

산업민주화의 비교연구

—한국의 경우—

李 珉 範*
林 玄 鎮*

<차례>	
I. 머리말	IV. 실제적 참여 (De Facto Participation)
II. 표본추출과 조사	
III. 공식적 규범과 참여	

I. 머리말

기업내부에서 다양한 구성원들의 참여구조를 살펴보는 데에 있어서 다음의 세가지 차원의 영향변수가 고려되어질 수 있다.

- 1) 법적 참여 장치(PS)
- 2) 실제적 참여(PO)
- 3) 개인적 인간관계와 개인적 반응의 결과(O)

이 세차원의 영향변수들은 좁게는 기업내부의 참여구조, 넓게는 노사관계에 대하여 각각 영향력을 행사하는데, 좀 더 자세히 살펴보면 법적 참여장치가 일단 실제적 참여에 영향을 주고, 개인적 인간관계에도 영향을 주나, 그 반대는 드문 것처럼 보인다.

다만 지난 7,8월간 경험하였던 노사분규의 상황을 재검토해 보면, 우리나라의 경우 기존의 노사관계 관련 법규가 실제적 참여 욕구의 표출로 인하여 재검토 될 수 밖에 없는 단계에 왔다. 이것은 이미 기존의 노사관계 관련 법규가 노사관계의 일반적 상황을 규정하고, 노사관계의 운신폭을 제한하는 울타리로서의 기능을 상실하였음을 말하며, 실제의 노사관계가 표출하는 결과와 개인적 반응의 결과에 따라 법규가 개정될 수 밖에 없는 정황을 뜻하는 것이다.

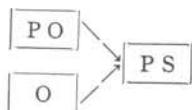
그러므로 서구의 경우에는



* 서울대[※]사회大, 사회학과



우리나라의 경우에 있어서는



의 도식이 성립하였으며 이는 서구에서도 현대가 아닌, 금세기 문턱에 있었던 역사적 시기로 거슬러 올라가 보면 또한 분명하다.

產業化의 過程에서 社會의 諸集團間의 關係가 激烈한 運動과 反動으로 相互 衝突하는 時期를 지나, 社會的 制度안에서 定着하는 때까지는 어느 程度의 試行錯誤와 서로 다른 集團의 存在를 認識하는 時間이 必要하다.

II. 표본추출과 조사

產業民主화의 國際間 比較를 위하여 要求된 最少限의 調查規模는 표본 9개 (회사)였으므로, 우리나라에서도 9개 회사에 대한 調查를 實施하였다. 勿論 더 많은 標本을 活用할 수 있으면, 調査의 信賴度도 높아지나, 豊算과 調査 對象에 對한 接近의 어려움이 문제였다.

1. 標本—企業規模別 표본수

萬若 各 事業場 別로 從業員의 數字에 비례하여 標本을 추출한다고 하면, 大企業은 中小企業에 比하여 보다 많은 표본을 내게 될 것이므로, 전체적인 統計에서는 大企業의 경우가 보다 많이 反影된 경우가 될 것이다. 그래서 다른 外國의 경우에서는 中小企業의 회사별 표본수를 많게 하여 전체적으로 均衡을 맞추었다.

그런데 우리나라의 경우에는 中小企業에 대한 接近이 大企業보다 한층 더 어려워서, 中小企業을 調査에 應하게 하는 것을 거의 포기하고, 主로 大企業調査에 依存하였다. 調査에 包含된 3개 中企業은 裝置產業인 關係로 從業員數가 500人에 未達하여 中企業에 分類되었을 뿐 市中에는 大企業으로 알려진 유수기업이다. 또한 調査에 應한 이들 會社들은 모두 높은 技術水準을 保有하고 있는 것으로 나타났다.

그리하여 이들 企業의 調査된 人員은 企業規模와 技術水準으로 分類하여

〈표 1〉 선진국 조사대상기업의 업종별, 기업규모별, 기술수준별 분포

국 가	산 업										합계	
	서 비 스			제 조 업								
	소기업	중기업	대기업	소기업	중기업	대기업	소기업	중기업	대기업			
노 르 웨 이	1	1	1	1	1	1	1	2	1	10		
스 웨 덴	5	1	1	2	3	2	4	2	2	22		
덴 마 크	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		
핀 랜 드	2	1	1	2	1	1	2	1	1	12		
영 국	2	2	1	2	1	1	1	1	3	14		
서 독	1	1	1	1	2	1	1	1	1	10		
홀 랜 드	2	1	1	1	2	1	4	3	1	16		
벨 기 에	1	1	1	1	2	2	1	1	1	11		
프 랑 스	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		
이 태 리	1	—	1	1	1	—	1	1	1	7		
유고슬라비아	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		
이 스 라 엘	—	—	—	—	1	1	1	1	1	5		
계	18	11	11	14	17	13	19	16	15	134		
한 국	—	—	—	—	3	6	—	—	—	9		

* 이스라엘은 히스라드주트기업임

〈표 2〉 조직형태별 피면접자 수

업 종	제 조 업		비 고
기 술 수 준	높은 기술 수준		
기 업 규 모	중 규 모	대 규 모	중규모: 3개 회사 대규모: 6개 회사
면 접 인 원	15		
위 계 상 위치	중간관리직: 9 노조 대표: 3 최고관리직: 3	중간관리직: 16 노조 대표: 5 최고관리직: 4	

볼 때 이상과 같이 나타났다.

2. 면접자의 企業內 位階構造上 位置

產業民主化란 낮은 職位의 從事者들도 어느정도의 影響力を 행사할 수 있으며, 조직에 대한 영향력에서 높은 수준의 직위와 낮은 수준의 직위 사이

에 격차가 別로 없다는 것을 意味하는 것이다. 따라서 產業民主化에 대한 調査의 가장 核心的 內容은 職位를 各 水準別로 統制하여 영향력의 行事가 조직의 규칙이나 관행에 의한 것인지 아니면 從事員들의 水準(예를 들어 研究職)에 의한 것인지를 살펴야 하는 것이다.

이번 調査에서는 中間 管理職 25人, 勞組代表 8人, 최고 관리직 7人과 面接하였으며, 企業規模別 差異에 따른 職位의 差異는 앞의 <표 1>에서 제시된 바와 같다.

3. 피면접자의 직종별 차이

各 나라에 따라서 一般 生產職 勤勞者가 전체 회사의 就業者 中에서 차지하는 比率이 다르며, 勿論 業種에 따라 이 比率은 달라진다.

이 表를 통해서만 볼 때 한 기업의 직종별 취업자 분포는 유고슬라비아와 스웨덴의 경우를 제외하면, 국가들 사이에 거의 비슷한 비율로 구성되어 있음을 발견하게 된다.* 우리나라의 경우에는 경영·관리직의 비율이 다른 나

<표 3> 조사대상 사업체의 총 취업자에 대한 특정집단의 비율 단위 : %

국 가	근 로 자	반 장	관 리 자
노 르 웨 이	73	19	8
스 웨 덴	88	6	6
덴 마 크	83	8	9
핀 랜 드	81	12	7
영 국	83	10	7
서 독	(78)	(14)	(8)
홀 랜 드	81	11	8
벨 기 에	83	10	7
프 랑 스	83	9	8
이 태 리	(76)	(17)	(7)
유고슬라비아	90	6	4
이 스 라 엘	85	13	2
평 균	82	11	7
한 국	81	9.7	10.3

()=무응답의 비도가 높은 경우

* 노르웨이의 경우는 그 나라의 일반적 비율을 나타낸 것이 아니라, 표본으로 선정된 한 회사의 경우에 반장의 비율이 예외적으로 높았기 때문에 전체적 평균에서 일반근로자들의 비율이 낮게 나타났을 뿐이다.

라 보다 높게 나온 반면 반장의 비율이 낮게 나왔는데, 이것은 우리나라에서 표본으로 선정된 기업들이 첫째로 대기업이고, 둘째로 제조업 부문에만 속하는 기업이기 때문에 생긴 표본오차에 기인하는 것으로 보인다.

4. 피면접자의 生產職, 事務職 區分

일반적으로 事務職 社員은 生產職 社員보다 덜 강제적인 규범 아래에서 일하고, 일하는 데에서의 自律權을 보다 많이 누리고 있다고 추정되고 있다. 조직의 측면에서도 사무직은 점점 기능적으로 분화되고 복잡해지나, 생산직은 기술적 강제에 매달리게 된다. 보다 복잡한 일을 하고 덜 단조로운 일을 할수록, 보다 자율적 책임 아래 일하고 덜 지시에 의해 일하게 될 때 업무만족도는 높아간다는 일반적 정리를 염두에 들 때 근로자의 연구는 사무직과 생산직으로 나누어 고찰함이 필요하다.

그러나 이번 한국에 대한 사례연구에서는 조사의 범위를 극소화하는 과정에서 사무직 근로자에 대한 조사는 생략하여, 최하위직 응답자는 생산직 근로자만을 대상으로 하였다.

5. 女性의 位階構造上 分布

직장에서 性差別現象이 일어나는가 하는 것은 文化的 環境과 관련이 있는데, 대부분의 文化圈은 男性中心으로 이루어진 職場의 분위기를 배태시키고 있다.

男性的 支配가 강한 事業場에서는 勤勞者들의 職場에 대한 滿足度가 떨어진다는 古典的 報告書도 있다.

이번 조사 표본에 포함된 여성의 사례수는 20.7%였다. 외국과의 차이는 중간관리직이나 반장급에서 여성의 사례가 우리나라의 표본에는 하나도 없

〈표 4〉 표본대상의 여성 비율(%)

서구의 경우

직 종	부 문		계
	금 속	서비스	
중 간 관 리 자	7.5	20.1	12.5
반 장	5.6	30.3	14.0
일 반 근 로 자	24.1	60.8	34.6
총 계	18.0	47.7	27.2

한국의 경우

직 종	제 조업부문
중간관리자	0
반장	0
일반근로자	20.7
계	20.7

었다는 점이다. 외국의 경우는 금속공업과 서비스업의 두 업종에서 일하고 있는 여성의 비율이 각각 달랐다. 금속공업은 원래 여성 근로자가 많이 고용되는 곳이 아니지만, 중간관리직이나 반장급에서 어느 정도는 있는 데 반해, 석유공업도 포함되어 있는 우리나라의 경우에 이러한 직급의 여성 관리직, 숙련직 종사자가 매우 드물다는 것은 특징적인 현상이라고 지적되어질 수 있다.

6. 조사대상기업의 노동조합활동 참여율

노동조합의 형태로 근로자가 조직적 의사를 표현하는 것은 參與의 法的 장치를 가동하는 것을 의미한다. 이번 조사에서 국제적 비교연구를 위하여 적용된 도식은 法的・制度的 장치가 실제 근로자들의 기업내 의사결정에 대한 참여에서 어느 정도의 영향력을 가질 수 있는가 하는 것(PS→PO)이므로, 노동조합 참여율은 근로자들의 참여도를 따지는 객관적 조건변수로서 중요한 위치를 차지한다.

근로자들이 노동조합을 조직하는 데 대하여 기업경영의 입장에서 상반된 견해가 있기는 하다. 미국의 人事管理 교과서에서는 조합활동 자체가 경영을 잘못하고 있다는 指針이라고 理解되고 있고, 유럽의 勞使關係論의 입장에서는 노동조합은 產業內의 獨裁를 저지하는 野的 방파제의 기능을 지니고 있다고 하여 노동조합필수론을 주장한다. (Clegg, 1976) 노동조합은 근로자들의 不滿이 표출되고, 표출된 불만을 취합하여 전달할 수 있는 正當化된 수단이다. 유고슬라비아의 노동조합 역할은 물론 다른 나라들의 그것과 비교하여 다르다. 유고슬라비아에서는 노동조합 스스로가 근로자들의 의사를 집약하여 표출하는 기능 보다는 분규시의 仲裁역할을 담당하고 있다.

이번 조사에서 우리나라의 경우에는 확연히 노동조합의 조직률이 높은 기업들이 대상으로 되었기 때문에 노동조합과 근로자들의 참여도를 따지는 분

〈표 5〉 각국 표본의 노동조합 조직률과 각국 실제 조직률의 비교 단위 : %

나 라	조 직 률		각국 평균 ²⁾
	표 본	작 국	
노 르 웨 이	85	(5) ¹⁾	60 (6)
스 웨 덴	93	(3)	90 (2)
덴 마 크	97	(1)	70 (5)
핀 랜 드	72	(7)	81 (4)
영 국	60	(9)	55 (7)
서 독	44	(10)	36 (10)
출 랜 드	36	(11)	35 (11)
벨 기 에	61	(8)	48 (8)
프 랑 스	72	(12)	20 (12)
이 태 리	72	(6)	45 (9)
유 고 슬 라 비 아	86	(4)	90 (2)
이 스 라 엘	94	(2)	90 (2)
평 균	68		60
표 본 수	133		12
표 준 편 차	28.5		
F	21.0	(p<0.0001)	
한 국	97	(1)	

1) 팔호안은 조직률이 높은 순위

2) 각국 조직률은 상이한 출처에 의함.

석을 위해서는 한쪽으로 치우친 표본이 되었다.

7. 사업장의 전체 회사위계상 위치

한편 근로자들이 얼마나 조직의 運用에 참여할 수 있는 기회를 얻는가 하는 문제에서는 물론 근로자들의 土氣에 이르러서까지 근로자들이 종사하고

〈표 6〉 조사대상 사업장의 회사내 위치 (단위 : %)

사업장의 유형	비 도 수		한 국
	서 구	한 국	
지 점	20.1		0
동일지역내의 본부	10.4		55.6
자 회 사	26.9		0
모회사(본사)	23.9		44.4
불확실한 경우	18.7		0
계	100		100

있는 事業場의 全體 會社의 位系上 位置가 變數로서 작용하고 있다.

이번 우리나라 조사에서 사용된 표본들은 대기업체(母企業)의 주공장이나 동일지역내의 본부에 해당하는 공장에 해당된다. 이렇게 조직자체가 모기업의 자회사나 지사가 아닌 동일지역내의 본부 또는 모회사로 주로 구성되게 된 이유는 한국의 표본이 대기업으로 주로 구성되어 있기 때문이다. 중소기업의 경우가 다수 포함된 서구의 경우에는 조직의 위계상 위치도 꽂고루 분포되어 있다.

III. 공식적 규범과 참여

1. 회사의 경영조직

우리나라 기업의 경영조직은 서구 여러나라의 경우와 비교해 볼 때 기능적 분화는 많이 되어 있고, 최고 경영자로부터 관리직까지의 중간단계도 많은 반면, 업무의 공식화는 덜 되어있는 것으로 나타났다. 그런데, 우리나라 경우의 표본이 대기업 중심으로 구성되어 있고, 대기업의 경우가 중소기업의 경우 보다 경영조직의 기능적 분화가 훨씬 더 많이 되어 있다는 것을 감안한다면 우리나라 기업의 경우가 서구기업의 경우에 비하여, 더욱 구조적으로 분화된 조직을 갖추고 있다고 말하기 힘들다. 다만 공식화의 정도에 있어서, 우리나라 기업은 일반적으로 서구기업에 비해 훨씬 덜 되어있다고 말할 수 있다. 왜냐하면, 일반적으로 구조적 분화와 경영진 안의 위계의 수를 독립변수로 놓고 공식화를 종속변수로 놓으면 이 두 변수 사이에는 엄격한 상관관계가 발생되고 있음이 발견되기 때문이다. 그런데, 우리나라의 경우에는 기업경영조직에서 많은 기능적 분화가 일어나고 있고 위계조직의 숫자도 갖추고 있으므로 공식화의 정도도 높으리라고 생각되고 있으나, 실제로는 그렇지 않다는 것을 말하는 것이다. 이것은 기업의 활동이 社規나, 企業活動의 慣行, 株主와 經營者 間의 役割分擔에 대한 협정 내지는 경영자의 문서화된 指針에 의존하기보다는 소유주와 경영자의 다소 態意的 決定의 폭이 높다는 것을 보여주는 것이다.

2. 公式規則이 定한 各集團의 意思決定 參與에 대한 빈도수

한 나라의 기업들이 일반적으로 근로자 집단이나, 최고경영자, 중간관리

〈표 7〉 참여의 공식화 정도

집단	노르웨이	스웨덴	덴마크	핀란드	영국	서독	홀랜드	벨기에	프랑스	이태리	유고슬라비아	이스라엘	한국
근로자(A)	9.0	8.2	5.9	10.7	3.7	10.0	5.0	6.4	4.7	11.6	15.3	0	5.4
반장(B)	7.6	10.1	6.9	10.7	3.7	9.0	0	9.8	4.6	9.4	12.6	0	6.1
중간관리직(C)	7.5	10.1	8.8	10.7	3.3	9.0	0	10.8	4.4	10.7	14.6	0	10.8
최고경영자(D)	15.9	13.6	14.8	16.0	4.0	16.0	16.0	11.8	6.9	14.3	14.1	10.6	14.6
사업장 이상의 수준(E)	16.0	12.4	14.8	0	4.1	2.0	7.0	5.9	12.6	7.9	7.2	2.0	11.4
대표(근로자)기관(F)	6.4	12.7	9.3	4.9	4.0	14.0	13.0	10.8	11.0	12.6	13.8	10.2	9.4
외부집단(G)	8.9	1.7	2.2	1.7	1.3	1.3	3.0	4.5	3.0	7.0	8.4	0	3.3
총계	71.3	68.8	62.7	54.7	23.8	61.3	44.0	60.0	47.2	73.5	85.6	22.8	61.0
나라별 순위	3	4	5	8	11	6	10	7	9	2	1	12	

적 또는 개별 공장 이상의 수준 등 여러 집단의 의사결정에 참여하는 기회를 법적으로 어떻게 규정하였는가를 살펴볼 때에 대체로 세가지 유형이 나타나고 있다.

일곱개 집단의 의사결정참여가 법적으로 인정이 된 벤도수를 나타낸 것이 〈표 5〉이다. 여기서 의사결정참여의 가장 많은 보장을 법적으로 받고 있는 집단이 근로자인가, 최고 경영자인가, 또는 공장 이상의 수준인가 하는 데에 따라서 국제간 비교에서 세가지 부류로 나뉘어짐을 볼 수 있다.

1) 제 1집단은 최고 경영자에게 가장 많은 의사결정의 공식규범적 보장이 이루어 지고 있는 나라로서, 벨기에, 핀란드, 서독, 이태리, 이스라엘, 홀랜드, 스웨덴이 이에 속한다.

2) 제 2집단은 영국, 프랑스, 노르웨이의 3개국으로 최고경영자 이상의 수준에 가장 많은 의사결정기회를 공식적 규범으로 보장한 나라들이다.

3) 제 3집단은 유고슬라비아의 경우와 같이 근로자집단이 법적으로 의사결정기회를 가장 많이 향유하고 있는 경우이다.

대체로 최고경영자에게 가장 많은 의사결정권을 공식적으로 규범에 채택한 나라들이 일반적임을 이 비교를 통하여 볼 수 있다.

우리나라의 경우에도 최고경영자에게 공식적 규범으로 부여된 의사결정의 기회가 가장 많으므로, 우리나라에는 제 1집단과 같은 유형을 보여줄을 알 수 있다.

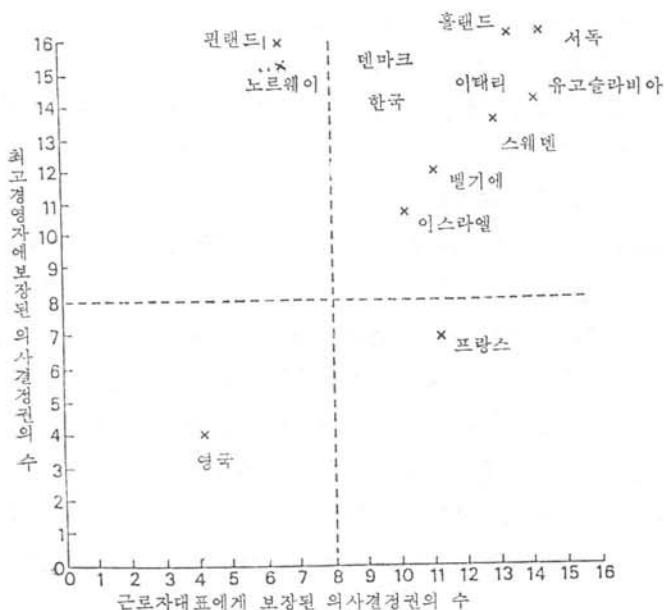
그리고 의사결정에 대한 참여를 공식적 규범으로 정해놓은 정도가 얼마나

되는가 하는 국제비교에서 우리나라를 서독과 벨기에의 꼭 중간에 위치하여, 전체적으로도 중간에 위치한다고 할 수 있다. 그러나 앞에서 이미 언급한 바와 같이 우리나라의 표본은 대기업에 偏重되어 있고, 역할분화가 많이 일어 날수록 의사결정의 공식화 정도도 높음을 감안할 때, 실제로 우리나라의 중소기업을 중심으로 한 의사결정 정도의 공식화는 국제비교에서 매우 낮은 수준일 것으로 짐작되고 있다.

우리나라의 경우에도 외부집단의 기업내 의사결정에 참여할 수 있는 공식 규범적 장치가 적은 것으로 나타나고 있으며, <표 7>에서 나타난 대부분의 나라의 경우에도 이 점은 같다. 다만 유고슬라비아, 노르웨이, 이태리 등의 나라에서는 기업 바깥의 집단이 갖는 영향력이 상대적으로 높게 나타났다. 노르웨이의 경우에 영향력을 행사하는 외부집단은 노조, 국가의 감사기관, 은행 등으로 나타났으며, 유고슬라비아에서는 지역협의회와 은행으로 나타났다.

각집단이 의사결정과정에 참여할 수 있는 法的 明示의 빈도수와 관련하여, 지금까지는 어느 집단이 가장 많은 공식적 보장을 받고 있는가를 살펴보았다.

<표 8> 최고경영자총과 근로자대표의 법적 참여보장의 정도를 대비한 산포도



다음으로는 최고경영자 집단과 근로자 집단 사이의 의사결정 참여기회에 대한 균형상태 여부를 살펴보는 차례가 되는데, 이것을 산포도로 나타내면 다음과 같은 4개 집단의 형태가 나타난다.

위의 도표에서는 대체로 네가지 유형의 법적으로 명시된 공식적 참여의 형태가 나타난다.

첫째 형태는 서독, 홀랜드, 유고슬라비아 등 선진제국의 대부분 나라들이 속하는 유형으로서, 최고경영자와 근로자 쌍방에게 의사결정에 참여할 수 있는 공식적으로 명시된 기회가 활발히 보장되어 있는 경우이다.

두번째 유형에는 영국이 유일하게 속해 있는데, 세부규정을 명시하기보다는 관행을 존중하는 전통 때문에 명시된 형태만을 따지고 볼 때에 노·사 쌍방의 의사결정의 참여기회가 적다. 이것은 명시, 비명시의 차이일 뿐이므로 사실상 이 경우도 첫번째 유형과 같이 균형된 관계에 속한다고 보아야 할 것이다.

세번째 유형과 네번째 유형은 법적으로 명시된 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 최고경영자와 근로자 쌍방에게 불균형되게 적용된 경우이다. 이 중 세번째 유형은 최고경영자의 의사결정 참여기회가 공식적으로 많이 보장된 반면, 근로자들의 기회는 매우 적은 경우이고, 네번째 유형은 그 반대로 근로자들의 의사결정 참여기회가 공식적으로 보다 더 많이 보장된 경우이다. 우리나라에는 덴마크와 거의 유사한 수치를 보이고 있으며 첫번째 유형과 세 번째 유형의 사이에 속한다고 할 수 있다. 따라서 공식적으로 명시된 의사 결정참여의 기회가 최고경영자와 근로자 쌍방간에 비교적 불균형되게 제시되고 있으면서 최고경영자가 공식적으로 명시된 바의, 보다 많은 의사결정권한을 갖고 있다.

3. 各集團의 의사결정 참여에 기반이 되는 법의 출처

근로자들로 부터 최고경영자 집단에 이르기까지 공식적 참여를 가능하게 하는 법적 근거가 어떠한 법의 차원에서 가장 많이 나타나는가 하는 것을 살펴봄으로써 각국의 상이한 법적 공식화의 유형을 밝혀낼 수 있다. 예를 들어 헌법으로 최고경영자나 그 이상의 수준이 참여하는 근거를 제시한 것은 독일과 노르웨이 뿐이다. 노동조합등 근로자의 대표가 참여할 수 있는 법적 근거로서 법률에 의한 경우는 프랑스, 핀란드, 서독, 네덜란드이고, 단

〈표 9〉 각국의 각 집단이 유력하게 행사하는 법적 근거

집 단	근 거				
	현 법	법 률	지방법	전국단체 협약	지역단체 협약
근로자(A)		(S) ^a (SF)(DK) N(I)		(I)(B)SF ₁₁	
반장(B)		DNL(DK)			
중간관리자(C)		(DK)			
최고경영자(D)	N	FD(I)(GB) NLNSF DKIs		(B)Is	F
사업장	D	(B)FI		(B)	
이상의 수준(E)	N	(D)UK NLNSDK			
근로자대표(F)		(B)F(I)D(GB) (S)NLSF(K)		(SF)(I) (N)SDK Is	(F)
외부집단(G)		FDIGBNLS SFDK	Yu	(N)	

집 단	근 거				
	업종 단체 협약	회사단체 협약	사업장 단체 협약	경영정책	기타
근로자(A)	DK(B)N	(S)(Yu)	GB	BSI	(DK) (Yu)
반장(B)			N	Yu	DK
중간관리자(C)					DK
최고경영자(D)	B	(Yu)(Is)	GB(Is)	BDIGBS YuDK K	D
사업장	(B)	(Yu)	GB	BD K	(Yu)
이상의 수준(E)	(S) (I)	Is		(Yu) DK	
근로자대표(F)	(D)(NL) (I)N(S) DK	(S)Yu I	GB(Is) (I)	B(S)IYu (Is)	
외부집단(G)	NDK	(Yu)		B(Yu)	

a : 팔호안에 위치한 나라들은 번도수는 적으나, 무시할 수 없는 경우

약자 : S=스웨덴 ; SF=핀란드 ; DK=덴마크 ; N=노르웨이 ; I=이태리 ; NL=홀

랜드 ; F=프랑스 ; D=서독 ; GB=영국 ; Is=이스라엘 ; B=벨기에 ; Yu=유고슬라비아 ; K=한국

체협약에 의한 경우는 덴마크, 스웨덴, 노르웨이, 이태리 등의 나라들이며, 벨기에는 경영정책을 통하여 하고 있고, 유고슬라비아는 자주관리규칙에 법적 근거를 두고 있다.

우리나라의 경우에는 근로자들의 경우에는 회사의 단체협약이나 경영정책에 주로 의존하고 있고, 반장등 생산직의 상위직은 사업장의 단체협약에

근거하지만, 중간관리직은 경영정책에서 그 주된 法的根據를 갖는다.

이렇게 근로자 계층이라고 할 수 있는 일반근로자, 반장 등 감독직, 중간 관리직의 참여를 뒷받침하는 법적 근거가 각각 상이한 수준에서 이루어진다는 것은 우리나라의 독특한 현상으로 보여진다. 서구의 경우에 있어서는 이들의 참여를 가능하게 하는 법적 근거는 대개 동일하다.

우리나라의 경우 최고경영자의 참여는 경영정책에서 주로 법적 근거를 찾을 수 있는 반면, 근로자대표가 참여하는 근거는 법률에 그 근거를 갖고 있는데, 이 점은 서구에서도 동일한 경향을 갖는다.

4. 법적 참여방식

위에서 제시된 바의 각 집단이 참여할 수 있는 법적 근거가 어떠한 법적 차원에 있는가 하는 것만 가지고서는 각 집단이 법적으로 어느 정도의 참여 가능성을 갖고 있는가 하는 것을 밝힐 수 없다.

그러므로 16가지 결정사항을 놓고 각 집단이 보장받고 있는 법적 참여의 정도는 어느 정도인가 하는 것을 밝힌 것이 다음 표이다.

이 표에서 제시된 척도를 놓고 각 집단이 법적으로 보장받고 있는 참여의

〈표 10〉 모든 조사대상 조직의 모든 집단이 부여받고 있는 참여의 법적 보장정도

국 가	집 단						
	근로자 (A)	반 장 (B)	중 간 관理직 (C)	최 고 경영자 (D)	사업장 이상의 수준(E)	근로자 대 표 (F)	외 집 단 (G)
노 르 웨 이	2.44 ^a	1.88	1.87	4.09	5.71	1.86	1.18
스 웨 텐	2.07	2.71	3.17	4.52	4.53	3.29	1.32
덴 마 크	1.74	2.22	2.65	4.75	1.93	2.55	1.32
핀 랜 드	2.43	2.49	2.68	5.39	1.57	1.92	1.41
영 국	1.51	1.49	1.46	2.08	1.55	1.82	1.20
서 독	2.25	2.16	2.13	5.43	1.63	3.95	1.18
홀 랜 드	1.62	1.00	1.00	5.60	2.00	2.97	1.75
벨 기 에	1.96	2.26	2.55	3.06	2.21	2.58	1.68
프 랑 스	1.79	1.80	1.83	2.90	4.63	3.10	1.38
이 태 리	1.82	2.17	2.81	4.25	1.90	2.31	1.30
유고슬라비아	3.40	3.02	3.35	3.36	2.38	4.53	2.50
이 스 라 엘	1.00	1.00	1.00	4.16	1.55	2.59	1.00
한 국	1.20	1.30	2.40	3.60	2.50	1.80	1.30

a : 척도 1~6(1=법적 보장이 전혀 없는 경우, 6=한 집단이 최종결정권을 보장받고 있는 경우)

기회를 나라별로 비교하면, 네 가지 유형이 추출되어진다.

제 1 유형은 벨기에, 영국과 같이 참여의 법적 보장이 모든 집단에 한결같이 낮은 경우이다.

제 2 유형은 한 집단에게 법적 참여의 권리가 유일하게 많이 보장되어 있고, 나머지 집단은 위계서열에 따라 보장을 덜 받는 경우이다. 이 경우에는 프랑스, 노르웨이, 스웨덴의 나라들이 해당되는데, 주로 사업장 이상의 수준과 최고경영자에게 법적으로 참여의 기회가 집중적으로 보장되어 있다. 종래에 기업조직과 의사결정의 연구가 기업내의 연구에 국한된 경우가 대부분이었던 점을 감안한다면, 기업외의 수준이 갖는 기업내의 의사결정의 중요성을 지적하는 발견의 의의는 크다.

제 3 유형에는 서구나라들의 많은 경우가 해당되는데, 제 2 유형에서 나타난 최고경영자 및 기업 이상의 수준에 집중된 의사결정기회로 나타나는 한 봉우리와, 노동조합으로 대표되는 근로자대표집단에 또한 의사결정이 집중된 한 봉우리가 있어, 두 봉우리 모양의 그래프로 표시되어진다.

제 4 유형은 근로자대표에게 의사결정의 기회를 집중시킨 유고슬라비아의 경우이다.

우리나라의 경우에는 대체적으로 전집단에 법적으로 명시된 참여의 기회가 적어 제 1 유형의 낮은 그래프를 그리고 있다. 다만 집단별로는 최고경영자에 가장 많은 의사결정의 기회가 법적으로 보장되어 있음이 같은 유형의 다른 나라들과 다른 점이다.

물론 이와 같은 나라별 유형들은 한 나라의 모든 기업을 조사하고 그 평균을 내어서 비교하지 않고, 각 나라에서 불과 몇개 기업만을 표본으로 선택하였기 때문에 표본이 정확히 모집단을 대표하는지의 여부를 가리기 어렵게 되었다. 그러므로 우선 구해진 빈도치의分散을 살펴봄으로써, 표본의 성격의 각국의 법적 사정을 보다 정확하게 밝힐 수 있을 것으로 보인다.

아래의 표는 한 나라 안의 相異한 회사마다 최고경영자 내지 사업장 이상의 수준, 근로자, 근로자대표라는 세 집단에 대하여 법적으로 보장하는 참여의 정도가 얼마나 다른가 하는 것을 밝히기 위한 것이다.

서독과 홀랜드 회사의 경우에는 각 집단이 소유하고 있는 법적 참여의 기회가 회사에 따라 별 차이가 없다는 것이 나타나고 있다. 반대로 스웨덴과 이태리의 경우에는 법적으로 참여를 보장하는 것보다, 그때 그때의 단체협

〈표 11〉 법적참의 통일과 분산

국 가	빈 도 의 분 산				
	근로자	최고경영자 사업장 이상의 수준		근로자 대표	
노 르 웨 이	.045 ¹⁾ (8) ²⁾	.142 (8)		.244 (6)	
스 웨 덴	.540 (1)	1.566 (2)		.417 (3)	
덴 마 크	.054 (7)	.362 (5)		.164 (7)	
핀 랜 드	.035 (9)	.781 (3)		.591 (2)	
영 국	.070 (6)	.110 (10)		.264 (4)	
서 득	00 (11)	00 (12)		.001 (12)	
홀 랜 드	.009 (10)	.001 (11)		.016 (11)	
벨 기 에	.177 (3)	.320 (6)		.077 (9)	
프 랑 스	.096 (4)	2.066 (1)		.067 (10)	
이 태 리	.369 (2)	.759 (4)		.663 (1)	
유고슬라비아	.071 (5)	.251 (7)		.256 (5)	
이 스 라 엘	00 (11)	.230 (8)		.146 (8)	
한 국	0.20 (9~10)				

1) 국가별 빈도의 분산

2) 분산의 정도에 따른 국가별 순위

약이나 경영정책에 의하여 참여를 보장하므로, 기업들의 참여의 정도가 각각의 경우에 따라 매우 다르게 나타난다. (표에서는 분산의 정도가 높다)

우리나라의 경우에는 근로자 집단만 일관하여 법적으로 보장된 참여의 기회가 적음을 알 수 있다. 그 다음으로 근로자대표들도 법적 참여보장도에 있어 기업마다 상당한 차이를 보이고 있기는 하지만, 최고경영자나 사업장 이상의 수준에게 부여된 참여의 법적 보장은 기업마다 뚜렷한 차이를 보이고 있는 것으로 나타나고 있다. 이렇게 보게 되면, 우리나라에서는 근로자 집단과 최고경영자의 사이에 법적으로 보장된 참여의 기회가 매우 차이가 날이 들어나고 있다.

IV. 실제적 참여(De Facto Participation)

앞장에서 살펴본 바의 법적 참여도와 달리 실제적 참여는 의사결정과정에 실제로 해당집단(예를 들어 근로자)이 물리적으로 존재하고 있는가의 여부를 가지고 판단하는 것이다. 여기서 의사결정과정에 한 집단이 있었다라고 할 때 그 관여하는 정도에 따라 참여와 영향으로 나누게 된다. 한 집단의 참여란 별다른 관련이 없이 의사결정과정에서 그냥 앉아있는 정도를 나타내

며, 영향이란 실제적 관여를 한 것을 가리킨다.

1. 영향력의 분산

영향력의 정도를 알아보는 방법으로는 첫째, 수직적인 것으로 조직상의 차원에서 다른 집단에 비해 특정 집단이 갖는 영향력의 양 내지 정도를 파악하는 것과 둘째, 특정 집단내에서 경험하는 영향력의 정도를 보는 수평적 방법이 있다.

먼저 결론적으로 말하면 〈표 12〉에서 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다. 곧, 위계상의 수준에서 근로자들은 최소한의 영향력을 갖는 데 반해 역시 최고경영자들이 최대한의 영향력을 행사한다. 이와 아울러 결정의 내용에서도 단기, 중기, 장기로 구분할 때 최고경영자층은 장기적 결정으로 갈수록 또

〈표 12〉 각 집단별 의사결정 사항에 대한 영향력 정도

결정사항	영향력							
	근로자(A)	반장(B)	중간관리자(C)	최고경영자(D)	사업장 이상의 수준(E)	근로자 대표(F)	의회(부단)(G)	총계
근로조견	2.7 ^b	3.1	3.5	4.1	2.5	3.4	2.1	3.1
부장인사	1.2	1.6	2.5	4.5	2.8	1.9	1.2	2.2
채용	1.4	2.5	3.3	4.0	2.2	2.3	1.4	2.5
연수과정	2.2	2.7	3.5	3.9	1.8	2.3	1.3	2.5
전환배치	2.5	3.1	3.7	3.7	1.6	2.5	1.2	2.6
투자	1.3	1.8	2.7	4.3	4.4	2.0	1.8	2.7
신상품	1.3	1.7	2.8	4.3	3.8	1.9	2.0	2.5
직속상관의 지명	1.3	1.5	2.0	3.6	2.8	2.0	1.3	2.7
급여수준	2.0	2.4	3.1	4.2	2.7	2.9	1.7	2.7
개인장비	2.8	3.5	3.6	3.2	1.7	2.0	1.2	2.6
제조직	1.7	2.4	3.4	4.4	2.8	2.4	1.8	2.6
작업할당	2.2	3.9	3.6	2.7	1.4	1.7	1.2	2.4
해고	1.7	2.9	3.4	4.1	2.0	3.2	1.8	2.7
작업연구	2.0	2.8	3.5	3.9	2.1	2.7	1.4	2.6
휴일	3.2	2.9	3.1	3.1	1.6	2.2	1.2	2.4
근로시간	2.8	2.4	2.7	3.8	2.0	3.2	1.5	2.5
단기결정	2.5	3.2	3.5	3.6	1.8	2.5	1.4	2.6
중기결정	1.6	2.2	3.0	4.1	2.5	2.4	1.4	2.5
장기결정	1.3	1.8	2.7	4.3	4.2	1.9	1.9	2.6
총계	2.0	2.6	3.2	3.8	2.4	2.4	1.4	2.5

*1=아무런 영향력 없음

2=거의 영향력 없음

3=어느 정도의 영향력

4=상당한 영향력

5=매우 큰 영향력

한 보다 전략적인 의사결정일수록 더 큰 영향력을 발휘한다고 볼 수 있다.

이를 좀더 자세히 살펴보면 몇 개의 시사점이 발견된다.

예컨대, 단기결정보다 장기적 의사결정에 비중을 둘 때, 중간관리직의 영향력은 현격히 약화되며 실제적으로 근로자집단과의 간격보다 최고경영자집단과의 간격이 크게 나타나는 것은 당연하다.

마찬가지로 개별사업장 이상의 수준에서도 장기적 결정에 큰 영향력이 행사되는 반면 단기적 결정에서는 그 정도가 미약하고 노동조합같은 대표단체에서는 오히려 그 역의 관계를 보인다.

또한 간파할 수 없는 점으로 영향력의 분화가 나타나되 그것은 주로 단기적 의사결정에限한다는 것을 들 수 있는데 이는 최고경영자층을 사소한 의사결정에서 벗어나게 해줌으로써 다른 중요한 결정을 가능케 하는 바, 오히려 근로자 계급의 의존성을 조장하는 결과를 가져오기 쉽다.

본 조사에서 사용한 16개의 항목 중에서 상대적으로 민주적인 分化를 보

〈표 13〉 각 집단별 의사결정사항에 대한 영향력 정도

	총 계	근로자	반장	중 관리 직	최 고 경영자	사업 장 이상 의 수준	노 조	외 부 집 단
근로조전	(3.0)	2.6	2.9	3.3	3.9	3.0	3.2	1.7
부장인사	(2.1)	1.2	1.4	2.0	4.2	2.6	2.0	1.2
채용	(2.3)	1.3	1.5	2.5	4.9	3.2	1.8	1.3
연수	(2.0)	1.7	1.8	3.2	3.2	2.0	1.7	1.2
전환배치	(2.3)	1.6	2.3	3.1	3.9	1.8	2.1	1.1
투자	(2.4)	1.1	1.2	2.1	4.2	4.4	1.6	2.1
신상품	(2.3)	1.2	1.2	2.1	4.1	3.3	1.6	1.9
직속상관의지명	(2.0)	1.2	1.5	3.1	3.8	2.3	1.2	1.1
급여수준	(2.5)	1.9	1.6	1.8	3.7	3.6	3.1	1.9
개인장비	(2.7)	2.9	2.9	3.6	3.8	1.9	2.8	1.0
재조직	(2.1)	1.3	1.5	2.7	3.7	2.5	2.1	1.0
업무할당	(2.2)	1.5	2.7	3.3	3.0	2.2	1.8	1.0
해고	(2.5)	1.6	1.9	2.9	4.1	2.5	3.3	1.3
작업연구	(2.5)	2.1	3.0	3.8	3.6	2.4	1.8	1.0
휴일	(2.6)	2.9	2.4	3.2	3.2	2.2	3.1	1.2
근로시간	(2.5)	2.0	2.3	3.1	3.6	2.3	3.1	1.1
단기결정	(2.4)	2.1	2.4	3.1	3.3	2.1	2.4	1.1
증기결정	(2.2)	1.5	1.7	2.6	3.9	2.7	2.1	1.2
장기결정	(2.3)	1.1	1.2	2.1	4.1	4.1	1.6	2.0
총 계	(2.3)	1.6	1.8	2.6	3.8	3.0	2.0	1.4

이는 항목은 작업환경, 공휴일 등으로, 대부분의 유럽국가에서는 의적 법적 규제들로 크게 보호받고 있는 추세이다.

이와 달리, 새로운 부서(Department)의장을 지명하거나, 주요한 자본 투자, 신상품의 소개, 직속 상관의 임명 등은 최고경영자와 사업장 이상의 수준의 영역에 속하는 일들이다.

곧, 경제적 의사결정이나 인선(人選) 등의 정책은 특정 집단에 영향력이 집중되는 것으로, 이는 바로 조직체 내의 영향력의 관계가 한편에 영향력이 집중되면 다른 집단들은 영향력을 행사할 수 없다는 제로 셉(Zero-Sum)의 유형에 가깝다고 볼 수 있다.

우리 나라의 경우도 이상의 내용과 크게 벗어나지 않으나, 앞서도 지적했듯이 표본이 대기업편향에 치우쳤다는 점을 감안한다해도 몇 가지 외국의 경우와 다른 점이 지적된다.

예를 들면, 최고 경영자집단에 영향력이 집중된 것은 마찬가지지만, 사업장이상의 수준에서도 높은 의사결정에의 영향력을 행사한다.

또한, 단기적 의사결정의 영향력에서도 외국의 경우 보다는 그 영향력의 정도가 낮고 제도적인 보장이 상대적으로 약하다고 설명할 수 있다.

2. 불평등과 영향력의 정도

이상에서 살펴 본 것처럼 근로자집단은 제한된 영향력만을 행사하며 이러한 통제력의 부족은 곧 불평등을 의미한다. 그런데, 권력의 평등화는 자영 체계에서 근로자들의 진정한 參與에 필수적인 조건이자 결과이기도 하다 (Zupanov, 1973)는 지적에서도 보이듯이 불평등의 정도는 영향력의 정도와

〈표 14〉 각 집단간 영향력의 양과 불평등 사이의 관계

영향 력의 정도 (PO la) 불평 등 의 정도 척도	서 구 각 집 단							의사 결정 사항			총 계
	근로자 (A)	반장 (B)	총 판 리 자 (C)	간 최 경 영 자 (D)	고 이 수 (E)	사 업 장 상 준 (F)	노 동 조 합 (G)	외부 집단 (G)	단기	중기	장기
각 집단간 의 차이 (D-A)	-.77	-.25	-.08	.85	-.16	-.24	-.30	-.06	-.13	-.20	-.15
모든 위계 집단 사이 의 영향력 의 분산	-.45	-.25	-.07	.55	-.33	-.27	-.26	-.12	-.24	-.22	-.23

p≤.05 if r>.15.

〈표 15〉 각 집단간 영향력의 양과 불평등 사이의 관계

	집 단							결 정			총계
	근로자	반장	중간관리자	최고경영자	사업장수	노동조합	외부집단	단기	중기	장기	
영향력분산	0.1	0.1	0.5	0.4	1.1	0.7	0.4	0.1	0.1	0.1	0.1

깊은 인과관계를 맺고 있다.

위의 도표에서는 조직체 내의 不平等의 정도가 크면 클수록 다른 집단—노동자집단, 실장, 중간관리집단, 사업장 이상의 집단, 외부조직 등의 영향력이 낮아지며, 최고 경영자집단을 제외한 모든 집단에서 역의 상관관계를 나타낸다.

우리나라의 경우에는 아주 다른 결과를 보여, 외국의 경우에서 보인 역의 상관관계도 없으며 최고 경영자집단의 영향력보다 사업장 이상의 집단에서 더 높은 수치가 나타나는 것은 흥미로운 사실이다.

표본의 문제를 감안하더라도 이같이 나타난 결과는 우리나라와 외국과의 차가 너무 크고 앞선 결과와 상반되는 해석을 요하므로 한국의 기업상황의 특수성으로 보기 어렵다.

오히려 이같은 조사에 대한 판행이 없었기 때문에 생기는 응답자의 응답에 대한 일관성의 결여로 풀이하는 것이 옳을 것이다.

3. 계층간(Hierarchical Levels)의 권력—영향력 관계

위계질서를 가진 조직체에서의 권력 및 영향력의 관계는 두 가지 양상으로 나타난다.

그 하나는 분업이라는 것을 다른 사회집단간의 상호의존성 및 유대감을 생성시키는 것으로 보는 Durkheim을 따르는 조직이론의 입장인 variable-sum 게임의 입장이고, 또 다른 하나는 Marx의 계급 적대감에 근거하여 조직의 이론을 상정한 zero-sum 게임의 입장이다.

본 조사의 결과는 위 두가지 이론적 배경의 어느 쪽이라고 명백한 근거를 제시해 주지는 못하지만 최고경영자와의 관계를 제외한다면 variable-sum 게임이라고 볼 수 있는 근거를 마련해 준다고 해석할 수 있겠다.

그러나 최고경영자 집단의 다른 각 집단에 대한 관계는 엄격히 zero-sum 게임이며 어떤 집단도 최고경영자집단과 분명한 권력연합을 하지 않음을 〈표

〈표 16〉 각 집단의 집 각단에 대한 영향력의 상관관계(서구)

집 단	영향력 (PO1a)						
	근로자 (A)	반 장 (B)	중 간 관 리 자 (C)	최 고 경 영 자 (D)	사 업 장 이 상 수 준 (E)	노 동 조 합 (F)	외부집 단 (G)
근 로 자 (A)							
반 장 (B)	.44						
중 간 관 리 자 (C)	.17	.37					
최 고 경 영 자 (D)	-.32	-.02	.02				
사 업 장 이 상 수 준 (E)	.07	-.04	-.01	-.18			
노 동 조 합 (F)	.37	.08	-.08	-.05	.26		
외 부 집 단 (G)	.35	.06	.10	-.15	.23	.43	

Note: $p \leq .05$ if $r > .15$.

16)를 통해서 알 수 있다.

또한 위 표는 2가지 형태의 권력(힘)의 연합양상을 보여준다.

다소간의 중간관리자집단의 지지를 향유하는 근로자와 십장간의 연합이 조직체의 하부구조에서 발생하는 힘의 연합이고, 노동조합과 같은 대표체나 은행같은 외부집단의 연합이 조직의 상부에서 형성되는 연합인데, 최고경영자집단은 이들 연합의 가운데에서 부분적으로는 고립된 형태로 또 부분적으로는 그들 연합과 반대하는 색채를 띤다.

우리나라의 경우에 있어서는 최고경영집단이 앞서 언급한 2개 연합체의 중간에 서기 보다는 오히려 사업장 이상의 수준이 외국의 사례에서 보인 최고경영자집단의 역할을 대행한 인상이 있다. 따라서 우리나라의 경우는 최고경영자집단과 근로자 집단, 십장집단, 중간관리자 집단이 하나의 힘의 연합을 형성하여 사업장 이상의 수준에 대응할 수 있는 가능성조차 제시한다

〈표 17〉 각 집단의 각 집단에 대한 영향력의 상관관계(한국)

집 단	영 향 력						
	근로자	반 장	중 간 관 리 자	최 고 경 영 자	사 업 장 이 상	노 동 조 합	외부집 단
반 장	0.8						
중 간 관 리 자	0.6	0.6					
최 고 경 영 자	0.3	0.3	0.4				
사 업 장 이 상	-0.2	-0.2	-0.3	-0.2			
노 동 조 합	0.1	0.2	-0.2	0.2	0.1		
외 부 집 단	0.1	-0.2	-0.1	-0.1	0.3	0.3	

* $p < 0.5$

고 볼 수도 있다.

이제 의사결정유형에 따라 다른 집단과 최고경영자집단의 관계를 더욱 자세히 분석해 보기로 하겠다.

개략적으로 살펴보면 전술한 것처럼 최고경영자집단은 단기·중기·장기의 의사결정에 걸쳐서 부정적인 상관관계를 보이나 중간관리자·임장에 대해서는 장기적 결정에 대한 연합을, 한편 대표체나 기업수준에 대해서는 단기적 결정에 대해 특수한 연합을 시도하고 있다.

이 같은 협조적 연대는 최고경영자집단의 고립을 방지하고 강압적 권력을 사용할 필요가 있다는 점에서 중요하다고 볼 수 있다.

여기서 가장 확고하고 안정된 권력연합을 유지하는 집단은 물론 근로자,

〈표 18〉 결정사항에 대한 각집단의 실질적 참여(서구)

결정	참여(PO2a)			
	근로자(A)	반장(B)	중간관리자(C)	합계
근로조견	2.4 ^a	3.3	3.6	3.1
부장인사	1.4	1.6	2.3	1.7
채용	1.4	2.6	3.0	2.4
연수	2.2	2.9	3.6	2.9
전환배치	2.3	3.1	3.6	2.9
투자자	1.3	1.8	2.4	1.9
신상품	1.4	1.8	2.4	1.9
직속상관의지명	1.4	1.5	1.7	1.5
급여수준	1.6	2.0	2.6	2.1
개인장비	2.6	3.5	4.0	3.4
재조직	1.5	2.2	2.9	2.2
업무할당	2.5	4.2	4.6	3.8
해고	1.5	2.9	3.5	2.6
작업연구	1.5	2.4	2.7	2.2
휴일	3.5	3.9	4.2	3.8
근로시간	2.2	2.5	3.2	2.6
단기결정	2.3	3.3	3.8	3.1
중기결정	1.5	2.2	2.7	2.1
장기결정	1.4	1.8	2.4	1.8
총계	1.9	2.6	3.2	2.6

^a=관여하지 않음

2=사전에 정보를 제공받음

3=사전에 정보를 제공받고 의견을 제시함

4=의견으로서만 고려

5=동등하게 참여

6=스스로 결정

십장, 중간관리자집단이고, 전략적인 의사결정일수록 근로자연합체와 대표체제 및 외부집단의 상관관계는 높게 나타나고 있다.

이를 바꿔 말하면 단기적 결정에서는 이들 집단간의 유대는 회박한데, 이는 실제로 산업민주주의가 잘 발달되었다고 볼 수 있는 스칸디나비안 국가들과 유고슬라비아 같은 나라의 예에서 확실히 설명된다.

이같이 기업경영이나 경제정책결정기관에 외부로 부터 압력을 가하여 단체교섭을 전개함으로써 근로자의 이익을 도모하거나 근로자대표가 직접적으로 참여하여 근로자의 지위를 향상하거나 간에 이같은 분명한 목표가 산업민주주의의 방향임에는 의심의 여지가 없다.

의사결정유형에 따른 집단간의 영향력 관계에서도 우리나라는 앞서 제시한 것과 같은 차를 보인다.

즉, 최고경영자집단과의 비교보다는 사업장 이상의 수준과의 비교에서 더욱 유의미한 결과가 발견되리라 예상된다.

〈표 19〉 결정사항에 대한 각 집단의 실질적 참여(한국)

	관 여 (1-6)			
	근 로 자 (A)	반 (B) 장	중 간 관 리 자 (C)	합 계
신 기술 도입	1.3	1.6	2.8	
대체 기술 선택	1.4	1.9	2.8	
특별 기술의 선택	1.3	1.5	2.7	
기술의 실행	1.8	2.3	3.2	
총 계	1.4	1.8	2.8	

V. 맺 음 말

우리나라와 사회적 환경이 전혀 다른 서구의 나라들과 산업민주주의에 관하여 똑같은 개념도식 아래에서 국제비교를 한다는 것은 상당한 어려움이 따른다.

우리나라는 작년의 본격적 노사분규 이전에는 노동조합을 통한 단체교섭은 상대적으로 억제되어온 대신, 노사협의를 통한 경영참가는 권장되어 왔다. 이러한 특이한 노사관계의 전개방식에 의하여, 두가지 점이 우리나라의 근로자 경영참가를 이해하는 데에 있어서 유의할 사항으로 남는다.

첫째는 단체교섭과 단체행동권을 사실상 상당한 정도로 유보당하였던 1987년 이전 상황에서 노사협의를 통한 경영참가는 단체교섭이 병행되면서 행해지는 노사협의의 양식과 상당한 차이를 나타내게 된다. 왜냐하면 이때의 경영참가는 노사간의 대등한 협의가 아니라, 일방적 恩惠의 배품같은 경영참가일 수 있으므로 실질적 협의가 어렵기 때문이다.

둘째로 협의에 의한 경영참가는 경영참가 그 자체에 목적을 두기 보다는 근로자들의 他律的 창의성 개발에 더 목적을 두는 경우들을 자주 보게된다 는 점이다.

따라서 이 논문에서 시도되어진 산업민주주의의 국제비교는 조사에서 나타난 수치를 사회적 환경과 노사간의 실질적 관계를 분석에서 捨象한 채 미시적 차원의 평면적 비교를 하였기 때문에 수치의 내용에 사회적 의미를 담기가 어려웠다.

서구에서 정형화되어진 설문내용을 보다 거시적 분석으로 보완하는 한편, 조사대상 역시 중소기업으로 확대하는 것이 내용의 정확성을 파악하는 데에 필요할 것이다.

다만, 산업민주화의 측정을 위한 구체적 척도를 계속 개발하기 위해 원용될 수 있는 자료의 공급과 시험이라는 점에서 이 논문의 의의를 찾을 수 있을 것이므로, 앞으로도 조사는 더욱 풍부하게 진행되어져야 할 것이다.

〈참 고 문 헌〉

주요문헌 : 우리나라의 경우와 비교하기 위한 통계치의 획득은,

Industrial Democracy in Europe (IDE) International
Research Group

1981 *Industrial Democracy in Europe*에서 함

기타문헌 :

Clegg, H.

1976 "Trade Unions as an Opposition Which can never Became a Government," in McCarthy, W.E.J. (ed.), *Trade Unions*, Harmondsworth: Penguin Press.