

ストライキの現代的意義と課題

——日本の歴史と実態をふまえて

禹 宗 杭

(法政大学教授)

本稿は、日本の歴史と実態をふまえ、日本でストが起こらなくなった理由を探り、そこから見えてきた事実と照らして、ストの現代的意義と課題について検討した。第一に、歴史については次のように要約できる。第2期の高度成長期に労働者の取り分を求めて盛んに行われたストは、労働運動主導勢力の交代もあって第3期に鎮静化し、第4期には経済成長が止まったためにほぼ消滅するようになるが、この動向には、経済成長の度合いと産業構造の変化という客観的な要因とともに、春闘の取り組みや労働団体の方針という主体的な要因も影響した。第二に、実態については次のように要約できる。現在ストが行われていないのは、労使間の信頼が厚いためであるが、この信頼は、労使協議に代表される話し合いの制度化という経路と、「工職混合」と内部昇進に基づくメンバー間の交流という経路を通じて形成されている。ただし、労使間の信頼が労使間の緊張関係を薄めてしまう問題を抱えている。第三に、ストの現代的意義と課題については次のように要約できる。労使間の信頼と緊張を両立させるためには、情動に基づく信頼だけでなく認知に基づく信頼を築き上げる必要がある。そのためには労使の利害関係が異なることを再認識するのが重要で、そのきっかけを与えてくれるのがストである。ただし、大企業の場合は一般組合員が、仕事重視の意識が強く仕事管理に組み込まれているため、ストを望んでいない可能性がある。この状況に突破口を切り開くには、日本独自の仕組みで行われている「標準以上」の労働提供を一時中止することと、労使協議を一時中止することが考えられる。

目 次

- I ストに驚かされる社会
- II ストの長期的な動向
- III ストに変化をもたらした要因
- IV ストが行われない実態
- V ストの現代的な意義と課題

I ストに驚かされる社会

すでに2年が経とうとしているが、2023年8月、そごう・西武労働組合がストライキ（以下、スト）¹⁾を打った時は、「日本でもストライキってあるんだ」と日本中が驚かされた。大手百貨店で

は実に61年ぶりのストだったという。現に、日本はストと無縁な社会になっている。直近の2023年、ストを含む「争議行為を伴う争議」に参加した人は8414人にすぎない。

なぜ、ストが起こらなくなったのか。一般的に、技術革新や産業構造の変化、グローバル化の進展、非正規雇用の増加などが理由として挙げられる。確かに、これらの影響もあって、世界的にストは減少してきた。しかし、なくなったわけではない。アメリカでは、むしろ2010年代以降、スト参加者数は増えている（Poydock and Sherer 2024）。いまでも記憶に新しいが、全米自動車労組（UAW）が自動車大手3社を相手にストを打った

ことを含め、2023年には33件の大型ストがあった（アメリカ労働統計局（US Bureau of Labor Statistics））。ただし、これは1000人未満の争議を含めておらず、コーネル大学労使関係大学院の*Labor Action Tracker*によると、把握されただけで466件のストと4件のロックアウトが発生し、約53万9000人がこれにかかわったという（Ritchie, Kallas and Iyer 2024）。

一方、日本に特徴的な「企業別組合」が、ストを打ちづらくしているという話もある。企業間の競争にさらされているゆえ、企業を困らせるストは打てないということである。しかし、同じ企業別組合でありながら、以前は日本の組合もよくストを打った。同様に企業別組合が優勢な韓国でもストはたびたび起こる。例えば、2025年2月末、大手鉄鋼会社の1つの現代製鉄が、唐津製鉄所冷延工場の一部生産ラインをロックアウトした。同社の労働組合が、グループ系列会社の現代自動車と同水準の賞与を要求し、ストを繰り返したためである。韓国の場合も2010年代以降、争議の件数はむしろ増加する傾向にある（朴・曹 2025）。

アメリカの場合も韓国の場合も、主に賃金を含め、労働条件の大幅な改善を求めてストは実施された。その背後には、インフレが進むなか、長年にわたって実質賃金が低迷してきたことが働いている。労働市場が相対的にタイトなこともプラスに作用している。これらの環境は、日本もそれほど違わない。にもかかわらず、日本ではストをもって労働条件を改善しようとする動きは表面に出てこない。なぜだろうか。本稿では、日本の歴史と実態に照らして、日本でストが起こらなくなった理由を探り、そこから見えてきた特徴をふまえて、ストの現代的意義と課題について検討する。争議の研究は、もともとケース分析を欠かさないが、ストが発生しない理由に焦点を合わせるゆえ、ここでは全体像を描くことに重点をおく。

II ストの長期的な動向

ストがなぜ起こらなくなったのかを探る作業は、裏返していえば、以前は何が原因でストが生じたのかを解明する作業でもある。図1をみよ

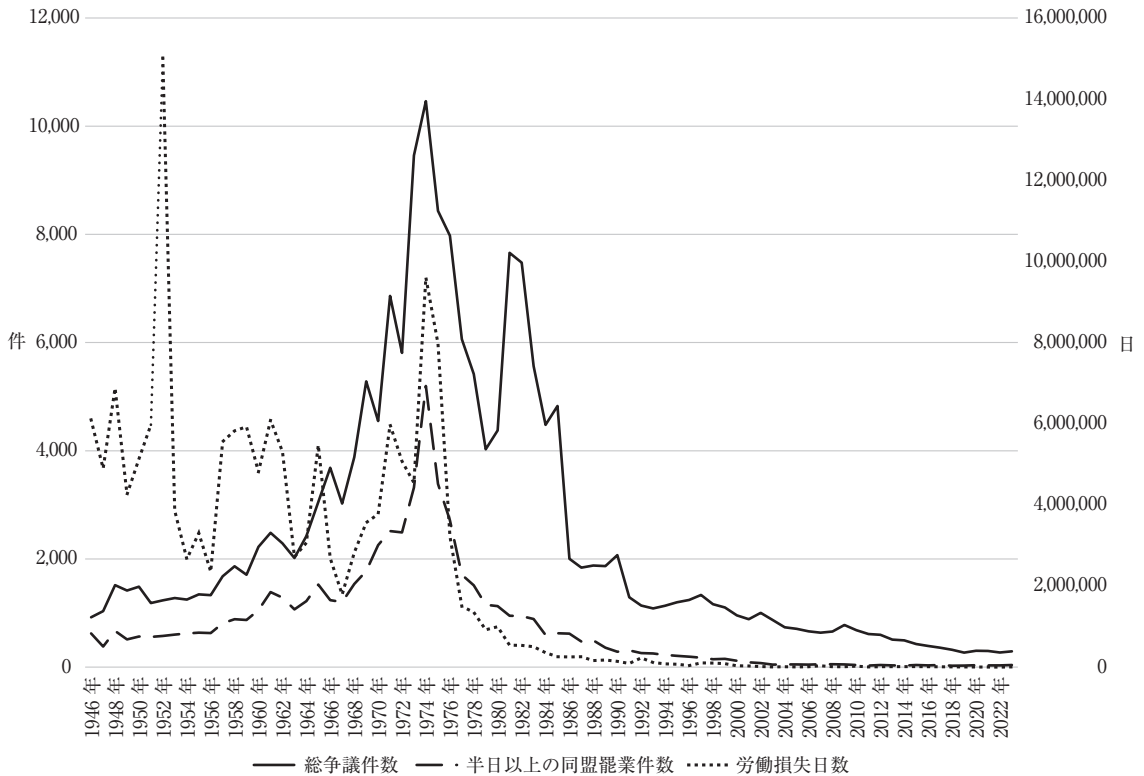
う。これは、戦後からいまにいたるまでの総争議件数と半日以上のストの件数、および労働損失日数の推移を示したものである。ここで総争議とは、争議行為を伴う争議²⁾と、争議行為を伴わないが解決のため労働委員会等第三者が関与した争議とを合わせたものをいう。そして、労働損失日数とは、半日以上ストまたはロックアウトにより当該労働者が労働に従事しなかった延べ日数をいう。図でまずわかるのは、1970年代半ばまでに、労働損失日数が年によっては500万日台を超えていることである。2022年現在の労働損失日数がアメリカ219.5万日、イギリス251.8万日、韓国34.4万日であることを想起すれば、当時日本でストが相当程度打たれていたことが理解できよう。

ただし、歴史的な変化が顕著であることも見て取れる。ここでは、戦後から1960年代に入るまで（第1期）、1960年代に入ってから1970年代半ばまで（第2期）、1970年代半ばから1990年代半ばまで（第3期）、1990年代半ばから現在にいたるまで（第4期）に分けて、その特徴を簡略にみる。

第1期は、争議件数に比べて労働損失日数が極めて大きいことからわかるように、大規模の争議が勃発し、長期間にわたって闘われる傾向があった。1952年に1500万日という最大の労働損失日数を記録しているが、これは、「破壊活動防止法反対」を掲げた政治的ストのほか、電産や炭労の大ストが行われたためであった。そして、1960年前後の労働損失日数の高まりは、安保条約改定反対闘争や三井三池争議の影響によるものであった。これらは、基本的に戦後の雇用システムがまだ固まっていなかったなかで闘われた。システムを強固にしたい勢力とそれに反対する勢力とのぶつかりや、雇用慣行を自分に有利に作り上げたい側とそれに反対する側とのせめぎ合いが、政治ストや整理解雇反対ストなど激しいストを生み出したのである。しかし、1960年代に入って雇用システムが安定し、春闘を中心とした「経済闘争」に重点が移されると、従来のような苛烈なストは姿を消すこととなる。本稿でも、第2期以降に分析を限定する。

第2期以降は、基本的に経営主導の企業の成長

図1 日本における労働争議の推移



出所：厚生労働省「労働争議統計調査」から引用。

を前提としたうえでの、労働者側の取り分を求めて争議が行われた。そして、その動向は基本的に経済の成長度合いと景気に左右された。図1の総争議件数、半日以上のス停件数、労働損失日数すべてうなぎ昇りである第2期は、まさに高度成長のさなかであった。1974年に争議はピークに達したが、これは、前年起きたオイルショックによる物価高に追いつこうと賃上げストが猛烈に行われたためである。このオイルショックをきっかけに高度成長は終わり、安定成長期に移行した。それを反映し、第3期には上記3つの数値がともに低下した。そして、経済成長自体が終焉を告げた第4期には、総争議件数が著しく減っただけでなく、半日以上のス停件数や労働損失日数が以前に比べると無に等しいほど減少したのである。

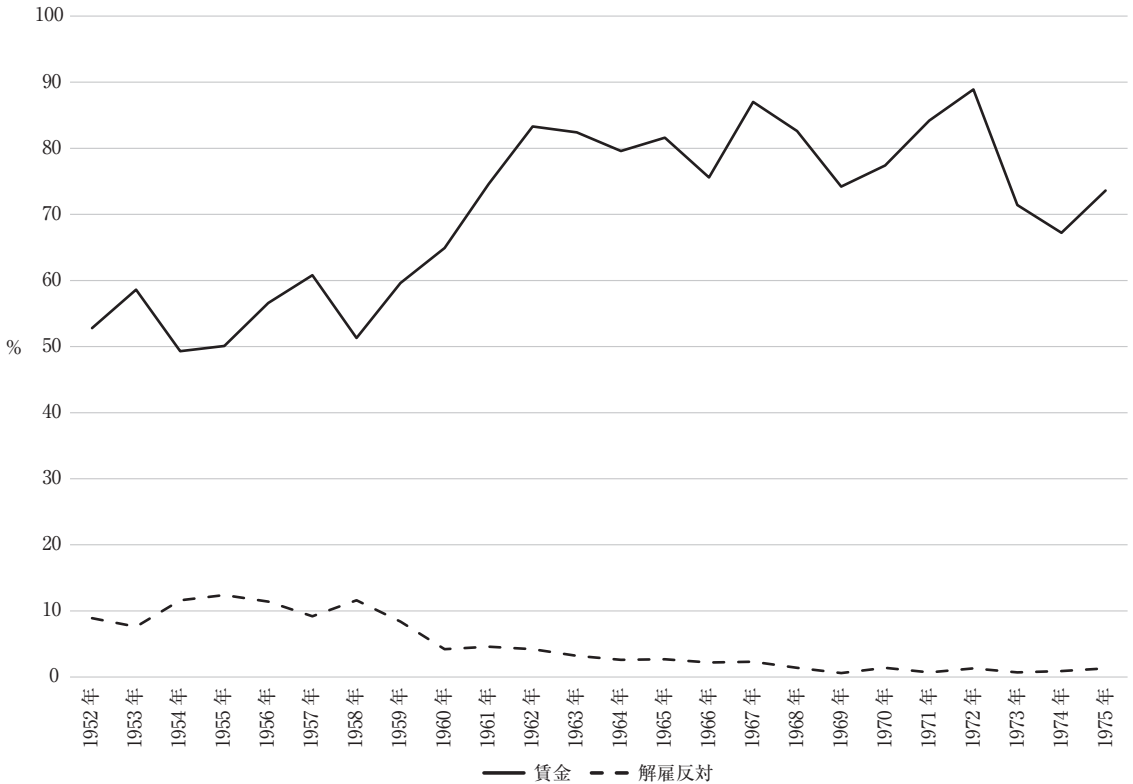
このような変化は、争議における主な要求事項の変化からも見て取れる。通常、争議は賃金と解雇をめぐる実施される。むろん、ほかにも要求事項は多岐にわたり、統計調査でも「組合保障及び労働協約」「賃金」「賃金以外の労働条件」「経

営・雇用・人事」「その他」に分けて集計している。解雇（「解雇反対と被解雇者の復職」）は、このうち「経営・雇用・人事」に属する。上記の経営主導の成長体制の確立と雇用ルールの定着の意味を確認するために、要求事項を賃金と解雇に絞って、第1期から第2期にわたってのその比率の推移を示すと、図2の通りになる。

1950年代におおむね10%以上を占めていた解雇事項の比率が1960年代に入って低下し、1970年代には1%前後にまで下がっていることがわかる。周知のように、解雇のコストが高いことを第1期での争議経験で知った日本の労使が、できるだけ整理解雇を回避し、配転や希望退職で雇用調整をはかるルールを整え始めたからである（佐口1995）。代わりに、高度成長にも後押しされ、1972年には賃金要求の争議が総争議に占める比率がピークの88.9%に達した。第2期と第3期は、基本的に賃上げを求めてストが行われたとあって差し支えない。

ただし、景気が悪くなると、賃上げを掲げた争

図2 争議に占める主要要求事項の比率の推移（総争議件数ベース）



出所：厚生労働省「労働争議統計調査」から作成。

議はしづらくなる。現に、バブル崩壊後もある程度続いた賃上げ闘争は、1990年代後半に入ると勢いを失い、賃金事項が総争議に占める比率は2004年には半分を切るようになった。その代わり、解雇事項の比率が上がる。雇用調整のルールが整ったとはいえ、景気低迷期に解雇問題は避けられないからである。リーマンショックの影響があった2009年にピークの27.3%にまで上がった解雇事項の比率は、現在も20%近い水準で推移している。後述する「労使協議」依存度増加の影響もあって、解雇事項を含む「経営・雇用・人事」事項が総争議に占める比率も増加してきた³⁾。

こうして、ストの動向に対する経済成長と景気の影響を確認することができたが、ただし、影響を及ぼす要因はそれだけでないことに留意する必要がある。図1に戻ると、第2期では3つのグラフがともに上がり、第3期と第4期では3つのグラフがともに下がる点で一定の傾向性が観察できるが⁴⁾、第2期ではそれらが比例する様相を見せ

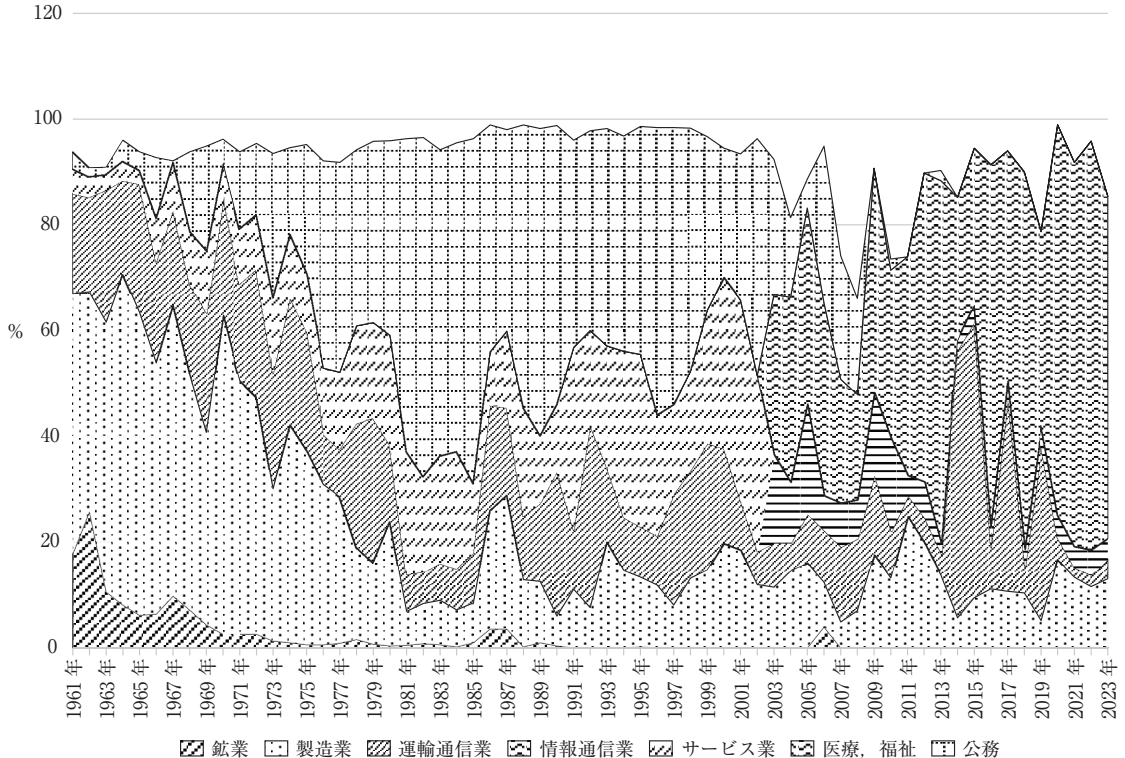
ているのに対し、第3期では総争議件数でわかるように争議自体はある程度行われているのに、半日以上のススト件数と労働損失日数の減少が激しく、ついに第4期では総争議件数自体も著しく低下し、ストは「消滅」した様相を示すのである。では、成長度合いと景気のほか、何が影響したのだろうか。

Ⅲ ストに変化をもたらした要因

ここでは、客観的要因として産業構造の変化、主体的な要因として春闘の変化を取り上げ、それぞれがストに影響を及ぼした余地について検討する。また、ストの動向に影響を与える一方、ストの動向から影響を受けた可能性もある労働団体の動向と企業規模別比率の変化についても検討する。

まず、産業とストとの関連性についてみよう。図3は、争議行為参加人数に占める主要産業の比率の推移を示したものである。ストがほぼ意味を

図3 争議に占める主要産業の比率の推移（争議行為参加人数ベース）



注：調査結果公表のカテゴリーにおいて、2003年から従来の「運輸通信業」を「運輸業、郵便業」と「情報通信業」に分けているので、ここでもそれにしたがった。なお、従来の「サービス業」を「医療、福祉」「教育、学習支援業」「複合サービス事業」「サービス業（他に分類されないもの）」などに分けているが、そのすべてを表示するのは面倒で、かつほかはあまり争議がないので、ここでは「医療、福祉」だけを示した。ただし、2007年には「サービス業（他に分類されないもの）」における争議参加者が全体の21.5%を、2008年には「教育、学習支援業」における争議参加者が全体の29.6%をそれぞれ占めた。当該年の積算の棒が短くなっているのは、このためである。

出所：厚生労働省「労働争議統計調査」から作成。

なくした第4期に入るまで、ストの多くは鉱業、製造業、運輸通信業、サービス業、そして公務で発生した。それらを合計すると、スト全体の9割以上を占める。ただし、その比重には変化がみられる。鉱業でのストは1970年代に入るところでその存在感を薄め、第2期でストを主導したのは製造業と運輸通信業であった。特に製造業の比重が大きかった。しかし、第3期には様相が変わる。製造業の比重が低下し、公務がスト全体の半分以上を占めるようになった。第4期にはストが激減するなかで様相が打って変わり、2009年以降は公務ではもはやストがみられなくなった。代わりに、医療・福祉でのストが大半を占めるようになった。

あえていえば、製造業中心からサービス業中心に産業構造が変化し、それがストの発生にマイナスの影響を及ぼしたといえる。しかし、製造業の

比重低下は、後述する春闘の変化と労働団体の変化と密接にかかわっていた。公務の比重増大のち激減も、民営化や公務員制度改革などのほか（松尾 2017）、労働団体の変化と深くかかわっていた。単なる産業構造の「客観的」な変化が、ストに影響を及ぼしたわけではないことに注意する必要がある。

では、春闘とストとの関連をみよう。図4は、春季賃上げ争議⁵⁾が総争議件数と総争議参加人数のなかでどのくらいの比重を占めたのかを示す。第4期に入るまで、春闘は争議全体の3割以上、年によっては6割以上も占めていたことがわかる。これは、すなわち春闘の動向がスト全体の動向に影響を及ぼし得たことを示す。現に、第3期に入ってから、春闘をするにしても平和的にすなわち半日以上のストに突入せずに妥結をする傾向が強まった（前掲図1参照）。そして、第4期

図4 争議に占める春闘の比重の推移（総争議件数および総争議参加人数ベース）



出所：厚生労働省「労働争議統計調査」から作成。

には春闘自体が形骸化する様相を見せた。これらが強く影響し、ストは全体的に少なくなってきたといえる。

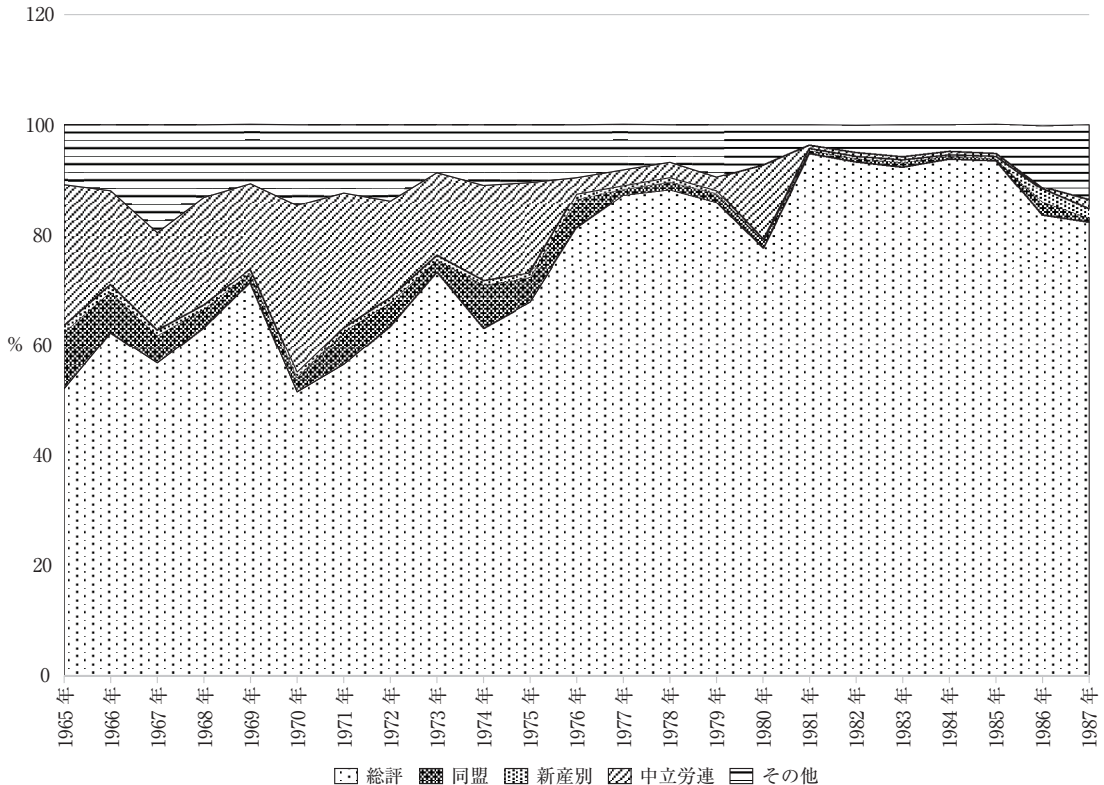
この春闘の動向と労働団体の動向とは密接な関係があった。図5は、争議行為を伴う行為参加人数に占める各労働団体の比率の推移を示したものである。ストが増大していた第2期においてその大半を占めていたのは総評と中立労連であることがわかる。この時期、総評は「大幅の賃上げ」を目指していた。そのためには対決的な姿勢で経営側に譲歩を迫るべしという考え方が強く、ストも辞さないという方針をとっていた。一方、中立労連も総評と一緒に闘い、ストを行う傾向が強かった。

しかし、オイルショックによる物価高と賃上げのスパイラルを抑えるため、労働組合側からも経済整合性論や賃上げ自粛論が出されるようになり、事情は大きく変わった。IMF-JCに集まった金属産業の民間労組は、労使対決ではなく労使協調で企業の成長と労働者の労働条件改善を両立さ

せるべしと主張し、これを支持した労働団体の同盟とともに、賃上げにおいても穏やかな形の春闘を主導するようになった。これが影響し、ストに突入するケースは著しく減った。それが、上記の図1でみたように、総争議件数はある程度発生しながらも半日以上スト件数や労働損失日数は激減していく結果につながっていたのである。一方、全般的に指導力を弱めた総評は公務部門への依存を強めた。その結果が、上記の図3で示された、第3期における公務ストの比重増大であった。第3期にはスト自体が減るなか、それを打ったのは主に総評系の公務部門労組だったといえる。

では、連合結成後の第4期にはどの団体がストに関与しているのだろうか。半日以上スト労働損失日数に占める労働団体の比率でみると、年によって波があるものの、全期間平均で連合が約4分の1、全労連が約5分の1を占める。全労連の比率が以前の総評のように高いわけでもなく、スト全体の約半分が「その他」、つまり連合や全労連あるいは全労協に加盟していない労働組合に

図5 争議に占める各労働団体の比率の推移（争議行為を伴う行為参加人数ベース）



出所：厚生労働省「労働争議統計調査」から作成。

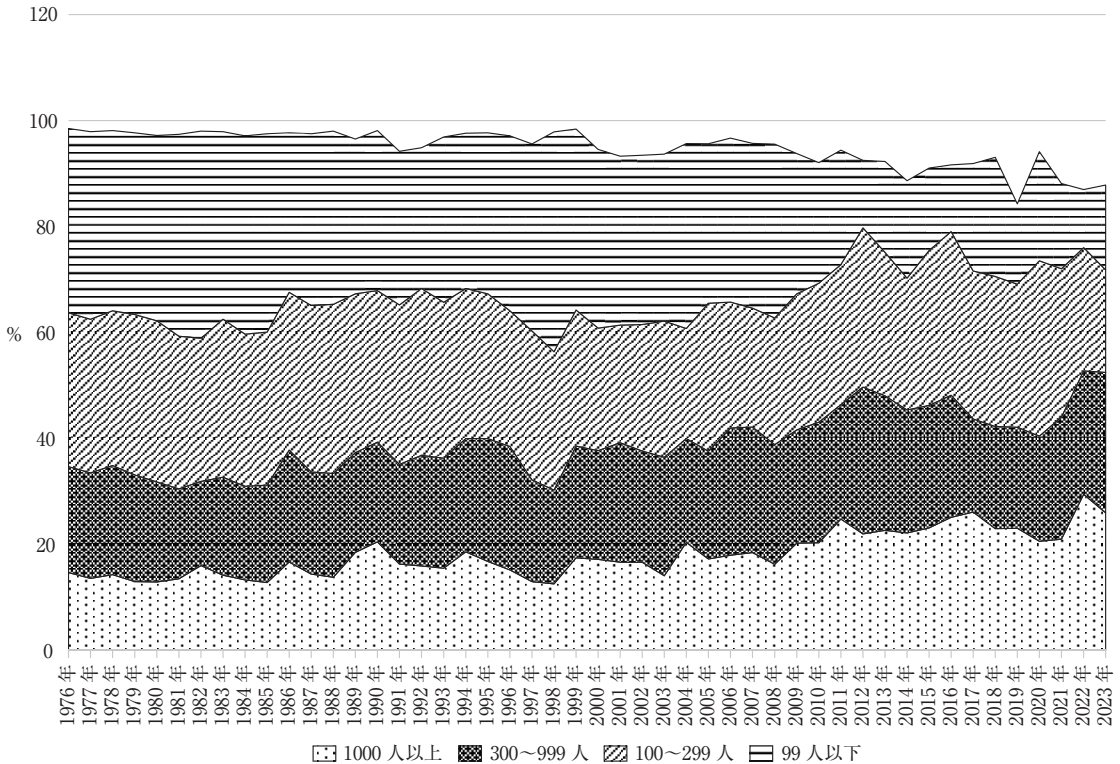
よって実施されている。ストの数自体が少ないため、確定的なことはいえないが、いわば制度圏内ではストが打たれない反面、制度圏外においてストに訴えようとする動きが出ているとみなせなくもない。

最後に、ストと企業規模との関係をみよう。図6は、第3期以降の争議行為を伴う争議の件数に占める企業規模別比率の推移を示したものである。グラフのなかで100%に満たない部分は、「その他」によるもので、たとえば合同労組が複数企業を相手に交渉をした場合などである。この図で注目したいのは、特に第4期に入って、「1000人以上」の比率が増える反面、「99人以下」の比率が減っていることである。ちょうど1975年を境目に企業規模を集計するカテゴリーが変わっているため⁶⁾、それ以前の詳細は割愛するが、第2期においても「99人以下」企業で争議を実施する比率は全期間平均で企業規模計の32.4%だった。この比率は第3期にも維持あるいは増加

していたが、リーマンショックを境目に減り始め、2023年現在は16.0%にまで低下している。

この事実の意味するところは軽くないと思われる。従来は、規模の小さい企業に勤めている労働者も場合によっては争議に訴えることができた。しかし、今は小さい企業で争議を起こすのは難しくなっている。その分、それらの企業に勤める労働者の交渉力は弱くなっているといえる。ちなみに、近年の春闘において、賃上げ自体は一定程度行われているものの、その分散係数は増大し、企業規模間の格差も広がっている。一部労働者のワーキングプア化が進んでおり、よって、相対的に周辺的な層の賃上げと労働条件改善は待ったなしの課題である。この周辺的な層で募った不満の一部が、上記でみた「制度圏外」の動きとして現れているかもしれない。

図6 争議に占める企業規模別比率の推移（争議行為を伴う争議件数ベース）



出所：厚生労働省「労働争議統計調査」から作成。

Ⅳ ストが行われない実態

以上、ストをめぐる歴史的な動向について検討をしてきた。要約すれば、第2期まではストが盛んであったのに、第3期に入って鎮静化し、第4期にはほぼ消滅したということとなる。この動向に影響を及ぼした要因としては、客観的には経済成長の度合いがもっとも大きく影響し、産業構造の変化も一定の影響を与えたことが浮き彫りになった。そして、主体的には春闘の取り組みや労働団体の方針がストに影響を及ぼしたことが示された。総じて、景気低迷のなかでの労使協調の深化が、日本をしてスト無しの社会に変貌させ、そのなかで弱い層の処遇改善が急務になっているといえる。

では、労使協調がスト無しにつながる実態を垣間見よう。両者の関係については、すでに藤村(2011)が鋭い指摘をしている。労使協調の土台は相互信頼であるが、「労使の信頼関係が厚」い

ことが、「ストライキという実力行使をしなくても合意に達することができるように」しているというのである⁷⁾。では、日本におけるこの「厚い」信頼はどのような経路で形成・維持されているのか。ここでは、その1つは話し合いの制度化という経路で、もう1つはメンバー間の交流という経路だととらえる。前者からみよう。

労使間信頼を醸成する代表的な制度は労使協議である⁸⁾。むろん、労使協議自体は終戦直後から制度化されたものであり、淵源をたどると戦前の工場委員会にまでさかのぼる。しかし、生産性向上を軸にして企業の成長と労働条件の改善をともにはかる機関として定着するのは1970年代に入ってからである。すでにみた1975年前後の経済整合性論の普及と労働運動主導勢力の交代が、これに大きな影響を及ぼしたのはむろんである。以降、労使協議は、賃金や労働時間など理屈からは「団体交渉事項」である事項も含め、労使間で話し合いをするもっとも重要な機関となった。

「労使コミュニケーション調査」によると、労

使協議会は1970年代に調査対象企業の60%以上に設置されたが、2019年には37.1%にまで低下している⁹⁾。1990年代後半以降、コーポレートガバナンスが株主重視にシフトし、経営スタイルもトップダウン型に移行するなか、労使コミュニケーションに基づく意思決定を以前のように重んじない傾向が強まっている。むしろ、組合の有無によって労使協議会の設置程度は異なり、2019年現在労働組合がある事業所ではその83.9%が設置している反面、労働組合がない事業所ではその16.8%だけが設置するにすぎない。

労使協議の積み重ねが労使間の関係を良好にしているのは間違いない。2023年の調査によると¹⁰⁾、労使の関係が基本的に「安定的に維持されている」と認識している労働組合は91.0%に上っている。産業別には医療・福祉でその数値が81.2%と最も低く、これが前述したこの産業でのストの相対的な多さにつながっている可能性がある。

問題は、労使協議の重視が団体交渉の軽視につながりかねないことである。2022年の調査によると¹¹⁾、過去3年間、使用者側との間に「団体交渉を行った」組合は企業規模計で68.2%、「団体交渉を行わなかった」組合は企業規模計で30.7%であった。3割の組合は団体交渉を行っていないのである。この傾向は大企業の組合ほど顕著にみられ、5000人以上の企業では43.0%、1000～4999人の企業では39.3%の組合が団体交渉を行わなかった。では、なぜ団体交渉を行わないのか。その理由としては企業規模計で、「労使協議機関で話し合いができたから」が17.7%を占める一方、「上部組織又は下部組織が団体交渉を行うことになっているから」が50.7%、「団体交渉を行う案件がなかったから」が20.2%を占めている。近年のように賃金が停滞しているなかで、「団体交渉案件なし」という回答が2割にも達しているのは、交渉機能の弱化を示しているといえる。

一方、労使コミュニケーションの内実にも留意する必要がある。実は、労使コミュニケーションにおいて重視されるのは経営事項や労働条件よりは業務である。2019年調査において¹²⁾、使用者側がもっとも重視するのは「日常業務改善」(75.3%)で、次が「作業環境改善」(72.9%)と「職場の人

間関係」(69.5%)であった¹³⁾。一方、労働者側がもっとも重視するのは「職場の人間関係」(66.2%)で、次が「日常業務改善」(57.7%)、「賃金、労働時間等労働条件」(53.0%)、「作業環境改善」(52.0%)であった¹⁴⁾。労使ともに「日常業務改善」や「作業環境改善」を優先的に取り上げていることがわかる。後述するが、このような労使の意識と行動が、ストとの距離を広げている。

以上は、要するに、企業別組合の交渉機能が弱くなっているということであるが、これには産業別組織の機能低下もかかわる。産業別組織の機能を調べた連合総研(2020)によると、規約等で産業別統一闘争を定めている組織は調査対象40組織中12組織で、慣行として産業別統一闘争を組織している組織は9組織であった。両者を合わせても産業別統一闘争を行っている組織は全体の半分にすぎない。なお、スト権の確立方法については、「本部責任で統一的に全組合員の直接無記名投票を行う」のは1組織、「出席代議員の直接無記名投票を行う」のは2組織にすぎず、半分近い18組織は「加盟組織の自主的判断と責任でスト権を確立する」としていた。8組織が無回答で、ほかに「ストライキ権はない」「ストライキ権を確立しない」「実力行使を規定しない」とする組織も4つあった¹⁵⁾。これらをふまえ、産業別組織の機能を2000年と2019年とで比較すると、「組織化機能と産業政策の労使協議機能は強化されているのに対し、労働条件改善にかかわる機能と労働条件の最低規制機能は低下している」という¹⁶⁾。

労使の信頼に戻って、もう1つのメンバー間の交流という経路についてみよう。これについては、久本(2015)が重要な指摘をしている。いわゆる工職混合組合における組合員の高学歴化の進展と管理職・経営者の内部昇進制が、労使間の信頼に深くかかわっているとするのである。「日本の大企業の経営者や管理者は、労働組合員としての10～20年程度の経験を持っているということであり……労働組合役員経験をへて人事部に配属される者もあり、こうした人的交流は協調的な労使協議制度を背後で支えている」¹⁷⁾。ブルーカラーとホワイトカラーが階層を超えて1つの組織

のメンバーとなり、労使間でもキャリア上の隔たりがなく同じメンバーのように行動することが、互いの信頼を育てているということである。

現に、組合役員の学歴は高まってきた。労働調査協会が行う「次代のユニオンリーダー調査」によると¹⁸⁾、組合役員に占める大卒以上の比率は、1995年から2007年にかけて8ポイント増して50.5%となり、2021年にはついに64.7%となった（うち、大学院修了が11.6%）。反面、高卒の比率は25.7%までに低下した。職種においても技能系は12.1%にすぎなくなり、技術系（22.0%）、事務系（24.2%）、営業・販売・サービス系（33.4%）の比重が増えた。なお、これらの人の役員経験年数は短く、「1～2年未満」が半分近くを占める。このような組合役員の高学歴化と途中で組合から離れて管理側に移るキャリア上の特徴が、組合役員と企業経営者・管理者との意識や行動上の同質性を高め、労使間の信頼を深めている。

要するに、話し合いの制度化という経路とメンバー間の交流という経路を通して労使間の信頼は培われており、この信頼が厚いため、ストは行われていないということである。

V ストの現代的な意義と課題

いままでみてきたように、日本で労使がともに作り上げてきた信頼は、大切な資産である。ただし、その内実において問われているところもある。信頼関係のゆえに、「本来あるべき労使の緊張関係が薄れてしまうという弊害も生まれているから」である¹⁹⁾。なお、「経営が危うくなると、経営側は内向きになり、内部の最適化を求める傾向が強まる。そのとき、労働組合も一緒になって内向きの議論をしていたのでは、問題の本当の解決にはならない」のである²⁰⁾。

では、信頼しながらも緊張関係を保ち、また緊張関係を保ちながらも信頼を築き上げるためには、どうすればよいのだろうか。その糸口として、信頼することとは何かを改めて考えてみよう。一般的に、信頼には認知に基づく信頼と情動に基づく信頼という2つの側面があるとされる（Lewis and Weigert 1985；McAllister 1995）。前者

は、責任感や信頼性、そして能力において他者を認め、そして他者から認められているという前提のうえで成り立つものである。一方、後者は、親しい人間関係においてもっとも強く現れるようなものである。

この理解をふまえ、改めて問うとすれば、労使協議という経路と工職混合・内部昇進という経路によって培われた労使間の信頼が、油断すると、情動に基づく信頼のほうに傾く危険性をはらんではいないかということである。労使間で日ごろ話し合いを重ね、キャリアにおいて多くの接点をもつことは、「親しみ」を育む。これが信頼の土台となるのはむしろである。しかし、この「親しみ」が、主に「情動」を引き立て、生ぬるい労使間の「一体感」に転化すると、企業の健全な成長を妨げるのはもちろん、組合役員にも問題を生じさせる可能性がある。もともと組合役員は、自分の果たすべき役割について責任感・信頼性・能力を示し、それをもって認知に基づく信頼を築き上げるべき立場にあるが、その立場が弱くなってしまいかねないのである。現にこの30年間、「コストカット」型の企業経営が進み、それが企業投資の低下と長年の賃金停滞をもたらす一因となったが、これを是正する動きは十分ではなかった。企業の苦労については労働者側から「わかった」という認識が示された反面、労働者の苦労については経営側から同様の認識が示されなかった点で、経営側が先に信頼を薄めたといえるが、ただし、これに異議申し立てをすべき組合役員と労働者の立場が以前より弱くなったことも否めない。

では、認知に基づく信頼と情動に基づく信頼の間にバランスをとり、それをテコにして労使間に健全な緊張関係を作り上げるためには、何が必要か。その鍵は、互いの立場を深く知りそれを尊重することである。ここで互いの立場を知るとは、「人間として」知り合うことを意味しない。「労使として」それぞれ利害関係が異なることを認め合うということである。振り返ると、第3期に協調的な労使関係が確立した際には、パイを大きくすることには協力するが、パイの分配についてはしっかり要求する、という姿勢がはっきりしていた。労使は利害関係が異なることをふまえていた

のである。この認識や姿勢がいま弱まっている。よって、特に組合役員にとっては、自身の立場が経営幹部とは異なること、および組合のなかでも一般組合員と自分との間には利害関係が異なり得ることを改めて認識する必要がある。たとえば、自分はそれほど辛く思わなくても、一般組合員あるいは広く一般の労働者は生活が相当苦しいと思う可能性は十分ある。このような利害関係の相違を認識したうえで、組合を代表する者として責任感・信頼性・能力を発揮する必要があるのである。

日本におけるストの現代的な意義はここにある。ストは、結果的には使用者への労働提供を中止することであるが、プロセスにおいては、労使の利害関係が異なることを労のなかで確認し、それを使のほうに伝えることである。以前、ストが減ってきた第3期においても「スト権」は毎年のように確立された。かならずしもストを打つためではなく、上記のプロセス自体を重視したためである。これが、労使間に健全な緊張感をもたせるよい機会になった。これに照らせば、現在、生ぬるい関係に陥っている可能性のある日本の労使にとって、「一度ストを構えてみようか」は、異なる利害関係を再認識させ、そのうえで認知に基づく信頼を再確立する1つの契機になるかもしれない。

ストがよいとは限らず、平和な話し合いで問題を解決するに越したことはないが、利害関係が異なることを再認識するためにはストについて真剣に考えてみる必要がある、というのが今までの話であった。しかしながら、この筋通りにはいかない。高いハードルが置かれているため、特に大企業の場合、組合役員だけでなく一般組合員もストを望むとは限らないからである。

これは、大企業労働者の意識が変わったことと、大企業労働者が「仕事管理」に組み込まれていることの両面からある程度説明ができる。前者についてみると、もともと労働が自己実現すなわち生きがいにつながるためには、労働対象への働きかけにおいてある程度の自律性をもち自分らしさを発揮できること（第一側面）、および自分の労働が社会的に価値あるものであると仲間を含め人から広く評価されること（第二側面）の両側面が必要である（禹・沼尻 2024）。しかし、第3期

以降、企業における問題発見・問題解決や改善が重視され、それを労働者自らも受け入れるにつれ、第一側面に重点が置かれ、第二側面は相対的に軽視されるようになった。社会的な問題に関心がいかないなかでの仕事問題への集中である。その現在の姿が、すでにみたように、労働者自ら「賃金、労働時間等労働条件」より「日常業務改善」を優先することである。ほかの国ではあまりみられない特徴といえよう。

後者すなわち労働者が「仕事管理」に組み込まれていることについては、石田光男や中村圭介などが分析を重ねてきた。日本の仕事管理は、これもまた他国ではあまりみられない特徴であるが、PDCA サイクルを回すなかで絶え間なく現状改善を通した目標達成を促す仕組みであり、従業員はこれに組み込まれて改善と達成にコミットし、その結果労働時間はなかなか短縮できずにいる（中村・石田 2005；石田・寺井 2012）。このような現状に、もしストが持ち込まれると、どうなるのであろうか。労働者は、労働提供中止でブランクとなった分を挽回して目標を達成しようとし、そのためにさらなる残業をこなさなければならないのであろう。これでは、ストが打てるはずがないのである。

では、突破口はあり得るか。あり得ると思う。ただし、「スト＝労働提供中止」という固定観念にとらわれず、異なる利害関係を再認識させることこそストの現代的意義であることに鑑み、その方法を柔軟に工夫する必要がある。その1つとして考えられ得るのは、「日本らしい」やり方で労働提供の中止を試みることである。使用者の指示通りに行く「標準的」な労働を提供する国においては、この標準的な労働の一時提供中止がストとなる。対して日本は（自ら問題発見・問題解決をする）「標準以上」の労働を提供する国であり、この標準以上の労働の一時提供中止（すなわち、指示通りの労働だけを行うこと）がストとなり得るのである。通常、日本の職場は標準以上の労働を提供するので、要員は過小となり、一人当たりの労働時間と労働強度は過多となるが、標準以上の労働提供を止めれば、労働者は標準時間・標準強度だけ働くことになり（よって、単位当たりの賃金は

高くなる)、これに対して経営側は要員を増加するか業務量を減らすことで対応するしかない。利害関係の相違が明確になるのであり、ストの現代的意義を具体化できる1つの選択肢となり得る。むしろ、前述したように仕事にコミットしている大企業の労働者が、この選択肢を選べるかという疑問はある。ただし、一般労働者の多数がPDCAサイクルに深くコミットしているとは限らず、深く組み込まれているコア層も長時間労働に疲れている状況なので、考えてみる余地はある。

もう1つ考えられる突破口は、労働提供の中止ではないが、労働者側の投資の中止という意味で労使協議を一時中止することである。労使コミュニケーションの積み重ねを労使間の資産とみるなら、労使協議への組合の参加は労使コミュニケーションに対する労働者側の投資となる。ただし、その投資からどのくらいが労働者側の取り分として回収されているかについては冷静に勘定して見る必要がある。もし、取り分がないか少ない場合(たとえば労働者側の切実な思いを伝えたにもかかわらず、経営側からまともな答えが出てこないなど)、その投資を一時中止することも利害関係の相違を労のなかで確認し使にそれを認識させる1つの選択肢となり得る。

通常、民主主義は、構成員それぞれの考え方や利害が異なることを前提とする。その民主主義を運営するためには、異なる構成員同士の熟議が必要となる。この熟議の積み重ねが信頼を作り上げる。互いに異なることが「敵対的」とみなされるのではなく、異なることを認めることこそが真の「信頼」を育む土台となることを今一度確認したいところである。

- 1) なお、統計では「同盟罷業」という用語が使われるが、これも本文のなかでは「スト」に統一する。
- 2) 統計上、争議行為を伴う争議とは、半日以上スト、ロックアウト、半日未満スト、怠業(サボタージュ)、その他(業務管理等)に区分される。ただし、ロックアウトはそれほどなく、怠業や業務管理等も近年はあまりみられないので、おおむね争議行為を伴う争議をもってストとみなして差し支えない。
- 3) 2023年現在の各事項の比率を示すと、「組合保障及び労働協約」30.1%、「賃金」53.8%、「賃金以外の労働条件」13.0%、「経営・雇用・人事」40.4%(そのうち、解雇事項19.5%)である(主要要求事項を2つまで取り上げているため、その計は100%を超える)。

- 4) 図1において、下がる傾向に逆らって、1981年・1982年の総争議件数が1つの山を作っているが、これは、1981年秋闘の影響が大きく、当時問題となった行革関連法案と公務員二法案および仲裁裁定議決案件と人事院勧告の取り扱いなどをめぐって労働団体が反発したことによるものである。『日本労働年鑑第66集1996年版』の「特集データファイル=戦後五〇年の労働問題」の「18. 争議件数、参加人員、損失日数の推移」https://oisr-org.ws.hosei.ac.jp/images/research/dglb/rn/rn_list/rn1996-039.pdfを参照(2025/2/28閲覧)。
- 5) 統計調査では、「2~5月に発生し、主要要求事項に『賃金増額』を含む労働争議」と定義される。
- 6) 1975年までは、「1000人以上」「500~999人」「100~499人」「99人以下」。それ以降は、「1000人以上」「300~999人」「100~299人」「99人以下」。
- 7) 藤村(2011:80)。
- 8) 日本における労使協議の意義については、氏原(1979)を参照。労使協議の具体的な仕組みについては、仁田(1988)を参照。なお、現在にいたる労使協議の機能については、梅崎・南雲(2009)を参照。
- 9) その間の設置企業の比率をみると、1994年55.7%(ただし、ここまでは50人以上企業が調査対象)、(ただし、ここからは30人以上企業が調査対象)1999年41.8%、2004年37.3%、2009年39.6%、2014年40.3%である。
- 10) 厚生労働省「令和5年労働組合活動等に関する実態調査結果の概況」。
- 11) 厚生労働省「令和4年労使間の交渉等に関する実態調査結果の概況」。
- 12) 厚生労働省「令和元年労使コミュニケーション調査結果の概況」。
- 13) 興味深いのは、平成11年調査と令和元年調査の事業所調査を比較すると、「日常業務改善」を重視する比率は48.1%から75.3%に、「作業環境改善」を重視する比率は37.4%から72.9%に大幅増加していることである。これと裏腹に、平成11年調査では労使協議機関に付議する事項のうち「経営の基本方針」が占める比率は76.0%であったが、令和元年調査ではそれが48.8%に低下している。コミュニケーションの重点が経営から日常業務に移ってきたことがわかる。以上は、厚生労働省「近年の『労使コミュニケーション調査』結果について」<https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/000697076.pdf>(2025/2/28閲覧)。
- 14) これについても、平成11年調査と令和元年調査の労働者調査を比較すると、「日常業務改善」を重視する比率は29.2%から57.7%に、「作業環境改善」を重視する比率は30.6%から52.0%に大幅増加している。出所は、注13)と同じ。
- 15) 以上は、連合総研(2020:18-20)。
- 16) 李(2022:28)。
- 17) 久本(2015:12)。
- 18) 第1回(1995年~1996年)、第2回(2001年~2002年)、第3回(2007年~2008年)、第4回(2014年~2015年)、第5回(2021年~2022年)と6~7年おきに行われてきた。
- 19) 藤村(2007:79)。
- 20) 藤村(2011:88)。

参考文献

- 李昉珍(2022)「産業別労働組合の機能と19年間の変化」『日本労働研究雑誌』No.743, pp.28-42。
 石田光男・寺井基博編著(2012)『労働時間の決定——時間管理の実態分析』ミネルヴァ書房。
 禹宗杭・沼尻晃伸(2024)『〈一人前〉と戦後社会——対等を求めて』岩波書店。

- 氏原正治郎 (1979) 「団体交渉と労使協議」 隅谷三喜男編著『現代日本労働問題』 東京大学出版会.
- 梅崎修・南雲智映 (2009) 「交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果——『問題探索型』 労使協議制の分析」『日本労働研究雑誌』 No. 591, pp. 25-40.
- 佐口和郎 (1995) 「高度成長期以降の雇用保障——雇用調整の展開に即して」 武田晴人編著『日本産業発展のダイナミズム』 東京大学出版会.
- 中村圭介・石田光男編 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』 東洋経済新報社.
- 仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』 東京大学出版会.
- 久本憲夫 (2015) 「日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷, そして課題」『日本労働研究雑誌』 No. 661, pp. 4-14.
- 藤村博之 (2007) 「ストライキは絶滅したか?」『日本労働研究雑誌』 No. 561, pp. 77-79.
- (2011) 「日本の労働組合——過去・現在・未来」『日本労働研究雑誌』 No. 606, pp. 79-89.
- 松尾孝一 (2017) 「公務改革と公務労働の変化」『社会政策』 第8巻第3号, pp. 14-30.
- 連合総研 (2020) 『産業別労働組合の機能・役割の現状と課題に関する調査研究委員会報告』 連合総研.
- 朴ミョンジュン・曹ギュジュン (2025) 「2024年の労使関係の評価と2025年の展望」『労働レビュー』 No. 238, pp. 3-28. (= 박명준・조규준 (2025) 「2024년 노사관계 평가와 2025년 전망」『노동리뷰』 No. 238, pp. 3-28)
- Lewis, J. D. and A. Weigert (1985) "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985.
- McAllister, D. J. (1995) "Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal* Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.
- Poydock, Margaret and Jennifer Sherer (2024) "Major Strike Activity Increased by 280% in 2023," *Economic Policy Institute*, 2024/2/21.
- Ritchie, Kathryn, Johnnie Kallas and Deepa Kylasam Iyer (2024) *Labor Action Tracker: Annual Report 2023*, ILR School, Cornell University and School of Labor and Employment Relations, University of Illinois Urbana-Champaign.

うー・じょんうぉん 法政大学大学院公共政策研究科教授。最近の主な著作に『〈一人前〉と戦後社会——対等を求めて』岩波書店(沼尻晃伸と共著, 2024年)など。労使関係論, 人的資源管理論, 社会政策論専攻。