頼を感じる傾向にあり、居心地の良さと信頼を感じられるほど、スコアが改善する傾向にあった。

※詳細は別紙をご覧ください。

## 本研究に関する問い合わせ先

### <報道関係・取材等の問い合わせ先>

一般社団法人オンラインコミュニケーション協会 初谷／浪岡

E-mail : [info@onlinecommunication.jp](mailto:info@onlinecommunication.jp)

### <オンラインコミュニケーションに関する研修、コンサルティング等の問い合わせ先>

<https://onlinecommunication.jp/contact/>

〈別紙〉

## 概要

一般社団法人オンラインコミュニケーション協会（東京都千代田区、代表理事：初谷 純）は、穴戸拓人（武蔵野大学 経営学部 経営学科 准教授）と共同で、オンライン上のコミュニケーションにおけるビデオ OFF（顔が映らない状態）が、意見対立や、合意形成にかかる時間、および意思決定の質に影響を与えることを明らかにしました。

意見対立や合意形成、意思決定といったコミュニケーションプロセスはビジネス上で重要です。新型コロナウイルス（COVID19）感染予防の観点や、SDGs や環境負荷軽減の観点でもオンラインコミュニケーションツール※1 へ高い注目が集まっています。

一方、ビジネスの現場においてはプライバシー保護やセキュリティ、通信負荷軽減の観点から、ビデオを OFF にしてコミュニケーションを取るシーンも多く見受けられます。対面での対話シーンであれば無意識的に視覚から得られていた情報（表情や仕草、ハンドサインといった非言語情報）が、ビデオ OFF にすることで不足した際に及ぼすコミュニケーション上の影響について考察しました。

この度、18～22 歳の男女 14 グループ（46 人）を対象に、オンラインコミュニケーションツール上で、「ビデオ ON」「ビデオ OFF」の 2 パターンで、対話における意見対立や、合意形成にかかる時間、および意思決定の質について比較検証したところ、「ビデオ OFF」では、**メンバーの多様性を原因とする意見対立を避けるようになり、合意まで時間がかかる結果、意思決定の質が悪化するという結論が得られました。**

さらに興味深いことに、**ビデオ OFF の場合、年齢が多様なほど、意見対立を回避する程度が高まる傾向にあったのに対して、ビデオ ON の場合、年齢が多様なほど、対立を回避しない傾向が強まること**が分かりました。

また**ビデオ OFF の場合、グループに性別の異なる人が加わるほど、合意にかかる時間が長くなる傾向にあり、合意にかかる時間が長くなるほど、スコアが悪化する傾向にあること**も分かりました。

ビデオ ON の場合は、課題の内容について意見をぶつけ合えるほど、居心地の良さと信頼を感じる傾向にあり、居心地の良さと信頼を感じられるほど、スコアが改善する傾向にありました。

本研究成果の発信を通じ、意見対立や合意形成、意思決定が重要となる、会議・打合せ・商談・面談・1on1 でのミーティング、といったビジネスシーンにおいて、円滑な対話が図られること、そしてオンラインコミュニケーションツールを使いこなすことで、より多くの人と組織がその恩恵を受けられることを期待しています。

## 実験・検証内容

今回の研究では、男女 14 グループ（46 人）を対象に、オンラインコミュニケーションツール上で、「ビデオ ON」「ビデオ OFF」の 2 パターンに分け、対話によって回答を導くコンセンサスゲーム（例：宇宙船が壊れて月面に取り残された際に、どのようなアイテムを選んで生き残るか考える）に取り組んでもらう実験を行いました。各グループで意見をまとめてもらい、模範解答との誤差でスコア※2 をはかります（模範解答とのズレが少ないほどスコアが高い）。

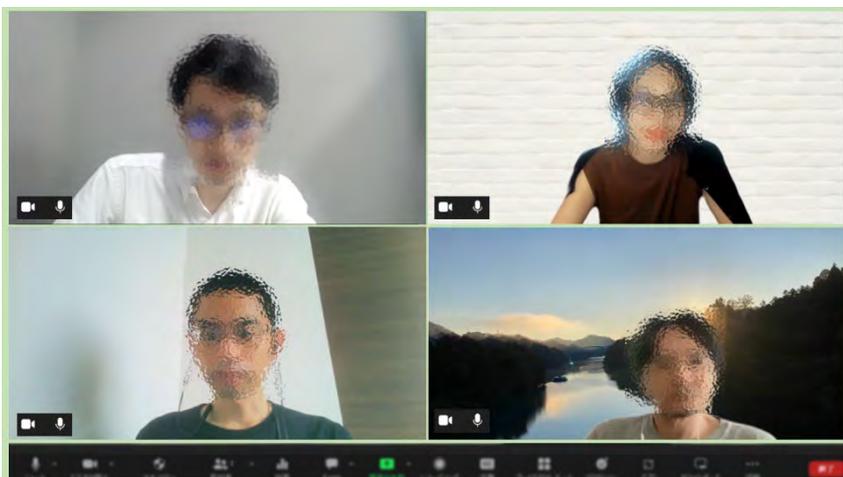
なお、グループメンバー内のコミュニケーションスタイルの偏りによる誤差少なくするため、事前に判定した「外向タイプ」、「内向タイプ」のメンバーを均一に分けています。

また、分析においては、マルチレベル分析を行い、参加者の年齢や性別、グループの人数を統制しています。

### ビデオ OFF グループ イメージ



### ビデオ ON グループ イメージ（※実際の実験の場面ではぼかしは入っていません）



## 【発見事実の解釈とインプリケーション】

多くの研究を通して、異なる年齢や性別の人々が参加する多様性の高いグループでは、お互いに異なる意見を持ちやすくなることが分かっています。

また、意見が衝突した際には、対立から逃げることなく、全員が納得できるようなアイデアを協力して生み出すことが、最も効果的だと言われています。しかし、実際に対立を協調的に解消することは難しく、繊細なやりとりを行うことが求められます。

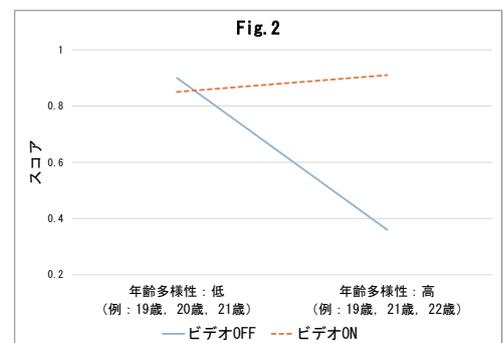
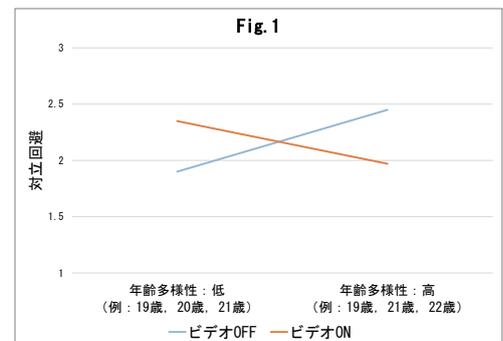
そこでは、お互いの意見の内容のみを検討するだけでは不十分であり、相手が意見を述べている時の表情や、こちらの意見を聞いている際の相手の仕草といった、膨大な量の視覚的な非言語情報をヒントにする必要があります。

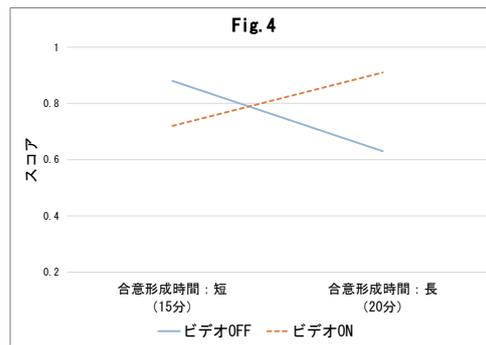
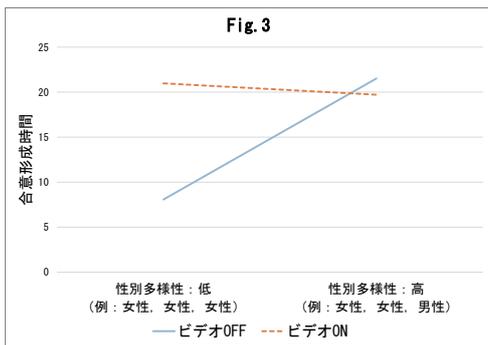
意識的・無意識的に獲得したそれらの情報を総動員することによってはじめて、対立というセンシティブな経験を価値へと変えることができます。

しかし、ビデオがOFFになっていると、声のみを頼りに、対立の解消というセンシティブなプロセスを進めなくてはならなくなってしまいます。その結果、対立に真正面から向き合えずに、意思決定の質改善に貢献しないことへと時間が浪費されてしまう可能性が高まります。

本調査でも、ビデオOFFの場合、年齢の多様性が高いグループでは、意見が実際に衝突してしまうことを回避する傾向が強まり〈Fig.1〉※3、グループでの意思決定結果のスコアが悪化してしまう〈Fig.2〉ことが確認されました。

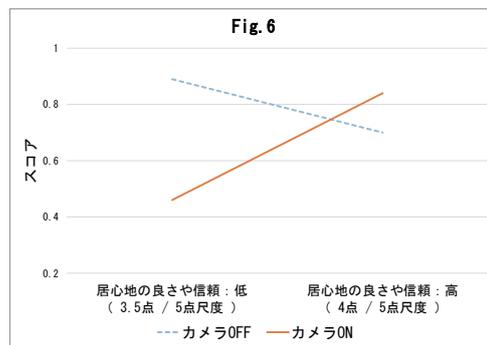
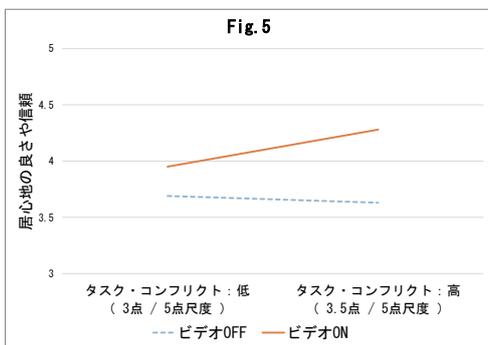
また、異なる性別の人が加わるような性別の多様性が高いグループでは、合意形成まで多くの時間がかかり〈Fig.3〉、そこで費やされた時間は議論を洗練させる方向に使われてはおらず、むしろ意思決定のスコアを悪化させてしまいます〈Fig.4〉。





それに対して、ビデオを ON にすることは、意見の対立を好ましい経験とする可能性を高めてくれます。視覚的な非言語情報のやりとりを通して、お互いに忖度することなく自分の意見を主張できるオープンな場を創り出すことができた場合、そこに居心地の良さを感じ、同じグループの他の人々に対して信頼を感じることができるようになります。

本調査でも、ビデオ ON の場合、年齢の多様性が高いグループでは、意見の衝突を回避する傾向が弱まり（すなわち、衝突に向き合う傾向が強まり）〈Fig.1〉、タスク・コンフリクト（タスクに関する意見対立）を居心地の良さや信頼へと結び付けることができ〈Fig.5〉、居心地の良さや信頼の高さをスコア改善へと繋げられる〈Fig.6〉ことが確認されました。



人の多様性から生まれる意見対立は創造性やイノベーションの源泉になると言われています。

「多様性→意見対立→創造性」というプロセスを効果的に進める上では、視覚によって得られる非言語情報を総動員することが求められます。

これが、イノベーションを追求する組織において、プライバシー等の面でコストやリスクがあるにもかかわらず、ビデオを ON にすることが持つ価値となります。

逆に言えば、多様性や意見対立を軽視、さらには邪魔なものと思なすような組織であれば、必ずしもビデオを ON にする必要はなく、ビデオ OFF でも大きな問題は生じません。

したがって、もしビデオを OFF にしても会議の運営や進行に支障が生じていないならば、その会社で

行われている会議は、創造性の発揮を目的としたものではなく、全員参加が必須だから参加しているだけの形骸化した「会議」となっている可能性があります。

日本企業が抱えている問題の一つは、ここにあるのかもしれませんが。

## 【発見事実の詳細】

### (1) 年齢多様性の効果

ビデオ OFF のグループでは、グループ内の年齢が多様なほど、意見の対立を回避する傾向が強まる ( $B = 1.036, p < .01$ ) のに対して、ビデオ ON のグループでは、対立回避の傾向が弱まる ( $B = -.852, p < .01$ ) ことが明らかになりました (交互作用項:  $B = -1.888, p < .001$ )。

また、ビデオ OFF のグループでは、グループ内の年齢多様性が高いほど、スコアが悪化する ( $B = -1.032, p < .01$ ) ことが明らかになりました (交互作用項:  $B = 1.166, p < .001$ )。

- 年齢多様性：グループ内の年齢の標準偏差。
- 対立回避：意見が対立しないように配慮する程度。De Dreu et al. (2001) を参考に質問項目作成 (3 項目,  $\alpha = .672$ )。5 点尺度。
- スコア：グループの意思決定と模範解答との間の順位相関係数。

### (2) 性別多様性の効果

ビデオ OFF のグループでは、グループ内の性別多様性が高いほど、合意形成までの時間が長くなる ( $B = 30.274, p < .001$ ) ことが明らかになりました (交互作用項:  $B = -36.018, p < .001$ )。

また、ビデオ OFF のグループでは、合意形成までの時間が長くなるほど、スコアが悪化する ( $B = -.05, p < .05$ ) ことが明らかになりました (交互作用項:  $B = .087, p < .01$ )。

- 性別多様性：Blau の多様性指標。同じ性別の人だけで構成されているグループに異なる性別の人が加わることで高まり、異なる性別の人の割合に偏りがある場合よりも偏りがなく同数である場合に高まる指標。
- 時間：グループ全体で合意形成するまでにかかった時間。
- スコア：グループの意思決定と模範解答との間の順位相関係数。

### (3) タスク・コンフリクトの効果

ビデオ ON のグループでは、タスク・コンフリクトが生じるほど、居心地の良さや信頼を感じる程度が高まる ( $B = .645, p < .05$ ) ことが明らかになりました (交互作用項:  $B = .764, p < .05$ )。

また、ビデオ ON のグループでは、居心地の良さや信頼を感じるほど、スコアが改善する ( $B = .796, p < .05$ ) ことが明らかになりました (交互作用項:  $B = 1.172, p < .001$ )。

- タスク・コンフリクト：タスクに関する意見の対立が生じている程度。Jehn & Mannix (2001) を参考に質問項目作成 (3 項目,  $\alpha = .729$ )。5 点尺度。
- 居心地の良さや信頼：グループに対して居心地の良さや信頼を感じている程度。Liu et al. (2010) を参考に質問項目作成 (4 項目,  $\alpha = .814$ )。5 点尺度。
- スコア：グループの意思決定と模範解答との間の順位相関係数。

#### <参考文献>

De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory - based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 645-668.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Liu, L. A., Chua, C. H., & Stahl, G. K. (2010). Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 469-487.

---

#### ※1 【オンラインコミュニケーションツール】

インターネットを利用してオンライン上でコミュニケーションをとることを指します。広義には音声通話、チャット、電子メール等も含まれるが、本文中では音声、ビデオを同時に接続可能なオンライン会議システムの事を指します。

・ Zoom は、Zoom Video Communications, Inc. の米国およびその他の国における登録商標または商標です。

・ Teams は、Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。

・ Cisco Webex は、Cisco Systems Inc. の米国およびその他の国における登録商標または商標です。

・本文中には™および®マークは明記していません。

※2 【スコア】 グループでの意思決定（グループ内対話して出した答え）と模範解答との間の相関係数。模範解答とのズレが少ないほどスコアが高い。

※3 【グラフの見方】 実線は有意な結果になったものを意味し、点線は有意な結果が得られなかったものを意味します。また、回帰モデルの計算の関係上、グラフ上ではスコアが 1 を超えることがあります。

---

## 研究背景

対話における表情や仕草といった非言語情報は、円滑な意思疎通を図るために重要な要素となるため、ビジネスシーンにおいては古くから重視されてきました。

また VUCA と呼ばれるとおり、従来とは比べ物にならないほどビジネスの難易度が高く、変化のスピードも速い現代においては、意見対立や合意形成、意思決定といったコミュニケーションプロセスは生産性向上、イノベーション創出等、ビジネス成長のために重要です。

新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により、会議・打合せ・商談・面談・1on1 でのミーティング、といったさまざまなシーンにおいて、オンライン上でのコミュニケーション（Zoom、Microsoft Teams、Cisco Webex などを使ったコミュニケーション）が一般的になりつつあります。

SDGs や環境負荷軽減の観点でもオンラインコミュニケーションへ高い注目が集まっています。しかし、ビジネスの現場においてはプライバシー保護やセキュリティ、通信負荷軽減の観点から、ビデオを OFF にしてコミュニケーションを取るシーンも多く見受けられます。

本研究では、ビデオ OFF にすることで、対面での対話シーンであれば無意識的に視覚から得られていた情報（表情や仕草、ハンドサインといった非言語情報）が不足することが及ぼす、意見対立や合意形成、意思決定といったコミュニケーションプロセスに対する影響について明らかにするという目的で実施しました。

## 研究結果を踏まえたオンラインコミュニケーション上の懸念点

ビデオを OFF にして対話することが意見対立、合意形成にかかる時間、意思決定の質に影響を与えることが明らかになったことから、以下の想定シーンにおいてビデオ OFF でコミュニケーションをとった際に懸念される影響を考察しました。

想定シーン	懸念される影響
新入社員の配属直後、および育成期間	先輩や上司から指導を受けている場面で、疑問や質問があった場合も、新入社員側が聞けない、聞かないことがおこり、成長スピードが鈍化する可能性。
10～20代の若手社員を抱える組織、部署	先輩や上司との対話時に、反対意見が言えず、または仕方なく合意することでメンタルダウンや早期離職の要因になる可能性。
異動やメンバーの入れ替え等が発生した組織、部署	新メンバーが組織、部署にもたらず今までにない斬新なアイデアや意見などの新たな視点を無駄にしてしまう可能性。新陳代謝を阻害する可能性。
アイデア出しのための会議、ミーティング	他の参加者と異なる意見を言わずらくなり、斬新なアイデアや新しい考えが出なくなる可能性。イノベーションの芽を摘むことになる可能性。
原因分析、データ解析等の会議、ミーティング	原因やデータに対する追及が甘くなり、真因（原因の根幹、正しい原因）にたどり着けなくなる可能性。または誤った原因にたどり着いてしまう可能性。
解決策検討、意思決定のための会議、ミーティング	上辺だけの合意や、本心ではない決定事項に従わざる得ないメンバーが多くなる可能性。解決までに時間がかかり、リスク拡大、チャンス減少の可能性。
面談、1on1のミーティングなど	先輩や上司との対話に居心地の悪さを感じ、円滑な意見交換ができない可能性。また、本来話し手になるべき後輩、部下側が聞き手に回ってしまう可能性。

## 一般社団法人オンラインコミュニケーション協会代表理事 初谷純からのコメント



今回の研究では、オンライン上のコミュニケーションにおけるビデオ OFF（顔出し無し）が、意見対立や、合意形成にかかる時間、および意思決定の質に影響を与えることが明らかになりました。

これまで多くのビジネスパーソンが感じていた「オンライン会議では深い議論ができない」「オンライン会議は時間がかかる」「オンラインでのミーティングは話がぎくしゃくする」「ビデオ OFF は何となく

良くない気がするけど・・・」といったことが、正しい感覚であったと、本研究を通じて証明できたとも言えます。

人間のコミュニケーションにおいては、言語以外の情報（表情や仕草、ハンドサインといった非言語情報）が重要であることは、古くから様々な研究によって明らかにされています。

オンラインコミュニケーションツールは、離れた場所においても相手の表情、仕草を見ながら対話ができるという意味で革新的なテクノロジーです。

それにも関わらず、ビデオを OFF にして対話をするという事は、テクノロジーの恩恵を無視して、電話で対話をしているのと変わりません（正確には資料の画面共有の機能等があるので、電話よりは高度なコミュニケーションがとれますが）。

電話で相手と正確なコミュニケーションを取るのが難しいと感じたことがある方は多いと思います。それが複数人で同時に話すとなると、より困難であることは明らかです。

他の言い方をすると、ビデオ OFF で会議やミーティングをするということは、フルフェイスヘルメットやお面を被って会議をしているのと同じ状況とも言えます。もし、対話している相手がフルフェイスヘルメットを被っていたら、あなたはどのように感じますか。

多くの方が、相手の表情が読めないことで生じる恐怖心や不安感をいだとおもいます。それと同じような状況が、日常の会議やミーティングの場面で起こっていると思うと、コミュニケーション上のネガティブな影響が小さくないとお気づきいただけるのではないのでしょうか。

一方通行の情報共有だけの会議やミーティングなら、ビデオ OFF でもそれほど影響はありませんが、今回の研究結果が示す通り、アイデアを出す、合意形成を図る、意思決定をする、といった場面ではより影響が大きくなります。

誤解を恐れずに極端な言い方をすれば、『**ビデオ OFF で会議をすることが当たり前の組織は、多様性がもたらすメリットを受けず、波風立てず、ほぼ決まった結論について、話し合っているフリをしていることが常態化している**』ということです。このような組織が今後激動のビジネス環境の中で成長していくことは難しいでしょう。

一方で、当協会としては実際のビジネスの現場では、現状ビデオ OFF が主流であることも理解をしています。こちらの調査結果をご覧いただいているみなさんの中にも、ビデオ OFF 派の人がいらっしゃっても否定はしませんし、何が何でもビデオを ON にすべきだと、主張する気もありません。

日本国内において、ビデオ OFF が主流となっている理由としては2点考えられます。

1点目は、コロナ禍で多くの方がオンラインコミュニケーションツールを使い始めた当初において、自宅や職場の通信環境が整っておらず、やむを得ずカメラを OFF にして使っており、その名残が今もある

こと。

2 点目はプライバシー保護の観点で、特に日本人は自宅＝プライベート空間という認識が強いことから、自宅の様子が映り込むのに抵抗を感じるということです（多くのビジネスパーソンは、リモートワークは自宅から行っているため）。

1 点目の「通信環境」については、当初と現在では状況は変化してきており、5G 回線がつながるエリアも拡がり、今後も更なる改善が続くでしょう。そうなった場合「当時の名残で」「何となく楽だから」といった理由でビデオ OFF にし続けているのは、ビジネスを進めるうえでネガティブな影響があることが明らかになっていることを考えると、少し残念な気がします。

2 点目のプライバシー保護の観点は、慎重に対応する必要があると思います。急に「ビデオをつけなさい」と指示をするのは「ハラスメントだ」と言われかねません。

当協会がクライアント企業様からビデオ ON の社内文化を作りたいという依頼を受けた際は、ファシリテーション術や、画面越しのコミュニケーション術のレクチャーと併せて、社員みなさんに「ビデオ OFF だとせっかくのテクノロジーの恩恵を無駄にしていますよ」といった形でお伝えするようにしています。

最終的には、**ビデオ OFF にすることで、コミュニケーション上ネガティブな影響がでるシーンがある**ということ、**多くの人が共通認識としてもらっていただき、状況に合わせてビデオの ON,OFF を使い分けていただけることを期待しております。**

そして、今後もテクノロジー発展の恩恵を、より多くの人が享受できることを願っております。

## 一般社団法人オンラインコミュニケーション協会の取組み



一般社団法人オンラインコミュニケーション協会では、テレワーク制度を導入、推進しようとする法人、企業、公共団体向けに、画面越しでのコミュニケーションを円滑に進められるよう、下記の学習コンテンツを提供しております。

- ・オンライン会議ファシリテーション術研修
- ・画面越しのコミュニケーション術研修
- ・スマートテレワーク術研修
- ・オンラインマナー研修                      その他多数

<https://onlinecommunication.jp/training/>

これまでに 263 件を超える法人企業、公共団体向けのオンラインツール活用の支援実績から導き出された、生産性の高いオンライン会議の進め方、画面越しのコミュニケーションにおけるテクニックなど、ビジネスを加速させるための学びを提供いたします。

## ■法人概要

法人名 : 一般社団法人オンラインコミュニケーション協会  
(Online Communication Association)

代表理事 : 初谷 純

住所 : 〒102-0083 東京都千代田区麹町 4-1-4 西脇ビル

事業内容 : (1) オンラインコミュニケーションに関する調査及び研究  
(2) オンラインコミュニケーションに関する学習教材の制作、販売  
(3) オンラインコミュニケーションに関する研修、セミナーの実施  
(4) 前各号に掲げる事業に附帯又は関連する事業

HP : <https://onlinecommunication.jp>

### 本研究に関する問い合わせ先

#### <報道関係・取材等の問い合わせ先>

一般社団法人オンラインコミュニケーション協会 初谷／浪岡

E-mail : [info@onlinecommunication.jp](mailto:info@onlinecommunication.jp)

#### <オンラインコミュニケーションに関する研修、コンサルティング等の問い合わせ先>

<https://onlinecommunication.jp/contact>

以上