

노사관계: 미국의 초일류 기업과 일본의 사례

이보성 · 현대경제사회연구원 주임연구원

머리말

지난 30년 동안 우리나라 경제는 비약적인 성장을 지속해왔다. 이러한 성장은 양질의 풍부한 저임 노동력에 의존하는 바가 컸다. 그러나 경제의 규모가 커감에 따라 노동력이 부족하게 되었고, 1987년 이후 높은 임금 인상에 따라 우리 경제는 더 이상 성장의 원천을 저임의 노동력에 의존할 수 없게 되었다. 또한 우리 경제도 고도 성장기를 벗어나 저성장시대에 접어들어 따라 노사관계도 급격한 변화를 보이고 있다. 고도 성장기의 노사관계는 생산된 파이를 나누어 가지는 분배적인 측면에 치우쳐 있었다. 이는 고도 성장기에는 경제 성장으로 인한 성과 즉, 파이의 규모가 빠르게 증가하여 규모 자체의 제약없이 그의 분배에만 관심을 가지는 것을 가능하게 하였기 때문이다. 분배적 측면에 치우쳤기 때문에 이때의 노사관계는 대립적인 성격을 띠 수밖에 없었다. 그러나 저성장기에 접어들면서 나누어 가지는 파이의 크기 자체에 대한 관심이 점차 증가하게 되었고, 파이의 크기를 키우기 위해 노사가 함께 노력해야 한다는 인식이 확산되고 있다. 더구나 정보화와 세계화의 진전으로 형

성된 무한경쟁시대의 도래로, 노사간의 협조적인 관계 구축이 주요한 경쟁력의 원천으로 작용하게 될 것이다.

본 고에서는 인력 부족과 저성장의 시대에 접어든 우리 경제의 경쟁력 제고를 위해서는 노사관계를 협조적인 체제로 재정립할 필요가 있다는 인식 하에, 70년대 제1차 유가 파동 후의 일본에서의 노조 행동 변화와 80년대 이후 미국 초우량 기업 노사관계의 협조적인 체제로의 변화를 살펴보고, 이로부터 우리 노사관계의 발전 방향을 얻고자 한다.

일본 노사관계의 변화

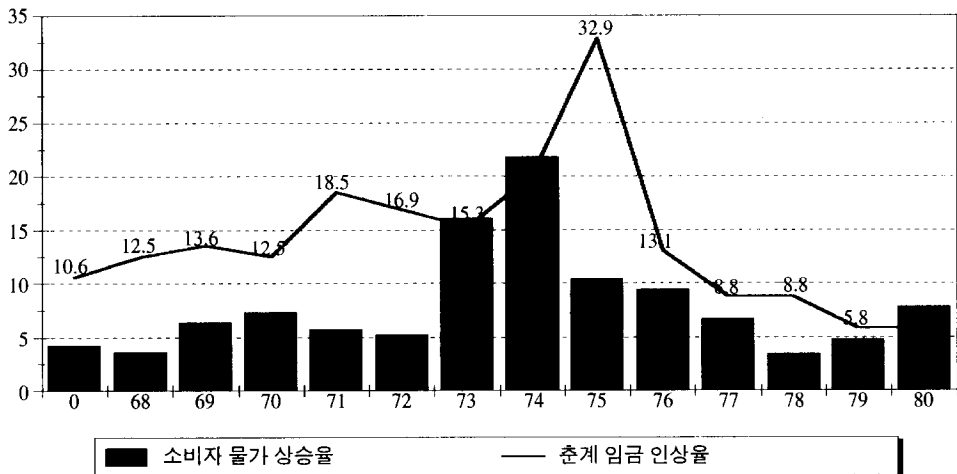
일본의 노사관계는 전반적으로 안정적이고 노사간에 확고한 신뢰 관계가 형성되어온 것으로 평가된다. 그러나 일본의 경우에도 2차 대전 후 급성장한 노조를 배경으로 노사 분규가 극렬하게 전개되었으며, 또한 이때의 노조 활동은 정치적인 성격을 가지고 있었다. 전쟁 중 철저하게 통제되었던 노조 활동이 연합군 사령부의 자유주의적 노동 개혁으로 활발한 활동을 개시하면서 많은 노동조합이 결성되었으며, 임금이나 고용 안정과 관련된 노사간의

의견 불일치로 대규모의 분규가 자주 일어나는 혼란한 양상을 보였다. 이후 고도 성장을 구가하던 60년대를 거치면서 노사관계는 점차 안정화되기 시작하였고, 노조는 합법적인 사회적 제도로서 인정받으면서 일본 경제의 확장과 발전에 기여하였다.

70년대초 유류 과동과 반복된 엔화의 평가절상으로 일본 경제는 스테그플레이션의 어려움에 처하게 되었고, 이로 인해 실업 문제가 심각한 사회 문제가 되었다. 1974년의 연평균 물가 상승률은 21.8%에 달하였고 경제 성장률은 -0.2%를 기록하였다. 이때 일본의 노조가 취한 입장과 행동은 특기할 만한 것이었다. 그들은 임금 상승에 의한 물가 상승을 억제하기 위하여 임금 인상 요구액을 낮추는 대신, 경영층도 해고를 자제해줄 것을 요구하였다. 사용자들도 이에 호응하여 해고를 자제하는

방향으로 나아갔다. 이처럼 임금과 물가의 상승 작용을 단절시키려는 노력이 노사 양측에서 나타났고, 특히 노조측은 노조의 사회적 책임을 명기하고 국민적 시각에서 임금 인상 요구 정도를 조정하는 등 사회 계약적 노동 운동 방향을 제시하였다. 이와 같은 접근 방법은 임금을 기업의 성과보다는 나라 전체의 경제성장과 연관시키려는 원칙에 기초하고 있다. 그리하여 정부가 물가 상승률을 일정 범위로 낮출 것으로 약속하면 이를 전제로 노조도 임금 인상의 자제를 약속하겠다는 자세로 春闘에 임하게 되었다. 그 결과, 1975년 물가 상승률은 10.4%, 임금 인상률 13.1%로 전년에 비해 크게 낮아졌으며, 이후 지속적으로 낮아져 안정을 되찾게 되었다. 또한 고도 성장기의 春闘시 임금 인상 요구액은 '전년 실적+ α ' 식이 일반적이었으나, 이제 '물가 상승+정기

〈그림〉 일본의 물가 상승률과 춘계 임금 상승률의 추이



승급분'이라는 논리가 공감을 얻게 되었다. 이러한 노사의 협조적인 행동의 결과로 경제는 급속히 회복되었고 물가가 안정되었으며 실업률도 안정되어갔다.

1973년 1차 유가 파동을 겪으면서 저성장기로 진입한 일본 경제에서 노사관계의 가장 큰 변화는 春闘의 성격 변화이다. 1973년 이전 春闘는 경제 투쟁을 정치 투쟁에 결합·종속시키고, 국민 경제나 기업 실태를 무시한 대폭적인 임금 인상 요구, 경영자와의 힘의 대결 등을 특징으로 하였다. 그러나 1973년 이후 물가, 임금과 생산성의 일치 추구, 단체교섭 중시 및 절도있는 파업의 행사, 경제 투쟁의 중시, 민주적 경영 참가 요구 등의 특징이 나타나고 있다.

이처럼 일본이 70년대 중반의 유가 파동을 극복하고 놀라운 경제 성장을 이룰 수 있었던 것은, 노사관계가 외적 변화에 대하여 자신의 입장을 탄력적으로 변화시키는 유연한 자세를 지니고 있었기 때문이다.

현재 일본의 노사관계는 안정적이며 격렬한 분규도 없다. 이는 사용자의 압도적인 힘에 의하여 일본 노조가 약화되었기 때문이 아니라, 단체교섭과 노사협의제도가 적절하게 기능하여 결과적으로 노사 분규가 방지되기 때문이다. 일본의 노조는 기업 단위의 협의에 참여할 뿐만 아니라, 정부의 각종 정책 제안 기구에 참여하여 여러 현안에 그들의 견해를 표방하고 있다.

미국의 초일류 기업

미국은 전통적으로 대립적인 노사관계를 유지해온 국가이다. 사용자는 소위 경영대권을 활용하여 필요에 따라 노사 분규가 심한 공장을 폐쇄할 수 있고, 노조 파괴 공작을 하기도 하며, 나아가 무노조 경영을 시도하기도 한다. 한편, 노조는 경영에 참여하거나 경영에 책임을 지지 않으며, 단체협상시 최대한 효과적인 전략을 구사하여 더 좋은 임금과 근로 조건을 얻어내고 기업에서의 노조의 통제권을 극대화시키고자 한다. 이러한 대립적인 노사관계는 「와그너법」체제의 전제를 이루는 것이다. 전통적인 「와그너법」체제 하에서는 노사협의제도는 없으며 노조는 일시 해고나 실업의 위협이 없는 한, 최대 한도의 임금 인상을 확보하기 위하여 파업을 배경으로 한 힘의 행사를 단체협상에서의 주 무기로 사용한다. 이렇게 대립적인 노사관계를 전제로 하는 「와그너법」체제, 즉 단체교섭을 위주로 노사간의 모든 문제를 해결하는 미국 노사관계제도는 60년대까지만 해도 미국의 압도적인 경쟁력 우위때문에 그다지 큰 문제를 야기하지 않았다.

그러나 70년대 들어 국제적인 경쟁의 격화로 국제 시장에서 경쟁력을 상실하게 되면서, 미국의 대립적인 노사관계 구도는 경쟁력 회복의 장애로 등장하기 시작하였다. 이런 과정에서 몇몇 기업들은 스스로 노사관계의 대립

구도를 극복하고 협력적인 구도로 바꾸기 위한 노력을 시도하게 되었다. 미국의 소위 초우량 기업들은 80년대 이후 인적 자원 관리 방법을 광범위하게 도입하여 기업내 노사관계를 전략적으로 개혁하고자 하였다. 이들 기업은 인간 존중 내지 종업원 존중 정책을 철저히 시행하고 고객제일주의를 시행하였다. 그리고 교육 훈련을 중시하여 끊임없는 학습을 개혁과 경쟁력 회복의 전략 변수로 채택하였다. 생산 조직을 팀제로 바꾸고 근로자들의 자율적인 업무 수행 능력에 비례하여, 작업장에서 근로자들의 권한을 새로이 부여하거나 강화하였다. 또한 품질 향상을 강조하여 노사공동체적인 경영을 지향하고 업적 평가를 철저히 하여 지속적인 개선을 추구하였다.

한편, 미국의 경쟁력 약화로 인한 경영 여건 악화로 매년 일시 해고 및 해고가 불가피해지면서 노조는 고용의 감축을 최소화하는 소극적 역할을 수행할 수밖에 없었으며, 심지어는 임금의 삭감까지 감수하는 양보 교섭도 이루어지게 되었다. 이로 인해 노조원들은 노조 활동을 외면하게 되고 조직 이탈이 가속화되었다. 위기에 처한 노조측에서도 과거와 같은 대립과 투쟁만으로는 경쟁력을 회복할 수 없고, 기업이 채산성을 잃게 되면 결국 노조도 쇠퇴할 수밖에 없다는 사실과, 조직원의 이탈을 막고 직장의 안정성과 권익 신장을 꾀하기 위하여는 노사간 협력적인 방법을 모색해야 한다는 것을 깨닫기 시작하였다. 즉, 노조 지

도자들은 내키지는 않지만 외부적인 환경 변화와 내부적인 기업측의 노력을 살펴보면 스스로가 취할 수 있는 선택의 가능성이 별로 없다는 판단때문에, 점차 기업의 협력적 구도로의 노사관계 전환 시도를 이해하고 이에 협력하게 되었다.

이러한 대립적인 노사관계의 극복과 협력 구도의 조성이라는 새로운 시도는 GM-Saturn공장, Motorola社 등의 사례에서 발견되고 있다. 이들 공장에서는 노조가 있거나 없거나 관계없이 기업에서의 종업원들에 대한 배려는 거의 비슷한 수준이라 할 수 있다. 노조가 없는 기업에서는 경영측에서 노조가 있을 때 노조가 추구할 것으로 예상되는 서비스(unionlike-service)를 철저히 이행하여, 경영측이 노조의 기능보다 더 잘해줄 수 있다는 것을 보여주고 있다. 노조가 있는 기업의 경우에도 노조를 과거와 같이 대립적인 존재로 인식하는 것이 아니라, 경영에 있어서의 하나의 동반자로 인식하고 노조가 조합원들의 이익을 충분히 대변하며 경영에 대폭 참가하도록 유도하고 있다. 이들 기업은 이러한 경영 혁신과 노사관계 전략의 전환을 통해 세계 초일류 기업으로 부상할 수 있었다.

시사점

앞에서 살펴보았듯이, 경제의 어려움을 극복해나가기 위하여는 노사간의 현 상황에 대

한 공감대가 먼저 이루어져야 한다. 일본의 경우 국민 경제의 어려움을 노조가 인식하고 이를 극복하기 위한 협조적인 방안이 강구되었으며, 미국의 초우량 기업의 경우에도 기업 경쟁력의 제고를 위해 기업이 먼저 협조적 노사관계로의 전환을 전략적으로 시도하였고, 이를 노조에서도 받아들이는 과정을 겪었다. 우리 노사관계 문제도 현실에 대한 노사간의 일치된 이해를 기반으로 노사관계의 핵심 쟁점들 '분배' 문제로부터 '생산'의 문제로 바꾸어 나가야 한다. 이는 근로자와 사용자간의 협조적인 관계를 요구하게 된다. 또한 경쟁이 심화되고 노조의 기반이 약해지고 있는 상황에서는 성장 과실의 분배만을 둘러싼 전통적인 '대립적 노사관계'를 극복하고, 노조가 성장과 분배 모두에 참여하는 '협조적 노사관계'를 형성하여야 경제 성장과 근로자의 권익 향상을 동시에 이룰 수 있을 것이다.

진정한 협조적인 노사관계 구축을 위하여는 노사협약제도의 활성화가 중요하다. 지금까지는 노사간의 이해 대립을 전제로 한 단체교섭 중심으로 노사관계가 이루어져왔으나, 앞으로는 노사간의 공동 이해를 전제로 한 노사협약제도를 활성화하여 노사관계가 단체교섭과 노사협의회 양측을 중심으로 발전해나가야 한다. 일본의 경우, 단체교섭은 효과적인 노사협약제에 의하여 보완됨으로써 노사 분쟁의 조정 기구로서 뿐만 아니라, 근로자와 사용자

간에 있어서 노사의 이해가 대립되는 파이의 분배 문제는 단체교섭 상의 문제이며, 노사의 이해가 일치하는 파이의 증대 문제는 노사 협의의 대상이 된다고 보고 있는 것이다.

미국의 초우량 기업의 예에서 보았듯이, 우리 기업들도 인간 중시의 인적 자원 관리 개념의 도입을 통해 종업원 개개인의 개성과 창의력을 바탕으로, 개인의 목표와 조직의 목표가 합치되는 방향으로 조직을 정비할 필요가 있다. 조직과 제도 개선을 통해 권한과 책임을 하부로 이양하고, 이를 통해 종업원의 직장 몰입도를 제고시켜야 한다. 또한 협조적인 노사관계 분위기가 조성되도록 기업이 앞장서 나가야 한다. 이를 위해서는 대화 채널을 다양화하고 종업원의 요구가 충분히 수렴될 수 있는 제도적 틀을 마련해야 한다. 이를 통해 종업원들이 "우리의 요구가 적절하게 반영된다"는 인식을 가지게 하는 것이 중요하다.

노사관계는 경제적인 환경에만 영향을 받는 것이 아니다. 사회적·정치적·문화적 환경의 영향을 두루 받는 경제·사회적 시스템으로 작용한다. 협조적 노사관계 구축을 위하여는 인력개발체제, 산업안전 및 사회복지제도 등 경제적인 분야뿐만 아니라, 금융, 조세, 교육 등 모든 관련 분야의 개혁이 필요할 것이다. ■