

管理職は仕事が Off の時もメールをチェック

ハーバード・ビジネス・スクールでリーダーシップを教えるレズリー・パーロウ教授は昨年、「Sleeping With Your Smartphone」という本を出版し、話題となった。彼女のブログによると、彼女は84カ国で強いプレッシャーの仕事に従事している数千名の管理職を調査した。仕事を離れ真の休み (Time-Off) をどれほどとっているか?との質問に対し、「70%の人が毎日起床後1時間以内にスマホをチェックし、56%の人が毎日就寝前1時間以内にチェックする」と回答している。「週末も、完全に息抜きするわけには行かない。48%の人が金曜日や土曜日の夜にチェックしている。バケーション?とんでもない。本来は仕事から離れているはずの時間に、半数以上が継続的にメールをチェックしている。万一、携帯電話などがある時間どこかに置き忘れてきたとしたらどうするか、聞かれると、44%の人は非常に不安を感じると答えている。」

日本人は昔からワークホリックといわれ続けていたが、パーロウ教授の調査結果を読むと、いまや世界中の管理職が仕事の ON・OFF に関係なく管理職が仕事、会社に縛られ、ワークホリックになってしまっていることが分かる。

パーロウ教授は、自らがハーバード・ビジネス・スクールで教えるエグゼクティブたちからの回答を基に、「多くの人がもっと休み (Off) を取って元気を取り戻そうと願うが、そのような願望が現実的でないと感じている。」と説明する。エグゼクティブたちによると、「Offの間はメールをしないと、私たちがたとえ決めたとしても、同僚は私達にメールを送り続けるだろう。そのような同僚の期待を裏切りたくない。同時に、もし私達が、長時間労働を止め、また、メールにいつでも対応できる態勢を止めたならば、他の人が昇進競争で私達をあっという間に追い越していく。また顧客がいつ電話してくるかを知ることは不可能であるし、時差などお構いなしに舞い込んでくるビジネスの要求を知ることができなくなる。」

頻繁なメールのやり取りの原因はあなたの中にある

「自分自身が最悪の敵である。もし、私が深夜にメールを発信した時に、あなたが返信してくるとするならば、あなたに対し『深夜でもいつでも返答してくれる人だ』との期待を持つ。そのうちに、即答するという自分の礼を失しない態度にあなた自身が満足感を覚え始める。この悪循環は真夜中のメールの受信に発展してしまう。そして相互の期待を増幅させ、結果として、私たちおよび同僚の生活に一層の緊張をもたらし、一層の負担をかける。生活は余裕の無いもの、充足感の無いものになってしまう。」相手に失礼にならないように出来るだけ即答しようとする、この気持ちが悪循環をもたらすという観察は的を射ていて面白い。

「ひっきりなしにかかってくる電話は仕事に集中している私を妨

げるもつとも厄介なものだ。一方メールは仕事が一段落してから開いて処理すれば良く、効率的だ。」とイギリス人の上司が語ったのは20年前。メール受発信の習慣は大きく変わった。果たして、状況をコントロールできなくなっている人々に、あるいはこの問題に取り組むことは到底無理と思っている人々に出口はあるのだろうか。

医師の当直スケジュールに見習ってはどうか

パーロウ教授は「医師は当直スケジュールに基づき勤務している。診察中、待機中、休診のどちらかである。しかし仕事の世界ではいまや勤務中か待機中しかなく、医師の様な休診はない。」と述べる。そしてボストンコンサルティング社で最初6人のチームで始めた実験について紹介し、リーダーがその気になって真剣に取り組めば、医師の休診に該当する Time-Off (仕事を離れた真の休み) は計画的に取れると語る。

「まず、メンバーの各々が Time-Off をとる具体的な時間帯を毎週合意する必要がある。チームメンバーは相互にカバーしあう必要があるので、当然ながら同じ日あるいは時間に Time-Off をとらないようにする。最初の実験においては、早く帰宅する日を各人が何曜日にするかを毎週、決めることにしていた。そして、Time-Off のゴールがどのような内容であろうと、チームメンバーは総意としてその内容を尊重する必要がある。さらにゴールは小さくても良いから、実施可能なものに、そして、具体的で、測定できるものにする必要がある。」「次に、チームはゴール達成に向け、彼らが直面している問題や成功事例を議論するために毎週会う必要がある。理論上は、この会議は time-off の目標を達成させるためのプロセスについて話し合う場であるが、同時に、社員たちが積極的に仕事について発言する機会を提供するという他の効果をもたらす。」ボストンコンサルティング社のこの計画的 Time-Off 取得の実験は全社的な広がりを持つようになり、顧客にマイナスの影響を全然及ぼすことなく成功したという。また、当然のことながら、「管理職自身が Time-Off 取得を実践する必要がある。」とパーロウ教授は語る。

編 | 集 | 後 | 記

「ケンジ、休暇を取れば、当然ネガティブな影響は出る。それを恐れているのは休暇なんて取れないよ。みんなが協力し合えば良い。年の初めに、XX月ごろなら少し閑なので10日間の休暇をとりたいたいなどと、チーム内で調整して個人の休暇取得計画を作れば良い。」40歳の時に国内企業から外資へと転職し、アメリカ人社長からこのような趣旨の説明を受け、ウンウンと納得し、実践し始めたことを思い出しました。リーダーは自分の影響力の範囲で良いから、まずは一歩を踏み出して欲しい。野尻