

근로자 경영참여에 대한 비판적 고찰

| 박 성 준 |

한국경제연구원 선임연구위원

근로자 경영참여에 대한 비판적 고찰

1판1쇄 인쇄/ 2006년 1월 3일

1판1쇄 발행/ 2006년 1월 10일

발행처/ 한국경제연구원

발행인/ 노성태

편집인/ 노성태

등록번호/ 제18-1982-00003호

(150-756) 서울특별시 영등포구 여의도동 28-1 전경련회관

전화 3771-0001(대표), 3771-0057(직통)/ 팩스 3785-0270~1

<http://www.keri.org>

© 한국경제연구원, 2006

한국경제연구원에서 발간한 간행물은

전국 대형서점에서 구입하실 수 있습니다.

(구입문의) 3771-0057

값 3,000원 / ISBN 89-803-1-367-5

Contents

요 약

I. 서 론 / 11

II. 기업의 본질과 소유권 / 14

III. 자본주의와 근로자 경영참여 / 16

IV. 우리나라의 근로자 참여 / 20

1. “근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률”을 통한
근로자 참여 / 20
2. 노사협의회의 활용실태 / 22
3. 근로자 경영참여에 대한 의식 / 24
4. 현대자동차의 근로자 경영참여 사례 / 29

V. 경영참여 제도화의 문제점 / 32

VI. 결 론 / 35

참고문헌 / 38

근로자 참여, 올바른 방향은 무엇인가?

I. 근로자 경영참여, 경영권 위협 수준

□ 근로자 참여방식 나라마다 달라

○ 근로자 참여방식은 나라마다 다름.

- 유럽식 자본주의에서는 주주는 물론 채권기관과 노동자를 포함한 회사의 이해관계자간의 합의로 운영되어 근로자의 경영참여를 근로자의 기업소유와 관계없이 인정
- 영미식 자본주의는 주주가 소유권을 바탕으로 기업에 대한 의사결정을 포함한 모든 권한을 행사하므로 노조의 경영참여를 원칙적으로 불허

○ 1997년 경제위기에 따른 구조조정과 대량해고로 근로자들의 고용불안이 가중됨에 따라 노동계에서 근로자의 경영참여 요구

- 경영참여는 기업 내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것을 의미

○ 우리나라에서도 1997년 「근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률」(이하 근참법)을 제정

□ 노사협의회의 성격변화로 근로자 참여의 본질 훼손

- 우리나라의 노동조합은 기업별 노조로 되어 있어 경영참여의 주체는 노동조합이어야 한다는 의식이 팽배
- 이에 따라 노동조합은 단체협약을 통하여 노사협의회의 경영권과 관련된 내용을 협의사항 및 보고사항에서 의결사항 또는 공동결정사항으로 바꾸려는 성향을 보임.
 - 일례로 민주노총이 제시한 경영참여 방식에는 경영정보의 공개, 이사회에 의견 제시 및 필요시 참관, 노조추천 사외이사 및 사외감사의 임명, 회계장부 열람권 보장, 경영계획·생산계획 조직개편 등을 심의·의결하는 노사공동위원회의 설치 등이 있음.
 - 현대자동차 단체협약 사례
 - 인사권 개입: ‘판매부진 및 해외공장 건설 운영을 이유로 조합과 공동결정 없이 일방적인 정리해고나 희망퇴직을 실시하지 않는다.’
 - 중대한 경영상의 결정에 대한 노조 참여: ‘국내공장의 생산량을 2003년 수준으로 유지한다’, ‘국내 생산공장은 노사공동위원회 심의·의결 없이 축소 및 폐쇄할 수 없다.’
 - 고도의 경영전문성 요구사항에 대한 공동결정: ‘노사는 신기술·신기술 도입, 신차종 개발 및 작업공정의 개선 시 노사공동위원회에서 심의·의결하도록 한다.’
- 이와 같이 우리나라의 노조조직상 노사협의회가 단체교섭화됨에 따라 노사협의회는 노사공동위원회로 성격이 변함.

- 그 결과 노사간의 협력과 참여를 통하여 기업의 발전과 근로자의 복지를 증진시킨다는 근참법의 근본취지와는 달리 근로자의 참여는 기업의 인사 경영권까지 위협

□ 근로자 경영참여, 의사결정 지연시키고 주주이익 침해

- 노사 공동의사결정제도에 따른 경영참여는 근로자의 동의를 얻어야 하기 때문에 공장의 이전, 폐쇄, 직제변동 등의 의사결정에 시간을 요하므로 탄력적 경영을 어렵게 함.
- 노동 측 이사의 지원을 받는 실적이 부진한 경영자를 주주들이 교체할 수 없으며 반대로 구조개혁으로 회사의 회생을 꾀하려는 경영자가 노동 측 이사의 반발로 퇴출되기도 함.
- 이상의 신속하지 못한 의사결정과 왜곡된 지배구조는 주주들의 재산권과 경영진에 대한 통제권을 희석시켜 자본시장의 작동을 불가능하게 하여 외국인투자 회피요인이 되기도 함.

II. 근로자 참여, 기업경쟁력을 높이는 방향으로 바뀌어야

□ 근참법을 제정취지에 맞게 고쳐야

- 작업현장에서의 노사관계 또는 생산활동에서의 노사관계에 국한하도록 근참법 개정 필요
 - 근로자에 의한 근로자위원 선출 시 노조의 위촉권 및 협의회의 임무사항 중 단체교섭과 중복되는 사항과 경영권 관련 사항을 삭제
 - 노사 공동이익을 위한 인적자원 개발에 관련된 내용 확충

□ 기업주도적으로 종업원을 참여시켜야

- 권한이양(Empowerment), 팀작업(Team Working), 품질관리 소집단 활동(Quality Circle), 스칸론 플랜(Scanlon Plan) 같은 이윤배분제, 종업원지주제 등으로 적극적으로 종업원을 참여시킴.
- 종업원이 전략적 의사결정에 참여하기보다는 사업장에서의 일의 수행과정에 대한 개선 및 제안 그리고 그 결과로 발생하는 성과에 관심을 갖게 해야 함.

근로자 경영참여에 대한 비판적 고찰

시장경제 ISSUE PAPER-03

한국의 시장경제, 무엇이 문제인가?

I. 서론

우리나라에서 근로자(노조) 경영참여는 주로 학계를 중심으로 논의됐을 뿐 노동현장에서는 큰 관심을 보이지 않아 왔다. 그러나 1997년말 경제위기 이후 구조조정의 일환으로 기업들의 인수 합병 및 분할이 활발하게 전개되는 가운데 인력에 대한 구조조정과 대량 해고 등으로 근로자들의 고용불안이 가중됨에 따라 노동계에서는 근로자(노조)의 경영참여를 요구하고 있다. 근로자의 경영참여는 말 그대로 근로자 또는 그 대표자 혹은 노동조합이 기업의 경영에 직접 참여하는 것이라고 할 수 있다. 그리고 이를 유형별로 보면 이익참여, 자본참여 그리고 의사결정 참여로 나누어 볼 수 있다. 이 중 이익참여는 성과 배분제를 통하여 그리고 자본참여는 우리 사주제를 통하여 실시되고 있는 추세이다. 그러나 실질적인 경영참여라 함은 의사결정 참여를 의미하며 이는 곧 기업경영에 관련된 기업 내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것이라고 할 수 있다. 실제 우리나라에서는 일찍이 1963년 노동조합법 6조에서 노사협의회 설치규정을 마련한 바 있고 그 이후 1997년 노사협의회법을 폐지하고 새로이 '근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률(근참법)'을 제정함으로써 노사협의회를 법적 기구로 만들어 실제 근로자 경영참여의 제도적 기반을 갖추었다. 그럼에도 불구하고 노동계에서는 현행 노사협의회의 '협의사항' 규정을 '의결사항'으로 개정하여 경영

참여를 의무화할 것을 요구하고 심지어는 근로자 경영참여 방안으로 독일식 공동의사결정제 도입을 주장하기도 하고 있다. 그 대표적인 사례로 2003년 현대자동차의 임단협 타결이라고 볼 수 있다. 협상 내용을 살펴보면 경영의 투명한 공개를 원칙으로 △신기술 도입, 신차종 개발, 공장이전, 기업 양수·양도, 사업의 확장·합병 때 노사공동위원회를 구성해 심의·의결한다 △판매부진이나 해외 현지공장 건설을 이유로 조합과 공동결정 없이 일방적인 정리해고나 희망퇴직을 실시하지 않는다 △수요 부족을 이유로 국내 생산공장을 일방적으로 축소·폐쇄할 수 없다는 등으로 경영참여조항을 담고 있다. 실제 현대자동차의 협상 내용 중 상당부분이 근참법에서 협의 대상으로 되어 있는 부분을 노사공동위원회의 의결사항으로 바꾸고 있음을 알 수 있다. 이에 대해 제계에서는 노조의 인사·경영권의 침해라는 인식이 깊은 반면 노동계에서는 고용안정을 위한 조치에 불과하다고 주장하고 있다.

본 연구에서는 근로자 또는 이들을 대표하는 대표자 혹은 노조의 경영참여, 즉 경영 의사결정에의 참여가 자유시장경제에 맞는지 그리고 시장경제의 근간을 이루는 사유재산권을 침해함으로써 위헌적 소지는 없는지를 살펴보고자 한다. 본 연구는 다음과 같이 구성하기로 한다. 근로자 경영참여를 이해 하기에 앞서 먼저 기업이란 무엇인지 그리고 기업의 소유권은 누구에게 귀착되는지를 II장에서 논의하기로 한다. 그래야 기업의 소유권 범위 또는 기업의 지배구조에 따른 근로자의 경영참여의 범위를 논의할 수 있기 때문이다. 그런 다음 III장에서 구체적으로 자본주의의 성격에 따라 근로자 경영참여의 정도가 어떻게 다른지를 크게 영·미식 자본주의 그리고 유럽식

자본주의로 분류하여 살펴본다. IV 장에서는 우리나라의 기업 환경에서 근로자 경영참여의 범위를 살펴기로 한다. 그리고 마지막 장을 대안 모색에 할애하고자 한다.

II. 기업의 본질과 소유권

시장에서의 거래는 거래 당사자간의 수평적이고 자유로운 거래이며, 시장에서의 협력은 자발적 협력이다. 분업과 특화로 특징지어지는 사회에서 시장기구는 ‘보이지 않는 손’처럼 작용하여 거래 당사자간의 자발적 협력을 유도하는 조직이 된다. 반면에 기업은 거래 당사자간의 관계가 명령·지휘라는 수직적 권위관계로 특징지어지며, 권위라는 ‘보이는 손’에 의해 거래 당사자간의 협력이 강제되는 조직이다. 시장에 의해 거래 당사자간에 거래가 이루어지면 충분한데 왜 기업이라는 조직이 존재하는가? 이는 기업이라는 조직에서의 조정비용이 시장에서의 거래비용보다 작기 때문이다.

그렇다면 기업의 지휘·명령이라 하는 수직적 권위체계는 어디서 나오는 것인가? 이러한 질문은 기업의 소유권과 관련된 문제로 Grossman과 Hart(1986)는 통제권에서, Alchian과 Demsetz(1972)는 잔여수익 청구권(Rights of Residual Return)에서 기업의 수직적 권위체제가 기인한다고 하고 있다. 여기서 통제권이란 재산 또는 자산의 이용에 관한 결정권을 의미한다. 특히 노사간의 고용관계에서 통제권은 생산활동을 조정하며 생산에 참여한 생산요소 소유자에 대한 심사 및 감독(또는 동기부여)을 배타적으로 행하는 권리이다. 기업은 통제권을 행사함으로써 조정비용과 심사·감독비용(또는 동기부여비용)이라는 거래비용을 최소화하기 위해 노력한다. 또한 잔여수익권이라 함은 기업의

생산활동으로 발생하는 수익 중 생산활동 참여자에게 일정한 보상을 해 주고 난 뒤의 잔여수익을 취할 권리를 의미한다. 그렇다면 기업의 통제권과 잔여수익 청구권을 누가 행사할 것인가? 기업이 통제권과 잔여수익 청구권을 갖는 조직이라고 했을 때, 누가 이러한 권리를 행사할 것인가? 이는 당연히 기업 재산권의 소유자이어야 하며 주식회사 형태에서는 최대주주가 그리고 전문경영인 기업에서는 전문경영자가 비록 경영을 담당하기는 하나 기업재산권의 소유자들인 주식 투자자가 잔여수익 청구권을 행사하게 되어 있다.¹⁾

1) 조우현(1996)은 이에 더하여 노동자 경영참가 기업을 들면서 노동자가 종업원지주제, 이윤분배제 등을 통하여 기업의 잔여수익 청구권을 행사할 수 있으며 또한 독일과 같은 나라에서 볼 수 있듯이 노사공동결정을 통하여 작업장단위 또는 최고경영결정단위에서 노동자들이 기업의 통제권을 행사할 수 있다고 주장하고 있다.

Ⅲ. 자본주의와 근로자 경영참여

근로자의 참여가 어떤 모습을 갖출 것인가는 전적으로 경제·사회적 주변 환경 및 경제체제 등에 달려 있다. 또한 같은 경제체제라 할지라도 정치·경제·사회의 여러 상황과 현실적인 필요성에 상응하며 달리 발전하여 왔다. 뿐만 아니라 같은 자본주의 체제라 해도 영·미식 자본주의와 유럽식 자본주의²⁾에는 엄연한 차이가 있고 같은 유럽식이라 할지라도 각국마다 역사적 배경의 차이로 달리하고 있다. 따라서 근로자의 참여방식도 자본주의 경제체제가 영·미식이나 유럽식이나에 따라 달라진다고 볼 수 있다. 먼저 영·미식 자본주의를 흔히 주주자본주의라고 일컫는다. 즉 기업의 소유자가 주주라는 의미이다. 따라서 주주가 소유권을 바탕으로 기업에 대해 의사결정을 포함한 모든 권한을 행사한다. 이는 이사회 구성에서도 잘 나타나는데 이사회가 회사의 경영과 감독을 동시에 수행하는 일원화 구조이며 이사회 멤버는 주주가 선임하게 되어 있다. 자연 기업은 주주의 이익을 최우선적으로 고려하게 된다. 반면 유럽식은 이해관계자 자본주의라고 해서 주주뿐만 아니라 채권기관과 노동자를 포함한 회사의 이해관계자간의 합의(독일의 경우 공동의사결정제)로 기업에 대해 권한을 행사한다. 기업은 의사결정구조가 경영을 맡는 이사회와 감독을 수행하는 감사회

2) 영미식과 유럽식 자본주의에서의 기업의 지배구조에 대한 논의는 좌승희(2003)를 참조하기 바란다.

로 나뉜 이원화 구조로 되어 있고 감사회 구성이 회사의 이해관계자로 구성되어 있어 이사회보다 오히려 감사회의 권한이 더 세다고 볼 수 있다. 자연 기업이 이해관계자들에 의해 운영되다 보니 기업의 소유주라고 할 수 있는 주주의 권한이 매우 제한되게 된다. 실제 네덜란드의 경우는 주주 권한을 감사회에 양도하도록 되어 있다. 이와 같이 영미식과 유럽식간 기업의 운영체계가 다르다 보니 근로자의 참여방식에서도 상이한 차이를 보인다고 할 수 있다. 영·미식 자본주의에서는 기업경영의 의사결정권은 기업의 소유권으로부터 도출된다는 입장이기 때문에 미국의 경우는 종업원의 경영참여를 규정하는 법률조차 없어 원칙적으로 인정하지 않고 있다. 물론 일부 기업에서는 주로 근로자와의 의사소통을 개선하기 위해 직장협의회, 제안제도 및 품질관리운동 등과 같은 프로그램을 도입하여 근로자들이 부분적으로나마 참여할 수 있게 하고 있으나 이는 어디까지나 경영자 주도로 이루어져 경영권에 전혀 영향을 미치지 못하고 있다. 반면에 유럽식 자본주의에서는 근로자의 경영참가를 근로자의 기업소유와 관계없이 인정하고 있다. 즉 근로자들은 기업체 내에서 경영의 필수적 구성요소를 형성하면서 창조적 노동력을 제공하고 있기 때문에 당연히 참여권이 인정되어야 한다는 것이다. 독일은 종업원 대표가 경영이사회나 감사회에 대표로 참석하고 네덜란드는 법적으로 근로자평의회를 구성한 뒤 이를 통해 이사회에 참여하고 있다. 근로자의 경영참여를 노사관계에 대한 KKM(Kochan, Katz & Mckersie)모델에 대입하여 살펴보기로 한다. KKM모델은 기업 내 노사관계를 과거의 2원적 차원을 확대하여 <표 3-1>과 같이 3원적 차원에서 설명하고 있다.

<표 3-1> KKM 식 노사관계 모델

수준	사용자	노동조합	정부
장기전략과 정책결정	경영전략 투자전략 인적자원전략	정치적 전략 대표권전략 조직전략	거시경제 및 사회정책
단체교섭 및 인사노무정책	인사노무정책 협상전략	단체교섭전략	노동법과 노동행정
작업현장 및 개인조직관계	관리스타일 근로자 참가 직무설계 및 작업조직	단체협약관리 근로자 참가 직무설계 및 작업조직	근로기준 근로자 참가 개인의 권리보장

자료: Kochan, Katz & Mckersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1996, P.17.

먼저 가장 높은 차원의 장기전략과 정책결정 수준에서 사용자 측은 경영전략이나 투자전략 및 인적자원전략 등을 수립한다. 이 중 인적자원 전략과 관계되는 기업의 고용방침이나 하청의 결정, 공장의 해외이전 등은 기업의 중요한 의사결정권의 하나로 기업 내 노사관계에서 그 중요성을 간과할 수 없다.

중간의 단체교섭 및 인사 노무정책은 이제까지 노사가 각각의 대표끼리 만나 협상과 교섭을 진행하는 실질적인 노사관계, 바로 그 수준의 국면이다. 그리고 이것은 대부분 대립과 투쟁의 관계라 할 수 있다. 지금까지는 노사간에 단체교섭을 잘함으로써 노동문제를 풀어갈 수 있다는 교섭국면밖에 없는 것처럼 이 국면만을 지나치게 강조해 왔다. 그러나 KKM 모델에서는 단체교섭 수준은 세 가지 수준 중의 하나일 뿐이라는 점을 강조하고 있다. 즉 단체교섭이 있기 전이나 그것이 끝난 후에도 노사관계는 중요한 의미를 지니며, 그 때문에 첫째와 셋째 수준이 더욱 주목받게 된다.

맨 아래 수준인 작업현장(Workplace) 및 개인/조직 관계는 다른 무엇보다 그것이 작업현장에서 일상적으로 일어나는 또는 부딪히는 관계를 나타내기 때문에 매일같이 기업의 모든 종사자들이 노사관계라는 틀 속에서 살고 있음을 일깨워 주게 된다. 이 수준에서는 어떻게 생산을 효율적으로 하여 노사쌍방이 나중에 분배할 분배몫 전체(Pie)를 키울 것인가가 문제로 된다. 즉 생산단계에서의 노사관계이다. 생산단계에서는 노사가 협력하고 근로자의 참여를 유도해서 부가가치 생산성을 높이는 것이 가장 중요한 관심사이다. 즉 이 수준에서의 노사관계는 협력적인 것이 근본이 된다.

그러면 KKM모델에 따라 영미식 자본주의 체제하에서의 근로자 참여의 수준과 유럽식 경영참여의 수준간에 어떠한 차이가 있는지 살펴보자. 먼저 유럽식 자본주의는 특히 독일의 경우는 근로자의 경영참여가 맨 아래의 작업 현장 및 개인/조직 관계수준(직장평의회)에서부터 최고 수준인 기업의 장기전략 및 결정(이사회 및 감사회)에까지 모두 관여하게 되어 있다. 그러나 네덜란드나 아일랜드 등의 국가에서는 근로자의 참여가 기업 내에서 이루어지기보다는 국가경제정책 수립단계에 상급 노동단체가 사용자단체 및 정부와 더불어 관여하고 있어 독일의 경우와 다소 차이를 보이고 있다. 반면 영·미식 자본주에서는 중간수준인 단체교섭 및 인사노무전략과 작업현장 및 개인/조직관계 수준(권한이양(Empowerment), 팀작업(Team Working), 품질관리 소집단활동(Quality Circle))으로 국한되어 있다고 볼 수 있다.³⁾

3) 미국은 1980년대 이후 인사관리전략을 인력자원개발(Human Resource Management)로 전환하면서 기업이 종업원의 기능개발과 능력발휘를 적극적으로 유도하고 기업에 대한 충성심을 높이기 위해 사용자주도의

IV. 우리나라의 근로자 참여

1. “근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률”을 통한 근로자 참여

우리나라는 1997년 3월 13일 “근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률”(이하 근참법)을 제정하여 근로자가 참여할 수 있는 근거를 마련하였다.⁴⁾ 즉 동법은 근로자와 사용자간에 노사협의회를 통한 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하고자 한 바 있다(동법 제1조, 제3조). 따라서 30인 이상의 근로자를 고용하고 있는 사업장의 경우에는 동법의 적용을 받아 노사동수로 노사협의회를 구성하여야 한다(동법 제6조 제1항, 동법시행령 제2조 제1항).

이러한 노사협의회는 크게 협의, 의결 및 보고사항으로 되어 있다. 먼저 협의 사항으로는 ① 생산성 향상과 성과배분 ② 근로자의 채용·배치 및 교육훈련 ③ 노동쟁의의 예방 ④ 근로자의 고충처리 ⑤ 안전·보건 기타 작업환경 개선과 근로

경영참여(Involvement)를 추진하고 있다. 따라서 이 제도를 통하여 기업은 중간의 단체교섭 및 인사·노무정책을 기업주도적으로 끌어 가고 있다. 즉 기업의 전략적 의사결정에 대한 참여보다는 사업장에서의 일의 수행과정에 대한 개선이나 제안 그리고 그 결과로 발생한 이윤배분에 치중함으로써 노조의 역할 변화를 유도하고 있다.(박덕제, 2005)

4) 실제 노조 또는 근로자대표의 경영참가는 정리해고 등 기업의 인력구조조정 시 근로기준법 제32조 및 단체교섭권 등을 통해서도 얼마든지 가능하다.

자의 건강증진 ⑥ 인사·노무관리의 제도개선 ⑦ 경영상 또는 기술상의 사정으로 인한 인력의 배치전환·재훈련·해고 등 고용조정의 일반원칙 ⑧ 작업 및 휴게시간의 운용 ⑨ 임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도개선 ⑩ 신기계·기술의 도입 또는 작업공정의 개선 ⑪ 작업수칙의 제정 또는 개정 ⑫ 종업원지주제 기타 근로자의 재산형성에 관한 지원 ⑬ 직무발명 등과 관련하여 당해 근로자에 대한 보상에 관한 사항 ⑭ 근로자의 복지증진에 관한 것으로 되어 있다(동법 제19조).

그리고 의결사항으로는 ① 근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획의 수립 ② 복지시설의 설치와 관리 ③ 사내 근로복지기금의 설치 ④ 고충처리위원회에서 의결되지 아니한 사항 ⑤ 각종 노사공동위원회의 설치에 관한 사항 등으로 되어 있다(동법 제20조).

또한 사용자는 노사협의회 정기회의에서 ① 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항 ② 분기별 생산계획과 실적에 관한 사항 ③ 인력계획에 관한 사항 ④ 기업의 경제적·재정적 상황을 성실하게 보고, 설명하여야 한다(동법 제21조 제1항). 그리고 근로자위원이 근로자의 요구사항에 대해 보고·설명 의무를 이행하지 아니하는 경우에는 근로자위원은 제1항 각호에 관한 자료의 제출을 요구할 수 있으며 사용자는 이에 성실히 응하도록 규정되어 있다(동조 제3항).

우리나라에서의 근로자 참여는 근본 취지(동법 제1조, 제3조)에서 보는 바와 같이 노사협의회를 통한 근로자의 참여 수준은 작업장 수준에서의 노사관계에 초점이 맞추어져 있다. 그러나 노사협의회에서 다루는 내용을 살펴보면 작업장 수준뿐만 아니라 노사교섭에서 다루어져야 할 사항은 물론 최고 수준인

기업의 장기전략 및 결정에까지 매우 광범위하게 관여하게 되어 있다. 비록 참여의 핵심인 경영권과 관련된 사항인 경영전략 및 인력계획 등은 보고사항으로 되어 있고 또한 경영상 또는 기술상의 사정으로 인한 인력의 배치전환·재훈련·해고 등 고용조정의 일반원칙 등과 같은 사항은 협의사항으로 되어 있어 구체적인 구속력은 없다고 볼 수 있으나, 근참법에서는 근로자 과반수를 확보한 노조가 있는 경우 노조는 노사협의회의 근로자위원을 위촉할 권한을 갖도록 규정(동법 제6조 2항)하고 있어 우리나라와 같이 기업별 노조로 되어 있는 경우 노사협의회가 단체교섭의 일환이 되어 노조의 경영에 대한 개입의 여지는 얼마든지 있다.

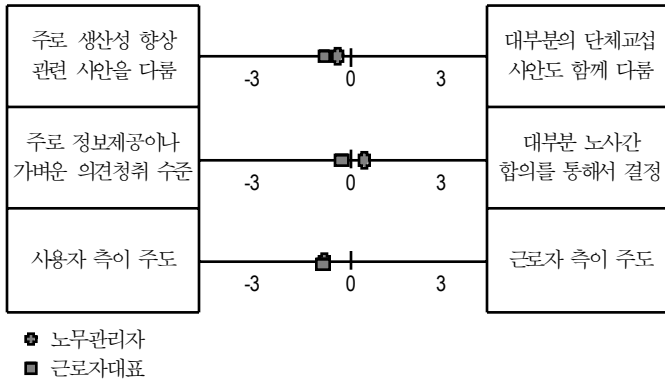
2. 노사협의회의 활용실태

우리나라는 근참법에 의거해 근로자대표가 노사협의회를 통하여 참여할 수 있는 길을 열어 주고 있다. 본 절에서는 노사협의회가 어떻게 활용되고 있으며 주로 어떤 내용에 활용되고 있는지를 이주희 외(2005)⁵⁾에서 일부 발췌하여 살펴보기로 한다. <표 4-1>은 노사협의회의 주요 활동에 대해 노무관리자와 근로자대표가 평가한 내용으로 우리는 노사 모두 생산성 관련 사안을 다루고 있음에 약간 편중된 의견을 보여주고 있음을 살펴볼 수 있다. 노무관리자와 근로자대표 모두 차이는

5) 이주희 외(2005)의 『경영참여의 실태와 과제』에서 실태조사는 노동연구원 2003~2004년도 ‘사업체 패널조사’ 자료를 사용하였다.

크지 않지만 사 측이 주도하고 있다는 응답을 하였는데, 그런 만큼 합의를 통해 논의 사안을 결정하는 정도에 대한 평가도 낮았다.

<표 4-1> 노사협의회의 주요 활동내용



<표 4-2>는 상급단체별·노조유무별로 노사협의회에서 주로 다루는 내용에 대한 근로자대표의 평가를 보여주고 있다. 표에서 보다시피 주로 다루는 내용이 근로자 복지개선을 위한 협의기구, 안전, 보건, 작업환경에 대한 논의기구, 생산성 향상에 대한 논의기구로 주로 활용되고 있는 등 근참법의 협의 사항의 일부에 대해 활용되고 있음을 보여주고 있다. 그러나 노사협의회에서 논의되는 사항 중 눈에 띄는 부분은 비록 중요도에서 그 비중이 낮지만 임금협상 및 단체교섭의 사전 조율 기관으로 활용되고 있다는 점이다. 이는 근참법의 목적과 주체구성에서 노동조합을 중심으로 하는 집단적 노사관계와 분명히 구분됨에도 불구하고 실제로 노동조합이 조직된 기업의 경우 노사협의회는 단체교섭화되고 있음을 보여주고 있다.

<표 4-2> 상급단체 및 노사관계의 성격에 따른 노사협의회의 활용정도

노사협의회 활용정도	상급단체		노사관계	
	한국노총	민주노총	대립적	협력적
경영계획, 경영실적에 관한 정보 공유 통로로 활용	3.3	3.1	2.9	3.5
조직개편 논의기구로 활용	2.6	2.4	2.4	2.8
고용조정 논의기구로 활용	3.0	2.6	2.6	3.1
생산성 향상에 관한 논의기구로 활용	3.3	2.9	3.0	3.5
인사노무제도에 관한 논의기구로 활용	2.9	2.7	2.7	3.2
안전 보건 및 작업환경 논의기구로 활용	3.6	3.2	3.2	3.6
임금협상 및 단체교섭의 사전 조율기관으로 활용	2.9	2.5	2.7	3.3
근로자 복지개선을 위한 협의기구로 활용	3.9	3.7	3.5	3.9

주: 1점 - 전혀 그렇지 않다 ~ 5점 - 매우 그렇다

노사협의회의 실제 활용 면에서는 아직까지 기업경영에 대해 단지 논의 수준에 머물고 있어 의사결정에는 깊숙이 참여하고 있지는 않다. 그러나 노동조합이 조직된 기업에서 노조가 단체교섭을 통해 근참법의 협의사항 및 조직개편 그리고 인력조정 등에 대해 의결사항으로 전환할 경우 노사협의회는 그 기능에 있어서 오히려 독일의 공동의사결정제적 역할을 할 수 있을 여지가 있다.

3. 근로자 경영참여에 대한 의식

전반적으로 아직까지는 근로자(근로자대표)가 기업경영의 의

사결정 단계에 실질적인 영향을 미치고 있지는 않지만 현대자동차의 사건에서 드러나듯이 근로자들은 자신과 직결된 문제에 대해서는 경영의 의사결정에 참여하고자 한다. 따라서 본 절에서는 근로자의 경영참여에 대한 의식을 살펴보기로 한다.

이미 언급하였듯이 노사협의회가 단체교섭의 사전 조율의 역할만을 할 우려가 있다는 점은 노동조합이 노사협의회에 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 본 절에서는 먼저 근로자들이 노동조합의 활동 범위를 어디까지 인식하는지 살펴볼 필요가 있다. <표 4-3>은 노동조합의 바람직한 활동범위에 대해 노조가 있는지의 여부에 따라, 또한 상급단체가 민주노총인지 아니면 한국노총인지에 따라 다소 다르다는 사실을 보여 준다. 무노조 기업의 근로자대표의 경우 노동조합의 활동범위는 임금 및 근로조건의 결정과 관련된 단체교섭에 한정되어야 한다는 의견이 과반수에 육박하며 48.7%가 찬성하고 있는 반면, 한국노총 소속 노조의 대표는 21.8%, 민주노총 소속 노조의 대표는 11.2%만이 찬성하고 있을 뿐이다. 그러나 노조 유무를 떠나 단체교섭과 경영참여가 노조의 바람직한 활동범위라고 응답한 비중 또한 매우 높음을 알 수 있다. 무노조의 경우는 단체교섭에만 국한된 비중 못지않게 단체교섭과 경영참여의 비중이 47.1%에 달하고 있다. 특히 노조가 있는 경우에는 단체교섭에만 국한된 비중보다 경영참여까지 포함한 비중이 거의 2~3배 이상 높게 나타나고 있다. 즉 한국노총 소속 노조대표가 47.9%이고 민주노총 소속 노조대표는 33.7%에 달하고 있다. 언뜻 보면 민주노총 소속이 한국노총의 소속에 비해 경영참여의 비중이 낮아 보이지만 민주노총 소속 노조의 경우 52.1%는 여기에 정치적 활동까지 덧붙여져야 한

다고 응답하고 있다.

<표 4-3> 노동조합의 바람직한 활동범위에 대한 의견

	근로자대표		
	무노조	한국노총	민주노총
임금 및 근로조건 결정과 관련된 단체교섭	48.7	21.8	11.2
+ 경영참여	47.1	47.9	33.7
+ 정치적활동	1.1	2.0	3.0
+ 경영참여 + 정치적활동	2.9	28.3	52.1
기타*	0.2	-	-
총계 (N)	100 (552)	100 (307)	100 (169)

주: 기타의견에는 "기업의 성격에 따라", "사업장 규모에 따라" 등의 답변이 있었다.

<표 4-4> 근로자의 경영참여가 필수적으로 이루어져야 하는 분야

	근로자대표		
	무노조	한국노총	민주노총
재무참가	8.8	14.8	12.7
고용안정 관련 의사결정 참가	27.3	40.1	54.4
근로시간 단축 등 근로조건 관련 의사 결정 참가	42.3	28.2	13.9
인사정책과 관련된 의사결정 참가	8.0	11.6	14.6
생산성 및 경쟁력 향상 관련 의사결정 참가	13.4	5.4	3.8
기타	0.3	-	0.6
총계 (N)	100 (388)	100 (277)	100 (158)

그렇다면 근로자들이 적극적으로 경영에 참여해야 한다는 분야를 살펴보면 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 먼저 유노조기

업의 근로자대표의 경우 특히 민주노총 소속의 과반수(54.4%)는 고용안정과 관련된 의사결정 참가가 필수적이라는 응답을 하고 있다. 무노조 기업의 근로자대표의 경우도 근로시간 단축 등 근무조건과 관련된 의사결정 참가에 보다 큰 비중을 두고 있지만 이에 못지않게 고용안정이나 재무참가, 인사정책과 관련된 의사결정 참가에도 큰 비중을 두고 있음을 알 수 있다.

<표 4-5> 경영참여의 바람직한 조직

	근로자대표		
	무노조	한국노총	민주노총
노동조합	17.0	72.9	81.0
노사협의회	78.1	25.3	17.7
근로자만으로 구성된 제3의 근로자대표조직을 통해 참여(단체교섭권 없음)	4.4	1.4	1.3
기타	0.5	0.4	-
총계 (N)	100 (388)	100 (277)	100 (158)

주: 기타 의견에는 "정기회의나 미팅때", "부서장과 대표와의 대화", "직제라인(부서/팀·반별)" 등이 있음

<표 4-6> 바람직한 경영참여의 수위

	근로자대표		
	무노조	한국노총	민주노총
정보공유(정보권)	18.3	11.9	3.2
공동협의(협의권)	64.4	58.1	47.5
공동결정(공동결정권)	17.3	30.0	49.4
총계 (N)	100 (388)	100 (277)	100 (158)

그러나 경영참여의 바람직한 조직이나 수위에 있어서는 유노조기업의 근로자대표와 무노조기업의 근로자대표간에 의견을 달리하고 있다. <표 4-5> 및 <표 4-6>에서 나타나듯이 노동조합이 경영참여의 바람직한 조직이라는 응답에 긍정적으로 답한 유노조기업의 노조대표의 비율은 72~81%에 이르고 있는 반면 노사협의회나 제3의 근로자대표조직을 바람직한 경영참여의 조직이라고 생각하는 비율은 무노조의 근로자대표의 비율에 비해 현저히 낮은 편이었다. 또한 바람직한 경영참여의 수위의 경우 무노조 기업 근로자대표의 65% 전후가 공동 협의의 권이라고 응답한 데 반해, 50%에 이르는 민주노총 소속 노조대표는 공동결정권이라고 응답하였다.

이상의 실태조사에서 본 바와 같이 근로자의 경영참여는 아직까지는 협의 단계에 머물러 있으나 노동조합이 있는 기업의 경우 경영참여의 주체는 노동조합이어야 한다는 의식이 팽배한 것으로 나타났으며, 이때 노동조합이 참여해야 할 주요 부문으로 고용안정 및 인사정책과 관련된 의사결정 참가에 치중되고 있다. 경영참여의 수위에 있어서는 특히 민주노총 산하의 노동조합의 경우 주로 공동결정의 비중이 높은 것으로 나타나고 있다. 이미 언급한 바와 같이 근참법의 목적과 주체구성에서 노동조합을 중심으로 하는 집단적 노사관계와 분명히 구분됨에도 불구하고 우리나라 노동조합의 구조가 기업별 노조로 되어 있고 또한 근참법의 규정상 근로자 과반수를 확보한 노조가 있는 경우 노조는 노사협의회회의 근로자위원을 위촉할 권한을 갖고 있어 실제로 노동조합이 조직된 기업에서의 노사협의회는 단체교섭화하는 경향이 있음을 알 수 있다. 따라서 이러한 현실에 비추어 볼 때 단체협약에 의해 노사협의

회의 협의사항 및 보고사항 중 경영권과 관련된 내용이 의결 사항 또는 공동결정 사항으로 될 가능성은 현대자동차의 사건에 보듯 매우 크다고 할 수 있다.

4. 현대자동차의 근로자 경영참여 사례⁶⁾

우리나라의 노동조합 조직률은 해마다 줄어들어 현재 11% 미만이지만 이들 노동조합 대부분이 대기업 및 공기업 등에 편중되어 있고 또한 대부분 민주노총 소속이다. 민주노총은 2003년 임단협 방침을 경영참여로 잡았었다. 민주노총이 제시한 경영참여 방식과 수준을 보면 △기업의 경제적·재정적 상황 등 경영정보를 노조에 공개 △노조가 이사회에 서면으로 의견을 제시하고 필요 시 이사회에 참관 △노조 추천 사외이사 및 사외감사를 이사회에 포함 △노조의 회계장부 열람권 보장 △경영계획·생산계획·조직개편 등을 심의·의결하는 노사공동위원회 설치 등이 뼈대다. 경영정보에 대한 접근을 넘어 의사결정 과정에 노조가 직·간접적으로 참여하는 내용이 대부분이다. 민주노총은 이러한 내용의 경영참여를 현대자동차의 임·단협에서 관철시키고자 하였다. 현대자동차에서는 노조 측에서 주장한 노조간부의 이사회 참석과 징계위 노사동수 구성 등이 단체 협약에서 빠진 것을 들어 노조의 경영참여가 아니라고 부인한 바 있다. 그러나 재계에서는 경영 전반에서

6) 이 부분은 전삼현(2004)의 『독일의 감사회와 근로자 경영참여』에서 일부 발췌하였음.

노조의 간섭을 받게 되면 경기변동에 따른 탄력적인 인력운용 및 공장 신설·폐쇄가 어려워지고 또한 외자유치에 장애가 될 것이라며 노사관계에서 나쁜 선례를 남기기 될 것이라는 우려를 표명했다. 본 절에서는 현대자동차의 단체협약 내용을 다시 한번 더 분석하기로 한다. 먼저 ① ‘판매부진 및 해외공장 건설 운영을 이유로 조합과 공동결정 없이 일방적인 정리해고나 희망퇴직을 실시하지 않는다’는 사실상의 인사권 개입을 의미하며 ② ‘국내 공장의 생산량을 2003년 수준으로 유지한다’ ③ ‘국내 생산공장을 노사공동위원회 심의·의결 없이 축소 및 폐쇄할 수 없다’는 중대한 경영상의 결정에 대해서 노조가 참여하는 실질적 근로자 경영참여를 이루겠다는 것이며, 또한 ④ ‘노사는 신기계 신기술 도입, 신차종 개발 및 작업공정의 개선 시 노사공동위원회에서 심의·의결하도록 함’은 고도의 경영 전문성을 요구하는 사항에 대해서 공동결정하게 하므로 이 또한 실질적인 경영참여라고 볼 수 있다. 인사권을 중심으로 한 실질적인 근로자 경영참여를 전면 수용한 것이나 다름없다. 특히 문제시 되는 부분은 노사공동위원회의 기능을 들 수 있겠는데 사실상 인사권 및 경영상의 중대 결정에 대하여 이를 통해서 노사가 공동으로 합의하자는 것이다. 한마디로 현대자동차는 노사공동위원회를 통해 노조의 경영참여를 허용한 셈이다.

현대자동차의 단체협약이 내용에서 보듯이 상당부분이 근참법의 협의 사항으로 노사협의회에서 논의키로 되어 있는 부분이다. 그런데 이미 언급한 바와 같이 우리나라의 노조조직상 노사협의회가 단체교섭화됨에 따라 자연 단체교섭에 의해 노사협의회는 노사공동위원회로 변질되면서 근참법의 근본취지

인 노사간의 협력과 참여를 통하여 기업의 발전과 근로자의 복지증진과는 달리 오히려 기업의 인사·경영권까지 위협할 수 있는 법으로 변질된 것이다.

V. 경영참여 제도화의 문제점

현대자동차의 사례에서 보듯이 노사협의회는 노사공동위원회로 변질되어 이 위원회에서 인사권 및 경영상의 중대 결정을 노사가 공동으로 합의하도록 하는 등 차제에 독일식 공동의사결정제⁷⁾를 도입하여 실질적으로 기업경영에 참여하자고 노동계는 주장하고 있다. 그러면 노동계가 주장하는 바와 같이 공동의사결정제를 통한 실질적인 경영참여를 제도화하는 것이 바람직한지를 살펴보기로 한다. 먼저 경영참여제도화를 지지하는 입장에서는 경영참여를 제도화하게 되면 근로자가 주인의식을 갖게 되고 또한 업무를 통해 알게 된 암묵적 정보나 지식을 동료나 관리자와 공유하게 돼 기업경영에 도움이 된다는 것이다. 그러나 경영참여의 제도화가 기업경영 성과에 긍정적인 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구들에 의하면 대부분 부정적으로 나타났으며 설혹 긍정적이라 할지라도 매우 단기적인 효과밖에 없는 것으로 나타나고 있다(Sagie and Koslowsky, 2000).

그렇다면 경영참여 제도화의 문제점은 무엇인가? 우선 공동의사결정제도에 따른 경영참여가 글로벌화된 세계경제시장에서 기업의 경쟁력을 높일 수 있는지 의문이 되고 있다. 먼저 기업의 의사결정이 신속하게 이루어져야 하는 사안에 대하여 이해근로자들의 동의를 얻어야 하기 때문에 공장의 이전이나

7) 전삼현(2004)은 독일식 공동의사결정제에 대해 매우 상세히 설명하고 있다.

공장폐쇄, 직제변동 등에 있어 의사결정 기간이 장기를 요하여 탄력적 경영을 할 수 없다는 것이다. 실제 독일의 공동의사결정제도의 경우 고용에 관한 의사결정 시 종업원 대표가 이사회에 참석함으로써 자신들의 이익을 보호하기 위해 기업의 구조조정 등 여건변화에 대한 적응을 견제하고 의사결정의 지연을 가져와 작업방식 개선이나 혁신적 전략의 채택을 지연시키는 등의 문제점을 갖고 있다. 이는 독일의 대표적인 자동차 회사인 폴크스바겐이나 다임러크라이슬러의 경우뿐만 아니라 가깝게는 우리나라의 대표적인 자동차 회사인 현대자동차의 경우에서도 볼 수 있다.⁸⁾ 실제 현대자동차는 노사공동위원회에서 노조의 동의가 없는 이상 작업공정 개선과 인력전환배치조차도 어렵게 되어 있다. 하나의 실례로 가령 승용차를 만드는 A라인과, 트럭을 만드는 B라인 등 두 개의 생산라인이 있는데 A라인에서 만드는 승용차는 인기가 높아 고객들이 차를 받으려면 수개월씩 기다려야 할 만큼 주문적체가 심한 반면 B라인에서 만드는 트럭은 사가는 사람들이 없어 생산되는 즉시 회사 앞마당에 차곡차곡 쌓이고 있다면 당연히 회사로서는 B라인의 생산인력 중 일부를 A라인으로 전환 배치해야 할 것이다. 그러나 이러한 인력배치는 현대자동차의 경우 매우 어렵게 되어 있다. 노조의 합의가 필요한 사항이나 노조는 동의를 해주지 않을 것이다. 이럴 경우 기업의 경쟁력은 두말 할 필요도 없다고 볼 수 있다. 두 번째 문제점은 지배구조의 왜곡을 가져온다는 점이다. 독일의 경영참여제도하에서는 최고경영자 임명과 실적이 나쁜 경영자의 해임을 위해서는 감사회 이사

8) 현대자동차의 노사공동위원회는 그 구성요건이 독일의 공동의사결정제와는 다르나 그 역할은 매우 비슷하다고 볼 수 있다.

2/3 이상의 찬성이 필요하게 되어 있다. 따라서 실적이 부진한 경영자를 주주들이 교체하고자 하더라도 경영자가 노동 측 이사의 지원을 받게 됨으로써 계속 자리를 지키는가 하면 심지어는 구조개혁으로 회사의 회생을 피하려던 경영자는 노동 측 이사의 반발로 쫓겨나는 일도 생긴다는 점이다(Business Week, 2004). 이러한 왜곡된 지배구조는 주주들의 재산권과 경영진에 대한 통제권을 희석시켜 자본시장이 발달하지 못하고, 아울러 경영의 투명성 제고를 위한 자본시장의 통제가 거의 불가능하다. 솔직히 외국투자자들이 독일 자본시장에 직접투자하는 것을 매우 꺼리는 것도 이러한 이유가 크다고 볼 수 있다. 이미 독일의 경우 현재까지 외국자본이 독일자본시장에 유입된 양보다 독일자본이 외국자본시장에 투입된 양이 많았다는 점이 이를 단적으로 보여 주고 있다. 다시 말해 독일의 노사 공동결정제는 기업의 투명성 제고에 효과적인 수단이 되지도 못하면서 기업의 경쟁만 약화시키는 역기능을 한다고 볼 수 있다. 따라서 독일에서조차도 노사 공동결정제를 통한 노조의 경영참가가 글로벌화된 세계경제질서 속에서 독일경제의 경쟁력 제고에 걸림돌이 된다는 인식하에 이 제도를 재검토하고 있다. 따라서 우리나라 노동계가 주장하고 있는 노사 공동결정제를 통한 실질적인 종업원의 경영참여의 도입은 시대착오적인 위험한 발상이라고 볼 수 있다.

VI. 결 론

우리나라는 1997년 3월 13일 “근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률”(이하 근참법)을 제정하여 근로자가 참여할 수 있는 근거를 마련하였다. 즉 동법은 근로자와 사용자간에 노사협의회를 통한 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하고자 하고 있다(동법 제1조, 제3조). 그러면서 동법은 노사협의회는 노동조합과 법적권한 및 본질적인 부분이 다르다고 명시하고 있다(동법 제5조). 그러나 동법은 노사협의회는 구성요건으로 근로자위원은 근로자가 선출하게 되어 있지만 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우 노동조합의 대표자와 노동조합에서 위촉하는 자가 되게 되어 있어(동법 제6조 2항) 노조가 개입할 여지가 많음을 알 수 있다. 실제 실태조사에서도 나타났듯이 노동조합이 조직된 기업의 노사협의회는 노동조합의 보조 기능을 수행하는 기구로 전락하고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 단체협약에 의해 노사협의회 협의 및 의결사항이 공동결정 사항으로 변질될 가능성을 2003년 현대자동차의 임·단협에서 엿볼 수 있었다. 노동계에서는 현행 노사협의회 협의 및 의결규정을 ‘공동결정사항’으로 개정하여 경영참여를 의무화할 것을 요구하고 심지어는 근로자 경영참여 방안으로 독일식 공동의사결정제 도입을 주장하기도 하고 있다. 문제는 먼저 노사협의회에서의 협의·의결 및 보고사항의 상당부분이 경영권과 관련되어 있다는 점이다.

가령 협의사항에서의 근로자의 채용·배치 및 교육훈련, 인사·노무관리의 제도개선, 경영상 또는 기술상의 사정으로 인한 인력의 배치전환 재훈련·해고 등 고용조정의 일반원칙, 작업 및 휴게시간의 운용, 신기계·기술의 도입 또는 작업공정의 개선, 작업수칙의 제정 또는 개정 등을 들 수 있고 의결사항에서는 근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획의 수립을 들 수 있다. 또한 보도 사항은 거의 모든 것이 경영권과 직결되어 있다. 따라서 노동계의 요구 및 현대자동차의 임·단협 사항은 분명 경영권의 침해이다.

오늘날 사유재산제도와 시장경제체제를 근간으로 하는 자본주의사회에서는 사용자에게 인력수급·시설운영 및 이윤보유에 관한 권리가 독점적으로 귀속되어 있다. 비록 근로자들의 경영참가에 대한 헌법상의 근거로 인간의 존엄과 가치를 보장한 제10조와 보조적으로 제119조를 들 수 있지만 헌법 제23조의 재산권보장조항은 기업주의 경영권에 대한 보다 직접적인 규정이라고 해석된다.⁹⁾

따라서 사유재산권이 인정되는 법체제하에서는 아무리 근로자의 참가가 인정된다고 하더라도 기업체의 이윤추구를 위한 최고의사결정에 근로자들이 대등한 지위를 가지고 참가할 수는 없다. 따라서 기업주로부터 기업경영권을 박탈하는 공동결정제는 사유재산권의 기능을 정지시키는 것과 같으므로 위헌적 소지마저 있다. 근참법은 그 본래의 제정취지에 맞게 작업현장에서의 노사관계 또는 생산활동에서의 노사관계에 국한되게 그 내용을 고쳐야 한다. 즉 우선 근로자에 의한 근로자위원

9) 김형배, 전계서, p.818 참조.

선출 시 노조의 위촉권 및 협의회의 임무 사항 중 단체교섭과 중복되는 사항과 경영권과 관련된 사항을 삭제하는 대신 노사 공동이익을 위한 인적자원 개발 관련 사항에 초점이 맞추어져야 할 것이다. 이와 더불어 경영계도 이제는 기업이 주도적으로 종업원의 기능개발 및 능력발휘를 적극적으로 유도하고 기업에 대한 충성심을 끌어내기 위한 인사관리로 전환해야 한다. 소위 권한이양(Empowerment), 팀작업(Eeam Working), 품질관리 소집단활동(Quality Circle) 그리고 스캔론 플랜(Scanlon Plan) 같은 각종 이윤배분제, 종업원지주제 등으로 기업이 적극적으로 종업원을 참여시켜 종업원을 끌어들이는(Employee Involvement) 인사관리를 해야 한다.¹⁰⁾ 이렇게 함으로써 종업원이 전략적 의사결정의 참여보다는 사업장에서 일의 수행과정에 대한 개선 및 제안 그리고 그 결과로 발생하는 성과에 관심을 갖게 해야 한다. 이러한 경우 노조도 그 태도를 바꿔 보다 기업에 적극적으로 협력하는 모습을 보일 것이다.

10) 박덕제, 『노사관계의 이해』, 2005, p.87.

참고문헌 |

- 김정일, 『무엇을 위한 노동조합의 경영참여.』, 한국노동교육원, 2003.
- 민경국, 『근로자 경영참여, 무엇이 문제인가?』, 자유기업원, 2004.
- 박덕제, 『노사관계의 이해』, 한국방송통신대학 출판부, 2005.
- 배무기, 『한국 노사관계의 개혁: 대립에서 협력으로의 전환』, 경문사, 1996.
- 이주희·이승협, 『경영 참여의 실태와 과제』, 노동연구원, 2005.
- 전삼현, 『독일의 감사회와 근로자 경영참여』, 한국경제연구원, 2004.
- 조우현, 『노동경제학: 이론과 개혁정책』, 법문사, 1998.
- 좌승희, 『기업의 본질에 대한 새로운 조명』, 한국경제연구원, 2003.
- 최형익, '유럽5개국 노동자 경영참가 제도', www.google.co.kr/경영참가, 1997.
- 『경영참가 '오바'라고?』, 『한겨레21』, 제472호, 8월 21일자.
- 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률
- Alchian, Armen A. and Demsetz, H., "Production, Information Costs and Economic Organization," *American Economic Review*, Vol.62, 1972.
- Business Week, "Cut Labor's Clout On german Board," 2004. 11. 15.
- Grossman, Sanford J. and Hart, Oliver D., "The cost and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration," *Journal of Political Economy*, Vol.94, 1986.
- Kochan, Thomas A, Harry C. Katz and Robert B. Mckersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc., 1996.
- Sagie and Koslowsky, *Participation and Empowerment in Organization: Modelling, Effectiveness and Application*, London, 2000.