

# **노사관계안정을 위한 기업인의 역할**

**1990**

**한국노동연구원**

# 目次

## I. 問題의 題起

1. 勞使關係를 어떻게 볼 것인가?
2. 勞使關係는 어떻게 構成되어 있는가?
3. 勞使關係 安定化의 意味는 무엇인가?
4. 勞使關係 安定의 責任은 누구에게 있는가?

## II. 認識的 次元에서의 企業人의 役割

1. 共同體的 思考의 定着化
2. 人間尊重의 經營哲學 確立
3. 自律的·開放的 意識의 必要性
4. 肯定的 勞動組合權의 定立

## III. 行動的 次元에서의 企業人의 役割

1. 權威와 溫情을 調和시키는 리더십의 開發
2. 自主적이고 自律的인 企業經營의 現實
3. 正當性을 獲得하는 社會的 活動의 實踐
4. 權限委讓과 重役役割의 活性化

## IV. 制度的 次元에서의 企業人의 役割

1. 基本的 勞動條件의 改善
2. 勞使對話채널의 多元化和 活性化
3. 現代的 人的資原管理體系의 構築
4. 經營民主化 프로그램의 開發과 實踐

## V. 暫定的 結論

## I. 問題의 提起

한국기업들은 80년대 후반에 들어와서야 본격적인 노사문제를 경험하게 되었다. 지난 반세기 동안의 산업화 역사에 비추어 볼 때 다소 뒤늦은 감도 있지만, 어느 산업사회에서나 필연적으로 겪을 수밖에 없는 노사문제에 직면해 한국의 기업들은 나름대로의 해결방안을 강구하기 위해 노력해 왔다. 그러나 그간의 정부 주도적 노동정책으로 인한 노사관계의 직접적 당사자들의 자율적 해결능력의 부족, 억눌려 왔던 근로자 불만의 집단적 분출, 정치·경제·사회 전반적인 변화의 움직임들과 결부되어 노사문제 해결에 역부족이었음을 자인할 수밖에 없을 것이다. 이러한 노사문제는 90년대에도 이어져 개별기업의 성장은 물론 한국경제 전체의 전망을 어둡게 하고 있다.

한국경제에서 예상되는 노사위기를 극복하고 대망의 2000년대를 향한 한국경제의 발전기반을 다져 나가기 위해서는 무엇보다도 한국기업의 노사관계를 안정화시키는 것이 최우선적인 과제로 등장하고 있다. 하지만 아직도 한국의 기업들은 노사문제의 해결과 개별기업의 노사관계를 안정화시키는 경험 및 능력이 모자라고, 또한 그 방향감각마저 상실한 것처럼 보인다. 이러한 상황 속에서 90년대에 한국기업이 나아가야 할 방향, 민주화시대에 맞는 기업의 위상을 갖추어 나가기 위해서도 새롭게 변모한 기업의 모습과 기업인의 역할을 가다듬는 것이 필요하다. 본 글에서는 이러한 방향 속에서 한국기업의 노사관계 안정을 위해 기업 특히 그 중심이 되는 기업인의 역할정립을 논의해 보고자 한다.

### 1. 勞使關係를 어떻게 볼 것인가?

노사관계 안정을 위한 기업인의 역할을 본격적으로 논의하기에 앞서 여기서 다루고자 하는 노사관계의 의미를 살펴 보는 것이 필요하다. 왜냐하면 노사관계라고 하는 것이 매우 복합적인 사회현상일 뿐만 아니라 이를 논의하는 사람들마다 그 의미를 다양하게 해석하고 있기 때문이다. 본 글에서도 기업인의 역할을 규명하기에 앞서 그 논의의 배경이 되는 노사관계의 시작을 규정해 봄으로써 보다 현실적이고 구체적인 기업인의 역할정립을 유도해 보고자 한다.

일반적으로 사용되는 노사관계라 하는 용어는 거시적 수준(macro level)에서 광의의 의미로 해석되는 산업관계(industrial relations)를 지칭한다. 산업관계라 함은 정부(government)가 규칙의 제정자, 중립적 조정자로서 경제적·법률적·사회적 제반측면에서 구조적으로 개입함으로써 노·사·정이라는 3자에 의해 구성되는 거시적 국가적 수준의 노사관계를 의미한다. 이러한 넓은 의미의 노사관계는 노동정책을 수립하고 전체 노동운동의 동향이나 전체기업의 발전방향을 제시함에 있어서는 매우 유용하나 구체적으로 개별기업이 해야 할 일을 규명하거나 그 기업인들이 행할 실천적인 행동의 방향을 제시함에 있어서는 크게 미흡할 것으로 보여진다. 왜냐하면 기업경영의 의사결정과정에서는 정부의 개입 및 그 영향, 그리고 여러 거시차원에서의 요인에만 매달릴 수는 없으며, 기업 스스로의 주체적 입장에서 문제를 해결해 나가기 위해서는 보다 구체적이고 현실적인 기업차원에서 노사관계를 필요로 한다. 이러한 기업차원에서의 노사관계를 우리는 '經營勞使關係(labor-management relations)'라 칭하기로 한다.

본 글에서 다루는 노사관계라 함은 기업차원에서의 경영노사관계를 지칭하는 것으로, 이는 한 국가의 사회문화적 풍토 위에서 형성되는 개별기업의 사용자(또는 경영자)와 근로자(또는 노동조합)간의 경제적·법률적·권력적·인간적 상호관계를 의미한다. 특히 본 글은 노사관계의 직접적 당사자 중의 하나로서 기업인의 역할을 정립해 보는 데 그 목적이 있으므로 이러한 상호관계 측면 중에서도 사용자와 근로자간의 넓은 의미에서의 인간관계 또는 의사소통관계에 일차적인 주목을 하게 된다. 이러한 노사관계의 시작을 통해 근로자와의 상호관계 속에서 기업인이 취해야 할 구체적인 역할을 도출할 수 있을 것이다.

### 2. 勞使關係는 어떻게 構成되어 있는가?

우리가 다루고자 하는 經營勞使關係란 가장 기본적으로는 크게 사용자와 노동자라는 두 개의 직접적 당사자로 구분된다. 일반적으로 사용자라 함은 노동력을 구입하고 생산활동에 투입해

이를 지휘·통제하는 사람으로, 고전적 의미의 자본가와 그의 이해를 대변하는 경영자집단을 지칭한다. 그러나 한국기업의 현실에서 사용자라 함은 대표적으로 기업인으로 축약된다. 확고한 소유경영체제를 기반으로 하는 한국기업에서는 대부분의 의사결정권과 막강한 권력(power)을 지닌 소유경영자와 일부의 전문경영자를 지칭하는 기업인을 사용자의 핵심으로 볼 수 있다. 다른 당사자로서의 노동자측에 있어서는 그들의 이해를 대변하는 집단적 조직으로서의 노동조합을 그 핵심으로 볼 수 있다. 그러나 아직도 노동조합이 조직되어 있지 않은 개별기업이 많으므로 노동조합이 없더라도 이를 대신할 수 있는 공식적·비공식적 근로자집단이나 근로자 일반자체도 직접적 당사자의 범위에 포함된다.

이러한 노사관계의 직접적 당사자들간에는 공식적이고 제도적인 관계가 존재한다. 노사간의 공식적 관계란 사용자와 근로자간에 이루어지는 경제적이고 법률적인 관계로 공식적인 제도, 예를 들어 단체교섭제나 노사협의제 등을 통해 이루어지는 관계이다. 그렇지만 한 기업의 노사관계에는 이러한 공식적인 관계만이 존재하는 것은 아니다. 노사간의 인간적인 온정적 관행이나 특수한 대화경로 등도 존재하고 있다. 이러한 노사간의 인간적이고 對個別的(interpersonal)인 관계를 비공식적 관계라 볼 수 있다. 이렇듯 노사간의 상호관계라 함은 위와 같은 공식적·비공식적 관계를 모두 포괄하는 것이다.

우리가 기업차원의 경영노사관계에 국한시켜 볼 경우 노사관계라 하는 것이 기본적으로 직접적 당사자와 이들간의 공식적·비공식적 관계로 구성되어 있지만 인간관계의 속성이나 의사소통관계의 특성에 비추어 볼 때 제3의 상황요인이 작용하게 된다. 즉 양당사자의 상호관계에 영향을 미치는 외부환경 및 여건을 무시할 수 없다. 외부환경중 대표적으로 개별기업의 노사관계에 영향을 미치는 것으로 정부를 들 수 있다. 정부는 다양한 경로와 방법을 통해 개별기업의 노사관계에 영향을 미친다. 예를 들어 정부는 노동입법이나 행정을 통해 노사간의 법률적이고 경제적인 상호관계에 영향을 행사한다. 이러한 정부의 개입은 특히 노사간의 공식적 관계에 영향을 미치고 있다. 정부개입의 의도는 입법이나 정부를 통해 노사간의 원활한 교섭과 상호관계를 추진하고자 하지만 때에 따라선 그 의도와는 달리 정상적 관계를 왜곡시키는 역기능적 효과를 가져오기도 한다.

정부외에 개별기업의 노사관계에 영향을 미치는 것으로서는 당사자들의 이해를 집단적으로 대변하기 위해 만들어진 연합조직이 있다. 한국의 경우 경영자총회(經總), 전국경제인총연합(全經聯) 등의 사용자조직과 한국노동조합총연맹(勞總) 전국민주노동조합총연맹(全勞協) 등의 노동자조직이 그것이다. 이들이 개별기업 당사자들의 상부조직으로서 개별기업의 노사 당사자들이 담당할 수 없는 일들, 예를 들어 입법개정 활동이나 정책결정시의 압력단체로서의 활동을 수행할 뿐만 아니라 개별기업의 노사 당사자들에게 지도 및 지원을 해주는 기능을 담당한다. 이들 역시 정부와 비슷하게 공식적 관계를 촉진하려 하지만 때에 따라서 역기능적 결과를 가져올 수도 있다.

이들 외에 노사관계에 영향을 미치는 외부요인으로 빼놓을 수 없는 것이 바로 '외부노력'으로 통칭되는 급진적 운동권의 영향력이다. 이들 외부세력의 개입의도자체를 모두 부정적으로 평가할 수는 없겠지만 그 현실적인 파장이 개별기업 노사관계를 비정상화시키고 상호관계를 저해시킬 때에는 바람직하지는 않다. 이러한 구체적 조직의 형태를 취하는 외부환경뿐만 아니라 정치적·경제적·사회적 일반 여건들도 노사간의 상호관계에 상당한 영향을 미친다. 위와 같은 외부환경의 노사관계에 대한 영향력을 노사간의 상호관계, 특히 의사소통관계의 측면에서 볼 때는 그 관계를 촉진시키기도 하고 때에 따라서는 저해·왜곡시키기도 하는 잡음(noise)의 기능을 갖고 있다. 즉, 때에 따라서 노사간의 공식적이고 비공식적인 상호관계를 촉진함으로써 노사관계 안정화에 기여하기도 하지만 그 반대로 의사소통체제를 저해·왜곡시킴으로써 노사관계를 악화시키는 경우도 있다. 따라서 노사의 직접적 당사자들은 이러한 외부환경의 영향력을 예측하고 그 부정적 영향력이 최소화될 수 있도록 노력할 때 개별기업의 노사관계 안정화에 한 발짝 다가갈 수 있을 것이다.

### 3. 勞使關係 安定化의 意味는 무엇인가?

노사관계의 안정은 1차적으로 기업인과 근로자 양당사자간의 상호관계에서 비롯되며,

외부환경이 어떻게 작용하느냐에 따라 그 안정화의 정도가 저해되기도 하고 촉진되기도 한다. 이러한 노사관계를 논의함에 있어서 혹자는 노사간의 협력적 측면만을 부각시키는가 하면, 그 반대로 노사간의 대립적 측면만을 강조하는 경우도 있다. 특히 당사자들과 관련하여서는 사용자측에서는 협력적 측면을 강조하여 근로자들이 회사정책에 협조하고 생산성을 향상시킬수록 회사뿐만 아니라 근로자에게도 이익이 된다는 점을 부각시킨다. 이에 반해 노동조합측은 생산성을 향상시켜 보았자 근로자들에게 충분히 배분되지 못하므로 이를 투쟁을 통해서라도 얻어내야 한다는 주장을 한다.

그렇지만 노사관계라 하는 것은 어느 한 측면만이 존재하는 것이 아니다. 오히려 협력적 측면, 즉 이해의 조화 측면과 대립적 측면, 즉 이해의 갈등 측면이 동시에 존재하는 양면적 성격을 갖고 있다. 다만 노사간 이해의 조화와 갈등 측면이 동시에 존재하면서도 그 기업이 당면한 상황이나 시대적 상황에 따라 어느 한쪽 측면이 부각되는 순환적 양상이 나타난다. 예를 들어 일본의 경우 60년대와 70년대 초반에 있어서 노사간의 대립과 갈등의 측면이 부각된 반면 70년대 중반 이후 일본 특유의 노사관계를 발전시켜 나가면서 노사간의 협력적 측면이 강조되었다.

한국의 경우는 그 반대로 70년대까지는 노사간의 협력적 측면이 강조되었지만, 80년대 이후 여러 정치·경제·사회적 분야의 제반 변화양상과 맞물려 노사간 조화 및 갈등 측면에 상대적인 영향력을 행사하고 있다. 예를 들어 정부나 사용자측은 노사간의 협력적 측면을 부각시키려고 노력하는 반면에, 노동자조직이나 급진적 외부세력들은 노사간의 극단적 대립과 갈등 측면을 부각시키려는 경향이 있다. 이렇듯 노사관계에 있어서 노사간 이해의 조화와 대립 측면은 어느 측면만 고집해서는 안 되며 그 양면적 성격을 인정해야 한다.

이러한 노사관계의 양면적 성격 속에서 노사관계 안정이란 어떠한 의미를 갖고 있는 것일까? 혹자는 노사관계가 안정화된다는 것을 노사간의 협력적 측면만이 부각되는 것으로 이해하는 경우가 있지만 여기에 국한되는 것은 아니다. 비록 노사관계 안정이라는 것이 극단적인 노사간의 대결 또는 분쟁을 최소화시킴으로써 기업의 생산·경영활동이 계속적으로 유지되는 것을 뜻하지만 그렇다고 정상적인 노사간의 협상이나 대결이 중단되는 것을 의미하지는 않는다. 노사관계 안정이란 이해의 협력과 갈등의 양면성을 인정한 상태에서 노사간이 제도적 또는 비제도적 기제(mechanism)를 통해 노사간의 갈등을 해소해 나가고 장기적 관점에서의 잠재적 갈등의 소지를 최소화시키는 상태를 의미한다. 예를 들어 현재의 상태에서 외부로 표출된 잠재적 갈등, 즉 노사간의 대립이나 근로자의 반발이 보이지 않는다고 해서 노사관계의 안정화가 이루어진 것은 아니다. 왜냐하면 근로자들의 불만이 외부적 강제에 의해 표출되지 못하고 내적으로 쌓인다면 이는 잠재적 갈등으로 누적되어 어떤 계기를 통해 집단적으로 분출될 수 있기 때문이다. 이와 반대로 현재의 상태에서 외부로 표출되어지는 노사간의 현재적 갈등이 나타난다고 노사관계 안정이 무너진 것은 아니다. 만약 노사 양자가 정상적인 협상을 통한 극한적인 대립이나 분쟁없이 이러한 갈등을 해소해 나가려면 노사관계의 안정을 다시 회복할 수 있기 때문이다. 따라서 우리들은 노사간의 이해의 조화와 갈등이라는 양면성을 인정하고 그 속에서 노사간의 현재적 갈등을 다양한 방법을 통해 기업경영의 중단없이 해소해 나가고 또한 잠재적 갈등의 소지를 최소화시켜 나갈 때 우리가 바라는 노사관계의 안정을 되찾을 수 있을 것이다.

#### 4. 勞使關係 安定的 責任은 누구에게 있는가?

노사관계라 하는 것은 앞서도 언급했듯이 매우 복잡한 사회현상이며 사용자와 근로자라는 직접적 당사자외에 정부·연합조직·사회운동세력 등 다양한 이해관계를 지닌 집단들이 관여해 형성하는 상호작용의 복합체계이다. 따라서 이러한 노사관계를 안정화시키는 책임은 어느 한편에만 일방적으로 지울 수 없는 것이다. 원론적 의미에서 살펴 보면 노사관계 안정의 책임은 노·사·정이라는 3대 주요당사자들이 같이 분담해야 할 성질의 것이다. 특히 정부의 역할을 외부환경요인으로 인식하는 경영노사관계의 입장에서는 그 책임이 직접적 당사자로서의 기업과 근로자에게 분담되어진다.

원론적 의미에서 노사관계 안정은 기업과 근로자가 같이 책임져야 할 성질의 것이지만 한국기업의 현실면에서 볼 때 그 책임은 아무래도 기업 특히 기업인에게 더 많이 부여된다.

왜냐하면 기업, 특히 그 인적 구성의 핵심이 되는 기업인의 경우 기업의 부를 실질적으로 소유할 뿐만 아니라, 대부분의 권력과 권한을 독점하고 있고 재산을 운용하는 주요 의사결정권을 포함해 노사관계와 관련된 주요정책의 방향을 결정할 수 있는 지위에 있기 때문에 그 책임이 기업인에게로 돌아간다. 예를 들어 어른과 아이들이 힘을 합해 맛있는 떡을 만들었다고 가정하자. 아이들은 아마도 떡을 달라고 어른에게 보챌 것이다. 그런데 어른이 이 떡은 내가 갖고 온 쌀과 기구로 만들었고 너희들은 약간의 수고만 했기 때문에 조금만 나누어 준다고 한다면 아마 아이들은 뭉쳐서 대들거나 그것도 안 되면 대항해 빼앗으려 할 것이다. 만약 어른이 알맞게 떡을 고루 나누어 주고 남은 떡은 나 혼자 먹으려고 하는 것이 아니라 우리 모두의 내일을 위해 남겨 놓는 것이라 설득한다면 아마도 어른이나 아이 모두는 즐겁게 떡을 먹을 수 있을 것이다. 이러한 비유가 꼭 노사관계에 있어서 기업인과 근로자 관계에 적용될 수 있을지는 모르지만 어른의 역할로서의 기업인의 역할이 노사관계 안정에 기여할 수 있으며, 또한 더 많은 책임을 지고 있다는 점은 쉽게 알 수 있을 것이다.

그렇지만 지난 2~3년 동안의 경험을 돌이켜 볼 때 한국기업의 기업인들이 과연 노사관계 안정을 위해 책임의식을 갖고 노력해 왔는가에 대해 기업인들은 스스로를 자책하지 않을 수 없을 것이다. 물론 모든 기업인이 이러한 비난을 받는 것은 아니지만 자기 스스로의 해야 할 일을 먼저 생각지 않고 정부의 노동정책의 실패나 근로자들의 불법행동, 일부 외부세력의 개입 등에 그 책임을 돌리려는 행동을 보여 온 점은 반성해야 할 것이다. 하지만 기업인들의 입장에서 볼 때 그 책임을 전적으로 기업인에게만 돌릴 수 있는 것도 아니다. 자율적 노사교섭의 경험 및 능력도 부족한 상태에서 갑자기 기업 스스로 문제를 해결하라는 노동정책의 전환, 전보다 더 많은 임금인상을 했음에도 불구하고 계속적으로 제기되는 근로자측의 무리한 임금인상 요구, 노동조합 내부의 어용노조 시비에 따른 분쟁해결의 지연, 외부세력의 개입으로 인한 극한적 노사대결의 분위기 고양 등 개별기업의 기업인 입장에서는 자신의 노력과 상관없이 주어졌 어려운 여건으로 노사관계가 악화되었다고 말할 수도 있다. 그렇지만 노사관계 안정의 책임이 결과적으로 기업인들에게 달려 있다는 점은 달라지지 않는다.

따라서 지속적인 기업의 발전을 기하기 위해서는 무엇보다 한국기업의 노사관계 안정을 위한 기업인의 역할을 보다 구체적이고 현실성을 갖는 방향에서 새롭게 정립하지 않을 수 없을 것이다. 본 글에서는 노사관계 안정을 위한 기업인의 역할에 초점을 두고 이를 의식적 차원, 행동적 차원 그리고 제도적 차원으로 나누어 살펴 보고자 한다. 이를 통해 기업인이 노사관계의 안정을 위해 해야 할 역할의 기본원칙들과 앞으로 한국기업의 기업인들이 취해야 할 노사관계의 기본방향을 모색해 보고자 한다.

## II. 認識的 次元에서의 企業人の 役割

인식적 차원에서의 기업인의 역할정립이란, 기업인 자신의 태도 및 가치관의 변화, 즉 의식구조의 전환을 의미한다. 그런데 의식구조란 쉽게 변화되는 것이 아니다. 태도·신념·가치관·철학 등을 포함하는 한 개인의 의식구조란 일순간에 형성되는 것이 아니라 장기간 동안의 사회화 과정을 통해 습득된 것이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 인식적 차원, 즉 의식구조상의 일대전환이 필요한 이유는 이를 통해서만이 근본적인 노사문제의 해결을 기할 수 있고 노사간의 불신과 이념상의 갈등을 완화시킬 수 있기 때문이다. 물론 기업인측만 의식구조의 전환을 한다고 문제가 해결되는 것은 아니지만 앞서도 밝혔듯이 노사관계를 인정화시키는 데 있어 기업인의 역할이 보다 중시된다는 점에서 더욱 필요하다. 또한 인식적 차원의 변화, 즉 태도 및 가치관의 변화가 이루어질 때 뒤에서 다룰 행동적 차원, 제도적 차원에서의 기업인의 역할정립이 보다 촉진된다는 점에서 중요하다. 여기서는 이러한 인식적 차원에 대한 기업인의 역할을 몇 가지로 나누어 살펴 보고자 한다.

### 1. 共同體의 思考의 定着化

우리들은 많은 기업에서 공동체적 사고의 흔적을 발견할 수 있다. '우리기업' '00 가족', '한마음운동', '근로자를 가족처럼' 등 기업에서의 많은 캐치프레이즈들 속에서 공동체적 의식을

강조한다. 이러한 경향은 기업인의 경영철학이나 사시·사훈 등에서도 발견된다. '인화단결', '기업과 근로자는 한 배를 탄 사람들이다', '기업의 발전이 나의 발전, 나의 발전이 곧 기업의 발전' 등 기업인 스스로도 자신들의 경영철학 속에 이러한 공동체적 의식을 강조한다.

그럼에도 불구하고 우리 한국의 기업인들에게 더욱 필요한 것이 진정한 '공동체적 사고'라면 이상스럽게 들릴 것이다. 이는 한국의 기업인들이 다소 이중적인 모습을 취하고 있고 그 의식의 저변에 '폐쇄적인 우리 의식'이 깔려 있기 때문이다. 사시나 사훈에서는 인화단결을 내걸고서 금년의 목표 또는 5개년 목표의 최우선순위는 생산성의 향상, 희생정신을 통한 원가절감 등 사시·사훈의 기본방향과는 다른 경영목표를 강조한다든지, 기업인들의 '우리'의 범주 안에 속하는 사람들이 일반 근로자들이 아닌 특정의 사람들, 즉 혈연·지연·학연 등의 특수연고자들만이 포함되는 폐쇄적 의식을 갖는 등 그 이중성으로 인해 진정한 공동체적 사고를 발휘하지 못하고 있다. 또한 아직도 많은 소유경영자들이 기업을 공동의 소유물로 인식하지 않고 개인 자신의 소유물인 양 행동하고 있는 모습을 발견할 수 있다. 이런 경우 근로자들은 기업인들에게 일종의 배신감을 느끼거나 저들과는 다른 이질적 존재로 자신들을 인식하게 되어 노사간의 불신과 대립풍토를 조장하게 된다.

이와는 달리 우리들은 몇몇 기업에서 진정한 공동체적 사고를 통해 노사가 협력하여 기업을 발전시켜 가는 모습을 발견할 수 있다. 근로자를 진정으로 아끼고 물심양면으로 갖가지 배려를 해주며 이를 하나의 기업철학으로 승화시킨 기업인들도 찾아 볼 수 있는데, 이러한 기업들은 1987년 이후의 그 혼란한 와중에서도 흔들리지 않고 꾸준히 발전해 가고 있었다. 이제 한국의 기업인들은 과거와 같은 이중적이고 폐쇄적인 공동체 의식을 버리고 보다 확대되고 승화된 진정한 의미에서의 공동체적 사고를 발전시킬 필요가 있다. 이러한 공동체적 사고는 기업인과 근로자가 서로 공유할 수 있는 보편적인 기업문화(corporate culture)를 가질 때 가시화되며, 그러한 문화에서 구성원들의 順機能의인 갈등이 수용되어 화합·민주적 가치를 바탕으로 하는 성숙하고 모범적인 노사관계가 정립될 것이다.

## 2. 人間尊重의 經營哲學 確立

'인간존중의 경영' 혹은 '인본주의적 경영'에 대한 강조는 새삼스러운 것이 아니며, 한국의 많은 기업인들도 이런 내용의 경영철학을 선호하고 있다. 그럼에도 불구하고 노사관계 안정을 위한 기업인의 역할을 논의함에 있어 인간존중의 경영철학 확립의 필요성을 다시금 제기하는 이유는 그 중요성에 비해 실질적 내용의 뒷받침 없이 형식적인 구호에 머물러 있기 때문이다. 물질보다 인간이 더욱 소중하다는 점을 모르는 사람은 없을 것이다. 그렇지만 우리 사회의 현실에서는 단기적 안목으로 인하여 인간보다는 物과 財를 귀히 여기는 배금주의가 만연해 있다. 열악하고 유해한 작업환경 때문에 많은 근로자들이 직업병과 산업공해로 고통받는데도 이를 외면하고 기업의 단기 성과만을 추구하는 기업인들이 있으며, 생산비용을 절감한다는 이름하에 유독가스나 유해물질들을 아무렇게나 방치해 소중한 인간의 생명을 단축시키는 비윤리적 기업인들도 있다. 비록 모든 기업인들이 이에 해당되는 것은 아니지만 기업의 이익, 개인부의 증대를 위해 인간을 업신여기는 몇몇의 기업인들로 인해 많은 사회적 문제가 야기되고 있고, 결과적으로 노사관계에도 반영되어 노사간의 갈등을 심화시킬 수도 있다.

우리는 여기에서 노사관계와 관련된 인간존중의 경영철학을 확립하기 위해 필요한 두 가지 원칙을 제시할 수 있다.

첫째, 근로자는 돈을 받고 일만 하는 '기계'도 '상품'도 아니며 감정을 지닌 살아 있는 '인격체'임을 명심해야 할 것이다. 비록 근로자들이 자신의 생계를 유지하기 위하여 노동력을 제공하고 있지만 그들 역시 인격을 지닌 인간이다. 비록 경제적 동기 때문에 일하고 있지만 단순히 돈만을 벌기 위해 일을 하는 것이 아님을 알아야 한다. 이는 기업인이 근로자를 경영적 인간으로 보는 관점에서 사회적 인간으로 보는 관점으로 의식을 변화시켜야 함을 의미한다.

둘째, 기업인들은 기업성장을 위한 생산성 향상뿐만 아니라 조직과 구성원의 유지(maintenance)에도 관심을 가져야 한다. 경제적 성장만이 최고의 가치로 인정받던 시대는 지나갔다. 이제는 양적인 경제적 성장과 함께 인간적이고 사회적인 질적 성장도 중시해야 할 때이다. 따라서 근로자들의 능력개발 및 교육·훈련에도 관심을 가져야 할 뿐만 아니라 현대적인 인적자원관리(human resources management)를 개발해야 할 것이다. 따라서 노사관계

안정을 위해서는 이러한 기본원칙 위에 보다 구체적인 방법을 도입해 나갈 필요가 있다.

### 3. 自律的 · 開放的 意識의 必要性

우리나라의 기업인들은 타율적 인간관을 선호하고 있다. 기업인이 타율적 인간관을 통해 근로자를 바라본다면 그들은 기본적으로 게으르고 책임을 질 의사나 능력이 없는 것으로 인식하기 때문에 자연히 근로자를 감시 · 감독하고 그 행동을 통제하려는 경향을 보인다. 이에 반해 근로자들 스스로는 인간은 능동적 존재이기 때문에 자발적으로 일을 하려는 자율적인 성향을 가지고 있다고 인식하고 있다. 이러한 노사간의 인간에 대한 시각차이는 기업인의 영향력행사 과정에서 본의 아닌 갈등을 유발시킬 수 있다. 스스로 일을 하려 한다는 자율적 인간관을 지닌 근로자에게 타율적 인간관에 입각해 지시 · 감독과 통제를 하려 한다면 근로자들의 불만은 물론 노사관계의 불안정을 자초할 수 있기 때문이다.

그리고 기업인들은 근로자들의 기본적 욕구가 경제적 측면의 단순한 생존욕구를 넘어 보다 고차원적인 욕구구조로 변화되었음을 인식해야 한다. 즉 과거의 경제적이고 물질적인 욕구로부터 사회적 욕구나 자아실현욕구로 변화함에 따라 그들 스스로 자율적으로 행동하고 그 속에서 보람을 찾고자 하는 성향이 늘어났음을 인식해야 한다. 따라서 기업인들도 자율적인 인간관 내지는 그것과 조화되는 인간관을 갖고 근로자를 대할 때 보다 원활한 노사관계를 보장받을 수 있다. 또한 기업인들 스스로 자율적 의식뿐만 아니라 개방적 의식을 가져야 한다. 현실의 노사관계에서 많은 갈등을 일으키는 관계는 젊은 근로자와 나이든 경영자 혹은 기업인간에서 찾아볼 수 있다. 이들간의 관계는 단순히 근로자와 사용자라는 틀로만 국한시킬 수 없다.

이들간에는 구세대와 신세대, 산업화 1세대와 2세대라는 세대 차이(generation gap)가 존재해 이들 세대간의 갈등이 노사간의 갈등과 결합되어 해소하기 어려운 문제를 유발시키기도 한다.

배고픔과 전쟁, 고통, 혼란을 경험한 구세대와 경제발전 이후의 번영과 성장을 경험한 신세대간의 의식구조상의 편차는 쉽게 메울 수 없을 것이다. 단순히 경영활동을 지속하기 위한 노사관계 안정만이 아니라 경험을 가진 사람으로서의 넓은 아량을 갖고 젊은 근로자(young worker)를 진심으로 이해하기 위해서 기업인이 개방적 의식을 갖도록 요청되고 있다. 이러한 자율적이고 개방적인 태도로 근로자들을 대할 때 새로운 민주화시대에 걸맞는 기업인의 위상을 스스로 만들어 나갈 수 있을 것이다.

### 4. 肯定的 勞動組合權의 定立

일반적으로 가부장적 경영체제를 견지하는 한국의 기업인들은 자기 기업에서의 노동조합의 결성이나 활성화에 대해 달갑게 생각하지 않는다. 노조는 어디까지나 기업경영에 방해가 되는 존재로서 파업이나 태업을 주도해 생산활동을 위축시키고 경영층에 부담만 가중시키는 근로자측의 단순한 이익집단으로 인식하기 쉽기 때문이다. 이러한 이유로 한국의 기업인 중에는 노동조합의 설립 자체를 인정하지 않으려는 태도를 보일 뿐만 아니라 합법적인 노조결성이나 노조활동을 갖가지 방법을 통해서라도 저지하려는 행동을 보이기도 한다. 이들 일부의 기업인들은 노동조합이 있는 곳보다 더 좋은 보수와 복지후생을 보장해 주고 있고 굳이 노동조합의 형식을 빌리지 않더라도 자신들의 의사를 자유스럽게 개진할 수 있는 사우회나 노사협의체를 보장하는데 근로자들이 왜 굳이 노동조합을 조직하려는가에 대해 이해할 수 없다는 태도를 보인다.

물론 이런 노조 비인정주의를 통해 기업의 성장을 유지하는 몇몇 우량기업이 존재하는 것은 사실이다. 그렇지만 산업사회에 있어서 근로자들의 노동조합 설립은 모든 자유주의 국가의 기본법에서 보장하는 국민의 기본권리이다. 또한 근로자들이 노동조합을 결성하려는 이유에는 단순한 경제적 이익의 향상이라는 목적 이외에도 다른 이유에 근거할 수 있다. 만약 노동조합을 통한 합법적인 단체행동권을 보장받을 수 없다면 간헐적으로 주어지는 사용자측의 선심 내지는 아량에 의존할 수밖에 없게 되므로 그 합법적 권리를 먼저 쟁취해 내자는 것일 수도 있고, 또한 근로자 자신들의 사회적이고 인간적인 욕구를 노동조합 활동을 통해 얻어내려는 데도 그 이유가 있을 수 있다.

그리고 노동조합이 항상 경영활동에 저해만 되는 조직은 아니다. 물론 그간의 경영자 임의의



자유스런 경영활동은 제약받겠지만 그 경영활동이 합법적이고 합리적인 근거에 의거한다면 노동조합측의 반대도 적어질 것이다. 또한 노동조합이 설립됨으로써 그 기업에 부담이 되는 측면이 있는가 하면 이를 통해 보다 원활한 기업경영과 노사화합의 분위기를 창출할 수도 있는 것이다. 기업인들은 노동조합이 무조건적으로 경영활동을 저해한다고 인식하지 말고 이러한 노동조합의 현실적 존재를 인정하고 어떻게 하면 이들 노동조합과 동반자적 관계(partnership)를 구축해 생산성향상과 기업발전에 공헌할 수 있는가를 진지하게 검토해야 할 것이다.

### III. 行動的 次元에서의 企業人の 役割

행동적 차원에서의 기업인의 역할정립이란 기업인의 리더십 스타일, 의사결정방식, 권한위양문제, 기업인의 사회적 행동 등 보다 가시적인 기업인 행동과 관련된 것으로 인식적 차원보다는 외부적으로 표출되어지기 때문에 변화가 이루어지기 쉬운 것이다. 행동적 차원에서의 역할정립은 기존의 불합리하고 부정적이었던 기업인 행동의 제반 측면을 보다 합리적이고 긍정적인 측면으로 전환시킴으로써 노사간 갈등의 소지를 축소시켜 나가며 원만한 노사관계를 구축하는 토대를 마련할 수 있을 것이다. 이런 행동적 변화는 단순히 그 자체로 추구되기보다는 앞서 밝혔던 인식적 차원의 의식구조 전환과 병행될 때 그 본래의 의도를 충분히 살릴 수 있을 것으로 생각된다.

#### 1. 權威와 溫情을 調和시키는 리더십의 開發

한국의 기업인들이 높은 성취욕구와 강한 몰입정신을 보이고 있다는 점은 널리 알려져 있다. 이러한 자질을 기반으로 산업화 초기의 어려운 여건 속에서도 기업이윤을 창출시키고 지금과 같은 한국의 기업으로 성장시키는 놀라운 저력을 발휘하였다. 그러나 기업을 급속히 발전시키려는 성취욕구의 이면에는 기업내의 모든 의사결정을 혼자서 처리하려는 전제적이고 권위적인 리더십(leadership)이 깔려 있었다. 국민경제 자체가 급속히 성장하는 60·70년대의 시대적 상황 속에서 다소 전제적이고 권위적인 리더십은 문제의 신속한 해결·효율적 대응을 통해 기업성장에 기여해 왔다. 그러나 1인 및 소수집단의 경영능력을 초과하는 기업규모의 확장, 국민경제의 성장이 다소 둔화되는 경제여건, 그리고 민주화와 자율의식이 확대되는 사회여건들의 80년대 중반 이후의 시대적 상황 속에서 과연 과거와 같은 전제적이고 권위적인 리더십 스타일이 계속적으로 유지될 수 있을지는 의문이다. 특히 기업인의 이러한 전제적이고 권위적인 리더십은 노사관계상의 많은 문제점을 야기시키고 있다. 근로자들이 기업인을 믿고 따른다면 그에 상응하는 대우를 해줄 것이므로 무조건적인 복종만을 강요하거나, 근로자들의 노동조합 결성과 같은 것은 기업인의 절대적 경영권에 도전하는 행위이므로 인정하지 않는 등의 독단적이고 권위주의적 리더십이 근로자들의 반발을 사고 있다. 예를 들어 노사분쟁과정에서 근로자들이 특정의 소유경영자를 매도하고 다소 지나칠 정도의 행동을 보였던 점은 바로 기업인의 독단적이고 권위주의적 리더십에 대한 근로자들의 반발을 상징적으로 보여주는 것이었다. 기업인의 이러한 리더십 스타일은 노사관계 문제에만 국한되지 않고 보다 효율적인 경영관리 전반을 위해서라도 변화될 필요성이 있다. 그렇다면 어떠한 방향으로 기업인의 리더십 스타일이 변화되어야 할 것인가? 이를 단정적으로 규정하기 어렵지만 전통적 가부장주의에서 나타났던 권위와 온정의 양면성 중에서 부정적인 권위주의를 지양하고 진정한 의미에서 권위(권한)를 지켜나가면서 여기에 온정주의적 和를 조화시키는 방향으로 기업인 리더십을 개발시키는 것이 바람직한 것으로 보인다. 이러한 리더십은 노사관계에 비추어 볼 때 공식적 관계에서는 합법적 권한과 전문적 권한을 바탕으로 한 기업인의 리더십이, 비공식적 관계에서는 화와 온정을 기반으로 한 기업인의 리더십이 적절히 조화됨을 의미한다. 이를 통해 노사관계는 단순한 사용자와 근로자간의 일방적인 관계를 넘어선 상호적인 인간관계로 발전할 수 있을 것이다.

#### 2. 自主的이고 自律的인 企業經營의 現實

한국의 기업인들이 정부에 대해 상향유착적인 행동을 해오며 정부의존적인 경영방식을 유지했었다는 점은 잘 알려져 있다. 이러한 경영체질은 경영 전반에 걸친 것이지만 노사관계와 관련하여서도 많은 문제를 야기시켜 왔다. 근로자의 입장에서 볼 때 기업인의 정부에 대한 상향유착적인 행동은 기업인의 권위에 대한 반발을 가져온다. 막강한 권력을 소유하고 있으면서도 보다 큰 권력에 의존하려는 행동을 보일 때 기업인에 대한 인간적 실망과 더불어 권한행사에 대한 반발을 나타낸다. 그들의 눈에는 기업인들이 강한 자에게는 약하고 약한 자에게는 강한 매우 기회주의적이고 극단의 경제인으로 인식되기 때문에 기업인의 권한행사를 거부하려는 경향을 갖는다.

또한 정부의존적인 경영체질은 자율적인 노사문제의 해결능력을 저해하고 있다. 60·70년대의 정부주도적 노동정책하에서 정부의 개입을 통해 노사문제를 해결해 오던 관행이 체질화되어, 막상 정부의 노동정책이 자율적 교섭주의로 전환한 이후에도 직접적으로 문제를 해결하기보다는 정부정책이 잘못되었다느니 외부세력이 개입해 노사관계를 정상화시킬 수 없다는 등의 이유를 내세워 노사관계 안정의 책임을 회피하기에 급급한 면도 나타났다. 물론 80년대 중반 이후의 급격한 사회변동은 개별 기업의 기업인이 감당하기에는 역부족이었던지 모른다. 하지만 보다 능력있는 기업인이라면 이러한 환경의 변화를 미리 예측해 이에 대응할 수 있는 기업경영상의 준비태세를 미리 갖추어야 했다. 결과적으로 이러한 현상들은 기업인 스스로가 자주적이고 자율적 기업경영의 기반을 구축해 오지 못한 것에 연유한다. 앞으로의 90년대를 전망해 볼 때 자율적 교섭주의 행위의 정부노동정책이 지속되고, 지방자치제로 정부권한이 분권화되는 등의 사회전반적 민주화가 기업경영에도 지대한 영향을 미칠 것으로 보이므로 이제는 더 이상 대외의존적 기업체질을 유지할 수 없게 될 것이다. 따라서 보다 자주적이고 자율적인 기업경영을 실천해 나가면서 자기기업의 노사관계의 안정은 그 스스로가 책임질 줄 아는 기업인이 새로운 민주화시대에 요청되고 있다.

### 3. 正當性을 獲得하는 社會的 活動의 實踐

기업이 사회 속에서 존재하기 위해서는 나름대로 사회에 대한 공헌을 해야 한다. 전통적으로 기업에 부여된 기본임무는 재화와 용역을 공급하는 경제적 기능에 집중되었다. 그러나 현대 산업사회에 들어오면서 기업의 역할에 대한 사회적 기대는 그 양적인 면은 물론 질적인 면에서 크게 확대되었다. 기업규모 확대에 따른 대사회적 영향력의 증대로 기업 본래의 경제적 기능 외에도 공해예방, 소비자보호, 산학협동 등의 사회적 활동이 중시되었는데 이는 흔히들 사회적 책임, 기업윤리 등에 포함될 수 있는 것이다. 기업이 자신의 경제활동을 지속해 가며 기업에 주어지는 사회적 기대(social expectation)를 충족시키기 위해서는 전통적인 합리성(rationality)의 기준 외에도 정당성(legitimacy)의 기준을 만족시켜야 한다.

그런데 그간의 한국기업들이 이러한 면에서 사회적 정당성을 획득해 왔는지는 의문이다. 사회적 정당성의 획득문제는 단순히 기업의 사회적 책임문제에만 관한 것이 아니라 노사관계와도 밀접한 관련을 갖고 있다. 예를 들어 특정의 기업인이 부동산투기, 독과점행위, 불공정거래행위 등의 부당하고 불법적인 방법을 통해 기업이윤을 계속적으로 추구한다면 그 기업에 속한 근로자나 노동조합은 기업인의 비양심적 행동을 비난하고 그의 권한행사를 거부할 수도 있다. 더 나아가 대내적으로 기업인이 그 권위주의적 의식을 버리지 못하고 부당노동행위, 비합법적 수단을 동원해 노동조합 활동을 방해하거나 그 설립을 저지하려 한다면 보다 직접적인 근로자의 반발을 면치 못할 것이다. 이런 경우 노사관계가 안정화되기를 바라기는 힘들 것이다.

이와는 반대로 기업인이 사회적 책임에 대한 확신을 갖고 소비자 보호, 공해예방, 기업이윤의 사회환원 등의 적극적 사회활동을 추진한다면 그 기업에 속한 근로자들은 자기기업에 대한 자부심과 애사심을 느끼게 되고 그러한 기업인을 믿고 따르는 풍토가 자발적으로 만들어질 수도 있다. 그렇다고 기업이 본래의 경제적 기능을 무시한 채 사회적 활동만에 치중해서는 안 된다. 이는 기업에 주어지는 1차적인 사명(mission)이기 때문이다. 따라서 기업은 꾸준히 그 자신의 경제적 활동을 통해 합리적 요건을 충족해 가야 한다. 결과적으로 기업이 그 자신의 본래적 기능을 만족시켜 나가면서 정당성을 획득하는 합리적 경영을 실천해 나갈 때 거시적 측면에서의 기업과 사회의 윈윈한 관계를 유지시켜 나가며 동시에 보다 안정적인 노사관계의 기반을 구축해 나갈 수 있을 것이다.

#### 4. 權限委讓과 重役役割의 活性化

한국기업 경영의 특색 중의 하나는 확고한 소유경영체제를 기반으로 소유경영자를 위시한 기업인 중심의 집권적 의사결정체제라 할 수 있다. 한국의 기업이 다른 선진국에 비해 확고한 소유경영체제를 유지하고 있다는 점은 잘 알려져 있다. 이러한 소유경영체제를 기반으로 한국의 기업들은 막강한 권력을 지니고 있으며 중요한 의사결정권한을 집중적으로 소유하고 있다. 노사관계 분야에서도 그 예외는 아니어서 노동조합의 인정문제, 임금인상의 결정문제 등 중요한 의사결정은 대부분 최고경영자로서의 기업인들이 내리고 있다.

이런 이유로 해서 실무를 담당해야 할 중역이나 중간관리자들은 노사협상의 테이블에서 밀려나고 근로자대표 대 기업인(특히 소유경영자)의 담판으로 노사간의 교섭을 진행하는 현상까지 나타나고 있다. 기업인에게서는 헌신적인 고용경영자로서의 인정은 받지만 단체교섭시 근로자나 노동조합에게는 최종결정은 못 내리는 허세로서 인식되기 때문에 근로자들은 그 결정권한을 지닌 기업인과 직접담판을 벌이기 위해서이다. 이러한 한국기업 노사관계상의 현상은 아직까지도 계속되고 있다. 물론 다른 국가에서도 임금인상률과 같은 중요한 의사결정은 최고경영자(Top)가 하고 있다. 그러나 이 경우 실무자들이 그 권한을 위양받아 근로자들과 교섭을 행하지만 최고경영자가 직접 테이블에 잘 나오지 않는다. 이러한 관행이 잘못된 것은 아니다. 하지만 한두 개 기업체에서 많게는 수십 개의 기업체를 경영해야 하는 기업인이 노사협상이 있을 때마다 협상테이블로 직접 나온다는 것은 합리적이지 못하다. 보다 바람직한 것은 기업의 사정이나 근로자들의 사정을 자세히 아는 노사관계의 실무담당 중역이 최고경영자로부터의 권한을 위양받아 노사간의 협상을 진행하는 것이다. 이렇게 함으로써 노사문제를 해결함에 있어 효율적이고 신속한 대응을 가능하게 할 수 있다.

이를 위해서는 먼저 기업인 스스로 과도한 권력과 의사결정의 독점을 지양하고 중역 및 중간관리자에게 필요한 권한을 위양하는 것이 필요하다. 이후 중역이나 중간관리자가 노사간의 연결고리(linking pin)로서의 역할을 수행하는 데 필요한 커뮤니케이터(communicator) 자질과 인간관계능력을 길러 주는 것이 그 기본이 될 것이다. 이러한 권한 위양과 중역의 역할 활성화는 노사문제의 효율적 해결과 노사간 갈등의 원만한 해소를 촉진함으로써 노사관계 안정에 기여할 수 있을 것이며, 더 나아가 자율적 경영체제를 구축하는 데도 크게 기여하게 될 것이다.

### IV. 制度的 次元에서의 企業人の 役割

제도적 차원은 앞서의 인식적 차원이나 행동적 차원과는 달리 엄밀한 의미에서 기업인 자신의 개인적 역할이라기보다는 조직의 사회적인 경영관리방식과 관련이 있다. 왜냐하면 의식구조의 전환이나 리더십 스타일의 변화 등과 같은 것은 기업인 스스로가 행할 수 있는 것이지만 앞으로 다룰 제도적 차원의 방안들은 스스로 행하기보다는 계획을 수립하고 이를 실행에 옮기도록 만들어 나가는 것이기 때문이다. 그럼에도 불구하고 제도적 차원에서 기업인의 역할이 중요한 것은 이를 실행에 옮기도록 만들 수 있는 주도력이 기업인에게 있고, 그의 확고한 실천의지가 없는 한 유명무실한 노사관계제도로 전락할 수 있기 때문이다. 경영관리의 모든 분야에서도 그렇지만 제도 자체는 이를 운용하고 실천하고자 하는 주체가 없다면 아무런 소용이 없는 것이 될 수 있다. 따라서 이러한 제도를 계획하고 실행에 옮기려 하는 기업인의 실천의지와 이를 운용하는 능력이 제도적 차원의 노사관계 안정화 방안의 성공 여부를 결정하는 것이다. 이러한 맥락에서 한국의 경영 노사 관계를 안정화시킬 수 있는 몇 가지의 제도적 방안과 그 운용의 방안에 대해 논의해 보자.

#### 1. 基本的 勞動條件의 改善

한국기업에 있어서 일반적인 노동환경은 지난 60·70년대에 비한다면 많이 개선된 편이다. 그러나 이러한 상황은 대기업이나 우량중소기업에 해당될 뿐 군소중소기업이나 이른바 사양산업이나 저성장산업부문에 속한 한계기업(marginal company)의 경우 아직도 상대적인 저임금과 취약한 노동조건이 일반적이다. 이 경우 다른 여타의 노사관계정책을 잘 추진한다

하더라도 노동환경의 열악함으로 인해 안정적인 노사관계를 구축하기 힘들 것이다. 따라서 이를 극복하기 위해서는 경영의 정상화를 통해 기업수익률을 평균 이상의 수준으로 끌어올리는 것도 필요하겠지만 가능한 근로자들이 인간적인 삶을 영위해 갈 수 있을 정도의 노동환경을 제공해 주는 것이 필요하다.

그러나 최소한의 노동환경을 보장해 준다고 모든 노사문제가 해결되는 것은 아니다. 이는 최소한의 필요조건일 뿐 안정노사관계기반의 충분조건이 아님을 잊어서는 안 된다. 왜냐하면 최소한의 경제적·물질적 조건이 만족되면 이를 넘어선 비물질적이고 정신적인 욕구가 생겨나고, 이를 만족시키지 못한다면 다시금 불만을 갖게 되는 것이 인간이기 때문이다. 기업인들은 이 점을 명심하고 자기기업의 근로자들에게 보다 개선된 노동환경을 제공해 주어야 한다. 그렇다면 어떻게 기본적 노동조건을 개선시켜 나가야 할 것인가? 여기서는 모든 노동조건을 일일이 나열해 설명할 수 없으므로 그 개략의 방향만을 살펴보자.

첫째, 근로자들에게 주어지는 임금을 포함한 제반의 노동조건을 가능한 공평성과 공정성을 갖도록 제공되어야 한다. 예를 들어 기능직(생산직)과 사무직간에 임금 및 복지면에 불합리한 차별을 둔다든지, 여성근로자의 남성근로자 사이에 임금 및 직제면에 부당한 차별을 둔다든지 하는 일 등이 없어야 하며 해고·전직·이동 등의 인사조치를 행할 경우 사전예고, 조치의 정당한 근거, 인사소명권의 제공 등을 통해 그 공정성을 확보해야 할 것이다.

둘째, 제반의 노동조건을 결정함에 있어서 가능한 근로자의 의사를 반영해야 할 것이다. 임금 수준 자체는 단체교섭을 통해 결정된다고 하더라도 이와 밀접한 관련을 갖는 근로시간·직제 결정, 인사고과 등의 인사정책을 추진함에 있어 회사의 여건상 큰 무리가 없는 한 근로자의 의사를 반영하는 것이 좋다. 예를 들어 직급이나 호봉제도의 경우, 직종·학력간의 이원화를 하든 일원화를 하든 회사측으로서는 큰 부담이 없는데도 근로자의사에 반하는 이원적 직제의 운용을 고집하는 것보다는 유사한 직군간 단일직제·단일호봉제도를 좀더 합리화하는 방향으로 개편하는 것도 고려해 볼 만하다.

셋째, 물리적 노동조건을 개선하는 것도 중요하지만 정신적 측면에서 제기되는 근로자 소외나 상대적 박탈감 등을 완화시키는 정책도 중요하다. 아무리 물질적 풍요를 느낀다 하더라도 정신적 측면에서 심한 좌절이나 결핍감을 느낀다면 정상적인 근로자 행동을 기대할 수 없기 때문이다. 따라서 근로자 소외현상을 줄일 수 있는 방법을 찾아야 하는데, 지나친 노동통제를 지양하고 가급적 근로자 자신이 의사결정에 참여하고 스스로 책임감을 느끼고 작업할 수 있도록 직무를 재설계하는 것도 그 한 예가 될 수 있다.

근로자들이 보다 인간적인 생활을 누리게 하고 이를 통해 보다 안정적인 노사관계를 구축할 수 있도록 임금을 포함한 제반의 노동조건을 개선시키는 방법들은 위에 열거한 것보다 훨씬 많을 수 있다. 기업인들은 이런 점을 인식해 보다 주체적이고 적극적인 입장에서 자기기업의 근로자들에게 제공해 주는 제반의 노동환경을 개선시키는 노력을 해야 할 것이다.

## 2. 勞使對話채널의 多元化와 活性化

노사관계를 안정화시키기 위해 근로자와 사용자간의 의사소통 및 대화를 촉진하는 각종 제도를 다원화시키고 활성화하는 것이 중요하다는 점은 재론의 여지가 없다. 그렇지만 한국기업의 현실에서 볼 때 노사대화채널이 노사관계를 안정화시키는 데 크게 기여하지 못하고 있음은 어디에서 연유하는 것일까? 이는 제도자체의 설치 유무에도 부분적인 이유가 있겠지만 보다 근본적인 배경에는 사용자 특히 기업인의 노사대화채널에 대한 인식부족 및 이를 노사상호간의 진정한 의사소통체도로 발전시키고자 하는 실천의지가 부족하기 때문이다.

현실적으로 존재할 수 있는 노사대화채널은 매우 다양하다. 노사대화채널이란 근로자와 사용자간의 의사소통(communication)을 원활히 하고 상호간의 주장과 입장을 이해하도록 도와주는 특성의 제도 및 경로를 의미하는데 이는 크게 공식적인 것과 비공식적인 것으로 구분할 수 있다.

먼저 공식적 노사대화채널로 기능하는 것은 단체교섭제, 노사협의회, 고충처리위원회 등 노동관계법상 그 설치가 의무화되어 있는 것으로부터 노사특별공동위원회, 제안제, QC(Quality Circle) 등 회사의 사규나 노사간의 협약 등에 의거 운영하는 것들까지 매우 다양하다. 이에 반해 비공식적 대화채널은 법령 및 사규, 협약 등의 공식적 규칙에 의존하기보다 회사의 고유한

관행이나 관례, 기업인의 선호에 의해 결정되는 것으로 비정기적 사장·사원 간담회, 개문정책(Open Door Policy), 스피크업(Speak-up)제 등이 포함될 수 있다.

이러한 다양한 노사대화채널이 존재할 수 있는데도 한국기업들은 이러한 제도들을 노사관계의 안정기반을 굳히는 효율적 방안으로 활용하지 못하고 있다. 오히려 법률적으로 강제되고 있는 단체교섭, 노사협의회 등의 공식적 채널만을 어쩔수 없이 인정한다든지, 비록 이런 공식적 제도를 보완하는 여타의 제도들을 마련했지만 형식적으로만 운영해 그 본래의 취지를 살리지 못하는 것이 한국기업의 현실이다. 그렇다면 이러한 문제점을 극복하고 본래의 노사대화채널의 중요성에 대한 기업인의 인식전환이다. 노사대화채널은 근로자들의 요구만을 들어주는 제도에 한정되지 않는다. 오히려 노사대화채널이란 쌍방간의 의사소통을 원활히 함으로써 상호간의 주장 및 애로사항을 이해하고 이를 통해 노사간 대결없이 갈등을 해소하고자 하는 제도이다. 이를 위해 공식적인 대화채널을 설치하는 것이고, 공식적 관계를 통해 이루어지는 의사소통상의 한계를 보완하고자 비공식적인 다양한 대화경로를 개방하는 것이다. 이러한 인식적 바탕 위에서 공식적 제도와 비공식적 경로가 쌍방간 커뮤니케이션을 촉진하는 통합적 체계로 노사대화채널을 설계해야 한다.

이 경우 각 제도들이 갖고 있는 기능이 중첩되지 않게 하고, 한 가지 제도라도 먼저 그 본래의 취지를 살리도록 하는 것이 중요하다. 또한 노사대화채널이 본래의 기능을 발휘하는데 장애가 되는 요소는 제도 그 자체의 문제에만 한정되지 않고 참가하는 당사자의 인간관계능력도 관련되는 바, 인간관계능력을 개선시킬 수 있는 감수성 훈련, 그리드 훈련, 팀 구축법 등의 다양한 조직개발기법을 병행하는 것도 바람직하다. 이를 통해 노사간에 존재하는 관점의 차이와 이해관계의 차이를 노사상호간이 이해하게 하고, 대립과 대결을 통하기보다는 먼저 대화와 타협을 통해 당면의 문제를 해결하고자 하는 노사관계풍토를 조성해 나갈 수 있을 것이다.

### 3. 現代의 人的資源管理體系의 構築

기업조직내에서 사람과 관련된 문제를 다루는 것이 인사노무관리분야다. 인사노무관리분야는 잘만 운영된다면 안정적 노사관계를 구축해 나감에 있어 중추적 역할을 담당할 수 있지만 그 반대로 안정적 노사관계를 저해하는 관리부문으로 전락할 수 있다. 전통적으로 인사노무관리분야는 사용자의 이해(interest)를 대변해 기업내의 인적자원을 효율적으로 활용하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 따라서 사용자 특히 주요한 정책결정 및 의사결정을 할 수 있는 권한과 지위를 갖고 있는 기업인이 자사의 인사노무관리분야를 어떻게 조직·운영하느냐가 안정적 노사관계의 기반을 굳히는 관건이 되고 있다. 그런데 한국기업의 현실에서 볼 때 인사노무관리 분야가 노사관계에 있어 제대로의 자기 역할을 수행하고 있는지는 의문이다. 한국기업의 현실에서 제기되는 인사노무관리상의 문제점을 해소하고 안정적 노사관계를 구축하는데 기여하기 위해서는 그 운용의 결정권을 지닌 기업인은 다음과 같은 점을 고려하는 것이 좋다.

첫째, 기업인은 인사노무부문의 기능분화와 역할정립을 재고해야 한다. 아직까지 한국기업에서는 인사노무부서가 단순한 사무직 대 생산직이라는 대상의 차이에 의해 구분되는 수준에 놓여있다. 그러나 본연의 인사관리와 노무관리(현대적 의미의 노사관계관리)는 구분되어야 하며 그 상호연관성을 고려해 보다 높은 차원에서 이를 통합하여 담당하는 책임자나 일종의 기구를 설치하는 것이 바람직하다.

둘째, 노무관리분야는 경영자와 근로자간 특히 기업인과 노동조합간의 커뮤니케이션을 촉진하고 서로간의 입장을 전달해 해주는 교량역할을 담당해야 한다. 아직도 한국기업의 노무관리분야는 사용자의 입장만을 일방적으로 전달하고 근로자측의 요구 및 불만을 차단(blocking)하거나 왜곡시키는 역기능을 보이고 있다. 이 점을 극복하기 위해서는 노무관리가 근로자 요구를 정책에 반영하고 이를 통해 근로자측의 신임을 얻는 분야가 되도록 기업인의 관심과 배려가 필요하다.

셋째, 기업인은 인사노무관리분야가 좀더 자사에 적합한 노사관계관리 노-하우(Know-how)를 개발하고 종합적인 노사관계관리정책을 수립할 수 있도록 관심과 지원을 계속해야 한다. 한번 축적된 노사관계관리 노-하우는 쉽게 없어지지도 않으며 보다 발전적인 관리정책을 개발하는 데 밑거름이 된다는 점을 인식해 이의 활동을 촉진할 필요가 있다. 이러한 바탕 위에서 기업인은 현재의 인사노무관리분야를 발전시켜 조직내의 사람과 관련된 과제를 인식하고 관련된 문제를

계획·조직·실행에 옮기는 일련의 활동, 즉 인사관리, 노사관계관리, 행동관리 등이 통합되는 현대 인적자원관리체계(Modern Human Resources Management)로 발전시킬 필요가 있다.

#### 4. 經營民主化 프로그램의 開發과 實踐

한국기업의 경영노사관계를 보다 장기적인 관점에서 근본적으로 안정화시킬 수 있는 방안은 바로 '경영민주화'라 할 수 있다. 경영민주화란 산업민주주의(Industrial Democracy)의 근본이념을 기업경영의 현실 속에서 실현시키고자 하는 일련의 활동을 의미하는데, 이미 구미선진제국의 기업들에서 시도되고 있는 '노동생활의 질(Quality of Working Life) 향상 프로그램', '노동의 인간화 프로그램', '노동자 자주관리 프로그램'들이 경영민주화의 구체적인 실천방안 속에 포함된다.

이러한 경영민주화정책이 기업의 노사관계를 안정화시킬 수 있는 이유는 직접생산자인 근로자의 경제적·인간적·사회적인 제반욕구 및 요구를 반영시킬 수 있는 제도적 메카니즘을 마련함으로써 노사간의 갈등을 미연에 예방할 수 있기 때문이다.

그러나 구체적인 경영민주화의 실천 프로그램들이 노사관계를 안정화시킬 수 있는 주요한 방안임에도 불구하고 현실의 기업경영에 제대로 수용되지 못하고 있다. 이는 경영민주화정책이 결과적으로 기업의 소유주를 포함한 최고경영자의 소유권(Ownership) 및 경영권(Management prerogative)을 일부 제한하는 속성을 지니고 있기 때문 이미 권력을 쥐고 있는 경영인들이 이의 수용을 꺼리기 때문이다. 이러한 이유로 일찍부터 산업민주주의의 이념이 싹터 왔던 구미선진국의 기업들조차도 경영민주화의 구체적 실천프로그램들이 모색·시도되고 있는 단계에 머물러 있는 실정이다.

한국기업의 현실 속에서 경영민주화의 구체적 프로그램들이 단기간내에 모색되고 쉽게 실천되리라는 기대를 갖기는 어렵다. 일부의 기업인들에 있어 기업이 개인의 소유물이 아닌 기업구성원의 공동소유물, 더 나아가서는 사회의 공동소유물임이 인식되어 다소 획기적인 이익분배제도가 실시되고는 있지만 이는 극히 일부의 기업에 한정되어 있다. 또한 몇몇 기업에서 서구의 경영민주화이념을 받아들여 자기기업의 실정에 맞는 프로그램, 예를 들어 '노동자 중산층화 프로그램'이 모색되기도 하였지만 아직도 그 계획이 실행되지 못하는 단계에 있다.

경영민주화정책이 결과적으로 기업인들이 갖고 있던 소유권 및 경영권을 일부 제한한다는 점은 부정할 수 없을 것이다. 이 때문에 경영민주화정책을 추진해 감에 있어 기업인의 역할이 중요한 것이다. 기업의 소유권은 물론 중요한 정책에 대한 의사결정권한을 지니고 있는 기업인은 이 점을 인식하고 자기기업의 실정에 맞는 경영민주화 프로그램들을 개발·실천해 갈 필요가 있다. 이를 위해 경영민주화프로그램을 연구하고 이를 한국기업의 현실, 특히 자사의 기업실정에 맞는 프로그램으로 수정해야 하고, 그 프로그램의 실행을 단계적으로 추진함으로써 경영민주화의 근본이념이 한국기업에서 실현되도록 노력해야 할 것이다.

#### V. 暫定的 結論

지금까지 한국기업의 노사관계를 안정화시키기 위해 취해야 할 기업인의 역할을 인식적 차원, 행동적 차원 그리고 제도적 차원으로 나누어 설명해 왔다. 그런데 실제로는 기업인이라는 한 인격체의 역할을 인식적·행동적·제도적으로 분할한다는 것은 사실 어렵다. 그럼에도 이를 구분해 그 역할을 고찰해 보는 이유는 기업인들 스스로의 자기 역할에 대한 이해를 돕고 이를 통해 앞으로의 행동을 취함에 있어 어떤 지침과 방향을 제시하기 위해서다.

예를 들어 한 기업인이 자신의 역할을 반성하고 보다 안정적인 노사관계를 만들어 나가기 위한 자신의 역할을 새로이 정립한다고 가정해 보자. 그렇다면 먼저 그가 취할 첫번째 단계는 인식적 차원에서 '그간 나는 공동체적 사고방식을 갖고 있었나?', '나는 근로자들을 하나의 인격체로 대우해 왔었나?', '나는 자율적이고 개방적인 의식으로 기업을 이끌어 왔었나?', '나는 노동조합에 대해 지나치게 편파적인 생각을 해오지 않았었나?' 등의 자기반성을 하는 것이다. 그 다음 단계는 이러한 인식적 차원에서의 자기반성을 전제로 '과연 나는 지나친 권위주의적 리더십으로 근로자들을 대하지 않았었나?', '과연 정부나 외부에 지나치게 의존하면서 경영을 해 오지 않았나?', '혹 나는 불법적이고 부당한 방법으로 기업이익을 추구해와 사회적인 비난을 받지

않았는가?', '혹 나는 모든 권력과 권한을 독점함으로써 부하들의 책임있는 행동을 가로막지 않았던가?' 등의 자신의 행동에 대한 점검을 행함으로써 어떠한 행동을 자제하고 보다 강화해야 할 행동의 방향을 확인할 수 있을 것이다. 마지막으로 자기기업의 여러 제도 등을 돌아보며 '우리 기업의 근로자들은 과연 기본적인 노동환경 속에서 작업하고 있는가?', '과연 노사간의 대화를 촉진하는 여러 제도나 경로 등이 개방되어 있고 그 기능을 발휘하고 있는가?', '우리기업의 인사노무부서는 무슨 기능을 수행하고 있는가?', '우리기업에서 적합한 경영민주화프로그램이 있을 것인가?' 등의 관리제도적 측면을 검토할 수 있을 것이다. 이를 통해 부정적으로 평가되는 점들은 지양해 나가면서 긍정적으로 평가될 수 있는 점들을 보다 발전시킬 수 있는 방향에서 다시금 인식적 차원, 행동적 차원, 제도적 차원을 순환적으로 돌아보며 그 역할정립을 이룰 수 있을 것이다. 이러한 자기 역할에 대한 순환적 사고와 자기반성을 거듭하다 보면 자연스럽게 기업인의 역할이라는 것이 하나의 통합적 체계로서 이해되고 그 속에서 보다 현실적이고 구체적인 변화의 방향을 찾을 수 있을 것이다.

이러한 안정적인 노사관계를 구축하기 위한 기업인의 역할을 정립해 나감에 있어 고려해야 할 점이 있다. 기업인의 역할이라는 것은 주어진 여건과 환경 속에서 여러 방향으로 나타날 수 있는 것이기 때문에 먼저 자신의 기업이 처한 여러 상황을 검토해야 한다. 왜냐하면 성장산업부문에 속한 기업이 처한 상황과 사양산업에 속한 기업의 상황이 다르고, 대기업인지, 중소기업인지, 성장기업인지, 유지기업인지, 기업문화의 특성이 어떠한지에 따라 기업인이 취해야 할 역할의 방향이 다르기 때문이다. 예를 들어 대기업의 기업인의 경우 합리적 사고와 행동 위에 제도적 차원의 기업인 역할이 강조되는 반면, 중소기업인의 경우 인식의 전환과 행동의 변화를 통한 역할정립이 우선 강조된다. 따라서 자신의 기업이 처한 여건과 상황에 알맞는 기업인 역할을 찾아야 할 것이다.

다음으로 기업인들은 기업이 처한 거시적 환경의 변화와 그 영향에 대한 대응방안을 고려하는 가운데서 역할정립을 행해야 할 것이다. 예를 들어 정치민주화는 물론 지방자치제 실시에 따른 사회전반적 민주화의 진전은 기업조직내에서도 경영민주화에 대한 압력요인으로 작용할 것이다. 이 경우 무조건적인 거부반응은 결과적으로 노사갈등의 악화는 물론 정상적 기업경영에 제한을 초래하게 된다. 따라서 경영민주화를 강화하는 방향에서의 기업인 역할이 강조될 수 있다. 이렇듯 기업을 둘러싼 다양한 거시적 환경의 변화압력은 기업인 역할을 정립함에 있어 많은 영향을 미칠 것이다. 따라서 기업인들은 앞으로의 환경변화를 예측해 이에 알맞는 자신의 역할을 찾아나가야 할 것이다.

본 글은 한국기업에 있어 안정적인 노사관계를 구축하기 위해서는 우선적으로 그 책임이 기업인에게 있다는 전제하에서 체계적인 실증연구를 제시하지 않고 단순한 논의만 전개했다. 결론적으로, 현실적인 노사관계의 안정의 책임은 기업인은 물론 정부, 근로자, 노동조합, 기타의 외곽단체 및 이해관계자들이 공동으로 져야 한다. 따라서 한국기업의 노사관계가 안정되기 위해서는 기업인을 포함한 모두가 함께 노력해야 할 것이다. 그 속에서 특히 기업인 스스로가 선두에 서서 이러한 안정화의 노력에 기여할 때 한국노사관계의 전망은 보다 밝아질 것이다.