

調査

イギリスの児童福祉・家族政策についての ヒアリング調査報告・2

大石 亜希子

前回の報告(大石2015)に引き続き、2014年3月末から4月初頭にかけてイギリスで実施したヒアリング調査の内容を報告する。今回の対象はワーク・ライフ・バランス施策を担当する省庁であるDepartment for Business, Innovation & Skills(職業技能省)、日本の経団連に相当するConfederation of Business Industry(英経営者団体連盟)、グローバル企業として知られるBT Group(大手通信企業)である。なお、それぞれのヒアリング内容には、訪問先から提供された資料内容から得られる情報を追加している。

1. Department for Business, Innovation & Skills (BIS)

訪問日：2014年4月1日(火)

所在地：1 Victoria Street, London SW1H 0ET

担当者：Ms. Kim Wager (Labour Market Directorate)

Ms. Kate Millward, Mr. Asad Ghani

1.1. ワーク・ライフ・バランスへの英国政府の取り組み

これまで政府は出産休暇・両親休暇を拡充し、女性の労働参加を進めてきた。イギリスの出産休暇・両親休暇制度は次のようにまとめられる。

- ・ 出産休暇 (Maternity Leave) (日本の産前産後休業と育児休業を合わせたものに相当) : 52週間 (資格要件なし。就業1日目から取得できる 'Day 1 right' である。ただし, 出産予定日の15週前の最終日まで申し出る必要がある。)
- ・ 法定出産手当 (Statutory Maternity Pay : SMP) : ①出産予定日の15週間前の最終日まで継続して26週間雇用されている, ②国民保険 (National Insurance) の定める最低報酬と同等以上の週給を得ていること, が条件。最長39週間まで支給。最初の6週間は給与の90%, 残りの33週間は定額 (2014年4月現在週136.78ポンド (≒2万4,000円)) か給与の90%のいずれか低い方が事業主から給付される。
- ・ 出産手当 (Maternity Allowance) : SMPを受給できない低所得者や自営業者が対象。出産予定日前15週から最長39週まで給付。定額 (2014年4月現在週136.78ポンド (≒2万4,000円)) か給与の90%のいずれか低い方が給付される。雇用年金局のJobcentre Plusを通じて支給される。
- ・ 父親休暇 (Paternity Leave) と手当 : 連続する2週間について, 給与の90%あるいはSMPと同額の定額給付のいずれか低い方が支給される。
- ・ 付加父親休暇 (Additional Paternity Leave) : 母親がSMPの支給期間が終わる前に復職する場合, 残りの出産休暇を父親が取得することができる。ただし, 生後20週以降で, 最大26週間までの連続した一括の休暇であることが条件。
- ・ 養子休暇 (Adoption Leave) と手当 : 52週間, うち39週間まで手当支給。手当は給与の90%あるいはSMPと同額の定額給付のいずれか低い方。同一の雇用主のもとで26週間以上就業していたことが条件。
- ・ 無給の両親休暇 (Unpaid Parental Leave) : 子どもが5歳の誕生日を迎えるまでの間, ひとりの子どもにつきそれぞれの親が18週間の休暇

を無給で取得可能。

2011年から開始された「現代的な職場」(Modern Workplaces) コンサルテーションにおいて、子どもを持つ労働者への施策のさらなる拡充が指示されたことを受けて、いくつかの変更が予定されている。

第1に、付加父親休暇を廃止し、両親休暇(Parental Leave)として取得資格を満たす父親と母親に同等の休暇取得の権利を付与する(出産予定日が2015年4月5日ないしはそれ以降の両親から)。第2に、父親が最大2回まで、妊婦健診につきそうために無給の時休を取ることを権利として付与する(2014年秋から)。第3に、養子休暇の勤続要件をはずして‘Day 1 right’にする(2015年4月から)。第4に、EU指令の改正に対応して、現在5歳の誕生日まで取得可能な両親休暇(Parental Leave)の年齢要件を18歳の誕生日までに引き上げる(2015年4月から)。第5に、柔軟な働き方を請求する権利をすべての労働者に付与する(2014年6月30日から)。

1.2. ワーク・ライフ・バランス施策の推進とBISの役割

男性の出産休暇・育児休暇の取得を進めている理由は、第1に、男性が育児をすることで母親の継続就業が容易になるからであり、第2に、子どもの誕生直後から父親(必ずしも結婚している必要はない)が育児に関わることで、その後も子育てに関わり続ける下地ができるからである。たとえば、離婚した場合でも、子育てに関わってきた父親は、養育費の支払いもきちんと行う傾向がある。男性が育児休暇を積極的に取得すれば、賃金・処遇面でも女性労働者との相対的な差が埋まり、女性労働者全体の底上げにもつながる。政府の調査によると、2008年時点で出産前に就業していた母親の77%が出産休暇を取得して復職している¹⁾。

出産手当は雇用年金局の担当であるが、柔軟な働き方や出産休暇・両

親休暇については日本の経済産業省に相当するBISの管轄。これらの施策が生産性向上に寄与するから、監督官庁がBISとなっている。

柔軟な働き方や出産休暇の拡充を進めていくうえで、小企業の抵抗は確かにある。しかし、個別企業の問題と全体の動向は別。全体としては、女性の継続就労を可能とすることで、採用、人材育成にまつわるコストがサンクコスト（埋没費用）にならずに済む。多くの企業は、人材としての女性労働者を失いたくないため、これらの施策を支持している。なお、出産休暇取得者が出た企業に対して何等かの補助金を支給したり、小企業を対象に何等かの補助金を出すといった制度は、ない。企業規模に関係なく、平等に扱っている。

1.3. 柔軟な働き方の申請権について

ライフサイクルの中で、フルタイムからパートタイムに代わったり、子育て中は週3日勤務にし、子どもが成長したら勤務日数を増やしたりするといった対応は広範に行われている。柔軟な働き方をする社員が増えたとコミュニケーションに支障が出るのではないかという意見もあるが、コアタイム、コア曜日を決めたり、メールで連絡したりするなどの方法で十分対応可能である。政府機関では特にそうなのだが、Fun Fridayといって金曜日に勤務しない人が多い（大臣や議員が地元に戻るので金曜日は比較的業務が少ないとのこと）。

雇用主に対する政府の調査²⁾では、64%の雇用主が「誰もが希望するようなワーク・ライフ・バランスを実現できるようにすべき」に賛成し

1) *Maternity and Paternity Rights Survey and Women Returners Survey 2009/10*, Department for Work and Pensions Research Report No. 777, Department for Work and Pensions and Department for Business, Innovation & Skills.

2) *The Third Work-Life Balance Employer Survey: Main Findings*, Employment Relations Research Series No. 86, Department for Business Enterprise & Regulatory Reform, December 2007.

ている。また、92%の雇用主は「ワーク・ライフ・バランスが実現しているときに労働者は最も良く働く」に同意している。「柔軟な働き方をする労働者とそうでない労働者の間に昇進の差はない」とする雇用主も78%に上る。一方、「ワーク・ライフ・バランスの実現に協力するのは雇用主の責任ではない」という意見に同意する雇用主は35%にとどまる。

2010-11年の2年間において、22%の雇用者が柔軟な働き方の申請を行っている。その内容は35%が出勤日を減らすこと、23%が勤務時間短縮である。申請の79%は受諾されている。うち61%は申請してすぐ受諾されており、何らかの交渉等で受諾されたのは18%である。申請を拒否された労働者は、建設労働者に多い。柔軟な働き方の申請をしなかった雇用者の84%は「現状に満足しているから申請しなかった」と回答している。しかし、15%は雇用主との関係を懸念して申請しなかったと回答している³⁾。

イギリスでは2000年に成立した「パートタイム労働者規則」(Part-time Workers (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations 2000)により、パートタイム労働者に対するフルタイム労働者と同等の権利が保障されており、その範囲は賃金のみならず、年金、教育訓練、病気休暇手当、昇進・移動・一時解雇の選定基準などを含む。これは1997年の「EUパートタイム指令」に対応して国内法として整備されたものである。この法により、パートタイム労働者は労働時間に比例した給与を受け取れる⁴⁾。この点について、固定労働費用を考慮すると事業主にとってパートタイム労働者の賃金が割高に感じられるのではないが、

3) *The Fourth Work-Life Balance Employee Survey*, Employment Relations Research Series No. 122, Department for Business Innovation & Skills, July 2012.

4) ただし、均等待遇でのパートタイム就労は公的部門を除いて、もともと低賃金部門で多いという指摘がある(上林 2003)。

という質問があるが、週給153ポンド未満の被用者に対しては、公的年金（National Insurance）の13.8%の事業主負担はない。このように、パートタイム労働が事業主にとって有利という面もある⁵⁾。

1.4. 課題

イギリスのワーク・ライフ・バランス施策はEUより進んでいると自負している。ワーク・ライフ・バランス施策が生産性を低下させるという懸念も当初はあったが、むしろ生産性上昇に寄与している。今後も、さらにワーク・ライフ・バランス施策や均等施策を進めていく必要がある。

目下の注目しているのは、待機労働契約（zero-hours contract）の増加である。待機労働契約で働く労働者は増加しているが⁶⁾、それらの労働者の権利について十分な理解が進んでいない⁶⁾。

2. The Confederation of British Industry (CBI)

訪問日：2014年4月2日（水）

所在地：78 Cannon Place, London EC4N 6HN

担当者：Mr. Ben Digby (Head of Group, International)

Ms. Lena Levy (Head of Labour Market Policy)

Ms. Kasia Allan (Assistant Director)

5) イギリスの公的年金制度については藤森（2012）を参照。

6) 待機労働契約については、http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2013_9/uk_01.htmや、BISのコンサルテーション資料*Consultation: Zero-hours employment contracts*, Department for Business, Innovation & Skills, December 2013 (https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/267634/bis-13-1275-zero-hours-employment-contracts-FINAL.pdf)を参照。

2.1. CBIの概要

CBIは日本の経団連に相当する団体である。FTSE100, FTSE350の企業のはほぼ全て、また、中小企業、零細企業、家族経営企業に至る多様な規模のビジネスがCBIに加入している。個々の企業会員だけでなく、小企業を中心とした業界団体もメンバーとなっており、それらも総合すると全体で24万社（民間部門雇用者数の3分の1）の利益を代表する機関となっている。現在の会長であるMichael RakeはBTグループの会長である。

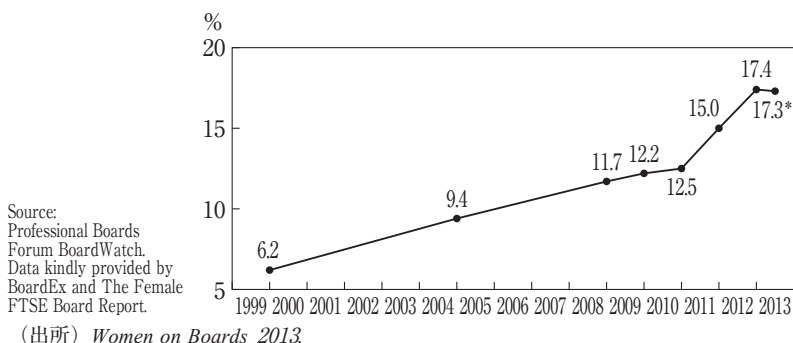
2.2. ビジネスにおける女性

イギリスの企業はよりジェンダー平等になり、ダイバーシティも進んでいるとCBIでは評価している。ディビズ卿のヒアリング⁷⁾が始まった2010年以来、上級レベルへの女性の進出は拍車がかかっている。FTSE 100企業における女性取締役の比率は2013年3月時点で17.3%、FTSE 250でも13.2%に達している。

女性は今や国内ビジネスだけでなくグローバルのビジネスにおいても活躍している。ワーク・ライフ・バランスも社会福祉の領域の話ではなく、競争力の観点からとらえるようになってきている。我々は会員200社を対象に調査を実施し、35人のCEOへのインタビューも実施した。それらの企業では、柔軟な働き方の推進、出産・育児への支援、ワーク・ライフ・バランスを達成するためにテクノロジーの面での支援などを実施していると回答している。

7) 女性がビジネスの上級レベル（取締役会を含む）で活躍することを阻害する要因を明らかにするために、政府の依頼によりディビズ卿（Lord Davies of Abersoch, 貴族院議員）が2010年から開始した調査。その報告書は、*Women on Boards*という名称でBISから毎年刊行されている。https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/182602/bis-13-p135-women-on-boards-2013.pdf

図 FTSE100企業における女性取締役比率の推移（1999-2013年）



ディビズ卿の報告書ではFTSE100企業に対して、2015年までに女性取締役比率を最低で25%まで引き上げるよう提言しているが、それについて我々が調査した結果では、クォータ（割当）の設定には慎重であるべきという見解が多かった⁸⁾。というのも、役員になるためのパイプラインの問題がある。つまり、執行役員になる前の段階の女性管理職のプールがまだそれほど大きくない。数値目標を押し付けるのではなく、企業の自主的な取り組みで女性取締役比率が上昇していくのが望ましい。

2.3. ワーク・ライフ・バランス施策と企業

（日本ではワーク・ライフ・バランス施策の拡充に対して小企業の抵抗が強いが、という話題について）日本の小企業は、生産性が落ちるからという理由でワーク・ライフ・バランス施策に反対しているのであろうか。我々の調査では、ワーク・ライフ・バランスは生産性の向上をもたらしているという結果が得られている。つまり、ワーク・ライフ・バ

8) 欧州委員会は2012年11月、域内の上場企業などに社外取締役の女性比率の割当制を導入する指令案を公表した。2020年までに40%の達成という目標を課している。

ランス施策はペイするということである。企業に対する我々のインタビュー調査では、職場に女性が多いほど、その職場の生産性は高かった。ワーク・ライフ・バランスがとれていると、意思決定が迅速になり、ビジネスのプロセスも明確になるので生産性は高まる、と回答している企業が多い。製造現場に女性を増やそうとしている企業も多い。

たしかに小企業の場合は、大企業よりは柔軟な働き方をすることが難しいという面はあるだろう。サプライ・チェーンの中にある小企業の場合など、特にそうであろう。また、出産休暇を取る従業員がいる場合に代替要員を見つけることも、小企業は大企業よりは難しいと思われる。ただし、我が国では出産に対する差別は厳しく禁じられている。退職する女性もいるであろうが、それはスキルレベルの問題や、小さいうちは子どもと過ごしたいといった考えによるものと理解している。

(日本では女性が企業で昇進するうえでは、男性と同様の長時間労働が不可欠という研究⁹⁾があるが、という質問に対し) 産業や職種による違いはあろうが、イギリスでは長時間労働は昇進に不可欠な要因ではない。女性同士のサポート・ネットワークもある。

各種調査では、柔軟な働き方をしているのは、上級レベルの雇用者に多いということが分かっている。柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランスを実現させることは、才能のある優れた人材を引き付けるうえで重要なことである。

3. BT Group

訪問日：2014年4月1日 (火)

所在地：BT Centre, 81 Newgate Street, London EC1A 7AJ

9) 加藤隆夫・川口大司・大湾秀雄 (2013) 「職場における男女間格差の動学的研究：日本大企業の計量分析的ケーススタディ」RIETI Working Paper. <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/13e038.html>

担当者：Mr. Clive Gunby (HRVP Global Customer Service Operations and Employee Relations)

Mr. Mike Conlan (WISH (Wellbeing, Inclusion, Safety, Health) Project Manager)

3.1. BT Groupの概要

British Telecomの名で知られるイギリスの大手通信業者である。かつては政府の一部門として独占的に電気通信事業を担っていたが、1984年から民営事業として再出発している。2013年3月末時点で10万人（フルタイム換算で8万7,900人）の社員がおり、うち7万3,200人（フルタイム換算）がイギリスで働いている。世界170カ国の7,000以上の大企業・政府を顧客としているグローバル企業である¹⁰⁾。

BTグループの売上の55%はイギリス国外が占める。リーマンショック後の2009年3月期には大幅な赤字を出し、1万5,000人（大半は英国内）の人員削減を打ち出した。同年7月には従前給与の25%で1年間長期休業させるプログラムや、1,000ポンドの一時金でパートタイムに移行するプログラムを提示している。

同社は機会均等とダイバーシティの進んだ企業として知られる。取締役会メンバーの30%は女性である。2013年3月時点で英国内従業員の21%が女性である。また、英国内での役員と上級管理職に占める女性の割合は20%、マネージャーレベルでの女性比率は25%である。ダイバーシティも進めており、英国内でのエスニック・グループが従業員に占める割合は10%、マネージャーレベルも9.8%である。障害者は英国内従業員の4.9%、マネージャーレベルでは4.1%である¹¹⁾。

10) BT Groupの年次報告書2013年版より。

3.2. BTグループを取り巻く市場環境とダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランスを進める意義

BTグループは100年以上の歴史をもつ企業で、かつては国営企業であったが、1984年に民間企業となった。ブロードバンドサービスの競争は激化しており、当社のマーケットシェアが低下した。そのため、ブロードバンドからコンテンツ事業に移行しつつある。これは大きな決断であった。2013年からライバルであるSKY Sportsに対抗するため、BT Sportsという、当社にとっては初めてのテレビチャンネル事業を開始したところである。現在、コンテンツ事業の海外セールスに力を入れている。

我々は国際的な労働力 (international workforce) を抱えている。全世界で10万人の従業員がいて、イギリスが8万3,000人を占める。残りはヨーロッパが多いが、インドにも2,000人、アメリカに1,500人いる。

かつてはBTにおいても、グレーのスーツを着た男性が取締役会を独占している時期があった。しかし今では、女性やマイノリティグループを含めて全ての従業員が最大限のチャンスに恵まれるようにダイバーシティを進め、彼らを包摂するようにしている。

こうした取り組みを進めるのには、商業的 (commercial) な意味もある。いまやイギリスの国民は人口構成の面でもきわめて多民族化し多文化になっている。ジェンダーやセクシュアリティの面でもそうである。当社が包摂的で尊敬される企業であり続けるためには、また、消費者の多様性に対応するためには、人々の「違いを重んじること」が必要だ。

マイクは38年、私 (クライブ) は34年BTに勤めている。この間の社会変化には大変なものがあつた。我々は都市化が進む時代に社会に出た

11) 同社HPより。

<http://www.btplc.com/betterfuture/betterbusiness/betterfuturereport/data/ViewSpreadsheet.aspx?path=/betterfuture/betterbusiness/betterfuturereport/section/content/datacentre/OurPeople/Equalityanddiversity.xlsx&r=1>

が、その頃の女性の仕事は事務作業程度だった。しかし、いまの若い世代は（我々の若い頃とは）まったく違ったように世界を眺めている。

1997年に労働党政権に交代してワーク・ライフ・バランス（WLB）キャンペーンが始まった。その時、大きく社会が変わった。保守的な考え方、いわゆる男性が稼ぎ主で女性は主婦で2人の子どもがいる、といった保守的な家族像は過去のものとなった。男性稼ぎ主型モデルが崩壊し、女性の社会参加が進む中でBTはチャンスを見つけたのだと思う。考え方に違いがあることが良いことであり、ダイバーシティが良いことであることを理解したのだ。

ワーク・ライフ・バランスについては、BTでは時間をかけて取り組んできた。1990年代にはすでに柔軟な働き方が実現していたので、政権交代で打ち出されたWLB施策は、当社にとって何ら新しいものではなかった。

付け加えると、商業的な意味でも、WLBには意味がある。たとえば在宅勤務が進めば、ブロードバンドサービスへの需要が喚起される。環境負荷も軽くなるし、そのことに商業的チャンスを見出すこともできる。

さらに、サービス化やテクノロジーの変化が進む中で、月曜日から金曜日まで定時に働くことの意味がなくなった。あらゆるサービスは年中無休で提供されるようになっていく。

労働者の側の変化も見逃せない。共働き世帯では、子どもの保育や老親の世話を考えると配偶者・パートナーと就業スケジュールをフレキシブルに調整する必要が生じる。そうした場合に、柔軟な働き方が許容されれば、従業員のコミットメントは深くなり、生産性も上昇するというメリットが得られる。柔軟な働き方の重要な意義は、社員のモチベーション向上だと思う。

当社は通信業なので、会議のライブ放送やウェブ会議、電話会議、ビデオによるコンファランス、スマートフォン、タブレットなど様々なテ

テクノロジーを多いに活用している。これも当社で柔軟な働き方が成功している要因である。

付け加えると、当社はWLBの取り組みを政府機関や民間他社に売っている。たとえばテレコミュニケーションが通勤時間の節約になることや、肥満防止など社員の健康面でもメリットがあること、高齢者の就業参加に貢献することなどをアピールしている。

3.3. BTグループにおけるダイバーシティとワーク・ライフ・バランスへの取り組み

WLBや機会均等施策を進める一連の過程は決して容易なものではなかった。人々の考え方を変えるのは非常に難しい。女性に多くのチャンスを与えようとしても、理解を得る過程は困難な道であった。ときには女性自身が、家庭生活への影響を懸念して、より高い地位につくことを躊躇することもあった。そこで我々は、ジョブ・シェアリングやフレキシブル・ワークの機会をさらに多く提供するようにした。女性だけでなく、あらゆる社員に多くのチャンスを与えるようにした。

パートタイムへの転換や在宅勤務などの「柔軟な働き方」をしたい場合は、その社員とマネージャーが話し合っ決めて決めることがほとんどである。正式な申請が提出されることは滅多にない。それなので、現在の当社において、どれだけのボリュームで柔軟な働き方が行われているかを把握することは難しい。

出産休暇を取得するのは依然として女性が大半である。これは女性が主たる育児担当者だと考えるイギリスの文化のせいでもあり、家計の主たる稼ぎ主が（出産休暇をとる女性とは）別にいるためでもあるだろう。30年前は制度も整っていなかったし、子どもができれば退職するケースが大半だった。しかしもう社会は変わった。（イギリス社会は）チャレンジを受けたのだ。子どもの学校の休みに合わせて社員が休暇をとった

り、それぞれの親が交替で子どもの世話をしたりするのは当たり前のことになった。この本社ビルでも、8月になると半分くらい人がいなくなる。

出産休暇を取得した女性社員の復帰率は95%と高い。そのおかげでビジネススキルが維持されているし、会社は新規採用や訓練の費用をかけずに済んでいる。出産休暇取得者は、おおよそ1年ぐらいい休業するわけであるから、代替要員を確保する。ただし、職種や仕事内容による違いはあり、置き換えが容易ではないことも多い。出産から26週以内の解雇は法律により禁止されているが、代替要員を当てたりした場合に、復職してきた際にその仕事があるか、という問題が生じる。なるべく同じような仕事に就けるように配慮している。

BTグループでは、出産による休業中も会社とのコンタクトをとるようにしている。病気休業の社員も定期的に会社とコンタクトをとるようにしている。具体的なコンタクト方法としては、ラインマネージャーが休業している社員に電話をかけるケースが多い。これは別にその社員にプレッシャーを与えようという意味ではなくて、会社が彼・彼女のことを気にかけているのだということを伝えるためである。たとえば私（マイク）は病気で長期間休業したことがあるが、当時の上司は電話で定期的に様子を尋ねてくれた。それによって、私はまだBTの一員であると感じることができたし、自分自身が価値ある存在として認められているという意識を持つことができた。

さらに、BTグループのイントラネットでは管理職と社員に対して出産休暇や両親休暇について、制度や権利を説明し、BTグループの施策や考え方を紹介するページを設けている。また、インターネット上ではダイバーシティや機会均等に関する雇用主や管理職の理解を深めるためのサイトもある¹²⁾。

12) <http://www.enei.org.uk/>

管理職に対しては、セミナーへの出席（ウェブ上のセミナーの場合もある）を必須にして啓発を図り、女性だけでなく障害者やマイノリティに対しても、差別をしないように、そして当社が重視する価値観（ダイバーシティと平等）について理解を深めるようにしている。

BTには7つの従業員ネットワーク「BT People Networks」がある¹³⁾。具体的には、①障害者（disabled）、②ケアをしている人（育児や介護などの家庭責任を持つ社員）、③クリスチャン、④ムスリム、⑤エスニック・マイノリティ、⑥LGBT（ゲイ、レズビアン、バイセクシャル、トランスジェンダー）、⑦女性、というグループ別にサイトが設けられている。これらのグループは非常にパワフルで互いに助け合っている。それだけでなく、ネットワークを使って会社側と社員が双方向の意見交換をできるようにしている。それにより、会社側は社員のニーズをくみ上げ、より良い機会を提供できるようになる。また、そうした属性をもつ顧客が何を求めているかをこのネットワークを通じて知ることができる。

20年ぐらい前の社会なら、セクシュアリティやジェンダーによる差別などもあったかもしれないが、いまや企業はますます差別問題に敏感になっており、管理職が問題ある行動をした場合には懲戒（discipline）するし、最悪の場合は解雇もする。従業員から差別的処遇についての申し立てを受けることは、もちろんある。セクシュアリティや肌の色での差別は許されない。人々の違いを受け入れなければならない。

企業は社会の一員である。当社の職場にはイギリス人だけでなくポルトガル人、インド人、さまざまな出身の人がいる。取締役会における女性の比率はまだ男性と同等ではないが、性別だけでなく人種やさまざまな属性について、我々は社会を反映することを心がけている。Mercer社のようなダイバーシティの先進企業が見本である¹⁴⁾。

13) <http://www.btpeoplenetworks.com/>

BTグループには、オープンリーチ（Openreach）社という34,000人規模の企業がある。これはエンジニアリングが主たる事業なのだが、我々はそのにもっと女性の実習生を入れたいと考えている。過去2年ほどの間、様々な職種に多様な実習生が入るように努力しているが、いまのところ男性の応募のほうが多い。エンジニアリングやボルト作業や高所に上る作業には肉体的な強さが必要と思われがちだが、そのようなことはない¹⁵⁾。むしろ顧客の安全を重視するとか別の重要な要素がある。

女性がさまざまな職種に進出できるように採用においても配慮をしている。というのも、人間というものはとかく同類で群れたがる性質があるので、気を付けないと意識しないバイアス（unconscious bias）に基づいて判断することになりがちだからだ。大変難しい問題だ。

当社はインドのデリーに2か所、カルカッタにも1か所進出している。インドではオフィスベースの事務仕事が多いが、我々は女性を積極的に採用するようにしている。インドには複雑な社会背景があるので、安全な職場環境の確保には特に気を使っている。事業所の周囲には安全柵を設け、女性が安全に通勤できるようにタクシーを利用できるようにした¹⁶⁾。賃金を含めて待遇がいいので、退職率は非常に低い。また、従業員の質は高い。つまり、インドの女性に投資をする価値は十分あったということになる。

ダイバーシティを進めるにあたっては、障害者とか女性といったグループごとにクォータ（割当）を設けるようなことはしたくない。もともと管理職セミナーなどでも、女性の比率を上げることについて反対意

14) 英国Mercer社の取締役会には2014年1月より2名の女性に加わり、合計で4名の女性取締役がいることとなった。<http://m.mercer.com/press-releases/1577760?detail=D>

15) Openreach社では2000年代半ばにすでに女性の電柱作業員が誕生している。

16) インドのニューデリーでは、路線バスを装った無認可バスに乗車した女子大学生が2012年に暴行殺害されている。

見が出ることはない。障害者雇用についても、イギリスでは政策を転換して法定雇用率を廃止し、障害者差別禁止法ができたが、当社の社員に占める障害者の比率は廃止される前の法定雇用率より高い。(障害者についても女性についても)差別をして訴訟になったら、非常に高い賠償金を支払うことになる。その上、会社はネガティブなパブリシティにさらされることになる。

3.4. ワーク・ライフ・バランス施策の評価

本年6月末からすべての労働者が柔軟な働き方の申請権を持つようになる。しかし当社では、前述したように以前から柔軟な働き方を実践してきたので、新制度が施行されても実質的な影響はほとんど出ないと予想している。

柔軟な働き方はすべての人にプラスの影響を与えている。モチベーションの面でもスキルの維持の面でもそうである。人々に柔軟な働き方のできる選択肢を与えることは重要だ。

個人的には、どちらかという(ブルーカラーよりは)ホワイトカラーのほうが柔軟な働き方からより多くのメリットを引き出していると思う。職務内容がそうした働き方と合っていることが理由であろう。とはいえ、ブルーカラーの仕事もテクノロジーの変化に影響されている。30年前だったらブルーカラーは月曜日から金曜日の9時5時で働くのがふつうだった。しかし今日、ブロードバンドの仕事は週7日、一日24時間途切れがない。実際、一日の中で通信需要のピークが来るのは夕方である。

私(クライブ)のいるHR部門では、週3日や4日だけ勤務する人は大勢いる。管理職としては何とかそれに対処している。個人的には確かにチャレンジではあるが、ある社員が水曜日に出勤してきて次は月曜日にしかつかまらないということもある。ジョブ・シェアリングもなかなか大変で、管理職はその概念を理解するのに悩んでいる。週の前半と後

半に分けて2人の社員を管理するというのは決して容易ではない。

(ワーク・ライフ・バランスは生産性を下げるのではないか、という質問に対して)むしろ、柔軟な働き方から生産性の上昇を引き出すことができている。それは確かだ。これにはテクノロジーの発展が寄与している。私の部門には週4日の勤務で5日分の仕事をこなす出産休暇明けの社員がいる。月曜日や金曜日に仕事を休めるようにアレンジする人も多い。金曜日はとくにオフィスに来る人が少ない。結局、従業員をどう管理するかにかかっているわけで、工夫すれば以前と同じかそれ以上のコミットメントを引き出せる。

2015年4月に実施されるシェア可能な両親休暇では、ブロックに分けて父親や母親が休暇を取得できるようになる。しかし、パートナーが他社で働いているケースも多々あるわけで、取得時期の調整は企業にとってチャレンジとなろう。また、小企業にとっては代替要員確保という意味でもチャレンジであろう。とはいえ、シェア可能な両親休暇によって父親がより育児に関われるようになって、家庭内で疎外感を味わうことも減るであろうし、たとえば母親が世帯の主たる稼得者であるような家庭で、経済的にも母親が早く復帰しなければならないのに保育の手配がつかないというような場合、役に立つであろう。

当社では保育バウチャーも提供しているが、イギリス国内、特にロンドンでは、保育料が非常に高い。したがって、出産休暇や両親休暇を使いながら、どれだけの期間、保育サービスを利用せずに子どもを家庭内で育てることができるかは、多くの家庭にとって決定的(crucial)な意味を持っている。小さい子どもがいる家庭では、パートナー同士の仕事の調整がとくに大事なのである。

WLBとはチョイスそのものだと思う。自分の人生をどのように構築していくか、ということ。たとえば私(クライブ)は金曜日は3時で仕事を終わらせる。サッカーを観戦するのが好きだからだ。9時5時で働

くかフレキシブルに働くかはその人個人の選択であり、私はそれを尊重する。また、私は自分の上司に1週間に1回しか会わないが、お互いに信頼している。人生の中で仕事より優先する物事ができたとしても、自分の仕事をこなしているのであれば構わないはずだ。

参考文献

- 大石亜希子 (2015) 「調査：イギリスの児童福祉・家族政策についてのヒアリング調査報告」『千葉大学経済研究』29(4), pp. 261-281。
- 上林千恵子 (2003) 「時事 イギリス「パートタイム労働者規則」の効果と企業への適用事例—パートタイム労働者の均等待遇問題」『海外労働時報』27(1): 48-52。
- 藤森克彦 (2012) 「イギリスの年金制度 (各国の年金制度)」『年金と経済』31(1): 176-181。

(2015年4月14日受理)