

『テンプ・エコノミー』(エリン・ハットン著)

——アメリカ労働者派遣産業のマーケティング戦略と「雇用」・「雇用主」
概念の転換

関口 定一

はじめに

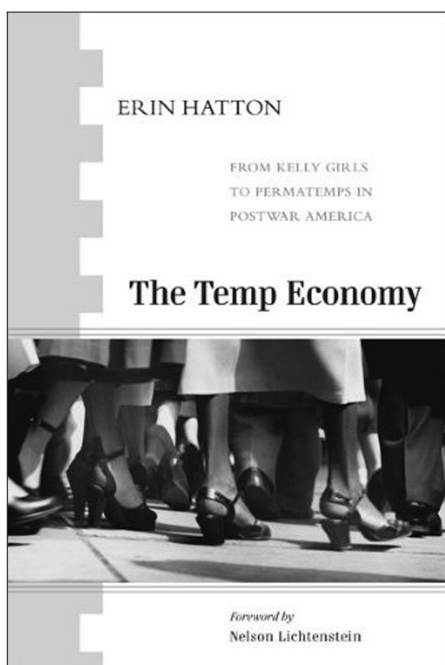
本書は、アメリカにおける人材派遣労働産業と派遣労働の歴史と現状についての書物である。

アメリカにおける人材派遣を含む非典型雇用については、アメリカでは1980年代後半から1990年代に多くの研究成果が公表され、わが国でも、雇用労働の非正規化が加速した2000年前後に研究者の注目を集め相次いで研究成果が公表されている⁽¹⁾。1940年代後半における派遣労働の生成と伝統的な労働仲介業との関係、派遣労働における使用者責任と派遣元企業の「雇い主性」、「共同使用者」概念、派遣労働者の派遣労働であるが故の差別や低い労働条件、派遣労働者の労働組合への組織化の課題など本書で扱われる論点のうちのかなりの部分は、すでにその中で論じられているとあって良い。

それでは、本書の特長はどこにあるのか。それは、派遣労働に就く人々の立場に立ちながら、しかし、労働者の置かれた位置からの視点ではなく、本書で「テンプ・インダストリー」と呼ばれる人材派遣業の経営者の視点からアメリカにおける人材派遣業の発展と派遣労働の問題点を歴史的なプロセスとして描き出し、派遣労働改革の今後の課題を提起したことにある。

それでは、「人材派遣業の経営者の視点」とは何か。それは、人材派遣業における「マーケティング」というものの見方である。アメリカの人材派遣業が、いかに巧みな「マーケティング戦略」を用いながら、本書で「テンプ」と呼ばれる雇用と労働の仕組みを、派遣産業に雇用されることになる労働者とその労働者を使用する企業経営者（「テンプ・インダストリー」から見ればいずれもその「顧客（clients）」である）に売り込むことに成功したのか。そしてこの「マーケティング戦略」の成功が、「テンプ・インダストリー」の拡大のみならず、結果として、アメリカ産業界全体の雇用に関する「常識」を転換させ、アメリカにおける雇用総体を「テンプ」的なものにしてしまったのか、これが、本書が取り扱っている最も中心的な問題であり、また本書の魅力が一番よく表

(1) 日本における主な研究成果としては、水谷（1993a）、水谷（1993b）、日本労働研究機構（1998）、藤川（1998）、中野（2000）、高山（2001）、日本労働研究機構（2001）、日本労働政策・研究研修機構（2011）がある。



Erin Hatton, *Temp Economy: From Kelly Girls to Permatemps in Postwar America*, Temple University Press, 2011

- 序 文 by Nelson Lichtenstein
序 章 「テンプ・エコノミー」とは
(Introduction: The Temp Economy)
第1章 「ケリー・ガール」戦略
(1. Marketing the Kelly Girl)
第2章 「準正社員」という発明
(2. The Invention of the Semi-Permanent Employee)
第3章 仕事の転換
(3. The Transformation of Work)
第4章 テンプ・インダストリーとの戦い
(4. Boxing In the Temp Industry)
結 論 21世紀の仕事モデル
(Conclusion: A Model of Work for the Twenty-First Century)

著者紹介：エリン・ハットン (Erin Hatton)
ニューヨーク州立大学バッファロー校社会学部助教授 (Assistant Professor, Department of Sociology, SUNY at Buffalo)。「労働の社会学」や「貧困の社会学」を担当。本書の他に、女性労働やサービス労働などに関する論文がある。

れた点である。特に、「テンプ・インダストリー」が積極的に展開した、マスメディアを通じた各種のパブリシティについての豊富なデータ探索に基づく、具体的な叙述と分析は読むものを飽きさせない。

1 「テンプ・エコノミー」とは (Introduction: The Temp Economy)

「テンプ・エコノミー」

まず「テンプ (temp)」(「テンプス (temps)」とも表現される)、「テンプ・インダストリー」というのが本書で最初に取り上げるべきキーワードである。「テンプ」あるいは「テンプス」とは、「テンプ・インダストリー」の企業に雇用され、派遣先企業に出かけて働く労働者であり、通常の労使関係と異なる、「トライアングル型労使関係」(triangular employment relationship)の一方の当事者となる。日本の派遣労働者と同様に、派遣元の企業に雇用され、派遣先の企業で働き、派遣元の企業から給与を受け取る⁽²⁾。こうした「テンプ」を雇い、派遣するのが本書の著者、エリン・ハットンによって「テンプ・インダストリー」に分類される企業である。

企業に労働者を仲介したり、企業が直接雇用関係を持たない労働者を使用したりする方法は、ア

(2) アメリカの「テンプ」は、日本の「登録型派遣」と極めて類似性の高い雇用形態である (日本労働研究機構 (2001: 94-95), 水谷 (1993a: 3-4))。

アメリカでも以前から様々な形で存在した。本書に登場する「テンプ・インダストリー」の経営者たちが最も腐心したことの一つは、「テンプ」という働き方を、それら残余の古いタイプの間接雇用や雇用仲介と区分し、「新しい、スマートな」働き方として際立たせ、「テンプ」を利用する企業にとっても、「テンプ」として働く人々にとっても、そして「テンプ」という働き方が広がる社会にとっても、無害なだけでなく、魅力的な新しい雇用のありかたであることを、認めさせることであった。

本書は、こうした「テンプ」という働き方の広がり、「テンプ・インダストリー」の発展を詳細に追いつつ、そこで議論を終えるのではなく、「テンプ」という新しい働き方があるという考え方が広がり、「テンプ」を派遣して利益を得るというビジネスの在り方が広く産業と社会の中で受容されることによって、アメリカにおける仕事や雇用そのものについての既成の規範や観念が大きく揺らいでゆく過程を描き出している。

人材の「資産モデル (Asset Model)」から「負債モデル (Liability Model)」への転換と「テンプ・エコノミー」の形成

すでに多くの論者によって指摘されているように、「経営者資本主義の時代」、「組織の時代」といわれた1920年代以後1970年代くらいまでの間、大恐慌による攪乱はあったものの、アメリカ大企業の雇用は、高い雇用保障、企業内での昇給・昇進を特徴とする、いわゆる「キャリア・ジョブ」を中心に構成されていた⁽³⁾。著者は、こうした雇用形態の背後に、経営者の間に共有されていた雇用に関する「資産モデル (Asset Model)」が存在したという。

それは、高い能力と意欲を備え、企業内の仕事の仕組みや経営事情に精通し、企業特殊的な熟練を身につけた労働者は、企業にとって余人をもって代え難いもっとも重要な資産であり、競争力の源である、という考え方であり、その考え方に基づく雇用慣行モデルであった。「人的資本」、「内部労働市場」、「企業特殊的熟練」などの労働経済学の一連の概念は、この「資産モデル (Asset Model)」に基づく雇用慣行を理論化したものであり、同時にこの雇用モデルを一般に広める媒介役を果たしたといえよう。もちろん、この時代にも、労働者を消耗品と見て使い捨てる企業も少なからず存在し続けた。しかし、アメリカ資本主義の黄金時代を牽引した優良な巨大企業の多くは、長期雇用、内部昇進、OJTの重視など、雇用の「資産モデル (Asset Model)」に従っているように見えたし、こうした企業の成功や成長は、このモデルがさらに広範に普及するのを助けた。

著者によれば、長い間支配的だったこのモデルは、しかし、1970年代の後半以後急速にその影響力を弱め、もう一つの対極的なモデル、雇用の「負債モデル (Liability Model)」に道を譲っていた、という。この雇用の基本モデルの交代に決定的な役割を果たしたのが、「テンプ・インダストリー」の経営者たちと、彼らが展開した雇用形態に関する巧妙かつ持続的なマーケティング戦略だったというのが、本書の最も重要なポイントの一つである。

(3) 1970年代までアメリカの大企業に見られた典型的な「キャリア・ジョブ」の姿については、Peter Cappelliによる叙述が、簡潔で要を得たものとなっている。その姿は、日本の大企業の正社員のものとはほとんど異ならない (Cappelli (2008a) (2008b))。

雇用の「負債モデル (Liability Model)」は、「資産モデル」とは対照的に、企業が雇用する労働者は、企業活動上生ずるやむを得ないコストであり、そのコストをできるだけ小さくすることが、利益を上げる（損益計算書のボトム・ライン、すなわち当期純利益を引き上げる）ための必須条件であって、もし長期雇用慣行などによってそのコストが固定化した場合は、固定負債を抱え込んだと同じく、企業活動のバランスシートにとってマイナスの効果をもたらす、という考え方である。つまり、人件費は低ければ低いほどよく、その変動性は高ければ高いほど良い、というのである。

本書の著者によれば、「テンプ・インダストリー」が成長する過程で展開した巧みなマーケティング戦略は、単に「テンプ」と呼ばれる派遣労働を広めただけでなく、アメリカ産業そしてアメリカ社会全体に、広く「負債モデル」という新しい雇用モデルを受容させることに成功し、結果として、1980年代以後のアメリカにおける雇用の大転換を引き起こし、アメリカ経済全体を「テンプ・エコノミー」化するという大きな役割を果たすことになった、というのである。

2 「ケリー・ガール」戦略 (1. Marketing the Kelly Girl)

「ケリー・ガール (Kelly Girl)」というのも本書の重要なキーワードである。「ケリー・ガール」とは、「テンプ・インダストリー」がアメリカの雇用に新しいモデルを持ち込む突破口となった「ケリー・ガール・サービス (Kelly Girl Services)」という名の会社が提供する女性派遣社員の呼称である。著者が「ケリー・ガール戦略」と呼ぶ、この最初の「テンプ」の系統的なマーケティング活動が、その後の「テンプ・インダストリー」拡大の突破口に、そして、アメリカにおける雇用モデル転換の契機となるのである。

「ケリー・ガール」がなぜ重要か。それは、「ケリー・ガール」という、先駆的な女性派遣社員の仕事は、「白人、中産階級、女性 (white, middleclass, feminine)」の行う「家計補助 (extras)」のための、「きれいな」仕事という「テンプ」のイメージを多くの人々に植え付けるカギとなったからである。「ケリー・ガール」に続く他社も、これと同じイメージを喚起する名称を採用した。「ホワイト・グローブ・ガールズ (White Glove Girls)」, 「ウェスタン・ガールズ・カウガールズ (Western Girl's Cowgirls)」, 「アメリカン・ガールズ (American Girls)」などである。

「テンプ・インダストリー」は、「ケリー・ガール」や「ホワイト・グローブ・ガールズ」のイメージ形成のための広告活動を極めて旺盛に展開した。図①～④はその典型的なものである。

この「白人、中産階級、女性」の行う「家計補助的 (extras)」所得のための（生活に迫られていない）「品の良い (respectable)」仕事というイメージは、「テンプ」として働く大勢の女性労働者を「テンプ・インダストリー」に引き寄せ、急速に成長しつつあった諸産業の拡大する労働需要に対応する上で、大いに効果を発揮した（その対極には、「口入れ屋 (employment agents)」が対象とする「非白人の外国人労働者が従事する肉体労働」というイメージが置かれる）。

「ケリー・ガール」という働き方が示すものの効果はそれだけではなかった。むしろ、長期的あるいはより広い視野で見れば、以下の効果の方がより重要だったかもしれない。

☒①

Everybody
asks me . . .



what's
different
about
KELLY GIRL

TEMPORARY OFFICE SERVICE?

A phone call will bring a personal visit from a Kelly girl right to your office. She'll be glad to explain a few of the "exclusives" that make Kelly Girl Service your best choice for temporary office personnel. Like the one-of-a-kind 100% guarantee on your Kelly Girls' work. And the higher Kelly Girl bond. The simplified Kelly Girl rate system . . . and the exacting Kelly Girl testing procedure that assures you the right girl for the right job. There's more, of course. And I'd like to tell you. Personally.

☒②, ☒③



how many
girls
can type
450,000
words
a minute?



7,600 Kelly Girls typing for 5,000 clients in 150 cities nationwide. That's our typing average every day, and we have thousands of other Kelly Girls doing hundreds of other jobs. If you need temporary help in any white-collar-type skill, call for KELLY GIRL® service. Our employees are tested and screened. Our service is bonded, insured, and 100% guaranteed. You'll find our local office in your local phone book. May we lend you a hand?

Get the Kelly Girl habit
for temporary
white collar help

KELLY GIRL SERVICE, INC.
HEADQUARTERS: DETROIT 4, MICHIGAN



**please
don't
steal
our
White
Glove
Girls**

They're the most important asset we've got!

We've spent years developing a good program of recruiting, interviewing, testing and training our White Glove Girls to a point where they are "temporary work professionals," but there's nothing "temporary" about their relationship with us. Most of them are happy homemakers, with very good office skills, who work as many days as they can fit into their schedule during the year. We keep them as busy as they want to be, and they like it.

If you promise to send them back to us when their assignment is completed, we'll promise you that there'll be a "top notch" White Glove Girl for you whenever you call.

Typists • Stenos • Clerical Help

MANPOWER®

THE VERY BEST IN TEMPORARY HELP

OFFICES IN: Calgary • Edmonton • Guelph • Halifax • Hamilton • Kingston • Kitchener • London • Montreal • Niagara Falls • Ottawa • Regina • Saskatoon • Toronto • Vancouver • Windsor • Winnipeg. HEAD OFFICE: SUITE 305, 11 YORKVILLE AVE., TORONTO

図④



出典：①<http://www.buffalo.edu/news/fast-execute.cgi/article-page.html?article=98200009>

②<http://gogd.tjs-labs.com/show-picture?id=1205869089>

③http://torontoist.com/2009/09/vintage_toronto_ads_why_you_shouldnt_steal_a_white_glove_girl/

④<http://staffingtalk.com/how-different-is-your-staffing-companys-employment-brand/>

「労働請負人」・「民間雇用斡旋所」との差別化

1940年代にスタートした「テンプ・インダストリー」は、出発の当初から、人材ビジネスの先行者である古いタイプの「労働請負人 (padrones)」あるいは「民間雇用斡旋所 (private employment agencies)」との異同を厳しく問われてきた。テンプの雇用主たちは、「労働請負人」や「民間雇用斡旋所」は単なる「仲介業者 (labor market intermediaries)」だが、「テンプ・インダストリー」は、「テンプ」の「雇い主 (employers)」である、という主張を展開した。この主張が受け入れられるかどうかは、「労働請負人」や「民間雇用斡旋所」の持つ「ピンハネ」、「悪徳」、「劣悪な労働」といったネガティブなイメージを「テンプ・インダストリー」に結び付けられることを徹底的に回避するという戦略のための死活の問題であった。「ケリー・ガール」の作り出した白人中産階級の女性の新しい働き方というイメージは、古い「労働請負人」や「民間雇用斡旋所」のもとでの苦汗労働とまったく対照的なイメージを提示することにより、この回避作戦を助けたのである。

移民の国アメリカでは、外国から流入してくる大量の移民労働者に雇用を斡旋する、「労働請負人」が今世紀初頭から広く活動していた。彼等の活動は、1930年代までには次第に弱まったが、代わりに登場した「民間雇用斡旋所」が新しい移民や、南部から移住してくる黒人労働者を相手に、手数料をとって雇用を、それも多くの場合劣悪な雇用を斡旋していた。「白人・中産階級・女性」という顧客に受け入れてほしい「テンプ・インダストリー」としては、彼らと同一視されることは

最悪の事態であった。

しかし、古い「労働請負人」や「民間雇用斡旋所」と新しい「テンプ・インダストリー」の区分を完成させるためには更なる、高いハードルがあった。司法当局が、「口入れ屋」と「テンプ・インダストリー」の差異を認めず、例えば、マンパワー社は1955年にネブラスカ州の最高裁によって「明らかに雇用斡旋所（employment agency）」であり、事業を継続するためには「民間雇用斡旋所」に求められる州のライセンスを受けるべきであると裁定された。同社は1年後にフロリダ州の最高裁からも同様の裁定を受けている。

マンパワー社などの「テンプ・インダストリー」側は、たんなる雇用斡旋ではなく、「テンプ」の「雇い主」とであるという主張をもってこれに対抗し、ついに1956年には、同じフロリダ州最高裁から、「テンプ・インダストリー」の「雇い主性」を認める判決を勝ちとっている。この争いは、その後もむしかえされることになるのだが、その点は本書第4章で詳述される。（ただし、「テンプ・インダストリー」にとって主戦場は法の間ではなく、文化の領域であり、「テンプ」という働き方をアメリカの文化として定着させることであった、というのが本書の主張である。）

労働組合との対決の回避

生成期の「テンプ・インダストリー」にとって、もう一つの死活の課題は、労働組合からの批判や反対をどう回避するかということであった。

「テンプ・インダストリー」の揺籃期であった1940年代から50年代は、アメリカ労働組合運動の最盛期であった。より良い安定した雇用・労働条件を目指す労働組合の基準からすれば、「テンプ」という働き方は、否定すべき対象だったはずである。しかし、実際には、労働組合側からの反対や抵抗は予想外に少なかった。

その直接的な理由の一つとしては、「テンプ・インダストリー」の雇い主が、組合との間で「テンプ」をスト破りに使わないという約束を交わすことが多かったことがあるとされている。

しかし、それよりも大きな意味を持ったのは、「テンプ」のドメインと組合員のドメインを隔離する戦略であったという。「テンプ・インダストリー」の経営者たちは、「テンプ」という働き方は、「白人・中産階級・女性」の「上品な」仕事というイメージづくりによって、（実際には男性の労働者もかなりの割合を占めたにもかかわらず）、「男性・製造業・常用雇用（permanent employment）」のブルーカラー労働者という、アメリカ労働組合のメインのテリトリーからの距離を際立たせ、低賃金・雇用保障の低さが労働組合員に及ぶことを警戒する労働組合からの攻撃を回避しようとしたのである。

「テンポラリー・サービス産業は労働者にとってまったく脅威とはならない。むしろ主婦や母親たち——この産業が登場しなければ決して仕事に戻ってこなかったであろう女性たち——を労働力に追加するという役割を果たしているだけなのである」（オルステン・テンポラリー・サービス（Olsten Temporary Service）社長の発言）

結果的にこの作戦は成功した。「男の組合」は「女の仕事」には関心を持たないという、「テン

プ・インダストリー」の読みが当たったのである。

「家事 (domestic sphere)」との両立

1950年代のアメリカでは女性の労働参加が急速に増加したが、女性労働者は依然として、「伝統的」な価値観（家庭における主婦・母としての役割）に従順であることが求められたが、普通の働き方では、それは極めて難しかった。「労働者」としての役割と「主婦・母」としての役割の分裂 (disjuncture) という困難が生じていたのである。

「テンプ・インダストリー」の経営者たちは、「テンプ」という働き方が、この困難の究極の解決策であることを強調した。「家事と両立できる仕事」、これが経営者たちのうたい文句であったが、同時に新たに労働市場に参入する意欲を持った女性たちに、「テンプ」が、仕事を通じた金銭的な自立、技能の獲得、そして自己充足の機会を得る場であることも大いに強調された。

3 「準正社員」という発明 (2. The Invention of the Semi-Permanent Employee)

「テンプ・インダストリー」の次の戦略は、「準正社員」という新しい「商品」を掲げて、労働市場の主戦場にチャレンジすることであった。

「準正社員」という発明

1970年代の初頭に、「テンプ」派遣会社オルステン (Olsten) の社長は、「わが社は「準正社員 (The Semi-Permanent Employee)」という「発明」を行った。「準正社員」とは、新しい種類の臨時労働者 (temporary employee) であり……数日、数週間の間ではなく、2か月とか3か月の間、貴社のビジネスがもっと繁盛するよう手助けする社員である」と宣言した、という。

同社によれば、この新しい発明は以下のような効果を持つとされた。

- ①人件費を圧縮することにより利益を増やす (“a slim, trim personnel budget, not one which choked profitability)
- ②景気循環の波にスムーズに対応できる (“you needn't carry 'dead wood' for months when business is low”)
- ③訓練費用を削減できる (employers would get “trained personnel without having to engage in expensive and unprofitable retraining”)

「ネバー・ネバー・ガール (“Never-Never Girl”)

ライバルのケリー・サービス (Kelly Service (旧 Kelly Girl Service)) 社もこれに対抗して、「ネバー・ネバー・ガール」を売り出す。その広告は、次のようであった。

「ネバー・ネバー・ガール」は「決して (Never) 休暇をとりません。決して (Never) 賃上げを求めません。業務が落ち込んだ時にも決して (Never) 費用がかかりません (仕事量が減ったら、彼女を減らせばよいのです)。決して (Never) 風邪、ぎっくり腰、歯医者に行くこと

を理由に休むことはありません（いずれにしても貴社の時間を浪費するわけではありません！）。決して（Never）失業保険料と社会保障費を負担することにはなりません（もちろん、これらに関する事務作業も不要です）。決して（Never）付加給付を払う必要もありません（付加給付は、人件費の30%にもなっています）。決して（Never）貴社を失望させることはありません（もしケリー・ガールにご満足いただけない場合、お支払いはいりません）」

マンパワー（Manpower）、ウェスタン・サービス（Western Service）、スタッフ・ビルダー（Staff Builders）、タスクフォース（Task Force）などの各社がそれぞれの「新商品」を持ってこれに追隨した。

「準正社員」あるいは「ネバー・ネバー・ガール」という新しい「商品」が提案しているのは、「ケリー・ガール」によって創発された雇用の「負債モデル」の修正版であり、（利用者にとって）「不利・負担（downside）の一切ない長期の・生産的な労働力の供給」であった。

著者によれば、「テンプ・インダストリー」の経営者たちが「準正社員」を「発明」した1970年代初頭のアメリカでは、しかし、まだ多くの産業で雇用の「資産モデル」が支配的であった。例えば、エイビス・レンタカー（Avis Rent-A-Car）社の前社長であった、ロバート・タウンSEND（Robert Townsend）の執筆した*Up the Organization: How to Stop the Organization from Stifling People and Strangling Profit*, (1970年)⁽⁴⁾は、労働者に「単純な仕事（dog work）」を強いるマネジャーを批判し、労働者に自律性と権限を与え「重要事項」の決定にかかわらせるべきであり、労働者の技能開発と内部昇進を推奨した内容であったが、この本は当時もっともよく売れたビジネス書のひとつとなり『ニューヨーク・タイムズ』のベストセラー・リストのトップを28週間も維持したのである。こうした厳しい状況にあって、「テンプ・インダストリー」の経営者たちは、この支配的モデルに対抗する中で、「ケリー・ガール」に代わる雇用の「負債モデル」のニュー・ヴァージョンを普及することが必要であった。

戦略の転換——「ケリー・ガール」戦略の解体と戦略的「商品」としての「準正社員」

そのために行われたのが、「負債モデル」普及のための戦略転換であった。それでは、戦略はどのように転換されたのであろうか。

まず、新しい「モデル」の売り込みは、「ケリー・ガール」戦略とは異なり、主婦に対してではなく、企業の所有者・経営者を主要なターゲットに定めて行われた。また、今度は、まず売り込むものは、「テンプ」そのものではなく、人事管理（personnel management）や労働力管理（workforce management）における「テンプ・インダストリー」の高い「専門性（expertise）」であった。そして、この高い専門性に基づく提案として、「準正社員」を利用することが「ビジネスの常道（a “normal way of business”）」であるという信念を、企業の所有者や経営者の間に広めることであった、と著者はいう。そして、「テンプ・インダストリー」は、この新しい「モデル」によって、労働市場のニッチからその中心へと進出してゆくことになる。

(4) 邦訳、『組織に活を入れる』（高橋豊訳、ダイヤモンド社、1970年）。

ここで、本書に従ってもう少し子細にこの戦略転換を追ってみよう。転換は、まず「ケリー・ガール戦略」の解体から開始された。

「ケリー・ガール」の成功は、業界を富ませただけでなく、「テンプ」という働き方をアメリカ産業の一角に定着させた。しかし、「女性」の「(秘書などの)事務労働」に自らを限定することによって摩擦を回避し、産業内に成功裏に橋頭堡を築くというこの戦略は、同時に「テンプ」という働き方を、より大きな市場である「男性の仕事」に広げる上では桎梏となっていた。1960年代末から「ケリー・ガール戦略」によって作られた突破口を通じて、本丸である「男性の仕事」市場へとドメインを拡大するためには、一度「テンプ」＝「ケリー・ガール」という観念を打ち壊すことが必要だったのである。

まず「テンプ」企業の看板の掛け替えが始まった。それまで多くの「テンプ」企業が、女性を表す、あるいは連想させる社名(feminized name)を採用していたが、1970年代初頭までに、その多くがより中性的な社名に変更し(ケリー・ガール・サービス社⇒ケリー・サービス社など)、また提供するサービスの名称にも同様の変更が加えられた(マンパワー社がホワイト・グローブ・ガール・キャンペーンを中止したなど)。これに次いでマスメディアでの広告から、「ガール」という言葉が消え、主婦の、簡単にできる、きれいな仕事を強調した文言が落とされてゆき、より中性的なイメージが強調され、あるいは女性の「テンプ」の場合でも、その専門的能力の高さ、利用者にとっての利便性を前面に打ち出したものへと転換された。

しかし、こうした化粧直しだけでは、戦略転換を達成することは困難であった。彼らの「新発明」の利便性を「正社員」との対比において鮮明にするための徹底したイメージ・キャンペーンが行われ、またその優位性を証明するために、一般の企業オーナーや経営者の人的資源管理分野における「無能さ」と「テンプ・インダストリー」の専門家としての「有能さ」が繰り返し語られ、最後にこの「有能な専門家」が提案する、「過剰人員(overstaffing)」というリスクの正しいソリューションとしての「準正社員」利用の必要性が打ち出されたのである。

ここで、本書で紹介される、こうしたキャンペーンに用いられたいくつかの印象的な言葉を示しておこう。

- ・「正社員」は費用のかかる重荷であり、治療を必要とする頭痛である
- ・使用していない人手に給与を払うのを止め、あなたが給与を払わない人手を使え
- ・タイプすべきものを待っているタイピスト、加工対象を待っている機械、収めるべきものを待っている倉庫、これらを止めて、「テンプ」を使い、設備をリースで揃え、貸スペースを利用すれば、非生産的時間の高いコストを減らすことができる
- ・いつも生産的なわけではない「正社員」を「買う」のをやめ、他の高価なオフィス機器を借りるように、労働者も「借りる」べきだ
- ・0.5人の女性が必要な時に、なぜまるまる一人分の給与を払うのか

4 仕事の転換 (3. The Transformation of Work)

著者によれば「テンプ・インダストリー」の戦略が成功したことは、1980年代において、「テンプ」

を利用しない企業の方が例外となり、「テンプ」の数が急増したことから明らかである、という。

1980年代初頭にアメリカ経済は不況に陥り、長く不振から抜け出せなくなる、またこの時期は自動車産業などを中心に外国企業との競争が一挙に激化した。こうした状況を背景に、「テンプ・インダストリー」は急成長し、1980年代半ば以後毎年15%以上雇用量を増加させて、10年間で産業規模は約3倍となり、1980年には2,500社から5,000社だった「テンプ」企業数も80年代の終わりには7,000から10,000社に増加したと推定されている。

80年代におきた変化は、単に「テンプ」が量的に拡大しただけではない。以下の3つの変化が特に重要だと著者はいう。①「テンプ」利用の制度化（the institutionalization of temp work）、すなわち「テンプ」の大量利用の恒常化や基幹業務への利用、②「ユニオン・セクター」での「テンプ」利用の広がり、特に、労働争議時のスト参加者の代替要員としての「テンプ」利用の広がりとその合法化、③「公務員セクター」での「テンプ」利用の開始、であった。この最後の2点は、「ユニオン・セクター」と「公務員セクター」が「雇用の資産モデル」の最後の牙城であったことを考えれば、「テンプ・インダストリー」の経営者たちがたゆまず強力に推奨してきた「雇用の負債モデル」がアメリカの経済に全面的な浸透を果たしたことを意味している。

1970年代までと比較にならない「テンプ」の量的な拡大と、「テンプ」利用によるアメリカ全体の雇用の質的变化、これらによる「仕事の転換（transformation of work）」、これが80年代に起きたことであった。長期にわたり「ノン・レイオフ」政策を続けてきた優良大企業における相次ぐレイオフによる大幅な人員削減と併せ、1980年代末のアメリカの雇用の風景は大きく変わってしまったのである。

5 テンプ・インダストリーとの戦い（4. Boxing in the Temp Industry）

本書の第4章では、拡張し続けた「テンプ・インダストリー」が1990年代に直面した二つの抵抗が取り扱われている。一つは、雇用関係における「テンプ・インダストリー」の性格付けについての詮索であり、もう一つは「テンプ」という働き方を「まともな」働き方へと改良する取り組みである。ここでは主に前者について紹介しよう。

本書の重要な論点であり、「テンプ・インダストリー」の存立の基盤にあるのが「雇い主（employer）」という概念である。「雇い主」、この平凡な言葉が、「テンプ・インダストリー」の経営者たちにとっては極めて重要な意味を持っていた。なぜなら、「テンプ・インダストリー」の経営者たちは、司法や行政からたびたび厳しく問われたからである。＜あなたたちは、本当に「テンプ」の「雇い主」か？＞と。雇用契約を結び、給与を支払いはするが、実際に「テンプ」を使用しない（指揮命令下に置かない）ものが、「雇い主」と言えるのか。この点が疑わしい限り、「テンプ」という働き方を成り立たせている「トライアングル労使関係」というコンセプトは正当性を失い、「テンプ・インダストリー」はその存立の根拠を失ってしまう。「テンプ・インダストリー」の企業は、果たして「テンプ」の「雇い主」として認められるのか。この点を巡る攻防も本書で扱われる主要な論点の一つである⁽⁵⁾。

(5) 戦後アメリカにおける「テンプ・インダストリー」における「雇い主」に関する議論の展開については、

この点は、1950年代にも司法により問題にされ、「テンプ・インダストリー」草創期の関門となったことは先にふれたが、当時ではかろうじてこれをクリアして、その後の急速な成長を実現した。しかし、「テンプ・インダストリー」がかつてない大成功を達成しつつあった1990年代に、この問題は再燃した。あまりに急速に進む「テンプ」の増大に危機感をもった政治家、法律家、コミュニティの活動家、労働者などが、「テンプ」の雇い主としての正当性に正面から疑問を投げかけ始めたのである。

ここで焦点となったのが「パーマテンプ (permatemps)」と呼ばれる、フルタイムで働き、数年を単位として長期に雇用され、「正社員 (permanent employees)」[厳密に言えば日本の「正社員」とは異なるが、ここではあえてこう訳しておくことにする]と同じ仕事をしている数多くの「テンプ」たちの存在であった。

「テンプ・インダストリー」企業が「テンプ」の雇い主であると主張する根拠は、「テンプ」に「報酬 (remuneration)」を支払っている、というただ一点であった。批判者たちは、どこで仕事が行われ、それはどれくらい長く続き、だれがその仕事を統制しているのか、が問題であり、これらを考慮すれば「テンプ・インダストリー」企業は、常に「テンプ」の単一の雇用主とは言えないのではないかと、「テンプ」が働く企業の経営者も雇い主としての責任を免れることはできないのではないかと、さらに、場合によっては、派遣先の企業の経営者が雇い主としての全面的な責任を負うという必要があるのではないかと主張した。

とりわけひとつの企業に「テンプ」が継続して派遣され、その会社の管理者の管理監督下で長期にわたって働き続けている場合、「テンプ」はその企業の従業員となるべきであり、たとえ短期の派遣であっても、「テンプ・インダストリー」企業と派遣先の企業は「テンプ」の共同雇用主 (“co-employer”) とみなされるべきだと主張された。

この問題を巡る争いの画期となったのが、1990年代後半にマイクロソフト社 (Microsoft co.) に対して、同社で働く「パーマテンプ」と「独立契約者 (independent contractors)」が起こした裁判とその判決であった。曲折に満ち、複雑な論点を含む裁判に関する記述の詳細は省くが、結果として、判決は「パーマテンプ」と「独立契約者」を、アメリカ内国歳入局 (Internal Revenue Service) が規定する、「コモンロー上の従業員 (common-law employees)」と認め、マイクロソフトがかれらの雇い主であるとの判断を下したのである (*Vizcanio v. Microsoft* (9th Cir.1996))。雇い主であるとされたマイクロソフト社は従業員と認められた「パーマテンプ」と「独立契約者」に「正社員」と同等のベネフィットを支払うことを命じられたのである⁽⁶⁾。

これ以後「テンプ・インダストリー」は、派遣先企業が「テンプ」の雇用主であると判断されるリスクが大きくなることを見込んで、異なる従業員グループに異なる処遇を行うことが許されるというアメリカの法体系の抜け穴 (loophole) を利用すれば、「コモンロー上の従業員」と認められた「テンプ」などに、「正社員」と同じベネフィットを支払わないことが、法的に正当化される余地が

Gonos (1997) が詳しい。

(6) この判決に関する邦語文献としては、永野秀雄 (1997)、藤川恵子 (2001) がある。事件の概要、判決の内容とその法的な評価に関しては、これらの文献を参照されたい。

あることを広く「テンプ」の利用企業に対して周知し、一大キャンペーンを展開してゆくのである。

本書の著者は、マイクロソフト判決の効果を弱めるこうした抜け穴があるにもかかわらず、判決それ自体は、1990年代に「テンプ・インダストリー」による雇い主の定義に挑戦した人々の勝利であり、「テンプ・インダストリー」の存立原理（founding principals）の正統性を揺るがすものであったと評価している。

さらに、この判決は「テンプ・インダストリー」の批判者たちに運動の新しいターゲットを与えることにもなった。未だ実現してはいないが、この判決以後、連邦および州レベルで、雇い主が年金、健康保険、賃金などの面で「テンプ」を「正社員」とは異なる処遇をすることを禁じる立法措置を求める動きが広がった。この動きは2000年代に入ってから連邦議会委員会でのBenefit Protection Actの審議やニュー・ジャージー州上院でのResponsible Employer Actの審議などへと繋がってゆく。

「テンプ・インダストリー」も当然こうした動きに対抗して、彼らを「テンプ」の雇い主と定義する立法への働きかけや、彼らの雇用主性を否定する立法に対する反対の活動などを行ったが、著者によれば、1990年代の終わりには、「テンプ・インダストリー」が「テンプ」の雇い主であるという主張は相当に薄弱なものになったという。その背景には、20世紀初期から、会社がその労働者の「法的な雇い主（legal employer）」であるかどうかを判別するために、主として連邦裁判所で発展させられてきた「雇い主」についての「幅広い定義（broader definitions）」を、各種裁判所や政府機関が、「テンプ」にも拡張適用するようになってきたからだという。「雇用機会均等委員会（EEOC）」、「職業安全衛生管理局（OSHA）」、「全国労働関係委員会（NLRB）」などが、誰が雇用差別や労働災害の当事者であるかを判別するために、それぞれの「幅広い定義」を用いている。例えば、EEOCはある会社が「雇い主」であるかどうかを判別する際に、いつ、どこで、どのように職務を遂行するかをコントロールする権限があるか、追加的な仕事を与える権限があるか、労働者を解雇できるか、勤務時間と職務の継続期間の決定を行っているか、労働者と会社との間に継続的な関係があるか、そして労働者と会社の双方が、自分たちの関係を雇い主と雇われる者の関係であると認識しているか、など極めて多様なポイントが検証されるのである。さらに1990年代に入ると、政府諸機関はより複雑な「幅広い雇い主の定義」を採用し始め、雇用差別禁止や安全衛生などの面では「テンプ業者（temp agencies）」と「派遣先の雇い主（site employers）」の双方が雇用責任を持つ（EEOC）、作業場の危険要因（workplace hazards）から「テンプ」を保護する責任は、「テンプ業者」ではなく、「派遣先の雇い主にある」（OSHA）、といった判断が示されるようになった、という。

こうした中で、「テンプ・インダストリー」は「単独の雇い主」概念に限界を感じ、ついに「共同の雇用（co-employment）」（アメリカ・スタッフィング協会（American Staffing Association））という修正された概念を採用するに至り、これが業界に急速に広がるようになった、ということである（Edward Lenz, *Co-employment: Employer Liability issues in Third-Party Staffing Arrangements*, 5th ed. American Staffing Association, 2003）。著者ハットンはこの「テンプ・インダストリー」自身による基本概念の修正を批判者たちの「真の勝利（real victory）」と評価している [127ページ]。この修正された「雇い主」概念によれば、長期に単一の派遣先で働く「テンプ」はますます、派遣先の

「雇い主」に雇われた者として扱われるようになり、また短期の「テンプ」の場合、依然として「テンプ・インダストリー」に雇われていることになるが、その場合でも派遣元、派遣先が労働者の権利の保護という点での責任を負わなければならなくなり、その分「テンプ」を利用するメリットが小さくなるだろうと、いうのである。

しかし著者は、「テンプ」という働き方が無くなるとは考えていない。こうした「雇い主」責任範囲の拡大や、本章の後半で取り扱われている「テンプ」を「低賃金で、ベネフィットの少ない、不安定な「悪い仕事（“bad” job）」から救い出すための取り組みとによって⁽⁷⁾、「テンプ」の持つ利点であるフレキシビリティが労働者の「搾取」の手段とならないような雇用のありかたを追求することが課題だと考えているのである。

6 21世紀の仕事モデル（Conclusion: A Model of Work for the Twenty-First Century）

終章では、第4章までを踏まえて、「テンプ・インダストリー」による雇用のイノベーションと、「テンプ・インダストリー」に挑戦した改革者たちの取り組みの双方の長所を引き出す中から、修正された新しい「財産モデル」の概要を提示することが主題となっている。

まず、著者は「テンプ・インダストリー」というのは「純粋にイノベティブなアイデアであった」ことを認めることから出発する。一方に短期の仕事をもとめる大勢の潜在的な就業希望者、他方に同じく短期の労働力を求める多くの潜在的な労働需要の存在、これらは「テンプ・インダストリー」の登場によってはじめて実際にリンクされたのである。大量の潜在的な需給をリンクするアイデアこそ「テンプ・インダストリー」の成功の第一のカギだと、著者は考える。もちろん、それだけが成功の秘密ではない。低いコストを実現するための低賃金・低ベネフィットなどの労働者にとってのダークサイドがあつての成功であつたことも確認される。「「テンプ・インダストリー」のポジティブな側面は労働者の搾取や労働の劣化と絡み合っている」[144ページ] のである。

著者は、この絡み合いを解いて、修正された新しい「財産モデル」を構築することが可能だと主張し、そのための4つの条件を挙げている。それは、①「仕事（work）」と「場所（place）」を再結合すること、②社会福祉を職場（雇用関係）から切り離すこと、③「生活賃金（living wage）」という考え方や最低賃金の設定などにより「テンプ」を「良い仕事（decent work）」にすること、そして、④「テンプ」をスト破りなどの反労働組合の動きから切り離し、「テンプ」自身の労働組合への組織化を行うこと、である。これらを実現することにより、「テンプ」という働き方の持つポジティブな面が強化され、労働者への害を減らし、21世紀の雇用の「資産モデル」への途を開くことができる、というのである。

このうち、少しわかりにくいのが①である。これについて少し詳しく紹介しておきたい。

著者は、「テンプ・インダストリー」の雇用モデルにおいて、「職場（workplace）」は、「抽象的

(7) 著者は、①賃金・ベネフィット・その他の労働条件の改善、②「テンプ」の組合への組織化、③「テンプ」の仕様を真に「臨時仕事」の領域に限定する、という3点を指摘している。具体的な取り組みの内容と課題については、本書128～140ページを参照されたい。

なもの（abstraction）」であるという。「テンプ・インダストリー」は「かれらの給与（paycheck）の源泉ではあるが、かれらの労働の場（site of labor）ではない」[145ページ]からである。結果として「テンプ」は、派遣先の経営者に遵守が義務づけられている、差別や不当解雇などを禁じた各種の労働法の「裂け目（cracks）」に落ち込んでしまうという。

1950年代のケリー・ガールは、本物の「労働者」ではなく、したがって彼女たちの「場所」は家庭であった。1970年代に「正社員」を代替する「パーマテンプ」が現れ、場合によっては、ある職場の全員が「パーマテンプ」にアウトソースされる場合もあった。1990年代初期には、「パーマテンプ」はビジネスの必需品になっていた。派遣先で長期に働きながらも労働法の保護をまともに受けられない人たちが急増したのである。

こうした事態は、言い換えれば、同じ企業で働きながら、その場所に完全に属している人（「正社員」）と、不完全にしか属していない人（「テンプ」）が存在することを意味する。その意味で「テンプ」の仕事は、派遣先の「場所」から隔離あるいは「疎外」されていると言うことができよう。派遣先の経営者が「テンプ」の「雇い主」であることを確認し、派遣先が「テンプ」の属する「場所」であることを確認すること、それによって、「正社員」と「テンプ」の処遇格差を解消し、労働法の裂け目に落ち込む人々をなくすことが、この①の取り組みの課題なのである。

以上、エリン・ハットンの著書の概要を紹介してきた。本書の魅力の一つは、「テンプ・インダストリー」が展開するマーケティング戦略の具体的な内容についての豊富なデータに基づく実証であり、その中で用いられる、イメージやフレーズである。紙幅の制約から、ここでは多くを紹介することができなかった。是非、多くの人に本書を手にとって、ご覧いただきたい点である。

(Erin Hatton, 2011. *Temp Economy: From Kelly Girls to Permatemps in Postwar America*, Temple University Press, XVI+212頁)

(せきぐち・ていいち 中央大学商学部教授)

【文献】

高山与志子（2001）『レイバー・デバイド（中流崩壊）——労働市場の二極分化がもたらす格差』、日本経済新聞社。

中野組子（2000）『アメリカの非正規雇用』青木書店。

永野秀雄（1997）「外国労働判例研究 54 アメリカ：租税法上の被用者性判断と付加給付請求権——*Donna Vizcaino v. Microsoft Corporation* 97 F. 3d 1187, 1189（9th Cir. 1996）第九回巡回区連邦控訴裁判所 1996年10月3日判決」『労働法律旬報』1419号。

日本労働研究機構（1998）『欧米主要国における労働者派遣法の実態』（調査研究報告書 No.93），日本労働研究機構。

日本労働研究機構（中窪裕也・池添弘邦）（2001）『アメリカの非典型雇用——コンティンジェント労働者をめぐる諸問題』日本労働研究機構。

日本労働政策・研究研修機構（2011）『欧米における非正規雇用の現状と課題』日本労働政策・研究研修機構。

藤川恵子（1998）「労働者派遣の現状と展望」『季刊労働法』186。

同（2001）「*Donna Vizcaino v. Microsoft Corporation* 97 F. 3d 1187, 1189（9th Cir. 1996），120F. 3d 1006-23（9th Cir. 1997）——マイクロソフト社は、同社において就業する個人事業主に対しては、

- ERISA法およびワシントン州法にもとづき、同社正規従業員と同様の貯蓄プラン加入権およびストック購入プラン加入権を付与すべきである」、『アメリカ法』、2001-1。
- 水谷謙治（1993a）「アメリカ・人材派遣業の研究」『立教経済研究』46-4。
- 水谷謙治（1993b）「アメリカ・人材派遣業の研究（続・完）」『立教経済研究』47-1。
- Cappelli, Peter ed. (2008a) *Employment Relationship: New Models of White-Collar Work*, Cambridge University Press.
- (2008b) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard University Press.
- Gonos, George (1997) “The Contest over “Employer” Status in the Postwar United States: The Case of Temporary Help Firms,” *Law & Society Review*, 31-1.

———《法政大学大原社会問題研究所叢書》———

法政大学大原社会問題研究所／原 伸子 編著

福祉国家と家族

1980年代以降に福祉国家が縮減する過程とグローバル化の下で家族政策が主流となっていく文脈を、アメリカ、イギリス、ドイツ、スウェーデン、日本などの歴史的な事例を通して、理論的かつ政策的な観点から比較検証する共同研究。■A5版・上製・342頁／4725円

■ 主要目次 ■

第Ⅰ部 市場と家族	第6章 フランスの家族手当と家族政策の歴史的転換
第1章 市場と世帯経済	第7章 ドイツ社会国家と家族政策
第2章 福祉国家の変容と家族政策	第8章 ひとり親家族の子育てと福祉援助
第3章 第二世代の両立支援と労働法	第Ⅲ部 家族と女性の歴史分析
第Ⅱ部 福祉レジームと家族政策	第9章 近代日本の企業福祉と労働者家族
第4章 アメリカの福祉改革	第10章 イギリスにおける女性労働と古典派経済学
第5章 イギリスの成年後見法にみる福祉社会の構想	第11章 雑誌『青鞥』における「堕胎論争」の一考察

法政大学出版局 〒102-0073 東京都千代田区九段北 3-2-7 <http://www.h-up.com/>
TEL 03-5214-5540/FAX 03-5214-5542 ※表示価格は税込みです