

정책자료	2005-03
------	---------

경영참여의 실태와 과제

이주희 · 이승협

목 차

요 약	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 목적 및 보고서의 구성	1
제2절 연구의 방법	3
제2장 근로자 경영참여 이론	5
제1절 기존연구 검토	5
제2절 산업민주주의와 경제민주주의	7
1. 산업민주주의와 사회개량주의	7
2. 산업민주주의와 근로자 통제	8
3. 산업민주주의와 경제민주주의	10
제3절 참여와 경영참여	11
제4절 소결	17
제3장 사업체패널자료에 기초한 경영참여의 실태	19
제1절 경영관련 사안에 대한 전반적 참여의 범위	19
제2절 노사협의회의 활용실태	21
제3절 보상관리제도 실시현황	25
제4절 근로자 경영참여에 대한 노사 의식조사 결과	34
1. 노조유무 및 상급단체별 경영참여에 대한 의견	34
2. 전반적 노사관계 상태에 따른 근로자 경영참여에 관한 의견	37
3. 노사협의회의 활동정도에 따른 근로자 경영참여에 관한 의견	40
4. 회사의 경영체제에 따른 근로자 경영참여의 정도 및 경영참여에 대한 노사의견	42

제4장 일본의 근로자 경영참여	45
제1절 머리말	45
제2절 일본 참여모델의 배경적 조건: 노동시장 및 노사관계 환경	47
1. 노동시장	47
2. 일본 노사관계의 특징	49
제3절 일본 근로자 경영참여 모델: 동원적 참여	50
1. 일본에서 근로자 참여의 발전	50
2. 근로자 참여의 동원	55
제4절 소결	66
제5장 독일의 근로자 경영참여	68
제1절 머리말	68
제2절 독일 경영참여의 배경적 조건	70
1. 노동시장 구조	70
2. 노사관계적 특수성	72
제3절 독일 참여모델: 동의적 참여모델	73
1. 참여모델의 형성 및 발전	73
2. 근로자 참여의 공동형성	77
제4절 소결	103
제6장 미국의 근로자 경영참여	104
제1절 머리말	104
제2절 경영자 주도의 근로자 경영참여	106
1. 근로자 참여의 형태	106
2. 근로자 참여가 생산성에 미친 영향	108
3. 노동조합과 근로자 참여프로그램	111
4. 법적 맥락	113

제3절 대안적 근로자대표제 도입의 실험과 실패	114
제7장 한국의 근로자 경영참여 : 노사협의회를 통한 근로자 경영참가의 현실과 한계	118
제1절 머리말	118
제2절 기존 연구	120
제3절 노사협의회를 통한 근로자 경영참여	122
1. 노사협의회 의 법적 제도적 토대	122
2. 노사협의회 의 운영실태	124
3. 노사협의회와 노동조합과의 관계	128
제4절 노사협의회 의 기능과 한계	130
제5절 맺음말	133
제8장 결론 및 정책과제	136
참고문헌	142

표 목 차

<표 1- 1> 조사대상 사업체의 일반적 특성	4
<표 2- 1> 근로자 경영참여의 형태	13
<표 3- 1> 사업장 경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 범위	20
<표 3- 2> 상급단체 및 노사관계에 따른 사업장 경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 범위	21
<표 3- 3> 노사협의회의 주요 활동내용	22
<표 3- 4> 상급단체 및 노사관계의 성격에 따른 노사협의회의 활용정도	23
<표 3- 5> 회귀분석(OLS) 결과: 종속변수 - 노사협의회 활성화 정도	24
<표 3- 6> 2003~2004에 걸친 보상관리제도 실시현황 변화	25
<표 3- 7> 이익배분제도 실시여부	26
<표 3- 8> 로지스틱 회귀분석 결과: 종속변수 - 이익배분제 혹은 전사원 대상 성과급 실시여부	27
<표 3- 9> 종업원지주제도 혹은 우리스주제 실시여부	28
<표 3-10> 로지스틱 회귀분석 결과: 종업원지주제 실시여부	29
<표 3-11> 팀 또는 부서별 성과급/인센티브	30
<표 3-12> 로지스틱 회귀분석 결과: 팀 또는 부서별 성과급/ 인센티브 실시여부	31
<표 3-13> 스톡옵션제 실시여부	32
<표 3-14> 로지스틱 회귀분석 결과: 스톡옵션제 실시여부	33
<표 3-15> 노동조합의 바람직한 활동범위에 대한 의견	34
<표 3-16> 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야	35

<표 3-17> 경영참여의 바람직한 조직	36
<표 3-18> 바람직한 경영참여의 수위	37
<표 3-19> 노조의 바람직한 활동범위	38
<표 3-20> 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야	38
<표 3-21> 경영참여의 바람직한 조직	39
<표 3-22> 바람직한 경영참여의 수위	39
<표 3-23> 노조의 바람직한 활동범위	40
<표 3-24> 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야	41
<표 3-25> 경영참여의 바람직한 조직	41
<표 3-26> 바람직한 경영참여의 수위	41
<표 3-27> 회사의 경영체제에 따른 근로자 경영참여 정도	43
<표 3-28> 로지스틱 회귀분석 결과: 종속변수 - 근로자 경영 참여 필요성 여부	44
<표 4- 1> 일본에서 근로자 경영참여의 발전과정	51
<표 4- 2> 전후 경영협의회의 분해 추이	53
<표 4- 3> 노사협의제의 도입근거	63
<표 4- 4> 노사협의회와 단체교섭의 관계	65
<표 5- 1> 독일에서 근로자 참여의 발전사	74
<표 5- 2> 이원적 이해대변구조의 특징	79
<표 5- 3> 종업원평의회 평의원의 노동조합 가입률	81
<표 5- 4> 독일 작업장내 소집단활동 유형	88
<표 5- 5> 집단작업의 세가지 유형	92
<표 5- 6> 종업원평의회의 참여권리	95
<표 7- 1> 한국 노사협의제의 발전	122
<표 7- 2> 노사협의회 설치현황	124

그림목차

[그림 2-1] 참여의 통제기제	17
[그림 4-1] 일본의 분단노동시장 구조	48
[그림 4-2] 일본적 인적자원관리에 있어서 ‘인적요소’의 중심성	56
[그림 4-3] 노사협의제의 확산추이	62
[그림 5-1] 인구 및 경제활동인구	71
[그림 5-2] 감독회 구성원칙	99
[그림 7-1] 노사협의회의 조직구성도	126

요 약

최근 들어 한국사회에서 근로자 경영참여는 산업과 노동 영역에서 주요한 핵심적 이슈로 떠오르고 있다. 사회적으로 경제위기 등의 이유에서 생산성 협약의 성격을 띤 사회적 협약이 사회적 압력으로 대두될 경우 노동조합은 기존의 임금인상 요구라는 양적 측면에서의 요구를 경영참여라는 질적 요구로 변화시켜 임금에서의 양보를 만회하고 고용안정에 대한 노동조합의 구체적 영향력을 확보하려고 하는 경향이 있다.

이 연구는 이러한 현실에서의 경영참여 논쟁을 보다 생산적으로 전개하기 위한 기초 작업의 일부로 실시되었다. 지금까지 한국에서 전개된 경영참여에 대한 논의는 외국의 제도를 소개하고, 그 제도가 작업장 성과나 생산성에 미친 영향을 검토하는 작업을 중심으로 진행되어온 측면이 있다. 이 보고서는 그러한 연구의 공백을 보완하기 위해 경영참여를 구체적인 노사관계와의 관련성하에서 파악해 보고자 한다. 따라서 사용자 혹은 사용자단체와 노동조합 및 기타 근로자 이해대표기구들이 경영참여를 어떻게 해석하고, 어떤 전략하에서 도입하였으며, 그 결과는 어떻게 나타났는가에 대한 보다 상세한 국제 사례 연구들을 보고서에 포함시키고자 노력하였다.

1. 근로자 경영참여의 이론

본격적인 논의를 시작하기 전에 이 보고서는 근로자 경영참가가 어떠한 이론적 차원에서 논의될 수 있고, 어떠한 이론적 토대와 자원에 기초하고 있는가를 특히 산업민주주의와 경영참여의 관계 속에서 살펴본다. 산업민주주의와 경제민주주의가 초기에는 구분되어

사용되지 않았고, 무엇보다도 산업민주주의는 사회개량주의적 사상의 영향에 힘입어 등장했으며, 이후 마르크스주의적인 변용을 겪으면서 부분적으로만 사회주의 사상과 관련을 맺게 되었음을 분명히 하는 것은 매우 중요하다. 왜냐하면 한국사회에서 산업민주주의와 경제민주주의를 곧바로 반자본주의적인 것으로 이해하는 것은 전혀 근거가 없기 때문이다. 근로자의 경영참여 역시 경영참여의 어떤 측면을 강조하느냐에 따라 친경영적인 내용을 갖을 수도 또는 친노동적인 내용을 갖을 수도 있으며 생산성과 고용안정을 위한 협력적 내용을 갖게 될 수도 있다. 따라서 근로자 경영참여가 어떤 모습을 갖게 될 것인가는 전적으로 관련 행위주체간의 세력관계, 전략, 경제사회적 주변환경 등에 달려 있다. 특히 경영과 노동이 전략적으로 어떠한 선택을 하고 어떠한 행위를 취할 것인가에 따라 근로자 경영참여의 내용은 상이한 방향으로 전개될 것이다.

2. 사업체 패널자료에 기초한 경영참여의 실태

이 보고서의 주요 실태분석은 한국노동연구원의 2003~2004년 『사업체패널조사』 자료에 기초하여 실시되었다. 경영관련사안에 대한 전반적 참여의 범위와 노사협의회의 활용정도, 재무참가의 주요 제도 실시현황, 그리고 근로자 경영참여에 대한 노사의 의식조사 결과가 주요 분석의 내용이다.

경영과 관련된 다양한 사안에 대해 근로자가 어느 정도의 참여를 하고 있는가를 살펴본 결과 아직 우리나라의 경영참여가 초보적인 수준에 머물고 있음을 알 수 있었다. 대부분의 사안에 대해 근로자가 경영에 참가할 수 있는 수준은 사전에 정보를 제공받고 그에 대해 의견을 제시할 수 있는 정도인데, 특히 경영계획이나 회사 조직개편과 같이 경영권의 핵심적인 사안에 대해서는 대체로 사전에 정보를 제공받는 수준에 그친다. 그와는 반대로 생산성 향상운동이나 복리후생 등 사측의 이익이나 단체교섭의 대상이 되는 사안에 대해

서는 일정부분 근로자가 제시하는 의견이 의사결정에 반영될 수 있음을 살펴볼 수 있었다. 감원 등 고용조정과 관련된 사안에 대한 근로자 참여의 범위도 상당히 높은 편이었는데, 이러한 평가는 근로자대표의 응답에서 더 두드러지게 드러났다. 그 밖에 노무관리자와 근로자대표간 의견의 차이는 거의 없었다. 경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 범위를 소속 상급단체별과 노사관계의 특성별로 구분하여 살펴본 결과는 그와는 대조적으로 노무관리자와 근로자대표의 의견에 차이가 있음을 보여준다. 특히 유노조기업의 경우 민주노총 소속 노조가 있는 기업에서 참여의 범위에 대한 노무관리자의 의견이 근로자대표와 크게 달랐다. 근로자대표가 평가하는 근로자 참여의 범위는 노무관리자의 그것보다 훨씬 제한된 것으로 나타났다. 또한 노사관계가 대립적인 기업의 노무관리자와 근로자대표의 평가 역시 협력적인 곳보다 엇갈리는 경향이 보다 뚜렷하였다.

노사협의회는 주요 활동에 대해 노무관리자와 근로자대표는 모두 생산성 관련 사안을 다루고 있음에 약간 편중된 의견을 보여주었고, 또 모두 차이는 크지 않지만 사측이 주도하고 있다는 응답을 하였는데, 그런 만큼 합의를 통해 논의 사안을 결정하는 정도에 대한 평가도 낮았다. 노사협의회는 주로 근로자 복지개선을 위한 협의기구, 안전, 보건, 작업환경에 대한 논의기구, 생산성 향상에 대한 논의기구로 주로 활용되고 있었다. 유노조기업의 경우 노사협의회는 활용 정도에 대한 한국노총 소속 기업 노사대표의 평가가 민주노총 소속 기업의 평가보다 조금 높았다. 노사관계의 성격으로 구분하여 살펴본 결과, 노사관계가 협력적인 기업에서 노사협의회는 활용정도가 대립적인 기업보다 상당히 높았다. 특히 한국노총 소속 기업에서, 그리고 노사관계가 협조적이라고 응답한 기업에서 노사협의회를 임금협상 및 단체교섭의 사전 조율기관으로 활용하거나 생산성 향상에 관한 논의기구로 활용하는 경향이 민주노총 소속 기업이나 대립적인 노사관계를 가진 기업보다 약간 더 높았다.

우리나라의 기업이 가장 일반적으로 시행되고 있는 보상관리제도는 이익배분제도 혹은 전사원을 대상으로 하는 집단성과급이다. 2003년과 2004년에 걸쳐 지속적으로 실시하고 있는 기업이 20.8%에 이르며, 2004년부터 실시하기 시작한 기업도 12.7%나 된다. 팀 또는 부서별 성과급이나 인센티브 제공도 2004년 기준 총 실시기업의 비중이 20%를 상회하고 있는데, 한 가지 주목할 만한 사실은 이들 제도들은 2003년 기준으로 실시하였다가 2004년 실시하지 않는 기업의 비중도 무시할 만한 수준이 아니라는 점이다. 이익배분제도 또는 집단성과급의 경우 13%의 기업이, 팀 또는 부서별 성과급이나 인센티브의 경우 11.9%의 기업이 2004년 제도의 시행을 중단한 것으로 나타났다. 그 외 종업원지주제는 2004년 기준으로 조사대상기업의 총 8.6%가, 그리고 스톡옵션제는 약 4%의 기업이 실시하고 있다.

근로자 경영참여에 대한 노사 의식조사 결과를 노사관계에 영향을 미치는 제도적, 관행적 특성과 연결하여 검토한 결과, 노동조합의 바람직한 활동범위에 대해 노사가 크게 다른 의견을 가지고 있으며, 또한 그러한 의견 차이는 특히 근로자대표의 경우 노조가 있는지의 여부에 따라, 또한 상급단체가 민주노총인가 아니면 한국노총인가에 따라서도 노동계 내부적으로 매우 다르다는 사실을 살펴볼 수 있었다. 노무관리자의 경우 대다수인 60~70%의 응답자가 노동조합의 활동범위는 임금 및 근로조건의 결정과 관련된 단체교섭에 한정되기를 희망하였고, 무노조기업의 근로자대표도 이에 대해서는 과반수에 육박하는 48.7%가 찬성하였다. 그러나 한국노총 소속 노조의 대표는 21.8%, 민주노총 소속 노조의 대표는 11.2%만이 찬성하였을 뿐이다. 한국노총 소속 노조대표의 47.9%가 단체교섭과 경영참여가 노조의 바람직한 활동범위라고 응답한 데 반해, 민주노총 소속 노조대표의 52.1%는 여기에 정치적 활동까지 덧붙여져야 한다고 응답하였다. 이에 찬성한 노무관리자는 2%안팎으로 극소수였다.

근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야에 대한 의견 차이도 컸다. 대체적으로 노무관리자는 노조유무와 소속 상급단

체에 상관없이 일관된 의견을 보여주었으며, 무노조기업 근로자대표의 응답은 유노조기업 노조대표의 응답보다는 노무관리자의 의견과 훨씬 더 유사하였다. 노무관리자는 근로시간 단축 등 근무조건과 관련된 의사결정참가를 고용안정이나 재무참가, 인사정책과 관련된 의사결정참가보다 훨씬 더 필수적이라고 평가한 데 반해, 유노조기업의 노조대표, 특히 민주노총 소속 노조대표의 과반수 이상(54.4%)이 고용안정 관련 의사결정참가가 필수적이라는 응답을 하였으며, 인사정책이나 재무참가가 필수적이라는 응답도 생산성 및 경쟁력 향상 관련 의사결정참가가 필수적이라는 의견(3.8%)에 비해서는 훨씬 많이 제시되었다.

이러한 의견의 차이는 경영참여의 바람직한 조직이나 수위와 관련된 응답에서의 큰 차이와도 연결되어 있다. 노동조합이 경영참여의 바람직한 조직이라는 응답에 긍정적으로 답한 무노조기업의 노무관리자는 12.5%에 불과하였으나, 같은 답을 한 유노조기업 노조대표의 비율은 72~81%에 이르렀다. 노무관리자는 유노조기업이어도 노동조합보다는 노사협의회를 조금 더 바람직한 경영참여의 조직이라고 생각하는 한편, 노사협의회나 제3의 근로자대표 조직을 바람직한 경영참여의 조직이라고 생각하는 유노조기업 노조대표의 비율은 매우 낮은 편이었다. 바람직한 경영참여의 수위는 65% 전후의 노무관리자와 무노조기업의 근로자대표가 공동협의권이라고 응답한 데 반해, 50%에 이르는 민주노총 소속 노조대표는 공동결정권이라고 응답하였다. 공동결정권에 대한 노무관리자의 지지는 10% 미만이었다.

3. 해외 경영참여 사례연구 및 한국에 주는 함의

일본의 경영참여는 작업장 개선활동, 품질조, 제안제도 및 JIT 등 경영주도의 작업장 직접참여와 이러한 참여를 가능케 하는 제도적 토대로서의 노사협의회로 이원화되어 있다. 노사협의회는 1950년대

중반 생산성 향상을 위한 협조적 노사관계의 큰 틀을 형성하고자 했던 경영진의 계획하에 도입되었다. 이에 대해 좌파 노동조합은 반대의 입장을 가지고 있었으나, 노동운동 내부의 분열로 인해 적절한 대응을 하지는 못하였다. 노사협의회는 근로자 직접참여와 관련된 서구의 경영기법의 대기업 사업장 정착을 돕는 데 큰 역할을 하였으며, 이러한 과정을 거쳐 일본의 경영주도적 참여모델이 정착하게 된다.

일본 모델의 특징은 이러한 제도화가 법적인 기반 없이 임의적으로 기업별노조 의지하에 만들어졌다는 것이다. 따라서 노사협의회는 사용자와 노동조합과의 단체협약을 통해 설치된다. 노사협의회에서 교환되는 정보는 작업장의 일상적 생산활동에서 기업의 전략적 의사결정에 이르기까지 다양한 내용으로 구성되어 있지만, 경영계획 및 조직 구조조정 등 전략적 경영사안에 대한 노사협의회는 영향력은 매우 제한되어 있고, 근로자에 대한 경영측의 일방적인 설명과 설득의 장으로 기능하고 있다.

적어도 외견상 한국의 경영참여는 일본과 유사성을 띤다. 일본보다는 매우 미약한 상태이긴 하나 다양한 신생산방식과 경영방식으로 근로자 직접참여의 도입이 확대되는 한편, 법적인 근거를 가진 노사협의회설치의 설치가 일정규모 이상의 기업에게는 강제되어 있는 상태이기 때문이다. 그러나 이러한 제한된 경영참여의 장으로서의 노사협의회를 지지하고 제도적으로 뒷받침하는 노동조합이 있는 일본과 달리 한국의 경우는 노동조합이 보다 강력한 경영참여의 제도화를 요구하고 있으며, 이 경우 참여의 주체는 노사협의회가 아닌 노동조합이 될 것을 주장하고 있는 점에서 일본식 모델의 시의성과 정착가능성은 그렇게 높지 않다고 할 수 있다.

한국의 경우 산별로의 노동운동의 전환이 진전되면서 일본모델에 기초한 근로자의 경영참여보다는 강력한 산별노조가 일정부분 영향력을 행사하는 공동결정제로 대표되는 독일의 참여모델에 대한 관심이 고조되어 왔다. 독일모델은 특히 근로자 및 노동조합의 참여를

법적·제도적으로 보장하고 있다는 점에서 근로자의 개별적 및 집단적 자발적 헌신에 기초한 일본의 경영주도적이며 임의적인 모델과 상당히 대비된다.

독일에서는 경영참여가 제2차 세계대전 이후 공동결정법을 통해 근로자의 기본권리로 인정받게 되면서 기업의사결정에의 참여가 보장되었고, 주로 종업원평의회를 통해 이루어진 작업장 수준의 근로자 참여는 1950년대 초반 발효된 종업원평의회법과 이후 이루어진 동 법의 개정을 통해 정착되었다. 물론 이러한 근로자 경영참여의 두 축은 산별노조와 종업원평의회로 대변되는 근로자 이해대표의 이중 구조와 교섭구조의 집중화라는 제도적 기반에 기초하고 있다. 독일에서도 1990년대 일본식 경영방식에 대한 높은 관심과 다양한 일본식 생산방식의 독일 내 유입을 통해 작업장에서의 근로자 직접참여가 증가하였다. 그러나 일본과는 달리 강한 노동조합의 개입을 통해 노동생활의 인간화에 대한 대안 모색과 연계되어 이러한 직접참여의 제도들이 시행되어 왔다는 차이를 보인다.

경영참여와 관련된 독일식 모델의 장점에도 불구하고, 이 모델의 한국에의 직접도입은 일본모델의 도입만큼이나 어려운 과제로 보인다. 그 주된 이유는 우리나라의 노동시장 구조와 노사관계제도가 독일과는 크게 다르기 때문이다. 독일의 경우 노동조합이 참여하는 작업훈련제도에 기초한 기업 내부노동시장의 형성은 공동결정제도 유지와 종업원평의회가 활발한 활동에 큰 기여를 한 중요한 구조적 요인이다. 우리나라에도 대기업 부문에서 기업 내부노동시장은 발달한 편이지만, 그 인력의 숙련형성과 유지에 미치는 노조의 영향력은 미미하며, 기업별 교섭의 일반화로 인해 독일과 같이 산별 협약의 잔여 범주에 국한되는 단체교섭권한만을 가지고 질적인 협력의 영역을 담당할 수 있는 종업원협의회의 제도화를 이루기는 쉽지 않으리라 여겨진다.

우리나라에서는 외환위기 이후 구조조정이 본격적으로 허용되면서 고용안정을 보장받고 노동운동의 실질적 영향력을 확대하기 위해

유노조기업에서의 경영참여 요구가 크게 증가하였다. 그런 한편, 법적 기반을 갖고 있는 의사결정 참여기구인 노사협의회는 미조직사업장의 경우 형식적으로 운영되거나, 조직사업장의 경우에는 단체교섭의 보조적인 기능을 수행하게 되는 경우가 많아 노동조합의 새로운 경영참여 요구를 제대로 담아내지 못하고 있다.

이 연구에서 살펴본 우리나라의 실태와 외국의 사례가 가장 크게 시사하는 바는 성공적인 경영참여의 도입을 노사관계적 맥락 없이 논의하여서는 안된다는 점이다. 구체적인 경영참여의 모습은 해당 국가의 경영자와 노동조합이 어떠한 전략과 교섭력을 가지고, 어떻게 갈등을 겪고 타협을 이루어내었는가에 따라 크게 달라졌다. 단, 성공적인 경영참여는 사용자의 경영참여에 대한 동의와 자원 제공, 그리고 그에 대한 대가로 노동조합이 약속한 비밀유지와 성실한 협력의 의무를 필수적으로 포함하게 된다. 그런 만큼 경영참여는 경영측에 불리한 것만은 아니며, 또한 이러한 의무를 수반하게 되는 제도에 대한 노동조합 내부의 보다 본격적인 논의와 토론을 필요로 하게 된다.

제1장 서론

제1절 연구의 목적 및 보고서의 구성

최근 들어 한국사회에서 근로자 경영참여는 산업과 노동 영역에서 주요한 핵심적 이슈로 떠오르고 있다. 사회적으로 경제위기 등의 이유에서 생산성협약의 성격을 띤 사회적 협약이 사회적 압력으로 대두될 경우 노동조합은 기존의 임금인상 요구라는 양적 측면에서의 요구를 경영참여라는 질적 요구로 변화시켜 임금에서의 양보를 만회하고 고용안정에 대한 노동조합의 구체적 영향력을 확보하려고 하는 경향이 있다.

이 연구는 이러한 현실에서의 경영참여 논쟁을 보다 생산적으로 전개하기 위한 기초 작업의 일부로 실시되었다. 지금까지 한국에서 전개된 경영참여에 대한 논의는 외국의 제도를 소개하고, 그 제도가 작업장 성과나 생산성에 미친 영향을 검토하는 작업을 중심으로 진행되어온 측면이 있다. 이 보고서는 그러한 연구의 공백을 보완하기 위해 경영참여를 구체적인 노사관계와의 관련성하에서 파악해 보고자 한다. 따라서 사용자 혹은 사용자단체와 노동조합 및 기타 근로자 이해대표기구들이 경영참여를 어떻게 해석하고, 어떤 전략하에서 도입하였으며, 그 결과는 어떻게 나타났는가에 대한 보다 상세한 국제사례 연구들을 보고서에 포함시키고자 노력하였다.

2 경영참여의 실태와 과제

제2장에서는 근로자 경영참가가 어떠한 이론적 차원에서 논의될 수 있고, 어떠한 이론적 토대와 자원에 기초하고 있는지를 개념과 발전사를 중심으로 살펴본다. 구체적인 외국사례의 현실적합성 및 한국사회에 대한 적용가능성을 논하기 이전에 근로자의 참여 내지는 경영참여가 경영권과 노동권이라는 두 축의 대립 속에서 어떻게 이론적으로 존재가능성을 인정받을 수 있을 것인가를 보고자 하는 것이다. 근로자 경영참여에 대한 이론적 자원을 고찰함으로써 한국에서 ‘근로자 경영참가’가 도입되고, 안정적으로 제도화되어 정착할 수 있는지 그 가능성과 한계를 분석하는데 필요한 이론적 틀을 제시하고자 한다.

제 4, 5, 6장에서는 이러한 이론적 자원을 바탕으로 한국의 노사관계 제도가 많은 영향을 받은 주요 선진국가인 일본, 독일, 그리고 미국의 다양한 근로자 경영참여의 사례를 보다 엄밀하게 분석한 내용을 담고 있다.

제3장에서는 한국노동연구원의 『사업체패널조사』 자료를 통해 경영관련사안에 대한 전반적 참여의 범위와 노사협의회의 활용정도, 재무참가의 주요 제도 실시현황, 그리고 근로자 경영참여에 대한 노사의 의식조사 결과를 살펴본다. 근로자 참여의 실태에 대해서는 김동배·이경묵(2003)이 같은 사업체패널조사 2002년도 자료를 사용해 이미 보고한 바 있지만, 이 연구에서는 제조업 691개사만을 분석대상으로 했기 때문에 본 보고서에 제시된 결과가 더 광범위한 해석을 가능케 한다. 특히 유일하게 참여를 전제로 제도화된 근로자 이해대표제도인 노사협의회에 대해서는 제7장에서 그 성과와 한계를 보다 자세하게 보고하였다.

제8장에서는 외국의 경험과 우리의 실태에 비추어 협력을 통한 노사관계의 안정화, 생산성 향상, 그리고 진정한 근로자 이해대표기구로서의 기능을 수행할 수 있는 경영참여의 바람직한 모델형성에 필요한 요인들을 정리하는 것으로 결론을 대신한다.

제2절 연구의 방법

해외사례에 대한 문헌연구와 더불어 이 연구는 한국노동연구원의 2003년도 및 2004년도 『사업체패널조사』 자료에 대한 분석을 시도하였다. 사업체패널은 우리나라의 사업체를 대표하는 패널구성원을 대상으로 전반적인 경영환경 및 인적자원관리 체계, 노사관계의 현황 및 임금 교섭과정 등에 관한 정보를 매년 추적하는 종단면 자료로, 2002년도 제1차년도 조사를 시작으로 2004년 현재 제3차년도 조사까지 실시되고 있다.

이 조사에 포함된 사업체는 통계청의 『전국사업체기초통계조사』의 사업체 분포를 기준으로 하여 『고용보험 DB』에 등록되어 있는 사업체에서 사업체 규모 및 산업대분류로 층화 추출되었다. 다만, 비농 전산업 중 공공부문과 교육부문의 사업체는 제외하였다. 이 연구에서 주요 분석대상으로 삼은 제3차년도 조사는 제2차년도 실사에 성공한 표본(인사 2,005개 사업장)과 새로운 표본을 근거로 2,164개 사업장에서 6~9월에 실시되었다¹⁾. 제3차년도 조사결과, 본사 및 지사의 인사담당자, 노무담당자, 근로자대표가 응답한 사업장은 각각 2,004개, 2,007개, 1,068개이다. 조사대상 사업장의 일반적 특성이 <표 1-1>에 소개되어 있다.

1) 사업체패널 1차년도에는 2,417개 사업장(인사 1,820개 사업장)에서 조사되었고, 2차년도는 1차년도 인사담당자가 응답한 1,820개 사업장과 새로운 표본을 대상으로 조사가 실시되었다. 이로써 2차년도에는 2,275개 사업장(인사 2,005개 사업장)에서 조사가 완료되었다. 1~2차년도 패널유지율은 59.7%로 나타났다. 3차년도에는 2,164개 사업장(인사 2,004개 사업장)이 조사되었고, 2~3차년도 패널유지율은 80.1%로 나타났다. 단, 1~2~3차년도 패널유지율은 44.4%로 상대적으로 낮다. 이는 1차년도시 발생한 문제점과 좀더 정교한 설문문항 설계 등을 고려하여 3차년도 조사에는 2차년도 인사담당자가 응답한 2,005개 사업장과 새로운 표본을 대상으로 조사가 이루어졌기 때문이다.

4 경영참여의 실태와 과제

〈표 1-1〉 조사대상 사업체의 일반적 특성

변 수		범 주	빈 도(%)				
기업 특성	규 모	300인 미만	1,553(78.7)				
		1,000인 미만	341(17.3)				
		1,000인 이상	80(4.1)				
		평균(표준편차)	267(804)				
	근속년수(년)		평균(표준편차)	6.3(4.0)			
	산 업	농·임·어업 및 광업	20(0.9)				
		제조업	874(41.5)				
		건설업	163(7.7)				
		도소매 및 숙박·음식업	271(12.9)				
		운수·통신업	225(10.7)				
금융·보험 및 부동산업		184(8.7)					
기타 서비스		369(17.5)					
재무 관련	매출액(백만원)	341,493(1,757,718)					
	공공기관대상 매출액 비중(%)	6.8(20.6)					
	총자산(백만원)	548,879(3,315,648)					
	영업이익(백만원)	30,017(251,009)					
	당기순이익(백만원)	18,507(213,513)					
노 조 특 성	노조유무		노조 있음 노조 없음	628(31.4) 1,372(68.6)			
	노조규모	가입대상 자수	300인 미만 1,000인 미만 1,000인 이상 평균(표준편차)	367(59.4) 161(26.1) 90(14.6) 936(3,324)			
			노조원수	300인 미만 1,000인 미만 1,000인 이상 평균(표준편차)	408(66.0) 144(23.3) 66(10.7) 757(2,957)		
				노조상급단체		한국노총 민주노총 비가맹	373(59.4) 201(32.0) 54(8.6)
				노동조합 대표	연령	평균(표준편차)	43.3(6.3)
		성별	남자 여자			611(97.3) 17(2.7)	
			학력		중졸 이하 고졸 전문대졸 대졸 이상	41(6.6) 343(55.2) 82(13.2) 155(25.0)	
		근속년수			평균(표준편차)	14.3(6.2)	

제2장 근로자 경영참여 이론

제1절 기존연구 검토

우리나라에서 근로자 경영참가에 대한 체계적 연구로 최종태(1998)의 『현대경영참가론』이 있고, 이외에 한국노동연구원에서 근로자 경영참가를 소개하거나 영향요인과 성과를 분석하는 연구보고서(이원덕·유규창, 1997; 김동배·이경목, 2003)가 출판되어 있지만, 경영참여에 대한 이론적 작업은 아직 본격화되지 못한 상태이다. 또한 1990년대 초반 일본적 생산방식의 도입과 작업장 내로의 다양한 자율작업방식의 도입이 근로자 참여에 대한 관심을 불러 일으켰는데, 이러한 근로자 참여는 생산과정, 특히 노동과정에서의 근로자의 자율성에 대한 논의였으며 한국에서의 구체적인 사례연구보다는 주로 스웨덴, 일본, 독일, 미국에서의 생산방식의 변형과 그에 따른 노동과정의 변화가 근로자의 작업수행방식에 미치는 영향이라는 관점에서 외국사례 소개 및 연구보고의 형식을 띠었다. 특히 그 중 일부는 독일의 공동결정제도를 중심으로 한 근로자 경영참여 방식에 대한 관심을 보였지만 자료접근에 대한 어려움으로 인해 개론적 소개에 그친 한계를 보여주었다.

특히 산업민주주의와 경영참여의 관계에 대한 개념적 혼란이 명확히 정리되지 못하고 있다. 예를 들어 이원희는 경영참여(participation of

6 경영참여의 실태와 과제

workers in decisions within undertakings)를 산업민주주의와 등치(이원희, 2003)시키고 있는 반면, 이민영은 경영참가라는 개념이 한계를 갖고 있기 때문에 대신 산업민주주의라는 개념을 사용한다고 함으로써 산업민주주의와 경영참가가 개념적으로 분리되는 것으로 본다(이민영, 1998: 53). 그는 개념에 대한 분명한 정의 없이 사용하고 있지만, 문맥상으로 보아 산업민주주의를 경영참가를 포괄하는 광의의 개념으로 사용하고 있는 듯하다.

다른 한편으로 정이환과 노중기는 주로 산업민주주의와 경제민주주의를 구분하고, 산업민주주의 한 측면으로서의 근로자의 경영참가, 그 중에서도 경영과 관련된 의사결정과정에의 참여를 중심으로 참여의 주체, 영역, 대상, 조건들을 한국의 상황과 연관시켜 살펴본다(정이환, 1993, 1996, 1998; 노중기, 2000). 따라서 근로자 경영참여의 수준과 대상에 대한 분류를 중심으로 경영참여의 실천적 의미가 중요시되며, 산업민주주의와 경제민주주의의 발전 및 이론적 기초에 대한 논의는 부분적으로만 다루어진다.

산업민주주의의 발전에 대한 논문으로는 심상완의 논문이 유일하다(심상완, 1998). 이 논문에서 심상완은 산업민주주의를 로빈 아처의 산업민주주의 모델을 중심으로 살펴본다. 산업민주주의에 대한 유일한 이론적 논의이기는 하지만 전체적인 개념과 논의의 발전을 역사적으로 살펴보기보다는 로빈 아처의 논의를 중심으로 산업민주주의의 이론적 기초를 제공하려 한다는 점에서 그 한계를 지닌다. 또한 로빈 아처가 경제민주주의라고 개념정의하고 다룬 내용을 산업민주주의로 그대로 개념만 바꿔서 다룬다는 점에서 산업민주주의와 경제민주주의 사이의 개념적 구분이 모호한 채로 산업민주주의에 대한 논의가 이루어진다.

따라서 이 장에서는 기존연구에서 다루어지지 않고 있는 산업민주주의와 경제민주주의의 관계를 중심으로 살펴보고, 이러한 논의가 근로자의 참여 및 경영참여와 어떻게 연계되어 설명될 수 있는지를 개념과 이론의 발전사를 중심으로 살펴보고자 한다.

제2절 산업민주주의와 경제민주주의

1. 산업민주주의와 사회개량주의

산업민주주의(Industrial Democracy)라는 용어는 각종 문헌에서 다양한 방식으로 사용되어 왔으며, 실제로 다양한 이론적 뿌리를 갖고 있다(Poole, 1992: 429; Miki-Horke, 1997: 258~259). 산업민주주의는 서구사회에서 상당히 오랜 전통을 갖고 있으며, 그 기원은 산업자본주의 초기까지 거슬러 올라간다. 따라서 산업민주주의에 대한 요구는 자본주의의 발전과 긴밀히 연계되어 전개되어 왔다고 볼 수 있다.

산업민주주의라는 개념을 처음으로 직접 사용한 것은 사회개량주의를 지향했던 페이비안 협회(Fabian Society)의 주요 회원이었던 베아트릭체와 시드니 웹 부부였다²⁾. 이들은 1897년에 출간된 자신의 책 제목을 “산업민주주의”라 지음으로써 산업민주주의라는 개념을 사용하기 시작했다. 이 책에서 웹 부부는 산업민주주의를 노동조합이 조합민주주의를 통해 노동조건을 확정 및 개선에 영향력을 미치는 것으로 정의내리고 있다(Webb/Webb, 1959: 148~185).

이와 관련하여 웹 부부는 또한 노동조합이 개별적 개인으로 노동시장에 진입하는 근로자들의 최저임금의 확정과 노동조건을 개선을 위해 존재한다고 보았다. 웹 부부는 근로자들은 오로지 집단적 행위를 통해서만 상대적으로나마 사용자와 노동조합 사이의 권력관계의 균형을 이룩할 수 있고, 이를 통해서만 자신의 경제적 상태를 개선할 수 있다고 주장했다. 웹 부부에 따르면 노동조합은 사용자와 노동조합 사이의 상대적인 권력균형을 강제할 수 있는 수단으로 두 가지를 갖고 있다(Webb/Webb,

2) 베아트릭체와 시드니 웹 부부는 페이비안 협회의 주요 활동일 뿐만 아니라 영국 노동당에서도 주요한 역할을 수행했으며, 영국 정경대(London School of Economics)의 창설자이기도 하다. 이러한 점에서 산업민주주의는 이미 초기부터 자본주의 사회의 기본질서, 특히 사적 소유권을 인정하는 사회개량주의의 흐름 속에서 형성되어 왔다고 볼 수 있다.

8 경영참여의 실태와 과제

1959: 150). 첫째는 공통의 규정인데 이는 사용주와의 단체협상을 의미한다. 둘째로는 수적 제한을 들고 있는데, 이는 노동조합의 노동시장정책으로서의 노동력 공급의 조절을 뜻한다.

결국 웹 부부에 있어서 산업민주주의란 자본주의를 부정하고 생산수단의 사적 소유를 철폐하고자 하는 근로자 통제의 관점에서라기보다는 자본에 비해 열세에 있는 개별 근로자가 노동조합을 중심으로 조직되어 노동시장에서의 수적 규제를 통해 사용주에 대항함으로써 상대적인 세력균형을 이루어내고, 이러한 세력균형을 바탕으로 사용주와 단체협상을 통해 근로자의 상태를 개선하는 것을 의미했다.

2. 산업민주주의와 근로자 통제

웹 부부가 처음 사용한 산업민주주의는 사회개량주의의 틀 내에서 그 성격과 방향이 규정되었지만 1922년에 이르러 독일에서 칼 코르쉬는 산업민주주의(Industrielle Demokratie)를 노동자 통제라는 관점에서 새롭게 정의내렸다. 칼 코르쉬는 1922년에 “종업원평의회를 위한 노동법(Arbeitsrecht für Betriebsräte)”에서 산업민주주의를 “부르주아 민주주의”로부터 자발적인 결사체 내에서의 우애적 노동에 기초한 “프롤레타리아트 민주주의”로 넘어가는 중간단계로서의 이행기 민주주의의 형태로 규정하고 있다.

그는 자본주의로부터 공산주의로의 이행을 민주주의 발전이라는 측면에서 파악한다. 민주주의 발전은 자본주의에 이르면 자본주의 사회구성체의 상부구조에서 정치적 민주주의의 완성이라는 형식으로 이루어지는데, 이러한 민주주의 발전은 자본주의 사회구성체의 하부구조인 경제영역에서, 즉 노동자들의 공동체 내에서도 관철될 것으로 보았다(Korsch, 1972: 40). 칼 코르쉬는 이러한 프롤레타리아트 민주주의로 이르는 민주주의의 발전이라는 과정을 장기적으로 보아 피할 수 없는 비가역적인 진화의 과정이며, 사회발전의 필연적 수반현상으로 간주했다.

이행기 민주주의로서 정치적 민주주의가 산업 및 경제영역에 확산되

는 과정으로서의 산업민주주의는 한편으로는 좁은 의미에서 공장귀속인(Betriebsangehörige)으로서의 근로자의 공동영향권(Mitwirkungsrecht)의 행사를 통해 사용주의 자의적 권력행사를 제한하는 것을 의미하며, 다른 한편으로는 넓은 의미에서 노동공동체 내에서 근로자들의 공동영향권의 행사를 의미한다. 칼 코르쉬는 넓은 의미에서의 공동영향권의 행사로서의 산업민주주의를 보다 더 중요시여긴다. 칼 코르쉬는 이러한 산업민주주의의 내용을 ① 영업활동과 노동계약이라는 부르주아적 ‘자유’에 대한 ‘국가’의 개입을 통해 노동자들의 노동조건과 전체 생산과정에 대한 자본주의적 ‘고용주’들의 절대적 지배를 제한하는 것, ② 노동조합을 통한 노동자들의 조직과 노동조합을 통한 투쟁과 협상을 통해 자본주의적인 공장내 ‘가장’(Herrn im Haus)이 갖고 있는 절대적 권력을 제한하는 것, ③ 공장귀속인으로서의 노동자들을 위해, 노동공동체에서 실제로 노동을 수행하는 집단으로서의 노동자들을 위해 공동영향권을 획득함으로써 고용주들의 절대적 지배를 제한하는 것 등의 세 가지 유형으로 나누고 있다(Korsch, 1972: 45~47).

결국 칼 코르쉬가 주장하는 민주주의의 공장내 확장으로서의 산업민주주의라는 개념은 자본주의로부터 사회주의로의 이행과 밀접한 관련이 있다. 즉, 정치적 민주주의의 경제적 영역으로의 민주주의의 확장이 바로 사회주의로의 이행의 주요한 내용이 되는 것이다. 하지만 그는 다른 한편으로 부르주아적 계급의 국가가 지배하는 자본주의적 계급사회 내에서 산업민주주의적인 공동영향권이 갖는 한계를 지적한다(Korsch, 1972: 53). 코르쉬에게 있어서 산업민주주의의 완성은 자본주의적 사적 소유의 철폐와 프롤레타리아트 독재를 통해서만 이루어질 수 있는 것이었다. 여기에서 산업민주주의는 새로운 내용의 민주주의와 연결되는데, 즉 자본주의의 사적 소유와 관련된 내용이 그것으로 경제민주주의를 의미하는 것으로 볼 수 있다.

하지만 칼 코르쉬는 산업민주주의의 내용으로부터 경제민주주의와 관련된 내용을 이끌어내지만 이러한 내용을 적극적으로 경제민주주의로 개념화하지는 않는다. 따라서 그에게는 산업민주주의와 경제민주주의의 구별이 나타나지 않으며, 경제민주주의를 산업민주주의의 완성이라는

측면에서 파악할 뿐이다.

3. 산업민주주의와 경제민주주의

경제민주주의는 독일에서 나프탈리에 의해서 보다 본격적으로 개념화되고 체계화된다. 나프탈리는 독일 사민당 내의 수정주의자인 베른슈타인의 영향을 많이 받았다. 나프탈리는 1928년에 ‘경제민주주의’라는 책을 통해 경제민주주의를 경제적 독재(Wirtschaftliche Autokratie)에 대한 반대개념으로서의 새로운 ‘경제질서’로 규정한다. 그는 경제민주주의를 ‘경제의 민주화’(Demokratisierung der Wirtschaft)를 통해 점진적으로 사회주의에 이르는 길로 보았다(Naphtali, 1977).

이러한 나프탈리적인 경제민주주의 개념은 이후에 대륙권에서 주로 받아들여지게 된다. 반면 앵글로 색슨권에서 경제민주주의는 경제적 소유구조의 민주화를 의미하며 자본소유의 분배를 그 주요 내용을 하게 된다³⁾. 앵글로 색슨적 전통에 있는 풀은 이러한 차이에 주목해 산업민주주의와 경제민주주의를 ‘소유’를 기준으로 구분한다. 풀에 따르면 산업민주주의는 “근로자나 근로자 대표기구가 자신들이 고용되어 있는 곳에서 근로자 내부의 권위의 소재 및 분배를 변화시키는 시도와 관련된 의사결정에 권력을 행사하는 것”(Poole, 1992: 429)이다. 이와 반대로 경제민주주의란 소유에의 참여, 특히 경제적 소유구조의 민주화와 관련해 근로자들이 다양한 형태로 기업소유 및 소유분배에 참여하는 것으로 규정된다. 이러한 점에서 볼 때 산업민주주의는 소유에 대한 참가와는 관계가 없다(Poole, 1989: 2).

다른 한편으로 독일적 전통에 기초해 있는 뮐러-옌치는 칼 코르쉬를 따라 산업민주주의와 경제민주주의를 개념적으로 영역에 따라 구분되는 것이 아니라 산업민주주의가 경제민주주의를 포괄하는 더 광의의 개념이라고 본다. 즉, 산업민주주의는 ① 작업장 수준: 작업장내 참여 내지는 공동결정제도(작업장민주주의), ② 산업부문 수준: 단체협상제도

3) 이러한 차이에 대해서는 Poole(1986a), Poole(1989: 2), Poole(1992: 429) 참조. 독일에서의 경제민주주의에 대한 논의는 Oertzen(1994: 20~33)을 참조.

(원래적 의미에서의 산업민주주의), ③ 산업 내지 전체 경제적 수준: 사회적 합의주의에 기초한 대표(경제민주주의) 등 세 영역으로 이루어져 있다(Müller-Jentsch, 1994: 362~368; Müller-Jentsch, 1997b: 44~46).

여기에서 산업민주주의와 경제민주주의는 소유라는 기준보다는 근로자가 어떤 영역에서 어떤 방식을 통해 자본의 전횡을 제한하고 공동영향권을 행사하는가를 중심으로 양자를 구분하고 있다. 이러한 점에서 뮐러-엔치의 논의는 기본적으로 칼 코르쉬의 산업민주주의론에 기초하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 뮐러-엔치의 구분은 두 가지 문제를 갖고 있다. 광의의 개념으로서의 산업민주주의는 광범위한 영역을 포괄하고 있어 개념의 추상성이 너무 높아진다는 문제가 있다. 즉, 뮐러-엔치의 개념규정은 노사관계의 모든 영역을 다 포괄하고 있으며, 경제민주주의라는 개념 역시 경제영역에서의 정책적 참여의 모든 내용을 다 포함하게 되며 소유라기보다는 정책적 참여로 국한되게 된다. 또한 협의의 개념으로서의 산업민주주의는 개념적으로 작업장 민주주의를 산업민주주의로부터 제외하게 된다.

제3절 참여와 경영참여

근로자 경영참가는 서구국가들에서는 이미 오래전부터 제도화된 노사관계의 핵심체계의 일부로 기능하고 있다. 특히 1974년 국제노동기구는 오슬로에서 열린 학술회의에서 “근로자의 경영참가제는 더 이상 실시여부의 문제가 아니라 어떻게 실시할 것인가의 문제”라고 선포한 바 있다. 실제로 서구국가들에 있어서 참여는 더 이상 실시여부의 문제가 아니라 참여의 방식과 수준, 범위 및 주체의 문제를 어떻게 할 것인가의 문제로 대두되어 있다. 그럼에도 불구하고 경영참가에 대한 일반이론적 내지는 개념사적 논의는 상대적으로 적은 편이라고 볼 수 있다.

따라서 본격적으로 근로자 경영참여와 관련된 이론적 부분에 대해 논의하기 위해서는 우선 무엇보다도 근로자 경영참여와 관련된 다양한

12 경영참여의 실태와 과제

개념들을 체계적으로 정리할 필요가 있다. 산업민주주의의 경우와 마찬가지로 ‘참여’라는 개념 역시 정의하기 쉽지 않다. 참여란 말 자체가 사회문화적, 정치적, 경제적 맥락에 따라 다른 관점에서 해석될 수 있기 때문이다(Bal, 1989: 13; Bal, 1992a: 603; Schregle, 1976: 2; Kibler, 1989: 19). 일반적으로 많이 사용되는 개념들로는 참여, 근로자 참여, 노동조합 참여, 노동의 인간화, 소유참가, 분배참가, 작업장 참가, 경제민주주의, 산업민주주의, 공장민주주의, 작업장민주주의, 근로자(근로자)의 정책참여, 근로자 통제, 자주관리 등 무수히 많은 개념들이 일정한 기준이나 이론적 논의와의 연계없이 자의적으로 상황에 따라 편의에 따라 혼용되어 사용되고 있다.

근로자 참여는 일반적으로 참여 주체적 측면, 참여수준, 참여범위, 참여방식 등 모든 형태의 참여모델을 포괄하는 일반범주적 개념이다(Chaudhuri, 1992: 291; Cleff, 1996)⁴⁾. 하지만 근로자 참여를 참여대상에 따라 일반적으로 의사결정참여, 이익참여, 자본참여의 세 가지로 구분할 수 있고, 여기에 근로자의 상태에 영향을 미치는 정책결정기구에서의 참여를 의미하는 정책참여 역시 근로자 참여에 포괄할 수 있다. 이러한 근로자 참여 중 이익참여와 자본참여는 경제적 소유의 분배와 관련된 것으로 경제민주주의의 영역에 해당한다. 의사결정참여는 기업의 생산 및 노동의 배치와 관련된 경영사항에 대한 근로자의 참여를 의미한다. 따라서 “기업경영에 관련된 기업내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것”을 의미하는 의사결정에의 참여를 일반적으로 근로자의 경영참여라고 하며, 이러한 근로자의 경영참여는 기업내 지배질서에 대한 근로자의 영향력 행사를 의미한다는 점에서 산업민주주의의 영역에 속한다고 볼 수 있다⁵⁾.

4) 독일 경영학에서는 참여를 “일반적으로 문서화되어 특정화되었거나 또는 자발적인 협정을 통해 근로들이 기업의 전체 또는 특정 의사결정과정에 참여하는 것”으로 개념정의한다. Cleff(1996) 참조.

5) 따라서 연구에서는 소유참가에 해당하는 이익참가와 자본참가는 연구의 대상에서 제외한다. 여기에서는 협의의 경영참가에 해당하는 경영상의 의사결정행위에 근로자나 근로자의 대표기구가 참여하는 의사결정참가만을 엄격한 의미에서의 근로자 경영참가로 간주하고 본 연구의 연구대상으로 삼는다.

다음의 표에서 보는 바처럼 실제로 다양한 수준과 내용을 지닌 경영참여가 현실에서 폭넓고 다양하게 각국의 역사적·정치적 상황에 따라 실시되고 있다.

〈표 2-1〉 근로자 경영참여의 형태

	자본주의		사회주의	공산주의
	산업민주주의	경제민주주의		
직접 참여	QC서클(일본) QWL(미국) 반자율 집단작업 (독일, 스웨덴)	생산자협동체 (스페인몬드라곤)	자주관리	자발적 결사 체 내에서의 우애적 노동
간접 참여	단체협상(각국) 종업원평의회(독일) 노사협의회(일본) 공동결정제(독일)	ESOP(영국) 임근로자기금 (스웨덴)		

근로자 경영참여는 참여주체에 따라 개별적 근로자 내지 팀이나 그룹과 같은 근로자집단이 직접 경영사항에 참여하는 직접참여와 근로자의 대표조직인 노동조합이나 종업원평의회와 같은 별도의 근로자대표기구를 통해 참여하는 간접참여로 구분해 볼 수 있다(Wicke, 1992).

경영참여를 참여주체에 따라 구분하는 것은 최근의 근로자 경영참여의 전개양상에 비추어 볼 때 중요하다. 왜냐하면 최근에 자본에 의해 추진되는 근로자 경영참여의 형태는 대부분 개별 근로자에 의한 직접 참여에 기초해 있기 때문이다. 또한 이러한 자본에 의해 주도되는 형태의 근로자 경영참여는 주로 경영에 참여하는 근로자 개인의 주관적 측면을 강조한다.

근로자 경영참여는 명목적 정의와 주관적 정의로 구분해서 논의할 수 있다. 근로자 경영참여에 대한 명목적 정의는 참여의 주체, 대상과 목표에 강조점을 둔다. 즉, 이러한 정의에 따르면 근로자 경영참여는 근로자나 직접적으로 또는 근로자의 대표기구가 간접적으로 생산계획, 자원배치, 지시감독 및 통제와 같은 경영기능에 참여하는 것으로 작업장,

14 경영참여의 실태와 과제

사업장 및 전체 기업수준에서의 의사결정과정에 조직적으로 참여하는 것을 의미한다(Chaudhuri, 1992: 296; Bal, 1989: 14). 근로자 경영참여에 대한 주관적 정의는 참여가 갖는 자발적 성격을 강조한다(Bal, 1992a: 603). 독일의 공동결정제도와 같이 제도화되고 법에 의해 정당성을 부여 받는 근로자의 경영참여와 달리 경영참여에 대한 근로자들의 주관적 자발성을 강조하는 주관적 정의는 경영에 참여하는 근로자들의 의사결정 과정과 문제해결과정이 갖는 의사소통적 상호작용이라는 측면을 강조하게 된다. 이러한 측면에서 프레리히는 근로자 개인의 경험과 능력에 기초한 참여의 자발성과 평등성을 강조한다(Frerichs, 1994: 40). 하지만 이러한 근로자 경영참여의 주관적 정의의 지나친 강조는 결국 근로자들의 작업몰두와 헌신과 같은 ‘직장귀속의식’을 강조함으로써 결국 산업민주주의적 측면보다는 경영측에 의한 근로자 통제수단으로 경영참여가 이용될 가능성을 증가시키게 된다(Ramsay, 1985: 60).

산업민주주의와 근로자 경영참여는 결국 많은 내용을 공유하고 있지만, 결정적인 점에서 차이가 있다. 즉, 산업민주주의가 기업 내에서 권력의 배분을 둘러싼 권력관계에 관련된 것인 반면에, 근로자의 경영참여는 주로 생산 및 노동과정에 근로자들의 의사를 반영하는 것과 관련되어 있다. 따라서 근로자의 경영참여가 경영측에 의해 생산성 향상을 위한 근로자 동원수단으로 이용되고, 그 결과 산업민주주의와 상치되는 방향으로 전개될 가능성 또한 존재한다. 즉, 산업민주주의의 확대는 근로자의 경영참여를 가져오지만, 근로자가 경영에 참여한다고 해서 이를 곧바로 산업민주주의로 이해할 수는 없다.

노사관계는 작업장내 관계 및 근로자의 참여의 구조적 틀을 제공한다. 노동과정론은 기업내 노사관계의 핵심을 ‘통제’의 문제로 본다. 노동과정론에 있어서 이러한 ‘통제’의 문제는 구매된 노동의 노동과정내 구체적 실현을 위한 기준이 되는 노동계약의 구조적 불완전성에서 시작되는 것으로 본다.

리틀러(Craig R. Littler)는 작업장내 통제기제에 대한 두 가지 설명 모델을 제시한다(Littler, 1987: 44~45). 첫번째 모델은 경영의 권력행사로서의 ‘통제’와 ‘저항’의 변증법적 모델이다. 두번째 모델은 작업장 관

계를 경제적 관계가 아닌 사회적이고 공동체적 관계로 본다. 여기에서 경영은 통제를 협력적 관계에 기초한 근로자의 내적 동기로부터 얻어내려 한다.

여기에서 첫번째 모델은 리처드 에드워드(Richard Edwards)의 통제 모델에 상응한다. 작업장 규제의 전략적 차원으로서의 통제는 일정한 분석적 의미를 갖고 있다(Hildebrandt/Seltz, 1989: 9). 즉, 에드워드 식의 통제모델은 작업장에서의 통제의 필요성과 행정가(Verwalter)로서 뿐만이 아닌 통제자로서의 경영의 역할을 논리적으로 도출시켜 준다.

이러한 측면에서 볼 때 마이클 뷰러웨이(Michael Burawoy)의 접근은 훨씬 더 설득력있다. 뷰러웨이는 통제기제의 분석틀에 ‘동의’라는 요인을 도입하기 때문이다. 그는 작업장 관계가 경영에 의해 일방적으로 결정되는 것이 아니라 경영과 노동 사이의 상호관계 속에서 ‘형성’되는 것으로 보았다. 구체적인 작업장 관계는 이러한 통제, 동의와 협상의 지속적 상호관계의 결과로서 형성된다. 따라서 통제자로서의 경영은 자율성에 기초한 동의의 산출이라는 또 하나의 전략을 구사할 수 있게 되며, 근로자 역시 제한된 영역 내에서지만 이러한 자율성을 자신의 자유공간으로 받아들이고 동의에 합의하게 될 가능성이 존재하게 된다.

근로자의 경영참여 역시 이러한 통제이론적 관점과 결합되어 설명될 수 있을 것이다. 참여 역시 단순히 근로자의 이해대변의 영역의 확장이라는 측면에서가 아니라, 근로자의 동의를 이끌어내기 위한 경영의 전략으로 파악할 수 있기 때문이다. 즉, 경영은 경영적 의사결정의 하위 영역을 근로자에게 자율성의 영역으로 제공하고, 그 대가로 근로자에게 동의와 협력을 동원해내고 동시에 경영에 대한 책임을 부과할 수 있게 된다. 램세이는 경영이 근로자 참여를 도입하는 이유는 근로자에게 자율성을 보장하기 위해서가 아니라 ‘헌신(Commitment)’을 얻어내기 위함이라고 단언한다. “사용자들이 참여를, 특히 작업장 수준에서 참여를 도입하는 명백한 동기는 근로자의 헌신을 증대시키고 대부분의 노동과정 분석에 묘사된 바와 같은 노동을 더욱 침밀하게 하기 위해서이다.”(Ramsay, 1985: 59). 실제로 기업문화 및 신경영전략의 대부분은 참여 경영의 이름하에 근로자들의 ‘헌신’을 이끌어내기 위한 것으로 볼 수

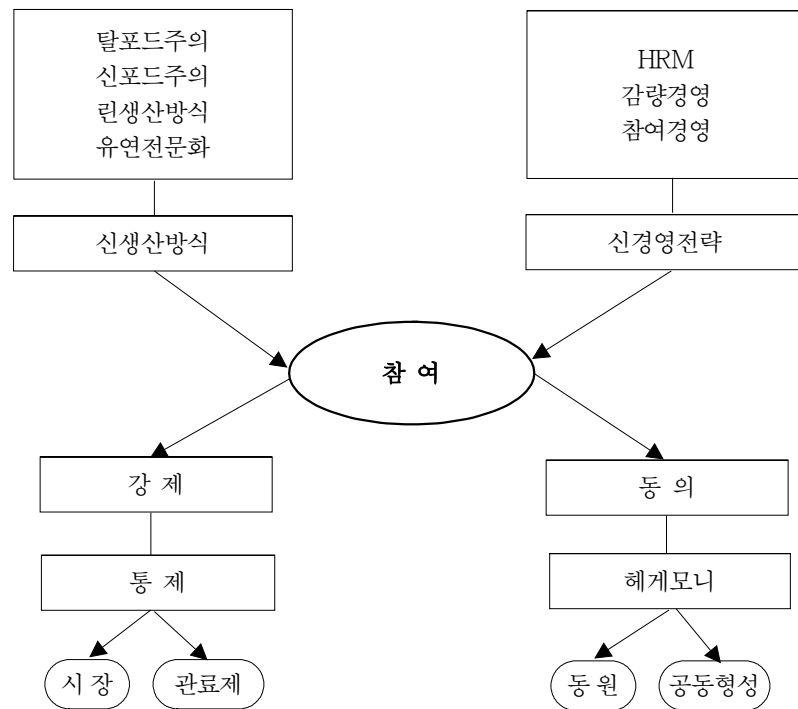
있다.

이러한 관점에서 가능한 경영전략은 논리적으로 다음의 [그림 1]과 같이 도식화해 볼 수 있다. 강압적 통제는 시장우월적 지위, 관료제적 내지 기술적 규정에 기초한 경영전제적 통제의 틀 내에 위치시킬 수 있다. 동의적 통제는 경영의 헤게모니적 우월성에 기초한다. 여기에서 동의의 형성은 다양한 유인기제를 통해 이루어진다. 이러한 유인기제는 내부노동시장의 형성을 통한 고용안정, 기업내 복지 및 보상체계와 같은 물질적인 것일 수도 있으며 기업공동체나 기업문화 등을 통한 비물질적인 것일 수도 있다. 하지만 동의의 형성은 어떠한 경우에도 공동의 규칙을 마련해 가는 과정을 필요로 한다.

이 그림에서 동의에 기초한 참여는 다시 ‘동원을 통한 참여’와 ‘공동형성을 통한 참여’로 개념화할 수 있다. 이러한 개념화는 뷰러웨이가 제시한 것보다는 행위자들이 훨씬 폭넓은 행위공간을 부여받고 있음을 전제하고 있다. 따라서 미시정치적 접근을 통해 뷰러웨이의 ‘생산의 정치’를 보완하여 참여모델의 설명력을 높일 수 있다. 미시정치적 접근은 ‘복도’라는 개념을 통해 구조화된 제한 속에서 자유로운 행위자들의 행위공간을 설정하며, 동시에 작업장 행위자들의 관계가 기본적으로 권력관계임을 강조한다. 이러한 권력관계는 최종심급에 있어서는 게임의 규칙을 재정의하는 과정에서 어떤 행위자가 자신의 이해를 끝까지 관철시킬 수 있느냐에 따라 결정된다고 본다.

결국 참여는 단순히 산업민주주의의 확장이라는 관점에서 노동의 자기실현의 과정이라는 단선적 논리로 파악해서는 안되며, 자본의 측면에서 경영이 동원가능한 전략의 일환으로서도 파악되어야 할 것이다. 그렇지 않으면 기업경영전략에 대한 참여와 작업장 수준에서의 참여라는 두 가지 참여가 왜 서로 상이한 논리에서 진행되는지 제대로 파악될 수 없다.

〔그림 2-1〕 참여의 통제기제



제4절 소 결

근로자의 경영참여는 그 이론적 자원을 주로 산업민주주의와 경제민주주의에서 찾을 수 있다. 이러한 산업민주주의와 경제민주주의는 결국 정치적 민주주의의 경제적 영역으로의 확대라는 측면에서 자신의 규범적 정당성을 추구한다. 그러나 산업민주주의와 경제민주주의는 그 역사적 기원을 다양한 사상적 흐름에 두고 있으며 따라서 통일된 단일한 개념적 명료성과 이론적 체계성을 갖추지 못한채 사용되어 왔다.

따라서 이 장에서는 산업민주주의와 경제민주주의의 기원, 전개, 발전을 살펴봄으로써 두 개념이 어떤 식으로 구별될 수 있는지를 살펴보

18 경영참여의 실태와 과제

왔다. 또한 동시에 이러한 두 개념을 근로자의 경영참여와 관계지어 근로자 경영참여가 갖는 다중성을 고찰해 보았다.

앞에서 살펴본 바와 같이 산업민주주의와 경제민주주의는 초기에는 구분되어 사용되지 않았고, 무엇보다도 산업민주주의는 사회개량주의적 사상의 영향에 힘입어 등장했으며, 이후 마르크스주의적인 변용을 겪으면서 부분적으로만 사회주의 사상과 관련을 맺게 되었음을 분명히 하는 것은 매우 중요하다. 왜냐하면 한국사회에서 산업민주주의와 경제민주주의를 곧바로 반자본주의적인 것으로 이해하는 것은 전혀 근거가 없기 때문이다. 근로자의 경영참여 역시 경영참여의 어떤 측면을 강조하느냐에 따라 친경영적인 내용을 갖을 수도 또는 친노동적인 내용을 갖을 수도 있으며 생산성과 고용안정을 위한 협력적 내용을 갖게 될 수도 있다. 따라서 근로자 경영참여가 어떤 모습을 갖게 될 것인가는 전적으로 관련 행위주체간의 세력관계, 전략, 경제사회적 주변환경 등에 달려 있다. 특히 경영과 노동이 전략적으로 어떠한 선택을 하고, 어떠한 행위를 취할 것인가에 따라 근로자 경영참여의 내용은 상이한 방향으로 전개될 것이다.

제3장

사업체패널자료에 기초한 경영참여의 실태

제1절 경영관련 사안에 대한 전반적 참여의 범위

이 장에서는 외국의 경영참여 사례에 대한 본격적인 검토에 앞서 현재 우리나라에서 실시하고 있는 경영참여의 주요 실태를 살펴본다.

경영과 관련된 다양한 사안에 대해 근로자가 어느 정도의 참여를 하고 있는가를 정리한 <표 3-1>은 아직 우리나라의 경영참여가 초보적인 수준에 머물고 있음을 보여주고 있다. 대부분의 사안에 대해 근로자가 경영에 참가할 수 있는 수준은 사전에 정보를 제공받고 그에 대해 의견을 제시할 수 있는 정도인데, 특히 경영계획이나 회사 조직개편과 같이 경영권의 핵심적인 사안에 대해서는 대체로 사전에 정보를 제공받는 수준에 그친다. 그와는 반대로 생산성 향상운동이나 복리후생 등 사측의 이익이나 단체교섭의 대상이 되는 사안에 대해서는 일정부분 근로자가 제시하는 의견이 의사결정에 반영될 수 있음을 살펴볼 수 있었다. 감원 등 고용조정과 관련된 사안에 대한 근로자 참여의 범위도 상당히 높은 편이었는데, 이러한 평가는 근로자대표의 응답에서 더욱 더 두드러지게 나타났다. 그 밖에 노무관리자와 근로자대표간 의견의 차이는 거의 없었다.

경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 범위를 소속 상급단체별과 노사관계의 특성별로 구분하여 살펴본 <표 3-2>은 그와는 대조적으로

〈표 3-1〉 사업장 경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 범위

	사전에 정보도 없음	사전에 정보만 제공받음	의견개진 할 수 있음	의견이 의사결정 에 고려됨	거부권을 행사할 수 있음	노사간 합의에 의한 공동결정
	1	2	3	4	5	6
(1) 경영계획						
(2) 회사 조직개편						
(3) 경영혁신운동						
(4) 생산성 향상운동						
(5) 신기계 및 설비의 도입						
(6) 공정 및 작업조직 개편						
(7) 각종 소집단 활동						
(8) 인사노무제도 개선						
(9) 근로자훈련						
(10) 성과배분						
(11) 복리후생						
(12) 분사나 하청의 결정						
(13) 감원 등 고용조정						

주: ■ 는 노무관리자, ■ 는 근로자대표임.

노무관리자와 근로자대표의 의견에 차이가 있음을 보여준다. 특히 유노조기업의 경우 민주노총 소속 노조가 있는 기업에서 참여의 범위에 대한 노무관리자의 의견이 근로자대표와 크게 달랐다. 근로자대표가 평가하는 근로자 참여의 범위는 노무관리자의 그것보다 훨씬 제한된 것으로 나타났다. 또한 노사관계가 대립적인 기업의 노무관리자와 근로자대표의 평가 역시 협력적인 곳보다 엇갈리는 경향이 보다 뚜렷하였다.

전반적으로 평가해 볼 때, 비록 참여의 수준은 제한되었으나 근로자의 의견개진 가능성에 대해서는 노사 모두 인정하고 있는 만큼, 필요한 사안에 한하여 그러한 의견개진이 의사결정시 고려될 수 있도록 제도화하는 구체적인 방안마련이 요청된다.

〈표 3-2〉 상급단체 및 노사관계에 따른 사업장 경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 범위

	상급단체				노사관계			
	한국노총		민주노총		대립적		협력적	
	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표
경영계획	2.8	2.7	2.7	2.3	2.5	2.2	2.7	2.8
회사 조직개편	2.6	2.7	2.6	2.4	2.3	2.2	2.6	2.7
경영혁신운동	3.1	2.7	3.2	2.4	2.6	2.3	3.0	3.1
생산성 향상운동	3.7	3.3	3.6	2.7	3.1	2.8	3.6	3.6
신기계 및 설비의 도입	3.0	2.6	3.1	2.5	2.7	2.4	3.0	3.0
공정 및 작업조직 개편	3.3	3.0	3.4	2.8	2.9	2.6	3.2	3.3
각종 소집단 활동	3.5	2.9	3.4	2.8	2.9	2.5	3.3	3.4
인사노무제도 개선	3.4	3.1	3.6	3.0	2.8	2.7	3.2	3.2
근로자훈련	3.6	3.3	3.6	3.1	3.1	2.8	3.4	3.5
성과배분	3.8	3.5	3.9	3.6	2.8	2.9	3.2	3.3
복리후생	4.4	4.2	4.3	4.2	3.4	3.5	3.8	4.0
분사나 하청의 결정	3.5	3.2	3.7	3.4	2.6	2.6	2.8	3.1
감원 등 고용조정	4.1	4.2	4.3	4.1	3.0	3.3	3.3	3.6

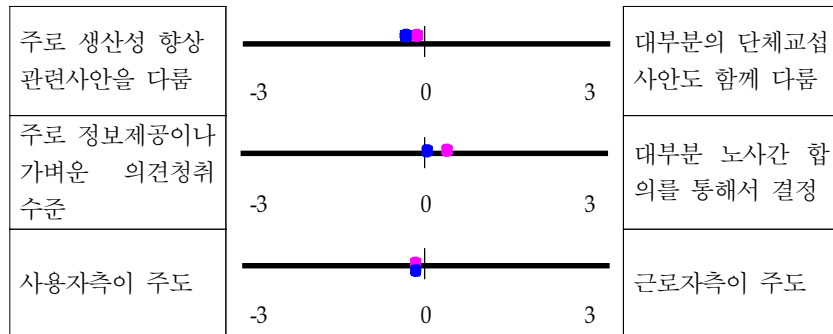
주: 1점: 사전에 정보도 없음~6점: 노사간 합의에 의한 공동결정.

제2절 노사협의회의 활용실태

노사협의회는 현재 근로자참여및협력증진에관한법률(근참법)에 의해 제도화되어 가장 대표적인 근로자 참가기구로 자리잡고 있다. 그러나 박종희(2003)는 근참법의 목적과 주체구성에서 노동조합을 중심으로 하는 집단적 노사관계와 분명히 구분되에도 기능과 활동면에서 노동조합과 구분되지 않기 때문에 노사협의회가 노동조합의 한 부분으로 작용하는지, 아니면 노동조합과는 별개의 조직단위로서 종업원의 이해관계를 대변하는 기구인지가 명확하지 않다고 지적한 바 있다. 실제로 노동조합이 조직된 기업의 노사협의회는 단체교섭 사안을 논의하는 등, 사실상 노동조합의 보조기능을 수행하고 있는 경우도 있다.

노사협의회의 주요 활동에 대해 노무관리자와 근로자대표가 평가한 내용을 담은 <표 3-3>에서 우리는 노사 모두 생산성 관련 사안을 다루고 있음에 약간 편중된 의견을 보여주고 있음을 살펴볼 수 있다. 노무관리자와 근로자대표 모두 차이는 크지 않지만 사측이 주도하고 있다는 응답을 하였는데, 그런 만큼 합의를 통해 논의사안을 결정하는 정도에 대한 평가도 낮았다.

<표 3-3> 노사협의회의 주요 활동내용



주: ■는 노무관리자, ■는 근로자대표임.

<표 3-4>는 노사협의회가 주로 근로자 복지개선을 위한 협의기구, 안전, 보건, 작업환경에 대한 논의기구, 생산성 향상에 대한 논의기구로 활용되고 있음을 보여준다. 유노조기업의 경우 노사협의회의 활용정도에 대한 한국노총 소속 기업 노사대표의 평가가 민주노총 소속 기업의 평가보다 조금 높았다. 노사관계의 성격으로 구분하여 살펴본 결과, 노사관계가 협력적인 기업에서 노사협의회의 활용정도가 대립적인 기업보다 상당히 높았다. 특히 한국노총 소속 기업에서, 그리고 노사관계가 협조적이라고 응답한 기업에서 노사협의회를 임금협상 및 단체교섭의 사전 조율기관으로 활용하거나 생산성 향상에 관한 논의기구로 활용하는 경향이 민주노총 소속 기업이나 대립적인 노사관계를 가진 기업보다 약간 더 높았다.

<표 3-5>는 노사협의회의 활성화 정도를 종속변수로 회귀분석을 실

시한 결과를 담고 있다. 기업규모나 산업을 통제한 이후에도 노사관계의 성격이나 인사관리의 특성은 노사협의회의 활성화 정도에 통계적으로 유의미한 영향력을 가지고 있었는데, 앞에서 살펴본 바와 같이 노사관계의 성격이 협력적인 기업에서, 그리고 기업의 인사관리 관행이 단기적이거나 수량적 유연성의 확대에 초점이 맞추어지기보다는 보다 장기적인 인력개발과 애착심, 그리고 팀워크 강화에 중점이 두어진 경우 노사협의회의 활용정도가 모두 그렇지 않은 경우보다 더 높았다. 노조 유무는 노사협의회의 활용정도에 통계적으로 유의미한 영향력을 가지고 있지 못하였다. 특이한 사항은 노무관리자의 응답에서만 통계적으로 유의미하게 확인된 결과이긴 하나, 독립 전문경영체제를 갖춘 기업에서의 노사협의회 활용정도가 소유주 중심의 경영체제보다 더 낮았다는 점이다. 보다 관료적이고 전문적인 경영체제가 확립된 경우 노사협의회가 그렇지 못한 기업보다 오히려 경영결정에 더 적은 영향력을 가졌음을 시사한다.

〈표 3-4〉 상급단체 및 노사관계의 성격에 따른 노사협의회의 활용정도

	상급단체				노사관계			
	한국노총		민주노총		대립적		협력적	
	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표
경영계획, 경영실적에 관한 정보공유 통로로 활용	3.5	3.3	3.5	3.1	3.2	2.9	3.6	3.5
조직개편 논의기구로 활용	2.7	2.6	2.7	2.4	2.7	2.4	2.9	2.8
고용조정 논의기구로 활용	3.1	3.0	3.0	2.6	2.9	2.6	3.1	3.1
생산성 향상에 관한 논의기 구로 활용	3.6	3.3	3.3	2.9	3.2	3.0	3.7	3.5
인사노무제도에 관한 논의 기구로 활용	3.2	2.9	3.2	2.7	3.0	2.7	3.3	3.2
안전, 보건 및 작업환경 논 의기구로 활용	3.7	3.6	3.5	3.2	3.4	3.2	3.7	3.6
임금협상 및 단체교섭의 사 전 조율기관으로 활용	3.2	2.9	3.0	2.5	3.0	2.7	3.3	3.3
근로자 복지개선을 위한 협 의기구로 활용	4.0	3.9	3.9	3.7	3.6	3.5	3.9	3.9

주: 1점: 전혀 그렇지 않다~5점: 매우 그렇다.

〈표 3-5〉 회귀분석(OLS) 결과 : 종속변수 - 노사협의회 활성화 정도

	노무관리자		근로자대표	
기업규모(기준: 300인 이상)				
100인 미만	-.541	(.354)	-.670	(.482)
100인 이상~300인 미만	-.236	(.314)	-.304	(.421)
산업(기준: 제조업)				
농·임·어업 및 광업	-1.509	(1.449)	-8.283***	(2.007)
건설업	-.126	(.479)	.055	(.652)
도소매 및 숙박·음식업	-.052	(.400)	.023	(.560)
운수·통신업	-.868***	(.397)	-.820	(.533)
금융·보험 및 부동산업	-.672	(.503)	-.542	(.674)
기타 서비스	-.394	(.358)	-.061	(.516)
노조 유무(노조 있음=1)	.053	(.283)	-.314	(.390)
노사관계 성격 ¹⁾	1.541***	(.188)	2.653***	(.237)
인사관리 전반 ²⁾	.144***	(.027)	.106***	(.037)
경영체제(기준: 독립 전문경영체제)				
소유주 중심의 경영활동	-1.223***	(.355)	.306	(.485)
중요사안의 결정은 소유주가 함	-1.093***	(.375)	.042	(.500)
상수	19.099***	(1.013)	13.855***	(1.373)
R ₂	.105		0.170	

주: * p<.1, ** p<.05, *** p<.01

- 1) 점수가 높을수록 전반적인 노사관계가 협력적인 것을 의미. 이하 표에서도 동일.
- 2) 인사관리 전반은 다음의 5가지 문항에 대한 1점에서 7점까지의 응답의 평균값을 의미.
 - ① 1점: 인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감에 있다~7점: 인사관리의 일차적 목표는 종업원의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다.
 - ② 1점: 필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고한다~7점: 필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다.
 - ③ 1점: 가능한 비정규 근로자를 최대한 활용한다~7점: 가능한 정규 사원을 주로 활용한다.
 - ④ 1점: 인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영된다~7점: 인사관리는 팀워크를 기준으로 운영된다.
 - ⑤ 1점: 인사관리는 종업원의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영된다~7점: 인사관리는 종업원의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영되고 있다.

제3절 보상관리제도 실시현황

이 절에서는 경영참여 중 현재 진행되고 있는 다양한 재무참가의 수준을 살펴본다. <표 3-6>에 따르면 가장 일반적으로 시행되고 있는 보상관리제도는 이익배분제도 혹은 전사원을 대상으로 하는 집단성과급이다. 2003년과 2004년에 걸쳐 지속적으로 실시하고 있는 기업이 20.8%에 이르며, 2004년부터 실시하기 시작한 기업도 12.7%이다. 팀 또는 부서별 성과급이나 인센티브 제공도 2004년 기준 총실시기업의 비중이 20%를 상회하고 있는데, 한 가지 주목할 만한 사실은 이들 제도들은 2003년 기준으로 실시하였다가 2004년 실시하지 않는 기업의 비중도 무시할 만한 수준이 아니라는 점이다. 이익배분제도 또는 집단성과급의 경우 13%의 기업이, 팀 또는 부서별 성과급이나 인센티브의 경우 11.9%의 기업이

〈표 3-6〉 2003~2004년에 걸친 보상관리제도 실시현황 변화

	2003	2004	빈도(%)
이익배분제도 또는 전사원 대상 각종 집단성과급	실시	실시	354(20.8)
	비실시	실시	217(12.7)
	실시	비실시	222(13.0)
	비실시	비실시	909(53.4)
종업원지주제도 혹은 우ரி사주제	실시	실시	96(5.6)
	비실시	실시	51(3.0)
	실시	비실시	86(5.1)
	비실시	비실시	1,469(86.3)
팀 또는 부서별 성과급/인센티브	실시	실시	254(14.9)
	비실시	실시	147(8.6)
	실시	비실시	203(11.9)
	비실시	비실시	1,098(64.5)
스톡옵션제	실시	실시	50(2.9)
	비실시	실시	35(2.1)
	실시	비실시	47(2.8)
	비실시	비실시	1,570(92.2)

2004년 제도의 시행을 중단한 것으로 나타나 있다. 그 외종업원지주제는 2004년 기준으로 조사대상기업의 총 8.6%가, 그리고 스톡옵션제는 약 4%의 기업이 실시하고 있었다.

노동조합 유무나 해당 노조의 소속 상급단체는 기업이 이익배분제도를 실시하는 데 큰 관련이 없는 것으로 드러났다. 단, 제조업체가 서비스업 등 비제조업체보다 이익배분제도를 실시하는 비율이 10% 이상 높았으며, 실시기업의 매출액과 영업이익, 단기순이익의 정도가 실시하지 않는 기업에 비해 상당히 높은 편에 속했다(표 3-7 참조). 이러한 사실은 이익배분제 혹은 전사원 대상 성과급 실시여부를 종속변수로 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과를 보여주고 있는 <표 3-8>에서 다시 한번 확인이 가능하였는데, 300인 이상 기업에 비해 100인 미만 기업, 제조업

<표 3-7> 이익배분제도 실시여부

(단위: 대상기업수, %)

		2003		2004	
		실시	비실시	실시	비실시
노동조합 유무	있다	279 (36.1)	493 (63.9)	399 (31.2)	879 (68.8)
	없다	393 (32.6)	812 (67.4)	278 (38.6)	442 (61.4)
상급단체	한국노총	150 (33.5)	298 (66.5)	135 (36.2)	238 (63.8)
	민주노총	72 (34.0)	140 (66.0)	68 (33.8)	133 (66.2)
산업별	제조업	453 (33.5)	899 (66.5)	394 (37.7)	652 (62.3)
	기타 서비스	216 (24.5)	664 (75.5)	262 (25.0)	787 (75.0)
재무관련 정보 (백만원)	매출액 평균(표준편차)	823475 (3823246)	302971 (1884718)	595363.1 (2505373)	205908.6 (1156878)
	영업이익 평균(표준편차)	118558 (1039238)	27994 (335714)	54870.14 (365039.7)	15943.02 (150880.6)
	단기순이익 평균(표준편차)	62202 (438030.2)	14614 (253136.9)	32282.92 (301447.9)	10653.10 (140225.7)
	전 체	680 (29.9)	1595 (70.1)	678 (31.3)	1486 (68.7)

〈표 3-8〉 로지스틱 회귀분석 결과 : 종속변수 - 이익배분제 혹은 전사원 대상 성과급 실시여부

실시 않음(0)/실시(1)	노무관리자	근로자대표
기업규모(기준 : 300인 이상)		
100인 미만	-.563*** (.173)	-.283 (.226)
100인 이상~300인 미만	-.180 (.160)	-.137 (.195)
산업(기준 : 제조업)		
농·임·어업 및 광업	-1.923* (1.051)	-5.956 (8.729)
건설업	-.075 (.210)	-.077 (.286)
도소매 및 숙박·음식업	.056 (.174)	-.181 (.255)
운수·통신업	-1.461*** (.249)	-1.529*** (.301)
금융·보험 및 부동산업	-.057 (.221)	-.294 (.307)
기타 서비스	-.716*** (.174)	-.879*** (.254)
노조 유무(노조 있음=1)	.013 (.146)	.036 (.181)
노사관계 성격	.242*** (.092)	.445*** (.115)
인사관리 전반	.009 (.013)	.007 (.017)
경영체제(기준 : 독립 전문경영체제)		
소유주 중심의 경영활동	-.795*** (.170)	-.917*** (.227)
중요사안의 결정은 소유주가 함	-.225 (.179)	-.240 (.226)
상수	-.490 (.490)	-1.231* (.648)
총사례수	1521	831
Nagelkerke R ₂	.133	.159
-2log likelihood	1834.612	1021.646
Chi-square	154.738***	104.223***
Degrees of freedom	13	13

주 : <표 3-5>와 동일.

체에 비해 운수·통신업 및 기타 서비스업 종사기업, 그리고 독립 전문 경영체제에서보다 소유주 중심의 경영체제를 가진 기업에서 통계적으로 유의미한 수준에서 부(-)의 관계를 가지고 있었다. 그 반면 노사관계가 협력적일수록 더 많이 실시하고 있는 것으로 드러났다.

종업원지주제는 근로복지기본법에 근거하여 개별 주주의 신분으로 회사 경영에 참여하게 하는 간접적 참여제도이다. 그러나 현재까지 가족

지배적인 기업구조 및 취약한 기업 감시기능, 그리고 아직 정상적인 투자의 장으로 정착하지 못한 주식시장으로 인해 그 발전가능성에 대해서는 부정적인 평가(임웅기, 1999)가 많다. <표 3-9>에서 노조유무에 따른 큰 차이는 발견하기 어려웠지만 대체로 유노조기업에서, 또 소속 상급단체별로는 한국노총 소속 노조가 있는 기업보다 민주노총 소속 노조가 있는 기업에서, 그리고 서비스보다는 제조업체에서 조금 더 많이 실시하고 있었다. 매출규모나 영업이익 면에서도 실시기업의 규모가 더 큰 추세는 여전히 관찰되었다. <표 3-10>의 로지스틱 회귀분석결과에서 이러한 기업규모 변수의 통계적 유의미성이 확인되었으며, 노무관리자가 노사관계를 협력적으로 판단할수록, 또 독립적인 전문경영체제를 확립

〈표 3-9〉 종업원지주제도 혹은 우리사주제 실시여부

(단위: 대상기업수, %)

		2003		2004	
		실시	비실시	실시	비실시
노동조합 유무	있다	102 (13.2)	670 (86.8)	95 (7.4)	1183 (92.6)
	없다	115 (9.5)	1090 (90.5)	75 (10.4)	645 (89.6)
상급단체	한국노총	40 (8.9)	408 (91.1)	38 (10.2)	335 (89.8)
	민주노총	37 (17.5)	175 (82.5)	26 (12.9)	175 (87.1)
산업별	제조업	154 (11.4)	1198 (88.6)	105 (10.0)	941 (90.0)
	기타 서비스	64 (7.3)	816 (92.7)	65 (6.2)	984 (93.8)
재무관련 정보	매출액(백만원)	1160172 (4362728)	397671 (2432514)	901831.4 (2281297)	286484.4 (1688534)
	영업이익(백만원)	98907 (452601.7)	54529 (697266)	97698.73 (381913.3)	23036.41 (232441.7)
	당기순이익(백만원)	47823 (237697.5)	28962 (340364.6)	61452.20 (255475.9)	14048.59 (208266.7)
전 체		218(9.6)	2057(90.4)	172(7.9)	1992(92.1)

하고 있을수록 실시가능성이 더 높아지는 현상 또한 함께 검증할 수 있었다.

팀 또는 부서별 성과급과 인센티브제도와 관련하여서도 역시 노조유무나 소속 상급단체에 따른 큰 차이는 발견하기 어려웠다. 그러나 앞에서 살펴본 이익배분제도와 종업원지주제와는 달리, 팀 또는 부서별 성과급과 인센티브는 제조업보다는 서비스업에서 약간 더 많이 실시하고 있었으며, 실시기업과 비실시기업간의 매출액과 영업이익 등 재무관련 사

〈표 3-10〉 로지스틱 회귀분석 결과 : 종업원지주제 실시여부

실시 없음(0)/실시(1)	노무관리자	근로자대표
기업규모(기준: 300인 이상)		
100인 미만	-.996*** (.270)	-1.115*** (.351)
100인 이상~300인 미만	-.356 (.226)	-.297 (.255)
산업(기준: 제조업)		
농·임·어업 및 광업	-.071 (1.074)	-4.046 (8.676)
건설업	-.459 (.392)	-.653 (.495)
도소매 및 숙박·음식업	-.210 (.303)	-.131 (.393)
운수·통신업	-.333 (.330)	-.388 (.378)
금융·보험 및 부동산업	.026 (.340)	.188 (.409)
기타 서비스	-.501* (.288)	-.473 (.372)
노조 유무(노조 있음=1)	.007 (.216)	.042 (.250)
노사관계 성격	.097*** (.142)	.170 (.158)
인사관리 전반	-.004 (.021)	-.029 (.026)
경영체제(기준: 독립 전문경영체제)		
소유주 중심의 경영활동	-.640** (.251)	-.426 (.313)
중요사안의 결정은 소유주가 함	-.119 (.250)	-.030 (.299)
상수	-.490** (.762)	-1.206 (.911)
총사례수	1521	831
Nagelkerke R ₂	.070	.075
-2log likelihood	906.449	596.909
Chi-square	50.879***	33.647***
Degrees of freedom	13	13

주: <표 3-5>와 동일.

30 경영참여의 실태와 과제

항상 그렇게 큰 차이도 발견되지 않았다(표 3-11 참조). 로지스틱 회귀 분석 결과를 담고 있는 <표 3-12>에 따르면, 기업규모가 클수록, 그리고 제조업보다는 도소매 및 숙박·음식업이나 기타 서비스업에서 더 실시가능성이 컸는데, 한 가지 특이한 사항은 여타 변수가 통제된 상황에서는 유노조기업에서 더 실시가능성이 낮았다는 점이다. 노사관계의 성격 역시 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었으나, 앞의 종업원지주제도와 마찬가지로 노무관리자의 응답에서만 통계적 유의성이 확인되었다.

스톡옵션제의 실시여부에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 <표 3-13>에 나타나 있는 것처럼 기업규모이다. 매출액과 영업이익, 단기순이익의 수준이 실시기업에서 현저히 더 높았다. 이런 추세는 로지스틱 회귀분석

<표 3-11> 팀 또는 부서별 성과급/인센티브

(단위: 대상기업수, %)

		2003		2004	
		실시	비실시	실시	비실시
노동조합 유무	있다	176 (22.8)	596 (77.2)	348 (27.2)	930 (72.8)
	없다	345 (28.6)	860 (71.4)	151 (21.0)	569 (79.0)
상급단체	한국노총	78 (17.4)	370 (82.6)	62 (16.6)	311 (83.4)
	민주노총	43 (20.3)	169 (79.7)	47 (23.4)	154 (76.6)
산업별	제조업	296 (21.9)	1056 (78.1)	232 (22.2)	814 (77.8)
	기타 서비스	225 (25.6)	655 (74.4)	260 (24.8)	789 (75.2)
재무관련 정보	매출액(백만원)	660050 (3918690)	417793 (2126761)	496531.8 (1882004)	287999.7 (1710222)
	영업이익(백만원)	52209 (382993)	62521 (752800)	41787.76 (194120.2)	25796.49 (268430.0)
	당기순이익 (백만원)	37593 (363170.5)	28806 (317209)	23975.52 (164058.1)	16548.30 (228665.2)
	전 체	528(23.2)	1747(76.8)	502(23.2)	1662(76.8)

〈표 3-12〉 로지스틱 회귀분석 결과 : 팀 또는 부서별 성과급/인센티브 실시여부

실시 않음(0)/실시(1)	노무관리자	근로자대표
기업규모(기준 : 300인 이상)		
100인 미만	-.358 (.184)	-.671*** (.243)
100인 이상~300인 미만	-.148 (.174)	-.366* (.208)
산업(기준 : 제조업)		
농·임·어업 및 광업	-.465 (.783)	-.385 (1.118)
건설업	-.086 (.238)	-.385 (.340)
도소매 및 숙박·음식업	.502***(.181)	.377 (.267)
운수·통신업	-.515* (.267)	-.420 (.314)
금융·보험 및 부동산업	.468 (.234)	.419 (.322)
기타 서비스	.356** (.171)	.336 (.244)
노조 유무(노조 있음=1)	-.668***(.164)	-.668***(.200)
노사관계 성격	.309***(.100)	.072 (.121)
인사관리 전반	.009 (.014)	.029 (.019)
경영체제(기준 : 독립 전문경영체제)		
소유주 중심의 경영활동	-.301* (.183)	-.293 (.240)
중요사안의 결정은 소유주가 함	.139 (.192)	-.022 (.239)
상수	-2.064***(.528)	-1.274* (.693)
총사레수	1521	831
Nagelkerke R ₂	.076	.076
-2log likelihood	1667.072	925.774
Chi-square	81.459***	44.853***
Degrees of freedom	13	13

주 : <표 3-5>와 동일.

결과를 담고 있는 <표 3-14>에서 다시 확인된다. 기업규모가 클수록, 그리고 제조업보다는 금융·보험 및 부동산업에서, 소유주 중심의 경영체제를 가진 기업보다는 독립 전문경영체제를 가진 기업에서 그리고 역시 노무관리자의 노사관계 성격에 대한 평가가 협력적일수록 더 실시할 가능성이 높았다. 다른 변수가 통제된 상태에서는 팀 또는 부서별 성과

32 경영참여의 실태와 과제

급이나 인센티브제와 마찬가지로 노조가 있는 기업에서 실시할 가능성이 더 낮았다.

〈표 3-13〉 스톡옵션제 실시여부

(단위: 대상기업수, %)

		2003		2004	
		실시	비실시	실시	비실시
노동조합유무	있다	41 (5.3)	731 (94.7)	66 (5.2)	1212 (94.8)
	없다	70 (5.8)	1135 (94.2)	32 (4.4)	688 (95.6)
상급단체	한국노총	20 (4.5)	428 (95.5)	12 (3.2)	361 (96.8)
	민주노총	7 (3.3)	205 (96.7)	9 (4.5)	192 (95.5)
산업별	제조업	69 (5.1)	1283 (94.9)	53 (5.1)	993 (94.9)
	기타 서비스	44 (5.0)	836 (95.0)	46 (4.4)	1003 (95.6)
재무관련정보	매출액(백만원)	1980428 (7708260)	393389 (2054032)	1836671 (5424628)	259157.7 (1235193)
	영업이익(백만원)	219829 (1036529)	49855 (643275)	194254.3 (827522.9)	20343.53 (158452.4)
	당기순이익 (백만원)	185818 (983584.5)	21598 (234159.6)	125914.7 (711304.4)	12212.56 (134891.9)
전 체		113(4.1)	2162(79.0)	100(4.6)	2064(95.4)

〈표 3-14〉 로지스틱 회귀분석 결과 : 스톡옵션제 실시여부

실시 없음(0)/실시(1)	노무관리자	근로자대표
기업규모(기준: 300인 이상)		
100인 미만	-1.152*** (.349)	-1.219** (.527)
100인 이상~300인 미만	-.290 (.297)	.025* (.375)
산업(기준: 제조업)		
농·임·어업 및 광업	-4.152 (9.465)	-3.593 (14.693)
건설업	-.985 (.635)	-2.221* (1.213)
도소매 및 숙박·음식업	-1.096** (.546)	-1.868* (1.052)
운수·통신업	-.551 (.527)	-.918 (.693)
금융·보험 및 부동산업	.865** (.359)	1.054** (.456)
기타 서비스	.050 (.320)	-.034 (.439)
노조 유무(노조 있음=1)	-1.075*** (.315)	-1.148*** (.385)
노사관계 성격	.401** (.197)	.002 (.237)
인사관리 전반	-.026 (.027)	-.032 (.037)
경영체제 (기준: 독립 전문경영체제)		
소유주 중심의 경영활동	-1.463*** (.299)	-1.497*** (.416)
중요사안의 결정은 소유주가 함	-.883*** (.298)	-1.038*** (.388)
상수	-2.059** (1.014)	-.381 (1.294)
총사례수	1521	831
Nagelkerke R ₂	.187	.240
-2log likelihood	557.453	319.909
Chi-square	103.708***	79.738***
Degrees of freedom	13	13

주: <표 3-5>와 동일.

제4절 근로자 경영참여에 대한 노사 의식조사 결과

1. 노조유무 및 상급단체별 경영참여에 대한 의견

이 절에서는 근로자 경영참여에 대한 노사 의식조사 결과를 노사관계에 영향을 미치는 제도적·관행적 특성과 연결하여 검토하고 있다. 여기서는 특히 노조유무 및 상급단체별로 노사의 경영참여에 대한 의견이 어떻게 달라지고 있는가에 주목한다.

<표 3-15>는 노동조합의 바람직한 활동범위에 대해 노사가 크게 다른 의견을 가지고 있으며, 또한 그러한 의견 차이는 특히 근로자대표의 경우 노조가 있는지의 여부에 따라, 또한 상급단체가 민주노총인가 아니면 한국노총인가에 따라서도 노동계 내부적으로 매우 다르다는 사실을 보여준다. 노무관리자의 경우 대다수인 60~70%의 응답자가 노동조합의 활동범위는 임금 및 근로조건의 결정과 관련된 단체교섭에 한정되기를 희망하였고, 무노조기업의 근로자대표도 이에 대해서는 과반수에 육박하는 48.7%가 찬성하였다. 그러나 한국노총 소속 노조의

〈표 3-15〉 노동조합의 바람직한 활동범위에 대한 의견

	노무관리자			근로자대표		
	무노조	한국노총	민주노총	무노조	한국노총	민주노총
임금 및 근로조건 결정과 관련된 단체교섭	62.9	64.7	70.0	48.7	21.8	11.2
경영참여	33.5	31.0	27.5	47.1	47.9	33.7
정치적 활동	1.2	1.9	0.5	1.1	2.0	3.0
경영참여와 정치적 활동	2.2	2.2	2.0	2.9	28.3	52.1
기타	0.2	0.3	-	0.2	-	-
전 체 (N)	100 (1371)	100 (371)	100 (200)	100 (552)	100 (307)	100 (169)

주: 기타 의견에는 '기업의 성격에 따라', '사업장 규모에 따라' 등의 답변이 있었음.

대표는 21.8%, 민주노총 소속 노조의 대표는 11.2%만이 찬성하였을 뿐이다. 한 국노총 소속 노조대표의 47.9%가 단체교섭과 경영참여가 노조의 바람직한 활동범위라고 응답한데 반해, 민주노총 소속 노조의 대표의 52.1%는 여기에 정치적 활동까지 덧붙여져야 한다고 응답하였다. 이에 찬성한 노무관리자는 2%안팎으로 극소수였다.

근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야에 대한 의견 차이도 컸다. 대체적으로 노무관리자는 노조유무와 소속 상급단체에 상관없이 일관된 의견을 보여주었으며, 무노조기업의 근로자대표의 응답은 유노조기업 노조대표의 응답보다는 노무관리자의 의견과 훨씬 더 유사하였다. 노무관리자는 근로시간 단축 등 근무조건과 관련된 의사결정참가를 고용안정이나 재무참가, 인사정책과 관련된 의사결정참가보다 훨씬 더 필수적이라고 평가한데 반해, 유노조기업의 노조대표, 특히 민주노총 소속 노조대표의 과반수 이상(54.4%)이 고용안정 관련 의사결정참가가 필수적이라는 응답을 하였으며, 인사정책이나 재무참가가 필수적이라는 응답도 생산성 및 경쟁력 향상 관련 의사결정참가

〈표 3-16〉 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야

	노무관리자			근로자대표		
	무 노조	한국 노총	민주 노총	무 노조	한국 노총	민주 노총
재무참가	7.2	7.7	8.0	8.8	14.8	12.7
고용안정 관련 의사결정참가	20.7	25.0	24.8	27.3	40.1	54.4
근로시간 단축 등 근무조건 관련 의사결정참가	41.1	38.3	37.2	42.3	28.2	13.9
인사정책과 관련된 의사결 정참가	7.9	3.6	4.4	8.0	11.6	14.6
생산성 및 경쟁력 향상 관 련 의사결정참가	23.0	25.5	25.7	13.4	5.4	3.8
기타	0.1	-	-	0.3	-	0.6
전 체 (N)	100 (745)	100 (196)	100 (113)	100 (388)	100 (277)	100 (158)

가 필수적이라는 의견(3.8%)에 비해서는 훨씬 많이 제시하였다(표 3-16 참조).

이러한 의견의 차이는 경영참여의 바람직한 조직이나 수위와 관련된 응답에서의 큰 차이와도 연결되어 있다(표 3-17 및 표 3-18 참조). 노동조합이 경영참여의 바람직한 조직이라는 응답에 긍정적으로 답한 무노동기업의 노무관리자는 12.5%에 불과하였으나, 같은 답을 한 유노동기업의 노조대표의 비율은 72~81%에 이르렀다. 노무관리자는 유노동기업이어도 노동조합보다는 노사협의회를 조금 더 바람직한 경영참여의 조직이라고 생각하는 한편, 노사협의회나 제3의 근로자대표 조직을 바람직한 경영참여의 조직이라고 생각하는 유노동기업의 노조대표의 비율은 매우 낮은 편이었다.

바람직한 경영참여의 수위는 65% 전후의 노무관리자와 무노동기업의 근로자대표가 공동결정권이라고 응답한 데 반해, 50%에 이르는 민주노총 소속 노조대표는 공동결정권이라고 응답하였다. 공동결정권에 대한 노무관리자의 지지는 10% 미만이었다.

〈표 3-17〉 경영참여의 바람직한 조직

	노무관리자			근로자대표		
	무노동 조합	한국 노총	민주 노총	무 노동 조합	한국 노총	민주 노총
노동조합	12.5	42.3	37.2	17.0	72.9	81.0
노사협의회	75.0	50.5	58.4	78.1	25.3	17.7
근로자만으로 구성된 제3의 근로자대표 조직을 통해 참 여(단체교섭권 없음)	11.0	6.1	4.4	4.4	1.4	1.3
기타	1.5	1.0	-	0.5	0.4	-
전 체 (N)	100 (744)	100 (196)	100 (113)	100 (388)	100 (277)	100 (158)

주: 기타 의견에는 ‘정기회의나 미팅 때’, ‘부서장과 대표와의 대화’, ‘직제라인(부서/팀반별)등이 있음.

〈표 3-18〉 바람직한 경영참여의 수위

	노무관리자			근로자대표		
	무노조	한국 노총	민주 노총	무노조	한국 노총	민주 노총
정보공유(정보권)	24.2	24.6	23.9	18.3	11.9	3.2
공동협의(협의권)	67.2	65.6	64.6	64.4	58.1	47.5
공동결정(공동결정권)	8.7	9.7	11.5	17.3	30.0	49.4
전 체 (N)	100 (749)	100 (195)	100 (113)	100 (388)	100 (277)	100 (158)

2. 전반적 노사관계 상태에 따른 근로자 경영참여에 관한 의견

여기서는 노사관계의 성격에 따라 경영참여에 대한 노사의 의견이 어떻게 차이나는가를 중점적으로 살펴본다. 노사관계의 성격은 사업장의 노사관계가 전반적으로 어떠한지를 묻는 문항에서 매우 대립적, 대립적, 그리고 중간이라는 응답을 ‘대립적’인 노사관계로, 그리고 협력적, 그리고 매우 협력적이라는 응답을 ‘협력적’인 노사관계로 분류함으로써 구분하였다.

<표 3-19>의 노조의 바람직한 활동범위에 대한 노사의 응답으로부터 살펴볼 수 있는 사실은 노무관리자의 응답은 노사관계의 성격에 관계없이 일관적으로 64% 전후가 노조의 바람직한 활동범위가 임금과 근로조건 결정과 관련된 단체교섭에 한정되기를 바라는 것으로 나타난 한편, 근로자대표가 선호하는 노조의 바람직한 활동범위에 대한 응답은 노사관계의 성격에 따라 크게 다르게 나타났다는 점이다. 노사관계가 협력적인 기업에 소속된 근로자대표의 40% 이상이 노조의 활동범위를 단체교섭 위주로 협소하게 제시하였는데 반해, 대립적인 기업 소속 근로자대표의 30% 가까이가 노동조합의 활동은 단체교섭은 물론 경영참여와 정치적 활동까지 포함하여야 한다는 의견을 제시하였다.

이러한 추세는 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야에 대한 노사대표의 의견에서도 살펴볼 수 있었다. 노사관계의 성격은 노무관리

38 경영참여의 실태와 과제

자의 응답여부에 큰 차이를 가져오지 않은 반면, 대립적인 기업의 근로자대표가 협력적인 기업의 근로자대표에 비해 고용안정 관련 의사결정 참가나 인사정책 관련 의사결정참가를 생산성 향상 이슈에 비해 더 중요하게 생각하는 경향을 보여주었다(표 3-20 참조).

<표 3-21>에 나타난 경영참여의 바람직한 조직에 대한 의견 제시에서도 이러한 의견차이는 계속 나타났다. 노무관리자와 협력적 노사관계

〈표 3-19〉 노조의 바람직한 활동범위

	노무관리자		근로자대표	
	대립적	협력적	대립적	협력적
임금과 근로조건 결정과 관련된 단체교섭	63.9	64.0	26.1	40.2
경영참여	32.1	32.7	44.3	45.3
정치적 활동	1.2	1.3	1.5	1.7
경영참여와 정치적 활동	2.6	1.9	28.1	12.7
기타	0.2	0.2	-	0.2
전 체 (N)	100 (573)	100 (1430)	100 (402)	100 (664)

〈표 3-20〉 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야

	노무관리자		근로자대표	
	대립적	협력적	대립적	협력적
재무참가	9.6	6.6	12.4	11.4
고용안정 관련 의사결정참가	22.6	21.6	42.8	32.3
근로시간 단축 등 근무조건 관련 의사결정참가	40.6	40.3	26.1	36.5
인사정책과 관련된 의사결정참가	6.5	6.9	12.9	8.6
생산성 및 경쟁력 향상 관련 의사결정참가	20.7	24.5	5.5	11.2
기타	-	0.1	0.3	0.2
전 체 (N)	100 (323)	100 (770)	100 (348)	100 (502)

를 가진 기업 소속 근로자대표의 대다수인 60~70%가 노사협의회를 경영참여의 바람직한 조직으로 평가한 데 반해, 대립적인 노사관계를 가진 기업 소속 근로자대표의 62.4%가 노동조합을 노사협의회보다 더 바람직한 경영참여의 조직이라고 응답하였다. 마찬가지로, 대립적인 노사관계를 가진 기업 소속 근로자대표의 상당수인 40% 정도가 경영참여는 공동결정을 할 수 있는 수준에서 이루어져야 한다고 응답하여 10~20%안팎인 노무관리자와 협력적 노사관계를 지닌 기업 소속 근로자대표와의 응답과 대조를 이루었다.

〈표 3-21〉 경영참여의 바람직한 조직

	노무관리자		근로자대표	
	대립적	협력적	대립적	협력적
노동조합	25.2	19.2	62.4	39.2
노사협의회	64.5	70.6	35.3	57.0
근로자만으로 구성된 제3의 근로자대표조직을 통해 참여(단체교섭권 없음)	10.0	8.7	2.3	3.2
기타	0.3	1.6	-	0.6
전 체 (N)	100 (321)	100 (771)	100 (348)	100 (502)

〈표 3-22〉 바람직한 경영참여의 수위

	노무관리자		근로자대표	
	대립적	협력적	대립적	협력적
정보공유(정보권)	24.9	23.9	8.0	16.3
공동협의(협의권)	64.5	68.0	52.3	64.3
공동결정(공동결정권)	10.6	8.1	39.7	19.3
전 체 (N)	100 (321)	100 (775)	100 (348)	100 (502)

3. 노사협의회의 활동정도에 따른 근로자 경영참여에 관한 의견

이미 존재하고 있는 노사협의회의 활동정도가 노사의 경영참여에 대한 의견에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보기 위해 사업장의 노사협의회 활동사항을 묻는 다음의 8가지 문항에서, 1점인 매우 그렇다부터 5점인 전혀 그렇지 않다로 측정된 값의 합의 평균인 21점 이상부터는 노사협의회가 ‘비활동적’, 21점 미만은 ‘활동적’이라고 간주하였다. 8가지 문항은 ① 경영계획, 경영실적에 관한 정보를 공유하는 통로로 활용, ② 회사의 조직개편을 논의하는 기구로 활용, ③ 고용조정을 논의하는 기구로 활용, ④ 생산성 향상에 관한 논의 기구로 활용, ⑤ 인사노무제도에 관한 논의기구로 활용, ⑥ 안전·보건 및 작업환경에 관한 논의의 기구로 활용, ⑦ 임금협상 및 단체교섭의 사전 조율기관으로 활용, ⑧ 근로자 복지개선을 위한 협의기구로 활용 등이다.

노조의 바람직한 활동범위에 대한 평가에 있어서 노사협의회의 활동여부가 미친 영향은 미미한 것으로 나타났다(표 3-23 참조). 마찬가지로 <표 3-24>에 나타난 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야에 대한 의견에 있어서도 활동적이거나 비활동적인 노사협의회를 가진 기업의 근로자대표의 응답에 큰 차이는 없었다.

〈표 3-23〉 노조의 바람직한 활동범위

	노무관리자		근로자대표	
	활동적	비 활동적	활동적	비 활동적
임금과 근로조건 결정과 관련된 단체교섭	60.6	67.0	35.5	34.6
경영참여	35.5	30.1	46.7	43.8
정치적 활동	1.6	1.0	1.9	1.3
경영참여와 정치적 활동	2.2	1.6	15.9	20.1
기타	-	0.3	-	0.1
전 체 (N)	100(670)	100(798)	100(377)	100(673)

〈표 3-24〉 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야

	노무관리자		근로자대표	
	활동적	비 활동적	활동적	비 활동적
재무참가	6.2	9.0	11.1	12.4
고용안정 관련 의사결정참가	22.9	22.6	36.0	36.9
근로시간 단축 등 근무조건 관련 의사결정참가	42.5	35.9	31.6	32.1
인사정책과 관련된 의사결정참가	6.2	6.7	10.1	10.4
생산성 및 경쟁력 향상 관련 의사결정참가	21.9	25.9	11.1	7.8
기타	0.3	-	-	0.4
전 체(N)	100(388)	100(421)	100(297)	100(539)

〈표 3-25〉 경영참여의 바람직한 조직

	노무관리자		근로자대표	
	활동적	비 활동적	활동적	비 활동적
노동조합	18.5	25.8	36.1	55.7
노사협의회	77.1	66.9	61.1	41.1
근로자만으로 구성된 제3의 근로자대 표조직을 통해 참여(단체교섭권 없음)	3.6	6.4	2.7	2.6
기타	0.8	0.9	-	0.6
전 체(N)	100(389)	100(423)	100(296)	100(540)

〈표 3-26〉 바람직한 경영참여의 수위

	노무관리자		근로자대표	
	활동적	비활동적	활동적	비활동적
정보공유(정보권)	20.1	27.7	13.2	12.6
공동협의(협의권)	72.2	63.4	63.5	57.0
공동결정(공동결정권)	7.7	9.0	23.3	30.4
전 체(N)	100(388)	100(423)	100(296)	100(540)

4.2 경영참여의 실태와 과제

노사협의회의 활동정도는 노무관리자와 근로자대표 모두에게 노동조합보다는 노사협의회가 더 바람직한 경영참여의 조직이라는 인식을 고양시키는 기능을 하고 있음이 <표 3-25>에 나타나 있다. 노사협의회가 활동적인 기업의 노무관리자는 그렇지 않은 기업의 노무관리자보다 10% 이상, 그리고 활동적인 기업의 근로자대표는 그렇지 않은 기업의 근로자대표보다 20% 이상 더 많이 노사협의회가 바람직한 경영참여의 조직이라고 평가하였다.

한편 노사협의회가 활동적일수록 근로자대표의 경우 공동협의권을 바람직한 경영참여의 수위로 생각하는 경향이 더 컸으며, 비활동적인 노사협의회를 가진 기업의 근로자대표의 30% 이상이 공동결정권을 바람직한 경영참여의 수위로 생각하는 것으로 드러나 23%에 불과한 활동적인 노사협의회 소속 기업 근로자대표의 응답과 대조를 이루었다.

4. 회사의 경영체제에 따른 근로자 경영참여의 정도 및 경영참여에 대한 노사의견

회사의 경영참여에 따른 근로자 경영참여의 정도와 그 필요여부, 그리고 바람직한 경영참여의 수위에 대한 노사의견이 <표 3-27>에 나타나 있다. 경영참여가 소유주 위주이든 아니면 소유와 경영이 완전히 분리된 자율경영체제이든간에 노무관리자의 경영참여의 필요성에 찬성하는 의견은 50~55%로 유사하였는데 반해, 근로자대표의 경우에는 소유주 위주의 경영체제하에서의 찬성률인 71.1%보다 자율적 경영체제하에서 찬성하는 의견이 85.2%로 차이나게 높아지는 현상을 관찰할 수 있었다. 바람직한 경영참여의 수위 역시 자율적 경영체제하에서 더 높아졌으며, 실제로 사업장에서의 경영관련 사안에 대한 근로자 참여의 정도도 역시 더 높았다.

경영참여의 필요성 여부에 대한 노사의 의견을 종속변수로 <표 3-28>에 보고된 로지스틱 회귀분석 결과는 노사관계의 특성과 관련하여 특히 근로자대표의 응답에서 통계적으로 유의미한 영향력을 미치는 중요한 변수를 보여주고 있는데, 즉 노조가 있는 기업의 근로자대표가 경영

〈표 3-27〉 회사의 경영체제에 따른 근로자 경영참여 정도

	소유주가 모두 결정하는 소유경영체제		전문경영자의 권한이 미약하고 대부분 소유주가 결정		전문경영자에게 권한 이양 그러나 신규투자 등 중요사항은 소유주가 결정		소유와 경영의 완전분리, 자율적 경영	
	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표	노무 관리자	근로자 대표
근로자 경영참여에 대한 의견								
필요하다	474 (52.2)	281 (71.1)	102 (54.8)	77 (85.6)	287 (59.4)	243 (81.0)	145 (55.1)	138 (85.2)
필요없다	434 (47.8)	114 (28.9)	84 (45.2)	13 (14.4)	196 (40.6)	57 (19.0)	118 (44.9)	24 (14.8)
바람직한 경영참여 수위								
정보공유	105 (22.3)	40 (14.2)	28 (27.7)	13 (16.9)	73 (25.4)	30 (12.3)	40 (27.8)	13 (9.5)
공동협의	321 (68.2)	171 (60.9)	66 (65.3)	46 (59.7)	197 (68.6)	144 (59.3)	89 (61.8)	84 (61.3)
공동결정	45 (9.6)	70 (24.9)	7 (6.9)	18 (23.4)	17 (5.9)	69 (28.4)	15 (10.4)	40 (29.2)
사업장 근로자들의 관 여 정도 ¹⁾	3.0	3.0	3.0	3.0	3.2	3.0	3.4	3.3
노사협의회 활용정도 ²⁾	3.3	3.2	3.3	3.2	3.4	3.2	3.5	3.2
도입하고 있는 보상관 리제도 ³⁾								
이익배분제도	232(56.7)		61(55.5)		230(65.7)		133(67.9)	
종업원지주제도	50(12.2)		17(15.5)		63(18.0)		40(20.4)	
성과급제도	196(47.9)		45(40.9)		159(45.4)		81(41.3)	
스톡옵션제도	22(5.4)		9(8.2)		27(7.7)		41(20.9)	
카페테리아식 복리후생	34(8.3)		13(11.8)		31(8.9)		24(12.2)	
전 체	962(49.6)		192(9.9)		507(26.1)		280(14.4)	

주: 1) 사업장 근로자들의 관여정도는 '경영계획, 회사 조직개편, 경영혁신운동, 생산성 향상운동, 신기계 및 설비의 도입, 공정 및 작업조직 개편, 각종 소집단 활동, 인사노무제도 개선, 근로자 훈련, 성과배분, 복리후생, 분사나 하청의 결정, 감원 등 고용조정'의 13가지 항목에 대해 1점: '사전정보도 없음'~6점: '노사간 합의에 의한 공동결정'의 평균값으로 산출.

2) 사업장의 노사협의회 활동사항은 '정보공유 통로로 활용, 논의기구로 활용, 사전조율기구로 활용, 협의기구로 활용 등'의 8가지 항목에 대해 1점: '전혀 활용하지 않음'~5점: '매우 활용적'의 평균값으로 값이 클수록 노사협의회 활용정도가 높음을 의미함.

3) 도입하고 있는 보상관리제도는 복수응답의 형태로 답한 것임.

〈표 3-28〉 로지스틱 회귀분석 결과 : 종속변수 - 근로자 경영참여 필요성 여부

없음(0)/있음(1)	노무관리자	근로자대표
기업규모(기준: 300인 이상)		
100인 미만	-.204 (.170)	-.528*** (.262)
100인 이상~300인 미만	-.452*** (.151)	-.517** (.240)
산업(기준: 제조업)		
농·임·어업 및 광업	-.427 (.685)	.674 (1.127)
건설업	.032 (.228)	.609 (.362)
도소매 및 숙박·음식업	.252 (.194)	.587 (.300)
운수·통신업	-.484*** (.189)	-.097* (.285)
금융·보험 및 부동산업	-.087 (.238)	-.031 (.364)
기타 서비스	.014 (.171)	.148 (.261)
노조 유무 ¹⁾	-.022 (.135)	1.039*** (.217)
노사관계 성격 ²⁾	.004 (.092)	-.328*** (.138)
노사협의회 활성화 정도 ³⁾	.033** (.013)	.007 (.017)
인사관리 전반 ⁴⁾	-.003 (.013)	.021 (.019)
경영체제(기준: 독립 전문경영체제)		
소유주 중심의 경영활동	.121 (.169)	-.331 (.270)
중요사안의 결정은 소유주가 함	.323* (.180)	-.172 (.288)
상수	-.490 (.546)	1.957*** (.775)
총사례수	1299	905
Nagelkerke R ₂	.039	.115
-2log likelihood	1748.566	880.575
Chi-square	38.175***	70.336***
Degrees of freedom	14	14

주: * p<.1, ** p<.05, *** p<.01

1) 노조 있음=1

2) 점수가 높을수록 전반적인 노사관계가 협력적인 것을 의미.

3) 점수가 높을수록 노사협의회 활용정도가 높은 것을 의미.

4) 점수가 높을수록 긍정적 인사관리가 이루어짐을 의미.

참여의 필요성에 대해서는 더 긍정적으로 인식하고 있었으나, 노사관계가 협력적일수록 그 필요에 대한 요구는 줄어든다는 것이다.

제4장 일본의 근로자 경영참여

제1절 머리말

1990년대 이래 근로자들의 경영참여가 다양한 수준과 방식으로 이론적인 차원뿐만 아니라 실천적으로도 집중적 관심의 대상이 되어 오고 있다. 특히 근로자들을 생산과정으로 적극적으로 통합시키는 것은 소위 일본적 생산방식의 핵심적 과제였다고 볼 수 있다.⁶⁾ 일본적 생산방식에 기초한 신생산방식 및 신경영전략 역시 낮은 수준이지만 이러한 측면에서 근로자 참여를 적극적으로 고려하기 때문에 ‘산업민주주의’적인 관점에서 주목의 대상이 되어 왔다(Kern/Schumann, 1986).

신생산방식 및 신경영전략에서 기인하는 다양한 근로자 참여형태로 인해 근로자 참여의 일본적 방식은 논란의 대상이 되어 왔다.⁷⁾ 특히 일

-
- 6) 거품경제의 몰락과 함께 일본이 장기불황의 늪에 빠져들면서 일본모델에 대한 관심이 상당히 줄어들었다. 그러나 일본경제의 침체와는 무관하게 일본적 생산방식, 경영방식, 생산과정의 조직, 근로자 참여의 동원 등 많은 일본적 방식들은 여전히 기업내 생산현장에 뿌리내리고 있다. 야우프만이 지적하였듯이 일본경제의 침체를 이유로 일본모델이 노동세계의 영역에 가져다 준 효과를 간과해선 안될 것이다(Jaufmann 1998: 4; Pohl/Mayer, 1998 참조).
- 7) 신생산방식은 흔히 일본적 생산방식과 동일한 대상을 지칭하는 개념으로 사용되고 있지만, 실제로는 일본적 생산방식 외에도 기존의 테일러주의-포드주의적 대량생산과 다른 대안적 생산체계를 포괄하는 상위개념이다.

본적 참여는 제도적 장치를 통한 근로자 참여의 보장보다는 경영 주도 하에 경영전략의 수단으로서 근로자에게 작업과정에서 실체적 자율성을 보장해 주는 다양한 조치들, 즉 개선활동(Kaizen), 품질조(QC), 제안제도 및 JIT을 통해 이루어져 왔다.

동시에 이러한 경영주도의 참여가 가능한 제도적 토대로서 기업내 기업별 노동조합과 노사협의회는 기능에 주목할 필요가 있다. 즉, 기업별 노동조합과 노사협의회가 경영측과 기업단위에서의 협력체계를 이루어 근로자들이 적극적으로 경영주도의 경영참여에 몰입할 수 있도록 동원의 매개적 조직역할을 수행했다고 볼 수 있다.

일본의 참여모델이 주목을 받았던 이유는 무엇보다도 한편으로는 실제 경영현장에서 기업의 경쟁력과 생산성을 효율적으로 관리할 수 있게 해주었을 뿐만 아니라, 다른 한편으로 새로운 작업장 생산체제로서 팀지향의 노동조직을 통해 근로자들에게 기존 테일러주의-포드주의적 대량생산방식에서와는 달리 일정한 자율성을 보장해 주는 것처럼 보였기 때문이었다. 물론 일본적 참여모델에 대한 이러한 접근에 대해 카마타(Kamata)와 같이 일본적 참여모델은 기본적으로 생산협력 모델에 지나지 않으며, 실제로 있어서 일본 근로자들은 조악한 노동조건에서 높은 노동강도의 장시간 노동에 내몰리고 있다는 비판도 존재한다(Kamata, 1982). 실제로 신생산방식으로 지칭되는 일본적 생산방식이 혁신적인 새로운 생산기술적 토대에 기초하기보다는 기존의 생산기술적 토대를 그대로 유지하면서 단지 인간조직적 차원에서 새로운 조직원리를 도입했다는 사실은 논란의 여지가 별로 없는 사실이다(Springer, 1996: 61~80).

따라서 일본적 참여모델에 대한 탐구는 우선 무엇보다도 일본적 참여모델이 갖는 경제적 효율성과 더불어 실제로 일본적 참여모델이 노동과정에 포섭된 근로자들에게 자율적 작업공간을 제공해 주었는지를 노동조직적 측면에서, 즉 산업민주주의의 확장이란 측면에서 검토하고 평가해야 할 것이다. 이를 위해서는 ① 일본적 참여모델이 형성된 조건과 논리에 대한 검토, ② 일본적 참여모델의 구체적 형태와 작동방식, ③ 일본적 참여모델의 성과와 한계, ④ 일본적 참여모델의 정착과정에 있어서 노사관계의 역할, 특히 노동조합 내지는 근로자 이해대변 조직의 역할,

- ⑤ 일본적 참여모델의 향후 전망 등 5가지에 대한 검토가 일본적 참여 모델을 분석하는데 포함되어야 할 것이다.

제2절 일본 참여모델의 배경적 조건 : 노동시장 및 노사관계 환경

1. 노동시장

가. 일본 노동시장의 구조

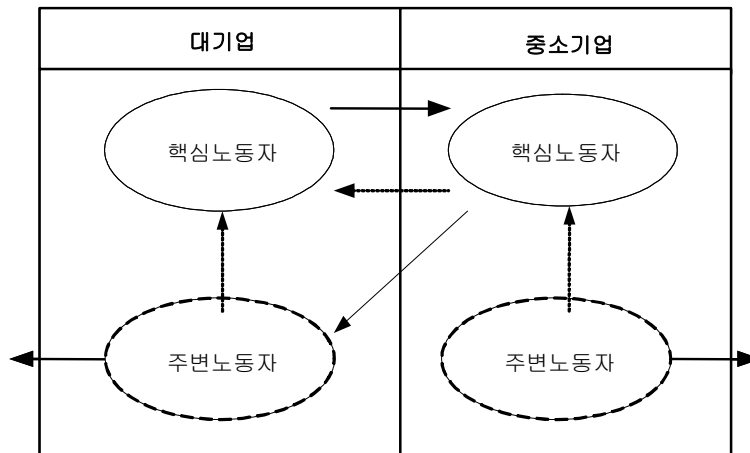
일본은 자본주의로 뒤늦게 편입된 후발자본주의국가이다. 일본은 후발자본주의국가로서 갖는 후발효과와 적극적 국가개입을 통해 급속한 산업화를 이룩했다. 전범국가이었지만 전후 미국의 대공산주의 전초기지로서 미국의 후원하에 경제를 재건하여 세계경제의 대국으로 성장했다. 그 결과 현재 인구는 2001년 현재 1억 7백만명에 달하며, 경제활동 인구도 약 6천 7백만명에 달한다(Statistics Bureau, 2002).

종신고용, 연공서열 및 기업별 노조는 일본 노사관계 및 노동시장의 특징이다. 즉, 전형적인 일본 근로자는 한 기업에 취직해 퇴직 때까지 일하면서 근속연수에 비례해 승진하며, 또한 기업별 노조에 가입해 활동하는 것으로 묘사되고 있다. 사용자는 기업별 노조와의 협력을 토대로 근로자들에게 종신고용이라는 고용안정을 제공하는 대신 높은 생산성과 낮은 이직률로 보상받는 교환관계가 일본 노사관계의 특징으로 알려져 있다. 물론 거품경제가 붕괴된 이후 지속되고 있는 경제위기로 인해 일본 노사관계의 3대 지주가 모두 흔들린다는 분석이 나오고 있다. 또한 변화의 목소리는 높지만 실질적인 변화는 아직도 이루어지지 않고 있다는 분석도 존재한다. 오히려 기존의 구조가 유지되고 있지만 부분적으로 변화의 모습이 보인다는게 정확한 지적일 듯하다.

일본의 노동시장은 [그림 4-1]에서 보는 것처럼 분단된 노동시장 구

조를 갖고 있으며, 노동시장의 이중구조를 그 특징으로 한다(Takahashi, 1997: 55~66; Cheng, 1995: 188~214). 일본 노동시장의 분단은 대기업과 중소기업 사이에서, 핵심근로자와 주변근로자 사이에 존재한다. 정규근로자와 비정규근로자의 비율은 2002년 현재 약 70 대 30 정도이다. 특히 비정규근로자는 여성의 경우 47%에 달하는 높은 비율을 차지하고 있다(Statistics Bureau Japan, 2002). 여성근로자는 정규직이라고 하더라도 남성과 같은 안정된 지위를 갖고 있지 못하다. 따라서 일차노동시장의 대기업 종사 정규근로자 중 안정적 고용관계를 유지할 수 있는 핵심근로자층은 대략 전체 근로자의 30% 정도로 추산되고 있다.

[그림 4-1] 일본의 분단노동시장 구조



그레고리 잭슨은 일본의 노동시장은 전형적인 “내부노동시장”의 형태를 띠고 있으며, 그 특징은 위에서 언급한 장기근속, 낮은 이직률, 연공연계 임금체계 등에서 그대로 나타나고 있다고 주장한다(Jackson, 1997: 19). 핵심근로자층은 대기업 내부노동시장에서 핵심근로자로서의 신분을 갖고 외부노동시장의 변동으로부터 고용안정을 보장받으며 내부 직무사다리(Job Ladder)를 통해 승진해 간다. 이에 반해 중소기업 종사근로자나 대기업 내의 주변근로자들은 끊임없이 노동시장의 변화에 노출되어 있다⁸⁾. 이들은 노동시장의 상황변화에 따라 파견, 고용감축 내지 해고의

대상이 되는 등 이차노동시장의 특징인 외부화 및 주변화의 대상이 되고 있다. 즉, 시장의 수요에 대응한 생산활동의 원활한 작동을 위한 ‘산업예비군’으로서 기능하며, 이들이 정규 핵심근로자층에 대해 갖는 임금 격차는 근속연수에 비례해 지속적으로 벌어진다(Oberländer, 1998: 61).

2. 일본 노사관계의 특징

일본의 급속한 경제성장에 대한 분석은 일반적으로 일본의 서구와의 다른 차별성을 중심으로 고찰되어 왔다. 이러한 문화적 내지 정치적 접근은 서구사회에서 상당한 반향을 일으켰는데 이는 무엇보다도 일본의 산업생산의 토대나 기술적 수준은 서구사회보다 후진적이라고 전제된 상태에서 일본이 경제적으로 성공할 수 있었던 요인은 결국 경제적·산업적 영역이 아닌 다른 정치적 내지 문화적 영역에 놓여 있을 것이라는 암묵적 가정의 결과라고 볼 수 있다. 따라서 일본 성공의 핵심적 요인으로 관료의 역할, 국가 개입, 케이레추(계열) 기업집단 또는 조화나 집단 의식 같은 일본문화의 특수성 등이 주로 거론되었다.⁹⁾ 이러한 경제적·산업적 영역에서의 성공요인은 결국 노동세계에 있어서는 서구사회에는 존재하지 않거나 공무원에게만 주어지는 특권과도 같은 종신고용, 연공서열에서 또는 일본특수적인 기업별 노조에서 찾아졌다(Ouchi, 1981). 일본 경제성장의 성공요인을 완전하지는 않지만 경제 및 산업영역에서 찾아내려는 대표적인 시도는 1990년대에 워맥, 존스 및 루스의 ‘생산방식의 혁명’이란 책을 통해서 비로소 시작되었다고 볼 수 있다(Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel, 1992).

이러한 논쟁의 중요한 쟁점은 일본특수적 속성으로 언급된 사항들이 일본사회에 고유한 내적인 속성들인가 아니면 외부에서 들여와진 속성

8) 헬무트 뮐은 이러한 대기업 핵심근로자층이 갖는 지위를 ‘조직원칙으로서의 공무원화’로 표현함으로써 일본 핵심근로자층이 갖는 장기근속의 연공성을 강조하기도 한다(Demes, 1998: 143; Takahashi, 1997: 55~66 참조). 주변근로자의 높은 이직률에 대해서는 Cheng(1995: 188~214) 참조.

9) 이외에도 가족기업주의, 가부장적 위계, 가족, 오야붕-꼬붕, 집단지향 등이 대표적인 일본의 문화적 가치로 언급되고 있다.

들인가에 관한 것이다.¹⁰⁾ 이러한 쟁점은 차후에 논의될 동원에 기초한 일본적 경영참여 모델의 형성과 밀접한 관련이 있다. 즉, 전투적 사회주의 계열의 민간기업 노동조합운동이 일본국가와 미군정의 후원에 힘입은 사용자에 의해 기업 내에서 거세당함으로써 서구 산업화 단계에서 전형적으로 나타나는 산업화의 발전과 근로자들의 조직력의 중앙집중적 발전이라는 현상이 생략되고 분산적 노동조합이 사용자에 포섭되어 사용자의 헤게모니적 가치를 받아들여가는 과정이 일본 노사관계의 주요 전개과정이라고 볼 수 있다.

제3절 일본 근로자 경영참여 모델 : 동원적 참여

1. 일본에서 근로자 참여의 발전

일본에 있어서 근로자의 경영참여는 서구에서와 달리 별다른 역사적 경험이나 이론적 토대가 존재하지 않는다. 서구의 산업민주주의나 경제민주주의와 같은 개념이 일본에서는 존재하지 않거나 극히 주변적으로만 소개되어 왔을 뿐이다.

독일의 경우와 마찬가지로 일본 역시 전후 일본 파시즘에 부역한 자본이 기업 내에서 정당성과 통제력을 상실했을 때 좌파 노동조합운동은 ‘노동자의 생산통제운동’을 전개했다(Higuchi, 1990: 134~135; Shirai, 1979: 253~254). ‘노동자 생산통제운동’은 근로자들이 경영을 장악하려는 시도였다. 이 운동은 실패로 귀결되었지만 일본에서 근로자가 경영에 참여하려 했던 최초의 시도라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 일본에서는 체계적으로 단일한 이념적 논리와 조직적 체계를 가지고 근로자의 경영참여가 추진되지 못했다(Shirai, 1979: 255).

10) 이러한 문제에 대한 분석은 무엇보다도 일본에서의 노사관계의 형성에 대한 분석으로부터 시작해야 할 것이다(Nitta, Michio, 1991; Gordo, 1990: 247~250; Poh, 1998: 99~102; Whittake, 1998: 283 참조).

오히려 일본에서 ‘노동자 생산통제운동’의 실패는 사용자들에게 경각심을 불러일으켰고, 경영주도하에 다양한 방식의 근로자 참여가 고안되었다. 이러한 경영주도의 근로자 참여는 근로자들의 불만을 제도화시킴으로써 작업장에 대한 경영의 통제권을 재확보하려는 것이었다. 다음의 <표 4-1>은 일본에 도입되어 실시되고 있는 다양한 근로자 경영참여의 제도와 경영조치들을 시기별로 정리하고 있다. 이 표에 나타난 바와 같이 일본에서 근로자 경영참여는 주로 경영에 의한 생산성 향상기법으로 조직되고 도입되어 실시되고 있다.

일본에서 경영참여가 이론적으로 고려된 것은 미국의 경험을 좇아 ‘작업장 민주화’에 대한 관심이 일기 시작하면서부터이다. 이러한 접근의 대표자는 오다카 쿠니오(Odaka, Kunio)이다. 오다카는 근로자가 경영상의 결정과정에 참여함으로써 경영의 파트너로 동등한 위치를 차지할 수 있는 그런 체계를 상정하였다. 이를 위해서 근로자는 기업특수적 숙련이 아닌 직업특수적 숙련(Job-centered training)을 통해 숙련을 획득하고, 동시에 이를 통해 개인적 능력을 최대한 발휘할 수 있는 기회를 제공받을 수 있어야 한다는게 그 핵심이다(Odaka, 1975: 14~16). 또 하나의 특징은 이러한 오다카의 경영참여에는 노동조합이 철저히 배제되어 있

<표 4-1> 일본에서 근로자 경영참여의 발전과정

	제 도
1945년 이전	제안제도: 전자산업을 중심으로 실시
1945	생산통제 노동쟁의 발생
1946	참여에 관한 단체협약: 고용 및 노동규율에 대한 협의 및 해고, 배치, 작업장 통제체계에 대한 자문
1949	경영권 보장: 사용자의 지도권 인정
1949	일본과학기술연맹(JUSE) 품질관리조사그룹 설치
1950	품질관리신문 간행
1955	일본생산성본부 설립
1957	노사협의제도 도입
1962	소집단활동 도입
1965	무결점운동 도입

다는 사실이다. 결국 오다카의 참여모델은 다양한 경영기법과 근로자 개인의 노동능력의 개발과 실현이라는 개별적 참여를 중심으로 근로자를 생산과정에 연계시키는 일본의 동원적 참여모델의 시원으로 볼 수 있다. 따라서 이러한 참여모델은 일본 경영층에 별다른 반발없이 그대로 받아들여질 수 있었다.

‘생산통제운동’의 또 다른 부산물은 노동조합에게 공동영향권을 부여하는 수많은 단체협약이었다.¹¹⁾ 생산통제운동이 벌어지는 동안 다른 많은 기업에서는 공장점거나 자본몰수를 피하기 위해 근로자 경영참여의 내용을 담고 있는 단체협약을 체결해야만 했다. 당연히 이렇게 맺어진 단체협약은 노동조합에 상당한 참여권한을 부여하고 있었다. 당시 맺어진 단체협약에 규정된 근로자의 경영참여권은 대부분 채용, 해고, 배치 전환과 같은 인사정책이나 작업장내 통제체계와 관련된 내용을 담고 있다. 그러나 이러한 단체교섭을 통한 단체협약상의 경영참여는 확고한 제도적 안정성을 갖고 있지 못한 문제가 있다. 당시 노동조합에 우호적인 상황에서 맺어진 단체협약에 대해 이후 상황이 사용자에게 유리한 방향으로 변화되면서 사용자들은 작업장에 대한 통제권을 다시 확보하기 위해 사용자단체를 구성하는 등 적극적으로 대처하기 시작했으며(Pohl, 1998: 100~101),¹²⁾ 사용자들은 경영권을 확보하고자 했던 것이다. 그 결과 1949년 이후에 체결된 단체협약은 더 이상 노동조합의 공동영향권을 포함하지 않은 채 체결되었다(Bobke/Lecher, 1990: 195).¹³⁾ 이후의 단체협약은 임금, 노동조건 및 해고보호로 제한된 내용만을 담고 있다.

11) 예를 들면 1946년 일본동관주식회사는 ① 채용 및 노동규율과 관련된 모든 결정은 노동조합과 협의해야 한다. ② 해고, 배치, 작업장 통제체계의 적용이나 변경은 최소한 노동조합과 미리 상의해야 한다 등과 같은 단체협약을 체결했다(Bobke/Lecher, 1990: 195에서 재인용).

12) 1964에는 경단련이, 1948년에는 일경련이 결성되었다.

13) 1949년은 전후 일본 노동운동사에 있어서 한 획을 긋는 시점이라 할 수 있다. 1949년을 기점으로 점령군의 정책은 전쟁전 질서해체에서 전후 경제복구로 변환된다. 소련과 미국 사이의 체제경쟁의 직접적 영향으로 미국은 동지라인을 통해 일본을 아시아 경제재건의 파트너로 삼아 공산주의의 위협에 대항하고자 했다. 그 결과 미국의 후원하에 추진되고 용인되던 민주화 과정은 중단되었고, 좌파 노동운동에 대한 탄압이 시작되었다. 1949년 도시바에서의 파업 실패는 이러한 상황을 단편적으로 드러내 주는 사건이었다.

노사협의회는 작업장 직접참여와 더불어 일본 참여모델의 두 축을 이루고 있다. 일본에서 노사협의제도의 형성은 제2차 세계대전 이전까지 거슬러 올라간다. 일본의 노사협의제도는 영국의 ‘휘틀리 위원회(Whitley Committee-Modell)’ 모델을 토대로 한 것이었다(Tezuka, 1985: 99; Kato, 2000: 2~3). 현재의 노사협의회제도는 제2차 세계대전 이후 이전의 경영협의회로부터 발전되면서 정착되기 시작했다. 전후 경영협의회로부터 노사협의회로 발전해 가는 과정은 <표 4-2>와 같이 정리될 수 있다.

노사협의회란 일반적으로 받아들여지는 개념정의에 따르면 “사용자와 근로자가 경영 및 노동의 일상에 대한 정보와 의견을 교환하기 위해 만나는 상시기구”이다(日本労働研究機構, 1994: 91). 노사협의회는 제도화 과정에서 일본생산성본부가 주로 핵심적인 역할을 수행했다. 노사협의회는 일본생산성본부가 고용보장 및 성과의 정당한 분배와 함께 1955년부터 중점적으로 추진했던 3가지 생산성 원칙 중의 하나였다(Higuchi, 1990: 216~217). 이러한 일본생산성본부의 3대 생산성 원칙은 생산성과 성과

<표 4-2> 전후 경영협의회회의 분해 추이

	분해방향
(1) 동경상공회의소 건전한 경영협의회 (1948년 3월)	생산협의회(생산에 관한 연구 및 자문기구) 노동협의회(노동조건에 관한 일상적 불평처리기관)
(2) 일경련 개정노동협약의 기본방침 (1948년 6월)	경영협의회(단체교섭의 전단계 교섭의 장(의사소통의 장) 단체교섭) 분쟁처리기관
(3) 노동차관통첩 민주적 노동조합 및 민주적 노동관계의 조장에 관하여 (1948년 12월)	경영협의회 고충처리기관
(4) 일경련 노동관계 조정에 관한 지침 (1949년 6월)	단체교섭 생산위원회(회사의 자문기관) 고충처리기관
(5) 노정국장통첩 노동조합의 조직과 경영에 관한 협력을 권고의 실시 관하여(1949년 7월)	교섭위원회 생산위원회(생산에 관한 조언기구) 고충처리위원회

자료: 日本労働研究機構(1994: 97).

참여를 통한 협조적 노사관계의 정착이라는 큰 틀 내에서 이루어진 캠페인이었다.

이념과 노선에 따라 갈라져 있던 일본 노동운동은 이러한 경영의 공세에 통일된 입장을 보여주지 못했다. 일본생산성본부의 캠페인에 대해 좌파 노동조합연맹인 ‘총평’은 반대의 입장을, 우파 노동조합연맹인 ‘동맹’은 지지를 선언했고, 결국 노사협의회는 1960년대 들어 급속히 일본 기업에 확산되기 시작했다(Morishima, 1991: 38). 이후 노사협의제는 일본 참여모델과 노사관계 체계의 확고한 일부가 되었다.

다른 한편으로 근로자 직접참여와 관련된 경영기법 역시 전후 본격적으로 서구로부터 도입되었다. 서구의 경영기법은 이미 1949년 ‘품질관리조사그룹’의 설립과 더불어 체계적으로 조사연구되어 소개되기 시작했다. 이러한 조사연구를 기초로 이후 일본현실에 맞는 작업장 수준에서의 다양한 직접참여기법이 개발되고 도입되었다(Hyodo, 1987: 262). 1960년대 들어 품질분임조(Quality Circle: QC)와 무결점운동(Zero Defect Production: ZD)을 중심으로 다양한 현대적 경영기법들이 노사협의제도의 정착과 더불어 대기업 작업장에 도입되었다.

1960년대 이후에 급격히 확산된 데에는 두 가지 설명이 가능하다. 우선 1950년대 말부터 좌파 노동운동의 영향력이 쇠퇴하기 시작했기 때문이다. 보수정권과 경제단체들은 55년 체제의 성립과 더불어 좌파 노동운동에 대한 공세를 시작했고, 수많은 좌파 노동조합원들은 해고당해 기업으로부터 추방당했다. 그 결과 친기업적 노동조합이 들어서게 되었다. 다른 한편으로는 노사협의제도의 성공적 정착은 기업내 협조적 노사관계를 안착시켰고 그 결과 다양한 경영기법이 커다란 반대없이 작업장에 도입될 수 있었다.

이러한 과정을 통해 일본 경영참여 모델은 그 기본적인 골격을 갖추게 되었다. 작업장 수준에서는 최신 경영기법에 기초한 소집단활동을 중심으로 다양한 근로자 직접참여가 생산성 향상을 목적으로 시행되었다. 기업차원에서는 노사협의제를 통해 사용자와 근로자대표 사이에 정보와 입장을 교환하고, 전략적 의사결정에 대해 자문을 구함으로써 발생가능한 갈등을 사전에 협의하여 제거하는 갈등의 제도화가 정착되었다. 따라

서 단체교섭은 경영성과의 분배영역으로 한정되었다. 일본 경영참여 모델의 특징은 이러한 제도화가 법적 기초 없이 임의적으로 이루어졌다는 사실이다. 즉, 생산성 향상과 고용안정 및 성과배분이라는 교환관계가 사용자와 근로자 사이에 생산성 연대의 형식으로 형성되었고 이러한 교환관계는 기업별 노동조합의 지원하에 안정적으로 유지될 수 있었다.

2. 근로자 참여의 동원

가. 작업장 수준에서의 근로자 직접참여

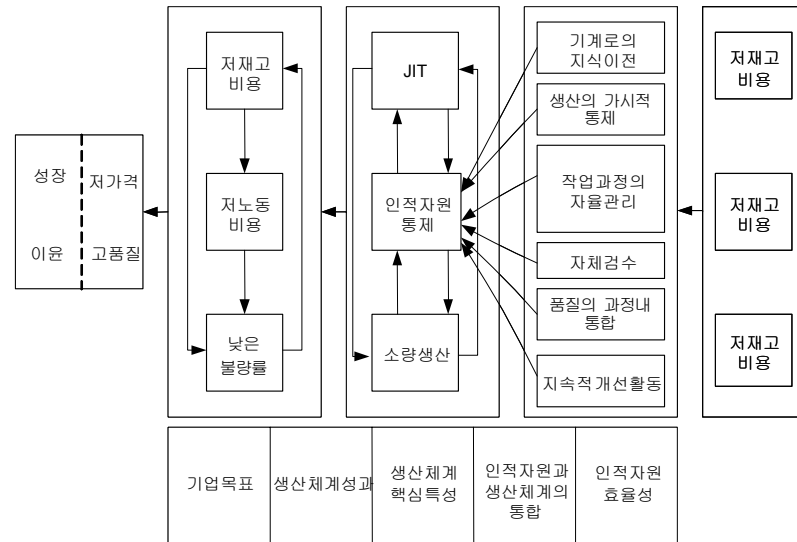
1) 일본 작업장에서의 인적자원관리(HRM)

작업장에서 근로자 참여는 근로자들의 협력적 태도를 전제로 한다. 그렇다면 근로자들을 협조적 관계로 이끌어내기 위해서는 어떠한 방식과 수단이 필요한가라는 질문이 던져질 수 있다. 한편으로 사용자와 근로자는 동일하게 직업수행의 장으로서 기업에 의존하고 있으며, 다른 한편으로는 노동력의 구매와 판매관계로 인해 대립적 이해관계를 갖는다. 바로 이 지점에 인적자원관리가 양자의 목표를 조정하고 구매된 노동력에 대한 통제력을 확보하는 수단으로서 중요한 역할을 수행한다.

일본적 경영은 기업문화에 대한 강조를 통해 현대 인적자원관리론에 커다란 영향을 미쳤다. 기업문화는 경영과 근로자를 동일한 가치와 이해로 묶는 것을 목표로 한다(Fischer, 1998: 56~57). 모토히로 모리시마에 따르면 일본의 인적자원관리는 ① 장기고용, ② 직업내부 숙련교육, ③ 근로자 연계, ④ 능력개발에 기초한 평가 등 4가지 요소로 구성되어 있다고 말하고 있다(Morishima, 1995: 620). 즉, 일본의 인적자원관리는 인간이 생산과정에서 중심적 역할을 수행한다는 가정에 기초하고 있다. 다음 [그림 4-2]는 인간을 중심적 생산요소로 보는 전형적인 일본적 인적자원관리를 도식화하여 보여준다.

핵심적 생산요소로서의 ‘인간’을 효율적으로 이용하기 위해 일본의 경영진은 OJT, 직무순환 및 다능공화 등의 숙련형성조치에 투자하며, 동시에 종신고용이나 연공서열과 같은 평가, 승진, 배치에 관한 기업 특수

〔그림 4-2〕 일본적 인적자원관리에 있어서 '인적요소'의 중심성



자료 : Haruo Shimada(1993).

적 규칙들을 개발한다. 위르겐스는 이러한 전체 시스템을 일종의 ‘인간 공학(Human Engineering)’으로 개념화한다(Jürgens, 1996). 종신고용은 일본적 인적자원관리의 핵심적 특성이라고 할 수 있다. 종신고용을 통해 일본의 핵심근로자들은 기업의 장기적 목표와 미래에 대한 전망을 자신의 목표 및 전망과 동일시하게 된다. 이러한 인적자원관리의 기제들이 바로 기업내부적 협력관계를 형성시키는 조직적·제도적 토대로 작용하고 있다.

동시에 일본적 인적자원관리는 상당한 정도로 집단지향적이다. 작업장 수준에서의 다양한 소집단활동을 통해 근로자들은 다양한 작업과제의 상황에 따라 유연하게 배치된다. 이러한 유연성은 일본적 생산방식이 높은 생산성과 고품질이라는 두 가지 목표를 동시에 달성하는데 기여했다. 그러나 일본에서 시행되는 자발적 소집단활동은 결코 경영의 통제를 배제하는 것은 아니다. 현장에서의 관리자에 의한 직접통제는 소집단의 자율적 책임을 대체하며, 집단내부에서 근로자들은 서로를 통제하게 된다.

2) 소집단활동과 근로자 직접참여

가장 널리 알려진 일본에서의 근로자 직접참여기제는 품질분임조와 무결점운동이다.¹⁴⁾ 품질분임조는 “동일한 작업장에서 종사하는 두 명에서 열두 명 사이의 근로자로 구성되어 자발적으로 품질개선이라는 과제를 위해 활동하는 소집단”으로 개념정의된다(Bernoux, 1992: 687). 중요한 것은 품질분임조가 ‘개선’활동의 주요 요소라는 점이다. 즉, 끊임없이 변화하는 작업환경에 적응하기 위해 작업방식을 개선하는데 참여하는 지속적 ‘개선’활동의 일환으로서 중요한 역할을 수행하고 있다.

다른 직접참여기제와 마찬가지로 품질분임조 역시 근로자들의 자발적 참여를 전제하고 있다(Nakamura, 1997: 280~295). 우지하라 쇼이지로는 직접참여가 갖는 자발성이 중요하며, 직접참여로서의 소집단활동은 어떠한 물질적 유인동기나 경영측에 의한 강제에 의해 이루어져서는 안됨을 강조한다(Ujihara, 1979: 184). 실제 작업현장에서 품질분임조의 활동은 이러한 자발성을 근거로 대부분 정규근무시간 이외의 시간에 행해지며, 공식적으로 어떠한 직접적 보상도 주어지지 않는다.

1962년 처음 도입된 이후 1984년에 이르러 약 20여만개의 품질분임조가 작업장에 구성되었으며, 약 167만명이 품질분임조 활동에 참여하고 있는 것으로 조사된 바 있다(Bobke/Lecher, 1990: 198~201). 1995년 다카오 가토의 조사에 의하면 품질분임조 활동은 특히 대기업에서 활발하게 이루어지는 것으로 나타난다(Kato, 2000: 4~5). 5,000인 이상 대기업의 약 80% 정도가 품질분임조를 갖고 있는 반면, 300인 이하의 기업에는 43%만이 품질분임조가 존재한다. 노동조합의 존재와 품질분임조 사이에 높은 상관관계가 나타났다.

품질분임조의 활동중심과 관련해서도 1960년대 중반을 기점으로 강조점의 변화가 나타났다(Koshiro, 1979: 135; Kumazawa, 1996: 112~113). 초기의 품질관리적 성격은 기술발전과 자동화의 영향으로 근로자들에게 제한된 영역 내에서지만 더 많은 자율성을 부여함으로써 근로자들

14) 무결점운동은 원래 미국에서 수입된 경영기법이며, 일본에 수입되어 변형되어 확산되었다. 이후에는 품질분임조에 내용적으로 통합되어 실시되었다(Cole, 1992: 304~305).

의 헌신, 근로자들 사이의 협력 및 기업과의 정체성을 일치시키는 방향으로 변화된다. 그러나 품질분임조 도입 당시에는 이러한 자발성은 전혀 강조되지 않았다. 위에서 살펴본 바와 같이 품질분임조의 도입은 경영층의 생산성 향상전략의 일환이었다. 1962년 일본에 도입된 이후 품질분임조는 품질관리의 주요한 수단이 되었다. 1950년대 중반 세계시장에 진출하기 위해 일본기업은 품질개선을 위해 막대한 노력을 기울였으며, 이 과정에서 주어진 “기술적·경제적·조직적 자원을 결합하고 동원함으로써 품질 문제를 해결하기 위한 수단으로 품질분임조가 도입된 것이다”(Shimada, 1992: 271). 따라서 일본의 품질분임조는 근로자들의 자발성에 기초한다기보다는 경영층에 의해서 조직되고 운영된다고 보아야 할 것이다.¹⁵⁾

벤 존슨은 근로자의 소집단활동으로의 포섭이 근로자들에게 일종의 ‘관련감정(sense of involvement)’을 부여함으로써 적극적으로 노동에 임하게 하는 효과를 낳는다고 주장한다(Benson, 1998: 212). 이러한 의미에서 일본의 직접참여는 ‘자발적 차원(volitional dimension)’이 아니라 ‘행위적 차원(behavioral dimension)’에서 전개되며, 노동과 몰입에의 동기는 근로자 내부에서가 아닌 외부에서 주어지는 것으로 봐야 할 것이다(Cole, 1992: 297). 이러한 점에서 일본 작업장 수준에서의 직접참여는 참여를 통한 근로자의 동원으로 개념화할 수 있을 것이다.

3) 일본 작업장 직접참여와 산업민주주의

일본에서 작업장 직접참여는 위에서 언급한 다양한 소집단활동을 통해 이루어지고 있다. 직접참여는 참여경영(participatory management) 또는 자주관리경영으로 소개되기도 한다. 이 경우는 품질분임조나 무결점운동과 같은 소집단활동이 갖는 경영기법적 특징을 더 강조하고 있다. 경영기법으로서의 참여경영은 ① 품질분임조와 무결점운동은 근로자들의 자발적 참여를 촉진하기 위한 경영기법이다. ② 품질분임조와 무결점운동은 소집단을 조직하여 운영된다. ③ 참여경영은 근로자들의 창조성과 자발성을 정규 작업과제 속에서 최대한 발휘하도록 하는데 그 목적

15) 앤드류 세이어는 이러한 일본 경영전략을 앤드류 프리트맨의 개념을 빌어 ‘책임 자율접근’으로 파악한다(Sayer, 1986: 43~71).

이 있다 등 세 가지 특징을 갖고 있다.

일본적 생산방식의 확산과 더불어 직접참여로서의 소집단활동에 대해 두 가지 쟁점을 중심으로 논쟁이 전개되었다(Cole, 1992: 295). 하나는 유연성, 자원의 경제적 이용 및 품질관리와 같은 소집단활동의 경제적 효율성에 관한 논쟁이다. 즉, 작업장에서의 직접참여를 통해 얻어진 실천적 지식이 생산활동의 전문적 능력과 연결될 수 있는가를 두고 다양한 견해가 제시되었다. 결론적으로 말하면, 작업장에서의 소집단활동을 통한 직접참여는 생산성 증대효과를 가져온다는 사실이 여러 조사연구를 통해 논증되었다.

다른 쟁점은 직접참여에 대한 철학적·정치적 및 사회적 논쟁이다. 이 논쟁은 일본에서 실시되고 있는 소집단활동을 통한 작업장에서의 직접참여가 실질적으로 작업장 민주주의에 기여하는지를 중심으로 전개되었다(Tetsuro/Steven, 1993; Jürgens, Ulrich, 1996: 6). 일본내부에서는 오히려 이러한 두번째 논쟁에 대해서 별다른 반응을 보이지 않고 있다. 실제로 일본에서는 작업장 수준에서의 직접참가의 실질적 내용을 구성하고 있는 다양한 소집단활동을 경영참여나 산업민주주의 내지는 경제민주주의의 영역에 포함시키지 않고 있다(Cole, 1992: 296). 일본에서 말하는 경영참가는 뒤에서 논의할 노사협의제를 통한 간접참여만을 지칭한다.¹⁶⁾

일본의 직접참여는 ① 책임의 분산, ② 자발적 참여, ③ 자율적 소집단활동을 그 특징으로 하는 것으로 소개되어 왔다. 이러한 세 가지 특징은 일본 직접참여를 작업장민주주의 및 테일러주의-포드주의 경영원칙의 지양으로 받아들이고 있는 학자들에게 중요한 지표로 받아들여지고 있다.

품질분임조는 앞에서 살펴본 정의에 따르면 자발적 참여와 활동을 토대로 운영된다. 그러나 현실에 있어서 근로자들은 품질분임조 활동에의 참여를 사용자에 의해 사실상 강요받고 있다는 사실이 밝혀지고 있다(Bobke/Lecher, 1990: 200). 품질분임조 모임은 정규노동시간 전후로 매

16) 경제민주주의나 산업민주주의를 주장하는 일본학자들은 독일의 공동결정제 도나 이전 유고슬라비아에서 시도된 근로자 자주관리제도를 지향점으로 삼고 있다(Michio, 1986; Ohashi/Nagasuna, 1981).

달 2회 개최되며, 자발적 모임이란 이유로 어떠한 금전적 보상도 이루어지지 않는다.¹⁷⁾ 몇몇 조사연구에 따르면 상당수의 일본기업은 제안제도의 경우 매년 근로자 한 명당 제안건수 및 제안대상을 미리 설정하여 통보하고 있다(Cole, 1992: 298). 품질분임조 및 총제적 품질관리(TQC) 및 제안제도를 모두 포괄하는 일본적 개념으로서의 자주관리 활동은 결국 근로자의 비용으로 실시된다고 볼 수 있다.

자율적 집단활동이라는 특징 역시 일본의 직접참여를 강조할 때 주로 사용된다. 그러나 사용자에게 의해 비공식적으로 설정되는 목표량은 소집단활동에 참여하는 참여자들 및 소집단들 사이에서 경쟁압력으로 작용한다(Parker/Slaughter, 1988; Parker/Slaughter, 1994: 50~64). 안 그 래험은 품질분임조가 참여적이라기보다는 협의적 소집단활동이라고 평가한다(Graham, 1988: 70). 참여자들은 사용자가 설정한 정해진 영역 내에서 비자율적으로 움직이며, 품질분임조에 의해 제안된 사항은 직접 실행되기보다는 경영관리층에 의해 전달·검토되어 그 중 일부만 실행에 옮겨지기 때문이다.¹⁸⁾ 품질분임조에 속해있는 한 성원이 참여하지 못할 경우, 다른 구성원들이 그 역할을 떠맡아야 한다. 결국 자율적 소집단활동은 실제로 있어서 참여성원간의 상호통제를 통해 운영된다.

마지막으로 일본의 직접참여는 책임을 하부단위 및 개별근로자에게 분산하는 효과가 있다고 주장되고 있다. 책임의 분산을 통해 근로자들은 제한적으로나마 생산과정에 대한 통제력을 회복하게 되고, 자신의 개별적 능력을 창조적으로 발휘할 수 있는 계기가 주어진다는 것이다(Cole, 1992: 297). 그러나 쿠마자와 마코토는 책임의 분산이 실제 작업현상에서는 기대된 효과보다 노동강도를 강화하는 역효과를 가져오고 있다고 말한다(Kumazawa, 1996: 113).

결론적으로 일본에서 품질분임조로 대표되는 자율적 소집단활동은 경영전략의 일환으로 도입·확산되었으며, 주어진 자원의 동원을 통해 생

17) 실제로는 뛰어난 품질분임조 활동은 대부분 품질분임조 회의나 미국여행권 등으로 보상된다(Ichiyo, 1986: 127).

18) 스테판 우드는 품질분임조가 끊임없이 경영층에 의해 통제되고 있음을 지적하고 있다(Wood, 1989: 452).

산성을 향상시켜 기업의 시장경쟁력을 강화하기 위한 도구로서 사용되고 있다고 볼 수 있다.¹⁹⁾ 품질분임조가 전투적 노동조합운동에 기초한 노동쟁의가 쇠퇴하던 시점에 도입되었다는 사실 또한 연관지어 고려해야 할 사항이다. 자발적 소집단활동을 통한 동원전략은 경영측에 의해 목적의식적으로 생산의 합리화를 위해 도입되었고 시행되어 왔다고 볼 수 있다.

나. 기업수준에서의 참여

1) 노사협의제를 통한 간접참여

노사협의회는 일본에서 전후 경영과 근로자 및 그 대표조직으로서의 노동조합 사이의 정보교환을 목적으로 등장한 제도적 장치이다. 전후 기업 내에서 격렬하게 전개되었던 노사간의 적대적 대립관계를 완화하기 위한 일본생산성본부가 적극 추진한 이래 단체교섭제도와 더불어 기업 내 노사갈등을 방지하고 제도화하는데 중요한 역할을 수행하고 있다. 노사협의회는 갈등완화를 위해 노사관계의 행위주체들 사이의 의사소통 수단으로 이용되고 있다. 모리시마에 따르면 노사협의제도는 한편으로는 기업경영에 대한 정보를 공유하고, 다른 한편으로는 투자, 신기술 도입 및 생산계획 수립과 같은 전략적 경영사항에 대한 자문을 통해 노사간 상호 이해를 돕는다(Morishima, 1991: 38).

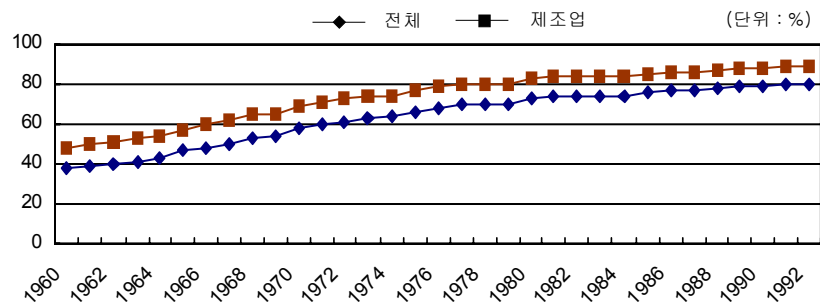
이러한 일본적 노사협의제도는 노사협의회를 통해 이루어진다(Ootani/Sago, 1989: 69~70; 日本労働研究機構, 1994: 91). 노사협의회는 기업 내에 10명에서 20명 사이의 사용자와 근로자대표로 구성되며, 동수 구성을 원칙으로 한다. 노사협의회는 매달 일회 개최되며, 경영전략에서 회사가 후원하는 사회행사 및 체육행사 등 다양한 주제들이 토론된다(Kato,

19) 예를 들면 품질분임조에 관한 한 일본교재는 그 목적을 다음과 같이 설명하고 있다. 품질분임조 활동의 궁극적 목적은 개별 근로자의 삶에 대한, 직업에 대한 태도를 변화시키는 것이다. 모든 조원은 사명적 헌신성을 가지고 이 운동에 참가해야 한다. 품질분임조의 최우선 목적은 근로자들의 마음을 변화시킴으로써 이러한 사명적 헌신성을 기업이윤의 최대화를 위해 개인적 결단과 결합시키는 것이다(Sugimoto, 1986: 73~74에서 재인용).

2000: 2~3).

노사협의제는 현재 노동후생성 조사자료에 따르면 약 41.8%의 기업에 설치되어 운영되고 있다(노동厚生省, 2000). 노사협의회는 도입된 이후 [그림 4-3]에서 볼 수 있는 것처럼 지속적으로 증가하고 있다. 노사협의제 운영기업은 기업규모에 비례한다. 즉, 기업규모가 클수록 노사협의제를 운영하는 기업의 비율이 높다. 특히 주목할 만한 사항은 노동조합이 존재하는 기업의 약 85%가 노사협의제를 운영한다는 사실이다. 노동조합이 존재하지 않는 기업의 경우 약 17.1%만이 노사협의제를 운영하는 것으로 나타났다.

(그림 4-3) 노사협의제의 확산추이



주: 322개 기업 조사결과(제조업 196개 기업).
 자료: Kato, Takao/Motohiro Morishima(2002: 487~520).

노사협의회는 기본적으로 법적 근거가 없는 임의기구이다(Tokunaga, 1987a: 21~22). 노사협의회는 설치하는 일반적으로 사용자와 노동조합의 협약을 통해 이루어진다(Nakamura, 1997: 281). 이러한 사실은 최근의 후생노동성 조사에서도 확인된 바 있다. <표 4-3>에 나타난 바와 같이 노사협의회를 운영하는 기업의 약 62%는 단체협약에 설치규정을 갖고 있다. 기업규모가 커질수록 단체협약에 기초한 노사협의제를 갖는 경우가 많아지는데, 이는 기업규모와 노동조합의 존재가 높은 상관성을 갖고 있기 때문으로 보인다. 노동조합이 없는 기업의 경우에는 주로 경영층의 일방적인 노동규약이나 기존의 관행에 의거해 노사협의회를 운영하고

있다. 이는 다시금 노사협의제도의 형성과정과 밀접한 관련이 있다. 즉, 노사협의제가 일본생산성본부의 생산성 향상 캠페인과 더불어 시작되었기 때문에 노동조합이 없는 경우에도 사용자의 적극적 주도하에 설치되어 운영되는 경우가 많다고 볼 수 있다.

〈표 4-3〉 노사협의제의 도입근거

(1999, %)

	전 체	단체협약	노동규약	기타 규정	관행	불명
전 체	100.0	62.0	14.9	4.7	17.7	0.7
기업규모						
5,000인 이상	100.0	80.0	11.4	4.5	3.2	0.9
1,000~4,999인	100.0	76.5	9.3	5.4	8.0	0.9
300~999인	100.0	67.5	13.0	4.1	15.2	0.2
100~299인	100.0	43.8	16.8	4.5	33.4	1.4
50~99인	100.0	46.7	21.2	4.0	28.1	-
30~49인	100.0	31.9	28.7	7.0	32.5	-
노조유무						
있음	100.0	79.2	8.3	3.3	8.7	0.5
없음	100.0	13.1	33.8	9.0	43.1	1.0

자료: 勞働厚生省(2000).

노사협의회의 설치에 있어서 뿐만 아니라 노사협의회에 참여하는 근로자대표의 선출 및 구성과 관련해서도 기업별 노동조합은 중요한 위치를 차지하고 있다(Kato, 2000: 2~3). 노동조합이 있는 경우에는 약 88%가 노동조합이 근로자대표를 구성한다. 반면 노동조합이 존재하지 않을 경우에는 대부분 직접선거를 통해서 선출된다. 역시 적지 않은 숫자인 약 10%는 사용자의 호명에 의해 노사협의회의 근로자대표가 구성된다.

일본 노사협의제의 주요 과제는 사용자와 근로자 사이의 정보교환이다. 여기에서 교환되는 정보의 범위는 작업장의 일상적 생산활동에서 기업의 전략적 의사결정에 이르기까지 다양한 내용을 포괄한다(Ootani/Sago, 1989: 69~69; Kato, 2000: 2; Vgl. Nakamura, 1997: 281~282). 구체적인 내용은 개별기업의 상황에 따라 달라진다. 정보교환을 통해 노동조합과 근로자들은 경영계획 및 기업의 재무상태에 관한 접근이 가능해진다. 경영측은 단체교섭에 앞서 미리 근로자들의 요구를 알게되고 사

전에 준비함으로써 파업과 같은 노동분쟁을 예방할 수 있게 된다. 모토 히로 모리시마의 조사에 따르면 노사협의회를 통한 정보교환의 정도와 단체교섭기간은 역의 상관관계가 성립한다(Morishima, 1991: 469~487).

일반적으로 영업정책, 경영계획 및 조직적 재조정 및 작업장 합리화 등 전략적 경영사항에 대한 노사협의제의 영향은 극히 제한적이다. 노동후생성 조사에 따르면 조사기업의 약 5%만이 이러한 영역에 근로자대표의 ‘합의’를 필요로 한다. 반면 임금, 노동시간 및 해고와 같은 사항에 대해서는 조사기업의 약 25%가 ‘합의’를 전제로 하고 있는 것으로 나타났다(勞働厚生省, 2000). 일본에서 노사협의제는 경영측에 의해서건 근로자측에 의해서건 간에 기업의 중요 경영사항이 의논되고 결정되는 의사결정기관으로 간주되지 않는다(Kato, 2000: 42~43). 경영권과 결정권은 철저히 경영자의 권리로 인정될 뿐이다.

일본의 노사협의제는 결론적으로 경영과 노동 사이의 의사소통의 통로로 기능한다. 타이시로 시라이는 노사협의과정을 통한 경영의 정보제공을 일종의 ‘협력과 노사관계 평화’를 추구하는 전략적 경영전략으로 파악한다(Shirai, 1983: 120). 경영측에 의한 ‘협력과 노사관계 평화’ 추구는 달리 말하면 ‘동의를 동원전략’ 내지는 ‘동원된 동의’로 재개념화할 수 있다. 경영측은 근로자들의 자발적 동의를 이끌어내기 위한 전략으로 인사고용에 관한 사항에만 동의권을 부여하고 나머지 전략적 경영사항에 대한 정보권만을 제공하는 식으로 노사협의회를 이용하고 있는 것이다.

노사협의회는 상호간의 공동 의사결정을 거쳐 동의가 형성되는 협의의 장이라기보다는 근로자에 대한 경영의 일방적 설명과 설득의 장으로 기능한다. 경영사항에 대한 정보공유와 토론은 이루어지지만 최종심급에 있어서의 결정은 전적으로 경영측에 의해 행사된다(Tokunaga, 1987a: 21~22). 결과적으로 노사협의제도는 경영측의 결정을 사후적으로 노사협의회를 통해 추진받아 동의의 정당성을 획득하기 위한 도구화의 위험이 항상 존재한다.²⁰⁾

20) 가토에 따르면 경영측의 일방적 결정에 대해 근로자대표가 구사할 수 있는 최선의 전술은 지연전술이다(Kato, 2000: 22~23).

2) 노동조합과 노사협의제도

비록 위에서 살펴본 바와 같이 노사협의제도를 갖추고 있는 기업의 약 85%에 노동조합이 존재하지만, 일본의 노사협의제도는 법적 근거를 갖고 있지 않는 임의기구이며, 공식적으로 노동조합과 아무런 관련성을 갖고 있지 않다. 두 조직은 단지 동일한 공간에서 동일한 대상을 자신의 조직대상으로 삼고 다른 영역에서 병렬적으로 존재하면서 활동할 뿐이다(Nakamura, 1997: 282). 하지만 이러한 병렬성은 두 근로자 이해대변기구의 영역분쟁이라는 문제를 야기한다. 노동조합은 단체교섭을 통해 근로자의 이해를 대변하는데, 일본의 경우 단체교섭에 다루어지는 많은 내용이 노사협의회에서도 다루어진다. 이러한 문제에 대한 해결방식은 기업마다 상이하다. 일반적으로 두 근로자 대표조직의 영역분리는 다음의 <표 4-4>에 정리된 바와 같은 방식으로 해결되고 있다.

단체교섭과 노사협의회 사이의 역할구분은 엄격하게 이루어지지 않으며 사안에 따라 다양한 형태를 띤다. 하지만 양자의 관계는 일반적으로

<표 4-4> 노사협의회와 단체교섭의 관계

	경영위원회	노사협의회	단체교섭
차원	기업 차원 사업장 차원 작업장 차원	기업 차원 사업장 차원	기업 차원 사업장 차원
협상 및 협의의 대상	생산계획관련 중요사항 설비관련 중요사항 근속, 규정 및 체제관련 중요사항 영업 및 생산관련 중요사항 기타 중요 경영사항	매월 생산계획 주요 인사관련 사항 내지 생산계획의 변경 노동조합원의 채용 및 해고 복지관련 사항 재해방지 및 안전관리 기타 중요사항	임금, 휴일 및 노동시간관련 협약
경영측의 의무	설명 및 보고, 노동조합의 입장표명	생산계획 및 복지시설 설치에 관한 설명 및 복지관련 사항에 대한 협상	교섭을 통한 결정
노동조합의 영향력	노동조합과 협정을 맺지 않고도 단독으로 결정하고 실행에 옮길 수 있음		협약을 맺은 사항에 관해서만 경영측은 실행에 옮길 수 있음

자료: Bobke, Manfred H./Lecher, Wolfgang(1990: 199).

① 분리형: 단체교섭과 노사협의회가 별도의 활동영역을 갖는다. ② 연결형: 노사협의회가 단체교섭의 사전단계로 이용된다. ③ 혼합형: 단체교섭과 노사협의회가 둘 중 한 기구를 통해 같이 실행된다 등 세 가지 범주로 구분될 수 있다(Norio, 1992: 118~119).

1986년 일본생산성본부가 실시한 조사에 따르면 세 모델은 비슷한 정도의 분포를 보인다. 다만 기업규모가 클수록 분리형의 비율이 높게 나타나고 있다(Norio, Hisamoto, 1992). 따라서 일반적으로 노사협의제는 단체교섭의 전단계 내지는 보충적 성격을 갖는 것으로 볼 수 있다(Shirai, 1979: 248; Adenauer, 1992: 38). 단체교섭이 시작되기 전에 노사협의회를 통해 우선적으로 가능한 분쟁사항을 검토하고 각자의 입장을 교환한다. 여기에서 논의된 사항은 이후에 단체교섭사항으로 이전된다(Kato, 2000: 22~23). 이러한 과정을 통해 단체교섭의 기간이나 강도가 완화되며 파업으로 진행될 수 있는 사항도 예방된다. 모토히로 모리시마는 이러한 과정을 임금억제와 장기적 고용안정의 교환과정으로 간주하고, 노사협의회를 ‘온순한’ 노동조합으로 지칭하고 있다(Morishima, 1991: 481~482).

결국 노동조합은 단체교섭을 통해 간접적으로 노사협의회와 관련성을 갖는다. 노사협의제의 도입은 <표 4-4>에서 살펴본 바와 같이 조사기업의 약 62%가 단체협약을 통해 설치를 규정하고 있다. 또한 양자 사이의 간접적 관련성은 노사협의회에 참여하는 근로자대표의 65.5%가 노조대표라는 점에서도 확인된다. 일본의 기업별 노조에서 일반적인 유니온숍 제도로 인해 36%에 달하는 직접 선출된 근로자대표의 상당수가 노조원일 가능성이 높기 때문에 실제 노동조합원이 노사협의회에 관여하는 비율은 더욱 높게 나타난다.

제4절 소 결

일본의 경영참여는 작업장 개선활동, 품질조, 제안제도 및 JIT 등 경

영주도의 작업장 직접참여와 이러한 참여를 가능케 하는 제도적 토대로서의 노사협의회로 이원화되어 있다. 노사협의회는 1950년대 중반 생산성 향상을 위한 협조적 노사관계의 큰 틀을 형성하고자 했던 경영진의 계획하에 도입되었다. 이에 대해 좌파 노동조합은 반대의 입장을 가지고 있었으나, 노동운동 내부의 분열로 인해 적절한 대응을 하지는 못하였다. 노사협의회는 근로자 직접참여와 관련된 서구의 경영기법의 대기업 사업장 정착을 돕는데 큰 역할을 하였으며, 이러한 과정을 거쳐 일본의 경영주도적 참여모델이 정착하게 된다.

일본모델의 특징은 이러한 제도화가 법적인 기반 없이 임의적으로 기업별 노조의지하에 만들어졌다는 것이다. 따라서 노사협의회는 사용자와 노동조합과의 단체협약을 통해 설치된다. 노사협의회에서 교환되는 정보는 작업장의 일상적 생산활동에서 기업의 전략적 의사결정에 이르기까지 다양한 내용으로 구성되어 있지만, 경영계획 및 조직 구조조정 등 전략적 경영사안에 대한 노사협의회의 영향력은 매우 제한되어 있고, 근로자에 대한 경영측의 일방적인 설명과 설득의 장으로 기능하고 있다.

적어도 외견상 한국의 경영참여는 일본과 유사성을 띤다. 일본보다는 매우 미약한 상태이긴 하나 다양한 신생산방식과 경영방식으로 근로자 직접참여의 도입이 확대되는 한편, 법적인 근거를 가진 노사협의회 설치 및 운영이 일정규모 이상의 기업에게는 강제되어 있는 상태이기 때문이다. 그러나 이러한 제한된 경영참여의 장으로서의 노사협의회를 지지하고 제도적으로 뒷받침하는 노동조합이 있는 일본과 달리 한국의 경우는 노동조합이 보다 강력한 경영참여의 제도화를 요구하고 있으며, 이 경우 참여의 주체는 노사협의회가 아닌 노동조합이 될 것을 주장하고 있는 점에서 일본식 모델의 시의성과 정착가능성은 그렇게 높지 않다고 할 수 있다.

제5장

독일의 근로자 경영참여

제1절 머리말

일본모델에 기초한 근로자의 경영참여와 더불어 공동결정제로 대표되는 독일의 참여모델 역시 지속적으로 관심의 대상이 되어 왔다(Müller-Jentsch, 1995: 11~25). 독일모델은 특히 근로자 및 노동조합의 참여를 법적·제도적으로 보장하고 있다는 점에서 생산현장에서 근로자의 개별적 및 집단적 자발적 헌신에 기초한 일본적 참여모델과 대비되어 왔다. 중앙집중화된 강력한 산별노조가 근로자 이해를 대변함으로써 노사간의 권력관계가 상대적으로 대등한 상태에 있는 독일 노사관계와 종업원평의회를 통한 기업의 의사결정 단위에 대한 제도적 참여의 보장은 영미식 모델이나 일본모델과는 또 다른 가능한 선택지로 작용해 왔다고 볼 수 있다.

근로자 이해대변의 영역을 세 영역—기업감독회 참여, 사업장 참여, 기업외부에서의 단체교섭—으로 나누고, 노동조합과 종업원평의회가 각각의 영역에 대한 역할구분을 통해 합리적으로 근로자의 이해를 대변하는 독일 참여모델은 제2차 세계대전 이후 정착된 독일 노사관계의 핵심적 특징의 하나이며, 결과적으로 노사간 세력균형에 일정한 역할을 하고 있을 뿐만 아니라 독일경제의 전후 복구 및 안정적·지속적 성장에도

지대한 영향을 미쳤다.

따라서 독일의 경우 참여의 경제적 효과와 같은 경제학 및 경영학적 문제설정은 별도로 근로자 참여가 작업장에서 하나의 가치중립적인 조정 및 조율기제로 작용하고 있는지, 산업민주주의적 관점에서 근로자의 소외 및 노동의 본래적 속성으로서의 창조적 활동의 측면을 촉진시켜주는가, 또는 단지 근로자가 제공하는 노동력을 노동과정상에서 실현하기 위한 또 다른 경영통제기제에 지나지 않는가라는 사회학적 질문들이 제기되어 왔다.

이러한 문제들에 대한 해답을 얻기 위해서는 무엇보다도 근로자 참여가 독일에서 역사적으로 형성된 궤적, 제도화 방식, 참여의 주체 및 참여의 효과를 작업장 전체의 생산의 정치라는 측면에서 분석되어야 할 것이다. 특히나 다른 나라와 다른 독일적인 참여의 특수성은 자본에 대한 대항세력으로서의 노동조합의 형성, 구조, 활동이 갖는 사회적·정치적 권력에 대한 분석을 통해서만이 파악될 수 있다. 이러한 점에서 볼 때 그동안 노동조합의 조직형태가 근로자 참여모델의 형성과 발전에 미친 영향에 대해서는 간과된 측면이 있다. 일반적으로 참여가 노사관계의 큰 틀 내에서 이루어짐을 고려한다면, 노동조합의 조직형태를 참여모델의 형성과 발전을 설명하는 주요 설명변수로 설정함으로써 참여의 구체적 형태와 작동방식에 대한 폭넓은 이해를 얻을 수 있을 것이다.

참여와 관련된 또다른 고전적 문제설정은 참여의 주체로서 ‘근로자의 주관성’의 문제이다. 참여가 체제로서의 ‘기업’ 내에서 주로 이루어지기 때문에 참여의 장(arena)으로서 생산체제(Production Regime)의 형태, 생산내 관계를 둘러싼 생산의 정치에 참여하는 근로자들이 자본과 주고받는 또는 근로자 내부에서 이루어지는 상호관계 등을 통한 통제기제의 구성과 재구성 및 그 제도화라는 통제의 주체 및 대상의 형성과 그 동학이 중요한 연구대상이 된다. 이러한 추상적인 문제설정을 뷰러웨이식으로 재정의한다면(Burawoy, 1983b: 510), 근로자들이 경영참여에의 참가나 헌신에 동의하게 되거나 강제되는 실체적 과정과 이유의 문제가 될 것이다.

따라서 독일의 경영참여모델에 대한 분석은 전후 독일 경영참여의 토

대가 된 공동결정제도의 제도화 과정을 둘러싼 노사정간 대립구도 및 권력적 역학관계에 대한 탐구를 중심으로 이루어져야 할 것이다. 또한 최근 들어 폭넓게 확산되고 있는 경영주도의 작업장 수준에서의 직접적 참여 및 작업장 참여와 공동결정제도 사이의 관계에 대한 분석 역시 중요하다. 이를 위해서는 ① 독일 참여모델이 형성된 조건과 논리에 대한 검토, ② 독일 참여모델의 구체적 형태와 작동방식, ③ 독일 참여모델의 성과와 한계, ④ 독일 참여모델의 정착과정에 있어서 노사관계의 역할, 특히 노동조합 내지는 근로자 이해대변 조직의 역할, ⑤ 독일 참여모델의 향후 전망 등 5가지에 대한 검토가 독일 경영참여모델을 분석하는데 포함되어야 할 것이다.

제2절 독일 경영참여의 배경적 조건

1. 노동시장 구조

독일은 제2차 세계대전 이후 신속한 전후 복구를 통해 경제대국으로 성장했다. [그림 5-1]에서 볼 수 있듯이 2001년 현재 총인구는 8,200만 명, 이 중 49.3%인 4,000여만명이 경제활동에 참여하고 있다. 성별로 나누어 살펴보면, 남성의 경제활동참가율은 56.5%, 여성은 42.4%에 달한다. 여성의 경제활동참가율이 늘어남에 따라 남성과 여성의 경제활동참가율 격차는 1960년대 30%에서 2001년 12%로 계속 줄어들고 있는 추세이다.

노동시장의 구조라는 측면에서 볼 때, 도이치만은 독일 노동시장이 기업내부, 외부 및 직업별 노동시장으로 구성된 삼중노동시장으로 구성되어 있는 것으로 본다(Deutschmann, 1984: 59~76). 삼중노동시장론은 일반적으로 알려진 내부 및 외부노동시장의 분단구조에 독일 특유의 전문적 직업훈련제도를 통해 형성된 고숙련 직업노동시장이 소규모 사업장을 중심으로 광범위하게 존재함을 의미한다. 이러한 직업노동시장은

〔그림 5-1〕 인구 및 경제활동인구

자료 : BMA, *Statistisches Taschenbuch 2002, Arbeits-und Sozialstatistik*, 2002.

높은 제도적 접근성과 수평적 이동성이라는 특성을 갖고 있다. 특히 독일 특유의 직업훈련제도에 기초한 근로자의 숙련형성은 직업노동시장 및 기업내부 노동시장의 형성과 깊은 상관관계를 갖고 있다(Gregory, 1995). 독일의 직업훈련은 노사정 삼자와 각각의 직업대표단체가 공동으로 표준화하여 운영하는 직업능력자격제도를 중심으로 실시되고 있다. 이러한 직업훈련제도를 통해 균질의 숙련근로자가 육성되어 노동시장에 제공되며(Géhin/Mehaut, 1995: 69~72), 하나의 숙련근로자 중심의 직업 노동시장을 형성하는 것이다. 그 결과 이들의 임금, 노동조건 및 작업과제 역시 표준화된 직업훈련제도를 통한 숙련형성을 통해 비교적 기업별 차이를 넘어 평등한 구조를 갖고 있다.²¹⁾

일반적으로 시장에 대한 손쉬운 접근과 높은 이직률로 대표되는 중소기업 중심의 외부노동시장과 낮은 이직률 및 고숙련, 고용안정을 특징으로 하는 대기업 중심의 내부노동시장의 발전은 독일뿐만 아니라 다른

21) 물론 이러한 도제중심의 장기간의 숙련형성이 갖는 독일 노동시장의 경직성이 구조적 실업으로 이어지고 있다는 비판도 많지만 이러한 직업의식과 숙련 중심의 노동시장 형성은 독일의 노동세계에서 중요한 의미를 갖고 있다.

나라들에서도 찾아 볼 수 있는 일반적인 현상이라고 할 수 있다. 그러나 노동시장 구조의 독일적 특징은 슈트랙이 지적하듯이 기업내부 노동시장의 발전에 강한 노조와 공동결정제로 대표되는 근로자 경영참여제도가 상당한 영향을 미쳤다는 점이다(Streck, 1993: 133~134).

2. 노사관계적 특수성

독일은 일본과 마찬가지로 후발자본주의국가에 속한다. 독일에서의 산업화는 일본보다는 앞서지만 다른 서구국가들보다 훨씬 늦게 시작되었다. 1890년 사회주의자법(Sozialistengesetze)의 폐지와 더불어 비로소 독일 노동조합은 근로자의 합법적 대중조직으로 등장하게 되었다.

독일 노사관계 모델은 다양한 특징을 갖고 있지만, 무엇보다도 노동조합과 종업원평의회로 대변되는 이해대변의 이중구조 및 중앙집중적 구조를 그 주요 특징으로 들 수 있다.²²⁾ 그 외에도 대등한 노사간 권력관계, 갈등적 협력관계, 높은 법제성 또한 독일 노사관계를 특징지우는 개념들이다(Fürstenberg, 1988: 165~186; Müller-Jentsch, 1995: 11~25).

우선 독일에서 근로자의 이해대변은 별도의 두 행위자를 통해서 이루어진다. 기업 내에서는 종업원평의회법(Betriebsverfassungsgesetz)에 기초해 조직된 종업원평의회(Betriebsrat)가 전체 고용근로자들의 이해를 대변하며, 기업외부에서는 산업별 노동조합이 자율적 단체교섭(Tarifautonomie)에 기초해 근로자들의 이해를 대변한다.

이러한 독일 노사관계는 노사 양 행위자의 자율적 계약에 기초한 단체교섭과는 별도로 정교하게 제도화된 법적 근로자이해대변제도인 종업원평의회 및 근로자 경영참여 등에서 보듯이 높은 법제화라는 특성을 갖고 있다. 자율적 단체교섭의 영역에 있어서 이러한 높은 법제성은 행위자들의 행위영역을 법규정을 통해 거시적으로 규정하고 경기규칙을 마련해 줌으로써 행위자들의 자율성을 보장해 주는 포괄적 틀의 형태를

22) 이해대변의 이중구라는 개념은 프랑크푸르트 사회조사연구소에 의해 처음 사용되기 시작했으며, 독일 노사관계가 하나의 모델로서 체계적으로 연구되기 시작한 것도 1980년대 들어서부터이다(Müller-Jentsch, 1995: 12~13; Brandt, 1984: 5~7; Fürstenberg, 1988: 165~186 참조).

된다. 예를 들면 단체교섭법(Tarifvertragsgesetz)은 주로 단체교섭의 절차적 측면을 규정하고 있을 뿐이며 실제 교섭의 내용과 범위는 교섭 주체의 자율적 교섭에 맡겨두고 있다. 이러한 차원에서 독일 노사관계 모델은 갈등이 절차적 규정이라는 법적 틀 내에서 다루어지는 '정교한 갈등의 제도화' 모델로 볼 수 있으며, 이 과정에서 국가의 개입은 간접적으로 부분적으로만 이루어진다.

제3절 독일 참여모델 : 동의적 참여모델

1. 참여모델의 형성 및 발전

독일에는 다양한 공식적 및 비공식적 참여기제가 여러 층위에 중첩적으로 존재한다. 이러한 참여기제는 기업의사결정에 대한 공동결정제도를 통한 참여에서부터 작업장에서의 직접참여에까지 폭넓게 형성되어 있다. 독일에서 다양한 참여기제가 형성될 수 있었던 것은 노사정간의 오랜기간에 걸친 갈등적 상호작용의 결과라고 볼 수 있다. 독일에서 근로자 참여와 관련된 주요 과정을 정리하면 <표 5-1>과 같다.

독일에서 근로자 참여의 발전은 4단계로 구분할 수 있다. 첫번째 단계는 19세기 중엽 공장위원회가 처음 등장하는 시기이다. 공장위원회는 1848년 혁명의 영향하에서 프랑크푸르트 국민의회에서 제기된 『공장위원회(Fabrikausschüssen)』에서 처음 제기되었다. 이 때의 공장위원회는 지금 설치되어 있는 종업원평의회와는 달리 사용자의 절대권력을 인정한 상태에서 근로자가 공장 내에서 발생하는 사회적 문제 및 노동조건에 대해 공동대처하는 일종의 자치관리기구로 구상되었다. 따라서 일종의 공장내 경제적·사회적 질서유지를 위해 근로자가 스스로를 관리하는 자치기구라고 볼 수 있다(BMA, 1999: 14~15).

노사관계의 세 주체인 노사정 모두가 공장위원회에 대해 상이한 구상을 가지고 동일한 정도로 종업원평의회 구상에 참여했다(Schmidt/Trinczek,

〈표 5-1〉 독일에서 근로자 참여의 발전사

	내 용
1848	프랑크푸르트 국민의회에서 공장위원회 설치 시도
1916	조국봉사법 제정
1920	바이마르공화국에서 종업원평의회법 제정
1934	국가노동 질서에 관한 법률 제정
1947	감독회 근로자 참여에 관한 협정(영국점령지역)
1951	몬탄공동결정법 제정
1952	종업원평의회법 제정
1956	몬탄공동결정법에 대한 보충법률 제정
1972	사민/자유당 연정하에서 종업원평의회법 개정
1973	BMW에 학습소(Lernstatt) 도입
1974	“노동생활의 인간화” 프로그램 실시
1976	근로자공동결정법 제정
1980	지멘스에 품질관리조 도입
1988	기민/기사/자유당 연정하에서 종업원평의회법 개정
2001	사민/녹생 연정하에서 종업원평의회법 개정

1999: 103~104). 사용자는 자신의 기업내 권력을 그대로 유지한 채 근로자위원회를 통해 사업장내 협력관계를 창출하기 위해 가부장적 복지 체계를 마련하려는 시도로 공장위원회를 인정했다. 노동조합은 공장위원회를 통해 기업 내에 노동조합의 하부조직단위를 건설하고자 했고, 국가의 이해는 공장위원회를 통해 노동과 자본 사이의 갈등적 이해대립을 제도화함으로써 당시 끓어오르던 1848년 혁명의 기운을 차단하고자 했다.

독일 참여모델 발전사의 두번째 단계는 “공동결정제의 제도화” 단계이다. 제2차 세계대전 이후에 근로자의 경영참여는 공동결정법을 통해 근로자의 기본적 권리로 인정받게 된다. 이러한 공동결정제도를 통한 근로자의 경영참여는 전후 정치적·사회적 신질서의 수립과정에서 획득된 부산물이라고 볼 수 있다. 1848년 혁명 후의 공장위원회와 마찬가지로 공동결정제도 역시 전후 근로자계급의 혁명성을 억제하기 위한 “국가사회주의와 기업자본주의에 대한 대안”(Fürstenberg, 1999: 193)으로 구상된 것이다. 공동결정제도의 법제화는 노사간의 격렬한 정치적 대립을 가져왔다. 사용자들은 이러한 근로자의 경영에 대한 참여가 법제화되는 것을 격렬하게 반대했으며, 근로자들은 강력하게 지지했다.²³⁾ 전후 히틀러

에 부역한 사용자들은 결국 노동조합을 통해 사회의 민주화를 추구하던 점령당국인 연합국의 지원을 받은 아데나워 정부의 뜻에 따를 수밖에 없었다.

이렇게 하여 1951년 최초로 몬탄철강기업에만 적용되는 것으로 시작된 공동결정제도는 이후 ① 공동결정법을 통한 기업의사결정에의 참여와 ② 종업원평의회법을 통한 작업장 수준에의 참여 등 두 차원에서 지속적으로 확대발전되었다.

1951년 처음 실시된 몬탄공동결정제도는 『광산 및 철강기업의 감독회 및 이사회에 대한 근로자의 공동결정에 관한 법률(몬탄공동결정법)』을 통해 실시되었다. 이 법은 한편으로는 노동이사를 통한 근로자의 이사회 참여와 근로자 대표의 감독회 동수참여를 그 특징으로 한다(Müller-Jentsch, 1995: 12). 다른 한편으로 이 법의 적용은 1,000명 이상 근로자가 고용된 광산 및 철강산업 사업장으로 제한되어 있었다.

철강산업 이외의 일반 사기업에 있어서 공동결정제도의 도입은 1952년 종업원평의회법(BetrVG), 1976년 공동결정법(MitbG)을 통해 확대 실시되었다. 1952년 종업원평의회법은 2,000인 미만 고용의 중소기업에 대한 근로자 참여를 규정하고 있다.²³⁾

철강산업 이외의 2,000인 이상 고용 대기업에 적용되는 공동결정제도는 1976년에 이르러서야 『근로자 공동결정법(Mitbestimmungsgesetz, MitbG)』 제정과 더불어 도입된다(Keller, 1999: 115~116). 1976년 공동

23) 볼렌베르크는 몬탄공동결정이라는 근로자 경영참여제도가 전후 독일에서 사용자들의 격렬한 반대에도 불구하고 법제화될 수 있었던 실제적인 이유를 당시 수상이었던 아데나워와 노동조합 사이의 정치적 거래로 본다. 즉, 전후 전범국가 독일의 정치적 새출발에 국민적 지지를, 특히 반히틀러적 정당성을 갖고 있던 노동조합의 지지를 이끌어내기 위해 아데나워가 추진했던 정치적 프로젝트가 바로 몬탄공동결정제도의 법제화라는 것이다(Wollenberg, 2002를 참조).

24) 1952년 종업원평의회법이 전체 사기업에 적용되지 못했을 뿐 아니라, 이전의 몬탄공동결정제도에서 실시되던 감독회 동수참여 역시 관철되지 못한 것에 대해 호스트 톨은 독일 노총의 전략적 실패라기보다는 1951년 몬탄공동결정제가 도입되던 당시와 비교해 변화된 정치적 지형 때문이라고 말한다(Thum, 1991: 85 참조). 이러한 점에서 볼 때 위에서 볼렌베르크가 제시한 몬탄공동결정제 도입에 관한 정치적 거래론과도 연결된다고 볼 수 있다.

결정법은 문탄 공동결정법에 비해 근로자 참여가 제한된 형태로 입법화되었다. 감독회에서의 대등참여 원칙은 삭제되었고, 이사회에서의 노동이사 지명에 관한 특별권한 역시 보장되지 않았다.

작업장 수준에서의 근로자 참여는 주로 종업원평의회를 통해서 이루어지는데, 이러한 참여는 1952년의 종업원평의회법과 동 법의 1972년 개정을 통해 제도화되었다. 1952년 발효된 종업원평의회법은 작업장 수준에서의 근로자 이해대변기구로서 종업원평의회를 의무화하고, 근로자들이 작업장 수준에서의 경영사항에 참여할 수 있도록 하였다. 1972년 개정 종업원평의회법은 1952년 종업원평의회법에 규정된 종업원평의회의 권한을 확장 강화시켰다.

독일에서 근로자 참여 발전의 세번째 단계는 이전의 공동결정제를 중심으로 한 제도적 차원에서의 근로자 참여와 달리 노동과정에서 나타난 노동의 소외를 극복하기 위한 작업장에서의 ‘노동의 인간화’에 대한 높아진 관심을 배경으로 하여 전개되었다.

20세기 초부터 산업생산조직의 기본원리로 등장한 테일러주의-포드주의적 대량생산방식에 기초한 노동과정은 브레이버만의 탈숙련화 테제가 지적하듯이 철저한 분업의 원리에 기초한 구상과 실행의 분리를 그 기초로 하고 있다. 작업근로자로부터 구상노동의 박탈이 가져온 작업노동의 단순화는 1960년대 들어 서구에서 근로자들의 결근율 증가 및 작업의욕 상실과 그 결과로서 생산성의 저하를 가져왔다. 이러한 문제를 해결하기 위해 서구 각국에서는 ‘인간적 노동’을 위한 다양한 프로젝트를 진행시켰다(Müller-Jentsch, 1997a: 228).²⁵⁾

독일에서도 이러한 배경하에서 테일러주의-포드주의적 노동분업에 기초한 노동조직체계에 대한 대안을 모색하기 위해 새로운 인간적 노동조직체계를 위한 프로그램인 ‘노동생활의 인간화(zur Humanisierung des Arbeitslebens, HdA)’를 1970년대 들어 노사정 공동으로 추진했다. 이러한 ‘노동생활의 인간화’ 프로그램은 노동조합의 주도하에 사민당 정부와 사용자단체가 참여하는 방식으로 진행되었다(Fricke, 1975: 215~221; Beck/Liesenkötter/Teucher, 1996: 49~59; Müller-Jentsch, 1997a:

25) 미국에서 실시된 ‘노동생활의 질’ 프로젝트 역시 동일한 배경을 갖고 있다.

228).

‘노동생활의 인간화’ 프로그램은 근로자에게 작업에 있어 자율성을 부여하고 작업조직상의 위계를 약화시킴으로써 노동분업을 완화하고자 했다. 이를 위해 ‘직무순환’, ‘직무확충’, ‘직무확장’ 및 반자율집단작업을 작업장에 도입하여 근로자들의 근로의욕을 넓히고자 했다. 하지만 1970년대 석유험기로 인한 경제위기로 인해 전산업에 확산되지 못하고 실험단계에 머무르고 말았다. 그럼에도 불구하고 이후에 경영층에 의해 주도된 다양한 작업장 수준에서의 직접적 근로자 경영참여에 대한 노동층의 대항논리로서 지속적으로 영향을 미치고 있다.

독일 근로자 참여의 네번째 단계는 작업장 수준에서 경영주도하에 추진되고 있는 다양한 직접 참여의 확대이다. 1980년대 이후, 특히 1990년대 일본적 경영방식에 대한 높아진 관심과 다양한 일본적 생산방식의 독일내 유입은 작업장에서의 근로자의 직접참여의 증대를 가져왔다. 여기에서 근로자 직접참여라 함은 근로자들을 자신의 작업과정과 관련된 의사결정에 참여시키는 다양한 조치들을 말한다(Fröhlich/Pekruhl, 1996: 17~19; Minssen, 1999: 129~130). 이러한 조치로는 개선활동(Kaizen), 제안제도, 품질분임조, 팀워크 및 집단작업(Gruppenarbeit) 등이 있다. 특히 일본에서 토요티즘을 중심으로 보여진 팀중심 작업조직의 성공사례는 독일 내에 일본적 생산방식에 대한 관심, 더 나아가 독일 사용자들이 근로자의 직접참여를 적극적으로 활용하게 하는 계기가 되었다(Zink/Ritter/Machauer-Bundschuh, 1993: 4~5). 그렇지만 독일에서 근로자의 직접참여는 노동조합의 적극적 개입으로 인해 일본적 생산방식이 그대로 도입되기보다는 항상 ‘노동생활의 인간화’란 대안적 모색과 연계되어 실시되었다.

2. 근로자 참여의 공동형성

가. 이해대변의 이중구조

근로자 이해대표의 이중적 구조는 서로 다른 두 주체인 산별노조와

종업원평의회에 의해서 수행되는 영역과 역할이 구분됨을 의미한다. 기업 내에서는 종업원평의회가 종업원평의회법에 기초해 해당기업에 고용된 근로자들의 이해를 대변하며, 기업외부에서는 산별노조가 자율적 단체교섭에 기초해 근로자들의 이해를 대변한다.

근로자 이해대변의 이원적 체계는 독일 노사관계에 있어서 두 가지 중요한 기능을 수행한다(Müller-Jentsch, 1984: 197; Müller-Jentsch, 1995: 18; Sadowski/Backes-Gellner/Frick, 1995b: 493~513). 첫째로는 노동조합과 종업원평의회가 기업내부와 외부에서 근로자들의 이해를 대변함으로써 전사회적인 합의구조를 만들어주며, 둘째로는 기업내부에서 발생가능한 노사갈등의 문제를 기업외부, 즉 산업차원에서 수행하도록 함으로써 높은 생산성을 달성할 수 있게 했다.

이러한 이원적 구조의 특징은 근로자 이해대변의 영역이 나뉘어져 있고, 서로 다른 두 주체가 각기 다른 활동영역과 내용을 가지고 근로자의 이해를 대변한다는 점이다(Hassel, 1999: 485). 과정적 절차를 규정하는 단체협약법에 기초한 자율적 단체교섭은 산별노조와 사용자(단체) 사이의 자율적 협상과 합의에 의해 그 내용을 채워나가도록 되어 있는 반면에, 공동결정법과 종업원평의회법에 기초한 종업원평의회는 그 활동영역, 내용, 방식이 모두 법에 의해 규정되어 있다.

기업내부는 종업원평의회, 기업외부는 산별노조라는 엄격한 역할분리는 그 법적 토대를 직장기본법에 두고 있다. 1952년 종업원평의회법(BetrVG von 1952)에 의해 종업원평의회의 활동영역을 제한함으로써 양자간의 역할분리가 이루어졌다. 1952년 종업원평의회법은 단체교섭과 그 결과인 단체협약에 법적 효력발생에 있어서의 우선순위를 부여하고 있다. 즉, 종업원평의회는 고용주와 직장협정을 맺을 수 있지만, 그 대상과 범위는 첫째로 단체협약이 명시적으로 직장협약을 허용하는 사항, 둘째로 단체협약이 다루고 있지 않은 사항으로 제한된다. 따라서 종업원평의회의 단체교섭 권한은 산별 단체교섭의 잔여범주에 국한되며, 산별 단체협약의 보충적 성격을 갖는다. 이러한 점에서 단체교섭과 단체협약 체결에 관해 산별노조에 독점권이 주어져 있으며, 산별노조에 의한 단체협약에 대한 독점권은 독일 노사관계의 개별화 및 분권화를 억제하는 기

능을 수행하고 있다(Hassel, 1999: 486~487).

따라서 독일 산별노조는 자율적 단체교섭을 통해 노동력의 판매조건, 즉 임금, 노동시간, 고용 및 직업훈련 등의 양적 특징을 갖는 영역을 통제하는 반면, 종업원평의회는 주로 질적 속성을 가진 영역인 단체협약의 이행에 대한 감시 내지는 개별 근로자의 고충처리와 같은 노동력의 이용에 관한 영역을 자신의 활동대상으로 갖는다. 이러한 점에서 독일 산별노조는 중앙집중적 구조를 통해 산업차원에서 근로자의 전체적 이해를 대변하고 있으며, 종업원평의회는 개별 기업에 종사하는 근로자들의 특수한 개별적 이해를 대변한다.

종업원평의회에 대한 이러한 엄격한 제도적 틀의 강요는 특히 기업 내부에서 고용주와 종업원평의회 사이에 특정한 사안을 두고 분쟁이 발생했을 경우 그 효력을 발휘한다. 직장기본법은 기업내부의 분쟁해결 수단으로 중재와 노동법원이라는 제도적 장치만을 제공한다(Markmann, 1995: 98~99). 즉, 종업원평의회법은 종업원평의회에게 어떠한 쟁의수단도 허용하지 않으며, 평화의무(Friedenspflicht)를 부과하여 쟁의행위 자체를 금지하고 있다. 즉, 파업과 같은 쟁의수단에 있어서도 노동조합의 독점권을 인정함으로써 근로자 이해대변에 있어서의 노동조합의 우위를 인정하고 있다.

위에서 살펴본 산별노조와 종업원평의회는 구조, 활동영역, 활동내용의 차이는 <표 5-2>와 같이 정리해 볼 수 있다.

산별노조와 종업원평의회라는 근로자 이해대변의 두 주체의 활동영역

<표 5-2> 이원적 이해대변구조의 특징

	기업내부	기업외부
행위주체	종업원평의회	노동조합
행위근거	직장기본법	자율적 단체교섭
행위대상	직장협정	단체협약
행위영역	노동력의 사용조건	노동력의 판매조건
속성	질적	양적
노동쟁의	금지	파업
특징	협력지향적	갈등지향적
구조	개별적	중앙집중적

과 대상의 분리는 한편으로는 서로를 대립하게 만들기도 했지만, 다른 한편으로는 기능, 체계, 그리고 활동적 측면에서 상호의존구조를 형성시켰다고 볼 수 있다. 결국 근로자 이해대변의 이원구조는 “이해갈등의 종류, 행위주체, 해결형태에 따라 이해갈등이 발생하는 장소를 두개의 상이한 영역으로 나뉘으로써 자본과 노동의 이해갈등의 강도를 약화”시키는 기능을 수행하고 있다(Müller-Jentsch, 1995: 13~14).

나. 산별노조와 종업원평의회 사이의 관계

산별노조와 종업원평의회는 각각 독립적인 근로자 이해대변기구이지만, 활동영역과 대상이 분리됨으로써 양자 사이에 역할분담이라는 일종의 협력관계가 형성되었다. 하지만 이러한 양자의 관계는 전적으로 비공식적인 것이며, 또한 양자의 관계의 형식과 내용을 규정하는 아무런 제도적 틀이 존재하지 않는다. 종업원평의회는 법적으로 산별노조와 사용자(단체) 사이에 맺어진 단체협약의 틀 내에서 움직이도록 제한되어 있으며, 관련 사항에 대해서 ‘노동조합과 협력할 것’(BetrVG, §2, Abs.1)만이 요구된다.

실제 활동에 있어서 두 주체는 위에서 언급한 근로자 이해대변이라는 공동의 목적과 분리된 활동영역으로 인해 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 이러한 결합은 인적차원, 활동적 차원, 그리고 조직적 차원의 세 차원으로 나누어 볼 수 있다.

첫째로 인적 차원에서의 결합은 주로 종업원평의회 구성원이 노동조합원이거나 노동조합원이 종업원평의회 평의원으로 선출됨으로 인해 이루어진다. 결과적으로 많은 종업원평의회 평의원들은 이중적 소속을 갖고 있다. 이러한 이중적 소속은 한편으로는 비노동조합원인 종업원평의회 평의원에 대한 사후적 노동조합 가입을 통해서, 다른 한편으로는 노동조합원들의 종업원평의회 선거에 대한 적극적 개입을 통해서 이루어진다.

독일노총에서 조사한 1998년 종업원평의회 선거결과를 보면 전체 종업원평의회 평의원의 약 74.4%가 노동조합 소속이다. 또한 많은 종업원평

〈표 5-3〉 종업원평의회 평의원의 노동조합 가입률

(단위: %)

	1975	1978	1981	1984	1987	1990	1994	1998
DGB	77.5	78.1	77.5	77.4	76.6	76.3	75.2	72.6
DAG	3.6	3.8	3.9	3.6	3.4	3.1	3.0	1.8
미조직	18.9	18.1	18.6	19.0	19.0	20.6	21.0	23.5

자료: Betriebsratswahlstatistik des DGB(1999).

의회 의원이 단순한 노동조합원이 아니라 노동조합에서 일정한 직책을 맡고 있는 것으로 조사되었다. 슈미트와 트린첵은 이러한 현상을 ‘종업원평의회의 노동조합화’와 ‘노동조합의 종업원평의회화’라고 칭하기도 한다(Schmidt/Trinczek, 1999: 107).

둘째로 활동적 측면에서 종업원평의회와 산별노조는 서로에게 많은 부분을 의존하고 있다. 종업원의 직접선거에 의해 선출되는 대의기관으로서의 종업원평의회는 임기직이라는 한계와 일부 대기업 종업원평의회를 제외한 대부분의 종업원평의회가 가용한 자원이 제한되어 있는 현실로 인해 전문성이 결여되기 쉽다. 따라서 종업원평의회는 노사분쟁 시의 법률자문과 직장협정을 체결과 같은 사항에서 노동조합의 경험과 자문을 필요로 한다. 실제로 이러한 측면에서, 즉 재정적으로나 인적 자원의 측면에서 산별노조는 이러한 활동에 전문성을 갖추고 있다. 따라서 상대적으로 많은 종업원평의회 평의원은 사후에 노동조합에 가입하거나 노동조합이 운영하는 세미나 및 교육훈련에 참여하고 있다.

다른 한편으로 노동조합 역시 종업원평의회에 상당한 많은 부분을 의존하고 있다. 우선 기업외부에 존재하며 기업내부로의 접근이 차단된 산별노조로서는 실제 근로자들과의 일상적 접근에 한계가 있다. 따라서 종업원평의회 평의원들에 대한 자문이나 상담을 하는 과정에서 실제 근로자들이 기업내부에서 갖게 되는 문제와 같은 구체적 사실들에 대한 정보를 획득하게 된다.

세번째로는 조직적인 차원에서의 상호의존구조가 형성되어 있다. 코트호프는 1974/1975년과 1989/1990년 두 차례에 걸친 30여개 기업에 대한 시계열 사례연구를 통해 기업규모와 노동조합의 조직률이 종업원평

의회의 활동방식에 유의미한 영향을 미침을 밝혀냈다(Kotthoff, 1981& 1994). 또한 산별노조는 노동조합원 획득에 있어서, 그리고 근로자들을 동원해야 할 필요가 있을 때 종업원평의회의 협력을 절대적으로 필요로 한다(Schmidt/Trinczek, 1999: 107). 예를 들어 아주 기본적인 가입원서를 배부하고 회수하는 일, 노동조합 가입을 권유하는 일, 파업시 근로자들을 파업에 참여하도록 권유하는 일, 경고파업을 조직하는 일 등을 수행하는데 있어서 기업내부에서의 접근이 금지된 산별노조로서는 종업원평의회의 도움이 절대적으로 필요하다.

최근 한국에서 수행된 관련연구에서는 이러한 인적, 활동적, 조직적 차원에서의 긴밀한 관련성에 근거해 종업원평의회를 노동조합의 하부조직인 것처럼 보는 경향이 있는데 이러한 노동조합의 우위성에 대한 일방적 관점은 독일에서 전개되는 최근의 상황에 비추어 볼 때 종업원평의회의 역할을 과소평가하고 있는 것이다. 산별노조와 종업원평의회의 관계는 종업원평의회가 1952년 직장기본법에 의해 도입되었던 이전부터 지금까지 항상 긴장관계였다.

1952년 직장기본법에 의해 종업원평의회가 구성될 때부터 노동조합은 종업원평의회에 대해 회의적인 태도를 보여왔다(Thum, 1991: 66). 독일의 경영참여는 전후 51년 동안 공동결정제를 통해 본격적으로 시도되는데 여기에는 노동조합의 강력한 요구와 아데나워 정부의 양보가 있었다. 자본가들의 격렬한 반대에도 불구하고 석탄 및 철강산업에 노사동수의 감독회 참여라는 경영참여방식을 아데나워가 받아들인 데에는 전후 노동운동이 갖고 있는 사회적 정당성이라는 측면 이외에도 아데나워가 갖고 있던 독일의 대외관계 확대를 위한 노동조합의 지지를 필요로 했기 때문에 일종의 교환방식으로 이루어졌다고도 볼 수 있다. 어쨌든 이러한 과정에서 소외된 자본가들은 근로자들의 경영참여를 받아들이는 조건으로 기업 내에서의 경영권 보장을 요구하게 되고 이것이 1952년 직장기본법으로 받아들여지게 된다.

노동조합 역시 자신의 자율적 단체협상제도에 대한 보장을 받게 되었고, 고용주들은 기업 내에서의 경영권을 확보하게 되었으며, 전후 기업경영에 대한 감시라는 일반민주주의적인 요구²⁶⁾는 직장기본법에 기초한

종업원평의회 설치와 감독회 참여라는 형식으로 수용되었다. 따라서 단체협약과 파업에 대한 노동조합의 독점권 인정, 노동조합의 기업내 접근금지, 종업원평의회 평화의무와 노동쟁의수단 박탈은 이러한 교환 과정의 산물이라고 볼 수 있다. 이렇게 탄생한 종업원평의회는 처음에는 고용주와 산별노조 사이에 위치한 ‘경제조직’으로서의 지위를 갖고 있었지만 자신에게 주어진 법적·제도적 안정성과 정당성을 토대로 차츰 자신의 영역을 확보 확장해 갔다(Leminski, 1996: 22).

이러한 과정에서 산별노조는 종업원평의회 이러한 활동증가를 산별노조에 대한 위협으로 생각하게 되었다. 이러한 위기의식은 1960년대와 1970년대 산별노조가 시도했던 기업내 노조신임자(Vertrauensleute) 조직건설 시도에서 분명히 드러난다(Koopmann, 1981; Markmann, 1995: 91; Schmidt/Trinczek, 1999: 108). 산별노조는 기업내부에 기존의 종업원평의회와는 다른 근로자들의 직접선거로 선출되는 새로운 노조의 하부조직을 건설하려고 했으며, 이를 통해 종업원평의회에 대한 산별노조의 약점을 극복하고, 산별노조의 기업내 조직적 토대를 마련함으로써(Schmidt/Trinczek, 1999: 103~104), 산별노조의 활동을 기업내부로까지 확장하여 종업원평의회에 대한 산별노조의 우위를 확보하고자 했다. 즉, 산별노조는 종업원평의회와의 협력 대신에 자신의 기업내 하부조직을 건설하기로 결심했고, 그러한 결정의 산물이 노조신임자였다. 따라서 노조신임자는 기능적으로 종업원평의회를 대체하도록 계획되었다(Thum, 1991: 65). 그러나 산별노조의 이러한 시도는 근로자들의 무관심, 산별노조 활동의 기업내 확대를 원치 않았던 종업원평의회와 고용주의 격렬한 반대, 법적·제도적 지원 부재로 인해 실패로 돌아갔다. 이러한 과정을 거쳐 산별노조와 종업원평의회 사이에는 서로의 필요에 의해 일종의 협력관계가 형성된다.

결국 이러한 기업 내로의 활동영역의 확대시도가 실패로 돌아감에 따라 산별노조는 종업원평의회에 대해 구조적 취약성을 갖게 되었다. 슈미트와 트린첵은 이러한 권력구조를 “기업내 이해대변에게 유리한 종업원평의회

26) 이러한 요구는 나치에 협력한 대다수 자본가들이 갖고 있던 약점으로 인해 자본의 커다란 저항없이 인정되었다.

와 노동조합 사이의 일정한 세력불균형”이라고 본다(Schmidt/Trinczek, 1999, 113; Niedenhoff, 1992: 92~97). 이러한 산별노조의 구조적 취약성은 중앙집중적 노사관계가 유지되어오던 1970년대까지는 크게 드러나지 않았지만, 특히 1990년대 들어 신보수주의 신자유주의의 득세, 노사관계 및 단체교섭체계의 개별화, 분권화, 탈집중화가 진행되는 과정에서 산별노조의 행동반경을 크게 제약하고 있다.

비록 두 근로자 이해대변조직이 서로를 보완하는 협력관계를 유지하고 있지만, 이러한 협력관계는 상이한 조직적 정체성과 협력에의 필요성의 강도에 있어서 상당히 다르다고 볼 수 있다. 즉, 기업내부 문제에 대해 산별노조는 전적으로 종업원평의회에 도움을 의존해야만 한다. 위에서 언급한 노동조합원 획득을 위한 선전이나 권유, 파업 등의 쟁의행위 시의 근로자 동원, 단체협약 준수에 대한 감시 등의 산별노조의 일상적 활동에 있어서 종업원평의회는 없어서는 안될 존재가 되었다. 이러한 점에서 슈트랙은 산별노조와 종업원평의회에 있어서 종업원평의회가 ‘협력적 생디칼리즘’을 산별노조를 위협하는 위험요소로 본다.

물론 이러한 위험요소가 현실화된 것은 아니다. 또한 현재 존재하는 법적·제도적 제한으로 인해 산별노조와 종업원평의회는 공식적으로 엄격하게 분리된 활동영역을 갖고 있다(Keller, 1999: 98). 인적, 활동적, 조직적 차원에서의 상호의존과 법적·제도적 활동영역의 분리는 이른바 두 근로자 이해대변조직간의 ‘모순적 결합(widersprüchliche Einheit)’(Streeck, 1979: 217)을 가져왔다.

하지만 산별노조와 종업원평의회가 생산성협약에 입각한 이중구조 역시 그 제도적 토대가 취약하다. 산별노조와 종업원평의회 사이에는 어떠한 제도적·법적 연관성도 존재하지 않는다. 양자는 서로 다른 제도적·법적 근거를 갖는 독립기관이다. 다만 이러한 연관성 부재에 대한 산별노조의 정책적 개입의 일환으로 종업원평의회 선거에 노동조합원들이 적극적으로 참여해 비공식적 인적 연결망을 형성해 왔을 뿐이다.²⁷⁾ 그러나 약 80%에 이르는 종업원평의회 성원 중 노동조합원들의 비율 역

27) 독일 노동조합과 종업원평의회 사이의 관계에 대해 자세한 내용은 Lee(2004: 219~221) 참조.

시 최근의 전체적인 산별노조 조직력 약화와 더불어 감소하고 있다. 단지 현재까지는 종업원평의회역의 역할이 법적 제한으로 인해 작업장 수준을 머물러 있으며, 단체교섭과 관련해서는 산별노조와 사용자가 체결한 단체교섭의 토대 위에서 일부 직장협정을 맺어왔기 때문에 산별노조의 보완적 역할을 수행해 왔다고 볼 수 있다. 그러나 최근 들어 전개된 자본의 공세는 한편으로는 기업협약을 통해 전체적인 통일적 산별협약의 체계를 개별화하고, 다른 한편으로는 산별협약 내에 일반적 개방조항을 추가해 작업장 수준에서 종업원평의회를 통한 기업특수적 조건을 감안한 직장협정을 맺음으로써 시장의 유연성에 보다 적극적으로 대응하고자 하는 것을 목적으로 하고 있다. 즉, 이는 결국 산별노조에 대한 종업원평의회역의 위상강화로 이어지게 된다. 현재도 일부 대기업의 종업원평의회는 비공식적으로 산별노조의 임금 및 노동시간 등 주요 정책에 상당한 영향력을 행사하고 있다(Schmidt/Trinczek, 1999: 107). 종업원평의회역의 위상강화는 결국 독일모델의 특징인 자율적 산별교섭체계라는 기본 틀을 부정하는 것으로 볼 수 있다. 종업원평의회역은 종업원평의회법(Betriebsverfassungsgesetz)에 기초해 있으며, 결국 법개정을 통한 국가의 개입이 가능하기 때문이다.

다. 작업장 수준에서의 근로자 직접참여

1) 독일 작업장에서의 인적자원관리(HRM)

독일의 경우 1980년대 이후부터 인적자원관리가 본격적으로 도입되어 전통적인 인사부서를 대체하기 시작했다. 인적자원관리는 근로자에 대한 개별적 접근과 노동조합을 우회하는 직접적 접촉을 시도함으로써 기존의 전통적 인사부서와 인사정책에 있어 상이한 관점을 갖고 접근한다. 그러나 독일의 경우 인적자원관리는 이러한 개별적·직접적 접근이라는 특성이 독일 특수적 중범위수준의 사회적 합의주의하에서 제한적으로만 작동하고 있다.

이와 관련해 하르트무트 베히터와 테오 스텐겔호펜은 독일의 인적자원관리가 갖는 특징을 세 가지로 정리하고 있다(Wächter/Stengelhofen,

1995: 89~112). 우선 첫번째로 독일의 사회적 합의주의는 다양한 이해 집단을 제도적으로 중개하는 기능을 수행하고 있다. 특히 이사회와 감독 회라는 기업경영구조의 이중성은 기업을 중심에 두고 다양한 이해집단의 이해관계가 제도적으로 매개되어 전체적으로 장기적 기업발전전략을 수립할 수 있도록 해주는 기능을 수행한다. 둘째로 공동결정제도를 통한 근로자의 기업 의사 결정구조 내로의 편입을 들고 있다. 마지막으로 직업 훈련에 있어서 이중구조를 들 수 있다. 이러한 세 가지 제도적 요소가 독일의 인사관리를 높은 제도화 및 전문성이라는 특징을 갖도록 하는 환경적 요인으로 작용하고 있다. 직업훈련에서 작업장에서의 갈등해결 기제에 이르기까지 모든 과정이 단체협약이나 종업원평의회법을 통해 제도적으로 표준화되어 걸러지고 있는 것이다.

근로자들을 좀더 밀접하게 기업에 밀착시키기 위해 기존의 집단적 노사관계를 개별적 직접관리로 대체하려는 인적자원관리의 기본적 구상은 독일의 경우 이미 그 출발부터 관철될 수 없는 제도적 환경에 놓여있었다. 따라서 미국이나 일본의 경우와는 달리 독일에서 인적자원관리는 노사관계와 경쟁적·대립적 관계로 출발할 수 없었다. 한스외르크 바이트브레히트와 스테판 피셔는 제도적·사회적·정치적으로 확고히 정착된 노사관계를 통한 근로자 이해의 집단적 대변구조가 새로이 등장하는 인적자원관리에 안정적으로 대응해 오고 있는 것으로 본다(Wächter/Stengelhofen, 1995: 89~112). 따라서 독일의 인적자원관리는 노사관계를 대체하고 종업원평의회를 통한 간접참여를 대체하기보다는 직접참여를 통해 작업장에 협력적 관계를 창출하려는 보완적 위치로 스스로를 자리매김하고 있다(Fischer, 1998: 77~79).

하지만 인적자원관리는 그 기본논리상 끊임없이 기업 내에서 종업원 평의회와 갈등관계에 있을 수밖에 없다. 기업외부에 존재하며 단체교섭을 중심으로 기능하는 산별노동조합보다는 기업내부에서 전체 종업원의 기업내 이해를 대변하는 종업원평의회와 활동영역이 겹치기 때문에 종업원평의회와 지속적인 긴장관계를 형성하게 될 것이며, 인적자원관리의 강화는 작업장 수준에서의 근로자의 직접참여를 촉진하게 될 것이고 결국 종업원평의회에 상당한 압박으로 작용하게 될 것으로 보인다.

2) 소집단활동을 통한 작업장 직접참여

클라우스 징크, 앨버트 리터 및 실케 마하우어-분트슈의 개념정의에 따르면, 품질분임조란 “4명에서 10명 사이의 근로자들이 특정한 직무영역에서 자발적으로 구성된 집단으로 집단대표의 지도하에 정기적으로 모여 해당 직무영역에서 발생하는 문제점을 진단하고 분석하여 해결하는 모임”이다(Zink/Ritter/Machauer-Bundschuh, 1993: 4). 이러한 품질분임조는 일반적으로 작업현장 차원에서 이루어지는 근로자의 직접적 경영참여방식으로 간주되고 있다.

물론 이러한 품질분임조의 확산은 일본적 생산방식의 영향을 받은 것이지만, 독일에서도 이미 1970년대부터 품질분임조와 유사한 형태의 문제해결 소모임들이 학습소(Lernstatt)의 형태로 베엠베(BMW)나 폭스바겐 등의 기업 소속 사업장에 존재했다. 학습소는 초기에 외국인근로자들이 갖는 언어적 의사소통의 문제를 해결하기 위해 도입된 자발적 소모임이었다. 학습소는 1980년대에는 사업장내 생산관련 문제해결모임의 성격을 갖는 ‘작업장모임(Werkstattzirkeln)’으로 발전하게 된다(Steigerwald, 1989: 11; Antoni, 1990: 15~17). 그렇지만 작업장모임이 독일산업 전반에 폭넓게 확산되지는 못했다.

1990년대에 들어 비로소 독일 작업현장에 경영주도하에 일본식 생산방식이 도입·소개되면서 품질분임조(Quality Circle)가 본격적으로 확산되었다(Breisig, 1990: 12~15). 여기에는 생산성 증대의 수단으로서 일본식 품질분임조에 대한 기대가 크게 작용했다고 볼 수 있다. 그 결과 ‘노동의 인간화’적 측면은 별로 고려되지 못했다. 이러한 품질분임조는 일반적으로 ① 일정한 직무영역에서 자발적으로 조직된 작업장 모임, ② 소규모 집단, ③ 직무 및 품질관련 문제에 대한 자유선택과 해결노력, ④ 집단대표를 통한 조정, ⑤ 근무시간 이외의 정기적 모임, ⑥ 사업장내 제안제도를 통한 문제해결에 대한 보상, ⑦ 근무시간 내에 이루어지는 품질분임조 등과 같은 원칙하에서 만들어졌다(Zink/Ritter/Machauer-Bundschuh, 1993: 9~10).

현재 독일 사업장에는 다양한 조직방식에 의거해 품질분임조 및 유사 소집단활동이 이루어지고 있다. 세 가지 소집단활동은 현재 모두 품질분

임조라는 개념하에서 실시되고 있지만, 그 형성, 배경, 구조, 활동, 기능 방식에 있어서 많은 상이한 측면을 갖고 있다. 이를 구별하여 정리하면 다음의 <표 5-4>와 같이 유형화할 수 있다.

<표 5-4> 독일 작업장내 소집단활동 유형

	품질분임조	작업장모임	학습소
목적	문제해결	문제해결	정보공유 집단내 사회적 통합
문제선택	자율	미리 주어짐	자율
활동영역	생산영역	생산영역	다양한 영역
활동기간	무제한	제한적	선택된 문제에 따라 상이
모임진행	정해진 루틴에 따라	정해진 루틴에 따라	자율적으로
기타		Task-Force적 성격이 강함	작업집단의 사회적 통합

품질분임조는 기본적으로 직무영역 내에서 근로자들에게 제한된 자율성을 제공하여 생산성을 향상시키려는 자본전략의 일환으로 구상된 것이라 볼 수 있다. 따라서 품질분임조의 구성과 운영은 다양한 협력적·참여적 후속 조치를 통해 지원되어야 했지만, 실제 발전과정에서 점차 제도화되어 가면서 초기의 참여경영의 원리에 따른 자발성 및 자율성이라는 측면은 퇴색되고, 작업라인 재조정과 같은 노동과정상의 변화 및 신기술 도입에 따른 근로자 숙련의 문제를 해결하기 위한 도구로 변질되어 갔다(Antoni, 1990: 3). 그 결과 근로자의 자발적·자율적 운영은 점차 경영측의 조정과 조율에 의존하게 되었다.

그라이펜슈타인, 얀젠 및 키슬러의 경험연구 결과에 따르면, 품질분임조는 이미 작업장의 한 하위경영체계로 확고한 위치를 갖게 되었다(Greifenstein/Jansen/Kißler, 1991; Greifenstein/Jansen/Kißler, 1993). 그러나 품질분임조가 경영참여 측면에서 기대되었던 효과는 아주 제한적인 영역에서만 보여지고 있다. 더구나 품질분임조를 통한 낮은 수준에서의 현장 직접참여는 품질분임조가 점차 작업장내 경영시스템의 한 하위체계로 구조화되고 제도화됨으로써 경영측에 의해 미리 주어진 영역 내에서의 제한적 자율성으로 참여보다는 조정의 측면으로 귀결되고 있다고 볼 수 있다.

3) 직접참여와 노동의 인간화

직접참여의 논리에 따르면 작업장의 재조직화를 통한 노동과정의 합리화 및 유연화는 근로자들이 직접참여를 통해 적극적으로 협조적인 태도를 보일 때만이 성공할 수 있는 것으로 보았다. 따라서 직접참여는 근로자들이 기업에 밀접한 연계성을 갖거나 기업에 대한 공동체적 정체성을 형성할 때만 효과적으로 시행될 수 있었다(Wannöffel, 2001: 38). 이러한 점에서 인적자원관리나 기업문화 등이 직접참여를 위한 사전작업으로 끊임없이 강조되었다.

직접참여의 옹호자들은 직접참여가 갖는 분명한 한계에도 불구하고 근로자들이 자신들의 영역에서 오랜 경험을 통해 갖게 되는 현장지식을 통해 올손(Olson)적 의미에서의 목소리(Voice) 기능에 해당하는 일정한 영향력을 경영층에 대해 행사할 수 있을 것이라고 주장한다(Minssen, 1999: 129~131). 독일에서 집단작업(Gruppenarbeit)이 끊임없이 일본적 생산방식의 개념으로 포괄되는 팀작업에 대한 대항적 논리로 강조되었던 배경에는 작업장 수준에서의 직접참여에 대한 이러한 기대가 있었기 때문이었다. 따라서 반자율적 집단작업(Teilautonome Gruppenarbeit)은 일본식 팀작업(Team Work)과는 달리 생산성 증대와 노동의 인간화라는 두 가지 목표를 동시에 달성할 수 있는 이상적 작업조직체제로 개념화되었던 것이다.

1990년대 이후 독일 작업장에 참여경영과 연동된 직접참여가 확산되어가는 과정은 두 가지 배경과 연결지워 설명할 수 있다. 첫째로 세계화로 인한 경쟁압력은 저가 고품질 상품이라는 이중적 과제를 기업에 강요하면서 전체 생산체계를 보다 더 근본적으로 재조정하고 합리화하라는 요구가 높아졌다. 이러한 기업합리화는 기술체계와 사회체계라는 두 축으로 진행되었다. 이 중에서 경영참여와 관련해서는 생산활동의 주체로서의 근로자에 대한 인적자원관리 및 개발, 생산현장 투여에 있어서의 조직적 관리와 더불어 근로자의 주체적 요소로서의 ‘헌신(Commitment)’이 생산물의 품질관리라는 측면에서 중요시되었다. 따라서 근로자들에게 자발적 ‘헌신’이라는 주체적 요인을 동원하기 위한 체제로서 다양한 사회문화적 조치들이 참여경영이라는 개념하에 도입되었던 것이다. 둘

제로 기존의 테일러주의-포드주의적 대량생산체계하에서 이루어지던 단순반복 동일노동으로 인해 나타난 근로자들이 스스로의 노동으로부터 소외되는 현상에 대한 치유책이 필요하게 되었다. 근로자들이 직업으로서의 노동 속에서 자기실현을 가능하게 하기 위해 경영측은 근로자들에 대한 직접적 접촉 및 개별적 노사관계에 대해 더욱 관심을 갖게 되었다. 이러한 관심은 이전의 단순한 인사노무관리 정책이 인적자원경영으로 이전해 오는 배경으로 작용했다. 개별 근로자에 대한 직접적 관리 내지 통제에 경영측의 관점에서 보면 인적자원에 한 중장기적 관리를 통해 생산성을 증대시키려는 시도라고 볼 수 있다.

인적자원관리 및 일본적 작업조직기제들이 도입되면서 본격적으로 주목받기 시작한 직접참여방식들은 한편으로는 자본의 노동에 대한 공세라는 측면에서, 다른 한편으로는 직접참여가 갖고 있는 근로자 참여의 가능성으로 인해 독일 노동조합에게 경계와 탐색의 대상이 되어 왔다. 독일 노동조합은 이러한 자본주도의 직접참여에 대해 1970년대 시도한 바 있는 ‘노동생활의 인간화’ 프로그램을 경영주도의 직접참여와 연계 시킴으로써 자신의 대안적 정책을 마련하기 시작했다. 즉, 경영주도의 모든 직접참여기제들을 ‘노동생활의 인간화’라는 관점에서 평가하고 받아들이거나 거부했다(Roth, 1996: 113). 일본적 생산방식에 대한 독일 금속노조의 비판적 평가와 대안적 작업조직으로서의 집단작업(Gruppenarbeit)에 대한 강조 역시 이러한 과정의 연속선상에 있다.

4) 집단작업(Gruppenarbeit)

‘집단작업(Gruppenarbeit)’은 제한된 활동반경 내에서지만 자율적으로 스스로를 규제하는 작업장 조직단위를 말한다. 집단작업은 일본의 린생산방식에서 얘기하는 팀작업이나 스웨덴의 반자율작업집단과 같은 작업장내 작업조직의 한 형태이다(Kibler, 1996: 25).²⁸⁾ 독일에서 집단작업은 작업장내 대안적 참여형 작업조직으로 반자율작업집단 내지는 1970년대 노동생활의 질 프로그램과 연계되어 이해되고 있다(Antoni, 1995: 93~

28) 스웨덴의 반자율작업집단에 대해서는 베르그렌(Berggren, 1991)을, 일본의 팀작업에 대해서는 위맥/존스/루즈(Womack/Jones/Roos, 1992)를 참조.

112; Antoni, 1990: 15~17). 특히 독일 산별노조는 신생산방식을 인간의 노동화라는 관점에서 재조정할 것을 요구했고, 스웨덴의 반자율작업집단을 지향하는 집단작업을 주장했다(Antoni, 1995: 124).

그러나 경영측은 집단작업의 작업장내 도입을 실제적인 목적합리적 측면에서 접근했다. 즉, 노동의 인간화라기보다는 기업경쟁력 강화를 위한 노동조직의 유연하고 효율적인 이용이라는 동기에 치우쳐 있었다. 집단작업이 갖는 철학적이고 사회학적인 측면보다는 경영학적 측면에 관심이 있었고, 따라서 기업내 집단작업의 확산은 집단작업이 갖는 단기적인 생산성 효과와 연계될 수밖에 없었다.²⁹⁾

개념적으로 볼 때 집단작업은 세 가지 측면에서 이전의 테일러주의-포드주의적 작업조직방식과 다른 논리를 갖고 있다. 집단작업은 ① 기능적 단위로서 ② 자율책임하에서 ③ 지속적으로 공동의 과제를 소규모 작업집단이 집단적으로 수행하는 것을 의미한다(Minssen, 1993; Minssen, 1999: 41~42). 작업수행에 있어서 소집단은 정해진 행위공간 내에서 계획, 조정 및 통제기능을 직접 수행하고 관련된 모든 결정을 내린다. 따라서 집단작업은 책임이양(반자율성), 노동의 자기규제(자치조직), 개별 및 집단적 행동반경의 확장(직무확충, 직무확장, 직무순환) 등의 내용을 개념적으로 내포하고 있다(Antoni, 1992: 42). 이러한 기본 개념논리와 관련해 데틀레프 게어스트는 범주적으로 구성가능한 집단작업을 다음의 <표 5-5>와 같이 세 가지 유형으로 구분하고 있다.

집단작업은 독일에서 주로 자동차산업을 중심으로 확산되기 시작했으며, 집단작업의 구체적 형태는 기업마다 다르게 나타나고 있다(Minssen, 1993: 87). 지그프리트 로스에 따르면 자동차산업의 경우 1990년대 중반에 이르면 약 17% 정도의 기업에 도입되어 실시되고 있다(Roth, 1996: 122~124). 미하엘 슈만은 독일에서 자율조직적 집단작업의 확산이 좀처럼 진전되지 못하고 있다고 평가한다. 그에 따르면 대부분의 경우 표준화된 작업조직 내지는 부분적으로만 기업 내에 도입 실시되고 있다

29) 구이도 베케는 이를 저하된 기업경쟁력으로 인한 불안감에 기초한 단기적 생산성 효과를 강조하는 독일 기업가들의 집단작업에 대한 접근을 근시안적이라고 비판한다(Becke, 1991: 35 참조).

〈표 5-5〉 집단작업의 세 가지 유형

	자율조직적 집단작업	구조유지적 집단작업	표준화된 집단작업
직접적 생산과제	높은 업무유연성과 넓은 업무범위	높은 업무유연성	높은 업무유연성과 좁은 업무범위
간접적 과제	폭넓은 범위	좁은 범위	작업계획에 한정됨
자치조직	확장: 집단과제로서의 계획 및 통제	마이스터와 집단대표가 결정권 행사	표준화된 제한된 범위 내로의 확장
집단구조	위계축소 및 전문화	전문화 및 집단대표의 지도적 역할	위계축소
카이젠	집단과제; 전체 사회기술 체계에 대한 개선활동	전문가의 과제; 생산성 증대 목적	집단과제: 생산성 증대 목적
성과관련 기본 지향	근로자의 자체 동기부여를 통한 성과향상	독려를 통한 성과향상	근로자의 자체 동기부여를 통한 성과향상

자료: Gerst, Detlef(1999: 38~54).

(Schumann, 1996: 253). 다른 연구자들 역시 비슷한 평가를 내리고 있다. 독일의 경우 자율조직적 집단작업보다는 표준화된 집단작업이 도입되고 있으며, 이 역시 일부 산업 및 업종으로 제한되어 있다(Lacher, 2000: 139; Gerst, 1999: 39~41; Antoni, 1990: 15~17). 집단작업이 독일에서 제대로 정착되지 못한 원인으로는 무엇보다도 경영측이 갖는 통제력 상실에 대한 불안을 들 수 있다. 지그프리트 로스는 집단작업이 갖는 생산성 효과에도 불구하고 경영자들의 회의적이고 거부적 태도로 인해 집단작업의 광범위한 확산이 이루어지지 않는다고 비판한다(Roth, 1996: 122~124). 레오 키슬러는 심지어 노동조직이 다시 테일러주의로 퇴보하고 있다고 본다(Kißler, 1996: 25).

라. 작업장 수준에서의 간접참여

1) 종업원평의회 제도적 토대

작업장 수준에서의 간접참여는 직접선출된 근로자대표로 구성된 종업원평의회를 통해 이루어진다. 종업원평의회는 노동조합과 더불어 독일 노사관계의 주요 행위주체일 뿐만 아니라 공동결정제로 대표되는 독일

에서의 근로자 경영참여를 담당하는 중요한 제도적 기구이다.

기업의 전략적 의사결정에의 참여를 별도로 한다면 작업장 수준에서 종업원평의회를 통한 참여는 두 가지 수준에서 이루어진다. 첫번째로 작업장 수준에서 이루어지는 종업원평의회의 경영참여는 주로 개별 근로자와 관련된 기술적이고 조직적인 작업진행 사항들에 대한 의사결정과 관련되어 이루어진다. 예를 들면 작업장 조직, 임금등급 평가, 집단 내 공동작업, 직장내 분위기 개선, 복지시설, 휴가 및 노동시간 분배 등이 있다(KiBler, 1992: 41). 두번째로 전체 근로자에게 영향을 미치는 일반적 인사노무관리와 관련된 의사결정에 대한 참여가 있다. 이는 주로 직무평가, 유연노동시간, 숙련형성, 작업공정순서 및 노동조직 등에 해당된다.

이러한 경영참여의 주요한 행위주체인 종업원평의회의 도입은 임의기구인 산별노동조합과는 달리 법에 의해 규정된다. 사업장 단위에서의 종업원평의회를 통한 근로자 경영참여를 규정하는 관련법으로는 1952년에 처음 도입된 종업원평의회법(Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG), 동법의 개정법인 1972년 종업원평의회법이 있다.³⁰⁾ 1952년법과 1972년법의 차이는 주로 대상근로자 및 근로자의 참여권한과 관련되어 있다(Keller, 1999: 79). 그러나 종업원평의회법 전체로 보아 세부적인 사항은 지속적으로 변경되었지만 기본적인 내용은 크게 변함이 없다.

2) 종업원평의회의 구조적 및 제도적 특징

종업원평의회는 종업원평의회법에 의해 설치되고 조직되는 의무적 제도체로서 법률이 정한 바에 따라 정해진 영역 내에서 정해진 권한을 행사하는 근로자 이해대표조직이다. 이러한 종업원평의회가 법률에 규정된 조직으로서 갖는 제도적이고 구조적인 특징은 다음의 다섯 가지로 간략히 정리될 수 있다(Schmidt/Trinczek, 1999: 106~110; Keller, 1999: 81~88).

- ① 독립적 이해대변조직: 전체 근로자의 직접선거에 의해 선출되며, 노동조합과도 아무런 법적·제도적 연계성을 갖지 않는 독립적 조

30) 1972년 종업원평의회법은 1988년과 2001년에 보완개정되었다.

직이다. 이러한 독립성이 독일 노사관계의 이중적 이해대변구조의 기초를 이루고 있다.

- ② 활동영역의 기업 내로의 제한: 활동영역을 기업 내로 제한함으로써 기업외부에서 산업별로 조직된 독일 산별노조와의 조직 및 활동영역분쟁을 방지하였다.
- ③ 노동쟁의수단의 배제를 통한 협력적 관계지향: 종업원평의회는 노동쟁의권을 배제함으로써 한편으로는 기업내 생산활동의 중단을 방지하고, 다른 한편으로는 노동쟁의에 대한 독점권을 산별노조에게 주어 조직분쟁을 예방하고 있다. 분쟁사유 발생시 중재나 노동법원을 통해 해결하도록 했다. 종업원평의회법은 종업원평의회에게 절대적인 평화준수의무를 부여하고 있으며 사용자와의 신뢰적 협력관계를 위해 노력해야 한다고 규정하고 있다.
- ④ 높은 법제화: 산별노조와 관련된 단체교섭법이 절차적 규정만을 갖고 있는 반면, 종업원평의회법은 절차적 규정뿐만 아니라 실체적 규정을 통해서 종업원평의회 활동의 구체적 사항을 규정한다.
- ⑤ 직장협정의 위계적 하위성: 사용자와 종업원평의회 사이에서 체결되는 직장협정을 통해 구체화된다. 이러한 직장협정에는 두 가지 종류가 있는데, 하나는 법적으로 규정된 사항에 대해서 맺는 의무적 직장협정이고, 다른 하나는 사회 및 복지사항에 대해 자발적으로 양 주체가 맺는 자발적 직장협정이 있다(Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999: 41). 사용자와 종업원평의회 사이에서 맺어진 직장협정은 위계적으로 법률뿐만 아니라 단체협약에 대해서도 하위적 위치에 있다. 따라서 종업원평의회는 첫번째로 법률이 규정한 사항, 둘째로 단체협약에서 다루지 않거나 종업원평의회에 명문화되어 위임된 사항에 대해서만 자신의 활동영역으로 설정할 수 있다.

종업원평의회에게 부여된 기업의 의사결정사항에 대한 참여권한은 적용범위 및 참여권한의 정도에 따라 법적으로 분명하게 명문화되어 있다. 종업원평의회는 크게 기업의 사회적·경제적 의사결정사항

에 대한 종업원평의회에 영향권과 결정권, 그리고 그 내에서 다시 정보, 제안, 청문 및 자문권으로 나뉘어진다(Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999: 43~45; Niedenhoff, 1992: 11). 보다 자세한 내용은 다음의 <표 5-6>과 같이 정리할 수 있다.

일반적으로 참여의 강도는 사회적 내지 복지적 사항에 관련될 경우 높지만, 경제적 내지 경영전략과 관련된 사항일수록 낮다. 따라서 종업원평의회를 통한 작업장 수준에서의 경영참여는 주로 근로자 보호라는 측면에 강조점이 있음을 알 수 있다. 결국 경영의사결정에 대한 참여를 통한 경영통제기능은 단지 제한된 영역에서만 가능하다.

4) 종업원평의회를 통한 사업장 수준 경영참여의 한계

종업원평의회에 대한 평가는 조직적, 인적, 활동적 측면 등 다양한 차원에서 이루어지고 있다. 일반적 종업원평의회가 안고 있는 핵심문제는 공동결정권이 기업의사결정의 핵심적 사항에 있어서 극히 제한적으로 행사될 수 있다는 사실이다. 즉, 종업원평의회가 활동함에 있어서 내용

<표 5-6> 종업원평의회에의 참여권리

공동영향권		공동결정권
정보권	제안, 청문 및 자문권	(제안 및 거부권)
참여의 강도		
낮음	중간	높음
효력의 범위		
경제관련 사항 신기술 도입	인사사항	사회 및 복지관련사항
주요 내용		
- 공장의 신축, 개축, 확장 과 관련된 계획 - 기계 및 공장설비 계획 - 작업방식 및 작업흐름에 관한 계획 - 작업장 고용 관련 계획	- 인사계획 - 해고 - 직업교육 - 내부채용 - 선발기준 - 작업장 배치, 작업흐름, 작업내용	- 노동시간의 시작, 종료, 분배 및 일시적 변경 - 임금지불방식의 규정, 적 용 및 변경 - 사회 및 복지관련 계획 - 개별 근로자에 대한 조 치, 채용 및 배치전환

자료 : BetrVG(2003).

적으로 행사하는 권리 및 권한과 직결되어 있는 문제이다. 경제 및 경영핵심사항에 대해 종업원평의회법은 정보교류 및 영향행사권만을 제공할 뿐이며 결정권은 극히 제한되어 있다. 따라서 종업원평의회가 실질적으로 의사경영에 대한 참여를 실현할 수 있는 수단은 상당히 제한되어 있다.

다른 측면에서 종업원평의회는 실행력 역시 평화준수의무 및 쟁의수단 박탈로 제한되어 있다. 직장협정 체결이나 협상과정에서 분쟁이 발생했을 때 종업원평의회는 중재를 신청하거나 노동법원에 제소하는 것 이외에는 경영측에 대해 압력을 행사할 수 있는 수단이 존재하지 않는다. 중재 신청이나 노동법원 제소는 비용적인 측면이나 시간적인 측면에서 볼 때 종업원평의회에게 상당한 부담이 된다. 특히 중소기업의 경우 재정적으로나 인적자원의 측면에서 볼 때 중재 신청이나 노동법원이라는 분쟁해결방식은 결코 적합한 선택지가 아니다.³¹⁾

마지막으로 인적자원의 측면에서도 종업원평의회가 안고 있는 구조적인 문제가 있다. 노조전임자와 달리 종업원평의회는 선거에 의해 선출되는 임기가 정해진 평의원에 의해 운영된다. 따라서 선거를 통한 기업내 전체 근로자의 이해를 대변한다는 정치적 정당성은 확보되지만 선거를 통해 인적구성이 지속적으로 바뀌기 때문에 인적자원의 전문성이 문제가 된다. 더구나 인적구성의 변화는 종업원평의회 운영의 연속성을 저해하는 요인으로 작용하고 있다. 여기에 중소기업 종업원평의회는 재정적 취약성을 고려한다면 효율적인 종업원평의회 운영이 구조적으로 제약된다고 판단할 수 있다.³²⁾

결국 종업원평의회는 자신에게 주어진 상이한 두 가지 역할 사이의 갈등을 구조적 내포하고 있다. 한편으로 기업내 생산성협력을 위한 기구로서 작업장 수준에서의 경영에 참가하여 기업공동체의 일원으로서 기업의 발전이라는 측면도 고려해야 하며, 다른 한편으로 근로자의 이해대

31) 이러한 점이 종업원평의회가 지속적으로 독일 산별노조의 인적, 조직적, 활동적 연계를 추구하는 주요 이유로 작용한다.

32) 실제로 레오 키슬러는 이러한 전문성의 부재로 인해 종업원평의회가 기업의 합리화 조치에 제대로 대응하지 못한 측면이 있다고 지적한다(Kiler, 1992: 41~45 참조).

변조직으로서 경영사항에 대해 일상적으로 근로자들의 이해를 대변해야 한다. 따라서 루디 슈미트와 라이너 트린첵은 종업원평의회가 이러한 구조적 한계로 인해 경영에 의해 근로자 통제를 위한 도구로 전락할 위험이 있다고 지적한다(Schmidt/Trinczek, 1999: 111). 즉, 종업원평의회가 갖는 정치적 정당성을 이용하여 적절한 수준에서 종업원평의회와 협의 내지 합의함으로써 추구하는 경영상의 조치에 대한 정당성을 획득할 수 있다는 것이다.

마. 기업의사결정에의 간접참여

1) 기업의사결정의 제도적 토대

독일에서의 제도적으로 보장된 근로자 경영참여의 중요한 한 축은 기업의 전략적 의사결정단위인 감독회에 대한 참여이다. 공동결정제로 지칭되는 이러한 근로자의 참여는 독일에서의 근로자 경영참여와 동의어로 사용되고 있으며, 스웨덴, 네덜란드 및 오스트리아 등 다양한 나라에서도 폭넓게 받아들여 시행되고 있다. 공동결정제는 일반적으로 “기업의 의사결정과정에 근로자 및 그 대표가 기업의 노동력의 사용권한을 구조적으로 제한하기 위해 제도화된 참여권을 행사하는 것”(Keller, 1999: 79; Niedenhoff, 1992: 9~10)으로 개념정의된다.

기업의 전략적 의사결정에의 참여는 주로 이윤분배, 투자, 휴업 및 생산거점 이동, 단축노동 및 해고 등과 같은 한 기업의 전략적 경제활동에 관련되어 있다. 구체적으로 이러한 전략적 의사결정에의 참여는 기업의 감독회(Aufsichtsrat)에 근로자대표가 참여하는 것을 말한다. 근로자대표의 감독회 참여는 경영활동에 대한 근로자의 감시 및 감독과 이를 통한 근로자 이해대변이라는 두 가지 목적을 동시에 달성하게 한다.

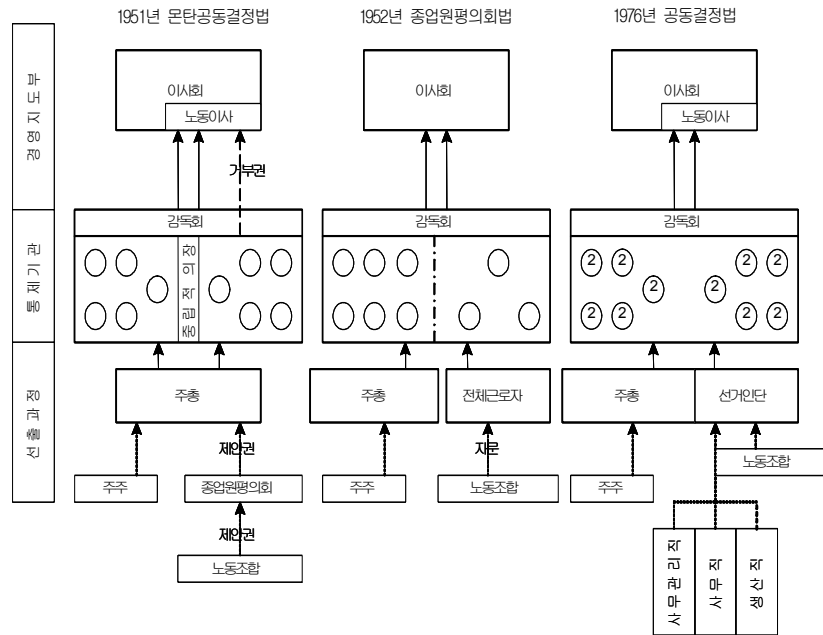
종업원평의회를 통한 작업장 수준에서의 근로자 참여와 마찬가지로 기업의 전략적 의사결정에의 근로자 참여 역시 참여의 범위와 절차를 규정하고 있는 법제도에 기초하고 있다. 독일 근로자 참여의 높은 법제성이라는 특징은 여기에서도 마찬가지로 중요한 요소로 작용한다. 이러한 참여의 법적 근거는 석탄 및 철강산업에 적용되는 1951년 몬탄공동

결정법, 1952년 종업원평의회법, 1976년 공동결정법에 놓여져 있다.

- ① 1951년 몬탄공동결정법(MitbG): 1,000명 이상 고용규모의 석탄 및 철강산업에 속해있는 기업에 적용된다. 여기에서 기업이라 함은 유한회사 및 주식회사를 말한다. 주총에서 선출된 경영측 대표와 근로자대표가 동수로 감독회를 구성하며, 중립적 인사가 의장을 맡는다. 또한 이사회에 노동이사는 감독회의 근로자대표의 동의없이 임명될 수 없다.
- ② 1952년 종업원평의회법: 500인에서 1,000인 규모의 석탄 및 철강산업 이외의 기업에 적용된다. 공동결정권한은 1951년 법보다 축소되었다. 감독회 동수구성 원칙은 적용되지 않고 근로자대표는 1/3만을 차지한다. 노동이사 역시 존재하지 않는다.
- ③ 1976년 공동결정법: 2,000인 이상의 석탄 및 철강산업 이외의 기업에 적용된다. 감독회는 동수구성 원칙이 적용되지 않는다. 근로자대표 중 최소 1인은 사무관리직이어야 한다. 주총에서 선출된 감독회 의장은 동수투표시 복수투표권을 갖는다. 노동이사 역시 근로자대표의 동의없이 임명될 수 있다.

위의 세 가지 법률의 특징에서 알 수 있듯이 기업의 전략적 의사결정에의 근로자 참여는 ① 감독회에의 근로자대표 참여 ② 노동이사의 이사회 임명이라는 두 축을 중심으로 이루어진다. 여기에서 주목해야 할 사항은 공동결정법이 한편으로는 적용대상을 확대하면서 동시에 공동결정권한을 축소하는 방향으로 전개되어 왔다는 사실이다. 또한 노동조합의 참여는 간접적 내지 비공식적으로만 보장되어 있다는 사실 역시 중요하다. 노동조합은 반드시 종업원평의회를 통하거나 노조가입 근로자를 근로자대표로 선출되도록 함으로써만이 감독회에 참여할 수 있으며, 공식적으로 참여할 수 있는 장치는 극히 제한적이다. 이는 독일의 산별노조라는 조직구조와 기업단위에서의 참여라는 두 가지 영역상의 차이가 가져온 결과로 보인다. 참여관련 법에 따른 구체적인 감독회 구성원리는 다음의 [그림 5-2]와 같다.

〔그림 5-2〕 감독회 구성원칙



자료: Montan-MitbG von 1951, BetrVG von 1952 und MitbG von 1976; HBS (Hg) 내용 일부수정.

2) 공동결정제의 기능

전후 연합군의 점령하에서 시작된 공동결정제는 다양한 추진주체가 상이한 목적을 설정하고 추진하여 현재의 법적 제도화에 이르게 되었다. 공동결정제에 반대한 자본의 이해를 제외한다면 결국 점령연합군, 노동조합 및 독일정부의 상이한 이해관계가 전후 노동조합을 중심으로 한 민주화세력의 강화를 통한 독일 파시즘의 토대를 분쇄한다는 공동의 목적과 어우러져 공동결정제도가 법제화되는 결과를 낳았다고 볼 수 있다. 즉, 공동결정제도의 형성 및 정착과 관련해서는 전후 독일이 놓였던 정치, 경제, 사회적 현실을 이해할 필요가 있다. 독일은 정치적으로 오랜 파시즘하에서 실질적 민주주의를 경험해 보지 못했으며, 경제적으로 자본의 독점화가 군산복합체를 중심으로 경제를 지배하고 있었고, 사회적으로 다원적 질서에 대한 의식이 부재했다. 이러한 상황에

서 전후 독일사회의 민주화는 이후 독일의 파시즘화를 봉쇄하기 위한 최우선 과제였다고 볼 수 있다. 그렇지 않았더라면 1951년 몬탄공동결정제와 같은 당시의 상황에서는 혁신적인 내용의 제도화는 불가능했을 것이다.

이러한 관점에서 볼 때 공동결정제를 통한 기업의 전략적 의사결정에의 참여는 ① 자본과 노동의 대등한 권력관계 형성, ② 경제의 민주화, ③ 근로자들의 생활 및 노동조건 개선, ④ 경제권력에 대한 통제 등 4가지 목적하에서 추진되었다(Leminsky, 1999: 33~34). 따라서 거시적 차원에서의 자본에 대한 대항세력의 형성을 통한 사회적 세력균형의 달성과 정치적 의사결정의 다원주의화라는 민주주의적 요소를 경제에 도입하려는 산업민주주의의 도입이 공동결정제도의 주요 목표로 설정되었다고 볼 수 있다.

여기에서 다시 독일 노사관계의 전체적 틀 내에서 사회적 질서유지와 관련된 공동결정제도의 네 가지 핵심적 기능이 도출된다. 이는 ① 민주주의기능, ② 평화기능, ③ 통제기능, ④ 통합기능 등이다(Kißler, 1992: 32~34).

민주주의기능은 산업민주주의라는 원칙에 기초해 있다. 산업민주주의는 정치적 민주주의라는 요소를 경제의 영역에 도입함으로써 다시금 사회의 민주화를 촉진시키기 위한 수단으로 추진되었다(Thum, 1991). 공동결정제는 근로자들의 스스로의 대표를 선출해 기업의 감독회에 참여하여 자신의 이해를 대변하게 함으로써 민주주의에 대한 훈련을 일상화하면서 다른 한편으로 히틀러 파시즘에 부역했던 자본가들을 결과적으로 통제하는 이중의 효과를 얻을 수 있다는 고려하에서 추진되었다.

평화기능은 이해대변의 이중구조와 관련되어 있다(Müller-Jentsch, 1995: 13~14). 전후 정치적 정당성을 갖춘 노동조합 및 노동운동세력은 사회주의로의 이행과 관련해 생산수단의 사회적 소유를 달성하기 위한 노력을 기울이고 있었다. 공동결정제는 근로자 경영참여의 주체에서 노동조합을 배제하고, 자본과 노동의 갈등을 단체교섭을 통한 노사간 문제로 기업외부화시킴으로써 기업 내의 생산활동을 유지할 수 있도록 하였다. 평화의무조항과 쟁의수단을 박탈함으로써 기업내 문제해결을 위한

사용자와 근로자대표의 지속적인 접촉은 기업 내에 협력적 관계의 형성으로 유도되었다.

통제기능은 기업의 전략적 의사결정에의 참여에 있어서 핵심적 기능이라고 볼 수 있다. 근로자대표의 감독회 참여는 기업의 전략적 의사결정에 관한 정보를 근로자들이 얻게 되는 주요 통로가 될 수 있었다. 또한 이 과정에서 근로자대표들은 근로자들의 이해를 적극적으로 대변할 수 있는 기회를 얻게 되었다. 그러나 여기에서도 기업의 생산활동에 저해가 될만한 요소는 참여의 수단을 정보 및 자문정도로 낮춤으로써 경영활동의 지속성은 보장되고 있다(Bürger, 1991: 60~61).

마지막으로 공동결정제는 통합기능을 수행한다. 제도적 틀 내에 근로자대표가 참여하여 근로자의 이해를 대변하고, 이러한 근로자대표의 선출에 직·간접적으로 종업원평의회 및 노동조합이 관여함으로써 노사관계의 주요 행위주체들을 제도화된 틀 내에서 활동하고, 결정된 사항에 대해서 노사가 모두 책임을 지는 경기의 규칙은 결국 공동체로서의 기업내 구성원들의 사회적 통합에 기여한다. 발생가능한 갈등은 이러한 제도화된 통로를 따라 해결되어 전체 체계의 안정성과 지속성이 유지될 수 있게 되었다.

3) 공동결정제도에 대한 평가

공동결정제는 평가하는 주체의 입장에 따라 상이한 평가를 받고 있다. 하지만 일반적으로 공동결정제는 1951년 몬탄공동결정법에서 1976년 공동결정법에 이르는 과정에서 참여대상의 확대와 참여권한의 축소라는 개정방안이 가져온 결과로 인해 많은 비판을 받고 있다. 1976년 공동결정법은 애초의 목적을 달성하기 위한 수단을 제공하지 못하고 있다는 비판에 직면해 있다. 비판의 초점은 감독회에서의 노사동수 원칙의 배제, 감독회 의장의 복수투표권, 노동이사 임명에 있어 근로자대표의 거부권 박탈 및 관리사무직의 근로자대표로 참여 등이다(Martens, 1991: 117).

이러한 제도적 차원에서의 공동결정제에 대한 비판과 더불어 다른 한편으로는 공동결정제도에 대한 노동조합의 이중적 태도 역시 비판되

고 있다. 독일 노동조합은 종업원평의회가 안정적인 근로자 이해대변조직으로 정착되면서 노동조합에 대한 경쟁조직으로 성장하지 못하도록 신임자(Vertrauensleute)를 통해 종업원평의회를 대체하려 시도했다가 실패한 적이 있다. 이러한 노동조합의 전략적 실수가 결국 근로자 경영참여라는 기획이 내실있게 추진되지 못하고 형식화되어 갔다고 비판된다.

기능적인 측면에서의 비판은 공동결정권이 주로 정보, 청문 및 자문권 위주로 행사되면서 실질적인 공동결정의 원리로부터 멀어져 있다는 데 집중되고 있다. 따라서 레오 키슬러는 경제적·기술적 변화에 공동결정제도가 제대로 대응하지 못하게 될 것이라고 공동결정제도의 미래에 비판적인 결론을 내리고 있다(Kibler, 1992: 35~36). 경제적·기술적 영역에서의 의사결정에 실질적으로 공동결정제도가 정보참여 외에는 아무런 공동결정권한을 제공하지 않는다는 점에서 이러한 비판은 정확한 지적이라고 볼 수 있다.

결국 공동결정제도는 제한된 공동결정권한으로 인해 기업의 전략적 의사결정에 실질적으로 별다른 영향을 미치지 못하고 있다고 볼 수 있다. 실제로 정리해고 및 공장이전 등과 같은 실질적 문제에 대해 감독회에서 근로자대표는 별다른 영향력을 행사하지 못하고 있으며 영향력을 행사할 수단이 제공되어 있지도 않다. 이러한 점에서 끊임없이 감독회 참여의 실효성은 의심받아 왔다. 감독회 동수구성이 보장되지 않은 1952년 종업원평의회법 및 1976년 공동결정법의 경우는 특히 이러한 비판에서 자유로울 수 없다.

다른 한편으로는 감독회가 이사회에 비해 갖는 사후 감독적 성격으로 인해 감독회에의 근로자 참여가 효율성을 갖을 수 없다는 주장도 있다. 튜른 감독회란 기본적으로 이사회에서 결정된 사안에 대해 사후적으로 주인여부를 결정하기 때문에 기업의 전략적 경영전략에 대한 감독회의 통제기능은 제한적일 수밖에 없다고 말한다(Thum, 1991: 100). 결국 이해관계자 모델에서 공동체적 성격이 강한 독일기업의 의사결정에서도 주주의 이해가 이사회를 통해 극대화될 수밖에 없으며 이러한 경향은 더욱 강해져 갈 것으로 보인다. 따라서 근로자들은 공동결정없는 참여를 통해 경영에 대한 책임만을 공동으로 지는 위험이 현실화되

어 가는 것을 보인다. 미하엘 뷔르거는 감독회 참여의 효과를 분석한 후 ‘제도적 공동결정의 무력화’ 과정이 진행중이라고 결론내리고 있다(Bürger, 1991: 144).

제4절 소 결

독일에서는 경영참여가 제2차 세계대전 이후 공동결정법을 통해 근로자의 기본 권리로 인정받게 되면서 기업의사결정에의 참여가 보장되었고, 주로 종업원평의회를 통해 이루어진 작업장 수준의 근로자 참여는 1950년대 초반 발효된 종업원평의회법과 이후 이루어진 동법의 개정을 통해 정착되었다. 물론 이러한 근로자 경영참여의 두 축은 산별노조와 종업원평의회로 대변되는 근로자 이해대표의 이중구조와 교섭구조의 집중화라는 제도적 기반에 기초하고 있다. 독일에서도 1990년대 일본식 경영방식에 대한 높은 관심과 다양한 일본식 생산방식의 독일내 유입을 통해 작업장에서의 근로자 직접참여가 증가하였다. 그러나 일본과는 달리 강한 노동조합의 개입을 통해 노동생활의 인간화에 대한 대안 모색과 연계되어 이러한 직접참여의 제도들이 시행되어 왔다는 차이를 보인다.

경영참여와 관련된 독일식 모델의 장점에도 불구하고, 이 모델의 한국에의 직접도입은 일본모델의 도입만큼이나 어려운 과제로 보인다. 그 주된 이유는 우리나라의 노동시장 구조와 노사관계제도가 독일과는 크게 다르기 때문이다. 독일의 경우 노동조합이 참여하는 직업훈련제도에 기초한 기업 내부 노동시장의 형성은 공동결정제도 유지와 종업원평의회 활발한 활동에 큰 기여를 한 중요한 구조적 요인이다. 우리나라에도 대기업 부문에서 기업 내부노동시장은 발달할 편이지만, 그 인력의 숙련형성과 유지에 미치는 노조의 영향력은 미미하며, 기업별 교섭의 일반화로 인해 독일과 같이 산별협약의 잔여범주에 국한되는 단체교섭권 한만을 가지고 질적인 협력의 영역을 담당할 수 있는 종업원협의회의 제도화를 이루기는 쉽지 않으리라 여겨진다.

제6장

미국의 근로자 경영참여

제1절 머리말

미국의 노사관계는 국가노사관계법(National Labor Relations Act (NLRA))이 1935년에 제정되고 그 후에 산업별 노동조합이 발달함에 따라 단체교섭에 의해 지배되어 왔다고 해도 과언이 아니다. 그러나 지난 30여년간 민간부문에서의 노동조합 조직률이 크게 감소하면서 단체교섭을 통해 이해를 대변할 수 있는 근로자의 규모와 실용적인 근로자 이해대표제도로서의 단체교섭의 기능은 점차 축소되어 갔다. 1950년대 중반까지는 민간부문 노동자의 약 40% 정도가 노동조합에 가입되어 있었지만, 2003년에는 이제 단 12% 이하만이 노동조합에 가입되어 있다. 단체교섭하에 있는 작업장이 전체 작업장의 극히 소수를 차지하고 있는 것이다.

미국에서의 노동조합 감소에 대해 가장 널리 알려진 설명 중의 하나는 경제구조 변화가 비노조부문의 증가를 가져왔다는 것이다. 이는 제조부문에서 서비스부문으로의 고용 변화, 여성노동자와 화이트칼라 노동자의 급속한 확대, 북부에서 남부로의 고용이동의 확대 등이다. 이러한 요인들이 민간부문 노동조합 가입률의 감소를 어느 정도 설명해 주고 있는 것은 사실이지만, 유일하게 결정적인 것은 아니다(Freeman and

Medoff, 1984, ch15; Kochan et al., 1986: 53~54). 이 요인들과 다른 변수들 사이에 분명한 상호작용이 있다. 이 당시 미국 제조업의 세계시장에서의 경쟁력 감소는 서비스부문으로의 고용 변화에 부분적으로 관계가 있다. 화이트 칼라 노동자의 낮은 노조 조직률은 노동조합의 조직화 노력에 대한 사용자의 저항을 반영한다. 그러므로 보다 완전한 설명을 위해서는 이러한 변수들 사이의 상호작용에 대한 조사를 할 필요가 있다.

특히 제조업 분야와 같이 노동조합 운동이 가장 강한 부문에서의 국제적인 경쟁의 증가는 민간부문의 노동운동을 심각하게 약화시켰다. 1970년대 초반까지는 이러한 산업에서도 단체교섭제도가 여전히 활성화되었는데, 이것은 대부분 높은 생산성을 통해 임금인상을 대체하거나 가격인상을 통해 소비자들에게 임금인상의 부담을 떠넘길 수 있었던 국내의 보호된 시장하에 기업들이 있었기 때문이다(Block and McLennan, 1985: 337~340).

그러나 이 시기에 미국의 생산성은 그동안 유지하였던 경쟁력의 대부분을 잃었다. 1948~1973년까지 연간 성장률이 평균 약 2%였던 것에 비해, 1973~1979년 사이에는 거의 0%까지 떨어졌다. 비록 미국의 제조업 생산성이 1979년 이후로 성장하기 시작했지만, 현재에도 성장률은 1973년 이전의 성장률에는 미치지 못하고 있다. 또한 생산성 증가의 대부분은 비효율적인 공장의 폐쇄와 노동자의 실업에 의해 얻어진 것이었다(Dertouzos et al., 1989: 23~32). 해외 경쟁자들, 특히 당시 일본의 높은 생산성은 그 상황을 더욱 심화시켰다. 미국의 제조업은 더 이상 세계화된 경쟁으로부터 보호된 생산품 시장을 가지고 있지 않았다.

이 새로운 경쟁적 환경은 현존하던 단체교섭 구조의 취지에 심각한 손상을 입혔다. 단체교섭에 근거한 노사관계는 지속적인 경제 변화에 적응할 수 있는 유연성을 충분히 가지고 있지 않고, 그래서 낮은 생산성과 경쟁력 상실로 이어진다고 여겨졌다.

제조업계에서의 국제적인 경쟁의 증가는 노동조합의 조직화를 막으려는 사용자의 집약적인 합법·비합법적인 경영전략을 불러일으켰다는 점에서 민간부문 노동조합 운동을 이중으로 손상시켰다. 보호되었던 국내 시장을 잃은 후에 사용자들은 노동조합 설립에 따른 비용에 대해 훨씬

더 비관용적이 되었다. 이 공격적인 경영층의 저항은 노동자에 대한 법적인 보호의 부족과 분산된 형태의 단체교섭 구조에 의해 더욱 악화되었다.

제2절 경영자 주도의 근로자 경영참여

미국의 경우 1970년대 초반에는 다양한 종업원 참여(EP/EI)프로그램을 통해 작업장 업무에 활발한 노동자 참여를 유도하기 위한 많은 시도가 있었다. 1980년도에는 세계화로 인한 경쟁격화와 생산성을 증가시키기 위한 경영 노력을 반영하면서 이 프로그램들이 더 넓게 보급되었다. 이 절에서는 미국에서의 이러한 근로자 참여프로그램이 경영 참여가 의도하는 목적을 달성할 수 있는 방법이 될 수 있었는지를 검토해 본다.

1. 근로자 참여의 형태

생산성을 향상시키기 위해 두 가지 별개의 그러나 연관된 메커니즘이 사용되어졌다. 몇몇의 프로그램에서는 다양한 생산성/이익배분제도(productivity/profit sharing plans)를 통해 노동자 보상을 성과와 연결시킴으로써 이 목적이 더 직접적으로 추구되어졌다. 다른 프로그램들은 노동생활품질관리(quality of working life) 프로그램과 노사공동위원회(labor-management committees)를 통해 활발한 노동자 참여를 유도함으로써 이 목적을 달성하기 위해 좀더 간접적인 방법을 사용하였다.

생산성배분제도(productivity sharing plans)는 일반적으로 근로자의 참여와 생산성 증진에 대해 그들에게 보상하는 그룹인센티브 계획을 포함하고 있다. 가장 잘 알려진 것은 스캔론 플랜(Scanlon Plan)으로, 이것은 종업원 제안프로그램(employee suggestion program), 위원회 시스템(committee system)과 노동비용 감소에 근거한 보너스 규정을 포함한다. 이와 유사한 제도인 임프로쉐어(Improshare)는 종업원 참여가 거의

없다. 생산성 배분(productivity shares)은 종업원에게 직접 현금으로 지불되거나 신탁자금을 통해 이후 나누어질 수도 있다(Gold, 1986: 16~18).

이익배분제도(profit sharing plans)는 회사의 이익수준에 걸맞는 보상을 근로자에게 한다. 이 제도는 노동자들이 더 생산적이 되도록 자극하기 위해서 더 높은 보상에 대한 약속을 한다는 점에서 생산성분배제도(productivity sharing plans)와 비슷하다. 그러나 일반적으로 인센티브는 더 작고 근로자의 실제 업무능력의 향상과 직접적인 관계는 별로 없다.

종업원지주제(Employee Stock Ownership Plans(ESOPs))는 생산성/이익배분제도(productivity/profit sharing plans)와는 성질이 다르다. 왜냐하면 회사의 기여분이 생산성 성과나 이익과 연결되어져야 할 필요가 없기 때문이다. 종업원지주제는 근로자의 노동성과를 증진시키는 하나의 방법으로서가 아니라, 주식소유권을 분배함으로써 자본주의를 민주화하는 하나의 방법이다. 그러나 종업원지주제 또한 종업원 성과를 증진시키고 있다고 여겨지고 있다. 왜냐하면 잠재적인 금전적 보상이 회사의 성과와 연결되어 있기 때문이다(Blinder, 1990: 7). 그러나 그 연결성은 비교적 간접적이다. 이익은 보통 퇴직할 때 혹은 회사를 떠날 때 지불되고, 종업원 주식은 투표권이 없을지도 모르며 주식의 가치는 항상 많은 다른 요인에 의해 영향을 받는다.

다양한 품질관리(Quality of Working Life: QWL) 프로그램은 조직 결정에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 작업환경을 개선하는 노력이다. 직무 재계획(job redesign)과 공동 문제해결(joint problem solving)과 같은 활동들은 이러한 프로그램의 중요한 부분을 구성한다. 직무 재계획(job redesign)은 직무(job) 확장(enlargement)/강화(enrichment), 직무순환(job rotation)과 단위 작업그룹(modular work groups)을 주내용으로 한다. 문제해결은 새로운 커뮤니케이션 채널을 열고 신뢰를 증가시키는 것을 기초로 이루어진다(Gold, 1986: 15). 이 경우 참여는 자발적인 것이고 책임있는 감독자가 종업원과 함께 참여한다.

노사공동위원회(Labor-management committees(LMCs))는 QWL 프로그램, 생산성배분제도(productivity sharing plans), 건강과 안전, 그리고 생산성 달성과 관련 있는 다양한 문제들을 의논한다. 이러한 위원회

는 보통 핵심 노무관리자와 노동조합 임원으로 구성된다. 주요 쟁점이 되기 전에 그 문제들을 다루는 것을 통해 노사협력을 강화시키는 제도로 여겨져 노사공동위원회는 단체협약에 포함되지 않는 쟁점들을 다루는 자문기구로서의 역할도 한다. 위원회는 단 하나의 부서, 국, 공장, 회사, 혹은 한 지리적 지역에 있는 많은 수의 회사를 다룰 수 있다.

전반적으로 이 다양한 종업원 참여프로그램의 주요 목적은 종업원과 경영자 사이의 구체적인 협력을 통해 더 나은 생산성 성과를 이끌어내고 조직의 효율성을 개선하기 위한 것이다. 그렇다면 이 새로운 노사협력 물결이 미국의 노사관계가 적대적인 단체교섭 구조에서 협력적인 노동자 참여프로그램으로 대체되고 있는 방향으로 변화되고 있다는 것을 의미하고 있었던 것일까?

던롭(Dunrop 1989)은 미국이 노사협력의 긴 역사를 가지고 있다는 것을 보여주면서 이 질문에 부정적인 대답을 하고 있다. 그에 따르면, 노사가 협력을 했을 때는 경제적인 어려움이 그 두 당사자 모두의 생존을 위협했을 때라고 한다. 사실 많은 노사공동 생산위원회가 제1차 세계대전과 제2차 세계대전 동안 설립되었지만, 단지 극소수의 위원회만 전쟁 후에 지속되었다. 그러므로 비록 노사협동 혹은 공동협회의 사례가 의미는 있지만, 던롭은 이러한 것들은 단지 경제위기에 대한 임시의 반응이고 노사관계에 있어서 주요한 변화는 아니라고 주장하였다.

미국이 지속적으로 작업장 내부에 효과적인 근로자 참여제도를 발전시키지 못했다는 사실은 던롭의 주장을 뒷받침해 주고 있다. 이 근로자 참여프로그램이 생산성 성과에 미친 영향을 간단하게 살펴보는 것은 이 문제를 다른 각도에서 검토하게 해준다.

2. 근로자 참여가 생산성에 미친 영향

경제성장에 미치는 근로자 참여프로그램의 효과는 우리가 이러한 프로그램이 결과적으로 경영 참여를 할 수 있는 근로자이해대표제도로 성장발전할 수 있는가를 판단할 수 있는 중요한 척도이다. 그렇기 때문에 근로자 참여프로그램의 맥락에서는 생산성의 향상은 노동생활이 질적으

로 향상되었다는 것을 보여주는 것이고, 이것은 다시 근로자의 이해가 성공적으로 대표되었다는 것을 뜻한다.

예측한 바대로 기존 문헌은 생산성/이익배분제도와 생산성 성과는 긍정적 관계에 있다는 것을 보여준다. 광범위한 문헌조사를 통하여 위츠만과 크루즈(Weitzman and Kruse, 1990)는 태도조사와 16개의 기업 차원의 계량경제학적인 연구 모두에서 생산성/이익배분이 회사의 업무수행의 향상을 도와준다는 것을 보여준다고 보고하였다. 또 하나의 추가 연구결과는 이러한 보상제도가 다른 근로자 참여프로그램과 함께 실행될 때 더 효과적으로 작용한다는 것이다.

그러나 종업원지주제는 생산성 성과와는 그렇게 강한 상관관계를 보여주지는 않는다. 이전의 몇몇 연구를 재검토한 후에 콩트와 베나(Conte and Svejnar, 1990)는 종업원지주제가 생산성에 미치는 긍정적 효과가 있다는 주장을 지지하기에는 증거들이 너무나 복잡적이라고 결론지었다. 그 중요한 이유는 대개의 종업원지주제가 새로운 보상인센티브를 대표하지 않는다는 사실로부터 나온다. 블라시(Blasi, 1990)는 이러한 종업원지주제의 혜택 중에서 20%는 은퇴 혹은 건강보험금부제도(health benefits plan)와 같은 다른 프로그램을 대체하는 것을 수반한다고 주장했다. 종업원지주제는 또한 효과적인 반경영권 탈취방어기제(anti-takeover defense)로, 그리고 실질적으로는 기업이 감세 효과를 취하는 도구로 사용되어져 왔다.

다른 한편으로는 생산성 성과와 전반적인 근로자 참여프로그램간의 관계를 탐색하는 연구는 불분명한 결과들을 보여준다. 노동조합화된 위스콘신 회사들에 관한 조사에 의거하여 부스(Voos, 1987, 1989)는 대부분의 참여프로그램이 회사의 업무수행이나 다양한 노사관계의 성과에 중요한 긍정적인 효력이 있다고 보고하였다. 대조적으로 코칸과 그의 공저자들은 다른 결론을 보여준다. 카츠와 코칸, 그리고 고벨리(Katz, Kochan, and Gobeille, 1983)는 1970년부터 1979년 동안 지엠사(General Motors)의 한 분과 내의 18개의 공장으로부터 얻은 자료를 채택하여 보다 광범위한 QWL 활동과 더 높은 직접적인 노동효율성 사이에는 아무런 긍정적인 연계가 없다고 보고하고 있다. 카츠와 코칸, 그리고 베버

(Katz, Kochan and Weber, 1985)도 같은 결과를 보고하였다. 한 회사에 속해있는 25개의 제조공장으로부터 얻은 자료에 기초한 그들의 연구는 노사관계 시스템의 성과 척도와 경제적인 성과는 강하게 연계되어 있지만, QWL에의 근로자 참여는 경제적 성과에는 별 효력이 없다는 것을 보여준다.

이같이 복합적인 결과는 현존 문헌들에 어느 정도 있는 척도 오류나 상세한 모델 구성의 부족에서 연유할 수도 있다. 이러한 연구조사상의 문제는 다른 가능한 설명에 대한 조사를 차단시킬 수 있다. 서로 배치적인 이러한 연구결과는 참여프로그램과 생산성 성과간의 보다 복잡한 상관관계로부터 연유할 수도 있다. 다시 말하면 이 두 변수간의 관계가 실제로 보다 나은 생산성 성과의 원인이 되는 노동조합이라는 다른 변수와 상관관계에 있는 독립변수 참여프로그램의 결과일 수도 있는 것이다. 비록 한두 가지 이전의 연구가 이러한 가능성을 탐색하도록 우리에게 허용하기는 하지만, 생산성에 미치는 노동조합의 효력을 믿게 하는 이론적 근거는 존재하며, 그리고 어느 정도 선구적인 연구노력들이 나타나기 시작했다.

프리만과 메도프(Freeman and Medoff, 1994)는 생산성에 대한 노동조합의 영향을 분석하기 위한 유용한 개념 틀을 제공한다. 그들에 의하면 노동조합이 생산성에 영향을 미칠 수 있는 데에는 두 가지 방법이 있다고 한다. 각 노동당 자본을 변경하거나, 마지막 노동조합의 공헌이 그 노동조합의 임금률과 딱 맞아 떨어질 때까지 노동의 질을 향상시킴으로써 노동조합은 생산성을 증가시킬 수 있다. 그러나 이러한 방법은 완전 경쟁의 부재로 인해 임금효과가 자원의 비효율적인 배치를 야기하기 때문에 사회적 비용을 수반한다. 반대로 노동조합이 의견제시(voice)를 통해 회사 내의 비합리적인 생산방식과 인적자원관리방식을 개선하는 방법은 사회적으로도 바람직할 수 있다. 집단적인 의견제시는 노동자와 고용주간의 의사소통 채널을 열 수 있고, 이직률을 줄일 수 있으며, 기업의 기술투자 인센티브를 증가시킬 수 있다. 이것은 생산성 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인들이다.

켈리와 해리슨(Kelly and Harrison, 1990)의 연구는 위의 주장을 강하

게 입증한다. 금속노동과 기계부문의 21개의 산업체에 대한 연구에 기초하여 그들은 다음과 같은 사실을 발견하였다. 즉, 종업원 참여 그 자체 만으로는 전혀 측정할 만한 효과가 없거나 또는 효율성과 직업안전성이 실제로 근로자 참여도 노동조합도 없는 공장 안에서 발견되어지는 경향이 있는 반면에 근로자 참여프로그램과 노동조합 양자가 있는 작업장의 경우 생산성 증가에 더 효과적일 수 있고 고용인, 즉 근로자들에게도 더 커다란 직업안정성을 제공해 줄 수 있다는 것이다. 레빈과 타이슨(Levin and Tyson, 1990)의 연구는 근로자 참여프로그램이 노동조합이 존재할 때는 생산성과의 긍정적 상관관계가 있다는 것을 간접적으로 보여주고 있다. 그들은 근로자 참여가 다음과 같은 조건하에서 가장 잘 작용한다는 사실을 발견했다. 즉, 생산성/이윤배분, 장기적인 고용보장, 상대적으로 낮은 임금격차, 부당한 해고로부터 근로자를 보호하는 제도로 생산성/이윤배분을 제외하면, 그 밖의 다른 세 가지 조건은 노동조합의 존재와 강하게 연계되어 있다.

근로자 참여가 생산성 성과와 관계가 없다는 결론이 가능하려면 많은 연구가 요구되어진다. 나아가 근로자 참여가 오직 노동조합의 존재라는 문맥 안에서 생산성에 긍정적 효과가 있다는 결론이 가능하려면 그보다 더 많은 연구가 필요할 것이다. 그러나 근로자 참여프로그램의 불분명한 생산성 효과는 근로자들이 그들의 이해관계가 안전하게 대표되는 방법으로 경영 의사결정에 그들의 의사를 표현하지 않았거나 또는 표현할 수 없었다는 사실을 간접적으로 보여준다.

3. 노동조합과 근로자 참여프로그램

노동조합은 작업장에서 경영참여를 위한 대안적 근로자이해대표기구를 설립하는 것을 거부할 수 있는 합법적 근거를 가진다. 이러한 제2의 조직은 근로자와 노동조합에 분열이나 갈등을 증가시킴으로써 노조의 협상력을 약화시킬 수 있기 때문이다. 미국에서는 이러한 문제가 근로자 참여프로그램이 조합기피 전략으로 광범위하게 사용된 이래 특히 크게 부각되었다. 그 결과 대부분의 근로자 참여프로그램이 조합의 지지를 얻

는데 실패했다. 광범위한 노동조합이 조직된 공장에서 근로자 참여프로그램에 자원했던 노동자들의 특성에 대한 버마와 맥커지(Verma and Mckersie, 1987)의 연구결과는 근로자 참여프로그램이 조합이나 조합활동에 대한 노동자 관심의 부족과 연관되어져 있다는 노동조합들의 믿음이 어느 정도 현실적인 기반을 가지고 있음을 보여준다.

미국에서의 단체교섭 발전을 역사적으로 간단하게 재검토하는 것은 이러한 프로그램에 대한 노조의 의심스런 태도를 이해하는데 도움을 준다. 사용자들은 1900년대 초 다양한 종류의 종업원대표제도, ‘기업 노동조합(company unions)’의 개발을 시작하였다. 이러한 제도들은 제1차 세계대전 동안 급속하게 퍼져나갔고, 전후에는 고용주들이 노동조합과 단체교섭에 대한 대체제도로 이러한 제도를 사용함으로써 공격적인 반노동조합 캠페인을 벌이기 시작하였다. 1935년의 전국노사관계법(NLRA)과 관련되어 마련된 입법부의 청문회는 기업 노동조합이 노조의 조직화와 단체교섭의 주된 장애요인 중의 하나라고 고용주에게 지적하였다(Summers, 1980: 375~376).

노동조합에 대항해서 소집된 강력한 고용주들의 권력에 직면하여 미국 내에서 노동조합 운동 발전은 생산과정에 대한 그들의 통제를 확대하는 대신에 노동자 보상의 양적인 개선에 초점이 맞추어지게 되었다. 미국의 고용주들이 노동시장의 어려움을 전혀 경험해 본적이 없다는 사실 또한 노동운동의 전략에 상당히 영향을 미쳤다. 실직노동자들은 높은 노동이직률(세계적 수준에서)을 채우기 위해 보통 존재했다. 미국의 경영자들은 노동자의 높은 직업이동성에 쉽게 적응하기 위하여 직업내용을 단순화하였다. 그러므로 직업 경계를 명확하게 구분짓고 각 직업의 임금수준을 협상하는 것이 노동조합의 주된 활동이 되었다. 이것이 바로 현재의 미국 노동조합이 참여프로그램을 신뢰하지 않는 주요 이유이다. 그들은 현존하는 직업구조에서 기존의 조합 이해관계, 임금척도와 단체교섭 협정을 위협할 수 있는 것이다(Cole, 1985: 575~576).

4. 법적 맥락

전국노사관계법에 구현되어 있는 전통적인 노동정책하에서 근로자 참여프로그램과 관련된 애매한 법 적용은 노동조합과 근로자 참여프로그램 사이의 이러한 쉽지 않은 관계를 반영한다. 전국노사관계법은 독립적인 노조 건설을 방해하기 위해 사용자 자신의 ‘기업 노동조합’을 스스로 만들지 못하도록 회사 안에서 노동자를 대표하는 어떠한 조직이나 위원회에 사용자가 참여하는 것을 금지 하고 있다. 노조와 공존하고 있으나 노조에 의해 통제되지 않는 근로자 참여프로그램의 법적인 지위를 분석하면서, 속웰(Sockwell, 1984)은 만약 어느 한 노동조합이 노동조합 통제 밖에 있는 종업원 위원회에 이의를 제기 했다면, 이사회와 법정은 비록 아직은 그런 사례가 발생하지는 않았지만, 그 위원회가 조합의 배타성을 침해 하고 있다고 규정할 가능성이 상당히 높다는 결론을 끌어내었다.

이 문제를 해결하기 위한 한 가지 방법은 근로자 참여프로그램을 오직 노조가 있는 기업 안에서만 허용하는 것이다. 그 방법만이 노조가 이런 직접적인 참여의 새로운 방법을 발전시키도록 유도할 수도 있으며, 사용자들에게는 이런 프로그램을 향상시키기 위하여 노조와 함께 활동하도록 인센티브를 주게 될 것이다(Heckscher, 1988: 135~136), 또 다른 방식은 근로자의 참여를 확대하기 위하여 법적인 장애를 완벽하게 제거하는 것이다. 그러나 첫번째 제안은 거의 90%에 이르는 비조직화된 근로자의 이해대표 필요성을 무시하는 것이고, 두번째 방안은 참여프로그램이 노조의 조직화 노력을 좌절시키는데 효과적이었다는 사실을 고려했을 때 단체교섭의 틀을 명백하게 약화시키는 것이다.

단체교섭 구조의 쇠퇴와 경영층이 제창한 참여프로그램의 비효율성으로 인해 미국에서는 정부의 규제가 근로자의 이해를 대표하는데 중요한 역할을 해야 했다. 그 결과 1964년의 반차별 원칙의 범위를 확대했던 민법의 제7조항이 제정된 이래 법적인 규제가 급격히 증가되었다. 직업안전과 보건행정처(The Occupational Safety and Health Administration: OSHA)는 작업장의 조건에 영향을 미치는 가장 광범한 노력을 시작하였다. 종업원은퇴수입보장법(The Employee Retirement Income Security:

ERISA)은 연금의 공정성과 보장능력을 향상시키려고 노력하였다. 가장 최근에는 노동자적응및재훈련고시법(The Worker Adjustment and Retraining Notification : WARN)을 통해 공장폐쇄나 혹은 대량해고 이전에 종업원들에게 사전통지를 의무화하기도 하였다.

비록 이러한 법적 규제가 종업원들을 어느 정도까지는 보호해 주긴 하지만, 한편 제한점을 가지고 있다는 것도 지적되어야만 한다. 예를 들어 계량경제학 연구들은 지속적으로 직업안전과 보건행정처의 규제가 작업장 보장에는 거의 혹은 전혀 효과가 없다는 것을 발견하였다(Viscusi, 1986). 규제들은 오직 몇 가지의 일반화시킬 수 있거나 재발하는 문제를 위하여 공식화되었고, 그래서 모든 작업장 사고의 20% 이하만이 직업안전과 보건행정처가 마련한 기준에 의해 관리되어지고 있는 형국이다. 더욱이 제한된 수의 검사관과 이 법을 위반할 때 받는 약한 벌칙으로 인해 이 법의 효율성은 더욱 더 제한되었다 이 사례는 이미 있는 법의 강제력 확보는 사용자의 법률위반을 식별해 내거나 제재를 할 수 있는 근로자의 역량에 강하게 의존되어 있다는 점을 보여준다. 즉, 근로자의 강한 조직력에 달려있다는 것이다(Weiler, 1990a: 28).

이러한 이유로 1980년대와 1990년대 미국에서는 쇠퇴해 가는 단체교섭구조 밖에서 근로자의 이해를 대표해 줄 수 있는 작업장에서의 새로운 대표기구에 대한 집중적인 검토가 이루어졌다. 특히 웨일러(Weiler, 1990a: 1990b)는 일정규모 이상의 작업장에서 일하는 종업원들을 위한 고용의 노동자 조직과 대표제의 보장이 가장 효과적인 해결책이라고 주장하면서 이에 대해 본격적인 논쟁을 시작한 바 있다.

제3절 대안적 근로자대표제 도입의 실험과 실패

웨일러가 제안한 근로자대표제의 모델은 독일의 종업원 평의회와 유사한 종업원 참여위원회(Employee Participation Committees : EPCs)였다 - 종업원이 해당 노동현장에서 고용의제의 범위를 다루고 해결을 돕

는 조직 내의 기구를 말한다,

이 모델은 특정의 크기(최소 25명의 노동자) 이상의 모든 작업장에서는 적어도 한 명의 종업원 대표자가 선출될 것을 상정하고 있다. 전문직이나 낮은 수준의 관리직을 포함한 모든 종업원들은 대표자가 될 피선거권과 선거권을 다 갖는다.

종업원 참여위원회의 주요 책임은 임금, 이익, 고용과 훈련 그리고 기술적이고 조직적인 개혁을 포함하는 광범위한 고용의제를 논의하고 그와 관련하여 활동하는 것이다. 사용자들은 작업장의 조건을 바꾸려 하기 전에 이러한 의제에 관해 종업원 참여위원회와 의논하거나 정보를 알리도록 요구되어질 수 있다. 종업원 참여위원회 또한 직업의 건강과 안전, 공장 폐쇄, 평등고용정책, 잘못된 해고 등과 같은 법적 정책의 집행에 주요한 책임을 지닌다. 이러한 책임을 지기 위해서는 작업장 내부의 특별규정의 적용에 관하여 어느 정도의 결정권한이 종업원 참여위원회에 부여되어야 한다.

이러한 책임을 완수하기 위해 요구되는 자원은 사용자가 제공하는 정보와 재정적인 지원, 그리고 종업원 자신들의 재정적 기여로부터 나올 수 있다. 그러나 만일 토론이나 자문을 통해 상호간의 합의가 이루어지지 못할 때는 어떻게 할 수 있는가? 사용자가 제공한 제한된 자원을 가진 비노동조합 소그룹이 노동조건을 향상시키도록 사용자들을 움직일 수 있을까?

이러한 문제에 대한 답을 얻기 위해 웨일러는 종업원 참여모델과 노동조합간의 적합한 관계를 연구하였다. 그는 종업원 참여위원회 모델의 적용 후에는 실질적인 노동조합 조직화 운동이 있을 것이라고 가정하였는데, 이러한 가정은 다음과 같은 시나리오에 근거하고 있다. 만일 한 집단의 근로자들이 그들의 동의안을 경영층에게 직접적으로 표현하려고 시도하였다가 경영자에게 영향을 미치는 것에 실패한 경험을 이미 가지고 있다면, 그 집단은 결국 고용주들과의 협상에서 실질적인 진전을 얻기 위하여 노동조합에 가입할 필요를 느낄 것이다.

하나의 완성된 지역조합이 이미 존재하는 경우에는 그 협상단위의 조합원은 다수의 투표에 의해서 그들의 지역조합의 종업원 참여위원회

로서 직책을 부여받을 수도 있다. 또 다른 종업원 참여위원회는 그 작업장의 비조합원 노동자들의 이익을 위하여 만들어져야만 하는 경우도 있다. 그러나 두 조직간의 관계는 서로 협조해야 할 필요에 의해 상호보완적이 될 것이다.

웨일러에 의하면, 종업원 참여위원회의 발전은 노동조합을 조직할 수 있는 근로자 권리의 진정한 보호와 함께 기업 내에서 종업원이 의견을 제시하는 대안적 방법을 제공하는 것이다. 즉, 독일식의 근로자 경영참여법을 통한 감독위원회의 종업원대표제를 의미한다.

근로자대표제의 위임을 제정하는데 있어서의 정치적인 어려움을 인정하면서 웨일러는 국가적 수준에서의 집행가능성을 찾았다. 독일의 종업원 평의회에 기초하고 있는 웨일러의 근로자 대표모델은 확실히 미국에서 대안적인 근로자이해대표제에 관한 보다 생생한 토론을 시작할 수 있는 중요한 출발점이 되었으나, 결국 노동조합의 지원부족과 경영자들의 반대, 그리고 개별적 노사관계의 중요성이 점점 더 세계화와 함께 강조되면서 결국 실패하고 말았다. 그러나 그의 노력은 미국과 유사하게 분권화되고 약하며, 대립적인 노사관계를 가진 우리나라에 여러 가지 시사점을 주고 있다.

다음은 이와 관련하여 더 진전된 토론을 위하여 유용하게 쓰일 수도 있는 의제들이다.

첫째, 종업원 참여위원회가 생산성에 어떤 영향을 미치는가? 비록 웨일러가 이 질문에 주의를 많이 기울이지는 않았지만, 근로자들의 의견제시가 가져올 수 있는 긍정적 효과와 관련된 이론적 합리성을 정교화하기 위하여 꼭 탐구되어야 할 문제이다. 그래야만 실제로 이러한 형태의 근로자대표제를 보다 더 지원할 수 있도록 사용자들을 움직일 수 있을 것이다. 평의회제도가 있는 국가의 성공적인 생산성 성과는 평의회가 생산성 성장에 기여할 수 있다는 것을 확신하게 하는 이유를 제공할 수 있다. 그러나 지금까지 종업원 평의회는 생산성에 대한 영향은 광범위한 경험적 조사의 주제가 되지는 않았었다.

둘째, 어떤 조건하에서 종업원 참여위원회는 더 잘 작동하는가? 이 질문은 또 다른 질문을 낳는데, 즉 노동조합의 활동이 얼마나 많이 참여위

원회의 활동을 보다 더 효과적으로 기능하게 할 수 있는가? 웨일러 모델에서는 조합과 참여위원회는 각기 타자의 발전을 상호간에 돕는다고 가정(전제)되어 있다. 그러나 그의 모델에서 조합의 존재가 종업원 평의회의 성공적인 기능에 체계적인 영향을 미치고 있는지는 알려져 있지 않다. 웨일러 모델에 내포되어 있는 함축적인 전제는 종업원 참여위원회가 회사 내부의 경영층이 지원하는 위원회와는 전혀 다른 독립된 근로자들의 근거지라는 것이다. 자원이 경영층에 의존되어 있는 자문체로서의 근로자 참여위원회는 그러나 다른 버전의 근로자 참여 프로그램이 될 가능성도 있다. 그러므로 조합의 존재가 근로자 참여위원회를 경영층에 의존적인 조직이 되는 것에서부터 어떻게 효과적으로 보호할 수 있는지를 탐색하는 것이 상당히 중요하다. 소머즈(Sommers, 1988: 355)가 말한 바와 같이 “사용자가 노동자 참여의 합법성을 부정하고, 맹렬하게 그에 저항하고 있는 미국에서는 제도가 훨씬 더 강력한 힘을 가져야 하고, 근로자대표제는 근로자 참여가 기업을 발전시키는 적합한 방법으로 수용되고 있는 독일에서보다 훨씬 더 공격적이 되어야 한다.”

제7장

한국의 근로자 경영참여

- 노사협의회를 통한 근로자 경영참가의 현실과 한계 -

제1절 머리말

이 장의 목적은 우리나라에서 ‘근로자 경영참가’의 안정적·제도적 정착가능성을 기존의 ‘노사협의회’를 중심으로 살펴보고 그 가능성과 한계를 분석함으로써 최근 들어 한국 노사관계의 주요한 관심으로 부각되고 있는 근로자 경영참가의 현실과 그 한계를 살펴보는 데 있다.

근로자 경영참가란 “기업경영에 관련된 기업내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것”을 의미한다. 이러한 근로자 경영참가는 선진국에서 이미 제도적으로 노사관계 체계의 일부로 확고히 자리잡고 있다. 특히 1974년 국제노동기구는 “근로자의 경영참가제는 더 이상 실시여부의 문제가 아니라 어떻게 실시할 것인가의 문제”라고 천명한 바 있다.

일반적으로 근로자 경영참가는 의사결정참가, 이익참가, 자본참가의 세 가지로 구분된다. 하지만 이 연구에서는 소유참가에 해당하는 이익참가와 자본참가는 연구의 상에서 제외한다(Lee, 2004: 23~29). 여기에서는 협의의 경영참가에 해당하는 경영상의 의사결정행위에 근로자나 근로자의 대표기구가 참여하는 의사결정참가만을 엄격한 의미에서의 근로

자 경영참가로 간주하고 연구대상으로 삼았다. 이러한 근로자 경영참여는 이미 선진제국에서의 실시를 통해 다음과 같은 노사관계의 선진화에 기여하고 있음이 다양한 연구결과를 통해 밝혀진 바 있다.

- ① 기업의사결정에 근로자가 참여함으로써 기업내 산업민주주의가 확대된다.
- ② 근로자의 의사결정참가가 보장됨으로써 테일러리즘이나 포디즘적 노동생산체계가 가져온 노동의 소외 또는 비인간화 경향을 막아주어 근로자의 삶의 질을 향상시킨다.
- ③ 근로자의 의사결정참여는 노사쌍방의 커뮤니케이션을 향상시켜 노사간의 상호이해 및 노사관계의 안정화에 기여한다.
- ④ 근로자의 경영참가는 노사관계의 안정화를 가져오며 결과적으로 동반자적 노사관계를 통한 기업의 생산성 향상에 도움이 된다.

따라서 합리적인 근로자의 경영참가는 근로자에게 대해서 뿐만 아니라 경영 측에도 생산성 향상이라는 실질적 이익을 가져다줌으로써 양자 모두에게 이로운 ‘포지티브 섬’이 될 수 있다.

이를 위해서는 우선적으로 한국에서의 근로자 경영참가의 경험이 검토되어야 할 필요성이 있다. 이때 주요한 고려대상은 기존의 기업내 노사협의기구인 ‘노사협의회’가 될 것이다. 노사협의회는 1980년 말 정부의 노사협의회법 입법을 시작으로 본격적으로 제도적 도입이 시작되었다.

노사협의제도는 이미 1944년 국제노동기구의 ‘필라델피아선언’을 통해 그 중요성이 강조된 바 있다. 즉, 1952년 ‘권고 94호’를 통해 노사 상호신뢰에 기초한 노사협력이 노동과 자본 양자 모두에게 이익이 될 수 있음을 강조하고 협력적 노사관계의 발전을 위해 각국은 적절한 조치를 취할 것을 촉구했다.

하지만 구미의 노사협의회는 이러한 국제노동기구의 바램과는 달리 노동조합에 대응하는 자본주도의 생산성 협력을 위한 근로자 조직의 형태로 기업에 도입되었다. 특히 영미식 시장자본주의제도를 기본 사회경제체제 모델로 삼고 있는 국가들에서 이러한 시도들이 계속 있어 왔다. 이러한 노동통제적 노무관리조직으로서의 노사협의회는 근로자들의 지

지를 받지 못함으로 인해 소멸하거나 동원형 경영참가를 위한 조직으로 그 성격이 변화되어 갔다.

한국에서도 노사협의를 통한 안정적 노사관계의 실현에 목표를 두고 1980년 노사협의회법이 제정되어 노사협의회 운영이 제도화되었고 이 법은 1997년 ‘근로자참여 및 협력증진에 관한 법률’로 개정되어 실시되고 있다.

하지만 한국의 노사협의회제는 도입 당시의 정치적 상황으로 인해 근로자의 경영참가를 위해서라기보다는 노사협의회를 통한 기업내 노무관리라는 노동조합 대체조직으로서의 성격이 강했다고 볼 수 있다. 따라서 1980년대 중반 이후 사회의 민주화가 진행되고 노동조합의 조직률이 높아짐에 따라 점차 기업 내에서의 위치가 불안정해지고 있다. 또한 1990년대 이후 도입된 다양한 신생산방식과 신경영방식은 노사협의를 강조하기보다는 개별적 노사관계에 중점을 두고 작업장 내에서의 직접참가를 강조함으로써 노사협의회를 통한 근로자 경영참여는 제대로 시행되기도 전에 설자리를 잃어가고 있다.

한국의 노사관계가 아직도 노동과 경영간의 대립과 갈등으로 안정화되지 못하고 있으며 이러한 갈등적 노사관계는 한국사회의 경제적·사회적 질적 도약에 장애물이 되고 있음은 주지의 사실이다. 이러한 점에서 근로자 경영참가의 성공적 정착은 이러한 갈등적 노사관계를 동반자적 노사관계로 전환하는데 중요한 역할을 할 것으로 기대된다.

한국에서의 근로자 경영참가의 연구는 이러한 동반자적 노사관계 시스템의 한국적 모델을 형성과 관련된 논의를 활성화시키는 계기가 될 수 있으며, 그에 관한 인식의 심화 및 확장에 기여한다는 측면에서 본 연구의 시의성과 필요성이 있다.

제2절 기존 연구

노사협회의의 시행역사가 길지 않으며 근로자 경영참가로서보다는 근로자 통제의 일환으로 도입되었다는 점에서 한국에서의 노사협의회제

에 대한 연구는 매우 적다고 볼 수 있다. 더구나 기업별 노동조합의 존재로 인해 노사협의회의 조직영역과 활동영역 및 인적자원이 상당부분 노동조합과 중첩됨으로써 노사협의회의 역할, 기능 및 존재 자체에 대한 회의적 시각 역시 존재한다.

노사협의회에 관한 연구로는 한편으로는 노사협의회의 법제도에 관한 연구(김훈/이승욱, 2000), 노사협의회의 운영실태와 관한 연구(김훈, 1992; 양병무, 1996; 허찬영, 1997, 2000; 한국노동교육원, 2001), 노사협의회의 개선방안에 관한 연구(박세일/이규창/이영희, 1983; 김동배/이경묵, 2003) 등 세 가지 범주로 구분해 볼 수 있다.

노사협의회에 대한 연구는 노사협의회법이 제정된 이후인 1980년 이후에 본격적으로 이루어졌다. 1983년에 한국개발연구원에서 펴낸 박세일(이규창(이영희의 『노사협의제 연구 - 문제점과 개선방향』에서 처음으로 체계적인 노사협의제에 대한 연구가 다루어졌다. 1992년에는 한국노동연구원 조사연구 결과인 김훈의 『노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구』가 노사협의회의 구체적인 운영실태에 대한 조사연구를 수행하였다. 이후 1990년대 들어 2001년까지 지속적으로 한국노동교육원에서 노사협의회의 운영실태에 대한 조사연구를 수행한 바 있다. 이외의 다른 연구는 대부분 법학쪽에서의 노사협의회법에 대한 연구이거나 간략한 노사협의제에 대한 소개 수준에 지나지 않는다.

따라서 한국에서의 근로자 참가와 노사협의제에 대한 연구는 그 중요성과 관심에도 불구하고 연구 기초자료 및 체계적 연구의 부재로 인해 깊이 있게 이루어지지 못하고 있다. 가장 큰 문제는 노사협의회에 대한 조사연구가 대부분 노사협의회에 참여하고 있는 노사에 대한 설문조사에 그치고 있다는 점이다. 노사협의회에 대한 일반근로자들의 인식 및 평가에 대한 조사연구가 수행되지 못하고 있는 점, 노사협의회 참여주체만을 대상으로 하기 때문에 나타나는 노사협의회 평가에 있어서의 신뢰도 문제 등은 노사협의회에 대한 입체적이고 체계적인 평가와 관련하여 앞으로 보충되어야 할 것이다.

제3절 노사협의회를 통한 근로자 경영참여

1. 노사협의회의 법적·제도적 토대

우리나라에서의 근로자 경영참여는 주로 노사협의회를 중심으로 이루어지고 있다. 1963년 노동조합법 제6조에서 노사협의회 설치규정을 마련한 이후 1997년 노사협의회법이 폐지되고 새로이 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률이 제정되어 시행됨으로써 노사협의회는 법적으로 단순한 노사간 의견교환 통로에서 실질적 내용인 의결권을 행사할 수 있는 근로자 경영참여의 제도적 기반을 갖추게 되었다.

〈표 7-1〉 한국 노사협의제의 발전

1963	노동조합법 제6조: 노사협의회 설치 규정
1973	노동조합법 개정: 노사협의회 협의사항 규정
1975	노동조합법 시행령: 노동조합 조직사업체 노사협의회 설치 의무화
1980	노사협의회법 제정: 50인 이상 사업장 설치 의무화
1987	노사협의회 협의 및 보고사항 확대
1997	근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률 제정: 30인 이상 사업장 설치 의무화, 협의사항 확대, 의결사항 신설, 자료제출 요구권 신설

1963년 처음으로 노동조합법에 기초해 노사협의회가 설치됨으로써 우리나라에서도 근로자가 경영에 참여할 수 있는 제도적인 틀이 마련되었다. 당시 노동조합과 별도로 노사협의회 설치 규정을 둔 이유는 당시의 노동조합이 기업별에서 산업별 노동조합 체제로 전환되었기 때문이었다. 산업별 노동조합 체계하의 기업단위에서 근로자들의 이해관계를 대변할 수 있는 기업내 근로자 이해대변조직의 필요성이 제기되었고, 이러한 요구를 노사협의회를 통해 해소하도록 한 것이다.

그러나 실제에 있어서 당시의 기업별 노조가 산별노조로 전환한 것은 근로자들의 요구와 필요에 의한 것이 아니라 쿠데타를 통해 등장한

박정희 정권이 근로자들을 보다 효율적으로 통제하기 위한 정치적 결정이었다. 박정희 정권은 산별노조 체계를 통해 근로자들을 산업별로 묶어 단일한 노조조직하에 묶으로써 근로자들을 조직적으로 통제하고자 했다. 노사협의회는 이러한 산별체계하에서 중앙집권적 단체교섭 체계가 갖는 기업의 개별적 이해관계를 보완하기 위해 만들어진 제도였다(허찬영, 2000).

하지만 실제로 임금 및 노동조건은 산별노조를 통해 통제하고, 개별 기업단위에서는 노사협의회를 통해 근로자들을 생산성 향상에 동원하기 위한 정치적 목적을 갖고 있었다. 따라서 노동조합법 제6조는 “사용자와 노동조합은 노사협조를 기하고 산업평화를 유지하기 위하여 노사협의회를 설치하여야 한다”고 규정함으로써 노사협회의의 주체를 노동조합으로 정하고 있으며, 그 목적 또한 근로자의 경영참여를 장려함으로써 근로자의 개별적 이해관계를 기업의 의사결정구조에 반영하는 내용이 아니라 노사협조와 산업평화의 유지로 설정해 놓았다.

이후 1973년에는 노사협회의의 활동영역을 보다 명확히 하기 위하여 협의사항을 생산, 교육, 훈련, 작업환경, 불만처리, 협의회의 운영 등으로 규정하는 법개정이 이루어진다. 또한 1975년에는 노동조합이 있는 사업장의 경우 노사협회의의 설치를 의무사항으로 규정하는 법개정을 함으로써 노동조합을 통한 근로자 통제를 강화한다.

1980년 전두환 정권은 노동조합의 조직체계를 다시 기업별로 전환시키고 동시에 노사협의회법을 별도로 마련한다. 동 법은 노동조합 조직 사업장은 무조건적으로, 노동조합 미조직사업장은 50인 이상일 경우 의무적으로 노사협의회를 설치하도록 규정하고 있다. 따라서 노사협의회는 기업별 노동조합과 동일한 공간 내에서 활동하게 됨으로써 실질적인 활동성을 상실하게 된다.

1987년에서야 비로소 노사협의회법에 근로자의 경영참여를 위한 협의사항 및 정보공유를 위한 사용자 보고사항이 확대된다. 이러한 경영참여에 대한 강조와 협의 및 정보공유의 확대는 노사협회의의 강화를 통해 당시 격화되고 있던 노동운동 및 노동조합 운동에 대응하기 위한 것이었다.

1997년에 기존의 노사협의회법이 폐지되고 근로자 참여 및 협력증진에 대한 법률이 마련되었다. 이는 기존의 노사협의회가 생산성 향상을 위한 근로자 동원기제로서만 기능하도록 되어 있어 근로자들로부터 배척당해 실질적으로 유명무실한 상황에서 노사협의회에게 근로자 경영참여에 관한 권한을 부여함으로써 노사협의회가 실효성있는 제도적 장치로 작동할 수 있도록 하고자 함이었다. 더구나 민주화된 노동조합이 기존의 어용노조들을 대체함으로써 더 이상 기존의 경영동원체제로서의 노사협의회를 운영하기 힘들다는 현실적 판단도 크게 작용했다고 볼 수 있다. 따라서 임금 및 노동조건과 관련된 사항은 전적으로 단체교섭의 영역으로 남겨두고, 노사협의회는 근로자 경영참여의 제도적 통로로 자리매김함으로써 노사협의회를 활성화하기 위해 근로자 참여 및 협력증진에 대한 법률이 새로 제정되었다고 볼 수 있다.

2. 노사협의회 운영실태

근참법에 규정된 노조조직 여부와 관계없이 30인 이상 사업장 노사협의회 설치의무조항에 따라 2004년 6월 현재 전국적으로 33,118개의 노사협의회가 설치되어 있다. 설치대상 전체 사업장이 33,929개 중 33,118개의 사업장에 노사협의회가 설치되어 설치율은 97.6%에 달하고 있다. 자세한 기업규모별 노사협의회 설치현황은 다음의 <표 7-2>와 같다.

<표 7-2> 노사협의회 설치현황(2004년 6월 말 현재)

(단위: 개소)

	전 체	30~ 49인	50~ 99인	100~ 199인	200~ 499인	500~ 999인	1,000인 이상
2004	33,118	14,946	10,055	4,741	2,356	634	386

자료: 노동부 노사복지협력과.

노사협의회 설치율은 근참법 제정 직후인 1997년에는 84.9%, 1998년 93.9%, 1999년의 96.5%, 2000년의 96.5% 등 계속 높아지는 추세에 있는데(허찬영, 2000: 8~9; 한국노동교육원, 2001: 10), 이러한 경향이 2004년

현재 97.6%로 지속되고 있다. 근참법 제정 직후인 1997년의 통계는 변화된 근참법의 적용을 받기 전이기 때문에 근참법의 영향으로 노사협의회의 설치가 늘어난 것으로 볼 수 있다. 이러한 사실은 한국노동교육원의 2001년 조사결과 보고서에서 조사대상 300개 사업장 중 30~49인 규모 사업장의 57.1%가 근참법 제정 이후 노사협의회를 설치한 것으로 나타나고 있음에서 확인할 수 있다(한국노동교육원, 2001: 17).

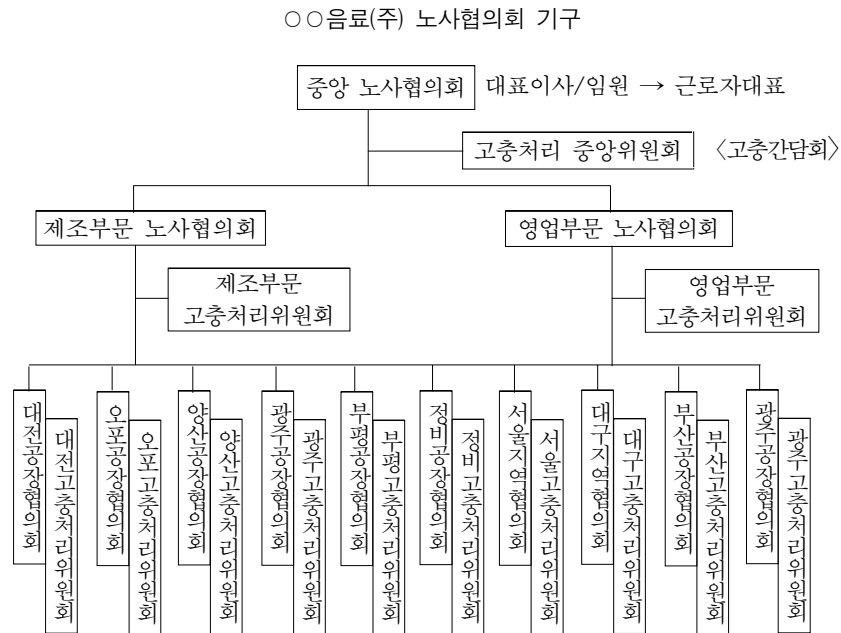
현재 노동부는 노사협의회 설치현황만을 집계하고 있으며, 구체적인 운영현황은 파악하지 않고 있다. 따라서 노사협의회의 운영현황은 개별 연구자나 한국노동연구원 및 한국노동교육원 등 노동관련 연구단체에서 표본조사를 통해 실시해왔다. 따라서 노사협의회의 운영현황을 파악할 수 있는 가용한 자료로는 가장 최근에 수행된 운영실태조사인 한국노동교육원의 2001년 조사결과 보고서 및 이전 조사결과 보고서인 김훈의 1992년 자료, 경총 산하 노동경제연구원의 1996년 자료, 허찬영의 1997년과 2000년 자료 등이 있다.³³⁾

노사협의회는 구성은 근로자대표자와 사용자대표자가 각각 3인에서 10인 이내의 범위에서 동수구성을 원칙으로 하고 있다. 근로자위원의 경우 노조원이 전체 근로자의 과반수 이상일 경우에는 노조 위촉을 통해서, 과반수 미달일 경우에는 전체 근로자 선거를 통해 구성하도록 규정하고 있다. 하지만 2001년 조사결과에 따르면 노조가 있는 사업장의 경우에는 과반수 이상의 경우에는 약 80%, 과반수 미만의 경우에도 약 60%가 노조 위촉을 통해 구성하는 것으로 나타났다. 또한 전체적으로 회사지명도 18.3%로 나타나 근로자 이해대변조직으로서의 정당성 확보에 심각한 문제점을 드러내고 있다. 특히 사업장 규모가 작고 노조가 없을수록 회사지명 비율이 높아져 소규모 사업장의 경우 노사협의회가 회사측의 경영도구화될 위험성이 높은 것으로 보여진다.

근참법은 노사협의회를 3개월마다 정기적으로 열도록 하고 있는데, 약 85.4%의 사업장에 규정대로 최소 3개월마다 1회 이상 정기적으로 회의를 진행하고 있는 것으로 나타났으며, 역시 노조 미조직 중소기업 사업장의 경우 규정횟수를 지키지 않는 경우가 많은 것으로 드러났다.

33) 이하 특별한 언급이 없는 경우에는 모두 상기 자료들에서 인용한 것이다.

(그림 7-1) 노사협의회의 조직구성도



자료: 노동부(2001).

근참법은 노사협의회에 다양한 전문위원회를 구성할 수 있도록 하고 있다. 규정에 따라 전문위원회를 두고 있는 사업장은 2001년의 경우에는 전체 조사사업장의 46%만이 전문위원회를 설치하여 운영하고 있으며, 이 중 50%는 단 한 개의 전문위원회를 설치하고 있다. 특히 근참법 제5조에서는 통해 고충처리위원 선임을 명시하고 있는데, 이에 따라 설치된 전문위원회의 대부분인 93.5%가 고충처리위원회인 것으로 나타났다. 1996년 자료에서도 고충처리위원회를 둔 비율은 67%로 가장 높게 나타났다. 전체적인 전문위원회 설치비율을 보더라도 1992년 조사결과 역시 약 11.9%로 상당히 낮게 나타났다.

위의 세 가지 구성 및 운영원칙에 따른 실제 노사협의회는 다음과 같은 조직체계를 갖고 있는데, [그림 7-1]은 한 기업에 구성된 노사협의회의 조직구성표이다(노동부, 2001). 사례기업의 경우 전문위원회는 고충처리위원회만을 두고 있으며, 사업장이 여러 곳에 있을 경우 각 사업장

마다 고충처리위원회를 두고 있다. 또한 노사협의회를 제조부문과 영업 부문으로 나누어 운영하고 중앙노사협의회를 따로 구성하여 운영하고 있다.

노사협의회는 노사 양측에 의해 주로 정보공유를 위한 장으로 이용되고 있는 것으로 보여진다. 2001년 조사결과에 따르면 정보공개를 통한 이해협력이 34.3%로 가장 높게 나타났으며, 근로조건 향상은 15.8%, 고충처리는 13.5%, 분쟁예방은 11.5% 등의 순으로 나타났다. 따라서 경영측은 노사협의회를 근로자들의 설득의 장으로 사용하고자 하며, 실제 근참법의 목적인 경영참여 증대는 단지 5.7%에 지나지 않는 것으로 나타났다.

일반적으로 노사협의회에서 다루어지는 사항은 안전처리에 있어서 보고, 협의, 의결로 구분된다.³⁴⁾ 보고는 사용자가 노사협의시에 특정한 사안에 대해 정보공유를 목적으로 설명하는 것을 말하며 이에 대해 근로자대표는 아무런 개입도 할 수 없다. 협의는 사용자가 설명한 사안에 대해 근로자대표가 의견제시를 할 수는 있으나 사용자는 그러한 의견제시에 대해 아무런 구속을 받지 않는다. 의결의 경우 설명된 사안에 대해 반드시 근로자대표의 동의를 얻어야 하며, 의결된 사항에 대해 사용자는 준수할 의무가 발생한다.

2001년 자료에 따르면 전략적 의사결정에 해당하는 생산계획, 재정 및 경제상황, 인력계획 및 경영계획에 대해서는 주로 보고사항으로 다루어지며, 신기술 도입, 작업규칙, 임금, 고용 및 해고, 복지 등은 협의사항으로, 숙련형성, 복지시설, 고충처리 등은 의결사항으로 다루어지고 있다. 1996년 자료 역시 안전논의 형태는 보고형태가 81.4%로 가장 많고, 동의를 구하는 경우는 0.6%로 나타난 바 있다.

실제로 주로 다루어지는 사안 역시 임금 및 근로조건에 치중되어 있으며, 경영사항이나 생산관련 사항은 각각 8.1%, 5.4%로 매우 낮게 나타났다. 1992년 자료 역시 복지증진, 의사소통, 고충처리 등이 주로 다루어지며, 경영참여에 대한 사항을 극히 미미한 것으로 조사되었다. 근

34) 김훈은 1992년 조사에서 합의, 협의, 보고, 설명의 4범주로 구분하고 있다 (김훈, 1992: 44).

참법의 주목적인 근로자의 경영참여와 관련된 사항은 주로 보고사항으로 처리되며, 그나마도 안건으로 제대로 다루어지지 않고 있는 것으로 보인다.

3. 노사협의회와 노동조합과의 관계

우선 이론적으로 노사협의회와 노동조합은 모두 동일한 영역에서 동일한 근로자의 이해를 대변하는 기구로서 상호갈등적 요소를 항상 잠재적으로 갖고 있다. 즉, 노사협의회와 노사협의회의 역할과 기능이 강화되면 노동조합을 통한 근로자의 이해대변은 약화될 가능성이 많다. 특히 노사협의회의 고충처리위원회는 개별근로자가 현장에서 부딪치는 애로사항을 직접적으로 다룸으로써 노동조합의 활동영역을 축소시킬 수 있다. 반대로 노동조합의 활동이 활발한 곳에서는 단체교섭을 통해서 집단적으로 근로자의 이해를 보다 효율적으로 관철시킬 수 있다는 점에서 노사협의회의 기능과 역할이 약화될 수 있다. 더구나 노동조합이 파업권을 독점하고 있으므로 동원가능한 권력자원의 측면에서도 노동조합은 노사협의회보다 유리한 위치에 놓여있다고 볼 수 있다. 더구나 우리나라처럼 기업별 노조가 일반화되어 있는 곳에서는 이러한 노동조합과 노사협의회 사이에 영역분쟁이 나타날 가능성이 높다고 볼 수 있다.

노동조합의 일상활동은 단체교섭을 통해 이루어지기 때문에 노사협의회와 노동조합 사이의 관계는 결국 노사협의회와 단체교섭의 문제로 전치해 분석할 수 있다. 양자의 관계는 일반적으로 분리형, 연결형, 대체형으로 유형화되어 논의되고 있다.³⁵⁾ 여기에서 대체형은 다시 노사협의회가 단체교섭을 대체하는 경우와 반대로 단체교섭이 노사협의회를 대체하여 운영되는 경우로 구분된다.

위의 유형구분에 따라 조사한 2001년 결과를 보면 연결형은 48.9%, 분리형은 31.1%, 협의회 대체형은 15.6%, 단체교섭 대체형은 4.46%로

35) 이러한 구분은 원래 일본에서 노사협의회와 단체교섭간의 관계를 유형화하기 위해 사용했는데, 우리나라에서는 김훈이 처음으로 이러한 유형을 통해 양자의 관계를 분석하기 시작했다(김훈, 1992 참조).

나타났다. 1992년 자료에서는 연결형 38.4%, 분리형 24.6%, 대체형 37.0%로 나타난 바 있다. 따라서 이전보다 연결형과 분리형이 늘어나고 대체형은 줄어들었음을 알 수 있다. 연결형은 보통 노사협의회가 단체교섭의 전단계로 사용되어 단체교섭에서 논의될 사항을 걸러줌으로써 단체교섭의 강도와 기간을 줄여주는 효과가 있다. 연결형이 거의 50%에 가깝게 나타나 실제로 노사양측 모두 노사협의회를 단체교섭의 전단계로 사용하여 단체교섭에서의 불필요한 분쟁을 방지하고 보다 더 실질적인 사안을 단체교섭에서 심층적으로 심도있게 논의하고자 함을 알 수 있다. 이러한 점에서 연결형은 기업내 노사관계의 안정화에 기여를 하는 것으로 볼 수 있다. 특히 대기업에서 연결형이 높게 나타나 그 효과는 나타난 수치 이상으로 크다고 볼 수 있다.

또한 2001년 자료에 따르면 양조직 사이의 힘겨루기 현상은 미미한 정도로 나타난다. 이러한 점에서 볼 때 위에서 언급한 형식논리적인 측면에서의 노사협의회와 기업별 노동조합 사이의 역할 및 기능갈등이라는 가설은 현실에 있어서 반증되고 있으며, 오히려 조직의 권력자원이라는 측면에서 양자의 역할모델이 실제적으로 성립되어 있다고 보아야 할 것이다.³⁶⁾

노사협의회는 실제적인 역할과 기능은 노동조합의 유무 및 활동력 여하에 크게 영향을 받아, 노동조합이 조직되어 있는 곳에서 노사협의회는 노동조합의 단체교섭제도를 보충하는 수준에서 활동을 하게 되며, 이 경우 주로 연결형의 형태로 단체교섭의 사전단계로 기능하거나 또는 분리형의 형태로 단체교섭에서 다루지 않는 잔여범주만을 다루는 방식으로 단체교섭과의 관계를 맺게 된다고 볼 수 있다. 반면 노동조합이 없거나 있더라도 제대로 근로자의 이해를 대변하지 못하는 상황에 있을 경우에는 노사협의회가 노동조합을 대체하여 활동하게 되고, 이 경우가 바로 협의회 대체형으로 양자의 관계가 형성된다고 볼 수 있다.

36) 현대중공업의 경우 노동조합은 노사협의회는 협의를, 단체교섭은 합의를 하는 기능적 차이가 있는 것으로 인식하고 있다(노사정위원회, 2004: 116).

제4절 노사협의회의 기능과 한계

노사협의회의법이 폐지되고 현재의 근참법이 새로 제정되면서 노사협의회의 기능 역시 이전의 단순한 근로자 통제 및 생산성 향상을 위한 동원기구로부터 근로자 참여를 통한 협력적 노사관계의 형성이라는 실체적인 내용으로 그 강조점이 변화되었다. 따라서 근참법은 이전의 노사협의회의법과는 달리 적용사업장을 확대했을 뿐만 아니라 실질적인 근로자의 경영참여를 가능하게 하기 위한 수단으로 의견권 및 자료제출요구권을 신설하고 협의권한을 확대시킨 내용을 담고 있다.

근로자의 참여를 목적으로 하는 노사협의회의가 근로자의 참여에 관한 권한이 극히 제한적으로만 주어지고, 노사간 의사소통, 고충처리 및 단체교섭의 보충적 창구로 활용된다는 사실은 노사협의회의의 존치에 대한 근원적 문제를 제기한다. 이러한 노사협의회의 역할의 제한은 본질적으로 경영권에 대한 사용자측의 강경한 방어태도에 일차적으로 그 원인이 있다. 사용자는 헌법의 재산권 및 민법상의 사유재산권에 기초해 경영권은 사용자에게만 허용되는 것으로 사용자는 경영전권을 행사할 수 있어야 하며, 어떠한 경우에도 노동조합이나 근로자대표와 협의 내지 합의할 사항이 아님을 주장하고 있다. 또한 법원의 판례 역시 근로조건과 밀접한 관련이 있는 경우를 제외하고는 이러한 사용자의 경영권을 인정해 주고 있다. 따라서 구조적으로 노사협의회의에서 다룰 수 있는 경영참여의 사항은 제한될 수밖에 없다.

실제적인 운영 및 활용에 있어서 현재의 노사협의회의는 이러한 애초의 기대와는 달리 이전의 노사협의회의와 차별적인 내용을 보여주지 못하고 있다. 특히 노사협의회의의 기능은 이전과 마찬가지로 단체교섭을 위한 비공식적 창구에 머무르고 있다. 따라서 근로자 경영참여를 통한 협력적 노사관계의 육성이라는 본래의 취지에 걸맞는 기능을 수행하지 못하고 참여를 위한 제도적 장치가 단체교섭을 위한 비공식적 장치로 전락해 있는 것이다.

노사정위원회가 펴낸 단체교섭 실태조사보고서에 나타난 노사협의회
의 운영과 관련된 사례들은 대부분 노사 모두 노사협의회를 단체교섭을
원활히 하기 위한 예비교섭창구로서 주로 이용하고 있는 것으로 나타났
다(노사정위원회, 2004). 대기업 및 중소기업 사이의 차이 역시 대기업
노사협의회에서는 중소기업에 비해 보다 폭넓은 주제들이 다루어진다는
사실에 국한되어 있다. 노사협의회에서 다루어지는 안건 역시 단체교섭
사항과 별다른 차이가 없으며 다루더라도 그 실효성을 의심하고 있다.

근참법의 도입여부와 무관하게 노사협의회는 노사간 의사소통을 위한
커뮤니케이션 기능을 수행해 왔으며, 이러한 기능은 근참법 이후에도 여
전히 노사협의회 주요 기능으로 작동하고 있다. 즉, 단체교섭은 특정
한 사안에 대해 노사가 합의를 목적으로 협상을 하는 제도이기 때문에
노사간의 정보나 의견교환이 이루어지기 힘들다. 반면 노사협의회는 특
별히 합의를 목적으로 하지 않고 또한 정기적으로 만남이 이루어지기
때문에 사측에서는 기업의 경영사항에 대한 근로자의 이해를 구하고자
정보제공을 목적으로 노사협의회를 이용하고 있으며, 이는 보고사항이
노사협의회 안건의 대부분이라는 점에서도 확인된다.

이와 관련하여 노사협의회 근로자대표의 전문성이라는 문제가 제기
될 수 있다. 선출직인 노사협의회 근로자대표가 기업의 경영전략이나
신기술 도입, 재무제표 및 재정상황 등 주어진 정보를 전문적으로 파악
하고 평가할 수 있는 능력이 있는가에 따라 이러한 정보제공이 단순한
근로자 설득을 통해 수립된 기업경영사항에 정당성을 부여하는 도구로
기능하느냐 아니면 제공된 정보가 근로자의 입장에서 회사의 경영전반
에 대한 사실관계를 분석 평가함으로써 합리적인 노조의 정책적 대안을
제시할 수 있는 근거자료로 이용될 수 있는가가 결정되기 때문이다.

다른 한편으로 노사협의회는 노사 모두에 의해서 실질적인 고충처리
기구로 기능하고 있다고 볼 수 있다. 근참법 역시 고충처리위원을 별도
로 두도록 규정함으로써 이러한 기능을 직접적으로 지원하고 있다. 노
사협의회에 부속기구로 설치된 전문위원회 역시 대부분 고충처리위원회
인 것으로 조사되었다는 점에서 노사협의회가 고충처리기구로서 갖는
기능성이 실질적인 실효성이 있음을 알 수 있다.

노사협의회가 고충처리기구로 이용될 수 있고 노사 모두에게 받아들여져 실효성을 갖게 된 것은 기존에 노사 각각에 의해 실시되어오던 고충처리기능이 모두 일정한 한계를 갖고 있기 때문이다. 사용자가 인적자원관리적 접근에서 개별적 노사관계를 강화하기 위한 수단으로 고충처리에 접근했기 때문에 노동조합과 근로자들은 회의적인 내지는 비협조적인 태도를 보였다. 동시에 고충처리 과정에서 사용자에게 대해 갖게 되는 직접적 대면성은 개별근로자의 입장에서는 커다란 부담으로 작용한다고도 볼 수 있다. 다른 한편으로 노동조합을 통한 고충처리는 단체교섭의 안건으로 처리되어 교섭을 해야 하기 때문에 문제발생에서 해결에 이르는 기간이 길어진다는 문제점이 있다. 따라서 노사 모두에게 일상적 만남의 장인 노사협의회는 이러한 문제를 해결해 줄 수 있는 효율적 통로로 기능할 수 있었다고 볼 수 있다.

우리나라에서 노사협의회는 상대적으로 오래된 제도임에도 불구하고 항상 그 역할과 기능에 대해 실효성을 의심받아 왔다. 여기에는 여러 이유가 있을 수 있지만 무엇보다도 노동조합과의 관계가 주요 요인으로 작용하고 있다고 볼 수 있다(허찬영, 2000). 현재의 노사협의회는 무엇보다도 자신에게 부여된 근로자 참여를 통한 협력관계의 형성이라는 기대에 부응하지 못하고 있다. 여기에는 여러 가지 이유가 있겠지만 무엇보다도 노사협의회가 노동조합과 다른 독자적인 영역을 갖지 못하다는 측면이 강하다.

기업별 노동조합과 조직대상이 중첩됨으로써, 노사협의회가 역할과 기능면에서 노동조합과 구분되는 독자적인 영역을 확보하지 못함으로써 발생한 문제라고 볼 수 있다. 실제로 노사협의회에 대해 부정적인 견해를 갖고 있는 사람들은 이러한 점을 근거로 삼고 있다. 반면 노사협의회 필요성을 인정하는 사람들은 노동조합 미조직사업장에서는 법률로 의무화된 노사협의회가 근로자들의 이해를 대변해 줄 수 있는 유일한 기구라는 이유로 그 필요성을 주장한다. 하지만 여기서도 노동조합의 존재가 없다는 사실이 강조되기 때문에 결과적으로 노사협의회 필요성 여부는 노동조합의 존재여하에 연동되고 있다.

이러한 점은 노사협의회와 근로자대표 구성과도 밀접하게 관련되어

있다. 노사협의회 활동이 활발한 대기업 노조조직 사업장의 경우 노사협의회는 근로자대표도 노동조합의 위촉을 통해 구성되고 있다. 따라서 노사협의회가 독자적인 내용성을 가지고 운영되기보다는 근로자대표에 의해서 노동조합 활동의 일환으로 인식되어 운영되는 측면이 있다. 그 결과는 단체교섭과의 관계에 있어서 연결형 비율이 높은 점에서도 확인된다. 따라서 사측 역시 이러한 점에 대해 불만을 가질 수 있다. 현대자동차의 경우 노사협의회에 대해 근로자대표측은 협의중심의 노사협의회에서는 경영참여를 소화할 수 없다는 불만을 갖고 있는 반면, 사용자측은 제도적으로 단체행동권이 보장되지 않은 노사협의회도 노동조합이 근로자대표로 참여하기 때문에 상당한 영향력이 있으며, 합의에 준하는 의사결정방식으로 느껴 불만을 토로하고 있다(노사정위원회, 2004: 166).

제5절 맺음말

현재의 노사협의회는 근로자 참여를 위한 기구로서의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다. 이러한 문제에 대해서 우리나라의 노사협의체도를 개선하기 위한 다양한 방안이 논의되고 있다. 예를 들어 노동부의 노사관계제도 선진화 연구위원회나 노사정위원회의 노사관계발전 추진위원회 등에서 마련중인 새로운 노사관계 구축방안에서 노사협의체도의 개선방안이 지속적으로 논의되고 있다.

하지만 노사협의제도 개선방안을 포함한 노사관계 개선방안 논의의 문제점은 지나치게 법제도 중심의 논의에 치중되고 있다는 점이다. 물론 법제도란 논의된 개선방안이 최종적으로 정리되어 정책적으로 시행하기 위한 원칙적 틀을 제공한다는 점에서 중요하다. 하지만 노사관계는 법제도를 통해 규제될 성질의 것이 아니며, 법제도 개선을 통해 기존 노사관계의 성격이 바뀌는 것은 더더욱 아니다. 노사관계는 행위하는 두 주체 사이의 관계의 문제이며, 이러한 관계는 주체간 신뢰의 문제가 해결되지 않는 한 개선 또는 변화되기 힘들다.

따라서 현재 우리나라에서 시행되고 있는 노사협의회제도는 법적·제도적 개선 이전에 노사간 신뢰구축이라는 차원에서 정부가 어떠한 지원을 해줄 수 있을지에 강조점이 놓여져야 할 것이다. 현재의 노사협의회 제도만으로도 노사간 신뢰의 문제가 해결된다면 상당한 정도로 근로자의 경영참여, 권리보호, 노동조건을 개선할 수 있으며, 이를 통해 안정적인 작업장 노사관계가 확립될 수 있다. 장기적으로는 이러한 안정적인 노사관계의 기업내 정착은 개별기업의 생산성 향상에도 기여할 것이다.

이를 위해서는 무엇보다도 노동조합과 노사협의회 사이의 영역구분을 분명하게 해야 할 것이다. 참여의 주체, 논의의 대상과 같은 주요 영역에서 두 근로자 이해대변조직의 관계가 명확해짐으로써 기업내 중첩적 이중조직의 존재로 인한 기회비용의 손실이 발생할 여지를 제거할 수 있다. 또한 이를 통해서 보다 더 효율적인 노사협의회의 운영이 가능해진다.

다음으로는 노사협의회만의 독자성과 독립성을 보장할 수 있는 실질적인 방안이 마련되어야 할 것이다. 특히 중소기업의 사업장에 있어서 노동조합 미조직사업장이 많은 경우, 노사협의회가 경영기구화되어 운영되는 사례가 많다. 이는 간접적으로 중소기업 노조 미조직사업장에서 노사협의회의 근로자대표가 경영측에 의해 지명되는 비율이 높게 나타남에서 알 수 있다.

실제로 중소기업의 경우 노동조합이 미조직되어 근로자의 이해를 제대로 대변하지 못하고 있는데, 법적으로 설치가 강제된 노사협의회를 통해 근로자의 이해를 대변할 수 있다면, 이는 “참여와 협력을 통하여 노사공동의 이익을 증진함으로써 산업평화를 도모”한다는 노사협의회 설치취지에 부합하며, 회사의 입장에서든 장기적으로 생산성 향상에 도움이 될 것이다. 더구나 현대 경영학에서 주장되고 있는 근로자의 헌신(commitment)을 이끌어내는 참여경영 역시 경영적 위계구조 속에 묶여 제대로 발휘되고 있지 못한 근로자의 인적자원을 활용하기 위한 방안이며, 이는 결국 근로자들이 자신들의 개별적 내지 집단적 이해관계를 공식적으로 표출하여 처리할 수 있는 통로가 있어야만 근로자들의 헌신을 이끌어낼 수 있을 것이다. 이러한 점에서 중소기업 단위에서 경

영자가 노사협의회를 통해 일방적으로 근로자들을 생산성 협력으로 동원해내는 방식은 기업내 안정적 노사관계 형성을 오히려 저해할 수 있다. 따라서 중소기업 단위의 소규모 조직에서 발생하는 대면적 관계에 의한 가부장적 권위구조가 노사협의회에 투영되는 것을 막는 제도적 장치가 필요하다고 할 수 있다.

제8장

결론 및 정책과제

우리나라에서는 외환위기 이후 구조조정이 본격적으로 허용되면서 고용안정을 보장받고 노동운동의 실질적 영향력을 확대하기 위해 유노조기업에서의 경영참여 요구가 크게 증가하였다. 그런 한편 법적 기반을 갖고 있는 의사결정 참여기구인 노사협의회는 미조직사업장의 경우 형식적으로 운영되거나, 조직사업장의 경우에는 단체교섭의 보조적인 기능을 수행하게 되는 경우가 많아 노동조합의 새로운 경영참여 요구를 제대로 담아내지 못하고 있다.

이 보고서에서 구체적인 노사관계와의 관련성하에서 파악해 본 경영참여의 실태와 노사 의식조사 결과에 따르면, 일단 노무관리자와 유노조기업의 근로자대표간에 상당한 의식격차가 존재함을 확인할 수 있었다. 노무관리자는 협의권에 제한되는 노사협의회 위주의 경영참여를 선호한 반면, 유노조기업의 근로자대표, 특히 민주노총 소속 사업장의 노조대표는 공동결정권까지 포함되는 확대된 경영참여를 선호하는 경우가 많았다. 경영참여의 필요성에 대해서는 조직사업장의 노측이 더 많이 인식하고 있었으며, 노사관계가 대립적일수록 더 높은 경영참여의 수위와 권한을 요구하고 있는 것이다.

이러한 경향은 경영참여로 인해 노조 본연의 활동과 요구가 위축될 것을 우려하여 이에 조심스럽게 접근하여온 서구의 경험과는 차이나는 것이다. 또한 일본과 같이 노동조합이 배제된 경영참여 모델도 가능하기 어렵다는 시사점을 준다. 일본은 근로자 개인의 개별적 참여를 중심으로

근로자를 생산과정에 연계시키는 동원적 참여모델을 확립시켜 경영층의 반발 없이 경영참여가 도입된 국가이다. 우리나라와 같이 노사협의회가 단체교섭의 내용을 미리 논의하는 보조기구화되어 ‘온순한’ 노동조합이라고 여겨지고도 있지만, 우리와는 달리 일본의 노사협의회는 기업별 노동조합하에서 단체교섭의 대립적 요소를 제거하여 경영주도의 협력적 노사관계 확립에 큰 역할을 하고 있다. 법적 근거가 없는 임의기구라는 점에서도 우리나라의 노사협의회와는 다르다.

우리나라의 경우 산별 조직화와 산별 교섭의 진전으로 인해 산별노조와 종업원평의회로 이원화된 독일식 경영참여 모델에 대한 관심도 고조되었다. 실질적으로 기업내부의 갈등적 교섭은 산별교섭으로 끌어올려 외부화하고, 그 대신 기업 차원에서의 이해대표는 종업원평의회를 통해 협력적 경영참여를 이룩하는데 있어 독일이 가장 성공적인 국가였기 때문이다.

독일의 경우 전후 기업경영에 대한 감시라는 민주주의적 요구는 종업원평의회 설치와 감독회 참여라는 형식으로 수용되었는데, 이러한 경영참여 방식의 허용은 단체교섭은 허용하면서도 기업내 경영권 확보에는 확고한 입장을 취하고 있었던 경영층과 노동운동과의 타협과 교환의 산물이었다. 따라서 단체협약과 파업에 대한 노동조합의 독점권은 인정되었으나 노동조합의 기업내 접근은 금지되었다. 종업원평의회는 평화의무와 노동쟁의수단 박탈도 이러한 교환과정의 산물이었다.

이러한 결과로 마련된 이원화된 독일모델은 근본적인 불안정성을 가지고 있었다. 기업내부의 근로자 이해대표를 종업원평의회에 넘겨줄 수밖에 없었던 독일 산별노조는 노동조합의 영향력을 기업내부로 확대하고자 노력하였고, 그 시도가 실패하면서 산별노조의 행동반경이 약화되고, 종업원평의회와의 분업관계에 균열이 발생하였다. 독일에서도 참여의 강도는 복지사항에는 높지만 경영전략 관련일수록 낮다. 작업장 수준에서의 경영참여는 근로자 보호라는 측면이 강하고 경영의사결정에 대한 참여를 통한 경영통제기능은 제한된 영역에서만 가능함에 따라 공동결정권은 기업의사결정의 핵심적 사안에 있어 극히 제한적으로만 행사된다. 공동결정법은 한편으로는 적용대상을 확대하면서 동시에 공

동결정권한을 축소하는 방향으로 전개되고 왔고, 그에 따라 노조의 참여도 반드시 종업원평의회를 통하거나 노조가입 근로자를 근로자대표로 선출하게 해야 하는 등 간접적이고 비공식적으로만 인정되어 왔다.

우리나라의 경우 확고한 기업별 노동조합의 전통으로 인해 독일식의 중앙집중화된 산별조직과 교섭의 형성은 단기적으로 기대하기 어려울 뿐 아니라 노동조합에서도 기업 차원의 활동을 포기하기 힘들다는 점에서 독일모델의 전면적 도입의 가능성은 그다지 크지 않다. 또한 독일모델의 법제화를 통한 수입은 1990년대 미국의 시도와 실패에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 분권화된 교섭구조와 낮은 조직률을 가진 국가에서 실시하기에는 고려되어야만 하는 구조적 제약요인이 너무 많다.

여기서 살펴본 우리나라의 실태와 외국의 사례가 가장 크게 시사하는 바는 성공적인 경영참여의 도입을 노사관계적 맥락 없이 논의하여서는 안된다는 점이다. 구체적인 경영참여의 모습은 해당 국가의 경영자와 노동조합이 어떠한 전략과 교섭력을 가지고, 어떻게 갈등을 겪고 타협을 이루어내었는가에 따라 크게 달라졌다. 단, 성공적인 경영참여는 사용자의 경영참여에 대한 동의와 자원 제공, 그리고 그에 대한 대가로 노동조합이 약속한 비밀유지와 성실한 협력의 의무를 필수적으로 포함하게 된다. 그런 만큼 경영참여는 경영측에 불리한 것만은 아니며, 또한 이러한 의무를 수반하게 되는 제도에 대한 노동조합 내부의 보다 본격적인 논의와 토론을 필요로 하게 된다. 이 연구의 결과에 비추어 다음과 같은 정책제안을 하고자 한다.

1. 이 연구의 내용이 잘 보여주고 있듯이, 경영참여는 유노조기업의 근로자들이 더 강하게 요청하고 있다. 그러나 오히려 더 필요한 곳은 적절한 근로자 이해대표기구가 없는 100인 이하 비조직 사업장에서도이다. 비조직 사업장 중 30인 이상 기업에서는 노사협의회가 그 역할을 대신하도록 되어 있으나 사측 주도하에 형식적으로만 실시되는 경우가 많다. 중소규모 사업장에서의 협의회 활성화 방안 혹은 대안적 근로자이해대표기구의 도입이 요구된다.

2. 현재 우리나라의 노사는 경영참여에 대한 정확한 이해가 부족한 상

태이다. 경영참여는 노측과 사측 양쪽에 모두 혜택을 줄 수 있는 제도이지만, 노사가 이의 목적과 활용방식과 관련하여 최소한도의 의견의 합치를 보지 않는 한 생산성 향상과 근로자 복지증진, 그리고 협력적 노사관계의 정착이라는 순기능적인 결과를 기대하기 어렵다. 서구에서의 경험이나 우리나라의 사례발굴을 통해 노사 양측에 바람직한 경영참여의 필수요건과 제도 디자인과 관련된 컨설팅을 제공할 필요가 있다.

3. 1997년 근로자참여및협력증진에관한법률이 마련됨에 따라 노사협회의 사업장 적용범위와 협의권한이 확대되고 의결권 및 자료제출 요구권이 신설되는 등 제도가 정비되었으나, 법적인 개선사항이 현실적인 변화로 이어지지는 못하였다. 노사협의회는 현재 노조유무를 떠나 유일한 근로자 의사결정 참여의 수단이지만 이 제도를 보는 노사간에 큰 의견의 차이가 존재한다. 노측은 협의회에서 논의된 사안이 제대로 지켜지고 있지 않다고 주장하는 데 반해 사측은 노조원이 다수 참여하는 협의회가 또 다른 단체교섭의 일부로 부담스러움을 토로하고 있다. 특히 노사관계가 나쁜 사업장에서 저활용되는 경향이 있다.

2003년 노사관계제도선진화연구위원회는 노사협의회 활성화를 위해 다음과 같은 개선방안을 마련한 바 있다.

- ① 현재 과반수 노조에 근로자위원에 대한 위촉권이 있는 제도를 모든 근로자위원을 직접 선출하는 것으로 개선 - 복수노조가 허용됨에 따라 단일화 방식으로는 과반수 노조가 근로조건의 집단적 결정과 관련되는 모든 제도를 독점하게 될 것을 우려하여 만든 개선 방안
- ② 협의사항에 근로자 작업을 감시하기 위한 설비의 이용과 그 방법, 사업의 합병·양도·인수·생산조직의 변경 등 사업변경에 관한 사항도 협의사항으로 추가. 또 합의 혹은 의결된 사항이 취업규칙과 동일한 효력을 갖추도록 명문화하는 대신 미이행시의 벌칙규정은 삭제, 노동위원회 등에 분쟁조치종식방안 강구 지적
- ③ 노사협의회는 근로자위원이 근로기준법상 ‘근로자대표’로 간주될 수 있도록 개선 및 근로자위원의 협의회 활동에 소요되는 시간에

대한 근로의무 면제를 통해 근로시간 면제의 범위 확대, 그리고 파견, 사내하청근로자 등에 대해서는 노사협의회에서 의견을 개진할 수 있는 기회를 부여

- ④ 노측에 협의, 의결사항에 대한 사전 자료요구권을 인정하고 비밀누설에 대한 벌칙조항 신설. 정기회의는 3개월에 1회에서 6개월에 1회 이상 정기적으로 개최하도록 개정

노사는 노사관계 로드맵의 일부로서 이 내용을 본격적으로 논의할 예정이다. 특히 ③과 같은 내용은 협의회 활성화에 도움이 될 것으로 여겨지나, 1997년 근참법 실시 이후 조사된 한국노동연구원의 실태조사 결과는 단순한 제도개선보다는 제도변화가 현실적인 개선으로 이어지기 어려운 근본적 원인을 찾을 필요가 있음을 시사해 준다. 노사협의회의 근로자위원이 적절한 역할을 하기 위해서는 단순한 활동시간 확보를 넘어 기업 사정에 대한 전문적 지식과 사업장의 주요 이슈를 파악할 수 있는 능력이 요구되기 때문이다. 또한 노사관계가 신뢰를 결여하고 있는 경우에는 어떤 좋은 방안도 실효성을 거두기 어렵다는 점에서 기본적인 노사관계 성격의 변화가 먼저 요청된다.

4. 유조기업에서 노사협의회가 본래 의도한 성과를 얻기 위해서는 노동조합과의 역할 구분이 필요하다. 현재와 같이 한 기업에 노사협의회와 노동조합이 동시에 존재하는 경우 일정부문 역할의 중복이 불가피할 수 있다. 그런 점에서 산별교섭이 진행중인 산업에서는 임금과 근로조건의 대체적 결정을 산별로 집중화하고, 노사협의회는 산별협약을 기업 차원에 유연하게 적용하게 할 수 있는 생산적 협력의 장으로 위상을 강화하는 것이 바람직하다.

5. 경영참여의 순조로운 도입을 위해 노사 모두 의견을 같이할 수 있는 분야에서부터 협력을 시작하도록 유도할 필요가 있다. 작업장에서의 산재 절감을 위한 작업장 안전노사공동위원회 등이 그 대표적 사례이다.

특히 제안 5의 경우, 경영참여에 보다 광범위한 노사파트너십 형성을 포함하는 것으로 확대 해석하는 작업을 필요로 한다. 전세계적 수준에서

일어나고 있는 경제환경의 급격한 변화와 점증하는 국가간 경제통합으로 인해 경쟁력 있는 상생적 노사관계의 중요성은 점점 더 커지고 있다. 물론 경쟁력을 확보하기 위해 단순히 노동조합의 영향력과 노동비용을 최소화하는 방법을 택할 수도 있으나 이런 방식(low road)이 효과를 발휘하는 생산의 영역은 그렇게 많지 않을 뿐만 아니라, 대부분 이윤과 부가가치가 크지도 않다. 게다가 이 방식은 노조 회피, 낮은 인적자원 투자, 노사간 갈등 격화, 낮은 임금 등 장기적으로 노사 양측에 모두 파괴적인 결과를 가져오기 쉽다는 위험성을 가지고 있다. 그보다는 생산성 향상과 효율적인 문제해결 방안을 노사의 공동노력으로 찾아내는 방식(high road)을 제도화하는 작업이 특히 장기적 발전을 위해 필수적으로 시도되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강남훈·김상곤(2000), 『한국산업민주주의의 현주소: 경영참가에 대한
노조간부 의식조사』, 『산업노동연구』, 제6권 제1호, 95~126쪽.
- 고미선(2000), 『대의제 민주주의의 보완책으로서 작업장 민주주의에 관
한 연구』, 『동향과 전망』, 제45호, 271~284쪽.
- 김상호(2000), 『공무원직장협의회법에 관한 비교법적 고찰』, 한국노총
중앙연구원.
- 김동배·이경묵(2003), 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구
원.
- 김 훈(1992), 『노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구』, 한국노동연
구원.
- 김 훈·김동배(2001), 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노
동연구원.
- 김 훈·이승욱(2000), 『노사협의회의 쟁점과 과제』, 한국노동연구원.
- 그레그 뱀버·러셀 란즈베리(1993), 『국제비교 노사관계』, 한국노동연
구원.
- 노동부(2002), 『참여적 작업장혁신 실태조사』.
- _____(2001), 『참여와 협력의 노사문화 정착을 위한 노사협의회 운영
매뉴얼』.
- 노사정위원회(2004), 『단체교섭 유형별 실태조사 보고서』.
- 노중기(2000), 『산업민주주의 실현을 위한 조건과 과제』, 『산업노동연
구』, 제6권 제1호, 127~154쪽.
- 대한상공회의소(2004), 『한국형 근로자 경영참여모델 연구』.
- 박덕제·조우현·이원덕(1989), 『선진각국의 노동운동과 노사관계』, 한
국경제신문사.
- 박세일·이규창·이영희(1983), 『노사협약제 연구 - 문제점과 개선방향』,

한국개발연구원.

심상완(1998), 『산업민주주의의 논리와 기본 모델』, 『산업노동연구』, 제4권 제1호, 1~23쪽.

양병무(1996), 『근로자참여의 실태와 과제』, 노동경제연구원.

이민영(1998), 『산업민주주의와 한국의 노동조합운동』, 『산업노동연구』, 제4권 제2호, 51~76쪽.

이원덕(1990), 『경영참가의 제유형』, 한국노동연구원.

이원희(2003), 『노사관계에서의 참여법리 - 근로자의 참여를 통한 상생 구조의 지향』, 『노동법학』, 제17호, 193~233쪽.

이운호(1998), 『종업원지주를 활용한 노동자 경영참여』, 『산업노동연구』, 제4권 1호, 25~52쪽.

전삼현(2004), 『독일의 감사회와 근로자 경영참여』, 한국경제연구원.

정이환(1993), 『일터의 민주화와 경제민주화: 산업민주주의에 대한 일고찰』, 『경제와 사회』, 여름호, 187~210쪽.

_____(1998), 『미국의 작업장 경영참가에 관한 6개의 쟁점들』, 『산업노동연구』, 제4권 제1호, 53~82쪽.

_____(1996), 『노동조합 경영참가의 결정요인』, 『산업노동연구』, 제2권 제1호, 251~269쪽.

조돈문(2002), 『산업민주주의 결핍과 노동자 불만: 대우자동차 사례를 중심으로』, 『산업노동연구』, 제8권 제1호, 39~73쪽.

최종태(2001), 『현대노사관계론』, 경문사.

한국사회연구소(1989), 『노동조합 조직연구』, 백산서당.

허찬영(1997), 『생산직 근로자의 현장참여』, 한국노동교육원.

_____(2000), 『근참법하에서의 노사협의회 운영실태』, 한국노동교육원.

한국노동교육원(2001), 『노사협의회 운영실태 조사』.

한국노동연구원 · 후리드리히 에베르트재단 · 일본노동연구기구(1992), 『기업단위 노사협의제도에 관한 국제심포지엄』.

- 労働省 編(1986), 『平成8年版 労働白書』, 東京.
- 労働省(1990), 『労働組合活動実態調査報告』, 東京.
- 島田晴雄(1994), 『日本の雇用: 21世紀への再設計』, 東京.
- 大橋 昭一・長砂 實(編)(1981), 『経済民主主義と経営参加』, 京都.
- 山科三郎(1992), 『労働時間短縮と企業社会』, 『労働運動』, 9月号.
- 上井喜彦(1994), 『労働組合の職場規制: 日本自動車産業の事例研究』, 東京.
- 石幡信夫(1990), 『日本の労働組合: 歴史と組織』, 東京.
- 石川晃弘・犬塚先(1985), 『企業内の意思決定: だれが影響力を持っているか』, 東京.
- 小野旭(1997), 『変化する日本の雇用慣行』, 東京.
- 野村正實(1994), 『トヨタイズム: 日本型生産システムの成熟と変容』, 京都.
- 連合総合生活開発研究所(1997), 『生活時間の実態に関する調査報告書』.
- 嶺學(1995), 『労働の人間化の展開過程: 市場競争下の職場の民主主義』, 東京.
- 仁田道夫(1988), 『日本の労働者参加』, 東京.
- 日本労働研究機構(1994), 『労使協議制』, 東京.
- 日本労働研究機構 編(2002), 『データブック国際労働比較 2003』, 東京.
- 日本生産性本部(1986), 『雇傭安定, 労使協議制, 公正分配の現状について 労使のオピニオン調査報告』, 東京.
- 日本生産性本部(1981), 『新環境下の労使協議制: 労使協議制実態調査報告』, 東京.
- 池田豊喜(1988), 『QCは會社を良くするクスリです』, 東京.
- 河西宏祐(1985), 『企業別労組の理論』, 東京.
- 河西宏祐(1989), 『労使協議制下の職場労働組合』, 『企業別組合の理論』, 東京.
- 厚生労働省(2000), 『労使関係総合調査(労使 コミュニケーション 調査)』.
- Addison, John T. & Schnabel, Claus & Wagner, Joachim(1995),

- German Industrial Relations, An Elusive Exemplar, in Industrielle Beziehungen, Jg. 2, H. 1, S.25~45.
- Antoni, Conny Herbert(1990), Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit, Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht betroffener Mitarbeiter, Bern · Stuttgart · Toronto.
- Antoni, Conny Herbert(1995), Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management. Erfragungen und Konsequenzen für die Einführung, in Bungard, Walter (Hg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim, S.93~112.
- Aoki, Masahiko(1988), Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge · N.Y.
- Aoki, Masahiko(1992), Decentralization-Centralization in Japanese Organization, A Duality Principle in Japanese Organization, in Shumpei Kumon/Henry Rosovsky, The Political Economy of Japan, Vol. 3, Cultural and Social Dynamics, pp.142~169.
- Bal, Marcel Bolle De(1989), Participation, Its Contradictions, Paradoxes, and Promises, in Lammers, Cornelis J. · Széll, György(Hg.): International Handbook of Participation in Organizations Vol. I. Organizational Democracy: Taking Stock. N.Y. · Oxford, S.11~25.
- Bal, Marcel Bolle De(1992a), Participation, in Széll, György (Hg.): Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management, Berlin: Walter de Gruyter, S.603~610.
- Bal, Marcel Bolle De(1992b), Participative Management, in Széll, György(Hg.): Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management, Berlin: Walter de Gruyter, S.611~615.
- Beisheim, Margret · Eckardstein, Dudo von · Müller, Matthias

- (1993), Partizipative Organisationsformen und Industrielle Beziehungen, in Walther Müller-Jentsch(Hg.): Konflikt-Partnerschaft: Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen, München · Mering, S.123~138.
- Benson, John(1996), A Typology of Japanese Enterprise Unions, In British Journal of Industrial Relations, Vol. 34, No. 3, S.371~386.
- Benson, John(1998), Labour Management During Recessions, Japanese Manufacturing Enterprises in the 1990s, in Industrial Relations Journal, Vol. 29, No. 3, S.207~221.
- Berggren, Christian · Nomura, Masami(1997), The Resilience of Corporate Japan, New Competitive Strategies and Personnel Practices, London.
- Bergmann, Joachim(1990), Rationalisierungsdynamik und Betriebsgemeinschaft, Die Rolle der japanischen Betriebsgewerkschaften, München, Mering.
- Berthold, Norbert · Stettes, Oliver(2001), Die betriebliche Mitbestimmung und die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Zeichen des strukturellen Wandels, Eine institutionenökonomische Analyse, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 44.
- Bispinck, Reinhard · Schulten, Thorsten(1999), Flächentarifvertrag und Betriebliche Interessenvertretung, in Müller-Jentsch, Walther(Hg.): Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München · Mering, S.185~212.
- Blumberg, Paul(1973), On the Relevance and Future of Workers' Management, in Hunnius, Gerry · Garson, G. David · Case, John (Hg.): Workers' Control. A Reader on Labor

- and Social Change, N.Y., S.150~155.
- BMA(2002), Statistisches Taschenbuch 2002: Arbeitsund Sozialstatistik.
- Bobke, Manfred H. · Lecher, Wolfgang(1990), Arbeitsstaats Japan, Arbeitsbeziehungen, Arbeitszeit und Arbeitsrecht, Ffm.
- Breisig, Thomas(1993), Quo vadis-Partizipatives Management? in Müller-Jentsch, Walther(Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur, Neue Sinnstiftungen durch das Management? München · Mering, S.159~178.
- Brewster, Chris(1995), Industrial Relations and Human Resource Management: A Subversive European Model, in Industrielle Beziehungen, Jg. 2, H. 4, S.395~413.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung(Hg.)(1999), Mitbestimmung, Unternehmensmitbestimmung und Betriebsverfassung.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung(Hg.)(2000), Soziale Sicherung im Überblick.
- Burawoy, Michael(1979), Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago · London.
- Burawoy, Michael(1983b), Fabrik und Staat in Kapitalismus und Sozialismus, In Das Argument, Jg. 25, H. 140, S.508~524.
- Burawoy, Michael(1985), The Politics of Production, Factory Regimes under Capitalism and Socialism, London: Verso.
- Bürger, Michael(1991), Mitbestimmung ohne Parität. Aufsichtsratsbeteiligung nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1952. Köln.
- Burns, Tom(1961), Micropolitics, Mechanism of Institutional Change, in Administrative Science Quarterly, Vol. 6, No.

- 1, S.257~281.
- Chaudhuri, K. K.(1992), Employee Participation, in Széll, György(Hg.): Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management. Berlin: Walter de Gruyter, 296~304.
- Cleff, Thomas(1996), Industrielle Beziehungen im kulturellen Zusammenhang, München · Mering.
- Cole, Robert E.(1992), Some Cultural and Social Bases of Japanese Innovation. Small-Group Activities in Comparative Perspective, in Kumon, Shumpei · Rosovsky, Henry (Hg.): The Political Economy of Japan, Vol. 3: Cultural and Social Dynamics, Stanford, S.292~320.
- Deutschmann, Christoph(1984), Labour Market Segmentation and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany, in Tokunaga, Shigeyoshi · Bergmann, Joachim(Hg.): Industrial Relations in Transition, Ffm · N.Y., S.59~76.
- Deutschmann, Christoph(1988), Sind dezentralisierte Formen der Interessenvertretung überlegen?, Zur Lage der japanischen Gewerkschaften, in Müller-Jentsch, Walther(Hg.): Zukunft der Gewerkschaften, Ein internationaler Vergleich, Ffm · N.Y., S.221~249.
- Dore, Ronald(1973), British Factory-Japanese Factory, The Origins of National Diversity in Industrial Relations, Berkeley.
- Dore, Ronald(1987), Taking Japan Seriously, A Confucian Perspective on leading Economic Issues, London.
- Edwards, Richard(1979), Contested Terrain, The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, N.Y.
- Endo, Koshi(1996), Grundzüge des Personalmanagements in Japanischen Unternehmen aus kritischer Sicht, in Jürgens, Ulrich(Hg.): Stützpfeiler des japanischen Erfolgsmodells,

- Gewerkschaften, Frauenarbeit, Personalmanagement im schlanken Produktionssystem, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, S.87~122.
- Fricke, Werner (1975), Arbeitsorganisation und Qualifikation, Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit, Bad Godesberg.
- Fröhlich, Dieter · Pekruhl, Ulrich(1996), Direct Participation and Organisational Change, Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA. Dublin.
- Fürstenberg, Friedrich(1988), The Federal Republic of Germany, in Bamber, Greg · Lansbury, Russell(Hg.): International and Comparative Industrial Relations, A Study of Developed Market Economies. London: Allen & Unwin, S.165~186
- Fürstenberg, Friedrich(1999), Thesen zur Geschichte und Gegenwartslage der Mitbestimmung, in Nutzinger, Hans G.(Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung, Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund. Marburg: Metropolis, S. 193~202.
- Fürstenberg, Friedrich · Ruttkowski, Renate(1997), Bildung und Beschäftigung in Japan, Steuerungs-und Abstimmungssaspekte, Opladen.
- Gerst, Detlef(1999), Gestaltungskonzepte für die manuelle Montage Selbstorganisierte versus Standardisierte Gruppenarbeit?, in Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 162, S.38~54.
- Gordon, Andrew(1988), The Evolution of Labor Relations in Japan, Heavy Industry, 1853-1955, Cambridge · N.Y.
- Gordon, Andrew(1990), Japanese Labor Relations During the

- Twentieth Century, in Journal of Labor Research, Vol. 11, No. 3, S.239~252.
- Gregory, Jackson(1995), Labor Market Structure in Comparative Perspective, Germany, Japan and the United States: Institute for Western Europe, Columbia University.
- Greifenstein, Ralph · Jansen, Peter · Kißler, Leo(1991), Direkte Arbeitnehmerbeteiligung und Entwicklung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, Eine Studie zur Implementation von Qualitätszirkeln, in Diefenbacher, Hans · Nutzinger, Hans G.(Hg.): Mitbestimmung in Europa, Erfahrungen und Perspektiven in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Heidelberg, S.273~302.
- Greifenstein, Ralph · Jansen, Peter · Kißler, Leo(1992), Neue Verfahren der Arbeitnehmerbeteiligung und Wandel der Arbeitsbeziehungen, Eine empirische Untersuchung im deutsch-französischen Vergleich, Hagen.
- Greifenstein, Ralph · Jansen, Peter · Kißler, Leo(1993), Gemanagte Partizipation, Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie, München · Mering.
- Hassel, Anke(1999a), The Erosion of the German System of Industrial Relations, in British Journal of Industrial Relations, Vol. 37, No. 3, S.483~505.
- Hassel, Anke · Kluge, Norbert(1999), Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland, in Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 50, H. 3, S.168~176.
- Hey, Alexandra H. · Pietruschka, Sabine(1998), Führung durch Ziele bei Gruppenarbeit, in Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 155, S.13~29.
- Hildebrandt, Eckart · Seltz, Rüdiger(1989), Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?, Die

Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssystem im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin.

- Howaldt, Jürgen · Kopp, Ralf(1992), Lean Production = Mean Production? Lean Production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie, in Arbeit, Jg. 1, H. 3, S.233~245.
- Hyodo, Tsutomu(1987), Participatory Management and Japanese Worker's Consciousness, in Bergmann, Joachim · Tokunaga, Shigeyoshi(Hg.): Economic and Social Aspects of Industrial Relations, Ffm · N.Y., S.261~270.
- Ichiyo, Muto(1986), Class Struggle in Postwar Japan, in McCormack, Gavan · Sugimoto, Yoshio(Hg.): Democracy in Contemporary Japan, Armonk · N.Y. · London · England., S.114~137.
- Imai, Kenichi · Komiya, Ryutaro(1994), Characteristics of Japanese Firms, in Imai, Kenichi · Komiya, Ryutaro (Hg.): Business Enterprise in Japan, Views of Leading Japanese Economists, Cambridge · MA, S.31~35.
- Inaba, Shin'ichiro(1996), Zur Beschäftigungspolitik in Japan seit der Ölkrise. In: Jürgens, Ulrich(Hg.): Stützpfeiler des japanischen Erfolgsmodells. Gewerkschaften, Frauenarbeit, Personalmanagement im schlanken Produktionssystem, Düsseldorf, S.13~46.
- Inoue, Sadahiko(1999), Japanese Trade Unions and Their Future: Opportunities and Challenges in an Era of Globalization. Discussion Papers, International Institute for Labour Studies, ILO.
- Jackson, Gregory(1997), Labor Market Structure in Comparative Perspective, Germany, Japan and the United States.
- Jansen, Peter(1991), Qualitätszirkel, Ein Weg zum Post-, Neo-

- oder Prätaaylorismus?, in Minssen, Heiner(Hg.): Ration-
alisierung in der betrieblichen Arena, Berlin, S.93~106.
- Jaufmann, Dieter(1998), Mythos Arbeit in Japan, Westliche
Wahrnehmungen - japanische Realitäten, Volkswirts-
chaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre
der Universität Augsburg, No. 174.
- Jürgens, Ulrich(1990), Produktionskonzepte und Standort-
strategien in der Weltautomobilindustrie, in Muster,
Manfred · Richter, Udo(Hg.): Mit Vollgas in den Stau:
Automobilindustrie, Unternehmensstrategien und die
Perspektiven eines ökologischen Verkehrssystem, Hamburg,
S.54~63.
- Kamata, Satoshi(1982), Japan in the Passing Lane: An Insider's
Account of Life in a Japanese Auto Factory, New York.
- Kato, Takao(2000), The Recent Transformation of Participatory
Employment Practices in Japan, NBER, Working Paper
Series, No. 7965, National Bureau of Economic Research.
- Katz, Harry C.(1993), The Decentralisation of Collective
Bargaining, A Literature Review and Comparative
Analysis, in Industrial and Labor Relations Review, Vol.
47, No. 1, S.3~22.
- Kawanishi, Hirosuke(1992), Enterprise Unionism in Japan,
London.
- Keller, Berndt(1999), Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeits-
beziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftliche
Perspektive, München · Wien.
- Kißler, Leo(1989), Die "Software" der Modernisierung. Partizipationsex-
perimente in deutschen und französischen Betrieben, in
Kißler, Leo(Hg.): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen,
Direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und

- französischen Betrieben. Ffm · N.Y., S.13~32.
- Kißler, Leo(1992), Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Modell und Wirklichkeit, Marburg
- Kohaut, Susanne · Bellmann, Lutz(1997), Betriebliche Determinanten der Tarifbindung, Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1995, in Industrielle Beziehungen., Jg. 4, H. 4, S.217~250.
- Köhler, Christoph · Preisendörfer, Peter(1989), Innerbetriebliche Arbeitsmarkt Segmentation in Form von Stamm- und Randbelegschaften, in Köhler, Christoph · Preisendörfer, Peter(Hg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch, Ffm · N.Y., S.149~173.
- Koike, Kazuo(1988), Understanding Industrial Relations in Modern Japan, London.
- Koike, Kazuo(1995), The Economics of Work in Japan, Tokyo.
- Koopmann, Klaus(1981), Vertrauensleute: Arbeitervertretung im Betrieb, Hamburg.
- Korsch, Karl(1972), Arbeitsrecht für Betriebsräte, Köln · Ffm.
- Koshiro, Kazutoshi(1979), Produktionstechniken und Arbeitsorganisation in Japanischen Betrieben, in Kraus, Willy (Hg.): Humanisierung der Arbeitswelt, Gestaltungsmöglichkeiten in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen, S.126~162.
- Kotthoff, Hermann(1979), Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in Bergmann, Joachim(Hg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Ffm: Suhrkamp, S.298~325
- Kotthoff, Hermann(1981), Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Ffm · N.Y.

- Kotthoff, Hermann(1985), Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrats, in Endruweit, Günter · Gaugler, Eduard · Staehle, Wolfgang H. · Wilpert, Bernhard (Hg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen, Berlin: Walter de Gruyter, S.65~88
- Kotthoff, Hermann(1994), Betriebsräte und Bürgerstatus, Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München · Mering: Rainer Hampp.
- Kotthoff, Hermann(1995), Betriebsräte und betriebliche Reorganisation, Zur Modernisierung eines 'alten Hasen', in Arbeit, Jg. 4, H. 4, S.425~447
- Kotthoff, Hermann(1998), Mitbestimmung in Zeiten Interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte Zwischen Beteiligung-Sofferten und "Gnadenlosem Kostensenkungsdiktat", in Industrielle Beziehungen, Jg. 5, H. 1, S.76~100
- Kotthoff, Hermann(2001), Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder value, Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung. Vortrag auf der Internationalen Konferenz der FORBA Déjà vu? Die neuen Arbeitswelten' vom 18.-20.10.2001 in Wien, S. 1~13. In
- Kumazawa, Makoto(1996), Portraits of the Japanese Workplace, Labor Movements, Workers, and Managers, Oxford.
- Kumazawa, Makoto · Yamada, Jun(1989), Jobs and Skills under the Lifelong nenko Employment Practice, in Wood, Stephen(Hg.): The Transformation of Work?, London, S. 102~126.
- Lecher, Wolfgang(1989), Ohne Illusionen. Stand und Perspektiven der Arbeitsbeziehungen in Japan, in Menzel, Ulrich (Hg.): Im Schatten des Siegers - Japan, Bd. 3, Ffm, S. 191~226.

- Leminsky, Gerhard(1998), Bewährungsproben für ein Management des Wandels, Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau, Berlin.
- Littler, Craig R.(1987), Theorie des Managements und Kontrolle, in Hildebrandt, Eckart · Seltz, Rüdiger(Hg.): Managementstrategien und Kontrolle, Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin, S.27~76.
- Littler, Craig R.(1990), The Labour Process Debate. A Theoretical Review 1974-1988, in Knights, David · Willmott, Hugh(Hg.): Labour Process Theory, London, S. 46~94, S.46~94.
- Lorenz, Edward(1995), Promoting Workplace Participation, Lesson from Germany and France, in Industrielle Beziehungen., Jg. 2, H. 1, S.46~63.
- Manfred H. · Lecher, Wolfgang(1990), Arbeitsstaats Japan, Arbeitsbeziehungen, Arbeitszeit und Arbeitsrecht, Ffm.
- Markmann, Heinz(1985), Gewerkschaftssysteme im Vergleich, in Hanau, Peter · Kimoto, Saburo · Markmann, Heinz · Tezuka, Kazuaki(Hg.): Die Arbeitswelt in Japan und in der BRD, Neuwied · Darmstadt: Luchterhand, S.15~22.
- Marsden, David(1995), Das deutsche Modell. In: Industrielle Beziehungen., Jg. 3, H. 1, S.8~10.
- Marsh, Robert(1992), The Difference Between Participation and Power in Japanese Factories, in Industrial and Labor Relations Review, Vol. 45, No. 2, S.250~257.
- Martens, Helmut(1991), Mitbestimmung und Demokratisierung. Zur Krise einer Institution und den Perspektiven ihres stabilen Wandels, in Minssen, Heiner(Hg.): Rationalisierung in der betrieblichen Arena, Berlin, S.107~124.
- Michio, Nitta(1986), Tekkougyou Niokeru Kumiai No Keiei

- Sanka(Partizipation am Management in der Stahlindustrie),
Musashi Daigaku Ronshu, Vol. 33, H. 2, Tokyo.
- Minssen, Heiner(1999), Direkte Partizipation contra Mitbestimmung?.
Herausforderung durch diskursive Koordinierung, in
Müller-Jentsch, Walther(Hg.): Konfliktpartnerschaft, Akteure
und Institutionen der industriellen Beziehungen, München ·
Mering: Rainer Ham S.(1991), S.129~156.
- Morishima, Motohiro(1991), Information Sharing and Collective
Bargaining in Japan, Effects on Wage Negotiation, in
Industrial and Labor Relations Review, Vol. 44, No. 3, S.
469~487.
- Müller-Jentsch, Walther(1993), Organisation und Mitbestimmung,
Evolution einer diffizilen Synthese, in Müller-Jentsch,
Walther(Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur, Neue
Sinnstiftungen durch das Management? München · Mering,
S.253~266.
- Müller-Jentsch, Walther(1994), Industrielle Demokratie, Von der
Repräsentativen Mitbestimmung zur direkten Partizipation,
in Gewerkschaftliche Monatshefte, Jg. 45, H. 6, S.362~
368.
- Müller-Jentsch, Walther(1995), Auf dem Prüfstand. Das deutsche
Modell der industriellen Beziehungen, in Industrielle
Beziehungen., Jg. 2, H. 1, S.11~25.
- Müller-Jentsch, Walther(1996), Germany. From Collective Voice
to Co-management, in Rogers, Joel · Streeck, Wolfgang
(Hg.): Works Councils, Consultation, Representation,
Cooperation in Industrial Relations, Chicago · London, S.
53~78.
- Müller-Jentsch, Walther(1997a), Arbeitsorganisation, in Kahsnitz,
Dietmar · Ropohl, Günter · Schmid, Alfons(Hg.): Handbuch

- zur Arbeitslehre. München · Wien: R. Oldenbourg, S.215~234.
- Müller-Jentsch, Walther(1997b), Soziologie der industriellen Beziehungen, Ffm · N.Y.
- Nakamura, Keisuke(1997), Worker Participation. Collective Bargaining and Joint Consulation, in Sako, Mari · Sato, Hiroki(Hg.): Japanese Labour and Management in Transition, Diversity, Flexibility and Participation, London: Routledge, S.280~295.
- Naphtali, Fritz(1977), Wirtschaftsdemokratie, Ihr Wesen, Weg und Ziel, Köln · Ffm.
- Niederhoff, Horst-Udo(1992), Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.
- Nitta, Michio(1991), Die Vereinigung der japanischen Gewerkschaftsbewegung. Die Gründung von Alt-Rengo und Neu-Rengo, in Albach, Horst(Hg.): Innovationen und Gewerkschaften, Deutschland-Japan-Finnland, Wiesbaden: Gabler, S.97~111.
- Norio, Hisamoto(1992), The Joint Consultation System in Japan, in Korea Labor Institute · Friedrich Ebert Stiftung · Japan Institute of Labour(Hg.): International Symposium on Labor-Management Consultation at Enterprise, Seoul: Korea Labor Institute, S.118~138.
- Odaka, Kunio(1975), Toward Industrial Democracy, Management and Workers in Modern Japan, Cambridge · MA.
- Oertzen, Peter von(1994), Wirtschaftsdemokratie, Umriss eines Konzepts, in Werner, Harald(Hg.): Wirtschaftsdemokratie, Eine alte Antwort neu befragt, Köln: Pahl-Rugenstein, S. 20~33.
- Boy · Scherrer, Christoph(Hg.): Jenseits des Sozialpakts, Neue

Unternehmensstrategien, Gewerkschaen und Arbeitskämpfe in den USA. Münster: Westfälisches Dampfboot, S.50~64.

Pohl, Manfred · Mayer, Hans Jürgen(Hg.)(1998), Länderbericht Japan, Bonn.

Poole, Michael(1986), Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity, London · New York.

Poole, Michael(1986a), Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry, London · New York.

Poole, Michael(1989), The Origins of Economic Democracy: Profit-sharing and employee-shareholding schemes, London · New York.

Poole, Michael(1992), Industrial Democracy, in Széll, György (Hg.): Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management, Berlin: Walter de Gruyter, S.429~439.

Ramsay, Harvie(1980), Participation. The Pattern and its Significance, in Nichols, Theo (Hg.): Capital and Labour, A Marxist Primer, Glasgow: Fontana.

Ramsay, Harvie(1985), What Is Participation For? A Critical Evaluation of 'Labour Process' Analyses of Job Reform, in Knights, David · Willmott, Hugh · Collinson, David (Hg.): Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process, Aldershot: Gower.

Roth, Siegfried(1996), Wiederentdeckung der eigenen Stärke? Lean Production-Konzepte in der deutschen Autoindustrie. In: Kißler, Leo(Hg.): Toyotismus in Europa, Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Ffm · N.Y., S.109~140.

Rudolph, Hagen(1995), Entlohnung und Aufstieg von Mitar-

- beitern in japanischen Großunternehmen: Leistungsprinzip statt Senioritätsprinzip, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 2, H. 4, S.444~472.
- Rudolph, Hagen(1996), Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen, Die Bedeutung von Wettbewerb und individuellen Leistungsanreizen, Ffm · N.Y.
- Rudolph, Wolfgang · Wassermann, Wolfram(1999), Trendreport Betriebsratswahlen 1998, in Die Mitbestimmung, Jg. 45, H. 1+2, S.79~80.
- Sadowski, Dieter · Backes-Gellner, Uschi · Frick, Bernd(1995a), Betriebsräte in Deutschland: Gespaltene Rationalitäten? in Herder-Dorneich, Philipp · Schenk, Karl-Ernst · Schmidtchen, Dieter(Hg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 14. Band: Von der Theorie der Wirtschaftssysteme zur Ökonomischen Systemtheorie, Tübingen: J.C.B.Mohr, S.157~181.
- Sadowski, Dieter · Backes-Gellner, Uschi · Frick, Bernd(1995b), Works Councils. Barriers or Boosts for the Competitiveness of German Firms?, in British Journal of Industrial Relations, Vol. 33, No. 3, S.493~513.
- Sayer, Andrew(1986), New Developments in Manufacturing, The Just-In-Time System, in Capital and Class, No. 30, S. 43~71.
- Schanz, Günther(1999), Mitbestimmung in Japan, Ein Erklärungsversuch kulturbedingter Andersartigkeit, in Breisig, Thomas(Hg.): Mitbestimmung - Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource, Festschrift für Hartmut Wächter. München · Mering, S.69~84.
- Schmidt, Rudi · Trinczek, Rainer(1993), Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung, in Walther Müller-

- Jentsch(Hg.): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München · Mering, S.169~202.
- Schmidt, Rudi · Trinczek, Rainer(1999), Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in Müller-Jentsch, Walther(Hg.): Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München · Mering: Rainer HamS. Aufl. 2(1991), S.103~128.
- Schregle, Johannes(1989), Workers' Participation in the Federal Republic of Germany in an International Perspective, in Gladstone, Alan(Hg.): Current Issues in Labour Relations, An International Perspective. Berlin: Walter de Gruyter, S.105~114.
- Schumann, Michael(1996), Gruppenarbeit und Zukunft der Industriearbeit in Deutschland, in Kißler, Leo(Hg.): Toyotismus in Europa. Schlanke Produktion und Gruppenarbeit in der deutschen und französischen Automobilindustrie, Ffm · N.Y., S.253~262.
- Shimada, Haruo(1983), Japanese Industrial Relations - A New General Model?, A Survey of the English-Language Literature, in Shirai, Taishiro(Hg.): Contemporary Industrial Relations in Japan, Madison: University of Wisconsin Press, S.3~28.
- Shimada, Haruo(1992), Japan's Industrial Culture and Labor-Management Relations, in Kumon, Shumpei · Rosovsky, Henry(Hg.): The Political Economy of Japan, Vol. 3: Cultural and Social Dynamics, Stanford University Press: Stanford University Presss University Press, S. 267~291.
- Shirai, Taishiro(1979), Gegenwärtiger Stand und zukünftige

Gestaltungsmöglichkeiten der Mitbestimmung in Japan, in Kraus, Willy(Hg.): Humanisierung der Arbeitswelt, Gestaltungsmöglichkeiten in Japan und in der Bundesrepublik Deutschland, Tübingen: Horst Erdmann, S.240 ~256.

Shirai, Taishiro(1982), Die japanische Betriebsgewerkschaft, Bochum.

Shirai, Taishiro(1987), Recent Trends in Collective Bargaining in Japan, in International Labour Office(Hg.): Collective Bargaining in industrialised Market Economies, A Reappraisal, Geneva: ILO, S.241 ~252.

Shirai, Taishiro(1983), A Theory of Enterprise Unionism, in Shirai, Taishiro (Hg.): Contemporary Industrial Relations in Japan, Madison: University of Wisconsin Press, S.117 ~145.

Statistics Bureau(2002), Labour Force Survey.

Steigerwald, Heinrich J.(1989), Quality Circles: Instrument zur Förderung von Produktivität, Innovation und Arbeitszufriedenheit, Köln.

Streeck, Wolfgang(1979), Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen, Einige Stabilitätsprobleme industriegewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen, in Matthes, Joachim(Hg.): Sozialer Wandel in Westeuropa, Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages, Ffm · N.Y.

Streeck, Wolfgang(1993), The Federal Republic of Germany, in Rothman, Miriam · Briscoe, Dennis R. · Nacamulli, Raoul C. D.(Hg.): Industrial Relations Around the World, Labor Relations for Multinational Companies, Berlin: Walter de

- Gruyter, S.127~150.
- Streeck, Wolfgang(1999), Zwischen Gesetzgebung und Selbstorganisation, in Die Mitbestimmung, Jg. 45, H. 6 · 7, S.17~20
- Sugimoto, Yoshio(1986), The Manipulative Bases of 'Consensus' in Japan, in McCormack, Gavan · Sugimoto, Yoshio (Hg.): Democracy in Contemporary Japan, Armonk · N.Y. · London · England: M.E.Sharpe, Inc., S.65~75.
- Széll, György · Ishikawa, Akihiro(1992), Participation & Co-Management, The Japanese Participation Formula. Paper prepared for the National Symposium on Participation and Consensus Building, April, 20 & May, 1, 1992, Istanbul, OSM 3 · 92.OSM 3 · 92.
- Tachibanaki, Toshiaki(1996), Wage Determination and Distribution in Japan, Oxford.
- Taira, Koji(1970), Economic Development and the Labor Market in Japan, N.Y.
- Takagi, Ikuro(1987), Determination of Wages in Japan, in Bergmann, Joachim · Tokunaga, Shigeyoshi(Hg.): Economic and Social Aspects of Industrial Relations, Ffm · N.Y., S. 231~245.
- Takahashi, Yukichi(1997), The Labor Market and Lifetime Employment in Japan, in Economic and Industrial Democracy, Vol. 18, No. 1, S.55~66.
- Takanashi, Akira(1995), Employment Practices and Unemployment in Japan, in Japan Labor Bulletin, Vol. 34, No. 4.
- Teicher, Kerstin · Teichler, Ulrich(2000), Der Übergang von der Hochschule in die Berufstätigkeit in Japan. Opladen.
- Tetsuro, Kato · Steven, Rob(Hg.): Is Japanese Management Post-Fordism? An International Debate, Tokyo.

- Tezuka, Kazuaki(1985), Deutsche Mitbestimmung - Japanische Mitentscheidung, in Hanau, Peter · Kimoto, Saburo · Markmann, Heinz · Tezuka, Kazuaki (Hg.): Die Arbeitswelt in Japan und in der BRD, Neuwied · Darmstadt: Luchterhand, S.99~116.
- Thränhardt, Anna Maria(1998), Soziale Sicherung in Japan, in Pohl, Manfred · Mayer, Hans Jürgen(Hg.): Länderbericht Japan, Bonn, S.439~455.
- Thum, Horst(1991), Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung, Von den Anfängen 1916 bis zum Mitbestimmungsgesetz 1976, Köln.
- Tsuru, Tsuyoshi(1994), Why has Union Density declined in Japan?, in Japan Labor Bulletin, Vol. 33, No. 11.
- Tsuru, Tsuyoshi · Morishima, Motohiro(1999), Nonunion Employee Representation in Japan, in Journal of Labor Research, Vol. 20, No. 1, S.93~110
- Tsuru, Tsuyoshi · Rebitzer, James B.(1995), The Limits of Enterprise Unionism. Prospects for Continuing Union Decline in Japan, in British Journal of Industrial Relations, Vol. 33, No. 3, S.459~491.
- Turner, Lowell(1991), Democracy at Work. Changing World Markets and the Future of Labor Unions. Ithaca · London.
- Vilmar, Fritz · Kißler, Leo(1982), Arbeitswelt: Grundriß einer kritischen Soziologie der Arbeit, Opladen.
- Webb, Sydney · Webb, Beatrice(1959), Die Voraussetzung des Gewerkschaftswesens, in Friedrich Fürstenberg(Hg.): Industriesoziologie I: Vorläufer und Frühzeit 1835-1934, Neuwied(Main) · Berlin. S.148~185.
- Whittaker, Hugh(1998), Labour Unions and Industrial Relations

- in Japan, Crumbling Pillar or Forging a 'Third Way'?, in Industrial Relations Journal, Vol. 29, No. 4, S.280~294.
- Willmott, Hugh(1990), Subjectivity and the Dialectics of Praxis, Opening up the Core of Labour Process Analysis, in Knights, David · Willmott, Hugh(Hg.): Labour Process Theory, London, S.336~378.
- Wollenberg, Jörg(2002), Mitbestimmung – Bilanz und Kritik, Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik, M-4302.
- Womack, James P. · Jones, Daniel T. · Roos, Daniel(1992), Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Ffm · N.Y.
- Wood, Stephen(1989), The Japanese Management Model, Tacit Skills in Shop Floor Participation, in Work and Occupations, Vol. 16, No. 4, S.446~460.
- Zink, Klaus J. · Ritter, Albert · Machauer-Bundschuh, Silke(1993), Arbeits-und Organisationsgestaltung durch Qualitätszirkel, Praxisbeispiele einer erfolgreichen Verknüpfung von Wirtschaftlichkeit und Humanisierung der Arbeit, Bremerhaven.