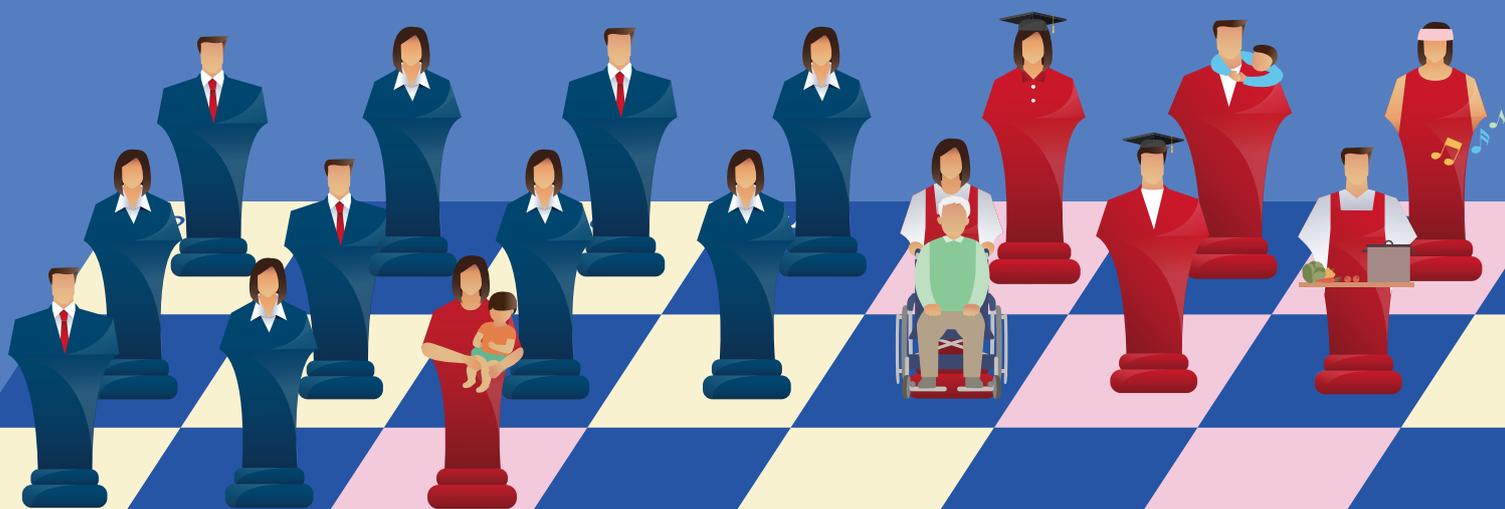


Works  
Report

2023

# 「週休3日」で働く

—働くスタンダードはどう変わる?—



## CONTENTS

---



- 2 Introduction  
週休3日制(週4日勤務制)のムーブメント
- 3 どうなる? 日本の週休3日制  
週休3日制(週4日勤務制)で働くということ
- 5 COLUMN プラス1日の休日の使い方は?
- 7 COLUMN 日本の休日の歴史
- 8 **CASE STUDY**  
週休3日制を導入している企業事例
  - 9 日本アイ・ビー・エム株式会社
  - 12 ヤフー株式会社
  - 15 株式会社みずほフィナンシャルグループ
  - 18 鶴巻温泉 元湯 陣屋
  - 21 600株式会社
  - 24 SOMPOひまわり生命保険株式会社
  - 27 社会福祉法人 愛宕福祉会
- 30 世界中で始まる週休3日制
- 35 おわりに  
「週休3日制」トライアルの勧め

## Introduction

# 週休3日制(週4日勤務制)の ムーブメント

欧州ではトライアルをきっかけに、週休3日制(週4日勤務制)を本格的に導入する企業や団体が増えている。2022年3月に上梓した『「週休3日」で働く-世界各国に広がる週4日勤務制・トライアル事例-』では15カ国で実施しているトライアルの状況について紹介したが、4 Day Week Globalによると、「2022年は週4日勤務制の年」で、以降も世界各国でパイロットプログラムが実施されている。2023年3月には南アフリカでも28社がトライアルを実施する予定だという。

英国でも2022年6月から11月(もしくは12月)までの6カ月間のトライアルに約70社の約3,300人が参加した。結果は、ほぼすべての面で大成功を収めており、企業はパフォーマンス、生産性、全体的な経験に非常に満足し、ほとんどの企業がすでに週4日勤務制を本格的に導入しているか、継続する予定だという。

日本では、まだ週休3日制(週4日勤務制)を本格的に導入している企業は少ないが、大手メーカーなど一部の先進企業が導入しはじめた。コロナ禍以降に、多様な働き方は加速している。総務省によると、2021年3月時点で、企業のテレワークの実施率は全体で38.4%、大企業では69.2%となり、今後はハイブリッド型が主流となる見込みである。日本企業は、働く場所、働く時間を柔軟にするために、制度の見直しを進めている。一方、休日・休暇制度に関しては、欧米ではバカンスといった長期休暇やサバティカル休暇の取得は一般的であるが、日本ではまだ有給休暇の消化もままならない人も多く、大きく後れを取っている。

1980年代以降、9割以上の企業が週休2日制を導入、浸透してきたところであるが、労働基準法上の休日は、毎週1日または4週間を通じて4日以上のみである。テクノロジーが進化し、自動化が進んでいるいま、日本人の働き方や労働時間のあり方について本格的な見直しを行うべきと考える。日本の休日の歴史を見ると、30年から40年のスパンで変化が起こっており、そろそろ地殻変動が起こってもおかしくない。

リクルートワークス研究所 グローバルセンター長

村田弘美



# どうなる？日本の週休3日制

## 週休3日制(週4日勤務制)で働くということ

### 政府が推進する働き方改革、週休3日も推奨

2019年以降、政府は柔軟な働き方の推進や長時間労働の解消といった目的で、「働き方改革」を推進してきた。そのきっかけの1つとなったのは、2021年6月に政府が発表した「経済財政運営と改革の基本方針」である。多様な働き方の実現を目指す「働き方改革」の実践として、選択的週休3日制度の導入促進・普及を掲げている。近年になって、同制度を導入・検討する企業も増えつつある。

1週間のうち4日働き、3日休む「週休3日制(週4日勤務制)」は、ニューノーマルとなるだろうか。週休3日制の主な目的は、全員一律のルールではなく、個人の働き方の自由度を高める「働き方改革」である。前向きに導入に取り組む企業の目的はさまざまだが、おおむね下記のような効果をねらっている。

### 週休3日制の効果

- 労働時間の削減
- 働き方の自由度を高める
- 個人のキャリア形成の支援  
(能力開発、学位取得、副業など)
- 個々が望むワーク・ライフ・バランスの実現  
(育児・介護・休息・余暇の充実・地域貢献など)
- シニアの再雇用
- 仕事のシェアリング

### 週休3日制の4つのタイプ

世界各国および日本の導入企業の実施状況を見ると、週休3日制は大きく4つのタイプに分類できる(図表1)。タイプ別に特徴、メリット・デメリットを紹介する。

#### A 圧縮労働型

週の労働時間や業務量の総量は変えず、1日の労働時間を長くする。厳密には1カ月単位の変形労働時間制や、法律の上限である1週40時間、1日8時間を超える労働に従業員にさせる場合にはあらかじめ「時間外・休日労働に関する協定(36協定)」の締結が必要となるが、テレワークやフレキシブルワークの導入によって、これまで通勤に費やしていた時間を仕事に充てることで、比較的容易に導入することが可能となる。

一方で、1日あたりの労働時間が長くなり、休日の前後は負荷がかかることもあり、健康管理に留意する必要がある。

#### B 労働日数・時間、報酬削減型

労働日数や週の労働時間、業務量を削減し、それに給与などを対応させる(例：労働時間と報酬を2割減など)。報酬は下がるが、労働時間を削減した分、副業・学び・育児・介護・家事・趣味・健康維持・通院・ボランティアなどの生活時間に充てることができる。

平日に休む曜日を固定する企業が多いものの、固定しない企業もある。企業側が人員調整を図る目的で制度を導入する場合、報酬の削減を補填するために副業を認めるケースもある。

## C 労働日数・時間削減、報酬維持型

労働日数や週の労働時間を削減し、生産性を上げてアウトプットやクオリティ、業績を維持することで、報酬も維持する。欧州企業に多く見られるタイプである。

## D フレキシブル労働型

企業が月または年単位で上限労働時間を定め、その範囲内で、業務の繁閑に合わせて自律的に稼働を調整する。労働時間や休日をフレキシブルに決めるもので、休む曜日も固定しない。個人が計画的に進めないと、休日を取りづらくなる可能性もある。また、マネジメントが煩雑になる可能性も否めない。

このほかに、当初から週4日勤務の労働契約をする時短勤務やパートタイムの短時間正社員制度がある。

図表1 週休3日制の4つのタイプ

	A 圧縮労働型	B 労働日数・時間、報酬削減型	C 労働日数・時間削減、報酬維持型	D フレキシブル労働型
労働日数/週	5日→4日(減少)	5日→4日(減少)	5日→4日(減少)	5日→4・3・2・1日
労働時間/週	変わらない	減少	減少	月または年単位で変わらない
勤務形態	休日を1日増やした分、1日の労働時間を増やす 例)1日10時間×週4日勤務 =週40時間	1日の労働時間は変わらない 例)1日8時間×週4日勤務 =週32時間	1日の労働時間は変わらない 例)1日8時間×週4日勤務 =週32時間	月もしくは年単位で労働時間を調整する
休暇(曜日)	選択制・固定制	選択制・固定制	選択制・固定制	選択制
給与額	変わらない	減少 労働時間に合わせ給与削減	変わらない 但し、業績により変動する場合あり	変わらない
副業	認めるまたは認めない	認める企業が多い	認めるまたは認めない	認めるまたは認めない
導入企業	ファーストリテイリング、佐川急便	日本IBM、銀行など金融業界(週休3~4日)	欧州企業、マイクロソフト	日立製作所、リクルート
特徴	1日あたりの労働時間が長くなるため、時間・健康管理が必要	育児、介護、学習支援。一方、人件費抑制目的の企業もあり	代替人材など、企業コストが発生することもあり、トライアル中の企業もあり	月または年単位でのマネジメントが必要

## 日本はA・Bタイプが多く、 欧州のほとんどはCタイプ

欧米各国では、週休3日制のトライアルが実施されている。詳細は後述するが、プラスの効果を生む事例が出てきたことから、本格導入する企業も増えている。日本においても、日立製作所、パナソニック、NEC、ANAなどの大手企業が制度の導入を検討、決定し、近年議論が広がっている。ソーシャルメディアの動向を見ると、若手は賛成派、中堅・管理職はやや否定的な意見が多く、賛否が分かれているようである。

実際、働き方改革の一環として、導入を検討する企業も見られるが、現時点で本格導入に至っている企業

はごく一部に限られている。育児や介護中の従業員のみ適用する企業もあるなど、本当に週休3日制でうまく回せるかを見極めている段階だと言える。今後、日本でも大手の先行事例の結果を見て、追随する企業も増えるだろう。

日本では4つのタイプのうち、「A：圧縮労働型」「B：労働日数・時間、報酬削減型」が中心だが、今後はグローバル企業から、仕事の質を維持しつつ労働日数や時間を短縮する「C：労働日数・時間削減、報酬維持型」が導入されると思われる。まずは総労働時間が変わらない「A：圧縮労働型」を取り入れて、様子を見ながら形態を変えていくのが現実的である。

また、コロナ禍を機に広がったテレワークは、週休3日

### プラス1日の休日の使い方は？

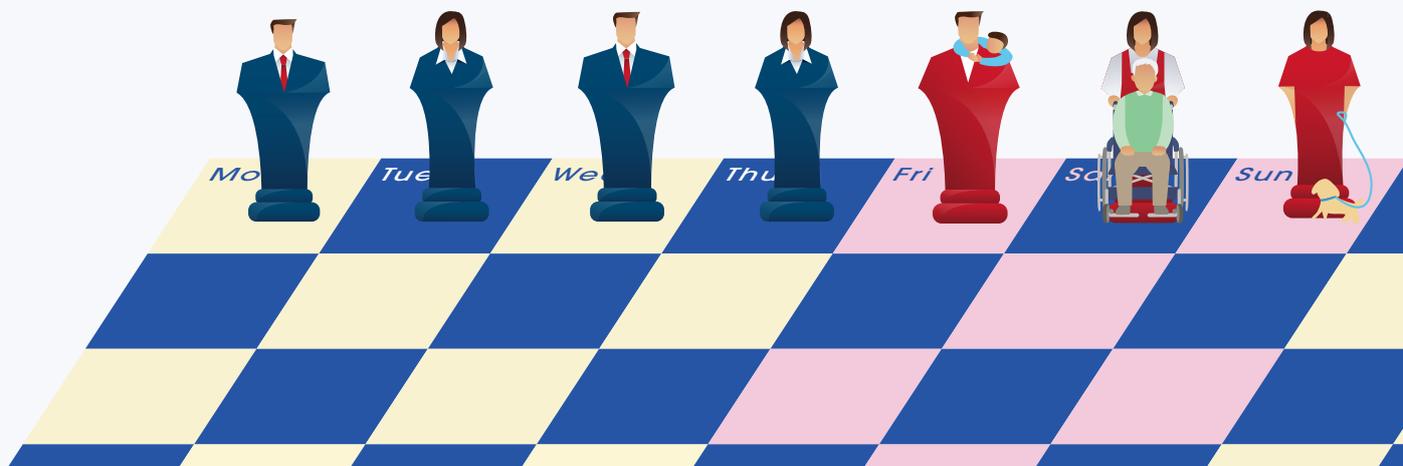
COLUMN

## 20代は「学び」、30代は「育児」

週休3日制で働く人は、増えた休日をどう活用しているのでしょうか。全体としては健康のための休息や運動をあげる人が多いようですが、日本企業へのヒアリングでは、20代は「勉強」、30～40代は「育児」、50～60代は「介護」などが目立ちました。欧州では、転職しながらキャリアアップすることが一般的ということもあり、特に若い世代において、自身の専門性を高めるための勉強、スキルや資格の獲得といった、仕事につながる過ごし方が多いようです。

一方、増えた休日を利用し、「副業」をする人もいます。近年は、副収入を得る目的ではなく、新たな知見やスキルの獲得、キャリアの幅を広げる目的で、副業する人が増えています。「従業員が社外で学んだことを自社で活かしてほしい」と考えている企業も増えつつあるようなので、その意味でも週休3日制が活用できそうです。





制の追い風となっている。例えば、通勤時間が往復2時間だとすると、その時間を労働時間に充てて自宅で仕事を始めれば、1日10時間勤務となる。

週4日勤務であれば週の労働時間は40時間となる。「1日8時間×週5日勤務」と同じ労働時間で、休日を1日増やすことができる。1日の労働時間を延ばす場合、変形労働時間制を適用することで運用が可能となる。

テレワークの活用により労働時間調整の柔軟性が高まったことで、週休3日制導入のハードルが下がったと

言えるが、仕事内容や個人の事情によっては、1日に2時間の加算(早出・残業)が難しい場合もある。全員一律に導入するよりも、可能な部署、希望する人から導入するのがよいただろう。

また、休日を増やすよりも1日の労働時間を短縮するという働き方を望む人もいる。将来的には、労働時間・休暇・働く場所を、働く個人がマネジメントして、最も自分が成果を上げやすい働き方をフレキシブルに選択できることが望ましい。

## 報酬維持の欧州、時間重視の日本

欧州で、Cタイプが維持できたのはなぜか。労働者の権利意識が強いこともあるが、週休3日制の導入でも賃金が据え置かれたことで、労働者の意欲が高まった。この権利を継続するために職場単位でこれまでの働き方を抜本的に見直し、より効率的で生産性の高い働き方へと改革した。また、時間単位ではなく、仕事単位で労働が管理されていることも大きい。予定していたタスクが早く片付けば終業することができる。一方、日本では、時間単位の管理が主で、タスクが片付いても、就業時間内なら、仕事を前倒しすることになる。週休3日制

の導入は「どのくらい時間をかけたか」という労働時間での評価から、成果を重視した評価へと変わるきっかけにもなる。生産性を維持するには、企業だけでなく、個人側も生産性を高める必要がある。企業と個人双方の意識、行動の転換にもつながるだろう。

日本でも週休3日制を導入する企業が増えつつある。次章にて、実際にすでに制度を導入した企業の事例を紹介する。同じ「週休3日制」という制度であっても、企業や業界、社員個人の事情を考慮し、柔軟な制度設計としている企業が多いようである。

## 40年単位の長いスパンで働き方が変わる

日本における週休3日制は今後どうなっていくのでしょうか。

日本の休日に関する制度を見ると、労働基準法35条で、「使用者は、労働者に対して、毎週少なくとも1回の休日を与えなければならない」と規定されています。つまり、雇用主が「毎週1日の休日か、4週間を通じて4日以上の日」を労働者に与えることが義務づけられています(法定休日)。

厚生労働省の就労条件総合調査(2022年)によると、週休2日制の企業が83.5%、週休2日制以上の企業が8.6%、週休1日または1日半の企業が7.8%となっており、現在は週5日勤務制(週休2日)がほぼ定着していると言えます。

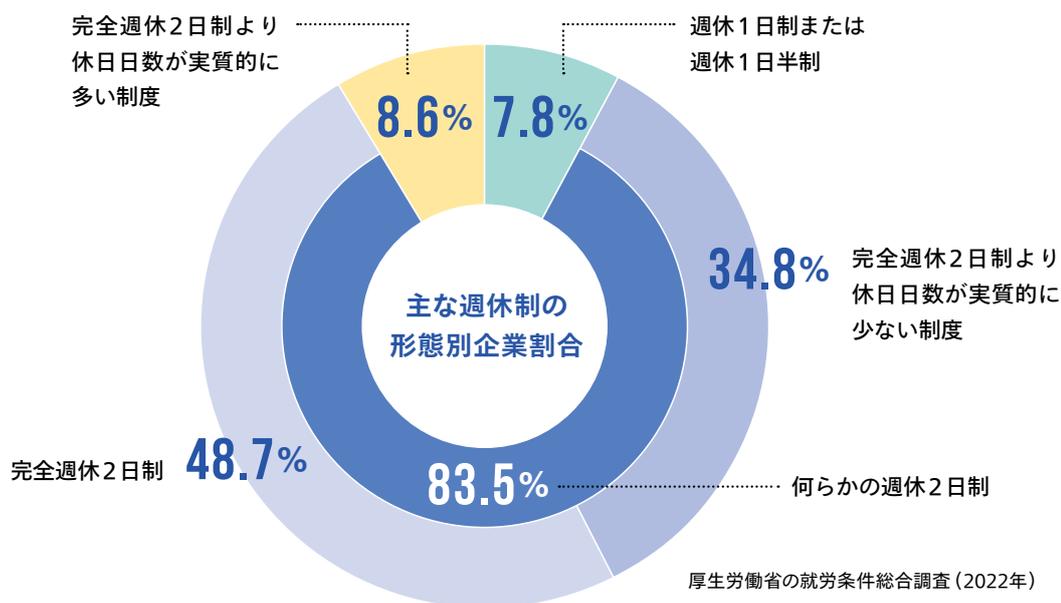
日本の休日の歴史を振り返ると、30年から40年のスパンで変化が起こってきました。1911年制定、1916年施行の工場法で定められた休日は、月2日以上でした。1916年から31年後の1947年にこの規定は月2日から週1日へと増え、40年後の1987年には法定労働時間改正によって、週休2日とする企業が増えました。

現在は2023年と、そこから36年が経過しています。

1916年	工場法 毎月2日以上の日
1947年	労働基準法35条 毎週1日か4週で4日以上の日(現行法)
1987年	法定労働時間が週48時間から週40時間に削減され、週休2日制を導入する企業が増加する
20XX年	世界から広がった週休3日制の議論が日本にも……

労働環境の変化に伴い、労働時間や休日の規定も次のステップへと進めるのが自然の流れでしょう。実際に、1987年と2022年を比較すると、インターネットやITの発達に伴い、労働環境や仕事のスピードは大きく異なっています。

さらに、コロナ禍によってテレワーク・リモートワークを導入する企業が半数を超え、個人の意識も変化しています。令和の時代では、一人ひとりが仕事にかかる時間は短縮、圧縮されていくと見込まれます。



# CASE STUDY

## 週休3日制を導入している企業事例

萌芽事例として、実際に制度を導入した企業にインタビューを行い、導入目的、対象者、期間、報酬、メリット・デメリット、導入による効果や従業員の方々の反応などを伺った。

- 9 01 日本アイ・ビー・エム株式会社  
ダイバーシティ先進企業が取り組む、週休3日・4日の働き方
- 12 02 ヤフー株式会社  
子育て&介護世代に法定休日+1日の休暇を付与。全社員がフルフレックスで働く
- 15 03 株式会社みずほフィナンシャルグループ  
週休3日勤務制度の利用目的は不問、週休4日も
- 18 04 鶴巻温泉 元湯 陣屋  
旅館では異例の週休3日。「3連休」で従業員満足度が向上
- 21 05 600 株式会社  
週2回の「締め切り効果」でハイパフォーマンスを実現
- 24 06 SOMPOひまわり生命保険株式会社  
保険業界初の「週4勤務」。女性活躍を推進する効果も
- 27 07 社会福祉法人 愛宕福祉会  
24時間体制の「特養」で週休3日を実施。介護の質を高める効果も



## 01

ダイバーシティー先進企業が  
取り組む、週休3日・4日の働き方

ダイバーシティーを推進する日本IBMは、働き方改革が叫ばれるかなり前から、社員の多様なワークスタイルの実現に取り組んでいる。最新の短時間勤務制度では、誰もが週休4日で働くことが可能になった。制度の概要や導入の背景、運用の実際などについて人事福利厚生課長の作田航氏に聞いた。



人事 福利厚生 課長 作田 航氏

## 導入の背景

6割・8割勤務の枠組みで  
働き方を柔軟に選択

日本IBMは1972年から週休2日制を実施。以降、フレックスタイム制の導入(1989年)やモバイルワークの整備(1997年)など、時間や場所を固定せず柔軟に働ける数々の人事施策を他社に先駆けて展開してきた。2004年には「短時間勤務制度」を導入。2021年まで適用対象事由は基本的に「介護・育児・障がいへの対応」に限られていたが、2022年1月から対象事由を撤廃し、上記以外の事由でも利用できるようになった。

新しい人事施策「New Way of Hybrid & Personalized Working (ハイブリッド&パーソナライズされた新しい働き方)」の一環で、「すべての社員が個々人の能力を存分に活かしながら働ける職場環境をつくるのが究極の目標です」と作田氏は語る。

短時間勤務制度の大枠は、1週間に働く時間をフルタイムの6割または8割に留めるもの。同社の1日の所定労働時間は7時間36分なので、フルタイムだと週5日で38時間になるところ、6割勤務を選んだ場合は週に22時間48分、8割なら30時間24分を確保すればいい。この範囲で勤務日数を減らすか、1日当たりの労働時間を短縮するかは自由に選べる。6割勤務の1日フルタイムだと3日間勤務、8割だと4日間勤務になり、週休4日・3日が実現する。土日および祝日の休みは固定だが、ほかの2日または1日の休みをどの曜日にするかも自由である。

週5日勤務を選んだ場合は、フルタイムと比べて1日当たりの勤務時間を6割・8割に短縮した勤務となる。制度の趣旨から時間外勤務は基本的に禁止で、管理の面から労働時間はある程度固定しているが、始業時刻と終業時刻は、たとえば週5日8割勤務

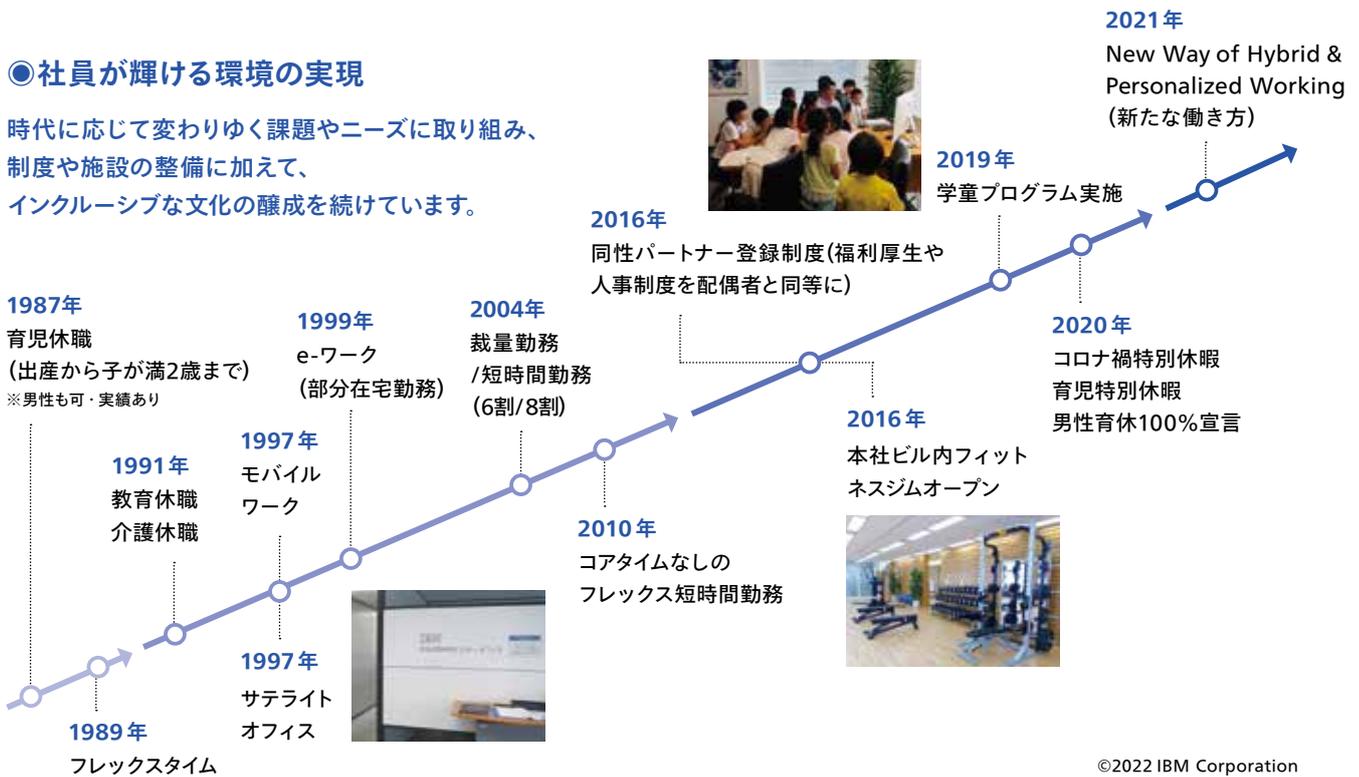
の場合、「9時から16時」「10時から17時」といった複数の選択肢を示しており、社員それぞれが自らに合った形を選ぶ。週休3・4日も含め、きわめて柔軟に勤務パターンを選択することができる。

制度の利用開始にあたっては給与計算の関係もあって一定の申請期限があるが、最大利用期間は原則設けておらず、年に一度、再申請する形で更新し続けられる。なお、育児が理由の場合は、子どもが中学に入学するまで利用可能である。

給与も勤務時間に応じて減り、6割勤務(週3日または5日時短)を選んだ社員はフルタイム社員の6割、8割勤務(週4日または5日時短)なら8割の水準となるが、福利厚生は制度を利用しなかった場合と同様に適用される。パフォーマンス評価の基準についても短時間勤務制度の利用有無にかかわらず同等の扱いとしている。

## ●社員が輝ける環境の実現

時代に応じて変わりゆく課題やニーズに取り組み、制度や施設の整備に加えて、インクルーシブな文化の醸成を続けています。



©2022 IBM Corporation

### 導入の成果

## 育児利用が中心だが仕事面でのさらなる価値提供を意識して学ぶ社員も

短時間勤務制度が生まれたのは、女性社員の活躍推進に資する施策の提言を目的に、1998年に女性社員による諮問委員会「Japan Women's Council (JWC)」が発足したのがきっかけである。女性幹部の育成や、仕事と育児の両立策など、さまざまな取り組み目標を掲げて検討した成果の1つとして2004年に短時間勤務制度が制度



化された。2019年からはJWCに男性社員もメンバーに加わり、2022年にはダイバーシティ推進の観点から適応対象事由を撤廃した。

ただし現在は新制度になって間もないこともあり、「今のところ利用者は、従前と同じく育児目的の女性社員が中心です。社員間にまだ周知が徹底されていないこと、また制度を認知していても利用しやすい環境かどうかという点が若干のハードルになっているかと思います」と作田氏。今後、こうした点の改善を図ることを念頭に、現在の利用者にヒアリングを行っている。「利用者から届いた声では、『仕事を辞めざるを得ないと思っていたが、制度を知って留まることができた』『柔軟な働き方が可能になったことで、自己啓発に時間を充てられるようになった』といった内容が多いようです」(作田氏)

なかでも同社が好事例として紹介するのが、博士号を取得したデータ

サイエンティスト。現在はフルタイム勤務に復帰しているが、当時は週休3日を選択し、休みのうち1日は大学院に通った。改定前のことで、3人目の子どもの誕生と重なり育児を取得事由としたが、業務の質向上に直結することから上司も後押しした。「IT業界はテクノロジーの進化がすすまじく、特にAIによりビッグデータを効果的に分析するデータサイエンティストに求められる専門性は急速に高まっています。そして大学院は最新の技術を研究する場です。高い技術力を磨き、顧客企業に期待を超える価値を提供することにつながる選択として歓迎しました」(作田氏)

### 人事評価・マネジメント

## 短時間勤務を始める社員をきっかけに、業務の見直しが進む

もう一例は、コンサルタントとして活躍する女性社員。6割勤務を選

## ◎制度・ルール-フレキシブルな働き方を実現するための社内施策

日本IBMでは「時間の柔軟性」と「場所の多様性」を実現する様々な制度や施策を提供することにより、社員の働きやすさ(責任ある自由)の実現と、社員の働き方や環境の変化に合わせて、随時見直しおよび改善を行っています。

時間の柔軟性に関する施策	場所の多様性に関する施策
<ul style="list-style-type: none"> <li>育児早退(1日21分) 1972年</li> <li>週休2日制 1972年</li> <li>産前・産後休職(産前7週間/産後8週間) 1974年</li> <li>育児休暇(出産から子が満2歳まで) 1987年</li> <li>フレックスタイム 1989年</li> <li>フレッシュアップ休暇(勤続10/15/20年) 1990年</li> <li>介護休職(1年、再取得可) 1991年</li> <li>教育休職 1991年</li> <li>ボランティアサービス休暇(年間12日) 1991年</li> <li>ボランティアサービス休職(原則1年) 1991年</li> <li>看護休暇(年間5日) 2002年</li> <li>短時間勤務(60%/80%) 2004年</li> <li>裁量勤務 2004年</li> <li>介護休暇(年間5日) 2010年</li> <li>フレックス短時間勤務 2010年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フリーアドレス 1989年</li> <li>サテライトオフィス 1997年</li> <li>モバイルワーク 1997年</li> <li>e-ワーク(部分在宅勤務) 1999年</li> <li>オンデマンドワークスタイル 2004年</li> <li>ホーム・オフィス(完全在宅勤務) 2009年</li> <li>新モバイル制度(モバイルワーク、e-ワーク、ホーム・オフィスの制度を一つに統合) 2022年</li> </ul>

©2022 IBM Corporation

択して週休4日で働いている。休みのうち土曜・日曜の2日間はかねてより興味のあった薬膳を学ぶため専門学校に通い、月曜・火曜は農作業をしたり茶道を嗜んだり趣味を満喫している。パートナー企業やチームとの協働が欠かせないコンサルタントが4日連続して休むのは影響が大きいように思えるが、「今まで

のやり方では業務が回らないことはチームメンバーも織り込み済み。取得にあたりどのような工夫ができるか、チーム内で話し合う良い機会になったと聞いています」と作田氏。一方で、顧客企業の反応も好意的だった。「以前は当社の制度が先行しすぎていたせいか、正直に言うてご理解いただくことが難しかったの

ですが、コロナ禍によりお客様の環境も変化し、より多様な社員のニーズを踏まえたうえで人事制度を設計される企業が増えてきました。彼女の説明にも『面白いね』と二つ返事で承知していただきました」と作田氏。日本IBMが先駆ける「先進的な働き方」が、他企業に普及する土壌も徐々に形成されつつある。

### POINT

- 所定労働時間帯は9時から17時36分(1時間休憩)だが、フレックスタイム制や裁量勤務制で働く社員が多いため、勤務時間を柔軟に調整できる企業文化が根付いており、短時間勤務制度も浸透しやすかった。人事評価も基本的にパフォーマンス重視で、短時間勤務制度を利用する社員についても不公平にならない評価基準となっている。
- 制度発足の背景から現在も「育児・介護」による利用者が多いが、業務のスキルアップや自己啓発目的に利用する社員もいる。対象事由を撤廃した現在は、社内への周知徹底と取得しやすい環境づくりが課題。
- 制度を利用する社員をきっかけに、部署内・チーム内の業務のあり方を改革する機運が生まれた。コロナ禍により多くの企業で働き方が変わったことから、顧客の理解も得られやすくなった。

## 02

## 子育て&介護世代に法定休日 +1日の休暇を付与。 全社員がフルフレックスで働く



ヤフーは2017年4月、小学生以下の子どもを養育する従業員や、家族の介護・養護が必要な従業員を対象に、土日に加え1週当たり1日の休暇を取得できる「えらべる勤務制度」を導入した。リモートワーク、フルフレックス等、先進的な働き方を推進する狙いについて、コーポレート PD 本部長の大森靖司氏に聞いた。

コーポレートグループ ヒューマン・デベロップメント統括本部 コーポレート PD 本部長  
**大森 靖司氏**

### 導入の背景

#### 柔軟な働き方を整えることで 優秀な人材の流出を回避

「えらべる勤務制度」は、小学生以下の同居の子どもを育てる従業員や、家族の介護・養護をしている従業員を対象とした制度である。本人の申請内容に基づいて、土日の休日に加えて1週当たり1日の休暇を与え

る。結果、事実上の週休3日制となるが、休暇の曜日は本人が指定し、かつ無給扱いとなる。導入の背景について大森氏はこう説明する。

「当社にはもともと育児や介護などの事情を抱えた従業員向けに、短時間勤務、時差勤務、育児・介護休業などの制度があります。しかし、従業員の平均年齢が35歳を超えてきて、介護などを理由に、『フルタイ

ムで働けない』『退職せざるを得ない』という従業員が出てきました。一定の事由がある従業員に対して1週間5営業日のうちの1日をお休みできる仕組みを整えることで、優秀な人材の流出を食い止める狙いがあります」

会社として、長時間労働が美德とされてきた日本の労働文化に一石を投じたい、という想いもあったという。

### 「えらべる勤務制度」の概要



- 対象は小学生以下の同居の子を養育する従業員や家族の介護(看護)をする従業員
- 本人の申請内容に基づいて土日の休日に加えて、1週間当たり1日の休暇を付与
- 休暇の曜日は事前に本人が指定し、取得した休暇は無給扱い
- 利用申請および変更(曜日変更、解除)は月単位で可能

## 制度の利用状況

### 「この制度のおかげで ヤフーを辞めずに済んだ」

導入から約5年経過し、これまでの利用者数は約200名。利用目的は育児が9割、介護が1割となっている。実際に利用した従業員からの反響も上々だと大森氏は言う。

「家族と過ごす時間が増えてワークライフバランスが改善したという声が多く、『介護に1日をフルに充てることで心の余裕ができた』という声もあります。女性からの申請が多いのですが、育児に積極的な男性の方にも重宝されていますね。『この制度のおかげでヤフーを辞めずに済んだ』と話す人もいました」

## 制度の課題

### 導入の目的はあくまで働き手の パフォーマンス最大化

その一方で課題も見えてきた。

申請者の目線から見ると、1日休むことでほかの曜日にしわ寄せがきて、残業せざるを得なくなるケース

がある。休んだ分の給料が引かれるため、収入の減少も気になるところだろう。上司の目線から見ると、たとえば、もともと時短で1日6時間勤務の従業員がこの制度を併用した場合、1日休むと週に24時間勤務となる。法定労働時間の半分程度の労働時間に合う業務をアサインしなければならないため、悩ましいという声もある。

ただ、コロナ禍以降、「えらべる勤務制度」の利用者は減少傾向にあるという。理由は、後述するリモートワークの回数制限やフレックスタイト勤務のコアタイムの廃止等により、従業員の在宅時間が増えて育児や介護の時間調整が容易になったためだ。

「本人の状況に応じてどの制度を利用していただいてもいいと思います。そもそも働く時間や場所の柔軟性を高めているのは、あくまで働き手のパフォーマンスを最大化するためです。週24時間しか働けない方にも能力を最大限活かしていただくためのツールとして『えらべる勤務制度』があると考えています」(大森氏)

## その他の先進的取組

### 自由と責任はセットである イコールパートナーの関係

ヤフーでは2020年10月にフレックスタイト勤務のコアタイムを廃止、自分の勤務時間を自由に決められるようにした。ただし、「えらべる勤務制度」の対象を全従業員にすることは当面考えていないという。

「ほかの勤務日の労働時間を長くすれば、実質週休3日に近い状態も実現可能かもしれません。私たちの考え方は、それも含めて『自由と責任はセット』であるということ。一定の役割と責任範囲のなかで最大限のパフォーマンスを発揮しようと思ったら、そのための最適な時間帯や場所は一人ひとり異なると思います。時間や場所の選択肢を増やしておくことが個々の力を最大限に引き出し、会社の成長につながると考えています。裏を返せば、働く時間帯や場所を選べる自由がある一方で、自身の成果を最大化する時間、場所を選ぶ責任もある、ということです」(大森氏)

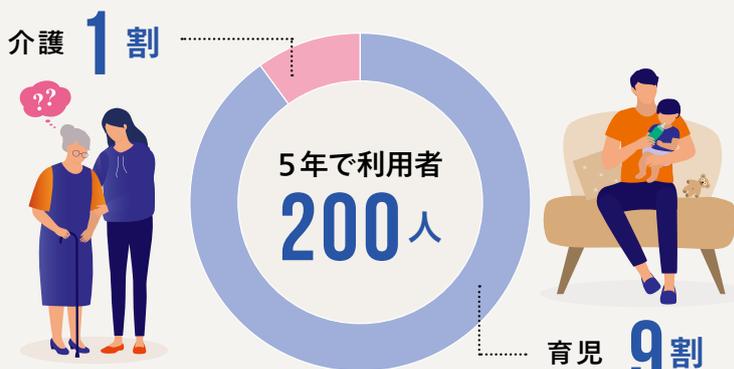
ヤフーでは会社(経営)と従業員の間を、一般的な使用者と労働者ではなく、「イコールパートナー」と位置付けている。この思想が「自由と責任はセット」の背景にある。

## 人事評価・マネジメント

### 通勤手段の制限や 交通費の片道上限も撤廃

働く時間や場所を柔軟にすることは、実際にパフォーマンスの向上に貢献するのか。大森氏による

### 「えらべる勤務制度」利用者の内訳



## 「えらべる勤務制度」の課題

- 短い労働時間に見合った業務のアサインが必要
- 他の曜日の残業増加につながらないように調整が必要
- 無給休暇のため取得者は収入が減少する



と、「当社では全社員を対象に毎月サーベイを取っており、2022年1月時点で9割以上の社員がリモート環境でも『パフォーマンスへの影響がなかった』『向上した』と答えています。こうしたファクトに基づいて、私たちもこの働き方を進めていこうと意思決定をしています」とのこと。

ヤフーでは2014年に働く場所を自由に選択できる「どこでもオフィス」というリモートワークの制度をいち早く設け、2020年には月5回までという回数の制限も撤廃した。2022年4月には、「出社指示があっ

た際に午前11時までに出勤できる範囲」に限定していた居住地を全国に拡大、通勤手段の制限や交通費の片道上限も撤廃した。

「長野、福岡、北海道などへの移住も一定数見られます。理由は、親の介護や子育てするうえでの自然環境の良さなどが想定されます」(大森氏)

自由で多様な働き方が、会社に対する求心力を失わせる可能性はないのだろうか。

「当社では以前から『1on1ミーティング』という上長と部下の週1回のミーティングを設けています

が、リモートワークの環境下では、これがコミュニケーションの大きな拠り所となっています。上長が部下一人ひとりと向き合い、対話しています。今の働き方がベストだとは考えていないので、今後も社員の皆さんと一緒にアップデートし、先進的な働き方に挑戦していきたいと考えています。そうすることで多様な才能を持った人たちが、よりヤフーに加わり、よりヤフーで活躍し、より良いパフォーマンスが生まれ、良いサービスが生まれていく。そういう循環をつくり出したいです」(大森氏)

### POINT

- ヤフーでは会社(経営)と従業員の関係を、「イコールパートナー」と位置付けている。柔軟な制度設計における「自由と責任はセット」という考え方の背景にこの思想がある。
- 2017年4月、小学生以下の子どもを養育する従業員や、家族の介護・養護が必要な従業員を対象に、土日の休日に加え1週当たり1日の休暇を取得できる「えらべる勤務制度」を導入した。
- 「えらべる勤務制度」の過去5年間の利用者数は約200名。利用目的は育児が9割、介護が1割となっている。短い労働時間に見合った業務のアサインが必要なこと、ほかの曜日の残業増加につながらないように調整が必要なこと、休暇は無給のため取得者は収入が減少することなどが課題。

## 03

週休3日勤務制度の利用目的は  
不問、週休4日も

みずほフィナンシャルグループは、2020年12月より、希望する社員が自分磨きや育児・介護との両立などに利用できる「週休3日・4日勤務」制度を新設した。3大メガバンクで初の試みであり、業界内外の注目度も高い。導入の背景や利用状況などを人事業務部の大坪恭佑氏に聞いた。



人事業務部企画チーム 調査役 **大坪 恭佑氏**

## 導入の背景

社内外で通用する専門性を  
磨く機会を提供

3大メガバンクの一行が、他行に先駆けて「週休3日・4日勤務」制度を打ち出した理由は何か？背景の1つには、少子高齢化、デジタル化、グローバル化など銀行を取り巻く環境の激変がある、と大坪氏は語る。2019年5月、みずほフィナンシャルグループは「5ヵ年経営計画～次世代金融への転換」を策定、事業環境の変化に対応し、新たな顧客ニーズに対応するため、非金融を含めた金融の新しい価値創造を目指す方向性を打ち出した。

「構造改革の一環として策定した新人事戦略では、旧態依然とした競争原理ではなく、社員の成長ややりたい仕事を軸に、社内外で通用する人材バリューの最大化にフォーカスしています」

具体的には、社内外兼業や副業など、社員の挑戦を後押しする制度を導入し、専門性修得の支援をする。社員が修得したスキルを業務に活かすことで、さらなる成果が期待できる。また、コロナ禍により急速に浸透した場所や時間にとらわれない働き方を、リカレント(学び直し)や資格取得に繋げてもらうことも導入の狙いの1つである。

## 制度の仕組み

給与は週休3日で従来の約8割、  
週休4日では約6割に

「週休3日・4日勤務」制度の具体的な内容を見ると、第一にあくまで本人の希望により週休3日・4日への移行が可能で、事由は問わない。休む曜日は事前に申請し、基本的にその日は出勤しない。

「本制度取得の目的を達成できるよう、休む曜日にはしっかりと休んで

もらうことが原則であり、出社は認めていません」と大坪氏。

制度利用については利用開始希望日の1カ月前までに上司へ申請する。利用期間は1年以内だが、再度の申請によって継続利用も可能で、実際に更新の実績もある。

「長くとも1年のスパンで、制度利用の目的を踏まえて自身の働き方を振り返ってもらい、改めて続けるかどうかを見極めてほしい」(大坪氏)

給与は基本的にNo Work-No Payの原則で、週休3日で従来の約8割、週休4日では約6割に減る。

利用者の特徴としては、女性の比率が高く、また様々な世代の社員が利用している。利用目的についてヒアリングを行ったところ、20代は大学院や資格取得の勉強などの「自分磨き」、30～40代は育児、50代以降は介護や社員自身の健康管理という回答が多い。週休3日、4日の比率はおよそ6対4となっている。

## 人事評価・マネジメント

### マイナス評価なし。 あくまで仕事の質を重視

導入の検討段階では、勤務日数の減少による業務運営の逼迫や複数の希望者が出た際の対応について議論があった。しかし、もともと育児目的の短時間勤務や介護目的の短日・短時間勤務制度があったため、協力し合う風土が醸成されており、導入自体に大きな抵抗感はなかった。

「コロナ禍で感染拡大防止のための交代勤務やリモートワーク等を余儀なくされる中、ビジネスへの影響を最小限に留めながら実施できたこ

ともあり、後ろ向きな受け止め方はされませんでした」(大坪氏)

人事評価の観点では、時間短縮に比例して仕事量が減ることで自分の評価が下がる懸念がないかも社員は心配だろう。

「週休3日制などを利用することがマイナスに働くことはありません。業務量は減るかもしれませんが、個々人の能力等に応じた目標設定に基づき、成果を評価していくという評価方法に変わりがあるわけではありません」と大坪氏。

管理職にとっては、勤務形態が多様化することで、より複雑できめ細かなマネジメントが求められるこ

とが気になる点である。

「この制度に限らず、リモートワークや時短勤務など人材・働き方の多様化に伴う難しさはあると思います。それらを踏まえた新しいマネジメントのあり方については、人事としても社内の好事例発信等によってノウハウの共有を進めています」(大坪氏)

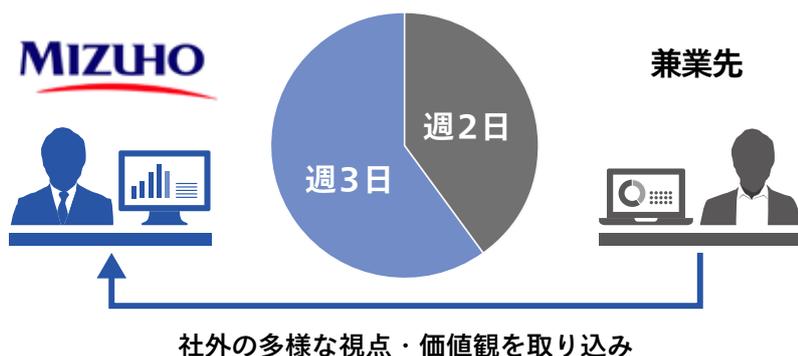
## 利用状況と課題

### 業界からも注目、継続により 制度の洗練を目指す

制度導入後の反応について、概ね好意的に受け止められていると大坪氏は評価する。



新人事戦略では社員の成長と会社の成長の「Win-Win」の関係を目指す



「例えば育児や介護に追われる社員の中には、既存の支援制度は対象外となっているケースもあったかと思えます。本制度の導入により、それぞれの状況に応じて制度を選択することが可能となるため、社員一人ひとりが生き活きと働くための一助になっていると思います」

利用目的をヒアリングするなかで、利用者は各自の事情に応じて制度をうまく活用している印象があり、大坪氏も有効性を実感している。本当は制度を使ったほうがいい人が知識がなく使用できなかったり、心情的に使用しづらい等の弊害がないよ

う、今後はグループ内で制度や活用事例の周知に努めていくという。

本制度は金融業界でも先進的な取り組みだといえるが、業界全体に広がる可能性について大坪氏は次のように語る。

「金融業界ですぐに普及するかどうかはわかりませんが、同業の人事の方からも多くお問い合わせをいただいております。皆さんの関心の高さを感じます」

人事としては同制度を継続しながら利用者の声を拾い上げ、活用事例を社内で共有できるよう情報発信しつつ、改善すべき点があれば随

時手を加えていくとのこと。

前述した通り、新人事戦略では社員の成長ややりたい仕事を軸に、社内外で通用する人材バリューの最大化を目指す。実際に社内外の兼業も認めている。ユニークなのが社内兼業で、これまで相当数の社員の応募と配属の実績がある。この制度は、正式な人事発令も行ったうえで、しっかり兼業先の職務遂行を担ってもらうものである。

「社内兼業制度では、社員は希望する兼業先に応募することが可能です。たとえば人事でも、柔軟な働き方の企画業務を担っていただく人を募集し、応募者である首都圏以外の営業店の社員に、週の数時間をその業務に充てる働き方をしてもらいました。相互に新しい発見や気づきがありますね」(大坪氏)

時間、場所、組織の枠組みなどの制約を超え、個人の成長機会を提供する同行の試みに今後も注目したい。

## POINT

- みずほフィナンシャルグループの新人事戦略では、社員の成長と会社の成長の「Win-Win」の関係性を重視する。兼業や副業も含め、個人が成長できる機会を提供し、専門性を身に付ける支援をする。そこで得られたスキルを業務に活かすという好循環を目指している。
- 2020年12月に「週休3日・4日勤務」制度を導入した。これは、希望する社員が、休みたい曜日を決めて利用開始希望の1カ月前までに申請し、1年以内の利用期間(更新可能)の中で、週休3日・4日で働ける制度。
- 制度の利用目的は問わない。傾向をみると若手は学び、中堅は育児、介護、健康管理など、ライフイベントなどに合わせて有効利用しており、社内でも好意的に受け止められているようである。管理職が制度を利用するケースもある。

## 04

# 旅館では異例の週休3日。 「3連休」で従業員満足度が向上

年中無休が当たり前とされていた旅館業に休館日を設け、さらには従業員の「週休3日」を導入した陣屋。“業界常識”を打破した老舗旅館の取り組みは、どのような形で実現されたのか。株式会社陣屋の4代目女将を務める宮崎知子氏に体制の築き方、従業員にもたらされた効果などを聞いた。



株式会社陣屋 代表取締役 鶴巻温泉 元湯 陣屋 女将

## 宮崎 知子氏

### 制度の仕組み

#### 1日10時間実働の 変形労働時間制を導入し、 週休3日を実現

陣屋は現在、1週間のうち火・水・木曜日の3日間を休館日にしている。旅館は年中無休で営業するのが一般的で、陣屋も以前は365日稼働していたが、2014年にまず火・水の2日間を休館日にし、2年後には木曜を加えて3日間にした。2020年には就業規則を変更して従業員の働き方を変形労働時間制に切り替え、それまでの8時間×5日勤務を10時間×4日勤務に移行。月曜日は宿泊客を取らず、食事や温泉を楽しむ日帰りサービスのみという形にしているので、チェックアウトや客室清掃など翌日午前までかかる業務も発生しない。休館日に合わせて全従業員が完全に休める週休3日を実現している。

週休3日は従業員満足度、ひいては顧客満足度を高めるため、かねてより目指していたことだが、「実現に至ったのは、コロナ禍を契機に1日10時間勤務としたことが大きいです」と宮崎氏は語る。

まず夜警や配膳、布団敷きなど夜勤専門のスタッフを置くこれまでの体制を変え、夜勤の当番も調理・接客部門のスタッフで編成する2交代制を考えた。「日勤ができるメンバーが夜勤も埋めれば、朝食のスタンバイもすべて彼らででき、(翌日の日勤者の)早朝出勤手当も、夜警の手当も発生しません。また昼間は手が回らない事務作業も夜間に処理できます。実働を10時間拘束にすれば、1日の半分の12時間働いても、時間外労働は2時間内に収まりそうなので何とかなるだろうと試算しました。人件費の圧縮により経営スタイルとして長く続けられ、雇用も維持できる見通しが立っ

たことで、週40時間勤務に伴う週休3日に踏み切りました」(宮崎氏)

従業員にとっては拘束時間が増え、これまでなかった夜勤が入るわけだが、「家庭の事情で夜勤ができないという理由で退社された方が2名いましたが、ほかのスタッフは特に反発もなく、全員残ってくれました。むしろ『休みが増える』と歓迎する人が多かったですね」と宮崎氏。もっとも、夜勤当番が回ってくるのは数週間に1度のサイクルで、その週は体調を考慮して定期的に3日連続、金・土・日と夜勤に入る。休館日を経て翌週は4日間の日勤に戻るため、体力的にもそれほどの負担はない。

### 導入の背景

#### 週休3日が機能する前提は 従業員のマルチタスク化

陣屋は大正時代に創業した老舗



の名門旅館だが、2000年代に一時経営の存続が危ぶまれる状況となり、4代目経営者の宮崎夫妻が再建に挑んで息を吹き返したことは、メディアでもよく報じられている。

一連のさまざまな改革のなかで週休3日制につながるのが、従業員の「マルチタスク化」を進めたことである。今、陣屋の組織は「接客」と「調理」の2部門しかない。高級料亭並みの懐石料理を看板の1つにする陣屋は調理部門に力を入れ、正社員の半分を板前が占めている。接客部門の正社員はパート社員と協力し、接客はもとよりフロント業務からゲストリレーション、清掃の管理まで、調理以外のすべての業務を担当する。その結果、必要最小限の「適正人数」に効率化された。「週休3日も接客・調理の少数メンバーで2交代のチームをつくる

ことが前提でした。マルチタスクでなければ実現できませんでした」と宮崎氏は振り返る。

さらにマルチタスク化に貢献したのが、業務のDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進である。まず自社で予約システムを開発し、それまで紙の台帳でフロントが集約管理していた顧客情報をオンライン化して、タブレット端末で従業員が誰でも見られるようにした。予約状況の確認をはじめリピート客の料理の好み、浴衣のサイズといった情報が共有されることで、サービスレベルが向上するとともに、スタッフ一人ひとりが効率的に複数の業務をこなせるようになった。

その後も改善を続け、現在は業務フローに関わる情報から同社の経営状況まで可視化されており、従業員がより「当事者意識」を持って仕事に

取り組むようになったという。またサービスや料理により多くの“陣屋ファン”を獲得したことにより、休館日を設けても売上が確保できるようになった。なお、このシステムの発展形は現在、クラウド型旅館・ホテル管理システム「陣屋コネクト」として外販されている。

#### 利用状況と課題

### 「3連休」を活用して さまざまな体験を 副業も業務委託の形式で許可

「陣屋のお客様は観光より、何もせずに寛ぎたいという滞在志向の方が多いです。客層もビジネスパーソンの方が中心なので、宿泊客のチェックインは土曜に集中しています。もともと平日の売上は少なく、営業すると経費もかかることから平

日休館には踏み切りやすかったです。従業員も、毎日早く帰るよりも週末に集中して働き、まとまった休みが取れるほうがありがたい、という声が大半でした」(宮崎氏)

宿泊業も今は週休2日の働き方が中心だが、シフトの関係で休みは飛び石になることが多く、「ホテル系の学校を出たある若手社員は、『同窓生と会うたびに、連続して休めることを羨ましがられます』と嬉しそうに報告してきます」と宮崎氏。国内旅行を楽しむ従業員もおり、「話題のホテルやレストランに行き、客の立場でサービスを楽しむ経験することで、新しい気づきや発見を陣屋に反映してほしいという期待もあります」(宮崎氏)

さらに「役職のない従業員のなかには、残業時間の圧縮により給与



の手取り金額が減少する人もいますので、休日の副業を認めています」と宮崎氏。ただし副業先が時給制だと、主たる事業所である陣屋が時間管理をしなければならないので、業務委託で行い、確定申告も自ら行うよう伝えている。舞台やライブハウスなど、自分の好きなジャンルで副業を見つけている人が多いという。また、グループ会社の陣屋コネクで働く従業員もいる。プロジェ

クトごとに業務委託の形で、サイトの構築や地方の観光協会との交渉などを担当している。

いま、陣屋が謳っているのが「旅館を憧れの職業に」というスローガン。「旅館業に従事する人を増やすために、魅力的な環境をつくり続けていかなければなりません」と宮崎氏。その1つとして陣屋が先鞭をつけた週休3日が、どのように他社に影響するか注目される。

## POINT

- 稼働効率を考慮して2016年から平日の火・水・木を休館日に。併せて従業員の働き方を見直し、変形労働時間制を採用して2020年5月から休館日と同日の週休3日制を施行。月曜日は宿泊なしにして、翌日まで業務がもつれこまない「完全週休3日」を実現。
- 金・土・日の営業日は2交代制の11時間拘束(うち休憩1時間)が基本。時間外手当は1分単位で支給する。夜勤にも通常業務ができる日勤メンバーを当番制で配置することにより、日中に積み残した事務作業等が夜間帯に行えるようになり、残業時間も圧縮された。早朝出勤手当も不要に。
- 配膳や布団敷きなどの専従スタッフをなくし、調理以外の全業務を接客スタッフが行うマルチタスクに。これにより当番制がうまく機能し、週休3日体制がスムーズに実現した。マルチタスク化の実践にあたってはDXを推進し、顧客情報を共有するなどして効率化を図った。経営情報まで広く可視化することで、従業員の「当事者意識」が向上した。
- 休日は業務委託に限って副業を許可している。グループ会社の業務に参加する機会もある。

## 05

週2回の「締め切り効果」で  
ハイパフォーマンスを実現

SNSで「週休3日制」が話題となったベンチャー企業・600。新機軸の無人ストア事業を展開する同社は、創業時から週休3日制を導入している。事業が拡大するなかで社員たちはどのように働いて成果を上げているのか。執行役員の阿部愛氏に週単位の社員の業務分担や管理手法などを聞いた。



Employee Experience 担当 執行役員 Corporate マネージャー  
阿部 愛氏

## 企業概要

50m商圏を創出する  
無人ストア事業で成長

スタートアップ企業「600」は、代表の久保溪氏が2017年に起業、マンションやオフィスにショーケースを置く無人ストア事業を展開している。「600」という社名は、ショーケースに最大600SKU(最小管理単位)の商品が入ることに由来する。「50m商圏の創出」を掲げる通り、購入客にとっては職場や住居に近く、専用アプリによるキャッシュレス決済や、欲しい商品が今あるのか遠隔で確認できる利便性が魅力となっている。顧客は従業員の福利厚生や住民サービスを目的とする企業やマンション管理会社を中心に、商品売上のほか月額利用料を受け取るビジネスモデルを構築。都心部を中心に展開し、急成長している。

さらに現在はAIによる自販機DX

サービスも行っている。無人ストア事業で培ったノウハウを活かし、自動販売機のデータをアルゴリズム解析して売上向上やルートオペレーションの効率化を支援するサービスで、大手飲料メーカーと業務提携契約を締結している。今後もこの2事業の発展に向け、サービスを拡充していく方向である。

## 制度の仕組み

時間内に仕事を終える  
企業文化が定着

600は創業時から、水曜・土曜・日曜休みの週休3日制を導入している。当初は代表の久保氏が暫定的に始めたものだが、効果を感じたことから現在も続けている。その効果とは「締め切り効果」。「水曜日が休みだと、1週間を月火と木金という2つのブロックに分けて考えやすくなります。火曜日と金曜日は

休前日なので、その前に『これだけは仕上げておきたい』という心理が働きます」と執行役員の阿部氏は指摘する。

同社の社員の多くは事業開発部門に所属し、営業と物流を担当するといった兼務制で仕事をするほか、常時複数の社内プロジェクトが進行しているので協働が基本である。「チームで話し合って物事の優先順位をつけたり、必要のない業務は思い切ってなくすという提案を行ったりと、効率化や生産性をめぐる社員間のコミュニケーションも活発です。限られた時間内で最大のパフォーマンスを発揮しようという意識が、企業文化として浸透しています」(阿部氏)

1日8時間勤務で週に32時間。業務の平準化とハイパフォーマンスを実現するため、社員は32時間を今何に使っているか明確にする。「ある業務の割り当てが1時間だったら、

それは『1時間でできることをやっ  
てください』という会社のメッセー  
ジです。もっとやりたい、という人  
は経営課題として提案をし、リソ  
ースも準備して上長の承認を得る仕  
組みです」(阿部氏)

時間内に優先度の高い業務を集  
中してやり遂げるのが前提だから、  
残業は本末転倒。「そこは大企業な  
みに管理を徹底しています。時には  
水曜日出社せざるを得ない場合も  
ありますが、必ず振替休日を取って  
もらうほか、制度が形骸化しないよ  
う休日出社は事前承認制にしてい  
ます。それでも残業になることはあ  
りますが、多い人でも月に10時間ほ  
どです」(阿部氏)

入社したての社員は、こうした働  
き方に困惑することも多いという。

そのため、先輩社員が優先順位の  
つけ方など、慣れるまで伴走する仕  
組みも導入している。

#### 人事評価・マネジメント

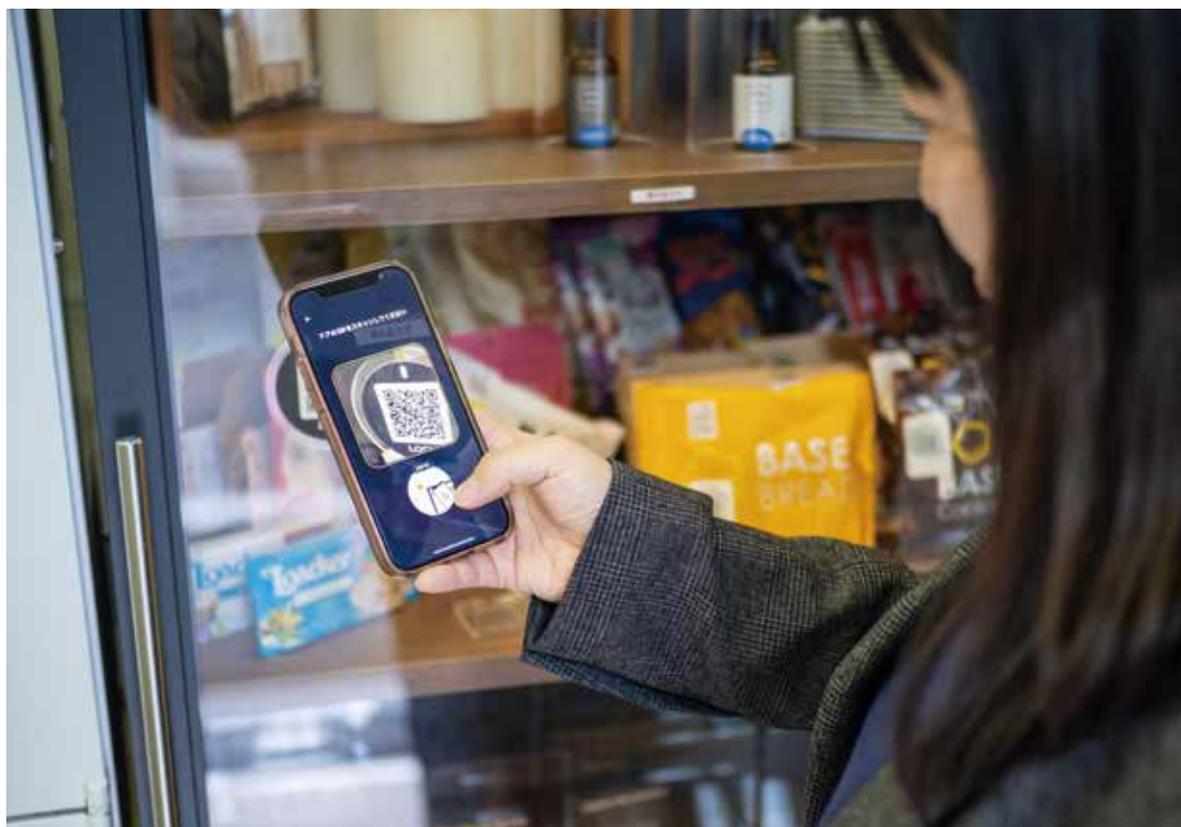
### 給料は前職と同等。企業の 価値観に合うかが採用基準

パフォーマンス向上を目的とする  
週休3日制なので、転職者に提示す  
る給料は前職と同等かそれ以上で、  
入社後に上がった者も多い。

数年前に代表の久保氏が「当社  
が採用してる水土日休みの週休3  
日制なら、毎日が『休日』か『休日明  
け』か『休日前』なんです。これって  
凄くないですか?」とTwitterでつ  
ぶやくと、これが反響を呼び、拡散  
されたことで同社の知名度は一気



に高まった。直後の中途採用には  
600人以上が殺到したが、「『4日働  
くのが精一杯』の方はアンマッチに  
なる可能性もあります。5日間を4  
日間、1日8時間に凝縮する働き方  
だと理解してほしい」と阿部氏。「頭  
脳も集中力も振り絞るので、最初  
の頃はかなり疲れて休日は寝てば  
かりでした」と笑う。





#### 利用状況と課題

### 私用は水曜休みに済ます 休日は副業も可能

水曜日休みのメリットは役所や病院に行きやすいことである。「時間を気にせず手続きや通院ができるので営業日は業務に集中できます」と阿部氏。また水曜日であれば子どものいる社員が保育園の送り迎えなどを引き受けられるので、家族

の負担が減るだけでなく、「平日の社会の様子を体感することにより、小売事業に求められる消費者共感性が高まります。『子育てって大変だな』といった体感も、働き方改革など社会課題への理解を促すようです」と語る。

休日の副業も可能だが、事業領域が重なる恐れがあるため、申請制にして事前に内容を確認。競合する場合は個別に対応している。

今後も週休3日制は継続予定だが、「事業環境の変化によってはなくなる可能性もゼロではありません。ただ私たちは事業成長と等しく、従業員の体験価値を最大化して成長に繋げる、『Employee Experience』を大切にしている会社。会社も個人も成長できる組織にするため、さまざまな制度を柔軟に活用していきます」(阿部氏)

#### POINT

- 600は無人ストア事業と自販機DXサービス事業を展開する社員18名のベンチャー企業。ニッチ戦略が奏功して事業成長著しい。創業時から「水・土・日」の週休3日制を採っている。
- 週の中日の水曜が休みのため、週を月火と木金の2つのブロックに区分して業務計画を立てるようになり、「休日の前日までに予定した業務を終えなければならない」という「締め切り効果」が働くようになった。また制度の趣旨から残業は求めていない。就業時間内に完結するよう優先順位をつけ、効率的に業務に集中する意識が高まったため、パフォーマンスが向上した。
- 1日の業務は可視化され、兼務の割合も含めて仕事量やその成果を細部にわたり確認、管理している。新入社員に対しては同社の働き方に慣れるまで伴走する仕組みを構築している。
- 休日には副業もできるが、競合領域の副業については個別対応。事前申請制を採っている。

## 06

# 保険業界初の「週4勤務」。 女性活躍を推進する効果も

生命保険は女性が多く活躍する業界。近年では正社員の女性比率も上昇しており、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の取り組みが求められている。「健康経営」を基盤にさまざまな働き方の制度を先駆けて構築し、保険業界で初めて週休3日制度を取り入れたSOMPOひまわり生命の人財開発部課長の坪井正登氏らに話を聞いた。



人財開発部 企画グループ 課長(グループ長) 坪井 正登氏

人財開発部 企画グループ 課長代理 山田 友美子氏

人財開発部 企画グループ 課長代理 落合 加奈氏

## 導入の背景

### 「インシュアヘルス」と 「健康経営」が経営の両輪

SOMPOひまわり生命の週休3日制度は、社内では「週4勤務制度」と呼ばれる。対象者別に2種類の働き方があり、1つは「妊娠・育児・介護」を事由とする社員、もう1つは定年後の再雇用社員が対象で、こちらは事由を問わずに利用できる。条件



課長(グループ長) 坪井 正登氏

は両者とも同じで、月曜から金曜までの営業日のうち、本人の希望した曜日を「特定休日」とする。基本的に特定休日の曜日は固定で、変更するには1カ月前までの申請が必要となる。

勤務時間は9時から17時までのフルタイムのほか、妊娠・育児・介護を事由とする社員は短時間勤務またはシフト勤務(時差出勤)との併用も可能。最短1カ月単位から利用でき、育児が事由の場合は子どもが小学校3年生の年度末まで、介護の場合は終了まで期間を問わない。給与と賞与は適用期間中は5分の1を控除する。一方、有給休暇は付与日数の削減がなく、週5日勤務の社員と同等である。

同社が週休3日制度を始めたのは、「健康応援企業」への改革の一環である。医療保険や死亡保険など

を提供するSOMPOグループの国内生命保険事業会社として、「本来の保険機能(インシュアランス)と健康応援機能(ヘルスケア)を組み合わせることにより、新たな価値として『インシュアヘルス』を提供することが、前中期経営計画のなかで鮮明に打ち出されました」と坪井氏は振り返る。「お客さまにインシュアヘルスをお届けする以上、そもそも提供する私たち社員とその家族の健康を守る『健康経営』を実現しなければ説得力はありません。インシュアヘルスと同じ比重で、健康経営とそれに伴う働き方改革に取り組んでいます」(坪井氏)

具体的な健康経営の取り組みは、健康に関する定期的なミーティングの開催から禁煙外来の補助等まで多岐にわたる。2019年には全従業員就業時間内禁煙とし、新卒・中途



ウェアラブル端末の無償貸与により健康に対する意識向上を促進している

社員とも非喫煙者限定の採用を開始した。また全社員に装着時の歩数や消費カロリー、バイタル、睡眠時間などが表示されるウェアラブル端末を無償貸与し、健康に対する意識向上を促進している。併せて勤務時間も、インターバル出勤<sup>※</sup>やシフト勤務、フレックスタイム制など次々に選択肢を増やした。週休3日制もその1つで、妊娠・育児・介護事由は2017年に、再雇用社員は2018年から制度を開始している。生命保険業界で週休3日制を導入したのは、公式には同社が初である。

こうした取り組みの成果として、

<sup>※</sup>社員の休息確保を目的に、出勤時間は前日退社時間の10時間後以降とする制度



課長代理 落合 加奈氏

「社員の健康診断における血糖値や肝機能の数値など、健康経営のKPI(指標)は明らかに向上しています」と坪井氏は語る。

#### 利用状況と課題

### 育児利用が大半 水曜休みが5割近く

SOMPOひまわり生命では短時間勤務・シフト勤務とも小学3年生の学年末まで取得が可能。育児休業も2歳1カ月までと法定(原則1年)より長く、復職後もシフト勤務と短時間勤務の組み合わせで15パターンの働き方が可能である。

「社員にキャリアを諦めさせないため、こうしたさまざまな制度を構築しました。週休3日制もその意図で設計しましたが、育児支援制度はほかにも充実しているため、当初はどちらかというと介護利用を想定していました」と語るのは制度設計を行った山田氏。当時は介護を保障する保険商品を発売した時期だったこともあり、社内でも介護がしやすい環境を促進できれば、という思いもあった。しかし蓋を開けると、現

在週休3日制を利用中の社員8名は全員育児が理由。平均年齢が40歳程度と比較的若い同社では、今のところ介護のニーズが低いと考えられ、今後の利用を期待している。

特定休日にする曜日はこれまでの累計によると、水曜日が45.2%と圧倒的。金曜日が最も低い9.7%で、月・火・木はほぼ均等である。

「ヒアリングするなかでも水曜休みの働き方が印象的でした」と語るのと同じく制度設計を担当した落合氏。「週の中日を休みにすると、ちょうど良いタイミングでリフレッシュでき、前半も後半も同じペースで仕事が捗ります。業務の優先順位を付けるなど、皆さん計画的に仕事を進めているのはもちろん、情報共有を徹底したり、ペアを組んで仕事をする態勢をつくったりと職場も協力しています」(落合氏)

山田氏も「同じ職場のなかでも短時間勤務やシフト勤務、本社ではフレックス制と、働き方が多様なので、特に『週4勤務だから困っている、周囲に負担がかかっている』といった問題は聞きません」と続ける。

取得理由では、配偶者の出勤日に休みたい、また精神的にも体力的にも余裕を持って働きたい、という声があり、「やはり1日丸々休めることが、予想以上に育児利用が多かった理由だと思います」と山田氏は分析する。

#### 導入の成果

### 女性社員の離職率が減少 場所を問わない働き方も推進

SOMPOひまわり生命では正社員の基幹職・専任職と、契約社員、

LC (ライフカウンセラー)社員および定年後の再雇用社員が働いている。これまで週4勤務制度を利用したのは2022年半ば時点で延べ32人。母数からするとまだまだ少ないが、増加傾向にはあるという。そのうち再雇用社員の週4勤務制度の利用については、これまで2名が取得した。現在は利用者がいないが、同社の定年は60歳なので休むよりもバリバリ働きたいということだろう。

同社が健康経営を踏まえた働き方改革に着手するまでは、育児などにより女性社員がやむを得ず退職するケースが少なからずあり、「業界では女性活躍推進といいつても、そこに手を打てていなかったのが、女性が利用しやすい制度づくりには特に力を入れました」と山田

氏。週4勤務をはじめ、短時間勤務やシフト勤務の活用が進むにつれ、女性社員の離職率は有意に下がり、女性管理職の比率も23.7%に上昇している。「キャリアを諦めさせない」という所期の目的に一定の成果が出たといえるが、「今後は当社のさまざまな制度を活用して新しいキャリアパスをつくっていき」と落合氏。その1つが地方在住の社員に本社業務を任せる「どこでも本社勤務制度」で、一例を挙げると福島の出発点で営業としてキャリアを積んだ社員が、フルリモートワークにより地方に居住したまま人事制度の設計などを行う本社部門で活躍している。

同社の週休3日制度が「週4勤務制度」と呼ばれるのは、制度の概要を発表した時の社員の反応を参考



課長代理 山田 友美子氏

にしている。「もともと休暇制度が充実しているのに、これ以上増やす必要があるのか、という感想が多く、受け入れられやすいように週4勤務に変えました。名前通り、休むのではなく密度濃く働く、ポジティブな利用者を増やしていきたい」と山田氏。そんな同社の取り組みは「女性活躍推進」のヒントとしても参考になるだろう。

## POINT

- 週休3日制の取得目的は育児が大半。水曜日を休みにする者が半数近く。
- 週休3日制以外にも短時間勤務など多様な働き方があり、柔軟に組み合わせが可能。勤務形態が異なる社員が働く職場も多いため、週休3日も理解が得られやすい。業務に支障が出ないよう情報共有の仕組みを構築したり、チームで業務を分担するなど、各職場で効率化の取り組みが進んでいる。
- 短時間勤務やシフト勤務も含め、制度の活用が進むにつれ明らかに女性社員の離職率が下がった。女性管理職の割合も上昇している。
- 週4勤務者の人事評価は、週4日勤務相当の目標を設定し、他の勤務者と同じ対応。時間当たりのパフォーマンスを評価する。
- 健康経営の実現のため、負荷の少ない働き方を推進している。再雇用社員の週休3日制の利用はまだ少なく、今後の取得促進が課題。

## 07

## 24時間体制の「特養」で週休3日を実施。介護の質を高める効果も

介護職の離職理由の1つに挙げられるのが不規則な勤務や休日の少なさである。なかでも24時間体制の特別養護老人ホームは休みが取りにくいとされるが、愛宕福祉会では特養に週休3日制度を導入して成果を上げている。特養の施設長も経験した人事部長の馬込正利氏に導入の経緯やその効果を聞いた。



人事部長 馬込 正利氏

## 導入の背景

新潟では初  
特養介護職員に週休3日を導入

愛宕福祉会は新潟県で高齢者と障がい者、児童を対象に100事業を超える幅広い福祉サービスを提供する社会福祉法人である。週休3日制度はそのうち高齢者福祉における施設事業・特別養護老人ホームに勤務する介護職員を対象に導入している。特養に限定しているのは、週休3日にもなう10時間勤務が、特養より人員が少ないグループホームや有料老人ホームでは難しいため。

「少ない人数で3日間休みにする



週休3日制を導入した4施設の1つ、特別養護老人ホーム中之口愛宕の園

と、どうしても出勤人数が減ってオペレーションが回らなくなります。色々と検討しましたが、出勤人数を変えずに公休を増やすには、配置人数の多い特養が最も試みやすかったのです」と馬込氏は振り返る。

同法人が週休3日制度を意識したのは、宮城県に先行実施する福祉事業所があると知り、研修に参加したのがきっかけだった。

「それまで介護職の勤務はシフト制であることから、どうしても不規則になりがちでした。夜勤明けだと身体を休めることが優先で、プライベートを充実させるのがなかなか難しく、ワークライフバランスが良いとは言えません。介護離職が多い理由の最たるものは、ワークライフバランスが取りづらいことと認識していましたので、当法人でも週休3日にチャレンジすることにしました」と馬込氏。

とはいえ、当初は懸念もあった。

特に大きかったのは家庭を営む女性職員が多いため、10時間勤務だと生活面のバランスが崩れるのではないかと、という心配である。そこでトライアル期間を設けるとともに、運営する特養10施設を3つのエリアに分け、「1つのエリアにかならず8時間勤務と10時間勤務の施設が混在するようにしました。10時間勤務をやってみて無理だと感じた職員は、8時間勤務の施設に移れるよう配慮しました」と馬込氏。

10時間勤務の週休3日制で運営する施設は、新発田市・新潟市北区エリアで1施設、新潟市東区エリアで1施設、新潟市西蒲区・燕市エリアで2施設。この4施設はトライアルを経て完全導入に至ったが、2023年1月には佐渡市の小規模特養も参加して合計5施設になった。小規模特養でも、特養の人員配置の仕組みからオペレーションに問題はないという。

トライアルは2022年2月から開始し、実施先は希望する施設の中からエリアのバランスを取って選定した。当時は馬込氏も特養の施設長の立場にあり、「話を聞いてぜひチャレンジしたいと手を挙げました。他の参加施設も同様で、施設長がどちらかといえば若く、新しい試みに前向きな人が多かったです」と述懐する。まずは施設内の1つのユニットから実施し、翌月に2つ、その次に全ユニットと、状況を見ながら慎重に進めていった。そして7月から本格導入。介護職の週休3日制を実現したのは、新潟では初である。なお、トライアル施設に勤務する職員の中で、8時間勤務の施設に異動したのは2名に過ぎない。

#### 制度の仕組み

### 10時間勤務によりシフトの重複が発生。介護の質向上に寄与

24時間365日のサービスを提供する特養では、介護職は短時勤務者などを除き、基本的にシフト勤務となる。愛宕福祉会は3交代制で、利用者(被介護者)に合わせて30分刻みで出勤時間を調整できるなど様々な勤務体系があるが、大枠としては、8時間勤務の施設では7時から16時の早番、13時から22時の遅番、22時から7時の夜勤になっている。

「これが10時間勤務になると前後が伸びるわけです。例えば早番を6時にしたり、あるいは全て後ろ倒しにして7時から18時まで勤務したり。職場ごとに柔軟に調整していま

すが、いずれにせよ前後のシフト勤務者と重なる時間が増えました」と馬込氏。「入れ替わり」ではなくなったため、前の勤務者から申し送りを受ける時間も取れるし、次の勤務者への引き継ぎも余裕を持ってできるようになった。

同法人では週休3日制に先駆けて業務のIT化を推進しているが、「やはり口頭ですと、タブレットの記録では伝わらないニュアンスもしっかりと伝えられるようです。文章での引き継ぎを不十分に感じる真面目な職員も多いので、対面での引き継ぎはかなり好評です」と馬込氏。また食事介助や入浴介助など、介護量が多いのはやはり日中である。「特に人手が必要な食事や入浴の時間帯にシフトをかぶせることによって人員が手厚くなり、職員一人ひとりの業務負担の軽減はもちろん、介護の質の向上にも繋がっています」(馬込氏)

シフトが重複するとその間の給与も2倍になる計算だが、「そこは特に気にしておりません。それよりも実施して気付いた経営側にとってのメリットは、時間外手当が大きく減少したことです。やはり10時間を超えて残業をする職員はほとんどいない

ため、従来の時間外手当で重複分は十分カバーできます」(馬込氏)

#### 成果と課題

### 週休3日制の施設では導入後の介護離職はゼロ 求人募集も順調

「週休3日制になったとはいえ、実施施設では出勤人数も変わらず、施設運営における影響は全くありません。週休3日制はあくまでも職員のワークライフバランス実現のための施策であり、今後も人員削減は考えておりません」と馬込氏。むしろ介護離職を防止する観点では、週休3日制になってから職員が辞めなくなったため、中途採用の募集を掛けることも減った。また同法人では週休3日制を「167プロジェクト」と称して働きやすさを発信しているが、これが求職者に訴求し、新卒の応募も好調である。「週休3日制の施設で働きたい」という求職者も珍しくない。

ワークライフバランスの充実による職員のパフォーマンス向上は定量的には測れないが、「家庭を持つ職員も1日多く休めるということで、『むしろ仕事の集中力が高まりました』

愛宕福祉会の167PROJECT 特設ページより





「以前は週休2日だったので家事や、家族と過ごして終わっていましたが、今は自分の時間を持てるようになりました」と介護職員の米原彩果さん

という声が上がっています。若手職員には無理なく資格取得の勉強に費やす時間が確保できると好評です」と馬込氏。余談だが、「休みが増えて遊ぶ機会が多くなったぶん、お

金が足りなくなった」という声もある。職員にとっては時間外手当がほぼゼロになったのが痛し痒しで、「なかには『副業ができないか』と相談されることもあります。そこは

今後の検討課題です」と馬込氏。

唯一困ったのは誰かしらかならず休んでいるため、会議や研修などの日程調整が難しくなったこと。活動日にメンバーを揃えるのが難しいことから、委員会の運営も滞りがちだ。

「今までのように集まるのは無理、と発想を変える必要に迫られました。現在はユニットの会議や委員会の打ち合わせなどは、休日の職員にオンラインで参加してもらっています。もちろんその分の手当も支給しています」と馬込氏。仕組みが整い、ブラッシュアップされれば、いずれは特養以外の導入も視野に入れている。介護職では珍しい週休3日制が、同法人のスタンダードになるかどうか注目したい。

## POINT

- 特別養護老人ホーム10 施設のうち、現在5施設で週休3日制を実施。希望する施設のグループ(ユニット)単位でトライアル導入を行い、実現の目途が立ったところで本格導入。
- 週休2日制の職員より年間休日が50日増えて167日に。公休も月間10日から14日になった。月の半分近くは休日となる。
- 10時間×3交代のシフトになったことから「重複時間」が生まれ、対面による申し送り・引き継ぎができるようになった。利用者の細かなニュアンスが伝えられると好評。また食事や入浴介助など介護量が多い時間帯に人員を厚く配置できるようになった。
- 週休3日制の施設では、実施以降、離職者はゼロ。求人も好調。
- 10時間を超過する残業はほぼなく、時間外手当が大幅に減った。
- 家庭を持つ女性職員にも週休3日制は好評。仕事の集中力が高まったという声もあった。
- 会議や研修に規定の人数を集める日程調整が難しくなり、オンラインを活用。
- 職員からは副業・兼業を求める声もあり検討中。

# 世界中で始まる週休3日制

## 世界中で始まる週休3日制のトライアル、パイロットプログラム

### 拡大のきっかけはアイスランドの トライアル成功

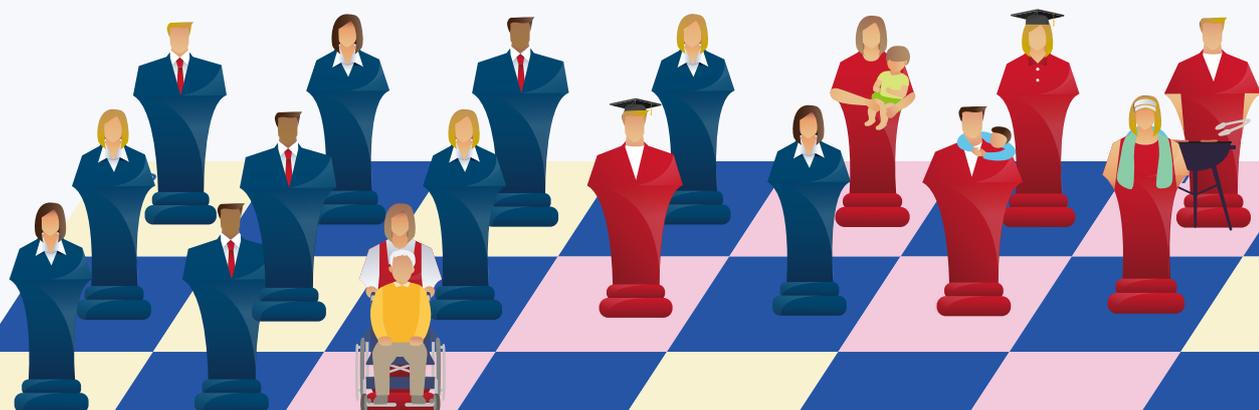
日本でも週休3日制を導入する企業が出てきているが、日本以上に世界では欧州を中心に週休3日制の働き方への関心が高まり、試行が広がっている。

その発端となったのはアイスランドである。ワーク・ライフ・バランスを重視する近隣の北欧諸国と比べて、アイスランドは平均週40時間程度と労働時間の長さが課題となっていた。この労働時間を短縮するため、アイスランド政府と首都レイキャビクの市議会は2014年から2021年にかけて、週休3日制を含む2つの大規模な労働時間短縮の試みを行った。

このトライアルには、労働力人口の1%を超える100以上の組織の2,500人以上の労働者が参加した。ト

ライアルにあたっては、委員会が設立され、管理、査定、方策を定め、実際に参加をする部署の多くの人を巻き込んで、タイムマネジメントと効率についてのディスカッションが行われた。参加する組織は、労働時間を短縮してもサービス提供の水準を維持できるか、また業務の評価をどのように行えばよいのかなど、想定される課題について検討を重ねた。

トライアルについては、成果、ウェルビーイング(身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること)、ワーク・ライフ・バランスなど、あらゆる指標のデータが収集された。結果の報告書を見ると、労働時間の短縮により、参加組織のすべてが生産性やサービス品質は維持、もしくは向上している。そして、労働者のウェルビーイングや、ワーク・ライフ・バランスの向上やストレスの緩和にもつながった。



生産性の維持・向上の面では、賃金は据え置かれたために職員の意欲が高まり、組織単位で従来の働き方の見直しが行われた。例えば、レイキャビク市の事例では、来庁者の少ない曜日や時間帯の勤務の削減、営業時間の見直し、シフトの変更、会議の短縮、オンライン上でいつでも情報共有ができる環境づくり、不要な業務の排除といった改善等が行われた。仕事に集中し、長めのコーヒープレイクなどもやめたといわれている。トライアルに参加した結果、労働時間を週4〜5時間減らしても、仕事の質と量は変わらなかった。

この成功をきっかけに、労働組合や多数の組合員の労働時間の恒久的な短縮が実現した。トライアル終了後も、労働力人口の86%が労働時間を短縮している。

## 英国では半年間、世界最大規模の トライアルを実施

英国では、2022年6月から11月(または12月)の6カ月間、従業員の給与据え置きのまま、週休3日制を導入する大規模なトライアルプログラムを実施した。参加企業は30以上の産業で70社以上、3,300人以上が参加した。英国のトライアルは、アイスランドのトライアルを上回る世界最大規模となる。コンセプトは、100%以上の生産性を維持するというコミットメントと引き換えに、80%の労働時間で100%の賃金が支払われる。



非営利団体の4 Day Week Globalの報告では、米国、アイルランド、オーストラリアを含む国々の30社以上の企業と約1,000人の従業員が、2022年に6カ月間パイロットプログラムを実施しているが、終了後に実施された効果測定を見ると、企業側は週4日勤務制のトライアルを10点満点中9.0点と評価し、全体的な生産性とパフォーマンスに「非常に満足している」と回答している。また、収益は毎月1%ポイント以上増加し、トライアル期間中は合計で8%ポイント増加した。2021年の同期間と比較すると、38%ポイント増加している。従業員側もトライアルを高く評価しており、97%が「週4日勤務を続けたい」と回答している。

週休3日制に移行することで、企業は同じ成果を従来よりも短時間で達成しなければならなくなる一方、同制度によって、人材を引き付け、維持できるようになるだろう、というのが関係者の見方である。

運営は、4 Day Week Globalが主体となり、英国のシンクタンクのオートノミー (Autonomy)や4 Day Week UK Campaign、ケンブリッジ大学、ボストンカレッジ、オックスフォード大学の研究者らと協力して実施した。英国のトライアルは、図表2のようなプロセスで実施された。

トライアルの途中で実施したアンケートでは、参加企業73社のうち41社が回答、参加企業の大半(95%)で生産性が維持されている、または向上しており、トライアルが終了した後もほとんどの企業(86%)がプログラムを継続する意欲を持っている。

このキャンペーンに参加した金融機関の経営者は、週休3日制への移行が同社の歴史において最も大きな変化を生み出す試みの1つで、同制度が従業員の心身の健康に寄与しただけでなく、顧客サービスや雇用維持にもポジティブな影響があったと述べている。また、ある参加企業の求人に対する応募件数は従来に比べ500%増加し、社内調査では9割以上の社員が「生産性が向上した」と回答している。

FHR Magazineによると、トライアルに参加した非営利団体のシチズンズ・アドバイス・ゲーツヘッド(Citizens Advice Gateshead)のポール・オリバー COOは「勤務形態を変えるのは難しい課題だったが、12週間にわたって3段階でトライアルを実施することで、スムーズに移行できた。先行で実施したトライアルに参加した従業員の学びや経験を後行のトライアルに生かすことができた。従業員と彼らのワーク・ライフ・バランスに対するメリットは明らかだった。また、生産性向上対策を実施したことで、よりきめ細かなオペレーションが可能となった。従業員からのフィードバックは非常に肯定的なものだった」と述べた。同社は現在、トライアルの効果をさらに詳細に追跡するため、トライアルの期間を6カ月間延長している。

オートノミー、ケンブリッジ大学、ボストンカレッジ、オックスフォード大学の調査によると、トライアルを実施した企業の従業員の3人に1人以上が「ストレスを感じなくなった」、48%が「仕事に満足している」、46%が「疲れにくくなった」、40%が「よく眠れるようになった」、71%が「職場での燃え尽き感が軽減した」と回答している。

英国で週4日勤務制のトライアルに参加したのは、広告代理店、コンサルティング会社、慈善団体などのホワイトカラーの職場で、従業員の生産性と業績を10点満点で7.6点と評価した。トライアル期間を通して、収益はほぼ変わらず、企業規模による重み付けで平均1.4%増加したという。

図表2 英国のトライアル内容

1	ワークショップ	4 Day Week Globalが、オートノミーや、すでに週休3日制の導入に成功している他の企業と協力し、バーチャルイベントやデジタルリソース、ワークショップなどを通じて、共通の課題や落とし穴、誤解に対処する。
2	メンタリング	4 Day Week Global・ウィークグローバルやオートノミーの週休3日制のエキスパートや、すでに導入に成功している他の企業によるメンタリングが提供される。
3	ネットワーキング	他の英国のトライアル参加企業とのネットワーキング。学びや経験の共有を目的としたピアサポートネット。
4	ウェルビーイングと生産性の評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな研究プロジェクトとして、ワールドクラスの学者のチームが評価を行う。研究者が参加企業と連携し、組織に関連する生産性や労働者のウェルビーイングのメトリクスを設定する。このメトリクスはトライアル期間を通してモニタリングされ、トライアル終了後に企業ごとに評価を作成する。</li> <li>参加企業、従業員に関するデータに基づく匿名のレポートが公表される予定。</li> </ul>

## 2022年は10カ国でトライアルを実施

アイスランドやデンマーク、スウェーデン、スペイン、ベルギー、米国、カナダの7カ国が2021年までに週休3日制のトライアルを実施した。2022年には、英国、スペイン、デンマーク、ベルギー、アイルランド、オーストラリア、米国、カナダ、ニュージーランド、イスラエルなど10カ国が、週休3~4日もしくは短時間勤務を実施し、新しい働き方を定着できるか検討している(図表3)。

2023年以降には、各国のトライアルの検証や評価レポートが報告される予定であるが、成功が認められれば、さらに導入する企業が増えるといわれている。

2022年にトライアルをする国が増えたのは、アイスランドなど周辺国や企業での成功事例によるものと思われる。導入の検討のステップは、トライアルを実施して、生産性や業績、アウトカムが変わらないことを実証することである。仕事のクオリティを落とさないために職場単位でのイノベーションが欧州の各所で起こっているのは、「労働日数が1日減っても報酬は下げさせない」という従業員側の強い意志やモチベーションが行動につながったからだろう。

図表3 各国の週休3日制の実施状況



欧州で週休3日制が広がりやすいのは、労働者の権利意識が強く、労使交渉で労働時間や休暇、賃金が常に見直されているためである。前述のとおり、時間単位でなく仕事単位で労働が管理されていることも大きい。労働者の職務内容は、ジョブディスクリプション(職務記述書)と呼ばれる文書などで明確に定められている。自律的に仕事を進め、週の予定の仕事が終わってれば、「時短の金曜日(Shorter Fridays)」という言葉にも表されているように、週末の金曜日には早く帰る、もしくは休むという選択がなされている。

欧州では、労使で協議して、賃金、働く場所、時間、休暇、福利厚生を見直すことは常に行われているが、トライアルの結果を受けて、週休3日制を本格導入するところや、人事制度の1つとして希望者に適用する動きが見られた。

一方で、導入を見送ったところもある。顧客の満足度が落ちたことから、試行のみで終了するところなど、欧州も成功例ばかりではない。週4日の勤務で企業としての生産性を維持するには、個人の生産性をかなり高める必要がある。仕事に集中する必要がある分、同僚との雑談やコミュニケーションが少なくなるなど、職場の人間関係への影響も気になる。



#### カナダ

2020年からノバスコシア州ガイスパラ、オンタリオ州ゾラでトライアルを実施



#### 米国

ユタ州、コロラド州のジェファーソン郡、ボルダー郡、ウェストバージニア州のモーガンタウン、テキサス州のエルパソなどで、2022年よりトライアルを実施



#### オーストラリア

政府は、週あたりの勤務日数の削減が実現可能かどうかを調査、検討中



#### ニュージーランド

首相が柔軟な働き方の1つとして、週4日勤務を提唱

おわりに

## 「週休3日制」トライアルの勧め

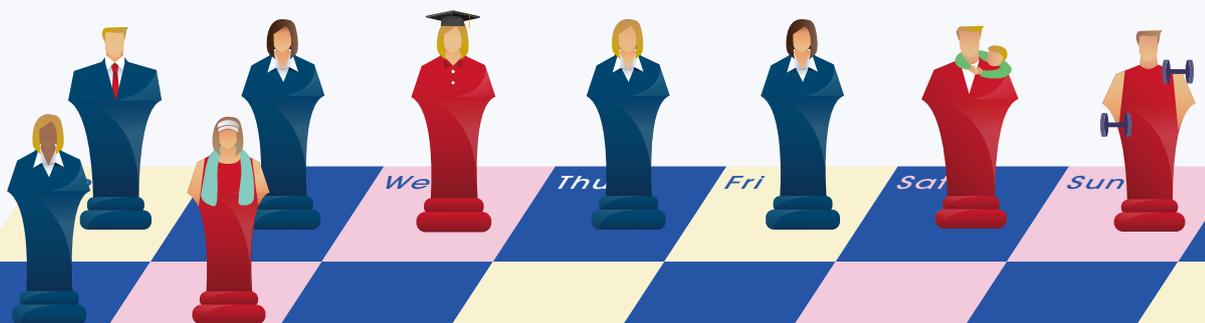
本レポートでは、週4日勤務制の萌芽事例として、実際に制度を導入した企業のなかから、7社のインタビューを紹介した。インタビューでは主に、制度を導入した目的、対象者、実施期間、報酬制度、メリット、デメリット、制度導入による効果や、従業員など周囲の反応について聞いている。事例を見ると、同じ週休3日制(週4日勤務制)という制度であっても三者三様で、他社や業界、従業員個人の事情を考慮して、自社に合った柔軟な制度を設計している企業が多いようである。例えば、制度の適用期間を1年単位で見直す企業、休日を従業員が決めた曜日とする企業などさまざまである。

インタビュー企業に導入のメリットを聞くと、「生産性は下がらなかったし、従業員の評判は良かった」「パフォーマンスは変わらなかった」という。生産性が上がったわけではなくとも、生産性を落とさずに、従業員のワーク・ライフ・バランスの改善にはつながっているということをポジティブに受け止めている。一方、導入したことによるデメリットはなかった。日本企業の場合は、永続的な週休3日制とするよりも、多様な働き方の1つのメニューとして導入し、従業員のライフイベントに合わせて、必要な期間働き方を変える、選べるということが好まれているようである。

日本では、取材企業以外にも、日立製作所、パナソニック、NEC、オムロン、ポピンズ、ANAなどが週休3日以上柔軟な働き方を導入するという。テクノロジー関連企業など、人材不足の企業ではいち早く環境を整えるようだが、今後はこのような日本を牽引する企業の成否を見てから、全体ではゆっくりと追随する企業が出てくると思われる。導入にあたっては、まずトライアルをすることが有効である。トライアル導入企業はどのような働き方(働く時間・場所・休日休暇)が最善か、仕事の質を落とさないために既存業務を見直し、効率性など無駄や無理がないか、テクノロジーで代替できる部分はないかを考え、試行錯誤を繰り返して、自社、自分、顧客にとっての「最適解」を探っている。まずトライアルを実行し、本格導入するのか、やめるのか、あらゆる角度から検討することに価値がある。

週休3日制の導入にあたっては、役職、年代などによって、賛否両論のようだが、事例を参考にさせていただき、是非自社での制度導入や検討につなげていただきたい。

※企業インタビューは、リクルートワークス研究所ウェブサイトのコラム  
『「週休3日で働く」働くスタンダードはどう変わる?』で紹介しています。  
<https://www.works-i.com/column/4dayww.html>



# Works Report 2023

## 「週休3日」で働く

—働くスタンダードはどう変わる?—

### 発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

村田 弘美 (リクルートワークス研究所 グローバルセンター長)

### 翻訳

長岡 久美子

### 制作

星野 万喜子

### 調査協力

Japan Research Network

### 編集協力

高山 淳 (株式会社トライ・エックス)

稲田 真木子

### 校正

ディクシオン

### デザイン

株式会社トライ・エックス

2023年4月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

# Works Report 2023

## 「週休3日」で働く

—働くスタンダードはどう変わる?—

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>