

オンラインレビューに適したファシリテーション手法の提案

2022年度 SQiP 研究会 研究コース2 ふぁしりたいガーチーム

○小笠原 栄二¹ ○川野 桂一郎² ○木幡 健児³ ○坂下 学⁴ ○佐々木 史菜⁵

研究概要

ソフトウェア開発の現場において、レビュー開催の形式は、対面からオンラインが主流となり、急速な変化に対応できている一方、問題もある。特にカメラオフの状態を実施する場合、作成者が不安を感じる、参加者の発言者が偏る、等の問題が我々の所属組織で報告されている。

そこで我々は、カメラオフの状態を実施するオンラインレビューの問題を解決するために、オンラインレビュー・ファシリテーションとして、「ファシリ・タイガー・スキリング・メソッド (FTS メソッド: Facilitation Tiger Skilling メソッド)」を提案する。本手法は、レビュー参加者、特に作成者のモチベーションを低下させることなく、「レビュー重視項目 (レビューをどのような場にしたいか、何を実現したいか)」の達成度を高めることを目的・ねらいとする。

1. はじめに

1.1 背景

新型コロナウイルス感染拡大防止や働き方改革により、テレワークを採用する企業が増えた。我々の所属組織における日々の出勤率は3~5割程度 (2022年度当時) である。対面形式が主流であったレビューにおいても、オンライン形式が大半を占めるようになった。そして、我々の所属組織では、カメラオフで実施することが多い。個人のプライバシーやセキュリティの関係でパソコンにカメラ機能が付いていない等の理由からである。従来の対面形式とは違い、顔が見えない状態で進めるレビューは参加者の表情や反応を感じとることはできない。

一方、参加者の発言を整理や、計画どおりに進行させるなど、会議を円滑に進めることができる重要な要素として「ファシリテーション」が注目されており、「ファシリテーション白書^[1]」で既に有効性が確認されている。また、少人数で行う会議の場合、資料作成者がレビューアに発言を促し、同意を求めるなど、無意識のうちにファシリテーションを実践しているケースがあるが、その人の過去の経験や知識を用いた属人的なスキルに頼る傾向がある。

1.2 解決すべき問題

対面形式のレビューでは、会話だけでなく相手の表情、態度や話しているときの身振り手振りなどから、言葉の裏に隠れた相手の感情や意思に視覚的に気づくこともあった。しかし、オンライン形式では、視覚情報が制限され、参加者の表情や反応を感じとることができない。このため、我々の所属組織では、「作成者が不安を感じやすい」、「参加者も発言するタイミングが分からず、発言者の偏りや発言が減少する」といった傾向がでている。対面形式からオンライン形式に切り

¹ 東芝電波テクノロジー株式会社

² 株式会社 日立ソリューションズ・クリエイト

³ 株式会社 イシダ

⁴ エプソンアヴァシス株式会社

⁵ ブラザー工業株式会社

【キーワード】 オンラインレビュー, ファシリテーション, 心理的安全性

替わったことで従来のやり方が適用できないこともあり、オンライン特有の問題現象に戸惑うこともある。さらに、設計レビューは成果物の欠陥を見つける場であるため、レビューアは欠陥を指摘する立場、作成者は指摘を受ける立場という作成者 vs レビューアという構図になりやすく、指摘された作成者は自分が否定されているような気分になり、モチベーション低下につながるという問題にも発展する。我々の所属組織（4社）で調査したところ、実際に発生していた。以上のことから、我々は、オンライン形式の設計レビュー（以降、オンラインレビューという）の円滑な推進と参加者の満足度向上を目的に、次の点を解決すべき課題と捉えた。

RQ1. オンラインレビューに適したファシリテーションスキルを作れるか

RQ2. ファシリテーションスキルを使うことで参加者の満足度を高めることができるか

RQ3. さらに、作成者と参加者のモチベーションを維持・向上できるか

1.3 先行研究

課題の解決方法の検討にあたり、先行研究を調査した結果、「オンライン会議」、「ファシリテーションスキル」のそれぞれ個別に焦点をあてた研究や文献はあったが（表1）、「オンラインレビューに適したファシリテーションスキル」に関する手法は確認できなかった。

表1 本研究に関連する先行研究

先行研究	概要	調査結果
Web 上での議論におけるファシリテータの社会的存在感の影響に関する研究 ^[2]	Web 上での議論におけるファシリテータの有効性の紹介	レビューにおける具体的なファシリテーションスキルについては明記されていない。
UnReT 法 ^[3]	リモートワークでの開発を前提とした効果的なレビュー改善手法の提案	オンラインレビューを改善する内容ではあったものの、ファシリテーションスキルに特化した提案ではない。
ファシリテーション技術を応用したピアレビュー会議の改善 ^[4]	ファシリテーション技術を使ったピアレビュー方法の提案	ファシリテーション技術を使ったピアレビューの進行をまとめた内容であるもののオンラインレビューに特化した提案ではない。
オンラインコミュニケーションにおける留意点 ^[5]	テレワークにおけるオンラインコミュニケーションの紹介	オンラインコミュニケーションの内容であるもののレビューについて記載されていない。
オンライン会議の教科書 ^[6]	オンライン会議でのファシリテーション技術の紹介	オンライン会議の内容であるが、レビューに特化した内容ではない。

2. 提案

カメラオフの状態を実施するオンラインレビューの問題を解決するために、「ファシリ・タイガー・スキリング・メソッド (FTS メソッド: Facilitation Tiger Skilling メソッド)」を提案する。オンラインレビューで活用できる「ファシリテーションスキル」32項目を抽出し、FTS マップにまとめた(付録2参照)。オンラインレビューの中で起こり得る「良くない現象」と紐づけて整理している。本手法では、レビュー参加者、特に作成者のモチベーションを低下させることなく、「レビュー重視項目 (レビューをどのような場にしたいか、何を実現したいか)」の達成度を高めることを目的・ねらいとしている。なお、「FTS メソッド」の詳細 (実施手順) は後述する。

2.1 対象とするプロセスとレビュー種類

FTS メソッドが対象とするレビュープロセスは、「懸念事項の共有と分析」とする(図1)。なお、レビュープロセスは、JSTQB の「Foundation Level シラバス^[7]」を参考にしている。

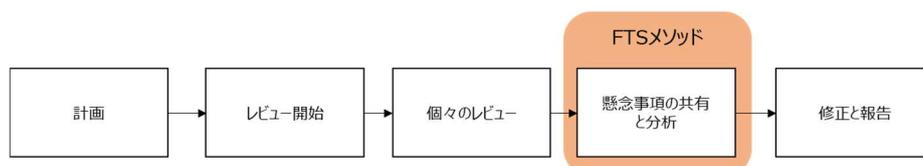


図1 FTSメソッドが対象とするレビュープロセス

また、レビュー種類としては、レビューの目的が「成果物に対して、技術的問題、記載内容の欠陥を見つける」レビューを適用対象とする。

2.2 レビューで重視する項目

レビューで重視する項目（レビューをどのような場にしたいか、何を実現したいか）は、レビュー目的や対象とする成果物、実施するタイミング、参加者の立場などによって異なる。重視する項目について参加者全員で認識合わせすることが重要である。我々が所属する組織の開発メンバーにヒアリングを行いレビュー重視項目について整理した(表2)。

本手法ではレビュー参加者に全項目について重要度を4段階で評価してもらう。

(4:とても重要, 3:まあ重要, 2:それほど重要ではない, 1:まったく重要ではない)

表2 レビュー重視項目

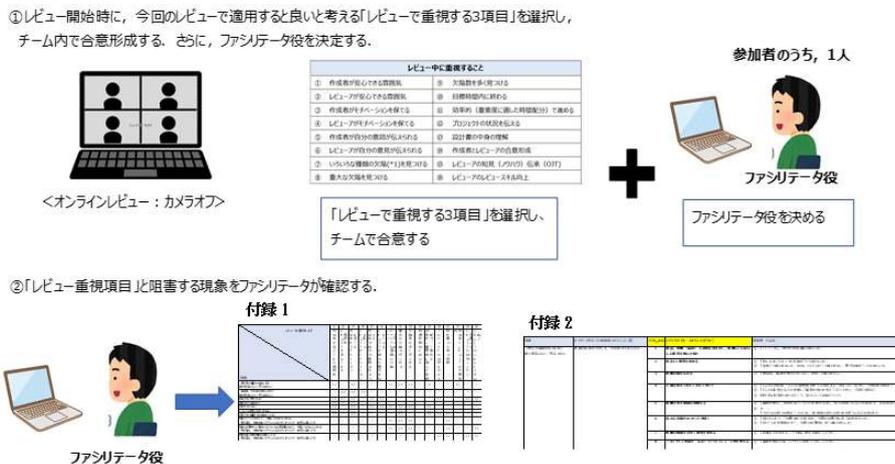
レビュー中に重視すること	
① 作成者が安心できる雰囲気	⑨ 欠陥数を多く見つける
② レビューアが安心できる雰囲気	⑩ 目標時間内に終わる
③ 作成者がモチベーションを保てる	⑪ 効率的（重要度に適した時間配分）で進める
④ レビューアがモチベーションを保てる	⑫ プロジェクトの状況を伝える
⑤ 作成者が自分の意図が伝えられる	⑬ 設計書の中身の理解
⑥ レビューアが自分の意見が伝えられる	⑭ 作成者とレビューアの合意形成
⑦ いろいろな種類の欠陥(*1)を見つける	⑮ レビューアの知見（ノウハウ）伝承（OJT）
⑧ 重大な欠陥を見つける	⑯ レビューアのレビュースキル向上

*1: 不整合/矛盾/曖昧性/欠落/不正確性 等

2.3 FTSメソッド（実施手順）

FTSメソッドの実施手順は以下の通りである。（図2）

- ① レビュー開始時に、今回のレビューで適用すると良いと考える「レビューで重視する3項目」を表2から選択し、チーム内で合意形成する。さらに、ファシリテータ役を決定する。
※重視する項目を絞ることで、使用するスキルが明確となり高い効果が得られる。
- ② 「レビュー重視項目」と阻害する現象（付録1）をファシリテータ役が確認する。
※事前に FTS マップ（付録2）も確認しておくのが望ましい。
- ③ レビュー中、阻害する現象が発生したら、FTS マップ（付録2）を使い対処する。



③レビュー中、阻害する現象が発生したら、FTSマップを使い対処する。

(利用例)

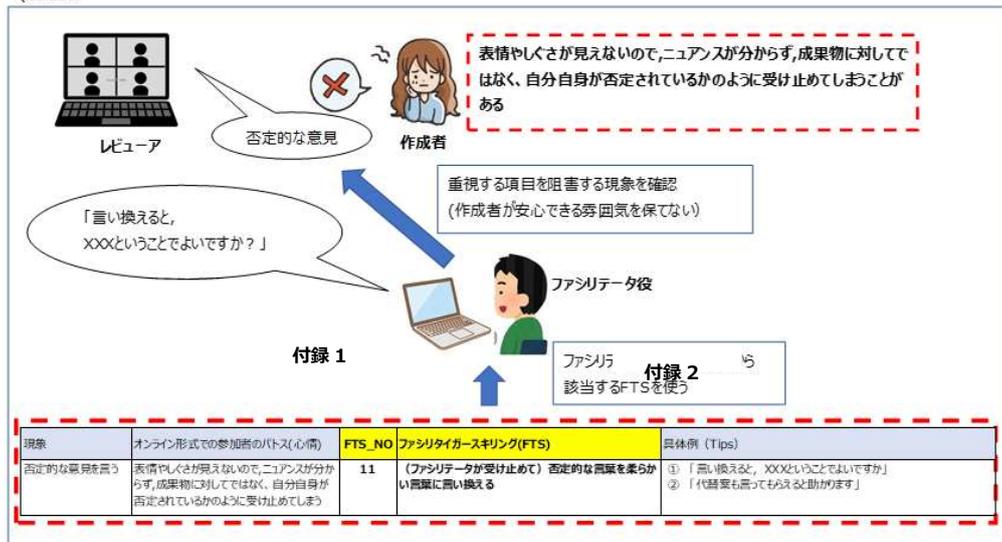


図 2 FTS メソッド

3. 効果測定

3.1 効果測定の目的

FTS メソッドの効果を確認すべく、我々と同じ組織のメンバーに被験者とし、検証する。

3.2 測定手順

FTS メソッドを適用することで「レビュー重視項目の実現に近づけられるのか」と「作成者とレビューアのマチベーションを維持・向上できるか」の測定手順を以下に示す。

- (1) 5人程度のチームで設計のレビューを計画する。
- (2) レビュー実施前にアンケート (表 2) を実施し、「レビュー重視項目」の認識を合わせる。
- (3) ファシリテータ無し+オンラインレビューを開催する。
- (4) ファシリテータ有り+オンラインレビューを開催し、FTS メソッドを使用する。
- (5) 手順(2)の「レビュー重視項目」と「作成者とレビューアのマチベーションの維持・向上」について、FTS メソッド適用前と適用後の満足度の差を確認する。(表 3 及び表 4)

表 3 レビュー重視項目 測定結果

チーム	レビュー重視項目	使用したFTS_NO	1回目：満足度 (FTSメソッド適用前)	2回目：満足度 (FTSメソッド適用後)	1回目と2回目の差
チームA	①作成者が安心できる雰囲気	7,9,10	1.0	3.0	+2.0
	⑧重大な欠陥を見つける	14,22	4.0	4.0	0,0
	⑬設計書の中身の理解	22	2.0	3.0	+1.0
	⑭作成者とレビューアの合意形成	24	3.0	4.0	+1.0
チームB	①作成者が安心できる雰囲気	7,9,10	2.3	3.6	+1.3
	⑧重大な欠陥を見つける	22	2.6	2.7	+0.1
	⑩目標時間内に終わる	7	1.0	4.0	+3.0
チームC	①作成者が安心できる雰囲気	8,20	3.0	4.0	+1.0
	⑧重大な欠陥を見つける	13	3.0	3.0	0,0
	⑭作成者とレビューアの合意形成	24	3.0	3.7	+0.7
チームD	⑧重大な欠陥を見つける	13	4.0	4.0	0,0
	⑬設計書の中身の理解	22	3.0	4.0	+1.0
	⑭作成者とレビューアの合意形成	24	4.0	4.0	0,0
チームE	⑦いろいろな種類の欠陥(*1)を見つける	6,14	2.2	3.6	+1.4
	⑩目標時間内に終わる	14	3.0	3.4	+0.4
	⑭作成者とレビューアの合意形成	18	3.0	2.8	-0.2

表 4 作成者と参加者のモチベーションの維持・向上 測定結果

チーム	モチベーションの維持・向上	1回目：満足度 (FTSメソッド適用前)	2回目：満足度 (FTSメソッド適用後)	1回目と2回目の差
チームA	③作成者がモチベーションを保てる	2.0	3.0	+1.0
	④レビューアがモチベーションを保てる	3.0	3.0	0,0
チームB	③作成者がモチベーションを保てる	2.1	3.7	+1.6
	④レビューアがモチベーションを保てる	3.4	2.1	-1.3
チームC	③作成者がモチベーションを保てる	2.0	2.0	0,0
	④レビューアがモチベーションを保てる	2.0	2.0	0,0
チームD	③作成者がモチベーションを保てる	0.0	0.0	0,0
	④レビューアがモチベーションを保てる	0.0	0.0	0,0
チームE	③作成者がモチベーションを保てる	2.8	3.2	+0.4
	④レビューアがモチベーションを保てる	2.0	3.0	+1.0

3.3 測定結果

[レビュー重視項目]

- ・レビュー重視項目は、作成者とレビューアの合意形成(⑭)のみ参加者満足度が 0.2 ポイント下がったが、それ以外は維持・向上した。
- ・作成者が安心できる雰囲気(①)については、平均 1.4 ポイント向上しており、特に大きく参加者満足度が得られた。

[作成者とレビューアのモチベーションの維持・向上]

- ・作成者のモチベーションは、全体的に満足度が向上し、平均 0.6 ポイント向上した。
- ・レビューアのモチベーションは、満足度がほぼ横ばいとなり、一部のレビューにおいて満足度が下がることもあった。

4. 考察

実験結果を踏まえ、考察を述べる。

RQ1. オンラインレビューに適したファシリテーションスキルを作れるか

はじめに、我々の所属組織において発生した現象をまとめ、対面形式とオンライン形式（カメラオン／オフ）について整理した。さらに、その現象とファシリテーションスキルの1つである「参加型・意思決定のための13つのFacilitative Listening Skill(ファシリテータブリスニングスキル)^[8]」を組み合わせ、FTSを検討した。次に、その現象に対するTipsの洗い出しと試行を重ねながらFTSマップを作成した（付録2）。

RQ2. ファシリテーションスキルを使うことで参加者の満足度を高めることができるか

FTSメソッドを使うと、レビュー中に重視することについて、参加者満足度が平均0.8ポイント上昇しており、高い効果を得ることができた。以前から「レビュー目的の共有」の有効性を示す情報^[1]はあったが、安心できる雰囲気やモチベーションの維持などの要素も含めた「参加者が重視する項目」を共有することは有効であった。

RQ3. さらに、作成者と参加者のモチベーションを維持・向上できるか

実験結果より、「作成者がモチベーションを保てる」は、いずれのレビューでも満足度が上がる結果となり、作成者のモチベーション維持・向上については効果が確認できた。一方、レビューアのモチベーションについて、一部、満足度が下がる結果があった。実験後にメンバーにヒアリングした結果、事前の認識合わせが足りなかったことが原因であった。これについては、参加者全員の認識合わせを十分に取っておくことが重要であると感じた。

5. まとめ

5.1 結論

本研究では、オンラインレビューで使用するファシリテーションに着目し、「オンラインレビュー・ファシリテーション手法 (FTS メソッド)」を提案した。この手法を使用すると、重視とした事項を達成することと共に、参加者のモチベーションの維持・向上が期待できることを確認した。

5.2 今後の課題と展望

本研究における今後の課題と展望は、以下の通りである。

(1) FTS メソッドの検証の継続

本研究では、すべての FTS メソッドを使う場面がなく、効果を確認できていない項目がある (32 項目中 11 項目を検証済)。さらに、検証を重ねて、効果を確認する必要がある。

(2) 予防処置としての FTS メソッドの追加

FTS メソッドは、オンラインレビュー実施中に発生した現象に対するファシリテータの対応を示したものであり、現象の予防処置が含まれていない。今後は、「発言ルールを決めておく」などレビュー実施前にできる予防処置に関しても FTS メソッドに追加する必要がある。

(3) 改善プロセスの確立

FTS メソッドには、FTS メソッドの質を向上させるプロセスが含まれていない。レビュー後に実施する「振り返り」の中で、「重視項目の設定が妥当だったのか」、「FTS メソッドが効果的だったか」を参加者に確認し、FTS メソッドを改善するプロセスの確立が必要である。

最後に、本研究にあたり、中谷氏 (T I S 株式会社)、上田氏 (株式会社 D T S インサイト) 及び安達氏 (株式会社 H B A) には、多大なご助言、ご協力頂きました。ここに感謝の意を表します。

参考文献

- [1] 日本ファシリテーション協会 白書チーム, 「ファシリテーション白書」, 日本ファシリテーション協会, 2008 年版
- [2] 石田 健太, 伊藤 孝行 奥原 俊, 「Web 上での議論におけるファシリテータの社会的存在感の影響に関する研究」, 情報処理学会第 80 回全国大会, 2018 年
- [3] 武田 匡広, 西川 隆, 高島 知己, 中谷 一樹, 上田 裕之, 安達 賢二, 「リモートワークでの開発を前提とした効果的なレビュー改善手法の提案」, SQiP 研究会, 2020 年
- [4] 藤原 聡子, 艸薙 匠, ファシリテーション技術を応用したピアレビュー会議の改善, 株式会社 東芝 ソフトウェア技術センター, 2018 年
- [5] 新井 みち子, オンラインコミュニケーションにおける留意点, https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2020/06/cr_200618_2.pdf, 三菱UFJリサーチ&コンサルティング, 2020 年
- [6] 堀 公俊, 「オンライン会議の教科書」, 朝日新聞出版, 2020 年版
- [7] 「Foundation Level シラバス」 Version 2018V3. 1. J03, JSTQB
- [8] @viva_tweet_x(株式会社野村総合研究所), 参加型・意思決定のための 13 つのファシリテータブルリスニングスキル, Qiita, 2020 年

付録1 「レビュー重視項目」と阻害する現象

レビュー中に重視すること 現象	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	
	作成者が安心できる雰囲気	レビューアが安心できる	作成者がモチベーションを保てる	レビューアがモチベーションを保てる	作成者が自分の意図が伝えられる	レビューアが自分の意見が伝えられる	いろいろな種類の欠陥（*1）を見つける	重大な欠陥を見つける	欠陥数を多く見つける	目標時間内に終わる	効率的（重要度）に進める（重要度に適した時間配分）	プロジェクトの状況を伝える	設計書の中身の理解	作成者とレビューアの合意形成	レビューアの知見（ノウハウ）	伝承（OJT）	レビューアのレビュースキル
（意見や質問を求めた時） 誰も発言しない／反応がない	○	-	○	-	-	-	○	○	○	-	○	-	-	○	-	-	
（質問に対する回答をした時） 誰も発言しない／反応がない	-	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
否定的な意見を言う	○	○	○	-	○	○	-	-	-	-	-	○	-	-	○	○	
余計な一言を言う	○	○	○	-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
話が止まらない	○	-	○	-	○	○	○	○	○		○	-	-	-	-	-	
いろいろな意見がまとまらない	○	-	○	-	-	-	-	○	-	-	○	-	-	-	-	-	
想定外の質問・指摘が出ている	○	-	○	-	-	-	-	○	-	-	○	○	○	-	-	-	
発言のそぶりを見せたが発言が無かった	-	-	-	-	-	-	○	○	○	-	-	-	○	-	-	-	
とても有意義な発言をしないと受け入れられない雰囲気になっている	-	-	-	-	-	-	○	○	○	-	-	-	○	-	-	○	
問いかけても、リアクションが無い	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	○	○	-	○	○	

*1：不整合／矛盾／曖昧性／欠落／不正確性 等

付録2 FTS マップ

現象	オンライン形式での参加者のバース(心情)	FTS_NO	ファンリタイカースキリング(FTS)	具体例 (Tips)
(意見や質問を求めた時) 誰も発言しない/反応がない	問題の有無が分からず, 作成者が不安になる	1	適宜, 発言(質問)する時間を設けて, 発言していない人に意見が無いが聞く	① 「○○○さん, 意見や感想はありませんか」
		2	限定して意見を求める	① 「気になったことを1つだけ挙げてもらえませんか」 ② 「全体でも構いませんが, XXXについてのみでも構いません。意見を挙げてもらえませんか」
		3	発言の幅を広げる	① 「発言は, 質問や意見だけでなく, 感想でも構いません」
		4	立場を変えて考えて考えてもらう	① 「システム利用者/システム管理者が使うことを想定して考えてみてください」(利用者の視点) ② 「テストを実施することの想像して質問が無いと考えてみてください」(役割の視点) ③ 設計時に時間がかかったところ, 迷ったところを挙げてもらう。
		5	発言を促す意図を説明する	① 「質問や意見, 感想を言ってもらって視野が広がり, 気づきを得られることがあります。何かありませんか。」 ② 「分からない部分を教えてもらえると, 参加者の新たな気づきを得られることがあります」
		6	過去に効果があったことを聞く	① 「過去のレビューで効果があった指摘が, 今回の成果物に当てはまりますか」 ② 「知っている失敗談の中で, 今回の成果物に当てはまりますか」
		7	発言の順番を決めて意見を求める	① 「順番を決めますので, その順に意見を挙げてください」
		8	(オンライン会議ツールの)リアクションマークを活用する	① 「質問が無ければ, リアクションマークを使って示してください。」
(質問に対する回答をした時) 誰も発言しない/反応がない	参加者の反応が分からず, 回答者が不安を感じる	9	参加者に意見を求める ※立場が上の人や有識者に頼ると発言してもらいやすい	① 「○○○さん, 意見や感想はありませんか」
		10	(オンライン会議ツールの)リアクションマークを活用する	① 「問題無ければ, リアクションマークを使って, 反応を示してください。」
否定的な意見を言う	表情やしぐさが見えないので, ニュアンスが分からず, 成果物に対してではなく, 自分自身が否定されているかのように受け止めてしまう	11	(ファンリタイカースキリングが受け止めて) 否定的な言葉を柔らかい言葉に言い換える	① 「言い換えると, XXXという点でよいですか」 ② 「代替案も言ってもらえると助かります」
		12	(ファンリタイカースキリングが受け止めて) 代替案や考えていることを引き出す。意見を深掘りする。	① 「意見は分かりました。XXについて, どのようにしたら良いか考えを聞かせて下さい」 ② 「XXについて, もう少し掘り込んでもらえませんか」
		13	(ファンリタイカースキリングが受け止めて) 感情を認めて, 発言者の振り返りを促す	① 「XXさんは, 内容に不満があるよう感じます。如何でしょうか」 ② 「XXさんから可立ちを感じました。そんな感情をお持ちですか」
		14	(ファンリタイカースキリングが受け止めて) 内容が良い場合は, 良いポイントを伝えたと上で, 言い換える	① 「この指摘は良いですね。さらに, XXXという点を聞きたいということでしょうか」
余計な一言を言う	表情やしぐさが見えないので, ニュアンスが分からず, 余計な一言で感情が揺さぶられる	15	(ファンリタイカースキリングが受け止めて) 余計な一言を程よくあしらう。 ※一言の部分の有耶無耶にする。	① 「今の発言は, XXXということですね。(一言には触れない)」 ② 「(一言に対して, 明るい声で) 追加の指摘もありがとうございます。」
		16	(褒めた上で) ウィットにたしなめる ※笑いを取る感じで言うことが重要	① (明るい声で) 「○○○さん, 最後の一言は不要ですよ。XXXの指摘で終わっていただければ最高でした」 ② (明るい声で) 「○○○さん, 最後の一言は激励と受け止めました。ありがとうございます。」
話が止まらない	発言を止めるタイミングが分からないので, 事が終わるのを待つ	17	(発言に割って入って) 要点を確認する	① 「つまり○○○さんの意見は, X X X Xということでしょうか」 ② 「○○○さん, 議事録に記録するので, 申し訳ないですが, もう一度, 要点を言ってもらえますか」
		18	(発言に割って入って) 発言を軌道修正する	① 「○○○さん, 非常に参考になる意見です。しかし, レビューの目的から少し離れてしまったので, その件は別の機会に話すという点はいかがでしょうか」
		19	(発言に割って入って) 発言の制限時間を言う	① 「○○○さん, あとXX分以内にまとめて言ってください」
		20	マイクを強制OFFする。 ※最終手段	① マイクをOFFにして, 強制的に発言を停止する。
いろいろな意見がまとまらない	議論の終わりが見えず, 不安になる	21	意見を整理する/相違点を明確にする	① 「ここまで出てきた意見を一旦, 整理したいと思います。議事録係の方, 記録した内容を読んでもらえますか」 ② 「この部分だけが, 意見が異なりますね。認識はありますか」
		22	レビューの目的やゴールを伝える	① 「今日のレビューの目的は, XXXです。目的に合った発言になりますか」 ② 「今日のレビューのゴールは, XXXです。ゴールに向かうような発言をお願いします」
想定外の質問・指摘が出ている	表情やしぐさが見えないので, ニュアンスが分からず, 取り扱いに困る	23	意図を確認する	① 「ところで, ○○○さんがXXXと指摘する理由を教えてくださいませんか」 ② 「ところで, その質問を考えた背景を教えてくださいませんか」
		24	助けを求める	① 「答えられる方はいらっしゃいますか。感想や確認でも構いません」
		25	発言を繰り返す/発言者に考えさせる時間を与える	① 「なるほど, ○○が××なんですね」
発言のそぶりを見せたが発言が無かった	発言タイミングを失って, 発言しづらい	26	意見を求める	① 「○○○さん, 意見や感想はありませんか」
		27	意見を言うきっかけを作る	① 「○○○さん, 感想でよいので, 何か言ってもらえませんか」
とても有意義な発言をしないと受け入れられない 雰囲気になっている	気軽に発言できない雰囲気なので, 発言しづらい 雰囲気になっている	28	対象者に意見が無いが聞く。	① 「○○○さん, どんな意見でも構いません。気になることや感想はありませんか」 ※何を言っても良いと, レビューの場に宣言する。
問いかけても, リアクションが無い	参加意識が薄れている	29	レビューの目的やレビューの役割を伝える	① 「今日のレビューの目的は, XXXです。改めて見直しもらえますか」 ② 「○○○さん, 今回は, この観点でチェックをお願いしていますが, 質問はありますか」
		30	緊張感を持たせる	① 「○○○さん, 何かコメントをお願いします」発言者を指名して意見を求める。 ② 「適宜, 何人の方に意見を求めますね」
		31	内容を理解しているか確認する	① 「○○○について, 腑に落ちない点はないですか」 ② 「次にやる作業は分かっていますか」
		32	(オンライン会議ツールの)リアクションマークを活用する	① 「リアクションマークで意見を表してもらえませんか」意見に対する気持ちを見える化してもらう。