

석사학위청구논문

근로자의 경영참가가 경영효율성에 미치는 영향



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리 전공

이 현 보

2006년 6월

근로자의 경영참가가 경영효율성에 미치는 영향

지도교수 강 영 순

이 현 보

이 논문을 경영학 석사학위 청구논문으로 제출함

2006년 6월



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

이현보의 경영학 석사학위논문을 인준함.

위 원 장 _____ 인

위 원 _____ 인

위 원 _____ 인

제주대학교 경영대학원

2006년 6월

감사의 글

녹음의 짚어가는 6월에 배움의 마지막을 정리하고 지나온 시간들을 떠올려 봅니다.

배움의 길 가운데 어려움에 허덕이고 있을 때 힘과 용기를 주신 고부언 교수님과 송병식 교수님, 논문지도를 해 주신 강영순 교수님, 김희철 교수님 그 밖에 경영대학원의 모든 교수님과 임직원 여러분께 감사를 드립니다.

다시 배움의 길을 택했을 때 끝까지 인내와 믿음으로 묵묵히 참아준 사랑스런 아내, 아빠의 길에 응원을 보내준 자랑스러운 아들 승진이를 포함한 모든 가족들에게 사랑의 마음을 전합니다.

서로를 격려하고 정보를 교환하며 주경야독을 같이했던 장행부회장과 15기 경영학과 원우들이 생각납니다. 그리고 본 논문이 완성될 수 있도록 설문에 응해주신 제주도내 인사노무 담당부서장, 노동조합원, 일반근로자 여러분께도 진심으로 감사를 드립니다.

살아가면서 인생을 알고 사랑을 알고 새로운 지식을 배워 정말 행복했습니다.

2년 반이란 세월이 헛되지 않았음을 이 한편의 책에 담았습니다.

이제 소중했던 대학원생활을 마감하고 새로운 인연을 소중이 간직하며 살아가겠습니다.

배움에는 끝이 없다고 합니다. 배움이 헛되지 않게 지역사회와 이 나라를 위하여 더욱 정진할 것을 약속드립니다. 감사합니다.

2006년 6월

이 현 보 올림

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	3
제2장 이론적 고찰	6
제1절 경영참가의 개념과 유형	6
1. 경영참가의 개념	6
2. 경영참가의 유형	7
3. 경영참가의 문제점	17
제2절 각국의 경영참가제도	19
1. 외국의 경영참가	19
2. 한국의 경영참가	37
제3절 경영참가와 노사관계에 대한 선행연구	40
1. 국내의 선행 연구	41
2. 외국의 선행 연구	42
제3장 연구 모형과 가설의 설정	45
제1절 연구모형의 설계와 가설의 설정	45
1. 연구모형의 설계	45
2. 연구가설의 설정	46
제2절 연구의 설계	47
1. 연구표본의 선정과 표본의 특성	47
2. 설문지 내용구성	49
3. 변수의 정의	49
제4장 실증분석	53
제1절 기초통계분석	53
1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증	53

2. 상관관계	56
제2절 가설의 검증	57
1. 가설 I의 검증	57
2. 가설 II의 검증	60
3. 가설 III의 검증	61
4. 가설 IV의 검증	62
5. 가설 V의 검증	63
6. 가설 VI의 검증	63
제5장 결론	65
1. 연구결과의 요약	65
2. 연구의 한계와 과제	66
참고문헌	67
ABSTRACT	71
설문지	74



< 표 목 차 >

<표 2-1> 경영참가의 유형	8
<표 2-2> 참가의 기본유형	9
<표 2-3> 근로자 경영참여의 유형	10
<표 2-4> 근로자 참가의 단계에 따른 유형	15
<표 2-5> 의사결정참가의 수준	17
<표 2-6> 노사협의회와 단체교섭의 관계	21
<표 2-7> 이원적 이해대변구조의 특징	25
<표 2-8> 독일 작업장내 소집단활동 유형	27
<표 2-9> 주요국가의 근로자경영참가와 노사관계	36
<표 2-10> 노사협의회 설치현황	37
<표 3-1> 연구표본의 특성	48
<표 3-2> 설문지의 구성과 내용	52
<표 4-1> 독립변수에 대한 요인분석 결과	55
<표 4-2> 독립변수와 종속변수 간 상관관계	56
<표 4-3> 업종에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증	57
<표 4-4> 직종에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증	58
<표 4-5> 종업원 수에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증	59
<표 4-6> 노조여부에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증	59
<표 4-7> 노조형태에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증	60
<표 4-8> 정보공유가 노사신뢰에 미치는 영향	61
<표 4-9> 정보공유가 노사안정에 미치는 영향	61
<표 4-10> 현장과정참가가 노사신뢰에 미치는 영향	62
<표 4-11> 현장과정참가가 노사안정에 미치는 영향	62
<표 4-12> 노사협의회가 노사신뢰에 미치는 영향	62
<표 4-13> 노사협의회가 노사안정에 미치는 영향	63
<표 4-14> 노사신뢰가 효율성 증진에 미치는 영향	63
<표 4-15> 노사안정이 효율성 증진에 미치는 영향	64

< 그림 목 차 >

[그림 2-1] 참여의 통제기제	12
[그림 2-2] 감독회 구성원칙	30
[그림 3-1] 연구의 모형	45



제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

우리나라 노사관계의 쟁점으로 부각되고 있는 경영참가제도에 대해서 알아보 고자한다. 근로자의 경영참가는 단체교섭과 함께 노사관계에서 가장 중요한 기능중의 하나이다.

최근 우리나라 노사관계를 보면, 노사분규 증가로 인한 수출차질액이 2003년 10억5천3백만 달러로 1993년 5억6천4백만 달러와 비교하여 2배가량 증가하였다.¹⁾ 노사분규로 인한 노동손실일수는 90일로(2003년기준) 일본, 호주, 프랑스, 독일 등 주요 선진국에 비해 3개월이나 많아 파업으로 인한 경제적 피해가 큰 것으로 분석됐다.²⁾ 또한 스위스 국제경영개발원(IMD)에서 발표하는 세계경쟁력 보고서에서 1995년 노사관계 순위는 25위였으나 2005년에는 60위로 조사대상 60개 국가 중 경쟁력 순위에서 최하위를 면치 못하고 있다. 그리고 노사분규는 45위(2005년 기준)로 아시아 주요 경쟁국인 대만(1위, 분규 없음), 싱가포르(2위), 홍콩(6위)에 비해 경쟁력 순위는 비교가 안 될 정도로 뒤떨어져 있다. ³⁾

1970년대까지만 하더라도 분업, 표준화, 전문화로 요약되는 테일러리즘을 중심으로 대량생산체제에 의한 생산성 향상과 비용절감이 경영전략의 패러다임을 이끌었다면 1980년대 이후 지식정보화사회로 넘어오면서 인터넷등장, 자유무역주의 확산, 소비자의 욕구의 변화 등 기업간의 경쟁을 통한 세계화로 노동시장은 급속하게 변화하고 있다. 소비자의 요구의 변화는 제품시장의 다양성이 요구되고 제품출시는 빨라지고 있다. 제품시장의 다양화는 노동의 유연성을 요구받게 되었다. 미국의 경영학자 Pfeffer(1994)는 미국의 우수한 기업들의 사례연구를 통해 인력자원의 중요성을 확인하고 있다. 경쟁의 비교우위의 원천은 항상 변화하여 왔는데, 성공적인 기업들이 언제나 공통적으로 지니고 있는 것은 고유한 인력개발정책이라 밝히고 있다. 인력자원을 통한 비교

1) 노동부, 최신 통계자료를 10년 전과 비교.

2) 한국노동연구원, 최신 통계자료를 10년 전과 비교.

3) IMD World competitiveness yearbook, 최신 통계자료를 10년전과 비교. 조사대상 국가수 : 1995년 41개국, 2005년 60개국, 국무조정실산업연구원이 발간한 2005년도 IMD 국가경쟁력 비교분석,

우위는 쉽게 모방할 수 없는 기업의 장기적 경쟁우위의 원천이라고 보고 있다. 이러한 인력자원 활용의 구체적인 정책으로 Pfeffer는 열여섯 가지 인사관리정책으로 들고 있는데, 그 가운데서도 성공적인 기업의 전제조건이라고 할 수 있는 대표적인 정책으로 종업원과의 정보공유와 경영참가를 꼽고 있다. 종업원과 정보를 공유하고 의사결정과정에서 종업원을 폭넓게 참여시키며, 종업원들로 하여금 자신들의 작업과정을 스스로 통제하게 할 수 있을 때 종업원의 만족도는 높아지고 동시에 생산성도 올라간다는 것이다.⁴⁾

2000년 이후 우리나라기업의 인적자원관리에 있어서 새로운 패러다임의 변화는 외환위기 이후 구조조정이 본격적으로 허용되면서 고용안정을 보장받고 노동운동의 실질적 영향력을 확대하기 위해 유노조기업에서의 경영참가 요구가 크게 증가하고 있다.

노동조합의 경영참가에 대한 요구와 관심은 선진국뿐만 아니라 이제 전 세계적인 추세라 할 수 있다. 우리나라도 그 예외가 될 수 없고, 기업과 근로자, 노동조합에서 근로자 참가에 대한 관심은 계속 있어 왔으며, 최근 더욱 활발히 논의되고 있다.⁵⁾

우리나라가 고효율 생산경제로 가기 위해서는 노동의 인간화가 핵심적인 사안이며, 이는 근로자참가를 통한 노동의 능동화를 그 주요내용으로 하여야 한다. 특히, 근로자 참가에 있어서는 그 제도적 장치의 마련을 더 이상 미루어서는 결코 우리가 가고자하는 고(高)생산경제로 갈 수 없을 것이다.⁶⁾ 경제의 경쟁력 향상을 위해서는 생산현장의 기술혁신이 요청되며 이는 근로자들의 자발적 참가와 협력을 통해서 가능하다. 비민주적인 생산현장에서 기술혁신이 이루어지기 어려운 만큼 생산현장의 민주화는 경쟁력 강화와 직결되는 것이다.⁷⁾ 예를 들면, 유한킴벌리는 현장직원들에게 적용할 인사제도를 도입할 때, 노사공동제도개발팀을 결성하여 근로자로 하여금 제도개발과정에서부터 참여하게 하여 본인들이 적용받게 될 제도를 직접 설계할 수 있도록 하였다. 제도 시행 후에도 자율적으로 근무방식을 개선하고 다기능을 촉진할 수 있는 연구개선 팀을 존속시켜, 고능률을 창출할 수 있는 조직 운영한 결과 98년 11월

4) Pfeffer, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, 포스코경영연구소, "사람이 경쟁력이다", 21세기북스, 1994, pp.15~42.

5) 이원덕·유규창, 『근로자 참여적 경영의 실태』, 한국노동연구원, 1997, pp.88~89.

6) 김대환, "개혁적 노동정책으로 국가 경쟁력 강화를", 『노동사회연구제3호』, 한국노동사회연구소, 1995, pp.10~11.

7) 한배호, 『21세기를 향한 한국의 국가전략』, 세종연구소, 1996, pp.215~216.

세계10개국 27개사업장 중 세계최저불량을 달성을 하였다고 한다.

한편 노동조합이 경영참가에 협조하여 기업의 경쟁력이 강화된다면 노조의 입장에서 경영참가를 회피하기보다는 이에 적극 동참하는 것이 조합원들의 이익을 보다 적극적으로 대변하는 방법이 될 수도 있는 것이다.⁸⁾

이러한 상황에서 본 연구는 기업의 장기적 경쟁력을 결정할 수 있는 핵심 요인들 중의 하나로 노사관계가 인적자원 관리 분야에 있어서 가장 혁신이 필요한 대목으로 주목하고, 민주적이고 참여적으로 운영되는 조직이 더욱 효율적으로 작동할 수 있다는 가정 하에서 경영참가에 대한 이론을 검토하고, 실증 분석을 통해 경영참가 형태가 노사신뢰, 노사안정에 미치는 영향과 노사신뢰 및 노사안정이 경영효율성에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 일반근로자, 근로자대표 또는 노동조합을 주체로 하는 경영정보공유, 현장과정참가 등 직접참가와 근로자를 대표하는 노동조합을 통한 의사결정과정에 참여하는 간접참가 등 좁은 의미의 의사결정참가만을 주 대상으로 한다. 넓은 의미에서의 경영성과배분에 참가하는 성과참가나 소유참가는 본 연구에서는 제외하였다. 경영참가는 근로자들의 기업의 중요한 의사결정에 참가하는 것이다. 넓은 의미로 노동조합이 단체교섭을 통하여 임금이나 노동조건을 개선하는데 참가하는 경우도 포함하나 일반적으로 통용되는 경영참가는 직접적인 노동조건 결정이 아니라 법에 정한 노사협의회운영이나 생산량의 결정, 신기술 도입 그리고 정보공유, 인사배치 등과 같이 개별적으로 작업장 차원에서 다양한 프로그램에 참가하는 경우 등을 말한다.

노동조합의 경영참가는 근로자의 경영참가의 연장선 즉, 근로자의 경영 참가 일부이며, 그 당위성의 여부에 대한 논란은 경영이론과 실천의 오랜 역사에 토대를 두고 있다. 즉 20세기 산업사회를 지배하던 지시와 통제를 기초로 하는 테일러리즘의 비인간화현상은 생산현장에서 인간성 소외 등 많은 문제점을 야기했고, 이를 극복할만한 방안으로 1950년대 행동과학자와 경영이론가들이 참가적 경영모델로 현장 노동자들의 직접 자신의 아이디어를 사용하여 작업공정의 점진적인 개선을 실천하고자 경영참가가 이루어지기 시작하였다. 경영참

8) 김동원, 『중업원참여제도의 이론과 실제』, 1997, pp.18~19.

가는 유럽에서는 산업민주주의를 실현하기 위한 시도로써 일찍이 제도가 정착되었다. 예를 들면 독일이나 스웨덴의 공동결정제도가 있다. 일본의 경영조직에서는 노사협의회, 품질분임조(QC) 등 다양한 형태로 비공식적으로 운영되고 있다.

경영참가는 참가대상에 따라 일반적으로 의사결정참가, 성과참가, 소유참가의 세 가지로 구분할 수 있다. 이러한 근로자 참가 중 성과참가와 소유참가는 경제적 소유의 분배와 관련된 것으로 경제민주주의의 영역에 해당한다. 의사결정참가는 기업의 생산 및 노동의 배치와 관련된 경영사항에 대한 근로자의 참가를 의미한다. “기업경영에 관련된 기업 내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참가하는 것”을 의미하는 의사결정에의 참가를 일반적으로 근로자의 경영참가라고 한다. 이러한 근로자의 경영참가는 기업 내 지배질서에 대한 근로자의 영향력 행사를 의미한다는 점에서 산업민주주의의 영역에 속한다고 볼 수 있다.⁹⁾

따라서 본 연구에서는 개별근로자를 주체로 하는 경영정보공유, 현장과정참가 등 직접참가와 근로자를 대표하는 노동조합을 통한 의사결정과정에 참여하는 간접참가 등 좁은 의미의 의사결정참가만을 주 대상으로 한다. 이는 최근에 논의되는 근로자의 경영참가가 주로 의사결정참가에 국한하고 있기 때문이다.

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해 문헌적 고찰과 설문조사를 통한 실증분석을 병행한다.

첫째, 문헌적 고찰은 근로자의 경영참가를 이론적으로 검토한다. 근로자 경영참가의 개념, 유형, 배경과 문제점 그리고 주요국가의 경영참가를 살펴보고 참여·협력적 노사관계를 위한 근로자의 경영참가가 기업의 효율성에 미치는 영향을 실증적 연구를 통해 제시해 보고자 한다.

둘째, 실증적 조사는 제주도내에서 주종을 이루는 서비스업 중 25개 기업을 중심으로 은행, 병원, 신문사, 방송사, 호텔, 공기업, 기타(여행사, 정보서비스, 시설관리서비스, 판매서비스, 카지노)등에 종사하는 300여 명 중 사용자측에서는 회사의 전반적인 상황을 잘 알고 있는 인사/노무담당부서장, 근로자 측에서는 노조원, 일반근로자를 대상으로 설문조사하고 그 결과를 분석한다. 설문조사는 먼저 설문지의 완성도를 높이기 위해 예비조사(pilot test)를 통해 설문지를 재구성한 다음 회수된 설문지를 바탕으로 회귀분석과 T값에 의한 차이검증을 실시한다.

9) 이주희·이승협, “경영참여의 실태와 과제”, 『2005-3 정책자료』, 한국노동연구원, 2005, p.12.

본 연구는 다음과 같은 내용으로 구성되었다.

제1장에서는 서론으로 연구의 필요성과 연구목적과 방법 그리고 내용을 기술하였다.

제2장에서는 경영참가제도 및 경영참가와 노사관계에 관한 선행연구를 검토하였다.

제3장에서는 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 투입된 변수들에 대한 조작적 정의를 하였다.

제4장에서는 실증분석으로 연구모형 및 연구가설을 검증하였다.

제5장에서는 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과에 대한 한계와 과제를 밝힌 다음 향후연구를 위해 제언하는 내용을 담고 있다.



제2장 이론적 고찰

제1절 경영참가의 개념과 유형

1. 경영참가의 개념

경영참가의 개념정의에 앞서 ‘참가’ 또는 ‘참여’의 개념부터 살펴보자. 참여란 말 자체가 사회문화적, 정치적, 경제적 맥락에 따라 다른 관점에서 해석될 수 있기 때문에 매우 다양한 의미로 쓰이고 있다. 일반적으로 많이 사용되는 개념들로는 근로자 참여, 노동조합 참여, 노동의 인간화, 소유참가, 성과참가, 작업장 참가, 경제민주주의, 산업민주주의, 공장민주주의, 작업장 민주주의, 근로자의 정책참여, 근로자 통제, 자주관리 등 무수히 많은 개념들이 일정한 기준이나 이론적 논의와의 연계 없이 자의적으로 상황에 따라 편의에 따라 혼용되어 사용되고 있다.¹⁰⁾

따라서 연구의 범위를 명확히 하기 위해서도, 그리고 다양하게 제기되고 있는 경영참가에 대한 학자들 간의 논의의 혼란을 줄이기 위해서도 경영참가의 개념정의와 범위를 분명하게 해둘 필요가 있다.

학자들의 견해를 정리하면 다음과 같다.

H.C Jane(1980)은 ‘근로자의 경영참가는 기업의 여러 계층에서 이루어지는 경영의사결정에 근로자가 영향을 미칠 수 있는 과정’이라고 하였다.¹¹⁾

정이환은 ‘근로자 참가는 근로자들이 중요한 의사결정과정에서 참가하는 것을 말한다’고 정의하고, 또한 근로자 경영참가를 넓은 의미로 해석하면 노동조합이 결성되어 임금 등의 노동조건이 기업주에 의해 독단적으로 결정되지 않고 단체교섭을 통해 결정되는 것도 근로자 경영참가라고 할 수 있다. 그렇지만 현재 일반적으로 통용되는 의미의 근로자 경영참가는 직접적인 근로조건 결정이 아니라 생산량의 결정이나 신기술 도입, 그리고 인사배치 등과 같이 한 때 경영자의 고유 업무라고 생각되기도 했던 사항에 근로자들이 참가하는 것을 말한다고 설명하고 있다.¹²⁾

10) 이주희·이승협, 전제서, p.11.

11) Jane,H.C., *Worker's, Participation : Success and Problems*, New York Praeger Publishers, 1980.

12) 정이환, 『노동조합과 경영참가』, 민주노동총노동사회연구소, 1996, p.9.

배무기는 ‘기업에서 근로자나 노동조합이 기업의 경영사항에 관하여 여러 가지 형태로 발언하고 요구하며 기업의 경영과 관련되는 의사결정에 여러 가지 형태의 영향력을 발휘하는 것을 근로자 참가’ 라고 정의하고 있다.¹³⁾

김성수(2002)는 ‘자본주의 사회에서 노동의 인간소외 현상을 극복하고 기업민주주의, 산업민주주의를 실현하기 위해 기업의 의사결정에 근로자가 스스로 통상적인 직무범위를 넘어 참가하는 것’ 으로 정의하고 있다.¹⁴⁾ 국제 노동 기구(ILO)는 경영참가를 ‘임금과 근로조건, 고용과 해고, 기술적 변경과 생산 기구의 조직 및 사회적 영향, 투자 및 계획 등의 여러 가지 문제에 관해 기업 수준에서 제반 결정을 하거나 이를 준비하고 준수하는 데 있어서 노동자들의 영향력을 행사하는 것’으로 정의하고 있다.¹⁵⁾

이상의 정의를 종합해서 보면 근로자의 경영참가란 근로자가 자신들이 수행하는 생산과정 혹은 서비스 과정에서 이루어지는 의사결정에 직접 혹은 간접적인 방법으로 참가하는 것을 말하는 것으로, 근로자가 어떠한 방식으로든 경영자의 의사결정에 영향을 미치며, 이는 곧 근로자가 기업의 의사결정에 여러 가지 형태로 참가하는 것을 의미한다고 할 수 있다.

2. 경영참가의 유형



근로자 경영참가의 유형은 그 분류기준에 따라 다양하게 나누어져 있다. 나라마다, 기업마다, 그리고 같은 프로그램을 도입한다 해도 운영방법에 따라 천차만별이다.

우리나라에서 근로자 경영참가에 대한 체계적 연구로 송병식(1987)의 “경영참가제도에 대한 실증적 연구”, 최종태(1998)의 「현대경영참가론」이 있고, 이외에 한국노동연구원에서 근로자 경영참가를 소개하거나 영향요인과 성과를 분석하는 연구보고서(이원덕·유규창, 1997 ; 김동배·이경묵, 2003)가 출판되어 있다. 근로자 경영참가 제도를 나누는 기준은 여러 학자들이 제시하고 있는데, 우선 종합적인 분류를 살펴보자.

송병식(1987)은 경영참가의 유형을 <표2-1> 과 같이 구분하고 있다.

13) 배무기, 『근로자 참가의 특성과 한국에서의 과제, 근로자참여, 어떻게, 어디까지?』, 한국노동연구원, 1996, p.4.

14) 김성수, 『지식경영사회의 노사관계론』, 삼영사, 2002, p.226.

15) 오건호, 『각국의 경영참가 유형과 실제』, 노동조합기업경영분석 연구상담소, 1994, p.29.

〈표 2-1〉 경영참가의 유형

경영참여 유형	집단조직적참여	수평적분류 (참가목적)	직접참가	①자본(소유)참가: 종업원지주제도- 노동주 제도 (프랑스)
				②이익(이윤)참가: 이윤분배제도- 스켄론플랜, 럭커플랜 (미국)
				③경영(의사결정참가): -노사협의회: 조인트콘설테이션(영국) -기업위원회(프랑스) -공동결정제: 공동의사결정(독일)
		수직적분류	간접참가	단체교섭(각국),
				①공동협약: 조인트콘설테이션(영국) 스켄론플랜, 럭커플랜(미국), 일본, 스위스, 벨기에, 프랑스, 한국 ②공동결정: 공동의사결정제(독일) ③자치관리: 자치관리제(유고슬라비아) 기브스, 모샤브(이스라엘), 프랑스, 탄자니아, 알제리, 페루, 자마이카
개인적참가: 제안제도, 목표관리, 자기신고제도, 소집단활동				

자료 : 송병식, “경영참가제도에 관한 실증적 연구”, 한남대학교 대학원 박사학위논문, 1987.

최종태(1998)는 〈표2-2〉와 같이 참가의 기본형태에 따라 성과참가, 재산참가, 의사결정참가, 과정참가, 결과참가로 나누고 있다. 즉 넓은 의미의 경영참가는 근로자의 생산수단의 운영과정, 즉 의사결정과정에의 참가뿐만 아니라 운영 결과에도 참가하는 것으로 보고 있으며, 또 생산수단의 운영뿐만 아니라 생산수단 소유에도 참가하는 것으로 확대 해석이 가능하다고 하고 있다.

〈표 2-2〉 참가의 기본유형

근로자 경영참가 (광의의경영참가)	성과 참가 (이익참가) -금전적 -구조적	업적참가 수익참가 이익참가
	재산참가 (자본참가) -금전적 -구조적	자기자본: 종업원지주제 (employee stock ownership plan:ESOPs) 타인자본: 노동주제도 (action de travail)
	의사결정 참가 (경영참가) -비금전적 -기능적	정보참가 협의참가 결정참가
	과정참가	직접참가-근로자중심-정보공유, 현장참여 간접참가-의사결정참여-노사공동위원회, 노사협의회,노동조합(단체교섭)
	결과참가	성과배분제 우리사주조합제 사내근로복지기금제

자료 : 최중태, 『현대경영참가론』, 경문사,1998.

최근에 이주희 · 이승협(2005)은 다음의 〈표2-3〉에서 보는 바처럼 경영참가가 다양한 수준과 내용을 지닌 현실에서 폭넓고 다양하게 각국의 역사적·정치적 상황에 따라 실시되고 있다고 한다.

〈표 2-3〉 근로자 경영참여의 유형

구분	자 본 주 의		사회주의	공 산 주 의
	산업민주주의	경제민주주의		
직 접 참 여	QC(일본) QWL(미국) 반자율 집단작업 (독일, 스웨덴)	생산자협동체 (스페인몬드라곤)	자주관리	자발적 결사체 내에서의 우애적 노동
간 접 참 여	단체협상(각국) 종업원평의회(독일) 노사협의회(일본) 공동결정제(독일)	ESOP(영국) 임근로자기금 (스웨덴)		

자료: 이주희·이승협, “경영참여의 실태와 과제”, 「2005-3정책자료」, 한국노동연구원, 2005.

특히 이주희·이승협(2005)은 근로자 경영참가는 참여주체에 따라 개별적 근로자 내지 팀이나 그룹과 같은 근로자집단이 직접 경영사항에 참가하는 직접참가와 근로자의 대표조직인 노동조합이나 노사협의회와 같은 별도의 근로자 대표기구를 통해 참가하는 간접참가로 구분하고, 경영참가를 참여주체에 따라 구분하는 것은 최근의 근로자 경영참가의 전개양상에 비추어 매우 중요하다. 왜냐하면 최근에 자본에 의해 추진되는 근로자 경영참가의 형태는 대부분 개별 근로자에 의한 직접 참가에 기초해 있기 때문이다. 또한 이러한 자본에 의해 주도되는 형태의 근로자 경영참가는 주로 경영에 참가하는 근로자 개인의 주관적 측면을 강조한다. 근로자 경영참가는 명목적 정의와 주관적 정의로 구분해서 논의할 수 있다. 근로자 경영참가에 대한 명목적 정의는 참여의 주체, 대상과 목표에 강조점을 둔다. 즉, 이러한 정의에 따르면 근로자 경영참가는 근로자가 직접적으로 또는 근로자의 대표기구가 간접적으로 생산계획, 자원배치, 지시감독 및 통제와 같은 경영기능에 참가하는 것으로 작업장, 사업장 및 전체 기업수준에서의 의사결정과정에 조직적으로 참가하는 것을 의미한다고 한다.¹⁶⁾

근로자 경영참가에 대한 주관적 정의는 참여가 갖는 자발적 성격을 강조한다. 독일의 공동결정제도와 같이 제도화되고 법에 의해 정당성을 부여받는 근로자의 경영참가와 달리 경영참가에 대한 근로자들의 주관적 자발성을 강조하는

16) Chaudhuri. K.K., *Employee Participation, in Széll, György(Hg) : Co-Management*. Berlin: Walter de Gruyter, 1992, pp.296~304.

주관적 정의는 경영에 참가하는 근로자들의 의사결정과정과 문제해결과정이 갖는 의사소통적 상호작용이라는 측면을 강조하게 된다. 근로자 경영참가의 주관적 정의의 지나친 강조는 결국 근로자들의 작업 몰두와 헌신과 같은 ‘직장귀속의식’을 강조함으로써 결국 산업 민주주의적 측면보다는 경영 측에 의한 근로자 통제수단으로 경영참가가 이용될 가능성을 증가시키게 된다.¹⁷⁾ 산업민주주의와 근로자 경영참가는 결국 많은 내용을 공유하고 있지만, 결정적인 점에서 차이가 있다.

즉, 산업민주주의가 기업 내에서 권력의 배분을 둘러싼 권력관계에 관련된 것인 반면에, 근로자의 경영참가는 주로 생산 및 노동과정에 근로자들의 의사를 반영하는 것과 관련되어 있다. 따라서 근로자의 경영참가가 경영 측에 의해 생산성 향상을 위한 근로자 동원수단으로 이용되고, 그 결과 산업민주주의와 상치되는 방향으로 전개될 가능성 또한 존재한다. 즉, 산업민주주의의 확대는 근로자의 경영참가를 가져오지만, 근로자가 경영에 참가한다고 해서 이를 곧바로 산업민주주의로 이해할 수는 없다. 노사관계는 작업장내 관계 및 근로자의 참가의 구조적 틀을 제공한다.

이러한 측면에서 볼 때 마이클 뷰러웨이(Michael Burawoy)은 통제기제의 분석틀에 ‘동의’라는 요인을 도입하고 있다. 그는 작업장 관계가 경영에 의해 일방적으로 결정되는 것이 아니라 경영과 노동 사이의 상호관계 속에 ‘형성’ 되는 것으로 보았다. 구체적인 작업장 관계는 이러한 통제, 동의와 협상의 지속적 상호관계의 결과로서 형성된다고 한다.

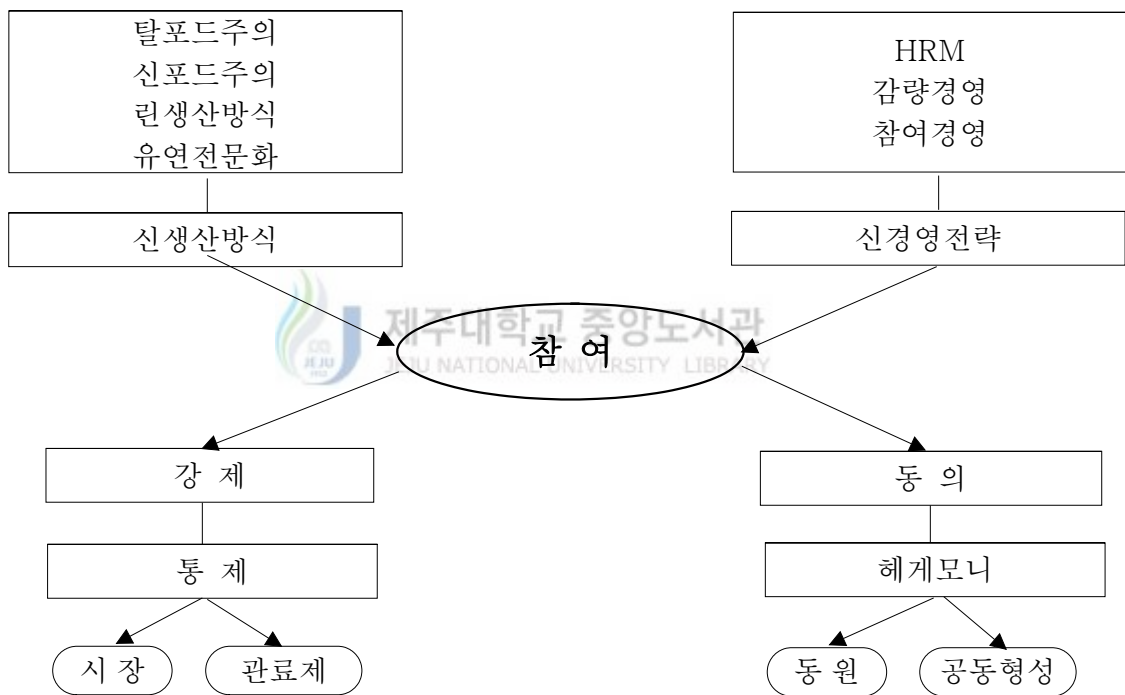
따라서 통제자로서의 경영은 자율성에 기초한 동의의 산출이라는 또 하나의 전략을 구사할 수 있게 되며, 근로자 역시 제한된 영역 내에서지만 이러한 자율성을 자신의 자유공간으로 받아들이고 동의에 합의하게 될 가능성이 존재하게 된다. 근로자의 경영참가 역시 이러한 통제 이론적 관점과 결합되어 설명될 수 있을 것이다.

경영은 경영적의사결정의 하위영역을 근로자에게 자율성의 영역으로 제공하고, 그 대가로 근로자에게 동의와 협력을 동원해내고 동시에 경영에 대한 책임을 부과할 수 있게 된다. 램세이(Ramsay)는 경영이 근로자 참가를 도입하는 이유는 근로자에게 자율성을 보장하기 위해서가 아니라 ‘헌신(Commitment)’을 얻어내기 위함이라고 주장한다.

17) Ramsay, Harvie, 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, 1985, p.60.

“사용자들이 참가를, 특히 작업장 수준에서 참가를 도입하는 명백한 동기는 근로자의 헌신을 증대시키고 대부분의 노동과정 분석에 묘사된 바와 같은 노동을 더욱 친밀하게 하기 위해서이다.” 실제로 기업문화 및 신경영전략의 대부분은 경영참가의 이름 하에 근로자들의 ‘헌신’을 이끌어내기 위한 것으로 볼 수 있다. 이러한 관점에서 가능한 경영전략은 논리적으로 다음의 [그림 2-1]과 같이 도식화해 볼 수 있다.

〈그림 2-1〉 참가의 통제기제



〈그림 2-1〉를 설명하면 강제적 통제는 시장 우월적 지위, 관료제적 내지 기술적 규정에 기초한 경영 전제적통제의 틀 내에 위치시킬 수 있다. 동의적 통제는 경영의 헤게모니적 우월성에 기초한다. 여기에서 동의의 형성은 다양한 유인기제를 통해 이루어진다. 이러한 유인기제는 내부노동시장의 형성을 통한 고용안정, 기업 내 복지 및 보상체계와 같은 물질적인 것일 수도 있으며 기업 공동체나 기업문화 등을 통한 비물질적인 것일 수도 있다. 하지만 동의의 형성은 어떠한 경우에도 공동의 규칙을 마련해 가는 과정을 필요로 한다.

〈그림 2-1〉에서 동의에 기초한 참가는 다시 ‘동원을 통한 참가’와 ‘공동형성을 통한 참가’로 개념화할 수 있다. 결국 참가는 단순히 산업민주주의의 확장이라는 관점에서 노동의 자기실현의 과정이라는 단선적 논리로 파악해서는 안 되며, 자본의 측면에서 경영이 동원 가능한 전략의 일환으로서도 파악되어야 할 것이다. 그렇지 않으면 기업경영전략에 대한 참여와 작업장 수준에서의 참여라는 두 가지 참가가 왜 서로 상이한 논리에서 진행되는지 제대로 파악될 수 없다.¹⁸⁾

또한 근로자 참가를 협의의 참가인 의사결정 참가에 한정해서 보면, 근로자 참가의 유형은 영향력의 행사방식, 참가의 정도, 참가의 목적 및 방법, 의사결정의 경로기준, 참가의 수준, 그리고 참가의 단계 등에 따라서 구분할 수 있다.

1) 참가의 방식

의사결정 참가는 그 방법에 따라 개별 근로자들이 직무수행과정과 관련된 의사결정에 있어 보다 많은 권한을 가지고 영향을 미치는 직접참가와 집단적 노사관계가 확립됨에 따라 집단으로서 근로자의 대표자가 경영의사결정에 참가하는 간접참가로 구분할 수 있다. 직접참가에는 직무확대, 직무충실, 직무순환, 자율적 작업집단 등 주로 개인 혹은 작업집단 수준에서의 참가가 있다. 간접참가에는 노사간 각종 협의회 및 위원회, 근로자이사제 등이 포함되는데, 이는 주로 사업장이나 기업수준에서의 참가와 상응한다.¹⁹⁾

개인에 의한 직접방식 혹은 집단에 의한 간접방식으로 참가하느냐는 상보성을 갖고 있으며 전자는 직무나 집단수준에 적용되는 방식이며 후자는 대체로 조직수준에 적용되는 방식이다.

2) 참가의 정도

근로자의 영향력 행사가 실제로 어느 정도 이루어지고 있는가를 가리키는 것으로, 일반적으로 정보교환, 자문 및 제안, 공동협의, 공동결정의 4단계로 나눌 수 있다.

정보교환은 노사가 일정사항에 대해 자기가 가지고 있는 정보를 상대방에게

18) 이주희·이승협, 전계서, pp.15-17.

19) 김식현, 전계서, pp.28~30.

제공하는 것으로 주로 경영자의 주도권에 의해 행해진다.

빠르고 정확한 정보를 적시해 제공하는 것은 상호신뢰의 기반이 되며 이것에 기초하지 않고는 근로자 참가가 이루어 질 수 없다.

자문 및 제안은 경영상의 의사결정에 대한 자신의 의견이나 계획을 제시하는 것으로 주로 근로자 측에 해당하는 것이다. 이것은 구속력은 없지만 상호 신뢰하고 협조적인 경우 공동의 이익을 증진시킬 수 있기 때문에 중요하다.

공동협회는 노사 쌍방이 해당사항에 대해 진지하게 협의하고 경영자가 협의 내용을 참고하여 의사결정을 하는 것이다. 노사간 각종 위원회는 대부분 공동협회를 포함시키고 있다.

공동결정은 일정한 사항에 대해 경영상의 의사결정을 노사간 공동으로 행하는 것으로 독일의 공동결정제도가 대표적인 예이다. 이는 근로자 측이 경영자 측과 경영상의 정책결정에 대해 직접통제하고 책임지는 방식으로, 여기서 일반적인 경영권은 인정되지 않는다.

이러한 참가의 정도는 보통 다음의 여섯 가지의 유형으로 측정될 수 있다.²⁰⁾

- ① 종업원을 의사결정에 전혀 개입되어 있지 않다.
- ② 종업원은 사전에 정보를 얻고 있다.
- ③ 종업원은 그의 의견을 제시할 수 있다.
- ④ 종업원의 의견이 의사결정시 고려된다.
- ⑤ 종업원은 동일한 비중으로 의사결정에 참가한다.
- ⑥ 종업원 마음대로 결정한다.

①②③단계가 성숙되면, ④⑤단계의 공동의사결정단계로 이어질 수 있다. 즉, 근로자측 대표가 의사결정에 참가함으로써 노사관계제도를 노사의 대립관계로부터 협력의 관계로 전환하기 위한 제도의 확립단계라고 할 수 있다. 그러므로 ①내지③단계는 공동협회의, 즉 영향을 주는 행위단계이고, ④단계는 공동결정을 하는 행위의 단계로 볼 수 있다.

Neuloh에 의하면 다음 <표2-4> 와 같이 의사결정 참가는 그 정도에 따라 크게 두 가지로 영향을 주는 행위와 공동결정을 하는 행위로 나눌 수 있는데, 전자는 협의 권을 후자는 공동결정권을 의미한다. 전자는 근로자 대표가 기본정책 및 관리에 영향을 미치지만 마지막 결정은 경영자의 손에 있고 실제로

20)IDE, "Participation : Formal Rules, Influence and Involvement", *Industrial Relation*, Vol.18, No.3, 1979, p.277, 조병구, "근로자경영 참가제도의 유형과 특징", 서울대 석사학위논문, 1982, p.29. 재인용.

사용자측이 책임지는 것이다.

후자는 근로자와 사용자가 공동으로 책임권한을 분담하는 형태이다.

〈표2-4〉 근로자 참가의 단계에 따른 유형

공 동 협 의	공 동 결 정
1. 보고를 받을 권리 2. 고충을 청구할 권리 3. 제안할 권리 4. 자문할 권리	1. 거부권(가, 항의권 나, 동의권) 2. 공동결정권 3. 결정권

자료: 최중태, 『현대노사관계론』, 경문사, 1996, p.448

3) 참가의 목적 및 방법

근로자의 의사결정 참가는 그 목적에 따라 관리적 작업상황의 구조와 성과에 직접적으로 관련된 경영의사결정에 참가하는 것이 목적인 직무지향적(task-centered)인 것과 관리적 의사 결정이 내려지는 틀이나 환경을 결정하는 의사결정에 참가하는 것이 목적인 권력지향적(power-centered)인 것으로 나눌 수 있다. 전자는 작업장참가제도, 후자는 근로자 중역제가 각각 그 대표적인 형태이다.

직무 지향적 의사결정참가는 주로 직장에 있어서 근로자의 작업환경이나 작업수행에 관련한 의사결정에 근로자가 직접 참가하는 형태이다. 주된 목적은 노동의 인간소외를 극복하는데 있다. 즉, 직장에 있어서 근로자의 직무 만족의 증대를 꾀하고 생산성을 향상시키고, 나아가서는 노사관계의 개선을 도모하는 것으로 영국의 자주관리 작업단이 그 대표적 모델이다.

권력 지향적 의사결정참가는 기업민주주의의 실현을 목적으로 하는 것으로 독일의 공동결정법에 의한 근로자 중역제가 그 대표적 모델이라 하겠다.

ILO는 1974년 ‘기업의 의사결정에 대한 경영참가’ 라는 주제로 오슬로 국제 회의에서 논의한 내용을 요약하여 종합보고서를 내고 있는데, 근로자참가의 유형을 제시한 바, 이는 의사결정 참가 경로기준으로 설명되고 있다. (1)단체 교섭에 의한 참가, (2)노사협의회에 의한 참가, (3)종업원평의회에 의한 참가, (4)작업장 참가의 네 가지 방식을 제시하고 있다.²¹⁾

21) Schregle, J. "Workers' Participation in Decision Making within Undertakings", *International Labor Review*, vol.113, No.1, 1976, p.214.

(1) 단체교섭에 의한 참가

단체교섭에 의한 참가란 노동조합을 주체로 한다는 점에서 매우 확실한 경영 참가 형태라고 할 수 있다.

단체교섭의 기능강화나 교섭범위의 확대를 통하여 기업 또는 사업장내의 의사 결정에 근로자가 참가하는 방법을 말한다.²²⁾

이 형태의 경영참가의 장점은 우선 노조가 주도한다는 점이다. 단점은 사용자가 단체교섭에서 협약을 체결하기를 거부하는 경우 노조가 성과를 거두지 못할 가능성이 크다는 문제이다.

(2) 종업원평의회를 의한 참가

이것은 노조와 별도의 노동자 대표기구가 참가권을 갖는 것으로, 독일이 대표적인 제도이다.

이 방식은 많은 노동자들이 경영참가를 한다는 점이며, 노조와 기능이 중복될 수 있다는 점이다.



(3) 노사협의회에 의한 참가

노사협의회에 의한 참가는 사업장단위로 노사협의회를 설치하여 노사간에 주로 단체교섭에 포함되지 않은 근로조건, 인사, 생산계획, 공장공정, 기업의 경영·경제성 사항, 기타 기업경영 전반에 관한 중요한 사항에 대해 노사간에 대등한 입장에서 협의·협력 또는 공동의결 및 결정을 행하는 제도이다. 일본의 대표적인 예이다.

(4) 작업장 참가

이 방식은 근로자가 현장조직의 중요한 현장업무와 관련된 문제에 참가하고 개입하는 것이다. 형태들은 직무확대(job enlargement), 직무충실(job enrichment), 직무순환(job rotation), 자율적 작업집단(autonomous works group) 등으로 각국에서 폭넓게 시행하고 있다.

22) 임종철·배무기 공저, 『한국의 노동경제』, 문학과학사, 1987, p.214.

4) 참가의 수준

의사결정 참가는 기업조직단위수준, 각 공장 조직단위수준 그리고 각 작업단위 수준 그리고 각 작업현장 조직단위 수준에서 각각 이루어진다. 대체로 기업 내지 사업단위 수준에서는 경영정책 및 전략적수준의 의사결정이, 공장 단위와 작업장 단위 수준에서는 관리적 및 업무수준적 의사결정이 이루어지기 때문에, 본사조직에서 정책 및 전략적 의사결정에 참가하고, 각 현장조직에서는 전략적 의사결정에 근로자 또는 노조대표가 참가하여 그들의 의사를 반영하는 제도적인 장치를 마련하는 것을 의미한다.

Jain은 의사결정 참가의 수준과 관련하여 <표2-5> 과같이 수준별 관련결정 내용으로 참가과정을 설명하고 있다. 즉, 의사결정은 기업수준, 공장·부서수준 및 작업장 수준 3단계로 구분하고 있다.

<표2-5> 의사결정참가의 수준

참가 수준	내용	참가 과정
기업(장기적)	전략적 의사결정 ① 기업목표의 설정 ② 공장이전, 생산품 선택 ③ 가격, 시장정책 ④ 주요자본진출 ⑤ 다각화, 합병, 이윤 처분 등	간접 참가 (근로자의노동이사제 등)
공장/부서(단기적)	관리적 의사결정 ① 기업목표 달성을 위한 공장단위자원의 조직화 및 통제화 -자금지출, 작업정렬, 생산설비, 해고, 승진, 고용 등 ② 부서단위의 내용, 품질의 통제-자원배분, 목표달성, 활동계획 등	간접참가 (근로자 평의회 또는 노사 공동 협의회 등)
작업장	결정사항 운영 ① 산업안전 규정 등 작업 계획 ② 작업방법: 작업설비, 생산량 ③ 생산품질의 통제, 신규 채용자 훈련	직접참가 (직무만족 : 배치, 직무확대 등)

3. 경영참가의 문제점

경영참가가 참여·협력적 노사관계구축과 산업평화 정착을 위한 제도로 세계 각국에서 도입 실시중이나 문제점이 없는 것은 아니다. 이러한 문제점을 노사관계 당사자인 경영자, 노동조합, 근로자순으로 살펴보자.

1) 경영권의 침해문제

경영자들은 일반적으로 경영은 경영자의 고유권한으로 여기고 있으며, 근로자가 개입하는 것은 경영에 대한 도전으로 받아들이고 있다. 하지만 경영권이 구체적이고 세부적으로 고정화되어 있는 것이 아니기 때문에 오늘날과 같이 근로자의 지식이나 창의성이 날로 커지는 상황에서 경영의 본질적인 문제가 아니라면 근로자의 경영참가는 중요한 의미를 가진다.²³⁾

2) 노동조합의 약화문제

노동계입장에서는 노동조합의 목적은 임금 등의 근로조건 개선에 있으므로 단체교섭을 통해서 가능하다고 주장하며, 경영참가는 이러한 전통적인 단체교섭 중심의 노동조합의 힘을 약화시킬 것이라고 주장한다. 특히 미국의 많은 노동운동가들은 노동조합의 관심은 임금과 복리후생 등 성과배분에 관한 것이며, 경영성과의 향상 같은 문제는 전적으로 경영자의 책임이라는 극단적인 분리적 입장을 견지하고 있다.

특히 미국의 경우 근로자 참가여부를 놓고 노동조합 내부적으로 많은 논의와 정책적 쟁점들의 공방이 있었다. 경영참가론자들은 전통적 노동운동의 한계를 지적하고 경영의 파트너로 기존 노동조합의 제도적 입지보장이 가능하다고 하며 이른바 ‘생산성연합론’을 주장한다. 생산성 연합론은 개혁적 미국의 경영관리자들과 노사관계연구자들, 단위노조 지도자들에 의하여 강력하게 제기 되었다.²⁴⁾

3) 근로자의 경영참가 전문성문제

개별근로자나 노동조합이 전문적인 지식, 경험부족 등으로 경영참가제도가 도입되었을 경우 문제가 발생할 수 있다는 것이다. 그러나 이러한 우려는 노

23) 박경문·최승욱, 『신노사관계론』, 무역경영사, 2001, p.220.

24) 박준석·노지귀, 『참여경영과 노동조합의 과제』, 나남출판, 1996, pp.46-53.

사실퇴부족으로 인한 측면이 있다. 최근 지식노동자의 증가와 고등교육의 확대 등으로 볼 때 경영자와 근로자의 정보공유는 한층 더 필요한 사항이다. 물론 근로자들이 경영자들보다 경력, 능력, 자격, 이념, 철학 등에 있어서 부족한 것은 사실이나 중요한 것은 일방적인 경영활동보다는 참여·협력적 노사관계를 만드는 것이 더 중요하다.²⁵⁾

제2절 각국의 경영참가제도

최근 들어 기업의 경영합리화 전략이 강화되면서 우리나라에 영향을 주고 있는 주요국가의 경영참가에 관심이 높아지고 있다. 특히 일본, 독일, 미국, 스웨덴 등에 관심이 높다. 이 절에서는 이들 국가에 대한 경영참가를 살펴보고 우리의 실정에 맞는 참여·협력적 노사관계를 위한 경영참가모델을 설정하고자 한다.

이하의 내용 중 일부는 한국노동연구원에서 발행한 이주희·이승엽(2005) “경영참여의 실태와 과제”에서 재인용하였다.

1. 외국의 경영참가



가. 일본의 경영참가

1) 노사관계 특징

일본은 후발 자본주의 국가로서 적극적 국가개입을 통해 급속한 산업화를 이룩했다. 일본의 노동시장은 대기업과 중소기업 사이에서, 핵심근로자와 주변근로자로 구분되어 있다.

정규근로자와 비정규근로자의 비율은 2002년 현재 약 70대 30정도이다. 특히 비정규근로자는 여성의 경우 47%에 달하는 높은 비율을 차지하고 있다. 여성근로자는 정규직이라고 하더라도 남성과 같은 안정된 지위를 갖고 있지 못하다. 인구는 2001년 현재 1억 7백만명, 경제활동인구는 약 6천7백만명에 달한다.

25) 박경문·최승욱, 전계서, p.221.

일본의 경제성장에 대한 핵심적 성공의 요인은 관료의 역할, 국가 개입, 계열 기업, 집단 의식 같은 일본문화의 특수성 등이 주로 거론된다. 특히 일본적 경영참가는 경영자의 주도하에 경영전략의 수단으로서 노사협의회와 더불어 작업장 직접참가 즉 품질관리조((Quality Circle: QC), 무결점 운동, 제안제도, 개선활동 등이 일본 참가모델의 두 축을 이루고 있다. 일본생산성본부가 1955년부터 중점적으로 추진했던 3가지 생산성 원칙 즉 생산성향상과 고용안정 및 성과배분이라는 교환관계가 사용자와 근로자 사이에 생산성연대의 형식으로 기업별노동조합의 지원하에 안정적으로 유지될 수 있었다. 기업차원에서는 노사협의회를 통해 사용자와 근로자대표 사이에 정보와 입장을 교환하고, 전략적 의사결정에 대해 자문을 구함으로써 발생 가능한 갈등을 사전에 협의하여 제거하는 갈등의 제도화가 정착되었다.

(1) 소집단활동과 근로자 직접참가

일본적 인적자원관리(HRM)의 특성중의 하나는 종신고용이다. 즉 일본의 인적자원관리의 핵심은 ① 장기고용, ② 직업내부 숙련교육, ③ 근로자 연계, ④ 능력개발에 기초한 평가 등 4가지 요소로 구성되어 있다.

품질관리조는 “동일한 작업장에서 종사하는 두 명에서 열두 명 사이의 근로자로 구성되어 자발적으로 품질개선이라는 과제를 위해 활동하는 소집단”으로 개념 정의된다. 중요한 것은 품질관리조가 ‘개선’ 활동의 주요 요소라는 점이다. 실제 작업현장에서 품질관리조의 활동은 이러한 자발성을 근거로 대부분 정규근무시간 이외의 시간에 행해지며, 공식적으로 어떠한 직접적 보상도 주어지지 않는다고 한다.

일본에서 작업장 직접참가는 소집단활동을 통해 이루어지고 있으며, 이는 참여경영(participatory management) 또는 자주관리경영으로 소개되기도 한다.

(2) 노사협의회를 통한 간접참가

일본에서 노사협의회는 경영자와 노동조합 사이의 정보교환을 목적으로 도입된 제도이다. 일본생산성본부가 적극 추진한 이래 단체교섭제도와 더불어 기업 내 노사갈등을 방지하고 제도화하는데 중요한 역할을 수행하고 있다.

노사협의회를 갖추고 있는 기업의 약 85%에 노동조합이 존재하지만, 일본의

노사협의회는 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 활동 할 뿐이다. 노동조합은 단체교섭을 통해 근로자의 이해를 대변하는데, 일본의 경우 단체교섭에 다루어지는 많은 내용이 노사협의회에서도 다루어진다. 일반적으로 두 근로자 대표조직의 영역분리는 다음의 <표2-6>에 정리된 바와 같다.

<표2-6> 노사협의회와 단체교섭의 관계

구분	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

단체교섭과 노사협의회 사이의 역할구분은 엄격하게 이루어지지 않으며 사안에 따라 다양한 형태를 띤다. 하지만 양자의 관계는 일반적으로 다음 세 가지 범주로 구분될 수 있다.²⁶⁾

- ① 분리형 : 단체교섭과 노사협의회가 별도의 활동영역을 갖는다.
- ② 연결형 : 노사협의회가 단체교섭의 사전단계로 이용된다.
- ③ 혼합형 : 단체교섭과 노사협의회가 둘 중 한 기구를 통해 같이 실행된다

26) Norio, Hisamoto, "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, 1992, pp.118~119.

2) 일본의 경영참가모델이 주는 시사점

일본모델의 시사점은 일본노사문화는 가족주의 문화나 종신고용제, 기업별노동조합 등으로 우리나라와 비슷하다. 그러나 일본은 전후 경영주도하에 생산성본부가 노사협의회를 임의적 기구로 만들어 생산성향상과 고용안정 및 성과배분이라는 교환관계가 사용자와 근로자 사이에 생산성연대의 형식으로 기업별노동조합의 지원 하에 안정적으로 유지될 수 있도록 유도하였다. 기업차원에서는 노사협의회를 통해 사용자와 근로자대표 사이에 정보와 입장을 교환하고, 전략적 의사결정에 대해 자문을 구함으로써 발생 가능한 갈등을 사전에 협의하여 제거하는 갈등의 제도화가 정착되었다. 한편 우리나라는 1980년부터 노사협의회를 법적기구로 실시되고 있으나 노사협의회를 지지하는 일본의 노동조합과는 달리 경영참가의 주도권을 노동조합의 단체교섭을 통하여 제도화하려는 경향이 강하고, 사용자의 의식 또한 경영권은 사용자의 고유권한임을 강조하고 있어, 작업장의 민주화와 생산성향상을 위한 노사협의회가 정착되지 못하고 있다.

나. 독일의 경영참가



1) 노사관계 특징

독일은 근로자 및 노동조합의 참가를 법적·제도적으로 보장하고 있다는 점에서 근로자의 개별적 및 집단적 자발적 헌신에 기초한 일본적 참여모델과 대비되어 왔다.

노동시장의 구조는 삼중노동시장론으로 내부 및 외부노동시장의 분단구조에 독일 특유의 전문적 직업훈련제도를 통해 형성된 고숙련 직업노동시장이 소규모 사업장을 중심으로 광범위하게 존재한다. 이러한 직업노동시장은 높은 제도적 접근성과 수평적 이동성이라는 특성을 갖고 있다. 독일의 직업훈련은 노사정 삼자와 각각의 직업대표단체가 공동으로 표준화하여 운영하는 직업능력 자격제도를 중심으로 실시되고 있다. 2001년 현재 독일의 총인구는 8,200만 명, 이 중 49.3%인 4,000여만 명이 경제활동에 참여하고 있다.

경제활동참가율은 남성이 56.5%, 여성은 42.4%에 달한다.

여성의 경제활동참가율이 늘어남에 따라 남성과 여성의 경제활동참가율 격차는 2001년 12%로 계속 줄어들고 있는 추세라고 한다.

(1) 참여모델의 형성 및 발전

독일에서 다양한 참여기제가 형성될 수 있었던 것은 노사정 간의 오랜 갈등적 상호작용의 결과라고 볼 수 있다.

독일에서 근로자 참가의 발전은 4단계로 구분할 수 있다.

첫번째 단계는 19세기 중엽 공장위원회가 처음 등장하는 시기이다.

공장위원회는 1848년 혁명의 영향하에서 프랑크푸르트 국민의회에서 제기된 「공장위원회」에서 처음 제기되었다. 이 때의 공장위원회는 사용자의 절대 권력을 인정한 상태에서 근로자가 공장 내에서 발생하는 사회적 문제 및 노동조건에 대해 공동대처하는 일종의 자치관리기구로 구상되었다.

두번째 단계는 “공동결정제의 제도화” 단계이다.

1951년 최초로 몬탄철강기업에만 적용되는 것으로 시작된 몬탄공동결정법이 제정되었다. 이 제도는 이후 ① 공동결정법을 통한 기업의사결정에의 참가와 ② 종업원평의회법을 통한 작업장 수준에서의 참가 등 두 차원에서 지속적으로 확대 발전되었다. 1952년부터 시작된 종업원평의회법은 1976년에 이르러서야 「근로자 공동결정법(Mitbestimmung - sgesetz, MitbG)」 제정과 더불어 도입 됐다.

세번째 단계는 작업장에서의 ‘노동의 인간화’에 대한 높아진 관심을 배경으로 하여 전개되었다.

독일에서도 테일러주의-포드주의적 노동분업에 기초한 노동조직체계에 대한 대안을 모색하기 위해 새로운 인간적 노동조직체계를 위한 프로그램인 ‘노동생활의 인간화’를 1970년대 들어 노사정 공동으로 추진했다.

‘노동생활의 인간화’ 프로그램은 근로자에게 작업에 있어 자율성을 부여하고 작업조직상의 위계를 약화시킴으로써 노동분업을 완화하고자 했다. 이를 위해 ‘직무순환, 직무충실, 직무확장’ 및 반 자율 집단작업을 작업장에 도입하여 근로자들의 근로의욕을 넓히고자 했다.

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.

(2) 근로자참가 이해대변의 이중구조

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

기업내부는 종업원평의회, 기업외부는 산별노조라는 엄격한 역할분리로 그 법적 토대를 직장기본법에 두고 있다.

종업원평의회는 고용주와 직장협정을 맺을 수 있지만, 그 대상과 범위는 첫째로 단체협약이 명시적으로 직장협약을 허용하는 사항, 둘째로 단체협약이 다루고 있지 않은 사항으로 제한된다.

종업원평의회는 주로 질적 속성을 가진 영역인 단체협약의 이행에 대한 감시 내지는 개별 근로자의 고충처리와 같은 노동력의 이용에 관한 영역을 자신의 활동대상으로 한 반면, 독일 산별노조는 자율적 단체교섭을 통해 노동력의 판매조건, 즉 임금, 노동시간, 고용 및 직업훈련 등의 양적 특징을 갖는 영역을 통제하는 것이다.

종업원평의회는 기업내부에서 고용주와 종업원평의회 사이에 특정한 사안을 두고 분쟁이 발생했을 경우 그 효력을 발휘한다.

직장기본법은 기업내부의 분쟁해결수단으로 중재와 노동법원이라는 제도적 장치만을 제공한다.²⁷⁾ 즉, 파업과 같은 쟁의수단에 있어서 노동조합의 독점권을 인정함으로써 근로자 이해대변에 있어서의 노동조합의 우위를 인정하고 있다.

위에서 살펴본 산별노조와 종업원평의회는 구조, 활동영역, 활동내용의 차이는 <표2-7>와 같이 정리해 볼 수 있다.

산별노조와 종업원평의회라는 근로자 이해대변의 두 주체의 활동영역과 대상의 분리는 한편으로는 서로를 대립하게 만들기도 하지만, 다른 한편으로는 기능, 체계, 그리고 활동적 측면에서 상호의존구조를 형성시켰다고 볼 수 있다.

27) Markmann, Heinz, Gewerkschaftssysteme in Vergleich, in Hanau, Peter · Kimoto, Saburo-Markmann, Heinz · Tezuka, Kazuaki(Hg): *Die Arbeitswelt in Japan und in der BRD*, Neuwied · Darmstadt: Luchterhand, 1985, pp. 98~99.

〈표 2-7〉 이원적 이해대변구조의 특징

구 분	기 업 내 부	기 업 외 부
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

양자관계를 인적차원, 활동적 차원, 그리고 조직적 차원의 세 차원으로 나누어 살펴보자.

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. 독일노동에서 조사한 1998년 종업원평의회 선거결과를 보면 전체 종업원평의회 평의원의 약 74.4%가 노동조합 소속이다.

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 노사분쟁시의 법률자문과 직장협정을 체결과 같은 사항에서 노동조합의 경험과 자문을 필요로 한다. 재정적으로나 인적 자원의 측면에서 산별노조는 이러한 활동에 전문성을 갖추고 있다. 따라서 상대적으로 많은 종업원평의회 평의원은 사후에 노동조합에 가입하거나 노동조합이 운영하는 세미나 및 교육훈련에 참가하고 있다.

한편 산별노동조합은 기업내부로의 접근이 차단되어 있어 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. 세 번째로는 조직적인 차원에서의 상호의존구조가 형성되어 있다. 산별노조는 노동조합원 획득에 있어서, 그

리고 근로자들을 동원해야 할 필요가 있을 때 종업원평의회와의 협력을 절대적으로 필요로 한다.²⁸⁾

예를 들면 아주 기본적인 가입원서를 배부하고 회수하는 일, 노동조합 가입을 권유하는 일, 파업 시 근로자들을 파업에 참여하도록 권유하는 일, 경고파업을 조직하는 일 등을 수행하는데 있어서 기업내부에서의 접근이 금지된 산별노조로서는 종업원평의회와의 도움이 절대적으로 필요하다.

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 기업 특수적 조건을 감안한 직장협정을 맺음으로써 시장의 유연성에 보다 적극적으로 대응하고자 하는 것을 목적으로 하고 있다.

(3) 작업장 수준에서의 근로자 직접참가

독일에서 품질분임조란 “4명에서 10명 사이의 근로자들이 특정한 직무영역에서 자발적으로 구성된 집단으로 집단대표의 지도하에 정기적으로 모여 해당 직무영역에서 발생하는 문제점을 진단하고 분석하여 해결하는 모임”이다.²⁹⁾ 이러한 품질분임조는 일반적으로 작업현장 차원에서 이루어지는 근로자의 직접적 경영참가방식으로 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 획스트 등의 기업 소속 사업장에 존재했다. 학습소는 초기에 외국인근로자들이 갖는 언어적 의사소통의 문제를 해결하기 위해 도입된 자발적 소모임이었다.

1990년대에 들어 비로소 독일 작업현장에 경영주도하에 일본식 생산방식이 도입·소개되면서 품질분임조(Quality Circle)가 본격적으로 확산되었다. 여기에는 생산성 증대의 수단으로서 일본식 품질분임조에 대한 기대가 크게

28) Schmidt, Rudi, Trinczek, Rainer, Der Betriebstat als Akteur der industriellen Beziehungen, in Müller-Jentsch, Walther(Hg.): "Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen", München · Mering : Rainer Hams. Aufl, 1999, pp.103~128.

29) Zink, Klaus J, Ritter, "Albert-Machauer-Bundschuh, Silke, Areits und Organisationsgestaltung durch Qualitätszirkel, Praxisbeispiele einer erfolgreichen Verknüpfung von Wirtschaftlichkeit und Humanisierung der Arbeit", Bremer-haven, 1993. pp.132~143.

작용했다고 볼 수 있다. 현재 독일 사업장에는 다양한 조직방식에 의거해 품질분임조 및 유사 소집단활동이 이루어지고 있다. 그러나 그 형성, 배경, 구조, 활동, 기능방식에 있어서 많은 상이한 측면을 갖고 있다. 이를 구별하여 정리하면 다음의 <표2-8>와 같이 유형화할 수 있다.

<표2-8> 독일 작업장내 소집단활동 유형

구 분	품질분임조	작업장모임	학습소
목 적	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

(4) 작업장 수준에서의 간접참가

작업장 수준에서의 간접참가는 직접 선출된 근로자대표로 구성된 종업원평의회를 통해 이루어진다.

종업원평의회는 구조적 및 제도적 특징은 다음의 다섯 가지로 간략히 정리될 수 있다.

- ① 독립적 이해대변조직 : 전체 근로자의 직접선거에 의해 선출되며, 노동조합과도 아무런 법적·제도적 연계성을 갖지 않는 독립적 조직이다.
- ② 활동영역의 기업 내로의 제한 : 활동영역을 기업 내로 제한함으로써 기업외부에서 산업별로 조직된 독일 산별노조와의 조직 및 활동영역분쟁을 방지한다.
- ③ 노동쟁의수단의 배제를 통한 협력적 관계지향 : 종업원평의회는 노동쟁의권을 배제함으로써 한편으로는 기업 내 생산 활동의 중단을 방지하고, 다른 한편으로는 노동쟁의에 대한 독점권을 산별노조에게 주어 조직분쟁을 예방하고 있다. 종업원평의회법은 종업원평의회에게 절대적인 평화준수의무를 부여하고 있으며 사용자와의 신뢰적 협력관계를 위해 노력해야 한다고 규

정하고 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. 사용자와 종업원평의회 사이에서 맺어진 직장협정은 위계적으로 법률뿐만 아니라 단체협약에 대해서도 하위적 위치에 있다. 종업원평의회는 경제 및 경영핵심사항에 정보교류 및 영향행사권만을 제공할 뿐이며 결정권은 극히 제한되어 있다.

마지막으로 인적자원의 측면에서 종업원평의회가 안고 있는 구조적인 문제가 있다. 노조전임자와 달리 종업원평의회는 선거에 의해 선출되는 임기가 정해진 평의원에 의해 운영된다. 따라서 선거를 통한 기업 내 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 종업원평의회들의 재정적 취약성을 고려한다면 효율적인 종업원평의회 운영이 구조적으로 제약된다고 판단할 수 있다.

결국 종업원평의회는 자신에게 주어진 상이한 두 가지 역할 사이의 갈등을 구조적 내포하고 있다.

(5) 기업 의사결정에서의 간접참가

독일에서의 제도적으로 보장된 근로자 경영참가의 중요한 한 축은 기업의 전략적 의사결정단위인 감독회(Aufsichtsrat)에 대한 참가이다.

공동결정제로 지칭되는 근로자의 참가는 독일에서의 근로자 경영참가와 동의어로 사용되고 있으며, 스웨덴, 네덜란드 및 오스트리아 등 다양한 나라에서도 폭넓게 받아들여 시행되고 있다. 공동결정제는 일반적으로 “기업의 의사결정 과정에 근로자 및 그 대표가 기업의 노동력의 사용권한을 구조적으로 제한하기 위해 제도화된 참가권을 행사하는 것”으로 정의된다. 기업의 전략적 의사

결정에의 참가는 주로 이윤분배, 투자, 휴업 및 생산거점 이동, 단축노동 및 해고 등과 같은 한 기업의 전략적 경제활동에 관련되어 있다. 구체적으로 이러한 전략적 의사결정에의 참가는 기업의 감독회에 근로자대표가 참가하는 것을 말한다.

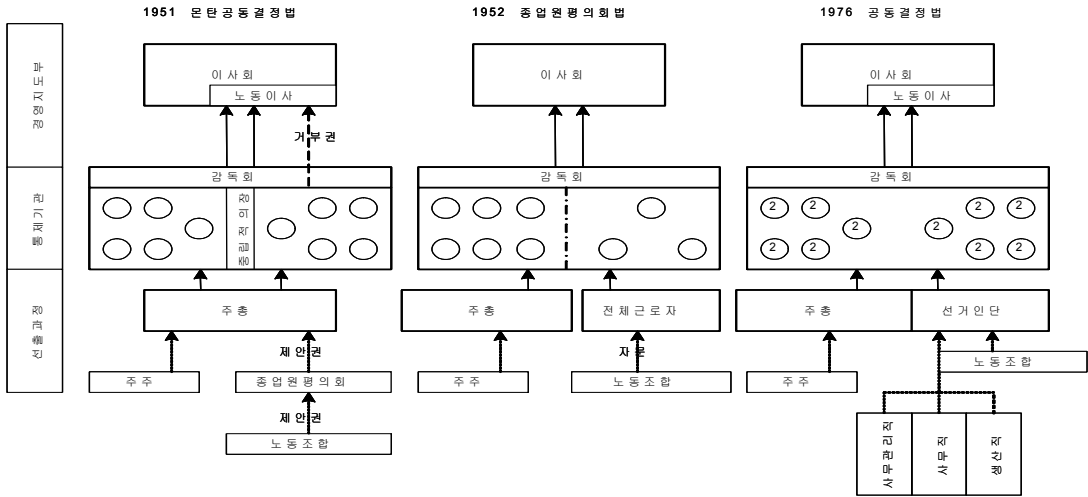
근로자대표의 감독회 참가는 경영활동에 대한 근로자의 감시 및 감독과 이를 통한 근로자 이해대변이라는 두 가지 목적을 동시에 달성하게 한다. 종업원평의회를 통한 작업장 수준에서의 근로자 참가와 마찬가지로 기업의 전략적 의사결정에의 근로자 참가 역시 참가의 범위와 절차를 규정하고 있는 법제도에 기초하고 있다.

독일 근로자 참가의 높은 법제성이라는 특징은 여기에서도 마찬가지로 중요한 요소로 작용한다. 이러한 참가의 법적 근거는 석탄 및 철강산업에 적용되는 1951년 문탄공동결정법, 1952년 종업원평의회법, 1976년 공동결정법에 규정되어 있다. 기업의 전략적 의사결정에 근로자 참가는 ① 감독회에의 근로자대표 참가 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 참가는 간접적 내지 비공식적으로만 보장되어 있다는 사실 역시 중요하다. 노동조합은 반드시 종업원평의회를 통하거나 노조가입 근로자를 근로자대표로 선출되도록 함으로써만이 감독회에 참가할 수 있으며, 공식적으로 참가할 수 있는 장치는 극히 제한적이다.

이는 독일의 산별노조라는 조직구조와 기업단위에서의 참가라는 두 가지 영역상의 차이가 가져온 결과로 보인다. 참가관련 법에 따른 구체적인 감독회 구성원리는 다음의 <그림 2-2> 와 같다.

〈그림 2-2〉 감독회 구성원칙



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

2) 독일 경영참가모델의 시사점

독일에 있어서 공동결정제도의 형성 및 정착은 정치적으로 오랜 파시즘 하에서 실질적 민주주의를 경험해 보지 못했으며, 경제적으로 자본의 독점화가 군산복합체를 중심으로 경제를 지배하고 있었고, 사회적으로 다원적 질서에 대한 의식의 부재에서 시작되었다.

이러한 관점에서 볼 때 공동결정제를 통한 기업의 전략적 의사결정에의 참가는 ①자본과 노동의 대등한 권력관계 형성, ②경제의 민주화, ③근로자들의 생활 및 노동조건의 개선, ④경제권력에 대한 통제 등 4가지목적 하에서 추진되었다.

한편 기업의 전략적의사결정의 근로자 참가는 ①감독회에의 근로자대표참가 ②노동이사의 이사회임명이라는 두 축을 중심으로 공동결정제가 이루어져 있으나 노동조합은 반드시 종업원평의회를 통하거나 노조가입 근로자를 근로자대표로 선출되도록 하여 제한된 공동결정권한으로 인해 기업의 전략적 의사결정에 실질적으로 별다른 영향을 미치지 못하고 있다는 평가가 있다. 실제로 정리해고 및 공장이전 등과 같은 실질적 문제에 대한 감독회에서 근로자대표는 별다른 영향력을 행사하지 못하고 있다. 다른 한편으로는 감독회가 이사회

에 비해 갖는 사후 감독적 성격으로 인해 감독회에의 근로자 참가가 효율성을 가질 수 없다는 주장도 있다.

이 모델의 우리나라에 직접도입은 노동시장구조와 노사관계의식이 독일과 다르기 때문에 어려움이 있다. 독일의 경우 산업별 노동조합이 참가하는 직업훈련제도에 기초한 내부노동시장의 형성은 공동결정제도 유지와 종업원평의회와 활발한 활동에 큰 기여를 한 중요한 구조적 요인을 가지고 있다. 우리나라의 기업별교섭 하에서는 독일의 산별협약의 갖는 기본적인 틀의 잔여범주에 국한되는 단체교섭권한만을 가지고 질적인 협력의 영역을 담당할 수 있는 협의회의 제도화는 한계가 있다고 여겨진다.

다. 미국의 경영참가

1) 경영자 주도의 근로자 경영참가

미국의 경우 1970년대 초반에는 다양한 종업원 참가(EP/EI) 프로그램을 통해 작업장 업무에 활발한 노동자 참가를 유도하기 위한 많은 시도가 있었다. 1980년도에는 세계화로 인한 경쟁력 강화와 생산성을 증가시키기 위한 이 프로그램들이 더 넓게 보급되었다.

하나는 다양한 생산성/이익배분제도(productivity/profit sharing plans)를 통해 노동자 보상을 성과와 연결시킴으로써 이 목적이 더 직접적으로 추구되어졌다.

다른 프로그램들은 노동생활의 질(Quality of working life: QWL) 프로그램과 노사공동위원회(Labor-management committees: LMCs)를 통한 활발한 노동자 참가를 유도함으로써 이 목적을 달성하기 위해 좀더 간접적인 방법을 사용하였다.

생산성배분제도(productivity sharing plans)에 있어서 가장 잘 알려진 것으로 비용절약 인센티브제도인 스켈론 플랜(Scanlon Plan)이 있다. 이것은 종업원 제안프로그램, 위원회시스템과 노동비용 감소에 근거한 보너스 규정을 포함한다. 생산성 배분은 종업원에게 직접 현금으로 지불되거나 신탁자금을 통해 이후 나누어질 수도 있다. 이익배분제도(profit sharing plans: 종업원지주제와 스톡옵션 등이 있음)는 노동자들이 더 생산적이 되도록 자극하기 위해서 더 높은 보상에 대한 약속을 한다는 점에서 생산성분배제도와 비슷하다.

다양한 품질관리 프로그램은 조직 결정에 참가할 수 있는 기회를 제공함으로써 작업환경을 개선하는 노력이다.

직무 재설계(job redesign)과 공동 문제해결(joint problem solving)과 같은 활동들은 이러한 프로그램의 중요한 부분을 구성한다. 직무 재설계는 직무 확대(job enlargement)/충실화(enrichment), 직무순환(job rotation)과 단위 작업그룹을 주 내용으로 한다.

노사공동위원회(Labor-management committees(LMCs))는 QWL 프로그램, 생산성배분제도, 건강과 안전, 그리고 생산성 달성과 관련 있는 다양한 문제들을 의논한다. 미국의 경우에는 위원제도를 기업경영전략으로 근로자경영참가가 이루어졌다.

이러한 위원회는 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.

2) 노동조합과 근로자 참가프로그램

미국에 있어서 근로자와 노동조합에 분열이나 갈등을 증가시킴으로써 노조의 협상력을 약화시킬 수 있다는 이유 때문에 노동조합은 작업장에서 경영참가를 위한 제2의 근로자 이해대표기구를 설립하는 것을 거부할 수 있는 합법적 근거를 가지고 있다.

이러한 문제가 근로자 참가프로그램이 조합기피 전략으로 광범위하게 부각되었다. 그 결과 대부분의 근로자 참가프로그램이 조합의 지지를 얻는데 실패했다. 미국에서의 단체교섭 발전을 역사적으로 간단하게 재검토하는 것은 이러한 프로그램에 대한 노조의 의심스런 태도를 이해하는데 도움을 준다. 사용자들은 1900년대 초 다양한 종류의 종업원대표제도, 기업노동조합(company unions)'의 개발을 시도하였다.

이러한 제도들은 제1차 세계대전 동안 급속하게 퍼져나갔고, 전후에는 사용자들이 노동조합과 단체교섭에 대한 대체체도로 이러한 제도를 사용함으로써 공격적인 반노동조합 캠페인을 벌이기 시작하였다.

1935년의 전국노사관계법(NLRA)과 관련되어 마련된 입법부의 청문회는 기

업노동조합이 노조의 조직화와 단체교섭의 주된 장애요인 중의 하나라고 사용자에게 지적하였다.

사용자들은 노동조합에 대항해서 그들의 통제를 확대하는 대신에 노동자 보상의 양적인 개선에 초점이 맞추어지게 되었다. 미국의 사용자들은 노동시장의 어려움을 전혀 경험해 본적이 없다는 사실 또한 노동운동의 전략에 상당히 영향을 미쳤다. 실직노동자들은 높은 노동 이직률을 채우기 위해 보통 존재했다. 미국의 경영자들은 노동자의 높은 직업이동성에 쉽게 적응하기 위하여 직업내용을 단순화하였다. 그러므로 직업 경계를 명확하게 구분 짓고 각 직업의 임금수준을 협상하는 것이 노동조합의 주된 활동이 되었다.

이것이 바로 현재의 미국 노동조합이 참여프로그램을 신뢰하지 않는 주된 이유이다. 전국노사관계법은 독립적인 노조 건설을 방해하기 위해 사용자 자신의 '기업 노동조합'을 스스로 만들지 못하도록 회사 안에서 노동자를 대표하는 어떠한 조직이나 위원회에 사용자가 참가하는 것을 금지하고 있었다. 따라서 미국의 사용자들은 기업 내의 근로자참가제도를 노조와 별개로 개별적 관계로 발전시키려 했다. 이러한 집단적 노사의 대립관계는 점차 단체교섭 구조의 쇠퇴와 경영층이 제창한 참가프로그램의 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.

가장 최근에는 노동자적응 및 재훈련고시법(The Worker Adjustment and Retraining Notification : WARN)을 통해 공장폐쇄나 혹은 대량해고 이전에 종업원들에게 사전통지를 의무화하기도 하였다.

이러한 이유로 1980년대와 1990년대 미국에서는 쇠퇴해 가는 단체교섭구조 밖에서 근로자의 이해를 대표해 줄 수 있는 작업장에서의 새로운 대표기구에 대한 집중적인 검토가 이루어졌었다.

라. 스웨덴의 경영참가

스웨덴의 경영참가가 우리의 관심대상이 되는 것은 경영참가의 유형에서 일본의 노사협의제나 독일의 종업원평의회를 통한 경영참가와는 달리 노조가 단체교섭을 통하여 경영참가를 하기 때문이다. 물론 스웨덴의 노동운동은 우리나라와는 조건이 매우 다르다. 약 70% 이상 높은 노조가입률, 노조와 정당간

의 긴밀한 협조관계 등의 특징을 지니고 있다. 스웨덴의 경영참가를 다룬 글들은 경영참가가 렌-메이드너 모델(Rehn-Meidner Model)과 더불어 복지국가의 건설에 커다란 공헌을 한 것으로 평가하고 있다. 스웨덴 경영참가의 핵심적인 제도는 산업 민주주의적 성격이 강한 공동결정제와 자본 참가적 의미를 갖는 임노동자기금제를 들 수 있다.

스웨덴의 노사관계와 경영참가의 역사는 스웨덴 노사관계의 발전을 통해 알 수 있다. 경영참가의 대상이 되는 인사·경영사항은 1970년대 초 기층노동자의 비공인파업(wild cat strike)에 의하여 테일러주의적 작업환경에 대항하는 인간화 주장이 나오기 전까지는 사용자의 경영전권(managerial prerogative)에 속하는 것이었다.³⁰⁾

스웨덴노조연맹(LO: 1898 설립)은 1951년 노동조합의 ‘연대임금정책’과 ‘적극적 노동시장정책’으로 특징 지워지는 렌-메이드너 모델을 채택함으로써 경제성장과 사회평등을 동시에 추구하고자 했다.

스웨덴은 1970년대의 경제위기에 직면하면서 재구조화(restructuring)를 통한 국제경쟁력 강화를 추진하면서 노동자의 불만 중 하나가 기존의 테일러리즘의 작업의 작업조직과 노동과정에서 이를 개선하기 위해서 스웨덴노조연맹은 경영특권에 대한 더 대등관계를 요구하면서 “공동결정”을 요구하게 되었다. 이 결과 1970년대 많은 산업민주주의 관련법들이 제정되었다. 예컨대 고용 및 노동조건은 단체교섭뿐만 아니라 노동법에 의해서도 규율하게 된다.

고용안정법은 노동자의 직업안정성을 보증해 주었으며, 공동결정법은 교섭과 정보교환이 노사간에 어떻게 수행되는지 규정하였다. 작업장 노조대표지위에 관한 법은 작업장 노조대표에게 노조업무로 휴가를 낼 권리를 주고 있다. 1977년 공동결정법이 시행되기 이전에는 작업장위원회(1946), 이사회를 통한 노동자참가제도(1972)가 있었다.

스웨덴노조연맹은 초기 노동운동의 목표는 임금 및 노동조건의 향상, 고용보장 그리고 사회민주당의 집권을 유지하는 것이었다. 스웨덴노조연맹은 대립적 노사관계입장에서 전통적으로 작업장위원회나 이사회를 통한 경영참가보다 단체교섭을 통한 경영참가제도를 선호하였다. 그러나 1960년대 말부터 높은 이직률과 결근률, 와일드 파업의 증대와 같은 심각한 사회문제에 직면하면서 LO는 이제까지 입장을 바꾸어 노조가 기업의 의사결정에 개입하기 시작하였다.

30) 인수범, 『스웨덴 노동조합의 경영참가』, 민주노총, 1995, pp.39-40.

1977년 공동결정법이 시행되면서 작업장위원회는 공동결정법에 통합되었다. 이 공동결정법(Med bestämmande lagen, MBL)의 특징을 간략하게 살펴보자. 공동결정법은 사용자가 일방적으로 기업정책을 수립할 권리를 배제한다. 노동자에게 영향을 미치는 어떤 결정(직무할당, 계획, 생산방법, 감독임명, 마케팅 정책, 기업합병 등)도 교섭주체가 된다. 노동자는 이 모든 문제를 단체교섭과정에 포함할 수 있고, 파업을 할 수도 있다. 이 법은 사용자와 노동자가 지역과 전국협약을 체결하는 골격을 제공한다. 사용자는 노조가 요구하면 교섭의무는 있지만 협약을 체결할 의무는 없다. 노동자는 해당 사용자의 의사결정에만 관여할 수 있다. 그 밖에 스웨덴의 재정참가 또는 소유참가라 볼 수 있는 「임노동자기금제도」가 1983년부터 1990년까지 한시적으로 실시된 바 있다.

마. 주요국가의 근로자경영참가와 노사관계 비교

근로자의 경영참가와 노사관계는 나라마다 정치적·경제적·사회·문화적·역사적 제 조건과 노사관계의 권력배분 등에 따라 각기 다른 형태를 취하고 있다. 위에서 살펴 본 내용을 중심으로 <표2-9> 주요국가의 근로자경영참가와 노사관계 비교를 정리하면 다음과 같다.

〈표 2-9〉 주요국가의 근로자경영참가와 노사관계

구 분	미 국	스웨덴	일 본	독 일
노 사 관 계	대립적	대립적	협조적	대립적
노동 유연성 (근로자들의 숙련도)	낮음	비교적 높음	매우 높음	매우 높음
근로자 참여 1)분배 참여 2)생산 참여	높은 편 낮은 편	매우 높음 높음	낮은 편 매우 높음	높은 편 높은 편
참가 방식	기업주도	노조주도+정부	기업주도	노조주도
노조 전략	배타적 분배지향	분배평등화, 노동의 인간화	기업성장을 통한 분배지향	배타적 노동의 인간화
노동 인간화정도	낮은 편	매우 높음	낮은 편	높은 편
기술혁신에대한 근로자들의기여	낮은 편	높은 편	높은 편	매우 높음
생 산 성	보통수준	보통수준	매우 높음	약간 높음
조직 구조	개방형	폐쇄형	개방형	폐쇄형
고용 정책	단기, 유연	단기, 유연	중신, 유연	단기, 유연
의사 결정	위에서 아래로 신속, 개인적	아래서 위로 신속, 합의적	위에서 아래로	아래서 위로 신속, 공동결정
인간 관계	기능적·적극적	집단적·합리적	온정적	기능적·집단적
기본 가치	능률, 경제 합리적	생산과 분배 균형적분위기	온정적 분위기	생산과 분배 균형적분위기
기업 문화	행동주의 능력주의적경향	사회적 집단주의경향	가족적 집단주의경향	사회적 집단주의경향
경영 전략	생산지향성	분배지향성	생산지향성	분배지향성

자료: 한국경영자총협회, 『한국의 노사관계의 미래』, 1992, p.101.

자료: 고용문, "기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구", 제주대학교 석사학위논문, 1996, p.40, 내용 일부수정.

2. 한국의 경영참가

우리나라의 근로자 경영참가는 기존의 ‘노사협의회’를 중심으로 그 가능성과 한계를 분석하여 안정적·제도적 정착가능성에 대해서 살펴보고자 한다. 노사협의회는 1980년 정부입법으로 본격적으로 제도적 도입이 시작되었다. 이 법은 1997년 ‘근로자참여 및 협력증진에 관한 법률’ (이하 “근참법”이라 함)로 개정되었다.

한국의 노사협의회는 1980년 도입 당시의 정치적 상황으로 인해 근로자의 경영참가제도보다는 노사협의회를 통한 기업 내 노무관리라는 노동조합 대체조직으로서의 성격이 강했다고 볼 수 있다.

1) 노사협의회의 운영실태

근참법에 규정된 노조조직 여부와 관계없이 30인 이상 사업장 노사협의회 설치의무조항에 따라 2005년 12월 현재 전국적으로 설치대상 전체 사업장이 35,968개의 사업장에 노사협의회가 설치되어 있다.

자세한 기업규모별 노사협의회 설치현황은 다음의 <표2-10>와 같다.

<표2-10> 노사협의회 설치현황(2005년 12월 말 현재)

(단위: 개소)

구 분	전 체	30~ 49인	50~ 99인	100~ 199인	200~ 499인	500~ 999인	1,000인 이상
2005	35,968	15,644	11,277	5,382	2,567	709	389

자료: 노동부 노사복지협력팀.

현재 노동부는 노사협의회 설치현황만을 집계하고 있으며, 구체적인 운영현황은 파악하지 않고 있다. 따라서 노사협의회의 운영현황은 개별연구자나 한국노동연구원 및 한국노동교육원 등 노동관련 연구단체에서 표본조사를 통해 실시해왔다. 31)

31) 가장 최근에 수행된 운영실태조사인 한국노동교육원의 2001년 조사결과 보고서 및 이전 조사결과 보고서인 김훈의 1992년 자료, 경총산하 노동경제연구원의 1996년 자료, 허찬영의 1997년과 2000년 자료, 이주희·이승협(2005) 등을 인용하였음.

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

노사협의회의 구성은 근로자대표자와 사용자대표자가 각각 3인에서 10인 이내의 범위에서 동수구성을 원칙으로 하고 있다. 근로자위원의 경우 노조원이 전체 근로자의 과반수이상일 경우에는 노조 위촉을 통해서, 과반수 미달일 경우에는 전체 근로자 선거를 통해 구성하도록 규정하고 있다.

하지만 2001년 조사결과에 따르면 노조가 있는 사업장의 경우에는 과반수이상의 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.

2) 노사협의회의와 노동조합과의 관계

노동조합의 일상활동은 단체교섭을 통해 이루어지기 때문에 노사협의회의와 노동조합 사이의 관계는 결국 노사협의회의와 단체교섭의 문제로 전치해 분석할 수 있다. 양자의 관계는 일반적으로 분리형, 연결형, 대체형으로 유형화되어 논의되고 있다.

여기에서 대체형은 다시 노사협의회의가 단체교섭을 대체하는 경우와 반대로 단체교섭이 노사협의회의를 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 나타났다.

연결형은 보통 노사협의회의가 단체교섭의 전단계로 사용되어 단체교섭에서 논의될 사항을 걸러줌으로써 단체교섭의 강도와 기간을 줄여주는 효과가 있다. 연결형이 거의 50%에 가깝게 나타나 실제로 노사양측 모두 노사협의회의를 단체교섭의 전단계로 사용하여 단체교섭에서의 불필요한 분쟁을 방지하고 보다 더 실질적인 사안을 단체교섭에서 심층적으로 심도 있게 논의하고자 함을 알 수 있다.

특히 대기업에서 연결형이 높게 나타나 그 효과는 나타난 수치 이상으로 크다고 볼 수 있다.

노사협의회의의 실제적인 역할과 기능은 노동조합의 유무 및 활동력 여하에 크

게 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.

3) 노사협의회와 기능과 한계

노사협의회법이 폐지되고 현재의 근참법이 새로 제정되면서 노사협의회와 기능 역시 이전의 단순한 근로자 통제 및 생산성 향상을 위한 동원기구로부터 근로자 참가를 통한 협력적 노사관계의 형성이라는 실체적인 내용으로 그 강조점이 변화되었다.

따라서 근참법은 이전의 노사협의회법과는 달리 적용사업장을 확대했을 뿐만 아니라 실질적인 근로자의 경영참가를 가능하게 하기 위한 수단으로 의결권 및 자료제출 요구권을 신설하고 협의권한을 확대시킨 내용을 담고 있다. 그러나 노사협의회가 독자적인 내용성을 가지고 운영되기보다는 근로자대표에 의해서 노동조합 활동의 일환으로 인식되어 운영되는 측면이 있다. 그 결과는 단체교섭과의 관계에 있어서 연결형 비율이 높은 점에서도 확인된다, 사용자측은 제도적으로 단체행동권이 보장되지 않은 노사협의회도 노동조합이 근로자대표로 참여하기 때문에 상당한 영향력이 있으며, 합의에 준하는 의사결정 방식으로 느껴 불만을 토로하고 있다.

근로자의 참여를 목적으로 하는 노사협의회가 근로자의 참여에 관한 권한이 극히 제한적으로만 주어지고, 노사간 의사소통, 고충처리 및 단체교섭의 보충적 창구로 활용된다는 사실은 노사협의회와 존치에 대한 근원적 문제를 제기한다. 이러한 노사협의회 역할의 제한은 본질적으로 경영권에 대한 사용자측의 태도이다. 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 판례³²⁾역시 근로조건과 밀접한 관련이

있는 경우를 제외하고는 이러한 사용자의 경영권을 인정해 주고 있다. 따라서 구조적으로 노사협의회에서 다룰 수 있는 경영참가의 사항은 제한될 수밖에 없다.

제3절 경영참가와 노사관계에 대한 선행연구

노사협의회제도는 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 촉구한 바 있다.

이러한 근로자 경영참가는 이미 선진제국에서의 실시를 통해 다음과 같은 노사관계의 선진화에 기여하고 있음이 다양한 연구결과를 통해 밝혀진 바 있다. 첫째, 기업의사결정에 근로자가 참가함으로써 기업내 산업민주주의가 확대된다.

둘째, 근로자의 의사결정참가가 보장됨으로써 테일러리즘이나 포디즘적 노동생산체계가 가져온 노동의 소외 또는 비인간화 경향을 막아주어 근로자의 삶의 질을 향상시킨다.

셋째, 근로자의 의사결정참가는 노사쌍방의 커뮤니케이션을 향상시켜 노사간의 상호이해 및 노사관계의 안정화에 기여한다.

넷째, 근로자의 경영참가는 노사관계의 안정화를 가져오며 결과적으로 동반자적 노사 관계를 통한 기업의 생산성 향상에 도움이 된다는 것이다.

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

우리나라의 경영참가와 노사관계에 대한 대표되는 것이 노사협의회제도일 것이다. 우리나라의 노사협의회는 기업 내 노사협력을 통한 노사갈등해소와 생산성향상을 위한 기구지만 전통적 유교주의 문화에 길들여져 있던 노사관계가 정치적 격변기를 거치면서 도입 당시의 정치적 상황으로 인해 근로자의 경영참가를 위해서라기보다는 노사협의회를 통한 기업 내 노무관리라는 노동조합 대체조직으로서의 성격이 강했다고 볼 수 있다.

32) 대법원2003.7.22,선고2002도7225판결.

한국의 노사관계가 아직도 노동과 경영간의 대립과 갈등으로 안정화되지 못하고 있으며 이러한 갈등적 노사관계는 한국사회의 경제적·사회적 질적 도약에 걸림돌이 되고 있음은 주지의 사실이다.

이러한 점에서 근로자 경영참가의 성공적 정착은 이러한 갈등적 노사관계를 참여·협력적 노사관계로 전환하는데 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. 근로자 경영참가의 연구는 이러한 참여·협력적 노사관계 시스템의 모델 형성과 관련된 논의를 활성화시키는 계기가 될 수 있다. 국내의 기존연구와 외국의 선행연구를 구분하여 소개하고자 한다.

1. 국내의 선행 연구

우리나라의 대립적 갈등적 노사관계에서 노사협의회제도의 시행역사가 짧고, 근로자 경영참가로서 보다는 근로자 통제의 일환으로 도입되었다는 점에서 한국에서의 노사협의회에 대한 연구는 매우 적다고 볼 수 있다. 더구나 기업별 노동조합의 존재로 인해 노사협의회의 조직영역과 활동영역 및 인적자원이 상당부분 노동조합과 중첩됨으로써 노사협의회 역할, 기능 및 존재 자체에 대한 부정적 시각도 함께 존재한다. 33)

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 “노사협의회 운영실태에 관한 조사연구”가 노사협의회 구체적인 운영실태에 대한 조사연구를 수행하였다. 한국노동연구원에서 김동배·이경목(2003)은 “2002년 사업체 패널조사자”를 분석하였다. 경영참가에 영향요인으로는 제도적요인, 경제적요인, 노사당사자의 이념과 가치, 노동조합과 노사관계 특성 등에 대해서 연구를 하였다. 이 연구에 의하면 최고경영진의 협의적 스타일, 노동조합의 전략과 권력이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경영참가의 다양한 방식이 상황조건에 따라 다르게 활용되고 있음을 밝히고 있다. 김동배·이경목(2003), “근로

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

자 참여의 영향요인과 성과” , 한국노동연구원, 이외의 다른 연구는 최근에 한국노동연구원에서 펴낸 이주희·이승엽(2005), “경영참여의 실태와 과제” 연구가 있다. 이 연구에서는 해외문헌연구와 더불어 한국노동연구원의 2003년도 및 2004년도 “사업체 패널조사” 자료에 대한 비교분석을 시도하였다. 2,164개 사업장을 대상으로 경영관련사안에 대한 전반적 참여의 범위와 노사협의회 활용정도, 재무참가의 주요제도 실시현황, 그리고 근로자 경영참여에 대한 노사의식조사 결과가 주요 분석의 내용이다. 이 연구는 노사관계와의 관련성하에서 경영참가의 실태와 노사의식조사결과에 따르면, 일단 노무관리자와 유노조기업의 근로자대표간에 상당한 의식격차가 존재하는 것으로 나타났다.

2. 외국의 선행 연구

Obradovic(1993) 이는 20개 회사에서 537명의 근로자를 대상으로 설문조사를 한 결과, 일률적인 현상은 아니지만, 근로자대표로 참가했던 근로자가 그렇지 않은 근로자보다 직무, 임금, 근무환경, 작업통제 등에 대한 만족도가 유의할 만큼 높았다고 지적했다.³⁴⁾

Industrial Democracy in Europe International Research Group(1979)의 연구는 유럽 12개 나라에서 7,832명에 대한 설문조사를 통해 근로자의 참가의 공식적 제도, 기술, 조직규모, 조직의분화와 공식화, 자동화, 노동조합 등이 개별 근로자의 의사결정참가의 정도에 미치는 영향에 대하여 연구를 하였다. 이 연구에서 기술, 규모, 조직구조의 특성, 자동화 등 상황적 요인보다는 법, 제도상의 차이에 따라서 근로자 참가의 정도가 실질적으로 영향을 받아 달라진다는 결과를 얻었다.³⁵⁾

Milner & Richards(1991)의 연구는 영국의 205개 사업자에 대한 설문조사를 통해 QC, 노사공동협의회, 제안제도, 정보공유 등의 경영참가에 영향을 미치는 조직규모, 노동조합유무, 성과배분제 실시, 기술인력부족 등의 요인을 분석하였다. 조사결과 조직규모, 노동조합의 존재, 기술인력의부족경험, 성과배분제의 실시 등이 경영참가에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구에서 주목받는 결과는 재무참가의 경우 의사결정참가와 결합되어 사용되는 경우가

34) Cotton. J. L. , *Employee Involvement*(London:SAGE Pub.), 1993, pp.130~134.

35) IDE, "Participation:Formal Rules, Influence, and Involvement", *Industrial Relation* Vol,18,No.3, 1979, pp.273-293.

많았으며, 경영참가가 노동조합배제가 아닌 노동조합 인정에 영향을 받는 것으로 나타난 점이다.

Eaton & Voos(1992)의 연구는 미국의 313개 기업에 대한 설문조사를 통하여 노사관계의 특성이 각종 경영참가의 관행에 미치는 영향에 대하여 분석하였다.

분석결과 노조는 팀, QWL위원회, QC와 정의관계가 있지만 이익분배와는 분의 관계가 있는 것으로 나타났다.

노동조합조직들과 관계에서는 품질관리조(QC), 직무충실화, QWL위원회, 종업원지주제등이 20~40%의 조직률에서 가장 큰 관계가 나타나는 등 비선형적(∩)관계가 나타나는 것으로 분석되었다. 또한, Eaton은 1987년 86개, 1990년 62개 노사당사자를 대상으로 설문조사를 하여 노동조합이 있는 기업의 경영참가에 관해서 분석했다. 분석결과 경영참가의 지속성은 노사관계 상태가 결정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 양보교섭이나 분권적교섭관행은 부의 관계를 나타나지만, 조합몰입은 그 반대의 결과를 보였다.³⁶⁾

Osterman(1994)의 연구는 미국의 694개 사업장에 대한 설문조사를 통해 근로자 참여를 분석하였다. 자율작업팀, 직무순환, QC, TQM 실시 여부를 참여적 작업조직으로 했을 때 경영자의 온정주의적 가치, 해외시장에서의 경쟁, 근로자의 숙련정도, 품질에기반한 경쟁전략과는 정이 관계가 나타나지만 조직규모와는 부의 관계가 있는 것으로 조사되었다.³⁷⁾

Lawer(1998) 등의 연구는 포춘지 1,000대 기업을 대상으로 한 설문조사에서 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 경영참가가 정보공유, 교육훈련, 성과배분, 권한공유 등으로 측정했으며, 분석결과 경영참가는 조직규모, 경쟁환경, 경쟁전략과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.³⁸⁾

지금까지 논의된 노조와 경영참가 간의 상관관계에 관한 검증한 연구결과들을 종합하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 노조의 존재 여부는 경영참가의 성과에 큰 영향을 주지 않는 것으로

36) Eaton.A.E, & Voos. P.B., "Unions and Contemporary Innovation in Work Organizations and Employee Participation", in Mishel, L., Voo, P. B. (EDS), *Unions, Economic Competitiveness*, New York : M.E. Sharpe, Inc, 1991, pp.173-217.

37) Osterman. P. "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?", *Industrial Relations Review Vol.47, No.2*, 1994, pp.173-188.

38) Lawer. E. E., Mohrman, S. A., & Ledford. G. E., Jr. *Strategies for High Performance Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1998.

나타났다. 즉 동일한 조건하에서 노조가 결성된 기업과 그렇지 않은 기업에서 실시된 경영참가의 성과는 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 노조가 경영참가에 협조하고 그 운영에 참가하는 경우에는 노조가 없는 기업에서 경영참가를 실시하는 경우보다 그 성과가 뛰어나다고 한다.

셋째, 노조가 경영참가에 협조하는 경우를 구분한다면 노조가 경영참가의 설계에 관여하거나 그 운영에 참가하여 경영층과 함께 경영참가를 실시할 때 특히 경영참가가 긍정적인 효과를 보인다고 한다.³⁹⁾ 이상의 내용을 종합하여 보면, 노조가 있는 기업의 경우 경영참가에 노조의 협조로 인하여 보다 긍정적인 성과를 거둘 수 있다면 사용자 측으로서는 이 제도를 시행함으로써 노조의 협조를 이끌어낼 수 있도록 적극 노력하는 것이 바람직하다. 이 제도를 실시함에 있어서 노조를 소외하거나 노조를 약화시키기 위한 수단으로서 경영참가를 악용한다면 이는 노조의 반대를 불러일으켜 결국 경영참가의 성과에도 부정적인 효과가 있게 될 것이다.



39) 신수식 · 김동원 · 이규용 공저, 전계서, p.275.

제 3 장 연구 모형과 가설의 설정

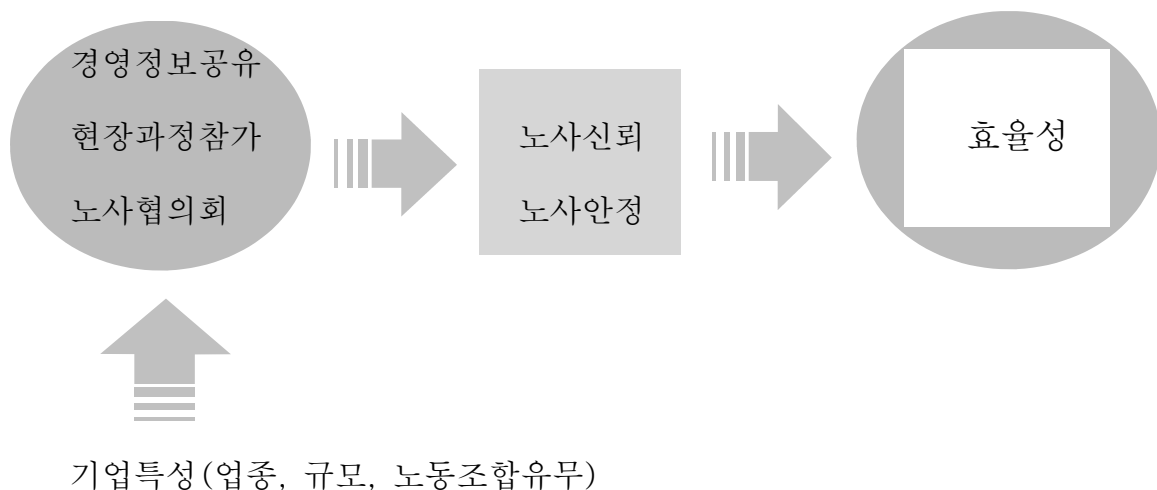
제1절 연구모형의 설계와 가설의 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구는 앞에서 살펴본 이론적 고찰과 각국의 경영참가모형 및 선행연구들을 중심으로 참여·협력적 노사관계를 위한 근로자의 경영참가가 경영효율성에 미치는 영향모델에 대해서 알아보고자 한다.

의사결정참가를 중심으로 개별적 노사관계분야는 경영정보공유, 현장과정참가와 집단적 노사관계분야는 노사협의회를 경영참가의 독립변수로 하고 또한 의사결정참가를 통한 영향으로 노사신뢰와 노사안정이 기업의 효율성에 긍정적인 효과를 미치는가에 대해서 측정한다. 또한 경영참가와 효율성의 변수로 기업의 규모와 업종, 노동조합유무 등을 조직특성으로 측정하였다. 이를 바탕으로 설계모형은 다음과 같다.

〈그림 3-1〉 연구의 모형



2. 연구가설의 설정

앞선 이론적 배경, 각국의 경영참가모형, 선행연구, 연구모형을 중심으로 설정된 가설은 다음과 같다.

[가설 I] 기업의 특성에 따라 경영정보공유, 현장과정참가, 노사협의회운영 등이 다를 것이다.

[가설 II] 경영정보공유는 노사신뢰·노사안정에 긍정적 효과를 줄 것이다.

[가설 III] 현장과정참가는 노사신뢰·노사안정에 긍정적 효과를 줄 것이다.

[가설 IV] 노사협의회는 노사신뢰·노사안정에 긍정적 효과를 줄 것이다.

[가설 V] 노사신뢰가 경영효율성에 긍정적 효과를 줄 것이다.

[가설 VI] 노사안정이 경영효율성에 긍정적 효과를 줄 것이다.



제2절 연구의 설계

1. 연구표본의 선정과 표본의 특성

본 논문의 연구목적인 경영참가에 영향을 미치는 경영정보공유, 현장과정참가 등 직접참가와 노사협의회 등 간접참가와 노사관계안정, 노사신뢰증진 등이 참여·협력적 노사관계를 위한 효율성에 긍정적 성과를 주는지를 알아보기 위하여 본 연구의 표본은 제주도내에서 주종을 이루는 서비스업 중에서 25개 기업을 선정, 여기에 종사하는 300여 명 중 사용자 측에서는 회사의 전반적인 상황을 잘 알고 있는 인사/노무담당부서장, 근로자 측에서는 유노조기업조합원 또는 유노조기업일반사원 및 비노조기업의 인사/노무담당부서장, 비노조기업일반사원을 대상으로 설문지를 직접방문 배포하여 수집한 자료를 이용하였다. 조사기간은 2006년 4월 10일부터 4월 19일까지 10일간에 행해졌으며, 이중 응답이나 성의부족, 중심화 경향 내지 가혹화 경향을 보인 설문지를 제거한 총300부 중218부만(72.6%)을 분석에 활용하였다

연구표본의 특성은

〈표3-1〉과 같다.

〈표 3-1〉 연구표본의 특성

	구 분	빈 도	퍼 센 트
기업규모	1 0 0 명 이 하	65	29.8
	1 0 0 명 이 상	153	70.2
합 계		218	100.0
업종	금 용	62	28.4
	병 원	16	7.3
	호 텔	40	18.3
	방 송 사	22	10.1
	신 문 사	21	9.6
	공 기 업	24	11.0
	기 타	33	15.1
합 계		218	100.0
직무	인사/노무 부서장	61	28.0
	일 반 사 원	92	42.2
	조 합 원	65	29.8
합 계		218	100.0
노조유무	유 노 조 기 업	150	68.8
	비 노 조 기 업	68	31.2
합 계		218	100.0
노조형태	기 업 별 노 조	37	24.7
	산 업 별 노 조	84	56.0
	기 타	16	10.7
	무 응 답	13	8.7
합 계		150	100.0

제주도의 산업구조 특성을 고려하여 서비스업을 중심으로 앞의 〈표7-1〉 같이 조사표본은 기업규모를 100인 이상 70.2%와 100인 이하 29.8%로 구분, 업종 역시 서비스업을 주 대상으로 하여 금융 28.4%, 병원 7.3%, 신문사 9.6%, 방송사 10.1%, 호텔 18.3%, 공기업 11.0% 기타업종 15.1%로, 기타 업종은 주로 카지노, 여행사, 시설관리, 정보통신서비스 등에 대하여 조사하였다. 유노조기업 인사 및 노무부서장 28.0%와 일반사원 42.2% 조합원 29.8%로 분류하여 경영참가에 대한 시각을 조사하고 노조의 유무에 따라서는 노조가 있는 기업 68.8%, 비노조기업 31.2%다.

노조형태 면에서는 노조가 있는 150개 기업을 대상으로 분석한 결과 우리나라의 전통적인 기업별노조 24.7%, 산업별노조 56.0%, 기타 10.7% 무응답

8.7%등으로 구분하였다. 노조 형태를 분류한 이유는 현재 우리나라인 경우 산업별노조 중심으로 단체교섭을 통한 경영참가를 적극 수용하려고 하기 때문이다.

2. 설문지 내용구성

본 연구를 위한 측정도구로 설문지를 사용하였다. 설문지 내용구성은 기업 규모, 업종, 노조유무, 기업의 효율성, 노사신뢰관계, 노사안정상태와 태도 등 직접참가와 노사협의체 등 간접참가가 참여·협력적 노사관계를 위한 효율성에 미치는 영향에 대하여 구분하여 측정하였다.

이러한 항목을 통하여 경영참가의 영향요인을 조사하고 경영참가의 여러 가지 유형과 수준, 방법이 참여·협력적 노사관계를 위하여 어떠한 영향을 미치는지 조사하였다. 각 항목은 5점 척도 또는 명목 척도를 사용하였다. 기업특성은 업종, 근로자수 노조유무 등 서비스업을 중심으로 은행, 병원, 신문사, 방송사, 호텔, 공기업, 기타(여행사, 시설관리서비스, 카지노, 정보서비스,)등이며, 노동조합의 요인은 노동조합유무 등을 말한다.

3. 변수의 정의

1) 경영정보공유

조직의 목표를 달성하기 위하여 노사가 일정사항에 대하여 자기가 가지고 있는 일정한 지식을 상대방에게 제공하고 이를 이용 또는 활용하여 생산성개선이나 증진에 기여하도록 의사결정에 영향을 미치는 것으로 주요경영정보의 공유정도여부, 정보공유의 수단과 활용정도여부, 경영실적의 공개정도여부, 공개된 정보의 신뢰수준정도여부 등으로 구성된다.

이와 같은 정보공유는 근로자의 경영참가를 위한 가장 기본적이고 동의에 의한 근로자의 참가를 유인하기 위한 토대이다.

2) 현장과정참가

생산성향상을 위하여 현장과정에서 자신의 의견이나 계획을 제안하거나 품질 개선을 위한 소집단활동으로, 개별 근로자들이 직무수행과정과 관련된 의사결정에 있어 보다 많은 권한을 가지고 영향을 미치는 것으로 현장과정참가의 방법인 제안제도활용정도여부, 간담회운영실태정도여부, 근로자사기향상을 위한 만족도조사 실시여부, 직무확대 또는 다기능화의 정도를 측정하였다. 이상은 근로자의 경영의사결정에 있어서 직접참가를 의미한다.

3) 노사협의회

노사쌍방이 해당사항에 대하여 진지하게 협의하고 경영자가 협의내용을 참고하여 의사결정에 영향을 미치는 것으로 주로 업무의 효율성을 증진하거나 근로자의 고충을 해결하거나 근무환경을 개선하는 활동으로 노사간의 각종위원회 활동 등 대부분 노사간 공동으로 행하는 것으로 독일의 공동결정제도와 일본의 노사협의회가 대표적인 제도이다.

근로자의 노사협의회참가정도여부, 최고경영자의 참가정도여부, 노사협의의 결 또는 협의사항의 이행여부, 근로자위원의 전문성정도여부 등을 측정하였다. 이는 근로자 대표를 통한 간접참가방법이 된다.

4) 노사신뢰

주로 조직진단 기법에서 사용하는데, 주로 근로자의 경영진에 대한 신뢰감을 말한다. 경영진의 정책, 정보 등에 대한 신뢰를 의미하는 것이다. 반대로 경영진의 노동조합이나 근로자에 대한 신뢰의 정도를 의미하기도 한다.⁴⁰⁾여기에서는 주로 근로자(노동조합)의 경영진에 대한 신뢰의 정도를 말하는 것이다. 노사화합을 위한 행사(이벤트: 단합대회 등)시행정도, 중장기 협력적 노사프로그램도입(예를 들면: 노사공동제도개발팀운영)정도여부, 진정한 파트너십 인식여부, 노사관련 법률 이해정도 등을 측정하였다.

40) 박준우, "근로자 참여경영의 효과에 관한 연구", 숭실대학교 대학원, 석사학위논문, 2003, p.55.

5) 노사안정

노사갈등(분쟁)과는 대립되는 개념으로 노사관계에 있어서 주로 노사 협력적 관계나 협조적 관계의 정도를 의미한다. 노사갈등(분쟁)예방을 위한 제도 활용여부, 생산성이 향상되면 적절한 보상여부, 업무의 고충에 대한 상사의 도움여부, 작업현장의 문제점에 대한 상사와의 상담(자문)정도여부, 노사갈등(분쟁)발생시 조기해결정도 등을 측정하였다. 이는 경영참가의 궁극적 목적이 효율성증진을 통한 기업의 경쟁력이라고 할 때 노사신뢰와 안정은 노사관계 형성에 매우 중요한 요소이기 때문이다.

6) 효율성

경영자들이 가장관심을 갖는 요소 중이 한 요소이다. 효율성이란 “투입-산출”의 과정에서 도출되는 개념으로 조직에서 효율성이란 투입되는 생산요소(노동, 원자재, 설비 등)를 가장 적절히 결합하여 에너지손실을 최소화하고, 시너지효과를 최대화 할 수 있도록 노력하여 최대의 생산성을 높이는 것으로, 기업의 가격, 품질, 기술력, 선진경영기법, 시장성 등을 알아보았다. 자세한 설문지 구성과 내용은 다음의 <표7-2> 와 같다.

〈표3-2〉 설문지의 구성과 내용

변 수	하 위 변 수	설문 - 문항수	척 도
1. 서비스업종	금융	1-1	명목척도
	호텔		
	병원		
	방송사		
	신문사		
	공기업		
	기타(여행사외3)		
2. 노조조직형태	기업별	2-1	명목 척도
	산업별		
	기타		
3. 종업원 수	100인 이상	3-1	명목 척도
	100인 이하		
4. 효 율 성	가격정도	4-5	5점 척도
	품질수준		
	기술력		
	선진경영기법		
	시장성		
5. 노사신회	노사화합 이벤트 시행정도	5-4	5점 척도
	노사협력 프로그램 도입		
	진정한 파트너십 인식		
	노사 관련법 이해		
6. 노사안정	노사갈등(분쟁) 예방을 위한 제도 도입	6-5	5점 척도
	생산성 향상에 적절한 보상 정도		
	업무 외 상사의 도움 정도		
	작업현장의 문제점에 대한 상사와의 상담(자문)		
	노사갈등 발생시 조기해결		
7. 경영참가 제도 적 지원	경영참가 예산지원(유/무)	7-4	명목 척도
	경영참가에 대한 철학이나 정책/선언		
	외부전문가 자문활용		
	내부전문가 양성, 훈련지원		
8. 경영정보공유	근로자와 주요한 경영정보공유	8-4	5점 척도
	다양한 정보공유수단과 활용		
	경영실적 공개		
	공개된 정보의 신뢰수준		
9. 현장과정참가	제안 제도의 활용	9-4	5점 척도
	현장근로자와 비공식 간담회 활용		
	직원의 만족도 조사		
	근로자의 직무확대 또는 다기능화		
10. 노사협의회	근로자 참여정도	10-4	5점 척도
	최고경영진 참여정도		
	의결 또는 협의 사항 이행정도		
	근로자위원의 전문성 정도		

제 4 장 실증 분석

수집된 자료는 사회과학 통계패키지(SPSS)를 이용하여 분석을 실시하였다. 기업특성 등을 조사하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 각 변수들의 설문 문항의 내적 일관성을 조사하기 위하여 신뢰도 검정을 실시하였다. 각 변수들의 구성타당성을 검정하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 마지막으로 가설검증을 위하여 회귀분석과 분산분석(ANOVA) 및 T-test 등을 실시하였다.

제1절 기초통계분석

1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

1) 신뢰도 및 타당성

요인분석이란 서로 다른 개념들에 대한 측정항목을 개발한 후에 자료를 수집하여 동일한 개념을 측정하는 항목들에 대하여 동일한 요인으로 묶여지는가를 평가하는 방법이다. 동일요인으로 묶는 기준은 변수간 상관관계의 정도인데 복잡한 자료의 요약, 변수간 구조파악, 불필요한 변수제거 및 측정도구의 타당성을 검증하는 목적으로 사용된다. 마케팅조사방법에서는 각 변수간의 요인적재치가 0.4 이상일 경우 유의한 기여를 나타나는 것으로 간주하며, 특정변수의 요인적재치가 다른 요인에 높게 적재될 경우 해당요인에서 제외된 후 각 요인에 변수들을 가장 잘 대변해 줄 수 있는 새로운 이름을 부여하여야 한다. 내적 일관성이란 측정도구의 실행결과가 일관성을 가지는 정도를 의미하는 것으로 비체계적 오류로부터 자유로운 정도를 말한다. 하나의 개념에 대해 여러 개로 구성된 척도를 사용할 경우, 해당 문항을 가지고 구성할 수 있는 모든 반분신뢰도를 구하고 이것의 평균치를 산출하는 것이 알파계수다. 이 방법을 이용하여 해당척도를 구성하고 있는 개별항목의 신뢰도를 평가할 수 있다. 이 계수를 'Chronbach alpha(α)' 라고 한다. 신뢰도를 말할 때 가장 많이 사용되는 개념이다. 이러한 신뢰도 즉, α 값이 집단일 경우 0.6 이상, 개인수준일 경우에는 0.8 이상이면 높다고 말한다.

본 논문에서는 경영정보공유, 현장참가과정, 노사협의회 등이 노사신뢰, 노사안정에 영향을 미치고 이것이 기업의 경영효율성에 영향을 미치는지 대한 요인분석과 신뢰성을 실시하였다. 이를 독립변수에 대한 요인분석 결과는 다음의 <표4-1>과 같다. 베리맥스 기법을 이용하여 요인분석을 실시한 결과 요인은 총 6개로 나타났으며 측정도구의 신뢰도는 각 영역에서 모두 0.6이상으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 특히 설문문항 전체의 신뢰도는 0.9473으로 매우 높은 신뢰도를 보여 본 측정도구는 측정을 하기에 신뢰로운 도구임을 확인할 수 있다.



〈표4-1〉 독립변수에 대한 요인분석 결과

구 분	요인1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	Cronbach' α
효율 성 증진	A2	0.810	0.184	0.208	0.154	0.007	.8647
	A3	0.808	0.150	0.216	0.075	-0.022	
	A5	0.751	0.056	-0.002	0.075	0.317	
	A4	0.699	0.318	0.177	0.073	0.172	
	A1	0.644	0.053	0.218	0.152	-0.005	
경영 정보 공유	E3	0.206	0.838	0.095	0.196	0.175	.9024
	E4	0.264	0.811	0.191	0.217	0.144	
	E2	0.154	0.724	0.216	0.278	0.189	
	E1	0.071	0.646	0.226	0.288	0.253	
노사 신뢰	B1	0.175	0.073	0.762	0.035	0.174	.8491
	B3	0.155	0.140	0.755	0.243	0.214	
	B2	0.280	0.243	0.738	0.158	0.185	
	B4	0.187	0.232	0.559	0.394	0.190	
노사 협의 회	G1	0.011	0.235	0.014	0.797	0.086	.8083
	G4	0.299	0.090	0.078	0.722	0.279	
	G2	0.069	0.328	0.185	0.677	0.208	
	G3	0.168	0.338	0.284	0.602	0.101	
노사 안정	C4	0.078	0.191	0.270	0.260	0.693	.8391
	C3	0.093	0.140	0.301	0.265	0.675	
	C2	0.091	0.327	0.263	0.072	0.601	
	C5	0.237	0.187	0.524	0.303	0.407	
	C1	0.191	0.214	0.453	0.382	0.367	
현장 과정 참가	F2	0.151	0.135	0.171	0.072	0.140	.8369
	F1	0.392	0.374	0.180	0.262	0.066	
	F4	0.311	0.176	0.032	0.216	0.371	
	F3	0.299	0.388	0.173	0.444	0.273	
고유값	3.687	3.470	3.303	3.224	2.401	1.978	.9473
분산%	14.180	13.346	12.703	12.400	9.234	7.608	
누적%	14.180	27.526	40.229	52.629	61.863	69.471	

2. 상관관계

종속변수와 독립변수의 상관관계를 살펴보면 노사신뢰와 노사안정, 경영참가 지원 및 경영정보공유와 현장과정참가, 노사협의회 모두 효율성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 현장과정참가는 상관계수가 $r=.582$ 로 높은 상관계수를 보여 현장과정참가가 클수록 효율성이 강화되는 것을 볼 수 있다. 나머지 요인들도 모두 효율성 강화와의 상관계수가 $r=.3$ 이상으로 비교적 높은 상관관계를 보여 노사신뢰 및 노사안정과 경영참가지원 및 경영정보공유, 현장과정참가와 노사협의회의 구축이 잘 되어 있을수록 효율성도 함께 상승된다는 결과를 확인 할 수 있다($p<.01$).

본 연구의 독립변수와 종속변수 간 상관관계는 <표4-2>와 같다.

<표4-2> 독립변수와 종속변수 간 상관관계

구 분	효 율 성	노사신뢰	노사안정	경영참가지원	경영정보공유	현장과정참가	노사협의회
효 율 성	1						
노 사 신뢰	.508 **	1					
노 사 안 정	.469 **	.734 **	1				
경영참가지원	.347 **	.380 **	.388 **	1			
경영정보공유	.489 **	.556 **	.647 **	.467 **	1		
현장과정참가	.582 **	.584 **	.629 **	.447 **	.664 **	1	
노사협의회	.431 **	.591 **	.674 **	.425 **	.653 **	.615 **	1

** $p<.01$

제2절 가설의 검증

1. 가설 I의 검증

가설 I에서는 “기업의 특성, 즉 업종, 규모, 노동조합의 유무 등에 따라 경영정보공유, 현장과정참가, 노사협의회가 다를 것”이라는 가설을 설정하였다.

먼저 업종에 따라 각 요인들을 평균차이 검증인 분산분석(Anova)를 통계 분석하고 사후 검증인 Duncan을 시행한 결과, 경영정보공유의 경우 병원이 금융기관과, 호텔 및 방송사보다 경영정보공유의 정도가 낮은 것으로 나타났다. 병원의 경영정보공유 수준이 다른 기관에 비해 상대적으로 낮은 것은 노사관계의 불안정으로 볼 수 있다($p < .001$).

또한 현장과정참가의 경우 병원과 신문사가 금융, 호텔, 방송사, 공기업 및 기타 기업보다 낮은 점수를 보여 병원과 신문사의 현장과정 참가가 다른 업종에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다($p < .01$). 이는 전반적으로 도내 병원이나 신문사인 경우 노사관계의 불안정과 경영자의 경영참가의 부정적인 인식에 기한 것으로 분석된다. 노사협의회는 경우 방송사가 3.45점으로 가장 높은 점수를 나타내 병원이 2.85, 신문사가 3.14점인 것에 비해 상대적으로 높은 점수를 보였고, 금융권의 경우 3.18점으로 공기업이 2.79점인 것에 비해 상대적으로 높은 점수를 보여 방송사의 노사협의회가 다른 업종에 비해 상대적으로 활성화 되어 있는 것을 확인할 수 있다($p < .01$). 방송사인 경우는 본사에서 노무과를 두어 노무관리를 하고 있는 것으로 나타났다.

<표4-3> 업종에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증

구 분	금융	병원	호텔	방송사	신문사	공기업	기타	Duncan	f(p)
	62	16	40	21	21	24	33		
경영정보 공 유	3.5161	2.7656	3.5000	3.4091	3.0952	3.1146	3.0985	a,c,d>b	4.123*** (.001)
	0.5724	0.8390	0.8454	0.5431	0.8347	0.8007	0.6185		
현장과정 참 가	3.1734	2.6875	3.2250	3.2727	2.8095	3.2604	3.2197	d,f,c,g,a>b,e	2.877** (.010)
	0.4825	0.6982	0.7717	0.5972	0.5641	0.8953	0.4667		
노 사 협 의 회	3.1844	2.8594	3.1625	3.4545	3.1429	2.7917	2.9394	d>b,e, a>f	3.156** (.006)
	0.5360	0.5475	0.6369	0.4270	0.5337	0.9431	0.6876		

** $p < .01$ *** $p < .001$

응답자의 직종에 따라 각 요인들의 평균차이를 검증한 결과, 경영정보공유와 현장과정참가, 노사협의회에 대해서는 인사/노무부서장이 일반사원과 조합원에 비해 모두 높은 점수를 보여 인사/노무부서장이 일반사원과 조합원보다 회사의 경영정보공유, 현장과정참가, 노사협의회에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있는 것을 볼 수 있다($p < .001$).

전체적인 결과를 볼 때 인사/노무부서장이 일반사원과 조합원보다 회사의 서비스효율성 등 경쟁력 각 요인에 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표4-4> 직종에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증

구 분	인사/노무부서장	일반사원	조합원	Duncan	f(p)
	61	92	64		
경영정보공유	3.5902	3.2147	3.1462	a>c,b	7.141*** (.001)
	0.6567	0.6870	0.8075		
현장과정참가	3.4016	3.0788	2.9769	a>c,b	7.938*** (.000)
	0.5006	0.5644	0.7964		
노사협의회	3.4250	2.9973	2.9423	a>c,b	11.761*** (.000)
	0.4985	0.5724	0.7575		

** $p < .01$ *** $p < .001$

종업원 수에 따라 각 요인들의 평균차이를 검증한 결과, 경영정보공유는 100명 이하인 경우 3.11점, 100명 이상인 경우 3.37점으로 종업원 수가 100명 이상인 경우에 경영정보 공유가 더 잘 이뤄지고 있다는 인식이 강한 것을 볼 수 있다($p < .05$). 현장과정참가 역시 100명 이상인 경우 3.16점으로 100명 이하 3.06점 보다 100명 이상인 기업이 현장과정 참가가 더 잘 이루어지고 있음을 알 수 있다. ($p < .05$). 또한 노사협의회의 경우도 100명 이상인 경우 3.15점으로 100명 이하인 경우 2.96점인 것에 비해 높은 점수를 보여 종업원 수가 높은 경우에 노사협의회 구성에 대한 인식이 더 긍정적인 것으로 나타났다($p < .05$).

통계적인 차이가 나타나지 않았더라도 전반적으로 100명 이상의 종업원 기업이 100명 이하 기업보다 경쟁력 등 각 요인에 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표4-5> 종업원 수에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증

구 분	100명 이하	100명 이상	f(p)
	65	153	
경영정보공유	3.1115	3.3791	-2.480*
	0.7448	0.7216	(.014)
현장과정참가	3.0692	3.1683	-1.034
	0.6305	0.6538	(.302)
노사협의회	2.9615	3.1579	-2.067*
	0.7157	0.6067	(.040)

*p<.05

노조여부에 따라 각 요인들의 평균 차이를 검증한 결과, 경영정보공유는 유노조기업이 3.38점, 비노조기업이 3.10점인 것에 비해 높은 점수를 보였다 (p<.01). 현장과정 참가는 유노조 기업 3.17으로 비노조기업 3.0보다 높으며 노사협의회 역시 유노조기업이 3.15으로 비노조기업 2.98보다 높은 점수를 보였다. (p<.01)

전반적으로 노조 여부에 따른 분석에서는 유노조기업이 비노조기업에 비해 경영효율성 면에서 긍정적 인식을 가지고 있음을 알 수 있다.

<표4-6> 노조여부에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증

구 분	유노조기업	비노조기업	f(p)
	150	68	
경영정보공유	3.3867	3.1066	2.634**
	0.7877	0.5703	(.009)
현장과정참가	3.1783	3.0515	1.344
	0.7043	0.4916	(.181)
노사 협의회	3.1517	2.9813	1.804
	0.6718	0.5713	(.073)

p<.01 *p<.001

노조 형태에 따라 각 요인들의 평균을 검증한 결과에서는 경영정보공유에서 기업별 노조와 산업별 노조가 기타에 비해 긍정적인 인식을 가지고 있는 것으로 나타났고, 현장과정참가의 경우 기업별 노조가 3.50점, 산업별노조가 3.06점, 기타가 0.89점 순으로 나타나 기업별노조와 산업별노조 및 기타에 비해 현장과정참가에 대해 긍정적인 인식을 가지고 있는 것을 볼 수 있다($p<.01$). 노사협의회의 경우 산업별노조가 3.19점, 기업별노조가 3.11점으로 기타가 2.70점인 것에 비해 높게 나타났다($p<.001$).

전체적인 분석결과 노조형태가 기업별 노조와 산업별노조가 기타에 비해 각 요인에 더욱 긍정적인 인식인 것을 볼 수 있다.

<표4-7> 노조형태에 따른 각 요인들의 평균 차이 검증

구 분	기업별노조	산업별노조	기타	Duncan	f(p)
	37	83	16		
경영정보공유	3.4459	3.3601	2.8125	a,b>c	4.180* (.017)
	0.8168	0.7559	0.6423		
현장과정참가	3.5000	3.0655	2.6875	a>b, b>c	9.502*** (.000)
	0.5621	0.6667	0.8921		
노사 협의회	3.1149	3.1994	2.7031	b,a>c	3.820* (.024)
	0.7897	0.5883	0.6783		

* $p<.05$ *** $p<.001$

2. 가설 II의 검증

가설 II에서는 “경영정보공유가 노사신뢰·노사안정에 긍정적 효과를 줄 것”이라고 가설을 세웠다.

경영정보공유가 노사신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과 $B=.516(t=9.829)$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 경영정보공유의 정도가 높을수록 기업의 노사신뢰가 높아지는 것을 볼 수 있다($p<.001$). 또한 본 회귀식은 55.6%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-8> 경영정보공유가 노사신뢰에 미치는 영향

구 분	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.239	0.177		6.985	0.000
경영정보공유	0.516	0.052	0.556	9.829***	0.000
R ² =.556 F=96.602***					

***p<.001

경영정보공유가 노사안정에 미치는 영향을 분석한 결과 B=.527(t=12.482)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 경영정보공유의 정도가 높을수록 기업의 노사안정이 높아지는 것을 볼 수 있다(p<.001). 또한 본 회귀식은 41.9%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-9> 정보공유가 노사안정에 미치는 영향

구 분	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.309	0.143		9.171	0.000
경영정보공유	0.527	0.042	0.647	12.482***	0.000
R ² =.419 F=155.797***					

***p<.001

3. 가설 Ⅲ의 검증

가설 Ⅲ에서는 “현장과정참가가 노사신뢰·노사안정에 긍정적 효과를 줄 것”이라고 가설을 설정하였다.

현장과정참가가 노사신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과 B=.617(t=10.568)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 현장과정참가의 정도가 높을수록 기업의 노사신뢰수준이 높아지는 것을 볼 수 있다(p<.001). 또한 본 회귀식은 34.1%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-10> 현장과정참가가 노사신뢰에 미치는 영향

구 분	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.004	0.187		5.367	0.000
현장과정참가	0.617	0.058	0.584	10.568***	0.000
R ² =.341 F=111.686***					

***p<.001

현장과정참가가 노사안정에 미치는 영향을 분석한 결과 B=.583(t=11.884)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 현장과정참가의 정도가 높을수록 기업의 노사안정이 높아지는 것을 볼 수 있다(p<.001). 또한 본 회귀식은 39.5%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-11> 현장과정참가가 노사안정에 미치는 영향

구 분	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.217	0.157		7.742	0.000
현장과정참가	0.583	0.049	0.629	11.884***	0.000
R ² =.395 F=141.233***					

***p<.001

4. 가설 IV의 검증

가설 IV에서는 “노사협의회가 노사신뢰·노사안정에 긍정적 효과를 줄 것” 이라고 가설을 세웠다.

노사협의회가 노사신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과 B=.624(t=10.745)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 노사협회의 정도가 높을수록 기업의 노사신뢰가 높아지는 것을 볼 수 있다(p<.001). 또한 본 회귀식은 34.9%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-12> 노사협의회가 노사신뢰에 미치는 영향

구 분	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.003	0.184		5.456	0.000
노사협의회	0.624	0.058	0.591	10.745***	0.000
R ² =.349 F=115.462***					

***p<.001

노사협약이 노사안정에 미치는 영향을 분석한 결과 B=.624(t=13.383)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 노사협약의 정도가 높을수록 기업의 노사안정이 높아지는 것을 볼 수 있다(p<.001). 또한 본 회귀식은 45.4%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-13> 노사협약이 노사안정에 미치는 영향

구 분	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.109	0.148		7.514	0.000
노사협약	0.624	0.047	0.674	13.383***	0.000
R ² =.454 F=179.092***					

***p<.001

5. 가설 V의 검증

가설 V에서는 “노사신뢰가 경영효율성에 긍정적 효과를 줄 것”이라고 가설을 설정하였다.

노사신뢰가 효율성에 미치는 영향에서는 B=.486(t=8.638)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 노사간 신뢰도가 높을수록 경영효율성도 증진 되는 것을 볼 수 있다(p<.001). 또한 본 회귀식은 25.8%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-14> 노사신뢰가 효율성 증진에 미치는 영향

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.761	.170		10.366	.000
노사신뢰	.486	.056	.508	8.638***	.000
R ² =.258 F=74.624***					

***p<.001

6. 가설 VI의 검증

가설 VI에서는 “노사안정이 경영효율성에 긍정적 효과를 줄 것”이라고 가설을 설정하였다.

노사 안정이 효율성강화에 미치는 영향에서는 B=.512(t=7.778)로 정(+)의

영향을 미치는 것으로 나타나 노사관계가 안정적일수록 효율성도 강화 하는 것으로 나타났다($p < .001$). 또한 본 회귀식은 22.0%의 설명력을 보이고 있다.

<표4-15> 노사안정이 경영효율성 증진에 미치는 영향

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.632	.204		7.986	.000
노사안정	.512	.066	.469	7.778***	.000
$R^2 = .220$ $F = 60.492$ ***					

*** $p < .001$



제5장 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구는 근로자의 경영참가형태가 노사신뢰 및 노사안정 미치는 영향과 노사신뢰 및 노사안정이 경영 효율성에 미치는 영향에 대하여 고찰하였다. 본 연구는 제주도내에서 주종을 이루고 있는 서비스업 중에서 은행, 호텔, 병원, 신문사, 방송사, 공기업, 기타 여행사, 카지노, 시설관리용역, 정보통신 등에 근무하는 유노조기업의 인사/노무담당부서장, 일반근로자, 노동조합원 그리고 비노조기업의 인사/노무담당부서장, 일반근로자들을 대상으로 하였다. 연구방법은 문헌연구와 설문지를 통한 실증연구를 병행하였다. 연구결과를 요약 정리하면 다음과 같다. 첫째, 업종별 경영참가정도가 다르게 나타났다. 정보공유는 병원, 현장참가는 병원과 신문사, 노사협의회 활성화 정도는 공기업, 병원이 타 업종에 비해 낮게 나타났다. 기업규모별로는 규모가 큰 기업(100인 이상)이 경영참가정도가 상대적으로 활성화되는 경향을 보이고 있으며, 노조가 있는 기업이 노조가 없는 기업에 비해 경영참가제도의 활용도 높게 나타나고 있으며, 노조 형태별로는 기업별노조가 산업별 노조보다 경영참가정도가 높게 나타나고 있다. 둘째, 정보공유정도가 높고, 현장참가가 활발하고, 노사협의회 운영이 활성화가 노사신뢰와 노사안정에 긍정적 영향을 미치고 있다. 셋째, 노사신뢰와 노사안정은 경영효율성에 긍정적 영향을 미치고 있다. 결론적으로 정보공유와 현장참가, 노사협의회, 노사신뢰 및 노사안정이 높은 기업일수록 효율성증진에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

본 연구결과가 주는 정책적 함의(含意)는 다음과 같다.

첫째, 이 연구에서 도내 기업의 경영참가 수준은 경영정보의 공유와 현장참가라는 가장 기본적인 경영참가의 단계에 있으며, 노사협의회를 통한 경영의 사결정 참가는 상대적으로 낮은 수준에 머물러 있다. 따라서 정보공유의 확대를 기반으로 하여 경영의사결정에 참여할 수 있는 수준으로 진전되기 위한 노사간의 노력이 절실한 실정이다. 둘째, 노사협의회가 의사결정참가의 대표적인 제도임에도 도내 병원이나 신문사인 경우 본래의 취지를 살리지 못하고 있다. 이는 노사관계의 불안정으로 경영진이 경영참가에 대한 거부감이 있으며, 근로자의 전문성결여 등이 있는 것으로 나타났다. 특히 노사협의회를 노조의 대체수단이나 단지 의견교환정도로 여겨지고 있어 향후 경영참가의 대표제도

로서 노사협의회 운영의 활성화가 모색되어야 하겠다.

셋째, 경영참가의 활성화를 위한 전제조건으로 노사간 신뢰형성이 무엇보다 시급하며, 노사신뢰의 선행요인은 근로자의 경영참가를 필요로 한다. 궁극적으로 노사간 신뢰를 형성하기 위해서는 경영정보의 공개, 노사협의회 활성화 등 경영의사결정에 근로자의 참여를 유도하기 위한 환경을 개선해 주는 노력이 필요한 시점이다.

넷째, 경영자들은 그들의 경영효율성 향상에 있어서 노사간 신뢰형성 및 노사관계의 안정이 필수적이라는 인식하에 보다 전향적 사고를 가지고 근로자의 경영참가를 유도하는 의식전환이 필요하다.

2. 연구의 한계 및 과제

본 연구는 다음과 같은 점에서 몇 가지 한계를 지니고 있다.

첫째, 경영참가의 영향요인을 조사하면서 이를 실제 분석과정에서 기업규모, 업종, 노조유무만을 기본적인 변수로 활용하는 한계가 있으며, 기업의 전략이나 업종별, 부서별, 연령별, 학력별, 30인 이상의 다양한 업종에 대한 경영참가와와의 관계를 살펴보지 못한 한계점을 지니고 있다. 둘째, 경영참가의 효과를 측정하는데 있어 직무만족, 직무몰입 등과 같은 만족성 척도와 유연성 척도를 동시에 측정하지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 부분을 포함한 포괄적 측면의 유효성을 측정할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 설문조사를 통한 횡단적 연구에 치우치고 있다. 경영참가의 유효성을 검증하기 위해서는 시간적 흐름을 고려한 종단적 연구가 필수적이다. 그러나 본 연구는 시간적 제약으로 인해 이를 수행하지 못한 한계를 지니고 있다.

끝으로 향후 연구를 위해 제언을 하면, 경영참가의 효과를 보다 구조적으로 분석 연구할 필요가 있다. 본 연구는 경영참가가 어떠한 경로를 통해 경영효율성으로 이어지는지에 대한 체계적 분석이 이루어 지지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 경영참가의 효과에 대한 구조적 관계를 체계적으로 연구할 필요가 있다.

참 고 문 헌

I. 국내문헌

1. 서적 및 단행본

- 김동배·이경목, 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구원, 2003.
- 김동원, 『중업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원, 1996.
- 김성수, 『지식경영사회의 노사관계론』, 삼영사, 2002.
- 김 훈·김동배, 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원, 2001.
- 김 훈·이승욱, 『노사협의회의 쟁점과 과제』, 한국노동연구원, 2000.
- 박경문·최승욱공저, 『신노사관계론』, 무역경영사, 2001.
- 박세일·이규창·이영희, 『노사협의체연구-문제점과 개선방향』, 한국개발연구원, 1983.
- 박준석·노지귀 공저, 『참여경영과 노동조합의 과제』, 나남출판, 1996.
- 배무기, 『근로자 참가의 특성과 한국에서의 과제, 근로자 참여, 어떻게, 어디까지?』, 한국노동연구원, 1996.
- 배인연, 『노사갈등과 분쟁해결론』, 중앙경제, 2002.
- 신수식·김동원·이규용 공저, 『현대고용관계론』, 박영사, 2005.
- 심상완, 『산업민주주의의 논리와 기본모델』, 『산업노동연구원』, 제4권 제1호, 1998.
- 오건호, 『각국의 경영참가 유형과 실제』, 노동조합기업경영분석 연구상담소, 1994.
- 이원덕·유규창, 『근로자참여적경영의실태』, 한국노동연구원, 1997.
- 인수범, 『스웨덴 노동조합의 경영참가』, 민주노총, 1995.
- 임중철·배무기, 『한국의 노동경제』, 문학과지성사, 1987.
- 정이환, 『노동조합과 경영참가』, 민주노총·노동사회연구소, 1996.
- 최종태, 『현대경영참가론』, 경문사, 1998.
- 최종태, 『현대노사관계론』, 경문사, 2001.
- 한배호, 『21세기를 향한 한국의 국가전략』, 세종연구소, 1996.
- 허찬영, 『근참법하에서의 노사협의회 운영실태』, 한국노동교육원, 2001.

2. 논문

- 고용문, "기업문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구", 제주 대학교 석사학위논문, 1996.
- 김대환, "개혁적 노동정책으로 국가경쟁력 강화를", 「노동사회연구」 제3호, 한국노동사회연구소, 1995.
- 김식현, "노사협의회의 발전방향에 관한연구" [노사관계연구] 제7권, 서울대학교 노사관계연구소, 1996.
- 박준우, "근로자 참여경영의 효과에 관한 연구", 송실대학교 석사학위논문, 2003.
- 송병식, "경영참가제도에 관한 실증적 연구", 한남대학교 대학원 박사 학위 논문, 1987.
- 이건협, "근로자의 경영참가 협력적 노사관계 형성에 미치는 영향", 인하대학교 석사학위논문, 2004.
- 이계현, "노사협의회의 활성화의 결정요인에 관한 실증적 연구", 중앙대학교 석사학위논문, 2003.
- 이민영, "산업민주주의와 한국의 노동조합운동", 「산업노동연구원」, 제4권, 1998.
- 이시균, "노사분규와 노동조합 통제", 「매일노동동향」, 3월호, 2002.
- 이원희, "노사관계에서의 참여법리-근로자의 참여를 통한 상생의 구조의 지향", 「노동법학」, 제17호, 2003.
- 이주희·이승협, "경영참여의 실태와 과제", 한국노동연구원, 2005.
- 정범구, "능력주의 실현을 위한 평가시스템의 설계와 운영", 서울대 노사관계연구소, 「한국노사관계의 발전방향과 과제」, 다산출판사, 1997.
- 조병구, "근로자 경영참가제도의 유형과 특징", 서울대 석사학위논문, 1982.
- 국무조정실·산업연구원, "IMD 국가경쟁력 비교분석(-주요 선진국 및 아시아 경쟁국을 대상)", 2005.
- 민주노총, "노동조합의 경영참가, - 스웨덴, 독일 등 각국의 경영참가 비교, 정이환(서울산업대교수), -일본의노사관계와 경영참가(정건화교수)", 1995.
- 한국경영자총협회, "한국의 노사관계의 미래", 1992.
- 한국노동교육원, "근로자의 경영참가 모형연구" 「노사관계토론회 및 워크샵 자료집」, 2002.
- 한국노동교육원, "국내외 사례모음집", 노사문화혁신지원팀, 2003.
- 한국노동연구원, "우리나라 노사관계의 특징과 발전방향", 한국은행 국민강좌, 2005.

II. 외국문헌

1. 서적 과 단행본

- 久木憲夫, 『일본의 노사협의제』, 한국노동연구원, 1992.
- 日本労働研究機構編, “勞使協議制”, 東京, 1994.
- Burawoy, Michael, *Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago-London, 1979.
- Chaudhuri, K. K. *Employee Participation, in Szell, Gyorgy(Hg) : Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*. Berlin : Walter de Gruyter, 1992.
- Deutschmann, Christoph, 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. 1984.
- IDE, Participation : Formal Rules, Influence and Involvement, *Industrial Relation*, Vol. 18, No.3, 1979.
- Jain, H. C. *Worker Participation: Success and Problems*, New York : Prager, 1980.
- Eaton. A. E, & P. B. Voos, "Unions and Contemporary Innovation in Work Organizations and Employee Participation", in Mishel, I., Voo. p. b(EDS), Unions, Economic Competitiveness, New York : M. E. Sharpe, Inc, 1991.
- Lawer. E. E., Mohrman, S.A., & G.E., Jr. *Ledford, Strategies for High Performance Organization*, San Francisco : Jossey-Bass Publisher, 1998.
- Leminsky, Gerhard, Bewährungsproben für ein Management des Wandels, Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau, Berlin, 1999.
- Markmann, Heinz, Gewerkschaftssysteme in Vergleich, in Hanau, Peter · Kimoto, Saburo · Markmann, Heinz · Tezuka, Kazuaki(Hg) : *Die Arbeitswelt in Japan und in der BRD*, Neuwied · Darmstadt : Luchterhand, 1985.
- Peffer, J, *Competitive Advantage Through People Harvard Business School Press*, 1994.
- Ramsay, Harvie, 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, 1985.
- Schmidt, Rudi /Trinczek, Rainer(1999), Der Betriebstat als Akteur der industriellen Beziehungen, in Müller-Jentsch, Walther(Hg.) : *Konfliktpartnerschaft, Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, München · Mering:Rainer HamS.

Aufl. 2(1991), 1999.

Zink, KlausJ. Ritter, Albert Machauer-Bundschu Silke, Areit-und Organisationsgestaltung durch Qualitätszirkel, Praxisbeispiele einer erfolgreichen Verknöpfung von Wirts-chaftlichkeit und Humanisierung der Arbeit, Bremer-haven, 1993.

2. 논 문

Dunop, J. T. "Industrial Relation System", New York : Holt Renehart Winston, 1958.

Jane, H . C.(ed.), "Worker's, Participation : Success and Problems", (New York Praeger Publishers, 1980.

Cotton,J. L. Employee Involvement, (London: Sage Pub.), 1993.

Schregle,J. "Workers' Participation in Decision Making within Wndertakings", International Labor Review, vol. 113, No. 1, 1976.

Keller, Berndt, "Binführung in die Arbeitspolitik. Arbeits-beziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftliche Perspektive", München-Wien, 1992.

Milner, s., &E.Richards, "Determinants of Union Recongnition and Employee Involvement : Evidence from London Dock lands", British Journal of Industrial Relations Vol. 29, 1986.

Mller-Jentsch, Walther,"Industrielle Demokratie, Von der Repräsentativen Mitbestimmung zur direkten Partizipation, in Gewerkschaftliche Monatshefte", 1994.

Norio, Hisamoto,"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, 1992.

Osterman. P,"How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it", Indurtrial Relations Review Vol. 47,No.2, 1994.

Statistics Bureau, Labour Force Survey, 2002.

Ⅲ. 기 타

노동부 홈페이지(www.molab.go.kr)

국회도서관(www.nanet.go.kr)

중앙경제(www.e-labor.co.kr)

ABSTRACT

A Study on the Effect of Employees' Participation in Business Administration on Administration Efficiency

Lee Hyun-Bo

Dept. of Business Administration

Graduate School of Cheju National University

Supervised by Prof. Kang Young-Soon

Recently, the tendency of employees' participation in business administration has been an important issue in the field of industry and labor market. It is expected that labor unions desire to participate in administration rather than get a wage raise when a social cooperative agreement turns into social pressure.

Accordingly, this study tries to effectively improve the issue of employees' participation in business administration. There can be several types of employees' participation in business administration, which can be mainly classified into decision making, profit share and ownership. The types of participation in profit share and ownership correspond to as economic democracy. The participation in making decisions can be referred as employees' participation in management with regard to efficient production and personnel management. The administration participation means that employees, representatives, or labor unions participate in making decisions concerning administration and management. It can be safely said that employees' administration participation can be one of democratic policies of industry, for employees can influence the administrative order in industries. Therefore, this study is done within the employees' direct participation which includes administration information share and field participation, plus the indirect participation of the representatives of labor unions in making decisions.

The target of this study includes the personnel directors, the directors of labor departments, general employees or members of labor unions, who work at banks, hotels, hospitals, newspaper publishing agencies, broadcasting stations, travel agencies, casinos, service companies of facility maintenance, and communications agencies, located in Jeju Province, etc. plus the personnel and labor directors who work at the companies which doesn't have labor unions. For the purpose of this study, the questionnaire method and empirical proof analyse were conducted on the target. The result can be summarized as follows;

The general tendency of confidence and stability in service businesses shows positive response with regard to information share, administrative participation in field process and the conferences between labor and management. Especially, the reliable and stable relationship between labor and management is relatively higher in hotels, financial businesses, and broadcasting agencies than any other organization.

In conclusion, the better relationship in information share, field participation, and the conferences produces the more positive relationship between labor and management.

In summary, this study suggests as follows;

Firstly, the employees working at financial businesses, broadcasting agencies, and first-class hotels show positive attitude concerning administrative participation, while the ones working at newspaper agencies and hospitals show unstable attitude due to the unstable relationship between labor and management.

Secondly, the employees of financial businesses, first-class hotels or broadcasting agencies show positive attitude toward the labor-management committee, while in newspaper agencies or local hospitals, the labor-management committee is superficially operated due to the unstable relationship between labor and management.

Finally, in order to improve the efficiency of the service industry in Jeju Province and advance the relationship between labor and management, the administrative information should be shared with employees, and the

participation in making decisions should be encouraged. This can create the stable and reliable relationship between labor and management, and have an positive influence on the promotion of efficiency.

However, this study requires further study, because it adopts the basic variables only within the industry size, business types, and existence or nonexistence of labor unions, in the course of analyzing actual proofs. It is desirable that the further studies should refer to business strategies, and business administrative participation by business type, department, age, and educational background at the companies which employe more than 30 workers. For further study, the labor and management relationship with regard to individuals' job satisfaction and devotion should be dealt with.



근로자경영참가와 노사신평 및 노사안정에 관한 설문지

안녕하십니까! 바쁘신 업무 중에서도 이렇게 귀한 시간을 내주셔서 감사드립니다. 저는 제주대학교 경영대학원 석사과정에서 인사관리를 전공하는 연구자입니다. 선진국은 이미 근로자의 경영참가를 통하여 노사공동의 이익을 창출하고 노사협력을 통한 기업의 경쟁력 향상에 기여하고 있음을 볼 때, 국제자유도시를 지향하는 제주도에서도 이 제도에 대한 연구를 하는 것이 시의성이 있다고 봅니다.

이에 따라 금번, 제주지역의 서비스업 중 은행, 병원, 신문사, 방송사, 호텔, 공기업 등에 종사하는 근로자와 사용자를 대상으로 참여·협력적 노사관계를 위한 "근로자의 경영참가가 경영효율성에 미치는 영향 모델 연구" 와 관련 석사학위논문을 준비하고 있습니다.

본 조사는 통계법 제8조에 의해 통계처리 이외의 목적으로는 사용되지 않습니다. 여러분의 응답은 본 연구에 귀중한 도움이 될 것입니다. 부디 참여 있으시길 소망합니다. 본 조사의 문의사항은 아래 연락처로 문의바랍니다. 감사합니다.

연구자: 제주대학교 경영대학원 경영학과 이 현보
(제주도청근무, 공인노무사)

연락처: 018-798-2988/lhb2988@hanmail.net

지도교수: 제주대학교 경영학과 강영순 교수

2006년 월 일

1. 귀사는 서비스업 중 다음 어디에 해당합니까?

1.금융() 2.호텔() 3.병원() 4.언론사() 5.공기업() 6.기타()

2. 귀사의 노동조합의 조직형태(노조가 있는 경우 노조원만)?

1.기업별노조() 2.산업별노조() 3.기 타()

3. 귀사의 종업원 수는 ?

1.100인 이상() 2.100인 이하()

4. 귀사의 입장에서 도외 및 외국업체와 비교할 때 서비스 경영효율성은?

구 분	매우 높다	높 다	보통이다	낮 다	매우 낮다
가격정도					
품질수준					
기술력					
선진경영기법					
시장성					

5. 귀사의 노사관계 신뢰 정도는?

구 분	매우 높다	높다	보통이다	낮다	매우 낮다
노사화합 이벤트행사 시행 정도는					
중장기 협력적 노사프로그램 도입 정도는					
진정한 파트너십 인식 정도는					
노사 관련된 법 이해 정도는					

6. 귀사의 노사관계안정 정도는?

구 분	매우 높다	높다	보통이다	낮다	매우 낮다
노사갈등(분쟁) 예방을 위한 제도 활용 정도는					
생산성이 향상되면 적절한 보 상 정도는					
업무 외 고충에 대한 상사의 도 움 정도					
작업현장의 문제점에 대한 상 사와의 상담정도는					
노사갈등(분쟁) 발생시 조기 해결 정도는					

7. 귀사의 경영참가에 대한 제도적 지원은?

구 분	있 다	없 다
경영참가에 대한 예산지원		
경영참가에 관한 기업철학이나 정책, 공식적 선언		
외부전문가 자문활용(교수, 변호사, 노무사 등)		
내부전문가 양성이나 근로자교육훈련		

8. 귀사의 경영정보공유 정도는?

구 분	매우 높다	높다	보통	낮다	매우 낮다
근로자와 주요한 경영정보공유 정도는					
다양한 정보공유 수단과 활용 정도는					
경영실적의 공개정도는					
공개된 정보의 신뢰수준 정도는					

9. 귀사의 현장참가에 관한 질문입니다.

구 분	매우 높다	높 다	보 통	낮 다	매우 낮다
제안 제도의 활용					
현장근로자와 비공식 간담회 활 용은					
직원의 만족도 조사					
근로자의 직무확대 또는 다기능화정도					



10. 귀사의 노사협의회에 대한 노사의 인식은?

구 분	매우 높다	높 다	보 통	낮 다	매우 낮다
근로자 참여정도는					
최고경영진이 참여정도는					
의결 또는 협의사항 이행 정도는					
근로자 위원의 전문성 정도는					