

Japan and United Kingdom: Nexus UK Japan Connect Newsletter | September 2026

In brief

Welcome to the September edition of Nexus, the newsletter from Baker McKenzie's UK Japan Connect (UKJC). If you missed out on any of our earlier editions, you can read them [here](#).

Our lead insight article this month comes from Baker McKenzie's Employment team who explore three key reforms across the UK's employment law landscape that Japanese employers should plan for, namely a new trade union right of access, an enhanced duty to prevent sexual harassment, and changes to unfair dismissal protection. We also hear from Ed Poulton, the Managing Partner of Baker McKenzie London, who shares his insights on leadership and navigating change, opportunities for Japanese businesses in the UK and wider EMEA region, and the growing complexity of cross-border disputes.

As always, we welcome your feedback and suggestions for future topics and features. Please contact us through the usual channels with any comments or questions.

In this issue

UK employment law: Three changes every Japanese employer in the UK should be planning for now

Navigating change: Ed Poulton on leadership, Japanese business and cross-border challenges

UKJC meets the Mayor of London during his trade mission to Japan

Baker McKenzie supports the Law Society of England & Wales in advocacy meeting with Japan's Ministry of Justice

UK employment law: Three changes every Japanese employer in the UK should be planning for now

Contributors: Priya Hunjan, Associate, Employment, Baker McKenzie London. Stephen Ratcliffe, Partner, Employment, Baker McKenzie London.

We are at an exciting juncture in the employment law landscape in the UK, with many significant legal reforms imminently coming into force. For Japanese businesses with UK operations, three developments in particular warrant early attention: a new trade union right of access (30 October 2026), an enhanced duty to prevent sexual harassment (30 October 2026), and a fundamental reshaping of unfair dismissal protection (1 January 2027). In this article we set out what is changing, why these changes are significant, and what you can do to effectively prepare.

Unfair dismissal: shorter qualifying period and uncapped exposure

This area will see some far-reaching practical changes for employers over the coming months. From 1 January 2027, employees will be protected from unfair dismissal after six months of employment, reducing from two years. While there are some cases in which no period of continuous service is required to bring an unfair dismissal claim (e.g., where the employee was mainly dismissed due to whistleblowing or pregnancy), this significantly expands the pool of employees who will have access to unfair dismissal protection on the basis that there was no fair reason for their dismissal or no fair process followed.

Also effective from 1 January 2027, the statutory cap on the compensatory award for unfair dismissal claims – currently the lower of 52 weeks' salary or GBP 123,543 – will be removed entirely. So, while compensation will remain subject to the principles of loss, mitigation and causation, the Employment Tribunals will no longer be constrained by a fixed upper limit that once provided employers with a predictable upper limit on exposure in these claims. This brings these claims in line with the current position for discrimination and whistleblowing claims, which do not have a cap on the amount of compensation that can be awarded. This increases the potential value of claims, particularly for dismissals involving employees with a longer-term career or an earnings impact. There are many practical consequences of these changes.

The first and most obvious implication is that as more employees will be eligible to challenge dismissals, and the financial benefit to doing so will increase, employers can expect more unfair dismissal challenges from employees. Managers cannot just use a six

month or longer probationary period as a testing period any more, or indeed the first two years of employment. This means that every stage of the employee journey – from recruitment through to performance management and ultimately termination – now carries greater significance in how it is managed because the risk of an unfair dismissal claim arises after only 6 months of employment.

For exits after the first 6 months, it will be important for employers to ensure that their performance, capability, and disciplinary processes are managed effectively and documented carefully. Additional training for managers involved in these processes may be helpful at this stage to ensure awareness of the need to prioritise early exits where there are concerns, and how best to manage potential dismissals after the six month period in line with current processes.

Second, in the short term, if there are any existing performance and capability processes underway for employees with under 2 years' service, it is worth ensuring exits are implemented well in advance of January where possible to reduce potential liability. It is important to be mindful of the potential to add on statutory notice in some cases to bring employees within the current qualifying period for unfair dismissal claims.

Third, the removal of the compensation cap materially increases the cost of dismissals of higher earners or long-serving employees in particular. This is especially relevant to high-earning executives, who are likely to be long-term employees in Japanese companies, where there is a stronger culture of rewarding long service with promotion. For many years, senior executives have had limited incentive to bring unfair dismissal claims because the cap on the compensatory award is usually below their annual remuneration. Now these employees will have grounds to bring potentially significant claims for future loss of salary and benefits, including incentive plans, carried interest schemes, share options and bonus arrangements. Negotiating mutual exits and settlement for these employees – currently a common approach to practically managing senior exits – is likely to become more complex and more costly in light of this more attractive alternative. We recommend reviewing senior departure practices, tightening recruitment rigour so that new hires are properly stress-tested at the outset, and ensuring performance is carefully managed (especially where this isn't currently the case, taking into account these employees' seniority and pressure from key stakeholders e.g., company shareholders). It may also be helpful to review your current probationary period durations and process, to ensure careful documentation, regular reviews, and timely feedback. We've seen our clients taking different approaches to prepare for the upcoming changes, with some clients extending probationary periods to 6 months and others landing on 5 month probationary periods. Our dedicated employment team can provide tailored advice on what duration of probationary period may work best for your business.

Fourth, employers who approach redundancy pay with reference to the unfair dismissal cap may also want to review their existing approach as a result.

Right of access: Increased trade union engagement for all employers

One of the most significant albeit often overlooked changes from the Employment Rights Act 2025 is the introduction of a new right that dramatically expands the physical and digital access of trade unions to meet, support, represent, recruit or organise workers and to facilitate collective bargaining. Crucially, this new right applies to both recognised and unrecognised unions, meaning that employers without a history of union engagement are likely to be impacted. Both the legislation and the government's relevant draft Code of Practice make clear that access will be the default outcome where a union asks. There are going to be very limited cases in which requests can be refused outright.

The timeframes to respond to access requests are very tight. Employers will have only 15 working days to respond to an access request, with short negotiation periods. Once in place, access agreements are backed by the Central Arbitration Committee (an independent body with statutory powers) who have enforcement powers, including penalties that can escalate up to GBP 500,000 for breaches. Advance planning, including identification of a response plan and decision-making route, is crucial to avoid being unprepared and to facilitate timely, compliant responses. The access agreement is the critical document as it captures what access should look like.

While you won't be expected to make significant structural changes to your physical premises to facilitate physical access, physical access means union representatives entering the premises where workers are based, which may include third-party sites. Digital access captures virtually any other form of direct or indirect communication, so we recommend early engagement with your IT and facilities teams on how to facilitate access and what you will need to refuse.

This new right is likely to transform employer–union relations, particularly in sectors that have not traditionally been unionised – which describes many Japanese-owned operations in the UK. We anticipate that unions will be highly active in pursuing these rights once they are in force. We are expecting there to be a significant use of this right at least in the first instance for the purpose of driving up membership in sectors which historically have had low trade union membership, such as in tech and financial services.

Given that so little time is available to respond once a request lands and as penalties for failing to comply can be significant, the time to prepare is now. Baker McKenzie can support with crucial preparation steps, like devising a strategy for access, identifying

red lines and justifications for any access restrictions you want to impose on unions, and getting ahead of issues likely to generate union support ahead of time.

Duty to prevent harassment: From “reasonable” to “all reasonable” steps

From 30 October 2026, employers in the UK will face a significantly higher bar in tackling workplace sexual harassment. The current duty on UK employers to take reasonable steps to prevent sexual harassment of their staff will be strengthened to a duty to take all reasonable steps to prevent it. Just as significantly, employers will become liable for the harassment of their staff by third parties – such as clients, customers, suppliers and contractors – unless they can show that they took all reasonable steps to prevent it.

In order to satisfy this requirement, employers will need to demonstrate that they have considered the full range of reasonable preventative measures available for each identified risk and implemented all those that are appropriate for their organisation. In practice, this means that an employment tribunal is likely to ask not only whether reasonable action was taken, but also whether there were additional reasonable steps that could and should have been taken. This means it is important for employers to review existing risk assessments and ask whether current mitigations – and the way they are documented – meet the new, higher standard. Financial services firms in particular should consider how measures you implement align with non-financial misconduct expectations, including fitness and propriety assessments, regulatory reporting and conduct rule breach analysis.

The consequences of failing to meet these requirements are significant. The Equality and Human Rights Commission can take enforcement action, and where an employee successfully brings a sexual harassment claim against their employer, employment tribunals must consider whether the employer has complied with the preventative duty; if it did not, compensation due to the individual can be uplifted by up to 25%.

This duty deserves particular attention because it demands a proactive and workplace-specific approach. Organisations that wait for the update to take effect before taking action may face a rush to review policies, training and risk assessments. Acting now allows you to assess your workplace-specific risks, strengthen prevention measures (including updating policies and ensuring managers understand their personal responsibilities), test your reporting systems and build a clear audit trail evidencing proactive steps. We recommend taking these steps to provide the best protection against non-compliance.

Other changes

While in this article we've explored some of the key changes that employers will need to urgently prepare for, there are many other significant changes to the UK employment law landscape on the horizon that are soon coming into force. Other changes of note include:

- From 1 October 2026, the time limit for bringing tribunal claims will double from three to six months, giving aggrieved employees longer to commence proceedings.
- From 1 October 2026, there will be extended employer obligations to check employees' right to work in the UK. This is particularly of note where employees may be relocating from company headquarters in Japan and other locations to UK branches.
- From 1 January 2027, there will be more regulation around making changes to employees' terms and conditions, including 'fire and rehire' becoming unlawful with very limited exceptions.
- In 2027, there will be increased enforcement relating to statutory holiday pay, which will fall into the remit of the Fair Work Agency (the newly established UK employment law enforcement body).
- In 2027, there will be increased requirements relating to equalities reporting for large employers regarding gender equality action plans, and supporting employees through menopause
- In 2027, there will be changes to the information and consultation threshold triggers relating to collective redundancy, which are likely to mean more redundancy exercises will be in scope of more onerous and time-consuming collective information and consultation requirements.

Why this matters for Japanese businesses

Taken together, these reforms raise both the financial and reputational stakes of getting employment matters wrong. Japanese companies frequently manage a mix of local hires, senior expatriate leadership, often within corporate cultures where consensus, discretion and long-term relationships are highly valued. Each of these changes interacts with that context: shorter service thresholds and uncapped unfair dismissal awards reward diligent performance management from day one; the right of access may bring union engagement into workplaces that have never experienced it; and employers' enhanced duties to proactively prevent workplace harassment calls for pro-active, well-documented prevention across an increasingly cross-cultural workforce.

The implementation dates of these reforms are not far away, and in each case the value lies in early preparation – reviewing contracts, policies and processes, training managers, and putting response plans in place before the changes take effect. Our dedicated employment team are very happy to discuss what these developments mean for your UK operations and to help you build a practical readiness plan tailored to your business.

For further information, or to discuss a readiness plan for any of these developments, please contact your usual Baker McKenzie contact in the UKJC team.

This communication has been prepared for the general information of clients and professional associates of Baker & McKenzie. It is not legal advice and should not be regarded as a substitute for legal advice. This may qualify as “Attorney Advertising” requiring notice in some jurisdictions. Prior results do not guarantee a similar outcome.

Navigating change: Ed Poulton on leadership, Japanese business and cross-border challenges

Ed Poulton is the Managing Partner of Baker McKenzie’s London office. His practice focuses on international arbitration and investment treaty arbitration, and he has extensive experience acting in complex cross-border disputes across a range of sectors, including financial services, energy, infrastructure and manufacturing. Ed kindly spoke to UKJC to share his insights on leadership, the opportunities and challenges facing Japanese businesses across the UK and EMEA, and the increasing complexity of cross-border disputes.

1. Reflections on leadership

Your tenure as London Managing Partner spanned an extraordinary period for businesses globally, including the challenges of COVID and its aftermath. Looking back, what leadership lessons and reflections stand out most to you – and what excites you most as you begin your new role as EMEA Disputes Practice Group Leader?

My time as Managing Partner has certainly been interesting. My first year was very much focused on getting people back into the office after COVID, and then my second year was focused on the move to our new office and bedding in new ways of working. The key lesson I took from this is that we are better and stronger when we spend time together, as colleagues, as lawyers and clients, as human beings. It also demonstrated that, in order to thrive as a business, we need to be flexible and able and willing to adapt to new circumstances very quickly. This has always been the case, and one of Baker McKenzie’s strengths, but change is faster than it has ever been. This was a key takeaway from COVID, but also from the increasing impact of AI and geopolitical turmoil. Leaders will increasingly need to be both comfortable with constant change, but also able to lead their teams with clarity and conviction through that change, appreciating that not everyone is as comfortable with change.

In my new role, I am very much looking forward to working even more closely with my colleagues across the region, and the globe, to promote and grow our market-leading cross-border offering in this time of huge change and volatility. I have been part of Baker McKenzie and the disputes team in particular for over 25 years, so it is a huge honour to lead that group, just as it was to lead our London office.

2. Japanese businesses in the UK and EMEA

Having worked closely with many Japanese clients over the years, what do you see as the key challenges and opportunities ahead for Japanese businesses operating and investing across the UK and wider EMEA region? How do you think Baker McKenzie is uniquely positioned to support them through this evolving landscape?

Notwithstanding the political volatility we have seen over the last 10 years, the UK remains a predictable and stable economy, with strong institutions, a deep financial market and a very stable judiciary and legal system. As such, it is an excellent place for Japanese corporates to invest or to use as a base for their EMEA operations, and we continue to see huge engagement on this front.

The EMEA region comprises a hugely diverse, asset-rich set of countries (from the Nordics to sub-Saharan Africa), offering opportunities as varied as any conglomerate could wish for, and Japanese companies continue to be hugely active in seeking out these opportunities as they consider their supply chains and other diversification in these uncertain times. Baker McKenzie has been working alongside Japanese clients for decades, in every corner of the world, advising on deals, managing risks and standing with them in the most difficult moments. We bring a unique blend of understanding for the Japanese way of doing business alongside our deep knowledge of the different jurisdictions (and legal complexities) across the whole EMEA region.

3. Cross-border disputes in a changing world

Cross-border disputes are becoming increasingly complex and multi-jurisdictional. What do you see as the biggest challenges for clients in navigating these matters, and how does Baker McKenzie add value in this space?

The current regulatory and legal framework is hugely affected by the geopolitical turmoil that we have seen over the past 5 years, and it makes doing business and dealing with conflicts much more challenging and unpredictable than it had become. Understanding these nuances, thinking beyond the obvious issues that arise, and seeing how a dispute could unfold is increasingly like a game of three-dimensional chess. We are second-to-none when it comes to navigating these cross-border complexities, whether it is dealing with a regulatory investigation (or any follow-on claims that may flow) or managing the jurisdictional complexities that are increasingly arising in a world of sanctions and counter-measures. Again, our ability to see beyond borders, but also with deep understanding of each jurisdiction, is a unique proposition.

4. A personal reflection on working with Japanese businesses

Please share a story about your time working in Japan and with Japanese clients.

I am delighted to have worked with Japanese clients on a huge variety of matters, ranging from claims under a Warranty and Indemnity insurance policy to dealing with serious fraud allegations by a disgruntled former agent, so there are lots of stories I could choose. My longest running case for any client is for a Japanese client which came into our office in 2003 having just been served with a GBP 1bn judgment against it from a foreign jurisdiction. This was an error, as the underlying claim was for 30% of a GBP 1m contract, but the judge had failed to apply the 30% and had added an extra “000” on the end of the judgment debt. The client was understandably concerned about whether this might be enforced. We successfully resisted enforcement in the UK, but the counterparty then commenced criminal proceedings in the foreign jurisdiction against a large number of individuals (and in fact, our client’s local lawyer even spent some time in jail!). It was a hugely painful case for the client, but remains one of the most fascinating and expensive typographical (and mathematical) errors I have ever seen!



Ed Poulton, Managing Partner of Baker McKenzie London

UKJC meets the Mayor of London during his trade mission to Japan

Contributor: Dominic Sharman, Deputy Chair, UKJC, Baker McKenzie Tokyo

On 17 June 2026, our Deputy Chairman in Japan, Dom Sharman, had the pleasure of attending the British Chamber of Commerce in Japan’s event with Sadiq Khan, Mayor of London, in Tokyo.

The event was another welcome opportunity to engage with the British and Japanese community during the Mayor’s visit to Japan. Lord Khan answered several questions on the position of London as a global financial and cultural hub and explored the connection of the UK and Japan more broadly.

Following the main Q&A session, Dom had the pleasure of engaging in a brief discussion with Lord Khan, who himself was a practising solicitor in the UK. The conversation touched on the opportunities presented by AI, but also the potentially profound implications of technological change for a sector that forms an important part of London’s position as a global business centre. For lawyers in both the UK and Japan, the question is increasingly not whether AI will change the way we practise, but the extent and speed of that change, and what it will mean for the professional-services ecosystems surrounding our respective financial centres.

Dom gave his view that AI will augment – and is already augmenting – rather than replace human judgment and professional expertise. This will help deliver better legal services whilst ensuring that lawyers remain at the heart of legal advice and decision-making.

Thanks must go to the BCCJ for organising the event and for its continuing work in fostering dialogue and connections between the UK and Japan.



UKJC Deputy Chair Dom Sharman meets with Sadiq Khan, Mayor of London, in Tokyo

Baker McKenzie supports the Law Society of England & Wales in advocacy meeting with Japan's Ministry of Justice

Baker McKenzie's Dominic Sharman and Lisa Nagao joined the Law Society of England & Wales for a meeting with Japan's Ministry of Justice (MoJ) in Tokyo on 17 September 2026, further demonstrating the firm's commitment to strengthening the UK-Japan legal corridor.

The meeting formed part of the Law Society's ongoing engagement with the MoJ to discuss improving the *gaiben* registration process — the system by which foreign lawyers are authorised to practise in Japan. The Law Society's delegation was led by its President, Mark Evans, and included Donna Evans, International Policy Manager, Will Miller, International Policy Adviser, and representatives from the British Embassy in Tokyo. Baker McKenzie's representatives were invited not only to assist with interpretation, but also to share first-hand insight into how the challenges of registering as an authorised foreign attorney affect the firm's ability to operate and advise its clients in Japan.

The meeting yielded positive movement on the issues discussed, and Baker McKenzie looks forward to continuing to work alongside the Law Society in supporting efforts to modernise and streamline the regulatory framework for foreign lawyers practising in Japan. During their visit, the Law Society also met with the Japan Federation of Bar Associations, Japanese Cabinet Office, the Keidanren and Japanese law firms to advance discussions on improving the *gaiben* registration process.



(From left) Lisa Nagao (Associate, Baker McKenzie Tokyo), Donna Evans (International Policy Manager, The Law Society), Will Miller (International Policy Adviser, The Law Society), Dominic Sharman (Partner and UKJC Deputy Chair, Baker McKenzie Tokyo) and Mark Evans (President, The Law Society)

In brief

ベーカーマッケンジーの UK Japan コネクト(UKJC)のオンライン情報、Nexus(ネクサス) 2026 年 9 月号をご覧くださいありがとうございます。過去のニュースレターは、[こちら](#)からご覧いただけます。

本号では、ベーカーマッケンジーの人事労務チームが、英国で事業を展開する日本企業が対応を検討すべき英国雇用法制上の 3 つの重要な改正について解説します。具体的には、労働組合による職場への新たなアクセス権、セクシュアルハラスメント防止義務の強化、不当解雇に対する保護の変更について取り上げています。また、ベーカーマッケンジー ロンドンオフィスの代表パートナーである Ed Poulton が、リーダーシップと変化への対応、英国及び EMEA 地域全体における日本企業の機会、複雑化するクロスボーダー紛争等について、インタビューを通じて語ります。

皆様からのご意見、ご感想及び掲載するテーマのご要望等をお待ちしております。また、ご質問等ございましたら、当事務所の担当メンバーまでお気軽にお知らせください。

In this issue

英国労働法: 英国で事業を展開する日本企業が備えておくべき 3 つの重要な法改正

変化の先を見据えて: Ed Poulton が語るリーダーシップ、日本企業の機会と課題、クロスボーダー紛争

ロンドン市長の訪日における UKJC との交流

ベーカーマッケンジーが The Law Society of England & Wales による法務省との意見交換会を支援

英国労働法: 英国で事業を展開する日本企業が備えておくべき 3 つの重要な法改正

寄稿者: Priya Hunjan (ベーカーマッケンジー ロンドンオフィス、アソシエイト、人事労務)、Stephen Ratcliffe (ベーカーマッケンジー ロンドンオフィス、パートナー、人事労務)

英国の雇用法制は、重要な法改正が相次いで施行される大きな転換期を迎えています。英国で事業を展開する日本企業にとって、特に早期の対応が求められるのは、労働組合による職場への新たなアクセス権(2026 年 10 月 30 日)、セクシュアルハラスメント防止義務の強化(2026 年 10 月 30 日)、不当解雇に対する保護の抜本的な見直し(2027 年 1 月 1 日)の 3 点です。本記事では、これらの法改正について、主な変更内容とその重要性を整理するとともに、企業に求められる対応について解説します。

不当解雇: 必要勤続期間の短縮と補償額の上限撤廃

今後数か月の間に、不当解雇をめぐる制度には、雇用主の実務に大きな影響を及ぼす変更が予定されています。2027 年 1 月 1 日から、不当解雇に対する保護を受けるために必要な勤続期間が、現行の 2 年から 6 か月へ短縮されます。現行制度においても、継続勤務期間を問わず不当解雇を申し立てることができる場合(例えば、内部通報又は妊娠を理由として解雇された場合)もありますが、正当な解雇理由がなかった、又は適正な手続が踏まれなかったことを理由に不当解雇に対する保護を受けられる従業員の範囲が大幅に広がります。

また、2027 年 1 月 1 日から、不当解雇の申立てに対する補償金の法定上限(現在は 52 週間分の給与又は 123,543 英ポンドのいずれか低い額)が完全に撤廃されます。補償額の算定には引き続き損失、損害を軽減する義務及び因果関係の原則が適用されますが、雇用審判所は、これまで雇用主にとって予測可能な責任の上限となっていた固定上限に制約されることなく、補償額を判断することになります。これにより、不当解雇の申立ては、補償額に上限のない差別及び内部通報に関する申立てと同様の取扱いとなります。特に、解雇によって長期的なキャリア又は収入に大きな影響を受ける従業員については、請求額が大幅に増加する可能性があります。これらの変更は、実務上さまざまな影響をもたらします。

第一に、解雇に異議を申し立てることのできる従業員が増え、申立てを行うことによる金銭的メリットも高まるため、雇用主は従業員による不当解雇の申立てが増加することを想定しておく必要があります。今後は、6 か月を超える試用期間や入社後最初の 2 年間は、従業員の適性を見極めるための期間として安易に捉えることはできません。不当解雇の申立てのリスクが勤続 6 か月後から生じるため、採用からパフォーマンスマネジメント、最終的な雇用終了に至るまで、雇用の各段階を適切に管理することが、これまで以上に重要になります。

入社後 6 か月を経過した従業員の雇用を終了する場合には、パフォーマンス、能力及び懲戒に関するプロセスを適切に運用し、その経緯を十分に記録しておくことが重要です。また、これらのプロセスに関与する管理職に対して追加の研修を実施し、懸念がある場合に早期の雇用終了を検討する必要性や、6 か月経過後に解雇を検討する場合に現行のプロセスに沿って適切に対応する方法について、理解を深めておくことも有用です。

第二に、短期的な対応として、勤続 2 年未満の従業員についてパフォーマンス又は能力に関する手続が現在進行している場合には、潜在的なリスクを軽減する観点から、可能であれば 2027 年 1 月より前に雇用関係終了の手続を完了することを検討する必要があります。ただし、法定の通知期間が加算されることにより、従業員が現行制度上、不当解雇を申し立てるために必要な勤続期間を満たす可能性がある点にも注意が必要です。

第三に、不当解雇に対する補償額の上限が撤廃されることで、特に高額所得者や勤続年数の長い従業員を解雇する場合のコストが大幅に増加する可能性があります。日本企業では、長期勤続者が昇進を重ね、その結果、高額な報酬を受ける幹部が長期勤続者であるケースも多いため、この変更は特に重要と考えられます。これまでは、不当解雇に対する補償額の上限が、通常年間報酬を下回っていたことから、上級幹部が不当解雇を申し立てる金銭的なインセンティブは限定的でした。今後は、将来の給与や福利厚生に加え、インセンティブプラン、キャリアード・インタレスト、ストックオプション、賞与等の喪失といった事項についても、高額な請求の根拠になり得る可能性があります。その

結果、現在、上級職の退職に際して一般的に用いられている合意退職や和解交渉についても、従業員側にとって訴訟を選択することの経済的なメリットが高まることで、交渉が複雑化し、解決に要する費用が増加する可能性があります。そのため、上級職の退職に関する実務を見直すとともに、採用段階で候補者の適性を十分に見極められるよう採用プロセスを強化し、入社後も適切なパフォーマンスマネジメントを行うことが重要です。特に、従業員の役職や株主等の主要なステークホルダーからの要請などを背景に、パフォーマンス上の問題が十分に管理されていない場合には、こうした対応がより重要となります。また、現在の試用期間の長さや運用方法についても見直し、適切な記録、定期的なレビュー、適時のフィードバックを徹底することが有用です。今後の法改正に備え、試用期間を 6 か月に延長する企業がある一方、5 か月に設定する企業もあります。当事務所の人事労務チームは、各企業の状況に応じた適切な試用期間の設定について個別に助言いたします。

第四に、不当解雇の補償上限を基準として整理解雇手当を設定している雇用主も、今回の上限撤廃を機に、現行の方針を見直すことが考えられます。

労働組合による職場へのアクセス権:全ての雇用主に広がる労働組合との関わり

2025 年雇用権法による改正の中でも、特に重要でありながら見過ごされがちなものの一つが、労働組合による職場へのアクセス権の大幅な拡大です。新たな制度では、労働者との面会、支援、代理、勧誘・組織化、団体交渉の促進等を目的として、労働組合に物理的及びデジタル上のアクセス権が認められます。特筆すべき点として、この新たな権利は、承認済み及び未承認のいずれの労働組合にも適用されるため、これまで労働組合との関わりがなかった雇用主にも影響が及ぶ可能性があります。法令及び政府が公表した関連する行動規範の案では、労働組合からアクセスの要請を受けた場合には、原則としてこれを認めることとされており、要請を全面的に拒否できるケースは極めて限定されています。

アクセス要請への対応期間も非常に限られています。雇用主は、要請を受けてから 15 営業日以内に回答する必要があり、その後の交渉期間も短く設定されています。アクセス協定が締結された後は、法定権限を有する独立機関である中央仲裁委員会がその履行を監督し、違反があった場合には、最大 500,000 英ポンドまで増額され得る制裁を含む執行措置の対象となる可能性があります。限られた期間内に法令に沿った対応を行うためには、あらかじめ対応方針を定め、社内の意思決定プロセスを明確にしておくことが不可欠です。また、アクセスの具体的な条件を定めるアクセス協定は、重要な文書となります。

物理的なアクセスを認めるために、施設の大規模な構造変更を求められることはありませんが、物理的アクセスには、労働組合の代表者が労働者の勤務場所に立ち入ることが含まれ、場合によっては第三者の施設も対象となり得ます。デジタルアクセスについても、直接・間接を問わず、幅広いコミュニケーション手段が対象となります。そのため、どのような方法でアクセスを認めるのか、また、どのような制限を設ける必要があるのかについて、IT チームや施設管理チームと早い段階から検討しておくことが重要です。

この新たなアクセス権は、特に、これまで労働組合の組織化が進んでこなかった業界において、雇用主と労働組合との関係を大きく変える可能性があります。英国で事業を展開する多くの日系企業も、その影響を受けることが予想されます。制度の施行後は、労働組合が積極的にこの権利を活用すると見込まれ、少なくとも当初は、テクノロジーや金融サービス等、従来、労働組合への加入率が低かった業界を中心に、組合員の拡大を目的として広く活用される可能性があります。

アクセス要請を受けてから対応までの時間が限られているうえ、違反した場合には重大な制裁を受ける可能性もあるため、早い段階から準備を進めておくことが重要です。ペーカーマッケンジーでは、アクセスに関する戦略の策定、労働組合のアクセスに対する制限の範囲とその根拠の整理、労働組合の支持を集める可能性のある問題への事前対応等、制度の施行に向けた準備を支援いたします。

ハラスメント防止義務:「合理的な措置」から「あらゆる合理的な措置」へ

2026 年 10 月 30 日より、英国の雇用主には、職場におけるセクシュアルハラスメントの防止について、より厳格な対応が求められます。従業員に対するセクシュアルハラスメントを防止するために「合理的な措置」を講じるという現行の義務は、「あらゆる合理的な措置」を講じる義務へと強化されます。また同様に重要な点として、クライアント、顧客、サプライヤー及び請負業者等の第三者による従業員へのハラスメントについても、雇用主がその防止のためにあらゆる合理的な措置を講じたことを証明できない場合には、責任を負うことになります。

この新たな要件を満たすため、雇用主は、特定された各リスクに対して利用可能な合理的な予防措置を全て検討し、その組織に適した措置を全て実施したことを示す必要があります。雇用審判所においても、合理的な措置が講じられていたかだけでなく、さらに講じることが可能で、かつ講じるべきであった合理的な措置がなかったかについても検討される可能性があります。そのため、雇用主は既存のリスク評価を見直し、現在の軽減措置及びその記録方法が、新たに引き上げられた基準を満たしているかを確認することが重要です。特に金融サービス企業は、適格性及び適切性の評価、規制当局への報告、行為規範違反の分析等を含め、実施する措置が非財務上の不正行為に関する要求と整合しているかを検討する必要があります。

上記の要件を満たさなかった場合、会社に対する影響は重大です。平等人権委員会による執行措置の対象となる可能性があるほか、従業員によるセクシュアルハラスメントの申立てが認められた場合、雇用審判所は、雇用主がハラスメント防止義務を遵守していたかについても検討することになります。この義務に違反していた場合には、従業員に支払われる補償額が最大 25%増額される可能性があります。

この義務は、各職場の実情に応じた積極的な予防措置を求めるものであるため、特に注意が必要です。改正の施行を待ってから対応を始めた場合、方針、研修、リスク評価等の見直しを短期間で進めなければならない可能性があります。今から準備を進めることで、各職場に固有のリスクを評価した上で、方針の見直しや、管理職が自らの責任を理解するための研修を含む予防措置の強化、報告体制の検証、さらに適切な対応を講じてきたことを示す明確な記録の整備ができます。コンプライアンス違反のリスクを軽減するためにも、早い段階からこうした対応に着手することを推奨します。

その他の変更

本記事では、雇用主が早急に備える必要のある主な法改正について取り上げましたが、英国の雇用法制では、このほかにも重要な改正が今後施行される予定です。主な内容は以下のとおりです。

- 2026年10月1日から、雇用審判所への申立期限が3か月から6か月へ倍増し、不利益を受けた従業員が手続を開始できる期間が長くなります。
- 2026年10月1日から、従業員の英国における就労権を確認する雇用主の義務が拡大されます。特に、日本の本社その他の拠点から英国支店へ従業員を異動させる場合には注意が必要です。
- 2027年1月1日から、従業員の雇用条件の変更に係る規制が強化され、極めて限定的な例外を除き、「解雇して再雇用する」手法が違法となります。
- 2027年には、法定の休暇手当に関する執行が強化され、新設される英国雇用法執行機関である Fair Work Agency の所管となります。
- 2027年には、大規模雇用主に対し、ジェンダー平等行動計画や、更年期を迎える従業員への支援に関する報告要件が強化されます。
- 2027年には、集団的整理解雇に関する情報提供・協議義務の適用基準が変更され、より多くの整理解雇が、負担が大きく時間を要する集団的な情報提供・協議要件の対象となる可能性があります。

日本企業にとっての重要性

これらの法改正により、雇用問題への対応を誤った場合の金銭的及び評判上のリスクはいずれも高まることが予想されます。日本企業では、現地採用者と海外駐在管理職が共に働き、合意形成や慎重な意思決定、長期的な関係を重視する企業文化のもとで人材を管理しているケースも少なくありません。今回の改正は、こうした日本企業特有の雇用環境にも大きく関わるものです。不当解雇を申し立てるために必要な勤続期間の短縮と補償額の上限撤廃により、入社時から適切なパフォーマンスマネジメントを行うことが、これまで以上に重要になります。また、労働組合による新たなアクセス権の導入により、これまで労働組合との関わりがなかった職場でも、組合への対応が必要となる可能性があります。さらに、職場におけるハラスメントを積極的に防止する雇用主の義務が強化されることにより、文化的背景が一層多様化する職場において、実効性のある予防措置を講じるとともに、その対応を適切に記録しておくことが求められます。

これらの法改正の施行時期が迫る中、いずれについても早期の準備が重要です。施行に先立ち、契約、方針及びプロセスの見直し、管理職への研修、対応策の整備を進める必要があります。当事務所の人事労務チームは、これらの法改正が英国事業に及ぼす影響を踏まえ、各企業の実情に即した実務的な対応策の検討を支援いたします。

詳細又はこれらの法改正への対応についてのご相談は、ペーカーマッケンジー UKJC チームの担当者までお問い合わせください。

本文書は、ペーカーマッケンジーのクライアント及び専門家への一般的な情報提供を目的として作成されたものであり、法的助言を提供するものではなく、個別の法的助言に代わるものでもありません。本文書は特定の法域において、「弁護士広告」である旨の表示を要するとされる可能性があります。過去の実績に関する記載は同様の結果を保証するものではありません。

変化の先を見据えて: Ed Poulton が語るリーダーシップ、日本企業の機会と課題、クロスボーダー紛争

Ed Poulton は、ペーカーマッケンジー ロンドンオフィスの代表パートナーです。国際仲裁及び投資協定仲裁を専門とし、金融サービス、エネルギー、インフラ及び製造業等、幅広い業界の複雑なクロスボーダー紛争に豊富な経験を有しています。今回の UKJC のインタビューでは、リーダーシップに対する考え方、英国及び EMEA 地域で日本企業が直面する機会と課題、並びに複雑化するクロスボーダー紛争について語ります。

1. リーダーシップを振り返って

ロンドンオフィスの代表パートナーとしての在任期間は、COVID-19 とその後の影響等、世界の企業が大きな変化に直面した時期と重なっているかと思います。これまでを振り返り、リーダーシップの観点から特に印象に残っている学びや気付きは何でしょうか。また、EMEA 紛争解決プラクティスグループのリーダーという新たな役割に就くにあたり、最も楽しみにしていることは何でしょうか。

代表パートナーとしてこれまで過ごしてきた期間は、非常に興味深いものでした。1年目は、COVID-19 のパンデミックを経て、人々が再びオフィスで共に働く環境を整えることに重点を置き、2年目は新オフィスへの移転と新たな働き方の定着に注力しました。そこから得た最も重要な学びの一つは、同僚として、弁護士とクライアントとして、そして人間同士として共に時間を過ごすことで、私たちはより良い関係を築き、より強くなれるということです。また、企業として成長し続けるためには、柔軟性を持ち、新たな状況に迅速に適応する力と姿勢が不可欠であることも改めて実感しました。こうした柔軟性と変化への適応力は、以前からペーカーマッケンジーの強みの一つでもあります。変化のスピ

ードはかつてないほど速くなっています。これは COVID-19 を通じて得た重要な教訓であると同時に、AI の影響拡大や地政学的混乱からも明らかです。今後のリーダーには、絶え間ない変化を受け入れることに加え、変化への向き合い方は人それぞれ異なることを理解しながら、明確な方向性と確信を持ってチームを導いていくことが、これまで以上に求められるでしょう。

EMEA 紛争解決プラクティスグループのリーダーという新たな役割では、大きな変化と不確実性が続く中、市場をリードする当事務所のクロスボーダーサービスをさらに発展させていくため、地域及び世界各地の同僚とこれまで以上に緊密に連携できることを大変楽しみにしています。私は 25 年以上にわたりペーカーマッケンジーに在籍し、特に紛争解決チームの一員として長年実務に携わってきました。ロンドンオフィスを率いてきたのと同様に、このグループを率いる機会を得たことを大変光栄に思います。

2. 英国及び EMEA 地域における日本企業

長年にわたり多くの日本のクライアントと仕事をされてきた経験から、英国及び EMEA 地域全体で事業及び投資を行う日本企業にとって、今後の主な課題と機会は何だとお考えですか。また、変化する環境の中で、ペーカーマッケンジーはどのような独自の支援を提供できるとお考えですか。

過去 10 年間、政治情勢が不安定な時期もありましたが、英国は今なお、強固な制度、成熟した金融市場、安定した司法・法制度を備え、事業環境の予測可能性も高い市場です。こうした点から、日本企業にとって引き続き魅力的な投資先であり、EMEA 事業の拠点としても適した市場として、高い関心を集めています。

EMEA 地域は、北欧からサブサハラ・アフリカに至るまで、極めて多様な国・地域で構成され、それぞれが豊富な資源や特色を有しています。そのため、幅広い事業を展開する企業にとって、多岐にわたるビジネス機会があります。不確実性が高まる中、サプライチェーンをはじめとする事業基盤の分散を検討する日本企業は、引き続きこうした機会を積極的に追求しています。ペーカーマッケンジーは、数十年にわたり世界各地で日本のクライアントと共に歩み、取引に関する助言やリスク管理から、特に困難な局面における支援まで、幅広くサポートしてきました。日本のビジネス慣行に対する深い理解と、EMEA 地域の各法域や複雑な法的課題に関する豊富な知見を併せ持つことが、当事務所ならではの強みです。

3. 変化する世界におけるクロスボーダー紛争

クロスボーダー紛争は、ますます複雑化し、複数の法域にまたがるようになっていきます。こうした案件に対応する上で、クライアントが直面する最大の課題は何でしょうか。また、この分野においてペーカーマッケンジーはどのような強みを発揮できるとお考えですか。

現在の規制及び法的枠組みは、過去 5 年間の地政学的な混乱によって大きな影響を受けており、事業運営や紛争対応は、以前にも増して複雑で先を見通しにくいものとなっています。こうした状況下では、各法域や規制の違いを的確に捉え、目の前の論点だけでなく、その先に紛争がどのように展開していくのか見通すことが求められます。まさに、三次元チェスのような複雑さがあります。規制当局による調査への対応から、その後に生じ得る請求への対応、さらには制裁や対抗措置が広がる中で複雑化する法域上の問題への対応まで、ペーカーマッケンジーは、複数の法域にまたがる複雑な案件に対応するための豊富な経験を有しています。国境を越えて案件の全体像を捉える視点と、各法域に関する深い知見を併せ持つことで、複雑なクロスボーダー案件に的確に対応することができます。

4. 日本企業との仕事を振り返って

日本で、また日本のクライアントと仕事をする中で、特に印象に残っているエピソードをお聞かせください。

私はこれまで、表明保証保険に基づく請求から、不満を抱いた元代理人による重大な詐欺の申立てへの対応まで、実に幅広い案件で日本のクライアントを支援する機会に恵まれてきました。そのため、ご紹介できるエピソードは数多くあります。中でも、一つのクライアントについて最も長く関わってきた案件は、2003 年に当事務所を訪れた日本のクライアントに関するものです。そのクライアントは、ある外国の裁判所で 10 億英ポンドの支払いを命じる判決を受けたばかりでした。しかし、これは誤りで、元の請求は 100 万英ポンドの契約額の 30%に関するものであったにもかかわらず、裁判官が 30%を適用せず、さらに判決債務の末尾に「000」を余分に加えてしまっていたのです。クライアントがこの判決を執行されることに大きな懸念を抱いたのも当然でした。当事務所は英国における判決の執行を阻止することに成功しましたが、その後、相手方は当該外国法域において複数の関係者を対象とする刑事手続を開始しました。実際、クライアントの現地弁護士が一時的に収監される事態にまで至りました。クライアントにとっては非常に厳しい案件でしたが、私自身にとっても、これまで経験した中で最も印象深く、そしておそらく最も高額な、誤記と計算ミスが重なった事例の一つとして記憶に残っています。



Ed Poulton (ペーカーマッケンジー ロンドンオフィス、代表パートナー)

ロンドン市長の訪日における UKJC との交流

寄稿者: Dominic Sharman (ペーカーマッケンジー 東京オフィス、UKJC Deputy Chair)

2026 年 6 月 17 日、UKJC の Deputy Chair を務める Dominic Sharman は、東京で開催された在日英国商業会議所 (BCCJ) 主催の、ロンドン市長 Sadiq Khan 氏を迎えたイベントに参加しました。

本イベントは、市長の訪日に際し、英国及び日本のコミュニティとの交流を深める貴重な機会となりました。Khan 氏は、世界的な金融・文化の中心地としてのロンドンの位置付けに関する複数の質問に答えるとともに、日英関係全般についても自身の考えを語りました。

メインの質疑応答に続き、Sharman は、自身も英国でソリシターとして実務に携わった経験を持つ Khan 氏と短い意見交換を行いました。話題は、AI がもたらす機会に加え、技術の進展が、世界的なビジネスセンターとしてのロンドンを支える重要な産業に及ぼし得る影響にも及びました。英国及び日本の弁護士にとって、AI が実務の在り方を変えるかどうかではなく、その変化がどの程度の規模と速さで進み、両国の金融センターを取り巻くプロフェッショナルサービスのエコシステムにどのような影響をもたらすのかが、重要な論点となりつつあります。

Sharman は、AI は人間の判断や専門知識に取って代わるものではなく、それらを補完するものであり、実際にすでにその役割を果たし始めているとの考えを示しました。これにより、法的助言や意思決定における弁護士の中心的な役割を維持しながら、より質の高いリーガルサービスの提供につなげることができるとしています。

本イベントの企画に加え、英国と日本の対話と関係強化に継続的に尽力されている BCCJ に、改めて感謝申し上げます。



UKJC Deputy Chair の Dominic Sharman と、東京で面会したロンドン市長 の Sadiq Khan 氏

ペーカーマッケンジーが The Law Society of England & Wales による法務省との意見交換会を支援

ペーカーマッケンジーが The Law Society of England & Wales による法務省との意見交換会を支援

ペーカーマッケンジーの Dominic Sharman 及び長尾理沙は、2026 年 9 月 17 日に東京で開催された The Law Society of England & Wales (「Law Society」)と法務省との意見交換会に出席し、日英間の法的連携強化に向けた活動に事務所を代表して参加しました。

この意見交換会は、外国法曹資格保有者が日本で業務を行うことを許可される制度である「外弁登録」手続きの改善について協議するため、The Law Society が法務省と継続的に行っている対話の一環として開催されました。The Law Society の代表団は Mark Evans 会長が率い、Donna Evans 国際政策主任、Will Miller 国際政策顧問及び在東京英国大使館の代表者が参加しました。ペーカーマッケンジーの代表者は、通訳の支援を行うだけでなく、外弁登録に伴う課題が日本における事務所の業務遂行及びクライアントへの助言にどのような影響を及ぼしているかについて、現場の知見を共有するために招かれました。

この会合では、議論された課題について前向きな進展が見られ、ペーカーマッケンジーは、日本において業務を行う外国弁護士のための規制枠組みの近代化と合理化に向けた取組みを支援するため、引き続き The Law Society と連携してまいります。外弁登録手続きの改善に向けた協議を推進するため、The Law Society は今回の訪問期間中にほかにも日本弁護士連合会、内閣府、経団連及び国内法律事務所とも会合を行いました。



(左から)長尾理沙(ペーカーマッケンジー東京事務所、アソシエイト)、Donna Evans 氏(The Law Society、国際政策主任)、Will Miller 氏(The Law Society、国際政策顧問)、Dominic Sharman(ペーカーマッケンジー東京事務所、パートナー及び UKJC Deputy Chair)、Mark Evans 氏(The Law Society、会長)

Contact Us



James Heller
Partner
james.heller@bakermckenzie.com



Dominic Sharman
Partner
dominic.sharman@bakermckenzie.com



Tomoko Sasaki
Senior Immigration Specialist
tomoko.sasaki@bakermckenzie.com

© 2026 Baker & McKenzie. **Ownership:** This site (Site) is a proprietary resource owned exclusively by Baker McKenzie (meaning Baker & McKenzie International and its member firms, including Baker & McKenzie LLP). Use of this site does not of itself create a contractual relationship, nor any attorney/client relationship, between Baker McKenzie and any person. **Non-reliance and exclusion:** All information on this Site is of general comment and for informational purposes only and may not reflect the most current legal and regulatory developments. All summaries of the laws, regulation and practice are subject to change. The information on this Site is not offered as legal or any other advice on any particular matter, whether it be legal, procedural or otherwise. It is not intended to be a substitute for reference to (and compliance with) the detailed provisions of applicable laws, rules, regulations or forms. Legal advice should always be sought before taking any action or refraining from taking any action based on any information provided in this Site. Baker McKenzie, the editors and the contributing authors do not guarantee the accuracy of the contents and expressly disclaim any and all liability to any person in respect of the consequences of anything done or permitted to be done or omitted to be done wholly or partly in reliance upon the whole or any part of the contents of this Site. **Attorney Advertising:** This Site may qualify as "Attorney Advertising" requiring notice in some jurisdictions. To the extent that this Site may qualify as Attorney Advertising, PRIOR RESULTS DO NOT GUARANTEE A SIMILAR OUTCOME. All rights reserved. The content of the Site is protected under international copyright conventions. Reproduction of the content of this Site without express written authorization is strictly prohibited.

