

労働過程の再構成とイノベーションの可能性

— 働く意味を創出する労働環境という視点からの考察 —

齋藤 真由子
SAITO Mayuko

1. はじめに

なぜ市場は「非営利」と「営利」に分けて捉えられるのだろうか。本研究はこの問いから出発しているものであり、この問いと共に、筆者が非営利組織、営利組織の両分野に所属する中で見えてきたことは、労働の捉え方や労働市場自体が分かれていること、「労働」のあり方が常にこの問いの中心にはあるのではないかという仮説である。そして、「個人が生きることで、組織・地域が生き、社会が生きる」という信念にも近い確信がこの仮説に重なる。近年、企業のオープンイノベーションと非営利セクターのソーシャルイノベーションの流れが合流する動きやソーシャルビジネスを始めとした時代の潮流の中で、両分野をプロジェクトや事業を通して繋げる「人」が現れ、ここに、「労働」を捉え直すことから融合できる未来があるのではないかと考える。内山節は約 20 年前に、当時の労働について「労働を市場経済のもとでの経済活動としてまずとらえ、企業の経済活動のなかに労働を位置づけていく思想と、人間が誇りをもちながら生きていくためには、どのような労働を創造する必要があるかと考える思想の相違が、徐々に明らかになりつつある時代⁽¹⁾」と表現したが、内山の言葉を借りれば、「経済活動」のなかの労働をも、「人間が誇りをもちながら生きていくため」の労働へ転換しようと模索している時代、広井良典の言葉を借りれば、「営利と非営利とはそもそも何か、ということの原点から問い直す時代⁽²⁾」になっているのではないだろうか。

本論文は、筆者の修士論文を一部抜粋し、修正を加えたものである。修士論文では、この両分野を繋ぐ「人」の労働過程・労働環境⁽³⁾に着目し、企業セクターの「労働」の再構成から、「人間が誇りをもちながら生きていくため」の労働へ転換可能であることと同時に企業のイノベーションにつながる可能性を論じた。研究にあたり、切り口として用いたものが「働く意味」であり、労働者本人ではなく、労働過程・労働環境から考察する⁽⁴⁾ ことであった。筆者は人材ビジネスの現場に在籍した経験から、現代の「労働」は人も企業も代替可能な関係にあり、「人」にとっての「働く意味」だけではなく、「企業」にとっても CSR や CSV を声高に謳う必要があるほど、「働く意味」が求められている状態であると整理した。「働く意味」が求められていることは、個人も企業も、労働の中に存在を見出しにくい、社会とのつながりを見出せない状態であるともいえる。「働く意味」における議論では、今まで「働く意味とは何か」と同様、

「意味付け」の重要性が謳われてきたが、意味付けとは〈彼〉自身の問題にしてしまうことでもある。「働く意味とは何か」を追求することや意味付けではなく、両分野を繋ぐ〈彼ら〉の労働過程・労働環境を明らかにすることで、働く意味を創出する環境にはどのような特徴があるか考察を進めた。「働く意味を創出する労働環境」を研究することは、イノベーションを創出する人材、主体性を引き出す環境についての研究にも通じると考える。

2. 「働く意味を創出する」変化要素の存在

「働く意味⁽⁵⁾」、「労働」の捉え方⁽⁶⁾、労働の存立条件の変化に関する研究⁽⁷⁾、そして組織論を軸とする労働を存立させる人と組織の関係に関する研究⁽⁸⁾等の先行研究を通して、「働く意味」を必要とする・しない労働環境を分かちものは「労働」の捉え方×労働過程」に拠る可能性があることが導かれた。農山村の労働から資本主義的生産様式の労働への変化の中で「働く意味」が失われたとする先行研究の知見からも、資本主義化への流れにおいて、労働過程に変化があったことは確認できる。一方で、原田津が「農業社会と工業社会とは、発展の時差として併存しているのではなく、人間の営みの原理のちがいで併存している⁽⁹⁾」と提示したように、必ずしも時代性からの労働の存立条件としてだけ捉えることのできるものではなく、〈彼〉の労働過程・労働環境に依拠する点には留意したい。筆者は「働く意味を必要としない労働」（本論文では「はたらく」と定義⁽¹⁰⁾）から「働く意味が必要になった労働」（本論文では「仕事」と定義⁽¹¹⁾）へと変化する過程に、〈彼〉の労働過程を構成する「変化要素」の存在があるのではないかと考えた。

多くの研究者が労働の変化を捉えている中で、内山と渡植彦太郎は労働過程における変化にも着目していた⁽¹²⁾。両名の記述を整理すると、暮らしと共に労働があり、労働に対して特別な価値を見出す必要もない、人間の営みそのものであった労働から現代の労働の成立までには、「場」「関係」「価値」「学習」の4つの要素の変容を見ることができると述べている。各要素は単独に存在するものではなく、一連の労働過程にある点から相互性と共にあることは認めつつも、4つの要素の特徴と組み合わせが、「はたらく」を創出する環境と「仕事」を創出する環境の色合いを決める「変化要素」として存在するのではないかと考えた。そして、両分野を繋ぐ彼らの労働は、農山村の労働に見られる変化要素と同じ特徴を持つことで、人間の営みとしての労働を創出しているのではないだろうか。この2つの仮説について、「労働」の捉え方×労働過程（労働過程の性質×労働過程の変化要素の特徴⁽¹³⁾）を元に確認することで、「働く意味を創出する労働環境」に関する考察の基軸とした。

3. 人間の営みとしての労働過程・労働環境の特徴

「人間の営み」としての労働を創出する労働過程・労働環境の特徴に関しては、生態

人類学、民俗学、文化人類学、農学等、「暮らし」に焦点を置いた既存の研究を中心に、加えて、筆者自身が農山村を訪問した際に、自然と共に暮らしている人からお話を伺った記録や、映画、講演録を元に検証を進めた。「暮らし」そのものを見ていくことが研究の特徴であり強みである研究分野にもかかわらず、労働過程の変化要素の特徴の考察にあたり、研究方法として「暮らし」を改めて分けて捉えようとしていること自体、工業的で矛盾を感じる見方もあるかもしれない。要素によって分けてしまうことによる見落としへの懐疑心、全てを捉えきれないことは承知の上で、「広義の労働」である「暮らし」から労働過程・労働環境を捉えることが、今までの「労働」に関する議論が「狭義の労働」における研究内で収まっていたことから、新たなヒントを見つける機会になると考える。

まず、農山村の労働環境が人間の営みとしての労働である所以を確認すると、次のような記述がある。

「学齢はなくとも向学心に燃え、謙虚でありながらも郷土への強い愛着をもっているのが共通する個性である。こうした損得を離れて、郷土のために何かをやりたいと願う無数の人物によって農村社会は支えられてきた。農という生業には、また農がその力を発散する空間には、こうした人物を育てる何物かがある。⁽¹⁴⁾」

これは、原田が『むらの原理 都市の原理』の中で経済人類学者の玉城哲氏の概念として紹介した「農業は空間を積み重ねることによって空間を時間化する⁽¹⁵⁾」という思想と重なるものである。過去と現在、現在と未来の同時存在、これこそが農業における空間の時間化になる。「労働」という営みが空間を創り出し、その創り出された空間を見ていくことで、農村の「こうした人物を育てる何物か」を捉えていくことにつながると考える。農山村の中にある営み、その中で人々が紡いでいく空間を具体的に見ていくことが、「働く意味」を創出、実感させていたものを浮き上がらせてくれると考える。実際、宮崎県椎葉村の猟師・尾前善則氏との談話から、湯川洋司はこのような営みに触れ、農山村にある労働の世界にあるものこそ「自己を疎外しない労働」であると論じている。

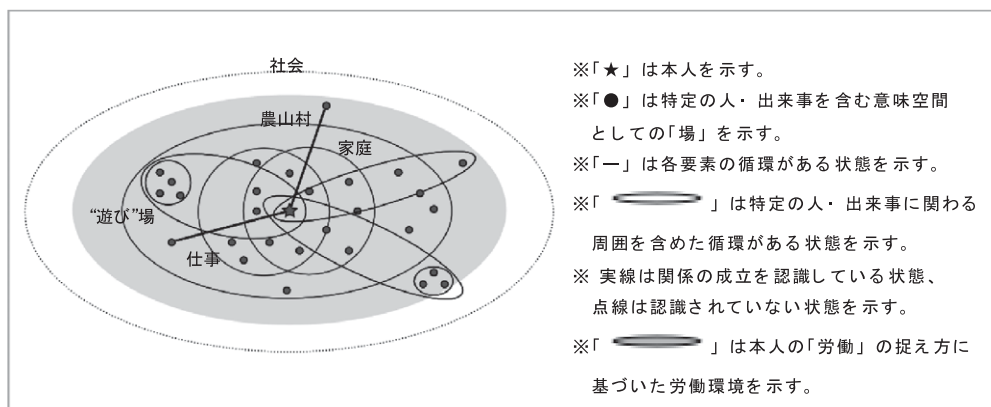
「そうした抑制的姿勢の大枠（大きなルールといってよい）のなかで犬と力を合わせてみずからの技能と知恵と経験を注ぎ込んで猪を追う。それは一種ゲームのような様相を帯びているが、そうした仕事のもつ醍醐味が、結局好きでたまらないという感性に結びつくことになるのだと思われる。そこに喜びがあり、その仕事によって生計を維持するということに生きていることの意義が認められる。つまり働くことが自己を疎外しない労働がここにあるといってよいのだと思われる。⁽¹⁶⁾」

農山村の労働過程・労働環境を検証することが「働く意味を創出する労働環境」につながることを確認した上で、労働過程の変化要素の特徴はどのようなものか、各記録を元に考察し整理したものが下記になる。

図表 1 農山村における労働過程の変化要素の特徴

要素	特徴＝営み型要素特徴
場	<ul style="list-style-type: none"> 生活実感とつながる循環の仕組みを持ち、生活全体に組み込まれている 有機的な労働環境 ：家計経済を目的とした「場」の他に、“遊び”の要素を兼ねた「家計経済を目的化しない生産活動」の場を持っている
関係・価値	<ul style="list-style-type: none"> 対象物との関係の中で合一化があり、「価値」になっている 小規模個別性の中で生まれる
学習	<ul style="list-style-type: none"> 経験からの身体感覚等を中心とした知を基礎とする ：「関係・価値」「場」と共にある 外部者を含む、他者との知識や経験の共有がある

図表 2 農山村の労働環境



(筆者2011を元に作図: 2012)

現代の労働社会においては、仕事が先にあり、決められた「労働環境」で〈彼〉は「労働」を行い、その中で〈彼〉自身の存在を見出そうとする。それが長年の「疎外された労働」を始めたとした「労働」を取り巻く人々の“闘い”であっただろう。しかし、農山村の仕事は、先に〈彼〉が「人」として関係を築いた空間が、「労働環境」にもなっているという成り立ちさえ示唆される。労働環境の根本にある「労働」の捉え方が、「広義の労働」であるが故のことかもしれない。〈彼〉にとって、農山村における労働は「暮らし」であり、「暮らしに必要なものを自分でつくる」というところから「労働」が出発しており、いくら売るのが多くなっても、また、買うものが多くなっても、この出発点が暮らしの原理になっていることは変わらない。「生活・労働・接客が一体的に営まれている⁽¹⁷⁾」農山村の原理の中で、「自分が関係を結んでいる世界⁽¹⁸⁾」が「社会」になっていることも見逃すことはできない。

「むらがあって私があるというのは、むらに住みむらで農業をいとむ人々に共通した、

確固たる生活感覚である。たてまえでなくて生活の感覚。そういう感じ方でもって暮らしを律している。この感覚が生まれる源泉は、農業生産のなかにある。自然の川、共用の水路、そして裁量を（むらから）任せられている個々人の田畑。そこに源泉がある。⁽¹⁹⁾「荒々しく自然や物事に働きかけるのではなくて、自然と人間との間の相互的な関係を重視しながら、おのずから自然と折り合いをつけ、共生しながら、よりよく生きる。そしてそこに文化を発酵させていく。そういう文化のあり方を追求していくためには、人間は多くの面においてより高度に生きる術、賢さを身につける必要があるし、より柔軟な感性と、より高度な知性と、そして身体を獲得していかないといけないかもしれません。⁽²⁰⁾」

「かつて、人間の労働は、他人にとって有用なもの、つまり使用価値を生み出すことによって、自己と他者を結びつける貴重な絆であった。⁽²¹⁾」と原田は述べているが、農山村の労働環境には、「修行と貢献⁽²²⁾」という「配慮⁽²³⁾」に基づいた「絆」としての「労働過程」があったことが示唆された。

4. 「非営利」と「営利」を繋ぐ労働過程・労働環境の特徴

「非営利」と「営利」の両分野をプロジェクトや事業を通して繋げる〈彼ら〉の労働過程・労働環境について、インタビュー調査から前述した仮説（a）労働過程の変化要素の可変性、b）営み型要素特徴の有無）に対し検証を進めた。下記3名の方に、①ご自身の仕事変遷、②仕事の転機の有無とその出来事、③仕事の転機を通じた変化、の3項目についてインタビューを実施し、彼らの労働過程・労働環境の変遷を考察した。

▽A氏／[業界：IT／従業員数：5,000人超／設立年数：20年以上]

R&D部門にてIT活用推進に従事。社内で社内SNSの運営（立ち上げメンバー）、会社のイノベーションセンターを活用した企業間ネットワーキング活動等も推進。

▽B氏／[業界：インフラ・運輸／従業員数：3,000人超／設立年数：80年以上]

街づくり事業にて二子玉川の再開発に従事。2011年5月に駅前に活動拠点ともいえる「カタリストBA」を創るなど、二子玉川を創造都市として「働きたくなる街」にするため社外との連携を推進。

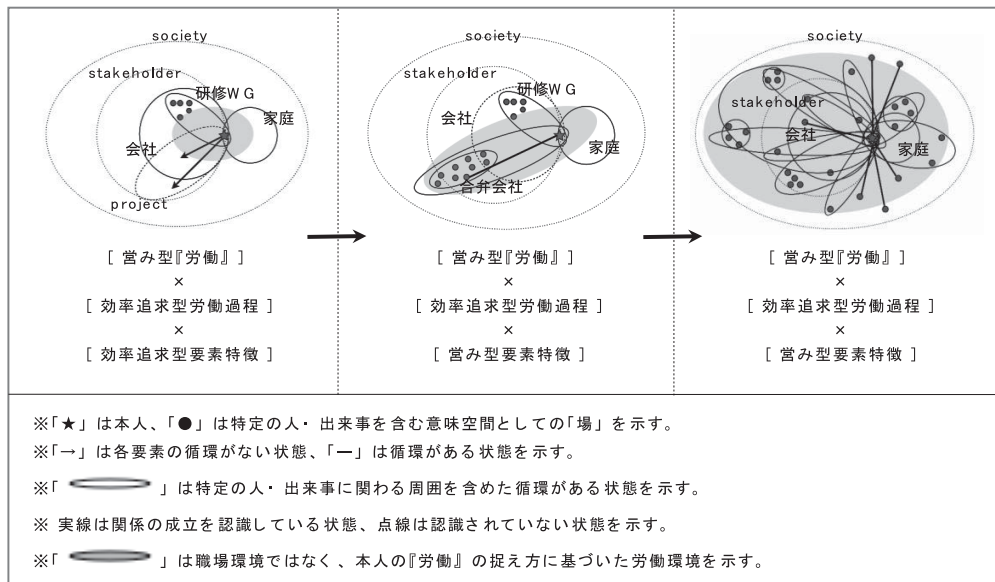
▽C氏／[業界：コンサルティング／従業員数：100～300人／設立年数：20年以上]

大手ITメーカーにてベンチャー支援などを経験。その後、投資育成会社を経て現職。東日本大震災後、他社と協働して16～25歳の若者を対象に「日本を創り継ぐ」プロジェクトを立ち上げる。

まず、労働過程の変化要素の可変性に関しては、彼ら全員が最初から現在の「はたらく」を実現しているわけではないことが確認され、「はたらく」環境への変化の過程において、労働過程の変容があったことを確認した。この点において、「はたらく」環境と労働過程の変化要素には相関性が示唆された。また、労働過程の変化要素を転機に

よって意識的に変化させた人もいれば、職場環境によって変化が見られた方もいたことは注目すべき点と考える。つまり、労働過程の変化要素の特徴は、意識的に変化できるものでも、労働環境を変えることによって変化し得るものでもあることが示唆された。加えて、変化のきっかけは、組織「外部」にあるケースが多いことも挙げられる。一方、その変化を可能にした要素に、社内の理解者、推進者の存在があることを共通して確認することができる。労働過程の変化要素の特徴の決定に、〈彼〉と組織の関係が影響していることも留意したい。また、労働過程の変化要素の特徴に関しては、総じて営み型要素特徴の傾向を確認することができた。しかし、営み型要素特徴の傾向を持っていることがそのまま「はたらく」環境の創出につながるのではなく、「労働」の捉え方が労働過程の変化要素の特徴として埋め込まれることによって、「はたらく」環境の実現につながり、労働環境を広げている流れには留意したい。つまり、「労働」の捉え方と労働過程の変化要素の特徴は独立して存在するものではなく、相互性を持つものであり、[「労働」の捉え方×労働過程（労働過程の性質×労働過程の変化要素の特徴）]という式の中で労働環境が創出されていることを改めてここに確認することができた。

図表3 C氏の労働過程・労働環境



(筆者2011を元に作図: 2012)

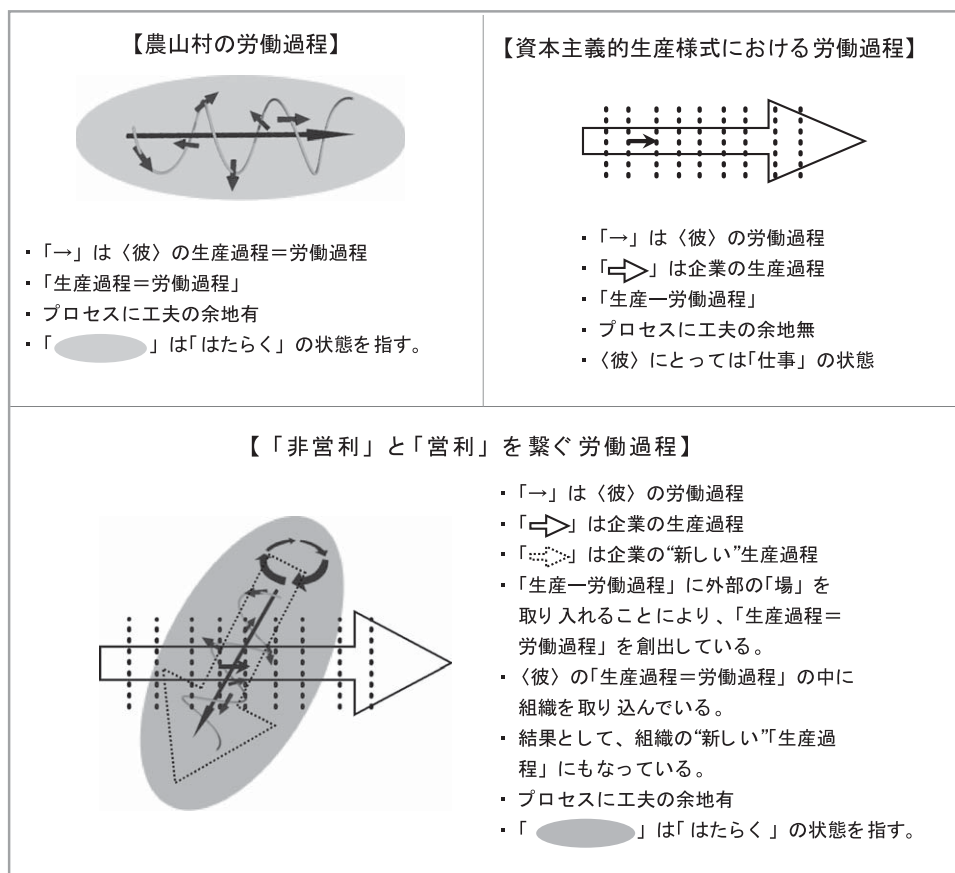
また、インタビューから新たな知見を得ることもできた。①「組織＜具体的な関係」の中で労働環境を捉えていること、②「生産過程＝労働過程」を実現していること、の2点である。

現代労働に特徴的な「管理」の中にある労働環境と、組織やステークホルダーを越えた外部の「生活者」としての労働環境とを併存させる中で、葛藤などを抱えながらも、仕事環境ではなく、「生活者」としての実感を伴った「はたらく」環境を実現する彼らの姿を見た。それは、内山によって人間が豊かな存在を獲得する方法と表現された、「関係とともにゆらぎつづける労働のなかに存在する自己を発見していく、そして

そこからまた新しい関係を創造しつつ労働を成立させていく⁽²⁴⁾」労働の世界と重なるものであり、先行研究において示された、労働過程の変化の中で「労働自体が具体性を失う⁽²⁵⁾」ことになった労働が、再び関係を紡いでいる姿とも重なる。

また、彼らの労働過程からは、資本主義的生産様式（資本主義的生産様式）の労働過程の中においても、「生産過程＝労働過程」は実現可能であるという示唆さえ提示してくれた。組織内部に限った労働環境においては、〈彼〉は結局、「組織」の生産過程の一部としての「組織」の価値生産者であることには変わらない。しかし、彼らのように、組織「外部」にまで労働環境を広げることによって、「組織」の生産過程とは別の“新しい”生産過程を生み出していることがわかる。そして、その“新しい”生産過程において、〈彼〉は〈彼〉が主体の労働過程を実現する。当初は組織外部の「場」の中で生産過程は完結しがちであるが、〈彼〉が「組織」の理に合わせながら「組織」と「組織外部の場」との間で生産過程を生み出すようになると、「組織」における労働環境へ変化しつつも、〈彼〉にとっては「生産過程＝労働過程」を維持しているのである。組織内部から「組織」の“新たな”価値を問う行為であり、「組織」にとっては“新しい”生産過程にもつながっている。彼らの労働過程から、「単一労働」から脱した“多重”の生産過程の中にいる彼らの姿を捉えるのである。

図表 4 労働過程の比較



(筆者2011を元に作図: 2012)

5. おわりに

本論文では、働く意味を創出する環境にはどのような特徴があるかを中心に論じた。「労働」は常に「古くて新しいテーマ」と言われ議論も多いが、「疎外された労働」システムそのものをそのまま否定するのではなく、その要素を加味したシステムに「変容」することの可能性をまずは模索してみたいと考えた。そこに現代の労働システムが企業・組織が主軸の労働システムから人を主軸としたデザインへの可能性をみる。人の営みが暮らし・生活の生産であるように、一人一人の「はたらく」営みが、企業の事業を創っているのだという出発点を改めて確認したい。渡植⁽²⁶⁾が資本制社会をひとつの文化的な体系として捉えたように、筆者もこの新しい社会へ向かう動きに、現代社会と折り合いをつけながら再び使用価値を自ら創り出していく新たな人間のあり方をひとつの文化的な体系として見てとるのである。それは、回帰ではなく、時代を創っていかうとする「生活者」としての覚悟の芽生えなのではないだろうか。そのような「人」の存在を確認する時、企業・組織に問われるのは、この動きをひとつの文化として受容するのか、それともこれを非文化の体系として否定するのかという価値判断、なのではないだろうか。「どんな労働の世界をつかって生きていくのがよいのか⁽²⁷⁾」という問いは、常に時代と人との間にある問いであり、筆者は残された課題と共に、本研究を引き続き発展させていきたいと考える。

■ 註

- (1) 内山節、竹内静子『往復書簡 思想としての労働』農山漁村文化協会（1997）
- (2) 広井良典「営利と非営利の連続化」/週刊『東洋経済』2001年4月7日号
- (3) 職場環境などを表す労働環境だけではなく、労働という〈彼〉の行為が創出する、「意味空間」を含めた環境を指す。（参照：ペーター・コスロフスキー『ポスト・モダンの文化』ミネルヴァ書房（1992））
- (4) 「働く意味」は「どこか」にあるものではなく、〈彼〉の労働過程によって創出される環境の中に内在しており、その環境の中で〈彼〉の「労働」という行為が意味を発見していくと捉える。「意味付け」が「組織」として課題認識された時、動機付けのモチベーション理論を始めとしたマネジメント論と同様、「管理」の対象としての「人」の問題に取って代わってしまう懸念さえある。「疎外された労働」は、意味付けできない「人」の問題なのだろうか。意味付けの問題と言及されてしまうことこそ、「個人解決するしかない」状況を生むのではないだろうか。組織づくりや人材育成の現場の経験を通して、重要性を認識すると共に、このような課題認識により、筆者は本研究においては敢えて心理学的な側面は加えずに環境要素から捉えてみたいという問題意識にもつながった。それは、「行為が意味を発見している」というアフォーダンスの考え方も重なる。（参照：佐々木正人『知性はどこに生まれるか——ダーウィンとアフォーダンス』講談社（1996））
- (5) 「働く意味」を扱う文献は多いものの、「働く意味」が求められる社会背景を研究対象とした杉村芳美の先行研究を主に取り扱った。（参照：杉村芳美「人間にとって労働とは—「働くことは生きること」—」（橘木俊詔編『叢書・働くということ① 働くことの意味』ミネルヴァ書房（2009））
- (6) 「労働」の捉え方として有名なハンナ・アレントの3つの活動力を挙げながらも、日本人な

- らでは「労働観」も重要な点と考え、内山節の「広義の労働」「狭義の労働」の概念を採用した。(参照：ハンナ・アレント『人間の条件』中央公論社(1973)、内山節『『創造的である』ということ(上)農の営みから』農山漁村文化協会(2006))
- (7) 「労働過程」の変化を主に扱った研究はほとんど見られず、内山の研究に依拠することを認めつつ、安永寿延の文献なども参照した。(参照：内山節『増補/労働過程論ノート』田畑書店(1984)、安永寿延『『労働』の終焉』農山漁村文化協会(1985))
- (8) ミクロ組織論、マクロ組織論の流れから、HRMと組織行動学、中でも守島基博の「人材マネジメント」論を中心に挙げた。守島は「人的資源管理」ではなく「人材マネジメント」という言葉を用いることによって、人は成長し、発揮する価値を変化させていく存在であるという視点、長期的な価値を高めていくという目標に向かって企業と人が共同で投資していくべき存在であるという意味を込めたという。(参照：守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社(2004))
- (9) 原田津『むらの原理 都市の原理』農山漁村文化協会(1998)
- (10) 修士論文では「自己が内在している労働」として定義し、論文におけるキーワードとして用いた。「はたらく」という言葉自体は動詞であり、日本語として必ずしも適切ではないことを認めた上で、筆者は本論において名詞として活用する。本来の「働く」と区別するため「はたらく」と平仮名を使用する。
- (11) 修士論文では「自己が内在していない労働」として定義。
- (12) 内山節『増補/労働過程論ノート』田畑書店(1984)、渡植彦太郎『技術が労働をこわす』農山漁村文化協会(1987)等
- (13) 「『労働』の捉え方」は先行研究より、「広義の労働」を「営み型『労働』」、「狭義の労働」を「効率追求型『労働』」と定義。「労働過程の性質」は、先行研究より、生産過程と労働過程が同一の指向性を持つもの(「生産過程=労働過程」)を「営み型労働過程」、生産過程と労働過程が分離—二重化するもの(「生産—労働過程」)を「効率追求型労働過程」と定義。「労働過程の変化要素の特徴」は、「農山村の労働」における労働過程の変化要素の特徴を「営み型要素特徴」、「資本主義的生産様式の現代社会における労働」の労働過程の変化要素の特徴を「効率追求型要素特徴」と定義。
- (14) 宮本常一『宮本常一著作集第10巻 忘れられた日本人』未来社(1971)
- (15) 原田津『むらの原理 都市の原理』農山漁村文化協会(1998)
- (16) 湯川洋司『山の労働』/篠原徹編者『現代民俗学の視点1 民族の技術』朝倉書店(1998)
- (17) 内山節『『創造的である』ということ(上)農の営みから』農山漁村文化協会(2006)
- (18) 内山節『文明の災禍』新潮新書(2011)
- (19) 原田津『むらの原理 都市の原理』農山漁村文化協会(1998)
- (20) 原田津『むらの原理 都市の原理』農山漁村文化協会(1998)
- (21) 原田津『むらの原理 都市の原理』農山漁村文化協会(1998)
- (22) 農村の労働における精神の習慣として内山は「修行と貢献」と表現している。労働とは自分が育ててもらった過程でもあり、自分の「技」や判断力を高めていく過程として捉えられてきた。その過程の中で、一人前になっていくことが労働の喜びさえあった。そして自分を育ててくれたさまざまなものに「お返し」をする、その意味で「貢献」をすることによって、本当に一人前になるのだという精神の習慣を持っていたという。(参照：内山節『『創造的である』ということ(上)農の営みから』農山漁村文化協会(2006))
- (23) 安永はトマス・ホプズが『リヴァイアサン』において「配慮」(Cultus)とみなされていた行為を「労働」と読みかえたことを挙げながら、「耕作という育成(Cultus)も、教育という精神の育成も、『配慮』にはかならなかつたが、今やともに、有用性という価値基準によって計られる「労働」という概念のなかに包括される。」と中世から近代への過渡期に

- 「配慮から労働への転換」があったことを指摘している。(参照：安永寿延『「労働」の終焉』農山漁村文化協会(1985))
- (24) 内山節『「創造的である」ということ(上) 農の営みから』農山漁村文化協会(2006)
- (25) 内山節『増補/労働過程論ノート』田畑書店(1984)
- (26) 渡植彦太郎『仕事が暮らしをこわす』農山漁村文化協会(1986)
- (27) 内山節、竹内静子『往復書簡 思想としての労働』農山漁村文化協会(1997)

■ 参考文献

- 内山節『増補/労働過程論ノート』田畑書店(1984)
- 内山節『「創造的である」ということ(上) 農の営みから』農山漁村文化協会(2006)
- 内山節『文明の災禍』新潮新書(2011)
- 内山節、竹内静子『往復書簡 思想としての労働』農山漁村文化協会(1997)
- 原田津『むらの原理 都市の原理』農山漁村文化協会(1998)
- 広井良典「営利と非営利の連続化」/週刊『東洋経済』2001年4月7日号
- 湯川洋司「山の労働」/篠原徹編者『現代民俗学の視点1 民族の技術』朝倉書店(1998)
- 渡植彦太郎『仕事が暮らしをこわす』農山漁村文化協会(1986)