

## 신경제시대의 기업경영: 노사협력

채 창 균\*

현대경제사회연구원

책 임 연 구 원

경쟁력 제고를 위해서는 노사협력이 절대적이다. 이런 의미에서 일본의 협조적 노사관계의 기본구조는 우리 기업에 주는 시사점이 크다. 분배될 파이를 키우는 과정에서 노사 양측이 협력한다는 측면이다. 이제 우리나라도 사회전반적으로, 정부정책적으로 협조적 노사관계를 가능하게 하는 여건이 조성되고 있다. 필자는 경영현황에 대한 정보를 노사가 공유하는, 내실있는 노사협의회 운영을 강조한다.

### 왜 노사협력이 중요한가?

노사협력의 중요성이 새삼 부각되고 있다. 이것은 그간 노사관계의 중요성이 망각되어 왔음을 반증하는 것이기도 하다. “일부 대기업의 노사분규가 장기간 계속돼 모처럼 활력을 회복하려는 우리

경제에 타격을 준 것을 유감스럽게 생각한다.” (새해예산 시정연설, 『매일경제신문』, 1993. 10. 26)는 김대통령의 최근 발언 내용에서도 확인되는 것처럼 노사분규가 가져오는 생산 차질과 수출 차질 및 관련된 기업에 미치는 부정적 효과가 크다<sup>1)</sup>.

\* 필자는 서울대학교에서 경제학 박사학위를 취득하였으며, “독점·비독점부문별 노동조합의 상대적 임금효과”, “일본적 노동력 이용체제의 성격과 한 국에의 적용 가능성”, “일본적 생산방식의 최근 변화: 토요티즈는 몰락하는가?” 등 다수의 논문을 발표하였다.

1) 현대자동차에서 전면파업이 일어날 때 1일 파해액은 생산 차질액 290억 원, 부품업체 차질액 220억 원, 그리고 수출차질액은 1,050만 달러에 이르는 것으로 추정되고 있다(상공자원부 산업진흥과, 1993. 7. 7)

〈표 1〉 단위노동비용 증가율

(자국화폐 기준)

	1990	1991	1992
한 국	9.8	5.7	7.0
일 본	0.9	1.5	11.5
대 만	7.0	1.6	5.7
미 국	3.9	3.4	-1.5
서 독	3.7	4.9	5.3
영 국	9.3	6.2	1.5

자료 : 어수봉(1993. 10), 43쪽.

따라서 경제의 회복과 지속적 발전을 위해서는 노사분규가 최소화되는 안정적이고 협조적인 노사관계의 확립이 시급히 요청되는 것이다.

동일한 제품 하나를 만드는 데 드는 제반 노동비용을 의미하는 단위노동비용<sup>2)</sup>의 최근 증가율을 다른 나라의 경우와 비교해 보면 현재, 우리 경제가 처해 있는 어려운 현실의 일단을 엿볼 수 있다(〈표 1〉 참조). 다른 나라에 비해 노동비용의 증가율이 상대적으로 높다. 이것은 그만큼 기업가에게 비용 상승을 의미하게 된

다. 노동비용을 절감하여 국제경쟁력을 회복하기 위해서도 노사협력의 필요성이 절실하다.

뿐만 아니라, 최근 다품종소량 생산방식 혹은 일본적 생산방식에 대한 논의와 관련하여서도 협조적 노사관계의 중요성이 크게 부각되고 있다. 5 년간에 걸쳐 500만 달러의 비용이 투입되어 완성된 MIT공대 국제자동차 연구프로그램(International Motor Vehicle Program, 약자 IMVP) 연구진의 2차보고서 *The machine that changed the world* (1990)<sup>3)</sup>에서는, 90 개의 자동차 공장에 대한 사례연구 끝에 일본적 생산방식이 산업 활동의 전분야에서 대량생산 체제와 수공업생산의 남은 거점을 몰아내게 될 것임을 예언하고 있다.

MIT 2차보고서에서는 일본적 생산방식을 '린 생산방식'으로 규정하고 있는데, 이는 "수공업 생산방식과 대량 생산 방식의 장점을 결합한 것으로서 수공업 생산방식에서 오는 원가상승 및 대량 생산방식의 융통성 부족 문제를 극복"한 것으로, 이렇게 하기 위해서 "조직의 모든 부문에서 다능공팀을 편성하며 융통성 있

2) 단위노동비용 지수는(노동비용 지수/산출 지수)로 계산된다. 임금을 W, 고용노동량을 L, 산출량을 Y라 하면 단위노동비용은(W·L)/Y이다. 이때 Y/L가 노동생산성(=P<sub>L</sub>)이므로 단위노동비용은 W/P<sub>L</sub>이다. 즉, 임금과 노동생산성의 비율을 의미하는 것으로, 단위노동비용이 증가한다는 것은 노동생산성에 비해 임금이 더 많이 상승함을 의미하는 것이 된다. 따라서 단순한 임금의 국제비교보다는 노동생산성이 동시에 고려되므로 국제경쟁력을 보여 주는 보다 적절한 지표가 될 것이다.

3) 국내에서는 「생산방식의 혁명」이라는 제목으로 번역되었다(현영석 역 1991).

는 자동화기계를 사용하여 매우 다양한 제품들을 적정량씩 생산" (현영석 역 1991, 36) 하는 방식이다. 그런데 이러한 다품종 소량생산이 소품종 대량생산에 대해 경쟁력을 갖기 위해서는 다양성의 추구로 인한 비용 상승을 최소화하여야 할 것이다.

**앞으로의 가격 경쟁력은 노동비용 측면 외에도, 유연한 생산체제의 확립, 철저한 원가절감 추구에 의해서만이 확보될 수 있다. 이는 '낭비의 철저한 배제'의 원칙 속에서 구체화된다. 여기에 노동력의 효과적 이용이 무엇보다도 중요하다.**

유연한 기계와 다능공화된 유연한 노동을 결합시키는 유연한 생산체제의 확립으로 대량생산에 비해 상대적으로 다양한 제품을 저렴하게 생산할 수 있는 능력이 확보되는 측면이 있다. 그러나 그것만으로는 불충분할 것이다. 일본의 가격 경쟁력은 유연한 생산체제의 확립으로 확보되는 측면 이외에, 보다 철저한 원가절감의 추구로 인해 가능해지는 것이다. 이는 '낭비의 철저한 배제'의 원칙 속에서 구체화된다. 하나는 물건 낭비의 철저한 배제인데, 이것이 곧 JIT시스템과 간판방식

속에 구체화되어 나타나는 무재고의 원칙이다. 다른 하나는 '노동력의 효과적 이용'의 원칙이다.

예컨대 일본 자동차회사 노동자들의 표준 작업량은 미국의 자동차회사의 노동자들보다 15% 정도 높다(丸山惠也 1992, 31). 또 다양한 교육 프로그램과 능력개발 과정을 통해 다능공화된 노동자들의 창의력이, 제안제도나 QC활동 등과 같은 참여제도를 통해 생산성 향상에 효과적으로 활용되고 있다. 사실, 생산 현장의 구체적 세부 사항에 대해 가장 잘 알고 있는 사람은 직접 생산 현장에서 일하고 있는 노동자들 자신일 것이다. 따라서 그들의 경험과 지식을 효과적으로 동원하고 활용할 수 있다면 그로 인한 생산성 향상 효과가 상당할 것이다.

그런데 이와 같은 무재고의 원칙이나 노동력의 효과적 이용, 즉 노동력을 철저히 이용하고 노동자에 대한 의존도를 강화하는 것이 대립적 노사관계하에서는 오히려 경영측의 위험 부담을 높이는 요인으로 작용하게 된다. 무재고의 원칙은 협조적 노사관계하에서는 그만큼 원가절감을 가능하게 하지만, 반면 생산중단의 파급효과를 높이기 때문에 대립적 노사관계하에서는 오히려 노동측의 교섭력을 높이는 무기로 전화될 가능성이 있는 것이다.

서구의 경우, 일정 정도의 재고를 두는 방식으로 생산이 조직된 것은 대립적 노사관계의 반영인 측면이 강하다.

또 노동자들을 다능 인력으로 양성하여 그들의 창의력을 생산성을 높이는 데 동원하는 것은 그만큼 노동자들에 대한 의존도를 강화하는 것이다. 이것은 직업별 노조(craft union) 시절에 숙련 노동자들이 경영층에 대해 강한 교섭력을 가졌던 것과 마찬가지로 노동자 혹은 노동조합의 교섭력을 높이게 될 것이고, 따라서 대립적 노사관계하에서는 그것이 생산성 향상 효과를 가져오기보다는 경영을 제한하는 노동층의 무기로만 이용될 가능성이 높은 것이다.

대립적 노사관계의 토양 위에서 있던 서구의 경영자들이 노동자들의 숙련에 대한 의존도를 줄이고 기계에 대한 의존도를 높이는 탈숙련화 전략을 추구함으로써, 노동자들의 창의력이 생산성 향상에 동원될 수 있는 여지를 포기해 버린 배경은 바로 여기에 있다고 볼 수 있을 것이다 (Oliver, N. & Wilkinson, B. 1988).

게다가 일본 노동자들의 표준 작업량이 서구의 경우보다 많다는 것은 일본의 노동조합이 생산 현장에서 경영층에 협조적인 노선을 취하고 있음을 보여주는 것이다. 서구의 노동조합이 노동과정에서 일

정한 규제력을 행사하고 있음은 잘 알려진 사실이다. 이들의 규제력 행사로 표준 작업량이 늘어나지 못하게 되었음은 당연하다.

그런데 일본의 노동조합은 분배될 파이를 키우는 과정에서는 철저히 협력한다는 운동 원칙 위에서 서 있다. 대신, 파이를 키우게 되면 대립적 성격을 띠는 분배과정으로부터 노동자들에게 돌아오는 실익이 그만큼 커진다는 사고에 입각하고 있는 것이다. 이렇게 노동조합이 생산현장에서 생산성 향상에 적극 협조하고 있기 때문에, 표준 작업량이 늘어나는 노동력의 철저한 이용이 가능해지는 것이다.

**일본의 노동조합은 분배될 파이를 키우는 과정에서는 철저히 협력한다. 그렇기 때문에 표준작업량이 늘어나는 노동력의 철저한 이용이 사용자측에서 가능하게 된다. 그리고 노조는 기업의 존속 속에서만 존립하는 것이므로 생산성 향상에 노조가 협력하게 된다.**

이렇게 노사분규가 초래하는 생산 차질 등 생산성에 대한 악영향을 최소화하고, 나아가 국제 경쟁력 강화를 위해 산업구조가 소품종 대량생산에서 다품종 소량생

산으로 특징지워지는 유연한 생산체제로 이행되어야 할 상황에서, 노사관계를 협조적 성격의 것으로 재정립해야 할 필요성이 절실히 요청되고 있는 것이다.

사실, 대립적 노사관계가 장기적으로 존속될 수 있는 것은 아니다. 당연한 이야기지만 노동조합의 존립은 기업이나 산업의 존재를 전제로 하는 것이다. 따라서 대립적 성격만이 일방적으로 관철되면 기업이나 산업은 경쟁력을 상실하여 도태되어 버릴 우려가 있고, 이 경우 노조 역시 존립 기반을 상실해 버릴 것이다.

이처럼 노조는 기업이나 산업의 존속이나 성장 속에서만 그 존립과 발전을 보장받는 것이므로 생산성 향상을 위해 노조가 협력할 필요가 있는 것이다. 그때에야 비로소 노동 조건의 향상과 안정된 고용 확보와 같은 노동조합의 주요 요구사항이 그 의도대로 성취될 수 있는 것이다.

藤林敬三의 구분처럼, 노사관계를 부가가치의 분배를 둘러싼 제1차 관계와 부가가치의 생산을 둘러싼 제2차 관계로 나눌 수 있다면, 제1차 관계에 있어서는 노사의 이해가 대립적이나 제2차 관계에 있어서는 노사가 협조적인 것이다(藤林敬三 1963). 나아가 대립적인 제1차 관계는 협조적인 제2차 관계를 전제하지 않고서는 장기적으로 기능할 수 없다고 볼 수

있을 것이다<sup>4)</sup>.

## 협조적 노사관계의 여건

올해는 사상 초유로 상급 노사단체가 공통의 임금 인상률에 자율적으로 합의함으로써 우리나라의 노사관계 발전에 획기적 전기를 마련하였다. 이러한 합의가 가능했던 배경의 하나는, 정부가 금융실명제를 조기에 실시하고 불로소득 및 음성소득에 대한 과세를 강화하는 등 세제를 합리적으로 개편하며 음성적 정치자금 수수나 각종 준조세를 철폐하고 고용 보충제를 조기에 실시하겠다고 약속하였기 때문이다<sup>5)</sup>. 즉, 사회 전반적으로 공정성이 제고되는 분위기가 형성되고 있기 때문이다.

이처럼 개별 기업의 노사관계라 하더라도 사회의 전반적 분위기가 상황으로부터 완전히 자유로울 수는 없다. 사회 전반적 분위기가 6공 이전처럼 사용자 위주로 되

4) 물론 경영측과 대립적 성격을 갖지 않는다면 그것은 진정한 의미의 노동조합이라고 볼 수 없을 것이다. 노동조합은 우선 경영측으로부터 독립적인 자주적 단체여야 한다. 자주성을 결여한 소위 '어용노조'는 잦은 勞使분쟁을 야기시키는 원인 제공자가 되기 때문에, 오히려 산업평화와 노사관계의 안정을 저해하게 되는 것이다.

5) 정부의 1993년도 임금정책의 내용과 진행과정에 대해서는 노민기(1993. 5)를 참조할 것.

어 있을 때 노동자들이 느끼는 절망감이나 좌절감이 클 것이고, 그것이 개별 기업 내에서의 노사관계의 양상을 대립적이고 투쟁적인 것으로 변화시킴으로써 협조적 노사관계를 방해하게 되는 것이다.

이런 의미에서 문민정부의 출범이후 금융실명제가 실시되는 등 사회 전반의 개혁 과정에서 불로소득에 대한 규제가 이루어지고 소득분배 등 사회 생활의 전반적 측면에서 공정성이 제고되고 있는 현실은, 앞으로 협조적 노사관계를 가능하게 하는 좋은 여건으로 작용하게 될 것이다.

또 법치주의와 노사 자율을 표방하는 노동부의 태도는 과거에 비해 전향적인 것으로, 이 역시 사용자 위주로 경사된 노동 정책으로 특징지어지는 종래의 권위주의시대에 비해 노사협조를 위한 좋은 여건으로 작용하고 있다. 종래와 구별되는 문민시대의 노동 정책의 변화는 대법원 판례와 어긋난 노동부 행정 지침을 정비한다거나, 한국자동차보험의 노조 탈퇴 강요 사태에 대한 사용자의 부당노동 행위를 조사하기 위해 특별 근로감독을 실시하고 그룹 회장을 소환 조사했다는 사실, 또 현대그룹의 쟁의 사태에 대해 자율 교섭을 강조하면서

공권력 투입을 자제했다는 사실 등에서 확인된다.

정부가 노사 자율 원칙을 고수한다는 것<sup>6)</sup>은 개별 기업 내 노사간 문제의 대부분을 이제는 개별 기업이 직접 껴안고 해결해야 한다는 것을 동시에 의미하게 된다. 1987년 이전까지는 정부가 개별 기업의 노사관계를 대해해 주었기 때문에 기업들은 노사관계의 중요성을 인식하지 못하였다. 그러다가 1987년 6.29선언 이후 정부의 노동문제에 대한 직접적 개입이 억제되면서 노사분규가 급격히 발생하였고, 기업들도 노사관계의 중요성을 인식하기 시작하였다. 그러나 1990년 이후 정부의 노사분규 대책이 공권력 투입등 보다 개입주의적 성격으로 변해가면서 노사 문제의 중요성에 대한 인식이 약화되는 듯한 분위기를 띠었다. 하지만 이제는 기업의 입장에서 협조적 노사관계를 수렴하는 것이 더욱 중요한 과제로 부각될 수밖에 없게 되었다.

6) 이러한 정부의 움직임은 최근 더욱 강화되고 있다. 노동부는 노동쟁의의 예방·수습 등 집단적 노사관계 관련 정책 위주로 추진되어 온 지금까지의 노동정책 기본 방향을 크게 바꿔 인력 개발 및 수급 등 전반적인 인력관리 정책에 주력하기로 했다. 이는 그간 노동정책의 기본 방향이 되어온 쟁의 예방·수습 등 집단적 노사관계에 대해 정부의 개입을 최대한 줄이고 노사 자율에 맡기겠다는 뜻으로 풀이된다. (한겨레신문, 1993. 10. 27).

한편 금융실명제가 정착되면 기업 경영이 투명해지는 효과가 기대되는데, 이것 역시 협조적 노사관계의 형성에 기여하게 될 것이다. 종래에는 “비자금을 얼마나 효율적으로 쓰느냐에 따라 기업의 성장속도가 좌우된다”는 말이 있을 정도로, 기업들은 매출을 누락시키거나 비용을 부풀려 과대 계상하는 방법으로 비자금등 비정상적인 기업자금의 조성에 몰두하였고, 이 돈을 막후 로비등에 사용함으로써 기업의 성장을 도모하였던 것이 사실이다. 물론 그 과정에서 여러 가지 잡음이나 사회적 비난 여론이 만들어지기도 했다. 경우에 따라서는 기업주가 자신의 회사에 높은 이자로 비자금을 빌려주는 예도 있어 기업주의 도덕성에 대한 의문이 제기되는 경우도 많았다.

그러나 이제 실명제의 그물망이 자금흐름의 길목을 지키고 있어 이와 같은 비자금 조성이 곤란해지게 될 것이다. 그만큼 기업 경영이 투명해지는 것이다. 이제 기업이 살아남기 위해서는 기술 개발이나 원가 절감 등 기업 내부의 체질 강화 이외의 다른 길은 없다.

종래 협조적 노사관계의 성립을 저해했던 가장 큰 요인 중의 하나는 근로자들이 기업주를 신뢰하지 못했다는 점이었다. 그러나 기업 경영이 투명해지고 기업주들

이 비자금의 조성과 운용에 몰두하는 대신, 기술 개발등 기업의 체질 강화에 노력하는 모습을 보일 때 기업주의 도덕성이 제고되고 기업주에 대한 근로자의 신뢰도 높아지게 될 것이다. 이것이 노사간의 협조를 뒷받침하는 좋은 여건으로 작용하게 될 것임은 분명하다.

### 협조적 노사관계를 위한 경영측의 노력

노사 협력의 필요성이 어느 때보다 높은데, 다행히 이를 위한 여건은 성숙되어 가고 있다. 이런 여건 속에서 협조적 노사관계의 진전을 위해 기업이 할 수 있고, 또 해야만 하는 일은 무엇일까?

무엇보다 노사간의 상호 신뢰 분위기를 형성하기 위해 노력해야 할 것이다. 상호 신뢰 분위기를 형성하기 위해서는, 첫째로 경영측이 노동자들을 동등한 인격체로 보아야 한다. 노동자들을 무시하는 권위주의적이고 강압적인 태도는 노사간의 불신감만 높이고 분규의 소지를 제공할 뿐이다.

상호 신뢰 분위기를 형성하기 위해서는 둘째로 잦은 대화의 기회를 통해 상호 이해의 기반을 넓혀야 할 것이다. 이때 노사협의회가 중요한 역할을 할 수 있을 것

이다. 한 조사 결과에 의하면 1987년의 이른바 '민주화선언' 이후 노사분규의 빈발이나 노조 운동의 활성화로 인해 노사협의회는 기능과 역할이 축소되기보다는 오히려 활성화되는 추세에 있으며, 노사분규의 빈발로 빚어진 대립적 노사관계를 지양하고 협조적 노사관계의 토대를 구축하는 데 일정부분 긍정적으로 기여하고 있는 것으로 밝혀졌다(김훈 1992)<sup>7)</sup>. 예컨대, 노사협의회가 노사간의 마찰을 사전에 회피하는 데 효과를 보았는지에 대해 사용자측은 92.0%, 노동자측에서는 85.3%가 긍정적인 반응을 보이고 있다. 또 노사협의회가 노사간의 의사 소통을 원활하게 하는 데 기여했는지에 대해, 사용자측은 93.3%, 노동자측에서는 85.0%가 긍정적으로 답변하고 있는 것이다(김훈 1992, 69).

그런데 노사협의회법상 보고 사항으로 되어 있는 경영 계획 전반 및 실적에 관한 사항, 분기별 생산 계획 및 실적에 관한 사항, 인력 계획에 관한 사항, 그리고 기업의 경제적·재정적 상황 등이 노사협의회에서 다루어지는 수준은, 다른 사항에 비해 상대적으로 사용자측이 노동자측에

해당 사항을 '설명'하거나 노동자측의 '의견청취'를 하는 정도의 수준을 크게 넘어서지 못하고 있으며, 해당 사항 자체가 다루어지지 않는 비중(20~25%)도 상대적으로 높다(김훈 1992, 47). 노사간 상호 이해의 기반을 넓히기 위해서는 무엇보다 경영 현실에 대한 이해가 요청된다. 따라서 노사협의회가 협조적 노사관계를 위한 제도적 장치로서 효과적으로 기능할 수 있기 위해서는, 위와 같은 경영 현황에 대한 정보를 노사간에 공유할 수 있는 장이 되어야 할 것이다.

노사협의회는 운영에 내실을 기하기 위해서는 경영현황에 대한 정보를 노사가 공유할 수 있어야 하며, 이때 노사협의회는 장기적으로 노동자들이 경영에 참가할 수 있는 좋은 발판이 될 수 있다. 경영참가는 노동자들에게도 경영성과의 책임이 일정 정도 주어진다 뜻이 되어, 결과적으로는 부가가치의 크기 확대를 위해 노사 양측이 모두 노력하게 될 것이다.

이렇게 노사협의회의 운영에 내실을 기함으로써 장기적으로는 노사협의회를 노동자들의 경영 참가를 위한 발판으로 삼아야 할 것이다. 경영 참가 제도가 잘 발

7) 독일과 일본의 노사협의체도의 기능과 역할에 대해서는 한국노동연구원·독일 후리드라히 에베르트재단·일본노동연구기구(1992)를 참조할 것.



달되어 있는 일본이나 독일의 경우, 노사 관계가 협조적임에 비해 미국이나 영국처럼 노사관계가 대립적인 국가일수록 경영 참가 제도가 발달되어 있지 못하다<sup>8)</sup>는 사실에서도 알 수 있듯이 협조적 노사관계와 경영참가는 동전의 양면인 것이다. 노동자들에게 경영 의사 결정에 참여할 수 있는 권리가 부여되는 것은, 동시에 노동자들이 경영 성과에 대해 일정한 책임이 있음을 의미하게 되는 것이다.

따라서 노동자 혹은 노동조합의 목표가 단순히 획득된 부가가치의 분배 몫의 최대화에만 국한되는 것이 아니라, 부가가치의 크기 자체를 늘리는 것에까지 확대될 것이고, 그 결과 기업 성장과 노동자의 생활수준 향상이라는 두 가지 목표의 동시 달성도 가능해질 것이다. ♣

### 참 고 문 헌

김 훈. 1992. 「노사협의회 운영실태에 관한 조사연구」. 한국노동연구원.  
 노민기. 1993. 노사자율에 의한 임금교

8) 이들 나라에서는 경영측이나 노조측 모두 경영참가에 반대하는 입장을 취하고 있다. 경영측에서는 경영권 침해를 우려하여 반대하고 노조측에서는 권리 뒤에 따르는 책임부담, 즉 협조주의적 노선을 취할 수밖에 없는 부담을 염려하여 반대하고 있는 실정이다.

섭 관행의 정착. 「나라경제」, 5월.  
 상공자원부 산업진흥과. 1993. 7. 7. 노사분규현황.  
 어수봉. 1993. 임금과 국제경쟁력 그리고 노동정책. 나라정책연구원. 「나라의 길」, 10월.  
 한국노동연구원·독일후리드리히 에베르트재단·일본노동연구기구. 1992. 「기업단위 노사협의제도에 관한 국제심포지움」. 한국노동연구원.  
 현영석 역. 1991. 「생산방식의 혁명」. 기아경제연구소.  
 丸山惠也. 1992. 日本的生産システムと 職場規律. 「經濟評論」. 日本評論社. 10월.  
 藤林敬三. 1963. 「勞使關係と勞使協議制」. 타이안드.  
 Oliver, N. and Wilkinson, B. 1988. *The Japanization of British Industry*. Blackwell.