

アルゴリズムによる労務管理と労働者の自律性

三家本里実

(福島大学准教授)

昨今、裁量労働制の対象業務拡大に関する議論が活発である。だが、制度導入の是非以前に、近年、労働者が裁量や自律性を発揮する余地はほとんど失われている。労働過程へのAI・アルゴリズムの導入を通じて、労働者が何かを考え、判断する機会が著しく減少しているからである。製造業を中心に人間ではなくAIが生産計画を立てるなど、労働過程のうち構想部分をAIが代替するようになり、また、労働者のスケジュール管理やタスクの配分にとどまらず、労働者を励まし、規律づけたり、労働者管理における意思決定をもAIが担い始めている。こうしたアルゴリズムによる労務管理 (algorithmic management) は、従来の構想と実行の分離の延長線上に位置づけられる。構想部分をAIに代替させることによって、管理者は労働者からの抵抗を受けずに労働過程における知の移行を実現することができるからである。労働者を管理するマネジメントの必要性が薄れていくとともに、マネジメントそのものもAIが担う。属人評価が行われている日本企業では、管理者による恣意性を排除できるとして、労働者も好意的にAI利用を受け入れる傾向にある。そして、このようなAI・アルゴリズムによる包摂は、職場・工場の内部にとどまらず、その外部である生活領域にも浸透しており (「総体的包摂」)、労働過程における包摂を強化している側面もある。こうした状況のもとでは、労働者が自律性を発揮することは難しく、むしろ管理が強まっているともいえよう。

目次

- I はじめに
- II アルゴリズムによる労務管理とその普及
- III 構想と実行の分離とアルゴリズム
- IV 実質的包摂から総体的包摂へ

I はじめに

昨今、裁量労働制に関する議論が活発である。対象業務の拡大をねらう経営側は、同制度の適用によって労働者は柔軟な働き方ができるようになり、生産性が向上すると主張する。労働者の方も自分のペースで働くことができるとして、同制度の適用を希望する人が少なからず存在する¹⁾。裁

量労働制の適用が「自律的で創造的に働く」(厚労省 2018) ことにつながるのであれば、労働者は過酷な労働から解放されることになるだろう²⁾。

だが、裁量労働制によって自律的に働けるようになるのかという制度導入・拡大の是非以前に、近年、労働者が裁量を発揮する余地はほとんど失われている。それは、AI・アルゴリズムの導入によって、労働者が何かを考える機会が著しく減少しているからである。採用や勤怠管理、人事評価など人事労務管理分野への適用 (HR Tech) をはじめ (黒田 2022)、熟練者に替わってAIが生産計画を立てるなど、一部業務の代替が進んでいる³⁾。アルゴリズムによる労務管理というテクノロジーの浸透によって、労働者が何かを考え、判

断するのではなく、AIがこれを担い始めている。業務効率化をねらって、企業は近年ますますAI利用を促すようになり、労働者も日常的にSNSや生成AIを利用するなかで、職場でも積極的に利用するようになっていく。こうしたなかでは、自由に何かを構想することは難しく、自律性の発揮は限りなく制限されているといえよう。

このような問題意識のもと、本稿ではアルゴリズムによる労務管理の具体的な態様を、主に海外の文献を参照しながら捉えていきたい。というのも、アルゴリズムによる労務管理に関する研究は、後述するようにプラットフォーム労働を対象としたものが中心であり、日本でも調査研究が進められているものの、数としてはいまだ少ない。また、本稿では、人事労務管理へのAI・アルゴリズムの適用に限らず、これが生産や労働者の働き方そのものに与える影響まで射程を広く設定したい。そのため、同分野における蓄積の多い欧米圏の研究動向をおさえることが肝要である。そのうえで、アルゴリズムによる労務管理が労働者に与える影響を労働過程論の視点から分析する。AI・アルゴリズムの導入は、従来の労働過程と労働者の関係を変容させ、知の編成さえも変質させている。さらに、この影響は労働過程にとどまらない。SNSやChatGPTなどの対話型生成AIサービスに象徴される、アルゴリズムの生活への浸透を鑑み、生活・消費過程を含めた影響についても考察していきたい。

II アルゴリズムによる労務管理とその普及

アルゴリズムによる労務管理 (algorithmic management) は、アルゴリズムが人間の労働を割り当て、最適化、評価することを指し (Lee et al. 2015; Kellogg, Valentine and Christin 2020)、UberやLyftなどのプラットフォーム企業が従来のような雇用関係のない労働者を管理する際に用いる (松永 2023; Wood 2024)。ここで問題になるのは、主に労働強度と監視・規律の強化である。Wood et al. (2019) は東南アジアやアフリカのプラットフォームワーカーを対象にインタビュー調

査を実施し、労働者がプラットフォーム上で顧客から高い評価を得られるか否かに不安を感じ、労働強度が高くなることを指摘している。Veen Barratt and Goods (2020) もオーストラリアのフードデリバリー労働者に対して行った調査を通じて、プラットフォーム上で働きぶりが悪いと判断されないよう労働者はプラットフォームにとって望ましい働き、すなわち強度の高い労働をするよう誘導されていると指摘する。

また、デジタルプラットフォームを介して労務を提供するプラットフォーム労働においては、労働時間や就業場所について労働者に一定の裁量が与えられていると想定されることが多いが、実際にはそれが否定されている場合がほとんどである。前掲の Wood et al. (2019) の調査では、労働者は十分な収入を得るために長時間にわたって労働せざるをえず、また自宅で働く以外の選択肢を持っていなかった。Sun, Chen and Rani (2023) が取り上げる中国のドライバーの事例でも、プラットフォーム事業者のもとでは柔軟な働きができるという見方が流布されているが、労働者は多面的に監視され、規律づけられている。労働者がプラットフォームを介した労働から抜け出せなくなる構造が sticky labor という概念で表現されている。プラットフォーム労働の単発で、その場限りの関係で済む労働というイメージとは裏腹に、sticky とは粘着性のある、べたべたとする、という意味であるが、そこから派生して「厄介な」「面倒な」という意味のスラングとして用いられるようになっている。プラットフォーム労働の自由で柔軟に働くことができるというイメージは一変しつつある。

さらに、アルゴリズムによる労務管理のもとでは、労働者に求められるスキルは低下していく。ドライバーや倉庫作業に従事する労働者は、スマートフォンなどの端末に表示された指示に従って行動することになるが、もっぱらある地点から別の地点まで何かを運ぶことが要請されるから、自ら何か構想するような余地は少ない。必要なスキルは限りなく低くなるが、ただしこのときその業務を担う労働者が均質である必要はない。Altenried (2022) が指摘するように、デジタル技

術を通じて、出自や人種などが異なる労働者をも包含するよう労働過程が作り変えられているからである。例えば、以前であれば管理者からの指示を理解するために言語の問題があったが、アプリに出された指示は端末上で翻訳することもできる。どんなバックボーンを持った労働者でも、同様に管理することができるようになったのは、デジタルテクノロジーを用いた労務管理の新しさの1つであるといえよう。

以上のようなアルゴリズムによる労務管理の特徴を踏まえたうえで指摘しておきたいのは、このような労働者の監視・規律づけや労働強度の高まり、また労働の低質化は、資本主義的に編成された労働過程においては傾向的に見られる現象にすぎないということである。資本主義的生産において、労働過程は価値増殖を目的としたものとして存立していなければならないから、そのなかで労働者を指揮命令に従事させ、監視し、資本にとって望ましい働きをするよう、労働過程および労働者を作り替えることは当然のことである（三家本2024）。この点に限れば、AI・アルゴリズムというデジタルテクノロジーの利用は旧来のテクノロジーの利用の延長線上にある。これまでと異なるのは次の点である。AIは蓄積されたデータを処理し、整理して、何らかの解（ここでは、労働者への指示や評価）を導き出すわけだが、その処理や整理をどのように行い、なぜその解が算出されたのかわからないということである。ディープラーニング（深層学習）の開発によって、入力された大量のデータから特定のパターンを検出し、それをAI自身がプログラミングするから、AIが解を出すプロセスがブラックボックス化し、AIを使って労務管理を行おうとする管理者自身もそこに関与することができない。後に詳述するように、管理者によるマネジメントさえもAIに代替されているのである。

こうした状況において、人間が労働の場面で何かを構想する機会は著しく減少している。あくまでデータを受け取り、計算し、分類しているだけのことであるから、AIが人間に替わって何かの判断を下しているわけではない。にもかかわらず、AIの出した解があたかも中立的で正しいも

のであるかのように扱うのであれば、人間が考えることを放棄していると言わざるをえない。もちろん、アルゴリズムによる労務管理に人間の関わりがどれだけ介在するかには段階がある。Wood（2021）は、人間の管理者がシステムに要求されたときだけ介入する“conditional”，人間の管理者が介入する必要はなく、システムが自動的に実行する“high”，人間の管理者が介入できない“full”の3つのレベルにアルゴリズムによる労務管理を分類した。そのうえで、現在のアルゴリズムによる労務管理のほとんどは“conditional”であると指摘する。それは、最も一般的な用途が従業員のスケジュール管理であるからだ（Urzi Brancati, González Vázquez and Fernández-Macías 2023）。Hertel-Fernandez（2024）の調査でも、アメリカの労働者のおよそ半数はスケジュールやタスクを自動化されたシステムによって割り当てられているという。だが、Delfanti（2021）の倉庫業務に関する研究では、管理者がアルゴリズムの指示にもとづいて労働者を励まし、また規律づけていることが指摘され、Briken and Taylor（2018）も、Amazonにおける労働者管理がデータ分析にもとづく意思決定からなされていることを明らかにしている。これらの事例からは、完全に人間の介入が不在であるフルオートメーションの状態にはないものの、人間がAI・アルゴリズムに判断を委ねていることが示唆されている。

このようなAI利用は、近年、半ば強制的に進められている。従業員がAIをどれほど利用しているか監視したり、利用状況を評価する企業が増加しているのである⁴⁾。

コンサルティング大手のアクセンチュアが一部社員の人工知能（AI）利用状況を監視し始めたことが明らかになった。英紙フィナンシャル・タイムズ（FT）が報じた。社内のAI利用を推進しており、利用状況が経営幹部に昇進するための条件の一つになるとしている。……AI利用を監視する動きは広がっている。米ブルームバーグ通信によるとKPMGも社員のAI利用状況を調査する計画だ。米マイクロソフトのCopilot（コパイロット）などからデータを集めて2026年の業績

評価に反映する。⁵⁾

三菱商事は2027年度から人工知能(AI)資格の取得を管理職の昇格要件にする。データ分析や業務管理でAIを使いこなす人材を増やして労働生産性を高める狙いで、いずれは役員を含む5000人超の全社員に資格取得を義務付ける。⁶⁾

数年前から、日本でも大企業を中心に、AIやDXに関する教育訓練が盛んに行われるようになったが、AIの利用状況が昇進・昇格の条件になるというのは新しい現象である。その背景に、社内のAI利用を促進しデータを蓄積することに加え、日本の場合、業務効率化や人手不足解消をねらっているケースが多い⁷⁾。一部業務の補完、ないし代替によって、負担を軽減させたいという労働者による受容とともに、企業が積極的にAIを利用させる条件を整えつつある⁸⁾。

Ⅲ 構想と実行の分離とアルゴリズム

これまで見てきたアルゴリズムによる労務管理は、労働過程における構想と実行の分離の延長として捉えられると同時に、それ以上の効果をも持つ⁹⁾。前述したように、資本主義的生産においては、資本の価値増殖のために労働過程は資本によって編成されなければならない。これをマルクスは「資本のもとへの労働の形態的包摂」といった。このとき生産に関する知識・技能を労働者が保有しているのは、資本は自身の目的にそって労働過程を作り上げることができない。生産における主導権を労働者の方が握っているため、資本の指揮命令に従うとは限らないからである。そこで、生産に関する知を労働者から剥ぎ取り、資本がこれを独占する必要がある。これを「資本のもとへの労働の実質的包摂」という。ただし、この知の移行も容易には進まない。労働者は自身が保有している知を簡単には手放さないからである。

ここで、労働者たちの抵抗を抑え込み、知の移行を進めるために用いられるのが、マネジメントである。今日、マネジメントといえば広く用いられる用語であるが、ハリー・ブレイヴァマンは、

その由来について「手を意味するラテン語のmanusから派生した、管理するmanageという動詞は、もともと馬の調教、馬術manègeを馬に仕込むことを意味した」(Braverman 1988: 46)としている。そして、騎手が手綱や鞭を使って馬を従わせるのと同じように、資本家はマネジメントを通して労働者を統制しようとする。労働過程に対する主導権が労働者の側にある限り、資本家は生産を通じて剰余価値を最大化するという目的を労働者に押し付けることができない。そのため、資本家はマネジメントを用いて労働過程における労働者の働きを統制しようと努めるのである。このように資本家と労働者の関係を捉え、マネジメントの実施を進めたのが、フレデリック・テイラーである。

テイラーは、自身が提唱した科学的管理以前のマネジメントを、「普通のマネジメント」として明確に区別した。普通のマネジメントとは、労働者を1つの場所に集めて、規則的な労働時間を押し付け、それを監督することを指す。労働者が自身のペースで労働することを禁止したのである。だが、これでは労働者を統制するという点では不十分である。いくら時間や生産ノルマを設定しても、労働者の方が仕事の遂行方法に関する知を握っている限り、剰余価値を最大化できるかわからないからである。この点について、ブレイヴァマンは次のように指摘する。

管理者側が労働者を「統制する」権利を持つということは、テイラー以前にも一般に主張されてきた。この権利は、通常、業務を一般に設定することを意味するにすぎず、それを遂行する労働者の方法に直接干渉することはほとんどなかった。テイラーの貢献はこの慣行を覆し、それを正反対のものに置き換えたことにあった。彼が主張するには、マネジメントは、それが仕事に関する何らかの決定権を労働者に残しているかぎり、限定され、失敗した企てでしかありえないのである。(Braverman 1988: 62)

ここにテイラーの科学的管理の意義が明瞭に浮かび上がるだろう。テイラー主義として広く知ら

れているようなスピードアップやストップウォッチを用いた手法などの現象面が重要なのではない。労働者からの知の移行を、抵抗を抑え込みながら成し遂げるためにマネジメントが必要とされるのである。こうして労働者を統制するためのマネジメントの基礎となる3つの原理が示されている。それは、労働者の技能から労働過程を引き剥がし（第一原理）、構想と実行を分離し（第二原理）、課業概念を労働過程に適用する（第三原理）ことである。すでに見たように、生産に関する知を労働者の側から奪い取り、資本家は自らのもとに集中させ、そのうえで労働過程における構想と実行を分離しようとする。それは、価値増殖を進めるとは限らない労働者のもとで労働過程が組織されないようにするためである。「構想」を握った管理者のもとで生産が組織されると、労働者の行う「実行」は、それがどんな手順で、どんな速度で、どんな手段を用いて行われるべきか、あらかじめ管理者によって計画されるようにある。第三原理の課業 task 概念はその際に用いられる¹⁰⁾。一旦分離した構想と実行は、何らかの生産物を生み出すにあたってどちらも必要とされるから、その再統合にあたって、課業の概念が挿入されるのである。このような科学的管理を通じて、はじめで管理者による労働過程の統制が貫徹される。

このような特殊性を帯びた資本主義的生産における労働過程は、アルゴリズムによる労務管理によって、どのような変化を被るのだろうか。構想部分へのAIの導入は、生産を行うこと（実行）それ自体が構想部分を担うAIの「肥やし」となることを意味する。これは労働者統制という観点からは劇的な変化である。以前であれば、労働者から資本への知の移行を意味するテクノロジー（例えば、機械）の導入には、労働者からの抵抗が生じた。だが、AIを用いた労働過程の再編においては、この抵抗は発生しにくい。労働過程の再編にあたって、生産に従事している労働者からヒアリング等を行う必要がないからである。また、後述するように、近年では労働者が日常的にAI・アルゴリズムを使用していることも影響している。このように考えると、AIを用いた労働過程においては、マネジメントさえも不要となる。労働者からの知の移行にあたって発生する軋轢を緩和するためのマネジメントは、生産によって不可避免的に知の移行が完了するため必要とされない。マネジメントという媒介なしに実質的包摂が実現していることになる。そして、HR Techの広がりによって代替されるように、マネジメントそのものもAIによって代替されつつある。このようなアルゴリズムによる構想部分の代替は、一面では労働者も積極的に受け入れている。特定の誰かが管理者として構想部分を握り、実行部分を支配してくるよりも、AIに任せの方が恣意性を排除することができるというわけだ。属人評価が一般的な日本企業ではなおのこと肯定的に捉えられるだろう。アルゴリズムによる構想部分の代替が進み、労働者もAIを用いた構想部分の論理を自然なものとして受容するようになる。こうしてアルゴリズムによる労務管理のもと労働者は統制しやすい存在として変質するのである。

さらにいえば、AI・アルゴリズムの導入は、これまでのテクノロジーでは突破できなかった部分にも浸食している。というのも、以前より労働者は「実行」を担わされていたわけであるが、生産のなかで発生する暗黙知のようなものは残っていた。だが、AI・アルゴリズムの導入によって、生産の結果がすべてデータとして吸い上げられていくと、暗黙知も含めて蓄積され、労働者の手から離れていく。かつて、イギリスのルーカス・エアロスペースにおける労働運動を技術者の立場から指導したマイク・クーリーは、人間中心のシステムの構築にあたって暗黙知や直感を重視した¹¹⁾。だが、アルゴリズムの導入を通じて、労働者しか知りえないような部分は縮小し、考えることから遠ざかり、ますます構想部分を資本に差し出すことになる。企業がAIの利用状況を監視すると同時に、労働者も進んでAIに頼ることを選択する。ChatGPTに何でも聞く、何かしらのデータの整理・管理をAIに丸投げする、といった具合に、職場でも日常的なAI利用が広がっている。

もちろん、現状では日本の職場における利用率は世界と比べて低く、各種調査でもその利用者の少なさが指摘されている。JILPT（2025）のWeb調査¹²⁾では、2万2000人の有効回答労働者のう

ち、企業で生成 AI が使用されており、かつ「自身が生成 AI を利用している労働者」は 1401 人 (6.4%) であった¹³⁾。また、民間企業が行った調査¹⁴⁾でも、過去 1 年間における職場での生成 AI の使用頻度について、「毎日使用する」と回答した若手・中堅社員は 4.0% で、「全く使用しない」は 74.9% であった。このように職場における AI、とりわけ生成 AI 利用はそれほど進んでいないのだが、次の調査結果は興味深い。全国の 20~30 代の社会人を対象に実施された民間の調査¹⁵⁾では、仕事上の生成 AI の利用頻度について、「ほぼ毎日」が 12%、「週に 2~3 日」が 16%、「週に 1 回」が 13%、「利用しない」が 59% であった。生成 AI を利用している業務として、「定型的なメール・文書の作成」という定型的な業務への利用が 20.4% と最も多かったが、次いで「専門的な知識が必要な問題解決」が 18.5% であった。問題解決にあたっては、人間が考え、判断することが求められると想定されるが、それを AI に委ねていることがわかる。また、「新規企画のアイデア出し・ブレスト」も 12.5% と割合は低いものの、構想部分に関わる部分で AI が使用されている¹⁶⁾。さらに、生成 AI を活用して作成した成果物を上司や同僚に提出・報告する際に、AI を使ったことを伝えるかについて、「必ず伝える」(10%)、「状況に応じて伝える」(31%) に対して、伝えないとする回答が約 6 割を占めた（「ほとんど伝えない」21%、「全く伝えない」38%）。このとき AI を利用したことに後ろめたさを感じているから伝えないのではなく、そもそも AI を使うことに抵抗を感じていないようである（「あまり感じない」34%、「全く感じない」38%）。学生の間での生成 AI の利用状況を見るに、今後、生成 AI ネイティブたちが職場に参入していくから、その利用は一層拡大していくと予想される。

このような状況は、定型業務の代替に代表される、AI 利用によって仕事が楽になるという側面だけでなく、AI を利用することで自らが何かを創造したという体験ができるという側面によっても成り立っているのではないだろうか。構想部分に携わることが難しい状況のなかでも、生成 AI を用いることで労働者が自身の手でそれらしいもの

の生み出すことができる。例えば、プレゼンテーションを行う際に、説得力のある資料を作成しようとグラフやイラスト、動画を使用したいとする。専門的な知識や特別な訓練を受けていなくても、生成 AI サービスを利用すれば、簡単にこれらを作成することができる。こういった具合に、生成 AI を通じてあたかも自身がクリエイティブに何かを作り出しているかのような経験ができる。この点に、単に業務上の負担が減るだけではない、AI の積極的な利用を促す要因があるのではないかと考えられるのである。

以上のように見ていくと、アルゴリズムによる労務管理は、構想と実行を分離しようとするテラー主義の延長として捉えられとともに、それを超え出るものとして位置づけることができる。資本による生産過程における知の包摂はこれまでも進められてきたが、いまでは構想そのものが AI・アルゴリズムに代替されている。アルゴリズムの登場はこれまで管理者の側が握っていたマネジメントの部分まで不要とし、かつ代替することで、労働者の抵抗を排しながら、従属させることが可能となっているのである。

IV 実質的包摂から総体的包摂へ

これまで、職場や工場の内部で、資本のもとへの労働の形態的包摂および実質的包摂が進められてきた。そして、少なからずそれに対する労働者の抵抗も見られた。生産に関する知をめぐる、労働者と資本のどちらがそれを所持するか対立が生じていたのである。しかしながら、近年では、職場・工場の外部において資本による包摂が進んでいる。私たちは検索エンジンやオンライン地図、メッセージアプリ・SNS、ギグエコノミープラットフォームを日常的に使い、これらなしに生活することはもはや難しくなっている (Pasquinelli 2023)。こうした事態は、生活・消費過程が AI・アルゴリズムに包摂されていることを表しており、これらに依存して生活する以上、職場や工場において AI・アルゴリズムを利用した包摂は、以前よりもコンフリクトを伴わず労働者に受け入れられるだろう¹⁷⁾。AI の生活領域への浸透が、

労使紛争の1つの火種を消すことに寄与しているといえる。このような状況をエティエンヌ・バルバールは、「総体的包摂 total subsumption」と表現した。

私が「総体的包摂」と呼ぶ現象も生じている。マルクスが、資本主義は常に両方の利益を追求しようとする」と説明している点にも、その意味合いをうかがうことができる。すなわち、資本主義は生産過程においてのみならず、再生産過程においても労働力を搾取しようとするのである。再生産過程において、労働者とその家族——「自己の所有者」とみなされる社会的な個人——は、自らの労働力を「再生産」あるいは「再創造」するためだけに商品消費を行う過程を指す。(Balibar 2019 : 55)

職場や工場などの生産過程のみならず、資本主義は再生産過程をも包含し、資本に利益をもたらすよう働きかける。ここには知識やケア、感情なども含まれ、人間という主体そのものを「生産」しようとする。AI・アルゴリズムといったデジタルテクノロジーが、人々の構想をも包摂するべく浸透していることもここから説明することができる。

Saito and Sasaki (2026) も、今日のデジタル経済の分析にとってマルクスのレント概念に立ち返ることが有益であると指摘するなかで、「総体的包摂」について論じている。デジタルプラットフォームが人々からデータとレントを搾取している現状について、資本主義は終わりをむかえ、新たな封建制、いわゆるテクノ封建制が出現しているとの議論もある (Durand 2024 ; Varoufakis 2023)。だが、いま現在、世界経済が資本主義的であることは否定できず、封建制という概念では現在のデジタル領域におけるダイナミクスを十分に捉えることができない。ここで注目すべきなのは、むしろマルクスのレント論だという。ここでいうレントとは生産困難なコモンの独占によって得られた超過利潤であるが、晩年のマルクスはこのレント概念によって地代のみならず、インフラ部門の超過利潤を把握しようとした。Saito and Sasaki

(2026) によれば、デジタルインフラを独占することができ、またレントがフロンティアの中心となるレント資本主義がコモンを破壊する傾向を持つことを明らかにすることができる。日常生活やコミュニケーションから得られるデータをも独占の対象とするレント資本主義のもとでは、生活領域全般におよぶ包摂が進み、人々はたえず欲望や意志を操作され、変質させられるようになるのである。

レント資本によって生活全般が広範に包摂されつつある現状を踏まえれば、ますます深刻化する生活苦にもかかわらず労働運動が前例のない停滞を経験していることは、偶然ではない。今日、生活そのものがほぼ完全にテクノ資本主義に取り込まれており、テクノ資本主義は情報・思考・欲望・行動の操作を通じて自発的服従への欲求を醸成する。生活のあらゆる側面がテクノ資本主義的諸関係に包摂されるこの全的包摂の結果として、社会主義革命への伝統的な道筋は事実上封じられているように見える。(Saito and Sasaki 2026 : 12)

このような生活領域まで含めた資本による包摂は、何も資本の要求に従って一方的に進んでいるわけではない。人々の欲望を満たし、想像力を与えているからこそ、大きな影響力を持つ。この点についてエフゲニー・モロゾフは、「テクノ封建制」の議論を展開するセドリック・デュランとの対談において、1970年代初頭までは、資本主義市場が財を効率的に分配できることでその正当性を保持してきたが、現在では欲望のあり方が変質し、正当性のあり方が変化していることを指摘している。

市場は単に財を効率的に配分するシステムとしてだけでなく、消費者と起業家の双方の最も深い欲望を満たすシステムとして再概念化されました。市場は新たな生産技術や消費行動を絶えず試行錯誤し、新たな嗜好を表現し、多様なアイデンティティを模索し、消費者であり起業家であるという権利を行使することで、私たちがより複雑な主体へと成長していくことを可能にする政治システム

となりました。(Morozov and Durand 2025)

人々の欲望が、単なる財への欲望にとどまらず、消費者、そして起業家として創造性を表現することへと変容しているからこそ、デジタル巨大企業が大きな力を持つというのである。

シリコンバレーは、誰もがハッカーやクリエイティブワーカーになれると約束することで、資本主義が自らを正当化するより深い方法を提供しました。私たちはみな、小さなガレージで物を作ったり、3D プリンターで何かをいじったり、新たなより良い方法で創造性を表現できるようになったのです。(Morozov and Durand 2025)

このように、アントレプレナー的な欲望を満たし、進歩的で想像力を掻き立ててくれるのが、デジタル化であり、テック企業なのである。だからこそ、人々は日常的に SNS や ChatGPT にアクセスし、自分のデータを提供するのだ。それは労働の場面でも同様である。労働者は自ら進んで構想部分をテック企業に明け渡し、実行者に徹している。こうした総体的包摂のもとでは、創造力を奪われた人間の欲求を一定程度満たすことのできる生成 AI の利用によって、人間の欲求が満たされるという相互作用が生じ、ますます AI・アルゴリズムに依存する関係が強化されていく(佐々木 2026)。

近年では、職場における AI・アルゴリズムの利用拡大が、専制的な職場統制体制の出現につながっているとの議論も増加している。また、先に見たようにアルゴリズムによる労務管理が労働強度を引き上げ、労働者の不安を増大させているとの報告もあるが、こうしたネガティブな感情を増幅させることで、テック企業は人々をますます AI・アルゴリズムに依存させている。このように見ていくと、デジタルテクノロジーの利用によって、労働者の裁量や自律性は拡大するどころか、その余地は狭められ、管理が強まっているといえるだろう。

- 1) 経団連が 2025 年 11 月に公表した調査(「ホワイトカラー労働者の裁量労働制適用ニーズ等に関する調査結果」)で、現在同制度を適用されていない労働者のうち約 3 割が適用を希望しており、その理由に「メリハリをつけて自分のペースで働きたい」(79.3%)を挙げている。
- 2) ただし、同制度は導入によって長時間労働がもたらされるという問題がたびたび指摘されている(JILPT 2014; 三家本 2024)。今般の議論においても、裁量労働制の導入が長時間労働を助長しかねず、また現行の運用においても適用要件を満たさないまま濫用されている事案が多数発生していることから、日本労働弁護団は「裁量労働制の拡大に改めて反対する幹事長声明」(2026 年 2 月 20 日付)、また日本弁護士連合会も「公労使三者構成原則に則り、裁量労働制の規制強化も含めた労働法制審議を求める会長声明」(2026 年 4 月 20 日付)を出している。
- 3) こうした人間の労働の補助的な位置づけからその代替へという AI 技術の位相の変化をめぐるのは、雇用の量に関する議論が活発である。一部大手テック企業では、AI による業務自動化を背景に、大規模な人員整理を行う動きもあるが(Amazon はホワイトカラー 1 万 4000 人、メタとマイクロソフトは計 1 万 6000 人を削減すると発表した)、これが雇用全体に与える影響はいまだ不透明である。そのため、本稿では AI・アルゴリズムが雇用の量をどう変化させるかは直接に扱わず、質に与える影響を検討する。すなわち、AI 導入による労働過程の変容に焦点を当てる。このことは、その労働が過酷か否かを含む働き方の変化を見定めることにつながるだろう。
- 4) 以下に取り上げる例以外にも、大手企業で AI 関連資格の取得を昇進の要件とするようになっている。日本経済新聞「昇進の道は AI 資格 ユニ・チャームや丸紅、企業主導でスキル底上げ」2025 年 12 月 5 日付。
- 5) 日本経済新聞「アクセンチュア、社員の AI 利用状況を監視使うことが昇進の条件に」2026 年 2 月 20 日付。引用文中の下線は筆者によるものである(以下、同様)。
- 6) 日本経済新聞「三菱商事、AI 資格を管理職の昇格要件に全社員必修へ」2025 年 4 月 28 日付。
- 7) 総務省『情報通信白書』2025 年版によると、生成 AI の活用による自社への効果・影響について、日本では「業務効率化や人員不足の解消につながる」が最も多く 32.8%であった。一方、アメリカ、ドイツでは、「ビジネスの拡大や新たな顧客拡大につながる」がそれぞれ 50.2%、34.6%、中国では「斬新なアイデア／新たなイノベーションがうまれる」が 45.0%と最も高い割合を占めた(それぞれ日本は 22.7%、22.5%であった)。
- 8) GAFAM など世界的な規模で支配的な影響力をもつテクノロジー企業の場合は、ビックデータにアクセスすることを目的に AI 利用を促進している。中国のフードデリバリープラットフォーム労働を取り上げた Huang (2022) によると、プラットフォームは政府が所有する市民監視システムのビックデータにアクセスすることができ、犯罪歴や既往歴などを閲覧することができるという。これによって、プラットフォーム上で仕事をしようとする者をふるいにかけることはもちろんのこと、プラットフォーム事業者は利用者も含めたデータを取得することができる。日本でも 2026 年 4 月 7 日、個人情報保護法の改正案が閣議決定され、AI の開発・普及に向け、企業が個人情報取得・活用する際の規制が緩和されることになり、同様の環境が整備されつつある。
- 9) 以下の記述の詳細は、三家本(2024)を見よ。
- 10) 「第三原理は、知識にたいするこの独占を、労働過程の各段階とその実行の方法とを統制するために用いることである。」(Braverman 1988: 82)。引用文中の傍点は、ブレイヴァマン自身によるものである。

- 11) 「このオルタナティブは、人間の判断や暗黙知、直感、想像力も、また科学的方法や規則に基礎を置く方法をも拒絶しないものである。私たちはむしろこの両者を共生的な総体として統一すべきである。」(Cooley 1982 : 62-63)
- 12) 実査期間は2024年5~6月。
- 13) 企業でAIが使用されており、「自身がAIを利用している労働者」も1854人(8.4%)であった。
- 14) PwCコンサルティングが主要48カ国、約5万人を対象に実施した「グローバル従業員意識／職場環境調査『希望と不安』2025」(調査時期2025年7~8月)。日経クロステック「若手・中堅の75%『生成AIを全く使わない』経営幹部の2割は毎日使う PwC 48カ国・地域5万人調査」(2026年2月27日付)も参照した。
- 15) インターグ株式会社が実施したインターネット調査「仕事における生成AI利用実態と意識に関する調査」。調査期間：2025年11月。
- 16) そのほか、「データ入力・集計」が17.0%、「会議の議事録作成・要約」が15.7%、「複雑な情報の調査・リサーチ」が13.3%であった。
- 17) ここでは、資本の側にも知があるとは言いきれない。先に見たように、蓄積されたデータを計算し、分類するのはAIであり、そのプロセスに管理者であっても関与できないからである。人間が介在しないかたちで、生産に関する知が形作られており、知の編成のあり方そのものが変化しているのである。

参考文献

- 黒田兼一 (2022) 「AI (人工知能) と人事労務管理」『明大商学論叢』104巻2号, pp. 51-65.
- 厚生労働省 (2018) 「第1回裁量労働制実態調査に関する専門家検討会 [2018年9月20日開催] 資料1「裁量労働制実態調査に関する専門家検討会 開催要項」」.
- 佐々木隆治 (2026) 「右派も左派もアルゴリズムからは逃れられない——現代を覆う『レント資本主義』解説」『POSSE』Vol. 61, pp. 34-51.
- 松永伸太郎 (2023) 「プラットフォーム労働についての労働社会学的研究の文献レビュー——アルゴリズムによる労務管理と労働者組織に着目して」『長野大学紀要』第44第3号, pp. 249-258.
- 三家本里実 (2024) 「AI時代の労働の自律性と資本の統制——ブレヴィアマンの労働過程論をめぐる」堀之内出版.
- 労働政策研究・研修機構 (2014) 「裁量労働制等の労働時間制度に関する調査結果 労働者調査結果」JILPT 調査シリーズNo. 125.
- (2025) 「AIの職場導入による働き方への影響等に関する調査 (労働者Webアンケート) 結果」JILPT 調査シリーズNo. 256.
- Altenried, M. (2022) *The Digital Factory: The Human Labor of Automation*, University of Chicago Press. (=2024, 小林啓倫訳『AI・機械の手足となる労働者——デジタル資本主義がもたらす社会の歪み』白揚社)
- Balibar, É. (2019) "Towards a New Critique of Political Economy: From Generalized Surplus Value to Total Subsumption," in P. Osborne, É. Alliez and E. Russell (eds.) *Capitalism: Concept, Idea, Image: Aspects of Marx's Capital Today*, CRMEP Books.
- Braverman, H. (1988) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century, 25th Anniversary Edition*, Monthly Review Press. (=1978, 富沢賢治訳『労働と独占資本——20世紀における労働の衰退』岩波書店)
- Briken, K. and Taylor, P. (2018) "Fulfilling the 'British Way': Beyond Constrained Choice - Amazon Workers' Lived Experiences of Workfare," *Industrial Relations Journal*, Vol. 49, No. 5-6, pp. 438-458.
- Cooley, M. (1982) *Architect or Bee? The Human Price of Technology*, South End Press. (=1989, 里深文彦監訳『人間復興のテクノロジー——コンピュータ化時代を生きる論理』御茶の水書房)
- Delfanti, A. (2021) "Machinic Dispossession and Augmented Despotism: Digital Work in an Amazon Warehouse," *New Media and Society*, Vol. 23, No. 1, pp. 39-55.
- Durand, C. (2024) *How Silicon Valley Unleashed Technofeudalism: The Making of the Digital Economy*, Verso.
- Hertel-Fernandez A. (2024) *Estimating the Prevalence of Automated Management and Surveillance Technologies at Work and Their Impact on Workers' Well-Being*, Washington: Washington Center for Equitable Growth.
- Huang, H. (2022) "Algorithmic Management in Food-delivery Platform Economy in China," *New Technology, Work and Employment*, Vol. 38, No. 2, pp. 185-205.
- Kellogg C., Valentine M. and Christin A. (2020) "Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control," *Academy of Management Annals*, Vol. 14, No. 1, pp. 366-410.
- Lee M. K., Kusbit D., Metsky E. and Dabbish L. (2015) "Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-driven Management on Human Workers," in *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI '15*, Seoul, Republic of Korea: Association for Computing Machinery, pp. 1603-1612.
- Morozov, E. and Durand, C. (2025) How Big Tech Became Part of the State, Jacobin. (<https://jacobin.com/2025/11/technofeudalism-capitalism-microsoft-google-democracy>, 2026年4月30日最終閲覧)
- Pasquinelli, M. (2023) *The Eye of the Master: A Social History of Artificial Intelligence*, Verso.
- Saito, K. and Sasaki, R. (2026) "Rentier Capitalism, Technofascism and the Destruction of the Common," *Area Development and Policy*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-15.
- Sun, P., Chen, J. Y. and Rani, U. (2023) "From Flexible Labour to 'Sticky Labour': A Tracking Study of Workers in the Food-Delivery Platform Economy of China," *Work, Employment and Society*, Vol. 37, No. 2, pp. 412-431.
- Urzi Brancati, M. C., González Vázquez, I. and Fernández-Macías, E. (2023) "The Rise of Digital Monitoring and Algorithmic Management of Work: Empirical Insights," European Commission, JRC133407.
- Varoufakis, Y. (2023) *Technofeudalism: What Killed Capitalism*, Vintage. (=2025, 関美和訳『テクノ封建制——デジタル空間の領主たちが私たち農奴を支配するとんでもなく醜くて、不公平な経済の話。』集英社)
- Veen, A., Barratt, T. and Goods, C. (2020) "Platform-Capital's 'App-Etite' for Control: A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia," *Work, Employment and Society*, Vol. 34, No. 3, pp. 388-406.
- Wood, A. J. (2021) "Algorithmic Management Consequences for Work Organisation and Working Conditions," *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, No. 2021/07.
- (2024) "Algorithmic Management: From Technology to Politics and Theory," *Weizenbaum Journal of the Digital Society*, Vol. 4, No. 3.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V. and Hjorth, I. (2019)

"Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy," *Work, Employment and Society*, Vol. 33, No. 1, pp. 56-75.

みかもと・さとみ 福島大学経済経営学類准教授。主著に『AI時代の労働の自律性と資本の統制——プレイヴァマンの労働過程論をめぐって』（堀之内出版、2024年）。労働過程論専攻。