



경영자원으로서의 노사 커뮤니케이션: 노사관계의 코페르니쿠스적 전환을 구하며¹⁾

International Labor Trends

국제노동동향 ④ - 일본

오학수 (일본 노동정책연구 · 연수기구 주임연구위원)

■ 기업 노조에 대한 인식의 코페르니쿠스적 전환 : 노조 에너지 억제에서 활용으로

일본은 1991년 거품경제 붕괴 이후, 낮은 경제성장, 출생률 감소, 고령화, 재정적자의 팽창, 사회보장시스템의 위기, 정치적 리더십의 결여, 청년층의 비전 부재 등 심각한 문제를 안고 있다. 누가 일본을 구하고, 재생시킬 수 있을 것인가? 그 주체를 노동조합과 노사관계에서 구하고 싶다. 일본의 본격적 재생을 위해서는 노사 커뮤니케이션에 대한 노사 인식의 코페르니쿠스적 전환이 필요하다고 생각한다.

예전에 회사는 노동조합이 파업등의 쟁의를 일으키지 않도록 관리하는 것이 중요한 노무관리의 과제였다. 이것을 노동조합 에너지 억제정책이라고 말할 수 있다. 이에 대응하기 위해 노동조합은 산별로 모여 춘투를 펼쳐서 높은 임금 인상을 쟁취했지만, 그것이 가능했던 것은 고도의 경제성장이 있었기 때문이다.

1970~80년대 경제의 성숙기를 거쳐 1990년대 저성장 시대에 들어가고, 소위 '잃어버린 10년 · 15년'의 불황이 계속되었다. 이에 더해 2008년 세계금융위기, 2011년 동일본 대지진 재해가 일본을 직격했다. 이 난국을 어떻게 하면 극복할 수 있을지가 문제되고 있는데, 그 극복을 위해서는 이 사회를 이루는 모든 성원의 힘을 결집해 발휘하지 않으면 안 된다. 기업도 마찬가지로 노동

1) 본고는 기본적으로 노동조합협의회 『노동조사』 2012년 1월호에 게재한 필자의 논문 「노사관계의 코페르니쿠스적 전환을 구하며」을 번역한 것이다.

조합으로 하여금 집단적인 에너지를 발휘하도록 하고, 이것을 기업 경영에 살릴 필요가 있다. 다시 말해, 노동조합 에너지 활용 정책이 요구된다. 노동조합은 일종의 경영자원이 될 수 있는 것이다.

기업은 노동조합에 대한 인식을 노동조합 에너지 억제정책에서 활용정책으로, 코페르니쿠스적인 전환을 할 필요가 있다. 여기서 무엇보다도 중요한 것은, 노동조합이 에너지를 갖고 있는지 그렇지 않은지이다. 회사의 유지·발전을 저해하는 것이 과연 무엇인가? 경영자의 낮은 경영능력, CSR(기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility))의 부재, 부서 간의 연계부족, 임금·인사정책의 미숙함, 노동자의 일할 의욕의 저하, 재고 등 다양한 기업의 문제를 노동조합이 정확하게 파악하고, 이것의 개선·개혁을 요구할뿐만 아니라 실현하게 할 힘을 갖는 것이 중요하다. 이를 위해서 우선, 노동조합원이 회사나 노동조합에 애착을 가지고 회사의 문제에 관심을 가지며 이에 대해 솔직하게 발언할 수 있는 직장환경이 만들어져야 한다는 것이 전제조건이 된다. 노동조합이 이러한 정보를 알지 못하면 조합이 회사에 대응할 에너지는 나오지 않는다. 따라서 노동조합이 에너지를 얻기 위해서는, 조합 내 민주주의가 중요하다.

노동조합이 조직되어 있지 않는 기업에서는, 경영자가 종업원의 솔직한 의견이나 요망을 듣고 경영의 방향성이나 정보를 적극적으로 공개하며, 경영자와 종업원의 일체성을 높여 가는 것이 중장기적인 기업발전에 도움이 된다. 이러한 노사 커뮤니케이션은, 오늘날 글로벌화에 의해 국내뿐만 아니라 해외에서 일어나는 영향을 받기 쉬운 불투명한 시대이기 때문에 보다 중요하다. 또, 치열한 경쟁하에 경영자만의 노력으로 기업의 존속과 발전을 완수해 가는 것도 곤란한 시대다. 종업원 한 사람 한 사람의 창의나 연구능력 등을 살리는 전원 경영의 필요성이 점점 요구되는 가운데, 종업원이 자유롭게 생각해서 쉽게 발언할 수 있는 직장환경의 조성이 필요하다.

즉, 노동조합의 에너지도, 종업원의 목소리도, 억제할 대상이 아니고 살려야 할 경영자원이라고 하는 코페르니쿠스적인 전환이 요구되는 시대다.

먼저 노사 커뮤니케이션의 경영자원성에 관하여 살펴보기로 한다.

■ 노사 커뮤니케이션의 경영자원성

2006년 일본 노동정책연구·연수기구는 정사원이 1,000인 미만인 1만 2,000곳의 중견·중소

기업(이하, '중소기업'이라고 말한다) 사장을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 유효응답 수는 2,440개(회수율 20.3%)였다. 조사 결과를 토대로 노사 커뮤니케이션의 경영자원성에 대해서 보기로 한다.

우선, 중소기업이 기업을 경영함에 있어서 종업원과의 커뮤니케이션을 어느 정도 필요로 하고 있는지, 그 커뮤니케이션 기본방향을 보면, 다음과 같다. 즉, 질문 항목을 'A의견에 가깝다' (긍정형) 28.2%, '비교적 A의견에 가깝다' (다소 긍정형) 44.4%, '비교적 B의견에 가깝다' (다소 부정형) 20.9%, 'B의견에 가깝다' (부정형) 5.4% 등 4개 유형으로 나누었다. '긍정형'과 '다소 긍정형'을 합친 72.6%의 기업이 경영을 할 때에, 일반종업원의 의향이나 요망을 충분히 파악해야 한다고 생각하고 있었다. 그러나 나머지의 26.3%의 기업은 일반종업원의 요망을 들을 필요가 없다고 생각하고 있었다.

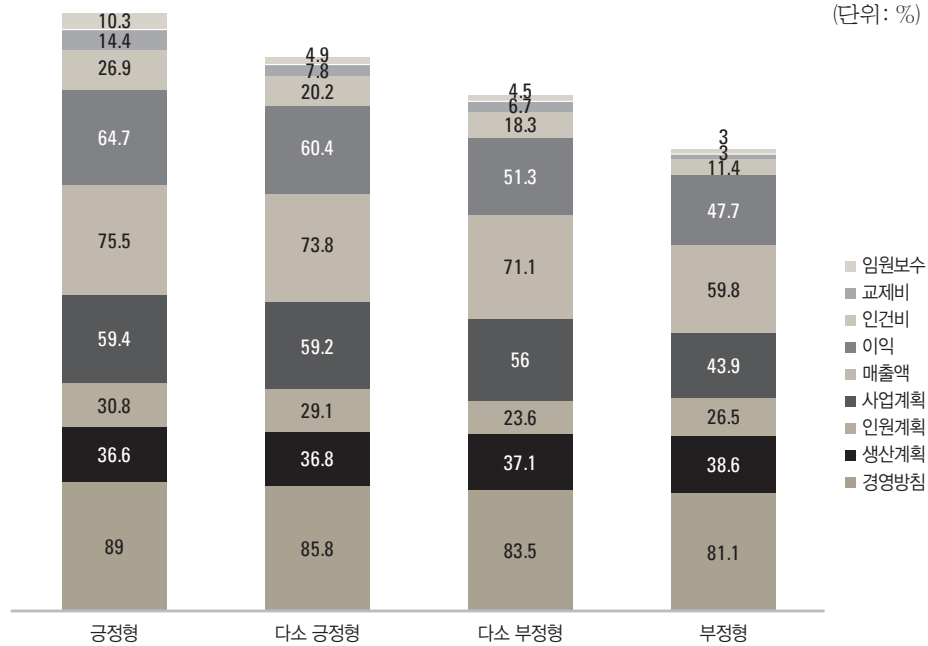
A의견: 기업은 일반종업원의 의향이나 요망을 충분히 파악해서 경영을 해야 한다.

B의견: 경영은 경영자가 하는 것으로, 경영에 대해서 일반종업원의 요망을 굳이 들을 필요는 없다.

사장의 노사 커뮤니케이션에 대한 기본방침은 위와 같이 네 가지 유형으로 나눌 수 있는데, 실제 어느 정도의 경영정보를 일반종업원에게 공개하고 있는지 살펴보기로 한다.

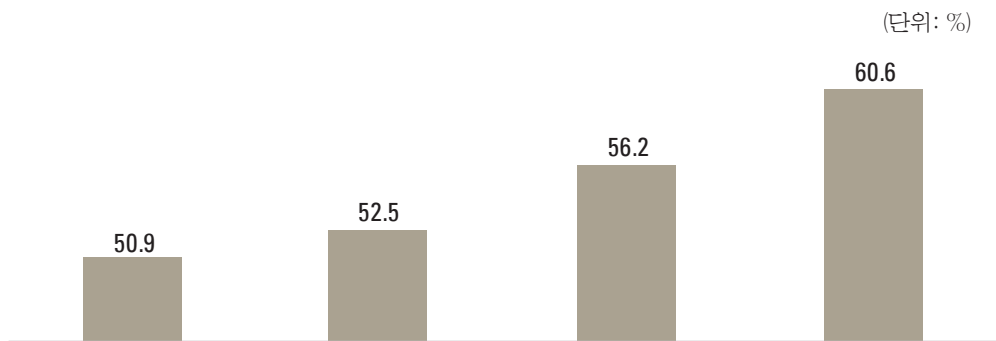
[그림 1]에서 확인할 수 있듯이, 중소기업 사장의 노사 커뮤니케이션 기본방침이 긍정형일수록 경영정보 공개율이 높다. 즉, 경영정보를 공개하고 있다는 응답의 총계는 '긍정형' 407.6% > '다소 긍정형' 378.0% > '다소 부정형' 352.1% > '부정형' 315.0% 순이었다. '긍정형'이 '부정형'보다 약 90%포인트 높았다. 경영정보 중 경영방침, 생산계획, 인원계획, 사업계획에 관한 정보(이하, '사업적 정보'라고 한다)는 유형별로 큰 차이가 보이지 않지만, 매출액, 이익, 인건비, 교제비, 임원보수에 관한 정보(이하, '금전적 정보'라고 한다)는 긍정형일수록 그 정보공개율이 크게 높았다. 금전적 정보 중에서도 교제비, 임원보수의 공개율은, '긍정형'이 '부정형'보다 3배에서 4배 이상 높았다. 즉, 노사 커뮤니케이션에 대한 기본방침이 긍정적일수록 당해 기업은 경영정보, 특히 금전적 정보를 적극적으로 공개하고 있음을 확인할 수 있었다.

[그림 1] 노사 커뮤니케이션 네 가지 기본방침 유형별 경영정보 공개율



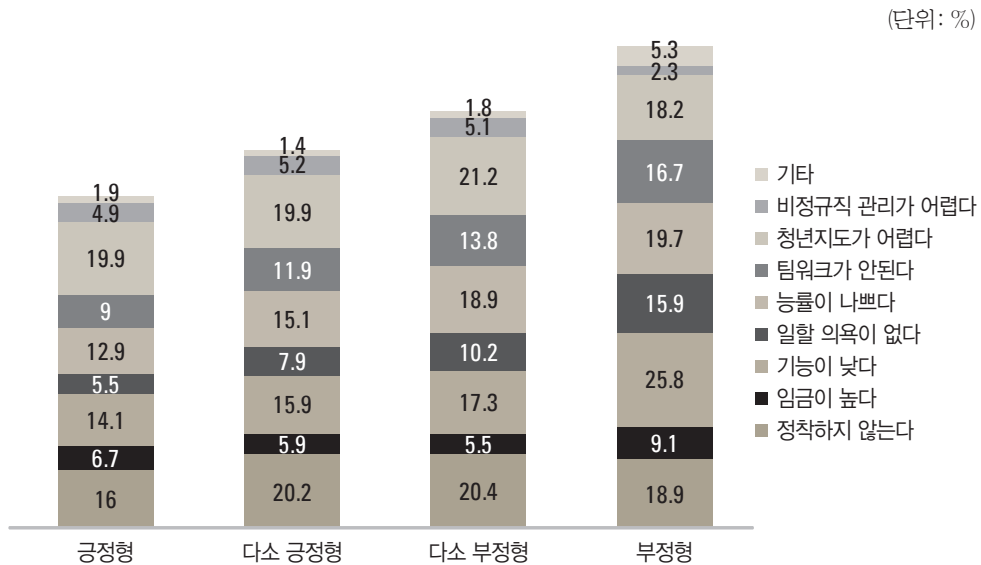
노사 커뮤니케이션의 경영자원성을 세 가지로 나누어 살펴보기로 한다. 첫째, 긍정형일수록 경영위기를 덜 경험하고 있었다. 즉, “1990년 이후, 실적 악화에 의한 경영위기를 경험하였는가”라는 질문에 ‘있었다’ 라고 응답한 비율은, ‘긍정형’ 50.9%, ‘다소 긍정형’ 52.5%, ‘다소 부정형’ 56.2% ‘부정형’ 60.6%이었다. 긍정형일수록 1990년 이후 경영위기를 덜 경험하였음을 알 수 있다.

[그림 2] 노사 커뮤니케이션 네 가지 기본방침 유형별 1990년 이후 경영위기 경험비율



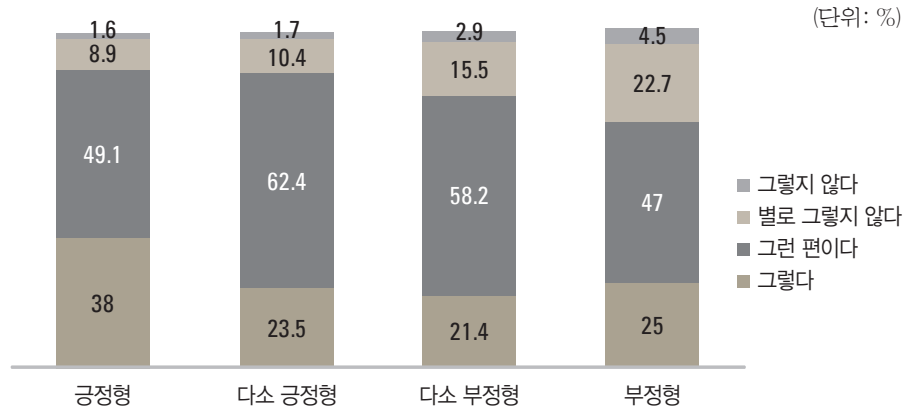
둘째, 긍정형일수록 종업원 관리상의 곤란도가 낮았다. 질문 항목으로 “일반종업원을 관리하는데 곤란을 겪고 있는 항목에 체크를 하시오”(복수응답)를 설정하였는데, 노사 커뮤니케이션 네 가지 기본방침 유형별로 보면 [그림 3]과 같다. 긍정형일수록 종업원 관리상 곤란도가 낮았다. 그중에서도 ‘기능이 낮다’, ‘일할 의욕이 없다’, ‘능률이 나쁘다’, ‘팀워크가 안 된다’라는 항목에서는 긍정형일수록 현저하게 응답률이 낮았다. 예를 들어, ‘일할 의욕이 없다’에 응답한 비율은 ‘긍정형’ 5.5%, ‘다소 긍정형’ 7.9%, ‘다소 부정형’ 10.2% ‘부정형’ 15.9%로 ‘긍정형’이 ‘부정형’의 3분의 1에 불과하다. 근로자들의 ‘기능’, ‘일할 의욕’, ‘능력’, ‘팀워크’는 기업 경영에 매우 중요한 경영자원이라고 할 수 있는데, 노사 커뮤니케이션에 대한 응답이 긍정형일수록 곤란도가 낮아, 부정형보다 더 큰 경영자원을 갖고 있다고 말할 수 있다.

[그림 3] 노사 커뮤니케이션 네 가지 기본방침 유형별 종업원 관리 곤란도



셋째, 긍정형일수록 종업원으로부터 더 많은 협조를 얻고 있었다. [그림 4]에서 보는 바와 같이, ‘종업원이 경영에 협조적이다’라고 응답한 비율(‘그렇다’ + ‘그런 편이다’)은 ‘긍정형’ 87.1%, ‘약간 긍정형’ 85.9%, ‘약간 부정형’ 79.6%, ‘부정형’ 72.0%였다. ‘긍정형’이 ‘부정형’보다 15.1%포인트나 높았다.

[그림 4] 노사 커뮤니케이션 네 가지 기본방침 유형별 종업원 경영협조도



이상과 같이, 중소기업 사장이 일반종업원의 의향이나 요망을 들어 그것을 기업 경영에 반영하는 만큼, 종업원의 회사에 대한 적극적인 협력, 의욕이나 기능, 효율과 팀워크의 향상 등을 얻을 수 있고, 경영 위기를 경험하지 않는다. 노사 커뮤니케이션은, 경영위기를 회피하고 종업원의 의욕·협력을 높일 수 있는 경영자원이라고 말해도 좋을 것이다.

■ 노동조합의 에너지성과 코페르니쿠스적 전환의 실현가능성 향상을 위하여

노동조합의 에너지성 : 연대의 확대

일본의 노동조합 조직률은 2010년 18.5%인데 민간기업에 한정하여 보면 기업규모가 작을 수록 크게 낮다. 1,000인 이상의 조직률은 46.2%이고, 100~999인 14.2%, 99인 이하 1.1%이다. 1,000인 이상의 조합원 수가 전체의 61.7%를 차지하고 있다. 1,000인 이상의 대기업 조합원과 공무조합원의 합계가, 전 조합원 중에서 차지하는 비율은 68.1%에 이른다. 현재, 일본에서 '노동조합원'이라고 하면, 대기업이나 공무부에서 일하고 있는 '혜택받은 사람'으로 여겨진다. 노동조합이 '혜택받은 사람'의 처우를 더욱 개선하려고 한들 지지를 받을 수 없다. 기업은 1991년 버블경제 붕괴 후 인건비 절약이나 고용조정의 용이성을 활용하기 위하여 비정규직 사용을 계

속해서 늘어왔다. 그 결과 비정규직은 2011년 10~12월 기준 35.7%로 전체 고용 노동자의 3분의 1을 차지하게 되었다. 그들은 경제적인 상황 등으로 결혼할 수 없고 결혼해도 자녀를 낳는 것이 무서워 2자녀 이상을 출산하지 않으며, 연금이나 건강보험의 보험료를 지불할 수 없는 상황에까지 몰렸다. 그 결과, 출생률 감소, 고령화, 사회보장시스템의 붕괴 위기, 내수 축소라고 하는 일본 사회의 근본적인 문제가 더욱 심각해지고 있다. 이러한 상황이 지속되면 부정적인 영향은 최종적으로 ‘혜택받은 사람’에게도 돌아 온다. 예를 들어, 연금은 부과형식으로 현재의 비보험자가 내는 보험료로 고령자에게 연금을 지급하고 있는데, 만일 문제가 심각해지면 보험료를 제대로 확보할 수 없어 지금까지 보험료를 낸 고령자(현역 시절 ‘혜택받은 사람’)도 약정된 연금을 받을 수 없게 된다.

노동조합은 이러한 실태를 전망하여 조합원을 위해 연대의 끈을 확대하지 않으면 에너지가 나오지 않는다. 노조가 에너지를 발휘한 세 가지 사례를 본다. 첫째, 어느 화장품 제조회사 노조는 1993년 판매자회사 노동자를 조직화하였다. 그 결과, 판매자회사에서 일어나는 ‘억지판매관행’²⁾ 문제를 판매회사 조합원을 통하여 포착하였다. 노조는 1999년 회사에 그 문제를 제기하여 본격적인 경영개혁을 촉구하였다. 그 결과 회사는 ‘억지판매관행’을 없애는 경영개혁을 단행하여 지속적으로 발전할 수 있는 기반을 다지는 큰 성과를 올릴 수 있었다.³⁾

둘째, 노동조합이 파트타임 노동자를 조직화한 경우가 있었는데, 정규직과 같은 권리·의무를 부여하는 동질화 전략 방식이었다. 파트타임 노동자의 직장에 대한 일체감 향상, 일하는 의욕이나 보람의 향상뿐만 아니라 회사가 안정적이고 지속적 발전을 꾀하는 데 조직화가 큰 기여를 하였다.⁴⁾

셋째, 2004년 대기업(모기업, 쉐우드) 노조가 자회사 노조와 통합하여 단일 노조를 결성하였다. 그 결과 자회사의 문제도 모기업 사장과 단체교섭할 수 있게 되어 기업 경영의 건전화 를 꾀하도록 촉구하는 한편, 자회사 조합원의 고용 보장이거나 비정규직의 조직화 운동을 전개 하였다.⁵⁾

2) 상품을 억지로 계약 판매점에 떠넘겨 매출액을 높이는 관행.

3) 오학수(2011), 『노사관계의 프런티어-노동조합의 나침판』 제3장 참조.

4) 오학수(2011), 『노사관계의 프런티어-노동조합의 나침판』 제2장 참조.

일본에서 일반적으로 회사 경영 시에 발생하는 부정적인 영향은, 약자 입장에 있는 자회사나 비정규직에게 떠넘겨져 집약되는 경향이 있다. 노동조합이 회사의 문제를 발견하고, 문제해결을 위해 진일보한 발전을 재촉하기 위해서라도 문제가 집약되고 있는 노동자를 조직화해 갈 필요가 있는데, 그 문제해결을 목표로 할 때에, 조합의 에너지가 샘솟아 나온다. 회사가 그러한 활동을 하는 노조의 에너지를 활용할 수 있는 기반을 만들고, 노조가 사회를 보다 좋은 방향으로 이끌기 위해서 어떤 사회적 책임을 해야 하는가에 관하여 살펴보기로 한다.

코페르니쿠스적 전환의 실현 가능성 향상을 위하여 : 노동조합의 사회적 책임(USR)

노동조합은 상기한 바와 같이, ‘혜택받은 사람’을 위해서 활동할 경우 지지를 받을 수 없고 중장기적으로 조합원의 생활을 유지·향상시킬 수도 없다. 그러한 의미에서 우선, 노동조합은 사회 속에 존재하고 있는 조직이며, 사회에 영향을 끼치고 영향을 받는 ‘사회적 공기’라는 인식을 가져야 한다. 실제로, 일본의 노동조합은 헌법 제28조와 「노동조합법」에 의해 철저히 보장되어 있다. 노동조합의 활동이 정당하다면 형사면책과 민사면책에 의해 처벌을 면할 수 있다. 또 노동조합의 결성·가입이나 활동 등에 대해 사용자 측이 행하는 해당자에 대한 해고 등의 불이익취급, 성실 단체교섭 거부 등의 행위는, 부당노동행위로 간주되어서 금지되고 있다. 이러한 의미에서, 노동조합에 큰 권한·권리·특권이 부여되어 있다고 해도 과언이 아니다. 노동조합은 자주적인 단체이지만 법률에 의해 보장되고 있는 사회적 존재임을 인식해야 한다.

일본에서는 1990년대 후반 이후, 리콜 숨김, 위장 표시 등 각양각색의 기업 스캔들이 발생하여 기업의 사회적책임(CSR)이 문제시되었다. 기업은 이에 대응하기 위해서 2000년대부터 급속히 기업의 사회적책임 활동을 강화했다. 노동조합은 기업의 사회적책임이 기업 경영과 동등하거나 더욱 무게가 있다고 인식하고 있다. 또 CSR을 위해서 많은 노동조합이 기업과 일체화되어서 적극적으로 활동하거나 회사와는 다른 관점에서 문제를 감시하고 적절하게 의견을 내는 것에 동의

5) 오학수(2011) 「기업그룹 노사관계의 바람직한 모습-켄우드 노조 기업그룹 단일노조화 사례」, 노동정책연구/연구기구 『비즈니스-네이버 트렌드』 11월호 참조.

하고 있다. 즉 CSR에 있어서 노동조합은 기업과 운명공동적인 사고방식을 채용하고 있다고 말할 수 있다. 그 인식을 실행하는 것이 우선 노동조합의 사회적책임이라고 말할 수 있다.

USR(노동조합의 사회적책임(Union Social Responsibility))은 앞에서 언급한 ‘사회적 공기’와 관련되는데, 현재 일본 노동법제하에서 다양한 역할을 하도록 요구되고 있다. 예를 들면, 산업협정이나 취업규칙의 변경 등의 경우, 과반수 조합은 노동자대표로서 기업 측과 협정을 맺거나 의견서를 제출할 수 있는 권리가 주어지고 있어, 이를 다하는 것도 USR이라고 말할 수 있다. 1990년대 이후 고용 형태의 다양화에 따라, 파트타임 노동자, 아르바이트, 계약사원 등의 비정규직이 증가하는 가운데 조합원이 종업원의 과반수를 밑도는 사례가 발생하고 있다. 노동조합이 USR을 이행하기 위해서는 조합원이 종업원의 과반수를 차지하도록 조직화하는 등의 대처를 할 필요가 있다. 더 나아가, 노동조합은 모든 종업원을 대표할 수 있는 조직으로서 비조합원의 목소리에도 진지하게 귀를 기울일 필요가 있을 것이다.

이상을 통하여 일본 노조의 일반적인 조직형태인 기업별 노동조합이 이행해야 할 USR을 네 가지 측면에서 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 기업에 대한 USR이다. 기업 스스로가 기업의 사회적책임이라고 인식하는 것을 이행시키는 동시에 노동조합이 생각하고 있는 CSR을 기업과 공유하여 행하게 하는 것이다. 특히 근로시간 단축, 정규직과 비정규직 격차해소가 CSR이라고 인식하는 비율은 노조가 기업보다 약 20% 높다. 이러한 CSR인식의 노사격차를 가능한 한 노조 인식에 가깝도록 하여, 문제해결을 꾀하는 것이 기업에 대한 USR이라고 할 수 있다.

둘째, 조합원에 대한 USR이다. 이것은 조합활동의 기본이지만, 고용 안정이나 임금 등의 노동조건 유지·향상 이외에 조합원이 법이나 제도, 협약·협정에 의해 보장되어 있는 권리를 확보할 수 있도록 하는 것이다. 다시 말하면, 법·제도상의 권리와 실태의 차이를 줄이는 것이다. 예를 들면, 육아·간병 휴업, 연휴(연차휴가) 등은 법·제도상 권리가 주어져 있지만 실제로 이를 사용하는 비율이 낮다. 연차휴가의 경우, 2010년 제도상으로 근로자 1명당 평균 17.8일이 주어져 있지만 실제 이를 사용한 연휴일은 8.7일로 취득률은 48.1%에 불과하다. 노동조합이 조합원에게 주어진 법·제도상의 권리를 완전히 취득할 수 있도록 하는 것이 조합원에 대한 USR인 것이다.

셋째, 비조합원에 대한 USR이다. 비조합원에 대한 CSR의 확인과 그 실행의 점검, 더 나아가 조합원에 대한 USR을 비조합원에게도 준용하는 것이다. 기업이 CSR로 인식하고 있는 것 중, 육아 휴직 취득 촉진, 사원의 건강관리와 개선 등이 있는데, 그것을 정규직에 한정하지 않고 비정규직

에게도 적용하도록 노조가 요구하는 것이 중요하다. 특히, 노동조합이 전 종업원을 대표해서 활동하고 있을 경우 더욱 그러하다. 비정규직 등의 비조합원이 계속해서 늘어나고 있는 가운데, 기업에 대한 교섭력을 유지·향상시키기 위해서도 비조합원에게 대한 USR을 다하고, 노동자 연대의 끈을 넓히는 것이 중요하다.

넷째, 공익·국익에 대한 USR이다. 기업 외의 지역사회·주민에 대한 지역미화 운동, 레크리에이션 등을 통한 장애인 지원 활동이나 자원봉사 활동 등을 들 수 있다.

이러한 USR은 반드시 의무적인 것이 아니지만 노동조합의 존재 의의를 높이고, 보다 일하기 쉽고 살기 좋은 사회의 실현에 크게 공헌하는 것이다. 노동조합이 앞으로 목표로 삼아야 할 운동의 방향성으로서 사회적 공기성을 인식하고, 그에 걸맞은 USR을 실행해 가는 것이 무엇보다도 중요하다.

현재, 일본의 노동조합은 조직률이 저하하면서 그 존재 의의가 약해지고 있지만, 아직도 일본 사회에서 최대의 사회단체다. 단체의 성원이 자주적으로 모이고 매월 회비(조합비)를 지불하며, 조직의 의사결정에 참가하는 민주적인 조직으로서 조직 인원 수 1,000만 명이 넘는 단체는 노동조합 이외에 없다. 노동조합이 이 사회의 최대세력으로서 자부심과 책임의식을 가지고, USR을 착실하게 실현해 간다면, 노동조합에 대해 에너지 억제에서 활용으로 인식을 바꾸어 가는 노사관계의 코페르니쿠스적 전환의 실현가능성을 높여갈 수 있다.

이상 일본 노사 커뮤니케이션의 경영자원성, 노사관계의 코페르니쿠스적인 인식 전환을 통하여 일본사회의 본격적인 재생을 꾀할 필요가 있음을 밝혔다. 이러한 점이 우리나라의 노조활동과 노사관계의 진일보에 조금이나마 기여하길 기대한다. **KLI**

참고문헌

- 오학수(2011), 『노사관계의 프런티어-노동조합의 나침판』, 노동정책연구·연수기구연구총서.
- 오학수(2011), 「기업그룹 노사관계의 바람직한 모습-켄우드 노조 기업그룹 단일노조화 사례」, 『비지네스-네이버 트렌드』 11월호, 노동정책연구·연수기구.