한국노동연구원
50000798

研究資料 90-05

勞動教育의 評價와 發展方案 硏究

1990. 4

金 秀 坤
(慶熙大學校 敎授)

한국노동연구원

研究資料 90-05

勞動敎育의 評價와 發展方案 硏究

1990. 4

目 次

Ⅰ. 序 文 5

Ⅱ. 問題의 提起 7

1. 冷戰의 犧生物이 되었던 韓國의 勞使關係 7
2. 轉換點後의 勞動組合 役割과 指導理念 9
3. 與件變化에 따른 經營者의 役割 11
4. 政府와 公益代表들의 役割 14

Ⅲ. 勞使關係教育의 現況 17

1. 正規教育課程에서의 勞使關係 教育 17
2. 勞·使·政 當事者들의 教育現況 23

Ⅳ. 外國의 勞使關係 教育現況 30

1. 美國 勞使關係 教育의 現況 30
2. 日本의 勞使關係 教育 36

Ⅴ. 勞使關係 教育方向과 課題 38

1. 勞使關係 教育의 哲學과 方向 38
2. 勞使關係 教育方法과 課程 39

Ⅰ. 序文

산업민주주의는 곧 勞使關係의 民主化를 의미한다. 정치적 민주화 없이 산업민주주의가 있을 수 없고, 산업민주화 없는 정치적 민주화란 한낱 허구에 지나지 않는다. 때문에 6·29는 한국사회에 있어서 노사관계의 민주화를 위해서 대단히 중요한 하나의 전환점이 아닐 수 없다.

잠시 산업민주화와 밀접한 관계를 가진 정치의 민주화과정을 생각해 보자. 적게 잡아도 해방 이후 근 반세기에 가까운 교육과 훈련을 해왔지만 막상 6·29를 맞은 이후 정계가 겪어야만 했던 혼란을 무엇으로 설명할 수 있을 것인가? 그래도 정치부문에 있어서는 4·19를 비롯해서 많은 정변과 사회적 혼란을 통한 경험의 축적이 있었고, 많은 정치학자가 대학에서 배출되었으며 이들이 대학뿐 아니라 초·중·고등학교 정규교육과 매스콤을 통해서 민주정치를 가르쳐 왔던 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 제 6공화국에 들어온 후 우리는 사사건건 살얼음을 딛고 가듯이 불안과 초조함 속에서 民主政治란 유리그릇을 깨뜨리지 않기 위해 노력하고 있는 것이다.

그렇다면 노사관계의 민주적 발전에 대해서 배워 보지도, 경험해 보지도 못했던 우리로서는 지난 2년 동안 펼쳐졌던 노동현장의 혼란은 오히려 당연한 것이었는지도 모른다.

경제발전 및 교육수준의 향상과 더불어 근로자의 권리의식은 막연하게나마 높아만 갔지 그것이 어떤 형태로 발휘되어야 하는지 그 구체적인 행동양식을 몰랐는가 하면 이같은 움직임을 긍정적으로 수용하려는 사용자의 태도 또한 별로 볼 수가 없었다. 오히려 일부 사용자들은 保守的 政權과 밀월관계를 맺음으로써 노사간에 당연히 존재하는 갈등을 은폐하고 노동조합의 존재가치를 부정하려고 했던 것이다.

그 갈등을 합법적으로 풀어나가는 방법을 가르치지 못하고 배우지 못한 가운데서 불만이 축적되다 보니 민주화의 돌파구가 늦게 열린 것만큼 더욱 더 파괴적이 되고 수습하기에 힘들게 되었던 것이다. 정치계에는 그래도 양성해 놓은 학자들

도 많고 일반인의 인식수준 역시 높기 때문에 실제 정치활동 하는 사람들이 뒤늦게 따라오는 것이 문제일 뿐 지식인들이나 국민이 원하는 바의 방향이나 과제는 대개의 경우 상당히 명료하게 드러나는 것이 보통이었다. 그러나 노사관계에 있어서만은 기업도 노조도 정부도 다 아는 것은 산업평화를 바라고 협동을 해야 한다는 情的인 당위성뿐 '어떻게' 그것을 실천할 것인지에 대해서는 모르는 것이 보통이고, 전문가를 양성하지 않았을 뿐만 아니라 전문가의 존재 필요성조차 인정치 않은 것이 보통이었다. 모든 것을 상식차원에서 情的으로 임기응변을 통해서 끝내고자 하는 후진국 특유의 조바심 또는 그런 생각들을 보강했을 뿐이었다.

아무튼 작금의 노사관계행태를 보면 제도적 장치의 미비라든가 관행의 미정착 등 여러 가지 설명이 의례이 뒤따르겠지만 보다 더 시급하고 실제적인 해결책을 찾는다면 그것은 노사관계에 대한 올바른 인식부터 하도록 해야겠다는 점이다. 그 대상을 반드시 근로자나 기업가에게만 한정해서가 아니라 정부와 입법 및 사법부 그리고 언론계, 심지어는 문인들,종교인들까지도 그들이 오늘날 우리 산업사회에서 담당하고 있는 역할이 큰 만큼 그들이 노사문제에 대한 정확한 인식을 갖도록 하지 않고서는 산업민주화가 불가능할 것이라는 확신이 본연구를 시작하게 된 근본동기가 되었다.

제Ⅱ장에서는 당면한 문제를 제기하되 勞·使·政이란 3개 기본역할 담당자 중심으로 서술해 나가면서 무엇이 문제이며 어떻게 풀어나가야 할 것인지에 관해서 논하고자 한다. 제Ⅲ장에서는 우리나라에 있어서 진행되고 있는 노사관계 교육 및 훈련에 관한 현황을 살펴보고, 제Ⅳ장에서는 일본, 미국 등 선진국에서는 이 분야에 대한 교육을 어떻게 하고 있는지를 살펴보기로 한다. 그리고 마지막 제Ⅴ장에서는 앞으로의 노사관계 교육방향과 과제를 논하고자 한다. 이 분야에 대한 상당한 지식과 판단력을 가진 독자는 제Ⅲ,Ⅳ장을 읽지 않고 제Ⅴ장으로 넘어가도 좋을 줄로 믿는다.

Ⅱ. 問題의 提起

1. 冷戰의 犧生物이 되었던 韓國의 勞使關係

해방 이후 근 반세기에 걸친 역사와 고속산업화에도 불구하고 노사관계가 발전하지 못했던 가장 큰 이유는 美蘇冷戰상황이라는 국제정세와 이에 편승한 국내정치 및 이같은 양극화 현상을 자기 편의대로 이용하려는 일부 使用者群과 일부 격렬한 노동조합의 지도자 때문이었다고 할 수 있다. 미처 민족자본이 형성도 되지 않은 상태에서 마치 독점적 산업자본제가 존재했던 것처럼 전제를 하고 계급투쟁을 무기로 해서 혁명사상을 고취시키고자 하는 정치적 노동조합주의 및 그 세력이 해방 직후 우리나라 노동계를 지배하고 있었다는 사실을 우리는 간과할 수 없을 것이다. 이들은 아직 가보지도 못한 자본주의사회를 이미 성취했던 것처럼 전제하고 사회주의적 이데올로기를 가지고 '理想鄕'에 급진하려고 했던 것이고 그것이 허구적이었다는 사실은 70년대 이후 세계적 데탕트의 물결을 타고야 비로소 알게 된 것이다.

다른 한편 신흥자본가들은 정부주도적 경제정책하에서 이들 자본가들은 착실한 내부경영의 우수성을 발휘하기보다는 정부의 간섭를 빨리 받거나 융자를 더 잘 받거나 정부의 각종 계획청사진을 먼저 알아내거나, 또한 정부를 등에 업고 근로자를 억압함으로써 더 빨리 대기업으로 자라날 수가 있었다. 이 과정에서 노사관련 문헌은 '불온문서'시 되고 노사관계에 관한 진보적인 생각은 그 당장 위험시 되어 가히 노사관계의 암흑시대를 연출하게 되었던 것이다.

노동문제를 위험시하던 암흑시대는 제 4공화국이 되면서 더 억압적이었고 70년대말에 일어난 YH사건이나 釜北事態를 경험하자 제 5공화국에 들어와서는 한층 더 교묘한 방법으로 노동운동을 통제하기에 이르렀다. 노조의 세력을 약화시키기 위해 노동관계법을 개정했지만 그것이 효과를 본 것은 그리 많지 않고 언제나 노동운동을 좌경시하여 장외로 내몰아 버리거나 정치적으로 공산주의 동조자로 매도해 버리는 것이 더욱더 편리했고 노조탄압의 수단으로서는 더욱 효과적이기도

했다. 때문에 법질서하에서 노동권 침해를 구제받는다는 것은 형식적이거나 별다른 의미가 없는 것이 되는 반면에 비공식적·정치적 채널을 통하여 임기응변적으로 문제를 그때그때 풀어나가는 것이 상례가 되었던 것이며, 이같은 오랜 경험이 勞·使·政 모두로 하여금 준법정신을 좀먹게 하였고 피차간에 불신의 풍조는 더욱더 깊어지게 된 것이다. 건국후 全評을 타도하고 자유노동조합주의를 주창하며 대한노총이 일어났고 그것을 승계한 것이 한국노총이건만 이상과 같은 정치적 풍토와 법을 초월한 임기응변식 노동행정 때문에 근로자의 공식 채널인 勞總은 정부에 영향을 주기보다는 더 많은 영향을 받기에 이르렀고, 때문에 재야노동세력으로부터는 언제나 御用이라는 비난을 받을 수밖에 없었던 것이다. 실질적으로 파업이 용납되지 않은 상태에서 근로자의 불평과 불만은 가부장적 온정주의로 다스리려 하고 그것을 가능하게 하기 위해 노사협의회를 법제화하니 이것을 노조지도자들은 勞組代替的이라고 비판하게 된 것도 당연한 일이다. 파업도 용납하면서 일본식 기업의 온정주의를 도입했더라면 좋았을 것을 파업은 파괴적인 것이고 과격은 공산주의자나 하는 짓이라고 싸잡아 탄압하는 바람에 그에 대한 반작용으로 노동운동가들은 온정주의를 수용하거나 타협을 하려는 노조지도자를 무조건 어용이라 낙인을 찍게 된 것도 무리가 아니었다.

이와 같이 국제적 냉전상황은 우리나라를 分斷國家의 비극으로 몰아갔을 뿐만 아니라 이것이 산업현장에서도 노사간의 갈등을 양극화하는 촉진제 역할을 하게 된 것이다. 다음 장에서 언급되겠지만 대학교육과정 역시 냉전의 영향 때문에 마르크시즘(Marxism)은 물론 기타 자유주의체제하의 노동운동도 위험시하는 바람에 학문적 발전이 거의 정지된 상태에서 40년을 지냈다. 오늘날 상아탑에서 이에 대한 반작용이 일어나고 있는 것도 이러한 맥락에서 이해할 수가 있을 것이다. 이 분야에 대한 길러놓은 스승이 없는 마당에서 지하로부터 폭발적으로 출판되어 나오는 이 반작용의 물결이 진보적 사상에 굶주렸던 젊은이들을 일시에 취하게 만든 것을 볼 때 極과 極은 통한다는 말이 진리에 가까움을 느끼지 않을 수 없다.

이 시점에서 우리가 깨달아야 할 것은 세계는 데탕트의 무드에 한 발 더 나아가 그 모두가 자유화의 물결 속에서 새로운 도약을 약속하고 있건만 분단국가라는 비극적 한계 때문에 이 절호의 脫理念 계기를 놓친다고 하면 우리나라 국가발전에 크나큰 오점을 남기게 될 것이다. 일본이 근대화의 계기로 삼은 明治維新을

부러워하고 그 시기를 놓친 우리 조상을 탓하고 있을 때가 아니다. 우리가 지금 냉전의 찌꺼기를 들고 어느 체제가 우수하다느니 또는 반동이니 혁신이니 하면서 싸우고 있는 동안 우리를 뒤따르던 開途國들이 우리를 앞지르게 된다는 사실을 명심해야 할 것이다.

2. 轉換點後의 勞動組合 役割과 指導理念

이상에서 논한 바와 같이 세계는 脫理念 또는 實用主義的 방향으로 자유화되어 가고 있는 이때 경영자들이 아직도 자기 마음에 들지 않는 노동운동가이면 무조건 공산당시하는 경우가 있다면 국가발전에 저해요인이 될 것이며, 노동운동가 역시 만약 타협을 어용시하고 원색적인 극한투쟁만을 일삼는다고 하면 이 또한 국가발전에 커다란 저해요인이 될 것이다. 왜냐하면 기업이 문을 닫아버렸을 때는 鮮明性이나 「이데올로기」가 실업자를 구제해 줄 수 없을 것이기 때문이다.

그러면 앞으로 어떠한 노동조합운동이 되어야 할 것인가? 이 점에 대해서 생각해 보기로 하자.

무엇보다 첫째로 정치지망생이 노동운동을 그의 야심을 만족시키기 위한 수단으로 이용하는 것을 막아야 할 것이다. 우리는 제 5공화국하에서 허다하게 많은 사람이 정권에의 참여를 위해서 노조간부직을 헌신짝처럼 내버리는 사람들을 보았다. 그 모두가 명분은 다 그럴싸했다. "권력권내에 들어가서 근로자 복지증진에 이바지하겠다"라고. 그러나 실제에 있어서 집권자 또는 당은 노조지도자에게 큰 감투를 씌워줌으로써 근로자에게 많은 것을 준 것으로 착각하기가 일쑤이다. 결과적으로 조합원이 얻었어야 할 實利를 감투 쓴 사람이 代食해 버린 것이나 다름없다. 때문에 노조지도자들에게 제아무리 정치적 야심을 버리라고 해도 이는 馬耳東風이다. 문제는 노동조합원 개개인이 계몽되어 정치지망생을 견제할 줄 알아야 할 것이다.

공산주의자들의 노동운동노선을 우리가 배격하는 이유중의 하나가 바로 그들의 정치적 조합주의인 것이다. 즉 노동조합을 공산주의혁명의 수단으로 보기 때문이다. 공산주의든 자유주의든 노동조합을 정치목적의 수단으로 생각하는 사람은 反근로자이고 민주적 노사관계발전에 역행하는 것이라 보는 것이다.

따라서 민주노조의 지도자상이라면 투철한 국가관을 가진 정치적 투쟁가 또는 혁명가가 아니라 작업현장으로부터 소집단의 「리더」(leader)로서 그 구성원의 복지와 행복을 위해서 노력하는 일꾼이면 족한 것이다. 그러므로 가깝게는 근로자들의 복지와 안전을 위해서 임금인상이나 산업재해의 예방 및 사후구제를 위해 투쟁해야 할 것이며 장기적으로는 고용의 안정을 위하며 기업의 지속적 성장을위하여 나태해질 수도 있는 경영진을 독려해 가며 노동생산성과 국제경쟁력의 제고와 성과에 따른 공정한 분배의 몫을 찾기 위해 과감하게 도전해 나갈 수 있어야 할 것이다.

문제는 이같은 지도자가 하늘로부터 내려오거나 최고경영자의 임명에 의해서 생기는 것이 아니라 일반조합원들의 衆意에 의해서 선출되어야 하는 데 있는 것이다. 민주주의사회의 지도자는 천사일 수가 없고, 그를 뽑아 준 다수인의 수준을 넘을 수 없는 것이 보통이다. 그러므로 이상 설명한 바와 같은 민주노조 지도자를 뽑기 위해서는 노조지도자만의 교육이 아니라 전노조원들을 항상 교육시키지 않으면 안 되는 것이다.

일본이 2차 「오일쇼크」(oil shock)를 받았을 때 노동조합측에서 오히려 노사관계 학자들을 불러놓고 春闘賃金引上幅을 어디까지 해야만 인플레이션을 유발하지 않을 것인지를 질문했다는 에피소드가 있거니와[1] 이러한 노동조합지도자가 나올 수 있는 것도 일본노동조합의 내부구조가 철저한 基層民主主義를 실시하고 있기 때문이라는 사실을 명심해야 할 것이다. 對使用者 단체협약을 체결해 놓고도 대의원 또는 전체조합원 수락과정에서 허다히 부결되어 버리는 것도 사실은 기층민주주의가 아직 뿌리를 내리지 못한 까닭이라고 보겠으며, 그렇게 하기 위해서는 지도자 양성과 동시에 조합원 모두에게 노사관계에 관한 기초지식을 가르쳐 주어야 할 것이다.

---

1) 島田晴雄(慶應大學教授와의 인터뷰에서) 당시의 사정을 풀이한 논문으로서는 Harno Shimada, "Wage Determination and Information Sharing: An Alternative Approach to Incomes Policy?" *Journal of Industrial Relations*, June 1983, pp.177~200 참조.

3. 與件變化에 따른 經營者의 役割

裵茂基 교수가 일찍이 지적한 바와 같이 70년대 중반에 우리나라 노동시장은 이미 루이스적 전환점을 통과하였다.[2] 많은 巨視經濟學者들이나 기업인들이 6·29만을 중대한 전환점이라고 생각하고 있지만 사실 노사관계에 관한 한 보다 더 중요한 전환점은 이미 70년대 중반에 지나고 있었던 것이다. 부분적 노동공급의 고갈과 이로 인한 임금상승추세는 이미 이 전환점의 통과로부터 시작된 것이고 오늘날과 같은 노사관계의 불안요인은 이미 그때부터 싹트고 있었던 것이라 하여도 과언이 아니다. 6·29는 그것을 정치적으로 개방했을 따름이고 可視的인 드라마에 불과한 것이다. 기업가들이 마치 6·29가 아니었다면 아직도 우리나라 노동시장이 경영자의 천국으로 남아 있었을 것처럼 생각하는 경우가 있지만 이것은 잘못이다. 노동시장의 전환점은 6·29라는 정치적 전환점에 관계없이 존재했으며 그것이 없었더라도 이미 우리나라 노동시장은 경영자의 천국으로부터 멀어져 버린 것이다. 따라서 간혹 노사분규로 곤욕을 치른 기업가가 6·29 이전으로 되돌아 갔으면 하고 생각할 수도 있겠지만 그것이 정치적으로 설혹 가능하다 하더라도 노동현장에서는 그것이 불가능하다는 점도 명심해 둘 필요가 있는 것이다.

노동시장이 전환점을 통과함에 따라 우리나라 경영자가 당면하게 되는 문제는 전에 없이 새로운 것들이고 이를 위하여 새롭게 준비해야 할 과제들은 산적해 있다. 몇가지 살펴 본다면 다음과 같다.

첫째, 외부노동시장으로부터 인력공급이 부족할 뿐만 아니라 내부노동시장에서도 공급부족현상을 초래한다. 移職率이 급증함에 따라 경영자는 이를 줄이기 위한 내부노동시장의 制度나 慣行에 일대개혁을 감행하지 않으면 안된다. 인력의 모집방법으로부터 시작하여 선발하는 방법이나 인력의 배치, 승진, 고과, 보상, 퇴직 등에 이르기까지 지금까지 형식적으로만 해오던 것을 보다 과학적인 방법에 의해서 '왜' 하는지 또 '어떻게' 해야 하는지에 관해서 연구를 해가면서 인력관리를 혁신하지 않으면 안 될 것이다.[3] 그럼에도 불구하고 많은 기업가들은 그

---

2) 裵茂基, 『勞動經濟學』(改定版), 經文社, 1989, pp.35~37.

3) 金秀坤, 「移職率의 國際比較 및 決定要因分析」 및 「韓美日從業員의 移職

동안 안이하게 내부노동시장 개발을 하지 않고 있음으로써 내부적 경영의 효율성을 하락시켜 왔던 것이다. 이것은 중간관리층뿐만이 아니라 최고경영자에 이르는 전경영팀에 대한 교육의 필요성을 웅변으로 말해 주고 있는 것이다.

둘째, 이직해 버린 공석을 채우기 위해서도 그렇지만 더욱이 점차 일어나게 되는 산업구조의 개편과 더불어 보다 높은 수준의 기능을 가진 인력을 필요로 함에 따라 더 많이 그리고 더 새로운 기능훈련을 실시하지 않으면 안되게 된 것이 또한 전환점 이후의 經營戰略이다. 특히 우리나라의 경우 과거에는 정부주도적으로 기초훈련만을 강조해 왔음에 비춰 볼 때 이제는 정부주도적 계획에만 의존할 것이 아니라 社內訓練을 자체내에서 계획하고 기초훈련이 아니라 향상훈련에 역점을 두고 그 프로그램을 개발해 나가야 할 것이다.[4)]

이것 역시 아직도 경영자들의 자세나 훈련내용 등에 대한 이해가 부족하며 그들에 대한 특별한 교육이 없는 한 제 2의 도약은 어렵다고 할 수밖에 없다. 흔히 일본식 종신고용제를 본받자고 이야기는 하면서도 실제 일본의 종신고용이 법에서 보장되어 있는 제도가 아니라는 점과 오히려 일본기업에서는 종신훈련을 받게 함으로써 노사쌍방이 종신고용을 간접적으로 정착시킨다는 사실을 이해하는 사람은 많지 않다. 그러므로 이러한 인력형성에 관해서 경영자에 대한 교육이 절실히 요청된다고 하겠다.

셋째, 노동공급의 상대적 결핍은 필연적으로 임금수준의 상승을 가져오게 된다. 임금상승 그 자체는 또한 근로자의 임금소득을 늘리게 됨으로써 이는 노동공급, 즉 노동시간을 줄이는 소위 소득효과가 나타나게 마련이다.[5)]

性向比較와 職場滿足度」 兩論文 공히 『韓國開發硏究』, Vol.3, 1981 및 Vol.4, 1982, 참조.

4) 金秀坤 「事業內 職業訓練制度의 改善方向」, 대한상공회의소, 1985 및 *In-service Training in Korea*, GIP, Kyung Hee University, 1987 참조.

5) 물론 이때 임금상승으로 인한 대체효과가 여성경제활동의 경우에는 소득효과를 능가하는 것이 보통이지만 남녀를 합한 전노동력의 노동시간공급은 줄어들 것으로 기대된다. 이미 우리나라에서도 그러한 추세가 나타나기 시작한 것도 사실이다. 노동공급에 관한 모형 및 이론적 설명을 위해서는, 金秀坤과

이러한 추세에 대비한 경영자의 전략은 말할 나위도 없이 노동생산성의 제고이다. 그러나 그것을 고용에 대한 부정적 결과는 생각지 않고 안일하게 省力化를 해버릴 경우 英美 등 선진국이 경험한 바와 같은 노동조합으로부터의 거부반응을 불러 일으키게 마련이다. 일본경제가 오늘처럼 순조롭게 선진화될 수 있었던 것은 노동조합이 산업구조 편성시기에 기계화 및 ME(Micro Electronics) 혁명을 순조롭게 받아들였기 때문이거니와 노조가 그것을 받아들이게 된 데에는 失業誘發效果를 제거하는 일본경영진들의 사려깊은 조치가 앞서 있었기 때문임을 잘 알아야 할 것이다. 지금 우리 산업이 당면하고 있는 구조개편에 타산지석이 되어야 할 것이다. 이같은 심각한 산업인력정책에 관해서 경영자를 교육해야 한다는 것은 너무도 당연한 일이다.

넷째, 이와 같이 전환점을 통과함에 따라 근로자의 기본욕구가 어느 정도 충족되고 나면, 「마슬로우」(Maslsow) 의 慾求段階說을 빌릴 것도 없이, 점차 안전에 대한 욕구, 사회적 욕구, 자존욕구 및 자기완성을 위한 고차원의 욕구가 발동하기 시작한다.

이와 같은 이론이 추상적인 개념으로서 교과서에만 쓰일 것이 아니라 실제 작업장에서 매일의 일과를 통해서 이루어져야 할 것이고, 경영자는 이것을 잘 활용함으로써만이 근로자의 새로운 동기를 유발할 수 있을 것이다.

더욱이 노동력이 전반적으로 전보다 높은 수준의 교육을 받았고 높은 수준의 기능과 지식을 소유했으며 오늘의 생계에는 위협을 받지 않는다 하더라도 내일의 안전, 그리고 노령기의 생계를 위한 보장을 확고히 받음으로써만이 조직체에 참다운 공헌을 하게 되는 것이다. 흔히 우리 기업가들이 말하기를 옛날같은 보릿고개가 없어졌고 높은 임금을 받는데 왜 근로자의 불평은 더 높으냐고 하는데 바로 이러한 원리를 모르기 때문에 하는 말임을 알 수 있을 것이다. 노동시장 상황이 변한 만큼, 그리고 근로자의 의식이 변한 만큼 경영자의 생각도 따라서 변해야 하는 것이기 때문에 이를 위한 교육의 필요성은 제아무리 강조해도 넘칠 바가 없다.

다섯째, 노동조합이 제목소리를 내게 된 지금에 와서 우리가 발견하는 것은 경

『勞動共給과 失業構造』, KDI, 1977을 참조할 것.

영진 전체가 너무나 그동안 이러한 환경에 대해 준비해 놓은 것이 없었다는 점이다. 대학 재학시에도(후술하겠지만) 이런 문제에 관해서는 배운 바가 없었고 경험도 없었으니 그럴 수밖에 없겠지만 최고경영자들이 아직도 모르고 있는 더욱더 중요한 사실은 가부장적 권위주의 경영체제가 존속하는 한 지금의 경영진은 환경변화에 순응해 가며 체질개선을 할 수 없을 것이란 사실이다. 또 하나 명심해야 할 것은 강력한 노조가 존재함으로써 경영진 역시 강해진다는 사실이다. 그러므로 최고경영자의 노조에 대한 생각과 經營哲學부터 바꿔야 할 것이다.

흔히 우리나라 노사관계를 이야기할 때 勞使關係보다 勞政關係라고 표현하는 것이 더욱 적절하다고 한다.[6] 역사적으로 보아 충분히 그럴 만한 이유가 있다.[7] 노동조합은 일찍부터 전국적 조직이 이루어졌음에도 불구하고 민족자본의 육성은 늦었기 때문이고 그나마도 60년대에 와서 각종 정부지원시책에 의해서 성장해 왔기 때문에 경영의 독자성을 잘 살리지 못했고 그러면서도 陰으로 정부를 움직여 勞보다는 使에 유리하도록 법을 개정하거나 집행을 하게 함으로써 공명정대한 경영자의 대권을 확립하는 데 실패해 왔다. 때문에 경영자가 없는 노동운동만이 보이는 비정상적 자본주의경제체제로 성장해 온 것이다. 때문에 지금이야말로 노조를 상대해서 대좌할 수 있는 건실한 경영자의 산실을 만든다는 각오로 對經營者 勞使關係教育을 실시해야 할 때인 것이다.

4. 政府와 公益代表들의 役割

노사관계 시스템의 주역은 물론 당사자인 근로자 및 그 대표와 사용자 및 그 대표자이지만 정부 또한 여기에서 없어서는 안될 제 3역인 것이다. 노사관계에 있어서 정부의 역할은 다양하고도 복잡하지만 크게 4대별 할 수가 있을 것이다.

그 첫째는 權利紛爭에 관한 것이고, 둘째는 利益紛爭에, 셋째는 규범의 제정에

---

6) Sookon Kim, "Labor Management Relations in Korea" 東亞센타의 *Future Modernization in Korea* (1989년 출판예정) 을 참조.

7) 이 점에 관해서는 金秀坤, 『韓國勞使關係發展에 미친 外國의 影響』, 社會開發研究叢書 10권, 고대 아세아문제연구소, 1983을 참조.

그리고 넷째는 복지증진을 위해서 직접 私經濟에 개입하는 것이다. 이중에서도 자유경제체제내에서 산업민주주의를 구현하려 한다면 가급적 제 4의 역할은 줄어들고 제 3의 역할은 그 시대에 걸맞는 諸制度를 마련함으로써, 그리고 제 2의 역할은 불간섭을 위주로 하면서도 노사간의 세력균형을 유지하는 것으로 만족해야 할 것이다. 그리고 제 1의 역할은 당사자가 철저히 법과 계약을 지키도록 공정한 법의 집행을 보장해 주는 것이어야 할 것이다.

그러나 그동안의 정부역할을 돌이켜 볼 때 이러한 당위와는 매우 거리가 멀다. '필요한 루울' (rule)을 만들지 않거나 세력균형은 유지해 주려 들지 않고 오히려 국가권력이 쉽게 개입해서 社會正義를 실현한답시고 시민의 기본권에 제재를 가하는 경우가 많았다. 이같은 일련의 행태들이 물론 행정국가적 혼합자본주의를 해 온 결과이기는 하나 지금이라도 늦지는 않았으니 정부가 근로자의 먹을 빵의 크기를 결정해 주는 것과 같은 제 4의 역할은 가능한 한 줄이고 그동안 못다 했던 「루울 메이킹」(rule making)에 더욱 박차를 가해야 할 것이다. 개입했어야 할 권리분쟁에는 제대로 개입 못하면서 이익분쟁에는 자주 개입해서 사용자만 편애하는 듯한 인상을 주는 것은 노사관계의 발전을 위해서 매우 불행한 일인 것이다.

이와 같은 정부시책의 혼란이 어디에서부터 유래되는 것인지를 생각해 본다면 무엇보다도 최고수준의 정책결정자와 두뇌집단에 속하는 소위 「엘리트」들의 노사관계에 대한 인식이 너무 부족하기 때문이다. 이들 대부분 사람들의 생각은 간단히 표현해서 先成長·後分配 논리에서 벗어나지 못했으며 따라서 노동조합의존재를 必要善으로보다는 必要惡으로 보는 전근대적 사고방식에 젖어 있다.

행정관료들이 소득정책을 입안하는 과정만 보더라도 그렇다. 선진산업국에서와 같이 노동시장의 구조적 문제와 제도적 장치를 충분히 활용도 해보지 않은 채 거시경제적 차원에서 가이드라인부터 밀고나오다가 노조연맹의 반대에 부닥치고 마는 결과를 허다하게 보아 왔다. 이 모두가 입안자들을 위시해서 많은 사람들이 노사관계에 대한 충분한 인식을 못하고 있기 때문이므로 이들에 대한 특별한 교육프로그램이 요청된다.

더러는 노동시장 행태를 잘 이해 못하는 정책입안자가 자기는 다 알고 있다는 신념하에서 근로자 및 경영자들을 상대로 노사관계에 관한 범국민적 교육을 실시

할 것을 강변하거니와 이런 경우는 자칫 무슨 내용을 가지고 교육시킬 것인지, 그 내용에 관해서도 상당한 오해가 있을 것은 물론, 잘못하면 단기적인 특수정책을 설득시키기 위한 홍보용으로 전락해 버릴 염려도 있으므로 각별히 조심해야 할 것이다.

정부의 역할 속에는 광범위하게 입법 및 사법부의 참여도 여기에 전제했는 만큼 그들의 기여없이 노사관계의 발전이 있을 수 없음은 물론이다. 따라서 나날이 변해가고 있는 노사관계의 세계적 추세를 이들 입법부나 사법부 담당자들에게 교육시키는 것은 결코 그들의 지식수준을 과소평가해서가 아니라 선진국과 같이, 그리고 우리나라 교육이념이 말하듯이 평생교육적 차원에서도 바람직한 일이며 산업사회의 발전을 위해서 필요한 최소한의 재훈련 과정이라고 생각해야 할 것이다.

뿐만 아니라 오늘날 여론이 정상적인 노사관계발전에 미치는 정도를 고려할 때 그리고 문인들의 창작이나 종교인들의 각종 활동이 산업사회에 있어서 근로자와 경영자의 생활과 자체에 막대한 영향을 미친다는 사실을 생각할 때 이들 그룹구성원들이 필요로 할 만한 노사관계에 관한 자료는 교재로 만들어서 급변하는 노사관계발전과정을 정확하게 알도록 해야 할 것이다. 이 모든 과정에서 중요시할 것은 노사관계라고 하는 일개의 전문분야가 현재의 경제학이나 심리학이나 사회학, 노동법과 같은 어느 일개 학문의 전유물이 아니라 그야말로 필요에 의해서 어느 학문으로부터라도 공헌을 받아야 하는 學際的 學問(inter-disciplinary field of study)이라는 것을 인식하고 기존 학문간의 두터운 벽을 뚫는 가운데서 보편타당성 있는 진리를 탐구하는 전문분야로 발전해야 하며 그것을 경영자, 근로자, 법률가, 정치가, 종교가 ....., 누구나가 학습하고 수용할 수 있도록 해야 할 것이다.

이러한 목적을 염두에 두고 현 우리나라의 노사관계교육의 현황과 외국의 그것을 차례로 살펴보기로 한다.

Ⅲ. 勞使關係敎育의 現況

前章에서는 노사관계 주역별로 그들의 주된 역할을 살펴 보았다. 그러나 그 모든 경우 급변하는 산업사회가 요구하고 있는 수준의 「노하우」(Know-how)를 지니지 못하고 있다는 것을 역설하였다. 한국노동연구원의 조사결과에서도 분명하게 드러난 바는 노동쟁의 조정제도 운영에 있어서 가장 큰 문제는 그 절차나 방법보다 斡旋 및 調停을 맡은 사람들의 전문성 부족과 그들에 대한 노사 양측으로부터의 상당한 불신이 있다는 것이다.[8] 그렇다면 과연 우리나라의 각종 노사관계 교육현황은 그같은 전문성을 살리기에 족한가를 살펴 보기로 하자.

1. 正規敎育課程에의 勞使關係敎育

가. 中·高等學校 水準

후술할 선진산업국에 비해 우리나라에 있어서의 노사관계에 관한 정규교육 프로그램은 매우 뒤떨어져 있을 뿐만 아니라 그 체계도 아직 잡히지 않은 상태에 있다. 특히 중고등학교 사회과 교과서에서는 노동 및 인력경영에 관한 문제를 전혀 다루지 않고 있으므로 고등학교를 졸업하고 바로 직업전선에 나가는 학생은 노사문제에 관한 한 전혀 백지상태에서 시작하기 때문에 직장에서의 정상적인 노사의 관계나 기초적인 취업의 '룰'조차 모르는 상태에서, 때로는 기업가의 혹사에도 불구하고 자기권리를 찾을 줄 모르는가 하면 또 다른 경우에는 쉽게 동료들의 유혹에 빠져 극한투쟁의 희생물이 되는 경우도 없지 않았다. 다행히 1987년 경제부문 교과서의 개정시에 전에는 전혀 언급치도 않았던 노사문제들에 대해 상당한 지면을 할애하게 되었으므로 전보다는 다소 좋아진 것 같다. 그러나 그같

---

8) 金兌基, 「노동쟁의조정제도와 기관의 문제점」, 『勞使』, 1989년 6월호, pp.78~85.

은 내용을 가르칠 교사들이 이 분야에 대해 충분한 지식을 쌓아놓지 못했으므로 앞으로는 중고교 사회과 교사들에 대한 노사관계에 대한 기초교육이 강화되어야 할 것이다. 이러한 문제는 문교부에서 충분한 이해와 협력이 되어야 할 것이므로 노동부에서는 노사관계의 교육필요성에 관하여 문교부와 사전에 충분한 절충을 해야 할 것이다.

나. 대학학부 수준의 노사관계교육

제Ⅱ장 제 1절에서 냉전으로 인한 노사관계의 미발달을 논한 바 있다. 사실 해방후 대학에서 사회정책이나 사회사상 등 제과목들이 노동문제를 취급은 했으나 당시의 지식층이나 지도자들이 일제 압박하에서 진보적 사상을 자유로이 추구해 보지 못하다가 그나마 지하에서 간혹 마르크시즘에 심취했던 나머지 해방과 더불어 감상적인 사회주의에로 흐르는 풍조에 휘말려 있었기 때문에 오늘날과 같은 노사관계 파라다임을 이해하지 못했던 것이 사실이다. 그런 가운데 냉전은 한반도에서 열전이 되어 버렸고 이로 인해 勞動이란 말만 붙으면 무조건 不穩文書視하거나 위험시해서 대학에서 가르치려는 사람도, 배우려는 사람도 없었다. 이는 그들의 관심이 없어서가 아니라 주위의 간섭이나 눈초리가 무서웠기 때문이라 판단된다.[9)]

결과적으로 우리나라 대학에서는 勞動問題에 관해서는 눈과 귀를 막은 채 30여년을 冬眠해 왔고 그러는 중에도 급격한 산업화와 경제발전은 진행되었던 것이다. 결과적으로 우리나라 기업가나 정부공무원이나 지식인들은 노동문제에 관한 한 문외한이었으면서도 그것이 부끄러운 줄도 모르고 살아왔던 것이다. 그러므로

---

9) 필자는 1956년 당시 노동법을 高大 金振雄 교수님으로부터 배웠으므로 이 기회를 빌려 감사를 드리는 바이다. 그리고 그 후 60년대에 미네소타대학에서 노사관계론을 전공하던 중 많은 사람으로부터 왜 하필이면 위험한 그런 학문를 하느냐는 애정의 질책도 받은 적이 많다. 1974년 귀국시에도 가져오는 서적이 Labor에 관한 것이라 불온문서가 아니냐는 점에서 조사를 하느라 하루를 연기해서 통과한 적까지 있다.

중앙정부의 경제정책을 수립하고 집행하는 엘리트들은 인력을 오로지 경제발전의 수단으로만 생각해 왔지 "경제성장 목적으로서의 사람" 은 생각지 못했던 것이고 그것이 바로 선성장·후분배 논리와 궤를 같이했던 것이다. 이와 함께 상아탑은 실제적 노동행정에 아무런 영향도 주지 못하는 셈이 되고 말았다.

산업이 발달함에 따라 필연적으로 나타나게 되는 노동문제를 위험시해서 대학이 눈을 돌렸을 뿐만 아니라 대학 자체의 산업사회발전으로부터의 고립성에 또한 문제가 있었던 것이다. 이 점을 좀더 상세히 풀어보기로 하자. 우리나라 대학의 실정은 아직도 학부중심의 강의위주이고 점차 대학원이 양적으로는 급히 증가하고 있지만 아직도 중추적 역할은 하지 못하고 있다. 학부의 학과별 정원수에 대한 엄격한 통제와 학과간의 융통성없는 경직된 교육과정의 조정 때문에 실질적으로 전공학과의 분류 자체가 무의미한 경우가 허다하다. 일류 또는 이류라는 대학교 간판만 보고 진학하는 실정이기 때문에 자기 적성에 따라 학과를 선택한 것도 아니면서 일단 입학된 후에는 그 학과내에서 개설된 전공선택과 필수를 수강해야 하기 때문에 자기의 적성이나 졸업후 직업생활준비를 위해 타학과에 가서 수강을 하고 싶다 할지라도 그 범위가 매우 한정되어 있는 것이 보통이다. 결국 입학도, 입학후의 수강도 자기가 원하는 것과는 거리가 먼 곳에서 학사증만 따서 사회로 나가는 것이 보통이다.

대학졸업생들이 사회에 나가서 일하는 과정에 있어서도 어느 대학을 나왔느냐 하는 것이 어느 학과를 졸업했느냐 하는 것보다 더 중요시되고 있는 것이 우리나라 노동시장의 실정이기 때문에 교수들 역시 대학원보다도 학부의 강의(강의 그 자체보다 '강의권' ?)를 더 중시하는 것이 보통이다. 따라서 學部수준에서 새로운 과목 하나를 개설한다는 것은 그 학과 교수간의 갈등을 불러일으킬 수 있는 요인으로 작용하기도 하며, 소위 말하는 상아탑 속의 영토권분쟁으로까지 비약할 수가 있다.

이러한 여건 때문에 80년대 이후 최근에 와서는 노사관계에 대한 교육의 필요성을 강조하는 목소리가 커짐에도 불구하고 學部 教育課程에서는 빨리 반영이 되지 않고 있는 실정이다. 최근 23년째 경제학과에서는 노동경제론이 그나마 선택으로 개설이 되는가 하면 경영학과에서는 노사관계론이 고급학년에서 선택과목으로 개설되기 시작했을 뿐이다. 오늘날 산업사회에서 대학을 졸업하는 학생이 그

어느 학과 출신이든간에 그가 어느 조직체 속에서 직업생애를 꾸려나갈 것이며 雇傭이라는 것을 통해서 勞와 使의 관계 속에서 때로는 被傭者로 또는 經營者로서 역할을 할 것은 뻔한 일이기 때문에 이를 위한 준비를 상아탑에서 시키지 않는다는 것이 결코 정당화될 수는 없을 것이다.

오늘날 우리나라 대학들이 학과목별 또는 학과별 영토 싸움이나 하고 있는 동안 상아탑은 산업사회의 긴박한 수요와 노사관계 지식에 굶주린 학생들의 욕구를 외면하고 있는 것이다. 「러셀 애코프」(Russel Ackoff)는 다음과 같이 말한 바 있다. "우리는 대학의 학과가 조직되어 있듯이 자연도 그렇게 조직되어 있는 것처럼 생각하는 버릇을 없애야 한다" (We must stop acting as though nature were organized into disciplines in the same way universities are.).

학문의 자유란 기존 학문만의 독점물이어서는 안된다. 사회의 발전에 따라 일어나는 새로운 수요에 응해서 얼마든지 새로운 학문이 생성될 수 있는 터전이 되어 주어야 상아탑은 진정한 자유의 전당이 될 수 있을 것이다. 노사관계에 관한 학문이 학제적 접근을 통해서 상아탑 속에서 그 나라 토양에 맞는 시스템을 연구 개발해 내고 학생들에게 가르쳐질 때 비로소 産業平和는 도래할 것이다.

다. 대학원 수준에서의 노사관계교육

학부교과목의 경직성에 비해서 대학원의 교과목은 훨씬 융통성이 있고 비교적 산업사회의 수요를 더 잘 반영하는 것 같다. 그러나 이것도 아직은 석사 또는 박사과정을 밟고 있는 학생이 여기에 관련된 과목을 몇 개씩 이수하는 정도이지 노사관계를 주로 한 대학원과정을 둔 곳은 그리 많지 않다. 대부분의 경우 경제학과 대학원생으로서 노동경제 전공 또는 경영학과 인사관리 전공자로서 노사관계를 좀더 집중적으로 공부하는 정도이다. 따라서 노사관계를 전문으로 공부하고자 하는 대학원생으로 하여금 노사관계와는 거리가 다소 먼 과목을 이수함으로써 노사관계에 직접 관련된 과목을 깊이있게 다룰 수가 없는 것이 약점이다. 대학원은 Generalist 를 가르치는 것이 목적이 아니라 전문가를 양성하는 것이 목적이다. 그러므로 고용과 관련있는 여러 인접학문을 배우는 데 게을리하지 말아야 할 것이다.

정규대학원보다 특수대학원에서 노사관계에 관한 교육이 더욱 많이 되고 있다는 사실은 특기할 만하다. 그 주된 이유는 역시 산업사회로부터의 요구가 이같은 특수대학원을 통해서 더 잘 반영되고 이들 특수대학원의 설립이나 운영이 더욱 더 융통성이 많기 때문이라 생각된다.

비교적 오랜 역사를 지닌 특수대학원으로서는 경희대학교의 경영대학원이나 고려대학교의 경영대학원, 동국대학교의 경영대학원 등과 같이 인사관리 전공 또는 노사관계 전공을 하는 가운데서 노동경제, 노동법, 노동조합론, 단체교섭 조직행동론, 노동운동사 또는 사회보장론 등의 강의가 개설된다. 또한 행정대학원 속에서도 인사관리론, 노사관계론 등을 개설하고 있지만 아직도 교육과정은 전반적으로 충분히 발달하지 못하고 있는 실정이다. 이 점은 외국의 예를 검토한 후에 정책과제에서 상세히 논할 것이지만 우선 놀라운 것은 경희대 경영대학원과 몇몇을 제외하고는 임금관리론과 같은 필수적인 과목이 경영대학원에도 학부 수준인 경영대학에서도 개설이 안되고 있다는 점이다. 현재 우리나라 산업조직들이 임금체계가 합리적으로 운영되지 않고 있기 때문에 치르어야 하는 비능률과 비용을 생각한다면 이 과목의 개설이 얼마나 시급한지 모를 일이다.

한 가지 다행한 것은 1989년 봄 숭실대학교 내에 우리나라에서는 처음으로 노사관계대학원 (The Graduate School of Labour and Industrial Relations)이 설립되었다. 동대학원내에는 노사관계학과, 노동경제학과 및 노동정책학과 등 3개 학과를 두고 있으나 이같은 형태의 학과분류가 과연 이상적인 것인지에 대해서는 논란의 여지가 있겠다. 왜냐하면 이 3개과에 속하는 학생들이 이수해야 할 과목들에는 상당한 중복이 불가피할 것이 있기 때문이다. 그러나 숭실대학교에서는 이와 같이 노사관계를 전담하는 단독 특수대학원을 설립하였다는 점에 있어서 적어도 韓國初有의 쾌거가 아닐 수 없다.

또한 기타 모든 특수경영대학원들이 자기 대학의 전임교수를 야간에 활용하고 외부강사에 주로 의존하고 있는 데 비해 숭실대의 경우는 노사관계대학원 자체의 전임교수제를 실시하여 학부강의 없이 대학원강의만을 전담케 하는 것도 계획하고 있는 점에서 기타 대학들에 좋은 선도역할을 하게 될 것으로 믿는다.

이 이외에도 특기할 만한 프로그램으로는 서강대학교의 노동문제연구소가 총 230차례 이상이나 해오는 특별교육과정이 있다. 석사과정이 아니면서도 교과내용

과 시간의 짜임새는 다른 학교의 프로그램을 능가할 만큼 되어 있다. 참고로서 과제명과 그에 할당된 시간만을 표시하면 다음과 같다.

(1) 산업노동관계 총론	5 시간
(2) 노동조합론	34 "
개론 (노동조합조직과 운영)	6 "
우리나라 노동운동사	4 "
국제노동운동	3 "
노동운동사례	3 "
단체교섭론	8 "
노사분규사례	4 "
한국노조운동기조	2 "
정부노동정책	2 "
경영인의 사회적 책임	2 "
(3) 노동관계법	52 "
헌법개론	8 "
개별노동관계법	21 "
집단노동관계법	23 "
(4) 경제경영론	28 "
경제학	11 "
경영	11 "
복지 및 보장	6 "
(5) 일반교양	38 "
사회학	15 "
의사소통론	14 "
정치론	9 "

이상과 같은 야심적 프로그램으로 4주간에 걸쳐 교육을 실시하고 있다. 짧은 기간에 비해 이수해야 할 내용이 너무 많아서 자칫 강의를 통한 주입식 교육으로

끝나지 않을는지 우려되기는 하지만 사실 이러한 염려는 이 연구소뿐 아니라 각종 특수대학원들의 공통된 문제일 것이며 우리나라 교육전반의 문제이기도 하다.

2. 勞·使·政 當事者들의 敎育現況

전절에서 본 바와 마찬가지로 학교의 노사관계교육은 산업사회 현장에서 요구하는 바를 잘 반영하지 못하고 그 수요에 응하지도 않고 있는 상태였지만 그와 반대로 당사자들의 교육은 현장의 급한 필요만 의식한 나머지 이론적 배경이 결여되었거나 난이도의 차이라든가 그외 학습방법상의 많은 문제점을 안고 있어서 소기의 목적을 과연 달성하고 있는지 그 여부가 매우 주목된다. 각종 교육훈련이 있었던 다음에는 공식적 평가가 뒤따르기는 하지만 그 평가방법의 신뢰도가 얼마나 높고 과연 타당도를 지녔는지가 궁금하다.

이러한 취약점은 내포하고 있지만 상아탑이 해주지 못하는 노사관계교육을 현장에서 자기내끼리 해결하려고 갖은 노력을 다하고 있는 기업인들, 노조지도자 및 정부의 관련공무원들의 공헌도는 일단 인정하고 넘어가야 할 것이다. 그리고 그 종류에 있어서나 규모에 있어서도 극히 다양한 이 당사자들의 프로그램을 일일이 다 나열할 수는 없는 것이므로 대략 그 대표적이고 가장 흔히 볼 수 있는 교육내용이나 방법에 국한해서 설명하고자 한다.

가. 근로자측의 교육

한국노총을 비롯해서 그 산별연맹이나 또는 규모가 큰 단위노조에서 실시하고 있는 노조간부 양성 및 조합원 훈련과정들은 오래 전부터 개발되어 왔다. 여기에는 AFLI 등과 같은 외국조직들의 공헌도 상당히 많았음을 잊어서는 안될 것이다.

각종 공식화된 교육훈련 프로그램은 나름대로 잘 되어 있으나 문제는 앞에서도 언급한 바 있듯이 선배 노동운동지도자들이 정계로 팔려 넘어가는 풍토 때문에 조합원 및 그 지도자들이 받는 훈련내용이 얼마나 진실되게 그들의 지도력 발휘에 반영될 것인지에 대해서는 의문이 생긴다.

노조지도자가 되기 위해 배우는 교과내용은 전문가가 되라는 것이고 선배들이

지향했던 것은 정치계였으니 중간층의 젊은 노동운동가들이 과연 어디에다 그 목표를 세울 것인가 하는 점이다. 결국 교육내용과 현장이 일치하는 데서 비로소 교육효과는 얻을 수 있는 것이다.

또 다른 점은 사용자의 경우도 그렇겠지만 노동조합 교육훈련이 타협의 기술을 덜 가르치고 투쟁의 기술을 더 많이 배운다면 어떤 결과를 초래할 것인지 뻔하다. 노사 양쪽이 다 자기들의 임무를 근시안적 자기 이익에만 몰두한 나머지 장기적 차원에서의 공동이익을 희생시키는 경우가 너무 많았다. 노조원들은 노조원들끼리만 모이고 경영자들은 또 그들끼리만 교육을 받다 보면 일방적 성토의 장이 되고 마는 것이다. 때문에 최근 보다 효과적인 교육방법으로서 勞와 經營人이 한자리에서 같이 講習을 받는 것이 보편화되어 가고 있다.

나. 사용자측의 교육훈련

급격한 산업화의 결과로 일어나는 노사문제를 현장에서 풀어야 한다는 실용적인 이유로 사용자들 및 사용자단체들은 상당히 많은 양의 노사관계교육을 실시하고 있다. 특히 한국경영자총협회는 노동문제에 관련된 광범한 자료의 조사 및 정비로부터 각종 훈련프로그램에 이르기까지 다양한 활동을 하고 있다. 그 주된 임무가 그러니만큼 경총은 경제 5개단체 중에서도 노사관계교육에 관한 한 그 지도력을 발휘하고 있으며 당연히 그래야 할 것이다. 대한상의나 전경련도 여러 가지 활동을 하고 있으나 대부분이 일시적인 행사이고 중소기업중앙회가 최근에 와서야 이 분야의 필요성을 절실히 느끼고 활동을 시작한 듯하다. 그 이외에도 한국생산성본부(특히 여기서는 임금관리에 관한 교육프로그램을 열심히 개발 노력하고 있으나 이 분야에 아직도 축적된 지식과 상아탑으로부터의 이론개발 및 소개가 여의치 못한 관계로 고전을 하고 있슴), 능률협회 또는 한국인간개발연구원 등은 노사관계교육 프로그램에 상당한 경험을 쌓아놓고 있다.

그러나 아쉬운 점은 거의 모든 경우에 있어서 교육방법이 유명인사를 초빙해서 강연이나 듣는 정도이기 때문에 그 내용에 있어서 전문적 지식의 심화란 기대할 수가 없고 강사진에 따라 상당한 차이가 있어서 노사관계학이란 것이 일관성과 체계를 유지하지 못하는 '잡탕' 비슷한 것으로 오인될 우려마저 있는 실정이

다. 보다 더 체계있는 교육프로그램의 개발이 아쉽고 그것을 가능케 하자면 노사관계에 관한 연구소의 설치와 집중적인 연구의 필요성이 강조되지 않을 수 없다.

각 회사들도 대기업이면 자체내에 연수원을 두어 광범한 교육을 실시하고 있고 중소기업들도 외부에 위탁하는 형식으로 다채로운 노사관계 교육을 실시하고 있다. 삼성의 용인연수원이나 대우, 현대, 포철, 기아 등등 모두가 그룹차원의 연수원에서 각종 노사교육을 실시하고 있음은 매우 고무적이다. 그러나 필자가 이들 연수원 실무담당자를 대면해 본 결과 경이로운 것은 프로그램을 담당한 부장 또는 과장들이 대학시절에 노사관계에 관해서 배워 본 경험이 없을 뿐만 아니라 경영대학 졸업생이 극히 드물었다는 사실이다. 그들은 인사관리, 조직행동론 등을 배운 적도 없는 상태이기 때문에 교육프로그램 작성에 필요한 기초지식마저 충분히 갖고 있지 않은 듯했다. 그리고 노동시장에 관한 지식이라든가 노사관계에 접근하는 기본적인 이해조차도 갖지 못한 상태에서 프로그램을 짜고, 강사를 선정하고, 초청한다는 것이 얼마나 무모한 일이겠는가 하는 점을 생각할 때 비록 계량적 분석은 할 수가 없지만 우리나라에서 지금 실시하고 있는 노사관계교육의 많은 비용은 그 성과에 비춰 정당화되기 힘들겠다는 것을 인지했다. 즉 대기업들이 넓은 산야를 차지하고 훌륭한 연수원 건물을 곳곳에 세워 놓았지만 아직도 우리나라의 많은 지도자들이 그렇듯이 물리적·가시적 교육시설에만 설치를 했지 그 속에서 이루어지는 「소프트웨어」의 개발에는 아직 눈돌릴 겨를이 없는 것으로 판단되었다.

훌륭한 강사를 초빙해다 관리자들에게 몇 번의 노사관계에 관한 재미있는 이야기를 들려 주었다고 해서 그 효과가 단체교섭의 장에서 또는 노사협의나 매일 업무추진과정에서 눈에 띄게 달라지는 행동을 보장할 것인가? 물론 그렇지 않을 것이다. 이런 경우에 최고경영자가 그 같은 교육프로그램의 실효성에 대해서 자칫 懷疑를 갖기 시작한다면 어떻게 될까? 그러므로 현재 사업내 연수원을 가지고 있는 기업체들은 차제에 그 활동을 재평가하고 강사진 선발만이 아니라 프로그램의 장기적 개발을 해 나가야 할 것이다.

이런 점에서 현대중공업이 1988년 가을에 시작한 바 있는 노사관계 특별교육프로그램은 매우 야심적인 것이었다. 간단히 소개를 한다면 그 동기는 다음과 같다. 이제는 임기응변이나 정부의 힘을 빌려서 노사문제를 강압적으로 풀어갈

수는 없으며 조합민주주의가 뿌리를 내리게 되면 조합장과 간부만이 경영을 이해한다고 해서 성공하는 것은 아니다. 결국 일반조합원이 충분히 노사관계를 이해해야만 그 대표자들도 어용으로 몰릴 염려없이 필요할 때는 요구도 하고 타협도 할 수 있는 것이다. 즉 基層民主主義가 산업일선에서 이루어져야 하기 때문에 이들에게 교육을 해야 하며 그 방법도 수백명씩이 아니라 50~60명씩 반을 편성하되 여기에는 노조대의원도, 간부사원도 일반기술직원과 같은 자리에 섞여서 교육을 받도록 한다는 것이다. 그 내용도 노·사 양측에 공평한 것이라야 하며 어느 일방을 매도하거나 하는 것은 배제하는 것을 원칙으로 하였다. 그러나 18,000명이라는 엄청난 수의 종업원을 상대로 이같은 교육을 실시한다는 것이 바가지로 바닷물을 세는 것과도 같다는 탄식을 하고 있었던 것이다. 1989년초 제임스 李 테러사건만 아니었던들 그같은 교육프로그램이 속도는 느리지만 가장 건실한 것으로서 뿌리를 내릴 뻔했던 것이다.

각 회사들의 연수계획서를 살펴 보면 아직도 修身 또는 倫理教科書를 읽는 듯한 정신교육의 정도를 벗어나지 못하고 있다. 공동운명체 의식의 조성이 중요하지 않다는 것은 아니다. 그러나 노사관계의 전문적 지식과 「노하우」(Know-how)를 과학적 방법에 의해 설명하고 이해를 촉구함으로써 현장에서 그 성과가 있도록 해야 할 것이다. 강의를 들을 때만 감탄을 하고 아멘, 아멘 했던들 현장에 그것이 이전되지 않는다면 교육효과는 없는 것과 다름없다.

또한 교육대상을 보면 하나같이 중간관리자들이다. 중간관리자에 대한 교육의 필요성은 제아무리 강조해도 넘칠 바가 없다. 극단적으로 표현해서 우리나라 조직체에는 중간관리자는 없는 것과 다름없다. 왜냐하면 그들은 상부로부터 자기 나름대로 의사결정을 할 수 있는 권한도 위임받지 못했고 언제나 상부의 명령이나 지시를 하부로 전달하는 역할밖에 해오지 않았기 때문에 중간관리자로서의 의식구조가 형성되지 못했다. 그것이 어디에서 나타나느냐 하면 인사고과 또는 부하직원에 대한 평정을 할 때 관리자로서의 권위를 행사하지 못하고 비공개리에 적당히 갈라먹이기 식의 평가를 함으로써 평정이 효과적인 경영을 위해서 지녔어야 할 본역할을 못하게 형식화해 버린 것이다. 뿐만 아니라 하부로부터의 경영측에 대한 각종 요구가 올라올 때에도 중간관리자가 자신이 경영의 대변자라는 입장에서 이것을 평가 또는 협상하려 하지 않고 무조건 정에 쏠리거나 인기에 영합

하여 밑에서 올라오는 요구를 수정도 하지 않고 상부로 올려 보내는 것이다. 그래서 그것이 최고경영자의 손에서 일일이 제동이 걸리거나 우연한 기회를 타고 승낙을 받거나 하는 것이다. 이와 같이 중간관리자가 할 일은 상하로의 요구나 지시를 「릴레이」(relay) 만 했지 의사결정은 하지 않기 때문에 필자는 우리나라 기업의 중간관리자들을 「릴레이 매니지먼트」(relay management)라 혹평해 온 것이다.

만약 중간관리층이 그와 같이 릴레이 역할만 한다면 최고경영자가 판단할 때에는 그 모두가 불필요한 존재며 컴퓨터로 대체가능한 것으로밖에는 볼 수 없을 것이다. 또 다른 한편 의사결정에는 추호도 참여하지 않는 중간관리자가 무슨 관리자이겠는가? 단순한 샐러리맨일 뿐 노동조합에 가입해도 무방하다는 생각을 하게 될 것이다. 이같은 생각의 흐름이 최근 화이트 칼러 노동조합조직에 어느 정도 심리적인 박차를 가했다고 말해도 좋을 것이다. 요컨대 이들 중간관리자에 대한 노사관계교육은 절대로 필요한 것이지만 그것이 유효하기 위해서는 최고경영자의 경영철학과 행동이 의사결정권한의 분산이라는 형태로 바꾸어지지 않으면 안 될 것이다. 일본경영의 鬼才 마쓰시다 고노스께씨는 이런 유명한 말을 한 적이 있다. "내가 100명의 종업원을 데리고 있었을 때에는 내가 제일 앞에 서 있었고, 1,000명을 데리고 있었을 때에는 그 중간에 있었다. 그러나 종업원이 1만명이 된 이후로는 내가 제일 뒤에 앉아 있었다" 라고. 권한의 위양없이, 권력의 분산없이 대조직은 운영될 수 없다는 진리를 터득한 사람의 말이다.

우리나라 대기업 총수들은 이제 기업창설 당시보다 더 힘드는 의사결정을 하지 않으면 안 될 단계에 온 것이다. 그것은 의사결정권한을 대폭 위양하는 또 하나의 의사결정인 것이다. 인간능력의 자연적인 한계를 극복하는 방법은 누구에게나 한정된 24시를 25시로 늘리려 들 것이 아니라 조직을 통해서 권한을 이양할 길밖에 없다는 것을 명심해야 할 것이다. 이것을 위한 교육과 훈련은 중간관리자에게도 해야 하겠지만 동시에 자기 자신들도 배워야 할 것이다. 부장급들이나 이사들에게 강의를 하고 나면 꼭 듣는 말이 있다. 그것은 "선생님! 이같은 이야기를 우리 회장님에게도 좀 해주세요" 라고. 그에 대하여 "그러나 사실은 회장님이 나를 여기에 보낸 것입니다" 라고 답한다. 이렇게도 회장들은 자기가 다 알고 있는데 부하직원들이 몰라서 그러니 그들을 교육시켜 달라는 것이다. 자기 눈에 대

들보가 있는 것은 못보고 남의 눈에 티가 있는 것을 찾아낸다는 성경구절이 이렇게 적절할 수가 없다. 최고경영자들에게 더 많은 노사관계 교육을!

다. 공공부문의 노사관계교육

노동행정담당자를 위한 교육은 이미 노동부내에 노동연수원이 있어서 오랫동안 많은 교육을 실시해 왔다. 그러나 여기서도 노동부 중하급공무원에 대해서만 훈련의 필요성을 느끼고 있을 뿐 이사관급 이상의 고급공무원은 강의를 하러 올지언정 새로운 이론이나 연구에 접해 보려는 시도가 부족하다. 우리나라 조직운영의 행태상 상급자를 계몽한다는 것은 지극히 어렵다. 선진민주국가에서는 부하직원으로 하여금 열띤 토론을 하게 해놓고 상급자는 그것을 경청하는 동안 많은 새 교육을 받게 된다. 그러나 우리나라 경영풍토에서는 그같은 토론의 장이 좀처럼 벌어지지 않고 개인 또는 그룹으로 브리핑 차트나 들고 와서 長·次官에게 보고하는 형식을 취하면서 그의 '결심' 을 기다린다. 이같은 권위주의적 관료체제 속에서 최고책임자는 브리핑 차트 외의 사실은 모르는 가운데 의사결정을 해버리는 것이 흔히 있는 일이고, 그래 놓고는 일단 결정했으니 어차피 행정은 어느정도 시행착오가 있는 법이라면서 끝까지 그 정책을 밀어붙이게 된다. 다시 말해서 노동행정을 맡은 고급관료들이 세미나 또는 여러가지 형태의 회의 '형식' 을 빌려서라도 더 많은 토론의 장에 나와서 노사문제에 관한 지식을 습득하도록 해야 할 것이다. 이러한 포럼은 노동연수원이 작은 규모의 세미나를 개최하고 전문가와 장·차관, 국장들이 참석하도록 하는 것이 좋을 것이다.

노사관계에 관한 교육을 가장 시급하게 필요로 하는 대상은 노동부내가 아니라 노동부 밖에 있다는 것을 명심해야 할 것이다. 일선현장에서 노사당사자들과 접하게 되는 지방관서의 행정담당관들, 경찰 등도 그렇겠지만 특히 노동교육을 필요로 하는 공무원들은 중앙정부에서 경제 및 산업을 담당하고 있는 고급공무원들이다. 전절에서 이미 논했던 바와 같이 이들 많은 엘리트들이 대학에 재학하고 있었을 때에는 노사관계에 관한 과목이 개설조차 되지 않았기 때문에 이에 대한 이해가 부족할 것은 말할 것도 없다. 그럼에도 불구하고 이들 경제관료들은 노사관계에 관한 범국민적인 교육이 필요하다고 생각한다. 모두가 그런 것은 물론 아

니겠지만 간혹 그같은 논지가 함축하고 있는 語義를 새겨본다면 과도한 임금인상이 국제경쟁력을 약화시키면 필경에는 실업자만 대량으로 나올 것이라는 경제원칙을 근로자들에게 교육시켰으면 좋겠다는 것 같다. 이러한 논리가 틀렸다는 말은 아니다. 그러나 그같은 일방적인 교육은 오히려 많은 부작용만 낳을 것이고, 오히려 바람직한 것은 경제정책관료들이 보다 더 많은 시간을 할애해서 노동시장의 원리라든가 노사관계의 사례들을 중심으로 연구를 해야 되겠다는 점이다.

조직상 어쩔 수는 없겠지만 부총리와 노동부장관은 모두가 국가를 대표해서 정책을 수립하고 좀더 좁게는 집권당의 정책대변자로 일관해야 하는 것이지 노동부장관이 마치 노동자의 대변자인 양, 그리고 상공부장관은 사용자의 대표인 양 행동하는 것은 그 역할이 잘못된 것일 수밖에 없다. 차라리 국무회의에서는 열띤 토론을 하지만 밖에 나와서는 한 개의 목소리가 되는 것이 옳을 터인데 과거 제5공화국시에 보면 노동부장관은 "가이드라인이 없다", "안 한다"라고 대답하고 경제기획원장관은 그것을 밀고 나가는 것과 같은 혼선을 빚는데 이 모두가 최고경제운영 책임자들이 노사관계에 대한 올바른 인식을 갖지 못했기 때문이 아닌가 생각된다.

Ⅳ. 外國의 勞使關係 敎育現況

본장에서는 외국 특히 미국과 일본에서는 어떤 연유로 인해 노사관계교육이 시작되었으며 어떤 형태로 교육이 실시되고 있는지에 대해서 알아보기로 한다. 외국의 실례를 총망라한다는 것은 현실적으로 불가능한 일이기 때문에 몇가지 대표적인 사례를 중심으로 그 특수성보다는 일반적으로 유사하게 진행되고 있는 프로그램을 간략하게 소개하기로 한다.

1. 美國勞使關係 敎育의 現況

가. 배경

미국에서 노사관계에 관한 연구와 교육의 필요성이 강조되게 된 것은 1935년부터 45년에 걸쳐 노동조합이 급격히 성장함과 동시에 일어난 노사간의 마찰과 특히 勞勞紛爭으로 인한 산업의 혼란 때문이었던 것이다. 급격한 노조의 성장은 필연적으로 노동조합간의 분쟁을 야기했거니와 그 중에도 가장 크게 문제화되었던 것은 AFL과 CIO의 피나는 싸움이었다. 소위 NLRB(National Labor Relations Board: 우리나라로 이야기한다면 중앙노동위원회와 비슷함)에 의한 排他的 代表權者選出制度를 채택함으로써 기업내 동일직종내의 복수노조문제는 단일화시킬 수 있었으나 두 전국적 연맹간의 경쟁은 좀처럼 안정을 찾지 못했다. 그런 환경속에서 노동조합의 조직과 행태에 관한 여러가지 연구의 필요성이 널리 인식되게 되었다. 또한 수적으로 왕성하게 자라난 노동조합들이 파업을 연발함으로 인해 산업평화가 깨어지고 보니 기업도, 노조도, 정부도, 모두가 노사문제에 관한 보다 전문성 있는 자문과 교육을 요청하기에 이르렀다.

2차대전이 지속되는 동안에는 전시동원령등에 대해서 노조의 자제를 요구할 수 있었고 정부의 강제적 개입이 필요할 때에는 유효했다. 그러나 1945년 終戰과 함께 다시 일어나게 되는 노사분쟁을 앞에 놓고 제일 먼저 시작한 것은 이 분야

에 대한 교육과 연구프로그램을 상아탑내에 설치하는 것이었다.

나. 산업사회의 필요를 수용한「아카데미」

노사분쟁이 잦아질수록 노·사 당사자들이 각각 자기 조직체내에서 교육도 실시는 해보았지만 여러 면에서 지적 한계를 느꼈고 특히 기업은 교육만을 강조하게 됨으로써 상대방에 대한 이해를 돕거나 협상의 기법을 개발하는데는 한계가 있음을 느꼈다.

이에 노사정 3자 모두는 이러한 과업을 대학이란 상아탑 속에서 연구하고 교육해 줄 것을 요청하게 되었다. 그 첫 예가 뉴욕 주정부로부터 사립명문 대학교인 Cornell 대학교에 산업노동관계대학의 설립을 제의해 온 것이다. 당시 주정부는 상당한 예산을 책정해서 사립대학에 出捐하면서 本大學(NewYork State School of Industrial and Labor Relations)만은 사립대학교내에서 공립으로 남아 있도록 요청한 것이고, 지금에 이르도록 다음에 살펴 볼 미네소타대학의 산업관계학과 및 연구소와 함께 미국에서 가장 오래된 노사관계 전문기관의 쌍벽을 이루고 있는 것이다(양자 모두 1945년에 설립).

Cornell 대학 勞使關係大의 경우에는 대학원의 석사·박사과정뿐만 아니라 학부까지도 설치해온 것이 기타 대학들과 다른 점이다. 또한 Cornell의 경우를 들면 노동경제, 노사관계, 인력자원, 조직행동 등이다. 그래서 최근 본대학 운영에 관한 평가위원회보고(Task Force Report)[10]에 의하면 각 과별 분리가 너무 엄격함으로 인한 科間의 이질감을 없애기 위해 두 개의 部(Strem)로 점차 통합할 것을 권고하고 있다.

미네소타 주립대학교는 경영대학내에 한 科로서 존재하는 것이 특징이고 이것이 Wisconsin, Illinois, Ohio, Michigan State 등 주립대학들에서 보통 볼 수 있는 공통점이다. 이들 대학들은 별도로 연구소를 설치해 두고 있으면서 교육을 위한 프로그램은 정규대학원과정에서 개설되고 있는 것이 보통이다. 그 이름은

---

10) "Task Force Report on Cornell School of Industrial and Labor Relations" 1987.

Minnesota 의 경우 산업관계학과(Dept.of Industrial Relations) 및 산업관계연구소(Industrial Relations Center)가 있으며 Illinois와 Wisconsin에서는 산업관계학과 및 연구소(Industrial Relations Institute)로, Ohio주립대학에는 인적자원학과 및 연구소(Dept. of Humam Resource와 Center for Human Resource Research)라고 명명되어 있다. 그러나 UC Berkley 의 경우에는 산업관계연구소(Industrial Relations Institute)가 독립되어 있으나 여기에는 교육을 하지 않고 연구만 하며 대학원생들은 전통적으로 기존학과에 속하도록 되어 있다. 즉 노사관계학과라는 것이 없다. 여기서 Industrial Relations 라는 용어에 대해서 간단히 설명을 하고자 한다. 1945년 당시 Minnesota에서 연구소를 설립할 때 Employment Relations 라 하여 고용관계에 관한 연구와 교육이란 점을 강조하려고 했다. 그러나 중론은 이 학문이 대상으로 하는 문제가 고용을 둘러싼 제반 사회현상이기는 하지만 그것이 農本社會의 것이 아니라 산업사회에서 일어나는 고용문제라는 점을 착안해서 Industrial Relations라고 명명했다고 한다.

다. 노사관계 연구 및 교육의 내용

Industrial Relations를 일본인들은 노사관계라고 번역을 했고 지금 우리나라에서도 노사관계라 번역하는 것이 보통이지만 엄격히 이야기한다면 Labor Management Relations를 노사관계라 번역하는 것이 옳을 것이다. 본보고서에는 이러한 표현상(semantic)의 문제를 가지고 구태여 왈가왈부하고자 하지 않기 때문에 처음부터 노동교육이란 말과 노사관계란 용어를 구태여 구별하지 않고 공통용어인 것처럼 사용해 왔다. 꼭 부연한다면 노동교육은 좀더 좁은 의미이며 특히 노동운동측면을 강조한 용어임에 반해 노사관계일 경우는 勞와 使 양면에 감안한 입장을 강조하는 것이라 하겠다. 다시 Industrial Relations 를 산업관계라 표현했으면 어의상 원래의 뜻에 가깝겠지만 이것 역시 우리나라의 일반적 사용통념에 구태여 반할 것 없는 것이기에 노사관계로 본보고서에서는 사용한다. 그러나 이 경우 좁은 의미의 Labor Management Relations만을 뜻하는 것이 아니라 광의의Industrial Relations 를 말하는 것이라 이해해 주면 좋겠다. 그러면 이 광의의노사관계란 어떤 분야들을 포괄하고 있는가에 대해서 알아보기로 하자.

Industrial Relations만을 雇傭에 관련된 산업사회의 제반문제를 과학적 방법으로 연구하는 학문이라고 했을 때 이 학문은 기존 여러 가지 학문에 많이 의존하고 있다. 특히 경제학, 경영학, 심리학, 사회학, 법학, 정치학, 교육학 등이다. 기존학문들이 그 전문성을 추구한 나머지 극단적으로 세분화되고 인접학문과의 교류가 적어져서 고용을 둘러싼 인간행동에 대하여 부분적으로 밖에 설명하지 못한 데 비해서 새 학문인 Industrial Relations 는 고용에 관련된 경우 그것이 과거 어느 學問(discipline)에 속하든 구애됨이 없이 學際的으로(interdisciplinary) 접근함으로써 실질적 문제해결에 도움을 주고자 하고 있는 것이 그 특징이다. Minnesota大의 경우를 한 예로서 Industrial Relations 가 포괄하는 다섯개 세분된 분야는 다음과 같다.

1) 勞動市場論(Labor Marketing)

과거 노동경제학이라 해서 경제학이 한 분야로 여겨져 오던 것을 지금에는 인력자원의 분배(Human Resource Allocation) 라 부르며 주로 인력의 수요와 공급면을 다룬다. 단위기업체가 아니 노동시장을 단위로 인력의 수요와 공급을 다룬다. 거시적 차원에서 노동시장의 활동을 순전히 경제적 변화에 의해서만 다루는 것과는 달리 경제적 동기에 부가해서 사회적, 심리적, 정치적 제요인을 동원해서 노동시장행태를 설명하고자 하는 데 그 특징이 있다.

인력은 생산의 수단이면서 동시에 목적이라는 두 가지 면을 중시하면서 경제활동 참가요인을 분석하고 실업의 발생원인과 구제대책, 그리고 최저임금이나 사회보장제도가 노동공급에 미치는 효과, 직업훈련과 교육이 인적자산을 풍요롭게 하는 과정 및 그것이 경제발전에 공헌하는 정도, 소득의 향상이 노동시간 공급에 미치는 영향, 노동시장에서의 성별, 인종차별 대우, 인력배치 수단으로서의 직업안정기능과 인력계획수립, 여성의 노동시장 진출 등 헤아릴 수 없이 많은 노동시장의 제문제들이 다루어진다.

2) 微視的 人力管理 (Staffing and Training)

전통적으로는 인사관리론에서 다루어 오던바 기업단위에서의 인력계획, 모집선발, 배치, 승진, 훈련, 퇴직 등을 다루는 학문분야로서 과거 인사관리가 경험

위주의 학문이었는 데 비해 여기서는 산업심리학에서 연구개발된 방법론을 동원해서 과학적으로 적성에 맞게 인력을 선발하는 전략, 개인차에 관한 연구, 그것과 학습원리를 이용한 각종 산업훈련을 연구한다.

산업구조가 고도화함에 따라 기업차원에서 감당해야 하는 인력의 관리를 골고루 연구하고 가르침으로써 장차 기업체의 인사관리담당자로서의 자질을 갖추게 해준다.

3) 組織行動論 (Organization Behavior)

오늘날 인간행동의 거의 전부가 조직체 속에서 또 그와 관련되어 일어나고 있으며 그 조직들이 사회진화에 막대한 영향을 주고 있는 만큼 조직의 구성원 및 조직 자체의 형태에 관한 연구가 활발히 진행되어 왔다. OB로 통하는 이 과목은 이미 우리나라 대학에서도 널리 알려져 있지만 Industrial Relations 속에서도 그 중요한 일부분을 차지하고 있다. 특히 미시적 차원에서 종업원의 동기유발, 조직구조내에서의 의사결정, 권한의 분산, 세력관계, 소집단행동 등은 오늘날 관리자가 되고자 하는 자, 지도자가 배워야 할 필수적 학문이 되어 있다.

4) 勞使關係論 (Labor Management Relations)

노동조합이라는 명칭을 사용하든 안 하든 간에 조직된 피용자의 단체가 존재한다는 사실은 벌써 경영자에게 커다란 제한이 되는 것이다. 그리고 법상 조직된 노조와 사용자간에 따라야 할 복잡한 절차와 정부가 맡아야 할 역할 등은 오늘날 기업이나 노조지도자로 하여금 새로운 연구와 교육을 받지 않고는 제대로 임무를 수행할 수 없게끔 되어 버렸다.

그러므로 이 분야에서는 특히 노동조합의 설립, 운영, 단체협약의 체결 및 집행, 노사교섭과정에서 일어날 수 있는 분쟁의 효과적인 조정절차 (알선, 조정, 중재) 등을 연구하고 산업별로 진행되고 있는 많은 종류의 交涉構造(bargaining structure)를 연구하며 국제적 비교시각에서 노사문제도 다루게 된다.

노동관련 법률은 물론 많은 양의 판례를 연구 참고하며 부당노동행위 구제사건 및 각종 중재재정에 관한 연구를 하여 장차 노사문제 仲裁人團에 들어갈 수 있는 준비도 하게 한다.

5) 賃金管理論 (Wage and Salary Administration)

補償論 (Compensation Theories and Administration) 이라고도 부르거니와 이것은 현대조직체 운영상 필요불가결한 일개 분야인 임금에 관해서 집중적으로 연구하는 것이다. 거시적 차원에서의 임금결정이론은 경제학분야에서 이미 발전시켜 놓은 제이론들이 응용되며 그 가운데는 고전적 및 신고전학적의 임금이론들이 이용되는 외에도 단체교섭설, 그리고 소득정책에 관한 거시적 경제정책도 연구대상이 된다.

미시적 이론으로서는 행동과학에서 개발된 각종 동기유발이론과 형평에 관한 제학문이 광범하게 이용되며 이들을 종합적으로 활용해서 조직체내의 임금구조를 어떻게 확정할 것인지를 연구한다. 직무급이다, 생산급이다, 학력급 또 연공급이라는 등 각종 이름이 붙어 있기는 하지만 그 모두가 과학적 근거를 가지고 임금이 피용자의 소득원천인 동시에 사용자의 가장 효과적인 경영도구라는 양면성을 살리면서 임금관리 및 교섭에 임할 수 있도록 연구·교육을 추진하는 것이다.

라. 노사관계 전공자들의 진로

산업이 고도화함에 따라 인력이 차지하는 기업, 산업 및 국가경제에서의 비중은 날로 높아가고 있다. 그에 비례해서 인력의 형성, 배치, 활용 및 보전 등을 주임무로 연구한 노사관계전공 졸업생의 취업진로는 매우 밝다. 노사관계를 전문하는 사람을 흔히 나막신장사와 짚신장사를 동시에 하는 것과 같다고 표현한다. 왜냐하면 불경기가 되어 인력이 남아 돌아가면 실업대책등 여러 가지 노동시장의 새로운 대책이 요망되기 때문에 IR전문가가 필요하다. 호경기가 되면 이번에는 인력이 모자라기 때문에 다시 IR전문가의 도움을 받아야 한다. 그래서 인력 및 임금관리 문제에 관한 전문가의 수요는 연중무휴라는 뜻이다.

미국의 경우 MA-IR (즉 Master of Arts in Industrial Relations)이면 私企業, 公企業 등의 관리자로서 취업이 잘되고 노동조합의 전문가 또는 정부나 학교에서도 자주 이 분야의 전문가로서 채용한다. 입사 직후 담당할 수 있는 일로서는 인사담당관리자, 임금관리자, 노무관리사 등이며 입사초봉만도 1986년 현재 연 28,000달러로부터 36,000달러에 이르며 평균 약 30,000달러 수준이라 한다.

Ph.D-IR 박사학위 소지자는 대기업의 경우 인력연구전문가로서의 취업기회도 있지만 주로 대학교수로 취업하는 것이 보통이며 동시에 회사나 노조 또는 정부에 콘설팅 기회가 허다하다. 특히 노사관계(협의의) 전문가일 경우에는 조정자 또는 중재인단의 구성원으로서 상당히 중요한 역할을 담당하게 된다. 1986년 현재 Ph.D-IR의 평균 초봉은 연 31,500달러 정도라 한다.

2. 日本의 勞使關係 敎育

미국에서는 산업발달에 따라서 필요하게 된 노사관계 전문가를 대학이 양성해 줌으로써 실용적 학문의 전당으로서의 역할을 잘 해왔다. 여기에 비해 일본의 대학은 그러한 산업사회의 수요에 즉각적으로 응답하지 못한 것이 대조적이다. 때문에 일본은 기타 기술분야도 그렇듯이 기업내부에서 노사관계에 관한 교육에 많은 노력을 해왔고 일본노동협회와 같은 제 3의 조직이 중요한 역할을 맡아 왔다. 그럼에도 불구하고 근년에 와서는 대학으로부터의 산업연계 필요성을 절감한 나머지 상당한 교육 및 연구를 하고 있는 것도 사실이다.

일본노동성과 노동협회 및 東京都가 공동으로 주최하는 동경노동대학 강좌를 그 한 예로 살펴 보면 1952년에 개설된 이래 38회에 걸쳐서 꾸준히 노동문제에 관한 교육을 해온 가장 권위있는 프로그램이다. 매년 수강생이 300명 이상이며 현재까지 수료한 사람의 수는 1만명을 초과했다고 한다.

이 프로그램은 기본강좌와 전문강좌가 있는바 기본강좌에서는 다음과 같은 4가지 부문에 걸쳐 개강하되 그 중 다시 세분화된 내용은 다음과 같다.

(1) 노동법부문

노동법총론(1회), 노동조합법(2회), 노동위원회와 부당노동행위(2회), 노동계약과 취업규칙(2회), 노동조건과 근로기준법(3회).

(2) 노동경제부문

고용문제(3회), 임금과 노동시간(3회), 노동자생활론(2회), 사회보장(2회)

(3) 노사관계부문

노사관계-역사와 현황(3회), 노동조합-조직과 기능(3회), 노사협의제와 경영참가(2회)

(4) 노무관리부문

인사관리(2회) , 일본적 경영론(2회), 교육훈련(2회), 조직관리(2회)

1회 강좌는 2시간이며 각 부문에서 1회 이상 시험을 보며 3부문 이상에서 시험에 합격하고 과반수일을 출석했거나 아니면 전강의일을 모두 출석한 사람에게만 전문강좌에 등록할 수 있도록 하고 보다 높은 전문적 수준의 지식을 습득하게 한다.

비록 정규대학 프로그램은 아니지만 기본강좌를 구분해서 수준을 높이는 점이라든가 시험제도를 엄격하게 확립하고 있다든가 하는 점은 교육의 질을 향상한다는 점에서 우리에게 타산지석이 될 수 있으리라 본다. 또한 일본노동협회가 노동성의 인가를 받아 실시하는 노동통신교육강좌가 있거니와 이는 평생교육의 한 형태로서 기업에서는 인재육성의 한 방법으로서 종업원에게 권장되는가 하면 노동조합으로서는 조합원 및 간부들에 대하여 체계적으로 기초지식을 얻게 한다는 데서 널리 이용되고 있다.

여기서도 기본코스, 전문코스가 있는데 각각 다음과 같이 6개 과목을 포함하고 그 과목당 교과서 한 권씩이 준비되어 있어서 내용의 일관성을 기하고 있다.

(1) 기본코스

노사관계, 노동조합, 노동법, 고용과 임금, 노무관리, 사회보장

(2) 노동법 전문코스

노동계약, 취업규칙, 단체교섭, 노동협약, 노동쟁의, 부당노동행위

(3) 노무관리 전문코스

고용관리, 임금퇴직금, 연금, 노동시간과 안전 및 위생, 인간관계 (집단과 개인), 능력개발, 기업복지와 노동자 복지

이상과 같이 기업이나 제 3자에 의한 노사관계 교육은 상당히 조직적으로 해오고 있으나 대학에서의 노사관계 전문대학원이나 대학을 설립하는데는 매우 인색한 것이 일본아카데미의 속성인 것 같다. 이 점 역시 우리 대학사회에 큰 시사점을 던져주고 있다고 생각된다.

다만 기존대학내의 각 학과내에서 노동관련 연구를 할 따름이므로 타학문과의

교류를 통한 학제적 접근의 결여가 역시 일본의 노사관계 연구나 교육의 취약점이 아닌가 생각된다.

V. 勞使關係 敎育의 方向과 課題

이상에서 우리나라 노사관계의 환경변화와 노사관계 교육현황 그리고 외국의 현황까지를 참고하였다. 각 장에서 이미 평가는 하였으므로 여기서 재평가할 필요는 없을 것이다. 본문에서 논술한 바를 참고해서 먼저 우리나라 노사관계의 가야 할 방향을 제시한 후 좀더 구체적인 노사관계에 관한 교육의 과제를 제시해 보기로 한다.

1. 勞使關係 敎育의 哲學과 方向

무엇보다도 노사관계에 관한 교육을 실시함에 있어서는 그 근본철학이 있어야 할 것이다. 본보고서 冒頭에서 논한 바 있지만 한국노사관계가 어떤 이념투쟁의 희생물이 되어서는 안될 것이다. 노사관계학이야말로 어떤 형태의 독선도 아집도 용납되어서는 안될 것이다. 지극히 현실적이고 실리적이면서 인본주의적인 기반 위에서 勞와 使가 서로의 주장은 하면서도 궁극적으로는 타협으로써 평화적 생산활동을 할 수 있어야 할 것이다. 따라서 우리가 추구하는 노사관계 학문에서는 絶對善도 絶對惡도 있을 수 없다. 모두가 한 배를 탄 공동운명체로서 최선을 쟁취한다는 생각을 버리고 次善을 수용한다는 겸허한 생각으로 의사결정에 임해야 할 것이다. 따라서 참여의 인식없이 산업민주화는 불가능한 것이고 노사관계의 순조로운 발전 없이는 정치적 민주주의도, 경제적 민주주의도 불가능하다는 기본철학 위에서 이 학문의 발전을 꾀해야 할 것이다. 그런 가운데서 과학적으로 노사관계 학문을 발전시키도록 연구를 철저히 함과 동시에 그것을 산업현장에서 활용될 수 있도록 각종 시설 및 기관을 통하여 노사관계교육을 해 나가야 할 것이다.

2. 勞使關係 敎育方法과 課程

가. 노사관계 교육기관과 운영

(1) 대학수준에서는 노사관계에 관련된 학과목을 대폭 늘릴 뿐만 아니라 현재와 같이 경영대학이나 경제학과에서만 개설할 것이 아니라 교양과목으로서 타일반대학생들도 배울 수 있도록 해야 할 것이다.

지금 대학 1학년에 입학한 신입생은 노동 및 사회문제에 관해서는 전혀 예비지식이 없다. 그러나 이러한 문제에 대해서는 깊은 관심을 가지고 있는 사실이다. 그러나 현재의 정규교육과정은 이러한 수요를 충족시켜 주지 못하고 있는 가운데 선배들의 독서서클이나 비공식적 채널을 통해서 무비판적으로 어떤 일방적인 주장과 논리에 세뇌가 되어 버리는 경우가 많다. 그렇다고 해서 충분한 교육과정의 준비나 교사의 양성도 없이 양적으로만 노사관계교육을 실시하게 될 때에는 과거 '國民倫理' 과목이 그랬듯이 오히려 오해만 불러 일으켜 역작용도 할 수 있는 것이므로 신중히 다루어 나가야 할 것이다.

노사관계론 자체가 방대한 영역을 포괄하고 있고 사람에 따라 그 論旨가 상당히 다르며 구성내용도 다양한 현시점에서 어느 한두 책을 뽑아서 교재로 쓴다는 것 역시 위험하다고 본다. 오히려 적당한 心讀書를 몇가지 정해서 학생들이 읽고 토론하며 교수가 그것을 리드해 나가는 참여식 교수법을 써야지 지금과 같은 일방적 주입식 강의는 그 효과를 거둘 수 없을 것이다.

또한 한정된 수의 유자격 교수진을 생각할 때 중요한 부분을 골라서 비디오 테이프를 제작해서 독서 및 그룹지도를 병행하는 방법도 권하고 싶다. 그리고 대학학부에서 구태여 3~4학년까지 기다릴 것이 아니라 1~2학년 때부터 학생들이 관심을 가지고 있는 그 시기에 개설해 주는 것이 옳을 것이다.

(2) 대학원수준에서의 노사관계교육을 위해서는 두 가지를 건의하는 바이다. 첫째 정규대학원 프로그램 속에서 노사관계전공 박사 및 석사과정을 개설하도록 한다. 학제적 접근을 통한 교육의 산실로서 고용에 관련된 인접학문의 교수들도 초빙해서 다음과 같은 細分野를 두고 최소한 두 가지 분야 이상을 전공해서 시험을 보도록 한다.

분야별 강조할 점과 보강해야 할 이수과목을 나열해 보면

㉠ 노동시장론

거시적 인력수급 및 배치와 노동시장의 운영, 그리고 경제활동참가 및 실업문제 등을 다룬다. 권장과목 및 내용으로는 노동공급, 실업구조, 경제활동 참가요인분석, 임금과 노동시간, 노동생산성, 직업안정, 교육과 직업훈련(인간자본이론)

㉡ 인력관리론

미시적(내부) 노동시장에 관한 것으로서 인사관리, 조직행동, 산업심리 등을 배경으로 조직내 인력관리원리와 기법을 학습토록 한다. 포괄해야 할 제목들로서는 모집전략, 적성검사, 선발전략, 미시적 인력계획, 승진·승급, 권한위양, 인사고과, 이직과 정년퇴직, 커뮤니케이션, 근로기준

㉢ 노사관계론

노동조합, 노동운동사, 단체협약, 단체행동, 중재제도, 협상전략, 외국노사관계, 노동위원회제도, 부당노동행위, 노조대표권자 선출제도, 단체교섭구조

㉣ 임금관리론

임금결정에 관한 경제이론, 임금과 물가 및 노동생산성, 형평학설, 동기학설, 임금조정방법, 직무평가제, 부가급부, 최저임금제

㉤ 산업재해와 복지

국민복지연금제, 소득분배, 산업재해의 예방과 노동조합의 역할, 실업구제와 보험, QWL.

둘째 야간특수대학원을 활용하여 우선 산업체들이 필요로 하는 노사관계전문가를 양성하는 것은 매우 시급한 일이다. 이를 위해 현재 경영대학원들에게 문교부는 상공부 및 노동부와 협조하여 산업지원특별기금의 형식으로 일정액을 조성하여 특수대학원에서 개설하는 노사관계교육을 적극 후원해야 할 것이다.

개설과목은 위에 이미 제시한 정규대학원 교육과정을 참작해서 각 학교의 특수성을 감안하고 그 지역사회의 필요에 부응해서 설계해야 할 것이지 중앙정부에서 그 내용에 관한 세밀한 간섭은 하지 않도록 해야 할 것이다.

다른 한편 효과적인 관리를 위해서 노·사·정 3자대표로 구성된 감독위원회가 이미 쓰여진 기금이 노사관계교육에 적절히 쓰여졌는지, 그리고 프로그램은 견실한지, 학생의 출석 및 수업태도와 성과는 어떤지, 교사자질은 충분한지 등에 대해 조사한 후 매년 보고하도록 한다.

(3) 당사자 노사관계교육

사용자, 노동조합, 정부 등 당사자조직이 현재 여러 형태의 노사관계교육을 실시하고 있거니와 그것을 더욱 확충하도록 권장하고 범국민적 노사관계교육협회는 그것이 직접 교육커리큘럼을 관장할 것이 아니라 행정적으로 기금을 조성하여 이와 같은 당사자 그룹들의 교육프로그램을 지원해 주고 바람직한 방향으로 유도해 나가도록 해야 할 것이다. 그 구체적인 방법으로는

첫째, 쌍무교육을 권장할 것. 이것은 지금의 교육이 자기위주의 일방적 교육에 치우치기 때문에 사용자단체의 교육내용은 脫勞組 또는 적어도 노조를 피하는 기법을 가르치는가 하면 노조주관 교육은 그와 반대로 흐르는 것이 상례이다. 그러므로 노조교육 프로그램에는 사용자가 원하는 어떤 과목의 개설을 의무화하면서 동시에 교사도 공급해 주고 사용자별 교육프로그램 중에는 노조측이 지정한과목과 교사를 의무적으로 포함하려 하며 각각 엄격한 시험을 보게 함으로써 일방선호식으로 끝나는 교육이 안되게끔 역할을 범국민 노사교육재단이 맡으라는 것이다.

이같은 단체는 그러한 교육프로그램뿐만 아니라 노사관계 교사양성 및 교재의 개발을 위해서 노력해야 할 것이다.