

노동정책연구

2003. 제3권 제2호 pp.25~45

© 한국노동연구원

연구논문

# 노사의 전략적 선택, 근로자 의사결정참가, 경영성과간의 관계

이동명\*  
김강식\*\*

본 연구에서는 노동조합의 사용자에게 대한 전략적 선택을 대립전략과 협조전략으로, 또 사용자의 노동조합에 대한 전략을 파괴전략과 동반자전략으로 나누어, 각각의 전략 정도가 근로자의 의사결정참가에 어떤 영향을 미치는지를 고찰하였다. 연구 결과 근로자 경영참가에 노조의 전략보다는 사용자의 전략이 보다 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사용자의 노조 파괴전략은 모든 수준의 참가 정도를 낮추며, 노조와의 동반자전략은 참가 정도를 높이고 있다. 노조의 전략 중 사용자에게 대한 적대전략은 오히려 현장참가를 증대시키며, 협조전략은 전략참가 정도만을 높이는 데 기여하고 있을 뿐이다. 한편 근로자 의사결정참가가 경영성과에 대한 영향 분석 결과, 1인당 매출액에는 부(-)적, 주관적 성과에는 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타나 그 방향을 일관되게 판단할 수 없었다.

핵심용어 : 노조의 적대전략, 노조의 협조전략, 사용자의 파괴전략, 사용자의 동반자전략, 현장참가, 관리참가, 전략참가, 경영성과

## I. 서론

그동안 노사관계는 노조와 경영자의 역할 영역을 명확히 하는(Jacoby, 1985; Piore & Sabel, 1984; Braverman, 1975) 영역의 분리주의(separate spheres of influence)가 그 중심을 이루어 왔다. 노조(근로자)는 이익의 생성과는 관계없이 생성된 이익을 공유하는 권한만을 가지게 된다. 영역의 분리주의는 노사 양자의 관점을 서로 상이하게 하는데 경영자는 시장 변화 및 기술혁신에 관심을, 노조는 임금에 대한 관심을 갖게 한

투고일: 2003년 5월 15일, 심사의뢰일: 5월 20일, 심사완료일: 6월 13일

\* 한국항공대학교 경영학과 교수(dmlee@hau.ac.kr)

\*\* 한국항공대학교 경영학과 교수(kfkim@hau.ac.kr)

다. 이러한 관점에서 서게 될 때 노사관계는 임금 및 노동조건 결정의 단체교섭 중심으로 전개된다. 그러나 1960년대 이후 노동의 인간화 문제에 관심을 가지면서 노사관계 정책은 단체교섭제도의 개선과 더불어 노동조합에 의한 경영참가, 일을 통한 구성원의 만족 등에도 초점을 두게 되었다(Delamotte & Walker, 1973). 당시는 산업민주화와 일의 내용의 변경을 통한 노동의 인간화의 실현이 주된 테마라 할 수 있다.

1980년대 이후 기술의 급속한 진보, 소비자의 욕구 변화, 치열한 국제경쟁, 근로자의 의식 변화 등의 환경 변화에 따라 기업은 능동적이며 적극적으로 대응해야 하는 과제를 안게 되었다. 또 이러한 과제 해결의 과정에서 어떠한 형태의 대응이든 기업의 성과를 달성하고, 근로자의 요구를 충족시키는 결과를 도출하여야 한다. 즉 기업은 환경 변화에 적절히 대응하여 기업의 성과를 유지·증진시키는 노사관계를 구축할 필요성이 대두된 것이다. 이에 현장노사관계 및 생산시스템을 강조하는 시도가 나타나게 되었다(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986). 노사관계도 기업의 경쟁력 강화와 더불어 생산 과정에서의 구성원 만족도 동시에 강조하는 방향으로 전개되는 계기를 맞게 된 것이다. 생산현장은 근로자의 행동 및 태도에 직접적인 영향을 미치는 장소로서 근로자의 노동생활의 질(QWL)이 결정되는 ‘바로 그’ 장소이며, 기업경쟁력이 결정되는 장소이다(Kochan & Osterman, 1994). 이제 노사관계의 초점이 생산현장으로 확대된 것이다. 따라서 노사관계 영역도 종전의 단체교섭 일변도에서 구성원의 경영참가로 확대되는 방향으로 나가게 된다.

노사관계에서의 경영참가의 확대는 기업의 모든 구성원에 대한 권한 위양과 그들의 몰입을 통해 포지티브-섬 게임(positive-sum game) 논리를 구현하자는 데 그 목적이 있다. 기업의 구성원, 즉 인적자원을 기업경쟁력의 가장 중요한 결정요소로 보면서도 기업의 경쟁력만이 아닌 구성원의 욕구도 함께 충족시키는 전략을 구사해야 한다는 전제가 내포되어 있다(Pfeffer, 1994). 이제 근로자 및 노동조합은 기업의 경제적 목표 실현을 위하여 노력하며, 또 기업은 근로자의 성장 욕구를 충족시키기 위한 투자를 병행함으로써 노사 모두에 이익을 주는 포지티브-섬 게임을 하자는 것이다.

그러나 이러한 노사관계의 전반적 변화에도 불구하고 여전히 우리의 노사는 종전의 단체교섭 중심의 대립적 노사관계의 시각이 여전히 존재하고 있다. 새로운 노사관계 영역으로서 경영참가가 부각되고 있지만, 이를 정착시킬 수 있는 노사 당사자의 기본 철학 및 가치가 확립되었다고는 할 수 없다. 하나의 시스템이 정착되기 위해서는 상황 여건의 형성도 중요하지만, 이를 구체적으로 실현하는 당사자의 태도 및 행동 변화가 선행되어야 한다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 단체교섭과 더불어 노사관계의 또 하나의 제도적 축으로서 부각되고 있는 경영참가, 특히 근로자 의사결정참가가 정착되기 위

한 기본 전제조건으로 노사 당사자의 전략적 선택의 중요성을 실증해 보고자 한다.

## II. 노사 당사자의 전략적 선택과 근로자 의사결정참가

### 1. 전략적 선택과 근로자 의사결정참가

#### 가. 전략적 선택론의 위상

어떤 이론의 전개에서든 먼저 자신의 이론적 위상, 즉 패러다임을 명확히 하는 것이 매우 중요하다. 그동안 노사관계 연구에서의 주된 패러다임은 환경의 중요성을 강조하는 시스템론(system theory) 혹은 결정론(determinism)과 주체의 선택을 강조하는 임의론(voluntarism) 혹은 전략적 선택론(strategic choice)으로 대별된다고 하겠다. 시스템론 혹은 결정론의 특징은 행동 주체자가 일련의 외부 상황적 제약을 확인함으로써 행동의 가능한 범위를 결정하고, 자신의 행동 선택 메커니즘에 의해 가장 바람직하다고 생각되는 하나의 대안을 선택하게 된다는 것이다. 그러나 보다 강조점은 외부 상황적 제약조건에 두어진다. 반면, 임의론 혹은 전략적 선택론은 행위자의 환경에 대한 주관적 해석과, 그 결과로서의 다양한 선택을 강조한다(Reed, 1988; Whitley, 1987). 환경보다는 행위자(agency)에 초점을 두고 이론을 전개한다. 본 연구에서는 임의론 혹은 전략적 선택론 관점에 입각하여 논의를 전개한다.

시스템론은 Dunlop(1993) 모델이 대표적인데, 이는 노동조합·사용자·정부 등 노사관계의 3당사자가 산업·기술·문화 등의 환경을 고려하여 노사관계 규칙과 절차를 만들어 노사관계가 안정화된다는 것이다. 시스템론에서는 산업·기술·문화 등의 상황요인을 강조하고 상대적으로 당사자, 특히 경영자의 주도적 역할을 분석에 포함하지 않는 한계를 지니고 있다. 이에 1980년대 중반 이후 Kochan, Katz, & Cappelli (1984), KKM(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986)이 미국의 동태적인 노사관계 시스템을 설명하기 위해 전략 개념을 노사관계 분석에 도입하였다.

전략 개념을 노사관계에 적극적으로 도입한 KKM은 사용자의 전략적 선택이 노사관계 변화의 동인임을 제시하였다(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986). 기업은 환경 변화에 대응하기 위해 새로운 경쟁전략을 추구하게 된다. 이러한 경쟁전략은 경영자가 환경을 주관적으로 판단한 선택의 결과이며, 결정된 경쟁전략은 다시 기업의 경영계획,

투자결정, 인력정책 등에 영향을 미치고, 이는 다시 사용자의 협상력을 결정하게 된다. 결국 사용자의 전략적 선택이 노사관계에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용하게 된 것이다.

노사관계에서 전략 주체로서의 경영자를 강조하는 입장은 그 후 노·사·정 3당사자를 모두 강조하는 관점으로 전환하게 되었다. 즉 노사관계의 주체로서 노동조합·사용자·정부의 전략적 선택과 자율성이 노사관계 시스템의 과정과 결과에 영향을 미친다는 것이다. 비록 노사관계의 상황적 요인이 노사관계 시스템의 형성에 대한 영향도 부정할 수 없지만, 그 과정에서 노·사·정 당사자의 전략적 선택과 상호작용 또한 중요한 고려요인이라는 것이다(Kochan, Katz, & Cappelli, 1984; 최종태, 1996).

본 연구에서는 이러한 전략적 선택론 관점에서 노사 당사자의 전략이 경영참가에 어떤 영향을 미치는지를 규명하는 데 초점을 두고자 한다.

#### 나. 노조의 전략적 선택과 근로자 의사결정참가

노조의 사용자에 대한 전략적 선택은 대립전략과 협조전략으로 구분해볼 수 있다(Kochan & Katz, 1992). 전자는 생산 결과에 대한 분배를 중심으로 하는 전략을, 후자는 생산 과정에 적극 참여하여 분배의 몫을 함께 증가시키는 과정 중심 전략이다.

노조는 전통적으로 사용자와 영역의 분리주의 개념에 따라 단체교섭 중심의 노사관계를 형성하는 데 주력하였다. 그리하여 사용자는 생산에, 노조는 분배에 초점을 두는 양상을 나타내게 되었다. 이는 결국 노조(근로자)는 임금 수준과 합법성(wage level & industrial jurisprudence), 즉 경제적 보상과 절차적 룰을 강조하게 된다. 그러나 노사의 서로 다른 지향성은 기업의 전략적 반응에 한계를 가져오고(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986), 작업과 관련한 근로자의 구체적 욕구, 즉 종업원의 동기부여, 의미있는 직무형성 등에 대한 관심을 외면하는 결과를 가져왔다. 요약하면, 노조의 분리주의에 입각한 대립전략은 기업의 조직 변화, 기술혁신은 물론 구성원의 만족에도 기여하지 못하는 부정적인 결과를 초래하고 말았다(Kochan & Osterman, 1994).

환경 변화에 대응하면서 조직의 궁극적 목적을 달성하기 위해서는 노조의 적극적인 협조가 필요하다. 스웨덴을 비롯한 북유럽, 독일, 일본은 물론 그동안 대립·갈등의 노사관계를 유지해 온 미국에서조차 1980년대 이후 노동조합의 적극적인 협력하에서 노사관계를 전개시키고 있다(Mills & McCormick, 1985). 그리하여 노조는 임금교섭, 정치투쟁 등을 중심으로 한 대외적 과제에서 기업의 경영전략 및 근로자 교육훈련, 작업조직 형성 등의 대내적 과제에 적극적으로 참여하는 자세를 보여주고 있다. 노조는

품질향상, 작업장 내의 의사소통, 훈련프로그램, 기술 도입, 종업원에 대한 다양한 지원제도 등에 참여하고 있다(Bluestone & Bluestone, 1992). 나아가 기업경영과 관련한 다양한 과제에 사용자와 함께 위원회를 구성하여 적극적으로 참여하는 경우도 나타나고 있다.

노조의 협력전략의 전개는 기업경쟁력이라는 공통의 목표 속에 사용자와 적극적으로 협력하여 생산된 파이를 증가시키는 데 그 특징이 있다(Mills & McCormick, 1985). 따라서 노조는 단체교섭 중심에서 생산현장도 동시에 중시하는 전략적 변화를 피하게 된다. 즉 노조는 생산현장에서 근로자의 자율성과 창의를 바탕으로 하는 다양한 참가제도 형성에 적극적으로 협력하는 양상을 보여주게 된다. 한 예로 가장 투쟁적 노사관계로 유명했던 GM의 누미(NUMMI) 공장에서는 노사 합의하에 새로운 팀 중심 작업조직으로의 개편을 들 수 있다(Turner, 1991). 팀은 리더 1인을 포함하여 총 5인으로 구성되는데, 검사 업무가 팀에 부여되고, 팀원은 작업의 할당에서 상당한 권한을 갖고 있으며, 개선에 대한 제안을 실시한다. 이러한 실례는 현장에서의 구성원 참가제도의 실현이 노조의 공식적인 협조에 의해 가능하다는 것을 의미한다. 즉 기업의 구성원 참가제도는 노조의 태도, 즉 전략적 선택 여하에 따라 영향을 받는다는 것이다.

이제 노조도 근로자의 경영참가가 기업의 생존과 기술혁신 및 근로자의 만족을 증대시키는 노사 공존공영의 기틀로서 인식하는 태도가 요청된다(Dankbaar, 1989). 결국 환경 변화에 대응한 다양한 경영참가제도가 실현하기 위해서는 노사가 협조적인 관계를 형성하는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히 노동조합은 종래의 직무통제 중심 사고(job control unionism)에서 벗어나 생산 과정에 적극적으로 참여하는 전략적 선택이 적극적으로 요청되고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 노조의 사용자 관련 전략적 선택을 전통적인 영역의 분리주의 관점에서의 대립전략과 최근의 생산 과정에 적극적으로 참여하는 협조전략으로 구분할 수 있으며, 전자의 전략하에서는 근로자의 의사결정참가가 제한될 것이며, 후자의 전략하에서는 경영참가가 촉진될 것이라는 가정을 도출할 수 있겠다.

가설 1 : 노조의 사용자에 대한 전략적 선택이 근로자 의사결정참가에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 노조의 대사용자 전략이 대립적일수록 근로자 의사결정참가 정도가 낮을 것이다.

가설 1-2 : 노조의 대사용자 전략이 협조적일수록 근로자 의사결정참가 정도가 높을 것이다.

## 다. 사용자의 전략적 선택과 근로자 의사결정참가

사용자의 전략적 선택이 노사관계에서 중요성을 갖게 된 것은 KKM에 의해 사용자의 전략적 선택이 노사관계 변화의 동인임을 제시한 이후부터라 하겠다(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986). 이러한 사고방식은 나아가 사용자가 노조를 인식하는 기본적인 태도 및 시각이 노사관계에 매우 중요한 요인임을 의미한다. 사실, 사용자의 전략적 선택의 기저에는 무노조주의 기업의 성공도 일정 부분 포함되어 있었다. 무노조 기업은 경영자가 시도한 구성된 몰입을 통한 인적자원관리를 통해 노조 배제라는 하나의 전략적 선택의 결과로 볼 수도 있다(Foulkes, 1980). 그러나 본 연구에서는 노조가 있는 경우만을 대상으로 사용자의 전략적 선택을 논의하고자 한다.

노조가 있는 경우 사용자가 노조를 기업경영의 걸림돌로 보느냐, 경영의 유효한 파트너로 보느냐에 따라 노사관계의 구체적인 모습은 달라질 것이다(최종태, 1996). 사용자의 노조관을 중심으로 전략적 선택을 구분할 수 있는데, Cooke(1990)은 사용자의 대노조 관련 전략을 노조회피전략, 협력전략, 혼합전략 등 세 가지를 제시하였다. 노조회피전략이란 사용자가 노조를 탄압하고 파괴하는 것을, 협력전략은 노조를 경영의 동반자로 인식하여 노사간 협조적인 공통프로그램을 개발하는 것을, 혼합전략은 양자를 동시에 시도하는 것을 각각 의미한다. 최종태(1996)는 Cooke(1990)의 분류를 기반으로 노조지배전략과 노조동반자전략으로 각각 구분하였다. 노조지배전략이란 소극적 측면에서 노조를 형식적으로만 인정하며, 노조의 어용화·무력화를 시도하는 것으로서 노조의 순기능을 부정하는 것이다. 노조동반자전략이란 적극적 측면에서 노조의 성장을 지원하고 노조를 경영의 주요한 파트너로 수용하는 것으로서 노조의 순기능을 인정하는 것이다. 본 연구에서는 노조회피 및 지배전략을 ‘파괴’전략으로, 협력전략 및 동반자전략을 ‘동반자’전략으로 각각 명명하고, 논의를 전개하고자 한다.

파괴전략하에서는 노조 지도부가 사실상 무기력하더라도 노조와의 단체협상을 통해 임금 및 근로조건이 확정된다. 따라서 노사관계는 상세히 작성된 단체협약을 통해 공식화된 계약의 실행 및 준수를 초점으로 하여 전개된다(최종태, 1996). 따라서 근로자의 경영참가에 대해서는 관심의 정도가 매우 미약하다. 반면, 동반자전략하에서는 노사가 함께 기업환경에 대응하여 경쟁력을 제고하는 것이다. 사용자는 노사관계를 임금과 근로조건 합의라는 협소한 영역에서 탈피하여 노조와 생산을 둘러싼 협의와 기업 전반의 상황에 대한 정보공유, 나아가 공동결정도 행하는 영역도 포함하여 보다 포괄적으로 인식하게 된 것이다(최종태, 1996).

이상의 논의를 종합하면, 사용자가 노조 관련 전략을 파괴 중심으로, 혹은 동반자

중심으로 선택하느냐에 따라 의사결정참가 정도가 달리 나타난다는 것이다.

가설 2 : 사용자의 노조에 대한 전략적 선택이 근로자 의사결정참가에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 사용자의 대노조 전략이 파괴적일수록 근로자 의사결정참가 정도가 낮을 것이다.

가설 2-2 : 사용자의 대노조 전략이 동반자적일수록 근로자 의사결정참가 정도가 높을 것이다.

이상에서는 노사 각각의 전략적 선택이 근로자 의사결정참가에 영향을 미치는 것을 살펴보았다. 그러나 노사관계는 기본적으로 노사의 상호작용을 전제하는 것이다. 따라서 노조와 사용자의 전략을 결합하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 노조와 사용자간 쌍방전략의 상호작용이 근로자 의사결정참가에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 노조의 대립전략과 사용자의 파괴전략이 상호작용하여 근로자 의사결정참가 정도를 낮출 것이다.

가설 3-2 : 노조의 협조전략과 사용자의 동반자전략이 상호작용하여 근로자 의사결정참가 정도를 높일 것이다.

## 2. 근로자 의사결정참가와 경영성과

노사관계는 높은 생산성과 높은 수준의 생활 수준, 즉 ‘높은 수준의 생활 수준 가운데에서의 경쟁력(Kochan & Osterman, 1994)’이라는 목표를 추구한다. 경영참가를 통한 노사관계 전개의 핵심은 기업의 모든 구성원의 참여와 권한 위양을 통해 노사 모두의 이익을 달성하는 포지티브-섬 게임의 논리를 구현하자는 것이다. 그 이면에는 기업의 구성원, 즉 인적자원을 기업경쟁력의 가장 중요한 결정요소로 보고, 기업의 경쟁력만이 아닌 구성원의 욕구를 충족시키는 전략을 노사가 함께 구사한다는 것이다. 이러한 전략 수행의 결과 구성원은 높은 몰입(high commitment)을 나타내고, 기업은 우수한 성과(excellent 혹은 high performance)를 내는 노사의 상호이익(mutal gains: Kochan & Osterman, 1994)이 달성된다는 것이다. 본 연구는 이 중 기업 측면의 경영성과만을 고려하고자 한다.

근로자 의사결정참가와 경영성과와의 관계에 대한 기존의 연구 결과는 모두 긍정적인 결과를 보여주는 것은 아니다. 그러나 Morishima(1991)가 행한 일본의 97개 사업체를 대상으로 한 노사협의회를 통한 정보공유와 생산성 및 수익성과의 관계 연구, Cooke(1994)이 행한 노동조합이 있는 경우의 근로자참여와 생산성 간의 연구, Kleiner & Lee(1997)의 한국 노사협의회가 경영성과에 미치는 영향 연구, Sako(1998)의 직접참가와 간접참가 간의 상호 보완성 효과 연구 등에서는 근로자의 의사결정참가가 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이에 근로자 의사결정참가와 경영성과 간의 관련성을 다음과 같이 가정하였다.

가설 4 : 근로자 의사결정참가 수준이 높으면 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 표본 및 측정

#### 1. 표 본

본 연구는 한국노동연구원의 「2002년도 사업체 인적자원관리 실태조사」 결과의 데이터를 기초로 하고 있다. 이는 한국노동연구원 자체에서 실시한 2,417개 사업장의 자료와 고용보험 DB, 한국신용정보의 기업정보 및 재무정보 등 4개 자료 원천을 결합하여 총 1,939개 사업장을 표본으로 하는 데이터 셋이다. 본 연구는 이 중 노조가 있는 사업장 1,026개만을 대상으로 하였다.

#### 2. 측 정

##### 가. 노사당사자의 전략

노사 당사자의 전략은 앞서 이론 고찰과 현실 데이터에 대한 요인 및 신뢰성 분석 결과에 따라 조작·측정하였다. 먼저 노조의 대사용자 전략은 대립전략과 협력전략으로 구분하여 측정하였다. 이는 한국노동연구원 데이터에 대한 요인분석 결과에 따른 것이다. 즉 요인분석 결과 노조의 대립전략과 협력전략이 하나의 동일 차원이 아니라



별개의 요인으로 추출되었다. 노조의 대립전략은 ‘영역의 분리주의에 따라 임금 중심의 단체교섭에 초점을 두며, 기업의 생산성 향상에는 별 관심이 없는 정도’로 정의할 수 있다. 구체적으로는 ① 지나치게 임금 위주의 단체교섭에 빠져 있다(CC63), ② 지나치게 투쟁적이다(CC64), ③ 회사의 경쟁력 제고에 부정적인 역할을 수행하고 있다(CC67) 등 3개 문항으로 측정하였다(신뢰성=0.51). 또 노조의 협력전략은 ‘기업경영의 동반자로서 어느 정도 참여하려고 하느냐의 정도’로 정의하였다. 설문에서는 ① 경영참여에 대한 요구가 강하다(CC65), ② 기업경영 정보공유에 대한 요구가 강하다(CC66), ③ 임금 인상보다 고용안정에 대한 관심이 높다(CC68) 등 3개 문항을 추출하였다(신뢰성=0.65).

사용자의 노조에 대한 전략은 파괴전략과 동반자전략으로 나누었다. 파괴전략은 ‘노조의 약화를 시도하는 정도’로 정의하였고, 구체적으로는 ① 전반적으로 노동조합의 힘을 약화시키는 정책을 실시하지 않는다(CC46), ② 전반적으로 노동조합의 강성화를 막는 정책을 실시하지 않는다(CC47) 등 2개 문항의 역(reverse)으로 측정하였다. 동반자전략은 ‘노조를 적극적으로 경영의 한 파트너로 인정하는 정도’로 정의하고, ① 노동조합을 파트너로서 인정하고 그 활동을 적극 후원하고 있다(CC45), ② 노동조합에게 기업경영정보를 제공하고 있다(CC48), ③ 노동조합에게 제공하는 기업경영정보의 신뢰성이 높다(CC51), ④ 임금협상 및 단체교섭시 주요 현안과 관련된 회사의 실제 방침 및 기업경영에 관한 정보를 있는 그대로 노동조합에게 제공하고 있다(CC52), ⑤ 노동조합과 주요 사안에 대해 논의하는 책임 있는 당사자간 비공식적인 의사통로를 갖고 있다(CC55) 등 5개 문항으로 측정하였다(신뢰성=0.77)

#### 나. 근로자 의사결정참가

경영참가란 “기업경영상 제문제의 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것”으로 정의할 수 있다(최종태, 1988). 경영참가는 다시 성과참가, 재산참가, 의사결정참가로 구분되는데, 본 연구는 이 중 의사결정참가만을 그 대상으로 한다. 근로자 의사결정참가란 경영참가 중 가장 기본이 되는 것으로서 문자 그대로 ‘기업의 의사결정’에 노동조합 및 근로자가 참여하여 의견을 반영하는 것으로 정의할 수 있다.

근로자 의사결정참가는 전략적·관리적·업무적 등 세 가지 기업의 의사결정 수준에 따라 구분된다(Kochan, Katz, McKersie, 1986; 최종태, 1988). 상위의 전략적 수준에서는 주로 환경 변화와 관련하여 기업의 제품·시장을 결정하는 것과 관련되는 영역에

참여하는 것을 말한다. 본 연구에서는 전략참가로 명명하였다. 중간의 관리적 수준에서는 상위의 전략에 따라 이를 실행하는 의사결정에 참여하는 것을 말하는데, 본 연구에서는 관리참가로 명명하였다. 하위의 업무적 수준에서는 근로자의 일상적 업무수행 과정에 참여하는 것을 말한다. 본 연구에서는 이를 현장참가라고 명명하였다.

이상의 근로자 의사결정참가 개념을 기반으로 구체적인 측정은 2002년 한국노동연구원 데이터를 통해 이루어졌다. 현장참가는 작업장 단위에서 업무량, 업무수행방식, 업무 속도, 업무 시간, 작업단위 내 업무 배분, 작업단위 내 로테이션, 작업단위별 훈련, 신입사원 채용 등의 업무와 관련하여 가지는 자율성의 정도로 조작화하였다(AI9 4~AI101, 신뢰성 = 0.87). 관리참가는 노사협회를 통한 근로자 대표에 의한 간접적인 참가로 노사협의회회의 활용 정도로 정의하였다. 구체적인 문항으로는 노사협의회를 ① 경영계획, 경영실적에 관한 정보를 공유하는 통로로 활용(CA72), ② 회사의 조직 개편을 논의하는 기구로 활용(CA73), ③ 고용조정을 논의하는 기구로 활용(CA74), ④ 생산성 향상에 관한 논의 기구로 활용(CA75), ⑤ 인사고과·평정기준에 관한 논의기구로 활용(CA76), ⑥ 안전·보건 및 작업환경에 관한 논의의 기구로 활용(CA77), ⑦ 임금협상 및 단체교섭의 사전 조율기관으로 활용(CA78), ⑧ 단체교섭의 장으로 활용(CA79) 등 8개 항목의 합으로 조작화하였다(신뢰성=0.79). 전략참가는 근로자 대표에 의한 회사 이사회 참석(CB8) 및 주요 회의에 배석(CB10)하는 정도로 측정하였다(신뢰성=0.58).

본 연구에서는 또 근로자 의사결정참가를 포괄하는 종합지표로서의 결합변수를 조작화하였다. 위에서 설명한 세 가지 수준의 경영참가의 정도를 각각 표준화하고, 이를 결합하여 '참가(결합)'변수로 명명하여 분석에 활용하였다.

#### 다. 경영성과

경영성과는 객관적 성과와 주관적 성과로 구분하여 각각 측정하였다. 객관적 성과는 총자본이익률과 1인당 매출액 등 두 가지 변수로 측정하였다. 총자본이익률은 순이익을 총자본으로 나누어(순이익/총자본) 산정했으며, 1인당 매출액은 매출액을 종업원수로 나누어, 이의 로그값으로 정의(Log(매출액/종업원수))하였다. 또 주관적 성과는 경쟁업체와 비교한 주력 제품/서비스의 성과로서 ① 제품/서비스의 품질이 뛰어나다(AB37), ② 제품/서비스의 품목이 다양하다(AB38), ③ 신제품/신서비스 개발 속도가 빠르다(AB39), ④ 기술력이 뛰어나다(AB40) 등 4개 항목의 평균값으로 계산하였다(신뢰성=0.78).

## 라. 통제변수

통제변수로는 근로자 의사결정참가에 영향을 미친다고 인정된, 혹은 노사관계의 주요 상황변수를 포함하였다. 구체적으로는 산업특성(고용보험DB기준 더미 변수), 사업장규모(등간 척도로 전환), 환경변화 정도(AB27~AB31 : 신뢰성=0.60), 전략유형(공격형, 분석형, 방어형), 경영체제(전문경영체제의 정도 AB42)를 모형에 포함하였다.

## 마. 변수의 원천별 구분

이상 설명한 변수를 원천(source) 혹은 응답자별로 분류하면, 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수의 원천별 구분

원천/응답자		주요 변수	통제변수
한국 노동연구원 실태조사	인사담당자	현장참가, 주관적 성과	환경변화 정도, 전략유형, 경영체제
	노무관리자	관리참가, 전략참가, 사용자전략	
	노동조합간부	노동조합전략	
한국신용정보, 고용보험DB		총자본이익률, 1인당 매출액	사업장 규모, 산업

# IV. 분석 결과

## 1. 기초 통계량 및 상관관계

본 연구에 사용된 변수의 기초 통계량은 <표 2>와 같다. 사용자의 노조에 대한 파괴전략은 2.32로 상대적으로 낮았으며, 동반자전략은 3.64로 높았다. 노조의 경우는 사용자에 대한 적대전략이 2.28로 사용자의 노조파괴전략보다도 상대적으로 낮았다. 그러나 사용자에 대한 협조전략은 3.31로, 사용자의 경우보다는 상대적으로 낮았다. 따라서 사용자의 경우가 노조보다는 상대적으로 상대에 대한 적대·파괴전략을 추구하는 한편, 동반자전략의 강도도 강하다고 하겠다. 근로자 경영참가의 정도는 관리참가(3.18/5), 현장참가(2.94/5), 전략참가(1.45/3)의 순으로 나타났다. 상대적으로 현장참가 수준도 높은 편이 아니나, 전략참가 수준은 더욱 낮은 것으로 평가할 수 있겠다. 경영

<표 2> 기초통계량

변 수	N	최소값	최대값	평균	표준편차
1. 노조전략(적대)	733	1	5	2.28	0.55
2. 노조전략(협조)	737	1.33	5	3.31	0.68
3. 사용자전략(과괴)	683	1	5	2.32	0.65
4. 사용자전략(동반자)	670	1	5	3.64	0.55
5. 현장참가	447	1	5	2.94	0.72
6. 관리참가	760	1	5	3.18	0.54
7. 전략참가	755	1	3	1.45	0.52
8. 참가(결합)	421	-2.53	2.18	-0.01	0.66
9. 총자본 이익률	717	-4.52	1.69	0.00	0.23
10. 1인당 매출액(Log)	702	7.08	10.3	8.46	0.40
11. 주관적 성과	541	1	5	3.49	0.70

<표 3> 주요 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 노조전략(적대)	-									
2. 노조전략(협조)	0.04	-								
3. 사용자전략(과괴)	0.03	-0.03	-							
4. 사용자전략(동반자)	0.07	.13**	-.42**	-						
5. 현장참가	.18**	0.09	-0.09	.18**	-					
6. 관리참가	-0.04	0.06	-.21**	.29**	.11*	-				
7. 전략참가	-0.08	0.06	-.10*	.18**	.12*	.23**	-			
8. 참가(결합)	0.01	.13*	-.21**	.33**	.62**	.67**	.70**	-		
9. 총자본 이익률	0.02	-0.03	-0.04	.10*	0.02	-0.02	0.01	0.02	-	
10. 1인당 매출액	0.01	.14**	-0.05	.13**	0.02	-0.07	-0.08	-0.08	0.04	-
11. 주관적 성과	0.03	0.06	-.12*	.16**	0.10	.10*	.11*	.17**	0.05	-0.02

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

성과는 객관적 성과 중 총자본이익률은 평균 0.00으로 이익을 내지 못하는 경우가 상당히 많은 것으로 나타났으나, 주관적 성과는 상대적으로 높게 인식하고 있다.

변수별 상관관계는 <표 3>과 같이 나타났다. 노조의 사용자에 대한 적대전략과 협조전략은 관련성이 없는 것으로 나타난 반면, 사용자의 노조에 대한 파괴전략과 동반

자전략은 매우 높은 역(-) 상관관계를 나타냈다. 현장참가, 관리참가, 전략참가는 상호 긍정적인 관련성을 가지고 있었다. 또 경영성과 중 객관적 성과는 근로자참가와 관련성이 없는 반면, 주관적 성과는 관리 및 전략 수준의 참가와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

## 2. 가설검증

### 가. 검증방법

먼저, 노사 당사자의 전략적 선택이 참가에 미치는 영향을 분석하기 위해 2 혹은 3 단계 위계적 회귀분석(hierachical regression)을 실시하였다. 가설 1, 2를 검증하기 위해 1단계 회귀모형에서는 근로자 경영참가에 대한 상황변수만을 투입하여 기존의 시스템 이론 관점을 포괄적으로 반영하였다. 2단계에서는 노사의 전략을 각각 투입하여 사용자와 노조의 전략적 선택이 근로자 의사결정참가 변수를 어느 정도 추가적으로 설명하는지를 분석하였다. 가설 3의 경우는 1단계에서 통제변수를, 2단계에서 노사의 전략 중 노조의 적대·사용자의 파괴전략을, 노조의 협조·사용자의 동반자전략을 각각 투입하고, 3단계에서는 각각의 상호작용항을 투입하여 추가적인 설명력을 살펴보았다. 또 근로자 의사결정참가가 경영성과에 미치는 영향을 진술한 가설 4는 1단계에서 통제변수를, 2단계에서 각각의 경영참가변수를 투입하는 2단계 위계적 회귀분석을 통해 검증하였다.

### 나. 가설1의 검증

노조의 전략이 근로자 의사결정참가에 미치는 영향을 검증하기 위한 2단계 위계적 회귀분석 결과는 <표 4> 및 <표 5>와 같다. <표 4>에서와 같이 노조의 적대전략은 현장참가( $p < 0.10$ )를 제외하고는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또 이때 영향도 가설 설정과는 반대 방향으로 나타났다. 여기에 대해서는 추가적인 연구가 필요하리라 본다. 또 노조의 협조전략 정도의 영향은 <표 5>에 제시되어 있는데, 전략참가에만 의미있는( $p < 0.05$ ) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 전반적으로 지지되지 않고 있다고 하겠다.

<표 4> 노조의 적대전략과 근로자 의사결정참가

변 수	현장참가		관리참가		전략참가		참가(결합)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
통제변수 <sup>1)</sup>		0.129**		0.063		0.069		0.136**
노조전략 적대전략	0.126*	0.015*	0.050	0.002	-0.085	0.007	-0.045	0.002
모형 전체		0.144***		0.066		0.076		0.138**

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화 정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.

2) \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

<표 5> 노조의 협조전략과 근로자 의사결정참가

변 수	현장참가		관리참가		전략참가		참가(결합)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
통제변수 <sup>1)</sup>		0.127**		0.069		0.071		0.134***
노조전략 협조전략	0.051	0.002	0.047	0.002	0.135**	0.016**	0.124*	0.014*
모형 전체		0.129**		0.071		0.087*		0.148***

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화 정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.

2) \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

### 다. 가설 2의 검증

사용자의 전략이 근로자 의사결정참가에 미치는 영향을 검증하기 위한 2단계 위계적 회귀분석 결과는 <표 6> 및 <표 7>과 같다. 사용자의 노조에 대한 파괴전략은 모든 참가수준에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(표 6). 또 <표 7>에서와 같이 사용자의 동반자전략은 모든 참가 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 모두 지지되고 있다.

### 라. 가설 3의 검증

노조와 사용자의 전략이 상호작용하여 근로자 의사결정참가에 영향을 미칠 것이라고 가정한 가설 3의 검증을 위한 3단계 회귀분석 결과는 <표 8> 및 <표 9>와 같다. <표

〈표 6〉 사용자의 파괴전략과 근로자 의사결정참가

변 수	현장참가		관리참가		전략참가		참가(결합)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
통제변수 <sup>1)</sup>		0.086*		0.032		0.060		0.084
사용자전략- 파괴전략	-0.161***	0.024***	-0.172***	0.028***	-0.116**	0.013**	-0.244***	0.055***
모형 전체		0.101**		0.060		0.073*		0.139***

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.

2) \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

〈표 7〉 사용자의 동반자전략과 근로자 의사결정참가

변 수	현장참가		관리참가		전략참가		참가(결합)	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
통제변수 <sup>1)</sup>		0.082*		0.034		0.061		0.086*
사용자 전략- 동반자전략	0.201***	0.036***	0.246***	0.053***	0.194***	0.033***	0.314***	0.088***
모형 전체		0.118***		0.087		0.094***		0.174***

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.

2) \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

8>은 노동조합의 적대전략과 사용자의 파괴전략의 상호작용 결과를 보여주고 있는데, 현장참가를 제외하고는 의미있는 결과가 도출되지 못했다. 그런데 그 방향에서는 오히려 현장참가를 증가시키는 것으로 나타났다. 한편 노사 양당사자의 협조·동반자전략의 상호작용은 전략참가의 정도를 증가시키는 반면, 관리참가는 상대적으로 낮추는 것으로 나타났다. 여기에 대해서는 추가적인 연구가 필요하리라 본다.

<표 8> 노사의 상호 적대·파괴전략 및 그 상호작용과 근로자 의사결정참가

변 수	현장참가			관리참가			전략참가			참가(결합)		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>
통제변수 <sup>1)</sup>	0.138**			0.079			0.102**			0.139**		
1. 사용자의 파괴전략	0.190***	0.052***	-0.210***	0.112*	0.033**	-0.175***	0.190***	0.020*	-0.122**	0.214***	0.075***	-0.291***
2. 노조의 적대전략	0.139**			-0.054			-0.072			-0.041		
1×2	0.205***	0.015*	0.131*	0.126*	0.002	0.044	0.205***	0.003	0.056	0.224***	0.010	0.109

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화 정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.  
 2) β는 3단계에서의 값임.  
 3) \* p < 0.10, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

<표 9> 노사의 상호 협조·동반자전략 및 그 상호작용과 근로자 의사결정참가

변 수	현장참가			관리참가			전략참가			참가(결합)		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β <sup>2)</sup>
통제변수 <sup>1)</sup>	0.134*			0.081			0.103**			0.140**		
1. 사용자의 동반자전략	0.154**	0.020	0.151*	0.129**	0.047***	0.248***	0.137***	0.035**	0.122*	0.220***	0.080***	0.282***
2. 노조의 협조전략	0.029			0.042			0.098			0.068		
1×2	0.155**	0.001	-0.033	0.145***	0.016**	-0.134**	0.150***	0.012*	0.116*	0.220***	0.000	0.001

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화 정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.  
 2) β는 3단계에서의 값임.  
 3) \* p < 0.10, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

마. 가설 4의 검증

근로자 의사결정참가 수준이 높으면 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 4의 검증 결과는 <표 10>과 같다. 총자본이익률에는 영향을 미치지 않고, 1인당 매출액에 대해 관리참가, 전략참가, 참가(결합)변수가 가설과는 반대 방향으로 영향을



미치는 것으로 나타났다. 반면 주관적 성과에는 이들 3개 변수가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 현장참가는 전반적으로 영향을 미치지 않고 있다. 따라서 가설 4의 증명 여부를 단정적으로 판단하기는 어렵다고 하겠다.

〈표 10〉 근로자 의사결정참가와 경영성과

변 수	총자본이익률			1인당매출액			주관적 성과		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	β
통제변수 <sup>1)</sup>		0.028			0.277 <sup>***</sup>			0.330 <sup>***</sup>	
현장참가	0.028	0.000	0.007	0.278 <sup>***</sup>	0.001	-0.039	0.334 <sup>***</sup>	0.005	0.071
통제변수 <sup>1)</sup>		0.027			0.299 <sup>***</sup>			0.318 <sup>***</sup>	
관리참가	0.027	0.000	0.015	0.311 <sup>***</sup>	0.011 <sup>**</sup>	-0.110 <sup>**</sup>	0.324 <sup>***</sup>	0.006 <sup>*</sup>	0.081 <sup>*</sup>
통제변수 <sup>1)</sup>		0.027			0.306 <sup>***</sup>			0.325 <sup>***</sup>	
전략참가	0.027	0.000	-0.002	0.313 <sup>***</sup>	0.007 <sup>*</sup>	-0.086 <sup>*</sup>	0.338 <sup>***</sup>	0.013 <sup>***</sup>	0.115 <sup>***</sup>
통제변수 <sup>1)</sup>		0.027			0.284 <sup>***</sup>			0.325 <sup>***</sup>	
참가(결합)	0.027	0.000	0.011	0.294 <sup>***</sup>	0.01 <sup>*</sup>	-0.103 <sup>*</sup>	0.347 <sup>***</sup>	0.022 <sup>***</sup>	0.156 <sup>***</sup>

주: 1) 통제변수로는 사업장규모, 산업특성, 환경변화 정도, 전략유형, 경영체제가 포함됨.

2) \* p < 0.10, \*\* p < 0.05, \*\*\* p < 0.01

## V. 결 론

본 연구는 노사 당사자의 전략적 선택이 근로자 의사결정참가에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 분석 결과 근로자 경영참가에는 노조의 전략보다는 사용자의 전략이 보다 중요한 것으로 나타났다. 사용자의 노조 파괴전략은 모든 수준의 참가 정도를 낮추며, 노조와의 동반자전략은 참가 정도를 높이고 있다. 노조의 전략 중 사용자에 대한 적대전략은 오히려 현장참가를 증대시키며, 협조전략은 전략참가 정도만을 높이는 데 기여하고 있을 뿐이다. 이는 향후 근로자 의사결정참가의 정착화에 사용자의 역할이 대단히 중요함을 의미하고 있다. 또 기업의 전략참가를 위해서는 노사가 상호 협조·동반자전략 정도가 강할 때 보다 용이하게 실현될 수 있음을 의미한다고 하겠다.

나아가 근로자 의사결정참가가 경영성과에 미치는 영향은 1인당 매출액의 경우는 부(-)의, 주관적 성과의 경우는 정(+)의 방향을 보여주고 있다. 비록 매출액의 경우는 낮아지지만, 경쟁사와의 상대적 비교 기준에서 볼 때 기업의 경영성과가 향상되는 것으

로 인식하고 있음은 향후 근로자 의사결정참가의 긍정적 전개 방향에 기여할 것으로 예측할 수 있겠다.

본 연구가 보다 의미를 가지기 위해서는 추후 다음과 같은 추가적인 논의가 있어야 할 것이다. 첫째, 노사의 전략적 선택이 어떤 요소에 의해 형성되는가에 대한 연구가 필요하다. 본 연구에서 통제변수로 분류한 다양한 상황변수, 조직의 역사, 기본 가치 및 철학 등이 이들의 전략 형성과 어떤 관련성이 있는지가 규명되어야 한다. 둘째, 노조가 적대전략을 취할 경우 현장참가가 오히려 높아지는데, 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 또 그 원인이 현장참가의 차원으로 자율성만을 고려하였기 때문일 수도 있음에 주의할 필요가 있다. 향후에는 소집단활동, 제안활동 등을 포함하는 포괄적 현장참가 지표를 연구하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 셋째, 경영성과변수에 대한 논의가 보다 충분히 이루어져야 할 것으로 보인다. 본 연구에서 사용한 객관적 성과와 주관적 성과의 관련성은 물론, 객관적 성과 변수의 타당성에 대해서도 계속적인 논의가 있어야 한다. 2001년의 당해 연도만이 아니라 3년 정도의 성과 추이를 함께 고려하는 것도 의미있을 것이다. 넷째, 의사결정참가가 다른 유형, 예컨대 이익참가 혹은 재산참가 등과 어떤 관련성을 지니며, 이들의 관계가 경영성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 논의가 이루어져야 한다. 이들 참가 유형은 서로 보완적일 수 있으며, 따라서 상호 결합될 때 경영성과에 보다 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 최종태, 『전략적 노사관계론』, 서울 : 경문사, 1996.  
 \_\_\_\_\_, 『현대경영참가론』, 서울 : 경문사, 1988.  
 Bluestone, B. & I. Bluestone. *Negotiating the Future*. Basic Books, 1992.  
 Braverman, H. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York : Monthly Review Press, 1974.  
 Cooke, W. N. *Labor-Management Cooperation : New Partnership or Going in Circles?* Michigan : Institute for Employment Research, 1990.  
 \_\_\_\_\_. "Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Performance: a Union-nonunion Comparison". *Industrial and*

*Labor Relations Review* 47 (4) (1994) : 594-609.

Dankbaar, B. "Technical Change and Industrial Relations : Theoretical Reflection on Changes in the Automobile Industry". *Economic & Industrial Democracy* 10 (1989) : 99-121.

Dunlop, J. T. *Industrial Relations System*. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

Foulkes, F. K. *Personnel Politics in Large Nonunion Companies*. Prentice-Hall, Inc., 1980.

Jacoby, S. *Employing Bureaucracies*. New York : Columbia University Press, 1985.

Kleiner, M., Lee, Y-M. "Works Council and Unionization: Lessons from South Korea". *Industrial Relations* 36 (1) (1997) : 1-16.

Kochan, T. A. & H. C. Katz. *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*. McGraw-Hill, Inc., 1992.

Kochan, T.A. & P. Osterman. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston : Harvard Business School Press, 1994.

Kochan, T.A., H. C. Katz & P. Cappelli. "The Strategic Choice and Industrial Relations". *Industrial Relations* 23 (1984) : 16-39.

Kochan, T.A., H. C. Katz & R. B. McKersie. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books, 1986.

Mills, D. Q. & J. McCormick. *Industrial Relations in Transition : Cases and Text*. John Wiley & Sons, 1985.

Morishima, M. "Information Sharing and Firm Performance in Japan". *Industrial Relations*. 30 (1) (1991) : 37-61.

Pfeffer, J. *Competitive Advantage through People*. HBS Press, 1994.

Piore, M. & C. F. Sable. *The Second Industrial Devide: Possibility for Prosperity*. New York : Basic Book, 1984.

Reed, M. "The Problem of Human Agency in Organizational Analysis". *Organization Studies* 9 (1988) : 33-46.

Sako, M. "The Nature and Impact of Employee Voice in the European Car

Component Industry”. *Human Resource Management Journal* 8 (2) (1998) : 5-13.

Turner, L. *Democracy at Work* Ithaca and London : Cornel University Press, 1991.

Whitley, R. “Taking Firm Seriously as Economic Actors”. *Organization Studies* 8 (1987) : 125-148.

## **Union's and Management's Strategic Choice, Employee's Participation, and Firm Performance**

Dong-Myong Lee · Kang-Sik Kim

Traditional researches on employee's participation have focused on the situational or environmental factors. In this study, with the point of voluntary approach, we mainly examined the roles of union's and management's strategy to the other agent. We divided union's strategy to management into "hostile" or "cooperative" one, and management's strategy to union into "destructive" or "partnership" one.

From this study, we could conclude as follows;

First, union's cooperative strategy had a positive effect on employee's strategic-level participation, and reversely with hypothesis, hostile strategy had a positive effect on workplace-level participation. The other strategies had no effect on employee's participation

Second, management's destructive strategy had a negative effect, and partnership strategy a positive effect, on three levels of employee's participation.

Third, so management's strategies had more effect on employee's participation than union's ones.

Key words : union's hostile strategy, union's cooperative strategy, management's destructive strategy, management's partnership strategy, workplace-level participation, managerial-level participation, strategic-level participation.