

倫理と労働の未来：

「～は可能か？」から「～をどのように行うか？」へ

Future of Work (労働の未来) が急速に進化し、かつ組織が人材、テクノロジー、代替的労働力、新しい働き方を統合していく中で、リーダーたちはますます多様化する倫理課題に取り組んでいます。これらの課題は人間とテクノロジーが交差する領域において特に顕著に現れており、新しいテクノロジーが労働者および社会に与える影響に関する新たな問題が、倫理アジェンダのトップに浮上しています。組織が人間と機械をどのように組み合わせ、それを管理し、仕事における人、チーム、機械の関係を機能させるかといった課題は、幅広い利益のために倫理課題をどのように管理するかという問いの中心に位置づけられるでしょう。こうした課題に真正面から取り組む組織は、「～は可能か？」という視点だけでなく、「～をどのように行うか？」という視点も念頭に置きながら自らの視点を変化させていくことで、あらゆるステークホルダーから信頼を得られるような大胆な選択をすることができるでしょう。

現状の推進要因

仕事、労働力、そして職場の性質が急速に進化している中で、倫理課題が今日の組織にとって目下の課題となっています。今年の調査回答者の85%が、Future of Work (労働の未来) は倫理課題を引き起こすと考えている一方で、それに対処するための明確な方針やリーダーが組織内に整っていると回答したのは27%のみでした。さらに、以下の回答から、Future of Workに関連した倫理を管理することの重要性が高まっている様子がうかがえます。回答者の半数以上が、こうした管理は組織が現在直面している最重要課題、もしくは最重要課題の1つであると評価し、それ以外と評価した回答者のうちの66%は、3年以内には最重要課題になるだろうと回答しています。

レディネス・ギャップ

75%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、Future of Workに関する倫理が重要、または非常に重要であると答えています。準備が十分に整っていると答えた組織はわずか14%でした。

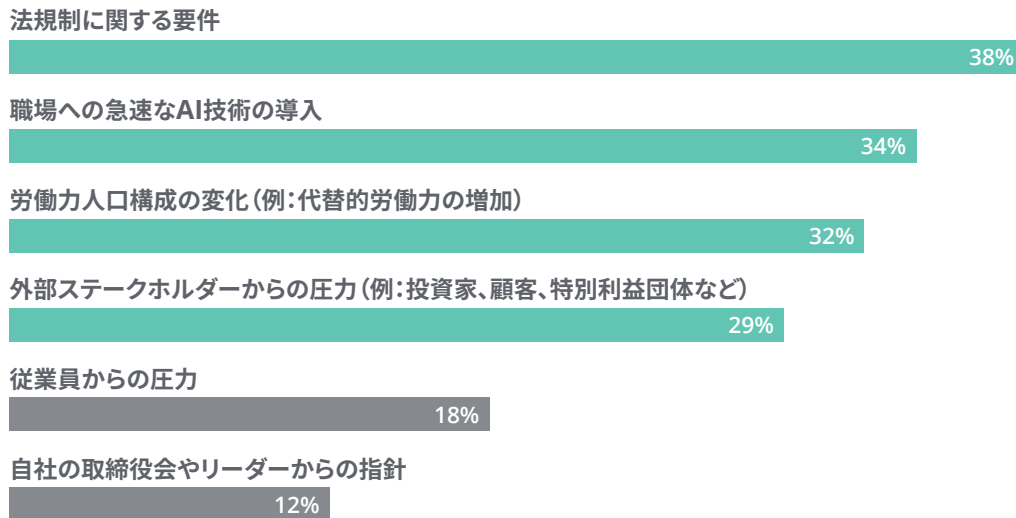
Future of Workに関する倫理の重要性を左右する要因は何かを尋ねたところ、法規制、職場への急速なAIの導入、労働力人口構成の変化、外部ステークホルダーからの圧力の4項目が上位を占めました(図1)。

回答者が挙げた第1の要因は、法規制に関する要件でした。一般的にテクノロジーや労働力といった問題に対して法規制が追いついていないことを考え

図1

調査回答者が示したFuture of Work (労働の未来) においてますます高まる倫理の重要性を左右する主な4つの要因

Future of Workに関連する倫理課題を管理する重要性を左右する要因は何ですか？2つまで選択してください。



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

ると、この認識は意外なものです。確かに、EUにおいては、いくつかの取り組みが始まっています。2019年2月に欧州議会は、テクノロジーにおける「倫理性ある設計」を推進する法律の制定を目指して、AIとロボティクスに関する欧州の産業政策を規定する決議案を採択しました¹。また、アメリカでも州や市レベルでの対応が進められており、2019年にカリフォルニア州では企業がギグ・ワーカーを雇用する場合、契約社員としてではなく正社員として処遇することを義務付ける法律が制定されています。しかし、こうしたいくつかの動きを除けば、政策変更は遅々として進んでいないのが現状です²。

一方、職場への急速なAIの導入によって発生する倫理への圧力は、はるかに分かりやすいものとなっています。テクノロジーが普及したことで仕事そのものの再定義が進んでいることから、AIやその他のテクノロジーは、Future of Workにおける倫理を私たちにとって特に身近なものにしています。この点に関してもっとも注目されている問題は、テクノロジーが仕事における人間の役割にどのような影響を及ぼすかという点でしょう。私たちの調査では、従業員と置

き換えるためにロボットやAIを使用していると回答した組織はほんのわずかでした。しかし、来るべき「ロボットが人間の仕事を奪う」という見出しは引き続き世界の注目を集め、また懸案となり続けます。効率化の加速に向けてテクノロジーを導入している組織では、人員を再配置して別の場所で戦略的価値を付加するかどうか、そうする場合には、どのように再配置するか、雇用を削減する場合には、解雇された従業員を支援するために何を行うかについて、意思決定することが求められます。

テクノロジーが仕事により深く組み込まれるにつれて、その設計と利用に際しては公正性と公平性を評価していく必要があります。テクノロジーを用いることで差別的バイアスが減少あるいは増加するかどうか、従業員データのプライバシーを保護するために必要な手続きは何か、テクノロジーによってなされた意思決定は透明性があり説明可能なものか、それらの意思決定結果に対して人間に最終責任を負わせるにはどのような方針が必要かといった問題を、組織は検討しなければなりません³。

調査回答者が挙げた Future of Work における倫理の重要性に関する3番目の要因は、変化する労働力人口構成についてであり、個人と組織、組織と社会の間の社会契約の進化に関する問題を提起しています。こうした懸念の要因となる1つの大きな現象が、代替的労働力の増加です。アメリカにおける自営業者は今年4200万人に達すると予測されており⁴、イギリスにおいては2016年から2019年にかけてギグ・エコノミーで働く労働者数が倍増し、470万人に達しました⁵。Mary GrayとSiddarth Suriはその最新の調査「Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass (ゴーストワーク：シリコンバレーが全世界に新たな貧困層を作り出すのを止める方法)」の中で、この「見えざる労働力」の存在を明らかにしています。同調査では、自動化やAIに投入するためのハイテク系出来高作業（データラベリング、画像のキャプション生成、アダルト・コンテンツへのフラグ付けなど）に従事す

る多くの労働者が、好ましくない労働条件のもとで働いている事実に言及しています⁶。この労働力セグメントの急成長は、公正な賃金、健康管理、その他潜在的利益に関する代替的労働力の権利も含めた倫理課題に関する注目を喚起しています。

Future of Workにおける倫理の重要性を高める最後の要因は、顧客や投資家、その他外部のステークホルダーからの圧力であり、医療へのアクセス、不平等の拡大、気候変動などが組織の事業運営に影響を与えなくても、こうした倫理的な問題に対して組織が責任ある行動を取るよう彼らが求めていることです。組織は、Future of Workの観点から、こうした問題を改善するのに役立つイノベティブな方法で仕事を設計することで、これらの課題に取り組むことを求められています。

代替的労働力に黄色信号

2020年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、代替的労働力が急成長しているにもかかわらず、組織がその重要性を認識できていない可能性があるという重大な問題を明らかにしました。25%の組織が、代替的労働力の処遇をもっとも優先的な倫理課題ととらえている一方で、自社のウェルビーイング戦略に代替的労働力が含まれていると回答したのは全体の21%のみでした。また、仕事の性質の変化が報酬戦略に与える影響という点では、規制されていない仕事の増加がもっとも大きな影響を与えると考えている回答者はたった13%で、代替的労働力の成長がもっとも大きな影響を与えると回答したのは21%のみでした。

今年の調査では、今後10年を見越して、80%の回答者が「AIや新しい雇用モデルに起因する仕事、キャリア、業務内容のスピーディな変化」を重要と評価しました。しかし、こうした変化に対する備えがあると回答したのは45%に過ぎず、今後10年間で重要性が増すであろう課題として挙げられたいくつかのテーマに対する準備状況の中では最低水準でした。

昨年調査では、組織が代替的労働力の利用を単なる業務処理的な観点から、この重要かつ成長を続ける人材供給源を可用化・最適化するための、全体的で戦略的なアプローチへとシフトするよう訴えました。今年は、この成長の真只中にある労働力の存在にきちんと着目しておくことが、人材戦略にとって極めて重要であることを強調しています。組織は、代替的労働力を効果的に活用する能力を有することにより、スピーディに変化する労働市場や雇用市場において、自組織に不足している能力を持った人材を活用することが可能になります。同様に、代替的労働力に対する組織のアプローチは、雇用ブランドにポジティブな（もしくは逆にネガティブな）影響を及ぼすでしょう。

調査回答者の5人に1人が、今後12カ月から18カ月の間に代替的労働モデルがHRモデルにもっとも大きな影響を及ぼすと予想していることから、リーダーはこの分野にもっと注意を払うべきだと言えます。

また、興味深いことに、主なステークホルダーの1つである取締役会は、一般的にこれらの問題に重きを置いていません。本調査において、取締役会や経営陣からの圧力がFuture of Workにおける倫理に焦点を当てる原動力になったと感じている回答者は、わずか12%でした。この結果は幾分不安を感じさせるものであり、取締役会や経営陣は、組織にとってFuture of Workにおける倫理を優先事項にするために適切な「経営トップの姿勢」を示さなければなりません。

2020年の展望

これらの推進要因は、Future of Workに関連するいくつかの具体的な倫理課題を形作っており、これらの課題に対処するための実行可能なアジェンダを提示しています。しかし、回答者の圧倒的多数は、自組織はこれらの課題に対処する備えができていないと回答しており、自組織はどのような問題に対しても「準備万端である」と回答したのは8~19%程度に過ぎませんでした。

組織的なレディネスに対する回答者の見解を詳しく見てみると、興味深い事実が浮かび上がりました。それは、人とテクノロジーが交差する領域において、組織は倫理的なジレンマに対処する準備がほとんど整っていないという点です。これまでのところ、多くの組織ではプライバシーの維持や従業員データの管理など、テクノロジー中心の問題に対処する備えはできていないと回答しています。続いて、賃金の公正性、



持続可能な職務デザイン、代替的労働力への処遇など、明白に人間に関する問題が挙げられています。しかし、自動化、AI、アルゴリズムの利用といった、人間とテクノロジーとが交錯する問題に対しては、多くの組織において極度に準備が遅れている様子が見えられます(図2)。

こうしたギャップは、組織がテクノロジーと人間を、それぞれ独自のプログラム、プロセス、およびソリューションを持つ全くの別物として扱っているという傾向と大いに関係があると考えています。現在、人間と機械との境界はつけにくくなってきていますが、組織はこの2つを同様のものとして扱う準備ができていません。個人はどのように監視されているか、個人のためにどのように意思決定がなされているか、個人の仕事がどのような影響を受けたり、また排除された

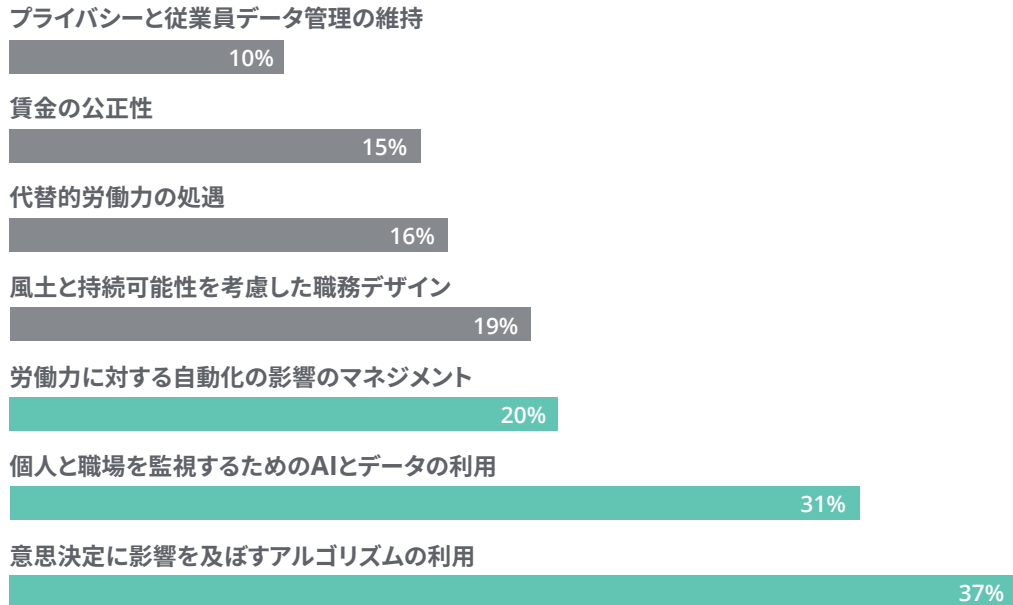
グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおける「倫理」の歴史

過去10年間、HRと組織のリーダーたちは、Future of Workがもたらす難しい倫理課題にますます積極的に取り組むようになりました。私たちの2011年の調査「[Leading in a regulated world: All risk, all the time](#)」では、リスクマネジメントの文脈の中で倫理について論じ、従業員に倫理課題を提起してもらうための明確なプロセスを組織が示し、倫理的行動を支援する組織文化を創り上げる方法について議論しました。2019年の調査では、リーダーたちは倫理に関するより幅広い視点を身につけており、調査回答者の37%が、組織がステークホルダーとの間で信頼を築くことができるか否かを懸念し、60%が組織の透明性に関する従業員の認識について不安を感じていました。今年の倫理に関する議論はさらに広がり、仕事における人間とテクノロジーの交差に関係するうわべのトレードオフの解決を促すための新しい視点を考慮するようリーダーたちに働きかけています。

図2

組織は人とテクノロジーが交差する領域における倫理課題に対してほとんど備えができていないと感じている

回答者が自組織において「対処する備えができていない」と回答した項目ごとの割合



注: 回答者が倫理的懸念として挙げた上位3項目に対してのみレディネスを質問した
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

りする可能性があるかといった、人間とテクノロジーの交点にあるこれらの問題は、非常に個人的なものです。そして、一度課題が個人的なものになると、組織はそれに対応する準備ができていないことに気がつきます。

倫理課題が増加している今、組織は意図的で大胆な選択をしなければならないと私たちは考えています。そして、これらの選択には、新しい倫理課題に対処する際に「～は可能か?」という視点だけでなく、「～をどのように行うか?」という視点も考慮することが求められます。組織は、個人とビジネスの成果に対するテクノロジーの影響を検討する中で、チーム、個人、そしてテクノロジーを「どのように」融合するかという、より広い意味合いと焦点を考慮することにより、技術的な実行可能性という視点を超えて、Future of Workへの倫理的なアプローチを進化させることができるでしょう。



図3

人間とテクノロジーとの交点において倫理は多くの場合に難題となる

労働力に対する自動化の影響のマネジメント

～は可能か？

自動化とAIを組織全体に幅広く導入し、従業員と入れ替えることで、人件費を削減することは可能だろうか？

～をどのように行うべきか？

コスト削減のみに焦点を当てた自動化は、ほとんどの場合で人員削減につながることをどう考えるべきか？多くの組織では、これらの削減が個人や社会に及ぼす潜在的な影響を考慮できておらず、特にこれは歴史的に低コストでの労働力供給に依存してきた人々にとっては重要である。それでも、自動化は仕事をより安全にし、かつ面倒を減らしてくれる。影響を受ける労働者の生活と尊厳を維持しながら、同時にコストを削減できる自動化を実行する方法はあるだろうか？

課題の深堀

自動化の推進は多くの場合、社会的に取り上げられることの少ない少数派に対して不釣り合いなほど大きな影響を与えかねない。例えば、女性はアメリカの労働力の47%だが、テクノロジーに職を奪われる危険性をもっとも高い労働者の58%を占めている。ヒスパニック系の女性は自動化でもっとも高い雇用リスクに直面する傾向があり、彼女らの3人に1人は自動化によって解雇されるリスクの高い仕事に就いている⁷。

労働の置き換えがもたらす影響に備え、移行と再配置の課題に焦点を当てることは、自動化戦略の背後にある倫理とビジネス上の意思決定の一部であるに違いない。

個人と職場を監視するためのAIとデータの利用

～は可能か？

パフォーマンスとワークフローを監視し最適化するために、センサー、カメラ、監視技術を用いて、リアルタイムで従業員を物理的に監視することは可能だろうか？

～をどのように行うべきか？

リアルタイムかつ録画による監視が従業員から過剰な監視と見なされ、悪影響を及ぼす可能性があることをどう考えるべきか？

監視技術の使用に関する問いにおいて重要なのは、これらの取り組みの目的の拡大と理解である。監視技術の利用目的は、生産性と従業員のアウトプットという狭い範囲にフォーカスしたのか、もしくは、従業員とワークフローを人間的なものにするためのものか？これらテクノロジーは、生産性に加えて、従業員の身体的、精神的な安全性にもフォーカスしているだろうか？

課題の深堀

長距離トラック運転手に関する研究によると、絶えず監視されている運転手は「義務付けられた休憩を取らず、睡眠が必要なときでも仕事を続けなければならない圧力を感じている」⁸。

一部の企業はパフォーマンスを最適化する目的で、製造、倉庫、コールセンターの現場をリアルタイムで監視するソリューションを既に提供している。組織にとって重要な問題は、組織だけでなく従業員と顧客にとっても利益をもたらすために、このようなテクノロジーをどのように導入し、どのように利用を統制できるかということである。

Source: Deloitte analysis.

図3

人間とテクノロジーとの交点において倫理は多くの場合に難題となる（続き）

意思決定に影響を及ぼすアルゴリズムの利用

～は可能か？

アルゴリズムと機械学習を使用して潜在的候補者を分析し、採用の意思決定のための推薦・提案をし、人材獲得プロセスをスピードアップすることは可能だろうか？

～をどのように行うべきか？

アルゴリズムが採用の意思決定の迅速化に役立つ一方、社会的偏見を増幅させるなどのマイナスの影響もあり得ることをどのように説明すべきか？

人間も一貫性がなく、偏った意思決定をすることがあるため、より良い決定を導き出すために機械も含めた他者の助けは必要である。より公平かつ公正なアプローチを発展させるために、人間とアルゴリズムの強みをどのように組み合わせることができるだろうか？

課題の深堀

The Pew Research Centerが2017年に実施した調査によると、アメリカではコンピュータが雇用に関する意思決定を下す可能性について、3対1（67%が不安、22%が前向き）で前向きよりも不安を抱いている人の方が多かった⁹。求人におけるAIの利用は増加傾向にあり、AIを使用した人材獲得ツールを提供するスタートアップの動きは活発化している一方¹⁰、一部の評論家は「スコアリング・アルゴリズムを理解していないことは落とし穴であり、アルゴリズムは（評価ではなく）確率を提供するという点をユーザーに教育する必要がある」と述べている¹¹。

アルゴリズムの開発、性能、利用を統制するためには、推薦、分析、意思決定を含む求人やその他の活動において、厳格かつ継続的なレビューと管理が求められる。アルゴリズムの使用により、監督と意思決定を負う者の責任が放棄されるわけではない。組織は機械に過度に依存することはできず、だからといって機械を「適応外」として、人間だけで監督・意思決定することもできない。意思決定のために人間と機械とを融合させる仕組みの開発、利用、およびリスクをどのようにオペレーション可能とするかは、人間と機械との協働が急速に成長する中での中心的な課題である。

実例から学ぶ

ステークホルダーからの圧力は、組織に倫理的な課題に取り組むよう促しています。先進的な倫理的組織¹²に属する回答者は、倫理の重要性がますます高まっているのは、取締役会やリーダーからの指針、法規制の要件、外部ステークホルダーからの圧力が原動力になっていると回答する傾向があります。

組織によっては、組織全体で倫理的な意思決定を行うことに特に重点を置いた上級管理職のポジションを新設しています¹³。従来の倫理やコンプライアンス担当役員を超え、これらの組織ではAIなどFuture of Workに関する特定領域の倫理に対する責任体制を確立しようとしています。Salesforceでは、2019年にテクノロジーの倫理的、人道的な利用を統括する最初の最高倫理的利用推進責任者を採用しました。これは、新しいテクノロジーが組織内で倫理的に使用されることを確かなものにし、

Salesforceによる「ポジティブな社会変化と人類への恩恵をもたらす」方法でのテクノロジー利用を促進することが目的となっています¹⁴。

また、いくつかの組織においても、従業員に明確な利益をもたらす方法で新しいテクノロジーを使用することで、倫理課題に取り組んでいます。例えば、テクノロジー企業であるDrishtiは、AIとコンピュータ・ビジョン技術を組み合わせたソリューションを設計・導入し、製造ラインにおいて人間が行っている手作業のプロセスと関連タスクをほぼリアルタイムで測定しています。このテクノロジーは、従業員が確実なトレーニング情報を利用できるようにし、労働災害を減らすための安全な作業習慣をサポートし、現場での個人の貢献に対するフィードバックと報奨を提供します。これらはすべて、急速に変化する製造環境における、過去の歴史から見ても難しい取り組みでした。リアルタイムに近い形で仕事での従業員を監視することは、個人のプライバシーの侵害と見な

される可能性があります。しかし、Drishtiではそうした懸念に真っ向から対処するため、従業員に早い段階で議論に参加してもらい、カメラの角度を見せて、管理したいのは個人ではなく作業プロセスであることを強調しました。同社によると、従業員はこの取り組みが始まるとすぐに「テクノロジーの価値と、彼らの生活が改善され仕事が保障される可能性を感じ、取り組みに対して乗り気になっています」¹⁵。プロセス分析、測定、そして洞察をとおして人間の経験を向上させることがテクノロジーの目的であり、明確で倫理的な使用事例や組織や現場の従業員に利益をもたらす事例を提供してくれています。

未来を見据えて

正しい行動をするために、政府やNGOなどの非政府組織、メディア、さらには世間一般の事業主よりも自らの雇用主をより信頼する人々が増えている今¹⁶、Future of Workのあらゆる側面における倫理課題に取り組むことは、企業の責務になっています。倫理的なジレンマが発生した際にそれに対処するのではなく、この分野でリーダーシップを発揮したいと考えるのであれば、企業内外のステークホルダーにどのような影響を与えるかに焦点を当てつつ、戦略やミッションの一環として倫理課題を予測、計画、そして管理することが大切です。倫理の問題はトレードオフと競争を引き起こすという従来の見方を超えて動くこと、および、チームとして働く人間、機械、アルゴリズムの組み合わせをいかに操作、統制するかに焦点を当てるのが課題となります。これにより、組織がソーシャル・エンタープライズとして真に機能するために、人間とテクノロジーの力を融合することが可能になるのです。



Acknowledgments

The authors would like to thank **Catherine Bannister, Jim Guszczka, Carol Lambert, Damien Ribon,** and **Epstein Becker & Green, P.C.** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Bertrand Liard and Clémentine Durney, "The European strategy of regulation on artificial intelligence," White & Case LLP, August 29, 2019.
2. Kate Conger and Noam Scheiber, "California bill makes app-based companies treat workers as employees," *New York Times*, September 11, 2019.
3. Deloitte, Trustworthy Artificial Intelligence (AI)TM: Navigating complexity of AI ethics, accessed March 11, 2020.
4. Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, "The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015," *ILR Review* 72 no. 2 (2019): pp. 382–416.
5. Richard Partington, "Gig economy in Britain doubles, accounting for 4.7 million workers," *Guardian*, June 27, 2019.
6. Mary L. Gray and Siddharth Suri, *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass* (Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt, 2019).
7. Institute for Women's Policy Research, "Women, automation, and the future of work," 2019.
8. Ivan Manokha, "New means of workplace surveillance," *Monthly Review* 70, no. 9 (February 2019).
9. Pew Research Center, "More worry than enthusiasm about the prospect of computers making hiring decisions," October 3, 2017.
10. Forbes Human Resources Council, "The rise of AI in HR: Nine notable developments that will impact recruiting and hiring," November 28, 2018.
11. Brian Gallagher, "The problem with hiring algorithms," EthicalSystems.org, December 1, 2019.
12. We defined "leading organizations" as those that have clear policies and processes in place to manage ethics in the context of the future of work.
13. Jeanne Sahadi, "When your job is to teach corporations to do the right thing," CNN, June 26, 2019.
14. Rosalie Chan, "Salesforce is hiring its first Chief Ethical and Humane Use officer to make sure its artificial intelligence isn't used for evil," *Business Insider*, December 16, 2018.
15. Conversations with Drishti leaders by the authors.
16. Edelman, *2019 Edelman trust barometer*, 2019.