

Works
Report

2018

フレキシブル・ワーク

欧米8カ国の働き方改革(政策・事例)

英国編



Recruit
Works
Institute

政策編 United Kingdom

フレキシブル・ワークを奨励する政策

1990年代に個人のライフスタイルに基づいた働き方という広義の概念「ワーク・ライフ・バランス」が英国を中心に欧州各国に広がった。その背景には、長期の景気拡大によって人手不足による企業の従業員確保やリテンション向上の必要性と、労働者側のニーズ（共働きや一人親の増加など）との合致が挙げられる。そこで、歴代の英国政府は、労働力の中に埋もれているスキルを残らず活用するため、特に雇用における女性労働者数の増加を重視してきた。そのため、フレキシブル・ワーク向上策の多くは女性に重点を置くことから始まったが、現在では対象範囲が拡大されて男性も含めた施策へと移行し始めている。

●ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン

政府は、2000年に「ワーク・ライフ・バランス・キャンペーン」を開始した。その目的は、従業員が仕事とそれ以外の生活のバランスを改善し、ひいては欠勤の減少、転職の抑制、生産性の向上に寄与するよう、フレキシブル・ワークという慣習の導入を雇用主に奨励することにある。その主な内容は、以下の通りである。

- (1) 政府と連携してワーク・ライフ・バランス問題に関する優れた実務の推進に取り組む大手雇用主22社の独立団体 Employers for Work-Life Balance の設立。
- (2) ワーク・ライフ・バランス向上策を商品・サービスの提供における効率性と柔軟性の向上に結びつける方法を雇用主が模索する際に支援する150万ポンドの「チャレンジ基金」の設立。
- (3) 情報や助言を掲載した資料（専門サイトを含む）の作成。
- (4) 政府による好ましい雇用主像の設定。
- (5) 調査の実施（ベースライン調査を含む）。これまでに、雇用主を対象としたワーク・ライフ・バランス調査が計4回（2000年、2003年、2007年、2013年）実施された。

●近年のワーク・ライフ・バランスに関する施策

就労・家族法（Work and Families Act 2006）（大半の規定が2007年4月に発効）

- ・すべての女性が12カ月間の出産休暇を取得する権利を有する（6カ月から延長）。
- ・39週間にわたる法定出産休暇給付金の支給を義務付ける（26週から延長）。
- ・フレキシブル・ワーク制度利用権の対象範囲を拡大して、介護者（パートナー、その他の親族、または同一世帯者を介護する者）も含める。
- ・追加的な父親休暇により、26週を上限とする休暇の取得権を父親に与えるが、母親の職場復帰を理由とする場合に限る（2011年4月発効）。これは、導入済みの2週間の法定父親休暇に追加するものである。

児童および家族法（Children and Families Act）（2014年6月30日発効）

- ・連続26週の勤務実績を有する従業員は、理由を問わずフレキシブル・ワーク

制への変更を申請できる。しかしこの新法によって、フレキシブル・ワーク制への変更申請を検討しなければならないという法定手続きが撤廃された代わりに、「合理的」にかかる申請に対処することが雇用主に義務付けられた。

- ・ 2015年4月以降、両親および養父母は、子供の誕生前後または養子縁組み前後の育児休暇共有も選択できるようになった。その結果、誕生や養子縁組み後1年間に休暇を取得するにあたって選択肢が増え、父親や母親のパートナーが1年を上限として休暇をとる、または両親が数カ月間同時に休暇をとることも可能となった。
- ・ 2014年10月1日以降、妊娠した母親の配偶者またはパートナーは、2回を上限に、出産前診断への立ち会いを理由に休暇時間を取得できるようになった。
- ・ 養子縁組み休暇およびその間の給付金は、育児休暇およびその間の給付金と連動する。

保育法案 (Childcare Bill) (現在議会で審議中、2017年から発効の見込み)

- ・ この法案は、女性が職場復帰する予定の場合に保育費を無理のない範囲に設定する必要性を認め、低所得世帯向けの3～4歳児の無料保育時間を、週30時間に延長するものである(週15時間から延長)。
- ・ 無料保育施設利用資格も、低所得世帯の2歳児の40%に拡大する。

その他特筆すべき点では、英国で労働時間規則 (Working Time Regulations) としてEU労働時間指令 (EU Working Time Directive) が1998年に導入されたことである。これは、大半の場合の労働時間を週48時間に制限し、一般的に職場の労働時間が短縮傾向に向かうよう奨励するものだが、政府の調査によると、柔軟性がより高い勤務パターンが浸透しているため、現時点で同法規が適用されているケースは少数に限られている。

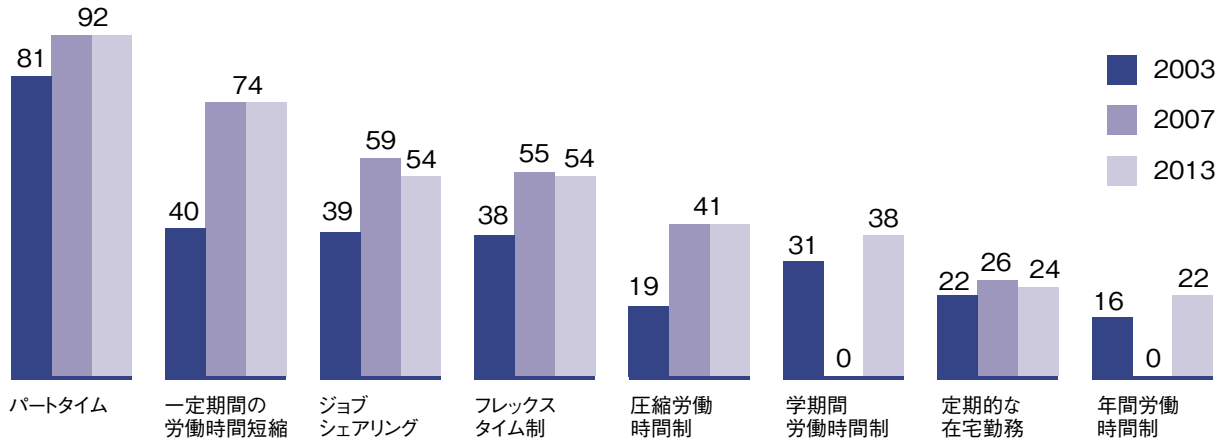
ワーク・ライフ・バランス調査

英国政府は、過去4回、雇用主を対象としたワーク・ライフ・バランス調査を実施してきた。それによると、フレキシブル・ワーク制の提供率および利用率は2007年まで増加傾向にあったが、それ以降は利用率、提供率ともそれほど増加していない。その一因は、現在はフレキシブル・ワーク制が確立されていて、すでにほぼすべて(97%)の職場で1形態以上のフレキシブル・ワーク制を実施していることにある。

2013年に実施された「職場のフレキシブル・ワーク制度導入率」調査では、パートタイム勤務を除くと、最も普及しているフレキシブル・ワーク制度の形態は「一定期間の労働時間短縮」で、74%の職場で利用可能としている。それに次ぐのが「ジョブシェアリング」「フレックスタイム制」で、双方とも54%が導入。「圧縮労働時間制」は41%、「学期間労働時間制」は38%となっている。ジョブシェアリングを導入している事業体は減少したものの、学期間労働時間制は増加するなど、全体的に10年前に

比べてフレキシブル・ワーク制度を導入している職場は増えている。特に、公的部門ではフレックスタイム制の導入が増加している。

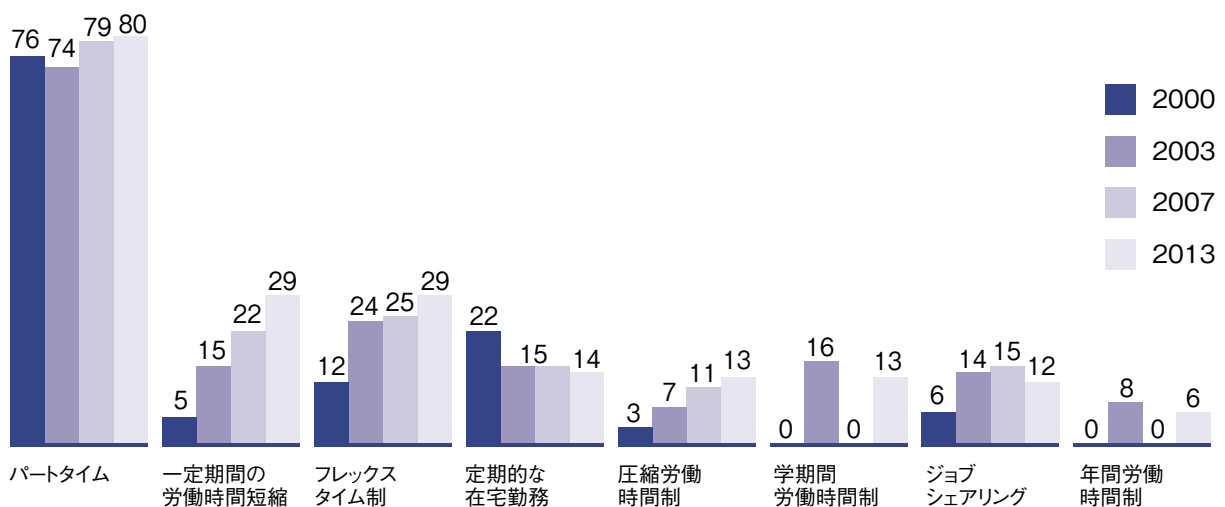
図表1：職場のフレキシブル・ワーク制度導入率（2003年、2007年、2013年）



出所：The Fourth Work Life Balance Employer Survey (2013), BIS
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32153/12-p151-fourth-work-life-balance-employee-survey.pdf

一方、従業員による実際のフレキシブル・ワーク制度利用率は、パートタイム勤務を除くと、今でも全種類で30%に満たない。「労働時間短縮」と「フレックスタイム制」の従業員利用率は29%で、実際は最も一般的なフレキシブル・ワークの形になっている。2007年から2013年までの期間において、「圧縮労働時間制」の利用率も増加している反面、「ジョブシェアリング」を含む他の種類のフレキシブル・ワークの利用率は低下している。

図表2：フレキシブル・ワーク制度利用率（2000年、2003年、2007年、2013年）



出所：The Fourth Work Life Balance Employer Survey (2013), BIS
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32153/12-p151-fourth-work-life-balance-employee-survey.pdf

その他、いくつかの調査結果を挙げてみると、男性が、子供の誕生前後に休暇を取得する率は、2007年の29%から2013年の36%と増加した。その背景には、法定の2週間の休暇に上乗せて「特別休暇（有給と無給）」を導入している職場が、2007年の18%から2013年の27%に伸びているという点もある。

母親の職場復帰支援制度の提供率は、ここ数年で高まっている。再研修制度を提供している企業の割合は、2007年の47%から2013年は65%に増えており、休暇中も連絡をとり合う制度を設けている割合も、44%から63%に増加した。

ただし、育児休暇の利用は出産休暇や父親休暇ほど一般的ではなく、利用率は14%にとどまり、2007年からほとんど変わっていない。

また、週当たりの労働時間が決まっていない、いわゆる「ゼロ時間契約」を採用している職場は17%。必要な時に呼び出され働くオンコール・ワークが契約で定められている従業員が存在する職場は、20%強である。オンコール・ワーク制を採用している雇用主の45%は、従業員の週労働時間の計算時にオンコール・ワーク時間を算入している。

2011年10月以降、従業員が65歳に達した時点で雇用主が従業員に退職を強要することは、認められていない。2013年時点で、「60歳以上の従業員の割合が近年増えた」と回答した雇用主は、約17%であった。

2013年の調査では、ワーク・ライフ・バランスやフレキシブル・ワークに対する雇用主の姿勢は依然として前向きであることを示していた。56%の雇用主が、「フレキシブル・ワーク制度は事業に非常に好ましい、または好ましい影響をもたらしている」、と回答したのに対して、「悪影響を及ぼしている」、と回答したのはわずか9%であった。

モバイル・ワークの増加

英国労働組合会議（TUC）によれば、英国の恒常的在宅勤務者は400万人を超えており、時折在宅で勤務する者も多数存在する。

英国のNPOであるWork Foundationが実施した調査によると、2014年の回答者の3分の1以上の従業員・職場でモバイル・ワーク（従業員が労働時間全般はまたは一部を社外で勤務する形態）を実施していた。さらに、半分以上の管理職または組織が「2017年までにモバイル・ワークを採用する予定」と回答し、管理職と組織双方によるモバイル・ワーク採用率累計が2020年までに70%を超える見込みであることも示した。

フレキシブル・ワークを推進する活動

ワーク・ライフ・バランスへの施策や制度化が進む英国ではあるが、従業員の意識はまだそこまで進んでいるとはいえ、多くの組織による啓蒙活動が積極的に行われている。現在力を入れているのが、母親支援策だけを強調するのではなく、

家族を重視した方針への進化である。これらには、高齢者を介護する従業員が抱える問題、休暇明けの母親や男性従業員向けの職場復帰奨励戦略、緊急休暇の必要性、予定外の家族の健康状態への支援を認識した方針が含まれる。

さらに、組織がフレキシブル・ワークを試み、そのメリットを数値化（病欠日数の減少、生産性の向上、在職率の上昇など）しようという傾向も高まっている。

● Working Families

英国の慈善団体で、国内で最も積極的にワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる組織である。法的助言の提供、調査の実施、啓蒙活動の実施、事例研究の公表、ベストプラクティスの年次表彰によって、働く親や介護者およびその雇用主の双方が家庭における責任と職場での責任のバランス改善を見出せるよう、支援することを目指している。

● TUC

雇用主が労働者の勤務方法を決めるのではなく、労働者の自主性と選択の余地を高め、雇用主が人材の育成と研修に投資して労働者と力を合わせるような「前向きな柔軟性」を目指す運動を行っている。数年前には、フレキシブル・ワークの好事例の研究も発行した。

● Agile Future Forum

英国大手企業22社で構成する組織で、場所を選ばずに働ける仕組みである「アジャイル・ワーキング」に関するレポートを多数発行している。

● Work Foundation

人々の労働生活の質の向上を目指す調査機関である。2016年2月に発行したモバイル・ワークに関するレポートの『Working Anywhere. A Winning Formula for Good Work?』を含め、仕事関連の問題に関するレポートを多数発行している。

● 英国労働問題助言斡旋仲裁局 (ACAS :Advisory, Conciliation and Arbitration Service)

職場での問題の防止や解決への支援を目的に、情報、助言、研修、仲立ち、および雇用主や従業員向けのその他のサービスを提供している。ACASは、フレキシブル・ワークで対処すべき問題に日頃から従事しており、2015年6月には、『Flexible Working and Work-Life Balance』を発行した。

● Policy Exchange

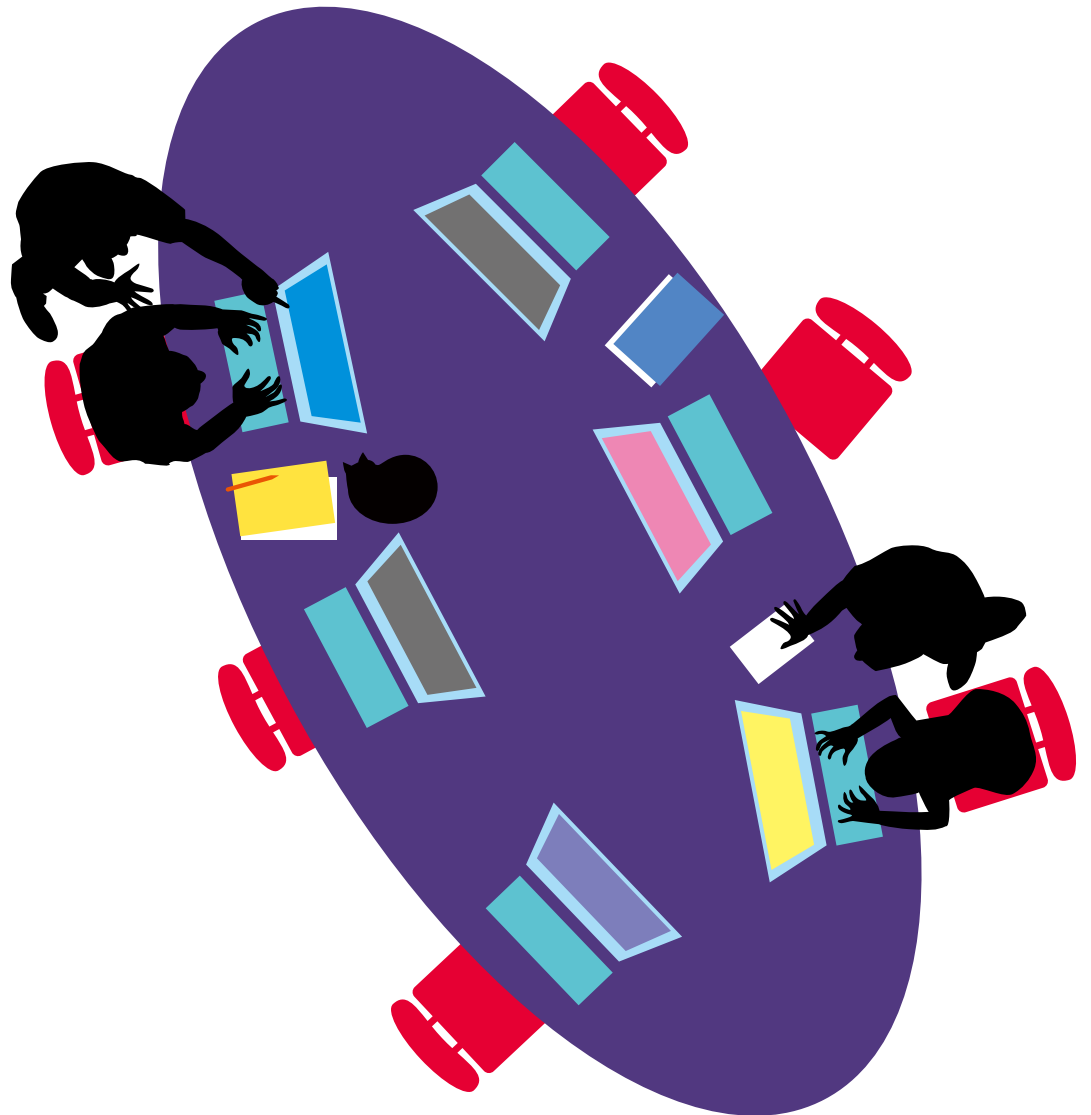
2016年3月4日に、休暇中の教師の職場復帰を奨励するため、制度の柔軟性を向上する必要性を訴えるレポート『Teacher Recruitment and Retention』を発行。

● workingmums.co.uk

求人広告サイトの中で、雇用に関する助言やニュースも掲載している。過去7年間、スマート・ワークや女性登用を推進した最優秀雇用主（Top Employer）の表彰を行っている。

● glassdoor.co.uk

求人広告サイトとして情報や助言を提供しているほか、従業員の意見に基づいて Best Place to Work の年次表彰を行っている。



American Express (Amex)

会社概要 ● 英国の American Express は、米国 American Express Group の一部門として、1963 年にロンドンに設立された。世界最大のカード会社の一つであり、旅行業や保険事業なども手がける。現在は、プラントンに欧州地域事務所もある。英国の従業員数は 5,000 人以上。

世界共通で運用されている「ブルーワーク」プログラム

Amex では、英国を含む世界全体で運用されている「ブルーワーク」プログラムによって、フレキシブル・ワークが実現されている。「ブルーワーク」は、従業員が様々な場所で勤務できる総合的なプログラムで、英国では従業員の約 80% が、このプログラムを活用している。

まず、このプログラムでは、働き方を4つのカテゴリー（ハブ、クラブ、ホーム、ローム）に分けている。

ハブ

固定デスクを持ち、毎日オフィスで働く。

クラブ

オフィスに出勤はするが、固定デスクは持たずフリーアドレスで働く。

ホーム

週3日以上、在宅勤務をする。

ローム

主に出張しているか、顧客を訪問しており、オフィスにいることはまれ。

これらの柔軟な働き方を支えているのは、リモート・ネットワーク（VPN）、ビデオ会議ソフト、ライブ・ミーティング・ソフト、スマートフォン技術などの IT 技術。同時に、「ブルー EN」という従業員ネットワークによって、フレキシブルに働く従業員の意見を吸い上げ、個人の成長やキャリアアップを支援している。

さらに、特別休暇の購入、勤続年数に応じた無給サバティカル休暇の取得、またはサマータイムの利用（一部の事業部門における夏季のフレックスタイム制／時間代休制）などによって、生活の柔軟性も高めている。

その結果、2015 年に同社が行った調査では、「私のリーダーは、仕事と個人の生活のバランスをとるために必要な柔軟性を与えてくれる」に、従業員の 90% が好意的に反応。特にフレキシブル・ワークは 94% で、在宅勤務も 97% と大きな満足度を示した。

福利厚生情報を閲覧する「ブリッパー」がアシスト

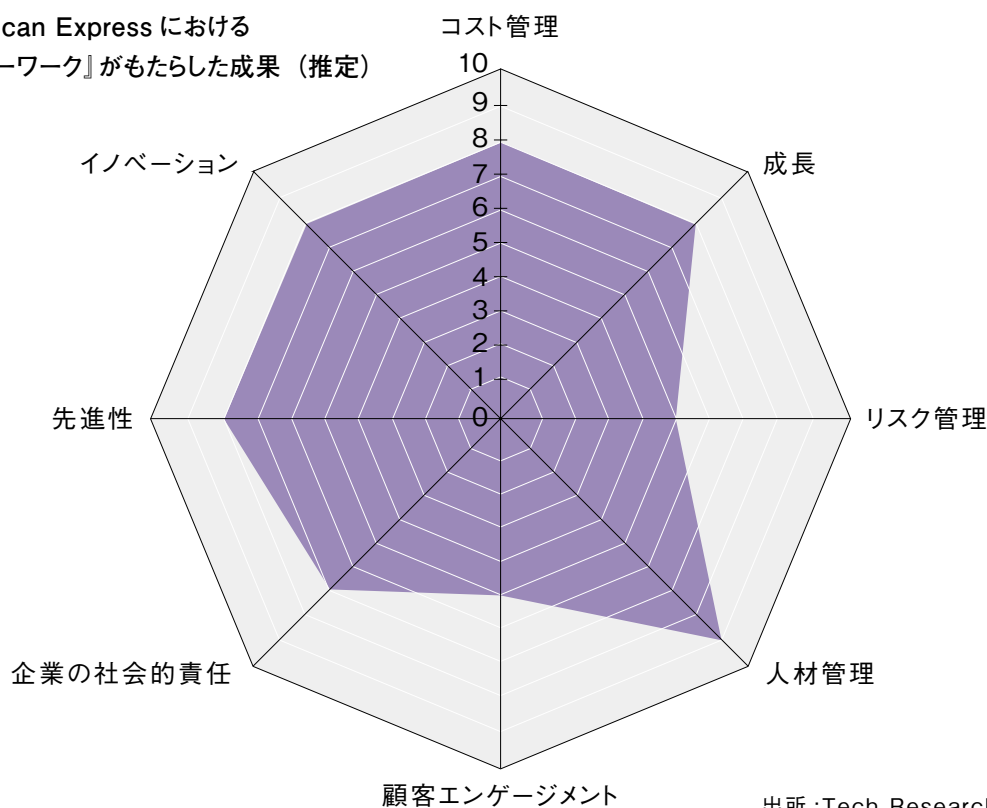
また、福利厚生パッケージの利用促進のために導入された、拡張現実アプリ「ブリッパー」が、フレキシブル・ワークにも役立っている。ブリッパーを活用することで、スマートフォンをチラシにかざすだけで、いつでも、どこからでも、福利厚生情報を閲覧できるようになった。そのため、出先にいることの多い従業員だけでなく、出産休暇や養子縁組休暇などで休暇中の従業員や、これから復帰する従業員にとつ

でも、大きな安心材料として役立てられている。ちなみに、英国での「ブリッパー」活用は、育児を含む従業員福利厚生制度利用が上昇しており、全世界平均の2倍以上に上るといふ。

ブルーワークが定着し、フレキシブル・ワークが根付く

全世界の Amex において、「ブルーワーク」によるフレキシブル・ワークが事業目標にどのように貢献しているか調査したところ、人事管理やコスト管理、イノベーション、生産性、成長などに大きく貢献したとの回答があった。

American Express における
「ブルーワーク」がもたらした成果（推定）



出所: Tech Research Asia 2014 年

さらに、年1回、「エンployee・パルス」調査を実施し、ロイヤリティやエンゲージメント、リーダーシップ能力などの問題についてたずね、従業員への効果を評価している。2014年の同調査では、従来型の働き方をする従業員と、フレキシブル・ワークの従業員からの回答に、大きな差異はみられなかった。それは、逆に、同社におけるフレキシブル・ワークがしっかりと企業文化に根付いている証拠ともいえる。

American Express (Amex)
●受賞歴

2015 年
Top Employers Best
for Flexible Working Award
に推薦
2014 年
Top Employers Best
for Flexible Working Award
で次点入賞

Centrica

会社概要 ● 英国・アイルランド共和国 50 カ所に事業所を置き、欧州 4 カ所、北米およびトリニダード・トバゴ 5 カ所の拠点で事業を展開しているエネルギー・サービス会社。2015 年の従業員数は、合計 38,848 人。

フレキシブル・ワーク・プログラム「ワーク・ワイズ」

Centrica では、フレキシブル・ワークがダイバーシティ・アンド・インクルージョンを推進する取り組みの一つとして不可欠と考え、「ワーク・ワイズ」というプログラムを開発し、積極的に取り組んでいる。それによって、あらゆるバックグラウンドの従業員が活躍できる職場づくりを目指すことができ、幅広い有能な人材を確保することで、顧客ニーズの理解と対応が高まると確信している。

「ワーク・ワイズ」は、すべての従業員が「いつでも、どこでも」働けるようにし、ワーク・ライフ・バランスをより自在にコントロールできるようにするものである。

まず、フレキシブルな勤務パターンとして、勤務時間の変更、フレキシブルな始業・終業時間、シフト労働、ジョブ・シェアリング、時差出勤、パートタイム勤務、圧縮労働時間制などがある。

さらに、オフィス、モバイル、現場ベース、在宅ベースなど、働く場所ごとの従業員のカテゴリー分類がある。

一方、勤務形態でも、ライフ・スタイル契約などの様々な働き方があり、年齢を問わず、キャリアパスを変更する機会が与えられる。これにより、出産や介護など、ライフ・スタイルの変更によっても、キャリアを中断することなく、働く過程で修得したスキルを、より有効に活用できる。特に、出産後の女性の職場復帰を促すウィメンズ・ネットワーク制度や、介護者を対象とする施策などによって、よりファミリー・フレンドリーな企業を目指して、多くの具体的なプログラムが用意されている。

介護者のためのフレキシブルな各種施策

Centrica では、介護者を支援することが従業員の離職率低下、採用・研修コストの減少、従業員の能力・経験のリテンション、回復力の強化、従業員エンゲージメント・福利の向上につながると、各種施策に力を注いできた。大きくは、介護者のネットワークづくり、介護休暇制度、その他の支援の枠組みなどで対応している。

●介護者ネットワーク

2005 年より、従業員同士の介護に関する情報や経験の共有ができるネットワークが立ち上げられた。これは、従業員が主導で維持されており、互いに社内外でどのような支援が受けられるかについて情報交換したり、具体的な問題を提起した

りもしている。これによって、相談できる介護人たちのしっかりとしたデータベースが構築され、運用初年度のメンバーは250人程度であったが、2015年末までには1,000人にまで増加した。

●介護休暇制度

重病後の看護、在宅介護への移行の支援など、介護責務への支援を目的に、年1カ月を上限としてマッチング型有給休暇（半分を介護休暇として与え、残りの半分は年次有給休暇から取得）を提供するものである。この休暇は、扶養家族休暇、緊急休暇とは別に認められており、Centricaで働き始めると同時に利用できる。この制度の適用範囲には親族のほか親友も含まれ、英国における一般的な介護者の定義よりも広い。

●その他の支援

2014年12月から、介護者および働く親のためのオンライン・ポータルが運用されている。これによって、高齢者介護の支援に関する情報や、働く介護者を対象とするオンラインセミナーなど、ファミリー・フレンドリーな様々なリソースやサービスに容易にアクセスできるようになった。

また、2015年には、フレキシブル・ワークの部下、特に介護の責務を負っている部下をもつマネージャーのスキルと知識を高めるため、試験的な研修プログラムを開始した。同社は、この研修プログラムのさらなる拡大展開を検討している。

Centrica: 主な指標	2008	2010	2012	2014	2015
定着率 (%)	85.4	89.9	88.3	91.0	90.6
欠勤日数 (フルタイム勤務者のみ)	8.8	6.8	7.0	7.7	8.1
女性従業員 (従業員全体に占める割合、%)	30	20	28	30	29
従業員エンゲージメント (0-6で評価、6が最高)	NA	NA	4.72	4.79	4.84

出 所 : Centrica annual CSR Reports、<https://www.centrica.com/responsibility/our-performance/reports-and-downloads>

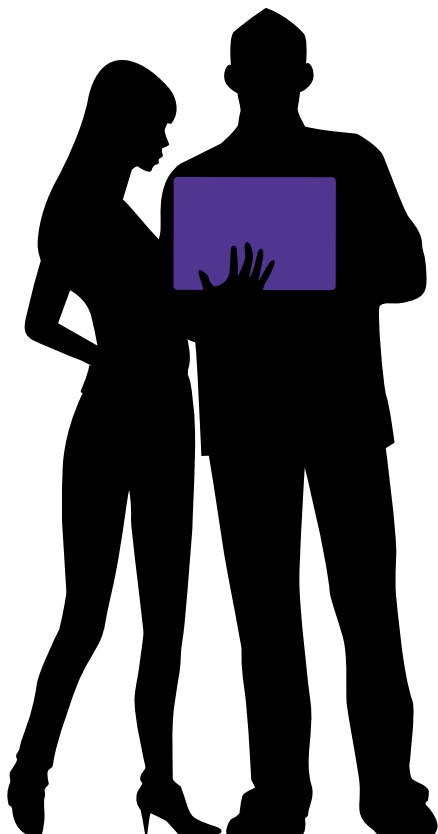
定着率や従業員エンゲージメントにおける指標の改善

Centrica が発表した主な指標によると、様々な要因が影響しているとはいいながらも、ワーク・ライフ・バランスに関する施策が寄与したとみられる改善がみられる。特に、定着率（年間を通して同社に在籍した従業員の割合）は2008年から2014年まで上昇し続け、2015年にはわずかに低下したものの高水準を保っている。2015年には、従業員の定着率の上昇で推定250万ポンド、予定外の長期欠勤の減少で推定450万ポンドのコスト削減がはかれたと発表している。さらに、従業員エンゲージメントも、この数年間わずかずつではあるが、上昇していて、英国大手企業の上位25%に入っている。

2008年にクランフィールド大学が行った調査では、組織コミットメント、エンパワメント、仕事の充足感、仕事の満足度について、フレキシブル・ワークを実践している従業員がそれ以外の従業員よりも大幅に高い点数を付け、従業員の75%がフレキシブル・ワークはCentricaの文化に深く根付いていると回答。当時からすでに、フレキシブル・ワークはすでに文化の一部となっていたことを物語っている。

Centrica ●受賞歴

2015年
Top Employers Best
for Flexible Working Award
2015年
Top Scottish Employers Best
for Carers and Eldercare
Award
2015年
Workingmums.co.uk
Award for Family Support



英国の革新的な企業一覧

社名/受賞・特徴など

フレキシブル・ワークの概況

iCrossing

2015年にデジタル・マーケティング部門の
Top Employers Best for Embedded Flexibility Award 受賞
Top Employers Best for all stages of Motherhood 受賞
Workingmums.co.uk より大手中小企業部門の
Top Employer Award 受賞

「Together Time」制度を導入。パートタイムかフルタイムを問わず、年次休暇とは別に、介護・育児義務のために1日2時間仕事を離れることを認めている。先輩社員が職場復帰の相談相手になる「iFamily」

制度も提供。フレキシブル・ワークを利用している母親社員の割合は50%で、女性従業員比率は2009年の35%に対して、2014年は44%に増加。さらに、管理職全員がフレキシブル・ワークの決裁と管理

に関する研修を受けている。JIRA、Agile、HipChatなどの技術を活用してこれを実現しているため、高い評価を受けている。

EY (旧 Ernst & Young)

2015年にプロフェッショナル・サービス部門の
Top Employers Best New Flexible Working Initiative Award
で次点に入賞

組織のあらゆるレベルで25通りのロール・モデルを設定。フレキシブル・ワーク専用の社内ポータル・サイトで各モデルを紹介している。全社

的な「チェンジ・エージェント（変化の担い手）」のネットワークも確立。6つの重要な行動（信頼、結果重視、多様性の受入れなど）に関する

45分のオンライン研修コースの受講を全役職者に義務付けている。

DLA Piper

2015年の法律部門の
Top Employers Best New Flexible Working Initiative Award
で次点に入賞

アジャイル・ワーキングによるフレキシブル・ワーク制度を実施。さらに各従業員の個人的な環境に対応するだけでなく、キャリア育成機会も提供

する。また、英国内の全人事部門にウェビナーを配信して、ジョブシェアリングを紹介している。

Barclays plc

2015年に銀行・金融サービス部門の
Top Employers Best New Flexible Working Initiative Award
で次点に入賞

リモート・ワーク、フレックスタイム、ジョブシェアリング、パートタイム勤務など、幅広い勤務パターンを提供している。利用中の規程例や実践例は、

ブログ、社内誌、オンライン・メッセージ、および経営幹部が参加する行事で紹介されている。

Deloitte

2015年にプロフェッショナル・サービス部門の
Top Employers Best for Innovation Award を共同受賞
2015年にSunday TimesよりBest Companies to Work Award
のInnovation in Engagement Practice 特別賞を受賞

2014年夏にTime Out 制度を導入した。この制度では、勤続年数が1年を超える従業員ならば、当事者と上司双方が容認できる時期に、

毎年4週間の特別休暇を取るよう申請できる。休暇は無給だが、継続的に給付金が支給される。

Foreign & Commonwealth Office (FCO / 外務省)

2015年に公的機関部門のTop Employers Best New Flexible Working Initiative Award 受賞

パートナーの転勤への同行および通学の場合は5年を上限とし、育児の場合は10年を上限とする休職を、職場復帰の門戸を開けたまま職

員に認める特別無給休暇(SUPL)を実施。また、SUPL中や出産休暇中の職員に在宅勤務などで実施できるプロジェクト作業を提供する

試験計画を立て、1年(2013~2014年)の試験運用期間を経て、2015年、恒久的な制度とした。

Bank of England

求人サイトのGlassdoorより、
Best Employer for Work Life Balanceで2位に選定

フルタイム職員の休暇は最長35日。様々なフレキシブル・ワーク制度の利用を奨励しており、個人の勤務パターンに関係なく、功績や貢献に基づいて機会が与えられ、昇進が認め

られるよう徹底することを目指している。医療機関と歯科医院が併設された健康センターやレストラン、軽食屋、テイクアウト専門店などのケータリング店、エアロビクス、ピラティス

など様々なクラスが終日行われている本格的なジムなど行内設備が整っていることでも有名で、職員のワーク・ライフ・バランスを支える上で重要な役割を果たしている。

Agent Marketing

スウェーデンのアイデアを採用

Agent Marketing は、リバプールに本社を構えるマーケティング代行会社で、2015年12月に1日6時間の勤務制を導入した。就業

時間は、事務所で飼っている犬の散歩、卓球、事務所のソファでの休憩に充てることもできる1時間の昼休みを挟んで、午前9時から午後4

時までとした。さらに従業員がシフト制で働けるよう出退勤の時間の縛りを緩和し、1日6時間制としている。

London School of Economics (LSE)

2015年に高等教育部門の
Top Employers Best for All Stages of Fatherhood Award 受賞
2015年のAll Stages of Motherhood Awardで次点に入賞

フレキシブル・ワーク制度、妊婦(パートナーまたは代理母)の出産前診断への付添いを目的とする有給休暇時間、2週間の満額有給父親休暇、段階的職場復帰、通常の

保育時間制では対応できない場合の緊急保育も提供する補助金付き社内保育所、満額支給の緊急休暇などを父親に提供している。18週以上休んだ教員には、キャリア・

アップを損なわないよう、研究面の遅れを取り戻すための教鞭や事務管理を免除する満額有給期間を提供している。

Children and Family Court Advisory and Support Service (CAF/CASS / 少年・家庭裁判所助言・支援サービス)

2015年に公的機関部門の
Top Employers Best for Flexible Working Award 受賞

自宅、事務所、法廷、またはサービス利用者訪問中かを問わず柔軟に業務をこなせるよう、4Gのラップトップ・パソコンまたはタブレット端末とBlackBerrysが全職員に支給されて

いる。個人のラップトップからアクセスできるビデオ会議設備も導入され、会議のために事務所に戻る手間を減らしつつも、対面での直接的なコミュニケーションを維持している。ペー

パーレス化もほぼ実現している。これらの変化によって、事務管理に費やす時間を大幅に削減できた一方で、リモート・ワークが増えて、病欠率が大きく低下した。

BT Group plc

2014年に、通信部門の
Top Employers Best for Flexible Working Award 受賞

場所を選ばずに働ける仕組み「アジャイル・ワーキング」に力を入れ、ほぼ全従業員を対象にフレキシブル・ワーク制を採用。また、固有のポータル・サイト「Family and You」も開発した。女性従業員が出産休

暇後に職場に復帰する率は97%を超えている。さらに、完全定年退職にスムーズに移行できるよう、ウィンド・ダウン(パートタイムまたはジョブシェアリング)、ステップ・ダウン(職階の引下げ)、タイム・アウト(段階

的サバティカル休暇)、ヘルピング・ハンズ(フルタイムまたはパートタイムへの異動)、イース・ダウン(就労時間または担当業務の段階的縮小)など、柔軟性が高い定年退職の選択肢も幅広く提供している。

Skyscanner

2015年に
Top Employers Best Large Private Sector Employer,
Scotland 受賞

フレキシブル・ワーク、働く親への支援に特化した社内プロジェクト（「Mummy Buddies」制度など）、出産休暇、父親休暇、および養子

縁組休暇の拡充、追加年次休暇の購入という選択肢、家庭支援制度の従業員周知を目的とする定期的なブログ更新、妊婦の従業員を

対象に飛行機のビジネスクラス利用やその他の快適なサービスを提供する出張規程なども提供して、働く親を支援している。

Scottish Water

2015年に
Top Employers Best Large Public Sector Employer,
Scotland 受賞

共有型育児休暇間の給付金を出産休暇並みに引き上げた他、出産休暇、父親休暇、介護休暇、特別休暇が充実している。福祉制度、ボランティア支援、および多岐にわたる

カスタム型フレキシブル・ワーク制度によりワーク・ライフ・バランスを奨励する。Carers Scotlandの協力を仰いで、Carer Positive 認証を意味するカイトマーク（質の基準）

も取得した。介護者のネットワーク化や、質の高い助言や支援を利用しやすくするための社内相談会の定期開催も行っている。

Ministry of Justice

(MOJ / 司法省)
2015年に公的機関部門の
Top Employers Best for Innovation Award を共同受賞

2014年、「commuter hubs」制度を導入。職員は、固定の事務所に出勤するのではなく、空きデスクを確認してから予約し出勤する。導入当初はロンドンとサウス・イー

スト地区の計9カ所だけだったが、2015年7月までに16カ所に拡大された。駐車場、難聴者支援設備のヒアリングループ（磁気ループ）、障がい者対応設備の空き具

合など、予約したい事務所に関する関連情報も、すべてシステムからダウンロードできる。

Virgin

Netflix や他の米国企業が導入した慣習を
英国企業として初めて採用

2014年、Richard Branson 社長は、米英の個人スタッフである170人の従業員を対象にして、希望する時期に希望する期間の休暇を取れる制度を決定した。休暇時

期が業務上支障がない限り、従業員は許可を求めなくても休暇を取得できる。この規程は、休暇を取る従業員とその所属部署が各プロジェクトを予定通りに進めており、かつ

休暇を取っても業務やキャリアに一切支障が生じない、と100%安心できる場合に限ることを前提としている。

Credit Suisse

今日のワーク・ライフ・バランス傾向の先駆者で、
マスコミでも広くとりあげられている。

2014年4月、Credit Suisseは、ロンドンで「returnship」制度の試験運用を開始し、16人の女性が10週間の「Real Returns」コースに参加した。対象者はいずれも2

～10年間金融業界から離れていたが、この制度で復帰すると「プロ並みの給与」を受け取ることになる。この種のこの規模の制度としては英国初であったが、Lloyds Banking

などの他の企業も同様の制度を進めている。参加した女性は、この制度で完全に仕事に戻り、それぞれ短期契約を交わしている。

Informa Business Information

2014年に Top Employers Best for Innovation 受賞

ロンドン移転後に、恒久的な在宅勤務がフレキシブル・ワーク制のどちらかを選択するよう従業員に求めた。大量の規程やプロセスを新設するのではなく、大原則を定め、それのみに基づいて、フレキシブル・ワークに取り組んだ。このような企業文化の

大変革の運用を支援するため、管理職が在宅勤務申請を拒否したり、担当部署のフレキシブル・ワーク制への移行を制限することを禁じた。さらに、管理職と従業員全員を対象に、働き方に関する研修も行った。その結果、現在従業員の間で最も

一般的な勤務パターンは、3日間の出勤と2日間の在宅勤務という組合せになっている。固定席で勤務する少数の全出勤型従業員を除けば、最高経営責任者（CEO）を含めて、固定席や個室を持っている役職員はいない。

Unilever

2015年に Mumsnet Family Friendly Innovation Award 受賞

アジャイル・ワーキングやフレキシブル・ワークに関する規程が導入され、家族を重視する福利厚生制度が敷かれているという企業文化によって、従業員を支援することを目指してい

る。バックアップ・ケア・プログラムを提供する Bright-Horizons とも提携した。それにより、通常の保育制度を利用できない場合に緊急保育制度を利用できる他、優先的

に保育施設を無料で利用できる。また、育児の様々な段階を通して指導や支援を提供する Maternity & Paternity Support (MAPS) 制度も利用できる。

Works Report 2018

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
株式会社リクルートホールディングス
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

