

経済民主主義と参加の新段階

——労使関係の構造的転換——

丸尾直美

近年の日本は長期停滞の悪循環の轍から脱却できずにいる。H.ラムゼイによれば、労働者の経営参加は、経営側が挑戦を受けており、労働側に譲歩しなければならない時に進む循環的な現象である(Ramsay, 1977)。経済が停滞している上に、市場経済にはそぐわない面もあるので、通念では今は労働者の経営参加を提唱すべき時ではない。しかし、経済停滞の中の市場経済下でも発展する新しい形の労働者・市民参加がある。現在の日本は、労働者がそして市民が企業経営や社会の運営へ新しい形の参加がなぜ必要かを考える時である。

今の日本経済は、長年のゼロサム・ゲーム的経済停滞の悪循環の轍から脱出できない状態にある。この相互不信と足の引っ張り合いによるゼロサム・ゲーム的悪循環をプラスサム・ゲーム(win/win ゲームともいう)に転換するには、企業でも社会でも不信社会から信頼と参加協力の社会への転換が必要である。

信頼と協力関係が失われた一因は、コミュニティの喪失である。欧米社会では、コミュニティの喪失とその再興が早くから話題になり、コミュニティにおける市民参加が求められてきた。日本でも東日本大震災がきっかけになり、コミュニティの復興が話題になっている。東日本大震災は、日本人に「絆」という人間的結びつきの重要性を認識させた。これがコミュニティを復活させる一つの転機となるだろう。

被雇用者としての労働階級は、日本でも就業者の90%に近づいており、国民所得の75%を得て、巨大な資産を持つ。労組の組織率は、18%台にまで低下したが、労働人口と労働所得に加え巨大な資産を持つ。労働者の資産参加を進め、この資産を組織的に株式所有に向ければ、労働階級は主要企業の主要株主になりうる十分な資産を持つ。人口、所得、資産でも労働階級は優位にある。その潜在的優位性を活かして経営参加を進める機は熟している。

本稿の目的は、三つの意味での参加が日本経済再興の鍵になることを示すことである。第1は、労働者の経営参加、第2は、労働者の資産参加、第3は、市民の社会参加である。本稿でいう労働者とは雇用されて働く被雇用者のことである。

1. 経営参加の新しい要請

1-1 雇用者比率の上昇と労組組織率の低下

日本の就業者に占める被雇用者の比率（雇用者比率）は、1955年の44.1%から1975年には70.0%、2000年には83.2%、2009年には87.1%になり、2010年代には90%台になると推定される。広義の労働者（被雇用者）比率の動きとは逆に、労組組織率はピーク時の55%台から2011年には18.5%へと低下した（日本生産性本部、『活用労働統計』2012年）。労組加入者の絶対数も、ピーク時の1,259万人から2011年には961万人へと減少した。労働組合の組織率が低下してきた一因は、組織率の低い第3次産業人口比率と女性就業率の上昇である。1993年に筆者は、第3次産業就業率や女性就業率などを説明変数に用いた計量モデルで「——2000年の労組組織率は20%程度になるでしょう」（丸尾、1993年）と予測したが、そのとおりの結果になった。

労働勢力の低下は、産業構造や就業構造の変化のためだけではない。今や働く人の大部分は雇用されて働くのが当たり前の時代であり、自分はサラリーマンであっても労働者だという意識は持たなくなってきた。だから労働者に経営参加を進めようと呼びかけても、自分たちには関係ないとの意識になったためでもある。

1-2 経営参加でゼロサム・ゲームからプラスサム・ゲームへ

今の日本は、景気が良くて労働力不足で、経営側が労働者の要求に応ぜざるを得ない状況で参加が進んだ1970年代前半のような状態ではない。その点では、確かに今、昔流の経営参加を提唱することは時代錯誤である。しかし、労使が協力して生産と生産性を向上させる意欲を持たなくては、日本経済停滞の悪循環の轍を脱却できない。この危機を救うには、企業レベルでは経営参加によって労使のコミュニケーションと信頼関係を取り戻し、労使が協力することが必要である。社会全体としても市民が政治・経済・社会問題に関心を持ち、社会参加意識を持つことが要請される。経済が成長している時は、プラスサム・ゲーム（双方とも得になる取引）なので、労使の協力が容易であり、経営参加も自ずと進む。しかし、経済が停滞がマイナス成長の時はゼロサム・ゲーム（一方が得をすれば、他方が損をする取引のこと）だから、人間は互いに不信になり、協力しなくなる。不満と不信感が強まり、足の引っ張り合いで、相手を批判するばかりで、建設的提案は出ない。出ても潰される。近年の日本はそういう好ましくない状態にある。このマイナスサムの悪循環からwin/winのプラスサム・ゲームへ転換させるためには力だけでなく、新しい形での労働者の経営参加と市民の政策参加が必要である。

労働者経営参加の最先進国のスウェーデンでは近年、「目標を同時に満たす新しい形の仕

事と組織の win/win 状態を求める」「新しい経営」が注目されているという (Gold, 2003)。win/win ゲームとは、まさに労使協力型のプラスサム・ゲームのことである。新しい経営では、組織は分権化され、コントロール・システムはコンピュータで支援され、目標が明示される。従業員の給与は会社の経営成果にリンクされ、利潤分配制や株式オプション制度などで分配される。目標には利潤等の成果のほか生産物の量と質、欠勤率、転職率、従業員の態度の改善なども含まれる。労組が強力で景気が良かった時には、労働者重役制、労使共同決定・労働者共同基金での経営参加を進めたスウェーデンがかつての日本的経営と共通する win/win ゲームのシステムを取り入れていることが注目される。

1-3 経営参加が進む場合

経営参加が要請されるのは、第1に、民主主義が経済産業面でも行われることが、民主主義の発展のために好ましいからであり、主に労働側からの要請である。第2に、参加を要請するのは労働側だけではない。経営側も労働者の経営参加を期待する理由がある。経営側は、景気が良く、労働力不足で、企業が儲け過ぎの時は、労働側を懐柔するために労働者の経営参加に応ずる。この場合は、労働側の要求を呑んでもなお儲けがあるからである。

この二つが通常、参加が進む状況である。しかし、第3に、好況期でなくても経営側としては、従業員が自分の会社の成長や成績に関心を持ち、経営を信頼し、協力してもらうことが企業業績につながり、経営参加が労使の win/win/ゲームをもたらす場合には労働側も経営参加に協力することが利益になるからである。第4に、後に述べるように、「労働階級はその人数と所得総額で資本家階級を圧倒するだけでなく、資産でもいわゆる資本家階級を上回ろうとしている (丸尾, 2012年)。その潜在力を行使して、経営参加を進めようとする場合である。

1-4 経営側の期待する参加—— involvement と engagement——

経済民主主義としての参加要請は労働側からであるが、経営側からも参加の要請や試みは多い。しかし、経営側や経営学では、労働者の経営参加と呼ばないで、従業員に経営への関心を持たせ、経営に参加させることを、経営への involvement とか近年では engagement と呼ぶことが多い。「エンゲージした従業員とは彼等の仕事に involve して、仕事に熱心になり、こうして彼等の組織の利益を高めるように行動するであろう」と期待する (経営側の観点からの従業員 engagement の概念、理論、実際、メリットと問題点に関しては Albrecht ed. 2010)。

少し違う観点からではあるが Financial participation とか shared capitalism とも呼ばれる従業員の資産・利益参加制度がここ10～20年の間に欧米、特にアメリカで発展してきてい

る。アメリカでの従業員の資産参加制度導入企業についての実証研究では、従業員の資産参加制度は、企業の生産性向上や利益の増加にも有益なので（E. D. Carberry, 2011）、経営側からの参加要請が強く感じられる場合が多い。ただし、1977年のスウェーデンの職場における共同決定法や、1980年代の労働者共同基金制度のように、経営者の反対を労組と革新政党の力で抑えて、参加を勝ち取った場合もある。その頃のスウェーデンは全労働者の8割の組織率を誇った労組と、労組にバックアップされた社会民主党の長期政権の全盛期だったからこそ、その制度は実現した。これが労組としては経営参加のあるべき形かもしれないが、そのような労働者参加だけを主張しては、労働者経営参加は現実には進まない。労組組織率18%で、労組支援の政権の安定性にも不安がある今の日本で、理想を追うだけでなく、行える現実的な経営参加を考える必要がある。あまり良い例えではないが、旅人のマントを脱がせるのは、強い北風だけではない。暖かい太陽で脱がせる方法もある。スウェーデンの新経営が労働者が経営側に懐柔された結果なのか、労組が弱くなった市場経済時代の経営参加の労働側の新戦術なのか、経済民主主義の基盤の上で行われているのか、現状では判断できない部分がある。

1-5 なぜ日本では労使協力が失われたのか

今の日本では経営参加の後者の長所を活かし、労使ともに益する制度にすることが特に求められる。

日本的経営が優れているとして世界的に注目された1970～80年代の日本の企業の労使は、コミュニケーションがよく、信頼関係も厚かった。信頼（trust）という言葉は、日本的経営の特徴を示す代名詞でもあった（フランシス・フクシマ著、加藤寛監訳1996年）。欧米的意味での経営参加ではなく、労働者の参加協力にはパターナリスティックな面もあったが、企業が働く従業員には、自分の働く企業が良かれ悪しかれ自分たちの会社であり、仲間がいる彼らのコミュニティだった。だから「自分達の企業」への帰属意識と参加意識は強かった。労使の信頼関係の働く動機もあった。労使共通の目的もあった。企業は目標管理、従業員提案制度、改善運動、企業内教育など共通の目標を掲げ、その達成のため労使が協力するプラス・サム社会だった。幾分、パターナリスティックだったそうした日本的経営の長所は、市場化・IT化、国際化の中で次第に失われていった。

1-6 市場化・IT化・国際化の中での新しい経営参加

市場化・IT化、国際化の中で、欧米の企業ではその変化に適応する労使の信頼と参加の意識を持たせるためにそれなりの工夫をしてきた。他方、日本では構造的変化を自覚せず、変化への対応を怠ったので、それに代わる制度は開発されていない。これも筆者が紹介した

ことがあるアナロジカルな意味での「不完全革命」問題の一つである(丸尾, 2011年3月)。それは市場化で生産様式が大きく変化したのに、労使関係などの生産関係の対応がついていけないことと似た問題である。

1990年代後半以降の日本では労使の信頼も共通の目標も従業員の企業への参加意識も失われた。いわゆるルーカス革命(目標は合理的に期待に織り込まれ、目標値自体が無意味になるという合理的期待説の影響のこと)の影響からか計画を立てることも少なくなった。信頼を重視する国だった日本が今では信頼が失われた国になってしまった。

日本経済停滞の理由としては、国際経済戦略の欠如、経済政策の失敗、市場化への適応の失敗、人口と労働力の上昇趨勢から下降趨勢への転換、IT化・教育面での遅れなどいろいろ指摘される。加えて、人間の面にも問題がある。信頼や協力が失われたことが、経済停滞から脱却できない理由である。

だからこそ労使の良きコミュニケーションと信頼・協力関係を回復することが日本経済再興の道である。かつての幾分パターナリスティックな日本的経営の参加協力体制を再興せよというのではないが、経済を再興するには、いずれにしても労使の信頼関係の回復、政治不信の解消、経営への労働者の参加協力が必要である。労働階級の潜在力を活用して、市場経済・国際経済にふさわしい参加を進める道を考えるべきだろう。

1-7 株主優位の時代に即する経営参加——資産所有参加の意義——

一頃は、株主から経営者に経営権力が移る「経営者革命」(武山泰雄訳『経営者革命』東洋経済新報社, 1965年)が起こっていると言われた。経営者が企業の実験を真に握っていれば、被雇用者の労働者は自分の企業の経営者と交渉すればよい。ところが近年では、市場経済化の中で再び株主としての資本家が企業の実権を握る場合が多くなった。企業のガバナンスという言葉も、株主の企業統治を意味するかのごとく使われる場合が多い。

経営の実権が株主にあるとすると、労働者が経営に参加するだけでは経営者との協議や共同決定できる事項が制限される。このことも労働者が経営者との労使協議に加えて株主として経営参加する意義が高くなってきた理由である。

もう一つ労働者の資産参加の意義が重要になった理由がある。被雇用者という意味での労働者数は、マルクスの予測したように数において、圧倒的に多数派になった。しかし、マルクスの予測に反して所得でも、主に資産所得で生活するという意味での資本家階級よりも被雇用者という意味での労働階級は所得では勿論、資産(年金資産も大部分、労働階級の資産である)でも資本家階級を上回るようになってきた。そうなれば、労働階級が組織的に株式所有を進めていけば、企業の経営権は労働階級に移るということになる(丸尾, 2011年および2011年10月)。

1-8 ドラッカーのいう「見えざる革命」とスウェーデンの労働者共同基金の意義

労働階級の資産が巨大な額になり、いわゆる資本家階級の資産額を上回ることに注目した論が1970～80年代のアメリカでもヨーロッパでも現れた。

アメリカでは経営論で著名なピーター・ドラッカーが、労働階級の年金資産が巨額になり、やがては「全産業の発行株式の3分の2、および他人資本のおそらく4割を所有するようになる」（ドラッカー、佐々木智男、上田淳生訳、1976年）。かくて「アメリカは意識することなく、しかも経済の国有化もなしに、経済の社会化を実現した」（同書）といかにもドラッカーらしい表現で述べている。

事実、先進工業国では、被雇用者という意味での労働者の資産は年金を含む総額では膨大な額に達している。日本でも東証の株価時価総額は200～300兆円ほどであるが、他方、大部分、被雇用者という意味での労働階級の資産である公私の年金資産だけで約2百数十兆円に達している。その他の資産もどこまでを労働階級と呼ぶかにもよるが、少なくとも数百兆円はある。ただその資産は無自覚に使われていて、労働階級による企業支配には使われていない。

このことに注目して労働者共同基金を設立して、企業の株を組織的に購入しようとした試みが1980年代のスウェーデンの労働者共同基金である。労働者共同基金は実現したが、経営側の強い抵抗にあって2000年までに廃止された。しかし、この労働者共同基金の実現は、「資本所有者としての」労働階級の潜在力を示すことになった。その後も労働階級所有の資産の比重は一層、高くなっている。市場化・国際化・IT化の流れの中で、労働階級の影響力は弱くなっているが、潜在力は、人数、所得、資産でも優位になりつつある。そろそろ労働階級の持つこの潜在力を活用する動きがあつてよいころである。

1-9 IT時代の経営参加——情報への参加の重要性——

IT化時代になって注目されるようになった労働者や市民のもう一つの参加は、情報への参加である。情報への労働者参加の提唱は、1960年代末に日本の同盟（全日本労働総同盟）が出版した『70年代の福祉ビジョン』でなされている¹⁾。この本の中で、同盟は経営参加の方式として、(1) 経営への参加、(2) 所有への参加と並んで、(3) 情報への参加という三つの経営参加を提唱している。その頃は所有への参加も情報への参加もほとんど話題にならなかった時代だったが、IT化の時代には、社内における人間的コミュニケーションと並んで、ITによる企業から従業員への情報開示とコミュニケーションが一層大切になる。企業でも

1) 「70年代の同盟福祉ビジョン」作成には学者側から慶応大学の加藤寛教授（当時）、明治大学の吉田忠雄教授（当時）、丸尾が参加した。

社会でも IT 化時代には、企業内の IT システムを使う情報の普及や労使のコミュニケーションが発達する。

IT 化時代には企業以外に政府や自治体での市民の情報参加が民主主義の非常に重要な手段となる。

1-10 スウェーデンに見る市民の情報参加

スウェーデンは政府でも自治体でも情報公開が非常に進んだ国であり、公的収入と公的支出の関係が国民によく公開されている。経済や福祉の情報がインターネット上で非常によく公開されており、入手できる。例えば、公的年金の場合、日本が最近、導入した公的年金保険加入者にこれまで掛けた保険料や見込み年金額などの通知を各人にする制度がずっと以前に導入されている上に、インターネット上で各年金基金の年金収支、経営、基金の運営成績、経費、主な経営責任者の顔と意見等を詳しく見ることができる。福祉サービスや保育政策、基礎教育の財源の大部分の費用は人口10万以下の基礎自治体で徴収され、基礎自治体で使われる。しかも、市民はいろいろな形で政策に参加しているので税金や保険料が社会保障給付などとして返ってくるのがよく見える。このように「負担と給付の見える化」(伊藤正純, 2012年)が進んでいる。負担が重くても不満が少ないのはこうした事情のためである(レグラント塚口俊子, 2012年)。エネルギー政策の場合も国民が強い関心を持ち、原発の是非をめぐる国民投票のほか、選挙や世論調査で度々国民の意向を確かめ、原子力発電所および廃棄燃料処分に関しても慎重に国民の意向を問いながら進めている。

資産への労働者参加と情報への労働者・市民参加は、市場化・情報化時代の参加の形として一層重視されるようになるだろう。

2. 経営参加はどのように発展したか

労働者参加にもいろいろな形がある。次節では欧米諸国で労働者の経営参加と経済民主主義あるいは産業民主主義(industrial democracy)がどのように発展してきて、市場経済下で、どのような参加制度がとられているかを、経営参加の先駆国のスウェーデンとイギリスの場合を中心に鳥瞰しよう。

2-1 産業民主主義と経営参加

産業民主主義(industrial relations)とは、政治の分野では先進工業国では当たり前になっている民主主義を経済・産業面へ拡張・適用したものであり、19世紀末~20世紀初めのころからイギリス労働党系のフェビアン社会主義者のウェッブ夫妻などによって提唱された。産業民主主義はイギリスでは、はじめは経営参加を必ずしも意味せず、労働者の団体交渉権

を確立して労働者の経済・産業・企業への影響を強めようとの考えが主流だったが、その後、経営参加が産業民主主義の主要ルートの一つとみなされるようになった。

2-2 産業民主主義と労働者経営参加の歴史的経過

経営参加と参加論の流行には波があるが、概して、(1) 労働階級の勢力が強くなる時や好況期に経営参加論も広がる。(2) また社会民主主義と労組の勢力が強い時も産業民主主義と経営参加論が活発になる。

その他、(3) 戦争では軍隊の大部分が労働階級なので、戦後は労働階級の発言力が高くなるので、経営参加論が高まる傾向がある。

産業民主主義や労働者の経営参加の先進国は、イギリスとスウェーデンとそれにドイツであったが、それらの国でも労働者の経営参加論が高まったのは、そうした時代であった。

(1) スウェーデン

① 労使協議会案の提出

1920年の労働者の経営参加は第1次世界大戦後の1920年に経済民主主義が話題になり、スウェーデンの政府は1920年に、「産業民主主義の問題」を調査するための特別委員会を任命し、数年後、同委員会は25人ないしそれ以上の従業員を雇用する企業に労使協議会を設置するとの法案を提出した。同案によれば、その委員会は労使の代表によって構成される協議機関であり、その目的は「労働者が生産に対して、より広い観点で、生産の推進に積極的に参加できるようより良い能力を与え、——労使の密接な協力をもたらすこと」であった。しかし、スウェーデンの経営者連盟(SAF)が拒否したので、労使協議会は実現されず、スウェーデンでも労使協議会の法的実現は第2次世界大戦後に持ち越されることになった。

② 全国労使協定の成立

1920年の労使協議会導入は見送られたが、1936年に労使の共通の利害にかかわる労働市場問題を論ずるために労働市場委員会が設立された。さらに1938年には、労使の全国代表が紛争を避け交渉によって労使の利害が共通する問題を平和的かつ民主主義的に解決しようとの全国協定(サルシェバーデン協定)が労使の全国代表者間で締結され、以後、この労使協定に基づく協議が全国的な労使関係を定める重要なルートになった。

③ 労使協議会の設置

第2次世界大戦後は、1946年にスウェーデン経営者の全国組織(SAF)と全国労働組合組織のLOおよびホワイトカラー労働者の全国組織(TCO)が労使協議会設立の協定を結んだ。その協定によれば、従業員50人以上の企業において、使用者またはその企業の労働者組織の要請によって労使協議会を設立することができ、それ以下の規模の企業でも労使協定

によって労使協議会を設置できるとされた。そして設置されない場合も労働者代表を任命することとされた。1969年には職場の安全維持のための労働者代表（ombudsman）参加の実験ともいえる試みが、セーデルテリエ市のサーブ・スカニア工場で職場レベルでの労使代表による労働環境委員会として導入された。その後、労使構成の職場安全確保の委員会が一定規模以上の職場で義務づけられ、当初は安全委員会と呼ばれたが、後に環境委員会と呼ばれるようになった。

1972年の国連人間環境会議での主催国はスウェーデンだったが、スウェーデンが提出した報告の一つは労働環境の人間化であり、労働環境人間化への労働者参加要請であった。

④ 取締役会への参加

LOの「産業民主主義」という政策報告が基になり、1973年には従業員100人以上の企業と協同組合の取締役会への労働者代表の参加が暫定的な3年間の有限立法として導入された。さらに1975年には企業の経営状態を監査する経済委員会と労働者代表のコンサルト制度が労使の全国協定によって導入された。1976年には労働者重役制が恒久化され、従業員25人以上の企業と協同組合に導入されることになり、銀行も同様な制度を導入することになった。重役会といっても年4回開かれる程度で、経営機能を強化された監査役とあまり変わらない。

⑤ 職場における労使共同決定法

1976年には労組が職場において団体交渉によって賃金・労働条件以外の経営作業方法の改善などについても経営側と交渉して共同決定できることを定めた新労働法が制定され、1977年に施行された。

⑥ 労働者共同基金の設立

そして1976年には、LOが全国大会で労働者共同基金設立提案を可決した。それは企業利潤の一定比率を労働者共同基金に積み立て、その基金で毎年企業の株式を取得して、漸進的に労使共同所有企業を実現していこうとする労働者（被用者）基金（Löntagarfonder）構想であった。この案に対して経営者団体が街頭デモなどで強く反対したが、1996年に法制化された。

産業構造の最先進国では、広義の労働者（被雇用者）数の全就業人口に占める比重は90%台になり、雇用者の貯蓄性向も高くなったので、雇用者層の貯蓄総額は膨大になる。その貯蓄の一定割合を株式所有に組織的に回していく制度をつくれれば、やがて雇用者層が主要企業の株式の過半を所有することも論理的にはありうる（丸尾直美、2011年）。労働者共同基金がこのことを自覚させたことの意義は大きい。

スウェーデンで労働階級の交渉力がピークに達したのはこの時であり、その後、労働者共同基金制度は廃止になり、経営参加運動も停滞する。

(2) イギリス

イギリスでは産業民主主義運動は古くからあり、ウェッブ夫妻、G. D. H. コール、ヒュー・クレグ等著名な産業民主主義論者を出した国である。職場参加でもタビストック研究所などによる水準の高い理論と実験を生んだ国である。イギリスでは、労働党系のG. D. H. コールが労働者の職場での自主管理に近いギルド社会主義を提唱するなど第2次世界大戦以前から経営参加論はあったが、経営参加（労務担当重役を含む）への労働代表参加が法的に実現されたのは第2次世界大戦後の労働党政権下の鉄鋼・石炭などの国有産業であった（イギリスとドイツの当時の経営参加については、丸尾、永山、1977年参照）。

(3) ドイツ

ドイツでも第1次世界大戦後のワイマール時代にヘルマン・ヨッケルやフリッツ・ナフタリの経済民主主義論が出た。その後ナチス・ドイツの下で、民主主義運動は沈下した。

そしてやはり第2次世界大戦後、経営参加運動が活発になり、1951年の石炭・鉄鋼業における共同決定法および石炭・鉄鋼以外の大企業に適用された経営組織法や労使協議制導入で、経営参加の先進国の一つとなった（毛塚勝利，2011参照）。

(4) EUにおける経営参加

EUでは欧州会社法（European Company Statute）が、2001年10月8日に採択された。その法は欧州会社（Societas Europaea (SE)）を規律する。同法の目的は、加盟国会社法から離れた独自の法的枠組みに基づく欧州会社の設立を可能にすること。これにより、15の異なる法体系が存在するため生じる法律上および事実上の制約を受けずに、EU域内において国境を越えた合併や持株会社・共同子会社の設立が可能となる。このように同法は欧州会社における従業員の経営参加について整理し、会社内での従業員の地位および役割を明らかにする。EUの各国でも監査役会への参加や資産・利潤参加が進められてきた。資産・利潤参加についても提案が度々なされている（後述）。

(5) 日本

第2次世界大戦後は日本でも民主化で労働組合の力が強くなり、労組組織率は急に高くなり、1947年には55.8%と最高の組織率を記録した。その後、組織率は低下した。しかし、1960年代から1970年代初めまでは、労組組織率も比較的高い35%前後を維持したが、1975年以降は2008年まで低下を続け、2009、2010年は18.5%と久しぶりに僅かに反転した。

1960～70年代の日本は労働組合の組織率こそ高くなかったが、労使協議制は労組のない企業でもかなり普及していた。それに労働者と中間管理層を含む経営者との企業内での協議会