

노사관계 어디로 갈 것인가?*

金兌基**

기업환경 변화와 노사관계 발전

노사관계의 환경이 변하면서 기업전략, 경영과 노동조합의 성격 그리고 노사관계의 방향이 변하고 있다. 노사관계의 환경, 특히 기업의 경영력 약화에 대해서 노사가 공감대를 가지고 있으나 노사관계의 비전을 설정하고 노사관계의 구체적인 문제점들을 개선해 나가기 위한 실천계획의 수립은 미흡한 상태이다. 노사관계가 '소모적'인 양상을 보이고 있으며 급변하는 환경에 비추어 볼 때 논의되는 이슈도 상당히 단편적이어서 일종의 '공백기'를 맞고 있다. 따라서 노사관계를 발전시키기 위해서는 전략적인 접근이 필요하다.

노사관계 발전 방향은 노사관계의 환경 변화와 이에 따른 기업전략의 변화, 경영과 노동조합의 성격변화 속에서 모색할 수 있다.

노사관계 환경

우리나라의 노사관계 환경은 급변하고 있으며 동시에 불확실성이 커지고 있다. 신흥 경쟁국의 국제시장 진출과 선진국의 자국 사업 보호 강화로 인하여 선진국 시장에서 우리나라 제품이 차지하는 비중이 줄어들고 있다. 또한 소득 수준과 교육 수준의 향상으로 '3D'기피등 국민들의 의식도 바뀌고 있고 인력의 공급 증가도 둔화되고 있다. 정부의 정책도 업종 전문화와 공정거래 질서를 강화하는 방향으로 나아가고 있다. 이러한 노사관계의 환경변화로 인하여 우리나라 기업은 저임금에 의한 비교우위나 정부의 금융·세제 지원에 의한 비교우위를 통해서 국제교역에서 경쟁력을 추구하기가 어렵게 되었다.

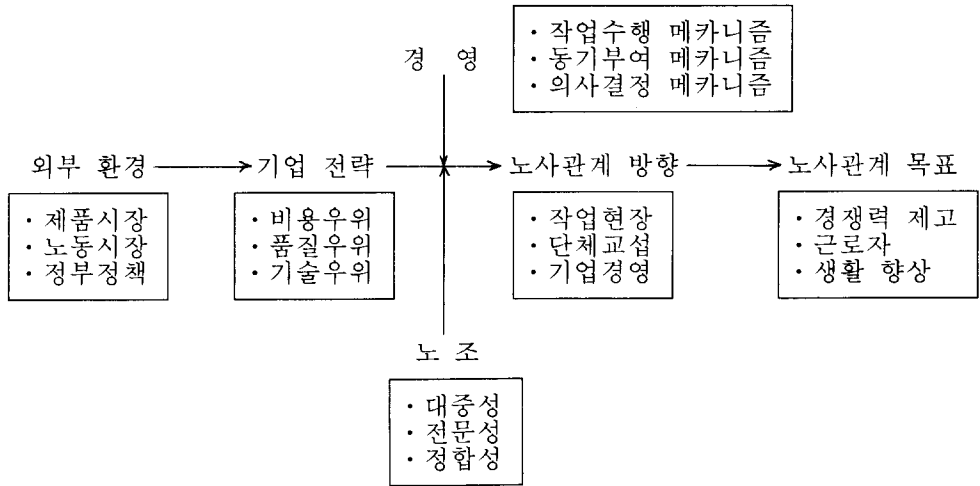
기업 전략의 변화

이에 따라 기업은 생산에 있어서 단위비용 그 자체를 떨어뜨리는 전략보다 품질을 제고함으로써 후발개도국 제품과 차별화시키

* 이 글은 한국노동연구원의 「KLI 노동연구속보」(1993. 6. 1)에 실렸던 것으로 저자의 허락을 받아 본 내용을 소개함.

** 한국노동연구원 연구위원, 미국의 아이오와대학교 경제학 박사. 노사관계 전공.

<그림 1> 노사관계 발전 전략 개념도



고 고급화되어 가는 선진국 소비자들의 기호를 충족시킬 필요성이 커지고 있다. 여기에서 한걸음 더 나아가 신제품의 개발등 기술력의 우위를 통해서 시장을 안정적으로 확보할 필요성이 커지고 있다.

경영 성격의 변화

기업의 전략이 비용우위에서 품질우위나 기술우위로 나아갈 때 경영과 노동조합의 성격이 바뀌고 노사관계의 성격도 바뀌게 된다. 즉 제품시장의 전망이 보다 불확실해지고, 제품의 수명은 단축되고 품목수는 많아지고 있으며, 작업조직은 보다 유연화되고, 근로자들이 맡는 작업은 그 성격이 다양화되고 자율적 판단을 보다 요구하고 있다. 경영의 요체가 근로자들이 자신의 능력

을 최대한 발휘할 수 있도록 유도하고 또 조직화하는 것이라 할 때 기업전략이 고도화됨에 따라 작업수행 방식, 동기부여 방식, 의사결정 방식도 바뀌게 된다. 조직 상하좌우간의 의사교환과 협조가 보다 강조되며, 작업자의 판단력과 창의성이 보다 중시되며, 급여나 승진제도에서 개별근로자의 잠재적인 능력 개발과 발휘를 유도할 수 있는 기능이 보다 강조된다.

노동조합의 성격 변화

기업이 비용우위에서 품질우위나 기술우위 전략을 추구하게 되면서 조합원들의 작업 및 인적 속성이 다양해지고 노동조합의 능동적 대응이 보다 강조된다. 따라서 조합원들의 이해관계를 단순히 수적인 분포에

<표 1> 기업의 경쟁력제고 방향

경쟁력 제고 방향	과 거		현 재		장 기	
	사	노	사	노	사	노
생산 비용 절감	45.1	45.4	22.8	25.8	9.1	10.0
품질 향상	28.8	24.5	41.6	39.5	19.9	27.2
특화된 제품 개발	5.3	6.3	6.9	6.9	25.4	18.3
고유 기술개발 및 확보	11.3	11.5	14.2	14.3	21.0	22.2
시장 다변화	5.9	7.0	11.1	9.3	12.4	12.7
업종 다각화	3.7	5.3	3.2	4.1	12.2	9.6
계	100.0 (816개)	100.0 (811개)	100.0 (836개)	100.0 (825개)	100.0 (834개)	100.0 (820개)

만 토대를 두거나 정태적 시각에서 조정하기가 어렵게 된다. 또한 이해관계 조정을 위한 공감대 형성의 방식이 바뀌게 된다.

노동조합은 지도부와 조합원의 민주적 관계를 설정하기 위한 활동(대중성), 지도부가 조합원의 이해관계를 조정·반영시키기 위한 활동(전문성), 경영여건의 대응에 필요한 활동으로 이루어진다(정합성)고 할 때 노동조합의 활동방향은 전문성과 정합성과 관련된 활동에 보다 역점이 두어지게 된다.

노사관계의 방향 변화

경영의 성격과 노동조합의 성격이 바뀌게 되면서 노사관계의 방향도 바뀌게 된다. 작업조직의 신축성이 커지고 작업자들의 판단이 보다 중시되며, 동시에 작업의 성격도 다양해지면서 노사간의 원만한 이해관계 조정을 단체교섭만으로 하기는 어렵다. 단체교섭은 법적인 절차를 거쳐야 하고 단기적으로나마 노사쌍방에게 결과적

으로 손실을 가져올 수밖에 없는 파업을 배경으로 하고 있어 노사간의 솔직한 의사교환을 기대하기 어렵기 때문이다. 따라서 현장작업자의 요구나 불만을 해결하기 위한 작업현장 차원의 노사관계나 경영전략의 변화에 대비한 근로자들의 대응을 강화하기 위한 경영 차원의 노사관계가 보다 중시되게 된다.

실태조사의 실시

한국노동연구원에서는 92년도 11월에 「경쟁력과 노사관계」라는 실태조사를 하였다. 이 실태조사는 현재 우리나라 노사관계의 발전 단계와 문제점을 보여주고 앞으로의 발전 방향을 예측할 수 있게 한다. 제조업에 속하는 한 기업의 경영자(중간관리자)와 노동조합(노사협의회)간부를 대상으로 하였고 표본수는 각각 285개와 280개이며 노동조합이 결성되어 있는 사업장은 표본의 80%에 해당된다.

**<표 2> 노사관계 관점에서 본 경영
성격의 변화**

경영의 성격	과 거		현 재		장 기	
	사	노	사	노	사	노
급여나 승진 등 동기부여 장치	44.0	47.0	30.9	33.0	19.4	27.8
조직 상하 좌우간의 의사소통 및 협조체제	20.0	24.6	49.3	46.5	43.8	37.8
업무의 분장과 수행 방식 및 숙련 형성	35.6	28.4	19.9	20.5	36.7	34.4
계	100.0 (275개)	100.0 (268개)	100.0 (282개)	100.0 (273개)	100.0 (283개)	100.0 (270개)

기업 전략의 변화 인식

노사는 자신들의 소속된 기업의 경쟁력 제고 방향에 대해서 인식을 거의 같이 하고 있다. <표 1>에서 보듯이, 과거에는 경쟁력 제고의 방향이 생산 비용 절감에 있었고(사측이 45%, 노측이 45%), 현재에는 품질 향상을 통해서 가능하다고 보며(사측이 42%, 노측이 40%), 장기적으로는 특화된 제품 개발, 고유기술 개발 및 확보에 있다고 보고 있다(사측이 46%, 노측이 41%). 장기적으로는 시장다변화나 업종다각화 등의 비중이 커지는 데서 알 수 있듯이 경쟁력 제고의 방향이 과거나 현재에 비해서 장래에는 보다 다원화될 것이라는 점에서도 노사는 인식을 같이하고 있다. 또한 사용자는 상대적으로 특화된 제품 개발과 고유기술 개발 및 확보에, 근로자는 상대적으로 품질 향상을 중요시하고 있다는 것도 주목할만하다.

경영 성격의 변화 인식

노사관계 관점에서 본 경영의 성격 변화에 대해서 노사는 비교적 유사한 인식을 가지고 있다. 그러나 이러한 인식은 과거와 현재에는 비슷하지만 장기적으로는 다소 차이가 있다. <표 2>에서 보듯이, 과거에는 급여나 승진제도 등 동기부여 장치의 개선(사측이 44%, 노측이 47%), 현재에는 권한의 하부위양등 조직 상하좌우간의 의사소통 및 협조체제의 개선에 집중(사측이 49%, 노측이 47%)된다. 장기적으로는 조직 상하좌우간의 의사소통 및 협조체제의 개선이 가장 중요하다고 보고 있지만(사측이 44%, 노측이 38%), 업무의 분장과 수행방식 및 숙련형성제도의 개선이 현재에 비해서 크게 중요해질 것으로 보고 있다(사측이 37%, 노측이 34%).

<표 3> 노동조합 활동의 추구 방향

3차원	과거	현재	장기적	(사용자측)
대중성	76.3	39.9	17.5	17.3
전문성	10.5	37.6	55.0	39.2
정합성	13.2	22.5	27.5	43.5
계	100.0(266개)	100.0(271개)	100.0(269개)	100.0(278개)

노동조합의 성격 변화 인식

노동조합(노사협의회)활동에 대해서 근로자측은 <표3>에서 보듯이, 과거에는 지도부의 어용성 탈피등 대중성을 제고하기 위한 활동이 압도적인 비중을 차지하고 있다고 판단하고 있다. 현재에는 대중성 차원의 활동이 차지하는 비중이 상대적으로 크게 줄지만 여전히 제일 크고(40%), 유능한 조합간부의 확보등 전문성을 제고하기 위한 활동 비중이 과거에 비해 커지고 있다(38%). 또한 기업의 경영분석 능력 등 정합성을 제고하기 위한 활동의 비중도 크게 증가하였다(23%). 장래에는 전문성을 제고하기 위한 활동이 가장 큰 비중을 차지하

고 있고(55%), 동시에 정합성을 제고하기 위한 활동도 그 비중이 커지고 있다(28%). 노동조합 활동의 역점 방향에 대해서 사용자측은 정합성을 제고하기 위한 활동을 가장 중시하고(44%), 그 다음으로 전문성을 제고하기 위한 활동으로 나타났다(39%).

노사관계의 방향 인식

노사관계의 차원: 작업현장차원→
 단체교섭차원→
 기업경영차원

과거에는 노사 모두 근로자들의 불만과 애로 수렴 등 작업현장 차원의 과제가, 현재

<표 4> 노사관계의 발전 방향

노사관계의 3차원	과 거		현 재		장 기	
	사	노	사	노	사	노
작업현장차원	62.3	64.2	20.3	20.1	12.5	10.5
단체교섭차원	19.9	23.9	63.0	64.7	11.5	29.2
기업경영차원	17.8	11.9	16.7	15.2	76.0	60.3
계	100.0 (276개)	100.0 (268개)	100.0 (281개)	100.0 (269개)	100.0 (279개)	100.0 (267개)

는 노사간의 협약 준수나 임금 결정의 관행 확립 등 단체교섭 차원의 과제가 그리고 장기적으로는 경영 환경에 대한 노사의 공동 대응, 주요한 의사결정 과정에 근로자대표의 참여 등 기업경영 차원의 과제가 노사관계의 핵심이 될 것으로 보고 있다.

<표 4>에서 보듯이, 과거에는 노사 모두 작업현장 차원의 노사관계(사측62%, 노측 64%)가, 현재에는 단체교섭 차원의 노사관계(사측 63%, 노측 65%)가, 장래에는 기업경영차원의 노사관계(사측 76%, 노측 60%)가 중요한 것으로 인식하고 있다.

작업현장 차원의 과제:

- 근로자들의 불만과 애로수렴→
- 일선관리감독자와 현장근로자의 신뢰 제고→
- 작업환경 개선과 교육훈련 강화

과거, 현재, 장래에 있어서 작업현장 차원의 노사관계 과제를 구체적으로 살펴보면 그 내용이 달라지고 있다. 과거에는 근로자들의 불만과 애로 수렴(사측 61%, 노측 69%), 현재에는 일선관리감독자와 현장근로자 간의 신뢰 제고(사측 35%, 노측 24%)와 작업환경 개선과 산업재해 감소(사측 15%, 노측 15%)가 비중이 크다. 장기적으로는 작업환경 개선과 산업재해 감소(사측 34%, 노측 39%)와 근로자들의 직무능력 제고와 교육훈련(사측 29%, 노측 20%)의 비중이 커지고 있다.

단체교섭차원의 노사관계 과제:

- 임금결정관행 확립→
- 노사간의협약준수자세 확립→
- 노동조합의 관리운영능력 제고

과거, 현재, 장래에 있어서 단체교섭차원에 있어서의 노사관계 중점 과제에 대해서도 노사가 인식을 비교적 같이하고 있다. 과거에는 임금 결정의 관행 확립에 집중되고 있다(사측 52%, 노측 57%). 현재에는 노사간의 협약 준수 자세확립이 비중이 가장 크다(사측은 36%, 노측은 44%). 그 다음으로 사용자측은 근로시간등 작업관행의 확립(21%), 노측은 임금결정의 관행확립 순으로 나타나고 있다(23%). 장기적으로는 사용자측에서는 노동조합등 근로자대표기구의 관리운영 능력제고가 36%, 노사간 협약 준수 자세 확립이 24%이고 반면 근로자측에서는 노사간의 협약준수 자세 확립이 33%, 근로자대표 기구의 관리운영 능력 제고가 28%로 나타나고 있다. 전반적으로 볼 때, 임금 결정의 관행 확립에 관련된 이슈는 비중이 상대적으로 감소하고, 근로자대표기구의 관리운영 능력 제고에 관련된 이슈가 점차 중시되고 있는 것으로 볼 수 있다.

기업경영 차원의 노사관계 과제:

- 경영진과 경영 실적에 대한 신뢰 제고→
- 경영환경에 대한 공동 대응

경영 차원에서 노사관계의 중점과제도 과

거, 현재, 장기적으로 바뀌고 있으며 변화의 방향에 대해서 노사가 비교적 유사한 인식을 가지고 있다. 과거에는 경영 실적에 대한 객관적 평가 및 인식 제고(사측이 38%, 노측이 39%)가 가장 중요하고 그 다음으로 경영진에 대한 불신 해소에 나타나고 있다(사측이 31%, 노측이 33%). 현재에는 경영 환경에 대한 노사의 공동대응력 제고, 경영 실적에 대한 노사의 공동 대응력 제고, 경영 실적에 대한 객관적 평가 및 인식 제고, 그리고 노사간의 사전 의견교환이 각각 33%, 23%, 21%의 순이다.

반면 근로자측의 경우 사용자측과 마찬가지로 이 세 가지 과제들이 매우 중요하다고 인식하지만 우선순위가 다르다. 노사간의 사전 의견교환 강화, 경영환경에 대한 노사의 공동대응력 제고, 경영실적에 대한 객관적 평가 및 인식 제고가 각각 26%, 20%, 19%이다. 장기적으로는 경영 환경에 대한 노사간의 공동대응력 제고(사측 38%, 노측 26%) 노사간의 책임공유(사측 32%, 노측 25%)가 커다란 비중을 차지하고 있다. 그러나 주요한 의사결정 과정에 근로자대표의 참여는 노사가 상당히 큰 이견을 보이고 있다(사측 9%, 노측 28%).

전반적으로 불태 시간이 지날수록 경영 실적에 대한 객관적 평가 및 인식제고 문제나 경영진에 대한 불신 해소에 대한 문제는 그 중요도가 점차 감소하고, 반면 경영환경에

대한 노사간의 공동대응력 제고나 주요한 의사결정시 근로자대표의 참여, 노사의 경영 책임공유 등에 대한 문제는 중요도가 커지고 있다.