

SMBC日興証券株式会社の「週3日・週4日勤務制度」

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

とね かずゆき
刀襦 和之

(キーワード) 選択的週休3日制、SMBC日興証券株式会社、働き方改革、自律的なキャリア形成、ワーク・ライフ・バランス、週3日・週4日勤務制度

(視 点)

2021年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021」(骨太方針2021)で選択的週休3日制が取り上げられるなど、希望する社員が勤務日数を変更可能な仕組みの導入に注目が集まる。仕事とプライベートの両立、学び直しの時間確保、副業・余暇活動に重点を置くライフスタイルなど、社員一人ひとりの価値観・働き方は多様化している。同制度は、社員のエンゲージメントを高め、定着率の上昇が期待される。また企業は優秀な人材の確保に加え、生産性の高い組織運営による人件費の削減効果なども見込まれる。そのため今後、信用金庫においても同制度の導入を検討する動きがみられると予想される。

そこで本稿では、SMBC日興証券株式会社が2020年4月に導入した「週3日・週4日勤務制度」を取り上げる。同社は社員の年代ステージごとの意識変化やライフイベントに対応するため同制度を導入した。育児・介護理由の利用に加えて、今後は自律的なキャリア形成やセカンドライフ実現のための選択が見込まれる。

(要 旨)

- 働き方改革やワーク・ライフ・バランスを実現するための一手法として、選択的週休3日制の導入に注目が集まる。
- SMBC日興証券株式会社は、社員に多様な働き方の選択肢を提供するため、2020年4月に「週3日・週4日勤務制度」を導入した。
- 処遇面をみると、週3日勤務者の給与は通常勤務時の60%、週4日勤務者だと80%となるが、人事評価の基準などは通常勤務者と同じ目線である。
- 導入から1年半が経過し、育児・介護理由のある社員などで利用がみられ始めた。同社では、今後、自律的なキャリア形成やセカンドライフの実現に向けて同制度を能動的に選択するベテラン層社員が増えると予想する。

はじめに

2021年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021」（骨太方針2021）で選択的週休3日制が取り上げられるなど、希望する社員が勤務日数を変更可能な仕組みの導入に注目が集まる。仕事とプライベートの両立、学び直しの時間確保、副業・余暇活動に重点を置くライフスタイルなど、社員一人ひとりの価値観・働き方は多様化している。同制度は、社員のエンゲージメントを高め、定着率の上昇が期待される。また企業は優秀な人材の確保に加え、生産性の高い組織運営による人件費の削減効果なども見込まれる。そのため今後、信用金庫においても同制度の導入を検討する動きがみられると予想される。

そこで本稿では、SMBC日興証券株式会社が2020年4月に導入した「週3日・週4日勤務制度」を取り上げる。同社は社員の年代ステージごとの意識変化やライフイベントに対応するため同制度を導入した。育児・介護理由の利用に加えて、今後は自律的なキャリア形成やセカンドライフ実現のための選択が見込まれる。

1. 選択的週休3日制に注目が集まる

政府は2021年6月に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2021」（骨太方針2021）に、希望する人は週休3日を選択可能な「選択的週休3日制」を盛り込み、産業界に導入を呼びかけた。

人口減少による労働力不足への対応やワー

ク・ライフ・バランスの実現が求められるなか、企業は多様な価値観・働き方を求める社員に複数の選択肢を提供し続ける必要性が高まっている。

希望する社員の勤務日数を減らす（休日日数を増やす）ことで、ベテラン層を中心に深刻化する介護離職問題の解決、社外での活動に価値を見出す若手社員の中途退職防止などが期待される。同制度の導入は企業にとって、人材の採用や確保の面で期待が大きいだろう。また社員の立場に立つと、ライフステージに沿った柔軟な働き方が可能となり、仕事とプライベートの両立、生産性の高い働き方の実現などが見込まれる。

多くの信用金庫が採用難や中途退職増に起因する常勤役員数の減少に苦慮するなか、今後は解決策の一つとして同制度を導入する事例が増えていくと予想される。

なお、同制度は大きく、①休暇日数、②1日勤務時間、③（支給する）給与を組み合わせた3タイプに大別される（図表1）。そのため導入にあたっては、それぞれのメリット・デメリットなどを考慮し制度設計することが求められる。

そこで本稿では、SMBC日興証券株式会社が2020年4月に導入した「週3日・週4日勤務」を紹介する。同社は社員の年代ステージごとの意識変化やライフイベントに対応するため同制度を導入しており、今後、同様の施策を検討する信用金庫にとって参考となる点が多い。

図表1 週休3日制度のタイプ（代表例）

分類（イメージ）	勤務日数	1日勤務時間	給与
週休3日①（休日を増やし1日勤務時間を変更しないが、給与は変更せず）	4日	8時間	100%
週休3日②（休日を増やし1日勤務時間を変更しないが、給与を減らす）	4日	8時間	80%
週休3日③（休日を増やすが1日勤務時間を増やし、給与は変更せず）	4日	10時間	100%

（備考）通常勤務（100%の給与支給）は、1日8時間の週5日40時間勤務を想定する。

2. SMBC日興証券株式会社の週3日・週4日勤務制度

（1）導入の経緯

SMBC日興証券株式会社は、2020年4月に「週3日・週4日勤務制度」を導入し、社員の柔軟な働き方の選択肢を広げることとした（図表2）。導入の議論開始は2018年頃となる。2018年7月に公布された「働き方改革関連法」（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）への対応など、同社においてもワーク・ライフ・バランスや働き方改革の実現に向けた人事諸制度のアップデートが検討されていた。

ここでは、社員の年代ステージごとの意識変化やライフイベントに応じた各種制度を整備することで、社員のエンゲージメントを高

図表2 SMBC日興証券株式会社の概要

会社名	SMBC日興証券株式会社
本店所在地	東京都千代田区丸の内
資本金	100億円
株主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ100%
純資産	866,943百万円
人員数	9,538人 ※SMBC日興証券単体
国内営業拠点	129店舗

（備考）2021年3月末現在

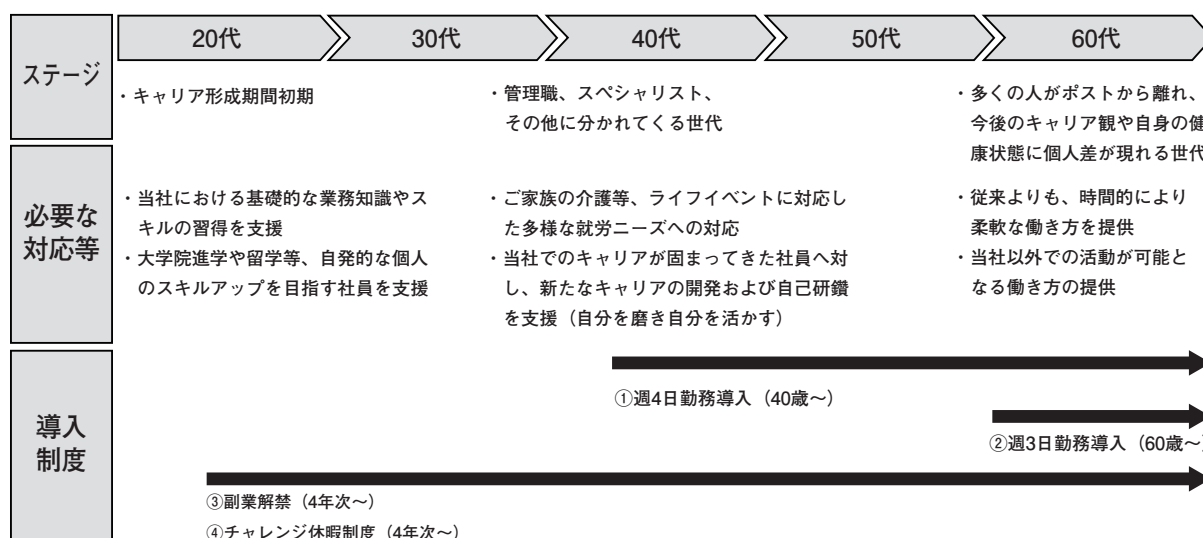
め、自律的なキャリア形成を支援するような多様な働き方の選択肢の提供が検討俎上にあった（図表3）。

社員組合を通じて事前調査を行ったところ、働き方の選択肢として週3日勤務（週休4日）や週4日勤務（週休3日）のニーズは高く、特段の反対意見はみられなかった。特に40代以降のベテラン層社員を中心に家族の介護問題などから一定期間、週3日または週4日勤務を求める声が寄せられた。同制度は、全社員に選択を迫る施策ではなく、不利益更新に該当しない。そのため同社は、通常の就業規則の変更手続きを経て2020年4月、「週3日・週4日勤務制度」の導入に至った。なお同制度は、「週3日勤務制度」と「週4日勤務制度」の2つの制度からなるが、仕組みのうえで重複する部分が多いため、週3日・週4日勤務制度と呼ばれている。

（2）導入の目的

同制度の導入目的は、①社員の自律的なキャリア形成支援、②年代ごとに顕在化する育児・介護ニーズや自身の健康状態などに対応できる柔軟な働き方の選択肢の提供の2点である。

図表3 多様な働き方の選択肢を提供するための施策



（備考）図表2から4までSMBC日興証券株式会社資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

① 社員の自律的なキャリア形成支援

同社の基本的な人事制度は、60歳で定年年齢となり、その後は再雇用社員として活躍する。一般に60歳以降の社員は社内のポストから離れ、個々人の価値観、ライフスタイル、自身の健康状態などで働き方が異なっていくだろう。そこで同社は同制度を導入し、60歳以降の社員が副業や趣味などの余暇活動、家庭生活を重視した働き方などを実現できるようにした。

ただし60歳以降のセカンドライフに向けた準備には一定の年数が必要とされる。そこで同社は社内における立ち位置や今後のキャリア観が多様化していく40歳以上のベテラン層社員が自律的なキャリア形成に時間を割けるよう週4日勤務を認めることにした。ベテラン層社員は将来に向けた資格取得のための学び直しや副業・余暇活動に携わりつつ、同社で働き続けることが可能となる。

② 柔軟な働き方の選択肢の提供

同社は、年代ごとに顕在化する育児・介護ニーズや自身の健康状態などに対応できる柔軟な働き方の選択肢を提供するため、同制度を導入した。なお、同社は既に手厚い両立支援策などが整備されており、同制度は社員のよりきめ細かいニーズに応える狙いで導入したものと言える。

具体的には、40歳以上のベテラン層社員は、家族の介護問題などが顕在化し始める世代であり、意図しない介護離職などを防止する観点から介護理由による週3日勤務を可能とした。また、育児による同制度の選択ニーズも一定数いると想定された。そこで同社は30歳以上の社員に対し育児理由による週4日勤務を選択可能とし、あわせて介護理由も対象に加えた。

3. 同制度の仕組み

週3日・週4日勤務制度の仕組みは以下のとおりである。

(1) 対象者

対象者は週3日勤務と週4日勤務で異なる。

週3日勤務の対象者は、①欠勤・休職中ではない60歳以上の社員、②介護理由のある40歳以上の社員となる。繰り返しとなるが、60歳以上の社員に対しては特段の条件を設けておらず、副業・余暇活動に時間を充てることも可能である。一方の40歳以上の社員については介護理由を条件に設けている。

週4日勤務の対象者は、①欠勤・休職中ではない40歳以上の社員、②育児・介護理由のある30歳以上の社員となる。これは、40歳以上のベテラン層社員がセカンドライフを見据えた自律的なキャリア形成に時間を割けるようにする狙いがある。

また、育児・介護理由で週4日勤務を希望する社員もいると考え、30歳から選択できるようにした。

ただし、管理職および時短勤務中の社員は同制度の対象外となる。管理職を対象外とした理由は、マネジメント面で問題の生じる懸念が指摘されたためである。また30歳未満の社員には、日常業務を通じた成長を期待するため、同制度の対象外とした（育児・介護理由以外の30代社員も同様の理由で対象外である）。

(2) 適用期間

同制度の利用を希望する社員は、所属部門を經由して人事部に申請する。勤怠管理システムなどの再設定が必要なため、即日対応は難しく、実際の適用は申請の翌々月の1日となる。適用期間は適用日から3月31日までで、その後は自動で年度更新される。

介護理由のように突然、同制度の利用を希望するケースもあろう。そのため申請は通年で受け付けている。一方、年度中に介護理由が解消（同制度を選択する理由が消滅）する場合もある。現行制度上は、当該年度中は同制度が適用されるが、同社では年度中の通常勤務への再移行については、前々月までに人事部に申請する必要がある、介護事由が消滅した場合は、原則として翌々月初から通常勤務としなければならない。

(3) 給与等の処遇

通常勤務者との公平を期すため、週3日勤務者は通常勤務時の60%の給与を、週4日勤務者は通常勤務時の80%の給与を支給する。

賞与については一律で6割や8割といった設定を行わない。この理由に、週3日・週4日勤務者も通常勤務者と同じベースで目標が設定され、成果については同じ目線で評価されるためである。仮に週3日・週4日勤務者の目標を引き下げると、時短勤務者の目標も再設定が求められるなど、社員間の整合性が取れなくなる恐れがあった。

同制度を選択することによる昇進・昇格への影響はない。ただし、現在の制度設計で

図表4 週3日・週4日勤務制度の概要

項目	週3日勤務（週休4日）	週4日勤務（週休3日）
目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の自律的なキャリア形成支援 ● 年代ごとに顕在化する介護・育児ニーズや自身の健康状態等に対応できる柔軟な働き方の選択肢の提供（育児理由で取得可能なのは週4日勤務制度のみ） 	
対象者	<ul style="list-style-type: none"> ①60歳以上の社員で、欠勤・休職中でない者 ②介護理由^注のある40歳以上の社員 ※管理職および短時間勤務中の社員は対象外 	<ul style="list-style-type: none"> ①40歳以上の社員で、欠勤・休職中でない者 ②育児・介護理由^注のある30歳以上の社員 ※管理職および短時間勤務中の社員は対象外
適用期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 申請の翌々月の1日から3月31日まで ● その後、1年単位で自動更新 	
給与	● 通常勤務時の60%	● 通常勤務時の80%
勤務曜日・休日設定曜日	<ul style="list-style-type: none"> ● 週における「勤務曜日」を申請時に選択可能 ● 「勤務曜日」でない曜日を「休日設定曜日」とし、就業規則にて定める休日とみなす ● 申請時に選択した「勤務曜日」は途中での変更不可 ● 「休日設定曜日」が祝日の場合、振替不可 	
年次有給休暇の付与	<ul style="list-style-type: none"> ● 通常勤務者への付与日数の6割（端数切上げ）（例）20日→12日 	● 通常勤務者と同じ
特別休暇（連続休暇）の付与	<ul style="list-style-type: none"> ● 暦日5日以上かつ営業日で最長5日以内 ● 年度に2回 ● 1回あたりの付与日数は通常勤務者の6割（端数切上げ）（例）3日→2日 ● 連続休暇の構成ならびに優先順位 第1順位 所定休日（土曜日、日曜日、祝日、休日設定曜日） 第2順位 特別有給休暇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 暦日5日以上かつ営業日で最長6日以内 ● 年度に2回 ● 1回あたりの付与日数は通常勤務者と同じ ● 連続休暇の構成ならびに優先順位 第1順位 所定休日（土曜日、日曜日、祝日、休日設定曜日） 第2順位 特別有給休暇

(注) 育児利用の対象は中学校就学前の子を養育する社員、介護利用の対象は要介護状態にある家族の介護を希望する社員

は、週3日・週4日勤務者が管理職に昇格する場合、同制度を選択できないので、同社では今後の検討課題と認識している。

同社の退職金制度は401Kなので、社員が同制度を選択しても退職金額が通常勤務者と大きく異なることはない。

(4) 勤務曜日・年次有給休暇等

週3日・週4日勤務を選択した社員は、同制度の申請時に土日以外の休日設定曜日を固定する必要がある。週によって勤務曜日を変更することなどは出来ない。また、休日設定曜日に出勤した場合、休日出勤の取扱いとなる。

年次有給休暇は、週4日勤務は通常勤務者

と同じ扱いだが、週3日勤務者は通常勤務者への付与日数の6割とし、例えば年間20日付与の社員は12日の付与となる。特別休暇の付与についても、週4日勤務者は通常勤務者と同じ付与日数だが、週3日勤務者には通常勤務者の6割を付与することにした。

なお、同制度の概要は図表4のとおりとなる。

4. 利用状況および今後の展開

(1) 評価等

同制度の導入から1年半が経過し、育児・介護理由や本人の健康問題から同制度を選択する社員が出始めた。同社では、今後は自律的なキャリア形成に向けた学び直しや副業・

余暇活動の充実などを目的に、同制度を能動的に選択するベテラン層社員が増えるだろうとみている。

同社社員からは、『万一の際の選択肢として同制度があるので安心である』『将来を見据えたキャリア形成のなかで選択を検討したい』などの声も聞かれ、社員のエンゲージメント向上への貢献が見込まれる。

(2) 今後の検討課題

同制度の導入時期が2020年4月であり、新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークが推奨されていたことなどから、同社では社内周知に課題が残ると認識している。そこで今後の検討課題は、同制度の社内への周知をさらに進め、同制度の選択を希望する社員が利用しやすい環境を整備していく必要があるとする。

〈参考資料〉

- ・内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2021」（骨太方針2021）
- ・SMBC日興証券株式会社HP等

おわりに

急速な人口の高齢化・減少、社会保障制度の見直しなどを背景に、わが国ではベテラン層が60歳以降も働き続ける方向にある。現状、多くの信用金庫は65歳までの雇用形態（再雇用等を含む）とされるが、今後は70歳までの雇用延長も視野に入ってくる。

その一方で、職員の価値観・働き方は多様化しており、ベテラン層職員の全てが5日間のフルタイム勤務を求めているとは限らない。ベテラン層職員がモチベーションを持って働ける環境として本稿で紹介した「選択的週休3日制」に代表される柔軟な働き方の選択肢を整備しておく必要があると考える。