

## 獨逸式 經營參加制度에 대한 考察

崔 鍾 泰

<차 레>

- I. 問題提起
- II. 經營勞使關係의 類型
  - 1. 勞使關係「시스템」의 形成
  - 2. 두 가지의 基本類型
    - 1) 經營勞使의 發展過程
    - 2) 두 가지의 基本類型
- III. 獨逸式「共同意思決定」모델의 考察
  - 1. 共同意思決定의 基本原理
  - 2. 共同意思決定의 4가지 類型
  - 3. 問題點
  - 4. 考 察
  - 5. 結 言

### I. 問題提起

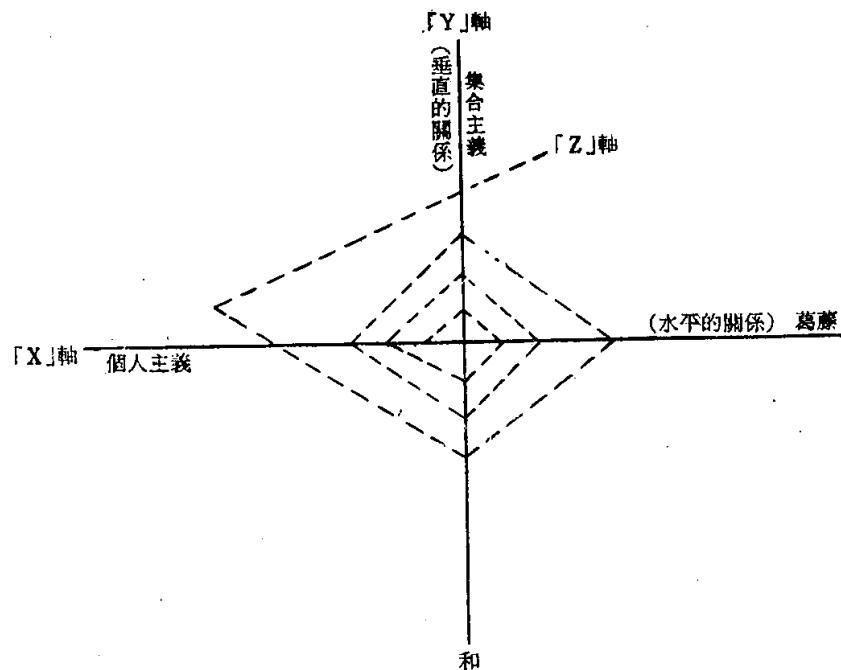
우리는 經營 労使關係의 基本「패턴」을 다음 <圖 1>과 같이 두가지로 區分할 수도 있다. 즉, 「葛藤」(Conflict)을 前提로 한 西歐式「水平的 모델」과, 「和」(Harmony)를 前提로 한 東洋式「垂直的 모델」로 나눌 수도 있다.

그동안 우리나라의 「和」를 前提로 한 家父長的 勞使協力 모델을 장려해왔다. 그러나 여기에는 限界가 있는 것이다. 그 限界의 例로서 요즈음 많은 企業體에서 勞使協力에 어려운 問題點들이 노출되고 있는 것이다.

이제 社會의 變遷과 더불어 세로운 次元에서 우리나라 實情에 알맞는 經營勞使關係의 展開方向을 모색하여 80年代 產業化에 대비하여야 될 줄로 안다.

이러한 生產的 勞使協力體制의 展開方向은 東洋의 「和」를 前提로 한, 이를테면 「Y」抽의 모델을 主抽으로 하면서 西歐의 「葛藤」을 前提로 한 「X」抽의 모델을 選別하여 받아들이는 「Z」抽의 方向으로 추진되어야 되지 않을가도 생각된다. (<圖 1> 參照 要望)

그러면 그러한 「Z」抽의 方向은 具體的으로 어떻게 展開되어야 할 것인가? 이를 위해선



〈圖 1〉

西歐의 勞使모델 중 어느 모델(例컨대 獨逸의 共同意思決定 모델, 美國의 團體交涉 모델 等)을 우리가 받아드려야 할 것인가? 또 이들을 어떻게 서로 融和시켜야 할 것인가? 하는 問題들이 도사리고 있다.

이러한 勞使協力의 모델을 經營學에서는 주로 具體的인 生產現場인 「企業레벨」에서 모색 한다.

本稿의 焦點은 1次的으로 獨逸의 共同意思決定모델을 검토하는데 두었다. 다른 모델에 대한 考察은 다음 기회로 미루기로 하고 우선 여기서는 獨逸式 共同意思決定 모델을 우리나라 勞使協力의 方向모색에 하나의 길잡이로 검토해보고자 하는 것이다.

## II. 經營勞使關係의 類型

### 1. 勞使關係「시스템」의 形成

特定 地域의 勞使關係는 어떻게 형성되는가? 여기에 「던로프」(J. Dunlop)<sup>(1)</sup>가 提示한 모델에 共感이 감으로 이를 中心으로 考察코자 한다.

(1) Dunlop, J. T. Industrial Relations System, Holt, New York, 1958, pp 1~32.

즉, 勞使關係의 制度를 파악하기 위해선

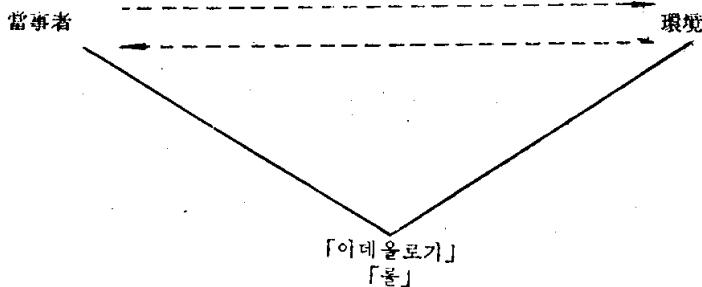
첫째, 勞使關係의 當事者는 누구이며?

둘째, 當事者를 둘러싸고 있는 題境은 어떤 것들이며?

셋째, 當事者와 環境과의 相互作用속에서 어떠한 「이데올로기」(Ideology)와 「룰」(Rule)이

形成되고 있는가? 를 體系的으로 파악해야 될 줄로 안다.

요약하면, 勞使關係制度는 當事者와 그의 環境의 相互作用 여하에 따라 그 地域 및 狀況에 알맞는 勞使關係의 「이데올로기」 및 「룰」이 形成되므로 「當事者—環境—이데올로기 및 룰」의 이해가 중요하다(<圖 2> 參照).



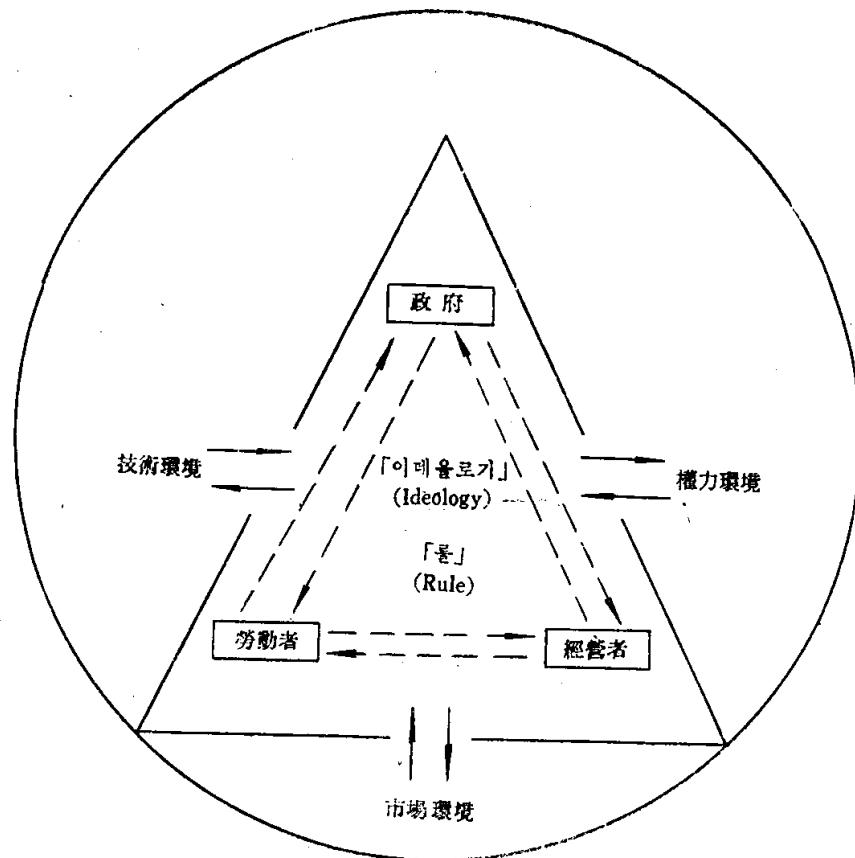
<圖 2>

勞使關係의 「當事者」로서는 勞動者, 經營者 및 政府를 손꼽을 수 있다. 과거에는 勞動者와 經營者만을 労使의 1次的 當事者로 간주하여 왔으나 최근 政府를 그의 한 「파트너」로 삼고 있다.

또 環境으로서는 技術環境(Technical Context), 市場環境(Market Context), 力環境(Power context)을 주축으로 삼을 수 있다. 이와 같은 當事者와 環境間의 相互作用속에 労使關係의 「이데올로기」와 「룰」이 形成되는 것이다. 이 關係를 다음 <圖 3>와 같이 表示할 수 있다.

따라서 「이데올로기」와 「룰」의 差異에 따른 勞使關係시스템을 우리는 다음 <表 1> 및 <表 2>와 같이 구분할 수도 있다.

우선 <表 1>에 의하면 「이데올로기」와 「룰」을 資本主義 領域과 共產主義 領域으로 구분할 수 있다. 資本主義 領域은 다시 「葛藤」을前提로 하는 西歐式 모형과 「和」를前提로 하는 東洋式 모형으로 다시 구분할 수 있다. 또 西歐式 모형은 「團體交涉」을 주축으로 한 英美式 모형과 「共同意思決定」을 주축으로 한 獨逸式 모형으로 나누어 생각할 수 있다. 共產主義 領域은 絶對的 労使關係의 대표적인 中央集權管理方式의 蘇聯式과 自律的機能을 加味한 労



〈■ 3〉

〈表 1〉

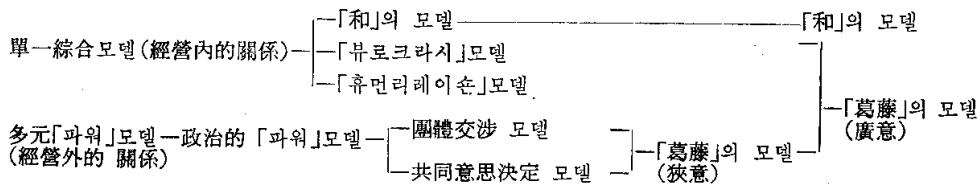
勞使關係시스템의 分類	資本主義領域		共產主義領域	
	西歐式(葛藤)	英美式(團體交涉)	獨逸式(共同意思決定)	
	東洋式(和)			
	蘇聯式(中央集權管理)			
	유고式(勞動者自治管理)			

勞動者自治管理方式의 유고式으로 구분하여 생각할 수 있다.

〈表 2〉에 의하면 우리의 관심사인 資本主義 「이데올로기」와 「률」에 따른 勞使關係의 모델을 經營內的關係를 주축으로 한 單一綜合모델과 經營外的인 파워(Power)의介入을 전제로 한 多元「파워」모델로 나누어서 생각할 수 있다.<sup>(2)</sup> 前者에는 家父長의 東洋의 「和」의 모델, 制度的인 「뷰로크라시」 모델 및 人間關係論의 「휴먼리레이션」 모델을 열거할 수 있고,

(2) 여기에 다음 文獻이 참조 되었음 : Fübler, K. Betriebliche Mitbestimmung, Gabler, Wiesbaden, 1970

〈表 2〉



後者에는 政治的 파워 모델 (Political Power Model)을 主抽으로 한 英美式 團體交涉型과 獨逸式 共同意思決定型을 들 수 있다.

一般的으로 오늘날 일컬는 소위 產業民主化 혹은 經營民主화의 展開의 方向은 「葛藤」의 모델 (狭意)을 토대로 한, 한편 英美式의 團體交涉의 모형, 다른 한편 獨逸式의 共同意思決定의 모형을 표적으로 하고 있는 것이다.<sup>(3)</sup>

그러나 세계 어느 곳에서나 모두 選好되고 適用될 수 있는 劃一的인 「이데올로기」와 「률」에 따른 勞使關係시스템은 현재까지 없고, 國家, 地域, 產業의 種類와 規模등에 따라서 多樣한 勞使關係의 形態가 성립되고 있는 것이다. 즉 美國은 美國대로, 獨逸은 獨逸대로, 日本은 日本대로 자기 나름에 따른 勞使關係의 特有한 「이데올로기」와 「률」을 가지고, 勞使關係 시스템을 발전시키고 있는 것이다.

그렇기 때문에 우리는 한 마디로 勞使關係의 어느 型이 가장 좋다고 斷定할 수는 없고, 어디까지나 그 地域의 事情과 業種을 감안하여 자기 體質에 알맞는 勞使關係를 展開시켜야 된다는 基本態度를 가져야 될 줄로 안다.

우리는 經驗으로 미루어 보아, 先進國과 開發途上國의 主從의 關係에서 開發途上國은 자기 實情에 알맞는 「이데올로기」 및 「률」의 確立에 따른 勞使關係制度를 모색하지 않고, 先進國의 模型은, 심지어는 그의 「이데올로기」와 方法論까지 그대로 축소 복사하여 模倣을 하는 勞使關係의 植民地的 態度를 가끔 볼 수 있다.

開發途上國의 勞動運動史에 있어서 지금까지는 外國思想과 모델의 영향력이 크게 작용한 바 있다. 그 대표적인 예로서는 「맑시즘」에 의한 共產主義的 勞動運動 패턴에서나, 기타 先進產業國家가 행한 開發途上國의 植民地的 勞動運動 展開 패턴에서 찾아 볼 수 있는 것이다. 대부분 從屬國家의 植民地的 勞動組合 내지 勞動運動은 宗主國(Mother Land)의 勞動組合에 의하여 支援되고 심한 경우에는 조종되기도 한다. 그리하여 勞動組合은 그의 經濟的 目的 내지 機能보다는 政治的 目的과 機能에 보다 더 밀착하여 行動하게 되고, 產業

(3) Strumthal, A., Union and Industrial Democracy, Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign, Reprint Series No. 257, p. 12. 참조 要망

社會의 上位機能 시스템으로 둔갑되는 수도 있는 것이다.<sup>(4)</sup>

생각컨데 우리는 韓國 產業社會의 事情에 알맞는 「이데올로기」와 「룰」, 이를테면 우리나라의 產業 變遷社會에서 勞使의 當事者와 環境사이에 相互作用하는 가운데 형성되는 「이데올로기」와 「룰」을 發見하고, 거기에 적합한 勞使關係 시스템을 確立하는 것이 시급한 課題의 하나인 것이다. 환언하면 단순히 先進國의 한「모델」을 모방하여 그것을 金科玉條로 삼고 우리 나라의 勞使시스템을 展開시키려는 態度를 벗어나서 우리의 體質에 알맞는 모델을 스스로 選好 내지 開發을 하여야 될 줄로 안다. 더우기 80年代 產業化의 기틀이 되는 勞使協力의 體制는 우리 實情에 알맞는 健全한 勞使關係 시스템의 繼續的인 開發如何에 달려 있다해도 過言이 아니다.

## 2. 두 가지의 基本類型

### 1) 經營勞使關係의 發展過程

經營勞使關係를 대개 다음과 같이 「專制的 労使關係→溫情的 労使關係→緩和的 劳使關係→民主的 劳使關係」로 發展의 徑路를 손꼽을 수 있다.

#### (1) 專制的 劳使關係

이는 雇傭主 혹은 資本家에 의하여 賃金·作業 내지는 勞動條件이 專制的으로 決定되는 劳使關係의 段階이다.

#### (2) 溫情的 劳使關係

이는 한편 經營의 資本效率을 높이고, 다른 한편으로는 勞動組合의 形成을 阻止시키는 家父長的, 溫情主義的, 劳使關係를 行하는 段階이다.

#### (3) 緩和的 劳使關係

이는 資本과 勞動의 分離에 따라 한편 勞動組合의 形成과 發展을, 다른 한편으로는 經營者團體의 形成과 發展을 기함으로써 近代的 劳務管理가 從業員의 福祉의 增進과 意思疏通을 媒體로 해서 劳使兩者間의 對立을 緩和하는 劳使關係의 段階이다.

#### (4) 民主的 劳使關係

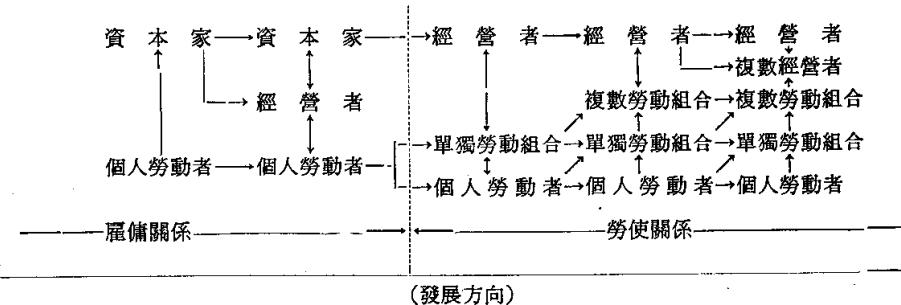
이는 未熟練 労動者의 多數化에 따라 產業別 劳動組合(Industrial Union)의 發展과 더불어 劳動組合과 企業의 專門經營者 사이에 對等意識의 立場에서, 賃金, 作業 내지는 勞動條件을 共同으로 決定하는 劳使關係의 段階이다.<sup>(5)</sup>

(4) A. Strumthal, Industrialization and the Labor Movement—a Set of Research Hypotheses, in the Japan Institute of Labor, Labor Relations in Asian Countries, Tokyo, 1967. pp.51~62.

(5) 西尾一郎, 經營勞務の 理論と實際, 中央經濟社, 昭和 50, 東京, 126~197面

이상의 労使關係의 發展 類型은 労使의 意味가 資本家와 勞動者의 雇傭關係와 經營者와 勞動組合의 労使關係와의 兩者를 모두 包含한 것이다. 그러나 勞動組合의 發展과 더불어 廣意의 労使關係의 意味는 雇傭關係와 労使關係로 區分할 수가 있고, 바람직한 것은 民主的 労使關係라 할 수 있다. 労使關係의 發展 過程을 다음 <表 3>와 같이 表示할 수 있다. 이를테면 近代的 労使關係에는 經營者와 勞動者 사이에 勞動組合 내지 經營團體가 媒介되는 것이다. 하기야 오늘날에도 勞動組合 結成을 통한 労使關係 形성을 반대하는 少數의 大企業들을 볼 수 있다. 예컨대 「아이 비 엠」(IBM), 「코닥」(Kodak), 「모토로라」(Motorola) 등은 美國뿐만 아니라 全世界의 子企業까지도 労組結成을 인정치 않고, 合理的인 雇傭關係를 통해 經營組織을 形成시키고 있다.

&lt;表 3&gt; 労使關係發展段階



(資料源：西尾一郎，經労務の理論と 實際，東京，昭和 50年，197面 參照)

그러나 일반적으로 產業民主化<sup>(6)</sup>에는 勞組를 인정하고, 이를 통한 勞動者와 使用者の 民主的인 結合을 폐하고 있다. 물론 勞組를 絶對視하여 勞動者의 모든 參考事項을 오로지 勞組의 機能에만 맡기는 것이 바로 產業民主化는 아니다.

## 2) 두가지 基本類型

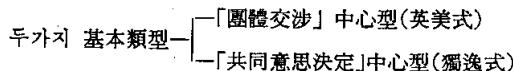
產業民主化는 어떻게 이루어지는가? 여기에는 크게 두가지 方向을 생각할 수 있다. 즉 英美式의 「團體交涉」(Collective-Bargaining)의 方向과 獨逸式의 「共同意思決定」(Co-determination)의 方向으로 그 基本類型을 두 가지로 볼 수 있다. 이를테면 西歐產業界에서는 企業內에 있어서의 勞組의 役割에 관하여 두가지의 基本的인 概念에 直面하고 있다.

첫째로는 英美式 勞組의 大部分들이 特徵을 이루고 있는 것으로서 이들은 勞組를 經營層에 대한 對抗機構로서 바라보는 것이며 다른 하나는 유럽 大陸에 퍼져 있는 것으로서 勞動者가 經營層속에 그의 地位를 確保하고 意思決定을 할 수 있는 特權과 責任을 동시에 걸어

(6) 社會科學 國際大百科辭典은 產業民主主義에 關하여 다음과 같이 記述하고 있다. 基本的으로 產業民主化란 產業工場 内部에서 民主化를 말한다.…… 궁극적인 形態로서 產業民主主義는 企業內에 있는 勞動者들에 의한 自己統制를 要求한다.

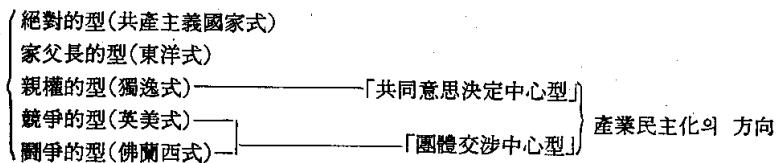
지며, 共同으로 參與하는 것이다.<sup>(7)</sup>

〈表 4〉



「커어」(C. Kerr)은 오늘날 労使關係의 양상을 「絕對的 労使關係型」, 「親權的 労使關係型」, 「階級鬭爭的 労使關係型」 및 「競爭的 労使關係型」으로 구분하였다. 여기에 筆者는 東洋의 「和」를 기반으로 「家父長的 労使關係型」을 별도로 첨가하여 다음 〈表 5〉와 같이 労使關係型을 5가지로 구분하였다.

〈表 5〉



絕對的型은 오늘날 대부분의 共產主義 國家에서 취하고 있는 형태로서 使用者가 國家의 官僚들로서 絶對的인 權限을 가지고 있는 것이다. 이에 대하여 家父長的型은 使用者와 勞動者를 한 家族으로 보고 「和」를 기반으로 展開시키는 東洋의 陰陽調和의 思考에 의한 労使關係型이다.

親權的型은 「葛藤」을 전제로 하되 劳使가 對立的인 關係가 아닌 相互協力的인 親權的인 立場에서 展開시키는 獨逸方式이라 할 수 있다. 이에 대하여 競爭的型은 劳使가 兩立된 競爭的意識 속에서 相互 「衝突」과 交涉을 하는 英美方式이라 할 수 있다. 마지막으로 鬭爭型은 劳使가 階級的으로 완전히 對立的인 鬭爭意識 속에서 展開시키는 佛蘭西方式이라 할 수 있다.

이미 지적한 바 있듯이 오늘날 產業民主化方向의 二大潮流라면 獨逸式 共同意思決定中心의 親權的方向과 英美式 團體交涉中心의 競爭的方向의 展開를 손꼽을 수가 있다.

이상 두 가지의 產業民主化類型中 어느 類型이 보다 더 바람직한 가에 대해선 한 마디로 판단하기 어렵다. 왜냐하면 劳使關係 시스템 形成의 이면에는 그 國家와 產業에 直結된 「이데올로기」(Ideology)와 「룰」(Rule)이 도사리고 있기 때문이다.

그러므로 우리는 이상의 두 가지 類型을 具體的으로 검토하기 이전에 劳使關係의 시스템

(7) 이와 같은 代表的인 區分은 「스터름탈」(Sturmthal) 教授를 들 수 있다. A.F. Sturmthal은 일리노이 大學의 劳使關係論을 맡고 있는 名譽교수이다. A.F. Sturmthal, Union and Industrial Democracy, Institute of Labor and Industrial Relations, Reprint Series No. 257, 1978. University of Illinois Urbana-Champaign, p.12.

이 어떻게 形成되고 있는 가를 항상 眼두에 두고 자기 事情에 알맞는 方向으로 展開시키는 것이 必要하다. 이러한 점에서 本小考에서 韓國의 勞動關係展開를 위하여 獨逸式方式을 하나의 길잡이로 생각하는데 主眼을 두고 「共同意思決定方式」의 經營學의 意味와 그의 考察을 加해보고자 한다.

### III. 獨逸式 共同意思決定 모델의 考察

#### 1. 共同意思決定의 基本原理

共同意思決定(Mitbestimmung) 方式은 獨逸式 產業民主化의 모형으로서 유럽大陸에 널리 퍼져 있는 것이다. 이는 앞에서 언급한 英美式 團體交涉(Collective Bargaining)의 方式과는 대조적으로 勞組를 經營과 對立된 「힘」(Power)으로 보지 않고, 勞動이 經營에 參與하여 意思決定의 權利와 責任을 지는 經營參加의 形態라 할 수 있다.

獨逸語로 「共同意思決定」을 “Mitbestimmung”이라고 하며 英語로는 “Co-determination”라고 한다. 이는 “Mit”와 “Bestimmung”的 合成語이다. “Mit”는 「함께」라는 뜻이고 英語에는 “Co-” 혹은 “With”에 해당된다. “Bestimmung”은 “bestimmen”的 名詞型이며, “bestimmen”하면 「결정하다」는 뜻으로서 英語로는 “determination”에 해당된다. 이는 “be”와 “stimmen”的 合成語이며 “stimmen”하면 「소리를 내다」「울리다」는 뜻을 지녔기 때문에 “Mitbestimmung”하면 勞動者와 經營者가 對立的인 立場이 아닌 「함께 울린다」는 의미를 内包하고 있는 것이다.

요컨대 獨逸의 勞動組合은 그들의 活動領域을 企業의 經營層內에 있다고 생각한다. 따라서 그들은 美國과 多數의 美國 勞組의 觀點과는 正反對의 立場을 取하고 있다. 이를테면 獨逸式 勞動者는 經營層의 對抗勢力으로 存在하는 대신에 그들은 經營層의 일부로 남아 있기를 원한다. 이와같이 勞組가 經營層과 함께 企業을 代表한다는 것이 좋다고 생각하는 데는 다음 두가지의 主要한 根據가 있는 것이다.

첫째, 經驗的으로 보면 어떤 좋지 못한 일이 企業에 닥쳐 왔을 때, 그것이 무엇이든지간에 輿論에 의해서 勞動組合도 그 責任을 면치 못한다는 것이다.

둘째, 勞動組合이 責任을 벗어나기 위해서는 오히려 經營問題의 핵심에 대하여 충분히 알고 있어야 한다. 그러기 위해선 기업의 經營活動과 및 經濟的狀況에 대하여 잘 알고 있을 것을 그前提條件으로 하고, 勞組가 必要로 하는 이상과 같은 情報는 企業政策을 決定

하는 經營層에 勞組代表가 參加함으로써만이 獲得 可能하다는 것이다.<sup>(8)</sup>

以上과 같이 勞組가 經營層의 對抗勢力으로 存在하기 보다는 經營層一部로서 共同活動의 領域을 지니므로 獨逸勞使關係를 「親權的 勞使關係型」이라고도 한다. 이것은 美國式의 「競爭的 勞使關係」나 프랑스式의 「階級鬪爭的」인 立場에서 볼 때 獨逸의 勞使關係는 家族의 關係처럼 유지되고 있다고도 보는 것이다. 이러한 關係의 基低에는 사용자가 노동자의 임금 노동조건등을 공정하게 성실하게 개선해 주고, 노동자도 직무 및 작업에 대한 責任과 忠誠心을 가지고 협력하고 있는 것으로, 勞使雙方이 다같이 信義와 誠實로써 의무를 다하고 있는 것이다.

이와 같이 勞動者의 經營參加制度가 立法으로 보장되고 있는 이면에는 노동조합의 「힘」이 강한 點도 큰 배경이 되고 있지만, 그 이외에도 政府 및 使用者가 합리적인 勞務管理 및 勞動者의 地位向上을 보장해 주고 있기 때문에 使用者에 대한 忠誠心도 생기고 부지런히 일 하겠다는 成就動機도 일깨워 주고 있는 것이다.

再言컨대, 大部分美國의 勞動者는 根本의으로 企業經營者에 대해 對立하고 「스트라이크」(Strike)나 中裁를 통해 要求를 主張하고 있다. 그러나 獨逸의 共同決定制度는 이와 相異한 接近方法을 취하고 있는 바이다. 즉 勞動者를 經營과 對立된 「힘」으로 보지 않고 勞動이 經營에 參與하여 意思決定의 權利와 責任을 지는 經營參加의 態度라 할 수 있다. 이와 같이 勞使 共同意思決定을 遂行토록 하는 機構를 經營組織上 다음과 같이 4가지로 손꼽을 수 있다.

監事役會(Aufsichtsrat)

經營協議會(Betriebsrat)

經濟委員會(Wirtschaftsausschuss)

經營總會(Betriebsversammlung)

그러나 이중 勞動者의 經營參加에 의한 產業民主化의 核心的인 機構는 「監事役會」와 「經營協議會」라 할 수 있다. 前者は 經營의 「戰略的 意思決定」에, 後者は 「管理・業務의 意思決定」에 각각 參여하여 經營參加制度를 확립시키고 있다(<表 6> 참조요망)

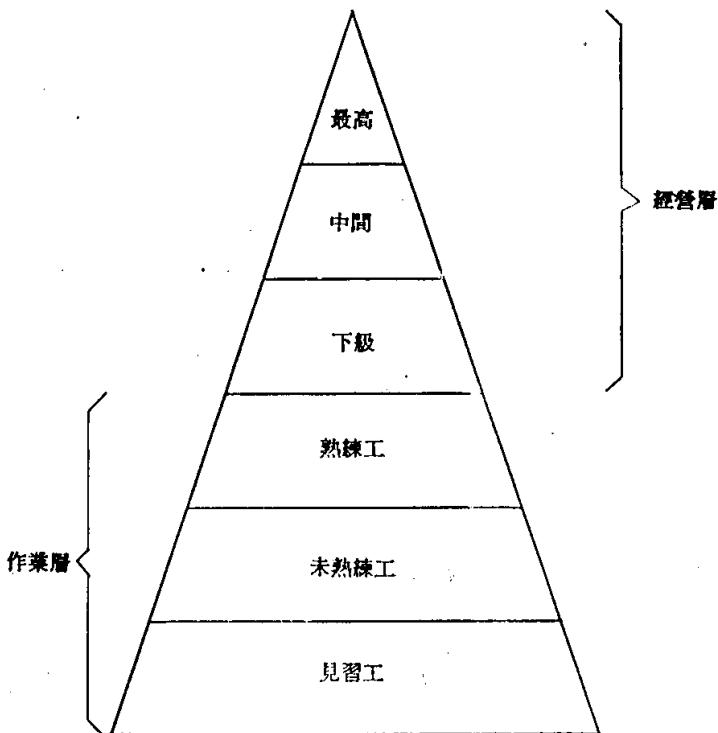
우리는 經營組織을 管理層과 作業層으로 區分할 수 있고, 意思決定을 담당하고 있는 管理層을 다시 下級, 中間, 最高經營層으로 區分할 수 있다.

우리는 最高經營層이 담당하는 意思決定을 戰略的 意思決定(Strategy Decision), 中間經

(8) 이 論據의 본보기로서는 Ludwig Rosenberg의 “共同決定, 社會主義 및 教育(Codetermination, Socialism and Education”自由勞動界 314號, 1976. 7~8月號, pp.313~314의 内容을 들 수 있다.

〈表 6〉

參 加 水 準	經營參加의 核心機構
戰略的 意思決定	監事役會(Aufsichtsrat)
管理的・業務的 意思決定	經營協議會(Betriebsrat)



〈圖 4〉

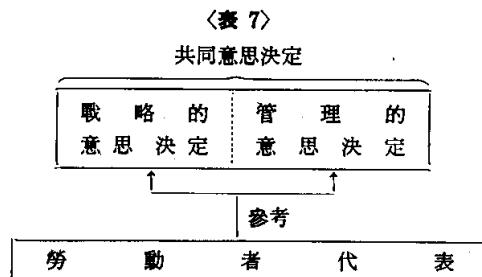
營層이 담당하는 意思決定을 管理的意思決定(Administrative Decisions), 下級管理層 내지 監督層이 담당하는 意思決定을 業務的意思決定(Operative Decision)이라 일컬을 수 있다. (〈表 8〉 참조)

〈表 8〉

戰略的 意思決定	最高經營層
管理的 意思決定	中間 管理層
業務的 意思決定	下級 管理層

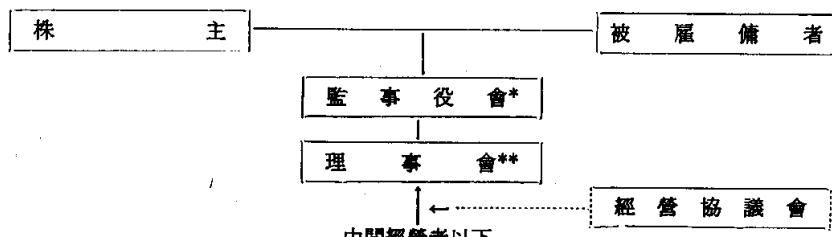
經營組織面에서 볼 때 共同意思決定을 통한 產業民主化는 作業層의 勞動者 및 勞組가 最高내지 中間經營層이 수행하는 經營意思決定에 參與하는 것을 의미한다. 즉 共同意思決定

은 労動者 및 労組가 企業의 經營戰略的 意思決定과 管理的 内지 業務的 意思決定에 參與 하므로서 労動者의 經營參與를 伸張시키는 것을 말한다(表 7) 참조요망).



### 1) 監事役會

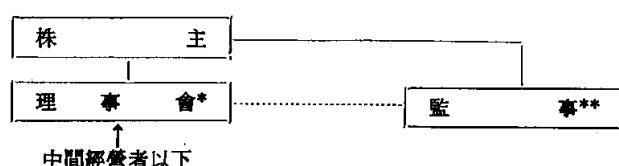
共同意思決定의 가장 核心的인 機能을 擔當하는, 즉 企業의 戰略的 經營意思決定에 參與 하는 機構가 바로 監事役會이다. 이를테면 獨逸의 企業組織은 英美의 企業組織과는 달리 監事役會라는 最高經營意思決定機構가 經營을 擔當하는 理事會(重役會) 위에 있고, 이는 勞使兩側에서 同等한 比率로 構成되어진다는 特徵이 있다. 그렇게 때문에 「共同意思決定」에 「勞動者의 經營參加」란 말이 나오게 된다. 獨逸企業과 英美企業의 差異를 圖表로 表示 하면 다음과 같다(图 5) 및 〈图 6〉 參照要望)



\* 1/2은 株主에 의하여, 나머지 1/2은 從業員에 의하여 선임된다.

\*\* 監事役會에 의하여 선임되고 企業의 經營을 擔當하며 監事役會에 의하여 指導를 받는다.

〈图 5〉 獨逸企業構造(共同決定法)



\* 100% 株主에 의하여 選任된다.

\*\* 100% 株主에 의하여 選任된다.

〈图 6〉 英美式企業構造

〈图 5〉에서 보는 바와 같이 獨逸式 株式會社는

① 株主

## ② 監事役會

③ 理事會(重役會)의 세 統治體로 구성된다. 이 세 機構의 機能과 權限은 法에 의해 明確히 規定되어 있다. 經營의 實務를 擔當하는 理事會는 企業의 日常運營의 責任을 지며, 監事役의 監事를 받아야만 하며, 또한 監事役會에 대해 經營狀態와 計劃된 活動에 관한 情報를 提供해야 한다. 監事役會는 企業活動을 調査하고 評價하며, 質疑에 대한 特別報告書나 回答을 제출할 것을 理事會에 命令할 權限을 갖는다. 監事役會는 日常的인 業務를 擔當하지는 않지만, 重大한 投資와 같은 주요한 企業活動은 監事役會의 同意없이 이루어질 수 없다. 만약 監事役會가 承認을 保留하는 경우엔 理事會는 株主總會에서 表決하여 3/4 이상의 贊成을 獲得해야만 수행할 수 있다. 그리고 理事는 同시에 監事役을 맡을 수 없다.

따라서 監事役會의 主要業務는 다음 3가지로 要約할 수 있다.

- 一 理事(重役)의 選任
- 一 主要經營戰略(例, 重大한 投資)의 決定
- 一 經營에 대한 調査 및 評價

## 2) 經營協議會(Betriebsrat)

「監事役會」(Aufsichtsrat)이 외에 經營參與에 중요한 役割을 擔當하는 機構가 「經營協議會」(Betriebsrat)이다.

이는 企業의 管理的, 業務的, 意思決定에 勞動者代表가 參與하는 勞使協力기구로서 從業員 5名以上의 企業體에서는 經營組織法에 의하여 構成된다. 즉 常時雇傭 5人이상의 選舉權 있는 勤務者가 就業하고, 그중 3人 이상이 被選舉權이 있는 모든 經營에는 經營協議會가 設置되어야 한다.<sup>(9)</sup>

監事役會가 經營의 上位意思決定單位인 戰略的 意思決定에 적극적으로 參與하는 조직인데 비하여, 經營協議會는 經營의 下位意思決定單位인 管理 및 業務的 意思決定에 參與하여 公益의 考慮下에 經營과 從業員의 利益을 圖謀하기 위하여 經營者와 協力하는 役割을 한다.

이러한 經營協議會는 全的으로 從業員의 選出로 構成되므로 勞動組合의 下部機關이나 株主權益의 代表機關은 아니고, 오로지 從業員團體의 代表機關인 同시에 勞使의 共同經營을 위한 機關이다.

그러므로 經營協議會의 役割中 첫째로 손꼽히는 機能은 從業員의 福祉向上과 더불어 經營生產性向上을 위한 提案 및 共同決定을 하는 것이다. 즉 주로 從業員의 雇傭 및 社會福祉를 中心으로 한 經營人事 및 社會問題에 대하여 經營層에게 提案하고 協議하며 또 共同·

(9) 西獨의 經營組織法 第1條

으로決定한다.

물론 經營人事 및 社會的 事項以外에 經濟的 事項, 이를테면 生產增强을 위한 新作業方法의 導入, 業務的 次元의 組織變更등에 대한 協議와 共同決定도 한다. 經營協議會의 中心 權限을 보면 다음 <表 9>와 같다.

<表 9>

① 共 同 決 定 權	協議會는 社會, 人事, 經濟의 人問題에 관해 강력한 決定權을 가진다. 共同決定權은 企業內의 從業員의 訓練과 行爲에 대하여 행사한다. 즉 作業時間, 휴가規定 및 計劃, 복지시설, 사택, 시간외 수당, 상여금支給, 教育訓練의 參加등에 관해서이다.
② 諮 問 權	工場부지 決定, 도로설치, 공장환경등에 관해 協議會는 자문적 역할을 하며 그러한 것에 관해 통고 받을 權利가 있다. 만약 이러한 것들의 變更이 從業員에게 特別한 부담을 지운다면, 協議會는 修正을 要求할 수 있다. 이러한 修正要求가 받아들여지지 않으면 조정위원회에서 決定한다. 協議會는 또한 전문교육 문제에 대해서도 자문적 역할을 한다. 고용, 직무분류, 이동, 종업원 분류의 變更등과 같은 人事問題는 協議會同議가 있어야만 집행된다. 해고나 退職도 고용자는 協議會와 協議해야 한다. 協議 없이 한 解雇는 無効이다. 다만 法에서 規定한 特別사유로 인한 정상적인 解雇는 인정한다. 고용자는 計劃된 社會政策의 變更이 從業員들에게 상당한 損害가 될 것 같으면 協議會에 통보해야 한다. 즉 工場閉鎖, 조업단축, 工場移動, 重要부서移動, 合併, 조직구조의 根本的 變更, 새로운 공정이나 作業의 도입, 企業方針의 變更등을 통보해야 한다.
③ 提 案 權	經營協議會는 提案에 의해서 經營의 人間의 人社會的 形成과 從業員의 勞動關係에 있어서의 計劃에 參加하여 經營生產性을 높이는 方法을 提案한다.
④ 監 督 權	經營協議會는 勞動保護에 관한 勞使協定 내지 勞動基準法등에 정해진 勞動條件의 實行이나 使用者의 從業員에 대한 公正平等한 취급등을 감시하는 權限이 주어진다. 그러나 經營協議會는 經營者的 上位機關은 아니다.
⑤ 苦情處理 權	共同作業 또는 個人的인 勞動關係로 부터 생기는 각 從業員의 苦情을 經營協議會가 심사하여 그것을 使用者에게 제출하여 해결해 주는 機能을 하고 있다.

經營協議會의 構成은 無記名 投票에 의해서 從業員으로부터 選出된 委員으로 構成된다. 委員의 任期는 3年이며<sup>(10)</sup> 委員의 數는 經營規模에 따라, 그리고 利害그룹에 따라 다르다. 이의 구체적인 內容은 다음 <表 10> 및 <表 11>과 같다.

<表 10>은 經營規模에 따른 經營協議會委員의 數이고, <表 11>은 經營體內의 職種別 性別 및 年齡別의 階層化에 따른 최소한의 比例代表人員數이다. 이는 經營協議會 構成의 利害關係 그룹의 比例代表制에 의한 民主主義를 잘 나타내어 주고 있는 것이다.

經營協議會 會議는 議長의 發意 또는 構成員(위원)의 1/4 또는 經營者의 신청에 의해서 의장이 召集한다. 會議는 非公開的이고 勞動時間中에 行해지며 그간의 賃金은 補償된다.

(10) 經營組織法 第21條

〈表 10〉<sup>11)</sup> 從業員數에 따른 經營協議會 委員의 數

從業員의 數	經營協議會의 委員數
5~ 20名	1人
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
9,000名 以上	3,000名마다 2名씩

〈表 11〉<sup>12)</sup> 利害 그룹別 代表者選出

그룹別 從業員數	代表者(最小限의 人員)
50名	1名
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
9,000~15,000	8
15,000名 以上	9

會議의 決議案은 과반수出席에 參席人員 과반수의 찬성으로 決議한다. 可否同數일 때는 否決로 한다.

會議場所, 費用, 備品等은 經營者가 提供한다. 經營組織法에서는 「經營者와 經營協議會는 相互信賴의 精神을 가지고 公共의 福祉를 考慮하면서 經營體와 從業員과의 福祉를 圖謀하기 위한 相互協力を 유지하도록 노력해야 하고, 勞使의 平和를 해치는 行爲를 해서는 안 된다」는 것을 明示하고 있다.

그리므로 經營協議會의 基調를 勞使協力에 두고 經營者와 經營協議會는 月 1回의 會合을 갖는다.

### 3) 經濟委員會(Wirtschaftsausschus)

(11) Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Reform der Betriebsverfassung, Bonn, 1971, S.38.

(12) Ebenda, SS.38~39

從業員이 100名 以上 되는 企業體에서는 經營協議會와는 別途로 「經濟委員會」가 설치되며, 4~8名의 勞使同數로 구성된다.

이는 經營者와 經營協議會間의 相互信賴 및 協力關係를 促進하기 위하여 每日 1回의 會合을 갖고 企業의 經濟的 事項, 즉 製造工程, 作業工程, 生產計劃, 企業의 經濟狀況, 生產 및 販賣狀況 그리고 從業員에게 重大한 영향을 주는 문제에 대한 基礎資料의 報告를 듣는다.

#### 4) 經營總會(Betriebsversammlung)

以上의 3機構 以外에 勞動者들이 全體的으로 모이는 經營總會라는 것이 있다. 經營協議會는 每 4半期마다 經營總會에 活動報告書(Tätigkeitsbericht)를 제출하여야 하는데, 經營總會는 從事하는 모든 從業員이 參加하여 이루어진다.

이상 獨逸經營組織上 4機構를 들 수 있지만 共同意思決定에 直接的인 役割을 담당하는 것은 「監事役會」와 「經營協議會」임을 다시 한번 지적하는 바이다.

## 2. 共同意思決定의 4가지 類型

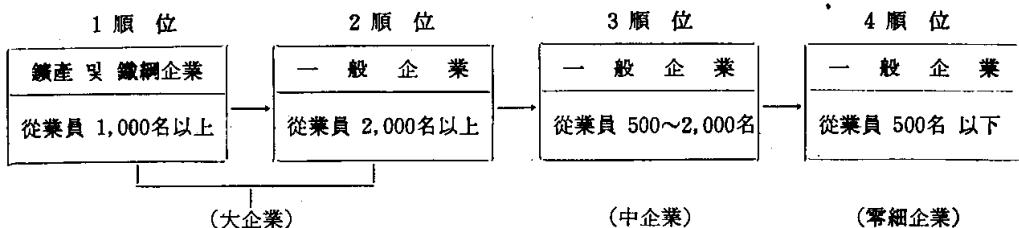
獨逸의 企業은 從業員數와 業種에 따라 다음과 같이 4種類로 分類되어 그에 따라서 共同意思決定의 類型을 각기 달리하고 있다.

1次의 分類로는 鐵山 및 鐵鋼企業과 一般企業으로 分類한다. 그다음 2次의으로 一般企業을 다시 從業員數에 따라 2,000名 以上의 大企業, 500~2,000名 사이의 中企業, 500名 以下의 零細企業으로 分類한다.

이와 같이 區分하는 理由는 이미 지적한 바 있듯이 經營勞使關係는 企業의 種類와 規模에 따라 그 樣相을 달리 하기 때문이다.

以上의 4가지 共同意思決定類型에서 勞動者의 經營參加權限의 幅이 넓고 강한 순서별로 보면 다음<圖 7>과 같다.

<圖 7>



이를테면, 監事役會에서의 勞動代表의 構成을 基點으로 하여 共同意思決定의 基本模型을 다음과 같은 4種類로 要約할 수 있다.

① 鎳山, 鐵鋼產業의 從業員 1,000名 以上을 가지는 모든 企業에 適用되는 共同意思決定法에 따른 監事役會의 完全한 平等한 參加

② 鎳山, 鐵鋼產業을 除外한 分野의 2,000名 以上的 從業員을 가진 株式會社等에 適用되는 新共同意思決定法에 따른 監事役會의 同等한 參加

③ 500~2,000名의 從業員을 가진 株式會社等에서의 經營組織法에 따른 1/3의 監事役會의 參加

④ 500名 以下의 零細企業은 戰略的 意思決定에 따른 勞動者의 比例代表에 의한 監事役會는 構成할 義務가 없고, 다만 業務내지 管理的 意思決定에 勞動者의 見解를 反映시키고 決定하는 經營協議會는 반드시 構成해야 한다.

그러므로 현재 獨逸의 共同意思決定의 類型은 다음<表 12>와 같은 4가지로 要約할 수 있다.

<表 12>

鎳山 및 鐵鋼企業(從業員 1,000名 以上)		共同意思決定法 (1951年 제정)의 適用對象	共同意思決定法의 適用對象
一般企業		從業員 2,000名 以上 新共同意思決定法 (1976年 제정)의 適用對象	
從業員 500~2,000名 經營組織法(1952年 제정, 1972年 改正)의 適用對象			
從業員 500名 以下	上	同	經營組織法의 適用對象

以上과 같이 獨逸은 企業의 產業民主화의 過程을 3가지의 基本法 즉 「共同意思決定法」 「新共同意思決定法」, 「經營組織法」을 母體로 해서 추진시키고 있으며 이를 크게 「共同意思決定法」과 「經營組織法」의 두가지로도 구분한다.

共同意思決定法은 1951年에, 經營組織法은 그 이듬해인 1952年에 (1972年에 改正되었음) 그리고 新共同意思決定法은 1976年에 각각 制定되었다. 1976年 新共同意思決定法이 제정되기 전까지는 여기 적용되었던 종업원 2,000名 以上的 一般企業은 現在從業員 500~2,000名에 적용하고 있는 「經營組織法」에 의하여 管理되어 왔다.

鎳山 및 鐵鋼企業이 一般企業보다 勞動者의 經營參加權限의 幅이 넓은 이유는 이 業種이 肉體勞動者數가 절대적으로 많고, 또 作業이 거칠고 勞動의 強度를 많이 소요하기 때문에 勞動者의 權益을 보다 더 摘護하자는 데 있는 것이다. 뿐만 아니라 經驗的으로 이 산업에서 勞動紛爭이 제일 많이 일어났고 또 爭議發生件數뿐만 아니라 產業平和破壞에 미치는 爭議

强度가 대단히 크다는데도 그 理由가 있는 것이다.

一般企業에 있어서 經營規模가 클수록 勞動者의 經營參加權限幅을 넓히는 것도 마찬가지로 爭議件數 및 強度를 감안했기 때문이지만 그외에 經營規模가 적은 企業體를 政策的으로 成長시키겠다는 점도 감안되어 있는 것이다.

이와 같이 모든 企業을 똑같이 劇一의으로 취급하지 않고 이를 細分化(Segmentation)시켜서 事情에 맞도록 하는 것은 우리에게 產業民主化에 대해 좋은 교시를 주고 있다고 할 수 있다.

현재 獨逸 全產業에서 절대적으로 중요한 位置를 차지하고 있는 企業의 類型은 新共同意思決定法(1976年 制定)의 적용을 받는 從業員 2,000名 以上的 일반기업이다.

다음, 項을 바꾸어서 이들 4類型을 각각 檢討해 보기로 하겠다. 그러나 그중에서 대상의範圍가 가장 넓은 從業員 2000名 以上的 一般企業에 適用되는 新共同意思決定法에 의한 類型을 代表的으로 보다 상세히 검토하고자 한다.

### 1) 鐵山 및 鐵鋼企業의 模型(共同意思決定法의 模型)

#### (1) 適用範圍

鐵山 및 鐵鋼에서 이루어지는 共同意思決定法의 類型을 共同意思決定類型에서 제일 먼저 손꼽을 수 있다. 1952年에 통과된 「共同意思決定法」에 의거하여 그의 適用對象의 範圍를 보면 다음과 같다.

- ① 石炭, 褐炭, 鐵礦의 採掘業外에 選礦, 코우크스, 煉炭製造業等의 관련 산업 部門
- ② 製鐵 및 製鋼產業 部門

또 企業形態로서는 株式會社, 有限會社, 鐵業法上 會社에 限定하고, 規模로서는 常時 1,000名 以上的 從業員이 있는 會社이다.

#### (2) 監事役會의 構成

監事役會는 勞動者側 5名, 株主側 5名, 中立 1名, 計 11名으로 구성된다.

① 株主側 監事의 5名은 株主代表 4名, 利害關係가 없는 中立者 1名을 株主側에서 선출한다.

② 勞動者側 監事의 5名은 2名이 從業員代表(勞動者 1名, 職員 1名)<sup>(13)</sup>이고, 2名은 勞動組合代表이며 나머지 1名은 利害關係가 없는 中立者로서 勞組中央組織이 工場勞組 및 經營協議會와 協議하여 選出한다.

(13) 이들은 經營協議會가 各工場 労組 및 劳組의 中央組織과 협의하여 選出한다. 이때 劳組側에서 후보자가 부적합하다고 인정되면 异意를 提起하고 이것이 관철되지 않으면 노동장관에게 提訴할 수 있다. 이것은 共產分子의 侵入을 막기 위한 조치이다.

(3) 11번째 中立的 立場의 議長은 勞使雙方의 監事의 3名以上의 동의를 받아 株主總會에서 결정한다.

여기서 實質的으로 본다면 11번째 監事의 選定權限은 株主側에 있다해도 과언이 아니다. 이렇게 본다면 株主側 對勞動者側의 比率은 6:5가 되는 셈이다.

그리고 中立者는 대체로 銀行家, 변호사, 前職重役이 선출되는 수가 많다.

勞動者側監事				
從業員代表		勞動組	合代表	利害관계 없는者(勞組와 경영협의회 협의 하에 선출)
勞動者	職員			
株	主	代	表	利害 관계 없는者
株主側監事				
(勞使 쌍방감사 추천하에 주주총회가 결정)				

〈圖 8〉 共同決定法下에서의 監事會構成

### (3) 勞務擔當理事

共同意思決定法에서는 勞動者の 利益保護와 參與機會를 부여하는 의미에서 重役中 반드시 勞務擔當理事를 두도록 明示하였다. 勞務擔當理事(Arbeitsdirettor)의 選任에 있어서는 勞動者側 監事의 過半數 賛성이 반드시 必要하다. 또 株主總會로 부터 不信任이 있는 경우라도 勞動者側 감사등의 과반수 동의가 없으면 監事會는 勞務擔當理事를 解任할 수 없다. 대개 노무담당이사는 勞組員 中에서 많이 선출된다.<sup>(14)</sup>

### (4) 結 言

이 法에 의해서 경영참가는 戰前에 比해서 현저하게 強化되었다. 그 理由로서는 첫째, 監事會의 半數를 勞動者側이 點有하여 經濟的 事項에 대해서 對等한 決定權을 가졌다는 점<sup>(15)</sup>

둘째, 經營協議會 뿐만아니라 勞動組合 및 中央勞組도 勞動者側 監事를 선출하는데 관여한다는 점(1920年의 경영협의회법에서는 경영협의회만 관여)

셋째, 勞務擔當理事의 選出에 勞動者側 監事의 發言權이 강해졌다는 점을 들수 있다.

### 2) 從業員 2,000名 以上의 一般企業의 模型(新共同意思決定法에 의한 模型)

鞍山, 鐵鋼產業을 제외한 一般產業分野中 從業員 2,000名 以上을 가진 企業에 適用되는

(14) 이들은 理事が 되면 勞組의 職을 이탈하게 되고 勞動者보다 10倍以上의 높은 임금을 받게 되어 의식도 經營者처럼 변하는 수가 많다.

(15) 1920年的 經營協議會法에서는 1名 내지 2명이 代表로서 監事會에 參加하는 정도였다.

共同意思決定의 類型으로 現在 獨逸에서는 그 適用對象이 제일 넓다.

즉 1976年 3月에 議會를 通過하여 同年 7月에 實新케 된 共同意思決定法(Gesetz Über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer)의 適用範圍는 獨逸 產業의 큰 比重을 차지하는 大企業들로서 監事役會에서 被用者와 資本主에게 對等한 參與權과 代表權을 부여하고 있다.<sup>(16)</sup> 1978年을 기점으로 볼 때, 물론 間接的 이기는 하지만 600個 企業體의 500萬 以上의 從業員이 이 法에 따라 經營意思決定 政策에 參與하게 되는 셈이다. 그러므로 產業當 全雇傭者의 23% GNP 50% 이상이 이법의 영향을 받게 되는 것이다. 세계 각국은 共同意思決定法의 잠재적 長期效果에 대해 깊은 關心을 쏟고 있기 때문에 本小考에서는 이 對象에 대해 보다 具體的으로 검토코자 한다.<sup>(17)</sup>

### (1) 適用範圍

共同意思決定法은 첫째, 2,000名 以上的 從業員을 갖고 있는 西獨의 株式會社, 有限會社, 有限合資會社, 獨自의인 法人格을 갖고 있는 組合에 適用된다. 둘째, 西獨에 本部를 둔 國內外의 公企業體도 2,000名 以上을 雇傭하고 있으면 이 法의 支配를 받는다. 그러나 特殊한 目的을 갖는 企業, 이를테면 政治的 目的, 勞動運動, 宗教, 慈善, 教育, 學術, 藝術 等의 目的이나 報道, 言論, 與論調查를 目的으로 하는 企業에는 適用치 않는다. 우리는 이 法의 適用對象의 典型的인 모델로서 株式會社를 손꼽을 수 있다.

셋째, 財閥의 경우 그傘下 企業도 支配會社의 一部로 간주되어 總從業員數가 合算되어 이 法의 적용을 받는다. 이 條項은 企業들로 하여금 法의 회피를 위해 新支店이나 子會社를 設立하는 것을 防止하기 위하여 이 法의 最大限의 적용을 확보하고자 이를 規定하였다. 결국 獨逸內 대부분의 企業들은 이 法의 適用을 받는다는 셈이다.

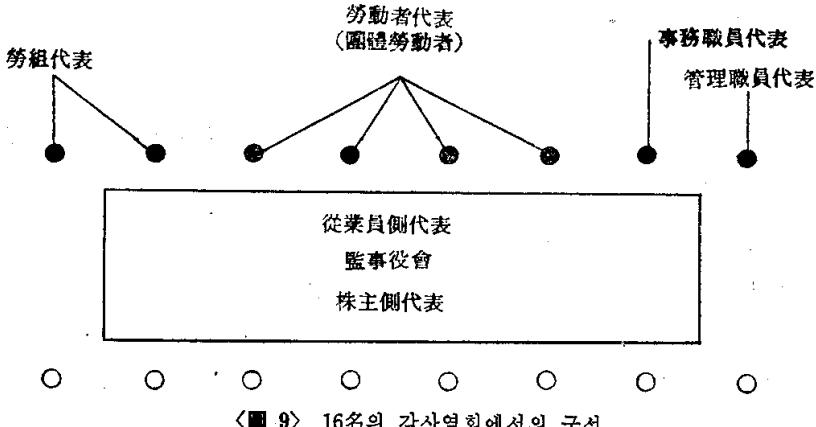
### (2) 監事役會의 構成

감사역회 구성원의 수는 모든 子會社를 포함한 全從業員數에 따라 결정된다. 즉 종업원 수가 1萬名 미만인 기업은 12名, 1萬名 이상 2萬名 미만이면 16名, 2萬名 이상인 경우엔 20名의 감사역으로 구성된다. 그러나 定款에 따라서는 어느 규모의 기업이든 최대한 20名의 감사역을 둘 수 있다(7條 1項)

監事役의 數가 16名인 경우엔 從業員側代表 8名 중 2명은 그 企業의 勞動組合의 代表者로 구성되고, 감사역수가 20명으로서 노동자측 대표가 10명인 경우엔 3명이 勞組代表로 구

(16) 1974年 이 法이 통과되기 전까지에는 이 法에 適用을 받는 종업원 2,000名 以上的 一般企業들은 經營組織法의 適用을 받아서 監事役會構成은 勞動者側 1/3, 株主側 2/3로 되었던 것이다.

(17) K. Agthe, *Mitbestimmung; Report on Social Experiment*, Horizon, Michigan Univ. Feb. 1977, pp.5~14의 거 하였음.



〈圖 9〉 16名의 감사역회에서의 구성

성된다. 勞動組合은 自由롭게 그들의 候補者를 選出하는데 후보자가 組合員이 아니라도 좋다.

監事役會의 從業員側代表 中 나머지 人員은 모두 그 企業의 從業員이라야 한다. 從業員은 年金計劃規定에 立脚하여 肉體勞動者(Bule Collar: Arbeiter)와 事務職員(White Collar: Angestellter)로 區分되고 職員階列은 다시 經營組織法의 規定에 따라 一般職員과 管理職員(Leit ender Angestellter)<sup>(18)</sup>으로 區分된다.

그래서 企業出身의 勞動側 監事役은 그 企業에서 차지하는 肉體勞動者, 事務職員, 管理職員의 數의 比率에 따라 각各 配分하되 이들 각 그룹은 적어도 1名이상의 감사역을 할당 받게 되어 있다.(15條 2項)

企業의 勞動者側 監事役의 被選資格은 滿18歲 이상의 被傭者로 그 企業에 1年 이상 勤務했고, 公職 취임에 缺格事由가 없는 者라야 한다.

監事役會의 任期는 理事會의 任期와 마찬가지로 5年으로 되어 있다.

### (3) 監事役會의 選出

監事役이 어떻게 選出되느냐?는 것은 獨逸式 共同意思決定 내지 產業民主化에 하나의 「키」가 되므로 이에 대한 檢討를 가해 보고자 한다.

株主側 代表의 監事役은 株式所有에 의한 株主權에 기초를 두고 株主總會에서 選出된다. 그러나 從業員側代表의 選出과정은 한결 복잡하며 選出에 6個月 以上的 時間이 걸린다. 從業員側 選出과정의 골자는 다음과 같다.

8,000名 以上的 從業員이 있는 會社는 間接選舉를 하며 그 以下の 企業은 直接선거를 하

(18) 여기서 管理職 職員은 經營組織을 作業層과 管理層으로 區分할 때 管理層 영역의 말단 社員을 의미한다.

도록 되어 있지만 다수결 원칙에 따라 어느 선거방식이라도 취할 수 있으나, 간접선거제를 보통 택한다. 간접선거제의 選舉人團은 企業內에서 選出된다.

실제로는 60名 從業員에 1名꼴로 選舉人이 選出된다. 만약 선거인이 30名 이상 일때는 복수투표에 의한 누진제를 適用하여 투표단을 감축한다. 선거인은 肉體勞動者, 事務職員, 管理職員의 비율에 따라 구성된다. 조그마한 종속회사에는 이 세그룹이 각각 從業員 5名以上만 되면 적어도 선거인단에 1名以上을 參加시킬 수 있다.

이때, 우리에게 관심을 끄는 것은 선거인 입후보는 어떻게 하며, 監事役 입후보는 어떻게 하느냐? 하는 것이다. 왜냐하면 이에 따라 經營 民主主義의 양상이 다르기 때문이다. 여기에는 다음 4가지의 求心點을 열거할 수 있다.

① 선거인의 입후보자가 되기 위해서는 각 그룹 구성원의  $\frac{1}{10}$  또는 100名 이상의 추천 서명을 필요로 한다.

② 監事役 입후보자는 각 그룹의  $\frac{1}{5}$ 내지 100名의 추천 서명을 받아야 하고, 管理職勞動者의 경우에는 자기 그룹에 배분된 監事役 1명 당 후보자 2名을 다수결로 결정하되 각 후보자 명단에는 선거권을 가진 管理職員의  $\frac{1}{20}$  또는 50명의 추천 서명이 必要하다(15條 4項)

③ 勞動組合 代表의 監事役 선거는 勞動組合이 작성한 후보자 명단에 의해 행하되, 후보자 명단에는 選出되어야 할 인원수의 두배의 후보자가 추천되어 있어야 한다(16條 2項).

勞動組合側 代表의 監事役 選出도 勞組側에서 一方的으로 지명하는 것이 아니라 항상 육체 노동자, 사무 노동자, 관리 勞動者와의 合同 選舉에 의해 選出된다.

④ 管理職 勞動者 입후보자의 監事役 選出에 대한 규정은 상당히 重要性을 갖는다. 왜냐하면 監事役會의 表決에서 可否同數로決定지를 수 없을 경우 管理職 勞動者가 株主편을 드는가 아니면, 肉體 勞動者편에 서느냐가決定되는 것은 바로 이 조항에 달렸기 때문이다. 그런데 管理職 勞動者만이 입후보자를 선정할 권한을 갖는다는 사실로 보아 그 입후보자들은 실제로 管理勞動者 자체 그룹내에서 설득되는 者이지, 勞組에 依持하는 者가 아니라는 것을 확인할 수 있다.

#### (4) 監事役의 任務

監事役會의 모든 構成員은 同等한 權利, 義務 및 補償請求權을 갖는다. 規律에 의한 法的 強制性은 없지만, 그들은 會社의 最大 利益과 福祉를 위해 奉仕하도록 되어 있다. 또 그들은 會社에 賦한 어떠한 기밀도 누설해선 안되는 義務를 지니고 있는 것이다. 그러나 從業員側 監事役은 그들이 어떻게 그들의 선거인의 이익을 대표해왔는가를 文書에 의하여 實證키를 원하므로 여기에 問題點이 있을 수 있다.

감사역회의 첫번째 責務의 하나는 감사역구성원의  $\frac{2}{3}$ 이상의 다수로 감사역회 의장과 부의장을 선출하는 것이다. 만약 둘중의 하나라도  $\frac{2}{3}$ 의 찬성을 못얻는 경우에는 다시 選舉해야 한다. 두번째 투표에서는 의장은 株主側 대표에서, 부의장은 從業員代表에 의해서 單純多數로써 선출한다(27조 1, 2항).

감사역회의 議決은 單純多數로 행하지만 可否同數인 경우엔 다시 투표한다. 그러나 두번째 투표가 다시 可否同數일 때는 감사역회 의장이 決定投標(Casting Vote)를 한다. 이러한 결정투표권은 의장에게만 있고 부의장에게는 없다(29조 1, 2항).

이 조항은 意思決定을 促進시키지만 이에 의해 労使 어느 한편이 有利해지고, 따라서 優越한 地位를 확보케 됨이 분명하다. 대부분의 경우 의장은 株主側에서 선출되기 쉽다. 可能性은 희박하지만 만약  $\frac{2}{3}$ 의 다수가 從業員側(그 중에서도 肉體勞動者) 代表를 의장으로 선출한다면 가부동수표결에서의 特權은 從業員側에 有利하게 作用할 것이 틀림없다.

監事役會의 두번째 責務는 任期 5年의 重役(理事)의 選出이다. 監事役會의 가장 중요한 課業의 하나는 重役을 選任하는 것이다. 監事役會는 重役會에 대해 구속력을 지닌 履僱契約을 체결한다. 重役의 在任期間은 최대한 5년이며 重役은 監事役을 謙職할 수 없다.

重役의 選任은 監事役會에서  $\frac{2}{3}$ 의 多數決로 행한다. 이 表決에서 決定이 나지 않으면 의장, 부의장 및 단순다수에 의해 선출 되는 株主側, 從業員側의 監事役 各 1名으로 구성되는 常設調整委員會에서 折衷妥協를 위한 권고안을 제시한다. 물론 조정위원회에서 어떤 타협안이 제시되었더라도 감사역회의 각 구성원은 다른 제안을 할 수 있다. 두번째 公式投票에서는 單純多數로 重役의任命이 행해지는데, 이때도 可否同數 일경우에는 의장이 결정 투표권을 행사한다.(31조 4항) 또 重役會(理事會)는 人事나 人間關係에 관한 문제를 다루는 勞務擔當重役(Arbeitsdirektor)을 두게 되어있다.<sup>(19)</sup>

### 3) 從業員 500~2,000名의 模型(經營組織法에 의한 模型)

이는 鎌山, 鐵鋼產業을 제외한 일반산업분야중 從業員 500~2,000명의 企業에 適用되는 共同意思決定의 模型으로, 1952年 제정된 經營組織法에 따라 監事役이 구성된다. 이 類型의 특징은 다음과 같다.

#### ① 監事役會 構成에 있어서 株主側과 從業員側의 比率을 3對 1로 했다. 즉 監事役會에

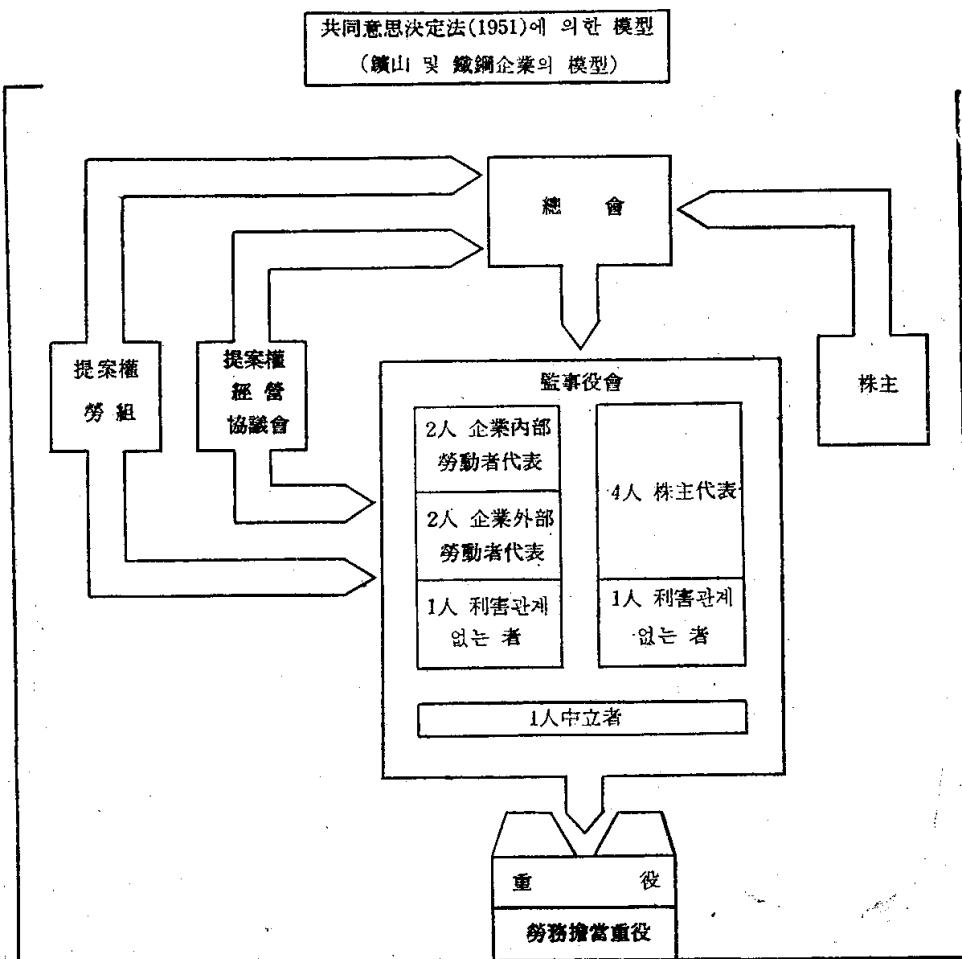
(19) 鎌山, 鐵鋼의 共同意思決定과는 달리 共同決定法은 勞務 담당이사를 선택하기 위한 特別한 規定이 없다. 이 規定을 넣을 것인가의 문제로 상당한 論爭이 일어났었다. 勞動組合에서는 勞務 담당이사는 從業員과 監事役會의 從業員側 代表의 추천을 얻어야 한다고 생각하고 있다. 반면에 株主側 代表는 그러한 생각을 거부하고, 勞務 담당이사 選出 문제는 法規나 政府의 의도에 制約 받을 必要는 없다고 여기고 있다.

從業員側의 參加비율을 33%로 하므로서 共同意思決定에 있어서 株主側의 權限을 절대적으  
로 인정하고 있다.

② 監事役會構成에 從業員側의 代表는 원칙적으로 會社 從業員에 의하여 選出된다. 그러  
나 代表가 2명 이상이 선출될 때는 會社와 직접 관련이 없는 外部, 이를테면 勞組 대표자  
도 선출될 수 있다.

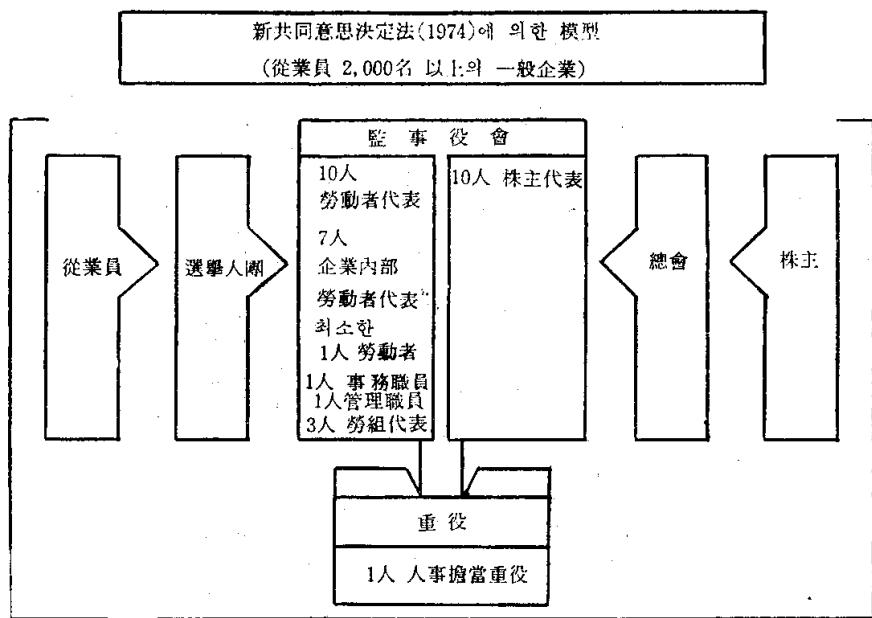
③ 從業員 代表중 新共同意思決定法(從業員 500~2,000名)에서 명시하는 管理職員(Leit-  
ende Angestalte)를 별도로 從業員代表의 勞動者 계급으로 인정하지 않는다.

그리므로 從業員側의 대표는 肉體勞動者와 事務勞動者로서 구성된다.

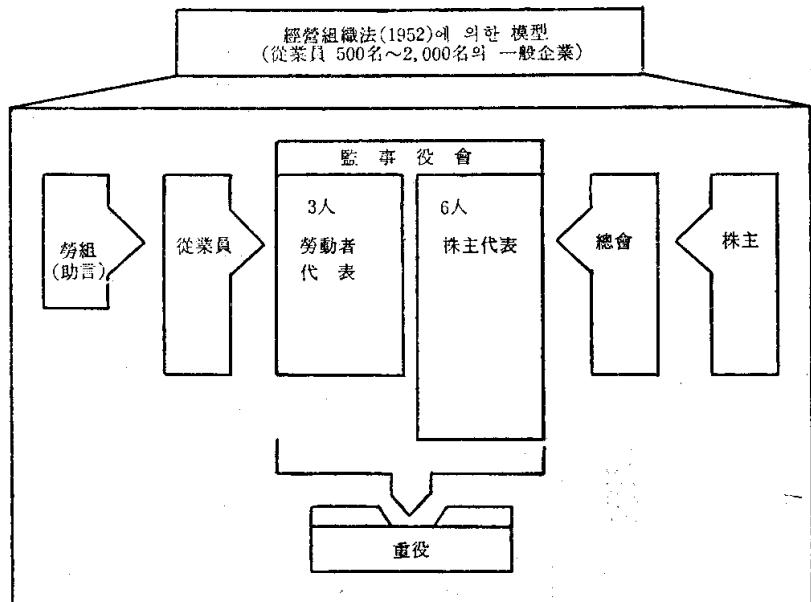


<■ 10><sup>(20)</sup>

(20) Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer,  
Bonn, 1974. S.38



〈圖 11〉<sup>(21)</sup>

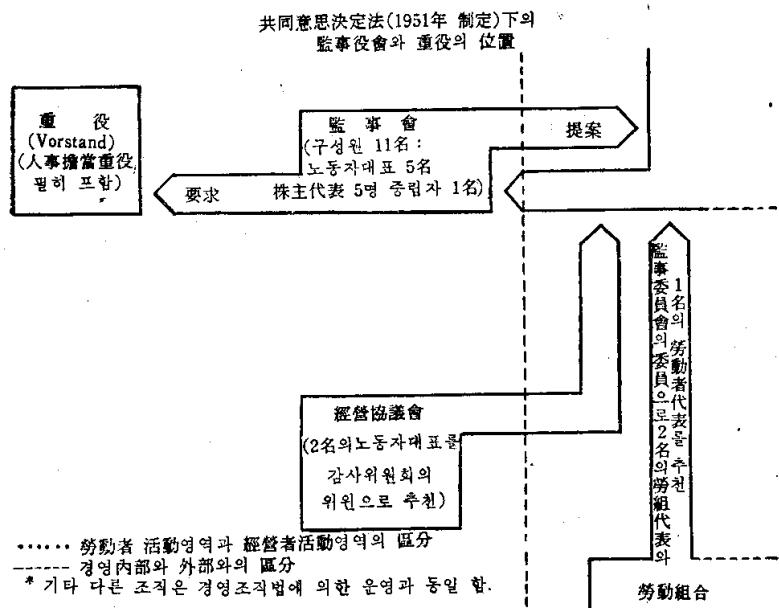


※ 1人 労動者代表가 企業外部에서도 送出될 수 있음

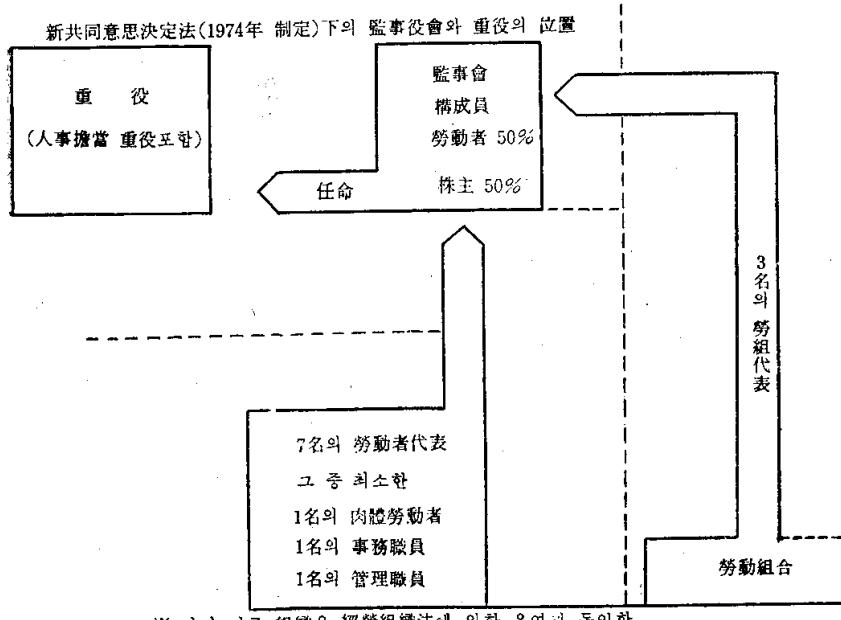
〈圖 12〉<sup>(22)</sup>

(21) Ebenda, S.29.

(22) Ebenda, S.44.

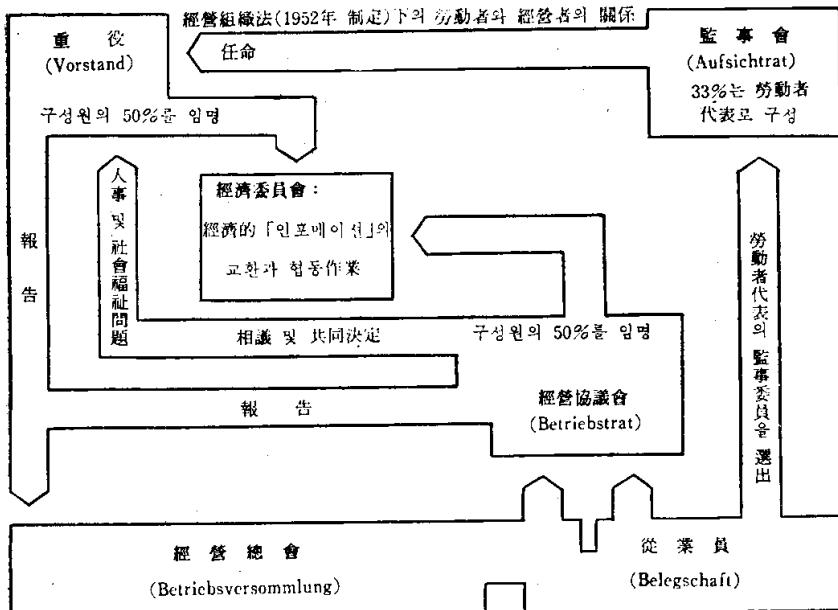


<圖 13><sup>(23)</sup>



<圖 14>

(23) H.Hartmann, Der deutsche Unternehmer, Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt, 1959, S.159.



<圖 15><sup>(24)</sup>

④ 監查役會以外에 經營協議會(Betriebsrat)의 機能을 적극적으로 활용함으로서 從業員의 管理的 내지 業務的 意思決定을 焦點으로 한 經營參加를 강조하고 있다.

#### 4) 從業員 500名 以下の 零細企業

앞에서 지적한 바 있듯이 從業員 500名이하의 零細企業에서는 管理的 내지 業務的 次元인 經營協議會에서만 구성하도록 되어 있고, 戰略的 次元의 意思決定은 使用者側만이 행한다.

즉 1952年に 制定된 經營組織法은 종업원 5人 이상을 고용하고 있는 모든 기업체가 經營協議會를 구성하고 회원의 權利와 義務 그리고 企業經營參加를 強制規定하고 있다.

### 3. 問題點

이상과 같은 獨逸의 經營參加制度는 戰後獨逸의 부흥에 키다란 공헌을 하고 歷史的 使命을 완수했지만 다음과 같은 문제점을 안고 있다.

① 복잡한 近代經營에서는 各職種에 따른 전문적 能力を 필요로 하기 때문에 소질과 경험이 없는 자가 經營에 參加한다면 企業의 能率的인 面에서 손해를 끼치게 된다. 즉 經營

(24) Ebenda, S.160.

業務에 익숙치 못한 勞動者代表가 經營에 參加하는 경우 經營能力의 未熟으로 인하여 生產性이 저해될 可能性이 많다는 점이다.

② 勞使同數에 依한 共同決定은 자칫하면 對決관계로 흐르기 쉽고, 또 勞動者側의 態度 성숙이 없다면 오히려 經營意思決定에 파탄을 초래할 可能性이 많다는 점이다. 특히 勞使의 利害가 對立할 경우 合理的인 경영을 바랄 수 없게 된다.

③ 勞動者側 代表가 經營者의 직책에 지나치게 充實하게 되면 勞動者側 신뢰를 얻을 수 없고, 반면에 철두철미한 勞動者側의 意識을 갖고 있다면 바람직한 經營者팀의 一員이 될 수 없는 난처한立場에 처하는 수가 많다.

④ 株式會社의 株式은 때때로 너무 廣範하게 分散되어 있어서 少數의 投資者라 할지라도 監事役會에서 株主를 代表할 수 있다. 이때 監事役이 大株主나 金融機關의 간섭을 피하기 위하여 勞動者와 聯立을 形成하여 一般 大衆에게 손해를 끼칠 우려가 있다.

⑤ 어떤 株式會社는 大株主중에 獨逸聯邦, 州, 또는 市의 政府가 있다. 한 예로 폭스바겐會社(Volkswagen Werk)과 「페바」會社(Veba, A,G)를 비롯해서 수 많은 은행과 公共「서비스」會社들이 이 범주에 속한다. 따라서 國會議員들과 公務員들이 그 企業들의 監事職을 맡고 종종 労組와 밀접히 聯合되어 企業成長에 逆機能을 하는 수가 많다. 예컨데 「폭스바겐」會社의 監事役會는 聯邦政府의 참여로 「폭스바겐」이 美國에 조립공장을 設立하려던 計劃은 勞動組合에 友好的인 監事役들이 이 제안을 獨逸 国내 고용에 위협적이라고 주장하여 投資가 지연된 일이 있다.

⑥ 共同意思決定法의 構造的 缺點은 労組所有의 企業에서 뚜렷이 드러난다. 獨逸勞組聯盟은 상당한 수의 大企業 (例: 연쇄백화점, 은행, 건설기업, 보험會社등)을 所有하고 있다. 이러한 企業의 經營은 명백히 劳組가支配하고 있고, 그러므로 共同決定制度는 實質적으로 勞動者에게 아무런 영향도 못끼치는 결과를 초래한다.

⑦ 또 하나의 구조적 취약성은 聯邦政府가 利益分配制度의 確立에 따라 勞動者統制下의 資本蓄積이 增加하게 되어 勞動者的 株主가 많이 生成되어 監事役會에 勞動者側性向의 代表를 많이 선출시킬 가능성이 있는 것이다. 이는 長期的인 면에서 볼때 經濟力이 傳統的 資本家로 부터 勞動者에게로 移轉됨에 따라 成長企業으로서 國際競爭力이 弱化될 가능성이 짙다는 것이다.

그러나 이상과 같은 問題點을 지니고 있지만 共同意思決定을 焦點으로 한 獨逸의 經營參加制度는 獨逸의 經濟復興에 기여한 功은 누구도 否定하지 못한다.

사실 獨逸은 「스트라이크」로 因한 作業日程의 損失이 가장 적은 國家중의 하나이다. 이

는 工場水準에 있어서 勞動者의 經營參加의 오랜 傳統이 明白히 產業平和維持에 공헌한 것임에 틀림이 없다. 앞으로도 共同意思決定을 焦點으로 한 經營參加制度의 確立은 勞動爭議의 發生 頻度를 더욱 더 감소시킬 것이고 동시에 生產性도 한층 改善할 수 있을 것으로 믿어진다. 그것은 지금까지 企業經營을 오로지 財務面에 주로 몰두했던 자들이 共同意思決定制度의 確立으로 점차 勞動勢力의 要求와 選好를 意識하게 되고, 이는 產業社會에 있어서 社會的 平和와 經濟的 決定을 이룩할 수 있는 계기가 마련되기 때문이라 생각된다. 뿐만 아니라 企業經營에 있어 勞動者의 參與가 실질적인 經營成果面에 보다 效果적일 수 있다는 점이다. 왜냐하면 勞動者의 經營參與가 수년간 지속되면서 勞動者側代表가 監事役의 수준에서 훈련된 연후에는 이전에 勞動者의 權利만을 主張해 온데서 벗어나, 經營의 成果를 위해 이들은 勞動者를 설득시킬 수 있는 核心人物이 될 수 있다는 점이다. 그들은 實事上 「무엇이든 利潤을 增大시키는 것은 궁극적으로 勞動者나 經營者 兩者에 똑같이 가장 이로운 것이다」라는 理論의 응호자가 될 수 있다는 것이다.

#### 4. 考 察

##### 1) 考 察

以上에서 經營戰略的 意思決定을 擔當하는 監事役會構成을 中心으로 한 共同意思決定의 3가지 類型을 檢討하였다. 그러나 管理的 내지 業務的 意思決定의 參與까지 포함시키면 다음 <表 13>과 같이 4가지 類型이 된다.

첫째, 監事役會를 通過 企業의 經營戰略 次元에 從業員共同參加水準의 模型을 보면 다음

<表 13>

參 加 水 準	適用 範 圍	機 構	基 本 法 및 類 型
經營戰略的 次元의 共同意思決定	宗全平等參加	從業員 1,000名以上의 鎌山鐵鋼企業	1951년 제정, 共同意思決定法
	同等參加	從業員 2,000名以上의 一般企業	1976년 제정, 新共同意思決定法
	$\frac{1}{3}$ 參加	從業員 500名以上, 2,000名以下의 一般企業	3가지 基本共同意思決定
	無參加 (業務·管理的次元에 만 參加)	從業員 500名以下의 雾細企業	1952년 제정, 經營組織法 共同意思決定의 4가지 의 類型

과 같다.

- 一. 完全平等參加의 模型
- 二. 同等平等參加의 模型
- 三. 1/3參加 模型
- 四. 無參加 模型

둘째, 그의 適用範圍를 보면 다음과 같다.

- 一. 「完全參加」에는 從業員 1,000名 以上의 鐵山, 鐵綱業體
- 二. 「同等參加」에는 從業員 2,000名 以上의 一般企業
- 三. 「1/3參加」에는 從業員 500名 以上 2,000名以下의 一般企業
- 四. 500名 以下의 零細企業에는 經營協議會만 構成하므로 經營戰略的 意思決定에는 參加 하지 않음。

셋째, 共同意思決定의 代表機構를 보면 다음과 같다.

- 一. 「監查役會」와 「經營協議會」의 構成
- 二. 「經營協議會」만 構成

監事役會는 經營戰略의 意思決定에 參與하는 것이 되고, 經營協議會는 經營의 管理의 内지 業務의 意思決定에 參與하는 것이다. 從業員 500名 以下의 零細企業은 「監事役會」를 구성할 必要是 없는지만 「經營協議會」는 반드시 구성해야 한다.

이미 언급한 바 있듯이, 從業員經營參加에는 두가지 次元이 있다. 監事役會를 통하여 最高意思決定인 經營戰略에 參與하는 共同意思決定의 類型의 發展過程과 經營協議會를 통하여 業務·管理意思決定에 參與하는 經營協議의 類型의 發展過程이 있다.

즉, 監事役會構成을 초점으로 한 最高經營戰略에 參與하는 共同意思決定模型의 發展過程은 <圖 17>과 같이 1951年 鐵山, 鐵綱產業을 對象으로 制定한 共同意思決定法(Mitbestimmungsgesetz)에서부터 그 歷史를 찾아 볼 수 있다.

經營協議會構成을 焦點으로 한 經營의 管理의 内지 業務의 意思決定, 특히 從業員의 賃金·勤勞條件을 비롯한 勞務人事에 관한 協議 및 共同決定은 이미 1881年 ビスマ르크 시대부터 거슬러 올라가 最初로 종업원들에 의해서 選出된 勞動者勢力의 代表團體인 經營協議構成으로부터 始作된다고 볼 수 있다.

이러한 經營協議會의 權利는 1920年 制定된 經營協議會法과 1952年의 經營組織法에서 擴大되었다. 그 후 1972年에 經營者團體의 反對에도 불구하고 대폭 改正되었던 것이다(<圖 16>참조) 經營協議會는 經營協力을 위한 자문기관인 同時에, 勞動者의 利益옹호를 위한 交

## 共同意思決定

監事役會 (經營戰略的 意思決定에 參與)		經營協議會 (業務的・管理的 意思決定에 參與)	
1951年	從業員 1,000名以上의 鐵山 및 鐵鋼業의 完全平等한 參加	1881年	經營協議會構成
1952年	從業員 500名~2000名의 一般企業의 1/3參加	1920年	經營協議會法
1976年	從業員 2,000名以上의 一般企業의 同等한 參加	1952年	經營組織法
		1972年	經營組織法改定

&lt;圖 16&gt;

關이며, 獨逸經營參加制度의 根幹을 이룬다고 볼 수 있다.

經營協議會는 從業員들로만 構成되므로 監事役會와 비교하면 경우에 따라서는 經營者와 對立되는 機構로서 등장된다. 그러나 經營者를 支配하는 監事役會에 勞動者代表를 參加시키므로 상호 理解와 調整을 할 수 있게 된다.

이와 같이 獨逸式 共同意思決定方式은 勞使가 對立的인 姿勢에서 맞서고 經營民主化을 期하는 것이 아니고 相互協力의 姿勢에서 經營民主化를 기하고 있는 바이다.

經營參加制度를 中心으로 한 經營民主化的 시도를 볼 때, 우리는 다음 3가지의 多角化政策을 明白히 볼 수 있다.

### ① 參加代表者の 多角化

經營參加代表者の 多角化를 통한 經營民主化를 기한다는 點이다. 즉 從業員의 經營參加를 利害 그룹別(例: 肉體勞動者代表, 事務職員代表, 管理職員代表, 青少年代表, 婦女子代表 등)로 그의 代表者를 參加시키면서 經營의 民主化를 기하고 있다는 點이다. 그렇게 하면서 그들의 葛藤과 欲求를 經營에 반영시켜서 對策을 강구하면서 勞使紛爭을 事前に豫防하고 있는 것이다. 뿐만 아니라, 選舉人團을 주축으로 한 間接選舉를 대부분 實시하면서 外部勢力의 侵入 내지 조종(Manipulation)을 방지하고 있는 바이다.

### ② 適用範圍의 多角化

適用範圍의 多角化를 통한 產業平和의 混亂防止를 기한다는 點이다. 즉 企業의 經營規模에 따라 共同意思決定의 經營參加水準을 달리하고 있다. 大企業은 中小企業보다 從業員參與의 幅을 넓게, 積極的으로 할 수 있도록 한데 비하여, 中小企業은 그 幅을 좁히고 있는

것이다. 이는 經營規模가 커짐에 따라 從業員의 非人格化를 도출시키게 되고, 距外感을 노출시키는 범위가 크기 때문에, 勞使紛爭의 發生件數가 많기 때문이라는 點도 있다. 그러나 그 외에 中小企業 내지 零細企業은 經營權 主導下에 生產增強과 產業平和의 혼란을 방지코자 하는 意圖도 있는 것이다, 自由競爭市場에서 中小企業의 育成을 위해선 經營權의 確立이 요청되기 때문이다.

### ③ 經營參加의 多角化

經營參加範圍의 多角化를 통한 合理的인 共同意思決定을 추진시킨다는 點이다. 즉 經營參加의 水準을 最高經營戰略의 意思決定에 參與하는 것과, 日常業務 및 管理의 意思決定에 參與하는 것을 分離시켜서 추진시키고 있는 것이다. 한편 戰略的 意思決定에는 監事役會를 통하여 重役의 選任과 重要業務를 共同決定하고 統制하며, 다른 한편 業務 및 管理의 意思決定에는 經營協議會를 통해서 協議와 實行을 促求한다. 그러므로 監事役이란 上位機構에서는 意思의 共同決定이 이루어지며, 經營協議會는 下位機構에서는 그 決定에 대한 實踐을 促求하는 것이다.

## 2) 獨逸經營參加制度의 導入條件

獨逸式 共同意思方法이 생기게된 동기로서 다음 4가지를 손꼽을 수 있겠다.

① 百年以上 전수된 獨逸의 전통적인 經營參加制度의 歷史가 있고 특히 1920年代의 經營協議會制度가 큰 영향을 주었다.

② 戰後의 經濟的 難局에直面해서 勞使가 社會的協力者(Social Partner)로서 相互協力하여야 한다는 것을 自覺했다. 즉「態度의 成熟」이 있었다. 勞使雙方이 하나의 協同體를 형성하여, 이러한 理念의 기반위에서, 말하자면 戰後의 國家的 經濟危機라는 事實과, 敗戰을 되풀이 하지 않겠다는 獨逸國民의 정신적 각오가 獨逸 經營參加를 성공적으로 이끌게된重要한 요인이다. 한마디로 말해서 獨逸에서는 勞動者와 經營者간에 相互協力者라는 協力의 理念이 存在했기 때문에 經營參加制度를 성공적으로 이룩하였다는 점을 注目하지 않으면 안된다. 환언하면 獨逸의 經營參加는 獨逸의 社會, 文化, 유산, 전통을 기반으로 하여成功한 것이다. 그러므로 무조건 獨逸의 經營參加制度의 外觀上의 측면을 본며 다른 나라에 도입시켜 적용한다면 성공할 수 없는 것은 당연하다고 하겠다. 이에 우리나라도 우리의 文化, 遺產, 전통에 입각한 經營參加制度의 開發 및 도입이 시급하다고 본다.

③ 第2次 大戰後 연합군이 質金上昇交渉을 중지하도록 命令을 내렸기 때문에 個別企業內의 經營協議制度가 자연히 發生하였다.

④ 經營資本이 히틀러의 나찌즘과 결탁하여 第2次 世界大戰의 原因을 만들었다. 經營에

勞動者代表를 참가시킴으로써 經營者가 再次 오류를 犯하는 경우에 이것을 經營內部에서 저지하도록 하기 위하여 이 制度가 설치된 점도 있다. 결국 經濟產業이 民主化된 기반위에 있어야 政治的 民主主義도 確立된다는 확고한 신념이 이 制度의 根底에 흐르고 있다.

이상에서 볼 때 獨逸式 經營參加制度를 導入하기 위한 社會的 條件으로서는 다음 4가지가 특히 강조되어야 될 줄로 안다.

- ① 勞使間에 協力者라고 생각하는 信賴關係와 態度의 성숙이 必要하다.
- ② 勞使雙方에 理念的으로도 實際的으로도 經營參加制度를 共存共榮의 目的達成方向으로 活用하려는 傳統이 存在 하여야 한다.
- ③ 政治的 民主主義 實現을 위해서는 우선 產業經濟의 民主主義 實現이 必要하다고 하는 社會思想이 存在하여야 한다.
- ④ 經營參加制度가 높은 効率性을 갖기 위해서는 勞動者側으로부터 經營ability이 優秀한者が 代表로 選出 되어야 하고, 그러기 위해선 勞動者의 知識水準이 높아야 한다. <sup>(25)</sup>

## 5. 結 言

獨逸式 共同意思決定의 方式은 그동안 유럽大陸의 全域에 걸쳐 지대한 영향을 끼쳤다. 예컨대 오스트리아, 스위스는 물론, 和蘭에서는 1972年, 스웨덴에서는 1973年, 덴마크 및 노르웨이에서는 1974年부터 企業의 監事役會 내지 取締役會에 勤勞者 代表를 참가시키는 法律을 제정하였다. 이 이외에도 빨기에, 핀란드 같은 나라에서도 共同意思決定에 관한 計劃이 論議되고 또한 속속 받아들이고 있는 실정이다. 심지어는 共同意思決定의 方式과는 아주 對照的인 團體交涉의 方式, 그것도 戰爭的인 思考에 의한 團體交涉을 展開시키는 佛蘭西까지도 獨逸의 經營協議會를 비롯한 勞使協力의 方式을 대폭 받아들이고 있는 것이다. 이를테면 불란서 企業에 있어서 「企業委員會」(Comité d'entreprise), 「從業員代表制」(délégués du personnel), 利益分配參加制(participation des entre prises) 같은 組織은 獨逸式 勞使展開方式을 導入한 것이라고 볼 수도 있다.

또 비단 歐羅巴大陸 뿐만 아니라 美國에 이르기 까지 共同意思決定의 方式은 영향을 미쳤던 것이다. 「스캔론프랜」制(Scanlon plan), TVA의 相互協力委員會, 國家生產性 및 勞動能率本部(The National Center for Productivity and Quality of Working Life)등과 같은 것은 그 一例라 할 수 있다. 보다 확대해서 解析하면 獨逸式 共同意思決定의 方式은 共產

(25) 占部都美, 企業の經營體制, タイヤモンド社, 東京, 1954. 56~62面, 中山三郎, 勞動者の經營參加, タイヤモンド社, 東京, 1954. 121面.

主義의 企業組織에까지도 영향을 주었던 것이다. 유고슬라비아의 勞動者企業自主管理制의 기본 「아이디어」는 獨逸의 經營參加制度에서 많이 選擇 한 것으로서 여겨진다.

우리나라도 生產的 労使協力體制를 확립하는데 獨逸式 經營參加制度의 基本理念과 方式이 많은 참조가 되리라 생각된다. 지금까지 우리나라 労使關係式을 보면, 美國式 國體交涉의 方式을 한때 模倣했다가 여기에 많은 문제점이 노출되어여, 1971年 국가 보위 법에 의거 현재 團體交涉權과 淨議權을 실질적으로 유보시키고 있는 실정이다.

經濟發展과 產業化와 더불어 점진적으로 우리도 產業民主化 내지 經營民主化的 보다 적극적인 方向모색이 있어야 하겠고, 여기에 労使가 戰爭的이 아닌 協力的인 理念과 態度에서 발생된 獨逸式 產業民主化的 方向인 經營參加制度는 우리의 労使關係에 많은 참조가 되리라 믿는다.

물론 獨逸方式을 그대로 模倣하자고 하는 것은 결코 아니다. 이미 언급한 바 있듯이 獨일은 자기대로의 歷史的 내지 社會的 產物속에서 共同意思決定方式을 開發시킨 것이기 때문에 歷史와 文化的 背景이 틀리는 우리들에게 그대로 適用될리는 없는 것이다. 더욱이 최고 수준의 共同意思決定의 단계에 이르기 까지는 劳使雙方의 信賴關係와 態度의 成熟이 반드시 필요한 것이다. 생각컨대 經營參加의 發展過程은 다음과 같이 4단계로 구분<sup>(26)</sup> 할수도 있는 바, 여기에 마지막 共同意思決定의 단계를 바로 섭취할려는 飛躍的인 행동은 실로 위험한 처사라 하지 않을수 없다.

1段階：情報蒐集段階

2段階：意思交境段階

3段階：積極的提案段

4段階：階共同意思決定段

우리는 우선 低次의인 段階부터 漸增的으로 굳혀 나가는 태도가 필요하겠고, 이런 점에서 監事委會 構成과 같은 戰略的 經營意思決定에 劳動者가 참여하는 문제에 대해선 아직 많은 準備가 있어야 될줄로 안다. 그러나, 그 以前段階의 劳使協力은 企業의 規模와 種類에 따라서 다르겠지만, 그 實現可能性이 충분히 마련될 수 있다고 생각되는 바이다. 여기에 우리는 獨逸式經營參加制度에 있어서 管理的 내지 業務的 意思決定에 參與하는 「經營協議會制」(Betriebsrat)는 우리나라 劳使協議制展開에 좋은 길잡이가 될수 있으리라 생각된다.

우리나라 劳使協議制는 현재 勞動組合法 第6條에 劳使協議制 設置 規程을 間單하게 기술하고 있을뿐 실질적으로는 거의 無意味한 상태에 있는바이다. 앞으로 우리나라 劳使協力體制를 강화하는 의미에서 獨逸의 經營組織法과 같이 하나의 獨立된 法으로서 제정하는 것이 바람직하다고 여겨진다.

(26) 西尾一郎, 上揭書 240~243面, 參照요망.