

在宅勤務時代のワークライフ境界の構築

あなた自身 ―及びあなたの社員― が生産的になる時間と空間を見つける方法

ナンシー・ロスバード

2020 年 7 月 15 日

かつて、リモート・ワークは、その利点を[上司に説得](#)できる社員にとって、1 つの選択肢だった。Covid-19 の登場により、すべてが変わった。

高速インターネット、スマホ、ビデオと音声ベースの会議といったテクノロジーに助けられ、多くの人にとって、リモート・ワークへの移行は[驚くほどスムーズに進んだ](#)。しかし、リモート・ワークを可能にしたテクノロジーは、仕事と家族の役割の間により曖昧な境界を構築している。多くの場合、社員は、自宅で仕事や勉強をしている家族と一緒に、メール、Slack、ビデオ会議に参加しなければならない。この変化を複雑にしているのは、社員が自分の裁量で適切に準備したり選択したりできる考え抜かれた計画ではなく、多くのナレッジ・ワーカーにとって在宅勤務が一見すると一夜にして義務づけられたという事実である。これらすべてが、心理的に仕事を切り離し、仕事から回復することをより困難にし、仕事と家庭の境界をより積極的に管理する必要性を生み出している。

過去 20 年間にわたる私の研究の多くは、私たちが生活の様々な部分に境界を形成し、管理する方法に注目するものだ。多くのナレッジ・ワーカーとその上司がリモート・ワークに何ヶ月も直面しているため、従来のオフィス環境であなたとあなたの社員が仕事と家庭の境界をどのように乗り越えたか ―そして、在宅勤務の義務化がこれらのアプローチにどのように影響するか― を理解することが重要である。そうして初めて、生産性が高いだけでなく、長期的に全員の境界を尊重するリモート・ワークの構築を開始できる。

オフィスのインテグレーターとセグメンター

あなたがオフィスで働いていた頃は、家族があなたを訪ねてきたり、定期的に仕事を家に持ち帰ったりしたかもしれない。或いは、職場では仕事関連の電話を受け、家では家族関連の電話を受けるといった具合に、家と家族を切り離そうとしていたかもしれない。このような優先傾向 ―統合と細分化として知られる― は、私たちが日常の境界をナビゲートする方法の重要な要素だ。上記の最初の例が示すように、インテグレーターは仕事と家庭の境界を曖昧にする傾向がある。一方、セグメンターは、明確な境界を維持しようとする。

一般的に言えば、インテグレーターとセグメンターがナビゲートすべき 2 つの重要な次元 ―時間と空間― がある。これらの次元を理解すると、自分がどのカテゴリーに分類されるかが分かるだろう。

時間。インテグレーターは、“家族の時間”に仕事の業務をこなし、“仕事の時間”に家族の作業をこなすことをよしとする傾向がある。彼らは、しばしば勤務時間後に仕事をし、勤務時

間中に請求書の支払いや医師の予約といった個人的な事柄を処理する。強気のインテグレーターは、自宅にいる夕方に仕事の電話を受けるかもしれないが、通常の勤務時間であっても、午前10時の親の読み聞かせに必ず顔を出す。

対照的に、セグメンターは、勤務時間中は仕事に集中し、家族の時間は家族に集中しようとする。強気のセグメンターは、少し残業になったとしても、仕事の中に仕事の電話を終わらせることを目指しており、親の読み聞かせに参加するのも昼休み中のみだろう。トレーシー・デュマと故キャサリン・フィリップスが行った[私の調査](#)では、セグメンターは、フレックスタイムを利用すると、仕事と家庭の明確な区別を維持する方法で自分の時間をブロックできるため、より幸福で、より献身的になることも明らかにしている。



空間。インテグレーターは、空間の境界を曖昧にすることをよしとする傾向がある。彼らは自宅で仕事をする傾向があり、オフィスで仕事をするときは、家族の写真を飾る傾向もある。実際、私の調査によると、インテグレーターは、職場での託児所など、空間的な隔たりを埋める職場慣行を利用できると、より幸福になり、組織により貢献することが示されている。しかし、セグメンターは、こういった空間を別々に保つことを好む。ドメインごとに異なるカレンダーやキー・ホルダーを使用して、仕事と家庭を分けることもある。セグメンターはそもそもホーム・オフィスを持つ可能性が低く、必要とあれば、ドアの付いた部屋のように、職場と自宅の間に物理的な障壁が必要になる可能性がある。

大まかに言えば、こういった時間と空間の違いは、インテグレーターが仕事と家族の活動を両立させる傾向がある点を考慮すると、気晴らしや中断を経験する可能性が高いことも意味する。しかし、セグメンターは、仕事と家庭の境界をより明確に保つので、多くの場合、優先度の高い作業により深く集中する能力があるということだ。また、インテグレーターは、セグメンターと比較すると、異なる役割の間を簡単に移行すると言われる ―そして、そのことは、Covid-19 以前でも当てはまっていた。

では、社員が在宅勤務を求められた場合、両方の働き方の特徴とニーズはどのように変化するのだろうか?今日、両者の仕事スタイルが直面しているいくつかの新しい課題を見て、私は、それらに対処するいくつかの実用的な方法を提供しよう。

Covid-19 時代のインテグレーターとセグメンター

今日、オフィスと家庭生活を切り離したいというセグメンターの強い願望は、自宅で仕事をしている間は殆ど満たされない。インテグレーターの場合、仕事と家の境界が突然、実感的にすっかり曖昧になることは、過去に仕事と家を分ける必要性を一度も感じたことがなかったとしても、今そうしなければならない、となれば、難しい可能性がある。そこで、セグメンターとインテグレーター ―そして、その上司― が時間と空間を再考する必要がある方法を示そう。

時間。インテグレーターであろうとセグメンターであろうと、時間の境界を設定することは重要だ。これは、明確な境界を切望するセグメンターであれば簡単かもしれない。インテグレーターは、より多くのスケジュールと日課を作ることで、このスキルを更に強化しなければならないだろう。

特に、セグメンターが自宅で仕事をしているときに家族を思い出させるものに囲まれている場合、セグメンターが自分の仕事生活をコントロールしていると感じるためには、予め決められた勤務時間のスケジュールを守ることがとりわけ重要だ。しかし、家族を介護するというあなたの責任に基づいて、予め決められたスケジュールを変更する必要があるかもしれない点を認識することは依然として重要である。家族や同僚と”勤務”時間を交渉 ―そして、それを遵守― することで、あなたは仕事を順調に進め、在宅勤務をより快適に感じるができるだろう。

セグメンターが明確な境界の必要性を満たせるかもしれない 2 つ目のテクニックは、仕事に適した服装をすることだ。あなたがそう感じられれば、どんな服装でもいい。これは、一日中パジャマやスウェットで座っているのではなく、オフィスでカジュアル・フライデーを過ごすようなものだろう。これにより、特にホーム・オフィスのドアをいったん閉めてしまえば、あなたは気持ちを切り替えて、”仕事に行って”いるような気分になれるだろう。

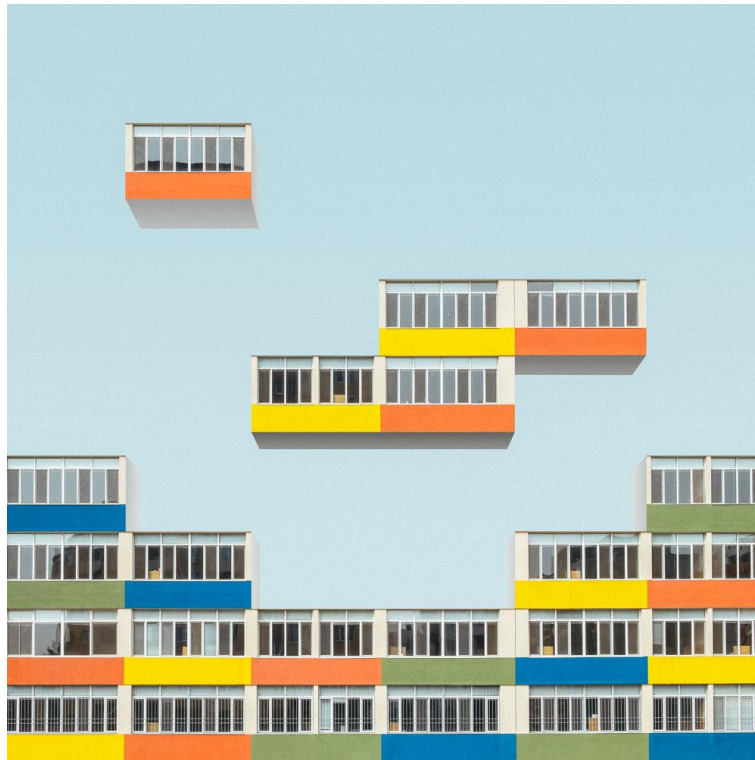
一方、インテグレーターは、厳密なスケジュールを必要としないかもしれない。彼らはパジャマで非常に生産的に働くかもしれない。しかし、彼らも在宅勤務中にいくつかの境界を設

定する必要がある。例えば、重要な会議や、1人で集中して取り組む仕事のために、時間を意図的にブロックした方がよい。そのためには、家族のスケジュールに合わせて自分のスケジュールを再調整する必要があるかもしれない。

社員に対する上司の行動も、時間に関して変える必要がある。例えば、セグメンターには、パンデミック以前だと、業務時間外にメールに返信することを期待していた上司がいたかもしれない。今だと、上司はこういったやり取りを四六時中ビデオ通話でやりたがるかもしれないが、セグメンターは、家庭生活の側面を神聖なままにしておきたいから、音声通話やメールでのやり取りを好むだろう。インテグレーターである上司は、セグメンターの懸念を容易に認識できないかもしれない。その結果、彼らは、各チーム・メンバーが最高の業績を上げることのできる日課を学ぶ必要がある。

リーダーができる 1 つの方法は、チーム・メンバーによってスケジュールやニーズが異なるならば、全員が常に第 1 希望を選べるわけではないことを理解し、会議の時間と形式の好みについて訊いておくことだ。例えば、上司はチームに次のように伝えることができるだろう。「みんなの集中力を最大限に高めたいのだが ―それが一貫して可能なのは何時だと思う？」もしスケジュールが変動するのであれば、その時間を最適化するために毎週、投票を行うように依頼すればいい。但し、チーム・メンバーの 1 人が常に最後の選択をすることがないように、ローテーションを組む。

空間。インテグレーターであろうとセグメンターであろうと、在宅勤務空間を慎重に選択する必要がある ―しかし、店舗を構える場所は異なるかもしれない。インテグレーターは、キッチンやダイニング・ルームのように、家族の様子に目が届く中心的な場所にホーム・オフィスを設置するのをよしとするかもしれない。しかし、上で述べたように、セグメンターは、可能であればドアのある部屋を選択した方がいい。また、オフィスにある家庭関連のアイテムに注意を払い、家族が仕事中に部屋に入ってきてアイテムを探す必要がないように、別の部屋にアイテムを移動することを検討した方がいい。



上司は、チーム・メンバーが実行する必要がある目標と業務を定期的に明確にすることで、セグメンターが境界の課題を制御できるようにする。これは、仕事そのものを構造化するのに役立つ。これは必ずしも空間の考慮項目に明白な影響を与えるわけではないが、境界の曖昧さに関連するストレスを最小限に抑えることができ、セグメンターが共有スペースに適応しやすくなる。

上司はまた、個々のニーズや好みに合った方法で仕事をするインテグレーターに寛容になり、それを奨励すべきだ。仮想会議に出席したインテグレーターが、子供や他の家族の様子を見なければならないとすれば、その社員にとって自分自身を丸ごと仕事に持ち込むことが重要だ、という点を認識しよう。もし、社員が自分自身のこの側面を示すことができ、それが歓迎されることを知ることができれば、より満足し、組織により貢献するだろう。

Covid-19 により在宅勤務の規範はどのように変化するか

パンデミックによる強制的な在宅勤務の制約について、最もユニークな側面の 1 つを覚えておこう。オフィスで働く人と、リモートで働く人の間に、隔たりは殆どない。多くの企業では、後者の方が圧倒的に多い。これには多くの利点がある。

第 1 に、上司は、社員が在宅勤務を希望する理由について詮索しない。かつては、組織に対する社員のコミットメントについて偏った結論を導き出す可能性があった。第 2 に、オフィスに誰もいないため、欠勤や監視に対する社員の懸念が軽減され、平準化されるかもしれない。従って、FOMO が少なくなる。

しかし、このことは、上司と社員が関係を構築し、維持する場合には、より意図的に取り組む必要があることも意味する。仮想の”ウォータークーラー”時間を計画に組み込むことで、チーム・メンバーが自分の居場所を連絡し、お互いをよりよく知る機会が得られる。非公式の絆と関係は、よりよいコミュニケーションを促進し、物理的に離れていながらコミュニケーションを取る場合に、お互いの言いたいことをよりよく解釈できるようにする。

Covid-19 の危機により、多くの上司や組織は、リモートでできる仕事の種類の定義を拡大している。これにより、より多くの上司が在宅勤務という選択肢を受けれるようになり、多くの社員が将来的に柔軟性を高める機会——私たちが知っているように、セグメンターがありがたがること——が生まれるかもしれない。

同時に、Covid-19 の世界で境界が極端に曖昧になると、社会的見解——特に、職場と家庭を分離するという産業革命の精神に端を発する見解——を統合の規範に向かって更に押し進めるかもしれない。子供たちが仕事の会話を中断することは、タブーではなくなるかもしれない。同僚の家庭生活を垣間見ることは、受け入れられるどころか、期待さえされるかもしれない。

これには潜在的なコストと利点がある。一方では、同僚と異なる——人種的、社会経済的、またはその他のアイデンティティに関連する次元——チーム・メンバーは、この[透明性の向上に難しさを感じる](#)かもしれない。一方で、[組織のサポート](#)があれば、こういった多様なチーム・メンバーは、チームメイトが自分たちとずっと緊密な関係を築けるように、文化的背景の側面を明らかにするための戦略を見つけやすくなるかもしれない。

更に、私たちの家庭生活に向けて開かれたこの窓によって、セグメンターは、自分の家族と同僚の家族の両方からの干渉に対して、より寛容になれるかもしれない。インテグレーターは、自宅で仕事をしている間、より効果的な細分化戦略を使用する方法を見つけて、人間性を試されている際の境界の曖昧さの程度に対して新しい限界を発展させたことに気が付くかもしれない。このような極端な状況下では、インテグレーターとセグメンターのいずれにせよ、時間の経過とともにより深い視点と幅広いスキルを獲得するかもしれない。

私たちは、仕事以外のどの話題であればより受け入れられ、どの話題がご法度になりそうか、更には在宅勤務がチーム構築と信頼性にどのような影響を与えるか、について学んでいるところだ。あなたと、あなたのチームと、会社がこれらの問題を特定して調査し始めるなら、なぜある事象が他の事象よりも適切なのか、疑ってみよう。この強制的なオフィスレス生活が私たちに示しているように、仕事と家族の分離について[多くの人が行っていたいくつかの仮定](#)は無意味であったことが証明されている。

最後に、多くの社員が徐々にオフィスに戻るにつれて、これらのダイナミクスの一部は持続し、他のものは変化するだろう。仕事と家庭の境界を再確立しようとしているセグメンターは、インテグレーターよりも早くオフィスに戻ることを受け入れるかもしれない。しかし、上司は、オフィスで起こっていることは、まだ在宅勤務している社員にも定期的に伝える必要があることに注意すべきだ。このハイブリッド形式のリモート・ワークは、明確なコミュ

ニケーションと定期的な確認を更に重要なものにする。加えて、人間関係を構築し、維持するために、仮想のウォータークーラーがより重要になる。

Covid-19 は私たちに危機をもたらし、仕事と家庭の境界の曖昧さという課題を深刻なものにしている一方で、職場の柔軟性とリモート・ワークへの取り組み方について、より体系的に考えることを可能にする。今こそ、あなた自身のインテグレーターとセグメンターの傾向、及びあなたのチームの傾向についてもっと学ぶ時だ。リーダーは、すべての社員が自宅でどのように仕事をするのが最善かを理解することで、この予期せぬ危機をチャンスに変えることができるし、私たちは、将来の新しい、よりよい働き方を開発することができる。