

# 혁신 친화적 노사관계 발전방안

- 참여적 작업시스템과 혁신 -

기술사회팀 부연구위원  
장영배(ybchang@stepi.re.kr)

## 1. 머리말

‘지식기반경제’, ‘학습경제’의 출현에 따라 새로운 지식과 능력을 획득할 수 있는 능력(혁신 능력과 변화에 대한 적응 능력)이 노동자 개인의 경제적 생존과 성공뿐만 아니라 기업/지역/국가의 발전에 핵심적으로 중요해지고 있다. 이러한 극심한 경쟁과 급속한 기술변화의 상황 속에서, 기업이 경쟁력을 유지하기 위해서는 자신의 전체적 잠재력을 혁신을 위하여 동원하고 활용할 수 있는 조직구조와 작업조직을 갖추어야 할 것이 요청되고 있다. 많은 연구결과에 의하면, 기업이 이러한 도전에 성공적으로 대응하기 위해서는 자신의 노동력(인적자원)의 충분한 기여와 헌신을 이끌어내야 한다고 지적하고 있다. 즉, 노동자가 원활한 정보흐름과 참여적 의사결정이 이루어지는 작업조직 속에서 제품과 공정의 지속적인 개선과 혁신에 적극 참여할 필요가 있다는 것이다.

이에 따라 기업의 성과를 개선하거나 향상시켜주는 ‘고(高)참여/고(高)성과’ 조직구조나 작업조직/관행들에 대한 이론적 실증적 연구가 경영학의 인적자원관리(HRM), 산업사회학의 노사관계론과 노동과정론(작업조직)에서 지난 20 여 년 동안 꾸준히 축적되어 왔다(Ichniowski et al., 1996). 이 연구들은 ‘참여적<sup>1)</sup> 작업시스템의 공통적 요소로서 노동자 참여, 작업/직무설계 유연화, 책임과 권한의 분권화와 자율성 등을 지적하고 있고, 이러한 작업조직과 관행들을 통하여 기업의 성과가 개선되거나 향상되었다고 분석하고 있다(Osterman, 1994; Osterman 2000; Pil and MacDuffie, 1996). 특히 이러한 연구에서는 노사관계의 구조, 노동조합과 노동자의 참여방식이 제도적 맥락으로서 또는 참여적 작업시스템의 요소로서 기업의 성과에 미치는 영향에 대해서도 다루고 있다. 이 연구들에서 기업 성과의 주요 지표로 사용된 것은 노동생산성, 제품품질/서비스의 질(고객만족도), 재무적 성과, 이직률, 결근율, 노사분쟁 등이었다.

이제 이러한 연구의 성과를 이어받아 참여적 작업시스템과 관행이 기업의 혁신성과(제품혁신과 공정혁신)에도 긍정적 영향을 미치지 않을까라는 이론적 관심을 가지

1) 연구자들에 따라서 이러한 새로운 조직관행을 부르는 명칭이 매우 다양하다. ‘고성과’(high-performance) 작업조직, ‘고참여’(high-involvement) 작업조직, ‘고헌신’(high-commitment) 작업조직 등 다양한 이름이 사용되고 있다. 이 글에서는 ‘참여적 작업시스템’이라는 명칭을 사용한다. Pil and MacDuffie(1996)가 지적한 바와 같이, 참여적 작업조직이 실제로 높은 성과를 반드시 보여주는 것은 아닐 수 있기 때문에 오해를 피하기 위해서도 필요하고, 또 여기에서는 노동자와 노동조합의 참여가 주요 관심사이기 때문이기도 하다.

고, 참여적 작업시스템과 혁신의 관계를 실증적으로 다루는 연구들이 90년대 말부터 나타나고 있다(Michie and Sheehan, 1999; Michie and Sheehan, 2003; Lorenz and Wilkinson, 2003; Lorenz et al., 2004). 아직 많은 연구 성과가 축적되어 있는 것은 아니지만, 혁신성고를 높이기 위하여 기업은 외부환경에 대응하는 각종 전략적 의사결정과 더불어 내부적으로 어떠한 조직구조와 작업시스템/관행을 갖추는 것이 바람직한가에 관한 시사점을 제공해 줄 수 있다는 점에서, 이 분야는 이론적 실천적으로도 매우 흥미로운 연구주제라 아니할 수 없다.

그동안 국내의 기술혁신연구에서도 노사관계, 노동자의 참여방식, 작업조직의 형태 등이 기업과 노동자의 혁신활동이나 혁신성과와 어떤 관계를 맺고 있으며, 어떤 영향을 미치는가에 관해 많은 연구가 진행되지 못했다. 그 배경적 원인으로는, 우선 60년대부터 계속되어온 한국의 노동배제적인 대립적 노사관계(최장집, 2005a; 최장집 2005b)가 이러한 주제에 대한 관심을 성급한 것으로 만들었다는 사회정치적 환경을 지적할 수 있겠다. 또한 과학기술정책 입안자들이 과학기술과 연구개발 활동에 대한 양적 투자확대에 관심을 집중하면서 그에 반드시 수반되어야 할 여러 차원의 사회제도적 혁신을 경시하는 경향이 있었다. 이러한 상황 속에서 국가 또는 기업 차원의 노사관계, 노동자 참여방식, 인적자원관리 등이 혁신성고나 혁신활동에 미치는 영향은 정책결정자나 관련 연구자들의 관심영역을 벗어나 있기 쉬었다고 할 수 있다.

2003년 2월 출범한 현 '참여정부'는 국가경쟁력 강화를 위한 핵심적 방안의 하나로 국가혁신체제의 구축과 강화를 내걸고 있으며(과학기술부, 2004), 출범당시 노동정책의 궁극 목표로 사회 통합적 노사관계와 노동시장 정책을 제시한 바 있다(이정우, 2004). 따라서 노사관계가 기업과 노동자의 혁신능력과 혁신성과 등에 미치는 영향을 '혁신 친화적 노사관계'의 관점에서 파악하고 이러한 노사관계의 발전을 위한 정책대안들을 찾는 것은 국가혁신체제의 질적 성숙을 통한 혁신역량 강화와 사회 통합적 노사관계의 병행발전이라는 점에서 매우 중요한 현실적 필요성과 정책적 의미를 갖는다고 판단된다.

이러한 문제의식 하에 이 글은 노사관계와 혁신의 관계를 살펴본 후, 기업수준의 참여적 노사관계를 간접참여와 직접참여로 나누어 혁신과의 연관성을 설명한다. 더 나아가 이 글은 기업수준의 참여적 노사관계에 기초한 직접참여를 바탕으로 한 '참여적 작업시스템'이 혁신과 어떻게 연계되어 있는가를 간단히 분석한 후, 이러한 참여적 작업시스템의 확산에 영향을 미치는 주요 변수들과 장애요인을 소개한다. 끝으로 혁신성고에 긍정적으로 기여하는 참여적 작업시스템의 도입과 확산을 촉진하기 위한 정책과제들을 간단히 제시한다.

### 가. '혁신적 조직'의 추구

이제 혁신은 R&D부서에서 기원하여 단선적으로 진행되는 과정이 아니라, 전체조직을 포괄하여 영향을 미치는 통합적 활동으로 이해되고 있다(Kline and

Rosenberg, 1986). 이제 기업은 지식, 숙련, 역량 등의 자원의 묶음으로 간주되고 있고, 기업전략으로서 혁신의 핵심은 이러한 기업의 내적 자원을 제품혁신과 공정혁신으로 변화시키는 것이다. 이것은 기업의 적응력을 높이고 학습능력을 키우며, 새로운 아이디어를 이용하는 활동이다.<sup>2)</sup>

혁신전략의 중요성이 커지면서, 변화무쌍한 시장 환경과 급속한 기술변화에 대응하는 혁신역량을 극대화할 수 있게 해 주는 적합한 조직형태와 관행, 숙련의 구성에 대한 관심이 증가하고 있다. 이것은 조직의 혁신능력을 창출하고 강화해주는 데 기여하는 일련의 통합된 경영관리요소와 조직요소들을 포함하는 ‘혁신적 조직’의 탐색으로 이어지고 있다. 최근의 연구에 따르면, ‘혁신적 조직’의 구성요소들은 분석적으로 다음과 같이 나누어 볼 수 있다(Gyes, 2003).<sup>3)</sup>

<표 1> ‘혁신적 조직’의 구성요소 (Gyes, 2003, p. 102)

구성요소	내용
경영원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>비전과 전략</b>: 경영목적의 명확화와 공유, 혁신에 대한 경영층의 장기적 헌신과 위험의 수용</li> <li>▶ <b>고객중심 사고</b>: 내부고객과 외부고객 지향, 전사적 품질문화 실행</li> <li>▶ <b>개별 노동자의 높은 참여</b>: 개별 노동자는 자신의 일(직무)에 관하여 누구보다도 잘 알고 있고 점진적 혁신을 만들어냄.</li> </ul>
작업조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>광범위한 의사소통</b>: 조직 전체에 분산되어 있는 서로 다른 종류의 지식들을 다양한 의사소통 채널을 통하여 결합함으로써 문제해결과 아이디어 창출</li> <li>▶ <b>분권화와 자율성</b>: 공식화와 중앙집중화를 낮춤으로써 혁신적 해결책 추구의 작업공간 촉진</li> <li>▶ <b>팀 구조</b>: 문제해결을 위한 적절한 팀 구성, 문제해결과정의 준비/지원/조정에 대한 집합적 책임</li> </ul>
HRM 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>교육훈련과 고용안정</b>: 높은 수준의 능력과 숙련을 확보하기 위한 장기적 교육과 훈련, 노동자 개인의 학습과 지식관리를 제도화하기 위한 정책</li> <li>▶ <b>혁신에 대한 보상</b>: 혁신적 제안에 대한 보상체계</li> </ul>

## 2. 노사관계와 혁신

앞에서 정리한 혁신적 조직의 구성요소에서 알 수 있는 바와 같이, 노동조합과 노사관계는 혁신적 조직에 대한 탐색과 실행과정에 관심을 가질 수밖에 없으며, 혁신적 조직과 유의미한 연관성을 모색하는 방법을 찾아야 한다. 우선 혁신적 조직의 실행은 조직 내의 의사결정과정, 의사소통 메커니즘, 작업조직의 형태와 내용, 보상

2) Lundvall(2004), Nielsen and Lundvall(2003), Lundvall et al.(2002) 등에 의하면, 기업을 학습조직(learning organization)으로 변화시키는 것이 따라서 매우 중요하다.

3) 여기에 제시된 ‘혁신적 조직’의 구성요소와 내용은 앞에서 언급한 ‘참여적 작업시스템’에 대한 연구들이 ‘참여적 작업시스템’의 공통요소로 지적하고 있는 ‘노동자 참여, 작업/직무설계 유연화, 책임과 권한의 분권화와 자율성’과 거의 유사하다. 다만 ‘혁신적 조직’ 개념에서는 ‘경영원칙’이 다소 더 강조되고 있을 뿐이며, ‘작업조직’과 ‘HRM 정책’의 내용은 두 개념에서 차이가 없다.

체계를 전통적 조직체계와는 크게 다른 것으로 바꾸는 것이어서 노동자의 근로조건과 보상체계, 생산 활동 등에 크게 영향을 미치기 때문이다. 또한 혁신적 조직의 성공적인 혁신활동의 결과로 나타나는 제품혁신과 공정혁신은 개별노동자와 노동조합, 노사관계에 영향을 미치기 때문이다. 그러면 노사관계와 혁신의 상호 연관관계를 살펴보자.

### 가. 노사관계

노사관계는 “사용자 측과 노동자 측의 상호작용, 대화, 교섭, 주장과 논쟁에 의하여 고용관계를 구조화하고 규제하는 과정”(Gyes, 2003), 또는 “사용자와 노동자 사이의 교환과정을 규율하는데 포함된 모든 활동, 행위자, 절차”(Dankbaar, 1989)로 정의할 수 있다. 어떤 정의를 택하든, 노사관계는 그 속성상 참여적 과정이다. 노사관계는 노동자가 자신의 노동과 노동조건에 대하여 일정한 영향력을 행사할 수 있게 해주는 과정으로서, 전통적으로 다른 집단(사용자/경영자)의 책임과 특권이었던 의사결정과정에 노동자가 영향을 미치는 것이다.

노사관계의 과정은 여러 수준에서 이루어진다. 노동조합과 사용자 조직은 산업/국가/초국가 수준에서 조직화된 이익집단을 형성하여 노사관계체계에서 중요한 역할을 하고 다양한 임무를 수행하고 있다. 이에 따라 노사관계의 형태는 다음과 같이 구별해 볼 수 있다(Gyes, 2003, pp. 24-25).

- ① 노사간 단체교섭(작업장/산업/국가 수준): 고용조건, 단결권과 교섭권 등
- ② 노사정 정책협의/공동관리(지역/국가/초국가 수준): 실업보험, 직업훈련기금, 정책자문/협의 등
- ③ 기업차원의 간접참여/공동결정제도: 노동자 대표(직장평의회, 노사협의회 또는 노동조합)를 통한 기업 의사결정에의 접근
- ④ 기업차원의 직접참여: 자문적 참여, 권한 위임적 참여 (대상: 직접적 직무, 작업조직, 노동조건 등)

요약하면, 노사관계의 수준은 ‘기업 수준’과 ‘초기업 수준’으로 크게 나누어진다고 할 수 있다.<sup>4)</sup>

### 나. 노사관계와 혁신

혁신과 노사관계 사이에는 밀접한 관계가 존재한다. 노사관계는 경우에 따라 혁신의 장애물로 간주되는 경우도 있고, 역으로 제품혁신, 특히 공정혁신은 노사관계에 영향을 미친다. 이 양자의 관계를 좀 더 자세히 살펴보자.<sup>5)</sup>

4) 이 글의 초점은 ‘기업수준’의 노사관계에 있다. ‘초기업수준’의 노사관계는 ‘기업수준’의 노사관계와 상호작용하는 보완적 환경요인으로서 매우 중요하지만, 여기에서는 다루지 않고 다른 글에서 다룰 예정이다.

5) 여기에서의 논의는 주로 Martin(1994)에 의존하였음.

## 1) 노사관계와 혁신

노사관계는 혁신의 네 요소(동기, 내용, 과정, 결과)에 영향을 미칠 수 있다.<sup>6)</sup>

### ① 혁신의 동기

혁신의 동기는 노동의 양이나 질의 축소 또는 저하를 통한 노동비용 절감, 노동에 대한 통제 증대(Braverman, 1974; Noble, 1985), 노동력 활용의 유연성 증가 등을 포함할 수 있으며, 이것은 필연적으로 노사관계 쟁점을 포함하게 된다.

### ② 혁신의 내용

노동조합이 혁신의 초기기획이나 실제적인 내용에 관여하거나 참여하는 경우는 아주 드문 일이지만(예외적으로 스칸디나비아에서는 있었음), 혁신이 도입된 후 노사관계에 미칠 영향 때문에 경영자가 해당혁신의 기술적 특성을 사용하지 못할 수 있다. 예컨대, 정보통신기술의 도입으로 생산현장에서 노동자 개인의 성과에 대한 세련된 감독과 감시가 기술적으로 가능하지만 노사관계 악화나 노동자 반발의 우려 때문에 이러한 기술적 가능성을 사용하지 못할 수 있다.

### ③ 혁신의 과정

노사관계는 혁신의 실행과정에 영향을 미칠 수 있다. 혁신의 궁극적 성공은 노동자들의 수용 여부에 달려 있다고 할 수 있는데, 이것은 혁신의 실행방식에 의해서 크게 영향을 받는다. 혁신의 실행과정은 사용자(경영진)에 의한 일방적 실행(강요), 노사협의(자문), 그리고 교섭 등의 세 가지 접근법이 있을 수 있다. 명백한 이유 때문에 사용자는 교섭을 통한 혁신의 실행을 꺼리는 경향이 있으나, 혁신의 성공적 실행과 기대성과를 얻기 위해서는 노동조합과 노동자의 협조나 헌신이 필요하기 때문에 노사협의나 교섭 과정에서 기술혁신 및 그에 따른 작업조직 변화의 내용이 수정될 수 있다.

### ④ 혁신의 결과

원론적으로 살펴보면, 노사관계는 혁신의 도입을 불가능하게 하거나, 지연시키거나 비용을 높여 혁신의 이득을 감소시킬 수도 있고, 혁신의 최종형태를 변화시킬 수도 있다. 그러나 이러한 부정적 영향은 실증적으로 검토되어야 할 문제로서, 실제

---

6) 초기업수준의 노사관계(국가/산업)는 예컨대 신기술도입의 절차를 규정함으로써 혁신에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있으나, 역시 가장 중요한 영향을 미치는 것은 기업 또는 작업장 수준의 노사관계라고 할 수 있다. 노사관계가 성립하려면, 노동3권이 보장되어야 한다. 노동3권 보장, 인종/성별 등 각종 차별 철폐, 아동노동금지를 핵심으로 하는 국제노동기준(international labor standards)은 고부가가치 발전전략('high road' strategy)에 기여하는 중요한 제도적 틀이 될 수 있다. 이 점에 대해서는 Palley(2004)를 참조할 것. 또한 단체교섭에 관한 국제노동기구(ILO)의 원칙에 대해서는 Gernigon et al.(2000)을 보라.

로는 노사관계의 영향은 혁신에 대한 과도한 기대, 경영진의 부적합한 계획 및 혁신도입에 대한 경영진의 소극적 태도 등과 맞물려 구별하기 어려운 경우가 많으며, 전체적으로 보았을 때, 노사관계에 대한 고려는 상대적으로 미미한 역할을 하고 있다고 평가되고 있다(Martin, 1994, p. 343).

## 2) 혁신과 노사관계

혁신은 노사관계와 직접적으로 연관된 다섯 개의 주요 영역에 영향을 미친다.

### ① 직무

혁신은 직무의 내용, 숙련수준, 책임범위에 영향을 미친다.

### ② 작업조직

작업조직은 생산시스템의 기술적 요구와 사용자의 통제전략에 따른 노동자 배치의 유형을 말한다. 혁신은 노동의 재배치를 요구하거나 사용자의 통제전략의 변화 기회를 제공함으로써 작업조직에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있다. 이러한 변화는 작업집단 내부의 상호작용, 작업집단들 사이의 상호작용을 높이거나 낮춤으로써 작업집단의 응집력에 영향을 미칠 수 있으며, 다시 이것은 노동조합 조직화, 노동자 응집력과 영향력 등을 축소 또는 확대시킬 수 있다.

### ③ 임금

혁신은 임금수준, 조직 내부 임금격차, 조직들 사이의 임금격차에 영향을 미칠 수 있다. 신기술도입에 따른 보너스나 임금인상은 조직 내부의 임금격차를 유발할 수 있고, 더 나아가 신기술도입 사업장과 미도입 사업장의 상대적 임금격차를 유발할 수 있다. 혁신의 도입에 따라 그룹작업이 확대되면 개인별 인센티브제도 대신에 그룹 인센티브 제도가 도입될 수 있다.

### ④ 고용

혁신이 고용수준에 미치는 영향은 여전히 논쟁거리이며, 매우 중요한 주제이다. 혁신의 결과로 제조업에서 감소된 일자리는 자본재산업과 서비스산업의 고용에 의해서 상쇄되기 때문에 전체적 고용감소는 미미하다는 입장이 있는 반면에, 기술혁신(특히 극소전자공학에 기초한 정보통신기술)은 장기적으로 일자리의 파괴자라고 주장하는 사람도 있다. 노동조합의 입장에서는, 기술혁신에 따른 고용감소보다는 경기후퇴에 따른 고용감소가 훨씬 더 절박한 문제이다. 노동조합은 신기술과 혁신에 대한 투자가 경쟁력 유지 수단으로서 필수적이라는 입장을 견지하고 있다.

---

7) 혁신(제품혁신과 공정혁신)과 고용의 관계에 대한 전반적 쟁점, 그리고 기업/산업/국가 수준에서의 이 양자의 관계와 총체적 효과에 대한 최근의 논의로는 Pianta(2005)를 참조할 것.

### ⑤ 노동조합 조직과 활동

혁신은 다음과 같은 방법으로 노동조합 조직에 영향을 미친다.

- 특정산업부문의 고용수준 변화: 노조의 조합원 충원영역 및 잠재적 조합원 수준에 영향을 미침
- 산업부문별, 직업별 고용분포의 변화: 조합원 충원 범위에 영향을 미침
- 노조 내 특정 집단의 정치적 영향력에 부정적/긍정적 영향: 예컨대, 컴퓨터 사 진식자 기술 도입에 따른 식자공들의 영향력 상실
- 조합원 증감에 따른 노조 재정의 변화
- 직무분포의 변화: 노동조합들 사이의 경계가 바뀔 수 있음

특히 정보통신기술의 확산으로 노동조합의 활동도 큰 영향을 받고 있다. 정보통신 기술의 확산은 노동과 직무의 내용을 변화시키면서 새로운 직종을 탄생시켰는데, 이들의 노동조합 가입 가능성이 상대적으로 낮아 노동조합 성장의 중대한 제약요건이 될 수 있다. 특히 인터넷은 노동조합 활동의 근거지로서 물리적 공간인 작업장(일터)에 대한 심리적·육체적 귀속감을 약화시켰다. 그리고 인트라넷(intranet)은 단순한 정보전달 수단에서 기업의 일상 활동 및 노동자 참여 통로와 밀접히 결부된 작업환경의 일부로 발전하였다. 인트라넷은 언제 어디에서나 접근가능하며, 기업은 노동조합 대신에 인트라넷을 통하여 의사소통과 고충처리를 하거나 노사 간의 토론방을 운영할 수 있다. 이 경우 인트라넷은 노동조합보다는 기업에 대한 귀속감을 높일 수 있다. 이에 대응하여 현재 노동조합도 인터넷 상에서 자신의 인트라넷을 구축하거나 대항 사이트를 운영하고 있으나, 이것은 또 다른 문제를 낳을 수 있다. 즉 노조의 영향력 수단으로서 인터넷과 웹사이트는 한계를 갖고 있으며, 특히 조합원들과의 직접 접촉, 회의, 집회, 사회활동 등에 투여되어야 할 노조의 자원과 노력이 신속하고 비용이 덜 드는 인터넷에의 지나친 의존에 투입될 수 있다는 것이다. 이것은 조합원의 수동성을 심화하고, 이 경우 노동조합은 노사간의 권력불균형 시정과 포괄적인 사회정의 실현을 목표로 하는 사회운동조직으로서 위상을 상실하고, 조합비의 대가로 임금과 고용안정을 제공하는 “보험조합주의”(insurance unionism)로 전략할 위험이 있다. 인터넷과 웹사이트에 대한 과도한 의존으로 노동조합이 조합원들로부터 멀어지면, 조합원들도 노동조합을 사회정의와 사회복지 실현을 위한 운동조직의 관점에서 평가하는 것이 아니라 ‘조합비를 낸 만큼 혜택을 받고 있는가?’라는 아주 실용적인 교환관계의 관점에서 자신의 노조를 평가할 것이다. 이러한 조건에서 노동조합을 포괄적 의제를 가진 사회운동으로 되살려낸다는 것은 아주 어려운 일이 될 수 있다(Chaison, 2002; Chaison, 2005).<sup>8)</sup>

8) 물론 이러한 진단은 너무 비판적일 수 있으나, 노동조합의 본질적 활동에 심각한 영향을 미치게 될 조짐들이 나타나고 있다는 점에서 노동조합이 경각심을 늦추지 않고 적극적 대비를 하는 것은 필수적이고 당연한 일일 수밖에 없다. Nissen(2003)은 미국 노동운동과 관련하여 사회 운동적 노조운동의 필요성을 주장하고 있다.

### 3) 종합적 평가

이상에서 간단히 살펴본 바와 같이, 노사관계와 혁신은 밀접히 연관되어 있다. 노사관계가 혁신의 도입을 촉진하는가, 또는 방해하는가에 대해서만 관심을 갖는 것으로는 부족하다. 노사관계는 혁신의 전체과정(동기, 내용, 과정, 결과)에 영향을 미치고 있기 때문이다. 이미 지적한 바와 같이 노동조합은 원칙적으로도 그리고 많은 경우 실제적으로도 기술혁신의 주요 지지자였다. 다만 사용자(경영진)와 의견대립이나 갈등은 혁신의 필요성과 원칙이 아니라 혁신 도입에 치러야 할 비용(대가)을 둘러싼 것이었다고 보아야 할 것이다.

### 3. 참여적 노사관계와 참여적 작업시스템

앞에서 노사관계와 혁신의 관계를 다양한 측면에서 살펴보았다. 그렇다면, 참여적 노사관계, 참여적 작업시스템에 대한 이론적·실천적 관심이 증가한 이유는 무엇일까? 그것은 제품혁신과 공정혁신의 능력이 기업 내의 작업조직 형태와 긴밀히 연관되어 있다는 인식에 기인한다.

‘혁신적 조직’(<표 1> 참조)에 대한 연구 성과에 의하면, 기업들은 생산과 관련된 의사결정에 노동자를 더 많이 참여(관여)시키기 위한 다양한 새로운 작업관행(work practices)을 채택하고 있다. 이러한 작업관행을 채택하는 주요 목적은 조직의 제품혁신·공정혁신 역량을 높이기 위하여 조직 내부에 존재하는 전체 지식을 더욱 더 충분히 활용하고 품질에 대한 노동자의 책임을 높이기 위한 것이다. 바꿔 말하면, 조직의 혁신 역량을 높이는데 있어서 노동자의 지적 능력과 지적 자산의 중요성을 인식하고 노동자의 참여와 헌신을 이끌어내려는 것이다. 참여적 노사관계에 기초한 참여적 작업시스템은 지식창출과 흐름에 대한 노동자의 참여를 높여 지식을 창출하는 학습조직을 만들어내는데 기여하고, 변화에 대한 노동자의 수용성을 높여 결국 조직의 성공적인 혁신전략 실행에 기여할 수 있다(Gyes, 2003, pp. 102-103)<sup>9)</sup>

앞에서 언급한 바와 같이, 기업/작업장 수준의 노사관계, 또는 기업의 조직적 의사결정에 대한 노동자 참여는 간접적 형태와 직접적 형태로 나누어진다.

#### 가. 간접참여

기업차원의 간접참여는 노동자를 대표하는 조직체(노동조합, 노사협의회, 직장평의회)를 통한 기업 의사결정에의 접근을 말한다. 그러면 간접참여는 기술변화나 조직변화에 대하여 실제로 얼마만큼의 영향력을 행사하고 있는가? 유럽 국가들의 경우, 기술변화/조직변화에 대하여 사용자가 간접참여기구와 협의하고 정보를 제공할 법률적 의무가 존재하나 이러한 법률 규정이 변화과정에 대한 노동자대표의 영향력을 보장하는 것은 아니다. 실제로 법률규정과 공식제도가 노동자대표의 영향력을

9) 기업수준의 간접참여와 직접참여 및 혁신 효과에 대한 아래의 논의는 Gyes(2003)에 크게 힘입고 있다.

강화하는 측면이 있으나 해당조직의 노사간 권력(불)균형과 권위의 배분, 위계구조의 종류와 같은 다른 요인들이 더 중요할 수 있다.

간접참여에는 역설이 존재하는데, 잠재적 영향력이 가장 큰 계획단계에서는 노동자대표의 참여가 제한되고, 잠재적 영향력이 훨씬 축소되는 실행단계에서는 참여가 증가하는 경향이 있다. 장기적 전략적 결정은 더 중요하지만, 간접참여를 허용할 가능성이 적다는 것이다.

간접참여와 혁신의 관계는 긍정적 연계관계와 부정적 연계관계로 나누어 볼 수 있다(Gyes, 2003)

긍정적 연계관계를 살펴보면, 우선 혁신, 특히 제품혁신은 고용을 창출하거나 안정화하므로, 그리고 혁신에 따른 고수익과 임금상승을 기대하고 노동자 대표는 사용자에게 혁신을 촉구할 수 있다. 또한 노동자대표는 혁신의 성공적 실행에 유용한 상향식 의사소통의 중요한 통로가 될 수 있고, 혁신과정에 따르는 혼돈과 변화의 시기에 '듣는 귀'의 역할을 하여 혁신에 대한 저항을 감소시킬 수 있다.

부정적 연계관계의 측면에서는, 사용자와 노동자대표 사이의 공식적 규율 과정은 혁신의 속도에 부정적 영향을 미칠 수 있으며(혁신의 지연), 혁신(특히 공정혁신)이 고용수준을 축소하는 결과를 낳을 것이라는 두려움 때문에 노동자 대표가 혁신에 반대할 수 있다. 노동자대표와의 단체교섭을 통한 임금상승은 노동비용을 높여 혁신에 필요한 가용투자자금에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

이러한 연계관계에 대한 대부분의 경험적 연구는 미국과 독일의 사례연구로서, 제시된 증거는 불충분하고 모순적이며 종종 소규모 자료샘플에 의존하고 과도하게 단순한 인과모형을 사용하고 있어 연계관계에 대한 확정적 판단을 내리기는 불가능하다(ibid. pp. 65-67).<sup>10)</sup> 다만, 미국의 사례연구에서 상대적으로 부정적 연관관계가 더 많고, 독일 사례에서는 긍정적 연관관계가 더 많이 나타나고 있어 독일의 협력적 노사관계가 혁신을 촉진하는 것이 아닌가라고 추론해 볼 수 있다. 즉 협력적 노사관계 하에서는 간접참여가 의사소통 하부구조로서 경영진과 노동자 사이의 의사소통을 단순화하고 구조화하며, 특히 공동결정제도는 경영진이 자신의 활동을 노동자 대표에게 더욱 체계적으로 정당화해야 하기 때문에 경영진 의사결정의 질을 높여줄 수 있다. 그리고 일단 확신하면, 노동자대표는 노동자의 저항을 극복하고 신뢰를 형성하는데 도움을 줄 수 있다.

## 나. 직접참여

10) 이상민(2004)은 285개 국내 민간부문 사업장을 대상으로, 노동자대표기구(노동조합/노사협의회)가 갖는 법적 권한이 기술혁신에 미친 영향을 분석하였는데, 협의권에 기반한 노사협의회는 기술혁신에 긍정적 영향을 미치고 파업권에 기반한 기업별 노동조합은 부정적인 영향을 미치고 있다고 파악하였다. 이와는 대조적으로 Michie and Sheehan(2003)은 영국의 242개 제조업 기업을 대상으로 한 실증분석을 통하여 노동조합이 혁신(특히 제품혁신)에 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. Lorenz et al.(2004)도 이와 유사한 주장을 하고 있다. 이와 같이 노동조합과 혁신의 관계는 국가별 노사관계의 성격과 구조 등에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 따라서 더 많은 이론적·실증적 연구가 필요하다고 하겠다.

기업차원의 직접참여는 직접적 직무, 작업조직, 노동조건 등에 관하여 작업장 수준에서 개인으로서 또는 집단으로서 노동자가 협의하거나 의사결정 권한과 책임을 위임받을 수 있는 기회를 말한다. 직접참여는 법률규정에 규정되기보다는 기업/작업장 수준에서 개별노동자나 노동자대표와 사용자(경영진) 사이의 협의나 자문 또는 교섭을 통하여 실시되는 것이 일반적이다.

### 1) 직접참여의 형태

직접 참여는 자문적(consultative) 참여와 권한 위임적(delegative) 참여로 나누어 볼 수 있으며, 각각에 대하여 노동자 개인과 그룹(집단)의 두 차원으로 나누어 볼 수 있다(Gill and Krieger, 1999).

자문적 참여에서는 사용자가 직무/작업과 관련된 문제들에 대하여 노동자의 의견 제시를 적극 권장하나 최종 결정권은 사용자가 갖는다. 권한 위임적 참여에서는 사용자가 노동자에게 직무를 조직 및 실행과 관련된 증가된 재량권과 책임을 부여한다.

자문적 참여와 권한 위임적 참여를 개인과 집단의 두 차원과 결합하면 아래와 같은 네 유형의 직접참여 형태가 나타난다.

#### ① 개별적 자문

- 직접 자문(face-to-face): 개별 노동자와 직속 상급자(관리자)의 논의와 협의
- 간접 자문: 개별 노동자가 제3자를 통하여 의견표명(보기: 고충처리제도, 제안제도)

#### ② 집단적 자문

- '임시' 그룹: 특정 목적을 위하여 제한된 기간 동안 함께 일하는 그룹(보기: project groups, task forces)
- '상설' 그룹: 직무와 관련된 다양한 주제들을 상설 적으로 논의하는 노동자 그룹. 예컨대, 품질분임조(quality circles)

③ 개별적 권한위임: 개별 노동자는 자신의 직무를 자율적으로 수행할 수 있는 확대된 권리와 책임을 부여받음. 예컨대, 직무확충(job enrichment)

④ 집단적 권한위임: 자신들의 공통의 직무/과제를 자율적으로 수행할 수 있는 확대된 권리와 책임을 부여받음. 보기: 그룹작업(group work)

### 2) 직접참여와 참여적 작업시스템

이러한 직접참여의 형태와 관행은 참여적 작업시스템의 핵심을 이루게 된다. 즉, 직접참여는 참여적 작업시스템의 형성을 위한 필수단계가 되며, 이러한 직접참여 형태는 적절한 인적자원관리 제도와 결부되어 참여적 작업시스템을 구성하게 된다. 요컨대 참여적 작업시스템은 다음과 같은 작업조직과 인적자원관리 제도를 갖추고 있다.<sup>11)</sup>

### ① 작업조직

일상적 의사결정에 있어 노동자의 광범위한 참여가 허용되어 노동자의 잠재력이 보다 효과적으로 이용되고 조직성과가 개선된다. 더 나아가 직무와 작업방식의 자율성이 증대되고 업무에 관한 의사소통의 범위와 수준이 확대되어 노동의 질이 개선된다.

### ② 인력자원관리

참여적 작업시스템에서는 노동자가 직무의 성공적 수행을 위하여 더 많은, 기업특유의(firm-specific) 숙련을 필요로 한다. 따라서 추가적인 숙련획득과 문제해결 활동에 대한 노동자의 참여를 촉진하기 위한 인센티브를 제공할 필요가 있다. 그리고 품질향상에 대한 기여에 대해서도 인센티브를 지급하여 개선된 성과의 과실을 공유할 필요가 있다. 요컨대, 참여적 작업시스템에서는 교육훈련과 고용안정, 보상제도(인센티브 포함)라는 인적자원관리 제도를 통하여, 노동자가 숙련개발과 의사결정 참여를 위한 추가적인 노력을 하도록 동기를 부여해야 한다.

## 다. 직접참여와 간접참여

노사불신의 분위기에서는, 직접참여를 토대로 한 참여적 작업시스템이 노조를 회피하고 경영진과 개별 노동자 사이의 직접적 의사소통을 촉진하는 위협메커니즘으로 간주될 수 있다.<sup>12)</sup> 그러나 노사 신뢰의 분위기에서는 이 양자 사이에 협력적 활동이 이루어질 것이다.

우선 간접참여는 참여적 작업시스템을 지원할 수 있다. 노동조합, 노사협의회, 단체교섭 등이 존재하는 곳에서 참여적 작업시스템의 구성요소가 더 잘 실현되고 있는데, 노사관계가 노사교섭과 협력을 촉진하기 때문이다. 미국의 조사증거에 의하면, 노조가 있는 곳에서 노동자 참여와 의견제시가 생산성에 더 큰 긍정적 영향을

11) Osterman(1994)도 참여적 유연 작업조직 관행이 적합한 상보적 인적자원관리 관행과 연관되어 있음을 보여주고 있다.

12) 노동자대표를 통한 간접참여가 지향하는 ‘집단주의’(collectivism)와 노동자 개인이나 소그룹의 직접참여가 지향하는 ‘개인주의’(individualism) 사이에는 일정한 갈등이 있는 것이 사실이며, 따라서 직접참여를 기반으로 하는 참여적 작업시스템의 도입과 확산이 작업장에서 노조를 주변화 시킬지 모른다는 정당한 우려가 있다(Godard, 2004). 즉, 참여적 작업시스템에 포함된 노동자 참여가 국제경쟁압력에 대응하여 기업의 성과를 개선하기 위한 수단으로서만 도입 실현되고 있는가, 아니면 기존의 노동조합을 약화시키거나 새로운 노동조합의 설립을 막기 위한 또 다른 ‘정치적’ 목적을 갖고 있는가?라는 질문을 정당하게 던질 수 있다. 그러나 미국과 영국에 대한 조사결과에 따르면, 참여적 작업시스템의 참여적 작업관행들은 비노조기업에 못지않게, 아니 그것보다 더 많이, 노조가 조직되어 있는 기업에서 발견되고 있다(Gill and Krieger, 1999; Machin and Wood, 2005). 즉, 직접참여 및 참여적 작업시스템과 노동조합이 대립적 대체물이 아니라는 것이다. 여기에서 결정적으로 중요한 것은 노조가 참여적 작업시스템의 채택에 참여할 수 있는 기회를 실제로 부여받았는가, 그리고 의미 있는 참여가 확보될 수 있는 충분한 힘과 제도적 안전장치를 갖고 있는가이다. 만일 그렇지 않다면 노조는 약화될 수 있다.

미치고 있다고 한다(Gyes, 2003). 그리고 직접참여가 이루어진다고 해서 간접참여(노조/직장평의회)가 주변화 되는 것은 아니다. 예컨대, 유럽의 많은 국가처럼 노동자대표가 기업의 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 법률적으로 보장된 곳에서는 조직변화의 과정에 노동자대표가 관여할 수 있는 기회도 보장되고 있다(Gill and Krieger, 1999).

#### 4. 참여적 작업시스템과 혁신

이제 직접참여를 토대로 하고 이를 보완하는 인적자원관리 제도를 가진 참여적 작업시스템이 혁신과 어떤 연관관계를 갖고 있는가를 이론적 측면에서, 그리고 경험적 연구결과에 근거해서 살펴보기로 하자.

기업의 내부조직과 혁신성과의 관계가 혁신연구에서 무시되었던 적은 없다. 슈페터도 후기에 이르러 R&D 기능의 관료화에 관심을 기울였고, 일찍이 Freeman(1988)은 일본 기업의 생산과정과 제품·공정 설계에 있어서 경영진, 엔지니어, 노동자의 사고방식과 행태를 분석하면서 품질관리, 수평적 정보흐름 등의 인적자원관리 관행들에 대해서 언급한 바 있다. 그러나 혁신연구에서 작업조직과 인적자원관리 관행들과, 이러한 관행들이 혁신성과에 어떤 영향을 미치는가에 대해서는 상대적으로 충분한 관심이 기울여지지 않았다고 할 수 있다(Laursen and Foss, 2003).

앞에서 지적한 바와 같이, 참여적 작업시스템이 생산성과 품질, 기업의 재무적 성과 등에 미치는 영향에 대해서는 이미 상당한 이론적·경험적 연구가 축적되어 있다.<sup>13)</sup> 이제는 이러한 연구를 통하여 획득한 이론적 이해를 혁신성과에 대해서도 확대하는 것이 필요하며, 1990년대 말부터 참여적 작업시스템과 혁신의 연관관계를 밝히는 연구 성과가 나오고 있다(Michie and Sheehan, 1999; Michie and Sheehan, 2003; Lorenz and Wilkinson, 2003; Lorenz et al., 2004; Laursen, 2002; Laursen and Foss, 2003).

##### 가. 참여적 작업시스템과 혁신

참여적 작업시스템은 다음의 몇 가지 방식으로 혁신에 기여할 수 있다(Laursen and Foss, 2003).

우선, 참여적 작업시스템은 공정혁신이나 공정개선에 유리한 환경을 제공한다. 참여적 작업시스템에서는 분권화와 자율성이 증가되어 문제해결의 권한이 현장 일터로 위임된다. 이것이 제대로 실현되면, 내재적으로 암묵적 지식이기 쉬운 국지적 실

---

13) 이 연구영역에 있어서 국내의 연구성과를 살펴보면, 사례연구나 조사로서 노동부(2000), 뉴패러다임센터(2005c), 장영철(2005), 조성재(2004), 산업 또는 국가 수준의 기업체 조사(패널조사 포함)로서 김동배 외(2003), 이동명(2004), 이동명·김강식(2003), 정재호·이병희(2004) 등이 있다. 그리고 이주희·이승협(2005)은 한국에 있어서 전반적인 경영참여의 현황과 과제를 독일, 일본, 미국과 비교하여 분석하고 있는데, 특히 독일과 일본의 근로자 경영참여의 과정과 사회정치적 맥락에 대하여 잘 정리하고 있다.

용적 지식이 있는 곳에 문제해결 권한이 함께 존재하게 된다. 즉, 문제해결에 필요한 조직 내의 국지적 실용적 지식의 발견과 활용을 위한 더 좋은 환경이 창출된다는 것을 뜻한다.

팀 조직의 활용은 국지적 지식을 더 잘 활용할 수 있게 하여 공정개선이나 소규모 제품개선을 가져올 수도 있다. 더 나아가, 팀 조직은 서로 다른 인적자원으로 구성되어 있기 때문에 그 이상의 것을 성취할 수 있다. 팀 조직은 지금까지 별도로 존재하던 지식과 숙련을 함께 불러 모으는 효과가 있어, 상당한 공정개선 또는 신제품의 도화선이 될 지식의 '새로운 결합'을 만들어 낼 수 있다. 또한 팀 작업은 다른 노동자의 임무와 문제를 더 잘 이해할 수 있게 하여 혁신활동의 조정을 향상시키게 된다. 노동자에 대한 훈련은 훈련의 유형, 양과 질에 따라 공정개선의 향상을 이끄는 힘이 될 수 있고 제품혁신을 낳을 수도 있다. 팀 작업과 훈련을 통한 지식 확산과 정보 확산의 증가는 기업의 혁신성과에 긍정적 기여를 할 수 있다.<sup>14)</sup> 그리고 직접참여를 통한 노동의 질 개선은 평균 수준 이상으로 노동자의 노력과 헌신을 고무할 수 있다.

#### 나. 참여적 작업시스템과 상보성(complementarities)

이상에서 본 바와 같이 참여적 작업시스템의 도입은 혁신성과의 향상에 기여할 것이라고 기대할 수 있다. 그러나 하나의 중요한 쟁점은 참여적 작업시스템의 도입 방식과 효과성에 관한 문제이다. 참여적 작업시스템의 관행들(work practices)은 개별적으로 도입되어서는 기업의 성과향상이나 노동조건 개선에 별 다른 영향을 미치지 못하는 것으로 많은 연구자들은 지적하고 있다. 이것은 참여적 작업시스템 관행들이 상보성(complementarities)을 갖고 있다는 것으로, 기업의 경제적 성과, 혁신성과 및 양질의 노동조건 실현에 기여하려면 이러한 관행들이 하나의 시스템 또는 '묶음'(bundles)으로 도입되어야 한다는 것이다.<sup>15)</sup>

그러면 참여적 작업시스템을 구성하는 관행들의 상보성은 왜 존재하는 것일까? 우리는 선형적으로 참여적 작업시스템을 구성하는 여러 관행들이 고립되어 개별적으로 도입되는 것이 아니라 상호 보완하는 관행들의 시스템으로 도입될 때 혁신성

---

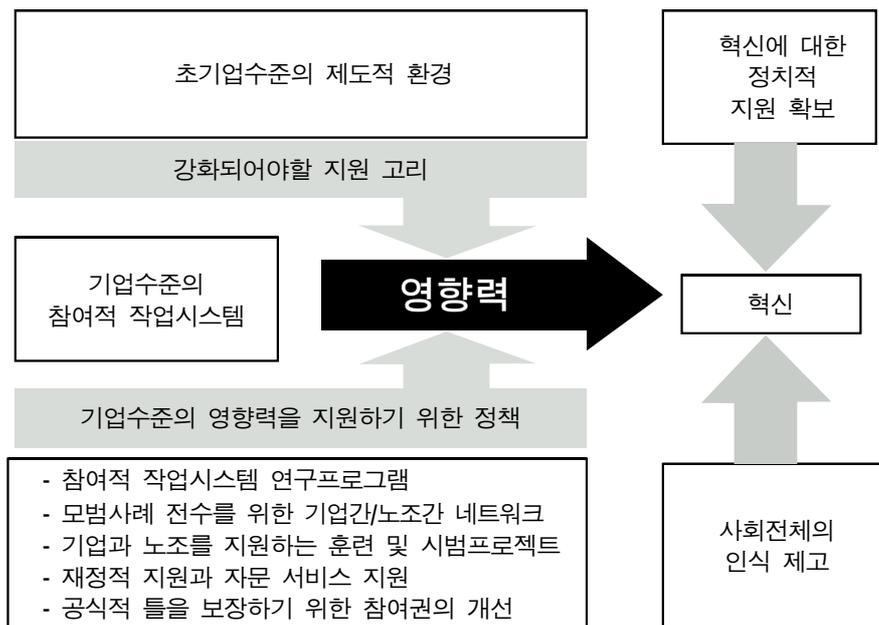
14) 예컨대, 유한킴벌리에서는 팀 작업과 훈련(평생학습조)의 결과로 생산현장 직원들이 중요한 공정 개선과 혁신을 이루어 냈으며, 그 중 하나는 킴벌리클라크 본사에서도 모방해갈 정도로 공정개선 효과가 뛰어났다고 한다. 정혜원 외(2004) 참조.

15) 참여적 작업시스템과 기업의 경제적 성과·혁신성과의 관계를 다룬 거의 모든 이론적·경험적 연구들은 이 점을 이구동성으로 강조하면서, 실증적 연구에서도 그러한 관행들의 묶음이 하나의 시스템(클러스터)을 이루고 있음을 밝히고 있다. Lorenz and Wilkinson(2003), Lorenz et al.(2004), Laursen(2002), Laursen and Foss(2003), Ichniowski et al.(1996) 등 참조. 그러나 Godard(2004)는 ① 자유시장경제 하의 고용관계의 본질적 성격에 기인하는 근원적 불신과 헌신성의 문제 때문에 참여적 작업시스템 관행들의 채택에 있어 한계이득이 체감할 수 있다는 점, ② 노사관계에 있어 사용자(경영진)가 압도적 힘의 우위를 가지고 있거나 경기후퇴나 고실업의 상황에서는 참여적 작업시스템이 채택될 가능성이 적다는 점, ③ 참여적 작업시스템의 채택과 실행에 드는 많은 비용 때문에 노동자에게는 성과압력도 증가하고 그에 따라 스트레스 수준도 높아질 수 있다는 점(Ramsay et al., 2000) 등을 들어, 이러한 상보성 명제를 비판적으로 평가하고 있다.

과에 가장 크게 기여할 수 있다고 기대할 수 있다. 예컨대, 현장노동자에게 더 많은 문제해결 권한을 부여함으로써 혁신성고를 높이려면, 그 노동자의 훈련수준이 적정 수준에 도달해야 할 것이다. 역으로 노동자는 포괄적 문제해결 권한을 부여받았을 때(즉, 자신의 숙련을 실제로 활용할 수 있을 때), 특히 올바른(내재적 또는 외부적) 동기를 부여받았을 때, 자신의 숙련향상이나 훈련에 더 많이 투자할 것이다. 이와 관련하여, 직무순환과 직무훈련은 혁신활동과 관련하여 상보적 관계에 있다고 할 수 있다. 또한 이 모든 관행들의 성공적인 실행은 추가적인 노력이 필요하거나 새로운 관행으로의 이행에 따른 불편함을 수반하기 때문에 적합한 보상체계와 승진제도를 필요로 하게 된다. 이러한 상보성 때문에 참여적 작업시스템을 구성하는 개별 관행보다는 이러한 관행들의 시스템(묶음)이 혁신에 훨씬 더 유리하다고 기대할 수 있으며, 이미 지적한 바와 같이 이것은 실증적으로 입증되고 있다.

이제 우리는 기업수준의 참여적 작업시스템을 핵심으로 하는 혁신 친화적 노사관계의 모델을 아래의 <그림 1>과 같이 제시할 수 있다.<sup>16)</sup>

<그림 1> 혁신 친화적 노사관계 모델 (Gyes, 2003, p. 82)



## 5. 참여적 작업시스템의 확산 및 장애요인

### 가. 참여적 작업시스템의 확산 현황

유럽의 10개 주요 국가를 대상으로 한 조사에 따르면(Gill and Krieger, 1999, pp.

16) 앞에서 지적한 바 있지만, 이 글의 초점은 기업수준의 참여적 작업시스템에 있다.

577-579; Gyes, 2003, pp. 70-71), 직접 참여에 기초한 참여적 작업시스템이 상당히 확산되어 있는 듯이 보인다.<sup>17)</sup> 위에서 제시된 각각의 직접참여 형태(관행)는 조사대상 기업의 약 30-50%에서 나타나고 있다. 그러나 해당기업의 핵심노동자집단(최대 직종)의 50%이상을 포괄하고 있는 직접참여 형태가 조사대상 기업에 존재하는 비율은 10%이하로 급감하고 있다. 즉, 기업내 핵심노동자집단의 참여를 기준으로 보면, 직접참여는 아주 제한적인 것으로 나타나고 있다.<sup>18)</sup>

앞에서 참여적 작업시스템 관행들의 상보성에 관하여 언급하였지만, 유럽 국가들의 경우 개별관행은 비교적 널리 퍼져 있으나, 참여적 작업시스템 관행들이 하나의 상보적 시스템으로 통합되어 실행된 기업의 비율은 극히 낮다. 이러한 추세는 주로 미국의 제조업체를 대상으로 한 참여적 작업시스템 관행의 확산에 대한 조사연구에서도 비슷하게 확인되고 있다(Ichniowski, 1996). 대부분의 미국 기업들도 참여적 작업시스템의 개별관행(예컨대, 팀 작업, 성과급 보상제도, 다기능노동자의 유연한 배치와 활용 등)을 도입하고 있으나, 아주 소수의 기업만이 참여적 작업시스템을 구성하는 일련의 관행들을 하나의 통합된 시스템으로 도입하고 있다.

## 나. 장애요인

참여적 작업시스템이 생산성과 품질뿐 아니라 혁신에도 긍정적 영향을 미친다면, 왜 이러한 작업시스템이 기대만큼 널리 확산되지 않고 있는 것일까? 여기에 가능한 몇 가지 설명을 소개하고자 한다(Ichniowski et al., 1996).

### 1) 산업부문에 따른 혁신성과의 차이

참여적 작업시스템은 특정 산업부문이나 기업에서만 더 높은 혁신 성과를 만들어 낼 수 있다. 참여적 팀 구조, 광범위한 훈련, 고용안정을 포함하는 새로운 작업시스템 관행들은 이미 지적인 바와 같이 상당한 투자를 필요로 한다. 더구나 그 성과를 위해서는 장기간이 필요하다. 이직률이 높은 산업에서는 기업이 이러한 투자를 회수할 수 없을 것이며, 기술에 의해서 생산결과가 결정되는 산업에서는 팀 작업에 의한 성과이득이 미미할 수 있다. 그리고 저비용의 규율 잡힌 노동력이 존재하고 가격이 결정적 요인인 곳에서는 대량생산과 테일러식 경영시스템이 여전히 건재할 수 있다(Cummings, 2003).

또한 Laursen(2002)에 의하면, 참여적 작업시스템이 효과적으로 혁신성과에 기여하는 정도는 산업의 성격에 따라 달라질 수 있다. 지식집약도가 높은 생산 활동에서는 기업이 더 큰 전략적 불확실성에 직면하게 되고, 개별 노동자도 성과의 불확실성을 경험하게 된다. 따라서 참여적 작업시스템은 다른 산업부문과 비교해 지식 집약적 산업부문에서 더 큰 혁신성과를 보여준다는 것이다. Laursen(2002)은 덴마크

17) 10개 국가는 덴마크, 프랑스, 독일, 아일랜드, 이탈리아, 네덜란드, 포르투갈, 스페인, 스웨덴, 영국이다.

18) 1992년 미국의 제조업체를 대상으로 한 Osterman(1994)의 조사에서도, 이 기준을 적용하면 참여적 작업시스템의 비율은 약 15-20% 줄어들었다.

의 제조업과 민간서비스 부문의 726개 기업(종업원 규모 50명 이상)을 대상으로 한 조사를 통하여 참여적 작업시스템의 채택이 지식 집약적 산업부문의 기업에게 더 효과적이라고 밝히고 있다. 즉, 참여적 작업시스템의 혁신성도가 해당산업의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문에 참여적 작업시스템의 확산이 산업별로 편차를 보일 수 있다는 것이다.

## 2) 시스템 관성

참여적 작업시스템의 관행들은 상보성을 갖고 있기 때문에 개별관행의 도입이 아니라 관련관행들을 하나의 통합된 시스템으로 도입하는 것이 혁신성과 창출에 훨씬 더 효과적이다. 즉 일련의 관행(구성요소)의 동시적 실행이 가장 긍정적인 효과를 얻을 수 있으나 이것은 아주 어려운 일이다. 이것은 전체 작업조직과 관행의 체계를 전통적 체계에서 참여적 체계로 완전히 바꾸는 것을 뜻한다(<표 2>). 바로 이러한 시스템 전환의 어려움이 참여적 작업시스템의 확산을 제한할 수 있다.

<표 2> 전통적 작업조직과 참여적 작업조직의 비교 (Cummings, 2003, p. 233)

전통적 작업조직	참여적 작업조직
엄격한 위계질서 - 많은 의사결정 단계	수평적 위계질서
명령과 통제 권위	책임 위임
책임의 엄밀한 구분	팀 작업
세밀한 분업체계	다기능/다숙련(multi-skilling)
촘촘한 감독 통제	헌신을 통한 통제

이러한 시스템 전환은 “역량파괴적”(competence-destroying)일 수 있기 때문이다 (Pil and MacDuffie, 1996). 참여적 작업시스템과 같은 새로운 시스템으로의 전환은 단순히 하나의 새로운 작업조직의 도입에 그치는 것이 아니라 과거의 시스템에서 축적된 경험, 가치, 조직관행, 권력구조 등의 근원적 변화나 파괴를 포함한다. 특히 과거의 시스템 구성요소들이 그 나름의 상보적 체계를 이루고 있었을 때 이러한 시스템적 전환은 만만치 않은 내부 저항에 직면하게 된다.<sup>19)</sup> 사용자(경영진)의 핵심가치와 신념은 참여적 노사관계나 직접참여에 적대적인 경우가 많으며, 중간관리자나 현장감독은 참여적 작업시스템의 도입에 따른 권력의 상실에 대한 우려 때문에 새로운 작업조직의 도입에 반대할 수 있다.

## 3) 주요 전략/정책과의 연관

19) 기존 시스템의 이러한 상보적 성격 때문에 참여적 작업시스템을 구성하는 개별관행들의 부분적 도입은 기대되는 혁신효과를 낼 수 없을 가능성이 크며, 그리하여 ‘실패’로 판명되어 지속되지 못하고 중단될 수 있다.

산업이나 기업에 따라서는 참여적 작업시스템과 같은 혁신적 조직체계는 해당 기업의 생산전략이나 마케팅 전략과 결부되어 있다. 이 경우 새로운 작업시스템으로의 전환은 완전히 새로운 일련의 생산 및 유통체계, 그리고 신기술에 대한 대규모 투자를 필요로 하게 된다. 이러한 비용규모 때문에, 새로운 작업시스템 채택에 대한 의사결정은 기업의 생산전략과 마케팅 전략 및 고객에 관한 중대한 선택과 결부되어 있다. 이러한 의사결정의 복잡성은 새로운 작업시스템의 채택을 손쉽게 결정하지 못하게 한다.

#### 4) 노사 불신

노사 간의 신뢰 수준이 낮거나 불신이 지배하는 상황에서는 참여적 작업시스템이 도입되기 어렵다.<sup>20)</sup> 예컨대, 노사 불신의 상황에서는 새로운 작업시스템(팀 작업, 제안제도 등)을 통한 생산성 향상, 공정개선이 나중에 고용감소나 구조조정으로 이어질 수 있다는 노동자의 정당한 우려가 있을 수 있다. 안정적이고 협력적인 노사관계를 바탕으로 혁신적인 작업시스템(4조 교대제와 평생학습)을 성공적으로 도입한 것으로 평가받고 있는 유한킴벌리도 혁신적 작업조직 도입 이전에 노사 간의 불신과 대립 때문에 상당한 어려움을 겪었다. 외환위기를 전후한 경영위기 시기에, 새로운 작업시스템의 도입이 구조조정이나 해고로 이어지지 않을 것이라고 유한킴벌리 사용자가 노동조합과 노동자에게 고용보장을 한 이후 노사 신뢰가 형성되기 시작하였고, 이를 바탕으로 혁신적 작업시스템을 도입 실행할 수 있었다(조성재, 2004; 정혜원 외, 2004).<sup>21)</sup>

또 하나의 문제는 동일한 사용자가 하나의 사업장에서는 참여적 작업시스템을 도입하면서 다른 사업장에서는 노사대립이나 갈등을 유발할 경우, 노사 신뢰나 지속적인 협력적 노사관계가 발전할 수 없다는 것이다. 예컨대 (주)풀무원의 경우 뉴패러다임 시범사업에 참여하여 제3 두부공장(충북 음성 소재)에서 2004년 3월 - 6월에 걸쳐 '제3두부공장 평생학습조 구축' 프로젝트를 실시하였다.<sup>22)</sup> 그러나 이 업체의

20) 조형제(2005)는 현대자동차의 노사대립과 불신이 울산 지역에 자동차산업을 중심으로 한 지역혁신클러스터 형성에 있어서 중요한 걸림돌이 되고 있다고 지적하고 있다. 지역혁신체제의 구축에 있어서도 노사관계는 중요한 영향변수가 될 수 있다(Gyes, 2003).

21) 유한킴벌리의 성공에 자극을 받아, 정부는 혁신적 교대제와 평생학습 관행을 중심으로 하는 작업조직 체계의 확산을 위하여, 2002년부터 약 2년의 준비기간을 거쳐 2004년 3월에 '뉴패러다임센터'를 한국노동연구원 부설로 설립하였다. 뉴패러다임센터([www.newparadigmcenter.or.kr](http://www.newparadigmcenter.or.kr))의 역할은 뉴패러다임(교대제 개편, 평생학습시스템 구축) 도입 희망기업에 대한 무료컨설팅과 연구지원, 뉴패러다임 시범사업 추진, 뉴패러다임 대국민홍보 등이다. 더 나아가 정부는 뉴패러다임 사업 확산을 위한 정책개발과 제도 개선을 위하여 2004년 5월 대통령 자문 '사람입국 신경쟁력특별위원회'를 만들었다. 그리고 뉴패러다임센터 준비과정에서 뉴패러다임에 대한 사회적 합의도출을 위한 시민운동을 추진하기 위하여 '뉴패러다임포럼'이 2003년 11월에 창립되었다. 현재 뉴패러다임 사업은 뉴패러다임센터를 중심으로 두 조직의 지원과 상호협조로 추진되고 있다. 뉴패러다임센터(2005a; 2005b; 2005c) 참조

22) 이 프로젝트의 목적은 ① 노사협력 증진 기반 구축, ② 건전하고 안전한 직장생활의 구현, ③ 기업의 경영 효율성 증대, ④ 교육의 확대를 통한 신경쟁력 창출의 기반 구축 이었다. 뉴패러다임센터(2005c) 참조.

또 다른 사업장인 춘천공장과 의령공장에서는 임금인상과 근로조건 개선을 위한 단체교섭과정에서 노사갈등으로 2004년 7월부터 12월까지 163일의 장기파업과 직장폐쇄 등 극심한 노사분규를 겪었다.<sup>23)</sup> 비슷한 시기에 진행된 대조적인 이 두 사건은 참여적 작업시스템 도입과 관련한 사용자의 진정성을 의심받게 할 수 있으며, 따라서 기업의 입장에서는 노사 불신의 상황을 개선하기 위한 일관된 정책을 유지해야 할 것이다.<sup>24)</sup>

## 5) 승자와 패자

새로운 작업시스템의 도입에 따른 이득은 노동자 집단에게 차등적으로 나타날 수 있다. 기존 작업체제에서 오랫동안 일해 왔던 상대적으로 고연령층의 노동자들은 새로운 작업시스템의 도입으로 자신에게 더 나아질 것이 없다고 생각하여 새로운 작업시스템으로의 전환에 저항할 수 있다. 또 새로운 작업시스템의 도입으로 기능이나 직무가 축소되거나 사라지는 노동자도 새로운 체제의 도입에 저항할 수 있으며, 이와 관련하여 앞에서 중간관리자나 현장 감독의 사례를 언급한 바 있다.

더 나아가, Gonzalez et al.(2004)에 따르면, 기업은 참여적 작업시스템과 같은 소위 ‘모범관행’(best practices)을 모든 노동자에게 똑같이 적용하지는 않는다고 한다. 즉 기업은 ‘기업의 전략실행, 생산성이나 효과성을 높이는데 기여할 수 있는 능력이 있는가?’, 그리고 ‘외부 시장에서 구할 수 없는 기업특유의 역량을 갖추고 있는가?’의 두 기준에 따라 직무를 구분하여 작업조직이나 인적자원관리 관행을 달리 적용한다는 것이다. 요컨대, 핵심직무에 대해서는 자체적으로 인력을 개발 육성하고 새로운 혁신적 작업조직 관행을 적용하는 반면에, 어느 기준에도 부합하지 않은 직무에 대해서는 외부시장에서 계약을 통하여 주로 비정규직의 형태로 인력을 활용하는 경향이 있다는 것이다. 만일 이것이 지배적인 상황이라면, 새로운 작업조직의 관행들의 존재 여부 뿐 아니라 그 관행의 구체적 실행방식이 직무와 직종에 따라 달리 나타날 것이다. 이 경우 새로운 혁신적 작업시스템의 도입에 대한 노동자 전체의 전폭적 지지를 받기는 어려울 것이며, 사업장 노동자 전체의 이익을 대변해야 하는 노동조합의 입장에서는 직종/직무 사이의 잠재적 갈등 조정이라는 어려운 문제에 직면할 수 있다.

## 6) 제도적 정책적 제약

참여적 작업시스템과 같은 새로운 혁신적 작업시스템 관행들의 도입은 상당한 초

---

23) 경남 의령과 강원도 춘천에 있는 두부공장, 면공장, 얼음공장은 (주)풀무원 소속의 공장이었으나, (주)풀무원이 2003년 3월 1일 기업을 10여개로 분할하여 기업 이름을 (주)풀무원제일두부공장, (주)풀무원제이두부공장 등으로 바꾸었다. 풀무원 춘천/의령 노동조합에 의하면, 법인을 분할하였지만 지배지주회사인 (주)풀무원이 실질적으로 소유와 지배권을 행사하고 있다고 한다. 이 노사갈등에 대해서는 <http://pnojo.org> 참조

24) (주)풀무원은 2007년 1월 1일까지 뉴패러다임을 전체 사업장에 확산한다는 계획을 갖고 있다. 뉴패러다임센터(2005c) 참조.

기 투자를 필요로 하고 그 효과는 장기간에 걸쳐 나타난다. 장기적 투자가 아니라 단기적 수익이나 비용절감을 강조하는 투자자나 금융기관의 압력을 받고 있는 많은 기업들은 새로운 작업시스템을 도입하지 못하게 될 것이다. 신자유주의적 정책기조 하에서 비용절감을 통한 단기수익 극대화('단기주의')가 더욱 강조되고 있는 현재의 사회경제적 환경에서는 새로운 작업시스템의 도입과 같은 장기적 투자는 사용자나 투자자들에게 환영받지 못할 가능성이 크다.

노사관계의 제도적 구조적 맥락과 성격도 새로운 작업시스템의 선택에 큰 영향을 미친다. 노사 간의 심각한 힘의 불균형이 존재하고 노동자나 노동조합이 작업장 수준과 기업 수준의 의사결정에 대한 참여 기회가 없거나 빈약하며 고용보호 장치가 취약한 사회제도적 환경에서는 참여적 작업시스템이 도입 실행되기 어렵다(Godard, 2004). 이러한 관점에서 보면 한국의 노사관계는 아직도 갈 길이 멀어 보인다.

한국의 노사관계는 1987년 6월 항쟁이후 '수평적 정권교체'를 통하여 군사정부가 아닌 '문민정부'와 '국민의 정부'가 연속하여 집권하였고 현재 '참여정부'가 그 뒤를 잇고 있음에도 불구하고 본질적으로 크게 달라진 것이 없다, 즉 정부와 사용자는 기회 있을 때마다 노사화합, 협력적 노사관계, 윈-윈 노사관계 등 다양한 이름으로 협조 주의적 노사관계를 강조하였고, 현재의 '참여정부'도 '사회 통합적 노사관계'를 주요 국정과제의 하나로 제시하고 있으나, 노사관계의 기저를 이루는 주요 법적·제도적 틀은 크게 바뀐 것이 없다. '사회 통합적 노사관계'와는 거리가 먼 노동배제적 노동통제 정책, 노동시장의 분절화와 불평등을 심화시키는 노동시장 유연화<sup>25)</sup>가 규제완화와 구조조정 중심의 신자유주의 정책기조 하에 계속 추진되고 있고, 노동자의 경영참여에 대한 완강한 반대와 경영권 고수<sup>26)</sup>는 여전하다(임영일, 2004; 최장집 2005a, 2005b).

이러한 기본적 정책기조와 틀을 그대로 둔 채, 참여적 노사관계에 기초한 참여적 작업시스템의 확산을 기대한다는 것은 불가능에 가깝다고 할 수 있다.<sup>27)</sup> 이러한 상황에서도 아주 예외적인 성공적 사례들이 있을 수 있으나, 참여적 작업시스템의 산업 전반에 걸친 도입과 확산을 통하여 기업의 혁신성과와 혁신역량을 높인다는 목적을 이룩하기에 우리의 사회제도적 환경은 척박해 보인다. '혁신주도형' 경제구조(과학기술부, 2004)를 확립하기 위해서도 국가의 장기적 발전 전략과 사회경제적 비전을 재점검할 필요가 있어 보인다.<sup>28)</sup>

25) 노동시장 유연화(수량적 유연화)에 의한 비정규직의 광범위한 활용이 기업의 혁신성과나 혁신역량에 부정적 영향을 미친다고 여러 연구들은 지적하고 있다. Michie and Sheehan(1999, 2003) 참조.

26) 노동자의 경영참여가 ① 기업내 산업민주주의 확대, ② 노동의 소외/비인간화 경향 방지를 통한 노동자 삶의 질 향상, ③ 노사간 상호이해와 의사소통 증진 및 노사관계 안정화 등을 통하여 결과적으로 기업의 생산성 향상에 도움이 된다는 것은 이제 상식에 속하는 일이다. 이주화·이승협(2005), P. 119.

27) 이러한 관점에서 보면, 뉴패러다임 사업은 좋은 뜻과 목적에도 불구하고 자신에게 불리한 정부 정책기조와 제도적 환경에 포위되어 있다고 말할 수 있다.

28) 김유선(2005, p. 76)은 한국 정부와 기업의 중장기 발전전략 선택을 전망하면서 다음과 같은 암울한 평가를 내리고 있다. "앞으로 기업은 (1) 지금까지 전략을 확대 재생산하여 '생산기지 해외이

## 6. 결론 및 정책과제

참여적 노사관계를 바탕으로 한 참여적 작업시스템의 확산, 그리고 이를 통한 기업의 혁신성과 개선과 향상을 실현한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 앞에서 보았듯이 새로운 작업시스템 확산의 장애요인들도 만만치 않게 존재하고 있다. 그리고 새로운 작업시스템으로의 전환은 내재적으로 불확실성이 크고 관련당사자들의 이해관계가 걸려 있어 실행에 따는 위험완화와 내부적 의구심을 해소하는 것이 필수적이라 하겠다. 이러한 관점에서 정책적으로 다음과 같은 주요 과제들을 제시할 수 있다.

첫째, 정부는 혁신(전략)과 노사관계를 어떻게 연결할 수 있는가에 관하여 노사가 비전을 공유할 수 있도록 매개자의 역할을 해야 한다. 지금까지 계속되어온 대립적 배제적 노사관계 속에서 사용자와 노동조합은 노사관계 영역(참여적 노사관계 실현)과 혁신정책 영역(혁신전략과 혁신성과)을 결합하여 하나의 공유된 사회경제적 비전과 장기적 발전전략으로 발전시키는 노력을 할 수 없었으며, 현재도 상황은 크게 변화하지 않았다고 볼 수 있다. 정부는 쉽지 않더라도 노사 간의 이러한 대화와 논의가 일어날 수 있도록 매개자로서 최선의 노력을 다해야 한다. 이것은 혁신과 노사관계의 연관관계에 대한 노사 당사자의 인식을 높여줄 것이고 노사 대립과 불신의 지배적 분위기를 해소하는데 도움을 줄 것이다. 이와 관련하여 정부는 혁신정책의 의사결정과정에 노동자와 사용자 대표의 참여를 보장하고 그들의 제안을 적극적으로 반영함으로써 노사당사자의 인식제고에 기여할 수 있다.

둘째, 정부는 이러한 정책기조 하에 참여적 작업시스템의 실행과 확산의 장애요인을 극복하고 실행에 따는 위험완화와 내부적 의구심을 해소하기 위하여 다음의 사업을 시행할 필요가 있다.

### ① 관련 지식 축적

우선, 참여적 작업시스템의 연구에 대한 자금지원을 통하여, 혁신과 관련된 참여적 작업시스템의 비용/효과에 대한 노사의 이해를 높이고 사례연구의 DB를 구축하는 것이 필요하다. 그리고 연구기관과 노사 실무자들 사이의 네트워크를 형성하여, 노사 당사자의 입장에서는 조직변화에 관한 지식기반을 강화할 수 있도록 하고, 연구기관 입장에서는 구체적 경험을 연구내용에 통합할 수 있게 한다.

---

전'과 '해외 부품 조달'을 늘릴 것인가, (2) '저임금저비용에 의존하여 개발도상국과 경쟁하는 것은 지속가능한 성장모델이 아니고 한국 사회 구성원 전체를 공멸로 이끄는 길'이라는 자각 하에 '고임금-고생산성-고부가가치' 생산체제로 전환할 것인가라는 선택에 직면할 것이다. 그렇지만 지금처럼 '단기수의 극대화'를 추구하는 풍토에서는 전자(前者)를 선택할 가능성이 높을 것으로 판단된다."

## ② 확산 지원

기업과 노동조합에 참여적 작업시스템에 대한 정보와 교육을 제공하는 교육프로젝트에 자금을 지원한다. 그리고 기업과 노조가 실제 사례의 경험에 접근할 수 있도록 시범 프로젝트를 지원하며, 기업(특히 중소기업)에 대하여 참여적 작업시스템의 도입을 위한 보조금과 자문을 제공한다.<sup>29)</sup> 그리고 기업간/노조간 네트워크 형성을 촉진하여 모범사례의 전수와 집합적 학습이 가능하도록 한다.

## ③ 제도적 환경의 정비

경영참가에 대한 사용자의 완강한 반대가 존재하는 상황에서, 정보제공이나 협의, 참여에 관한 노동자의 분명한 법적 권리가 보장된다면 참여적 작업시스템의 확산은 그만큼 더 촉진될 수 있다. 이를 위하여 정부는 관련 법령의 정비나 개정을 추진할 수 있다. 그리고 참여적 작업시스템에 기초한 장기적인 기업 혁신전략의 채택을 촉진하기 위하여 기업 지배구조의 틀이나 관련 조세정책을 적절하게 바꾸는 것도 고려할 수 있다.

셋째, 이상에서 제시한 모든 정책과제의 실행은 관련당사자인 정부와 노사의 협의, 논의, 협상을 포함한 공동의 문제해결 방식과 공개적인 상호학습에 기초하여 진행되어야 할 것이다. 끝으로 기본원칙으로서 정부와 노사가 혁신과정의 '패배자'에 대한 보살핌과 배려를 잃지 않는다면, 혁신전략의 사회적 지속가능성과 장기적 성공 가능성은 더욱 높아질 것이다.

## [참고문헌]

- 과학기술부(2004), 국가기술혁신체계(NIS) 구축방안, 과학기술중심사회추진기획단.  
김동배·김주섭·박의경(2003), “고성과 작업관행과 기업 교육훈련”, 노동정책연구, 제3권 제1호, pp. 233-262.  
김유선(2005), “한국의 노동 - 진단과 과제”, 한국의 노동, 과거 현재 미래, 한국노동사회연구소 창립 10주년·월간 노동사회 100호 기념 심포지엄 주제발표, 2005년 5월 25일, 한국 프레스센터 기자회견장.  
노동부(2000), 신노사문화 추진성과분석 연구: 우수기업에 대한 사례연구를 중심으로, 연구기관: 미래인력연구센터, 고려대학교 초우량조직연구센터.  
뉴패러다임센터(2005a), 사람立國을 위한 뉴패러다임, 뉴패러다임센터.  
뉴패러다임센터(2005b), 일자리창출과 사람경쟁력 향상을 위한 뉴패러다임, 뉴패러다임센터.  
뉴패러다임센터(2005c), 2004 뉴패러다임 시범사업 사례집, 뉴패러다임센터.

29) 뉴패러다임센터의 기능이 여기에 해당한다고 할 수 있다.

이동명·김강식(2003), “노사의 전략적 선택, 근로자 의사결정참가, 경영성과간의 관계”, 노동정책연구, 제3권, 제2호, pp. 25-45.

이동명(2004), “노사의 전략적 선택과 작업조직설계”, 노동정책연구, 제4권 제4호, pp. 73-97.

이상민(2004), “노사협의회와 노동조합의 법적 권한이 기술혁신에 미치는 영향”, 노동정책연구, 제4권 제1호, pp. 89-110.

이정우(2004), “한국경제의 미래와 도전: 국가경쟁력 강화 방안”, 한국경제학회 주최, 한미경제학회 협찬 제11차 국제학술대회 ‘한국경제의 미래와 도전’, 2004. 8. 12 - 13, 서울.

이주희·이승협(2005), 경영참여의 실태와 과제, 한국노동연구원.

임영일(2004), “시장자유주의적 노동체제에서 사회통합 가능한가: 1987년 이후의 노동운동과 노동체제 변화”, 노동사회, 통권 제88호, pp. 16-22.

장영철(2005), “유한킴벌리 - 인간중심 경영을 통한 신경쟁력 창출”, 기억과 전망, 2005년 봄호, 통권 10호, pp. 262-280.

정재호·이병희(2004), “고용유연화가 기업의 훈련투자에 미치는 영향”, 노동정책연구, 제4권 제4호, pp. 1-23.

정혜원·KBS일요스페셜 팀(2004), 대한민국 희망보고서 유한킴벌리, 거름.

조성재(2004), “유한킴벌리의 협력적 노사관계”, 2004년 4월 2일 참여사회연구소 주최 토론회 발표문, pp. 1-15.

조형제(2005), “지역혁신클러스터 구축과정의 현안과 쟁점: 울산의 사례를 중심으로”, 과학기술정책포럼 발표문, 2005년 3월 11일, 과학기술정책연구원.

최장집 편(2005), 위기의 노동: 한국 민주주의의 취약한 사회경제적 기반, 후마니타스.

최장집(2005a), “한국 민주주의의 취약한 사회경제적 기반”, 최장집 편(2005), pp. 13-34.

최장집(2005b), “민주주의와 한국의 노동”, 한국의 노동, 과거 현재 미래, 한국노동사회연구소 창립 10주년·월간 노동사회 100호 기념 심포지엄 기조강연, 2005년 5월 25일, 한국 프레스센터 기자회견장.

Harry Braverman(1974), *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.

Gary Chaison(2002), "Information Technology: The Threat to Unions", *Journal of Labor Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 249-259.

Gary Chaison(2005), "The Dark Side of Information Technology for Unions", *Working USA: The Journal of Labor and Society*, Vol. 8, pp. 395-402.

Jesper Lindgaard Christensen and Bengt-Åke Lundvall(eds)(2004), *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*, Elsevier JAI.

Sam Ian Cummings(2003), "The Impact of High Performance Work Systems on

Workplace Learning, Productivity and Social Dialogue", 한국노동연구원/국제노동기구 공동주최 노사정 워크숍(2003. 3. 6, 서울) 발표문, pp. 227-247.

B. Dankbaar(1989), "Technical Change and Industrial Relations: Theoretical Reflections on Changes in the Automobile Industry", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 10, pp. 99-121.

Mark Dodgson and Roy Rothwell(eds.)(1994), *The Handbook of Industrial Innovation*, Aldershot: Edward Elgar.

Jan Fagerberg, David Mowery and Richard R. Nelson(eds.)(2005), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Christopher Freeman(1988), "Japan: A New National System of Innovation?", in Dosi et al., (eds), *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter Publishers, pp. 330-348.

Stephen J. Frenkel(2003), "The Embedded Character of Workplace Relations", *Work and Occupations*, Vol. 30, No. 2, pp. 135-153.

Bernard Gernigon, Alberto Odero and Horacio Guido(2000), "ILO Principles concerning Collective Bargaining", *International Labor Review*, Vol. 139, No. 1, pp. 33-55.

Colin Gill and Hubert Krieger(1999), "Direct and Representative Participation in Europe: Recent Survey Evidence", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, NO. 4, pp. 572-591.

John Godard(2004), "A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42, No, 2, pp. 349-378.

John Godard(2002), "Institutional Environments, Employer Practices, and States in Liberal Market Economies", *Industrial Relations*, Vol. 41, No. 2, pp. 249-286.

Santiago Melian Gonzalez and Domingo Verano Tacorante(2004), "A New Approach to the Best Practices Debate: Are Best Practices Applied to All Employees in the Same Way?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol 15, No. 1, pp. 56-75.

Guy Van Gyes(2003), *Industrial Relations as a Key to Strengthening Innovation in Europe*, European Commission.

Casey Ichniowski, Thomas A. Kochan, David Levine, Craig Olson and George Strauss(1996), "What Works at Work: Overview and Assessment", *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 3, pp. 299-333.

Kline and Rosenberg(1986), "An Overview of Innovation", in Ralph Landau and Nathan Rosenberg(eds), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Washington, DC: National Academy Press, pp. 275-305, reprinted in Charles Edquist and Maureen McKelvey(eds)(2000), *Systems of*

*Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*, Cheltenham, UK: Elgar, pp. 3-33.

Keld Laursen(2002), "The Importance of Sectoral Differences in the Applications of Complementary HRM Practices for Innovation Performance", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, No. 1, pp. 139-156.

Keld Laursen and Nicolai J. Foss(2003), "New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 27, No. 2, pp. 243-263.

Edward Lorenz and Frank Wilkinson(2003), "Organizational Change, Human Resource Management and Innovative Performance: Comparative Perspectives", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 27, No. 2, pp. 239-241.

Edward Lorenz, Jonathan Michie and Frank Wilkinson(2004), "HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry" in Jesper Lindgaard Christensen and Bengt-Ake Lundvall(eds)(2004), *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*, Elsevier JAI, pp. 181-210.

Bengt-Åke Lundvall(1998), "Why Study National Systems and National Styles of Innovation?", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 407-421.

Bengt-Åke Lundvall(2002), *Innovation, Growth and Social Cohesion: The Danish Model*, Cheltenham: Edward Elgar.

Bengt-Åke Lundvall(2004), "Why the New Economy is a Learning Economy", *DRUID Working Paper* No. 04-01.

Bengt-Åke Lundvall, Björn Johnson, Esben Sloth Andersen and Bent Dalum(2002), "National Systems of Production, Innovation and Competence Building", *Research Policy*, Vol. 31, pp. 213-231.

Stephen Machin and Stephen Wood(2005), "Human Resource Management as a Substitute for Trade Unions in British Workplaces", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 58, No. 2, pp. 201-218.

Roderick Martin(1994), "Innovation and Industrial Relations", in Mark Dodgson and Roy Rothwell(eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*, Aldershot: Edward Elgar, pp. 337-347.

Jonathan Michie and Maura Sheehan(1999), "HRM Practices, R&D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from the UK's 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS)", *Industrial and Corporate Change*, Vo. 8, No. 2, pp. 211-234.

Jonathan Michie and Maura Sheehan(2003), "Labor Market Deregulation, 'Flexibility' and Innovation", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 27, pp. 123-143.

Peter Nielsen and Bengt-Åke Lundvall(2003), "Innovation, Learning Organizations and Industrial Relations", *DRUID Working Paper* No. 03-07.

Bruce Nissen(2003), "Alternative Strategic Directions for the U. S. Labor Movement: Recent Scholarship", *Labor Studies Journal*, Vol. 28, No. 1, pp. 133-155.

David Noble(1985), "Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools", in Donald MacKenzie and Judy Wajcman(eds), *The Social Shaping of Technology*, Milton Keynes: Open University Press, pp. 109-124.

Paul Osterman(1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 173-188.

Paul Osterman(2000), "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 179-196.

Thomas I. Palley(2004), "The Economic Case for International labor Standards", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 28, No. 1, pp. 21-36.

Mario Pianta(2005), "Innovation and Employment", in Jan Fagerberg, David Mowery and Richard R. Nelson(eds.), pp. 568-598.

Frits K. Pil and John Paul MacDuffie(1996), "The Adoption of High-Involvement Work Practices", *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 3, pp. 423-455.

Harvie Ramsay, Dora Scholarios and Bill Harley(2000), "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 4, pp. 501-531.