
참여경영과 노동조합의 과제

황석만
박준식
노진귀

한국노총 중앙연구원

...

발 간 사

현재 지구상의 모든 나라간에 경제적인 발전 정도나 체제에 상관없이 범세계적인 경쟁이 일어나고 있습니다. 이 치열한 경쟁 환경은 보다 높은 수준의 경쟁력을 확보하기 위한 조직적, 제도적 혁신을 요구하고 있습니다. 특히 노사 관계와 인적자원 관리분야의 혁신은 기업과 국가의 장기적 경쟁력을 결정할 수 있는 핵심 요인들 중의 하나로 주목받고 있습니다. 이에 대한 노동조합의 대안의 하나로 노동자들과 그들의 대표 조직인 노조가 생산과 경영에 적극적으로 참여함으로써 인간적이면서 보다 효율적인 생산 조직을 구축하는 것이 범 세계적으로 논의되고 있습니다. 이러한 상황에서 한국에서도 현존하는 노사관계 제도와 관행으로는 장기적으로 기업과 국가의 경쟁력 뿐 아니라 노사관계의 발전 역시 기대하기 어렵다는 인식이 급속히 확산되어 왔으며 새로운 노사 관계에 대한 모색이 활발히 이루어져 왔습니다. 그러나 새로운 정치경제적 상황 하에서 노동조합이 선택해야 할 전략적 경로는 무엇인가에 대한 대답은 아직 명확하지 않습니다.

우리의 상황과 노동자의 참여에 대한 노동조합의 전략을 선택하기 위해서는 현재 일어나고 있는 새로운 변화의 핵심을 이해하고 이에 바탕하여 노동자의 단기적 및 중장기적 이익에 부합하는 대안을 시급히 마련해야 할 것입니다. 바로 이 연구 논문은 한국적 상황에 적합한 참여경영 전략과 정책적 과제들을 제시하기 위해서 참여 경영의 내용과 개념을 정립하고 외국의 역사적 경험을 통하여 참여 경영이 갖는 여러 측면을 살펴 보고 있다고 생각합니다. 또한 한국기업의 노사 관계 제도와 관행의 실태를 참여 경영의 시각에서 정리하고 실태 조사를 통하여 현재 우리나라의 참여경영 실태를 파악하고 있습니다. 이러한 이론적 연구와 실태 조사를 통하여 본 연구는 기업, 노조, 정부가 추구해야 할 새로운 생산 시스템과 노동조직의 방향을 모색하고 있습니다.

참여 경영의 이상은 노동자들의 입장에서만 소중한 것은 결코 아니며, 보다 넓은 관점에서 볼 때 노동자들이 경영과정에 참여하는 것은 민주주의의 실질적 토대를 공고화 한다는 점에서도 대단히 중요한 역사적 의미를 지니고 있습니다. 사실 노동자들의 경영과정에 대한 참여는 모든 나라에서 노동운동 뿐 아니라 경제민주주의의 구현과 사회의 실질적 민주화, 그리고 이를 바탕으로 한 참여민주사회의 구현에 있어서 궁극적인 목표들 중의 하나로 간주되어 왔습니다. 우리는 참여경영의 실현이 민주화의 내용을 일상적 생산 조직 현장에서 실천에 옮긴다는 의미에서 대단히 중요한 역사적 의미를 지니고 있다고 생각합니다. 이 점에서 본 연구는 한국 사회에서 생산과 경영에 노동자와 그 대표 조직의 적극적 참여를 통해 생산 조직의 효율성 향상을 통한 국제 경쟁력의 제고와 함께 한국사회의 실질적 민주화의 기반을 다져 나가며 노동의 인간화를 한 걸음 진전시키려는 작은 시도라고 생각합니다.

끝으로 본 연구 과제를 수행하는데 도움을 주신 일선 노동조합 관계자 여러분과 인터뷰에 응해주신 기업 임원들께 감사를 표합니다. 또한 이 과제를 맡아 성실히 수행하신 한림대학교 사회학과 박준식 박사와 노총 중앙연구원의 황석만 박사 그리고 금속 연맹의 노진귀 정책실장께도 감사드립니다.

이 보고서에 실린 모든 내용은 전적으로 저자의 견해이며 한국노동조합총연맹이 공식적인 견해와 다를 수 있음을 밝혀두는 바입니다.

1996년 3월

한 국 노 동 조 합 총 연 맹
위 원 장 박 인 상

< 목 차 >

제 I 부 참여경영과 노동조합의 과제

제 1 장 문제 제기	1
1. 어째서 참여경영인가?	1
2. 참여 경영의 정의	5
3. 접근의 틀	6
제 2 장 선진 각국의 참여 경영과 생산 시스템의 변동	9
1. 독일식 모델	10
2. 일본식 모델	18
3. 미국식 모델 : 다원적 요소들의 각축장	22
제 3 장 참여 경영의 확산 요인과 조건	31
1. 생산 체계의 변동	31
2. 외국의 경험이 갖는 함의	36
3. 노동과 경영의 전략	42
<보론 1> 참여 경영을 둘러싼 노조 내부의 논의와 정책적 쟁점 : 미국의 경우	46
<보론 2> 경영 주도형 혁신의 문제점 : 미국의 경험	54
제 4 장 한국식 경영과 경영 합리화, 참여 경영의 한계	62
1. 한국식 경영 모델 : 경영 전제주의와 노동력 동원 체제	62
2. 경영 전제주의의 환경 변화	65
3. 경영의 대응 : 신경영합리화	69

4. 노조의 제도적 특성과 대응의 한계	74
제 5 장 경영 참여 실태 조사	82
1. 조사 방법	88
2. 경영 참여 실태 분석	84
3. 경영 참여 결정 요인 분석	92
4. 경영 참여 결정 요인 회귀 분석	101
6. 사례 분석	110
제 6 장 참여 경영을 위한 개혁 과제들	128
1. 노사 관계 개혁의 필요성	129
2. 국가의 선택 : 국가 정책의 대전환과 낡은 제도의 개혁	134
3. 경영의 선택	137
4. 노동의 선택 : 참여적 대안의 모색	139
제 7 장 노조의 참여 경영 전략	143
1. 중장기적 전략	144
2. 단기적 전략	147
3 참여시 주의할 점	149
<참고 문헌>	151

제 II 부 금속산업의 기업수준 경영참가 실태와 결정요인

제 1 장 문제제기	161
제 2 장 단체협약상의 경영참가 실태	166
1. 노사 중앙조직의 단체협약 지침	166
2. 단체협약상의 경영참가 실태	173
3. 단체협약을 통한 실태분석의 한계	187
4. 실질적 경영참가의 실태	188
5. 독일의 경영조직법상의 참가제도와의 비교	196

제 3 장 경영참가도의 결정요소	207
1. 결정요소별 검토	207
2. 종합적 검토	222
제 4 장 노조전술의 이원화와 우호협력전술의 노조운동에 대한 영향	224
제 5 장 맺음말	230
< 보 론 > 노사관계의 경영참가에의 영향	237
< 별 지 > 노조별 경영참가 사례	245

< 표 목 차 >

제 I 부 참여경영과 노동조합의 과제

<표 2-1> 노동자 평의회 위원 수의 결정 기준	14
<표 2-2> 대량생산 이후 생산체제와 작업조직 및 노사관계 모델들의 비교	30
<표 5-1> 업종별 분석 대상 업체의 특성	84
<표 5-2> 회사 규모와 노조 유무 (괄호 안은 행(row) %)	84
<표 5-3> 노사협의회를 통한 참여도(괄호 안은 응답 회사 수)	89
<표 5-4> 산업부문에 따른 참여율이 높은 회사수	92
<표 5-5> 산업부문간 참여율 차이	94
<표 5-6> 산업간 참여율 차이	98
<표 5-7> 기업 규모와 참여율 차이	99
<표 5-8> 평균 근속 년수와 참여율 차이	100
<표 5-9> 노조 유무에 따른 참여의 정도	101
<표 5-10> 인사 부문(취업, 승진, 직무의 배분, 개인별 성과평가)의 참여도 에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀 분석 결과	103
<표 5-11> 해고 부문의 참여도에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀분석 결과 평균 근속 년수와 참여율 차이	105
<표 5-12> 생산부문(교육 훈련의 결정, 공정개선, 작업방법의 결정, 수리 및 보전)의 참여에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀분석 결과	107
<표 5-13> 경영부문(생산목표의 결정, 새로운 설비도입, 라인의 하청화, 소 사장제 도입)의 참여에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀분석 결과	108

제 II 부 금속산업의 기업수준 경영참가 실태와 결정요인

<표 2-1> 노조직위별 인사참가 현황	174
<표 2-2> 채용, 배치전환 참가현황	175
<표 2-3> 징계위원회 참가현황	176
<표 2-4> 고용관련 참가현황	178
<표 2-5> 노동시간결정 참가	180
<표 2-6> 복지관련 참가	182
<표 2-7> 산업안전참가 실태와 협약의 비교	19
<표 3-1> 인터뷰 조사 노조별 특성	219

< 그림 목차 >

[그림 1] 조직 혁신의 도입과 지속에 영향을 미치는 요인들과 행위자들간의 관계 개념도	8
-----------------------------------------------------------	---

제 I 부

참여경영과 노동조합의 과제

제 1 장

문 제 제 기

1. 어째서 참여경영인가?

오늘날 노사 관계를 둘러싼 환경은 범세계적으로 급격히 변하고 있으며, 그 결과 새로운 노사 관계에 대한 논의가 국제적으로 확산되고 있다 (Appelbaum and Batt, 박준식 옮김, 1996 ; Kochan and Osterman, 1994 ; Dunlop Commission, 1994). 본 연구의 목적은 이러한 변화에 대한 노동조합의 대응책을 노동자 경영 참여를 중심으로 논의하는 데 있다. 오늘날 선진 자본주의 국가의 많은 기업들은 치열한 경쟁 환경 속에서 보다 높은 수준의 경쟁력을 확보하기 위한 조직적, 제도적 혁신에 몰두하고 있다. 이 과정에서 노사 관계와 인적 자원 관리 분야의 혁신은 기업의 장기적 경쟁력을 결정할 수 있는 핵심 요인들 중의 하나로 주목받고 있으며, 노동자들과 그들의 대표 조직인 노조가 조직의 제반 수준과 과정에 적극적으로 참여함으로써 참여와 인간화를 바탕으로 인간적이면서 생산적인 조직을 구축하는 것이 노동운동의 중요한 정책적 현안으로 등장하고 있다. 이러한 상황에서 한국에서도 기존의 노사 관계 제도와 관행으로는 장기적으로 기업과 국가의 경쟁력 뿐 아니라 노사 관계의 발전 역시 기대하기 어렵다는 인식이 급속히 확산되고 있으며 새로운 노사 관계에 대한 모색이 활발히 이루어지고 있다(박세일, 1994 ; 박

준식, 1995 ; 배무기, 1994 ; 어수봉, 1995 ; 조우현, 1992 ; 조우현 (외) 1995 ; 이병남 외, 1995). 특히 집단적, 개인적 수준에서 노동자의 권한 강화 (empowerment)를 핵심으로 하는 노동자 경영 참여의 문제가 핵심적 쟁점으로 부각되고 있다.

그런데 새로운 정치 경제적 상황하에서 노동조합이 선택해야 할 전략적 경로는 현재 새로운 변화의 핵심을 이해하고 어떻게 노동자의 단기적 및 중장기적 이익에 부합하는 전략을 선택할 것인가에 의해 좌우될 가능성이 높다. 본 연구는 한국이 선진국으로 진입하고, 그 수준에 맞는 노동 생활의 인간화와 보다 높은 수준의 삶의 질을 획득하기 위해서는 노동자들과 노조의 권한 강화를 기초로 하면서 참여 경영의 이념과 정책을 구체화하는 노사 관계 제도의 혁신이 요구된다고 인식 하고 있다. 이러한 인식하에서 본 연구는 한국적 상황에 적합한 참여 경영 전략과 이를 실현하기 위해 요구되는 정책적 과제들을 제시해 보고자 한다. 본 연구의 내용은 다음과 같은 순서로 전개된다.

첫 번째 부분은 참여 경영의 내용과 개념을 정립하고, 참여 경영이 추진될 수밖에 없었던 외국의 역사적 경험들과 참여 경영의 제도화 과정, 그리고, 선진국들을 중심으로 80년대 이후 참여 경영에 기초한 생산 체제와 노사 관계 변화의 경험들을 정리해 보고, 선진국의 경험이 제공하는 교훈과 참여 경영의 성공 조건들을 검토하는 데 할애된다. 이를 위해 우리는 선진 각국에서 추진되어 온 참여 경영 체제의 배경과 역사를 크게 유럽형과 미국형, 그리고 일본형으로 나누어 보면서 각국의 경험들을 검토하게 될 것이다. 이 과정에서 우리가 특별히 관심을 기울인 부분은 노동조합의 적극적이고 시의적절한 참여 전략이 노사 관계의 민주화 뿐 아니라 기업 조직의 개혁과 효율성의 향상 및 노동 생활의 질 개선에 어떻게 기여할 수 있었는가의 문제이다. 그리고 이러한 과정에서 노동조합의 성공적인 전략들은 우리에게 어떤 교훈을 제공하고 있는지를 살펴보고자 한다.

두 번째 부분의 연구는 한국식 경영 체제의 성격과 내용을 파악하고, 이 체제 속에서 참여 경영과 조직 혁신의 문제가 어떻게 다루어져 왔는가를 본다. 여기에서 우리는 한국식 경영의 특성을 ‘경영 전제주의’와 ‘노동력 동원

체제'라는 두 가지 측면에서 파악하고, 이와 같은 경영 전제주의 체제하에서 기업들이 추진해 온 신경영 합리화의 문제점들을 참여 경영의 관점에서 비판적으로 검토해 볼 것이다.

세 번째 부분은 두 번째 부분에서 검토된 한국의 경영 특성의 바탕에서 한국에서 이루어지고 있는 참여 경영의 내용과 실태를 파악하는 것이다. 이를 위해 우리는 우선 한국 기업에서의 참여 경영 실태에 대한 조사 및 사례 연구의 결과를 정리한다. 실태 분석에서는 한국 기업에서의 참여 경영 관행과 제도 운용의 현실을 기업체와 노조에 대한 조사 결과 및 참여 경영에 대한 사례 연구를 통해 파악해 보고자 한다. 한국 기업의 노사 관계 제도와 관행의 실태를 참여 경영의 시각에서 정리해 봄으로써 한국 상황에 대한 올바른 진단을 모색하고, 우리에게 요구되는 개혁 과제들을 파악하고자 한다. 다음으로 우리는 참여 경영과 관련된 한국 노사 관계 제도와 관행에 대한 분석을 시도하면서 이와 같은 제도와 관행들이 어떠한 측면에서 참여 경영을 촉진하거나 가로막아 왔는지를 파악해 보고자하며, 이를 통해 한국적 현실에 적합한 참여 경영의 방법론은 무엇인가를 논의해 보고자 한다.

네 번째 부분에서는 한국에서 노사 관계 제도 개혁의 현실적인 필요성과 정책적 과제들을 논의하게 된다. 이 부분은 본 연구를 총괄하는 부분으로서의 의미를 지니며, 한국에서 참여 경영을 가로막고 있는 요인들과, 이를 개혁하기 위한 정책 방향들이 모색될 것이다. 제도 개혁을 위한 정책 과제에서는 오늘날 한국의 기업, 노조, 정부가 추구해야 할 새로운 생산 시스템과 노동조직의 방향은 어떠한 것인가를 논하면서 참여 경영에 기초한 새로운 사회 기술적 시스템의 전략적 관점들을 정리하게 될 것이다.

여기에서 우리는 노동자와 노동조합의 관점에서 왜 참여 경영에 대한 연구가 요구되는가에 대한 이념적, 규범적 근거에 대해 간략히 언급해 두고자 한다. 노동자와 그들의 대표 조직인 노조의 입장에서 볼 때 참여 경영은 노조 운동의 궁극적 이상의 하나라 할 수 있다(Rothschild and Whitt, 1989). 노동자들은 자신들의 일상적 삶을 지배하는 작업 현장에서 더 많은 참여와 자율성, 그리고 생산 과정에 대한 더 많은 지식과 통제력을 가짐으로써 노동 현장에서의 소외를 극복하는 것과 아울러 노동 인간화에 기초한 민주적 조직

을 갖기를 원한다. 노동자들의 이와 같은 열망을 실현하는 유력한 수단들 중의 하나는 조직의 모든 수준에서 경험과, 지식, 그리고 자원의 공유를 실현하는 것, 즉 참여 경영의 구현이라 할 수 있다.

그런데 참여 경영의 이상은 노동자들의 입장에서만 소중한 것은 결코 아니다. 보다 넓은 관점에서 볼 때 노동자들이 경영 과정에 참여하는 것은 민주주의의 실질적 토대를 공고히 한다는 점에서도 대단히 중요한 역사적 의미를 지니고 있다. “민주주의는 공장 문 앞에서 멈춘다”는 마르크스의 주장은 자본주의 사회에서 참여 경영의 실현이 얼마나 지난한 역사적 실험인가를 잘 표현하고 있다. 사실 노동자들의 경영 과정에 대한 참여는 모든 나라에서 노동운동 뿐 아니라 경제 민주주의의 구현과 사회의 실질적 민주화, 그리고 이를 바탕으로 한 참여 민주 사회의 구현에 있어서 궁극적인 목표들 중의 하나로 간주되어 왔다(Mason, 1982 ; Dahl, 안승국 옮김, 1995). 그러한 점에서 참여 경영을 통한 노동 세계의 민주화는 실질적 민주주의의 구현이라는 원대한 역사적 프로그램의 핵심적 위치를 점하게 되는 것이다. 우리가 참여 경영의 문제를 단지 노동조합의 관점에서만 보지 않는 것은 바로 이 같은 이유 때문인 것이다.

우리의 연구는 보다 “민주적이고 참여적으로 운용되는 조직이 더욱 효율적으로 작동할 수 있다”는 규범적 가정에서 출발한다. 이와 더불어 우리는 한국 사회에서 참여 경영의 실현이 갖는 역사적 의미에 대해서도 언급해 두고자 한다. 우리가 강조하는 참여 경영은 경영의 효율성과 경쟁력이라는 문제의식을 포함하기는 하지만, 이보다는 보다 근본적이고 장기적인 규범적 목표를 더욱 중시하는데, 그것은 참여 경영을 통해 한국의 기업 현장에서 한국 사회의 실질적 민주화의 뿌리를 확대할 수 있다는 믿음이다. 사실 참여 경영에 대한 기존의 논의들은 참여 경영의 문제를 지나치게 기술적, 기법적 차원에서만 소개하고 다루어 옴으로써, 이것이 내포하고 있는 보다 근본적이고 역사적인 의미, 즉 ‘민주적 가치를 조직 이론에 도입한다’는 규범적 목표를 소홀히 해 온 감이 있었다(Eijnatten, 1993). 여기에서 우리는 참여 경영의 실현이 민주화의 내용을 거시적 정치 공간 뿐 아니라 미시적, 국지적, 일상적 조직 현장에서 실천에 옮긴다는 의미에서 대단히 중요한 역사적 의미를 지니

고 있다고 본다. 본 연구는 한국에서 생산 과정에 노동자와 그 대표 조직의 적극적 참여를 통해 조직의 효율성을 향상시키며, 더 나아가 한국 사회의 실질적 민주화의 기반을 다져서, 노동의 인간화를 한 걸음 진전시키려는 목표를 달성하고자 하는 작은 시도이다.

2. 참여 경영의 정의

참여 경영을 간단히 정의하면 생산과 관련된 모든 부문에 노동자들이 참여하는 것이다. 국제 노동 기구(ILO)는 경영 참여를 ‘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(ILO ; 오건호, 1994). 이렇게 볼 때 참여 경영이란, 한마디로 노동자 개인이나 그 대표 조직이 경영과 생산의 모든 과정에 참여하면서 영향을 미치는 제도 및 관행 전반을 지칭하는 것으로 보아 무방할 것이다. 그런데 이와 같은 참여 경영의 내용과 수준은 극도로 다양하다.

우선 참여 영역의 측면에서 볼 때 노동자들이 참여할 수 있는 범위는 임금 및 근로조건, 노동자 복지, 보건 안전, 교육 훈련 등의 문제처럼 노동자들의 직접적인 이해가 걸린 문제 영역들에서 시작하여 고용, 생산 과정, 투자, 전략적 의사 결정 등에 이르는 고도의 참여 영역까지 포함한다. 사회 조직의 각 수준에서 볼 때 노동자들의 경영 참여는 작업 현장, 노사 관계 제도 및 기능, 전략적 의사 결정 수준을 전부 포함할 수 있으며, 더 나아가 기업체가 활동하고 있는 지역사회나 산업, 혹은 국가적 수준의 참여 수준이 있을 수 있다. 참여의 정도 역시 다양하다. 경영에 관한 정보 공유, 주요한 의사 결정 과정에서의 협의, 혹은 더 나아가 핵심적 현안에 대한 공동 의사 결정, 즉 합의에 이르기까지 노동자들의 경영 참여 정도는 다양하다.

참여 경영은 또한 그 형태에 따라 몇 가지 유형으로 나뉠 수도 있다. 이와 관련하여 레바인과 타이슨(Levine and Tyson, 1990)은 세 가지 참여 형태를 구분한다. 그 첫 번째는 노동자들에게 매우 제한적이고 좁은 의미에서 경영

의사 결정에 대한 목소리를 가질 수 있도록 허용하는 ‘협의적’(consultative) 형태이며, 두 번째는 특정한 생산 관련 문제들에 대해 노동자들에게 부분적인 의사 결정권을 부여하는 ‘실질적’(substantive) 형태, 그리고 노동자들이 노조를 통해 의사 결정 과정에서 일정한 역할을 담당하게 하는 ‘대표제적’(representative) 형태가 그것이다. 그런데, 첫 번째와 두 번째의 경우 참여의 주체가 반드시 노조일 필요는 없다. 그것은 노동자 개인이나 작업 팀일 수도, 혹은 노동자 협의체일 수도 있다. 일본의 경우에는 협의적 형태를 주로 하면서 실질적 형태가 가미되는 측면이 강하며, 독일이나 유럽의 경우에는 대표제적 형태를 기본으로 하면서 여기에 실질적 참여 형태가 보완된다고 볼 수 있을 것이다. 반면 한국의 경우 노동자들의 경영 참여는 아직도 경영권이나 체제에 대한 도전으로 받아들여지고 있으며, 이를 위한 제도적 준비 이전에 참여 경영 자체에 대한 사회적 인식 역시 제대로 정립되어 있지 못하다.

3. 접근의 틀

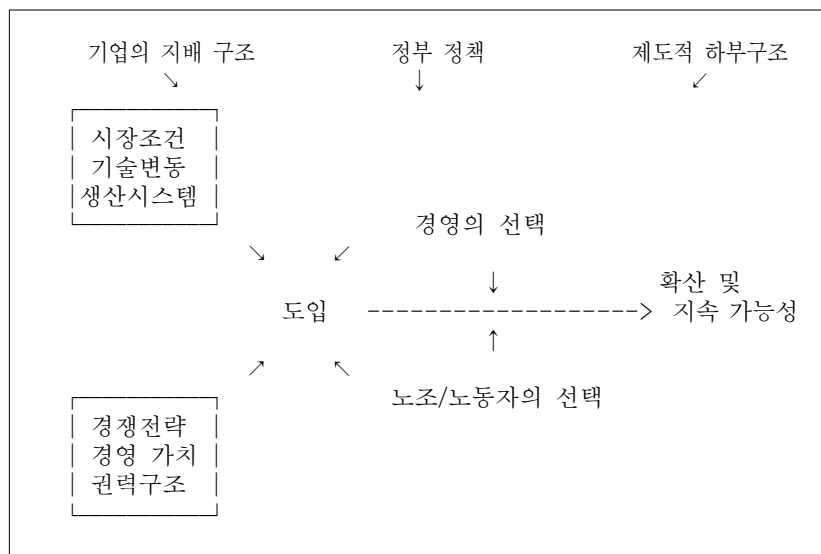
참여 경영의 내용이 이처럼 다양하고 복잡하기 때문에 이에 영향을 미치는 요인들 또한 복잡적이다. 본 연구에서는 분석 모델과 관련하여 코칸(Kochan)과 오스터만(Osterman) 교수가 최근의 책에서 제안한 작업 현장 혁신의 결정 요인들에 대한 시스템적 접근 모델을 참조하면서 이 모델을 부분적으로 수정하여 참여 경영 체제의 형성과 이행 및 그 지속 가능성에 대한 논의를 전개해 보고자 한다. 코칸과 오스터만은 조직의 혁신과 그 지속성은 다양한 수준의 요인들이 상호 결합되어 나타나는 현상이며, 이들 요인들간의 결합 구조가 어떻게 형성되느냐에 따라 조직 혁신의 확산 및 제도화 가능성이 차이를 보이게 된다고 주장한다(Kochan and Osterman, 1994 : 89-108). <그림 1>은 이들이 제시하고 있는 작업 현장 혁신과 그 지속 가능성에 대한 분석 모델을 본 연구와 관련하여 수정한 것이다. 이 모델에 따르면 작업 현장의 혁신은 한 두 가지의 요인을 중심으로 결정되는 것이 결코 아니며, 다양한 수준에서 서로 영향을 주고받는 요인들간의 상호작용과 행위자들의 개입을 통해 진행되는 복합적 과정임을 보여준다.

이 모델은 조직 혁신이 조직 자체의 내부적 논리 뿐 아니라 기업의 지배 구조, 정부 정책, 그리고 제도적 하부구조와 같은 조직을 둘러싼 거시적, 제도적 요인들과 긴밀한 연관성을 맺고 진행되는 과정이며, 혁신의 제도화나 지속 가능성 역시 이들 요인들이 어떠한 방식으로 결합되는가에 따라 매우 가변적이고 불확정적이라는 것을 보여주고자 한다. 여기에서 기업의 지배 구조나 정부 정책, 혹은 제도적 하부구조와 같은 요인들은 개별 기업 차원에서 보다는 전체 사회적, 혹은 경제 제도적 수준에서 혁신의 확산과 제도화를 제약 내지는 촉진하는 요인들이라고 볼 수 있다. 다음으로 제품 시장, 노동시장, 기술과 같은 요인들은 기업, 혹은 산업 수준에서 혁신 과정에 영향을 미치는 구조적 변수들이다. 그리고 경쟁 전략과 경영 가치 및 기업의 내부 권력 배분 구조는 기업 자체의 내재적 요인들이라 할 수 있다. 조직의 혁신은 이와 같은 조직 내부 및 외부적 요인들과 행위자들간의 상호작용을 통해 전개되며, 그 확산과 지속성이 결정된다고 볼 수 있을 것이다(Kochan and Osterman, 1994).

우리는 이와 같은 접근 방법이 참여 경영의 도입과 확산 및 유지 과정에 대한 분석에서도 매우 유용한 개념도를 제공할 수 있다고 본다. 왜냐하면 참여 경영 역시 기본적으로는 조직의 혁신 전략이라고 할 수 있으며, 이러한 혁신의 도입과 확산 및 제도화는 하나의 단일한 요인들보다는 다양한 수준에서 영향을 미치는 기능적 요소들의 결합 관계 속에서 결정되기 때문일 것이다. 우리는 이러한 접근을 조직 혁신에 대한 시스템적 접근 방법이라 부르고자 한다. 혁신에 대한 시스템적 접근에서는 서로 차원을 달리하는 다층적 요인들간의 기능적 결합 관계가 중시된다. 이 때 고려되어야 하는 요인들은 다층적이며 복합적인데, 편의상 이 요인들은 수준에 따라 거시 수준, 제도 수준, 미시 수준의 세 층위로 구분할 수도 있을 것이다. 조직의 혁신과 그 지속 가능성에 대한 기존의 연구들은 하나의 혁신보다는 서로 상보성을 갖는 다양한 수준의 요인들이 결합됨으로써 혁신의 확산이 더 촉진될 수 있다는 연구 결과를 보여주고 있다. 이러한 연구의 결과 또한 시스템적 접근의 유용성을 시사한다.

참여 경영을 통한 새로운 작업 현장의 창출을 조직의 혁신 과정으로 본다

면 우리의 주된 관심은 제도의 도입과 그 지속 가능성의 문제라 할 수 있을 것이다. <그림 1>의 분석 모델은 서로 차원을 달리하는 수준에서 작용하는 요인들간의 결합 구조 속에서 조직 혁신과 확산 및 지속 가능성이 결정되는 과정을 보여준다. 본 연구에서는 참여 경영을 조직 혁신의 과정으로 파악하고, 기업 수준에서 참여 경영을 통한 조직의 민주화와 노동의 인간화라는 문제 영역에서 출발하되, 이 논의를 미시적 수준에 그치지 않고, 제도 수준과 거시 수준으로 연결시켜 보고자 한다. 다음 장에서는 참여 경영이 확산되어 온 선진국의 경험들을 검토해 본다. 이를 통해 외국에서 추진되어 온 선진적 노동 개혁의 내용을 알아보고, 각국의 특성과 문제점을 파악해 본다. 그리고 여기에서 얻어지는 교훈들을 정리해 본다.



[그림 1] 조직 혁신의 도입과 지속에 영향을 미치는 요인들과 행위자들간의 관계 개념도

제 2 장

선진 각국의 참여 경영과 생산 시스템의 변동

우리는 이 장에서 선진 각국에서 참여 경영 체제가 어떠한 방향으로 발전되어 왔는지를 각국이 처한 고유한 생산 시스템의 형성 및 발전 과정과 함께 검토해 보고자 한다. 선진 각국에서 형성된 참여 경영 시스템은 각국의 고유한 역사적, 제도적 조건들, 그리고 노사 양측의 전략들을 체계적으로 반영하고 있으며, 각국 나름의 고유한 생산 시스템의 형성 및 발전 과정상의 특성과 밀접한 역사적 관련성을 맺고 있다. 선진국의 경우 참여 경영을 도입하고 있는 기업들에서 실시되고 있는 제도 및 관행들의 수준과 내용, 기법들은 극히 다양해서 하나로 정의하는 것은 거의 불가능하다(Appelbaum and Batt, 박준식 역, 1996). 그렇지만 보다 다양한 참여 경영의 모습을 보여주기 위해서 유럽식 참여 경영의 모델로서 독일 그리고 이와 대비되는 미국과 일본에서의 참여 경영의 내용을 살펴보고자 한다. 독일은 스웨덴 등과 같은 북유럽 국가와 함께 가장 높은 수준의 참여를 실현하고 있다고 여겨지며, 반대로 일본은 노동자의 참여가 생산과 관련된 좁은 부문에서만 이루어지고 있고 그 주도권이 노동이 아니라 기업에 있다고 여겨지고 있다. 미국은 유럽과 같은 노동자의 경영 참여가 이루어지지 않지만 전통적인 적대적 노사 관계를 개선하려는 노력이 주요 작업 현장들을 중심으로 활발히 시도되고 있다는 점에서 주목할만하다. 이 장에서 우리는 선진 각국에서 진행되어 온 다양한 참여

경영 체제를 생산 시스템의 구조적 변동이라는 역사적 맥락 속에서 재검토해 보고자 한다. 우리는 선진 각국에서의 경험을 단순한 제도 그 자체보다는 이러한 제도들이 각국에서의 고유한 생산 시스템의 발전 과정과 어떠한 정합성을 맺으면서 발전해 왔는지를 함께 보고자 한다. 우리의 관점은 생산 시스템과 제도적 시스템을 결합시켜 보려 한다는 점에서 단순한 제도나 관행 중심의 고찰과는 맥락을 달리한다.

1. 독일식 모델

독일의 노동자 참여는 전국적인 수준(national level), 지역적 수준(regional level) 그리고 회사 수준의 세 수준에서 이루어진다. 이는 독일의 노조 제도적 구조와 밀접한 연관을 맺고 있다. 전국적인 수준은 독일 노동조합 총연맹(Deutsche Gewerkschafts Bund, DGB)과 산별 노조(IG Metall 등)가 맡고 있고, 지역과 관련된 부분은 노총 및 산별의 지역 본부가, 개별 사업장은 각 사업장의 노동자 평의회(Works Council : Betriebsrat)가 담당하고 있다.

독일 노총(이하 노총)은 전체 독일 노조의 보호 조직(umbrella organization)으로서 16개 산별 노조의 위원장들로 구성된 이사회(executive board)로 이루어져 있다. 노총은 기본적으로 정치로부터 독립되어 있다. 이는 과거의 역사적 경험을 반영하는 것으로서, 다양한 정치적 이념을 가진 전체 노동자들을 위한 하나의 조직을 구성하기 위한 결정이었다. 대신, 이들은 자신들의 이익에 부합하는 정당을 언제나 지지한다. 그래서 보수적이지만, 반(反)노조적이지 않은 집권 보수당과도 좋은 관계를 유지하고 있다.

독일의 노조 형태를 이해하기 위해서는 우선 모든 노조가 산업별로 조직되어 있다는 점을 잊어서는 안된다. 산별 노조의 장점은 두 가지로 요약된다. 한가지는 산별 노조가 경영자 대표들과 직접 협상함으로써, 개별 기업과 개별 기업 노조가 대립할 수 있는 가능성을 거의 없앤다는 것이다. 기업은 생산의 현장이므로, 노사 관계가 악화될 경우 장기적인 노사 관계, 생산성 제고에 있어서 결정적인 장애를 가져오게 된다. 대신에 산별 노조와 기업가 대표와의 대표 협상은 기업가와 노조원들간의 직접적인 인격적 대립의 가능성을

크게 줄인다. 두 번째 요인은 산별 노조를 통해 노조 운동의 전문화를 이룩함으로써, 노조원의 이익 보호에 더욱 효율적이라는 점이다. 산별 노조는 수많은 전문 인력을 고용하여 노동과 관련된 전반적인 문제를 연구함으로써, 실질적인 제안들을 내놓을 수 있는 것이다. 독일의 경우 경영 혁신과 참여에 관한 수많은 제안과 정책적 대안들이 산별 노조가 제안하여 경영자들이 받아들였다는 역사적인 사실은 이를 입증한다. 95년 현재 독일 금속 노조(IG Metall)의 경우는 50여명의 인력이 다양한 주제별로 연구팀을 짜서 연구를 수행하고 있다¹⁾.

독일 노총은 앞서 살펴 본 것 처럼, 정부의 파트너로서 연방 차원의 정책에 대해서 자신의 견해를 피력하고 전체 노동자들의 이익을 옹호하고 증진시키는 데 주된 활동의 목표를 두고 있다. 하지만, 실제적인 정책은 많은 경우 지역 차원에서 이루어진다. 보기로 임금 협상은 전국적인 것이라기 보다는 산업별로, 또 지역별로 이루어지는 것이다. 대신 노총은 거시적 노동 정책에 관심을 갖고 있고 이에 영향을 끼친다. 역사적으로 노총은 노동자들의 이익을 극대화하면서, 사용자와 국가와의 마찰을 최소화하려고 노력을 기울여 왔다. 노총 관계자는 자신들의 산별 노조 정책이 산별 수준에서의 협상을 가져왔고, 기업으로 하여금 높은 임금을 지불하면서 기술 혁신, 고급 노동력 양성 그리고 생산성을 증가시키려는 노력을 추진하게 하게 했으며 이것이 현재 독일 경제 시스템의 기반이 되었다고 주장한다.²⁾

노총의 정책 참여를 잘 보여주는 예는 현재 노총이 실시하고 있는 직업 교육 훈련 프로그램에서 찾아 볼 수 있다. 노총은 연방 고용청에서 직업 향상 훈련 기금을 받아서 교육을 실시하고 있는데, 정부로부터 받는 기금에 20%의 노총 자체 기금을 사용하여 보다 높은 수준의 교육을 제공하고 있다. 노총은 보다 많은 기금을 사용하여 노동자를 교육하면 노동자들의 숙련도가 향상될 수 있음을 보여주려고 하는 것이다. 곧, 보다 많은 직업 훈련 기금을 사용하여 보다 나은 직업 훈련 모델을 정부에 제시하고, 더 많은 정부 예산

1) 1995년 6월 독일IG Metall 본부 방문 시 관계자 인터뷰자료

2) 1995년 6월 독일 노총 방문 인터뷰 자료

을 직업 훈련에 사용하게 하려는 것이 노총의 전략이다. 이외에도 노총은 기업이나 정부에 앞서서 생산 방식과 조직 혁신을 시도하고 있어 많은 결실을 거두고 있다. 보기로 폭스바겐의 일 공유(work sharing) 프로그램은 오랜 기간 노조에서 연구되어온 것으로 노조가 제안하여 폭스바겐의 경영자가 수용한 것이다.

노총이 전체 노동 운동의 보호 조직으로 연구와 정치에 치중하는데 반해서, 실제적인 노조의 활동은 산업별 노조를 중심으로 이루어지고 있다. 보기로, 금속 노조(IG Metall)는 직업훈련과 직업 향상 훈련에 참여하고 있다. 직업훈련은 350개 분야인데, 각 산별 노조가 나누어서 관여하고 있는데, 몇 개는 중복되기도 한다. 또한 직업 교육은 정부와의 협력을 통해서 실시하며 이 과정에서 시행령을 만드는데 참여하기도 한다. 이를 위해서 베를린에 있는 직업 훈련 연구소에서 도움을 받기도 한다. 하지만, 금속 안에도 이를 다루는 부서가 있고, 노조원의 현장 경험을 참고하기도 한다. 직업훈련 등에 관해서 노조가 반대하는 것은 정부가 법으로 입안하여 실행할 수 없다. 반드시 노사정의 합의가 필요한 것이다. 이 결정 과정에는 직업훈련 교사, 노조, 상공회의소 관계자들이 포함된다. 노조는 사업장내에서의 직업 훈련에도 참석하며, 학생들의 선발 기준을 정하는데도 관여한다. 또한 금속 소속 작업장에서의 훈련생은 졸업 후 반드시 6개월간은 취업할 수 있는 권리를 보장받도록 기업가들과 협약을 맺고 있다. 또한 금속은 전체 종업원의 8%에 해당하는 직업 훈련생을 받아들이는 법령을 제정하기 위해 노력하고 있다.

산별 노조의 단점은 기업 수준에서의 다양한 문제점을 해결하기 어렵다는 것이다. 기업 차원의 문제를 해결하기 위해서는 기업 수준의 노동자 대표가 필요한데, 이러한 역할을 하는 것이 노동자 평의회(이하 평의회)이다. 이 평의회 의원 수는 공장의 고용자 수에 의해서 결정된다(<표 2-1>).

노동자 평의회 역할은 공동 결정법에 바탕하고 있다. 1972년의 경영 조직법은 상시 고용 5명 이상의 기업이나 공장에서 생산직, 사무직 노동자가 갖는 영향력 행사권, 공동 결정권에 대해 다루고 있다. 조합원 비 조합원을 가리지 않고 선출된 노동자 평의회 의원들은 강제적인 공동 결정권(사업장내 취업 규칙, 일일 노동시간의 시작과 끝 등)과 이의 제기 및 동의권(신규

채용 등), 협의권 (신 설비 계획 등), 청문권 (사용자 측 사정으로 인한 해고 시), 정보권 (기업의 경제·경영에 관한 사항 등)을 갖는다.

다음과 같은 평의회 대의원의 전형적인 하루 일과는 사업장에서 노동자 평의회의 역할을 잘 보여준다³⁾. 아침 여섯 시 사십 분 출근하여 그날 해결해야 할 문제들에 대한 검토하고, 현장으로 나가서 현장에서 느끼는 애로사항·문제점을 청취하고 토론한다. 흥미 있는 점은 블루칼라와 화이트칼라를 담당하는 평의회 대의원이 다르다는 것이다. 블루 칼라 위원은 블루칼라의 고충만 처리하고, 화이트칼라 전담 위원은 화이트칼라 노동자의 문제를 처리한다. 이들의 일과는 오후 네 시에 끝나야 하지만, 이때 끝나는 날은 많지 않으며 자주 연장 근무를 한다. 이들의 초과 노동시간은 어느 정도까지 인정되기도 하지만, 일정 시간 이상은 인정이 안된다. 노조 소속 노동자들은 자신들의 불만 사항·애로사항을 직접 평의회 소속 노조 위원 (Shop Steward ; 노조 직장 대표)에게 말하기도 하지만, 상급 지역 단체에 찾아가서 불만을 말하기도 한다. 그러므로, 가끔 노조 직장 대표는 상급 단체로부터 자신의 기업에 소속된 조합원의 불만에 대한 문의를 받기도 하지만, 이에 그다지 개의치 않고 상급 단체와의 긴밀한 협동 속에서 조합원의 문제를 해결하려고 노력한다. 여기에서 알 수 있듯이, 대의원들의 역할은 현장 종업원들의 불만을 경영 측에 전달하고 문제를 해결하려는 노력을 하고 있음을 알 수 있다. 현장의 문제가 더 커지기 전에 종업원과 회사 사이에 서서 문제를 해결하는 것이 평의회의 중요한 기능이라고 하겠다.

독일에서의 노동자 참여 제도에서 주목되는 점은 노동자들의 경영 참여가 제도적 수준에서 확고히 보장되고 있다는 점이다. 독일의 공동 결정법에서는 노조에 가입된 생산직 노동자들과 사무 직원들이 일정 규모 이상의 기업에서 '노동자 평의회'(Works Council)를 통해 노동자들의 목소리를 대표할 수 있도록 하고 있다(Turner, 1992). 이 노동자 평의회는 형식상 노조로부터 독립되어 있지만, 대개는 노조 활동가들이 지배하고 있다. 노조의 활동가들은 전국

3) 1995년 독일 칼스루에(Karlsruhe)에 있는 지멘스 공장의 한 대의원과의 인터뷰 자료

노조의 정책과 철학을 평의회 활동 속에 연결시키고자 노력한다. 노동자 평

<표 2-1> 노동자 평의회 위원 수의 결정 기준

노동자 수	평의원 수
5 - 20	1
21 - 50	3
51 - 150	5
151 - 300	7
301 - 600	9
601 - 1000	11
1001 - 2000	15
2001 - 3000	19
3001 - 4000	23
4001 - 5000	27
5001 - 7000	29
7001 - 9000	31

의회의 영향은 회사들마다 조금씩 다르지만 대다수의 작업 현장에서 노동자 평의회는-채용, 해고, 훈련, 그리고 조직이나 기술의 변동 과정 등을 포함하여 작업 현장에서 벌어지는 대다수의 일에 대해 - 대단히 적극적으로 관계하며, 종종 거부권까지 행사한다.

이와 함께 독일식 경영 참여 제도에서는 산업 및 전국 수준에서 산업별 노조의 기능과, 기업 수준에서 노동자 평의회 기능이 서로 기능적 상보성을 갖고 참여 경영 확대의 핵심적 기제로 확고히 제도화되어 있다는 점이 주목된다. 이른바 ‘이원적 노사 관계 시스템’(dual system)으로 불리는 것이 그것이다(Thelen, 1991). 산업별 노조가 전국적, 혹은 지역적, 산업적 수준에서 전체 산업의 표준을 결정하고 가이드 라인을 설정하면, 노동자 평의회는 기업 수준에서 발생하는 작업 현장의 문제들에 대한 의사 결정에 노동자들의 이해를 반영한다. 거시적, 제도적, 기능적 수준과 미시적 작업 현장 수준 제도간의 기능적 관계가 제도적 정합성을 이루고 있기 때문에 그 어떤 경우 보다 시스템적 안정성과 지속성이 유지되고 있고, 또 이를 통해 오랜 기간에 걸쳐 참여 경영의 이념이 제도화되고 안정적으로 유지되는 것을 볼 수 있다. 그러한 의미에서 독일의 참여 경영 체제는 노조와 노동자 평의회, 그리고 공

동 결정 제도가 기능적으로 상호 보완성을 가지면서 강력한 산업별 노조 체제하에서의 제도적 참여를 성공적으로 실현시켰다고 볼 수 있다.

독일의 노사 관계에 대한 연구들에 따르면, 산업별 수준에서 이루어지는 전체 사회적, 혹은 제도적 수준의 참여 및 단체교섭 기능과 기업 수준에서 이루어지는 노동자 평의회 제도적 참여가 독일식 생산 시스템의 효율성과 높은 경쟁력을 유지하고, 동시에 훌륭한 근로 조건을 확산시키는 데 결정적으로 중요했다는 점을 지적하고 있다(Streeck, 1992 ; Turner, 1992 ; Thelen, 1991). 독일식 참여 경영이 독일 기업의 발전과 높은 경쟁력, 독일 노동자들이 오늘날 누리고 있는 최고 수준의 노동 생활의 질에 미친 영향은 지대한 것이다. 노동자들의 경영 참여를 법적으로 강제한 결과 노동자들의 사회적 요구와 관심, 노동 생활의 질 개선을 소홀히 하는 기업들은 자연스럽게 도태될 수밖에 없었다. 이로 인해 독일의 산업계는 자연스럽게 노동 생활의 질 향상과 고 생산성을 중시하는 경영을 추진하게 되었고, 오늘날 독일이 자랑하는 ‘다변화된 품질 지향 생산’(Diversified Quality Production) 체제를 노조의 적극적 참여 속에서 성공적으로 구축할 수 있었으며, 노조를 둘러싼 위기와 산업 구조의 변동 과정에서 노조는 ‘협상을 통한 조정’(negotiated adjustment)의 주역으로 자신의 역할을 지켜갈 수 있었던 것이다(Streeck, 1992 ; Thelen, 1991).

다변화된 품질 지향 생산 체제는 특화된 생산자들이 고품질의 제품을 생산하면서도 규모의 경제를 유지하고, 기술, 품질, 디자인 등을 향상시키면서 안정된 시장 지위를 유지하고, 높은 임금을 지불하면서 동시에 노동자들의 노동 생활의 질을 유지하고자 하는 모델이다(Streeck, 1991 ; Kern and Schuman, 1989). 이들의 견해에 따르면 독일의 다변화된 품질 지향 생산 체제는 노동자 고용과 교육 훈련, 그리고 노사 관계 등에 대한 엄격하고 ‘경직된’(rigid) 규제에도 불구하고 높은 수준의 ‘유연성’을 유지하고 있다고 본다. 유연성과 경직성의 조화로운 기능적 결합, 즉 ‘유연한 경직성’(flexible rigidities)이 독일식 생산 체제의 최대 장점이라는 것이다(Dore, 1986).

독일식 생산 체제와 참여 모델에서 경직성이란 무엇인가? 슈트랙의 주장에 따르면, 독일식 생산 체제는 ‘자유주의적 생산 중심주의’의 관점에서 본다

면 가장 경직된 생산 체제이다. 왜냐하면 이 모델에서는 노동자들에 대한 해고가 매우 어려울 뿐 아니라, 자유주의 모델에서는 ‘경영의 실패’로 지적되고 있는 노조의 힘이 강하고, 더군다나 노동자의 경영 참여까지 보장됨으로써 자유주의적 유연성의 관점에서만 볼 경우 가장 경직적이다. 그러나 바로 이 ‘외적 경직성’이 ‘내적 유연성’을 촉진함으로써 오늘날 독일에서 보는 바와 같이 전통적인 숙련 노동과 신 기술을 결합하면서 고부가가치 제품 시장에서 안정된 지위를 누리는 생산 체제가 성립할 수 있게 되었다는 것이다.

그런데 이와 같은 독일식 참여 경영과 생산 시스템의 배경에는 이에 대한 노사 양측의 강력한 의지 뿐 아니라, 노조 스스로 참가할 수 있는 능력을 갖추어 왔다는 점이 매우 중요하다. 특히 산업별 노조 체제하에서 노조가 참여 경영에 대한 일관된 정책적 입장과 대안을 갖고 수십 년간의 끈질긴 투쟁을 통해 참가 제도들을 하나 하나 쟁취해 온 것은 독일에서 얻을 수 있는 가장 중요한 교훈일 것이다(강수돌, 1995). 오늘날 독일의 노동자들이 획득한 높은 수준의 삶의 질은 노동자들의 고난에 찬 끈질긴 희생이 없었다면 결코 이루어질 수 없었던 것이다. 독일 금속 노조의 경우 기업의 경영 합리화에 대한 적극적 대응 전략의 일환으로 조직의 변화가 노동자들의 해고나 근로조건의 악화로 이어지는 것을 방지하고, 노동자들에게 이득이 되는 것은 물론 노조의 이념과 상처되지 않도록 하기 위해 ‘집단 작업’(Gruppen Arbeit) 개념의 도입을 주장하여 왔다. 이러한 시도들은 노조가 단순히 경영의 제안에 대한 수동적 대응이나 반응의 자세를 넘어서 적극적인 대안을 모색하고 제안했다는 점에서 의미가 크다. 노조가 제안한 집단 작업 개념의 경우는 거의 20여 년에 걸친 적극적인 개입과 활동의 결실이었다. 이와 같은 노조의 활동은 경영의 활동 범위에 제약을 가하기도 한다. 그러나 장기적으로 볼 때 노조의 개입은 기업들로 하여금 노동력에 대한 훈련과 투자를 증대시키고, 기능의 유연성을 높이며, 보다 다변화되고 품질 지향적인 방향으로의 생산 체제 전환을 유도하는 데 긍정적으로 기여하였다는 점이 밝혀졌다.

그러나 오늘날 독일식 노사 관계 제도와 생산 시스템 모델은 여러 가지 측면에서 큰 도전에 직면하고 있다(Reihe, 1992). 이 중에서 특히 우리의 관심을 끄는 것은 유연성과 효율성, 그리고 고도의 생산성을 무기로 세계 시장

에서 성공을 거둔 이른바 일본식 생산 모델, 혹은 린(lean)생산 체제의 도전이라 할 수 있다. 노동 생활의 질보다는 노동력의 효율적 활용과 생산 과정의 합리화라는 측면에서 국제 경쟁력 강화에 주안점을 두고 있는 일본식 생산 방식의 도전으로 인해 독일 산업의 국제적 지위가 약화되어 온 것이 사실이다. 이러한 상황을 반영하듯, 그 동안 독일의 강력한 국제 경쟁력을 선도해 왔던 자동차 산업의 경우에도 린 생산 방식의 요소들을 수용하는 경영 합리화 전략이 전개되고 있다. 다른 산업 분야에서도 현재와 같은 높은 근로조건을 유지한 채 일본이나 신흥공업국의 도전을 극복하기가 용이치 않다는 인식하에 기업 자체 뿐 아니라 기업간 관계를 포함하여 조직의 모든 수준에서 체계적인 합리화 전략을 추진하고 있으며, 이것이 노조의 조직력에 미치는 영향 또한 심대한 것으로 보고되고 있다(Altman, 1992 ; 정명기, 1995).

다변화된 품질 지향 생산 모델의 요체는 분절화된 시장 구조하에서 품질과 수요자의 요구에 따른 디자인, 그리고 높은 가격이 요구되는 고가품 시장에서 시장 점유율을 확보한다는 것이다. 고부가가치 전략을 추진함으로써 노동자들에게 더 높은 임금을 지불하면서도 회사는 경쟁력을 유지할 수 있다는 것이다. 이 과정에서 노동자 평의회와 노사 공동 결정 기구와 같은 제도적 장치들은 독일 기업들이 노동자들의 숙련에 대한 투자, 직무 확충과 직무 충실화, 노동 생활의 질 개선, 내부 노동시장의 탄력적 운용 등을 통해 조직의 유연성을 증대시키고 미시적 수준에서 개인과 조직의 선호를 결합하도록 하는 데 크게 기여했다. 이렇게 볼 때 독일을 중심으로 형성된 다변화된 품질 지향 생산 모델은 유연 전문화나 린 생산 체제와 상당한 부분 구별된다. 노동자들의 입장에서 볼 때 이 모델은 일본식 린 생산 모델들에 비해 큰 매력을 갖고 있다. 그러나 80년대 이후 이 모델의 확산 가능성은 상당한 제약을 안고 있는 듯이 보인다. 우선 독일식 모델 자체가 린 생산 체제 등으로 대표되는 효율성 중시의 생산 체제와 비교해 볼 때 가격 경쟁력 측면에서 불리한 상황에 있으며, 실제로 유럽 통합 등의 과정에서 저임금에 의존하는 대량생산 체제의 격심한 도전을 받고 있는 것이 사실이다(Reihe, 1992 ; Turner, 1992 ; Ulman, 1993 ; Hyman, 1992). 그럼에도 불구하고 다변화된 품질 지향 생산 체제는 그 자체로서 매우 진보적인 대안의 하나임에 틀림이 없다. 따라

서 노동의 입장에서는 이 생산 체제의 전반적 경쟁력을 유지하면서 모델을 국제적 수준에서 확산할 수 있느냐의 문제가 관건이라고 할 수 있다(Streeck, 1993 ; Turner, 1993).

이와 같은 상황의 변화에 대해 노조는 다양한 수준에서의 대응 방안을 모색하고 있다. 독일의 대표적 산업별 노조인 독일 금속 노조는 기업의 유연적 합리화 전략에 대한 대응의 핵심 원칙을 ‘연대성에 기반한 유연성’(Flexibility with Solidarity)과 ‘숙련 지향적 전략’(skill-oriented strategy)으로 설정하면서, 그 동안 독일 노동운동이 이룩해 온 역사적 성과를 상실하지 않은 채 일본식 생산 체제로부터의 도전에 대응하면서 다른 한편으로 독일 나름의 독자적인 길을 모색 중에 있다(Reihe, 1992). 그러나 같은 노조의 대응이 결코 쉬운 것만은 아니다. 가장 어려운 문제는 현재 독일 노조가 직면하고 있는 문제가 단순히 국내적 상황의 논리 속에서만 해결될 수 없는 전 유럽적 차원의 문제와 긴밀히 연동 되어 있다는 점일 것이다. 특히 유럽 통합 문제가 목전의 현실로 나타남에 따라 독일 내에서 활동하던 주요 자본들이 노동 관계에 대한 규제가 훨씬 약한 유럽의 다른 배후지나 개발 도상 국가들로의 진출과 자본 이동을 적극화하고 있는 상황에서, 현재 독일 노조 단일의 힘으로 이에 맞서는 것은 벽산 과제가 되고 있는 것이다. 이와 같은 문제들 때문에 독일의 노동조합은 우선 전 유럽적 ‘사회 현장’을 통해 노동에 대한 자본의 착취가 발생할 가능성을 억제하려 하고 있지만, 현재로서 이와 같은 독일 노조의 시도가 결코 용이한 것은 아니다.(Ulman, Eichengreen, and Dickens, ed., 1993) 자본 국제화와 국제적 자본 이동, 그리고 일본과 신흥 공업국을 비롯한 새로운 생산자들의 도전은 한편으로는 자본의 문제이면서 이와 동시에 노동의 문제이기도 한 것이다. 새로운 도전에 대해 노조와 경영이 어떠한 방식으로 대응하면서 독일식 참여 경영 체제의 제도가 발전해 나가게 될지는 커다란 관심사가 아닐 수 없다.

2. 일본식 모델

독일에서 노동자들이 정부 차원에서부터 작업장 수준까지 모든 부문에서

참여하는데 비해서 일본에서의 참여는 작업 현장 중심으로 이루어진다. 일본에서 노동자 참여는 일본 특유의 생산 방식과 밀접한 연관을 맺고 있다. 국제 경쟁 상황의 변화에 대한 대응으로 다수의 기업들이 적극적으로 도입하고 있는 것이 ‘유연한 대량생산’(Flexible Mass Production) 체제이다. 이 시스템은 위계적 통제의 근간을 유지하면서 신 기술의 적극적인 도입을 통해 대량 생산 체제와 유연성을 결합하는 시도이다. 이와 같은 전략은 전통적인 ‘과학적 관리’가 갖는 문제점들을 유연한 범용 기술, 숙련의 확대, 하청이나 외주 및 임시직 노동자들의 광범위한 활용, 그리고 작업 현장 중심의 팀 조직 등의 도입을 통해 극복하려는 시도라 할 수 있다. 그런데 여기에서 팀 작업의 주된 포인트는 노동 내용의 고도화가 아닌 노동 강도의 강화라 할 수 있다 (Berggren, 1994 : 3-54 ; Reihe, 1993 ; Turner, 1992 : 199-221).

이 전략에 따르면 기업들은 일본 등 새로운 경쟁자들에 의해 개발된 생산 방식들을 적극적으로 학습하여 수용하고, 경쟁력을 결여한 생산 설비와 유휴 인력을 과감히 정리함으로써 총체적 합리화에 의한 새로운 생산 체제를 구축하는 것이 최선이라는 것이다. 유연한 대량생산 체제의 가장 앞선 형태로는 이른바 ‘린 생산 체제’(Lean Production System)이라 할 수 있는데, 그 기원은 일본에서 발전한 도요다 생산 방식에 있다(오노 다이이치, 1988 ; Deming, 1984 ; Juran, 1988 ; Ishikawa, 1985 ; Womack, 1990). 이 모델에서는 제조와 작업의 순조로운 흐름에 대한 장애 요인들을 어떻게 제거할 것인가에 관심을 기울인다. 그러한 장애 요인들에는 긴 교체 시간, 작업의 병목현상, 기계의 수리 및 보전 시간, 품질 상의 결함 등이 포함된다. 그런데 기업들은 이러한 문제들 때문에 작업의 진행 중에 항상 일정한 재고 수준을 유지하게 된다는 것이다. 린 생산 체제에서는 생산 과정에서 발생 가능한 재고와 낭비 요인들의 제거를 특히 중시한다. 생산 체제의 불확실성으로 인해 발생하는 ‘여유분’이 축소된다는 것은 그만큼 조직의 군살이 제거된다는 것을 의미한다. 따라서 린 생산 체제에서는 조직에서 발생 가능한 모든 ‘군살’을 완전히 제거하고 조직을 ‘간소화’ 시킬 것을 강조한다. ‘재고’와 ‘결함’의 제거, 이를 위해 조직의 모든 수준에서 총체적 품질관리 체제의 확립과 ‘소집단’ 중심의 작업 현장 참여가 강조되고, 지속적인 개선과 이를 통한 품질 향상을 지향한다.

이를 위한 조직적 수단들 중의 하나는 통상적인 위계 구조와 함께 ‘품질관리 서클’(Quality Control Circle)에 노동자들을 참여시키는 것이다. 린 생산 체제에서는 특히 현장 작업자들의 적극적 참여에 의한 생산 과정의 끊임없는 점진적 개선을 중시한다. 조직의 낭비 요소들을 제거하면서 보이지 않았던 문제들이 발견된다. 이 낭비 요소들과 불확실성에 대해 가장 잘 대처할 수 있는 능력은 현장 작업자들로부터 나온다. 따라서 린 생산 체제에서는 노동자들이 현장의 문제에 대해 신속하고 유연하게 대처할 수 있는 인적 자원 정책들을 필요로 한다. 불확실성에 대한 대처 능력을 지닌 다기능 노동자들의 양성을 위해서는 급여, 교육 훈련, 고용 안정, 팀웍에 기초한 작업 조직 등 광범위한 혁신이 요구되며, 이들 요소들 사이에 상호작용 효과가 발생함으로써 결과적으로 조직의 능률을 극대화할 수 있다는 것이다. 노동자들로 하여금 다양한 기능을 익힐 수 있도록 하고, 설비의 보전, 안전, 그리고 품질관리 및 일상적 기능들에 대한 책임성을 부여하고, 팀 내에서 다양한 수준의 작업 내용들을 순환적으로 담당케 함으로써 기술과 숙련도를 향상시키고 생산 과정에 대한 이해도를 증진시키려는 노력은 린 생산 체제의 현장 관리 체제에서 기본적인 원리이다.

이러한 일본식의 유연한 대량생산 시스템은 70년대와 80년대에 걸쳐 커다란 성공을 거두었다. 처음 일본의 자동차 산업에서 그 원형이 형성된 이 생산 체제는 일본의 다른 산업으로 급속히 파급되면서 일본 기업들이 세계 시장에서 성공적일 수밖에 없었던 비결로 간주되었다. 특히 대량생산과 가격 경쟁력을 요하는 시장 부분에서 린 생산 체제는 시스템의 효율성을 유감없이 발휘했다. 린 생산 체제의 성공은 이 모델의 모방을 통한 급속한 확산을 초래했다. 현재 이 모델은 일본과 합작한 미국 기업들, 미국에 진출한 일본 기업들을 중심으로 뿌리내려 왔으며, 특히 제조 현장에서 성공할 수 있다는 것을 유감없이 발휘했다. 린 생산 체제를 수용하고 있는 다수의 제조 업체들이 미국 시장에서 성공함에 따라 이 모델은 일본식 문화나 경영의 모방할 수 없는 독특하고 특수한 현상이 아니며, 문화나 제도가 다른 조건에서도 충분히 기능 한다는 것을 입증한 것이다(Womack, 1990 ; Kenney & Florida, 1993 ; Abo, 1994).

‘일본식 생산 방식’, ‘도요티즘’, 혹은 ‘린 생산 방식’ 등의 이름으로 다양하게 불리고 있는 일본식 경영의 문제는 오늘날 선진국 뿐 아니라 개발 도상 국가들의 노사 관계에 대해서도 심대한 영향을 미치고 있으며, 이를 둘러싼 학자들간의 논쟁 역시 매우 치열하다(Kenney and Florida, 1994). 이와 더불어 작업장 수준에서의 소집단적 참여와 집단주의, 경영의 주도성, 그리고 높은 노동 강도와 경영 합리화를 강조하는 일본식 참여 경영 모델이 과연 노동자나 노조의 입장에서 바람직한 제도적 대안일 수 있는가의 문제 역시 격렬한 논쟁의 여지를 남겨두고 있다(野村正實, 1993). 독일식 참가 경영 모델과 비교해 볼 때 일본식 참가 경영은 작업장 소집단 중심의 미시적이고 비공식적 참여 관행이 고도로 발달되어 있다는 점을 들 수 있을 것이다. 노조는 생산 과정에 QC 등을 통해 적극적으로 기여하며, 특히 작업 현장의 안전 문제는 노조의 핵심적 관심사의 하나로 노조의 영향이 깊숙이 관여하고 있다(Wokutch, 1992). 그러한 의미에서 우리는 일본식 참여 경영 모델을 ‘작업장 조합주의’(workplace corporatism), 혹은 ‘미시 조합주의’(micro corporatism)라 부를 수 있을 것이다. 그러나 노조가 이 과정에 미치는 영향은 매우 제한적이며, 노조와 경영의 대등한 파트너십에 기초한 참여라기보다는 경영에 의해 주도되는 경영 주도적 성격이 강하다. 결국 참여 경영의 관점에서 볼 때 일본식 모델의 일부 요소들은 생산 시스템의 합리화라는 경영 합리화 논리의 관점에서 선택적으로 수용될 수는 있지만, 보다 근본적 수준에서 볼 때 린 생산 체제를 토대로 한 일본식 경영과 그것의 사회경제적, 인간적 영향은 참여 경영이 추구하는 참 뜻과 일치하지 않는다는 것을 알 수 있다. 따라서 일본은 결코 참여 경영의 성공적인 예 속에 포함되기는 힘들 것이다.

실제로 일본식의 유연한 대량생산 체제는 시간이 흐르면서 문제점들을 드러내기 시작한다. 우선 린 생산 체제의 핵심으로 간주되는 팀 조직의 자율성과 조직에서의 참여가 일정한 제한성을 갖는다는 점들이 발견되었다(Appelbaum and Batt, 박준식 역, 1996 ; Berggren, 1994 ; 이영희, 1994 ; 전병유, 1994). 이 조직에서는 전통적인 위계의 층이 줄어들었음에도 불구하고 ‘위계’에 의한 통제는 그대로 남아 있게 된다. 다기능 노동력의 육성이 강조되고 있지만 테일러주의적 현장 작업 체제가 근본적으로 부정되지 않고 있

다. 현장 작업자들의 참여가 증시되고 있지만, 이 참여는 어디까지나 생산 과정의 문제 해결과 불량률 축소라는 좁은 영역에 제한되고 있다. 무엇보다도 린 생산 체제의 결정적인 문제는 모델의 유일한 준거가 ‘생산성’과 ‘효율성’에만 있다는 점이다. 노동의 인간화와 조직의 민주화는 이 모델에서 거의 고려되지 않고 있다. 생산성과 효율성의 논리가 지배함에 따라 인간화와 민주화는 부차화되고 있다. 결과적으로 린 생산 체제는 ‘초합리화’에 의한 효율성 달성만을 강조하는 나머지 조직 성원들의 희생을 강요하게 된다는 점을 부인할 수 없게 된다. 린 생산 체제하에서 노동 생활의 질이 향상될 가능성은 제약될 수밖에 없게 되고, 결과적으로 린 생산 체제의 보편성은 그 기반이 취약할 수 있다는 것을 의미하게 된다(Zipkin, 1991 : 50 ; Turner, 1992 ; Berggren, 1994).

3. 미국식 모델 : 다원적 요소들의 각축장

일본과 마찬가지로 미국에서의 노동자 참여를 이해하기 위해서는 생산 방식과 노사 관리 기법의 변화를 이해해야 한다. 80년대에 대대적인 조직 혁신이 진행되기 이전까지 미국 기업의 노사 관계는 이른바 ‘포디즘’ 이라는 ‘대량생산’ 모델이었다. 이 모델은 과거 40여 년 간 미국 기업이 의존해 왔던 모델이었고, 미국 자본주의가 세계 경제를 지배하는 동안 다른 나라에서도 급속히 확산되어 기업 조직의 표준으로 자리잡아 왔었다(Pine, 1993). 그런데, 80년대 초부터 미국과 다른 선진국에서는 판매자와 고객 관계의 주도권이 서서히 이동하기 시작하게 된다. 생산자가 지배하던 시장은 점점 더 소비자 중심의 시장으로 변화하게 된 것이다. 더군다나 이 소비자 중심의 시장 역시 세분화되어 단일한 제품이나 생산자에 의한 지배는 더 이상 불가능하게 되었다. 시장의 변화만이 대량생산 체제를 붕괴시킨 것은 아니었다. 경쟁 환경과 기업이 의존하는 기술 체계 그 자체가 변모하기 시작하였다. 또 하나의 요인이 경쟁 환경을 변화시켰다. 신흥 공업 및 개발 도상 국가들이 가격 경쟁력을 기초로 표준화된 제품 시장에서 성공적으로 경쟁할 수 있게 된 것이다. 또한 이들 국가들은 미국이 경직된 대량생산 체제에 머물고 있는 동안 이를

넘어서는 새로운 대안적 생산 체제를 구축해 왔다. 이러한 상황에서 미국 기업의 작업 현장은 대량생산 체제 이후의 대안으로 등장한 다양한 생산 체제 및 조직 모델들의 ‘각축장’ 양상을 띄게 된다. 즉 하나의 정해진 모델이나 경로에 의해 대량생산 이후의 작업장 체제가 규정된다기보다는 다양한 형태의 생산 체제로부터 출발하는 전략들이 기업의 경쟁력 향상 전략과 결합하여 복잡하게 혼재하면서 작업 현장의 변화가 추진되고 있는 것이다(Appelbaum and Batt, 박준식 역, 1996).

80년대부터 미국 기업의 작업 현장을 중심으로 진행되어 온 노사 관계 혁신의 움직임은 기본적으로 이와 같은 조직 혁신 및 생산 시스템의 변화와 긴밀한 연관성을 맺으면서 전개되어 왔다. 그런데 미국에서 진행되어 온 변화의 흐름들은 크게 두 유형으로 나눌 수 있다. 그 첫 번째는 전통적인 미국식 경영에 고도의 인적 자원 경영 이론을 결합한 이른바 미국식 인적 자원 경영 모델이며, 두 번째는 ‘신사회 기술 체계’(New Socio-Technical System) 모델로 부를 수 있는 참여적 조직 혁신 모델이다.

여기에서 우선 미국식 인적 자원 경영 모델은 미국 기업에서 노조를 대체하는 ‘경영자 주의’(Managerialism)에 의거한 ‘비 노조 경영’ 이론의 한 부분으로 체계화되었다. 이 모델의 기초는 산업 심리학의 동기 이론, 직무 확대와 직무 충실화와 관련된 행동과학 이론들, 그리고 커뮤니케이션과 참여에 관한 조직 행동 이론들을 포함하고 있다. 그러나 미국에서 독특하게 발전한 인적 자원 경영 모델은 노조의 존재를 ‘경영의 실패’로 보는 경영자 중심의 미국 노사 관계의 독특한 ‘대립성’에 그 뿌리를 두고 있다(Heckscher, 1988 ; Katz, 1985 ; Kochan, 1994).

미국식 노사 관계에서 경영과 노조는 임금 및 근로조건, 그리고 직무 규제 영역에 국한된 대립적 단체교섭 제도를 통해서만 관계를 맺어 왔을 뿐 노조가 경영에 참여하거나 영향을 미친다는 것은 있을 수 없었다. 경영과 노조는 완전히 분리된 행위자였고, 양자간의 관계는 본질적으로 적대적이었다. 그러나 이와 같은 적대적 노사 관계의 제도화를 기반으로 형성된 대량생산 체제 하에서도 미국의 우수한 대기업들은 오랜 기간 비 노조 경영 체제를 고수해 왔다. 이들 기업들은 미국의 노동운동이 가장 활발했던 시기에조차 비 노조

체제를 유지해 오면서, '노조 없는' 경영을 추구해 왔던 것이다. 그런데, 비노조 체제의 기업들은 노조 체제의 기업들과 비교할 때 독특한 경영 전략과 정교한 관리 이론들을 개발해 왔다. 미국에서 발전한 '인간관계론'이나, 이 이론을 더욱 세련화 시킨 '동기 이론', 그리고 '행동과학', '산업 심리학' 이론들은 노동자들을 '노사 관계'라는 '집단적 관계'로서 보다는 '개인'으로 다루어 왔으며, 개인에 대한 적절한 보상과 훈련, 그리고 동기부여가 성공적으로 이루어진다면 노조의 역할은 요구되지 않는다는 전제에서 출발하고 있었다 (Kochan, Katz, McKersie, 1986).

이처럼 미국에서는 대량생산 체제의 대립적 노사 관계 체도가 지배하는 가운데에서도 경영자주의적 관점에서 비노조 체제를 유지해 온 기업들이 강력하게 존재해 왔으며, 대량생산에 기초한 노사 관계 모델의 점진적인 붕괴와 더불어 이들 비노조 기업들의 영향력이 증대되어 왔다(Kochan, 1984). 두 개의 서로 상반되는 노사 관계 제도, 즉 노조형 제도와 비노조형 제도의 병존은 대량생산 시대 미국 노사 관계의 중요한 특징이었다고 볼 수 있을 것이다. 비노조 체제는 노조 운동이 가장 활발하던 시절에도 뿌리 깊은 전통을 갖고 노조 체제와 경합하면서 존재해 왔으며, 도리어 그 영향력을 크게 확대해 왔다. 비노조 기업들이 구축해 온 이러한 작업장 제도들은 80년대까지 별다른 주목을 받지 못하였다. 그러나 미국 산업, 특히 노조가 조직화된 분야의 전통적 산업들이 위기에 직면하고, 기업들의 노조 기피 현상이 광범위하게 확산되면서 이와 동시에 노조를 기피하는 일본 기업들의 미국 진출이 눈에 띄게 늘어감에 따라 이 기업들의 조직 모델이 주목받기 시작하였다.

미국의 노동운동 약화에 대해서는 많은 설명들이 있지만, 종합적으로 볼 때 이는 산업 구조 전반의 변화, 즉 전통적인 노조 기반 산업의 비중 감소라는 산업 구조적 요인 이외에 미국식 '경영자 주의'를 기반으로 형성된 '비노조 전략'에 기인하는 바 크다고 할 수 있다. 결국 미국식 인적 자원 경영 모델에 입각한 비노조 기업들은 노조 패러다임에 기초한 전통적인 대량생산 모델을 대체할 수 있는 새로운 조직 모델로 등장하였다. 그러나 이 모델은 일방적인 경영자 주의, 노동에 대한 적대 의식 등으로 인해 대량생산 체제 이후 노동 체제의 가능한 대안으로 자리잡기에는 많은 문제점을 안고 있다.

그럼에도 불구하고 현재 미국 기업에서는 이와 같은 인적 자원 조직 모델을 도입하는 기업들이 증가하고 있으며, 이러한 현상의 이면에는 포드 주의 시대의 전통주의적 전략에서 벗어나지 못하고 있는 미국 노조의 조직적, 전략적, 이념적 한계들이 함께 작용되어 있다.

그러나 미국에서는 이와 같은 비 노조 중심의 인적 자원 관리 전략과는 대비되는 새로운 형태의 노동자 참여 경영 체제가 하나의 새로운 대안으로 등장하였다. 이 새로운 흐름이 우리의 관심을 끄는 대목은 생산 조직의 참여와 민주화, 그리고 노동 생활의 질을 보장하는 바탕 위에서 고도의 효율성을 지닌 노사 관계 모델을 실험에 옮기고 있는 참여적 노사 관계로의 움직임이라고 할 수 있다. ‘신 사회 기술 체계’, 혹은 ‘고 능률 작업 시스템’(High Performance Work System) 등으로 불리는 이러한 참여적 혁신 모델은 이미 상당수의 미국 기업에서 구체적인 작업 현장 조직 모델로 실험에 옮겨지고 있다(Appelbaum, and Batt, 박준식 역, 1996). 미국 기업에서 실험되고 있는 새로운 조직 모델은 주로 작업장 수준에서 강력한 노조와 혁신 지향의 진보적 경영진이 결합하여 조직의 모든 수준과 과정에서 노동자들의 참여를 기초로 효율성과 생산성, 그리고 노동 생활의 질 향상과 조직 민주화를 추진하는 참여 경영을 지향한다고 볼 수 있다(이병남/박준식, 1994). 이 때 이루어지는 노동자 참여는 단순히 작업 현장의 직무 수행 영역에만 국한되는 것이 아니고 조직의 모든 단계와 수준에서 이루어지는 노사 공동 참여를 의미한다. 이러한 노사 공동 참여 체제는 신 기술과 인적 자원의 최적의 결합을 통한 조직 효율성의 향상과 노동 생활의 질 제고를 추진하게 된다. 조직의 변화는 두 행위자들 간의 협력과 합의를 전제하며, ‘협상과 합의에 의한 변화’가 중시된다. 우리의 관찰에 따르면 현재 미국의 작업 현장에서 실제로 이러한 모델이 실행에 옮겨지고 있는 사례들은 많지 않다. 그러나 놀랍게도 노조 조직 부문의 일부 기업들에서는 이와 관련된 주목할만한 성과가 나타나고 있다.

미국의 일부 혁신적 기업에서 진행되고 있는 조직 혁신의 내용들은 작업 현장을 포함한 모든 조직 수준에서 노동자들의 적극적 참여, 작업자들에 대한 대폭적인 권한의 부여와 인적 자원의 육성, 이를 보조하는 정보 기술의 결합을 그 주된 특징으로 하고 있다. 그리고 이 조직 체제를 움직이는 기초

단위는 강력하고 참여적인 노동조합, 혹은 자율성이 부여된 노동자 조직들을 기반으로 한 '자율적 팀' 체제이다. 이상적인 자율적 작업팀은 위로부터의 지시와 명령으로부터 자유로운 광범위한 권한과 자율성, 기능별 경계를 넘어선 조직 요소들간의 자유로운 결합을 그 특징으로 한다. 그런데, 미국의 주요 기업들은 이미 상당한 수준까지 팀 개념을 조직에 도입하고 있고, 이것을 경쟁력 회복의 전략적 수단으로 활용한다. 이 팀 체제에서 작업 팀 성원들 뿐 아니라 관리자들도 역시 역할과 권한의 큰 변화를 경험하게 된다.

현재의 수준에서 볼 때 미국 기업에서 참여 경영 체제의 확산은 80년대 초반에 예견되었던 것처럼 빠른 속도로 확산되는 것은 아니지만, 개별 기업, 혹은 산업을 중심으로 점차 그 기반을 확대시켜 가고 있으며, 전통적인 대량 생산 체제에 기초한 노사 관계 제도가 공동화 현상을 보이면서, 이를 대체할 유력한 대안의 하나로 노사 관계 당사자들간의 뜨거운 쟁점으로 등장하고 있다(Kochan, Katz, and McKersie, 1994 ; Dunlop Commission, 1994).

미국의 경우 80년대 이후의 조직 혁신과 참여 경영에서 나타나는 특징들 중의 하나는 변화의 흐름이 기업을 중심으로 한 미시 현장에서 시작되었다는 점일 것이다. 이 과정에서 노사 관계와 생산 시스템 변화의 흐름은 기업들이 앞서 주도하고 있는 듯이 보인다. 이와 같은 상황의 배경에는 미국 기업들이 처한 경쟁력의 구조적 위기가 자리잡고 있다. 80년대 이전까지만 해도 미국 기업에서의 노사 관계와 작업 조직 혁신에 대한 논의는 최근처럼 심각하고 진지하게 논의되지 않았었다. 그러나 80년대 이후의 참여 경영에 대한 논의는 그 이전의 어떠한 경우보다 실질적인 혁신을 지향하고 있다. 경쟁력의 위기에 직면했을 때 기업들이 취할 수 있는 대응은 매우 다양하다. 위기를 심각하게 느끼지 않을 경우 경영 측은 기존의 시스템 자체를 완전히 바꾸는 혁신보다는 이것을 그대로 놓아둔 채 부분적인 변화만을 추구할 수 있을 것이다. 만약 부분적인 개혁만으로 불가능하다고 판단될 경우 기업은 근본적 수준의 혁신을 모색할 수밖에 없게 된다. 그런데 80년대에 미국의 핵심 기업에서 경영이 선택한 것은 시스템 자체의 변화에 더 무게가 두어지고 있다. 한마디로 기존의 시스템을 완전히 뒤바꿈으로써 조직의 혁신을 통해 새로운 경쟁력을 구축해 보자는 접근인 것이다(Hammer and Champy, 1993). 노사 관

계와 기업 조직의 혁신을 위한 시도들을 기업들 스스로가 전면에서 주도하기 시작하였다는 것이 그 이전의 경험들과 비교할 때 발견되는 핵심적인 차이로 하겠다.

미시 현장과 기업 조직에서 경영이 당면했던 위기는 다른 한편에서는 노조가 당면했던 위기와 맥락을 같이 한다. 어쩌면 미국 노조의 위기는 경영의 위기보다 훨씬 구조적이고 심대한 현상으로 볼 수 있다. 20여년전 미국의 민간 부문에서 노동력의 30%가 조직되어 있었지만, 1990년 현재 그 비율은 12.1%로 이나마 증가할 조짐을 보이지 않고 있다. 미국 노조의 위기는 미국 사회에서 노조라는 사회적 제도 그 자체에 대해서도 많은 사람들이 의문을 제기하고, 이를 대체하는 새로운 종업원 협의회(employee association) 형태의 작업장 대표 체계를 모색해야 한다는 식의 논리까지 등장하는 상황을 만들었다(Heckscher, 1988). 이와 관련하여 하버드 법대의 웨일러(Weiler) 교수는 미국의 작업 현장에서 노조의 조직률이 급속히 감소하는 가운데 노동자들과 그들의 이익을 반영할 수 있는 대안적 이익대표 기제들이 존재하지 않는 일종의 ‘통치의 갭’(governance gap)이 발생하고 있다는 것을 지적한다(Weiler, 1992). 그만큼 노조가 직면했던 위기는 심대한 것으로 보아야 한다.

미국의 노조들은 어떠한 형태로 건 이러한 위기 상황에 대처해야 할 필요가 있었으며, 이와 같은 대응을 위한 노력들은 기업이나 산업 수준에서 다양한 형태로 활발하게 전개되어갔다. 이러한 문제의식은 특히 대량생산 체제와 그 속성을 달리하는 새로운 대안적 산업 조직과 질서의 원리들이 등장하게 되면서 기존의 전통적 노사 관계에 대한 노조 수준의 전면적 재검토를 둘러싼 논의로까지 이어지게 된다. 위기에 대한 노조의 대응은 기존의 정책에 대한 전면적 재검토와 수정으로까지 이어진다. 그런데 이와 같은 움직임 속에는 하나의 공통점이 있다. 그것은 작업 현장과 기업 경영의 모든 과정에서 노동자들과 그들의 대표 조직이 참여하고, 이들의 견해가 조직에 적극적으로 반영되는 조직 모델, 즉 참여 경영 체제로의 전환이 논의의 중심 축에 위치하고 있는 것이다. 이러한 상황에서 미국의 노사 관계에서 노조가 조직의 혁신 과정에 적극적으로 개입함으로써 참여 경영과 노동 인간화의 주체로 나서는 경향이 크게 확산되어가고 있다. 전미 자동차 노조, 전미 통신 노조, 전미

철강 노조 등 대량생산의 시대에 미국식 노사 관계의 중심에 있었던 많은 노조 집행부가 이 흐름에 합류하고 있고, 개별 사업체 수준에서도 참여 경제체제로의 이행이 매우 빠르게 확산되어가고 있다. 제록스(Xerox), 새턴(Saturn), AT&T, 코닝(Corning) 등 미국의 우수한 초우량 기업들이 혁신적인 노사 협약의 도입을 통해 경영 과정에 참여시키고 있다(노동 인권 회관, 1995).

그러나 미국의 경우 조직 혁신과 변화는 거의 전적으로 민간 부문의 개별 기업이나 산업 수준에서 다원적이며 분산적으로 전개되고 있다. 따라서 참여 경영의 형태와 제도들은 극도로 다양하며, 참여 경영의 주체 역시 반드시 노조라는 보장도 없다. 한마디로 미국에서 진행되고 있는 작업 현장과 노사 관계 제도의 혁신은 대단히 다원적인 성격을 갖고 있으며, 이러한 변화가 앞으로 어떠한 방향으로 전개되어 갈 것인가는 극히 불확정적인 것이다. 그러한 만큼 조직 혁신 과정에 대한 노조의 참여는 미국의 상황에서 피할 수 없는 선택인 것처럼 보인다. 그 과정에서 노조 내부의 갈등과 견해 차가 결코 단순하게 정리되고 있는 것만은 아니다. 현재 미국 노조들은 조직 혁신의 과정에서 자체의 문제를 어떻게 극복해 나아가는가가 핵심적인 현안이라 할 수 있다(이병남/박준식, 1994 ; 박준식/이병남, 1995).

미국에서의 참여 경영이 기대했던 것 보다 더디고, 다원적이며 분산적인 배경에는 미국에서 독일의 경우처럼 참여적 노사 관계를 뒷받침할 수 있는 제도적 하부구조나, 일관된 정부 정책, 혹은 기업 수준의 노사 관계 시스템이 정비되어있지 않다는 점이 크게 작용한다. 이러한 상황에서 이행은 거의 전적으로 민간 수준의 노력에 의해 진행되고 있으며, 따라서 그 전망 역시 매우 불투명한 것이 사실이다. 이와 관련하여 최근 코칸 등의 연구자들은 미국의 노사 관계 전체의 흐름 속에서 볼 때 아직 참여적 노사 관계 구조의 확산은 제한적이며, 비 노조 경영 관행의 강력한 흐름이 유지되는 가운데, 노조의 조직론 감소 현상이 지속되는 매우 불안정하고 다양한 노사 관계 패턴이 작업 현장에서 나타나고 있는 현상에 새롭게 주목하고, 이에 대한 보다 적극적인 정부의 정책적 접근이 요구된다는 점을 지적하고 있다(Kochan, Katz, and McKersie, 1994). 참여 경영을 중심으로 한 미국 기업의 조직 혁신이 사회적

으로 확산, 제도화되기 위해서는 거시적 측면에서 이를 촉진할 수 있는 제도적 기제와 공공적 차원의 정책이 뒤따라야만 할 것으로 전망되는 것이다 (Dunlop Commission Report, 1994 ; Mishel and Voos, 1992). 이와 같은 문제들에도 불구하고, 미국에서 이루어지고 있는 다양한 형태의 참여 경영 체제에 대한 일련의 조사들에 따르면, 이제 이러한 방향으로의 변화는 피할 수 없는 선택이 되고 있다는 것을 보여주고 있다. 또한 성공적인 참여 경영 체제의 도입과 조직의 혁신을 통한 경쟁력 향상이 가장 큰 효과를 본 것은 노조의 전면적 참여가 뒷받침될 경우라는 것 역시 기존의 연구들이 보여주고 있다 (Kochan and Osterman, 1994 ; Appelbaum and Batt, 1994 ; Levine and Tyson, 1990).

앞서 지적한 수많은 불확실성과 문제들에도 불구하고 미국의 경우에도 참여 경영과 고 능률 작업 시스템을 중심으로 하는 노사 관계의 개혁은 지금까지의 문제의식을 훨씬 뛰어 넘는 보다 근본적인 수준의 제도적 개혁을 추진하는 운동으로 발전하고 있다. 80년대의 노사 관계 개혁은 작업 조직이나 관리 방식 등 노사 관계 제도의 부분적 문제에 국한되어 왔던 기존의 접근과는 달리 기업 조직 및 이를 둘러싼 요인들간의 관계를 전반적으로 재검토하는 근본적 수준의 시스템적 조직 개혁과 맞물려 있다. 또한 조직의 개혁에 영향을 미치는 요인들도 기술적, 시장적 조건의 근본적 변화와 연결되어 있으며, 이에 대한 대응 역시 대량생산에 기초한 노사 관계 시스템의 위기와, 이에 대한 대응으로서 조직 패러다임 자체의 변화를 위한 시도라는 의미에서 그 결과가 우리에게 미치는 함의 또한 매우 큰 것으로 판단된다.

<표 2-2> 대량생산 이후 생산체제와 작업조직 및 노사관계 모델들의 비교

비교 기준	미국식 인적 자원 관리 모델	사회 기술 체계 모델	린 생산	다변화된 품질 지향 생산
<관리 방식> 관리 구조	집권적 위계적 조직	집권적 납작한 조직	집권적 납작한 조직 위계적 통제	집권적 협력적 기업 네트워크
시장 구조	대량생산	고가품 틈새시장	유연한 대량생산	품질 지향 틈새 시장
<작업 조직> 조직 혁신 주도 집단 작업팀의 자율성	경영진	노동자	경영층	노조
숙련의 폭과 깊이	적다	노동자 중심 자율 작업	감독에 기반한 자율성 비교적 제한적	협상에 의한 자율성
노동력 활용의 유연성	적다	높다	높다	장기적 숙련과 신 기술의 결합
<인적 자원 관행> 신뢰도 팀조직 집단적 의사 결정 직무 훈련	중간 수준 낮은 수준 없음 있음	최대 수준 높은 수준 있음 공공 교육	최대 수준 높은 수준 QC를 통한 집단 결정 OJT중심	최대 수준 없음 없음 도제 제도
<노사 관계> 노조	없음	강한 노조	기업 노조	강한 산업별 노조
노사 관계	반노조 경영 일방적 경영자 주의 엄밀한 신분 구분	협상에 의한 협력 평등적	협력적	협상에 의한 협력
노사의 지위 권력 관계	노동자 제안 파악을 통한 협약 가격	공동 결정	노사 협의 합의 체제	상당한 구분 작업장 위원회 공동 결정
경쟁력		디자인과 품질, 고객 특성화	가격에 적합한 성능	디자인 품질 우수한 성능 고객 특성화

자료원 : Appelbaum and Batt (1993 : 44-39)의 테이블을 수정 보완한 것임

제 3 장

참여 경영의 확산 요인과 조건

참여 경영의 배경과 조건은 국가들마다 다르다. 그러나 80년대에 들어서면서 참여 경영의 확산 경향은 일정한 보편적 경향성을 갖고 확산되어가고 있는 듯이 보인다. 참여 경영의 문체가 80년대 이후부터 선진국을 중심으로 확산되어 가는 중요한 이유들 중의 하나는 그것이 생산 체제 변동의 구조적 맥락과 그 흐름을 같이 하고 있기 때문이다. 이 장에서는 생산 체제의 변동을 일으키는 구조적인 원인에 대해서 살펴보고 그 다음으로 이러한 변화가 참여 경영의 확산과 어떠한 연관을 갖고 있는지를 살펴본다.

1. 생산 체제의 변동

현존하는 노사 관계는 산업 혁명 후 가장 널리 채택된 생산 방식인 ‘포디즘’으로 대변되는 대량 생산 체제와 일정하게 관련을 맺고 있다. 이러한 대량 생산 체제는 시장의 소 품종 대량 소비 방식에서 다품종 소량 소비 방식으로의 전환, 극소 전자 기술(micro electronics)의 발전에 의한 생산 기술의 변화, 그리고 유연적 전문화(flexible specialization)와 같은 새로운 생산 방식의 도입 등에 의해서 크게 변화하게 된다.

가. 시장 조건의 변화

우선 시장 조건적 측면에서 볼 때 전후 자본주의 국가의 지배적인 생산 체제로 군림해 왔던 대량 생산 체제와 이를 뒷받침해 주던 조건들이 근본적으로 변화하게 되었다는 점을 지적할 필요가 있을 것이다. 대량생산 체제의 조직 모델은 이른바 ‘포디즘’이라 불리는 생산 시스템에 기반하여 형성되었다. 이 모델은 전후 미국 자본주의가 세계 경제를 지배하는 동안 다른 나라에서도 급속히 확산되어 기업 조직의 표준으로 자리잡아 있었다. 이 모델의 주요한 특징은 1) 특정한 생산공정에 특화된 경직된 기술 체계; 2) 조직에 대한 테일러식 과학적 접근; 3) 성과의 개선을 통한 결과의 공유; 4) 증가하는 실질임금에 기초한 조직의 성장; 4) 증대하는 내부 수입을 담보로 한 안정된 투자 등을 들 수 있다(Appelbaum and Batt, 박준식 옮김, 1996). 그런데 이 조직 모델에서 기업의 지배적 노동 조직 원리는 지난 200여 년 간 산업 사회를 지배해 온 하나의 원리, 즉 아담 스미스의 ‘분업론’에 기초해서 발전해 왔다고 볼 수 있다. 분업론의 원리를 초기 자본주의시기에 이윤 추구의 원리로 제시한 것이 ‘찰스 바비지’(Charles Babbage)였다면, 테일러는 이를 19세기 후반 독점자본주의 시대의 돌입과 함께 기업의 노동 조직과 노동자 훈련 체계의 기초 원리로 체계화하였고, ‘헨리 포드’는 이것을 컨베이어 시스템에 의존하는 대량생산 기술 체계화 결합하였고, ‘알프레드 슬로안’(Alfred Sloan)은 이 원리를 경영 조직 속에, 그리고 거시 경제 제도의 측면에서는 ‘케인지언’ 모델이 이를 뒷받침하였던 것이다(Hammer and Champy, 1993). 미국에서 발전한 대량생산 체제의 조직 모델은 유럽과 동아시아로 급속하게 전파되어 갔다. 이 모델은 엄청난 수요가 계속적으로 확장하는 시기에 고안되어 성장을 가속화하였고, 국내 및 해외에서의 제품과 서비스에 대한 꾸준한 수요가 증대하던 전후 시기의 경제 제도적 환경에 완벽하게 들어맞았다. 대량생산 모델이 확고히 자리잡던 시절 기업의 주된 관심은 생산 용량, 즉 쉬지 않고 증가하는 수요를 따라잡을 수 있는 능력을 증대시키는 것이었고, 기업들은 이에 대응하기 위해 피라미드식 위계적 조직 원리를 발전시켰다. 그러나 이와 같은 생산 시스템은 70년대 중반 이후 이 시스템을 구성하는 기

본 원리들의 근본적 재편에 직면하게 된다.

주지하는 바 대량생산 체제의 가장 중요한 요건은 수요의 안정성이었다. 그러나 대량생산 체제의 안정성과 효율성을 뒷받침해주던 조건들이 시장의 포화, 소비자들의 기호 변화, 조직 환경의 불확실성(자원의 고갈, 환경문제, 환율의 급격한 변동, 돌발적 사건 등과 같은), 혁신적 기술의 등장 등과 같은 요인들로 인해 근본적으로 변화한 것이다(Pine, 1993). 대량생산 시대의 안정된 단일 소비 시장은 이제 소비자들의 기호가 극도로 다변화하면서 수많은 틈새들로 쪼개져 버렸다. 생산 조직을 둘러싼 환경 역시 급격한 국제 환율 변동, 자원 제약, 환경문제 등의 요인들로 인해 점점 더 요동과 불확실성이 증대하게 되었다. 혁신적 기술의 등장은 조직간의 관계에 근본적인 변화를 일으키고 있으며, 사실상 아무도 그 변화를 쉽게 예측할 수 없는 불확실성을 가중시켜 왔다.

이와 같은 모든 변화들 중에서 시장 조건적 측면의 가장 큰 변화라면 생산자와 소비자간의 관계가 근본적으로 변화한 것을 들 수 있을 것이다. 즉 대량생산 시대에는 언제나 생산자가 소비자의 우위에 서 있었다. 시장은 존재하는 것이고, 물건은 만들기만 하면 팔리기 때문에 생산자들은 소비자의 존재에 대해 신경 쓸 필요가 없었다. 그러나 앞서 지적한 요인들의 변화는 양자간의 관계에 근본적인 변화를 만들어냈다. 시장에서의 힘의 관계가 생산자 중심에서 소비자 중심으로 이동하게 된 것이다. 이러한 상황에서 소비 시장의 구조는 더욱 더 다변화하는 현상을 볼 수 있다. 소비자의 기호가 다양화, 고급화, 다변화하면서 소비 시장의 구조가 빠르게 변화하게 되었고, 소비자들의 기호에 대응하기 위해서는 대량생산 시대의 위계적이고 관료적이며 집권적인 조직은 한계에 직면할 수밖에 없게 된 것이다. 대량생산 체제의 생산자 중심 조직 모델은 기본적으로 집권적이며 관료적인 성격을 지니고 있다.

이러한 시기에 소 품종 대량 생산 방식은 소비자 중심의 세분화된 시장 모델에서는 더 이상 장점이 아니고 단점으로 작용한다. 현재의 상품 시장은 다품종 소량 생산을 통하여 수많은 소비자들의 다양한 욕구에 대응할 수 있는 유연하고도 분권적인 조직이 요구된다. 분권화 되고 유연한 조직에서는

사용자의 일방적인 명령과 통제가 아닌 노동자의 생산 과정에의 참여와 협력, 그리고 의사 소통에 의한 '연계성'(connectivity)이 조직의 기본 구성 원리가 되는 것이다. 이러한 상황에서 분권화 된 조직의 주체는 더 이상 집권적 중앙 권력일 수 없게 되었다. 조직의 주체로 참여할 수 있는 권한과 책임성을 갖는 작업 현장의 수많은 의사 소통 단위들, 그리고 이 단위들간의 고도의 연계성에 기초한 협력적 관계 망이 경쟁력의 기초로 등장한 것이다.

나. 기술 조건의 변화

참여 경영을 촉진시킬 수 있는 구조적 조건의 변화들 중에는 정보 기술 혁명을 중심으로 한 급속한 기술 혁신과, 이를 기초로 전개되는 새로운 생산 시스템의 등장을 들 수 있을 것이다. 오늘날 정보 통신 기술을 중심으로 한 급속한 기술 혁신은 기업의 조직 구조와 노동력에 커다란 변화를 몰고 온다. 우선 신 기술의 도입으로 인해 대량생산 체제의 위계적 조직 구조는 보다 납작한 기능적 단위들간의 관계 망으로 변모하고 있으며, 기업의 다운사이징 현상이 가속화하고 있다(Boyett and Conn, 1992). 80년대 서구 기업들의 조직 변화에 대한 일련의 연구에 따르면 기업의 평균 조직 규모는 대다수의 선진 자본주의 국가들에서 꾸준히 하락해 왔으며, 기업의 관리 계층 역시 급속히 축소되는 경향을 보여주었다. 이에 따라 기업에 종사하는 노동력의 규모가 급격히 줄어드는 다운사이징은 구조적 추세로 등장하게 된다(Useem and Kochan, 1992). 이러한 상황에서 기업의 노동력 관리 전략도 크게 변모하였다. 즉, 소수의 핵심 노동력에 대해서는 고도의 인적 자원 관리 전략에 기초한 투자와 조직 과정에 대한 적극적 참여를 유도하는, '기능적 유연화'(functional flexibility) 전략을 취하면서도, 이로부터 제외된 노동력에 대해서는 임시직, 파트타임, 하청화를 비롯한 고용 조건의 탄력화를 포함하는 '수량적 유연화'(numeric flexibility)를 적극화하고 있는 것이다(Atkinson, 1984).

이러한 변화는 80년대 이후의 자본주의와 기업간 경쟁에서 기업의 핵심 인적 자원이 갖는 중요성을 크게 증대시키는 반면, 기업 조직의 핵심 노동력 분야에서 중간 관리 계층 및 반 숙련 직종에 종사하는 직무의 필요성을 급속

도로 감소시키고 있다(Reich, 1993). 이에 따라 현대 기업에서 노동자들이 갖는 숙련의 성격에 대해서도 큰 변화가 나타났다. 전통적인 제조업에서 노동자들의 숙련은 사람보다는 기계에 체화되어 있었다. 그러나 오늘날의 혁신적인 산업 분야에서 요구되는 것은 설비나 기계 자체보다는 설계하고, 통제하며, 분석하고, 새로운 지식들을 생산해내는 능력을 지닌 인적 자본이 되었다. 인적 자본을 효율적으로 육성하고 관리하는 기업의 기능이 중요하게 된 것이다. 그런데 이와 같은 고도의 능력을 갖춘 인적 자본에 대해 전통적인 위계적 관리의 개념이 적용되는 것은 점점 더 어려워지게 되었다. 인간이 지니고 있는 지식과 창의성의 동원을 극대화시키는 것이 중요해진 것이다(배무기, 1995 ; 박세일, 1994 ; 어수봉, 1994).

그러나 급격한 기술 혁신과 고용 체제 변동의 이면에는 혁신의 과정에서 불가피하게 배제되거나 새로운 상황에 적응해야만 하는 노동자들이 빠른 속도로 증가하고 있다. 정보 기술을 활용한 기업의 조직 혁신은 소수의 핵심 노동력에 대해서는 더없이 좋은 기회가 되고 있지만, 이 과정에서 배제되는 사람들에게는 엄청난 위기로 작용하고 있는 것이다(박준식/이병남, 1995). 정보 기술 역시 마찬가지이다. 이것의 활용 주체들에게는 한 차원 높은 가능성을 부여하지만, 다른 한편에서는 더욱 고도화된 통제와 관리의 기제를 제공할 수 있게 된 것이다. 어쨌든 정보 통신 기술을 중심으로 한 기술 혁신이 오늘날의 작업 현장 조직에 미치는 영향은 분명하다. 한마디로 기존의 조직과 제도적 기제들로는 새로운 상황에 올바르게 대처하는 것이 불가능하게 되었다는 점이다(Boyett and Conn, 1992). 정보 기술 혁명을 중심으로 전개되는 기술 혁신은 한국 기업들의 경쟁 전략에 대해서도 커다란 변화를 미칠 수밖에 없게 된 것이다.

다. 생산 시스템의 변화

생산 조직에서 정보 기술의 광범위한 도입과 확산은 전통적 생산 방식의 쇠퇴를 가속화시킴으로써 인간-기술-조직 및 조직간 관계의 새로운 패러다임이 등장하는 것을 불가피하게 만들고 있다. 시장과 기술적 환경의 구조적

변화는 결과적으로 생산 시스템 자체의 변화와 연결되게 되는 것이다. 여기에서 우리는 선진 자본주의 국가들을 중심으로 인간-기술-조직의 새로운 결합 방식들이 출현하고 있다는 사실에 주목할 필요가 있다. 유연적 전문화(flexible Specialization) ; 유연적 대량생산(flexible mass production) ; 다변화된 품질 지향 생산(diversified quality production) ; 사회 기술 체계론(Socio-technical system) 등과 같은 새로운 생산 체제와 조직 모델들이 80년대 중반 이후 선진 자본주의 국가들을 중심으로 활발히 논의되어 왔다(Piore and Sabel, 1985 ; Womack, 1990 ; Streeck, 1992 ; Mathews, 1994). 각각의 생산 방식마다 노동자의 참여의 정도는 차이가 있지만 분명한 사실은 이러한 새로운 생산 방식에서는 노동자는 과거 포드주의적 생산 방식에서와 같이 사용자의 일방적 지시에 의해서 기계처럼 같은 작업을 반복적으로 하는 역할 대신에 작업의 구상과 개선 등에 적극적으로 참여하여야 한다는 것이다.

2. 외국의 경험이 갖는 함의

외국에서 이루어져 온 참여 경영 모델에 대한 검토는 참여 경영의 효과에 대해 어떠한 확정적 해답을 제공하고 있는 것은 아니다. 외국의 경험에 대한 검토에서도 알 수 있었던 것처럼 조직의 혁신은 그러한 혁신을 가능케 한 주체적, 객관적 조건이 존재했다는 것에 유의할 필요가 있다(강수돌, 1995). 참여 경영이 성공하기 위해서는 이를 가능케 하는 제도적 유인과 조직 및 기술적 조건, 그리고 행위 주체들의 혁신에 대한 헌신이 결합될 때 그 긍정적 효과를 기대할 수 있으며, 장기적인 지속과 제도화 가능성이 열려질 수 있다는 것을 보여준다. 또한 참여 경영은 어느 한 요인의 단순한 도입만으로는 별다른 효과가 없다는 것이 밝혀졌다(Kochan, 1994). 즉, 다양한 조직의 다양한 수준에서 도입되는 혁신들이 시스템적 정합성을 갖고 융합되어 상호작용 효과를 극대화할 수 있을 때 그 효과가 가시화 될 수 있다는 것을 보여준다. 여기에서 우리의 관심은 참여 경영은 과연 어떠한 조건 속에서 도입되고 확산이 가능한 것인가의 문제일 것이다. 선진국의 참여 경영 경험을 역사적 측면에서 고찰해 볼 때 우리는 몇 가지 중요한 교훈을 얻을 수 있다고 본다.

우리는 앞서 우리가 제시한 분석 틀에 의거하여 얻을 수 있는 교훈들을 다음과 같은 몇 가지 점들로 요약해볼 수 있다고 본다.

(1) 어느 나라에서나 참여 경영이 하루아침에 이루어진 것이 아니라는 것을 보여준다. 선진국의 경우 참여 경영이 이루어지고, 사회적으로 확산되며, 제도화되기까지는 오랜 기간의 갈등과 시행착오 과정이 존재해 왔다는 점을 중시해야 할 것이다. 독일의 경우는 말할 것도 없고, 미국의 경우에도 80년대에 전개된 참여 경영 체제로의 혁신은 그 이전부터 오랜 기간 축적되어 온 조직 혁신 작업의 누적된 역사적 성과가 뒷받침되고 있다는 점에 주목해야 할 것이다. 또한 개별 기업 수준에서의 변화를 위한 노력조차 이것이 구체화되기까지는 장기적인 측면에서 조직 혁신에 대한 확고한 신념과 헌신, 그리고 누적된 경험의 축적이 요구된다는 것을 보여준다.

(2) 시장 및 기술적 조건과, 기업의 경쟁 전략이라는 측면에서 볼 때 산업 구조와 생산 체제, 생산의 기술적 하부구조는 참여 경영의 확대를 촉진할 수 있는 구조적 조건들을 만들어주고 있다. 다품종 소량 생산 체제로의 이행과 관료적이며 집권적인 조직 구조의 붕괴, 그리고 높은 수준의 지식과 기능을 갖춘 지식 노동자와 인적 자원의 중요성이 부각되어감에 따라 어떠한 형태로건 노동자들을 조직 과정에 참여시키지 않고서는 새로운 생산 체제하에서 국가의 경쟁력을 높일 수 없다는 인식이 공유되고 있는 것이다(Reich, 1993). 이와 같은 객관적 조건은 선진 자본주의 국가 기업들이 어떠한 형태로건 참여적 경영 모델을 도입하도록 만드는 구조적 배경이 되고 있음에 주목해야 할 것이다.

(3) 참여 경영의 내용과 발전의 경로는 각국의 독특한 역사적 조건에 의해 만들어지는 것이며 결코 하나의 단일한 방향이 존재하는 것은 아니다. 나라마다, 혹은 한 국가 내에서도 참여 경영의 내용은 다를 수 있으며, 혁신의 방향 역시 각국의 역사성 속에서 전개되는 과정이라는 점에 주목할 필요가 있다. 따라서 참여 경영의 결과 역시 나라들마다, 혹은 기업들마다 다를 수 있

으며, 이것은 선진국에서조차 다양한 형태의 생산 체제 및 노동 조직의 결합 형태가 나타날 수 있는 것과 맥락을 같이한다.

(4) 참여 경영의 실현을 위해서는 강력한 노조 운동 조직이 존재해야 한다. 참여 경영 체제가 훨씬 안정적으로 제도화된 독일의 경우와, 아직도 매우 불확실한 상황에 있는 미국의 경험, 그리고 위계적 통제하의 제한된 현장 참여와 협의를 특징으로 하는 일본의 예를 비교해 볼 때 이들 국가들간의 가장 큰 차이는 장기적 시각에서 참여 경영의 실현을 위해 조직적, 이념적 자원을 체계적으로 동원할 수 있었던 전국적 수준의 강력한 노동 조직이 존재하느냐의 문제라 할 수 있다. 독일의 경우 이와 같은 전제가 상당한 정도로 충족되었지만, 미국의 경우에는 이것이 개별 기업 수준의 분산적 실험에서 시작하여, 어렵게 확산을 도모하는 과정에 있는 것은 참여 경영을 위한 노동 조직 자체의 이념적 비전이 공유되지 못하고 있는 것도 중요한 이유의 하나라 할 수 있다. 노동조합의 관점에서 볼 때 참여 경영의 성공을 위해서는 경영의 대등한 파트너이면서 동시에 경영에 대한 강력한 견제 세력으로서 노조의 독립적이고 자주적인 입장이 완벽히 보장되어야만 하며, 노동자 개인의 고용 보장, 그리고 노동 생활의 질 향상이 전제되어야만 한다. 특히 노조의 입장에서 볼 때 이 두 가지 조건은 서구의 경험에서 일반화할 수 있는 거의 유일한 공통분모이다. 만약 이 두 가지 조건이 충족되지 않는다면 노조의 경영 참여는 이에 대한 비판자들의 주장대로 노조의 조직력을 내부로부터 허물어버리는 ‘트로이의 목마’에 불과하거나 노조의 존재 가치를 궁극적으로 소멸시키려는 경영 전략의 일환으로밖에는 기능 할 수 없으며, 노동자들의 입장에서 결코 바람직한 대안이 될 수 없을 것이다.

(5) 참여 경영의 확산과 제도화를 위해서는 노조의 적극적인 참여가 결정적으로 중요하며, 노조는 이를 위한 조직적 준비와 자체의 역량을 축적해 나아가야 한다. 참여 경영을 비롯한 기업의 조직 혁신 과정에 노조가 어떻게 대처해야 하는가의 문제는 노조 뿐 아니라 경영 및 공공 정책 담당자들의 핵심적인 관심사라 할 수 있다. 원론적인 측면에서 볼 때 경영 참여는 노조 운

동이 오랜 기간 요구해 온 목표들 중의 하나였다. 물론 노동조합의 입장에서 볼 때 참여의 문제는 대단히 어려운 결정을 요구하는 것이 사실이고, 이에 따른 위험성들 역시 수없이 많지만, 노동자와 그 대표 조직의 경영 참여는 대부분의 노동운동에서 공유하고 있는 정책이라 할 수 있다. 경영 측의 입장에서 볼 때에도 대등한 파트너십에 기초한 노조의 경영 참여는 조직 혁신을 보다 적극화하고, 이를 제도화시키는 데 훨씬 효과적일 수 있으며, 결과적으로 기업의 효율성을 증대시킬 수 있을 것이다. 그러나 참여 경영이 가능하기 위해서는 노조 역시 이를 위한 준비가 되어 있어야만 하며, 이는 참여 경영을 향한 강력한 의지와 이를 뒷받침하는 조직의 능력 구축을 의미한다(강수돌, 1995). 이 두 가지 요소들 중 어느 하나가 결여된다면 노조의 성공적인 참여는 어렵거나 참여가 이루어진다 하더라도 단지 경영의 부차적 요소로 전락해버릴 가능성이 크다. 경영 과정에 대한 노조의 참여는 기본적으로 대등한 파트너십에 기초한 '교환'의 성격을 지녀야 한다. 여기에서 교환이란 노동자들의 고용을 안정화시키고, 경영의 대등한 동반자로 참여하면서 이익을 배분하고, 보다 높은 임금과 노동 생활의 질을 실현한다는 것을 전제로 조직 혁신의 과정에 적극적으로 동참한다는 것을 의미한다. 경영이 추구하는 생산성이라는 목표와 노조가 추구하는 노동 생활의 질이라는 목표가 동시에 만족될 수 있을 때 참여 경영이 정당화될 수 있을 것이다.

(6) 참여 경영을 위해서는 이를 위한 선택적 유인 기제로서의 거시 제도적 기제들이 마련되어야만 한다. 제도의 개혁은 혁신과 개혁을 지향하는 행위 주체들이 창출될 뿐 아니라, 참여적 관행과 제도들이 지속될 수 있는 조건의 형성을 의미한다. 그런데 이러한 제도적 조건이 충족되지 않는다면 혁신의 확산과 제도화는 어려울 것이다. 참여 경영을 뒷받침하는 강력한 제도적, 법률적 기제들이 뒷받침되어 있는 독일의 경우와, 일부 기업들에서의 혁신적인 참여 경영 시도들에도 불구하고, 이러한 시도들의 확산과 제도화에 어려움을 겪고 있는 미국의 대조적인 상황은 결국 참여 경영을 위한 제도적 인센티브의 존재 여부가 중요하다는 것을 보여준다. 이와 같은 노력은 현재 참여 경영의 확산을 주장하는 논자들의 일반적인 견해와도 전적으로 일치하는 것이

다(Turner, 1992 ; Weiler, 1990). 또한 참여 경영은 어떤 하나의 지배적이고 단일한 요인들보다는 다양한 수준에서 전개되는 여러 가지 수준의 혁신이 기능적으로 결합될 때 성공할 가능성이 높다. 따라서 참여 경영은 특정한 기법의 단순한 도입보다는 혁신에 영향을 미치는 요인들간의 기능적 결합성이라는 시스템적 혁신의 관점에서 이해될 필요성이 있다. 참여 경영을 위한 제도적 조건들이 뒷받침되고, 조직 혁신이 단기간의 이익보다는 장기적 차원의 조직 발전이라는 관점에서 체계적으로 추진될 때 참여 경영 체제의 도입은 장기적으로 기업의 경쟁력을 강화하는 구조적 유인으로 작용했으며, 조직의 혁신과 민주화를 촉진하는 데 크게 기여했다고 볼 수 있다.

(7) 참여 경영의 효과적인 도입을 위해서는 기업의 소유 및 지배 구조가 보다 합리화되고 기업을 둘러싼 사회 제도적 환경이 정비되어야만 한다. 여기에서 우리는 기업의 지배 구조를 기본적으로 두 가지 유형으로 파악해볼 수 있을 것이다. 첫째는 소유자 내지는 경영자 지배형 모델이다. 둘째는 이해 당사자 연합 및 교섭 모델이다. 우리는 장기적이고 구조적 차원에서 참여 경영의 확대와 제도적 안정성 확보를 위해서는 소유 및 경영자 지배형 모델로부터 이해 당사자 연합 및 참여 모델로의 이행이 요구된다는 점을 강조하고자 한다. 경영자 지배형 기업은 환경의 변화에 재빠르게 적응하는 데 효과적일 수 있다. 그러나 이해 당사자들의 충분한 참여와 교섭이 전제되지 않을 경우 도입된 수단의 정당화가 힘들며, 경영의 의도에 대한 견제 장치가 없다. 또한 조직의 변화 과정에서 발생하는 문제들에 대한 대처의 기제도 존재하지 않는다. 그러한 점에서 조직 혁신의 확산과 제도의 장기적 안정성을 확보하기 위해서는 경영 과정의 핵심 이해 당사자인 노동자와 그 대표 조직이 참여하고, 힘의 균형을 유지할 필요가 있다. 그런데 이와 같은 이해 당사자 연합 및 교섭 모델로의 이양을 위해서는 노동자들을 경영에 참여시킴으로써 경영자들이 갖고 있는 기득권의 상당한 부분을 노동자들에게 할양할 준비가 되어 있어야 할 것이다. 그리고 노동자들은 이에 대한 대가로 품질과 생산성 문제에 보다 적극적으로 참여하고, 기업의 성과에 기여할 자세가 되어 있어야만 할 것이다. 이처럼 서로의 교섭과 양보에 기초한 이해 당사자 연합모델 속에

서 성공적인 참여 경영이 실질적으로 가능할 것이다.

(8) 참여 경영의 확대를 위해서는 혁신적이고 민주적인 경영 리더십이 존재해야만 한다. 혁신에 대한 강력한 의지와 가치관을 갖는 경영층의 존재가 참여 경영을 이끌어내는 필수적 조건임은 주지의 사실이다(Kochan, 1986). 이러한 경영진은 노조와 노동자들을 단순한 고용인이 아닌 조직의 동반자로 인식하고, 이들이 조직 과정에 적극적으로 참여할 수 있는 조건을 제공해야 한다. 전통적으로 경영자들은 노조의 존재를 ‘경영의 실패’로 간주하는 경향이 강하다. 이들은 나쁜 경영의 결과 노조가 만들어지게 되며, 기업에서 노조가 존재할 수 있는 근거를 제거하기만 한다면 노조는 필요하지 않을 것이라는 입장을 갖고 있는 것이다. 오늘날의 조직 이론에서 광범위하게 활용되고 있는 고도의 인적 자원 관리 기법과 이론들은 기본적으로 노동자 대표 조직보다는 개인의 참여와 자율성을 증대시키고, 개인에 대한 인센티브 제도와 함께 높은 수준의 기업 복지와 종업원 만족도를 실현함으로써 궁극적으로 노조 없는 기업을 만들려는 비 노조 경영 이념을 강하게 깔고 있는 것이다. 그러나 독일이나 미국에서 전개되어 온 성공적인 참여 경영의 경험들을 관찰해보면 강력한 노조의 존재가 기업의 효율성과 경쟁력을 약화시킨다는 주장은 성립할 수 없다는 것을 알 수 있다. 기업 조직에서 노조가 수행하는 기능은 경영이 판단하는 것보다 훨씬 많고 다양하며, 그 효과 역시 조직의 발전과 노동자들의 삶의 질 향상에 긍정적이라는 것이 기존의 많은 연구들을 통해 실증적으로 입증된 바 있다(Freeman and Medoff, 1984). 이것은 최근의 참여 경영과 노조, 그리고 경쟁력의 관계에 대한 실증 연구들을 통해서도 확인되고 있다. 노조와 참여 경영의 관계에 대한 미국에서의 연구에 따르면, ‘자율 경영 팀’ (self-managing team)에 기초한 작업 조직 재구축이 비 노조 기업들보다는 노조가 조직된 기업에서 더 많이 도입되고 있으며, 비 노조 부문이 노조 조직 부문보다 혁신적이지 않다는 것을 보여준다(Mischel and Voos, 1991). 이와 같은 사실들은 무엇을 의미하는가? 결국 참여 경영의 성공을 위해서는 노동자들과 그들의 대표 조직을 경영의 대등한 동반자로 인식하고 조직 과정에 동참시키려는 경영진의 노력이 있어야 하며, 이를 위해 노조에 대

한 경영의 인식이 근본적으로 바뀌어야 한다는 것을 의미한다.

3 노동과 경영의 전략

이와 같은 변화들이 조직과 노동에 미치는 변화를 가늠하는 것은 결코 용이한 일이 아니며, 그 자체로 엄청나게 다양하고 복잡한 논쟁의 소지를 안고 있는 것이 사실이다(강석재/이호창 편, 1993). 그런데 이러한 논의들 속에서 우리는 몇 가지 중요한 함의를 얻어낼 수 있다고 본다. 그 첫째는 생산 체제의 변동이 대량생산 체제에 기초해 있던 전통적인 노조 운동의 입지를 대폭적으로 약화시키고 있다는 사실이다. 선진국에서 대량생산 체제가 깊고 넓게 뿌리내린 나라일수록 노조 운동의 위기의 정도가 높은 반면, 대량생산 체제의 뿌리가 약하고 숙련 노동자들의 지식과 창의성을 조직 과정에서 적절히 활용해 온 나라일수록 노조의 적극적인 경영 참여를 통해 새로운 생산 체제로의 이행이 순조로우며, 노조의 사회제도적 안정성이 높다는 것을 보여주는 일련의 연구들은 노조 운동이 기존의 대량생산 체제하에서 형성된 제도와 조직에 안주하는 한 노동운동 자체도 파괴될 가능성이 높다는 것을 보여준다(Turner, 1992 ; Hoerr, 1991).

생산 체제의 변동과 노조 운동의 관계에서 우리가 얻을 수 있는 두 번째 함의는 조직 혁신의 과정에서 행위자들이 어떠한 방식으로 대처하느냐에 따라 그 결과는 크게 달라진다는 것이다. 이것은 노조가 새로운 생산 체제로의 이행에 어떻게 대처하는가, 즉 어떠한 '전략적 선택'(strategic choice)을 하는가가 중요하다는 것을 의미한다. 이렇게 볼 때 시장 조건, 기술, 생산 체제의 변동에 노조가 어떠한 방식으로 대처하느냐의 문제는 현재로서 노조의 입지를 좌우하는 최대 현안이라 할 수 있다. 어쨌든 오늘날 선진 자본주의 국가 노동운동은 중대한 전환점에 직면하고 있다고 보아야 할 것이다. 환경의 변화에 노동운동이 어떠한 방식으로 대처하느냐에 따라 조직의 발전 가능성이 크게 달라지는 상황에 처한 것이다.

이러한 상황에서 노조 역시 지난 십수년간 조직 구조와 전략 측면에서 점진적인 변화의 징후들을 보여주고 있다. 우선 조직 구조적 측면에서 볼 때

선진국 노조의 주목할만한 변화들 중의 하나는 대규모의 관료적이고 위계적인 노조 체제 속에서 사업장 단위의, 혹은 지역적 수준에서의 자율성이 크게 증대하고 있다는 점을 들 수 있다. 중앙집권적이고 관료적인 조직 대신 분산적이고 자율적인 사업장 단위의 노조 활동과 그 자율성이 증대함에 따라 거대 노조의 중앙집권화 된 통제와 일률적인 규제가 더욱 더 어려워지게 된 것이다. 이에 따라 집권화된 거대 조직의 주도권 약화, 단체교섭 구조의 분산화와 생산 현장의 중요성이 날로 증대하게 되었고, 이것은 결과적으로 전통적 노조 운동에 대해 다양한 각도에서의 변화를 모색하는 움직임으로 나타나게 된 것이다. 이러한 변화는 노조 운동의 전략에서도 나타나고 있다. 새로운 생산 체제와 기업 경영의 구조적 조건 변화가 노동에 미친 영향에 대한 조사들에 따르면 전통적 노조 운동의 약화는 이에 대한 노조 차원의 새롭고도 다양한 대응 전략의 모색을 촉발시키고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 변화들 중에서 가장 주목되는 것이 노조의 참여 경영 전략이라 할 수 있다. 즉, 노조 운동과 기업 조직을 둘러싼 제반 조건과 환경의 급격한 변화에 대응하여, 조직 과정의 모든 수준에서 노동자와 그 대표 조직이 경영의 주체로 참여함으로써 노조 운동의 입지를 확보할 수 있다는 전략인 것이다.

변화의 조짐은 노조 측에서만 나타나는 것은 아니다. 기업들 역시 새로운 생산 체제의 확산과 더불어 기존의 조직 패러다임을 근본적으로 뛰어 넘는 새로운 전략을 모색하지 않을 수 없게 된다. 그렇다면 선진국 기업들은 어찌서 참여 경영을 추구하는가? 기업의 입장에서 볼 때 참여 경영을 적극적으로 고려하는 데에는 물론 경쟁력의 문제가 강하게 자리잡고 있다. 즉, 노조도, 경영도 기존의 방식을 고수해서는 살아남기 어렵다는 문제의식인 것이다(노동 인권 회관 엮음, 1995 ; Kochan, 1994). 노조의 입장에서 참여 경영의 핵심은 노동자 대표 조직으로서의 조직적 지위를 강화하고, 고용과 노동 생활의 질을 유지하는 것과 더불어 경영 과정에 의미 있는 주체로 참여함으로써 조직의 민주화와 인간화를 이룩하는 것이다. 반면 경영 측의 입장에서는 품질과 경쟁력을 확보하는 것이다.

우리는 조직 혁신에 대한 노동의 입장을 ‘인간화와 민주화의 논리’로 볼 수 있으며, 경영의 입장을 ‘효율성과 경쟁력, 그리고 합리화의 논리’로 볼 수 있

다. 기업 조직 내부에서는 이 두 가지 논리가 서로 격렬하게 맞물리면서 조직의 변화와 혁신 과정에서 주도적 위치를 차지하기 위해 경쟁한다. 전통적인 노동운동이나 경영의 입장에서 볼 때 이 두 논리는 서로 결합될 수 없는 성질의 것이었다. 두 가지 논리의 싸움은 승자와 패자의 관점에서만 파악되었던 것이다. 두 가지 논리들 중 어느 한 가지 논리가 다른 논리를 지배하거나 일방적으로 주도할 때 우리는 이 현상을 '식민화'라 규정할 수 있다. 당연히 효율성과 경쟁력을 중시하는 경영의 논리로 볼 때 인간화와 민주화는 합리화의 논리 속에 포함되어야만 하는 것이었다. 그러나 이제 새로운 생산 체제와 참여 경영의 관점에서 볼 때 이 두 논리들은 서로 경쟁하면서도 일정한 상보성을 지닌 '창조적 긴장'과 '교섭'의 관계로 파악되어야 하며, 바로 이와 같은 창조적 긴장과 교섭의 과정을 속에서 보다 인간적이며 민주적이고 효율적인 조직이 가능하다는 논리가 도출될 수 있다.

이러한 인식 속에서 조직 혁신과 생산 시스템의 변화를 볼 때 조직 주체가 선택할 수 있는 대안은 기본적으로 두 가지일 것이다. 하나는 저임금에 의존하는 가격경쟁 전략이며, 두 번째는 고임금/품질 중심의 경쟁 전략인 것이다. 그런데 기업들은 이 두 가지 길들 중에서 사실상 어떠한 길도 선택할 수 있다. 편의상 우리는 첫 번째 생산 체제의 길을 '낮은 길'(low road)로, 두 번째 선택을 '높은 길'(high road)로 규정하고자 한다.

그런데, 첫 번째 길을 택하는 것은 두 번째 대안 보다 훨씬 용이하다. 정보통신 및 수송 기술이 발달은 생산 요소의 손쉬운 이동을 얼마든지 가능케 하였다. 이에 따라 기업들은 언제라도 마음만 먹으면 생산 요소를 이동시킬 수 있게 되었으며, 비록 노동력의 이동은 용이하지 않지만 자본의 손쉬운 이동으로 인해 노동시장은 이미 세계적 규모의 경쟁적 노동시장으로 변모하였다. 이에 따라 가격경쟁에 의존하는 대량생산 기업들은 값싼 노동력이 있는 곳이라면 지구 끝이라도 마다하지 않는다. 이와 같은 기업의 전략은 필연적으로 노동자들 내부의 임금 경쟁을 가속화시킬 수 있다. 그러나 근본적으로 노동자들의 삶의 질을 희생하는 이와 같은 전략은 노동의 입장 뿐 아니라 공동체의 삶의 질을 위해서도 결코 바람직하지 못하다. 인간화와 민주화, 그리고 효율성의 창조적 결합을 추구하는 입장에서 볼 때 제시될 수 있는 대안은 고도

의 높은 숙련과 유연성을 지닌 노동력에 기초하여 고임금을 지불하면서도 경쟁에서 살아남을 수 있는 전략으로 나아가는 길인 것이다. 그런데 두 번째 전략을 위해서는 기존의 조직 모델로는 근본적인 한계에 직면할 수밖에 없다는 생각이 노사 관계의 핵심 주체들 사이에서 광범위하게 확산되어갔고, 이에 대한 인식이 빠르게 공유되기 시작한 것이다. 결국 현재 선진국을 중심으로 급속도로 확산되어가고 있는 참여 경영 체제는 노조와 기업의 두 가지 이해가 상황의 변화 속에서 함께 맞아떨어져서 나오는 결과로 볼 수 있을 것이다.

<보론 1>

참여 경영을 둘러싼 노조 내부의 논의와 정책적 쟁점
: 미국의 경우

1. 노조 내부의 논란

참여 경영의 문제는 노조 내부에서도 이를 둘러싼 활발하고 격렬한 논의들이 이루어지는 계기를 제공하고 있다. 특히 미국의 경우에는 작업 현장 수준의 변동이 궁극적으로 전통적 노사 관계 제도 하에서의 전국 노조의 행태와 교섭 구조, 그 영향력 등에 심대한 변화를 몰아오고 있기 때문에 이에 대한 노조 내부의, 그리고 정책적 수준의 논의가 매우 활발하다. 따라서 이 부분에 대한 노조 내부의 논의가 어떻게 전개되어가고 있으며, 이를 둘러싼 정책적 쟁점들이 어떠한 방향으로 형성되고 있는지를 이해하는 것은 매우 중요하다. 현재 참여 경영에 대한 미국 노조에서의 논의들은 크게 참여론과 비판론으로 나눌 수 있다. 또한 미국 정부와 정책 당국자들도 참여 경영이 갖는 거시 사회 정책적 함의를 주목하고 미국 노사 관계의 방향 설정을 위한 연구 및 정책 수립 작업을 진행해 왔는 바, 여기에서는 그 내용을 간략히 정리해 보도록 하겠다.

노조의 입장과 관련하여 우선 주목되는 것은 고 능률 작업 시스템에의 참여를 통해 노조 운동의 가능성을 모색하려는 입장으로 우리는 이를 ‘참여론’으로 부를 수 있다. 이 입장은 한마디로 강력한 노동 조직을 기초로 한 경영 참여 전략이 노동운동의 방향이 되어야 한다는 것으로 집약할 수 있다.

참여론자들은 우선 전통적인 노조 운동의 한계를 지적한다. 기업의 경쟁력과 생산성 향상이 노동 생활의 질을 떨어뜨리지 않는다는 전제 하에 경영 합리화에 대해서도 노조가 적극적으로 참여해야 한다는 입장이다. 이들이 경영 참여에 임하게 되는 것에는 한 가지 강력한 전제가 요구되는데, 그것은 첫째,

고용의 보장이며, 둘째는 경영의 파트너로서 기존 노조의 제도적 입지 보장이다. 이 두 가지 전제는 노동자들의 참여 전략을 추진하는 노조들이 기본적으로 요구하는 것이다. 이들은 이 전제가 충족되는 조건하에서 경영의 파트너로 경영 과정에 적극 기여할 뿐 아니라 공동의 목표 달성을 위해 협력할 수 있다는 입장을 갖고 있다.

이와 관련하여 노조의 경영 참여를 주장하는 연구자들은 의미 있고 지속 가능한 노동자 참여는 강력한 노동조합이 경영자들로 하여금 전통적인 경영권의 일부를 양도할 수밖에 없도록 만드는 충분한 힘이 있을 경우에만 나타날 수 있다고 한다. 그들은 이러한 ‘구조적 요인’의 전제하에서 노조와 경영진이 참여를 통해 어떻게 공동의 이해가 증진될 수 있는지에 대한 ‘인식과 비전을 공유’하고, 노조가 실질적인 제도적 안정(두 번째 구조적 요인)을 보장받을 수 있다는 전제하에서 노조의 경영 참여가 성공할 수 있다는 주장을 펴고 있다. 그러나 문제는 현실적으로 이러한 조건들이 충족 가능한 사례는 많지 않다는 데 문제의 심각성이 있다.

이들의 경영 참여 전략은 노동조합이 작업 조직과 생산 영역에서 노조가 기업의 경쟁력과 품질 향상을 위해 경영의 파트너로 적극적으로 참여하는 ‘생산성 연합’의 성격을 강하게 지니고 있다는 점에서 주목된다. 그러나 여기에서 노조가 참여하는 생산성 연합론은 매우 조심스럽게 평가할 필요가 있다. 미국에서의 생산성 연합은 생산성이나 품질의 향상에 노조가 무조건 참여한다는 것을 의미하는 것이 결코 아니다. 생산성 연합의 핵심 조건은 노동자들의 고용 안정, 강력한 노조의 입지 보장, 노동자의 경영 과정 참여, 그리고 노동 생활의 질 향상 보장 등이다. 참여론자들은 이 전제하에서의 연합을 주장한다고 보아야 할 것이다.

이와 같은 생산성 연합론은 개혁적인 미국 경영 관리자, 노사 관계 연구자들, 그리고 단위 노조 수준의 일부 노조 지도자들에 의해 강력하게 제기되고 있다. 반면 전국 노조의 주요 집행부들은 이에 대한 주된 반대 세력이다. 단위 노조 지도자들이 이에 대해 적극적인 입장을 취하는 이유는 작업장 조직의 일상적 의사 결정이나 전략적 사업 단위에서의 참여를 통해 나름대로의 획득물을 갖고 있다는 것을 의미한다. 만일 기존의 집권적 교섭 체제가 다루

지 못하는 문제들을 분권적 교섭 체제를 통해 다룰 가능성이 높을 경우 단위 노조 수준에서의 지지와 분권화는 더욱 확산될 가능성이 높다.

그러나 이와 같은 참여론의 입장은 노조 내부에서 심각한 비판에 직면하고 있다. 비판론자들은 현재 일어나고 있는 변화는 궁극적으로 노조의 현장 조직력을 약화시키는 트로이의 목마로 규정한다. 팀 제도 도입과 같은 작업 조직의 변화에 노조가 참여하는 것은 결국 고용 불안의 심화와 노동 강도의 강화로 이어질 수밖에 없으며, 경영에 의한 노조의 '포섭'으로 이어질 가능성이 높다는 것을 비판론자들이 강조한다. 이들은 개별 작업장 수준에서의 장기적으로 '회사 노조화'의 위험성을 제기하고 있다. 특히 노조가 팀 제도를 수용하는 것은 이러한 위험성을 증대시킬 가능성이 높다는 점을 경고한다. 현재 미국 노조의 집행부는 팀 제도를 비롯한 노동자 참여 제도에 대해 매우 비판적이다. 이들은 팀 제도가 결국 노조의 약화로 이어질 것에 대해 경계하고 있다.

팀 제도에 대해 반대하는 연구자들은 이것을 '스트레스에 의한 관리'라고 비판한다. 팀 제도는 이를 선전하는 사람들의 주장과는 달리 실제로는 작업 현장에서 노동 강도를 강화하고, 동료들 혹은 작업팀들간의 상호 경쟁과 압력을 심화시키는 한편, 노조의 작업 현장 조직에 대해서도 부정적인 영향을 미침으로써 결과적으로 스트레스에 의한 경영을 초래한다는 것이 이들의 주된 논점이다(Parker and Slauthter, 1988). 이들은 팀 제도를 비롯한 참여 기제들이 실제로는 기껏해야 '제안 제도' 이상의 수준을 벗어나기 힘들며, 실질적 경영 참여의 기제로 나갈 수 없다는 것을 강조하고 있으며, 일본식 참여 제도의 모방이라고 주장한다.

그러나 이들은 팀제에 대한 강력한 비판에도 불구하고 이에 대한 명확한 대안을 제시하지는 못하고 있다. 상당한 부분 전통적 입장을 고수하고 있는데, 이는 자칫 '구조적 보수주의'로 귀결될 가능성도 높다.

팀제를 비롯한 참여 경영에 대한 미국 노조의 비판적 태도의 근거에는 노사 관계와 단체교섭의 분권화로 인해 전국 노조의 통제력이 약화될 가능성이 크다는 우려도 크게 작용하고 있다. 미국의 노조들 가운데에는 이를 둘러싸고 상당한 견해차가 존재하는 것 같다. 미국 노총은 보수주의적 입장에 가까

운 편으로 관측되는 반면, 철강 노조, 통신 노조, 자동차 노조의 일부 그룹들의 경우 이와는 입장을 달리 하고 있는 듯이 보인다. 따라서 노조 내에서의 상황은 상당한 부분 가변적이라고 판단된다. 현재로서 공식적 노조 집행부의 입장은 팀제를 비롯한 참여적 노사 관계에 대해 비판적이라고 할 수 있다(Internet Home Page, AFL-CIO, 1995). 미국 뿐 아니라 유럽을 포함한 선진국의 전국 노조들은 작업 현장 수준의 문제들이 부각되고, 분권화가 진행됨에 따라 하부 단위들에 대한 통제력이 감소하고, 이것이 장기적으로 전국 노조의 집권적 권위에 대한 도전으로 전화할 가능성을 우려하고 있다.

미국 노사 관계의 새로운 전개는 노조 진영 내부에서 다양하고 복잡한 반응을 일으켜 왔다. 현재 이 문제는 미국 노조 지도부 내에서도 가장 첨예한 논점들 중의 하나이다. 그러나 아직 노조가 새로운 노사 관계 제도와 전략들에 대해 어떠한 전략을 택할 것인가에 대한 통일된 입장이 존재하는 것은 아니다. 그렇기 때문에 이 문제는 앞으로 노조 내부에서도 상당한 논란을 거듭하면서 전개될 것으로 보인다. 앞으로 노조의 전략이 실제로 미시 현장 및 거시 제도 수준에서 노조에 대해 어떤 영향을 미칠 것인지를 구체적으로 살피고, 이에 대한 함의들을 밝히는 것이 연구자들의 중요한 과제로 제기된다(Kochan, Katz, and Mower, 1984).

2. 정책적 논의들

작업 현장 수준에서 혁신적 노사 관계 제도들이 확산됨에 따라 미국 정부 내에서도 클린턴 행정부의 등장과 더불어 작업 현장 수준에서 노사 관계 개혁 문제가 중요한 현안으로 대두하게 되었다. 클린턴 행정부는 노동시장 및 작업 현장 관련 정책을 국가적 정책 현안으로 중시하고, 이를 위한 특별 연구 위원회(The Commission on the Future of Worker-Management Relations, Dunlop Commission)를 발족시킨 바 있으며, 이 위원회의 최종 보고서가 나온 상태이다. 이와 관련하여 클린턴 행정부는 노사 관계 정책의 기초를 '고 생산성/고 숙련/고 임금'(High productivity/high skill/high wage) 경제 전략으로 잡고 이를 위한 정책 논의들을 본격화 시켜가고 있다.

던롭 위원회가 작성한 중간 보고서에서도 노동자 참여 제도의 중요성을 인식하고, 이 제도의 확산과 유지를 위하여 법적 및 기타 장애 요인들을 넘어설 필요성을 제기한 바 있다. 이 보고서에서는 참여 제도를 포함한 새로운 작업장 경영 및 조직 모델이 고 능률 작업 시스템에 기초한 새로운 생산 체제로의 이행을 촉진하고 노동자들에 대해서도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 있다. 이 보고서는 또한 작업 현장에서 벌어지고 있는 기업과 경영진의 적극적인 노조 회피 혹은 약화 전략이 기존의 노사 관계에 부정적인 영향을 미치고 미시 수준에서의 노사 협력 체제의 확산을 저해할 가능성에 대해서도 경고하고 있다(Dunlop Commission, 1994).

위원회는 노동자들의 참여 제도들을 적극적으로 활성화시키는 한편, 기존 노사 관계 제도에서 노동자들의 노조 가입이나 단체교섭 제도의 포괄 범위를 제한하는 규제 장치들을 개정할 필요성을 강조하고 있다. 이와 같은 제도 개혁을 염두에 두면서 위원회가 지향하는 정책적 방향은 작업 현장 수준에서 노동자들의 권리를 포함한 참여 제도를 합법화, 활성화시키는 데 있다. 이들 중 보다 적극적인 노사 관계 개혁론자들은 유럽식 참여 경영 모델을 도입할 것을 주장하고 있으며, 이를 ‘미국식 참여 제도’가 따라야 할 모델로 보고 있다(Dunlop Commission, 1994).

아펠바움과 바트는 미국의 기업들은 세 가지 유형의 기업 군(群)들 즉 지속적으로 저임금의 경로를 추구하는 다수의 기업들과, 필요한 제도적 지원이 없이 점진적 개혁을 추구하는 기업들, 그리고 자신들의 생산 시스템을 변화시켜 온 소수의 초우량 기업들로 구성되어 있다고 본다. 이들은 미국의 작업 현장이 노동자들의 참여에 기초한 고 능률 작업 시스템으로 이행해야 한다고 주장하면서, 이의 확산을 위해 다음과 같은 공공 정책들을 제시한다(Appelbaum and Batt, 1994).

- (1) 직무 훈련 : 기업, 지역사회, 정책적 차원에서 교육 훈련을 강조하는 분위기가 어느 때보다 강조되고 있다. 일부 주 정부들에서는 고 능률과 총체적 품질 및 협력적 팀워크와 연관된 특정한 훈련을 강조하고 있으며, 교육 훈련을 고 능률 작업 시스템과 통합시키는 방향이 주된 정책적 고민이라 할 수 있다.

- (2) 노동자와 노조의 참여 촉진 : 유럽식 노동자 평의회 모델이나 팀제 등을 미국에 접목시키려는 법제화 시도가 진행되고 있다. 이는 유럽 모델의 미국화라 볼 수 있는데, 이 점에서 미국에서의 노사 관계 제도 혁신은 일본식 모델 보다는 유럽식 모델에서 많은 것들을 차용하고 있다고 판단된다. 이러한 제도들 중에는 다양한 제도적 참여 기제들을 도입함으로써 노동자들의 참여를 확대시키는 정책들이 포함된다(노동자 주식 보유 제도, 회사의 각종 위원회에 대한 노동자 대표의 참여 등).
- (3) 다운사이징으로 인한 고용 불안에의 대처 : 미국은 고용주들이 “마음대로” 고용했다 해고할 수 있는 유일한 선진 산업국이다. 현재 미국에서는 이 문제를 보완하기 위한 노동시장 정책들이 모색되고 있다.
- (4) 기업의 책임성 증대 : 주주 이외의 이해 당사자들에 대한 기업의 책임성 강조되고 있다. 주주들 중심의 단기적 이해에 기업 전략이 좌우되는 것에 대한 비판이 강하게 대두하고 있으며, 노사 협력, 참여 경영 등 장기적 수준의 혁신에 대한 자본시장, 법제적 측면의 제도 정비가 강조된다.
- (5) 기업간 협력과 품질 기준의 정립 : 고 능률 시스템은 새로운 형태의 기업간 협력 체제를 요구하게 된다. 기업간의 대립적 관계를 줄이고, 경쟁 기업들간의 전략적 동맹이나, 공급 기업들과 고객 기업들간의 연계성, 기술 훈련을 위한 기업들간의 네트워크 관계 형성 등이 강조되고 있다.
- (6) 저임금 경로의 배제 : 저임금 전략을 취하는 기업들의 배제.

미국 기업들은 변화된 작업 시스템의 도입에 대한 수많은 장애들에 직면하고 있다. 이러한 장애들은 노조가 직면하는 딜레마, 경영자들에 대한 잘못된 유인 체제, 그리고 낡은 제도적 틀에 연유하는 확산에의 장애들을 포함한다. 앞으로 국가경제들간의 경쟁은 핵심적인 신제품 기술 영역 뿐 아니라 작업 조직과 공정 기술의 영역에서도 벌어지게 된다. 이에 따라 고 능률 작업 조직을 확산시키기 위한 새로운 노동정책들이 중시될 것이다.

참여 경영과 고 능률 작업 체제로의 이행을 지지하는 입장은 주로 미국 노사 관계의 개혁을 주장하는 개혁 성향의 제도 주의 노사 관계 학자들에 의해 주도되고 있다. 이들은 경영 합리화와 참여 경영의 추세를 불가피한 것으로 수용하면서 노조가 이 과정에 적극적으로 참여함으로써 미국 기업의 경쟁력을 높이는 가운데, 결과적으로 노동 생활의 질을 높이고, 기업의 경쟁력을 향상시키면서 동시에 노조의 제도적 입지를 강화할 수 있다는 견해를 갖고 있다. 이들은 특히 경영진이 경영 합리화의 과정에 노조를 대등한 파트너로 인식하고 이들과의 '생산적 연합'을 이룩함으로써 기업은 생산성과 경쟁력을 높이고, 노조는 고용의 안정과 노동 생활의 질을 향상시킬 수 있는 '서로가 승자가 되는 게임'(win-win game)이 가능하다고 본다.

제도 개혁론자들의 모델은 고 능률 작업 시스템으로의 이행을 위해 작업 현장에서 새로운 혁신적 노동자 참여 제도 도입하고, 이와 더불어 노동자 참여를 확대할 수 있도록 미국의 노사 관계 제도, 자본시장, 교육 훈련, 노동시장 시스템을 개혁할 것을 주장한다. 이들은 노조가 있는 곳에서는 노조의 경영 참여 역할을 극대화시키고, 노조가 없는 곳에서는 독일식 노동자 평의회 등과 같은 작업 현장 중심 노동자 참여 기제들을 확산시키는 것이 바람직하다고 판단하고 있다. 이렇게 볼 때 이들의 개혁론은 독일식 산업 민주주의와 사회 기술 체계론의 전제 위에서 일본식 작업 조직의 장점들을 선택적으로 수용하는 노사 관계 제도의 개혁에 초점이 두어지고 있음을 알 수 있다.

제도 개혁론자들이 강조하는 또 하나의 새로운 논점들 중의 하나는 노사 관계에 있어서 경영자들이 노조에 대해 갖고 있는 가치(value system)와 전략(strategy)의 중요성이다. 이와 관련하여 Kochan, Katz, McKersie(1986) 같은 학자들은 이 부분이 특히 미국 노사 관계의 구조 변동을 이해함에 있어서 중요하다고 지적한다. 이들의 주장에 따르면 미국에서 70년대 후반 이후 진행되어 온 노조 조직론의 지속적인 하락과 사회제도로써 노조의 약화 현상은 반 노조적 가치를 갖고 있는 경영자들의 노조 회피 전략의 효과가 크게 작용하고 있다는 것이다(Kochan, McKersie, Chalykoff, 1986). 최 고위층 수준의 경영 관리자들이 만들어내는 노조 회피적 경영 정책과 전략들이 장기적으로 노사 관계 시스템의 구조를 변화시킴으로써 결국 미국의 노사 관계 시스템에

큰 변화를 만들어내게 되었다는 것이 이들의 중요한 주장들 중의 하나인 것이다.

이와 관련하여 이들은 현존하는 미국의 노사 관계 제도가 노사간의 이해 대립을 전제로 기업의 노조 회피 전략에 대해 강한 인센티브를 부여해 왔다는 점을 주목하면서, 노조의 독립성을 보존하고 단체교섭의 자율적 영역을 유지하는 가운데 작업장 수준에서 노동자들의 참여를 통한 노사 협력 기제들을 발전시킬 것을 권고하고 있다.

경영 주도형 혁신의 문제점 : 미국의 경험

선진국의 기업들을 중심으로 추진되어 온 참여 경영 전략이 반드시 성공하라는 보장은 결코 없다. 참여 경영은 그 나름대로의 문제점을 안고 있기 때문이다. 이와 관련하여 최근에 이루어진 연구들을 살펴보면, 진정으로 새로운 조직 모델로의 이행이라는 근본적이고 장기적인 혁신의 관점이 아닌 경영 합리화의 관점에서 추진되는 경영 혁신은 실패할 가능성이 높으며, 설사 조직 효율성의 달성이라는 측면에서 성공한다 하더라도 이것이 바람직한 사회적 결과를 낳을 수 있다는 보장은 전혀 없다는 것이다. 조직의 혁신이 노동자들의 주체적인 참여 없이 경영에 의해 일방적으로 주도될 경우, 아무리 제도적 차원에서 합리적이고 참여적인 혁신을 꾀한다 할지라도 이것은 결국 노동자와 노조에 대한 위협으로 간주될 가능성이 높으며, 따라서 사회적 차원에서 성공을 낙관할 수 없다. 이러한 문제를 잘 보여주는 것이 최근에 선진 자본주의 국가들을 중심으로 급속히 확산되어 온 급속한 다운사이징 현상이다. 우리는 이 문제를 80년대 미국 기업에서 진행되었던 조직 혁신과 다운사이징의 딜레마를 통해 살펴볼 필요가 있다(박준식/이병남, 1995).

80년대에 들어서면서 미국의 주요 대기업들은 대대적인 사업 재구조화를 추진해 왔다. 이 시기에 미국 기업들은 너나 할 것 없이 기업의 규모를 줄이고, 첨단 정보 기술을 도입하면서, 조직의 군살을 뺌으로써 경쟁력과 생산성을 향상시키는 일에 몰두해 왔다. 기업의 경쟁력을 회복시키고, 경비를 절감하며, 고객에 대한 서비스를 개선하면서 미래에 있을 가혹한 경쟁에 대비한다는 명목 하에 하루아침에 거대한 공장들이 폐쇄되는가 하면 기업이 안고 있는 노동력을 대량으로 해고하는 사태가 자주 화제가 되어 왔다. 이와 같은 현상을 가장 잘 설명하는 용어가 이른바 ‘다운사이징’(downsizing) 추세이다. 다운사이징이란 한마디로 조직 혁신과 노동 절약적 신 기술의 광범위한 도입

의 결과 전통적 기업 조직의 위계적 피라미드가 와해되고, 이것을 보다 납작한 조직과 자율적 팀 체제가 대체해 감에 따라 이로 인해 대규모의 노동력 과잉 현상과 심각한 고용 문제가 발생하는 현상을 말한다.

그런데 80년대 초반부터 미국에서는 안정된 고용을 유지하던 세계적인 대기업들이 대대적인 인원 감축을 시도하기 시작하였다. 이 시기에 이루어진 조사들에 따르면 다운사이징은 서비스 산업보다는 제조업에서, 중소기업보다는 대기업에서 더 광범위하게 일어났지만, 이러한 불균등성에도 불구하고 실제로는 대부분의 산업과 업종에서 일어난 일반적인 현상이었음이 밝혀지고 있다. 노동자의 다운사이징 수단은 매우 다양해서, 직무 재배치, 재훈련, 조기 퇴직 등이 전통적인 일시 해고와 함께 광범위하게 이루어졌다. 이에 따라 기업의 평균 인력 규모도 눈에 띄게 작아졌다. 이리하여 1980년부터 1989년 사이에 미국의 500대기업의 고용 규모는 3.7백만 명이 줄어들었는데, 이는 10여년 사이에 전체 고용 규모의 21%나 줄어든 수치이다(Useem, 1992; Tomasco, 1990).

이와 같은 다운사이징 추세는 실로 광범위한 것이어서 사실상 거의 모든 직종의 노동자들이 이 영향을 심각하게 받고 있다. 그러나 그 중에서도 가장 크게 줄어드는 집단은 화이트칼라 중간 관리층과 전통적인 대량생산 제조업 부문의 생산직 노동자층이다. 그런데 생산직 노동자층의 다운사이징 추세와 비교해 볼 때 중간 관리자들의 축소 경향은 훨씬 광범위하고 대규모적인 것이다. 87년에 이루어진 한 추계에 따르면 300여개 회사에서 약 50만 명 정도의 중간 관리층이 감소했다는 보고도 있다. 그러나 중간 관리층이나 화이트칼라만이 그 대상은 아니다. 다운사이징의 대세 속에는 블루칼라 노동자들도 예외일 수 없다.

중간 관리층이 다운사이징의 우선 대상이 되는 데에는 나름대로의 이유가 있다. 첫 번째로 조직 구조의 변화가 이들에 대한 필요성을 격감시킨다. 자율적 팀 체제의 도입은 이러한 경향에 가속도를 부여하였다. 권한을 부여받은 팀은 성원들의 협력을 통해 과거의 관리 감독층을 제거할 수 있게 된 것이다. 잘 규정된 사명과 다양한 기술이 결합된 이 그룹들은 고품질 제품과 서비스들을 눈 깜박할 사이에 제공할 수 있게 된다. 책임성과 권한을 부여받은

팀 조직이 광범위하게 확산되어 감에 따라 팀을 통해 현장의 관리가 이루어짐으로써 전통적인 위계제를 통해 팀을 관리하고 감독할 필요가 없어진 것이다. 두 번째로 다운사이징을 촉진하는 정보 기술의 도입이다. 다운사이징 정보 기술의 도입은 서비스와 관리 분야에서 발생하는 합리화와 생산성 향상에 대한 절실한 요구를 가능케 하는 수단으로 광범위하게 이루어져 왔다. 결과적으로 80년대 내내 미국의 대기업들은 지난 반세기 동안의 고용 성장세에서 고용 둔화 추세로 극적인 반전을 경험하여 왔으며, 이 추세는 지금도 지속되고 있는 것이다. 기업의 조직 혁신은 변화하는 시장 상황에 대한 단순한 단기적 대응이라기보다는 기업의 경쟁력을 근본적으로 재 구축하는 것을 지향한다고 볼 수 있다. 이 과정에서 이루어지고 있는 작업 현장 수준의 핵심적인 변화가 바로 다운사이징과 자율적 작업팀의 도입이라 할 수 있다. 일견 상호 모순적으로 보이는 이 두 가지 현상은 사실은 동일한 현상의 서로 다른 얼굴이라 할 수 있는 것이다.

광범위한 중간 관리층과 생산직 노동자들의 감소는 당연히 대량생산 시대에 미국 사회의 중심을 형성해 온 전통적인 중산층의 감소, 그리고 고용 체제의 이중 구조화를 의미한다 (Bluestone, 1988 ; Noyelle Thierry J., 1987). 이와 같은 현상들이 진행됨에 따라 기업의 경쟁력은 급속한 회복세를 보이면서도 기업의 고용 규모는 늘어나지 않고 도리어 다운사이징은 계속되는 현상이 벌어지고 있다. 경제는 빠른 속도로 회복되고 있지만 일자리는 이에 비례해서 늘어나지 않고 있다. 고용의 질 역시 현저한 양극화 현상을 드러낸다. 조직 혁신을 추진한 합리화된 기업의 생산성과 핵심 노동력의 자율성과 권한은 전혀 없이 커졌지만, 다른 한 편 조직 외부에서는 파트타임 노동, 탈 숙련화 된 서비스 직종이 현저히 증가하고 있고, 과거에 비해 더 좋은 대우는 기대조차 할 수 없는 전통적 노동력이 다운사이징의 위협을 받으면서 높은 노동 강도와 긴 노동시간에도 불구하고 더 낮은 임금을 강요받는 상황이 나타나고 있다. 그 추세와 경향이 어떠한 간에 다운사이징이 고 임금을 지불하는 전통적인 제조업 분야의 수많은 직업들을 없애버리고 있다는 사실만은 변함이 없다(Business Week, May 9, 1994).

대량생산의 시대에 미국적 생활 스타일을 지지한 것은 이들 제조업의 직

업들이었다. 교육 기회가 적고, 고도의 기술을 습득할 수 없었던 소수 민족이나 여성들이 중산층의 문턱에 진입할 수 있었던 것은 바로 이 대량생산 분야의 직업들이 대량으로 존재했기 때문이다. 그러나 이제 이러한 종류의 직업들은 빠른 속도로 없어지고 있으며, 이와 함께 미국의 중산층도 점점 줄어들고 있다. 대량생산에 기초한 노동자 사회, 중산층 사회 대신에 들어서는 것은 무엇인가? 이중구조 사회가 그것이다. 두 개의 층으로 나누어진 사회가 출현하고 있는 것이다. 경영자들의 봉급과 기업의 이윤은 증가하지만 노동자들의 실질임금은 제자리에 머물고 있다. 물론 생산성을 증대시키려는 회사들의 노력은 이로 인해 혜택을 입는 새로운 인구 층도 만들어내고 있다. 노동자들에 대한 교육과 훈련이 중요해지게 됨에 따라 높은 교육과 집중적인 교육을 받은 노동자들에 대한 혜택이 드러나고 있다. 이 과정에서 특히 교육받은 대학 출신 여성들의 수입이 늘어나고 있다. 제조업의 전통적인 블루칼라 층이 감소하는 대신 컴퓨터를 활용하는 서비스나 소프트웨어 산업에서의 고급 여성 인력에 대한 수요가 증가하고 있기 때문이다. 자영 업자, 파트타임 노동자, 그리고 프로젝트 중심의 다양한 과업들을 수행하면서 계속 조직을 이동하는 이동성이 강한 노동자들이 늘어난다. 이와 함께 경직된 임금 구조가 파괴되고 있다. 특정한 회사에서 한 가지 업무에만 오랜 기간 종사하면서 안정된 일을 보장받는 사람들은 과거의 일이 되어버렸다.

그러나 다른 한편에서 노동자들의 노동 강도도 크게 늘어났다. 끊임없이 계속되는 다운사이징의 물결들, 올라갈 전망이 보이지 않는 임금 수준, 정규 고용 노동자들의 임시직, 혹은 시간제 노동자들로의 대체가 계속 진행되기 때문이다. 정규 고용 노동자들조차 긴 초과 근로시간과 구매력의 저하 때문에 고통받고 있다. 최근 타임 지에서 미국 사람들을 대상으로 실시한 여론조사에서도 이 문제는 극명히 드러나고 있다(Time, 1995.). 미국 사람들은 미국 경제가 회복되고 있다는 점에는 동의하지만, 그것을 개인적으로 느끼지는 못하고 있으며, 사람들의 경제 사정이 호전되는 것 같다고 보면서도 정작 자신들의 호주머니 사정은 전혀 개선되지 않고 있다고 보고 있는 것이다.

결과적으로 기업의 경쟁력은 현저히 높아졌지만, 사회 전체적으로는 “도대체 누구를 위한 성장인가?” 라는 질문이 제기되고 있다. 기업의 다운사이징

은 “리엔지니어링”이라는 이름으로 미화되고 있다. 그러나 미국에서는 94년 1/4분기에만 하루 평균 3,106명의 감원이 계속되고 있다. 어쨌든 미국 기업의 노동자들은 경제의 회복에도 불구하고 당분간 기업의 다운사이징 앞에 고용을 걱정할 수밖에 없는 상황에 처해 있음이 분명하다. 실제로 감원이 초래하는 사회적 비용은 엄청나다. 쫓겨난 사람은 말할 것도 없지만, 남아 있는 사람들의 불안과 자존심 상실도 매우 크다. 조직의 사기가 떨어지고 사람들간의 협력이 저하되며, 분란이 일어난다. 단기적인 비용 절감은 있겠지만 장기적인 결과가 어떠할지는 미지수이다. 단기적 합리성과 장기적 합리성간에는 큰 모순이 있을 수 있다. 그러나 관리자들에 있어서 중요한 것은 단기적 합리성이다. 다운사이징은 이것을 달성하는 데 가장 손쉬운 수단이다.

미국 기업의 다운사이징은 두 가지 거시 사회적 결과를 동시에 만들어내고 있다고 판단된다. 즉 기업의 핵심 노동력, 정보 통신 기술을 활용한 고도의 고 능력 조직들은 보다 높은 수준의 노동자 참여와 자율성을 누리면서 더욱 효율적인 생산 체제를 향해 나아가고 있는 반면, 이러한 과정으로부터 제외된 인구 층의 불안정성은 도리어 증가하는, 그리하여 사회 전체적으로는 두 개의 층으로 양극화되어 가는 현상이다. 지금까지 우리는 미국 기업에서 이루어져 온 조직 혁신의 움직임과 그것의 발전 가능성들을 검토해 보았다. 그러나 본질적으로 개별 기업들을 중심으로 전개되어 온 이와 같은 광범위한 조직 혁신의 움직임은 개별 기업 수준에서만 국한될 경우 그것이 개별 기업 차원에서는 아무리 바람직한 현상일지라도 전체 사회경제적 수준에서 반드시 바람직한 결과를 만들어 내리라는 보장은 없다. 조직 혁신이 개별 기업 수준에서만 머문다면 개별 기업 수준에서 다루기 어려운 불가피한 사회적 문제점들을 드러낼 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 우리가 지적할 수 있는 가장 큰 문제로는 이른바 기업의 ‘리엔지니어링’, ‘다운사이징’과 더불어 나타나는 ‘고용 구조의 이원화’와 ‘노동 강도의 강화’ 문제이다.

조직 혁신과 신 기술의 도입에 따라 남아도는 노동력은 다양한 방식으로 처리될 수 있다. 이들에 대한 재훈련을 통한 기능의 향상과 새로운 지식과 기술의 습득은 가장 중요한 수단이다. 다른 한편 제도적 차원에서 노동시장에 대한 국가나 공공 조직의 적극적인 개입을 통해 노동력의 탄력적 대응이

가능할 수도 있을 것이다. 그러나 노동력에 대한 재훈련과 숙련의 향상을 촉진하는 제도적 장치들이 없을 때 남아도는 노동력에게 돌아오는 것은 분명하다. 시장으로의 방출인 것이다. 불행하게도 미국의 노사 관계는 이 문제를 통제할 수 있는 거시 제도적 장치를 결여하고 있다. 결국 미시적인 측면에서 긍정적인 효과를 만들어내고 있음에도 불구하고, 거시적 측면에서 모순적인 결과가 나타나는 이유는 무엇인가? 우리는 이것을 미시 개혁의 성공을 위한 거시 제도적 조건의 결여라는 미국 특유의 ‘경영자 중심적’, ‘시장 지향적’ 노사 관계 제도부터 나타나는 피할 수 없는 결과로 보면서, 미시 개혁의 추세를 따라가지 못하는 낡은 거시 제도들이 개혁되어야 할 필요성을 논하고자 한다.

참여 경영 체제의 도입이 기업을 구성하는 다양한 이해관계 당사자들의 요구를 수렴하고 조직의 민주화와 노동 생활의 질, 그리고 효율성의 향상과 결합할 수 있기 위해서는 강력하고 혁신적인 노조와 혁신 지향적 경영의 역할이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 적어도 작업장 수준에서 볼 때 이 두 가지 요소가 결합되어 경영 조직의 모든 수준에서 노동의 참여를 이끌어내고, 두 세력의 결합이 이루어지지 않는다면 조직의 근본적 혁신은 매우 어렵다는 것을 잘 보여준다. 그러나 미국의 경우 성공적인 참여 경영의 사례들은 확산되고 있지만, 아직은 뚜렷한 사회적 흐름을 형성할 정도로 확산되지는 않고 있다. 여기 저기에서 산발적으로 시도되는 혁신적 시도들은 곳곳에서 경영자 중심의 조직 합리화와 맞부딪치고 있다. 결국 아무리 혁신적인 노조와 진보적인 조직 이론이 효율적이라 하더라도, 이것이 한 사회의 제도적, 사회적 조건 속에서 주된 흐름으로 선택되지 않는다면, 변화에의 시도는 여전히 잔여적 범주로 남을 수밖에 없는 것이다.

이것은 혁신적 노조와 경영의 존재만으로 해결되지 않는 문제들이 존재한다는 것을 의미한다. 본질적으로 미시적인 작업 현장 수준에 국한된 조직의 혁신은 시장 상황에서 효율성을 추구하는 과정에서 필연적으로 상당한 ‘외부 효과’를 만들어낼 수밖에 없다. 게다가 서로 다른 조직 혁신 모델들이 치열하게 각축하는 상황에서 그러한 외부 효과는 사회적 규제의 기제가 없다면 증폭될 수밖에 없다. 다운사이징으로 인한 고용 체제 이원화, 기업의 초 합리화

에 따른 노동의 질 저하 등과 같은 문제들은 작업 현장 수준의 개별적이고 미시적인 혁신으로 대처할 수 없다. 따라서 미시적 혁신과 정합성을 갖는 거시 제도의 개혁이 요구되는 것이다. 이것은 한마디로 대량생산 체제의 거시적 노사 관계 제도를 뒷받침해 온 제도적 시스템의 개혁을 의미한다. 이 제도 개혁의 클라이맥스는 결국 노사 관계 제도의 개혁이다.

현재 클린턴 행정부는 미국 경제의 가장 큰 문제를 미시 부분에서 기업체의 조직 및 경영 방식이 구시대의 논리에 의존하고 있다고 보고, 혁신적 인적 자원 경영, 그리고 노사 파트너십의 제도화에 역점을 둔 노동법 제도의 개정을 모색하고 있으며, 노조를 포함한 다수의 학자들, 법률가들, 기업 경영자들이 이에 적극적으로 동참하고 있다(Weiler, 1990 ; Kochan and Osterman, 1994 ; Dunlop Commission, 1994 ; 이병남, 1994). 미국식 노동 체제의 개혁 그룹들은 미국의 경쟁력 강화를 위해 보다 유연하고 협조적인 노사 관계 시스템의 구축이 필수적이라는 인식에서 출발하여 고도의 경쟁력을 갖춘 작업장을 구축한다는 목표 하에 과거 대량생산 시대의 노사 관계 제도 전반에 대한 재검토와 개혁을 모색하고 있다. 노동법의 개혁 필요성을 강조하는 논자들은 현행 미국 노사 관계의 문제점으로 분산된 교섭 구조, 노사간 이해 갈등에만 초점을 둔 노동정책, 노동자들의 경영 참여를 불가능하게 만드는 노동법 체계 등으로 보고, 현재의 제도들이 개혁되지 않는 한 노조와 경영 모두 심각한 문제에 직면할 것으로 보고 있다. 현재 미국에서는 노동 제도의 문제점을 개혁하기 위한 논의들이 한창 진행 중에 있다. 이와 관련하여 가장 중요한 현안은 경영 과정에서 노동자들의 참여를 어떻게 제도화시킬 수 있는지의 문제이다. 일부에서는 일정 규모 이상의 사업체에 대해 독일식 경영 참여와 공동 결정 제도를 도입할 것을 제안하고 있다. 이들은 이를 통해 인적 자원 경영을 기업 경영의 핵심 사항으로 격상시키는 효과를 가져오며, 경영 체제의 혁신을 촉진할 수 있다는 점을 강조하고 있다. 어쨌든 참여 경영이 대량생산 체제 이후 새롭게 등장하고 있는 혁신의 방향으로 자리잡기 위해서는 이것을 선택할 수 있는 제도적 조건들이 마련되어야만 할 것이다.

이러한 문제에 대처할 수 있는 방식은 두 가지일 것이다. 첫 번째로 조직의 혁신은 조직 주체들간의 진정한 동반자적 관계의 기초 위에서 노사간의

신뢰를 바탕으로 한 참여를 통해 이루어져야만 한다는 것이다. 두 번째로 첫 번째 조건이 충족된다고 하더라도 모든 기업들이 장기적이고 근본적인 혁신을 추진할 수는 없을 것이다. 미국의 경우에도 혁신에 성공한 기업들은 미국의 자본시장이나 노사 관계의 제도적 관행의 제약을 넘어서 장기간에 걸쳐 과감한 변화를 시도할 수 있는 능력을 갖춘 조직은 일부 대기업에 국한되어 있다(Appelbaum and Batt, 1994). 대다수의 기업들은 단기간의 이익을 바라보는 자본시장의 주주들, 시장에서의 단기적 성공에 대한 요구 등으로 인해 장기적인 혁신을 추진할 수 없는 입장에 있다. 조직이 단기적인 이익을 위해 장기적 이익을 희생해야만 하는 상황에 직면할 경우 국가가 혁신을 촉진할 수 있는 거시 사회 제도적 개혁을 추진해야 할 것이다. 또한 국가는 조직 혁신에 수반되는 고용 불안 등의 문제에 적극적으로 대처하기 위해 공공 교육 훈련 등 노동자들의 숙련을 장기적으로 향상시킬 수 있는 다양하고도 적극적인 노동시장 및 인적 자원 훈련 프로그램과 정책의 개발, 그리고 거시 사회적 조정의 기제들을 만들어 가는 데 많은 노력을 기울여야 한다.

제 4 장

한국식 경영과 경영 합리화, 참여 경영의 한계

한국식 경영 체제하에서 참여 경영의 문제를 보다 체계적으로 바라보기 위해서는 한국적 상황의 맥락 속에서 경영, 정부, 그리고 노동이라는 노사 관계의 주체들이 이 문제를 어떠한 방식으로 다루어 왔는지를 살펴보아야 할 것으로 판단된다. 이와 관련하여 특히 우리의 관심을 끄는 대목은 한국식 경영 체제하에서 참여 경영의 문제가 어떠한 방식으로 전개되고 있는가의 문제라 할 수 있다. 현재로서 한국 기업들은 참여 경영을 위한 노사 관계 제도의 개혁에 대해 적극적이지 않으며, 참여의 내용 또한 극히 초보적이고 제한적이다. 이 장에서는 이른바 한국식 경영 모델을 ‘경영 전제주의’에 기초한 ‘노동력 동원 체제’로 파악하고, 이 경영 전제주의와 노동력 동원 체제가 안고 있는 문제를 파악하기 위해 한국 기업에서 최근에 진행되어 온 경영 합리화를 둘러싼 노동 정치의 맥락을 살펴보고자 한다.

1. 한국식 경영 모델 : 경영 전제주의와 노동력 동원 체제

한국식 경영 모델을 한마디로 규정한다면, 우리는 이를 ‘경영 전제주의’라 부를 수 있을 것이다(신광영/박준식, 1995). 한국에서 형성된 경영 전제주의란 국가의 강력한 비호 하에 소유 경영자를 정점으로 경영자들이 기업의 경

영권을 독점하고, 노동자들의 기업 경영 과정에 대한 참여를 배제하면서, 노동력의 효과적인 동원을 기반으로 가격경쟁에 기초한 대량생산 수출 시장에서의 적극적이고 공격적인 시장 지배 경쟁을 추구하는 기업 조직 모델로 볼 수 있다. 한국의 경영 전제주의는 후발 자본주의라는 구조적 조건하에서 권위주의 정권의 절대적 비호 하에 기업의 소유 경영자들에게 기업 경영에 대한 절대적 권한이 부여됨으로써 노동력을 포함한 경영 자원과 조직의 신속한 동원 체제를 구축하는 과정에서 형성, 강화되었다. 주지하는 바 한국은 저임금-대량생산의 경로를 통해 급속히 성장할 수 있었던 대표적인 후발 공업화 국가였다. 한국의 초창기 경제발전은 국가의 주도에 의한 자본과 노동의 대량 동원과 투입에 의존해 왔으며, 상대적으로 기술 혁신에 의해 설명될 수 있는 부분은 적었다(Krugman, 1994). 이와 같은 상황에서 한국 기업들이 의존해 온 조직 모델은 ‘경영 전제주의’ 모델이었다. 경영 전제주의는 후발 산업화 국가들이 노동집약적 산업을 중심으로 급속한 후발 산업화를 추진하는 과정에서 그 원형이 만들어졌다고 볼 수 있다. 경영 전제주의는 기업의 경영 과정에 대한 국가의 적극적인 비호와 미시적 수준에서 소유 경영자를 정점으로 한 경영자들의 절대적 경영 전권의 유지, 그리고 이를 바탕으로 한 경영 자원의 효율적 동원화를 주요한 특징으로 한다. 경영 전제주의의 배경에는 강력한 국가권력이 뒷받침되고 있는데, 여기에서 국가는 기업 활동의 외적인 조건만을 보장하는 것이 아니라 내적인 조건을 유지하기 위해 노동운동에 대한 강력한 규제를 통해 기업 경영에 장애가 될 수 있는 요인들을 적극적으로 제거해 나아가는 역할을 담당한다.

한국식 경영 전제주의 체계가 노동자들의 경영 참여를 수용할 수 없었던 배경에는 소유 경영자들과 정치권력간에 형성되어 온 독특한 정치적 거래 구조 역시 중요한 요인으로 작용한다. 주지하는 바, 경영 권력을 독점하고 있는 소수의 소유 경영자들은 자신들의 독점적 경영권을 유지하기 위해 정치권력의 힘을 빌 수밖에 없었다. 이에 따라 정치권력은 경영 전제주의를 강력히 옹호하는 한편, 전체적 소유 경영자들은 이에 대한 대가로 정권 유지에 필요한 자원을 제공하는 독특한 ‘지대 추구적 거래’ 관계가 소유경영자들과 정치권력간에 구조화되어 온 것이다. 이러한 주장은 그것을 어떻게 정의하고 어

는 측면에서 바라보느냐에 따라서 차이는 있지만 대부분 노사 관계 연구자에 의해서 공유되고 있다. 조우현(1992)은 구체적으로 우리 나라 노사 문제의 핵심이 조립 가공식의 공장에서 노동자가 세분화된 일을 단순 반복적으로 행하는 작업 조직에 있다고 보았다. 이 작업 조직은 고가의 자본 설비를 이용하여 자동화된 생산 흐름을 통하여 제품을 생산하는데, 조직 관리에서 중요한 것은 근무 태만과 부주의에 의한 불량품을 감소시키는 것이다. 조직 관리를 위해서 사용된 방법이 고품력의 사무 관리직을 통한 위계적인 노동 통제였다는 것이다. 이 노동 통제 방법은 생산직과 사무직간의 과도한 임금 격차를 낳았던 것이고 노동자들, 특히 생산직 노동자들의 인간다운 삶에 대한 요구를 표출시키는, 노사 쟁의가 생겨난다는 것이다. 비슷한 맥락에서 김황조(1995)는 이러한 노사 관계가 한국에서의 전통적인 경영자의 특성과 관련되어있음을 주장한다. 곧, 경영자는 노사 문제의 자율적인 해결을 피한다기보다는 노동자노조에 대한 절대적인 힘의 우위를 확보·유지하려고 하였다. 또한 장기 경영 계획보다는 단기 이윤 극대화만을 추구하는 경향이 있었고 이는 노무 관리에서 장기적인 인력 수급보다는 임기 응변적으로 노동자를 채용하고 저임금에 의존하는 경향이 있다는 것이다. 배무기(1995)는 다시 한 번 이것을 확인하는데, 한국의 최고 경영자는 대부분 노사 관계를 방어적·소극적으로만 이해하여 분규만 없으면 노사 문제는 일단 끝난 것으로 보는 경향이 있음을 지적하고 있다.

그런데, 이와 같은 상황에서 노동자들의 경영 참여에 대한 노사간의 인식 공유는 존재할 수 없었다. 노동자들의 경영 참여를 회피하려는 경영 측의 입장에서 볼 때 기업의 경영 환경은 참여 경영을 고려할 하등의 합리적 근거가 없었던 것이다. 기업들이 노동자들에 대한 절대적 충성을 요구할 수 있는 노동 시장적, 제도적, 국가 정책적 조건들은 얼마든지 제공되고 있었다. 자주 경영 참여의 제도적인 장치로 이야기되는 노사협의회는 노사협의회의 경우가 그것을 잘 보여준다. 노동자들의 경영 참여를 촉진한다는 명목 하에 ‘노사협의회’ 제도가 도입되어 있었지만, 그 실제 운용은 경영 과정에 대한 참여보다는 노조의 단체교섭 기능을 대체하거나, 생산성 향상을 위한 통로로 활용되는 경향이 강하였다(김훈, 1992). 이와 같은 상황에서 경영자들에게는 참여 경영에 대한

극히 초보적인 인식조차 없었으며, 이를 위한 노력 역시 존재하지 않았다.

전제적인 경영 관행들은 기업 경영의 합리화에 결정적 장애 요인으로 작용했다. 우선 전제적 경영자들은 정치권력과의 거래 관계로 인해 기업 활동과 관련된 '경영 정보'를 공유하는 데 극히 소극적이다. 설사 이 경영 정보들이 노사간에 어느 정도 공유된다 하더라도 정보의 내용에 대한 상호 신뢰가 부족하다. 경영 활동의 투명성이 보장되지 않으므로 정보의 공유 부족에 기인하는 불신감이 구조화된다. 또한 전제적 소유 경영자들은 노동자들의 경영 참여를 이들이 독점하고 있는 '경영권'에 대한 도전으로 간주한다. 이러한 상황에서 노동자들의 경영 과정에 대한 참여를 허용하는 것은 지금까지 독점적으로 유지되어 온 경영권의 침식을 의미하는 것이다. 결국 한국식 경영 전제주의는 참여 경영의 도입을 가로막는 중대한 장애 요인으로 자리잡게 되는 것이다.

한국 기업들이 급속한 성장을 도모해 온 경제 개발의 기간 이와 같은 경영 전제주의 모델은 우리 경제의 고도 성장기 동안 나름대로의 합리성을 갖기도 했었다. 그러나 노동력과 자본의 대량 투입, 경영의 전제 권력이 보장되던 가격경쟁 중심의 생산 조직에 의존하던 경영 조직의 환경은 80년대 후반을 기점으로 중대한 변화의 압력에 직면하게 된다.

2. 경영 전제주의의 환경 변화

한국의 경영 전제주의는 80년대 중반을 넘어서면서 일정한 구조적 전환점을 맞이하게 된다. 권위주의 정권이 주도하는 후발 산업화의 과정 속에서 경영 전제주의를 구조적으로 조건 지워 왔던 주요한 조건들의 변화와 맞물리면서 경영 전제주의를 뒷받침해 온 환경에 변화의 조짐이 나타나기 시작하였는데, 그 주된 변화 요인들로는 선진국에서와 같은 소비와 생산 기술에서의 변화와 정치 환경의 변화와 같은 요인을 지적할 수 있다.

첫째, 기업 경영을 둘러싼 시장, 기술, 소비자 기호 등을 비롯한 핵심적인 환경 요인들 자체가 크게 변화하였다. 한국은 과거와 같이 더 이상 저임금에 바탕 하여 저가의 물건을 대량 생산 수출할 수 없게 되었다. 이는 한국 경제

의 성공과 깊은 관련을 맺고 있다. 높은 성장의 결과로 임금 수준은 중국과 같은 후발 산업 국가에 비하여 높게되었고 이는 다른 저개발 국가들과의 국제 경쟁력을 낮추는 결과를 낳았다. 한편으로는 저가 대량 생산물에 대한 수요가 점차 감퇴하는 전반적인 추세 속에서 다른 한편으로는 저임금에 바탕한 저개발 국가와의 저가의 대량생산 제품 시장에서 한국 기업들은 점차 경쟁력을 상실하는 상황에 이른 것이다. 이는 제품 시장, 소비자 기호, 기술이 급속히 변모하면서, 이에 따른 경쟁 전략과 조직 패러다임의 전환이 요구되고 있음을 의미한다. 제품의 생산 주기 단축, 품질에 대한 소비자들의 인식 증가, 그리고 기술의 급속한 변화 등은 대량생산 체제가 아닌 보다 노동자들의 생산 과정에 협력과 기여가 필요하게 되어 과거와 같은 권위주의적인, 위계적 관리 조직의 변화를 요구하게 되었다. 기존의 집권화된 관리 조직이 관리와 통제에 지나친 비용을 요구하고, 더군다나 변화하는 경쟁 환경에 대한 신속하고 유연한 대응을 할 수 없게 됨에 따라 기존의 조직 모델을 수정하지 않을 수 없는 강력한 환경 압력이 점점 더 커져가고 있는 것이다.

둘째, 산업 구조의 고도화, 노동시장의 구조적 조건 변화와 더불어 전통적인 조직 관리 방식으로는 더 이상 생산적이고 창의적인 노동력의 효과적인 동원화가 어렵게 되어가고 있다. 이와 같은 상황의 변화를 잘 반영하는 것이 첨단 기술 산업, 지식산업에서의 고부가가치 노동력 부족, 그리고 전통적 제조업 분야에서의 노동력 부족 현상이라 할 수 있다. 즉, 한편으로는 한국 기업들이 정보 통신, 소프트웨어 등을 중심으로 한 기술 및 지식 집약적 산업 분야로 이동하면서 높은 창의성과 자율성을 요구하는 노동자들을 유인할 수 있는 인적 자원 관리 시스템과, 보다 다원적이고 분권화된 고능력 노동 조직을 구축할 필요성이 강력히 대두하게 되었다. 다른 한편 전통적 제조업 부문에서도 노동자들이 테일러주의적 단순 반복 작업과 권위주의적 노무관리를 기피하게 됨에 따라 노동자들에 대한 보다 적극적인 노동력 유인책의 필요성이 등장하게 되었다. 이와 같은 변화는 값싼 노동력의 대규모적인 동원에 기초한 생산 체제가 노동력의 구조적 부족으로 인해 유지되기 힘든 상황이 점점 더 분명해지고 있다는 것을 의미한다. 지금까지 한국 기업의 급속한 성장은 생산 요소의 대규모 투입, 즉 값싼 노동력의 대량 동원에 기초해서 만들

어진 것이었다. 그러나 이제는 과거와 같은 저임금 노동력의 대규모적인 노동시장 참여는 기대하기 어렵게 되었다. 노동력의 고학력화, 창의적인 노동을 원하는 새로운 세대의 등장은 이러한 추세를 촉진하는 구조적 기제로 작용하고 있다. 노동자들의 교육 수준 뿐 아니라 그들의 주관적인 의식과 욕구도 변화하였다. 판에 박힌 고정적 노동 대신에 일을 통해 무언가 의미를 발견하고자 하는 인구층이 대두한 것이다. 이러한 상황에서 강력히 요구되는 것은 노동력의 동원이 아닌 단위 노동력의 생산성과 창의성이라 할 수 있다. 노동의 동원으로부터 생산적 노동의 창출이라는 새로운 과제가 노사 관계와 인적 자원 경영의 측면에서 강력히 대두하게 된 것이다.

셋째, 권위주의 정권의 약화와 더불어 노동 억압 정책이 부분적으로 변화한 것을 들 수 있다. 물론 한국에서 권위주의 정권의 노동정책 변화는 기대했던 것보다는 극히 부진한 것이었다. 그러나 87년 이전의 노사 관계에 대한 정부의 억압 정책들이 너무나 강력한 것이었기 때문에 극히 부분적인 변화만으로도 기업 내 노사 관계의 변화에 미치는 영향은 매우 컸던 것이다. 과거와 같은 권위주의적 노동 억압이 힘들어진 상황에서 기업들은 스스로 노사 관계의 안정화를 위한 정책들을 자율적으로 모색하지 않을 수 없게 된 것이다.

넷째, 권위주의 정권 하에서 형성된 기업의 전제적 경영 체제와 권위주의적 관리 시스템의 붕괴를 들어야 할 것이다. 한국의 대기업에서는 87년의 격렬한 노동쟁의를 거치면서 작업 현장의 권력 관계에 커다란 변화가 나타났다. 그 변화의 핵심은 경영의 권위에 도전하는 노동자들의 조직이 기존의 경영 통제 체제를 붕괴시키게 되었다는 것에 있다. 기존의 전제적 경영관리 체제에 대한 노동자들의 도전은 대부분의 한국 기업에서 나타난 현상이었고, 경우에 따라 기존의 통제 구조를 거의 완전히 붕괴시키기도 하였다. 노조 운동의 성장과 강화로 인해 기업 내부의 내부 권력 배분 구조가 변화하였다. 비록 미약한 수준이지만, 작업 현장 수준에서 기업의 경영 전권을 일정한 부분 견제할 수 있는 조직적, 사회적 기제가 형성되었다는 것은 이제 기존의 경영 방식과 관행들만으로는 경영 자원의 효율적 동원과 조직화가 어렵게 되었다는 것을 의미하며, 권위와 통제의 붕괴에 따라 새로운 관리 체계를 모색

하는 것은 경영 측의 입장에서 절실한 과제가 된 것이다.

그런데 이와 같은 요인들은 한편으로는 참여 경영을 촉진시킬 수 있는 중요한 근거가 되지만, 행위자들의 적극적인 개입이 없을 경우 반드시 참여 경영을 촉진시킨다는 보장은 없다. 왜냐 하면, 이러한 요인들은 기본적으로 조직을 둘러싼 내외적 환경 측면에서 나오는 변화일 뿐 행위자의 가치와 전략 자체가 변화한 것을 의미하는 것은 결코 아니기 때문이다. 또한 앞서서 살펴본 여러 국가에서의 참여 경영이 다양한 형태를 띠고 나타나듯이 위와 같은 조건들의 변화는 다양한 결과를 낳을 수 있다. 예를 들어 경영자가 반드시 노조를 배제하는 전략을 선택하겠다는 의지가 있을 때, 새로운 생산 방식과 신 기술의 도입은 노조의 개입과 참여 없이 경영자의 의지에 따라서 선택적으로 도입될 수 있다. 보기로 노조의 참여를 극소화시키고 노동자들의 참여를 생산 현장에서의 개선에만 국한시키거나 생산 과정에 대한 노동자들의 개입을 극소화시키는 방향으로의 기계와 기술의 도입은 얼마든지 가능하다. 기업들은 경영 합리화의 관점에서 노동자들에게 일방적이 희생은 강요하는 노동 배제적 성격의 합리화를 추진할 수도 있다.

과거 권위주의 정권 하에서 경영의 노사 관계에 대한 시각에 변화가 없다고 가정한다면-권위주의적이며 단기간의 이익을 극대화하려는 태도- 주변 상황의 변화는 반드시 노동자와 노조의 경영 참여를 촉진시키지 않을 수 있는 것이다. 결국 경영 전제주의를 둘러싼 환경의 변화는 이러한 경영 측의 강경한 태도를 약화시킬 수도 강화시킬 수도 있다. 또한 노동력이 부족하다고 해서 권위주의적 통제와 관리의 기반이 약화되는 것은 결코 아니다. 자본의 이동성이 극히 높은 상황에서 기업들은 동일한 조건하에서도 더 낮은 노동력을 찾아서 쉽게 이동할 수 있으며, 그렇지 못한다 할지라도 이를 극복할 수 있는 자원들은 얼마든지 있기 때문이다. 실제로 미국의 많은 기업들이 80년대 후반 유사한 조건하에서 고 임금, 고부가가치의 지식 노동에 의존하는 전략보다는 해외의 값싼 노동력을 대량으로 수입하거나, 아예 저임금 노동력을 착취하기 위해 해외로 생산 설비를 이전하는 한편, 정부에 대해서는 더욱 강력한 노동 통제를 요구하는 것과 같은 저임금 전략을 더욱 강화해 온 것은 이를 잘 보여 주는 실례이다. 결국 남는 것은 조직의 이해 당사자들과

행위 주체들이 조직 환경의 변화에 대해 어떠한 방식으로 대처해 나아가느냐의 문제인 것이다.

그러나, 현재의 상황 변화에 대한 한국 기업과 경영진의 대응은 노동자의 자발성과 창의성을 신장시키는 경영과 조직 그리고 노사 관계의 혁신보다는 이른바 신경영 전략의 도입을 통한 경영 합리화에 더 큰 비중이 두어지고 있는 듯이 보인다. 우리는 한국에서 시장의 경쟁 환경, 기술 및 생산 방식, 그리고 경쟁 전략의 변화가 참여 경영을 촉진할 수 있는 중요한 토대로 등장하고 있음에도 불구하고, 이것이 도리어 경영 합리화의 수단으로 동원되는 문제를 여기에서 검토해 보고자 한다.

3. 경영의 대응 : 신경영합리화

오늘날 한국의 경영자들 사이에서는 이른바 ‘신경영’, ‘국제화’, ‘세계화’, ‘경쟁력’ 등의 용어가 일상 용어가 되어 버렸다. 기업이 급변하는 경쟁 환경 속에서 살아남기 위해서는 변해야 하며, 변화를 위해서는 새로운 경영의 모색이 요구된다는 것이다. 노사 관계 역시 이러한 맥락에서 예외가 아니다. 80년대 후반부터 한국의 주요 대기업들은 노사 관계와 경쟁 환경의 급속한 변화에 대응하여 다양한 내용으로 노사 관계와 관련된 새로운 경영 전략들을 도입해 왔고, 이러한 경영 전략들은 작업장의 노사 관계에 커다란 영향을 미치고 있다. 신경영 전략이라는 이름으로 추진되어 온 한국 기업들의 경영 합리화는 처음에는 대기업들을 중심으로 전개되어 왔지만 최근에는 중소기업에까지 빠른 속도로 확산되어 가는 추세에 있다.

그런데, 대기업들을 중심으로 추진되고 있는 이와 같은 신경영 전략의 내용들을 자세히 보면, 그 어떤 것도 기존의 조직 패러다임 그 자체를 바꾼다는 내용은 나타나 있지 않다. 다만 기존의 조직-경영 패러다임은 그대로 남겨둔 채 권력 관계적 측면에서 힘의 밸런스를 이동시키는 것으로 이 문제를 사고하는 경향이 매우 강하다. 한마디로 현재 기업들이 적극적으로 추진하고 있는 이른바 “리스트럭처링(Restructuring), 리엔지니어링(Reengineering), 혹은 총체적 품질 경영(Total Quality Control)으로 표현되는 경영의 새로운 파

라다임은 현재 우리의 작업 현장에서는 노사의 상호 신뢰와 선의를 기초로 하고 있지 않아 소위 죄수의 딜레마에 빠질 가능성이 높다”는 것이다(어수봉, 1995). 이와 관련된 기존의 많은 연구들은 대부분 한국 기업의 신경영 및 조직 합리화 전략이 노동의 진정한 참여보다는 오히려 노동의 역할을 전면적으로 부차화 시키고 결과적으로 작업 현장 수준에서 노조의 조직 기반을 와해시키는 노동 배제적 합리화를 촉진함으로써 노동의 종속을 강화할 가능성이 매우 높다는 점을 지적하고 있다(박준식, 1992, 1993 ; 정승국, 1995 ; 윤진호, 1995 ; 서울 노동정책 연구소, 1994 ; 영남 노동운동 연구소, 1994). 그러한 의미에서 한국 기업들의 신경영은 노동 배제적 합리화의 성격을 매우 강하게 갖고 있다. 노동 배제적 합리화는 작업 현장 수준에서 노동의 참여를 배제하는 가운데 기업 주도의 신경영 기법들을 적극적으로 도입함으로써 기업의 조직적 유연성과 경쟁력을 향상시키는 전략을 의미한다. 실제로 한국 기업들은 신경영 기법들의 도입을 통해 상당한 수준에서 소기의 성과를 달성해 왔다고 보아진다. 그러나 이 모든 과정에서 노동의 참여는 철저히 배제된다. 노동 배제적 합리화, 인간을 배제한 합리화 전략이 신경영이라는 이름 하에 급속도로 확산되어 온 것이다. 물론 일부에서는 최근의 경기 활황, 노동시장에서의 노동력 부족, 혁신적 신기술 등과 같은 요인들이 노동자들의 교섭력과 입지를 강화시킬 수 있는 유리한 입지를 제공할 가능성도 있다고 보는 것 같다. 그러나 이것은 노사 관계의 본질적 측면, 즉 아무리 유리한 구조적 조건들도 결국 행위자들이 처한 제도적 조건의 제약 속에서 이루어지는 전략적 선택의 과정에서 어떻게 활용되느냐에 따라 그 효과가 달라질 수 있다는 것을 간과한 관찰이다.

현재 한국 기업들이 추진해 온 새로운 형태의 경영 전략들은 그 내용이 대단히 다양하며, 이것을 제대로 파악하는 것은 매우 힘들다. 따라서 우리는 몇 가지 중요한 변화들을 중심으로 한국 기업들이 추진해 온 신경영의 내용을 간략히 검토해 보도록 하겠다.

정보 기술의 도입 : 노동운동의 등장과 경쟁 환경의 변화에 대응하여 한국 기업들이 적극화해 온 것들 중에는 자동화 기술의 도입을 들 수 있다. 자동화 기술은 제조업의 생산 과정 뿐 아니라 사무실에서도 급속히 확산되어 왔

다(김진영, 1994 ; 정승국, 1995 ; 김경동/심윤중 엮음, 1995). 자동화 및 정보 기술의 도입과 확산에 대한 기존의 연구들에 따르면 한국은 아직 그 수준 면에서는 선진국과 큰 격차가 있지만, 전개 속도는 거의 모든 부문에서 가장 빠른 것으로 조사되고 있다(국가 정보화 백서, 1995). 그러나 문제는 정보화의 급속한 확대 그 자체가 아니다. 우리에게 본질적으로 중요한 것은 그것이 인간과 맺게 되는 관계의 문제인 것이다. 그런데, 현재 진행되고 있는 자동화와 정보화는 인간의 참여를 배제시킨 채 경영의 합리화를 위한 수단으로 활용되는 측면이 강하다. 이에 따라 '정보화'(informating)를 위해 활용되어야 할 신기술이 '자동화'(automating)와 노동자 배제를 위한 수단으로 동원되고 있는 것이다. 정보화 기술을 중심으로 한 생산 조직의 혁신이 노조의 참여나 개입을 배제한 조직 및 인원 합리화의 수단으로 기능하고 있다는 데 문제의 심각성이 더해지고 있는 것이다.

일본식 생산 방식의 도입 : 신경영과 관련하여 가장 주목되는 부분들 중의 하나는 일본식 경영 전략의 도입이라 할 수 있다. 한국 기업에서 '일본식 경영'은 식민지 시대까지 거슬러 올라가는 매우 뿌리깊은 도입의 역사를 갖고 있다. 이 시기에 이미 사무직과 생산직의 엄격한 구분 등 전전 일본 재벌에 일반화되어 있던 일본식 인사, 노무관리 관행들이 한국 기업에서도 광범위하게 도입되어 왔으며, 이러한 경향은 60년대 이후 본격적인 경제 개발의 기간에도 변함없이 지속되었다. '가부장적 노동 통제', '작업장 권위주의', '온정주의적 노무관리' 등과 같은 경영 관리 방식들은 일본의 영향과는 분리되어 생각할 수 없는 측면들인 것이다. 한국 기업의 경영 방식이 일본의 영향을 강하게 받아 왔다는 사실은 한국 기업에서 일본식 경영이 도입될 수 있는 역사적 토양이 대단히 풍부하다는 것을 의미하는 것을 의미하며, 따라서 최근에 한국 기업들이 도입하고 있는 일본식 경영의 요소들을 새삼스럽게 새로운 것으로 볼 필요는 없을 것이다. 그럼에도 불구하고 우리가 일본식 경영, 노무관리 전략에 관심을 갖는 이유는 최근에 이르러 일본의 보다 고도화된 작업장 통제의 기제들, 작업 조직 관행들, 그리고 기법들이 보다 체계적으로 한국 기업에 도입되고 있기 때문이며, 이것이 노사간의 관계에 미치는 영향을 결코 과소 평가할 수 없기 때문이다(서울 노동정책 연구소, 1994 ; 윤진호, 1995 ;

박준식, 1993).

기업 문화 운동 : 한국기업의 기업 문화 역시 70년대부터 나름대로의 역사적 토대를 갖고 형성되어 왔다. 한국 기업의 전제주의적 경영은 유교적 자본주의 체제하에서는 나름대로의 강력한 문화적 토대를 갖고 있다. 이른바 ‘가부장적 온정주의’ 같은 것들이 그것이다. 그런데 87년 이후부터 작업장에서는 기존의 전제적, 권위주의적 경영 지배 문화에 변화가 일어날 수밖에 없게 된다. 노조의 등장과 경영 민주화에 대한 밑으로부터의 요구가 확산되어감에 따라 노사 관계의 새로운 환경은 기업들로 하여금 새로운 기업 문화 전략을 강요하는 계기가 되었던 것이다. 그러나 80년대 후반 이후 한국 기업들이 유난히 강조해 온 기업 문화의 개념 속에 노조를 경영의 진정한 동반자로 참여시킨다는 개념은 그 어느 곳에서도 존재하지 않는다. 기업 문화와 관련된 담화들은 주로 ‘극우 민족주의’나 ‘반 노조 감정’을 자극함으로써 노조의 존재 자체를 부정하는 경향이 매우 강하다는 것은 주지의 사실이다(신병현, 1994). 결국 한국식 기업 문화 전략에서 강조되는 참여는 기껏 해야 매우 제한적이고 부차적인 영역과 수준에서의 개인적, 개별적 차원의 헌신에 지나지 않는 것이다.

신 인사 제도와 다원적 고용 제도 : 새로운 경영 전략에서 유난히 강조되어 온 것이 신 인사 제도와 고용 형태의 다원화이다. 이른바 ‘능력주의적 인사관리’로 특징 지을 수 있는 이 신 인사 제도의 도입은 특히 대기업의 사무관리직을 중심으로 광범위하게 확산되어 왔으며, 이와 더불어 기업의 고용 형태 역시 다원화되는 경향을 강하게 보여준다(한국 경영자 총협회, 1995). 기업들은 새로운 인사 제도의 도입으로 능력 위주의 공정한 인사가 가능하게 되면서 개인과 기업의 생산성이 크게 늘어나게 된다는 점을 강조한다. 그러나 그 이면에는 고용 불안의 어두운 그림자가 짙게 드리워지고 있다. 오늘날 대기업의 사무 관리직 노동자들, 생산 현장의 고참 노동자들, 특히 연공적 인사 제도하에서 조직 환경의 급속한 변화에 쉽사리 적응하기 힘든 40대 이상의 중간 관리층 노동자들은 능력주의적 인사 제도하에서 심각한 고용 불안에 노출되고 있고, 마땅히 대응할 수 있는 조직적 수단도 없는 상황이다. 이것이 사무 관리직 노동자들의 미래에 어떤 영향을 미치는지는 주목의 대상이 되지

않을 수 없다.

리엔지니어링과 팀제 : 지금까지의 경영 합리화가 주로 일본식 경영과 밀접한 연관성을 가진 것들이었다고 한다면 리엔지니어링이라는 개념은 다소 최근에 나온 경영 합리화 전략이라 할 수 있다. 한국 기업에 도입되고 있는 이와 같은 신경영 기법과 전략들이 어떠한 효과를 보이고 있는지를 보여주는 확실한 조사는 아직 없다. 그러나 한국 기업에서의 리엔지니어링에 대한 수많은 사례들 속에서 노조의 역할을 긍정적으로 평가하거나, 경영 과정에서 노동자 대표 조직을 적극적으로 참여시킨 사례는 거의 찾아보기 힘들다. 그러한 의미에서 한국 기업에서 도입되어 온 리엔지니어링은 리엔지니어링 이론의 본래적 의미와도 크게 다르다는 것을 알 수 있다. 한국에 도입된 리엔지니어링 이론 속에는 노동자 대표 조직의 적극적인 역할이나 참여를 토대로 한 생산 효율성의 향상과 품질의 개선 등과 같은 고 능률 작업 시스템의 기본적 요소들이 포함되지 않고 있다. 한마디로 경영 합리화의 관점에서 효율성과 합리화의 논리만이 리엔지니어링 이념을 지배하고 있는 것이다. 이러한 합리화 전략 속에서 노동자들의 입장은 부차화 될 수밖에 없다. 결과적으로 고 능률 작업 조직 모델에서 노조가 추진하고자 했던 인간화의 논리는 합리화의 논리 앞에 여지없이 허물어지고 있는 것이다.

최근 들어 한국 기업에서는 외국의 선진적 경영 기법과 관행들을 도입하려는 시도들이 다양한 방식으로 이루어져 왔다. 리엔지니어링, 팀제 등과 같은 용어들은 이와 같은 시도들 중 대표적인 사례들이라 할 수 있다. 그런데 여기에서 반드시 짚고 넘어가야 할 점은 외국의 선진적 기법과 관행들이 우리의 작업 현장에 그대로 적용되는 것이 결코 아니라는 점이다. 새로운 기법들, 관행들은 한국 기업에 적용되게 될 때 반드시 한 번 이상의 굴절 과정을 겪게 된다. 이 굴절 과정에 가장 중요한 영향을 미치는 것이 바로 '경영 전체주의'와 '경영 합리화'의 논리인 것이다. 예를 들어 팀제의 도입 문제를 보자. 한국 기업에 도입된 팀 조직은 미국의 고 능률 작업 조직 시스템에서 요구하는 원래의 팀제가 아니다. 여기에서의 팀이란 경영의 엄격한 관리와 통제하에 운용되고 관리되는 일본식 팀제의 의미가 훨씬 강하다. 그 동안 한국의 주요 제조 업체들에서는 작업 현장에서 팀제의 도입을 추진한 경우들이 많았

다. 그러나 이 경우 팀제의 도입이 경영 및 관리 관행 자체의 변화로 이어지는 않았다. 기존의 위계 질서와 경영 관리 관행들이 강력하게 존재하고, 이것이 지배하는 구조하에서의 제한적 팀 조직인 것이다. 그러한 점에서 한국에 도입되는 팀제는 일본식의 관리와 통제, 그리고 노동자들간의 경쟁과 압력을 강화하는 수단으로서의 의미를 더 강하게 갖는 경향이 있다(Parker and Slaughter, 1988). 리엔지니어링 역시 마찬가지라 할 수 있다. 이렇게 볼 때 외국의 기법들, 관행들은 언제나 한국적 맥락 속에서 이해되어야 할 필요가 있는 것이다.

생산의 국제화와 저임금 노동력의 활용 : 한국 기업의 국제화는 아직 매우 낮은 수준이다. 그러나 80년대 후반부터 우리 기업들의 국제화가 빠른 속도로 진행되고 있다는 사실에 주목해 볼 필요가 있다. 일부 대기업 뿐 아니라 중소기업들의 국제적 진출이 확산되고 있는데, 한국 기업들의 현 단계 국제화 상황은 일본의 70년대 초, 중반 저임금 노동력을 대상으로 초기 단계의 생산 국제화가 진행되는 것과 유사한 단계임을 알 수 있다. 그러나 점차로 그 질적 내용은 더욱 고도화할 것임이 분명하다. 문제는 다수의 한국 기업들이 전근대적인 전제적 경영 모델을 외국의 작업 현장에 그대로 이식하는 경향이 강하다는 사실이다.

4. 노조의 제도적 특성과 대응의 한계

가. 한국 노조의 제도적 문제

우리 나라의 노조는 전통적으로 정부와 사용자에 의해서 탄압을 받아왔고, 조직 유지 자체를 계속 위협받아왔다. 해방 이후 제정된 노동법은 현재까지 개선보다는 개악의 방향으로 이루어져왔다. 그 중에서 몇 가지 중요한 점은 노동조합의 분열을 조장하는 법과 정부·사용자의 정책이었다. 군사 쿠데타에 의한 정변이 있을 때마다 노동자의 권리를 제약하는 법이 계속 양산되어 왔는데 특히 기업별 노조 체제를 강요하는 법 개정이 이루어졌다.

현재의 기업별 노조 체제는 노동운동을 약화시키는데 결정적인 구조적 제

약으로 평가할 수 있다. 노동자들은 기업별로 나뉘어져 있어서 단결된 힘을 보여주지 못하고 있다. 노동자들이 기업의 한계를 넘어 단결할 수 있는 기구로서 상급 단체인 지역 노총, 상급 연맹, 한국노총과 민노총과 같은 전국적인 조직이 있지만, 실제로 이러한 상급 단체들이 각각의 개별 사업장을 통제할 수 있는 권한은 전혀 없다. 이들 단체 외의 단체들은 제3자 개입으로 규정되기 때문에 노동자들을 단결시킬 수 있는 방법이 전혀 없다.

이러한 문제에 더하여 한국 노동자들은 업무의 특성에 따라서 나뉘어지고 있다. 생산직 노동자는 사무직 노동자와 나뉘어져 있으며 같은 사업장에서 이 두 집단은 하나의 단일된 조직으로 나타나고 있지도 못하다. 또한 선거철만 되면 나타나는 노동자들의 분열에서 보여주듯이⁴⁾ 이념적으로도 뭉쳐져 있지도 못하다.

결국 한국의 노사 관계는 기업 수준에 머물러 있다. 그러므로 우리 나라의 노사 관계를 이해하기 위해서는 결국 기업의 노사 관계가 큰 중요성을 차지한다. 몇몇 대기업 노동조합을 제외한 대부분의 노동조합은 극히 열악한 재정 상태에 있으며 많은 노동조합에서는 어용 시비·비민주성에 대한 성토 등이 끊이지 않고 노조 집행부가 자주 교체된다. 조금 오래된 자료이지만, 박기성(1991)의 조사에 의하면 전임 위원장이 임기를 채우지 못하는 경우가 조사 대상 노조의 65%에 달하고 있다. 김동춘(1993)은 면접 조사에서 자신이 방문한 87년에 설립된 18개 노동조합 중 7개 노동조합만이 정상적인 노조 집행부 교체가 이루어지고 있음을 발견하고 있다. 특히 당시 회사와 비타협적인 노조 단체인 전노협 소속 노조의 경우 잦은 지도부 내의 갈등과 그로 인한 교체가 빈번하였다. 그는 이러한 잦은 교체가 새로운 집행부의 대 회사 교섭력 약화로 나타나고 이는 교섭시의 무능력과 어용 시비의 원인이 되어 악순환이 거듭된다고 보았다.

4) 보기로 김동춘(1993)은 13대 대통령 선거에서 노동자들이 자신들의 정체성을 찾지 못하고 시민이나 혹은 출신 지역에 따라서 각자의 정체성에 바탕 하여 투표하는 행태를 보였음을 지적하고 있다. 또한 수도권에서 활동하는 노동운동 활동가는 선거철만 되면 여야 후보로 나뉘어지는 노동자들의 행태에 크게 곤혹스럽다고 필자와의 인터뷰에서 밝힌바 있다.

조합원 수가 적은 노조는 극히 취약한 조직력을 가지고 있으며 교섭 상대인 중소기업 역시 대부분의 경우 극히 낮은 이윤을 가지고 있다. 이에 반해서 큰 조합은 풍부한 조합 자원을 가지고 있어서 조합이 극한적인 어려움에 처하지 않는다면 무리한 투쟁을 할 필요를 느끼지 않는 것이다. 만약 투쟁을 결심한다고 하더라도 잃는 것이 많고 낮은 조직 결속력, 잦은 집행부 교체 등으로 인한 경험 부족 등으로 커다란 어려움을 감수해야만 하는 것이다(김동춘, 1993). 이런 상태에서 중소기업 수준의 노조는 회사에 일방적으로 끌려다니는 교섭이 일반화되고, 대기업에서는 자신과 조직의 이익만을 보호하려는 경향이 나타난다⁵⁾.

이러한 노조의 문제점에도 불구하고 점차 노조의 조직력이 강화되고 있다는 견해도 있다. 우선 1995년의 경우 몇 개의 중요한 사업장에서 노조의 파업이 있었음에도 불구하고 노조 집행부가 교체되지 않았고, 몇몇 사업장에서 집행부가 계속 조합원의 신임을 받으며 민주적 절차에 의해 재선되는 경우가 생겨나고 있다. 또한 많은 사업장에서 노조 교육이 과거의 노동법 강의와 같은 초보적인 수준을 넘어서 산업 안전과 참여 경영에 관한 교육 등으로 수준이 높아지고 있는 것도 주목할만한 변화이다. 그러나 이와 같은 긍정적 조짐들이 조금씩 나타나고 있음에도 불구하고 경영 합리화에 대한 노조의 대응은 아직 취약하기 이를 데 없는 것을 부인하기 힘들며, 이와 같은 한계의 상당한 부분은 현행 기업별 노조 체제라는 제도적 제약에 기인하는 측면이 매우 강하다.

나. 노조의 대응과 그 한계

그렇다면 노조는 기업의 노동 배제적 합리화 전략에 대해 어떻게 대응해

5) 인터뷰에서 A 전자 노조 위원장은 자신이 과거 사용자에 비타협적 투쟁도 전개한바 있으나 성과가 없음을 깨달았고 그후 경제적 실리주의의 가치를 걸고 선거에서 비타협적인 다른 후보들과 싸워 이겼고, 노조원들이 현재 이러한 노선에 만족하고 있다고 말한바 있다. 곧, 조합원들이 무조건 파업과 같은 방법보다는 회사와 타협하면서 그 과실을 공유하자는 분위기라는 것이다.

왔으며, 이에 대해 어떻게 대응해야 하는가? 신경영 전략의 도입과 확산은 노동 운동권과 노동조합 내부에서도 이에 영향을 받거나 관심을 갖는 사람들 사이에서 커다란 관심 대상이 되었다(장홍근, 1995; 서울노동정책연구소, 1994; 윤진호, 1995; 신병현, 1995). 그러나 실제 작업 현장에서 이루어져 온 노조의 대응은 이에 대한 분명하고 실제적인 원칙이나 정책들이 설정된 것은 아니다. 노동자들은 다만 이들의 상태에 악영향을 미치거나 노조를 약화시키는 경영 합리화에 대해 적극적으로 반대한다는 원론적 입장 속에서 사후적이고 즉자적인 대응이 이루어지고 있을 뿐이다. 신경영에 대한 노조의 체계적인 대응의 필요성이 본격적으로 모색된 것도 극히 최근의 일이었다(영남 노동운동 연구소, 1995a; 윤진호, 1995; 서울노동이론정책연구소, 1995; 최영일, 1996). 그 동안 비교적 조직력이 강한 일부 전투적 노조들은 사업장 단위에서 노조의 입지를 지키기 위해 경영 합리화를 노조에 대한 공세로 간주하고 다각도의 노력을 기울여 온 것은 사실이지만, 현재의 상태를 유지하는 것 이상의 수세적이고 방어이며 초보적인 대응을 넘어서지 못했던 것이다. 신경영 전략의 효과와 영향에 대한 노조 자체의 심각한 검토의 필요성이 제기되기 시작한 것도 불과 최근의 일이었다.

그러나 일부 제조업 대기업 노조들의 경우 노동자 개인이나 조직적 차원에서 부분적인 대응 시도의 경험들이 있는 것을 확인할 수 있다. 자동차나 기계 및 조선 산업의 일부 노조들에서는 생산의 자동화나 공장 설비의 이전, 하청화 등으로 인해 고용 문제가 발생할 경우 노조와 사전에 합의하거나 해고 불가, 혹은 고용 보장 조항을 설정하는 데 성공하기도 하였다. 일부 노조의 경우에는 이 과정에서 하청화의 문제가 특히 심각하게 제기되기도 하였다. 또한 공장의 합리화와 자동화, 그리고 다기능화의 과정에서 노동자들의 불만은 라인의 속도 증대와 노동 강도 강화에 대한 개별적 저항, 비공식적 단체행동 등과 같은 문제들로 폭발하기도 하였다. 신경영의 영향에 대한 최근의 조사들을 검토해 보면, 작업 현장에서 노동 과정에 대한 규율과 통제, 감시가 강화되고 노동 강도가 현저히 증대하는 경향을 확인할 수 있다(서울노동정책연구소, 1995; 윤진호, 1995). 이 과정에서 노조는 신경영이 미칠 수 있는 심각한 부정적 효과에 대해 눈뜨기 시작하고 있다.

일부 노조들은 작업 현장의 의사 결정 과정에 대한 더 많은 참여와 발언권을 획득하려고 노력하고 있다(영남노동운동연구소, 1995b). 그러나 대부분의 경우 경영자들은 노동자들의 요구를 경영권에 대한 도전으로 간주하고, 이를 수용하려 하지 않고 있다. 경영자들은 신경영을 작업 현장의 통제권을 둘러싼 ‘권력 게임’으로 규정하고, 이를 도입하는 경향이 강하다는 것을 알 수 있으며, 현재처럼 작업 현장과 기업 경영 과정에 대한 노동자들의 참여를 적극적으로 가로막는 노사 관계 제도나 법체계 및 관행들이 변화되지 않는 한, 일부 노조들에서의 이와 같은 참여 시도들은 여기 저기 고립 분산적으로 나타나는 ‘잔여적’ 시도들로 그칠 가능성이 매우 높다. 노조가 적절한 제도적 대응을 하지 못하는 가운데 노동자들은 개인적 수준에서의 저항을 시도하고 있다. 실제로 지금까지 신경영에 대한 노동자들의 주된 대응의 수단은 노조를 통한 공식적 단체교섭보다는 노동자들의 자발적 저항, 생산성 증대와 노동 강도 강화에 다양한 형태의 비공식적 저항들이 주된 흐름을 형성해 왔다. 노동자들은 일종의 ‘약한 자들의 무기’(weapons of the weak)를 동원함으로써 노동 강도의 강화나, 고용의 불안정화에 대처해 왔던 것이다(Scott, 1985). 그러나 이러한 저항들은 때로는 ‘분신’ 같은 극단적인 행동으로 나타나기도 했다(정승국, 1995). 그러나 노동자들의 이와 같은 분산적이고 자발적인 형태의 저항들은 분명하고 현실적인 대안적 행동으로 조직화되지는 못하였다.

지금까지 우리는 주로 대기업들을 대상으로 신경영의 영향을 검토해 보았다. 그러나 신경영과 더불어 진행되어 온 작업장 수준 생산 합리화의 부정적인 영향은 중소기업을 포함하여 경제 체제의 주변적 부문에 위치한 사업장들에서 훨씬 심각하다. 이 부분에서의 생산 합리화는 단순히 부분적 조정이나 재 구조화를 의미하는 것이 아니라 기업 조직과 작업 현장 자체의 붕괴를 의미하기 때문이다. 주지하는 바 한국의 노동조합 조직은 기업별로 조직되어 있다. 이러한 상황에서 노조 조직은 기업 내 조직일 수밖에 없기 때문에 기업의 운명은 항상 노조의 운명을 결정하는 변수였다. 노조가 구조적으로 기업에 종속되어 있는 제도적 조건하에서 기업의 ‘퇴장’은 곧바로 노동자들의 ‘퇴장’을 의미하게 된다. 이러한 상황에서 가장 큰 타격을 받는 부문은 주변

화된 경제 영역인 것이다. 산업 합리화, 생산 합리화의 과정에서 수많은 중소기업들이 노조와 더불어 시장에서 사라져갔다. 결국 생산의 합리화는 기업 노조라는 제도적 조건하에서 이들 중소기업들의 운명에 대해 치명적인 영향을 미쳤던 것이다.

이와 같은 상황 속에서도 몇 가지 사례에 불과하지만 일부 노조들은 개별 기업 수준에서 경영 합리화가 미칠 수 있는 문제에 주목하고, 이에 대한 대응을 모색해 오기도 하였다. 특히 최근 들어 한국의 작업 현장에서 나타난 자연발생적, 개별적 수준의 노동자 저항들, 고용의 다원화와 신 기술, 신 설비 등의 도입 과정에서 노동자들에게 영향을 미치는 문제들에 대한 단체협약 체결을 위한 노력들, 새로운 인사 제도 도입 과정에서 노조의 참여를 위한 노력들은 참여 경영의 문제의식에서 볼 때 대단히 중요한 의미를 갖고 있다. 이와 같은 문제들은 임금과 근로조건 중심의 전통적인 분배 투쟁과는 구분되는 새로운 노동문제의 영역이 등장하고 있음을 의미하고 있다. 그러나 현재까지 노조가 수행해 온 대응들은 그 대부분이 경영 합리화에 대한 사후적 반응, 조건 반사적 대응의 수준을 벗어나지 못하고 있었다. 한국 노총, 민노총 등을 비롯한 전국 노조 조직들은 경영 합리화의 문제에 대해 이렇다할 분명한 통일된 정책적 입장을 갖고 있지 못하며, 다만 개별 기업 수준에서 기업별 노조, 혹은 경영 합리화로 인해 심각한 영향을 받고 있는 노동자들을 중심으로 분산적인 대응이 이루어지고 있을 뿐이다. 참여 경영의 실현을 통한 민주적 가치의 실현과 노동 생활의 질을 개선한다는 문제의식의 토대 위에서 노동자들의 이해를 장기적이고 전략적으로 개선한다는 문제의식은 거의 찾아볼 수 없는 것이다.

이러한 상황에서 이제 노조는 중대한 전환점에 직면하고 있는 것을 점점 더 분명히 볼 수 있다. 이와 관련하여 우리는 이제 노조가 생산 영역에서 더 이상 국외자가 될 수 없으며, 생산 현장을 포함한 기업의 조직 과정에 깊은 관심들 갖고 이에 비판적으로 개입할 수 있는 자세와 능력을 갖추어야 할 시점이 되었으며, 아울러 기존의 노동운동에 대해서도 일정한 재검토가 요구된다는 점도 지적하고자 한다. 여기에서 우리가 심각하게 재검토해야 하는 문제는 개별 기업 중심의 고립 분산적 분배 투쟁이 갖는 폐해이다. 최근까지

한국의 노동운동은 명백히 분배 투쟁에 주력해 왔다(배무기, 1994). 그러나 이제 분배 투쟁 중심의 사고로는 변화하는 현실에 적절히 대응하는 것이 점점 더 어려워지고 있다. 기업 노조라는 제도적 제약 하에서 대기업 중심의 노조 운동의 임금과 근로조건에 국한된 분배 투쟁에만 몰두하고, 이것이 노동 배제적 경영 합리화를 적극적으로 전개하는 기업의 경영 전략과 결합될 때 우리는 그것이 미칠 수 있는 장기적 영향을 심각하게 고려해야 한다.

이와 관련하여 우리는 우리의 노동운동이 이제 새로운 시대에 걸맞은 진보의 내용을 갖추기 위한 노력을 전개해야만 될 시점이 되었다고 판단하며, 경영 과정에의 적극적인 참여를 통한 경영 민주화와 노동 생활의 질 향상, 그리고 노동운동의 사회적 기여에 대해 적극적으로 고려해야 한다는 것을 제안하고 싶다. 사실 지금까지 한국의 노동운동은 경영 과정에의 참여를 통한 조직의 민주화에 대해 거의 관심이 없었다고 해도 과언이 아니었다. 노동조합의 경영 참여를 기업주들이 전력을 다해 반대해 왔을 뿐 아니라 노조 역시 이를 끈질기게 추구할만한 열의와 능력이 없었다. 노동자들의 상태 역시 임금 이외의 문제들에 대해 관심을 가질 수 없게 만들었던 것도 중요한 요인의 하나였다. 결국 노동조합은 매년 벌어지는 임금 인상과 단체협약을 통해 임금, 부가 급여, 근로조건 등 주로 분배와 관련된 문제들에 조직의 역량을 집중할 수밖에 없었고, '분배 투쟁' 중심의 노조 활동, 그것도 개별 기업들 중심의 고립되고 분산적인 분배 투쟁에 역량을 집중할 수밖에 없었던 것이다. 결과적으로 이러한 투쟁들은 아무리 전투적인 것이라 하더라도 이제는 더 이상 노동운동에서 진보의 내용을 차지하기가 힘들어지고 있으며, 기업의 노동 배제적 합리화 전략에 대응할 수 있는 힘을 상실해가고 있다.

이러한 상황에서 경영 합리화에 대한 노조의 적극적 대응은 노동운동 진영에 대해서는 또 다른 기회를 제공할 가능성이 있다고 판단된다. 이와 관련하여 노조가 취할 수 있는 대응은 크게 두 가지 전략이다. 첫째, 경영 합리화를 포함한 기업 사회의 변화를 대수롭지 않게 보거나, 경영 합리화에 대한 저항을 고집 하는 입장이며, 우리는 이를 '전통주의'로 부르려 한다. 둘째, 변화의 방향을 인식하고 새롭게 등장하는 기회에 대해 적극적으로 참여하고, 개입함으로써 영향을 미치고자 하는 입장이다. 이 입장을 우리는 '비판적 개

입'의 관점으로 볼 수 있다. 이 입장에서 볼 경우 현재의 변화에 대해 노조는 적극적으로 개입함으로써 경영 조직과 생산 체제의 변화가 노동의 인간화, 경제 민주화와 결합할 수 있는 계기를 창출해야 한다. 이것이 제대로 이루어지지 못할 경우 노조는 노동 배제적 경영 합리화에 적극적으로 대응하지 못한 채 사회적 제도로서의 입지와 진보적 역할을 상실하게 될지도 모른다.

제 5 장

경영 참여 실태 조사

앞장에서 한국의 노사 관계의 특성과 한국의 노사 관계에 영향을 주고 있는 변수들을 살펴보았으며, 또한 변화하는 노동 환경에 대한 노동자·노동조합 그리고 사용자 측의 입장을 정리하였다. 이 장에서는 이러한 이론적 논의에 바탕하여 구체적으로 우리나라의 노동자 경영 참여 실태에 대하여 논의한다. 본 조사는 현재 노동자 경영 참여가 어떻게 이루어지고 있으며 그 수준을 파악하고 나아가서 회사간의 노동자 참여도 차이를 설명할 수 있는 요인을 발견하고자 한다.

참여 경영에 관한 많은 이론적 논의에 비해 참여 경영 실태 조사는 거의 이루어지지 않는 실정이다. 예외적으로 최근에 이루어진 조사는 1995년의 전국민주노동조합총연맹과 노동 사회 연구소의 연구인데, 이 조사도 노동자의 경영 참여가 어떻게 이루어지고 있는가만 기술적(記述的)으로 보여주었을 뿐이지, 경영 참여 결정 요인 등을 분석하지 않은 단점이 있다(한국 노동 사회 연구소, 1996). 이러한 문제의식에서 본 조사는 참여 경영의 실태 조사와 함께 참여 경영이 제한적으로나마 이루어지고 있는 회사와 이루어지지 않고 있는 회사와의 차이점을 설명할 수 있는 요인을 파악하고자한다.

1. 조사 방법

경영 참여 실태 조사를 위해서 본 연구는 두 가지 방법을 사용하였다. 하나는 설문 조사이고 다른 하나는 면접 조사이다. 설문 조사를 통하여 회사에서의 일반적인 경영 참여가 어느 수준에서 이루어지고 있으며 이는 회사의 어떤 특성과 관련되어 있는가를 살펴보았다. 이는 설문 조사라는 양적인 방법을 통하여 일반적인 참여 경영 실태를 파악하려는 것이다. 다른 한편으로 본 조사는 노동자의 경영 참여의 촉진 혹은 장애 요인을 심도 있게 이해하기 위해서 관련 회사를 방문하여 노조(혹은 노동자, 사원)와 사용자를 면접하여 의견을 청취하였다. 이러한 방법을 통하여 구체적으로 참여 경영의 장애 요인, 참여 경영을 성취하기 위한 전제 조건, 현재 참여 경영의 문제점 등을 살펴보았다.

앞의 설문 조사의 경우는 예산의 제약 상 수도권을 중심으로 표본을 선정하여 조사하였으며, 면접 조사의 경우 전국에서 임의로 표본을 선택하여 노동조합, 노동자, 사용자들을 심층 면접하였다. 이러한 표본에 기존의 사례조사를 활용함으로써 보다 많은 기업, 산업에서의 다양한 참여 경영을 설명하고자 하였다. 본 연구에 선택된 표본은 대기업, 중소기업, 제조업, 비 제조업, 조직 사업장, 비조직 사업장이 포함되었으며, 가능한 한 전체 산업의 특성을 골고루 반영하고자 하였다.

설문 조사는 수도권의 회사를 중심으로 실시하였는데, 먼저 노동자를 수도권 5개 도시에서 (서울, 인천, 수원, 성남, 안산) 다단계 층화 통계 추출에 의해서 선택하였고 다시 이들이 다니는 회사 200개를 표본 집단으로 선정하였다. 다음으로, 추출된 표본 업체에 먼저 안내문을 발송한 후 조사원을 각 회사로 파견하여 노무 담당자와 인터뷰 조사를 실시하였다. 노무 담당자가 부재중인 경우는 재(再)방문을 원칙으로 하였고 예외적으로 직접 조사가 힘든 경우 조사표를 남겨서 피 조사자가 스스로 기입하여 우편으로 반송하도록 하였다.

조사표가 회수된 표본은 200개인데, 항목에 따라서 미 응답이 있는 경우가 있었다. 미 응답은 회사의 특성상 그 회사에 해당되지 않는 경우가 대부분이

라고 추측된다. 예컨대, 비 제조업의 경우에는 생산과 관련된 항목에서 많은 무응답이 나오고 있다. 분석 대상 업체의 업종별·규모별·노조 유무별 특성은 <표 5-1>과 같다. 표본은 제조업이 비 제조업보다 조금 높게 표집되었으며⁶⁾, 노조 조직론과 회사 규모에 따른 사업장 분포는 대체적으로 전국 평균과 비교할 때, 노조 조직론이 높고 규모가 큰 회사가 많이 표집됐음을 보여주고 있다. 그러므로 이러한 부분의 과잉 표집을 염두에 두고 기술(記述) 통계 부분을 이해해야 할 것이다.

<표 5-1> 업종별 분석 대상 업체의 특성

업종	빈도	퍼센트
제조업	65	32.5%
비제조업	135	67.5%

<표 5-2> 회사 규모와 노조 유무 (괄호 안은 행(row) %)

	없다	있다	계
100인 이하	62 (95.4)	3 (4.6)	65 33.2%
100-499인	30 (69.8)	13 (30.2)	43 21.9%
500인 이상	19 (21.6)	69 (78.4)	88 44.9%
합계	111 56.6%	196 43.4%	196 100.0%

2. 경영 참여 실태 분석

현행법상 노동자가 노사협의회를 통하여 어느 정도 경영에 참가할 수 있다고 주장되기 때문에 우선 노사협의회를 통한 참가를 먼저 살펴보고 노사협

6) 1994년의 경우 전국 비농 취업자 중 제조업 종사자는 27.7%였다. (KLI 노동 통계, 1995) 그러나 표본이 수도권에서 표집되었으므로 얼마나 제조업이 과소 혹은 과다 표집되었는지는 정확하지 않다.

의회를 포함한 다른 방법으로 경영에 참가할 경우 그 수준은 어떠한지를 살펴보았다.

노사협의회는 1963년 개정 노동조합법에 나타나기 시작하지만 구체적으로 시행된 것은 1980년 12월 노동법이 전면적으로 개편되면서부터이다(박세일, 이규창, 이영희, 1983). 사용자와 정부는 노동자들이 노사협의회를 통해서 일정하게 경영에 참여하고 있다고 주장하기도 하는데⁷⁾ 노사협의회가 모든 사업장에 조직되어있지 않으며, 만약 있다고 하더라도 실제 이용되지 않는 경우도 많고, 노사간의 협의 대상이 한정되어있다는 문제점을 갖고 있다. 우선 노사협의회를 통한 경영 참가의 가장 큰 단점은 노사협의회가 모든 사업장에 조직되어있지 않다는 점이다. 노사협의회는 노사협의회 법에 의해서 상시 50인 이상의 노동자를 고용하는 사업장에 설치되기 때문에 소규모 사업장에서는 구성되어있지 않으며⁸⁾, 구성되어있다고 하더라도 서류 상으로만 되어있는 경우가 많아 유명 무실한 경우가 많다. 또한 이 제도는 노사협의회 법에 규정된 대로, 생산성 향상 및 근로자 복지 증진, 근로자의 교육 훈련에 관한 사항, 노사 분규 예방에 관한 사항, 근로자의 고충 처리에 관한 사항, 안전·보건·기타 작업 환경에 관한 사항과 기타 노사 협조에 관한 사항⁹⁾을 다룰 수 있게 되어있어 노동자의 경영 참여 사항과 겹치는 부분이기기는 하지만 그 범위가 한정되어있다는 문제점을 갖고 있다. 그러므로 본 연구는 노사협의회를 통한 경영 참가 현황을 파악함과 동시에 노동조합, 노사협의회 등의 경로에 상관없이 노동자가 경영 관련 사항에 얼마나 영향력을 행사하고 있는지를 파악하고자 한다.

7) 보기로, 최승부 노동부 차관은 근로자 참가 제도가 성과 참가, 자본 참가, 의사 결정 참가 세 분야로 나누어지는데, 노사협의회가 ILO 권고 정신에 부합하는 ‘의사 결정 참가’에 속한다고 주장한 바 있다. (매일 경제 신문, 1995년 8월 18일자)

8) 단, 노조가 있는 경우는 상시 근로자 수에 상관없이 반드시 설치되어야 한다.

9) 노사협의회법 제 4장

가. 노사협의회를 통한 참여

200개 회사를 대상으로 노사협의회 운영에 관한 조사를 하였는데, 이중 약 60%(118/200회사)에 해당하는 회사가 노사협의회를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 노사 협의의 대상에 관해서 40개 항목에 대한 질문을 하였는데, 항목에 따라 응답한 회사가 118개에서 70개 회사로 나타났다. 이렇게 질문마다 다른 응답율을 보이는 이유는 회사마다 자신들에게 해당되는 사항이 아닌 경우 대답하지 않았기 때문이라고 추측된다. 곧, 비 제조업에 속하는 회사는 '생산'과 관련되는 문항은 대답하지 않은 것이다. 또한, 경영 참여에 관한 점수 산정은 특정 사안에 대해서 노사가 협의하여 의견의 일치를 보아 실시할 경우(협의) 4점, 노사가 협의하여 의견의 일치를 보지 않을 경우 회사의 책임으로 실시할 경우(협의) 3점, 회사가 설명하여 근로자의 의견을 청취할 경우(의견 청취) 2점, 회사가 정보(설명)만 제공할 경우(설명) 1점, 그리고 노사협의회에서 다루지 않을 경우는 0점으로 하여 계산하였다.

<표 4>는 노사협의회에서 경영과 관련된 부문에 노동자들이 어떻게 참여하고 있는가를 보여주고 있는데, 가장 두드러지는 특징은 임금과 관련된 부분에서 노동자의 의사 결정 참여율이 높고 회사의 경영과 관련된 부분에서 참여 수준이 낮다는 것이다. "경영 전략" 부문에서 '생산 사무 합리화'를 제외한 사안들은 다른 부문들에 속한 사안들과 비교하여 낮은 점수를 나타내고 있는데, 이는 경영에 대한 부문에서 노사 협의 수준이 낮다는 것을 의미한다. 경영 전략 부문에서의 점수 분포는 0.8점에서 1.6점 사이로 노사협의회에서 회사가 노동자측에 단순히 정보를 제공하는 정도거나 아니면 노동자측의 의견을 청취하는 수준으로 파악된다.

이것은 생산과 관련된 부분에서도 마찬가지이다. "생산 전략" 부문의 평균 값은 1.5점으로서 앞의 "경영 전략" 평균 1.2점보다는 약간 높은 편이나, 설비 계획(1.4점)이나, 신 기계 도입(1.3점)등과 관련된 사항에서는 아주 낮은 협의 수준을 보여주고 있다. 이러한 부문에서 회사측은 노동자측에게 겨우 정보의 제공 수준에서 머물고 있는 것이다. 또한 QC와 같은 소집단 활동은 노동자측의 동의에 바탕하여 실행하고 있다고 생각하여 상당히 높은 수준의

협의를 예상하였으나 기대보다 낮은 1.5점이라는 상당히 낮은 수준에서 협의를 하고 있는 것은 주목할 만하다.

인사와 관련된 부분에서도 낮은 수준의 협의를 나타나고 있지만 앞의 경영 부문이나 생산 계획 부문보다는 높은 수준의 협의이다. 평균값은 1.7점으로 대체적으로 노동자측의 의견을 청취하는 수준에서 노사 합의를 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이 중에서 낮은 협의를 보이는 부분은 채용, 승진·승급, 신규 훈련과 인사고과·평정 기준 등이다(모두 1.5점 미만). “인사” 부문의 낮은 점수는 사용자 측이 노동자측과 채용과 노동자 교육 훈련 평가 등에서는 거의 협의를 하지 않는다는 것을 의미한다. 반면에 이 부문에서 약간 높은 협의 수준을 보이는 것은 징계(1.9점), 해고(2.1점), 감원(2.3점)등과 같이 고용 안정과 관련된 사안이다. 이는 회사측이 채용 등을 통하여 노동자측을 통제하는 수단을 갖고 있지만 고용 안정 측면에서는 일정하게 양보하고 있음을 시사한다.

생산 기술, 산업 안전, 고충 처리 등에서는 앞의 부문 보다 높은 협의 수준을 보이는데 이는 노사협의회가 주로 생산성 향상이나 고충 처리 등을 주요 안건으로 하고 있음을 보여준다. 생산 기술 등의 부문과 관련된 항목에서 대부분 평균 점수가 3점에 가깝거나 3점을 넘고 있다. 임금 수준, 임금 체계, 수당·상여금, 퇴직금, 근로시간, 휴일 제도, 정년제, 근로자 고충 처리, 취업 규칙 개폐, 노사 분규 예방 등이 여기에 속한다. 이는 이러한 항목들에서 “노사가 협의하여 의견의 일치를 보지 않는 경우 회사의 책임으로 실시”하는 노사간의 높은 협의 수준을 의미한다. 이것은 노사협의회법상 생산성 향상 및 근로자 복지 증진에 관한 사항, 근로자의 교육 훈련에 관한 사항 등을 협의하게 되어 있는 것과 부합하는 것이다¹⁰⁾. 하지만 노사협의회 의제 대상이 아닌 임금과 관련된 부분을 노사협의회에서 다루고 있다는 대답은 좀 더 연구가 필요하다고 생각된다.

이를 부문별로 나누어서 다시 한번 살펴보면, 경영 전략에서 노동자들의 의사 결정에 참여가 가장 낮은 것으로 나타나고 있으며, 그 뒤를 이어서 생

10) 노사협의회법 제 20 조

산 전략과 인사 부문에서 낮은 의사 결정력을 보여주고 있다. 반면에 생산 기술 부문부터는 조금씩 협의의 수준이 높아져서 산업 안전에서는 약간 높은 참여가 이루어지는 것을 발견할 수 있고 고충 처리와 임금에 대해 노사가 가장 높은 수준에서 협의를 하고 있다.

이러한 노사협의회에서 다루고 있는 사항과 그 협의 정도는 몇 가지 의미 있는 시사점을 던져준다. 우선, 노사협의회에서는 임금과 고충 처리라는 주로 노동자측의 문제를 협의 내지는 합의를 하고 있고, 회사의 경영 전략, 생산 전략과 인사 문제와 같은 생산에서의 중요한 사안들이 단지 정보 제공 정도의 수준에서 다루고 있다는 점이다. 노사협의회는 노동자의 고충 처리를 위한 방법으로서 임금 수준, 임금 체계, 수당·상여금, 근로시간, 휴일 제도와 단체협약 해석 적용 등에 노사간의 협의가 이루어지고 있음을 알 수 있으며 나머지 사안에 대해서는 다루지 않거나 다룬다고 하더라도 회사측의 일방적인 정보 제공 정도에 머물고 있음을 보여주고 있다. 앞서의 주요 의제의 경우도 대부분 회사가 노동자측에게 통보 수준이거나 협의하는 수준에 머물고 있지, 노동측과 협상하고 합의를 도출하려고 하지는 않는다. 모든 사안에서 평균 점수가 3점 미만이라는 것은 회사측이 노동자측에게 최대한 제공하는 것은 정보 정도이고 협의만 할뿐이지 특정 사안에 대하여 노동자측의 동의를 얻고 있지는 않다는 것이다. 그러므로 우리 나라의 노사협의회는 앞서 살펴본 다른 나라에서처럼 노동자들이 경영에 대하여 관심을 표명하고 사용자와 협의하고 상호 동의하에 특정 사안을 실현해 나가는 도구로서 운영되고 있다고 보기는 어렵다.

<표 5-3> 노사협의회를 통한 참여도(괄호 안은 응답 회사 수)

부 문	사 안	빈 도	평 균
경영 전략	경영 계획 및 방침	1.6 (118)	1.2
	회사 업적 및 재정 상태	1.3 (116)	
	회사 조직 기구의 신설/개폐	1.4 (117)	
	증자 및 기업공개	1.0 (111)	
	기업의 해외 진출	0.8 (109)	
생산 전략	생산 계획	1.6 (81)	1.5
	설비 계획	1.4 (81)	
	신 기계, 신 기술 도입	1.3 (80)	
	인력 운용 계획	1.6 (85)	
	하도급, 용역 전환	1.5 (81)	
생산 기술	생산 사무의 합리화	1.8 (117)	1.7
	생산성 향상의 추진	1.9 (79)	
	QC등 소집단 활동	1.5 (75)	
	작업 조직의 편성	1.7 (83)	
	사내 직업훈련	1.3 (83)	
	교육 훈련, 능력 개발	1.5 (117)	
	근무 체계의 변경	2.1 (117)	
인 사	채 용	1.2 (115)	1.7
	승진, 승급	1.3 (117)	
	직무 분석	1.6 (114)	
	인사 고과, 평정 기준	1.2 (117)	
	배치 전환	1.7 (116)	
	징 계	1.9 (116)	
	해 고	2.1 (115)	
감 원	2.3 (113)		
산업 안전 및 복지	안전, 보건 및 작업환경	2.6 (113)	2.3
	근로자 복지시설 제도	2.8 (114)	
	주택문제	2.2 (110)	
	공해 대책	1.7 (100)	
임 금	임금 수준	3.2 (119)	3.0
	임금 체계	3.0 (119)	
	수당, 상여금	3.2 (119)	
	퇴 직 금	2.8 (119)	
	근로시간	3.1 (119)	
	휴일 제도	3.1 (119)	
	정 년 제	2.8 (118)	
고충처리	단체협약 해석, 적용	3.1 (110)	2.9
	근로자 고충 처리	2.8 (117)	
	취업규칙의 개폐	2.9 (114)	
	노사 분규 예방	2.8 (112)	

나. 사업장에서의 의사 결정을 통한 참여

사업장에서의 생산과 관련된 사항의 의사 결정은 다양한 방법으로 이루어질 수 있다. 사용자가 전권을 갖고 결정할 수도 있고 아니면 위에서 살펴본 것처럼 노사협의회나 노조 혹은 이와 유사한 기구를 통한 노사간의 협의나 합의를 통해서 의사 결정이 이루어질 수 있다. 우리는 회사 의사 결정이 최고 경영층, 중간 관리층, 조반장, 작업팀, 현장 작업자, 노사 협의를 통해서 이루어진다고 파악하였다. 이중에서 최고 경영층, 중간 관리층, 조반장은 회사측 그리고 작업팀, 현장 작업자, 노사 협의에 의한 의사 결정 참여를 노동(자)측에 의한 의사 결정이라고 보았다. 이러한 측정 방법에 따라서 경영과 생산에 관련된 각 부문의 의사 결정 과정에서의 노동자측의 영향력을 측정하여, 이 중 노동자측이 30%이상의 영향력을 의사 결정에 끼치는 회사가 전체 조사 대상에서 얼마나 되는지 살펴보았다. 그 결과를 각각 조사 항목을 제조업·비제조업으로 나누어 보면 <표 5>와 같다.

이러한 의사 결정 참가 조사 결과는 몇 가지 흥미 있는 결과를 보여주고 있는데, 가장 뚜렷한 것은 경영 및 생산 전략의 수립, 인사 관련 사항에서는 노동자의 참여가 낮으며, 반대로 ‘공정 개선’, ‘작업 방법’ 개선, ‘수리 및 보전’과 같은 생산 과정과 ‘해고’에서는 비교적 많은 회사에서 노동자측의 높은 참여가 보여지는 것이다. 앞의 경우를 좀더 구체적으로 살펴보면 ‘경영 전략’과 관련된 부분에서는 노동자들의 참여가 저조하게 나타나고 있다. 곧, 생산 목표 설정, 신 설비 도입, 라인 하청, 소사장제와 같은 것에 노동자들이 30% 이상 영향을 미치고 있다고 대답한 회사는 10% 이하였다. 또한 경영권의 일부라고 여겨지는 취업과 승진의 결정에서도 노동자측의 영향력이 큰 회사의 수가 낮게 나타나고 있다¹¹⁾.

11) 이는 소위 사용자들이 자신들이 ‘경영 전권’이라는 것을 가지고 있다고 생각하는 데에서 비롯된다고 보여진다. 경영과 인사에 관련된 부분에서 사용자들은 법적으로 보장된, 노동자들이 침해할 수 없는 권리를 갖고 있다고 생각하는 것이다. 이것에 대한 행정부의 입장은 확실하게 정리되지 않은 듯 한데 (박세일의 1983), 노동법에서는 일반적으로 경영 전권이라는 것이 법적 근거가 없음을 밝히고 있다(노동법 사전).

반면에 노동자들이 많이 참여하는 부분들은 직무 배분, 교육 훈련, 해고, 라인 정지 등으로, 앞의 '경영'과 관련된 부분보다는 높은 영향력을 보이고 있다. 조사 대상 회사의 10-30% 사이가 노동자들이 이러한 부문에서 30% 이상의 영향력을 끼치고 있다고 보고하고 있다. 이보다 더 노동자들이 많이 영향력을 행사하고 있는 부문은 작업 방법, 공정 개선, 수리 및 보전, 작업 안전등으로, 이러한 부문에 노동자측이 30%이상 의사 결정에 영향을 주는 회사는 전체 회사의 30%이상이다.

이러한 사실들은, 노동측이 '경영권'과 관련된 부분에서는 대부분의 회사에서 의사 결정 과정에서 배제되고, 대신 직무와 관련된 부문 개선에는 참여할 수 있음을 의미한다. 하지만, 이것도 대부분의 회사에서 의사 결정권이 30% 정도에 머무르고 있어서 사용자와 노동자측이 협의와 합의를 통해서 의사 결정을 하는 것이 아닌, 부분적으로 노동자측의 의견을 수용하고 있다는 것을 의미한다. 이는 대부분의 회사에서 노동자들의 작업에 직접 영향을 주고, 노동자들의 자발성을 유도하고 현장 경험을 살릴 수 있는, 신 설비 도입, 생산 목표, 소사장제도 도입 등이 노동자의 기여(input) 없이 이루어지고 있다는 점에서도 나타난다. 이에 비해서 노동자들은 작업 방법, 공정 개선이나, 수리 및 보전, 작업 안전등에 대해서는 앞의 항목들과 대비되는 높은 수준의 자율성을 보장받고 있다. 이러한 현상은 앞의 신 설비 도입 등이 노동자들에 대한 통제권을 부분적으로 상실한 우려가 있는데 반해서 공정 개선 등은 이러한 우려 없이 생산성만을 향상시킬 수 있는 항목들이기 때문이라고 해석될 수 있다. 곧, 공정 개선 등을 통하여 사용자들은 보다 많은 이윤을 창출할 수 있는 것이다.

이러한 참여 경영의 모습은 사용자들이 노동자측을 일정하게 자신들의 이익을 극대화하는 데만 이용하고 있다는 해석을 가능하게 해준다. 현재 우리나라에서의 노동자의 경영 참여라는 것이 생산성 향상에 도움을 줄 수 있는 분야에만 허용되어 있고 참여가 생산성 향상과는 직접적인 관련이 없다거나 아니면 참여로 말미암아 작업장에서의 노사간의 권력 관계에 영향을 줄 수 있는 분야에서 노동자들의 참여를 적극적으로 배제하고 있다는 추측이 가능하다. 즉 생산성 향상이나 공정 개선 등과 같은 사항들에서만 노동자들을

참여시키려고 하는 반면 사용자들이 독점해 왔던 ‘경영’부문에서 노동자와 의사 결정을 공유하는 모습은 보이지 않고 있다.

<표 5-4> 산업 부문에 따른 참여율이 높은 회사 수
(단위 : %(유효 응답 수))

참여부문	비 제조업	제조업	전체산업(%)
새 설 비	9%(44)	8%(25)	8%
라인 하청	3(31)	14(14)	7
소사장제	0(21)	8(12)	3
생산 목표	14(49)	9(32)	12
라인 정지	23(43)	14(14)	21
수리 및 보전	48(44)	35(23)	43
공정 개선	47(44)	31(26)	41
작업 안전	45(44)	29(17)	41
작업 방법	38(45)	36(25)	38
취 업	8(60)	7(119)	7
승 진	5(60)	5(122)	5
해 고	19(52)	18(105)	18
교육 훈련	19(54)	10(117)	12
직무 배분	13(57)	8(122)	11
성과 평가	13(55)	9(119)	10

3. 경영 참여 결정 요인 분석

우리의 조사에 따르면 회사마다 노동자측의 의사 결정 참여 정도가 다르게 나타나고 있다. 그러면 왜 이렇게 회사마다 노동자측의 의사 결정 참여 수준이 다르게 나타나는가? 이 질문에 답하기 위해서 본 연구는 참여 정도에 영향을 주고 있다고 생각되는 요인별로 참여 실태를 파악하여 그 요인의 영향력을 점검하였으며, 최종적으로는 이러한 요인들이 각기 어떻게 의사 결정 참여 수준에 영향을 주고 있는지를 종합적인 모형을 구성하여 검증하였다. 참여 수준에 영향을 주고 있다고 생각되는 요인들로는 산업 부문, 노동자 규모, 평균 근속 연수, 회사의 역사, 노조 유무 등을 들 수 있다. 일반적으로 제조업에서 비 제조업보다 참여의 수준이 높을 수 있고, 노동자 수가 많을수록 노동자의 참여가 높으며, 평균 근속 연수가 높을수록 노동자측의 참여가 높

아질 수 있다고 가정되었다. 또한 평균 근속 년수와 회사의 역사가 길수록 노동자의 참여 수준이 높을 수 있다는 것이 본 연구의 가정이다.

가. 산업 부문별 경영 참여 현황

경영 참여 현황이 제조업에서 두드러지게 나타나고 비 제조업에서는 좀더 낮을 것이라는 가정 하에 제조업과 비 제조업으로 나누어서 경영 참여 수준을 조사하여 보았다. 비 제조업은 제조업에 비해서 소수의 기술 수준이 높은 노동자가 있을 수 있지만 대다수 노동자는 기술 수준이 낮은 단순 인력이 많을 것이기 때문에 숙련도가 비교적 높은 제조업에서 노동자의 참여가 높을 것이라는 가정을 할 수 있다¹²⁾.

결과는 대부분의 항목에서 두 산업 부문간의 차이는 있지만, 그것이 유의미하지 않다는 것이다. T-test 결과는 취업을 제외한 모든 항목에서 제조업과 비 제조업 사이의 참여율에 유의미한 차이가 없음을 보여주고 있다. 곧, 취업에 관한 한 제조업에 있는 노동자들이 비 제조업이 경우 보다 의사 결정에 좀 더 많은 영향을 끼친다고 나타나지만 이외에 다른 분야에서는 그다지 유의미한 차이가 존재하지 않는다. 이것은 표본의 많은 항목에서 제조업의 노동자들이 비 제조업 노동자 보다 높은 참여를 하고 있다고 나타나지만, 실제 모집단에서의 차이는 그다지 크지 않다는 것을 의미한다.

제조업과 비 제조업 두 부문을 합해서 본 참여 경영의 대체적인 경향은 다음과 같다¹³⁾. 참여가 주로 이루어지는 부분은 주로 생산 과정과 관련되어

12) 조우현(1996년)은 노동자의 경영 참가와 노동자의 지력(智力)과 밀접한 연관이 있다고 주장하고 있다. 곧, 전반적인 노동자의 기술 상승이 참여와 정(正)의 상관관계가 있다고 보는 것이다.

13) 앞 절의 분석은 의사 결정에 노동자들이 30% 이상 참여하는 회사 수에 관한 분석이고 이 절의 분석은 직접 각 항목별로 노동자들이 의사 결정에 참여하는 수준에 관한 분석이다. 곧, 앞의 분석은 얼마나 많은 회사에서 노동자들의 '의미 있는' (의사 결정에 30% 이상 참여하는) 의사 결정 과정 참여가 일어나고 있는가 하는 것에 관한 조사이고 후자는 각 회사별로 참여의 정도를 조사하기 위한 분석이다.

있는데, 이 부문에서의 참여는 두 가지로 나뉘어진다. 하나는 생산 전략에 관계되는 것으로, 경영 전략의 수립, 생산물의 생산 계획과 같은 부분이고 다른 하나는 생산물을 어떻게 효율적으로 안전하게 생산하는가 하는 부분이다. <표 5-5>에서 나타나듯이, 노동자는 앞의 생산 전략 부문에는 참여하지 못하고 생산 효율성 향상 관련 부문에만 집중적으로 참여하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들어 새로운 설비의 도입에서는 노동자들의 참여가 극히 저조하게 나타나며(6%), 라인 하청(7%), 소사장제(3%)와 같은 경영 전략적 선택, 생산 목표의 결정(6%), 라인 정지(11%)와 같이 생산에 큰 영향을 줄 수 있는 생산 전략 결정에는 참여도가 아주 낮다. 이에 반해 생산의 효율성을 높이기 위한 공정 개선, 작업 방법, 수리 및 보전에서 노동자들의 참여는 아주 높다. 곧 작업 방법 20%, 공정 개선 21%, 수리 및 보전 27%, 작업 안전 27%로 다른 부문에 비해 아주 높은 편이다. 이는 경영 전략, 목표, 생산 방법의 결정 등에서는 노동자들의 참여가 배제되고 제도, 생산 방법, 기계가 도입된 후 그것을 어떻게 효과적으로 쓸 수 있느냐에 노동자들의 참여가 허용된다는 것을 의미한다.

<표 5-5> 산업 부문간 참여율 차이(괄호 안은 빈도 수)

	전체(%)	제조업(%)	비 제조업(%)
취 업	4.8	3.5 (115)	7.1 (64)
승 진	2.9	2.7 (119)	3.2 (63)
직무 배분	6.7	5.8 (118)	8.6 (61)
성과 평가	5.5	5.1 (117)	6.3 (57)
교육 훈련	7.8	6.4 (114)	10.5 (57)
해 고	14.5	13.1 (102)	17.1 (55)
생산 목표	6.1	6.2 (32)	5.9 (49)
공정 개선	20.7	12.3 (26)	25.7 (44)
작업 방법	19.7	19.6 (25)	19.8 (45)
새 설 비	6.2	8.0 (25)	5.2 (44)
수리 및 보전	27.1	28.3 (23)	26.4 (44)
라인 정지	10.9	12.1 (14)	10.5 (43)
작업 안전	27.0	20.6 (17)	29.4 (44)
라인 하청	7.3	6.4 (14)	7.7 (31)
소사장제	2.7	5.0 (12)	1.4 (21)

나. 제조업과 비 제조업 부문에서의 의사 결정 참여 비교

위에서 이미 간단하게 산업 부문간의 차이를 살펴보았지만, 비 제조업 부문은 제조업보다 훨씬 다양한 산업을 포함하고 있으므로 비 제조업 부문의 참여 경향이 어떻게 이루어지고 있는가를 살펴보았다.

취업과 승진과 같은 인사 분야에서는 노동자들의 참여나 영향력이 극히 낮다(모두 10% 이하). 특기할 것은 교육 서비스업 등과 같은 공공 부문에 속하는 산업과 보건 서비스업 부문에서 노동자들의 참여가 아주 저조하다. 승진에서는 노동자의 영향력이 전반적으로 더 낮게 나타나고 있지만, 보건 서비스업, 기타 공공 사회 서비스에서는 취업보다는 약간 높은 영향력을 행사하고 있다. 직무 배분에 있어서는 건설업(11%), 도소매 (19%), 숙박 및 음식점업(12%)이 제조업(9%)보다 높은 참가율을 나타내고 있다. 또한, 교육 훈련에서도 제조업과 다른 산업들이 모두 낮은 참여율 (10% 이하)을 공통적으로 보여주고 있다. 그래도 참여 수준이 높은 산업은 제조업, 숙박 및 음식점업, 보건 및 사회복지 사업이다. 이것은 취업에서 배치 전환, 승진, 교육 훈련이 모두 경영 전권으로 인식되어 노동자의 영향력 행사가 배제되고 있음을 의미하는데, 이는 앞서 살펴본 노사협의회 분석에서 이러한 분야에서 사용자가 노동자와 협의하지 않는다고 하는 발견과 일치하는 것이다. 반면에 같은 인사 부문이라고 하더라도 해고에서는 제조업이 단연 높은 참여율을 보인다(17%). 이보다는 낮지만 다른 산업에 비해서 참여율이 높은 비 제조업 부문 산업은 도소매업(14%), 숙박 및 음식점업(13%), 금융 및 보험업(12%)을 들 수 있다. ‘인사’와 관련되는 부분에서도 참여가 낮지만 사용자의 권한이라고 흔히 주장되는 생산 전략과 관련된 부분에서도 노동자들의 참여가 낮다. ‘생산 목표’ 설정과 관련해서 대부분의 산업에서 극히 낮은(6%이하) 참여율을 보여주고 있고, 단지 ‘도소매업’이 높은 참여율을 보여주고 있으나 이는 20개 회사 중 7개 회사 만 대답한 결과로 그 대표성에 의심이 간다.

이에 비해서 노동자들의 참여가 높은 부분으로 나타나는 것은 공정 개선, 작업 안전, 수리 및 보전, 작업 방법과 같은 부분이다. 작업 안전에 관해서는 산재의 위험성이 많은 제조업에서도 높게 나타나고 (29.4%)¹⁴⁾, 수리 및 보전

에 관해서 대부분의 산업에서 높게 나타나는데 이 부분은 ‘건설업’, ‘도소매 및 소비자 용품’, ‘숙박 및 음식점업’, ‘운수 창고 및 통신업’ 등에서 노동자들의 참여가 활발하다. 노동자들의 참여가 높은 다른 분야는 ‘작업 방법’과 ‘공정 개선’등이다. ‘작업 방법’에서는 ‘제조업’, ‘도소매 및 소비자 용품업’, ‘운수 창고 및 통신업’에서 높게 나타난다.

이상과 같은 항목 외에는 제조업과 타 산업과의 비교가 힘들다. 왜냐하면, 비 제조업에서는 구체적인 물건을 생산하는 경우가 많지 않으며, 작업의 성격이 산업마다 달라서 산업간 비교가 힘들기 때문이다.

다. 기업(노동자) 규모와 참여

노동자 참여에 대한 기존의 많은 연구들은 회사의 규모와 노사 관계가 많은 연관을 가지고 있음을 밝히고 있다(Stolzenberg, 1978). 회사의 규모는 여러 가지로 측정 가능하지만 여기에서는 회사 당 노동자의 숫자를 그 지표로 삼았다. 노동자 수와 참여 정도는 정의 관계를 이루리라고 예상되었다. 이 가설을 검증하기 위해서 회사의 규모를 소규모 기업 (100인 이하 사업장), 중규모 기업 (100인-499인 사업장) 그리고 대규모 기업 (500인 이상 사업장)으로 나누어서 기업 규모에 따른 참여율을 조사하였다.

<표 5-7>은 참여 수준이 기업의 규모에 크게 영향받지 않는다는 것을 보여주고 있다. 각 항목에서 노동자의 참여 수준은 평균값에 가깝게 분포되어 있으며 그 차이는 그다지 크지 않고, 차이 또한 어떤 방향성을 갖고 있지 않다. 곧, 큰 규모의 작업장에서 참여가 높다든지 하는 것이 발견되지 않는다는 것을 의미한다. <표 5-7>에 나타난 표본 값에서는 취업, 승진, 직무 배분, 성과 평가 등이 소규모의 사업장에서 중대기업보다 상대적으로 높은 참여가 나타나고, 반대로 교육 훈련, 해고, 공정 개선, 작업 방법 부문에서는 오히려 중대기업쪽에서 높은 참여가 있는 것으로 나타난다. 하지만 이러한 표본의 결과를 모집단에까지 적용할 수 있는가에 대한 Anova-test 결과는 부정적이

14) 도소매 및 소비자 용품 서비스업에서도 높게 나타나지만(43.3%) 응답 표본 수가 3으로 너무 적다.

었다. Anova-test에서 표본의 수가 적다는 것을 감안한다고 하더라도 그 결과(F-value)의 유의도는 상당히 낮게 나타났다. 곧, 15개 항목 모두에서 모집단에서는 사업체의 규모에 따른 참여도의 차이가 존재한다고 볼 수 없는 것이다.

<표 5-6> 산업간 참여율 차이

	전체	제조업	건설업	도소매 및 소비자제품	숙박 및 음식점	운수 및 창고통신업	금융 및 보험업	부동산 임대 및 사업	교육 서비스업	보건 및 복지사업	기타 공공사업
취업	4.8	7.1 (64)	0.9 (11)	10.5 (20)	5.0 (6)	10.0 (7)	2.3 (31)	0.8 (13)	0.0 (4)	0.0 (8)	0.0 (12)
승진	2.9	3.2 (63)	0.0 (11)	6.5 (20)	5.0 (6)	1.4 (7)	0.7 (31)	0.8 (12)	0.0 (4)	5.6 (9)	3.8 (16)
직무 배분	6.7	8.6 (61)	10.9 (11)	19.0 (20)	11.7 (6)	5.7 (7)	0.3 (31)	0.0 (12)	0.0 (4)	0.0 (8)	3.7 (16)
성과 평가	5.5	6.3 (57)	0.9 (11)	6.5 (17)	10.0 (6)	8.3 (6)	5.3 (30)	0.0 (13)	0.0 (4)	11.1 (9)	9.7 (15)
교육 훈련	7.8	10.5 (57)	9.1 (11)	6.5 (17)	10.0 (6)	8.3 (6)	5.3 (30)	0.0 (13)	0.0 (4)	11.1 (9)	9.7 (15)
해고	14.5	17.1 (55)	9.1 (11)	13.7 (19)	13.3 (6)	7.1 (7)	12.1 (24)	8.3 (12)	0.0 (3)	0.0 (6)	38.3 (12)
생산 목표	6.1	5.9 (49)	0.0 (4)	25.7 (7)	0.0 (3)	0.0 (4)	2.2 (9)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	0.0 (1)
공정 개선	20.7	25.7 (44)	7.5 (4)	18.3 (6)	0.0 (2)	10.0 (3)	25.0 (6)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	0.0 (1)
작업 방법	19.7	19.8 (45)	7.5 (4)	30.0 (5)	15.0 (2)	26.7 (3)	16.7 (6)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	0.0 (1)
새 설비	6.2	5.2 (44)	0.0 (3)	28.0 (5)	0.0 (2)	3.3 (3)	7.2 (7)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	0.0 (1)
수리 및 보건	27.1	26.5 (44)	15.0 (4)	48.0 (5)	50.0 (2)	26.7 (3)	17.5 (4)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	100.0 (1)
라인 정지	10.9	10.5 (43)	0.0 (2)	46.7 (3)	0.0 (2)	3.3 (3)	20.0 (1)	0.0 (2)	0.0 (1)	-	-
작업 안전	27.0	29.4 (44)	12.5 (4)	43.3 (3)	0.0 (2)	16.7 (3)	20.0 (1)	0.0 (2)	0.0 (1)	-	100.0 (1)
라인 하청	7.3	7.7 (31)	0.0 (1)	15.0 (4)	15.0 (2)	0.0 (2)	0.0 (1)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	-
소사장 제	2.7	1.4 (21)	0.0 (1)	20.0 (3)	0.0 (2)	0.0 (1)	0.0 (1)	0.0 (3)	0.0 (1)	-	-

<표 5-7> 기업 규모와 참여율 차이

	취업	승진	직무배분	성과평가	교육훈련	해고	생산목표	공정개선	작업방법	새설비	수리및보전	라인정지	작업안전	라인하청	소사장제
전체	4.8	2.9	6.7	5.5	7.8	14.5	6.1	20.7	19.7	6.2	27.1	10.9	27.0	7.3	2.7
100인 이하	6.5 (58)	2.5 (59)	9.1 (59)	6.6 (56)	5.2 (50)	12.2 (50)	7.5 (20)	16.7 (15)	14.7 (17)	7.5 (16)	32.4 (17)	10.7 (14)	29.7 (15)	5.8 (12)	2.5 (8)
100~499인	3.9 (36)	6.3 (10)	6.1 (9)	4.9 (10)	10.1 (10)	16.4 (10)	4.1 (5)	18.8 (4)	13.1 (4)	2.5 (4)	15.0 (3)	8.3 (2)	16.4 (2)	3.3 (1)	0.0 (4)
500 이상	4.0 (84)	1.5 (14)	5.4 (13)	5.1 (12)	8.3 (13)	15.5 (13)	6.1 (8)	23.1 (6)	24.9 (6)	7.3 (6)	29.7 (6)	11.9 (6)	30.3 (6)	9.6 (4)	3.7 (15)

* 유의도 .07 ** 유의도 .18 *** 유의도 .215 나머지는 모두 .4이상의 유의도를 보임

라. 평균 근속 년수와 참여

평균 근속년수가 높은 회사에서는 일반적으로 참여가 높을 것으로 기대된다. 오랫동안 한 사업장에서 근무하면서 생산 기술을 습득하게 되고, 노동자의 회사에 대한 애착심 증가 등의 이유로 근속 연수가 높은 회사에서 참여율이 높을 것이라고 가정할 수 있다. 이 가설은 <표 5-8>에서 대체적으로 맞는 것으로 나타난다. 취업, 직무 배분, 성과 평가에 있어서는 예상과 달리 노동자의 평균 근속년수가 낮은 회사에서 참여도가 높게 나오지만, 평균 근속년수가 높은 회사에 비해 차이가 크게 나타나지는 않는다. 평균 참여도가 각각 5%, 3%, 7%, 6%인데 비해서 노동자들의 평균 근속년수가 3년 미만인 기업에서의 참여도는 각각 8%, 5%, 11%이다. 반대로 나머지 항목에서는 평균 근속년수가 높은 회사에서 근속년수가 낮은 회사보다 노동자의 참여가 높게 나타난다. 특히, 노동자들의 평균 근속년수가 높은 사업장에서 해고, 공정 개선, 작업 방법, 신 설비 도입, 수리 및 보전, 라인 정지, 작업 안전 항목에서 근속년수가 낮은 사업장에 비해서 훨씬 높은 참여를 보여주고 있다. 이것은 평균 근속년수가 높은 사업장에서 노동자들이 고용 안정(해고 방지)과 생산성의 향상에 참여할 가능성이 높다는 것을 의미한다.

<표 5-8> 평균 근속 년수와 참여율 차이(괄호 안은 빈도 수)

	취업	승진	직무 배분	성과 평가	교육 훈련	해고	생산 목표	공정 개선	작업 방법	새 설비	수리 및 보전	라인 정지	작업 안전	라인 하청	소사 장제
전체	4.8	2.9	6.7	5.5	7.8	14.5	6.1	20.7	19.7	6.2	27.1	10.9	27.0	7.3	2.7
3년 미만	7.6 (34)	3.2 (161)	11.2 (33)	10.6 (32)	6.8 (28)	3.7 (30)	6.9 (16)	10.0 (10)	10.9 (11)	4.4 (9)	29.2 (12)	10.0 (9)	25.0 (10)	3.3 (6)	0.0 (5)
6년 미만	5.4 (55)	3.0 (55)	8.2 (55)	4.4 (52)	7.6 (51)	13.6 (47)	5.7 (28)	23.5 (26)	16.3 (27)	6.3 (27)	18.6 (25)	9.6 (23)	18.1 (24)	8.0 (20)	0.0 (12)
9년 미만	3.0 (40)	0.5 (40)	4.5 (39)	2.3 (39)	5.8 (40)	8.9 (35)	5.5 (20)	22.2 (18)	22.1 (19)	4.2 (19)	32.4 (17)	10.0 (16)	30.6 (16)	8.6 (14)	0.0 (11)
9년 이상	5.9 (29)	4.8 (33)	6.1 (33)	8.5 (31)	13.8 (33)	34.4 (27)	15.7 (7)	32.9 (7)	36.0 (6)	16.7 (6)	48.3 (6)	36.7 (3)	77.5 (4)	20.0 (1)	-

마. 노조와 참여율

노동조합의 존재는 노동자의 경영 참여에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다. 노조는 일반적으로 경영에 참가하여 자신들의 영향력을 행사하려는 경향이 있다(Weiler, 1990). 노동조합의 유무만으로 노동자들의 경영 참여 정도를 살펴보면 제한적으로 긍정적인 효과를 주는 것으로 나타난다. 미 조직 사업장이 조직 사업장보다 참여율이 높은 항목이 있지만, 많은 항목에서 조직 사업장에서의 참여가 높은 편이고, 또 미 조직 사업장이 높은 참여를 보이는 항목들은 평균적으로 참여가 낮은 경우이고 그 차이도 크지 않다. 곧, 취업, 승진, 직무 배분, 성과 평가, 생산 목표 결정에서 미 조직 회사 노동자들의 참여가 높은 것으로 나타나는데, 이 경우 참여율은 대부분 10% 미만이다. 또 그 차이가 t-test의 결과로 유의하게 나타난 것은 승진에서의 차이 뿐이다. 반면에 조직 사업장에서 참여율이 높은 경우는 나머지 10개 항목에서 발견이 되는데, 특히 t-test의 결과는 이 10개 항목들 중에서 해고, 공정 개선, 작업 방법 결정, 라인 정지와 같은 항목은 미 조직 사업장에서의 참여 수준보다 높은 것이 모집단에서도 같이 나타난다는 것을 보여주고 있다. 이것은 노조가 있는 회사의 노동자들이 해고와 생산 효율과 관련된 항목에서 높은 참여를 하고 있다는 것을 시사한다.

<표 5-9> 노조 유무에 따른 참여의 정도

	취업	승진*	직무배분	성과평가	교육훈련	해고*	생산목표	공정성*	작업방법*	새설비	수리및보전	라인지*	작업안전	라인하청	소사장제
전체	4.8	2.9	6.7	5.5	7.8	14.5	6.1	20.7	19.7	6.2	27.1	10.9	27.0	7.3	2.7
노조 있음	4.4 (82)	1.9 (81)	5.8 (80)	4.1 (76)	9.1 (79)	19.7 (72)	5.9 (44)	25.8 (40)	25.4 (39)	6.7 (39)	30.7 (38)	13.8 (34)	31.9 (36)	9.2 (26)	3.3 (2.0)
없음	5.1 (97)	3.7 (101)	7.5 (99)	6.6 (98)	6.6 (92)	10.1 (85)	6.2 (37)	14.0 (30)	12.6 (31)	5.7 (30)	22.4 (29)	6.5 (23)	19.8 (25)	4.7 (19)	1.7 (12)

*t-test 결과 유의도가 .05이하인 경우

4. 경영 참여 결정 요인 회귀 분석

이 절에서는 경영 참여 결정 요인을 발견하기 위해서 위의 단일 변수 분석에 이어 다변수 분석을 시도하였다. 이 다변수 분석은 여러 변수의 효과를 동시에 고려함으로써, 노동자들의 참여를 결정짓는 요인들의 상대적 효과를 발견하려는 것이다.

앞서 살펴보았듯이 노동자들의 참여를 15개 항목으로 나누어 측정하였다. 이 15개 항목에서의 참여는 일정한 경향성(patterns)을 갖고 있다. 이것은 우선 논리적으로 인사 부문, 생산 전략, 경영 전략의 세 부문으로 나눌 수 있다. 경영 전략은 투자와 같은 거시적 차원에서의 의사 결정을 하는 항목들의 합이고, 생산 전략은 작업 현장 수준에서 신 기술의 도입과 같은 의사 결정을 포함하고 있으며, 인사는 채용, 배치 전환 등과 같은 노동자의 고용과 교육 훈련에 관한 부문이다.¹⁵⁾

15) 이외에도 경영의 참가 수준을 제도화하는 방법은 여러 가지가 있다. 예컨대, 참여와 관련된 모든 변수를 사용하여 하나의 지표(index)로 만들어 설명하는 방법이 있고 다른 한 방법은 참여의 여러 측면(여기서는 15개 항목)에 따라서 각각을 나누어서 설명하는 방법이 있다. 하지만, 한 개의 지표를 만들었을 경우 참여를 설명할 수 있는 적절한 모델이 없었고, 지나치게 세분화하였을 경우 참여의 특성을 이해하는 데 혼란이 있기 때문에 이 두 가지 방법의 중간 수준을 본 연구에서는 선택하였다.

이 외에도 경영의 참가 수준을 제도화하는 방법은 여러 가지가 있다. 예컨대, 참여와 관련된 모든 변수를 사용하여 하나의 지표(index)로 만들어 설명하는 방법이 있고 다른 한 방법은 참여의 여러 측면(여기서는 15개 항목)에 따라서 각각을 나누어서 설명하는 방법이 있다. 하지만, 한 개의 지표를 만들었을 경우 참여를 설명할 수 있는 적절한 모델이 없었고, 지나치게 세분화하였을 경우 참여의 특성을 이해하는 데 혼란이 있기 때문에 본 연구에서는 이 두 가지 방법의 중간 수준 선택하였다. 4개 부문에 대해서 각각 4개의 모형을 사용하여 참여에 영향을 주는 요인들을 파악하고자 하였다. 첫 번째 모형은 기본 모형으로 제조업과 비 제조업간에 참여의 정도 차이를 점검하였고, 두 번째 모형은 회사의 특성 -구체적으로 회사의 역사-에 따라 참여도에 차이가 있는가를 검토한다. 세 번째 모형은 노동자의 집합적 특성-노조 유무, 노동자 규모, 평균 근속 년수, 남자 노동자 비율- 등을 포함하였다. 마지막 모형은 종합 모형으로서 모형 1,2,3에서 사용된 변수들을 종합적으로 평가하는 모형이다.

가. 인사 부문

“인사 부문” 변수는 4개의 변수의 값을 합해서 만들어 졌는데, 그 값이 평균 20이다. 그 평균 점수는 대략 5점 정도인데 이는 노동자들이 각각의 의사 결정에 참여하는 수준이 5%에 머무르고 있다는 것을 의미한다. 이는 평균적으로 모든 회사에서 인사 부문에 참여가 극히 낮다는 것을 의미한다. 또한 표준편차 43은 참여율이 회사마다 큰 차이가 있음을 보여준다.

회귀 분석 결과는 “인사 부문”에서 어떤 변수들도 회사간의 참여의 차이를 설명하는데 적합하지 않음을 보여주고 있다. 제조업/비 제조업, 노조, 회사의 규모(노동자 수), 회사 역사, 평균 근속 년수, 남녀 비율 등 어떤 변수들도 인사 부문에서의 참여 정도의 차이를 적절하게 설명하지 못하고 있다. 이는 모형을 테스트한 F-test가 유의하지 않음을 보여주는데서 뚜렷이 나타난다. 모형 1의 표본에서는 제조업이 비 제조업 보다 참여도가 높다는 것을 시사하고 있다. 다른 모형에서도 일관되게 제조업이 비 제조업 보다 참여가 높음을

보여주지만 그 차이가 모집단에까지 일반화될 수 있을 정도로 유의하지 않음을 보여주고 있다. 또한 인사 부문에 관한 한 어떤 모형도 회사간의 참여율을 설명하는 데 적절하지 않음을 보여주고 있다.

<표 5-10> 인사 부문(취업, 승진, 직무의 배분, 개인별 성과평가)의 참여도에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀 분석 결과

	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
체 조 업	8.57 (0.21)	9.06 (0.19)	9.00 (0.26)	8.84 (0.27)
역 사		-0.167 (0.38)		0.120 (0.68)
노 조			0.370 (0.97)	-0.971 (0.92)
규 모			-0.002 (0.53)	-0.002 (0.49)
규 모 자 승			3.30E-08 (0.77)	3.73E-08 (0.75)
평 균 근 속			-0.460 (0.69)	-0.642 (0.61)
남자노동자%			-0.049 (0.79)	-0.054 (0.77)
상 수	18.41 (0.001)		25.6 (0.062)	24.5 (0.064)
Multiple R	0.098 (0.212)	0.120 (0.312)	0.143 (0.810)	0.147 (0.871)

* 괄호 안은 유의도임

나. 해고 부문

해고는 인사 부문에 속하지만, 인사 부문의 다른 요인들과 구분되는 독특한 성격을 보여준다. 즉, 인사 부문의 다른 요인들에서 노동자들의 참여가 매우 낮은 반면 유독 해고 부문에서만은 노동자들의 참여가 높게 나타난다는 것이다. 이는 우리 나라의 노사 관계에서 노사 양측이 고용 안정에 많은 신

경을 쏟고 있고, 어느 정도 노동자측이 간여할 수 있다고 사용자가 인정하고 있기 때문일 것이다. 본 조사에서도 해고 문제에 참여하는 평균은 15로서-해고의 결정에 노동자들이 참여하는 정도가 평균 15%라는 것을 의미-, 앞선 '인사' 부문에서 참여율이 평균 5%인데 비하면 상당히 높다고 하겠다. 이 변수에 있어서도 기업간이 편차는 상당히 큰데 표준 편차는 31이지만, 앞의 모형 1의 43에 비해서는 낮은 편이다. 곧, 회사마다 해고 문제에 노동자들이 관여하는 것은 편차가 있기는 하지만 다른 인사 부문에 비해서 상당히 높은 편이라는 것을 알 수 있다.

모형 1은 제조업/비 제조업간의 노동자의 해고 문제 참여율에 유의미한 차이가 없음을 보여주고 있으나, 모형 2는 참여율의 차이가 회사의 특성인 설립된 시기에 따라 영향받고 있음을 보여주고 있다. 이는 역사가 오랜 회사일수록 노동자들이 해고를 결정하는데 참여를 많이 하고 있음을 보여준다. 모형 3은 노동자의 특성과 관련된 부문과 해고 결정 참여와의 관련을 검증하는 것인데, 이 모형은 유의한 것으로 판정되어, 노동자의 특성이 해고와 관련이 있음을 발견하였다.

여기에서 해고 결정에 참여를 설명하는 중요한 변수들로는 회사의 노동자 수, 노동자 수의 자승, 평균 근속 년수를 들 수 있고, 노조도 어느 정도 중요한 변수로 작용하고 있음을 볼 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 정(正)의 효과를 가지고 있는 노조 변수는 노조가 존재하는 사업장에서 해고 문제에 참여율이 높다는 것을 의미하며, 부(負)의 효과를 갖고 있는 노동자 수 변수는 노동자 수가 늘어나면 해고 결정 참여율이 떨어짐을 의미한다. 하지만 노동자 수 효과는 선형(線形)적이지 않고 비(非)선형적 효과를 보이고 있는데 이것의 의미는 노동자 수가 많아지면서 참여율은 떨어지지만 그 저하 속도가 점차로 둔화된다는 것이다. 정의 효과를 가지고 있는 평균 근속 변수는, 노동자들의 근속년수가 평균 1년 차이가 날수록 참여도가 2.80차이가 남을 보여주고 있다. 이는 평균 근속년수가 높으면 높을수록 해고에 관한 노동자의 참여율이 높아지는 것이다.

F-test결과는 모형 4가 유의미함을 보여주는데, 유의한 변수로는 노동자의 수와 노동자들의 평균 근속 년수를 들 수 있다. 모형 3에서 어느 정도 유

의미했던 노조는 그 효과가 유의미하지 않은 것으로 나타나는데 그 이유는 회사의 역사와 노동조합간의 다중공선성(multi-collinerity)이 존재하기 때문에 -두개의 설명 변수가 강한 상관관계를 가지고 있기 때문에($r=.53$)- 이 두 변수가 같은 모형에 있을 때, 각각의 참여에 미치는 독립적 효과는 적은 것으로 나타나는 것이다. 한편 노동자의 수는 이 모형에서도 유의한 것으로 나타나는데, 효과의 방향은 부(負)이다. 즉, 회사의 규모가 커지면 커질수록 해고 결정에 참여하는 노동자의 힘은 점점 줄어든다는 것을 의미한다. 이에 반해서 노동자들의 근속년수가 길수록 해고 결정에 관한 참여가 높음을 보여주고 있다.

<표 5-11> 해고 부문의 참여도에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀 분석 결과

	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
제 조 업	3.95 (0.45)	2.63 (0.62)	6.95 (0.18)	6.70 (0.20)
역 사		-0.31 (0.036)		0.19 (0.33)
노 조			8.07 (0.17)	5.69 (0.37)
규 모			-0.004 (0.11)	-0.005 (0.008)
규 모 자 승			1.25E-07 (0.096)	1.31E-07 (0.083)
평 균 근 속			2.80 (0.000)	2.57 (0.0002)
남자노동자%			0.11 (0.37)	0.10 (0.41)
상 수	13.1 (0.00)	6.74 (.120)	-11.51 (0.18)	-12.09 (0.17)
Multiple R	0.061 (0.451)	0.178 (0.84)	0.45 (0.000)	0.45 (0.0001)

* 괄호 안은 유의도임

다. 생산 부문

“생산 부문”에서의 참여는 83인데 이 지표는 4개의 변수를 사용하여 만들어졌으며, 평균 점수는 21정도이다. 이 수치는 노동자들이 생산 부문에 많이 참여하고 있음을 보여준다. 반면에 표준 편차도 80으로 회사간에 참여에 큰 차이가 있음을 시사하고 있다.

모형 1 과 모형 2는 유의미하지 않다. 곧, 산업간의 차이나, 산업과 회사의 역사라는 변수만을 가지고서 회사간 노동자 참여율 차이를 설명할 수 없다는 것을 의미한다. 흥미 있는 사실은 모형 3과 모형 4에서 나타나듯이 회사 특성 변수와 노동자 특성 변수를 고려할수록 그 산업 부문간 차이의 유의도가 높아져 가고 있다는 점이다. 1개 변수만을 고려한 모형 1에서 보다 6개의 변수를 더 고려한 모형 4에서 산업 변수의 유의도가 훨씬 높게 나타난다. 곧, 산업간의 차이가 보다 많은 변수를 통제할 때 뚜렷해진다는 것을 의미한다.

모형 3은 앞의 두 모형과는 달리 유의한 것으로 나타난다. 유의한 변수는 평균 근속 년수로서, 이것은 노동자의 평균 근속년수가 높을수록 생산 부문에의 참여가 높아짐을 의미한다. 이것은 회사의 역사를 고려한 모형 4에서도 마찬가지인데, 모형 4에서 F-test는 2.4로서 유의도 한계 임계치를 넘어서서 이 모형이 유의미함을 보여주고 있다. 이 모형은 다른 모든 변수를 고려(통제)했을 때도, 회사간의 참여율의 차이를 설명하는 주요한 변수는 노동자들의 평균 근속 년수라는 것을 보여준다.

<표 5-12> 생산 부문(교육 훈련의 결정, 공정 개선, 작업 방법의 결정, 수리 및 보전)의 참여에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀 분석 결과

	모형 1	모형2	모형3	모형4
체 조 업	18.60 (0.39)	18.11 (0.40)	28.86 (0.20)	29.44 (0.19)
역 사		0.79 (0.21)		-0.70 (0.51)
노 조			15.59 (0.56)	23.56 (0.42)
규 모			0.003 (0.59)	0.003 (0.54)
규 모 자 승			-2.09E-07 (0.37)	-2.15E-07 (0.365)
평 균 근 속			10.31 (0.02)	11.77 (0.02)
남자노동자%			-0.67 (0.25)	-0.64 (0.28)
상 수	66.67 (0.0003)	47.30 (0.0451)	42.78 (0.33)	42.18 (0.34)
Multiple R	0.113 (0.39)	0.199 (0.32)	0.485 (0.0335)	0.492 (0.0513)

* 괄호 안은 유의도임

라. 경영 부문

경영 부문 지표는 4개의 변수로 이루어져있는데 그 값은 25로서 한 변수 당 평균값은 약 6으로 노동자들이 경영 부문에 참여율이 낮은 것으로 나타났다. 또한 표준 편차도 49로 상당히 높은 편이다. 경영 부문에 있어서 참여는 모든 모형 속해 있는 변수로 설명이 되지 않는 것으로 나타났다. 4개 부문으로 나누어서 살펴본 모형 중에서 첫 번째 모형의 상수를 제외한 어떤 변수들도 그다지 유의하지 않게 나타나고 있다. 곧, 경영 부문에서 노동자들의 참여는 저조할 뿐더러 회사간의 참여율 차이를 회사의 특성이나, 노동자들의 특성으로 설명되지 않는다는 것을 의미한다.

<표 5-13> 경영 부문(생산 목표의 결정, 새로운 설비 도입, 라인의 하청화, 소
시장제 도입)의 참여에 영향을 미치는 요인들에 대한 회귀 분석 결과

	모형1	모형2	모형3	모형4
체 조 업	-5.05 (0.79)	-6.14 (0.77)	-1.33 (0.96)	-5.60 (0.83)
역 사		-0.072 (0.90)		0.646 (0.56)
노 조			-4.37 (0.88)	-8.370 (0.79)
규 모			-0.002 (0.70)	-0.002 (0.66)
규 모 자 승			2.22E-08 (0.92)	2.48E-08 (0.91)
평 균 근 속			0.59 (0.93)	-0.900 (0.91)
남자노동자%			0.81 (0.25)	0.740 (0.31)
상 수	26 (0.098)	24.93 (0.171)	-26.63 (0.613)	-22.36 (0.679)
Multiple R	0.051 (0.786)	0.056 (0.957)	0.271 (0.940)	0.30 (0.953)

5. 토론

노동자들의 경영 참여에 대한 분석은 중요한 시사점들을 던져주고 있다. 우선, 노동자의 경영 참여에는 여러 차원이 존재한다는 것이다. 이러한 여러 경영 참여 분야에서 다르게 나타나는 참가율은 우리 나라에서의 경영 참여의 성격을 뚜렷이 드러낸다. 이 분석에서는 경영 참여를 인사 부문, 해고, 생산 부문, 경영 전략 부문으로 나누어서 살펴보았는데, 각각의 차원에서 다른 참여율과 참여 결정 요인이 나타났다.

참여율의 측면에서 볼 때 해고와 생산 부문에서의 참여율이 상대적으로 높게 나타난 반면에 인사 부문과 경영 부문에서는 참여율이 낮았다. 앞의 두 분야에서의 참여는 적절한 설명 변수가 존재한 반면에 후자의 두 부문에서는

회사간 참여 차이를 설명할 수 있는 적절한 모형이 발견되지 않았다. 이것은 우선 참여율 자체가 회사마다 극히 낮기 때문에 회사간의 분산이 존재하지 않아 적절한 모형 설정이 어렵다는 문제와 더불어 현재 우리 나라에서 참여 경영이 초기 단계로서 어떤 뚜렷한 패턴이 존재하지 않고 있다는 점에 기인한다고 추측할 수 있다.

이러한 4개 부문에서의 참여의 불일치는 뒤에서 살펴볼 참여 경영에 대한 노동조합과 회사의 조사 결과와 일치하는 부분이 있다. 다시 말해 참여가 높은 분야는 해고와 생산 부문인데 앞의 해고와 관련된 부분은 노동자들이, 뒤의 경영과 관련된 부분은 회사가 자신들의 권한/권리라고 주장하고 있는 부분이다. 곧, 노동자들이 관심을 갖고 있는 부분은 크게 임금과 고용 안정인데, 특히 해고는 고용 안정 직결된 중요한 문제이다. 본 조사에서도 해고에 영향을 주는 변수들로 나타난 것은 노동조합과 회사의 규모, 그리고 평균 근속 년수인데, 이것은 기존의 연구 결과와 일치하는 것이다. 우리의 조사에 따르면 노동조합의 존재는 강력한 해고에 대한 견제 수단이며, 노동자 수가 많은 회사에서 해고 결정에 노동자의 영향력이 크게 나타났다. 평균 근속년수가 높은 경우 노동자들이 단결력이 크므로 해고에 대해서 큰 영향력을 행사할 수 있다고 보여진다. 반면에 경영과 관련된 부분에서는 노동자들의 참여가 극히 저조하고 그 것을 설명할 수 있는 모형이 존재하지 않는다는 것은 우리 나라에서의 참여 경영이라는 것이 이 부분에서는 노동자들이 배제되어 있음을 시사한다.

이러한 ‘해고’와 ‘경영’에의 참여의 가운데 있는 것이 노동자들의 생산 부문에의 참여이다. 생산 부문에의 참여는 해고와 경영 사이의 수준에서 이루어지고 있다. 노동자들의 해고에 대한 참여가 어느 정도 방어적인 성격이라고 한다면, 생산에의 참여는 상당히 적극적인 성격을 갖는다고 보여진다. 이러한 생산 부문 참여에 영향을 주는 주요 변수로 발견된 것은 회사 노동자의 “평균 근속 년수”이다. 즉, 평균 근속년수가 높은 회사에서 생산 부문에 참여가 많이 일어난다는 것을 의미한다. 이는 오랜 기간 회사를 위해서 일한 노동자들이 보다 많은 생산 지식을 가지고 있으므로 참여를 많이 할 수 있다고 해석할 수 있으며, 또한 고용 안정 바탕 위에서 노동자들이 회사에 애착을 갖

고 많은 참여를 할 수 있다는 것을 시사한다.

이러한 생산 부문에 참여는 다시 두 가지로 나눌 수 있는데, 하나는 생산 효율을 올리는 방법의 참여와 생산 전략에의 참여로 나눌 수 있다. 사업장 의사 결정 분석은 이 두 가지를 함께 묶었기 때문에 그 효과를 분리할 수 없지만, 앞선 노사협의회 자료는 이 두 가지를 나누어 분석 가능했다. 노사협의회 관련 자료 분석 결과는 생산 효율성 증가와 관련된 의사 결정에의 참여는 아주 높지만, 생산 전략에의 참여는 경영에의 참여만큼 낮다는 것이 발견되었다. 이것은 노동자들이 생산 효율을 높이는 데 참여하는 것은 장려되지만, 경영과 관련되는 사항이라고 생각하면 그것이 인사 관련 사항이건 생산 관련 사항을 막론하고 노동자들의 참여가 배제되고 있다는 것을 의미한다.

결론적으로 우리의 분석은 인사 부문과 경영 부문에서의 노조 참여는 극히 부진한 반면, 소극적이고 방어적인 측면의 참여인 해고 사항과, 생산성 향상이나 생산 효율성 증대 등과 관련된 좁은 의미의 제안 등과 같은 부문에서의 참여가 두드러진다는 것을 보여주고 있다. 사용자들은 소위 기업 경영과 관련된 부문에서의 노동자 참여를 부정적으로 보고 경영을 제외한 생산 효율 향상 부분에서의 노동자 참여만을 원하고 있으며 허용하고 있는 것이다.

6. 사례 분석

앞장은 참여 경영을 설문 조사를 통해서 실태와 그 결정 요인들을 조사하였다. 이 분석은 참여 경영 실태와 그 특징 그리고 그 결정 요인은 무엇인가를 보여주었다. 이 장에서는 보다 넓은 시각에서 참여 경영이 일어나는 과정을 참여 경영과 관련 있는 행위자들에 대한 면접 조사를 통해 파악해 보고자 한다. 참여 경영의 주요 담당자인 노동자와 사용자를 면접(interview) 조사하여 이들이 참여 경영의 문제를 어떻게 바라보고 있고, 어느 정도의 참여가 이루어지고 있으며, 현재 겪고 있는 문제점은 무엇인지를 파악해 보고자 한다. 곧, 앞 절의 계량적인 설문 조사가 노동자들이 어떤 수준에서 어떻게 생산과 경영에 참여하고 있는가하는 것을 조사한 것에 비해서 이 절에서는 참여 경영이 어떤 조건하에서 어떤 이유에서 이루어지고 있는가를 면접 조사와

문헌 자료 분석을 통하여 파악하려고 한다. 이를 통하여 참여 경영의 촉진, 혹은 장애 요인들을 파악하여 참여 경영을 확산시킬 수 있는 조건을 제시할 수 있을 것이다.

이러한 사례 분석 포함된 기업들은 소규모 기업, 중규모 기업, 대규모 기업, 조직 사업장, 비조직 사업장 그리고 제조업과 비 제조업이라는 기준에서 적절하게 임의로 선발되었으며, 지역적으로도 전국에서 선택되었다.

가. 참여 경영의 주요 참가자와 태도

참여 경영 실시의 주요 참가자는 노동, 사용자, 그리고 정부의 삼자이다. 이 중에서 노동자와 사용자는 참여 경영이 이루어지는 데 중요한 역할을 하는 것으로 인식되며 많은 문헌들이 이 양자간의 관계를 참여 경영의 성립과 발전의 원인으로 설명하고 있으나, 정부 역시 참여 경영이 이룩되기 위해 중요한 역할을 할 수 있다.(ILO, 1994). 정부는 참여 경영을 장려하고 촉진시키거나 아니면 오히려 장애 요인으로 작용할 수 있다. 본 연구의 초점도 다른 연구와 마찬가지로 노동과 사용자의 역할과 행위에 맞추어져 있지만, 앞 절에서 살펴보았듯이 정부의 역할은 단순한 세 참가자 중 하나를 넘어서는 중요성을 갖고 있다. 참여 경영은 노동자들의 요구와 사용자들의 요구가 일치할 때 가능하지만 많은 국가에서와 마찬가지로 우리 나라에서도 국가가 참여 경영에 중요한 역할을 할 수 있다. 오히려 다른 나라보다 정부가 노동 관행의 성립에 긍정적이든 부정적이든 많은 영향을 끼치고 있는 현실은 우리나라 정부의 역할이 다른 나라보다 더 크다는 것을 시사한다.

한국 노동조합총연맹(이하 노총)의 참여 경영에 관한 주장은 노동 쪽의 입장을 당위론적이지만 간략하게 잘 나타내주고 있다(한국 노총 편, 1990). 참여 경영에 대해 노총은 노사 양측에 더하여 정부가 참여 경영이 이루어지는 과정에서 중요한 행위자라고 본다. 곧, 노사정의 세 당사자가 합의해야만 경영 참여가 가능하다고 본다. 노총은 참여 경영의 필요성 대신 불가피성을 강조한다. 그 이유는 노동자들이 기업 관리에서 자본가 내지 경영자의 독선을 배제하고 합리적인 관리를 위해서 참여를 요구하고, 기업은 노동자의 근로

의욕을 고양시키기 위해서 노동자의 경영 참가를 인정할 수밖에 없으며 정부도 노사 관계의 안정을 위해서는 경영 참여를 인정하고 이 제도가 실시되도록 노력해야만 한다는 것이다.

이러한 입장은 몇 가지 점에서 명확하지 않다. 우선 어떤 참여를 노동자들이 요구하는가 하는 점이다. 앞서 살펴보았듯이 참여 경영은 인사 문제(채용, 배치 전환, 해고등), 교육 훈련, 생산 과정(노동 개시/종료 시간, 신 기술 도입), 복지, 경영 전략 수립 등 여러 부문을 포괄하고 있다. 이들 중 어느 부문에 노동자가 참여하느냐에 따라서 참여가 미치는 효과는 크게 다르다. 많은 경우 노동자들이 생산성 향상 부문에 참여하는 것은 당연히 여겨지고 격려되고 있다. 하지만 인사 문제에 관해서는 경영 측이 독점하고 싶어하는 부분이다. 또한 참여의 내용 뿐 아니라 그 수준도 문제가 된다. 현재 우리나라에서는 노동자가 생산 과정에 관한 참여를 한다고 할 때, 그것은 대부분 제안 제도 등을 통한 생산성 향상에 참여하는 것이 그 내용이다. 이 수준에만 머무르면 노동자는 참여 경영이 자신의 노동을 통제하고 경영 전략에 영향을 끼칠 수 없으며 자신들의 이익을 보호하는 데 전혀 도움이 되지 않는다¹⁶⁾. 반면에 자신들이 생산성 향상을 위해 작업장을 개선하고 팀을 조직해서 운영한다면 이는 노동자들이 참여하고 있다고 볼 수 있으며 이는 참여 경영을 확대하는 계기가 될 것이다.

조사된 사업장에서 노조의 입장은 대부분 참여 경영에 대해서 원론적인 이해를 하고 있었다. 곧, 노조가 생산의 주체로서 경영에 참여하는 것은 당연하고 경영 참여가 안되는 이유는 회사측에 있다는 수준이었다. 반면 어떻게 참여해야 할지 몰라서 참여를 할 수 없다는 대답도 있었는데, 이들은 잘 모르는 상태에서 참여는 단순히 회사측에서 제공하는 경영 정보 정보를 제공받는 것이고 이는 경영자들의 주도권에 맡겨드는 것이 아닌가 하는 의심을 하

16) Finlay는 노동조합이 노동 과정을 통제할 경우, 사무 자동화를 위한 신 기술이 도입되어 탈 숙련화가 일어난다고 하더라도 노동조합이 강력하고 적절한 대처를 한다면 노동자가 경영자에게 대항할 수 있는 다른 형태의 기술을 가질 수 있게 되어 자신들의 이익을 지킬 수 있음을 부두 노동의 자동화 역사를 통해서 실증해 보였다(Finlay, 1987).

기도 하였다. 왜냐하면 선부른 경영에 참가하는 결국 노동 강도 강화를 통한 생산성 향상만 시켜서, 회사측 의도에 말려든다고 생각하는 것이다¹⁷⁾.

경영자들은 정말 노동자들이 경영에 참가하는 것을 원하는가? 물론 경영자는 세계적인 경영 혁신의 물결을 의식하고 그것을 자신의 사업장에 적용하기 위해 노력할 수 있다. 인터뷰에서 대부분의 사장 및 고위 관리 직원들은 국제 경쟁과 대내적인 경쟁의 어려움에 따른 경쟁력 제고, 생산성 향상의 필요성을 절실하게 느끼고 있다고 말하고 있으며 이는 협력적인 노사 관계에서 가능하다고 보며 노동의 양보가 필요하다는 점을 강조하였다. 하지만, 경영자는 제한된 노동자의 참여를 바탕으로 생산성의 향상을 목표로 하지 노동자의 진정한 참여를 허용하려는 구체적인 프로그램을 갖고 있는 지는 의문시된다¹⁸⁾. 또한 많은 경영자들은 아직 노동자들이 자신들의 경영을 같이 논의할 수 있는 수준에 도달하였다고 믿지 않는다.

이러한 과정에서 정부의 역할은 중요한 결정력을 갖는다고 보여진다. 정부는 노사 양측이 팽팽히 맞설 때, 조정자의 역할을 하거나 노사 어느 한쪽을 편들 수 있다. 다시 말해, 정부는 전통적인 친 경영자적 노동 정책을 지속 할 수도 있고, 아니면 노동자와 노동조합이 강화될 수 있게 법적 제도적 준비를 하여 시행함으로써 노동자의 경영 참여를 촉진하고 이에 바탕한 새로운 노사 관계 구축으로 국가 경쟁력 강화와 노동 평화를 꾀할 수 있다. 하지만 정부는 참여 경영이 초래할 수 있는 정책적 결과에 대한 불확실성, 그리고 이를 추진하게 될 경우 결국 기업의 국제 경쟁력을 약화시킬 가능성을 우려하기 때문에 이를 주저하고 있는 듯이 보인다.

17) 이는 사업장의 종류에 따라 크게 나뉘어진다. 회사의 수익률이 상대적으로 낮고 노사가 대등한 경우 회사가 적극적으로 정보를 공개하고 협조를 구하려고 하지만, 노조가 별로 내켜하지 않는다.(S 전자, S 차체의 경우) 수익률이 높은 경우 노동자들은 보다 적극적일 수 있다. 하지만, 이 경우 회사가 그다지 적극적이지 않다(산전).

18) 연합 철강의 사장은 GE의 town meeting의 일종인 “work out”이라는 프로그램을 예시하면서 생산성 향상과 같은 문제에 노동자의 참여를 기대한다고 면담에서 밝힌바 있지만, 구체적으로 경영 과정에 노조를 참여시키는 문제는 전혀 고려의 대상이 되고 있지 않았다.

앞으로 정부의 정책이 과거의 연장선상에서 있는 친 경영자적인 노동 정책을 수행한다면 이는 결코 참여 경영을 확산하는데 도움이 되지 않을 것이다. 현재 노동자들은 정부의 역할에 대해서 뿌리깊은 불신을 갖고 있으며, 정부의 상징으로 여겨지는 일선의 근로 감독관이 대부분 회사측과 밀접한 연관을 갖고 이들의 경영자의 이익을 대표하고 있다고 생각한다.

현재 노동과 경영은 서로 충분한 신뢰를 구축하지 못하였고, 노동도 경영 참여를 위한 준비가 충분하다고 볼 수 없다. 하지만, 이러한 거시적 성격 규정은 모든 사업장에서 일반화할 수 없다. 몇 개의 노조는 경영 전반에 대해 전문적 지식을 갖고 적극적으로 참여 경영에 대처하는 경우도 있고(Y철강, L산전), 몇몇 사용자는 노동자에게 경영에 관한 정보를 제공하고 있으며 이들을 경영에 참가시키는 것이 자신들의 이해관계와 일치한다고 생각하고 있다(S 전자). 분명 현재 대부분의 노사 관계는 참여 경영을 실시하기에 좋은 상태라고 보여지지 않는다. 하지만, 실태 조사에서 많은 사업장에서 노사 공히 새로운 노사 관계의 필요성을 느끼고 있었고, 몇몇 사업장에서는 참여 경영의 싹을 발견할 수 있었다. 이러한 사업장들은 지금까지의 노사 관계를 뛰어넘는 우리 나라에서의 바람직한 참여 경영의 상(像)을 제시하고 있다. 이러한 조건에서 정부는 참여 경영에 대해서 보다 전향적인 자세를 가져야하는 상황이라고 판단된다.

나. 주요 담당자의 참여 이유

참여 경영을 부분적으로 실현하고 있는 주요 담당자들의 참여 이유는 각각 다양하며 모순되기까지 하다. 당연히 모든 참가 집단은 자신들의 이익을 극대화하려고 노력한다. 노동자는 경영 참여로 고용 안정과 임금 향상을 꾀하고, 생산의 주체라는 자긍심을 갖고자 한다. 또한 사용자는 안정된 노사 관계에 바탕 하여 생산성 향상으로 회사의 존속·발전과 이윤의 극대화를 이루려 한다.

1) 노동의 참가 이유

경영 참여가 이루어진 회사에서는 노동자와 노조의 경영 참여 동기는 다양하게 나타난다. 어떤 노조는 교착 상태에 빠진 노사 관계를 개선하려는 방편으로, 어떤 노조는 회사의 부실한 경영을 더 이상 두고 볼 수 없어서, 회사의 경영이 외부로부터 도전을 받을 경우, 회사의 공적인 성격이 위협을 받는 경우 등등 그 내용은 다양하다. 하지만, 공통적인 것은 경영에 참가함으로써 노동자, 노조가 자신들과 공동의 '이익'을 증진시킬 수 있다고 믿는다는 점이다. 여기에서 이익이라고 하는 것은 두 가지 측면이다. 하나는 경제적 이익으로서 자신들의 고용과 임금에 관한 것이고, 다른 하나는 자신들이 회사의 주인이라는 '주인 의식'을 갖는 것이다.

노조는 참여를 통해 자신들의 목표를 추구할 수 있다. 'Y철강'의 경우가 좋은 보기가 될 것이다. 이 회사 노조는 생산직 정원(TO)을 1600명에서 1300여 명으로 줄이는 대신 임금 인상을 요구, 관철시켰다.¹⁹⁾ 원래 이 회사는 단체 협약에 배치 전환을 반드시 노사 합의에 의해서 이루어진다고 명기되어 있었다. 노조 측은 이와 관련하여 소극적인 조합원의 인사상 불이익 방지 차원을 넘어서서 적극적인 배치 전환 등을 통해 고용 불안이 없는 인력의 절감을 주도적으로 추진하였다. 인사상의 문제를 노조 측이 주도적으로 추진함으로써, 노조는 회사 경영에 폭넓은 영향력을 행사하고 있다. 'S 전자'의 경우도 회사가 임금 인상의 '대가'로 생산성 향상을 요구해옴에 따라서 노조가 조합원에게 생산성 향상을 호소하고 실제로 높은 생산성 향상이 일어난 경험이 있다. 이 경험은 다시 회사로 하여금 노조를 신뢰하게 만들고 이들에게 보다 많은 재량권을 부여하도록 하는 요인이 되고 있다.

이 회사들의 공통점은 이들 회사들의 제품 시장이 극히 경쟁이 심한 시장 상황하에 놓여 있다는 점이다. 이들 회사들이 생산하는 철강 제품과 전자 부품은 다른 나라와 극심한 경쟁을 하고 있고 현재 시장에서 우월한 위치에 있

19) 실제 인원 감축이 일어난 것이 아니라, 직제상의 감원을 의미한다. 직제상에는 있으나 부족했던 인원을 지금까지는 잔업 등을 통한 방법으로 해결해왔었다. 이를 합리적인 배치 전환, 생산성 향상으로 300명분의 일을 줄인 것이다.

지만 그러한 상황이 계속될 수 있으리라는 보장은 존재하지 않는다. 기업을 둘러싼 시장 상황의 어려움을 인식하고 있는 것이다. 이러한 상황에서 이들 노조는 참여를 통한 생산성 향상과 자신들의 이익을 동시에 증대할 수 있다고 믿고 적극적인 참여 전략을 선택하고 있다.

다른 노동자들의 경영 참여 이유는 회사가 어려움에 처했을 때 노동자의 협조가 필요하고 이것이 자신들의 고용 안정을 지키거나 아니면 자신의 이익을 증대시킬 수 있는 기회라고 생각하여 참여하는 경우도 있다. 대표적인 경우가 H건설과 D사, J사를 들 수 있다. H건설은 기업 경영이 극히 부실화된 상황에서 회사를 회생시켜 자신들의 일자리를 지키기 위해서는 당시의 창업자 체제로는 안된다는 것을 절감하게 된다. 결국 노조 위원장이 회사의 비리를 조사해서 폭로하여 창업자를 몰아내고 법정 관리하에서 적극적인 경영 참여를 실시했다. 현재는 사실상 모든 부문에서 법정 관리자와 노조는 협력하여 단기간에 부실한 회사를 거의 정상화시켜나가고 있다. 다른 예를 살펴보면, D사는 원래 공기업이었는데, 이를 민영화하려는 정부의 시책에 정면으로 반대하여 이를 무력화시킨 바 있다. 이 당시 이 회사의 경영층과 노동자들은 민영화로 자신들이 고용 불안과 회사의 공공성의 훼손이라는 문제점에 직면하여, 이를 공동으로 반대하였다. 이러한 공통의 이해관계 속에서 사용자와 노동자는 서로 긴밀히 협력하였으며 이 과정에서 노조는 경영 참여 확대를 실현하게 되었다. 이들은 포괄적인 경영 문제에 대한 간담회에서부터 노사협의회를 통한 참여나 단체 협약을 통한 경영과 인사에 관한 참여를 실현하고 있다. J사는 회사가 어려움에 처했던 것은 아니지만, 회사의 불법적인 경영에 관한 정보(재무 비리)를 입수하여 이를 폭로하겠다고 주장하여 회사로 하여금 정상적인 회사 운영을 통한 적절한 임금 인상과 회사의 정상 운영을 보장할 수 있는 노조의 경영 감독을 받아들이게 만들었다. 이러한 회사들과 다른 경영 참여 이유를 가지고 있는 것은 K방송국의 경우이다. 이 방송국은 오랜 기간 정부의 선전 기관이라는 인식을 씻지 못하고 있다가 1990년 4월 '서기원 사장 취임 거부 투쟁'으로부터 시작하여 방송의 독립성 쟁취와 이를 실현하기 위한 방편으로 경영 참여 노력을 계속하고 있다. 이 회사 노동자들이 경영 참여를 위하는 이유는 앞선 회사들의 고용 안정, 임금 인상을

위한 것과 달리 공공 기업의 공적인 성격을 지키기 위한 것이다. 곧, 이들은 자신들의 회사가 공공적인 성격이 결여되어있으며 개선될 가능성이 없다고 생각하여 직접 경영에 참가하여 공공성을 확보하고자 하는 것이다.

대립적 노사 관계에 있는 D중공업이나 H정공 등은 회사와 자신들을 구분하는 경우가 많은데 반해서 앞서의 Y철강, S전자 등은 자신들과 회사를 동일시하는 경향이 있다. 이것은 ‘주인 의식’과 참여가 일정한 관계를 가지고 있음을 보여준다. 이 관계는 상호작용을 한다고 볼 수 있지만 -참여가 주인 의식을 높이고 다시 주인 의식이 참여를 높이는- 조사 결과는 참여가 주인 의식 높인다는 것을 보여주고 있다. S전자나 Y철강과 같은 경우는 강력한 노동조합이 대립적인 관계를 유지하고 있었지만, 자신들의 전략과 회사와의 협상에 따라서 경영에 참가하게 되었고 이것은 나아가서 노동자들로 하여금 ‘우리 회사’라는 생각을 갖게 만들었다.

노동자나 노조가 주도하여 경영과 생산에 참여하는 경우와 대비되는 경우가, 회사가 주도권을 가지고 노조나 노동자를 경영에 참가시키려는 사례이다. 이 경우 대부분의 노동자는 참여해야 한다는 동기 부여를 충분히 받지 못하고 있다고 보여진다. L산전 등에서 보여지는 것처럼 노동조합은 자신들이 생산의 주체임을 들어서 참여의 당위성을 주장하고 있다. 하지만, 이들은 회사 경영 상태가 어려울 경우 자신들이 회사를 위해서 희생을 할 각오가 되어있지만, 이는 어디까지나 경영 정보를 충분히 얻는 등 자신들의 참여가 보장되어야 한다는 점을 강조하고 있고, 회사가 자신들을 소외시키고 있다고 생각한다. 보기로 복지 제도의 실시에서 회사는 지난 몇 년간 노조의 복지 제도 실시 요청을 거부하다가 갑자기 노조와 상관없이 회사가 단독으로 복지 혜택을 사원들에게 실시한 바 있다. 노조의 설명에 의하면 이럴 경우 노조의 실행력이 약화되고 조합원의 장악력이 떨어지며 조합원은 회사에 보다 많은 혜택을 기대하는 수동적인 자세를 낳으며, 이는 다시 노조의 경영 전반에 참여 의지를 꺾는 결과를 가져온다고 주장했다.

이 보다 더 동기 부여가 되지 않은 사업장은 비 노조 사업장의 노동자들이다. 여기에서는 노동자들이 ‘경영’과 관련된 사항에는 참여할 의사를 가지지 못하며 회사에 의해서 ‘생산’과 관련된 부문에 제한적으로 참여하게끔 권

유받는다. P 제철사의 경우에는 회사측의 권유에 따라서 직장 협의회가 구성되며 이 협의회 대표들은 임금과 근로조건에 대한 협의까지도 한다. 하지만 이 경우 노동자들이 대등성에 바탕한 협상을 하고 있는 것 같지는 않다. 이것은 컴퓨터 소프트웨어 관련 회사인 H와 P사에서도 두드러진다. 이들은 노조도 없고 자신들의 의사를 경영에 반영할 구체적인 채널도 없다. 대신 회사측에서는 적극적으로 이들의 의사를 수용하고자 노력하고, 심지어는 사원들에게 의견을 반드시 개진하도록 강제하는 경우도 있다. 이 회사의 사원들은 '경영'에 참여하기를 요구받는 경우도 종종 있는 것이다. 하지만 대부분의 사원들은 수동적으로 참여하고 있으며 개인적으로 자신의 이익을 극대화하려고 한다. 곧, 자신의 교육 훈련이나, 기술을 증진시키는 데 관심이 있지 회사의 경영이나 다른 부문에 관심을 쏟지 않는 것이다. 이들은 회사에 불만이 있을 경우 자신들이 직접 참여하여 개선하려는 의지보다는 개인적으로 해결하려는 경향을 보인다. 그 중의 흔한 것이 회사에서 퇴사하여 다른 '문제'가 없으리라고 생각하는 직장으로 이직하는 것이다²⁰⁾.

2) 사용자들의 참가 이유

사용자들은 생산성 향상과 노동자 포섭을 위해서 노동자들을 생산에 많이 참여시키고 있다. 사용자들은 참여 경영, 혹은 노동자의 경영 참여라는 말 자체에 거부감을 갖고 있고, 단지 생산성 향상 운동 등에 참여시킨다는 표현을 주로 쓰고 있다. 또한, 실제 인사와 회사의 경영에 일정하게 노동자를 참여시키는 경우에도 참여 경영과 같은 표현은 쓰고 있지 않다. 사용자들이 참여 경영을 해야 하는 다른 이유는 노동자의 포섭의 필요성이다. 회사가 노동자를 포섭해야 하는 이유는 소극적 필요성과 적극적 필요성의 두 가지로 나눌 수 있다. 소극적 필요성은 화합적인 노사 관계가 적대적인 관계보다 적은 비용이 든다는 전제하에 참여를 하나의 화합책으로 생각하는 것이다. 노조가

20) 이 회사의 노동자들은 자신들의 불확실한 미래와 회사의 노동 관행에 대해서 불만이 있지만, 참을 수 없으면 다른 회사로 옮기는 경향이 있다고 인터뷰에서 주장하였다.

회사의 형편을 잘 알면 무리한 요구를 안하리라는 전제에 바탕한 것이다. 이에 반해 적극적인 필요성은 국내외 경쟁에서 이기기 위해서는 노동자의 적극적인 참여가 필요하다는 태도이다. 그런데, 부분적이거나 참여 경영이 실시되는 회사에서는 회사가 노조에 일정한 신뢰감을 갖고 있거나 아니면, 회사가 노동자 통제에 자신감을 갖고 있었다. 이것은 경영자들이 노동자에 대한 일정한 신뢰나 통제에 자신감이 있는 경우 자신들이 참여 경영을 함으로써 얻을 수 있는 이익이 손해보다 더 많을 경우에만 참여를 한다는 것을 시사한다.

이것은 생산 과정에서 노동자의 참여를 필요로 하는 회사에서 참여 경영이 나타나고 있다는 점에서 반증된다. S전자나 Y철강 같은 경우는 국내외 시장에서 상당한 경쟁력을 갖고 있지만 계속적으로 시장에서 경쟁자들과 싸워야 한다. 또한 독점적 위치에 있지 않는 회사나 S공업처럼 낮은 이윤을 창출하고 있는 하청 업체와 같은 사업장에서 노동자의 참여가 높게 나타나고 있다. 이 회사들은 회사의 모든 역량을 생산성 향상과 경쟁력 제고에 두지 않으면 안되는 형편이다. 이들은 노조와 타협해서 경영하고 있으며, 끊임없이 노조를 경영에 참가시키려고 노력하고 있다. 이들 회사에서는 노사 양측 중 누가 처음 주도하게 되었는데의 차이는 있지만, 참여가 상당히 활발하게 일어나고 있는데, 이러한 회사들은 참여 경영이 실시된 후 생산성이 높아졌음을 보고하고 있다. 또한 D통신이나 H건설의 경우도 마찬가지이다. 이러한 회사에서는 노동자들이 회사의 민영화를 막아주거나 아니면 파산 상태의 회사를 회생시킬 수 있는 유일한 대안이었던 것이다. K방송국의 경우는 사원들의 경영 참여가 공공성의 확보라는 대의 명분을 들고나올 때 이를 거부할 수 있는 적절한 논리를 찾기 힘든 상황이었고 J사의 경우는 회사가 노동자들을 참여시키는 것이 자신들의 명예를 지킬 수 있는 유일한 수단이었기 때문이었다.

반면에, 자신들의 국내외 생산 시장을 독과점 하거나 지불 능력이 높은 회사는 상대적으로 참여 경영에 관심을 갖고 있지 않다. A자동차, L전자 등에서는 회사가 상당한 이윤을 계속 내고 있는데, 이 회사들은 재벌 그룹에 속하는 회사로서 노조가 존재한다. 하지만, 이들 회사는 노조를 생산성 향상과 같은 부분에도 참여시키지 않고 있다. 생산성 향상, 경쟁력 제고와 같은 부분은 회사가 노무 부서와 같은 회사 기구를 사용해서 성취하고자 한다. 한편,

노조도 상당한 힘이 있음에도 별로 참여 경영에 관심이 없는 것으로 보인다. 이는 어느 정도 노조의 전략과 회사의 이해관계가 맞아서 생긴 것으로 보인다. 노조는 회사가 형식적 참여와 충분한 임금을 지불함으로써, 참여 경영이 가져올 수 있는 경영권의 잠식을 회피하고자 하는 전략에 동참하고 있다. 곧, 회사는 경영 부분을 보호하고 대신 노조도 조직 활동, 임금 인상과 같은 전통적 노조 활동에 쓰일 인원과 같은 역량을 분산시킬 수 있고 경영 성과에 일정한 책임을 가질 수 있는 참여 경영을 회피하는 것이다. 여기에 속하는 다른 예는 P철강과 L전자이다. 이들은 회사측에서 강력하게 노동자들을 포섭하여 참여 경영을 실시하고 있다고 평가된다. 이 경우 참여 경영의 주된 목표는 안정적 노사 관계에 있다. 생산성 향상과 같은 문제는 노조나 노동자 대표를 통해서 이루어지는 것이 아니고 회사의 노무 담당 부서나 생산성 제고를 위한 부서에서 이루어지는 것이다. 대신 노동자들은 자신들의 복지와 같은 부분에 대한 의견을 표명하고 그것이 회사측에 수용되게 만드는 것이 참여의 주된 내용이다.

비 노조 회사에서는 회사가 적극적으로 노동 쪽에서 회사의 경영에 관심을 갖고 적극적으로 의견 개진을 하기를 바라는 경우가 많다. 이들은 자주 경영 상황 설명 등을 통하여 회사 형편을 설명하고 사원들의 의견, 제안 등을 구한다. 이렇게 제안된 의견들은 개인적, 고충, 회사 방침, 제도 부서나 본부 수준의 의견 조정, 전직원 관련 사항 등으로 분류되어 경영 관리 담당자들 중심으로 처리된다. 이때, 회사측이 갖고 있는 기본적인 생각은 사원들은 회사보다 뛰어날 수 없다는 생각이다. 이들은 사원들은 불만을 가질 수 있고 이를 해결하는 것이 회사의 임무라는 것이다. 곧, 사원들이 해결의 주체가 되는 것이 아니라 문제의 근원이고 이를 회사가 적절히 해결함으로써 생산성을 향상시킬 수 있다는 생각을 갖고 있는 것이다.

다. 참가 형태

대부분의 노동조합은 경영 참여의 의미를 해고 등 인사 문제나 임금 결정으로 좁게 파악하고 있다. 노조는 경영 참여라고 할 때는 직접적으로 회사의

경영 상태(재무재표에 나타난 것 이상의 자세한 정보)를 알고, 그에 따른 적정 임금을 받으며 부당한 인사가 이루어지지 않게 방지하기 위해서 징계 위원회 노사 동수 구성 등과 복지 제도 확충을 위한 노력을 참여 경영의 내용으로 인식한다. 이외에 참여 경영의 중요한 부분인 신입 사원 채용과 교육 훈련, 산재 예방, 생산성 향상과 노동의 인간화를 위한 노력 등에는 거의 관심을 쏟지 못하고 있다.

노동조합이 참여하고 있는 부문은 인사 문제(채용, 배치 전환, 해고 등), 교육 훈련, 생산 과정 (노동 개시/종료 시간, 신 기술 도입), 복지, 경영 전략 수립 등을 포함한다. 물론 조사된 회사마다 각각 다른 참여 형태를 보인다.

회사별로 참여 수준이 다른 것은 회사마다 회사에 대한 노조의 협상력이 다르기 때문이라고 보여진다. 보기로, K제철은 노동자에 대한 통제의 수준이 아주 높다. 직원들은 평생 고용 보장을 받고 있으며, 동종에서 상당히 높은 수준의 임금과 복지 혜택을 누리고 있고, 노무 부서는 끊임없이 노동자들의 고충을 듣고 해결하려고 노력하고 노동자들의 자치 노력을 복지와 생산성 향상 부문에만 한정시키려고 애쓰고 있다. 이러한 상황에서는 노동자들이 인사 문제나 경영 전략 수립 등의 경영 참여에는 배제된다. 대신 비 경영적 측면인 복지 관련 사항이나, 생산성 향상 방안에는 참가하도록 허락되어진다. 이러한 회사 직원들은 일과 관련된 고충 처리 수준에서 자신들의 의견을 개진할 수 있을 뿐이고, 생산 공정 개선 등에서는 회사측으로부터 반강제적으로 의견을 내도록 강제 당한다. 곧, 회사에 따라서는 월 1회 이상씩 제안을 내야 하는 경우도 있다. 이에 비해서, 회사에 대해 일정한 협상력을 지닌 노조의 경우에는, 예컨대, Y철강에서는 노조가 인사 문제를 포함해서 생산 과정, 심지어는 경영 전략의 형성에까지 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 앞서 언급한 Y철강과 S전자에서는 노동자들이 회사의 경영 전략에 대해서 비교적 잘 알고 있었고 자신들 나름대로의 대안을 제시하고 그것을 반영시키려고 애쓰고 있었다.

또 다른 변수로는 생산품 시장에서의 회사의 위치를 들 수가 있다. 곧, 독점적인 위치를 지니는 원청자인가 아니면 하청자인가에 따라서 참여의 형태가 달라진다. 원청자인 대기업의 노동조합은 다른 노조에 비해서 강력한 협

상력에 기초하여 독점 지대(monopoly rent)를 자본가와 같이 공유할 수 있다. 이것은 Y철강, A자동차, L전자, L산전, K제철 등에서 뚜렷이 나타난다. 이들은 자신들의 회사에 보다 높은 임금과 복지 수준을 요구할 수 있고, 보다 많은 참여를 요구할 수 있다. 이에 반해서 다른 회사들은 이러한 복지 수준을 제공할 수도 없으며, 참여에 보다 많은 요구를 할 수도 없는 것이다.

이러한 구분에서 한가지 더 중요한 것은 노조의 조직력과 회사의 이윤이 자동적으로 참여 경영을 촉진하지는 않는다는 점이다. 오히려, 그것은 한 필요 조건이고, 다른 조건들, 예컨대 노조의 전략적 선택과 회사와의 대립 정도에 따라서 참여 경영의 수준이 결정된다는 것이다. Y철강 노조는 비교적 강한 조직력과 생산과 노사 관계에 관한 전문적 지식을 축적하고 있다. 이 노조는 불법적인 회사의 관행에 대해, 물리적인 대응보다는 법적인 대응이라는 전략을 선택하였는데, 노조는 외부의 변호사, 노동 단체와 같은 자원을 효과적으로 이용하였다. 그리고 생산 과정에 대한 정확한 인식, 회사의 현황 파악 등으로 회사 경영에 대한 대안을 제시하였다. 이러한 전략은 회사로부터 노조의 능력을 인정받게 되었고 참여의 폭을 넓히는 계기를 만들었다. 이와 결정적으로 대비되는 노조는 L전자이다. 이 노조는 비교적 여러 가지 자원이 있음에도 불구하고 노조 자체 프로그램을 실시하지 못하는 것으로 보여진다. 단지 회사의 행사에 열심히 참여하고 정책적인 프로그램에 자문을 실시하지만, Y철강 노조에서 보여지는 것과 같은 자체 계획에 의한 참여는 없다. 표면적으로 이들은 많은 회사의 하부 정책 결정 과정에 참여하지만, 구체적인 것은 회사의 주도권에 따라다니며 다른 회사에서와 같은 다양한 수준에서의 참여 경영, 생산성 향상과 같은 프로그램을 독자적으로 추진할 수 있는 적극성을 찾아 보기 힘들다.

라. 참가의 수준

앞선 실태 조사에서 밝혀진 것이 사례 연구에서도 동일하게 나타난다. 곧, 노조의 참가는 경영 전략, 인사 부분에서 낮게 나타나고 생산과 관련된 부분에서는 많이 나타나고 있다. 특히 채용과 배치 전환에 대한 부분에서 노동자

참여가 낮고 복지, 생산성 향상 등과 관련된 부분에서 참여가 활발하다.

1) 인사 부분 (채용, 배치 전환, 해고)

노동자의 참여가 가장 적은 분야가 채용, 배치 전환 등이다. 대부분의 노조가 채용에 있어서 채용의 기준이라든가, 채용 과정 등에 참여하지 못한다. 많은 노조의 경우에 채용 인원을 결정하는 것도 회사의 고유 권리라고 생각한다. 이는 독일과 같은 국가에서 노동자가 동료들 선택하는데 채용부터 배치 전환과 같은 부분에 영향력을 행사하는 것과 뚜렷하게 대비가 되는 예이다. 보기로 Y철강의 경우에는 일에 비해 노동자 수가 적어 잔업이 지나치게 많아서 회사측에 보다 많은 인원을 채용할 것을 요구했지만, 회사측은 경영 합리화의 이유를 들어서 거부하였다. 이 경우 노조가 부당 노동 행위를 들어서 지방 노동청에 고발하는 등 조치를 취했지만, 회사측은 벌금을 납부하기만 하고 채용을 늘리지 않고 있다. 또한 인사 부문에 노조가 관여를 하는 경우에도 공정한 채용을 촉구하는 정도이지, 자신들과 일할 동료 노동자를 적절한 방법을 사용하여 채용하려는 의도는 보이지 않고 있다. 대부분의 회사에서 노조가 채용의 기준에 대해서 논의하는 경우는 보이지 않고 단지 K방송 국정도에서 특채를 할 경우 노조와 협의를 해야 한다는 정도의 조항이 보이고 있다. 그렇지만 모든 조사 대상 회사에서 해고와 관련하여서는 얼마나 노조가 영향력을 행사하고 있느냐를 논외로 한다면, 노조나 노동자가 직접 징계위원회 등에 참여할 수 있는 길은 열려 있는 반면에 채용과 관련하여는 전혀 영향력을 행사하고 있지 못하다. 이는 인사와 관련된 부문에서 노동조합이 고용 안정과 관련된 사안에서 보다는 상대적으로 수동적인 자세를 보이고 있음을 의미하는 것이다.

2) 교육 훈련

많은 기업들이 교육 훈련의 중요성을 강조한다. 노조도 대부분 교육 훈련의 중요성을 인정하는 편이다. 그렇지만, 노조가 특별한 교육 훈련을 요구하

는 경우는 없다. 특히 직무 향상 교육을 받을 경우, 경영 측의 노동 통제 수단으로 사용될 가능성도 배제될 수 없다. 곧, 직무 향상 교육이 자격증과 이에 수반한 일정한 혜택(수당, 해외 연수 등)을 가져온다고 할 때, 이 것은 하나의 이권이 될 수 있고 직반장의 추천이 선발에 절대적이므로 노동자들이 이들의 눈치를 보게된다는 것이다²¹⁾. 이런 상황에서는 노조가 적극적으로 교육 훈련에 참석하기를 기대하기 힘들다. 다른 한편으로 노조는 조합원들의 기술 훈련에 대한 거부감에 부딪히는 경우도 있다. D중공업의 노조는 교육 훈련에 대해서 부정적인데 그 이유는 다기능화 교육에서 비롯되었다. 회사측의 주도로 실시된 다기능화 교육은 결국 노동 강도의 심화로 이어져 많은 노동자들이 교육 훈련에 대해서 부정적이다. 또한, 많은 노동자는 단순한 직무를 반복적으로 하는 것을 오히려 선호한다고 이야기하기도 한다²²⁾. 노조는 장기적으로는 교육 훈련이 필요하다고 이야기 하지만, 이러한 조합원의 정서와 교육 훈련이 가져올지도 모르는 노동 강도의 강화 등에 교육 훈련에 적극적으로 지지 않았다. 마찬가지로 회사도 노조와 협의해서 일을 처리하려고 보다는 스스로의 계획에 의해서 교육을 실시한다는 입장을 갖고 있다.

비 제조업 부문의 노동측은 교육에 큰 관심을 보이지 않는다. 대부분의 노동조합들이 경영과 관련하여 노동자도 경영의 결과에 책임을 져야한다는, 생산의 책임성 문제에 관심을 보이고는 있으나 이를 구체적으로 실현할 수 있는 방법인 교육 훈련 등에 관심을 보이지 않고 있는 것이다.

3) 생산 과정

노동자들의 참여가 가장 두드러지는 부분은 생산 과정이다. 노동자들은 특히 제안 제도를 통해서 참여하게끔 회사측으로부터 권유받고 있다. 이는 노사 관계의 성격과 큰 관계가 없는 듯이 보인다. 가장 대립적인 노사 관계에 있는 H 정공의 경우도 사용자 측에서 노동자가 제안 제도에 열심히 참여하고 있다고 평가했다. 이 경우 노조는 적극적으로 생산 과정 개선을 주도하지

21) D중공업 경우

22) D중공업, S전자의 경우

않지만, 그 것을 방해하려고 한다든지 단체 협상에서의 하나의 도구로 사용하지는 않는다. 특기할 만한 사항은 노사 관계가 좋은 경우도 회사가 노조를 이용해서 생산 과정 개선 제안 등을 접수하려고 하기 보다는 직접 회사의 담당 부서를 통하여, 노조를 우회하여 직접 생산 과정 개선을 하려고 하는 것이다.

이 생산 과정에 참여 차이를 설명할 수 있는 변수는 노조의 조직력의 정도이다. L전자나 S차체 공업의 경우 상당히 협조적인 관계를 유지하고 있다고 평가되지만 노동자들의 생산 과정에서 혁신이나, 생산성 향상에 대한 회사측의 설득은 노동자 개인 개인을 직접 상대하는 것으로 되어있다. D중공업이나 L산전은 비협조적이지만, 이들은 상대적으로 조합원 장악력이 떨어지면서 생산에 참여하는 파트너로 회사측에 의해서 선택되지 못했다. 이 경우에도 회사는 노조를 우회하여 직접 사원들을 관리하는 전통적인 방법을 사용한다. 이에 반해서 비교적 조합원 장악력이 높은 S전자나 Y철강은 직접 노조가 생산 공정을 개선을 건의한다든지 아니면 생산성 향상을 호소하여 높은 생산성을 이룩하는 것을 보여준다. 결국 조직력이 있는 노조만이 생산성 향상의 파트너로서 경영에 참여 할 수 있음을 보여준다.

비 제조업에서도 생산 과정에 비교적 노동조합이 열심히 참여하고 있다. H건설은 '사서 일 더하는 노조'라는 평을 받을 정도로 생산성을 높이려고 노력하고 있다²³⁾. 노동자들은 "스스로 문제를 발견해 해결하려 노력하고 안되면 분사에 지원을 요청해줍니다. 회사가 죽고 사는 것은 전적으로 자신의 손에 달려있다는 생각으로 일하고 있다"고 생각한다²⁴⁾. 이러한 현상은 생산 과정에서의 참여가 적극적으로 나타나는 대부분의 사업장에서 일어나고 있다.

4) 산업 안전

노동자들의 주요 관심 사항의 하나가 산업 안전이다. 이러한 산업 안전에 참여도가 높은 사업장은 조직력이 높은 노조 사업장이다. 보기로, A자동차

23) 월간 말 95년 9월

24) 월간 말 95년 9월

노조는 사실상 노조가 회사에 대해서 우위에 있는 사업장인데, 노조는 회사측과 함께, 산업 재해 방지에 열심히 참석하고 있다. 노조 산재 담당자는 회사 산업 안전 관리 요원과 함께 순찰을 돌고 문제가 있는 경우에 개선을 요구하는 것이다. 노조는 자신들이 강력한 조직력과 회사와 안정적 관계를 유지하고 있기 때문에 산업 재해 예방에 많은 조직력을 사용할 수 있다고 설명한다. 이와 비교되는 것이 D중공업 사례이다. 이 작업장의 경우 79년부터 지금까지 약 100명의 재해 사망자를 가지고 있으며, 기타 수많은 재해를 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 노조는 본격적인 재해 예방 사업을 못하고 있다. H정공도 마찬가지로인데, 이들은 재해 예방보다는 재해가 일어났을 시에 어떻게 산재 판정을 받을 수 있는가를 도와주는데, 온갖 노력을 다 기울이고 있다. 이들과 달리 L전자나 다른 '협조적' 노사 관계를 가지고 있는 곳에서는 노조가 그다지 산재 예방 등에 힘을 쏟고 있지 못하다.

산재와 관련해서 흥미 있는 사례는 Y철강이다. 이 회사 노조는 협조적 관계를 유지하기 위해서 생산성 향상에 합의를 하고, 오히려 주도적으로 끌고 가고 있는데, 이들은 산재가 얼마나 더 늘어날지를 걱정하면서 추이를 지켜보고 있다. 이들은 산재 예방 활동에 관심이 많고 나름대로 열심히 하고 있지만 한편으로는 산재를 가져올 수 있는 노동 강도 강화에 동의하고 있다. 결국 이들은 산재 가능성을 임금 상승을 위해서 참아야한다고 생각한다.

5) 복지

노조가 가장 관심을 기울이는 부분이 임금과 복지 제도이다. 회사들도 많은 경우 이러한 노동자들의 복지 욕구를 만족시켜주기 위해서 노력하고 있는 것으로 보여진다. 복지는 거의 전부 회사측에서 제공된다. 자신들이 원하는 바가 무엇인지 알고 가장 대중성이 큰 부분이기도 하다. 기업도 노사 관계 안정화를 위해서 복지 혜택을 제공하려고 노력하고 있다고 평가된다. 하지만 문제는 복지 내용과 시행에 있어서 대부분의 경우 노조가 제외되고 있는 경우가 많다는 점이다. 노조는 복지 제도를 얻어내는 것이 중요하지 그것을 시행하는 과정에서 노조원이 개입해야 하고 문제가 생길 수 있는 것을 두려워

하고 있다. 다른 문제는 회사측에서 복지를 노조와 협의하지 않고 일방적으로 제공함으로써, 즉 노조의 참여를 배제함으로써 노조원의 조합에 대한 신뢰와 기대를 낮출 수 있다는 점이다.

6) 경영 전략 결정

회사의 경영 전략에 관한 한 거의 참여가 없다. 그러나 사실 이 부분도 참여의 가능성은 존재한다. 보기로 L산전의 경우 노조에서 회사 간부의 친 인척으로부터 납품 받는 부품이 문제가 많으므로, 친 인척 배제를 하자는 주장을 했다. 이것은 회사의 경영자로부터 호의적인 반응을 받았다. 이외에 이 노조는 보다 많은 경영상의 문제점을 제기하여 이를 개선하는 데 적극적으로 참여하려고 계획 중이다.

하지만, 여기에서 큰 문제는 기업별 노조들이 큰 시각에서 문제를 볼 수 있는 능력이 많이 결여되어있다는 것이다. S전자의 경우는 기술 개발에 보다 많은 돈이 필요하다는 것도 알고, 이를 위한 전문 인력이 필요하다는 등의 기본적인 경영상의 문제점은 알지만 이를 어떻게 해결해야 하는지에 대해 전혀 대응책이 없다. 이는 A자동차와 같은 대기업에서도 마찬가지이다. 중국과 같은 국가와 국제 경쟁을 몇 년 안에 벌여야 한다는 문제점과 이에 대한 대응책 등에 대한 논의 요청을 노조는 자신들은 이러한 문제에 대응할 능력도 없고 또 대응할 필요도 없다는 입장을 보여 주었다. 다른 대기업 사업장인 D중공업 노조는 경영상의 문제에 대응이 필요하다는 것을 알고 있지만 현재 여력이 없어서 앞으로 연구해야겠다는 수준에 머물러 있었다

제 6 장

참여 경영을 위한 개혁 과제들

오늘날 한국 기업을 둘러싼 노사 관계의 환경은 커다란 변화의 물결 속에 처해 있다. 지금까지 한국 기업들이 세계 시장에서 성공할 수 있었던 것은 저임금과 가격경쟁에 기초한 저가 제품의 대량생산 체제를 효과적으로 구축할 수 있었던 데에 기인한다. 이 전략은 대규모의 미 숙련-반 숙련 노동력의 단기간에 걸친 육성과 일반화된 기술의 습득, 그리고 가격에 민감한 대량생산 제품의 시장 확보라는 측면에서 엄청난 성공을 거두었다. 편의상 우리는 이와 같은 경쟁 전략을 가격경쟁-저임금의 경로라 부르하고자 한다. 그런데 이와 같은 시스템의 정립을 위해서는 기업의 조직 구조와 관리 방식 역시 대량생산 체제에 요구되는 테일러식 노동 분업과 권위주의적 경영관리 체제를 요구한다. 그런데, 바로 이 성공이 이제는 질곡으로 변모한 것이다. 이와 같은 한국식 생산 시스템과 노동 조직을 그대로 유지하는 노사 관계 생산 방식은 더 이상 국제 경쟁에서 효과적이지 않다는 인식이 점차 더 확산되어가고 있다. 이 장에서는 현재 노사 관계 개혁의 필요성과 개혁의 방향이 참여 경영을 확산시키는 것임을 밝히고, 이를 위한 노사정의 개혁 과제를 제시하면서 노조의 경영 참여 확대를 위한 중장기 전략과 단기적인 전략을 논의한다.

1. 노사 관계 개혁의 필요성

시장과 기술 및 경쟁 전략적 측면에서 볼 때 한국 기업들이 저가 제품의 대량생산 체제로 장기적인 성공을 보장받는 것은 거의 힘들어지고 있다. 현대 기업의 경쟁과 협력은 일국적 수준을 넘어 지구적 수준에서 기존의 대량생산 방식과 패러다임을 달리하는 새로운 생산 방식에 기초하여 진행되고 있다. 새로운 생산 방식은 기술, 작업 체계의 측면에서 고도의 자동화와 노동조직의 높은 유연성을 그 특징으로 한다. 이러한 기술 체계와 노동조직은 대량생산에 의존하는 기업들에 대해 분명한 우위를 확보하였다. 자본의 국제화와 새로운 생산 방식의 급속한 확산은 포드주의적 생산에 기초해 온 전통적인 조직 모델의 유효성을 폐기시킨지 이미 오래이다. 이와 같은 변화는 보이지 않는 가운데 한국의 노사 관계에도 직접적이고 가시적인 영향을 미치고 있다. 자본의 국제화와 새로운 생산 방식의 확산은 전형적인 포드주의적 생산 방식에 기초한 국내 독점 대기업들의 경쟁력 약화를 통해 노동운동에 심각한 위기를 가져온 것이다. 국내시장에 대한 독점, 외국자본으로부터의 보호, 그리고 테일러·포드주의적 노동 조직에 기초하여 경쟁력을 유지해 온 한국의 대기업들은 과거와 같은 성장을 더 이상 기대하기 힘들게 되었다. 한국 기업의 입장에서는 이에 대한 대응이 초미의 과제가 되었다. 새로운 생산체제의 도래와 후발 개도국들의 집중적인 추격으로 인해 더 이상 이 분야에서 경쟁력을 유지하는 것이 힘들어지게 될 것이 분명하기 때문이다. 이와 같은 변화는 한국의 기업들에 대해서도 새로운 선택을 요구하고 있다. 그러나 이 선택은 매우 불확정적인 것이며, 어떠한 선택이 이루어지느냐에 따라 미래의 길은 크게 달라질 수 있다.

국제 분업 체제에서 후발자의 위치에 있는 한국 기업들이 택할 수 있는 경쟁 전략의 측면에서 볼 때 우리에게서 기본적으로 두 개의 선택이 놓여 있는 것으로 보인다. 하나는 임금과 고용과 노동조건에서 노동자 양보를 바탕으로 하는 개혁이고, 다른 한가지는 대등성을 확보하는 측면으로의 개혁이다. 첫 번째 개혁을 선택한다면 사용자는 노동자에게서 지난 몇 년간 노조가 쟁취한 성과, 즉 과거보다 높아진 임금, 몇 가지의 부대 이득들, 상대적인 고용

안정성 등을 박탈하면서 임금 절감, 노동 강화 등을 통하여 경쟁력을 확보하려고 시도할 수 있다. 이러한 시도는 노동자에게 노동 강도의 강화와 상대적인 임금 삭감 그리고 고용 불안정 등을 가져온다. 다른 한가지 개혁 방안은 노조와 노동자를 생산과 경영의 모든 과정에 참여시켜 진정한 생산의 동반자로 하면서, 노동자의 생산성 증대 의욕을 높임으로서 국제 경쟁력을 높이는 것이다. 곧, 노동자들의 생산과 경영에 참여를 전제로 하는 새로운 인간-기술-조직 모델을 선택하고, 노동자의 동기 부여와 생산 시스템 개선을 결합함으로써 경쟁력을 확보하는 노사 관계의 구축이 두 번째의 선택이다.

그러나 현재로서는 이 두 가지 길 중에서 불행하게도 노동자의 양보를 전제로 하는 전자의 방식이 채택될 가능성이 높다. 대다수의 한국 기업들은 한편으로는 대량 생산체제의 강화-테일러 주의의 강화-하면서, 기존의 경영 패러다임에 바탕한 경영 합리화를 통한 경쟁력의 강화 전략을 선호하고 있는 듯이 보이기 때문이다. 또한 이러한 전략조치 적용되기 힘든 한계 산업 분야에서는 아예 저임금을 구하기 쉬운 곳으로 생산 현장을 이동시키는 경향마저 나타나고 있다.

이것은 사용자들의 과거 '전제적' 경영의 관성에 기인하는 측면이 많다. 그런데 이러한 행태는 현재 정부에서 진행하고 있는 노동 관련법 개정 등에 의해서 보다 강화될 수 있다. 곧, 노동자와 노조에 대한 사용자의 우위를 확보하여 노동 강도를 높이고 노동자의 고용 불안을 초래할 노동의 유연화를 통하여 낮은 임금 지불을 통한 경쟁력 강화를 꾀하는 것이다. 구체적으로 살펴보면, 근로자 파견법을 제정하여 임시직 노동자를 늘린다던지, 변형 근로 시간제를 도입하여 임금을 낮추는 방법을 채택하고 노동 강도를 강화하려는 것이 첫 번째 방법의 핵심이다. 이는 최근 경총에서 조사한 변형 근로 시간제 등의 기대 효과에 대해서 대다수 기업들은 임금 저하 효과를 기대한다는 응답을 하고 있는데, 이는 기업들이 최근의 노동법 개정에서 무엇을 기대하고 있는지를 잘 보여준다²⁵⁾.

이러한 노사 관계 변화를 위한 시도는 두 가지 큰 문제를 안고 있다. 한편

25) 한국경제신문, 1996년 2월 3일

으로는 노동자의 생산성 증가를 위한 자발성을 말살하여 오히려 생산성을 떨어뜨리며, 다른 한편으로는 노동자 저항으로 생산 외적인 비용이 커질 잠재력을 갖고 있다는 점이다. 물론 기업들은 국제 경쟁에서 이기기 위해서는 노동자의 양보에 바탕한 노사 관계 개혁의 불가피성을 홍보하고, 보다 많은 노무 관리자들을 이용해서 생산의 전 과정을 더 엄밀하고 엄격하게 관리하려고 노력할 것이다. 단기적인 관점에서 볼 때 이러한 전략은 충분한 성과를 거둘 수도 있다. 다시 말하면, 소수의 노동 감시자에 드는 비용(monitoring cost)은 많은 노동자들에게 들어가는 노무 비용에 비해서 낮을 가능성이 높다. 하지만 이는 극히 단기적인 사고에 바탕한 이익 계산이며, 과거 소 품종 대량 생산이 지배적인 때의 적대적인 노사관계적 사고에 바탕한 사고인 것이다. 노동 통제 강화를 통해 가능하다고 여겨지는 이익은 노동자들의 악화된 노동 환경에 대한 불만, 저항에 의한 손실을 계산하지 않았을 경우에 실현 가능한 것이다. 더구나 노동자의 창의성과 자발성이 극도로 중요한 고품질 다품종 소량 생산의 시대에는 이들의 낮은 노동 의욕이 가져올 손실과, 생산에의 창의성이 발휘되지 않아서 생길 손실 등은 계산이 불가능하지만 극히 크리라는 것은 의심의 여지가 없다. 결국 노사 관계 개혁은 노사간의 대등성을 확보하는 측면으로의 개혁이 이루어지지 않으면 안된다.

노사간의 대등성을 확보하기 위해서는 우선 철학적인 전환이 필요하다. 앞서 이미 지적하였듯이 생산에 있어서 노사 어느 한쪽이 다른 한쪽 보다 절대적으로 우월할 수는 없으며 서로의 협력을 바탕으로 해야만 생산이 가능하다는 당연한 논리를 서로 받아들여야만 한다. 이것은 현 상황에서 볼 때, 기본적으로 사용자의 양보가 전제되어야 한다. 현재의 노사 관계에서 볼 때 절대적인 강자는 사용자이고 참여 경영을 가능하게 할 수 있는 자원이 있다. 사용자가 극심한 국제 경쟁에서 이기기 위해서는 노동자와 협력관계가 절실하다는 것을 받아들일 때만이 비로서 참여 경영이라는 새로운 생산의 패러다임이 가능한 것이다.

노조의 입장에서도 참여는 불가피하다. 사용자가 새로운 생산 체제와 참여 경영을 제안했을 때 노조의 대응은 크게 두 가지 전략으로 나올 수 있다(Rankin, 1992). 첫째, 새로운 생산 체제의 가능성을 무시하고 현재의 변화

를 대수롭지 않게 보거나, 변화에 대해 저항을 하는 입장이다. 이러한 입장을 우리는 크게 보아 '전통주의'라 부를 수 있을 것이다. 이러한 전략의 근거에는 현재 진행되는 변화는 일시적인 현상이며, 곧 사그라지고 말 것이라는 신념이 깔려 있다. 그러나 시간이 지나면서 이러한 가정은 사실과 부합되지 않는다는 것이 점점 더 명확하게 되고 있다. 왜냐하면 새로운 생산 시스템은 경영과 노동의 게임 규칙 뿐 아니라 게임 그 자체를 변화시키고 있기 때문이다. 게임은 '분배' 게임으로부터 '생산' 게임으로의 이전을 의미하고 있다. 지금까지 노조는 생산의 문제는 이미 해결된 것으로 보아 왔다. 그러나 생산의 문제는 노사간의 새로운 '각축장'으로 등장하게 된 것이다. 둘째, 변화의 방향을 인식하고 테일러 주의가 물러감에 따라 새롭게 등장하는 기회에 대해 적극적으로 참여하고, 개입함으로써 영향을 미치고자 하는 입장이다. 이 입장을 우리는 '비판적 개입'(critical intervention)의 관점으로 볼 수 있다(Altman, 1992 ; Reihe, 1992 ; Berggren, 1994 ; Turner, 1992). 이 입장에서 볼 경우 현재의 변화에 대해 노조는 소극적인 대응만을 할 것이 아니라 적극적으로 개입함으로써 새로운 생산 체제가 노동 인간화, 경제 민주화와 결합할 수 있는 계기를 창출해야 한다. 이것이 제대로 이루어지지 못할 경우 신 생산 체제는 '경영자 주의'의 또 다른 표현으로 전락하고, 이 속에서 노조도 약화된다는 것이 이들의 지적이다. 이와 같은 변화 속에서 분명한 것은 노조가 변화의 과정에 강력히 개입하지 않는다면 결국 노조의 입장은 필연적으로 약화될 것이라는 점이다(배무기, 1995). 우리는 새롭게 전개되는 생산 체제의 경로는 주어진 것이 아니라 노조가 이 과정에 어떠한 방향으로 개입하는가에 따라 향후의 '발전 궤적'이 바뀔 수 있다고 보고자 한다. 이제 노조는 경영에 대해 강력한 조직 기반을 유지하면서 독립적인 입장을 갖고 조직 혁신 과정에 비판적으로 개입하는 것이 최선의 선택이라고 할 수 있다. 노조는 생산 체제의 변화에 적극적으로 대응하면서 참여 경영을 통한 조직 현장 민주화의 동심원을 거시적 수준으로 확대함으로써 주변으로부터 중심으로, 미시 현장에서 거시 제도 체계의 이행을 촉진하는 데 기여해야 할 것이다.

만약 노사가 새로운 노사 관계, 참여 경영에 합의한다면, 이러한 모든 부문에서의 권한의 공유는 양자의 책임을 동시에 요구하게 된다. 사용자는

생산의 결과에 대한 책임을 오랫동안 져왔다. 곧, 생산이 부진하거나 판매가 부진할 경우 자신의 회사가 도산하는 것을 감수해 왔다. 이에 반해 노조는 회사의 어려움에 영향은 받았지만 직접적인 책임을 지지는 않았다. 하지만 참여 경영이 이루어지는 경우, 노조가 생산의 책임을 공유해야 한다. 참여하여 생산한 물건이 경쟁력이 없을 경우 그에 상응하는 책임을 져야 하는 경우도 생겨날 수 있는 것이다. 곧, 스스로 임금의 삭감이나 인원 감축 등을 주도해야 할 가능성도 존재한다.

노사 관계 제도 시스템은 그것이 의존하고 있는 기술적 시스템과 기능적 정합성을 가질 수 있을 때 안정적 제도화가 가능하다. 생산 시스템과 노동조직의 개혁과 맞물리지 못하는 참여 경영 제도는 종이 위의 현실에 지나지 않을 것이다. 지금까지 한국에서 참여 경영 체제에 대한 논의는 제도와 생산 시스템과의 유기적 연관성을 논의로 한 채, 단지 제도 그 자체의 문제에 대한 논의에 국한되어 있었다. 그러나 사회적 시스템과 기술적 시스템의 통합이라는 관점에서 볼 때 참여 경영을 향한 개혁은 한국 기업이 그 동안 의존해 온 생산 시스템의 변화와 함께 추구되어야 할 문제라는 것이 분명히 드러난다. 참여 경영은 가격경쟁-저임금의 길로부터 품질 경쟁-고 임금 경로의 전환을 동시에 의미하는 것이며, 그러한 측면에서 이는 사회 기술적 패러다임의 전환을 의미하는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 한국 기업이 의존해 온 생산 시스템의 개혁은 작업 현장의 민주화와 노동 생활의 질 개선, 그리고 이제는 더 높은 효율성의 확보라는 기준에서 보았을 때 불가피한 선택이 되고 있다. 양적 성장에서 질적 성장으로의 전환이라는 의미가 이 속에 포함된 것이다. 결국 한국의 작업 현장은 노동기본권과 노동운동의 강화라는 측면 뿐 아니라 세계 시장에서의 경쟁력을 확보하기 위해서라도 개혁되어야 한다. 이를 위해서는 높은 수준의 창의성과 유연성을 지닌 노동자들의 자발적인 능력을 조직 과정에 투입할 수 있는 참여적 조직 모델로의 이행이 필수적이다.

2. 국가의 선택 : 국가 정책의 대전환과 낡은 제도의 개혁

한국의 경제 개발의 과정에서 국가가 구축한 제도적 시스템들은 노동의 참여에 중대한 장애 요인으로 대두한지 오래이다. 정부는 경제 개발의 효율적 추진이라는 명분 하에 경영자들에게 기업 경영에 관한 전제적 권한을 부여하는 데 인색치 않았고, 노동자 대표가 경영에 참여하는 것은 거의 불가능하게 만들어 버렸다. 이러한 상황은 민주화가 상당한 부분 이루어진 80년대 후반 이후에도 근본적으로 변화하지 않았다. 정부는 노조를 비롯한 노동자 대표 조직이 경영 과정에 참여하는 것에 대해 반대해 왔다. 이와 같은 국가의 완고한 정책은 사업장 단위에서 노사간의 자율적 교섭을 통해 자연스럽게 만들어지고 관행화된 경영 참여의 기제나 협약들조차 무력화시키려는 시도로 나타나기도 하였다²⁶⁾. 한마디로 현재까지 정부는 참여 경영에 대해 극히 부정적인 태도를 취해 왔다고 볼 수 있으며, 정부가 추진해 온 ‘신 노동정책’ 역시 노동 참여를 배제시킨 유연화 드라이브의 성격이 매우 강하다.

이러한 상황에서 현존하는 노사 관계 제도의 틀을 유지한 채 참여 경영 체제를 확산시키는 것은 근본적으로 불가능한 일일 것이다. 현재의 국가 정책과 제도들은 기업들로 하여금 참여를 회피하는 강력한 유인들을 제공하고 있기 때문이다. 현재와 같은 정부의 노사 관계 정책이 그대로 유지되고, 참여 경영을 가로막는 노사 관계 제도가 온존하는 상황에서는 기업 조직을 둘러싼 경영 환경이 아무리 참여 경영에 유리한 조건을 제공한다 하더라도 기업이나 노조가 자발적으로 참여 경영을 고려해야 할 하등의 이유가 없기 때문이다. 따라서 참여 경영을 위한 제도의 개혁이 이루어지기 위해서는 노동자 대표의

26) 95년의 한국 통신 단체 협상 과정에서 중앙 노동위원회(이하 중노위)는 직권 중재에 의해서 다음과 같이 중재한 바 있다. 중노위는 한통 노조의 단체 협약 제 90조에서 교섭 사항으로 규정하고 있던 ‘민영화에 관한 사항’을 사용자의 경영권에 속하는 사항으로 판단하여 삭제하였고, ‘인사·복무관리의 합리적 운영을 위한 제도 개선에 관한 사항’ 및 ‘경영 성과 공정 배분에 관한 사항’, ‘조합원의 신분 보장에 관한 사항’ 등이 노사협의회법을 통해서 해결할 사항으로 판단하여 삭제한바 있다. 이는 법적으로도 존재하지 않는다고, 일반적으로 그 존재가 부인되는 경영 전권(법학 사전, 53쪽, 법문사, 1985) 내세워서 노사가 자치적으로 만든 단체 협상을 자의적으로 개정한 것으로 노동자들의 경영 참여에 대한 현 정부의 인식의 단면을 내보인다고 하겠다.

경영 참여를 적극적으로 저지하고 있는 현행 노사 관계 제도에 대한 개혁과 정부 정책의 전면적 전환이 요구된다.

현행 노사 관계가 안고 있는 가장 큰 문제는 노동자들의 경영 참여를 효과적으로 제도화시킬 수 있는 근거가 결여되어 있다는 점이다. 우리 나라의 노사 관계 법에서 노동자들이 경영에 참여할 수 있는 주요한 수단은 두 가지이다. 첫 번째는 노조를 통한 단체교섭이다. 그런데 우리 나라의 단체교섭 제도는 임금과 근로조건, 그리고 좁은 의미에서 근로조건에 영향을 미치는 분배적 사항 이외에 경영에 관한 사항에 관한 의사 결정에 노동자들이 참여하는 것을 규제하고 있다. 이와 같은 조건하에서 노사간의 단체교섭은 서로간의 경제적 이익의 극대화라는 배분적 사항에 집중될 수밖에 없으며, 쉽게 갈등적 교환 게임을 구조화시킬 가능성이 높다. 단체교섭의 내용과 범위를 지나치게 좁게 규정하고 있는 현행 노사 관계는 참여와 협력보다는 대립을 조장할 가능성이 매우 높은 것이다. 이것은 왜그녀 법 체제에 기발한 미국의 노사 관계 제도가 노사간의 대립성을 전제로 분배 문제 중심의 단체교섭 제도를 확립시킴으로써 오늘날과 같은 급격한 산업 및 기업 조직 구조 변동 과정에서 노동자들의 참여 가능성을 닫아 두고 참여에 의한 협력적 노사 관계의 구축을 지연시키고 있는 것과 매우 유사하다(Kochan and Osterman, 1994 ; Weiler, 1990 ; Dunlop Commission, 1994).

현존하는 한국의 노사 관계에서 노조가 경영에 참여할 수 있는 두 번째 통로는 노사협의회이다. 그런데, 이미 잘 알려진 바와 같이 노사협의회 역시 노동자들의 참여와 발언이 미칠 수 있는 영역 극도로 제한되어 있고, 경영진에 대해 그 결정을 강제할 수 있는 어떠한 수단도 존재하지 않기 때문에 사실상 참여적 노사 관계 기제로 작용하는 데 근본적인 한계를 안고 있다(김훈, 1992). 선한 의지를 지닌 경영자의 호의를 기대하지 않고서는 어떠한 참여와 개혁도 현재와 같은 협의회 체제에서는 사실상 불가능하다. 결국 현행 노사 관계 제도 속에서 노동자들이 경영에 효과적으로 참여하여 영향을 미치고, 이에 기반한 협력적 노사 관계를 구축하는 것은 거의 불가능에 가깝다는 판단을 내릴 수밖에 없다.

정부 역시 변화하고 있는 노동 환경을 재 평가해야할 시기가 왔다고 보여

진다. 정부는 대량생산 저숙련 노동자에 바탕한 과거의 노동 관행을 강화, 지속할 것인지 아니면 참여 경영과 노동의 인간화, 그리고 조직의 효율성을 저해하고 있는 현행 노사 관계 제도의 개혁과 민주화를 선도할 것인지 결정할 때가 된 것이다. 정부가 원한다면, 경제 규모의 급속한 확대와 개방화의 결과 국가의 역할이 많이 약화되었다고는 하지만 아직도 한국의 노사 관계 제도를 만들어가고, 이를 집행할 수 있다. 이러한 상황에서 노사 관계에 대한 국가의 정책이 변화하지 않는다면, 그리고 현재와 같은 낡은 노사 관계 제도들을 그대로 놓아둔다면 한국 사회에서 참여 경영의 확산과 제도화는 요원하다는 결론에 이를 수밖에 없게 된다. 이제야말로 국가 정책의 대전환이 모색되어야 할 시점이 된 것이다.

참여 경영을 확대시키는 방향으로 조직의 혁신을 도모하기 위해서는 이러한 방향으로의 사회적 압력이 강력히 존재해야 할 뿐 아니라, 이를 촉진하는 '선택적 동기부여 기제'로서의 참여적 노사 관계 법적 제도화가 이루어져야 한다. 제도적 측면에서 볼 때 현재 한국에는 참여 경영 체제의 구축을 위한 제도적 하부구조가 마련되어 있지 않은 상태이다. 따라서 정부가 추진해야 하는 노사 관계 개혁은 조직 혁신과 참여 경영에 유리한 제도적 환경을 조성하는 것에 맞추어져야 하며, 그것은 곧 현행 노사 관계 제도의 전면적 개혁을 의미한다. 참여 경영을 위한 제도적 개혁 부분에서 핵심적인 위치를 차지하는 것은 노동자들의 일터에서 자신들을 대표하고 의미 있는 방식으로 조직에 참여하는 것을 보장하는 기본적인 참여권을 법제화하는 일일 것이다. 이를 위해서는 노동자들이 작업 현장의 의미 있는 독립된 주체로서 기업 경영의 과정에 참여하여 그들의 목소리와 창의성, 그리고 조직에 대한 책임성을 발휘할 수 있는 실질적인 법적, 제도적 근거를 마련해 주어야만 할 것이다.

또한 정부는 기업 지배 구조의 측면에서 개방적이고 혁신 지향적인 경영 리더십이 창출될 수 있는 제도적 유인 체계의 구축에 노력해야 한다. 이를 위해서는 소유 경영자 1인에 대한 지나친 권한을 허용하고 있는 현재의 회사법, 재벌 중심의 기업 지배 구조 등을 포함한 기업 및 산업 조직 전반에 대한 재검토 역시 요구된다. 개혁의 내용에는 경영 정보의 공개 의무화 역시 당연히 법제화되어야 할 것이며, 투명한 경영을 유도하기 위해 기업과 정치

권간에 형성되어 온 지대 추구적 거래 관행 역시 없어야만 할 것이다. 이와 함께 정부는 기업들이 장기적인 안목을 갖고 혁신 과정에 참여할 수 있는 제도적 하부구조 구축에 적극적으로 나서야 한다. 그리고 혁신을 추진할만한 자체의 자원과 조직적 능력을 갖추지 못한 중소기업들을 위해서는 국가와 경영, 노조가 함께 참여하는 참여적 노사 관계 연구와 그것의 확산을 위한 독립적인 조직을 만들어 이들로 하여금 참여 경영을 위해 요구되는 구체적인 정책 및 프로그램을 개발하고, 공공 교육을 담당할 수 있도록 하는 방법도 고려해볼 수 있을 것이다.

3. 경영의 선택

한국의 기업주들은 소유권에 대한 지나친 집착과 권위주의적 기업 경영에 너무나 익숙해져있다. 이들의 인식 속에 노동자와 그들의 대표를 경영의 실질적 동반자로 인정한다는 것은 정말로 힘들다. 한국에서 참여 경영이 그토록 큰 저항에 직면하고 있는 것은 한국 기업의 소유권 구조와 그 속에서 형성되어 온 기업주 및 관리자들의 가치관과 불가분의 관련성이 있다. 앞에서의 논의를 통해 지적한 바, 오늘날 한국식 경영 조직 모델은 경영 전체주의에 기초하고 있다. 급속한 경제발전의 기간 정부는 노동력과 경영 자원의 효율적 동원을 위해 경영자들에게 기업 경영에 관한 전제권을 허용해 왔다. 지난 30여 년 간 한국의 경영자들에게 체질화되어 온 경영 전체주의적 사고와 가치관은 쉽게 변화하기 어렵게 되어 있다. 한국의 경영자들은 전체적 상의 하달식 경영이 체질화됨으로써 참여 경영을 도입할 자세가 거의 되어 있지 않은 것이다.

자본주의 사회에서 대다수 경영자들은 노조 없는 경영을 원할 것이다. 경영자들은 노조의 존재가 경영의 권한을 약화시킬 수 있고, 노조 없이도 얼마든지 경영이 가능하다는 견해를 가질 수 있다. 노조를 자유로운 시장의 작동, 혹은 경영 전권의 효과적인 수행에 대한 방해 요인으로 인식하는 경영 전체주의적 사고의 관점에서 볼 때 노조는 거추장스러운 장애 요인일 뿐이며, 궁극적으로 사라져 버려야 할 구시대의 유물일 것이다. 이들의 입장에서 피고

용자와 고용주간에 존재하는 힘의 불균형을 인위적으로 바꾼다는 것은 근본적으로 잘못된 것이다.

한국 기업의 신경영 합리화 전략에 대한 앞서의 분석에서도 정리된 바와 같이 경영 혁신을 추진해 온 한국의 기업들은 노조 회피적 차원의 보다 전문적이고, 보다 정교하며, 보다 체계적인 경영 기법을 동원함으로써 경영 주도의 노사 관계 관리 시스템 구축을 지향해 왔다고 볼 수 있다. 그러나 이와 같은 경영 합리화 중심의 전략은 조직 수준에서 노동자들의 대표성과 참여의 여지를 축소시킴으로써 참여 경영에 역행하는 결과를 나올 수밖에 없다. 어떠한 형태로건 노동자들을 대표하는 독자적이고 자율적인 조직의 대등한 파트너십에 기초한 참여가 전제되지 않는다면, 경영 합리화의 관점에서 이루어지는 조직 혁신은 작업 현장에서 노동자들을 배제하는 결과를 낳게 될 것이다. 지금 노동자의 참여가 이루어지는 경우에도 많은 경우 그것은 노조를 배제하거나 우회하는 전략을 사용하여 이루어지고 있다. 노무관리 부서는 참여 경영시 생겨날 수 있는 노동 강도의 강화와 같은 노동자의 단기적 불이익을 설득할 수 있는 기능을 결여하고 있을 뿐더러, 생산성 향상이 만들어낼 수 있는 잉여 인력의 고용 불안정 문제에 대한 노동자의 불안감을 덜어주지 못한다. 이러한 문제는 노동자의 이익을 대변할 수 있는 강력한 노동조합의 존재만이 해결할 수 있는 것이다.

결국 참여 경영을 위한 조직의 혁신이 미시적 조직 현장에서 확산되기 위해서는 노동에 대한 경영의 태도가 바뀌어야만 한다. 미시 현장에서 기업의 경영자들이 참여 경영을 적극적으로 반대한다고 할 때 아무리 거시적 제도와 인센티브 기제들이 존재한다 하더라도 참여 경영의 실천이 한계에 직면하고 말 것이기 때문이다. 다수의 기업들이 오늘날 여러 가지 혁신적 경영 기법들을 도입하고, 개혁을 추진해 오고 있지만, 아직도 소유자 중심의 절대적 권위에 의존하는 경영 전제주의는 그대로 남아 있다. 이와 같은 방식으로는 변화를 시도할 수 있겠지만, 이것을 지속시키고 제도화하는 데에는 명백한 한계를 가질 수밖에 없다. 선진국 기업들이 도입하고 있는 혁신적 경영 모델들은 경영 조직을 구성하는 주체들간의 '합의'에 기초한 '협력'을 전제로 하고 있다. 그러나 한국의 경우 최고경영자에 대한 절대적 의존성을 전혀 벗어나지

못하고 있다. 이러한 상황에서 새로운 경영 전략의 도입이 소기의 성과를 기대하기는 어려우며, 장기적 측면에서 혁신의 제도화를 유도하는 데 기여할 수 없을 것으로 보인다. 따라서 참여 경영을 위한 진정한 협력체제가 구축되기 위해서는 지금까지의 권위주의적 경영 리더십에서 합의적 리더십, 민주적 리더십으로의 전환이 이루어져야 할 것이다.

경영의 입장에서 유념해야 할 또 하나의 문제는 ‘장기적 시각의 필요성’이다. 새로운 작업 현장과 조직의 창출, 혁신의 제도화에는 불가피하게 상당한 시간을 요구한다. 외국의 작업 조직 혁신을 추진해 온 한 노사 관계 담당자는 “노동의 질에 대한 가장 큰 장애 요인은 단숨에 가시적인 결과를 바라는 조급성”이라고 지적한다(Kochan and Barocci, 1985 : 27). 참여 경영은 장기간에 걸친 조직 재구축 프로젝트이며, 이를 위해서는 장기간에 걸친 투자와 비전을 요구한다. 그러나 단기적인 성공에 조급해하는 경영 측은 단기간의 가시적 성과를 기대한다. 이와 같은 경영의 속성은 결국 기업들로 하여금 장기적인 혁신에 대한 투자를 주저하게 만들게 되는 것이다. 특히 기업들이 초기 단계의 혁신을 주도하는 단계에서는 이와 같은 관점을 견지하는 것이 무엇보다도 중요하다.

4. 노동의 선택 : 참여적 대안의 모색

오늘날 자본주의 사회의 노조는 경쟁 환경의 새로운 변화 속에서 전반적인 조직 위기를 맞고 있는 듯이 보인다. 노조의 영향력과 조합원 수는 감소하고 있고, 이러한 경향은 특히 젊은 층일수록 현저하다. 신 기술의 진보, 시장 환경과 생산 체제 및 고용 구조의 근본적인 변동은 조직 노동에게 명백히 불리한 영향을 미치고 있는 것이 현재의 상황이다. 정도의 차이는 있지만 이러한 상황은 대다수의 선진 자본주의 국가에서 공통적으로 나타나고 있다. 이것은 현재 급속도로 진행되고 있는 경쟁 환경의 변화가 노조의 조직 기반을 구조적으로 붕괴시킬 수 있다는 것을 보여주는 것이다. 따라서 이제 노조는 새로운 상황에 어떻게 대처하느냐에 따라 장기적인 생존의 갈림길에 서 있다고 보아 과언이 아닐 것이다. 논자에 따라 정도의 차이는 있지만 선진

자본주의 국가에서 노조의 위기는 공통적이며, 구조적인 현상으로 인식되고 있다(*Economist*, 1995 : July 1st, 56-58). 이와 같은 급격한 구조적 변동의 와중에서 노조는 어떻게 해야 하는가? 이 질문은 현재 노동운동의 핵심 현안으로 떠올랐다.

선진국 노동운동의 경험을 자세히 살펴보면, 노조가 처한 구조적 위기의 상황이 유사함에도 불구하고 이에 대한 노조의 대응은 매우 다양하며, 위기에 대해 노조가 어떻게 대응하느냐에 따라 위기가 노조에 미치는 영향 역시 매우 다르다는 점에 주목할 필요가 있다(John Hoerr, 1991 ; Shiranni, ed., 1987). 어째서 특정한 국가나 사회제도적 조건 속에서 어떤 나라의 노조는 변화와 위기에 대해 슬기롭게 대처하는 반면, 다른 나라에서는 이와 같은 대응이 이루어지지 못하고 있는가? 이것은 곧 노조의 존재 그 자체보다는 노조가 어떠한 전략을 택할 것인가가 핵심적이라는 것을 의미한다. 노조의 전략이 미칠 수 있는 영향은 미국의 경험에서도 확인되고 있다. 예를 들어보자. 80년대 이후 노조의 조직률이 가장 급격히 줄어든 나라는 미국이다. 그렇다면 각국의 노조들이 동일한 구조적 위기에 - 기업의 유연성 추구, 자동화, 서비스화, 사유화 등 - 직면해 있음에도 불구하고 어째서 미국과 같은 특정한 국가의 노조 조직률만이 급속히 하락하게 되었는가? 이러한 문제에 대한 해답을 구하기 위해서는 생산 체제와 기업 조직의 변화에 대해 노조가 어떠한 방식으로 대응해 왔는가를 보아야 한다.

새로운 생산 체제는 노조 운동에 대해 위기와 기회를 동시에 제공하고 있다. 새로운 생산 체제 자체도 다양한 패러다임 속에서 전개되고 있다. 이들 중에는 극단적인 합리화, 생산과 경쟁력 중심의 논리가 지배하는 가운데, 노동력의 배제를 통한 기업의 초합리화와 다운사이징의 극단화를 추진하는 움직임이 강력한 흐름의 하나로 자리잡고 있다. 이와 같은 논리가 작업 현장과 산업 사회를 지배하게 될 때 노동의 역할이 부차화되는 것은 너무나 분명하다. 따라서 이와 같은 부정적 요소들에 대해 노조는 과감한 대응 전략을 마련해야만 할 것이다. 반면 새로운 생산 체제의 등장은 노조 운동에 대해서도 기회적 장을 제공한다. 생산 과정에 있어서 인적 요소의 중요성이 크게 증대하고, 핵심 노동력의 권한과 책임성이 커지며, 참여의 기회가 확대됨으로써

작업 현장과 기업 조직에서 노동의 권한이 증대할 수 있으며, 조직의 혁신과 민주화를 통해 노동자들의 삶의 질을 총체적으로 증대시킬 수 있는 기회가 제공된다. 결국 이와 같은 문제들 속에서 바람직한 요소들을 극대화하고, 부정적 측면에 적절히 대응하기 위해서는 노동의 개입이 요구되며, 노동의 적극적인 참여와 개입을 통해 새로운 조직 패러다임을 모색할 절실한 필요성이 있는 것이다.

노조는 우선 임금과 근로조건에만 국한되어 있던 노조의 전통적인 역할을 과감히 벗어나 신 기술의 도입, 작업 조직의 변화, 직무의 재설계, 교육 훈련 등과 같은 새로운 생산 체제의 핵심적 문제 영역들을 포함하여, 장기적으로는 조직의 전략적 의사 결정 영역까지의 참여를 지향하는 노동운동의 전략을 적극적으로 모색할 필요가 있다. 특히 노동자들의 인적 자본 축적을 통한 삶의 질 및 근로조건 향상과 긴밀한 연관성이 있는 숙련 형성 문제는 노동조합이 우선적으로 참여해야 할 분야들 중의 하나라 할 수 있다(Streeck, 1990). 생산 및 교육 훈련 영역에서 노조의 적극적 참여는 기업의 경쟁력 및 생산성과 직결되는 문제이며, 노사간의 생산적 연합이 가능할 수 있는 여지를 남겨두고 있다. 이 분야에서 노조는 고용 안정, 인적 자원 및 노동 생활의 질, 그리고 노조의 독립성을 지키면서 작업 조직 민주화를 추진할 수 있으며, 노조와 경영간에는 '교섭'과 '거래'에 기초한 생산적 연합이 가능할 것이다. 참여 경영은 대량생산과 가격경쟁에 기초한 작업 조직과 노사 관계 대한 새로운 대안이면서, 동시에 새롭게 전개되어 가는 생산 체제 속에서 노조의 입지를 강화할 수 있는 유력한 대안의 하나일 수 있을 것이다.

한국의 경우 참여 경영에 대한 노조의 태도를 보면, 참여 경영에 대해 거의 관심이 없었다고 해도 과언이 아니었다. 노동조합의 경영 참여를 기업주들이 전력을 다해 반대해 왔을 뿐 아니라 노조 역시 이를 끈질기게 추구할만한 열의와 능력이 없었다. 이러한 상황의 배경에는 경제의 구조적 조건과 환경 자체가 임금 인상 이외의 문제들에 대해 관심을 가질 수 없게 만들었던 것도 중요한 요인이었다. 결국 노동조합은 매년 벌어지는 임금 인상과 단체 협약을 통해 임금, 부가 급여, 근로조건 등 주로 분배와 관련된 문제들에 조직의 역량을 집중할 수밖에 없었고, '분배 투쟁' 중심의 노조 활동, 그것도 개

별 기업들 중심의 고립되고 분산적인 분배 투쟁을 할 수밖에 없었던 것이다. 노사협의회 조직이 있지만, 협의회의 법적 권한과 다룰 수 있는 사안들이 극히 한정적이기 때문에 이를 통해 경영에 적극 참여한다는 것은 거의 불가능하였던 것이다. 결과적으로 기업체 단위에서 전개되는 단체협약 중심의 분배 투쟁은 노조의 활동을 경제적 영역에 국한시키는 결과를 낳았고, 기업 조직과 생산 체제가 급격한 변화의 과정에 있는 오늘날 노동운동은 기업의 노동배제적 합리화 전략에 효과적으로 대응할 수 있는 힘을 상실한 것이다. 그러나 이제 노조는 참여적 노사 관계 주체로 전면에 나서지 않을 수 없게 되었다. 노조가 당면하고 있는 현실의 변화가 이것을 요구하고 있는 것이다. 노조가 급격한 구조적 전환기에 전개되는 수많은 문제들에 대해 적극적으로 참여하고 개입하여 변화를 선도하지 못한다면 노조 운동은 더 이상 21세기의 새로운 진보 세력임을 자처할 수 없게 될 것이다.

우리는 향후 한국 노동운동이 지향해야 할 전략적 지향점과 관련하여 조직의 모든 수준에서 적극적인 참여 전략을 통해 노조의 조직 역량을 증대시키는 참여 경영 전략을 하나의 전략적 선택으로 제시하고자 한다. 그러나 참여는 아무나 가능한 것이 아니다. 이를 위해서는 참여하고자 하는 의지 뿐 아니라 참여할 수 있는 능력이 절대적으로 요구되고 있기 때문이다. 참여를 위해서는 노조의 조직적, 정책적 능력이 획기적으로 제고되어야 하는 것이다. 적극적 경영 참여를 통한 기업 조직의 혁신과 민주화, 참여 경영의 성공 여부에서 노조는 핵심적인 위치를 차지한다. 노조는 특히 혁신 과정을 완전히 주도하지는 못한다 하더라도 혁신의 도입과 확산 및 유지에 결정적으로 중요하다. 노조가 존재하고, 혁신의 동반자로서 이 과정에 참여하여 영향을 미치며, 전략적 경영 의사 결정과 인적 자원 관리 시스템의 변화에 노동자들의 이해를 반영하는 기업에서 혁신의 도입과 유지 가능성이 더 높다는 연구 결과는 노조가 차지하는 역할의 중요성을 입증한다(Kochan and Osterman, 1994 : 108).

제 7 장

노조의 참여 경영 전략

노사 관계를 둘러싼 정치경제 시스템의 급속한 변화 속에서 참여 경영은 노동조합이 선택할 수 있는 중요한 전략의 하나임에는 틀림이 없다. 문제는 현재의 참여 경영에 대한 사용자와 정부의 적극적인 반대 혹은 무관심 속에서 어떻게 참여 경영을 실현할 수 있느냐의 문제이다. 노동조합은 참여의 확대를 위해서 중장기적인 계획과 단기적인 계획을 세워서 실천하여야 한다. 중장기적인 목표로는 참여 경영의 이념 정립에 바탕한 노조와 노동자의 조직력과 전문성의 강화를 위한 산별 체제로의 이행, 생산과 경영 과정 전반에 대한 노동조합의 지식과 경험의 축적 등을 꼽을 수 있다. 이러한 중장기적인 목표를 성취하기 위해서는 노사가 공통으로 합의할 수 있는 부분에서부터 시범 사업을 통하여 낮은 수준의 참여를 실현하고, 이를 바탕으로 다시 노사간의 신뢰를 구축하여 보다 높은 수준의 참여로 나가기 위한 단기적인 계획 수립이 필요하다. 곧 단기적으로 노조는 작업 개선, 생산 방식 개선 등을 통한 생산성 증가와 산재 방지 등에 주도적이며 적극적으로 참여하여 생산에 책임을 지는 모습을 보여주며, 사용자에게 생산과 경영 부분에서의 참여를 요구하여야 한다. 이러한 노동조합과 사용자가 공감할 수 있는 부분에서의 성공적인 참여는 현재와 같은 사용자의 불신에 바탕한 참여 경영 거부 감정을 희석시켜 사용자의 이해와 양보를 일정하게 끌어낼 수 있고 나아가서 의미 있는 참여 경영의 기초가 될 것이다.

1. 중장기적 전략

중장기적인 전략에서 가장 중요한 두 가지 요소는 노동자의 숙련화와 산별 제도와 같은 노조 강화에 바탕한 참여 경영 전문 지식의 축적이다. 이러한 전략의 기본적인 생각은 보다 숙련된 노동자가 많아짐으로서 이를 활용한 생산이 늘어나면서 보다 많은 노동자 참여가 가능해질 것이며 노조가 적절한 생산과 경영에 대한 지식을 축적함으로써 경영 참여가 가능하리라는 것이다.

가. 노동자 기술의 숙련화

현재 참여 경영의 필요성을 높이고 있는 변화의 핵은 고품질의 다품종 소량 생산에 대한 요구이다. 이러한 생산은 기본적으로 숙련된 노동자에 바탕하고 있다. 현재와 같이 고 숙련 노동자가 적은 상황에서는 참여 경영이 요구하는 노동자를 공급할 수 없으므로 참여 경영을 확대시키기 위해서는 고 숙련 노동자 육성의 필요성이 증대된다(조우현, 1996). 이러한 숙련된 노동력을 공급하기 위해서 노조도 인적 자원 개발 등에 적극적으로 참가해야 한다. 노동자야말로 생산 기술에 관해서 가장 높은 이해를 하고 있고 무엇이 필요한지 어떻게 교육해야 하는지 가장 잘 알고 있다. 이들이 신규 노동자들의 기술 교육을 담당한다면 어떤 교사보다도 높은 수준의 기술을 가장 짧은 시간에 전수할 수 있을 것이다. 사용자도 굳이 노조가 인적 자원 개발에 적극적일 때 이를 반대할 이유가 없는 것이다. 이러한 필요성은 앞선 실태 조사에서 나타난 노조와 노동자의 교육 훈련에 참여도가 낮은 현실에 비추어서 더욱 절실하다고 하겠다.

노동자의 전반적인 기술 수준 향상을 위해서는 단위 노조기업의 숙련·비숙련 노동자간의 기술 전수를 권장하는 데에서 시작한다. 하지만, 중요한 것은 교육 훈련의 강화이다. 노조는 각 사업장 수준에서 교육을 강화를 요구하고 교육 내용의 선정과 교육 대상자 선정 그리고 교육 실시 등에 노조가 적극적으로 관여해야 한다. 또한 중소기업의 경우 현실적으로 기업 단위에서 교육이 불가능하므로 산별 연맹이나 노총 차원에서 담당 부서를 신설하여

직무 향상 교육 등을 실시하는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

이에 필요한 비용은 독일의 경우처럼 고용 보험등 공공 자금을 사용하는 방안을 고려해야 할 것이다. 참고로, 현재 우리 나라의 고용 보험이 직무 향상 훈련을 일정하게 지원하고 있는데, 산별 및 노총이 산업별로 필요한 인적 자원을 감안해서 교육 계획을 세워서 실행하게 되면 노동자의 숙련화를 높이는 데 기여할 수 있는 것이다.

이를 요약하면 단위 노조는 기업 단위에서는 직접 교육 훈련을 요구하고 그 시행 과정에 적극 참여하며, 산별 및 노총은 정책적인 대안과 정부·사용자와 협상을 통하여 교육 훈련 기회를 확대하도록 영향력을 행사하여야 하며, 교육 훈련 기관을 설치 운영하는 것이다.

나. 노조 조직의 강화와 산별 체제의 강화를 통한 교섭의 이중화

참여 경영을 위해서는 노조와 사용자간의 신뢰 구축이 결정적으로 중요하다. 그런데, 이 신뢰 구축을 위해서는 기업 수준, 지역 수준 그리고 전국적인 수준에서 강력한 노조가 필요하다. 노동자들은 참여 경영을 통해 생산성 향상이 될 경우 자신들에게 미칠 수 있는 부작용을 우려할 수 있다²⁷⁾. 노동자가 경영에 참가할 때, 생산성 향상을 위해 협조하여야 하며 이 경우 노동 강도가 강화되고 또 생산성 증가에 따른 잉여 노동력이 생겨날 경우 감원 가능성을 상정할 수 있다. 이러한 우려는 다른 나라에서의 역사적 경험으로 볼 때 정당한 측면이 있으며, 또한 논리적으로 볼 때 사용자는 이윤 극대화를 위해서 생산성 증가 시 불필요한 인원을 감원시키려고 시도함으로써 이러한 노동자들의 우려를 현실화시킬 가능성이 있는 것이다. 하지만 연대성의 원칙에 바탕한 강력한 노조의 존재는 노동자의 고용 불안을 불식시키고 참여 경영을 가능하게 만들 수 있다. 강력한 노조는 기업 수준의 노조에서도 가능하지만 궁극적으로는 산별 연맹이나 지역별 연맹 그리고 전국 수준의 연맹체를 구축해야 노동자들의 이익을 효과적으로 지킬 수 있다.

27) 이러한 참여 경영에 따른 문제점과 쟁점을 이 책의 3장에서 다루고 있으며, 특히 3장의 보론 1,2는 미국의 경우를 논의하고 있다.

산별 연맹이나 지역별 연맹은 노동자의 기본권 보호라는 측면에 더해서 단체 협상을 생산의 장인 사업장 밖에서 해결함으로써 사업장이 보다 생산에 협력적으로 전락할 수 있게 만들 수 있다(어수봉,1995). 기본적으로 임금 협상이나 단체 협상은 노사를 대립적인 위치에 서게 만든다. 사업장에서 이러한 대립적인 상황이 매년 혹은 몇 년 간격으로 반복하는 것은 결코 노사간의 관계에 도움이 되지 않으며, 생산 현장에서 협조해야할 노사를 대립적으로 만들 가능성이 크다. 참여 경영과 같은 노사간의 신뢰가 바탕이 되는 생산 방식에 있어서는 더더욱 그러하다. 그러므로 임금 협상과 단체 협상 등은 사용자 단체와 산별 연맹 등에 의해서 생산 현장 밖에서 이루어져야 한다. 회사 안에서 노조와 사용자는 기업 중심의 다양한 문제들에 대해 대등한 참여에 기초하여 대처해 나아가는 것이 바람직할 것이다. 물론 이러한 문제들 중에는 생산성과 효율성을 강화하기 위한 공동의 노력도 포함된다.

강력한 노조는 또한 바람직한 참여 경영을 실현할 수 있는 정책을 개발할 수 있는 인적 자원을 보유할 수 있다. 노동조합은 스스로의 연구 인력을 확보하여 참여 경영을 확대 개선할 수 있는 능력을 고양함으로써 노사가 진정으로 대등한 관계를 형성 발전시킬 수 있다. 사용자들의 일방적인 제안을 노동자가 받아들이는 것이 아니라 노동자들 스스로가 인간다움을 지킬 수 있으면서 효율성이 높은 작업 방식을 제안하여 노동 현장에 채택이 될 때 노동자들의 자발성을 극대화하여 생산성을 높일 수 있을 것이다.

다. 노동운동 이념의 고양

노동운동의 목표는 궁극적으로 인간다운 삶을 실현하는 것이고, 참여 경영도 그 수단인 하나이다. 참여 경영은 노사의 경제적인 이익을 극대화하는 방안이기도 하지만, 노사가 생산의 주체로서 생산과 관련된 모든 부문에 공동으로 참여해야 한다는 정신을 실현하는 한 방안이기도 하다. 참여 경영의 궁극적인 목표는 경제적 효율성을 제고하는 것이라기 보다는, 생산 현장에서의 민주주의의 실천이다. 생산성 증가는 인간다운 삶을 위한 수단이지 그 자체가 목적이 아닌 것이다.

참여 경영은 참여 민주주의의 일반적인 원리를 작업장에서도 실현하는 것이다(Mason,1982). 이는 참여 경영이 참여 민주주의 수준과 관계가 있음을 시사한다. 이것은 다시 노동운동이 민주주의 확대에도 앞장 서야함을 의미한다. 노동운동이 민주주의의 확대를 위해서 노력할 때, 사회로부터 노동운동이 특정 계층, 특정 집단을 위한 것이 아니라 전 사회를 위한 운동이라는 점이 인정받을 수 있게 된다. 이러한 노동자에 대한 신뢰에 바탕하여 노동운동의 입지는 넓어지고 참여 경영은 확대될 것이다. 노동 운동이 사회의 공동선을 실현하기 위해 노력할 때 노동자가 책임 있는 주체로 경영에 참여해야한다는 사회적 합의가 생겨날 것이고, 그 결과로 참여 경영이 확대될 수 있을 것이다.

2. 단기적 전략

한국의 기업별 노조 체제는 상당 기간 지속될 것으로 보인다. 그러므로 당분간 이러한 현실을 인정하면서 참여 전략을 결정해야 할 것이다. 단위 노조는 참여에 앞서서 스스로의 조직을 강화하고, 적절한 참여 전략을 선택, 추진해야 한다. 이 참여 전략으로 생산성 증가, 산재 방지 그리고 노동자의 교육에의 적극적 참여 등을 채택할 필요가 있다.

가. 노조원의 민주적 선택에 의한 참가

앞선 5장의 사례 조사에서 살펴보았듯이 노조의 조직력과 참여 수준과 정의 관계가 있다. 이는 우리 나라에서의 참여 경영이 많은 경우 단기간에는 노동자의 양보를 전제로 하기 때문에 그러하다. 참여 경영이 사용자들의 경영권에 대한 침해이며 노조가 사용자를 압도하기 위한 하나의 전략이라는 오해를 없애기 위해서는 우선 노동자들이 스스로 생산성의 확대를 제공하면서 참여를 확대하는 방안이 선택될 가능성이 있다. 하지만 이는 조합원들의 큰 반발을 불러일으켜 조합의 안정성을 해칠 가능성이 높다. 만약 노조 집행부가 충분한 조합원의 지지 없이 참여 경영을 시도할 경우 실패로 끝날 가능성

이 높다. 그러므로 참여 경영을 결정할 때 반드시 그 내용을 조합원들에게 알리고 충분한 토의를 거쳐서 민주적 절차에 의한 결정하여야만 한다. 이를 위해서는 자신들의 현실과 비슷한 사업장에서 앞서서 이루어진 사례를 충분히 연구하고, 조합원들에게 많은 교육을 실시하고 의견 수렴을 하여야 조심스럽게 참여 경영을 시도해야 하는 것이다.

나. 구체적인 프로그램

단위 노조가 시행할 수 있는 구체적인 프로그램은 각 노조가 처해있는 상황에 따라서 달라진다. 몇몇 기업의 사용자들은 경영 혁신의 필요성을 크게 느끼는 반면, 몇몇 사업장에서는 그다지 필요성을 느끼지 못하고 있다. 어떤 노조들은 비교적 높은 수준의 조직력을 가지고 있지만 많은 노조는 조직을 잘 장악하고 있다고 볼 수 없다.

이러한 다양성에도 불구하고 공통적으로 통용될 수 있는 프로그램은 작업 개선과 작업 방식 개선 등을 통해 생산성 증가 운동 그리고 산재 방지, 노동자 교육 등에 참여하는 것이다²⁸⁾. 생산성을 올리기 위해 협력할 때, 노조가 가장 주의할 점은 산재 예방에 보다 세심한 주의를 기울여야 하는 것이다. 왜냐하면, 생산성 증가를 위한 가장 쉬운 방법은 노동 강도의 강화에 의해서이고, 이는 산재의 증가를 가져올 가능성이 있기 때문이다. 그러므로 생산성 증가를 위한 노력에 앞서서 산재 예방을 위한 방법을 보다 철저히 연구하고 적절한 조치를 취해야만 하는 것이다. 그렇지 않다면 산재 증가가 조합원들의 정당한 불만의 증가를 가져올 것이며, 이는 노조의 존립 기반을 흔들 수 있다²⁹⁾.

28) 김대환(1995)은 노동자가 무작정 생산성을 높여주는 것의 위험성을 경고하고 있다. 아무런 전략 없이, 사용자로부터 일정한 대가를 받지 않으면서 노조가 줄 수 있는 생산성의 전부를 사용자에게 다 준다면 이는 전략상의 큰 잘못이라는 것이다.

29) 한 철강 공장에서는 참여경영을 실시한 후 생산성이 높아지면서 동시에 산재율도 높아지고 있음을 보고하고 있다. 아직 노조원들의 불만이 산재와 직접 연결되어서 증가되고 있다는 보고는 없지만 노조 간부들은 큰 우려를 가지고 있다.

단위 노조가 보다 적극적으로 참여할 수 있는 부분은 교육 훈련 분야이다. 노조는 회사와의 적극적인 교섭을 통하여 노동자의 선발과 교육에 적극적으로 참여하여야 한다. 노동자가 같이 작업할 노동자를 선발한다는 것은 당연하며, 노조가 선발에 관여해서 동료 노동자를 선택할 때 보다 적극적으로 기술을 전수시키고 교육시킬 것이다.

이때 주의할 점은 강력한 노조의 존재가 신입 노동자를 보다 잘 교육시킬 수 있음을 회사에 주지시켜야 한다는 점이다. 곧, 회사측에 강력한 노조가 있어야지만 고참 노동자의 직업 안정을 보장함으로써, 이들이 미 숙련 노동자들에게 자신이 가지고 있는 모든 생산 기술을 기꺼이 전수할 것이라는 점을 명확히 알려주어야 하는 것이다.

3 참여시 주의할 점

노조가 참여 경영을 시작하면서 주의할 점은 노조가 자신의 조직 현황과 회사에 대해 정확한 인식을 하여야 하고 이에 바탕해서 바람직한 참여 형태를 결정해야 한다는 점이다.

참여시 중요한 원칙은 조합원들의 자발적인 결정에 의하여야 한다는 것이다. 이는 민주적인 조직, 민주적인 의사 결정 과정에 의해서 가능하다. 우선 교육을 통해서 참여 경영의 당위성을 조합원들에게 교육하여야 하며, 교육 내용에서 반드시 참여 경영의 장단점을 교육하여야 한다. 특히 참여 경영이 단기적으로는 아무런 성과가 없을 수도 있고 대신 노동자 쪽의 희생이 일정 부분 있을 수 있지만 중장기적으로 노조와 노동자 모두에게 이익이 된다는 점을 강조하여야 한다.

노조는 현 단계에서 바람직한 참여가 무엇인가를 찾아야 하는데, 이는 회사마다 각각 틀릴 수 있다. 앞서의 사례 분석에서 살펴본 바와 마찬가지로 경영이 어려운 형편에 있는 회사는 노조의 참가를 상당 부분 인정할 수 있지만, 회사 경영 상태가 좋은 경우는 적극적으로 경영 참가 제도를 실시하려고 하지 않을 것이다. 또한 회사의 노조에 대한 태도도 문제가 될 수 있다. 회사의 태도가 노조에 대해서 적대적이라면 첫 단계에서 참여 경영은 극히 낮은

수준에서 시작해야 할 것이고, 회사가 적극적으로 노조를 참여시켜 경영 혁신을 하고자 한다면 적극적으로 대처해야 할 것이다.

이러한 과정에서 노조는 참여 경영에 관한 전문적인 지식을 습득하여야 하는데, 이를 위해서 노조는 자신들의 능력을 배양시켜나가는 한편, 외부 전문가들로부터 조언을 끊임없이 구해야 할 것이다. 노조는 산별이나 노총과 같은 상급 단체나 다른 전문적인 노동 단체로부터 참여 경영과 관련된 조언을 구하고 상급 단체를 참여 경영과 관련된 문제에 대한 연구를 진행함으로써 일선 단위 노조에게 적절한 정보를 제공하여야 할 것이다. 이렇게 함으로써 노조의 전문성 부족 문제를 어느 정도 보완하고 지역 특성에 맞는 참여 경영의 전략을 수립할 수 있을 것이다.

< 참고 문헌 >

- Altman Norbert (ed.). 1992. *Technology and Work in German Industry*, London : Routledge.
- Amsden, A. H. 1989. *Asia's Next Giant : South Korea and Late Industrialization*. London : Oxford University Press.
- Aoki, Masahiko. 1988. *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Appelbaum, Eileen and Batt Rosemary. 1994(박준식 옮김, 『미국의 새로운 작업현장』, 서울 : 한국노동연구원, 1996). *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca : ILR Press.
- Atkinson, John. 1985. Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management, Institute of Manpower Studies Report No. 89.
- Batt, Rosemary. 1993. "Work Reorganization and Labor Relations in Telecommunications Services : A Case of BellSouth Corporation," Working Paper, Sloan School of Management, MIT.
- Berggren. 1983. *Alternatives to Lean Production*, Ithaca : ILR Press.
- Bluestone, Barry & Harrison Bennett, 1988. *The Great U-Turn : Corporate Restructuring and the Polarizing of America*, New York : Basic Books.
- Burawoy, Michael. 1985. *The Politics of Production*, London : Verso.
- Cohen, Stephen S. and John Zysman. 1987. *Manufacturing Matters : The Myth of the Post-Industrial Economy*, New York : Basic Books.
- Cole, R. E. .1979. *Work Mobility, & Participation : A Comparative Study*

- of American and Japanese Industry*, Berkeley : Univ. of California Press.
- _____, 1989. *Strategies for Learning : Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*, Berkeley : Univ. of California Press.
- Cusmano, Michael. 1980. *The Japanese Automobile Industry*, Harvard Univ. Press, 1989.
- Dahl, Robert A. 1995. *A Preface to Economic Democracy* (안승국 옮김, 『로버트 다알의 경제민주주의』, 1995, 서울 : 인간사랑)
- Dore, Ronald. 1973. *British Factory-Japanese Factory*, Berkeley : Univ. of California Press.
- Burawoy, Michael. 1985. *The Politics of Production*, London : Verso.
- Deyo, Fredric C. 1987. *The Political Economy of the New Asian Industrialization*, Ithaca : Cornell University Press.
- Deyo, Frederic C.. 1981. *Dependent Development and Industrial Order : An Asian Case Study*, New York : Praeger.
- Deyo, Frederic C. ed.. 1989. *Beneath the Miracle : Labor Subordination in the New Asian Industrialism*, Berkeley : Univ. of California Press.
- Department of Labor(USA). 1994. Fact-Finding Report on the Commission on the Future of Worker-Management Relations. (박영범 편, 한국노동연구원)
- Elden. 1983. "Democratization and participative research in developing local theory", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 4, No. 1.
- Emery, F. E. & Thorsrud E.. 1969. *Form and Content in Industrial Democracy*, Tavistock Publications, London.
- Ferman, Louis A., et. al.. 1991. *Joint Training Programs : A Union-Management Approach to Preparing Workers for the Future*, Ithaca, New York : ILR Press.
- Freeman, Richard and James Medoff. 1984. *What Do Unions Do?*, New

- York : Basic Books.
- Gustavsen, B. "Towards a Communicative Theory of Organization," Working Paper, Swedish Center for Working Life, Stockholm.
- _____, 1985.. "Workplace Reform and Democratic Dialogue", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 6, NO. 4.
- Habermas, J.. 1984. *The Theory of Communicative Action*, Boston : Beacon Press.
- Hammer, Michael & Champy James. 1993. *Reengineering the Corporation*, New York : Harper. (안중호/박찬구 옮김, 『리엔지니어링 기업혁명』, 서울 : 김영사)
- Harrison, Bennett and Barry Bluestone. 1988. *The Great U-Turn : Corporate Restructuring and the Polarizing of America*, New York : Basic Books.
- Heckscher, Charles C.. 1988. *The New Unionism : Employee Involvement in the Changing Corporation*, New York : Basic Books.
- Hoerr, John. 1991. "What Should Unions Do?," *Harvard Business Review*, May-June, 30-45.
- Kenney, Martin and Richard Florida. 1993. *Beyond Mass Production : The Japanese System and its Transfer to the U.S.*, Oxford : Oxford Univ. Press.
- Katz, Harry. 1985. *Shifting Gears : Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge M.A. : MIT Press.
- Katz, Harry and John Paul MacDuffie. 1993. "Collective Bargaining in the U.S. Auto Assembly Sector," Working Paper, Cornell University.
- Kleiman, Bernard. 1995. "The United Steelworkers of America Bargaining Program for Restructuring the United States Steel Industry Through Collective Bargaining," Working Paper Presented at the International Conference on Workplace Change in the Global Steel Industry, The Univ. of Toronto.

- Kochan, Thomas A. and Paul Osterman. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*, Boston : Harvard Business School Press.
- Kochan 쉒. .1986. *The Transformation of American Industrial Relations*, New York : Basic Books.
- _____, 1992. *Transforming Organizations*, Oxford : Oxford Univ. Press.
- _____, 1984. *Worker Participation and American Unions : Threat or Opportunity?*, Michigan : W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kochan, Thomas and Thomas Barocci. 1985. *Human Resource Management and Industrial Relations*, Boston : Little, Brown and Company.
- Fields, Gary S..1984. "Employment, Income Distribution, and Economic Growth in Seven Small Open Economies," *Economic Journal* Vol 94 : 74-88.
- _____, 1985. "Industrialization and Employment in Hong Kong, Korea, Singapore, and Taiwan," in *Foreign Trade and Investment*, ed. Walter Galenson. Madison : Univ. of Wisconsin Press.
- Jaikumar, Ramchadran. 1986. "Post-Industrial Manufacturing," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp. 69-76.
- Janelli Roger L.. 1993. *Making Capitalism : The Social and Cultural Construction of a South Korean Conglomerate*. Stanford : Stanford Univ. Press.
- Levy, Brian. 1988. Korean and Taiwanese Firms as International Competitors : The Challenges Ahead, *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1988.Hagen Koo ed.. 1993. *State and Society in Contemporary Korea*, Ithaca : Cornell Univ. Press.
- Levine, David., and Laura D'Andrea Tyson. 1990. "Participation, Productivity, and the Firm's Environment." in *Paying for Productivity*, edited by Alan Blinder, 183-243. Washington, D.C. :

- Brookings Institution.
- Lincoln, James R. & Arne L. Kalleberg. 1990. *Culture, Control and Commitment : A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge : Cambridge Univ. press.
- Lipietz, Alain. 1982. "Towards Global Fordism?", *New Left Review*, No. 132, pp. 33-58.
- Lipietz, Alain. 1987. *Mirages and Miracles : The Crisis of Global Fordism*, London : Verso. (chap. 1-6).
- Louis E. Davis, Albert N. Cherns ed.. 1975. *The Quality of Working Life*, New York : Free Press, 1975.
- Lukacs. 1988. "On the Michenics of Economic Development," *Journal of Monetary Economics*, 22집 1988.
- Mason, Ronald M.. 1982. *Participatory and Workplace Democracy : A Thoretical Development in Critique of Liberalism*, Southern Illinois University Press.
- Mishel, Lawrence and Paula B. Voos (ed.). 1992. *Unions and Economic Competitiveness*, New York : M. E. Sharpe.
- Milkman, Ruth. 1991. *Japan's California Factories : Labor Relations and Economic Globalization*, Los Angeles, CA : Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles.
- Noyelle, Thierry J.. 1987. *Beyond Industrial Dualism : Market and Job Segmentation in the New Economy*, London : Westview Press.
- Osterman, Paul. 1993. "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, No. 2, 1993, pp. 173-188.
- Parker, Mike and James Slaughter. 1988. *Choosing Sides : Unions and the Team Concept*, Boston : South End Press.
- Pine, B. Joseph. 1993. *Mass Customization : the New Frontier in Business*

- Competition*, Cambridge : Harvard Business School Press.
- Piore, M. and Sabel, C.. 1984. *The Second Industrial Divide*, New York : Basic Books.
- Rankin Tom. 1992. *New Forms of Work Organization : The Challenge for North American Unions*, Toronto : Univ. of Toronto Press.
- Krugman, Paul. 1994. "The Myth of Asia's Miracle," *Foreign Affairs*, November/December.
- Reich, Robert B.. 1983. *The Next American Frontier*, New York : Times Books.
- Reich, Robert B.. 1993. *The Work of Nations : Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism*, New York : Alfred A. Knopf.
- Reihe, Graue. 1992. *Japanization, or going our own way?*, Duesseldorf : Hans-Boeckler-Stiftung.
- Rothschild, Joyce and J. Allen Whitt. 1989. *The Cooperative Workplace : Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge : Cambridge Univ. Press.
- Streeck, Wolfgang. 1992. *Social Institutions and Economic Performance : Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London : SAGE, 1992.
- _____, 1990. "Industrial Restructuring and Vocational Training : A Strategic Role for Unions?", Madison, Univ. of Wisconsin-Madison, July.
- The National Center on Education and the Economy. 1991. *America's Choice : High Skills or Low Wages*, Rochester, NY.
- Turner, Lowell. 1991. *Democracy at Work : Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca : Cornell Univ. Press.
- Ulman, Lloyd, Barry Eichengreen, and William T. Dickens, editors. 1993. *Labor and an Integrated Europe*, Washington D.C., The Brookings Institution.
- Useem, Michael. 1992. "Corporate Restructuring and Organizational

- Behavior," in Kochan and Useem ed., 1992 : 44-60.
- Weiler, Paul C.. 1990.. *Governing the Workplace : The Future of Labor and Employment Law*, Harvard Univ. Press.
- Womack, Ross D. and Jones, D.. 1990. *The Machine That Changed the World*, Macmillan Publishing Company. (『생산 방식의 혁명』. 1991. 현영석 역, 기아 경제 연구소)
- Wokutch, Richard E.. 1992. *Worker Participation, Japanese Style : Occupational Safety and Health in the Auto Industry*, Ithaca, Cornell Univ. Press.
- Zuboff, Shoshana. 1988. *In the Age of the Smart Machine*, New York : Basic Books.
- 강수돌, 1995. 「참가형 노사관계 : 독일의 사례를 중심으로」, 『산업노동연구』, 1권 1호.
- 강철규, 1994. 『지력사회 & 지력기업』, 서울 : 웅진출판.
- 김동춘, 1993. 「한국 노동자의 사회적 고립」, 서울대학교 박사 논문
- 김영두, 1995. 「한국노동조합의 경영참가 현황」, 한국노동사회연구소, 『노동사회연구』, 95년 9월호.
- 김황조, 1995. 「세계 각국의 노사 관계」, 세경사
- 김훈, 1992. 「노사협의회의 운영 실태에 관한 조사 연구」, 한국 노동 연구원.
- 노동 인권 회관 엮음. 1995. 『세계 시장을 지배한 노사 합심』, 서울 : 한국경제연구원.
- 노동조합 기업 경영 분석 연구 상담소. 1994. 「노동조합의 경영 참가」.
- 노병직, 1995. 「세계화 시대, 동반자적 노사 관계의 모색」, 『노동 인권 소식』, 31호.
- 노중기, 1995. 「제6공화국 노동 통제 전략에 관한 연구」, 서울 대학교 사회학과 박사논문.
- 박세일, 1994. 「신 패러다임과 신노사관계」, 『경제 정의』, 봄호.
- 박영범, 1994. 「국제화 시대와 노동운동」, 한국 노동 연구원.

- 박준식, 1992. 『한국의 대기업 노사 관계 연구』, 서울 : 백산.
- _____, 1992. 「대기업의 신경영 전략과 작업장 권력 관계의 변화」, 『사회 비평』 7호.
- 박준식·이병남. 「미국 기업의 조직 혁신 현장 연구 : 참여형 경영과 다운사이징의 딜레마」, 『경제와 사회』, 1995년 여름.
- 배무기, 1995. 「함께 발전하는 새로운 노사 관계의 비전」, 『노동 인권 회관』, 12-63.
- 서울 노동정책 연구소. 1994. 『일본적 생산 방식과 작업장 체제』, 서울 : 새길.
- 신광영·박준식. 1995. 「동아시아 작업장 노동 체제 분석 시론」, 1995년 전기 사회학 대회 발표 초고.
- 어수봉, 1994. 「한국의 실업 구조와 신인력 정책」, 서울 : 한국노동연구원.
- _____, 1995. 「사회경제 환경 변화에 따른 기능인의 역할과 자세」, 『노동 인권 소식』, 33호.
- _____, 1995. 「노동운동의 새로운 패러다임 : 연대원리에 기초한 참여 전략」, 한국 노총, 『사회경제 환경 변화와 노동운동』.
- 영남 노동운동 연구소. 1994. 「신경영 전략과 노동조합의 대응」.
- 오건호, 1994. 「각국의 경영 참가 유형과 실제」, 노동조합 기업 경영 분석 연구 상담소, 『노동조합의 경영 참가』.
- 윤진호, 1995. 「한국에서의 일본식 생산 방식의 도입과 노동자 - 대우 자동차의 사례를 중심으로」, 『산업 노동 연구』, 1권 1호.
- 이병남·박준식. 1994. 「미국 자동차 산업의 조직혁신 : 쉐턴의 경우를 중심으로」, 『경제와 사회』, 1994년 여름.
- 이병남, 1994. 「미국 노동법 개혁 추진의 현황과 한국 노동정책에 주는 시사점」, 『노사 관계 연구』, 제4권, 서울 대학교 경영 대학 노사 관계 연구소.
- 이영희, 1994. 『포드주의와 포스트 포드주의』, 서울 : 한울.
- 임영일, 1995. 「산별 노조 조직화의 방향과 과제」, 『산업 노동 연구』, 1권 1호.
- 전병유, 1994. 『도요타』, 서울 : 길벗.

- 정명기, 1995. 「시스템적 합리화론과 노동의 문제」, 『산업 노동 연구』, 1권 1호.
- 정승국, 1995. 「유연적 생산을 향한 기술과 조직 변화에 관한 연구」, 성균관대학교 박사 학위 논문.
- 조우현, 1992. 「노사 관계 개혁론」, 서울 : 창작과 비평.
- 조우현(외), 1996. 「세계의 노동자 경영 참가」, 서울 : 창작과 비평.
- 최종태, 1991. 「경영자의 경영 참가」, 한국 노사 발전 연구원 세미나 자료집. 한국 노총 정책 연구실. 1990. 90년대 노동정책 방향, 서울: 한국노동조합총연맹.
- 한국전산원, 1995. 『국가 정보화 백서』.
- 허명구, 1995. 『노동법을 아는 사전』, 서울 : 돌베개.
- 野村正實, 1993. 『熟練と分業』, 御茶の水書房.

제 Ⅱ 부

금속산업의 기업수준
경영참가 실태와 결정요인

제 1 장

문 제 제 기

노동조합 또는 노동자의 경영참가에 대한 관심이 점점 더 높아지고 있다. 대개는 관심의 주체에 따라 관심의 방향도 다르다. WTO체제하에서 국민경제 발전전략의 일환으로 제시되기도 하고 산업민주주의 강화 차원에서 제시되기도 한다. 어느 편이든 다 현실적 근거를 가지고 있다. 세계적인 경쟁의 전면화에 따라 전후방으로부터 경쟁의 압력을 받고 있는 우리 나라에서, 특히 부존자원이 희소해 노동력이라는 자원을 밀천으로 수출을 하여 국민경제를 발전시켜야 하는 우리 나라에 있어 각 경제주체의 협력에 의한 경쟁력 제고는 필수불가결하다 할 수 있다. 반대로 근래에 추진되고 있는 기업 측의 공격적인 경영합리화는 대부분 노동자와의 공감대형성없이 일방적으로 추진되고 있다. 노동조합은 경영합리화의 장애물로 간주되어 기피대상이 되는 경우가 많다. 그 결과 노동자의 고용불안이 가중되고 있으며 미래에 대한 불안감이 커지고 있다. 노동조합은 경영합리화의 과정에 참가하여 문제를 사전적으로 예방할 수 있어야 하지만 아직 현실적으로는 그 결과만을 두고 싸우는 경우들이 많다. 따라서 경영참가에 대한 두 가지 방향의 관심사는 현실 속에서 타협·통합³⁰⁾되어야 한다.

30) 소극적으로는 노사 양당사자의 장기적 이익을 해치지 않을 균형이 필요하며 적

경영참가는 소유에 참가한다거나 경영의 과정에 대한 참가와 경영의 결과에 대한 참가의 형태를 취하게 되겠지만 본 글에서는 과정에 대한 참가에 관심을 가지고 있다. 기본적으로는 경영상의 의사결정, 즉 기획에 참가하는 것이며 아울러 그 실행과 평가에도 참가하는 것을 말한다. 물론 참가는 동업자의 입장이 아니라 노동조합의 입장을 견지하는 참가이며 노동조합의 전술로서의 참가이다. 사용자 측도 그 나름대로의 전술을 가지고 이 문제에 접근하게 된다. 따라서 경영참가가 구체적으로 어떻게 이루어지고 어떤 결과를 가져올 것인가는 노사 당사자의 전술에 크게 의존하게 된다. 노동조합 측의 전술은 사용자 측의 일방적인 노동력 처분과 노동자에게 영향을 줄 경영결정을 노동자적 입장에서 여하히 규제하는 것이 되기 쉽고 사용자 측의 전술이란 어떻게 하면 이윤극대화를 위해 노동자를 자유자재로 부릴 것인가가 될 것이다. 대립적 노사관계 하에서는 특히 그렇다. 그러나 그럴 수만은 없는 것이 현실이다.

첫째 서로가 자기 주장만 고수한다면 어떤 경영참가도 이루어질 수 없다. 상대적인 힘의 크기에 걸맞게 노동조합은 규제력을 행사하려 할 것이고 사용자 측은 종속적·포섭적 협력을 강요할 것이다. 따라서 갈등과 대립의 당기기가 계속될 것이다.

둘째 양당사자가 자기 명분만을 고집한다면 스스로에게도 이익이 되지 않는다. 사용자 측이 강요하는 종속적·포섭적 협력과 일방적 취급은 오히려 저항과 태업과 불량품 증대를 불러일으킬 것이다. 반대로 노동조합 측이 규제를 강화하게 되면 사용자 측의 저항과 경제적 비효율성을 초래할 수 있어 고용안정유지와 노동조건 개선에 악영향을 끼칠 수 있게 된다.

이것이 노동조합운동의 현실적 고민이다. 결국 양 당사자는 자신의 전술에 따라 타협하지 않으면 안된다. 대립적 노사관계 하에서는 비타협적 대처가 전술의 하나가 되기 쉽다. 실제 많은 노조와 사용자들이 비타협적 대처의 전술을 채택해 왔다. 경쟁여건이나 작업조직, 노사 당사자의 이데올로기나, 자

극적으로는 노사공동이익을 증진시킬 공동결정과 공동행동이 필요하다고 할 수 있다.

기 역량에 대한 과대평가가 커다란 영향을 미쳤다.

그러나 노사관계가 합리적 관계 또는 협력적 관계로 바뀌게 되면 양극화된 전술의 개념적 대립은 사라질 수 있게 된다. 노동조합 측의 규제는 노동자의 권익과 경제적 효율의 조화를 감안하는 합리적 선에서 이루어질 것으로 기대되기 때문에 이에 대한 사용자 측의 저항이 한층 줄어들 것이며 사용자 측의 노동력 처분도 똑 같은 기준에서 합리적으로 이루어질 것으로 기대되기 때문에 노동조합 측의 저항도 줄어들게 될 것이다. 또한 양당사자는 협력부분을 적극적으로 개발하여 시행함으로써 공동이익을 증진시킬 수 있다고 믿게 될 것이다. 노사간에 이런 차원의 전술을 채택하게 된다면 경영참가는 양적으로나 질적으로 발전하게 될 것으로 기대할 수 있다. 실제 근래에 일어나고 있는 노사관계의 변화는 경영참가를 촉진해나갈 것으로 보인다. 또한 객관적인 여건이나 노조운동의 과제도 역시 경영참가 확대발전의 필요성을 증대시키고 있다.

노동시장적 요소와 기술·문화·이데올로기적 요소, 그리고 상품시장 성격의 변화 등이 사용자 측으로 하여금 불가피하게 노동자의 경영참가를 받아들이도록 강제해나가고 있다. 지금 우리 나라는 구직난의 문제도 있지만 구인난의 문제도 있기 때문에 전횡적 경영만으로는 안정적 고용을 확보할 수 없다. 더구나 새로운 노동자들의 경우 개인주의가 날로 강화되고 있으며 사회 총체적 경쟁강화로 이기적으로 변모하고 있다. 종전처럼 일자리를 유지키 위해 경영자의 전횡을 받아들일 이유가 없다. 또 노동조합의 보호가 과거 87년 이전에 비하면 훨씬 더 강화되어 관리·감독자들의 일방적 통제는 성립할 수 없다. 결국 사용자가 노동력을 사용·처분하는 방식에 변화가 있지 않는 한 효율성을 기할 수 없다. 근로의욕 ‘저하 내지 해이’만을 주장하는 것으로는 해결되지 않는 것이다. 민주적 경영을 확대·강화하지 않으면 안되는 것이다. 행동과학·조직행동론적 경영기법들이 도입되고 있는 것도 이 때문이다.

한편 국제경쟁의 전면화나 한국 경제가 처한 위치로 볼 때 이에 적극적으로 대응하지 않으면 안된다는 생각이 노동자나 노동조합 측에서도 확산되고 있고 종전 자본주의체제의 대안으로 현존했던 공산권이 붕괴됨에 따라 혁명

적 운동노선은 쇠퇴하고 개량적 운동노선이 강화·정착되고 있다. 개량적 운동노선의 주요 전술은 경영참가로 나타날 수밖에 없다.

또한 노조는 일반 국민에게 깨끗한 환경을 제공하고 소비자에게 양질의 좋은 제품을 제공하기 위해서도 경영에 참가를 하여야 할 당위성을 가지고 있다.

또한 상품시장의 경쟁이 소비자의 다양한 기호를 충족시키는 방향으로 나가고 있는 바 상품의 생산도 이에 적응하지 않으면 경쟁에서 낙오될 수밖에 없는 것이다. 따라서 종전의 소품종다량생산체제를 지양하지 않으면 안되고 이 경우 노동자의 역할과 유연성예의 의존성이 크게 증대될 수밖에 없으며 노동자의 참가를 도모하지 않고서는 이 요구가 원만히 처리될 수 없다. 경영참가의 확대강화는 필연적인 발전방향이라 할 수 있다.

그런데 노동조합의 입장에서는 경영참가가 노동조합 및 노동조합운동에 어떤 영향을 줄 것인가에 사전적으로 답하지 않으면 안된다³¹⁾. 경영참가가 노동조합을 과연 약화시킬 것인가 아니면 강화시킬 것인가 하는 문제가 있다. 이와 관련하여 어떤 노조가 강한 노조인가의 개념도 정립할 필요가 있다. 노조가 강하다는 것은 자본측이나 정치권력에 대한 현재적·잠재적 영향력을 기본으로 하는 것이지만 ‘대립’과 ‘협력’의 선악 이원론적 구분만으로 파악하는 것은 현실적이라 할 수 없다. 현실의 조건 속에서 전략전술은 변할 수밖에 없기 때문이다. 또한 노조의 강약 여부와 함께 노조운동의 지향성도 동시

31) 민주노총의 경영참가실태조사 자료(한국노총소속 176개 노조, 민주노총 소속 213개 노조를 대상으로 95년 8-10월에 조사한 것임)에 따르면 경영참가가 노조를 강화시킬 것인가에 대해 그렇다가 50.4%, 그런 편이다가 32.7%로 83.1%는 노조가 강화될 것이라고 응답하고 있다. 또 경영참가가 노사협조의식을 강화하여 노조의 힘을 약화시킬 것인가에 대해서는 그렇다가 8.0%, 그런 편이다가 13.9%로 21.9%만이 부정적으로 생각하고 있다. 또한 경영참가가 이루어지면 기업경영의 불합리성이 개선될 것인가에 대해서는 그렇다가 67.0%, 그런 편이다가 27.1%로 94.1%가 긍정적으로 생각하고 있다. 또 경영참가가 이루어지면 노사관계가 원만해질 것인가에 대해서는 그렇다가 47.0%, 그런 편이다가 29.8%로 76.8%가 긍정적으로 생각하고 있다.

에 고려되어야 한다. 노조운동의 지향성은 그 목표나 과제에 따라 달라질 수밖에 없다. 크게는 노조운동이 체제의 혁파를 목표로 하느냐 아니면 체제내의 점진적 개혁을 목표로 하느냐에 따라 그 개념이 달라질 것이다. 그러나 경영참가의 노조운동에 대한 영향에 대해서는 이 글에서 검토하지 않을 것이다.

단지 국제경쟁의 전면화로 노동자에 대한 압박이 더욱더 가중될 수밖에 없는 국면에서, 그리고 참가확대의 물질적·이데올로기적 조건이 강화되는 국면에 있어서 규제와 협력을 배합한 참가로 노동자의 장단기적 이익을 보호하고 노조운동을 사회 속에 정착시켜야 한다는 관점에서 참가의 문제에 접근하고자 한다.

이 글에서는 이상의 문제의식을 가지고 국제경쟁에의 노출정도가 가장 크고 국가경쟁력의 기초를 이루는 산업이라 할 수 있는, 또 그렇기 때문에 노동조합운동에서 가장 중요한 위치를 부여받게 되는 금속산업³²⁾을 대상으로 기업차원³³⁾에서 경영참가의 실태가 어떠한지 단체협약 및 실태조사, 그리고 인터뷰 조사를 토대로 파악하고 아울러 경영참가를 결정하는 요소가 무엇이며 노동조합에 대한 영향은 무엇인가 그리고 경영참가의 확대발전을 위한 조치는 무엇인가를 파악하고자 한다.

32) 주로 전국금속노동조합연맹 소속의 실태를 대상으로 하였으며 부수적으로 민주노총 조사자료를 사용하였음.

33) '우리의 인적 자원 체계의 미시적 수준의 성과를 개선해야만 경쟁력 및 사회복지에 대한 거시적 관심사가 성공적으로 처리될 수 있다'(Kochan, T.A. & Osterman, P., The mutual Gains Enterprise p.42). 특히 기업별노조체제의 경우 기업수준의 노사관계가 매우 중요하다고 할 수 있다.

제 2 장

단체협약상의 경영참가 실태

1. 노사 중앙조직의 단체협약 지침

노사 중앙조직의 단체협약체결 지침은 기업단위 교섭에서 중요한 역할을 하고 있다. 기업단위 노사는 중앙조직의 지침을 참고로 하여 골격을 세우고 거기에 동일지역이나 동일업종의 단체협약 중 비교가 될만한 것을 첨가하며 조합원의 요구나 회사방침을 추가하여 요구안을 작성하기 때문이다.

여기서는 노사중앙 조직의 최신 지침을 토대로 비교한다. 그러나 한국노총의 최신지침은 91년도의 것이고 전노협의 최신지침도 90년의 것이다. 단지 한국경총의 지침은 최근의 것이 94년도의 것이나 90년대 초의 지침과 거의 차이가 없다. 금속노련은 매2년마다 지침을 개정하고 있으며 최근의 것은 95년도 2월의 것이다. 노동조합 측 지침 중 90년대 초의 것과 93년 이후의 것은 고용보장문제에 있어서 약간의 차이가 있을 것으로 보인다. 공장이전 및 통폐합, 소사장제, 하청, 용역, 외국인 노동자 등 고용문제가 많이 발생하던 시기이기 때문이다.

가. 인사

한국노총 지침은 노사동수로 인사위원회를 구성하여 인사의 기본방향을

정하도록 하고 있고 신규채용, 해고, 휴직, 보직변경, 전출입, 승진, 승급등에 대해서도 인사위원회에서 인사원칙을 정하도록 하고 있다. 그리고 노조간부 인사나 대량인사는 노조의 사전 동의를 얻도록 하고 있다. 그리고 포상의 경우 노조가 추천하는 자도 표창하도록 되어 있다.

전노협외의 경우도 신규채용, 승진, 승급, 휴직, 징계, 해고등에 대해서는 인사원칙을 조합과 합의로 정하도록 하고 있고 노조간부 인사와 대량인사는 노조와의 사전협의 이후 시행하도록 하고 있다. 그리고 공장간 이동이나 계열사에서의 이동도 노조와 합의이후 시행하도록 하고 있다. 단지 전노협은 신규채용을 공개채용하도록 하고 있고 노조가 추천하는 자도 채용하도록 하고 있다. 부당노동행위의 우려가 있는 자의 채용에 대해 노조가 거부할 수 있도록 규정하고 있고 조반장은 그 구성원들이 직접선거로 선출하게 하고 있다. 또 노사동수의 징계위원회를 구성하여 해고의 경우 출석위원 3분의 2의 찬성으로 의결하도록 하고 있다.

금속노련의 경우도 채용, 해고, 휴직, 보직변경, 전출입, 승진, 승급, 상벌등에 관한 원칙을 노사합의로 정하도록 하고 있고 노조간부와 10명 이상의 대량해고 및 전출시 노조의 사전동의를 얻도록 되어 있다. 그리고 조합원의 인사는 위 원칙에 의거 노조와 충분히 협의한 후 실시하도록 하고 있다. 그리고 징계의 경우 노사동수 구성에 과반수 의결로 실시하도록 하고 있다. 단지 승진, 승급의 경우 근속년수, 직무교육이수 정도를 근간으로 하는 노사공동의 평가기준에 의거하여 직능자격을 부여하도록 하여 단일호봉제나 단일승진제의 직능자격제를 도입할 수 있는 장치를 두고 있다.

이에 비해 경총의 지침을 보면 인사권은 회사가 갖도록 하고 있으며 채용, 승진, 징계등 인사권에 관한 노조 개입 요구를 받아들이지 않도록 지침을 정하고 있으며 노조 임원의 징계문제에 대해서만 노조와 협의처리하여도 무방하다는 입장을 보여주고 있다.

이렇게 볼때, 노동조합 측은 대동소이한 지침을 보여주고 있다. 특징적인 것은 전노협 지침의 경우 채용이나 조반장선출에 노조 또는 조합원이 참가하도록 하고 있다. 그리고 금속노련 지침은 단일호봉제나 단일승진제를 도입함에 있어서 직능자격제도를 위한 평가기준에 노조가 참가하도록 하고 있다는

점이다.

나. 고용안정

한국노총의 경우 대량인사 시 노조의 동의를 얻도록 되어 있고 하도급 전환시나 회사의 폐업·축소·이전으로 인한 감원시에도 노조와 사전합의하여 실시하도록 하고 있으며 최소정원규정을 두도록 하고 있다. 그리고 공장이전시 노조와 사전 합의하도록 하고 있으며 기업양도시 승계의무를 두고 있다.

전노협외의 경우도 대량인사시 노조와의 합의를 규정하고 있으며 임시직 채용시 노조의 동의를 얻도록 하고 있고 최소정원규정을 두도록 하고 있다. 그리고 감원이나 하도급·용역으로의 전환시 노조와 합의하도록 하고 있고 회사의 양도·분할·합병·해산·이전·업종 전환시도 노조와 합의하도록 하고 있다.

금속노련의 경우 대량해고나 전출, 임시직·일용직·시간제 근로자, 용역, 외국인 노동자 사용에 대해 노조와 합의하도록 하고 있고 감원, 하도급, 해외투자시에도 노조와 사전 합의하도록 하고 있다. 또 회사의 해산·이전·업종전환·분할·합병·양도시 노조와 사전 합의하도록 하고 있으며 정원도 유지하도록 하고 있다. 단지 신기술 도입시 그에 따른 정원조정문제나, 보수, 교육훈련, 안전문제등에 대해 노조와 합의하도록 하는 조항이 추가적으로 들어가 있다.

물론 한국경총은 고용안정에 관한 아무런 지침을 내놓지 않고 있다.

고용안정의 경우도 노동조합 측은 매우 유사한 지침을 내놓고 있다. 단지 금속노련의 경우 90년대 중반에 만들어진 것이기 때문에 일부 규정이 더 추가되고 있을 뿐이다.

다. 노동시간

한국노총의 지침은 초과근로나 휴일근로시 노조의 사전 동의를 얻도록 되어 있고 대치근무는 노사합의에 의해 실시하도록 되어 있다.

전노협의 지침은 초과근로나 휴일근로를 실시하고자 할 경우 노조 및 조합원과 사전 합의하도록 되어 있고 대치근무시도 노조와 합의하도록 되어 있다. 또한 근무시간제를 변경하고자 할 때에도 노조와 합의하도록 되어 있다.

금속노련의 지침은 노총과 동일하다.

한국경총의 경우는 초과근로 및 휴일근로를 당해 조합원과 합의하여 명하도록 되어 있고 휴일의 대치는 노조와 협의하여 실시할 수 있도록 하고 있다.

다. 훈련·복지운영

한국노총 지침은 사내훈련은 노사협의회의 협의로, 통근버스 운행시간과 운행노선은 노조와의 사전협의로, 급식의 메뉴작성은 노조의 의견을 청취하여, 급식비인상은 노사협의로 각각 실시하는 한편 주택복지위원회와 사내복지기금위원회를 설치하도록 하고 있다.

전노협은 직무교육실시 기획안 작성을 노조와 사전협의로, 통근버스 운행노선과 시간도 노조와의 합의로, 급식 메뉴작성은 노조의 의견을 들어, 급식비인상은 노사협의로 실시하도록 하고 있고 사내복지기금에 관한 복지기금운영위원회를 노사동수로 구성하여 운영하도록 하고 있다.

금속노련의 경우도 사내훈련의 경우 노사협의로 하도록 되어 있고 종업원의 기술 및 기능제고를 위한 장·단기계획을 노사 공동으로 수립하도록 하고 있다. 주택공급 계획도 공동으로 수립하도록 하고 있고 급식메뉴 작성시 노조의 의견을 청취하도록 하고 있으며 급식비 인상시 노사협의로 하도록 하고 있다. 그리고 체육대회나 야유회 등의 운영에 관하여 노사가 공동으로 결정하도록 하고 있다.

한국경총의 경우 복지에의 노조참가를 일체 규정하고 있지 않다.

마. 규정개폐, 정보제공

한국노총지침은 조합원에게 영향을 줄 제규정을 제정·개정하려 할 경우 노조와 사전 합의하도록 하고 있고 조합원에 관한 사항, 임금 및 근로조건, 산업안전, 생산량 및 생산성, 재무제표, 관련회사 거래명세서 등 조합업무에 필요한 문서 및 자료의 열람·복사에 최대한 협조하도록 하고 있다. 그리고 회사의 경영상태를 전문회계사에 위촉할 수 있고 조합이 위촉한 전문회계사의 감사에도 응해야 한다고 규정하고 있다.

전노협의 경우도 회계감사에 관한 규정을 빼고는 노총과 같다.

금속노련의 경우는 규정개폐시 근로조건이나 노동조합권에 관한 부분은

노조와 사전 합의하도록 하고 있고 그 외 부분은 노조와 협의하도록 하고 있다. 그리고 임금대장, 출근대장, 인사평정, 근로계약 관련서류, 산업안전사항, 주주총회자료, 생산 및 판매관련자료를 열람 복사하는데 협조하여야 한다고 하고 있다.

한국경총은 아무런 규정을 두고 있지 않다.

바. 산업안전

한국노총은 산업안전보건위원회를 두도록 하고 있고 안전보건관리자를 노조와의 협의로 두도록 하고 있으며 산업안전보건위원회의 심의로 산업안전보건규칙을 제정하도록 하고 있고 노조의 재해요인조사 및 작업환경조사, 환경개선활동을 보장하도록 하고 있다. 산업안전교육에 대해서는 노조와 협의하도록 하고 있으며 건강진단 결과는 노조에 통보하도록 되어 있고 사후 조치를 산업안전위원회에서 협의 결정하도록 하고 있다. 그리고 작업환경측정 계획 및 측정결과를 노조에 통보하도록 되어 있다. 재해발생시는 노조의 참가 하에 조사하도록 되어 있고 그 처리결과를 노조에 통보하도록 되어 있다. 또한 노조가 안전에 관한 정보를 요구할 시 제공하도록 되어 있다.

전노협의 경우 역시 노사동수의 산업안전위원회를 구성하도록 하고 있으며 안전보건관리자 선임시 노조의 동의를 득하도록 되어 있고 안전보건 규칙을 노조와 협의로 제정하도록 하고 있으며 안전교육도 노조와 협의로 하도록 하고 있다. 또한 노조의 재해요인 및 작업환경조사활동이나 환경개선활동을 지원하도록 하고 있다. 작업환경측정은 노조와의 협의로 결정된 측정기관이 하며 노조의 입회 하에 하도록 되어 있고 측정계획과 측정결과를 통보하도록 되어 있으며 산업안전보건위원회의 의결을 거쳐 사후조치하도록 하고 있다. 건강진단은 노조와의 협의로 선정된 의료기관에서 노조의 입회 하에 하도록 되어 있고 검진결과를 노조에 통보하도록 되어 있다. 그리고 사후조치는 산업안전보건위원회의 협의로 결정하도록 되어 있다. 재해가 발생할 시는 노조의 입회 하에 조사하며 그 처리결과를 노조에 통보하도록 되어 있다. 또한 노조가 유해물질에 관한 정보를 요구할 시 제공하도록 되어 있다.

금속노련의 경우 노사동수의 산업안전보건위원회를 두어 산업안전 사업계

획 및 예산을 심의하도록 하고 있으며 안전보건관리자 임면과 산업안전보건 규칙개폐, 안전교육 기획, 작업환경측정기관 선정, 건강검진 계획수립 및 사후조치 결정 등을 산업안전보건위원회의 결의로 하도록 하고 있다. 또한 노조가 재해요인조사, 작업환경측정 등을 하는 것을 보장하도록 하고 있고 안전보호구 구입시 노조의 의견을 반영하도록 하고 있으며 새로운 화학물질, 자재, 기계, 설비를 도입할 시 노조와 사전 협의하도록 하고 있다. 재해 조사는 노조가 입회한 가운데 하도록 하고 있고 노조가 요청할 시 안전관련 정보를 제공하도록 하고 있다.

한국 경총은 이 경우도 노조의 참가를 보장하는 어떤 규정도 두고 있지 않다.

사. 노사협의회

한국노총이나 전노협, 금속노련 모두가 똑같이 노사협의회 취급안건으로 △단체협약에 의해 위임된 사항, △취업규칙 및 제규정 개폐, △생산성향상에 관한 건, △복지후생 및 작업환경 개선에 관한 사항, △교육훈련계획 및 실시에 관한 사항, △고충처리에 관한 사항, △노사분규예방에 관한 사항 등을 열거하고 있고 보고사항으로 △장기경영계획, 연간경영방침, 분기별 생산계획과 실적, 인력계획 △인원감축, 정규채용, 대량이동에 관한 사항 △새로운 기계 도입, 기술도입에 관한 사항 등을 열거하고 있다.

한국경총은 노사협의회법에 의해 노사협의회를 설치한다고만 되어 있다.

아. 단체교섭

한국노총은 교섭대상으로 △조합활동에 관한 사항 △인사에 관련된 일체의 사항 △임금 및 근로조건에 관한 사항 △근로시간에 관한 사항 △안전보건, 재해에 관한 사항 △경영성과에 대한 공정분배에 관한 사항 △생산, 기계 속도 및 작업강도에 관한 사항 △공장폐쇄, 휴업, 합병, 분할, 하청, 사업의 확대 및 축소에 관한 사항을 열거하고 있다.

전노협 지침은 △조합활동에 관한 사항 △회사의 분할·합병, 양도, 휴폐업, 공장이전, 하도급등 고용관련 사항 △임금, 노동시간, 유급휴일, 유급휴가 등

△모성보호와 산업안전보건에 관한 사항 △경영성과의 공정분배에 관한 사항
△ 생산 및 기계속도, 노동강도에 관한 사항을 열거하고 있다.

금속노련의 경우 인사, 경영일체의 사항을 교섭대상으로 하고 있는 점을 제외하고는 노총지침과 동일하다.

한국경총은 교섭사항으로 △임금 및 근로조건에 관한 사항 △작업시설 및 환경에 관한 사항 △복리후생에 관한 사항 △조합활동에 관한 사항 △단체협약의 개폐에 관한 사항 등을 열거하고 있다.

이상을 볼 때 지침은 노조 측의 경우 각 조직이 서로 상호의 장점을 취하기 때문에 수렴되는 경향이 있음을 보여주고 있다. 그러나 노사간의 차이는 매우 크다. 노조 측에서는 가능한 한 경영에 대한 규제를 강화시키려 하고 있으며 사용자 측은 노조의 경영참가를 일체 배제시키고 있다. 따라서 경총의 방침대로 한다면 노사협의회법이나 산업안전보건법에 의해 △생산성 향상 및 복지증진 사항 △노사분규 예방 △고충처리 △안전보건 △인사노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선 등 사항에 관하여 협의차원의 참가를 할 수 있으며 나머지는 단체교섭에 의한 참가가 있을 뿐이다.

이처럼 노사 중앙조직간 차이가 큰 것은 노사간의 불신을 그대로 반영하고 있으며 사용자의 전횡을 규제하려는 노조와 전횡의 유지 내지 경영자유의 유연성을 추구하는 사용자간의 대립을 반영하고 있는 것이다. 이러한 대립과 불신의 국면 하에서 노사 중앙조직은 대립과 불신을 최소화시킬 수 있는 지도력을 발휘하지 못하고 있는 것으로 보인다. 각기 양극화되는 이익을 대변함으로써 밑으로부터의 압력을 모면하려고 하고 있다.

노사중앙조직의 지침이 갖는 또 하나의 특징은 협력적 참가방안이 거의 결여되어 있다는 점이다. 이것은 대립과 불신의 노사관계를 그대로 반영하고 있는 결과이기도 하다³⁴⁾.

34) 사업장 차원의 노사관계가 점점 더 협력적으로 변해가고 있지만 노동조합 중앙 조직들은 정부나 사용자 측의 노조에 대한 공격 측면에 보다 주목하고 있다. 전국적 조직은 사업장 차원의 조직보다는 이데올로기적 보수성을 갖는 경향이 있다. 한국노총은 그 운동기조에서 '공장 및 사업장 단위, 산업단위, 국민경제단위

2.. 단체협약상의 경영참가 실태

금속노련산하 258개 노조 단체협약³⁵⁾을 대상으로 단체협약중의 경영참가 부분을 보면 다음과 같다.

가. 각 부문별 경영참가규정 실태

1) 인사

가) 인사 문제에 대한 규정은 배치전환 등 이동만을 대상으로 하는 경우도 있고 승진, 상벌 등 전반적인 인사사항을 포괄적으로 규정하는 경우도 있으나 실제로는 구체적으로 명시되어 있는 사항에 관해서만 적용되고 있다. 적용대상에 있어서는 노조임원, 임원 이외의 노조간부, 일반 조합원에 대한 것

에서 노동자의 각종 참가를 실현하고 제도화함으로써 노동자의 인간적 권리를 회복하고 경제적, 사회적 자유와 복지를 보장하도록 한다. 기업경영에 관한 각종 의사결정은 노동자의 상태 및 지위에 커다란 영향을 미치며 노동자의 경영참가는 노사공동체의 형성을 위해 필수적으로 요구되는 사항이다. 따라서 노동자의 권익에 관련된 사항에 대하여 노동조합과 기업이 공동결정을 행사할 수 있도록 법적 제도적 장치를 강구하고 노동조합은 기업경영에 관한 지식의 함양에 노력하여야 한다'고 밝히고 있다. 한편 민주노총은 창립총회 자료에서 '권력과 자본은 '경영진권'이란 이름아래 노동자의 경영참가를 거부하고 있고, 노동조합의 무력화와 참여배제를 통한 협력적 노사관계의 구축을 추구하고 있다. 그러나 노동자들을 대표하는 조직인 노동조합이 무력화되고 경영참가가 배제된다면 노동자의 자발적 참여에 기초한 기업과 사회의 건전한 발전은 기대할 수 없다. 민주노총은 현장, 기업, 산업, 전국차원에서 정보공유에서 공동결정에 이르기까지 노동조합의 경영참가를 확대하고 이를 공동결정법 등으로 제도화한다'는 입장을 보여주고 있다. 어느 경우든 원칙적 입장만을 천명하고 있다.

35) 95년 10월 현재 유효중인 단체협약임. 업종별 분포를 보면 기계금속 68개(26.4%), 전기전자 64개(24.8%), 자동차 51개(19.8%), 철강 46개(17.8%), 조선 10개(3.9%), 비철 14개(5.4%), 기타 5개(1.9%)임. 모집단의 업종별 구성은 기계금속 28.2%, 전기전자 22.0%, 자동차 23.3%, 철강 12.5%, 조선2.4%, 비철금속 8.2%, 기타 3.4%로 표본추출의 유효성이 있다고 할 수 있음.

을 구하여 규정하는 경우도 있고 복합하여 규정하는 경우도 있다. 여기서는 그 적용대상만을 3가지로 구분하여 그 규정실태를 보겠다.

노조임원에 대한 경우 노조와 사전 합의하도록 하는 규정이 조사대상의 43.2%로 가장 많았고 다음이 ‘합의한다’가 28.7%이며 ‘노조에 통보한다’가 3.1%, ‘노조 의견을 반영한다’가 0.8%로 72%가 합의하거나 협의하도록 되어 있다. 규정이 없는 경우는 25.2%다. 임원 이외의 노조간부에 대한 인사는 ‘합의한다’가 33.7%, ‘협의한다’가 28.7%, ‘통보한다’가 3.1%, 규정이 없는 경우가 31.0%로 전반적으로 노조임원에 비해 노조의 규제력이 더 약하다. 노조에 따라서는 임원이외의 노조간부 중 전임간부에 대해서는 노조임원과 동등한 인사절차를 두고 있기도 하다.

일반 조합원의 경우 ‘합의한다’가 5.0%, ‘협의한다’가 30.2%, ‘통보한다’가 19.8%, ‘노조의견을 반영한다’가 0.8%로 노조 임원이나 노조 간부보다 그 규제정도가 낮아진다.

<표 2-1> 노조직위별 인사참가 현황

	합의한다	협의한다	의견반영	통보한다	규정없음
노조 임원	43.2%	28.7%	0.8%	3.1%	25.2%
임원이외 간부	33.7%	28.7%	0.0%	3.1%	31.0%
조합원	5.0%	30.2%	0.8%	19.8%	44.2%

이처럼 규제정도가 낮아지는 데는 두 가지 이유가 있다. 하나는 종업원 대 다수를 차지하는 일반 조합원까지 노조간부와 동등하게 인사권이 규제된다면 사용자 입장에서는 노동력의 유연한 활용이 저해되기 때문에 극력 반대를 한다는 데 기인한다. 두 번째는 노조로서는 부당노동행위를 방지하기 위한 장치나마 우선적으로 필요하기 때문이다. 노사가 대립적인 상황하에서는 노조간부를 비조합원 직위로 승진시킨다거나 아니면 원거리 벽지로 이동·과견한다거나 아니면 대의원을 선거구이외의 타부서로 배치전환한다거나 아니면 징계 해고를 하는 사례들이 나타났던 것이다.

나) 종업원의 채용과정에서의 참가는 일용직이나 임시직, 외국인등 비정규직

채용에 참가하는 경우가 2.7%로 소수 있고 정규직 채용에 대해서는 ‘합의한다’가 0.8%, ‘협의한다’도 0.8%로 채용에의 참가는 거의 전무한 상태이다. 단지 가령 수습기간을 3개월이나 그 이내로 한다는 규정은 대다수가 있고 소수이지만 공개채용을 규정하거나 임시직이 3개월을 넘으면 자동 정식사원이 된다는 규정을 두고 있다. 또 상당수의 단체협약들은 정년퇴직자 자녀를 우선 채용하도록 하고 있으며 일부 단체협약들은 산업재해자 자녀를 우선 채용하도록 하는 규제사항들도 두고 있다. 비정규직 고용이 증가되고 있는 현재의 상황하에서 비정규직을 정규직으로 하는 노력들이 강화되고 있으므로 이것을 협약화하는 사례들이 조금씩 늘어날 것으로 보인다. 공개채용을 규정하는 협약은 적으나 연고채용이 노조의 단결권을 약화시키는 사례들이 많으므로 공개 채용을 합의해야 한다는 문제의식들은 과거부터 있어왔으나 협약화까지는 가고 있지 않다.

다) 배치전환의 경우 ‘합의한다’가 5.0%, ‘협의한다’가 13.2%, ‘통보한다’가 0.4%이며 규정이 없는 경우가 79.8%로 배치전환 참가의 협약화도 매우 낮다. 규정에 따라서는 대량 배치전환의 경우만 노조가 참가하는 것으로 되어 있다.

사업장 수준에서 생산품목에 따른 물량변화로 인원이동이 불가피한 경우가 많다. 따라서 노조가 이들 문제에 모두 개입하게 되면 많은 역량을 투입해야 할 것이다. 따라서 노조는 특별히 문제가 생기는 경우를 제외하고는 조합원들이 다소 불만이 있더라도 관여하지 않는 것으로 보인다. 일반적으로는 직무개념이 확립 되어있지 않은 우리 나라 상황에서는 문제의 정도가 완화되고 있으며 부당노동행위나 감원목적의 진출이 아닌 한 많은 경우 그대로 수용되고 있는 편이다.

<표 2-2> 채용, 배치전환 참가현황

	합의한다	협의한다	의견반영	통보한다	규정없음
채용	0.8% 비정규직2.7%	0.8%	0.0%	0.0%	95.7%
배치전환	5.0%	13.2%	0.0%	0.4%	81.4%

라) 표창의 경우 ‘합의한다’가 6.2%, ‘협의한다’가 3.5%, ‘노조추천가능’이 21.7%이며 규정이 없는 경우가 68.6%로 참가도가 낮다. ‘합의한다’의 경우는 구체적으로 노사동수의 포상위원회를 구성하여 심의하는 것으로 되어 있다.

통상 표창결정에의 관심도는 높지 않은 부분으로 노조 측에서도 특별한 요구가 나오지 않고 있다. 이것이 무협약화의 큰 이유이다.

마) 징계에 대한 참가제도인 징계위원회의 구성에 대한 규정은 노사동수 구성에 과반수 의결 또는 3분의2 의결로 사실상 노사가 동등한 권한을 행사케 되는 경우가 11.2%, 형식적으로는 노사동수 구성이나 가부동수인 경우 회사측이 결정권을 갖도록 하여 실제로는 노사동권이 깨지는 경우가 9.7%, 노조 측 위원수가 적거나 노조대표 또는 해당 부서 대의원이 참석하여 소명할 수 있도록 하는 경우가 28.3%, 노조 참가규정이 없는 경우가 50.3%이다.

징계위원회 구성에 관한 규정의 협약화는 노사간에 가장 긴장이 팽팽한 부분이다. 이 규정은 대부분 87년 이후 노조 측의 공세기에 도입되었다. 물론 87년 이전에도 노사협의회에서 취급하도록 하는 규정이 극소수 있었으나 노사관계가 상당정도 다르기 때문에 그 도입의도나 적용의 결과는 다를 수밖에 없다.

<표 2-3> 징계위원회 참가현황

노사동권 참여	노조 열세 참여		규정없음
	노사동수 구성	노조 부분 참여	
11.2%	9.7%	28.3%	50.3%

바) 승진, 감원시 적용되는 선임권은 규정이 있는 경우가 46.9%로 규정정도가 높으나 실제로는 잘 적용되지 않는 것으로 나타나고 있다.

3) 고용안정

가) 고용안정과 가장 직접적인 관계가 있는 인원정리의 경우 그 결정의 절

차와 대상 선정기준, 인원 정리자에 대한 보상 등이 규정되어 있다. 따라서 노사가 결정한다 하더라도 그런 선정기준이나 보상내용의 범위 내에서 이루어지게 된다. 통상의 대상선정 절차는 희망자를 모집하는 제1단계가 있고 그래도 부족할 경우는 입사 순으로 하는 등의 규정을 두고 있다. 그러나 수익성이 낮은 부서를 폐쇄하고 감원시키는 경우들이 많기 때문에 그런 기준이 무용한 경우들도 있다.

인원정리 결정에 대한 참가규정을 보면 ‘합의한다’가 24.0%, ‘협의한다’가 33.7%, ‘통보한다’가 3.9%로 비교적 참가도가 높다 할 수 있다. 이런 인원정리 규정들은 87년 이후의 공세기에 체결된 경우가 많고 이후 실제로 감원이 발생한 기업들에서 체결된 경우들도 있다.

나) 회사나 공장이전시의 결정절차는 ‘합의한다’가 2.7%, ‘협의한다’가 5.4%, ‘통보한다’가 0.4%, 규정이 없는 경우가 96.9%로 참가 규정의 정도가 매우 낮은 것으로 나타나고 있다. 이들 규정들은 실제로 공장이전을 경험하거나 그런 가능성이 있는 노조들에서 나타나고 있다. 많은 경우는 공장이전에 직면한 단계에서 협의하거나 교섭하여 해결을 한다. 노동부의 법 해석으로도 공장이전에 따르는 근로조건의 문제는 노사간에 협의하도록 되어 있으므로 사실상 노조의 참가는 이루어질 수밖에 없으며 실제로 노동자의 생존권이나 가족의 안녕과 관계가 크므로 노조나 노동자의 참가없이 일방적으로 이 전되기는 어렵다고 할 수 있다. 그러나 대부분의 사용자들이 진지하게 협의하거나 교섭하기를 기피하는 경우가 많으므로 교섭대상이나 협의대상이냐는 논란도 발생하여 노조나 노동자의 참가가 방해를 받기도 한다.

다) 고용안정과 직접적인 관계가 있는 회사 휴폐업의 결정절차는 ‘합의한다’ 3.9%, ‘협의한다’ 3.9%, ‘통보한다’ 1.9%, 규정이 없는 경우 90.3%로 역시 협약화의 정도가 매우 낮다.

이 규정 역시 경우에 따라 의미가 없을 수 있다. 설사 규정이 있더라도 경영 사정상 휴폐업이 불가피한 경우 그런 규정을 무시하기는 매우 쉽기 때문이다. 회사가 부도가 나면 많은 사주나 사용자들은 은신해버려 대화를 할 수

없는 경우도 많다.

그러나 휴폐업 직전직후의 단계에서 많은 현안 문제들을 처리하는데 있어 규정이 있어야 더 유리한 것은 틀림없다. 특히 위장 휴폐업의 경우도 있는 바 이런 경우도 그런 규정이 있을 경우 요구와 주장이 더 용이해진다. 이런 이점에도 불구하고 협약화의 정도가 낮은 것은 대부분의 기업의 경우 아직 경영상태가 그 정도는 아니고 회사휴폐업 문제가 경영전권으로 간주되는 경향 때문인 것으로 보인다.

라) 회사 통합·분할의 문제는 항시 고용이나 노동조건의 승계문제와 노동조합 존속문제를 발생시킨다. 따라서 이런 승계 문제를 규정하는 단체협약들이 많다.

회사 통합 및 분할시 노조 참가규정을 보면 '합의한다'가 0.4%, '협의한다'가 2.3%, '통보한다'가 0.4%, 규정이 없는 경우가 96.9%로 '경영전권'다운 모습을 보여주고 있다.

마) 역시 고용문제와 관련이 큰 외주·하청으로의 전환문제는 '합의한다'가 7.8%, '협의한다'가 11.6%, '통보한다'가 1.2%, 규정이 없는 경우가 79.4%로 여전히 참가도가 낮으나 여타의 '경영전권'적 사안에 비해 다소 참가도가 높으며 과거에 비해서는 더 늘어나고 있다. 외주·하청이 고용불안과 노조약화를 초래하고 있으며 실질적으로 노무비 삭감과 고용탄력성 확보, 노조공격의 무기로 활용되고 있기 때문에 이 부분에 대한 노조의 경각심도 높아져 왔다.

<표 2-4> 고용관련 참가현황

	합의한다	협의한다	통보한다	규정없음
인원정리	24.0%	33.7%	3.9%	38.4%
공장이전	2.7%	5.4%	0.4%	96.9%
회사휴폐업	3.9%	3.9%	1.9%	90.3%
회사통합·분할	0.4%	2.3%	0.4%	96.9%
외주하청	7.8%	11.6%	1.2%	79.4%

3) 노동시간

가) 연장근로나 휴일근로의 결정절차에 대한 규정은 ‘노조와 합의한다’가 20.2%, ‘조합원 당사자와 합의한다’가 22.1%, ‘노조와 협의한다’가 24.8%, ‘조합원 당사자와 협의한다’가 1.9%, 규정이 없는 경우가 31.0%이다. 근로기준법 제42조 제1항에서는 당사자간 합의에 의해 주 12시간 이내에서 연장근로를 시킬 수 있도록 규정하고 있으므로 42%가 이 규정에 부합하는 규정을 두고 있다고 할 수 있으나 단체협약의 규정이 무엇이든 당사자가 법적 권리를 주장하면 연장근로나 휴일근로에 대한 노동자나 노조의 참가는 언제든지 가능하다 할 수 있다.

이 부분의 규정은 법에 있기 때문에 비교적 협약화가 용이하다 할 수 있으나 반대로 같은 이유로 협약화에 대한 필요성을 더 적게 느낄 수도 있다. 그러나 실질적으로는 노동자 계층에 따라 차이는 있고 시간이 지남에 따라 차이가 있으나 연장근로나 휴일근로를 하려는 노동자들이 많았고 지금도 그렇기 때문에 노조의 태도 또한 애매해지기 쉽다. 또 업종에 따라서는 3교대를 하기 때문에 연장근로가 거의 없는 경우도 있고 또 경우에 따라서는 연속 조업 때문에 연장근로나 휴일근로가 불가피하다고 이해되는 경우도 있다. 이런 경우 역시 협약화의 필요성을 덜 느낄 수도 있다. 이런 이유 때문에 규정을 두지 않거나 법기준 미달의 협약을 두게 되는 것으로 볼 수 있다.

나) 근무시간을 몇 시부터 시작해 몇 시에 끝내는가에 관한 결정절차는 ‘합의한다’가 23.6%, ‘협의한다’가 19.8%, ‘통보한다’가 0.4%, 규정이 없는 경우가 56.2%이다. 규정이 없는 경우는 단체협약에 시업시간과 종업시간을 정해 둔 경우도 있어 이 경우는 단체협약의 변경이 있어야 시업·종업시간의 변경이 가능한 것이기 때문에 ‘합의한다’와 성격이 같다 할 수 있다. 또 시업·종업시간의 결정이 사회 일반적인 상례를 벗어나기 힘든 부분도 있다. 그러나 기업이 교대제 변경 등으로 시업·종업시간을 변경할 때 노동자들은 각자의 이해관계를 갖게 된다. 생체리듬이나 대중교통수단의 문제 등이 연관되어 있기 때문이다. 따라서 노동조합이 참가할 필요가 생기는 것이다.

다) 대치근무 결정절차에의 참가는 ‘합의한다’가 27.1%, ‘협의한다’가 14.3%, ‘통보한다’가 0.8%, 규정이 없는 경우가 57.8%로 되어 있으며 소수의 경우이지만 대치근무를 하지 않도록 하는 경우도 있다.

통상 노동자의 여가·문화생활이 휴일에 집중적으로 이루어질 수밖에 없으므로 휴일을 지키는 것이 중요하다. 그러나 기업사정에 따라 납기를 지키는 문제나 특정일에 휴무를 하여야 하는 사정이 발생하는 경우 대치근무를 통해 휴업수당을 절약하고자 할 것이다. 사용자 측이 변형근로제를 도입하고자 하는 의도의 하나도 여기에 있다. 이 때문에 노사간에 이해가 배치될 수 있으나 노동자의 경우도 명일이나 특정 시점에 휴일을 더 사용하고자 하는 욕구가 있으므로 이해가 일치되는 부분도 생기게 된다. 때문에 기업으로서도 노조의 참가를 반드시 배제하여야 하는 것은 아닐 것이다. 기업에 따라서는 연간 근무나 휴일 계획에 대한 소위 캘린더 교섭을 통해 보다 합리적으로 이해를 조정하고 시간계획을 충분히 사전에 주는 경우도 있다.

<표 2-5> 노동시간결정 참가

	합의한다*	협의한다*	통보한다	규정없음
연장·휴일근로	20.2%(22.1%)	24.8%(1.9%)	0.0%	31.0%
시업·종업	23.6%	19.8%	0.4%	56.2%
대치근로	27.1%	14.3%	0.8%	57.8%

* ()안은 조합원 당사자와의 합의, 협의임

4) 직업훈련·복지

가) 사내훈련 결정에의 참가는 ‘협의한다’가 7.0%고 나머지 93.0%는 규정이 없는 것으로 나타나 매우 낮은 협약화를 보여주고 있다. 이것은 직업훈련에 대한 그간의 무관심을 반영하고 있다고 할 수 있다.

나) 통근버스 운행과 관련하여 그 운행노선 등 결정에 참가하는 정도는 ‘합의한다’가 3.1%, ‘협의한다’가 12.8%, ‘의견을 반영한다’가 0.4%며 규정이 없는 경우는 83.7%로 매우 참가도가 높다.

통근버스는 운행노선 등과 관련하여 불만이 생길 소지가 큰 분야이다. 따라서 사용자 측도 노조가 참가하여 같이 결정하는 것을 원할 수 있다. 사용자에게 큰 경제적 부담을 안주는 사항이므로 단체협약 규정여부와 관계없이 노조의 참가를 허용할 수 있을 것이다. 그러나 노사관계가 나쁜 경우는 그런 정도의 참가도 허용되지 않을 가능성이 크다.

다) 체육대회 기획결정예의 참가는 ‘합의한다’가 2.7%, ‘협의한다’가 7.8%, 규정이 없는 경우가 89.5%로 역시 참가도가 낮다.

체육대회의 진행속성장 노조의 적극적 참가가 없어서는 안되고 노조가 참가하더라도 경제적 부담이 더 추가되지 않을 수 있기 때문에 협약의 여부와 관계없이 사용자 측이 노조의 참가를 크게 꺼릴 이유는 없는 것으로 보인다.

라) 야유회 계획수립예의 참가정도는 ‘합의한다’가 2.7%, ‘협의한다’가 6.6%, 규정이 없는 경우가 90.7%로 역시 협약화 정도는 매우 낮은 편이다.

마) 급식 메뉴결정예의 노조 참가 정도는 ‘합의한다’가 0.4%, ‘협의한다’가 5.4%, ‘의견을 반영한다’가 5.4%, ‘통보한다’가 0.4%, 규정이 없는 경우가 88.4%로 역시 협약화 정도는 매우 낮은 편이다.

바) 작업복 선정예의 참가 정도는 ‘협의한다’가 1.9%고 나머지 98.1%는 규정이 없어 협약화 정도가 매우 낮은 것으로 되어 있다. 작업복도 점차 개성을 추구하고 선진국의 경우 심지어 사복까지 입는 경우도 있으므로 협약화와 관계없이 이 부문의 참가도 향후 증대될 가능성도 있다.

사) 복지기금제도를 두고 있는 경우는 5.8%고 나머지는 두고 있지 않다. 법제정 및 부분적 면세혜택에도 불구하고 아직 채용정도가 매우 낮다.

아) 기숙사 규칙제정 및 개정과 관련하여 ‘합의한다’가 1.6%, ‘협의한다’가 1.2%로 기숙사가 없는 곳도 있다는 점을 감안하더라도 협약화의 정도가 낮

다고 할 수 있다. 근로기준법 제100조 제2항에는 기숙사에 기숙하는 근로자 과반수를 대표하는 자의 동의를 받아 기숙사규칙을 정하거나 변경하도록 규정하고 있어 협약규정의 유무에 관계없이 노조의 참가가 쉬울 것으로 보인다. 또 제규칙의 제정·개정에 관한 협약 규정이 별도로 있는 경우는 그 조항을 적용할 수도 있을 것이므로 참가의 정도는 협약화 정도를 상회할 것으로 보인다.

<표 2-6> 복지관련 참가

	합의한다	협의한다	의견반영	규정 없음
사내훈련	0.0%	7.0%	0.0%	93.0%
통근버스 운행	3.1%	12.8%	0.4%	83.7%
체육대회	2.7%	7.8%	0.0%	89.5%
야유회	2.7%	6.6%	0.0%	90.7%
급식메뉴	0.4%	5.4%	5.4%	88.8%
작업복 선정	0.0%	1.9%	0.0%	98.1%
기숙사규칙 제정	1.6%	1.2%	0.0%	97.2%

5) 규정개폐·정보제공

가) 회사규정 개정의 절차는 ‘합의한다’가 20.9%, ‘협의한다’가 34.5%, ‘의견을 반영한다’가 3.9%, ‘통보한다’가 0.8%, 규정이 없는 경우가 39.9%이다. 이 문제와 관련해서는 노조의 관심이 별로 높지 않은 것으로 보인다. 단체협약이 사규보다 우선하기 때문에 단체협약 체결에 기본적인 관심이 있을 것이다. 또한 근로기준법 제95조 제1항은 취업규칙 작성이나 변경시 노조의 의견을 듣도록 되어 있고 또 노동자에게 불리하게 개정할 경우 동의를 받도록 되어 있으며 산업안전보건법 제21조 제1항에서도 안전보건관리규정을 작성하거나 변경할 시 산업안전보건위원회의 심의를 거치도록 되어 있기 때문에 협약화의 필요성은 줄어들게 된다. 그러나 단체협약이나 법에 명시되어 있지 않은 사항은 사규의 규정이 적용될 것이다.

나) 회사측 자료나 문서 열람의 경우 ‘허용한다’가 14.7%, ‘협력한다’가 41.9%, 규정이 없는 경우가 43.4%이다.

노조의 경영정보 취득경로는 단체협약에 의거한 요청, 노사협의회 석상에서의 취득, 중간관리자로부터의 비공식적 취득, 그리고 증권거래소등으로부터의 취득 등 몇가지 방법이 있다. 각기 장단점이 있지만 가장 공식적인 방법은 노조의 요청사항에 대해 회사로부터 얻는 것이다.

6) 산업안전

가) 산업안전보건위원회 설치를 규정하고 있는 경우는 37.2%, 노사협의회로 대체하도록 규정하고 있는 경우는 10.0%, 규정이 없는 경우는 52.8%이다. 이 부분 역시 산업안전보건법 제19조와 관계되는 부분이다. 동법에는 산업안전전문제의 심의(산업안전법 제13조 제1항 각호)를 위해 노사동수의 산업안전보건위원회를 설치하도록 하고 있고 다만 노사협의회법상의 노사협의회가 있는 경우는 노사협의회로 대체할 수 있도록 하고 있다. 따라서 산업안전보건위원회의 설치를 협약화하고 있느냐 없느냐의 여부는 덜 중요하다. 법상 산업안전보건위원회는 심의기능만을 가지고 있기 때문에 노사협의회보다 더 의미가 없을 수 있다. 노사협의회조차도 그 실효성이 없기 때문에 기피하는 노조가 있다는 것을 감안하면 산업안전보건위원회에 대한 기대는 더 떨어질 것이다. 때문에 산업안전보건위원회 설치의 협약화보다 더 중요한 것은 산업안전보건위원회가 적극적 목적을 가지고 설치되었느냐 여부에 있다. 산업안전보건위원회가 그런 적극적 목적에 걸맞기 위해서는 법조문을 옮기는 것 이상의 규정을 가지고 있어야 한다. 즉 자체의 운영규정을 노사가 공동으로 정하였느냐의 여부가 중요하다. 산업안전위원회 규정을 제정하고 있는 경우는 0.8%에 불과하다.

나) 산업안전보건교육 기획 및 시행에 관한 참가를 규정하고 있는 경우는 불과 1.6%에 불과하다. 단체협약은 산업안전교육이 실시되어야 할 시기와 교육시간의 길이에 대해서 일부가 규정하고 있을 뿐이다. 산업안전 교육실시 시기의 경우 신규채용시 29.5%, 기술·기계 변경시 8.5%, 작업내용 변경시 30.2%, 유해위험작업시 7.0%, 규정이 없는 경우 61.2%등이다. 교육시간의 길

이를 두고 있는 경우는 9.3%에 불과하다. 따라서 산업안전보건법상의 규정이 그대로 적용될 것으로 볼 수 있다.

다) 건강진단 기획 및 실시시의 노조 참가를 규정하고 있는 경우는 3.9%에 불과하다. 그리고 건강진단 결과를 노조에 통보하도록 하고 있는 경우는 27.5%로 보다 높은 비율을 보여주고 있다. 이는 검진병원 선정이나 검진방법에 대해 참가하지 않아도 결과가 비슷할 것이라는 생각을 반영하고 있는 것으로 보인다. 다른 측면에서 얘기하면 전문적 지식의 결여로 인해 차이를 느끼지 못한 결과라고도 할 수 있다.

라) 작업환경 측정에 관하여 각 단계별로 노조의 참가를 어느 정도 규정하고 있는가를 보면 측정계획수립시 참가의 협약화가 1.9%, 측정계획 통보의 협약화가 12.8%, 측정시 노조입회의 협약화가 22.1%, 측정결과 통보의 협약화가 22.9%, 측정결과에 따른 사후조치 협의 협약화가 2.3%로 측정시의 입회나 측정결과 통보를 제외하면 거의 참가를 규정하고 있지 않다는 것을 알 수 있다. 비교적 덜 중요한 부분의 참가만 규정되고 있다고 볼 수 있다.

마) 재해조사시의 노조참가를 규정하고 있는 경우는 22.5%로 상대적으로 높은 비율을 보여주고 있다. 이는 산재예방보다는 보상에 관심이 많은 실태를 반영하고 있다고 할 수 있다.

바) 신기계도입시 안전문제 점검을 위한 노조참가를 규정하고 있는 경우는 4.7%에 불과하다. 안전보호구 선정시 노조참가를 규정하고 있는 경우도 1.9%에 불과하다. 많은 경우 검정품을 쓰도록 하는 규정만을 두고 있다. 유해물질 성분에 대한 정보제공에 관한 규정을 두고 있는 경우도 3.5%에 불과하다.

사) 안전보건규정 제정 및 개정의 참가를 규정하고 있는 경우는 '합의한다'가 5.4%, '협의한다'가 12.4%에 불과하다.

7) 노사협의회

노사협의회에 관한 규정은 법수준과 차이가 없다. 노사협의회에 관한 규정은 당초 1974년 12월 24일 노조법 개정시 제6조에 노조와 사용자가 노사협의회를 설치하도록 하는 규정이 신설됨과 동시에 단체협약상의 규정으로 나타났다. 1980년 12월 31일의 노사협의회법 입법에 따른 동규정 삭제에도 불구하고 여전히 단체협약의 규정으로 남아 있었다. 그러나 노사협의회체도가 반노동조합적 입법의도를 가지고 있었다고 보았기 때문에 적극적 의지를 가지고 그 체도에 접근하지 않았다. 그 결과 단체협약상의 규정도 법수준과 차이가 없는 것이다.

8) 단체교섭 부문

가) 단체교섭 대상을 어떻게 규정하느냐는 경영참가 부문의 협약화에 있어 한 디딤돌 역할을 할 수가 있다. 특히 '경영전권'이 법적인 성역화가 되고 있는 상황하에서는 더욱 그렇다. 각 항목별로 단체협약에 단체교섭대상으로 규정되어 있는 정도는 다음과 같다.

임금(39.5%), 근로조건(38.0%), 복지(6.6%), 산업안전(27.5%), 노조활동(31.4%), 인사(6.2%), 생산(5.8%), 성과배분(7.8%), 작업속도및 노동강도(8.5%), 회사 휴폐업(7.0%)

전반적으로 임금, 근로조건, 산업안전, 노조활동을 교섭대상으로 규정하고 있는 비율은 상대적으로 높고 경영참가부문이라 할 수 있는 부문들은 낮다.

나. 전체적 평가

각 부문별로 경영참가를 규정하고 있는 정도를 비교해 보기 위해 우선 합의 4점, 협의 3점, 의견반영 2점, 통보 1점, 규정 무 0점의 평가점수에 의한 가중평균치를 구하여 비교해 보았다. 이 기준에 의해 상대적인 참가 협약화

정도를 비교해보면 다음과 같다.

- 참가의 협약화 정도가 상대적으로 높은 부문
노조임원 인사(2.60점), 노조간부인사(2.28점), 인원정리(2.01점), 규정제정·개정(1.96점), 연장·휴일근로(1.98점), 정보청구권(1.84점), 시종업시간(1.54점), 대치근무(1.52점)
- 참가의 협약화 정도가 상대적으로 중간인 부문
조합원 인사(1.32점), 징계위원회(1.31점)
- 참가의 협약화 정도가 상대적으로 낮은 부문
건강진단결과 통보(1.10점), 재해조사(0.90점), 포상(0.79점), 외주하청(0.67점), 배치전환(0.60점), 안전보건규정개폐(0.59점), 통근버스(0.52점)
- 참가의 협약화 정도가 상대적으로 아주 낮은 부문
산업안전교육(0.37점), 체육대회(0.34점), 야유회(0.31점), 회사휴폐업(0.29점), 급식메뉴(0.28점), 회사이전(0.28점), 복지기금제도(0.23점), 직업훈련(0.21점), 채용(0.19점), 신기계 도입(0.19점), 건강진단(0.16점), 유해물질 정보제공(0.12점), 기숙사 규칙(0.10점), 회사통합·분할(0.09점), 안전보호구 선정(0.08점), 작업복(0.06점)

이 기준에 따르면 참가의 협약화 정도가 상대적으로 높은 경우라 하더라도 절대적으로 높지는 않다. 인사부문과 근로시간 부문, 인원정리부문의 참가 협약화가 상대적으로 높은 것으로 나타나고 회사통폐합·이전, 복지, 산업안전 부문의 참가에 대한 협약화의 정도는 상대적으로 낮은 것으로 되어 있다. 이러한 차이는 첫째 87년 이래의 노조운동 공세기에서 노조가 규제를 강화시킬 수 있었기 때문이고 둘째로 복지, 산업안전등은 단체협약의 규정이 없더라도 노사협의회 수준에서 처리가 가능했기 때문이다.

그러나 위와 같은 계산법은 비교를 위한 작위에 불과하다. 현실적으로 합의와 협의는 부문에 따라 커다란 질적인 차이를 가지고 있다. 사용자 측이 양보하기 어려운 부분일 수록 그 차이는 커질 것이다. ‘합의’의 협약화 정도로 비교를 해보면

- 노조임원인사(42.2%), 노조간부 인사(33.7%), 대치근무(27.1%), 인원정리(24.0%),

- 사업·종업(23.6%), 사규개폐(20.9%), 연장·휴일근로(20.2%)
 - 징계위원회(11.2%), 외주·하청(7.8%), 포상(6.2%), 안전규정(5.4%), 조합원 인사(5.0%), 배치전환(5.0%)
 - 회사 휴폐업(3.9%), 건강진단계획(3.9%), 통근버스(3.1%), 회사이전(2.7%), 체육대회(2.1%), 야유회(2.7%)
 - 채용(0.8%), 급식메뉴(0.4%), 회사 통합·분할(0.4%), 작업복(0.0%), 기숙사 규칙(0.0%), 사내훈련(0.0%)
- 이러한 비교방법으로 보더라도 인사, 근로시간, 인원정리 등 부문이 협약화 정도가 높고 산업안전, 복지부문이 협약화 정도가 낮다.

3. 단체협약을 통한 실태분석의 한계

이상 단체협약상의 경영참가실태를 살펴보았다. 단체협약이란 노동자나 노동조합의 권리나 노사관계규칙이 무엇인지를 확인할 수 있는 가장 확실한 수단이며 그들의 이행을 담보하는 가장 신뢰할만한 수단이다. 또한 노사가 노사문제의 해결을 단체협약에 준거해 해결하려는 경향성이 점점 더 강화되고 있다. 그러나 단체협약이란 통상 노동조건이나 노사간의 규칙 일부만을 포괄하기 마련이며 적용과정에 있어 변질되거나 적용이 안되는 부분도 있으며 단체협약 각 규정이 갖는 실질적인 의미도 노사관계의 내용에 따라 달라질 수밖에 없다.

통상 단체협약이란 모든 노동조건이나 노사관계 규칙을 포괄하는 것이 아니며 포괄할 수도 없다. 노동조건이나 노사간의 규칙은 입법, 단체교섭, 노사협의회, 비공식적 노사협의 등을 통해 정해지고 기록도 여러 가지 형태로 남게 되며 때로는 불문법적 관행도 광범하게 존재한다. 단체협약은 이들 중 일부분만을 포괄하게 된다. 단체협약이 노조 측의 적극성과 주도하에서 만들어진다는 점을 감안할 때(물론 노조에 따라 회사측의 주도성이 반영되는 예외적 경우도 있지만) 조합원이나 노조의 관심사가 일차적으로 '단체협약화'된다고 할 수 있다. 그러나 노조나 조합원의 관심사라 하여 모든 사항이 단체협약화되는 것은 물론 아니다. 사용자 측과 합의에 못 이른 부분도 있을 것이고 또

법에 의해 권리가 보장되어 구태여 협약화가 필요치 않은 부분도 있으며 사용자 측과의 일상적 협의로 처리가 가능해 협약화까지 갈 필요가 없는 부분도 있다.

또한 단체협약이란 현실에 있어 꼭 그대로 지켜지는 것은 아니다. 노사관계에 따라 정도의 차이는 있지만 현실에 적응되는 과정이 있게 된다. 경우에 따라서는 이행이 유보되거나 거부되기도 하며 규정의 사문화현상도 일어나게 된다. 단체협약조문은 보수성을 갖는 경향이 있는데 반해 경영이나 노사관계의 현실은 변화하기 때문에 그런 괴리는 일어날 수밖에 없는 것이다.

또한 각 단체협약 조문은 그 적용과정에서도 노사관계에 따라 그 의미나 결과가 크게 달라지게 된다. 노사관계가 대립적일수록 단체협약의 조문을 자기에게 유리하게 왜곡하여 해석하거나 엄격히 해석하게 되며 경우에 따라서는 지키지 않는 경우조차도 발생하게 된다. 자기 이익 극대화가 최고 목표이기 때문이다. ‘합의’와 ‘협의’, ‘의견청취’등의 구분이 매우 커지게 된다. 반면에 노사관계가 협력적일수록 ‘합의’와 ‘협의’, ‘의견청취’등의 차이가 적어진다. 어느 경우든 상대에 대한 이해나 합리성, 타협이 가장 중요한 결정기준이 되기 때문이다. 따라서 단체협약의 분석만으로는 참된 모습이 보여지기는 어렵다.

4. 실질적 경영참가의 실태

실질적 경영참가의 실태를 보기 위해 금속산업의 16개 노조³⁶⁾ 대표를 대상으로 인터뷰 조사를 실시하였다. 조사사항은 단체협약상 경영참가 내용과 실질적인 경영참가 내용이었으며 아울러 경영참가를 촉진하는 내용에 대해서도 조사하였다. 구체적으로는 노사관계, 조직율, 작업내용, 생산직과 사무관리 직간의 관계, 노사협의회에 대한 태도, 원가절감활동이나 품질관리활동에 대

36) 금속노련 산하노조 중에서 노조 위원장 재임기간이 짧지 않은 곳을 선정하였다. 지역적 분포를 보면 울산 2개소, 부산 2개소, 포항 2개소, 대구 1개소, 구미1개소, 경기 2개소, 충남 1개소, 충북 2개소, 경남 2개소, 전남1개소 등이며 업종별로는 철강 4개소, 비철 2개소, 자동차부품 1개소, 기계 1개소, 전기 2개소, 전선 1개소, 전자 4개소이다.

한 태도 등이었다. 조사한 내용은 <별지>와 같이 정리되었다.

우선 단체협약으로 협약화되어 있지 않으나 실질적으로 경영참가가 이루어지고 있는 내용을 보면 노조당 평균 14.1개 항목이었으며 세부항목별로는 아래에서 보는 바와 같이 복지와 산업안전부문의 참가도가 높다.

- 체육대회 기획 참가(15개 노조)
- 야유회(13개 노조)
- 작업환경측정(12개 노조)
- 통근버스와 하기휴가, 건강검진(11개 노조)
- 대치근로, 교대제, 작업복(8개 노조)
- 연장·휴일근로, 급식메뉴결정(7개 노조)
- 인원정리, 휴폐업(6개 노조)
- 시업·종업, 자료제공, 배치전환, 포상, 유해물질 자료제공(5개 노조)
- 직반장 선정 참가, 승진, 안전보호구선정, 산업안전교육, 외주하청, 회사이전(4개 노조)
- 회사통폐합, 규정개폐, 징계, 일반교육(3개 노조)
- 채용, 정원유지(2개 노조)
- 재해조사, 신기계도입 참가(1개 노조)

산업안전부문의 협약화와 실질적 참가도의 비교에 관한 자료는 또 하나가 있다. <표 2-7>은 금속노련이 95년도 하반기에 267개 노조를 대상으로 조사한 실질적인 산업안전 참가와 위에서 언급된 단체협약조사 결과를 토대로 작성된 것이다. 산업안전부문의 실질적 참가도는 협약화 정도보다 훨씬 더 높은 것으로 나타나고 있다.

다음의 자료가 보여주듯이 실제의 참가도는 단체협약에 의한 협약화를 상회하고 있는 것으로 나타나고 있다. 뒤에 나오는 <표 3-8>에 의하더라도 전체적으로 협약화에 의존한 경영참가와 그렇지 않은 경영참가는 거의 반반이다. 특히 산업안전과 복지부문의 새로운 참가도가 높다고 할 수 있다. 이는 지적한 바와 같이 노조활동에 있어 산업안전의 우선순위가 아직 낮다는 점, 산업안전보건법이나 노사협의회법에 의해 심의나 협의 차원의 참가가 이미

〈표 2-7〉 산업안전참가 실태와 협약의 비교

비 교 항 목	협약화 정도	실제 참여도
별도의 산업안전위원회 설치	37.2%	41.9%
산업안전위원회규정 공동결정	0.8%	54.6%
작업환경측정계획 참 여	측정기관 결정 1.9% 측정시기 결정 측정방법 결정	45.3%
		47.6%
		50.2%
작업환경측정시 입회	22.1%	71.5%
재해조사시 입회	22.5%	67.0%
건강진단계획참여	병원 결정 22.5% 검진방법 결정	40.4%
		44.2%
건강진단결과 통보	27.5%	91.0%
안전보건교육 기획시 참여	1.6%	47.9%
안전보건규정 제정.개정	17.8%	48.3%
안전장비 선정	1.9%	40.4%
신기계도입 결정	4.7%	23.2%
유해물질성분자료 제공	3.5%	32.2%

보장되고 있다는 점으로 인해 협약화의 정도가 낮은데 기인한다. 복지부문의 경우도 마찬가지일 것이다. 통근버스든 체육회든 야유회든 급식메뉴든 작업복이든 이미 시행조건이나 지급조건은 단체협약에 의해 규정되어 있기 때문에 경제적 부담이 크게 추가될 것이 없고 실제의 행사운영에 있어 노동자측 대의기구와 협의없이 될 경우 진행상의 협력을 얻기가 어렵기 때문이다.

이상은 조사 사업장 전체에 대한 평균치이다. 조사대상의 개별 사업장간에는 격차들이 크게 존재하고 있다는 점을 유의해야 하며 그런 격차의 요인분석은 경영참가 결정요인의 한 분석도구가 될 수도 있을 것이다.

구체적으로 보면 조사대상 노조 중 단체협약 이상의 참가가 20개이상의 항목에 걸친 경우는 노조1, 노조2, 노조3, 노조5, 노조15이다. 이들의 평균치는 24.4개 항목이다. 특이한 내용을 보면 다음과 같은 항목들이 있다.

- 조합원 전출시 합의, 직반장 선정시 참가, 신규채용면접 참가, 비정규직 채용 합의, 배치전환 합의, 승진결정 참가, 정원유지 합의, 징계시 합의
- 하청, 외주

- 회사통폐합, 이전, 휴폐업시 참가
- 작업환경측정 및 건강검진 전과정 참가, 안전보호구 선정시 참가, 신기술 도입시 참가, 유해물질 성분자료 제공
- 회사의 모든 공문서 사본 제공
- 모든 복지사항 협의

다음은 다소간의 무리는 있으나 노조별 경영참가현황을 앞에서와 같이 점수법으로 계산해보기로 하자. <표 2-8>은 '합의'의 경우 4점, '협의의 경우 3점, '의견반영'의 경우 2점, '통보'의 경우 1점, '규정없음'을 0점으로 하고 경우에 따라 '입회'하는 경우 2점으로 하여 계산한 것이다.

3분위법에 의해 점수급수별로 구분하여 보면 다음과 같다.

•경영참가도가 높은 노조•

제1위 : 노조7(119점) 제2위 : 노조1(112점) 제3위 : 노조3(104점)

제4위 : 노조15(101점) 제5위 : 노조5(92점) 제6위 : 노조10(91점)

제1위인 노조7의 경우 점수의 76.5%가 단체협약 규정에 의한 것이다. 이들 점수의 60.0%는 고용과 복지부문에 의한 것이다. 이 노조는 민영화 과정에서 새 사업주가 공장부지에 아파트를 지을 것이라는 신문보도가 있었고 부동산 투기로 성장한 것으로 알려진 새 사업주의 특성을 고려할 때 고용문제가 발생할 것으로 우려되었기 때문에 고용안정을 보장받기 위한 투쟁을 하여 높은 수준의 고용보장책을 협약화한 바 있다. 복지의 경우는 단체협약보다는 실질적 참가에 의존하는 경우가 55.6%이다. 제2위인 노조1의 경우 단체협약에 의한 참가는 11.2%로 매우 낮다. 이 노조는 87년 이전에 결성된 노조로 단체협약보다는 실질적 참가를 발전시켜 왔다. 이 회사는 사실상 모든 사항에 대해 노조와 일상적으로 협의하고 있다. 조사 점검표상의 항목만 고려할 때 제2위이나 실질적으로는 제1위인 노조7보다 참가도가 높다고 할 수 있다. 노조10의 경우도 협약에 의한 참가도가 51.6%로 비교적 높는데 87년 당시 양호한 단체협약을 체결한데 의존하는 바 많다.

•경영참가도가 중간인 노조•

제 7위: 노조2(85점) 제 8위: 노조6(75점) 제 9위: 노조12(70점)
제10위: 노조8, 노조9(66점) 제12위: 노조13(62점) 제13위: 노조13(60점)

제7위인 노조 2의 경우도 87년 이전에 결성된 노조로 협약화보다는 실질적 참가가 발전해 있다. 협약에 의한 참가는 17.6%에 불과하다. 이 노조의 경우도 거의 모든 부문에 대해 일상적으로 참가가 가능한 노조이다. 제2위인 노조1과 참가 정도가 매우 유사하다 할 수 있다. 경영참가가 중간인 노조들의 참가는 경영참가가 높은 노조들보다 협약화에 의존하는 정도가 더 크다.

•경영참가가 낮은 노조•

제14위 : 노조11(52점) 제15위 : 노조4(44점) 제16위 : 노조16(31점)

제15위인 노조4의 경우 협약에 의한 참가가 84.0%나 되는 것으로 나타나고 있지만 실질적인 참가의 기반이 상당정도 형성되어 있었다. 비록 참가에 관한 협약규정이 없거나 기존 관례가 없는 경우라 하더라도 노조가 원하면 참가할 수 있는 것으로 응답되고 있다.

다음은 경영에 대한 규제 정도가 높은 인사와 고용을 하나로 보고 노사 공동운용의 필요도가 높은 복지와 산업안전을 다른 하나로 묶어 비교해 보기로 하겠다.

- ① 고용·인사 부문의 참가도가 높은 노조 : 노조7(51점), 노조3(46점), 노조10(40점), 노조1(37점), 노조2(33점), 노조15(32점), 노조5(31점)
- ② 복지·산업안전부문의 참가도가 높은 노조 : 노조5(57점), 노조1(52점), 노조7(48점), 노조15(47점), 노조3(39점), 노조9(37점), 노조12(36점), 노조14(35점), 노조6(34점), 노조8(32점)
- ③ 양부문 모두 참가도가 높은 노조 : 노조1, 노조3, 노조5, 노조7, 노조15
- ④ 고용·인사 부문만 참가도가 높은 노조 : 노조2, 노조10
- ⑤ 복지·산업안전 부문만 참가도가 높은 노조 : 노조6, 노조8, 노조9, 노조12, 노조14

이것은 경우에 따라 규제적 부문과 협력적 부문의 참가가 모두 높을 수 있다는 것을 보여주고 있다.

협약에 의한 참가와 그렇지 않은 참가를 볼 때 협약에 의한 참가의 상대적 비중이 높은 노조는 노조4, 노조7, 노조8, 노조11이며 그렇지 않은 참가의 비중이 높은 노조는 노조1, 노조2등이다. 부문별로 보면 규정개폐·정보제공 부문이나 인사 부문은 협약에 의한 참가의 상대적 비중이 높고 복지나 산업안전부문은 그렇지 않은 참가의 비중이 높다. 전체적으로 볼 때는 협약에 의한 참가가 48.4%로 그렇지 않은 참가보다 약간 더 작다. 노사간 결정절차가 과반수의 경우 협약에 의존하고 있지 않다는 것은 사용자 측이 가능한 한 협약화를 꺼린다는 점과 우리나라가 아직 계약사회의 단계에 완전히 이르지 않았다는 점, 그리고 협약에는 없더라도 법적 뒷받침이나 노사간의 신뢰에 의해 참가가 이루어질 수 있다는 점 등을 반영하고 있는 것이다. 때문에 가령 노조 지도부나 경영진의 변경 또는 전략전술이 변화함에 따라 경영참가의 정도는 크게 달라질 수 있다는 것을 의미하기도 한다.

그러나 이러한 노조간 비교는 앞의 부문별 비교보다 더 무리가 따른다. 같은 ‘합의’라 하더라도 인사나 고용부문의 ‘합의’와 ‘복지’부문의 합의와는 획득의 난이도에 있어서 질적 차이가 있으며 또 앞에서 지적한 바와 같이 노사 관계에 따라 같은 ‘합의’나 ‘협약’의 의미에 있어서 실질적으로는 커다란 차이가 있기 때문이다. 그러나 대략적인 경영참가 정도를 보여준다 할 수 있다.

한편 앞에서 열거되는 조사점검표상의 각 항목이외에도 여러 가지 경영참가가 있다고 볼 수 있다. 큐시(QC)활동이나 원가절감활동, 판촉활동 등에의 참가도 있을 수 있다³⁷⁾. 그러나 이 부문들은 대부분의 노조에서 주도적으로

37) 민주노총의 경영참가실태조사에 따르면 경영계획수립에 참가하는 경우가 24.2%, 경영혁신에 참가하는 경우가 33.5%, 생산계획·생산량 결정에 참가하는 경우가 21.3%, 작업조직변경에 참가하는 경우가 51.6%, 신기술·기계·시설 도입 결정에 참가하는 경우가 24.1%, QC등 소집단활동 도입에 참가하는 경우가 27.1%, 인사고과 기준설정에 참가하는 경우가 51.0%, 직무교육대상자 선정에 참가하는 경우가 36.5%, 기업문화운동 실시방법에 관해 참가하는 경우가 38.7%, 기계시설개선에 참가하는 경우가 37.4%, 작업증지권이 노조나 산업안전위원회에 있는 경우가 18.5%, 노조가 이사회에 참가하는 경우가 4.5%, 노조가 공장별 생산·업무회의에

참가하고 있지는 않았다. 상당수 노조가 참가가 바람직하다고는 생각하고 있으나 조합원들이 부정적인 눈으로 볼 것을 우려하여 기피하고 있었다³⁸⁾. 그럼에도 조사대상 중 14개 노조가 경영분석이나 큐시, 공정개선 등 경영참가 능력 제고를 위한 상급단체 교육이 필요하다고 응답하고 있다.

또한 대체로 노사관계가 협력 지향적인 노조들에서는 노무관리차원의 비공식적 참가가 많았다. 회사의 경영실적이나 장기적 전망을 이해시킨다거나 생산에 열중할 수 있는 태도형성에 역할을 한다거나 배치전환시 불만을 표출하는 노동자들을 이해시킨다거나 결근자를 방문하여 결근원인을 파악하고 지원함으로써 결근율을 낮추는데 역할을 한다거나 납기를 맞추기 위해 연장근로나 휴일특근이 필요할 경우 그에 협조하는 등 역할을 수행하고 있었다. 물론 회사측도 평소에 노조에 협조를 많이 함으로써 그러한 거래가 안정적이고 긍정적 마인드하에 행해지고 있으며 거래차원을 넘어서 거의 동반자 관계로 까지 발전한 경우도 있었다.

한편 이상의 현황을 볼 때 공식적 협력 프로그램의 운영이나 전략적 수준의 경영참가는 거의 이루어지지 않고 있다는 것이 주요 특징으로 나타나고 있다.

참가하는 경우가 17.6%, 직반장 선임에 참여하는 경우가 13.3%이다.

9) 금속노련의 95년도 조합원 및 간부의식조사에 따르면 83.1%가 노조의 생산성운동이나 품질향상운동에 찬성하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 2-8> 자리 (가로 인쇄 要)

5. 독일의 경영조직법상의 참가제도와의 비교

우리 나라 경영참가제도의 상대적 정도를 파악키 위해 공동결정제도가 가장 발달해 있는 독일과 비교해 보기로 한다. 물론 독일과 우리 나라는 노동조합제도나 조정제도 등에 있어 차이가 있기 때문에 단순비교로는 그 실제의 차이점이 드러날 수 없다는 한계가 있다. 여기서는 독일에 있어 전략적 경영참가나 노동이사 선임에 관한 부분은 제외하고 경영조직법상의 참가제도만을 가지고 검토해보기로 하겠다.³⁹⁾ 독일 경영조직법상의 공동결정권이나 협의권, 청문권은 다음과 같다.

가. 사회적 사항

ㄱ. (제87조) 공동결정권 - 법률 또는 노동협약의 규정이 우선

(ㄱ) 사업소의 질서 및 사업소내의 피용자의 행위에 관한 문제

(ㄴ) 휴게시간을 포함한 1일의 노동시간의 개시와 종료 및 개개 주일예의 노동시간의 배분

(ㄷ) 당해 사업소의 통상 노동시간의 일시적인 단축 또는 연장

(ㄹ) 노동보수의 지불일, 지불장소 및 지불방법

(ㄴ) 휴가에 관한 일반원칙 및 휴가계획의 작성 및 사용자와 당해 피용자들간에 양해가 얻어지지 않은 경우 개개 피용자에 대해 휴가시기의 결정

(ㄷ) 피용자의 행동(작업) 또는 능률(업적)을 감시하기 위해 결정된 기술적 장치의 도입과 사용

(ㄸ) 산업재해와 직업병의 방지에 관한 제규정 및 법적 규정 또는 사고방지 범위내의 건강유지에 관한 제규정

(ㄹ) 사업소, 기업 또는 콘체른에 적용범위가 한정되는 복지시설의 형태, 설비 및 관리

(ㅊ) 고용관계에 있는 것을 고려해 피용자에게 임대되고 있는 주거의 입주할당, 임대계약의 해약고시, 일반적 사용조건 결정

39) 經營參加の社會學的研究(岸田尙友) pp.89-93

- (㉞) 사업소내 임금형태에 관한 문제, 특히 임금체계규정의 설정 및 새로운 임금률 방식의 도입과 이용, 임금률방식의 변경
- (㉟) 성과급 및 프리미엄급률, 능률급 급여의 설정
- (㊀) 사업소내 제안제도 관련 규정

㉡. (제90조) 청문권 및 협의권(노동과학적 입장에서부터 작용조건의 악화방
지나 보상에 관하여는 공동결정권)

- (㉡) 공장, 사업소 및 그 외의 사업소 시설의 신설, 개조 및 확장
- (㉢) 기술적 장치, (㉣) 작업방식 및 작업공정, (㉤) 직장(각 직무)

위 사회적 사항중 노동시간 부분(㉡, ㉢)은 우리 나라에서도 근로기준법이
나 단체협약에 의해 공동결정권이 많이 주어지고 있다고 할 수 있다. 임금
지급일이나 장소, 지불방법 등도 근로기준법의 정신에 의거, 거의 단체협약
에 규정되어 있다. 휴가계획 등을 보면 연월차휴가를 거의 사용하지 않는 우
리 나라에서는 오히려 사용자 측에서 계획휴가제를 도입하려 하고 있다. 복
지시설이나 주택의 문제는 참가하는 경우가 많고 노동조합에서 노력하면 가
능한 부문이라고 할 수 있다. 복지시설 운영과 관련되는 불평불만의 화살을
피하려는 생각이 있을 수 있기 때문이다. 또한 노사협의회법도 제20조 제1호
에서 근로자 복지증진에 관한 사항을 노사협의대상으로 하고 있고 동법 시행
규칙 제7조 제1항 2호에서 그 구체적 규정을 다음과 같이 두고 있다.

20. 근로자의 복지증진에 관한 사항

가. 기숙사·식당·매점·오락시설·통근차량등 복지시설 및 복지제도 설치·운영

그러나 노사협의회의 경우 형태상의 협의권 부여에도 불구하고 노사관계
나 노사간 역관계에 따라 잘 운영되지 못하는 경우가 많다. 경제적 부담이
큰 경우는 처리 안되기 마련이며 중요 경영사항도 처리 안된다. 또 설사 결
정이 이루어지더라도 이행이 잘 안되고 있는 경우들이 많다.

또 복지 문제와 관련하여 사내근로복지기금법도 노동자대표의 참가를 보

장하고 있다. 이 기금이 설치되면 노사동수의 협의회와 이사 및 감사를 두어 주택, 우리사주 등 재산형성과 저소득 근로자 생활안정자금 대부, 장학금, 재난구호금등 사업을 공동으로 해나갈 수 있게 된다. 그러나 아직 설치비율이 낮은 형편이다⁴⁰⁾.

임금형태등의 문제도 단체교섭이나 또는 임금위원회등을 만들어 하기가 쉽다. 그렇지 않으면 종업원들의 불만이 커지고 제도개선의 효과가 줄어들 수 있기 때문이다. 단지 우리 나라에서 잘 안되고 있는 부문은 사업장 질서에 관한 규율, 작업·능률의 감시장치, 제안제도 규정 등으로 사용자가 일방적으로 정하는 부분들이다. 단체협약에 따라 이런 규정들을 일부 두고 있는 경우가 극소수 있기는 하지만 이 경우는 노사가 공동결정했다기 보다는 사용자 측의 일방적 요구가 그대로 수용된 경우가 많다. 근로기준법상 취업규칙 제정시 노동자대표나 노동조합 측 의견을 첨부하도록 되어 있지만 이것은 현실적으로 의미가 없다. 사규 제정시 노조와 합의 내지 협의하도록 되어 있는 단체협약 조문도 있지만 대부분 그런 사규 개선에 적극적으로 개입하지 않고 있다. 가능한 한 단체협약으로 체결하려 하기 때문이다. 사용자 측도 법개정시 그에 맞추기 위한 개정 등은 하나 그 외에는 하지 않기 때문에 별로 의의를 두고 있지 않다. 제안제도의 경우도 사용자 측이 일방적으로 기획하여 시행을 하나 노동자들의 관심에도 불구하고 별로 성과를 거두지 못하는 것으로 되어 있다. 노동조합 측도 어용시비에 말릴 것을 우려하여 관여하려 하지 않는다.

그러나 이들 부문은 노동자의 노동생활이나 노사공동노력에 의한 생산성 향상에 크게 영향을 주는 부분이기 때문에 노사가 공동결정하는 것도 가능하다고 할 수 있다.

산업안전보건규칙의 경우 산업안전보건법에 의해 노사동수의 산업안전보건위원회에서 심의하도록 되어 있고 노사협의회법에 의해 협의사항으로 되어 있으나 그 이상의 참가는 없다. 이 부분의 참가를 위해서는 노사 공히 전문적 지식이 있어야 하나 현재는 그렇지 못하기 때문에 산업안전보건규정을 빼껴 형식적으로 비치해두는 경우가 많다. 독일의 경우 산업안전보건규정을

40) 노동부에 의하면 95년도 상반기 현재 사내복지기금을 설치한 사업장수는 578개소이다

매우 구체적으로 규정을 하고 있으나 우리 나라는 그렇지 않으므로 노조의 참가가 더 필요하다고 할 수 있다. 이 부분은 상급노조 차원에서 법이나 그 하부규정의 개정에 참가하여 정리해나가는 것이 중요하다고 할 수 있다.

나. 인사적 사항

ㄱ. 공동결정권(합의, 동의 또는 공동결정되는 것)

(ㄱ)(제 94조) 인사질문지의 내용(고용계약서에 포함되는 인사관계자료)

(ㄴ)(제 95조) 선발기준(채용, 배치전환, 임금그룹 소속변경, 해고통보)

(ㄷ)(제102조) 해고통고에 관한 사항

(ㄹ)(제 99조) 개개 피용자에 대한 개별의 조치(채용,임금그룹 배치 및 변경, 배치전환)

(ㅁ)(제 98조) 직업훈련의 실시

ㄴ. 거부권

(1)(제99조 제2항) 개개 피용자의 이동에 관한 사항

(2)(제100조) 일시적인 피용자의 이동

ㄷ. 협의권.제안권

(ㄱ)(제92조) 노동력 계획

(ㄴ)(제93조) 채용예정직장의 개요와 작업의 특수성을 사업소에 게시(요구가능)

(ㄷ)(제104조) 사업소의 평화를 어지럽히는 피용자의 배제(청구 가능)

(ㄹ)(제96조) 직업훈련의 촉진(협의.제안 가능)

(ㅁ)(제97조) 직업훈련의 시설과 계획

(ㅂ) 노동보호.안전대책

<개개 피용자 이동시의 거부권과 해고통고시의 공동결정>

ㄱ. (제99조 제2항) 거부권 : 다음의 경우 노동자평의회는 사용자의 제안을 거부할 수 있다.

(ㄱ) 피용자의 이동이 법률,법령,안전규칙 또는 노동협약이나 경영협정의 규정에 위반하거나 또는 재판소의 명령이나 관청의 지시에 위반하는 경우

- (ㄴ) 채용, 배치전환, 임금그룹편성 변경, 해고지침에 위반하는 경우(1000명 이상 사업장의 경우 노동자 평의회가 합의하는 해고지침에 따라 해고해야 함)
- (ㄷ) 피용자가 이동한 결과 당해사업소에 취업하는 피용자가 해고되거나 불이익을 받을 우려가 실제로 있는 경우
- (ㄹ) 당해 피용자가 배치전환에 의해 불이익을 받는 경우
- (ㄴ) 채용예정 직장(결원충원)의 모집계시를 사업소내에서 행하지 않은 경우
- (ㄷ) 채용예정이나 배치전환예정자가 불법행위나 차별대우에 의해 직장의 평화가 깨질 우려가 실제로 있는 경우

ㄴ.(제102조) 공동결정권 - 해고통보시의 공동결정

- (ㄱ) 사업소 종업원회에 사전 통보되지 않은 해고통보는 무효다
- (ㄴ) 통상의 해고통보에는 1주간 이내에 그리고 특별한 해고통지에는 3일 이내에 이의제기할 수 있다.
- (ㄷ) 다음 사유로 해고통보를 거부할 수 있다.
 - 사용자가 사회적 관점에 반해 해고예정자를 선별한 경우
 - 지침에 반한 경우
 - 해고통보의 대상자가 동일사업소나 동일 기업내에서 고용의 가능성이 있는 경우
 - 해고통보의 대상자가 직업전환훈련이나 계속훈련을 받음으로써 계속 고용이 가능한 경우
 - 계약조건의 변경에 의해 계속고용이 가능한 경우
- (ㄹ) 해고에 사업소 종업원이 반대하여 해고제한법에 따라 해고무효소송을 제기한 경우 판결까지 계속고용을 해야 한다. 단 피용자에 의해 승소의 전망이 없던가 사용자에게 부당한 경제적 부담을 안겨준다거나 노동자평의회가 제기한 근거가 없는 경우에는 계속고용을 하지 않아도 좋다.

ㄷ. 통보받을 권리

- (ㄱ)(제105조) 지도적 경영자 인사

우리나라는 직무급체계가 아니기 때문에 채용이나 배치전환, 그에 따른 임금결정등의 문제는 달라진다⁴¹⁾. 우리나라의 경우 부당노동행위나 고용문제의 차원에서 이들 문제에 접근하기 때문에 징계나 비정규직의 채용, 인원정리 부분에 대한 관심이 매우 크고 이 부분에 개입하기 위한 노력들이 이루어지고 있다. 그러나 사용자 측은 이들 부문에의 노조 개입을 완강히 반대하는 입장에 있기 때문에 항상 갈등이 야기되고 있다. 이러한 실정으로 인해 노조는 인사계획수립이나 채용, 교육훈련, 인원배치, 승진등에는 대부분 참가하지 않고 사용자 재량에 맡기고 있으며 노동조건 저하등 특별한 문제가 발생할 때만 노조에서 개입하고 있다. 그리고 생산직의 경우는 인사고과의 영향을 거의 배제시킨 상태이기 때문에 이 부분에 개입할 필요는 크지 않다. 그러나 단일호봉제나 단일승진제, 직능자격제, 능력급등이 도입되고 사무관리직이 노조에 가입하게 되면 인사고과나 승진의 문제에 개입하는 것이 불가피해질 것이다. 인사부문에 관하여는 근로기준법 제27조 제1항에서 정당한 이유없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉 기타 징벌을 하지 못하도록 제한규정을 두고 있고 또 제27조 제2항에서도 업무상 상병에 의한 요양 휴업중이나 산전산후 휴가중 그리고 그 휴업이나 휴가후 30일간은 해고하지 못하도록 하고 있으며 제96조에서 감급제한규정을 두고 있다. 그리고 노동자 대표 참가에 관하여는 노사협의회법 제20조 제3호에 근로자의 교육훈련에 관한 사항에 대해, 제6호에는 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 대해 노사가 협의하도록 하고 있고 동법 시행규칙 제7조 제1항 제3호와 제7호에 구체적 규정을 아래와 같이 두고 있다.

3. 근로자의 교육·훈련에 관한 사항

가. 사내직업훈련

나. 연수·교육 및 파견훈련

41) 일본의 경우 인력지원의 경우 단체교섭으로 처리하는 경우는 1.1%이고 노사협의회에서 동의·협의결정하는 경우는 8.8%, 협의하는 경우는 19.1%며 나머지는 관여하지 않거나(28.1%) 설명보고로만 끝난다(37.2%). 이동의 경우는 단체교섭 1.1%, 노사협의회의 동의·협의를 10.7%, 협의가 16.9%, 설명보고가 40.3%, 관여하지 않는 경우 25.4%로 나타나고 있다(일본 령고의 종합생활개발연구소, '기업 내 고용제시책과 노사커뮤니케이션에 대한 실태조사', 1991)

- 다. 부설학교의 운영 및 특별학급에의 취학
- 라. 기타 근로자의 교육·훈련에 관한 사항
- 7. 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 관한 사항
 - 가. 인사에 관한 기본지침
 - 나. 직무평가 기준
 - 다. 배치 및 이동기준
 - 라. 기타 인사·노무관리의 제도개선에 관한 사항

교육훈련에 대한 노동조합 측의 관심도는 아직 낮다. 우선순위가 임금·복지에 주어지고 있는데도 이유가 있지만 테일러·포드주의적 생산방식하에서는 더욱 그렇다. 위에서 본바와 같이 몇몇 단체협약이 협의권을 규정하고 있지만 실제의 참가도는 매우 낮다. 인사·노무관리의 합리적인 운영에 관한 제도개선에 관하여는 노사협의회보다는 단체협약에서 취급하기를 원하고 있다. ‘경영진권’을 인정하는 노동부도 인사제도 부문은 ‘사용자의 인사결정권을 근본적으로 제한하는 것이 아닌’ 한 교섭대상이 된다고 행정해석을 하고 있다⁴²⁾. 그러나 ‘개별, 구체적인 인사문제는 단체교섭 대상에서 배제시키고 있다. 독일

42) 노동부는 ‘헌법과 법률의 규정은 노동권과 함께 사유재산권도 보장 또는 전제하고 있는 것으로 보아 고유한 의미의 근로조건과 관련이 없는 인사 및 경영권에 관한 사항은 노동관계법령으로 보호되는 단체교섭의 대상이 될 수 없는 것으로 생각되나, 귀문과 같이 인사·경영권등에 해당하는 사항에 대하여 노사가 합의각서를 체결하였다면 각서체결 취지에 따라 노사가 합의하여 처리하는 것이 타당’ 하다는 견해를 보이고 있으며(90.8.20, 노조01254-11639) 노동부의 노동조합 업무편람(95.1)에 따르면 경영인사권에 대해 다음과 같은 지침을 내고 있다. ‘인사사항은 근로자의 근로조건과 밀접히 관련되어 있으므로 사용자의 인사결정권을 근본적으로 제한하는 것이 아닌 일정한 ‘인사기준’을 설정하는 등의 경우나 징계나 해고시 그 최종결정권은 회사가 보유한 채 노동조합과 사전에 협의를 하거나 징계위원회에 노동조합의 대표자가 참가하여 의견을 개진하는 것등은 사용자의 인사권에 관한 본질적 부분을 침해하는 것이 아니므로 단체교섭사항의 범위에 해당될 수 있을 것이나 채용시 노사합의, 징계위원회의 노사동수구성, 해고시 노사합의 조항등은 사용자의 인사결정권의 본질적 부분을 침해하는 것이므로 단체교섭의 대상이 될 수 없고 개별, 구체적인 인사문제는 노사협의회나 고충처리기구를 통하여 해결하는 것이 바람직함.’

의 경우는 개개 피용자에 대한 개별적 조치문제도 공동결정을 하도록 하고 있어 우리나라와는 큰 차이를 보여주고 있다. 또한 독일의 경우 해고나 인상 이동을 거부할 수 있는 근거도 마련하여 논란의 소지를 더 줄이고 있다.

다. 경제적 사항(경영적 사항)

ㄱ. 청문권(제106조) - 주로 월례경제회의 때 정보제공

당해기업의 경제상태, 생산상황과 판매상황, 생산계획과 투자계획, 합리화 계획, 생산기술과 작업방법의 도입, 사업소 또는 그 일부의 조업단축 또는 폐쇄, 사업소 또는 그 일부의 이전, 사업소의 합병, 사업소의 조직 또는 목적의 변경, 그외 당해 기업 피용자의 이익에 중대한 영향을 미칠지도 모르는 모든 일 또는 계획

ㄴ. 협의권(제111조) - 노동자평의회가 직접 간여하는 것

사업소의 변경 : 당해 사업소 전체 또는 그 중요부문의 조업단축 또는 중지, 이전, 타사업소와의 합병, 당해 사업소의 조직, 목적 또는 시설의 근본적 변경, 완전히 새로운 작업방법과 생산공정의 도입

경제적 사항중 청문권은 노사협의회법 제21조 제1항 각호에 열거된 사용자 측의 보고·설명사항 및 동법 시행규칙 제8조에 다음과 같이 규정되어 있다.

노사협의회법 제21조 제1항

1. 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항
2. 분기별 생산계획과 실적에 관한 사항
3. 인력계획에 관한 사항
4. 기업의 경제적·재정적 사항

노사협의회법 시행규칙 제8조

1. 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항
 - 가. 단기 및 중·장기 경영계획
 - 나. 경영실적과 전망

- 다. 기구개편
- 라. 사업확장·합병·공장이전 및 휴폐업등 경영상 중요한 결정 사항
- 2. 분기별 생산계획 및 실적에 관한 사항
 - 가. 분기별 생산계획 및 실적
 - 나. 사업부서별 목표 및 실적
 - 다. 신제품 개발 및 기술·기법의 도입
- 3. 인력계획에 관한 사항
 - 가. 인사방침
 - 나. 증원 또는 감원등 인력수급계획
 - 다. 모집 및 훈련
- 4. 기업의 경제적·재정적 상황
 - 가. 재무구조에 관한 일반 현황 나. 재산현황과 운용사항
 - 다. 부채현황과 상환사항 라. 경영수지현황
- 5. 기타사항
 - 가. 협의회에서 보고하도록 합의된 사항
 - 나. 기타 근로자가 정당하게 보고를 요구한 사항

외형상 독일과 유사하나 우리나라의 경우 투자계획, 합리화 계획, 조업단축, 사업소 조직 및 목적의 변경, 그의 당해 피용자의 이익에 중대한 영향을 미칠지도 모르는 모든 일 또는 계획등의 항목이 노사협의회법 시행규칙에는 빠져 있다. 이들 사항은 물론 노동자들에게 매우 중요한 사항들이다.

또 위에서 일부 주요한 사항들에는 협의권이 부여되고 있다. 조업단축이나 중지, 이전, 합병, 조직이나 목적의 변경, 새로운 작업방법과 생산공정의 도입 등에 대해서는 협의를 하도록 되어 있다. 우리나라 노동부도 이들 사항에 대해 근로조건과 관련되는 부분에 한해서는 교섭대상으로 할 수 있는 것으로 해석하고 있으나,⁴³⁾ 통상 위와 같은 경영조치를 저지한 채 노동조건에 대해

43) 노동부의 노동조합 업무편람(95.1)에서는 '노사문제는 통상 그 내용이 복합적이므로 휴.폐업, 분할, 합병,양도,이전,업종전환등 경영에 관한 사항이라도 근로조건에 영향을 미칠 경우에는 근로조건과 관련되는 부분에 한하여 단체교섭의 범위에 포함될 수 있을 것이나 기업의 관리.운영에 관한 본질적인 사항은 경영주체의 의사에 맡겨져야 하므로 단체교섭의 대상이 될 수 없고 노사가 협의를 통

논의하지 않는 한 실효성이 없다. 기존 인력의 숙련도 때문에 그 인력을 반드시 활용하지 않으면 안되는 경우를 제외하고 경영조치가 이미 취해진 뒤에는 교섭이 되지도 않고 타결되기도 어렵기 때문이다. 사전통보하여 공동결정을 한 후라야 경영조치를 취할 수 있도록 하는 장치가 마련되지 않고서는 교섭의 실효성을 갖기 어렵다. 이상의 비교를 <표 2-9>와 같이 요약하였다.

우리나라의 경우 법상 권리의 측면에서 볼 때 대부분 단체교섭이나 노사협의회법상의 협의로 접근하여야 한다. 그러나 단체교섭의 경우 경영·인사의 부분은 ‘경영권’이 인정되는 범위내에서만 허용되고 있다. 그리고 개별 사건에 대해 교섭하기는 어렵게 되어 있고 설사 교섭을 하더라도 단체협약의 유효기간이 지나지 않는 한 ‘평화의무’에 묶여 쟁의를 할 수 없게 되므로 노사협의회 협의의 협기능력과 별차이가 없어지게 된다. 단하나의 차이가 있다면 단체교섭의 경우 거부나 해태시 부당노동행위가 성립하므로 교섭을 강제하는 측면이 있는데 비해, 노사협의회는 한 당사자의 요구시 개최하도록 되어 있으나 별칙이 없다는 점이다. 그러나 현실적인 차이는 별로 없을 것으로 보인다. 결국 경영·인사에 대한 교섭권의 불명확성이나 견해차이로 인해 끊임없이 이 문제를 가지고 다툼이 생길 수밖에 없게 된다. 단체교섭에 의한 공동결정에의 접근은 쉽지 않으며 그 정도는 앞에 나온 단체협약상의 경영참가현황에서 이미 본 바 있다. 그렇다면 경영참가에 대한 나머지 법적 보장은 노사협의회법에 의한 협의 차원의 참가이다. 노사협의회법은 협의권이나 청문권을 부여하고 있지만 협의권이란 합의에 이르지 않아도 무관하다는 의미이므로 통상적인 문제해결의 통로가 될 수 없다. 노사관계가 양호한 경우⁴⁴⁾나 노조가 아주 강한 경우는 ‘협의’가 ‘합의’와 유사할 수도 있으나 이것은 일반적인 것이 아니다. 보고사항의 경우도 사용자의 일방적 편의에 의해 이루어지는 경우가 많다. 결국 노사협의회법에 의해서도 경영참가가 잘 이루어지지 않고 있다고

해 해결하는 것이 바람직하다’고 해석하고 있다.

44) 노사협의회가 잘 운영되는 원인으로 사용자측 80.7%, 근로자측 74.0%가 ‘상호신뢰’를 들고 있다(김훈, ‘한국 노사협의회 현황과 과제’ ‘기업단위 노사협의회제도’에 관한 국제심포지움 한국노동연구원, 한국프리드리히에버트재단, 일본노동연구기구 1992.7)

할 수 있다. 그 결과 외형상으로는 단체교섭과 노사협의회라는 양 수단을 통해 공동결정의 길이 열려 있는 것처럼 되어 있지만 실질적으로는 잘 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다.

<표 2-9> 독일 경영조직법상 규정과의 비교

	독일 경영 조직법	한 국
공 동 결 정 권	사업.종업, 주노동시간 배분,노동시간의 일시적 단축.연장,임금지불,임금형태	단 체 교 섭
	휴가,복지시설, 주택임대	단체교섭 또는 노사협의회,사내복지기금법
	사업장 질서,작업감시,제안제도규정	참여않음
	채용시 인사질문표 내용, 선발기준(채용,배치전환 임금그룹 배정,해고통보), 개별적인 인사조치(채용,임금그룹 배정.변경,배치전환),직업훈련 실시	- 인사기준은 단체교섭 또는 노사협의회 - 개별적 인사조치는 단체협약 기준에 의한 참여 또는 고충처리 - 직업훈련은 단체교섭 또는 노사협의
	산업안전보건 규정	단체교섭 또는 노사협의회 또는 산업안전보건법
협 의 권	노동력 계획,채용예정직장의 사내계시, 직업훈련 촉진,직업훈련 시설과 계획, 노동보호.안전대책 조업단축 또는 중지,이전,합병,목적 또는 시설의 근본적 변경,새로운 작업방법과 생산공정의 도입	단체교섭 또는 노사협의회법 -노동조건 관련부분 : 단체교섭 - 경영부분 : 일방 또는 협의
청 문 권	기업의경제상황, 생산.판매상황,생산.투자계획,합리화계획,생산기술과 작업방법도입,조업단축.폐쇄,이전,합병,조직 또는 목적의 변경,그외 당해 피용자의 이익에 중대한 영향을 미칠지도 모르는 모든 일 또는 계획등	- 노동조건 관련부분 : 단체교섭 - 노사협의회 보고사항 (노사협의회법에 명시안되어 있는 사항 : 투자계획, 합리화 계획, 조업단축, 사업소 조직 및 목적의 변경, 그외 당해 피용자의 이익에 중대한 영향을 미칠지도 모르는 모든 일 또는 계획)
거 부 권	해고나 인사이동 명령을 거부할 수 있는 사항 명시	법적 규정 없음

제 3 장

경영참가도의 결정요소⁴⁵⁾

1. 결정요소별 검토

가. 노사간 역관계

경영참가의 규제적 부문은 노동조합의 힘이 사용자에 비해 얼마나 강하느냐⁴⁶⁾에 크게 좌우될 것으로 보인다. 노동조합의 힘이 강할 때는 노동조합의 규제력이 강화될 것이며 힘이 약화될 때는 기존의 규제력이 끊임없이 침탈당하게 될 것이다. 반면에 노동조합의 힘이 약화되면 경영참가는 커녕 작업규율 강화등 사용자 측의 규제력이 강화된다. 87년부터의 노동조합 측 공세기에는 노동조합의 규제력을 강화시킬 수 있었으며 그러한 규제력을 단체협약으로 제도화할 수 있었다. 그러나 이 시기는 노동자의 관심이 임금이나 복지,

45) 이 분석은 필자가 16개 노조를 대상으로 한 인터뷰조사에 근거하여 추정한 것으로 실증적 검증을 통과하지 않았다는 한계가 있음을 밝혀둔다.

46) 금속노련의 95년도 조합원 및 간부의식조사에 의하면 18.1%는 노조가 힘이 강한 편이라고 보고 있고 42.5%는 약하다고 보고 있고 35.3%는 비슷하다고 보고 있다. 즉 노사가 대등하거나 그 이상이라고 보는 경우가 53.4%로 약간 더 높다. 그리고 노조가 전에 비해 강해지고 있다고 보는 경우가 31.2%며 전이나 같다가 39.7%, 약해지고 있다고 보는 경우가 24.4%로 나타나고 있다

전횡적 징계, 노동조합권 확립등에 역점이 주어졌기 때문에 징계와 노동조합권에 관련된 규제강화가 대부분이었다. 노조 12의 경우 87년 노조결성당시의 공세기에 단체협약을 체결했는데 사용자 측의 부주의도 작용하여 매우 규제적인 단체협약을 체결한 바 있으나 역시 규제의 범위는 징계나 고용등 노동자보호적 분야에 한정되고 있다. 물론 일부 노조에서는 직장발전위원회와 같은 규정을 제도화하려 했으나 확산은 보지 못했다.

한편 경영참가의 협력적 부문도 노조의 힘이 강화되거나 강화될 가능성이 있을 때 확대될 수 있다. 사용자 측이 그런 노조와 싸우기보다는 협력하는 것이 유리하다고 판단하여 그런 전략을 선택하는 경우가 있기 때문이다. 물론 이 경우는 노조측이 수용할 경우에만 성립되며 사용자 역시 그런 자세가 되어 있는 경우만 가능하다. 대부분은 노조가 강화되면 노조와의 힘겨루기를 강화시키는 것이 보통이며 특히 조합원의 분열이 심한 경우는 지도부가 강화되더라도 사용자 측이 태도를 바꾸려 하지 않을 것이다. 노조5의 경우 당초 현재의 노조 위원장이 위원장이 되기전에는 강성이라 하여 매우 경계를 했으나 그가 위원장이 되어 조합원을 단결시키자 노조를 인정하고 협력적 자세로 나와 지금은 노사관계가 상호를 인정하고 협력하는 관계를 유지하고 있다. 경영참가도가 매우 높은 노조1의 경우도 마찬가지다.

그런데 여기서 노사 당사자가 노사간의 역관계를 어떻게 파악하느냐의 문제가 있다. 이것은 주관적인 구체적 경험에 의존할 것이다. 또한 기업수준의 노사간 역관계만 문제가 되는 것은 아니다. 노동조합권에 대한 법적·행정적 보호, 상급노사조직의 영향력 정도, 일반 공중의 태도등이 종합적으로 영향을 주게 된다. 노사 당사자는 이 모든 것을 감안하여 전술을 채택하게 된다. 그러나 전술선택에도 주관적 요소가 많이 작용하게 된다. 노조가 아무리 강하더라도 끝까지 노조를 거부하는 전술을 선택하는 기업도 있고 노조가 상대적으로 약하지만 법적 보호장치나 노동조직의 개입을 번거롭게 생각하여 우호적 전술을 선택하기도 한다. 노조의 경우도 마찬가지다⁴⁷⁾. 현 상황을 볼 때

47) 노사간의 역관계 및 노사관계의 성격에 따른 경영참가범주 구분을 아래와 같이 유형화하는 것은 일반적 타당성이 있다고 할 수는 있으나 노사 당사자의 강약을 현실적으로 판단하는 것은 어렵고 또 노사 당사자의 전술 선택에 따른 새로

노사 당사자가 점점더 협력적 전술을 선택하고 있는 것으로 보인다.

나. 노사간의 협력·우호도

노사간의 역관계와 함께 노사간의 협력·우호도나 신뢰도도 경영참가도를 결정하는데 매우 중요하다. 상호 대립적이거나 신뢰가 없는 경우 상대의 권익을 규제함으로써 자기 권익을 보호하려 한다. 동시에 상대가 자기를 규제하려는 것에 대해 완강히 저항하게 된다. 협력의 측면은 아예 생각될 여지가 없을 것이다. 상대가 잘못되기를 바라는 경향이 강하기 때문이다. 가령 대우조선의 경우 노조측이 새로운 노사관계 정립차원에서 선의를 가지고 경영참가를 도입하려해도 사용자 측이 이를 받아들이지 않는 것으로 알려지고 있는데 그것은 사용자 측의 노조에 대한 불신이나 노조를 지배하려는 욕구 때문인 것으로 볼 수 있다⁴⁸⁾.

또한 노사가 일정한 거리를 유지하는 경우 규제적 측면이든 협력적 측면이든 제한을 받게 된다. 경영은 회사가 알아서 할 일이지 노조가 관여할 바가 아니라는 사고방식이 있는 것이다⁴⁹⁾. 이러한 노사관계하에서는 경영의 결과가 조합원의 권익을 침해할 경우만 노조가 관여하는 경우가 일반적이다.

반면에 상대가 합리적이거나 우리의 이익까지 고려하고 있다고 여겨지는 신뢰있는 노사관계의 경우에는 협력적 측면은 물론 규제적 측면까지 보다 쉽게 받아들일 수 있다. 규제를 인정하더라도 규제의 내용 자체가 합리적이고

운 가능성이 있다는 것을 배제하기 쉽다.

	자본강/노동 약	자본 약/노동강
협조적	포섭적 경영참가	합의적 경영참가
갈등적	방어적 경영참가	공세적 경영참가

출처 : 노동조합기업경영분석연구상담소(오건호), 노동조합의 경영참가 94.11 p22, '각국의 경영참가 유형과 실제'

48) '노동조합 경영참가 사례조사'(김영두)

49) 민주노총 경영참가실태조사에 따르면 사용자측의 경영인사권이 기본적으로 인정되어야 하느냐는 질문에 대해 그렇다가 15.5%, 그런 편이다가 19.6%로 낮은 비율을 보여주고 있다

나에게 별 손해는 없을 것이라는 기대가 있기 때문이다.

노사간 협력·우호도⁵⁰⁾와 경영참가의 관계는 <표 3-8>, <표 3-10>과 앞장의 조사분석에 따르면 노사가 우호적인 경우 참가도가 높은 것으로 나타났다. 노조1이나 노조3, 노조5, 노조15의 경우가 그렇다. 또 위 표에서는 경영참가도가 다소 떨어진 것으로 나타나 있으나 노조2의 경우 질적으로는 높은 경영참가도를 보여주고 있다. 이들 노조는 노조위원장이 2임기이상 재직하여 안정적 노사관계를 보여주고 있다(노조1은 10년 재임, 노조2는 6년 재임, 노조3은 5년 재임). 노조7의 경우는 노사관계가 양호하기는 하나 노조측에서 일정한 거리를 두는 그런 경우이다. 노조7의 경우 경영참가도가 높게 나타난

50) 민주노총의 경영참가실태조사에 따르면 노사관계가 대등·원만한 경우가 응답노조의 51.8%, 대등·대립의 노조가 21.5%, 노조종속·원만의 관계가 12.3%, 노조종속·대립의 관계가 11.8%인 것으로 나타나고 있다. 이들 노사관계 유형을 분해하여 재정리하면 대등의 관계가 73.3%, 노조종속의 관계가 24.1%이며 원만한 관계가 64.1%, 대립의 관계가 33.3%이다. 각 변수별로 각 노사관계 유형이 차지하는 비율을 보면 다음 표와 같다

< 변수별 노사관계 유형의 구성비 >

		대등.원만	대등.대립	종속.원만	종속.대립	기타	계
조 직 별	한국노총	56.5	12.4	17.6	11.8	1.8	100.0
	민주노총	48.1	28.8	8.0	11.8	3.3	100.0
결성연도	87년 이전	55.8	12.4	18.6	11.5	1.8	100.0
	87년 이후	50.0	25.2	9.8	12.0	3.0	100.0
산 업 별	제조업	50.2	23.3	13.1	11.4	2.0	100.0
	비제조업	54.7	18.2	10.9	12.4	3.6	100.0
민영국영	민간기업	50.8	21.9	12.5	12.5	2.3	100.0
	공기업	57.1	14.3	14.3	11.9	2.4	100.0
대표이사	창업주	46.8	19.4	19.4	11.3	3.2	100.0
	2세사장	49.2	14.3	17.5	17.5	1.6	100.0
	전문경영인	56.2	24.3	8.6	9.7	1.1	100.0
경 영 상 태	매우 좋다	41.4	10.3	27.6	17.2	3.4	100.0
	좋은 편	47.0	22.6	15.7	13.0	1.7	100.0
	그저그렇다	53.3	23.8	5.7	14.3	2.9	100.0
	어렵다	58.6	20.2	12.1	6.0	3.0	100.0
	매우어렵다	54.5	24.2	9.1	12.1	0.0	100.0

것은 고용부문의 규제가 특히 높았기 때문이기도 하다. 그러나 노사가 우호적이나 그 기간이 얼마되지 않은 곳은 명확한 특징을 보여주지 않고 있다. 단지 이들의 경우는 문제를 일상적으로 해결하는 정도가 높았다(대립적이나 노조가 매우 강한 경우도 마찬가지일 것으로 보임).

이상과 같은 이유로 경영참가의 한 기구인 노사협의회에 대한 평가도 노사간 우호·신뢰도에 따라 달라지고 있다. 노사가 아주 우호·협력적인 경우는 노사협의회에 대한 필요성을 안느끼고 있다. 문제가 발생하면 그때그때 일상적인 협의과정에서 해결하기 때문이다. 노사가 우호·협력적이나 내적으로는 약간의 거리가 있는 경우는 노사협의회에 대한 필요성을 인정하고 있다. 그러나 노사가 대립적인 편인 경우에는 노사협의회에 대한 필요성을 별로 느끼지 않고 있다. 노사협의회를 통해 문제가 거의 해결되지 않고 결국 힘에 호소할 수 있는 단체교섭을 통해서 문제가 해결되기 때문이다. 그러나 이 경우라도 노사협의회 과정에서 힘의 사용이 가능한 경우(노조 지도부가 불법적 쟁의를 불사하거나 아니면 초과근로불허용등 실효성있는 수단이 있거나 아니면 노동자의 합법적 비협조만으로도 생산에 타격이 가는 경우등)은 노사협의회에 대한 필요성을 인정하고 있다. 물론 이 경우는 노사협의회가 사실상은 단체교섭의 성격을 갖게 된다. 대부분의 단체협약은 노사협의회에 합의사항이 단체협약과 동일한 효력을 갖도록 해놓고 있기 때문에 더욱 그렇다.

노사 당사자가 어떤 태도를 선택하느냐에는 당사자의 전략전술, 가치관, 실권보유 여부등이 복합적으로 영향을 끼치고 있으며 사용자의 윤리성이나 노조체제도 영향을 미치고 있다.

조사대상의 노조중 우호협력적 노사관계를 발전시키고 있는 그런 노조들 모두가 전술로서 그런 방향을 선택하고 있었다. 그런 전술을 통해서 노조를 안정화시킬 수 있고 조합원의 노동조건을 보다 효율적으로 개선시킬 수 있다는 믿음들이 있었다. 만약 이런 목표가 달성되지 않거나 달성될 수 없다면 그리고 더 좋은 방법이 있다면 언제든지 전술을 바꿀 수 있다는 생각들이 깔려 있었다⁵¹⁾. 이것은 사용자 측도 마찬가지일 것이다. 좋은 관계를 유지할 수

51) 금속노련의 95년도 조합원 및 간부 의식조사에 따르면 대립적 노사관계가 바람직하다고 보는 경우는 2.2%, 대립과 협력의 병행은 71.7%, 가능한한 협력해야

있었던 노조 지도부가 퇴진하고 새로이 대립적 지도부가 나타나거나 아니면 반대로 취약한 지도부가 나타난다면 전술을 새로이 정립할 것이다. 노사간에 신뢰도가 매우 높아보이는 노조1과 노조2의 경우도 내적으로는 일정거리를 두고 있다고 응답하고 있다. 일본인 투자기업들의 경우도 노사간 우호적 관계유지를 위한 외형적 노력은 있었으나 내적으로는 경계를 하고 있었다. 언제 철수할지 모를 뿐 아니라 손익계산서 자체가 믿을 수 없다는 생각이 강하기 때문이다. 노사관계란 대립적인 분배의 측면을 안고 있기 때문에 언제라도 우호적 관계에 금이 갈 수 있다. 또 자본간 경쟁은 항상 노동자를 압박하는 요인으로 작용하고 경영정책변화를 불가피하게 요구하기 때문에 노사 당사자의 태도도 크게 영향을 받을 수밖에 없다⁵²⁾. 단지 경쟁요인을 사전적으로 예측하여 장기적으로 기술투자를 하거나 인력조정을 하는 경우는 그 영향을 완화시킬 수 있다. 물론 예측에는 한계가 있고 경쟁이나 경기가 심각한 상태에 빠질 경우는 완화시킬 수 있는 정도에도 한계가 있을 수밖에 없다. 노조2의 경우 계약방식의 변화와 업종진입 규제해제로 경쟁이 강화되어 장기간 적자를 기록했음에도 우호협력적 노사관계를 유지할 수 있었던 것은 노사 당사자의 신뢰와 장기근속자의 태도에도 요인이 있었겠지만 인력의 자연감소 등으로 대응해왔기 때문이라고 할 수 있다. 그러나 많은 경우 경쟁의 영향은 클 것으로 보인다. 물론 그 영향은 노사관계를 더 좋게 하는 방향도 있으며 나쁘게 하는 방향도 있다. 어떤 경우든 노사관계가 항상적으로 일정한 상태를 유지하리라 기대할 수는 없다. 우호적 관계라 하더라도 대립·갈등하는 때가 종종 있으며 계기에 따라서는 방향이 크게 바뀔 수도 있다(노사간 태도의 경영참가에의 영향에 대한 추가적 논의는 뒤의 <보론> 참고).

한다는 경우는 21.5%다

52) 니산자동차는 전투적 노조 축출과정에서 협력했던 제2노조의 지도자와 사장으로 취임한 그 당시 회사측 실무자간의 상호협력으로 17년 정도의 오랜 협력적 관계가 유지되면서 노조의 '협력적 직장규제'가 매우 강화되었는데 제1차 오일 쇼크로 노사 협력의 경영합리화 운동을 하는 과정에서 새로 취임한 사장의 경영방침변경으로 노사관계가 대립적으로 변모하게 되며 결국 그 노조지도자는 축출되게 된다.(東京大學出版會, 労働組合の職場規制, 上井喜彦1993.12)

<표 3-10> 인터뷰 조사 노조별 특성

	조 직 율(%)			노사관계	사용자실권 정도,노조관 계태도	작업기술(1)	노사협의 회에 대한 태도	경영 참여 접수*
	습 체	생산직	사무 관리직					
1	오픈숍	99	43	매우 좋음	있음,우호	단위소량생산	불필요	107(95)
2	오픈숍	100	43	매우 좋음	있음,우호	단위소량생산	불필요	73(58)
3	오픈숍	95	0	매우 좋음	있음,우호	연속공정생산	불필요	104(60)
4	오픈숍	100	60	상당 좋음	있음,우호	대량생산	필요	44(7)
5	오픈숍	79	0	상당 좋음	있음,우호	연속공정생산	필요	92(52)
6	오픈숍	98	0.3	보통 좋음	있음,우호	연속공정생산	필요	75(31)
7	유니온숍	100	54	보통 좋음	있음,우호	단위소량생산	필요	119(28)
8	유니온숍	100	26	보통 좋음	보통,우호	대량생산	필요	66(9)
9	유니온숍	100	68	보통 좋음	보통,우호	대량생산	필요	66(29)
10	유니온숍	99	12	보통대립	보통,우호	대량생산	필요	91(44)
11	오픈숍	84	23	상당대립	없음,불량	연속공정생산	불필요	52(10)
12	오픈숍	100	52	보통대립	있음,보통	단위소량생산	필요	70(51)
13	오픈숍	100	0	상당대립	있음,불량	단위소량생산	불필요	60(32)
14		98	43	보통우호	있음,우호	단위소량생산	필요	62(33)
15	오픈숍	86	0	상당우호	있음,우호	연속공정생산	필요	101(67)
16	오픈숍	88	0	보통대립	있음,불량	대량생산	불필요	31(20)

주(1) : Joan Woodward의 분류에 따른 것임⁵³⁾

* : 실질참여

또한 노사간 태도는 노사 최고 지도자의 가치관 및 권한 정도에 의해 크게 영향을 받았다. 종적 조직인 사용자 측은 대표이사의 가치관이나 권한 정도에

- 53) 단위소량생산 : 특정 고객의 필요성을 충족시켜 주기 위한 것으로써 거의 사람의 수공예 의존하는 기술유형이다. 따라서 기계화의 정도가 매우 낮으며 결과의 예측정도도 낮다. 이루어지는 작업은 비반복성을 갖는 것이 특징이며 사용하고 있는 기술의 복잡성은 매우 낮다.
- 대량생산 : 표준화된 제품을 생산하기 위하여 여러가지 공정으로 이루어진 긴 체 조과정을 지닌다. 따라서 생산방식은 조립공정에 의한 일상적이고 반복적인 것이 특징이며 제품의 생산과정과 최종의 상태에 대해서 예측이 가능하다.
- 연속공정생산 : 생산의 전과정이 기계화되어 있으므로 산출물에 대한 예측 가능성은 매우 높다. 생산방식은 연속적이고 기계적인 변환과정을 거치는 것이 특징인데, 다른 기술과 비교해볼 때 사용하고 있는 기술의 복잡성이 가장 높다(김황조,이덕노,김경수, '생산자동화시대의 새로운 노사관계',대한상공회의소 한국경제연구센터 1993.7 pp. 102-103)

의해 크게 좌우될 것은 당연하지만 횡적 조직인 노동조합의 경우는 다를 수가 있다. 그러나 노조의 경우도 대동소이하였다. 사용자의 경우 대표이사가 실권이 있느냐 없느냐가 중요했다. 비록 단기적으로는 위험부담이 있을 수 있다 하더라도 장기적으로는 이익이 될 것이라는 신념하에 모험적 결단을 내릴 수 있기 때문이다. 반대로 실권이 없는 경우는 자신의 지위를 위태롭게 할 수 있는 모험적 방법을 선택하지 않을 것이다. 또한 실권이 있더라도 종업원을 기업경영의 주요자산으로 여기는 신념체계를 가지고 있지 않으면 안된다. 인적자원의 훈련·개발과 노동조건 및 복지에 투자하는 것이 기업경영에 이익이 된다는 사고방식이 중요한 것이다⁵⁴⁾. 노조 12나 13의 경우는 사용자가 실권이 있고 인적자원의 중요성이 큼에도 좋은 노사관계를 유지하지 못했다. 노조 11의 경우는 불량률 감소가 경쟁력에 매우 중요하고 그에 있어 노동자의 역할이 매우 큼에도 불구하고 좋은 노사관계를 유지하지 못했다.

그럼에도 인적자원을 중요시하는 사고방식은 통상 작업조직과 크게 관계 있는 것으로 보인다. 노동자를 기계의 한 부품으로 간주하기 쉬운 작업조직에서는 인적자원에 대한 투자의 유인이 덜 생길 수밖에 없다. 그러나 이러한 논리에도 불구하고 많은 사용자들은 전형적 경영의 전통적 사고방식에 사로잡혀 있는 것이 일반적으로 지적되고 있다. 이러한 전통은 기업의 소유구조나 봉건적 가치관에 근거하고 있는 것이지만 기업 소유주의 세대교체나 경쟁의 압력에 의해 약화되어 갈 것이다.

노조 위원장의 경우는 소신과 추진력과 설득력이 있느냐 여부가 중요하다. 인터뷰조사대상 대부분의 경우 경영참가도가 높은 기업은 회사대표이사가 실권이 있고 노조 위원장이 소신과 합리적 사고방식을 가지고 노조를 운영하는 경우들이었다. 물론 이들 지도자의 지도방향이란 노사가 상호 상대를 인정하고 협력할 것은 협력하며 합리성을 존중하는 그런 것이다. 그러나 노사지도자중에서도 사용자 측 지도자의 역할이 중요하다는 것은 별지 조사내용들에서 충분히 보여주고 있다⁵⁵⁾. 노조 지도자의 태도가 변하더라도 사용자 측이

54) '노동비용감소 전략은 근로자의모티베이션 약화, 노동력의 질적 저하를 초래하여 미국기업과 미국제품을 '2류'로 전락시킬 우려도 없지 않았다'(이원덕, 미국의 고능력생산체제와 신노사관계, 한국노동연구원, 95.12)

실권이 없거나 변하지 않으면 노사관계가 호전되지 않고 오히려 악화의 길을 갈 수 있다는 것을 노조6과 노조11의 경우 잘 보여주고 있다. 단지 노조3만이 노조 지도부의 성격이 먼저 변하고 회사가 이것을 수용하여 노사관계를 호전시키는 예외적 사례를 보여주고 있지만 이 경우는 그렇지 않을 경우 더 대립적 노조 지도부가 성립될 수 있다고 판단했기 때문에 가능했다고 본다. 일반적으로 노조는 횡적인 조직이기 때문에 사용자 측의 선도적 역할이 없는 한 긴밀한 관계설정은 어려울 것으로 보인다. 사용자 측이 노조에 대해 적대적인데 노조가 우호협력적으로 간다는 것은 매우 어려운 것이다.

한편 사용자의 개인적 속성도 노사의 태도에 중요한 영향을 끼쳤다. 사용자 측이 부도덕하거나 탐욕적일 경우 노조 지도부가 그 기업을 위해 협력하자고 설득하는 경우는 어려울 것이기 때문에 협력적 차원의 참가는 어려워질 것이고 규제적 차원의 참가만이 가능할 것이다. 노조1의 경우 기업주가 양심적이고 이윤은 개인이 가지고 나가기보다는 재투자할 해왔기 때문에 노조가 조합원들을 설득하기가 용이하다고 한다.

기업별 노조체제 역시 노사 당사자의 태도에 크게 영향을 미친다. 노사 당사자는 대립적 측면을 처리하는 교섭과정에서 항상 위기에 처하게 된다. 노조 지도부로서는 조합원의 지지도가 걸려 있고 사용자 측으로서는 경쟁이나 이윤의 문제가 걸려 있기 때문에 대립이 첨예해질 수밖에 없다. 이러한 대립은 그 쟁점에서 끝나는 것이 아니라 이후의 노사간 태도에 크게 영향을 끼치게 된다. 교섭이 초기업적으로 행해지는 서구의 산별 노조체제(산별교섭체제) 하에서는 그런 영향이 최소화되나 기업별 노조체제에서는 영향이 직접적일 수밖에 없다. 그러나 그 영향의 정도는 노사관계의 성격에 따라 크게 달랐다. 우호·협력적인 노조들의 경우 교섭기간이 매우 짧고 교섭횟수도 매우 적었다.

55) 전국급속노동조합연맹의 운동기조와 방침을 수록하고 있는 '새로운 정세와 우리의 대응'(95.5)에서는 우리나라 노사관계에 있어 가장 문제가 되는 것으로 '상호 부정과 불신'을 들고 있고 그 원인으로 그간의 정부와 자본측의 전제적 지배를 들고 있으며 그 해결책으로 '정부와 자본측이 먼저 ① 노조를 대등한 파트너로 인정하고 ② 각 결정기구에의 노조대표 참여를 대등하게 보장하며 ③ 일체의 부당노동행위를 중식시킨다는 선언하고 그 이행의 조치를 취해나가는 것'을 제시하고 있다.

노조1, 노조2, 노조3등은 3회이내로 임금교섭이 마무리되고 있다. 앞서도 지적한 바와 같이 일상의 비공식적 협의나 노사협의회를 통해 문제를 처리하는 경우가 많고 노사가 공히 상대의 입장을 감안하여 합리적 안을 제시하므로 그 격차가 클 수가 없는 것이다. 또 이들 노조들은 교섭에 있어 대립감을 무기로 활용할 필요가 없다. 노조 7처럼 노조에 따라서는 교섭중에는 크게 대립하지만 그것의 필연성을 인정하는 가운데 일단 교섭이 마무리 되면 바로 그런 적대감을 풀고 우호협력관계로 전환하는 경우도 있었다.

다. 경쟁

기업간 경쟁강화는 경영참가의 규제적 측면과 협력적 측면 모두에 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다. 규제적 측면의 경우 그것이 기술혁신이나 고용유연성 발휘를 저해할 경우 사용자 측의 저항을 크게 초래할 것이다. 또한 경쟁은 사용자 측의 원가절감노력을 강화시키기가 쉬우며 그 결과 노동강도 강화나 감원, 노조에 대한 공격등이 나타나 노사관계를 악화시킬 가능성이 높다. Kochan과 Oster가 열거하고 있는 노사공동이익을 위한 원칙중 고임금·고효율을 위한 경영전략이나 고용안정, 노사간의 높은 신뢰등 제반 요소가 위기에 처할 수 있는 것이다.

협력적 측면의 경우는 그것이 더 강화될 수도 있고 약화될 수도 있다. 노조 2처럼 경쟁강화로 기업이 어려워지자 보너스와 연월차 휴가를 양보한 경우도 있다. 반면에 경쟁의 강화는 노사간의 대립을 촉발함으로써 협력의 마인드를 현저히 저해하여 협력적 측면을 손상시킬 수도 있다. 즉 경쟁강화는 임금 및 고용의 측면에서 현저히 노동자를 압박하게 되어 노조와의 갈등이 불가피해지고 또 조합원들의 불만을 고조시켜 노조가 회사에 협력하는 것을 어렵게 만든다. 그러나 성장적 기업에서는 고용량 증대로 고용문제를 해결하는 경우가 많고 감원대신 자연감소의 방법을 채택해, 갈등의 소지를 완화시키는 경우들이 많았다.

라. 작업조직

소품종의 표준품을 대량생산하는 경우 생산에 있어 노동자의 자율성은 약화된다. 이 경우 사용자들이 추구하는 합리성이란 항시 노동자를 더욱더 소외시키는 것이다. 이런 업종에 있어 경쟁이란 노동자를 단순기능의 기계로 전락시키게 된다. 노동은 매우 단순화되기 때문에 사용자들은 고용의 기능적 유연성 추구가 한계가 있기 마련이며 그 결과 제품시장의 커다란 변화에 대해서는 대응이 더 어려워지게 되며 준비없는 배치전환으로 불량이나 산재사고가 일어날 가능성이 커진다⁵⁶⁾. 핵심 노동자를 제외하고는 비정규직 노동자를 사용하고 외주·하청의 방법을 사용한다. 노동자는 항시 결정으로부터 배제되기 쉽고 노동강도가 점점 더 강화되므로 노사간의 갈등도 증폭되기 쉽다. 따라서 경영규제에 대한 노동자의 욕구는 매우 강화될 수 있으나 그것을 요구할 경우 사용자 측의 완강한 저항을 받기 쉽다. 경쟁력의 약화를 초래할 가능성도 있기 때문이다. 반면에 사용자 측은 경쟁력 강화를 위해 더욱 강한 노동자 통제와 노조탄압을 추구하게 되기 쉽다. 때문에 노조의 힘이 강하지 않는 한 규제장치를 마련하기는 힘들다. 그러나 이 경우 일반적으로 노조의 힘을 강화시키는데 장애요소가 있으며 힘의 사용에도 장애요소가 있다. 작업의 구상과 실행간의 분업화는 생산직과 사무직간의 갈등과 상호대립을 초래하기 쉽기 때문에 사용자의 분할지배를 용이하게 한다. 또한 직무의 단순화와 기계에 의한 작업의 강제로 인해 기계 스위치를 내리는 것과 같은 명백한 과업행위를 하거나 제품불량을 만들지 않고는 실력행사를 하기가 어렵게 된다. 상호 권력재분배를 위한 투쟁이 격렬히 일어나기 쉽다. 이 경우 자기방어가 1차적 목표이며 힘이 상대적으로 강할 경우 상대의 규제를 위한 공격에 나서기 쉽다. 이런 상태에서는 상호 휴전에 들어가지 않는한 협력적 전술의 선택은 불가능하며⁵⁷⁾ 경영참가도 쉽게 이루어지지 않을 것이다. 이들 작업조

56) '노사 공동이익을 달성하는 기업(mutual gains enterprise)이 되기 위해서는 직무간, 기능적 경계간 종업원의 자유이동을 허용하는 유연적 노동조직이 필요하다. 이를 위해서는 협소한 테일러주의적 직무배정을 피할 직무·승진구조가 필요하다'(The Mutual Gains Enterprise, p.48)

직에서는 결국 노동운동 진영의 경영참가요구운동이 폭발적인 형태로 나타나기가 쉽다. 한편 이러한 작업조직은 노동자의 소외를 극대화시키고 아울러 노동자가 가지고 있는 능력의 일부만을 이용하는 것을 원리로 하고⁵⁷⁾ 있기 때문에 노동자와 사용자 양측에 의해 변화를 요구받게 된다.

반면에 주문생산의 경우처럼 다품종 소량생산을 하는 경우는 많은 경우 직무를 획일단순화하기가 매우 어렵다. 많은 경우 현장의 작업자가 그 품목에 적합하게 자율적으로 작업하지 않으면 안된다. 이런 경우도 컴퓨터 제어 방식에 의해 기계에 의한 작업강제가 강화되기는 하지만 노동자들의 자율적 역할은 여전히 크게 남아있다. 노조1이나 노조2, 노조12가 이런 경우였다. 따라서 생산과정에서 이미 노동자의 참가는 허용될 수밖에 없다. 또한 숙련공의 중요성 때문에 숙련공을 우대하기 쉽고 또 노동자의 자발성이 생산성에 있어 매우 중요하기 때문에 역시 노동자를 만족스럽게 욕구를 충족시켜 주지 않으면 안된다. 또한 숙련공의 역할이 경쟁에 있어 중요하기 때문에 가능한 한 숙련공을 감원시키지 않는다. 고용불안으로 인한 대립의 가능성도 더 적어진다. 이 경우 노동강도 강화의 방법이란 관리감독강화나 인사사고파의 영향을 증대시키는 것등이겠지만 노조가 있는 대부분의 기업의 경우 그러한 강제 방식은 아직 별로 존재하지 않아 견딜 수 없는 노동강도 강제란 불가능한 것으로 보인다. 생산직의 근속이 높아질 가능성이 크며 그 결과 회사에 대한 이해도도 높아지고 장기 근속자의 적체는 단일호봉제나 직능자격제도 도입을 촉진시킬 수 있다. 노조2나 노조12의 경우 단일호봉제와 단일승진제를 채택하고 있었다. 이런 경우 생산직과 중간관리자간의 관계는 선후배의 관계로 되어 갈등이 훨씬 줄어들게 되며 중간관리자들 다수가 조합원으로서 노조생활을 경험하거나 노조원이기 때문에 노조에의 가입이 용이하고 노조에 대한 이해도도 높아지게 된다. 때문에 노조는 이들을 통해 경영에 대한 정보를 얻기가 용이하고 경영을 파악하는 능력이 더 높아지게 된다.

57) 현재 우리나라 전자업종의 대기업 조립업체는 협력의 방향을 취하고 있으며 자동차 조립업체는 대립의 방향을 취하고 있는데 이는 경쟁여건의 차이나 노동력 구성의 차이, 노동의 성격차이등에 기인하는 것으로 보인다.

58) 정승국, 유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화 p.117

일반적으로 다품종소량생산의 경우 사용자 측이 경영참가를 받아들여 용이할 것으로 보인다. 노조 1이나 노조 2의 경우가 대표적인 예이다. 그러나 다품종 소량생산체제라 하더라도 반드시 그런 것은 아니다. 노조 12나 노조 13의 경우도 이 범주에 속하나 이들 경우는 일정거리를 두는 다소 대립적인 노사관계를 갖고 있다. 이들 노조의 생산직들은 그들의 숙련상 힘이 있기 때문에 구태여 협력을 유지함으로써 그들의 노동조건을 개선할 필요가 없다고 생각하고 있다. 노조 12의 경우 대기업의 진입으로 독과점체제가 무너지기 이전까지는 노동조건이 개선이 비교적 용이하게 이루어졌기 때문에 그런 의식이 아직 잔존해 있다고 할 수 있다. 그러나 현재의 경쟁체제가 유지되면서 기업의 경제적 여건이 계속적으로 어려워질 경우 사정이 달라질 수도 있다고 할 수 있다. 노조14의 경우도 다품종 소량생산체제이나 이 경우 제품의 기본 틀은 같으면서 옵션부분만 차이가 있기 때문에 다품종 소량생산체제라 하더라도 대량생산체제와 유사하다⁵⁹⁾.

마. 생산직과 사무직간의 관계

경영참가에 있어 사무직의 역할은 매우 중요할 것으로 보인다. 이들은 경영정보를 일상적으로 취급하고 또 생산직과는 다른 경영파악능력이 있기 때문이다. 또한 이들이 최고 경영자에 대해 어느 정도 견제력을 갖는가에 따라 기업내의 역관계를 크게 변화시킬 수 있고 경영참가를 불가피하게 할 수도 있기 때문이다. 노조2의 경우 92년부터 회사측의 일상적 문서 모두를 공유하고 있다. 그런데 92년 당시 이 제도 도입을 노조가 요구했을 때 회사가 크게 반대하였다 한다. 그러나 이 노조에는 이미 사무직들이 조직되어 있었기 때문에 노조는 비공식적으로 이미 경영정보를 대부분 받을 수가 있었다. 결국 노조의 요구를 수용하든 안하든 그 결과가 거의 같았기 때문에 회사도 결국

59) 각 기술유형에 적합한 조직구조에 관하여 '고정기술 고정제품'의 경우 '공식적 집권적' 조직구조가 적합하며 '고정기술, 제품변화'의 경우 '신축적 분권적' 조직구조가 적합하다(김황조, 이덕노, 김경수 '생산자동화시대의 새로운 노사관계' 대한상공회의소 한국경제연구센터 1993.7 p109).

노조의 요구를 수용하여 모든 문서를 노조에도 1부씩 사본을 제공하게 되었다.

사무직에 대한 노조들의 입장은 일반적으로 그들이 참가도는 낮으나 경영 정보차원에서 유익할 것이라는 점을 인정하고 있다⁶⁰). 그러나 문제는 이들의 조직화가 용이하지 않다는 점이다. 이들을 조직하려면 이들을 대상으로 하는 유니온숍제를 채택하지 않으면 안된다. 오픈숍제하에서는 이들 계층은 통상 승진의 불이익등을 우려하여 노조 가입을 꺼리기 때문이다. 앞에서 분석된 바 있는 단체협약들은 약 20%의 노조가 대리까지 가입시킬 수 있고 약 20%의 노조는 계장까지 가입시킬 수 있도록 되어 있다. 오픈숍의 경우도 사무직을 가입대상으로 하고 있는 경우가 많지만 그들의 조직율은 아주 낮았다. 그러나 몇가지 긍정적 변화들은 나타나고 있다.

첫째는 유니온숍제가 늘어나고 있다는 점이다. 위 단체협약의 38%는 유니온숍을 채택하고 있었다. 표본의 차이가 부분적으로 있지만 금속노련이 93년도 단체협약을 대상으로 분석한 바에 따르면 역시 37.3%로 유사한 수준을 보여주고 있다. 이것은 80년대 하반기의 10~20여%에 비교하면 크게 늘어난 수치이다. 이것은 노사관계가 보다 협력적으로 발전함에 따른 사용자층의 노조 인정도가 높아지고 있다는 것을 의미하기도 한다.

둘째는 생산직과 사무관리직간의 갈등이 축소될 기반이 형성되어 왔다는 점이다. 그간 작업복, 작업모, 명찰, 식당등 생산직과 사무직간의 차별이 많이 철폐되었고 월급제, 단일호봉제, 직능자격제등이 극소수나마 도입되기 시작하고 있으며 ME혁명에 따라 사무직과 생산직간의 구분도 모호해지게 된다. 또한 학력간 임금격차나 직종간 임금격차도 점차 축소되고 있다. 아직은 크지 않지만 작업의 구상과 실행을 구분하던 테일러주의적 작업방식도 상품시장에서의 경쟁양상 변화에 따라 다품종 소량생산체제에 적합한 양식으로 변화해 나가지 않으면 안된다.

생산직과 사무직의 관계는 작업조직과도 관계가 크다는 것은 앞에서 보았다. 작업의 실행과 구상이 분리되어 있는 경우 생산직과 사무직간의 관계가

60) 금속노련의 95년도 조합원 및 간부의식조사에 의하면 응답자 61.6%가 사무직의 노조가입에 찬성하고 있으며 27.7%는 반대하고 있다

지배종속적이거나 대립적인 관계를 갖기 쉽다.

바. 조합원의 욕구

경영참가의 욕구는 자본에 의한 노동의 소외로부터 나온다. 노동의 소외에는 자본주의체제에 본질적으로 내재하는 소유의 소외와 자본간의 경쟁에 의해 촉발되는 기계에 의한 소외, 그리고 노동력 관리에 따르는 관리상의 소외가 있다⁶¹⁾. 그러나 이들 욕구에는 우선순위가 있으며 우선순위가 떨어지는 욕구는 자제되거나 덜 중요시 된다⁶²⁾.

현시점에서 볼 때 우리나라 노동조합의 우선순위는 항상적으로 여전히 임금이나 복지문제에 있다⁶³⁾. 항상적이지는 않지만 감원이나 공장이전등의 문제도 대두되고 있다. 87년 노동자 대투쟁당시 ‘인간적 대우’도 주요 요구였다. 이 문제는 사용자나 중간관리자의 전횡이나 횡포에 대한 것으로 보이며 지금은 이에 대한 요구가 덜 나타나는 것으로 보인다. 그간 노동자측의 세력강화로 그런 횡포가 상당정도 없어졌기 때문이다. 그러나 산업민주주의, 작업조직 등 노동생활과 직접 관련된 문제에 대한 관심은 요구로써 별로 구체화되고 있지 않는 실정이다. 노동과정보다는 노동의 결과인 임금이나 복지, 산재보상, 조세문제에 대해 관심이 더 많다. 금속노련의 의식조사에 따르면 그 불만도 순위는 아래와 같다.

- 승진·승급(86.3%), 회사경영(84.0%), 회사노무관리(82.3%), 임금(79.3%), 수당(77.8%), 복지(77.4%), 교육훈련(70.1%),

61) 최종태, 현대경영참가론, 88.9 pp. 44-49

62) A.H. Maslow가 설정하는 기계론적 욕구단계론을 상정하는 것은 아니나 현실적으로는 각 욕구의 비중은 다르고 그에 따른 노조운동상의 명확한 우선순위가 존재한다.

63) 금속노련의 95년도 조합원 및 간부 의식조사에 따르면 노조사업의 제1순위로 임금을 들고 있는 경우가 41.6%이고 복지가 20.2%이고 노조역량강화가 6.9%, 노동시간단축 6.3%의 순이다. 민주노총의 경영참가 실태조사에 따르면이라도 노조 주요사업으로 복지확충을 들고 있는 경우가 21.9%이고 임금인상을 들고 있는 경우는 20.6%, 조직강화 17.9%, 임금직제개편 11.6%의 순이다. 경영참가는 8.8%, 산업안전활동은 6.1%이다(복수응답을 집계한 것임)

- 경영참가(69.3%), 산업안전보건(69.3%), 작업환경(68.4%), 출장자·연수자 결정(68.3%), 퇴직금(67.6%), 작업배치·부서이동(63.6%), 작업시간 및 잔업(53.7%), 작업량(53.7%), 상여금(50.5%),
- 상사와의 관계(48.8%), 휴일·휴가(36.4%), 동료와의 관계(15.1%)

위의 결과를 보면 임금이나 복지뿐만 아니라 경영·인사에 대한 불만도도 매우 높은 것으로 나타나고 있다. 그럼에도 이 부문에 대한 참가나 요구가 덜한 것은 그 관철이 어렵기 때문인 것으로 보이고 있다⁶⁴⁾.

2. 종합적 검토

이상 경영참가를 결정하는 여러가지 요인들을 살펴보았다. 조사대상의 한계가 있지만 다음과 같은 가설적 결론을 추출해 볼 수 있다. 첫째 노사관계가 주요 결정요소였다. 노사 당사자의 태도가 우호협력적인 경우 참가도가 높았다. 우호협력적 노사관계를 가져오는데는 노사 지도자, 특히 사용자 측 최고 결정자의 태도와 전술채택이 중요했다. 또한 작업조직의 경우도 관계가 컸다. 생산에 있어 노동자가 좋아하는 주도성이 클 수록 노사관계는 보다 우호협력적이기가 쉽다. 생산직과 사무직간의 관계 또한 노사관계의 성격을 결정짓는데 한 요인으로 작용하고 있다. 이 문제는 다시 작업조직과 중요한 관련을 갖고 있었다. 생산에 있어 노동자의 주도성이 큰 경우 사무직과 생산직간의 대립·갈등이 줄어들 수 있었다. 이 경우 생산직이 사무관리직으로 승진하기가 용이하고 제도상으로도 단일호봉제나 단일승진제를 채택할 가능성이 더 높았다. 둘째는 노사간 역관계가 경영참가에 영향을 주고 있었다. 강한 노

64) 민주노총 경영참가실태조사에 따르면 경영참가를 적극 추진해야 한다는 입장을 보인 경우가 43.3%나 되며 선별적으로 추진해야 한다는 입장을 보인 경우가 30.7%이다. 대립적 노사관계의 개편을 모색·추진하고 있는 미국의 경우 The 1985 National Survey of Employee Attitudes에 따르면 종업원참여 프로그램이 없는 사업체에 근무하는 근로자의 84%가 참가기회를 갖기를 원하고 있고 참가 프로그램이 있는 사업장 근로자의 90%가 자기 기업 프로그램을 '훌륭한 아이디어'로 평가하고 있다(이원덕, 미국의 고능률생산체제와 신노사관계)

조일수록 규제적 측면의 참가를 협약화할 가능성이 높다. 또 경우에 따라서는 노사간 역관계가 사용자 측의 협력적 접근을 촉진할 수 있다. 이 문제의 경우도 작업조직의 영향은 큰 것으로 보인다. 테일러·포드주의적 작업조직인 경우 노조의 강함이 반드시 협력적 관계를 가져온다 할 수 없다. 협력을 하더라도 일정거리를 두는 경우가 많았다. 따라서 테일러주의적 작업조직의 변경은 경영참가를 촉진하는데 중요하다고 할 수 있다⁶⁵⁾.

자본간 경쟁은 항시 새로운 노사간 균형을 요구한다. 노사간 협력으로 사전에 대비하는 경우는 그 영향을 줄일 수 있지만 한계는 있다고 할 수 있다. 한편 노조 입장에서는 조합원의 욕구가 어디에 있느냐에 따라 경영참가의 정도나 방향이 영향을 받는다는 것은 당연하다. 그러나 여기에는 우선순위가 있으며 비록 욕구가 있더라도 우선순위가 낮은 경우는 유보되게 된다. 사용자 측도 마찬가지다. 경영참가 도모가 이윤극대화의 확실한 방편이라는 인식이 있어야 경영참가가 용이하게 확대발전될 수 있다. 이런 인식이 결핍되어 있는 경우 힘에 의한 '경영전권'영역의 쟁탈전에 의해 그 정도가 결정될 수밖에 없다.

65) 현재 우리나라의 경우 작업조직 변경이 활발히 시행되고 있다. 결재라인 축소를 위한 팀제 도입이라거나 모듈방식, 라인길이의 축소나 'ㄷ'라인' 또는 'U라인' 도입, 한 라인에서 다양한 모델을 생산하는 혼류(混流)생산방식등이 우선 대기업에서 적극 도입되고 있다(서울경제신문. 96.1.29). 그럼에도 이들 작업방식은 여전히 테일러·포드주의적 요소를 강하게 내포하고 있다. 野村正實이 개념화하고 있는 '저위다능공화'가 대부분인 것으로 보인다. 단지 일부에서 검사등 직무 확충이 이루어지고 있다는 점에서 '네오 테일러주의'로 규정되기도 한다(유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화, 정승국 p.117). 그럼에도 여전히 '테일러주의의 본질을 해치는 것은 아니다'(도요타생산방식의 새로운 변화, 野村正實)

제 4 장

노조전술의 이원화와 우호협력전술의 노조운동에 대한 영향

이상 기업수준에 있어 우호협력전술, 특히 사용자 측의 그것이 경영참가의 주요 촉진요소라는 것을 보았다. 물론 협력전술이 광범히 활용된다 하더라도 정부 차원의 제도적 뒷받침등이 강구되지 않아서는 안된다. 단지 경영참가에 대한 노사 당사자의 태도가 부정적이거나 소극적인 현단계에 있어서는 유효한 전술이 될 수 있다고 할 수 있다. 따라서 노조측은 사용자 측이 전통적인 전횡적 태도를 바꾸도록 압박을 가함과 아울러 새로이 성장하는, 사용자 측의 우호·민주적 태도를 촉진시키기 위해 노조도 우호협력적으로 대응하는 이원적 전술을 기업별로 구사할 필요가 있다. 기업수준에 있어 노조측이 우호협력적 전술을 채택하는데 있어서는 두가지 점이 검토되어야 한다. 첫째는 노조가 협력적 전술을 구사할 수 있는 전제조건이 충족되어 있는가이며 둘째는 그런 전술이 노동자와 노조운동에서 어떤 의미를 가질 것인가 하는가이다.

첫번째 문제의 경우 전횡적 경영이 여전히 지배적인 현 상황에서 전제조건이 전혀 충족되어 있지 않다는 것이 일반적 인식이다. 또 경총의 단체협약 모범안이 보여주듯이 사용자 측은 노동자 대표의 경영참가를 허용할 의사가 거의 없다는 것이 일반적 지적이다⁶⁶⁾. 그러나 그렇다 하더라도 기업수준의 경영참가를 검토할 때 그런 일반론의 획일적 적용은 실천에 해악을 주게 된

다. 실제 노사 당사자의 태도는 변화하고 있으며 변화할 수밖에 없다. 또 노사관계의 환경적 요인은 노·사·정등 노사관계 당사자의 전략과 가치관을 변화시킬 수밖에 없다⁶⁷⁾. 특정기업의 조건을 구체적으로 파악하여야 한다. 이러한 파악에 있어서는 네가지 유형을 가정해 접근해볼 수 있다. ① 노조가 협력적이나 사용자 측이 대립적인 경우, ② 반대로 노조는 대립적이나 사용자 측이 협력적인 경우, ③ 노사 공히 대립적인 경우, ④ 노사 공히 협력적인 경우이다. ①이나 ③의 경우는 협력적 전술의 구사가 어렵거나 의미가 없을 수 있다고 할 수 있다. 반면에 ②나 ④의 경우는 협력적 전술이 가능하며 유효하다고 할 수 있다. 물론 이러한 유형화는 편의상 구분에 불과하며 계기나 전술구사, 작업조직의 성격에 따라서는 예외적인 경우도 발생할 수 있다. 어떻게든 노조는 노사관계 유형에 따라 대립이나 협력이나의 전술의 이원화를 구사하는 것이 일반적으로 타당하다고 할 수 있다.

두번째 문제와 관련해서는 노동조합 조직율이나 노동조합의 노동조건 개선도, 노동강도, 조합원 의식등 여러가지 측면에 대한 영향의 차원에서 검토해볼 수 있다.

노조가 강해야 한다는 것은 노조운동의 기본적 전제이다. 그러나 노조가 '대립'을 택하느냐 '협력'을 선택하느냐는 전술의 문제이다.

협력적 전술은 노동조합의 조직율이나 노동조건개선의 측면에 있어서는 매우 긍정적인 것으로 보인다. 조사대상 노조중 노조1, 노조2, 노조3등 모두 오픈숍임에도 불구하고 노조 조직율이 높았고 노조1과 노조2의 경우는 사무관리직까지 조직하고 있다. 이것은 상식적으로도 예측이 가능한 부분이다. 거시적으로 볼 때도 협력적 노사관계가 정립되어 있는 북구쪽이 노조 조직율이 높은 것도 같은 이유에서라고 할 수 있다. 한편 노동조건개선의 측면에서도

66) 민주노총의 경영참가실태조사에 따르면 사용자가 경영참가에 호의적이라고 평가하는 경우는 12.0%, 부분적으로 호의적이라고 평가한 경우는 38.9%, 경영참가 자체를 거부한다고 47.2%로 점진적 확대방안이 추구되어야 한다는 것을 말해주고 있다

67) The Transformation of American Industrial Relations, T. Kochan, H. Katz & R. Mckersie pp. 11-13

노조1과 노조2 노조3의 경우 동종업종에 비해 노동조건이 나은 것으로 평가되고 있다.

노동강도의 측면이나 조합원 의식등의 측면에 대해서는 일률적으로 얘기하기가 어렵다고 본다. 노동강도의 문제는 경쟁여건, 작업조직, 관리감독, 임금체계등과 관계를 가지고 있다. 노조1이나 노조2의 경우는 작업이 기계에 의해 강제되지 않기 때문에 노동강도의 문제는 별로 없다. 물론 주문 물량이 많을 때 잔업을 더 한다는 문제는 있을 것이다. 그러나 근속이 높고 연령이 많기 때문에 적응력이 강하다고 볼 수 있다. 노조3의 경우 제품의 속성상 기계의 속도를 무작정 올릴 수는 없기 때문에 정원규모나 교대제, 휴일근로에 의해 노동강도가 결정될 것이다. 이 노조의 경우 정원조정문제는 협약상 노조와 협의하도록 되어 있고 교대제, 휴일근로 문제는 실질적으로 노조와 합의하고 있으므로 노조의 규제력이 있다고 할 수 있다. 물론 남성사업장으로 근속이나 연령이 높은 경우는 조합원들의 희망 때문에 일반적으로 노조가 연장근로나 휴일근로를 엄격히 규제하지 않기 때문에 규제장치가 있더라도 그에 따른 노동강도는 있을 수 있다. 노동강도의 문제는 컨베어 라인작업을 하는 경우 보다 심하게 나타난다⁶⁸⁾.

노동강화는 전반적인 추세이다. 상대적인 인건비 상승에 따라 노동력의 낭비를 줄이고 효율을 극대화시키려는 경영방침이 나올 수밖에 없는 것이다. 최근 몇년간 많은 회사들이 여유인력을 줄여가고 있다. 또 인력의 활용도를 극대화하기 위한 임금체계 개편도 적극적으로 모색하고 있다⁶⁹⁾. 그러나 전반적으로 노동강도에 대한 노동조합의 규제력은 매우 약한 것으로 되어 있다. 극심한 변화가 일어날 경우 주로 문제가 발생하며 점진적일 경우는 노동자들이 불만은 있지만 적응하고 있는 것으로 보인다⁷⁰⁾. 또한 조합원의 관심사가

68) 현대자동차의 양봉수 분신건이나 대우자동차의 소위'잡(Job)수' 증가에 대한 와일드 캣 스트라이크가 대표적인 예이다. 물론 사용자측은 시간당 생산량 증대를 위해 시설,인력을 확대시키므로 노동강화는 아니라고 주장했다

69) 임금조정에 대한 한국경총의 관심사는 능력급등 임금체계쪽으로 이동하고 있는 것으로 보인다. 임금수준조정의 문제는 이미 어느정도 해결되고 있다고 보기 때문이다.

70) 금속노련의 95년도 조합원 및 간부 의식조사에 따르면 노동강도가 매우 강해진

여전히 노동강도보다는 임금이나 복지인 경우가 많다. 노동조합의 규제가 강화되더라도 사용자 측은 새로운 기계를 도입한다거나 용역·소사장제·하청으로 전환하거나 노조와의 정면적 투쟁을 고려하면서 일방적인 노동강화조치를 시도하려 할 수 있다는 역작용의 문제도 있다. 따라서 노동강도의 문제는 경제적 효율과 노동자에의 영향을 고려하여 합리적인 선에서 결정되어야 하며 오히려 경영참가가 유효한 수단이 될 것이다.

노동자의 의식 문제에 대해서도 일률적으로 얘기할 수 없다. 우호협력적 노선은 노조를 사용자에게 종속시키는 결과를 가져올 것이라는 우려도 크며 전횡적 경영이 지배적인 우리나라에 있어 비현실적이라는 지적도 있다. 전횡적 경영과 싸우기 위해서는 대립적 전투성으로 무장되지 않으며 노조가 그런 위력을 갖지 않는 한 사용자 측은 노조를 인정하려 하기보다는 오히려 지배 내지 와해의 기회를 노리게 될 것이라는 생각들이 있는 것이다. 결국 협력적 의식은 전투성을 좀먹어 노조운동의 미래를 위태롭게 할 것이라는 우려가 있는 것이다. 이러한 우려는 사실로 나타날 수 있다. 그러나 노조운동이 가령 노조를 인정하고 노조에 대해 우호적인 사용자에게 대해서는 그에 걸맞는 태도로 보상을 하고 노조에 대해 적대적인 사용자에게 대해서는 강하게 응징하는 전술의 유효성에 대해 공감대가 형성된다면 사정은 달라질 것으로 보인다. 사용자의 전횡적 인력 관리에 대해서는 더욱 치열하게 싸울 수 있으며 싸움의 정당성도 사회적으로 보다 강하게 인정받을 수 있을 것이다. 또한 노조 지도부의 노선이 조합원들의 의식에 본질적인 영향을 미친다고 보기는 어렵다. 일반 조합원의 경우 지도부와는 생각이 다르며 그들의 노동조건 및 생활조건, 작업조직, 생산직과 사무관리직·고위 경영자와의 관계, 기업문화, 경쟁, 경제상태, 사회적 이데올로기 등 여러가지 요인에 의해 그들의 의식이 결정되게 된다. 이런 여러가지 변수들의 변화에도 불구하고 노사간의 협력적 대응으로 조합원에게 안정적인 이익을 제공해줄 수 있는 경우는 조합원도 그런 협력적 장치를 받아들일 것이다. 반대로 사용자가 협력을 악용하고 있다는 징후가 보이면 노사관계는 적대적 관계로 바로 전환될 수밖에 없다.

경우는 2.0%이며, 약간 강화된 경우는 53.4%임

한편 기업차원에서의 협력은 기업의 울타리를 뛰어넘는 노동자의 연대의식에 장애가 될 수 있다. 그러나 아무리 협력적 관계가 유지된다 하더라도 노동자에게는 항시 연대해야 할 문제들이 발생하게 되어 연대의 객관적 필요성이 상존하게 되는 것이다. 단지 주관적 의식에 따라 문제해결의 방식에 차이는 있을 수 있다. 우리나라에 있어 연대의 문제는 기업별 노조체제와 보다 근본적으로 연관되어 있다⁷¹⁾. 소위 '실리주의'란 기업의 울타리를 뛰어넘는 연대에 반하는 개념으로 나오고 있다⁷²⁾. 이런 실리주의 의식은 기업차원에서 노동자의 주요문제가 해결되고 기업밖에서는 별로 해결되지 않는 상황에서 나오는 노동자들의 자연스런 반응이라 할 수 있다. 이 문제는 중앙 노동조직의 역할이 강화되어야 기본적으로 해결되는 문제이다. 노동자들의 경영참가가 강화되더라도 기업내 연대만으로는 해결되지 않는 문제들이 많기 때문에 중앙조직에 의한 전국적 연대는 항시 가능한 것이다.

우호협력적 참가를 전술로 채택할 경우 한가지 문제는 노조 지도부와 사용자간에 유착이 강화돼 비리와 조합원에 대한 전제적 지배가 나타날 수도 있다. 가령 승진이나 인사고과, 포상, 복지혜택을 이용하여 자파세력의 조합원 집단을 형성하고 인사제도에의 참가를 통해 반대파를 제거하며 회사측의 뇌물유혹에 빠져들 수도 있는 것이다. 이를 방지하기 위해서는 조합내 민주주의가 충분히 이루어져야 한다. 문제있는 노조지도부를 퇴진시킬 수 있는

71) 금속노련 95년도 조합원 및 간부 의식조사에 따르면 노조의 역점사업에 대한 복수응답의 질문에서 제1순위 사업으로 생각하는 노조는 하나도 없고 제2순위로 여기는 사업장은 0.5%, 제3순위로 여기는 사업장의 경우 0.4%에 불과하다. 민주노총의 경영참가 실태조사에 따르면 노조주요 사업으로 연대활동을 들고 있는 경우는 5.5%로 임금인상 20.6%에 비하면 4분의 1정도밖에 안된다.

72) '실리주의'란 노조운동의 대의나 명분보다는 (금전적)이익을 존중하는 성향을 말한다. 이 문제는 현대자동차 노조나 현대중공업 노조의 선거에서 특히 더 이슈로 등장했다. 이들 노조의 외부연대가 조합원들에게 실익을 가져다 주지 못했다는 비판에 근거를 두고 있는 것이다. 이 비판은 연대 일반보다는 특정한 연대를 겨냥한 것으로 보인다. 그러나 대의나 명분보다 실리를 존중하는 그런 실리주의가 발전하면 연대가 명백한 이익을 가져다 주지 않는 한 연대에 등을 돌리는 경향도 있을 것이다. 이러한 경우 기업의 울타리를 뛰어넘는 노동자간 연대와 진보적 국민과의 연대뿐만 아니라 기업내의 노동자간 연대도 약화되게 될 것이다.

민주적 선거제도가 있어야 하며 경영참가도 노조 대표자 개인의 참가가 되어서는 안되며 노조차원의 위원회를 구성하여 복수로 참가하여야 한다⁷³⁾.

그러나 우호협력을 전술로 채택한다 하더라도 노사의 대등성을 뒷받침할 노조의 힘이 있어야 하며 적대적 기업에 대해서는 힘의 논리로 대응해야 한다는 점은 앞에서 이미 지적한 대로이다. 노조의 활동이란 협력적 측면만 취급하는 것이 아니라 대립적 측면도 취급해야 하기 때문이다. 사실상 대립적 측면의 취급이 노조의 주요 기능이다. 이 대립적 측면의 성공적 처리를 위해 협력적 전술이 필요한 것이다. 또한 노사관계는 근본적으로 대립하는 측면이 있기 때문에 항상 대립국면으로 전화될 가능성이 큰 것이다. 이런 국면에 있어서 노조측이 밀린다면 노조가 굴종하는 관계로 들어가거나 사용자 측의 심한 공격을 받을 수밖에 없게 된다. IG Metall 함부르크 지부장인 Klaus Mehrens는 노조가 처한 이런 양측면을 고려하면서 노조운동의 방향을 다음과 같이 적절히 지적하고 있다⁷⁴⁾.

노동조합은 모든 정치적 수준에서 그리고 공장과 회사들의 내·외부에서 협조와 참가 및 공동결정의 보다 효과적인 방법을 강구하여야 한다. 동시에 그들은 공장과 기업내의 일상생활에서나 정치적 삶에서만 뿐만 아니라 단체교섭과 관련해서도 교섭의 상대 세력으로서 행동할 수 있는 독자성과 능력을 유지하여야 한다.

73) 독일의 경영조직법 제28조에는 노동자평의회는 결의로 사항별 위원회를 설치할 수 있도록 되어 있고 이 규정과 관계없이 이미 사항별 위원회가 설치되었었다. 주로 설치되는 사항별위원회로는 임금·보급위원회, 기업내복지후생위원회, 산업안전위원회, 직업훈련문제위원회, 주택문제위원회, 장애인위원회 등이 있다(經營參加の社會學的研究' 岸田尙友 pp.108-110)

74) Klaus Mehrens, 근대사회의 사회경제발전에 있어서 노동의 역할에 대한 기본원칙, '산업사회와 노동의 역할 : 한·독비교연구' 프리드리히 에버트 재단, 한국미래연구학회, 1992, 12 pp. 19-20

제 5 장

맺음말

경영참가에 대한 관심과 필요성은 증대되고 있다. 그러나 관심의 주체에 따라 관심의 방향에 커다란 차이들이 존재하고 있다. 이러한 차이들이 타협·통합되지 않는 한 경영참가는 ‘경영전권’의 영역을 둘러싼 노사 당사자간의 쟁탈전으로 지속될 것이다. 경우에 따라 경영참가를 허용하더라도 자기에게 유리하게 하기 위한 주도권 경쟁이 있을 것이다. 따라서 경영참가가 확대발전되기 위한 일단계 요건은 노사 당사자의 전술이 맞아 떨어지는 것이다. 타협이 중장기적으로 자기에게 이익이 된다는 인식이 있어야 한다. 이런 전술에 의거 경영참가가 확대발전되는 가운데 노사는 신뢰를 증대시킬 수 있을 것이고 협력을 향한 이데올로기도 형성할 수 있을 것이다. 신뢰의 형성이 도저히 불가능한 단계인데 ‘지금’부터 신뢰를 형성하자고 얘기해봤자 실효성이 없는 것이다. 95년도부터 실시되고 있는 관제적 성격의 노사협력 결의대회 조직이 그 대표적 사례라 할 수 있다. 따라서 공동이익을 매개로 한 전술적 협력의 단계를 설정하여 발전시키는 것이 신뢰있는 노사관계를 확대·발전시키는 데 중요하다.

그러나 현단계에 있어서는 이러한 접근이 일부 개별 사업장 수준에서는 점점 발전·확산되고 있지만 다수의 사업장이나 전국적 수준에서는 아직 정립되어 있지 않는 것으로 나타나고 있다. 직접적으로는 전횡적 경영이 주요 요

인이다. 그 결과 경영참가에 대한 생각이나 경영참가의 정도가 아직 발전을 보지 못하고 있는 것으로 나타나고 있다.

우선 노사 중앙조직의 단체협약지침을 보면 노동조합 측 지침은 조직간에 매우 유사한 구조와 내용을 보여주고 있고 거의 대다수 내용들이 규제적 차원에서 접근하고 있다. 반면에 사용자 측은 ‘경영전권’의 원칙에 의거 경영참가를 거의 완전히 허용하고 있지 않다. 이는 전형적 경영의 상황으로부터 나왔던 자연스런 산물이라고도 할 수 있다. 조사대상의 단체협약지침이 90년대 초에 나온 것이기 때문에 그런 특성이 강하다고 할 수 있다. 그러나 지금 지침이 나온다 하더라도 변화가 있을지는 의문이다. 비록 WTO체제하에 경쟁이 확대강화되긴 하였지만 사용자 측의 공격적 경영합리화로 전형적 경영은 여전히 지배적 위치를 차지하고 있으며 부당노동행위는 여전히 행해지고 있기 때문이다. 더구나 정부와 법원은 ‘경영전권’을 보호해주는 방향으로 정책을 펴고 있기 때문에 노동조합 측의 방어심리는 매우 강한 형편이다.

기업단위 노조의 경영참가 현황은 우선 단체협약상의 규정으로 볼 때 전반적으로 경영참가 규정의 협약화 정도는 낮으나 상대적으로 인사나 고용 및 노동조합 보호차원의 규제적 경영참가 부문이 빈도가 높았고 복지나 산업안전부문이 낮았다. 그러나 노동조합의 경영참가는 단체협약뿐만 아니라 노사협의회법이나 산업안전법의 근거에 의해서도 가능하고 사안이 될 중요한 경우는 일상적인 비공식 협의를 통해서도 가능한 것이다. 실질적인 경영참가의 면에서 볼 때 산업안전이나 복지차원에서는 경영참가가 보다 광범히 이루어지고 있다.

우리나라 경영참가제도를 독일과 비교해볼 때 독일은 법적으로 강제를 하고 있지만 우리나라는 단체교섭이나 노사협의회로 처리해야 한다. 그런데 단체교섭의 경우 경영인사 영역의 교섭권 보호는 취약하고 사용자 측의 저항이 완강하기 때문에 큰 역할을 하지 못하고 있으며 노사협의회는 경우 협의의 의무나 결정을 해야 할 의무가 별칙으로 뒷받침되어 있지 않기 때문에 노조의 힘이 약한 경우나 노사관계가 우호적이 아닌 경우 주요 부문에 대한 실효성이 없다.

따라서 경영참가의 확산을 위해서는 입법화의 필요성이 제기된다고 할 수

있다. 노총이나 민주노총이 요구하는 바와 같이 현행의 노사협의회법을 경영참가법으로 보강개편하거나 경영인사 사항에 대한 교섭권을 보장해주는 방법이 있으나 경영참가법을 제정하여 보장하는 것이 실효성이 있으며 도입과 관련된 노사분규를 막을 수 있을 것이다. 또 경영참가법에 의한 적용의 일반화는 기업의 경쟁여건을 균등히 해준다는 차원에서 경영참가의 확산을 촉진시킬 수 있을 것이다.

한편 협력적인 노사관계를 갖는 기업에서는 인사노무관리 차원의 참가가 비공식적으로 많이 행해지고 있었다. 이 경우는 참가의 측면과 대행·지원의 측면이 있다. 여기서 중요한 것은 노무관리의 비자주적 대행이나 아니면 자주적·전술적 참가나이다. 전자는 그 결과와 노동자에의 성과가 무엇이든 노동자의 소외를 고착화시킨다는 점에서 문제점을 가지고 있다. 그러나 후자의 경우 질적으로 차이가 있다. 노무관리과정의 참가를 통해 경제적 효율성과 노동자의 권리를 현실실정에 맞게 조화시켜 나가는 것이 무조건적으로 반대만 하는 것보다 나을 수 있다. 특히 근대적 인사노무관리는 크게 확대·발전되고 있다. 노동자의 여가나 문화활동, 노동자 가족의 생활까지 파고 들고 있으며 노동의 인간화 프로그램까지 사용자 측의 주도로 이루어지고 있다⁷⁵⁾. 그 목적은 노동자의 동기를 보다 강하게 유발하고 기업에 대한 소속감과 헌신을 강화시켜 이윤을 극대화시키자는데 있다. 기업의 이러한 활동은 때로는 반노동조합적 목적을 가지기도 하고 설사 그러한 의도가 없더라도 탈노동조합 의식을 강화시키고 있다. 따라서 노동조합은 그러한 활동들을 스스로의 주도하에 진행시키든가 아니면 사용자와 공동으로 또는 사용자의 계획에 참가함으로써 적극적으로 떠나가야 한다. 그렇지 않는 한 노조는 점점 소외되어 조합원으로부터 외면당할 수밖에 없고 조합원이 자본의 의도속으로 빠져들어가는 것을 막을 수 없다. 이러한 참가를 가능케 하기 위해서는 노무관리영역의 참

75) 미국에서는 1950년대에 노동조합의 영향력을 약화시키기 위한 사용자측의 노력이 강화되었는데 그 한 예로 GE사의 Boulwarism 정책들은 기업이 직접 근로자의 관심 및 불만사항에 관한 조사를 하고 이를 사측이 교섭밖에서 반영시키는 그런 것이다. 그리고 60년대에는 노사관계 관리와는 별도로 인사관리기능과 역할이 강화된다.(이원덕, 미국의 고능률생산체제와 신노사관계, p.p. 20-23)

가도 중요하다고 할 수 있다.

그러나 노사가 공식적이고 계획성 있는 협력프로그램을 진행시키는 경우는 거의 없었다. 노사 양당사자가 현 실정에 맞는 대안을 찾지 못하기 때문이다. 노조의 경우 필요성을 느끼고 있음에도 조합원을 의식해야 하는 정치조직으로서 ‘어용’으로 몰릴 위험성을 경계하고 있었으며 그럼에도 사용자 측이 제시하는 협력프로그램은 그것을 충분히 고려하지 않았던 것으로 보인다. 이런 현실적 대안이 결여된 상황에서 협력 전술은 비공식적·비계획적 협력활동의 영역을 발전시키는 것으로 보인다. 때문에 이러한 대안을 찾아내어 노사당사자가 수용케 하는 것이 노사관계의 발전을 위해서도 중요하다고 할 수 있다. 경영참가의 법적 뒷받침이 없고 노사관계가 현재처럼 대립적이거나 신뢰가 결여되어 있는 우리나라에 있어 공동이익 부문의 참가부터 시작하는 것이 보다 용이하며 그러한 참가는 노사 양당사자에게 ‘이익’을 줌으로써 노사 공동협력의 마인드를 형성하는데 기여하고 나아가 노사간의 관계 자체를 변모시켜 나가게 될 것이다. 이러한 접근이 촉진되기 위해서는 사례형성과 확산이 중요하다. 가령 전문가팀을 상설화하여 현재 국내에서 실시되고 있는 사례를 조사하고 외국에서의 경험을 검토하여 모델 프로그램을 만들고 이것을 목적의식적으로 실험하여 사례를 형성·확산시킬 필요가 있다.

현재 우리나라 금속산업에 있어서 일반적으로 경영참가는 적대적인 노사관계보다는 우호협력적인 노사관계하에서 보다 발전하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 이것은 이론적으로도 성립할 수 있는 가설인 것이다. 협력적인 노사관계로의 진입에는 노사 당사자의 소신있는 ‘상호인정 및 협력’이라는 전술의 선택이 계기가 되고 있으며 특히 사용자 측의 경우 일반적으로 지적되듯 실권의 유무와 인력중시의 가치관 보유여부가 중요 변수로 작용하고 있다. 또한 노조가 강하고 합리적인 경우 사용자를 협력적 관계로 끌어들이는데 유리할 수 있다. 한편 소품종 대량생산체제하에서보다 다품종 소량생산체제하에서 경영참가가 수용되기가 쉽고 사무직의 노조참가율이 높고 단일승진경로가 제도화되어 있는 곳에서 촉진될 수 있는 것으로 보인다. 그러나 경쟁은 항상 노사관계의 균형을 깨는 요인으로 작용하고 있다.

따라서 노동조합은 기업공개요구등을 통해 소유구조를 바꾸어 나가도록

해야하며 아울러 전횡적이고 대립·적대적인 사용자는 응징하고 우호협력적인 사용자에게 대해서는 똑같이 우호협력적으로 대응함으로써 우호협력적 사용자의 경쟁조건을 강화시키는 이원화 전술을 구사할 필요가 있다. 이러한 전술 구사는 사용자 측의 전술과 가치관의 변화를 촉진시키게 될 것이다. 또한 사용자 측이 실권을 갖도록 촉구·유도해야 하며 인력의 중요성을 부각시킬 수 있도록 협력과 비협력의 생산에 대한 영향을 경험적으로 분명히 보여주는 규율이 필요하다.

대립적 측면과 협력적 측면을 동시에 담당하도록 되어 있는 현재의 기업 별노조체제 내지 기업별 교섭체제도 개선할 필요가 있다. 노조의 단결력 강화는 노조의 기본적 과제이다. 한편 비록 장기간의 시간을 요하기는 하겠지만 테일러·포드주의적 작업조직의 변경을 위한 사회적 공감대 형성과 시행이 매우 주요하고 본질적인 과제라 할 수 있다. 작업조직의 변경은 노사관계 당사자들의 전략과 가치관을 변경시킬 수밖에 없다. 인력을 중시하게 되며 우호협력적 관계를 촉진하게 될 것이다. 사무직을 포괄하는 유니온십제 확대, 단일호봉제와 단일승진제 채택 등은 생산직과 사무직간의 대립·적대감을 줄이고 사무직 역량을 노조체계에 흡수하게 함으로써 경영참가를 촉진시키게 될 것이다. 한편 노사관계의 환경적 요인인 경쟁의 문제에 관하여는 노사가 사전적으로 공동대비함으로써 경쟁의 부정적 영향을 줄이고 그래도 나타나는 영향에 대해서는 적절한 대안과 합리적 이해조정을 통해 대응함으로써 노사관계에 미치는 부정적 영향을 줄여 나가야 할 것이다.

전술로서의 우호협력이 노동조합운동에 미치는 영향은 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 모두 있다. 긍정적인 측면은 조직율의 확대가 용이하고 조합원들이 안심하고 노조활동을 할 수 있으며 일상적으로 고충처리가 용이하고 노동조건 개선도 원만히 이루어질 수 있다는 점이다. 부정적인 측면은 노조간부와 사용자간의 유착이 있을 수 있다는 점이다. 이 부정적인 측면은 노조운영의 민주화를 제도화함으로써 상당정도 막을 수 있을 것이다. 또 우호협력적 노사관계를 유지하다 보면 노동강도가 더 강화된다거나 불가피할 경우 감원을 받아들여야 한다거나 또 경우에 따라서는 임금인상을 양보해야 된다거나 하는 우려가 있을 수 있다. 실제 그런 경우가 있을 수 있다. 이 문

제는 어떤 것이 장기적 이익을 도모해주는가도 동시에 고려하여 검토할 문제이다. 또 사용자 측이 협력이라는 미명하에 노조측의 양보를 부당하게 얻어 내려 한다면 협력이라는 전술을 철회할 수도 있을 것이다. 이 경우 사용자 측에 대한 타격은 클 수 있다. 협력적 관계하에서 참가의 철회는 내용적으로 파업과 같은 것을 의미하기 때문이다.

노조의 힘 강화는 어떤 상황에서도 기본적인 것이다. 노사관계는 항시 이해 대립적 문제를 처리하고 그것을 가장 믿을만한 장치인 입법이나 단체협약으로 정착시켜야 하기 때문에 대사용자 및 대정치의 영향력을 갖지 않으면 안 된다. 또 아무리 우호적인 노사관계라 하더라도 경쟁여건 변화나 경제상황 변화에 따라 적대적 관계로 변모될 수 있기 때문에 노조는 힘을 강화해야 한다.

이상의 결론으로부터 경영참가를 촉진시키기 위한 노동조합 측 정책을 추출하면 다음과 같다.

첫째 경영참가법 도입을 위한 노력과 함께 경영참가를 촉진시킬 제 요소들을 강화시킬 다음의 조치를 취하도록 노력해야 한다.

- 기업공개등 소유구조 변경을 요구한다.
- 사용자 측의 전술과 가치관 변경을 유도하기 위해 응징과 협력의 이원화 전술을 구사한다.
- 상설 전문가팀을 구성하여 협력 프로그램을 개발·실험하여 사례를 축적하고 확산시킨다. 기능형성을 위한 훈련은 노사와 국민의 이익을 담보할 협력부분이다⁷⁶⁾.
- 노사 중앙조직은 경영참가에 관한 공동협약지침을 작성하도록 노력해야 한다.
- 전문경영인에의 대폭적 권한위임이 이루어지도록 촉구해야 한다.
- 테일러·포드주의적 작업조직을 개선해 나간다
- 사무직과 생산직간 차별축소를 위한 단일호봉제와 단일승진제를 도입한다.
- 현행의 기업별노조체제를 산업별 노조체제로 개편한다
- 사무직을 포괄하는 유니온습제를 채택한다

76) 기능형성은 사용자측의 노무비 삭감 및 유연성 추구하고 능력급 추구에 대한 노동조합측의 대안이 되며 자본은 세계적인 이동성을 갖는데 비해 노동은 이동이 어려운 관계로 형성된 숙련은 그 나라의 자산이 되며 가격·품질경쟁력에 기여한다는 점에서 국민적 이익에 기여하게 된다.

- 장기적 이익도 동시에 고려하는 노조운동관을 정립한다

둘째 경영참가의 부정적 측면을 차단키 위해 개별적 참가를 피하고 집단적 참가를 도모한다.

한편 본 글은 경영참가의 실패와 그 확산을 위한 조건에 중점을 두었지만 일단 경영참가가 이루어지면 노동자측의 능력이 필수불가결하다. 따라서 경영참가 수준에 따른 능력배양을 위한 노동조합 측의 교육훈련이 절대적으로 필요하며 이를 위한 인적·물적자원 제도화를 위해 공공자원에 의한 교육재단의 설립도 필요하다 할 수 있다. 그리고 경영참가의 실효성과 당사자간 신뢰 제고를 위해 믿을 수 있는 충분한 정보제공이 절대로 필요한데 정보의 신뢰성 제고를 위한 감사제도 민주화등 장치가 강구되어야 한다.

< 보 론 >

노사관계의 경영참가에의 영향

여기서는 민주노총의 경영참가실태조사 데이터를 재정리하여 노사관계가 경영참가에 미치는 영향에 대해서 검토해 보기로 하겠다. 비교의 편의를 위해 앞에서와 같이 점수법을 사용하였다

- (1) 결정 요건의 경우 : 합의 또는 동의 3점, 협의 2점, 사전통보(설명) 1점, 나머지 0점,
- (2) 유무의 경우 : 있다 1점, 없다 0점,
- (3) 자료 제공의 경우 : 완전 개3점, 거의공개2점, 일부공개1점, 무공개0점
- (4) 징계위원회 결정권자 : 노조 2점, 부결 1점, 회사 0점
- (5) 노사협의회 평가 : 그렇다4, 그런 편3, 그저그렇다2, 아닌편1, 아니다0

가. 부문별 검토

<표 1> 노사관계별 인사사항 경영참가 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
조합원 인사	1.31	1.11	0.98	0.91	1.25	0.95	1.25	1.04	1.16
조합원 징계.해고	1.94	1.60	1.83	1.31	1.84	1.57	1.92	1.50	1.76
노조간부인사	2.37	2.37	2.15	2.00	2.37	2.08	2.33	2.24	2.30
노조간부징계.해고	2.26	1.98	2.02	1.75	2.18	1.89	2.22	1.90	2.10
고과기준 작성	0.77	0.42	0.53	0.38	0.67	0.46	0.72	0.41	0.60
평 균	1.73	1.50	1.50	1.27	1.66	1.39	1.69	1.42	1.58

인사부문은 평균적으로 볼 때 노사대등·원만의 경우 경영참가도가 가장 높고 노조종속·대립의 경우 가장 낮다. 이것을 개별 항목별로 보더라도 마찬가지다. 단지 노조간부 인사의 경우 노사대등·원만의 경우와 노사대등·대립의 경우 점수가 같은 것으로 나타나고 있다. 그러나 개별 항목별로 볼 경우 조

합원 징계·해고나 노조간부 징계·해고, 고과기준 작성은 노조종속·원만의 경우가 노사대등·대립의 경우보다 경영참가도가 더 높다.

이상의 노사관계 유형은 두가지를 복합한 것이다. 이것들을 분해하여 대등한 경우와 종속적인 경우, 원만한 경우와 대립적인 경우로 나누어 보자. 이 경우 평균적으로 원만한 노사관계의 경우가 노사대등한 노사관계보다 경영참가도가 높은 것으로 되어 있다. 그리고 경영참가도가 가장 낮은 것은 종속적인 노사관계의 경우이다. 개별 항목별로 볼 경우 조합원 인사의 경우는 ‘노사대등’과 ‘원만’이 같고 노조간부 인사의 경우 ‘노사대등’이 ‘원만’보다 높으며 조합원 징계·해고나 노조간부 징계·해고, 고과기준 작성은 ‘원만’의 경우 참가도가 더 높다.

<표 2> 노사관계별 고용사항 경영참가 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
집단감원	2.21	2.25	2.02	1.83	2.22	1.93	2.18	2.11	2.15
임시직 채용	0.95	1.04	0.57	0.35	0.98	0.46	0.88	0.80	0.84
용역·과건 사용	1.05	1.24	0.52	0.58	1.11	0.55	0.95	1.01	0.96
시간제 사용	0.70	0.81	0.36	0.41	0.73	0.38	0.64	0.67	0.63
이전·합병	1.57	1.74	1.52	1.19	1.62	1.36	1.56	1.55	1.55
휴폐업	1.75	1.69	1.80	1.51	1.73	1.66	1.76	1.63	1.72
하도급 전환	1.09	1.22	0.65	1.00	1.13	0.83	1.01	1.14	1.05
평균	1.32	1.43	1.06	0.98	1.36	1.02	1.28	1.27	1.27

고용안정 부문은 평균적으로 볼 때 노사대등·대립의 경우가 가장 참가도가 높고 노조종속·대립의 경우가 가장 낮다. 개별 항목별로 보면 휴폐업의 경우만 제외하고는 노사대등·대립의 경우가 가장 참가도가 높다. 그리고 시간제 채용의 경우만 제외하고는 노조종속·대립의 경우가 참가도가 가장 낮다.

노사관계 유형을 분해하여 보면 ‘노사대등’의 경우가 가장 높고 다음이 ‘원만’의 경우이며 ‘대립’의 경우는 ‘원만’과 거의 유사하며 노조종속의 경우 가장 낮다. 이러한 모습은 다른 부문에 대한 참가와는 차이가 있다. 노사관계가 대등한 경우 오히려 참가 정도가 크다. 여기에는 두가지 요인이 있을 수 있다. 첫째는 고용의 유연성을 추구하려는 사용자와 고용안정을 추구하려는 노

조간의 격차가 매우 크기 때문에 이 부분의 참가를 위해서는 통상 힘이 있어야 한다. 특히 대립적 노사관계의 경우 더 그렇다. 둘째로 대립적 노사관계에서는 고용문제 처리가 훨씬 더 경직된 방식으로 이루어지기 쉽고 부당노동행위적 목적을 가지고 이루어지는 경우가 종종 있다. 때문에 고용안정을 보장할 장치를 더욱 강력히 요구하게 된다.

<표 3> 노사관계별 경영사항 경영참가 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
경영계획 수립	0.52	0.28	0.37	0.14	0.45	0.26	0.49	0.23	0.40
경영혁신계획 수립	0.79	0.40	0.48	0.18	0.68	0.33	0.73	0.32	0.58
생산목표.계획수립	0.42	0.23	0.51	0.17	0.36	0.34	0.44	0.21	0.36
작업조직 변경	1.19	0.89	0.68	0.60	1.10	0.64	1.09	0.79	0.98
신기술.기계도입	0.41	0.29	0.28	0.29	0.37	0.28	0.38	0.29	0.35
QC등 소집단활동	0.57	0.33	0.35	0.18	0.50	0.27	0.53	0.28	0.47
평 균	0.65	0.40	0.45	0.26	0.58	0.35	0.61	0.35	0.52

경영부문을 평균적으로 볼 때 노사대등·원만의 경우가 가장 참가도가 높고 노사종속·대립의 경우가 가장 낮다. 노사대등·대립보다는 노사종속·원만의 경우가 더 높다. 항목별로 볼 경우 경영계획이나 혁신, 소집단 활동등도 평균치와 그 순서가 같다. 작업조직변경이나 신기술·기계도입등은 노사대등·대립이 노조종속·원만보다 더 높다. 작업조직 변경이든 신기술도입이든 노동조건변경과 관련이 크기 때문이다.

노사관계 유형을 분해하여 보면 ‘원만’의 경우가 가장 높고 다음이 노사대등의 경우이며 노조종속과 대립의 경우는 참가도가 유사하다.

<표 4> 노사관계별 임금·근로시간 경영참가 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
임금체계 개편	2.80	2.48	2.85	2.27	2.71	2.56	2.81	2.41	2.67
작업시간 변경	2.66	2.60	2.62	2.43	2.64	2.53	2.65	2.54	2.60
평 균	2.73	2.54	2.74	2.35	2.68	2.55	2.73	2.48	2.64

임금·근로시간제도는 평균적으로 볼 경우 노조종속·원만의 경우가 가장 높고 다음이 노사대등·원만으로 0.01점 포인트가 더 낮다. 역시 노조종속·대립의 경우가 가장 낮다. 항목별로 보면 임금체계의 경우 평균과 순서가 같으나 작업시간 변경의 경우 노사대등·원만이 노조종속·원만보다 더 높다

노사관계유형을 분해하면 ‘원만’이 ‘노사대등’보다 더 높고 ‘대립’이 가장 낮다.

<표 5> 노사관계별 교육·문화사항 경영참가 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
직무교육계획	1.03	0.69	0.94	0.56	0.93	0.75	1.01	0.64	0.88
직무교육대상선정	0.75	0.42	0.51	0.42	0.65	0.47	0.70	0.42	0.60
기업문화운동계획	0.82	0.40	0.91	0.33	0.70	0.62	0.84	0.37	0.67
평균	0.87	0.50	0.79	0.44	0.76	0.61	0.85	0.48	0.72

직무교육·기업문화는 평균적으로 보면 노사대등·원만이 가장 참가도가 높고 노조종속·대립이 가장 낮다. 노사대등·대립보다는 노조종속·원만이 더 높다. 항목별로 보면 기업문화운동의 경우만 노조종속·원만이 노사대등·원만보다 더 높다.

노사관계유형을 분해해보면 ‘원만’의 경우 가장 높고 다음이 노사대등이며 대립이 가장 낮다. 산업안전부문은 평균적으로 보면 역시 노사대등·원만의 경우 가장 높고 노조종속·대립의 경우 가장 낮다. 노조종속·원만보다는 노사대등·대립의 경우가 더 높다.

노사관계 유형을 분해해보면 노사대등의 경우 가장 높고 노사원만의 경우 그와 유사하며 노조종속의 경우 가장 낮다.

<표 6> 노사관계별 산업안전사항 경영참가 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
환경측정·건강검진	2.07	1.88	1.66	1.44	2.01	1.55	1.99	1.72	1.61
재해조사·대책수립	1.67	1.65	1.31	1.14	1.66	1.23	1.60	1.48	1.57
기계시설 개선	0.87	0.76	0.49	0.24	0.84	0.37	0.80	0.58	0.72
보호구 선정	1.38	1.18	1.39	1.00	1.32	1.20	1.38	1.12	1.29
평균	1.50	1.37	1.21	0.96	1.46	1.09	1.44	1.23	1.30

<표 7> 노사관계별 정보제공 정도

	노사대등		노조종속		노사 대등	노조 종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
생산계획·투자계획	1.75	1.16	1.20	0.86	1.57	1.04	1.64	1.06	1.43
인력운용 계획	1.67	1.06	1.06	0.91	1.49	0.99	1.55	1.01	1.35
자동화 설비도입	1.59	0.95	1.18	0.84	1.39	1.01	1.51	0.91	1.27
재무제표	1.96	1.54	1.57	1.09	1.83	1.34	1.88	1.39	1.72
산업안전	1.59	1.05	1.45	0.75	1.42	1.12	1.56	0.95	1.33
평 균	1.71	1.15	1.29	0.89	1.54	1.10	1.63	1.06	1.42

정보제공 부문은 평균적으로 보면 노사대등·원만의 경우가 가장 정보제공 정도가 높고 노조종속·대립의 경우 가장 낮다. 노조종속·원만의 경우가 노사대등·대립의 경우보다 높다. 각 항목별로 보더라도 이와 같다.

노사관계유형을 분해해보면 ‘원만’의 경우가 가장 높고 다음은 ‘노사대등’이며 대립의 경우가 가장 낮다.

<표 8> 노사관계별 회사운영회의의 참가 여부

	노사대등		노조종속		노사 대등	노조 종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
이사회 참여	0.04	0.04	0.11	0.00	0.04	0.06	0.05	0.03	0.05
공장별생산·업무회의	0.24	0.06	0.25	0.07	0.19	0.16	0.24	0.06	0.18
인사위원회	0.30	0.14	0.22	0.16	0.25	0.19	0.28	0.15	0.23
평 균	0.19	0.08	0.19	0.08	0.16	0.14	0.19	0.08	0.15

회사 운영회의에의 참가는 평균적으로 노사대등·원만의 경우와 노조종속·원만의 경우가 가장 높다. 항목별로 보더라도 마찬가지다. 노조종속·대립의 경우나 노사대등·대립의 경우 똑같이 낮다. 노사관계유형을 분해해보면 ‘원만’의 경우 가장 높고 ‘노사대등’이 다음이며 ‘대립’의 경우 가장 낮다.

징계위원회에서의 의견대립시 노조입장에서 결정되는 정도는 노사대등·원만의 경우나 노사종속·원만의 경우 똑같이 높고 다음이 노사대등·대립의 경우이며 노사종속·대립의 경우 가장 낮다. 직반장 선정시 노조가 끼칠 수 있는 영향은 노사대등·원만의 경우가 가장 높고 나머지 경우는 매우 미미하다.

〈표 9〉 노사관계별 징계위원회 결정권 및 직반장 선출권

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
징계위원회 대립시 노조 결정권 정도	0.63	0.52	0.63	0.44	0.60	0.54	0.63	0.49	0.57
조반장 선정시 노조권한 정도	0.23	0.07	0.02	0.05	0.18	0.04	0.19	0.06	0.15

〈표 10〉 노사관계별 노사협의회 효율성 정도

	노사대등		노조종속		노사대등	노조종속	원만	대립	항목별 점수
	원만	대립	원만	대립					
노조의견 반영정도	2.92	2.18	2.36	1.31	2.70	1.85	2.81	1.87	2.47
교육·인사노무처리정도	2.32	1.43	1.92	1.36	2.06	1.65	2.24	1.41	1.94
경영·생산·인력계획보고	2.46	1.72	1.89	1.21	2.24	1.56	2.35	1.54	2.04
평 균	2.57	1.78	2.06	1.29	2.33	1.69	2.47	1.61	2.15

노조 입장에서 본 노사협의회의 효율성은 평균적으로 노사대등·원만의 경우 가장 높으며 다음은 노조종속·원만의 경우이며 노조종속·대립의 경우가 가장 낮다. 항목별로 보더라도 마찬가지다.

노사관계 유형을 분해해보면 ‘원만’의 경우 가장 높고 다음이 ‘노사대등’이며 ‘대립’의 경우 가장 낮다.

나. 종합적 검토

순위 1에 대해 4점, 순위2에 대해 3점, 순위3에 대해 2점, 순위4에 대해 1점을 부여하여 계산하면 노사대등·원만의 경우 147점으로 가장 높고 노조종속·원만의 경우 109점으로 2번째이며 노사대등·대립의 경우 101점으로 그 다음이며 노조종속·대립의 경우 49점으로 4위이다. 단지 고용안정부문의 경우는 노사대등·대립의 경우가 가장 참가도가 높으며 인사부문의 경우는 노사대등·대립의 경우와 노조종속·원만의 경우가 비슷하다.

이 현황을 두고 앞서처럼 노사관계유형을 분해하여 보면 아래와 같다. 위에서처럼 점수로 환산하면 ‘원만’의 경우가 143점으로 가장 높고 ‘노사대등’

이 130점으로 다음이며 ‘대립’이 65점으로 세번째이며 ‘노조종속’이 61점으로 가장 낮다. 고용부문이나 산업안전부문의 경우는 ‘노사대등’의 경우가 가장 참가도가 높다.

<표 11> 노사관계별 항목별 경영참가 순위당 분포 1

	대등				노조종속			
	원만		대립		원만		대립	
인사부문								
고용안정부문								
경영부문								
임금.노동시간								
교육.문화부문								
산업안전부문								
노사협의회 효율성								
정보제공								
징계결정.조만장선임								
회사운영회의 참가								
합 계	7	3		2	8			2

<표 12> 노사관계별 항목별 경영참가 순위당 분포 2

	노사대등		노조종속		원만		대립	
	인사부문							
고용안정부문								
경영부문								
임금.노동시간								
교육.문화부문								
산업안전부문								
노사협의회 효율성								
정보제공								
징계결정.조만장선임								
회사운영회의 참가								
합 계		8			1	6	1	8

이상의 분석은 질적 측면의 것을 비교의 편의상 계량화한 것으로 그 결과를 절대화시킬 수는 없다. 민주적 규제 성격의 참가나 협력적 참가, 또는 중

속적·포섭적 참가등이 모두 혼재되어 있다고 할 수 있다. 또한 이들 데이터에는 노사관계가 경영참가에 미치는 영향뿐만 아니라 경영참가가 노사관계에 미치는 영향도 내포되어 있다고 할 수 있다. 그럼에도 현격한 차이를 보여주는 특징들은 일단 하나의 가설로서 받아들일 수 있을 것이다.

즉 노사관계가 원만하거나 대등한 경우 경영참가 정도가 높다고 볼 수 있다. 이 양자간에는 통상원만한 경우가 대등한 경우보다 참가도가 더 높으나 고용문제등 부문에 따라서는 그 반대인 경우도 있다. 경영참가 정도가 가장 높은 경우는 노사관계가 원만한 경우이고 다음이 노사관계가 대등한 경우이다. 반면에 노사관계가 종속적인 경우나 대립적인 경우는 상대적인 경영참가도가 낮다고 할 수 있다. 여기서 노사관계가 '원만'한 경우가 반드시 협력적인 노사관계라고 할 수는 없지만 대립적이 아닌 것은 틀림없고 협력적이거나 협력지향적이기 쉽다고 해도 큰 잘못은 없을 것이다.

< 별 지 >

노조별 경영참가 사례

1. 노조 1

가. 조직

정규직 조합원수 202명, 비정규직 8명, 조합원수 174명, 82년 9월 노조결성, 계장 미만 오픈숍, 사무직 조직율 43%, 생산직 조직율 99%

나. 노사관계

사용자는 우호적이며 노조는 내적으로 일정거리를 유지하나 매우 협력적인 관계를 유지하고 있다. 노사간의 협력과 경영참가 정도가 가장 높은 회사의 하나이다. 회사 사장은 회장의 아들이며, 회장이나 사장 모두 작업복을 입고 현장에서 뛰고 있으며 현재의 업종에 30여년 이상을 전념해온 자수성가형 외길 경영자이며 양심적인 경영자이다. 이 업종은 영세업체들이 많으나 이 회사 제품은 국제 시장에서는 가격 경쟁력을 가지고 있고 국내시장에서는 품질경쟁력을 가지고 있는 것으로 평가되고 있다. 현재 위원장은 10여년전 위원장이 되어 6개월 정도 재임할 당시 회사측에 경영정보를 제공해줄 것을 요구하고 때로는 법적 절차없이 작업을 중단시키기도 한 강성이었기 때문에 회사가 좋아하지 않았던 것으로 보이며 그 결과 재선에 실패했으나 후임 위원장이 얼마되지 않아 조합원들의 뜻에 따라 중도 퇴진하자 다시 들어서 지금까지 연임하고 있지만 이 두번째 임기부터는 회사도 인정을 하기 시작했다. 위원장이든 사장이든 모두 개성이 강하나 매우 솔직한 품성을 가지고 있었기 때문에 상호를 인정했던 것으로 보이며 위원장의 강한 소신이나 지도력이 회사측의 인정을 끌어들이는 것으로 보인다. 위원장은 지금 회사의 모든 정보를 공유하고 있으며 평소 조회때 있는 그대로를 설명해 조합원이 보다 장기적 안목을 갖도록 돕고 있다. 결국 이런 장기적 안목을 통해 회사도 발전하고 조합원의 노동조건도 개선될 수 있다는 것이 위원장의 신념이다. 있는 그대로의 정보가 회장에서부터 현장 조합원까지 그대로 공유되는 것이 이 회사의 특징이며 신뢰있는 노사관계 구축에 기여한 것으로 보인다. 또한 사주의 양심적 경영 역시 종업원들에게 회사의 경영상태를

이해시키고 보다 나은 장래를 위해 현재를 참계 하도록 설득하는데 기여한 것으로 보인다.

다. 작업내용 : 주문품의 부품제작 및 조립

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 조합원의 임금 및 신분에 관한 문서의 열람을 인정한다.
- 2) 조합원의 인사는 조합과 협의한다.
- 3) 상벌 결정을 위해 노사협의회를 상벌위원회로 할 수 있다.

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 신규채용시 노조대표가 면접위원으로 참가 한다.
- 2) 임시직·일용직등 채용은 노조와의 합의로,
- 3) 배치전환은 노조와의 합의로,
- 4) 승진·승급, 직반장 선정은 노조의 의견을 청취하여,
- 5) 포상, 징계는 노조와의 합의로,
- 6) 정원, 하청, 외주, 공장이전은 노조와의 합의로,
- 7) 교대제, 연장·휴일·대치근로, 시종업시간변경은 노사합의로,
- 8) 제반 복지사업운영은 노사합의로,
- 9) 검진의 전과정은 노조와의 합의로,
- 10) 작업환경측정 전과정은 노조에 통보하며 사후조치는 노조와 협의로 하며,
- 11) 산재조사, 안전장비구입, 교육, 신기계·설비 도입 결정시 참가한다.

바. 노사협의회에 대한 견해

일상적으로 모든 문제가 해결되므로 노사협의회는 필요성을 느끼지 않는다.

2. 노조 2

가. 조직

정규직 종업원수 117명, 비정규직 18명, 조합원수 77명, 80년 3월 노조결성, 대리급 미만 오픈숍, 사무직 조직율 43%, 생산직 조직율 100%

나. 노사관계

회사는 우호협력적이며 노조 역시 내적으로는 일정거리를 유지하나 사용자 측과 매우 긴밀한 협력관계를 유지하고 있다. 그 결과 이 회사는 대표적인 노사협력업체로 선정되어 TV방송에서 특별취재를 하기도 하였다. 노조는 92년도부터 회사의 모든 문서 사본을 제공해줄 것을 요구하여 받고 있다. 물론 회사측은 처음에는 요조요구에 반대했으나 중간관리자들이 조합원인 관계로 이미 비공식적으로 회사정보들이 나가고 있기 때문에 회사측도 인정하고 있다고 한다. 노조는 매일 근태현황을 파악하여 결근자들을 면담하는등 협력활동도 하고 있다. 또한 1년에 1회씩 조합원의 가정을 방문하여 노조의 단결력도 고취하고 애사심도 키우고 있다. 이 회사는 단일호봉제에 단일 승진경로가 마련되어 있어 사무관리직과 생산직간의 이질감은 크게 존재하지 않는다. 작업도 거의 자율적으로 이루어지고 있으며 노동강도도 매우 느슨한 편이다. 이 회사는 4년전부터 단체수계약에서 개별수계약으로 계약체계가 바뀌어 경쟁이 강화됨에 따라 채산성이 매우 떨어져 수년간 적자를 계속해오고 있으나 협력적 노사관계의 기초를 그대로 유지해오고 있다. 노조원들은 92년도에 임시총회를 통해 만장일로 보너스 및 연월차를 반납하기도 했다. 이 회사의 근로조건이 동종업체에서는 제일 좋으며 노동강도가 상대적으로 약다는 점이 크게 작용했을 것으로 보인다. 장기근속자의 회사에 대한 이해와 열린 경영이 좋은 노사관계에 크게 기여하고 있다고 한다. 그러나 날로 경쟁이 치열해짐에 따라 합리화가 불가피해질 것이고 그 경우 좋은 노사관계가 위협을 받을 수도 있을 것이다. 지금 이 회사는 동종업체에 비해 제품당 종업원수 비율이 높은 것으로 알려지고 있으며 대개가 단순조립 업무이다. 또한 단일호봉제에 의해 임금은 계속 올라가게 되어 있으므로 지금까지처럼 자연감소에 의한 그런 대응이 원활히 이루어지지 않는한 그리고 경쟁력 제고에 의한 사업의 확장이 이루어지지 않는 한 어려움에 처할 가능성도 있고 그것을 처리할 노사관계상의 역량이 되어 있지 않는한 노사관계의 손상도 있을 것이다. 그러나 이러한 어려움을 극복하면서도 기존의 노사관계 기초를 유지한다면 좋은 사례를 남길 수 있을 것으로 보인다.

다. 작업내용 : 주문품 조립(라인작업이 아님)

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 노조 전임자 및 임원의 이동은 노조의 동의로,

2) 시업·종업시간, 대치근로는 노조와의 합의로, 휴일근로는 당사자와 합의로 한다.

3) 단체교섭 대상 : 임금, 근로조건, 작업시설 및 환경, 복지후생, 조합활동

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 회사 모든 문서 사본 노조에 제공
- 2) 규칙 개정시 노조와 합의
- 3) 인원수급계획 노조에 보고, 임시직·일용직 채용시 노조와 협의
- 4) 전출시 노조와 합의, 파견시 협의.
- 5) 교육훈련, 승진, 승급, 포상시 노조와 협의
- 6) 징계, 감원, 회사휴폐업시 노사 합의
- 7) 교대제, 연장·휴일근로
- 8) 통근버스, 하기휴가, 야유회, 체육대회 노조와 합의, 작업복은 협의로
- 9) 노사동수 산업안전위원회
- 10) 검진방법 및 병원선택은 노조와 협의
- 11) 작업환경측정은 노조와의 협의 및 노조입회
- 12) 유해물질성분에 대해 교육

바. 노사협의회에 대한 견해

일상적으로 문제를 처리하여 필요성이 없다.

3. 노조 3

가. 조직

정규직 종업원 868명, 조합원수 709명, 87년 9월 노조결성, 생산직 조직율 95%

나. 노사관계

노사 공히 우호적이다. 이 회사 사주는 노조를 완강히 혐오하는 입장이었다. 현재의 위원장은 88년 -89년 위원장 재임시 교섭을 하면서 잠정안을 대의원대회에 붙였는데 31대 29로 부결되자 이 상태로는 파업을 하기가 어렵다고 주장하여 재교섭 결의를 얻어내고 재교섭하여 1호봉 정도 더 추가하여 타결되었다. 당시 임금인상율은 34%였다. 그러나 재선에 실패하였고 91년도 다시 출마하여 선출되어 지금까지 연임

하고 있다. 현 위원장은 앞에서 언급된 교섭시 보여준 소신있는 행동으로 회사측으로부터 어느 정도 신뢰를 쌓을 수 있었다. 91년부터의 재임기간중 회사와의 신뢰관계를 돈독히 하여 노무관리 부문의 경영에 참가하고 있으며 사주도 노조를 매우 긍정적으로 바라보게 되었다.

다. 작업내용 : 건축용 철근 제조

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 취업규칙 제정시노조의 동의
- 2) 임금대장, 근로조건, 산업안전, 복리후생, 재무제표, 경영실적등 자료제공에 적극협조
- 3) 노조간부 인사는 노조의 동의 요
- 4) 조합원 다수의 보직변경, 이동및 정원조정 필요할 시 그기준과 원칙을 조합과 협의
- 5) 인원정리시 노조와 협의
- 6) 하도급 전환시 노조와 협의
- 7) 노조 추천시 표창
- 8) 결원발생시 노조와 협의하여 충원
- 9) 근로복지기금위원회 설치
- 10) 통근버스 운행노선 변경시 노조와 협의
- 11) 작업잡마 결정시 노조와 협의
- 12) 산업안전보건위원회는 노사협의회로 대체
- 13) 작업환경측정시 노조 입회 가능, 측정결과 노조에 통보

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 교육훈련시 노조의견청취
- 2) 이사회나 그룹운영위원회에 노조 의견 제출 가능
- 3) 승진시 노조의견반영
- 4) 포상결정시 노조의견 반영, 징계시 노조와 협의
- 5) 인원정리, 하청, 외주, 회사통폐합시 노조와 협의, 휴폐업, 공장이전시 노조와 협의

- 6) 교대제, 시업·종업, 연장·휴일근로시 노조와 합의
- 7) 통근버스, 체육대회, 야유회, 작업복 결정시 노조와 합의, 식당메뉴 노조와 협의
- 8) 검진결과 통보, 작업환경측정에 따른 사후조치 노조와 협의

바. 노사협의회에 대한 견해
 이상적으로 문제가 처리되므로 필요성을 안느낀다.

4. 노조 4

가. 조직현황

정규직 종업원수 672명, 비정규직 101명, 조합원수 595명, 87년 8월 노조결성, 과장미만 유니온숍, 사무관리직 조직율 60%, 생산직 조직율 100%

나. 노사관계

노사 공히 우호적이려 노력하고 있으며 현재 우호적인 상태이다. 현재의 노조 위원장은 강하고 합리적인 편이나 노조위원장으로 재임하던 초기에는 회사와의 다툼이 많았다. 그러나 오우너인 사장이 회장으로 물러나고 그 회장의 인척이 새로운 사장으로 취임하면서 노사관계가 협조적으로 변모하기 시작했다. 이 사장은 채용사장이거나 실권이 있고 항시 종업원을 중시하는 경영을 하고 있다. 사장의 이러한 경영자세와 노조위원장의 합리적 자세가 맞아떨어져 좋은 합리적 노사관계가 유지 발전되고 있다. 신입사장은 노조간부와 매주 간담회를 가졌으며 또 노조 위원장과 같이 현장을 순시하면서 문제를 즉석에서 해결하는 방식을 취하고 있다. 이 회사는 시설의 자동화등 기술혁신의 여지가 별로 필요치 않아 이 부문이 노사관계에 미치는 영향은 적을 것으로 보인다. 단지 부품을 납품하는 회사로서 모기업의 경영방침이 큰 영향을 주고 있으며 부품단가 결정에 따라 지불능력이 결정된다는 한계를 가지고 있다.

다. 작업내용 : 컨베이어라인에 의한 자동차부품 조립

라. 단체협약 중 경영참가내용

- 1) 문서열람 최대 협조

- 2) 징계 : 조합대표, 대의원 1인 변론
- 3) 감원 및 외주·하도급·용역 전환시 노조와 사전 협의
- 4) 인사고과 연 2회, 상여금에의 반영은 보충협약에 따라 (상여금 A +5%, C -5%)
- 5) 조합이 추천한 자 년 5명이상 표창
- 6) 취업규칙의 불이익변경시 노조의 동의요
- 7) 취업시간 변경시 노조와 협의
- 8) 휴일근로시 노조와 협의
- 9) 노사대표자가 참석한 가운데작업환경 측정 실시
- 10) 생활용품 연2회 지급시 품목 및 시기 노조와 협의
- 11) 통근버스 운행노선 노조와 협의
- 12) 야유회·체육회는 노조와 협의
- 13) 단협사항 : 근로조건, 쌍방이 필요하다고 인정하는 사항

마. 실질적 경영참가의 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 대치근로는 노조와 합의
- 2) 통근버스 운행 노조와 합의
- 3) 체육대회, 야유회 노조와 합의

바. 노사협의회에 대한 견해

필요하다고 생각

5. 노조 5

가. 조직

정규직 종업원수 304명, 비정규직 15명, 조합원수 255명, 89년 3월 노조결성, 노조결성, 오픈샵, 사무직(18명)은 조합원이 없고 생산직 조직율은 89%

나. 노사관계

회사 우호협력적이며 노조는 일정거리를 유지하나 상호 일상적 협력을 하고 있다. 이 회사에는 원래 조합원 7명의 사실상의 휴면노조가 있었으나 94년도에 노조가

있던 타 회사의 일부를 흡수하였다. 승계된 종업원들은 조합원이나 노조간부들이 그대로 있었으며 그 노조는 강한 편이었고 그 회사의 사주는 노조에 대해 매우 우호적인 자세를 갖고 있었다. 지금 회사는 이들 종업원을 승계하면서 강성의 노조간부들에 대해 우려를 갖고 있었으나 기존의 휴면노조를 퇴진시키고 지금의 노조 위원장이 들어서 전면적인 단결을 유지하자 노조를 인정하는 방향으로 돌아섰고 노사가 공히 좋은 관계를 유지하고 있다. 그러나 이 회사는 노무를 제공하는 회사이기 때문에 모기업의 방침이 그대로 영향을 주고 있으며 모기업의 방침내에서 경영결정이 이루어진다는 한계를 가지고 있다. 모기업은 국내적으로는 독점업체이나 국제적으로는 국제경쟁에 크게 노출되어 있어 지속적인 경영합리화를 하고 있으며 조직개편과 성력화가 경영합리화의 주요내용을 이루고 있어 항시 갈등이 일어날 소지가 있으며 고용불안의 가능성이 상존하고 있다.

다. 작업내용 : 철강 열압부분의 노무를 담당

라. 단체협약 중 경영참가내용

- 1) 경영실적문서, 인력운영문서, 납품계약문서등 제공에 상당한 이유가 있는 한 협조
- 2) 인사결정에 대한 이의 제기시 노조참가 협의
- 3) 회사조직개편으로 인한 노조간부 인사시 노조와 협의
- 4) 징계위원회에 노조 위원장과 해당부서 대의원 1명 참석
- 5) 조합에서 추천한 자 포상
- 6) 인원정리시 노조와 협의
- 7) 하기휴양소 장소결정은 노사협의, 선물내용 결정은 노사협의
- 8) 안전장비 결정은 노사협의, 산업안전위원회는 노사협의위원으로 구성
- 9) 재해발생시 노조 입회하에 조사하고 처리결과를 노조에 통보, 정밀검진자 결정은 노사협의
- 10) 검진결과는 노조에 통보하며 질병자 배치전환은 노사협의
- 11) 단체교섭사항 : 인사경영, 임금 및 근로조건, 근로시간, 안전보건·재해, 경영성과 분배, 공장폐쇄, 휴업·합병·분할·하청·사업확대 및 축소

마. 실질적 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 자료는 요구하면 거의다 제공
- 2) 조합원 진출시 노조동의를 구하고 조합간부 진출시 반드시 노조와 합의
- 3) 교육은 노조의 자문을 구한 후 실시
- 4) 관리직 사원의 승진은 노조에 통보, 직반장 선출시 노조의견을 구함
- 5) 포상시 노조의견을 구함
- 6) 회사통폐합·휴폐업은 노조와 합의후 결정
- 7) 근무는 3교대제.
- 8) 통근버스, 야유회, 체육대회, 식당메뉴, 작업복 문제는 노조와 합의후 결정
- 9) 검진방법에 참가, 사후조치 결정 참가, 작업환경측정에 따른 전과정에 참가
- 10) 안전보호장구 구입시 노조 참가, 유해물질 성분에 대해 통보받음

바. 노사협의회에 대한 견해

매우 의의가 있다.

6. 노조 6

가. 조직

정규직 종업원수 1638명, 비정규직 96명, 조합원수 1243명, 77년 2월 결성, 오픈숍, 사무직 조직율 0.3%, 생산직 조직율 98%

나. 노사관계

현재는 노사공히 우호적이려 노력하고 있고 현재 그 싹이 트고 있는 상태이다. 이 회사는 과거 호황기에 노조가 장기간 파업을 하면서 당시 회사를 인수한 현 사주 거부투쟁을 편 이후 노사관계가 악화되었다. 당시의 노조투쟁이 현사주를 퇴진시키는데 실패하자 현사주측은 노조에 대해서 공세를 강화시켰다. 당시 투쟁에 주도적으로 참가했던 노동자들은 징계 및 탄압으로 거의 퇴사한 상태이며 투쟁 당시 노조에 대거 가입했던 사무관리직들도 전부 노조를 탈퇴하였다. 그리고 조합원들도 노조 활동에 적극 참가하지 않았으며 회사측으로 붙는 경향도 있었다. 현재의 위원장은 운동노선을 바꾸어 회사와의 관계개선을 모색하였다. 체결권을 위원장이 위임받아 처리하기도 했고 협력차원의 결의대회도 하기도 했다. 위원장의 이러한 행동으로 사

용자 측의 신뢰가 조금 생기기에는 했으나 사장이 실권이 없었고 경영진의 권한이 이원화되어 있었기 때문에 사용자 측이 노조측의 요구를 제대로 수용해낼 수가 없었다. 결국 노조 지도부는 법에 호소하여 문제를 해결하는 방식을 채택했다. 그러나 95년 4월에 새로운 사장이 취임함에 따라 노사관계가 호전될 가능성을 보여주고 있다. 현재의 사장은 사주의 측근 참모로 실권이 있으며 현장위주의 경영으로 경영혁신을 도모하고 있다. 현재는 노조의 요구로 사장과 노조 지도부 및 대의원이 함께 모여 간담회를 통해 문제를 바로 해결하는 방식을 취하고 있어 신뢰를 제고시키고 있다.

다. 작업내용 : 냉연강판 제조

라. 단체협약 중 경영참가내용

- 1) 사규 개폐는 노조와 합의
- 2) 조합원의 일자리를 외주하청줄 수 없으며 경영합리화로 노사 공히 유익할 시는 노사합의
- 3) 노조간부인사 노조와 합의
- 4) 노조원 인사 통보
- 5) 직무간 이동은 노조와 협의하여 조합측의 의견을 충분히 반영
- 6) 정원감축이 필요할 시 노조와 협의하여 실시
- 7) 노조의 의견을 충분히 반영하여 징계
- 8) 조업시간 노사합의 결정
- 9) 휴일·연장근로는 본인의 동의하에 실시
- 10) 산업안전보건위원회 노사동수 구성
- 11) 사내복지기금설치
- 12) 통근버스은행 노조와 합의

마. 실질적 경영참가의 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 교대제 노조와 합의
- 2) 휴일근로 노조와 합의
- 3) 대치근무 노조와 합의
- 4) 체육대회, 야유회, 작업복 결정시 노조와 협의
- 5) 검진결과 통보받음

- 6) 작업환경 측정방법 결정에 참가, 측정시 노조 입회, 측정결과 제공, 사후조치 협의
- 7) 안전보호장비 선택시 노조와 협의
- 8) 유해물질성분 통보받음

바. 노사협의회에 대한 견해
필요하다

7. 노조 7

가. 조직

정규직 종업원수 942명, 비정규직 8명, 조합원수 813명, 81년 1월 노조결성, 계장 미만 대상 유니온숍. 생산직 100%, 사무직 54%

나. 노사관계

노사 공히 일정거리를 유지하나 회사측은 보다 우호적인 자세를 취하고 있으며 노조는 대립할 것은 하고 협력할 것은 한다는 입장을 가지고 있으며 경영문제는 회사에 맡기되 노동자에게 주는 나쁜 결과는 막겠다는 생각을 가지고 있다. 회사 경영진들은 모두 채용직이나 상당한 실권을 가지고 있으며 사장은 노조에 대해 호의적 태도를 견지하려 하고 있으며 여타 상급 경영진들은 모두 현장직으로부터 승진한 자들로 현장 노동자에 대한 이해도가 매우 높아 노사관계를 좋게 유지하는데 기여하고 있다. 노조 위원장은 87년에 대대적인 파업을 지도한 바 있고 지금도 교섭중에는 매우 투쟁적인 태도로 임하는등의 강성이나 합리적 원칙을 존중하는 개성을 가지고 있다. 이 회사는 2년전 민영화된 바 있으며 민영화 이전에는 군부출신들이 회사를 경영하였기 때문에 매우 권위적인 노무관리가 행해졌으나 87년의 대파업을 통해 노조의 위치가 어느 정도 확보되었다. 새로 인수한 회사가 공장경영보다는 공장 부지에 아파트를 건축할 것이라는 판단이 있어 인수당시에 커다란 갈등이 있었으며 노조는 고용안정 확보를 위한 노력을 경주했다. 현재는 대규모 신규설비투자로 그러한 의혹은 씻어지고 있고 노사관계의 긍정적 발전에도 기여할 것으로 보인다.

다. 작업내용 : 중석가공

라. 단체협약 중 경영참가내용

- 1) 조합업무수행에 필요한 자료 제공
- 2) 회사규정제정·개정은 노조와의 합의
- 3) 노조간부의 인사는 노조와 합의
- 4) 부당한 배치전환은 노조와의 협의로 재검토
- 5) 임시직 채용은 노조와의 협의
- 6) 노조추천자 표창
- 7) 징계위원회는 회사 3명 노조 2명으로 구성하되 3분의2 찬성으로 의결
- 8) 인원정리는 노조와 합의
- 9) 공장이전시 처리는 노조와 합의
- 10) 사업 축소, 신설, 업종전환, 확장에 따른 타지역 임시파견시 당사자와 합의
- 11) 회사 분할·합병·양도는 노조 협의, 공장이전, 업종전환시는 노조와 합의
- 12) 외국인 근로자 사용시 노조와 합의
- 13) 연장·휴일근로는 노조와 협의
- 14) 대치근무는 당사자와 합의
- 15) 통근버스 운행노선 및 귀향버스는 노조와 협의로
- 16) 기숙사 규칙은 기숙인 대표와 협의
- 17) 기숙사를 임의 폐쇄 또는 집단이숙조치시는 노조와 합의
- 18) 공장부지내 일반주택 건립시는 노조와 협의
- 19) 체육대회는 노조와 협의
- 20) 노사 동수의 산업안전위원회를 둔다.
- 21) 노조와의 협의에 따라 작업환경을 측정하며 측정결과를 노조에 통보하고 조치를 협의한다

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 하청·외주 결정시 노조와 협의
- 2) 시업·종업시간 변경, 연장·휴일근로, 대치근무 결정시는 노조와 합의
- 3) 통근버스, 하기휴가, 체육대회, 야유회, 식당메뉴 결정은 노조와 합의

바. 노사협의회에 대한 견해

필요하다고 생각하나 결정사항의 이행을 강제할 장치가 있어야 한다고 생각

8. 노조 8

가. 조직

정규직 종업원수 713명, 비정규직 117명, 조합원수 508명, 89년 5월 결성, 대졸 미만사원 유니온숍, 사무직 조직율 26% 생산직 조직율 100%

나. 노사관계

노사 공히 우호적이며 노력하고 있으며 약간의 내적인 거리를 둔 협력적 관계이다. 95% 일본 투자회사로 사장은 채용된 일본인이고 관리이사는 과거 금성사 출신의 한국인이다. 노사관계는 관리이사가 전담하고 있으나 큰 예산이 소요되는 부분은 일본 본사의 승인을 받아야 한다. 이 회사는 자본상 연관이 깊은 동종업체 회사가 인근에 또 하나 있기 때문에 근로조건 결정등에 있어 그 회사와 크게 연계되어 있다. 이 회사의 노사관계는 전임 노조 지도부부터 호전되기 시작했는데 그 이유는 그 이전의 노조집행부가 재야 노동조직과 연계되어 내부분쟁에 소홀한 관계로 이에 대한 불만으로 노조 지도부가 새로운 노선의 지도부로 바뀌었던데 있다. 회사는 대개의 일본인 투자회사가 그러하듯 가능한한 노조와의 문제를 야기시키려고는 하지 않다.

다. 작업내용 : 컨베이어라인 조립작업

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 규정개폐시 노조와 협의
- 2) 조합원, 임금대장, 출근장부, 근로계약서류는 노조요청시 제공
- 3) 노조 임원 및 전임자 인사이동은 노조와협의, 노조간부 인사이동은 노조와의 협의로
- 4) 10명이상의 인사이동은 노조와 협의로, 자매회사간 이동은 노조와 협의
- 5) 회사 폐업·축소로 인한 감원시 노조에 사전통보
- 6) 회사 양도시 양도인, 양수인, 노조간에 고용 및 근로조건에 관해 협의
- 7) 징계위원회는 노사동수로 구성하고 3분의2 출석과 과반수 찬성으로 결의한다.
- 8) 대치근무는 노조와의 협의
- 9) 야유회, 하기휴가, 체육대회, 송년회 노사 공동주최

- 10) 노사동수 산업안전위원회 구성하여 노사합의로 실시
- 11) 작업환경측정시 노조가 입회하며 측정결과를 노조에 통보

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)
 검진병원, 작업환경측정기관 선정 및 측정방법, 측정이후의 조치 결정시 참가

바. 노사협의회에 대한 견해
 필요하다

9. 노조 9

가. 조직
 정규직 종업원수 263명, 비정규직 45명, 조합원수 230명, 89년 2월 노조결성, 대리 미만 대상 유니온숍, 사무직 조직율 68% 정규 생산직 조직율 100%

나. 노사관계
 회사는 우호적이며 노조는 내적으로 일정거리를 두지만 협력적 관계를 유지하고 있다. 이 회사는 100% 일본인 투자회사로 디지털 방식의 고가품 시계를 제조하고 있다. 대리 미만 관리직이 모두 가입하고 있으며 생산직과 사무직간의 이질감도 적은 편이다. 회사 사장은 일본인 전문 경영인으로 많은 경우 일본 본사의 승인을 받아야 한다. 경영진이 3년정도마다 교체되는데 노무정책에는 커다란 변화가 없다. 일본인 투자회사의 일반적 특성대로 가능한한 노조와의 문제를 일으키지 않으려 한다.

다. 작업내용 : 라인조립

- 라. 단체협약 중 경영참가 내용
- 1) 노조 요청시 자료제공에 협조
 - 2) 노조 전임자 및 임원의 인사는 노조와 협의
 - 3) 조합원 인사에 대해 이의가 있을 시 노조와 협의
 - 4) 대량인사와 타과에의 배치전환은 노조와 협의
 - 5) 인원정리시 노조와 협의

- 6) 징계위 구성은 노사동수 과반수로 결의·가부동수시 대표이사가 최종결정
- 7) 교대제 근무 노조와 협의
- 8) 복지문제 노사협의로 개선, 노사의 급식메뉴 위원회구성 운영
- 9) 산업안전보건위원회 설치, 작업환경측정 계획 및 결과 노조 통보
- 10) 검진결과 노조통보
- 11) 노조입회하의 재해조사

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 제규정 개정은 노조와 협의
- 2) 노조와 회사의 추천으로 표창
- 3) 통근버스·식당메뉴 노조와 협의, 체육대회·야유회·하기휴가 노조와 협의
- 4) 산업안전위원회 활동은 없음
- 5) 검진병원 선정시 노조와 협의

바. 노사협의회에 대한 견해

안전 해결도도 높고 경영정보등을 얻을 수 있어 필요하다

10. 노조 10

가. 조직

정규직 종업원수 207명, 비정규직 4명, 조합원수 183명, 87년 12월 노조결성, 계장 미만 대상 유니온숍사무직 조직율 12% 생산직 조직율 99%

나. 노사관계

노사 공히 일정거리 유지하는 편이다. 이 회사는 100% 일본인 투자회사로 사장은 채용된 일본인이다. 아날로그 방식의 시계를 제조하는 회사로 인건비 상승에 따라 해외로 이전하였으며 89년 1300명 감원, 91년 800명 감원, 94년 200명 감원등 그 간 많은 시련을 겪었다. 노조는 제도권과 재야 노동조직 모두에 가입해 있으며 단체협약은 경영에 대해 상당히 규제적이다. 노사관계는 원만한 편이나 상호 일정거리를 두고 있으나 기회가 있으면 사용자 측이 공격해들어올 가능성도 있다.

다. 작업내용 : 라인 조립

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 규정개폐시 노조와 협의
- 2) 노조 요청시 조합원 임금대장, 출근대장, 근로계약서 제공
- 3) 시업·종업시간 변경, 대치근무시 노조와 협의, 연장근로시 당사자와 협의
- 4) 조합원 인사원칙 노조와 협의, 노조간부인사 노조와 협의, 10명이상 대량 인사와 타사업장 집단지원은 노조와 협의
- 5) 노조 대의원대회 추천자 표창, 징계위 구성은 노사동수(의장은 별도이며 표결권 없음), 과반수 찬성 의결
- 6) 산업안전보건위원회 설치, 검진결과 노조통보, 노조참가하에 재해조사

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 수주현황, 생산현황, 인사서류, 결산보고, 외주현황, 임금자료 제공
- 2) 인사위원회(노2 사4)에서 승진협의
- 3) 인원정리 노조와 협의, 외주·하청시 노조와 협의, 회사 휴폐업, 공장이전은 노조와 협의
- 4) 교대제 결정시 노조와 협의, 대치근무 노조와 협의
- 5) 하기휴가, 체육대회, 야유회 노조와 협의
- 6) 산업안전위원회 있으나 거의 참가않음
- 7) 검진병원 선정, 검진방법 결정 노조와 협의. 검진결과 처리는 노조와 협의
- 8) 작업환경측정결과 처리는 노조와 협의

바. 노사협의회에 대한 의견

성과는 별로 없으나 회사현황 파악상 필요하다

11. 노조 11

가. 조직

정규직 종업원수 856명, 비정규직 262명, 조합원수 560명, 78년 8월 노조결성, 오픈숍, 사무관리직 조직율23%, 생산직 조직율 84%

나. 노사관계

회사는 노조에 대해 적대적이다. 지금은 일정거리를 유지하고 있으며 노조지도부는 강한 편이나 회사 경영상태가 어려움을 감안하여 자제하고 있고 대립보다는 우호적 관계를 원하고 있다. 회사는 압연부문에의 과도한 신규투자와 경쟁으로 어려운 상태에 있고 또 채용 경영진은 실권이 없는 상태였으며 노조는 분열로 여태까지 안정성이 적었고 공장신설에 따른 신규채용으로 젊은층들이 대거 유입됐으며 그 결과 매우 오래된 장기근속자와 매우 근속이 짧은 젊은 층이 공존하고 있고 노조 대의원의 70%정도는 젊은층으로 이루어져 있다. 그리고 노조는 동종업체보다는 같은 계열사 수준으로 근로조건을 개선해야 한다는 부담이 있었기 때문에 교섭이 어렵게 진행되었으며 회사측은 위원장등 간부를 고소고발하고 징계에 회부하는데까지 이르렀으나 노조의 투쟁과 외부의 연대로 일단락 지웠고 이후 회사측도 잠정적인 휴전상태에 들어가 있는 상태이다. 이 회사는 불량률을 줄이는 것이 원가절감의 주요 요소일 수 있다.

다. 작업내용 : 알미늄 제련, 알미늄판 압연

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 규정개폐시 노조와 협의
- 2) 필요한 자료 열람에 최대한 협력
- 3) 전임자·임원·상집의 인사는 노조 동의
- 4) 하도급전환·집단감원·휴폐업및 공장이전시 노사협의
- 5) 조합추천시 표창
- 6) 교대제 변경은 노사협의, 연장·휴일근로는 노사협의
- 7) 통근버스를 대중교통수단으로 할 때는 노사협의, 귀향버스 노사협의
- 8) 산업안전보건위원회, 작업환경 측정시 결과통보,재해조치결과 노조에 통보
- 9) 작업특성에 따라 노사협의에 의한 추가 보호장구 지급

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 자료열람은 요청시 가능하나 평상시는 잘안된다
- 2) 배치전환시 노조 의견개진
- 3) 규정개정은 법개정시 이루어지므로 관여할 필요가 없다

- 4) 복지부분 : 하기휴가, 체육대회, 야유회는 협의수준이나 사실상 일방적통보
- 5) 식당메뉴, 작업복, 기숙사 규칙은 일방적 결정
- 6) 산업안전보건위원회 있으나 참가는 별로 이루어지고 있지 않음, 작업환경 측정시 입회

바. 노사협의회에 대한 견해

노사협의회에서 문제해결이 안되므로 필요성을 안느낀다.

12. 노조 12

가. 조직

정규직 종업원수 1520명, 비정규직 450명, 조합원수 1136명, 79년 4월 결성, 대리 미만 대상 오픈숍, 사무직 조직율 52%, 생산직 조직율 100%

나. 노사관계

노사공히 일정거리 유지. 이 회사 노사관계는 87년 이전과 이후, 그리고 대기업의 진입으로 독과점적 지위가 무너진 뒤의 시기등으로 구분하여 볼 수 있다. 87년 이전은 사용자 우위의 관계였으나 87년의 대과업으로 노조의 단결력과 지도부의 성격이 질적으로 달라짐에 따라 노사대등한 노사관계가 성립되게 되었다. 그러나 이 당시는 회사의 독과점적 지위로 인해 사용자 측의 양보여지가 있었으나 그와같은 지위가 무너지자 노사관계도 보다 악화되는 경향이 있다고 볼 수 있다. 그러나 이 회사는 주문생산으로 종업원의 숙련도에 크게 의존하고 있어 노동자의 사기를 저하시킬 행위나 노동자의 저항을 불러일으킬 부당노동행위를 하는 것은 용이하지 않을 것으로 보인다. 이 회사는 생산직으로부터 영업사원등으로 승진하는등 단일의 승진경로도 마련되어 있으며 그 결과 단일호봉제가 용이하게 채택되었다.

다. 작업내용 : 주문품을 조립(라인생산이 아님)

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 조합원 사항, 임금·근로시간, 산업안전, 재무제표, 경영계획 및 실적, 감사 보고서 등 서류요청시 거절못함

- 2) 조합원 인사는 통보, 노조간부의 인사는 노조와 협의
- 3) 상벌은 노조와 협의(징계위원회는 노사동수 구성)
- 4) 산업안전위원회 노사동수 구성, 노사동수 산업안전 감사

마. 실질적 경영참가의 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 인원정리시 노조와의 협의
- 2) 교대제는 노사협의로, 시업·종업변경, 연장·휴일근로, 대치근무는 노사합의
- 3) 통근버스, 체육대회, 작업복은 노조와의 협의로, 하기휴가는 노사 합의
- 4) 검진병원선택및 사후조치는 노사합의로, 작업환경측정은 협의와 노조의 입회하에, 안전장비 선택은 노사 협의로, 안전교육은 노조의 의견을 들어, 유해물질 자료 제공.

바. 노사협의회에 대한 견해

필요성 있다

13. 노조 13

가. 조직

정규직 종업원수 407명, 비정규직 415명, 조합원수 315명, 87년 8월 노조결성, 오픈숍 계장미만 대상, 생산직 99.7%, 사무직 미조직

나. 노사관계

노사 공히 일정거리 유지하는 편이며 대립적인 측면이 보다 강하다. 사장은 사주의 인척으로 권한은 있으나 교섭등에 있어 비협조적이다. 그 결과 교섭시 파업도 있었다. 이 회사는 작업의 성격상 사기가 생산성에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 노동자들의 숙련도 중요하기 때문에 노조에 대한 탄압은 용이하지 않을 것으로 보인다.

다. 작업내용 : 주문에 의한 철구조물 제작

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 임금대장, 근로조건, 산업안전, 복리후생, 재무제표, 경영실적등 자료 요청

하면 최대한 협조

- 2) 조합원의 보직 및 근무지 변경은 노조와의 합의
- 3) 조합원 인사에 대해 이의가 있을 시 노조대표가 참석하여 소명
- 4) 징계위원회에 노조대표 참가하여 소명
- 5) 근무시간 변경시 노조와의 합의
- 6) 연장근로는 노조와 협의
- 7) 대치근무는 노조와 합의
- 8) 안전규칙 제정은 노조와 협의

다. 실질적 경영참가의 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 인원정리는 노조와 합의로
- 2) 회사통폐합·휴폐업은 노조와 합의
- 3) 교대제, 연장근로결정은 노조와 합의
- 4) 하기휴가, 체육대회, 작업복 결정은 노조와 협의
- 5) 산업안전문제는 작업환경측정 입회 및 측정결과 통보차원의 참가만 있다

바. 노사협의회에 대한 견해

문제해결이 안되기 때문에 필요성을 안느끼고 있다.

14. 노조 14

가. 조직

정규직 종업원수 850명, 비정규직 110명, 조합원수 640명, 82년 5월 결성, 대리미만 유니온숍, 사무직 조직율 43% 생산직 조직율 98%

나. 노사관계

노사공히 우호협력적이며 노력, 생산직은 여성이 대부분이며 남자는 수리기사부터 출발한다. 남자는단일호봉제와 단일 승진제를 가지고 있으며 지금의 대부분의 관리자들은 생산직으로부터 승진해간 자들이다. 그리고 일정 고교에서 채용을 해왔기 때문에 상하간이 학교 선배배관계로 맺어져 있다. 이 회사는 89년 이전까지는 독과점적 지위를 유지했으나 그 이후는 대기업의 참가로 경쟁이 심해지고 이 회사 기술

인력을 스카우트가 인력상의 문제도 있으며 경영진들이 생산직으로부터 승진해온 관계로 과학적인 경영능력이 부족하다고 평가되고 있고 노동집약적인 산업으로 인건비 상승의 문제 때문에 태국과 필리핀에 투자를 하여 저가품을 생산하고 국내에서는 고가품만 생산하고 있다. 노조에는 계장까지 유니온숍으로 되어 있다. 작년도 까지 노사관계는 대립적인 측면이 강했다. 그 주된 요인은 공장장이 실권이 없고 노무이사가 과거 광산분야에서 노무담당을 하던 자로 노조를 업신 여기는 경향이 있었기 때문이다. 금년부터 노사관계가 호전되기 시작한 것은 사주의 인척으로 실권이 있고 권위적이지 않은 공장장이 새로 왔기 때문인 것으로 분석되고 있다. 그러나 아직 완전한 믿음은 형성되어 있지 않은 상태로 향후 어려움에 직면해 노사가 어떻게 현재의 노사관계 기조를 유지하느냐가 관건이다. 이 회사는 단순 조립작업이기는 하나 주문생산이기 때문에 다품종 소량생산을 하고 있으며 그에 따라 작업 라인도 제품별 소그룹으로 나뉘어져 한 사람이 여러가지 부품을 조립하는 방식을 채택하고 있다. 주문물량 변동에 따른 소그룹 구성의 변동이 수반되기 쉬우므로 배치전환이 용이하게 될 수 있는 숙련이 필요할 것인 바 종업원의 사기와 숙련이 의미가 있을 것으로 보인다.

다. 작업내용 : 다품종 소량생산의 고정 작업대 라인작업

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 제무제표와 월별생산계획을 노조에 통보
- 2) 노조간부 인사는 노조와 합의로, 감원시도 노조와 합의
- 3) 징계시 노조 위원장의 의견 반영
- 4) 연장·휴일근로 노조와 합의
- 5) 야유회는 노사협의
- 6) 노사동수로 산업안전위원회 구성
- 7) 작업환경측정은 노조 입회하에, 결과는 노조에 통보

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 회사휴폐업시 노조와 합의
- 2) 대치근무 노조와 합의
- 3) 통근버스, 하기휴가, 체육대회, 야유회, 식당메뉴, 작업복 결정시 노조와 협의

- 4) 검진결과 노조에 통보, 재검진후 사후조치 협의
- 5) 작업환경측정후 노사협의로 사후조치 협의

바. 노사협의회에 대한 견해
필요성 있다

15. 노조 15

가. 조직

정규직 종업원수 500명, 조합원수 231명, 87년 8월 노조결성, 대리미만 오픈숍, 사무직 조직율 0%, 생산직 조직율 86%

나. 노사관계

노사 공히 우호적이려 노력하고 있으며 지금은 매우 협력적인 관계를 보여주고 있다. 이 회사는 5년정도에 걸친 누적 적자를 기록했고 장기간 노사관계도 좋지 않았으나 94년도 화재발생과 18일간의 파업을 거치면서 노조 지도부의 생각도 바뀌고 회사 경영진도 우호적인 경영자로 바뀌어 급격히 호전되기 시작했다. 95년도에 들어서 흑자로 전환되어 이러한 새로운 노사관계를 더욱 촉진시킬 것으로 보인다.

다. 작업내용 : 자동기계 조작

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 노조 요청서류 제공에 협조
- 2) 규정개폐시 노조와 협의
- 3) 시종업시간, 연장·휴일·야간근로, 대치근로 결정은 노조와 합의
- 4) 해고, 인원정리시 노조와 협의
- 5) 노사동수 산업안전보건위원회 설치, 검진결과 노조에 통보, 재해조사는 노조의 입회하에
- 6) 사내훈련은 노조와의 협의로

마. 실질적 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 경영자료는 거의 못받음
- 2) 배치전환, 교육, 직반장 선정시, 정원결정, 회사 휴폐업, 공장이전시 노조와 협의, 인원정리 및 회사통폐합은 노조와 합의
- 3) 교대제 결정시 노조와 합의
- 4) 통근버스, 하기휴가, 체육대회, 야유회, 기숙사규칙은 노사합의, 작업복은 노사협의
- 5) 산업안전위원회는 노사협의회로 대체, 검진의 사후조치는 노사협의로 결정
- 6) 작업환경측정 결과를 통보받으며 사후조치를 협의
- 7) 안전보호장비 구입·산업안전교육 기획시 노조와 협의하고 유해물질성분 통보.

바. 노사협의회에 대한 견해

필요하다

16. 노조 16

가. 조직

정규직 종업원수 68명, 비정규직 3명, 조합원수 31명, 88년 5월 노조결성, 일급직 오픈숍, 사무직 조직율 0%, 생산직 조직율 89%, 생산직은 대부분 여성

나. 노사관계

노사 공히 대립적이다. 공장장이 관리를 하고 있으며 실권은 있다. 사용자 측은 노조를 무시하려는 경향이 강하며 근로조건이 열악하고 이직율이 높아(대부분 주부사원임) 노조에 대한 관심도가 낮기 쉬우나 조직율은 높은 편이다. 영세업체인데다가 이직율이 높아 노조간부의 충원도 어려운 상태이다. 같이 현장에서 일하는 조장급까지도 노조에 가입을 하고 있지 않는 상태로 노조가 힘을 발휘하기가 용이하지 않을 것으로 보인다. 회사가 법정관리상태여서 종업원의 사기도 낮고 노조활동도 어려우나 95년 임투과정에서는 잔업거부등으로 조합원들이 조금씩 자신감을 회복하고 있다고 한다.

다. 작업내용 : 컨베어 라인 조립작업

라. 단체협약 중 경영참가 내용

- 1) 노조임원 인사는 노조와 협의
- 2) 채용시 채용방법 및 인원을 노조에 통보
- 3) 연장근로 노조와 협의
- 4) 통근버스 운행노선은 노조와 협의

마. 실질적인 경영참가 관행(단체협약과의 차이점)

- 1) 임금대장, 재무제표, 월생산계획표 제공
- 2) 규칙개정시 협의
- 3) 포상시 노조의견 청취
- 4) 연장·휴일근로 노조에 통보, 대치근무 노조와 합의로
- 5) 하기휴가, 체육대회, 야유회 노조와 합의로

바. 노사협의회에 대한 견해

수시로 해결하므로 형식적 노사협의회 불필요

< 참고문헌 >

- 경제단체협의회, 94년 단체협약체결지침, 1994
- 노동조합·기업경영분석 연구상담소, 노동조합의 경영참가, 1994
- 대한상공회의소 한국경제연구센터, 생산자동화시대의 새로운 노사관계, 1993
- 신유근, 조직행동론, 다산출판사, 1993
- 이원덕, 미국의 고능률생산체제와 신노사관계, 노동연구원, 1995
- 전국금속노동조합연맹, '94 단체협약 및 실질근로조건 조사보고서, 1995
- 전국금속노동조합연맹, 새로운 정세와 우리의 대응, 1995
- 전국민주노동조합총연맹, 창립대회 자료, 1995
- 전국민주노동조합총연맹, 한국노동사회연구소, 노동조합의 경영참가, 1995
- 정승국, 유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화, 1995
- 참글출판연구실, 단체협약, 이렇게 합니다. 이웃, 1991
- 최종태, 경영참가론, 1988
- 최종태, 현대인사관리론, 1991
- 프리드리히 에버트재단, 산업사회와 노동의 역할 : 한독비교연구, 1992
- 한국노동연구원, 기업단위 노사협의제도에 관한국제심포지움, 1992
- 한국노총, 2000년대를 대비한 노총의 운동기조와 활동방침, 1995
- 한남대학교 경제연구소, 린생산방식의 새로운 모색, 1993
- 嶺學, 労働の人間化と勞使關係, 日本労働協會, 1983
- 上井喜彦, 労働組合の職場規制, 東京大學出版會, 1994
- 岸田尙友, 經營參可の社會學的研究, 同文館
- Berghahn, V.R. & Karsten, D. Industrial Relations in West Germany
- Dunlop, J.T. Industrial Relations System, 이규창 역, 법문사, 1982
- Hrabison, F. H.&Coleman, J.R. Goals and Strategy in Collective

270

Bargaining, Harpers&Brothers, 1973

Jenkins, D. Job Power, Penguin Books, 1974

Kochan, T., Katz, H., Mckersie, R. The Transformation of American Industrial Relations, Basic Books, 1986

Kochan, T.A.&Osterman, P. The Mutual Gains Enterprise, Harvard Business School Press, 1994

Turner, L. Democracy at Work, Cornell University Press, 1991

[저자 약력]

- 황 석 만- 연세대 문과대학 사회학과
 - 미국 일리노이 주립대 사회학 박사
 - 현재 한국노총 중앙연구원 연구위원
- 박 준 식- 연세대 문과대학 사회학과
 - 연세대 대학원 사회학과 박사
 - 현재 한림대 사회학과 조교수
- 노 진 귀- 서울대 상과대학 경제학과
 - 현재 한국 금속 연맹 정책 실장

참여경영과 노동조합의 과제

1996년 3월 22일 인쇄

1996년 3월 28일 발행

발 행 인 朴 仁 相

발 행 처 **한국노동조합총연맹**
주 소 서울시 영등포구 여의도동 35번지
 (代) 02-782 -3884

등 록 81. 8. 21 (13-31호)

인 쇄 (주)우정미디어
 (代) 02-324 -9762

값 : 10,000원