

勞 動 經 濟 論 集
第20卷(1), 1997.7. pp.159~210
© 韓國勞動經濟學會

美國의 勞動組合과 勤勞者參與의 增加*

- 經驗的 研究들의 概觀과 韓國에 대한 含意 -

沈 宰 用**

〈 目 次 〉

I. 머리말	參 與
II. 勤勞者參與의 諸類型과 經濟的 效果	V. 勞動組合 態度的 變化傾 向: 共同파트너십의 追求
III. 勤勞者參與의 採擇과 持續 性的 決定要因	VI. 맺음말: 韓國의 勞使에 대한 含意
IV. 勞動組合의 役割과 勤勞者	

I. 머리말

최근 우리나라에서도 기업내 의사결정과 문제해결과정에서의 근로자 및 노조 참여에 대한 논의가 활발히 진행되고 있으며, 대기업들을 중심으로 비록 제한적 형태이긴 하지만 다양한 근로자참여제도들을 도입·실험하는 기업들이 크게 증가하고 있다. 기존의 경영전제주의적·대립적 노사관계가 근로자/노조 참여에 기초한 협력적 노사관계로 전환되어야 한다는 당위성에 대하여는 학계와 정부뿐만 아니라 노사 양측도 적어도 원칙적으로는 견해를 같이하고 있다. 그러나 근로자 및 노조 참여를 요구하는 기본동기에 있어서 노사간 현격한 차이가 존재하며 이 차이는 참여의 형태, 방법 및 조

* 본 논문은 1996년도 교육부 학술연구조성비의 지원으로 연구되었다.

** 祥明大學校 經濟學科 教授

건에 대한 견해의 차이에 반영되어 있다.

노동계의 경영참가 요구는 1990년대 초부터 추진된 '신경영전략'에 의한 노조에 대한 공세로 노조의 입지가 약화됨에 따라 이에 대응하여 노조를 보호하고 근래 둔화되고 있는 노조운동을 활성화시킬 필요성에서 연유한다(정이환, 1995). 노동계는, 한국노총의 「경영참가법 제정안」에서 볼 수 있듯이, 산업민주주의의 이데올로기에 기반하여 법적·제도적 장치가 구비된 조건하에서 노동자의 대표가 실질적인 협의권과 협상권을 가지고 있는 독일식의 노사 공동결정제도를 모델로 한 경영참가를 주장하고 있다. 이에 반하여 경영계는 노동력과 조직 관리의 유연성을 제고시키고 현장근로자들의 지식과 자발적 노력을 이끌어 내기 위한 방안의 일환으로 근로자참여가 도움이 될 수 있다고 인식하고 있다. 따라서 노동계가 요구하는 노사 공동결정제도는 경영권의 침해를 가져온다는 이유로 반대하며, 그 대신에 미국에서 활발히 도입되고 있는 작업장수준에서의 개별근로자들에 의한 근로자참여제도는 가능하거나 적극적으로 도입할 필요가 있다고 여기고 있다(양병무, 1996). 반면에 노동계는 경영합리화 전략의 일환으로 도입되고 있는 미국식 근로자참여제도는 진정한 경영참가로 보지 않으며, 노동강도의 강화 등 근로자와 노조에 불리한 영향을 미칠 가능성이 크다는 인식하에 전반적으로 부정적·회의적 태도를 보이고 있다.

'미국식' 근로자참여제도의 특징에 대하여 노사 양측은 동일한 인식을 갖고 있는 듯하다. 즉 미국식 근로자참여제도는 주로 작업장수준에서 개별근로자들을 중심으로 생산성 향상 등 기업성과의 개선을 위하여 제한된 내용과 범위의 의사결정과 문제해결과정에 참여하는 것으로 이해되고 있다. 따라서 경영권이 침해되지 않으며 기업의 조직 및 위계적 권력구조나 다른 노사관계 관행들의 근본적 변화가 수반될 필요가 없다. 바로 이러한 인식에 따라 경영계는 미국식 참여제도가 유리하다고 판단하는 반면에 노동계는 불리하다고 여기고 있다. 그러나 미국의 근로자참여제도에 대한 이러한 인식은 전적으로 옳은 것은 아니다. 미국에서의 대부분의 근로자참여제도는 바로 이처럼 제한적이기 때문에 기업성과와 근로생활의 질을 획기적으로 개선시키지 못하고 있다. 그러나 최근 경쟁력을 획기적으로 회복한 초우량기업들이 구축한 '고도성과작업체제(high performance work system)'에서의 근로자참여제도는 일반적으로 그 범위와 내용면에서 훨씬 진전되어 있다. 이처럼 미국에서의 근로자참여제도는 매우 다양한 형태를 띠고 있기 때문에 미국식 제도가 노사 어느 한쪽에 일방적으로 유리하거나 불리한 제도라고 판단할 수 없다. 미국의 경험은 노사 양측의 태도와 전략적 선택 그리고 노사관계의 질에 따라 매우 다양한 결과가 도출된다는 것을 보여준

다.

근로자참여를 중심으로 하는 미국의 노사관계 개혁으로부터 교훈과 시사점을 얻기 위하여 이를 소개하는 연구들이 활발히 이루어지고 있다. 배무기(1996), 윤진호(1995b), 이병훈(1994), 이원덕(1995), 이병남 외(1995), 김동원(1996) 등을 대표적으로 들 수 있다. 우리나라도 미국과 유사하게 경영전제주의의 전통이 뿌리깊고 법적·제도적 장치가 미비한 상태에서 근로자 및 노조참여는 노사 자치주의적(voluntaristic) 결정에 의하여 도입될 것이기 때문에, 미국의 경험에 대한 연구들은 우리에게 많은 도움이 될 것이다. 그러나 소개연구들의 대부분은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 근로자/노조참여를 가장 성공적으로 정착시킨 기업들에 대한 사례가 주로 소개되고 있으나, 이러한 성공사례에만 초점을 맞추는 것은 왜곡된 인상을 주며 그 교훈도 제한적일 수밖에 없다. 둘째, 근로자참여과정에서의 노조의 역할을 명시적으로 고려하지 않고 있다. 우리나라에서 근로자 경영참여가 노조의 중요한 관심사로 등장하고 있는 상황을 볼 때 근로자참여제도가 도입되고 제도화되는 과정에서 노조가 중요한(긍정적이든 부정적이든) 역할을 할 가능성이 크다. 셋째, 근로자/노조참여의 긍정적 효과와 우리나라 기업에의 도입 당위성을 주로 강조하고 있기 때문에 근로자참여제도의 채택과 지속성 등의 동태적 진화과정을 소홀히 다루고 있다. 넷째, 적지않은 연구자들은 일부의 이론적·경험적 결과에 근거하여 미국의 경험을 아전인수격으로 일반화하는 경향이 있다.

따라서 본 논문은 미국에서의 근로자참여제도의 경제적 효과 및 진화과정에서의 다양성과 노동조합의 역할에 초점을 두면서, 경험적 연구들을 가급적 포괄적으로 개관하고자 한다. 본 논문의 구성은 다음과 같다. 제II장에서는 근로자참여제도의 제형태와 경제적 성과를 살펴본 후, 미국식 제도의 일반적 특징을 평가한다. 제III장은 근로자참여제도의 진화과정, 즉 도입과 지속성에 영향을 미치는 제요인을 개관하고 미국 노사관계의 양극화 현상을 논의한다. 제IV장은 노조기업에 초점을 맞추어 근로자참여제도에서의 노동조합의 역할과 역으로 그것이 노조에 미치는 영향을 논의한다. 제V장에서는 근로자참여에 대한 미국 노동조합 태도의 최근 변화경향을 간단히 살펴본다. 마지막 제VI장은 미국의 경험이 한국의 노사 양측에 던지는 함의를 간단히 제시한다.

II. 勤勞者參與의 諸類型과 經濟的 效果

지난 1980년대 이후 다른 주요 선진국들보다 오히려 더 빠른 속도로 미국 노사관계의 구조적 변화가 진행되어 왔다. 기업환경의 변화에 의하여 경쟁력의 위기에 처한 미국 기업들은 경영자의 전략적 주도하에 적극적으로 노사관계의 전환을 추구하고 있으며, 고용불안정과 교섭력의 약화에 직면한 근로자와 노조는 거의 수세적으로 대응해 오고 있는 실정이다(Kochan et al., 1986; Locke, 1995). 미국 기업들의 노사관계 혁신은 매우 다양한 모습을 띠고 있으며, 새로운 노사관계관행으로는 근로자 참여의 증가, 유연한 작업조직, 가변적 보상체제, 근로자 교육·훈련의 강조 등을 포함하고 있다. 이러한 노사관계 혁신의 중심에는 변화된 기업환경하에서 인적자원의 효율적 관리가 기업의 지속적 경쟁우위의 새로운 원천이 될 수 있다는 인식이 자리잡고 있다. 미국 노사관계의 변화방향은 다른 주요 선진국들과 전반적으로 유사하지만, 미국은 근래 새로운 노사관계관행들이 가장 빠른 속도로 실험되는 국가 중 하나며, 전통적 노사관계체제로부터의 이탈의 정도라는 측면에서 볼 때 가장 혁신적이라고 볼 수 있다. 테일러주의적 대량생산 작업조직과 노조에 의한 경직적 직무통제(job control)의 전통이 가장 광범위하고 견고하게 자리잡았던 미국은 그만큼 변화의 압력을 가장 많이 받아 왔다는 것을 의미한다(Piore & Sabel, 1984; Verma, 1991; Locke, 1995).

미국 노사관계의 다양한 변화 중에서 가장 혁신적인 것은 근로자참여의 증대이다. 법적·제도적 기반하에서 근로자와 노조가 기업내 중요한 의사결정과정에서 실질적 영향력의 행사하는 대부분의 유럽국가들과는 달리, 미국은 경영전권을 우선시하는 경영문화와 제도적 하부구조의 부재로 근로자참여가 구조적으로 배제되어 왔다. 그러나 근로자참여는 기업성과의 의미있는 개선을 가져오는 고도성과작업체제의 핵심적 구성요소라는 경험적 증거들이 증가하면서 그 채택률이 증가하는 추세이다. 근로자참여와 그와 관련된 혁신적인 노사관계관행들을 공공연하게 반대하는 관리자들은 '네안데르탈인'이나 '공룡'으로 간주될 정도로 미국 관리자들은 적어도 수사적으로는 새로운 관행들을 받아들이고 있다(Ledford, 1993).¹⁾ 특히 고갈등·저신뢰의 대립적 노사관계를 견지해 온 노조부문에서도 비노조부문과 거의 차이없이 근로자참여제도가 확산

되어 온 것은 매우 특징적이라 하겠다.

근로자참여제도의 형태는 다양하기 때문에 일률적으로 평가할 수는 없으나, 실질적인 의사결정권이 근로자나 노조에 부여된 참여제도는 기존 작업조직, 위계적 권력구조, 근로자와 관리자간의 분업구조 등 경영문화와 경영관행의 근본적 변화를 수반한다. 또한 실리적 조합주의의 전통에 따라 경영참가에 대하여 부정적 입장을 견지해 온 노조와 노조지도자의 역할의 변화도 요구한다. Ledford(1993)는 보다 진전된 형태의 근로자참여는 노사 양측의 세계관이나 패러다임의 변화를 의미한다고 지적한다. 그리고 노조기업에서는 기존 노사관계를 혼란케 할 가능성이 매우 크며 노사 양측에게 상당한 정치적 위험을 동반하기 때문에 다른 노사관계관행에 비하여 채택하기가 더 어렵다.

1. 근로자참여의 기본적 유형화

근로자참여는 기업의 경제적 성과와 근로자태도(직부만족도 등)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 일반적으로 알려져 왔지만, 구체적인 연구방법과 대상에 따라 매우 상이한 결론이 도출되어 왔다. 그러나 근로자참여의 경험들과 연구가 축적되면서 최근에는 그 경제적 효과에 대하여 대체적인 합의가 형성되고 있다. 즉 근로자참여의 유형에 따라 경제적 결과가 매우 다르다는 것이다. 부분적으로는 이러한 이유로 인하여 근로자참여의 유형에 따라 그 채택률과 지속성도 상당한 차이를 보이고 있다. 따라서 근로자참여제도를 단일개념으로 취급하는 것은 타당치 않다.

근로자참여제도는 다양한 방식으로 유형화할 수 있다. 참여하는 근로자들의 실질적 영향력의 정도, 참여의 수준, 의사결정의 내용, 참여의 형식(직접적·간접적), 참여제도의 공식성, 노조의 역할, 참여과정과 단체교섭과의 관계, 다른 관련된 관행들과의 보완성 등 여러 기준으로 분류할 수 있다. 우선 근로자들이 기업내 의사결정과 문제해결과정에서 부여받는 실질적 영향력(즉 empowerment)의 정도와 참여의 형식에 따라 세 가지로 유형화하는 방법(Levine & Tyson, 1990; Levine, 1995)으로 논의의 시작한다.

-
- 1) 클린턴 행정부도 경쟁력 강화를 위한 고도성과작업체제를 확산시키기 위해서는 근로자참여 및 협력에 기초한 노사관계의 구축이 필요하다고 인식한다: "행정부는 고용주들이 근로자참여의 증대를 통하여 근로자들을 보다 효율적으로 이용하는 것을 도움으로써 노동력의 생산성을 증대하는 것을 목표로 한다" (*Economic Report of the President*, 1994, p.128).

가. 협의적 참여

협의적(consultative) 참여는 근로자제안제도, 품질분임조(QC)와 문제해결팀, 전사적 품질관리(TQM)를 위한 품질개선팀 등을 포함하는 것으로, 품질과 생산성 등 작업장 문제들을 확인하고 해결하기 위하여 모이는, 일반적으로 자발적인 종업원 그룹으로 구성된다. 협의적 참여하에서 근로자들은 개선사항들을 제안하나 통상적으로 최종 결정은 경영층이 내린다. 협의적 참여는 일상적인 직무를 벗어난 소집단에서 이루어지기 때문에 직무외(off-line) 참여의 일종이다. 일상적인 작업과정과 통합되어 있지 않는 협의적 참여제도들은 기존 작업조직과 경영양식에 근본적인 영향을 미치지 못하고, 기존 위계적 권위구조에 쉽게 접목될 수 있는 평행구조(parallel structure)들이다 (Cutcher-Gershenfeld et al., 1991; Appelbaum & Batt, 1994). 도입이 가장 용이하기 때문에 협의적 참여는 미국에서 가장 일반적인 근로자참여의 형태가 되었다.

많은 경험적 연구들에 의하면 일상적인 생산과정과 통합되지 않고 근로자들이 실질적인 의사결정권을 가지지 않는 협의적 참여는 통상적으로 기업성장에 단기적이고 제한적 효과만 가지고 있다(Cotton, 1993; Wagner, 1994; Levine, 1995). Lawler & Mohrman(1985)과 Rankin(1986)에 의하면 1980년대 초반에 도입된 QC와 QWL 프로그램의 대다수가 몇 년 안에 사라진 것에서도 볼 수 있듯이 높은 실패율은 제한적 효과를 간접적으로 보여주고 있다. 그러나 협의적 참여는 도입이 쉽기 때문에 보다 진전된 참여 형태를 향한 유용한 출발점의 역할을 할 수 있다. 즉 제한적이지만 참여의 경험을 통하여 지식과 조직학습의 기회가 축적되면 보다 진전된 형태로 발전할 수 있다. Eaton(1994)의 조사에 의하면 적지 않은 협의적 참여제도들이 범위가 확장되고 심화되었으며, 빈번히 가장 진전된 형태인 자율작업팀의 구축으로까지 진전되었다.

나. 실질적 참여

작업팀을 통한 실질적(substantive) 참여는 근로자들이 일상적인 작업책임의 일환으로 작업과 품질관리 등에 대한 의사결정을 하는 직무내(on-line) 참여이다. 작업팀 중심의 실질적 참여는 일반적으로 협의적 참여와 유사한 작업장 현안을 다루나 일상적인 생산과정과 통합되며 근로자들의 실질적 영향력이 더 크다. 작업팀은 자율성

의 정도에 따라 여러 유형으로 구분되지만, 자율성의 정도가 가장 높은 자율작업팀 (autonomous/self-managing team)의 구성원들은(과거 감독자나 관리자가 결정 하였던) 작업할당, 작업속도 등 작업과정 전반의 결정에 있어서 실질적 권한을 부여 받으며, 때로는 납품업자 선정, 작업방법 결정, 신규 팀원의 채용과 보상의 결정 등의 인적자원관리에 있어서 일정한 권한을 부여받기도 한다. 자율작업팀은 흔히 직무 분류의 단순화, 직무재설계, 직무순환, 근로자와 감독자간의 관계 재설정, 의사결정의 분권화 등 작업조직과 위계적 권위구조의 근본적 변화를 필요로 한다. 협의적 참여에 비하여 많은 투자와 기존 관행의 변화를 필요로 하기 때문에 채택하기가 훨씬 어렵다.

작업팀은 다양한 형태를 띠기 때문에 일률적이진 않지만, 실질적 권한을 부여받는 자율작업팀은 일반적으로 협의적 참여에 비하여 생산성과 품질 등의 기업성과와 근로자 태도에 보다 긍정적인 영향을 미친다(Cotton, 1993; Batt & Appelbaum, 1995; Levine, 1995). 따라서 1980년대 후반과 1990년대 초반에 가장 빠른 속도로 확산되고 있는 참여 형태이다(Lawler et al., 1995). 최근의 연구들에 의하면, 작업팀을 통한 실질적 참여도 그 자체로는 기업성과에 미치는 효과가 제한적이지만, (다음 항에서 보는 바와 같이), 보완적인 인적자원관리 및 경영관행의 변화에 의하여 뒷받침될 때에는 기업성과에 강력한 효과를 미칠 수 있는 잠재력을 가진 것으로 밝혀지고 있다.

다. 대표적 참여

대표적(representative) 참여는 개별근로자들에 의한 직접적 참여와는 달리, 근로자나 노조대표가 간접적으로 참가하는 방식으로서 근로자이사제, 노사공동협의회(joint labor-management committee), 작업장평의회(works council)를 포함한다. 미국에서의 대표적 참여는 거의 노조기업에서 실행되고 있으며, 적지 않은 경우 작업장 수준의 직접적 참여와 보완적으로 결합되어 있다.

대표적 참여는 다시 참여의 수준에 따라 작업장 수준에서의 참여와 전략적 수준의 의사결정에 대한 참여로 대별된다. 작업장 수준에서의 참여는 통상적으로 노사공동위원회를 통한 것으로서 근로자훈련, 하청, 생산성, 품질, 보건·안전, 작업환경 등의 비교적 명료하게 정의된 좁은 영역의 작업장 현안에 대하여 노사가 공동으로 협의하고 결정하기 위한 것이다. 전략적 수준에서의 노조대표의 참여는 근로자와 노조에 중

요한 영향을 미치는 전략적 의사결정들(집단해고, 투자, 작업조직, 공장 신설·이전 등)을 (과거와 같이) 사후적으로가 아니라 사전적으로 그 원천에서 대처하기 위한 것으로서 노조의 제도적 안정성의 보장과 조합원들의 고용보호를 주요 목적으로 한다(McKersie, 1985). 전략적 수준에서의 노조참여는 전통적 노사관계체제의 핵심원리("경영자는 행동하고 근로자와 노조는 불평한다")에 반하는 것이기 때문에 가장 드물며 노동운동 내에서도 가장 논쟁적인 문제이다. 전략적 수준에서의 노조참여는 크게 두 가지 범주로 구분된다. 첫째는 노조대표가 이사회나 노사공동위원회를 통하여 전략적 결정에 대하여 투표권을 갖거나 직접적 영향을 행사하는 방법과, 둘째는 중요한 결정에 대하여 정보를 공유하거나 사전 협의권을 갖는 방법이다.

종업원지주제의 증가와 1980년대초 기업도산을 막기 위한 양보교섭에 대한 반대급부로서 증가한 근로자이사제는 기업의 전략적 의사결정까지 다루지만 일반적으로 영향력은 매우 제한적이다. 노조대표가 이사회에 일원으로 참여하는 경우에도 노조측 이사가 기업의 전략적 의사결정에 실질적인 영향력을 갖는 경우는 거의 없다(Levine, 1995). 작업장평의회는 비노조기업에서 근로자들의 대표와 경영층이 주로 작업장 문제들을 공동으로 다루는 제도로서 미국에서는 매우 예외적이다. Polaroid와 Electromation의 경우에서 볼 수 있듯이 미국에서 비노조기업의 근로자대표제도는 불법으로 판결받기 쉽기 때문에 고용주들이 도입하기를 꺼려 하는 경향이 있다.

노사공동위원회는 지난 1973년 미국자동차노조(UAW)와 GM과의 전국적인 단체교섭에서의 합의를 대표적으로 도입하기 시작한 후 1980년대 초반 이후 노조와의 양보교섭의 대가로서 또는 노사협조차원에서 단체교섭에서 다루지 않는 공동관심사를 논의하기 위하여 본격적으로 도입되었다. 노사공동위원회는 협의적 참여와 마찬가지로 기존 조직구조에 쉽게 접목될 수 있는 평행구조로서, 미국 노조기업에서 가장 일반적인 대표적 참여의 형태이다. 노사공동위원회는 대립적이고 공식적인 단체교섭에 비하여 보다 비공식적이고 지속적으로 노사간 문제해결과 의사소통을 가능케 한다. 노사공동위원회는 참여의 수준 면에서 작업장 수준의 현안들과 때로는 전략적 수준에서의 현안들까지 다루지만, 일반적으로 순수하게 자문적이거나 정보적인 채널의 역할을 하기 때문에 협의적 참여와 유사하다. 따라서 대부분 실질적 영향력이나 의사결정권을 가지고 있지 않으며, 투표권을 가지고 있다 하더라도 노조 대표수가 적기 때문에 그들의 영향력은 매우 제한적이다.

노사공동위원회는 QC, 문제해결팀 등의 협의적 참여와 자율작업팀을 개발하는데 관여하기도 한다. 이처럼 대표적 참여가 작업장 수준의 직접적 참여와 결합하는 경우

노사공동위원회는 하위단위의 참여 프로그램들을 감독·조정하고 분쟁을 해결하는 기능을 수행한다. 매우 예외적이지만 (GM 새턴지사, 제록스, 누미 등) 노조가 다양한 종류의 노사공동위원회를 통하여 기업의 전략적 의사결정에 이르기까지 실질적으로 참여하여 공동파트너십(joint partnership) 또는 고도의 공동지배(joint governance) 구조로까지 발전한 기업도 나타나고 있다. 공동파트너십이 가장 완전히 발전한 기업이 GM 새턴지사인데, 여기에서는 근로자참여와 노사 공동파트너십이 작업장에서의 작업팀의 설계에서부터 조직의 중간 수준(모듈과 사업단위)에서의 공동경영을 거쳐 최상위 기업단위의 전략적 의사결정에의 노조대표자의 참여에 이르기까지 조직의 각 단계에 확산되어 있다(Rubinstein et al., 1993; 이병남 외, 1995).

노사공동위원회는 참여의 수준, 다루는 현안의 범위, 의사결정 권한, 노사관계의 분위기, 노조의 역할 등에서 상당한 차이를 보이기 때문에 기업성과에 미치는 영향 역시 큰 차이를 보인다. 경험적 연구들에 따르면 대표적 참여는 그 자체로는 노사관계의 분위기를 개선하는 데 도움이 될 수 있지만, 자문적 성격을 가진 평행구조로서 일반적으로 조직관행의 전반적 변화를 요구하지 않기 때문에 기업성과에는 미약한 영향을 미친다(Cotton, 1993; Levine, 1995). 그러나 정보공유와 상호관심사의 협의를 통하여 노사간 신뢰를 형성하는 데 기여함으로써 보다 광범위한 조직변화를 위한 기반과 분위기를 조성하는 데 중요한 역할을 할 수 있다 (Schuster, 1985).

개선된 노사관계를 바탕으로 노조의 대표적 참여는 다음 조건들하에서는 기업성과를 개선할 잠재력이 높은 것으로 평가되고 있다(Kochan & Osterman, 1994; Levine, 1995). 첫째, 대표적 참여가 직접적 참여와 보완적으로 결합될 때에는 분리된 경우에 비하여 다루는 현안들의 범위가 확장되고 참여노력이 집약적으로 이루어질 가능성이 크다. 둘째, 전략적 수준에서의 의사결정에의 노조의 대표적 참여는 직접적 참여제도의 성공과 지속성을 결정하는데에 매우 중요한 역할을 한다. 기업성과와 근로생활의 질에 영향을 미치는 중요한 결정들이 이 수준에서 이루어지며, 공장의 신설·폐쇄, 집단해고 등의 전략적 결정은 작업장에서의 근로자참여 노력을 저해하기 쉽기 때문이다(Kochan et al., 1984; Cutcher-Gershenfeld et al., 1991). 셋째, 곧 논의하는 바와 같이, 근로자/노조참여를 보강하는 관련된 노사관계 및 경영관행들에 의하여 뒷받침될 때에는 기업성과에 훨씬 더 긍정적 영향을 미친다.

2. 보완성과 체제효과

근로자참여의 경제적 효과는 참여의 형태에 따라서, 즉 근로자들이 작업장 현안에 대하여 어느 정도의 실질적 영향력과 의사결정권을 가지고 있느냐에 따라서 그리고 다루는 현안들이 기업성과에 직접 관련된 중요한 문제들을 포함하느냐에 따라서 다르다. 그러나 근로자참여제도의 개별적 유형에 따라 그 자체의 독립적인 경제적 효과에 초점을 맞춘 대부분의 연구에 의하면 근로자참여제도의 경제적 효과는 매우 제한적인 것으로 나타나고 있다.²⁾ 최근 많은 연구들은 근로자참여를 포함한 개별적 노사관계 관행의 경제적 효과를 독립적으로 분리하는 것은 가능하지도 않고 타당하지도 않다는 것을 강하게 시사한다. 즉 근로자참여는 기업내 노사관계체제 및 기술체제 등을 포함하는 경영체제의 한 하위체제이기 때문에 다른 하위체제와의 관련하에서 분석하는 것이 보다 타당하다는 것이다.

최근 연구들에서의 핵심적인 개념은 보완성이다. 만약 노사관계관행들이 상호보완적(complementary)이라면, 즉 상호 적합성(fit)을 가지고 상호 보강적(reinforcing)이라면, “전체는 부분들의 합보다 더 크다”라는 체제효과(system effect)로 인하여 보완적인 노사관계관행들을 군집으로 채택하는 것이 기업성과에 더 큰 영향을 미친다. 노사관계관행들이 기업성과의 개선에 기여하기 위해서는 근로자참여, 높은 숙련 수준, 동기부여, 유연 작업조직 등이 동시에, 즉 상호보완적으로 구비되어야 한다(Kochan & Osterman, 1994; Levine, 1995; MacDuffie, 1995a 등).

근로자참여는 근로자를 기업내 문제해결과 의사결정 과정에 관여시킴으로써 작업 과정에 대하여 경영층이 모르는 지식과 기술 그리고 근로자의 재량적(discretionary) 근로노력을 이끌어내기 위하여 도입된 관행이다. 첫째, 근로자의 지식과 숙련 수준이 높지 않으면 그리고 근로자의 숙련 수준을 증가시키기 위한 교육·훈련 제도와 (직무순환 등의) 작업장에서의 현장훈련을 촉진하기 위한 작업조직관행이 구축되지 않으면 근로자참여의 경제적 효과는 제한적일 수밖에 없다. 둘째, 높은 수준의 숙련과 지식을 갖추고 있다 하더라도 참여하는 근로자들이 적절히 동기부여되지 않으면 그들의 지식과 기술 그리고 재량적 노력을 발휘하지 않을 것이다. 따라서 재량적 근로노력과 새로운 숙련을 보상과 연결시키고, 참여에서 결과하는 이익의 공평

2) 최근 Doucouliagos(1995)와 Wagner(1994)의 meta-analysis에 의하면 개별적 근로자참여 제도와 경제적 효과와의 상관관계는 통계적 유의성이 매우 낮거나, 유의하더라도 평균적 효과가 매우 낮아 실제적 중요성이 거의 없는 것으로 나타났다.

한 배분을 보장하는 보상체제가 필요하다. 고용안정성도 동기부여의 역할을 할 수 있다. 근로자들이 생산성의 개선으로 오히려 자신들의 고용이 위협받을 것으로 우려하면 지식과 숙련을 적극적으로 발휘하지 않을 것이다. 셋째, 근로자들의 지식과 숙련이 직무에서 충분히 발휘되기 위해서는 직무간 원활한 이동과 정보의 교류·공유를 촉진할 수 있는 유연한 작업조직이 필요하다. 결국 근로자참여와 보완적인 인적자원관행들이 적절히 결합되어 하나의 일관성있는 체제를 이룰 때에는 상승효과(synergy effect)에 의하여 근로자참여의 경제적 효과가 배가된다는 것이다.

최근의 여러 경험적 연구들도 근로자참여의 잠재력은 그것을 보강하는 노사관계관행들과의 보완성에 일차적으로 달려있다는 것을 보여주고 있다.³⁾ 즉 직무분류의 단순화와 직무재설계(job redesign)를 통한 작업조직 개편, 집단성과급과 기술급(skill-based pay) 등의 가변적 보상체제, 고용안정성, 근로자 교육·훈련에 대한 투자, 엄격한 근로자 선발, 노사간 정보교류의 활성화, 의사결정의 분권화 등의 혁신적 노사관계관행들과 보완적으로 채택될 때, 근로자참여는 기업성장에 강력한 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 그러나 이러한 고도참여(high involvement)는 기존의 경영문화와 경영관행의 근본적인 변화를 필요로 하기 때문에 도입하기가 매우 어렵다.⁴⁾

보완성의 개념은 노사관계관행들과 생산관행들간의 관계에도 적용된다. 대량생산에 비하여 유연생산하에서는 현장근로자가 생산과정에서 보다 중요한 역할을 부여받는다는 것이다. 따라서 현장근로자의 신속한 문제해결과 지속적 개선을 가능케 하는 노사관계관행들과 보완적으로 사용될 때 그 경제적 효과가 상승한다. MacDuffie(1995a)의 자동차 공장의 국제비교 연구는 (재고 완충물의 크기로 대리측정한) 유연(린)생산관행과 근로자참여 등의 노사관계관행들이 보완적으로 통합될 때, 생산성과 품질에 미치는 효과가 훨씬 크다는 것을 보이고 있다. Dunlop & Weil(1996)의 의류산업에 대한 연구도 이러한 보완성을 잘 드러내고 있다. 최근 미국 의류기업들은 고객들의 요구에 신속히 반응하기 위하여 모듈(module) 생산방식과 그것에 적합한 자율작업팀 중심의 작업관행들의 도입을 늘리고 있다. 그런데 새로운 모듈 생산방식

3) 대표적인 경험적 연구로 Huselid(1995), Ichniowski et al.(1995), MacDuffie(1995a) 등이 있다. Ichniowski et al.(1996)은 최근 연구 성과들을 잘 요약하고 있다.

4) Lawler는 근로자참여를 그 깊이에 따라 제안참여, 직무참여, 고도참여(또는 경영참여)로 구분한다. 제안참여와 직무참여는 각각 협의적 참여와 실질적 참여와 거의 동일하다. 고도참여는 제안 및 직무참여를 포함하면서 관련된 노사관계관행들에 의하여 보완된 것이다(Lawler et al., 1995).

과 작업팀 중심의 작업관행들은 새로운 정보체제에 대한 투자(제조업체와 소매업체 사이의 전자자료 교환과 제품의 바코딩(bar coding) 등)와 보완적으로 사용될 때 훨씬 더 효과적이다.

최근 경쟁력을 획기적으로 회복하는 데 성공한 미국의 우량기업들이 구축한 고도성과작업체제는 바로 이러한 보완적인 노사관계 및 생산관행들의 일관된 체제를 의미한다. 물론 고도성과작업체제를 구성하는 구체적인 요소들과 결합방식은 기업에 따라 상당한 편차를 보이지만, 근로자참여가 핵심적 구성요소라는 것은 공통적이다 (Appelbaum & Batt, 1994; Lawler, 1996).

3. 미국 근로자참여제도의 일반적 특징

근로자참여제도들의 도입 현황에 관하여 가장 신뢰성이 높은 것으로 평가되는 몇몇 서베이에 의하면 미국 기업에서 다양한 종류의 근로자참여제도들이 광범위하게 확산되어 있다는 것을 알 수 있다.⁵⁾ 이처럼 다수의 사업체들이 근로자참여제도를 광범위하게 채택하고 있고 또한 이러한 경향은 증가하고 있지만, 그 일반적 특징을 살펴보면 대부분 매우 제한적이고 단편적이기 때문에 전반적인 기업성과의 의미있는 개선을 가져오지 못하고 있는 실정이다. 그러나 비록 제한적이지만 광범위한 실험을 통하여 지식과 학습경험이 축적되면 보다 진전된 형태로 발전할 수 있으며, 일부에서는 고도성과작업체제를 성공적으로 구축하고 있다.

① 낮은 근로자참여율은 대부분의 근로자참여제도가 조직 전체로 확산되어 있지 않다는 것을 나타낸다. Lawler et al. (1995)의 1993년 조사에 따르면, QC와 자율작업팀에 근로자의 41% 이상이 참여하고 있는 기업은 각각 15%, 5%에 지나지 않는다. Osterman(1994)의 서베이에서는 자율작업팀과 QC/문제해결팀에 핵심근로자의 50% 이상이 참여하는 기업은 각각 40.5%와 27.4%이다.

② 근로자참여제도의 대부분은 근로자의 실질적인 의사결정권의 측면에서 매우 제한적이다. 예외적으로 Osterman(1994)의 조사에서는 실질적 참여형태인 자율작업팀이 협의적 참여형태보다 더 많이 확산되어 있으나, 거의 모든 다른 조사에서는 반

5) 포춘지 1000대 기업을 대상으로 세 차례에 걸친 Lawler et al.(1995)의 조사, 대표적인 표본에 근거한 Osterman(1994)의 1992년 사업체 조사와 Bureau of the Census for the National Center on the Educational Quality of the Workforce에 의한 1994년 사업체 조사, 그리고 Freeman & Rogers(1995)의 민간사업체 근로자들에 대한 직접조사 등이 있다.

대로 나타나고 있다. 이는 협의적 참여제도가 평행구조로서 조직구조와 권력관계의 근본적 변화를 수반하지 않기 때문에 실질적 참여보다 도입하기 쉽다는 데 기인하지만, 기업성과에 미치는 영향 또한 제한적일 수밖에 없다.

③ 근로자참여제도의 도입이 단편적(piecemeal)이다. 즉 근로자참여제도가 보완적인 인적자원 및 경영관행과 하나의 체계를 이루지 못하고 분리되어 도입되는 경향이 있다. 이것은 근로자참여제도가 기업성과를 충분히 개선할 잠재력을 제약하여 구성원들의 지지를 감소시켜 그 확산과 지속성을 감소시키는 주요요인이다 (다음 장 참조). Lawler et al.(1992)의 1990년 조사에서는 근로자참여, 정보공유, 보상체제, 근로자훈련의 4개 전 부문에서 평균 이상의 혁신적 관행들을 도입한 기업은 7%에 불과하다. Osterman(1994)의 조사에서도 작업조직 및 근로자참여, 근로자훈련, 가변적 보상체제, 고용안정성의 4개 전부문에서 적어도 한 개 이상의 혁신적 관행들을 도입한 기업은 16%에 불과하다(Ichniowski et al. 1996에서의 계산). 개별산업에 대한 결과도 이와 유사하다. 철강산업의 생산라인에 대한 1992년 조사에서도 대다수(83.3%)가 적어도 한 개 이상의 혁신적 노사관계관행들을 실험하고 있지만 고도참여적 노사관계 '체제'를 발전시킨 생산라인은 전체의 11.1%에 불과하다(Ichniowski & Shaw, 1995).

④ 대부분 근로자참여제도의 지속성이 매우 낮다. 1980년대 초반에 도입된 QC, 문제해결팀, 노사공동 QWL 프로그램의 대다수가 지속되지 못하고 수년 안에 사라져 버렸다(Lawler & Mohrman, 1985; Rankin, 1986). 1980년대 중반 이후 그 지속률이 증가하고 있는 듯이 보이지만(Drago, 1988; Cooke, 1990; Eaton, 1994), Osterman(1994)의 조사에서 근로자참여 및 참여적 작업관행의 대다수가 서베이 시점 5년 이전에 도입되었다는 사실이 시사하듯이 그 지속성이 아직도 매우 낮다.

III. 勤勞者參與의 採擇과 持續性的의 決定要因

근로자참여제도의 도입은 기존의 노사관계체제의 혁신적 변화를 의미하기 때문에 강력한 내·외부적 자극제가 선행되어야 한다. 1940년대 이래 McGregor의 Y이론을 비롯한 여러 행동과학이론들은 근로자참여 등의 새로운 노사관계관행들의 가치를 강조해 왔지만, 이들 이론들의 제안에 근거하여 혁신적 관행들을 채택한 기업들은 거

의 존재하지 않았다. 그 주된 이유는 1970년대 초반까지만 하더라도 대부분의 미국 기업들은 고도로 성공적이어서 기업의 조직관행이나 노사관계체제를 변화시킬 필요를 거의 느끼지 않았기 때문이다(Lawler, 1996).

그러나 기업환경의 변화에 따라 근로자참여 등의 혁신적 노사관계관행을 채택한 기업들이 있는 반면에 전통적인 관행을 고수하는 기업들이 병존하고 있다. 기업환경적 요인은 노사관계 혁신의 필요성 측면, 즉 그 혜택(benefits)에 관한 것이라면 그 비용측면도 이에 못지않게 중요하다. 노사관계 혁신은 장기투자의 성격을 띠는 것으로서, 초기에 높은 출발비용(start-up costs)이 소요되지만 그 혜택은 불확실하며 장기에 비로소 실현될 가능성이 크기 때문이다.⁶⁾ 따라서 기업내 구성원들이 잠재적 혜택과 비용을 어떻게 상대적으로 평가하느냐에 따라, 그리고 그것들이 어떻게 현실화되느냐에 따라 혁신적 노사관계관행들의 채택과 지속성이 결정될 것이다.

본장에서는 경험적 연구들을 중심으로 근로자참여의 진화과정, 즉 도입과 지속성에 영향을 미치는 요인들을 다른 보완적인 노사관계관행들과 관련하여 살펴보기로 한다. 전 장에서 논의한 바와 같이, 근로자참여는 유연작업조직(직무순환, 직무재설계, TQM 등)과 다른 관련된 인적자원관행들과 보완적이기 때문에 많은 연구들은 이러한 보완적 노사관계관행들의 도입과 지속성을 독립적으로 다루지 않기 때문이다.⁷⁾ 먼저 기업특수적 요인들을 살펴본 후에 거시제도적 요인들을 논의한다. 모든 요인들을 나열하기보다는 영향력이 크거나 많은 연구의 대상이 된 요인들에 초점을 맞추고자 한다.⁸⁾ 노조기업에 특수한 요인들은 다음 장에서 다룬다.

1. 기업특수적 요인들

가. 경쟁압력과 린생산방식의 모형

경쟁압력의 증가는 노사관계 혁신을 자극한 가장 중요한 요인으로 지적되어 왔다.⁹⁾ 경쟁압력은 국제경쟁의 격화와 비노조기업의 증가와 규제완화(deregulation)에 의

6) 비용에는 정보탐색 비용과 근로자훈련 비용 등의 명시적·금전적 비용뿐만 아니라, 이해당사자들의 저항에 따르는 비용과 새로운 관행들이 효율적으로 작용하기 전에 기존의 역량을 파괴하는 데에 수반되는 비용(Pil & MacDuffie, 1996) 등의 암묵적·비금전적 비용을 포함한다.

7) 몇몇 연구자들은 유연작업조직을 참여적 작업관행으로 여기고 근로자참여에 포함시키기도 한다.

8) 근로자참여의 도입과 지속성을 결정하는 요인들에 대한 보다 자세한 논의로 줄고(1996)를 참조.

한 국내경쟁의 증가라는 두 가지 원천으로 구분할 수 있는데, 경험적 연구들에 의하면 경쟁의 강도에 못지않게 경쟁의 원천이 매우 중요한 역할을 한 것으로 지적된다. 먼저 Lawler et al.(1995)의 조사는 일반적인 경쟁의 척도와 더불어 국제경쟁의 정도는 근로자참여를 비롯한 다양한 측면에서의 노사관계혁신과 유의미한 상관관계가 있음을 보이고 있다. Osterman(1994)의 회귀분석에 따르면, 일반적인 경쟁의 정도에 대한 척도는 근로자참여 및 참여적 작업조직의 도입에 유의미한 영향을 미치지 않음에 비해 기업이 국제시장에서 경쟁하느냐의 여부는 유의미한 영향을 미친다. 그리고 Ichniowski & Shaw(1995)에서처럼 국내경쟁의 척도만 사용한 연구들은 대개 척도에 따라 상반된 결과를 보여주거나 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다.

국제경쟁의 격화가 더 중요한 역할을 한 것은 두 가지로 해석될 수 있다. 첫째, 국제경쟁의 격화는 경쟁의 성격에도 큰 영향을 미쳤다. 비교적 폐쇄경제하에서 소비자들은 국내제품과 외국제품을 비교할 기회를 갖지 못하였으나, 외국제품의 국내시장 진입으로 소비자들은 다양한 선택에 접하게 되었으며, 이는 국내생산자로 하여금 적절한 가격에 고품질의 제품을 생산하도록 하는 압력으로 작용하였다(Verma, 1991). 둘째, 국제경쟁이 치열한 산업에서는 외국에서 대안적 노사관계 모형이 존재할 가능성과 미국기업들이 혁신적 노사관계관행을 빨리 배울 수 있는 가능성이 더 크다(Osterman, 1994). 이 점에서 일본의 린생산방식의 성공은 국제경쟁을 증가시킴과 아울러 좋은 학습모형(learning model)을 제공함으로써 미국기업들의 노사관계 개혁을 촉진하였다. 특히 자동차산업에서 미국 현지공장의 높은 생산성과 품질은 강한 전시효과를 나타냈다. 그 전까지 많은 미국 경영자들은 일본기업의 경쟁우위는 낮은 임금과 문화적 특성(집단지향성과 근로윤리 등)에 기인한다는 인식을 가졌으나, 미국 내에서 일본기업과 미·일 합작공장의 성공은 일본 모형의 이식 가능성을 제고시켰다(MacDuffie, 1995b). 뛰어난 기업성공을 보인 린생산방식의 이식 가능성이 입증되고 그것에 대한 이해와 학습기회가 증가함에 따라 1980년대 후반 이후 보다 많은 미국기업들이 노사관계와 작업조직에 대한 모델로 채택하게 되었고, 노동조합도 협상의 출발점으로 린모형을 보다 더 용인하게 되었다.¹⁰⁾ 실제로 QC와 QWL 프로그램과 같은 협의적 참여제도들이 1980년대 초반에 유행처럼 확산되고 그리고 다시

9) 그러나 경쟁압력이 기업 생존과 고용을 심각히 위협할 정도로 너무 지나칠 경우에는 참여·협력 노력은 시작·유지되기 어렵다(Jacoby, 1983; Kochan et al., 1984). 이 경우 노사 상호간 책임전가로 갈등이 증폭되고 교섭력의 우위를 내세우는 끝내기 경기(endgame)에 접어들기 쉽다.

TQM 활동이 1980년대 후반에 확산된 것은 자동차와 가전산업에서 일본기업들의 성공에 자극받은 바가 크다.

나. 경영전략 및 경영자 가치관

1) 경영전략

전략적 선택론에 의하면 기업 외부환경의 변화는 노사관계의 변화를 결정론적으로 규정하는 것이 아니라 경영전략(경쟁전략과 노조전략)과 경영자의 가치관을 매개로 하여 노사관계에 영향을 미친다 (Kochan et al., 1986: 1991). 먼저 경쟁전략은 크게 두 가지로 대별되는데, 저비용·대량생산 경쟁전략을 채택하는 기업은 노조회피나 노조억압을 통하여 노동비용을 저하시키려고 시도하며, 따라서 근로자와 노조의 참여를 배제하는 전통적 노사관계체제를 강화하려고 할 것이다. 반면에 고품질·제품차별화 경쟁전략을 선택하는 기업은 근로자참여와 헌신, 능력개발, 그리고 작업조직의 유연성을 증진하는 방향으로 노사관계체제의 근본적 혁신을 도모하려고 할 것이다. 대부분의 기업은 순수전략을 채택하기보다는 두 가지 전략을 복합적으로 활용하는 혼합전략을 사용하고 있다. 다수의 공장을 가진 기업은 공장에 따라 두 가지 전략을 차별적으로 사용하기도 하며, 근로자를 기업의 중추적 업무를 담당하는 핵심근로자와 그렇지 않는 주변근로자로 구별하여 차별적 전략을 사용하기도 한다. 그러나 두 가지 전략에 대한 상대적 중요성은 기업에 따라 분명한 차이가 있을 것이며, 이는 노사관계체제의 형성에 중요한 영향을 미친다.¹¹⁾

경험적 분석들도 일반적으로 노사관계의 변화는 경쟁전략과 상호정합적인 경향이 있음을 보이고 있다.¹²⁾ 먼저 Arthur(1992)는 소규모 제철소(minimills)에 대한 분석에서 노사관계체제를 전통적인 '통제·비용감소' 체제와 새로운 '헌신최대화' 체제로 분류한 다음, 저비용 경쟁전략을 따르는 기업의 89%가 전통적 노사관계체제를 채택하였고, 제품차별화 경쟁전략을 따르는 기업의 60%가 혁신적 노사관계체제를 채택하였음을 보인다. MacDuffie(1995b)의 자동차 조립공장의 국제비교에서도 제품다

10) 제조업에 비하여 서비스업 기업에서 혁신적 노사관계관행들을 도입하는 빈도가 낮은 이유 중 하나로 제조업에서의 일본식 모형과 같은 모방할 학습모형이 서비스업에서는 거의 존재하지 않는다는 점이 지적되고 있다(Cappelli & Rogovsky, 1994).

11) 기업들은 시차적(sequential) 전략을 채택하기도 한다. 경영자들이 복합적 목적을 가지고 있을 때 상이한 목적에 상응하는 전략들을 순서적으로 채택하는 전략이다(Walton et al., 1994).

12) 경쟁전략과 노사관계체제 사이의 정합성을 외적 정합성(external fit)으로, 노사관계체제를 구성하는 관행들간의 정합성은 내적 정합성(internal fit)으로 흔히 부른다.

양화 전략의 채택 여부가 근로자참여와 유연작업조직의 도입에 중요한 역할을 하였다. 그리고 Osterman(1994)의 연구에서도 품질, 다양성, 서비스를 중시하는 경쟁 전략을 채택한 사업체가 비용최소화 경쟁전략을 채택한 사업체에 비하여 근로자참여와 유연작업관행을 더 많이 채택한 것으로 나타나, 전략적 선택론을 지지하고 있다.

미국 경영자의 일반적인 반노조 가치관에 비추어 볼 때, 경영자들이 노조회피에 얼마만큼의 중요성을 두느냐에 따라 노사관계 개혁에 중요한 영향을 미칠 것이다. Kochan, McKersie, & Chalykoff(1986)의 조사에 의하면, 경영자들이 노조회피 전략을 강조할수록 비노조사업장에서 근로자참여와 정보공유 등의 작업장 노사관계 개혁의 정도는 (통계적 유의성은 낮지만) 높아지는 반면에 노조사업장에서의 노사관계 개혁의 정도는 (통계적으로 유의미하게) 낮아진다. Cooke(1990)의 노조사업장에 대한 연구에서도 노조회피전략을 추구하는 사업장에 비하여 노조조직화에 중립적인 태도를 보이는 사업장에서 근로자참여제도가 훨씬 더 많이 채택되어 있다.

그런데 경쟁전략과 노조전략의 채택은 그것이 얼마나 현실적(feasible)인지에 영향을 받을 수밖에 없다. 노조기업에서 상대적 교섭력을 갖춘 노조는 근로자와 노조에 불리한 경영자의 전략선택을 제약할 수 있다. Kochan et al.(1991)의 사례연구는 교섭력이 강한 노조는 저비용 경쟁전략의 채택을 방지할 수 있다는 것을 보인다. Cooke(1990)의 계량분석은 노조조직률이 높을수록 경영자들이 노조회피전략에 비하여 협력전략을 채택할 가능성이 크다는 것을 보인다. 그리고 근로자통제·노조약화전략을 채택한 모든 경우에 경영자들이 상대적 교섭력을 자신하였다는 Walton et al.(1994)의 관찰도 노조의 교섭력이 경영전략 선택의 중요한 제약요인임을 보인다.

2) 경영자의 가치관

경영자의 가치관은 경영전략의 채택에 영향을 미침과 동시에 독립적으로도 노사관계 혁신의 방향에 매우 중요한 영향을 미친다. Osterman(1994)의 연구에서는 최고 경영자가 종업원들의 개인적 복지에 대해 많은 관심을 가질수록, 그리고 Goll(1991)의 연구에서는 진보적 의사결정(노조기업에 대함)과 기업의 사회적 책임(비노조기업에 대함)을 강조하는 기업이념을 가질수록 근로자참여관행이 보다 널리 채택되고 있다. Walton et al.(1994)의 사례연구도 경영자가 근로자 헌신과 노사협력에 얼마나 높은 가치를 두느냐에 따라 노사관계 변화의 방향이 매우 다르다는 것을 보여준다. 그런데 이 연구와 Goll의 연구에서 외부 경쟁압력의 정도는 경영자 가치관에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 경영자 가치관은 외부환경 변화에 대한 단순한 반응

이 아님을 시사한다. 마지막으로 Huselid(1995)의 연구에서도 인적자원이나 종업원을 중요시하는 가치관을 가진 기업이 근로자참여를 포함한 혁신적 노사관계관행을 훨씬 더 많이 도입하고 있는 것을 보인다.¹³⁾

다. 보완적인 인적자원관행

근로자참여와 참여적 작업조직의 도입과 지속성은 그것들과 보완적인 인적자원 및 조직관행의 전반적인 변화에 의하여 보강되는지에 영향을 받는다. 전 절에서 지적한 바와 같이 근로자참여제도는 보완적인 관행들에 의하여 뒷받침될 때 기업성과에 미치는 영향이 더욱 크다. 따라서 보완적인 관행들이 이미 채택되어 있는 경우에는 근로자참여제도의 경제적 효과를 제고시킬 가능성이 커지기 때문에, 그 도입과 지속성을 증가시킨다. 많은 사례연구들에 의하면 초기의 작업장 근로자참여제도의 대다수가 실패한 것은 부분적으로 보완적 노사관계 및 조직관행의 전반적인 변화와 연결되지 못하고 고립적으로 도입되었기 때문이었다. 특히 평행구조인 협의적 참여제도의 지속율이 매우 낮은 것은 조직구조의 전반적인 변화가 수반되지 않고 기존의 위계구조에 쉽게 접목하는 형태로 도입된 경우가 많았기 때문이다.

최근의 경험적 연구들은 이러한 보완성의 영향을 체계적으로 실증하고 있다. Pil & MacDuffie(1996)는 자동차산업에 대한 패널분석에서 가변적 보상체제, 근로자훈련, 근로자선발 등의 새로운 관행들을 먼저 채택한 기업들이 근로자참여와 참여적 작업조직관행을 더 많이 도입한 것을 보이며, Osterman(1994)과 Kochan & Osterman(1994)의 횡단면 분석에서도 기술급, 집단성과급, 근로자훈련에 대한 투자 등의 보완적 관행들과 참여적 노사관계관행의 도입과 지속성 사이에 유의미한 상관관계가 있음을 보인다. 그리고 TQM의 국제비교에서도 보완적 인적자원관행(근로자훈련, 가변적 보상체제, 소집단활동, 전략적 의사결정에 대한 근로자참여 등)이 TQM 활동의 지속성과 성장의 가장 중요한 결정요인으로 조사되었다(Kochan & Osterman, 1994에서 재인용).

13) 캐나다 자료를 사용하여 경영자이념과 상황변수의 상대적 중요성을 검증한 Godard(1997)의 연구를 참고하면, (노사관계 담당) 경영자의 개별근로자의 참여에 대한 이념은 비록 상황변수들에 비하여 덜 중요하지만 근로자참여 활동의 집약도와 실질적 권한부여의 정도에 상당히 중요한 영향을 미친다. 그러나 경영자이념은 진보적 인적자원정책의 채택에는 거의 영향을 미치지 않는다.

라. 보완적인 기술과 생산관행

많은 이론적·경험적 연구들은 ME기술 또는 유연자동화(flexible automation) 기술의 잠재력을 충분히 발휘하기 위해서는 작업조직 및 노사관계의 혁신이 수반되어야 함을 지적하여 왔다. 그러나 유연자동화 기술은 다양한 제품생산, 고객 요구에 대한 신속한 대응능력을 제고시킬 수 있는 잠재력과 동시에 노동력 대체를 통하여 노동비용을 절감할 수 있는 잠재력을 가지고 있기 때문에, 기업의 경쟁·제품전략에 따라 다양한 노사관계체제와 결합되어 왔다. 실제로 대다수의 경우 유연자동화기술은 전통적 노사관계체제하에서 비용최소화전략으로 이용되어 왔다. 1991년의 Harris Survey에서 보는 바와 같이(Osterman, 1995에서 인용), 기업들이 경쟁력 제고를 위하여 작업조직과 노사관계의 혁신보다는 첨단 컴퓨터기술의 도입에 월등히 많은 노력을 기울이는 것은 아직도 이러한 경향이 지속되고 있음을 반영한다.

그러나 최근에는 유연자동화 기술의 발전은 근로자참여 등의 노사관계 혁신을 자극하는 경향이 증가하고 있다. Pil & MacDuffie(1996)의 자동차산업의 국제비교 연구에서는 1990년대 말과 1990년대 초에 이르러 유연자동화가 근로자참여와 참여적 유연작업조직의 채택과 보완적으로 사용되는 경향이 증가하고 있다. 그들의 연구에 의하면 1980년대 초·중반에 많은 공장들은 유연자동화 기술에 대한 투자를 노동을 절약하고 근로자 숙련과 동기부여에 대한 의존을 감소시키기 위한 비용최소화전략으로 사용하였다. 그러나 1980년대 말과 1990년대 초에 이르러 참여적 작업조직과 근로자의 지식·숙련에 대한 투자를 통한 내적 유연성의 제고 없는 기술 중심의 전략은 별 효과가 없는 것으로 판명된 후에는 유연자동화 기술의 도입은 참여적 작업조직을 비롯한 노사관계 개혁과 보완적으로 이루어지는 경향이 있다.¹⁴⁾ 이와 관련되는 것으로 기술 복잡성(complexity)의 효과에 대한 Osterman(1994)의 연구가 있다. 기술 복잡성을 생산과정에서 요구되는 숙련의 정도에 따라 측정하여 분석한 결과는 높은 수준의 숙련을 요구하는 기술을 사용하는 기업들이 근로자참여와 참여적 작업조직 관행을 더 많이 도입하고 있다. 그의 결과는 첨단기술산업에서 근로자참여를 중심으

14) 노사관계체제의 개혁없이 첨단기술에만 의존한 합리화 전략이 실패한 경우는 많이 찾아볼 수 있다. 1985년에 개설된 GM의 Hamtramck공장은 로봇 등 첨단기술로 자동화된 전시용 공장이었으나 '미국에서 가장 골치아픈 공장'으로 전략하였다. 그러나 GM과 UAW와의 공동노력에 의하여 근로자참여의 도입, 작업조직 변화, 근로자훈련 투자 등의 노사관계 개혁으로 로봇을 철수하였음에도 불구하고 생산성과 품질이 급격히 증가하여 1990년 Baldrige 품질대상을 수상하는 등 미국에서 가장 우수한 공장의 하나로 변모하였다(Levine, 1995).

로 한 노사관계 혁신의 정도가 높고 그 효과도 더 크다는 일반적 관찰과 일치한다 (Dunlop Commission, 1994).

근로자참여적 관행과 생산관행들과의 관련성은 Dunlop & Weil(1996)의 의류산업에 대한 연구에서도 잘 드러난다. 정보처리 및 유통관계의 변화를 수반하지 않고 새로운 모듈생산방식과 자율작업팀 중심의 작업조직관행을 도입한 기업들 중 상당수는 새로운 관행을 버린 반면에, 새로운 작업관행과 새로운 정보체제에 대한 투자를 동시에 실행한 기업에서는 새로운 작업관행이 지속되고 있다.

마. 고용안정성

대부분의 연구들은 근로자참여 등의 근로자 헌신을 유도하기 위한 제도들의 도입과 성공적 지속을 위해서는 노사간 신뢰가 필수적이라고 지적한다. 노사간 신뢰는 근로자의 기업에 대한 헌신의 대가로 기업은 고용보장과 근로자 후생을 중시하는 암묵적 '심리적 계약'에 의존한다. 대량해고는 이러한 심리적 계약을 파괴하여 근로자들의 헌신을 약화시키고 조직 변화에 강하게 저항하게 함으로써 근로자참여관행의 성공적 도입·운영과 지속을 어렵게 한다. 그리고 근로자참여에 기초한 고도관여 조직의 성공과 지속은 집단적 협력과 동료간의 상호 감독 그리고 근로자훈련에 대한 투자에 크게 의존하는데, 장기 고용관계는 근로자들이 장기적 시야를 갖게 함으로써 이들을 촉진한다(Levine & Tyson, 1990; Levine, 1995). 따라서 해고의 위협과 고용불안정이 근로자참여 관행에 대한 지지와 관심을 약화시켜 그 도입과 확산·지속을 저해한 주요 장애물이 된 많은 사례들이 있다(Kochan et al., 1984; Drago, 1988; Cooke, 1990).¹⁵⁾ 그러나 해고의 위협이 오히려 노사관계 혁신을 촉진할 수 있는 경우도 빈번히 관찰되고 있다. 노사관계 혁신으로 기업성과가 획기적으로 개선되지 않으면 기업이 도산하거나 고용불안이 더욱 악화될 것이라고 판단한다면, 해고의 위협은 근로자들로 하여금 노사관계 혁신을 받아들이도록 강제하는 '충격효과(shock effect)'의 역할을 할 수 있다(Drago, 1988; Cooke, 1990; Ichniowski & Shaw, 1995). 또한 해고나 직장폐쇄의 위협은 기존의 관행을 과감히 탈피하여 불확실하지만 혁신적인 관행을 실험해 보도록 유도하는 자극제로서의 '해빙효과(unfreezing effect)'로 작용할 수 있다(Pil & MacDuffie, 1996). 고용이 보장

15) 철강산업의 일부 공장에서 근로자들은 LMPT(Labor-Management Participation Team)을 'Less Manhours Per Ton'으로 부르곤 했다(Ichniowski & Shaw, 1995, p.51).

된 근로자들은 전통적인 관행을 유지하더라도 입을 손해가 별로 없기 때문에 새로운 관행의 도입에 소극적이거나 부정적인 태도를 보일 수 있기 때문이다(Katz, 1993). 경제적 압력의 지속이 혁신적 관행에 대한 구성원들의 헌신을 유지하는 데 필요하다. Kochan & Dyer(1976)의 논의를 적용하면, 고용불안정성의 지속은 혁신적 관행의 지속성을 오히려 제고할 수도 있다. 그리고 최근에 (고용안정에 대한 헌신과 고도작업체제의 구축으로 유명한 기업을 포함한) 대부분의 기업들이 동시에 다운사이징하는 상황에서 해고의 위협이 너무 크기 때문에 근로자들이 불확실성을 용인하고 작업조직과 노사관계혁신에 기꺼이 협조하려 했다고 Osterman(1995)과 Cappelli(1995)는 지적하고 있다.

고용안정성이 미치는 영향은 이론적으로 상반되는 효과들이 작용하기 때문에 선형적으로 판단할 수 없으며, 구체적인 상황에 따라 다르게 나타날 가능성이 크다. 경험적 연구들도 이를 반영하여 다양한 결과를 보이고 있다. Drago(1988)의 연구에서는 QC가 도입된 후 해고의 경험이 오히려 그 지속성을 (통계적 유의성은 낮지만) 증가시켰으며, Ichniowski & Shaw(1995)의 철강산업에 대한 연구에서도 해당 공장에서의 해고의 사용과 인근 공장에서 폐쇄된 생산라인의 수는 오히려 노사관계 혁신을 촉진한 것으로 나타나 해고의 위협효과가 더 큰 것으로 조사되었다. 그러나 Pil & MacDuffie(1996)의 자동차산업의 국제비교 연구에서는 관리자와 생산직의 해고가 근로자참여와 참여적 작업관행의 도입에 영향을 미치지 않았으며, Osterman(1994)과 Kochan & Osterman(1994)에서도 명시적 또는 암묵적 고용보장정책이 근로자참여관행의 도입과 지속성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.¹⁶⁾

고용안정성이 근로자참여관행의 성공적 도입과 지속에 중요하다는 일반적인 논의에도 불구하고 최근의 계량분석에서는 거의 관계가 없는 것으로 나타난 것에 대하여 (해고의 충격 및 해빙효과를 제외하고도) 다른 해석들도 가능하다. 첫째, Osterman(1995)은 고용안정과 노사관계 혁신간에는 복잡한 협상이나 시차효과(lagged effects) 등이 존재하기 때문에 횡단면 조사에서는 정(正)의 상관관계가 반드시 나타나지 않을 것이라고 주장한다. 둘째, 제품시장 환경의 불확실성이 증가하고 경쟁이 치열해짐에 따라 기업들이 근로자의 고용보장을 유지하기가 현실적으로 매우 어려운

16) 그러나 이런 결과들은 고용안정성이 근로자참여의 경제적 효과에 영향을 미치지 않는다는 것을 의미하지는 않는다. 계속된 해고가 노조기업에서 참여제도의 경제적 효과에 부정적인 영향을 미친다는 Cooke(1990)의 결과와 고용안정성이 고도성과작업체제의 한 구성요소라는 Huselid(1995)와 Levine(1995) 등의 결과는 그만큼 현재의 경제환경하에서 기업들이 고용안정을 지속적으로 유지하는 것이 어렵다는 것을 의미한다.

상황에서, 고용안정성의 개념이 과거의 '평생직장'에서 '근로자들의 일반적인 고용가능성을 개선하는 데 필요한 경험이나 숙련을 제공하는 것'으로 변화했을 가능성이 있다(Downie & Coates, 1995). 셋째, Lawler et al.(1992)의 조사가 시사하듯이,¹⁷⁾ 작업조직 변화와 다운사이징이 명시적으로 연관된 최근의 리엔지니어링 물결에서 연유한 일시적인 현상이라는 것이다(Levine, 1995). 넷째, Eaton(1994)의 노조기업에 대한 연구에서 극단적인 고용불안정이나 고용보장은 근로자참여제도의 지속성에 다소 부정적 영향을 미치는 것처럼, 고용안정과 근로자참여간에는 단순한 선형관계가 존재하지 않을 가능성이 있다.

바. 구성원들의 저항비용

근로자참여 등의 혁신적 노사관계의 도입은 일반적으로 기존 공장(brownfields)보다는 신설 공장(greenfields)에서 더 많이 도입되고 있다. 그 이유 중 하나는 구성원들의 기득권과 역할의 변화에 대한 저항으로 인하여 새로운 관행의 도입비용에 차이가 있다는 점이다. 기존 노사관계하에서만 가치있는 관계특수적 숙련(relationship-specific skills)에 투자한 근로자들은 혁신적 작업관행하에서 새로운 숙련과 역할을 학습해야 하며, 그에 따른 불확실성에 직면하게 된다. 특히 고용안정과 임금이 근속연수와 연계된 기존 선임권체제하에서 근속연수가 높은 근로자들은 직무분류 단순화, 작업팀 내에서의 유연한 직무순환 등의 혁신적 작업관행으로 인한 기득권의 상실을 우려하여 혁신에 저항할 가능성이 있다(Ichniowski & Shaw, 1995). 그리고 자율작업팀과 같은 새로운 작업조직은 생산문제에 관한 의사결정권을 현장근로자에게로 이전하기 때문에 중간관리자와 현장감독자의 지위와 역할을 변화시킨다. 따라서 그들은 자신들의 지위와 역할이 불확실해지고 심지어는 이에 따른 고용의 불안정으로 혁신에 반대하거나 저항할 가능성이 있다. 전통적 역할의 변화에 수반되는 저항비용은 노조지도부에게도 적용된다. 근로자참여의 도입이 노조지도부의 교체에 의하여 촉진되기도 하는 것은 부분적으로 여기에 기인한다.

기업내 이해당사자들의 저항비용이 노사관계 혁신에 미치는 일반적 영향을 파악하기 위해서 대부분의 경험적 연구들은 저항비용이 기업의 나이나 이해당사자들의 전통적 관행에 대한 경험의 길이에 비례할 가능성이 크다는 가정을 채택한다.

17) 1987년의 조사에서는 평균수준 이상의 근로자참여관행들을 채택한 기업은 평균수준 이상의 고용안정정책을 가지고 있었으나, 1990년의 연구에서는 이러한 상관관계가 사라져 버렸다.

Ichniowski & Shaw(1995)의 연구에 의하면, 신설된 생산라인이나 폐쇄된 후 새로운 소유주나 근로자로 재개한 생산라인이 보다 많은 혁신적 관행을 도입하였다. 또한 근로자들의 나이와 관리자와 지역노조 지도자들의 근속년수로 측정된 생산라인의 나이는 노사관계혁신에 부정적 영향을 미쳤다. 반면에 Pil & MacDuffie(1996)의 자동차산업에 대한 연구에서는 생산직근로자의 근속년수는 참여적 작업관행의 도입에 영향이 없으며, 고위경영자의 근속년수는 오히려 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 Osterman(1994)의 연구에서도 사업체 나이는 영향이 없는 것으로 나타났다. 이러한 상반된 결과는 나이나 근속년수가 저항비용에 대한 적절한 대응변수가 아니거나 다른 요인들이 작용하고 있을 가능성을 시사한다. Pil & MacDuffie(1996)는 자동차산업에서의 경쟁격화가 전통적 관행에 익숙한 경영자와 근로자로 하여금 혁신적 관행을 수용하도록 강제할 만큼의 충분한 충격효과를 발휘하였을 가능성을 지적한다.

2. 제도적 하부구조

기업특수적 요인들에 못지않게 거시적 차원에서의 제도적 하부구조는 근로자참여 등의 노사관계 혁신에 매우 중요한 영향을 미친다. 근로자참여를 보장하는 법적 장치의 부재는 논외로 하더라도 미국의 제도적 하부구조는 일반적으로 노사관계의 혁신을 방해하는 장애물로 지적되고 있다.¹⁸⁾ 제도적 장애물 중 가장 중요한 것으로 지적되는 것은 미국 자본시장의 구조적 성격에서 연유한 기업의 지배구조(governance structure)이다. 미국 경영자들은 장기적 이윤실현이나 근로자 이해를 고려하기보다는 주주(주로 개인과 기관투자자로서 기업의 항구적인 소유자가 아님)의 이해를 고려하여 단기적 이윤실현(즉 주가 상승)에 집착한다. 노사관계 혁신은 초기의 투자비용은 큰 반면 수익은 불확실하고 장기에 비로소 실현되며 그리고 투자와 결과간의 관련을 측정하기도 어렵기 때문에, 미국 경영자들은 혁신적 노사관계관행에 대한 투자를 실행할 유인이 크지 않다. 대신에 단기에 이익이 확실히 실현되는 (비록 장기적으로는 부정적 영향을 미친다 하더라도) 다운사이징이나 비정규직근로자 사용 등을 통하여 노동비용의 절감에 더 열중하게 된다.¹⁹⁾

18) 노사관계 혁신의 법적·제도적 장애물에 대한 포괄적인 논의로 Appelbaum & Batt(1994), Kochan & Osterman(1994), Levine(1995) 등이 있다.

19) Pfeffer(1995)는 이를 '분모경영(denominator management)'이라고 부르고 있다. 즉 순수입(분자)을 증가시키기보다는 비용(분모)을 감소시킴으로써 이윤을 극대화하려는 경영이다.

여러 서베이들도 이러한 단기성과에 대한 압력이나 비용절감에 대한 압력이 혁신적 노사관계의 도입과 지속성을 방해하는 가장 중요한 장애물임을 나타낸다(Lawler et al. 1995; Osterman, 1995에서의 Harris Survey). 둘째, 저임금·저생산성의 '낮은 길(low road)'로의 경영자의 선택을 제약하는 제도적 하부구조의 부재는 근로자참여를 비롯한 혁신적 관행의 도입을 저해한다. 많은 학자들은 낮은 노조조직률과 노동조합의 계속적 쇠퇴, 경영자들의 상대적 교섭력 증가, 분권화된 협상구조, 혁신적 관행에 대한 노동조합의 지지 부족, 전반적으로 낮은 근로자 숙련수준, 노동문제에 대한 정부의 비간섭적 태도 등 경영자들의 전략적 선택을 제약할 수 있는 강력한 노동시장제도들의 부재를 공통적으로 지적하고 있다. 제도적 제약이 약함으로 인하여 미국 경영자들은 다른 국가에 비하여 고임금·고생산성의 '높은 길(high road)'을 추구할 유인이 적을 뿐만 아니라, 단기적으로 유리한 '낮은 길'을 더 용이하게 선택할 수 있다(Appelbaum & Batt, 1994; Kochan et al., 1994).

3. 미국 노사관계체제의 양극화

기업특수적 요인들은 당연히 기업에 따라 다르기 때문에 근로자참여를 중심으로 한 노사관계체제의 변화 유형도 기업에 따라 다양하게 분화될 것이다. 실제로 미국에서는 한편으로는 근로자참여와 나아가서는 노조와의 공동파트너십에 토대를 둔 협력적이고 참여적 노사관계체제를 구축하는 기업들이 증가하고 있는 반면에, 다른 한편으로는 비정규직 근로자의 사용을 늘리고 노조회피 또는 노조과피 전략을 동원하여 저임금과 전제주의적 경영을 강화함에 따라 적대적 노사관계와 경직적 작업장관행이 심화되는 기업들도 증가하고 있다. 미국 노사관계체제의 다양한 분화에는 일차적으로 기업특수적 요인들이 다르다는 점에, 특히 기업에 따라 외부환경 변화의 원천과 정도가 다르고 그에 대한 경영자의 전략적 선택이 다를 수밖에 없다는 점에 기인한다.

노사관계체제의 다양한 분화는 미국 특유의 현상이 아니고 거의 모든 선진국에 공통적이다. Darbshire & Katz(1996)의 미·일·독 등 7개국 국제비교 연구에 의하면 각 국가 내에서 노사관계체제 유형들이 점차로 다양화되고 있는 것이 공통적인 추세이며, 특정유형의 노사관계체제로의 수렴현상은 발생하지 않고 있다. 그러나 유형들의 분포에서는 각국간 상당한 차이가 있는데 미국이 가장 극단적 다양성을 보이고 있다(Locke 1995; Darbshire & Katz, 1996).²⁰⁾ Kochan et al.(1994)에

20) 미국 노사관계 혁신을 선도해 온 자동차산업도 마찬가지이다. 노사대립적인 전통적 공장에서도

의하면 미국 노동시장은 '무엇이든지 가능한' 곳으로서 '낮은 길'과 '높은 길'로의 양극화(polarization)가 진행되고 있으며, Walton et al.(1984)도 노조 부문에서 협력적 극단과 대립적 극단으로 양극화되고 있음을 지적한다. 미국 노사관계체제의 양극화의 가장 중요한 요인으로는 노사관계의 변화 방향을 규제하는 제도적 하부구조의 부재가 가장 빈번히 지적되고 있다.

IV. 勞動組合의 役割과 勤勞者參與

노조기업에서의 근로자참여제도의 도입은 비노조기업에 비하여 그리고 다른 관련된 노사관계관행에 비하여 기존 노사관계를 혼란시킬 가능성이 더욱 크며 노사 양측에게 상당한 정치적 위험을 동반한다. Verma(1991)에 따르면 노조기업에서의 근로자/노조참여는 '이념적으로 긴장된 개입'이다. 따라서 변화를 요구하는 외부환경 압력 그 자체는 근로자/노조참여를 자동적으로 창출하는 것이 아니며, 처음에는 단체교섭 과정을 통하여 기존의 방식으로 현안을 해결하려고 시도한다. 전통적 방법이 현안을 해결하는데 비효율적임이 입증된 후에야 비로소 새로운 접근방법인 근로자/노조참여가 시도된다(Schuster, 1985). 근로자/노조참여는 노조에 대하여 '위협'과 동시에 '기회'의 가능성을 아울러 제공한다. 노조기업에서의 근로자참여의 경험들이 축적되면서, 노사관계의 질과 노조의 역할에 따라 근로자참여는 기회가 될 수도 있고 위협이 될 수도 있다는 점이 드러나고 있다. 본장에서는 노조의 역할을 중심으로 근로자참여제도의 도입, 경제적 효과, 지속성, 그리고 노조에 대한 영향을 논의한다.

1. 노동조합과 근로자참여의 도입

지난 1970년대 말까지만 하더라도 노사관계 개혁의 대부분은 비노조기업에서 주도되었다. 노조지도자들은 근로자참여와 기타 노사관계 변화의 시도를 노조회피나 노조 파괴전략의 일환으로 인식하였기 때문에 일반적으로 변화에 저항하였으며 경영자들도 신규투자의 대부분을 비노조기업에 집중하였다. 이러한 경향은 1980년대 초반까지

터 누미와 새턴과 같이 참여와 협력에 기반을 둔 공장에 이르기까지 다양한 유형이 존재한다. Turner(1992)는 독일에 비하여 미국에서의 노사관계 다양성이 훨씬 크다고 지적한다.

지속되었다(Kochan, McKersie, & Chalykoff, 1986; Eaton & Voos, 1992). 그러나 경쟁격화 등 기업환경의 변화가 가속화됨에 따라 근로자참여를 중심으로 한 노사관계 개혁에 대한 노조지도자의 태도도 보다 다양화되고 그에 대한 지지가 늘어감에 따라 노조기업에서의 개혁도 보다 광범위하게 용인되기 시작하였다. 거의 모든 주요 전국노조가 적어도 일부 지역에서는 노사공동의 근로자참여 노력에 관여해 왔다.

노조기업에서도 빠른 속도로 채택되기 시작하면서 1980년대 후반에 이르러서는 노조기업과 비노조기업은 근로자참여제도의 채택 동기, 채택률, 각 참여유형들의 분포 그리고 참여의 범위에 있어서도 (노사공동위원회를 제외하고는) 거의 유의미한 차이를 보이지 않는다. 가장 포괄적인 연구들인 Lawler et al.(1992)의 포춘 1,000대 기업을 대상으로 한 연구와 Osterman(1994)의 연구에서는 근로자참여와 참여적 작업조직의 도입에 있어서 각각 기업 전체의 노조조직률과 사업체의 노조조직 여부와는 거의 관계가 없는 것으로 나타났다. 그러나 최근 Freeman & Rogers(1995)의 근로자에 대한 직접조사에서 비노조근로자의 28%에 비하여 노조근로자는 33%가 개인적으로 근로자참여 프로그램에 관여하고 있는 것으로 나타나 (적어도 근로자 참가율에 있어서는) 노조사업장이 비노조사업장을 추월하고 있을 가능성을 시사한다.

노조기업에서 노사관계 혁신이 더 늦게 시작하였음에도 불구하고 비노조기업과 차이가 없는 것은 노조기업이 비노조기업보다 더 강한 변화압력(예를 들면 노조·비노조 임금격차의 확대)을 받아 온 것을 의미함과 아울러, 일부 노조의 적극적 반대나 저항에도 불구하고 대다수 노조는 적어도 수동적으로는 경영자 주도를 용인하여 왔다는 것을 의미한다. Katz(1993)에 의하면 미국 노동운동의 특징은 노사간 갈등에 대한 실용주의적 접근으로 특징지어진다. 이러한 실용주의적 접근으로 인하여 경쟁압력에 따른 고용불안이 심화되는 상황하에서 노조간 생산성 연합(productivity coalition)의 한 형태로서 경영자가 주도하는 노사관계의 재구축을 노조가 기꺼이 용인하였다는 것이다. 동일한 맥락에서 Eaton & Voos(1992)와 Schuster(1995)도 노사관계 개혁을 미국 노조 부문의 전통인 생산성 협상(productivity bargaining)의 한 형태로 설명한다. 즉 1980년대 초반 이후의 악화된 경제환경하의 단체교섭에서 임금과 고용에 있어서 양보할 수밖에 없었던 노조는 생산성 개선에 기여하는 근로자참여의 도입, 경직적 작업규칙과 작업조직의 변화에 대한 양보로 임금삭감과 해고의 규모를 줄일 수 있었다는 것이다.

2. 노동조합의 역할과 근로자참여의 경제적 효과

대부분의 이론적·경험적 연구들은 노조기업에서의 근로자참여의 경제적 효과는 주로 노사관계의 맥락에 매개된다는 것을 지적하고 있다. 즉 노사관계의 분위기와 노조의 역할이 근로자참여제도의 성공에 있어서 매우 중요한 역할을 한다. 노사관계의 분위기가 상호 신뢰에 바탕을 두고 구성원들의 근로자참여에 대한 헌신이 높을수록 참여노력이 집약적으로 이루어지기 때문에 장기적 성공에 기여한다. 노조의 역할 선택은 근로자참여 프로그램의 설계와 운영에 영향을 미침으로써 그 성공에 매우 중요한 영향을 미친다. 그러나 노조의 역할 선택은 노사관계의 분위기에 영향을 받기도 하고, 또한 역으로 노사관계의 분위기에 영향을 미치기 때문에 현실적으로 노조의 역할과 노사관계 분위기의 영향을 분리하는 것은 쉽지 않다.

직접적 근로자참여에 대한 노조의 태도와 역할은 여러 유형으로 구분될 수 있다. 노조가 경영자가 주도하는 근로자참여 프로그램에 대하여 방관자적 자세를 가지고 있거나 그것을 파괴하기 위한 목적으로 비참여 입장을 선택하기도 하며, 참여 프로그램의 설계와 운영에 적극적으로 관여하는 것을 선택하기도 한다(물론 경영이 노조관여를 거부하기도 한다). 노조관여(union involvement)는 일반적으로 노조대표와 경영자대표로 구성되는 노사공동운영위원회(steering committee)를 통하여 이루어지며, 운영위원회는 작업장 수준에서의 직접적 참여활동을 위한 전반적 정책을 수립하고 그 활동을 감독하고 조정하는 역할을 한다(밑으로부터의 제안에 대한 최종 결정은 주로 경영층이 하며, 때로는 노사간 협상으로 이루어진다). 노조관여의 구체적 유형 또한 다양하다. 노조가 경영과의 공동동반자(joint partner)로서 적극적으로 후원하기도 하며, 또는 보조동반자(junior partner)로서의 수동적 역할에 머물 수 있다. 때로는 감시자(watchdog)로서 노조와 조합원의 이익을 손상하는 결과가 파생되는 것을 방지하는 것을 관여의 주요 목적으로 하기도 한다(Kochan et al., 1984). 마지막 경우는 흔히 보호적 관여(protective involvement)라고 불리며 현재 가장 일반적인 노조의 태도라고 볼 수 있다(Eaton & Voos, 1989).

노조의 영향에 대한 일반적인 이론적 논의로 시작하기로 한다. 먼저 노조가 기업성과의 개선을 위한 근로자참여제도의 효율적 설계와 운영을 제약하는 행동을 할 수 있다. 근로자참여제도를 기업성과의 개선보다는 근로자와 노조의 이익을 증진시키는 목적으로 사용할 수 있으며, 단체교섭과 근로자참여과정을 엄격히 분리하여 참여제도에서 다루는 현안들의 범위를 매우 사소한 것들로 제약함으로써 효율성을 저해할 수 있

다. 때로는 근로자참여제도를 노사갈등의 불모(hostage)로 삼는 등의 파괴적 행동을 함으로써 부정적 영향을 미칠 수 있다. 반면에 노조는 '집단목소리(collective voice)'로서의 기능을 할 수 있다. 즉 노조는 근로자들의 고용안정성과 개인적 권리를 보호하고, 근로자참여의 목표 설정에서 근로자 이해와 경영자 이해의 균형을 이루게 하고, 경영자로부터 보다 많은 정보를 이끌어내고, 그리고 근로자참여의 범위를 조직 전체로 확산하거나, 나아가 전략적 수준의 의사결정으로까지 확대할 수 있다(보다 자세한 논의로는 Eaton & Voos, 1992; Cooke, 1992; 1994 등을 참조). 노조의 집단목소리 대변자로서의 기능으로 노조기업의 근로자는 비노조기업의 근로자에 비하여 참여활동에 보다 적극적인 관심으로 동참하고, 그리고 근로자참여의 범위가 확장됨으로써 기업성파에 더 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 따라서 이론적으로 노조의 영향을 결론지을 수는 없으며, 노조의 부정적인 제약효과와 긍정적인 집단목소리 효과의 상대적 크기에 달려 있을 것으로 추측할 수 있다.

노조의 이러한 긍정적 집단목소리 효과는 노조가 근로자참여제도를 적극적으로 지지하고 그 설계와 운영에 경영자와 동반자로서 관여할 때에만 극대화될 수 있다.

첫째, 고용안정성, 공평한 성과배분, 근로자훈련에 대한 투자, 근로자권리 보호, 노사간 정보공유의 활성화, 의사결정권의 분권화, 전략적 의사결정에의 참여 등 작업장 근로자참여의 경제적 효과를 배가시키는 이러한 보완적인 인적자원 및 조직관행들은 근로자측면에서 보면 일종의 반대급부(*quid pro quo*)의 성격을 띤다. 결국 노조가 근로자참여제도의 설계와 운영에 있어서 효과적인 집단목소리로서 기능하기 위해서는 노조와 경영간 생산성 협상을 전제로 한다. 그런데 이러한 생산성 협상의 가능성은 노조가 근로자참여를 지지하고 동반자로서 동참하여 기업성파의 개선에 적극적으로 협력할 때 더 높을 것이다(Eaton & Voos, 1992; Lawler et al., 1995).

둘째, 작업조직, 직무분류, 작업규칙, 보상제도를 비롯한 기업성파에 중요한 영향을 미치는 현안들 중 상당수가 단체교섭에서 다루어지는 것이기 때문에, 노조가 지지하고 동반자로서 적극적으로 관여할 때에만 근로자참여과정과 단체교섭간의 적절한 통합이 이루어져 근로자참여제도가 다루는 현안과 활동범위가 확대되어 그 효율성이 제고될 수 있다. 반면에 노조가 관여하지 않거나 감시자로서 관여하면 두 과정은 분리되며, 근로자참여제도에서 다루는 현안들은 필연적으로 매우 제한적이고 사소한 것들일 수밖에 없고 참여하는 근로자의 지속적인 관심을 확보할 수 없다(Kochan et al., 1984; Schuster 1985; Cutcher-Gershenfeld et al., 1991; Lawler et al., 1995).²¹⁾

셋째, 노조가 지지하고 적극적으로 관여할 때는 근로자들은 근로자참여를 노조의 전반적인 계획의 일부로 보기 때문에 더 적극적인 열의를 보인다. 반면에 노조관여가 배제되거나 노조가 경영자의 의도를 반노조 전략으로 파악하여 관여하지 않을 때에는, 근로자의 참여에 대한 열의가 적을 뿐만 아니라 근로자참여제도를 둘러싼 노사간의 갈등으로, 때로는 노조의 적극적 방해 노력으로 인하여 근로자참여제도가 효율적으로 운용되고 지속되기 어려울 것이다(Cutcher-Gershenfeld et al., 1991).

경험적 연구들은 소수에 불과하지만 이론적 논의들을 대체적으로 지지하고 있다. 먼저 노조기업과 비노조기업을 비교한 연구들을 살펴보면, Cooke(1994)의 연구는 근로자참여제도가 기업성과(1인당 부가가치)에 미치는 영향은 노조기업에서 더 크다는 것을 보이는 반면에, Lawler et al.(1995)는 근로자참여를 포함한 혁신적 노사관계관행이 기업성과(생산성, 품질, 경쟁력 등)에 미치는 (경영자 평가에 근거한) 영향은 노조와 비노조기업간에 유의미한 차이가 없다는 것을 보인다. 그러나 후자의 연구는 노조가 혁신적 관행에 관여하는 정도가 높을수록 기업성과(와 근로생활의 질)에 미치는 영향이 증가함을 보이고 있어 노조의 역할이 더욱 중요한 것을 시사한다.²¹⁾

-
- 21) 한 심사자가 올바르게 지적한 것처럼, 근로자참여과정과 단체교섭(고충처리과정 포함)의 무조건적인 통합은 바람직하지도 현실적이지도 않다. 초기단계에서는 참여과정의 분명한 경계를 설정하는 것이 (단체교섭협약을 침해하고 근로자권리를 약화시킬 것이라는) 근로자와 노조의 우려를 완화시킴으로써 참여제도의 도입을 촉진할 수 있으며, 실제로 대부분의 참여제도는 이러한 분리를 전제하고 있다. Cooke(1990)의 1986년 조사에서 노사공동 프로그램들 중에서 거의 대부분이 단체교섭에서 협약된 사항들을 수정하는 것이 전혀 또는 거의 허용되지 않고 있다. 또한 Schuster(1985)의 조사에서도 73%의 노조사업장에서 근로자참여와 고충처리절차 사이의 중복이 금지된다. 그러나 많은 경험적 연구들에 의하면 두 과정간의 엄격한 분리는 참여과정의 효율성과 지속성을 저해할 가능성이 크다는 것을 나타낸다(Kochan et al., 1984; Schuster, 1985; 그러나 Eaton (1994)는 불분명한 결과를 보여준다). 초기단계에서는 엄격한 분리가 가능하고 참여제도의 도입·운영에 도움이 되지만 참여과정이 발전하면서 다루는 현안을 확대하고 실질적인 영향력을 갖게 됨에 따라 분리를 유지하는 것은 매우 어렵게 된다. 또한 두 과정이 엄격하게 분리되면 참여과정이 기업의 경제적 성과와 장기적인 고용안정에 영향을 미치는 중요한 현안을 다룰 수 없기 때문에, 참여과정이 조직성과의 개선에 미치는 기여가 제한적으로 될 수밖에 없고, 참여근로자들의 지속적인 관심을 확보하기가 더욱 어렵게 된다. 두 과정간의 적절한 통합은 단체교섭과정을 배제하는 것은 아니다. 가장 일반적인 통합유형은 참여프로그램에서 단체교섭 사항들에 대하여 내린 결정들을 노사간 협상을 통하여 실행하는 것이다. 통상적으로 노사공동운영위원회나 노사공동위원회에서 제안된 변화들을 협상한 후 노조원들에 의한 다수결인 중립표를 획득하는 절차를 거치나, 매우 중요한 변화를 요구하는 사항들은 차기의 정규적인 단체교섭 기간에서 전반적인 재협상의 일부로 타결되기도 한다(Cooke, 1990; Eaton, 1994). 그리고 Kochan et al.(1984)는 실질적 참여형태인 자율작업팀도 통합된 참여형태로 보고 있다.
- 22) 또한 노조관여는 신기술의 효율적 사용, 참여적인 경영양식, 노사관계의 개선, 의사결정권의 하부로의 이양, 보상제도 개혁, 근로자 숙련형성, 정보교류 활성화, 근로자의 경영에 대한 신뢰, 근로환경 개선, 조직과정 및 절차의 개선과 높은 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다.

노조관여의 효과를 Cooke(1990; 1992)의 두 연구는 직접적으로 다루고 있다. 전자의 노조기업을 대상으로 한 연구는 노조지도자들이 공동운영위원회에 더 많이 참여하고 지지할수록 노사의 참여 노력이 집약적으로 이루어져 (공장관리자가 인지하는) 생산성과 품질의 개선에 매우 유의미한 영향을 미치는 것을 보인다. 후자의 비노조기업과의 비교연구는 노조와 경영이 공동으로 운영하는 근로자참여 프로그램의 기업성과(제품품질)에 대한 효과는 경영 단독으로 운영되는 경우에 (이 경우 효과가 거의 없음) 비하여 훨씬 크며, 비노조기업에서의 프로그램의 효과와 적어도 같다는 것을 보인다. 근로자참여를 지지하고 협조하는 노조일수록 노조관여의 정도가 높다는 Eaton(1990)의 결과에 비추어 볼 때, 이들 연구들은 노조지도자가 경영과 동반자로서 근로자참여제도의 운영에 협조할 때에만 노조의 집단목소리 효과가 충분히 실현될 수 있다는 것을 강하게 시사한다. 그리고 Cooke(1990; 1992)의 연구에 의하면 하청과 양보교섭과 같은 노사관계의 분위기를 해치는 경영자 행동은 노조기업에서의 근로자참여의 효과에 부정적인 영향을 미치거나, 노조가 관여하고 있을 때 그 긍정적 효과를 크게 제약하고 있어 노조의 긍정적 집단목소리 효과는 노사 신뢰가 결여된 적대적 분위기에서는 실현되기 어렵다는 것을 아울러 나타낸다.

3. 노동조합의 역할과 근로자참여의 지속성

근로자참여제도의 지속성에 대한 노조의 역할은 무엇인가? 노조지도자의 적극적인 지지와 관심에 의하여 근로자참여제도가 경영자의 관심 쇠퇴, 지지하는 경영자들의 교체, 금융적 위기 등의 여러 장애들을 극복하고 제도화된 경우도 있는 반면에, 노사 갈등이나 근로자참여를 둘러싼 노조 내부의 정치적 갈등에 의하여 불모로 잡혀 실패로 끝난 경우들이 병존하고 있다. 또한 노조의 적극적 반대에 의하여 근로자참여제도가 파괴된 경우도 드물지 않다. 경험적 연구들은 매우 빈약하지만 근로자참여제도의 지속성에 미치는 노조의 보편적인 영향은 발견하기 어렵다. Drago(1988)의 연구는 노조기업이 비노조기업에 비하여 QC의 지속성이 더 높은 것을 보이나, Kochan & Osterman(1994)의 연구는 노조의 존재 및 근로자참여와 참여적 작업관행의 지속성은 거의 관계가 없다는 것을 보인다.²³⁾ 노조의 존재 여부는 근로자참여제도의 지속성에 보편적 영향을 미치지 않는다는 이러한 결과는 노조의 존재 여부는 근로자참여의

23) 캐나다의 자료도 근로자참여제도를 포함한 혁신적 관행들의 지속성은 노조의 존재와 거의 관계가 없는 것을 보이고 있다(Betcherman, 1995).

경제적 효과에 보편적 영향을 미치지 않는다는 전향에서의 결과와 부합한다. 또한 이러한 결과는 근로자참여제도의 지속성에 대한 노조의 영향은 노사관계의 맥락과 노조의 역할에 따라 규정될 가능성이 크다는 것을 아울러 시사한다.

대부분의 문헌은 노조기업에서 근로자참여가 지속되어 제도화되기 위한 가장 중요한 전제조건으로 다음 (상호 밀접히 연관된) 세 가지를 지적한다(Kochan & Dyer, 1977; Schuster, 1985; Cooke, 1990; Eaton, 1994).

첫째, 노사간 상호신뢰의 분위기이다. 노조기업에서 근로자/노조참여제도의 도입은 기존 노사관계를 혼란케 할 가능성이 크며, 노사 양측에게 상당한 정치적 위험을 수반하기 때문에 노사간 충분한 신뢰가 형성되지 않으면 지속되고 제도화되기 어렵다. 많은 근로자와 노조가 근로자참여에 부정적 태도를 보여온 주요인은 바로 근로자참여를 노조회피나 인원감축의 수단으로 사용하려고 하는 경영층의 숨은 의도에 대한 불신이였다(Dunlop Commission, 1994). 그리고 근로자참여제도가 진화해 가는 과정에서 흔히 노사간의 갈등을 초래하는 중요한 사건들을 경험하곤 하는데, 이때의 갈등을 참여의 원리에 따라 상호신뢰에 의하여 해결하지 못하면 지속되기 어렵다(Cutcher-Gershenfeld et al., 1991).

둘째, 각 구성원들의 근로자참여에 대한 지속적인 헌신이 유지되어야 한다. 각 구성원들이 근로자/노조참여에 가치를 두고 노력과 자원을 기꺼이 투자하려는 헌신이 강할수록 참여노력이 더욱 집약적으로 이루어지고 조직 전체로 확산될 가능성이 높다. 근로자참여는 다른 혁신적 관행과 마찬가지로 장기투자로서 초기에 높은 출발비용이 수반되지만 그 효과는 장기에 걸쳐 실현되기 때문에 노사 양측의 헌신은 특히 중요하다.

셋째, 각 구성원들의 목적이 가급적 초기에 달성되어야 하며 계속적으로 달성될 가능성이 높아야 한다. 근로자참여제도가 경영자이익(기업성과)을 제고하는 효과가 클수록, 근로자이익(직무만족·고용안정성)과 노조이익(노조의 역할 보호와 조합원의 노조에 대한 지지)을 제고하는 효과가 클수록, 그리고 긍정적 결과들이 조기에 가시화될수록, 각 구성원들의 지지와 헌신이 증가하여 지속적으로 발전될 것이다.

근로자/노조참여제도가 각 구성원들의 목적을 충족시키는 정도에 따라 그 지속성이 영향을 받는다(전향과 노조에 대한 영향에 관한 다음 항이 시사하는 바와 같이), 근로자참여제도의 지속성은 상당한 부분 노조의 역할에 달려 있을 것으로 추측할 수 있다. 즉 노조가 근로자참여제도에 공동동반자로서 적극적으로 관여할 때만 노조의 긍정적 집단목소리 효과가 충분히 실현되어 그 지속성이 제고될 것이다.

노조가 근로자참여제도의 지속성에 미치는 영향에 대한 경험적 연구들도 대체적으로 이러한 추론을 지지한다. 노조기업에서의 QC의 지속성이 더 높다는 Drago (1988)의 연구는 이러한 차이를 노조관여의 결과임을 보인다. Eaton(1994)의 노조기업에 대한 연구는 노조지도자와 경영자들의 지속적 헌신과 상호신뢰와 존중의 노사관계 분위기가 가장 중요하며, 노조의 관여 또한 지속성을 제고하는 것을 보이고 있다. TQM 활동의 지속성에 대한 국제비교 연구에 의하면 노조와 비노조간에는 거의 차이가 없으나, 노조기업에서는 노조의 역할에 따라 큰 차이를 보이고 있다. 노조가 TQM 활동을 지지하고 전략적 의사결정에 관하여 경영과 협의하는 역할을 할 때, 비노조기업에 비하여 그 활동을 36% 더 많이 증가시켰는데 비하여, 노조가 지지하지 않고 관여하지 않을 때에는 오히려 비노조기업에 비하여 32% 감소시켰다(Kochan & Osterman, 1994에서 재인용). Kochan et al.(1984), Schuster(1985), Cutcher-Gershenfeld et al.(1991) 등의 많은 사례연구들도 노조가 근로자참여제도를 지지하고 경영과 공동동반자로서 관여할 때, 경영자가 주도하는 경우에 비하여 참여범위가 확장되고 조직의 전반적인 변화와 통합될 수 있기 때문에 지속되어 제도화될 가능성이 더 크다는 것을 보이고 있다.

4. 노동조합의 제도적 힘과 노조관여·참여²⁴⁾

지금까지 논의한 바와 같이 노조가 근로자참여과정을 적극적으로 지지하고 경영과 공동동반자로서 관여할 때에 집단목소리 효과가 실현되어 참여과정이 근로자와 기업의 경제적 성과의 개선에 기여하고 그 지속성이 제고될 가능성이 커진다. 그러면 노조의 관여에 의한 집단목소리 효과는 노조의 태도에만 달려 있는가, 아니면 제도적 힘에 뒷받침되어야 하는가? 강력한 노조는 성공적이고 지속가능한 근로자/노조참여와 양립할 수 있으며, 나아가 그것을 촉진시키는가? 이것은 미국 노동조합운동 내에서 가장 논쟁적인 문제 중 하나로서, 대체적으로 비판론자들은 그 가능성을 부정하는 반면 협력론자들은 긍정한다(Katz, 1993).

노조가 집단목소리 효과를 실현하기 위해서는 관여·참여하려는 의지(willingness)와 관여·참여할 수 있는 능력(ability)이 동시에 구비되어야 한다(Wever,

24) 노조관여(union involvement)는 개별근로자에 의한 직접적 참여제도의 운영에 노조가 개입하는 것이며, 노조참여(union participation)는 노조가 직접 대표적 참여를 하는 것으로 구분된다.

1989; Eaton, 1990). 노조의 의지는 우선 노조의 태도와 전략적 선택에 달려 있다. 아무리 강력한 노조라 하더라도 노조가 관여·참여하려는 의지가 없다면 노조의 집단목소리 효과는 실현될 수 없다. 근로자참여과정에 대한 노조관여(엄밀하게 말하면 보호적 관여)의 결정요인에 관한 유일한 체계적 분석인 Eaton(1990)에 따르면, 노조관여는 노조의 태도와 전략적 선택에 주로 달려 있으며, 노조의 교섭력은 거의 중요한 영향을 미치지 않는다. 비록 이 연구는 많은 분석적 문제점이 있지만, 적어도 경영자들이 근로자참여과정에서의 노조의 역할을 협상할 때에는 전형적인 분배적 협상의 틀을 사용하지 않는다는 것을 시사한다. 즉 교섭력이 약한 노조도 (그리고 경영의) 전략적 선택에 따라 의미있는 관여가 가능하다는 것이다. 그러나 근로자참여가 노조의 제도적 입지를 위협할 것으로 노조가 인식하면 관여를 기피하는 경향이 있다는 Eaton(1990)의 결과와, 노조의 관여 정도와 노조조직률간에 어느 정도의 정(正)의 관계가 발견된다는 Lawler et al.(1992)의 결과는 노조의 관여 결정은 노조의 제도적 입지보장에 우선적으로 달려 있다는 여러 지적들과 부합한다.

노조의 능력에 대하여 대부분 연구자들은 노조의 교섭력이 뒷받침될 때에 노조의 집단목소리 효과가 제고될 수 있다고 지적한다. Eaton & Voos(1992)는 교섭력이 강한 노조는 근로자들의 총의를 모아 참여과정에 통합시킬 수 있으며, 경영으로 하여금 근로자와 노조의 이해를 반영하도록 강제함으로써 참여제도의 지속성을 제고할 수 있다고 한다: "역설적으로, 노조근로자들은 집단으로 '아니요'라고 말할 수 있다는 바로 그것 때문에, 그러한 참여노력에 '예'라고 집단적으로 말할 수 있다" (198쪽). Cooke(1990)의 연구에서 노조기업에서 근로자참여의 경제적 효과는 노조의 관여 정도를 통제 한 후에도 노조조직률과 정의 관계를 보이는 것은 이러한 논리와 부합하고 있다. Kochan et al.(1986)와 Wever(1989)의 사례연구들도 의미있고 지속적인 근로자/노조참여는, 특히 전략적 의사결정을 포함하기까지의 참여의 확산은, 경영이 노조에게 불리한 대안적 전략을 채택하는 것을 봉쇄하고 전통적 경영권의 일부를 양도하도록 강제할 수 있을 정도의 강력한 교섭력과 충분한 제도적 안정성을 구비하고 있을 때에만 가능한 것을 보이고 있다.²⁵⁾ 미국에서 가장 진전된 형태의 근로자/노조참여를 선도적으로 실험하고 있는 노조의 대부분은 상대적으로 교섭력(높은 노조조직률과 집권화된 교섭구조)과 조직적·인적 역량을 갖춘 노조들이라는 사실도 이를 뒷받침한다. 그러면 Wever(1989)의 주장처럼 강한 교섭력이 성공적으로 지속가능한 근

25) 그러나 노조의 교섭력이 경영권을 심각히 위협할 정도로 지나치게 클 경우에는 경영이 노조를 관여시키려고 하지 않을 것이다(Hammer & Stern, 1986).

로자/노조참여의 필수조건인가? 지속적인 근로자/노조참여의 가장 중요한 결정요인은 경영과 노조의 헌신과 상호신뢰의 분위기라는 여러 경험적 결과에 비추어 볼 때, 노조의 강한 교섭력을 의미있고 지속적인, 특히 전략적 수준을 제외한 다른 수준에서의, 근로자/노조참여의 필수조건으로 확대해석하는 것은 어려울 것이다. 다른 핵심조건들이 충족될 때 이를 보강하는 요인으로 보는 것이 더욱 타당할 것이다.

노조의 조직적 단결력도 중요하다. 노조기업에서 근로자/노조참여는 노조지도부에게는 상당한 정치적 위험과 조직 내부의 정치적 갈등을 수반하기 쉽다. 따라서 노조지도부가 조합원의 폭넓은 지지를 받지 못하거나 노조 내부가 정치적으로 분열되어 있을 때에는 근로자/노조참여를 시도하기가 어려울 뿐만 아니라 조합원들을 효과적으로 참여과정에 동원시킬 수 없다. 특히 초기에 가시적 성과가 실현되지 않으면 노조지도부의 무능과 경영에 의하여 '포섭' 내지 이용당했다는 내부의 비판으로 조합원들을 통제할 수 없으며, 경우에 따라서는 지도부의 정치적 패배로 이어져 근로자/노조참여를 성공적으로 지속시키기 어렵다(Kochan et al., 1984; Hammer & Stern, 1986). Eaton(1994)의 계량분석에서 노조대표권의 분열(복수노조의 수로 측정)이 근로자참여제도의 지속성을 다소 저해한다는 결과는 이러한 사례연구들과 부합한다.

5. 노동조합의 역할과 근로자참여의 노조에 대한 영향

근로자참여가 조합원의 노조에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는가는 미국 노조지도자들 사이에서 가장 중요한 논점 중의 하나였다. 많은 노조지도자들이 근로자참여제도에 대하여 반대나 회의적인 태도를 보인 가장 중요한 이유 중 하나는 근로자참여제도가 노조를 우회하는 노사간 직접적 의사소통 채널의 역할을 함으로써 작업장에서 노조의 역할(필요성)을 약화시켜 조합원들의 노조에 대한 만족도와 헌신을 저해할 가능성을 우려하였기 때문이었다. 기업의 의사결정과 문제해결과정에서의 근로자참여는 근로자들의 직무만족과 기업에 대한 헌신을 제고한다는 수많은 초기의 연구들과 많은 부정적 사례들은 근로자참여제도가 근로자에게 친기업, 반노조 태도를 조장할 잠재력을 가지고 있다는 것을 강하게 시사하였다. 따라서 노조지도자들의 이러한 우려는 적어도 초기에는 상당히 현실적이었다고 볼 수 있다.

그러나 근로자참여제도에 대한 노조의 역할이 다양화되고 그에 따른 경험들이 축적됨에 따라 근로자참여의 노조에 대한 영향은 주로 노조의 역할에 달려있다는 점이 밝

혀지기 시작하였다. 먼저 Kochan et al.(1984)의 연구에 의하면 참여자는 비참여자에 비하여 노조활동에 더 열성적이고 참여에 대한 욕구가 더 큰 경향이 있다. 그리고 노조에 대한 만족도에 있어서 평균적으로 참여자는 비참여자에 비하여 약간 높으나, 노조가 적극적인 동반자로서의 관여하고 가장 진전된 참여형태(자율작업팀)를 가진 경우에 참여자의 노조에 대한 만족도는 훨씬 더 높은 것으로 나타났다.²⁶⁾ 그들의 연구는 이러한 차이가 참여의 경험에 의한 것인지 참여자의 특성에 의한 것인지를 구분하지 못하는 단점이 있지만, 적어도 근로자참여의 존재가 근로자의 노조에 대한 지지를 저해하지는 않는다는 것을 시사한다. 다음으로 노조가 근로자참여를 지지나 반대도 하지 않는 '두고 보자'의 입장으로 관여하지 않은 근로자참여 프로그램(QC)에 대한 Verma & McKersie(1987)의 연구에 의하면, 자원자는 비자원자에 비하여 노조활동에 덜 열성적이고 의사결정에 대한 참여욕구가 더 강하며—'선택효과(selection effect)', 그리고 자원자는 비자원자에 비하여 노조의 관여를 더 강하게 원하고 있었다. 다른 한편으로 참여경험이 (적어도 단기적으로는) 노조에 대한 태도나 참여욕구에 영향을 미치지 않았으나, 참여자의 기업과 기업목표에 대한 일체감은 증가하였다—'프로그램효과(program effect)'. 가장 최근의 Allen & Van Norman(1996)의 연구는 노조의 '두고 보자'의 비관여적 입장은 노사관계의 상황에 따라 다른 효과를 발생시킴을 보이고 있다. 즉 노사관계가 적대적일 때에는 부정적 선택효과가 발생한 반면, 협조적일 때에는 (노조와 고용주 모두에게) 부정적 프로그램효과가 발생하였다.²⁷⁾

반면에 Verma(1989)의 5개 조직에 대한 연구는 노조가 근로자참여 프로그램에 적극적으로 공동동반자로서 관여한 경우, 자원자와 비자원자간에 노조에 대한 태도에 있어서 차이가 없으며, 참여자의 노조에 대한 만족과 노조활동에 대한 관심이 오히려 증가하였음을 보인다. Fields & Thacker(1992)의 연구도 비슷한 결과를 제시한다. 노조가 근로자참여과정에 공동동반자로서 관여한 기업에서 참가자의 기업에 대한 헌신은 참여과정이 성공적이라는 인식을 가지고 있을 때에만 증가한 반면, 노조에 대한 헌신은 그것의 성공 여부에 대한 인식에 관계없이 증가하였다. 마지막으로, 노조가 적극적으로 관여한 기업에 대한 Leana et al.(1992)의 연구에서는 자원자가 비자원자에 비하여 직무만족, 기업에 대한 헌신, 그리고 노조에 대한 만족이 더 높았지

26) 물론 이러한 노조의 적극적 관여가 노조에 미치는 긍정적 효과는 전통적 단체교섭 현안(근로시간·임금·고용안정 등)에 있어서 노조가 나쁜 성과를 보일 때에는 실현되지 않는다.

27) 그러나 노조가 강하게 반대하여 비관여한 상황에서는 어떠한 부정적 효과도 발생하지 않았다.

만, 참여의 경험이 이러한 태도에 거의 영향을 미치지 않았다. 즉 노조에 대한 만족이 더 높은 근로자가 일반적으로 참여하기를 선택하였다는 것을 나타낸다. 이 연구 결과는 자원자의 특성과 참여경험의 영향면에서 Verma의 결과와는 다르지만, 노조가 적극적으로 관여하는 근로자참여제도는 적어도 노조에게 불리한 영향을 미치지 않는다는 것을 보여준다.

결론적으로 거의 대부분의 체계적인 경험적 연구들은 근로자참여제도에 대한 노조의 우려는 일반적으로 타당하지 않다는 것을 보인다. 노조에 대한 영향은 주로 노조의 태도와 선택에 달려 있다는 일종의 자기성취적 예언(self-fulfilling prophecy)의 가능성을 시사한다(Verma, 1989). 근로자들은 노조지도부가 자신들의 근로생활에 영향을 미치는 현안에 적극적인 관심을 보일 때에 '선택효과'나 '프로그램효과'를 통하여 노조에 대한 긍정적인 태도를 가질 가능성이 큰 반면, 관여하지 않을 때에는 노조가 우려하는 부정적 결과를 가져올 가능성이 오히려 크다는 것을 시사한다.

V. 勞動組合 態度的 變化傾向: 共同파트너십의 追求

전장에서 논의한 바와 같이 노조기업에서 근로자참여제도가 성공적으로 도입·운영되어 지속되기 위해서는 경영자와 더불어 노조도 근로자참여제도에 대한 지지와 헌신을 유지하여야 한다. 1980년대 후반 이후 노조기업에서의 근로자참여제도의 도입률과 지속률이 (비록 그 속도는 느리지만) 지속적으로 증가하고 있다는 일부의 증거(Cooke, 1990; Eaton, 1994)와, 경영자들이 전략적 목적하에서 근로자 헌신과 노사협조를 추구하는 경향이 점차로 증가하고 있다는 관찰(Walton et al., 1994), 근로자참여제도에 대한 노조의 관여 정도와 노조조직률과는 정의 상관관계가 있다는 최근의 분석(Lawler et al., 1992), 그리고 노조의 지지와 참여로 고도성과작업체제를 성공적으로 구축한 기업들이 증가하고 있다는 사실은 근로자참여에 대한 노조의 태도가 변화하고 있다는 것을 시사한다. 본장은 노조의 태도 변화를 최근 경향을 중심으로 간단히 살펴본다.

노조지도자들의 근로자/노조참여에 대한 입장은 노조에 대한 부정적 영향에 대한 두려움과 경영자의 의도에 대한 불신으로 초기에는 반대 또는 신중한 회의(cautious scepticism)가 주류를 이루었다. 이러한 노조의 초기의 태도는 적어도 부분적으로는

근로자/노조참여에 대한 역사적 경험에 의하여 형성된 것이다. 과거 1920년대와 제2차 세계대전 기간 그리고 특히 1960~70년대의 비노조기업 중심의 여러 실험들로부터, 미국 경영자들은 경영진권을 결코 진정으로 양보하려고 하지 않고 근로자 및 노조의 참여를 기업이 필요할 때에만 일시적으로 이용하려 하며(Jacoby, 1983), 그리고 단체교섭 협약을 저해하고 노동조합을 약화시키려는 반노조 전략의 일환으로 사용하려 한다는 인식을 미국의 노조지도자들은 갖게 되었다.²⁸⁾ 적어도 1970년대까지만 하더라도 미국 노조지도자들은 기업의 의사결정에 있어서 근로자와 노조의 배제를 어쩔 수 없는 필연성으로서가 아니라 오히려 노동조합운동의 한 미덕으로 여겨 왔다(Jacoby, 1985).

초기에 주류를 이루었던 부정적·회의적 태도는 경제환경이 악화된 1980년대 초반 이후 경영자 주도에 의하여 근로자참여제도의 도입이 본격적으로 이루어지면서 보다 다양하게 분화되었다. 근로자참여는 노동조합에게는 '위협과 기회'의 요소를 동시에 가지는 것으로 인식되어 왔기 때문에 노동조합이 어려운 잠재적 비용과 혜택을 상대적으로 어떻게 평가하느냐에 따라, 그리고 각 노조가 처한 경제조건(특히 고용손실의 가능성)의 차이에 따라 크게 '비판론'·'투쟁론'과 '협력론'으로 양분할 수 있지만, 각 입장 내에서도 노조의 전략적·전술적 선택에 따라 보다 세분화될 수 있다(Katz, 1988; Eaton & Voos, 1989). 비록 양보교섭의 강요, 다윤사이징과 대량해고의 증가, 노조조직화를 막기 위한 부당노동행위의 증가 등 경영자의 노조에 대한 적대적 행동이 지속됨에 따라 노조의 신중한 회의적 태도는 아직도 여전히 지배적이지만, 점차로 적극적이고 협력적인 입장으로 변화하여 가는 추세에 있는 것으로 보인다.

노조지도자들의 태도가 이처럼 협력적으로 변화하고 있는 데에는 여러 요인들이 복합적으로 작용하고 있다고 판단된다. 첫째, 계속되는 고용삭감으로 인하여 고용을 보호하는 것이 근로자와 노조의 일차적 관심이 된 상황에서, 기업의 경쟁력과 근로자 이익을 위한 작업장단위의 문제해결에 노조가 보다 능동적으로 협력할 필요성을 인식하였다(Appelbaum & Batt, 1994). 둘째, 전통적인 작업조직과 그 틀 내에서 근로자권리를 보호하기 위한 직무통제 조합주의는 급격히 변화한 경제환경하에서 부적절하지만, 경영자 주도의 노사관계 변화에 대하여 반대하는 노조는 적절한 대안을 개발하지 못하였다. 셋째, 대다수 노조원이 근로자참여를 요구하고 있는 상황에서²⁹⁾ 노

28) 실제로 Olin Corporation의 노사관계담당 부사장을 지낸 O'Connell은, 근로자참여제도를 도입한 기업들 중 대다수가 진정으로 의사결정과정에서의 근로자참여를 증진시키기 위해서가 아니라 근로자들에게 기껏 희망을 주어 그들의 헌신과 생산성을 증가하기 위한 분장술(cosmetic attempts)에 지나지 않았다고 인정하고 있다(O'Connell, 1991).

조가 근로자참여제도를 지지하고 적극적으로 관여하여 어느 정도의 통제력을 확보하는 것이 노조의 입지를 보장할 수 있는 효과적인 전략이라는 판단이 증가하였다.

최근 변화 중에서 가장 주목되는 것은 공동파트너십에로의 지향이라고 볼 수 있다. 공동파트너십론은 경영자 주도에 대한 수세적 대응을 넘어서, 전략적 수준에서의 참여를 포함한 광범위한 기업의 의사결정과정에 노조가 주도적·능동적으로 경영과 대등한 공동동반자로서 참여함으로써 단체교섭의 영역을 확장하고 노조원의 이익을 효과적으로 대변하기 위한 대표권 전략(representational strategy)으로서, 그리고 나아가 노조조직화를 위한 수단으로 이용하려는 입장이다(Verma & Cutcher-Gershenfeld, 1993; Kochan & Osterman, 1994; Appelbaum & Batt, 1994; AFL-CIO, 1995). 주요 전국노조들 중 일부는—자동차노조(UAW), 통신노조(CWA), 철강노조(USW), 의류직물노조(ACTWU) 등—공동파트너십을 노조의 명시적 전략으로 추구하고 있다.

공동파트너십론은 협력론의 일종으로 볼 수 있지만 기존의 수동적 협력론의 한계를 반성하는 데에서 출발한다. ① 많은 노조들이 고용을 보호하기 위하여 작업장 혁신에 협조하여 왔지만, 노조의 적극적 관여 없이 경영자 주도에 의하여 도입된 대부분의 근로자참여제도가 작업조직, 경영방식, 그리고 노사관계의 근본적 변화를 가져오지 못하고 매우 제한적이었기 때문에 기업성과의 개선은 물론이고 근로자와 노조의 이익을 충분히 제고시키지 못하였다(AFL-CIO, 1994). ② 대부분 노조들이 작업장개혁에서 주도적 역할을 하지 못하였을 뿐만 아니라 조합원을 효과적으로 대표하기 위한 새로운 전략을 개발하지 못하였기 때문에 많은 경우 노조가 변화과정에서 한계적 존재나 보조적 동반자로 전략하고 말았다(Kochan & Osterman, 1994; AFL-CIO, 1994). ③ 근로자참여와 유연작업조직은 과거 단체교섭을 통하여 획득한 실질적(substantive) 규칙들이 철폐되는 것을 의미한다. 그것들을 새로운 절차적(procedural) 규칙으로 대체하기 위해서는 노조가 기업의사결정에 실질적 통제력을 행사할 수 있어야 한다(Verma, 1991).

미국에서 공동파트너십이 가장 완전히 발전한 GM의 새턴지사 노조지도자들의 견

29) Freeman & Rogers(1995)의 근로자참여에 대한 근로자들의 수요에 관한 포괄적 조사(1994년)에 따르면, 약 63%의 민간부문 근로자들이 직무와 근로생활에 영향을 미치는 작업장 의사결정에 보다 많은 영향력을 갖기를 원하고 있으며, 자율작업팀, TQM, QC 등의 근로자참여관행에 참여하고 있지 않는 근로자들(전체의 약 69%) 중 64%가 그런 프로그램의 도입을 원하고 있다. 그리고 참여하고 있는 비관리직, 비노조 근로자의 약 79%는 보다 많은 영향력을 가짐으로써 개인적으로 혜택을 받고 있는 것으로 조사되었다.

해를 통하여 살펴보면, 그들은 자신들의 역할을 기업의 경제적·사회적 결과에 책임이 있는 것으로 규정한다. 다시 말하면, 고용안정을 비롯한 노조원의 이해를 효과적으로 대변하기 위해서는 노조가 작업장 수준에서의 근로자참여와 작업조직의 변화를 통하여 기업의 경제적 성과에 적극적으로 기여하는 것과 동시에, 과거와 같이 전략적 수준에서의 의사결정이 이루어진 후 단체교섭을 통해서가 아니라 기업의 장기계획과 주요 의사결정과정에의 직접적 노조참여를 통하여 사전적으로 근로자의 이해가 적절히 고려되도록 보장받아야 한다는 인식을 가지고 있다(Rubinstein et al., 1993). 그들은 새로운 노조의 역할을 '지역노조의 재발명'으로 여기고 있다.

물론 이러한 공동파트너십은 경영자가 근로자의 의사결정에의 참여 확대에 진정으로 헌신하고 노조와의 협력적 관계를 구축하고자 원할 때에만 가능하다. 그리고 경영자들이 자발적으로 경영권의 침해를 의미하는 노조의 참여를 원하지 않기 때문에, 높은 노조조직력과 교섭력이 전제되어야 하기 때문에 쉽게 추구할 수 있는 전략은 아니다. 또한 이 전략은 상당한 수준의 노조의 리더십, 금융적 자원과 조직적·행정적·기술적 능력을 필요로 하며, 그리고 노조 내부의 지배구조 및 의사결정구조의 변화를 요구한다(Appelbaum & Batt, 1994; Verma, 1991). 따라서 이러한 공동파트너십을 수행할 수 있는 조직역량과 교섭력을 갖추고 있는 노조는 매우 드문 실정이지만, 미국 노동운동의 새로운 패러다임으로서 상당한 주목을 받고 있다.

미국노조의 근로자/노조참여에 대한 태도의 전반적인 변화 경향은 AFL-CIO내의 미국 노동운동의 현황과 대안 모색에 관한 연구그룹인 'Committee on the Evolution of Work' (25~30명의 주로 전국노조위원장으로 구성)의 세 차례에 걸친 보고서에서 잘 드러난다. 먼저 1983년과 1985년의 보고서에서는 작업장 의사결정과정에의 근로자참여에 대하여 간단한 언급만 하고 있을 따름이다. 그리고 미국 노동자의 작업장 의사결정에 대한 참여욕구의 증가를 지적하면서 근로자참여를 원칙적으로는 지지하고 있지만 그 실제에 대하여는 매우 회의적이고 경계적인 입장을 보이고 있다.

"고용주들은 일반적으로 '근로생활의 질' 프로그램을 기업의사결정에의 근로자참여를 증가시키는 방법으로서가 아니라 생산성과 경쟁력을 제고시키는 방법으로—그리고 때로는 노조와 싸우는 방법으로서—사용한다." (AFL-CIO, 1983, p.10)

"근로생활의 질 프로그램들은 근로자의 존엄성과 평등성의 개념에 기초하고 단체교섭에 근거를 둘 때에만 그 인간화(humanizing) 목적에 기여할 수 있다. 현실적으로 상당수의 고용주들은 근로자참여를 증가시키고 근로생활을 개선시키는 것에 대해

서는 유사한 정도의 헌신없이 근로생활의 질 프로그램을 노조회피의 수단이나 단순한 노동강도 강화 노력으로서 사용해 왔다. 후자 유형의 프로그램들은 단지 실망과 불만을 발생시킬 따름이다.”(AFL-CIO, 1985, p.19)

최근 1994년의 보고서를 통해 AFL-CIO는 근로자 및 노조의 참여 문제를 집중적으로 논의하면서 공식적으로는 처음으로 혁신적 작업조직과 근로자참여제도를 지지하고 노조의 주도적 역할을 강조하였다. 미국 노사관계와 노동운동에 대한 (분장에서 논의한 것과 유사한) 현상진단을 기초로 위원회는 작업과정의 재구축을 통한 작업장 수준의 개별근로자참여(individual participation)와 작업장 수준에서 전략적 수준에 이르기까지 노조를 통한 대표적 참여(collective representation)를 결합한 노사 공동파트너십에 기초한 새로운 작업체제를 옹호하면서 노조의 주도적 역할과 노조지도자의 역할과 책임의 재정립을 강조하고 있다.

“노조가 관여하지 않고 경영에게만 맡겨두면, 경영은 과거의 방식을 고수하려고 하며, 위기에 직면해서는 저임금 해결책을 추구하거나 기본적 권력구조를 변화시키지 않는 작업재조직을 제안하려고 할 것이다. 이 모든 것은 노조로 하여금 대등한 파트너십에 기초한 새로운 작업조직 모형에 대한 우리의 비전을 향하여 추진하는 데 있어서 주도권을 잡을 것을 요구한다. (중간 생략) 근로자들이 노동하고 그들의 근로생활에 영향을 미치는 의사결정에 참여하는 작업체제를 형성하는 데 있어서 근로자들이 참여할 권리를 노조가 주장할 때가 왔다. 노조는 작업장 변화가 강한 뿌리를 내리도록 보장하는 데 있어서도 그에 상응하는 중요한 역할을 수행해야 한다. 노조는 새로운 작업질서에 대한 헌신이 흔들리거나 과거의 방식으로 회귀하려는 경영자와 소유주들을 견제한다. 노조는 특히 경영자의 교체시에, 연속성을 보장한다. 그리고 노조에 의하여 대표되는 근로자들은 그들의 노조와 공동으로 개발된 새로운 작업체제에 대하여 보다 많은 자신감과 헌신을 가질 것이다.”(AFL-CIO, 1994, p.14)

VI. 맺음말: 韓國의 勞使에 대한 含意

최근 경쟁력의 위기에 직면한 한국 기업의 경영자들은 경쟁력을 회복하기 위한 방안의 하나로 미국과 일본에서 채택되고 있는 근로자참여를 포함한 새로운 노사관계관행을 도입하기 시작하였다. 비록 이상적으로 생각하는 근로자참여의 형태가 경영자들

과는 현저한 차이를 보이지만 많은 노조지도자들도 적어도 생산성 향상을 위해서는 경영자와 협력할 의사가 있는 것으로 보인다(황석만 외, 1996). 아직 대부분의 근로자참여제도는 실험적인 성격을 띠고 일종의 경영 유행으로 도입된 경우가 많기 때문에 한국의 노사관계체제에 어떻게 접목될지 그리고 기존 체제를 근본적으로 변화시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있는지를 현시점에서 판단하기는 매우 이르다.

본 논문에서 살펴본 바와 같이 지난 약 20년 동안 실험되어 온 '미국식' 근로자/노조참여제도는 매우 다양한 형태를 띠고 있으며, 노사 양주체의 태도와 전략적 선택과 역량에 따라, 그리고 노사관계의 질에 따라 매우 다양한 결과가 도출된다는 것을 보여주고 있다. 이런 점에서 최근 근로자참여제도의 도입과 그에 대한 관심이 증가하고 있는 우리나라의 노사 양측에게 중요한 시사점을 던져주고 있다.³⁰⁾

1. 경영자에 대한 함의

첫째, 근로자참여가 기업의 이익과 근로자와 노조의 이익을 동시에 세고할 수 있을 때 성공적으로 운영되고 지속될 수 있다. 근로자참여가 단지 노동강도의 강화나 근로자에 대한 통제 수단으로 또는 노조를 약화시키기 위한 수단으로 이용될 때에는 근로자참여는 기업성과의 지속적 개선을 가져올 수 없을 뿐만 아니라 근로자와 노조로 하여금 경영층의 의도에 대한 강한 불신과 노사갈등의 증폭으로 '저신뢰/고갈등'→'저참여'→'저신뢰/고갈등'으로 연결되는 악순환에 빠질 수 있다. 미국과 마찬가지로 우리나라 근로자와 노조도 경영자들의 숨은 동기에 계속적으로 속지는 않을 것이다. 근로자참여를 경영합리화의 일종이나 분장술로서 이용하는 것이 아니라, 근로자가 기업의 지속적 경쟁우위의 원천이라는 확고한 경영철학하에서 진정으로 근로자를 의사결정과정에 참여하도록 유도할 때에만 근로자참여는 성공할 수 있다.

둘째, 근로자참여가 기업성과를 획기적으로 개선시키는 고도성과생산체제의 필수적 구성요소가 되기 위해서는 근로자에게 실질적인 권한부여(empowerment)가 이루어져야 한다. 즉 기업의 조직 및 권력구조의 변화를 통하여 의사결정권이 현장근로자에

30) 한 심사자는 근로자참여의 전제조건 또는 촉진조건이 되는 법률, 제도, 정부정책 방향에 대하여 본 논문이 소홀히 하고 있으며, 이것들은 우리나라와 같이 노사간 불신이 강한 노사관계하에서 매우 중요하다고 지적하였다. 전적으로 옳은 지적으로 동의한다. 그러나 본 논문은 우리나라 노사관계의 개혁방향을 본격적으로 논의하기 위한 것이 아니라, 노사관계가 대립적이고 근로자참여의 법적·제도적 기반이 부재한 조건하에서 노사자치주의의 원리에 따라 근로자참여를 실험해 온 미국의 경험이 유사한 환경을 가진 우리나라에 던지는 시사점을 도출하기 위한 것이다.

개로 어느 정도 이양되어야 한다. 그리고 성과배분, 고용보장, 근로자훈련 제고, 기술·생산방식의 변화 등 상호 보완적인 인적자원 및 경영관행에 의하여 보강되어야 한다. 최근 여러 조사들에 따르면 우리나라에서도 '미국식' 근로자참여제도들(제안제도, QC, 작업팀, TQM 등)이 (오히려 미국보다 더) 광범위하게 확산되어 있는 것으로 보인다(양병무, 1996; 황석만 외, 1996; 이원덕·유규창, 1997). 양병무 박사는 근로자참여제도가 이처럼 상당한 정도로 채택되어 있음에도 불구하고 거의 부재한 것으로 인식되고 있는 현실을 근로자와 노조가 근로자참여를 독일식의 공동결정제도로 좁게 인식하고 있기 때문이라고 해석하고 있지만, 보다 중요한 요인으로는 우리나라의 '미국식' 참여제도들이 참여의 내용과 수준면에서 미국에 비하여 훨씬 뒤떨어지기 때문인 것으로 판단된다. 즉 근로자참여가 목적과 대상이 불분명한 채로 유행처럼 도입되는 경향이 있으며, 목적이 분명한 경우에도 생산성 향상에만 한정되어 있다. 보다 중요하게는, 근로자의 실질적 영향력과 운영의 충실도에 있어서 매우 제한적이고 형식적이며(유명무실한 경우도 상당수에 이룸), 기존의 조직 및 권력구조와 경영관행의 근본적 변화와 통합되어 있지 않다(윤진호, 1995a; 정이환, 1996; 배무기, 1996; 황석만 외, 1996; 어수봉, 1996; 이원덕·유규창, 1997). 대다수의 경영자들이 근로자참여제도들의 구체적인 개선 실적이 매우 부족하다고 인식하고 있다는 이원덕·유규창 박사의 조사에서 이러한 제한성이 간접적으로 입증되고 있다. 미국의 경험은, 제한적인 근로자참여제도도 경험 축적과 노사의 공동 노력에 의하여 보다 진전된 형태를 향한 유용한 출발점의 역할을 할 수 있지만, 그 자체로는 성공적으로 지속되기가 매우 어렵다는 것을 강하게 시사한다.

셋째, 대부분의 경영자들은 근로자 및 노조참여가 경영권을 침해할 수 있다는 우려를 강하게 갖고 있기 때문에 미국식 참여제도를 선호하고 있는데, 이러한 인식은 미국의 경험에 대한 잘못된 이해에 근거하고 있다. 근로자와 노조를 기업의 의사결정과정에서 실질적으로 참여시킬수록, 그리고 근로자참여를 기업의 전략적 의사결정과정에서 이르기까지 확장할수록 근로자참여제도가 기업성과를 획기적으로 개선시킬 가능성이 커진다. 즉 경영권의 일부를 근로자와 노조에 기꺼이 양도할 각오가 되어 있지 않으면, 근로자참여제도는 소기의 성과를 나타내기 어려울 것이다.

넷째, 조합원의 집단목소리를 대변하는 노조를 경영의 동등한 동반자로서 인정하고 참여시켜야 한다. 미국의 경험은 노조기업에서 노조의 적극적 지지와 관여가 동반되지 않는 근로자참여는 매우 불안정하며, 제한적인 경제적 효과밖에 가지지 못한다는 것을 강하게 시사한다. 노조를 배제하거나 노조가 주변적 존재로 전락한 상태에서 근

로자들은, 특히 노조에 동조적인 근로자들은 근로자참여에 소극적인 자세를 가지기 때문에 광범위한 근로자의 효과적인 참여를 유도하기 위해서는 노조의 지지와 관여가 필요하다. 그리고 노조가 근로자참여제도의 설계와 운영에 있어서 동반자로서 취급받지 못할 때에는 노조가 제도의 성공적 운영에 방해할 가능성이 높아지고 노사갈등을 증폭시켜 성공적으로 지속되기 어렵다는 것을 보여준다.

미국의 경험은 강력한 노조와 성공적이고 지속가능한 근로자 및 노조참여가 양립할 수 있다는 것을 시사한다. 노조가 상대적으로 강력하고 견고할 때에 노조지도자의 지지와 적극적 참여를 확보하는 것이 보다 용이하다. 그리고 근로자참여의 성공적 운영을 위해서는 작업조직 및 인적자원관행의 전반에 걸친 보완적인 변화가 필요한데 이러한 변화들 중 상당수는 근로자들의 저항과 비협조에 부딪히거나 근로자간 경쟁과 갈등을 유발할 가능성이 있다. 조합원들의 지지를 받는 강력하고 안정적인 노조는 근로자들을 설득시키고 근로자간의 상반된 이해관계를 조정하고 통합할 수 있는 능력이 더 크며 따라서 중요한 조직변화를 협상할 수 있는 가능성이 오히려 더 클 수 있다. 노조의 적극적 지지와 협조를 이끌어내고 장기적으로 지속시키기 위해서는 경영자들이 근로자참여에 대하여 진지한 자세를 갖는 것은 물론이려니와, 근로자와 노조의 협조에 대한 반대급부(고용안정, 근로생활의 질 개선 등)를 제공하고 노조의 제도적 입지를 손상시키지 않아야 한다.

2. 노동조합에 대한 함의

첫째, 미국의 경험은 노조의 태도와 전략적 선택도 노사관계체제의 변화방향을 규정하는 데 매우 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다. 경쟁조건이 더욱 악화되는 환경하에서 기업은 노조의 협력이 없어도 근로자참여를 비롯한 혁신적 노사관계관행을 일방적으로 도입하려고 시도할 것이다. 미국의 경험은 경영자 주도의 근로자참여에 대하여 노조가 무조건적으로 반대하거나 방관자로서 관여를 기피할 때에는 오히려 작업장에서의 노조의 역할이 더욱 침식되어 한계적인 존재로 전략하거나 노조가 두려워하는 부정적인 영향을 초래할 가능성이 더 크다는 것을 시사한다. 반면에 노조가 전략적 선택에 의해 적극적으로 관여할 때에는 집단목소리로서의 기능을 재고시킬 수 있으며, 따라서 근로자와 노조에게도 보다 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 크다. 우리나라 노조도 근로자참여를 단지 노동강도 강화나 노조약화 전략으로 무조건적으로 백안시할 것이 아니라, 비록 초기에는 제한적이라 하더라도 노조가 가급적 초기에 관

여하여 근로자참여제도의 도입과 운영에 있어서 근로자와 노조의 이익을 반영하고 경영자의 (저의가 있다면) 진정한 의도를 시험할 수 있어야 한다.

둘째, 경영전권에 대한 집착과 근로자 및 노조참여의 법적·제도적 기반이 미비한 점에서 우리나라와 유사한 미국에서도 의미있고 지속가능한 참여가 가능하다는 것을 보여준다. 그리고 이러한 의미있는 참여는 경영자에 의하여 단순히 주어지는 것이 아니라, 처음에는 제한적인 형태이지만 목적이 분명하게 정의되고 노사 양측에 가시적인 결과를 가져올 수 있는 분야에서 출발하여 노사간의 신뢰가 구축되고 그리고 노조의 지속적이고 강력한 압력에 의하여 점진적으로 보다 진전된 형태의 참여로 발전하여 왔다. 미국의 경험은 "첫술에 배부를 수 없다"라는 격언을 입증하고 있다. 비록 QC, QWL, 임시 문제해결팀 등 제한된 형태의 작업장 수준의 참여로 시작하였지만 노조가 적극적으로 지지하고 관여하여 경험과 학습능력을 축적함으로써 보다 진전된 형태로 발전하도록 유도한 많은 사례를 참고할 필요가 있다.

셋째, 노조가 경영자와의 생산성 협상에 적극적으로 참여할 의지를 갖고 있을 때에 경영자들도 노조를 참여의 정당한 동반자로서 인식할 가능성이 크다는 점이다. 미국 경영자들은 근로자참여과정에서의 노조의 역할을 협상할 때에는 전형적인 분배적 협상의 틀을 사용하지 않는 경향이 있다는 지적은 노조의 태도와 전략적 선택이 더욱 중요하다는 것을 시사한다.

넷째, 노조지도자들이 작업장 노사관계 변화에서의 노조의 역할에 대한 뚜렷한 비전을 정립하고 노조의 새로운 역할을 감당할 수 있는 노조의 인적자원 역량(조합원 교육·훈련에 대한 투자와 리더십 개발 등)을 발전시켜야 한다. 미국에서 가장 진전된 형태의 공동파트너십을 발전시킨 노조의 대부분은 기업의 변화 제안에 수동적으로 반응하기보다는 노조지도자들이 비전을 가지고 그리고 꾸준히 내부의 인적자원을 개발시켜 왔다. 우리나라 노조는 작업현장에서의 개별근로자참여를 경시하고 처음부터 전략적 수준에서의 노조참여를 열망하고 있는데, 이것이 현실적으로 얼마나 가능한지 그리고 노조가 그러한 역할을 감당할 수 있는 비전과 능력을 갖추고 있는지를 고려하여야 한다. 대부분의 근로자와 노조가 참여하기를 원하나 어떻게 참여하는지를 모른다는 조사(황석만 외, 1996)는 이러한 현실을 극명하게 드러내고 있다.

비록 노조조직력이 지속적으로 하락하고 있고 노조의 금융적 인적자원이 매우 취약한 우리나라 노조들이 당장 새로운 역할을 감당할 능력은 부족하지만, 경제 게임의 규칙이 급격하게 노조에게 불리하게 전개되는 환경하에서 노조가 지향해야 할 방향은 분명하다. 독일식 참여는 바람직하고 미국과 일본식 참여는 안 된다는 노조의 인식은

다분히 패배주의적 발상이다. 이러한 점에서 근로자 및 노조참여를 위한 제도적 하부구조가 결여되어 있고 경영자가 생존전략으로 노사관계 변화를 강요하는 어려운 환경에 전향적으로 대응하여 근로자 및 노조참여를 주도함으로써 단체교섭의 영역을 확대하고 조합원을 효과적으로 대표하기 위한 노동운동의 새로운 패러다임으로 발전시키기 위하여 꾸준히 노력하고 있는 미국의 선구적인 노조들을 우리나라 노조는 벤치마킹하여야 한다. 미국 의류섬유노조(ACTWU)의 다음과 같은 1993년의 정책방향은 우리나라 노조에 시사하는 바가 매우 크다: "분명히 이것은(새로운 파트너십은) 기업들이 우리와 함께 상호신뢰, 상호존중, 목표의 공유에 기반한 진정한 파트너십에 기여 참여하려고 할 때에만 가능하며 현실화될 것이다. 그러나 우리의 정책은 그러한 파트너십을 단지 희망하는 것이 아니라 현실적으로 가능한 범위 내에서 그것을 창출하기 위하여 적극적으로 노력하는 것이다" (Kochan & Osterman, 1994, p.160).

參 考 文 獻

- 김동원, 『종업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원, 1996.
- 배무기, 『한국노사관계의 개혁 - 대립에서 협력으로의 전환』, 경문사, 1996.
- 심재용, 『기업환경변화와 미국 노사관계의 전환』, 『경제정책연구』, 제2호, 상명대학교 경제정책연구소, 1996, 69~137쪽.
- 양병무, 『근로자참여의 실태와 과제』, 한국경총 노동경제연구원, 1996.
- 어수봉, 『노동운동의 새로운 패러다임』, 『사회경제환경변화와 노동운동』, 한국노총 중앙연구원, 1996, 79~118쪽.
- 이병남 외, 『대전환 노사파트너십』, 명진출판, 1995.
- 이병훈, 『미국 노사관계의 최근 동향과 정책적 함의』, 『동향과 전망』, 겨울·봄 합본호, 1994, 154~171쪽.
- 이원덕, 『미국의 고능력생산체제와 신노사관계』, 한국노동연구원, 1995.
- _____, 유규창, 『근로자 참여적 경영의 실태 - 한국과 미국기업의 비교』, 한국노동연구원, 1997.
- 윤진호, 『한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자 - 대우자동차의 사례를 중심으로』

- 로, 『산업노동연구』, 제1권 제1호, 한국산업노동학회, 1995a, 141~193쪽.
- _____, 「미국의 노동자참가제도」, 조우현 편, 『세계의 노동자 경영참가: 참여의 산업 민주주의를 위하여』, 창작과 비평사, 1995b, 308~359쪽.
- 정이환, 「한국 노동조합의 경영참가방안 모색」, 『노동조합의 경영참가』, 전국민주노동총연맹, 1996, 193~214쪽.
- 황석만·박준식·노진귀, 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노동중앙연구원, 1996.
- AFL-CIO, "Committee on the Evolution of Work", *The Future of Work*, 1983.
- _____, *The Changing Situation of Workers and Their Unions*, 1985.
- _____, *The New American Workplace: A Labor Perspective*, 1994.
- Allen, R. and K. Van Norman, "Employee Involvement Programs: The Noninvolvement of Unions Revisited," *Journal of Labor Research*, 17(3), Summer 1996, pp.479~495.
- Appelbaum, E. and R. Batt, *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca: ILR Press, 1994.
- Arthur, J., "The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), April 1992, pp.488~506.
- Batt, R. and E. Appelbaum, "Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and If So, Who Benefits?" *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), September 1995, pp.353~378.
- Cappelli, P., "Rethinking Employment," *British Journal of Industrial Relations*, 33(4), December 1995, pp.563~602.
- _____, and N. Rogovsky, "New Work Systems and Skill Requirements," *International Labour Review*, 133(2), 1994, pp.205~220.
- Cooke, W., *Labor-Management Cooperation: New Partnerships or Going in Circles?* Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute, 1990.

- _____. "Product Quality Improvement through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration." *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1), October 1992, pp.119~134.
- _____. "Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Performance: A Union-nonunion Comparison." *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), July 1994, pp.594~609.
- Cotton, J., *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, London: Sage, 1993.
- Cutcher-Gershenfeld, J., T. Kochan, and A. Verma, "Recent Developments in U.S. Employee Involvement Initiatives: Erosion or Diffusion," in *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 5. Greenwich: JAI Press, 1991, pp.1~32.
- Darbishire, O. and H. Katz, *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Relations*, Book Manuscript, Cornell University, 1996.
- Doucouliafos, C., "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis," *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1), October 1995, pp.58~77.
- Drago, R., "Quality Circle Survival: An Exploratory Analysis," *Industrial Relations*, 27(3), Fall 1988, pp.336~351.
- Dunlop, J. and D. Weil, "Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry," *Industrial Relations*, 35(3), July 1996, pp.334~355.
- Dunlop Commission, *Fact Finding Report*, 1994. (박영범 편, 『미국 노사관계의 장래에 관한 던롭위원회 보고서』, 한국노동연구원, 1994)
- Eaton, A., "The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs," *Industrial and Labor Relations Review*, 43(5), July 1990, pp.604~620.
- _____. "The Survival of Employee Participation Programs in Unionized

- Settings," *Industrial and Labor Relations Review*, 47(3), April 1994, pp.371~389.
- _____ and P. Voos, "The Ability of Unions to Adapt to Innovative Workplace Arrangements," *American Economic Review*, 79(2), May 1989, pp.172~176.
- _____ and _____, "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation," in L. Mishel and P. Voos, eds., *Unions and Economic Competitiveness*, New York: Sharpe, 1992, pp.173~215.
- Fields, M. and J. Thacker, "Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment," *Academy of Management Journal*, 35(2), 1992, pp.439~450.
- Freeman, R. and J. Rogers, "Worker Representation and Participation Survey: First Report of Findings," *IRRA 47th Annual Proceedings*, 1995, pp.336~345.
- Godard, J., "Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter?" *Industrial Relations*, 36(2), April 1997, pp.206~228.
- Goll, I., "Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs," *Industrial Relations*, 30(1), Winter 1991, pp.138~149.
- Hammer, T. and R. Stern, "A Yo-Yo Model of Cooperation: Union Participation in Management at the Rath Packing Company," *Industrial and Labor Relations Review*, 39(3), April 1986, pp.337~349.
- Huselid, M., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(3), June 1995, pp.635~672.
- Ichniowski, C. and K. Shaw, "Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices," *Brooking Papers on Economic Activities: Microeconomics*, 1995, pp.1~55.
- _____, _____, and G. Prennushi, "The Effects of Human Resource

- Management Practices on Productivity," NBER Working Paper No. 5333, 1995.
- ____ et al., "What Works at Work: Overview and Assessment," *Industrial Relations*, 35(3), July 1996, pp.299~333.
- Jacoby, S., "Union-Management Cooperation in the United States: Lessons from the 1920s," *Industrial and Labor Relations Review*, 37(1), October 1983, pp.18~33.
- ____, "Union-Management Cooperation in the United States during the Second World War," in M. Dubofsky, ed., *Technological Change and Workers' Movements*, Beverly Hills: Sage, 1985, pp.100~129.
- Katz, H., "Policy Debates over Work Reorganization in North American Unions," in R. Hyman and W. Streeck, eds., *New Technology and Industrial Relations*. New York: Basil Blackwell, 1988, pp.220~232.
- ____, "The Restructuring of Industrial Relations in the United States," *Bulletin of Comparative Labour Relations*, No. 27. Deventer: Kluwer, 1993, pp.89~100.
- Kochan, T., H. Katz, and R. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca: ILR Press, 1986(1994).
- ____, _____, and _____, "Strategic Choice and Industrial Relations Theory: An Elaboration," in H. Katz, ed., *The Future of Industrial Relations*. Ithaca: ILR Press, 1991, pp.104~115.
- ____, _____, and N. Mower, *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity?* Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute, 1984.
- ____, R. McKersie, and J. Chalykoff, "The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovations on Union Representation," *Industrial and Labor Relations Review*, 39(4), July 1986, 487-501.
- ____ and P. Osterman, *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

- Lawler, E., *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- _____, S. Mohrman, and G. Ledford, *Employee Involvement and Total Quality Management*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- _____, _____, and _____, *Creating High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Leana, C. et al., "The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making," *Academy of Management Journal*, 35(4), 1992, pp.861~873.
- Ledford, G., "Employee Involvement: Lessons and Predictions," in J. Galbraith et al., *Organizing for the Future*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp.142~171.
- Levine, D., *Reinventing the Workplace: How Business and Employees can Both Win*, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1995.
- _____ and L. Tyson, "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," in A. Blinder, ed., *Paying for Productivity*, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1990, 183-243.
- Locke, R., "The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review," in K. Wever and L. Turner, eds., *The Comparative Political Economy of Industrial Relations*, Madison: IRRA, 1995, 9-31.
- MacDuffie, J., "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 1995a, pp.197~221.
- _____, "International Trends in Work Organization in the Auto Industry," in K. Wever and L. Turner, eds., *The Comparative Political Economy of Industrial Relations*, Madison: IRRA, 1995b, pp.71~113.
- Osterman, P., "How Common Is Workplace Transformation and Who

- Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), January 1994, 173-188.
- _____. "The Transformation of Work in the United States: What the Evidence Shows," in B. Downie and M. Coates, eds., *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond*, Kingston: IRC Press, 1995, pp.71~92.
- Pfeffer, J., "Managing Human Resources for Competitive Advantage: Barriers to Change," in B. Downie and M. Coates, 1995, pp.13~45.
- Pil, F. and J. MacDuffie, "The Adoption of High-Involvement Work Practices," *Industrial Relations*, 35(3), July 1996, pp.423~455.
- Rubinstein, S., M. Bennett, and T. Kochan, "The Saturn Partnership: Co-Management and the Reinvention of the Local Union," in B. Kaufman and M. Kleiner, eds., *Employee Representation*, Madison: IRRA, 1993, pp.339~370.
- Schuster, M., "Models of Cooperation and Change in Union Settings," *Industrial Relations*, 24(3), Fall 1985, pp.382~394.
- Verma, A., "Joint Participation Programs: Self-help or Suicide for Labor?" *Industrial Relations*, 28(3), Fall 1989, pp.401~410.
- _____. "Restructuring in Industrial Relations and the Role for Labor," in S. Hecker and M. Hallock, eds., *Labor in a Global Economy: Perspectives from the U.S. and Canada*, Eugene: Univ. of Oregon Books, 1991, pp.47~61.
- _____ and R. McKersie, "Employee Involvement: The Implications of Noninvolvement by Unions," *Industrial and Labor Relations Review*, 40(4), July 1987, pp.556~568.
- Wagner, J., "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence," *Academy of Management Review*, 19(2), 1994, pp.312~330.
- Walton, R., J. Cutcher-Gershenfeld, and R. McKersie, *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

Wever, K., "Toward a Structural Account of Union Participation in Management: The Case of Western Airlines," *Industrial and Labor Relations Review*, 42(4), July 1989, pp.600~609.