

■ 노사관계 : 노조보다는 개인의 교섭력이 중시된다

- 디지털 경제 시대의 노사 관계 환경 변화
  - 기업의 사업 환경 변화 : 시장 환경의 불확실성 증가와 다품종 소량 생산 체제로의 전환 등으로 인해 부가가치의 창출 요소로서 지식의 중요성이 증대됨
  - 노동 시장의 변화 : 지식 근로 계층의 등장으로 인해 노동 시장이 공급자 중심 시장으로 전환되고 근로 계약의 개별화 등이 진전
  - 사회적 환경의 변화 : 지식 소유 여부에 따른 소득 불평등도 확대
- 경제 디지털화가 노사 관계에 미치는 영향
  - (안정 요인) 경쟁력의 원천으로서 지식의 중요성이 증가함에 따라 인적 자원 축적을 둘러싼 노사간 협력 체제 구축의 필요성이 증가하게 됨
  - (불안 요인) 조직 변화 및 고용의 유연화를 둘러싼 갈등이 심화되고, 노조별 네트워크 형성에 의한 직종별·산별 교섭 구조 집중화와 디지털 불평등 확대에 따른 사회 참여 확대에 의해 노사 분규의 장기화 및 대형화 가능성이 커짐
- 디지털 경제 시대 노사 관계의 변화 방향
  - (개별적 노사 관계로의 전환) 경제의 디지털화는 기존의 집단적 노사 관계를 근로자의 위상 제고에 따른 개별적 노사 관계로 변화시키게 됨
  - (노사 관계의 의미 변화) 노사 관계가 기업 경쟁력 향상, 즉 근로자 능력(지식) 확대라는 공동의 목표를 달성하기 위한 전략적 파트너십으로 전환됨
  - (노사 관계 구도 변화) 노사 관계의 틀이 기존의 분배를 둘러싼 zero-sum game에서 인적 자원 축적을 둘러싼 positive-sum game으로 변화하게 됨
- 시사점
  - (경영자 측의 노력) 근로자들의 협조성과 창의성이 발휘될 수 있도록 뒷받침하는 효율적 교육 훈련 체계 수립 등의 인적 자원 관리 실천
  - (노조의 노력) 노동 운동의 목표를 지식 극대화로 전환
  - (정부의 역할) 인적 자원 축적을 지원하는 체제로서 노사 관계 정책 전환

## 노사 관계 : 노조보다 개인의 교섭력이 증시된다

### □ 디지털 경제 시대의 노사 관계 환경 변화

- 기업의 사업 환경 변화 : 시장 환경의 불확실성 증가 및 지식의 중요성 대두
  - (경쟁 격화) 경제의 디지털화로 세계적인 네트워크화가 진전되면서 시장 확보 및 유지를 둘러싼 경쟁이 전세계 차원으로 격화되고 이에 따라 기업을 둘러싼 시장의 불확실성이 증가하고 있음
  - (부가가치 창출 요소의 변화) 부가가치의 원천이 노동, 자본 등 기존의 물리적 생산 요소에서 지식, 정보 등으로 변화하게 되면서 기업 활동의 핵심 지식을 소유한 근로자가 기업 경쟁력을 결정하는 주요 생산 요소로 등장하게 됨
  - (시장의 소비자 중심화) 세계적인 네트워크화로 생산자와 소비자간 쌍방향 대화가 가능하게 됨으로써, 생산품의 수급 정보가 실시간(real-time)으로 소통되어 기존 공급자 위주의 안정형 제품 시장이 소비자 기호 변화에 따라 변하는 유동형 제품 시장으로 바뀌는 추세가 가속화 됨
  - (다품종 소량 생산 체제로의 전환) 소비자 기호가 다양해지는 경향에 대응하기 위하여 기존의 소품종 대량 생산 체제가 다품종 소량 생산 체제로 전환됨
- 노동 시장 변화 : 인력 수요의 변화 및 지식 근로 계층의 등장으로 노동 공급자 중심 시장으로 전환
  - (지식 근로 계층의 등장) 노동 공급 측면에서는 개인적이며 일정 수준 이상의 지적 능력을 갖춘 지식 근로 계층이 중요해지면서 기업의 정책 결정 과정에 참여하고자 하는 욕구가 강해지고 있음

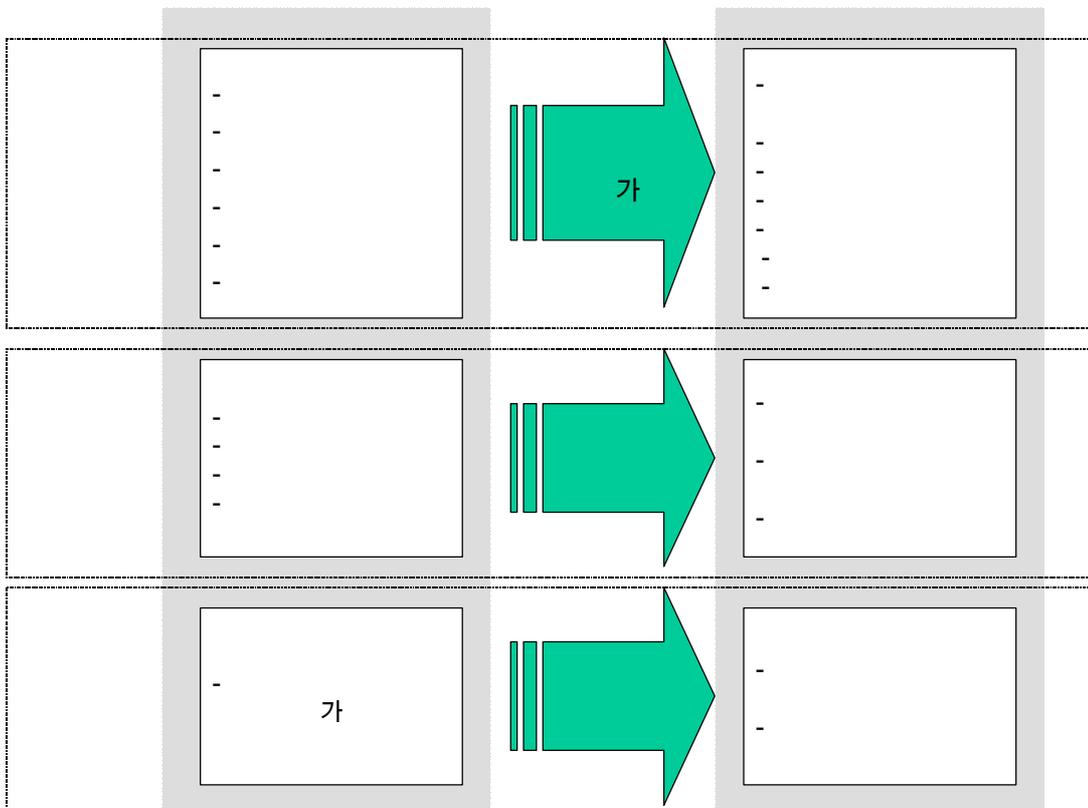
< 기존 근로 계층과 지식 근로 계층 비교 >

기존 근로 계층	구분	지식 근로 계층
낮은 수준	교육 수준	높은 수준
강함	공동체 의식	약함
수용	권위주의	거부
경제적 욕구 중심	욕구	다양(자아 실현 동기 강함)
약함	참여 동기	강함
약함	정보 공유 동기	강함

자료 : 이원덕, 「신노사문화 창출의 방학과 과제」, 1999.10. p10의 표를 재정리

- **(지식 근로자 중심 시장화)** 경쟁력의 원천이 기존의 물적 생산성에서 네트워크 및 지식의 생산성으로 변화함에 따라 기업 활동의 핵심 지식을 지닌 핵심 지식 근로자 확보를 둘러싼 경쟁이 격화되고 있음
  - **(근로 계약의 개별화)** 다양한 인력과 고용 형태가 등장하면서 임금 및 고용을 둘러싼 근로 계약 통로가 기존의 노조와 사용자 사이의 집단적 관계에서 근로자 개인과 사용자 사이의 개별적 관계로 변화하게 됨
  - **(인력 수요의 양극화)** 급변하는 환경 변화에 대응하고 기업의 경쟁력을 강화하기 위해 핵심 지식 근로자 계층에게는 고착성 및 안정성을, 주변부 인력에 대해서는 유연성을 강조하는 방향으로 인력 수요가 변화됨
- 사회적 환경의 변화 : 소득 불평등도의 확대
- 디지털 경제로의 전환 과정에서 다수의 경제주체들이 정보·지식의 폭증과 유동적인 경제 환경에 적응하지 못함으로써 소득 격차가 더욱 심화될 것임

< 노사 관계를 둘러싼 환경 변화 >



## 기획 분석

- 또한 인력 수요의 양극화가 진행되면서 우수한 기술과 능력을 가진 핵심 지식 근로자는 더 많은 능력 개발 기회를 갖게 되어 고도 기술 → 고보수 → 고능력 개발 기회 상승 효과를 가지는 반면, 비정규직, 장기실업자 등 주변부 인력은 낮은 교육 기회 → 저숙련 → 저보수 → 빈곤화의 악순환을 겪게 될 것임

### □ 경제 디지털화가 노사 관계에 미치는 영향

- 경제의 디지털화에 의한 환경 변화에 대응하기 위한 노사 양측 및 근로자들의 노력들은 기존의 분배를 둘러싸고 집단적으로 이루어졌던 노사 관계의 기본 틀을 근로자와 사용자간의 개별적인 관계를 중시하는 방향으로 변화시키게 될 전망이다

- (노사 관계 당사자들에 대한 영향)

- ① (경영 전략의 변화) 사업 환경 및 노동 공급의 변화에 따라 고능률 생산 조직을 추구하게 됨

< 최근 선진국들의 생산 조직 변화 >

구분	이름	특징
전통적 대량 생산 방식의 수정	유연대량생산방식 (FMPS)	- 기존의 대량 생산 체제를 유지하면서 신기술의 유연성을 적극 활용하고 고용 관계의 다양성 확립을 통해 생산 유연성 확보 - 하청, 외주, 임시직의 광범위한 활용
	인적자원관리모델 (HRM)	- 근로자의 동기 유발과 근로자들사이의 성과 차이에 초점을 두고 이를 통해 생산성 향상을 도모 - 주로 비노조 사업장에서 실시
새로운 시스템의 시도	스웨덴식 사회기술시스템 (STS)	- 근로자들을 기능적 팀 혹은 광범위한 책임을 지닌 집단으로 조직 - 지속적인 기술 훈련과 성과 배분 실시
	이탈리아의 유연전문화(Flexible Specialization)	- 다양한 제품의 소량 생산 - 소규모 전문생산자들 사이의 네트워크 구성 - 경쟁력의 원천은 신속한 신제품 개발 능력
	독일의 신생산 개념 (New Production Concept)	- 고도로 숙련된 근로자가 대량 생산과 결합하여 다변화된 고품질 제품 생산 - 작업자의 책임 확대, 조직 구조의 탈위계화
	미국식 고성능과 작업 체계 (HPWS)	- 작업 방식의 혁신과 품질 개선을 도모하고 급변하는 시장 상황에 대응하는 의사 결정을 내릴 수 있도록 모든 조직 구성원들에게 이에 필요한 각종 정보, 기능, 인센티브와 책임을 제공하는 경영시스템

- **(조직 변화 추구)** 기업은 경쟁의 격화 및 시장 환경의 불확실성에 대응하기 위하여 기업 자체를 하나의 고능률 생산 조직으로 변화시키는 노력을 기울이게 될 것임. 또한 다품종 소량 생산 체제 구축을 위해 유연한 조직을 추구하게 됨
- **(핵심 인력 확보를 위한 노력)** 기업의 생존과 시장 가치가 핵심 인력의 보유 및 유지 여부에 좌우되므로 이의 확보를 위한 파격적인 보상 체계를 수립하고 인재 개발 및 양성 전략을 수립하여 핵심 인력 유지에 주력하게 됨
- **(근로자의 창의적 참여 유도)** 또한 다품종 소량 생산 체제에서는 급변하는 시장수요에 능동적으로 대처하기 위해서 다기능화된 숙련 근로자들의 창의적 참여와 정보의 공유를 유도할 필요를 느끼게 됨
- **(교육 훈련 중시와 고용의 유연화 추구)** 인력 관리에 있어서도 핵심 근로자에 대한 교육 훈련의 강화 및 주변부 인력의 유연화를 동시에 추구하게 됨으로써 기업 내 노동력의 차별화가 이루어지게 됨

② (근로자의 위상 변화) 부가가치 창출에 직접적으로 기여하는 ‘지식 자산’으로 전환하게 됨

- **(기업 경영에 대한 영향력 증가)** 지식 근로자가 기업의 핵심 자산으로 자리 잡게 됨으로써 개별 근로자의 위상이 높아지고 생산 과정 및 경영 전반에 대한 영향력이 높아짐
- **(경영 참여 요구)** 지식 자산을 소유한 지식 근로 계층은 경영 전반에 대한 참여 욕구를 지니게 되고 이를 실현하기 위한 활동을 전개
- **(교육 훈련 중시)** 현재의 임금 수준보다는 ‘평생 직업’을 확보하기 위해 교육 훈련을 위한 투자에 대해 더 많은 관심을 가지고 이를 경영측에 요구하게 됨

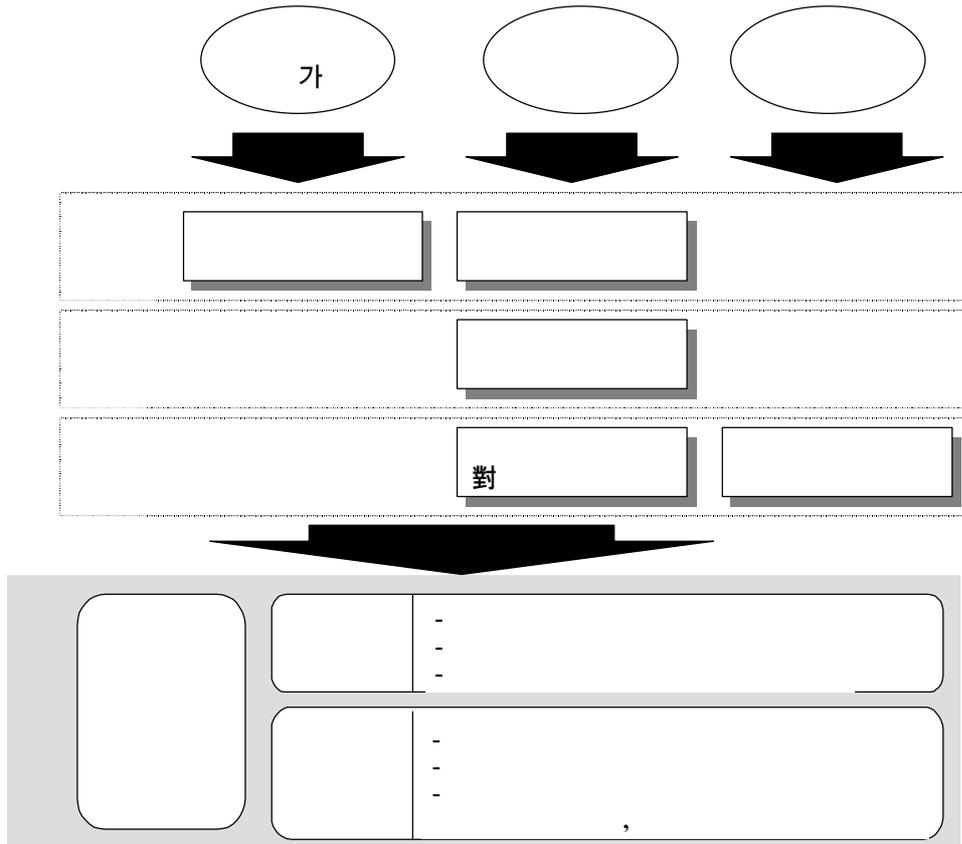
③ (노조의 역할 변화) 노조 조직률 및 개별 사업장에서의 위상 하락에 대응하여 새로운 활로 모색

- **(노조의 관심 변화 : 교육 훈련 중시)** 디지털 시대의 고용 안정과 임금 인상은 노조의 교섭력에 의해서 좌우되는 것이 아니라 근로자 개개인의 정보 처리 능력을 비롯한 기술 축적에 좌우되게 됨 → 따라서 노조의 관심은 분배 중심에서 인적 자본의 축적을 가능하게 하는 정규 교육, 평생 교육 그리고 재교육의 강화 요구에 맞추어지게 될 것임
- **(고용 안정에 주력)** 기업의 고용 유연화 전략에 대응하기 위해 임금 투쟁 보다는 조합원의 고용 안정성을 확보하는 데 주력하게 됨

- (노조 조직의 산별·직종별화) 산업 구조의 변화와 노동 시장의 유연화 및 고용 형태의 다양화 등에 의해 노조 조직의 결속력이 이완되고, 이에 대한 돌파구로 네트워크화의 구축을 통한 산별이나 직종별 조직이 활성화됨
  - (사회 참여 전략 추구) 노조의 입지 마련을 위해 소득 불평등 해소, 실업자의 노조 가입, 노동의 인간화 등과 같은 사회 문제 해소 전략을 이전보다 강력히 추구하게 될 것임
- (노사 관계 안정 요인 및 불안 요인) 경제의 디지털화에 대응하기 위한 노사 관계 각 주체들의 움직임은 한편으로는 노사 관계 안정화 요인으로, 한편으로는 불안 요인으로 작용하게 될 것임
- ① (안정 요인) 경쟁력의 원천으로서 지식의 중요성이 증가함에 따라 인적 자원 축적을 둘러싼 노사간의 협력 체제 구축의 필요성이 증가하게 됨
- (직업 훈련에 대한 인식 공유) 근로자의 창의적 참여 유도 및 교육 훈련을 통한 경쟁력 강화라는 기업의 이해와 근로자의 인적 자본 축적 동기는 서로 보완적인 관계를 가지고 있음
  - (전략적 협조 체제) 인적 자원 부문에서는 기업과 노조가 전략적 파트너십이 형성되지 않고는 시너지 효과를 기대할 수 없기 때문에 이 부문에 대한 협조 체제가 구축될 가능성이 높음
  - (교섭의 집중화로 인한 기업 차원에서의 부담 경감) 산별·직종별 노조의 활성화에 따라 교섭이 집중화될 경우에 기업 수준에서의 부담을 경감시켜 줌으로써 기업 수준의 참여와 협력이 가능해질 수 있는 여건이 마련될 것으로 기대됨
- ② (불안 요인)
- (조직 변화에 대한 갈등) 기업의 생산 조직 효율화 및 유연성 추구 과정에서 노조와의 마찰이 불가피하며, 근로자들의 경영 참여 요구는 경영측의 반발을 야기할 가능성이 큼
  - (노사 분규의 장기화) 교섭 구조의 집중화와 사회 참여 전략 추구는 노사 분규의 장기화 및 대형화를 유발할 수 있으며, 이러한 가능성은 노조간의 네트워크화에 따라 더욱 커질 수 있음. 또한 근로자의 경영 참여 욕구 증가로 인한 노사간 분쟁 가능성도 증대하고 있음

- (경제적 손실 증가) 경제의 네트워크화로 일부 부문의 생산 중단시 전체 경제에 미치는 영향이 커져 노사 분규의 경제적 손실이 커지고 특히 핵심 인력의 파업 참여시 문제가 심각해질 수 있음

< 노사 관계 각 주체들의 변화와 노사 관계에 대한 영향 >



□ 디지털 경제 시대의 노사 관계의 변화 방향

- (개별적 노사 관계로의 전환) 경제의 디지털화는 기존의 집단적 노사 관계를 근로자의 위상 제고에 따른 개별적 노사 관계로 변화시키게 됨
  - 디지털 경제 시대에는 부가가치의 핵심 생산 요소로서 작용하게 되는 지식 소유한 근로자의 개별적 교섭력이 강화되어 고용 조건이 단체 협약보다는 개별적 고용 계약에 의해 결정됨
  - 이에 따라 기존의 집단적 노사 관계의 의미가 퇴색하고 개별적 사용자-근로자 관계가 중시되게 됨

---

## 기획 분석

---

- 기업도 고능률 생산 조직의 구축을 위한 고용 유연성 확보 차원에서 집단적 노사 관계보다는 개별적 사용자-근로자 관계를 중시하게 됨
- (노사 관계의 의미 변화) 지식이 주요 생산 요소로 작용하는 디지털 경제하에서는 노사 관계 자체가 안정을 이루어야 할 목적이 아니라 경쟁력 강화를 위한 주요 전략 변수로 작용하게 됨
  - 인적 자원 부문에서는 기업과 노조가 전략적 파트너십이 형성되지 않고는 시너지 효과를 기대할 수 없음
  - 즉, 노사가 인적 자원 양성을 매개로 해서 ‘고용 안정 → 인적 투자 강화 → 고부가가치 창출’의 경로를 통해 노사 관계가 경쟁력 제고의 주요 수단으로 나아가는 것이 바람직함
- (노사 관계 구도 변화) 노사 관계의 틀을 기존의 분배를 둘러싼 **zero-sum game**에서 인적 자원 축적을 둘러싼 **positive-sum game**으로 변화하게 됨
  - 과거 노동력과 같이 물적 자원이 중심이었던 제조업 중심 경제의 노사 관계처럼 분배 중심의 투쟁적 노사 관계가 더 이상 힘을 얻지 못하게 될 것임
  - 또한 평생직장이 아닌 평생 직업을 중시하게 되는 근로자의 입장에서든 개개인의 창의력과 기술 축적 정도가 보상과 개인 발전을 결정하게 될 것임
  - 이러한 근로자의 입장을 반영하여 노조도 기업이 어느 정도 인적 자원 개발에 투자를 하며 동기 부여를 하고 있는가에 대해 관심을 집중하게 될 것임
  - 기업도 근로자에게 물적 자원 배분 중심에서 인적 자원의 육성과 축적에 보다 힘을 기울이게 되고 이것이 이루어지지 않는 기업은 노사 갈등에 직면하게 될 것으로 보임
  - 근로자의 지식 축적을 통한 생산성 향상에 노조의 참여를 통한 협조가 이루어질 경우 기업의 경쟁력 제고는 물론 노조도 이득을 볼 수 있는 win-win game으로 전환될 수 있음

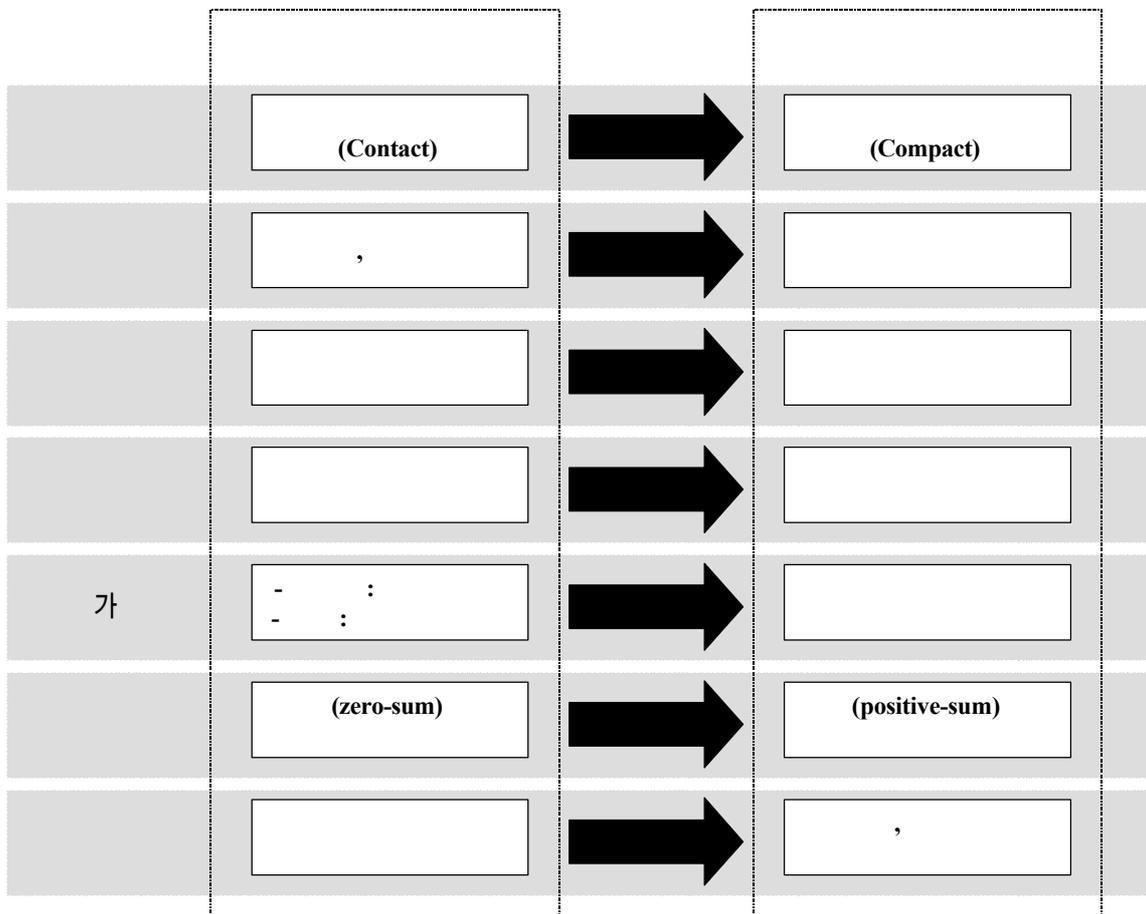
### □ 시사점

- 디지털 시대의 경쟁력 있는 노사 관계를 구축하기 위하여는 노사 관계 당사자들인 노·사·정 모두의 공동 노력이 요구됨
  - (경영층의 노력) 디지털 경제 시대의 지식 자원에 대한 올바른 이해를 바탕으로

로, 효율적 교육 훈련 체계 수립 등을 통해 근로자들의 협조성과 창의성이 발휘될 수 있도록 뒷받침하는 인적 자원 관리를 실천해 나가야 함

- **(노조의 노력)** 경제의 디지털화에 따른 근로자들의 요구 변화에 부응하는 방향으로 노조의 전문성을 높이는 동시에 노조 운동의 목표를 임금 극대화에서 직업 훈련, 능력 개발 등을 통한 ‘근로자의 지식 극대화’로 전환하여, 노사 공존의 협력 체제를 구축하는 데 노력해야 함
- **(정부의 역할)** 노사 관계 정책이 분배 문제 해결을 위한 노사간의 중재 중심에서 인적 자원의 축적을 지원하는 방향으로 전화되어야 함

< 디지털 시대의 노사 관계 변화 >



자료 : 이정택 외, 「혁신하는 자만이 미래를 연다」, 한국노동교육원, 1996, p231의 표를 재구성하고 일부는 첨가함