

## 週休3日制は多様な働き方を実現するか

### ◆パナソニックが選択的週休3日制を導入

2022年1月、パナソニックは希望する社員が週休3日で働く「選択的週休3日制」の導入を発表した。多様な働き方を提供し、社員のウェルビーイング（幸福感）を担保することが狙いで、自己学習、地域ボランティア、休日の副業などを後押しする。塩野義製薬も22年4月から希望する社員が週休3日で働く制度を導入する。全社員の7割、約4,000人が対象。学び直しなどを想定し、同時に副業も解禁する。学び直しや社外で働くことを通じた知見の吸収・人脈づくりなどにより、組織全体のイノベーション力の向上や、ワークライフバランス実現を目指す。

日本では日本IBMが04年から、ファーストリテイリングも15年から導入するなど週休3日以上を設ける企業が出てきたものの、[厚生労働省調査](#)では「完全週休2日制より休日日数が実質的に多い制度」を採用する企業は8%とまだ少ない。政府は[21年6月に閣議決定した骨太の方針](#)で多様な働き方を行う制度として週休3日制に取り組む方針を示しており、22年に導入が進む可能性がある。

### ◆週休3日制には実質1日当たり労働時間の増加か、給与の引き下げを伴う

週休3日制を実施している日本企業を見ると、①1日当たりの労働時間を増やす、②給与水準を下げる、のどちらかを同時に行う企業が多い。①は1日8時間労働で金曜日を休みにする場合、残り4日を10時間勤務にして週当たりの労働時間を維持するもので、ファーストリテイリングやファミリーマートがこのパターンである。②は1日8時間労働の場合、1ヵ月の労働時間が最大32時間短くなる分の給与を減額するもので、日本IBMやヤフーがこのパターンである。

方法としては、事務処理や会議の効率化を図ることで労働生産性を向上させ、1日の労働時間や毎月の給与水準を変更しない方法も考えられる。例えば、日本マイクロソフトは19年8月に試験的に1ヵ月間導入した。この間、会議を最大30分までとし、対面ではなくオンライン上でのやりとりを奨励し、電力消費量が23%、印刷枚数が59%減少したという。しかし、日本マイクロソフトはその後、週休3日制を導入しておらず、この方法で週休3日続けるのは難しそうだ。

週休3日制を導入する日本企業の動き

企業名	概要
日本IBM	2004年1月から週3日、週4日、週5日で労働時間6割または8割の4つから選択できる短時間勤務制度を導入。勤務時間に伴い、週3日と週5日6割勤務は50%、週4日と週5日8割勤務は70%と給与を調整。
ファーストリテイリング	15年10月から地方で転勤のない働き方をする「地域正社員」に導入。労働時間を1日8時間から1日10時間に延ばして給与水準を維持。
ヤフー（Zホールディングス）	17年4月から育児や介護中の社員を対象に週休3日の選択が可能な「えらべる勤務制度」を導入、土日以外で週にもう1日の休暇取得が可能に。制度利用により取得した休暇分は無給。
ファミリーマート	17年から週休3日制を導入。親の介護など一定の理由を条件として全社員が選択できる。週休2日と同様、週30時間以上の勤務が条件。
SOMPOひまわり生命保険	17年9月から希望者に週休3日制を導入。育児や介護に携わる社員の支援を目的とし、土日以外の1日を特定育児休日もしくは特定介護休日として取得できる。1日の勤務時間は変更なく、給与を週休2日の2割減に。
東芝	20年の5月に工場など製造現場の従業員を対象として、週休3日制を導入。減った1日分の労働時間は、ほかの勤務日に割り振り、全体としての労働時間や給与水準には変わりなし。
みずほフィナンシャルグループ	20年10月に「週休3日・4日制」を選択できる制度を導入。土日に加え毎週決まった曜日を休日にするが、給与は通常勤務より引き下げる。
パナソニック	22年1月に将来の選択的導入を表明。副業や自己学習、地域ボランティアなどを推奨。
塩野義製薬	22年4月から希望する社員が週休3日を選べる制度を始める。研究部門や工場勤務を含め、全社員の7割にあたる約4,000人が対象。大学院でのリスクリング（学び直し）などを想定し、同時に副業も解禁する。

出所：公開情報を基に旭リサーチセンター作成。

◆多様な働き方や人材確保には週休3日制以外の方法の検討も必要

企業が週休3日制を導入する理由は週3日の休みを保証することで優秀な人材や、育児や介護などでフルタイム勤務の難しい人材を確保しやすくすることや、時代に沿った多様な働き方を行う企業としてイメージを向上させることなどである。問題は、給与の減少や1日当たりの労働時間の増加が社員に受け入れられず、勤労意欲が低下する恐れや、休むと同僚など周囲の業務負担が高まることを懸念して制度を作っても利用しない社員が出てくることだろう。

リクルートは21年4月のグループ国内7社の統合を契機に、有給休暇を除く年間の休日を15日増やして145日にした。この休日を週換算すると「週休2.8日」と週休3日制とほぼ同じなる。この追加した15日の休日は社員の事情に合わせて取得でき、同僚などへの配慮もしやすい。週休3日制の導入目的を社員の多様な働き方を認めて満足度を高めることや、人材確保とする場合、1週間当たりの休みを増やす週休3日制にこだわらず、年間の休日を増やし、増やした休日の取得は社員に任せることも社内の事情と照らし合わせて検討すべきだろう。【藤井和則】