

## 仕事とボランティアを越境するプロボノの学び —贈与と交歓を志向する情動的ジョブ・クラフティング—

東京都立大学 藤澤理恵\*

青山学院大学 香川秀太\*\*

Pro bono work as a zone of development between commodity exchange and reciprocity as gift exchange :  
The actuality of emotional job crafting and boundary crossing

Rie FUJISAWA  
(Tokyo Metropolitan University)

Shuta KAGAWA  
(Aoyama Gakuin University)

Job crafting (JC) is a proactive action taken by employees to make their work experience more meaningful. The concept behind it is the enhancement of “private emotions” such as a private interest and/or pleasure in work ; however, JC for such private emotions has not been well studied. Private emotions have sometimes been suppressed or eliminated as a non-commercial or non-intellectual element in the workplace or in capitalist societies. However, new work styles that transform private emotions into creative energy are now attracting attention. Therefore, we focused on pro bono work, which is a social contribution using job-related skills and we asked the following research questions : “In the process of crossing boundaries between commercial business (commodity exchange) and non-profitable pro bono work (reciprocal exchange as gift/counter-gift), what differences in the relationship between the self and others are experienced? How does meaningfulness and engagement with work change in the process?” We propose the concept of emotional JC and discuss a future work style that is an extension of neoliberal entrepreneurship, and alternative work styles in post-capitalist societies.

Keywords : emotional job crafting, neoliberal entrepreneurship, boundary crossing, exchange theory, pro bono

### 1. 問題と目的

個人的な関心や楽しさといった私的感情

---

\* 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所 主任研究員。  
東京都立大学大学院 社会科学部 経営学専攻  
博士後期課程在籍。

\*\* 青山学院大学 社会情報学部 准教授。

は、収益を主軸とする仕事においては必ずしも重視されず、排除すらされてきた (Hatch, 2013 ; Hochschild, 1983)。ならば、私的感情を生かすよう従業員が自らジョブ・デザインを変更するジョブ・クラフティング (以降、JCと記述) (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013 ; Wrzesniewski & Dutton, 2001) は、収益から離れた仕事「外」の社会貢献活動を経ることで

促されるのではないか。その時、私的感情を生かすことで、仕事におけるタスクや人との関係性やそれらの意味づけは具体的にどのように変更されるのか。そして、これらを明らかにすることで、仕事の前提たる資本主義そのものの問い直しや、それに代わりうる未来の社会構造や働き方に示唆が得られるとしたらどのようなものか。これらの問いへの回答を、金銭的報酬を伴う仕事から、仕事で培ったスキルや知識を用いて仕事外で行われるボランティア活動である「プロボノ」への越境プロセスにおいて見出すことが、本研究の目的である。

## 2. 先行研究とリサーチクエスチョン

### 2.1 ジョブ・クラフティング

JC は、「個人が、自身の仕事におけるタスクまたは（人との）関係の境界において行う、物理的、認知的変更」（Wrzesniewski & Dutton, 2001 p.179 筆者訳出、（）内は著者による注釈）と定義される。例えば、病院の清掃員の中には、定められた手順に沿って清掃することが自分の仕事の範囲と考える人と、患者と会話したり医師や看護師の作業しやすさに配慮して自ら清掃手順を変えたりと仕事の境界を柔軟に変化させる人とがいるという。同じ仕事を担当しながらも、後者は、他者から与えられるジョブ・デザインを自ら変更し、自らを患者のケアシステムの一部と位置づけ、タスクや人との関係を能動的にデザインし直すことを通じて、仕事をより意味深いものとして経験していく。このように JC とは、他者から与えられる仕事や環境を個人が受容していく受動的な過程を扱うジョブ・デザインの概念とは異なり、従業員自らが仕事の主体的な担い手になっていく過程を扱う (Berg, et al., 2013)。

JC 概念を提唱した Wrzesniewski & Dutton (2001) は、JC の形態を捉える次の 3 次元を示す。タスクの境界の変更（タスクの数や範囲や進め方：清掃員の例における清掃手順の変更）、人との関係の境界の変更（関わる相手と

関わり方：患者との会話の工夫）、タスクの認知的境界の変更（個々のタスクや仕事全体の意味づけ：自分の仕事をケアシステムの一部ととらえること）である。その後、JC の形態の分類が進められ、例えば、スキルの境界変更（能力開発機会の創出など）の追加 (Bindl, Unsworth, Gibson & Stride, 2019 など)、仕事での要求と活用資源を調整する Job Demand-Resource (JD-R) モデルに基づく枠組み (Tims & Bakker, 2010 など) が提案されている。

### 2.2 JC 研究の課題と、情動、他者、コミュニティへの着目

しかし JC 研究には次の 2 つの課題がある。

第一に、情動面への着目に関する課題である。Berg, et al. (2013) は、個人的な「動機」「強み」「情熱」を生かし仕事を自分にとって有意義にする介入プログラムを開発している。しかし、Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch & Denissen (2017) は、スキル等の「強み」を生かす JC より、私的な情動を伴う「興味関心」を生かす JC の方が実行に移されにくいことを示す。つまり、「興味関心」のような情動面の表出が仕事組織において難しいことを示唆している。

実際、多くの仕事組織では、営利的ないし知的側面が重視される一方で、情動的側面は過小評価ないし排除すらされてきた。例えば、Hatch (2013) は、近代以降の組織は、階層構造や役割分業といった官僚制の要素が浸透し、仕事の属人化や私物化を避けるよう設計されてきたとする。また、Hochschild (1983) は、営利企業間の競争激化に伴い、職場で公的な感情管理（例えば、接客業者が顧客に対し本心とは別に笑顔で接すること）が優先され支配的になり、個々人の私的感情が抑圧されていったことを論じた。このように、近代から現代に至るまでの社会では、組織成果の創出や個人の経済的成功に向けて効率性が過度に優先されていく一方で、個人の私的感情はノイズとして排除、あ

るいは副次化されてきた。

私的感情を生かして仕事を有意義にすることやその意義が、職場において決して自明でないなら、いかにして情動的なJCが喚起され、そのプロセスが維持・進行するかの知見が蓄積されるべきだろう。しかし、仕事の有意義感に関する研究を概観したRosso, Dekas & Wrzesniewski (2010) も、情動が仕事の意味を変えるメカニズムの研究は、知的な自己認知の研究に比べて不足していると指摘する。

第二に、他者とコミュニティへの着目に関する課題である。Leana, Appelbaum & Shevchuk (2009) は、JCの概念が、自己のために個人的に行う「個人JC (individual job crafting)」に偏っているという課題を指摘する。そして、学習理論の状況論<sup>1</sup>に基づく「実践コミュニティ」(Brown & Duguid, 1991) の概念を援用し、他の従業員 (他者) と協同で仕事のタスクを変更する「協同JC (collaborative job crafting)」を提唱する。実際、コミュニティや協同性の問題を扱うJC研究は例外的である。しかし、Leanaらが言うように個人の仕事はコミュニティに埋め込まれており、仕事の意味の変化過程としてのJCを理解するためには、その協同的な側面に焦点を当てる研究の蓄積が必要であろう。ただし、Leanaらの協同JCではタスクの物理的次元にのみ焦点が当てられており (高尾, 2019)、人との関係の次元や、認知的次元における協同JCは検討されていない。本来それらは切り離せない全体であって統合的に捉える必要がある。また、Leanaらやそれに続く研究は量的な調査が主軸で、どのような相手とどう協同するか、その過程で自己と他者との間でどのような葛藤関係が生じそれをどう乗り越えるかといった具体的な相互行為過程も焦点化されていない。Leanaらが援用した状況論 (実践コミュニティ論) の考えに照らせば、本来重要なのはそのような動的な相互作用の質を問う視点であるが、それらが欠けてしまっている。

## 2.3 仕事外領域への拡張と情動的JC

他方で昨今、情動をコミュニティ単位で協同的に解放していく諸研究や実践が、教育学や心理学の領域にまたがって進められている。例えば、アートや遊びの要素を職場や学校に積極的に導入していく参加型のワークショップ (例えば、荊宿・佐伯・高木, 2012)、フォーマルな手法や自明の組織文化によって硬直化した職場に、演劇やドラマの集団的パフォーマンスの要素を導入してその変革を起こすパフォーマンス心理学の取り組みである (例えば、Holzman, 2009)。これらは従来、仕事外のものとしてきたアート、演劇、遊びをあえて仕事の内部に導入していく試みといえる。そしてそれにより、フォーマルな仕事では抑圧されがちだった私的感情を、コミュニティ単位で創造的に表現していくことを促すものである。

こうした取り組みをふまえれば、従来のJCで見逃されてきた、私的な感情を生かすように役割境界を再構成するいわば「情動的JC」は、仕事よりもむしろ仕事「外」の協同活動を通じて促される可能性がある。しかし、従来のJC研究は、仕事の領域内に閉じて議論され、仕事外領域の経験が仕事領域のJCに与える影響の検討に乏しい (藤澤・高尾, 2020)。

そこで、本研究では、仕事外の活動として、非営利のボランティア活動を取り上げる。なぜなら、ボランティアは、金銭的対価や組織の強制力が働いて行われる仕事と比べ、自らの関心や動機に基づき行われる活動と言え、私的感情がより強く働くと考えられるからである。また、ボランティアは集団単位でコミュニティを形成しながら行われたり、他者のために行われる奉仕活動であったりすることから、個人 (自己) 中心ではない協同の側面がより前景化することも考えられる。

ただし、同じ仕事外の活動でも、仕事との繋がりが薄いほど仕事への影響あるいは仕事からの影響は生じにくく、JCのプロセスを検討するには適さなくなる。この点をふまえ、本研

究では次の「プロボノ」に着目する。プロボノとは、そこに参加する社会人たちが、金銭的報酬や財務的成果を主要目的とする日頃の仕事を通して培った自らのスキルや経験を、しばしばチームを編成しながら協同で、非営利組織に対して無償で贈与し、その組織の発達を支援する活動である（嵯峨，2011）。つまり、プロボノとは、報酬－無報酬といった質的に異なる文脈間を横断する機会である一方で、両者の接点として職業的なスキルが介在する活動といえる。そのため、仕事がプロボノへ影響を及ぼすだけでなく、プロボノが日頃の仕事の省察を促すこと、あるいは、両者の間で葛藤が生じて参加者はその調整に迫られることが予想される。そして、仕事と仕事外の領域とが交わるこの過程で、日頃の仕事では水面下にあった情動面や協同性が、プロボノのようなチーム中心のボランティア活動では前景化し、何らかの形で仕事への意味づけや見方が変わっていくことが考えられる。このように、プロボノは、情動的で協同的なJCを検討するのに適した場といえる。

#### 2.4 異質な交換形態の間を越境するプロボノ

以上のようなビジネスと非営利活動の間の往還は、「越境」過程に相当する（例えば、Engeström, 2016；石山, 2018；香川, 2015；中西, 2018）。越境の概念は、先のBrownらの実践コミュニティ論と同じ理論的基盤たる状況論の枠組みから議論されてきたもので、各々独自の文化や規範を持つ複数のコミュニティ・組織の間をまたぐ学習過程を意味する。そこでは例えば、学校と職場の間や、医療組織と患者の日常生活の間などで生じる文化の乖離やそれを乗り越えるプロセスが調査・検討されてきた。しかしながら、従来の越境研究ないしその理論基盤に相当する状況論もまた、JCが営利的な職場を主に扱ってきたのと同様に、主に現行の貨幣経済の内部で生じる学習現象に焦点を当ててきた。言い換えれば、経済原理や資本主義的な社会構造の枠組みからはみ出しうる活動、あ

るいは資本制の次の新しい社会構造に関する議論に焦点を当ててこなかったという限界があった（香川, 2019）。

これに対し、プロボノの越境過程は、単に異質なコミュニティ間の横断（越境）という以上の意味を持ちうる。すなわち、プロボノの越境過程は、資本制が主軸とする商品交換と、資本制がむしろ解体してきた無償の贈与あるいはコミュニティ的な互酬交換との間の往還過程、それらをつなぐ実践として解釈できる。そのため、資本制の課題あるいは近未来の社会構造の萌芽を読み取る素材にさえなりえる。

実際、近年、資本制の限界を指摘し、それを乗り越えるポスト資本主義の在り方をめぐる議論が盛んになりつつある。中でも、こうしたムーブメントの火付け役の一端を担った哲学者の柄谷（2006）は、ポランニーやマルクスらの交換論に基づき、社会構造の種類とその歴史的変遷を、次の4つの交換形態とその変化として説明する。第一が、親和的な友好感情を構築するために他者への贈与（と返礼）を率先して行っていく互酬交換（氏族社会にて主軸）、第二が、民が国家に税を納め、国家が社会保障や軍隊等で民の生命や財産を護る「略取と再分配」（封建社会にて主軸）、第三が、より多くの貨幣を獲得するために多様な商品を次々と開発・販売していく「商品交換」（資本制にて主軸）である。資本主義では、互酬交換も、略取と再分配も存在するが、最も力を持つのがこの商品交換である（よって国家も経済政策に最も力を入れる）。

商品交換を主軸とする近現代においては、技術革新が進み、生活の利便性は劇的に向上した。その一方で、他者への贈与や友好感情を優先する互酬交換は衰え、他者からいかにより多くの貨幣を自らが得るかという自己利益（貨幣の獲得）が主軸となっていった。中でも、社会全体を競争原理で満たしていき、個々人の自己責任化をすすめ、互酬の衰退やコミュニティの分断を招いていったのが、70年代のオイルシ

ヨック以前の福祉国家政策に代わり力を強めていった新自由主義であった（Foucault, 2004；佐藤, 2009）。

このような限界から生じる、4つ目の新たな（未来の）交換形態が、「アソシエーション」である。アソシエーションとは、互酬交換が略取・再配分と商品交換により解体されたのちに商品交換が主流となる空間の中で、互酬交換を高次元で回復していく新たな関係体を意味する（柄谷, 2014）。

以上の議論に照らせば、まさに、プロボノは、商品交換ないし新自由主義の社会構造の中から発生しつつも、そこから外れていく方向性が含まれる実践と考えられる。なぜなら、プロボノでは、営利活動で培われたビジネススキルや知識や経験が、非営利団体に対して積極的に無償贈与され、コミュニティ的互酬関係を構築していくことが想定されているからである。営利と非営利との間の曖昧な領域から生まれる新たな可能性、すなわち、商品交換と回復される互酬交換との間のグレーゾーンがプロボノであると予想されよう。

このような異なる交換形態の間の越境過程を検討することで、プロボノという実践から垣間見える、近未来の社会の在り方、働き方、あるいは生き方について示唆を得ることができ、JCの情動面に光を当てるより広い意味での今日的な意義を引き出すことができると考えられる。

## 2.5 まとめとリサーチクエスチョン

以上、研究目的に至る理論的背景を述べてきた。

第一に、私的感情を生かして仕事を有意義にするというJCの取り組みは、情動的側面が過小評価される営利的な職場では困難が伴われるものと指摘した。その上で、情動的JCが喚起されるプロセスに関する知見を蓄積していく必要性を論じた。また、JC研究が、協同活動に着目する必要があることを論じた。他方で、

協同JCを扱う先行研究では、状況論に基づき概念を構成したにもかかわらず、協同の具体的で動態的な過程が十分明らかにされてこなかったことを指摘し、その必要性を論じた。そして、以上の課題をクリアするのに適した調査対象として、仕事外で行われるプロボノの越境過程を調査することにした。

第二に、仕事内外の越境過程を伴うプロボノを調査することは、より深層にある社会構造に照らして考えると、現代社会に主流の商品交換（資本主義）と、現代社会が弱体化してきた互酬交換を回復させる活動（ポスト資本主義）との間のグレーゾーンを明らかにすることであると論じた。そして、これに着目することは、ポスト資本主義社会の萌芽の一つとしての新たなJCの可能性を論じること、あるいは逆に、越境及び協同JCの概念のもとになっている状況論の限界それ自体を乗り越えること（ポスト状況論）にもつながりうると論じた。

以上のことから、本研究では、「ビジネス（営利）からプロボノ（非営利）への越境過程、あるいは商品交換と互酬交換とが交わるグレーゾーンにおいて、どのような人やモノとの関係性の違いを参加者は経験し、仕事への意味づけや関わり方を変化させている（JC）のか」をリサーチ・クエスチョン（以下、RQ）とした研究を行う。方法としては、複数のプロボノ関係者へのインタビューによる質的調査を進め、この問いを検討する。

## 3. 方法

### 3.1 調査対象

プロボノ活動への参加経験のある企業人13名に面接調査を行った。対象者の選定に際して、中間支援団体である認定NPO法人サービスグラント（以下、SG）から協力を得た。

SGが提供するプログラムは次の通りである。説明会などを経て、プロボノ参加希望者が、職業上の経験やスキルを申告しプロボノ・ワーカー（以下、ワーカー）としてSGに登録す

表 1 聴取対象者の概要

	年齢	性別	業種・企業規模	職種	参加形態	プロボノ役割
a	30代後半	男性	運輸・300名未満	営業	個人参加	AD, PM
b	30代前半	男性	エンターテイメント 70名	広報	個人参加	PM, 市場調査
c	30代後半	女性	医薬品・1,000～3,000人	マーケティング	個人参加	市場調査
d	50代前半	男性	情報・通信業 10,000名	研究・開発	個人参加	AD, PM
e	40代後半	男性	機器製造・販売 30,000名	監査	個人参加	コピーライター
f	20代後半	女性	エンターテイメント 2,000名	ITエンジニア	個人参加	webエンジニア
g	40代前半	女性	医薬品・5,000～1万人	人事	個人参加	業務改善
h	30代後半	女性	食品・300名未満	販促支援	個人参加	市場調査
i	30代前半	男性	コンサルティング・1万人以上	コンサルタント	個人参加	AD, PM
j	40代前半	男性	医薬品・5,000～1万人	マーケティング	個人参加	AD, PM
k	30代後半	男性	電気機器・1万人以上	プログラマー	企業参加	戦略アナリスト
l	40代後半	男性	電気機器・1万人以上	社内システム	企業参加	戦略アナリスト
m	40代後半	女性	電気機器・1万人以上	物流	企業参加	PM

※PM：プロジェクトマネージャーの略 AD：アカウントディレクターの略

る。その後、SGが仲介役となり、ワーカーと、NPO法人の希望する支援内容（例えば、パンフレット作成や組織課題整理）との間でマッチングが行われる。アカウント・ディレクター（AD）と呼ばれるワーカーが最初に決まり、支援内容に応じたチーム編成と立ち上げを支援する。立ち上げ後は、プロジェクト・マネージャー（PM）がチームと支援先団体との間のやり取りと進捗管理を行う。チームの役割構成は、プロジェクトが目指す成果によって異なる。例えば、ADとPM各1名に加えて、ホームページやパンフレット作成であれば、市場調査担当、webエンジニア、コピーライター、デザイナーなどが参加し、組織課題整理や業務改善であれば、戦略アナリストとして内部分析をする担当が参加する。

調査の際には、年齢、プロボノ活動における役割、そして活用スキルができるだけ多様になるよう、理論的サンプリングを行った。対象者の概要は表1の通りである。

2014年8月から2017年7月にかけて、各回60～120分のインタビュー調査を行った。面接前に、研究目的と実施方法、面接協力への自由意志と中断・辞退の自由、調査参加者の心理的負担への配慮、個人情報管理・情報源の秘匿について書面で提示しつつ説明し、承諾を確

認した後に同意書に署名を得た。インタビューは半構造化面接で行われ、①参加のきっかけや期待、②自身が経験したこと、③活動を通じて気づいたことや驚いたこと、④本業や所属組織での活動において変化したと感じていることを中心に質問し、聴取対象者の許可を得た上で録音した。

### 3.2 分析方法

分析方法として、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下，2003）（以下M-GTA）を用いた。M-GTAは、人と人の相互作用のプロセス検討に適した定性的分析方法である。音声データは全て文字化し、RQを軸に、データから一つひとつ概念構成を行い（オープンコード化）、複数の概念間をカテゴリーにまとめ、関連性の解釈を進めながらプロボノのプロセスを描いた（選択的コード化）。

## 4. 結果

### 4.1 結果の概要

分析の結果、5カテゴリー、44概念が生成された（表2）。それらカテゴリー及び概念間の関係を結果図（図1）に示した。結果図は、RQに応える内容として作成し、左から右へ時系列で進む。その他表記は、図中の凡例を参照

されたい。

結果図の大まかな流れを示しておく、人々は、日ごろのA【仕事への不満・危機感】をきっかけにB【プロボノへの参加動機】が芽生えて参加する。そうして、プロボノに参加する中で、C【金銭的無報酬による感情の前景化】と、D【職場外の異質な他者や文化の経験】とが同時並行で進む。さらには、プロボノでの経験がE【仕事上の変化】も起こす。以下、カテゴリーを【 】, 概念を『 』, 概念の具体例の一部を抜粋して“ ”で表し、カテゴリー順に結果図のストーリーラインを記載していく。なお、本文の文脈に合わせて、いずれも簡略化や変更を施して表記することがある。具体例中の…は略、( )内は筆者による補足である。

#### 4.2 A【仕事への不満・危機感】と B【プロボノへの参加動機】

最初に、ワーカーらがプロボノに参加するきっかけ（経緯）を述べる。

日頃の仕事の文化の中では対象者らは、次の不満を抱える（A【仕事への不満・危機感】）。第一に、金銭的報酬と引き換えに上司の意向や組織の規律・都合が優先される職場において、“c：誰がやっても一緒（私でなくともいい）”というように、A-1『主体性と特異性の喪失』を感じている。第二に、経営や雇用が不安定化する一方、仮にベテランでも馴染んだ職場を離れればあまり役に立てないことなどを見聞きする中、A-2『所属・肩書依存への危機感』も感じている（プロボノ参加により危機感が強まりもする）。

これら不満や危機感の中でSGの提供するプロボノを知り、誰でもできそうなものではなくB-1『自分の特異性を生かした社会貢献ができるのではないか』という期待や、自分の力がどこまで他の状況で通用するのかB-2『腕試ししながら新たに学びたい』、あるいはB-3『専門外の領域に触れたい』という希望からプロボノに参加する。なお、ここでの「自分の

特異性」とは、一つには仕事で培われたスキルが含まれるが、以降にみるように、そのスキルの意味もプロボノへの参加過程で質的に変化していく。

#### 4.3 C【金銭的無報酬による感情の前景化】

そうして参加したプロボノでは、いくらビジネスで培った技術をNPOに提供しようとも、仕事とは異なりC-1『金銭的無報酬』である。しかし、それゆえに、C-2『仕事場での金銭的利害関係や、上司-部下、顧客-社員間の主従関係、あるいはノルマや納期等の組織的規範から解放』され、日頃それらに束縛されていたことを実感する。

そのように貨幣が生む諸制約から解放されると、その代わりに「感情」が前景化してくる。まず、ワーカーらは金銭報酬がない分、“c：部活的なノリの愉しさ”としばしば表現するようなC-3『コミュニティ的感情』や、他のメンバーや特にNPOからC-4『直に感謝の言葉や嬉しさの感情表現（返礼）を受ける喜び』を大事にするようになる。また、報酬によって抑制されてきたC-5『自己の関心や感情が前景化し、より自由に自分の意見や発想を表現しやすくなる』。そして無報酬の分、C-6『個々のやる気・本気』が前景化する。

C3~C6を促すのは、C-2『利害-主従関係からの解放』以外に次のC-7『希少性』もある。プロボノは、多人数でかつ同職者同士で連携する大企業に比べ、D-1『NPO』に対して、D-2『少人数の異領域混成チームで支援する』がゆえに代役が立てにくく個々の貢献度や存在感が目につきやすくなる、つまりメンバーC-7『個々の希少性』が高い。この希少性ゆえに、少人数の間柄でC-3『愉しく』進めようとしたり、C-4『NPOからの感謝』を直に感じ取りやすかったり、C-5『自己表現』がしやすく伝わりやすい。ただし他方で、希少（少人数）ゆえにC-6『個々のやる気に左右もされやすい』。

表2 概念一覧

概念名	定義	発話例
A【仕事への不満・危機感】	1.主体性と特異性の喪失 2.所属・肩書依存への危機感 3.同質性への不満・不安	c:「べつにもう私じゃなくてもよくないか? みたないな。…その自分ならではの、こう何だろうな、感覚とか、今まで培ってきたというスキルとかが、ちょっと活かせない感じ c:「その組織、そこに所属しているから仕事があるっていう人がすごく多い気がして
B【プロボノの参加動機】	1.自己の特異性を生かした社会貢献への期待 2.他の状況下での腕試しの欲求 3.専門外の領域やスキルへの接触や学習の期待 4.異質性への接触欲求	d:「僕ら今まで会社の中では、理科系で同じ価値観、同じ思考回路…議論の仕方、それから消化尺度、価値観、ほぼほぼほぼ現地でやるボランティアになって、こちらで何かできるボランティアをやりたいと思って。…で、で、そのスキルを活かすっていうところも(期待をして) h:「現場でやるボランティアがなくて、こちらで何かできるボランティアをやりたいと思って。…で、で、そのスキルをいじょうと違う環境っていうのを、少しやってみようかなって思ってたのがモチベーションですね。あとは、ええ、ええ、自分のスキルをグーケティング基礎調査やってみたいな、みたないなそういう興味関心もあって、それ、本来の(スキルを生かすという)プロボノの考え方としては逆だとは思ってますけど、そういうのもあって h:「社外の人と、何か異文化交流とか異業種交流ができるのが、このプロボノの魅力だから
C【金銭的報酬による感情の背景の背景化】	1.金銭的無報酬 2.利害・主従関係からの解放 3.コミュニケーションの愉しさの背景化 4.感情的返礼の喜び 5.自己の思いや発想の表現の自由 6.個々のやる気、本気度の背景化 7.個々の希少性 8.チーム全体のポジティブ感情の促進 9.善意の活動ゆえの遠慮と「べき」の保身 10.相互の特異性を生かす関係形成 11.費用対効果の制約を超えた成果の産出	a:「金銭的っていうんですけどね、報酬とかないじゃないですか、プロボノって f:「やっぱり先方の温度感には、仕事でやってるのとどいた感じが違いますが…あの、一、相手がお客さんと結構無茶をおっしゃることあるんで、…対等な立場という感じが j:「全然利害関係のない人が集まって…そのつなぎ合ってる状況とかかっていうのがすごい奇妙なもので…その中にいれることが結構自分の中でも、ま、楽しいなと思うんですけど h:「本業だとお金ももらってやってるんで…なかなかほめられることがないと思うんですけど…(プロボノでは)素直に感謝していただけたことが…自分のモチベーションにもつながったというかな h:「お金が発生しないからこそ、あの、ある程度、その尊重されたりとか、自分の意見もバシバシ出せるので、…仕事ではできない、その自己表現ができる場になった d:「本気でやる気があるみたいなの、そういうことを問われますよね。今の会社では…そんなことは誰も聞かない…一生懸命やるの当たり前だし、給料ももらってるんだから。そんなこと聞いてないよと c:「会社ですごくいいやり方がたくさんあるんですけど、なかなかそういう、ね、あの、NPOさんだとj:「みんなでの、チームとして喜びがなかったっていうのが、その目標があったって。…会社と違うコミュニケーションの仕方をして、ま、相手のモチベーションも考えて e:「(会社)の後輩だったら、ががが言いますよね…ダメだろ! みたないなことをね。それをねえ、後輩でもないし、ましてやボランティアだし…言えないですよね、うん a2:「何かやりたいかというは…1人が父だから、チーム全体に大きな影響を及ぼす a:「あ、じゃ10万円分の仕事すればいいんだなんてことを考えちゃうかもじゃないし…逆に何にもないからたぶんここ二までできてるんだと思いますよね、うーん、でも何か不思議な感じ a:「我々としては、もともと、50%、50点であったって、それは、この方選にとっては満足いただけるんだから、ここでゴール、っていう部分…この一環でいうか、は、意識しないといけない c:「ステップが5つくらいあるとすると、ステップ1のところ、もうほぼ終わる…もったいないなあと思っただけですけど…ステップだけでもできたのはすごい進歩だらうなあ…だから私としては満足



概念名	定義	発語例
D【職場外の異質な他者や文化の経験】	<p>1.未知の社会領域(NPOの活動)への参加</p> <p>2.多様な異職種・異業種のプロジェクトチームへの参加</p> <p>3.NPOの文化や人にも感じる驚きや面白さ</p> <p>4.熱意ない・趣旨への共感</p> <p>5.NPOの活動との距離(理解・共感できない)</p> <p>6.ビジネスの強みの実感</p> <p>7.NPOとの接点の探索</p> <p>8.NPOとの物別れ距離の拡がり</p> <p>9.NPOへの受け渡し方の調整・翻訳</p> <p>10.異質な発想への驚き</p> <p>11.異質性の前向きな受容(脱固定観念)</p> <p>12.プロボノチームとの距離(多様性ゆえの難しさ)</p> <p>13.他ワーカーとの接点の探索</p> <p>14.ドロップアウト/距離の拡がり</p> <p>15.他者に合わせた異文化の調整・翻訳</p> <p>16.役割分担・専門性からの解放</p> <p>17.他ジャンルへの視野や関心の拡がり</p>	<p>m: 異文化交流みたいなのは感じますよね…ある意味、社内の狭い世界で生きてきたというのが分かるというか</p> <p>k: 自社で結構自分の事業所に閉ざされたというか…(※プロボノでは)いろんな人と知り合える。その人たちがすぐチームを組んで何かを成果を出していろいろとが楽しかったんで</p> <p>f: 例えば何か…あ、こんなふうになって初めて聞いたら…何かマカンションの一番だし、お菓子山盛りだし、ポイントあるし…</p> <p>a: やっぱ熱いんですよね…で、その思いにちゃんと共感。中途半端に共感するんじゃないんで、ちゃんと共感ができれば、まあ、支援したいなあと思ってますね</p> <p>e: 最初に与えられたプロフィールとか、その当初の今のホームページ見ても、あまり共感できるようなあれがなかったんですね</p> <p>m: 会社とかだったら事業計画というか、あの最初のことですけれど…(※NPO、NGOでは)思いだけで全然ステップを揃けてない…そういうところをちょっと助言を言うとおかましていますけど</p> <p>e: そのしがらみの中で必死になってやっているとかな。直接聞かされたらね…心打たれますよね</p> <p>i: 私は、あの、団体さ、代表を代えてまで、その団体に残るつもりはないんで、残るんだったら、あなただと思うんで、私はじゃあ去りますって</p> <p>e: 何かもつごい、すごくベシシクなところでみんな困ってて…すごく喜んでくれたので…思ってたようなものではなかったけれど、役に立てたっていうことが、もう、まよかったです</p> <p>d: 専用のDimeのスタンプ作るうよ、面白そうよなみたい、そういうのがあるわけですよ、は？何それ？みたいな感じなんだけど、僕の中ではね、絶対思いつかないような突拍子もない感じ</p> <p>d: 最悪コースで効率的に行ったら行けるようなやつは、僕はたぶん得意。だけど、今の人が…悪く言えば行き当たり</p> <p>g: 職場の良さを美観できた…ハツカグラウンドも最初あんまりかわからない人1と1つの仕事をしていくのって、思っていたより逆に難しいなと思って</p> <p>e: 飲み会行って、それとない…コミュニケーション図って…このレベルまでいけるのかなとかね</p> <p>a: (意図の相違に納得できない)途中までドロップしちゃう感じですよ。…うん、なんか、消えていくとか、フリーライダーみたいな、なんか、いるだけ、幽霊社員みたいな</p> <p>e: コンサルティングファームの人が…仕事だろみたいな資料出してくるんですけど、まるで響かないわけですよ…言い方悪いんですけど、中学生にわかるくらいわかりやすい。言う言葉を変える</p> <p>e: だからあんまり、あの、ウェブ関係、マーケティングみたいなのにね、あの、機能は分かっているんですけども、あんまりそこにとわらない方がチームとしてほうまよくてと思いますね</p> <p>e: 問題そのものをね、ちゃんと理解しようとかやっていると、いろんなことが知りたくなってくる。…業務的には監査やっんですけど、NPOの監査みたいなのは、講座に参加したりとかね</p> <p>d: 就業しても…もう自分でことやるんだっていうようなのあったんですけども、…もって巻き込んで、どんどんどん広げたいじゃないんだみたいなね、うん</p> <p>a: 私が仕事をやる意味って…(ワロボノ同様)皆で作し上げるっていうのが好きなんだっていうのは再確認(1)部署50人からいる人達がもうちょっと強くなってくれれば、もっとう、楽しいこととあってあるんじゃないのかなっていうのが、すごくあって、その真ん中に僕はいたいと思っっています</p> <p>a: (物流の仕事)ものもを届けるんじゃないかと…人の心を届けるみたいな……当たり前にやる仕事の上にある、この、心の話っていうんですか…ありかどうとか、感謝とかっていう気持ちが出るかどうかの違いですかね</p> <p>a: 儲かるか儲からないかっていう物さ、判断してるのが企業活動だとすると、儲からないっていうふうにならざるべき問題視を仕立てて…企業のリソースのほぼ全部に強い…企業が本当はやるべき問題</p> <p>b: 僕の発想、十分役立つじゃないかと…(会社側)どうしても先輩のほうで経験豊かで、すごかったりする</p> <p>c: 売らないマーケティングもあるんだって…(会社側)どうしても先輩のほうで経験豊かで、すごかったりする</p> <p>c: 仕事に対する考え方がよくなったと変わるというか、…これがすべしじゃないかと思えるんですけども、…ほかの世界も知っていると、ほかの世界の人たちとも付き合いがあるってなる、へつこの仕事がなくなると、この付き合いが全部なくなってしまう、何かほかに残っている気がする</p> <p>d: 僕ももっとも本格的にやりました。社会貢献というか、社会起業家、それをするためには、やっぱり事業というか、お金の流れをどうしても作らないと…それを本業なら、本業を通じてやりました</p> <p>b: 僕も(※プロボノの学びを会社に)返していません…完全に僕の趣味の時間、オフの時間でやっているので、その経験は僕のものっていう、どっかか思っている気はしますね</p>
E【仕事上の変化】	<p>1.「自己」から「チーム」中心への転換</p> <p>2.「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつきを発見(仕事の意味の再発見)</p> <p>3.費用対効果、脱利益優先と企業側の情動贈与・社会課題への取り組みの必要性</p> <p>4.スキルの活用範囲の拡がり</p> <p>5.本業依存からの脱却(他の生き方への視野の拡がり)</p> <p>6.転職・営利企業以外の働き方の模索</p> <p>7.本業とプロボノとの分離</p>	<p>a: 就業しても…もう自分でことやるんだっていうようなのあったんですけども、…もって巻き込んで、どんどんどん広げたいじゃないんだみたいなね、うん</p> <p>a: 私が仕事をやる意味って…(ワロボノ同様)皆で作し上げるっていうのが好きなんだっていうのは再確認(1)部署50人からいる人達がもうちょっと強くなってくれれば、もっとう、楽しいこととあってあるんじゃないのかなっていうのが、すごくあって、その真ん中に僕はいたいと思っっています</p> <p>a: (物流の仕事)ものもを届けるんじゃないかと…人の心を届けるみたいな……当たり前にやる仕事の上にある、この、心の話っていうんですか…ありかどうとか、感謝とかっていう気持ちが出るかどうかの違いですかね</p> <p>a: 儲かるか儲からないかっていう物さ、判断してるのが企業活動だとすると、儲からないっていうふうにならざるべき問題視を仕立てて…企業のリソースのほぼ全部に強い…企業が本当はやるべき問題</p> <p>b: 僕の発想、十分役立つじゃないかと…(会社側)どうしても先輩のほうで経験豊かで、すごかったりする</p> <p>c: 売らないマーケティングもあるんだって…(会社側)どうしても先輩のほうで経験豊かで、すごかったりする</p> <p>c: 仕事に対する考え方がよくなったと変わるというか、…これがすべしじゃないかと思えるんですけども、…ほかの世界も知っていると、ほかの世界の人たちとも付き合いがあるってなる、へつこの仕事がなくなると、この付き合いが全部なくなってしまう、何かほかに残っている気がする</p> <p>d: 僕ももっとも本格的にやりました。社会貢献というか、社会起業家、それをするためには、やっぱり事業というか、お金の流れをどうしても作らないと…それを本業なら、本業を通じてやりました</p> <p>b: 僕も(※プロボノの学びを会社に)返していません…完全に僕の趣味の時間、オフの時間でやっているので、その経験は僕のものっていう、どっかか思っている気はしますね</p>

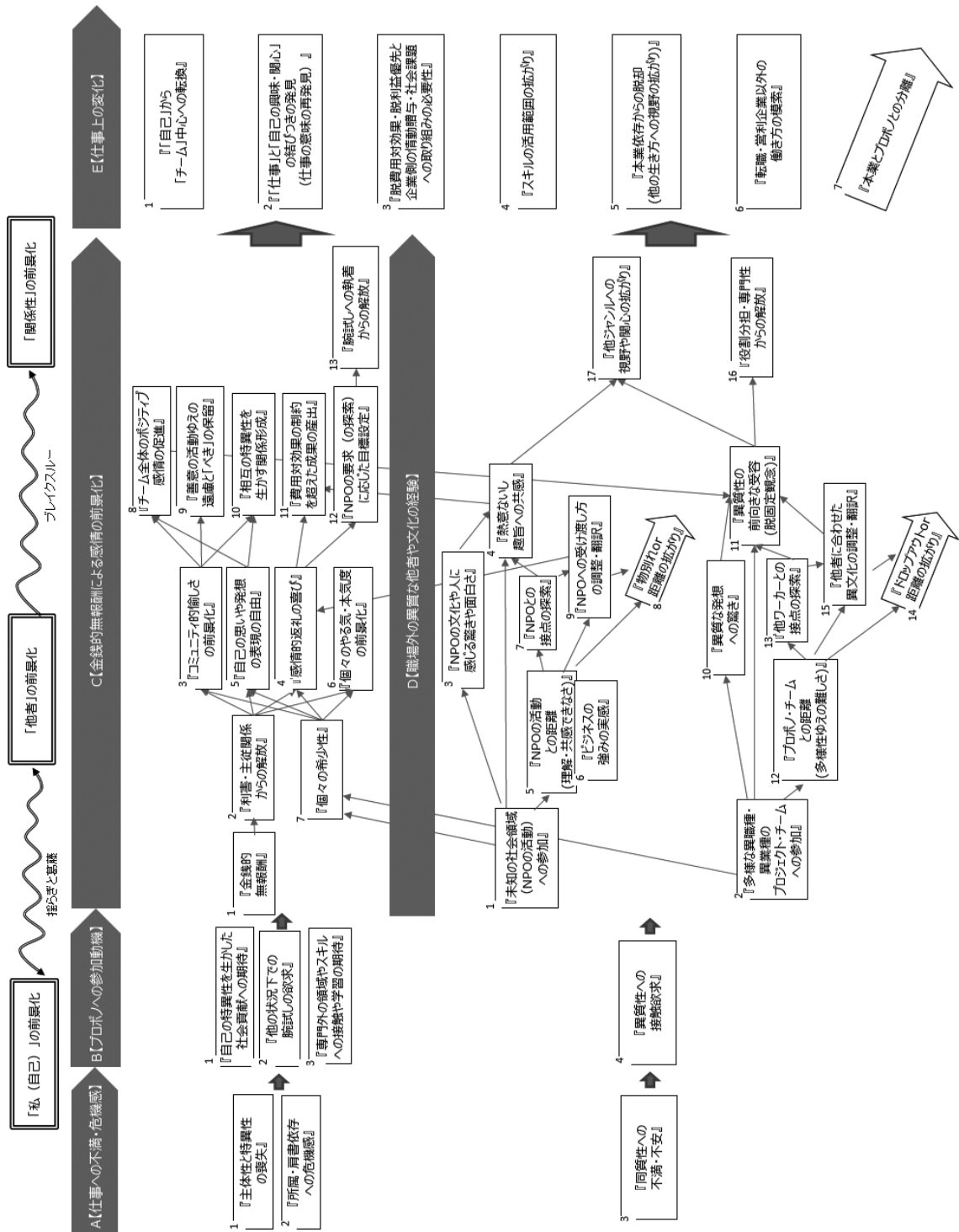


図1 結果図

このようにプロボノではC-3『コミュニティ的愉しさ』が重視されるわけだが、さらにそれを喚起すべく、C-8『チーム全体のポジティブ感情の促進』が相互に試みられる。また、C-5『自己の思い・発想の自由な表現』が可能な分、かえって感情や考え方の不一致が起きやすいこともC-8の試みにつながる。そして、C-3『コミュニティ的愉しさ』を重視し、C-5『自己の思いや発想を表現』しやすいゆえ、C-10『互いの発想や思いといった特異性を生かし合う関係形成』も試みられるようになる。ただし、C-3『コミュニティ的愉しさ』を優先することで逆にC-9『他ワーカーへの異論や注文を遠慮・保留する』側面も生じる。以上は、単に個人としての感情管理というよりも、「グループ全体の感情の発達」(Holzman, 2009)をファシリテートしていく試みと言えよう。このように、ワーカー同士にしろNPOとの関係にしろ、感情の発達や調整が主要化する。

さらに、とりわけNPOとの関わりにおいて、C-4『感情的返礼の喜び』が主要になり、NPOの活動へのD-4『熱意や趣旨への共感』が生じると、通常の仕事(料金)以上の成果、つまりC-11『費用対効果の制約を超えた成果の産出』さえ試みられることがある。他方、逆に料金の発生しない曖昧さゆえに、C-12『NPOの要求を探索しそれに合わせた明確な目標設定』が大事と考えるケースもある。これらは、プロボノが一般的な相場や等価交換の制約から外れるがゆえに生じる現象といえる。

なお、C-12『NPOの要求(の探索)に応じた目標設定』をし、C-4『感情的返礼とその喜び』が主軸になることで、参加当初はB-2『腕試しの欲求』だったのが、C-13『腕試しへの執着から解放』されるケースもある(次項のD-9に関するcの事例も参照)。

#### 4.4 D【職場外の異質な他者や文化の経験】

上記A～Cの感情面の変化過程と並行する

形で、日頃の仕事では多様性に乏しくA-3『同質集団に制限されていることに不満』を抱えていたことがB-4『異質性への接触欲求』を引き起こし、普段の仕事では接点のなかったD-1『未知の社会領域(NPOの活動)』と、D-2『多様な異職種・異業種のプロジェクト・チーム』に参加することにつながる。以下より、この【職場外の異質な他者や文化】に参加する中で生じる変化を述べる。

##### 4.4.1 未知の社会領域(NPOの活動)への参加過程

まず、D-1『未知の社会領域(NPOの活動)』への参加過程(Dの上段D-1～D-8)から述べる。ワーカーらは、日頃の仕事では経験しないD-1『未知の非営利団体の社会活動へ参加』する。それにより、D-3『NPOの文化や人に驚きや面白さを感じ』たり、NPOのD-4『熱意ないし活動趣旨への共感』が起こる。

一方で、普段のビジネスとの相違から、D-5『NPOの活動との距離感(理解や共感ができないこと)』が生じたり、D-6『ビジネスの強み』を実感したりするケースもある。D-5『NPOとの活動に距離を感じた』時、ワーカーは、D-7『自分とNPOとの接点を探索』することで、D-4『NPOの熱意ないし趣旨に共感』するようになったり、D-9『NPOへのスキルや成果物等の受け渡し方の調整・翻訳』を試みることでNPOへの贈与が成立して、NPOからC-4『感情的返礼』を受けたりする。他方で、D-7『NPOとの接点探索』やD-9『受け渡し方の調整・翻訳』がうまくいかず、あるいは探索や調整が十分試みられないまま、NPOとD-8『物別れ、ないし相互の距離が広がる』パターンも生じる。後者の物別れの例としては次のiの事例があり、前者の贈与が成立したのものとしてその後のcの事例がある。これらは仕事と非営利活動との間の葛藤とその対応の違いがわかる事例のため少し詳しく

取り上げる。

iは、仕事で培ったマーケティングやコンサルティングの高度な技術・実績を活用して、NPOが抱える収益面での課題を発見し、普段の仕事で行っているように、その改善策として効率面を重視し、スタッフの入れ替えや人員の整理を提案した。しかし、NPO側はそれまで培ったスタッフ同士の人間関係（互助的な親和関係）を重視してこれを受け入れなかった。このような衝突に関して、iは、仕事であれば“抵抗勢力があろうともこっちの方が正しいと…なかったらそれを変える…動き方をします…もう代表を取っ替えてでも”とするところ、今回のプロボノでは“和気藹々じゃないですけどみんなでも楽しくやりたいんですか、それともビジネスとしてガッチリやりたいんですかっていうのになったときに、(NPO側は)今のメンバー切ってもそっちの方向に舵は切れないっていう話になって”，それで，“(今回の私の提案が)そこ(NPO側)に合わないんだったら私が抜けます”と判断した。iは、自ら去ることを決めた点では仕事と異なり相手側の判断を優先した一方で、iのビジネススキルの活用方法や提案内容を、NPO側の文化に合わせて対話を通して修正していく試みには至らず、iからNPOへの贈与は成立しなかった。

一方、cは、iとは対照的に次のように語る。“意外に自分がやった”“レベルの高い”“(マーケティング)スキルは使わなかった”。“(そのNPOは)すごくベーシックなところでみんな困って(いたのでそれに合わせた対応をした)”。そのため“スキルを使ってる感っていうのはそこまではなかった”。だが、“ビジネスマインドはない”“むこうの人たちには…新鮮だったようですし、すごく喜んでもらったので…(私が当初)思ったようなものではなかったけれども、役に立てたっていうことが、もう、まずよかった”。

iのケースでは、自身が馴染んだビジネス文化を主軸に置き、そちらにNPOを引き寄せよ

うとし続けたところ、NPOと折り合いがつかなくなった。一方、cも当初は高度なスキルを提供する(腕試しする)つもりだったが、次第にNPO側の文化を優先し、そちらに主軸を置くような形で自身のスキルを変形・翻訳するようになり、NPO側にポジティブな感情を引き起こすことができたといえる。

#### 4.4.2 多様な異職種・異業種のプロジェクト・チームへの参加過程

次に、多様な異職種・異業種のプロジェクト・チームへの参加過程(Dの下段D-2、D-10～D-17)を述べる。

ワーカーらは、このチームに参加して、D-10『異質な発想に驚く』。これに対し、職場で培われた固定観念から脱却したり、不確定な状況を愉しんだりするなど、D-11『異質性に対して前向きに受容する』ケースと、D-12『プロボノ・チームとの距離』が生まれるケースとに分かれる。

後者のD-12『メンバー間で距離』が生じた場合、D-13『他ワーカーとの接点の探索』が行われたり、あるいはD-15『他者に合わせた異文化の調整・翻訳』を試みることを通して、さらにはC-8『チーム全体のポジティブ感情の促進』も行われることで、D-11『それまでの固定観念を脱し、異質性を前向きに受容』するようになる。他方で、互いのD-13『接点探索』やD-15『異文化間の調整・翻訳』がうまくいかず、あるいは十分それらが試みられないまま、D-14『メンバー間の距離が広がる』パターンもある。

なお、D-11『異質性を前向きに受容』しあうと、専門性を活かすだけではなく、逆にD-16『自分の役割や専門的なこだわりを捨て柔軟にそれらの境界を弱めていく』工夫も行われる。また、D-4『NPOの熱意ない趣旨への共感』とも重なって、D-17『別ジャンルへ視野や関心が広がる』場合もある。例えば、eは、NPOの課題を深く理解するために、仕

事で担当する財務領域と関連させ、NPOの税務や資金調達の知識を深める資格講座を新たに受講するようになったという(表2参照)。

#### 4.5 E【仕事上の変化】

以上のようなプロボノへの参加を通して起きた変化は、仕事に次の影響を与える。

第一に、仕事においても、E-1『自分の仕事の範囲を軸に考える「個」中心の仕事から、「チーム」中心に意識』が向くように変わる。第二に、E-2『「仕事」と「自己の興味・関心」の結びつきの発見』をする。第三に、E-3『企業が優先しがちだった費用対効果や利益中心の発想から脱却して、企業の中でも楽しさの情動を優先したり、営利だけでなく社会課題への取り組みを行っていくことが必要』と考えるように変化する。第四に、E-4『スキルの活用範囲が広がる』。第五に、E-5『他の生き方への視野が広がり、本業依存から脱却』するケースもある。それゆえに、ワーカーの中には今の仕事を辞めて、E-6『別企業への転職や営利以外の働き方を模索』するケースすら発生する。

以上から、プロボノが、単に一時的な非営利活動に留まるのではなく、企業での働き方、職場環境設計、生き方にまで影響を及ぼしていることがわかる。なお、全てが本業に影響を与えるわけではなく、E-7『本業とプロボノとが分離し直接影響のない』場合もある。

### 5. 考察

以上、営利-非営利間の越境過程を通して、仕事内外の相互行為が質的に変化する過程を示した。仕事外のプロボノへの参加を通して人々は、一方でスキルや知識の点で仕事との連続性を経験しつつ、他方で貨幣や組織の規範・階層から解放されていった。それにより自らの私的感情が前景化すると同時に、他者の感情も重視するという、それまで職場では殆ど経験することのなかった情動的な協同関係を構築するよう

になっていた。これら情動的な協同関係の構築過程や、異文化間あるいは自己-他者間の葛藤ないし相互関係の変化過程は、営利的な仕事や「個人JC」、あるいは知的側面に焦点化してきた従来のJC研究では十分に捉えられてこなかったものである。

ここから、プロボノで見られた情動的なJCとはいかなるものか、また、それはどのような社会構造の歴史的変化に位置づけられるか考察していく。まず本研究の結果を社会構造の議論から考察し、次にそれをふまえて情動的JCの位置づけを行う。

#### 5.1 商品交換と互酬交換の間で

結果で見たようにプロボノは、B-1『主体性や特異性を回復』したい、あるいはB-2『腕試し』をして自らの価値を確認したいということが最初の動機だった。これらの動機は、商品交換世界に生きる中でのA-1『主体性と特異性の喪失』、A-2『所属・肩書依存』、A-3『同質性への制限』に不満や危機意識をもった結果として現れたものといえる。その一方で、プロボノに参加する中でレトロスペクティブに省察が促され再構成されたものでもあろう。

いずれにせよ、とりわけB-2の“腕試し”という語りは、自分自身の商品化であり、同じ商品交換の世界の中での物差しにおいて秀でることで特異性を獲得しようとする、いわゆる新自由主義的な意味での主体性の発露と見ることができる。新自由主義においては、自己に投資し、自己のリスクを自己管理し、自己の人的資本を高めて地位の向上を目指すセルフ・マネジメントの主体、つまり、「自分自身の企業家(アントレプレヌール)」が生産されるようになる(Foucault, 2004; 佐藤, 2009)。この「自由な主体としての企業家」とは、「成功も失敗も自己責任」という社会の下、市場で自由に振る舞うほど孤立を強めていく「自由だが孤独な主体」である。あるいは、貨幣を介さずに人とつ

ながることが難しくなり、ますます商品交換の枠組みの中に束縛されていく「不自由な主体」でもある。

しかし、プロボノに参加することで、自身のビジネススキルとその腕試し欲求の前提でもあった C-1『金銭的な利害・主従関係』から C-2『解放』されていく。すると、新自由主義や商品交換世界の中では抑圧、副次化、解体されてきた私的感情とコミュニティ的感情(関係性)がむしろ前景化してくる。貨幣という明確で安定した対価に代わって新たに出現するのは、曖昧さや不確定性である。各参加者には、自分が活動に参加し続ける意味や情動的モチベーション、自身の存在が活きる役割や行為等を探索する必要性が生じる。他者のモチベーション、思い、あるいは不満、不安といった私的感情は互いに見えづらく不安定でもある。その結果、それまでの職場では副次的だった自身の私的感情にも他者の私的感情にも、そして、チーム全体の関係的な感情にもより敏感になり、それらが前面に出る。

よって、D-8, 14のように、活動に意味を見出せず離脱したり、物別れに終わったりする場合は、相互的な感情の発達がうまく発生しなかったケースであろう。つまり、腕試しや自己研鑽の動機が強いままだったり、自身が馴染んだビジネス側の文化を一方的に NPO 側に贈与したりと、主軸が「私(自己)」に置かれていると、先の i の事例のようにワーカー側(i)の贈与を相手を受け入れられず、物別れにもなる。しかし、逆にもし各ワーカーが「私」を捨てて「相手側(他者)」を主軸においた贈与を試みたとしても、今度は自己の特異性や私的感情が生かされない。これを NPO 側からの視点に置き換えれば、NPO 側が自分たちの要望や文化のみを一方的に提示して、ワーカー側の面白さや関心等の私的感情を喚起できないような場合にも同様な交換の捻じれが予想される。すなわち、i の事例も、プロボノ・チームと NPO との両者の相互関係によって生じた贈

与の不成立と考えられよう。ワーカーらは、このような自己か他者かの両方向での揺らぎや葛藤を経験していたといえる(図 1 上部の二重線の四角形、《「私」の前景化》と《「他者」の前景化》の《揺らぎと葛藤》にて図示)。

これに対して、両者に充実感が感じられたり、この葛藤を突破するようなケースでは、一つには、c の事例でみられたようにワーカーらは、ビジネス側ではなく、あくまで NPO 側の文化に合わせようとしていた。つまり、商品交換の要素を副次化させ、互酬ないし NPO 側の感情や思いや文化を主要化しながら、自身のスキルを腕試し的に行使することへのこだわりから脱していた。それと同時に、NPO 側も自分たちの活動内容や熱意にワーカー側の関心を惹きつけ、感情を揺さぶることができていた。さらには、ワーカー自身の特異性が生かされることを通して、NPO 側が喜びや感謝を感じ、それを受けてワーカー自身もまた喜びを感じることを、すなわち、双方によって喜び<sup>2</sup>の感情が創出されていた。以上を総合すれば、ワーカーらと NPO という異質な者たちの間で、互いの知的スキルや経験を結び合わせるとともに、互いの私的感情を結合させることもまた生じていたといえる。

つまり、カテゴリー A, B の段階では、「私(自己)」が前景化し、カテゴリー C, D に入るとつれて、「他者」が前景化し始める(あるいは、他者を主軸にする必要性が生じる)。しかしこの時、それまで前景化していた「自己」との間で葛藤や揺らぎが現れる。そしてその中で、NPO や他ワーカーらとポジティブな関係を形成するワーカーらは、自己と他者の「関係性」そのものが前景化していったといえる(図 1 上部の《「関係性」の前景化》)。

このことは、主体が「自己(私)」か「他者」かに置かれるのではなく、むしろ、自己と他者の「関係性」そのものが主体となり、互いにどちらかに還元できない「関係性」の発達に向きあい、それに働きかけるようになった時、プロ

ボノ特有の交換がより良い形で成立することを示唆している（先のD-9『翻訳』も参照）。実際、cの事例を振り返れば、当初は自己の所有物だったビジネススキルが、次第にNPO側（他者）か自己側かのどちらかの所有物とも言えない関係的なものに転換されていったことがうかがえる。要するにプロボノとは、自分事（不満や欲求）から出発して、次第に他者へ—あるいは、当初から他者への社会貢献が動機である場合もさらに他者へ—、そして、関係性へと人々が開かれていく可能性を持つ活動といえる。

香川（2019）は、このような「関係性」の発達を主軸とする交換を、独立した自己と他者の間でモノや貨幣や感情を移送していく過程を意味してきたそれまでの交換概念に対して、「交歓」と位置づける。そして、この交歓が柄谷（2014）の言うアソシエーションに該当する近未来社会の交換形態であると論じる。本調査で明らかとなったプロボノの学習過程はまさに、この交歓が次第に発生していく過程を示すものと考えられる。

そして、この交歓の過程では、C-11やC-13でみたように、感情的な繋がりが前景化することで、通常の等価交換以上の成果物をNPOに提供する現象や、自己の腕試しへの執着から解放される現象も生じていた。これは、当初の商品交換の制約やアントレプレヌールの主体性を契機としつつも、そこからワーカースが解放されていったことを示唆する。

言い換えれば、商品交換で培われたスキルや主体性がプロボノに活かされつつも、貨幣の制約を逃れることで、主体性の脱商品化が促され、個々に多様な私的感情をより自由に表現可能な主体性が前景化していった。新たに現れるこの主体性とは、自己利益や自己責任の下に孤立していくアントレプレヌールの主体性ではなく、感情やスキルを自己にも他者にも還元できないものとして発達させていく「関係的な主体性」である。ただし、古い村落共同体にあった、

規律や規範で拘束される関係性でもない。むしろその拘束から逃れる自由な主体であり、この点ではアントレプレヌールの特徴を継承する。要するに、この関係的主体性（交歓）とは、単に「孤独だが経済的主体としては自由（その反面、経済に束縛される）」でも、「共同体的互助関係（その反面、規律に拘束される）」に回帰するものでもない。それは、経済原理の拘束からも共同体的規範の拘束からも解放される新たな関係性を創造していく、「自由な共同体」としてのアソシエーションにおける主体性を示している。プロボノは、新自由主義下で行われてきたように「互酬交換を商品交換に置換していく動き」ではなく、その逆に「商品交換を互酬交換に置換していく運動」である。それは、完全な脱・資本主義の動きではなく、むしろ新自由主義を歴史的に経由するグレーゾーンの中からこそ生まれるものと言える。関係的主体性ないし交歓とは、この歴史のプロセスを経る中で出現したものといえよう。

## 5.2 情動的JCの可能性

このように、プロボノへの越境は、私的感情を前景化させ、また活動の主体を自己から他者、他者から関係性へと変化させた。その結果、仕事に次のようなJCが現れた。

第一に、自分が手柄を上げる上での競争相手や役割分担する相手から、互いに情動をもった存在であり、相談して助けられたり様子を気にかけて助けたりする相手・仲間へと、他者のとらえ方が変化する（E-1）。これは、誰とどのように関わるかという人との関係の物理的変更を中心に捉えていた従来の「関係的クラフティング」とは異なり、他者の存在や他者との関係性の意味づけを、情動を共有しつつ協同でコミュニティを創造する相手としてとらえ直す「情動-協同的關係性クラフティング」と呼べるであろう。

第二に、経済効率や費用対効果のみに寄与するのではなく、多様な自己と他者が共にポジティ

ブな情動を経験できるような関係性を仕事で創造するようになる (E-2, E-3)。従来の、個人が担当するタスクを組み替える「タスククラフティング」や、既存のタスクの意義を捉え直す「認知的クラフティング」とも異なり、情動を生かす協同志向のタスクを創造する「情動-協同的タスククラフティング」と呼べるであろう。

第三に、慣れた組織・仕事を一步出ればスキルの意味や価値が変わることに気づいたり、思っていたよりもずっと多くのやり方や場面で喜びを感じながら他者や活動に貢献できると考えるようになる (E-4)。スキルの意味を他者や個別の活動との関係性においてとらえ直すこのような JC は、自発的な能力開発機会を創出するなどの従来の「スキルクラフティング」とは異なる、「情動-協同的スキルクラフティング」と呼べるだろう。

まとめると、これらは、これまでの研究で見過ごされてきた、情動が仕事の境界を協同志向的なものに変える JC のプロセスといえる。前項までの考察をふまえて考えると、JC 研究に対するその意義は、「個人 JC」に焦点化されてきた (Leana, et al., 2009) JC を、他者との相互的な関係性に関わられた概念へと今一度回帰させたことにある。実際、Wrzesniewski & Dutton (2001) が当初提示した JC 概念は、個人がタスクや人との関係性の変更に積極的に関わると同時に、個人の側もまたそれらの変化から影響を受けて仕事の意味づけやアイデンティティを変化させていくダイナミックなプロセスを描いていた。しかしその後の研究の急速な広がりの中で、ダイナミックなプロセスへの関心が捨象され、そのプロセスの起点に過ぎないプロアクティブ行動の側面のみを強調する概念に JC は変形されていった (高尾, 2020)。その一因は、私的感情を抑圧し自他の境界を強化しながら「自己 (私)」に関心を向けることを促す昨今の新自由主義的な仕事環境では、個人の能動性が強調される「アントレプレヌール」

的な主体性と「個人 JC」との相性が良かったためと考えられる。

これに対し本研究では、あえて仕事「外」の文脈への越境過程に焦点を当てることで、JC 研究の原点に立ち戻り、自己や他者の情動やコミュニティにおける相互作用に関わられていく JC プロセスに光を当てることができた。貨幣の制約からの解放と情動面の開放を通して、個々の特異性が相互に尊重されつつも、自己か他者かという境界が融解し、関係性それ自体が前景化していった結果、個人化された JC を脱して (あるいは、それがフィットするような営利的文脈を脱して)、次第に自己と他者の「関係性」そのものが JC を促していくような質的な変化過程が、プロボノを通して見られた。商品交換と互酬交換の間の葛藤、重なり、結合の過程から生じた情動的 JC は、新しい働き方、生き方、貨幣との付き合い方等、近未来の社会における仕事をいかに創造していくか、その一つの方向性を示唆するとともにそれを問いかける概念といえるだろう。

当然ながら、このような情動的 JC がプロボノに参加した全ての人に起こるわけではない。また、同じ人物同士でも一旦関係化したものが再び個人化していくような揺らぎもありえるだろう。越境経験それ自体が、組織や個人にとって善だったり悪だったりするようなものでもない。実際に今回の分析において、異文化との調和が見出せなくなっていく D-8 『物別れ or 距離の拡がり』、D-14 『ドロップアウト or 距離の拡がり』、E-7 『本業とプロボノとの分離』という 3 つの分岐点を確認されている。情動的 JC は関係化の過程であるがゆえに、ほかならぬ関係性の変化や編成の仕方に伴い揺らぎ分岐する。

## 6. 終わりに

本研究では、商品交換世界と互酬交換世界のハイブリッドないしグレーゾーンからいかにして新たな交換形態が生じるのかを示し、そのよ



うな社会構造の議論と絡めて、プロボノや情動的JCを位置づけた。JC研究への貢献は、JCのプロセスを仕事外の領域に広げたこと、またそれにより情動が、人との関係性（情動-協同的關係性クラフティング）、タスク（情動-協同的タスククラフティング）、スキル（情動-協同的スキルクラフティング）の境界を関係のないし協同的なものに変化させるという新しいタイプのJCを見出したことである。このことは同時に状況論ないし交換論に対する示唆でもあり、本研究によって、アソシエーションの萌芽と考えられるものの発生過程を具体的に描き出すことができた。この時、そこに含まれる、感情の関係化は、状況論の一派であるパフォーマンス心理学（Holzman, 2009）で主張されてきた点であり、本研究もその視点を支持するものといえる。しかしその一方で、本研究では、パフォーマンス心理学が導入してこなかった越境概念及び（越境研究でも導入してこなかった）交換論的視点、つまり、貨幣と脱貨幣の間のグレーゾーンに相当するプロボノに着目した。それにより、情動の関係化が、商品交換と互酬交換との間の揺れ動きの中でいかに発達していくか、つまり社会構造とローカルな具体的活動との結び付きを示すことができた。本研究を通して、別々に発展してきた交換論、状況論（パフォーマンス心理学、越境論）、そしてJC論が、「交歓」という現象ないし概念を結節点として接合する可能性、そしてそのようなポスト状況論の方向性が示された。

本研究の限界は、第一に、プロジェクト経験後または経験中の個人への一時点での回顧的な聞き取り調査をもとにしている点、第二に、特定の団体がコーディネートした、プログラムの一部の参加者に対象者が限定されている点である。今後、他の形態の非営利活動での検証や、対照群のある調査設計などにより議論の一般性を検討・補強する必要があるかもしれない。また、本研究で萌芽として見出された自由な共同体もまた、単なるユートピアではなく、新たな

軋轢や捻じれや制約などを現実には生むだろう。今後、こうした点も含めた調査や理論的検討が必要である。

## 謝 辞

調査にご協力くださった認定NPO法人サービスグラント並びにプロボノ・ワーカー、他のNPOの皆様へ感謝申し上げます。また、本論文に対し、本質的なご指摘ご助言をくださいました江夏幾多郎先生、中西善信先生に、記してお礼を申し上げます。なお、本稿は、経営行動科学学会第18回年次大会（2015年11月）、質的心理学会第13回大会（2016年9月）をはじめ複数の口頭発表をもとに作成したもので、JSPS科学研究費補助金（科研費）15K21355、18K03013の助成を受けて行われました。

## 注

- <sup>1</sup> 状況論とは一般的に、社会的現実あるいは心理現象を人々やモノの相互作用やネットワークを通して構成されるものとみなす理論枠組みである。とりわけ心理学者ヴィゴツキーの学習や発達の理論に強い影響を受けたアプローチのことを指す場合が多い。社会構成主義、活動理論、社会文化的アプローチなどとも呼ばれるが、互いに区別し批判し合うこともある。本稿で言及する実践コミュニティ、越境、パフォーマンス心理学は、いずれもこの状況論に含まれる各派ないしその中で提唱された概念である。
- <sup>2</sup> 本論では、個人的なものではなく関係的な感情であることを強調する際に「歓び」という漢字をあてた。

## 引用文献

- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. 2013. Job crafting & meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose & meaning in the workplace* (81-104), Washington, DC: American Psychological Association.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. 2019. Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, **104** (5),

- 605-628.
- Brown, J. S., & Duguid, P. 1991 Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, **2** (1), 40-57.
- Engeström, Y. 2016 *Studies in expansive learning: Learning what is not yet there*. Cambridge University Press. (山住勝広 (訳) 2018 拡張的学習の挑戦と可能性 : いまだにここにはないものを学ぶ 新曜社)
- 藤澤理恵・高尾義明 2020 プロボノ活動におけるビジネス・ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響 : 組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果 経営行動科学, **31** (3), 69-84.
- Foucault, M. 2004 *Naissance de biopolitique : Cours au Collège de France (1978-1979)*. Gallimard/Le Seuil. (慎改康之 (訳) 2008 生政治の誕生 筑摩書房)
- Hatch, M. J. 2013 *Organization theory : Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press. (大月博司・日野健太・山口善昭 (訳) 2017 Hatch 組織論 - 3つのパースペクティブ 同文館出版)
- Hochschild, A. R. 1983 *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press. (石川 准・室伏亜希 (訳) 2000 管理される心 - 感情が商品になるとき 世界思想社)
- Holzman, L. 2009 *Vygotsky at work and play*. London & New York: Routledge. (茂呂雄二 (訳) 2014 遊ぶヴィゴツキー : 生成の心理学へ 新曜社)
- 石山恒貴 2018 越境的学習のメカニズム 福村出版.
- 香川秀太 2015 越境的な対話と学びとは何か 香川秀太・青山征彦 (編著) 越境する対話と学び 第 2 章 (35-64), 新曜社.
- 香川秀太 2019 「未来の社会構造」とアソシエーション, マルチチュード, 活動理論 : 贈与から創造的交歓へ 実験社会心理学研究, **58** (2), 171-187.
- 柄谷行人 2006 世界共和国へー資本 = ネーション = 国家を超えて 岩波書店.
- 柄谷行人 2014 帝国の構造 : 中心・周辺・亜周辺 青土社.
- 荻宿俊文・佐伯 胖・高木光太郎 2012 ワークシヨップと学び (全 3 巻) 東京大学出版会.
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 : 質的研究への誘い 弘文堂.
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. 2017 Job crafting towards strengths and interests : The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, **102** (6), 971-981.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. 2009 Work process and quality of care in early childhood education : The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, **52** (6), 1169-1192.
- 中西善信 2018 知識移転のダイナミズム : 実践コミュニティは国境を越えて 白桃書房.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. 2010 On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, **30**, 91-127.
- 嵯峨生馬 2011 プロボノ 新しい社会貢献 新しい働き方 勁草書房.
- 佐藤嘉幸 2009 新自由主義と権力 : フーコーから現在性の哲学へ 人文書院.
- 高尾義明 2019 ジョブ・クラフティング研究の展開に向けて : 概念の独自性の明確化と先行研究レビュー 経済経営研究, **1**, 81-106.
- 高尾義明 2020 ジョブ・クラフティングの思想 : Wrzesniewski and Dutton (2001) 再訪に基づいた今後のジョブ・クラフティング研究への示唆 経営哲学, 2020 年 10 月掲載決定.
- Tims, M., & Bakker, A. B. 2010 Job crafting : Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, **36** (2), 1-9.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. 2001 Crafting a job : Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, **26** (2), 179-201.

(令和 2 年 1 月 2 日受稿, 令和 2 年 4 月 23 日受理)