

# 경영참가의 제유형

1990

한국노동연구원

# 目次

## I. 經營參加의 概念과 意義

1. 概念
2. 意義

## II. 成果參加

1. 成果參加의 意義
2. 利潤配分制
3. 「럭커 플랜」(Rucker Plan)
4. 「스캔론 플랜」(Scanlon Plan)

## III. 所有參加

1. 所有參加의 形態와 意義
2. 西獨의 投資給與(Investivlohn)
3. 스웨덴의 賃金所得者基金을 통한 集團的 所有參加

## IV. 意思決定參加

1. 意思決定參加의 意義와 類型
2. 勞使協議制
3. 勤勞者重役制
4. 職場意思決定參加

## 參考文獻

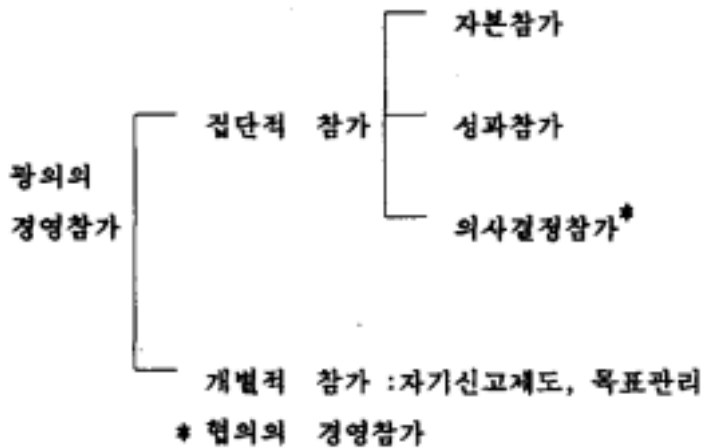
# I. 經營參加의 概念과 意義

## 1. 概念

경영참가란 “기업경영상의 여러 가지 문제에 관한 의사결정 및 운영에 근로자 또는 노동조합이 의견을 반영” 시키는 것으로 정의될 수 있다.

넓은 의미의 경영참가는 크게 집단적(조직적) 참가와 개별적 참가의 두 가지 유형으로 나눌 수 있다. 집단적 참가는 다시 소유참가(예: 종업원지주제), 성과참가(예: 배분보너스) 및 의사결정참가로 나누어진다. 또한 개별적 참가는 목표관리, 자기신고제도, 소집단활동 등과 같이 직장단위의 노무관리에서 종업원의 자주성·자발성을 존중하는 형태로 나타난다. 그러나 좁은 의미에서의 경영참가는 의사결정참가만을 가리킨다.

[그림 1] 경영참가의 제유형

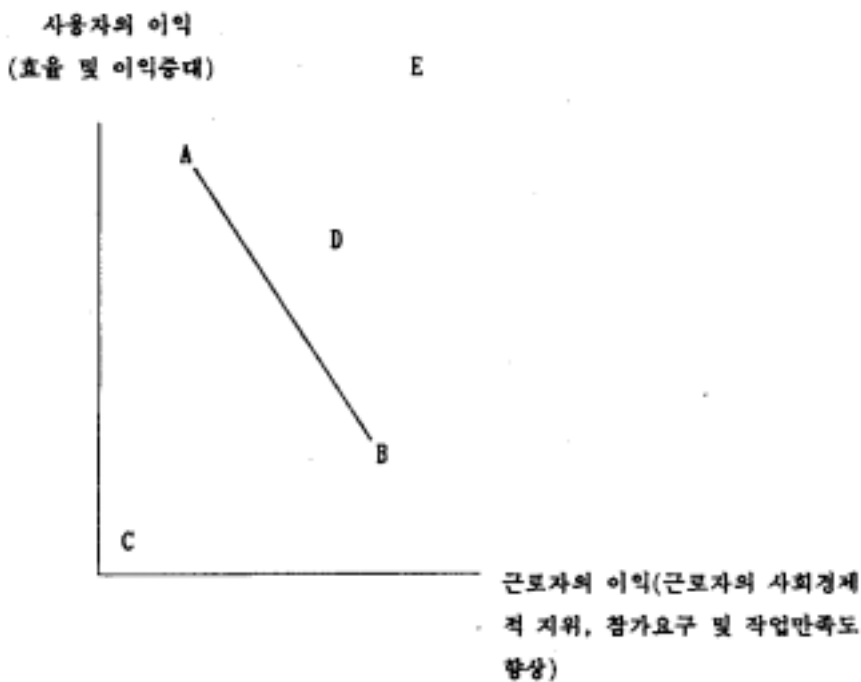


## 2. 意義

이러한 근로자의 경영참가가 지니는 의의는 첫째, 기업의사결정과정에 근로자가 참여함으로써 산업현장에서 민주주의의 원리가 적용되어 산업민주주의가 실현된다. 둘째, 근로자의 소유참가와 성과참가는 경제적 형평과 경제민주주의를 증진시킨다. 셋째, 근로자의 의사결정, 소유, 성과참여와 함께 근로자 개인의 자주성과 창의성의 존중은 산업사회의 문제점인 노동의 소외 또는 노동의 비인간화를 극복해 주어 근로하는 삶의 보람을 증진시킨다. 오늘날 경영참가제도가 가장 잘 발전되어 있는 나라에서도 초기에는 근로자의 경영참가를 둘러싼 대립과 갈등이 격심하였다. 경영참가를 둘러싼 노사갈등의 주된 원인은 사용자측은 경영전권을 내세워 근로자의 경영에의 참여를 어떠한 형태로든 인정하려 하지 않는 반면, 근로자와 노동조합은 경영의 전문성을 인정하지 않거나 경영에의 참여를 힘의 행사를 통하여 성취하려 한 데 있었다. 사실 초기단계에서의 노동조합의 경영참가운동은 이데올로기 지향성이 강하였으며 자본주의적 기업조직 자체를 부정하여 노사간의 첨예한 대립을 빚었다. 그러나, 노동조합운동의 이데올로기 지향성이 약화되고 체제내에서의 노사공영을 추구하게 되면서, 사용자측도 근로자의 경영참가보장이 노사화합에 기초한 기업의 생산성향상에 도움이 된다는 인식을 갖게 되었다. 이러한 경영참가에 대한 誘因은 게임理論을 이용하여 설명할 수 있다. [그림 2]에서 A점은 근로자의 힘에 비하여 사용자의 힘이 압도적으로 강하여 근로자의 이익은 억눌려 있는 반면 사용자의 이익은 극대화되어 있다. 이에 비하여 B점에서는 근로자의 힘이 우세하여 근로자의 이익이 극대화되어 있다. 그리고 AB선상의 각 점들은 노사의 이익이 상호 배반관계에 있어 근로자측 이익의 증가(또는 감소)와 사용자측 이익의 감소(또는 증가)가 「제로섬」 관계에 있다. 만약 현재의 상황이 사용자의 이익을 극대화시켜 주는 A점이라고 하자. 그런데 근로자의 힘과 조직이 성장하여 사용자의 이익만 극대화시켜 주는 현재의 기업내 조직 및 의사결정과정에 대하여 강한 불만을 제기하는데도 불구하고 사용자측이 아무런 양보를 하지 않으면 노사간에

격심한 갈등이 발생하게 된다. 그 결과 노동자측의 스트라이크, 조직적 태업과 사용자측의 지장폐쇄, 집단해고 등이 잇따라 발생하게 되며, 이에 따라 생산성의 저하와 노사 모두의 이익감소가 초래되어 그림에서 C점으로 이동하게 된다. 이와 같은 노사의 갈등첨예화에 따른 A점에서 C점으로의 이동은 「제로 섬」 게임이 아니라 「네가티브 섬」 게임이다. 그런데 근로자의 힘과 조직강화에 따라 사용자측이 기업경영 의사결정 및 성과배분에 근로자를 참여시키는 합리적인 제도를 마련하게 되면 노사 모두의 이익이 증진되어 그림에서 D점, 더 나아가 E점으로까지 이동할 수 있다. 따라서 합리적인 경영참가제도는 노사에게 모두 이로운 「포지티브 섬」 게임이 될 수 있다. 그러나 한 가지 유의할 점은 앞서서도 서술한 바와 같이 경영은 전문적인 지식과 판단능력을 요구하는 것이므로 경영참가를 통한 「포지티브 섬」 게임이 실현되기 위해서는 근로자의 경영에 대한 이해와 합리적인 태도가 선행되지 않으면 안된다.

[그림 2] 경영참가의 유인



자료: 日本労働協會, 「經營參加 論理と 展望」, p. 94.

## II. 成果參加

### 1. 成果參加의 意義

성과참가 또는 성과분배제란 기업경영상의 成果(performance)를 기준으로 사전에 정해진 소정의 방식에 따라 성과의 변동을 반영하여 종업원의 보수를 증감시키는 제도이다. 따라서 기업경영성과와 관계없이 매년 일정하게 지급되는 상여금은 성과참가의 범주에 포함되지 않는다. 성과참가는 성과의 개념을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라지는데, 성과는 일반적으로 이윤, 부가가치 및 매출액으로 정의된다. 이윤은 이윤분배제에서, 부가가치는 「럭커 플랜」에서, 그리고 매출액은 「스캔론 플랜」에서 成果로 定義되고 있다.

[그림 3] 성과 측정의 제기준

기업내 배분		기업외 배분
이윤	임금	원재료·타인자본이자 감가상각비 등
이윤분배제의 성 과		
「럭커 플랜」의 성과=부가가치		
「스탠본 플랜」의 성과=매출액		

## 2. 利潤分配制

이윤분배제는 일정기간 동안의 이윤 중 일부를 근로자에게 金錢으로 직접 배분하는 방식과 株式으로 배분해 주는 방식, 그리고 사내복지기금에 出捐하는 방식 등 다양한 형태가 있다. 이윤분배제의 구체적인 예로서 Sears-Roebuck社의 제도를 살펴보면 다음과 같다. 1916년에 시작된 Sears-Roebuck社의 이윤분배제는 근로자가 임금의 5%에 해당하는 저축을 적립하여 연금기금을 만들고 기업은 이윤의 크기에 따라 기금출연을 하는 것이다. 기업은 이윤이 4천만달러 미만인 경우 이윤의 5%, 이윤이 4천만~6천만달러인 경우 6%, 6천만~8천만달러인 경우 7%, 8천만~1억달러인 경우 8%, 그리고 1억달러 이상인 경우는 9%를 기금출연에 배분한다. 개별근로자는 이와 같이 하여 적립된 연금기금으로부터 근속년수와 저축실적에 따라 고용관계 종결시 또는 긴급 상황시에 배분받게 된다.

- 5년이하 근속자: 저축액 기준
- 5~10년 근속자: 저축액의 2배
- 10~15년 근속자: 저축액의 3배
- 15년이상 근속자: 저축액의 4배

## 3. 「럭커 플랜」 (Rucker Plan)

「럭커 플랜」은 부가가치를 성과의 측정기준으로 삼는 대표적인 성과분배제도이다.

「럭커」(A.W.Rucker)는 생산과정에서 새로이 창출된 순시장가치, 즉 부가가치를 생산가치라고 일컬었다.

「럭커」는 미국 제조업의 1914~47년 통계자료를 분석한 결과 생산가치에서 차지하는 임금의 비율, 즉 노동소득분배분(「럭커」는 이를 ‘賃金常數’라 부름)이 장기적으로 일정불변하다고 보았다. 그의 분석에 의하면 1914~47년 평균 미국 제조업의 노동소득분배분은 39.395%이며, 표준편차가 겨우 ±1.663%로서 매우 안정적이었다.

이러한 실증적 발견으로부터 「럭커」는 “임금총액은 부가가치생산성에 비례한다”라는 “럭커生産分配의 法則”의 존재를 주장하였다. 이 법칙에 따르면 노동소득과 기타 요소소득 사이의 배분비율이 일정불변이게 된다. 따라서 「럭커 플랜」을 개별기업에 적용하고자 할 때

문제가 되는 것은 각 기업에 고유한 이 비율을 결정하는 것이다.

**<표 1> 「럭커 플랜」의 計算例**

기지불임금총액	110,179 천원
임금표준생산성	× 3.278 천원
표준생산가치	361,166 천원
실제생산가치	408,227 천원
분배재원(표준과 실제의 差)	47,061 천원
분배재원의 배분	
근로자	14,358 천원
기타	32,703 천원

「럭커 플랜」을 구체적인 예를 들어 설명하면 다음과 같다. A社의 노동소득분배분이 30.51%이고 기지불임금총액은 110,179천원이며, 실제생산가치(부가가치)는 408,227천원이다.

「럭커 플랜」에 따른 분배재원은 실제생산가치의 표준생산가치 초과분인데, 표준생산가치는 기지불임금총액에 임금표준생산성(노동소득분배분의 역수×100)을 곱하여 구한다. 그리고 표준과 실제 사이의 차이, 즉 분배재원에 노동소득분배분을 곱하여 근로자의 몫으로 분배한다.

#### 4. 「스캔론 플랜」 (Scanlon Plan)

「스캔론 플랜」은 30년대의 대공황기에 미국철강회사 직원이었던 「스캔론」(J.N. Scanlon)에 의하여 제안된 생산성향상 및 성과배분제도이며, 기본적으로 매출액을 기준으로 한 성과배분제도이다.

30년대 세계적인 공황으로 미국경제가 전반적으로 위기에 봉착해 있었기 때문에, 노조가 기업과 대립상태에서 노동운동을 계속하다가 기업에 도산할 가능성이 짙었으며, 그렇게 될 경우 근로자들이 직장을 잃을 우려가 컸다. 「스캔론」은 노조가 기업과 대립·투쟁하기보다는 協商을 통한 勞使關係改善으로써만이 난국을 타개할 수 있다고 보았다. 「스캔론」은 이러한 인식 아래 근로자의 참가를 통한 노사협조관계 형성과 이를 통한 생산성향상 및 성과배분을 주장하였다. 이러한 「스캔론」의 구상은 ① 근로자의 직무경험, 지식을 활용한 생산방법의 개선, 노사커뮤니케이션을 통한 「팀웍」형성을 위한 ‘提案制度’의 확립과 ② 생산성향상과 결과인 성과배분제도로서의 「보너스 플랜」으로 구체화되었다.

「스캔론 플랜」에서의 성과배분(보너스 플랜)을 구체적인 예를 들어 설명하면 다음과 같다. 첫째, 총매출액에서 返品·지불운송비 등을 공제하여 순매출액(표 2에서 883,047천원)를 구하고, 순매출액에 재고의 증감을 가감하여 당해기간생산물의 판매가치(표 2에서 950,123천원)를 구한다. 「스캔론 플랜」에서는 생산물의 판매가치(sales value of production)가 성과측정의 기준이 된다.

둘째, 생산물의 판매가치에 노무비비율을 곱하여 기준급여액을 구한다. 노무비비율은 과거 일정기간 동안의 판매가치에서 차지하는 총급여액의 비율로써 정한다. 이와 같이 하여 산출된 기준급여액(표 2에서 362,947천원)이 종업원에게 지급되어야 할 본래의 급여이다. 그러나

기준급여액의 산출은 당해기간말에 가능하므로 당해기간중에는 과거의 경험에 비추어 급여를 지급하는데, 이를 지급급여액(표 2에서 307,650천원)이라 한다.

셋째, 노사의 공동노력에 의하여 생산물의 판매가치가 높아지면 기준급여액은 지급급여액보다 커지게 되며, 양자 사이의 차액이 分配財源(표 2에서 55,297천원)이 된다. 이 재원을 노사합의에 의하여 배분하게 되는데, 먼저 <표 2>에서는 25%를 적자시기를 대비한 유보금으로 남겨 두고 나머지 금액의 75%를 근로자에게, 그리고 25%를 기업에게 배분한다.

순매출액	883,047천원
재고증감	+ 67,076 천원
<hr/>	
생산물의 판매가치	950,123천원
노무비 비율	× 38.2(%)
<hr/>	
기준급여액	362,947천원
	- 307,650천원
<hr/>	
분배재원	55,297천원
적자시기위한 유보액(25%)	- 13,824천원
<hr/>	
분배가능재원	41,473천원
근로자 (75%)	31,105천원
기업 (25%)	10,368천원

### Ⅲ. 所有參加

#### 1. 所有參加의 類型과 意義

종업원지주제로 대표되는 근로자의 소유참가는 <표 3>에서와 같이 적용범위, 대상근로자, 도입근거, 주체, 정부의 지원, 재원, 주식소유 및 처분방식, 주식소유기간에 대한 제한, 주식소유상한, 주주로서의 경영참가권 등 다양한 유형이 있다. 예를 들어 주식취득의 재원은 ① 근로자가 금전적 출자에 의하여 주식을 구입하는 방법 ② 급여·상여금의 일부를 주식으로 지급받는 방법 ③ 성과배분의 한 방식으로서 주식을 교부받는 방법 등이 있다.

또한 주식의 관리를 개인의 자유재량에 맡기는 개별적 참가방식과 공동소유에 기초하여 처분에 대한 개인의 자유재량에 일정한 제약을 가하는 집단적 참가방식이 있다. 최근에는 정부가 소유참가를 촉진하기 위하여 금융·세제상의 지원을 하는 한편 주식의 처분에 대하여 일정한 제약을 가하는 집단적 참가방식이 확대되는 경향이 있다.

소유참가의 의미는 다음과 같다. 첫째, 종업원에게 自社株를 갖게 함으로써 기업소유자와 대등한 지위를 부여하고 임금 이외의 소득원천을 갖게 한다. 이렇게 함으로써 근로자의 소득이 증가할 뿐 아니라 소득이 다원화되어 안정된 경제생활을 보장할 수 있다. 둘째, 노사관계측면에서 보면 종업원의 주식소유는 기업소유자와 근로자 사이의 경제적·사회적 격차를 축소시킴으로써 노사협조의 기반이 된다. 근로자들은 기업소유자의 일원이 됨으로써 기업발전에 자발적으로

참여하고 생산성향상에 보다 적극적으로 된다.  
 <표 3> 근로자 소유참가의 제형태

적용범위	(a) 기업별 (b) 전국적
적용대상	(a) 전근로자 (b) 일정기간 근속근로자 (c) 기업이 선정한 근로자
실시근거	(a) 법제화 (프랑스) (b) 법률에 기초한 지원 (미국, 영국, 서독) (c) 노사협정
실시주체	(a) 경영자 (b) 근로자 또는 노동조합 (c) 노사공동 (d) 정부
정부지원	(a) 有 (미국, 영국, 서독) (b) 無 (일본)
주식취득채원	(a) 근로자의 출자 (b) 급여·상여금의 일부 (c) 성과배분의 일관
주식소유 및 이익지분 방식	(a) 종업원 개인이 소유 및 처분 (b) 공동기금에 의한 소유 및 처분 (스웨덴)
주식소유기간	(a) 퇴직시까지 보유 (b) 일정기간 보유 (c) 일반주식소유와 동일
주주로서의 경영참가권	(a) 일반주주와 동일 (b) 경영참가권의 제약

자료: 丸尾直美, 「成果分配制と労働者所有参加」, 『日本労働研究雑誌』, 1990, 5.

## 2. 西獨의 投資給與 (Investivlohn)

서독에서는 60년대 이후 투자급여라는 개념이 확산되어 왔는데, 이는 임금인상의 일정부분을 현금으로 지불하지 않고 투자로 예치하는 것을 말한다. 근로자는 이러한 예치액을 일정기간 거치후에 인출할 수 있으며, 국가는 이러한 투자급여에 대하여 세제상의 우대를 함으로써 투자급여 도입을 촉진하고 있다.

서독은 1961년 제 1차 財産形成法을 제정한 이후 1987년까지 4차례의 개정을 통하여 투자급여의 확대를 도모해 왔다. 현재 서독의 근로자는 연간 936마르크까지 투자의 우대를 받으면서 우리 社株등에 대한 자본참가가 가능하게 되어 있다. 근로자의 이러한 자본참가를 위한 저축에 대하여 정부는 연 23%(자녀가 3명 이상인 경우 33%)의 부가금을 지불해 준다.

## 3. 스웨덴의 賃金所得者基金을 통한 集團의 所有參加

스웨덴의 노동조합은 임금소득의 평등화를 위하여 동일한 직무에 종사하는 모든 근로자들이 동일한 임금을 받아야 한다는 연대임금정책(solidarity wage policy)을 50년대말부터 강력하게 추진해 왔다. 그 결과 근로자 사이의 소득격차는 크게 줄어들었으나 기업 사이의 지불능력 차이



때문에 저부가가치기업은 도산이 가속화되는 반면 고부가가치기업의 경우는 과다한 기업이윤이 발생하여 노사갈등이 첨예화되었다.

스웨덴의 노동조합은 이러한 문제를 해결하기 위하여 1984년에 임금소득자기금(wage-earners' fund)을 설립하였는데, 그 특징은 고이윤기업의 이윤을 근로자에게 배분되 비인플레이적인 방법으로, 그리고 근로자 개인이 아니라 근로자집단이 소유참여하는 것이다.

스웨덴의 임금소득자기금은 5개 지역에 각 지역별로 하나의 기금을 설립하여 독립 운영케 하고 있다. 각 기금은 9명의 위원과 4명의 부위원으로 구성된 기금 관리위원회가 운영하는데, 9명의 위원 중 5명은 근로자의 이익을 대변하는 자로 선임하며, 나머지는 공공부문 관리자나 대학교수 등 공익인사로부터 선임된다. 이 기금관리위원회는 정부기관의 성격을 띠고 있다.

賃金所得者基金의 재원은 크게 두 가지인데, 하나는 이윤공유세(profit-sharing tax)이고 다른 하나는 기업의 연금출연금액 증액이다. 이윤공유세는 합작회사, 협동조합, 은행·보험회사에 적용되며, 연 50만크로네 또는 임금지급액의 6%이상의 이윤에 대해서만 과세된다.

현재 약 75,000개 회사 중 70,000개가 면세대상에 해당된다. 이와 같은 이윤공유세의 신설과 함께 기업의 연금출연을 임금지불총액의 0.2% 증액하여 임금소득자기금의 재원으로 충당하고 있다. 이들 재원은 연금기금에서 징수하며, 각 임금소득자기금의 관리위원회에 1984~90년까지 한시적으로 매년 40억크로네씩 기금출연하도록 예정되어 있다.

한편 임금소득자기금은 주식, 전환사채 및 벤처캐피탈에 투자할 수 있도록 되어 있는데, 다만 각 기금의 특정회사 주식소유는 총주식의 8% 이내로 제한되어 있다. 이것은 특정상장회사 주식의 10%까지 취득할 수 있는 제 4연금기금과 5개의 임금소득자기금의 총주식 소유지분이 특정기업 총주식의 과반수를 넘지 않도록 하기 위함이다. 기금의 투자수익은 일부 연금기금에 출연되며 재투자재원으로 충당된다. 임금소득자기금이 보유한 주식에 대해선 해당기업 노동조합의 요구가 있으면 소유주식 투표권의 50%까지 양도 가능하도록 되어 있다. 따라서 노동조합은 총주식투표권의 20%까지 차지할 수 있게 되었다. 해당기업 노동조합의 요구가 없는 경우 각 기금의 독자적으로 투표권을 행사한다.

이상에서 살펴본 스웨덴의 임금소득자기금은 다른 여러 나라에서 볼 수 있는 근로자의 이윤참여와 종업원지주제도에 비하여 근본적으로 다른 특징이 있다. 그것은 다른 나라의 제도나 企業所有를 분산시키고 개인적 소유를 확산시키기 위한 것인 데 비해 스웨덴의 임금소득자기금은 개별근로자와는 무관하다는 점이다. 투표권도 다른 나라에서는 주식소유 개별종업원이 행사하는데 비하여 스웨덴에서는 해당기업 노동조합이 필요한 경우만 행사할 뿐 기금이 갖는다. 또한 다른 나라에서는 이러한 제도가 기업 임의로 운영되거나 조세혜택 등의 수단으로 장려될 뿐인 데 비해 스웨덴에서는 완전히 강제적이다. 기준에 해당하는 기업은 이윤공유세와 기금출연 증액을 납부하지 않으면 안된다.

## IV. 意思決定參加

### 1. 意思決定參加의 意義와 類型

근로자의 기업경영 의사결정과정에서의 참가는 근로자 경영참가의 핵심이며 산업민주주의의 본질이라 할 수 있다. 의사결정참가의 유형은 기업경영조직에의 근로자대표 참여를 통한 참가(예: 근로자중역제), 근로자대표 조직을 통한 참가(예: 노사협의제), 작업장 수준에서의 근로자참가(직장참가) 등이 있다.

근로자의 의사결정참가의 대상은 참가가 일반적·포괄적인가 아니면 선별적인가에 의하여 크게 좌우된다. 예를 들면, 勤勞者重役制가 이루어져 근로자대표가 기업의 중역회의에 참가하는 경우에는 중역회의에서 심의되는 모든 사항에 대하여 포괄적으로 참가하게 된다. 이에 비하여 노사협의제에서는 통상 협의사항이 법률이나 협약 등에 의하여 정해져 있으므로 이 경우의 근로자의 경영참가는 선별적 참가라 할 수 있다.

다음으로 참가의 강도란 경영자측이 근로자측의 의사에 어느 정도로 구속되는가를 나타낸다. 근로자의 참가정도가 약한 것부터 살펴보면 정보청취권, 제안권, 협의권, 공동결정권 등이 있다.

## 2. 勞使協議制

노사협의제란 노사가 법률 또는 협약에 의하여 정해진 사항에 대하여 協議하는 제도를 말하는데, 서독의 직원평의회와 일본의 노사협의회가 서로 다른 제도로 운영되고 있으나 가장 성공적이다. 가. 일본의 노사협의제

日本 노사관계의 중요한 제도적 특징의 하나는 勞使協議制인데 이는 戰後의 經營協議會에서 그 뿌리를 찾을 수 있다. 經營協議會는 단체협약에 의거해 설치되고 노사의 대표로 구성되는 협의기관인데, 독일의 경우와는 달리 노동조합에서 노동자대표를 선출하며 협의사항과 단체교섭사항이 함께 처리되도록 되어 있다. 따라서 여기서는 노사협의제와 단체교섭제도가 뒤섞여 있다고 할 수 있다. 여기에서의 토의사항은 근로조건, 사내복지시설은 물론이고 자산의 운용, 종업원의 雇傭과 解雇, 인사, 경리, 나아가서는 임원의 任免까지도 포함하고 있으며, 그 밖에 ‘기타 중요한 사항’ 이나 ‘본회가 필요하다고 인정하는 사항’ 등 무한정으로 확대할 수 있게 되어 있다. 더구나 그 권한이 매우 강하여 여기에서 동의를 받지 못한 사항은 경영자가 집행할 수 없다. 요컨대 경영협의회는 기업내 意思決定의 場에 노동조합이 들어온 형태로서 이 협의기관이 주주총회나 이사회등 보통의 기업의사결정기관을 대항하는 성격을 지니고 있다고 하겠다.

그 후 日經連 및 日本生産性本部의 경영권확립을 위한 노력에 따라 經營協議會의 기능은 단체교섭, 고충처리, 노사협의제의 3 가지로 분화되었으며, 노사협의제는 「파이의 생산·중대」라는 노사 공통의 목적을 위하여 상호협력하는 기구라는 인식이 정착되었다. 일본 노동성의 「勞使커뮤니케이션 調査(1984)」에 의하면 상설 노사협의기구를 설치하고 있는 사업체의 비율은 72.0%로 근로자수로는 80%에 달한다. 종업원 5,000인 이상의 대기업에서는 94.2%, 100~29인의 소기업에서는 57.6%가 설치되어 대기업일수록 설치 비율이 높다. 노동조합이 없는 사업체 중의 40.7%에도 노사협의기구가 설치되어 있다.

노사협의기구에서 다루는 사항은 매우 광범위하여 경영의 기본방침, 생산·판매의 기본계획과 같은 경영과 생산에 관한 사항을 비롯해서 채용·인원배치와 같은 인사에 관한 사항, 임금·노동시간·휴일 등 근로조건에 관한 사항과 교육훈련, 복지후생, 문화·체육활동 등의 사항까지 포함된다.

이러한 사항들을 논의하는 방법은 사항의 성질에 따라 설명·보고사항, 의견청취사항, 협의사항, 동의사항 등으로 나뉘어진다. 사항별로 보면 경영·생산에 관한 사항은 주로 설명·보고사항으로, 인사관련사항인 채용과 배치기준에 관해서는 설명·보고사항으로, 전환배치에 관해서는 협의사항으로, 정년제와 일시휴가·인원정리·해고에 관해서는 동의사항으로 취급하는 기업이 많다. 그리고 임금·일시금·노동시간·휴일·휴가 등의 근로조건사항은 협의 또는 동의사항으로 취급하는 곳이 많다.

<표 4>에서도 알 수 있듯이 노사협의기구에서는 임금과 노동시간 등의 단체교섭사항을 상세히 설명해 주고 있다. 이 경우 노사협의와 단체교섭의 관계는 어떠한가? 일본생산성본부의 조사(1985년)에 의하면 노사협의와 단체교섭이 각각 별도의 제도로 나누어져 있고

노사협의기구에서는 단체교섭사항을 취급하지 않는 분리형이 38.0%, 별도의 제도로 운영하고 있으나 단체교섭사항에 관해서는 먼저 노사협의기구에서 예비적으로 다루는 연결형이 30.5%, 두 제도를 특별히 구별하지 않고 노사협의기구에서 단체교섭사항을 처리하는 혼합형도 29.3%로 되어 있다. 기업규모별로 보면 대기업일수록 분리형이 많고 규모가 작을수록 혼합형이 많다.

<표 4> 노사협의기구에의 부의사항과 그 부의형식

(단위: %)

부의사항	부의사항 으로취급	부 의 사 항				
		설명보고 사 항	의견청 취사항	협의 사항	동의 사항	불명
경영의 기본 방침	63.1	78.9	7.3	10.1	3.7	3.1
생산·판매 등의 기본계획	65.7	66.8	14.0	15.9	3.3	4.1
조직 기구의 신설·개폐	62.5	64.1	11.8	18.2	5.9	3.4
신기술 도입과 합리화	61.6	43.9	22.4	28.5	5.2	4.5
채용·배치기준	54.9	55.9	15.9	20.3	7.9	3.7
전환배치	66.6	34.8	15.1	31.3	18.8	3.8
일시휴가·인원 정리·해고	65.0	6.9	4.6	55.6	32.8	5.8
근무형태의 변경	81.8	10.4	8.7	57.9	23.0	3.0
노동시간·휴일 ·휴가	85.4	5.7	6.8	56.8	30.7	2.7
안전위생	86.3	10.7	19.0	61.3	9.0	2.7
정년제도	68.9	8.5	4.3	52.7	34.5	3.7
임금·일시금	72.8	10.1	3.7	51.1	35.2	3.0

<표 4의 계속>

부지사항	부지사항 으로취급	부 의 사 항				
		설명보고 사 항	의견청 취사항	협의 사항	동의 사항	불명
퇴직수당·연 금의 기준	67.1	11.1	2.8	52.7	33.4	3.6
교육훈련계획	61.0	44.2	18.0	30.1	7.7	3.5
복지후생	86.5	12.2	18.5	60.1	9.2	2.8
문화체육활동	72.8	16.0	23.6	50.5	9.8	3.7

주: 부지사항의 %는 노사협의기구가 설치된 기업 전체를 100으로, 부의형식의 %는 그 사항을 부의하고 있는 기업을 100으로 한 것임.

자료: 일본 노동성, 「勞使コミュニケーション調査」

#### 나. 서독의 직원평의회와 공동결정제

##### 1) 직원평의회와 역사

職員評議會(Betriebsrat)는 1918년의 11월혁명과 함께 근로자들의 혁명적 소비에트운동이 고양되어가자 근로자를 의회민주주의 제도 안으로 끌어들이기 위하여 1920년에 職員評議會法(Betriebsratgesetz)을 제정함으로써 합법적인 제도적 기구가 되었다. 이후 직원평의회는 「바이마르」 체제하에서 근로자 참가의 중요한 역할을 담당하였으나 나찌스의 등장과 함께 이 제도가 폐지되었다.

1945년 나찌스의 패전 직후 기업에 직원평의회가 광범위하게 설립되었고, 이를 통하여 나찌스협력경영자를 추방하는 한편 근로자의 경영참가와 공동결정제가 실시되었다. 그러나 패전 직후에는 직원평의회나 공동결정제에 대한 법적근거가 마련되지 않은 채 노동운동의 고양에 의하여 관행적으로 이루어진 것이었다.

직원평의회를 통한 근로자 경영참가의 법적기초는 1952년에 제정된 종업원대표법에 의하여 마련되었다. 종업원대표법은 직원평의회와 구성과 역할 등에 대하여 규정하고 있으며, 1972년에 한 차례 개정되었다.

##### 2) 직원평의회와 구성

직원평의회는 5명 이상의 상시종업원을 고용하고 있는 모든 사업체에 종업원의 임의로 구성된다. 직원평의회는 완전히 종업원의 대표만으로 구성되며, 종업원들의 비밀투표에 의하여 대표가 선출된다.

직원평의회와 평의원선거에는 18세 이상의 노동조합원이나 비조합원 모두 선거권과 피선거권을 가진다. 그러나 상위관리직에게는 평의원의 선거권이나 피선거권이 주어지지 않는다. 평의원의 임기는 3년이다.

직원평의회와 평의원수는 기업규모에 따라 다르다. <표 5>와 같이 종업원수 5~20명인 사업체에는 평의원수가 1명이며, 종업원수의 증가에 따라 평의원의 수도 증가하여 종업원 7,000~9,000명 규모의 기업에는 31명의 평의원을 두게 되어 있다. 그리고 9,000명 이상의 종업원을 가진 회사는 매 3,000명마다 평의원 2명씩 추가하도록 되어 있다.

한 사업체내에 직종·성·연령계층 등과 같은 다양한利害그룹이 존재할 경우에는 평의원의 그룹간 배분이 대체로 비례대표의 원칙에 따라 정하여지며, 종업원대표법에는利害그룹당 종업원수에 따라 최소한의 평의원수를 규정하고 있다. 예를 들면 <표 6>에서와 같이 어떤利害그룹이 종업원 51~200명으로 구성되어 있다면, 이 그룹에서 평의원이 최소한 2명 선출되어야 한다.

<표 5> 기업규모별 직원평의회 평의원의 수

종업원수	평의원수
5 ~ 20 명	1인
21 ~ 50	3
51 ~ 150	5
151 ~ 300	7
301 ~ 600	9
601 ~ 1,000	11
1,001 ~ 2,000	15
2,001 ~ 3,000	19
3,001 ~ 4,000	23
4,001 ~ 5,000	27
5,001 ~ 7,000	29
7,001 ~ 9,000	31
9,001 명 이상	3,000명마다 2명씩 추가

자료: The Federal Minister of Labor and Social Affairs, *Co-determination in the Federal Republic of Germany*, 1980, p.107.

<표 6> 이해그룹의 규모별 최소 평의원수

그룹별 종업원수	최소 평의원수
50명	1 명
51~ 200	2
201~ 600	3
601~ 1,000	4
1,001~ 3,000	5
3,001~ 5,000	6
5,001~ 9,000	7
9,001~ 15,000	8
15,001명 이상	9

자료: The Federal Minister of Labor and Social Affairs, *Co-determination in the Federal Republic of Germany*, 1980, p.108.

직원평의회는 전임평의원을 둘 수 있으며, <표 7>과 같이 종업원 300~600명인 사업체는 전임평의원 1명을 두고, 종업원수의 증가에 따라 전임자수가 늘어나서 종업원 9,000~10,000명인

사업체에는 전임평의원을 11명 두게 되어 있다. 종업원이 10,000명을 초과하는 사업체에서는 매 2,000명마다 전임평의원을 1명씩 추가하여야 한다.

<표 7> 종업원 규모별 전임평의원수

종업원 규모	전임 평의원 수
300 ~ 600명	1인
601 ~ 1,000	2
1,001 ~ 2,000	3
2,001 ~ 3,000	4
3,001 ~ 4,000	5
4,001 ~ 5,000	6
5,001 ~ 6,000	7
6,001 ~ 7,000	8
7,001 ~ 8,000	9
8,001 ~ 9,000	10
9,001 ~ 10,000	11
10,000 명 이상	매 2,000명마다 1명씩

자료: The Federal Minister of Labor and Social Affairs, *Co-determination in the Federal Republic of Germany*, 1980, p.122.

직원평의회에 평의원으로 선출된 사람의 약 80%는 노동조합이다. <표 8>에서와 같이 1981년에 전체평의원 중 약 77%는 노동조합원이며 나머지 23% 정도가 비조합원이다. 직종별로 평의원의 조합원 구성을 보면, 생산직 평의원의 90% 이상이 조합원으로서 사무직의 70% 수준에 비하여 조합원 비중이 훨씬 높다.

한편 조합별로 평의원의 비중을 살펴보면 1981년에 DGB가 평의원 총수의 63%, 생산직 평의원의 88%, 그리고 사무직 평의원의 42%를 차지하고 있어 그 비중이 있어 압도적이다. 한편 사무직원노조인 DAG는 사무직 평의원의 20%이상을 점하고 있다.

<표 8> 직장노동자평의회 평의원의 구성

	연도	노동조합원					비조합원
		DGB	DAG	CGB	ULA <sup>1)</sup>	기타	
전체 평의원	1975	67.9	10.4	2.6	-	1.6	17.5
	1978	58.6	14.6	0.8	-	2.8	23.3
	1981	63.2	8.5	3.7	0.4	0.9	23.3
생산직평의원	1975	87.1	-	3.1	-	1.3	8.5
	1978	78.3	5.6	0.8	-	3.8	11.6
	1981	88.2	0.9	2.4	-	0.9	6.6
사무직평의원	1975	78.8	2.6	0	-	0	1.5
	1978	71.8	14.4	0.1	-	0.7	13.1
	1981	79.9	5.2	0.5	0.5	3.4	10.5

주: 1) 관리직 조합원.

자료: Statistische Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland, 각호.

직원평의회는 의장의 발의나 평의원의 1/4, 또는 경영자의 요구에 의하여 의장이 소집한다. 회의는 근무시간중에 열리며, 회의시간에 대해서는 정상임금이 지급된다.

3) 직원평의회의 성격과 기능

서독의 직원평의회는 상시종업원 5인 이상의 모든 사업장에 조직되어 있는 근로자의 대표만으로 구성된 조직이다. 따라서, 외형상으로 보면 직원평의회는 일본이나 한국의 기업별 노동조합과 유사하게 보인다. 그러나, 서독의 직원평의회와 기업별 노동조합의 근본적인 차이는 전자가 파업권을 배경으로 한 단체교섭을 하지 않으며, 조합비의 징수가 허용되지 않는다는 점이다. 한편 직원평의회와 최고경영평의회의 차이점을 보면, 최고경영평의회가 노사의 공동참여로 기업차원의 전략적인 의사결정을 하는 기업의 최고경영조직인 데 비해 직원평의회는 종업원대표만으로 구성되며, 기업의 관리적이고 업무적인 의사결정에 참여하여 종업원의 이익을 도모하기 위하여 경영자와 협력하는 역할을 한다.

직원평의회와 사용자는 적어도 1개월에 1회 이상 회합을 갖는다. 그리고, 직원평의회는 매분기마다 종업원총회에 활동보고를 하도록 되어 있으며, 사용자도 적어도 1년에 1회 이상 종업원총회에 참석하여 인사, 근로조건 및 경영상태 등에 대하여 보고하도록 규정되어 있다. 직원평의회는 사업장의 광범위한 문제에 대해 공동결정권과 협의권을 가지고 있다. 먼저 직원평의회가 공동결정권을 가진 사항에 대해서는 사용자가 실행에 옮기기 전에 반드시 직원평의회와 상의하여 합의에 도달하여야 한다. 만약 공동결정을 요하는 사항에 대하여 사용자와 평의회가 합의에 이르지 못하는 경우, 평의회는 평화의무를 준수해야 하므로 파업을 할 수는 없다. 대신 노사양측은 조정위원회를 설치하여 해결을 위임할 수 있으며, 조정위원회의 판결은 구속력을 가진다. 그러나, 직원평의회와 사용자는 공동결정사항에 대하여 대체로 협조적이어서 대부분 합의에 도달하므로 조정위원회에 해결을 위임하는 사항은 많지 않다. 공동결정의 대상이 되는 주요사항은 다음과 같다.

- 1) 근로시간: 조업시작, 종료시간, 중간휴식시간, 주노동시간의 일당배분, 근로시간의 일시적 단축이나 연장
- 2) 급여관계: 급여지불시기, 형태, 보너스지급률 결정
- 3) 휴가: 휴가에 관한 일반규정과 구체적 휴가계획 및 순서
- 4) 종업원 감시기계의 도입 및 재해방지 시설
- 5) 인사: 종업원의 채용, 배치권한 및 해고

직원평의회는 이상과 같은 사항에 대하여 사용자와 공동결정할 권한을 가지는 한편, 공장이나 사무실의 신축·변경 및 확장, 작업공정변경, 직무내용변경 등에 관하여 사용자로부터 사전에 통보를 받고 협의할 수 있다. 만약 이러한 변경이 종업원에게 불리한 영향을 미친다면, 직원평의회는 이를 시정하거나 불리한 영향에 대하여 보상해 주도록 요구할 수 있다. 만약, 이에 대하여 사용자와 합의에 이르지 못하면 조정위원회에 그 해결을 맡길 수 있다. 이외에 직원평의회는 종업원의 고충을 청취하고, 그것이 정당할 경우 사용자로 하여금 시정하도록 요구할 수 있으며, 고충처리에 대하여 사용자와 의견이 다른 경우에도 조정위원회가 해결을 도모하며, 여기에서 해결되지 못하면 노동법원이 최종판정을 내린다. 또한 직원평의회는 노동보호에 관한 단체협약 및 규정된 근로조건의 준수 여부를 감시한 권한을 가지고 있을 뿐만 아니라 기업의 생산성 향상을 위한 방안에 대하여 제안을 하기도 한다.

### 3. 勤勞者重役制

근로자중역제란 근로자가 근로자대표로서 기업의 경영기관, 즉 重役會(또는 理事會)에 참가하여 株主等 出資者로부터 선출된 중역과 동등한 권리와 의무를 가진 중역으로서 기업경영에 참여하는 제도이다. 따라서 근로자가 출자자로서 중역이 되거나 승진하여 중역이 되는 경우는 근로자중역이라 할 수 없다. 여기에서는 근로자 중역제가 가장 잘 발전되어 있는 서독의 사례를 설명한다.

가. 서독의 회사조직

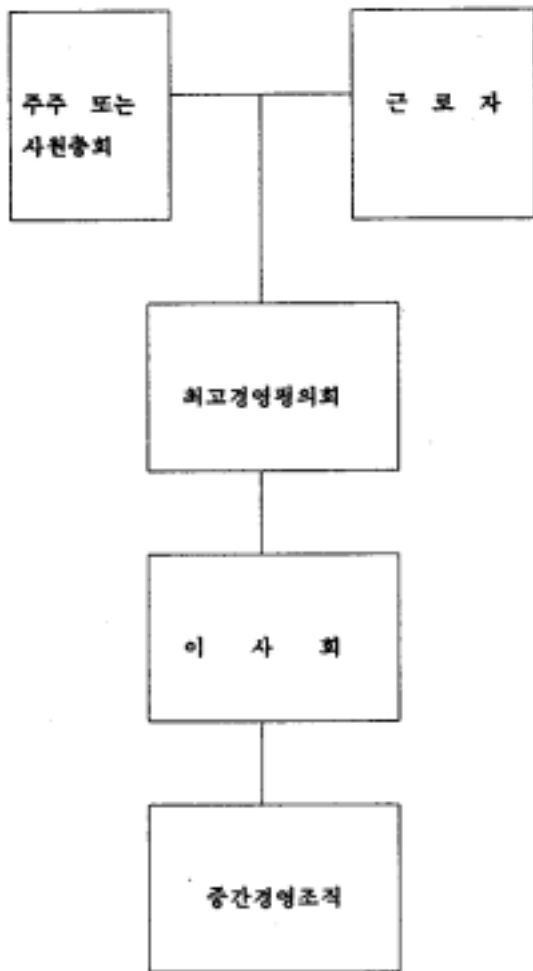
서독의 근로자중역제를 이해하기 위해서는 먼저 서독의 회사조직에 대한 이해가 선행되어야 한다. 왜냐하면, 서독의 기업경영조직은 우리나라와는 물론이고, 미국이나 일본과도 다르기 때문이다.

서독에는 理事會 위에 最高經營評議會(Aufsichtsrat)<sup>1)</sup>라는 기구가 있다. 최고경영평의회는 기업내에서 최고의 전략적 경영의사결정을 내리는 기구로서, 중요한 투자를 결정하거나 이사를 선임하고, 경영실적에 대한 조사와 평가를 한다.

이에 비하여 이사회는 공식적으로는 회사를 대표하지만 최고경영평의회 방침에 따라서 일상적인 경영을 담당하는 실무기구이다. 즉 서독에서 이사의 權限은 다른 나라에 비하여 상대적으로 제한되어 있다고 볼 수 있으며 최고의사결정기구는 최고경영평의회이다. 이사회는 중대한 경영결정에 대해서 최고경영평의회 동의가 있어야 하며 최고경영평의회가 동의하지 않는 사항은 주주총회에서 3/4 이상의 높은 찬성을 얻어야만 수행할 수 있다.



[그림 4] 서독의 기업경영조직



나. 근로자대표 참가의 유형

서독에서 근로자의 경영조직에의 참가는 근로자대표가 최고경영의사결정기구인 최고경영평의회에 참가하는 형태를 띤다. 그런데, 서독에서 근로자의 최고경영평의회 참가는 산업별 또는 기업규모별로 세 가지 법에 의하여 규정되어 있어 그에 따라 상이한 유형을 띠고 있다.

1) 1951年法 (共同決定法)

1951년에 제정된 공동결정법은 일명 「몬탄」 (Montan)<sup>2)</sup> 공동결정법으로 불리며, 1,000명 이상의 종업원을 가진 탄광 및 철강회사에만 적용된다.

「몬탄」 공동결정법은 패전 직후의 혼란기에 왕성한 노동조합운동을 배경으로 법적근거 없이 실시되었던 공동결정제에 대하여 전후 혼란의 진정과 함께 정부가 폐지 움직임을 보이자 금속노조와 광산노조가 파업을 결의하고 투쟁에 돌입하여 1951년 5월에 쟁취한 것이다. 이러한 배경에서 만들어졌기 때문에 「몬탄」 공동결정법은 다음에 살펴 볼 다른 법에 의한 공동결정제보다 훨씬 근로자측의 참여폭과 권한이 강한 특징을 지니고 있다.

「몬탄」 공동결정법의 주요내용은 다음과 같다. ① 최고경영평의회는 勞使 同數로 구성된다. ②

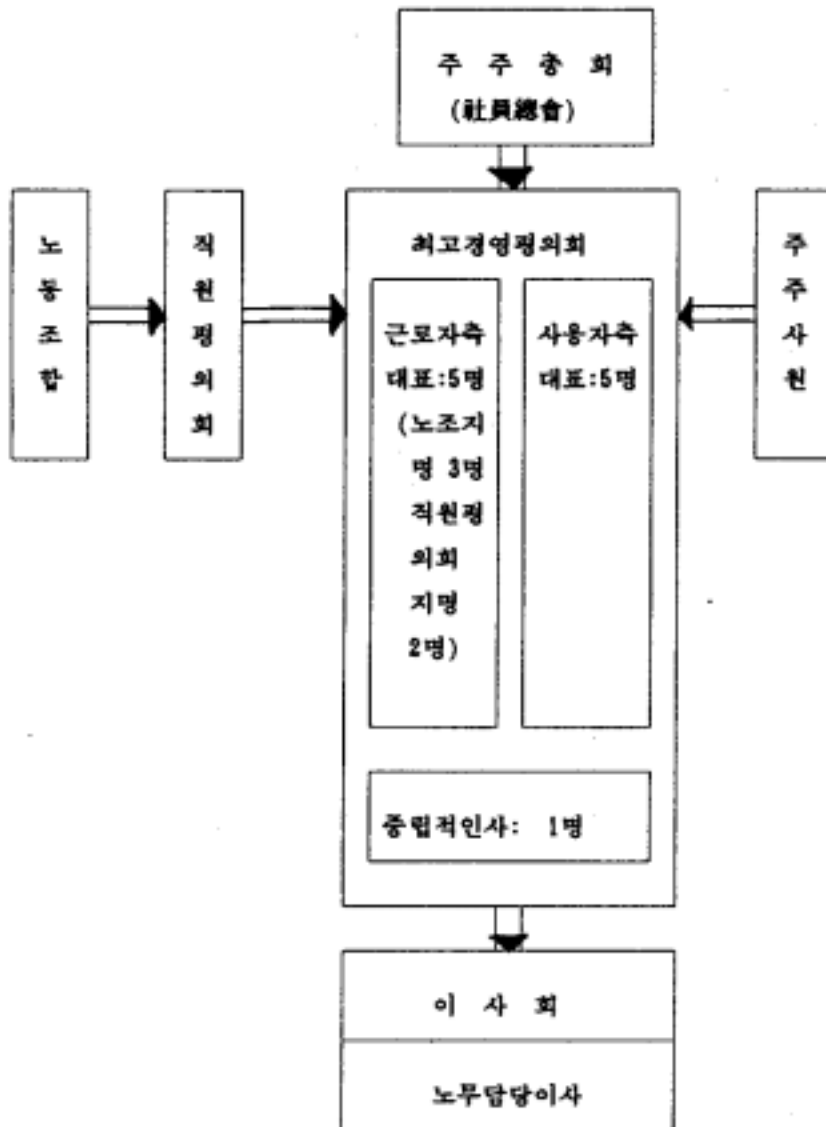
평의회의 의장은 노사 쌍방의 합의에 의해 중립적인 위치에 있는 사람을 임명·선출하며, 의장은 可否同數인 경우에 결정권을 가진다. ③ 노무관리이사의 임면은 근로자측 평의원의 승인을 반드시 획득하여야 한다.

[그림 5]는 「몬탄」 공동결정법에 의한 전형적인 최고경영평의회의 구성을 보여준다. 최고경영평의회는 11명의 대표로 구성되는데, 5명은 근로자측, 5명은 사용자측 대표이며, 1명은 중립적 인사로서 의장을 맡는다. 근로자측 대표 5명중 3명은 노동조합에 의해 해당기업의 종업원 또는 외부인사 중에서 추천되고, 나머지 2명은 직장노동자평의회에 의하여 종업원 중에서 추천된다.

최고경영평의회의 노사측 대표 10명은 주주총회에서 선출되는데, 사용자측 대표 5명은 주주 중에서 선출되기 때문에 주주총회에서 사실상의 선출과정을 거친다. 그러나 근로자측 대표 5인이 노동조합과 직장노동자평의회에 의하여 지명·추천되면 주주총회에서는 이들을 반드시 최고경영평의회 대표로 선출하여야 하기 때문에, 주주총회의 선출과정은 형식절차에 불과하다. 즉 노동조합과 직장노동자평의회의 지명은 구속력을 갖는 것으로서 주주총회에서 거부할 수 없다(binding-nomination).

또 하나 「몬탄」 공동결정법의 특징은 노무담당이사의 선임에 반드시 최고경영평의회 근로자측 대표 과반수의 의사에 반하여 선임할 수 없도록 규정하고 있으며 노무관리에 근로자의 의사가 직접 반영되도록 하고 있는 점이다.

[그림 5] 「문탄」 공동결정법에 의한 최고경영평의회 구성



자료: The Federal Minister of Labor and Social Affairs, *Co-determination in the Federal Republic of Germany, 1980, p.74.*

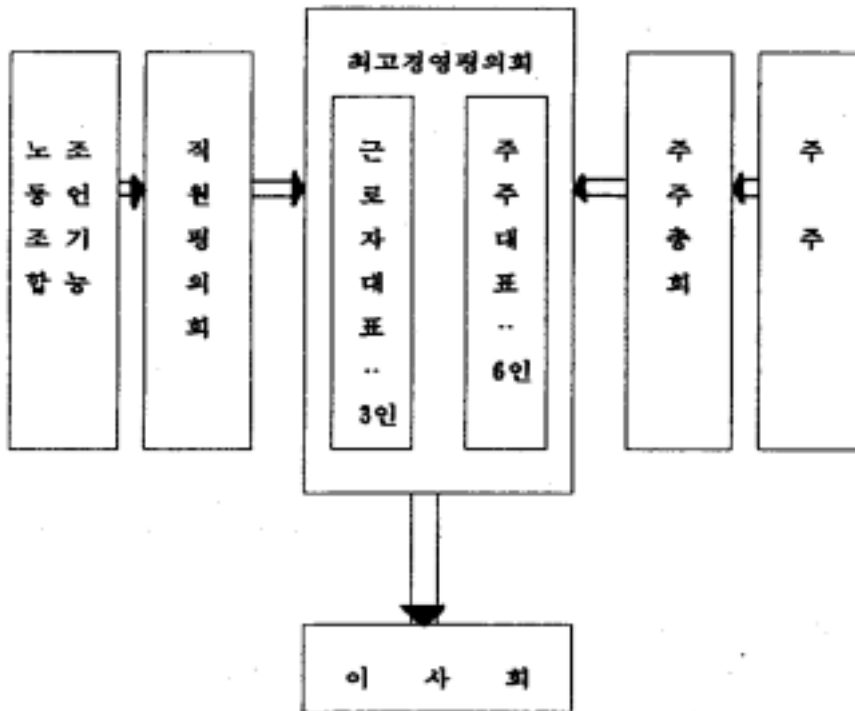
2) 1952년의 從業員代表法

「문탄」 공동결정법이 제정되어 탄광 및 철강산업의 대규모 기업공동결정제가 시행된 이듬해인 1952년에 종업원대표법이 제정되어 공동결정제의 적용대상이 크게 확대되었다. 종업원대표법이 대상으로 하는 기업은 종업원규모 500~2,000인의 기업으로서 석탄의 철강산업을 제외한 다른 산업의 사업장이다.

이와 같이 종업원대표법에 의하여 공동결정제의 적용대상은 크게 확대되었으나 공동결정제의 내용은 「문탄」 공동결정법에 의한 것보다 크게 후퇴한 것이다. 근로자측은 최고경영평의회 대표의 3분의 1만 차지하도록 규정되어 있어 노사동수의 원칙에서 크게 후퇴하였으며 노무담당이사의 선출도 근로자측 대표의 승인을 필요로 하지 않게 되었다.

[그림 6]은 종업원대표법에 의한 최고경영평의회 구성의 전형적인 예를 보여준다. 총 9명의 최고경영평의회 대표 중 6명은 주주총회에서 선출되며, 3명은 직원평의회 또는 근로자에 의하여 종업원 중에서 선출된다. 근로자측 대표가 2명 이하일 때는 전원 종업원 중에서 선출되어야 하며, 3명 이상인 경우에는 종업원이 아닌 사람도 근로자측 대표로 선출될 수 있다. 그리고 노동조합은 「문탄」 공동결정법과는 달리 직접적으로 대표를 지명하지 않고 직원의회에 권고 또는 조언할 수 있을 뿐이다.

[그림 6] 종업원대표법에 의한 최고경영평의회 구성의 예



자료: The Federal Minister of Labor and Social Affairs, *Co-determination in the Federal Republic of Germany, 1980, p.95.*

3) 1976년의 新共同決定法

1976년 신공동결정법은 1951년의 「문탄」 공동결정법과 1952년의 종업원대표법의 대상에서 제외되었던 종업원 2,000명 이상의 석탄과 철강산업 이외 산업의 사업장을 대상으로 하고 있다.

신공동결정법에 의하면, 최고경영평의회는 노사동수로 구성되며, 최고경영평의회 대표자수는 <표 9>와 같이 기업규모에 따라 따른다.

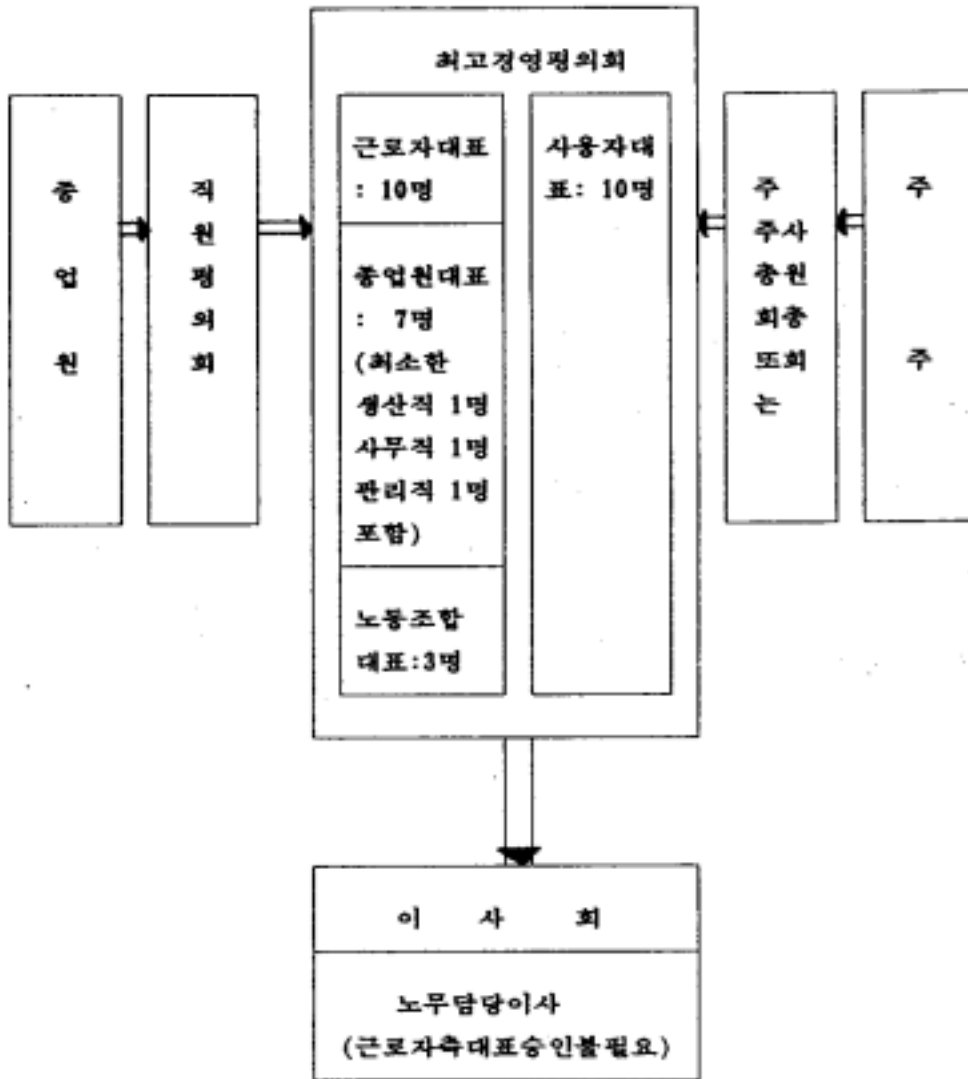
<표 9> 기업규모별 최고경영평의회 규모

종업원규모	총대표수	사용자측 대표자수	근로자측 대표		
			종업원대표	노동조합추천	소 계
10,000인 이하	12	6	4	2	6
10,000~20,000	16	8	6	2	8
20,000인 이상	20	10	7	3	10

자료: Thomas Kennedy, *European Labor Relations*, Lexington, 1982, p.190.

[그림 7]은 신공동결정법에 의한 전형적인 최고경영평의회 구성을 보여준다. 최고경영평의회는 20명의 대표로 구성되는데, 노사대표가 각각 10명으로 노사동수이다. 사용자측 대표는 주주총회에 의하여 주주 중에서 선출되며, 근로자측 대표는 종업원대표회의에서 지명되어 주주총회(또는 사원총회)에서 선출된다. 그런데 근로자측 대표 10명 중 7명은 종업원 중에서 지명되며 나머지 3명은 노동조합이 추천한다. 종업원대표 7명 중에는 종업원 중에서 지명되며 나머지 3명은 노동조합이 추천한다. 종업원대표 7명 중에는 적어도 생산직 대표 1명, 사무직 대표 1명, 그리고 관리직 대표 1명이 포함되어야 한다. 최고경영평의회 의장은 평의회대표 3분의 2의 찬성에 의하여 선출되며, 3분의 2의 찬성을 획득한 사람이 없을 경우에는 사용자측 대표 단독으로 의장을 선출할 수 있다. 따라서 최고경영평의회가 노사동수의 대표로 구성되지만 실제적으로 노사의 권한이 동등하다고는 볼 수 없다. 뿐만 아니라 신공동결정법에서는 노무담당이사의 선출에 근로자측 대표의 승인을 필요로 하지 않는다. 이와 같이 볼 때, 신공동결정법에 의한 공동결정은 1951년의 「몬탄」 공동결정법에 의한 것보다 다소 후퇴한 것이라 볼 수 있다.

[그림 7] 신공동결정법에 의한 최고경영평의회 구성의 예



자료: The Minister of Labor and Social Affairs, *Co-determination in the Federal Republic of Germany*, 1980, p.16.

#### 4) 공동결정제의 유형별 적용대상

이상에서 설명한 바와 같이 근로자의 기업경영조직에의 참가를 통한 근로자의 경영참가는 크게 세 가지 유형으로 구분된다. 이 중 「문탄」 공동결정법에 의한 참여에서 상대적으로 근로자의 권한이 더 제한되어 있다.

「문탄」 공동결정법은 탄광 및 철광산업의 종업원 1,000명 이상의 기업에 적용되었는데 이들 산업이 사양산업이기 때문에 적용대상 기업수와 근로자수가 계속감소하고 있다. 적용대상 기업수가 1951년에는 151개 기업이었으나 1969년에는 51개로 줄어들었다. 적용대상 근로자수는 <표 10>과 같이 1979년 현재 약 60만명으로 3가지 유형 중 가장 적다.

가장 많은 근로자에게 적용되는 법은 석탄 및 철강업을 제외한 산업의 종업원 2,000명 이상 규모의 사업장에 적용되는 신공동결정법인 바, 1979년 현재 약 410만명의 근로자에게 적용되고

있다. 한편 석탄 및 철강업을 제외한 산업의 종업원 500~2,000명 규모 기업에 적용되는 종업원대표법은 1979년 현재 90만명의 근로자에게 적용되고 있다.

<표 10> 공동결정제의 유형별 내용과 적용대상

법적근거	내 용	적용대상부분	적용대상근로자수 (1979년 현재)
「몬탄」 공동결정법 (1951년)	· 최고경영평의회 노사동수 참여 · 노무담당이사승인	종업원 1,000명 이상의 석탄·철강산업	약 60만명
종업원대표법 (1952년)	· 최고경영평의회 노동자대표 1/3	종업원 500 ~ 2,000명 규모의 기업 (석탄·철강제외)	약 90만명
신공동결정법 (1976년)	· 최고경영평의회 노사동수 참여	종업원 2,000명 이상의 사업장 (석탄·철강제)	약 410만명

주: 적용대상 근로자수는 Greg Bamber and Russell Lansbury (ed.),  
*International and Comparative Industrial Relations*, Allen & Unwin,  
1986, p.175 에서 인용.

주석 1) 일반적으로 監事役會라고 번역되어 왔으나, 이는 우리나라 기업경영 조직상 監事와 혼동을 초래할 가능성이 있으므로 여기에서는 최고경영평의회로 번역한다.  
주석 2) 「몬탄」(Montan)은 채광, 제철, 제련업종을 통틀어 일컫는 용어로서, 적절한 번역어가 없어 「몬탄」이란 용어를 그대로 사용한다.

#### 4. 職場意思決定參加

職場意思決定參加란 근로자가 작업수행 및 직장운영에 관한 결정에 개인 또는 집단적으로 참가하는 것을 말한다. 이러한 職場參加의 구체적인 형태는 60년대 후반 이후 일본에서 급속하게 보급된 ZD(無缺点)運動과 QC(품질관리)서클 등의 소집단활동, 그리고 70년대 이후 전세계적으로 시도되고 있는 QWL(근로생활의 질)運動 등이다.

이러한 직장참가는 많은 경우 기업 주도하에 노무관리의 일환으로 실시되기 때문에 노동조합측에 의하여 기업의 직장통제수단으로 비판받기도 한다.

다른 한편 직장참가는 다른 참가방식과 달리 근로자의 직접참가를 가능하게 하기 때문에 기업내에서의 직접민주주의의 실현이라고도 평가된다. 근로자중역제나 노사협의제가 많은 경우 대표를 통한 참가, 즉 간접민주주의인 데 비하여 직장참가는 개별근로자의 직접참가형식을 취한다.

여기에서는 미국에서 전개된 근로자의 직장의사결정참가를 중심으로 살펴보고자 한다.

미국의 노사관계제도는 지난 50년간에 걸쳐 「와그너」 법에 기초하여 노동조합과 사용자간의 임금 및 근로조건을 결정하는 단체교섭제도를 중심으로 발전하여 왔다. 그리고 전통적으로 미국의 노사관계제도에서 기업경영전략의 결정과정에 있어서 노동조합의 영향력은 배제되어 왔다. 즉 미국의 노사관계제도에 있어 노동조합은 經營權(Management Prerogative)을 인정하고 경영전략의 결과로서 그것이 근로자들의 근로조건에 영향을 미치는 범위내에서 교섭이 이루어졌다.

그러나 이와 같은 노사관계제도의 기본골격에 대한 개혁의 시도가 70년대 후반 이후 시작되었다. 이와 같은 움직임의 배경에는 기존의 미국의 노사관계제도가 작업장내에서 노사간의 대립을 제도화·정착화할 뿐만 아니라 작업질서의 경직화로 인해 근로자들의 사기가 저하되고 생산성 및 품질면에서도 많은 문제를 가져와 미국산업의 경쟁력 확보를 위해서는 이와 같은 시도가 死活의 문제였기 때문이다.

작업장단위에서는 근로자들의 참여를 보다 확대하고 작업장 조직과 인력활용에 있어 유연성을 제고하기 위한 여러 가지 노력들이 시도되었다.

작업장수준의 근로자참여(Employee Involvement)가 여러가지 형태로 미국의 기업에서 논의되고 시도된 것은 상당한 역사를 가지기는 하나, 중요한 추세로서 확산되기 시작한 것은 80년대에 들어서이다(표 11 참조). 작업장에서의 근로자참여는 근로자들의 공식적인 집단을 통해서 작업장에서의 직접적인 의견 개진과 영향력 驅使를 의미한다. 이러한 시도는 물론 일본의 QC活動의 예와 많은 유사성을 갖고 또한 일본의 경험을 인식하기 위한 하나의 시도로서도 이해할 수 있는 것으로, 작업장에서 근로자들이 소집단활동을 통해서 작업장 주변에서 일어나는 생산활동 및 주변환경에 대한 구체적인 의견 개진을 통해 생산활동의 개선을 도모한다는 것을 목적으로 한다고 정의할 수 있다.

미국에서 작업장수준의 근로자참가의 구체적 형태는 초기에는 問題解決팀(problem-solving team)의 형식을 취하였다. 일본에서 전개된 QC運動의 성공에 자극받아 70년대 미국의 기업들은 각 부서마다 5~12인으로 구성된 문제해결팀을 조직하고 품질향상과 생산성 증대의 장애요인을 찾아내고 해결방안을 모색하도록 하였는데, 이 방식은 작업조직 개선과 비용절감 및 제품의 질향상에 기여하였다.

80년대 이후 특히 최근에 주목을 받고 있는 형식은 自律管理팀(self-managing team)이다. 이것은 5~15명의 근로자들이 하나의 팀을 만들고 이들이 제품생산의 전공정을 분담하여 완성품을 생산하는 것이다. 팀내의 근로자들은 생산공정의 모든 직무를 일정기간씩 교대로 수행하기 때문에 모든 근로자들은 單能工에서 多能工으로 바뀌게 된다. 자율관리팀의 도입에 따라 많은 기업에서 생산성이 30%이상 향상되었으며, 제품의 품질도 크게 향상된 것으로 보고되고 있다.



<표 11> 미국에서 근로자참여 방식의 변화

	문제해결팀	특수목적팀	자율관리팀
구조 및 기능	한 부서의 각기 상이한 분야에서 뽑은 5~12인으로 구성, 매주 1~2 시간 회합하여 품질향상, 효율성, 작업환경 논의, 아이디어 실행 권한 없음	작업개선 모색, 신기술도입, 부품공급자·소비자 면담, 상이한 기능·업무분야연계, 조직사업장에서는 노사가 모든 수준의 업무적 의사결정에서 협의	5~15명의 종업원으로 구성, 제품생산의 전공정분담, 구성원은 생산공정의 모든 직무 배우고 직무교대팀구성원은 작업·휴가계획, 원부재료주문 등 관리업무도 담당
성과	비용절감, 제품향상 기여. 그러나 작업조직개선, 사용자의 참여적 경영도입 유도 부족	근로자와 노조대표를 의사결정에 참여시켜 품질·생산성향상 분위기 조성, 자율관리팀 기초 형성	생산성을 30% 이상 향상시키고 품질제고, 기본적으로 작업조직 개선하여 종업원의 자율적 직무수행 향상, 감독자 사라져 수평 조직창출
도입 시기	20~30년대 부분적 시도. 일본의 QC성공 이후 70년대 후반에 확산	80년대초·중반에 「문제해결팀」 방식으로 발전. 현재도 특히 조직부분에서 확산	60~70년대에 도입 시작하여 80년대 후반 빠르게 확산. 미래의 근로자 참여 양식

자료: Business Week, 1989. 7. 10일자

이러한 소집단활동이 미국의 경우 노동조합측으로부터 상당한 반대에 부딪힌 것은 사실이나, 현시점에서는 조합지도층 내부에서도 많은 사람들이 소집단활동을 통한 근로자참여가 노동조합의 활동과 상충되지 않는 범위로 확대될 수 있다는 의견을 제시하고 있다.

80년대의 소집단활동을 통한 작업장수준의 근로자참여는 무엇보다 이러한 시도가 노사 상호간의 신뢰를 구축하고 근로자들, 현장감독자들, 관리자 및 조합지도자들에게 보다 폭넓은 참여적 경영에의 점진적 발전을 위한 첫번째 단계로 작용할 수 있었다는 점이다. 물론 소집단활동을 통한 참여의 시도가 모든 사업장에서 성공적인 결과를 거두었다고 하기는 어렵지만 이러한 시도를 통해 노·사쌍방이 작업장 단위에서 또는 기업경영 전반에서 새로운 형태의 질서 속에

기업경영성과를 제고하는 많은 선택적인 방안들을 경험해 볼 수 있었다는 점에서 그 뜻을 부여하고 있다.

참여에 대한 일반근로자들의 호응도는 여러 가지 「서베이」에서 나타난 바에 의하면 매우 높은 수준이다. 이는 많은 현장근로자들이 기업 주변에서 일어나는 변화와 이러한 변화에 스스로 대응하여야 한다는 의식이 근로자들 사이에서 폭넓게 확산되고 있다는 것을 의미한다는 점에서 관리층이 기존의 관습에서 벗어나야 한다는 방향 감각을 제시한다고도 해석할 수 있다.

80년대의 근로자참여에 관한 미국내 기업의 제반 시도를 평가한 한 보고서에 의하면, 근로자참여제도가 특히 조직사업장에서 장기적인 영향력을 구사할 수 있는 정도로 확립되기 위해서는 그 제도가 기업내의 노사관계 관행이나 제도상의 기본적인 변화(예를 들어 기업의 대노조관, 근로자에 대한 인식문제, 노동조합의 시각 등)를 수반하여야 한다는 것이다. 근로자참여제도가 제도로서 정착되기 위한 구체적인 여건으로서,

첫째, 참여가 의사결정의 분산화, 작업할당의 유연화와 새로운 기술습득 및 팀웍에 의한 문제해결의 방향으로 작업조직의 변화를 유도할 수 있는 사내적 여건  
둘째, 기업경영전략에 있어 노동비용 절감의 단선적인 시각보다 품질, 내부조직의 유연성, 기술진보 등을 강조하는 여건  
셋째, 기술전략에 있어 근로자 개개인의 기술수준의 향상, 작업범위의 확대, 종업원의 사명감 제고 등을 유도할 수 있는 여건  
넷째, 노동조합 지도층의 기업내 노사관계운영에 대한 새로운 시각의 확립

등이 제시되고 있다.

80년대에 들어서 미국의 많은 기업에서 근로자참여제도가 다양한 형태로 시도되었으며, 이에 대한 많은 연구가 따랐다. 조직사업장의 케이스로서 흔히 거론되는 예로서는 UAW와 GM, UAW와 Ford, 섬유노조(ACTWU)와 제록스, 웨스턴항공사, 기계공연합(IAM)과 보잉사, 고무노조(URW)와 굿이어 타이어社 등을 들 수 있다.

## 參考文獻

박덕재·조우현·이원덕, 『先進各國의 勞組運動과 勞使關係』, 韓國經濟新聞社,

崔鍾泰, 『現代經營參加論』, 經文社, 1989.

大橋昭一 외 2人共著, 『經營參加의 思想』, 有斐閣叢書, 1979.

早坂明彦, 『經營參加』, 高文堂出版社, 1982, p.11.

日本勞動協會編, 『經營參加의 論理と展望』, 1979.