

トリプル・ピーク・デーの台頭

仕事の後、あなたは…仕事に戻るだろうか?一部の人にとっては、9~17 時までの労働に代わる新しい労働形態がある。

もし、このたびのパンデミックがワーク・ライフについて何かを明らかにしたとすれば、それはワークとライフがかつてないほど融合した ー朝食のテーブルからストリーム配信される朝のスタッフ・ミーティング、学校の送迎前の対面プレゼン、機会があればいつでも静かに集中できる夜ー ということだ。

マイクロソフトとその研究者たちによる調査結果は、リモート、ハイブリッド・ワーク、より柔軟な勤務時間の時代に、9~17 時までの勤務時間が消えつつあることを示唆している。この勤務形態はパンデミックの初期に初めて発見された。そのとき、通常の勤務時間外 ー特に午後 6~8 時の間ー の Teams のチャットが、他のどの時間帯よりも[増加した](#)。

新しいデータは、この傾向が今後も続くことを示唆している。従来、ナレッジ・ワーカーの生産性のピークは 2 回 ー昼食前と昼食後ー あった。しかし、パンデミックにより非常に多くの社員が在宅勤務モードに移行して、就寝前の時間帯に 3 番目のピークが現れた人もいる。マイクロソフトの研究者たちは、この現象を”トリプル・ピーク・デー”と呼び始めた。

「子供が家にいて、食事や運動をする休憩時間が取れない場合、対処する方法の 1 つは、休憩を取って、夕食を食べ、夕方に実際に仕事を片付けるのに時間を費やすことだ、ということを私たちは知っています」と、マイクロソフト・リサーチの「人間の理解と共感」の研究マネージャであるマリー・チェルウィンスキは言う。午後に子供の世話をする親は、夕方に働くことでその時間を埋め合わせる。勤務時間を変えることで、新しく見つけた場所を問わない労働という柔軟性を最大限に活用する人もいる。真に集中するために、ping や仕事の電話から離れて、夜に一息つく余分な時間を求める人もいる。

“トリプル・ピーク・デー”に慣れてきた人もいる今、ハイブリッド・ワークへの移行で何が起ころのだろうか?その日の別の時間帯とは異なる新しい基本ルールとガイドラインがあった方がよいのか?マネージャは、従来とは異なる時間で働くことを選択したチーム・メンバーにどのような支援ができるだろうか?そして、すべての休憩時間が潜在的に”24 時間の勤務時間”となった場合、健康にどのような影響があるだろうか?

「この[3 番目の]ピークは、他の 2 つのピークとは異なります。なぜなら、“このピークは柔軟性の問題なのか、それとも、仕事が誰かのプライベートな時間を侵害しているのでは?”という疑問を喚起するからです」と、マイクロソフト・リサーチとマイクロソフト・Viva・インサイトの「生産性と知性」の主任研究員シャムシ・イクバルは問う。

データが示すこと

どのように切り取っても、この 1 年半で”職場にいる時間”とその他すべて時間の境界は薄

くなった。マイクロソフトの[労働傾向指数](#)の調査結果によると、平均的な Teams ユーザは現在、勤務時間後に 1 人あたり 42% 多くチャットを送信している。

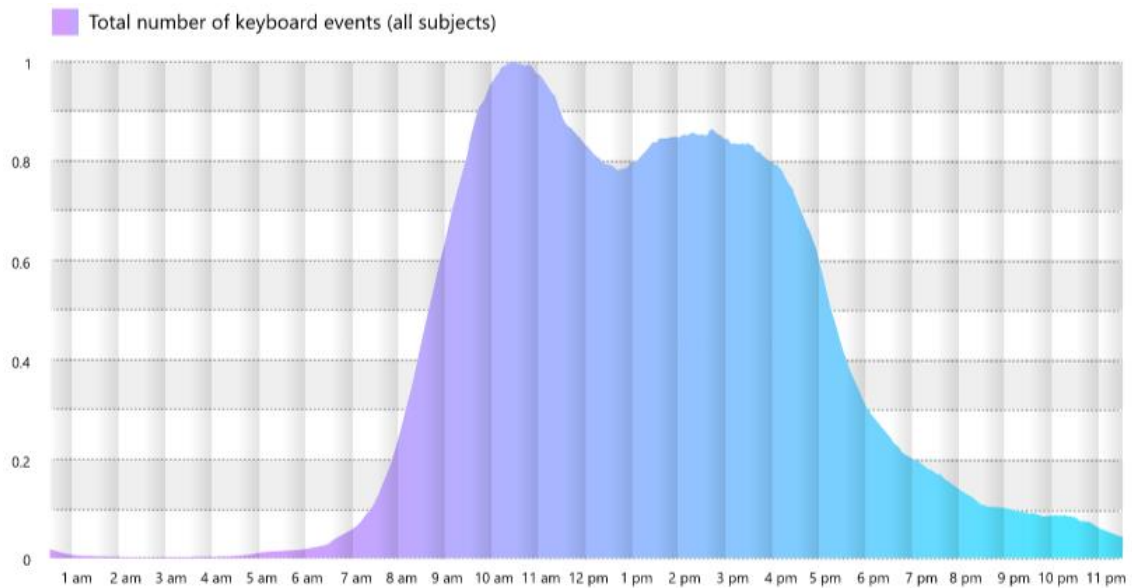
チェルウィンスキと彼女のチームがこの夏、マイクロソフト社員の活動を調査したところ、キーボードの使用量で測定すると、社員の約 30% が夜間に仕事のピークを持っていることに気が付いた。そのタイミングと振幅は人によって異なるが、1 日の早い時間帯の 2 つの仕事のピークほど強いものではなかった。

研究者たちは、このデータの調査を続けているが、一部の社員でピークが増えた原因 ― 例えば、日中の育児責任に関係しているのか、国をまたいだ協力を必要とする仕事のせいなのか ― はまだ正確には分かっていない。しかし、この調査結果は、より一般的な傾向を裏づけている。現在のハイブリッド・ワークの時代には、万能なものは 1 つもない。従来の業務時間に固執する人もいるし、そうでない人もいる。いつ、どこで、どのように働くかについて、社員は柔軟性を求めている。

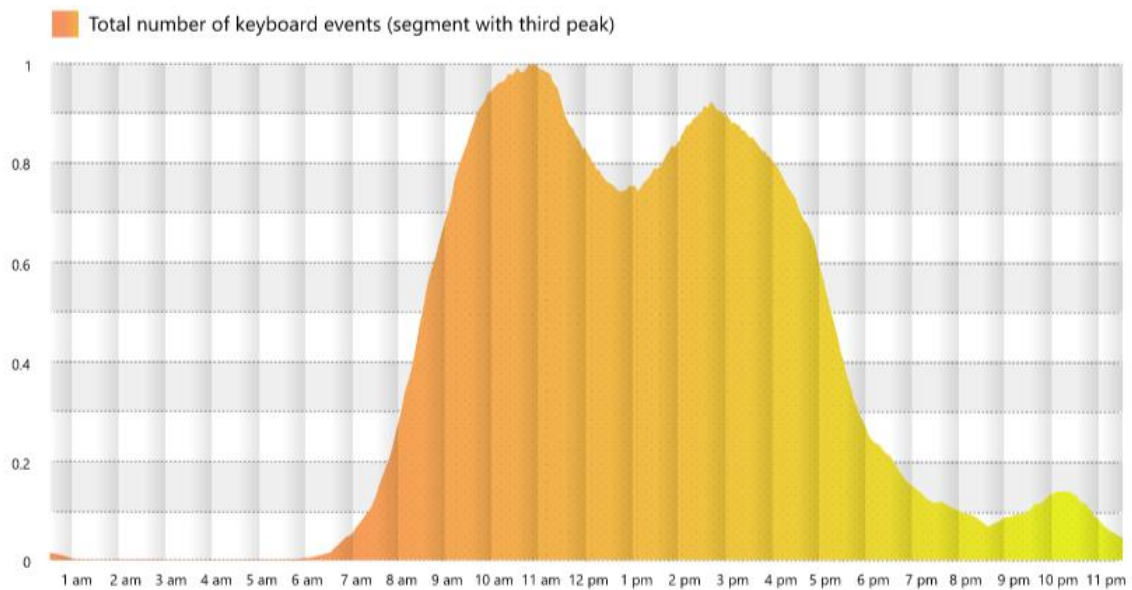
「現在、トリプル・ピークにより、社員はその瞬間に必要なことを実行でき、後で仕事をする時間も確保できるのです。これは、ストレス・レベルを軽減するうえで非常に重要なことです」とチェルウィンスキは言う。

実際には

トリプル・ピーク・デーはどのように見えるか



すべての研究対象



3 番目のピークがある対象

9～17 時の後の生活

多くの人が柔軟な勤務時間の利点を理解しているが、欠点もある。会議の合間に午後 3 時の運動を挟むチャンスを楽しみ、夕食後に働いてその埋め合わせをする人もいれば、9～17 時という決まった勤務時間と、かつては退社した夕方以降に謳歌していた自由の感覚を失って嘆く人もいる。

「3 番目のピークは、それを必要とする社員からすれば利用できる選択肢であるべきですが、今後の課題は、“社員が 24 時間年中無休で働いていないことをどのように確認できるか?”ということです」とイクバルは言う。「社員が 3 つのピークすべてで仕事をしているなら、それは早期の燃え尽き症候群の兆候です」休憩は生産性と幸福に不可欠であり、[この研究](#)はそれを裏づけている。

遅くまで働くことは確かに新しいことではない。“burn the midnight oil(夜遅くまで働く)”という英語のフレーズは、遡ること 1635 年、ロウソクの傍で働くことを意味する“elucubrate(たゆまぬ努力をする)”の言い換えであった。あらゆる種類の自律型労働者—コンサルタント、研究者、ライター、プログラマー—は、個人の好みや仕事量に応じて、長い間、自分の時間を設定してきた。

今は何が違うのかと言うと、労働力のほぼすべての部門で、家庭とオフィスの責任が混在していることだ。「これまで以上に、子供の世話、学校教育の手伝い、家族の介護など、以前にはなかった日常の負担を追加で引き受けるようになっていきます」と、カリフォルニア大学アーバイン校情報学科の教授で、2012 年からマイクロソフトの客員研究員を務めるグロリア・マークは述べる。「これは、多くの労働者を遅くまで働く方に突き動かす新しいパズルのピースになっています」とマークは言う。

同様に、様々な時間帯で働いているチームは、中核となる協力者に対応するため、通常とは異なる時間帯に会議を設定することがよくある。イクバルは、時計の針が 12 時間 30 分だけ進んでいるインドのチーム・メンバーと一緒に働いている太平洋岸北西部の誰かの例を用いる。私たちのツールによって、この種の共同作業がより実用的かつ効率的になるにつれて、「私たちの生産性のピークが移動しているのが分かります」と彼女は言う。「分散したチームでは、多くの場合、集中的に仕事をする時間を、最大限に活用するためにずらす必要があります」慣習に囚われない時間に多くの会議を行うことを避けるために、企業はもっと非同期のコミュニケーション形態—例えば、ビデオ会議の代わりに、マイクロソフトの Teams チャンネルでステータスを更新する—を利用することもできる。

共感、コミュニケーション、個人の選択

共同作業の領域は、新しいガイドラインによって、トリプル・ピークの労働時間が過剰労働というホラー・ショーになるのを防止するかもしれない領域の 1 つである。“常時オン”の考え方を緩和する鍵は、マネージャが明確な規範に基づいてチームと一緒に働くことだ。また、周りに遅れまいと 24 時間働く必要があると感じているかもしれない社員と連絡を取ることも不可欠である。様々な労働者が様々なニーズと課題を抱えており、その多くは目に見えない。共感とコミュニケーションが不可欠である。

「労働者は孤島ではないのです」とイクバルは言う。「今のところ、チームの全員が 9~17 時の時間帯で労働できるだろう、とか、通常の業務時間外に働いているときに、他のメンバーが協力を求めたがるだろう、とは思えません」そのような期待はなかなか消えない。メー

ルやその他のメッセージ・アプリに関するイクバルの広範な調査によると、殆どの人は、デジタルの割り込みが発生した瞬間に、それに対応する必要性を感じていることが明らかになった。「私たちは期待をリセットし、緊急でない限り、殆どの情報は返信を待つことができることに気が付く必要があると思います」と彼女は言う。

スケジュール機能 ―現在、Outlook に搭載され、マイクロソフトの Teams にも近日搭載予定― により、勤務時間が再開されたときにのみ、勤務時間外のメッセージが受信トレイに届くように設定できる。こういった一時停止により、送信者と受信者のストレスが軽減される。「人は自分の考えを忘れたくないし、それを記録しておきたいと思うので、変な時間にメールを送信することがよくあるのですが、受信者の手元にすぐに届く必要はありません」とイクバルは言う。「そのメールの配信を遅らせることは、私たちが両方の世界 ―自分の考えを忘れないように記録しておく世界と、受信者がより都合のよい時間にその考えを受信できるようにする世界― を最大限に活用できることを意味します」

これらの機能は、その使用方法についてチームが合意したときに最も効果を発揮する、と Microsoft 365 とマイクロソフトの Future of Work のゼネラル・マネージャであるコレット・ストールバウマーは述べる。ストールバウマーは当初、彼女のチームが午後 6 時以降と週末にメールを送信しないと決めたとき、気が進まなかった。しかし、勤務時間外の ping をなくして数週間後、彼女は集中したり寛いだりする静かな時間を大切に思うようになった。「みんなで一緒にやると、本当に変わるんです」とストールバウマーは言う。

一方、マークは、より自律的な種類の仕事にトリプル・ピーク帯を活用することに利点があると考え。迅速な意思決定とグループのインプットが不可欠な、彼女が”密に結合された”仕事(ホワイトボードの周りでブレインストーミングを行うことを考えてみよう)と呼んでいる業務に従事するよりも寧ろ、”17~21 時”を”疎に結合された”活動 ―全員が別の部門を担当しているレポート、一人で執筆するプロジェクト、切り離された要素を開発するソフトウェア・プログラム― に充てることに価値があると考え。「全員の仕事を夕方まで延長するのではなく、その時間帯に仕事ぶりがピークに達する人に任せられます」とマークは言う。「だから、コードを書く人は、自分の仕事を単独で行ってから、翌朝戻ってきて、全員が集まったときに全体が機能するかどうかを確認できます」

現在、人がいつどこで働いているかではなく、どうすればよりよく働くことができるかに注目が集まっている。「チームの一人一人が、それぞれ異なる文脈の中で生産性を高めようとしています」とチェルウィンスキは言う。「誰もが自分の条件で仕事ができる空間を与えなければなりません。赤ちゃんがいる人もいれば、10 代の若者がいる人もいれば、子供がいない人もいるかもしれません。でも、彼らは夜に最もよく働くかもしれない。一部の社員は別の時間帯にいて、非同期です。重要なのは、全員が生産性を高められると言っても、個人に合わせた方法と時間でそうしないといけない、という点なのです。どうすれば仕事に本来の自分でいられて、実際に貢献できるかという観点で言うと、それは千差万別ということです」

ハイブリッドへの移行で社員が再び勤務形態を再設計する中、変化の時代を通じて組織が社員をサポートすることが重要である。マネージャは、持続可能な働き方の手本を示す必要があるし、コーチングと定期的な確認を提供して、マネージャが配慮していることを示す必要がある。社員が充電するために必要な休憩を取り、健康でやりがいを感じる働き方を選択していることを、マネージャは確認する必要がある。もし誰かが夕食後に定期的にログインしているなら、その理由はたった 1 つ、その方が、ワークとライフがよくなるから、しかないはずだ。