

# 定刻終業の意識を定着させ 時間外労働を大幅に削減

連載第4回目の今号では、前号に引き続き、長時間労働対策で効果を生み出している事例を紹介する。日本財団では、働き方改革の一環として、毎日の終業時間を一律18時30分とすることを徹底。管理職、職員の労働時間管理に対する意識が変わり、好結果につながっている。

## 公益財団法人 日本財団

日本財団は、全国の地方自治体が主催するボートレースの売上金の一部を財源として、公益活動団体の活動資金援助に充てる助成事業と、自ら公益活動を実施する自主事業を行っている公益財団法人。1962年に財団法人日本船舶振興会として設立した。当初は、主に海洋船舶事業を手がけていたが、時代の要請を受けて、福祉や教育、ボランティア活動に対する支援や海外協力援助事業など幅広い公益活動を行うようになり、2011年4月、公益財団法人に移行。同時に、それまで通称として使用していた「日本財団」を正式名称とした。

2012年には設立50周年を迎えて、「人の痛みや苦しみを誰もが共にし、『みんなが、みんなを支える社会』を目指すことを活動理念として発表。現在、障害者支援、パラリンピック支援、被災地復興支援、特別養子縁組の普及活動、造船貸付事業などに取り組んでいる。

今回は、2016年に取り組んだ長時間労働対策を中心に、取組内容と成果、現在の状況をお聞きした。

### 1. なぜ長時間労働対策に取り組むのか 目的を組織全体で共有して実施へ

同財団では20年ほど前から、助成事業に加えて、例えば、被災地の支援に職員が現地へ赴いて支援に当たるといった自主事業を実施している。東日本大震災の発生時も現地でいち早く被災者への支援を行うとともに、NPOなどの支援活動に対する支援に注力、その後も、被災地の復興支援に取り組んでいる。職員数が

変わらない中でこれらの仕事に対応するため、職員の業務量が増えて、2011年当時は長時間の残業をしている職員が複数いた。

衛生委員会では毎月残業の状況報告をして、産業医や保健師からは残業を減らすように意見が出ていたが、なかなか減らず、何とか改善を図らなくては行けないと考えていた。「トップ（会長）の意向もあり、働き方改革の一環として、長時間労働対策に取り組みました」と総務部長の梅谷佳明<sup>うめたによしあき</sup>さんは当時を振り返る。同財団では、2週間に1回程度、会長、理事長らと5、6人の若手職員とで話し合う「語り場」という機会を設けている。この頃の「語り場」において、「働き方を見直そう」という声が上がったことも、この取組を前進させたという。

長時間労働対策を実施するにあたり、職員アンケートを行い、衛生委員会では残業の多い部署や人と業務量の相関をみるなど実態調査に注力。対策内容を検討しつつ、なぜ長時間労働対策を行うのか、目的を組織全体で共有し、取組を進める準備を重ねた。

### 2. 1か月のトライアルから トップの掛け声でスタート

「取組は、健康増進を目的に、早く帰宅できる職場環境をつくらうと呼び掛けて、残業したとしても19時で（定時は17時）終わるように事務所を19時消灯としました。2016年8月、まずは1か月のトライアルで実施しました」と取組を担った総務部のチームリーダー<sup>とのがいうこ</sup>外海陽子さんは



(左から)総務部のチームリーダーの外海さん、総務部長の梅谷さん、保健師の齋藤さん

説明する。毎日19時になると、総務部で手分けして声を掛けながら事務所中の電灯のスイッチをオフにしてまわった。

また、「トップからのメッセージや事前に理事会から管理職へ説明がなされていたので、職員は理解していましたが、実際に電気を消す作業には勇気がいりました」と振り返る。「決定したことなので従ってください」「帰宅してください」と声掛けをして、電気を消したそうだ。

消灯後は電源が使えないため、当初は個人で携帯電話の灯りを使用して残る人がいたが、トライアル後の職員アンケートでは、「帰宅後、家族との時間が持てるようになった」「時間に対する認識を改めることができた」など好意的な声が多かった。

これを受けて、繁忙期にも消灯活動を継続することにした。消灯時間はさらに早くして、一律18時30分消灯と決めて、同年10月より実行。「今度は1か月ではなく、この先ずっと18時30分消灯という方針でしたので、現場ではやや戸惑いや不満も聞かれましたが、トップはもとより、役員からも各現場に働きかけがあり、次第に多くの職員が18時30分に帰るようになりました」と外海さんは語る。

### 3. 「本気」の取組が実を結び、 残業時間が激減

毎日一律18時30分消灯は、現在も継続している。取組を始めてから、誰もが遅くとも18時30分までに帰宅するようになり、取組前の2014年と2017年を比較すると、職員数は約160人で変わらないが、残業時間は全体で大幅に減少した。

同財団の保健師、<sup>さいとうあきこ</sup>齋藤明子さんは、「遅くまで働い

ていた方にとって、帰る時間を決められてそれに従うことは苦痛だったと思います。けれど、終わりの時間が見えると、そこに向かって働き方を工夫したり、業務をできる限りスリムにしたりするというような、仕事を管理する目が変わったのではないかと思います。実態として残業時間が減り、一方で業務が滞っていないのであれば、取組がうまくいっているのかな、とみています」とトライアルからの取組を振り返り、「18時30分消灯は、職員の方々にとって、いまでは当たり前のことになっている、という声を衛生委員会で聞きました」と現在を語った。

梅谷さんは、「当財団は、社会をよくすることを目的に掲げている組織ですので、仕事をやりだしたら24時間かけても終わらないという気持ちになってしまいます。ですから、上司と職員、それぞれのタイムマネジメントが重要になる。この一律消灯により、時間管理に対する意識が高まったと思います」と成果を挙げた。

取組が成功した要因を尋ねると、職員数が160人ほどで取り組みやすかったこと、もともと育児休業取得者が多く（男性職員も取得）時間管理の意識が高いことなどいくつか上がった。その中でも大きかったのはトップが決断して呼び掛けたことと総務チームをはじめ関係者が「本気」で取り組んだこと。

外海さんは「必要な対策なので、総務部全員が折れない心で臨んだ」と心境を明かした。また、衛生委員会で実態調査を行い、それらに基づいて対策の必要性、目的を組織全体で認識し、取組を徹底したことが大きい。

今後について、保健師の齋藤さんは「衛生委員会では引き続き、労働時間の把握に努めます。いまどの部署が忙しいのか、誰に負荷がかかっているのかなどをそのつど確認しています」と語った。梅谷さんは、「組織には時々さまざまな問題が発生します。常に100%の対応は難しいのですが、総務としては100%を目指して取り組んでいきます」と表情を引き締めて語った。

#### 法人概要

公益財団法人 日本財団

事業内容：海洋船舶関連事業の支援、公益・福祉事業、  
国際協力事業など

設立：1962年

従業員：160人（うち30人は嘱託職員）

所在地：東京都港区