

미국에서의 작업장 경영참가와 노동조합(Ⅰ)

이 글은『산업노동연구』(근간)에 실리는 「미국의 작업장 경영참가에 관한 6개의 쟁점들」을 이 책에 맞게 고친 것이다.

정이환

서울산업대 교수, 사회학

1. 머리말

작업장 수준에서의 경영참가 확대는 현대 노사관계의 가장 중요한 특징의 하나이며, 우리나라에서도 이에 대한 관심이 높다. 이런 관심을 반영하여 외국의 제도와 경험들이 우리나라에 이미 널리 소개된 바 있다. 특히 미국에서 혁신적인 사례들이 많이 나타났기 때문에 새턴, 제록스, AT&T 등 미국 기업에서의 경험들이 많이 소개되었다.

지금까지 미국에서의 경영참가를 우리나라에 소개한 글들을 도식적으로 나누면, 긍정적 입장에 서는 것과 부정적 입장에 서는 것으로 나눌 수 있다. 긍정적 입장에서는 작업장 경영참가가 대량생산 시대의 노동소외를 극복할 수 있는 대안의 일부라고 본다. 뿐만 아니라 경쟁력 향상에도 기여하여 노사당사자는 서로 이익을 보는 '승-승(win-win) 게임'을 한다는 점도 중시된다. 더 큰 시야에서 탈산업사회로의 사회 . 문명의 변화, 또는 탈포드주의로의 생산체제 변화의 한 부분으로 보기도 한다. 반면 부정적 평가를 하는 사람들은 미국에서의 작업장 경영참가가 진정한 산업민주주의가 아니라거나, 노사협조주의에의 투항에 불과하다고 말한다.

이 글의 입장을 굳이 말하라면 위 둘의 절충적 입장쯤이 될 것이다. 한마디로 말하면 미국의 노동자와 노조는 작업장 경영참가를 통해 얻는 것도 있고 잃는 것도 있다. 그런데 이 글의 관심은 어떤 원칙, 예를 들어 '노사협력' 또는 '산업민주주의'라는 원칙에 비추어 미국의 상황을 놓고 그것이 민주적이라거나 아니라거나 하는 평가하는 데 있지 않고, 작업장 경영참가와 관련하여 나타나는 긴장을 드러내는 데에 있다. 우리나라에서도 다양한 형태의 경영참가를 모색하려 한다면, 이런 그것이 가질 수 있는 내부 긴장을 잘 파악하는 것이 필요할 것이다.

사실 작업장 경영참가는 '협력' 또는 '승-승'이기 보다는 '긴장'과 '갈등'이라는 말로 더 잘 표현될 수 있을 것이다. 왜냐하면 참여/노동인간화와 경쟁력은 그리 쉽게 조화되는 것이 아니기 때문이다. 물론 이 둘이 필연적으로 대립된다고 보는 것도 온당하지 않을 것이다.

2. 작업장 경영참가의 기본 성격

작업장 경영참가는 여러 가지 목적을 가질 수 있지만, 크게 보면 노동자의 만족도 개선과 생산성 향상이라는 두 가지를 목적으로 들 수 있다. 현실의 경영참가에서는 두 가지가 얹혀 있다. 그러나 어디에 더 중점이 두어지는가에 따라 작업장 참가프로그램의 성격이 달라진다. 일반적으로 노동자와 노조는 전자를, 사용자는 후자를 더 지향하며, 이를 둘러싼 갈등이 벌어지기도 한다. 미국 노조부문에서의 작업장참가의 성격은 어떠한가? 결론을 미리 말하자면, 1980년대 이후 크게 확대된 작업장 경영참가는 주로 생산성 향상을 지향하는 성격을 가진다는 것이다.

미국 노조조직부문에서 이루어진 본격적인 작업장참가의 시도는 1970년대의 QWL(Quality of Working Life)에서부터이다.¹⁾

이 시기의 QWL은 주로 자동차산업에서 시도되었는데, 그 배경은 현장노동자들의 불만이 늘고 전투성이 고양되었던 상황이다. 회사로서는 QWL을 통해 노동환경을 개선하고 노동만족도를 높임으로써 결근을 줄이고 생산성을 높일 것을 기대했다.

이 시기에 QWL을 둘러싸고 제기된 논란의 하나는 효율성이나 생산성 향상

1) QWL(Quality of Working Life)은 우리말로 하면 '노동의 질 향상운동'이나 '노동인간화 프로그램' 품으로 번역할 수 있을 것인데, 딱히 좋은 용어가 없다고 보여 그냥 QWL로 쓰기로 한다.

은 노동자참가의 목표인가, 아니면 부산물인가의 문제였다. 이에 대해 노사의 의견이 일치하지는 않았었다. 노조에서는 QWL의 목적이 노동자의 직무만족도를 증진시키는 것이라고 보았으며, 반면 사용자들은 생산성 향상이 QWL의 단지 부산물이어서는 안되고 하나의 목적이 되어야 한다고 주장했다.

노사간의 견해가 달랐으나, 최소한 자동차산업에서 추진된 QWL의 경우에는 효율성 증진보다 노동환경과 노동만족도의 향상이 주된 목적이었다고 할 수 있다. 초기 QWL의 많은 것들은 사회기술체계론 및 스웨덴의 자동차공장을 모델로 했다. 이런 성격의 QWL에 사용자가 동의한 것은 물론 사용자에게도 이익이 될 것으로 생각되었기 때문이다. 즉 노동자들의 직업만족도가 높아짐으로써 생산성과 품질이 좋아질 수 있고, 좀 더 직접적으로는 결근율을 낮춤으로써 결근 노동자를 대체하는데 드는 비용을 줄이고 불량률을 낮출 수 있다. 또한 노사관계를 원만하게 하여 파업으로 인한 손실을 줄일 수 있으며, 불만처리에 드는 비용(cost)도 줄일 수 있다는 것도 QWL의 효과로 생각되었다.

그러나 이런 초기 QWL은 단명했다. 사용자들은 QWL에 들어가는 비용만큼 효과가 있는가에 대해 회의적이었고 노조 안에서도 반대가 많았다. 이 때문에 QWL은 그리 빨리 확산되지 않았다. 더욱이 1970년대 말 이후 미국의 경제위기가 심화되면서 사용자가 노동인간화에 투자할 필요성은 더욱 감소했다.

그렇지만 경제위기 때문에 노동자참가 자체가 위축된 것은 아니며, 오히려 1980년대 이후 사용자 주도로 노동자참가가 더욱 본격화되었다. 그런데 이 때의 QWL은 산업민주주의를 지향하는 노동자참가와는 동기가 매우 달랐다. 1980년대의 노동자참가도 직무만족 제고가 중요한 목표의 하나이기는 했다. 그러나 가장 중요한 목적은 생산성 향상과 기업의 경쟁력 향상이었다. 1980년대의 중요한 노동자참가가 대부분 심각한 경영위기를 겪고 난 이후에 도입되었다는 점도 이 프로그램의 성격을 짐작하게 한다. 대개의 노동자참가 프로그램에서 생산성 및 경쟁력 향상이 중요한 목적이란 명시된다. 예를 들어 제록스 사의 단체협약을 보면, 노동자참가는 '노동만족도와 생산성을 향상하기 위해' 실시하는 것으로 되어 있으며, AT&T의 참가프로그램인 '미래의 작업장'은 '조합원의 직무와 관련이 있는 중요한 의사결정에 노조를 참여시켜 작업시스템을 개선하고 회사의 경쟁력을 강화하는' 것을 목적으로 하고 있다. 이런 점에서 1980년대 이후의 작업장 경영참가의 성격은 노사간의 '생산성 연합'이라고 할 수 있다.

산업민주주의가 아닌 생산성지향적 참가프로그램에 왜 노조나 노동자들이

노조가 기업경쟁력 향상을 위해 회사와 파트너쉽을 맺는 경우,
그 목적인 생산성 향상 및 비용절감을 위해 조합원의 노동조건을 악화시키는 조치에 동참하거나
최소한 용인해야 하는 경우가 많다. 또한 조합원들은 별로 내커하지 않는 상황에서
노조가 회사와 함께 조합원들의 참여를 독려하는 데에 나서게 되는 경우도 있다.

동의하는가? 그것은 무엇보다도 참가를 통한 기업경쟁력 강화가 고용안정을 가져올 것이라고 보기 때문이다. 물론 그 밖에 노동자들이 얻는 것들이 있을 수 있지만, 가장 중요한 목적은 기업경쟁력을 통한 고용안정이다. 좀 다른 시각에서 보면 노조로서는 외국 및 비노조부문과의 경쟁이 심화되는 상황에서 노조부문을 보호하기 위해 생산성 연합에 참여하는 것이다.

이처럼 생산성향상이 작업장 경영참가의 주된 목표가 되면 그것을 둘러싼 여러 가지 긴장이 생길 수 있다. 그 하나는 참가프로그램이 기업경쟁력 향상에 기여하지 못하여 중단될 가능성이 항상 존재한다는 것이다. 작업장 경영참가는 경쟁력 향상을 달성하지 못할 여러 가지 잠재적 이유를 가지고 있다. 우선 참가프로그램의 시행 자체에 돈이 든다. 또한 노동자참가를 위한 토론시간이 필요하다. 이것은 회사로서는 낭비일 수 있다. 성공적이라고 알려진 코닝사에서도 참가프로그램의 일부인 회의와 훈련에 너무 많은 시간과 비용이 소요된다는 것에 대한 불만이 제기되었다. 특히 기업의 입장에서 혁신이나 개선이 필요한 것이 아니라 생산량을 늘리는 것이 필요할 때 작업장참가는 중단될 가능성이 크다. 예를 들어 포드사의 한 공장에서는 1980년대 초의 위기 상황에서 작업장참가를 시행하다가, 경기가 좋아지고 생산목표를 맞추어야 하는 압력이 증가하자 작업시간 중에 시행하던 그룹미팅을 중단하였다.

더 중요한 긴장은 노조의 본래적 역할과 기업경쟁력 추구라는 새로운 역할 간의 갈등이다. 노조가 기업경쟁력 향상을 위해 회사와 파트너쉽을 맺는 경우, 그 목적인 생산성 향상 및 비용절감을 위해 조합원의 노동조건을 악화시키는 조치에 동참하거나 최소한 용인해야 하는 경우가 많다. 또한 조합원들은 별로 내커하지 않는 상황에서 노조가 회사와 함께 조합원들의 참여를 독려하는 데에 나서게 되는 경우도 있다. 예를 들어 제록스에서는 QWL을 처음 시작한 후 2년이 되자 조합원들의 관심이 줄어들기 시작했다. 노사는 이를 타개하기 위해 모든 노동자에게 의무적으로 QWL교육을 받도록 했다. 그러나 이는 익효과를 가져와 노조의 방침에 대해 불만을 가지는 조합원들이 늘어났다.

3. 작업장 경영참가와 고용안정

많은 사람들은 작업장에서의 참가프로그램이 성공하려면 고용안정성이 필수적 조건이라고 말한다. 이것은 언뜻 보면 명백해 보인다. 참가프로그램에 의해 생산성이 향상된 결과 고용이 감축될 가능성이 크다면, 노동자나 노조는 참가 프로그램에 동참하여 자신들의 목을 자르는 결과를 초래하는 어리석은 짓을 하지 않을 것이기 때문이다.

실제로 노사파트너쉽에 의한 노동자참가가 시행되고 있는 사업체에서는 노동자의 고용보장을 위한 조치들이 도입되는 예가 많다. 새턴에서는 극히 예외적인 경우를 제외하고는 일시해고를 하지 않는다는 협정을 맺고 있고 이것이 대부분의 노동자들에게 적용되고 있다. 또한 이 협정이 적용되지 않는 노동자들도 최대한 감원하지 않으려 하고 있다. 제록스에도 단체협약에 고용보장 조항이 있다. 이 회사에서는 노사파트너쉽이 시행된 지 얼마 후인 1983년에 회사가 30% 정도의 인력감축 계획을 발표한 적이 있었다. 이에 대해 노조는 그 동안 회사가 파트너쉽을 강조해 온 것이 위선이었다고 비판하면서, 참가프로그램의 시행에 협조하지 않겠다고 선언했다. 그러자 회사는 감원계획을 철회하였고 노사는 고용안정에 합의, 이 해의 단체교섭에서 단체협약 유효기간 중 일시해고를 하지 않기로 하는 협정을 맺었다. 이 협정은 그 후에도 지속되어 1994년부터 2001년까지 유효한 현재의 단체협약에도 '경제적 일시해고(economic layoff)를 하지 않는다'는 조항이 들어 있다.²⁾

자동차 산업에서도 고용안정조치가 조금씩 발전되어, 현재 완성업체 3사의 경우 1년 이상의 선임권을 가진 노동자들은 단체협약 유효기간 동안에는 일시해고되지 않도록 정해져 있다.

그런데 이런 고용보장이 작업장 경영참가의 절대적 조건인 것은 아니다. 우선 위의 예에서와 같이 상당한 고용안정을 보장하고 있는 사업체는 매우 드물다. 참가프로그램이 시행되고 있는 사업체라 하더라도 보다 일반적인 것은 참가에 의한 생산성 향상으로 인한 감원은 없다는 협정 정도이다. 판매부진 등 경제적 이유에 의한 감원은 여전히 인정되며, 시행된다. 노동자참가에 기초한 혁신적 노동조직을 선도하는 기업의 하나로 잘 알려진 코닝이나 AT&T의 경우에도 감원에 대한 제한은 별로 없으며, 1990년대 중반 이후에도 일시해고를

2) 회사는 '일시적인 일시해고' (temporary layoff)는 할 수 있다. 단, 여기에 제한이 있다. 일시적 일시해고의 기간은 2주 이내로 제한되어 있고 한 노동자가 1년에 일시해고될 수 있는 회수는 최대 4회이다.

미국에서 고용보장은 노동자참가의 전제로 주어지기도 하지만 그것보다는 노동자참가의 결과로 여겨진다. 즉 참가를 통해 기업경쟁력을 높인 결과 고용이 안정된다는 것이다. 노동조합도 미국의 상황에서 노동자참가에 동참한다고 해서 고용보장이 자동적으로 주어지지 않는다는 점을 잘 알고 있다고 보인다.

통한 많은 감원이 이루어져 왔다.³⁾

감원이 이루어지고 있는 가운데에도 작업장 경영참가가 도입되거나 지속되는 예들도 많이 있다. 철강산업에서는 1980년대에 노동자참가가 시행되던 동안 커다란 규모의 고용감축이 이루어졌으나, 이것이 참가프로그램에 심각한 장애가 되지 않았다. 자동차 3사의 경우에도 노동자참가가 본격적으로 시작된 80년대 초에는 고용보장 조치가 미흡했다. 사실 자동차 3사에서 1980년대 중반 이후 발전된 고용보장조치도 파트너쉽의 조건으로서 도입된 것이 아니라 양보교섭의 보상으로서 도입된 것이며, 특히 근래 GM에서는 파업을 무기로 한 노조의 위협에 의해서야 도입될 수 있었다.

나아가, 고용이 위협되는 것이 파트너쉽과 노동자참가의 주된 동력이라는 측면도 강하다. 즉 고용불안이 노동자들을 생산성 향상에 동원하는 배경이 되는 것이다. 경제불황이던 1980년대에는 특히 그러했다.

고용보장이 아래적으로 보장되고 있는 기업에서도 일종의 고용불안이 노동자들이 참가프로그램에 동원되는 동기가 된다. 예컨대 제록스사에서는 원가계산을 하여 경쟁력이 없다고 평가되는 부서는 외주로 돌리는 정책을 사용하고 있다. 단, 이 경우 노조와 해당 부서의 노동자들에게 이 사실을 통보한 후, 노동자들이 노동자참가를 통해 부서의 경쟁력을 높일 수 있는 기회를 준다. 경쟁력을 일정 기준까지 높이는 데에 성공하면 부서가 살아남지만 그렇지 못한 경우에는 폐쇄된다. 노조도 이번 정책에 동의하고 있다. 앞에서 본 바와 같이 제록스사에는 장기적 일시해고가 없으므로 부서가 폐쇄되어도 노동자들은 다른 부서로 전환되며, 당장 갈 곳이 없으면 단기간만 일시해고된다. 그렇더라도 부서가 폐쇄된다는 것은 노동자들에게 위협이며, 이는 생산성 향상을 위해 노력할 충분한 동기가 된다. 뿐만 아니라 제록스 사용자는 생산성 향상이 잘 이루어지지 않는 경우 다음의 단체교섭에서 고용보장을 철회할 뜻을 내비치곤 했다.

3) 단, AT&T에서는 현직 노동자는 물론 일시허고된 노동자에 대해서도 본인에게 필요한 교육훈련을 하여 이들이 노동시장에서의 경쟁력을 가질 수 있게 하는 프로그램을 가지고 있고, 여기에 많은 돈이 투자되고 있다. 교육에서도 청규노동자는 가능한 한 일시해고를 하지 않으려는 노력을 한다.

미국에서 고용보장은 노동자참가의 전제로 주어지기도 하지만 그것보다는 노동자참가의 결과로 여겨진다. 즉 참가를 통해 기업경쟁력을 높인 결과 고용이 안정된다는 것이다. 노동조합도 미국의 상황에서 노동자참가에 동참한다고 해서 고용보장이 자동적으로 주어지지 않는다는 점을 잘 알고 있다고 보인다. 예를 들어 미국전기공노조의 정책자료를 보면, '노동자참가 프로그램이 인력감축을 막을 것이라는 보장은 없다. 그러나 노동자 참가프로그램은 노동자와 기업을 더 경쟁력있게 함으로써 시장점유율이 증가하게 하고 그럼으로써 고용안정에 기여할 것이다'라고 말하고 있다. 이런 면에서 파트너쉽과 연관되는 고용안정은 '제한적' 이면서 동시에 '조건적' 고용안정성이라고 말할 수 있을 것이다.

그러나 고용안정이 절대적 조건이 아니라고 해서 감원에 의한 고용불안이 노동자참가를 저해하지 않는다는 것은 아니다. 노동자와 노조로서는 사용자가 고용안정을 위해 최대한 성의껏 노력하고 있다는 확신이 있지 않으면 생산성 향상에 참가하지 않을 것이다. 즉 노동자들은 기업경쟁력을 높이는데 노력했음에도 불구하고 사용자가 진지한 감원억제 노력도 없이 감원을 한다면 배신감을 느낀다. 그러므로 조건적이고 제한적이나마 고용안정은 참가프로그램의 유지에 매우 중요한 조건이다.

그런데 미국 사용자들은 일반적으로 고용안정을 위한 노력을 약속하거나 그것을 실천하는 데에 인색하다. 월스트리트로부터의 압력과 기업간 경쟁에 몰린 미국의 경영자들은 단기적 코스트절감을 위해 감원과 다운사이징 선택하는 것이 일반적이다. 노동자들이 참가프로그램을 통해 생산성과 품질을 향상시켰는데도 회사가 하루아침에 감원이나 공장폐쇄를 단행한 사례는 많이 있다. 이런 경험은 노동자들로 하여금 참가프로그램에 대해 냉소적이 되게 한다. 대량 감원과 폐업은 미국에서 노동자참가가 확산되는 데에 매우 중요한 장애가 되고 있다.

4. 작업장 경영참가와 노동조건

작업장 경영참가가 가지는 내적 간장의 또 하나는 그것이 노동강도 강화나 근로조건 하락으로 이어질 수 있다는 것이다. 노동자참가를 주장하는 사람들은 그것의 목적이 설령 생산성 향상에 있다고 하더라도 그것은 '더 힘들게 일하는 것'을 통해 달성되는 것이 아니라 '더 잘 일하는 것'을 통해 달성될 수 있다고 주장한다. 예를 들면 노동자들이 현장에서의 경험적 숙련을 바탕으로 볼

노동자들이 참가프로그램을 통해 생산성과 품질을 향상시켰는데도 회사가 하루이침에 감원이나 공장폐쇄를 단행한 사례는 많이 있다. 이런 경험은 노동자들로 하여금 참가프로그램에 대해 낭소적이 되게 한다. 대량감원과 폐업은 미국에서 노동자참가가 확산되는 데에 매우 중요한 장애가 되고 있다.

합리한 공정이나 조직을 개선하여 더 효과적으로 일할 수 있는 방법을 찾아낸다는 것이다. 그러나 비판자들은 노동자참가가 노동강도 강화와 스트레스 증대로 귀결된다고 주장한다.

이 문제는 언뜻 큰 논란의 여지가 별로 없어 보이기도 한다. 왜냐하면 참가 프로그램을 통해 작업방식 변화를 제안하는 것은 노동자 자신이거나 노동자 대표이므로, 스스로에게 불리한 제안을 하지 않을 것으로 생각된다. 그리고 참가프로그램의 집행에 노조가 동참하므로 노동강도 강화를 노조가 저지할 수도 있다. 게다가 노조지도부가 노동강도 강화나 근로조건 악화를 용인하면 조합원들은 선거를 통해 노조지도부를 바꿀 수 있으며, 이는 흔히 볼 수 있는 일이다. 사용자의 입장에서 보아도 노동자들이 자발적으로 동원되지 않으면 참가 프로그램의 효과가 나타나지 않으므로, 노동자의 의사에 반하여 노동강도 강화를 꾀하지 않을 것이다.

연구자들에 의한 경험적 연구들을 보더라도, 참가프로그램 도입 후의 직무 상황에 대한 노동자들의 반응이 대체로 긍정적이라는 것이 일반적 견해이다. 노동자들은 자율성, 숙련향상, 회사에 의한 정보제공 등을 참가프로그램을 통해 나아진 점으로 평가는다.

그러나 노동강도 강화의 가능성을 무시할 수 있는 것은 아니다. 특히 작업장이 폐업될 가능성이 있거나 생산성을 크게 향상시켜야 한다는 강한 압력이 존재하는 상황에서 그렇하다. 설령 작업조직 개편을 제안하는 것이 노동자들 자신이라 하더라도, 단지 '너 잘 일하는 것' 만으로 성과를 올리는 데에는 한계가 있는 경우가 많으므로, 노동강도 강화를 포함하는 제안을 할 가능성이 크다. 또한 자율작업팀이 도입되는 경우에는 반드시 지금 하고 있는 작업의 속도가 빨라지는 것은 아니라고 하더라도 업무부담이 증가할 가능성이 더 크다는 점은 일반적으로 인정되고 있다. 과거에 현장관리사가 하던 일을 노동자들이 맡는데다가 권한과 함께 책임이 증가하므로, 그만큼 업무부담과 스트레스가 증가하는 것이다. 이런 노동강도 강화나 스트레스 증가는 참가프로그램의 시행 자체에 장애가 될 수도 있다. 예를 들어 코닝사의 한 공장의 경우, 경영위기 상

황에서 노사파트너쉽에 의해 작업재조직이 이루어지고 (반)자율작업팀이 도입된 후 공장의 경영이 괄목할만하게 개선되는 효과가 있었지만, 노동강도 역시 두드러지게 증가했다. 이는 과연 참가프로그램이 장기적으로 지속가능할 것인가라는 의문을 제기하게 하고 있다.

그렇지만 대체적으로 보면, 작업방식 개편이 노사합의로 도입되는 노조조직 사업체에서는 노동강도 강화가 노동자참가에의 중요한 장애물은 아니라고 할 수 있다.

5. 소결

지금까지 본 바와 같이 미국의 작업장 경영참가는 산업민주주의로서의 성격보다는 고용안정을 폐하기 위한 생산성 연합으로서의 성격을 가진다. 이 때문에 노동자와 노조에게 여러 가지 문제가 초래된다. 예를 들어 경영참가활동과 노조의 본래적 역할과의 갈등, 노동자의 노동강도 강화나 스트레스 증가 가능성 등이다. 게다가 이런 문제를 안고 생산성 연합에 참여한다고 해서 고용안정이 보장되는 것도 아니다.

그렇다면 미국 노조의 작업장 경영참가는 별반 얻는 것도 없는 채 자본간 경쟁의 논리와 노사협조주의에 투항하는 것이 아닌가? 그런 측면이 많이 있다. 그러나 미국의 상황, 즉 해고가 거의 자유롭고, 고용안정을 위해 노조가 기댈 수 있는 법적 제도나 노조의 정치적 자원이 거의 없으며, 법적 제도를 획득할 만한 연대적 대중투쟁의 전망도 보이지 않는 상황에서 사업장 수준에서의 참가는 노조에게 매력적인 대안이 된다. 왜냐하면 비록 제한적이거나 조건적이지만 참가를 통해서 고용안정성이 높아질 가능성이 크기 때문이다. 더욱이 노동자들의 자율성과 발언권이 높아지고, 역시 제한적이긴 하지만 작업장 문제에 대한 노동조합의 참가권이 커진다는 이점도 노조에게는 중요하다. 특히 성공적이라고 알려진 작업장참가 프로그램에서는 대체로 노동자들의 참여 여부가 강제적이 아니라 개개인 노동자의 자유이며, 노동조합에게는 독자적인 활동이 보장되고 상당한 수준의 의사결정권이 주어지는데, 이런 것이 노조의 참여를 가능하게 하는 중요한 조건이 되고 있다. 이제 남는 중요한 문제는 생산성연합에의 참여가 노조를 약화시키지 않을 것인가하는 것인데 이는 다음호에서 보기로 한다. ♦