

독일 노사관계의 구조와 동학: 공동결정제를 중심으로

최형익

서울대

독일의 노사 관계에서 노동자 조직은 '이월적 구조'를 이룬다. 하나는 노조이고, 다른하나는 작업장 평의회이다. 산별화로 잘 조직된 노조는 작업장 바깥에서 노동자의 이해를 대변하는 계급조직이다. 이와 달리 작업장 평의회는 노동자들에 의해 사업장내에서 자율적으로 조직되지만, 쟁의행위 등 단체교섭의 권한이 없어 실제로는 경영조직과 노동자 계급조직 중간정도의 모호한 성격을 지닌다. 독일의 노사관계는 이처럼 사용자와 노조, 그리고 작업장 평의회라는 3주체간의 동학에 의해 결정되며, 이러한 동학을 제도화한 것이 바로 공동결정제이다. 공동결정제의 핵심은 노동자들 다수의 밸의가 있을 경우, 모든 기업에 작업장 평의회의 의무적 설치를 규정하는 내용과 회사경영을 감독하는 감독위원회에 노동자 측 대표를 포함시키는 노동자 위원조항, 그리고 이들 노동자 위원이 경영이사회의 노무이사로 참여하는 형태로 나타난다. 다양한 사례에 따르면, 실제에 있어서 공동결정제의 시행이 작업장 평의회를 누가 조직하는가, 그리고 작업장 평의회에 대한 사용자 의 태도는 어떠한가, 무엇보다 가장 중요한 점은 노조와 작업장 평의회의 유기적 협조체계 구축 여하에 따라 다양한 결과를 낳는다는 것을 보여준다.

I. 서 론

노사관계는 자본주의 사회 내에서 핵심적인 사회관계이다. 다른 사회-경제적 관계들과는 달리 노사관계는 그 주체인 노동자와 자본가가 경제구조 내에서 차지하는 비교적 분명한 위치로 말미암아 집단적 차원에서 노-사 상호간에 이해와 요구가 상당정도 대립된다. 세계 여러 나라들은 그 나라의 수만큼이나 다양한 노사관계 제도를 형성해 왔고, 그 나라의 노동자들이 향유하는 사회적 권리의 폭과 정치의 참여수준은 실질적 민주주의의 척도 구실을 한다는 것은 비교적 잘 알려진 일이다(Visser, 1992).

이 글의 대상인 독일의 노사관계는 노동자들의 권리나 법적, 제도적 측면에서 다른 나라들에 비해 비교적 선진적 틀을 가지고 있다고 할 수 있다. 각종 사회적 규제장치(regulation)에 대한 재계의 폭넓은 수용과 민간 부문에 대한 조율, 그리고 무엇보다 산업 민주주의의 포괄적 메카니즘으로 특정 지워지는 독일의 사회적 시장경제의 작동은 효율성 중심의 자유시장 경제모델만으로는 설명될 수 없다(Wever, 1995).¹⁾ 더구나, 유럽통합의 한 축이라 할 수 있는 유럽 전체 차원의 노사관계의 재편과정에서, 독일 노사관계의

제도적 장치, 특히 작업장 평의회와 공동결정제도는 제도적 성과와 산업 민주주의적 측면에서 다른 모든 유럽 나라에 적용되어야 할 전거로 간주되고 있으며, 영국의 경우 이러한 규제적 제도의 도입에 강하게 반대했다(Ad Nagelkerke, 1995; Slomp, 1995).

한편, 지금까지 소개된 각종 독일노사관계에 대한 연구는 노조만을 대상으로 하고 있거나, 아니면 단순히 독일노사제도를 소개하는 정도에 그치고 있는 인상이다(Markovitset and Allen, 1984; 권기홍, 1995). 그러나 독일의 노사관계의 실상을 본다면 단순히 제도적 형식의 결과에 그치는 일파암(monolithic)적 형태가 아니며, 그 내부에는 다양한 작동형태가 있음을 확인할 수 있다. 이 글에서는 독일의 공동결정제도에 대해서 소개하고, 그 제도적 틀과 동학을 노조와 작업장 평의회(works council)의 관계를 중심으로 고찰하고자 한다.

II. 독일 노사관계의 제도와 형식

독일의 노사 관계 가운데 노동자 조직은 ‘이원 구조’(dual structure)를 주된 특징으로 한다. 먼저 집단(계급)관계적 차원의 경우, 각각의 산업을 기반으로 한 16개 산별노조의 정상조직인 독일노총(DGB)이 대표한다. 그러나 노조의 실질적 활동인 임금협상 및 단체 교섭은 산별노조 중심으로 진행된다. 특히 금속노련의 단체교섭이 해당시기 다른 산별노련 전체 교섭의 기준을 제시하며, 산별노조가 체결한 단체협약의 내용은 노조에 가입해 있지 않거나, 교섭 파트너로 사용자 단체에 가입해 있지 않은 기업범위 전체에 걸쳐 그 효력을 발휘한다.

독일식 산별노조체계는 현장에 상주하는 영국의 직장위원회(shop steward)와는 달리 각각의 단위사업장에는 기업노조가 조직되어 있지 않기 때문에 노조는 사업장 바깥에서 활동하며, 해당 산별노조에 가입한 단위사업장의 노동자들은 그러한 산별노조의 집행부 선출을 위해 대의원을 과견한다. 그런데 바로 이러한 단위사업장이나 개별기업의 공간에서 단체교섭과는 별개의 주로 사용자와의 공동결정을 중심으로 활동하고 있는 노동자 조직이 바로 작업장 평의회이다(강수돌, 1994; 한국노동연구원, 1996).

1. 작업장 평의회의 구성과 권한

작업장 평의회의 조직구성과 평의회와 관련된 공동결정의 법적 근거는 1972년의 경영 조직법(노동자 대표법)과 1976년의 신공동 결정법에 의거한다. 먼저, 1972년의 경영조직법은 상시고용 5명 이상의 기업이나 공장에서 생산직, 사무직 노동자가 갖는 영향력 행사권, 공동결정권에 관해 다루고 있다. 주요기구는 작업장 평의회, 청소년 및 직업훈련생 대표체, 공장총회, 경제위원회, 조정위원회 등이다.

한편, 평의회는 사용자가 법적 강제를 통해 자동적으로 설립하는 조직이 아니라 6개

1) 독일의 정치, 사회-경제제도에 관한 일반적 개괄로는 최형익(1999) 참조.

월 이상 근무한 상근 노동자 5명이상을 고용한 사업장에서 다수(노동자 5인일 경우 3인 이상)의 자발적 발의를 통해 설치되는 노동자의 대표기구로서, 경영 조직법에 의거하여 각종 경영참여의 권한--정보권, 제안권, 공동협의권, 공동결정권--을 갖는다. 해당 사업장에 평의회의 설치를 원하는 노동자들은 노동자 평의원을 선출하는데 5인에서 20인의 경우에는 1명, 그리고 301~600명의 경우 평의원 9명을 선출하고 상근자 1인을 둘 수 있다. 7001~9000명인 경우 평의원 31명과 상근자 8~9명을 둘 수 있다. 또한 노동자가 9천 명 이상일 경우, 3천명 증가할 때마다 평의원의 수는 2명, 그리고 상근자는 노동자수 1만명 기준으로 거기서 2천명이 증가할 때마다 1명씩 늘어나며, 이들의 임기는 원래 3년이었으나 1989년에 4년으로 바뀌었다. 평의회 위원은 직접 비밀 투표에 의해서 선출되며 추천이나 공개적인 지명방식은 가능하지 않다. 사업장이 생산직과 사무직 모두를 채용하고 있다면 두 집단은 원칙적으로 같은 시간에 투표할 자라도 따로 해당집단을 위해서 투표한다. 그러나 모든 노동자가 합의한다면 함께 작업장 평의회 위원을 선출할 수 있다.

법적 지위나 조직적 측면에 있어서도 작업장 평의회는 유럽의 다른 국가와는 대조적으로 사용자와 노조로부터 완전히 분리되어 있는 독립적 조직체이다. 그러나 노동자 대표기구라는 조직의 성격상 큰 테두리안에서는 작업장안에서의 노조의 지위, 즉 산별노조가 체결한 단체협약이 그대로 준수되는지를 확인하고 더 나아가 그러한 협약을 사용자와의 공동결정의 형태로 실현한다. 이를 평의회에서 다양한 형태의 공동결정을 통해 관철하고자 하는 경영참가권의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 먼저 평의회의 서명, 날인 없이는 실시불가능한 강제적 공동결정권이 있다. 여기에는 구체적으로 사업장내 취업 규칙, 일일 노동시간의 시작과 끝, 사업장 노동시간의 임시변경(예를 들어, 임업실시 등), 각종 기계장치를 통한 노동자의 작업 및 행동통제, 신입사원의 선발 조건 및 선발절차에 관한 사항, 퇴직자나 해고자의 보상대책에 관한 계획과 그것의 구체적 방안등이 포함된다.

둘째, 평의회가 저지(veto)할 권한은 없으나 이의를 제기할 권리 및 협의권이 있다. 이는 구체적으로 사용자측 사정으로 인한 해고시 일정한 범위에서의 이의 제기권, 신규채용, 직종분류, 작업배치 및 작업전환과 같은 개별적 인사조치, 직업교육, 교육훈련, 그리고 인사설문조사등이 있다. 그리고 신설비 계획, 새공정 흐름의 설계, 작업장 배치의 조정, 그로 인한 작업내용 및 작업자 필요, 숙련에의 영향에 관련된 문제, 인력계획과 관련해서는 협의권과 사용자측 사정으로 인한 해고시 요청할 수 있는 청문권, 법률로 정해진 여러 과업을 수행하기 위해 경영측으로부터 일반적인 정보를 제공받고, 인력계획 및 기업의 경제경영에 관한 사항, 상충 관리직원의 신규채용, 노동자 자신의 신상과 관련된 파일을 회람할 수 있는 정보권등이 있다.

그러나 이러한 협의권과 정보권의 경우, 규정하고 있는 심의의 내용이 노동자의 신상 및 신체에 중대한 영향을 끼침에도 불구하고 사용자는 실제로 당초의 의도대로 실시할 수 있기 때문에, 결국 이 권한의 적용은 시간을 버는 효과이외는 아무런 힘이 없는 가장 비효과적 권한이라는 비판을 듣기도 한다. 그리고 무엇보다 평의회의 활동과 권한을 규정하는 법안이 파업권등 집단행위를 규정하는 노동관계법이 아니라 경영조직법의 제 2조 1

항, 즉 경영측과 작업장 평의회는 단체협약을 준수하면서도 서로 신뢰관계 하에 협동하며, 그 기업에 관련된 노조 및 사용자 기관과의 협조 아래 노동자와 기업의 공동번영을 위해 노력한다는 노사협조가 주요한 내용으로 되어 있고, 파업권 등 단체행동권이 주어져 있지 않기 때문에 작업장 수준에서의 노-사갈등은 대개 사용자의 입장에서 해결되어 왔다. 바로 이러한 작업장 평의회 수준의 공동결정만으로는 노동자의 이익을 효과적으로 대변 할 수 없다는 자각 아래 독일의 노동자들은 노총 중심으로 기왕의 1951년 석탄-철강산업 관련 1000명 이상을 고용하고 있는 기업에서의 공동결정법, 그리고 주로 500명~2000명의 노동자를 고용한 중규모 기업에 적용된 1972년의 경영조직법을 확대, 개편한 감독위원회의 구성을 골자로 하는 새로운 형태의 공동결정법의 입법화를 요구하게 되었다.

2. 감독위원회(Supervisory Board)의 구성방식과 역할

1976년의 신공동결정법은 2000명 이상의 노동자를 고용한 모든 기업(대개 주식회사)에 적용되며, 감독위원회 설립시, 1951년 석탄, 철강산업 공동 결정법에서 채택한 노-사 동수 참가규정을 그 원칙으로 한다. 그러나 1951년 법안에서는 노-사동수와 중립적 인사 1인을 포함 11명, 15명, 21명의 세가지 유형을 규정하고 있는 반면, 1976년 법안은 노-사동수는 유효하되 사측 감독위원 가운데 전체 감사위원 2/3의 득표를 얻은 감독위원회의 의장이 51년 법안의 중립적 이사대신 포함되고 가-부동수 시 의장이 캐스팅 보트를 쥐게 하여 실제적 불평등이 존재한다.

노동자측 감독위원의 인적 구성면에 있어서도 1951년의 경우에는 11명 감독위원회를 기준으로 하여 노동자 대표 5명중 생산직 1명, 사무직 1명, 그리고 노조임명 2명, 외부인사 1명이 포함되지만, 76년의 법안은 10000명 미만의 기업에서 선출되는 6명(10000~20000명인 경우 8명, 2만명 이상인 경우 10명이 선출된다)의 노동자 대표에서 4명은 대체로 작업장 평의회의 노동자에게 2명은 노조대표로 그 구성은 동일하나, 고용 노동자의 대표 4명에는 반드시 적어도 생산직 1명, 사무직 1명, 그리고 관리직 1명의 분포가 이루어지게 하여 실제 감독위원회의 표결에서는 대개 노동자측의 관리직 위원이 기업의 입장에 동조하는 경향을 보인다(Volker, 1987:122).

감독위원회 위원의 선거절차는 다소 복잡하다. 노동자가 1차투표시 과반수 찬성에 의해 다른 선거절차를 결정하지 않는 한, 8천명 미만의 기업의 노동자측 감독위원회 대표는 직접선거에 의해 선출하고, 8천명 이상의 대기업은 선거인단을 노동자가 직접 선출하여 대의원대회를 구성, 간접선거로 대표를 뽑는다.

감독위원회의 대표적 권한은 경영참가권을 행사한다는데 있다. 독일기업의 경영조직은 이사회와 감독위원회의 이중적 체계이다. 감독위원회는 주식회사에 있어서 두가지 기본적인 기능을 담당한다. 첫째, 5년동안의 자신의 책임하에 기업을 경영하는 이사회 이사를 임명하고, 둘째 이사회가 행하는 모든 경영상의 행위를 지휘, 감독한다. 이에따라 이사회는 회사의 발전과 이와 관련된 기업의 경영방침 전반에 대해서 감독위원회에 알려야 하는 법적 의무를 지게된다. 또한 감독위원회는 해당 기업이 일상적인 영업행위와 다른

거래행위를 하고자 할때, 경영이사회가 사전에 감독위원회 승인을 받도록 하는 권한도 가지고 있다.

감독위원회는 다른 경영이사들과 마찬가지로 인사 및 교육, 단협이행, 노동자 복지 및 주택문제등을 책임지는 노무이사를 선출한다. 1951년 법의 경우 노무이사는 노동자 대표의 과반수 이상의 득표를 얻지 못한 경우 임명 또는 해임이 불가능했던 노동자측의 비토권 행사와는 달리, 1976년 법안은 다른 이사들과 선임절차가 동일(감독위원회 2/3 득표)하다. 그러나 대개 노무이사는 노조 및 작업장 평의회와 우호적 관계속에서 일해야 하기 때문에 노동자로부터 신임을 얻는 사람이 선임된다(Volker, 1987:124).

III. 공동결정제의 동학

지금까지 우리는 독일 공동결정제의 두 축이라 할 수 있는 작업장 평의회와 감독위원회의 제도적 측면에 대해서 검토해 보았다. 독일의 노사관계가 선진 산업국가중 가장 잘 조직화 되어 있다는 점은 잘 알려진 일이지만, 이러한 제도는 역사-사회적 진공상태하에서 작동하는 것이 아니라 다기한 행위자들간의 이해관계, 그리고 특정한 역사적 배경, 무엇보다 사회-생산조건의 급격한 변화속에서 그 지위와 성격을 새롭게 규정해야 하는 상황에 직면한다. 이하에서는 공동 결정법과 관련된 논쟁과 함께 노조와 작업장 평의회의 일반적 관계에 관해서 먼저 살펴보고, 다음장에서는 노조와 작업장 평의회의 관계에 대한 사례연구에서 드러난 공동결정제의 입지변화를 고찰하고자 한다. 결론에서는 그러한 변화가 갖는 정치-사회적 함의에 대해서 살펴보도록 하겠다.

1. 1976년 신공동결정법 도입과 관련된 논쟁

독일에서 공동결정제의 성립에는 그 역사적 배경이 있다. 작업장 평의회라는 명칭은 1848년 독일혁명에서 최초로 시도되었으나 입법화 되지 못했다. 그러나 선진자본주의국들과의 격렬한 국제경쟁에 직면한 많은 기업주들은 그들을 따라잡기 위해 노동을 보다 체계적으로 조직화할 필요성에 직면했으며, 이에 자발적으로 평의회를 설립했다. 결국 의회에서 노동자 자문위원회의 형태로 입법화되어, 1890년대에 평의회는 급격히 늘어났다.

감독위원회는 1870년에 국가에 의한 주식회사의 감독에서 유래하며, 이러한 경험은 1920~22년에 감독위원회에 두명의 작업장 평의회 위원을 파견하는 법령의 기초가 되었다. 감독위원회와 관련된 1922년의 최초의 법규정은 1934년 나치정권이 등장하면서 폐지되었다가, 종전후에 공동결정제는 별도의 법적조치 없이 철강산업에서 자연스럽게 재개되었다. 전후 독일의 연합군 탁치정부는 이사회와 감사위원을 임명하는데 있어서 노조의 참여 요구를 받아들였고, 사용자들도 당시의 정치적 역학관계하에서 보다 값비싼 대가를 치를 것을 염려한 나머지 결국 동의하게 되었다(Monissen, 1978; 김삼수, 1995).

1947년 3월에 이러한 공동결정권 원칙을 준용하는 회사들이 처음으로 등장했다. 이것

이 법적으로 뒷받침되는 것은 1951년 5월21일 공동결정권법이 입법화 되면서부터이다. 이 법안은 철강과 석탄산업에 우선 적용되었다. 이러한 입법이 성안되기 위해서 노조와 사용자, 그리고 정부간에 오랜 격론이 벌어졌고, 때로는 전국적인 대규모 파업위협이 주효했다. 그럼에도 불구하고 노조가 요구한 대기업의 경영참가와 이들 대기업에서의 공동 결정에 노사의 동등한 참여를 도입하는 것은 달성하지 못했다. 1952년에 입안된 노동관계 법에서는 감독위원회에 노동자 대표가 단지 1/3만 참여하도록 되어 있으며, 이 법은 주로 500명~2000명의 종업원을 가진 중규모 기업에만 적용되었다.

1968년 독일 노총은 전산업영역에 걸쳐 공동결정제를 도입하려는 정치적 움직임을 재개해 나가기 시작했다. 결국 1976년 5월에 사민당과 자민당 연립정부가 공동결정권을 통과시켰다. 그러나 그 법안의 실제적 적용은 그렇게 순탄하지 않았다. 노조 측은 동법안이 51년 철강-석탄 산업 공동결정법안처럼 감독위원회에서 노-사 동등의 대표 실현이 이루어 지지 않은 것에 실망했지만, 당시의 정치적 조건하에서는 최상의 결과라는 판단하에서 법안을 받아들였다. 이에 반해, 자본 측은 이 법안이 사측의 경영권을 위협하고 자본주의로부터 이탈하려는 신호탄으로 간주하여 연방헌법재판소에 위헌심판을 청구했다. 이에 대해서 연방헌법재판소는 헌법이 현존하는 사회체제와 경제, 특히 독일의 사회적 시장경제를 보장하거나, 보호하는 것은 아니며, 따라서 경제질서에 대한 물음에 헌법은 중립적이다라고 판결했다.

한편, 이 법 전체의 포괄적 골격에 대한 소(訴)에서는 이길 자신이 없다고 판단한 사용자측은 1977년 6월 29일 공동결정법안의 몇몇 개별핵심규정을 문제삼아 헌법소원을 신청했다. 사측의 주장은 동법안이 감독위원회내에서 노동자의 동등한 권리에 대해 언급함으로써, 이는 조만간에 결국 경영에 있어서도 노동자와 주식소유자들과 동수대표라는 사태로 귀결될 것이라는 점, 무엇보다 동 법안이 노동자측의 권리를 압도적으로 규정해놓음에 따라, 결국 감독위원회등 경영단위에서 노측이 우세한 사태를 초래하기 때문에 이에 대한 시정이 요구되며, 그리고 공동결정법안이 결사의 자유와 노-사간의 독립적, 자주적 조직원칙과 자율적 단체교섭 원리에 위배된다는 것이었다.

헌법재판소는 위와 같은 자본측 주장에 대해서 동 법안이 실제로 사용자측 의장이 캐스팅 보트를 행사하게 하여 노동자측의 충분한 대표의 등가성이 실현되지 않음으로 별도로 사측의 우위를 규정할 필요가 없다고 했다. 나아가 동 법안이 노조와 사용자 단체가 각각 자기조직 구성원의 이익을 타방에 대해서 효과적으로 대표한다는 내용을 골자로 하는 독립성의 원칙을 훼손하여 단체협상에 지속적인 기능적 장애로 작용할 것이라고도 판단하지 않았다. 그리고 이러한 노-사관계의 체계가 원활히 작동하는가를 정하고 단체교섭의 체계를 조직하는 것은 전적으로 입법자의 소관임을 분명히 하여 사측의 사보타지에 책임지를 박았다. 법안실시 이후 드러난 실제 결과 역시 사측의 우려가 기우였음이 입증됐다. 하지만, 당시에 자본측의 집요한 헌법논쟁은 노조와 사용자 단체간에 상당한 정치적 긴장을 낳았으며, 급기야 독일노총이 노-사-정 '3각협주체제(Concerted Action)'로부터 이탈하게 하는 직접적 원인으로 작용했다(Volker, 1987:128).

2. 노조와 작업장 평의회의 관계

독일식 공동결정제를 올바로 이해하기 위해서는 그 제도적 형식에 대한 이해뿐 아니라, 노조와 평의회간의 관계를 알아야만 하며, 어쩌면 그러한 관계에 대한 충분한 이해가 독일노사관계 전반을 파악하기 위한 핵심적 관건이라 할 수 있다.

앞서 살펴본대로 독일의 노동조직은 사업장내에서 작업장 평의회, 그리고 외부에서 활동하는 산별노조 체계의 이원적 구조를 가지고 있다. 조직의 형식상 두 조직은 별도의 독립조직이다. 평의회는 하나의 기업이 여러 사업장을 소유하고 있는 경우에 중앙 작업장 평의회가 조직된다. 이는 개개 평의회 위원으로 구성되며, 중앙평의회의 모든 위원은 자신이 대표하고 있는 사업장의 노동자 규모에 따라서 투표권이 부여된다. 또한 연합 (Konzern: 우리나라의 그룹식 기업형태)형식의 기업경영체제하에서는 개개 작업장 평의회의 결의에 의하거나, 혹은 그룹 노동자의 75%이상이 속해 있는 중앙평의회의 결정에 따라 별도의 그룹평의회가 설치된다. 이들 연합기업의 그룹 평의회는 연합기업 전체에 영향을 줄 수 있는 사안을 다루지만 그룹 평의회가 개개 평의회를 실제적으로 통제하는 정도의 상부기관은 아니다(경영조직법 제 54조).

실제에 있어서 이들 평의회의 상급조직 구실을 하는 것은 바로 해당 산별노조이다. 법적으로는 평의회와 노조가 분리되어 있고 조직설립의 취지가 차이가 있기 때문에 긴장-갈등관계도 예상할 수 있지만, 노조와 평의회의 관계는 인적 관련성이나 사업의 성격상 대체로 서로 상보적인 분업관계에 있다. 작업장 평의회 위원은 대개 노조에 가입해 있는 사람들이며, 감독위원회에 있어서도 노조는 자신이 추천한 인사를 위원으로 포함시킬 수 있기 때문이다.

사업장에서 노조의 관련법규는 기업경영법에서 다루지 않지만, 평의회 위원은 해당 사업장 노동자들의 권익신장을 위해서 노조와 긴밀히 협조하고 정보를 공유하면서 자신의 직책을 수행한다. 노조는 평의회에 대해 여러 가지 권한을 가지고 있다. 그들은 평의회 위원을 선출하는 위원회를 결성하는데 참가하는가 하면, 선거후보에 노조대표가 나서기도 하고, 각종 작업장 회의에도 참석한다. 또한 평의회의 요청에 따라서 노조는 평의회 회합에 참석하거나 자문역으로 위촉되기도 한다. 그러나 무엇보다 이처럼 노조와 평의회가 상호신뢰의 협조적 자세에서 자신의 역할을 수행할 수 있는데는 역설적으로 독일이 유럽에서 가장 완벽한 형태의 통일적 산별노조체계를 갖추어 계급적 단결력이 강하다는 점과 그것의 자연스런 귀결로 평의회의 활동에 대한 일체의 시설 및 경비를 해당 사업주가 제공하고 있다는 점이다. 이러한 사실이 평의회를 어용시비에 휘말리게 하지 않는 바, 이는 한국의 노사협의회 등과는 그 궤를 전혀 달리하는 것이다.

개다가 작업장 평의회는 고용주에 의해 자동적으로 설립되는 법적 의무조항이 아니라 해당 사업장 노동자들이 주도권을 행사하여 창설---이러한 발의에 대해 사용자는 거부할 수 없다---하는 것이기 때문에, 노동자들에게 자주적 조직으로 인정받고 그러한 이유로 대부분 경우 해당 산별노조의 조력과 협력을 통해 만들어진다. 통계적으로 드러난 평의회의 실태는 1972년 경영조직법 법령 발효에 따라 5인 이상을 고용한 사기업 중 오직

20%만이 평의회를 설립했지만, 공장규모에 따라 평의회 설립빈도가 비례적으로 증가하여, 1980년대 초반 기준으로 거의 노동자의 약 70%가량이 평의회에 의해 대표된 것으로 나타났다. 또한 활동적인 노조를 보유한 기업에서, 평의회의 창설빈도가 역시 높은 것으로 드러났는데, 80년 초반 기준으로 평의회 위원의 약 80%가 노조원들이고, 노조대의원이 현장의 노동자와 평의회를 연계하는 역할을 맡고 있기 때문에 노조와 평의회는 대개 높은 상호의존 관계를 나타낸다(Havlovic, 1990:72).

이러한 독일의 이원적 노동자 대표체계가 과거에 여러 사업장에서 노사간의 갈등을 처리하는데 많은 역할을 한 것으로 입증되었다. 그런데, 그렇게 할 수 있었던 주된 이유는 사업장 단위에서의 노조대의원으로서 노조와의 연관성과 공동결정권 수준에서 사업장의 평의회 위원, 특히 감독위원회에서 작업장 평의회 위원이 수행하는 역할 사이의 연결이 중요했기 때문이다. 물론 노조의 입장에서 보면 아직도 사업장에서 노동자 노동자 대표의 참여권을 보다 더 강화하고 확대할 수 있는 여지가 많이 있을 수 있다. 이러한 요구는 근로조건의 결정, 사업장의 조직과 개편, 경제와 환경문제에 대한 노동자 참여의 폭을 확대하고 공동결정권의 수준을 한 층 높이려는 것으로 요약할 수 있다.

IV. 공동결정제 실행에 대한 사례연구: 노조와 작업장 평의회의 관계를 중심으로

지금까지 우리는 일반적 수준에서 노조와 작업장평의회의 관계에 대해서 살펴보았다. 그러나 그 관계를 구체적으로 이해하기 위해서는 실제 사례연구에 대한 검토가 필요하다. 이하에서는 다음과 같은 물음을 중심으로 최근의 사례연구를 검토하고자 한다. 이러한 사례연구는 독일의 노사관계에 대한 보다 폭넓은 이해는 물론, 제도와 행위자에 대한 일반적 이해에도 많은 시사점을 줄 것이다.

첫째, 노조와 평의회의 관계는 법적, 형식적 독립성과는 달리, 실제로는 노조 공장지회 정도의 수직적 관계인가? 둘째, 작업장 평의회 역시 합법적으로 보장된 것이기에 그 설립이 수월한 것인가? 마지막으로 평의회에 대한 사용자의 견해는 우호적인가? 최근의 사례연구는 이러한 물음에 대해 다양한 형태가 존재함을 보여준다.

웨버(Wever, 1994:467~468)의 경우, 우선 평의회 위원들이 활동적인 노조원들이라는 일반적 연구결과와 예측을 수용하면서, 다음과 같은 세가지 질문을 제기한다. 첫째, 평의회는 효과적으로 독자적인 현장 노동자의 목소리를 담아 낼 수 있는가? 둘째로, 평의회의 활동이 경영측의 입장에서 가치를 중대시켜 주는 것이라고 말할 만한가? 셋째로, 광범위하게 사전에 규정된 노-사관계의 제도적 틀이 현장 노동조직의 전략선택에 얼마만큼의 영향을 미치는가?

1. 작업장 평의회의 독자적인 전략선택에 따라 노사관계를 재구성한 사례

웨버는 여기서 세 개의 사업장 사례를 중심으로 그 동학을 분석한다. 먼저 베트릭스(Betrix) 화장품 회사의 경우는 전투적이고 활동적인 금속산업 이외의 영역에서도 어떻게 평의회가 경영측에 대해 노동자들의 이해와 요구를 분명히 하고 압박을 가할 수 있는지를 보여주는 전형적 사례라 할 수 있다. 동 평의회는 리더쉽이 있으며, 경영측에 순응하지 않는 여권운동성향의 활동가에 의해 주도된 반면, 노조는 경영측에 대해 수동적이고 순응적인 화학노련에 가입해 있었다. 따라서 둘 사이에는 긴장이 조성되었고, 회사와 평의회 역시 전통적으로 갈등관계에 있었다.

한편, 그 회사에는 최근 5년간 자동화와 작업장 계획을 비롯한 용기저장과 포장등의 핵심공정에서 기술조정의 물결이 밀어닥쳤다. 평의회의 활동적 성향과 대중동원은 바로 이러한 기술적 합리화에 대한 반응이었다. 결국 회사와 평의회는 신기술을 대거 도입할 경우, 혼란이 가중될 것이라는 인식을 같이 했다. 그러한 혼란에 대비 유관작업들에 대한 교차 교육과 작업순환 훈련의 실시에 합의했고 다양한 작업교육을 실시했다. 물론 평의회가 제시한 요구는 구 베트릭스의 경영진하에서는 관철되지 않다가, 미국의 거대 화장품회사 레브론에 의해 매입된 이후 본격적인 신기술 도입의 결과로 1990년 3월 합의에 이르게 되었던 것이다. 웨버는 이 사례가 회사와 노조가 평의회에 비협조적인 시기에 조차 평의회가 노동자의 이익을 대변할 수 있는 가능성을 나타내주는 좋은 사례로 제시한다. 평의회가 끈질기게 요구해온 작업순환(job rotation)은 마침내 전 공정의 결합라인에 의해 완전히 도입되었고, 더 나은 작업교육과 단조로운 노동조직의 완화라는 평의회의 집요한 주장은 마침내 결실을 보게 되었다(Wever, 1994:471).

베트릭스의 사례가 미숙련 여성노동자가 주된 구성원인 작업장의 사례라면, 휠른의 디지털 코포레이션(Digital Equipment Corporation:D.E.C) 공장 사례는 구성원의 대다수가 컴퓨터 소프트-하드웨어의 제작, 판매, 서비스에 종사하는 고기술, 고숙련의 컴퓨터 엔지니어나 과학기술자였다라는 점에서 또 다른 흥미가 있다. 왜냐하면 대부분의 노사관계연구들에서는 1980년대 중반에 밀어닥친 신자유주의적 경제구조조정의 결과, 집단화된 노사관계는 점차 파편화되고, 노조의 노선 역시 계급보편적 노조주의에서 실리적 조합주의로의 전환을 예측하고 있으며, 그러한 변화를 주도하는 주체들중 하나가 바로 산업육체노동자들과는 대비되는 고기술 여피노동자들이라는 점에 어느 정도 의견일치를 보고 있기 때문이다(Hyman, 1992; Streeck, 1992).

이 회사는 미국계 기업으로 독일 사용자 단체에 가입되어 있지 않았던 관계로, 금속노련과의 단체협상 역시 적용되지 않았다. 이러한 이유로, 1986년 이전에는 노조원이 거의 없다가, 이후 활동적인 평의회위원들이 선출되면서, 금속노련 지역 사무소와의 관계 역시 긴밀하게 되었다. 급기야, 이 회사의 작업장 평의회에 할당된 노조소속 위원들이 적극적으로 활동함으로써, 공장내에서 작업과 관련된 여러 요구 조건들을 금속노련의 지도 아래 명문화 해낼 수 있었다. 그 결과 노조 조직을 역시 1986년에는 단지 2%에 불과하여, 노조원들조차 평의회 위원 선거에서 낙선할 것을 우려, 자신이 금속노조에 가입한 사

실을 숨기던 상황에서, 1990년의 선거에서는 대부분의 금속노조원인 평의회 의원들이 자신들의 일을 도운 노조의 역할을 공개적으로 친명했고, 그 결과 선거에서도 손쉽게 승리했다. 이와는 반대로, 노조에 반대하던 입후보자들은 하나도 선출되지 못했다. 또한 노조 조직률도 10%로 상승했으며, 1992년 5월에는 노조 주도하에 짧은 경고파업을 조직했다. 그에 따라 노조조직률 또한 약 20%의 신장을 보였다. 이 사례는 평의회가 노조의 조력을 받아 활동하는 전통적 패턴의 하나로 보이지만, 그 자체가 고기술 전문노동자들이 있다는 점에서 종래의 것과는 다른 새로운 의의를 발견할 수 있다.

세 번째 사례인 독일 상업은행 퀼른 지역 작업장 평의회의 전략 역시 색다른 것이었다. 평의회는 주로 저숙련 여성 노동자 중심으로 조직되어 있었으며, 노조조직률은 약 25% 정도였다. 이들은 사측이 창구의 계원과 후방 사무원간의 보다 철저한 노동분업을 관철하기 위해, 새로운 컴퓨터 체계의 데이터베이스 합리화를 단행함에 따라 작업재편이 불가피해 진 상황이 초래되자, 숙련기술의 상실과 실업을 우려, 금융노련 산하의 기술부서에 도움을 청했다. 새로운 기술의 도입에 따른 작업환경의 변화에 대한 자문에 응한 기술부 책임자는 이들과 함께 회사측의 조직 합리화 방안에 대신할 수 있는 새로운 작업 재조직 계획을 발전시켰다. 그 계획은 교차 작업교육을 실시하고 저숙련 노동자를 새롭게 업그레이드 하는 것을 목표로 했다. 그리고 사측에는 사용자의 일방적 구조조정이 유일한 대안이 아니며, 자신들이 고안한 작업조직 대안이 생산성도 높고, 고객도 만족시킬 수 있다는 점을 강조했다.

그러나 결국 프랑크푸르트에 있는 작업장 중앙 평의회는 위의 대안에 대한 기술적 검토 결과, 모든 지역부서에 그 계획을 일률적으로 도입하기에는 많은 지방평의회에 너무 과중한 부담을 줄 것이라는 입장을 채택했다. 퀼른지역 평의회는 이러한 악조건하에서도 경영조직법상의 평의회의 권한을 충분히 이용하면서 지역협상전략을 채택했다. 이를 바탕으로 중앙평의회는 사측과의 협상에서 새로운 기술체계의 도입으로 실적이 발생하지 않을 것이라는 점을 보장하는 선에서 타협안을 마련했다.

이 사례는 평의회의 강점과 약점을 모두 보여준다. 왜냐하면, 은행의 합리화 계획은 집중도가 매우 높은 것으로 지역 사업장의 힘만으로는 노동자의 대안전략 실현이 불가능하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 이 작업장 사례는 불가항력의 상황하에서도 작업장 평의회가 적어도 노동자의 최소한의 이익은 방어해야 한다는 입장에서 사측에 적극적인 대응자세를 취하고, 작업조직의 변화를 예상하여 그에 대처할 능력을 입증하였다는 점에 그 의의가 있다(Wever, 1994:473).

2. 평의회에 대한 사측의 다양한 입장에 관한 사례

작업장 평의회에 대한 사측의 입장을 살펴보면, 베트릭스의 경우에는 처음에는 평의회의 주장, 즉 작업순환을 실시한다면 생산성이 오를 것이란 주장에 회의적이었으며, 무엇보다 비용절감이 일차적 목표였다. 그러나 사측은 생산성을 증가해야한다는 압력에 직면하자, 작업순환을 심각히 고려하기 시작한 것으로 나타났다.

레벨쿠젠의 제약회사 바이엘의 경우, 경영측은 평의회가 생산성을 증진시키는데 기여 했다는데 점을 분명히 했다. 이 회사는 화학 노련과 우호적, 협조적 관계하에서 과거 10년간 자동화와 합리화 계획을 발전시켜 왔는데, 이 과정에서 상당한 고숙련화와 회사내 노동자 이동이 발생했지만 어떠한 해고도 없었다는 것이다. 고용은 지속적으로 증가했고, 안정화 되었다. 레벨쿠젠에 있는 중앙평의회 기술대표는 바이엘의 노사관계가 기본적으로 우호적이라고 평가했다. 그는 자신의 사측과의 협상기술을 노조가 주관한 세미나와 자문의 덕으로 돌렸다.

그러나 바이엘과 대조적인 사례가 세계적인 금속주방기구 전문업체인 헨켈(Henkel)의 경우이다. 이는 회사측이 평의회에 대해서 어떻게 생각하는지에 대해 전혀 다른 입장을 보여 준다. 가족경영과 가족소유가 특징인 이 회사는 가부장적이지만 기업복지에 적극적인 일본식 경영방식을 채택하고 있었다. 또한 12,000명의 노동자를 대표하는 중앙평의회 역시 수동적이고 사측의 결정을 대부분 수용했다. 평의회의 기술대표는 도입되는 신기술에 대해서 잘 알지 못했으며, 그 자신이 “선의를 지녔으며 성공한 최고 경영진”이라고 평가한 사용자 대표에 대해서 신뢰이상의 것을 표현하면서, 평의회가 보다 활성화될 필요성을 전혀 느끼지 못했다.

3. 노사관계의 제도적 조건과 작업장 평의회의 관계

여기서 제기되는 질문은 광범한 법적, 제도적 맥락내에서 평의회가 취할 수 있는 선택과 역동적 자율성은 어느 정도인가하는 점이다. 대체로 노조의 조력을 통해서 평의회가 자신의 발언권을 확장해내고 새로운 대안 전략을 발생시켜 나간 것은 확인되지만 그 정도는 각각 다르다. 노조와 평의회의 친화성이 가장 높은 사례는 D.E.C의 훨씬 공장이다.

베트릭스는 노조와의 어떤 연계도 발견되지 않는 상황에서 여성운동과 환경운동 출신의 활동가가 주도한 평의회가 독자적인 전략을 발전시킨 사례에 해당한다. 독일 상업은행 훨른 지점과 바이엘의 경우에는 다기한 행위자가 관련되어 있음으로 해서 평의회와 중앙 노조의 관계뿐 아니라, 평의회 위원들간의 관계, 그리고 평의회 위원과 노조관련인사 사이의 관계가 중요하다는 점을 확인시켜준다. 특히 훨른상업은행 사례는 평의회측이 노조 기술부의 도움으로 독자적인 계획을 발전시킬 수 있는 가능성까지 보여주고 있다. 정리하면, 이러한 사례에서 평의회는 독자적인 이해 대변전략을 분명히 하고, 추구하는 한에서, 그들은 노조와 다양한 사회운동과 제도와의 실질적 연관의 결과로 그러한 실천이 가능할 수 있었다는 점이다(Wever, 1994:477)

결론적으로, 작업장평의회는 많은 경우에 있어서 해당 사업장의 노동자들의 독자적 입장은 효과적으로 대변할 수 있다는 사실을 입증했다. 그들은 단순히 제도적 형식에 반응만 하는 수동적 수용자가 아니라, 노조와의 협력하에 스스로의 전략을 발전시키고, 심지어 노조의 도움이 전혀 없을 때 조차, 자신의 목표를 추구할 수 있었다. 그러나 어떤 경우에도 제도와 실제적 사례와의 단선적 관계는 발견되지 않으며, 지금까지 소개한 사례들은 제도와 행위자간의 역동적인 관계에 대해서 많은 것을 시사해 준다. 여기서 무엇보

다 중요한 점은 평의회가 자신들의 일을 효과적으로 수행하기 위해 반동시 요구되는 필 요조건은 독자적인 노동작업전략을 계획하고 마련하여, 사측의 대응을 예측할 수 있는 역량과 같은 인지적 자원을 집약해낼 수 있는 독자적 능력이며, 나아가 그러한 작업장 평의 회의 전략이 노조와 연대하여 진행될 때 가장 효과적이었다는 사실이다.

V. 결 론 : 논쟁과 전망

지금까지 예시한 사례를 통해서 볼 때, 작업장 평의회등 공동결정제에 대한 일반적인 또는 이데올로기적 편향을 드러내는 성격규정은 가능하지 않다고 할 수 있다. 즉 작업장 평의회는 그 자체로 노동자의 계급적 이익을 대변하는 조직도 아니며, 이와 반대로 사용자 이익의 관철기제도 아니다. 작업장평의회 등 노동자 조직의 성격규정은 오히려 특정 시기의 정치적, 사회-경제적 조건과 연계되어 있다. 따라서 평의회를 다루는 연구자마다 그 강조점이 다른 것은 당연한 일이다. 예컨대 볼커(Volker, 1987)의 경우, 1976년 신공동 결정법의 발효 이후 주로 1980년대 중반까지의 시기를 주로 다루고 있다. 이 시기는 주지 하듯이 기민련의 콜 정부가 장기집권하는 시기이며, 경제적으로도 레이거노믹스, 새처리즘등 신자유주의적 탈규제바람이 거세게 일던 시기였다. 물론 독일의 경우에는 영국이나 미국만큼 경제정책의 기조가 전환된 것은 아니었지만, 그러한 흐름에서 완전히 벗어날 수는 없었다(Jacobi, 1992:221~223; Lane, 1994:182~185).

결국, 세계 자본주의 질서의 재편과 맷물린 자본측의 공세적 산업구조조정에서 노조는 물론, 평의회 역시 위축될 수 밖에 없었다. 그러므로 볼커가 대규모 기업에서의 회사 와 평의회의 과도한 유착과 협조를 우려하며, 이를 소위 ‘기업 이기주의’(Company egoism)로 표현한 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다. 볼커가 보기에, 신공동결정법 제정 당시 의회내 다수 사민당의원들이 이 점을 우려, 노조 등 외부인사를 평의회에 참가시키긴 했지만, 이들이 80년대 중반의 분위기에서 사측과 평의회의 소위 ‘생산성 연합’(productivity coalition)을 극복하기에는 역부족이었다는 것이다. 이러한 분위기는 결국 노조의 정책결정 과정에도 영향을 미쳐 노조가 실업자를 포함한 노동자 전체의 이익을 대표하기를 점차 어렵게 만들었다는 지적이다. 볼커가 기업 노조주의(company unionism) 가 산별 노조주의(industrial unionism)를 점차 대체할 것이라는 스트리크(Streek, 1991)의 경고를 결론에서 인용한 것도 바로 이러한 맥락하에서이다. 여기서 핵심은 평의회를 통 한 전반적인 노동자 계급의 이익대변 전망을 어둡게 보고 있다는 점이다.

볼커가 내린 작업장 평의회에 대한 노동운동의 견지에서의 비판적 전망이 주로 1980년대의 경제불황과 신자유주의적 공세라는 당시의 사회-경제적 배경과 관련하여 제기된 것이라면, 알트만(Altmann, 1990)의 경우, 공장 자동화와 테일러주의적 관점을 넘어선 정보산업의 도움으로 여러개의 작업장을 일관적으로 연관화하는 통합적 합리화(Integrative Rationalization)나 새로운 공정, 작업설계 등 신기술 도입이 작업장 평의회에 제기하는 문제를 조망한다. 그는 신기술의 도입으로 인한 새로운 공장내 분업과 작업분할 등으로 평

의회가 공장에서 행사하는 영향력의 여부는 이제 대부분 노조가 전통적으로 조직화해내기 어려웠던 사무직 노동자나 엔지니어 등을 자신의 구성원으로 얼마만큼 포함시켜 내는가에 달려있다고 진단한다.

한편, 통합적 합리화에 대해 노동자 측이 영향력을 행사할 수 있기 위해서는 신기술을 통해 제공되는 여러가지 작업장내 문제점들에 대한 지식을 필요로 한다. 사실상 이는 돌이킬 수 없는 추세로 여겨진다. 그러나 사회적으로 양립가능한 작업설계의 기준이나 그 것의 잠재력에 대한 이해는 노조를 통해 평의회 구성원들에게 전달될 수 있지만, 구체적 사례에 대해 실제로 개입할 수 있는 지식은 한정되어 있다. 따라서 평의회는 한편으로는 이러한 문제에 대한 전반적이고 예비적인 자문역으로서 노조에 소속된 전문적 엔지니어의 도움과 아울러 작업설계의 개념을 이해하기 위해 작업장내 노조측 전문그룹의 협조를 필요로하게 된다. 평의회가 다루어야 하는 문제는 어느 정도 강한 참여권이 주어진 협상체계가 공고화 되어 있는 영역에서 오직 소수 전문가들만이 개입할 수 있는 권리와 능력이 존재하는 매우 불안정하고 자의적인 영역으로 지형이 이동했다. 이러한 영역은 주로 새로운 작업조직이나 기술설계등에 관련된 것이다. 여기에는 통합적인 합리화 수단, 훈련, 인력, 종업원에 대한 통제와 감시 등의 문제가 포함되며, 임금이나 고용, 종업원의 지위나 스트레스 요인등 전통적으로 확고했던 영역 역시 점점 자의적이고, 불안정해지고 있다. 그럼에도 불구하고 알트만은 이러한 상황, 즉 사측과의 공식적 협상에서 허약한 참여만이 보장되는 현재의 지형에서 조차 평의회는 자신의 전략적 개념을 발전시켜야 한다고 주장한다(Altmann et al., 1990:123).

평의회가 작업장내 엔지니어와 사무직 두뇌 노동자를 하나의 조직으로 포괄해내기 어려운 상황에서, 이들 전체를 노동자 계급의 시각에서 묶어내는 것이 노조의 중요한 정책적 과제로 부상한다. 신기술의 도입으로 단위 사업장 중심의 평의회의 협상기반이 약해지기 때문에 노조의 역할이 평의회와의 관계에서 더욱 중요해진 것이다. 특히, 알트만은 앞으로 노동자들과 사회적으로 양립가능한 기술적 설계의 실제적 적용이라는 작업장내 기술심화의 문제가 노조에 의해 평의회를 더욱 정치화할 수 있는 동력을 제공하며, 이러한 유기적인 협조 관계야말로 노동자 조직체계를 강화시킬 수 있는 거의 유일한 수단이라고 말한다(Altmann, 1990:125~127).²⁾

요약하면, 작업장평의회의 전망과 관련해서 볼커가 평의회가 회사와의 협조적 분위기로 말미암아 노조의 정책적 입장마저 산별노조에서 기업별 노조의 관점으로 변질될 것이라고 여긴 반면, 알트만은 오히려 신기술의 도입으로 평의회에 대한 노조의 영향력이 커질 것이라고 전망하는 차이가 있다. 그러나 우리가 이미 웨버의 사례연구를 통해서 본 바에 따르면, 그 연구가 1990년대 초반까지의 비교적 최근 시기까지 다룬 연구라는 점을 감

2) 알트만은 서울대 사회학과 대학원 초청 콜로퀴엄(1996.12.02)에서 사측의 신자유주의적 공세에 따른 해고위협과 실질임금 삭감등의 위협에 대응하는 길은 노조 몇 평의회가 더욱 정치화(politicization)되는 길 밖에 없음을 재차 강조했다. 작업장 평의회의 위원들이 최근 정치화되는 경향에 대해서는 빌리하액(1996) 참조.

안할 때, 작업장 평의회와 노조의 관계, 그리고 더 나아가 국가 및 사용자를 포함한 독일의 노사관계를 규정하는 단일하게 일관된 방향이 존재하지 않다는 점을 확인할 수 있다. 오히려 새로운 상황은 자신들이 보유하고 있는 ‘정치적 권리자원’과 제도적 형식을 얼마나 전략적으로 적재적소에 잘 배치하여 활용하는가에 따라 노동자들에게 유리할 수 있고 불리할 수 도 있다는 점을 일깨워 준다.

참 고 문 현

- 강수돌. 1994. 『독일 산별노조와 노사관계의 체계』. 서울:프리드리히 에베르트 재단
주한 협력 사무소.
- 김삼수. 1995. 「노동자 경영참가의 역사적 기원과 전개: 서유럽 경험을 중심으로」. 조
우현 編. 『세계의 노동자 경영참가』. 서울: 창작과 비평사.
- 권기홍. 1995. 「독일의 노동자 참가제도」. 조우현 編. 『세계의 노동자 경영참가』. 서
울: 창작과 비평사.
- 그래그 뱈버/러셀 란즈베리. 1993. 『국제비교 노사관계』. 서울: 한국 노동연구원.
- 빌리 하엑. 1996. 「독일노동운동의 새로운 도전- 6.15 대시위」. 『현장에서미래를』 제
12호. 한국노동이론정책연구소.
- 최형익. 1999. 「현대독일정치에 대한 이해」. 슈뢰더 著/김누리 譯. 『아직도 시간은 있
다』. 서울: 생각의 나무
- 한국노동연구원. 1996. 『독일 경영참가 제도』. 각국 노사관계제도 자료집 .
- Ad Nagelkerke. 1995, "European social policy and European industrial relations." in
Anne-wil Harzing/Joris Van Ruyseveldt (eds.), *International human resource
management*, London:Sage
- Altmann, Norbert and Klaus Dull. 1990. "Rationalization and participation;
Implementation of new technologies and problems of the works' councils in the
FRG." *Economic and Industrial Democracy*, no 1, Feb.
- Havlovic, Stephen J. 1990. "German works' councils; A highly evolved institution
of Industrial democracy," *Labor Studies Journal*, summer, vol.5, no.2
- Hyman, Richard. 1992. "Trade unions and the disaggregation of the working class,"
in Mario Regini (ed.), *The Future of Labor Movements*, London: Sage
- Jacobi, Otto, B. Keller and W. Muller-Jentsch. 1992. "Germany: Codetermining the
future?", in Anthony Ferner and Richard Hyman (eds.), *Industrial Relation in
New Europe*, London: Blackwell Publishers.
- Lane, Christel. 1994. "Industrial Order and the Transformation of Industrial
Relations: Britain, Germany and France Compared," in Anthony Ferner and
Richard Hyman (eds.), *New Frontiers in European Industrial Relation*,
London: Blackwell Publishers.
- Markovits, A. and C. Allen. 1984. "Trade unions and the economic crisis: The West
German Case," in Peter Gourevitch and Andrew Martin (eds.), *Unions and
Economic Crisis: Britain, West Germany and Sweden*, London: George Allen &
Unwin.
- Monissen, Hans, G. 1978. "The Current Status of Labor Participation in the

- Management of Business Firms in Germany," in Svetozar Pejovich(ed.), *The Codetermination Movement in the West*, Lexington Books.
- Pejovich S. 1978. "Codetermination: A New Perspective for the West," in Svetozar Pejovich(ed.), *The Codetermination Movement in the West*, Lexington Books.
- Slomp, Hans. 1995. "National variation in worker participation," in Anne-wil Harzing and Joris Van Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management*, London: Sage
- Streeck, W. 1991. "More Uncertainties: German Unions Facing 1992," in *Industrial Relations*, Vol. 30, No.3.1992. "Training and the new industrial relationship: a strategic role for unions?" in Mario Regini (ed.), *The Future of Labor Movements*, London: Sage
- Visser, J. 1992. "The Strength of Union Movements in Advanced Capitalist Democracies: Social and Organizational Variations," in Mario Regini (ed.), *The Future of Labor Movements*, London: Sage
- Volker, R. and D. Berghahn Karsten. 1987. *Industrial Relations in West Germany*, Berg Publishers.
- Weber, Kirsten S. 1994. "Learning from works councils: unspectacular cases from Germany," *Industrial Relations*, oct, vol.33, no.4. 1995. *Negotiating Competitiveness*, Harvard Business School Press.

The Structure and Dynamics of the German Industrial Relationship: Focusing on the Codetermination.

Choi, Hyung-Ik

The Institute of Korean Political Studies, Seoul National University

In the German industrial relationship, worker organization consists of a dual structure; one is trade union, the other is works council. While trade unions as industrial well-organized represent a workers interest apart from workplace, works councils are autonomously organized at workplace, but, lacking in the power of collective bargaining including dispute right, etc., have an ambiguous character between management organization and class one. Most of the German industrial relationship is determined by the dynamics among employers, trade unions, and works councils. And the institutionalization of that dynamics is the codetermination. The main provisions of the codetermination include, for examples, an obligatory founding of the works council in all the German companies and worker delegates participation on the supervisory board which has an power of inspection about management. Several case studies on the codetermination say that various outcomes produce too, according to the works council organizer's political character, the employ's attitude on the works council, and especially a cooperative relationship between the works council and the trade union.