

「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 —



CONTENTS



2 イン트로ダクション

「週休3日」で働くということ

5 §1. 週4日勤務制(週休3日)を導入した国・地域

- 7 01 アイスランド
- 11 02 デンマーク
- 12 03 スウェーデン
- 13 04 スペイン
- 14 05 アイルランド
- 15 06 米国
- 18 07 カナダ
- 20 08 ベルギー
- 21 09 英国
- 22 10 ドイツ
- 23 11 オーストラリア
- 24 12 フィンランド
- 25 13 ニュージーランド
- 25 14 インド
- 26 15 フランス

27 §2. 週4日勤務制(週休3日)を導入した企業

- 29 米国
- 35 英国
- 40 カナダ
- 41 フランス
- 43 オーストラリア
- 44 ニュージーランド
- 45 スペイン
- 46 ドイツ
- 46 アイルランド
- 47 ノルウェー
- 47 スイス
- 47 マレーシア
- 48 日本

イントロダクション

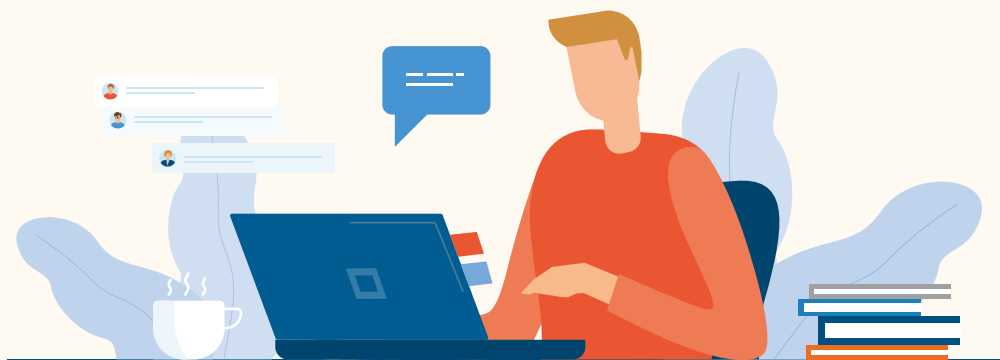
「週休3日」で働くということ

「金曜日は、1週間の業務の調整日。仕事の状況に合わせて、休む、半日、フルタイムで働くという選択をします」と、北欧企業への取材では、それが当たり前のように話していた。いわゆる自己裁量の圧縮労働制である。取材後、自分も自主的な週休3日制を開始して3年目になる。2021年4月には、リクルートも週休約3日制（正確には2.8日）が可能な休暇制度を導入した。年間の所定労働時間は変わらず、1日の労働時間は長くなるが、リモートワークは通勤時間がないため、稼働時間はさほど変わらない。業務の性質によって、全社員に適用できるとは限らないが、導入にあたっては世界にあるさまざまなカタチの「週4日勤務制（週休3日）」（以下、週休3日制）の事例を参考にしていきたい。

週休3日制の3つのタイプ

2021年6月、政府の「経済財政運営と改革の基本方針」は、多様な働き方の実現に向けた働き方改革の実践として、選択的週休3日制度の導入促成、普及を掲げた。近年になって、制度を導入、検討する企業も増えつつある。

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」、労働時間の削減、個人のキャリア形成サポート（能力開発、学位取得、副業）、ワーク・ライフ・バランスの実現、余暇の充実（地域貢献、休息、自由時間）、シニアの再雇用、仕事のシェアリング、など企業により異なる。導入企業の実施状況を見ると、週休3日制は大きく3つのタイプに分類される。1つ目は、週の労働時間や業務量の総量は変えない「A. 圧縮労働型」、2つ目は、週の労働時間や業務量を削減し、それに給与などを対応させる「B. 労働日数／時間・報酬削減型」、3つ目は労働日数・労働時間を削減し、給与などは変えない「C. 労働日数／時間削減・報酬維持型」である。他には当初から週4日の労働契約をする時短やパートタイムの社員制度がある（P3 図表1）。



各タイプの特徴を挙げると、「A. 圧縮労働型」は、1日当たりの労働時間が長くなるため、従業員の長時間労働や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」は、目的にもより異なるが、企業側の業務調整目的の場合、報酬の削減を補填するために副業を認める企業もある。「C. 労働日数／時間削減・報酬維持型」は欧州企業に多く見られるもので、労働時間は削減するが、労働生産性を上げて業績や品質を維持させる、業務改善の施策をとる、必要に応じて代替人材を採用する、テクノロジーを導入するなど、業種や職種などによって三者三様の施策をとっている。

【図表1】 週休3日制の3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 |
|--------|---|---|--|
| 労働日数／週 | 5日→4日(減少) | 5日→4日(減少) | 5日→4日(減少) |
| 労働時間／週 | 変わらない | 減少 | 減少 |
| 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 |
| 休暇(曜日) | 選択制・固定制 | 選択制・固定制 | 選択制・固定制 |
| 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 |
| 副業 | 認める・認めない | 認める企業が多い | 認める・認めない |
| 導入企業 | ファーストリテイリング、リクルート、佐川急便 | 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 |
| 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、企業のコスト負担が発生することもあり。 トライアル中の企業もあり |

出所：取材、記事をもとに筆者作成

アイスランドのトライアルは「成功」

近年、欧州では賃下げをせずに労働時間を短縮する週休3日制への関心が高まっている。テクノロジーの進化もあり、パンデミック以前の働き方に戻りたくないと考える人も多く、労働時間の短縮を求める声は「ニューノーマル」の定義に関わりつつある。

週休3日制は、欧州各国で議論され、世界中でさまざまなパイロットプログラムや試行が進められている。

本レポートでは、世界各国の週4日勤務制(週休3日)の取り組みを紹介する。

労働人口の86%が労働時間を短縮したアイスランド

アイスランドでは、他国に先駆けてレイキャビック市議会とアイスランド政府が2015～2021年に労働時間を短縮する2つの大規模なトライアルを実施した。後に詳述するが、2,500人以上の労働者(労働人口の1%超)が参加し、多くは週労働時間を40時間から35～36時

間に短縮、生産性の維持や向上、ワーク・ライフ・バランスの改善を目指した。

トライアルの結果、多くの職場で、生産性やサービスの提供は維持、向上した。ストレスや燃え尽き症候群、健康、ワーク・ライフ・バランス等、さまざまな指標において労働者のウェルビーイングは劇的に改善したという。この成功をきっかけに、労働組合や連合は多数の組合員の労働時間の恒久的な短縮を実現した。アイスランドの労働人口のおよそ86%がトライアル以降も労働時間を短縮している。

欧米各国でパイロットプログラムが始まる

欧米では、デンマーク、スウェーデン、スペイン、アイルランド、ベルギー、米国、カナダの7カ国でも、これまでに週4日勤務制のトライアルを実施している。「A. 圧縮労働型」では、デンマークのオシェーレト市、米国のユタ州、テキサス州、コロラド州のボルダー郡、ウェストバージニア州、カナダのノバスコシア州、オンタリオ州が実施した。「C. 労働日数／時間削減・報酬維持型」では、ベルギーのサン＝ジョスで短縮した労働時間の相殺や労働者の世代間における職の分布の改善を目的として、若年者を新規採用して対応したという。

アイスランドの成功を受けて、2022年にトライアルを開始する国もある。スペインは、2022年にコンサルティング、法律、プログラミング、テレマーケティング、建築分野の200社以上の企業が実施する。スコットランドは、1月から実施している。アイルランドでも、1月から6か月間実施し、労働組合、非営利団体、企業、学者など、非常に多くの組織が、今後の働き方についての可能性を探っているという。

また、ドイツでは、2018年から金属産業と電気産業で週4日勤務制が実施されているが、賃金の補償はなく、今も交渉が続いている。オーストラリア、ニュージーランド、インドでも週4日勤務制のあり方について議論されており、関心の高さが窺える。

週4日勤務制(週休3日)を導入した企業

ここまで各国の萌芽事例の概要について紹介したが、デスクリサーチ上では、世界で既に57社以上の導入企業があり、生産性向上や従業員の自律性、ワーク・ライフ・バランスの維持などで、成果を上げている企業も多い。また、トライアルを機に業務を見直して改善するなど、より最適な働き方のための工夫がされている。導入にあたり、雇用主が曜日を固定する場合は導入、運用しやすいが、個人裁量では周囲との調整や

コミュニケーション、顧客の理解を得ることが難しいこと

が明らかになっている。他にも1日単位の労働時

間の管理や健康管理など、配慮すべき点

は多い。総じて、労働者の導入意向は高く、

生産性向上や労働時間短縮への意識が高

まっており、トライアル導入を検討する意

義はある。

「働く」ことのコストが変わる日は

近いかもしれない。

村田 弘美(グローバルセンター長)



§1. 週4日勤務制（週休3日）を導入した国・地域

▶主要国の週4日勤務制（週休3日）実施状況



トライアル実施国は概ねポジティブに評価

週4日勤務制（週休3日）は現在、世界的に広く議論されており、特に欧州では主要な政治的な課題になりつつある^{※1}。

週4日勤務というコンセプトは働く人たちに非常に評判が高く、最近の国際的な調査によると、回答者の87%が「雇用主から週4日勤務制を提示されたら受け入れる」と回答している。興味深いことに、回答者の41%が「週4日勤務制になっても、現在の業務量をこなせるだろう」と回答している^{※2}。

世界中でさまざまなパイロットプログラムやトライアルが実施されている。本レポートでは、主なパイロットプログラムの概要を紹介するが、この中には国・地域レベルで政府や労使によって導入されているもの、計画中のもの、まだ導入には至っていないが議論が続いているものなど、それぞれのスキームや特定の産業を対象としたイニシアティブも含んでいる。

個別の企業の取り組みについては、次のセクションで紹介する。



14 インド

新たな労働法をまとめている段階、現行週48時間に代わって、週4日勤務制などを企業に提示する予定



11 オーストラリア

政府は、週当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



13 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



07 カナダ

2020年からノバスコシア州、ガイスバラ、オンタリオ州、ゾラでトライアルを実施



06 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トライアルを実施

※1 Achieving a Shorter Working Week across Europe, , New Economics Foundation, January 2021
<https://neweconomics.org/uploads/files/workingtime-newsletter8.pdf>

※2 The Future of the Working Week, Citrix
https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/analyst-report/the-future-of-the-working-week.pdf



01 アイスランド

労働者のウェルビーイングが劇的に改善

～欧州各国に影響を及ぼした2つのトライアルの結果

英国のシンクタンクの Autonomy とアイスランドの研究機関 Association for Sustainability and Democracy (Alda) が2021年6月に発表した報告書「GOING PUBLIC: ICELAND'S JOURNEY TO A SHORTER WORKING WEEK」は、アイスランドのトライアルが画期的な取り組みである、と評価している。

1) トライアルの背景

アイスランドは他の北欧諸国と比べて労働時間が長く^(※3)、生産性が低い、ワーク・ライフ・バランスの充実度も低い、という課題を抱えていた。そこで、レイキャビック市議会とアイスランド政府は2015～2021年に、労働時間を短縮する2つの大規模なトライアルを実施した。2,500人以上の労働者（労働人口の1%超）が参加し、多くは週労働時間を40時間から35～36時間に短縮し、生産性の維持や向上、ワーク・ライフ・バランスの改善を目指した。労働時間の短縮に伴う賃下げは行っていない。トライアルの対象は当初9時～17時勤務者であったが、のちにシフト勤務者や保育園、社会サービス事業者、病院等の職場で働く労働者に拡大した。

- ・多くの職場で、生産性やサービスの品質は維持されたか、向上した。
- ・ストレスや燃え尽き症候群、健康、ワーク・ライフ・バランス等、さまざまな指標において労働者のウェルビーイングは劇的に改善した。
- ・トライアルの成功をきっかけに、労働組合や連合は多くの組合員の労働時間の恒久的な短縮を達成した。アイスランドの労働人口のおよそ86%^(※4)が現在^(※5)、労働時間を短縮したか、労働時間を短縮する権利を得ている。
- ・労働時間の短縮は2019～2021年にかけての契約交渉で成し遂げられたものである。
- ・トライアルを実施しても、市議会、政府共に税収中立を維持した。

2) トライアルの結果

結論から言うと、2つのトライアルは成功であったと言える。報告書では、右記の分析結果を示している。



3) 事例1・レイキャビックの市議会（2015～2019年）

労働組合（BSRB）や草の根運動団体の働きかけにより、2014年に一部の部署でのトライアルの実施が決定した。

トライアルの目的の1つは、労働時間の短縮により、ワーク・ライフ・バランスの解決に寄与できるかを検証すること。もう1つは、労働時間の短縮により、生産性を向上できるかを検証することである（労働時間を短縮しても給与を据え置くため）。

トライアルにあたって、2つの委員会が設立され、トライアルの管理、査定、方策の作成を行った。また、トライアルに参加する部署の多くがタイムマネジメントと効率性に関するディスカッションを行った。

2015年3月、レイキャビック市東部のサービスセンター（Árbær and Grafarholt）とレイキャビック児童保護

※3 ただし、フルタイム労働者の比率が非常に高く、収入も高い

※4 労働組合員17万200人（労働力人口19万7,000人）

※5 2021年6月時点

サービス2つの職場の66人がトライアルに参加した。労働時間は週40時間から週35時間または36時間に短縮された。トライアルの成功を受けて、その後5年間で参加者は約2,500人に増加した。最終的に、参加組織は保育園や市の管理施設、介護施設、市長執務室等にも拡大した。

また、トライアルの目的も当初の内容に加えて、不規則なシフト勤務者にも適用できるか、長期的にも同様の成果が得られるかの検証へと拡大された。

トライアルの後期には、参加を希望する組織は、労働時間を短縮してもサービスの提供水準を維持するための方策を明らかにし、トライアルに固定給の職員を参加させ、職員の業務評価方法を提示する必要がある。

トライアルは2019年9月1日に終了し、職員は従前の労働時間に戻った。ただし、数カ月後には、労働時間を短縮する契約が締結された。

4) 事例2・アイスランド政府 (2017～2021年)

2015年10月、アイスランド政府はBSRBに対して、労働時間短縮トライアルの実施を約束した。2016年4月に作業部会が発足し、同年後半に全ての政府機関にトライアルへの参加が呼びかけられた。

レイキャビック市議会のトライアルと同様に、参加組織は労働時間を短縮してもサービス提供の水準をどのように維持できるか、また、業務評価方法を示す必要があった。

トライアルの目的は、職場と職員の双方が労働時間の短縮によるメリット(ワーク・ライフ・バランスの向上等)を得られるかどうかを検証することで、賃下げなしで週労働時間を40時間から36時間に短縮するというものである。

実施期間は2017年4、5月～2021年で、参加要件は職員20人以上、うち3割以上がBSRB加盟員であること、組織内の職種は同様であること、全体の70～100%がフルタイム労働者であること、とした。当初の参加者は、約440人(不規則なシフト勤務者含む)であった。

トライアルには、17の組織が応募し、うち国際入局(Ríkisskattstjóri)、アイスランド入国管理局(Útlendingastofnun)、アイスランド登記局(Þjóðskrá)、Westfjords警察署(Lögreglan á Vestfjörðum)の4組織が選ばれた。

2018年に、不規則勤務者が多い職場においても労働時間の短縮による効果に関する知見を広めるために、アイスランド西部 Akranes の医療機関の内科がトライアルに加わった。

最終的に、レイキャビック市議会とアイスランド政府のトライアルには、100以上の組織の2,500人以上が参加した(アイスランドの労働力人口の約1.3%)。

5) トライアルの分析結果

トライアル中、さまざまな指標(ウェルビーイング成果、ワーク・ライフ・バランス等)に関するデータが収集された。

概して、トライアルの結果、労働時間の短縮には、生産性やサービス品質の維持または向上、働く人のウェルビーイングやワーク・ライフ・バランスの改善という2つの効果があった。

トライアル実施前は、労働時間の短縮によって、非公式の残業が増えるのではないかと懸念が広く浸透していたが、実際に労働時間は削減された。

トライアルに参加した組織は、労働時間を効率的に短縮するために組織ぐるみで仕事のやり方を見直し、トライアル前と比べて仕事の進め方が様変わりしたとしている(ミーティング時間の短縮、不要な業務の排除、シフトの変更等)。

また、労働時間の短縮というメリットを生かして、職員は効率的に仕事を進めるようになった(ミーティングの運営方法やスケジュール、場合によっては、営業時間の見直し。ミーティングの代わりに、メールやオンライン上での情報共有など)。このほか、職員同士、職員とマネージャーが協力して業務を行ったり、特別委員会を設置し、労働時間を短縮するためにどのように仕事を進めるかを検討した組織もあった。また、マネージャー自らが労働時間を短縮する必要があるという意見もあった。

一時的な業務量の増加や臨時業務のために時折残業が発生してしまった部署もあったが、トライアル開始から12カ月経過した段階で、全体としては、職員もマネージャーも労働時間を短縮できた。

サービスの提供や生産性への影響

トライアルに先立つインタビューでは、政府機関の職員たちは、労働時間を短縮しても、

- ・仕事への集中度を高める。
 - ・ミーティング時間の短縮。
 - ・長めのコーヒブレイクをやめる。
- ことで、同程度のサービスを提供できると考えていた。
- また、「時短の金曜日 (shorter Fridays)」を楽しみ
にして、仕事を早く進めるという意見もあった。

ワーク・ライフ・バランスやウェルビー イングへの影響

▶ ウェルビーイング

- ・アイスランド政府のトライアルでは、職場におけるウェルビーイングの改善が認められた。
- ・レイキャビック市議会のトライアルでは、分析が行われた最後のフェーズにおいて、オフィス、学校、屋外の仕事のウェルビーイングが改善した（職場でより前向きに、幸福を感じるようになった）。
- ・双方のトライアルで、職員のストレス症状が緩和した。労働時間が短縮したことで、活力が湧き、ストレスが減って、友人との交流、趣味、エクササイズなどの活動をするゆとりが増えた。その結果、仕事にも肯定的な影響が及んだ。
- ・政府のトライアルでは、前向きな変化が生じた（同僚によるサポートの増加、より積極的で公正なマネジメント、職場の役割に関する混乱の減少、自主性の向上、仕事のペースをこれまでより自分で管理するようになった、等）。

▶ ワーク・ライフ・バランス

- ・仕事と家庭生活の揉めごとが著しく減って、うまくいくようになった。
- ・パートタイムの仕事に対する関心が低下し、残業をあまり断らなくなった（通常の業務時間に満足していることを示唆）。
- ・（多くの参加者がトライアル以前に望んでいた）家族との時間が増えた。

▶ その他

- ・男女問わず、週末ではなく平日に買い物や掃除、片

付けなどの家の用事を済ませやすくなったとしている。このため、家族やパートナーと過ごす時間が増えて、週末の生活の質が大幅に改善した。

- ・異性カップルの多くの男性がトライアルに参加してから、掃除や料理などの家事を多くするようになった。
- ・自分の時間が増えた（コーヒショップに行く、子供を早く迎えに行く、趣味に費やす等）。家族と過ごす時間が増えたり、朝の時間をゆっくり過ごせることなどで、家庭でのストレスが減った。
- ・エクササイズをする時間が増えて、疲れにくくなった。
- ・トライアル参加者が子供を保育園に早く迎えに行くことで、子供の園での滞在時間が短くなり、保育士のストレスも減った。

サービスの提供

トライアルに参加したいずれの組織においても、業務の生産性の低下を示さなかった。

- ・レイキャビック児童保護サービスでは処理件数に変化なし。
- ・コールセンターでの応答率は93%。
- ・レイキャビック市経理部門の経理システムへの請求書の入力件数が6.5%増加。
- ・警察署では捜査終了件数が増加したが、件数は変動するものであるため、トライアルによるマイナスの影響があったとはいえない。
- ・入国管理局ではトライアル中（2017年）の申請処理にかかった平均日数は2015年と同様だが2016年よりも多かった。年ごとに申請件数が異なるため、トライアルによるマイナスの影響があったとはいえない。
- ・登記局では申請処理にかかる平均日数が6日間から2日間に短縮された。
- ・内国歳入庁の利用者満足度調査では、利用者の満足度はトライアル前、トライアル中ともに90%以上だった。

労働時間を短縮しても生産性を維持するため、トライアルに参加した各組織は下記のような試みをしていた。

- ・日常業務の優先順位付けを行って効率化する。
- ・より効率的に職員に業務を割り振る。
- ・個人的な用事は業務時間外に済ませるようにする（通院などの例外あり）。
- ・会議の回数を減らし、時間を短縮し、より集中する（午

後3時以降のミーティング禁止など)。

- ・可能であれば、会議ではなく、メールにする。
- ・コーヒープレイクの時間を短縮する。
- ・保育園では、園児の昼食休憩の時間を調整し、対応する職員の人数を減らす。
- ・可能であれば、サービスの提供をデジタル化する。
- ・シフト時間の変更(開始を遅らせる、または、終了を早める)。シフト時間の終盤にサービス需要が少なければ、早帰りにする。
- ・オフィスでも、サービス需要の少ない金曜日の営業時間を短縮する。
- ・警察署では、捜査官の労働時間が隔週で短縮された。ある週の月曜～木曜は1日1時間(8:00～15:00)、金曜は4時間(8:00～12:00)短縮し、翌週は通常通り(8:00～16:00)の勤務とした。

6) トライアル後の状況

アイスランドの労働力人口の86%が労働時間を短縮したか、交渉権を持っている。

公共セクター

BSRB等では、2021年1月1日以降、1日当たりの労働時間13分(週当たり65分)の短縮が実現している。公共セクターで不規則な労働時間で働く職員については、

2021年5月1日に労働時間の短縮が実施された。不規則な労働時間で働く職員は、標準的な労働時間で働く職員以上に労働時間を短縮することができる。

民間セクター

2020年初頭から2021年初頭にかけて、金融サービスやBHM等の労組に加盟する小売店の労働者の週労働時間は35分短縮した。民間セクターの製造業や工業の労働者については、職場単位で労働時間の短縮が導入される。

BSRBは民間セクターの組合員に対しても同様の契約を締結している。すなわち、標準的な労働時間で働く労働者の週当たり労働時間は、民間セクターで35時間または36時間に、公共セクターでは36時間に短縮された。公共セクターの労働時間が不規則な労働者については、週労働時間は36時間(32時間の場合あり)^(※6)に短縮された。

ただし、トライアルとは異なり、全ての組織においてコストを掛けずに賃金据え置きで労働時間の短縮が実現したわけではなかった。生産性を維持するために新たに従業員を採用しなければならない職場もあった。

アイスランド政府によると、医療分野では新たなスタッフを採用するために、年間に推定42億ISK(3,360万米ドル)の追加費用がかかった。



※6 アイスランド看護師協会の Guðbjörg Pálsdóttir 氏は「賃金据え置きで労働時間の2割減(週32時間)の契約を勝ち取った」とコメントしている。



02 デンマーク

職員300人が、賃金は据え置き週4日勤務

～2019年から3年間のトライアルを実施中

デンマークのオシェーレト市自治体では、2019年9月から向こう3年間、週4日勤務制のトライアルを実施している。

1) トライアル導入の背景と時期

オシェーレト市自治体のトライアルは地方自治体が導入しているさまざまなイニシアティブの一環で^(※7)、より良い自治体サービスを提供するよう策定されている。オシェーレト自治体ではトライアルの支持を表明している。これまで自治体と職員の間で新制度の導入について良好な話し合いが行われてきた。トライアルは新たな勤務スケジュールに前向きな職員からの支持を得ている^(※8)。

2) トライアルの詳細

2019年9月にオシェーレト市自治体で3年間のトライアルが開始された。オシェーレト市自治体の職員300人が賃金据え置きで週4日勤務となった。1日当たりの労働時間が増え、週労働時間は35時間となった(デ

ンマークの一般的な週労働時間は約37.5時間)。オフィスは金曜日に閉鎖されるが、閉鎖された時間を相殺するために、職員は他の曜日に、早め、あるいは、遅い時間帯(通常の労働時間外)に出勤する場合もある。営業時間は7時から19時^(※9)である。職員はそれぞれ自身の勤務スケジュールに即して勤務するが、毎週少なくとも1日は長時間勤務の日がある。

3) トライアルの評価と成果

2022年までの実施のため、総合評価はまだであるが、クラウス・スティーン・マドセンオシェーレト市局長によると、「職員は金曜日の休日に非常に色めき立っていた。週3日、働かなくてもいいということは心理的に何かしら作用し、4日間(の勤務日)にエネルギーを補給する」マドセン市局長は、この柔軟なアプローチを変更し「通常」に戻る予定はないと述べた^(※10)。



※7 Danish municipality trialing a 4-day week, Strategy and Rest, 1 October 2019 <https://www.strategy.rest/?p=3803>

※8 Danish municipality introduces four-day working week, The Local, 16 September 2019 <https://www.thelocal.dk/20190916/danish-municipality-introduces-four-day-working-week/>

※9 Danish municipality introduces four-day working week, The Local, 16 September 2019 <https://www.thelocal.dk/20190916/danish-municipality-introduces-four-day-working-week/>

※10 Four beats five as pandemic prompts shorter working week trials, Reuters, 12 August 2021 <https://www.reuters.com/world/the-great-reboot/four-beats-five-pandemic-prompts-shorter-working-week-trials-2021-08-12/>



03 スウェーデン

看護師のウェルビーイングが改善、費用対効果に課題

～介護施設で2年間、短時間労働（圧縮労働）のトライアルを実施

スウェーデンの取り組みは、週4日勤務制ではなく、1日6時間勤務への短時間労働（圧縮労働）へのトライアルである。

1) トライアル導入の背景と時期

2015年から2017年にかけて、スウェーデンの介護施設で短縮労働時間のトライアルが実施された。短時間労働のトライアルにより、従業員の士気、モチベーション、生産性の向上や仕事以外のプライベートの充実が期待され、実行に至った^(※11)。

2) トライアルの詳細

2015年から2017年にかけて、スウェーデンの介護施設で働く68人の看護師が週5日、1日6時間勤務（週30時間）の短縮労働時間へのトライアルを実施した^(※12, 13)。

3) トライアルの評価と成果

トライアル開始から18カ月間の分析によると、短縮労働時間のトライアルに参加した看護師は次のように評価した。「疾病休暇が少なくなり、健康とウェルビーイングが改善した。患者に接する活動が85%増え、生産性が向上した」^(※14)。

従業員は、アナリストが患者との「社会的活動」に分類するゲームや屋外での散歩などの、特に認知症患者に有益な活動により多くの時間を費やした^(※15)。一方で、このプロジェクトはコストがメリットを上回っているとい

う厳しい批判を受けた。短縮した労働時間を補填するための追加の件費は1,200万クローネ（140万ポンド）だった^(※16)。最終的には、このプロジェクトは費用対効果が低いと判断された^(※17)。

この判断は、実際に成果が出なかったというより、政治的な理由による。つまり、左派の連立党が議席を失い、右派政党は当初からトライアルに反対していたため、プロジェクトを再開することができなかった^(※18)。ヨーテボリの高齢者介護を担当する左派党審議官のダニエル・ベルンマー氏は、それでもなお、次の観点からトライアルは成功したと主張している。1つ目は市内で17人の看護師の雇用を創出することができた。2つ目は疾病給付の費用を削減した。3つ目は、働き方に関する世界的な議論に貢献した、という。

この取り組みは、ヨーテボリのサルグレンスカ大学病院での1日6時間労働制への移行トライアルや、ウメオの2つの医療部門での医師と看護師のトライアルを誘起した^(※19)。



※11 The Shortened Work Week, Comuniti <https://comuniti.com.au/the-shortened-work-week-the-way-of-the-future-or-unrealistic-idealism/>

※12 The Pros and Cons of a 4 Day Working Week, Change Recruitment Group <https://www.changerecruitmentgroup.com/knowledge-centre/the-pros-and-cons-of-a-4-day-working-week>

※13 Sweden's six-hour working day is 'too expensive' and could be scrapped, The Independent, 4 January 2017 <https://www.independent.co.uk/news/business/news/sweden-six-hour-working-day-too-expensive-scrapped-experiment-cothenburg-pilot-scheme-a7508581.html>

※14 What really happened when Swedes tried six-hour days? BBC News, 8 February 2017 <https://www.bbc.co.uk/news/business-38843341>

※15 Sweden sees benefits of six-hour working day in trial for care workers, The Guardian, 4 January 2017 <https://www.theguardian.com/world/2017/jan/04/sweden-sees-benefits-six-hour-working-day-trial-care-workers>

※16 The Shortened Work Week, Comuniti <https://comuniti.com.au/the-shortened-work-week-the-way-of-the-future-or-unrealistic-idealism/>

※17 The Pros and Cons of a 4 Day Working Week, Change Recruitment Group <https://www.changerecruitmentgroup.com/knowledge-centre/the-pros-and-cons-of-a-4-day-working-week>

※18 Swedish researchers examined whether a six-hour workday is the way forward; here's what they found, Equal Times, 30 April 2018 <https://www.equaltimes.org/swedish-researchers-examined?lang=en#.YVWVWB30o9PZ>

※19 Sweden sees benefits of six-hour working day in trial for care workers, The Guardian, 4 January 2017 <https://www.theguardian.com/world/2017/jan/04/sweden-sees-benefits-six-hour-working-day-trial-care-workers>



04 スペイン

給与を据え置き、週労働時間を32時間に短縮

～当初の予定から1年遅れて、2022年に200～400社がパイロットプログラムに参加予定

スペインでは2021年に週4日勤務制のパイロットプログラムを開始する予定だったが、2022年に先送りされた。

1) パイロットプログラム導入の背景と時期

スペインは2021年9月から向こう3年間、5,000万ユーロ規模のパイロットプログラム「EU 新型コロナウイルス復興基金」から資金提供を受け実施する予定だった^(※20)。進歩党のマス・パイス氏はスペインの左派連立政権に、このプロジェクトを実施するよう働きかけ、各産業の生産性や収益性、従業員のウェルビーイング、従業員の離職率への影響を調査する予定だった^(※21、22)。

しかし、2021年7月に、このプロジェクトは当初予定されていた欧州の支援ではなく、スペインの一般国家予算から資金供給されることが発表された。これは、政府内でこの目的に欧州の資金を使用することについて疑問が生じたためだった^(※23)。このため、パイロットプログラムは延期され、産業・貿易・観光省は、2022年の予算に資金が組み込まれることに合意した^(※24)。

2) パイロットプログラムの詳細

2022年のパイロットプログラムは5,000万ユーロ規模のプロジェクトである。このパイロットプログラムには、従業員数6～200人の企業200～400社（合計3,000

～6,000人の従業員）が参加する予定である。従業員は現行の給与を据え置きで、週労働時間を32時間（または週4日）に短縮する。

パイロットプログラムは、コンサルティング、法律、アドボカシー、プログラミング、建築、テレマーケティング等の業界を対象とする。週4日勤務制への適性があまり高くないと思われるホスピタリティ等の業界も対象とする可能性がある^(※25)。明らかに中小企業が対象である。

追加の従業員の採用や、スケジュールやシフトの再編、あるいは、デジタル化の導入等の必要が生じる企業には政府が補償する。1社に対して約25万ユーロの資金を提供する^(※26)。

プロジェクトには、参加企業の基準の制定を目的に、雇用主や労働組合と協力する大学の専門家グループで構成される団体の設立が含まれる。このグループは、生産性や従業員の満足度への影響を毎年チェックする^(※27)。

3) パイロットプログラムの評価と成果

パイロットプログラムは2022年開始のため、不明。

※20 NZ 'disappointingly slow' to take up four-day week, Newsroom, 13 July 2021 <https://www.newsroom.co.nz/disappointingly-slow-uptake-of-4-day-week>

※21 Four beats five as pandemic prompts shorter working week trials, Reuters, 12 August 2021 <https://www.reuters.com/world/the-great-reboot/four-beats-five-pandemic-prompts-shorter-working-week-trials-2021-08-12/>

※22 La semana laboral de 4 días entra en los presupuestos para 2022: Industria y Más País pactan reactivar el plan piloto previsto para 2021 [The 4-day work week enters the budgets for 2022: Ministry of Industry, Trade and Tourism and Mas Pais agree to reactivate the pilot plan planned for 2021], Business Insider, 21 July 2021 <https://www.businessinsider.es/semana-laboral-4-dias-entra-presupuestos-2022-902473>

※23 El plan piloto de la semana laboral de 4 días se retrasa a 2022: se financiará con el presupuesto del año próximo y no con fondos europeos [The 4-day workweek pilot scheme is delayed to 2022: it will be financed from next year's budget and not from European funds], Business Insider, 6 April 2021 <https://www.businessinsider.es/plan-piloto-semana-laboral-4-dias-retrasa-2022-842849>

※24 La semana laboral de 4 días entra en los presupuestos para 2022: Industria y Más País pactan reactivar el plan piloto previsto para 2021 [The 4-day work week enters the budgets for 2022: Industry and More Country, agree to reactivate the pilot plan planned for 2021], Business Insider, 21 July 2021 <https://www.businessinsider.es/semana-laboral-4-dias-entra-presupuestos-2022-902473>

※25 El plan piloto de la semana laboral de 4 días se retrasa a 2022: se financiará con el presupuesto del año próximo y no con fondos europeos [The 4-day workweek pilot scheme is delayed to 2022: it will be financed from next year's budget and not from European funds], Business Insider, 6 April 2021 <https://www.businessinsider.es/plan-piloto-semana-laboral-4-dias-retrasa-2022-842849>

※26 La semana laboral de 4 días entra en los presupuestos para 2022: Industria y Más País pactan reactivar el plan piloto previsto para 2021 [The 4-day work week enters the budgets for 2022: Industry and More Country agree to reactivate the pilot plan planned for 2021], Business Insider, 21 July 2021 <https://www.businessinsider.es/semana-laboral-4-dias-entra-presupuestos-2022-902473>

※27 La semana laboral de 4 días entra en los presupuestos para 2022: Industria y Más País pactan reactivar el plan piloto previsto para 2021 [The 4-day work week enters the budgets for 2022: Industry and More Country tuagree to reactivate the pilot plan planned for 2021], Business Insider, 21 July 2021 <https://www.businessinsider.es/plan-piloto-semana-laboral-4-dias-retrasa-2022-842849>



05 アイルランド

参加する従業員は給与据え置きで6カ月間、週4日勤務

～多くの団体の要望によって、2022年1月から半年間のトライアルを実現

アイルランドでは2022年1月から6カ月間、週4日勤務制のパイロットプログラムを立ち上げた。このプログラムは、週4日勤務制に関する非営利のコミュニティ「4 Day Week Global」との国際的なコラボレーションの一環である^(※28)。

1) パイロットプログラム実施の背景と時期

このプログラムは、労働組合や非営利団体、多数のアイルランド企業や学者を含む多くの組織からの要請を受けて実施されるもので、アフターコロナの新しい世界での働き方に対する考え方や評価に結びついていくという^(※29)。

アイルランドのパイロットプログラムを提唱する主な3団体は下記の通り。

- 「Four Day Week Ireland」がパイロットプログラムを促進している。Four Day Week Ireland は、週4日勤務制はワーク・ライフ・バランス改善の観点から働く人にメリットがあり、企業にとっては生産性の向上につながる可能性がある」と主張している。
- イーモン・ライアン環境・気候・通信大臣は週4日勤務制に賛同し、「週4日勤務制は二酸化炭素排出量や大気汚染を削減し、人々のワーク・ライフ・バランスを改善し、男女平等を支援する」可能性がある」と指摘した^(※30)。
- アイルランド最大の公共サービスの労働組合 Forasa はパイロットプログラムを強く支持している。Forasa は「民間、公共、コミュニティセクターの全ての従業員に対して、週当たりの勤務日数の削減への安定的で管理された移行が必要である」と主張する^(※31)。

2) パイロットプログラムの詳細

6カ月間のパイロットプログラムは2022年1月に開始される予定である。パイロットプログラムに参加する従業員は賃金据え置きで6カ月間、週4日勤務する。組織は週4日勤務制を効果的に実施するためのサポート、トレーニング、メンタリングを受ける。

政府はパイロットプログラムの経済的、社会的、環境的な影響の評価を目的として15万ユーロの研究基金を設けた^(※32, 33)。

3) パイロットプログラムの評価と成果

パイロットプログラムは2022年1月開始のため、不明。



※28 Four-Day Workweek to be Piloted in Ireland, European Views, 24 June 2021
<https://www.european-views.com/2021/06/four-day-workweek-to-be-piloted-in-ireland/>

※29 Ibec says four-day working week 'not realistic', Irish Examiner, 22 June 2021
<https://www.irishexaminer.com/business/economy/arid-40320032.html>

※30 Four-day work week trial launched as government offers €150,000 to support research, The Journal, 22 June 2021
<https://www.thejournal.ie/four-day-work-week-ireland-research-5473834-Jun2021/>

※31 Four-day working week programme launched in Ireland, Irish Post, 22 June 2021
<https://www.irishpost.com/news/four-day-working-week-programme-launched-in-ireland-214620>

※32 Three day weekend? Four-day work week to be trialed in Ireland, Irish Central, 22 June 2021
<https://www.irishcentral.com/news/ireland-four-day-work-week>

※33 Four-day work week trial launched as government offers €150,000 to support research, The Journal, 22 June 2021
<https://www.thejournal.ie/four-day-work-week-ireland-research-5473834-Jun2021/>



06 米国

基本は週4日、1日10時間勤務でトライアル

～多くの州でパイロットプログラムを実施、ボルダー郡の一部は制度を本格導入

米国ではユタ州、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トライアルを実施した。

1) 導入の背景と時期

ユタ州や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、多くの州が週4日勤務制のパイロットプログラムを導入している。

ユタ州

2007年にユタ州のジョン・ハンツマン知事(当時)によりトライアルが導入された。トライアルの目的は、エネルギー使用の20%削減、効率性の向上、約300万ドルのコスト削減だった^(※34)。このほか、民間セクターの柔軟な働き方に親和性がある優秀なIT労働者の採用も期待されていた^(※35)。

コロラド州ジェファーソン郡

2020年に週4日勤務制のトライアルが実施された。トライアルは郡の全部門で導入されたさまざまなイニシアティブの一環で、2021年度予算のバランスを調整するためのコストの節減、効率化、削減を目的とした^(※36)。郡の行政機関はコスト削減のために「厳しい選択」を求められており、週4日勤務制の導入がコスト削減につながるものと期待されていた。カウンティ・マネジャーのドン・デビス氏は「郡は週4日勤務制によるコスト削減と生

産性の向上を期待しており、良い結果が出ると期待している」と述べた。具体的にはエネルギーの使用量の減少により、35万ドルのコスト削減が期待されていた^(※37)。

コロラド州ボルダー郡

新型コロナウイルスのパンデミックへの対策の一つとして、2021年の初頭に週4日勤務制のトライアルが開始された。ボルダー郡郡長事務局のミシェル・クレゼク首席補佐官は「トライアルにより、住民のアクセスの拡大や納税者のコスト削減、潜在的には、職員の労働環境の改善を実現するようなサービスを職員がいかにして提供するかを再考できた」と述べた。

月曜日から木曜日の開庁時間は延長され、金曜日は閉庁となった。開庁時間の延長により、地域住民へのサービスの提供が柔軟になり、週5日、対面式のサービスを提供する施設の維持に伴うエネルギー使用量とコストの削減が期待された。2021年4月末に、郡はトライアルに参加した職員やオフィス、部門から、職員の生産性や住民の満足度、コスト削減への影響度を測定したデータや検証のフィードバックを予定していた。その後、次のステップを決定する計画だった^(※38)。

ウェストバージニア州モーガンタウン

トライアルは2020年7月に開始された。週4日勤務制

※34 Utah ends 4-day workweek experiment, but Provo says it still works for them, Deseret News, 2011 <https://www.deseret.com/2011/9/5/20387145/utah-ends-4-day-workweek-experiment-but-provo-says-it-still-works-for-them>

※35 Utah Abandons Four-Day Workweek, Not Savings and IT Goals, Government Technology, 2011 <https://www.govtech.com/archive/utah-abandons-four-day-workweek.html>

※36 Jefferson County Plans Transition To 4-Day Work Week, Patch, 2020 <https://patch.com/colorado/lakewood-co/jefferson-county-plans-transition-4-day-work-week>

※37 Jefferson County, Colorado trials a 4-day week, Strategy and Rest, 15 June 2020 <https://www.strategy.rest/?p=9211>

※38 Boulder County to test a four-day work week pilot program for some services, Boulder County News and Information, 22 December 2020 <https://www.bouldercounty.org/news/boulder-county-to-test-a-four-day-work-week-pilot-program-for-some-services/>

は、コストの削減や職員の生産性の向上、職員のワーク・ライフ・バランスの改善を実現する方法として、職員から提案された。パイロットプログラムの実施にあたり、市の費用負担はなかった。顧客サービスは改善され、市民は週4日勤務制の恩恵を受けた。市の行政機関では月曜日から木曜日までの開庁時間が延長された。これにより、市民は就業時間外に行政手続きを利用できた^(※39)。エミリー・ムツァレリ市長は、パイロットプログラムには環境上のメリットも期待できると指摘する。「電気や水道等の利用が減り、職員の通勤量も減ることで、二酸化炭素排出量が減少する」^(※40)。

テキサス州エルパソ

エルパソは2009～2010年の夏期に週4日勤務制のトライアルを実施し、以降、2018年まで年間を通してトライアルを実施した。主に光熱費の削減により、年間40万ドル以上のコスト削減を目的とした^(※41)。

2) パイロットプログラムの詳細

ユタ州

ユタ州は2007年に週4日勤務制を導入した。職員は月曜日から木曜日まで長時間勤務で、金曜日にはオフィスは閉鎖された^(※42)。週4日勤務制は州の職員に義務付けられた^(※43)。

コロラド州ジェファーソン郡

ジェファーソン郡は2020年6月に週4日勤務制のトライアルを実施した^(※44)。多くの場合、総労働時間は短縮

せず、職員は週5日、1日8時間勤務の代わりに、週4日、1日10時間勤務に転換した。法執行機関や検視官、図書館は従来の労働時間のままだった^(※45)。

コロラド州ボルダー郡

ボルダー郡は2021年1～4月に、官庁の管理部門、企画部門、ならびに、緊急度が低く予約不要なサービス部門で週4日勤務制のトライアルが実施された。月曜日から木曜日までの就業時間が延長され、金曜日は休業となった^(※46)。法執行機関、公安、第20司法管轄区裁判所、緊急サービス、除雪、その他の年中無休のサービスは通常通り継続し、トライアルによるスケジュールの変更はなかった^(※47)。

ウェストバージニア州モーガントウン

モーガントウンは2020年7月から州政府機関において1年間の週4日勤務制のトライアルを開始した。パイロットプログラムに参加する職員は1日10時間、週4日勤務した（月曜日から木曜日の午前7時から午後5時30分）。市の行政機関は金曜日に閉鎖となった^(※48)。

パイロットプログラムに参加したのは、条例執行機関、金融、市裁判所、IT、芸術文化、人事、市の職員、開発サービス、エンジニアリング、通信、都市景観、公共事業、市長事務所、モーガントウン警察、BOPARC（レクリエーション施設）など^(※49)。

テキサス州エルパソ

2009年から2018年にかけて、州政府機関で週4日勤務制のトライアルが実施された^(※50)。詳細は不明。

※39 Morgantown WV will begin a year-long trial of a 4-day week for government services, Strategy and Rest, 27 May 2020 <https://www.strategy.rest/?p=9120>

※40 Four-day work week begins Monday in Morgantown, Metro News, 5 July 2020 <https://wvmetronews.com/2020/07/05/four-day-work-week-begins-monday-in-morgantown/>

※41 Utah ends 4-day workweek experiment, but Provo says it still works for them, Deseret News, 5 September 2011 <https://www.deseret.com/2011/9/5/20387145/utah-ends-4-day-workweek-experiment-but-provo-says-it-still-works-for-them>

※42 Why three-day weekends could help to save the world, The Independent, 1 September 2016 <https://www.independent.co.uk/climate-change/news/bank-holiday-three-day-weekends-climate-change-environment-working-hours-a7215421.html>

※43 Utah Finds Surprising Benefits In 4-Day Workweek, NPR, 10 April 2009 <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102938615&t=1633089518561>

※44 Here's Where You Can Work 4 Days a Week or Less, Cheapism, 22 July 2021 <https://blog.cheapism.com/four-day-workweeks/#slide=6>

※45 Jefferson County, Colorado trials a 4-day week, Strategy and Rest, 15 June 2020 <https://www.strategy.rest/?p=9211>

※46 Boulder County to test a four-day work week pilot program for some services, Boulder County News and Information, 22 December 2020 <https://www.bouldercounty.org/news/boulder-county-to-test-a-four-day-work-week-pilot-program-for-some-services/>

※47 Here's Where You Can Work 4 Days a Week or Less, Cheapism, 22 July 2021 <https://blog.cheapism.com/four-day-workweeks/#slide=6>

※48 Morgantown WV will begin a year-long trial of a 4-day week for government services, Strategy and Rest, 27 May 2020 <https://www.strategy.rest/?p=9120>

※49 Four-day work week begins Monday in Morgantown, Metro News, 5 July 2020 <https://wvmetronews.com/2020/07/05/four-day-work-week-begins-monday-in-morgantown/>

※50 Jefferson County, Colorado trials a 4-day week, Strategy and Rest, 15 June 2020 <https://www.strategy.rest/?p=9211>

3)パイロットプログラムの評価と成果

ユタ州

人事管理省が2009年の報告書作成のため職員に調査した際、回答者の82%以上が「週4日勤務を続けたい」と回答した。ユタ州の住民500人を対象とした別の調査では、回答者の62%が「新しい勤務形態は良い考えだ」と回答し、73%が「住民としてのニーズを十分に満たしている」と回答した^(※51)。

ユタ州は、照明や空調、IT機器等の利用が減ったことによる光熱費の削減を報告した^(※52)。ただし、エネルギー使用量は13%減少したのみで、目標としていた20%を下回った。また、トライアル期間中に職員が取得した休暇は9%減少した^(※53)。コスト削減は目標の300万ドルを大幅に下回ったが^(※54)、これはトライアル期間中のエネルギー価格の下落が一因である^(※55)。

環境への影響や職員や組織が得るメリットにもかかわらず、パイロットプログラムは2011年に終了した。終了した理由は利用者の満足度の低下によるものとされている。金曜日が閉庁となったことで、利用者はサービスを利用できない不満を訴えた^(※56)。また、政治情勢が変わったことも指摘されている。ジョン・ハンツマン知事は離職し、現知事らはコスト削減効果に懐疑的だった^(※57)。

コロラド州ジェファーソン郡

詳細不明。

コロラド州ボルダー郡

職員の生産性や住民の満足度、コストへの影響について、職員と住民は肯定的に捉えていた。この結果を受けて、事務員と登記事務所(recorder office)は2021年5月に週4日勤務制を導入した^(※58)。

ウェストバージニア州モーガントウン

詳細不明。

テキサス州エルパソ

市長は、住民はパイロットプログラムに対して概ね肯定的だとしている。「生産性にプラスの影響を与え、大幅なコスト削減につながった」と指摘した。営業許可申請業務等の懸案事項については、市はオンラインのソリューションを開発中である^(※59)。

市長は週4日勤務制の1年間の継続を提案した。



※51 Utah Abandons Four-Day Workweek, Not Savings and IT Goals, Government Technology, 14 September 2011
<https://www.govtech.com/archive/utah-abandons-four-day-workweek.html>

※52 Why three-day weekends could help to save the world, The Independent, 1 September 2016
<https://www.independent.co.uk/climate-change/news/bank-holiday-three-day-weekends-climate-change-environment-working-hours-a7215421.html>

※53 Utah Finds Surprising Benefits In 4-Day Workweek, NPR, 10 April 2009
<https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102938615&t=1633089518561>

※54 Utah Abandons Four-Day Workweek, Not Savings and IT Goals, Government Technology, 14 September 2011
<https://www.govtech.com/archive/utah-abandons-four-day-workweek.html>

※55 Utah ends 4-day workweek experiment, but Provo says it still works for them, Deseret News, 5 September 2011
<https://www.deseret.com/2011/9/5/20387145/utah-ends-4-day-workweek-experiment-but-provo-says-it-still-works-for-them>

※56 The Pros and Cons of a 4 Day Working Week, Change Recruitment Group
<https://www.changerecruitmentgroup.com/knowledge-centre/the-pros-and-cons-of-a-4-day-working-week>

※57 Utah Abandons Four-Day Workweek, Not Savings and IT Goals, Government Technology, 14 September 2011
<https://www.govtech.com/archive/utah-abandons-four-day-workweek.html>

※58 Here's Where You Can Work 4 Days a Week or Less, Cheapism, 22 July 2021 <https://blog.cheapism.com/four-day-workweeks/#slide=6>

※59 Utah ends 4-day workweek experiment, but Provo says it still works for them, Deseret News, 5 September 2011
<https://www.deseret.com/2011/9/5/20387145/utah-ends-4-day-workweek-experiment-but-provo-says-it-still-works-for-them>



07 カナダ

行政機関の開庁時間も週35時間から40時間に延長

～2020年、パンデミックを機に、週4日勤務制×リモートのトライアルを実施

カナダでは2020年から2つの地域で週4日勤務制のトライアルが実施されている。

1) パイロットプログラム 導入の背景と時期

ノバスコシア州ガイスバラ

2020年6月、ノバスコシア州ガイスバラ地区は9カ月間の週4日勤務制のトライアルを開始した。

このプロジェクトは、新型コロナウイルスのパンデミックによる労働慣行の変化を受けて展開された。自治体の職員はパンデミック中、オフィスへの出社を継続したが、週のオフィス勤務が2日、在宅勤務が2日間だった。職員は2つのチームに分けられ、交互にオフィスに出社していた。ここから自然に週4日勤務制のコンセプトへと発展した。

このプロジェクトの導入については自治体の本部と職員のオープンな話し合いが行われた。職員には週5日間勤務のままという選択肢も与えられたが、それを選択する職員は1人もいなかった^(※60)。

オンタリオ州ゾラ

2020年9月にオンタリオ州ゾラのタウンシップ（行政区）は8カ月間の週4日勤務制のトライアルを開始した。

パイロットプログラムのきっかけは、新型コロナウイルスのパンデミック中の勤務体制の変更だった。シニアマネジメントは感染症対策として2つのチームに分かれ交代制を取った。ゾラのマーカス・ライアン町長によると、「色々な働き方があるのだと伝えるきっかけになった。住民へのサービスをより効果的、効率的に提供する他の働き方に目を向ける機会になるのではないかと考えた」^(※61)。

ゾラのトライアルはガイスバラのパイロットプログラムをモデルにしている。このトライアルの目的は、納税者に追加の負担なく開庁時間を延長することである。1日の開庁時間は1時間延長され、住民は職員とより接しやすくなった^(※62)。

2) パイロットプログラムの詳細

ノバスコシア州ガイスバラ

2020年6月、ガイスバラでは公務員の週労働時間（40時間）を変更せずに週4日勤務制にする、9カ月間のトライアルを開始した。

このパイロットプログラムでは、自治体の職員の半数が月曜日から木曜日まで、1日10時間勤務し、残りの半数は火曜日から金曜日まで勤務している^(※63)。

オンタリオ州ゾラ

ゾラでは公共セクターで8カ月間の週4日勤務制のトライアルを実施している。詳細は下記の通りである^(※64)。

パイロットプログラムの第1弾は2020年9月から12月まで実施された。その後、2021年前半は、職員がリモートワークになったため中断された。第2弾の4カ月間のパイロットプログラムは2021年7月に開始された。チームを月曜日から木曜日勤務、火曜日から金曜日勤務の2つに分けて、交代勤務にした^(※65)。職員の週労働時間は35時間のままで変更はないが、週5日、1日7時間勤務では

※60 This Nova Scotia municipality is trying out a 4-day work week, CBC News, 12 June 2020
<https://www.cbc.ca/news/canada/nova-scotia/municipality-guysborough-4-day-work-week-1.5609703#:text=The%20Municipality%20of%20the%20District%20of%20Guysborough%20is%20moving%20to,over%20a%20condensed%20work%20week>

※61 Zorra Township set to pilot 4-day work week, CBC News, 11 August 2020
<https://www.cbc.ca/news/canada/london/zorra-township-four-day-work-week-1.5681219>

※62 Zorra to run trial four-day work week, Sentinel Review, 6 August 2020
<https://www.woodstocksentinelreview.com/news/local-news/zorra-municipal-office-to-run-trial-four-day-work-week>

※63 We're not ready for the four-day work week yet, Asian Pacific Post, 29 September 2020
<https://asianpost.com/article/8924-we%E2%80%99re-not-ready-four-day-work-week-yet.html>

※64 Some places make the case for a four-day workweek. Can it work everywhere? Global News, 8 July 2021
<https://globalnews.ca/news/8012467/canada-four-day-workweek/>

なく週4日、1日8.75時間勤務とし、トライアル期間中の職員の賃金は据え置きとした。職員の参加は任意である。

特定の職員が月曜日、あるいは、金曜日に出勤しない可能性があることから、これを補うためにクロストレーニングを実施した。結果、住民サービスに対応する職員は常在することになる^(※66)。

3)パイロットプログラムの評価と成果

ノバスコシア州ガイสบラ

2021年4月に週4日勤務制を継続することが認められた^(※67)。向こう1年間で再検討される予定だが、当局によると、最終的には恒常的なものになる可能性が高いという^(※68)。

週4日勤務制のトライアルにより、職員は家族と過ごす時間が増えるなどメリットがあることがわかった。また、行政機関の開庁時間を週35時間から40時間に拡大し、自治体にもメリットがあった^(※69)。

パイロットプログラムの運営にあたりゾラのタウンシップが作成した報告書によると、ガイสบラではトライアルにより^(※70)、職員の採用と定着が進み、職員の士気が高まり、職員のワーク・ライフ・バランスが向上し、職員の欠勤が減少し、住民サポートに費やす時間が増えたという。ただし、報告書には次のような指摘もある。特定の職員がトライアルに参加している場合、顧客サービスへの対応が若干遅れたことや、一部の住民や企業から批判があった。また職員の会議の予定を合わせるのが難しくなったという。

オンタリオ州ゾラ

ゾラのパイロットプログラムは2021年11月まで実施予定で、職員がウェスタン大学行政学部の研究者と共に、トライアルの生産性やメリット、課題について評価する^(※71)。

トライアルの成果を検証するために、次の3つの要素について分析している^(※72)。1つ目は開庁時間が延長されたことで、サービスを利用する住民が増えるかどうか、2つ目は週4日勤務制が職員の採用や維持に役立つかどうか、3つ目は職員の効率性と生産性への影響などである。このほか、職員の疾病休暇日数やフレックスタイムの利用が減少するのか(休日に予定を入れる等)といった、興味深い点も分析される。

分析結果が肯定的なものであれば、ゾラは週4日勤務制を採用ツールとして使用し、より高い賃金を支給できる大きなタウンシップに対抗する手段としたいと考えている^(※73)。

2020年11月にゾラはトライアルの初期の結果を報告した。開庁時間を延長することで、納税者の追加負担なく住民サービスを提供する時間が増え^(※74)、職員は勤務時間中の集中度や生産性が高まったと感じていることがわかった。一方で、職員全員がオフィスに出勤するのは週に3日のみなので、会議の予定を合わせるのが難しくなったことも判明した^(※75)。



※65 A 4-Day Workweek Is Being Tested In Spots All Over Canada & This Is How It's Going, Narcity, 26 July 2021
<https://www.narcity.com/4-day-workweek-is-being-tested-all-over-canada--heres-how-its-going>

※66 Zorra Township set to pilot 4-day work week, CBC News, 11 August 2020
<https://www.cbc.ca/news/canada/london/zorra-township-four-day-work-week-1.5681219>

※67 Four-day work week remains in Guysborough, The Hawk, 22 April 2021
<https://www.1015thehawk.com/2021/04/22/four-day-work-week-remains-in-guysborough/>

※68 A 4-Day Workweek Is Being Tested In Spots All Over Canada & This Is How It's Going, Narcity, 26 July 2021
<https://www.narcity.com/4-day-workweek-is-being-tested-all-over-canada--heres-how-its-going>

※69 This Nova Scotia municipality is trying out a 4-day work week, CBC News, 12 June 2020
<https://www.cbc.ca/news/canada/nova-scotia/municipality-guysborough-4-day-work-week-1.5609703#:-:text=The%20Municipality%20of%20the%20District%20of%20Guysborough%20is%20moving%20to,over%20a%20condensed%20work%20week.>

※70 Zorra to run trial four-day work week, Sentinel Review, 6 August 2020
<https://www.woodstocksentinelreview.com/news/local-news/zorra-municipal-office-to-run-trial-four-day-work-week>

※71 Some places make the case for a four-day workweek. Can it work everywhere? Global News, 8 July 2021
<https://globalnews.ca/news/8012467/canada-four-day-workweek/>

※72 Time trial: Local township four-day work week pilot going smoothly, London Free Press, 15 November 2020
<https://lfpres.com/news/local-news/time-trial-zorra-township-4-day-work-week-pilot-going-smoothly>

※73 Get ready for the four-day work week, an idea whose time has come, The Toronto Star, 10 July 2021
<https://www.thestar.com/business/opinion/2021/07/10/get-ready-for-the-four-day-work-week-an-idea-whose-time-has-come.html>

※74 Zorra Township's 4-day work week experiment shows early signs of promise, CBC News, 19 November 2020
<https://www.cbc.ca/news/canada/london/zorra-township-four-day-work-week-1.5809038>

※75 Time trial: Local township four-day work week pilot going smoothly, London Free Press, 15 November 2020
<https://lfpres.com/news/local-news/time-trial-zorra-township-4-day-work-week-pilot-going-smoothly>



08 ベルギー

2022年2月の労働法改革案で週休3日制の権利

～シニアを中心としたトライアルで若年の雇用創出をはかる。今後本格導入の可能性

ベルギーでは2020年から2022年までトライアルを実施、2022年2月に発表した政府の労働法改革案には、週4日勤務制が盛り込まれた。

1) トライアル導入の背景と時期

FGTB-ABVV(ベルギー労働総同盟)の提案を受けて、2020年から2022年まで、サン＝ジョスの自治体で週4日勤務制のトライアルを実施している。

短縮した労働時間の相殺や^(※76)労働者の世代間における職の分布の改善を目的として若年者が新規に採用された^(※77)。サン＝ジョスのエミール・キール市長によると、トライアルは「職員と若年求職者の連帯の1つの形式である。多くの仕事を消滅させるロボット化やデジタル化に直面するなか、雇用の創出は容易ではない。若者が仕事を見つけるための1つの方法が労働時間の短縮である」^(※78)と語った。

2) トライアルの詳細

サン＝ジョスのトライアルへの参加対象は55歳以上の市役所の職員600人で、うち、参加者は121人であった。参加希望者は、2カ月前に通知しなければならない^(※79)。労働時間の短縮は、給与やボーナス、休日または年金拠出金の損失を伴わないものとした。また、生産性の低下を補うために、自治体は新たに22件の雇用を創出し、採用にあたっては若年者を優先した。新規の職

員の給与は3万2,000ユーロで、年間総額80万～90万ユーロのコストが発生した^(※80, 81)。

3) トライアルの評価と成果

自治体では、分析期間を2年間とした。ステファン・クリックス人事部長は「採用プロセスは非常にスムーズで、トライアルによる不具合が発生した際に、チームを即時に強化した」と述べた。若年労働者が雇用されたため、不具合は肯定的に捉えられた。

労働組合は週4日勤務制の職員を増やすために、年齢制限を緩和するキャンペーンを行った。

New Economics Foundationによると、「これらのトライアルはベルギー全土に広がる影響力を持つという感覚」があり、トライアルがベルギー内で肯定的な反応を得たことを示しているという^(※82)。

2022年2月、政府は労働法改革案を発表した。年内に可決すれば、従業員の要求と雇用主の同意があれば、給与の減額なしで週4日勤務制が可能となる。アレクサンダー・デクロー首相は「主な改革の1つが、民間企業の従業員を対象に、週4日のみの労働(週休3日)を要求する権利が与えられることだ。週4日勤務になっても給与の減額はない」と語った。

※76 Achieving a Shorter Working Week across Europe, New Economics Foundation, January 2021
<https://neweconomics.org/uploads/files/workingtime-newsletter8.pdf>

※77 Saint-Josse: la semaine des 4 jours avec embauche compensatoire instaurée en janvier 2020 [Saint-Josse: the 4-day week with compensatory hiring introduced in January 2020], RTBF, 11 July 2020
https://www.rtbef.be/info/regions/bruxelles/detail_saint-josse-la-semaine-des-4-jours-avec-embauche-compensatoire-instauree-en-janvier-2020?id=10267873

※78 Travailler quatre jours/semaine, pour le même salaire, c'est possible à la commune de Saint-Josse [Working four days/week, for the same salary, is possible in the municipality of Saint-Josse], RTBF 30 January, 2020
https://www.rtbef.be/info/regions/bruxelles/detail_saint-josse-la-semaine-des-4-jours-avec-embauche-compensatoire-instauree-en-janvier-2020?id=10267873

※79 Saint-Josse experiments with four-day working week, The Bulletin, 10 July 2019
<https://www.thebulletin.be/saint-josse-experiments-four-day-working-week>

※80 Achieving a Shorter Working Week across Europe, New Economics Foundaton, January 2021
<https://neweconomics.org/uploads/files/workingtime-newsletter8.pdf>

※81 Travailler quatre jours/semaine, pour le même salaire, c'est possible à la commune de Saint-Josse [Working four days/week, for the same salary, is possible in the municipality of Saint-Josse], RTBF, 3 February 2020
https://www.rtbef.be/info/regions/detail_la-semaine-des-quatre-jours-entre-en-vigueur-a-saint-josse?id=10420827

※82 Achieving a Shorter Working Week across Europe, New Economics Foundation, January 2021
<https://neweconomics.org/uploads/files/workingtime-newsletter8.pdf>



09 英国

従業員は給与据え置きで労働時間を20%短縮

～スコットランドのトライアルは2022年1月から、北アイルランドは検討に至らず

スコットランドでは週4日勤務制のトライアルを予定。北アイルランドでは週4日勤務制に関する議論は乏しい。

1)パイロットプログラム導入の背景と時期(議論など)

スコットランド

スコットランドは2022年1月から週4日勤務制のトライアルの実施を予定している。

与党スコットランド国民党(SNP)は週4日勤務制のトライアルを選挙公約として掲げていた。

週4日勤務制のパイロットプログラムの運営費はSNPの1,000万ポンド(1,380万ドル)の基金から拠出される^(※83)。パイロットプログラムは「週4日勤務制への広範な移行が経済全体に及ぼす影響に対して理解を深める」ことを目的としている^(※84)。

北アイルランド

シン・フェイン党は、アイルランドのトライアルの成功を受けて、北アイルランドでのパイロットプログラムの実施を求めた。週4日勤務制は生産性の向上やワーク・ライフ・バランスの改善を叶えるだろうと主張している。

一方、政府がパイロットプログラムを検討しているという事実は認められなかった。労働者の権利と雇用に関するシン・フェイン党のスポークスマン、ジェマ・ドーラン氏は「この問題について歴代の3人の経済大臣に手紙を書き、週4日勤務制のパイロットプログラムを実施し、雇用主と労働者が自身のニーズに合うかどうかを評価してもらうよう求めたが、今のところ、この要求は通っていない」と述べた^(※85)。

2)パイロットプログラムの詳細

スコットランド

スコットランド

従業員は給与据え置きで労働時間を20%短縮することになる。

2021年9月現在、SNPによるパイロットプログラムの詳細に関する発表はなく、計画は設計の初期段階にあるという^(※86)。

3)パイロットプログラムの評価と成果

スコットランド

2022年1月に開始予定であるため、結果は不明。英国政府により雇用法が制定されていることを理由に、すでに批判の対象となっている。このため、企業が自社の勤務形態を変更する可能性はあるが、スコットランド政府には週4日勤務制をスコットランド全土の政策にする権限はない^(※87)。



※83 Scotland Joins The Growing Global Movement Toward A Four-Day Workweek, Forbes, 3 September 2021

<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/09/03/scotland-joins-the-growing-global-movement-towards-a-four-day-workweek/?sh=70aca0ea295f>

※84 Will the UK introduce a four-day working week?, Metro, 3 September 2021

<https://metro.co.uk/2021/09/03/will-the-uk-introduce-a-four-day-working-week-trials-have-begun-15200015/>

※85 Four-day week proposed by Sinn Féin for Northern Ireland, Irish Post, 5 September 2021

<https://www.irishpost.com/news/four-day-week-proposed-by-sinn-fein-for-northern-ireland-219409>

※86 Scotland's four-day week trial is fatally flawed, WIRED, 23 September 2021

<https://www.wired.co.uk/article/scotland-four-day-working-week>

※87 Scotland's four-day week trial is fatally flawed, WIRED, 23 September 2021

<https://www.wired.co.uk/article/scotland-four-day-working-week>



10 ドイツ

労使が「週35時間労働を28時間に短縮」で合意

～2018年から一部の産業で週4日勤務を本格導入、交渉の焦点は賃金保障

ドイツでは金属産業と電気産業で週4日勤務制を導入している。

1) 導入の背景と時期

2018年にドイツの金属産業の労働組合 IG Metall (組合員 230万人) は、賃上げと週28時間労働への一時的な移行など労働条件の改善を求めてストライキを実施、労働者の時短労働に伴う給与の補償を求めた。焦点は個人のニーズ(労働時間の自由な選択)にあり、労働条件の改善に対する要求は、自動車メーカーのフォルクスワーゲンやその傘下のポルシェ、産業コングロマリットのシーメンス、ティッセンクルップ、鉄道車両メーカーのボンバルディア、エレベーターメーカーのオーチスをはじめとする80社から出された(※88)。

その結果、すべての労働者が最長2年間、週労働時間を35時間から28時間に短縮できるという合意に達したが、賃金補償については合意できなかった(※89)。

IG Metallはこの成功以降、賃金補償を伴う、週4日、1日8時間勤務という、さらなる労働時間の短縮を推し進めてきた。この論拠は、自動車・サプライヤー分野の構造改革への回答、週4日勤務制を求める声に対する対応、提案に対するメディアの肯定的な反応(※90)などである。

2020年にIG Metallはコロナウイルスによる経済危機から雇用を守るために、週4日勤務制の交渉に入った。ドイツの金属、電気産業の30万の雇用が喪失するおそれもあった(※91)。

2021年3月、IG Metallはノルトライン=ヴェストファーレン州(NRW)の1つの主要工業地域で2.3%の賃上げ

で合意した。IG Metallは当初4%の賃上げを要求していたが、2.3%の妥協案を受け入れた。2.3%の賃上げは、全額支給される、あるいは、週4日勤務制への移行の一環と見なされる。NRWの合意は、従来から全国の協定の基準として機能するため、今後、国内の他の地域への拡大が期待される(※92)。

2) 制度の詳細

2018年の労働時間の短縮に関する合意には2つの側面があった。1つ目は、すべての金属産業の労働者は、最長2年間、週労働時間を35時間から28時間に短縮できるということ。ただし、賃金補償はない。2つ目は、介護責任のある職員やシフト労働者は賃上げか8日間の追加の休暇のいずれかを選択できるというものである。多くの職員が賃上げよりも追加の休暇を選択した(※93)。

2021年3月現在、NRWの労働者は、2.3%の賃上げ(賃上げか週4日勤務制を選択)を提示されている(※94)。

3) 評価と成果

一部の雇用主はIG Metallによる2018年の合意を不服とし、労働時間のさらなる短縮にまだ抵抗している。このことが労働時間のさらなる短縮の妨げとなっている(※95)。

※88 German Metalworkers Start Strikes for 28-Hour Week, Industry Week, 9 January 2018
<https://www.industryweek.com/talent/article/22024883/german-metalworkers-start-strikes-for-28hour-week>

※89 German union IG Metall backs four-day week to save jobs, Reuters, 15 August 2020
<https://www.reuters.com/article/us-germany-labour-idUKKCN25B0FG>

※90 Achieving a Shorter Working Week across Europe, New Economics Foundation, January 2021
<https://neweconomics.org/uploads/files/workingtime-newsletter8.pdf>

※91 German union IG Metall backs four-day week to save jobs, Reuters, 15 August 2020
<https://www.reuters.com/article/us-germany-labour-idUKKCN25B0FG>

※92 A raise or a four-day week; biggest German union seals new deal, Reuters, 30 March 2021
<https://www.reuters.com/article/us-germany-wages-idUSKBN2BM1PY>

※93 Achieving a Shorter Working Week across Europe, New Economics Foundation, January 2021
<https://www.reuters.com/article/us-germany-labour-idUKKCN25B0FG>

※94 A raise or a four-day week; biggest German union seals new deal, Reuters, 30 March 2021
<https://www.reuters.com/article/us-germany-wages-idUSKBN2BM1PY>

※95 Achieving a Shorter Working Week across Europe, European Network for the Fair Sharing of Working Time, January 2021
<https://neweconomics.org/uploads/files/workingtime-newsletter8.pdf>



11 オーストラリア

雇用の不安定と働きすぎの解決策として着目

～政府を中心に週休4日制は実現可能か、議論の遡上に載った段階

オーストラリア首都特別地域 (ACT) 政府は、週当たりの勤務日数の削減が実現可能かどうかを調査している。経済・ジェンダー・経済平等常任委員会は、2021年6月、将来的な週労働時間に関するディスカッションペーパーを発表し、11月1日までに書面による提出を求めている。委員会は11月に公聴会を実施した。

委員会の調査の目的は、将来的な週労働時間、特に標準的な週労働時間の妥当性や、週4日勤務制に変更する利点について、公の場で議論を行うことである^(※96)。委員長によると、委員会は週4日勤務制に対して肯定、否定両方の議論を想定している。「否定的な見解としては、週4日勤務制はコストがかかり、負担が大きいというもので、一部の業界では実施困難、非現実的と見なされるかもしれない。一方、短縮労働時間制に関する議論もある。経済的な側面の議論もあれば、健康やウェルビーイング、環境の持続可能性、コミュニティの強化、公平と平等に関する議論もある」という^(※97)。

ディスカッションペーパー^(※98)は、現在の働き方の傾向の把握や将来的な雇用の推進力として、週当たりの勤務日数の削減や労働時間の短縮について再度話し合うメリットがあると指摘している。たとえば、オーストラリアでは、失業、不完全雇用、不安定雇用の一方で、フルタイム労働者は働き過ぎるという構造的不均衡がある。全体の総労働時間を別の方法で分配することにより、公平さを担保できる可能性がある。労働時間の短縮は失業者や労働時間の不足している不安定雇用の人に、働く機会を提供できる可能性がある。また、仕事を遂行するためにより多くの労働者を雇用するよう雇用主に奨励することもできる。

「週当たりの勤務日数の削減など、短縮労働時間制へ

の移行は、ジェンダーに関する意識の変『女性の仕事』と見なされてきた仕事の価値を見直す新たな基準の確立につながる可能性がある。さらには、男性が積極的に育児や介護に参加するために、彼らが有給の労働以外に費やす時間が増えることにもつながる。また、『パートタイム』が新たな『フルタイム』にシフトするにつれて、安定した給料の高い仕事に就く女性が増えるだろう」とも指摘する。

このディスカッションペーパーは、生産性、健康とウェルビーイング、ワーク・ライフ・バランス、エンゲージメント、ジェンダーに関する考察、環境の持続可能性、顧客満足度、消費とコミュニティ、新興経済、環境、社会危機、業界の移行と調整などについて、潜在的なメリット・デメリットについて説明している。

また、オーストラリアでは週4日勤務制の考え方について、既に複数の反対意見が出ている。労働組合や一部の業界団体は、オーストラリアの週4日勤務制を労働者搾取の機会と見なしている(例:5日分の仕事を4日でこなすことを求められる)。エコノミストでオーストラリア研究所のCentre for Future Work 所長のジム・スタンフォード氏は、「雇用主には、生産性や士気、定着率の向上の面でメリットがあるだろう。だが、収益性が高いと考える人は多くはないだろう」^(※99)と述べている。Australian Industry Group は、生産性の向上や賃下げなしに週労働時間を38時間に短縮することは、雇用や投資、生産性を損なうおそれがあるとの懸念を示している。また、従業員がフルタイムの賃金で、効率的にパートタイムで働くという発想には「メリットがない」としている^(※100)。今後の議論の行方に注目したい。

※96 MEDIA RELEASE: Inquiry into the future of the working week, The Legislative Assembly for the Australian Capital Territory, 2021
<https://www.parliament.act.gov.au/parliamentary-business/in-committees/media-releases/2021/media-release-release-of-discussion-paper-and-call-for-written-submissionsinquiry-into-the-future-of-the-working-week>

※97 Is the five-day working week on its way out? Government considers shorter weeks, Canberra Weekly, 17 June 2021
<https://canberraweekly.com.au/is-the-five-day-working-week-on-its-way-out-government-considers-shorter-weeks/>

※98 Discussion Paper: Future of the Working Week, The Legislative Assembly for the Australian Capital Territory, June 2021
https://www.parliament.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/1776257/EGEE-Discussion-paper-Future-of-the-working-week.pdf

※99 Could the 4-day working week become a thing in Australia? CXC Global, 3 March 2020
<https://www.cxcglobal.com/en-au/4-day-working-week-australia>

※100 Is the five-day working week on its way out? Government considers shorter weeks, Canberra Weekly, 17 June 2021
<https://canberraweekly.com.au/is-the-five-day-working-week-on-its-way-out-government-considers-shorter-weeks/>



12 フィンランド

世界最年少女性首相が労働時間短縮の議論継続を主張

～週4日勤務制の声は一部にあるものの、進捗はなし

フィンランドでは週4日勤務制に関する議論は限定的で、パイロットプログラムやその他のスキームが検討されているという事実は認められなかった。これまでに行われた議論は下記の通りである。

2019年8月にサンナ・マリン運輸大臣(当時)は非公式の会議で、週4日勤務制を提言した後に、「労働時間の短縮についての議論は可能であるし、すべきである」とツイートした^(※101)ことから、メディアが広く報じた。しかし、2020年1月、フィンランド政府は、週4日勤務制は政府の政策に含まれないと明言した。政府はツイッターで「フィンランド政府のプログラムには週4日勤務制に関する言及はない。フィンランド政府の議題には上がっていない。PM@marinsanna はマリン首相が運輸大臣だった2019年8月のパネルディスカッションでの発想を一時的に表明したものであり、最近の活動はない」と主張した^(※102)。

2020年8月、マリン首相は基調講演で、「与党はフィ

ンランドにおける労働時間の短縮と労働生活の改善を促進するための明確なビジョンと具体的なロードマップを作成しなければならない。労働時間の短縮について検討するのをやめてはならないし、それが就業率の上昇や堅固な公共経済を実現するという我々の目標に反するわけでもない」と述べた^(※103)。同月、アイノ＝カイサペコネン社会問題・保健大臣(左派連合)はフィンランド政府に対して、公共セクター組織内で労働時間短縮のトライアルを実施するよう要請した。「6時間労働だけでなく、週4日勤務制等、他の労働時間を短縮する方法も試すべきだ。トライアルの要点とすべきは、労働時間の短縮が労働生産性や疾病休暇、従業員のウェルビーイングに及ぼす影響を検証することだ^(※104)」と述べた。しかし、この見解には反対意見もある。アンティ・クルビネン中央党議員は「週当たりの勤務日数の削減が短中期的に現実的な考えだとは思わない」と述べている^(※105)。



※101 The truth about Finland's PM Sanna Marin and the plan for a four-day week, The Independent, 7 January 2020
<https://www.independent.co.uk/news/world/europe/finland-four-day-week-sanna-marin-prime-minister-truth-fake-news-a9273971.html>

※102 Finland is not going to have a four-day working week, Full Fact, 16 January 2020 <https://fullfact.org/online/finland-four-day-week/>

※103 Social Democrats to continue pursuit of shorter working times, confirms Marin, Helsinki Times, 25 August 2020
<https://www.helsinkitimes.fi/finland/finland-news/politics/18003-social-democrats-to-continue-pursuit-of-shorter-working-times-confirms-marin.html>

※104 Finland should trial six-hour workday or four-day work week, says Pekonen, Helsinki Times, 28 August 2020
<https://www.helsinkitimes.fi/finland/finland-news/politics/18015-finland-should-trial-six-hour-workday-or-four-day-work-week-says-pekonen.html>

※105 The truth about Finland's PM Sanna Marin and the plan for a four-day week, The Independent, 7 January 2020
<https://www.independent.co.uk/news/world/europe/finland-four-day-week-sanna-marin-prime-minister-truth-fake-news-a9273971.html>



13 ニュージーランド

観光業復興の手段の1つとして企業に検討を示唆

～首相が柔軟な働き方の1つとして、週4日勤務を提唱

ジャシンダ・アーダーン首相は、パンデミックの影響を大きく受けた国内観光を復興する手段として、週4日勤務制やその他の柔軟な働き方を検討することを企業に示唆した^(※106)。

アーダーン首相はフェイスブックのライブビデオでも「週4日勤務制を導入すべきだ」という意見が多く出ている。最終的に、雇用主と従業員双方に有効に機能するか（中略）雇用主や制度を導入する立場の人が、自分たちの職場でう

まくいくかどうか検討することを強く奨励する。必ずや国全体の観光業の助けになるだろう」と語った^(※107)。

政府は2億4,400万米ドルの観光復興基金を発表し、海外から国内市場への方向転換について企業に助言することになっている。

ただし、政府は週4日勤務制に関する公式な通知やパイロットプログラム、トライアルについてはまだ発表していない。

※106 Jacinda Ardern flags four-day working week as way to rebuild New Zealand after Covid-19, The Guardian, 20 March 2020

<https://www.theguardian.com/world/2020/may/20/jacinda-ardern-flags-four-day-working-week-as-way-to-rebuild-new-zealand-after-covid-19>

※107 New Zealand Prime Minister opens door to 4-day working week, World Economic Forum, 20 March 2020

<https://www.weforum.org/agenda/2020/05/new-zealand-jacinda-ardern-4-day-week-pandemic-productivity/>



14 インド

新労働法で週4日勤務制への柔軟な対応を企業に提示の予定

～現在は週48時間労働、働き方の柔軟性への取り組みはこれから

インド政府は新たな労働法をまとめている段階にあり、現行の標準的な週5日または6日勤務に加えて、週4日勤務制という柔軟性も企業に提示する予定である。ただし、アプルバ・チャンドラ労働雇用大臣によると、週当たり労働時間の上限は現行の48時間から変更されない予定だという^(※108)。48時間の上限は「極めて神聖」と称されていた^(※109)。

チャンドラ大臣によると、雇用主は勤務形態を変更す

る義務はないが、この条項は「柔軟性を提供し、国内の働き方の変化と同調を目的に」導入されるという^(※110)。また、「従業員と雇用主が、双方にとって適切な条件について合意するだろう」という^(※111)。

インドの労働組合は勤務形態の変更について、従業員が週4日勤務制を選択し、企業が従業員に3日連続の休暇を許可しない場合にのみ、この動きに反対するとしている^(※112)。

※108 Why more countries are looking at four-day work-week option, CNBC, 30 September 2021

<https://www.cnbc.com/politics/leaving-congress-but-not-joining-bjp-amarinder-singh-10949312.htm>

※109 Indian government to make four-day working week a possibility for 1.3 billion people, The Independent, 11 February 2021

<https://www.independent.co.uk/news/world/asia/india-four-day-work-week-new-labour-code-b1800331.html>

※110 Centre's new labour codes to allow 4-day work per week, Hindustan Times, 9 February 2021

<https://www.hindustantimes.com/india-news/centres-new-labour-codes-to-allow-4-day-work-per-week-101612846040697.html>

※111 4-day working week in India? Modi govt finalising new labour rules, India TV, 10 February 2021

<https://www.indiatvnews.com/news/india/4-days-work-week-3-days-week-off-rule-new-labour-law-modi-government-684011>

※112 Four-day work week to be reality soon? Govt to include proposal in labour codes, Business Today, 9 February 2021

<https://www.businesstoday.in/latest/economy-politics/story/four-day-work-week-reality-soon-govt-include-proposal-labour-codes-287095-2021-02-09>



15 フランス

コロナ危機を経て週休3日制導入の議論が再燃

～週35時間制の導入によって週4日勤務の政策は廃止、企業独自の制度で導入

フランスでは1906年に週休1日制、1936年に週休2日制と有給休暇制度、2002年に週35時間制が導入された。休日制度の導入は労働者の労働生産性を向上させ、企業の成長へと繋がった。週休3日制の議論は90年代前半からあり、1993年に当時のオピニオンリーダーである、ダノン社の社長アントワヌ・リブー氏が、ル・モンド紙に寄稿した記事「企業は雇用創出に勤しむべきである」内で、週休3日制が失業問題やワーク・ライフ・バランスの救世主になると論じ、話題になった。これをきっかけに右派政権は失業問題解決のための雇用創出を目的とした時短政策の法案作成に挑み、週休3日制に関する議論は1996年の一連の労働時短政策の施行によって具体化された。この政策は、150～200万の雇用が創出される計算であったが、後の左派政権による週35時間制の導入によって、週休3日制を含む一連の政策は廃止となった。廃止までに約400の企業（ワーカー数では28万人）が時短制度を利用したという。

2019年にHRコンサル事務所のADPグループが、欧州を対象にした労働時間に関する大規模な調査を行なった際、フランスの6割の人が週休3日制に肯定的であり、導入に賛成すると回答している。最近では、ヨーロッパ・エコロジー＝緑の党のヤニック・ジャド氏がエコロジーの観点から、週休3日制の一律導入を提唱し、若者世代を中心に大きな支持を得ているが、政府の動きはなく、個別企業で導入がされているにとどまっている。

左派系新聞紙のリベラシオンが、9月の新学期が始まる時期に合わせて週休3日制の特集記事を組んだ。「これまでは、週休3日制の案が提示されても、さほど真剣に受け止めてこなかった。しかし、コロナ危機を経て、新しい労働周期に差し掛かる時期に、働き方についてもう一度真剣に考え直してみようと動きが沸き起こった。

もし我々が一齐に、週休3日制、週32時間勤務に移行すれば、150～200万の雇用創出になるという。これは週35時間勤務制による雇用創出の数をはるかに上回る数値である。この可能性を真剣に考えてみる必要があるのではないだろうか」と論じた。また、「企業はコロナ危機を経験し、この一年間で多くのことを学んだ。その1つが、従業員の生産性は費やした時間ではないこと。また評価は『プレゼンス』ではなく、成果で測る必要があるということを理解した」と述べた。

フランスで大きな影響力を持つ、労働組合らも週休3日制に関しては、社員のウェルビーイング改善を可能にする政策として支持を表明している。

これまでの議論は週休3日制導入時に必ず直面する「1日の労働時間を増やすか」「給料を減らすか」というジレンマについてフォーカスされていたが、現在では、「報酬を維持し、週休3日制を導入する」にはどうするかという内容へとシフトしている。

実際に週休3日制を導入した企業の多くは、賃金を下げず、1日の労働時間もさほど延長することなく導入に成功している。労働時間を延長する代わりに、さまざまなIT技術を駆使して能率・効率をアップし、無駄な作業を省くなど、さまざまな努力をしている。社員の一人ひとりが労働生産性や効率を上げることでジレンマを解決しているという。



§2. 週4日勤務制(週休3日)を導入した企業

▶主要国の週4日勤務制(週休3日)導入企業



パンデミックを機に導入が加速

日本を含む世界各国の企業では、独自の知恵やアイデアを生かし、さまざまな週4日勤務制を導入している。また、本格的な制度を導入した企業、トライアルなど、段階や規模も異なる。本レポートでは、成果のいかんや情報量を問わず、可能な限り多くの企業事例の収集を試みたため網羅的なリストにはなっていない。

1990年代に週4日勤務制に移行した企業もあるが、新型コロナウイルスのパンデミックをきっかけに、この柔軟な働き方を検討し始めた企業が増えている。



出所：筆者作成



米国

| Basecamp | | |
|---|---|---|
| 米国 | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2017年頃 |
| 新入社員以外は一定期間、週4日勤務制(32時間)に移行 | | |
| <p>【導入の背景】 BasecampのCEOは週40時間労働を厳密に実践している。CEOは「時間を奪うあらゆることをやめれば、32時間や40時間でできることはたくさんある」と考える。労働時間の短縮によって、従業員は集中し、本心に重要なものを優先し、重要ではないものを切り捨てることができる。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 従業員の週労働時間は40時間だが、5月1日から8月31日までの期間、週32時間(4日)労働に移行する(研修期間を修了しなければならぬ新入社員を除く場合がある)。このプログラムは「サマー・アワーズ」と呼ばれる。 同社には「参加必須な会議」のポリシーがなく、従業員は都合がつかない場合は会議に出席しないこともある。</p> | <p>【評価と成果】 同社の元従業員によると「サマー・アワーズは好きな制度の1つだった」という。本心に重要なことを優先順位付けする。スキルを向上し、活力を与えたためである。</p> |

| Bit.io | | |
|--|--|---|
| 米国 | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2019年9月 |
| スタートアップ企業の働く意義を再定義、週4日勤務制を導入 | | |
| <p>【導入の背景】 クラウドプロバイダ Bit.ioは、スタートアップ企業で働く意義を再定義することにした。スタートアップ企業の労働環境は、従業員が会社のために多くの時間を、しばしば無給で割くことが当然期待されるという風潮がある。Bit.ioは「スタートアップ企業は従業員を過度に働かせるべきではないと考えるだけでなく、週40時間労働は生産性とはほぼ無縁であり、我々の悪しき風潮に基づいている」と考え、別の手段を講じている。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 給与据え置きで、金曜日は休日とした。</p> | <p>【評価と成果】 生産性への影響はなく、従業員は個人的なことに費やす自由な時間ができた(家族と過ごしたり、趣味や旅行に時間を使う)。</p> |



| Buffer | | |
|---|--|--|
| 米国 | 【業種】テクノロジー、デジタル | 【導入時期】2020年5月 |
| 2回のトライアル後、週4日勤務制を恒久的に挿入 | | |
| <p>【導入の背景】 2020年3～4月の新型コロナウイルスの最初の感染拡大の後、ソーシャルメディア管理プラットフォームのBufferは世界の84人の全従業員に調査を実施した。この調査の目的は、今後のベストな働き方について意見を求めることで、特に子供を持つ従業員が、働く環境の変化に対応できるようにサポートすることだった。提案された一例が、当時多くのメディアの注目を集めていた週4日勤務制だった。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 従業員への調査後、1か月間週4日勤務制をトライアルした。1回目は、従業員の幸福度とストレスレベルが改善、2回目は6か月間のトライアルを実施、2021年に週4日勤務制を恒久的に導入した。 週4日勤務制は以下の原則に基づく。 <ul style="list-style-type: none"> • 金曜日には会議やSlackでのコミュニケーションはなし • 金曜日は原則休日 • 顧客サービスは職務の性質上、勤務日が異なる • 目標未達成の従業員は5日間勤務か、勤務を要請する場合がある トライアルは、チーム全体の生産性、従業員のストレスレベル等に基づき、少なくとも四半期ごとに評価する。</p> | <p>【評価と成果】 同社によると、週4日勤務制は生産性の水準の維持とワーク・ライフ・バランスの改善につながった。 具体的には、 <ul style="list-style-type: none"> • 6か月間のトライアルでは、従業員の34%が生産性の向上を実感し、従業員の60%近くが以前と生産性は変わらないと感じ、生産性が低下したと感じたのはわずか7%未満だった • 従業員は、自律性の高まりを感じた（5点中4.7点） • 2020年5月のトライアル開始時点の従業員のストレスレベルは、5点中3.3点だったが、同年10月には2.9点に低下した </p> |

| Deloitte | | |
|--------------------------------|---|-----------------------------|
| 米国 | 【業種】コンサルティング | 【導入時期】不明 |
| 週4日勤務制（40時間）が原則の圧縮労働時間制 | | |
| <p>【導入の背景】 -</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 Deloitteが週4日勤務制を導入しているという情報は非常に少ないが、他の企業とは異なり、従業員は週40時間の労働を4日に圧縮して働くことが求められている。週4日勤務制ではなく、圧縮労働時間制である。</p> | <p>【評価と成果】 -</p> |

| Elephant Ventures | | |
|--|--|---|
| 米国 | 【業種】ソフトウェア | 【導入日時期】2020年8月 |
| 月～木の週4日勤務制（40時間）の圧縮労働時間制 | | |
| <p>【導入の背景】 ソフトウェアおよびデータエンジニアリング会社のElephant Venturesは、パンデミック中の従業員の燃え尽き症候群を防ぐために新たな制度を導入した。導入前の2020年3月に同社はフルリモートワークに移行した。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 月曜日から木曜日の1日10時間勤務の圧縮労働時間制。</p> | <p>【評価と成果】 同社はまず、2か月間のトライアルを実施した。トライアルの前、最中、終了時に従業員に調査を実施した。新たな制度は従業員に好評で、同社はこの制度を恒久的に導入した。 週4日勤務制は従業員のオンボーディングに大きなメリットがあることがわかった。</p> |

| Fifth Tribe | | |
|---|---|--|
| 米国 | 【業種】デジタル、マーケティング | 【導入時期】2020年10月 |
| パンデミックを機に週労働時間が40～50時間から30～35時間に | | |
| 【導入の背景】 新型コロナウイルスの感染拡大後、デジタルエージェンシーのFifth Tribeはリモートワークを導入し、経営陣は従業員がより短時間で仕事をこなしていることに気づいた（それまでの従業員の週労働時間は40～50時間だったが、現在は30～35時間で全ての仕事を終わらせようとしている）。これが同社の新たな方針のきっかけとなった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 週4日勤務と、従業員の半数ずつが隔週で金曜日を休日とする。 | 【評価と成果】 新たな制度は従業員に良い影響を与えた。 <ul style="list-style-type: none"> • 新型コロナウイルスのパンデミック下での生活でストレスを受けた従業員は、リラックスすることができた • 従業員の半数ずつが隔週で金曜日を休日とすることで、従業員の交流が活性化し、生産性が向上し、ナレッジの共有が促進された • 顧客は、より多くの従業員に接する機会があるため、新たな制度に好意的だった |

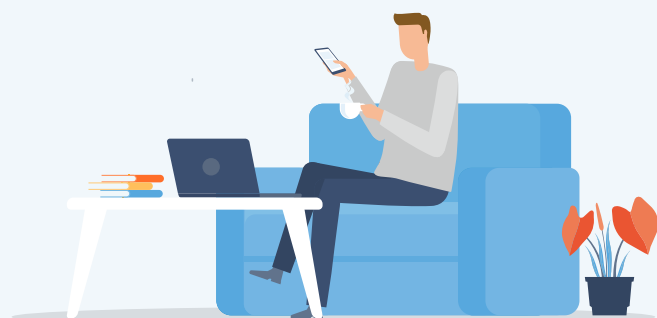
| Galt Pharmaceuticals | | |
|--|---------------------------------------|---------------------|
| 米国 | 【業種】製薬 | 【導入時期】2021年8月 |
| 週4日勤務制(36時間)の導入で家族ファーストの文化を提供 | | |
| 【導入の背景】 Galt Pharmaceuticalsは製薬業界では比較的小規模な企業である。同社は「大規模な製薬会社のような福利厚生を提供」できるとは限らないため、ワーク・ライフ・バランスや家族ファーストの文化を提供することを決めた。 同社のリーダーは、パンデミックから学んだ教訓を振り返り、週4日勤務制による生産性や創造性の向上を示すリサーチを踏まえて、この決定に至った。 | 【パイロットプログラムの詳細】 週4日、36時間労働。 | 【評価と成果】 - |

| Kickstarter | | |
|--|------------------------------------|---------------------|
| 米国 | 【業種】クラウドファンディング | 【導入時期】2022年1月 |
| 2022年1月より週32時間労働を導入 | | |
| 【導入の背景】 Kickstarterの経営陣は従業員に最高の労働環境を提供したいと考えている。彼らはBufferやUncharted等、他社の成功体験を研究している。 | 【パイロットプログラムの詳細】 週32時間労働。 | 【評価と成果】 - |

| Minimal | | |
|---|---|--|
| 米国 | 【業種】デザイン、ブランディング | 【導入時期】2020年7月 |
| 2020年夏季から月～木の週4日勤務制を導入、同年は収益が最も増加 | | |
| 【導入の背景】 Minimalは、新型コロナウイルスのパンデミックを受けて、週4日勤務制を導入した。CEOによると、「感情面、精神面の健康のため」だという。同社のあるシカゴは冬が長く、夏が短いという実理的な理由もあった。追加の休日があることで、従業員は外出して気分転換することができる。 | 【パイロットプログラムの詳細】 夏季に金曜日を休日とする週4日勤務制。 | 【評価と成果】 新制度の影響もあり、2020年は収益が最も増加した。 |

| Monograph | | |
|--|---|---|
| 米国 | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2016年 |
| 週4日勤務制(32時間)で5日目を休日とする(通常は水曜日) | | |
| 【導入の背景】 Monographは2016年の設立当初から週4日勤務制を導入していた。同社は、日々9時～17時勤務ではなかった同社の創業者たちのためのサイドプロジェクトで、経理をサポートして臨時収入を得る機会と捉えられていた。最初の従業員を採用した際、創業者らは柔軟な社風と週4日勤務制を遂行することを決めた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は週32時間(週4日)勤務する。5日目を休日とする(通常は水曜日だが、新入社員の休日についてはチームが決める)。 | 【評価と成果】 創業者によると、休日を追加することで、従業員は必要とする休息を取ることができ、意欲を維持できるという。 |

| Nectafy | | |
|--------------------------------------|--|--|
| 米国 | 【業種】マーケティング | 【導入時期】2020年2月 |
| 月～木の週4日勤務制(36時間)導入後も生産性・収益を維持 | | |
| 【導入の背景】 — | 【パイロットプログラムの詳細】 Nectafyではフルリモートワークを導入している。まず、同社は金曜日を半日とし、週36時間労働とした。その後、金曜日を恒久的に休日にするという決定がなされた。 | 【評価と成果】 同社の生産性と収益は週5日勤務のときと同様だった。従業員は自身の生活に肯定的な影響があることを指摘した。 |



| Shake Shack | | |
|---|---|---|
| 米国 | 【業種】 ケータリング、レストラン | 【導入時期】 2019年3月～2020年 |
| 主な目的は管理職の保育費用の圧縮と採用 | | |
| 【導入の背景】 原則として、管理職の採用と維持を目的とした。トライアルは2つの課題に対処するために導入された。1つ目の課題は、一部の従業員が週5日分の保育費の支払いを回避し、離職しないための付加的なインセンティブとすること、2つ目の課題は、社外の人が同社の求人の魅力を感じるようにすることだった。トライアルは特に女性に人気が高かった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 トライアルは米国内の同社の164店舗の3分の1の店長に実施した。圧縮労働時間制のトライアルとして、店長に4日間に40時間勤務する選択肢を提示した。 | 【評価と成果】 トライアルは新型コロナウイルスの影響により終了し、代替として、ボーナスが支給され、賃に上乘せした。 |

| 3D Issue | | |
|---|--|-------------------------------|
| 米国 | 【業種】 出版 | 【導入時期】 2020年4月 |
| 20%の昇給か週4日勤務制か、2つの選択肢では、全員が後者を選択 | | |
| 【導入の背景】 3D Issueの制度は全従業員に対して、20%の昇給か週4日勤務制のいずれかの選択肢を提供するトライアルだった。全員が週4日勤務制を選んだ。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は週4日勤務する。顧客に影響が生じないように、一部の従業員は月曜日から木曜日に勤務し、別の従業員は火曜日から金曜日に勤務する。 | 【評価と成果】 トライアルは成功した。 |

| Treehouse | | |
|---|---|---|
| 米国 | 【業種】 テクノロジー、教育 | 【導入時期】 2015～2016年 |
| 倫理の欠如や解雇などを誘発、週5日勤務に戻した | | |
| 【導入の背景】 オンラインテクノロジー学校のTreehouseは新しい働き方を試行するなか、「ノーボス・イニシアティブ」を開始。このイニシアティブは、上司を排除し、従業員にプロジェクトの提案や自己管理、相互評価を行う権限を与えることを目的とした斬新なトライアルだった。週4日勤務制はノーボス・イニシアティブに続くもう1つのトライアルで、テクノロジー産業の24時間体制の働き方に固執した文化に対するアンチテーゼとされた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 トライアルでは、従業員は毎週金曜日を休日とし、週労働時間を32時間とした。 | 【評価と成果】 週4日勤務制は従業員にプラスの影響を与える（休日の追加により、従業員の生産性や集中力が実際に高まった）にもかかわらず、「事業や企業のミッションにとって根本的に悪影響を及ぼす」「有益な倫理の欠如をもたらした」と評価された。同社はまた、生産性を高めるために一部の従業員を解雇しなければならなかった。CEOによると、「同僚が職を失う一方で週4日勤務制を続けるのは無意味で不公平」というものだった。その結果、同社は週5日勤務に戻ることを決めた。また、メディアも注目した。 |

| Uncharted | | |
|--|--|--|
| 米国 | 【業種】ソーシャルメディア | 【導入時期】2020年6月 |
| 給与据え置きで、週32時間労働へ。火・水に4時間「仕事に集中する」時間を導入 | | |
| 【導入の背景】 Unchartedは2020年6月に、週労働時間を40時間から32時間に短縮した。同社はマイクロソフトの日本支社とその成功例から着想を得た。 | 【パイロットプログラムの詳細】 給与据え置きで、週32時間労働とした。同社は、従業員が継続的な業務に十分に集中できるように、毎週火曜日と水曜日に4時間、会議のない「仕事に集中する」時間を導入した。また、毎週チームミーティングを実施し、重要事項に焦点を当て、課題に取り組むために相互扶助を促すベストプラクティスを共有した。 | 【評価と成果】 プラスの側面として、従業員はさらに休息が取れるようになり、集中度も高まっている。マイナスの側面は、従業員が週4日勤務は週5日勤務と比べて、不測の事態や業務に対応する余力が十分でないと感じている点である。従業員のなかには、同僚を煩わせたくないとの気遣いから、周りに助けを求める頻度が減少したと報告した者もいた。 |

| Volt Athletics | | |
|---|--|--|
| 米国 | 【業種】ソフトウェア、健康 | 【導入時期】2020年7月 |
| パンデミックを機に月～木の週4日勤務の圧縮労働時間制へ | | |
| 【導入の背景】 創設者自らがパンデミックによる悪影響を認識し、「月曜日の朝に目覚めたときに疲れ切っていた」と自覚していた。金曜日を無駄に過ごしていた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 金曜日が休日の週4日間の圧縮労働時間制。 | 【評価と成果】 従業員の気分、活力、生産性が大きく変化した。 |

| Wildbit | | |
|---|---|--|
| 米国 | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2017年 |
| 金曜休日から月曜休日に、冬季は週5日勤務など試行錯誤 | | |
| 【導入の背景】 家族経営のWildbitの共同創設者ナタリー・ナゲレ氏は、クリエイティブ業界で働く人たちが集中して中断することなく知的作業を続けられるのは1日に約4時間だということを示唆する『Deep Work』という本からインスピレーションを得た。この本に触発され、Wildbitは仕事の量よりも質に目を向けるようになった。週4日勤務制を導入した2017年以前にも、Wildbitは従業員に日中のランニングや休憩を認めるなど、柔軟な働き方を取り入れていた。週40時間以上の勤務や夜間や週末の勤務は禁止されていた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員には追加で1日の休日がある（通常は金曜日）。 | 【評価と成果】 従業員は「幸福度が高まり、気分転換できて、月曜日から働く準備ができる」ようになった。週4日勤務制への移行は円滑に進んだわけではない。一部の従業員は、週を通してサービスを提供するために、金曜日ではなく月曜日を休日とした。週4日勤務制への移行で、従業員はより効率的な働き方を習得し、不必要な会議をやめ、プロジェクトを事前に綿密に計画するようになった。チームメンバーはお互いの仕事を把握し、邪魔しないよう意識するようになった。 |



| Administratrate | | |
|---|--|--|
| 英国 | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2015年5月 |
| 週4日勤務制(32時間)とし、勤務日は従業員が自由に決定 | | |
| 【導入の背景】 創設者のジョン・ピーブルズ氏は中国で育ち、1995年に、生産性を下げない週6日勤務から週5日勤務への移行を経験した。この経験がAdministratrateで週4日勤務制を導入するきっかけとなった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 Administratrateの従業員は週4日、32時間勤務し、勤務日を自由に決めることができる(月曜日～木曜日、火曜日～金曜日など)。 | 【評価と成果】 週労働時間を32時間に限定することで、従業員は長時間の会議や同僚との息抜きに多くの時間を費やしていたことを認識した。 同社には会議を短時間にするためのルールがあり、チームの結束を高めることを奨励している(定期的なチームランチなど)。制度導入によって、生産性は変わらなかった(むしろ、若干改善した)。 |

| Arken.Legal | | |
|---|--|---|
| 英国 | 【業種】ソフトウェア、法律 | 【導入時期】2021年7月 |
| 週4日勤務制導入後、9割超が仕事の満足度と家庭生活のプラス効果を実感 | | |
| 【導入の背景】 Arken.Legalはデジタル不動産企画ソリューションを提供する。同社は常に週4日勤務制を支持しており、新型コロナウイルスに伴うロックダウンがこの制度を実施する絶好の機会となった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 Arken.Legalはフルタイムの従業員のみで週4日勤務制を導入した。導入に先立ち、9カ月間のトライアルを実施した。通常、金曜日を休日とする。 | 【評価と成果】 週4日勤務制により、従業員の10人に9人が「仕事の満足度と家庭生活に大きな違いがあった」と答えた。 95%が、週5日勤務と比べた週4日勤務での仕事の効率や生産性は「同じ(19%)」または「向上した」と答えている。 週4日勤務制が導入されたことで、従業員の81%が「離職しない可能性が高い」と答えた。 |

| Elektra Lighting | | |
|--|--|---|
| 英国 | 【業種】設計 | 【導入時期】2019年3月 |
| 給与据え置きで週4日勤務制へ移行、「3日間の週末は人生に革命をもたらす」 | | |
| 【導入の背景】 Elektra Lightingの創業者は、他社の取り組みに関する記事を読んだ後、週4日勤務制に関心を持った。同社では制度がどのように機能するかについて多くの話し合いがなされた。一部の従業員は年次休暇が20日から16日に減ることに難色を示した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 給与据え置きで金曜日を休日とする。経営陣は、従業員に対して、歯科医への通院や宅配便の受け取り等の個人的な用事のための休憩を認めないことを決めた。従業員はこのような用事を金曜日に済ませるか、年次休暇を取得し対応する必要がある。 | 【評価と成果】 「従業員にとって…3日間の週末は人生に革命をもたらす」という結果となった。 |

| KPMG | | |
|---|--|---------------------|
| 英国 | 【業種】コンサルティング | 【導入時期】2009年1月頃 |
| 2009年リーマンショック後に週4日勤務制を試験的に導入 | | |
| 【導入の背景】 KPMGは2009年に、英国の従業員に対して週4日勤務制または給与一部支給の12週間の長期休暇を任意に選択できる制度を提供した。 2021年の後半にKPMGはパンデミック後の働き方のプランを発表した。このプランは、KPMGの競争力を高めるために作成されたと考えられている。 | 【パイロットプログラムの詳細】 2009年のパイロットプログラムは任意制のものであり、解雇を回避する目的で従業員に提供された。 パンデミック後の柔軟な働き方のプランの一環として、KPMGの従業員は、ウェルビーイングを支え、パンデミック後に「元気を回復」できるように、8月末まで毎週2時間半の休暇を取得していた。 | 【評価と成果】 - |

| Lolly | | |
|---|-----------------------------|---|
| 英国 | 【業種】テクノロジー、ケータリング、ホスピタリティ | 【導入時期】2020年 |
| フルリモートワーク導入を機に週4日勤務制へシフト | | |
| 【導入の背景】 ホスピタリティ・ケータリング産業のデジタルソリューションプロバイダであるLollyは、パンデミック対応として週4日勤務制を導入した。同社はまず、フルリモートワークを導入した。このため、生産性の測定基準を変更しなければならず、これが週4日勤務制への移行を促した。 移行の理由は従業員のワーク・ライフ・バランスの改善である。 | 【パイロットプログラムの詳細】 - | 【評価と成果】 メリットは、生産性の向上、従業員の幸福度やモチベーションの向上、優秀な人材の間での同社への関心の高まりである。 |

| Morrisons | | |
|---|--|---------------------|
| 英国 | 【業種】小売 | 【導入時期】2020年 |
| 給与据え置きで週労働時間を40時間から37.5時間に削減 | | |
| 【導入の背景】 2020年に英国のスーパーのMorrisonsは、職場としての魅力度を向上するために週4日勤務制の導入を発表した。同社のウェブサイトによると、「この革新的な新しい働き方は、弊社が非常に柔軟で鋭敏であることを意味しており、Morrisonsで働きたいという人が増えると考えている」 | 【パイロットプログラムの詳細】 同社のパイロットプログラムは圧縮労働時間制であり、対象はブラッドフォードの本社と衣料品ブランドのNutmegのコールビルのオフィスのみである。従業員は8時間勤務の代わりに9時間のシフト勤務と、年に13回の土曜日の6時間のシフト勤務を行う。これにより、土曜シフトを除く週労働時間を40時間から37.5時間に削減した。従業員の給与に変更はない。 | 【評価と成果】 - |

| MRL Consulting Group | | |
|--|--|--|
| 英国 | 【業種】人材サービス | 【導入時期】2019年5月にトライアル開始。2019年12月に恒久的に週4日勤務制に移行 |
| 週4日勤務制導入で生産性が25%向上し、従業員の87%が「メンタルヘルスが改善」 | | |
| 【導入の背景】 人材サービス業界は非常にストレスの多い業界と見なされており、この業界で働く人の82%が仕事でストレスを感じていると主張している。MRL Consulting Groupは、採用の促進や従業員維持の手段として週4日勤務制を導入するよう複数の従業員から要望を受けたことで、この制度を導入した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は給与据え置きで、金曜が休日となった。 | 【評価と成果】 新たな制度は採用や従業員維持のツールとしてうまく機能し、チームの心身の健康に肯定的な影響をもたらした。メリットは以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> • 従業員の定着率95% • 生産性が25%向上 • 短期の欠勤が40%減少 • 従業員の95%が「3日間の週末の後は体が休まった感じがする」と回答 • 従業員の87%が「メンタルヘルスが改善した」と回答 |

| Normally | | |
|---|---|---|
| 英国 | 【業種】設計 | 【導入時期】2014年頃 |
| 週4日勤務制(休日は希望に応じて変更可能)で給与は全額支給 | | |
| 【導入の背景】 グラフィックデザインスタジオのNormallyは、2014年の設立当初から週4日勤務制を取り入れていた。従業員は14人と少なく、自分の基準やルールを柔軟に設定できた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 金曜日を休日とする週4日勤務制(休日は従業員の希望に応じて変更可能)。給与は全額支給。 | 【評価と成果】 Normallyのウェブサイトによると、「勤務時間を減らすことで、より慎重に時間を使うようになることがわかった。自分たちの時間の使い方に気を配り、従業員は最も効果的な方法で価値を生み出す方法について考えるようになった」 |

| Primestaff | | |
|-------------------------------|---|---|
| 英国 | 【業種】人材サービス | 【導入日時期】不明 |
| 週4日勤務制導入が従業員のモチベーション向上 | | |
| 【導入の背景】 - | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は週4日勤務だが、契約上の要件を満たし、給与水準を維持するために、長時間勤務が求められる場合がある。 | 【評価と成果】 同社によると、この制度のメリットは、従業員のモチベーションが高まることや、通勤が1日少ないので環境にも良いこと。デメリットは、従業員が契約上の要件を満たす必要がある場合、長時間勤務しなければならず、生産性に影響を与える可能性があることである。 |

| Pursuit Marketing | | |
|---|---|--|
| 英国 | 【業種】マーケティングコンサルタント | 【導入時期】2016年9月 |
| 新制度の導入以降の3カ月間で生産性が37%上昇 | | |
| 【導入の背景】 Pursuit Marketingは、従業員の士気を高め、生産性を向上するためにイニシアティブを開始した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 勤務時間は月曜日から木曜日までの午前8時45分から午後5時まで。金曜日は通常は休日だが、賞与額を増やしたい従業員は出勤することもできる（金曜日でもオフィスは開いている）。 | 【評価と成果】 制度の導入以降の3カ月間で生産性は37%上昇し、その後も、週5日勤務と比べて、生産性は29%の上昇を維持しているという。 この他、疾病率が0%近くにまで低下した。 |

| Radioactive PR | | |
|---|---|--|
| 英国 | 【業種】PR | 【導入時期】2018年6月 |
| 売上高は前年比70%増加、採用では応募の履歴書数が2倍以上に | | |
| 【導入の背景】 Radioactive PRの創設者によると、「我々のビジネスラインでお金を稼ぐ方法は2通りある。顧客を維持することと、新規顧客を獲得することだ。どちらも、不幸で疲れた従業員にはできないことだ」という。 | 【パイロットプログラムの詳細】 週4日勤務だが、給与は据え置きとなる。 | 【評価と成果】 制度の導入から1年後、同社の売上高は70%増加し（前年比）、利益は微増し、潜在的候補者からの関心度が向上し（受け取った履歴書の数に2倍以上）、報告された疾病休暇数は1人当たり平均1.3日から0.5日に半減した。 会社によると、週4日勤務制への移行は「驚くほど容易だったが、多少の犠牲もあった。ランチタイムは45分に短縮され、年次休暇は5分の1削減された」という。 |

| Scottish Slimmers | | |
|--|--|---------------------|
| 英国 | 【業種】健康・小売 | 【導入時期】不明 |
| 全従業員が完璧なワーク・ライフ・バランスを実現する働き方を選択 | | |
| 【導入の背景】 ダイエットサブリの販売業者のScottish Slimmersのビジネスモデルは「週4日勤務であれ、2週間に9日勤務であれ、単に家庭生活のパターンに対応する勤務であれ」、従業員にできるだけ柔軟な働き方を提供するという考えに基づいている。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は自身の都合に合った勤務時間を選択できる。 同社はパートタイム労働も歓迎している。同社の従業員の70%がパートタイム勤務で、全ての従業員が完璧なワーク・ライフ・バランスを実現する時間や曜日に働く機会が与えられている。 | 【評価と成果】 - |



| Target Publishing | | |
|---|---|---|
| 英国 | 【業種】出版、イベント | 【導入時期】2020年 |
| 20%の賃下げを伴う週4日勤務制、後に元の給与に改善 | | |
| <p>【導入の背景】</p> <p>Target Publishingはパンデミックの影響を強く受けた。複数のプロジェクトがキャンセルされ、同社の広告収入は大幅に減少した。2020年の最初のロックダウンの後、経営陣は従業員の給与を20%削減しなければならなかった。従業員に対する収入減の補償として週4日勤務制が導入された。状況が改善した2020年7月に同社は全従業員の給与額を戻したが、週4日勤務制を継続した。週4日勤務制を維持するという決定は、従業員から肯定的に捉えられたからだった。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】</p> <p>当初は20%の賃下げを伴う週4日勤務制。週5日勤務と同様の給与を支給している。</p> | <p>【評価と成果】</p> <p>経営陣は、事業と従業員にもたらされた良い影響に注目している。会議時間は短縮され、従業員はより効率的に働き、従業員のメンタルヘルスが改善した。結果として利益が増加した。</p> |

| Think Productive | | |
|---|--|---|
| 英国 | 【業種】コンサルティング | 【導入時期】2011年11月 |
| 週4日(月～木)8時間50分勤務(月1回金曜入社)の圧縮労働時間制 | | |
| <p>【導入の背景】</p> <p>Think Productiveは2009年以来、生産性に関するワークショップを実施し、より短時間かつ少ないストレスでより多くの仕事をこなす方法を示してきた。同社は2011年に、より自分に合った時間に働くとうなるのかを確かめるべく、トライアルを開始した。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】</p> <p>このトライアルは圧縮労働時間制である。従業員は月曜日から金曜日までの週5日勤務、または、月に1回の金曜日の通常勤務を含む、月曜日から木曜日の1日当たりの労働時間が通常より少し長い8時間50分の勤務のいずれかを選択できる。</p> | <p>【評価と成果】</p> <p>エレナ・ケリガン社長によると、新制度により、チームの生産性とウェルビーイングが向上したという。</p> |

| Wellcome Trust | | |
|--|---|---|
| 英国 | 【業種】慈善団体 | 【導入時期】2019年 |
| 週4日勤務制を導入したが「運用上複雑すぎて導入できない」と廃止 | | |
| <p>【導入の背景】</p> <p>Wellcome Trustは2019年1月から800人の全従業員に対して週4日勤務制を導入することを発表した。しかし、わずか3カ月後の2019年4月には、決定が無効となり、週5日勤務に戻ることになった。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】</p> <p>この制度は給与据え置きで金曜日を休日とするものだった。</p> | <p>【評価と成果】</p> <p>この制度は「運用上複雑すぎて導入できない」ために廃止された。経営陣は、ITや金融、人事等のサポート部門では短時間勤務制の導入はより困難で、一部の従業員のウェルビーイングに負の影響を与え、生産性にも悪影響を及ぼす可能性があるとして予測した。</p> |



| Expeditbox | | |
|--|---|---------------------------------|
| カナダ | 【業種】倉庫 | 【導入時期】不明 |
| より迅速、より短時間で生産的な方法を志向し、週32時間労働へ移行 | | |
| 【導入の背景】 Expeditboxの共同創業者によると、同社は常により効率的で、より迅速に、より短時間で生産的になる方法を見つけるよう努めている。 | 【パイロットプログラムの詳細】 創業者は従業員に週32時間労働を提供することを決定した。労働時間の大半は月曜日から木曜日の午前9時30分から午後3時30分の間に収めなければならなかったが、残りの約12時間については、従業員は好きな時間に働くことができた。金曜日までに32時間勤務すると、金曜日を休日とすることができる。 | 【評価と成果】 新たな制度は成功している。 |

| GooseChase | | |
|--|---|--|
| カナダ | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2021年6月 |
| 独自の週4日勤務制「Flock Fridays」を導入 | | |
| 【導入の背景】 GooseChaseは突出することに誇りを持っている。同社の従業員は常にリモートワークである。また、全社の利益分配制度や同社独自の週4日勤務制の「Flock Fridays」等、多くのイニシアティブを提案している。「Flock Fridays」は、金曜日が最も生産性の下がる日であることを踏まえて導入された。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は月曜日から木曜日の勤務だが、顧客に影響が生じないように、一部の顧客対応職は金曜日に勤務する場合がある。 | 【評価と成果】 従業員の精神面、集中力、生産性を評価するための調査を行っている。従業員の生産性はほとんど変わらなかった（従業員の78%が「自身の生産性が向上した」と答え、64%が「チームの生産性が向上した」と回答した）。 |

| Shopify | | |
|---|---|---------------------|
| カナダ | 【業種】電子商取引 | 【導入時期】2020年6月 |
| 給与据え置きで、2020、2021年夏季に週4日勤務制を実施 | | |
| 【導入の背景】 Shopifyは新型コロナウイルスのパンデミックを受けて、2020年夏に週4日勤務制に移行した。同社は2021年夏にも同じ施策を実施した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 給与据え置きで、夏季に週4日勤務制を実施。 | 【評価と成果】 - |

| Unito | | |
|---|--|---|
| カナダ | 【業種】テクノロジー、デジタル | 【導入時期】2020年10月 |
| 週4日勤務など柔軟な時間帯の選択が可能に | | |
| 【導入の背景】 新型コロナウイルスのパンデミックを受けて、週4日勤務制が導入された。Unitoのウェブサイトには、「パンデミックによって、我々は考えを改めた。後戻りはしない」と声明している。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員には以下が認められている。 <ul style="list-style-type: none"> • 週4日勤務制のオプション • 週末と平日の1日を恒久的に入れ替える • 自身の勤務時間の設定。同社は、従業員が勤務日の9時～17時の間に会議や緊急事態に対応できることを求めている。それ以外は、従業員は夜間でも好きな時間に働くことができる Unitoの柔軟性へのアプローチは、「従業員のニーズや家族の状況、習慣」に対して、「日中に散歩や昼寝をしたり、生産性の高い時間帯を見つけたり、調子が回復するために必要な時間を割く」ことを承認し、便宜を図っている。 | 【評価と成果】 同社の経営陣は、多くの肯定的な変化を指摘している。たとえば、従業員は自らが選択した勤務時間中（多くは、従来の9時～17時ではない）のほうが集中しているようである。 |



フランス

| Group LDLC | | |
|--|---|---------------------|
| フランス | 【業種】コンピュータ機器 | 【導入時期】2021年 |
| 2021年より週4日勤務（1日8時間週32時間まで）を実施 | | |
| 【導入の背景】 Group LDLCは2021年に開始する週4日勤務制を発表した。興味深いのは、同社が併せて従業員の昇給を約束した点である。 | 【パイロットプログラムの詳細】 週4日、1日8時間勤務（週32時間まで）。 | 【評価と成果】 - |

| Love Radius | | |
|--|--|---------------------------------|
| フランス | 【業種】消費財、ベビー用品 | 【導入時期】2016年 |
| 2016年5月～8月まで給与据え置きでの週4日勤務制をトライアル | | |
| 【導入の背景】 Love Radiusは2016年に週4日勤務制を導入した。祝日の大半が平日に重なり、従業員が1カ月間、週4日勤務となる5月に制度を開始した。経営陣は、変わったことはなく、まったく痛みを伴わないものだったと指摘した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 5月から8月まで、給与据え置きでの週4日勤務制。 | 【評価と成果】 従業員の自律性が高まった。 |

| Welcome To The Jungle | | |
|---|--|---|
| フランス | 【業種】採用、ソーシャルメディア | 【導入時期】2019年 |
| 5カ月間のトライアル後、給与据え置きで週4日勤務制を導入 | | |
| 【導入の背景】 Welcome To The Jungleはこの新たなトレンドを試したいと考えていた。同社は2019年6月から10月までの5カ月間、週4日勤務制を導入することを決めた。トライアルが終わった後、同社は週4日勤務制を恒久的に実施することを決めた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 給与据え置きで週4日勤務制。 | 【評価と成果】 同社は財務実績と従業員のウェルビーイングの改善を指摘している。 |

| Yprema | | |
|---|--|---|
| フランス | 【業種】リサイクル | 【導入時期】1997年 |
| 業務の交替可能な仕組みとし、給与据え置きで週4日勤務制へ移行 | | |
| 【導入の背景】 Ypremaの週4日勤務制に移行するという決定は、労働時間の短縮に関する議論に触発された重役によってなされた。 | 【パイロットプログラムの詳細】 給与据え置きで週4日勤務制。 | 【評価と成果】 同社では、従業員が週に4つの別のポストをこなせるように、追加の営業担当者を採用し、従業員をトレーニングする必要があった。これにより、必要に応じて従業員を交代することが可能となり、顧客に影響も生じなかった。 週4日勤務制は、私生活に割く時間が増えた従業員に非常に好評である。 |





オーストラリア

| Commission Factory | | |
|--|---|---|
| オーストラリア | 【業種】マーケティング | 【導入時期】2020年 |
| 週4日勤務制(28時間)の交代制で給与は全額支給 | | |
| <p>【導入の背景】 Commission Factoryは、2020年に新型コロナウイルスによる非常に困難な時期に従業員をサポートするためにパイロットプログラムを導入した。同社によると、「Commission Factoryは事業活動において常に人中心のビジョンを掲げており、新たに採用した労働日数の削減制度はこれを完璧に具現化したものだった。柔軟な働き方への移行は当初、週4日半勤務のトライアルから始まり、その成功を受けて、週4日勤務制が導入された。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 従業員は4日間に28時間勤務する。給与は全額支給される。従業員には休日を選択する権利があるが、多くが月曜日または金曜日を休日に選んだため、皆が希望する曜日を休みにする機会を得られるように、交代制にした。</p> | <p>【評価と成果】 従業員からのフィードバックは肯定的である。マレーシアのオフィスでは、生産性や効率が向上した。Commission Factoryは従業員からのフィードバックを収集するために、隔週でフィードバックセッションを実施している。これまでのところ、従業員の満足度や定着率は100のうち89から95に上昇している。また、スタッフミーティングの削減、会議時間の短縮、コミュニケーションの効率化が実現した。</p> |

| Praytell | | |
|--|--|--|
| オーストラリア | 【業種】マーケティング、PR、コミュニケーション | 【導入時期】2020年、2021年10月～年末 |
| 2021年10月から年末まで、2度目の週4日勤務制のトライアルを実施 | | |
| <p>【導入の背景】 Praytellは従業員の柔軟性を高めるために、2020年夏に一時的な措置として週4日勤務制を導入した。2021年には従業員に対して、週4日勤務制に戻りたいかどうか、意見を集めた。経営陣は「厳しい18カ月間を経て、週4日勤務制を再び実施し、従業員が必要とする自由を与える時期だ」と感じた。2021年10月から年末まで、2度目の週4日勤務制のトライアルが実施された。トライアル終了後、上層部は週4日勤務制が人材の採用や維持に役立つかどうか、顧客に悪影響が生じないかどうかを検証する。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 従業員のおよそ70%が月曜日から木曜日勤務で、残りの30%が火曜日から金曜日に勤務する。</p> | <p>【評価と成果】 同社は、新たな人員の採用に伴うある程度の減収を見込んでいるが、一方では、従業員の定着率が高まり、採用や従業員のトレーニングにかかる時間や経費の無駄がなくなり、チームの効率性が高まると期待している。</p> |

| Versa | | |
|--|--|---|
| オーストラリア | 【業種】マーケティング | 【導入時期】2018年頃 |
| 従業員の幸福度や生産性が向上し、収益が30%増加 | | |
| <p>【導入の背景】 Versaの創設者はワーキングマザーで、従業員に柔軟な働き方を提供するためにさまざまな試みを行った。労働時間を短縮するという決断もそのうちの1つだった。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 従業員は週4日、37.5時間勤務とする。水曜日を休日とする。</p> | <p>【評価と成果】 Versaによると、従業員の幸福度や生産性が向上し、収益が30%増加した。</p> |



ニュージーランド

| Perpetual Guardian | | |
|--|--|---|
| ニュージーランド | 【業種】金融サービス | 【導入時期】2018年3～4月にトライアルを実施。2018年11月以降、恒久的に移行 |
| 生産性が20%向上、ストレスレベルが7%低下 | | |
| <p>【導入の背景】</p> <p>Perpetual Guardianの創設者アンドリュー・バーンズ氏がトライアルを実施した目的は、従業員がワーク・ライフ・バランスを改善し、オフィスで仕事に集中し、追加の休日に自身の生活や家事に割く時間を増やすためだった。</p> <p>トライアルの成功や制度の恒久化に伴い、バーンズ氏は他社に向けて週4日勤務制の実施方法に関する詳細なガイドラインを発表した。これは、英国やオーストラリア、米国、ドイツを含む28カ国から、トライアルに関する情報を求める声が350件以上来たためだった。</p> <p>バーンズ氏は、4 Day Week Globalという非営利団体を設立した。この団体は、週4日勤務制のサポートに関心を持つ全ての人のコミュニティとして機能している。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】</p> <p>同社の240人の全従業員が給与据え置きで週4日勤務制に移行した。</p> | <p>【評価と成果】</p> <p>週4日勤務制への移行に関する同社からの報告は以下のような肯定的な結果のみだった。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 生産性が20%向上 • 利益にプラスの影響 • 従業員のストレスレベルが7%低下(45%から38%へ) • コミットメントとエンパワーメント感が大幅に向上 • 生活満足度が5%向上、従業員のウェルビーイングが改善 |

| Unilever NZ | | |
|---|--|---|
| ニュージーランド | 【業種】消費財 | 【導入時期】2020年12月～2021年12月。今後、他の国に拡大する可能性あり |
| 給与据え置きで、働く時間や働き方を柔軟に選択 | | |
| <p>【導入の背景】</p> <p>導入のきっかけは明らかにパンデミックによるものだった。Unilever NZの社長によると、「週4日勤務制のための覚書」は「新型コロナウイルスの感染拡大により、標準的な労働慣行が大混乱したことを機に発展し」、ユニリーバが「新しい野心的なものを推進する」のに適した時期だった。従来の働き方（成果ではなく労働時間で成果を測定する）はもはや目的にかなっていなかった。</p> <p>週4日勤務制の導入にあたり、Unilever NZはニュージーランドに拠点を置くPerpetual Guardianをロールモデルとした。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】</p> <p>2020年12月、同社は、国内の全従業員81人を対象とする週4日勤務制の導入を発表した。従業員は給与据え置きで、働く時間や働き方を柔軟に選択できた。</p> | <p>【評価と成果】</p> <p>トライアルは頻繁に再評価、調整された。同社はシドニーの工科大学(UTS)ビジネススクールと提携し、トライアルの定性的結果を測定した。評価では、特に従業員の生産性とウェルビーイングに焦点が当てられた。</p> |



スペイン

| Software Delsol | | |
|--|---|--|
| スペイン | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2020年1月 |
| 全従業員189人が給与据え置きで週4日勤務(冬季は週36時間 夏季は週28時間) | | |
| <p>【導入の背景】 Software Delsolは生産性の向上を目的に週4日勤務制を導入した。同社は優れたワーク・ライフ・バランス施策や福利厚生で知られている。オフィスにはリラックスゾーンやジム、パドルテニスコート、屋外プールがある。従業員には無料の昼食や奨学金、医療保険が提供され、在宅勤務も可能である。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 同社の全従業員189人が給与据え置きで週4日勤務(冬季は週36時間、夏季は週28時間)である。従業員の大半が月曜日から木曜日の勤務だが、顧客が必要とするサポートを受けられるよう、交代勤務もある。</p> | <p>【評価と成果】 同社の経営陣は「週4日勤務制は仕事上のウェルビーイングや顧客サービスの改善、生産性の向上」を実現すると話す。また、同社の代表者は、週4日勤務制はエネルギーを節約し、公害を削減するため、環境に大きなメリットがあることに注目した(同社の従業員の多くは車で通勤している)。従業員の欠勤率は28%低下し、収益は28%増加した。 新制度への移行は容易ではなく、新規採用や新たなテクノロジーに40万ユーロを投じなければならなかった。</p> |

| Telefonica | | |
|--|--|-----------------------------|
| スペイン | 【業種】通信 | 【導入時期】2021年10月から3カ月間 |
| 通信業界初の週4日勤務制(32時間)導入、但し15%の賃下げあり | | |
| <p>【導入の背景】 2021年、Telefonicaは一部の従業員に週4日勤務制のパイロットプログラムに参加する機会を提供すると発表した。パイロットプログラムは10月からの3カ月間実施。パイロットプログラムは労働組合と合意した取り決めによるものだった。この取り決めには従業員に週に2日間のリモートワークを認める合意も含まれており、リモートワークの日数は累積して柔軟に使用することができる。同社の取り決めは、競合のOrangeやVodafoneと労働組合とのリモートワークに関する同様の取り決め(Orangeは週2日、Vodafoneは週3日のリモートワークを従業員に認めていた)に倣ったものである。同社はスペインの通信業界で週4日勤務制を提供する初の企業となった。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 任意、かつ職種に基づく週4日勤務制(週32時間労働)だが、15%の賃下げを伴う。</p> | <p>【評価と成果】 -</p> |





ドイツ

| Awin | | |
|--|---|---|
| ドイツ | 【業種】マーケティング | 【導入時期】2021年1月 |
| 導入後、求職者の応募件数は12%増加、退職者数は最少に | | |
| <p>【導入の背景】 Awinは「人間中心の仕事のビジョン」の一環として、新しい働き方を試行してきた。このビジョンは、従業員の幸福をアプローチの中心に据え、従来の評価方法ではなく、結果に焦点を当てている。同社はまた、週4日勤務制に移行する前に、契約労働の選択肢について検討した。</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 週4日勤務制は恒久的に導入された。</p> | <p>【評価と成果】 同社によると、週4日勤務制により、「従業員は家族と一緒に過ごす時間が増えたり、個人の興味関心に集中したり、勉強を進めることができるため、働いている時間が最も生産的になりうる」という。 2021年1月に週4日勤務制を導入した。2021年3月末の時点で、疾病休暇が2020年の同期比で59%減少、2019年の同期比で29%減少した。隔週の従業員調査では、従業員エンゲージメントが前年比で12.8%上昇した。世界の求人応募件数は12%増加し、退職者数は2019年以降着実に減少し、2021年の退職者は最も少なかった。</p> |



アイルランド

| Ice Group | | |
|--|---|---|
| アイルランド | 【業種】人材サービス | 【導入時期】2019年7月 |
| 生産性が27%向上、売上高は30%増加、従業員の幸福度も向上 | | |
| <p>【導入の背景】 採用、トレーニング、アウトソーシングサービス会社のIce Groupは、「プロジェクト475100」と呼ばれる広範な計画の一環として、週4日勤務制を導入した。この計画は「従業員のモチベーションを向上し、従業員を鼓舞し、維持するためのより柔軟な働き方を見つけるために考案された」</p> | <p>【パイロットプログラムの詳細】 週労働時間は従前の39時間から36時間に削減され、週当たりの労働時間は減少したが、1日当たりの労働時間は若干長くなった。 従業員は給与据え置きで週4日勤務となった。 同社は6カ月トライアルを実施し、その後、週4日勤務制を恒久的に導入した。 制度の導入にあたり、従業員は日常的に顧客のニーズに応えるために必要なスキル習得に向け、多くのトレーニングを受けなければならなかった。 経営陣は制度の変更を若干不安視したため、顧客に対して制度の変更について伝えなければならなかった。</p> | <p>【評価と成果】 制度の導入により、同社には非常に肯定的な影響があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 生産性は27%向上 • 計画外の人員削減0% • 全体の経費は12%減少 • 売上高は30%増加 • 従業員の幸福度が向上 |



ノルウェー

| Maaemo | | |
|--|---|--|
| ノルウェー | 【業種】ケータリング、レストラン | 【導入日時期】2016年9月 |
| 2016年に週4日勤務制を導入、その後週3日勤務 | | |
| 【導入の背景】 ミシュラン3つ星のレストランMaaemoは、業界におけるワーク・ライフ・バランスの革新者として非常に稀有な存在である。料理長兼共同オーナーのエスベン・ホルンポエ・バン氏は、従業員の心身の健康を最優先にしており、従業員が勤務中に運動できるようにフルタイムのトレーナーを雇い、精神的な支援を必要とする場合はセラピストのサポートを受けられる。 | 【パイロットプログラムの詳細】 2016年に週4日勤務制を導入した。勤務日をさらに削減し、週3日勤務、4連休とした。従業員は月に1回、家族の訪問や旅行ができるように、5日連続の休暇を取得できる。 | 【評価と成果】 従業員は「非常に肯定的」で、幸福度が高まり、さらに良い仕事をしようという気持ちになり、それが「顧客体験の改善につながっている」。ただし、従業員を増やさなければならなかったため、利益に影響が生じた。 |



スイス

| Chanty | | |
|--|---|---|
| スイス | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】- |
| 水曜日を休日とし、1週間を2分割 | | |
| 【導入の背景】 この取り組みは、Chantyのモットー「我々が関心を持つのは、もはや従業員の労働時間ではなく、成果のみだ」に即している。 | 【パイロットプログラムの詳細】 従業員は水曜日を休日とし、1週間を2分割している。 | 【評価と成果】 創業者のドミトロ・オクニエフ氏によると、週半ばを休日としたことで、従業員の活力や生産性が向上した。 |



マレーシア

| Piktochart | | |
|---|--|---------------------|
| マレーシア | 【業種】ソフトウェア | 【導入時期】2020年10月 |
| フルリモートワークへの移行を経て、週4日勤務制を導入 | | |
| 【導入の背景】 Piktochartは、新型コロナウイルスのパンデミックにより、新たに生じた困難な状況に適応しなければならなかった。2020年4月にはフルリモートワークに移行した。週4日勤務制はそこからの自然な展開だった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 営業や顧客サポート業務の従業員は休日を柔軟に選ぶことが可能で、それ以外の従業員は月曜日から木曜日に勤務する。 | 【評価と成果】 - |

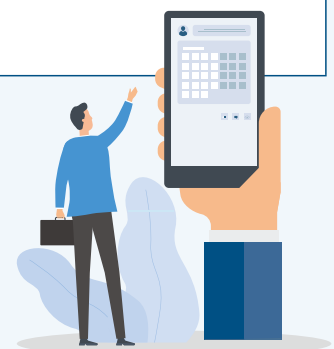


日本

| 日本マイクロソフト | | |
|---|--|---|
| 日本 | 【業種】テクノロジー、デジタル | 【導入時期】トライアルは2019年8月に実施 |
| 従業員の92%が週4日勤務制に好意的な評価 | | |
| 【導入の背景】 日本マイクロソフトのコミュニケーション部門によると、同社は常に「世界中の従業員の経験を向上させるために、自社の技術を導入、活用する新たな方法を模索している」という。 また、就業時間を20%削減しても同じ成果を達成できることを従業員に示すという目的もあった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 2019年8月、日本マイクロソフトは「ワークライフチョイスチャレンジ2019夏」というプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトでは、日本法人の全従業員2,300人が5週連続で金曜日を休日とする週勤4日&週休3日制のトライアルを実施した。給与は据え置きだった。 | 【評価と成果】 従業員の92%が週4日勤務制に好意的だった。同社はトライアルにより生産性が40%向上した。 会議は通常と比べて、短時間で、効率的であった(通常の60分から30分に短縮)。また、従業員の幸福度が向上した。 このプロジェクトは同社のサステナビリティの取り組みにも役立った。オフィスの電気使用量は23%減少し、紙の印刷は59%減少した。 |

| ファーストリテイリング | | |
|---|--|--|
| 日本 | 【業種】小売 | 【導入時期】2015年10月 |
| 週4日勤務・1日10時間のシフトで働く圧縮労働時間制 | | |
| 【導入の背景】 ファーストリテイリングは、フルタイムの従業員の定着率を高め、パートタイム勤務を希望する従業員がフルタイムを継続できるように制度を導入した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 ユニクロのフルタイムの従業員約1万人が、週4日勤務制の提示を受けた。 従業員は追加の休日と引き換えに、1日10時間のシフトで働く圧縮労働時間制となる。 | 【評価と成果】 働き方の多様化を推進するために設けた「地域正社員」制度で、週休3日制を継続している。 |

| Zホールディングス (Yahoo!) | | |
|---|--|---------------------|
| 日本 | 【業種】情報・通信業 | 【導入時期】2017年4月 |
| 週休3日(週4日勤務)の選択が可能な「えらべる勤務制度」の導入 | | |
| 【導入の背景】 Zホールディングスは従業員がどのようなライフステージでもいきいきと働き、持続的に変化・成長し続けられる制度を導入した。 | 【パイロットプログラムの詳細】 小学生以下の子どもの育児や、家族の介護や看護が必要な場合、1週あたり1日の休暇(無給)を取得できる。 | 【評価と成果】 - |



| みずほフィナンシャルグループ | | |
|---|---|---------------------|
| 日本 | 【業種】金融 | 【導入時期】2020年12月 |
| 週3日勤務（給与の60%支給）か週4日勤務（給与の80%支給）のいずれかを選択 | | |
| 【導入の背景】 みずほフィナンシャルグループの新たな制度は、2020年度、リモートワークの環境整備や時差・フレックスタイムの拡大に加え、自分の専門スキルを磨いたり、育児・介護との両立等で利用できるように「週休3日・4日勤務」「1日6時間勤務」制度を新設した。また、副業を可能とする。 | 【パイロットプログラムの詳細】 勤務日数の削減を希望する従業員は、週3日勤務（給与の60%支給）か週4日勤務（給与の80%支給）のいずれかを選択。6万人弱の従業員のうち4万5,000人が対象となる。 | 【評価と成果】 - |

| 東芝 | | |
|---|--|---------------------|
| 日本 | 【業種】製造業 | 【導入時期】2020年6月 |
| 工場勤務の従業員を対象にした週4日勤務の圧縮労働時間制 | | |
| 【導入の背景】 東芝は新型コロナウイルスの感染対策という大きな計画の一環として、週4日勤務制を導入した。目的は、従業員の出勤を制限し、ウイルス感染を抑制することであった。 | 【パイロットプログラムの詳細】 同社の制度は年間の総労働時間が変わらない圧縮労働時間制で、給与は据え置きである。この制度の対象となったのは工場勤務の従業員（同社の全従業員のうち1万人）のみだった。対象者は週4日勤務だが、1日当たりの労働時間を延長して働く機会を提供された。 | 【評価と成果】 - |

その他、週休3日制導入企業

- 日本IBM
- 味の素
- アルペン
- ウチヤマホールディングス
- オリエントコーポレーション
- クリエイティブアルファ
- 佐川急便
- スカイマーク
- 電通
- 東邦銀行
- トットメイト
- 日本KFCホールディングス
- ファミリーマート
- ルネサスエレクトロニクス
- ワコール





Works Report 2022

「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 —

発行

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

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)

長岡 久美子

星野 万喜子

〈調査協力〉

Japan Research Network

〈デザイン〉

株式会社トライ・エックス

2022年3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 2022

「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—

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

株式会社リクルート

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