

## 勞使共同體 形成과 意思決定參加의 發展方向

金 永 在\*

〈目 次〉

- |                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| I. 序 論                  | IV. 意思決定參加의 發展方向 |
| II. 勞使共同體의 概念           | V. 結 論           |
| III. 共同體形成方案으로서의 意思決定參加 |                  |

### I. 序 論

최근 한국기업은 물론 세계각국의 기업은 세계화, 정보화라는 21세기적 대전환의 시대를 맞아 급격한 환경변화에 직면하고 있다. 이를테면, 첫째, 세계화의 물결속에 기업은 이제 국경없는 무한경쟁시대에 진입함에 따라 경쟁력 있는 우수한 제품을 생산하지 않고서는 치열한 국제경쟁환경하에서 생존할 수 없게 되었다. 둘째, 세계화와 더불어 정보통신 기술의 급격한 발달로 지식, 정보, 기술등의 중요성이 증가되어 종래의 물질자산보다 이들 요소가 경쟁력의 원천이 되고 있다. 또한 이러한 기술환경과 고객의 다양한 욕구를 비롯한 시장환경에 신속히 적응하기 위하여 유연생산시스템이나 팀제조직 등으로의 전환과 같은 생산 및 조직시스템의 유연화가 가속화되고 있다. 셋째, 근로자들의 고학력화에 따라 근로자들의 의식수준과 욕구수준의 상승으로 이들의 노동 및 직장에 대한 태도가 바뀌고 또한 단순한 작업자가 아닌 창의력을 발휘하고 의사결정에 참여하고자 하는 고차원적 욕구를 가지고 있어, 경영자가 이들의 변화된 태도를 수용하고 증대된 욕구를 충족시켜줄 수 있는 적절한 관리를 하지 않을 수 없게 되었다.

이 같은 급격한 기업내·외의 환경변화속에서 기업의 생존과 경쟁력 강화를 위한 방안으로 지식, 정보, 기술의 생산주체인 근로자들의 자발적인 참여와 협력을 통해 동기부여와 생산성 향상을 도모하고 협력적인 노사관계를 구축할 수 있는 경영참가제의 도입과

\* 동국대학교 상경대학 경영학과 교수

활성화가 기업의 전략적 과제로 등장하게 되었다.

사실, 대다수 선진산업국의 노사관계는 1970년대 이후부터 치열한 국제 경쟁환경속에서 살아남기 위해 종래의 대립적 노사관계에서 탈피하여 근로자의 경영참가를 통한 기업의 경쟁력 강화와 노사공존공영 및 산업평화의 유지에 초점을 둔 동반자적·협력적 노사관계로 변화하는 모습을 보이고 있다.

우리나라도 90년대 중반부터 신 노사관계 패러다임으로서 협력적 노사관계의 정착을 위한 근로자의 경영참가가 정부의 중요한 정책적 이슈로 활발히 논의되어 왔다(노사관계 발전 대토론회 추진위원회, 1995, 1996; 노사관계 개혁위원회, 1996).

그런데 협력적 노사관계에서 경영참가에 대한 강조는 노사의 경영공동체적 관계에 그 기반을 두고 있다. 노사공동체의 형성은 국제사회에서 기업이 치열한 경쟁을 뚫고 이겨 낼 수 있는 개별 기업수준의 조직력 강화를 위해서도 필요할 뿐만 아니라, 산업수준에서 노사협력체제를 통한 산업평화의 유지에도 필수불가결한 요소라 할 수 있다(최종태, 1997).

이에 따라 본 연구는 경영참가의 가장 핵심적 형태인 근로자의 의사결정참가를 중심으로 공동체란 무엇이며, 의사결정참가가 왜 노사공동체 형성의 방안이 되는지 그 근거를 고찰한 다음, 우리나라 의사결정참가의 발전방향을 제시함으로써 협력적 노사관계구축을 통한 노사공존공영과 기업의 경쟁력 강화에 도움을 주는데 그 의의가 있다.

## II. 勞使共同體의 概念

### 1. 공동체의 본질

#### 1) 공동체의 정의

현대인은 누구나 의식적이든 무의식적이든 공동체적인 삶을 추구하고 있다. 공동체는 19세기 사회사상의 핵심이었는데, 이에 대한 본격적인 연구는 특히 제2차 세계 대전이 종결된 1950년대부터 사회학자들 사이에서 급격히 진척되어 왔다.

공동체에 대한 정의는 학자에 따라 상이하다. 이에따라 Hillery(1955)는 공동체에 관

한 94개의 정의들을 검토한 후, 대부분의 공동체 정의에는 적어도 3가지의 주요한 요소들, 즉 지리적인 영역, 사회적 상호작용, 공동의 유대 혹은 연대등이 포함된 점을 발견하고, 공동체란 한 지리적 영역내에서 하나의 혹은 그 이상의 부가적인 공동의 유대를 통해 사회적으로 상호작용하는 사람들로 이루어진다고 정의하고 있다(Hillery, 1955, in Poplin, 1979).

Poplin(1979)도 공동체 연구자들이 공동체 개념을 정의하는 경향을 다음과 같이 크게 3가지로 분류하고 있다.

첫째는, 공동체를 동질성을 가진 소수집단, 동일직종의 구성원들과 동의어로 개념화하는데, 회사, 노동조합, 학술공동체, 심지어는 군사조직들도 공동체로 보는 경향이다.

둘째는, 사회적 심리적 욕구충족이 근린성(nearness)을 수반하기 때문에 공동체가 형성된 것으로 보고, 공동체를 공간적 단위로서 특정한 지리적 영역내에 사는 사람들의 집단, 즉 사회적이며 지역적인 조직체의 단위로 보는 경향이다.

셋째는, 공동체를 타인과 한 몸이 되며 함께 협동적 관계를 맺고자 하는 심성적 혹은 정신적 현상을 가리키는 개념으로 정의하는 경향이다. 이를테면 Nisbet(1967)은 공동체는 단순한 지역사회 이상의 것으로 공동체는 높은 정도의 인격적 친밀, 정서적 깊이, 도덕적 현실, 사회적 응집, 시간적 연속 등을 특징으로 하는 모든 형태의 사회관계를 포괄하는 용어로 보고 있다. 한마디로 공동체는 사상과 감정, 전통과 헌신적 몰입, 소속과 의지가 하나로 융합된 것이다(in 지승종 역, 신용하 편, 1985).

따라서 학자들간에 주안점에 차이는 있지만, 대다수 사회학자들은 공동체에 관한 정의에서 지역성, 사회적 상호작용이나 상호관계, 그리고 공동의 유대나 활동을 공동체의 구성요소로 보고 있다. 그리고 이러한 공동체가 존속하는 것은 사실상 각 구성원들이 서로 협동하기 때문이다(Poplin, 1979).

## 2) 공동체의 특성

공동체가 갖는 특성들은 학자들의 공동체에 대한 정의에 따라 역시 달라지지만, Hillery(1955), Campbell(1967), Poplin(1979)등이 주장하는 공동체의 여러 특성들 중에서 앞서 심성적 공동체 개념을 중심으로 사회 심리적 측면에서 노사공동체 형성에 유용하다고 사료되는 특성들을 선택적으로 살펴보면 다음과 같다. 이러한 제 특성들

은 집단 및 개인에 대한 구성원들의 자각으로 공동체 감정(community sentiment) 또는 넓은 의미의 공동체의식이라는 개념으로 포괄적으로 사용될 수 있다.

### ① 동류의식

공동체의 구성원들은 동류의식이 강한 특성을 지니고 있다. 동류의식은 공동의 유대의식 또는 심리적 개념으로서 좁은 의미의 공동체의식과 같은 말인데, 공동체의 구성원들이 공동의 목표를 추구하고 있다고 느끼며, 공동체의 다른 구성원들과 하나임을 느끼는 심성적 통일성(moral unity)을 말한다. 즉, 공동체 구성원들은 각자를 '우리'로서 한몸으로 생각하며, 목표추구를 위해 서로 밀접하게 협동적인 상호작용을 하는 반면, 다른 사람들은 '그들'로서 생각하는 구성원간의 친밀도, 정신적 유대감을 말한다.

이러한 '우리'의식 또는 동류의식은 구성원이 자기가 속한 집단에 대해 긍정적인 평가를 할 때 느껴지는데, 이를테면, 구성원에 대해 긍지와 자존심을 갖고, 집단의 전통을 존중하며, 집단의 발전을 위해 심혈을 기울이고, 구성원에 대해 정직하고 믿을만한 사람이며(신뢰), 과감하고, 진취적이며, 다른 구성원을 속죄양으로 삼지 않으며, 평화를 존중하고, 윤리적이며 멋이 있다고 생각할 때이다(Campbell, 1967).

따라서 구성원에 대해 이러한 평가가 어려울 때 '우리'라는 동류의식을 못 느끼는 것으로 볼 수 있다. 이러한 동류의식의 특성들 중에서 가장 중요한 것 중의 하나가 특히 구성원에 대한 신뢰이다. 이 신뢰의 구축을 위해서는 커뮤니케이션과 정보의 공유가 필요함에 따라 정보공유가 공동체의 특성으로 언급되고 있다(최종태, 1996; 방인근, 1990).

### ② 일체감

일체감(identification)은 공동체의 구성원들이 자신들은 중요하고 의미있는 집단의 일원으로 소속해 있다고 깊이 느끼는 것을 말한다. 즉 소속집단에 의미를 부여하고 강한 소속감을 갖고 있는 것을 말한다. 개인은 공동체의 구성원이 됨으로서 심리적 안정감을 얻게 된다.

### ③ 참여성

참여성(invovement)은 공동체의 구성원들이 여러 하위 집단들에 관련되어 있으며 이러한 집단에 참여하고자 하는 강력한 욕구를 가지고 있는 것을 의미한다. 즉 참여욕구

가 강하다. 이러한 참여가 심리적 일체감을 더욱 강화시킨다.

#### ④ 전체성

전체성(wholeness)은 공동체의 구성원들이 서로 서로를 본래적인 의미와 가치를 지닌 전인격체라고 생각하는 것을 말한다. 즉 인간존중의 인본주의적 사고를 갖고 있다.

#### ⑤ 목표, 규범 및 수단의 공유

문화적 개념으로서의 공동체 의식은 공동체의 구성원들이 공동의 목표와 규범 및 가치를 공유하는 것을 말하는데, 이를 통해 일체감이 더욱 촉진된다.

따라서 공동체가 가지는 이러한 특성들을 노사관계면에서 보면, 사용자와 근로자들간의 동류의식과 그 하위 특성들로 특히 상호신뢰와 헌신, 그리고 인간존중, 조직몰입과 참여, 협동, 또한 집단의 목표나 규범, 가치, 활동 등에 관한 집단구성원들간의 상호작용으로서 커뮤니케이션과 정보의 상호공유 등을 기본적인 특성들로 볼 수 있다.

## 2. 노사공동체의 의의

### 1) 노사공동체의 의미

인적, 물적요소로 구성된 기업공동체에서 인적요소를 구성하는 사용자와 근로자는 기업이라는 울타리 안에서 단순히 재화와 용역을 산출하는 장소로서의 공간만을 공유하는 관계가 아니라, 기업체의 목표와 규범, 가치, 수단 등을 공유하면서 생산활동을 통해 필요한 자원을 획득하는 성과주의적 공동의 삶을 영위하고 있다.

노사공동체 혹은 공동체적 노사관계에서는 노와사가 기업이라는 사회적, 경제적, 기술적 시스템 단위내에서 공동의 목표를 달성하기 위하여 갈등의 논리가 아닌 조화의 논리에 바탕을 두고 권위주의적이 아닌 민주적 방식(신유근, 1996)으로 상호작용을 하면서 다음과 같은 제특성들이 존재한다.

첫째, 기업의 성장·발전을 통해 노사 모두가 상호이익과 노사공존공영 즉, 공동선(共同善)이라는 공동의 목적을 추구하는 가운데, 서로 신뢰하고, 서로 인격체로서 상대방을 존중하고, 정서적으로는 '우리'라는 '한 배'를 타고 간다는 공동운명체로서의 강한 '우리'내

지는 동류의식을 갖고 있다.

따라서 노사 당사자는 이질감을 갖고 서로를 '그들'로서 경원시 하지 않고 '한 숟밥을 먹는' 운명의 동반자로서 서로를 아껴, 사용자는 근로자와 노조의 성장과 발전에 관심을 갖고, 근로자와 노조 역시 사용자와 회사의 성장과 발전에 관심을 갖고 염려를 하며, 위협에는 기꺼이 공동으로 대처하는데 주저하지 않는다. 여기서 가장 중요한 것이 노사간의 신뢰로 만약 노사간에 신뢰가 지배적이고 적응력이 그 과정 속에서 구축된다면 협력적·공동체적 노사관계는 시간이 경과하면서 점차 경영자와 노동조합 양측 모두의 욕구를 충족시킬 수 있는 방향으로 발전될 것이다(Woodward & Meek, 1995).

둘째, 노사는 이러한 공동운명체라는 의식하에서 자신들이 몸 담고 있는 기업체와 강한 일체감을 가져 구성원으로서의 자긍심과 귀속감을 갖고, 기업의 성장과 발전에 함께 고민하고 서로 협력 하면서 혼신의 노력을 기울인다. 따라서 기업공동체의 목표달성을 위해 자발적으로 적극 참여하려고 노력하는 바, 노사 모두가 높은 참여욕구와 조직몰입도를 가지고 있다. 그렇다고 해서 이것이 자칫 집단만이 존재하고 구성원 개인은 존재하지 않는 한국의 전통적 공동체의식이나, 개인보다도 집합체에 보다 큰 비중을 두는 집합주의(최재석, 1976; 임희섭, 1994)를 의미하는 것은 결코 아니다. 구성원의 가치와 존엄성이 기업공동체에 완전히 매몰되는 것은 아니기 때문이다.

셋째, 기업공동체의 목표와 가치에 관해 노사가 충분히 알고 동일한 인식을 갖게 하여 이를 효과적으로 실현하기 위해 노사간에는 커뮤니케이션과 정보의 공유가 활발히 이루어져 열린 경영, 투명한 경영이 착실하게 전개된다.

한편, 최종태교수는 노사의 경영공동체적 관계란 소비자의 수요충족을 위해서 필요한 가치생산을 하기 위한 공통적인 관계로 보고 있다. 더욱이 경제생활에 있어서 보다 근원적인 것은 경영공동체적 사회관계이고, 가치배분의 원천인 사회적 생산물은 노사의 경영공동체적 관계에 의해서 생산된다.

경영공동체적 관계에서 사용자와 근로자는 기업내에서 공통의 이해와 목적, 공통의 위험을 발견한다. 경영공동체적 관계에 입각하여 사용자는 기업을 수익생성의 장소이자 자본위험을 발견하는 장소로 인식한다. 마찬가지로 근로자도 기업을 노동수익(임금) 생성의 장소이자, 노동의 위험(해고, 실업의 위험)을 발견하는 장소로 인식한다. 이에 노조는 경영공동체의 일원으로서 기업경영에 적극적으로 참가하게 된다(최종태, 1997).

이효수교수는 공동체적 노사관계는 협력적 노사관계가 발전한 형태로 보고, 공동체적 노사관계를 그 성숙도에 따라 초기공동체 노사관계, 준공동체적 노사관계, 공동체적 노사관계로 구별하고 있다. 여기서 마지막 단계인 공동체 노사관계는 노사공동선(mutual gains)에 대한 경험적 인식을 바탕으로 동반자(crew 또는 partnership)의식이 구성원 사이에 광범위하게 자리잡고 있는 단계로 보는데, 이 과정에서 노사는 경쟁환경전략, 성과배분 등을 공동으로 결정하고 이 과정에서 구성원들의 창의와 참여와 협력이 고도로 발현된다. 기업은 이러한 노사관계를 바탕으로 외부환경에 능동적으로 대응할 수 있는 진정한 의미의 동태적 경쟁체제를 확보할 수 있다고 주장한다(이효수, 1997).

그런데, 노사공동체에 바탕을 둔 협력적 노사관계에서 의사결정참가가 전통적인 단체교섭을 대체하는 대체물은 결코 아니다. 협력적 노사관계에서는 다만 단체교섭보다는 의사결정에 그 주안점이 주어진다든 것 뿐이지 작업일정, 보상, 부가급여, 그리고 기본적인 작업현장규칙들은 노사간에 단체교섭을 통해서 다루어져야 한다. 진정한 노사 파트너십 즉, 협력적 노사관계는 노조측의 대표와 최고경영자 간의 협조를 얻어 최고경영자와 노동조합 양자에 의해 달성되어지는 것이다. 노사 모두는 단체교섭을 포기해서는 안되고 협력의 평행관계를 구축해야 한다.

따라서 경영자는 파트너십을 이용해서 노동조합을 어용화하거나 무력화 하려고 시도해서는 안되고, 노조 역시 경영자를 타도하기 위한 수단으로 이를 이용해서도 안 된다. 협력적 노사관계는 한쪽의 일방적인 지배 대신에 상호존중과 상호이익 및 모든 사람에게 권한을 부여할 수 있는 다른 타당한 가치를 강조한다(Woodward & Meek, 1995). 그리고 이 경우 근로자는 노조와 사용자에 이중몰입하는 현상이 나타나게 되어, 근로자는 노조원이면서 기업의 구성원으로서 기업경영에 참가하게 된다(최종태, 1997).

## 2) 노사공동체 형성의 필요성

현대 산업사회에 있어서 중추적인 역할을 담당하고 있는 기업이라면 어떤 기업에든지 그 경영체를 형성시키는 바탕으로서 노사공동체가 존재하며, 이것은 기업조직을 움직이는 원동력이 된다. 기업 구성원의 힘을 모으기 위해서는 생각하는 고향을 같이 하여야 하고, 이를 위해서 노사공동체의 형성이 요청된다(최종태, 1997).

더욱이 노사공동체의 형성은 노사의 전통적인 대립 관계를 극복하고 협력적 관계를 구

축해서 노동가치를 효율적으로 창출하기 위해서 필연적으로 요청된다. 특히, 오늘날처럼 기업환경이 복잡하고 급변하는 불확실한 환경하에서 기업의 생존을 위한 경쟁은 더욱 치열해지고, 경쟁력이 약한 기업은 생존 그 자체가 불투명하다. 기업이라는 공동체에 생존의 터를 두고 있는 노와 사는 기업이 생존하지 못 한다면 노와 사도 생존할 수 없다는 것은 명약관화한 사실이다.

따라서 금일의 치열한 경쟁적 환경하에서 노와사는 생존을 위해 지금까지 보다도 한층 더 밀도가 높은 공동체적 관계가 요구되고, 특히 우리 나라와 같이 노동시장이 종단적이고 기업주의적인 고용관계하에서는 이해공동체적 관계 뿐만 아니라, 노사당사자들이 기업을 생활의 터전으로 인식하는 생활공동체적 관계(최종태, 1996), 나아가서 21세기 지식·정보화시대에서는 지식공동체적 관계까지도 요청되고 있다.

### Ⅲ. 共同體形成方案으로서의 意思決定參加<sup>1)</sup>

#### 1. 의사결정참가의 의의와 유형

경영참가는 노사의 이익과 입장이 공통될 수 있는 경영공동체 관계에 있어서 노사의 존재방식이다(최종태, 1997).

「참가」라는 용어는 사회심리학적 입장에서는 개입(involve) 및 영향력과 유사한 개념으로 사용되고 있는데, 조직에서 상사와 부하간에 영향력이나 의사결정이 공유되는 과정을 말한다(Wagner & Gooding, 1987). 의사결정참가란 근로자 및 근로자대표 또는 노동조합이 기업내 여러 경영계층상의 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정으로 근로자 경영참가의 가장 핵심적인 역할을 하는 고유한 의미의 참가이다.

이러한 근로자 의사결정참가는 전통적으로 대립적 관계에 있던 노사관계를 지양하고 협조적인 관계를 구축함으로써 경영의 민주화와 인간성 회복을 도모하고 근로자의 동기 유발과 경영의 효율화를 촉진시켜 궁극적으로는 노사공존공영과 산업의 민주화를 지향한다.

1) III장은 김영재(1997), “의사결정참가의 도입목적과 효과에 관한 연구,” 한국인사관리학회, 「인사관리 연구」, 제11권 1호 pp. 155~164를 정리한 것임



한편, 근로자가 기업경영상의 의사결정에 참가하는 방식은 각국의 정치, 경제, 사회시스템과 기업의 노사관계풍토 및 규모 등에 따라서 상이하고 또한 학자에 따라라도 다양하게 분류되고 있다. 이를테면, Jain(1980)은 참가수준(level)에 따라, 즉 근로자들이 기업, 공장 및 부서레벨에서 그들의 대표나 대리인을 통해 의사결정에 참가하는 방식을 간접참가라 하고, 작업현장 레벨에서 근로자들이 현장의 과업이나 환경과 관련된 의사결정에 직접참가하는 방식을 직접참가라 한다. 전자의 방식으로는 단체교섭, 노사협의회, 근로자 중역제가 있고, 후자의 방식으로는 직무확대, 직무충실화, 자율적 작업집단 및 이를 포함한 직무의 재설계 등이 있다.

Levin & Tyson(1990) 역시 종업원 참가채널이 직접적이나 간접적이냐에 따라 직접참가와 간접참가로 구분하고 또한 종업원의 의사결정에 대한 영향력의 정도에 따라 최종결정권이 없는 협의적 참가(QC등), 최종결정권이 있는 실질적 참가(작업팀등), 그리고 영향력의 정도와 의사결정 내용면에서 앞서 두 참가와 차이가 있는 대표적 참가(노사협의회등)로 분류하고 있다. 이러한 참가의 정도에 따른 의사결정참가의 분류는 일반적으로 ① 정보교환방식, ② 자문방식, ③ 공동협의방식, ④ 공동결정방식과 같이 4가지 유형으로 구분하고 있다.

## 2. 심리학적인 근거와 효과

### 1) 심리학적 근거

근로자의 의사결정참가가 노사공동체 형성에 유효한 방안이 되기 때문에 협력적 노사관계의 주요제도로 기능을 한다. 그 근거를 심리학적 측면에서 살펴보면, 의사결정참가가 앞서 언급한 공동체의 특성들인 노사간의 신뢰증대, 조직에 대한 일체감의 증대, 커뮤니케이션의 증대와 정보활용의 개선 등을 가져와 다음과 같은 메카니즘을 통해 노사모두에 긍정적인 효과, 즉 이익을 가져다 주기 때문이다.

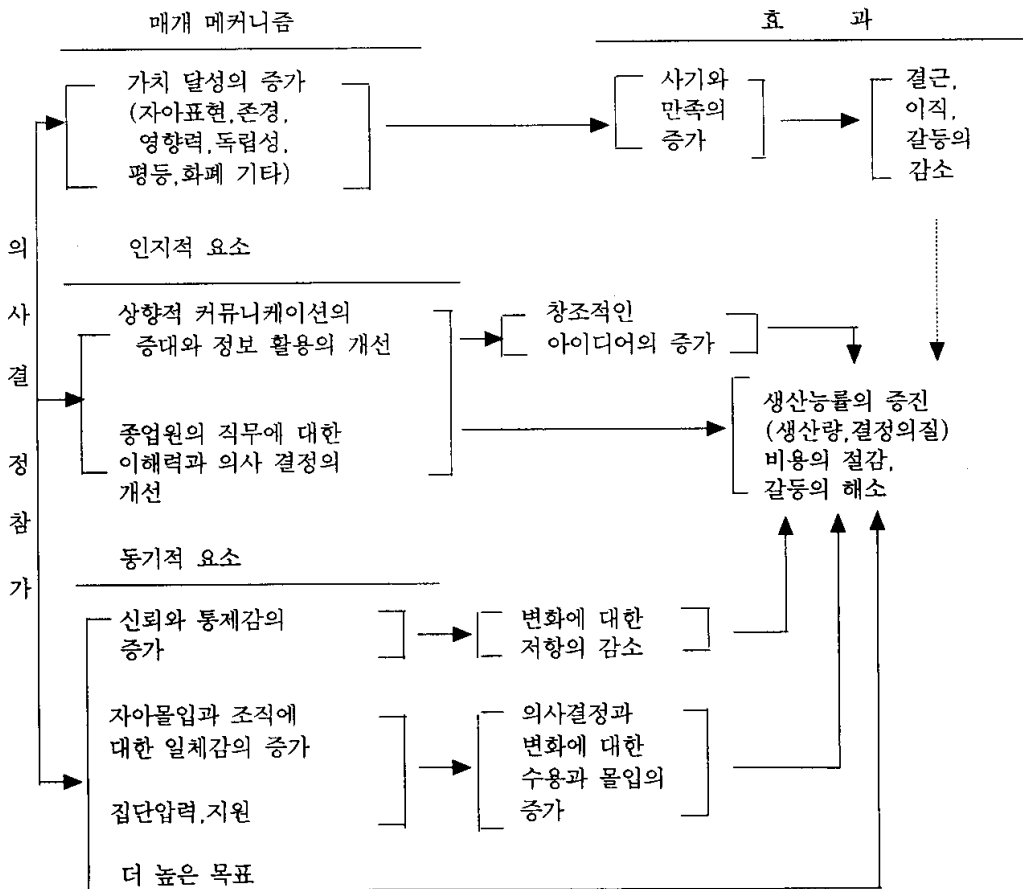
먼저 근로자의 의사결정참가가 조직의 성과를 증대시킨다는 기본명제는 다음의 두가지로 요약 될 수 있다(Cooke, 1994).

첫째는, 종업원들이 대체로 경영자들보다 그들의 작업과 과정에 대해 보다 완전한 지식과 정보를 가지고 있고 또한 작업을 계획, 조직화하며, 최적 성과달성의 장애를 확인하고 해결하는데 있어서도 경영자들보다 더 나은 입장에 있다는 것이다. 둘째는, 의사결

정참가가 종업원들에게 경영의 전통적인 형태보다도 작업으로부터 더 큰 내재적 보상을 제공해 줌으로써 직무만족과 동기부여의 증대를 가져온다는 점이다. 그리고 종업원들의 경영정보에의 접근은 상호신뢰와 조직목표에 대한 몰입을 증대시키고, 이에 따라 종업원-감독자 관계가 개선되고(Cooke, 1990), 종업원들은 기업의 인적자원정책의 변화에 보다 기꺼이 유연하게 행동하게 되며 또한 긍정적인 방향으로 그들의 권력을 행사하려고 한다는 것이다.

Locke & Schweiger(1979)에 의하면 근로자의 의사결정참가는 <그림 III-1>과 같은 메커니즘을 통해서 종업원의 만족과, 사기의 증가, 생산성의 증진 등의 효과를 가져온다.

<그림 III-1> 의사결정참가의 메커니즘과 효과



<자료> Locke & Schweiger, 1979.

첫째, 의사결정참가는 종업원들의 직무만족의 직접적인 원인이 되는 가치를 달성하게 될 것이라는 동인(motive)을 만족 시켜주거나 또는 그들이 원하는 것을 얻을 수 있는 가능성을 증가시킨다. 이와 관련하여 Mitchell(1973)은 참가를 의사결정의 공유라고 보고, 참여가 인간행위에 대한 사회적 영향력의 효과를 증대시키고, 또한 개인의 전문지식이나 기술이 적용되는 영역에 대한 통제 및 영향력의 발휘정도를 증가시킨다고 한다. 그리하여 참가는 사람들이 가치가 보다 높다고 생각하는 것을 작업을 통해 획득할 수 있는 가능성을 증대시켜 주며, 이로 인해 조직목표 달성을 위하여 보다 많은 노력을 기울이도록 동기부여를 증가시키게 된다.

근로자의 의사결정참가의 정도는 작업에 있어서 책임과 자율 등의 중요한 심리적 욕구를 충족시키므로 참가수준을 높일 경우 더 높은 만족을 낳게 된다. 또한 종업원이 원하는 참가수준과 실제로 지각되는 참가수준이 일치하는 경우, 만족의 정도는 더 높게 되고 의사결정자에 대한 믿음과 존경이 만족의 정도를 증가시킨다(Driscoll, 1978).

또한, Lawler(1988)에 의하면 사람들이 통제, 참가, 자존심 그리고 자아실현과 같은 욕구를 가지고 있을 때, 의사결정에 참가하고 자신들의 과업을 통제할 기회가 주어지면 보다 높은 수준의 만족을 가져온다. 따라서 의사결정참가 기회의 부재는 불만족의 심각한 원인이 될 수 있고 참가의 기회가 주어지지 않는 조직의 경우 높은 결근율과 이직률을 초래한다는 증거가 제시되고 있다.

둘째, 생산능률의 증진을 가져오는 메커니즘에 대하여서는 크게 인지(認知)적 요소와 동기적 요소의 두 가지 범주로 나누어 볼 수 있다.

중요한 인지적 요소로는 의사결정참가가 상향적 커뮤니케이션의 개선에 기여할 수 있고(Sashkin, 1976), 이를 통해 조직문제에 영향을 가져다 줄 정보, 지식, 창조성이 증가된다는 것이다.

인지적 요소로서 두번째는 종업원의 참여로 이루어진 의사결정을 실행하는 종업원측의 이해력이 증대될 것이라는 점이다. 이것은 목표가 보다 명백해지고 작업수행방법에 대하여 종업원의 이해가 더욱 충분해지고, 조직변화·의사결정 및 정책에 대해서도 철저한 이해를 하게 된다는 것을 의미한다.

다음으로 의사결정참가 효과의 동기적 메커니즘을 살펴보면, 먼저 의사결정참가가 변화에 대한 종업원의 저항을 감소시킨다. 이는 제시될 변화에 대하여 종업원과 상의함으로써 종업원측의 신뢰증대를 통하여 이루어진다. 종업원이 변화의 설계에 참여할 때, 종

업원들은 그들의 내재적 보상과 자존심이 변화의 성공적인 도입과 실행에 심리적으로 관련 되어짐으로써, 통제감의 증대와 함께 변화를 바람직한 것으로 생각하기 때문에 변화에 대한 저항은 감소된다.

또한 의사결정참가를 통하여 변화와 결정에 대한 수용이 증대되는 바, 이는 자아몰입, 조직에 대한 일체감, 그리고 집단 의사결정의 경우에는 집단의 압력과 지원의 정도에 따라 결정된다.

동기적 메커니즘의 마지막 요소로는 목표수준을 들 수 있는데, 의사결정참가 집단들은 관리자들에 의해 일반적으로 설정되는 목표수준보다 더 높은 목표수준을 설정한다는 것이다. 그리고 이같이 종업원들이 목표설정에 참가하고 설정된 목표의 달성에 자신들이 전념할 때에 참가와 모티베이션은 가장 직접적인 관계를 이루게 된다.

이상과 같은 Locke & Schweiger의 모형이외에도 Miller & Monge(1986)은 참가가 만족과 생산성에 미치는 효과를 설명하는 3가지 유형의 메카니즘 모형을 제시하고 있다.

이른다면 인지적 모형(cognitive model)은 의사결정참가가 조직의 중요한 정보의 흐름과 활용을 향상시킨다는 것으로, 종업원들은 전형적으로 경영자보다도 그들의 작업에 대해 더 많은 완벽한 지식을 갖고 있고 또한 종업원들이 의사결정에 참가한 이후에는 작업절차의 실행에 관하여 더 많은 것을 알게 될 것이라고 본다.

정서적 모형(affective model)은 욕구이론에 바탕을 두고 참가를 정서적 메카니즘을 통해서 만족과 생산성에 연결시키는 모형이다. 예컨대, 참가가 앞서의 가치달성의 증가, 즉 자아표현, 존경, 독립성, 평등과 같은 고차적 욕구의 충족을 통해 사기와 만족의 증대를 가져와서 생산능률을 증진 시키게 된다. 이 모형에서는 특히 하위직 종업원들의 경우 고차적 욕구를 충족시킬 장(場)이 별로 없기 때문에 참가의 효과가 이들에게는 더욱 크게 나타난다고 본다.

끝으로, 상황모형(contingency model)은 참가가 상이한 사람들과 상황하에서는 예컨대, 종업원의 퍼스낼리티, 상사와 부하와의 관계, 직무수준, 가치관, 특정한 의사결정상황, 의사결정의 질, 종업원의 수용도 등에 따라서 만족과 생산성에 다르게 영향을 미칠 것이라고 주장한다.

요컨대, 종업원들은 의사결정참가를 통해 공동체의 본질적인 제특성들, 즉 노사간의 상호신뢰의 증대, 커뮤니케이션의 개선과 정보활용의 증대 및 이를 통한 직무와 기업 정책

에 대한 이해의 증대, 자아 및 조직 몰입의 증대, 연대감, 그리고 믿음과 존경, 자존심, 통제력, 자아실현욕구 등 고차적 욕구의 충족등을 느끼고, 이를 통해 만족과 동기베이션이 증대되고(내재적 보상), 생산능률의 증가로 소득이 증대된다(외재적 보상). 또한 기업(경영자)측에서는 생산성 향상과 결근, 이직, 갈등의 감소등의 효과를 가져온다.

따라서 노사 모두가 공동의 이득을 얻기 때문에 의사결정참가가 노사공동체 형성의 방안이 되고, 공동체원리에 바탕을 둔 협조적 노사관계의 유용한 제도로 기능을 하는 것이다.

## 2) 효과에 대한 실증적 연구

의사결정참가가 조직의 성과, 이를테면 직무만족, 직무성과 등에 미치는 효과는 부하의 성격이나 의사결정의 특성 등 상황변수와 참가의 내용이나 형태에 따라 달라지기도 한다. 그러나, 의사결정참가에 대한 많은 실증적 연구결과는 참가가 근로자의 직무 및 조직에 대한 태도와 동기베이션에 긍정적인 영향을 미치고 이를 통해 성과에 있어서 소규모의 단기적인 개선을 가져온 것으로 나타났다.

이를테면, 직무에서의 자기가치와 자존심의 증가, 팀·부서·조직에의 몰입증대, 커뮤니케이션의 향상, 갈등의 감소와 응집력의 증대, 사기와 만족의 증대, 노사 쌍방간의 이해 증진, 임금을 비롯한 근로조건외 향상, 그리고 비용절감과 생산성 향상, 제품과 서비스의 질의 개선, 조직의 유연성 증가등의 긍정적 효과를 노사 모두에게 가져온 것으로 밝혀졌다. 특히 참가가 작업현장에까지 확대되는 의사결정을 포함하고 협의적이기보다는 실질적인 참가장치를 포함할 때 참가는 현저하고 장기 지속적인 생산성 향상을 가져온 것으로 나타났다(Tarrab & D'Aragon, 1986; Cotton et al., 1988; Levine & Tyson, 1990; Appelbaum & Batt, 1994; Wagner, 1994; Woodworth & Meek, 1995).

오늘날 노동의 인간화 이슈로 대표적인 QWL프로그램과 밀접한 관련이 있는 노사공동위원회(joint union management committee) 역시, 생산성 향상과 제품의 품질개선에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났으며(Voos, 1987; Cooke, 1989등), 특히 노동조합이 전략적 의사결정에 실질적으로 참가할 경우에는 경영성과와 노사관계의 개선에 보다 긍정적인 기여를 하는 것으로 밝혀졌다(김동원, 1996).

그리고, 의사결정참가의 효과를 노조결성 기업과 비결성 기업간에 비교한 연구결과

(Cooke, 1992)에 의하면 자율적 작업집단, 팀, 품질관리 분임조 등을 포함한 종업원 참가프로그램의 경우, 노조결성 기업체들이 종업원 참가제도가 없이 전통적이고 대립적인 단체교섭관계를 유지해온 노조결성 기업체들보다도 제품 품질면에서 상당한 개선이 있었던 것으로 나타났다. 또한 경영자만에 의해서 운용되는 참가프로그램을 가진 노조결성 기업체들은 참가프로그램이 없는 노조결성 기업체들과 별다른 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

한편, 국내에서도 한국노동연구원의 조사결과에 의하면, 품질관리분임조(QC), 제안제도 등을 비롯한 다양한 참가프로그램이 기업의 생산성 향상, 상품 및 서비스의 품질 향상, 고객서비스 향상, 근로자 만족증대 등 기업의 성과에 어느 정도 긍정적인 효과를 미친 것으로 나타났다(이원덕·유규창, 1997).

#### IV. 意思決定參加의 發展方向

##### 1. 한국기업 의사결정참가의 실태

이원덕, 유규창(1997)이 1996년에 매출액 순위 1200위 이내의 223개 업체 인사 노무담당자를 대상으로 한 경영참가 실태조사에 의하면 우리나라 기업들의 의사결정참가의 도입실태는 <표 IV-1>과 같다.

즉 우리나라 기업에서는 협의적 참여가 가장 많이 이루어지고 있다. 이 중에서도 제안 제도가 가장 많이 실시되고 있는데, 거의 전기업(97.1%)이 최소한 1명 이상의 종업원에게 실시하고 있고 80%이상의 종업원들에게 실시하는 기업도 60%나 되고 있다. 그 다음으로 QC(91.8%), QC 외의 문제해결팀(81.9%), 근로자 의식조사(78.4%) 등의 순으로 협의적 참여가 실시되고 있다. 그러나 종업원이 직접 의사결정을 할 수 있는 실질적 참여는 상대적으로 저조한 도입률을 보여주고 있다. 특히 구성원들에 의해 생산방식, 업무량 할당, 인사관리기능 등을 수행하는 자율관리작업팀은 단지 43.5%(74개사)의 기업만이 도입하였고, 이들 기업들중 66%(49개사)의 기업이 40% 미만의 종업원들에게 실시하고 있으며, 특히 단지 1개의 기업만이 100%의 종업원들에게 자율관리작업팀으로 실시하고 있는 것으로 나타났다. 반면 실질적 참여 가운데 직무확대와 다기능화

〈표 IV-1〉 의사결정참여 도입실태

(단위 : 개.%)

	현재 적용받고 있는 근로자의 비율(%)							
	0	1~20	21~40	41~60	61~80	81~99	100	전체
-협리적 참여								
· 근로자의 의식조사	41 (21.6)	37 (19.5)	26 (13.7)	21 (11.1)	28 (14.7)	20 (10.5)	17 (8.9)	190 (100.0)
· QC	16 (8.2)	37 (19.1)	28 (14.4)	41 (21.1)	27 (13.9)	20 (10.3)	25 (12.9)	194 (100.0)
· QC외의 문제해결팀	33 (18.1)	61 (33.5)	29 (15.9)	24 (13.2)	19 (10.4)	10 (5.5)	6 (3.3)	182 (100.0)
· 제안제도	6 (2.9)	17 (8.2)	23 (11.1)	23 (11.1)	15 (7.2)	40 (19.3)	83 (40.1)	207 (100.0)
-실질적 참여								
· 소사장제도	127 (73.4)	18 (10.4)	10 (5.8)	7 (4.0)	4 (2.3)	3 (1.7)	4 (2.3)	173 (100.0)
· 직무확대 및 다기능화	18 (9.5)	48 (25.3)	46 (24.2)	39 (20.5)	25 (13.2)	10 (5.3)	4 (2.1)	190 (100.0)
· 직무 재설계	30 (16.7)	59 (32.8)	33 (18.3)	35 (19.4)	13 (7.2)	6 (3.3)	4 (2.2)	180 (100.0)
· 자율관리 작업팀	96 (56.5)	33 (19.4)	16 (9.4)	9 (5.3)	9 (5.3)	6 (3.5)	1 (0.6)	170 (100.0)
-대표적 참여								
· 근로자대표 이사회 참가	127 (67.6)	33 (17.6)	8 (4.3)	11 (5.9)	2 (1.1)	3 (1.6)	4 (2.1)	188 (100.0)
· 노사협의회	7 (3.4)	35 (16.8)	20 (9.6)	21 (10.1)	33 (15.9)	36 (17.3)	56 (26.9)	208 (100.0)
· 근로자 생활 질 향상을 위한 노사공동위원회	52 (28.9)	35 (19.4)	26 (14.4)	18 (10.0)	16 (8.9)	16 (8.9)	17 (9.4)	180 (100.0)
· 인사·징계위원회에 근로자대표 참여	65 (33.5)	40 (20.6)	14 (7.2)	18 (9.3)	13 (6.7)	15 (7.7)	29 (14.9)	194 (100.0)

출처:이원덕·유규창(1997) 「근로자 참여적 경영의 실태-한국과 미국기업의 비교-」, 한국노동연구원, p. 46.

와 직무재설계는 각각 90.5%와 83.3%의 기업들이 실시하고 있는 것으로 나타났다. 한편 대표적 참여의 경우는 법으로 강제되어 있는 노사협의제를 거의 대부분의 기업들(96.6%)이 실시하고 있어, 제안제도와 함께 우리나라 의사결정참가의 가장 보편적인 참가제도임을 알 수 있고 기타 참가제도들은 그 도입이 저조한 편으로 나타났다.

한편, 우리 기업들에 있어서 경영참가제도의 장애요인들로는 「집권화된 의사결정체계」가 가장 큰 장애요인으로 나타났고(47.1%) 그 다음이 「근로자 참여의 목적과 대상이 불분명」, 「장기전략의 부족」의 순으로 나타났다(이원덕·유규창, 1997, 45-46, 78).

## 2. 의사결정참가의 발전방향

한국기업에서 의사결정참가의 성공적인 실시를 통해 노사공동체형성을 통한 기업의 경쟁력 강화와 노사 공존공영을 이룩하기 위해서는 의사결정참가가 거시적 수준(기본방향) 및 미시적 수준에서 각각 다음과 같은 방향으로 나아가야 할 것이다.

### 1) 거시적 수준에서의 발전방향

#### (1) 최고경영자의 확신과 지원

의사결정참가의 성공적인 발전을 위한 가장 중요한 변수는 최고경영자가 의사결정참가에 대해 확신을 갖고 이를 지원하는 것이다(Cotton, 1993; 김식현, 1996; 이원덕·유규창, 1997). 의사결정참가가 노사공동체를 확립하고 기업의 경쟁력을 강화시켜 줄 수 있는 제도라 할지라도, 경영자가 종업원의 의사결정참가를 경영권 침해로 인식하고 전통적 가부장적 사고와 관리스타일에서 탈피하지 못해 실질적인 권한 위양과 종업원의 자율성이 제대로 확보되지 않을 경우, 참가제도는 유행에 편승한 유명무실한 제도로 기존의 관리 시스템에 추가된 '옥상 옥'의 제도가 될 수 있다. 그리고 후술하는 바와 같이 노조의 저항과 중간관리자의 반발로 오히려 역효과를 낼 수 있으며 또한 종업원에 대한 교육 훈련에 많은 비용과 시간이 소요될 뿐만 아니라 참가의 실제적 성과도 단기간 내에 가시적으로 실현되는 것이 아니고 성과의 측정 또한 어렵다(박영범 편, 1994).

이에 따라 참가제도가 중도에 포기되는 경우가 적지 않은 바, 최고경영자의 가부장적 사고의 전환과 더불어 최고 경영자는 노사협조의 필요성과 참가제도의 목적 및 성과, 장



애점 등에 대한 분명한 이해와 확신을 갖고 이의 실천을 성실히 지원하는 것이 중요하다. 더욱이 오늘날 종업원의 창의와 자율성, 자발적 참여가 보다 중요시되는 지식경제시대에서 지식공동체를 구축하는데 있어서 의사결정참가에 대한 최고경영층의 확신과 지원은 그 무엇보다 중요하다.

## (2) 점진적·단계적 도입

의사결정참가는 기업의 실정에 맞게 점진적이고 단계적으로 도입되어야 한다. 참가제도의 도입초기에는 노동조합측이 의사결정참가를 경영자측의 노조회피나 노조무력화 전략의 일환으로 보는 시각, 노동조합의 역할 갈등과 힘의 잠재적 상실, 근로자들의 충성심 양분 등으로 인해 노조의 반발과 저항에 부딪치게 된다(Kochan, Katz, & Mower, 1984; Cohen-Rosenthal & Burton, 1993; Woodworth & Meek, 1995). 뿐만 아니라 직무충실화, 자율적 작업집단 등 실질적 참가의 경우에는 중간관리자들이 그 동안 향유해온 그들의 권한이 상대적으로 축소됨에 따라 이들의 반발도 만만치 않다. 그리고 전통적 관리시스템에 익숙해있던 종업원들의 경우에도 갑작스런, 그것도 참가의 정도가 높은 수준의 참가시스템의 도입은 스트레스와 불만을 야기시킬 수 있고 또한 참가시스템의 도입으로 생산성이 향상되면 일자리가 감소될지도 모른다는 불안감까지 조성되어 이들의 저항 역시 적지 않다. 이처럼 조직구성원들의 반발과 저항으로 인해 조직이 혼란에 빠지고 참가제도가 소기의 성공을 거두지 못하는 경우가 많이 있다. 이 외에도 많은 종업원들은 기업의 전략적 수준에서의 의사결정참가보다는 그들의 이익에 직접적으로 크게 영향을 미치는 작업장 수준의 참가에 보다 큰 관심을 갖고 있다.

그러므로 조직의 혼란을 피하고 참가가 실질적인 효과를 얻기 위해서는 조직 구성원들에게 참가시스템에 대한 충분한 설명과 이해를 구하고 처음부터 전략적수준의 참가나 결정참가를 도입할 것이 아니라, 참가의 수준이 낮은 정보참가로부터 시작해서 점차, 자문 및 협의참가, 결정참가로 접근하는 것이 바람직하다.

따라서 참가시스템의 도입 초기에는 작업현장수준에서도 자율적 작업집단과 같은 실질적 참가보다는 QC나 제안제도 등과 같은 협의참가부터 시작을 하고, 관리적 수준에서는 간접참가기법인 노사협의체가 바람직할 것이다. 이후 종업원들의 욕구수준, 능력정도, 특히 기업문화 등을 고려해서 부서별·공장별 노사공동위원회나 공동결정, 나아가서는 전략적 수준의 참가로 점진적이고 단계적으로 도입 실시 해 나가도록 해야 된다.

### (3) 작업장 수준의 참가 제고

근로자 참가의 일차적인 목적은 작업장에서 근로자들의 삶의 질을 제고시켜 노동의 인간화를 도모하고 생산성을 향상시키는 데 있다. 사실, 대다수의 종업원들은 관리적 혹은 전략적 수준에서의 의사결정참가보다는 자신들의 과업활동이나 과업환경에 직접적으로 영향을 주는 작업장수준에서의 의사결정참가에 보다 많은 관심을 갖고 있다. 이를테면, 독일의 공동의사결정방식이 가지는 부정적인 측면은 그것이 주로 기업의 상위레벨에서만 운영되므로써 종업원들은 공동의사결정의 확대에 별로 매력을 갖지 않고 있는 것으로 밝혀졌다(김영재, 1984). 또한 우리나라 근로자들의 경우에도 참가의 수준이나 정도에 대해서도 정확히 알 수 없으나 생산직이 사무직보다 경영참가에 좀더 적극적인 태도를 보이고 있는 것으로 조사되었다(선한승, 1992).

그리고 기업의 입장에서 볼 때도 경쟁력 강화는 일차적으로 작업능률의 향상을 통해 이룩되므로 경쟁력 제고의 제 일선 담당자인 작업현장 근로자들의 자발적인 참여 없이는 경쟁력 강화나 조직혁신이 사실상 불가능하다. 오늘날의 기술발전은 연구개발부서에서 획기적인 제품기술이나 제조기술을 개선하는 방식도 중요하지만 현장종업원들의 지속적 개선도 매우 중요하다. 그 때문에 근로자의 작업현장참가는 경쟁력 강화를 위하여 매우 중요한 기능을 담당한다(배무기, 1996b).

그러므로 미국, 일본 등의 우량기업들은 QC, 전사적 품질관리(TQM), 자율적 작업팀 등을 도입하여 작업현장 근로자들의 의견을 충분히 반영하고 권한 위양을 통해 자율성을 확대 부여하는 등의 작업현장참가를 통해 기업경쟁력의 제고는 물론, 근로자의 숙련향상과 노사관계의 안정 등의 성과를 상당히 거두고 있다. 이른바, 미국식 고능률 생산시스템과 신노사관계 구축의 근간이 바로 작업장 수준의 참가이다(Appelbaum & Batt, 1994). 따라서 우리나라도 작업장 수준의 참가에 역점을 두고 기업의 여건에 적합한 다양한 참가시스템을 활성화시켜 나아가야 될 것이다.

### (4) 교육·훈련의 강화

의사결정참가의 성공을 위한 중요한 요소 중의 하나가 종업원과 중간관리자에 대한 교육 훈련이다(Cotton, 1993; MacDuffie & Kochan, 1995; 배무기, 1996a). 최근 소비자욕구의 다양화·고급화, 급격한 기술진보 등으로 기업은 종래의 소품종 대량생산 시스템에서 다품종 소량생산시스템으로의 변화가 불가피하게 됨에 따라 근로자의 다기능

화가 요구되고 있다. 더욱이 21세기는 지식 정보화 시대로 지금까지의 자본이나 노동 등의 생산요소보다는 정보와 기술 및 지식이 기업의 생존과 경쟁력의 핵심적 요소가 된다.

따라서 노사공동체로서의 기업이 살아남기 위해서 경영자는 인적자원의 개발에 역점을 두고, 정보의 공유를 보다 활성화함과 동시에 종업원에 대한 교육 훈련을 통해 다기능 능력, 정보기술 능력과 지적 능력을 개발하고 향상시키는 방안과 프로그램을 경영전략적 차원에서 추진해 나아가야 된다. 또한 종업원과 노동조합 역시 이에 적극 동참하여 고용의 안정과 삶의 질을 개선하고 급변하는 시대에 적응할 수 있도록 참가능력의 배양에 최선을 다 해야 할 것이다. 그리고 이러한 능력개발에 따라 증대된 경영성과는 종업원에 대한 보상으로 연결되도록 성과배분참가도 병행 실시 되어야 한다. 성과배분참가를 통해 과실이 공정하게 배분됨으로써 근로자들은 의사결정참가와 경영자에 대해 보다 강한 신뢰감을 갖게 된다.

#### (5) 노동조합의 지원확보와 고용의 안정화

의사결정참가는 각국의 경험을 통해서 볼 때 노동조합의 지원이 없이는 소기의 성과를 거둘 수 없다(Schregle, 1976). Kochan 등도 미국기업의 QWL활동을 통한 의사결정참가에 대한 노조의 태도 및 역할조사에서 의사결정참가가 가장 성공적이었던 것은 고용 안정을 강화하고 기업의 경제적 성과를 개선하는 작업조직의 변화가 실질적으로 이루어지고 또한 노동조합이 의사결정참가의 과정에 있어서 완전한 공동파트너로서 활동을 하면서 노조지도자들이 QWL에 대한 그들의 지원을 단체교섭 및 대표자참가의 전략과 연결시킬 수 있었던 경우로 보고하고 있다(Kochan et. al., 1984).

경험적 사례에서 보면 조합원의 지지가 미약한 노조보다는 종업원의 강력한 지원을 받는 강한 노조가 의사결정참가의 성공적인 실시를 가져온다(배무기, 1996a; 김동원, 1996). 따라서 기업의 경영자는 의사결정참가, 특히 작업장 수준 참가의 성공을 위해서 노조의 협조와 지원을 받도록 해야 하고(Kochan & Osterman, 1994) 가능한 고용을 안정시키도록 해야 한다.

끝으로 노동연구원(1997)의 실태조사에서 밝혀진 바 대로 경영참가가 소기의 성과를 내기 위해서는 최고경영자가 근로자참가에 대한 비전과 장기전략을 갖고 조직구조나 의사결정체계를 개선하도록 노력해야 될 것이며, 또한 참가프로그램의 설계와 계획, 관리, 교육훈련과 의사소통, 모니터 및 평가 등의 각 단계들이 하나의 사이클을 이루면서 체계

적으로 전개되어져야 할 것이다(Cohen-Rosenthal & Burton, 1993).

## 2) 미시적 수준에서의 발전방향

의사결정참가의 발전방향을 미시적 수준에서 우리나라 기업들에서 많이 실시하고 있는 노사협의회를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 노사협의회와 단체교섭의 영역, 즉 대상을 구분할 필요가 있다(김식현, 1996). 개별 작업장에서는 경우에 따라 양자의 사항이 어느 정도의 관련은 불가피하다 하더라도 중복을 최소화시키는 방향으로 영역 조정을 할 필요가 있다. 특히 단체협약상 단체교섭의 대상 사항을 노사협의회에서 의결이나 합의를 하지 않도록 해야 할 것이다. 이는 노사협의회가 제2의 단체교섭의 장(場)이 되지 않도록 해서 양자의 기능을 동시에 활성화시키기 위해서 필요하다.

둘째, 노사협의회의 활성화를 위해서는 정보교환이 원활하게 이루어져야 하고 정보권을 확대할 필요가 있다. 노사협의회는 노동자와 사용자의 대화의 광장이므로 노사간의 대화가 원만하게 진행되어야 한다. 이를 위하여서는 완전하고 정확한 신뢰할 수 있는 정보, 시기 적절하고 체계적인 정보가 노사상호간에 원활하게 교환되어야 하는 바(Jain, 1980), 회사측은 협의사항을 논의하는데 필요한 정보를 제공함에 있어서 적극적이고 긍정적인 자세를 가져야 한다. 또한 노사간의 원활한 정보교환은 노사협의회의 바로미터(barometer)기능, 즉 공장 및 대기업에서 전반적인 노사관계의 풍토를 측정하는 기능과 관련하여서도 그 중요성을 알 수 있는데, 이는 고정(苦情)을 해결하고 갈등을 최소화하는데 있어서 노사협의회의 유효성은 노사협의회가 제공받는 정보의 양과 질에 크게 달려있기 때문이다.

근년에 유럽의 일부국가에서는(벨기에, 프랑스, 서독, 네델란드) 노사협의회의 정보권을 확대하고 있는 바, 우리나라도 선진제국에서처럼 회사의 기밀이 크게 위협받지 않는 한 현재의 보고사항의 범위를 확대·규정화하여 완전하고 정확한 정보가 충분히 전달될 수 있도록 하여야 할 것이다.

셋째, 한국경영자 총협회의 실태조사에서 지적된 우리나라 노사협의회 운영상의 중요 문제점(양병무, 1997)을 해결하기 위해서는 종업원의 전문성과 노사협의회 운영기술을 제고시켜야 한다. 노사협의회가 노사간의 수평적인 상호작용을 통해서 생산성향상과 경영의 민주화를 달성하기 위해서는 노사가 대등한 입장에서 협의를 할 수 있어야 한다.

그러므로, 노사협의회가 활성화되기 위해서는 i)근로자들이 협의회의 기능을 올바르게 인식하도록 하고, 협의회에 있어서 협조적 태도를 계발하는데 도움이 되며, ii)노사가 상대방의 의견을 경청하고, 상이한 견해들을 이해할 수 있을 뿐만 아니라 논리적 관점을 발전시키고, 발표할 수 있는 능력을 배양하도록 하고(장영철; 1997), iii)특히 근로자위원들이 회사측이 제공하는 기업의 경영관리 및 경제적, 재정적 상황에 관한 각종 자료와 정보를 정확히 이해하고 평가할 수 있는 전문지식과 능력을 갖도록 하며, iv)한국의 경제적·정치적·사회적 현상과 특성도 정확히 이해하고, 판단하는데 도움이 되는 내용 등 종업원의 전문성과 협의회 운영기술을 제고시키는데에 초점을 둔 교육훈련프로그램의 개발 실시가 요청된다.

넷째, 현 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」에서는 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항을 비롯한 각종 자료의 제공시기에 대한 명시적 규정이 없어 경영자측이 협의회 개최 당일에 자료를 제공하는 사례가 많이 있다. 이 경우 근로자위원들은 각종 자료들을 사전에 충분히 검토할 수 있는 시간적 여유가 없기 때문에 무성의한 형식적인 보고 및 설명이 이루어 지기가 쉽다. 따라서 근로자의 이해와 협조를 도모하고 노사협의회회의 기능을 제고하기 위해서는 근로자위원들이 최소한 일주일 전에는 각종 자료나 정보를 제공 받을 수 있도록 규정할 필요가 있다. 특히 연봉제의 확대와 관련하여 근로자위원의 자료 제출요구권은 중요한 의미를 지니고 있다. 연봉제와 관련된 고충처리를 하거나, 인사제도를 협의 또는 이와 관련된 보고를 하는 경우 등에 있어서 근로자위원의 요구가 있을 시에는 인사고과 자료나 임금관련 자료 등 인사제도와 직·간접적으로 관련을 갖는 정보에 대해서는 근로자위원에게 이를 제공할 수 있도록 운용되어야 할 것이다.

다섯째, 노사협의회는 사업의 규모에 관계없이 근로자위원은 3인 이상 10인 이내로 규정되어있기 때문에 적절한 근로자 위원수가 몇 명인가에 대하여 노사간의 갈등의 소지가 있다. 따라서 장기적으로는 독일의 경우처럼 종업원 수에 따라 근로자 위원수를 법으로 정하는 방법을 검토할 필요가 있다.

여섯째, 노사협의회가 종업원 전체에 대한 대표성을 확보할 수 있도록 하기 위하여 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에도 근로자위원의 배분에 있어서 비례대표제 방식을 도입하는 등 비노조원의 의견도 반영될 수 있도록 제도적 개선이 이루어져야 한다.

일곱째, 노사협의회회의 기능이 원활하게 유지될 수 있도록 하기 위해서는 노사협의회회의

근로자위원과 근로자집단간의 의사소통을 위한 제도적 장치가 마련되어야 한다. 즉, 전체 종업원의 의사를 근로자위원의 활동 과정에서 피드백(feedback)할 수 있는 제도적 장치가 필요하다(김훈·이승욱, 2000).

## V. 結 論

세계화와 정보화라는 거센 물결 속에서 오늘날 기업들은 급격한 환경변화에 직면하고 있다. 이 같은 환경변화에 능동적으로 대처하고 기업의 생존과 발전을 도모하기 위해서는 노사협력을 통한 경쟁력 제고가 핵심적 과제로서 미국을 비롯한 선진 각국은 경영참가를 통한 협력적 노사관계 구축을 국가의 중대한 정책과제로 책정하고 있다. 그 동안 대립적 노사관계를 지향해 온 미국의 경우에도 80년도 초반부터 치열한 시장경쟁과 기업의 경쟁력 약화로 노사가 공멸의 위기에 처해짐에 따라 기업은 이를 타개하기 위한 돌파구로서 동반자적 노사관계, 즉 노사협력을 통한 고능력생산시스템의 구축을 과감히 추진해 오고 있다.

한국기업도 한편에서는 이제 IMF의 긴 터널을 벗어났다고는 하지만 더욱 치열해진 경쟁 환경하에서 살아남기 위해서는 공동체원리에 바탕을 두고 기업의 경쟁력 제고와 노사 공존공영을 목표로 하는 협력적 노사관계 구축이 무엇보다 중요한 전략적 과제가 되고 있다.

이제, 근로자와 사용자는 금일적 치열한 경쟁환경하에서 더 이상 서로를 '대립자'나 '그들'로서 볼 것이 아니라 기업공동체의 발전과 성장을 위한 진정한 '동반자', 즉 '우리'로서 인식하는 사고의 대전환이 절실히 요청된다. 이 같은 공동체적 사고를 바탕으로 노사는 기업공동체 구성원들의 삶의 질의 향상과 경쟁력 강화를 통한 노사 공존공영과 산업평화의 유지를 위해 의사결정참가를 더욱 활성화시킬 수 있는 각종 프로그램과 실천방안을 개발하는데 공동의 노력과 투자를 아끼지 말아야 될 것이다. 뿐만 아니라 기업 공동체의 위험도 공동으로 관리하고 부담하는 소위 노사간의 「조인트 벤처(joint venture)」 사고와 행동실천을 위한 노력과 투자도 아울러 요청된다(최종태, 1995).

그리고 정부는 노사공동체 형성을 통한 노사공존공영과 산업평화의 유지, 나아가 국가의 경쟁력 강화를 위하여 공정한 중재자로서의 역할 수행과 정책의 일관성 및 투명한 법

집행 등을 통해 노사 모두로부터 신뢰성을 확보하는 가운데, 노사정간의 협의기능을 강화하고 협력적 노사관계의 인프라 구축을 지속적으로 추진하고 지원해 나아가야 할 것이다.

끝으로, 앞으로도 계속될 공공기관 및 기업의 구조조정에 따라 고용조정이 불가피하겠지만, 이 경우에도 사용자는 공동체 구성원으로서의 사회적 책임 과 미래의 기업 이미지 관리차원에서도 근로자가 참가하는 협력적인 고용조정이 이루어져야 할 것이고 가능한한 해고를 최소화 하도록 노력해야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

### 〈동양문헌〉

- 김동원 (1996), 「종업원 참여제도의 이론과 실제」, 한국노동연구원.
- 김식현 (1996), “노사협의회의 발전방향에 관한 고찰-단체교섭과의 관계를 중심으로-”, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 「노사관계연구」, 7권, pp. 63-90.
- 김영재 (1984), “산업 민주주의와 노동조합의 역할에 관한 고찰-영국과 서독을 중심으로”, 동국대학교 경영대학원, 「경영논총」, 9권, pp. 239-265
- \_\_\_\_\_ (1997), “의사결정참가의 도입목적과 효과에 관한 연구-영남지역 섬유 및 기계 제조업종의 경영자 태도조사를 중심으로-”, 한국인사관리학회, 「인사관리연구」, 21권 1호, pp. 153-177.
- 김훈·이승욱 (2000), 「노사협의회의 쟁점과 과제」, 한국노동연구원.
- 박영범 편 (1994), 「미국 노사관계의 장래에 관한 「던롭」 위원회 보고서」, 한국노동연구원.
- 방연근 (1990), “노사관계에 있어 정보공유가 의미공유에 미치는 영향에 관한 연구,” 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 「노사관계연구」, 창간호, pp. 305-354.
- 배무기 (1996a), 「한국노사관계의 개혁」, 서울 : 경문사.
- 배무기 (1996b), “근로자 참가의 특성과 한국에서의 과제,” 「근로자 참여, 어떻게, 어디까지?」, 노사관계발전 대토론회 추진위원회.
- 선한승 (1992), 「현장근로자의 의식성향분석 : 산업조직 심리적 접근」, 한국노동연구원.
- 신유근 (1996), 「인본주의 경영과 노사관계」, 「노사관계 개혁을 위한 워크숍 자료집」, 노사관계개혁위원회.

- 양병무 (1997), 「근로자 참여의 과제」, 한국경영자총협회 노동경제연구원.
- 이원덕·유규창 (1997), 「근로자 참여적 경영의 실태 : 한국과 미국 기업의 비교」, 한국노동연구원.
- 이효수 (1997), 「노사공동선 경제학」, 한국노동교육원.
- 임희섭 (1994), 「한국의 사회변동과 가치관」, 서울 : 나남
- 장영철 (1997), 「노사협의회 사례연구」, 한국노동연구원.
- 최재석 (1976), 「한국인의 사회적 성격」, 서울 : 개문사.
- 최종태 (1995), “노사관계발전을 위한 노무관리의 리엔지니어링,” 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 「노사관계연구」, 6권, pp. 1-31.
- 최종태 (1996), 「전략적노사관계론」, 서울 : 경문사.
- 최종태 (1997), 「현대노사관계론」, 서울 : 경문사.
- 노사관계발전 대토론회 추진위원회 (1995), 「한국의 노사관계, 어디까지 왔으며 어디로 가야 하나」, 노사관계발전 대토론회 자료집.
- 〈서양문헌〉
- Appelbaum E., & Batt, R. (1994), *The New American Workplace*, Ithaca, N.Y : ILR Press; 박준식 옮김(1996), 「미국기업의 작업현장 혁신」, 한국노동연구원.
- Campbell, D. T. (1967), “Stereotypes and the Perception of Group Differences,” *American Psychologist*, Vol. 22, pp. 817-829.
- Cohen-Rosenthal, E., & Burton, C. E. (1993), *Mutual Gains : A Guide to Union-Management Cooperation*, 2nd ed., Ithaca, N.Y : ILR Press.
- Cooke, W. N. (1989), “Improving Productivity and Quality Through Collaboration,” *Industrial relations*, Vol. 28, No. 2, pp. 299-319.
- \_\_\_\_\_ (1990), “Factors Influencing the Effect of Joint Union-Management Programs on Employee-Supervisors Relations,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 5, pp. 597-603.
- \_\_\_\_\_ (1992), “Product Quality Improvement Through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, No. 1, pp. 119-134.



- \_\_\_\_\_ (1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Non Union Comparison," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 594-609
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. I., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings K. R. (1988), "Employee Participation : Diverse Form and Different Outcomes," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, pp. 8-22.
- Cotton, J. L. (1993), *Employment Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, CA : SAGE.
- Driscoll, J. W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 44-56.
- Jain, H. C. (1980), *Worker Participation: Success and Problems*, New York : Praeger Publishers.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & Mower, N. R. (1984), *Worker Participation and American Union: Threat or Opportunity*, Massachusetts Institute of Technology, W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise: Forging A Winning Partnership among Labor, Management and Government*, Harvard Business School Press, 1994.
- Lawler III, E. E. (1988), *High-Involvement Management*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Levine, D. I., & Tyson, L. D. (1990), "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," in Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington, D. C., The Brookings Institution. pp. 183-243.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979), "Participation in Decision Making: One More Look," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 265-339.
- MacDuffie, J. P., & Kochan, T. A. (1995), "Do U.S. Firms Invest Less in

- Human Resources? Training in the World Auto Industry," *Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2, pp. 147-168.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 727-753.
- Mitchell, T. R. (1973), "Motivation and Participation : An Integration," *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 670-679.
- Nisbet, R. A. (1967), "Community," in R. A. Nisbet , *The Sociological Tradition*, London : Heineman Educational Books Ltd. ch.3. : 지승중역, "공동체 이론의 역사," 신용하 편(1985), 「공동체 이론」, 문학과 지성사, pp. 102-154.
- Poplin, D. E. (1979), *Communities : A Survey of Theories and Methods of Research*, New York, Macmillan Publishing Co., Inc.: ch.1. "The Concept of Community," 김경일 역, "공동체의 개념," 신용하 편(1985), 「공동체 이론」, 문학과 지성사. pp. 8-51.
- Sashkin, M. (1976), "Changing Toward Participative Management Approaches : A Model and Methods," *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 75-86.
- Schregle, J. (1976), "Workers' Participation in Decisions Within Undertakings," *International Labour Review*, Vol. 113, No. 1, pp. 1-15.
- Tarrab, G., & D'Aragnon, P. (1986), "Participation in Business: Is it Viable? Under What Circumstances?," in R. N. Stern & S. McCarthy(eds.), *The Organizational Practice of Democracy*, vol.III, New York, John Wiley & Sons Ltd, pp. 217-229.
- Voos, P. B. (1987), "Managerial Perceptions of the Economic Impact of Labor Relations Programs," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 195-208.
- Wagner, J. A. III., & Gooding, R. Z. (1987), "Effects of Societal Trends on Participation Research," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32,

pp. 241-262.

Wagner, III., J. A. (1994), "Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," *Academy of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 312-330.

Woodworth, W. P., & Meek, C. B. (1995), *Creating Labor-Management Partnerships*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.; 박동수·이재훈·윤김(1997), 「대립에서 협력으로-성공적 노사 파트너쉽 만들기-」, 석정.

## Creating Union-Management Partnerships and Directions of Workers' Participation in Decisions

Young-Jae Kim\*

### ABSTRACT

This paper reviews the nature of community from the viewpoint of sociology and also examines the reason based on organizational behavior theory why the participation in decisions is a useful way to create union-management partnerships (community spirit).

As conclusion, the paper suggests the directions of participation in decisions in Korean firms as follows: a firm belief and strong support from top management about participation in decisions, strengthening shop floor participation, enhancement of education and training, strengthening the functions of joint consultation committee, etc.

---

\* Professor, Department of Bus. Adm., Dongguk University