なぜ仕事は終わらないのか——「2分ごとの連絡」が示す、組織の見えないコスト

FORWARD BASIS｜ビジネス・組織戦略｜2026年11月9日（改訂版）

会議を終え、メールを返し、チャットに答えた。なのに、今日やるはずだった大切な仕事が残っている。これは個人の集中力だけの問題なのだろうか。

2025年、Microsoftは、仕事中の連絡や会議が集中を細かく分断しうる実態を報告した。ただし「全社員が実際に2分おきに集中を失った」と読むのは間違いだ。数字の作られ方を確かめると、問題の中心は通知の数よりも、**誰の優先順位で一日が組み立てられるか**にある。

1.「2分に1回」は何を測った数字か

Microsoftの2025年特別報告書「Breaking down the infinite workday」は、Microsoft 365の匿名化・集計された利用信号と、31市場の知識労働者3万1,000人への調査を組み合わせている。利用信号の対象期間は2025年2月15日まで。教育機関とEUのテナントは除かれている。

報告書の「2分ごと」は、業務の中心となる8時間に届く会議招待、メール、チャットの信号から算出された平均的な間隔だ。「1日275回」は24時間の信号を使った数字。**どちらも受信量が上位20%の利用者**を対象としており、すべての労働者の平均ではない。また、通知が届いたことと、実際に作業を中断したことは同じではない。

指標	Microsoftが報告した内容	読み違えてはいけない点
2分	受信量上位20%、8時間中の平均信号間隔	集中が毎回途切れた実測ではない
275回	受信量上位20%、24時間の信号数	全社員の平均ではない
48%	仕事が混乱し断片化していると答えた従業員	自己申告であり、原因の証明ではない
52%	同様に答えたリーダー	役職別の認識差を含む

この区別は重要だ。派手な数字だけを見て「通知を半分にすれば生産性が倍になる」と結論づけることはできない。

2. なぜ連絡が増えると、本来の仕事が後回しになるのか

たとえば企画書を作る担当者が、顧客の質問に答え、上司に進捗を報告し、別部署の確認を待つ場面を考えよう。一つひとつの連絡は必要かもしれない。それでも、仕事の順番を何度も組み替えると、企画の前提を思い出す時間が生じる。

ここで区別したいのは「協力のための連絡」と「連絡のための連絡」だ。前者は決定を早め、手戻りを減らす。後者は報告を重ねても、何を決めるのかが曖昧なまま残る。

ただし、割り込みがあれば必ず作業が遅れるわけではない。2008年の実験では、途中で別の作業を挟まれた参加者は、対象の課題をむしろ短時間で終え、品質にも差が見られなかった。一方で、ストレスや時間的な圧迫感は強まった。これは限られた実験課題での結果であり、企業全体の生産性を示すものではない。それでも「早く終わった＝負担が減った」とは言えないことが分かる。

仕事の流れ（概念図）

依頼が届く → 優先順位を判断する → 作業に着手する → 別の依頼が届く → 再び優先順位を判断する

この流れは、すべての割り込みが有害だという意味ではない。障害対応や顧客の緊急相談では、予定を変えることが正しい。問題は、緊急性の異なる依頼が同じ入口から同じ強さで届く設計にある。

3. 会議を減らすだけでは解決しない

Microsoftは、予定表にない突発的な会議が多いことや、会議前の短時間に資料編集が集中する傾向も示している。これは調整が複雑化している可能性を示す。しかし、会議をなくせば必ず成果が増えるとはいえない。

会議を削った結果、決定権者が不明になり、同じ質問を複数のチャットで繰り返す組織も考えられる。会議時間だけを指標にすると、見えない確認作業が増える危険がある。

判断の基準は「会議を何分減らしたか」ではなく、「必要な決定に何日かかったか」「決定後の手戻りが何件あったか」だ。これは本記事の提案であり、Microsoftが実験で証明した効果ではない。

4. 改善策は「連絡を減らす」より「判断を整える」

第一に、依頼の入口を分ける。今すぐ止めるべき障害、今日中の確認、週内でよい相談を同じ通知にしない。緊急連絡には担当者と判断基準を決める。

第二に、会議の前に「決めること」を書く。情報共有だけなら文書で足りる場合がある。逆に意見の衝突を解く会議は、参加者を絞って残す。会議数ではなく、決定の質を測る。

第三に、集中時間を一律に押し付けない。顧客対応の職種と、設計・執筆の職種では仕事のリズムが違う。職種ごとに試し、顧客への返答速度と成果物の品質を同時に確認する。

試す変更	期待する仕組み	併せて見る副作用
緊急度別の連絡経路	優先順位の判断回数を減らす	重要な連絡の見落とし
決定事項付きの会議招集	議論を結論に結びつける	非参加者への情報不足
職種別の集中時間	まとまった作業を確保する	顧客対応の遅延

効果を確かめるなら、導入前後の数週間で同じ指標を比べる。ただし繁忙期や人員変更でも数字は動く。可能なら似た業務のチームと比較し、因果関係を慎重に判断する。

5. 反証：連絡が多いチームは、本当に悪いのか

必ずしもそうではない。忙しい営業チームや障害対応チームでは、連絡が多いこと自体が価値を生む。Microsoftの利用信号は仕事の成果や個々の連絡の必要性を直接測っていない。調査対象も世界中のすべての職種を代表するものではない。

また、今回の報告書はMicrosoft自身が提供する業務ツールの利用データを含む。重要な一次資料である一方、分析の対象がその製品群に偏る点、提案にAI活用という企業戦略上の関心が含まれる点は切り離して読む必要がある。

だから「連絡を一律に減らす」という単純な処方箋は採用しない。減らすべきなのは、価値ある連絡ではなく、判断を何度もやり直させる不明確な依頼だ。

6. 結論——「静かな職場」より、判断に迷わない職場

仕事が終わらない理由を、個人の集中力不足だけに求めると、組織の仕組みは変わらない。連絡を送る人には小さな負担でも、受ける側では複数の優先順位が衝突する。

本記事の独自の整理は、**通知量ではなく「優先順位の再判定コスト」を管理する**という視点だ。通知数、会議時間、返信速度は観測しやすい。しかし、それだけでは本当に価値ある仕事が進んだかは分からない。決定までの時間、手戻り、成果物の品質を合わせて見て初めて、組織の改善に近づく。

明日から試すなら、チームの依頼を「緊急・今日・今週」に分け、各区分の判断者を決める。1週間後に、急ぎの案件を取りこぼしていないか、重要な作業が進んだかを確認する。連絡を減らすことは目的ではない。**必要な連絡を残したまま、重要な仕事を前に進めること**が目的だ。

FORWARD BASISを応援する： https://ofuse.me/98334e0a

出典

1. Microsoft WorkLab, “Breaking down the infinite workday” (2025). https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/breaking-down-infinite-workday
2. Mark, G., Gudith, D., & Klocke, U., “The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress” (CHI 2008). https://doi.org/10.1145/1357054.1357072
3. Microsoft, “2025: The year the Frontier Firm is born” (2025). https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born
4. Microsoft Official Blog, “The 2025 Annual Work Trend Index” (2025-04-23). https://blogs.microsoft.com/blog/2025/04/23/the-2025-annual-work-trend-index-the-frontier-firm-is-born/

検証注記：一次資料に記載の対象・分母・集計期間を区別。提案部分はFORWARD BASISの解釈であり、実験による効果実証ではない。