



人間中心の仕事の未来を実現する

Human-centred “Future of Work”

戸田 満

社会変革推進機構 事業本部 兼 社会的投資推進財団 事業開発推進部 インパクト・オフィサー、
前 ILO 政策担当副事務局長室 仕事の未来事務局兼 G7/G20 事務局 テクニカル・オフィサー

はじめに

本稿では、2017 年 4 月から 2019 年 3 月までの 2 年間、ILO のジュネーブ本部で勤務した経験を中心に綴る。ILO では、政策担当副事務局長のデボラ・グリーンフィールド氏のもと、ILO100 周年記念事業である「仕事の未来イニシアチブ」事務局、および任期途中から「G7/G20」事務局を兼務担当した。また本稿では ILO 入局に至るまでの経緯についても言及する。全体を通して、ILO100 周年事業および G20 雇用労働大臣宣言(2019)^[1]のキーワードである「人間中心の仕事の未来—Human-centred “Future of Work”」について私的見解を述べたい。

途上国／先進国で労働者になる —民間企業編

大学卒業後に縁があって就職したインド企業は、ムンバイを拠点として、インド人社長が経営し、社員の大多数がイン

ド人からなる純粋な現地企業であった。職業人生最初の上司となった、マーケティング部長は寡黙なインド人ムスリムだった。そもそも、現地インド企業に勤めるということは、インド人水準の給料をもらい、インド人と同じように生活をするということである。初任給は 2 万ルピー（約 4 万円）で、スラム街裏手の社宅アパートをあてがわれた。現地の大卒社員と比較しても、待遇は決して良くはなかった。自転車で通勤途中に狂犬に追われることもあったり、不安定な足場で命綱なしで作業する建設作業員を目にすることもあった。職場ではマラリア発症疑いのある同僚が平気で出勤していたりする。そして息抜きのために社外に出れば、平日の日中にもかかわらず屋台でチャイを売る兄弟（10 代前半）を日常的にみかけたりもした。会社の就業規則の休暇制度は不明瞭に記載されていて、同僚をまとめ上げて原始的な労働組合を組織して、インド人社長相手に団体交渉めいたこととした。インド現地企業での勤務経

験を通じて、妥当な賃金水準、職場の多様性、労働安全衛生、児童労働、団結権・団体交渉権など、ディーセント・ワークをめぐる原体験をした。振り返ってみれば、こうした原体験がILOに関心を持つきっかけだったように思う。

しばらくして、より良い賃金を目指して、先進国である日本へ再移住、転職をした。インド企業と比べると給料は十数倍にもなった反面、インド企業ではなかった時間外労働はピーク時には100時間／月を超えることもあった。業務では取引先の管理職と接する機会が多かったが男性ばかりで、一方受付やお茶くみ対応は女性ばかりと偏りが気になった。深夜残業することも多く、オフィスに隣接している24時間営業のコンビニをよく利用したが、消費者にとっては便利だが、そこで働く労働者の働き方は健全なのだろうか、とはたと考えることも多かった。また退職後から留学までの数か月間は無職であったため、ハローワークにも行ってみたが、失業給付や日当付の職業訓練など雇用保険制度の手厚さを実際に目にする機会があった。

インド、そして日本、途上国と先進国それぞれでの労働者経験が対照的なもので、自分の中で労働／仕事の世界への問題意識が深まっていった。誰しもが働く



インドと日本の通勤列車（著者撮影）

人ないしはその家族、関係者であり、仕事は生活時間の多くを占め、日々の生活の糧となるものであり、多くの人々にとって、わが事である。そして仕事の世界をより良いものにしていくことが、社会の安定につながり、恒久平和の基礎なのだとの認識に至るようになった。個人の労働問題への意識が、その頃関心を持ち始めていたILOのミッションと徐々に収斂していくのを感じた。

その後2015年に英国大学院に留学をし、在学中に外務省のJPO派遣制度^[2]に合格し、2017年4月からILO本部に着任することが決まった。

仕事の未来（Future of Work）を展望するーILO編

ILOにはジュネーブ本部の政策担当副事務局長室に配属され、ILO創設100周年記念事業である「仕事の未来イニシアチブ」^[3]の事務局メンバーとして着任した。はじめに、「仕事の未来イニシアチブ」について説明したい。ベルサイユ条約(1919年)によって設立されたILOは、国際連合の枠組みの中でも最古の国際機関で、2019年に100周年を迎えた。それに際して、仕事の世界の変容に対処し、ILOのミッションである「社会正義の実現」をさらに推進するために、事務局長の肝いりで2015年に本イニシアチブが立ち上げられた。

具体的には3つの段階を経て、100周年を迎えた。第一段階は、「仕事の未来：国内対話」。ここでは、ILO加盟国の政府・

労働者・使用者（・学識者・NGO など）で「仕事と社会」、「働きがいのある、人間らしい、明日の仕事とは」、「仕事の組織」、「仕事のガバナンス」の4つのテーマに沿って、「仕事の未来」について国内対話を実施してもらった。任意の要請であるにも関わらず、ILO 全加盟国の6割に近い110カ国以上から国内対話の報告書が提出された。第二段階は、「仕事の未来：世界委員会」。スウェーデン首相・南アフリカ大統領共同議長のもと、26名の世界的に著名な有識者により深いレベルで「仕事の未来」について話し合われ、最終的に世界委員会報告書が刊行された。日本からは慶應義塾大学前塾長の清家篤教授が委員として参加された。第三段階は、100周年にあたる2019年の国際労働総会が舞台となった。世界委員会報告書をもとに、政労使で12回に渡って議論がなされ、これからの方向性を示す「仕事の未来100周年記念宣言」が採択された。

組織横断的なイニシアチブであったため、事務局の担う役割は大きかった。多国籍な構成でありつつも小所帯であったため、私のような新入りのポジションでも広範な業務を任された。私は第一段階の終盤から加入したため、最初は各国から提出された報告書をまとめた「統合報告書（Synthesis Report）」の作成に携わった。第二段階では、世界委員会の討議資料や議事録等の文書作成に従事した。そのほかにも、第一段階の国内対話の進捗をILO地域事務所の担当者と調整したり、イニシアチブを対外的に広報するために

ウェブサイトのコンテンツ作り等にも携わった。なかでも印象に残っている仕事は、世界委員会の事務局業務であった。初回会合は2017年10月にILO本部にて全3日間の日程で行われ、各国首脳や著名なCEO・学識者・活動家など錚々たるメンバーが集った。事務局はあくまで黒子の存在なので、議論の方向性に影響を与えないように振舞うが、委員の方々が仕事の未来、ひいては世界の未来をどのような視点から捉えているかを学べるのは、職務を離れて一個人としても貴重な経験であった。各委員の専門分野や経歴も多種多様であるため、百家争鳴といった感じで自由闊達に議論が展開された。詳細をここで述べることはできないが、全4回の委員会の会合で、当初はテーマ性のある拡散した議論（「仕事と社会」「働きがいのある、人間らしい、明日の仕事とは」「仕事の組織」「仕事のガバナンス」）が展開されたが、次第に社会契約（Social Contract）や人間中心（Human-centred）への収斂、そしてILOの基本理念である社会正義（Social Justice）の実現へ回帰していった。また、日本では当時「働き方改革」として長時間労働の是正や同一労働同一賃金などの「現在（いま）」の問題に焦点が当てられていたが、ILOでは、今後技術革新の恩恵や価値観の変容で働き方が多様化していく中で社会や政策はどのように対応していくべきかといった未来志向の議論がされた。2019年1月22日、ILO本部でILO事務局長、委員会議長である南アフリカ大統領の立ち会いのもと、報告書の発表イベントが行われ

た。私も事務局メンバーとして、発表イベントの書記として出席した。各国の代表団らを前に報告書の公表にいたり、感慨もひとしおであった。その日、事務局長、議長、委員および事務局メンバーでランチ会が行われ、達成感を共有した。

世界委員会報告書はILOから委託された委員の成果物であるため、あくまで事務局メンバーとしての私的見解となるが、報告書の根底には2つの重要なメッセージがあったように思う。一つは「社会契約の再活性化 (Reinvigorate the social contract)」であり、もう一つは「人間中心のアプローチ (Human-centred approach)」である。一つ目の社会契約の再活性化であるが、ここでいう「社会契約」は修飾的に「(政労使三者が) 労働者の経済への継続的な貢献の対価として、経済発展の成果の公平な分配、権利の尊重、リスクからの保護を約束」するものとして報告書本文に記載されている^[4]。これは即ち、1919年設立時のILOの憲章前文第一文で謳われた「世界の永続する平和は、社会正義を基礎としてのみ確立することができる (universal and lasting peace can be established only if it is based upon social justice)」を始めとした、ILO憲章やフィラデルフィア宣言で提唱している内容の意義を再確認することにある。二つ目の人間中心のアプローチであるが、これは報告書の目的が10個のアジェンダから構成される「仕事の未来のための人間中心のアプローチ (a human-centred agenda for the future of work)」を提唱することにあるため、重要

性は自明である。これは思うに、1944年に採択され、ILO憲章の附属書ともなっているフィラデルフィア宣言にある根本原則第一項である、「労働は、商品ではない (Labour is not a commodity)」をポジティブに裏返した表現として、「人間中心 (Human-centred)」というコンセプトが委員会の議論の中で生まれたように思う。つまり生身の人間が提供する労働は、市場価格で取引される商品（モノ）とは異なるため、労働者の権利・保護が尊重された、仕事の未来を構築しなければならないということだろう。

また報告書内のアジェンダのうち、第10番目である「実体経済における長期的投資を誘導するためのビジネスインセンティブの仕組みを再構築し、幸福度、環境持続可能性と平等に関する進展度合いを測る補完的指標を開発する (Shifting incentives towards a human-centred business and economic model)」はとりわけ重要であると個人的に考えている。民間企業活動を社会課題解決に接続するための仕組みやインセンティブに関わる提言だからである。確かに資本主義は民間部門を通じて多くの価値や雇用を創出し、持続的な経済発展に貢献してきたが、一方でリーマンショックに代表されるように、行き過ぎた金融資本主義は極端な格差や不平等をもたらし、公正な発展や分配とはほど遠いように感じる。そこで、ビジネスの行動変容をもたらすようなインセンティブを再構築するという視点が大切である。持続可能な社会の実現のためには、今後の企業活動や投資は経済的

リターンだけでなく、社会・環境的な成果も志向していく必要があり、あらゆる資源が好循環するエコシステムを作っていく必要があるのだろう。

話を戻すと、その後2019年6月の総会で委員会報告書をもとにした宣言文の内容が議論され、最終的に「仕事の未来100周年記念宣言」として採択された。私が4月にILOを退職したこともあり、宣言文については詳細な言及は避けたいが、一時は宣言として採択されるか不透明であったこともあり、関係者の多大なる尽力があったものと推察する。また、事務局メンバーとしては、委員会報告書内で協同組合（Cooperatives）の役割が十分に言及されなかったことを反省点のひとつとして持っており、記念宣言の一節で「協同組合、社会的連帯経済（social and solidarity economy）」の重要性が言及されたことに感謝したい。また本総会では、「仕事の未来」の議論と並行して、「労働の世界における暴力とハラスメントを禁止する条約と勧告」も議論され、採択された。私は、ILOが提唱するディーセント・ワークという概念は、継続的に拡

張していき、より豊かになっていくものだ」と認識をしている。今回暴力とハラスメント禁止条約が新たに採択され、ディーセント・ワークの1つのピースとして明文化されたことは、仕事の未来記念宣言とともに記憶にとどめておきたい。

ILO 在籍期間の振り返りとして、G7/G20 事務局業務についても少し触れる。任期を残すところ半年というタイミングであったが、副事務局長内にある G7/G20 事務局を兼務することとなった。具体的には、G7/G20 のシェルパ会合^[5] や労働・雇用大臣会合作業部会における副事務局長のスピーチライターに抜擢され、ケアエコノミーやジェンダーなどのセッションのスピーチ原稿やプレゼン資料の草稿を担当した。最重要な国際会議の一端を担えたことは良い経験であった。また ILO・厚労省共催の100周年記念イベントには、副事務局長とともに来日し、イベントや記者会見等のサポートも担当した。

また ILO 在籍中に感銘を受けたことのひとつとして、女性管理職のいきいきとした働きぶりがある。政策担当副事務局

図：拡張するディーセント・ワークの世界（筆者作成）



長のデボラ・グリーンフィールド氏、仕事の未来事務局コーディネーターのマリア・ルス・ベガ氏、G7/G20 事務局ディレクターのクレア・ハラスティ氏の三氏に特にお世話になったが、みな女性である。ILO 正規職員全体の比率としては男女で拮抗しているものの、管理職となると男性職員の方が多い現状がある中、このような女性たちの働きは今後の職場のジェンダー平等に良い影響をもたらすだろう^[6]。そして、女性が働きたいように働ける社会にするためには、家庭内の不平等にも目を向ける必要がある。なぜなら仕事の世界での男女格差は、家庭内での男女格差と密接な関係があるからである。ILO の報告書によれば、現在、全世界の無償ケア労働（家庭内の家事・育児・介護など）を 100 としたとき、76.2%は女性によってまかなわれている^[7]。私自身も、教員である妻のキャリアを尊重し、家事育児の負担が平等になるように努めている^[8]。

誰もが働きやすい生きやすい社会の実現のためには、人間中心（Human-centred）の仕事の世界が大前提であり、そうした社会が持続的であってほしいと願う。

[略歴]

1987 年生まれ、東京都出身。インド（ムンバイ）、日本（東京）の現地企業でそれぞれマーケティング職に従事したのち、2017 年に国際連合・国際労働機関（ILO）に入局。政策担当副事務局長室に配属、Deborah Greenfield 氏のもと、Future of Work 事務局および G7/G20 事務局を兼務。2019 年より社会変革推進機構および社会的投資推進財団に入職し、社会的インパクト投資の普及に努める。2011 年に

東京大学文学部行動文化学科社会学専修課程を修了。上野千鶴子教授に師事し、ジェンダー論および「企業の社会的責任（CSR）」を中心に学ぶ。2016 年にロンドンスクール・オブ・エコノミクス（LSE、英国）MSc Development Management を修了。Kate Meagher 教授に師事し、インフォーマル（非公式）経済や移民労働政策、および社会的ミッションを持った事業を営む「社会志向型企業」のビジネスモデルについて学ぶ。清華大学（中国）短期研究プログラムに参画。European Social Marketing Conference 2018 で学会発表、行動科学（ナッジ）にも造詣。European Social Marketing Association、Behavioral Science & Policy Association 所属。連絡先は、【michiru.toda@gmail.com】

[脚注]

[1] 本稿のタイトルや大部分は、2019 年 9 月 2 日に G20 労働雇用大臣宣言が取りまとめられる前に校了していたが、奇しくも宣言のタイトルとほぼ同じものとなった。大臣宣言のタイトルは「Shaping a Human-Centered Future of Work（人間中心の仕事の未来を創出する）」：https://www.ilo.org/tokyo/information/pr/WCMS_717523/lang-ja/index.htm

[2] JPO 派遣制度は自国の若手職員を国際機関に送り込むために多くの国が実施する制度。詳細は外務省国際機関人事センターの HP を参照 <https://www.mofa-irc.go.jp/jpo/>

[3] ILO 仕事の未来 HP：<https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/lang-en/index.htm>

[4] ILO 仕事の未来世界委員会報告書 P10

[5] シェルパ会合とは、合意形成含めサミット準備の中心役となる各国首脳の補佐役の会合。

[6] ILO の「the composition and structure of the staff 2017」によれば、正規職員の男

女比は、男性 54.7%、女性 45.3%。管理職 (Director) 以上となると、男性 61.8%、女性 38.2% で あ っ た。(出 典 : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/--relconf/documents/meetingdocument/wcms_618762.pdf)

[7] ILO, 2018, "Care work and care jobs for

the future of decent work" (Page.xxix)

[8] この点に関して、ジュネーブ国際機関日本人職員会で座談会を行った。「国際機関邦人職員インタビュー『仕事と子育て』座談会」

https://jsag-geneva.blogspot.com/2018/10/blog-post_19.html