

단체교섭의 절차와 기법

1993

한국노동연구원

目次

I. 序論

1. 團體交渉에 대한 視覺
2. 報告書의 順序
3. 內容要約

II. 團體交渉의 節次와 技法

1. 團體交渉의 意味
2. 交渉委員
3. 交渉單位
4. 交渉對象
5. 交渉準備
6. 交渉節次
7. 交渉技法
8. 爭議節次와 調整
9. 罷業
10. 交渉의 評價 및 協約

參考文獻

附錄

1. 韓國勞總의 團體協約基準
2. 韓國勞總의 標準團體協約

表目次

- <표 II-1>유일교섭단체의무조항
- <표 II-2>평화의무조항
- <표 II-3>쟁의행위중 신분보장
- <표 II-4>쟁의행위중 비상시 조치
- <표 II-5>노동조합내부의 각 계층이 임금교섭과정에서 차지하는 중요도
- <표 II-6>노동조합측 교섭위원 선정시 중시하는 사항
- <표 II-7>노동조합측 교섭위원의 바람직한 권한
- <표 II-8>교섭당사자로서 노조의 활동을 제약하는 주요 이유
- <표 II-9>노동조합측 교섭위원 결정방식
- <표 II-10>노동조합측 교섭위원 선출방식
- <표 II-11>임금협약 및 단체협약의 노조측 서명날인
- <표 II-12>노동조합의 교섭간사 선임
- <표 II-13>노동조합의 교섭위원수
- <표 II-14>바람직한 노동조합 조직체계
- <표 II-15>바람직한 임금교섭구조
- <표 II-16>교섭사항
- <표 II-17>임금인상교섭과 단체협약교섭의 분리여부
- <표 II-18>임금인상교섭과 단체협약교섭의 분리 또는 통합에 관한 노조측의 입장

- <표 II-19>인사원칙
- <표 II-20>인사위원회 및 징계위원회 구성 여부
- <표 II-21>징계시 노조참여형태
- <표 II-22>인원정리 규정
- <표 II-23>해고 및 퇴직사유
- <표 II-24>선임권규정
- <표 II-25>인사·경영사항을 둘러싼 노사간의 갈등을 해결하기 위한 바람직한 방안
- <표 II-26>사용자측이 제공하는 경영정보 내용과 근로자측이 해명하는 경영정보
- <표 II-27>경영정보공개의 장애요인에 대한 노사의 인식
- <표 II-28>노사협의회 협의사항에 대한 효력
- <표 II-29>임금교섭준비기간
- <표 II-30>노동조합측 교섭안을 작성하기 위한 사전준비사항
- <표 II-31>근로자측의 임금교섭준비시 가장 중시하는 사항
- <표 II-32>사용자측 교섭안을 작성하기 위한 사전 준비사항
- <표 II-33>열람편의 및 자료제공
- <표 II-34>자료제출
- <표 II-35>단위노동조합이 상급노동조합에 기대하는 역할
- <표 II-36>노동조합측의 임금협상전략과 사용자측의 전략에 대한 노동자측의 평가
- <표 II-37>임금교섭에서 노동조합이 처음에 제시하는 요구안의 수준
- <표 II-38>협약갱신 요청시기
- <표 II-39>임금교섭 제의시점
- <표 II-40>임금교섭시 회합의 횟수 및 소요시간
- <표 II-41>노동조합측의 막후교섭에 대한 인식
- <표 II-42>교섭타결 선택시 핵심변수
- <표 II-43>단체협약의 서명날인자
- <표 II-44>임금교섭결과에 대한 조합원 또는 대의원 찬반투표
- <표 II-45>찬반투표의 결과
- <표 II-46>쟁의행위 발생신고서 사전통보
- <표 II-47>중재신청
- <표 II-48>쟁의조정 성공과 단체교섭의 특징
- <표 II-49>조정이 시작되는 시기
- <표 II-50>노동쟁의 발생신고시기
- <표 II-51>과업경험과 노조지도부의 안정성 사이의 관계
- <표 II-52>1989년 노사분규 유무별 현위원장 재임기간
- <표 II-53>노사분규를 둘러싼 노사의 대응강도
- <표 II-54>쟁의행위의 비상시 조치
- <표 II-55>쟁의행위 불차가자
- <표 II-56>고충처리제도의 운용실태와 활용
- <표 II-57>근로자들의 가장 큰 고충

I.序論

1.團體交渉에 對한 視覺

단체교섭제도는 노사가 지켜야 할 명시적·묵시적 규칙을 전제로 하고 있으며 이러한 규칙이 관행화될 때 정착될 수 있다. 단체교섭제도는 관행이 폭과 깊이를 더해 가면서 발전하게 된다. 단체교섭의 관행은 노사의 노력에 좌우되며 公共財的인 성격을 가지고 있다. 단체교섭의 관행을 교섭단위가 개별적으로 축적해 나가기에는 너무나 많은 시간과 노력이 필요하다. 따라서 시행착오에 따른 혼란을 줄이고 각 교섭단위에서 축적된 관행을 서로 활용할 필요가 있다. 임금이나 근로조건 결정문제 등에서 개별근로자가 사용자에 비해서 교섭력이 열세에 놓이기 쉬우므로 국가는 근로자들이 노동조합결성권을 보장하고 노동조합을 통해서 임금과 근로조건 등을 결정할 수 있도록 단체교섭권을 보장하게 되었다. 동시에 사용자가 단체교섭에 성의를 갖고 임하도록 하고 노사간의 자율적인 교섭이 협약체결이라는 목적을 달성하는 데 효과적인 수단으로 작용하도록 하기 위하여 단체행동권도 보장하고 있다. 즉 노동조합결성권과 단체행동권은 노사가 대등한 교섭력을 바탕으로 단체교섭을 통하여 자율적으로 쌍방의 이해관계를 조화시켜 나가도록 만드는 데 핵심적인 취지가 있다고 할 수 있다. 따라서 단체교섭권은 노동3권 중에서도 中核的인 위치에 놓이게 된다¹⁾.

외국의 단체교섭제도 발전경험을 보면 대체로 제2차 세계대전 이후 자리잡혔다고 할 수 있다. 그러나 단체교섭제도를 정착시키는 데에는 상당 기간 진통을 겪었다. 단체교섭의 규칙이나 관행은 각국의 정치·경제·사회·법적 환경 등 복합적 요인에 따라 다르며, 한 국가 안에서도 산업별·지역별로 그리고 시기적으로 변화하여 왔다.

외국의 단체교섭제도 정착 경험에서 공통적으로 발견할 수 있는 것은 다음과 같다. 첫째, 교섭단체의 관행정착에 있어서 노사 당사자의 자발적인 노력이 매우 중요했고 단체교섭의 효율성과 안정성을 제고하는 방향으로 진행되어 왔다. 둘째, 단체교섭이 노사간의 개별적인 이해관계 조화를 주된 기능으로 하지만 노사관계의 국민경제적 중요성이 커지면서 단체교섭에 거시적인 경제·사회여건을 적극 반영하게 되었다. 셋째, 단체교섭의 일반적인 원리나 관행이 법제화되었고 이 과정에서 규칙제정자(rule-setter)로서 정부의 역할이 커지게 되었다. 그러나 동시에 노사관계에 대한 정부의 중립적인 자세는 더욱 강조되었다.

단체교섭에서 노사간의 신뢰는 사실상 양자 모두 존중하는 관행의 폭과 깊이로 나타난다고 할 수 있는데, 단체교섭의 관행은 교섭위원, 교섭단위, 교섭대상, 교섭절차, 요구와 대안의 근거, 쟁의행위, 협약관리 등에 대한 내용을 포함한다. 노사관계의 국민경제적 중요성이 커지면서 법, 판례, 노사분쟁 해결기관의 판정 등은 교섭의 규칙이나 관행 형성에 보다 주요한 역할을 하게 되었다. 그러나 법제화된 단체교섭관행은 노사가 지킬 최소한의 기준으로 작용할 때 그 기능을 다하게 된다. 즉 노사가 법적인 판단에 지나치게 매달리게 될 때 단체교섭에 대해서 소극적인 자세에서 벗어나기 어렵고 결과적으로 노사관계마저도 경직된 방향으로 나아가게 된다.

단체교섭제도가 정착되는 단계에서 법제도상의 규칙확립이 노사관계 안정에 매우 중요한 역할을 하여 왔지만 단체교섭제도 발전의 밑바탕에는 보다 본질적인 문제를 해결하려는 노사의 노력이 병행되어 왔음을 주목할 필요가 있다. 노사간의 이해관계 대립이 쉽게 해결되지 못하고 실행행사로까지 확대되는 이유는 노사간의 의사교환 노력이 미흡하기 때문이라고 할 수 있다. 의사교환의 활성화 노력은 첫째, 노사가 각각 우세하게 지니고 있는 경영정보와 작업관련정보를 가급적 공유하려는 노력이며 둘째, 의사교환 활성화를 촉진시키는 제도적 장치를 개발하고 적극적으로 활용하려는 노력이라고 할 수 있다.

단체교섭의 결렬시에 발생하는 노사분규는 事後的으로 노사 모두에게 손실을 끼치지만 事前的으로는 전략적 이유 때문에 불가피하다는 '모순'을 지니고 있다. 이러한 모순은 결국 노사간의 정보공유를 통해서 해결될 수밖에 없다. 즉 근로자가 기업의 경영실적과 여건을 보다 정확하게 이해하고 사용자가 근로자들의 불만이나 애로사항을 보다 정확하게 파악할 때 '불필요한' 노사분규가 발생할 소지는 그만큼 줄어들게 된다 이러한 점에서 의사교환을 활성화는 단체교섭의 원만한 타결에 핵심이 된다고 할 수 있다.

의사교환의 활성화 노력은 노사관계의 안정차원뿐 아니라 노사가 함께 향유하는 기업의 시장가치를 제고시키기 위한 노력의 차원에서도 보다 강화되어 왔다. 시장을 둘러싼

대내외경쟁이 치열해지면서 노사가 가지는 '獨占的地帶'가 축소되고 있기 때문에 기업내부의 효율성을 제고함으로써 극복할 수밖에 없게 되었다. 기업내부의 효율성이란 관점에서 볼 때 기업의 두 주체인 노사의 공동노력은 일차적으로 의사교환의 활성화를 통해서 가능하기 때문이다. 즉 근로자들이 작업과정을 통하여 지니게 되는 귀중한 정보를 사용자가 생산성향상을 위하여 활용하고 사용자가 경영 차원에서 가지고 있는 정보를 근로자들이 공유하게 됨으로써 직장생활의 안정과 만족도 제고를 위해서 활용할 수 있기 때문이다.

노사간의 의사교환 활성화는 단체교섭 과정에서 '불필요한' 노사분규의 발생을 줄일 수 있으며 동시에 노사 모두가 향유하는 기업의 시장가치를 제고한다는 점에서 단체교섭의 발전 방향에 중요한 시사점을 지니고 있다. 노사가 가지는 정보는 그 자체로 교섭력에 커다란 영향을 미치기 때문에 노사관계가 단체교섭에만 의존할 때에는 노사간의 의사교환이 활성화되기 어렵다. 이러한 점에서 평소 노사간의 의사교환을 촉진시킬 수 있는 제도적 장치, 예를 들면 노사협의회, 노사간담회 등을 활성화시켜 단체교섭과 적절히 연계되도록 하여야 한다. 이러한 제도적 장치로는 독일의 중업원평의회나 일본의 노사협의회 등을 들 수 있는데, 일차적으로 노사간의 정보교화 메커니즘 역할을 수행하고 동시에 노사관계에 매우 중요한 사항이지만 단체교섭에서 본질적으로 다루기 어려운 사항들에 대한 노사간의 협의를 촉진하는 역할을 수행한다. 또한 노사간의 분쟁을 사전에 예방하는 기능을 가지고 있다. 이러한 제도들은 시장경쟁의 격화와 노동의 인간화에 대한 관심 제고와 맞물려 확대·발전되고 있다.

주석 1) 우리나라 헌법은 단체교섭권을 적극적으로 보장하고 있다. 헌법 제33조 제1항은 "근로자는 근로조건의 향상을 위하여 자주적인 단결권·단체교섭권 및 단체행동권을 가진다"고 규정하여 단체교섭권을 단결권 및 단체행동권과 별도로 보장하고 있다. 즉 노동조합으로 하여금 사용자에 대하여 단체교섭을 요구할 수 있는 권리를 헌법상의 권리로서 부여하고 있는 것이다. 독일, 프랑스, 이탈리아 등 외국 헌법의 立法例에서는 단체교섭권을 단결권 및 단체행동권과 별도로 보장하고 있지 않다. 왜냐하면 단결권 및 단체행동권을 인정하는 한 단결의 활동인 단체교섭권은 당연히 그 안에 전제되어 있는 것이기 때문이다.

2. 報告書의 順序

본 보고서는 단체교섭제도에 관련된 각 주제를 노사 실무자들이 쉽게 참조할 수 있도록 만들어졌으며 편람형태로 꾸며졌다. 보고서의 순서는 다음과 같다.

1. 단체교섭의 의미

- 가. 협상정신
- 나. 단체교섭의 특수성
- 다. 교섭력의 의미
- 라. 사용자측 교섭력 결정요인
- 마. 노동조합측 교섭력 결정요인

2. 교섭위원

- 가. 교섭위원의 자질
- 나. 교섭위원의 권한
- 다. 노동조합의 성격과 교섭위원
- 라. 기업의 성격과 교섭위원
- 마. 교섭위원과 교섭대표의 결정
- 바. 교섭위원의 내부협력
- 사. 교섭위원수

3. 교섭단위

- 가. 적정교섭단위

- 나. 개별교섭
- 다. 집단교섭
- 라. 선도교섭

4.교섭대상

- 가. 교섭대상의 적정범위
- 나. 임금협약과 단체협약
- 다. 인사·경영사항
- 라. 노사협의회

5.교섭준비

- 가. 교섭준비기간
- 나. 노동조합측 교섭준비
- 다. 사용자측 교섭준비
- 라. 노사의 자료교환 및 공유
- 마. 노사상급단체의 역할
- 바. 교섭준비팀 구성 및 교섭위원 선정
- 사. 교섭전략과 진술문제
- 아. 대안의 인건비환산

6.교섭절차

- 가. 교섭일정
- 나. 예비교섭
- 다. 본교섭
- 라. 마무리교섭 및 타결
- 마. 조합원의 인준문제
- 바. 교섭과정의 내부협의
- 사. 교섭과정의 공개
- 아. 협약문안의 최종점검

7.교섭기법

- 가. 인간적인 문제와 협상문제의 구별
- 나. 대안제시형 협상
- 다. 신축적인 태도견지
- 라. 객관적인 근거이용
- 마. 상대방 발언의 경청과 간단명료한 발언

8.쟁의절차와 조정

- 가. 쟁의조정 의미
- 나. 쟁의절차의 준수
- 다. 쟁의조정제도의 활용
- 라. 쟁의 조정의 시기

9.파업

- 가. 파업의 의미
- 나. 파업의 수단
- 다. 파업준비
- 라. 파업의 시기선택

10.교섭의 평가 및 협약관리

- 가. 교섭의 평가
- 나. 협약의 홍보
- 다. 협약의 준수 의지
- 라. 협약에 관한 고충처리절차
- 마. 사전협의제도
- 바. 협약에 관한 평소의 요구나 불만사항의 체계적 정리

3. 內容要約

단체교섭에 앞서 노사 모두 협상정신을 가져야 한다. 첫째, 상대방의 존재를 실체로서 존중하고 둘째, 실력대결보다 평화로운 협상이 노사 모두에게 유리하다는 사실을 확고하게 인식하며 셋째, 합의에 도달하기 위해서 성실한 자세로 노력해야 하며 넷째, 협약을 준수하려는 적극적인 자세를 가져야 한다.

노사는 이러한 일반적인 협상정신과 함께 단체교섭의 특수성을 인식하여야 한다. 첫째, 단체교섭에서 노동조합의 지위는 법으로 보장되며 둘째, 정당한 실력행사시 조합원의 신분도 보장되며 셋째, 노동은 다른 생산요소와 달리 인간에게 체화되어 있기 때문에 단체교섭의 결렬에도 불구하고 고용관계의 지속성이 강하며 넷째, 노사관계가 기본적으로 공생적인 성격을 가지지만 단체교섭과정에서는 대립적인 성격으로 나타나게 된다.

단체교섭의 결과는 교섭력에 의해서 좌우되기 때문에 교섭력의 크기를 냉정하게 평가할 때 實益을 최대한 거둘 수 있다. 사용자측의 교섭력을 약화시키는 요인이 오히려 노동조합측의 교섭력을 강화시키는 요인으로 작용하는 상대성은 있지만, 이로 인하여 단기적이고 장기적으로 볼 때 어느 한 쪽이 자신의 교섭력을 제고하는 요인에 지나치게 집착할 때 결국 자신도 불리한 위치에 놓이게 되는 경우도 있다. 사용자측의 교섭력은 시장여건이나 자금사정 등에 크게 좌우되며 노동조합측의 교섭력은 조합원의 의식과 단결, 지도부의 지도력 등에 크게 좌우된다. 단체교섭의 원만한 진행은 교섭위원의 성격과 능력에 크게 좌우되는데, 다음과 같은 자질을 지니는 것이 바람직하다. 첫째, 책임감이 강하고 판단력을 갖추어야 하며 둘째, 침착하고 인내심을 가져야 하며 셋째, 풍부한 교섭경험을 가질 필요가 있으며 넷째, 자신이 대표하는 집단으로부터 광범위한 신뢰를 가져야 하며 다섯째, 집단내부의 상이한 이해관계에 대해서 중립적인 자세를 가져야 한다. 성공적인 단체교섭 결과를 거두기 위해서 교섭위원들에게 충분한 권한이 부여되어야 한다. 또한 교섭방향이 가급적 구체화되어야 하고 교섭위원의 재량권이 미치는 범위도 명백히 할 필요가 있다.

교섭위원내부의 異見이 원만하게 조정되도록 교섭위원들은 협력정신(team work)을 가질 필요가 있다. 또한 교섭위원내부의 이견조정을 위해서 내부규칙을 만들 필요가 있다. 교섭단위가 커질수록, 조합원의 인적 속성이 다양할수록, 조합원이 담당하는 작업의 성격이 다양할수록 교섭대상의 범위는 넓어지게 된다. 교섭대상이 확대될 때 노사관계의 불확실성을 줄일 수 있다. 그러나 노사가 합의에 도달하기 어렵고 교섭사항에 대한 정확한 정보와 판단이 부족할 때 오히려 불리한 교섭결과를 초래할 가능성이 높다. 교섭대상은 주로 임금이나 근로조건에 관련된 사항이 된다. 근로조건과 밀접한 관련을 가지는 인사·경영에 관한 사항의 경우 그 원칙이거나 기준은 교섭대상이 도지만 결정권 그 자체를 침해하는 사항은 교섭대상이 될 수 없다.

단체교섭은 교섭준비, 예비교섭, 본교섭, 마무리교섭 및 타결, 교섭의 평가 등 5단계로 나눌 수 있다. 예비교섭은 노사교섭위원의 상견례와 교섭방향에 대한 쌍방의 입장표명, 교섭일정에 대한 합의까지의 시기이며, 본교섭은 노동조합측이 공식적으로 교섭요구사항을 제시하고 사용자측도 대안을 제시하면서 시작된다. 마무리교섭은 몇 가지 쟁점사항에 대하여 합의를 보지 못하여 본교섭이 공전에 빠지기 시작할 때부터 완전자결될 때까지의 시기라고 할 수 있다. 교섭평가는 교섭과정과 교섭결과에 대해서 내부적으로 평가하고 향후 노사관계대책을 수립하는 시기까지로 볼 수 있다.

교섭준비는 자료수집, 교섭방향설정, 교섭위원선정, 전략 및 전술수립 등의 활동을 포함하게 된다. 교섭준비기간은 일반적으로 교섭대상이 넓을수록 길어지게 되는데 교섭준비기간이 길 때 교섭준비에 만전을 기할 수 있지만 지나치게 길어질 때에는 오히려 교섭과정에 충분히 반영하기 어렵다. 단체교섭이 원만하게 진행되기 위해서는 노사 모두가 자료를 공유하는 것이 바람직하다.

임금 등 교섭에서 쟁점이 되는 사항에 대해서는 관련 자료를 노사가 공동으로 수집하는 방안이 바람직하며 노사가 별도로 자료를 수집하였다 하더라도 교환하는 방안도 검토할 필요가 있다. 개별교섭단위별로 교섭방향설정 등에 필요한 모든 자료를 수집·분석하는 것은 한계가 있으므로 개별교섭단위와 상급단체의 협조가 중요하다.

교섭준비를 체계적으로 하기 위해서 교섭준비팀을 구성하는 것이 바람직하다. 교섭준비팀은 교섭에 필요한 자료를 사전에 수집하여 교섭자료집을 만들고, 또한 교섭방향을 다양하게 검토하여 대표기구에 제출할 2~3가지 복수 대안을 만들 필요가 있다. 교섭방향을 제시할 때는 향후 장·단기 노사관계환경과 지난 2~3년간의 단체교섭 및 노사관계 평가가 고려되어야 한다. 교섭위원들은 교섭준비팀에서 준비한 자료를 토대로 교섭에서 요구할 사항들과 대안을 정리하고 양보가능, 조건부양보, 양보불가 등으로 나누어 교섭방향을 교섭목표로 구체화시켜야 한다. 이때 교섭목표가 얼마나 실현가능성을 지니고 있는지를 면밀하게 검토해야 한다. 교섭목표를 달성하기 위한 교섭전략과 전술의 수립에 있어서 교섭전략은 교섭목표를 위해서 교섭전술은 교섭전략을 위해서 존재한다는 것을 명확하게 인식해야 한다. 노동조합은 교섭목표와 전략전술 수립시 사용자측만을 염두에 두어서는 안되며 교섭이 진행되면서 바뀌게 되는 조합원들의 여론까지도 염두에 두어야 할 것이다.

예비교섭단계에서는 노사의 공동이익범위내에 있는 사항 등에 대해서 잠정적인 합의에 도달하여 본교섭에서 다룰 안건들을 가급적 줄이는 노력이 필요하다. 본교섭에 임하기 전에 노사 모두 예비교섭의 결과를 토대로 교섭목표를 수정하고 새로운 제안이나 대안제시과정에서 보다 신중한 자세를 가질 필요가 있다. 마무리 교섭은 일괄타결한다는 자세로 임할 필요가 있다.

원활한 단체교섭에 필요한 기법은 다음과 같다. 상대방의 입장이나 가치관은 존중되어야 하므로 협상에 어려움이 있다. 협상은 입장이나 가치관에서 나오는 대안을 절충하는 것이다. 자신의 요구사항이나 제안은 그 근거와 함께 명확하게 제시하는 것이 바람직하다. 양보와 절충을 통해서 대안들은 더욱 다양해지며, 한 대안의 내용도 적용시기나 범위의 조정 등으로 다양하게 만들 수 있다. 대안은 자신뿐 아니라 상대방에게도 실익이 있어야 한다. 대안은 객관적인 근거로 뒷받침될 때 상대방으로부터 신뢰를 받을 수 있다. 대안은 객관적인 근거로 뒷받침될 때 상대방으로부터 신뢰를 받을 수 있다. 한편 교섭중의 발언은 간단명료해야 하며 상대방의 발언은 경청하는 것이 교섭전략상 유리하다.

단체교섭이 교착상태에 빠져 파국으로까지 나아가지 않도록 쟁의조정을 활용할 필요가 있다. 쟁의조정을 통해서 상대방의 의도를 보다 정확하게 파악할 수 있고 내부적인 의견을 원활하게 조정할 수 있다. 따라서 쟁의조정을 要式節次라고 생각하기보다는 교착상태를 타개하기 위한 기회로 이용해야 할 것이다. 그러나 노사가 팽팽하게 대립하여 이미 평화적 해결을 포기한 분위기가 되었을 때는 쟁의조정의 실효성도 떨어진다. 따라서 쟁의조정은 늦어도 쟁점사항이 이미 부각되었고 교섭이 공전상태로 돌입하는 시기에는 시작되어야 할 것이다.

파업은 노동조합측이 사용자측에게 마지막 압력을 가하여 양보를 얻어내기 위한 교섭전략의 일환이라고 할 수 있다. 파업은 사용자측이 노동조합측의 요구안을 거부함으로써 비로소 발생하는 것이기 때문에 파업의 책임이 어느 한 쪽에 있다고 할 수 없다. 파업의 전술상 수단은 다양하지만 그 본질과 관련하여 내재적인 한계를 가진다. 파업의 수단이 위법일 때 법적 보호를 받지 못하며 법적으로 정당하다고 하더라도 과격할 때에는 상대방의 강경대응을 유발하게 된다. 또한 파업을 통해서 뚜렷한 성과를 거두지 못했을 때 노동조합은 내부적으로도 조직의 불안정에 직면하게 된다.

노사 모두 단체교섭이 끝난 다음 교섭과정에서 드러난 문제점을 정리하고 교섭평가서를 만들어 다음번 단체교섭에 자료로 이용하여야 한다. 또한 새로운 협약이 노사관계에 미칠 영향을 검토하고 실무자들과 일반근로자들에게 홍보할 필요가 있으며, 새로운 협약에서 이행을 요구하는 사항은 실천하도록 적극 노력하여야 한다. 협약에서 애매하게 규정되었거나 규정되어 있지 않는 사항이 분쟁으로 발전하지 않도록 사전협의하는 관행을 만들 필요가 있다. 또한 협약에 대한 요구나 불만사항은 평소에 체계적으로 정리하여 다음번 단체교섭시 교섭방향을 설정, 교섭목표의 우선순위결정 등에 필요한 자료로 이용할 필요가 있다.

II. 團體交渉의 節次와 技法

1. 團體交渉의 意味

가. 협상정신

단체교섭이 노사간의 이해대립을 조절하는 협상이라는 점에서 노사 모두 단체교섭에 앞서 다음과 같은 협상정신(Animus Negotiandi)을 가져야 한다.

1) 상대방에 대한 존중

노사는 상대방의 존재를 실체로서 존중하여야 한다. 사용자는 적법한 지위를 가진 노동조합이 기업의 경영활동을 장애한다는 등의 이유로 노동조합활동을 억압해서는 안되며, 노동조합은 사용자가 노동조합활동에 비협조적인 태도를 보인다는 이유 등으로 기업의 존립 자체를 위협하는 태도를 가져서는 안된다. 협상이란 제도는 상대방의 존재를 전제로 하고 성립될 수 있기 때문이다. 따라서 노사가 상대방의 존재를 존중하지 않는 자세를 보일 때 불신이 발생하게 된다. 이러한 불신하에서는 협상이 이루어진다고 하더라도 협상의 효율성이 저하되며 일단 체결된 협상의 결과도 실효성이 떨어지게 된다.

2) 파업이나 직장폐쇄 등 실력대결의 자제

평화로운 협상의 결과는 실력대결의 결과보다 노사 모두에게 유리하다는 것을 인식하여야 한다. 실력대결은 협상의 모든 노력이 실패한 경우 최후의 수단으로 불가피하게 이용한다는 인식을 가져야 한다. 노사는 실력대결을 통해서 합의에 도달할 때 결과적으로 모두에게 정신적·물질적 피해가 돌아오게 된다는 사실을 확고하게 인식하여야 한다. 노사 중 어느 한 쪽이 실력대결을 통해서만 협상을 타결시키려는 의사가 있을 때 상대방측은 협상이 명분추적에 지나지 않는다고 느끼게 된다. 따라서 노사 모두가 협상의 모든 노력이 실패로 돌아가고 어쩔 수 없을 때 실력대결에 돌입하겠다는 자제의 의지를 가질 필요가 있다. 이러한 의지가 없을 때 공동의 이익을 찾는 과정인 협상이라는 제도는 존재할 수 없다.

3) 성실교섭

노사는 성실한 자세로 합의에 도달하려는 노력을 기울여야 한다. 협상의 여지가 아무리 크다고 하더라도 노사 당사자가 협상의 필요성을 느끼지 못하고 협상을 하려는 적극적인 자세가 결여되어 있을 때 협상은 이루어질 수 없다. 협상은 대안의 제시와 절충과정이라고 할 수 있으며 성실한 협상태도는 협상을 원활하게 하려는 노력으로 나타난다. 교섭의 지연이나 일방적 변경, 교섭위원의 불확실한 권한, 쌍방 특히 기업측의 노동조합에 대한 자료제공 거부 등은 불성실한 협상자세를 의미한다.

4) 협약의 준수 의지

협상의 결과, 즉 협약을 노사 모두 준수하려는 적극적인 자세를 가져야 한다. 단체교섭은 노사관계의 자율성을 실천하기 위한 핵심적인 제도라 할 수 있으며 이때 맺어진 단체협약은 한 기업에서 노사의 책임과 의무사항 등 노사관계를 규율하는 일종의 '법률'과 같은 의미를 지닌다. 협약은 근로계약을 뒷받침하는 근로조건에 관한 사항들을 노사가 자율적으로 사전에 정하고 또한 협약의 유효기간 동안 노사간에 발생할 수 있는 갈등과 대립을 해결하는 규칙을 정함으로써 노사관계의 미래에 놓인 불확실성을 줄인다는 의미를 가진다. 협약을 준수하려는 의지가 없을 때 시간적·정신적으로 많은 노력을 필요로 하는 단체교섭제도가 정착될 수 없다.

상당방에 대한 존중, 파업이나 직장폐쇄 등 최후의 수단으로서의 실력생사의 자제, 협약의 준수 의지, 성실교섭의무에 관련된 내용은 단체협약의 전문이나 총칙 또는 내용에 명시하는 것이 바람직하다. 이를 통해서 노사간의 신뢰를 제고하고, 효율적인 협상에 필요한 관행을 축적할 수 있기 때문이다(표 II-1, 표 II-2 참조).

<표 II-1>유립교섭단체의무조항

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규정 있음
<전 체>	100.0	2.1	97.9
광 업	100.0	2.4	97.6
제조업	100.0	1.5	98.5
운수업	100.0	1.2	98.8
통신·채산업	100.0	10.0	90.0
금융·보험업	100.0	-	100.0
개인및사회서비스업	100.0	8.5	91.5

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

나. 단체교섭의 특수성

노사간의 협상은 상충되는 이해관계를 조정하여 이해당사자들이 보다 나은 결과에 도달한다는 점에서 일반적인 협상과 공통점을 가지지만 다음과 같은 특수성을 지닌다.

1)노종조합의 법적 지위보장

노사간의 단체교섭은 일반적인 협상과 달리 사용자와 노종조합의 법적 지위를 전제로하여 그 테두리안에서 가능하다. 국가는 근로자들에게 노동조합을 결성할 수 있는 권리 즉 단결권과 사용자와 협상을 통하여 자신의 이익을 확보할 수 있는 권리 즉 단체교섭권을 부여하고 있다. 또한 단체교섭의 촉진을 위하여 노동조합에 대해서는 파업과 같은 단체행동권을 부여하고 있다. 그러나 이러한 노동3권의 부여는 권리의 부여 자체가 법의 목적이 아니기 때문에 노동조합의 활동, 단체교섭, 단체행동에는 내재적인 한계가 따르며 한계의 범위는 법과 관례 등에 의하여

<표 II-2>평화의무조항

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규정 있음
<전 체>	100.0	64.7	35.3
광 업	100.0	88.1	11.9
제조업	100.0	64.2	35.8
운수업	100.0	58.0	42.0
통신·채신업	100.0	30.0	70.0
금융·보험업	100.0	1.7	98.3
개인및사회서비스업	100.0	78.0	22.0
<조합원>			
29인 이하	100.0	77.4	22.6
30~99인	100.0	65.2	34.8
100~299인	100.0	67.1	32.9
300~499인	100.0	56.8	43.2
500~999인	100.0	64.8	35.2
1,000~2,999인	100.0	58.7	41.3
3,000인 이상	100.0	60.0	40.0
<조합결성시기>			
1987. 6. 29 이전	100.0	69.9	30.1
6. 29 이후	100.0	61.4	38.6

자료: 윤성천·이선·김정환, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.

정해진다¹⁾. 이러한 점에서 볼 때 단체교섭에 앞서 노사 모두 법적인 문제를 사전에 고려할 필요가 생긴다.

2)정당한 실행행사시 조합원의 신분보장

노사관계의 특수성상 단체교섭은 일반적인 협상과 달리 합의에 도달하지 못했다고 해서 고용관계가 단절되는 것은 아니며 다만 일시적으로 정지된다고 볼 수 있다. 또한 단체교섭과정에서 파업이 발생하였을 때 파업이 정당한 이유로 발생하였고 그 수단이 정당하다면 파업참여 근로자들의 법적 지위가 보장된다. 또한 파업 과정에서 실행행사가 정당한 수단이라면 실행행사에 대한 파업참여 근로자들의 민·형사상 책임이 면제된다²⁾.

3)생산요소로서 노동의 특수성

생산요소로서 노동이 가지는 다음과 같은 특수성은 노사관계를 지속시킨다. 고용관계는 노무제공과 이에 대한 반대급부를 전제로 하게 되는데, 노동은 상품이나 다른 생산요소와 달리 인간에 體化되어 있어 생산에서 노동의 기여도는 본질적으로 불확실성을 수반한다. 일반적으로 노동의 기여도는 활용방식에 따라 다르기는 하지만 그 기여도는 증가하게 된다. 또한 고용관계의 단절시 사용자측에게는 모집 및 훈련비용이, 근로자측에게는 새로운 직장을 찾는 데 비용이

발생한다. 이러한 고용관계의 특수성으로 인해 현재의 단체교섭은 미래의 단체교섭에 커다란 영향을 미친다. 즉 현재의 단체교섭에 대한 노사의 자세나 전략 등 미래의 단체교섭은 일종의 '신용'으로 영향을 미치며 파업이 발생하였을 때 그 손실은 미래의 단체 교섭에 부담을 주게 된다.

4) 노사의 공존공영

노사협상에서 승자와 패자는 있을 수 없다. 노사는 생산을 통하여 만들어진 이익을 분배하는 과정에서 대립적인 관계에 놓이게 되지만 동시에 기업의 이익 자체를 극대화시킬 때 각자의 분배 몫도 커진다는 공생적인 관계도 갖게 된다. 그러나 전반적으로 노사관계에서 공생적인 관계가 훨씬 크게 작용하고 있다. 이것은 노사관계가 영속적인 면을 가지는 특수성과 함께 노사 중 어느 한 쪽이 협상에서 다른 쪽의 이익을 무시하지 못하게 만든다. 단체교섭과정에서 노사가 자신의 이익만을 지나치게 고려하게 될 때 상대방은 근로의욕이나 기업의욕 그 자체를 상실하게 되는 결과를 가져올 수 있다.

단체교섭에서의 노동조합의 지위, 정당한 실행사시 조합원들의 신분보장, 생산요소로서 노동의 특수성, 노사의 공존공영 등에 관련된 내용들도 단체협약의 전문이나 총칙 또는 조항에 명시하는 것이 바람직할 수 있다. 이러한 내용들이 구체화될 때 노사관계는 보다 성숙된다. 조합활동의 보장, 쟁의기간과 쟁의종료후의 신분보장, 전환배치나 교육훈련 등 조합원의 능력개발, 생산성향상 등에 관한 조항들을 그 예로 들 수 있다(표 II-3, 표 II-4 참조).

<표 II-3> 쟁의행위중 신분보장

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	쟁의중 인사조치 금지	쟁의종료후 불이익 처 분 금지	기타	노동쟁의 조정법에 따름
<전 체>	100.0	60.1	39.9(100.0)	(79.6)	(17.6)	(0.6)	(0.9)
광업	100.0	64.3	35.7(100.0)	(33.3)	(60.0)	-	(6.7)
제조업	100.0	6.6	33.4(100.0)	(84.9)	(12.6)	(0.5)	(1.0)
운수업	100.0	28.4	71.6(100.0)	(46.6)	(32.8)	(1.7)	-
통신·채신업	100.0	50.0	50.0(100.0)	(75.0)	(25.0)	-	-
금융·보험업	100.0	8.3	91.7(100.0)	(90.9)	(9.1)	-	-
개인 및 사회서비스업	100.0	47.5	52.5(100.0)	(93.5)	(3.2)	-	-
<조합결성시기>							
1987. 6. 29 이전	100.0	74.1	25.9(100.0)	(65.0)	(28.8)	(1.3)	(3.8)
6. 29 이후	100.0	51.2	18.8(100.0)	(84.5)	(13.8)	(0.4)	-

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

<표Ⅱ-4>쟁의행위중 비상시 조치

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규정 있음
<전 체>	100.0	54.7	45.3
광 업	100.0	69.0	31.0
제조업	100.0	56.1	43.9
운수업	100.0	51.9	48.1
통신·통신업	100.0	40.0	60.0
금융·보험업	100.0	-	100.0
개인 및 사회서비스업	100.0	47.5	52.5
<조합결성시기>			
1987. 6. 29 이전	100.0	62.1	37.9
6. 29 이후	100.0	50.0	50.0

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

다. 교섭력의 의미

현실적으로 단체교섭의 결과는 노사가 가지는 교섭력에 좌우된다. 노사간의 교섭력 우위는 합의에 도달하지 못했을 때 쌍방이 각각 입게 되는 손실의 크기와 직결된다고 할 수 있다. 따라서 교섭결과는 교섭력이 상대방에게 얼마나 비용을 부담시킬 수 있는가에 좌우된다. 노사는 단체교섭에서 유리한 결과를 얻어내기 위하여 자신의 교섭력과 상대방의 교섭력에 영향을 미치는 요인들을 정확하게 평가할 수 있어야 한다. 교섭은 상대방의 대응을 전제로 하며 노사 쌍방의 대응은 교섭여건 등 현실을 토대로 할 수밖에 없다. 교섭의 전략 차원에서 자신의 교섭력을 부각시키는 것을 불가피하다고 할 수 있다. 그러나 자신이 가지고 있는 교섭력의 강점과 취약점 그 자체마저도 냉정하게 인식하지 못하고 과대평가한 상태에서 교섭전략을 추진할 때 교섭결과는 오히려 자신에게 불리해질 가능성이 크다. 일반적으로 볼 때 교섭력은 상대적이라고 할 수 있다. 따라서 사용자측의 교섭력을 약화시키는 요인은 노동조합측의 교섭력을 상대적으로 강화시키는 요인으로 작용하기도 한다. 그러나 노사관계가 가지는 특수성 때문에 이러한 관계는 장기적인 관점에서 볼 때 예외적인 경우가 많다. 예를 들면, 자신의 교섭력을 제고하는 요인에 지나치게 집착한다면 단기적으로 유리한 교섭결과를 얻을 수 있을지 모르지만 장기적으로 볼 때 결국 자신에게도 불리한 결과를 초래되기 때문이다.

라. 사용자측 교섭력 결정요인

사용자측의 교섭력은 노동조합이 파업에 돌입했을 때 견딜 수 있는 능력으로 나타난다. 사용자측 교섭력의 주요 결정요인은 다음과 같이 정리할 수 있다.

1) 기업측의 자금사정

파업이 길어져서 재고가 바닥이 났을 때 자금회전도 그만큼 어렵게 된다. 자금사정이 나쁘거나 외부에서 자금을 조달할 능력이 떨어지는 기업은 파업에 직면함으로써 입는 손실이 그만큼 커지게 되고 이에 따라 교섭력도 떨어지게 된다. 즉 재무구조가 취약한 기업에서 사용자측의 교섭력이 떨어진다. 그러나 재무구조의 취약으로 인한 사용자측의 교섭력 약화가 반드시 노동조합의 교섭력 강화를 의미하지는 않는다. 이러한 경우는 파업으로 인해서 재무구조가 보다 취약해지고 기업의 도산 가능성도 그만큼 커질 때 발생한다.

2)제품 또는 서비스에 대한 시장여건

비수기때 파업이 발생하면 조업중단으로 인한 손실이 그만큼 줄게 된다. 한편 파업으로 인해서 조업이 중단될 때 경쟁기업이 시장점유율을 쉽게 높일 수 있다면 파업의 손실은 그만큼 커지게 된다. 일반적으로 경기가 나쁠 때 사용자측의 교섭력은 올라가며 시장이 경쟁적일 때 떨어지게 된다. 그러나 시장이 경쟁적일 때 사용자측의 교섭력 약화가 노동조합측의 교섭력 강화를 의미하는 것은 아니다. 그 이유는 시장이 경쟁적일 때 파업시 다른 기업들의 대응으로 노사가 파업으로 인한 기업의 손실을 사후적으로 회복하기 어려워지기 때문이다.

3)최종 또는 중간소비자와의 관계

파업기간 동안에 소비자들은 제품을 구입하지 못하거나 서비스를 받지 못하는 불편을 겪게 된다. 이때 소비자들이 다른 회사의 제품이나 서비스를 쉽게 대체 구입할 수 있다면 사용자측의 교섭력은 떨어진다. 반면 공급에 있어서 독점력을 가진다면 파업기간 동안에 소비자는 다른 회사의 제품이나 서비스로 대체하기 어렵다. 따라서 기업이 제품 특화 등 시장에서 독점력을 가질 때는 파업이 발생한다고 해도 그 손실은 그만큼 줄어들게 되고 사용자측의 교섭력은 올라가게 된다.

4)제품출하와 재고의 패턴

제품수요가 일정한 패턴을 보이거나 안정적인 때 파업 전에 재고를 증가시켜 대비할 수 있다. 그러나 제품의 성격에 따라 재고를 늘리는 데에 한계가 있다. 예를 들면, 쉽게 상하는 음식물 유통기간의 한계 때문에 재고를 쌓기 어렵다. 제품의 출하, 즉 수요패턴이 일정한 기업의 경우 사용자측의 교섭력은 올라가며 제품이나 서비스의 성질상 재고비축이 어려운 기업은 사용자측의 교섭력이 떨어진다.³⁾

마. 노동조합측 교섭력 결정요인

노동조합측의 교섭력은 파업을 통해서 사용자에게 얼마나 경제적 피해를 끼칠 수 있는가에 좌우된다고 할 수 있다. 노동조합측의 교섭력에 특별히 관계되는 주요 사항은 다음과 같다.

1)조합원의 의식과 단결력

조합원의 단결의식이 강할 때 노동조합의 교섭력이 올라간다. 파업이 장기화될 때 파업근로자들은 일반적으로 불안감을 느끼게 되며, 조합원들이 파업의 의미에 대해서 회의적인 시각으로 바라볼 때 파업의 참여강도는 떨어진다. 또한 조합원 사이에 불신분위기가 존재하는 경우 내분으로 나타날 가능성도 있다. 극단적인 경우 노동조합지도부가 파업도중 조합원들로부터 불신임을 받을 수도 있다.

2)노동조합지도부의 지도력

노동조합지도부의 지도력이 클 때 노동조합의 교섭력이 올라간다. 노동조합지도부가 조합을 평소에 민주적으로 운영하고 조합원의 적극적인 참여를 유도할 수 있었다면 일단 파업이 발생했을 때 파업의 열기를 유지하고 파업에서 이탈하는 근로자들을 줄일 수 있다. 파업이 길어질 경우 일반적으로 조합원들의 사기가 떨어지기 때문에 노동조합지도부가 지도력을 가질 때 조합원들의 단결을 유지할 수 있다.

3)여론의 동향이나 파업의 발생원인은 노사 모두에게 있지만 일반적으로 여론은 해결의 열쇠를 노동조합측이 가지고 있다고 생각한다.

이러한 경향은 파업이 길어질수록 두드러지게 나타난다. 따라서 파업에 대한 여론이 나쁠 때 노동조합의 교섭력이 떨어진다. 예를 들면, 파업으로 인하여 지역사회에 경제적 손실이 커진다면 파업에 대한 지역주민들의 여론은 악화되고 노동조합은 유·무형의 파업중지압력을 받는 경우가 많아진다. 노동조합에 대한 여론이 유리하고 노동조합의 요구가 대의명분을 가질 때 노동조합의 교섭력은 올라간다.

4)파업기간 동안 근로자들의 생활능력

노동조합은 파업에 대비해서 파업기금을 적립하거나 예외적이기는 하나 파업에 임박하여 각출하기도 하는데, 기금이 충분할 때는 파업기간 동안의 조합원의 생계비 지원이나 경비조달이 쉽다. 또한 파업이 발생하였을 때 다른 노동조합으로부터 자금을 쉽게 빌려올 수 있다면 노동조합의 교섭력이 올라간다. 그리고 근로자들의 평소 저축이 많으면 노동조합측의 교섭력이 올라간다. 노동조합의 재정능력이나 조합원들의 생활능력이 커질수록 노동조합의 교섭력은 올라간다⁴⁾.

주석 1) 대법원판결(90. 5. 15, 90도357)은 "쟁의권을 정당하게 행사하기 위해서는 그 주체, 목적, 행사방법이 정당하여야 한다"고 판결하고 있다.

주석 2) 노동쟁의조정법 제8조, 노동조합법 제2조. 참고로 실력행사와 관련되는 판례를 보면 다음과 같다. "농성기간중 일체의 책임을 묻지 않기로 한 단체협약의 취지는 농성기간중 행위뿐만 아니라 농성과 일체성을 가지는 그 준비행위·유발행위까지도 포함하여 이를 면책시키기도 한 것이라고 봄이 타당할 것이므로 농성과 일체성을 가지는 행위를 이유로 징계해고할 수 없다" (大判 91. 1. 11, 90다카21176). "농성기간중 사건에 대한 민·형사상 면책약정이 경찰의 수사권이나 검찰의 기소권을 제한하는 내용을 포함하는 것은 아니다"(서울 高判 1990. 6. 13, 89나3863).

주석 3) 사용자측의 교섭력에 영향을 미치는 요인으로는 위에 열거한 사항 이외에도 생산기술이나 부품의 수급구조 등을 들 수 있다.

주석 4) 노동조합의 교섭력에 영향을 미치는 요인으로 열거한 사항 이외에도 노동조합조직 구조 등이 있다.

2. 交渉委員

가. 교섭위원의 자질

교섭위원은 교섭결과에 대해서 궁극적인 책임을 지게 되며, 교섭의 원만한 진행과 협약체결은 교섭위원의 성격과 능력에 크게 좌우된다. 노사 교섭위원은 다음과 같은 자질을 지니는 것이 바람직하다.

① 책임감이 강하고 판단력을 갖추어야 한다. 교섭위원은 상대방에 대해서 자신이 대표하는 집단의 이익을 최대한 실현시킨다는 자세가 필요하다. 그러나 현실적으로 볼 때 협상은 노사 쌍방이 여러 가지 교섭사항들에 대해서 양보와 절충을 통해서 단계적으로 합의에 도달하여 나아가는 과정이기 때문에 협상분위기에 따라 양보의 수준과 범위를 기민하게 판단할 수 있어야 한다. 또한 양보와 타결시점의 적기를 판단할 수 있는 감각이 필요하다. 교섭위원들은 교섭과정에서 책임 있는 발언을 하고 일단 타결된 협약에 대해서도 책임을 지는 자세가 필요하다. 특히 교섭결과 찬반투표를 거치게 되어 있는 경우 교섭위원들은 책임감을 가지고 그 통과를 위해서 협약의 결과를 적극 홍보할 필요가 있다.

② 침착하고 인내심을 갖추어야 한다. 교섭과정에서 노사간의 의견대립은 불가피하기 때문에 교섭위원의 감정적인 문제로 교섭이 지연되기도 한다. 또한 쌍방이 전술상 교섭의도를 노출시키지 않으려는 경향을 보이기 때문에 교섭이 교착상태에 빠지는 경우도 생긴다. 따라서 교섭위원은 교섭의 흐름을 정확하게 파악하고 감정을 자제하기 위해서 침착한 태도를 가질 필요가 있다. 동시에 설득과 대화를 통해서 협상의 어려움을 극복하고 교착상태를 타개할 수 있도록 인내심을 발휘하는 자세가 필요하다.

③ 풍부한 교섭경험을 갖는 것이 바람직하다. 교섭위원으로서의 판단력이나 침착성 등 교섭의 전문성은 실제로 경험을 통하여 제고되는 경향이 크기 때문에 교섭경험이 중시되어야 한다.

그러나 교섭경험은 단시일내에 축적되므로 경험이 풍부한 교섭위원을 확보하기가 현실적으로 쉽지 않다. 따라서 교섭담당자들은 빈번한 인사이동 등으로 교체되지 않도록 하며 교섭역량이 축적되도록 노력하여야 한다. 직접적인 교섭경험을 쌓는 데 필요한 시간상의 제약을 고려한다면 최근의 단체교섭결과를 분석·평가하는 기회를 가지거나 모의 교섭을 해보는 것도 필요하다. 또한 교섭전문가들을 초청해서 교육을 받거나 자문을 받는 것도 도움이 될 것이다.

④교섭위원은 자신이 대표하는 집단의 구성원으로부터 광범위한 신뢰와 지지를 확보하여야 한다. 교섭위원은 위임된 권한을 행사하게 되므로 집단의 구성원들이 느끼는 교섭결과에 대한 평가는 교섭위원에 대한 인간적인 신뢰와 깊은 관계가 있다. 교섭위원을 신뢰와 깊은 관계가 있다. 교섭위원을 신뢰하고 있을 때에는 교섭결과가 비록 기대에 미치지 못한다 하더라도 불가피했다고 생각하고 수용하는 경향을 보인다. 또한 교섭위원들이 신뢰를 확보하고 있을 때 교섭결과를 홍보하기 쉽다. 예를 들면, 교섭결과가 조합위원의 찬반투표를 거치게 되어 있는 경우 찬반투표의 결과는 조합원의 교섭위원에 대한 신뢰에도 영향을 받는다.

⑤교섭위원은 집단내부의 상이한 이해관계에 대해서 중립적인 자세를 가져야 한다. 노동조합과 사용자들은 상대방에 대해서 단일주체가 되지만 내부적으로는 서로 다른 이해관계를 가진다. 조합원들은, 예를 들면 소속되어 있는 부서의 성격에 따라, 연령에 따라, 성별에 따라 이해관계가 다르다. 사용자 또한 소속되어 있는 부서에 따라 상이한 이해관계를 가진다. 예를 들면, 영업부서는 생산의 차질에 관심을 집중하며 반면에 자금부서는 인건비부담문제에 대해서 상대적으로 관심이 많다. 교섭위원들은 자신이 소속되어 있는 특정 집단 또는 부서만을 크게 고려하기 쉬운데 이것은 교섭타결 이후 후유증을 가져오게 되며 전체 구성원들의 교섭결과에 대한 만족도를 제고하기 어렵게 만든다.

나. 교섭위원의 권한

원만한 협약체결을 위해서 교섭위원은 충분한 권한을 가져야 한다. 교섭위원의 역할은 자신에게 주어진 교섭방향을 달성할 수 있도록 목표를 세우고 최선의 전략과 전술로써 달성하는 데 있다. 전략과 전술은 교섭목표에 의해서 제한되기 때문에 교섭의 목표가 지나치게 높다든지 광범위하다면 체계적인 전략과 전술의 구사는 어렵게 된다.

교섭위원은 교섭에 착수하기 이전에 교섭의 방향을 가급적 구체화시키고 교섭목표가 실현될 수 있도록 최대한 현실성 있게 전환시켜야 한다. 또한 교섭위원들은 자신들이 가지는 권한의 범위를 최대한 확보하도록 노력하여야 할 것이다. 즉 자신의 재량으로 결정할 수 있는 것과 없는 것을 명백히 하되 재량의 범위는 가급적 넓혀야 할 것이다. 그러나 교섭의 방향과 교섭위원의 권한 범위는 처음부터 명확한 것이 바람직하지만 현실적으로는 교섭이 진행되면서 보다 구체화되는 경우가 많다는 사실도 인식하여야 할 것이다.

교섭의 효율성 측면에서 볼 때 교섭위원들이 교섭권뿐 아니라 체결권까지 확보하는 것이 바람직하다. 교섭권과 체결권의 통합이나 분리문제는 쌍방 교섭위원간의 합의가 '확정적인가' 아니면 대의원대회나 이사회 등 노사의 의사결정기구에 의해서 통과될 때까지 '잠정적인가'에 관한 문제로 집중된다.

현실적으로 교섭위원의 목표가 합의를 도출하는 것이라 할 때 체결권이 없는 교섭위원을 상대로 책임 있는 대안제시나 약속을 하기 힘들기 때문에 교섭의 효율성은 크게 떨어지게 된다. 즉 교섭결과가 노사의 의사결정기구에 의해서 추진·통과되지 못할 것으로 예상된다면 교섭과정에서 양보를 그만큼 기피하게 된다.

교섭의 효율성도 중요하지만 현실적으로 무시할 수 없는 것은 교섭권한을 위임받은 교섭위원이 '최선의 노력을 기울이는가'하는 문제다. 교섭위원의 권한오용이나 직무소홀문제는 기본적으로 교섭위원의 자질과 깊은 관계를 갖지만 교섭단위가 크고 구성원의 동질성이 적을 때, 교섭위원이 내부인사보다는 외부인사일 때 이러한 문제가 발생할 가능성이 상대적으로 커진다. 또한 교섭방향이나 교섭위원의 권한이 사전에 모호하게 정해질수록 그 가능성은 상대적으로 커진다. 교섭위원의 권한오용이나 직무소홀문제가 발생할 가능성은 사전적으로 줄여야 하며 이러한 점에서 교섭위원의 권한문제는 교섭위원의 자질과 선정, 교섭방향의 설정 측면에서 연계하여

고려할 필요성이 있다.

다. 노동조합의 성격과 교섭위원

노동조합측 교섭위원의 선정과 권한을 둘러싼 각종 문제는 조합내부의 중요한 의사결정이 투표 등 '정치적'과정을 거쳐야 하기 때문에 발생한다. 교섭능력이 있는 사람이 '정치적' 과정을 거쳐야 하기 때문에 교섭위원으로 발탁되지 못하는 문제가 발생할 수 있다. 교섭위원의 선정과 권한을 둘러싼 문제는 대부분 노동조합의 내부적 갈등과 관계된다. 이러한 문제를 극복하기 위해서 노동조합은 일차적으로 규약을 합리적으로 만들고 의사결정의 민주성을 제고하여야 한다. 교섭위원을 노동조합위원이 임명하든 대의원대회 등 의사결정기구에서 선출하든 교섭위원을 선정할 때에는 신중을 기해야 하며, 교섭결과에 대한 책임은 교섭위원을 임명한 사람이나 의사결정기구가 최종적인 책임을 진다는 자세가 필요하다. 즉 교섭 결과에 대한 평가는 사실상 교섭위원의 선정문제 까지 고려되어야 한다는 점에서, 교섭의 결과는 노동조합 전체의 책임이라고 할 수 있다. 따라서 단체협약 결과가 조합원들을 만족시킬 수 없다고 하더라도 노동조합조합장이나 의결기구는 교섭결과의 불가피성을 적극 설득하는 자세를 가져야 할 것이다(표 II-5 참조).

<표 II-5> 노동조합내부의 각 계층이 임금교섭과정에서 차지하는 중요도

(단위: 개, %)

	중요도1	중요도2	중요도3	전 체
위원장 또는 노조전일자	295 (41.4)	87 (12.6)	121 (17.9)	503 (24.2)
노조부서장	12 (1.7)	74 (10.7)	47 (7.0)	133 (6.4)
대의원	90 (12.6)	160 (23.2)	94 (13.9)	344 (16.6)
운영위원	28 (3.9)	76 (11.0)	67 (9.9)	171 (8.2)
상무집행위원	38 (5.3)	76 (11.0)	81 (12.0)	195 (9.4)
임금교섭위원	91 (12.8)	148 (21.4)	149 (22.1)	388 (18.7)
노조내 특정그룹	5 (0.7)	8 (1.2)	17 (2.5)	30 (1.4)
평조합원	153 (21.5)	62 (9.0)	99 (14.7)	314 (15.1)
전 체	712 (100.0)	691 (100.0)	675 (100.0)	2,078 (100.0)

자료: 박기성, 『한국의 노동조합(Ⅲ)』, 한국노동연구원, 1991.

노동조합이 가지는 정치적 성격 때문에 교섭위원을 常執幹部와 대의원은 물론 남성과 여성, 연장자와 연소자, 고대제근로자, 숙련근로자 등 조합내 계층별 안배원칙을 고려하여 선정하게 된다. 이것은 교섭과정에 조합원의 요구나 불만을 반영하기 쉽고 교섭결과에 대한 조합원의 만족도를 높이며 교섭결과에 대한 조합원의 지지도를 높일 수 있다는 장점이 있다. 그러나 안배원칙에 지나치게 집착하면 우수한 자질을 가진 교섭위원을 확보하기 어렵다는 점이 고려되어야 한다. 안배원칙을 지나치게 적용하다 보면 교섭위원이 매번 바뀌게 되어 노동조합내 교섭경험의 축적이 어려워지는 결과를 가져올 수 있기 때문이다. 따라서 노동조합은 교섭위원 선정시

안배원칙을 고려한다고 하더라도 각 계층내에서라도 교섭능력이 있고 경험이 풍부한 유능한 교섭위원을 찾아내고 이들이 교섭경험을 축적할 수 있도록 배려하여야 할 것이다(표 II-6 참조).

<표 II-6> 노동조합측 교섭위원선정시 중시하는 사항(제조업의 경우)

(단위: 회)

	부서별·계 층별 안배 원칙	협상능력과 경험	근로자로 부터의 신 망	평 균
음식료 및 담배	25	23	18	22
섬유·의복 가죽산업	40	54	56	50
목재 및 나무제품	8	9	7	8
종이 및 종이제품	8	10	3	7
화학물·석유고무프라스틱	27	44	19	30
비금속광물	11	9	7	9
제1차금속	6	19	16	14
조립금속·기계 및 장비	85	175	118	126
기 타	4	9	5	6
전 체	214	352	249	272

주: 우선순위에 따른 가중합

자료: 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

교섭의 효율성 측면에서 볼 때 교섭위원의 교섭뿐만 아니라 체결권까지 확보하는 것이 바람직하다¹⁾. 단체교섭결과에 대한 찬반투표제는 교섭위원의 권한오용이나 직무소홀문제가 발생할 가능성을 줄일 수 있다는 이점이 있다. 또한 찬반투표제도는 조합내부의 민주성을 제고하고 조합원에 대한 교섭결과의 교육·홍보적 효과도 기대할 수 있다. 그러나 교섭위원 임명이 이미 민주적인 의사결정과정을 거쳤다면 교섭결과에 대한 찬반투표는 오히려 조합내부의 혼돈을 초래할 수 있다. 교섭결과에 대한 찬반투표제도가 지도부에 대한 견제수단으로 이용되기도 하는데 결과적으로 노동조합의 안정성을 저하시키는 결과를 가져올 수 있기 때문이다(II-7 참조).

<표 II-7> 노동조합측 교섭위원의 바람직한 권한

(단위: 개, %)

	교섭권만	교섭권과 체결권	응답노동조합수
음식료 및 담배	4 (18.2)	18 (81.8)	22 (100.0)
섬유·의복 가죽산업	16 (38.1)	26 (61.9)	42 (100.0)
목재 및 나무제품	2 (25.0)	6 (75.0)	8 (100.0)
종이 및 종이제품	2 (28.6)	5 (71.4)	7 (100.0)
화학물·식용고무프라스틱	8 (26.7)	22 (73.3)	30 (100.0)
비금속광물	2 (22.2)	7 (77.8)	9 (100.0)
제1차금속	3 (20.0)	12 (80.0)	15 (100.0)
조립금속·기계 및 장비	52 (40.3)	77 (56.7)	129 (100.0)
기 타	4 (66.7)	2 (33.3)	6 (100.0)
전 체	93	175	268 (100.0)

자료: 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

단체교섭결과에 대하여 교섭여건 등 여러 가지 요인들을 종합적으로 평가할 여유도 갖지 못한 채 그 결과만을 가지고 노동조합지도부에 대해서 신임을 묻는 것은 지도부가 소신을 가지고 노동조합을 체계적으로 운영하는 데 장애요인이 된다. 노동조합지도부가 자주 교체될 때 노동조합의 관리·운영능력은 발휘되기 어려우며 교섭역량 또한 축적되지 못함으로써 결과적으로 노동조합의 교섭력마저 저하되는 결과를 초래한다. 따라서 교섭결과에 대한 평가는 그 자체로서 이루어져야 하며 지도부에 대한 신임은 단체교섭 이외에도 다른 활동들을 고려하여 보다 거시적인 각도에서 다루어져야 할 것이다(표 II-8 참조).

<표 II-8> 교섭당사자로서 노조의 활동을 제약하는 주요 이유

(단위: %, 개)

	'예'	'아니오'	응답자수
<사용자측 질문>			
노조집행부에 대한 조합원의 신뢰부족	46.9	53.1	305
노조집행부의 분열	23.9	76.1	305
노조집행부의 지식미흡	49.0	51.0	304
노사협조하겠다는 상의부족	34.6	65.4	304
<노동조합측 질문>			
노조집행부에 대한 조합원의 신뢰부족	34.3	65.7	315
낮은 노조가입률	5.4	94.6	315
노조가입대상자의 제한	10.5	89.5	315
교섭준비에 소요되는 경비 등 자원비축	28.3	71.7	315
사용자측의 이해부족	67.7	32.3	316
정부의 임금 및 노사관계정책	88.3	11.7	316

자료: 이선·강순희, 『임금결정과 임금관리』, 한국능률협회, 1992.

노동조합이 기업별로 조직되어 있고 단체교섭이 기업단위로 이루어질 때 지도부에 대한 조합원의 직접적인 영향력은 크다. 또한 교섭위원의 선정과정에도 조합원의 참여가 쉽기 때문에 지도부나 교섭위원의 대표성이 노동조합이 산업별·지역별로 조직되어 있을 때보다 쉽게 확보할 수 있다. 따라서 기업별 조직·기업별 교섭하에서 교섭결과에 대한 조합원의 찬반투표제도의 의미는 그만큼 줄어들게 된다. 즉 교섭방향의 설정이나 교섭위원의 선정시 조합원의 참여폭도 그만큼 확대되고 또한 노동조합지도부의 활동을 조합원들이 평소에 지켜보기 쉬우며 선출과정에도 직접 참여할 가능성이 크기 때문이다.

라. 기업의 성격과 교섭위원

사용자측 교섭위원의 선정과 권한에 관한 문제는 기업내부의 의사결정체계와 깊은 관계가 있다. 일반적으로 사용자측 교섭위원은 인사 및 노무, 생산부서 등 노사관계관련부서의 실무책임자나 임원으로 구성된다. 사용자측 교섭위원의 구성상 문제점은 교섭위원들이 실질적으로 별로 권한이 없고 반면 교섭에 직접 참여하지 않는 최고 의사결정권자가 단체 교섭의 세부적인 사항에까지 관여할 때 발생한다. 이러한 경우 노동조합에서는 사용자측 교섭위원을 최고 의사결정권자까지 포함하여 전원 임원급으로 구성할 것을 요구하게 되고 단체교섭 때문에 기업의 정상적인 경영에까지 차질이 생기는 부작용이 나타난다. 또한 교섭위원에게 단체교섭에 대해서 충분한 권한을 부여하였음에도 불구하고 교섭위원이 책임지는 것을 기피하여 자신의 권한을 행사하는 것을 주저하는 경향도 있다.

이러한 부작용을 방지하기 위하여 최고 의사결정권자는 교섭에 참여하는 실무책임자에게 광범위하게 권한을 부여해야 할 것이다. 교섭위원이 교섭권은 물론 체결권까지 가지는 것이 필요하다. 기업은 조직의 특성상 노동조합과 달리 명령지휘계통적인 성격이 강하기 때문에 노동조합에 비해서 교섭위원의 잠정적인 합의가 반복될 가능성은 상대적으로 희박하기는 하다. 그러므로 노사관계 담당임원이 단체 교섭에 대해서는 전적으로 책임을 지고 권한을 행사할 수 있어야 할 것이다. 또한 예비교섭은 실제로 노사관계 담당부서장이 주도하게 되므로 부서장에게도 상응하는 권한이 부여되어야 할 것이다. 동시에 기업의 전반적인 사정을 고려할 수 있도록 교섭위원 구성에도 보다 많은 주의를 기울일 필요가 있다. 예를 들면, 자금이나 영업부서의 실무책임자들을 교섭위원에 포함시키는 방법을 생각할 수 있다.

마. 교섭위원과 교섭대표의 결정

교섭위원의 선정방식은 그 권한에 커다란 영향을 미친다. 선정방식은 선출, 임명, 선출과 임명의 절충으로 나누어 볼 수 있다. 사용자측은 임명방식을 따르게 되지만 노동조합측의 경우 선정방식이 노동조합의 규모, 지도부의 지도력에 따라 상당히 다르다. 선출에 의한 방식은 임명에 의한 방식과 비교해 볼 때, 교섭위원의 대표성과 교섭결과에 대한 인준 가능성을 제고한다는 장점이 있으나 교섭위원의 자질확보가 어렵고 교섭위원들이 서로 호흡을 맞추기 어렵다는 단점이 있다. 선출기구로는 조합원총회, 대의원대회, 운영위원회 등이 되나 선출기구의 규모가 커질수록 앞에서 말한 장단점은 더욱 뚜렷하게 나타난다. 선출과 임명방식이 가지는 이러한 장단점 때문에 절충방식이 이용되기도 하는데, 예를 들면 노조위원장이 교섭위원의 반수를 임명하고 대의원대회에서 나머지 반을 선출하기도 한다(표 II-9와 II-10 참조). 그러나 교섭대표가 교섭위원을 전원 임명하는 경우 교섭위원의 대표성이 취약해질 가능성이 있기 때문에 조합원총회나 대의원대회에서 승인절차를 받을 필요성이 있다(임금협약 및 단체협약의 노조측 서명날인 관행에 대해서는 표 II-11 참조)

<표 II-9> 노동조합측 교섭위원 결정방식

(단위: 회)

	위원장의 지명	반은 위원 장지명, 반 은 선출	전원 선출	응답 노동조합수
음식료 및 담배	7 (31.8)	7 (31.8)	8 (36.4)	22 (100.0)
섬유·의복 가죽산업	12 (29.3)	14 (34.2)	15 (36.6)	41 (100.0)
목재 및 나무제품	2 (25.0)	2 (25.0)	4 (50.0)	8 (100.0)
종이 및 종이제품	2 (28.6)	1 (14.3)	4 (57.1)	7 (100.0)
화학물·석유고무프라스틱	9 (31.0)	11 (37.9)	9 (31.0)	29 (100.0)
비금속광물	2 (22.2)	2 (22.2)	5 (55.6)	9 (100.0)
제1차금속	4 (28.6)	4 (28.6)	6 (42.9)	14 (100.0)
조립금속·기계 및 장비	29 (22.8)	43 (33.9)	55 (43.3)	127 (100.0)
기 타	3 (50.0)	3 (50.0)	0 (0.0)	6 (100.0)
전 체	70	87	106	263 (100.0)

자료: 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

<표 II-10> 노동조합측 교섭위원 선출방법

(단위: 개, %)

	위원장이 일 명	총회 또는 대의원대회 선 출	상집회의 선 출	그 밖의 회의에서 선 출	전 체
금 속	73 (26.9)	115 (42.4)	60 (22.1)	23 (8.5)	271 (100.0)
섬 유	14 (23.3)	20 (33.3)	24 (40.0)	2 (3.3)	60 (100.0)
화학·고무	72 (33.8)	96 (45.1)	35 (16.4)	10 (4.7)	213 (100.0)
광 산	5 (20.0)	15 (60.0)	4 (16.0)	1 (4.0)	25 (100.0)
통신·항공·선원	10 (32.3)	13 (41.9)	6 (19.4)	2 (6.5)	31 (100.0)
자동차·택시	53 (24.9)	131 (61.5)	13 (6.1)	16 (7.5)	213 (100.0)
금융·보험·사무금융	24 (50.0)	7 (14.6)	16 (33.3)	1 (2.1)	48 (100.0)
기 타	56 (50.0)	87 (42.2)	44 (21.4)	19 (9.2)	206 (100.0)
전 체	307 (28.8)	484 (45.4)	202 (18.9)	74 (6.9)	1,067 (100.0)
100명 미만	149 (31.2)	217 (45.5)	78 (16.4)	33 (6.9)	477 (100.0)
100~299명	86 (27.7)	136 (43.7)	66 (21.2)	23 (8.5)	311 (100.0)
300~999명	39 (24.8)	73 (46.5)	33 (21.0)	23 (8.5)	157 (100.0)
1,000~4,999명	21 (28.0)	32 (42.7)	18 (24.0)	23 (8.5)	75 (100.0)
5,000명 이상	6 (37.5)	7 (43.8)	3 (18.8)	23 (8.5)	16 (100.0)

자료: 박덕재·박기성, 『한국의 노동조합(II)』, 1990.

<표 II-11> 임금협약 및 단체협약의 노조측 서명날인 관행

(단위: 개, %)

	위원장	교섭위원전원	기 타	전 체
금 속	116 (40.6)	170 (59.4)	0 (0.0)	286 (100.0)
섬 유	48 (75.0)	16 (25.0)	0 (0.0)	64 (100.0)
화학·고무	154 (67.2)	75 (32.8)	0 (0.0)	229 (100.0)
광 산	17 (58.6)	12 (41.4)	0 (0.0)	29 (100.0)
통신·항공·선원	24 (72.7)	8 (24.2)	1 (3.0)	33 (100.0)
자동차·택시	103 (47.2)	111 (50.9)	4 (1.8)	218 (100.0)
금융·보험·사무금융	40 (81.6)	9 (18.4)	0 (0.0)	49 (100.0)
기 타	154 (71.6)	60 (27.9)	1 (0.5)	215 (100.0)
전 체	656 (58.4)	461 (41.1)	6 (0.5)	1,123 (100.0)
100명 미만	309 (63.3)	178 (36.5)	1 (0.2)	488 (100.0)
100~299명	175 (52.1)	156 (46.4)	5 (1.5)	336 (100.0)
300~999명	92 (54.8)	76 (45.2)	0 (0.0)	168 (100.0)
1,000~4,999명	51 (62.2)	31 (37.8)	0 (0.0)	82 (100.0)
5,000명 이상	10 (55.6)	8 (44.4)	0 (0.0)	18 (100.0)

자료: 박덕계·박기성, 『한국의 노동조합(II)』, 1990.

교섭대표는 교섭위원들 사이에서 선출로서 결정되는 경우도 있으나 기업별 교섭인 경우 조합장이 교섭대표가 되는 것이 일반적이다. 조합장이 교섭대표가 되고 교섭위원을 임명하게 되는 경우 교섭전략과 전술을 보다 체계적으로 수립하고 과감하게 추진할 수 있다는 장점이 있다. 반면 교섭대표를 별도로 선출하여 정하는 경우에는 교섭위원내부의 구심점이 약화될 가능성이 있다. 또한 교섭결과에 대해서 조합원들이 불만을 느끼는 경우 교섭결과에 대한 책임소재를 명확하게 찾기 어려우며, 이때 교섭의 후유증으로 인해서 노동조합의 안정적인 운영이 어렵게 되는 결과가 초래될 수 있다.

바. 교섭위원의 내부협력

원만한 교섭과 협약체결을 위해서는 노사를 각각 대표하는 교섭위원들 내부끼리의 협력정신(team work)이 필요하다. 교섭위원들은 사안에 따라 강경, 중도, 온건 입장으로 나뉘기도 한다. 교섭 초기에는 강경한 입장을 가진 교섭위원이 교섭분위기를 주도하고 교섭타결 시점에는 온건한 입장을 가진 교섭위원이 교섭분위기를 주도하고 교섭타결 시점에는 온건한 입장을 가진 교섭위원이 주도할 가능성이 있다. 교섭의 분위기가 교섭이 진행되면서 자연스럽게 바뀌지 않을 수 있는데 이러한 교섭분위기의 변화는 교섭위원들의 내부협상(internal bargaining)에 좌우된다.

협상의 걸림돌이 상대방의 입장고수보다는 오히려 교섭위원내부의 이견에 있는 경우가 많은데 교섭위원내부의 이견은 결국 교섭력을 약화시키는 요인으로 작용할 가능성도 있다. 따라서 사안별로 교섭위원내부의 이견조정을 원활히 하도록 교섭위원 상호간의 협력정신이 필요하다. 교섭위원 상호간의 이견에 대한 원활한 조정을 위해서 교섭위원들은 이견조정을 할 수 있는 내부규칙을 사전에 만들 필요가 있다. 예를 들면, 발언은 교섭대표자가 주도하고 교섭위원들이 발언을 할 때에는 사전에 역할을 분담하며, 교섭도중 휴회를 할 필요가 있다고 판단되는 경우 그 요청은 교섭대표가 하고 교섭위원이 교섭대표에게 휴회요청을 할 때 상대방이 의식하지 못하도록 할 필요가 있다. 간사를 임명하여 교섭위원들의 발언을 기록, 회의록에 남겨 교섭위원 상호간의 오해를 줄이고, 대외적인 입장표명은 대변인으로 창구를 통일할 필요가 있다. 또한 교섭위원내부의 의견이 첨예하게 대립되는 사항에 대해서 교섭대표에게 결정을 위임한다든지 교섭위원의 투표로써 결정하는 방법도 고려할 수 있다(표 II-12 참조).

<표 II-12> 노동조합의 교섭간사 선임

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규정 있음
<전체>	100.0	77.3	22.7
중 업	100.0	95.2	4.8
제조업	100.0	82.0	18.0
운수업	100.0	59.3	40.7
통신·통신업	100.0	80.0	20.0
금융·보험업	100.0	58.3	41.7
개인 및 사회서비스업	100.0	45.8	54.2
<조합결성시기>			
1987. 6. 29 이전	100.0	89.3	10.7
6. 29 이후	100.0	69.8	30.2

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

사. 교섭위원의 숫자

사. 교섭위원의 숫자

교섭위원의 숫자는 교섭단위의 규모, 성격 그리고 교섭의 효율성 등을 고려하여 정해져야 한다. 교섭위원의 숫자는 조합규모가 클수록, 조합원의 인적 속성이 다양할수록, 조합원이 담당하고 있는 작업의 성격이 상이할수록, 그리고 교섭에 특수한 사항이 추가될수록 많아지게 된다. 교섭위원의 숫자는 관행에 의하지만 새로운 문제가 단체교섭의 쟁점으로 추가될 경우 그 숫자가 늘어나기도 한다(표 II-13 참조).

<표 II-13> 노동조합의 교섭위원수

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규 정 있 음					불명
				2~3인	4~5인	6~7인	8 인 이 상	
<전 체>	100.0	46.2	44.5 (100.0)	(18.4)	(54.0)	(18.8)	(8.8)	9.3
광 업	100.0	73.8	21.4 (100.0)	(22.2)	(44.5)	(22.2)	(11.1)	4.8
제 조 업	100.0	46.4	43.7 (100.0)	(15.8)	(54.2)	(20.7)	(9.3)	9.9
운 수 업	100.0	37.0	58.1 (100.0)	(46.8)	(46.8)	(6.4)	-	4.9
통신·재산업	100.0	40.0	60.0 (100.0)	(16.7)	(16.7)	(33.4)	(33.2)	-
금융·보험업	100.0	50.0	41.7 (100.0)	-	(80.0)	-	(20.0)	8.3
개인및사회서비스업	100.0	37.3	49.2 (100.0)	(3.4)	(69.0)	(20.8)	(6.8)	13.5
<조합원>								
29인 이하	100.0	37.7	54.8 (100.0)	(65.5)	(31.0)	(3.5)	-	7.5
30~ 99인	100.0	46.6	43.6 (100.0)	(28.1)	(62.9)	(7.9)	(1.1)	9.8
100~299인	100.0	44.2	46.6 (100.0)	(12.5)	(56.2)	(27.7)	(2.7)	93.2
300~499인	100.0	50.0	47.3 (100.0)	(11.5)	(54.3)	(20.0)	(5.8)	2.7
500~999인	100.0	57.9	34.1 (100.0)	(3.3)	(49.9)	(26.7)	(6.7)	8.0
1,000~1,999인	100.0	42.7	42.7 (100.0)	(3.1)	(46.9)	(18.8)	(21.7)	14.6
3,000인 이상	100.0	43.1	44.6 (100.0)	(10.3)	(51.7)	(24.2)	(13.8)	12.3

자료: 윤성천 외 2인, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.

교섭위원의 수가 많을 때 조합원들의 다양한 목소리를 반영하기 쉽다. 또한 협약결과에 대하여 조합원총회 또는 대의원대회에서 찬반투표를 할 때 인준을 받기 쉽다는 장점도 있을 수 있다. 그러나 동시에 교섭위원내부의 의견조정이 어려워지고 협상의 일관성 있는 흐름을 살리기 어려워진다는 단점이 있다. 또한 교섭위원의 수가 많아질 때 협상전략이 상대방에게 노출될 가능성이 커진다. 이러한 점들을 종합적으로 고려할 때 교섭위원의 수는 최소한으로 줄이는 것이 바람직하다.

교섭위원내부에서 의견결충의 효율성을 살리기 위해서 교섭위원의 수는 일반적으로 홀수로 정하는 것이 바람직하다. 교섭위원의 수가 짝수일 때는 교섭위원내부의견이 찬반양론으로 나뉠 때 의견의 단일화가 쉽지 않다. 물론 교섭위원으로 기업의 최고 의사결정권자나 노조위원장 등이 들어갈 때 이러한 문제점은 적어진다. 즉 위원장은 교섭위원간의 이견을 조정할 수 있고 찬반양론으로 첨예하게 대립될 때 결정을 내릴 수 있다. 그러나 위원장이 교섭위원으로 포함될 때 결정을 내릴 수 있다. 그러나 위원장이 교섭위원으로 포함될 때에도 교섭위원의 총수가 홀수가 되는 것이 바람직하다. 교섭대표를 포함한 교섭위원의 수가 홀수인 경우에는 교섭대표의 역할이 상대적으로 강화된다. 교섭위원을 제외한 교섭위원의 수가 짝수가 되기 때문에 교섭위원의 의견이 반반으로 나뉠 때 교섭대표는 중립적인 입장에서 서로 다른 의견을 충분히 듣고 결정을

내릴 수 있다. 따라서 교섭위원의 수가 홀수일 때 교섭결과에 대한 책임소재가 보다 분명해지기 때문에 특히 노동조합의 안정화에도 기여를 하게 된다.

주석 1) 최근의 대법원판례(大判 1993. 4. 28, 91누12257)의 입장도 노조대표자의 단체협약체결권을 인정하여 "단체교섭에 의하여 합의된 단체협약안의 가부에 관하여 조합원총회의 결의를 거치도록 하는 노조규약은 조합대표자 또는 수임자의 단체협약체결권을 규정한 노조법 제33조 제1항의 취지에 위반된다"고 밝히고 있다.

3. 交渉單位

가. 적정교섭단위

우리나라에서는 기업별 노동조합조직과 기업별 교섭이 주된 형태가 되고 있기 때문에 교섭단위의 결정이 크게 문제가 되고 있지 않다. 그러나 규모가 작은 교섭단위의 경우 교섭의 전문성을 제고하기 어렵기 때문에 지역별 또는 업종별로 수개의 교섭단위가 합쳐 집단교섭을 할 필요성이 커지고 있다. 또한 대기업과 부품 등을 공급하는 협력중소기업의 임금 및 근로조건의 지나친 격차를 줄여 나가기 위해서는 교섭구조를 개선할 필요성이 있다. 그리고 개별교섭을 한다 하더라도 개별교섭단위와 지역본부나 연맹 등 상급단체와의 역할분담을 통해서 협조체제를 강화할 필요성이 있다. 그러나 지역별 또는 업종별 집단교섭을 하는 경우에는 개별교섭단위들의 성격이 어느 정도 유사하여 의미 있는 합의를 도출할 수 있도록 교섭단위를 설정해야 할 것이다.

나. 개별교섭

기업별 또는 사업장별 개별교섭은 교섭단위의 특수성을 살릴 수 있다는 장점이 있으나 임금 및 근로조건이 다른 교섭단위와 비교되기 때문에 노사관계의 불안정을 가져올 수 있다. 개별교섭시 이러한 부작용을 보완하기 위해서 사용자는 경영관리를 합리화하여 다른 교섭단위와 막연하게 비교되는 부담을 줄이고 노동조합도 관리운영의 능력을 제고하여 교섭의 전문성을 키워 나가야 할 것이다. 개별교섭단위 차원에서 다루기 힘든 사항들, 예를 들면 업종별 경영분석이나 산업전망 등에 관련된 사항들은 상급단체와의 협조를 강화하여 개별교섭의 한계를 극복해야 할 것이다. 특히 우리나라 기업들이 하청 등으로 垂直系列化關係에 놓이는 경우가 많기 때문에 단체교섭에서 관련기업들간의 이해관계 조화를 달성할 수 있도록 노력 할 필요가 있다.

다. 집단교섭

지역별 또는 업종별로 성격이 비교적 유사한 교섭단위들이 노사간 교섭기구를 설정하고 교섭권을 위임하여 집단교섭을 할 때 임금 및 근로조건에 관련된 사항 중에서 핵심적인 사항만을 다루게 된다.¹⁾ 집단교섭은 대체로 중소기업이 대다수를 차지하는 경쟁적 시장구조하에서 쉽게 찾을 수 있다. 집단교섭은 교섭의 전문성을 제고하기 쉽고 교섭단위간의 임금 및 근로조건의 차이를 완화시킬 수 있다는 장점은 있으나 교섭단위의 특수성을 살리기가 어렵다는 단점이 있다. 노동조합과 사용자는 교섭단위에, 특수한 사항을 다루거나 본 협약을 보충하기 위해서, 보완기구를 활성화시키는 노력을 기울일 필요가 있다. 또한 집단교섭을 위한 교섭권의 위임시 위임의 절차와 내용을 명확하게 하여야 할 것이다.

라. 선도교섭

어떤 교섭단위의 교섭결과가 다른 교섭단위의 교섭결과에 미치는 영향력이 클 때 그 교섭단위는 자연스럽게 先導交渉單位가 된다. 선도교섭은 교섭단위에 관련된 것은 아니나 개별적인 교섭방식하에서 집단교섭적인 교섭결과를 얻게 된다. 시간적으로 볼 때 기타 교섭단위는 선도교섭단위의 교섭결과를 기다리게 되고 교섭결과를 크게 참조하게 된다. 선도교섭은 한

산업내에 소수의선도기업이 존재할 때 많이 활용되는 경향을 보인다. 선도교섭단위는 경제와 노사관계에서 차지하는 중요성 때문에 기타 교섭단위는 물론 국민여론상 거시경제여건이나 정부의 경제정책을 크게 의식하지 않을 수 없게 된다(표 II-14, II-15 참조).

<표 II-14>바람직한 노동조합 조직체계

(단위: 점)

	노동조합	사용자
업종별	339	314
지역별	136	79
기술상 협력기업별	42	97
자본상 협력기업별	31	42
단위기업별	67	149
단위공장별	30	85
응답자수	219	279

주: 우선순위에 따른 가중합.

자료: 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

<표 II-15>바람직한 임금교섭구조(현행 임금교섭구조 형태별)

(단위: 개)

	사용자			노동조합		
	기업별 교섭	공동 교섭	전체	기업별 교섭	공동 교섭	전체
현재의 교섭구조						
· 기업규모별	91.1	8.9	281	69.4	30.6	273
· 공동교섭	4.2	95.8	24	13.6	86.4	23
전체	257	48	305	192	104	296

자료: 이선·강순희, 『임금결정과 임금관리』, 1992.

주석 1) 단위노조가 교섭권을 상급단체에 위임하고 그 상급단체가 교섭을 행하는 경우와

단위노조와 상급단체가 함께 교섭을 행하는 경우가 있다. 전자의 경우 공동 교섭이라고 부르기도 한다.

4. 交渉對象

가. 교섭대상의 적정범위

임금 및 근로조건에 관련된 사항이 주요 교섭대상이 되지만 때로는 임금 및 근로조건에 직접적으로 영향을 미치는 사항까지 포함되기도 한다. 임금이나 근로조건에 관한 사항은 의무적이며 교섭대상의 고유범위에 속한다고 할 수 있다. 그러나 법을 위반하거나 불법적인 사항 등은 교섭대상에 포함된다고 볼 수 없다.

교섭대상의 범위문제는 교섭력에 영향을 미치기 때문에 그 자체로서 교섭에서 커다란 쟁점이 되기도 한다. 교섭대상의 적정범위는 일률적으로 말하기 어렵지만 일반적으로 볼 때 교섭단위의 규모가 커질수록, 조합원의 인적 속성이 다양할수록, 조합원이 담당하는 작업의 성격이 다양할수록 교섭대상의 범위는 넓어지게 된다(표 II-16 참조).

<표 II-16> 교섭사항

연 계	전 체	규정 업종	구 정 업종	단체협약	임 금	근로조건	단체협약	복지후생	조합원	직업환경	조합원	노동쟁의	생산실적	단체교섭
				체결 및 갱신에 관한사항	(인상)에 관한사항	개선에 관한사항	체결 및 갱신에 관한사항	에 관한 사항	고충처리에 관한 사항	개선에 관한사항	교육에 관한사항	해결에 관한사항	(경영성과)에 관한 사항	결과에 관한사항
전 체	100.0	36.5	63.5	(64.0)	(67.7)	(83.2)	(15.0)	(7.9)	(3.9)	(4.9)	(1.6)	(2.9)	(7.7)	(3.0)
광업	100.0	35.7	64.3	(64.4)	(33.3)	(88.0)	(3.7)	-	(15.9)	-	-	-	(2.7)	(3.0)
제조업	100.0	37.1	62.9	(58.5)	(65.3)	(83.0)	(17.9)	(7.5)	(3.3)	(5.4)	(1.3)	-	(9.1)	(4.0)
운수업	100.0	33.3	66.7	(36.7)	(94.4)	(64.0)	(11.3)	(5.4)	-	(5.4)	-	-	(1.9)	-
통신·채신업	100.0	30.0	70.0	(33.7)	(42.9)	(83.7)	-	(62.9)	(14.3)	(14.3)	(14.6)	-	(14.3)	(14.3)
금융·보험업	100.0	64.7	35.3	(71.0)	(30.0)	(100.0)	(15.0)	-	-	-	-	-	(15.0)	-
개인 및 사회서비스업	100.0	30.3	69.7	(9.0)	(82.9)	(83.4)	(7.4)	(12.3)	-	-	(1.4)	-	(7.4)	(7.4)

주: 복수규정 조사이므로 총계수치가 일치하지 아니함.
 자료: 작성된 표 2인, 『단체협약론』, 한국노동연구원, 1990.

교섭대상의 범위가 넓어질 때 협약체결 이후의 노사관계에 대한 불확실성이 줄어든다는 장점은 있지만, 반면에 그만큼 노사가 합의에 도달하기 어렵게 되고 파업이 발생하기 쉽다는 단점이 있다. 노동조합은 교섭대상의 확대가 교섭력을 제고시킨다는 측면만을 중시하기 쉽다. 파업권을 배경으로 다양한 사항을 단체교섭에서 다룰 수 있지만 확실한 전망이 서지 않은 상태에서 실행가능한 대안을 제시하기란 어렵다. 부정확하고 불충분한 정보를 가진 상태에서 성급한 결론을 내리는 것은 오히려 불리한 교섭결과를 초래할 수도 있다. 또한 교섭대상의 확대는 사용자측의 교섭지연 명분으로 이용될 소지가 있다. 그리고 일단 협약을 체결했다고 하더라도 협약을 실현하기 어려워 분쟁이 발생할 소지가 많다.

따라서 노동조합은 교섭대상의 범위를 확대시킬 때 교섭대상에 새롭게 추가되는 사항에 대해서는 각별한 준비를 할 필요가 있다. 교섭대상에 새로이 사항을 추가하고자 할 때 그 필요성에 대한 객관적인 근거와 이유를 찾고 새로운 교섭대상에 관련된 정보를 수집하여 면밀하게 분석할 필요가 있다. 예를 들면, 평소 조합원의 요구나 불만에 대한 자료를 체계화하여 노사관계의 문제점이 어디에 있는가를 보여주며 단체교섭을 통한 공식적인 해결의 필요성이 있음을 보여줄 필요가 있다.

나. 임금협약과 단체협약

우리나라 단체교섭은 임금협약과 임금 이외의 근로조건이나 노동조합의 활동이나 지위 등에 관련된 단체협약이 분리되어 1년마다 갱신되는 경우가 많다. 그리고 각종 수당에 관한 규정은 임금협약에 들어가지 않고 단체협약에 포함되는 경우가 있다. 또한 노사협의회가 1년에 4회씩 개최되도록 법적으로 의무화되어 있다. 1년에 단체교섭을 2회씩 하는 것은 기업의 입장에서 보았을 때 노사간의 이해관계를 여건변화에 따라 신속성 있게 조정하고 근로자의 요구나 불만을 수시로 반영할 수 있다는 장점이 있으며 노동조합의 입장에서도 단체교섭을 통하여 조직을 강화할 수 있고 노동조합의 '존재이유'를 보여줄 수 있다는 장점이 있다.

그러나 임금협약과 단체협약의 분리로 노사 모두 단체교섭에 지나치게 많은 시간을 빼앗기는 단점이 있다. 특히 노동조합은 조합원의 요구나 불만을 차분하게 처리하기 어렵게 되고 오히려 노동조합의 조직을 약화시키는 결과를 초래하기도 한다. 또한 단체교섭에서 쟁점이 되는 근로조건에 관련된 사항들이 대부분 수당과 직결되기 때문에 임금과 별도로 분리하여 다루기 어렵다. 임금과 기타 근로조건에 관련된 수당이 별도의 단체교섭을 통해서 결정될 때 조합내 계층간의 이해관계를 조정할 수 있는 수단이 제한된다. 즉 조합원 내부의 이해관계 조정을 위해서는 임금에 관한 사항과 기타 근로조건에 관한 사항이 상호 보완적으로 활용될 필요성이 있음에도 불구하고 임금협약과 단체협약의 별도 체결은 그것을 어렵게 한다는 문제점을 가지고 있다.

결국 임금협약과 단체협약의 분리에 따른 장단점의 크기는 교섭단위에 따라 다르다. 교섭단위로 인해 단점이 크게 부각되는 경우 임금협약과 단체협약을 통합하는 방안이나 각종 수당과 상여금 등 임금적 성격을 띤 사항을 임금협약으로 통합하는 방안을 검토할 필요가 있다. 또한 시간적으로 임금협약과 단체협약을 동시에 갱신하는 방안도 검토할 수 있다. 임금협약과 단체협약의 통합은 교섭여건을 반영하는데 신속성이 떨어지고 노동조합의 관료화를 초래할 수 있다는 문제점이 있으나 이것은 협약의 유효기간이 길어질 때 나타나는 것이다. 임금협약과 단체협약의 동시갱신은 임금협약갱신이 끝나자마자 단체협약갱신에 들어가는 형태라고 할 수 있는데 이것은 양자의 분리 및 통합 방안의 절충형태라고 할 수 있다.(표 II-17, 표 II-18 참조)

<표 II-17>임금인상교섭과 단체협약교섭의 분리여부

(단위: 개, %)			
	분리해서 합	같이합	전 체
1989년 조사	796 (79.0)	212 (21.0)	1,008 (100.0)
1990년 조사	492 (73.5)	177 (26.5)	669 (100.0)

자료: 박기성, 『한국의 노동조합(Ⅲ)』, 한국노동연구원, 1991.

<표 II-18> 임금인상교섭과 단체협약교섭의 분리 또는 통합에 관한 노측의 입장

(단위: 개, %)

	두 협약을 통합	별도로 시기상 잇달아	별도로 별도의 시기에	전 계
음식료 및 담배	8 (36.4)	7 (31.8)	7 (31.8)	22 (100.0)
섬유·의복 가죽산업	26 (60.5)	5 (11.6)	12 (27.9)	43 (100.0)
목재 및 나무제품	2 (25.0)	5 (62.5)	1 (12.5)	8 (100.0)
종이 및 종이제품	3 (42.9)	3 (42.9)	1 (14.3)	7 (100.0)
화학품·석유고무플라스틱	8 (25.8)	11 (35.5)	12 (38.7)	31 (100.0)
비금속광물	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)	9 (100.0)
제1차금속	4 (28.6)	6 (42.9)	4 (28.6)	14 (100.0)
조립금속·기재 및 장비	51 (39.5)	47 (36.4)	31 (24.0)	129 (100.0)
기 타	2 (33.3)	2 (33.3)	2 (33.3)	6 (100.0)
전 계	107	91	71	269 (100.0)

자료: 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 1993.

다. 인사·경영사항

인사·경영에 관한 사항이라도 근로조건과 밀접한 관련을 가지고 있으면 의무적이지는 않지만 임의적인 교섭대상은 된다고 할 수 있다. 그러나 인사·경영에 관한 사항이 교섭대상이 된다고 하더라도 사용자의 인사 및 경영의 결정권을 본질적으로 제한할 수는 없다.¹⁾ 예를 들면, 인사원칙, 배치전환의 기준 등과 같이 전체 근로자의 근로조건과 밀접하게 관련된 인사기준을 설정하는 문제나 징계해고시에 노동조합의 의견을 듣거나 사전협의하는 것은 단체교섭의 대상이 될 수 있지만, 인사결정권 자체를 침해하는 사항은 단체교섭의 대상이 될 수 없다(표II-19~II-24 참조).

노사관계의 환경이 불확실해지면서 노사의 관심도 임금문제에서 후생복지제도, 경력개발 등으로 다양화되고 있다. 이에 따라 단체교섭의 대상이 확대되고 있으며 특히 선임권, 징계, 배치전환, 하도급 등 인사 및 경영에 관한 사항도 교섭대상에 포함되는 추세를 보이고 있다. 따라서 노사관계가 점점 고도화됨에 따라 과거에는 사용자의 專權에 속했다고 생각되던 인사·경영사항도 점차 교섭대상에 포함되는 경향이 커지고 있다.

<표 II-19>인사원칙(조합원 인사)

(단위: 회)

	전체	규정 없음	규정 있음	노사	노조에	노사	회사	취업규	노조	기타
				협의	사건	합의	임의	칙에	의견	
				합의	사후		결정	의함	제시	
				합의	통보					
<총 계>	100.0	15.9	84.1 (100.0)	(19.6)	(20.8)	(9.8)	(45.1)	(3.9)	(0.6)	(0.2)
광업	100.0	35.8	64.2 (100.0)	(29.7)	(14.8)	(14.8)	(37.0)	(3.7)	-	-
제조업	100.0	11.4	88.6 (100.0)	(18.0)	(19.4)	(10.1)	(47.4)	(4.4)	(0.5)	(0.2)
운수업	100.0	23.5	76.5 (100.0)	(21.0)	(38.7)	(11.3)	(29.0)	-	-	-
통신·제조업	100.0	40.0	60.0 (100.0)	(33.3)	-	-	(50.0)	(16.7)	-	-
금융·보험업	100.0	-	100.0 (100.0)	(8.3)	(50.0)	-	(41.7)	-	-	-
개인 및 사회서비스업	100.0	35.6	64.4 (100.0)	(34.2)	(10.6)	(5.3)	(44.7)	(2.6)	-	-

자료: 윤성천 외 2인, 『단체협약분석』, 1990.

<표 II-20>인사위원회 및 징계위원회 구성여부

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	규정 있음		
				인사 위만 있음	징계 위만 있음	둘다 있음
<전 체>	100.0	39.2	60.8 (100.0)	(4.9)	(83.2)	(11.9)
광 업	100.0	52.3	47.7 (100.0)	(10.0)	(75.0)	(15.0)
제 조 업	100.0	39.8	60.2 (100.0)	(2.5)	(88.6)	(8.9)
운 수 업	100.0	38.3	61.7 (100.0)	-	(96.0)	(4.0)
통신·제조업	100.0	20.0	80.0 (100.0)	(12.5)	(62.5)	(25.0)
금융·보험업	100.0	8.3	91.7 (100.0)	(63.6)	(27.3)	(9.1)
개인 및 사회서비스업	100.0	33.9	66.1 (100.0)	(12.8)	(41.0)	(46.2)
<조합원>						
29인 이하	100.0	28.3	71.7 (100.0)	(5.3)	(84.2)	(10.5)
30~ 99인	100.0	30.9	69.1 (100.0)	(5.7)	(81.6)	(12.8)
100~ 299인	100.0	37.9	62.1 (100.0)	(4.7)	(78.5)	(16.8)
300~ 499인	100.0	45.9	54.1 (100.0)	(7.5)	(82.5)	(10.0)
500~ 999인	100.0	53.4	46.6 (100.0)	(2.4)	(92.7)	(4.9)
1,000~2,999인	100.0	48.0	52.0 (100.0)	(5.1)	(92.3)	(2.6)
3,000인 이상	100.0	41.5	58.5 (100.0)	(2.7)	(86.8)	(10.5)
<조합결성시기>						
1987. 6. 29 이전	100.0	47.3	52.7 (100.0)	(7.4)	(83.4)	(9.2)
6. 29 이후	100.0	34.1	65.9 (100.0)	(3.7)	(83.0)	(13.3)

자료: 윤성천 외 2인, 『단체협약분석』, 1990.

<표 II-21>정계시 노조참여 형태

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	정계위원회에	정계위원회	정계위원회 조합원	노조	조합간	조합원	회사정	취업규	조합원	조합원	기타
				노사동수참여	노조대표 참가	원재심청구시노사 동수참여	약 협회	부장제 노사 합의	정계시 노조의 견찰작	제위원 회에서 일방결정	칙 및 인사규정에 준함	정계시 노조에 사전통보	정계결과 노조에 통보	
<전 체>	100.0	54.8	45.2(100.0)	(32.4)	(16.9)	(9.6)	(6.4)	(3.4)	(6.1)	(6.4)	(1.2)	(31.9)	(6.9)	(3.7)
광 업	100.0	73.8	26.2(100.0)	(18.3)	-	-	(18.2)	-	(9.1)	(36.4)	-	(9.1)	(27.3)	-
제 조 업	100.0	55.6	44.4(100.0)	(38.3)	(15.8)	(9.0)	(7.2)	(1.1)	(6.8)	(3.8)	(3.0)	(34.1)	(6.8)	(2.3)
운 수 업	100.0	49.3	50.7(100.0)	(78.7)	(24.4)	-	-	-	-	(2.4)	-	(43.9)	(2.4)	-
통신·제조업	100.0	49.0	51.0(100.0)	(33.3)	(16.7)	-	-	-	(33.3)	(16.7)	-	(16.7)	(16.7)	-
금융·보험업	100.0	-	100.0(100.0)	(8.3)	-	-	-	(83.3)	-	(75.6)	-	(16.7)	-	-
개인 및 사회서비스업	100.0	54.3	45.7(100.0)	(32.3)	(35.4)	-	(7.4)	-	(3.7)	-	-	(11.1)	(7.4)	-
<조합결성시기>														
1987. 6. 29 이전	100.0	63.4	36.6(100.0)	(31.9)	(32.1)	(9.9)	(8.8)	(3.3)	(10.4)	(8.8)	(1.8)	(25.7)	(8.8)	(4.4)
6. 29 이후	100.0	49.4	50.6(100.0)	(32.7)	(27.8)	(9.4)	(5.4)	(3.6)	(4.9)	(5.6)	(3.2)	(25.5)	(6.8)	(9.4)

자료: 윤성원 외 2인, 「단체협약분석」, 1993.

<표 II-22>인원정리규정

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규정 있음
<전 체>	100.0	50.9	49.1
광 업	100.0	81.0	19.0
제 조 업	100.0	49.6	50.4
운 수 업	100.0	30.9	69.1
통신·제조업	100.0	80.0	20.0
금융·보험업	100.0	33.3	66.7
개인 및 사회서비스업	100.0	69.5	30.5
<조합원>			
29인 이하	100.0	39.6	60.4
30- 99인	100.0	49.5	50.5
100- 299인	100.0	47.1	52.9
300- 499인	100.0	62.2	37.8
500- 999인	100.0	58.0	42.0
1,000-2,999인	100.0	54.7	45.3
3,000인 이상	100.0	52.3	47.7
<조합결성시기>			
1987. 6. 29 이전	100.0	64.7	35.3
6. 29 이후	100.0	42.2	57.8

자료: 윤성원 외 2인, 「단체협약분석」, 1990.

<표 II-23> 해고 및 퇴직사유

	전체	규정 없음	규정 있음	사유							
				정년	사직	심신 장애	본인 사망	휴직기간 만료후 재취업치 아니한자	정제(인사)위원회에서 정제해고	업무 능력 부족	근무 성적 불량
<전체>	100.0	18.8	81.2(100.0)	(37.1)	(57.8)	(73.3)	(30.5)	(58.2)	(48.4)	(12.5)	(15.6)
공업	100.0	-	100.0(100.0)	(69.0)	(61.9)	(76.2)	(45.2)	(73.8)	(33.3)	(19.0)	(42.9)
제조업	100.0	16.3	83.7(100.0)	(37.1)	(38.0)	(74.9)	(31.3)	(57.2)	(49.8)	(11.0)	(14.5)
운수업	100.0	18.5	81.5(100.0)	(15.2)	(15.2)	(63.6)	(10.6)	(59.1)	(36.4)	(6.1)	(9.1)
통신·제조업	100.0	50.0	50.0(100.0)	(60.0)	(60.0)	(60.0)	(60.0)	(20.0)	(100.0)	(20.0)	(20.0)
금융·보험업	100.0	16.7	83.3(100.0)	(80.0)	(70.0)	(40.0)	(70.0)	(60.0)	(90.0)	(39.3)	(14.3)
개인 및 사회서비스업	100.0	52.5	47.5(100.0)	(21.4)	(35.7)	(78.6)	(21.4)	(57.1)	(50.0)	(39.3)	(14.3)
<조합원>											
29인 이하	100.0	22.6	77.4(100.0)	(9.8)	(17.1)	(75.6)	(17.1)	(63.4)	(51.2)	(12.2)	(9.8)
30~ 99인	100.0	19.1	80.9(100.0)	(28.5)	(29.7)	(76.4)	(22.4)	(55.8)	(50.3)	(8.5)	(15.2)
100~ 299인	100.0	21.3	78.7(100.0)	(31.7)	(32.8)	(72.5)	(23.8)	(57.7)	(50.8)	(12.2)	(11.6)
300~ 499인	100.0	20.3	79.7(100.0)	(55.9)	(55.9)	(71.2)	(45.8)	(59.3)	(49.2)	(13.6)	(23.7)
500~ 999인	100.0	10.2	89.8(100.0)	(51.9)	(55.7)	(77.2)	(46.8)	(57.0)	(38.0)	(16.5)	(25.3)
1,000~2,999인	100.0	16.0	84.0(100.0)	(61.9)	(57.1)	(69.8)	(57.1)	(61.9)	(49.2)	(15.9)	(12.7)
3,000인 이상	100.0	18.5	81.5(100.0)	(32.1)	(36.4)	(66.0)	(22.6)	(15.1)	(15.1)		
<조합결성시기>											
1987. 6. 29 이전	100.0	18.4	81.6(100.0)	(53.6)	(53.6)	(71.4)	(38.1)	(63.9)	(43.7)	(11.1)	(19.4)
6. 29 이후	100.0	19.0	81.0(100.0)	(26.7)	(27.7)	(74.6)	(25.7)	(54.7)	(51.4)	(13.4)	(13.1)

주: 복수규정 조사이므로 통계수치가 일치하지 아니함.

자료: 윤성천 외 2인, 『단체협약분석』, 1990.

<표 II-24>선임권 규정

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	승진	인원	일시	상여금	연차	신규	예산 및	기타
				승급시	정리시	휴직계	지급	휴가	채용	기구개	
				실시	정리시	실시				편시	
<전체>	100.0	71.7	28.3(100.0)	(85.0)	(42.8)	(31.0)	(0.9)	(1.3)	(0.9)	(0.4)	(2.7)
공업	100.0	85.7	14.3(100.0)	(66.7)	(66.7)	(16.7)	-	-	-	-	-
제조업	100.0	66.9	33.1(100.0)	(84.3)	(44.2)	(33.5)	(1.0)	(1.5)	(1.0)	(0.5)	(2.0)
운수업	100.0	87.7	12.3(100.0)	(90.0)	(20.0)	(20.0)	-	-	-	-	(10.0)
통신·제조업	100.0	80.0	20.0(100.0)	(100.0)	(50.0)	-	-	-	-	-	-
금융·보험업	100.0	100.0	- (100.0)	-	-	-	-	-	-	-	-
개인 및 사회서비스업	100.0	81.4	18.6(100.0)	(100.0)	(9.1)	(9.1)	-	-	-	-	(9.1)
<조합원>											
29인 이하	100.0	69.8	30.2(100.0)	(43.2)	(31.3)	(18.8)	-	-	-	-	(13.0)
30~ 99인	100.0	68.6	31.4(100.0)	(90.6)	(42.2)	(35.9)	-	-	(1.6)	-	(1.6)
100~ 299인	100.0	65.4	34.6(100.0)	(79.5)	(44.6)	(25.3)	(2.4)	(2.4)	-	(1.2)	(2.4)
300~ 499인	100.0	73.0	27.0(100.0)	(90.0)	(25.0)	(40.0)	-	-	-	-	-
500~ 999인	100.0	80.7	19.3(100.0)	(94.1)	(52.9)	(35.3)	-	-	(5.9)	-	-
1,000~2,999인	100.0	88.0	12.0(100.0)	(55.6)	(55.5)	(44.5)	-	-	-	-	-
3,000인 이상	100.0	73.8	26.2(100.0)	(88.2)	(41.2)	(29.4)	-	(5.9)	-	-	(5.9)
<조합결성시기>											
1987. 6. 29 이전	100.0	81.2	18.8(100.0)	(84.5)	(53.4)	(41.4)	-	-	-	-	-
6. 29 이후	100.0	65.7	34.3(100.0)	(85.1)	(40.5)	(27.4)	(1.2)	(1.8)	(1.2)	(0.6)	(3.6)

주: 복수규정 조사이므로 통계수치가 일치하지 않음.
 자료: 윤성원 외 1인, 『단체협약분석』, 1990.

인사·경영사항이 교섭대상이 되는가에 대한 논란은 사용자측이 인사·경영사항을 전권이라 생각하고 자의적으로 행사하기 때문에 발생하는 경우가 많다. 이때 노동조합측은 조합원들의 권익보호를 위해서 인사·경영사항을 단체교섭에서 다루지 않을 수 없다고 판단하게 된다. 인사·경영사항을 둘러싼 노사간의 갈등은 경영관리가 낙후된 기업에서 커질 가능성이 있다. 따라서 인사·경영사항을 둘러싼 노사간의 대립과 갈등을 사전에 예방하기 위한 노력이 중요하다(표 II-25 참조).

<표 II-25>인사·경영사항을 둘러싼 노사간의 갈등을 해결하기 위한 바람직한 방안

(단위: 개, %)

	노동조합	사용자
총업원대표가 주요 의사결정에 참여	62 (22.4)	14 (5.0)
총업원대표가 주요 의사결정과정에 의견개진 과 발언기회를 가짐	97 (35.0)	60 (21.3)
사전 의견수렴을 강화	87 (31.4)	129 (45.7)
의견수렴은 하되 과감하게 의사결정	23 (8.3)	69 (24.5)
단독으로 의사결정	8 (2.9)	10 (3.5)
전 체	277 (100.0)	282 (100.0)

자료: 김대기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

이를 위해서 사용자측은 자발적으로 인사 및 경영사항의 기준과 원칙을 공개하고 절차에 있어서 합리성과 공정성을 기할 수 있도록 제도개선을 할 필요가 있다. 또한 사용자측은 단체교섭을 통한 결정여부를 떠나 근로자들의 권익에 영향을 미치는 주요한 인사·경영사항에 대해서는 해당근로자들은 물론 노동조합측과 사전에 협의를 하는 자세가 필요하다. 그리고 노동조합측도 사용자측의 인사·경영상의 조치가 정당하거나 불가피하다고 판단할 때 원만한 해결을 위해서 협조하는 자세가 필요하다. 또한 노동조합측은 사용자측에 의한 인사·경영상의 조치에 대해 불만이 있을 경우 절차를 밟아 신중하게 해결하는 자세가 필요하다.

인사·경영사항이 신기술의 도입과 업종조정 등에 따른 근로조건의 변경 때문에 발생하는 경우도 있다. 노사관계의 환경변화를 고려할 때 이러한 경우는 앞으로 많아질 것으로 예상된다.

사용자측이 인사·경영권을 합리적으로 공정하게 행사한다고 하더라도 근로자들 근로조건에 치명적인 불이익을 가져올 때 노동조합은 단체교섭을 통하여 해결하지 않을 수 없다고 판단하게 된다. 신기술의 도입과 업종조정 등에 따른 근로조건 변경문제는 사전에 노사간의 공감대가 형성되어 있지 않고 단순히 당시에 수반되는 문제에 대해서만 초점이 맞추어질 때 감정적인 차원으로 비화되기 쉽다. 또한 사용자측이 일방적으로 결정하고 노동조합측이나 해당 근로자에게 통보할 때 감정적인 차원으로 비화되기 쉽다.

이러한 문제점들을 극복하기 위해서는 노사 양측은 먼저 근로조건의 변경을 가져오는 원인과 예를 들어 신기술의 도입이나 업종조정과 그 필요성에 대한 인식의 공감대를 형성해 나가는 것이 필요하다. 또한 신기술의 도입이나 업종조정이 경영성과의 개선에 기여하는 정도 그리고 근로자들에게 미칠 영향에 대한 노사간 인식의 공감대를 형성하는 노사의 공감대 형성이 필요하다. 이러한 공감대 속에서 배치전환, 진출, 감원, 전직훈련, 수당 등 근로조건 변경에 수반되는 문제를 다룰 필요가 있다. 신기술의 도입이나 업종조정과 관련하여 단체교섭에서 주로 다루게 되는 사항은 필요성이나 파급효과 등에 대한 자료제공, 그 기준이나 원칙, 절차 그리고 보상 등에 집중된다. 구체적으로 말한다면 선임권의 존중, 해당근로자와 노동조합과의 협의, 사전통고, 보상액수, 전직알선, 전직훈련의 분담금 등의 문제라 할 수 있다.

단체교섭에서 이러한 문제들을 원만하게 다루기 위해서는 노사가 평소 정보를 공유하고 정보에 대한 이해의 시각을 조율하는 등에 의한 방법으로 서로 신뢰하는 풍토를 만드는 것이 필요하다. 또한 근로자측은 경영자료를 분석할 수 있는 능력을 키워야 할 것이다(표II-26과 II-27 참조).

<표 II-26>사용자측이 제공하는 경영정보 내용과 근로자측이 희망하는 경영정보

(단위: 점, %)

	사용자측의 제공	근로자측의 관심대상
생산실적	565 (33.4)	268 (16.2)
매출실적	375 (22.2)	319 (19.3)
경영이익	161 (9.5)	273 (16.5)
산업일반동향	93 (5.5)	42 (2.5)
경쟁업체동향	137 (8.1)	78 (4.7)
기술동향	52 (3.1)	101 (6.1)
경영방침	232 (13.7)	322 (19.5)
투자방향	39 (2.3)	149 (9.0)
인사정책방향	39 (2.3)	101 (6.1)
전 체	1,693 (100.0)	1,653 (100.0)

주: 우선순위에 따른 가중합.

자료: 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 1993.

<표 II-27>경영정보공개에의 장애요인에 대한 노사의 인식

(단위: 점, %)

	사용자측	근로자측
회계상 불가피한 분식의 필요성	89 (10.6)	156 (19.5)
경영정보에 대한 근로자들의 불신	222 (23.4)	155 (19.4)
경영정보에 대한 근로자들의 편향 적 해석	237 (28.1)	120 (15.0)
경쟁기업에 누출 가능성	51 (6.1)	95 (11.9)
경영정보에 대한 근로자들의 이해 력부족	192 (22.8)	70 (8.8)
경영권침해 가능성	51 (6.1)	203 (25.4)
전 체	842 (100.0)	799 (100.0)

주: 우선순위에 따른 가중합.

자료: 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 1993.

라. 노사협의회

단체교섭을 통해서 다루기 힘들고 노사관계에 장기적이고 간접적으로 영향을 미치는 사항들은 노사협의회 등 단체교섭과 별도의 협상기구를 통해서 해결하는 것이 바람직하다. 단체교섭은 제한된 시간내에 진행되고 타결이 되지 않으면 결국 파업에 이르게 되므로 노사가 단체교섭만을 통하여 진지한 대화를 하기는 어렵다. 오히려 노사가 교섭의 전략·전술적 차원에서 정직한 의사표명을 기피하기 쉽기 때문이다. 또한 기술변화의 속도가 빨라지고 시장경쟁이 격화되면서 노사관계환경의 불확실성이 커지고 있기 때문에 공식적인 절차를 밟지 않을 수 없는 단체교섭만을 통해서 이러한 환경변화에 대응하기에는 시간적으로도 한계가 있다. 이러한 점들을 고려할 때 단체교섭에서 다루기 힘들지만 노사 쌍방에게 매우 중요한 사항들은 노사협의회 등을 통해서 해결할 필요가 있다.

노사협의회에서 합의한 사항에 대하여는 파업권이 인정되지 않는다는 점에서, 노사관계에 장기적이고 간접적이거나 영향을 미치는 사항을 노사협의회에서 다룸으로써 노동조합이 교섭력 측면에서 불리해지는 것은 사실이다. 그러나 노동조합측의 교섭력 약화는 노사협의회 기능을 개선함으로써 극복할 수 있고 이를 통하여 노동조합측에서는 실익을 거둘 수 있다. 예를 들면, 일단 노사협의회를 통하여 충분한 시간을 가지고 노사가 의견조정을 시도한 다음에도 해결되지 않은 주요 경점을 단체교섭에서 다룰 수 있다. 이 과정에서 노동조합측은 시간을 가지고 문제의 성격을 보다 정확하게 파악할 수 있고 동시에 사용자측의 의도도 파악하여 교섭력을 키울 수 있다. 부정확하고 불충분한 정보를 가진 상태에서 성급한 결론을 내리는 것은 손해가 된다는 것은 두말할 나위가 없다.

노사협의회는 한걸음 더 나아가 노사의 의결절충에 실패하였을 때 쌍방이 신뢰할 수 있는 인물을 지정하여 조정이나 중재를 통해서 해결할 수 있도록 운영할 수도 있다. 노사협의회를 이처럼 활성화시키기 위해서는 단체교섭에서 노사협의회 기능과 노사협의회 합의사항효과, 합의사항을 둘러싼 권리분쟁해결 조항 등을 협약에 규정할 필요가 있다(표 II-28 참조).

<표 II-28>노사협의회 협의사항에 대한 효력

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	단체교섭과 동일한 효력	성실하게 이행	노사협의회 법에 따름
<전 체>	100.0	59.6	40.4 (100.0)	(91.3)	(4.3)	(4.4)
광 업	100.0	78.6	21.4 (100.0)	(66.7)	(11.1)	(22.2)
제조업	100.0	59.3	40.7 (100.0)	(92.1)	(3.7)	(4.2)
운수업	100.0	54.3	45.7 (100.0)	(94.6)	(5.4)	-
통신·채신업	100.0	70.0	30.0 (100.0)	(66.7)	(33.3)	-
금융·보험업	100.0	41.7	58.3 (100.0)	(71.4)	-	(28.6)
개인 및 사회서비스업	100.0	57.6	52.4 (100.0)	(96.0)	(4.0)	-
<조 합 원>						
29인 이하	100.0	56.6	43.4 (100.0)	(95.7)	-	(4.3)
30~ 99인	100.0	57.4	42.6 (100.0)	(90.8)	(5.7)	(3.5)
100~ 299인	100.0	56.2	43.8 (100.0)	(94.3)	(2.9)	(2.8)
300~ 499인	100.0	66.2	33.8 (100.0)	(88.0)	(8.0)	(4.0)
500~ 999인	100.0	60.2	39.8 (100.0)	(94.3)	(2.9)	(2.8)
1,000~2,999인	100.0	69.3	30.7 (100.0)	(82.6)	(4.3)	(13.1)
3,000인 이상	100.0	61.5	38.5 (100.0)	(84.0)	(8.0)	(8.0)
<조합결성시기>						
1987. 6. 29 이전	100.0	63.8	36.2 (100.0)	(93.8)	(4.5)	(1.7)
6. 29 이후	100.0	56.9	43.1 (100.0)	(89.6)	(4.2)	(6.2)

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

주석 1) "사용자의 경영권에 속하는 사항이라도 근로자의 근로조건과 밀접한 관련이 있는 부분이고 사용자의 경영권을 근본적으로 제한하는 것이 아니라면 단체협약의 대상이 될 수 있다"(서울高判 1993. 3. 12. 92구12096).

5. 交渉準備

가. 교섭준비기간

교섭준비는 자료수집, 교섭방향설정, 교섭위원선정, 전략 및 전술수립 등의 활동을 포함하게 되는데 준비기간은 교섭대상의 범위가 넓을수록 길어지게 된다. 임금협약갱신을 위한 단체교섭보다 단체협약갱신을 위한 단체교섭의 교섭대상범위가 물론 넓다. 조합원의 수가 많을 때 자연히 조합원의 인적 속성도 다양해지고 따라서 노동조합이 조합원들의 요구와 불만수렴을 하는 과정도 길어지고 복잡해져 준비기간이 상대적으로 길어지게 된다. 마찬가지로 기업의 규모가 커짐에 따라 노사관계에 대한 애로사항이 부서별로 다양해지고 많아져 준비기간이 상대적으로 길어지게 된다. 그리고 단체교섭에 앞서 교섭방향의 설정과 입장정리에 필요한 내부적인 의견교환이 상대적으로 긴 시간을 요하게 된다. 교섭단위가 커질 때 산업전망과 정부의 경제정책 등 교섭에서 고려할 변수도 많아지기 때문에 여기에 관련된 정보수집에도 많은 시간이 필요하다.

교섭준비기간이 충분할수록 교섭준비에 만전을 기할 수 있고 유리한 교섭결과를 끌어낼 수 있다. 그러나 준비기간이 지나치게 길어질 때는 오히려 교섭여건을 제대로 반영하기 힘들어 실현가능한 대안을 준비하기 어렵다. 교섭준비기간은 협약의 유효기간, 평소 노사간의 접촉, 교섭에 필요한 자료의 정리 등에 따라 달라지게 된다. 예를 들면, 협약의 유효기간이 1년인 경우와 2년인 경우 준비기간이 같을 수 없을 것이다. 그러나 준비기간이 협약유효기간에 정비례해서 길어지는 것은 아니다(표 II-29 참조).

나. 노동조합측 교섭준비

노동조합은 단체교섭이 조직강화와 노동조합 발전의 계기가 될 수 있다고 생각하고 교섭준비에 임할 필요가 있다. 이를 위해서 노동조합은 일차적으로 단체교섭에 임하는 노동조합의 입장을 정리하고 동시에 노동조합이 해결해야 할 문제점과 향후 과제들을 점검할 필요가 있다. 또한 노동조합이 평가하는 현재의 노사관계의 문제점과 진로가 정리되어야 할 것이다. 그 이유는 교섭준비과정을 통해서 조합원의 요구나 불만을 찾아내고 조직의 문제점을 찾아내어 개선할 수 있는 계기를 만

<표 II-29>임금교섭 준비기간(규모별)

(단위: 개, %)					
	1달	2달	3달	3달 이상	전 체
299인 이하	15 (37.5)	11 (27.5)	10 (25.0)	4 (10.0)	40 (100.0)
300~1,000인	6 (20.0)	13 (43.3)	11 (36.7)	0 (0.0)	30 (100.0)
1,000인 이상	2 (18.2)	3 (27.3)	4 (36.4)	2 (18.2)	11 (100.0)
전 체	23 (28.4)	27 (33.3)	25 (30.9)	6 (7.4)	81 (100.0)

들 수 있으며 동시에 노사관계의 문제점을 찾아내어 단체교섭에서 반영시킬 수 있기 때문이다.

교섭자료는 성공적인 교섭을 위한 방향의 설정과 전략수립에 필수적이다. 노동조합은 조합원들의 요구나 불만에 관한 각종 자료, 설문지 조사결과, 비교가 되는 노동조합의 교섭결과, 상급노동단체의 단체교섭지침, 생계비상승률, 기업의 영업실적, 일반경제, 산업전망 및 노동시장관련자료, 노동관례, 정부의 경제 및 노동 정책자료, 과거 단체교섭이나 노사협회의 회의자료 등을 수집하여야 한다. 이러한 자료들을 일목요연하게 정리하여 교섭준비자료집 등의 형태로 만들 필요가 있다.

그동안 우리나라의 단체교섭경험을 살펴보면, 노동조합지도부가 자주 교체되는 등 불안정하며 과거의 단체교섭자료나 단체교섭경험이 체계적으로 정리되지 못하는 경향을 보였다. 또한 조합원의 일상적인 요구나 불만에 관한 자료도 충분히 활용되지 못했던 것이 사실이다. 예를 들면, 과거 2~3년간의 단체교섭회의록이나 단체교섭평가서 등은 사용자측의 단체교섭 자세나 전략을 이해하는 데 매우 중요한 자료가 된다. 또한 조합원들의 일상적인 요구와 불만 그리고 그 처리결과는 단체교섭의 방향설정과 우선순위결정에 매우 중요한 자료가 된다(표 II-30과 표 II-31 참조).

<표 II-30> 노동조합측 교섭안을 작성하기 위한 사전준비사항

(단위: %)		
	'예'	'아니오'
상부노조의 교섭지침 검토	77.4	22.6
타기업의 임금교섭 내용의 수집분석	87.9	12.1
기업의 노동생산성 향상 실적분석	66.9	33.1
기업경영의 전망분석	54.1	45.9
기업근로자의 생계비 실태조사	82.2	27.8
기업근로자의 여론조사	78.3	21.7
우리나라 경제·물가자료 분석	74.2	25.8
정부의 임금지도지침	29.6	70.4

자료: 이선·강순희, 『임금결정과 임금관리』, 한국노동협회, 1992.

<표 II-31> 근로자측의 임금교섭준비시 가장 중시하는 사항

(단위: 점, %)			
	과거	현재	향후
근로자들의 요구와 불만	312 (39.1)	172 (21.3)	76 (9.6)
비교가 되는 타기업의 임금수준	195 (24.5)	169 (20.9)	65 (8.2)
상급노동단체의 임금인상지침	71 (8.9)	57 (7.0)	24 (3.0)
생계비 상승	90 (11.3)	196 (24.2)	162 (20.5)
회사의 경영실적	61 (7.7)	117 (14.5)	226 (28.6)
회사의 경영전망	9 (1.1)	39 (4.8)	130 (16.5)
경제 및 산업전망	3 (0.4)	13 (1.6)	68 (8.6)
정부의 노동정책 및 관례	8 (1.0)	15 (1.9)	23 (2.9)
과거의 협상일지	11 (1.4)	6 (0.7)	23 (2.9)
다노동조합의 동향	37 (4.6)	25 (3.1)	10 (1.3)
전 체	797 (100.0)	809 (100.0)	807 (100.0)

주: 우선순위에 따른 가중합

자료: 김태기, 『결쟁력과 노사관계』, 1993.

다. 사용자측 교섭준비

사용자측은 단체교섭준비를 기업의 내부관리를 정비하는 계기로 삼는 적극적인 자세가 필요하다. 이를 위해서 단체교섭에 임하는 사용자측의 입장이 정리되어야 할 것이다. 교섭과정에서 노동조합측은 요구하고 사용자측은 방어하는 듯한 모습은 피상적인 관찰에 지나지 않는다. 단체교섭을 통하여 사용자측이 생각하는 노사관계의 바람직한 방향을 반영시킬 수 있다. 즉 기업의 발전방향에 비추어 본 노사관계의 문제점과 향후 과제를 각 부서별로 취합할 때 인력과 조직관리의 문제점을 찾아낼 수 있다. 또한 각 부서의 노사관계에 대한 애로사항을 정리하면서 의사교환을 활성화시킬 수 있는 계기가 된다. 사용자측 교섭준비팀은 각 부서가 단체교섭에 있어 반영하기를 희망하는 요구사항, 부서별 근로자들의 평소 불만이나 요구사항을 정리한 자료, 비교가 되는 기업의 교섭결과, 노동생산성 자료, 일반적경제 및 산업전망, 노동시장관련자료, 정부의 경제 및 노동정책자료, 노동관계, 상급 사용자단체의 교섭지침, 과거 단체교섭이나 노사협의회 자료 등을 수집하여야 한다. 이러한 자료들은 교섭자료집 형태로 일목요연하게 정리할 필요가 있다(표 II-32 참조).

<표 II-32> 사용자측 교섭안을 작성하기 위한 사전 준비사항

준비사항	(단위: %)	
	'예'	'아니오'
사용자단체의 교섭지침 검토	70.7	29.3
타기업의 임금교섭 내용의 수집분석	92.4	7.6
기업의 노동생산성 향상 실질분석	81.3	18.7
기업경영의 전망분석	83.6	16.4
기업근로자의 생계비 실태조사	54.6	45.4
기업근로자의 여론조사	42.4	57.6
우리나라 경제·물가지료 분석	67.8	32.2
정부의 임금지도지침	81.6	18.4
근로자측이 제시한 교섭안 검토분석	94.6	5.4

자료: 이선·강순희, 『임금결정과 임금관리』, 한국농림협회, 1992.

라. 노사의 자료교환 및 공유

단체교섭의 효율성을 제고하고 단체교섭을 노사관계의 발전계기로 삼기 위해서 노사양측은 자료를 서로 교환·공유하는 것이 바람직하다. 노동조합은 사용자에 비해서 경영관련자료나 정보가 부족하다. 이것은 교섭력의 불균형을 초래하게 되므로 사용자측은 노동조합의 자료요구에 성실하게 임해야 할 것이다. 특히 단체교섭의 고유대상이 되는 임금이나 근로조건에 관련된 정보의 제공은 단체교섭에서 사용자가 지니는 內在的 의무라고 할 수 있다. 기업의 경영자료는 경영전략상 대단히 중요하고 외부에 공개되었을 때 경쟁기업등에 이용당할 수 있으므로 사용자측은 공개하기를 꺼리며 또한 사용자측은 경영자료가 노동조합측에 의해서 편파적으로 해석될 수 있다고 믿는 경향을 보인다. 이러한 점을 현실로 고려할 때 노동조합측의 자료요구는 단체교섭과 직접 관련되는 것이어야 하고 일단 입수된 자료는 객관적으로 해석되어야 하며 그 내용에 대한 비밀 역시 준수되어야 한다. 한편 조합원들의 애로사항이나 불만 등 작업현장의 정보는 사용자측에 비해서 노동조합측이 상대적으로 많이 가지게 된다. 사용자측은 노동조합측에 대해서 이러한 자료들을

요구하여 단체교섭의 방향과 향후 노사관계의 진로설정에 자료로 활용하는 것이 바람직하다(표 II-27 참조).

임금 등 노사간의 쟁점이 되는 문제의 원만한 해결을 위해서는 양측 주장의 근거가 되는 자료의 수집과 분석을 노사가 함께 하는 것이 바람직하다. 이것은 근거자료의 객관성과 신뢰성을 높이게 된다. 예를 들면, 임금에 관련된 사항으로서 임금인상결정과 관련하여 사용자측은 생산성을 노동조합측은 생계비를 상대적으로 중시하게 된다. 생산성과 생계비의 변동을 알려주는 지표는 다양하고 계산하는 방식도 다르다. 따라서 노사가 공동으로 자료수집위원회를 구성하는 것도 바람직하다. 이때 생산성과 생계비변동의 근거로 어떤 지표를 택하고 어떠한 자료를 어떻게 수집하고, 조사시점은 언제로 하며, 조사대상기간을 얼마나 할 것인지를 정하여야 한다.

임금과 관련된 사항 이외에도 근로조건에 영향을 미치는 사항들이 근거자료에 대한 이견 때문에 교섭에 난항을 보이는 경우가 많다. 예를 들면, 신기술도입으로 인한 인원조정시 조정의 원칙과 기준이 교섭대상이 되었다고 할 때 신기술의 도입 필요성부터 도입시 기업의 성장에 기여하는 효과, 근로조건에 미칠 영향, 인원조정의 원칙과 기준에 대해서까지 노사가 서로 다른 시각을 가지는 경우가 많다. 이러한 경우 신기술도입평가위원회를 공동으로 구성하고 객관적인 자료를 수집할 수 있다면 노사간의 이견을 원만하게 조정하는 데 도움이 된다(표 II-33과 II-34 참조).

마. 노사상급단체의 역할

노동조합이 교섭자료를 준비하는 데 상급노조단체와의 협력이 중요하다. 단위노동조합이 각종 자료를 모두 다 수집·분석한다는 것은 전문인력의 부족과 시간의 제약으로 한계가 있다. 또한 이러한 노력은 전체 노동조합조직 차원에서 볼 때 중복이 된다.

상급노조단체는 단위노조의 교섭준비를 지원하기 위해서 개별노동조합들의 임금 및 근로조건 자료, 일반경제 및 산업전망, 노동시장관련자료, 각종생계비자료, 노동판례, 정부의 경제 및 노동정책자료들을 수집하고 가급적이면 분석까지 할 필요가 있다. 이러한 자료들을 준비하는 데 있어서 상급노조단체는 단위노조의 애로사항을 반영할 수 있도록 하여야 할 것이다. 사용자측도 마찬가지로 개별사용자 차원에서 이러한 자료들을 모두 다 수집·분석한다는 것은 한계가 있다. 사용자단체도 상급노조단체와 마찬가지로 단체교섭지침을 만들 때 개별기업들과 역할분담 차원에서 거시적 노사관계의 현실과 앞으로의 진로를 고려하여야 할 것이다(표 II-35 참조).

<표 II-33> 열람편의 및 자료제공

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	임금정리	노동조건	인사·노	조합업무	각종협의	생산판매	조합원내	산업안전	불명
				관계	에 관한	무·신분	와 관련	에 필요	동 정영	에 관한	에 관한	
				자료제공	자료제공	에 관한	관련	한 자료	실적제공	항제공	사항제공	
<전체>	100.0	40.9	49.7(100.0)	(48.3)	(36.3)	(18.9)	(48.8)	(1.8)	(15.1)	(20.7)	(14.6)	(9.4)
광업	100.0	90.5	9.5(100.0)	(25.0)	-	-	(75.0)	-	(25.0)	(25.0)	-	-
제조업	100.0	42.0	49.3(100.0)	(76.1)	(40.6)	(21.8)	(66.6)	(1.7)	(19.1)	(12.3)	(17.7)	(8.7)
운수업	100.0	17.3	79.9(100.0)	(35.9)	(25.0)	(14.1)	(67.2)	(1.6)	(4.7)	(60.9)	(6.3)	(3.7)
통신·재산업	100.0	30.0	10.0(100.0)	(100.0)	-	-	(100.0)	(100.0)	-	-	-	(60.0)
금융·보험업	100.0	41.7	25.0(100.0)	(66.7)	(22.2)	-	(22.2)	-	-	(33.3)	-	(33.3)
개인및사회서비스업	100.0	28.8	17.5(100.0)	(65.6)	(25.0)	(6.3)	(81.2)	-	-	(15.6)	(6.3)	(14.9)
<조합원>												
29인 이하	100.0	39.6	51.9(100.0)	(57.1)	(21.4)	(10.7)	(92.9)	(3.6)	(3.6)	(35.7)	(30.7)	(7.5)
10~ 99인	100.0	33.3	60.3(100.0)	(65.0)	(21.7)	(22.0)	(66.7)	(10.6)	(10.6)	(22.0)	(7.2)	(6.4)
100~ 299인	100.0	35.0	52.5(100.0)	(77.8)	(28.9)	(20.6)	(68.2)	(15.1)	(15.1)	(15.9)	(15.9)	(12.5)
300~ 499인	100.0	56.8	35.1(100.0)	(73.1)	(53.8)	(23.1)	(57.7)	(19.2)	(19.2)	(3.8)	(19.2)	(8.1)
500~ 999인	100.0	61.4	32.9(100.0)	(79.3)	(58.6)	(24.1)	(62.1)	(27.6)	(27.6)	(27.6)	(27.6)	(5.7)
1,000~ 2,999인	100.0	44.0	41.3(100.0)	(45.2)	(25.8)	(6.5)	(74.2)	(22.6)	(22.6)	(29.0)	(22.6)	(14.7)
3,000인 이상	100.0	28.5	52.3(100.0)	(65.6)	(24.4)	(12.5)	(71.9)	(21.9)	(21.9)	(21.9)	(18.8)	(9.2)
<단체협약시기>												
1987. 6. 29 이전	100.0	64.1	29.4(100.0)	(70.3)	(28.6)	(20.8)	(56.0)	(3.2)	(11.1)	(14.1)	(8.1)	(6.5)
6. 29 이후	100.0	26.3	62.5(100.0)	(100.0)	(77.6)	(20.9)	(100.0)	(2.6)	(22.2)	(44.7)	(21.9)	(11.2)

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

<표 II-34> 자료제출

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음
<전체>	100.0	74.8	25.2
광업	100.0	97.6	2.4
제조업	100.0	74.8	25.2
운수업	100.0	71.6	28.4
통신·재산업	100.0	90.0	10.0
금융·보험업	100.0	83.3	16.7
개인 및 사회서비스업	100.0	59.3	40.7

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

<표 II-35> 단위노동조합이 상급노동조합에 기대하는 역할

(단위: 점, %)	
역할	전 계
정부에 대한 로비	183 (13.9)
조합간부교육 및 활동에 대한 자문	247 (18.8)
노동운동여건에 대한 정보 및 방향제공	404 (30.7)
단위노조간의 유대강화	187 (14.2)
임금·근로조건 격차완화	103 (7.8)
임금협상등에서 대응논리제공	193 (14.7)
전 계	1,317 (100.0)

주: 우선순위에 따른 가중합
 자료: 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 1993.

상급단체는 단체교섭지침을 만들 때 지침의 내용이 현실성을 가지도록 하되 향후 노동운동 및 노사관계의 진로까지 고려하여야 할 것이다. 상급단체의 지침 수준이 현실에 비해서 지나치게 높거나 지나치게 낮을 때 개별교섭단위가 그 지침을 이용하는 데 실효성이 떨어지게 된다. 우리나라의 경우 기업규모별, 업종별, 지역별로 경영여건의 차이가 크다는 사실을 고려할 때 지침이 일률적인 필요는 없을 것이다. 물론 임금 및 근로조건이 어느 정도 표준화되는 것이 필요하지만 이러한 표준화는 장기적인 차원에서 추진되어야 할 것이다. 교섭단위간의 임금 및 근로조건 격차의 확대를 방지하기 위하여는 사용자단체와 노동조합 상급단체가 함께 교섭단위간의 경제·사회적 이해관계를 조화시키는 노력이 필요하다. 이를 위해서 사용자단체는 노동조합 상급단체와 노사관계를 둘러싼 경제·사회적 여건에 대한 공감대를 형성할 필요가 있다. 특히 개별교섭단위의 지나친 임금 및 근로조건 격차를 해소할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 이러한 방법의 일환으로 사용자단체는 주요 그룹별, 업종별, 지역별로 노사관계 선도기업과, 그리고 노동조합 상급단체는 선도기업 노동조합과의 협의를 통하여 각각 단체교섭의 방향에 대한 공감대를 만들고 사용자단체와 노동조합 상급단체는 국민경제·사회적 차원에서 다시 공감대를 만들어 나갈 필요가 있다. 이러한 공감대를 통하여 단체교섭시 혁신이 되는 임금인상의 폭에 대해서도 어느 정도 합의를 도출하는 것이 바람직하다.

바. 교섭준비팀 구성 및 교섭위원 선정

체계적인 교섭준비를 위해서는 교섭준비팀을 구성할 필요가 있다. 그리고 교섭준비팀 구성과 함께 교섭준비를 총괄하는 교섭팀장을 정하고 교섭팀 구성원들의 역할을 분담할 필요가 있다. 교섭위원이 먼저 선정되고 교섭위원에 의해서 교섭준비가 주도되는 것이 교섭준비의 체계화를 위해서 바람직하겠지만 교섭단위가 클 때에는 교섭위원선정 이전 단계라도 교섭준비팀을 구성하여 착수하는 것이 바람직하다. 그리고 교섭준비팀의 일부, 예를 들면 교섭준비팀장 등이 교섭위원으로 참여하는 것이 인수인계는 물론 교섭을 원활하게 해줄 수 있다. 교섭준비팀은 교섭에 필요한 자료를 사전에 수집하여 교섭자료집을 만들 필요가 있다. 노사가 교섭자료집은 첫째, 현재 노사관계의 평가와 향후 노사관계의 진로, 둘째, 경제 및 산업별 전망자료, 셋째, 조합원의 생활, 기업의 경영실적 및 전망, 넷째, 단체교섭의 요구사항과 대안제시에 있어서 근거가 되는 자료 등을 포함하게 된다. 교섭준비팀은 교섭자료준비활동과 함께 교섭방향을 다양하게 검토하여 대표자나 의결기구에 제출할 대안들을 준비하여야 한다. 대안제출시에는 단일안보다는 2~3가지 복수안을 만들어 각 안에 대해서 장·단기적 시각에서 본 장단점을 비교하는 자료를 만들 필요가 있다. 또한 지난 2~3년간의 단체교섭에 대한 평가보고서를 제출할 필요가 있다. 이러한 자료들은 교섭위원들의 교섭전략수립자료가 될 뿐

아니라 최고의사결정권자의 판단을 돕기 위한 것이다.

교섭위원이 선정되면 교섭위원은 먼저 교섭준비팀이 준비한 교섭준비 상황을 확인 검토하고 보완할 내용이 있으면 즉시 착수하여야 할 것이다. 교섭위원의 최대 임무는 교섭방향을 구체화하여 교섭목표로 확정시키고 교섭전략과 전술을 개발하는 것이라 할 수 있다. 이를 위해서 교섭여건 등을 재점검하며 지난 2~3년간의 교섭경험을 검토하여야 할 것이다. 그리고 교섭에서 요구할 사항들과 대안들을 정리하고 양보가능, 조건부양보, 양보불가 등으로 나눌 필요가 있다. 이러한 교섭목표의 우선 순위를 정하는 데에는 기준이나 원칙이 필요하다.

한편 교섭경험이 부족한 교섭위원들을 위해서 교섭기법에 대한 교육이 필요하다. 교섭준비가 완료되는 시점을 전후로 교섭위원들이 모의교섭을 통해서 실제 교섭에 대비하는 것도 교섭능력을 키우는데 도움이 된다. 그리고 교섭과정에서 각교섭위원이 담당할 역할도 구체화시켜야 할 것이다.

사. 교섭전략과 전술문제

교섭과정은 노사 쌍방의 교섭목표뿐 아니라 교섭전략과 전술의 상호작용으로 나타나게 되고 이것은 자신과 상대방 사이의 양보와 절충을 거치게 된다. 일반적으로 교섭과정에서 노사간의 의견절충은 다음의 4가지로 유형화가 가능하다. 첫째, 자신이 양보할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가적인 양보를 하지 않는 방식이다. 둘째, 교섭초기에 양보를 하는 데 인색하여 상대방으로 하여금 타결을 위해서는 상대적으로 보다 큰 양보를 하도록 유도하는 방식이다. 셋째, 상대방이 양보했을 때 자신도 동일하게 양보함으로써 보상하는 방식이다. 넷째, 상대방으로부터 동일한 수준의 양보를 기대하면서 먼저 양보를 하는 방식이다(표 II-36참조).

<표 II-36> 노동조합측의 임금협상전략과 사용자측의 전략에 대한 노동자측의 평가

(단위: 개, %)

	노동조합측의 전략	사용자측의 전략에 대한 노동조합측의 평가
수용할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가양보하지 않는다	59 (22.0)	26 (10.1)
처음에 가급적 양보하지 않고 상대방이 먼저 양보하도록 압력을 가한다	66 (24.6)	91 (35.4)
상대방이 양보하면 상응하는 수준으로 양보한다	96 (35.8)	89 (34.6)
상대방의 양보를 기대하면서 먼저 양보한다	47 (17.5)	51 (19.8)
전 체	268 (100.0)	257 (100.0)

자료: 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 1993.

교섭목표를 달성하기 위한 교섭전략과 전술은 매우 다양하다. 어떠한 전략과 전술을 선택할 것인가는 상대방의 교섭전략과 전술에 좌우되지만 전제가 되는 것은 자신의 교섭목표라고 할 수 있다. 교섭목표, 전략 그리고 전술은 단계화시킬 수 있는데 전략은 목표를 달성하기 위해서 전술은 전략을 추진하기 위해서 필요하다고 할 수 있다. 목표보다는 전략이, 전략보다는 전술이 포괄적이기 때문에 단계가 올라갈수록 신축적인 수정은 그만큼 어려워진다. 교섭위원들이 전략과 전술에 지나치게 집착한 나머지 전략 때문에 목표가 수정되고 전략 때문에 전술이 수정되는

결과가 나타나기도 한다. 이때 전략과 전술 그 자체로서는 성공할 수 있을지 모르지만 목표달성에는 실패하게 된다. 이러한 현상을 방지하기 위해서는 처음부터 교섭목표를 최대한 현실화하며 전략과 전술의 범위를 가급적 명확하게 하여야 할 것이다.

교섭목표가 일단 현실적이라면 성공적인 교섭전략과 전술은 정확한 정보능력, 시기포착, 책임 있는 약속에 의해서 뒷받침된다. 교섭에 필요한 정보는 교섭자료집과 같은 기본적인 문서화된 자료뿐 아니라 교섭위원의 성격과 같이 문서화시키기 어려운 자료들도 있다. 상대방의 교섭전략을 노사 쌍방이 완전히 알고 있다면 교섭은 쉽게 타결된다. 상대방에 비해서 정보를 많이 가지고 있을 때 이것은 유리한 교섭결과를 얻는 데 매우 중요한 역할을 하게 되며 교섭의 주도권을 행사할 수 있다. 또한 교섭에서 자신이 처한 입장도 정확하게 알아야 한다. 교섭이 진행되면서 자신의 교섭력이 떨어지는 방향으로 여건이 바뀐다면 타결을 늦출수록 불리하게 된다. 현실적으로 볼 때 쌍방이 정보를 무조건적으로 완전 공개하기는 어렵지만 교섭자료집과 같은 기본적인 자료 정도는 교섭시작 전에 미리 교환하는 것이 바람직하다. 그리고 교섭전술 차원에서 각종 소문이나 자료 등이 유포될 가능성도 있으므로 사실을 확인하거나 적어도 분석을 통하여 신빙성을 검토하여야 한다. 오히려 부정확한 정보는 불리한 교섭결과를 초래하기 때문이다.

상대방의 양보에 대한 대가로 자신이 양보할 시점을 빨리 파악하는 것이 중요하며 또한 상대방이 양보하여 자신의 교섭목표권내로 진입하였고 더 이상 새로운 양보를 기대하기 어렵다고 판단되는 시점의 포착이 필요하다. 한편 자신의 제안을 상대방이 수락할 가능성이 높은 시점의 포착도 요구된다. 이러한 시점을 놓치게 될 때에는 오히려 불리한 교섭결과를 초래하게 된다. 교섭과정에 있어서 상대방이 양보를 하면서 수정제안을 하게 될 때 '이것이 마지막 양보다 이 제안을 받아들이지 않음으로써 발생하는 사태는 당신의 책임으로 어쩔 수 없다'식으로 이야기하게 된다. 이때 상대방의 양보가 최종적인지를 신중히 판단하여야 할 것이다. 상대방의 새로운 제안이 자신의 교섭목표권에 들어왔는데도 추가적인 양보를 계속 요구한다면 상대방은 교섭이 파업 등 실행행사에 대비한 명분축적에 이용되는 것이 아닌가 하는 등의 불신감을 갖게 된다. 이때 상대방은 새로운 제안을 철회하거나 계속 고수하게 되어 오히려 교섭에서 명분과 실익을 모두 잃게 될 가능성이 있다. 자신이 새로운 제안을 먼저 하게 될 때 상대방이 어떠한 입장에 있는가 또한 매우 중요하다. 상대방의 내부적인 불화 때문에 타결이 어려운 시점에 놓여 있다면 새로운 제안을 하기 어려우며, 반면에 내부적인 문제 때문에 타결을 원하고 있다고 한다면 제안의 수락 가능성은 그만큼 커지게 된다.

교섭은 노사가 의견을 절충하는 과정이기 때문에 제시되는 의견이 신뢰성을 가지는지 판단할 필요가 있다. 노사의 대안제시는 문서화되어 이루어지는 것이 일반적이지만 그 이전 단계에 구속력이 없는 비공식적인 상태의 의견절충과정이 수반된다. 이때 상대방의 제안이 자신의 수락범위 안에 들어왔다고 판단할 때 그 제안이 신뢰성이 있는지의 판단이 대단히 중요하다. 특히 교섭위원의 권한이 불충분하거나 교섭위원의 수가 많을 때 상대방의 제안에 대한 신뢰성 검토는 보다 중요하게 된다. 바람직하지는 않지만 상대방의 의중을 파악하거나 상대방 교섭위원들을 교란시키기 위해서 의도적으로 비공식적인 상태에서 의견이 제시되는 경우도 있다. 제시된 대안이 신뢰받기 위해서는 책임 있는 약속을 할 수 있어야 한다. 특히 교섭국면의 순조로운 전환은 책임 있는 약속을 할 수 있는 능력이 있느냐에 따라 크게 좌우된다(표 II-37 참조).

<표 II-37> 임금교섭에서 노동조합이 처음에 제시하는 요구안의 수준

(단위: 개, %)

	수용가능한 선	가능선보다 높은 계	응답 노동조합수
음식료 및 담배	9 (40.9)	13 (59.1)	22 (100.0)
섬유·의복 가죽산업	32 (76.2)	10 (23.8)	42 (100.0)
목재 및 나무제품	4 (57.1)	3 (42.9)	7 (100.0)
종이 및 종이제품	4 (57.1)	3 (42.9)	7 (100.0)
화학물·석유고무플라스틱	16 (51.6)	15 (48.4)	31 (100.0)
비금속광물	6 (66.7)	3 (33.3)	9 (100.0)
제1차금속	7 (46.7)	8 (53.3)	15 (100.0)
조립금속·기계 및 장비	92 (70.8)	38 (29.2)	130 (100.0)
기 타	3 (50.0)	3 (50.0)	6 (100.0)
	173	96	269 (100.0)

자료: 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 1993.

아. 대안의 인건비환산

대부분 단체교섭에서 노사간의 대립은 임금문제에 집중된다. 근로조건 등 비임금에 관련된 사항도 임금으로 환산하거나 수당이나 후생복지제도와 연계되는 경우가 많다. 단체교섭이 대안의 절충과정이라고 할 때 대안을 금액으로 환산하여 보는 것은 교섭을 원활하게 만드는 데 매우 유용하다. 특히 임금체계가 복잡해지고 수당의 적용대상도 다양화되고 있으며, 또한 후생복지제도 등 간접인건비가 많아지고 퇴직충당금, 의료보험, 국민연금, 산재보험, 직업훈련보험금 등 法定人件費도 많아지고 있으므로 대안의 금액환산은 더욱 필요하다. 법정인건비의 경우 근로자가 실제로 받는 액수와 기업이 실제로 부담하는 액수를 서로 다르게 만들고 있다. 인건비를 둘러싼 교섭이라는 측면에서 볼 때 법정인건비 부담문제가 고려되어야 할 것이다.

대안의 인건비환산에 있어서 일차적으로 고려할 사항은 賃金概念이라고 할 수 있다. 임금개념은 기본급, 통상임금, 평균임금으로 나뉘고 통상임금과 평균임금은 수당의 적용기준이 된다. 통상임금과 평균임금의 산정기준은 노동부의 업무지침 등에서 구분되지만 여기에서 제외되는 사항은 교섭을 통하여 결정되기도 한다. 임금인상은 대부분 기본급 인상, 상여금, 수당의 신설이나 증액으로 나타나기 때문에 이에 따라 통상임금과 평균임금도 달라지게 된다. 기본급의 변동은 號俸制가 도입되어 있는 경우 근속연한에 따라 자동인상과 기준치인상(base-up)으로 구성되는 것이 일반적이다. 임금인상에 있어서 자동인상분은 제외되고 논의되는 경향이 있으나 대안의 인건비환산 측면에서는 기준치인상도 포함시켜 고려되어야 할 것이다.

대안의 인건비환산에 있어서 적용시기와 적용대상이 또 다른 변수라 할 수 있다. 적용시기는 대체로 협약만료일 후부터 적용하는 것이 일반적이어야 일정한 기간이 지난 다음에 적용하는 경우도 생긴다. 이것은 成果配分制度나 物價連動問題 등 조건부 임금인상방식에서 고려될 것이다. 수당문제의 경우는 적용대상이 중요한 변수가 된다, 예를 들면, 가족수당이나 근속수당은 가족수나 근속연수에 따라 수당액수가 차이가 난다. 근로자별로 수당의 액수가 차이가 나기 때문에 총인건비로 파악하기 위해서 수당으로 인한 인건비부담을 전체 근로자 임금총액으로 나눈 임금의 평균상승효과를 구할 필요가 있다. 즉 각 수당에 대한 평균상승효과를 구하고 이것을

전체수당에 더해야 할 것이다.

임금인상을 결정할 때 대개 노사의 관심은 임금인상의 총액에 집중되는 경향을 보이는데 임금인상총액을 근속연수, 부서별, 직급별 등으로 어떻게 배분할 것인가는 임금의 형평성과 공정성 확보에 매우 중요한 문제가 된다. 임금인상에 있어 총액의 폭에 비하여 배분이 형평성과 공정성을 확보하지 못하는 경우에는 근로자들의 교섭결과에 대한 만족도와 근로의욕은 저하된다. 반대로 임금인상의 총액이 폭은 낮아도 그 배분에 있어 형평성과 공정성을 가진다면 교섭결과에 대한 불만을 상당히 줄일 수 있다. 임금인상 총액이 크지 못할수록 배분문제에 대해서 보다 세심한 신경을 쓰지 않을 수 없다. 직접인건비의 조정이 임금의 형평성과 공정성의 확보에 있어서 핵심이 되지만 현실적으로 볼 때 직접인건비 성격을 지니는 임금만을 조정하여 형평성과 공정성을 충족시키기 어렵다. 또한 근로자들의 생활수준향상에 대한 관심이 높아지고 있기 때문에 간접인건비 성격을 가지는 후생복지로써 보충하게 된다.

6. 交渉節次

가. 교섭일정

단체교섭은 교섭준비, 예비교섭, 본 교섭, 마무리교섭 및 타결, 교섭의 평가 등 5단계로 나눌 수 있다. 교섭일정은 대개 예비교섭과 본교섭 그리고 마무리교섭 및 타결에서의 일정을 의미하며, 당연히 교섭위원의 숫자, 교섭장소, 교섭안건, 교섭시간 등이 포함된다. 교섭시기와 횟수는 교섭이 진행되면서 바뀌는 경우도 있는데 협약완료까지의 시간 및 교섭단위 내부의 여론동향과 밀접한 관계를 가진다. 교섭일정은 예비교섭단계에서 대략적으로 정해지게 된다.

예비교섭, 본교섭, 마무리교섭의 엄격한 시간적 구분은 어려우나 교섭단계에 따른 노사 양측의 자세전환상 어느 정도 구분할 필요가 있다. 예비교섭은 노사 교섭위원의 상견례, 교섭방향에 대한 쌍방의 입장표명, 교섭일정에 대한 합의까지의 시기가 된다. 본교섭은 노동조합측이 공식적으로 교섭요구사항을 제시하고 사용자측도 대안을 제시하면서부터 시작된다고 할 수 있으며, 몇 가지 쟁점사항에 대해서 노사가 합의를 보지 못하고 교섭이 공진을 보이기 시작할 때까지의 시기로 볼 수 있다. 마무리교섭은 본 교섭에서 미해결된 쟁점사항을 처리하는 시점부터 완전타결시까지로 볼 수 있다(표 II-38, II-39, II-40 참조).

<표 II-38> 협약갱신 요청시기

(단위: 회)

	연계	규정 없음	규정 있음	기간												불명
				7일	10일전	14일전	19일전	20일전	20일전	21일전	40일전	45일전	50일전	60일전	90일전	
<전 계>	100.0	35.9	43.9(100.0)	0.0	(0.0)	0.3	(1.4)	(0.0)	(4.0)	(0.2)	(1.2)	(2.0)	(1.0)	(4.4)	(0.4)	1.1
공 업	100.0	21.4	73.8(100.0)	-	-	-	-	-	(20.7)	-	-	(24.0)	(6.5)	-	-	4.8
제조업	100.0	24.6	64.6(100.0)	0.0	(0.0)	(0.3)	(1.0)	(0.0)	(71.4)	(0.2)	(1.2)	(14.0)	(0.0)	(4.4)	(0.2)	0.8
운수업	100.0	33.2	46.7(100.0)	-	-	-	-	-	(23.0)	-	-	(21.0)	-	(20.2)	(1.0)	-
통신·재산업	100.0	30.0	70.0(100.0)	-	-	-	-	-	(0.7)	-	-	-	-	(14.2)	-	-
금융·보험업	100.0	0.3	03.4(100.0)	-	(10.0)	-	-	(10.0)	(0.0)	-	(20.0)	(0.0)	-	(10.0)	-	0.3
개인 및 사회서비스업	100.0	69.5	28.8(100.0)	-	-	-	-	-	(70.6)	-	-	(12.0)	-	(12.0)	-	1.7
<조 합 원>																
19년 이하	100.0	45.3	54.7(100.0)	(3.0)	-	-	-	-	(0.3)	-	-	(21.0)	-	(10.2)	-	-
10~ 19년	100.0	37.3	62.2(100.0)	-	(1.0)	-	(1.0)	(0.0)	(03.0)	(0.0)	(1.0)	(10.7)	(1.0)	(4.7)	-	0.5
100~ 209년	100.0	25.0	63.4(100.0)	(0.7)	(0.7)	-	(2.0)	(0.7)	(03.7)	-	(1.2)	(20.4)	(1.2)	(3.0)	(1.2)	0.8
300~ 409년	100.0	36.5	59.3(100.0)	-	-	-	-	(2.2)	(20.2)	-	-	(22.7)	-	(4.2)	-	4.0
500~ 999년	100.0	22.9	64.8(100.0)	-	-	-	-	-	(01.4)	-	(5.2)	(24.6)	(1.7)	(1.0)	-	2.3
1,000~1,999년	100.0	25.3	71.4(100.0)	-	-	-	(2.0)	(1.0)	(24.4)	-	(3.2)	(21.0)	-	(9.2)	-	1.2
2,000년 이상	100.0	42.0	60.0(100.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	-	-	(04.0)	-	-	(12.0)	-	(2.7)	-	-
<조 합 결 갱 신 시 기>																
1987. 6. 28 이전	100.0	36.6	61.0(100.0)	-	-	-	(0.0)	(0.2)	(04.0)	(0.2)	(1.0)	(22.0)	(1.0)	(6.2)	(1.0)	1.6
6. 28 이후	100.0	35.5	63.7(100.0)	(0.0)	(1.2)	(0.2)	(0.0)	(1.0)	(03.2)	-	(1.2)	(21.0)	(0.0)	(6.4)	-	0.8

자료: 윤성철·이진·김정환, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.

<표 II-39> 임금교섭제의시점

(단위: %)

	근로자측						사용자측		노·사 동시효력 만료전
	효력만료전			효력만료후			효력만료 전	효력만료 후	
	1~4 주전	5~8 주전	9주 이전	1~4 주후	5~8 주후	9주 이후			
교섭제의 비율	53.3	9.2	0.7	18.0	6.8	5.5	4.8	1.0	0.7

자료: 이선·강순희, 「임금결정과 임금관리」, 한국농림협회, 1992.

<표 II-40> 임금교섭시 회합의 횟수 및 소요기간

(단위: 회, 일)

	쟁의발생신고 이전			쟁의발생신고 이후		
	1990	1989	1988	1990	1989	1988
	평균 회합횟수	8	5	6	5	5
평균 교섭소요기간	30	27	17	15	16	16

자료: 이선·강순희, 「임금결정과 임금관리」, 한국농림협회, 1992.

나. 예비교섭

예비교섭은 교섭위원의 상건례로 시작된다. 노동조합측은 교섭 요구안을 사용자측에 제시하고 입장을 설명한다. 사용자측은 기업의 경영여건, 노사관계에 대한 평가와 향후진로 등을 밝히게 된다. 노동조합측의 교섭요구안이 교섭이 시작된 다음에 공개되는 경우에는 사용자측도 교섭안을 시차를 두고 제시하는 것이 일반적이다. 물론 교섭의 효율성 측면에서 볼 때 노동조합이 교섭 시작전에 교섭요구안을 서면으로 사용자측에게 전달하는 것이 바람직하다. 노사 모두 쌍방의 제안과 배경이 되는 주장들을 주의 깊게 듣고 교섭의 방향과 예상되는 쟁점사항에 대해서 준비할 필요가 있다. 예비교섭에서 본 교섭의 일정, 교섭장소, 본교섭에서 다룰 안건들의 우선 순위, 쟁의조정제도의 활용 등에 대한 합의가 필요하다. 특히 쌍방이 교섭에서 지켜야 할 기본적인 자세나 의사진행과정 등 교섭규칙을 사전에 정하는 것이 바람직하다.

교섭의 흐름을 부드럽게 하기 위해서 교섭위원들은 교섭사항의 비중과 성격을 파악하여 교섭안건의 배정에 신경을 쓸 필요가 있다. 즉 교섭은 노사 어느 한 쪽이 양보를 하고 여기에 대해서 다른 한 쪽이 양보를 하면서 절충해 나가는 과정이기 때문에 교섭위원들은 교섭의 흐름을 적절히 활용하는 것이 매우 중요하다.

단체교섭에서 노동조합의 요구와 사용자의 대안은 여러 가지 교섭사항들을 포함하게 되는데 이러한 사항들은 상호 깊은 관련을 맺고 있다. 어떤 사항들은 핵심적인 사항에 대해서 상대방의

양보를 얻어내기 위한 수단으로서 포함되기도 한다. 교섭은 노사가 팽팽히 대립할 수밖에 없는 핵심적인 사항을 먼저 다루게 될 때 처음부터 교착상태에 빠질 가능성이 있다. 교섭사항은 대부분 금전적인 사항과 비금전적인 사항으로 나뉘는데 금전적인 사항이 대개 교섭의 핵심이 되므로 비금전적인 사항을 먼저 다루는 것이 일반적이다. 그러나 비금전적인 사항이라고 하더라도 노사의 명분에 관련된 사항을 처음부터 다루게 될 때 교섭은 자존심 대결로 흐르게 된다.

예비교섭단계에서는 노사간의 공동관심사나 공동이익범위내에 있는 사항들을 처리하고 본 교섭에서 다룰 안건들을 가급적 줄일 수 있도록 노력할 필요가 있다. 또한 가능하다면 안건처리의 원칙, 예를 들면 직급별, 부서별 임금인상의 원칙 등에 대해서도 합의를 보는 것이 바람직할 것이다. 예비교섭단계라도 개별적인 안건이 해결되었다면 잠정적인 합의에 서명하여야 할 것이다. 물론 이러한 잠정적 합의는 다른 안건들이 완전히 합의에 도달할 때까지 그 효력을 가질 필요는 없다.

노사간의 쟁점이 될 것으로 예상되거나 시간을 두고 실무자들의 검토가 필요한 사항들을 다루기 위해서 교섭위원이 위원장이 되는 소위원회 구성할 수도 있다.

또한 교섭사항이 많을 때도 소위원회 구성이 필요하다. 소위원회 차원에서 합의에 도달하기 어려운 사항들은 본 교섭으로 넘길 수 있다. 소위원회의 구성은 교섭의 전문성을 키우고 진지한 검토를 하는 데 도움이 되지만 이를 위해서는 소위원회가 여기에 상응하는 권한을 가져야 할 것이다.

안건의 처리방식은 단계적 타결방식, 일괄타결방식, 단계적 타결과 일괄타결의 절충방식으로 나눌 수 있는데, 안건의 처리방식에 대해서 예비교섭단계에서 합의를 보는 것이 필요하다. 단계적 타결방식은 모든 안건이 타결될 때까지 다른 안건으로 넘어가지 않는 방식이고, 일괄타결방식은 모든 안건이 타결될 때까지 개별적인 안건을 타결시키지 않는 방식이다. 절충방식은 비교적 합의하기 쉬운 안건부터 먼저 해결하고 어려운 안건은 일괄타결하는 것이라 할 수 있다. 단계적 타결방식은 안건을 신중하게 처리할 수 있는 장점은 있지만, 각 안건 사이의 관련성이 소홀하게 다루어지며 시간이 많이 소요되는 단점이 있다. 일괄타결방식은 각 안건사이의 관련성을 적절하게 고려할 수 있고 시간을 절약할 수 있지만 파업 등 교섭이 파국으로 돌입할 가능성이 크다는 단점이 있다. 절충방식은 단계적 타결방식과 일괄타결방식의 장단점을 모두 가지고 있다. 교섭초기에는 단계적 타결방식이, 마무리단계에서는 일괄타결방식이 이용될 가능성이 있다.

다. 본교섭

본교섭은 사용자측이 노동조합의 교섭요구안에 대응해서 처음으로 제안을 하면서 시작된다고 볼 수 있다. 본 교섭은 예비교섭보다 공식적인 성격이 훨씬 강하다. 본교섭은 예비교섭의 진행과정을 통해서 쌍방의 입장이 어느 정도 파악된 상태에서 진행되며, 따라서 본교섭에 임하기 전에 노사 쌍방은 교섭목표, 전략, 전술을 재정리할 필요가 있다. 노동조합측의 교섭요구안과 사용자측의 제1차 제안은 향후 교섭진행에 매우 중요한 의미를 가진다. 사용자측의 제1차 제안에 대한 노동조합측의 제1차 수정제안을 보면 교섭이 앞으로 어떻게 진행될지 어느 정도 예측할 수 있다. 노사 모두 교섭요구안, 제1차 제안과 제1차 수정제안 제시에 특별히 신중을 기할 필요가 있다. 교섭초기단계에 노사 쌍방이 비현실적인 주장을 하게 된다면 나중에 수정하기가 매우 어려워진다.

사용자측의 제1차 제안은 노동조합의 교섭요구안이 현실적이라면 현실적인 내용을 담고 있어야 한다. 노동조합측의 요구안이 현실에 근접해 있다고 해서 이것을 역이용하는 자세는 바람직하지 않다. 사용자측은 단체교섭에서 다루어야 할 과제를 명확하게 제시하여 교섭에서 쟁점이 무엇인지를 밝히는 자세가 필요하다. 이러한 자세가 없을 때 교섭은 곁돌게 된다. 그러므로 사용자측은 차라리 노동조합측의 교섭요구안을 검토하여 제1차 제안시 노동조합에 대해서 기꺼이 양보할 수 있는 사항, 부분적으로 수용할 수 있는 사항, 양보할 수 없는 사항을 명확하게 밝혀야 한다.

노동조합측의 교섭요구안이 사용자측이 받아들이기 어려운 비현실적인 내용과 수준이라면 사용자의 제1차 제안도 당연히 비현실적이기 쉽고 이때 교섭은 처음부터 교착상태에 빠질 가능성이 크다. 노동조합측이 지나치게 높은 요구를 하거나 지나치게 많은 교섭사항을 요구할 때 사용자측이 끝내 받아들이지 않는다면 교섭은 파국으로 빠질 수밖에 없다. 한편 조합원들도

교섭결과에 대해서 지나치게 커다란 기대를 가지기 쉽고 실제로 나타난 교섭결과에 대한 실망감으로 교섭휴유증이 커지게 된다. 이는 교섭이 끝난 다음에 노동조합집행부에 대한 불신으로 나타날 가능성이 있다. 이러한 점을 고려한다면 노동조합의 교섭요구안도 최대한 현실적인 내용을 담고 있어야 한다.

노동조합측의 교섭요구안이 현실성이 없고 반면 사용자측의 제1차 제안이 현실성을 가지고 있다면 노동조합은 제1차 수정제안을 제시할 때 심사숙고하는 자세가 필요하다. 우선 교섭방향에 문제가 있는지를 재검토하고 교섭방향을 수정하기 위하여 조합내부의 분위기를 파악해야 하며, 동시에 교섭위원의 권한과 전략전술에 대해서도 재검토하는 자세가 필요하다. 교섭목표의 수정이 필요하다고 판단된다면 과감하게 실천에 옮겨야 할 것이다. 교섭목표를 수정할 필요성을 느끼면서도 시간을 끌게 될 때 교섭위원들이 조합내부의 여론을 선회시킬 수 있는 시간도 제대로 갖지 못하고 결과적으로 교섭의 마지막단계에서 조합내부의 공감대를 얻지 못한 채 갑자기 교섭목표를 선회하는 경우가 생긴다. 사용자측 교섭위원도 자신들의 제안이 노동조합측 요구안에 비해서 현실성이 없다고 인식한다면 신속하게 수정을 위한 내부적인 작업을 시작해야 할 것이다. 본 교섭에서 노사의 요구안과 대안제시는 수정요구안에 대해서 대안을, 수정대안에 대해서 다시 수정요구안을 제시하는 형태로 진행되는 경우가 대부분이다. 그러나 노사는 이러한 요구안과 대안 제시에 있어서 신중한 자세가 필요하다. 지나치게 빈번한 요구안과 대안 제시 과정은 오히려 교섭의 진지한 분위기를 저하시키는 결과를 초래한다. 따라서 요구안과 대안 제시에 앞서 교섭위원들이 내부적으로 충분히 검토할 시간을 가져야 할 것이다. 그리고 교섭과정에서 요구안과 대안을 제시할 때 '이것이 마지막'이라는 용어는 절제되어야 한다. 실제로 '마지막' 요구안이나 대안이 아니면서도 마지막이라고 할 때 이로 인하여 결국 실제로 '마지막' 안을 제시할 때 상대방으로부터 신뢰를 얻기 어렵기 때문이다.

어떤 쟁점을 가지고 교섭이 한창 진행중일 때 중단하지 말아야 한다. 교섭중에 휴회하거나 교섭을 일시 중단하는 경우 그 사유를 명확하게 해야 하며 교섭재개시의 상황을 염두에 두어야 한다. 특별한 이유 없이 어떤 쟁점이 막 해결되려는 시점에 휴회를 하거나 교섭을 중단한다면 교섭의 흐름이 깨지고 시간적인 낭비 또한 커지게 된다. 따라서 이러한 문제점을 줄이기 위해서는 어떤 사실에 대한 부정확한 정보 때문에 합의에 도달하지 못하는 경우에는 사실확인을 조건으로 그리고 어떤 사실의 발생에 대한 불확실성은 발생을 조건으로 합의에 도달할 수 있다. 예를 들면, 작년도에 승진한 근로자의 숫자가 얼마인지 확실하지 않아 휴회를 한다면 교섭재개시 이미 합의된 선에서 그 숫자에게 대해서만 논의를 재개할 필요가 있다.

라. 마무리교섭 및 타결

마무리교섭은 본교섭에서 상당한 진전은 있었으나 핵심적인 쟁점사항에 대한 교섭이 공전상태에 들어가는 시점부터 시작된다. 노사는 미합의된 사항들을 하나 하나씩 합의에 도달시키려고 하기도 하지만 대체로 교섭에 부여된 시간의 제약 때문에 일괄타결하는 경우가 많다. 따라서 마무리교섭단계에서 교섭위원들에게는 고도의 판단력이 요구된다. 마무리교섭단계에서 교섭진행과정에 대한 관심도 더욱 고조되는데 교섭위원들은 심적으로 크게 부담을 느끼게 된다. 마무리교섭단계에서 노사는 쟁점사항에 대해서 마지막으로 입장을 정리하게 되는데 대체로 교섭타결을 위해서는 교섭목표를 낮추고 그에 따라 전략을 수정하게 된다. 동시에 상대방에 대해서 새로운 제안을 수락하도록 압력을 가하게 된다. 예를 들면, 새로운 제안을 할 때 수락할지를 결정할 수 있는 최종시한을 함께 제시하는 경우가 있다. 상대방의 새로운 제안을 수락함으로써 교섭을 최종 타결시키려고 할 때 상대방에게 추가적인 제안을 더 이상하지 말라는 다짐을 요구하는 경우도 있다. 교섭의 공전상태를 타개하기 위해서 교섭에서 핵심적인 역할을 하는 소수의 교섭위원으로 소위원회를 구성하여 소위원회에 권한을 위임할 수도 있다. 또한 교섭대표끼리 담판을 하는 경우도 있다.

교섭 마무리단계에서 교착상태에 빠지는 경우 노사교섭대표가 단독 또는 1~2명의 교섭위원과 함께 비공식적으로 만나 막후교섭을 할 필요도 생긴다. 막후교섭은 매우 민감한 사안이거나 공개적으로 논의되기 어려운 사안을 다루는 데도 이용된다. 막후교섭은 대개 몇 가지 사항만 미합의된 상태에서 이루어지기 때문에 공개할 수 없는 이면적인 타결조건을 수반하는 경우가 있다. 막후교섭에서는 타결의 공표시기도 다루기도 한다. 그러나 막후교섭은 교섭대표끼리

신뢰를 필요로 하고 특히 노동조합측에서 막후교섭을 사용자와의 야합으로 보아 그 자체를 불신한다면, 성공을 거둘 수 없다. 또한 막후교섭의 결과에 대해서 노사쌍방은 비밀을 유지해야 한다.

본교섭이 교착상태에 빠지기 시작할 때 공식적이든 비공식적이든 쟁의조정을 통해서 돌파구를 찾는 방법도 고려할 필요가 있다. 상급단체에 소속된 교섭전문가들의 의견을 물어보거나, 교섭단위에 근무했던 전직사장이나 전직조합장 등 신뢰할 수 있는 사람이나 교섭전문가들에게 조정을 요청할 수 있다.

마무리교섭은 대체로 협약 만료기간 직전에 진행되는 경우가 많다. 이때 노동조합은 이미 쟁의발생신고 절차를 거쳐 냉각기간에 돌입했고 쟁의행위결의 찬반투표까지 끝냈을 경우도 있다. 노동조합의 쟁의발생신고나 쟁의행위결의결절차는 노사 모두에게 교섭을 마무리하도록 하는 압력요인이 된다. 쟁의발생신고나 쟁의행위결의 과정에서 나타난 조합원들의 여론은 교섭을 마무리하는 데 중요한 역할을 한다.

마무리교섭단계에서 교섭타결을 위해서 압력을 가할 때 실행행사로 나타나는 경우 범규위반 문제가 발생하게 된다. 이러한 문제는 특히 단체행동권을 가지고 있는 노동조합측에서 의도하였든 의도하지 않았든 발생하는 경우가 많다. 근무시간중의 임시총회개최, 농성, 휴가의 집단적 사용 등이 법에서 정한 쟁의발생신고 절차를 밟지 않고 이루어졌다면 불법쟁의에 해당될 가능성이 크다.¹⁾ 마무리교섭단계에서의 불법행위는 교섭력 차원에서 볼 때 노동조합의 교섭력을 약화시키는 결과를 초래한다.

타결시점은 조합 내부는 물론 기업 내부의 분위기와 밀접한 관계를 갖는다. 객관적으로 볼 때 아무리 교섭결과가 좋아도 내부적으로 지지를 받지 못한다면 교섭이 성공적이라고 평가하기 어렵다. 따라서 노사교섭위원들은 타결시기 선택에 있어서 협조하는 자세가 중요하다. 타결을 발표하기 이전에 비공식적으로 내부의 의견을 알아볼 필요가 있다. 또한 교섭타결의 대외공표시기나 방식에 대해서도 신중을 기해야 할 것이다. 노사 어느 한쪽이 일방적으로 발표할 때 교섭결과에 대하여 오도될 가능성이 있다(표 II-41과 표 II-42 참조).

<표 II-41> 노동조합측의 막후교섭에 대한 인식

(단위: %)

	절대로 하지 말아야 한다	가급적 피하 는 것이 좋다	시간 등 여건 만 맞다면 하 는 것이 좋다	적극적으로 활용하는 것 이 좋다	응답 노동조합수
음식료 및 담배	1(4.6)	9(40.9)	11(50.0)	1(4.6)	22(100.0)
섬유·의복 가죽산업	7(16.7)	19(45.2)	12(28.6)	4(9.5)	42(100.0)
목재 및 나무제품	2(25.0)	2(25.0)	3(37.5)	1(12.5)	8(100.0)
종이 및 종이제품	1(14.3)	1(14.3)	5(71.4)	0(0.0)	7(100.0)
화학물·석유고무프라스틱	1(3.2)	15(48.4)	13(41.9)	2(6.5)	31(100.0)
비금속광물	2(22.2)	2(22.2)	2(22.2)	3(33.3)	9(100.0)
제1차금속	3(20.0)	4(26.7)	7(46.7)	1(6.7)	15(100.0)
조립금속·기계 및 장비	23(17.7)	49(37.7)	49(37.7)	9(6.9)	130(100.0)
기 타	2(33.3)	2(33.3)	2(33.3)	0(0.0)	6(100.0)
전 계	42	103	104	21	270(100.0)

자료: 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

<표 II-42> 교섭타결선택시 핵심변수

(단위: 개, %)

	근로자들의 공감대 형성	사용자측의 최대양보 확신	전 체
음식료 및 담배	17 (77.3)	5 (22.7)	22 (100.0)
섬유·의복 가죽산업	39 (92.9)	3 (7.1)	42 (100.0)
목재 및 나무제품	6 (75.0)	2 (25.0)	8 (100.0)
종이 및 종이제품	4 (57.1)	3 (42.9)	7 (100.0)
화학물·석유고무프라스틱	23 (74.2)	8 (25.8)	31 (100.0)
비금속광물	7 (77.8)	2 (22.2)	9 (100.0)
제1차금속	13 (86.7)	2 (13.3)	15 (100.0)
조립금속·기계 및 장비	122 (93.9)	8 (6.2)	130 (100.0)
기 타	5 (83.3)	1 (16.7)	6 (100.0)
전 체	236	34	270 (100.0)

자료: 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 1993.

마. 조합원의 인준문제

교섭위원이 단체협약의 체결권까지 갖는 것이 바람직하겠지만 잠정합의안이 조합원 또는 대의원의 인준과정을 거치게 되어 있는 경우 그 통과를 위해서 최선을 다해야 한다. 인준과정은 조합원보고대회 등을 통해서 이루어지는데 조합원 또는 대의원의 투표를 거치는 것이 일반적이다. 인준투표의 통과여부는 조합내부의 분위기가 매우 중요하다, 따라서 노동조합지도부는 교섭결과에 대한 홍보에 주력하게 되는데 이때 사용자측에서도 통과분위기를 만드는 데 협조할 필요가 있다. 예를 들면, 경영여건의 악화와 교섭결과에 기업에 대한 부담, 근로자들의 생활개선 효과 등을 알릴 필요가 있다.

인준과정은 협약내용에 대한 조합원들의 평가와 追認이라는 의미가 있지만 그 과정에서 조합원들이 협약내용을 숙지할 수 있는 기회를 제공한다. 또한 교섭결과에 대한 일부세력들의 불만을 무마하고 지도부에 대한 신뢰도를 간접적으로 보여주는 의미도 갖는다. 인준투표과정 전의 홍보는 단체교섭과정과 협약내용에 대한 홍보로 나누어 볼 수 있다. 협약결과가 조합원들의 기대를 완전하게 충족시킨다는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 교섭여건의 불리함에도 불구하고 잠정합의된 협약결과가 최선이었다는 것을 인식시켜야 한다. 또한 조합원들의 평소 요구와 불만사항들의 처리결과, 새로 추가된 협약내용, 기존협약내용의 진전 등이 강조되어야 할 것이다(표 II-43, 표 II-44, 표 II-45 참조).

<표 II-43> 단체협약의 서명날인자

(단위: 개, %)

	위원장	교섭위원전원	기타	전 체
1989년 조사	656 (58.4)	461 (41.1)	6 (0.5)	1,123 (100.0)
1990년 조사	409 (56.7)	311 (43.1)	1 (0.1)	721 (100.0)

자료: 박기성, 『한국의 노동조합(III)』, 한국노동연구원, 1991.

<표 II-44> 임금교섭결과에 대한 조합원 또는 대의원 찬반투표

(단위: 개, %)

	부 침	부치지 않음	전 체
1989년 조사	397 (38.3)	639 (61.7)	1,036 (100.0)
1990년 조사	252 (39.7)	383 (60.3)	635 (100.0)

자료: 박기성, 『한국의 노동조합(III)』, 한국노동연구원, 1991.

<표 II-45> 찬반투표의 결과

(단위: 개, %)

	통과	부결	전체
1990년 조사	205 (82.0)	45 (18.0)	250 (100.0)

자료: 박기성, 『한국의 노동조합(III)』, 한국노동연구원, 1991.

바. 교섭과정의 내부협의

교섭위원들은 교섭진행상황을 자신이 대표하는 집단의 최고 의사결정권자나 기구에 통보하고 이들의 의견을 수렴하게 되는데, 노동조합측 교섭위원은 위원장이나 운영위원회 등, 사용자측 교섭위원은 사장이나 이사회 등과 협의를 하게 된다. 내부협의를 교섭결과를 질적으로 제고할 수 있다는 장점은 있지만 내부협의를 교섭의 흐름을 수시로 바꾸는 결과를 가져올 때 교섭위원들은 자신감을 잃게 되고 상대방 교섭위원으로부터는 신뢰를 잃게 만드는 결과를 초래한다. 또한 내부협의를 지나치게 잦을 때 교섭전략이 외부로 누출될 가능성도 커지게 된다.

사. 교섭과정의 공개

교섭진행과정에 대해서 특히 조합원들의 관심이 크기 때문에 교섭진행과정은 가급적 알리지 않을 수 없다. 교섭과정이 제대로 알려지지 않을 때 교섭과정에 대해서 소문과 추측만이 많아지게 되어 교섭이 끝난 다음 후유증이 발생할 가능성이 있다. 특히 노동조합의 경우 교섭에 대한 조합원들의 평가는 교섭과정의 적절한 홍보에 영향을 받기 때문이다. 또한 교섭결과에 대해서 상대방은 물론 내부구성원사이에 상이한 이해관계를 가지고 있기 때문에 교섭과정이 잘못 알려졌을 때

과민반응을 불러일으키기 쉽다.

교섭과정의 대외적으로 공개되어 상대방에게 부담을 주는 경우 상대방측 교섭위원은 불쾌하게 생각하게 되고 교섭분위기마저 흐려지게 된다. 교섭이 막바지 단계에 와 있을 때 교섭진행과정을 일체 공개하지 않기로 노사가 약속하는 경우도 있다. 교섭진행과정을 공개하지 않을 수 없을 때 공개할 내용과 범위는 교섭위원 내부의 협의를 거치고 상대방측에게 사전 통고할 필요도 있다. 교섭진행과정의 대외 공개를 위해서 교섭위원 중에서 대변인을 정하는 것도 바람직하다.

아. 협약문안의 최종점검

교섭과정에서 노사가 팽팽하게 맞서다가 정작 협약으로 문서화시킬 때 시간부족등으로 그 내용에 애매하게 작성되어 사후에 분쟁이 발생할 소지가 있다. 즉 협약의 내용을 노사가 서로 자신에게 유리하게 해석하려고 하기 때문이다. 일반적으로 협약의 최종적인 내용은 협상 마지막 단계나 협상이 끝난 다음 만들어지게 된다. 협약의 내용에 따라서 노사간의 이해관계는 크게 엇갈릴 수 있기 때문에 협약문구 정리과정에서 조금이라도 자신에게 유리한 내용을 추가시키려는 경향도 있다.

교섭위원들은 교섭타결에 모든 관심을 기울이기 때문에 정작 협약문안을 만드는 데 소홀해질 수 있다. 이러한 문제들을 해결하기 위해서는 협상을 시작하기 이전에 협약의 초안을 부분적이거나 준비해 보는 것도 바람직하다. 협약의 문구정리에 있어서 의문이 생기면 상급단체나 외부의 전문가들에게 자문을 받는 것도 도움이 된다. 협약의 문구를 확정하는 데 있어서 교섭위원이 아닌 일반조합원이나 기업의 실무자들이 이를 어떻게 해석할 것인가를 염두에 두어야 할 것이다. 또한 기존의 협약내용에 변화를 가할 필요가 없다면 손대지 않는 것이 바람직하다. 그 동안 오해의 소지도 없었고 교섭과정에서 다루어지지 않았는데 단지 명문화시킨다는 등의 이유로 손질을 하였을 때 오히려 오해의 소지가 발생할 수 있기 때문이다.

협약의 문안은 명료해야 한다. 이를 위해서는 다음 사항들을 유념할 필요가 있다. 첫째, 용어사용에 있어서 일관성을 유지할 필요가 있다. 동일한 사실에 대해서 다른 용어를 사용한다든지 동일한 용어가 서로 다른 사실을 의미하지 않도록 하여야 한다. 둘째, 불필요한 문장을 삼갈 필요가 있다. 예를 들면, 협약은 이미 협약의 유효기간을 전제로 하고 있는 데도 불구하고 협약유효기간동안이라는 문구는 불필요하다. 셋째, 특수용어의 사용을 피할 필요가 있다. 예를 들면, 법률용어가 잘못 사용되었을 때 그 자체로서 분쟁의 소지가 발생하기 때문에 가급적 간단한 용어를 사용할 필요가 있다. 넷째, 필요하다면 제목을 적절히 이용할 필요가 있다. 제목은 나중에 협약을 실제로 이용하는 노사 실무자들에게는 사용하는 데 매우 도움이 된다. 다섯째, 수와 단위 등을 이용할 때 정확하게 규정하여야 한다.

예를 들면, "정년을 55세로 한다"라고 하였을 때 55세가 시작될 때인지 아니면 만료될 때인지, 생일이 되는 월이 기준인지 아니면 연도가 기준이 되는지를 명료하게 하여야 한다. 여섯째, 다른 조항과 관련되어 있을 때 그 조항을 분명히 할 필요가 있다. 예를 들면, '이러한 경우'나 '위의 사항'들과 같은 문구는 애매하기 때문에 구체적인 조항을 지정하여 분명히 할 필요가 있다. 일곱째, 여러 가지 사항들이 나열될 때 순서를 매길 필요가 있다. 예를 들면, '징계의 사유는 직장의 명예훼손, 무단결근, 무단직장이탈로 한다'라고 하는 대신 '징계의 사유는 다음과 같다. 1. 직장의 명예훼손 2. 무단결근 3. 무단직장이탈.' 여덟째, 새로운 조항이 협약에 추가될 때 다른 조항과의 관련성이나 문맥을 고려하여 배치할 필요가 있다. 아홉째, 협약의 내용은 條, 項, 目 등의 방식으로 일목요연하게 배치할 필요가 있다.

주석 1) "집단월차휴가는 근로기준법상의 정당한 월차휴가라기 보다는 쟁의행위의 일종인 과업에 해당하고 또한 적법하게 노동쟁의 발생신고 절차를 밟지 않았다면 불법쟁의에 해당된다"(부산 高判 1992. 7. 2, 91나14925).

7. 交渉技法

가. 인간적인 문제와 협상문제의 구별

교섭위원들은 인간적인 문제와 협상의 문제를 구별하여야 한다. 인간적인 문제는 주로 협상의 명분과 관련되며 협상의 문제는 실익과 관련된다. 교섭과정에서 쌍방의 의견이 팽팽하게 대립될 때 교섭위원들은 감정적인 자세를 가지기 쉽다. 상대방으로부터 보다 많은 양보를 얻어내는 것이 협상의 본질이라고 할 때 협상에 가치판단적 요소가 크게 투입될수록 감정적인 분위기로 흐르기 쉽다. 또한 교섭위원들은 자신의 주장만 옳다고 생각하고 일단 한번 주장하면 수정하기를 꺼려하는 경향이 있다. 예를 들면, 상대방에게 '제안이 의미가 없다'거나, '그 제안에 너무 집착한다'는 말을 해서 안될 것이다. 감정적인 요소는 자신의 판단을 흐리게 하며 심리적으로 부담을 주게 되어 결과적으로 자신에게 불리한 결과를 가져온다.

단체교섭에서 협상의 문제와 인간적 문제가 구별되기 위해서 교섭위원들은 자신의 의견을 전술·전략 차원에서 명확하게 밝히지 않는 태도에서 벗어나야 할 것이다. 오히려 교섭에서 자신의 요구사항을 명확하게 밝혀 쟁점이 무엇인지를 부각시키는 자세가 필요하다. 제안이 모호하고 일반적이라면 구체적으로 바꾸려는 노력을 할 필요가 있다. 교섭위원이 감정적인 태도를 극복하기 위해서는 가치판단적인 자세를 지양하려는 자세가 필요하다. 주관적인 판단에 대해서는 다른 동료 교섭위원들이 시정해 줄 필요가 있다. 또 상대방의 약점을 건드리기거나 어려운 처지에 빠뜨리려는 자세는 지양해야 할 것이다.

나. 대안제시형 협상

교섭위원들은 자신의 임무가 교섭의 타결이라는 일차적인 목표에 있다는 사실을 인식하고 대안을 가지고 절충하는 태도를 취해야 할 것이다. 협상의 대상은 쌍방의 입장이나 원칙이 아니라 입장이나 원칙으로부터 도출된 일정한 대안이라고 할 수 있다. 교섭위원들은 어떤 주장을 할 때 배경이 되는 입장만을 내세우며 상대방을 설득시키려고 하기보다는 구체적인 대안을 놓고 타협을 한다는 입장이 필요하다. 그리고 이때 자신이 수락할 수 있는 기준을 제시할 필요가 있다.

대표적인 것으로 노동조합측의 생계비, 사용자측의 생산성에 기초한 임금인상 결정이론을 예로 들 수 있는데 임금결정의 근거가 되는 생계비나 생산성의 논리에 집착하기보다는 임금인상의 요구율과 제시율을 가지고 협상을 하여야 한다.

대안제시와 절충과정이 생산적이기 위해서는 그 대안이 자신뿐 아니라 상대방에게도 실익이 있어야 한다. 따라서 대안을 제시할 때 상대방의 이익이 무엇인지 밝히는 것이 자신이 제시한 대안의 설득력을 높여 준다. 한편 협상에 있어서 이행시기를 활용하는 것은 대안의 내용을 풍부하게 만든다. 합의 후 일정한 기간이 지난 다음 어떤 제안을 이행하기로 한다면 제안의 수락에 따른 명분과 부담을 줄인다는 실익을 동시에 살릴 수 있다. 예를 들면, 노동조합측 수당의 신설을 계속 주장할 때 사용자측은 수당의 신설을 받아들여 적용시기를 늦추어서 절충할 수 있다.

다. 신축적인 태도견지

교섭대표들은 합의조건에 대해서 신축적인 태도를 지녀야 한다. 또한 상대방이 어떤 원칙을 지나치게 고수한다면 그 원칙을 포괄하면서도 보다 커다란 원칙을 제시하는 것도 도움이 된다. 오직 한 가지 해결방안만을 고집하거나 자신의 이익만을 100% 관철시킨다는 자세에서 벗어나야 한다. 이러한 자세는 교섭분위기를 위압적으로 만들게 된다. 교섭초기의 목표가 현실적이었다면 3분의 2 정도만 달성하면 성공적이라고 할 수 있다. 또한 교섭의 목표를 달성시킬 수 있는 방법은 다양하다는 것을 인식할 필요가 있다. 어느 한 사항을 양보하고 다른 사항에 대해서 양보를 얻어냄으로써 서로 상쇄시킬 수 있다는 생각을 가질 필요가 있다. 해결방안에 대한 신축성을 높이기 위해서는 노사 쌍방이 자신들의 요구사항을 그 근거와 함께 솔직하고 명확하게 전달하는 자세가 중요하다. 또한 노사가 교섭전에 자료를 서로 공유하는 것도 중요하다. 자신의 제안이 모호함으로써 상대방의 판단이 흐리게 될 때 상대방으로부터 신축적인 자세를 기대하기 어렵게 된다.

라. 객관적인 근거이용

교섭위원들은 대안을 제시할 때 그 근거를 제시할 수 있어야 한다. 이때 대안의 근거가 객관성을 확보하지 못한다면 노사간의 협상은 감정적인 차원으로 흐르기 쉽다. 따라서 협상을 준비할 때 노사 모두가 인정할 수 있는 근거를 찾되 어려울 때는 상대방에게 제의의 근거와 적용방법을 제시하여야 한다. 예를 들면, 임금인상의 기준으로 사용자측은 생산성을, 반면에 노동조합측은 생계비를 중시하는 경향을 보인다. 그러나 이러한 자료들이 노사 양측의 입장에서 일방적으로 제시될 때 근거자료에 대한 상호신뢰가 부족하여 교섭이 원만하게 진행되지 못하는 경우가 있다. 생산성이나 생계비에 관련된 자료의 신뢰도를 높이기 위해서는 노사가 서로 인정할 수 있는 기관에서 제공된 통계를 사용하는 것이 바람직하며 이러한 통계의 입수나 사용이 어려울 때는 교섭준비 단계에서 서로 쉽게 확인할 수 있고 생산성과 생계비 변화를 객관적으로 반영하는 지표를 노사가 공동으로 선정할 수도 있다.

마. 상대방 발언의 경청과 간단명료한 발언

교섭대표들은 발언할 때 자신의 주장을 간단명료하게 하여 오해의 소지가 없도록 하며 동시에 상대방의 발언을 경청하여야 한다. 장황한 설명은 발언자의 논지를 전달하기 어렵게 만들고 지루하게 만들어 다른 사람들로부터 주목을 끌기 어렵다. 또한 장황한 발언과정에 자신의 교섭전략과 전술이 본의 아니게 알려질 수도 있다. 상대방의 발언을 통해서 교섭전략 및 전술은 물론 심리적인 상태까지 파악할 수 있기 때문에 경청하는 것은 교섭전략과 전술수립의 3대 요소인 정보의 확보측면에서 도움이 된다. 동시에 경청하는 자세는 상대방을 존중한다는 이미지를 주기 때문에 교섭의 흐름을 부드럽게 만든다.

8. 爭議節次와 調整

가. 쟁의조정 의미

단체교섭이 결렬되어 노사 쌍방이 실행행사에 돌입하면 노사당사자는 물론 파업과 관계없는 제3자 다수에게 불의의 피해를 주게 된다. 따라서 실행행사가 노사당사자뿐 아니라 사회 전체에 주는 손실을 줄이기 위해서 정부 또는 민간기구에 의해서 쟁의 조정이 시도된다. 우리 나라는 쟁의신고, 냉각기간, 알선조정 등 쟁의조정제도가 법적으로 의무화되어 있기 때문에 쟁의조정제도의 준수 그 자체는 법적인 의미를 지니고 있다.¹⁾ 또한 쟁의절차가 노동조합의 규약상 의결을 거쳐야 할 때 쟁의조정제도는 규약준수의 의미도 지닌다.

나. 쟁의절차의 준수

노동쟁의조정법상 쟁의행위에 돌입하기 전에 쟁의신고를 하게 되어 있고 공익사업이 아닌 일반사업의 경우 쟁의신고일로부터 10일간의 냉각기간을 거치게 되어있다.²⁾ 또한 노동조합규약상 대개 쟁의신고를 하기 이전에 대의원대회 등의 결의를 일정한 기간 이전에 거치게 되어 있다. 이러한 쟁의절차의 준수는 법적인 의미뿐 아니라 교섭에서의 성실한 자세문제와 직결된다. 쟁의절차를 교섭전술의 관점에서 보았을 때 쟁의신고나 결의는 교섭을 촉진하는 수단으로도 이해될 수 있다. 쟁의신고는 쟁의행위 돌입의사를 알리는 것이지만 상대방에 대해서 양보를 유도하는 '위협'의 기능도 가지게 된다. 따라서 쟁의신고는 쟁의행위 돌입뿐만 아니라 협상의 부진을 돌파하기 위한 수단으로 이용되어야 한다(표 II-46 참조).

<표 II-46> 쟁의행위 발생신고시 사전통보

(단위: 회)

	전체	규정 없음	규정 있음								쟁의행위발생 신고시 상대방에 사전통보
				1일전	2일전	3일전	5일전	7일전	10일전	15일전	
<전 체>	100.0	66.1	33.9(100.0)	(5.2)	(4.8)	(4.4)	(1.8)	(3.3)	(0.7)	(3.0)	(76.8)
광 업	100.0	16.7	83.3(100.0)	-	-	-	(4.0)	(8.0)	(4.0)	(24.0)	(60.0)
제조업	100.0	68.6	31.4(100.0)	(7.0)	(5.4)	(5.9)	(1.6)	(3.2)	(0.5)	(1.0)	(75.4)
운수업	100.0	82.7	17.3(100.0)	-	(21.4)	-	-	(7.1)	-	-	(71.5)
통신·제신업	100.0	50.0	50.0(100.0)	-	-	-	-	-	-	-	(100.0)
금융·보험업	100.0	25.0	75.0(100.0)	-	-	-	-	-	-	-	(100.0)
개인 및 사회서비스업	100.0	47.5	52.5(100.0)	-	-	(3.2)	(3.2)	-	-	-	(90.3)
<조 합 원>											
29인 이하	100.0	69.8	30.2(100.0)	-	-	(6.3)	-	-	-	-	(93.7)
30~ 99인	100.0	68.6	31.4(100.0)	(4.7)	(1.5)	(1.5)	(3.2)	(1.5)	-	(3.2)	(84.4)
100~ 299인	100.0	62.9	37.1(100.0)	(6.7)	(5.6)	(5.6)	(2.3)	(4.5)	-	-	(75.3)
300~ 499인	100.0	63.5	36.5(100.0)	-	(3.7)	-	(3.7)	(7.4)	(7.4)	(3.7)	(74.1)
500~ 999인	100.0	67.0	33.0(100.0)	(6.9)	(3.4)	(10.3)	-	-	-	(10.3)	(69.1)
1,000~2,999인	100.0	70.7	29.3(100.0)	(4.5)	(18.2)	(4.5)	-	(9.1)	-	(4.5)	(59.2)
3,000인 이상	100.0	63.1	36.9(100.0)	(8.3)	(4.2)	(4.2)	-	-	-	(4.2)	(79.1)
<조합결성시기>											
1987. 6. 19 이전	100.0	73.5	26.5(100.0)	(4.9)	(6.1)	(2.4)	(1.2)	(2.4)	(1.2)	(7.4)	(74.4)
6. 19 이후	100.0	61.4	38.6(100.0)	(5.3)	(4.2)	(5.3)	-	-	-	(1.1)	(77.8)

자료: 윤성천·이선·김정환, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.

교섭위원들은 실행행사에 이르는 것을 막기 위해서 쟁의조정제도를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 쟁의조정은 노사간의 대화를 촉진하는 기능을 가진다. 따라서 교섭위원들은 쟁의조정을 통하여 상대방이 가지고 있는 교섭목표의 진의를 보다 정확하게 판단할 수 있다. 동시에 조정인을 통하여 자신들이 생각하는 교섭타결의 걸림돌이 무엇인지를 상대방에게 시사해 줄 수도 있다. 쟁의조정은 또한 교섭위원 내부의 대화를 촉진하기도 한다. 교섭위원 중의 일부가 주관적 판단에서 벗어나지 못하여 교섭위원 내부의 협력을 어렵게 만들 때 조정인이 제3자의 입장에서 의견을 제시하여 교섭위원 내부의 이견조정을 원활하게 할 수도 있다. 이러한 점들을 고려한다면 쟁의조정을 냉각기간 동안에 법적으로 거쳐야 할 요식절차라고 생각하기보다는 교착상태를 타개하는 실마리로 생각해야 할 것이다.

쟁의조정의 활용에 있어서 노사의 쟁의조정인에 대한 신뢰는 매우 중요한 요소다. 노동위원회에 의한 공적인 조정뿐 아니라 민간인에 의한 사적 임의조정도 가능하다.³⁾ 따라서 외부에서 지명하는 사람의 쟁의조정을 기대하는 소극적인 자세에서 벗어나 광범위한 쟁의조정인 후보자들 중에서 신뢰할 수 있는 인물을 찾아 쟁의조정을 의뢰할 수도 있다. 유능한 쟁의조정인은 신의칙상 비밀준수의무를 갖고 있을 것이므로 교섭에서 애로사항을 이야기하고 협조를 구할 수 있다(표 II-47 참조).

<표 II-47> 중재신청

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	어느 일방의 의사로 중재 신청가능	입정기일·결차 경과후엔 중재가능	노사쌍방 합의하에 중재신청	노사쟁의 조정법에 입법
<전체>	100.0	64.1	35.9(100.0)	(36.2)	(3.1)	(54.7)	(5.9)
광업	100.0	76.2	23.8(100.0)	(20.0)	(10.0)	(60.0)	(10.0)
제조업	100.0	64.5	35.5(100.0)	(36.5)	(2.4)	(55.5)	(5.7)
운수업	100.0	67.9	32.1(100.0)	(61.5)	(7.7)	(23.1)	(7.7)
통신·체신업	100.0	40.0	60.0(100.0)	(66.7)	-	(33.3)	-
금융·보험업	100.0	83.3	16.7(100.0)	(50.0)	-	-	(50.0)
개인 및 사회서비스업	100.0	45.8	54.2(100.0)	(12.5)	(3.0)	(81.5)	(3.0)

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

라. 쟁의조정 시기

쟁의조정 효과는 노사 당사자의 자세와 조정인의 능력에 좌우될 뿐 아니라 조정의 시작과 조정안의 제시 등 쟁의조정 시기에 크게 좌우된다. 쟁의조정인 시작단계에서는 일단 쌍방의 의견을 듣고 쟁점사항을 파악하게 된다. 또한 조정인은 노사간의 자율적 타결을 유도하고, 자신의 적극적인 역할이 필요하다고 판단되며 조정안을 제시하고 채택하도록 적극 권유하게 된다. 노사가 침예하게 대립하여 교섭이 감정적인 문제로 비화되어 있거나 평화적 타결을 이미 포기한 분위기일 때에는 쟁의 조정으로 큰 도움을 기대하기는 어렵다. 따라서 쟁의 조정을 통하여 교착상태에 빠진 교섭을 타결시키기 위해서는 쟁의조정 시작과 조정안의 제시 시기를 포착하는 것이 매우 중요하다(표 II-48과 II-49 참조).

<표 II-48> 쟁의조정 성공과 단체교섭의 특징

	중요도
노사당사자들의 교섭진행 미숙	4.1
근로자측 협상대표가 회사에서 오랫동안 근무	4.0
작업규칙 동의 개선에 관한 것	3.7
사업장의 규모가 큼	3.6
공익사업체에서 단체교섭	3.4
단체교섭이 회사의 지불능력문제나 경영권에 직결	3.0
단체교섭과정을 매스컴에서 계속 보도	3.0
노조측 강경파와 온건파 사이에 분열이 있음	2.8
회사의 주인은 따로 있고, 고용사장이 운영	2.6
사용자대표가 교섭사항에 대해서 결정권이 없다고 믿을 때	2.3

주: 5점은 조정에 가장 도움을 주는 것을 뜻하고, 1점은 전혀 도움을 주지 못하는 것을 뜻함.

자료: 이영희·김태기, 「노동쟁의조정제도연구」, 1989.

주: 5점은 조정에 가장 도움을 주는 것을 뜻하고, 1점은 전혀 도움을 주지 못하는 것을 뜻함.
 자료: 이영희·김태기, 「노동쟁의조정제도연구」, 1989.

<표 II-49> 조정이 시작되는 시기

(단위: 개, %)		
조정외 시기	사용자	노조간부
쟁의신고 받는 즉시	121 (37.2)	69 (29.6)
쟁의신고 받고 2~3일 후	126 (38.8)	60 (25.8)
쟁의신고 받고 1주일 후	61 (18.8)	49 (21.0)
조정 불필요	17 (5.2)	55 (23.6)
	325 (100.0)	233 (100.0)

자료: 이영희·김태기, 「노동쟁의조정제도연구」, 1989.

쟁의조정이 법적으로 의무화되어 있으며 또한 교착상태를 타개하는 데 결정적인 도움을 줄 수 있다는 실익을 인식한다면 교섭위원들은 쟁의신고를 한 다음 냉각기간중에 쟁의 조정이 이루어진다는 생각에서 탈피하여야 할 것이다. 일반적으로 쟁의신고를 하는 단계에는 교섭이 이미 교착상태에 빠져 있으므로 조정인의 역할도 한계가 있다. 따라서 쟁의 조정은 적어도 쟁의신고나 냉각기간 이전부터 시작되는 것이 바람직하다. 쟁의 조정이 지나치게 늦게 시작되어도 실효성이 없지만 빨리 시작되는 것도 실효성이 없다. 그 이유는 쟁의조정은 교섭을 촉진시키기 위하여 보완적인 역할을 하는 데 주된 취지가 있기 때문이다. 교섭여건과 분위기에 따라 다르겠지만, 상기한 점들을 고려한다면 쟁의조정은 본교섭단계를 통해서 쟁점사항이 부각된 후 공전상태에 돌입되는 단계, 즉 본교섭단계 후반기에 시작되는 것이 바람직할 것이다(표 II-50 참조).

<표 II-50> 노동쟁의 발생신고시기

(단위: %)						
	전체	규정 없음	규정 있음	단체교섭에서의 미합의	단체교섭 3회이상 요청시 해태 또는 거절시	기 타
<전 체>	100.0	52.6	47.4 (100.0)	(86.0)	(47.8)	(4.0)
광 업	100.0	54.8	45.2 (100.0)	(84.2)	(15.8)	(10.5)
제조업	100.0	56.3	43.7 (100.0)	(84.6)	(50.8)	(1.5)
운수업	100.0	38.3	61.7 (100.0)	(92.0)	(40.0)	(10.0)
통신·계신업	100.0	40.0	60.0 (100.0)	(100.0)	(16.7)	-
금융·보험업	100.0	-	100.0 (100.0)	(91.7)	(16.7)	-
개인 및 사회서비스업	100.0	45.8	54.2 (100.0)	(84.4)	(71.9)	(12.5)

자료: 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.

주석 1) "쟁의행위가 중재에 회부된 때에는 그 날부터 15일간의 쟁의행위를 할 수 없다고 규정하고 있는 노동쟁의조정법 제31조가 근로자의 단체행동권의 본질적 내용을 침해하는 규정이라고 보기

어렵다"(大判 1990. 5. 25, 90초52(90도485).

주석 2) "쟁의발생신고 규정에 위반한 쟁의행위라고 하여 바로 그 정당성이 상실되는 것은 아니다." (大判 1991. 5. 14.90누4006).

주석 3) "임의조정에서 있어서는 노동쟁의조정법에 규정된 내용이나 절차와 다른 알선·조정 또는 중재방법을 채택할 수 있다"(노동쟁의조정법 제5조 2의 제1항).

9. 罷業

가. 파업의 의미

파업은 단체교섭이 결렬되었을 때 발생하지만 그 자체로서 교섭의 연장선이라 할 수 있다. 파업은 노동조합이 사용자에게 '마지막 압력'을 가하여 양보를 얻어내기 위한 단체교섭의 전략이라고 할 수 있다. 즉 근로자들이 작업을 중단함으로써 사용자에게 손실을 끼쳐 양보를 받아내는 기능을 하게 된다. 그러나 파업은 노동조합측에게도 임금소득의 상실 등 결과적으로 손실을 가져오게 된다.¹⁾ 따라서 파업으로 인하여 노사 모두가 입는 손실에 대한 위험부담의 인식은 파업을 피하고 단체교섭을 촉진시키는 기능을 강화한다.

파업은 노사당사자뿐 아니라 사회 전체에 대해서도 손실을 미치게 된다. 따라서 파업 자체에 대한 지역사회의 여론은 노사당사자에게 타결의 압력요인이 된다. 특히 파업으로 인한 사회적 손실이나 불편은 대체로 노동조합에 대해서 불리한 여론을 초래하는 경향이 있다. 따라서 파업에 돌입하기 전에 명분을 명확히 하고 일단 파업에 돌입하면 설득력 있는 대외홍보를 하는 것도 중요하게 된다.

파업을 시작하는 측은 노동조합이지만 원인은 사용자가 노동조합의 요구안을 거부함으로써 발생하는 것이기 때문에 파업의 책임이 어느 한 쪽에 있다고 할 수 없다. 또한 파업으로 인하여 기업도 손실을 입지만 노동조합측에도 임금소득 감소, 쟁의기금각출 등으로 손실이 돌아오게 된다. 이러한 의미에서 볼 때 파업에서 양측은 자신들이 원하는 요구를 관철시켰다고 해도 대가를 지불하지 않는 승리란 있을 수 없다.

노동조합은 파업이 단체교섭에서 사용할 수 있는 최후의 수단이라는 것을 인식해야 한다. 단체교섭에서 파업이 지나치게 자주 이용될 때 사용자는 교섭 초기부터 파업을 예상하기 때문에 파업의 '위력'이 그만큼 줄어들어 점을 인식하여야 할 것이다. 또한 파업을 통하여 조합원의 단결력을 제고시킬 수 있다는 점을 중시하기도 하는데 파업이 명분과 실익을 가지지 못할 때 오히려 내부적으로도 역작용이 생긴다는 사실을 인식할 필요가 있다.

노동조합지도부가 파업을 통해서 교섭목표를 관철시키려고 할 때 조합원들의 기대는 그만큼 커지게 된다. 파업이 '성공적'일 때 조합원의 결속력이 커지고 지도부에 대한 신뢰도가 제고된다. 반면에 파업을 통해서 뚜렷한 성과를 거두지 못 할 때 조합원들의 지도부에 대한 신임은 떨어지게 되고 이것은 노동조합 조직의 불안정을 초래하게 된다. 따라서 파업에 돌입하기 전에 노동조합조직에 미치는 영향을 충분히 고려해야 한다(표 II-51과 표 II-52참조).

나. 파업의 수단

파업은 근로자들이 노무제공을 집단적으로 거부하는 것으로서 전략상 전면파업뿐만 아니라 부분파업도 가능하나 파업의 본질과 관련하여 내재적인 한계를 지니고 있다.²⁾ 파업이 사용자에게 끼치는 경제적 손실을 극대화시켜 양보를 얻어내기 위한 수단이기 때문에 파업과 관련하여 제3자에 대해 직접적인 위법행위를 하는 경우 노동조합은 불법행위 책임을 면할 수 없다.³⁾ 파업의 수단에 대한 구체적인 한계는 판례로서 확립되고 있으므로 파업의 수단 선택에 있어서 판례 등 법적 정당성 여부를 사전에 검토하여야 한다.

<표 II-51> 파업경험과 노조지도부의 안정성 사이의 관계

◀사무김행위원회에서 통과되어 운영위원회에서 부결된 경우>							[단위: 개, %]		
	0회	1회	2회	3회	4회	5회 이상	전 체	평 균	표준오차
파업 없었음	138 (71.5)	19 (9.8)	24 (12.4)	7 (3.6)	1 (0.5)	4 (2.1)	193 (100.0)	0.43	0.09731
파업 있었음	26 (53.1)	8 (16.3)	10 (20.4)	2 (4.1)	2 (4.1)	1 (2.0)	49 (100.0)	0.98	0.19231
◀운영위원회에서 통과되어 대의원대회에서 부결된 경우>							[단위: 개, %]		
	0회	1회	2회	3회	4회	5회 이상	전 체	평 균	표준오차
파업 없었음	160 (67.5)	45 (18.3)	21 (8.5)	8 (3.3)	2 (0.8)	4 (1.6)	246 (100.0)	0.59	0.07145
파업 있었음	42 (59.3)	15 (21.1)	10 (14.1)	3 (4.2)	0 (0.0)	1 (1.4)	71 (100.0)	0.69	0.12135
◀대의원대회에서 통과되어 총회에서 부결된 경우>							[단위: 개, %]		
	0회	1회	2회	3회	4회	5회 이상	전 체	평 균	표준오차
파업 없었음	173 (81.2)	30 (14.1)	8 (3.8)	2 (0.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	213 (100.0)	0.24	0.03861
파업 있었음	51 (72.9)	12 (17.1)	4 (5.7)	1 (1.4)	1 (1.4)	1 (1.4)	70 (100.0)	0.51	0.15463

자료: 박기성, 『한국의 노동조합 (II)』, 한국노동연구원, 1991.

<표 II-52> 1989년 노사분규 유무별 현위원장 재임기간

[단위: 개, %]							
	1년 미만	1년~2년 미만	2년~3년 미만	3년 이상	전 체	평균	표준편차
노사분규 있었음	216 (44.1)	146 (29.8)	100 (20.4)	28 (5.7)	490 (100.0)	1.36	0.06207
노사분규 없었음	1,272 (27.4)	1,694 (36.5)	1,073 (23.1)	600 (12.9)	4,639 (100.0)	2.00	0.03296

자료: 박기성, 『한국의 노동조합 (III)』, 한국노동연구원, 1991.

파업의 수단이 위법일 때 법적 보호를 받지 못한다.⁴⁾ 또한 파업의 수단이 적법하다 하더라도 상대방의 초강경 대응을 초래하는 것은 파업의 전술상 바람직하지 못하다. 사용자의 직장폐쇄는 파업이 발생한 후 방위적으로만 허용된다. 직장폐쇄나 휴업조치 등은 파업의 강도가 높아질수록 발생될 가능성이 높다. 또한 위법한 파업의 경우 노조지도부는 물론 경우에 따라서는 해당근로자에 대해서도 기업의 개별적 또는 집단적 징계와 손해배상 요구가 인정될 수 있다.⁵⁾ (표 II-53 참조).

다. 파업준비

파업으로 인한 손실을 사전에 줄이기 위한 준비가 매우 중요하다. 파업준비를 체계적으로 하기 위해서는 교섭위원과 별도로 점담하는 위원회나 인물이 필요하다. 교섭위원들은 교섭에 전력투구해야 하므로 파업준비를 용위주도하게 하기 어렵기 때문이다. 단체교섭이 진행되면서 교섭위원들은 파업까지 돌입할 것인지를 어느 정도 판단할 수 있다. 파업에 돌입할 가능성이 높다고 판단되면 파업으로 인한 손실이나 후유증을 사전에 줄일 수 있도록 조치를 하여야 한다. 이러한 점에서 불 때 단체협약에 쟁의행위발생 사전통보 등 쟁의행위 중에 노사 쌍방이 지켜야 할 사항들을 규정할 필요가 있다.

사용자는 협력회사나 거래회사에 파업의 임박상태를 통보하고 생산 및 재고를 늘려야 하며, 또한 주요한 시설 등에 대해서 보호조치를 취하여야 할 것이다. 한편 노동조합은 많은 수의 조합원들이 파업에 참여하도록 조직을 점검하고 홍보대책을 수립하여야 한다. 파업의 성공에 있어서 제일 중요한 요소는 조합원들의 공감대와 지지확보라고 할 수 있다. 파업을 시작할 당시 조합원들의 참여의식이 높

<II-53> 노사분규를 둘러싼 노사의 대응강도

노동조합의 행위양식					사용자의 행위양식				
작업 거부	집회 시위	농성	태업	건수	폐업	직장 폐쇄	휴업	조업 중단	건수
○	x	x	x	97	x	x	x	○	1
					x	x	○	x	1
					x	○	x	x	1
x	x	○	x	114	x	x	x	○	2
					x	x	○	x	1
					x	○	x	x	6
					x	○	○	x	1
					x	x	x	x	1
x	x	x	○	17	x	x	x	○	1
					x	○	x	x	2
					○	x	○	x	1
○	○	x	x	13	x	x	x	○	1
					x	○	x	x	1
○	x	○	x	229	x	x	x	○	2
					x	x	○	x	3
					x	○	x	x	23
					○	x	x	x	2
					○	○	x	x	2

노동조합의 행위양식					사용자의 행위양식				
작업 거부	집회 시위	농성	태업	건수	파업	직장 폐쇄	휴업	조업 중단	건수
○	×	×	○	15	×	○	×	×	2
					○	×	×	○	1
×	○	○	×	9	×	×	○	×	1
					○	×	×	×	2
○	○	○	×	35	×	×	×	○	2
					×	×	○	×	1
					×	○	×	×	1
					○	×	×	×	1
					○	○	×	×	2
○	×	○	○	29	×	×	×	○	1
					×	○	×	×	4
×	○	○	○	2	×	○	○	×	1
○	○	○	○	23	×	×	×	○	1
					×	×	○	×	2
					×	○	×	×	2
					×	○	×	○	1
					×	○	○	×	1

자료: 김태기·윤봉준, 「노사분규연구」, 1991.

다고 하더라도 파업이 길어지면서 파업근로자들의 사기는 떨어지는 현상이 나타난다. 특히 대기업 노동조합의 경우 여론의 지지를 받을 수 있도록 유념해야 한다. 대기업에서의 파업은 사회적인 관심사가 되고 파업이 길어지면서 지역주민은 물론 소비자와 협력업체 등으로부터 타결에 대한 압력이 커지게 된다. 따라서 조합원들의 생계를 지원할 수 있도록 쟁의기금을 활용하는 등 대책을 수립하여야 한다. 그리고 쟁의행위 찬반투표, 쟁의행위의 수단 등 파업에

관련된 법과 판례 및 노동조합의 규약을 검토하여 위법적인 행위로 인한 불이익을 당하지 않도록 하여야 한다.⁶⁾ (쟁의행위중 천재지변이나 중대한 재해가 발생하는 경우 노동조합은 쟁의행위를 중단하고 재해진압에 협조할 것을 규정하고 있는 협약실태는 <표 II-54>, 쟁의행위불참가자(협정근로자)에 관한 규정이 있는 협약의 실태는 <표 II-55> 참조).

<표 II-54> 쟁의행위중의 비상시 조치

(단위: %)

	전 체	규정 없음	규정 있음
<전 체>	100.0	54.7	45.3
광 업	100.0	69.0	31.0
제조업	100.0	56.1	43.9
운수업	100.0	51.9	48.1
통신·채신업	100.0	40.0	60.0
금융·보험업	100.0	-	100.0
개인 및 사회서비스업	100.0	47.5	52.5
<조합결성시기>			
1987. 6. 29 이전	100.0	62.1	37.9
6. 29 이후	100.0	50.0	50.0

자료: 윤성천·이선·김경환, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.

<표 II-55> 쟁의행위 불참가자

(단위: %)

	전체	규정 없음	규정 있음	경비안전 업무 종사자	통신연락 업무 종사자	보안업무 종사자	일상생활 (식당, 의 료) 관계업 무종사자	쟁의배결 업무 종사자	인사부 및 임원 부속실 직원	단체교섭 위원	기타 노사간 합의한지
<전 체>	100.0	38.1	41.9(100.0)	(89.9)	(39.7)	(22.7)	(71.6)	(14.6)	(3.9)	(8.3)	(29.7)
광 업	100.0	16.7	83.3(100.0)	(88.6)	(60.6)	(83.7)	(65.7)	(71.4)	-	-	(77.1)
제조업	100.0	37.6	42.4(100.0)	(91.7)	(21.6)	(16.7)	(71.6)	(9.5)	(2.0)	(8.4)	(57.5)
운수업	100.0	87.7	12.3(100.0)	(70.6)	(20.6)	-	(30.0)	-	(10.0)	-	(76.6)
통신·채신업	100.0	60.0	40.0(100.0)	(75.6)	(20.6)	-	(75.6)	-	-	-	(100.0)
금융·보험업	100.0	41.7	58.3(100.0)	(100.0)	(83.7)	(28.6)	(100.0)	-	(71.4)	-	(100.0)
개인 및 사회서비스업	100.0	54.2	45.8(100.0)	(81.5)	(88.9)	(7.4)	(77.8)	-	(7.4)	-	(37.6)
<조 합 원>											
29인 이하	100.0	69.8	30.2(100.0)	(87.5)	(31.5)	(25.6)	(43.8)	-	-	-	(43.6)
30~ 99인	100.0	66.2	33.8(100.0)	(91.3)	(23.3)	(13.9)	(60.9)	(11.6)	(1.4)	-	(46.4)
100~ 299인	100.0	54.2	45.8(100.0)	(91.8)	(26.4)	(22.7)	(73.6)	(8.2)	(0.9)	(6.9)	(56.4)
300~ 499인	100.0	47.3	52.7(100.0)	(84.6)	(46.2)	(20.8)	(76.9)	(20.8)	(18.3)	-	(66.7)
500~ 999인	100.0	50.0	50.0(100.0)	(86.4)	(28.6)	(27.3)	(72.7)	(20.5)	-	-	(35.2)
1,000~1,999인	100.0	57.3	42.7(100.0)	(93.8)	(20.6)	(21.9)	(78.1)	(25.0)	(8.4)	-	(68.8)
1,000인 이상	100.0	61.5	38.5(100.0)	(88.6)	(26.6)	(20.6)	(84.0)	(12.6)	(16.0)	-	(80.6)
<조합결성시기>											
1987. 6. 29 이전	100.0	63.8	36.2(100.0)	(87.5)	(41.1)	(22.0)	(78.5)	(28.4)	(2.7)	-	(64.3)
6. 29 이후	100.0	54.5	45.5(100.0)	(91.6)	(29.6)	(17.5)	(71.5)	(6.7)	(4.5)	(0.4)	(57.4)

자료: 윤성천·이선·김경환, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.

라. 파업의 시기선택

파업의 목적은 사용자에게 손실을 끼치는 데 있는 것이 아니라 사용자의 양보를 얻어내어 합의에 도달하는 데 있다. 이러한 의미에서 볼 때 파업의 진정한 효과는 사용자에게 '위협'을 가해서 양보를 얻는 데 있는 것이지 작업중단으로 노사 모두가 결국 손실을 입는 것이 아니라 할 수 있다. 교섭이 결렬되었다고 이내 파업으로 돌입할 필요는 없으며 오히려 파업을 피하고 교섭을 타결시키려는 노력을 마지막까지 기울일 필요가 있다. 이러한 노력을 통해서 파업이 명분과 실익을 거둘 수 있도록 해야 한다. 그리고 파업은 예상하지 못했던 복잡한 정치·사회적 문제까지 유발하기도 한다. 따라서 노조지도부는 냉각기간이 끝남과 동시에 파업에 자동적으로 돌입할 것이 아니라 최대한의 양보를 얻어낼 수 있을 때까지 파업을 유보할 필요가 있다.

파업준비를 일찍 시작한다면 준비 차원에서는 바람직할지 모르지만 교섭전력 차원에서 보면 문제점이 있다. 첫째, 상대방으로 하여금 교섭이 파업을 위한 명분축적으로 이용된다는 오해를 가져올 소지가 있다. 둘째, 파업준비에 지나친 노력을 기울일 때 투입된 노력은 그 자체로서 파업이 발생하도록 만드는 압력요인이 된다. 교섭이 파국으로 접어들었다고 판단되기 이전 단계에서 파업준비를 공개적으로 하는 것은 바람직하지 못하다.

주석1) 쟁의기간은 근무의 연속으로 본다는 단체협약조항은 직원의 승급이나 승진, 퇴직금산정의 기초가 되는 근무시간 등을 산정함에 있어 쟁의기간도 근무시간에 포함시킨다는 취지이지, 쟁의기간동안 근로의 제공과 대가적 교환관계에 있는 임금을 지급하기로 약정한 것이라 보기 어렵다(大判 1991. 10. 25. 91다25536).

주석2) 예를 들면, 직장점거는 사용자측의 점유를 완전히 배제하지 아니하고 그 조업도 방해하지 않는 부분적·병존적 점거일 경우에 한하여 그 정당성이 인정되며 전면적·배타적 점유는 부당하다.

주석3) 예를 들어, 쟁의행위중에 원자재를 반입하거나 생산품을 출하하는 제3자에 대하여 저지하거나 특정 사업장에 대하여 단전조치를 취하는 등의 행위는 불법 행위에 해당된다.

주석4) "지하철공사 노조원의 공사사무실 점거에 의한 업무방해행위, 무임승차에 의한 배임행위, 재물과포 등은 어느 것이나 쟁의행위의 정당성의 한계를 벗어난 것이므로 위법한 행위이다"(大判] 1990. 9. 28. 90도602).

주석5) 별지 "위법한 쟁의행위로 인하여 사용자가 정상조업을 하지 못하여 입게 된 손해는 근로자측이 배상할 책임 있다. 그러나 위법한 쟁의행위가 행해지는데는 사용자측의 책임도 있는 점을 고려할 때 이 사건에서는 그 배상액은 손해액의 30%이다"라고 밝히고 있다.

주석6) "단체협약에 인센티브 지급문제는 노사협의 사항이라고 규정되어 있는 경우 사용자가 노사협의사항을 단체교섭사항으로 받아들였다 하더라도 교섭이 결렬되었다고 해서 쟁의의 대상이 되는 것은 아니다."(중노위 1989. 10. 26. 결정, 89재심 26).

10. 交渉의 評價 및 協約

가. 교섭의 평가

단체교섭이 끝난 다음 노사 모두 교섭과정에 나타난 문제점들을 정리하고 교섭평가서를 만들어 다음번 단체교섭에 자료로 이용하여야 할 것이다. 또한 협약내용을 분석하여 기업경영과 노동조합운영에 미칠 영향을 평가할 필요가 있다. 교섭위원 전원이 평가회에 참석하여 교섭준비, 교섭방향, 교섭전략 등이 적절했는지 의견을 교환해야 할 것이다. 그리고 교섭과정에 대한 평가회와 별도로 교섭결과에 대한 평가회도 필요하다. 교섭결과가 조합원 각 계층에 미칠 영향과 노동조합에 가입하지 않은 근로자들에 미칠 영향을 점검하고 향후 노사관계의 대책과 방향을 검토하여야 할 것이다.

단체교섭이 끝난 다음 교섭의 성과와 협약내용을 근로자들에게 홍보할 필요가 있다. 협약의

만족도는 근로자들이 얼마나 협약내용을 제대로 알고 있는가에 의하여 영향을 받기도 한다. 일단 체결된 협약은 노사가 지켜야 할 규범이므로 일선관리감독나 조합원 모두가 숙지하여야 할 것이다. 그러나 교섭과정에 참여하지 않은 근로자들이나 사용자들은 교섭결과를 제대로 알기 어렵다. 따라서 노사는 각 일선 실무자 등을 대상으로 설명회 등을 개최하여 새로 추가된 협약내용, 기존협약내용의 변화, 협약이 노사관계에 미칠 영향 등에 관하여 알려주어야 할 것이다. 이때 구체적인 사례를 들어 설명하는 것은 좋은 방법이 된다.

다. 협약의 준수의지

노사 모두 협약을 준수하려는 적극적인 의지를 가져야 한다. 협약의 내용을 위반할 때에는 손해배상 등 민사상의 법적 책임이 따르게 되고 형사처벌의 가능성도 있다. 협약의 위반으로부터 초래되는 문제는 법적인 책임보다 오히려 그 자체가 노사관계의 불안을 가져오는 데 있다고 할 수 있다. 협약이 노사가 공동으로 또는 어느 한 쪽이 노력을 기울여 달성해야 하는 내용을 담고 있는 경우 실천에 옮겨야 할 것이다.

라. 협약에 관한 고충처리절차

협약체결 이후의 사후분쟁을 해결할 장치가 필요하다. 협약내용이 잘 정리되어 있다고 하더라도 사후적으로 해석과 적용을 둘러싼 분쟁이 발생할 수 있다. 이때 당사자가 자체적으로 해결하되 그것이 어려운 경우에는 노동조합과 기업의 상급자들이 해결하고 이 단계에서도 안되면 차상급자가 해결하는 경로를 만들어야 하며 노사간에 해결이 어려운 경우 노사가 모두 신뢰할 수 있는 제3자의 중재를 통하여 해결하는 것이 분쟁의 신속하고 원만한 해결을 위하여 바람직하다. 그리고 이러한 협약을 둘러싼 사후적인 분쟁을 해결하기 위해서 협약을 체결할 때 협약에 관한 고충처리절차를 정하는 것이 필요하다(표 II-56과 표 II-57 참조).

<표 II-56> 고충처리제도의 운용실태와 활용

(단위: 개, %)

	빈 도	비 율
<고충처리제도 운영>		
있다	272	95.8
없다	12	4.2
<근로자들의 활용도>		
적극 활용	61	27.0
어느 정도 활용	109	48.2
별로 활용 안함	40	17.7
전혀 활용 안함	2	0.9

자료: 김훈, 「노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구」, 한국노동연구원, 1992.

<표 II-57> 근로자들의 가장 큰 고충

(단위: 개, %)

	빈 도	비 율
승진/승격	43 (5.0)	61 (7.1)
배치전환	94 (11.0)	82 (9.6)
근로조건	173 (20.2)	189 (22.1)
복리후생	177 (20.7)	180 (21.1)
작업환경	116 (13.6)	142 (16.6)
교육훈련	7 (0.8)	11 (1.3)
개인신상	89 (10.4)	57 (6.7)
인간관계	83 (9.7)	61 (7.1)
고용불안	3 (0.4)	15 (1.8)
정년퇴직	4 (0.5)	6 (0.7)
모르겠다	5 (0.6)	8 (0.9)
무응답	61 (7.1)	43 (5.0)
전 체	859 (100.0)	859 (100.0)

자료: 김훈, 「노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구」, 한국노동연구원, 1992.

마. 사전협의제도

노사가 분쟁을 예방할 수 있도록 사전협의제도가 활성화되어야 한다. 공식적인 분쟁해결장치가 사후적인데 초점을 맞추고 있다면 사전협의제도는 분쟁의 예방적인 기능에 주안점이 있다. 노사가 이견을 가질 수 있는 문제는 매우 많으며 실제 분쟁으로 나타나는 경우는 그 중에서 일부분에 지나지 않는다. 표면화되어 있지 않은 문제들이 노사관계에 긴장을 가져오는 잠재적인 요인이 되기도 한다. 따라서 이러한 문제를 해소하기 위해서 노사간의 사전협의제도가 필요하다고 할 수 있다. 협약의 내용과 해석과 적용에 관해서 의문이 있으면 사전에 상대방의 의견을 들어보고 이견을 좁혀나갈 필요가 있을 것이다. 사전협의는 노사간담회 등 공식적인 기구를 통해서 이루어질 수도 있지만 실무자들끼리 수시로 만나 비공식적인 대화를 통해서 이루어질 수도 있다. 사전협의제도를 활성화시키기 위해서는 그 기구가 교섭단위의 특성에 따라 분화되고 창구가 설정되어야 할 것이다.

바. 협약에 관한 평소의 요구나 불만사항의 체계적 정리

협약이 체결된 이후 노사 모두 협약에 대한 요구나 불만사항을 체계적으로 정리할 필요가 있다. 협약을 이용하는 실무자들의 요구나 불만사항은 다음번 단체교섭시 교섭방향의 설정, 교섭목표의 우선순위 결정 등에 필요한 자료로 이용되어야 한다. 예를 들어 근로자들의 요구나 불만이 특정 사항에 대해서 집중되는 경우 그것은 보다 시급히 해결되어야 할 과제임을 의미한다. 또한 요구나 불만사항이 일정한 패턴을 보인다면 노사관계에 구조적인 문제가 있음을 의미한다.

參考文獻

- 김태기, 「경쟁력과 노사관계」, 한국노동연구원, 1993년 출판예정.
- 김태기, 「분쟁조정외 경제학」, 한국노동연구원, 1989.
- 김태기·박준성, 「노사관계사례연구(1)」, 한국노동연구원, 1992.
- 김태기·윤봉준, 「노사분규연구」, 한국노동연구원, 1991.
- 김훈, 「노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구」, 한국노동연구원, 1992.
- 박기성, 「한국의 노동조합(Ⅲ)」, 한국노동연구원, 1991.
- 박덕재·박기성, 「한국의 노동조합(Ⅱ)」, 한국노동연구원, 1990.
- 성제환, 「우리나라 임금교섭의 구조와 관행」, 한국경제연구원, 1991.
- 윤성천·이선·김정환, 「단체협약분석」, 한국노동연구원, 1990.
- 이달곤, 「노사협상전략」, 한국경제신문사 EM분고, 1990.
- 이선·강순희, 「임금결정과 임금관리」, 한국농협협회, 1992.
- 이영희·김태기, 「노동쟁의조정제도연구」, 한국노동연구원, 1989.
- 한국노동연구원, 「단체협약의 내용과 과제」, 1989.
- Fisher, Roger and Scott Brown *Getting Together*, Boston : Houghton Mifflin, 1988.
- Fisher, Roger and William Ury *Getting To Yea*, New York : Penguin Books, 1981.
- Howard, Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge Harvard University Press 1982.
- Loughran, Charles S., *Negotiating a Labor Contract*, Bureau of National Affairs.
- Rasmusen, Eric, *Games and Information*, Cambridge : Basic Blackwell, 1989.
- Schelling, Thomas C. *The Strategy of Conflict*, Cambridge : Harvard University Press 1980.
- Schoenfield, Mark M and Rick M. Schenfield, *The McGraw-Hill 36-Hour Negotiating Course*, New York : McGraw-Hill, 1991.
- Simkin, William E. and Nicholas A. Fidandis, *Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining*, Bureau of National Affairs, 1986.

附錄

1. 한국노총의 단체협약기준

2. 한국경총의 표준단체협약

부록으로 한국노동조합총연맹의 「단체협약기준」(안)과 한국경영자총협회의 「표준단체협약」을 비롯 업종별 현행 단체협약의 사례를 실었다. 원문을 그대로 신도록 노력하였으나, 분명한 誤字는 고쳐 썼으며 用語에 의문이 제기되는 때에는 脚註를 달아 이해에 도움이 되도록 하였다(編者).

(1) 韓國勞總의 團體協約基準(案)

전문

○○주식회사(이하 '회사'라 칭함)와 ○○노동조합(이하 '조합'이라 한다)은 헌법과 노동법의 기본정신에 따라 근로조건의 개선과 노사관계의 안정을 도모함으로써 산업평화를 유지하고 기업의 발전과 조합원의 복리증진을 기하고자 이 협약을 체결하며, 또한 상호 성실하게 준수할 것을 다짐한다.

제 1 장 총칙

제 1 조(유일교섭단체) 회사는 조합이 전조합원을 대표하며 단체협약 및 기타 사항에 대하여 교섭하는 유일한 교섭단체임을 인정한다.

제 2 조(협약의 우선) 본협약에 정한 기준은 근로기준법, 회사가 정한 제규칙·규정 및 종업원과 맺은 개별근로계약에 우선한다.

제 3 조(근로조건 저하금지) 회사는 본 협약에 누락됨을 이유로 또한 근로기준법 보다 상회함을 이유로 여하한 명목으로 기히 실시하고 있는 근로조건을 저하시킬 수 없다.

제 4 조(협약기준) 본협약 기준 중 근로기준법에 미달되는 부분은 무효로 하고 그 기준법에 따르며, 협약 효력기간이 경과된 후에도 갱신협약이 체결될 때까지 근로조건의 규범적 효력은 지속된다.

제5조(열람편의 및 자료제공) 회사는 조합의 요청이 있을 때 종업원의 임금대장 및 조합업무와 관련된 자료의 열람 및 제공에 협조하여야 한다.

제6조 제1안(조합가입 및 거부조치) ① 노동조합법 제5조에 의한 사용자에게 속하는 자를 제외하고 모든 종업원은 입사와 동시에 조합에 자동 가입된다.

② 회사는 조합원이 가입을 거부하거나 탈퇴한 경우에는 즉시 해고하여야 한다.

제2안(조합원 범위 및 방해금지) ① 노동조합법 제5조에 의한 사용자에게 속하는 자를 제외하고 모든 종업원은 자유로이 조합에 가입한다.

② 회사는 여하한 이유로도 가입을 방해할 수 없으며, 탈퇴를 강요할 수 없다.

제2장 조합활동

제7조(조합활동의 보장) ① 회사는 조합활동의 이유로 불이익한 처우를 할 수 없다.

② 회사는 여하한 이유로도 조합운영에 개입해서는 안된다.

제8조(조합 전임자) 회사는 조합에서 지명하는 ○○명의 조합업무에 전임케 한다.

제9조(전임자 우대) ① 회사는 전임자의 임금을 부담하며, 전임자라는 이유로 타조합원과 차별대우를 하지 아니한다.

② 전임 개시 임금기준은 전임 직전의 평균임금으로 한다.

③ 전임자는 전임 해제와 동시에 원직에 즉시 복귀시키되 원직이 소멸되었을 때에는 본인의 의사를 존중하며, 동등한 직 또는 그 이상의 직에 복귀시킨다.

④ 전임기간은 근속연수에 산입되며, 전임으로 인한 불이익을 받지 않는다.

제10조(근무시간중 조합활동) ① 회사는 조합간부 및 조합원이 조합과 관련된 대내외의 각종 회의·교육·행사 및 기타 사항에 대하여 참가하고자 할 때에는 이를 인정한다. 단, 조합은

사전에 이에 대한 사항을 회사에 통보하여야 한다.

② 회사는 조합간부 및 조합원의 조합활동으로 근무하지 못한 시간 및 일수에 대하여는 근무한 것으로 인정하며, 불이익한 처우를 하지 아니한다.

제11조(상급단체 전임 취임) ① 회사는 조합원이 상급단체 또는 조합과 관련된 노동단체의 임직원으로 취임함을 인정하며, 이때에는 추가로 전임을 인정한다.

② 전임기간중의 처우는 제9조에 준한다.

제12조(조합비 공제 인도) ① 회사의 임금지급 때 매월 조합비를 일괄 공제하며, 공제명세서와 함께 즉시 조합에 인도한다.

② 회사는 조합 결의에 의거, 공제 의뢰한 부과금을 조합에 인도한다.

제13조(시설편의 제공) ① 회사는 조합에서 필요로 하는 건물에 사무실 제공과 통신·방송기구의 사용을 인정한다. ② 회사는 조합의 각종 회의·교육·행사에 필요한 장소와 시설을 제공한다.

제14조(홍보활동의 보장) 회사는 조합의 전용게시판 설치와 사용을 인정하며, 조합활동과 관련되지 않는 특수한 내용의 현수막·유인물·인쇄물에 대하여는 사전에 회사와 협의한다.

제3장 인사

제15조(인사원칙) ① 회사는 조합원의 채용·해고·휴직·배치전환·승진·승급 등의 인사원칙에 관하여 사전에 조합과 협의하여야 한다.

② 조합의 임원·간부·대의원·전임자에 대한 인사에 대하여는 사전에 조합의 동의를 얻어야 한다.

제16조(대량인사) 조합원의 대량인사와 타사업장에 대한 집단응원의 계획이 있을 때에는 회사는 사전에 조합의 동의를 얻어야 한다.

제17조(휴직 및 기간) 회사는 조합원이 다음 각호에 해당할 때에는 휴직을 명할 수 있으며 기간은 다음과 같다.

- ① 휴직: 1) 업무의 부상·질병으로 요양을 요할 때
- 2) 병역법 및 법령에 의거, 징집될 때
- 3) 개인사정으로 1개월이상 결근을 요할 때

② 기간: 1)항과 2)항은 그 기간, 3)항은 사정에 따라 그 기간을 노사협의로 결정한다.

제18조(휴직통보) 회사는 휴직기간, 휴직사유, 휴직기간중의 처우 복직에 관한 사항을 명시한 문서를 휴직자 및 조합에 통보한다.

제19조(휴직자 취급) ① 휴직기간은 근속연수에 산입하며, 승급에 영향을 받지 아니한다.

② 제17조 제1항의 1)경우는 그 기간 동안 통상임금의 100분의 80 이상의 임금을 지급한다.

③ 제17조 제1항의 2), 3)에 대한 기간의 임금지급에 대하여는 노사협의로 결정한다.

④ 휴직기간 만료전이라도 휴직사유가 해소되어 복직원을 제출할 때는 10일 이내에 원직에 복직시켜야 한다.

⑤ 휴직기간 만료후라도 휴직사유가 해소되지 않을 경우 본인의 연기신청이 있을 때에는 기간을 연장할 수 있다.

제20조(정년) ① 조합원의 정년은 만 60세가 종료되는 날로 한다.

② 필요에 따라서 정년을 연장할 수 있다. 그러나 조합원의 자격은 승계되며, 처우에 관해서는 노사협의로 결정한다.

제21조(수습기간 및 임시직) 신규 채용자의 수습기간은 3월을 초과할 수 없으며, 임시적으로 채용된 자들도 3월이 경과되면 자동 정식직원이 된다. 또한 3월이 경과되기 직전에 재계약하거나 타임시직원을 고용하여 교체하는 행위를 하여서는 아니된다.

제22조(징계) 회사는 조합원중 다음 각호에 해당하는 자는 징계할 수 있다.

1. 정당한 이유없이 10일이상 무단결근할 때, 단 결근중 연락이 있는 자는 예외로 한다.
2. 고의 또는 과실로 회사에 막대한 손해를 끼쳤을 때
3. 법원의 판결로 체형이 확정되었을 때, 단 최종 무죄판결 때에는 징계가 소멸되며 자동 복직된다.
4. 비조합원으로서 부당노동행위 및 조합에 불이익의 행위를 한 자

제23조(징계의 종류) 징계의 종류는 다음과 같다.

- 1., 경고: 구두상 주의
2. 견책: 시말서 제출
3. 감봉: 1회에 한하여 월 통상임금의 20분의 1 이내
4. 출근정지: 1회에 한하여 5일 이내
5. 징계해고

제24조(징계위원회 구성) 징계위원회 구성은 조합대표 3명이 포함된 위원으로 구성한다.

제25조(징계절차) 회사가 조합원을 징계하고자 할 때에는 다음의 절차를 거쳐야 한다.

1. 조합원을 징계하고자 할 때에는 5일 전에 징계위원 및 해당자에게 서면으로 통보하여야 한다.
2. 위원회는 해당 조합원에게 필히 소명의 기회를 주어야 하며, 증인을 신청할 때 이를 승인한다.

제26조(인원정리) 회사경영상 종업원의 감원이 불가피할 때 조합의 동의를 얻어 다음 각호와 같이 인원을 정리한다.

1. 퇴직을 지원하는 종업원에게 퇴직금 이외에 평균임금의 90일분을 추가 지급하고 퇴직시킨다.
2. 제 1항의 조치에도 불구하고 자퇴자가 감원계획 인원내 미달할 때는
임시직원 · 수습직원 · 단기근속자 순위로 정리한다.
3. 생산부분 및 일부 부서를 하도급으로 전환코자 할 때에는 사전에 조합의 동의를 있어야 한다.
4. 하도급으로 전환되는 조합원의 임금 및 근로조건은 변경할 수 없으며, 별도의 노동조합을 결성하게 한다.
5. 사업의 휴 · 폐업할 때에는 사전에 조합의 동의를 얻어야 한다.

제27조(해고) 회사는 다음 각호에 해당하는 경우를 제외하고는 취업규칙등 여하한 방법으로도 해고할 수 없다.

1. 정신 또는 신체장애에 의해 직무를 도저히 감당할 수 없을 때
2. 제23조 및 제25조에 의거, 징계해고가 결정되었을 때
3. 휴직자가 기간만료후 15일이 경과하여도 복직원을 제출하지 아니하였을 때

제28조(부당징계 및 해고) 징계에 의해 해고등 불이익을 당한 조합원이

노동부 · 노동위원회 · 법원의 판결에 의해 부당해고 및 불이익이 판정되었을 때 회사는 다음과 같이 조치하여야 한다.

1. 부당징계의 판정서 또는 결정서가 접수된 날로부터 징계를 무효 처분한다.
2. 징계로 인한 출근하지 못한 기간의 임금에 대해서는 출근 때 당연히 받을 수 있었던 평균임금의 100%와 그 기간에 조합원에게 지급한 상여금등의 일체를 즉시 지급하며, 감봉된 조합원에게 공제한 감봉 금액을 즉시 지급한다.
3. 회사가 판정에 불복하여 재심 청구하거나 행정소송을 제기하더라도 초심결정에 따라 즉시 복직시켜야 한다.

제29조(우선채용) ① 회사는 정년퇴직자, 업무상 또는 업무의 상병으로 상해를 입어 불가피하게 퇴직하는 조합원의 요구가 있을 때에는 피부양가족을 우선 채용하여야 한다.

② 제26조의 해당한 종업원이 기업의 회복으로 종업원을 모집할 때에는 본인의 희망에 의거, 그들을 우선적으로 채용하여야 한다.

제30조(선임권) 회사는 조합원의 승진 · 승급 및 경합되는 인사결정에 있어서는 근속연수가 많은 종업원에게 우선권을 부여한다.

제31조(표창) 회사와 조합의 동수 인원으로 구성된 포상위원회에서 다음 각호에 해당하는 종업원의 심의 · 결정하여 표창한다.

1. 기술상 · 업무상 유익한 발명 또는 연구 고안한 자
2. 품행이 단정하고 업무성적이 타의 모범이 되는 자
3. 재해의 미연 방지와 사후 수습에 특별한 공로가 있는 자
4. 조합에서 추천한 자
5. ○○년 이상 장기근속한 자

제32조(제정 및 개정) 회사는 취업규칙 및 조합원에 관련된 제규정 · 규칙을 제정 또는 개정하고자 할 경우에는 사전에 조합과 협의하여야 한다.

제4장 근로시간 · 휴일 · 휴가

제33조(근로시간) ① 근로시간은 1일 8시간, 토요일은 4시간, 1주일에 44시간으로 기본 근로시간으로 한다. 다만 18세 미만자는 1일 7시간, 1주일에 38.5시간으로 한다.

② 지하 및 유해·위험부서는 1일 6시간, 토요일 3시간, 1주일에 33시간으로 기본 근로시간으로 한다.

③ 근로시간이라 함은 실제 작업시간·조회·휴식·큐티(Q.C)활동·청소·교육·각종 회의 및 행사·작업평가를 위한 모임 등을 포함하여 말한다.

제34조(휴게시간) ① 1일 8시간 근로에 대한 휴게시간은 오전·오후 각각 10분씩, 점심시간은 60분으로 한다.

② 유해·위험부서의 휴게는 50분 근로마다 10분씩 한다.

③ 휴게는 근로시간으로 간주한다.

④ 휴게시간은 조합원에게 일제히 그리고 자유로이 사용할 수 있게 해주어야 한다.

제35조(사업 및 종업시간) 사업 및 종업시간은 다음과 같다.

사업시간: 시 분

휴게시간: 시 분~ 시 분

점심시간: 시 분~ 시 분

휴게시간: 시 분~ 시 분

종업시간: 시 분

토요일 종업시간: 시 분

(추): 18세 미만자와 유해·위험부서, 그리고 교대제 사업장의 사업 및 종업시간은 실정에 맞게 조정하여야 함.

제36조(연장근로 및 휴일근로) ① 회사는 조합원에게 연장·조출근로 및 휴일근로를 시킬 경우 적어도 3일전에 조합의 동의를 얻어야 하며, 조출·연장 근로 및 휴일근로를 조합원이 거부한 이유로 불이익 취급을 하지 못한다.

② 조출 및 연장근로는 1일 2시간, 1주일에 12시간 한도내에서 실시한다.

제37조(유급휴일) 회사는 조합원에게 다음과 같이 유급휴일을 준다.

1. 주휴일 : 매주 일요일

2. 신정 : 1월 1일 ~3일(3일), 민속의 날 : 음력 12월 30일~1월 2일(3일간), 중추절 : 음력 8월 14일~16일(3일), 단오절 ; 1일

3. 삼일절, 제헌절, 광복절, 개천절(각 1일)

4. 노동절, 식목일, 어린이날, 현충일, 석가탄신일, 국군의 날, 한글날, 성탄절(각 1일)

5. 회사 창립일, 노조 설립일(각 1일)

6. 하기휴일(휴가)(6일)

7. 정부가 임시로 정한 공휴일 및 공민권 행사를 위한 각종 선거일 (1일)

8. 기타 노사가 협의 결정한 날

(추) : 하기휴일(휴가)은 연월차휴가와 별도로 획득하여야 하며, 유급휴일조항에 포함시킨 것은 유급휴일 근로 때 100분의 150의 임금을 지급받기 위한 것임.

제38조(연·월차 유급휴가) ① 회사는 1개월간 개근한 자에게 1일의 유급휴가를 준다.

② 회사는 입사월일을 기준하여 1년간 개근한 조합원에게는 10일, 9할 이상 출근한 자에게는 5일, 8할 이상 출근한 자에게는 3일의 유급휴가를 준다.

③ 2년 이상 근속한 조합원에 대하여는 1년을 초과하는 근로연수 1년에 대하여 제2항의 휴가일수에 1일을 가산한 유급휴가를 주어야 한다. 다만, 그 휴가총일수가 20일을 초과할 경우에는 그 초과하는 일수에 대하여는 통상임금의 100%를 지급하고 휴가를 주지 아니할 수 있다.

④ 월차휴가는 적치한 후 당해연도에 본인의 청구에 의거, 필요한 기간에 분할 사용할 수 있으며, 사용하지 않은 일수에 대해서는 통상임금의 100%를 지급한다.

⑤ 연차휴가는 적치한 후 본인의 청구에 의거, 필요한 시기에 분할 사용할 수 있으며, 사용하지 않은 일수에 대해서는 통상임금의 100%를 지급한다.

⑥ 회사 귀책사유에 의한 휴업기간, 업무상 재해나 질병으로 인한 요양기간, 산전·산후휴가 등은 출근한 것으로 간주하여 연월차휴가에 불이익을 받지 않는다.

⑦ 계열회사에 진출될 때 근속연수는 계속 인정되며, 연월차휴가 산정에도 전의 근속기간을

인정하여 산정한다.

⑧ 회사는 회사 형편에 맞추어 연월차휴가 사용을 조합원에게 강요할 수 없다.

⑨ 회사의 귀책사유로 사용 못한 연월차휴가 일수에 대하여는 통상임금의 100분의 150을 가산지급하며, 휴가때 임금은 평균임금의 100%를 지급한다.

⑩ 퇴직자가 사용하지 않은 연월차휴가 일수에 대해서는 퇴직때에 통상임금의 100%를 지급한다.

제39조(생리휴가) ① 회사는 여자 조합원에게 월 1일 유급 생리휴가를 청구한 날짜에 주어야 하며, 1일의 무급휴가를 추가로 청구할 수 있다.

② 미사용된 생리휴가에 대해서는 해당월에 통상임금의 100%를 지급한다.

제40조(산전·산후휴가) ① 회사는 임신중의 여자 조합원에 대하여는 60일 이상의 유급휴가를 주어야 하며, 산후에 30일 이상이 보장되도록 하여야 한다.

② 임신중의 여자 조합원의 청구가 있는 경우에는 보다 경미한 작업으로 배치전환시켜야 하며, 시간외근로를 시키지 못한다.

③ 임신한 여자 조합원이 유산되었을 경우에는 10일간의 유급휴가를 주어야 한다.

④ 휴가기간이 만료되었는데도 추가요양을 요한다는 의사의 진단서를 제출하면 필요한 기간만큼 유급으로 연장할 수 있다.

제41조(수유시간) 회사는 생후 1년미만의 유아를 가진 여자 조합원에게는 1일 2회의 유급시간을 각각 30분씩 주어야 한다.

제42조(연·월차 유급휴가) 회사는 조합원이 다음 각호에 해당할 때 특별 유급휴가를 부여한다. 또한 휴가지역이 사업장의 행정구역의 벗어날 때는 여행에 소요되는 일수나 시간을 추가로 가산하여 부여한다. 단, 본인결혼은 제외한다.

1. 본인결혼: 일

2. 자녀결혼: 일

(추): 경조휴가에 해당하는 것은 다음과 같다. 형제자매 결혼, 부모 회갑, 배우자의 형제자매 결혼, 배우자 부모회갑, 조부모 회갑, 처의 출산, 부모사망, 배우자 사망, 형제자매 사망, 배우자의 형제자매 사망, 조부모 사망, 증조부모 사망, 백숙부모 사망, 자녀 사망, 부모 및 배우자 부모 대·소상, 형수 및 계수 사망, 승중상, 손자녀 탈상, 가족계획 시술 때, 전염병 및 기타 사건으로 교통이 차단되었을 때, 주거 이전 때, 천재지변으로 인한 불가항력의 상태발생 때

제43조(기타 유급) ① 회사는 다음 각호에 해당하는 조합원에게 유급을 인정한다.

1. 예비군 훈련, 민방위 훈련, 기타 병역법에 의한 소집

2. 법원 기타 공공기관의 증인·참고인·피고·원고 등으로 출두할 경우

② 예비군 훈련 및 민방위훈련이 야간에 실시되었을 경우 또는 일직·숙직한 조합원에게는 다음날 유급휴일을 준다.

제5장 임금 및 퇴직금

제44조(임금의 정의 및 구성) 임금은 노동력의 댓가로 조합원에게 지급되는 일체의 금품을 말하며, 그 구성은 다음과 같다.

1. 기본급

2. 제수당

3. 상여금

4. 복지후생비

5. 임시로 지급하는 임금

제45조(임금인상) 조합원의 임금인상은 매년 ○월에 단체교섭을 통하여 결정한다. 단, 인상내역은 별도 임금협정서에 의한다.

제46조(정기승급) 회사는 매년 ○월 1일부로 전체 조합원에게 1호봉씩 정기승급을 실시하며, 특별한 경우 1회 이상을 실시할 수 있다.

제47조(동일임금) 여자 조합원이 남자와 동일한 직종에서 근로할 때에는 동일한 임금을 주어야 한다.

제48조의 1(연장·야간·휴일 근로수당) 연장·야간·휴일 근로수당은 다음 각호와 같다.

1. 조출 및 연장 근로수당은 통상임금의 100분의 50을 가산 지급한다.

2. 야간근로(22:00~06:00)수당은 통상임금의 100분의 50을 가산 지급한다.

3. 휴일근로 때에는 통상임금의 100분의 50을 가산 지급한다.

제48조의 2 통상임금에 포함되는 수당은 다음과 같다.

- 1) 직책수당 2) 물가수당 3) 식대(현물 포함) 4) 근속수당 5) 생산장려수당 6) 가족수당 7) 위험수당 8) 벽지수당 9) 면허수당 10) 기본급 11) 출납수당

제49조(임금지급) 회사는 조합원의 임금을 매월 ○○일에 통화로 본인에게 지급한다. 단, 지급일이 휴일인 경우에는 그 전일에 지급한다.

제50조(공제금) 다음 각호에 해당하는 것은 임금에서 공제할 수 있다.

1. 근로소득세, 주민세, 방위세
2. 조합비, 조합 결의에 의한 의무금
3. 의료보험료, 재형저축부금, 조합이 동의한 보험료, 본인이 승인한 각종금액
4. 기타 노사가 합의한 것

제51조(비상시 지불) 회사는 조합원이 다음 각호에 해당할 때에는 임금지급일 전이라도 기왕의 근로에 대한 임금지급 청구가 본인으로부터 있을 때에는 지급하여야 한다.

1. 배우자 또는 본인 출산 때
2. 직계가족(본인 포함)이 사망하였거나 질병, 재해, 사고를 당하였을 때
3. 자녀 입학 때
4. 휴직, 퇴직, 해고 때
5. 본인 및 자녀 결혼식
6. 천재지변 기타 돌발적인 사고로 객관적인 타당성을 노사 쌍방이 인정하는 경우

제52조(휴업지불) 회사는 다음의 사유로 휴업하는 기간에는 평균임금의 80%이상을 지급한다.

1. 정전, 단수로 인한 휴업기간
2. 원료 및 자재수급 부족과 기계 보수 및 점검으로 휴업하는 기간
3. 기타 회사 귀책사유로 휴업하는 기간

제53조(기본급 저하 불가) 회사는 조합원의 부서 배치전환, 월급제를 일급제로, 일급제를 월급제로 전환함을 이유로 하거나, 경영부실등을 이유로 한 어떠한 명목으로도 기본급을 저하시킬 수 없다.

제54조(상여금) 회사는 전조합원에게 다음과 같이 상여금을 지급하며, 경영실적에 따라 별도의 상여금을 추가로 노사합의하에 지급한다.

지급기간	지급률	
3월중	통상임금의	%
6월중	통상임금의	%
9월중	통상임금의	%
12월중	통상임금의	%
민속의날	통상임금의	%

제55조(퇴직금) 회사는 1년이상 근속한 조합원이 퇴직, 해고, 사망하였을 때 상여금, 연월차수당 기타 지급한 임금을 합산한 평균임금으로 다음과 같이 지급하며, 1년미만의 월수에 대하여서도 월할 계산하여 지급한다.

근속	연수	1년	2년	3년	4년
퇴직금	누진율				

제56조(기타 수당) 회사는 다음 각호와 같이 수당을 지급한다.

1. 가족수당 : 부양가족 1인당 〇〇〇원

2. 능률수당 : 조합원 1인당 〇〇〇〇원

(주): 수당을 분류하면 법정수당과 임의수당으로 구분되는데, 법정수당은 근로기준법에 명시되어 반드시 지급하여야 할 수당을 말하며, 임의수당은 개별기업마다 특유한 목적을 갖고 지급하는 개근수당(연월차수당 외), 직무수당, 관촉·물가·생산장려·통근·출납·기술·주거·위해·위험수당, 직책수당 등과 이외에 여러 종류의 수당이 있는바, 기업 실정에 맞는 수당을 설정하여야 할 것임.

제6장 복지후생 및 교육훈련

제57조(복지후생) 회사는 다음과 같은 시설을 마련하고 조합원에게 편의를 제공한다.

1. 식당
2. 휴게실
3. 탈의실
4. 목욕탕
5. 기숙사
6. 매점
7. 통근버스
8. 각종 운동시설

(주): 이외에 조합원에게 필요한 시설을 마련한다.

제58조(급식) 회사는 조합원에게 다음의 각호와 같이 무상으로 급식을 제공한다.

1. 1일 8시간 근로자에게 〇〇〇〇원에 상당하는 중식 제공
2. 연장근로 2시간부터 1끼 추가 제공
3. 급식비 원가가 상승될 경우에는 노사합의하에 급식비를 인상한다.

제59조(작업복 지급) 회사는 매년 〇벌의 작업복을 전조합원에게 지급한다.

제60조(장학금제도) 회사는 1년이상 근속한 조합원(재학자) 및 그 자녀에 대하여 장학금을 다음과 같이 매년 지급한다.

구 분	중학교	고등학교	전문대학	대학교	대학원	기술학원
금 액						
지급시기						

제61조(경조금) 회사는 조합원의 경조가 발생하였을 때 다음과 같이 경조금을 지급한다.

1. 본인 결혼: /원
2. 자녀 결혼: /원
3. 자녀 출산: /원
4. 부모 회갑: /원
5. 배우자부모 회갑: /원
6. 본임 사망: /원
7. 배우자 사망: /원
8. 부모 사망: /원
9. 자녀 사망: /원
10. 배우자부모 사망: /원
11. 조부모 사망: /원

12. 형제자매 사망: /원

(주): 이외에 회사별로 추가할 것.

제62조(일반교육) 회사는 신규 채용자에 대하여 단체협약, 취업규칙, 안전보건수칙의 주지와 직업훈련을 실시하되, 조합에 1시간의 교육시간을 배정한다.

제7장 산업안전·보건, 재해보상

제63조(산업안전보건위원회) 회사내에 산업안전 및 보건에 관한 사항을 심의·수행하기 위하여 다음과 같이 산업안전보건위원회를 설치·운영한다.

1. 산업안전보건위원회는 회사측 ○명, 조합측 ○명의 위원으로 구성한다.
2. 양측의 간사를 각각 1명씩 선임하고, 회의 때마다 간사는 회의록을 작성하여 서명 날인한 후 1통씩 보관한다.
3. 본위원회는 2개월마다 정기적으로 회의를 소집하되 긴급을 요할 때는 어느 일방의 요청에 의해 임시회의를 소집할 수 있다.

제64조(관리자 선임) 회사는 산업안전보건법 제12조, 제13조, 제14조 및 동법시행령과 시행규칙에 의거 유자격 관리책임자, 안전관리자, 보건관리자, 보건담당자를 선임하여 배치하여야 한다.,

제65조(안전보호장구) 회사는 안전보호장구를 필요로 하는 부서의 조합원에게 검정 합격품의 장구를 지급하여야 한다.

제66조(작업환경 측정) 회사는 6개월에 1회 이상 작업환경에 대하여 측정하고 유해요인이 발견되었을 때는 즉시 제거하여야 한다. 또한 측정전에 측정에 대한 계획과 측정 결과에 대하여도 조합에 통보하여야 한다.

제67조(정기건강진단) 회사는 다음과 같이 건강진단을 실시하고 소요되는 시간은 근무한 것으로 취급한다.

1. 일반 건강진단은 연 1회로 한다.
2. 종업원의 신규채용 때 건강진단을 필히 실시하여야 한다.
3. 산업안전보건법 시행규칙 제43조 제3항에 해당되는 조합원에게는 연 2회의 특수건강진단을 실시한다.

제68조(결핵병) 채용 당시 없었던 결핵병이 근무중 발병된 조합원에 대해서는 이를 업무상 질병으로 간주한다.

제69조(생계보조) 회사는 업무상 상병으로 요양중인 조합원에 대해서는 산재보상보험법상 지급되는 임금 외에 평균임금의 100분의 40 이상을 매월 추가지급한다.

제70조(부가보상) 업무상 상병자가 장해가 남았거나 사망하였을 때 회사는 산재보상보험법에 의거, 지급한 그여 외에 150% 이상의 위로금을 추가로 지급한다.

제8장 단체교섭

제71조(교섭대상) 단체교섭의 대상은 다음과 같다

1. 조합활동에 관한 사항
2. 인사에 관련된 일체의 사항
3. 임금 및 근로조건에 관한 사항
4. 근로시간에 관한 사항
5. 안전보건, 재해에 관한 사항
6. 경영성과에 대한 공정분배에 관한 사항
7. 생산, 기계, 속도 및 작업강도에 관한 사항
8. 공장폐쇄, 휴업, 합병, 분할, 하청, 사업의 확대 및 축소에 관한 사항
9. 기타 단체교섭에 해당되는 일체의 사항

제72조(교섭요구) 어느 일방이 단체교섭을 요구할 때 교섭일시, 장소, 안건, 위임명단을 명시하여 문서로 요구한다.

제73조(교섭의무) 어느 일방에서 단체교섭의 요구가 있을 때에는 상대방은 이에 응할 의무가 있으며, 특별한 사정으로 일시를 연기할 때에는 즉시 연기사유와 함께 연기일시를 통보하여야

한다. 단, 5일 이상을 연기할 수 없다.

제74조(교섭위원 구성) ① 교섭위원은 노사가 각각 ○명의 동수로 구성하며 쌍방 대표자는 대표위원이 된다.

② 회의의 의장은 대표위원이 윤번제로 그 직을 수행한다.

제75조(대표위원 의무참석) 쌍방의 대표위원은 단체교섭에 필히 참석하여야 하며, 특별한 사정으로 불참할 때에는 대리 대표위원에게 결정권을 부여하여야 한다.

제76조(간사 선임) 노사 쌍방은 간사 1명을 각각 두어 교섭에 필요한 사전준비, 교섭진행행사항 기록, 교섭 후 사후조치 등을 취하게 한다.

제77조(자료제출) 어느 일방이 근거자료를 요구할 때 상대방은 이를 제시하여야 하며, 기밀에 속하는 사항은 누설하지 않는다.

제78조(합의서 작성) 단체교섭에서 합의된 모든 사항은 문서로 작성하고 쌍방 교섭위원 전원이 서명 날인하여야 한다.

제9장 노동쟁의

제79조(일반원칙) 노동쟁의에 관한 일반원칙은 노동쟁의조정법에 따른다.

제80조(노동쟁의 신고) 단체교섭을 4~5회 이상 전개하였는데도 교섭사항이 불일치하였거나, 단체교섭을 4~5회 이상 요청하였는데도 해태 또는 거부하였을 경우 조합은 노동쟁의 신고를 할 수 있다.

제81조(사전통보) 어느 일방이 행정관청에 노동쟁의 발생신고를 하고자 할 때는 사전에 상대방에게 통보하여야 한다.

제82조(합의중재 신청) 행정관청 및 노동위원회에 신고된 노동쟁의가 알선 조정에서도 실패하여 중재를 필요로 할 때에는 반드시 노사 쌍방의 명의로 신고를 하며, 어느 일방의 신고는 무효로 간주한다.

제83조(시설 이용) 회사는 조합의 쟁의행위중 조합원과 상급단체의 간부, 그리고 관련자의 출입을 보장하여야 한다.

제84조(비상시 조치) 조합은 쟁의행위중이라도 천재지변이나 중대한 재해등이 발생하였을 때는 쟁의행위를 일시 중단하고 재해 진압에 협조하여야 한다.

제85조(쟁의중 신분보장) 회사는 정당한 노동쟁의나 쟁의행위에 대해 간섭, 방해 및 조합원과 조합 집행부를 이간시키는 행위를 할 수 없으며, 쟁의기간중에는 여하한 징계나 전출 등의 인사조치를 취할 수 없다. 또한 쟁의에 참가한 것을 이유로 사후에 불이익을 줄 수 없다.

제86조(신규채용 및 대체근무 금지) 회사는 쟁의기간중 신규채용 및 타인을 취업시키지 못하며 비조합원을 대체하여 근무시키지 못한다.

제87조(협정 근무자) 쟁의행위 기간중이라도 아래 각호에 해당하는 종업원은 작업에 종사한다.

1. 유류탱크 관리자
2. 경비원
- 3.....

(주): 협정 근무자는 최소한의 인원으로 협정하여야 함.

제10장 노사협의회

제88조(노사협의회 구성) 회사와 조합은 각 ○명의 위원으로 노사협의회를 구성하되 쌍방의 대표는 대표위원이 된다.

제89조(대표위원 의무참석) 쌍방의 대표위원은 회의에 필히 참석하여야 하며, 특별한 사정으로 불참할 때에는 대리 대표위원에게 결정권을 부여하여야 한다.

제90조(간사 선임) 노사 쌍방은 간사 1명을 각각 두어 회의에 필요한 사전준비, 회의록 작성, 회의후 사후조치 등을 취하도록 한다.

제91조(협의회 운영) ① 정기 노사협의회는 매년 3월, 6월, 9월, 12월 중에 개최한다.

② 어느 일방에서 임시 노사협의회 개최를 요청할 때 상대방은 즉시 이에 응하여야 한다.

제92조(협약의 안건) 노사협의회는 다음 각호의 사항을 협의, 결정한다.

1. 단체협약에 의해 위임된 사항
2. 취업규칙 및 각종 회사 규정의 개폐 및 개정에 관한 사항
3. 생산성향상에 관한 사항
4. 복리후생 및 작업환경 개선에 관한 사항
5. 교육훈련 계획 및 실시에 관한 사항
6. 고충처리에 관한 사항
7. 노사분규 예방에 관한 사항
8. 기타사항

제93조(보고사항) 회사는 다음 각호에 해당하는 사항에 대하여 사실대로 보고하여야 한다.

1. 경영방침 및 실적에 관한 사항
2. 분기별 생산계획 및 실적에 관한 사항
3. 신기계와 기술도입 및 인력계획에 관한 사항
4. 전차 회의에서 보고하기로 결정한 사항

제94조(효력) 노사협약에서 결정한 사항은 법령 및 본협약의 기준을 하회하지 않는 한 단체협약과 동일한 효력을 가진다.

제95조(비밀보장) 노사협약회에서 지적한 사항 중 기밀에 속하는 부문은 누설하지 않는다.

제11장 부칙

제1조(유효기간) 본협약의 유효기간은 체결일로부터 1년으로 한다.

제2조(효력유지) 본협약의 유효기간이 만료되었어도 갱신 체결을 위한 교섭이 진행중일 때에는 본협약의 효력은 지속된다.

제3조(준용) 본협약에 명시되지 않은 사항은 관계법령 및 관행에 따른다.

제4조(재교섭) 유효기간중이라도 쌍방이 동의하였을 때에는 본 협약의 일부를 개정할 수 있다.

제5조(협약보관) 본 협약을 4통 작성하여 행정관청 및 상급단체에 1부씩 제출(신고)하고 각각 1부씩 보관한다.

년 월 일

○○주식회사 대표이사 ○○○(인)

○○노동조합 위원장 ○○○(인)

(2) 韓國經總의 標準團體協約

전문

○○주식회사(이하 '회사'라 한다)와 ○○노동조합(이하 '조합'이라 한다)은 조합원의 근로조건 개선, 복지증진 및 경제적·사회적 지위향상과 기업내 질서의 확립을 위하여 노사합의로 공정한 자주적 규범을 정립하여 산업평화를 촉진하고 노사 공동의 번영을 이룩함을 목적으로 이 단체협약을 체결한다.

제1장 총칙

제1조(협약준수 의무) 회사와 조합은 이 협약을 성실히 준수하여야 한다.

제2조(조합원의 범위) 회사의 종업원은 다음 각호에 해당하는 자를 제외하고는 조합원이 될 수 있다.

1. 관리·감독직 종사자(○○직위, 또는 ○○급 이상인자)*
2. 총무·인사·노무담당자
3. 경리·회계·출납·재정담당자
4. 비서업무 종사자
5. 임원차량 운전자
6. 회사정책·방침결정 종사자
7. 기밀사무·보안업무 종사자

- 8. 감사업무 종사자
- 9. 외관원등 계약제 종업원
- 10. 일용근로자로서 3월을 계속 근무하지 아니한 자
- 11. 2월미만의 임시직 근로자
- 12. 수습 사용중인 자

*하급직원에 대하여 직제규제상 근무 판정권·지휘 감독권을 갖고 있는 자를 말함.

제3조(「오픈 샵」) 종업원은 그들의 의사에 따라 자유로이 조합에 가입하거나 탈퇴할 수 있고, 회사는 종업원이 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하지 못한다.*

*개정 노동조합법에 따르면 노동조합이 당해 사업장에 종사하는 근로자의 2/3이상을 대표하고 있을 때에는 근로자가 그 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 소위 「유니온 샵」이 인정되나, 이는 노사합의가 전제되는 것이므로 각 기업은 「유니온 샵」의 폐해 등을 따져 「숍」 제도 선택에 신중을 기하고 「오픈 샵」을 견지토록 할 것임.

제4조(협약의 적용범위) 본협약은 당사자인 회사와 조합 및 조합원에게 적용된다.

제2장 조합활동

제5조(정당한 조합활동의 보장) 회사는 조합원의 정당한 조합활동의 자유를 인정하며 조합활동을 이유로 불이익한 취급을 하지 아니한다.

제6조(조합활동의 원칙) ① 조합원의 조합활동은 취업시간 외에 행함을 원칙으로 한다. 조합원이 취업시간중 아래 각호의 활동에 참여하고자 할 때는 회사에 통보하여 인정을 받아야 한다.

1. 노사협의회
2. 단체교섭
3. 상급단체의 회의·행사 및 교육
4. 기타 회사와 조합간에 협의한 활동

② 전항 후단의 경우 조합원은 근로한 것으로 본다.

제7조(조합 전임자)** 조합은 조합의 일상업무를 전담하는 전임 조합원 ○명을 둔다.

* 전임 조합원은 최소한의 인원으로 하며 그 수는 회사 및 조합규모에 따라 정하도록 한다.

**조합원수가 300인이하인 영세기업의 경우에는 전임자를 두지 않고 오전 근로하고 오후는 조합 일을 보도록 하는 방식의 협정을 맺도록 한다.

제8조(조합 전임자의 취급) 조합 전임자의 취급은 다음 각호에 의한다.

1. 전임기간은 휴직으로 취급한다. 다만, 전임기간은 근속연수에 산입한다.
2. 전임기간중의 임금은 조합이 부담한다.
3. 전임해제와 동시에 원직에 복귀시킴을 원칙으로 한다. 단, 원직이 소멸되었을 경우에는 조합과 협의하여 동급의 직에 복귀시킨다.
4. 조합의 전임자였다는 것을 이유로 어떠한 불이익한 취급도 할 수 없다.

제9조(상급단체 임원취임 인정) ① 회사는 조합원이 조합에 소속하는 상급조합(단체)의 전임 또는 비전임 임원으로 취임하는 것을 인정한다. 다만 회사업무에 중대한 지장을 초래하게 될 경우에는 노사협의로 결정한다.

② 상급단체 전임의 처우는 조합 전임자의 경우와 같다.

③ 상급단체 임원의 취임은 1임기를 원칙으로 한다.

제10조(조합비 및 조합부과금 일괄공제) 회사는 급료 지급시 조합비와 조합의결기관에 의해 의결된 각종 부과금을 공제하여 3일 이내에 노동조합에 인도한다. 단, 조합은 신규공제 대상자 명단과 부과금 부과 의결서를 회사측에 사전 통보하여야 한다.

제11조(회사시설의 이용) ① 회사는 노조 사무실 기타 조합 사무활동에 필요한 최소한의 시설을 제공한다.

② 조합이 회의·교육·행사를 위하여 회사의 시설 및 장소의 사용이 필요할 때는 노사합의로 이용한다.

제12조(게시 및 인쇄물의 취급) ① 조합은 회사 및 공장 게시판을 이용하고자 할 때 사전에 회사의 동의를 얻어야 한다.

② 조합은 배부 또는 게시물의 견본이나 사본 1부를 미리 회사에 제출하여야 한다. 단, 긴급한

내용은 게시 후 제출할 수 있다.

제13조(통지의무) 조합은 다음 각호의 경우에 회사에 통지하여야 한다.

1. 상급단체에 가입·탈퇴 및 조합명칭을 변경할 때
2. 규약의 제정·개정 및 폐지
3. 노조임원 및 전임자의 취임 및 변경
4. 조합 및 상급단체의 행사 또는 기타 중요한 사항

제3장 인사

제14조(인사권) ① 인사운영에 관한 권리는 회사에 있다.*

② 회사는 조합원임을 이유로 차별대우를 하지 아니한다.

*채용·승진·징계 등 인사권에 대한 노조의 개입 요구를 받아들여서는 아니되며, 다만 노조임원의 징계문제에 대하여 노조와 협의의 처리토록 하는데 어느 정도 신축성을 기할 것임.

제15조(휴직기준)* 회사는 조합원이 다음 각호의 1에 해당할 때에는 휴직을 명할 수 있다.

1. 질병으로 ○개월 이상 계속 결근하였을 때
2. 여성근로자가 육아휴직을 원할 때
3. 병역법에 의해 동원되었을 때
4. 형사사건으로 구속 기소되었을 때
5. 천재지변 기타 특별한 사유가 발생하였을 때.
6. 업무를 이행기 곤란할 정도의 업무상 재해를 당했을 때*

*업종의 특수성, 개별기업의 실정을 감안하여 사유를 가감할 것임.

제16조(휴직기간과 급여) 전조에 의한 휴직기간은 1호의 휴직은 6개월이내, 2호의 휴직은 11개월, 3호의 이하의 휴직은 그 당해기간으로 하고, 임금은 지급하지 아니한다.

제17조(휴직자의 처리) 휴직자의 처리는 다음에 의한다.

1. 휴직기간은 근속연수에 산입한다.
2. 휴직기간이 만료되거나, 만료일 전이라도 그 사유가 해소되어 복직원을 제출하면 즉시 복직시켜야 한다.
3. 휴직기간 만료 전이라도 휴직사유가 소멸되어 복직이 가능한 경우 회사는 복직을 명할 수 있다.
4. 휴직기간 만료 후라도 복직이 불가능하다고 인정될 경우 회사는 연장을 허가할 수 있다.

제18조(정년) 조합원의 정년은 만 ○○세에 도달한 달의 말일로 한다.*

*이는 업종별로 차등을 두어 결정할 필요가 있음. 광업과 같은 노동강도가 높은 유해 사업장에서는 정년을 낮게 책정하고, 번역·교정 등의 업종에서는 정년을 높게 책정할 것임.

제19조(징계) 조합원의 징계사유, 징계의 종류 및 절차는 취업규칙이 정하는 바에 따른다

제20조(표창) 회사는 조합원이 다음 각호에 해당하는 때는 이를 표창한다.

1. 기술상 혹은 사무상 유익한 발명 또는 연구 고안을 하여 그 결과가 양호한 자
2. 품행이 방정하고 업무에 성실하여 타의 모범이 되는 자
3. 업무능률이 우수한 자
4. 재해의 미연방지 또는 비상사태하에 공로가 있는 자
5. 10년이상 근소자
6. 기타 선행 또는 특별한 공로가 있는 자

제21조(해고의 사유) 회사는 다음 각호에 해당하는 자를 해고할 수 있다.

1. 귀책사유가 본인에게 있는 금고이상의 형이 확정된 자
2. 금치산 또는 한정치산 선고를 받은 자
3. 법률에 의하여 공민권이 정지 또는 박탈된 자
4. 무단결근 또는 결석사유가 부득이하다고 인정되지 않은 결근이 계속 7일을 초과하거나 월 10일 이상인 자
5. 휴직기간 만료 후 10일 경과시까지 복직청원을 하지 아니한 자
6. 복직명령을 받고 복직하지 아니하거나 휴직기간중 복무의사가 없는 것으로 인정되는 행위를 하거나 또는 회사 승인 없이 다른 업무에 종사하는 자
7. 학력 또는 경력을 사칭하거나 기타 부정한 방법으로 채용되었음이 판명된 자

8. 회사의 중대한 경영기밀을 타에 누설하여 막대한 경제적 손실을 입혔다고 판명된자
9. 회사의 금품을 절취하거나 부정한 방법으로 외부의 사람과 금품 수수하는 행위를 한 자
10. 안전보건에 관한 규정·수칙·지시사항 등을 위반하여 인명 또는 재산상 막대한 손해를 끼친 자
11. 고의 또는 중대한 과실로 회사의 건축물·기계·기구·제품·원료·재료 기타 회사의 재산을 파괴·훼손하며 막대한 재산상의 손실을 입힌자
12. 권한을 남용하는 노조의 임원
13. 제11장 쟁의조항을 위반하거나 조합의 지시에 의하지 아니하고 쟁의행위를 한자

제4장 임금 및 퇴직금

제22조(임금) 회사는 조합원의 생활안정을 위하여 적정임금을 지급하여야 한다. 기본금 및 제수당을 포함한 상세한 것은 별도의 임금협정으로 정한다.

제23조(임금지급 형태 및 지급일) 임금은 ○급제로 하며 매월○○일 지급한다. *단, 지급일이 휴일일 때는 그 전일에 지급하여야 한다.

*임금지급 형태는 회사 사정에 따라 월급·주급·일급·시간급 중 어느 것을 선택할지를 결정하면 됨.

제24조(임금공제 항목) 아래 각호에 해당하는 항목은 임금에서 공제할 수 있다.

1. 조세공과금
2. 본인부담 각종 보험료
3. 본인부담 각종 저축금 및 출자금
4. 본인부담 각종 대부 상환금
5. 회사가 지불보증한 각종 채무 상환금
6. 기타 회사와 노조가 합의한 항목

제25조(월 미만 임금)* 신규입사·해고·쟁의행위·휴직 또는 복직 등으로 그 달의 근무일수가 1개월에 미달한 경우에는 그 달의 임금은 해당 근로일수에 비례하여 지급한다. 다만, 사망의 경우에는 1개월 미만일지라도 1개월분 전액을 지급하며 비근로일의 임금은 평균임금 계산에 산입치 아니한다.

*물론, 이는 임금이 월급제인 경우에 규정할 사항임.

제26조(비상지불) 다음 각호의 1에 대하여 본인의 청구가 있을 때에는 급료지급일 전이라도 기왕의 근로일수에 대한 임금을 지급할 수 있다.

1. 본인의 퇴직시
2. 본인 또는 그 가족 중 결혼·출산·사망·질병 등으로 지출이 필요한 때
3. 예기치 않는 재해로 긴급한 지출이 필요한 때
4. 자녀 진학시(의무교육은 제외)
5. 휴직하였을 때
6. 본인의 입대시

제27조(휴업수당) 회사는 다음 각호의 1에 해당하는 경우 평균임금의 60%를 지급한다. 그러나, 부득이한 사유로 사업이 불가능하여 노동위원회의 승인을 얻은 경우에는 그러하지 아니한다.

1. 정전·단수등으로 인한 휴업기간
2. 원료 공급부족 또는 시설 기계고장 등으로 휴업하는 기간
3. 기타 회사의 사정으로 휴업 또는 휴무한 기간

제28조(상여금) 조합원에 대한 상여금 지급액, 지급방법과 지급시기는 경영실적에 따라 회사가 정할 수 있다.

제29조(퇴직금) 회사는 계속 근로연수 1년에 대하여 30일분의 평균임금을 퇴직금으로서 퇴직하는 종업원에게 지급한다. 단, 계속 근로자가 1년미만인 경우에는 지급하지 아니한다.

제30조(퇴직시 제곱품 지급) ① 회사는 조합원이 퇴직할 경우 권리자가 청산을 요구할 때에는 임금·퇴직금·저축금 기타 권리에 속한 금품 일체를 14일내에 지급하여야 한다.

② 특별한 사정이 있는 경우에는 쌍방 당사자의 합의로 ○월 이내의 기간동안 연장할 수 있다.

제5장 근로시간 및 휴일·휴가

제31조(근로시간·휴게시간)^{***} ① 조합원의 근로시간은 1일 8시간으로 한다.

② 회사는 조합원이 소정의 휴게시간을 자유롭게 이용하게 하여야 한다. 다만, 구외의 외출을 금하는 것을 원칙으로 하되 부득이한 사유가 있을 때에는 소속장이 외출을 허가할 수 있다.

*근로시간은 근로기준법이 정하는 1일 8시간, 1주 48시간 이내에 회사 실정에 맞게 조정하도록 한다. 휴게시간은 근로시간 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 1시간 이상을 근로시간 도중에 주어야 함.

**교대제 채택시 교대조 편성권은 회사에 있음을 명시함이 조편성과 관련된 논란을 사전에 막을 수 있는 방안이 됨.

제32조(시간외·휴일·야간근로 및 비상근무) ① 회사는 업무상의 필요에 따라 근로기준법이 정하는 범위내에서 당해 조합원과 합의하여 조합원에게 시간외·휴일 또는 야간근로를 시킬 수 있다.

② 재해 및 기타 긴급을 요하는 사유가 발생하였을 때에는 회사는 비상근무를 명할 수 있다. 다만, 회사는 비상근무를 명한 사유를 조합에게 통보하여야 한다.

제33조(유급휴일) 회사는 조합원에 대하여 아래 각호의 유급휴가를 준다.* **

1. 주휴일(매주 ○요일)
2. 국경일 4일(3월 1일, 7월 17일, 8월 15일, 10월 3일)
3. 근로자의 날 1일(3월 10일)
4. 기타 조합과 회사가 합의한 날

*1, 3호는 반드시 유급휴일이어야 하며, 기타 사항은 휴일을 줄 것인지, 유급으로 할 것인지 회사 사정을 고려하여 결정할 것임.

**유급휴일을 주되 연차휴가에서 상계하는 방법도 있음

제34조(휴일의 대체) 회사는 업무상 사정에 따라 조합과 협의하여 휴일을 타일로 대체할 수 있다.

제35조(월차 유급휴가) 회사는 1개월간 소정의 근로일수를 개근한 조합원에 대하여 1일간의 유급휴가를 준다, 단, 조합원은 동 휴가일을 1년간에 한하여 적치 사용하거나 분할 사용할 수 있다.

제36조(연차 유급휴가) ① 회사는 1년간 개근한 종업원에 대하여 8일, 90%이상 개근한 자에 대하여 3일의 유급휴가를 준다.

② 회사는 2년이상 계속 근로한 자에 대하여는 1년을 초과하는 계속 근로연수 1년에 대하여 1일을 가산한 유급휴가를 준다.

제37조(연·월차수당) 회사 사정으로 전 2조의 휴가를 주지 못한 경우 회사는 1일당 통상임금의 100%에 해당하는 연월차수당을 지급하여야 한다.

제38조(특별휴가) ① 조합원 또는 그 가족이 결혼할 경우에는 다음 특별휴가를 준다.

1. 본인이 결혼할 때 ○일
 2. 자녀가 결혼할 때 ○일
 3. 형제자매가 결혼할 때 ○일
- ② 조합원의 친족이 사망한 경우는 다음에 의한다.

1. 부모·배우자 ○일
 2. 조부모·형제자매 ○일
 3. 배우자의 부모 ○일
- ③ 본인(배우자)의 부모 회갑 때 ○일의 휴가를 준다

④ 기타 특히 필요하다고 회사가 조합이 인정할 때에는 이를 연장할 수 있다.

제39조(휴일의 통산) ① 주휴일과 기타 유급휴일이 겹칠 경우에는 당일만을 휴일로 한다.

② 소정의 휴가기간중 공휴일이 끼여 있으면 이를 휴가일수로 통산한다. 단, 연차 및 월차휴가의 경우에는 통산하지 아니한다.

제40조(휴가의 신청) 본장의 규정에 의한 휴가를 얻고자 하는 조합원은 특별한 사정이 없는 한 휴가 개시 3일 전까지 회사에 휴가원을 제출하여야 한다.

제6장 안전과 보건

제41조(당사자의 책무) ① 회사는 쾌적한 작업환경을 조성함으로써 종업원의 안전과 보건을 유지·증진하도록 하며 산업재해의 예방에 노력한다.

② 조합원은 산업재해 예방을 위하여 회사에서 정한 안전보건관리규정을 준수하여야 하며, 회사가 실시하는 산업재해 예방에 관한 조치에 따른다.

제42조(안전보건장비) ① 회사는 작업의 성격에 따라 필요한 안전보건장비를 당해 조합원에게 무상으로 대여한다.

② 조합원은 지정된 표준에 따라 안전보건장비를 착용하여야 하며 본임의 책임하에 관리·유지한다.

제43조(건강진단) ① 회사는 조합원의 건강진단을 회사 부담으로 실시하며, 조합원은 이를 거부할 수 없다.

② 재진단을 요하는 조합원은 국가에서 인정한 종합의료기관에서 재진단을 받아, 진단서를 회사에 제출하여야 한다.

제44조(질병에 대한 조치) 회사는 전염병·정신병 또는 근로로 인하여 병세가 현저하게 악화될 우려가 있는 질병에 걸린 자에 대하여 의사의 진단에 따라 근로를 금지 또는 제한하여야 하며, 당해 조합원이 건강을 회복한 때에는 의사의 진단을 근거로 하여 지체없이 원직에 복귀시켜야 한다.

제45조(여자·연소자·미경험자의 보호) 회사는 여자·연소자 및 미경험자를 위험 혹은 안전보건상 유해한 업무에 종사시키지 못한다.

제46조(안전보건 교육 및 가족계획 상담) ① 회사는 조합원에게 안전 및 보건에 필요한 교육을 실시하며 조합원은 이를 거부할 수 없다.

② 조합원은 안전 보건수칙에 위반하는 행위로 인하여 회사에 중대한 손해를 끼쳤을 때에는 이를 변상할 의무를 진다.

③ 조합원은 가족계획의 지도·상담에 관한 회사 또는 조합활동에 협조한다.

제7장 재해보상

제47조(업무상 재해보상) 조합원이 업무상 부상 또는 질병에 걸리거나 사망한 경우에는 근로기준법·산업재해보상보험법 및 관계 법령에 따른다.

제8장 복지후생

제48조(복지시설) ① 회사는 조합원의 건강유지와 복지증진을 위하여 회사내에 각종 복지시설을 갖추고 무상으로 이용하도록 제공한다.

② 복지시설의 설치 및 운영은 노사협의로 정한다.

제49조(경조금) 회사는 조합원의 경조사에 대하여 다음 각호의 경조금을 지급한다.

1. 본인 결혼 ○원
2. 자녀 결혼 ○원
3. 형제자매 결혼 ○원
4. 본인 부모 회갑 ○원
5. 기타 특별한 경우 ○원

제50조(교양시설의 이용) 조합원은 교육·문화·가족계획 등 교양증진을 위한 회사의 제시설을 이용할 수 있다. 회사는 조합원의 교양 및 자질향상을 위해 편의를 제공한다.

제9장 단체교섭

제51조(단체교섭의 원칙) ① 단체교섭은 신의에 따라 성실히 평화적으로 행하여야 하며 정당한 이유없이 상대방은 이것을 거절하지 못한다.

② 노사쌍방은 단체교섭의 범위 이외의 사항에 대하여 교섭을 요구할 수 없고, 상대방에 대하여 폭력·협박·감금 등으로 신체의 자유를 구속하거나 사생활의 안정을 위협해서는 안된다.

제52조(단체교섭의 범위) 단체교섭사항은 다음 각호로 한다.

1. 임금 및 근로조건에 관한 사항.
2. 작업시설 및 환경에 관한 사항.
3. 복리후생에 관한 사항
4. 조합활동에 관한 사항
5. 단체협약의 개폐에 관한 사항

제53조(단체교섭의 절차) 단체교섭을 행하는 경우에는 아래의 절차 및 방법을 준수하여야 한다.

1. 단체교섭의 요청은 반드시 교섭일시와 장소, 교섭위원의 명당 및 교섭에 관한 구체적 사항(교섭안)을 최소한 7일 전에 문서로써 상대방에 제출하여야 한다. 교섭 도중 교섭위원을 변경할 때에는 1일 전에 문서로써 통보하여야 한다.
2. 긴급을 요하여 기일을 지정하지 아니한 교섭은 요구 당이로부터 5일 이내에 행하여야 한다.
3. 단체교섭 요청을 받은 경우 교섭 요청일 3일 전까지 상대방에게 교섭 응낙여부를 통보하여야 한다.
4. 단체교섭 요청시 제출한 교섭에 관한 구체적 사항(교섭안) 이외의 사항은 당해 단체교섭에서는 교섭 대상으로 하지 아니한다. 다만, 노사쌍방이 합의하는 경우에는 예외로 한다.
5. 교섭의 장소·일시·의사진행 등에 관해서는 회사와 조합이 협의한다.

제54조(교섭위원) ① 단체교섭위원은 회사와 조합 각 ○명의 동수로 한다.

② 회사측 교섭위원은 회사가 선임한 사용자로 구성하며, 조합측 교섭위원은 조합장 및 조합원 중에서 조합이 선임한 자로 구성하되 조합 전임자가 있는 경우에는 반드시 참석하도록 한다.

③ 단체교섭시 노사합의로 전문가를 초빙하여 자문을 얻을 수 있다.

제55조(교섭시간) 단체교섭은 원칙적으로 근로시간중에 행하지 아니한다. 다만, 쌍방이 필요하다고 인정할 경우에는 근로시간중에 행할 수 있다.

제56조(결정사항의 성문화) 단체교섭의 결과 합의에 도달한 사항은 쌍방이 이를 확인하여 서면으로 작성·보존한다.

제10장 노사협의회

제57조(노사협의회) ① 회사의 조합은 노사협의회에 의거, 생산성향상과 조합원의 복지증진 및 산업평화를 기하기 위하여 노사협의회를 설치한다.

② 그 구성과 운영의 세부사항은 노사협의회 규정으로 정한다.

제11장 쟁의

제58조(평화의무) ① 회사와 조합은 노사협의를와 단체교섭을 통하여 상호간의 분쟁사항을 평화적이며 건설적인 방향으로 해결하도록 노력하여야 하며, 쟁의중일지라도 어느 일방의 단체교섭 및 노사협의를 요청이 있을 경우 이를 거부하여서는 안된다.

② 이협약의 유효기간중 회사와 조합은 협약내용을 성실히 준수하며, 이 협약을 개정·폐기 또는 실질적으로 그와 동일한 결과를 가져올 목적으로 쟁의행위를 할 수 없다.

③ 회사는 본장을 위반하여 쟁의행위를 한 자 및 조합의 지시에 의하지 아니하고 쟁의행위를 한 자에 대하여 해고를 할 수 있다.

제59조(쟁의예고) ① 회사와 조합이 단체교섭으로 타결을 보지 못하고 노동쟁의가 발생하여 행정관청과 노동위원회에 신고하고자 할 때에는 상대방에게 미리 통보하여야 한다.

② 조합이 쟁의행위를 하고자 할 때에는 적어도 1일 전에 회사에 예고하여야 한다.

제60조(쟁의결의 취소, 쟁의행위 종결 통보) 회사 또는 조합이 그 쟁의결의를 취소하거나 쟁의행위를 종결할 때에는 타방에게 신속히 통보해야 한다.

제61조(쟁의행위의 제한) ① 노동조합의 쟁의행위는 조합원의 직접·비밀·무기명 투표에 의한 과반수의 찬성으로 결정하지 아니하면 이를 행할 수 없다.

② 분쟁 또는 쟁의중 종업원이 아래 각호에 해당하는 행위를 하였을 때에는 회사는 행위자에 대하여 손해배상을 청구할 수 있으며 해고 할 수 있다.

1. 감금·폭행·상해 기타 인신에 대한 위해를 가한 경우

2. 회사의 시설·기계·기구·자재를 파손시킨 경우
3. 회사의 출입통제구역을 침범할 경우
4. 조합원의 쟁의행위 기간중 폭력행사등의 방법으로 비조합원의 작업 또는 업무수행을 방해하는 경우

5. 회사의 업무명령을 따르지 않고 조합의 지시에 따라 회사업무를 보는 경우

제62조(쟁의기간중 급여) 쟁의행위 기간중 협정 근무자를 제외하고 쟁의행위에 참가한 조합원은 그 기간중의 임금을 청구할 수 없다.

제63조(노동쟁의의 조정) ① 회사의 조합은 노동위원회의 알선·조정 에 적극 협력하여야 한다.

② 노동위원회의 알선·조정에도 불구하고 타결이 안될 때에는 회사와 조합 중 일방이 노동위원회에 중재를 신청할 수 있다. 이 때에는 ○일 전까지 상대방에게 그 취지를 통보하여야 한다.

③ 회사와 조합은 노동쟁위가 중재에 회부된 때에는 날로부터 15일간은 쟁의행위를 해서는 안된다.

제64조(임의조정) ① 전조의 규정에 불구하고 회사와 조합은 노동쟁의조정법에 의거, 노사합의로 ○○○씨를 조정자로 지명할 수 있다.

② 전항의 조정자에 의한 알선·조정·중재는 노동위원회에 의한 알선·조정·중재와 같은 효력을 갖는다.

제65조(협정 근로자) 조합이 쟁의행위를 할 때에는 아래 각호에 해당하는 종업원은 협정 근로자로서 쟁의행위에 가담하지 못하며, 자기 본연의 직무에 종사하여야 한다.

1. 전산업무 종사원
2. 유·무선 통신장비 관련 종사원
3. 용해로등 주요 생산설비 운전 에 필요한 필수 종사원
4. 동력·위험물저장소·보일러·급수장·공해방지시설 필수 종사원
5. 의무실·소방안전 종사원
6. 기타 회사와 조합이 협의 결정한 종업원

제66조(쟁의중 신분보장) 회사는 정당한 쟁의에 대하여 어떠한 불이익 조치도 취할 수 없으며 쟁의기간중에 정당한 사유 없이 징계 또는 부서변경 등 인사조치를 하지 못한다.

제67조(비상시의 협력) 수재·화재 기타 천재지변 또는 이에 준하는 비상사태가 발생하거나, 발생할 우려가 있을 때에는 지체없이 쟁의행위를 중지하고, 회사의 지시에 따라 비상사태에 대처하여야 한다.

제12장 부칙

제68조(유효기간) ① 이 협약은 ○년○월○일부터 ○년 ○월○일까지 유효한 것으로 한다.*

② 회사와 조합은 이 협약의 종결인 60일 이전에 상대방에게 이 협약의 갱신여부를 서면으로 통보하여야 한다. 쌍방간 이 협약에 대한 갱신 요청이 없을 때에는 이 협약은 유효기간 만료일로부터 ○년간 자동 갱신된다.

③ 이 협약의 유효기간의 만료시를 전후하여 쌍방이 새로운 단체협약을 체결하고자 교섭을 계속하였음에도 불구하고, 새로운 단체협약이 체결되지 아니한 때에는, 이 협약은 새로운 협약이 체결될 때까지 효력을 갖는다. *

* 노동조합법상은 단체협약은 1년간 유효함이 원칙이다. 그러나 임금 이외의 협정은 2년까지 효력을 가짐.

제69조(협약의 개폐) 이 협약의 유효기간중에는 이 협약을 개정 또는 폐기하지 않는다.

제70조(재교섭) 유효기간중이라도 노동관계법령이 개정되어 갱신할 필요가 있을 때에는 해당 부분에 한하여 재체결한다.

제71조(불이행 책임) 이 협약을 이행하지 아니하는 당사자는 그 불이행으로 인하여 발생하는 모든 책임을 진다.

제72조(명칭변경후 효력) 유효기간중 회사 또는 조합의 명칭이 변경되었으나 실질적인 승계일 경우에는 이 협약은 유효하다.

제73조(준용) 이 협약에 구체적으로 명시되어 아니한 사항은 관계법령·취업규칙 및 일반적으로

승인된 노동관행에 따른다.

제74조(협약의 보관) 이 협약은 3부를 작성하여 회사와 조합이 각각 1부씩 보관하고, 1부는 행정관청에 신고한다.

년 월 일

○○회사 대표이사 ○○○ (인)

○○노동조합 위원장 ○○○(인)