

「周休三天」試驗 加速工作模式改變

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

一周四天工作，或者說「周休三天」的討論和實踐，過去幾年一直在歐美多國進行制度試驗。2015 至 2019 年間，冰島首都雷克雅未克市議會和冰島國家政府分別推行兩項一周四天工作試驗，試驗計劃不僅旨在改善工人的工作與生活平衡，希望勞工得到「勞逸結合」的福利好處，還旨在檢測在降減工時對生產力的影響。冰島這兩項試驗計劃一共有 2500 人參加（佔冰島總勞動人口逾 1%），範圍覆蓋幼稚園、醫院、社會服務等工作場所。工作時間由每周 40 小時，減少至 35-36 小時，但薪酬維持不變。對這兩項試驗計劃進行研究和數據分析的英國智庫「自主」（Autonomy），與冰島智庫「永續民主協會」（Association for Sustainable Democracy）最近發表研究結果報告——《Going Public: Iceland 's Journey To a Shorter Working Week, July 2021》，指出試驗計劃「異常成功」。

首先，在「勞逸平衡」福利效果方面，從多項衡量身心健康的指標，包括「感知壓力」、「怠倦」、「健康」和「工作與生活平衡」等，工人的幸福感都有所提高。

在生產力方面，大部分參與計劃的工人，工時由每周 40 小時減至 35-36 小時，結果發現，大多數工作場所的生產力，大致與試驗計劃實施前維持相同水平，甚至有些工作場所的生產力更有所提高。

在試驗計劃成功的情況下，冰島多個行業的工人工會組織，均爭取到在全國範圍實行降減工時，使數以萬計的會員工人受惠。總體而言，目前冰島約有 85% 的工人爭取到降減工時，或者得到縮減工時的權利。這是在 2019 年至今年間的勞資談判中，在合同上獲得確認，並且大多數如今都已付諸實行。

多國進行「周休三天」實驗

目前，多國政府，包括西班牙正積極進行一周工作四天試驗計劃，參與的企業不得扣減員工的薪金，政府並承諾投入 5000 萬歐元，去補貼參與這項計劃的企業。今年 6 月下旬，愛爾蘭政府亦加入試驗計劃行列。基於不少研究指出，減少工作日有助節省能源、減少空氣污染和整體碳足跡等好處。於今日講究碳減排放的年代，要求降低一周工作時間的呼聲，聲音也顯得特別嘹亮。可以說，一周 40 工時或以上的傳統固有工作模式，目前正在加速蘊釀改變。

除了在政府層面推行一周工作四天的試驗外，在企業層面，不少公司都在探索降減工時的可行性，以及此舉對生產率產生什麼影響。推動和落實計劃的公司包括紐西蘭信託公司 Perpetual Guardian，該公司於 2018 年 3 月進行每周工作四天的制度試驗、微軟日本在 2019 年 8 月試行，在微軟日本的試驗計劃中，有超過 2200 名工作參與，在工資不扣減情況下，周五不用上班，每周有三天休息時間，在進行實驗的一個月裡，按銷售額的指標衡量，生產力反而提高了 40%，說明降低一周工時，員工的工作效率反而提高。上月（6 月）下旬，國際眾籌平台 Kickstarter 宣布，該公司將於明年推出四天工作制，反映愈來愈多公司相信，降低工時有助提高員工的工作效率。

生產力與工時無直接正相關

今次《Going Public: Iceland 's Journey To a Shorter Working Week, June 2021》的報告同樣強調，生產力與每天工作時數沒有正相關的關係。減少工人的工時，不一定會損害企業的成功營運，據此推論出的命題是，減少工時而同時削減工人工資，缺乏合理性。

再看深一層，降低每周工作日是否有百利而無一害，落實起來可以通暢無阻？答案顯然是「不」。

記得早於 2007 年，美國猶他州政府部門就實行過一周四天工作。周五休息。在計劃實行首十個月，估計節省了該州 1800 萬美元的能源成本，包括電力、空調減少使用，工人上班出行的交通費用等，都得到減省。不過，到 2011 年，該計劃便告「壽終正寢」，原因很簡單，因為當地居民大舉投訴，在周五無法獲得想要的服務，帶來了極大的生活不方便。

另一個例子，瑞典於 2014 至 2016 年間，亦進行了一次為期兩年的工時降減實驗，在哥特堡市一家有 60 多名護理員的老人之家進行，護理員每日工時由 8 小時，減少至 6 小時，而且員工薪酬不變。研究顯示，工時減少後，員工們變得更健康、少請病假、照護病人的服務質量也提高了，護理員陪伴長者散步的時間也長了，表面看，計劃很值得繼續推行，只可惜計劃最終無法延續，因為這項工時制度改變的成本太高。哥特堡市為降減工時，需要耗用 220 萬美元，另外聘用 17 名員工來維持服務，受到議會的議員強烈批評。瑞典這次工時制度變革試驗，成本高於得益，最終試驗要劃上句號。

降減工時實施受內外制約

落實降減工時，除了受到外部客觀環境和成本因素影響外，試行的企業亦非通統皆適合。很顯然，對一些工作或服務能夠以「按日」的方式完成，亦即工作的負擔和責任能夠以單日完成來衡量，譬如線下銷售，銷售員在工作六小時後，無論做了多少宗銷售交易，都可按時離開工作場所回家休息；在醫院工作的護理人員亦如是。但如果工作和私人生活之間的界線不太分明，譬如，提供諮詢服務公司的管理人員，若把工作時間改為一周工作四天，或一日工作由 8 小時減少至 6 小時，他們要把本來 8 小時的工作「濃縮」至 6 小時完成，未能完成，他們可能要把原是辦公室的工作，帶回家中

處理，這樣一來，反而會增加員工每日的工作壓力，平衡工作與家庭生活的「初衷」將無法實現；甚或在「壓縮」的工作時段內，更容易犯錯。

因此，「周休三天」要制度化，普遍落實，需要更周詳的考慮。當然，減少工時對個人的生活有更多的控制空間和自由，增加幸福感，既符合人性，往往也可以成為企業留住人才的制度設計，故此，一些歐美的小型企業也樂於嘗試。不過，成本與效益的計算始終對降低工時的措施造成制約。若公司採取彈性工作時間制度，亦即以另外一種方式，去增加員工對個人行程有更大的控制權和自由空間，相信也可以增加員工的幸福感。因此可以說，彈性工作時間是對工時制度「循序漸進」改革的另項選擇。

工作模式改變勢難避免

總的來說，目前響起一周工作四天的制度改革「呼聲」，無疑是對二次工業革命時代定制的「工作模式」來一次「革命」。隨着自動化和科技進步，商業世界如今已走在大時代變化的十字路口，從產品、服務到銷售的創新，企業如何重整資金、技術和人力資源去組織生產和銷售，看情形也再無法「墨守前規」。2019 年末爆發的新冠病毒肺炎（COVID-19）疫情對經濟和商業活動的破壞，各國政府嚴格執行隔離政策、商業機構被逼實行「遠程工作」、「在家工作」等，改變了工作的完成方式，並且讓社會在改變生產的「工作模式」上，做了一次「實驗」。目前「周休三天」的試驗，與其說是工時制度的改變，不如說是隨着自動化、人工智能和機器學習新一次工業革命來臨，是重整人力資源去組織生產，配合時代發展變化的組成部分。很清楚，未來工作模式的轉變，目前的確已然積累了不少推動變化的因素，發展趨勢值得關注。