

# 제9장 經營參加制度



# Contents

## 1. 經營參加制度의 本質

1. 경영참가제도의 의의
2. 경영참가제도의 발전배경
3. 경영참가제도의 효과

## 2. 經營參加制度의 類型

1. 종업원지주제도
2. 이윤분배제도
3. 협의의 경영참가제도

## 3. 經營參加制度의 問題點

# 經營參加制度의 本質

## 1. 경영참가제도(worker's participation in management)란?

근로자나 노동조합이 어떠한 형태로든 경영의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 것

→ 경영자의 전권으로 인식되어온 경영권에 대하여 근로자의 참가를 인정함으로써 노사간에 협력을 증진하고 생산성을 향상시키기 위한 제도.

영·미 : 경영참가제도를 단체교섭의 보조수단으로 활용

독·프 : 입법에 의한 경영참가제도 강화

한 국 : 1963년 노사협의를 도입.

1980년 노사협의회법을 독립법으로 만듦.

1997년 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률로 강화시킴

## 2. 경영참가제도의 발전 배경

### ① 근로자측의 상황변화

근로자들의 경영참가 욕구가 커지고 있다는 점.

→ 인간은 자기가 관계하는 문제에 대하여 자기의 의사와 이해관계를 표명하는 기회를 기지고자 하는 욕구가 있는데 경영참가제도가 이를 실현시켜주는 계기가 되고 있음.

### ② 사용자측의 상황변화

사회민주화에 편승하여 경영민주주의 내지 산업민주주의의 등장으로 노사협조의 필요성이 증대되어 노동조합을 적대적 존재로서가 아니라 파트너로서 역할을 인정하게 됨.

### ③ 노동조합의 기능 확대

노동조합의 기능이 다양하게 확대됨에 따라 근로자의 경영참가를 자연스럽게 받아들이지 않을 수 없게 됨.

#### ④ 기술혁신과 생산성향상

기술혁신은 인력의 절감효과를 가져와 격렬한 노사분쟁을 유발하고 생산성향상에 오히려 역효과를 초래하게 됨.

→ 이와 같은 문제를 해결하기 위해서는 노사간의 충분한 대화가 필요한데 이런 대화의 장을 마련할 필요에 의해.

#### ⑤ 인간성의 존중

근로자가 자발적·능동적으로 참가할 때 사기와 만족도가 높아지고 생산성이 향상되어 기업발전에 기여하게 된다는 것이 입증됨.

#### ⑥ 기업의 사회적 책임의식 증대

노사쌍방의 조직규모가 거대화됨에 따라 사회적 책임 또한 증대됨.

→ 노사관계가 국민경제에 미치는 영향이 크기 때문에 분쟁을 가능한 한 회피하고 평화적으로 해결하기 위해.

### 3. 경영참가제도의 효과

#### ① 근로자의 이익증진에 기여

노조가 주체성을 잃지 않는 범위 내에서의 경영참가는 기업 경영에 긍정적 영향

#### ② 소외의식의 해소와 인성개발

경영참가를 통해 자율성이 신장됨으로 인해 능동적 작업이 가능해져 인간 소외에서 탈피

#### ③ 기업 내 민주화 제고

노조가 경영에 참가함으로써 기업 경영에 나타나는 문제점들을 보다 민주적인 방법으로 처리하게 됨.

#### ④ 인적자원의 효율적 이용

경영참여는 협조적 의사소통을 촉진하기 때문에 근로자의 좋은 아이디어를 능동적·효율적으로 수집 활용.

# 經營參加制度的 類型

근로자가 직접적으로 참가하느냐, 간접적으로 참가하느냐에 따라 직접참가와 간접참가로 나눌 수 있다.

간접참가      ① 자본참가 : 종업원지주 제도, 노동주 제도

직접참가      ② 이익참가 : 이윤분배제도(스캐론 플랜, 럭커플랜)

③ 협의의 경영참가 : 노사협의제, 노사공동결정제

## 1. 資本參加

근로자들로 하여금 자본의 출자자로서 기업경영에 참여하는 제도로 종업원지주제도와 노동주제도가 있다.

→ 노동주제도는 근로자가 노동을 제공하는 것을 일종의 노무출자로 보고 그들에게 주식을 주는 제도로써 프랑스나 뉴질랜드에서 채택된 예가 있다.

# 従業員持株制度

(Employee Stock Ownership Plan : ESOP)

## 1). 종업원지주제도의 의의

기업에서 경영방침으로 종업원에게 특별한 편의를 제공하여 자사주의 취득·보유를 권장하는 제도.

### \* 종업원지주제도는

첫째, 투자자가 소속회사의 종업원이어야 하고

둘째, 투자대상이 자사주식이어야 하며

셋째, 회사가 특별한 편의를 제공한다는 특징을 지님.

→ 이 제도는 초기에 노무관리상의 대책 또는 안정주주의 확보라는 기업방위적 관점에서 강조 되었으나 근래에는 노동자의 재산형성촉진과 소외감을 부분적으로 해소하는 차원으로 장려됨.



## 2). 종업원지주제도의 전제조건

- (1) 회사의 경영방침으로서 장기적이고 계속적으로 주식을 취득하도록 추진하여야 함.
  - (2) 회사가 종업원의 자사주 취득을 돕기 위하여 특별한 편의나 경제적 원조를 제공.
    - ① 자금의 보조로서 장려금의 교부, 매매수수료의 부담
    - ② 구입자금의 무이자 또는 저리대부, 분할변제, 용자알선.
    - ③ 증여로서 신주 인수권의 부여, 공로주의 증여.
  - (3) 자사주의 취득 및 장기보유를 목적으로 하는 것이어야 하며 함부로 이것을 타인에게 양도 하지 않는 것을 목적으로 하는 것이어야 함.
  - (4) 자사주의 취득 · 보유가 제도화 되어야 함
- 종업원이 자사주 투자를 목적으로 하는 단체를 조직하여 이 상설기구에 의하여 장기적 · 지속적으로 추진되어야 함.

### 3). 종업원지주제도의 형태

종업원지주제도는 나라마다, 회사마다 다양하게 실시되고 있는데 자금조달원천에 따라 분류하면

#### (1) 임의주식 구입 형

종업원이 자기 돈으로 자사주식을 취득하는 것으로 회사는 시가보다 낮은 가격으로 자사주를 제공하거나, 대금의 분할 납입, 자금의 일부 대여, 매매 수수료 등의 비용을 부담.

#### (2) 저축장려 형

일정한 자격을 갖춘 종업원으로 하여금 급여에서 일정기간 계속적으로 저축하게 하고 회사는 그 저축액에 대해 일정비율의 자사주를 교부하는 제도.

#### (3) 이익분배 형

회사에서 이익의 일부를 회사 내에서 종업원 명의로 적립하였다가 자사주식에 투자하도록 하는 방법

## 4) 종업원지주제도의 문제점

### ① 사측에서 본 문제점

- ㉠ 노사협조를 반드시 보장해준다고는 볼 수 없음.
- ㉡ 주식 소유 종업원과 비소유 종업원간 갈등이 있을 수 있음.
- ㉢ 종업원의 발언권이 커짐에 따라 경영자의 지위안정에 역효과를 줌.

### ② 종업원 측에서 본 문제점

- ㉠ 종업원이 임금과 저축의 양면으로 회사에 의존하는 결과가 되어 노동조합의 회유책/분열책으로 이용될 수 있음.
- ㉡ 주가 하락 시 재산 형성에 역효과, 고용관계가 그로 인해 불안정해질 우려가 있음.

## 2. 利益參加 (利潤分配制度)

경영의 능률을 증진시키기 위해 근로자 내지 노동조합을 적극적으로 참여시켜 그들의 협력으로 얻어진 이윤의 일부를 임금 이외의 다른 형태로 근로자에게 배분하는 방식

→ 미국의 스칸론 플랜이나 럭커플랜이 대표적인 방식인데 이윤의 확인, 분배율의 결정 등 계산상 어려움이 많기 때문에 다른 나라에서는 실시율이 낮다.

### \* 스칸론 플랜(Scanlon plan)

#### (1) 스칸론 플랜이란

기업의 생산성 향상을 노사협조의 결과로 보고 총매출액에 대한 노무비 절약분으로써 이윤을 상여금으로 모든 구성원들에게 나누어 주는 것.

## (2) 스캐론 플랜의 특징

종업원의 참여의욕을 고취시키고 그들의 지식과 상상력을 충분히 활용할 수 있는 제안제도와 기업의 성과를 종업원과 함께 합의한 기준에 따라 공정하게 배분하는 상여금제도로 운용됨.

### ① 제안제도

전통적 제안제도는 종업원 개인의 아이디어에 의존하고 보장도 개인에게 주어지는 개인 중심이지만 스캐론 플랜에서는 개인 중심이 아니고 조직구성원의 협력에 초점을 둔 집단 중심이다.

### ② 상여금제도

- 기준노무비와 실제노무비를 비교하여 절약된 노무비 산정.
- 절약된 노무비 중 일부는 결손월을 위한 적립금(25%)하고 나머지는 회사 25%, 종업원 75%로 배분하게 됨.
- 이때 종업원분은 각자의 상대적 중요도에 따라 보너스를 지급받게 됨.

### 3. 狹義의 經營參加

노사협의제 : 단체교섭에서 취급되지 않는 사항에 대하여 노사가 협의하는 제도.

노사공동결정제 : 경영에 대한 의사결정권이 노사공동으로 행해지는 것

#### 1). 우리나라 노사협의제도

단체교섭에서 취급하지 않은 사항으로서 노사쌍방이 이해관계를 공통으로 하는 사항에 대하여 협의함으로써 서로간의 이해를 넓히고 협력하는 기능을 가진 제도.

우리나라는 1963년에 노사협의제도를 도입하였다가 1980년 독립법으로 제정하였으며 1997년 3월에 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률로 바뀜.

노사협의제도는 노동조합의 유무에 상관없이 상시 30인 이상의 노동자를 사용하는 사업장에 설치하고 노동조합이 조직되어 있는 사업장의 경우에는 상용노동자에 상관없이 의무적으로 설치하도록 함.

## 노사협의회와 단체교섭의 비교

구 분	노사협의회	단체교섭
목 적	노사공동의 이익증진과 산업평화의 도모	근로조건을 유지개선
배 경	노동조합의 성립 여부와 관계없이 진행	노동조합 및 기타 노동단체의 존립을 전제로 하고 자력구제로서의 쟁의를 배경
당 사 자	근로자의 대표자 및 사용자	노동조합의 대표자와 사용자
대상사항	기업의 경영이나 생산성향상 등과 같이 노사간 이해가 공통	임금, 근로시간, 기타 근로조건에 관한 사항처럼 이해가 대립
결 과	법적 구속력이 있는 계약체결이 이루어지지 않음	단체교섭이 원만히 이루어진 경우 단체협약 체결

## 2). 노사공동결정제도

기업경영의 의사결정이 노사공동으로 이루어지는 것으로 대표적인 모델이 독일의 공동 의사결정제도

### (1). 공동 의사결정제도의 기본원리

영·미식 단체교섭의 방식과는 대조적으로 노조를 경영과 대립된 힘으로 보지 않고 노조가 경영에 참가하여 의사결정의 권리와 책임을 나누어 갖는 경영참가의 형태.

#### \* 노동조합이 경영층과 함께 기업을 대표하고자 하는 근거

- ① 좋지 않은 일이 기업에 닥쳤을 때 여론에 의해서 노동조합도 그 책임을 면할 수 없다는 점.
- ② 노동조합이 책임을 벗어나기 위해서는 경영문제의 책임에 대해 충분히 알아야 한다는 점.

따라서 기업의 경영활동에 대하여 자세히 알기 위해서는 근로자 내지 노조대표가 기업 정책을 결정하는 경영층에 참가할 때만 가능하다는 것.



## (2). 공동결정제도의 기구

### ① 감사역회

독일의 공동의사결정의 가장 핵심적인 기능을 담당하는 기구.

감사역회는 최고의사결정기구로서 이사회 위에 있고 구성은 노사양측에서 동등한 비율로 이루어지며 주요 업무는 이사·중역의 임명, 주요 경영전략의 결정, 경영에 대한 조사 및 평가.

### ② 경영협의회

경영협의회는 기업의 의사결정에 근로자 대표가 참여하는 노사협력기구로서 종업원 5인 이상의 기업에서는 경영조직법에 의해 구성됨.

### ③ 경제위원회

종업원 100명 이상인 기업체에서 4-8명의 노사동수로 구성되며 노사간 상호 신뢰 및 협력관계를 촉진하기 위하여 매월 1회의 회합을 갖고 기업의 경제적 사항의 보고를 듣는다.

### ④ 경영총회

노동자들이 전체적으로 모이는 것으로 매 4분기마다 경영협의회는 경영총회에 활동보고서를 제출

### (3) 노사공동결정제도의 효과와 문제점

#### □ 노사공동결정제도의 효과

- ① 근로자들에게 기업의 현재 및 장래에 관한 충분한 정보제공  
→ 근로자들이 회사측 사정을 보다 폭 넓게 이해할 수 있음.
- ② 경영자는 기업의 제반 문제에 대한 종업원들의 견해를 파악할 수 있는 기회를 갖게 됨.
- ③ 근로자들의 정책결정 참여로 불필요한 노사분규를 사전에 방지할 수 있음

#### □ 노사공동결정제도의 문제점

- ① 근로자대표가 기업과 노조에 대한 이중충성의 딜레마
- ② 근로자대표가 경영자화되어 근로자의 이해관계를 대변하지 못함.
- ③ 공동결정 참여로 노조의 대항력기능 약화

# 經營參加의 問題點

## 1. 경영권침해의 문제

노사간의 협력을 위해서는 어느 정도 발언권을 인정하는 것이 바람직하다고 볼 수 있지만 참가가 지나쳐 기업경영에 대한 최종 책임까지 빼앗는 정도라면 경영참가가 아니라 경영권의 쟁취라고 볼 수 있다.

## 2. 조합약체화의 문제

근로조건 이외의 경영상의 문제에 대해 사용자와 접촉을 하면 조합의 단결력, 단체교섭력을 약화시켜 조합이 어용화되기 쉽다는 점.

## 3. 근로자의 경영참가 능력문제

근로자들이 가진 경영에 대한 지식이나 경험은 경영자와 같을 수 없고 한계가 있다.