

リクルートワークス研究所所員が、世界の人材マーケットの最新事情や、日本企業が知っておくべき動きなど、現地での採用、人材育成に取り組む人事必見の情報を毎回、レポートする。

チリ

CHILE

工夫次第で実現可能？ ラテン的 長期有給休暇のススメ

クリスマスと年末年始が過ぎると、南米チリでは本格的な夏のバカンスシーズンを迎える。1～2月の間、多くのチリ人は2週間以上の長期休暇を取ってリフレッシュする。

チリの労働法で定められた有給休暇日数は年間15日間で世界の平均的な日数だが、誰もが長い休暇を取っているのは、労働法で「有給休暇15日のうち10日分は連続で付与すること」を義務付けているためだ。全ての労働者が休・祝日の並びによっては2～3週間の連続した休暇を取得できる。

チリ人はこの長期休暇をどう過ごしているのか。富裕層の間では、ブラジルやカリブ海のビーチリゾートに滞在したり、米国や欧州で観光する過ごし方が人気だ。中所得層は首都サンチャゴ近郊の海沿いや森にある別荘、カバニーヤと呼ばれるコテージ風の貸別荘などで、家族や友人とのんびり過ごすことが多い。中所得層以上の家庭は長期休暇にナナ（お手伝いさん）を同行させることもある。また低～中所得層はチリ南

部の出身者が多いため、安価な長距離バスやすし詰め状態の自家用車で移動し、丘陵地帯や湖畔の避暑地にある実家、親戚が所有する別荘に滞在する。カバニーヤのような低コストで長期滞在できる施設が多いのは、長期休暇があらゆる所得階層に一般化している社会ならではの理由。

翻って日本では、連続2週間程度の長期休暇を取得しなかった正社員のうち、56%が「取得したいと思うが、仕事の都合がつかなくて取れない」という^(*)。長期休暇を取りやすくするようなくみや職場の雰囲気改善などが求められている。

チリの祝祭日と年次有給休暇日数を足すと、年間29日で日本とたいして変わらない。有給休暇の取りやすさは連続休暇を定める法律の有無に大きく影響を受けているとはいえ、年末年始や飛び石連休に有給休暇を組み合わせる、業務の閑散期に有給休暇の付与日を設けて大型連休とする、部署に計画表を取り入れて交替制で休暇を付与するなど、日本でも企業・部署・個人レベルでの工夫はできる。週末だけでは回復しきれない心身の疲れを取るためにも、仕事の生産性を上げるためにも、チリ人のように長期の連続休暇を取得できるくみや雰囲気づくりが望まれる。

北野愛子（グローバルセンター）

ノルウェー

NORWAY

白夜の国で 朝方（早朝）勤務が 定着する理由

北欧は寒冷地ということもあり、企業の労働者は早朝勤務をすると聞いていた。そこで、2014年9月にノルウェーに出張した際、宿泊先のオスロ中央駅横の高層ホテルから、企業は朝何時から仕事を開始するのか、実際の点灯時間と、通勤状況をウォッチした。ビルには大手企業の社名が掲示されており、約10社の社屋を眺めていると、はじめに小さく点灯した企業は朝5時半。6時からは全企業で点灯しはじめ、6時半には各社のビルの約半数が点灯、駅周辺も出勤するビジネスマンの姿が増えはじめる。7時には10社全ての部屋が点灯。早朝勤務は事実のようだ。

通勤は、電車、LRT（路面電車）、バス、電気自動車を使う。自転車通勤も多い。自転車の後ろに乳母車のような荷物を取り付け、それに複数の子供を乗せて保育園へと急ぐ父母も多く見られた。聞くと、保育園の開始時刻は施設にもよるが朝7時台。預かりは17時までで、延長はない。

現地企業によると、早朝勤務は「普

(*) 労働政策研究・研修機構「年次有給休暇の取得に関する調査」(2011年)

この記事の詳細をリクルートワークス研究所ホームページ <http://www.works-i.com> の「機関連 Works」のページをご覧ください。

通」のことで、労働者は朝8時までには出社し、昼休みは30分以下でサンドイッチをつまむ程度。長く仕事を中断しないので、労働生産性にも影響が少ないという。昼休みに時間を割くより少しでも早く仕事を終えて16時には帰宅し、17時には家族と一緒に家で夕食を取るとするのが一般的だ。「18時に夕食というのは遅いくらいだ」という。

また、商業施設はほぼ17時に閉店する。唯一、コンビニエンスストアは7時から23時まで営業するが、商品価格は人件費が上乘せされるため、約1.5倍程度割高となる。物価の高いノルウェーでさらに1.5倍の料金を支払うのは、「よほどのことがあったとき」もしくは富裕層である。退社後、ビジネスアワーが終わる17時までの間に全ての人が用事を済ませ、家路に着くという社会システムが出来上がっている。

このような国全体ができる限り無駄をそぎ落としたシンプルなシステムは、慣れてしまえば心地よい。しかし、日本のような24時間稼働する社会で、付加価値サービス、人によるおもてなしに溢れた生活に慣れ親しんでいると、簡素な生活に見える。働き方の改革以前に、本当の豊かさは何かを再考すべきかもしれない。

村田弘美(グローバルセンター長)

米国 USA

“ビジネスケース” としての 米国オフィス考

米国を取材で訪れるたび、オフィスの素晴らしさのため息が出る。充実したオフィスは、シリコンバレーのIT企業の専売特許ではない。

その理由は、今号の第2特集でも触れたように、全てに“ビジネスケース”をつけているからにはほかならない。米国や米国系の外資系企業に取材に行き、近年よく耳にする言葉だ。その意味を聞いてみると、「費用対効果検討書みたいなもの」だという。実行しようとする施策や改革案が、どの程度のコストとリターンをもたらすかを計算した書類で、“ビジネスケースがついている”とは、経営にもたらす明確なリターンを説明できる、というニュアンスで使われることが多い。

米国ロサンゼルス近郊のアーバインに本社を構える、医療機器メーカー、エドワーズライフサイエンスを例に取ろう。オフィススペースの素晴らしさは言うまでもなく、特に目を引くのは敷地内の広いバスケットコート、そして、フィットネスマシンが並ぶジムだ。「すごいですね」と

言うと、同社のマリアン・アンダーソン氏(35ページ参照)は、「社員の健康管理にはビジネスケースをつけられるから」と答えた。

OECDのデータによれば、米国において、BMI値30以上の「肥満」(成人)は33.8%。日本人の3.9%と比較すると、驚くほど高い割合であり、社会問題にもなっている。肥満の問題点は、成人病リスクが高まることだ。「私たちは優秀な従業員を失いたくない。だから、健康でいてもらわないと困ります。忙しい従業員が健康でいられるように管理・サポートするのはビジネス上の合理性がある」と、アンダーソン氏。そして「肥満率が減った」と、その実績を続けた。

同社の敷地内にある工場で、優秀な従業員を失わないことに投資する明白なメリットを、別の形で見た。同社の医療機器の組み立ては非常に熟練がいる作業で、離職率の高さは製品の品質、コストにダイレクトに影響する。「ほとんど辞めないし、長く働いてくれている。さらには、親が退職したら子へ。子が孫へ。そんな風に“席”が引き継がれていく」と誇らしげに語る。経営のための人事と、従業員のための人事。どんなビジネスケースをつけるかによって、異なる2つの側面を二律背反にせずに済むのではないか。

入倉由理子(Works編集)

