

노동정책연구
2007. 제7권 제2호 pp.197~226
© 한국노동연구원

연구논문

영국 노사관계의 변화 : 주요 개념을 중심으로*

이상우**
장영철***

영국의 노사관계는 자율주의, 다원주의 그리고 단체협상의 이중구조 등으로 특징지어진다. 이러한 특징은 1980년대 이후 신자율주의를 표방하는 보수당 정권 그리고 뒤이은 노동당 정권하에서 다양한 변화를 겪는다. 노사간의 자율적인 단체협상에 근거하는 자율주의는 법의 증대로 인하여 약화되었으며, 다원주의는 법적 개입의 증가와 더불어 노동조합의 양적·질적 감소, 단체협상을 통한 임금결정의 감소 그리고 HRM 등으로 인하여 일원주의적인 측면으로 변화하였다. 더불어 다원주의의 대립적인 측면도 1997년 이후의 파트타임의 등장으로 인하여 협조적인 형태로 일부 변화되었다. 이중구조도 기업이나 작업장 차원에서의 협상으로 점점 분권화되는 경향을 보이고 있다.

핵심용어 : 영국의 노사관계, 영국의 고용관계, 노사관계, 고용관계

I. 머리말

영국의 노사관계 특징으로서 우리는 세 가지를 언급하고자 한다. 먼저, 법의 구속력이나 정부 개입 등이 약한 자율적인 노사관계를 들 수 있다. 두 번째는

논문접수일 : 2007년 2월 2일, 심사의뢰일 : 2월 2일, 심사완료일 : 4월 10일

* 본 연구는 2007학년도 경남대학교 학술연구장려금 지원으로 이루어졌다.

** 경남대학교 경영학부 조교수(sangwoo@kyungnam.ac.kr)

*** 경희대학교 경영학부 교수(ycchang@khu.ac.kr)

자율적인 단체협상에 의거한 집단적이고 대립적인 노사관계이다. 우리는 이를 다원주의로 정의하면서 개인 차원에서의 계약에 근거하거나 노사 화합에 기반을 둔 파트너십과 구분한다. 마지막으로 산업 차원에서의 협상과 더불어 작업장에서의 단체협상이 공존하는 이중구조가 그것인데 이것은 개별 작업장에 뿌리를 두는 대의원 주도의 협상이 존재하고 있기 때문이다.

영국의 노사관계는 1980년 이후의 여러 가지 환경변화로 인하여 위에 언급된 특징들로부터의 변화가 발견된다. 특히 법의 증대에 따른 자율주의 및 다원주의적인 측면의 약화 그리고 HRM과 같은 관리기업의 도입으로 인한 기존의 집단적인 고용관계의 개인주의화 그리고 1997년 이후부터 나타난 노사파트너십의 등장으로 인하여 기존의 대립적인 양상이 협력적으로 바뀌고 있다는 등의 주장이 제기되고 있다.

본고는 이러한 내용에 대한 보다 구체적인 논의를 위해 총 6개 장으로 구성된다. 제 I 장 머리말에 이어, 제 II 장은 연구의 필요성, 개념 정리 그리고 이에 근거하여 본고가 제기할 주요 문제를 소개한다. 제 III 장에서는 1980년대 이전의 영국 노사관계가 논의되고, 제 IV 장에서는 1980년대 이후의 노사관계 변화를 다룬다. 그리고 끝으로 제 V 장은 총체적인 분석 및 결론이다.

II. 연구의 필요성, 개념의 정립, 문제 제기

1. 연구의 필요성

국내에서의 영국 노사관계에 대한 연구는 여전히 제한적이다. 이상우(1999)의 경우 주로 영국의 기업문화에 치중하면서 개인 차원의 고용관계에 초점을 맞추었기에 상대적으로 노동조합 중심의 집단 차원에 대한 논의에 소홀하였다. 이상우(2003)는 영국과 한국기업을 비교분석한 연구인데 이 또한 인사관리적인 측면을 강조하였기에 노동조합의 역할 등을 포함하는 집단적인 노사관계에 대한 논의가 미흡하다. 허찬영(2003)과 이상우(2003)의 영국의 파트너십 구축 정책에 관한 연구는 역사적인 흐름보다는 파트너십의 구축사례 및 평가에 치중

하였기에 전체적인 변화에 대한 추적이 다소 미비하다고 판단된다. 위 연구들의 공통적인 문제점은 충분한 개념 정립이 이루어지지 않은 상태에서 연구가 진행되었기에 이론적인 기여도가 약하며 또한 특정 주제에 치중하다 보니 전체적인 영국 노사관계의 변화 원인 및 결과에 대한 분석에 소홀했다는 것이다. 이러한 점을 고려하면서 필자는 명확한 노사관계 관련 개념 정립으로 본고를 시작하고자 하며, 여기에 근거하여 본고에서 논의하고자 하는 구체적인 문제점을 소개한다.

2. 개념의 정립

가. 다원주의(pluralism)

다원주의는 노사간에 존재하는 이익의 차이를 인정하고 이를 명확한 규정하에서 양자 대표가 협상을 통해 줄여 나가는 것을 골자로 한다(Lane, 1989). 노사간에는 기본적인 이익의 차이가 상존하기에 갈등이 발생하게 되고 이로 인한 대립적 상황은 주어진 원칙 및 규정에 의거하여 해결되어야 한다는 것이다. 갈등의 제도화(institutionalization of conflicts)라는 용어가 다원주의를 잘 표현하는데, 이는 극단적인 수단의 선택보다는 허용된 규정하에서 문제를 해결해 나가는 관행을 의미한다. 안정적인 다원주의를 위해서는 안정적인 제도적 장치의 필요성이 강조되고 있는데 영국은 다원주의가 자율성과 결합된 형태로서 협상 과정이나 결과에 대한 명확한 법적 구속력이 없기 때문에 협상이 잦은 분쟁으로 연결되면서 대립적인 노사관계로 발전한 경우이다(Hyman, 1987).

나. 일원주의(unitarism)

노동조합을 통한 집단적인 노사관계보다는 사용자와 개별 근로자 간의 직접적인 계약 및 접촉에 의거하여 노사관계를 형성한다는 개념이다. 이는 크게 두 가지 형태로 나뉘어지는데 먼저, 이익배분(profit sharing)이나 종업원지주제(shared ownership) 등과 같이 습득된 이익을 공유하는 형태와 종업원의 직접적인 참여(direct participation)가 그것이다(Blinder, 1990). 하지만 이러한 참여 및 자율성은 기업의 이익이 훼손되지 않는 범위에서 주로 이루어지는데 구성원의

힘이 약한 경우 사용자 일방으로 흐를 소지가 강해서 장기적으로는 노사 신뢰를 떨어뜨리는 부정적인 결과를 초래하기도 한다(Brown, 1988). 대부분의 미국 기업들은 조직행위론이나 인적자원관리와 같은 학문 풍토에 힘입어 전통적으로 전략적인 견지에서 일원주의(unitarism)에 근거한 기업문화를 형성하여 왔다(Lane, 1994).

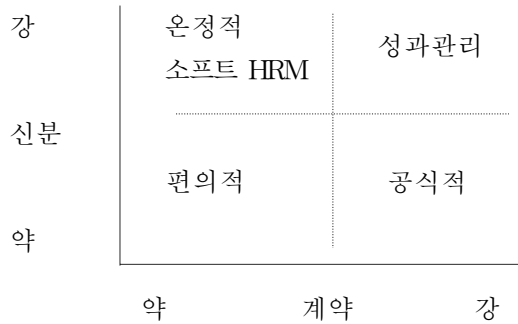
다. HRM

최근 들어 노사관계나 인사관리의 영역에서 학자나 기업가들 사이에서 가장 자주 언급되는 용어는 Human Resource Management(HRM)이다. 이는 앞서 논의한 일원주의적인 개념에 기초한다. 인적자원관리로 해석되는 이 용어는 종전의 인사관리가 인적자원관리로 변화되고 있다는 논의의 중심에 있다. 과거의 관행에 비해 HRM은 구성원들을 보다 인간적으로 관리하면서 이들에게 보다 확산된 자율을 보장하고 아울러 보다 강력한 책임도 요구하고 있는 경영기법이다. Bacon(2000)은 HRM의 소프트(soft)한 측면은 팀 단위에서의 간단한 보고나 제안과 같은 것을 포함하며 하드(hard)한 경우는 팀빌딩 및 관리를 포함한다고 주장하는데 팀 내의 의사결정 사항이 상급자에게 보고됨이 없이 자율적으로 이루어지느냐가 HRM의 강약을 나타내는 척도라고 주장하고 있다.

Storey(1994)나 Sisson(1994)은 HRM은 형식에 있어서는 인간중심적인 측면(people-oriented approach)을 강조하나 궁극적으로는 자율과 책임을 중요시하면서 적절한 성과관리를 통한 비용절감을 최종 목표로 하는 하드 HRM의 성격을 내포하고 있다고 주장한다. HRM은 결국 성과와 관련된 계약적인 측면을 기본적으로 강조하면서 종업원의 만족도도 고려하는 고도의 관리기법인 것이다.

Edward(2003)는 계약과 신분의 차원을 통해 요구되는 성과 및 책임 정도에 따라 HRM을 소프트 HRM과 성과관리로 구분하였다. 계약의 의미는 구성원의 선발, 유지 그리고 해고 등의 영역에서 원칙에 근거한 체계적인 관리를 보이는지 여부이다. 신분은 성과 위주의 관리보다는 구성원의 이익이나 만족도를 증대시킬 수 있는 방법의 여부, 예를 들면 HRM을 통한 직무충실화나 교육훈련의 증대 등을 말한다.

(그림 1) 계약과 신분



자료: Edward(2003), p.21.

원칙에 입각하지도 못하고 관리자가 단순한 시장 상황이나 개인의 주관에 의해 의사결정을 내리는 경우를 위에서 편의적 관리로 규정하였다. 성과 증대를 위한 철저한 원칙의 적용보다는 구성원의 만족도를 주로 고려한 경우를 온정적인 관리 혹은 소프트 HRM으로 규정한다. 위의 성과관리의 측면이 하드 HRM의 의미로 해석된다. 하지만 필자는 자율과 책임 그리고 성과 이 모든 영역에서 소프트 HRM과 성과관리(하드 HRM)는 구별되어야 한다는 입장이며 이 때문에 위 그림에서 소프트한 측면이 하드한 측면과 신분의 정도가 같은 것으로 표현되는 것은 잘못이라는 인식을 가지고 있다. Bacon(2000)은 소프트한 측면은 팀 보고나 제안과 같은 것이고, 하드한 경우는 팀빌딩 및 관리를 포함하고 있어 후자는 전자에 비해 보다 강한 자율과 책임 그리고 성과를 요구하고 있다고 주장한다. 이 말은 결국 계약과 신분 양 영역에서 하드한 측면은 소프트한 측면보다 강하게 묘사되어야 함을 의미한다.

라. 파트너십(partnership)

파트너십은 먼저, 구체적이거나 포괄적인 사안에 대해 노사가 협약을 맺고 이를 충실히 지켜나가는 형태이다. 이 때문에 다원주의가 보여주는 대립적인 노사관계보다는 화합적 노사관계를 지향한다(Child, 1985). 둘째, 장기적인 견지에서 그러한 협조가 이루어진다는 점에서 협력적 노사 분위기로 이어질 수 있는 중요한 과정으로 받아들여지고 있다. 셋째, 조합원뿐만 아니라 비조합원

도 협약의 영향을 받는다. 넷째, 협상보다는 상호 자문을 통한 공동의사결정 형태를 선호하기 때문에 노조측의 조기 의사결정참여가 중요하다. 따라서 진정한 의미의 파트너십은 단기적, 기회주의적, 실용적인 접근을 지양한다(Bacon, 2000).

파트너십은 개념적으로는 일원주의와 다원주의의 특징을 모두 포함하고 있는데 이를 지원할 수 있는 공식적인 제도 및 법적 장치의 필요성이 강조되고 있다. 그러한 틀 속에서 간접참여와 직접참여 모두를 통해 노사간의 신뢰를 두텁게 하고 이러한 기반 위에서 상호 이익(mutual gain)을 달성하고자 하는 것이 파트너십의 기본 취지인 것이다. 파트너십에 근거한 노사관계를 강력히 지원하고 있는 영국 내 두 단체의 주장을 통해 이 개념을 좀더 구체적으로 조명해 보자. 먼저, IPA(The Involvement and participation Association)에 따르면 파트너십은 다음의 4가지 원칙에 근거하여 이루어져야 한다고 주장한다: ① 고용안정과 직무유연화, ② 공정한 성과 및 이익배분, ③ 원활한 의사소통 및 자문협조, ④ 근로자의 직간접참여 보장. TUC(Trade Union Congress)는 ① 직장안정과 유연화, ② 기업의 성공을 노사 공동 이익으로 간주, ③ 정보개방과 투명성, ④ 노사 각각은 공동이익과 차별성으로 공히 존중, ⑤ 근로자의 직무관련 삶 향상, ⑥ 동기부여, 조직몰입, 개선의 극대화를 통한 근로자 각각의 사회적 욕구 및 기업의 경제적 욕구 충족 등으로 파트너십을 요약하고 있다(Bacon, 2000). 파트너십은 또한 공동 목표를 위해 노사간에 이루어지는 협약 형태로서 협약의 공정성을 위해 정보 공유가 우선 보장되어야 하고 결과 또한 공정하게 분배되어야 함을 그 주요 골자로 한다. 협상보다는 자문(consultation)의 형태가 강조되기 때문에 파트너십이 자칫 관리자의 독단으로 흐를 우려가 있다.

3. 문제 제기

본고는 1980년대 이후 영국의 노사관계의 변화 과정 및 특징에 대한 규명을 함에 있어 앞서 논의된 다양한 개념들과 위의 그림에 근거하여 다음의 구체적인 질문에 대한 논의를 진행하고자 한다.

- 1) 기존의 단체협상에 근거한 자율주의적인 노사관계가 법률의 증대로 약화

되었는지?

- 2) 단체협상 및 대립적인 노사관계의 틀인 다원주의적인 성격이 노동조합의 약화 등으로 일원주의화되면서 HRM으로의 변화가 발생하고 있는지 그리고 HRM의 양적·질적 도입 정도는? 기존의 이원화된 단체협상 구조의 변화는?
- 3) 대립적인 형태가 화합에 근거한 집단적인 고용관계를 동시에 내포하는 보다 고도의 파트너십과 같은 형태로의 변화는 발견되고 있는지?

Ⅲ. 1980년대 이전의 노사관계

1. 자율주의(voluntarism)

가. 1950~60년대

기본적으로 영국 정부는 노사 문제의 당사자 해결을 원칙으로 삼고 있었다. 이러한 기초는 강한 왕권이 의회민주주의로 이전되는 17세기 무렵에 의회주의자들이 내세운 국가로부터의 개인권리보호운동에 기반을 둔다. 개인의 권리가 존중되는 민주적인 사회를 속에서 영국의 노동조합은 이념에 기반을 둔 정치적인 활동보다는 경제적인 실리를 추구하는 전략을 구사하게 되는데 이러한 점은 독일처럼 강력한 국가의 틀 속에서 자신들의 노동여건 개선을 위해 정부에 상당한 의존을 보이는 형태와는 차이가 있다. 국가의 방임적인 환경 속에서 노사가 자유로운 협상을 통해 문제를 해결하는 이른바 자율주의(voluntarism)는 영국 노사관계의 주요한 특징 중의 하나이며 이를 저명한 사회학자인 오토칸 프라운드(Otto Khan-Freund)는 집단적 방임주의(collective laissez-faire)라고 표현했다.

하지만 자율주의가 법률의 완전한 부재를 의미하는 것은 아니다. 단체협상의 활성화 및 지원을 위해 노동조합 결성 및 활동에 관한 규정으로서 우리는 1906년에 만들어진 노동쟁의법(Tarde Disputes Act, 1906)을 들 수 있다. 법의 형태

는 노조활동 및 관련 권리를 명시하기보다는 이러한 활동을 일반법의 적용으로부터 제외시키는 모습을 띤다. 이러한 면책의 형태는 세계대전 기간을 제외하고는 그대로 유지되었는데, 예를 들면 노조활동의 제한을 적시하는 노사분규 및 노동조합법(Trade Dispute and Trade Union Act 1927)이 1927년 발효되었다가 1946년의 노동조합법(Trade Union Act 1946)으로 대체되면서 기존의 면책형태를 유지하게 된다(Wrigley, 2001).

이외에도 법적인 효력은 없지만 부수적인 수단으로 존재하는 조정·중재 관련법 그리고 법적 효력이 존재하지만 포괄적으로 적용되기보다는 단체협상의 혜택에서 제외되는 여성이나 청년노동자와 같은 소외된 특정 집단의 보호를 위해 마련된 최저임금제(National Minimum Wage), 건강과 안전관련법(Health and Safety Act) 그리고 이들의 근로시간 등을 제한하는 법이 존재하고 있었다.

법의 제한적인 적용에 변화가 발생하기 시작한 것은 영국 경제가 국제시장에서 경쟁력을 점차 잃어가는 시점이었으며 이때 국가 차원에서의 심각한 고민이 있었다. 일반적인 인식은 강성노동조합 그리고 이들의 노동쟁의 활동이 경제악화를 초래한 주된 요인이라는 것이다. 1965년 노동당 정부하에서 도노반위원회를 주축으로 하는 도노반위원회(Donovan Commission)가 구성되고 이들에게 노사관계의 문제점을 분석하는 책무가 부여된다. 이들이 내놓은 결론은 관리자가 노사관계의 해결에 필요한 보다 현실적인 방안을 제시해야 한다는 것과 법에 의존하기보다는 단체협상에 기반한 노사관계를 강조하고 있어 법 제정을 추구하던 당시 정부의 의도와는 배치되고 있다. 단체협상의 강화를 위해 비공식적인 작업장 차원의 협상을 공식화하도록 권고하였으며 이는 결국 개별 사용자 차원의 단체협상에 대한 지지를 의미한다.

나. 1970년대

도노반의 권고에도 불구하고 노동당, 보수당 양당은 노사관계법을 제·개정하게 되는데, 노동당의 경우는 1969년 <갈등의 자리(In Place of Strife)>에서라는 백서를 통해 그리고 보수당은 1971년 노동조합법의 개정을 시발로 이 같은 행보를 시작한다. 실지로 1970년대에는 보수와 노동이 정권을 교체하면서 다양한 법을 제정하게 되는데 이것들은 각 당의 노사관계에 대한 입장, 즉 친사용자

측인 보수당 그리고 친노동쪽인 노동당의 그것을 잘 반영하고 있다. 보수당의 1971년 법의 경우 노동조합의 활동을 상당히 제한하는 쪽이다. 1980년대의 대처 정권이 점진적인 법의 제정을 시도했다면 이때의 히드(Heath) 정권은 170항에 달하는 방대한 법을 한 번에 제정한다. 기본적으로 노동조합활동을 제한하는 내용이였다. 노동조합활동에 대한 면책 부분을 약화시켰고 법이 보호하는 개인의 권리도 축소시켰다. 클로드 슱의 불법화, 파업에 앞선 조합원 무기명 비밀투표의 의무화, 단체협상의 법적 효력 부여 등으로 대체적으로 노동조합에 불리한 법안을 내놓게 된다. 하지만 기존 제도의 고수를 바라는 대부분의 기업들로부터 호응을 얻지 못하고 유명무실해지고 만다.

노동당도 1974년부터 법에 근거한 노사관계의 확립이라는 측면에서는 다양한 법안을 내놓게 된다. 하지만 그 내용 면에 있어서는 보수당과 차이를 보이는데 1971년 법률은 노동자 및 개인의 권리보호 증대 쪽으로 개정하게 된다. 기본적으로 종전에 사용자가 고용관계에서 독단적인 권한을 행사하던 것을 제한하는 쪽으로 진행되었다. 주요 내용은 노동조합 인정절차의 공식화, 건강과 안전관련 법의 전 산업에의 적용, 성별 및 인종에 따른 차별금지법 등이다. 특히 1975년 고용보호법(Employment Protection Act 1975)을 통해 요구 시만 수동적으로 개입하던 연방알선조정중재청(Advisory, Conciliation and Arbitration Service : ACAS)을 활성화하기 위해 공식적인 독립기구로 승격시키고, 또한 중앙중재위원회(Central Arbitration Committee)의 설립을 통해 노사분쟁 해결을 위한 제도적인 기반을 마련한다. 이후 다양한 고용관계법을 제·개정하게 되는데 이를 두고 자율주의가 법치주의로 대체되는 것으로 해석할 수도 있다. 하지만 국제수준에 비하면 법의 양적인 측면은 여전히 대단히 미비하며 아울러 여러 가지 예외규정 등을 두어 작업장 차원에서 자유로운 법의 적용 및 해석을 가능하게 함으로써 기존의 자율주의 지속을 사실상 가능하게 하였다.

2. 다원주의(pluralism)와 이중구조(dualism)에 근거한 분권화구조

가. 다원주의

영국에서의 노동조합 설립은 18세기 후반부터 숙련공들 사이에서의 공제 성

격으로 출발하였다. 온정적인 고용관계가 산업화 이후에도 지속된 타유럽국가들과는 달리 영국의 경우는 노사간 계약 그 이상의 고려를 사용자가 하지 않았기에 근로자 입장에서는 자신들의 이익을 대변할 조직화가 필요하였고 이에 따라 등장하게 된 것이 노동조합이다.

기술의 힘이나 국가지원 등이 후발산업화 국가에서는 자본에 절대적으로 유리하게 작용하였지만 영국처럼 초기 산업화 국가의 경우 산업화 과정에서 장인들의 숙련 내지는 기술이 여전히 요구되었기에 노사간의 힘이 균형이 어느 정도 유지될 수 있었다(Hyman, 2003). 물론 자본주의가 본질적으로는 자본에 유리한 불공정한 관계이지만 그 불공정의 정도가 초기의 조직화로 인해 상당 부분 저지될 수 있었고, 이 때문에 양자간의 관계 역시 어느 한쪽의 우세보다는 서로를 견제할 수 있는 대립적인 관계로 발전될 수 있었다고 보여진다.

장인(匠人) 중심의 직업별노조로 출발한 영국의 경우 한 작업장 안에서는 여러 가지 직종을 대표하는 노동조합이 등장하게 되는 이른바 복수노조의 전통이 발견된다. 이후 미숙련 중심의 산별노조 그리고 노동조합의 조직률 하락에 따른 상호 모집활동, 뒤이은 일반노조의 등장 그리고 조합간 합병 등으로 인하여 직종 및 산업에 따른 정체성이 점차적으로 희석되는 현상을 보인다. 따라서 정치적인 노선에 따른 어떤 대규모 노사간의 갈등 양상은 영국에서는 흔치 않은 현상이다. 물론 노동당은 노동조합에 의해 탄생한 정당이긴 하나, 영국에서는 전통적으로 정치와 산업 간의 경계를 명확히 하여 정당에게 상당한 자율권을 보장하고 있다. 따라서 노사간의 대립이 어떤 계급갈등의 양상을 보여주기보다는 복수노조의 구조 속에서 각각의 노동조합이 제각기 다른 이익을 추구하는 모습을 보여주고 있는데 이러한 형태는 앞에서 언급한 노사관계의 분류에 견주어 보면 다원주의(pluralism)로 표현된다.

나. 이중구조(dualism)에 근거한 분권화 구조

1906년 노동조합법의 제정과 함께 정부의 지원하에 단체협상이 활성화된다. 초기의 협상 구도는 기업이나 작업장 단위를 벗어나서 특정 지역에서 특정 직종이나 산업을 대표하는 노동조합과 지역 사용자연합의 대표간에 이루어졌다(Bea, 1999). 사용자단체는 이미 형성되어 있던 지역 수준의 직업별노조 내지

는 미숙련 중심의 산별노조에 대한 대응논리와 더불어 특정 지역에서 서로 공유하는 제품 및 노동시장에서의 과다경쟁을 피하려는 목적에서 형성되었다.

법의 제한적인 존재로 인하여 영국에서의 노사관계는 노사 양자의 협상력, 즉 힘에 의해 좌우될 수밖에 없었으며, 이러한 상황은 대립적인 노사관계의 단초가 되었다. 이러한 상황은 관리자 독단의 일원주의(unitarism)와는 구분되는 다원주의적인 성격으로 규정된다. 다원주의는 노노간의 갈등도 인정하기에 노사간의 계급갈등만을 주장하는 극단주의(radicalism)와도 구분되는 개념이다.

초기 산업화 단계에서는 전문협상가가 주도하는 단체협상이 주류였기에 임금 내지는 기타 고용조건에 대한 논의에 있어서, 이들이 사실상의 당사자가 아닌 연유로 인하여 협상의 결렬로 이어지는 극단적인 파업과 같은 방법은 자제하는 형국이었다. 이는 고용조건이 악화되어 이어지게 되고 급기야 1920년에는 총파업이 발생한다. 이것의 중심에는 개별 작업장에서 조합원에 의해 선출된 대의원(shop steward)이 있었다. 이들 조직은 여전히 공식적인 노동조합 조직과는 별개로 이루어진 비공식적인 형태였으며, 노동자에 의한 공장 통제와 같은 극단적인 목적을 이루고자 파업을 주도했다는 측면에서 생디칼리즘(syndicalism)의 성격을 다분히 가지고 있었다. 이 파업은 정부의 적극적인 개입으로 실패하게 된다. 1930년대 와서는 노동조합 간부들은 사실상 파업의 무기를 포기하다시피하게 되며 이것에 대한 불만의 표출은 개별 작업장 차원에서의 파업으로 다시 나타났는데 이러한 활동의 중심에는 역시 대의원(shop steward)이 있었다. 이들은 상당 기간 비공식적인 대표자로서 남아 있었으며 이 때문에 중앙의 공식적인 노동조합으로부터의 간섭에서 자유로웠다.

영국의 경우 독일과는 달리 조합원들만의 선거를 통해 대의원이 선출되는데 독일처럼 작업장 대표 선출에 모든 구성원이 참여하는 방식과는 다르다. 독일의 경우 모든 구성원이 투표에 참여하며 이렇게 선출된 작업장에서의 구성원 대표는 법률로 4년의 임기를 보장받는다. 따라서 영국의 비공식적인 이원화 구조 속에서는 대의원과 조합의 공식적인 관계 형성이 어려웠으며 양자 간의 의견을 줄일 수 있는 조정 활동도 원활하지 못하였다. 이러한 까닭에 영국의 대의원들은 공식적인 노동조합으로부터 상당한 독립권을 유지할 수 있었으며, 이를 통해 비록 비공식적이긴 하나 개별 작업장에서의 노사문화 형성에 상당한

기여를 하게 된다. 대의원들이 작업장에서 논의하는 내용은 대단히 광범위하였으며 임금이나 작업시간 등과 관련한 사안뿐 아니라 작업조직, 작업속도, 기술 개발 등의 분야에도 관여하였다. 즉 이들이 전체적인 생산 통제와 관련된 다양한 부분에 참여하고 있음을 고려할 때 영국은 유럽의 어떤 나라보다도 협상의 분권화를 이루고 있다는 것을 보여주고 있다(Terry, 2003).

IV. 1980년 이후의 노사관계 변화

최근 변화를 논의함에 있어 중요한 시기는 1979년부터 보수당이 정권을 잡기 시작한 때부터이며, 이들이 1997년 노동당에게 정권을 내어주기까지 여러 가지 변화가 있었다. 다음으로 1997년부터 노동당의 집권으로 또 다른 다양한 변화를 영국은 경험한다. 본장은 이 두 시기를 구체적으로 조명해 본다.

1. 개 관

1979년 보수당이 정권을 잡은 이후의 영국 경제상황은 대단히 좋지 못했다. 국제시장에서의 경쟁력은 저하되고 국내에서는 실업이 증대되는 상황이 발생하면서 정부와 대중의 시각은 노동조합에 대해 부정적으로 형성된다. 경제악화의 이면에는 지나치게 축적된 노동조합의 힘이 있다는 인식과 함께 정부는 조합인정 및 조합활동에 대한 제한, 공공부문의 사유화, 계약직 및 임시직 등의 증대 등의 정책을 시행하였다. 또한 시장원리에 따른 비경쟁부분의 도태는 기존 제조업의 위상을 상당히 떨어뜨리는 결과를 초래하면서 1980년에 전체 고용의 17%를 차지하고 있던 제조업은 1998년에 이르러서는 10%로 감소하게 된다. 전통적으로 노조의 강제 부분이었던 점을 고려한다면 이러한 결과는 노조의 영향력 약화로 이어지게 되고 그 결과 노조의 조직력이 취약한 중소기업 및 서비스 산업으로 고용이 몰리면서 노동조합의 영향력을 점차 약화시키는 환경이 조성된다.

무엇보다 중요한 것은 보수당 정부가 노조의 영향력 약화라는 분명한 목적을

가지고 다양한 법을 시행하게 되는데, 이것이 노동조합에 불리한 것들이었다. 정부의 의도는 법을 통한 노동조합의 약화 그리고 노사문제를 법에 의해 규정하고자 했으며, 이러한 과정에서 개별 구성원의 권리보호 부분 또한 상당히 위축되는 결과를 낳았다.

2. 법의 증대에 따른 자율주의의 약화

가. 1980~90년대 후반

앞에서 언급한 것처럼 법의 증대는 1970년 중반부터 나타났으나 제대로 시행되지 못했다. 법을 통한 국가 개입의 증대는 1980년대에도 계속되었다. 보수당이 1980년대에 제정한 법률을 보면 고용법령은 1980년, 1982년, 1988년, 1989년, 1990년에 걸쳐 매년 제·개정되었으며, 노동조합법은 1984년에, 임금관련법은 1986년에 그리고 노동조합 개혁 및 고용권리입법은 1993년에 개정되었다. 과거의 히드(Heath) 정권과는 달리 점진적으로 법률을 제정하여 반대 효과를 최소화하려는 노력이 엿보인다. 실제로 히드 시절의 방대한 분량의 1971년 노사관계법은 노동계와 사용자측 모두로부터의 반대에 부딪치면서 제대로 시행되지도 못했었다.

사용자가 노동조합 인정을 거부하는 문제점이 발생하였을 때 조합이 알선조정중재청(ACAS)에 공식적인 문제 제기를 할 수 있는 권한을 1980년 법을 통해 삭제함으로써 노동조합이 중앙중재위원회(CAC)로부터의 최종 결정을 통해 인정을 받을 수 있는 기회를 상실하게 하였는데 이는 노동조합 인정을 어렵게 만드는 결과를 초래하였다. 클로드 슝도 불법화하였으며, 노동쟁의의 경우 조합원의 비밀투표를 통해 쟁의 여부를 결정짓는 방식을 통해 노동쟁의를 억제하였다. 또한 쟁의 참여 등으로 야기된 해고 등으로 조합원을 보호하는 법적 장치도 삭제하였다(Dickens, 2003).

개인의 권리도 여러 측면에서 축소되게 되는데, 예를 들면 고용보장에 필요한 최소한의 근무연한을 종전의 6개월에서 2년으로 확대했으며 이 결과 55%의 임시직과 29%의 정규직이 혜택의 범위 밖으로 몰리게 되었다. 또한 정부는 임금의 최저 하한선을 정하여 소외계층의 보호 차원에서 존재했던 최저임금제도

도 철폐하였으며 부당노동행위에 대한 사용자의 위자료 액수도 법적으로 낮추는 것 등의 정책을 도입하였다. 이러한 결과로 특히 노동조합 등이 조직화되지 않은 열악한 환경에 있는 노동자들의 권리가 더욱 제약되었다.

이러한 법률은 EU가 제정한 다양한 법과는 충돌하게 되고 EU법원(European Court of Justice)으로부터의 강력한 권고를 야기시킨다. 법원은 대차 정권으로 하여금 EU가 제정한 일부 개인 권리보호법령을 채택하도록 하는데 이로써 임금차별이나 성차별 등을 규정하는 법이 1980년부터 영국에 적용되게 된다. 하지만 계속되는 EU의 압력 속에서 1989년 정부는 EU의 사회적 협약에 서명을 거부하게 되고 급기야는 1991년 마스트리히트 조약하의 종업원권리보호에 관한 협정에 대한 논의 자체를 거부하면서 EU로부터의 독자 노선을 추구하게 된다.

나. 1997년~현재

1997년 정권을 잡은 토니 블레어가 이끄는 노동당은 보수당의 법을 통한 노사관계 개선 정책의 틀을 그대로 유지하면서 친노동자쪽으로 법의 개정을 시도한다. 하지만 사용자에 대한 배려도 눈에 띄이는데, 노동자 보호와 사용자의 자율성 보장의 조화를 이루려는 흔적이 그것이다. 이 때문에 이들의 정책 자체를 우리는 제3의 길로 표현한다. 특히 1999년 고용관계법의 개정을 통해 크게 노사관계의 설정을 대립에서 화합으로 유도하는 여러 가지 정책을 펼치는데, ‘일에서의 공정성(fairness at work)’을 언급하면서 노사 파트너십을 강조하게 된다. 이를 1999년 노동법 개정을 통해 가시화시키는 노력을 하게 되고 이러한 움직임에 대해서 영국의 노동자 대표기관인 TUC나 사용자 대표격인 CBI도 긍정적인 반응을 보인다(Purcell, 1998).

구체적인 내용을 보면, 일단 최저임금제가 복원되며 이번에는 특정계층에 대한 보호 차원이 아니라 모든 계층에 포괄적으로 적용하게 하였다. 또 EU의 정책기조, 특히 마스트리히트 조약에서 요구하는 노동시간에 대한 규정, 종업원 참여제도, 비정규직 보호관련 법안, 자녀양육을 위한 휴직권리 등을 법에 명시하였다. 해고와 차별에 따른 사용자의 법적 책임을 위자료의 액수 증대로 강화시켰는데, 예를 들면 부당한 해고의 경우 종전의 최고 12,500파운드에서 50,000파운드로 상향조정되었고, 차별의 경우는 이보다 더 강화되어 무제한으로 변경

되었다(Dickens, 2003).

개인의 권리보호는 고용법원(Employment Tribunal)의 등장으로 더욱더 강화되었는데 개인이 권리침해를 인식한 경우 고용위원회에 제소하여 심판 과정을 통해 권리보호를 받을 수 있다. 하지만 보통은 ACAS의 중재가 선결되는데 가능한 한 심판 과정으로 가지 전에 이 기관이 중재를 성사시키는 쪽으로 유도하고 있는 추세이다. 결국 이 말은 종전의 거의 자율적인 성격으로 규정되던 ACAS에게 공식적인 역할이 부여되었음을 의미한다. 1997년 이후 심판청구는 3배로 늘었으며, 실지로 2000~2001년 사이에 130,408건의 심판청구 사건이 ACSA로 이관되어 해결되었고 소수의 경우만 고용법원에서 심판되었다(Rose, 2005).

노동조합 인정절차가 더욱더 공식화되었다. 1999년 고용법에 의해서 여러 가지 개선이 이루어졌는데 중앙중재위원회(Central Arbitration Committee)를 통한 법적 절차를 통해 조합이 공식적으로 인정되게 되었다. 인정 신청요건은 보통 협상 구성원의 10%의 동의가 필요하며 최종 인정을 위해서 대다수의 찬성이 요구된다. 중앙중재위원회의 최종 결정은 법적 효력이 있으며 위반시는 법적인 제재가 가해진다. 이 밖에도 노동쟁의로 인한 부당한 해고금지, 조합원에 대한 차별금지 등을 통하여 조합활동의 장애요인을 제거하는 법안이 시행되었다.

구성원의 경영참가에 대한 제도화가 EU의 정보공유 및 자문관련 법(EU Directive on National Information and Consultation)에 의해 시행되기에 이 부분에 대한 법적인 구속력이 또한 예상된다. 이 법은 2005년부터 이미 종업원 150인 이상의 기업을 대상으로 시행된 상태이며, 순차적으로 중소기업에게도 적용될 예정으로 있다.

3. 노동조합 및 단체협상의 축소에 따른 다원주의의 약화

가. 노동조합 조직률의 하락

다원주의 중심에는 강력한 노동조합이 있다. 노동조합 조직률에 대한 구체적인 통계가 제시된 1948년부터 조직률의 지속적인 증가가 나타나 1979년까지

〈표 1〉 영국의 노동조합 조직률 추이

(단위: 천명, %)

	조합원수	조직률
1986	10,539	43.1
1987	10,475	42.9
1988	10,376	42.1
1989	10,158	41.1
1990	9,947	39.9
1991	9,585	38.7
1992	9,048	36.5
1993	8,700	35.4
1995	7,532	32.3
1996	7,472	31.5
1997	7,372	30.4
1998	7,396	29.9
1999	7,498	29.6
2000	7,580	29.5
2001	7,290	28.8

자료: Edward(2003), p.9에서 인용.

이어졌다. 1948년의 900만 명 선에서 1979년에는 최대인 약 1,200만 명을 기록하게 된다. 하지만 보수당 정권 이후 1980년부터 1997년까지 조직률의 지속적인 감소를 보이는데 <표 1>이 보여주는 것처럼 1997년에는 역대 최저인 737만 명 선에 머무르는 상황에 이른다. 조직률로서는 1979년의 55.8%에서 무려 25% 이상 감소한 30.2% 수준이다. 이후 조합원의 절대인원의 증대가 나타나 2001년 729만 명을 기록하고 있지만 조직률은 더욱 감소하여 28.8%로 하락하게 된다(Rose, 2004).

이러한 양적인 변화는 보수당이 내놓은 다양한 법의 영향이 큰데, 노조인정 비율은 1984년 66%에서 1990년 53%로 감소했으며, 다시 1998년에는 45%로 감소한다. 노조를 인정하는 기업 중 가장 큰 비율인 43%가 하나의 노조만을 인정하고 있고, 34%가 2개를 그리고 23%만이 3개 이상을 인정하고 있다. 이러한 노조인정률의 약화는 전통적인 복수노조의 감소 또는 약화의 주된 원인으로

〈표 2〉 종업원대표제의 도입 실태

	무노조	유노조
노조 및 종업원대표		10
노조		64
종업원대표	11	1
없음	89	25

자료 : Cully(1999), p.96에서 인용.

로 등장한다. 법의 영향은 주로 신규 사업장에서 크게 나타났는데 이들 사업장에서의 인정 비율은 24%에 머물고 있어 기존 사업장의 69%와 잘 대비된다. 이는 기존 규정의 제재 없이 새로운 법이 이곳 사업장에 그대로 적용되었기 때문으로 해석된다. 또한 지난 5년간 기존 사업장의 경우 90%가 노조를 인정받은 상태이다. 이는 대체적으로 기존의 노조에 대한 어떤 대규모의 조직적인 불인정 같은 경우는 적어도 영국에서는 나타나지 않고 있음을 시사하고 있다 (Terry, 2003).

노동조합의 감소라는 환경적인 변화 속에서 우리는 노동조합이 아닌 다른 형태의 근로자대표기구가 등장하고 있는지 살펴볼 필요가 있다. Cully(1999)에 의하면 노조와 종업원대표제가 동시에 실시되고 있는 사업장은 4%, 노조만 존재하는 곳은 28%, 종업원대표제만을 시행하는 곳은 7% 그리고 어떠한 대표기구도 없는 사업장의 비율이 60%에 달한다고 주장하고 있다. 결국 노조의 약화와 더불어 종업원대표제의 비활성화는 집단적인 노사관계의 약화를 의미한다. 또 다른 함축은 무노조인 경우 종업원대표의 설립이 용이하지 않다는 것이며 무노조가 자동적으로 종업원대표의 형성으로 연결되지 않는다는 것을 의미한다. 오히려 노동조합을 통한 조직화가 이루어진 작업장에서 추가적인 종업원대표제와 같은 기구가 발견된다는 점은 어느 정도의 노동조합 영향력이 발견됨을 의미한다.

나. 단체협상의 축소

노조의 위상을 살펴볼 수 있는 또 다른 측도는 노조의 고유 영역인 단체협상, 특히 임금관련 협상이 어느 정도의 작업장에서 이루어지고 있는가인데 한 설문

〈표 3〉 임금협상을 시행하는 사업장의 비율 변화

(단위 : %)

	1960	1970	1980	1984	1990	1998
전체 단체협상 비율	80	80	75	60	54	40
산업 차원 (복수사용자협상)	60	50	43	41	31	14
기업 차원 (개별사용자협상)	20	30	32	19	23	26
무협상	20	20	25	30	46	60

자료 : Brown(2000), p.266에서 인용.

조사 결과를 인용하면 지속적으로 감소하고 있는 추세를 보인다. 설문은 25인 이상 기업을 대상으로 실시되었다.

<표 3>이 보여주는 것처럼 단체협상의 비율이 점차 감소하고 있고, 또한 산업 차원의 협상이 감소하는 반면 개별 기업 차원에서의 협상이 증가하여 1998년에는 전자를 상회하는 결과를 낳는다. 이 말의 의미는 사업장 차원의 노사관계 중심으로 영국의 노사관계가 전환되었음을 의미하는데 이마저도 최근에 와서는 1980년대 수준보다 감소하고 있는 것으로 나타나고 있어 노동조합의 위상 약화를 잘 보여주고 있다. 1998년 조사 결과는 60%의 기업에서 협의 없이 임금이 결정되는 형태를 보이고 있어 관리자의 일방적인 결정이 크게 증가하였다. 또 다른 특징은 복수의 사용자대표와 전문협상가가 주도하는 공식적인 노동조합 간의 협상 비율이 지속적으로 감소하고 있음을 보여주고 있다.

우리는 이러한 변화의 주된 원인으로서는 보수당이 제정한 법률 그리고 산업 구조의 변화, 즉 제조업의 약화와 높은 조직률을 유지하던 공공부문의 사유화 등을 언급할 수 있다. 노동조합의 합병에 따른 노조의 수 감소 등도 거론되는데 노조의 수는 1979년에 454개에 이르던 것이 2000년에 218개로 감소하였다. 이 중 해체된 것도 있지만 주로 합병에 의한 경우가 대부분이다.

그렇다면 비임금부문의 협상 실태는 어떠한가? <표 4>가 보여주는 것처럼 약간의 감소가 있기는 하나 큰 변화 없이 작업장에서의 비임금관련 협의가 이루어지고 있는 것으로 보여 작업장에서의 대의원 역할이 여전히 존재하고 있음을 보여준다.

〈표 4〉 비임금협상 범위

(단위 : %)

	1990	1998
작업환경	80	79
작업자의 수	57	51
선발	44	34
재배치	70	66
근무시간 재조정	88	75

자료 : Millward et al.(2000), p.168에서 인용.

4. HRM의 등장

우리는 앞에서 영국 노사관계에서 주요한 위치를 차지하고 있는 노동조합의 변화에 대해 살펴보았다. 다음으로 우리는 이러한 노조의 약화 이후 나타난 현상이 무엇인지에 대해 살펴보려고 한다. 이것은 고용관계적인 측면에서 노동조합이 배제되고 HRM으로 지칭되는 순수하게 관리자와 구성원 간의 직접적인 관계 형성에 관한 논의이다.

가. HRM의 활용 범위

HRM의 주요 특징인 자율팀, 즉 ‘팀 구성원이 함께 업무를 수행하고, 업무에 대한 의사결정을 팀 자체적으로 하고 그리고 그 결과에 대해 책임을 지는 형태’는 1980년대에는 2%에 불과한 것으로 나타났다(Millward et al., 1999). 1990년에 급속히 증대되어 Workplace Industrial Relations Survey(WIRS 90)에 따르면 20%대로 나타난다. 이후 꾸준한 증가세를 보여 1998년의 Workplace Employment Relations Survey(WERS) 설문에서는 38%로 확대되게 된다(Waddington, 1994). 1998년에 추가된 ‘팀 리더의 자체적인 선발이 가능한지의 여부’와 같은 질문에 대해서는 38% 중 3%로만이 그러하다고 답한 것으로 나타났다(Millward et al., 1999). 하지만 공식적인 팀의 존재만을 묻는 질문에 대해서는 무려 83%가 그렇다고 답한 것으로 미루어 팀에 대한 영국 기업의 관심 증대를 잘 반영하고 있다고 하겠다(Geary, 2003).

나. HRM의 형성조건

그렇다면 여기서 우리는 어떠한 환경 속에서 HRM의 적용이 활발한지를 살펴볼 필요가 있다. Ramsay(2000)는 1998년 WERS 설문에 근거하여 HRM의 다양한 개별 활동의 양적인 채택 여부로 HRM의 도입 정도를 파악하면서 상황적인 요인에 대해 언급을 하고 있다. 다음 15가지 관행이 채택 여부를 나타내는 척도이다 : 임시직 사용, 계약직 사용, 성격 검사, 성과 검사, 공식적인 훈련 실시, 이익성과급, 우ரி사주제도, 정기평가, 자유팀 운영, 단일 지위 부여, 직장안정보장, 공식적 고충제도 운영, 팀 브리핑, 문제해결팀 운영, 종업원 가족을 위한 제도운영 등의 15개 영역 중에서 절반 이상을 도입하고 있는 경우가 인사관리 전문가와 통합인사관리 체제가 존재하는 기업들이었으며, 절반 이하는 불과 1개 기업만 도입하고 있는 것으로 나타났다(Sisson, 2003).

또한 HRM과 노동조합 간의 관계에서 노동조합의 조직률이 높은 경우가 그렇지 못한 경우보다 높은 것으로 나타났다. 조직률이 47%인 경우와 35%인 경우, 전자는 15개 중 반수 정도를 사용하고 있고 후자는 그 이하인 것으로 나타나고 있다. 또한 노사간의 단체협상이 원활하고 협조적인 경우가 그렇지 못한 경우보다 도입 수준이 높게 나타나고 있어 HRM의 도입에 있어 노동조합의 역할이 존재함을 보여준다. 또 다른 연구에 의하면 노동조합의 등장이 HRM의 중요한 특질 중의 하나인 인력개발 영역에서의 훈련 증대로 이어졌음을 보여주고 있어 노조와 HRM의 등장에는 어느 정도 긍정적인 관련성이 있음을 나타낸다(Green, 1999). 이는 결국 관리자와 구성원 간의 높은 신뢰의 기반 위에서 HRM의 원활한 운용이 가능하기에 구성원의 신뢰 구축에 노조의 역할이 작용하고 있음을 의미한다(Waddington, 2003). 이는 HRM이 일종의 노조기피 전략 그 자체라고 볼 수도 있지만 영국의 경우 노동조합이 약화라는 현실 앞에서 노동조합의 전략적인 필요에 의해 행해진 결과로 판단된다.

반대의 경우도 발견되는데, 즉 노조인정의 조건으로 HRM의 사용을 전제로 하는 경우이다. Cadbury-Schweppes, Cooperation Bank 등이 여기에 해당되며 국가보건서비스인 NHS(National Health Service) 같은 경우는 노동조합 불인정의 위협만으로 실제로 불인정과 재인정의 절차를 밟은 위 두 기업과 같은 성과를 거둔 경우이다.

다. HRM에 대한 평가

HRM의 도입 결과에 대한 긍정적 및 부정적인 반응을 살펴보자. 긍정적인 반응은 주로 임파워먼트(empowerment)와 직무만족도 등에 대해 긍정적인 인식을 하는 경우이다. 작업강도 증대와 같은 부정적인 인식에도 불구하고 긍정적인 측면이 보다 강조되고 있다. Clark(1995)가 실시한 직무유연화, 다기능 그리고 자체 통제 등과 같은 항목에 대한 설문조사 결과를 보면 HRM으로 인하여 자신들의 몰입이 증대되었고 또한 작업강도의 증대에도 불구하고 만족도도 증대된 것으로 나타났다.

부정적인 반응은 주로 직무강도 증대에 대한 불만이었다. 이는 정량적 연구와 사례연구 모두에서 나타나고 있다. 특히 후자는 비용절감 압력 속에서 구성원들이 상당한 스트레스를 받고 있음을 보여주고 있다. 또한 최고경영자의 HRM에 대한 관념인데 이들은 주로 긍정적인 인식을 하고 있는 반면, 작업장에서 실제로 이것을 통한 성과 창출을 담당하는 중간관리자들은 상당한 비용절감 압력을 받으며 이것으로 인한 인식차가 문제가 되고 있다. 예를 들면 Geary(2003)는 두 가지 비노조기업의 HRM 실태를 분석하면서 굴지의 레스토랑 및 요식업 체인인 Posh Nosh와 IT분야 회사인 Knowco의 사례를 다룬다. 두 회사 모두 HRM을 상당 정도 도입하고 있으며 이들 기업의 모토는 종업원개발 및 제품의 질 향상이며, 인사관리의 책임은 일반관리자에게 위양된 상태였다. 하지만 두 기업이 처한 시장에서의 경쟁심화 등은 HRM의 운영방법에 영향을 주어 두 기업 모두 모기업에서 책정된 기간별 성과목표 달성에 모든 노력을 기울이게 된다. 이러한 과정에서 비용절감이 HRM을 통한 주요 목표로 등장함으로써 상당한 정신적·육체적 부담이 구성원들에게 가중되고 이를 독려하는 것은 중간관리자들의 몫이다. 성과 압력과 더불어 이들은 자신들의 권한이 구성원들에게 이양되는 것에 대해 상당한 부담을 느끼면서 HRM을 과행적으로 운용하게 된다. HRM의 주요 목적인 만족과 성과 달성의 적절한 조화를 이루어내지 못하고 있는 것이다.

5. 새로운 협약을 통한 파트너십

가. 1980년대 : 새로운 협약(New Style Agreement)

기존의 다원주의에 기초한 대립적인 노사관계에 변화가 발생하기 시작한 것은 1980년대 중반이다. 노동 쪽에 절대적으로 불리한 상황이었다던 1980년대에 도 협의에 근거한 일종의 파트너십의 형태가 나타났는데 이를 ‘새로운 형태의 협약(New Style Agreement)’이라고 부른다. 주로 대립적인 노사관계를 회피하고자 하는 다국적기업, 특히 일본 기업과 몇몇 노동조합 간에 이루어진 일종의 새로운 협약이다. 일본 기업의 경우 이러한 협약을 통한 협조적인 노사 분위기 속에서 HRM의 시행을 합법화하는 시도를 하게 된다. 주요 협약 내용은 쟁의발생시 강제중재를 통한 문제해결, 단일노조만 인정, 구성원의 작업장참여 등이었으며, 이러한 협정은 주로 영국 진출 일본 기업들과 당시 온건적인 전략을 추구하면서 자신들의 영역 확대를 추구하던 전기·전자, 통신노조(EETPU)와 합병된 기계노조(AEU) 간에 체결되었다.

나. 1997년 이후 : 파트너십(Partnership)

1997년 이후 다수의 기업들이 다양한 이름으로 파트너십 협약을 체결하였다. 국가 차원에서의 저임금위원회(Low Pay Commission) 등을 제외하면 파트너십의 형태는 대체적으로 개별 기업이나 사업장 차원에서 이루어지는 경우가 많다. 이러한 변화의 이면에는 종업원의 무노조 상황에 대한 반발 고조, 정부정책 반영 그리고 노동조합의 파트너십에 대한 긍정적인 태도 등이 있었다. 파트너십의 주요 내용은 다음과 같다.

- 기업의 필요성에 따른 노사협조
- 전통적인 관습으로부터의 탈피
- 노동조합에 대한 인정과 이들의 존재 보장
- 사용자와 근로자대표의 기업의 전략적인 정보공유
- 노동조합으로 하여금 기업의 주요한 의사결정과정 참여

〈표 5〉 파트너십의 형태

협약명	관련기업	노동조합	배 경	내 용
New Direction	Royal Mail	Union of Communication Workers	유연화에 대한 노동 저항, 근로자의 근로의욕 저하, 구조 변화	노동조합의 전략적 결정참여 노동쟁의 조정과정 확립, 직무유연화
Company Agreement	National Power	AEEU, NALGO, GMB, TGWU	산업단위 단체협상 종료, 노동조합 약화, 사유화	화합적 계약 형성, 임금체계 개선, 지역단위에서 문제해결 중심
Partnership Approach	Cooperation Bank	RMT, TSSA, CSEU	정리해고 및 구조개선 이후 노동조합과의 관계개선	3년간의 임금체계 형성, 직장안정보장, 프로젝트팀 형성
No special Term	Ford(Dagenham)	TGWU, AEEU	투자확보 목적	노동조합의 기업전략 관련 의사결정참여
New Horizon	Cadbury	TGWU	기업손실 회복	5년간의 노사공동기업 발전전략, 임금체계개선, 직무유연화

자료 : Kelly(2004), p.205에서 인용.

성공 사례는 영국의 북서부에 위치한 포드(Ford)의 다겐함(Dagenham) 공장에서 발견되는데 이 공장은 해외로부터의 투자확보 목적으로 지역노동조합이 자동화 등 여러 가지 기업전략 관련 사안에 관여하여 그 결과로 새로운 공장 건설 착수에 필요한 대대적인 투자 유치에 성공한 경우이다(Guest, 2001). Cooperation Bank의 경우 향후 3년간의 임금체계를 노동조합의 요구, 은행의 경영성과 및 지불능력 그리고 외부시장 상황 등을 고려하여 결정한다는 것이며 상황 변화시 협약 내용의 변경을 명시하고 있다. 연중행사처럼 해오던 임금 및 기타 고용조건 협상 대신 Cadbury의 경우 5년 계획이라든지 Cooperation Bank에서 보여준 3년 임금체계 형성 같은 용어는 영국 환경에서는 적어도 낯선 용어들이다(Gregory, 2001). 실지로 이러한 형태는 앞서 언급한 것처럼 1980년대 일본 다국적기업과 특정 노동조합 간에 체결된 협정, 즉 쟁의발생시 강제중재를 통한 문제해결, 단일 노조만의 인정, 구성원의 작업장참여 등을 주로 포함한 형태와는 차이를 보인다. 또한 노동조합에 추가적인 새로운 역할이 주어지기보다는 노동조합측에서 협조적인 전략을 추구한 사례로 보는 것이 적절하다고 사료되

어 1997년 이후의 파트너십과는 구분지를 필요가 있다.

하지만 독일과는 달리 탄탄한 법적인 보호막의 부재 속에서 체결된 기존의 파트너십의 경우 다양한 이유 때문에 실패하는 경우가 많았다. 예를 들면 Cadbury 초콜릿 제조회사의 경우, 기업의 손실 회복을 위한 방안으로 5년간에 걸친 기업전략을 노사 공동으로 확립하고 이를 위해 정보공개와 자유로운 의사 결정참여와 같은 내용을 포함하는 New Horizon이라는 파트너십 협약을 체결하였다. 이러한 협조에 대한 보상으로 노조는 기업측에 임금상승 등을 제시하였지만 노사간 절충점을 찾지 못하고 표류하다 결국 이미 형성된 파트너십은 유명무실해 버린다. 실패의 주요 원인은 최고경영자와 중간관리자 간의 파트너십에 대한 인식의 차이로 인하여 발생한 파트너십의 부적절한 운영이다(Bacon, 2000). 다시 말하면 법적 구속력의 부재 속에서 중간관리자 단계에서 구성원의 참여를 배제하는 상황 등은 사업장 차원에서의 대의원을 중심으로 한 조직적인 저항에 부딪히면서 실패로 끝나게 된다. 정보공유를 기본으로 하는 파트너십의 준수에 대한 법적인 구속력이 부재한 상태인 다분히 자율주의적인 환경 속에서 상위단체와 하위단체 간의 역할 분담 및 철저한 유대를 통한 노사문제 해결의 관행이 과연 영국에서 가능할까 하는 것에 대해서 의문이 제기되었다. 하지만 이 부분에 대한 법적인 제재가 2005년부터 일부 대기업을 대상으로 실시되었고 순차적으로 중소기업에게도 적용됨을 고려한다면 현재보다는 나은 파트너십의 합리적인 운영이 추후 가능할 것으로 전망된다.

V. 분석 및 결론

우리는 앞의 논의를 통해 법을 통한 다양한 분야에서의 구속력의 증대가 기존의 단체협상을 통한 자율적인 노사관계의 틀을 상당히 위축시키고 있음을 확인할 수 있었다. 그렇다면 다원주의의 변화는 어떠한가? 이것도 예외 없이 여러 가지 변화에 직면하였다. 물론 변화의 정도는 여전히 제한적이다. 일원주의의 가장 이상적인 형태인 HRM을 사용하는 사업장의 비율은 30% 수준에 머물고 있어 아직도 일반화하기엔 이르지만 우리가 살펴본 바와 같이 과거보다는

증대되고 있는 추세인 점을 고려하면 향후 이 방향으로의 추가적인 변화가 조 심스럽게 예견된다.

또한 임금협상과 관련하여서 적어도 1998년까지의 변화를 보면 단체협상을 통한 임금결정 비율이 80%에서 40%로 감소하는 대신 사용자 일방의 임금결정 이 20%에서 60%로 증대되고 있음은 개인주의적인 고용관계에 기초하는 일원 주의적인 성격으로의 변화를 의미한다. 또한 이 부분은 종업원대표제의 제한적 인 사용에서도 재차 확인되는 부분으로서 앞에서 우리는 무노조 기업의 80%에 서 어떠한 집단적인 대표 형태도 발견되지 않았음을 상기할 필요가 있다. 이 말은 적어도 1997년 이후 나타난 파트너십의 활발한 체결 이전에는 노사간의 임금협상 등의 관행에 기반하여 약 40% 정도가 다원주의적인 성격을 보이고 있다고 규정할 수 있다. 다른 한편으로 일원주의에 입각한 개인주의적인 고용 관계를 가진 사업장이 60% 정도 되는 것으로 간주된다. 결국 이 말은 일원주의 와 다원주의의 비율이 6 대 4 수준이라는 것이며, 이는 일원주의가 다원주의를 상회하는 상태임을 보여주고 있어 기존의 2 대 8 비율과는 확연한 차이를 보인다.

임금협상 비율의 감소와 함께 나타난 또 다른 현상은 복수사용자 협상의 감 소이다. 대신 개별 기업 혹은 사업장 차원에서의 협상이 증대 내지 유지되는 현상을 우리는 앞에서 보았다. 이 말은 과거의 다소 이원화되어 있던 협상구조 가 사업장 차원으로 분권화되는 경향을 의미한다. 따라서 과거의 다소 비공식 적 형태로서의 사업장 차원 임금협상이 더욱 공식화되고 있음을 말하는 것으로 서, 이는 사업장 차원에서의 대의원의 역할이 그대로 유지될 수 있음을 말해주 고 있다. 비록 임금협상의 전체적인 적용범위는 축소되었지만, 앞에서 본 것처 럼 비임금협상의 경우는 1980년과 1998년 통계 사이에 큰 변화가 없는 것으로 나타나고 있어 위의 주장을 뒷받침한다. 또한 앞에서 본 것처럼 HRM이 가져온 여러 가지 부작용으로 인한 종업원의 고충 증대로 인하여 이 문제에 대한 해결 을 개별 사업장에서의 대의원들이 다루고 있음이 여러 사례연구에서 나타나고 있다.

그렇다면 사용자 독단의 일방적인 임금결정 관행을 사용하는 60%의 사업장 중 30% 정도가 HRM을 주로 사용하고 있는가? 앞서 우리는 HRM이 사용 비 율이 노동조합의 조직률이 높은 사업장에서 높게 나타나고 있음을 보았는데,

이 말은 전부는 아니지만 위의 다원주의 성향의 40%의 사업장이 60%의 개인주의적인 성향의 기업에 비해 높은 비율로 HRM을 사용하고 있음을 시사하고 있다. 노동조합과의 협조적인 분위기 속에서 HRM이 주로 도입되었음을 상기한다면 다원주의 내에서 노동조합이 전략적으로 화합적인 태도를 취했음을 알 수 있다. 이러한 움직임의 시초는 일본 다국적기업과 협조적인 몇몇 노동조합 간에 이루어진 새로운 협약이었다. 하지만 노동조합에 추가적인 새로운 역할이 주어지기보다는 노동조합측에서 협조적인 전략을 추구한 사례로 보는 것이 적절하다고 사료되어 1997년 이후의 파트너십과는 구분지를 필요가 있다. 또 하나의 특징은 영국의 경우 일원주의하에서의 관리자의 독단적인 적용보다는 노동조합의 전통이 강한 영국의 경우 여전히 HRM의 도입에 있어 노동조합의 협조를 통해서 이루어지는 관행이 나타나고 있다.

현재 영국에서 나타나는 변화는 일종의 과도기적인 형태로 간주되며 이 중 상당수가 1997년 이후 파트너십의 체결을 통해 파트너십에 기반한 고용관계로 전환되었는데 2005년 이후 적용되는 EU의 정보공유 및 자문 법률은 이러한 분위기를 가속화시킬 전망이다. 추가적인 시사점은 60%의 일원적인 사업장의 일부는 HRM을 사용하지 않으면서 관리자 독단으로 움직이는 고용관계 수준에 머물고 있다는 것이다.

이러한 변화를 보면서 다음과 같은 질문을 하고자 한다. 전통적인 영국 노사관계의 특징은 자율주의, 다원주의와 더불어 작업장에서의 비중 있는 대의원역할이다. 따라서 HRM의 증대 그리고 화합적인 노사관계의 형성 속에서 이들 대의원의 역할에 대한 보다 구체적인 논의가 필요하다. 일부 연구(Terry, 2003)들이 대의원 수의 감소 등을 강조하면서 이들의 역할 축소를 강조하는 반면, 사례연구(Millward, 2003)들은 이에 대한 반박으로 주로 사용된다. 후자에 의하면 HRM 내지는 파트너십의 적절치 못한 운용으로 야기되는 고충의 증대 등으로 인하여 이를 해결하는 과정에서 대의원의 역할이 부각되고 있음을 보여주고 있다. 또한 앞에서 언급한 것처럼 작업장에서의 비임금관련 협의가 이루어지고 있는 것으로 보아 대의원의 역할이 여전히 존재하고 있음을 시사하고 있다. 하지만 여전히 보다 심도 있는 이 부분의 연구가 요구되는 실정이다.

위의 논의를 요약하면 1980년대 이후 노사간의 자율적인 단체협상에 근거하

는 자율주의는 법의 증대로 인하여 약화되었다. 다원주의는 법적 개입의 증가와 더불어 노동조합의 양적·질적 감소, 단체협상을 통한 임금결정의 감소 그리고 HRM 등으로 인하여 개인 중심의 일원주의적인 측면으로 변화하였다. 더불어 다원주의의 대립적인 측면도 1997년 이후의 파트너십의 등장으로 인하여 파트너십의 형태로 일부 변화되었다. 이중구조도 기업이나 작업장 차원에서의 협상으로 점점 분권화되는 경향을 보이고 있다.

하지만 본 연구의 한계는 영국 노사관계의 변화에 대한 보다 심도 있는 분석이 현 단계에서는 어렵다는 점이다. 자료의 미비와 더불어 학자간의 논쟁이 지속되고 있는 실정이기 때문이다. 추가적인 자료에 근거한 연구가 이 분야에 절실히 요구된다. 하지만 본고를 마무리하면서 이 부분에 대한 약간의 부연설명하자면, 먼저 영국에 있어서 HRM과 같은 관행의 결과를 여전히 제한적이라는 것이다. 시장 압력 및 경쟁 증대로 인하여 종업원 만족도보다는 성과 증대 쪽으로의 강조는 종업원의 고충 증대 등으로 이어지면서 HRM이 추구하는 기존의 목적을 상당히 희석시키고 있다.

참고문헌

- 이상우. 「영국의 기업문화」. 『국제지역연구』 3 (4) (1999): 19~46.
- 이상우·조은상. 「산업화 이후의 영국과 한국의 통제형태 및 노사관계변화에 대한 비교연구」. 『인사관리연구』 27 (4) (2003): 199~221.
- 이상우. 「노사파트너십을 통한 협조적 노사관계 형성 가능성 탐색: 영국의 경우를 통해」. 『국제지역연구』 8 (4) (2004): 22~40.
- 허찬영. 「영국의 파트너십 구축 정책에 관한 연구」, 『인사관리연구』 27 (2) (2003): 111~132.
- Antony F. "Foreign Multinationals and Industrial Relations Innovation in Britain." in *Industrial Relations*, ed. Paul Edward, pp.90~111. Blackwell, 2003.

- Bacon, N. "New Employment Relations Strategies in Britain : Towards Individualism or Partnership?." *British Journal of Industrial Relations* 38 (2) (2000) : 38~54.
- Brown, R. "The Employment Relationship in Sociological Theory." in *Employment in Britain*. ed., Duncan Gallie, pp.56~70. Oxford: Basil Blackwell PR, 1988.
- Child, J. "Management Strategies, New Technology and the Labour Process." in *Job Design: Critical Perspectives on the Labour Process*. ed., David Knights, pp.98~112. London: Gower PR. 1985.
- Frege, C. "Industrial Relations in Continental Europe." in *Understanding Work & Employment*, ed. Peter Ackers, pp.71~99. Oxford University Press, 2003.
- Greg, B. "Industrial Relations in Britain." *International and Comparative Industrial Relations*, in Bamber Greg. eds., pp.26~30. London: Routledge, 1987.
- Gregory, D. "From Boxing to Dancing : Social partnership at the Contemporary British Workplace." Working Paper, 2001.
- Guest, D. "Partnership at Work : Mutuality and the Balance of Advantage." *British Journal of Industrial Relations* (Nov. 2001) : 39~50.
- Hyman, R. "Strategy or Structure? Capital Labour and Control." *Work, Employment and Society* 1 (1987) : 25~55.
- _____. "The Historical Evolution of British Industrial Relations." in *Industrial Relations*. ed., Paul Edwards, p.70. Oxford : Blackwell, 2003.
- Kelly, J. "Union Militancy and Social Partnership." in *The New Workplace and Trade Unionism*, ed., Peter Acker, pp.77~109. London: Routledge, 1996.
- Lane, C. *Management and Labour in Europe*. England: Edward Elgar. 1989.
- _____. "Industrial Order and the Transformation of Industrial Relations." in *New Frontiers in European Industrial Relations*, ed Richard Hyman, pp.56~69. Oxford: Basil Blackwell, 1994.

- Marchington, M. "Employment Relations in Britain." in *International and Comparative Employment Relations*. ed., Greg Bamber, pp.38~58. SAGE, 2004.
- Maurice, M. "Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparative of France, West Germany and Great Britain." *Organisational Studies* 1 (1) (Dec. 1980) : 20~33.
- Millward, N., Forth, J. and Bryson, A. "Changes in Employment Relations, 1980~1998." in *Britain at Work*. Cully Brown, pp.216~250. London : Routledge, 1999.
- Munro, A. "The New Unionism and the New Bargaining Agenda : UNISON-Employer Partnerships on Workplace Learning in Britain." *British Journal of Industrial Relations* 38 (3) (2000) : 38~56.
- Ramsay, H., Scholarios, D., Harley, B. "Employees and High Performance Work System." *British Journal of Industrial Relations*, 2000, pp.501~532.
- Sang, L. "A Critical Review of the Debates on work organization and control." *International Area Review* 2 (1999) : 161~183.
- Sisson, K. "Strategies and Practices in the Management of Industrial Relations." in *Industrial Relations in Britain*. ed., Gorge Bain, pp.95~120. Oxford: Basil Blackwell, 1994.
- _____. "Management : System, Structure and Strategy." in *Industrial Relations*, ed., Paul Edwards, pp.70~85. Oxford : Blackwell, 2003.
- Storey, J. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford : Basil Blackwell, 1992.
- Terry, M. "Systems of Collective Employee Representation in Non-union Firms in the UK." *Industrial Relations Journal* 30 (1) (1999) : 78~94.
- Terry, M. "The Europeanization of the British Shop Steward, Warwick." Working Paper, 2001.
- Waddington, J. "Empowerment Versus Intensification." in *The New Workplace and Trade Unionism*, ed., Peter Acker, pp.147~177. London, Routledge, 1996.

An Analysis of the British Industrial Relations

Sang Woo Lee · Young Chul Chang

The British industrial relations was defined as voluntarism, pluralism and a dual structure. From the 1980s onward, it came under a continuing change. Voluntarism which is underlined by a free collective bargaining has been weakened by increasing laws. Pluralism has also been constrained by the laws, the weakening position of the trade unions, decreasing wage bargaining, and the emergence of HRM. To some extent, this result can be defined as a change from pluralism to unitarism. The antagonistic position that the employers and the employees in Britain normally took has also moved into more cooperative one under the partnership ideology which began to emerge from the year 1997. From the same period onward, individual firm or workshop level bargaining also outnumbered the existing dual structure.

Keywords : British industrial relations, British employment relations, industrial relations, employment relations.