



# 일본의 기업조직 재편과 노동조합의 대응 및 과제\*

오학수 (일본 노동정책연구 · 연수기구 주임연구위원)

## ■ 머리말

일본 기업조직 재편(사업부문의 축소 등을 포함)은 2000년 직전에 활발하게 이루어졌고 이후 조금씩 감소하고 있다. 후생노동성의 「노동조합활동 등에 관한 실태조사」에 의하면, '과거 3년간 조합원이 소속하는 사업소에 기업조직 재편이 시행되었다'라고 답한 노동조합의 비율은, 2000년 45.7%, 2005년 42.2%, 2010년 37.9%, 그리고 2013년 31.5%로 계속 줄고 있다. 노동조합이 기업조직의 재편에 '관여했다'라고 답한 비율은 각각 82.2%, 87.6%, 85.8%, 그리고 66.5%이었다. 최근 그 비율이 급감하고 있어 노동조합의 관여가 약화되고 있지 않은지 염려된다.

이 글은 기간노련<sup>1)</sup>과 운수노련<sup>2)</sup>에 가맹하고 있는 각각 1개의 노동조합과 UA젠센<sup>3)</sup>에 가맹하

\* 이 글은 오학수(2015), 「企業組織再編への労働組合の対応と課題」仁田道夫·連合編著『これからの集团的労使関係を問うー現場と研究者の対話ー』エイデル研究所를 일부 발췌하고 수정하여 번역한 것이다. 동 논문에는 5개 노조의 사례조사 결과가 실려 있는데, 여기에서는 지면 관계상 3개 노조만 소개한다. 동 논문을 위해 해당 노조 간부를 대상으로 11회에 걸친 인터뷰를 실시하였다. 그에 대한 자세한 내용은 여기에서 생략한다.

- 1) 기간노련은 2003년 9월 철강노련, 조선중기노련, 비철연합이라는 3개의 산별연맹이 통합하여 만들어진 산별연맹이다. 2015년 현재, 가맹조합 수는 400개 노조, 조합원 수는 약 25만 5천 명이다.
- 2) 운수노련은 트럭 운전수를 중심으로 1968년 11월 결성된 산별연맹인데, 2015년 현재 가맹조합 수는 508노조, 조합원 수는 약 10만 1천 명이다.
- 3) UA젠센은 2012년 11월, U젠센동맹과 서비스·유통연합이 통합하여 결성된 산별연맹으로 2014년 9월 현재 가맹조합 수는 2,474개 노조, 조합원 수는 약 152만 명으로 일본 최대 산별연맹이다.

고 있는 1개의 노동조합을 대상으로, 기업조직 재편과 이에 대한 대응에 관하여 시행한 사례조사를 기초로 집필하였다. 기간노련 가맹조합의 경우 회사 및 노동조합 통합 프로세스, 운수노련 가맹조합의 경우 부당노동행위와 그에 대한 대응 및 과제, 그리고 UI젠센 가맹조합의 경우 조직화에 초점을 맞추었다. 이 글이 기업조직 재편을 둘러싼 일본 노동조합의 대응 실태를 밝혀 일본에 대한 이해를 높이고, 우리나라의 노조 운동과 기업의 조직개편에 조금이나마 시사하는 바가 있기를 기대한다.

## ■ 기업조직 재편의 효과 발휘를 위한 노조 대응 : 기간노련 가맹노조의 JFE스틸 노련 사례

### 회사 및 노동조합 개요

JFE스틸은 2002년 9월 일본 제철업계 2위의 NKK와 3위의 가와사키제철(川崎製鐵)의 주식 이전·경영 통합으로 발족한 JFE홀딩스의 사업 회사로서, 2003년 4월 일본 최대급의 제철회사로 발족했다.

JFE스틸은 2015년 현재 4개의 제철소를 가동하고 있고, 2014년 3월 현재 종업원 수는 1만 3,770명이다. 2014년 JFE스틸 그룹의 매출은 2조 8,738억 엔, 경상이익은 1,885억 엔이다.

JFE스틸 노련은 2003년 9월에 구 NKK노련과 구 가와사키제철(川鐵) 노련이 통합해서 발족한 노조이며 조합원 수는 2015년 현재 1만 5,149명으로, 2003년 11월에 결성된 JFE 그룹 회사 노동조합 및 관련 노동조합으로 구성하는 JFE노동조합협의회의 핵심조합이다.

### 기업조직 재편의 배경

2003년 4월, NKK와 가와사키제철(川崎製鐵)의 경영 통합은 크게 두 가지 배경이 있다. 하나는 국내 요인으로서, 1999년 르노의 산하에 들어간 닛산이 곤 사장의 리더십 아래 1999년 10월부터 구매비용 삭감을 도모하기 위해서 강판 조달처를 축소했다. 그 결과 신일본제철(新

日鐵)의 점유율이 대폭 늘어나고 NKK의 점유율은 급감했다. 또 건설수요의 감소와 제조업 공동화 등에 의해, 국내의 철강수요가 줄어드는 가운데 고객수요에 대응을 강화하기 위해서는 규모의 경제를 꾀하는 것이 필요했는데, 특히 NKK가 그랬다.

또 하나는 국제적 요인이다. 철강의 원료인 철광석 등 원료사업 회사가 세계적으로 재편되어 상위 3대 기업 그룹이 75%의 점유율을 확보하고 있고, 철강의 최대 수요 산업인 자동차도 상위 6대 기업 그룹이 세계 80%의 점유율을 차지하는 등, 국제적으로 과점화가 진행되었다. 이러한 과점화에 대응하기 위해서도 규모의 경제가 요구되었는데, 가와사키제철(川崎製鐵)은 제휴처를 모색해야 할 상황에 있었다.

이러한 큰 환경 변화의 안에서 업계 재편의 필요성을 강하게 느끼고 있었던 양사 사장은 통합을 결정하였다. 통합은 장래 경영기반의 강화라고 하는 적극적 통합으로, 실제로 통합 전에 양사의 경영실적은 좋았으며 대등하게 이루어졌다.

2003년 양사 통합의 결과, 효율적인 생산체제의 구축, 투자 효율이 높은 제철소에 집중투자가 이루어졌다. 또, 통합 이후 중국 등의 철강수요가 증가하는 등 외부환경 호전으로 매출과 수익이 크게 증가했다. 이에 따라 2005~2009년까지의 연간 근로자 1인당 상여금이 200만 엔을 넘었다. 경영 통합은 성공했다고 할 수 있다.

## 경영 통합과 노동조건 통합에 대한 노동조합의 대응

양사는 통합 방침을 대외적으로 발표하기 전에 각 노동조합 위원장에게 먼저 정보를 제공하여 노동조합을 존중하였다. 이하에서는 가와사키제철(川崎製鐵)을 중심으로 노조의 대응을 살펴보기로 한다. 노조는 ‘경영 통합을 향한 기본합의는 세계 규모로 진행되는 구조 변화에 대응해서 장래를 향한 경영기반을 구축하기 위한 것’이라고 판단하고, 통합이 ‘기본적으로 조합원의 고용과 생활의 기반 확보로 연결되는 것으로서 이해할 수 있다’고 경영 통합을 받아들였다.

노사는 분기별 개최되어 온 노사경영심의회 이외에, ‘경영 통합에 관한 임시 노사경영심의회’를 설치하고, 근로조건 등에 대해서 논의하였다. 그 자리에서 회사는 ‘통합을 이유로 전체적인 근로조건을 하락시킬 생각은 없지만, 어디까지나 조정이며 모두 유리한 조건으로 맞출

수는 없다'라는 견해를 밝혔다. 노조는 '전체적으로 조합원에게 불이익이 되어서는 안 된다'라는 기본방침하에 '조합원의 활력·사기를 손상하지 않고, 조합원의 생활에 영향을 미치지 않도록 충분한 배려가 있을 것'을 교섭의 중요한 판단기준으로 삼았다. 또한 '개별 조합원의 명목임금이 통합 전과 비교해서 하락하지 않을 것'도 전제로 삼았다.

이러한 노사의 방침을 전제로, 인사·임금 제도 등의 개정이 진행되었는데, 그때에 노사는 먼저 통합 후 시행되는 회사의 인사·임금제도를 만들고, 통합 전 그것에 맞게 각사의 제도를 개정한 후 노동계약 계승법에 근거하여 통합회사에 계승하는 것으로 하였다. 노사는 2002년 7월에 인사제도 및 기본적인 임금제도에 관한 노사협의를 진행하고, 10월에는 수당, 복리후생, 해외근무 제도, 60세 이후 근무제도, 여비 등을 협의하며 단계별로 협의를 진행했다. 노사협의를 통합 전 각 회사별로 때로는 양사 합동으로 진행하였다.

인사·임금제도의 통합에는 큰 문제가 없었다. 그것은 양사의 조합이 같은 산별연맹에 가입되어 있어서 오랫동안 산별의 통일 투쟁에 참가해 왔으므로, 제도의 내용도 노동조건 수준도 그다지 다르지 않았기 때문이다. 회사도 여러 가지 제도의 내용에 대체로 양사 공통의 부분이 많다고 판단하고 기본적 근로조건에 대해서는 통합을 이유로 저하할 의도는 없고 또, 양사의 현행 제도의 취지를 최대한 살리면서 이해하기 쉬운 단순한 제도, 전체적으로 현행 근로조건을 유지할 수 있는 제도를 만든다고 밝히고 새로운 제도를 기획하고 조합에 제의했다.

직무능력자격제도는 양사의 기존 제도·명칭을 각각 반씩 도입하여 융합했다. 여기에는 노동조건 등 새로운 여러 가지 제도는 통합회사의 구심력이나 종업원의 조기융합이라고 하는 관점과 양사 각각의 역사를 존중한다는 의미가 반영되었다.

퇴직금, 교대근무수당, 호출수당 등의 몇 가지의 수당, 리프레시 휴가, 사택·기숙사 등의 복리후생에서는 양사 간 차이가 있는 곳도 있었지만, 더 양호한 곳에 맞추어 조정하였다.

한편 노동조합의 통합은 다음과 같이 진행하였다. 양쪽 노련(NKK노련, 가와사키제철(川鐵)노련)은 2001년 10월 '조직 통합 추진 검토위원회'를 설치하고, 2001년 10월부터 회의를 개최하여 조직 통합의 기본이념, 새로운 통합 조직의 본연의 자세, 통합 시기 등을 기재한 답신을 2002년 7월 양 노련에 제출했다. 양 노련은 위원회의 답신을 받고, 2002년 10월 '통합 준비위원회'를 발족시켰다. 준비위원회는 2002년 10월에서 2003년 5월까지 여섯 차례 위원회를 개

최하여 통합을 향한 검토를 진행하고, 2003년 5월 'JFE 조합조직 결성에 관한 최종답신(안)'을 양 노련에 제출했다. 거기에는 새로운 노련의 명칭·강령·규약·규정, 제1기 노련의 임원·직원체제, 재정 등이 기재되어 있었다. 양 노련은 답신(안)에 따라 같은 해 8월 임시대회를 열고, 통합 노련으로 발전적 이행을 결정했다. 그 결과 같은 해 9월, 구 노련이 통합해서 만든 JFE 스틸 노련이 출범했다.

양사 노사는 단체협약·협정의 통합은 회사 통합 이후 하기로 했다. 그 결과 노사는 2003년 4월 통일 단체협약 체결을 향한 '노사검토위원회'를 설치하고, 협의를 진척시켰다. 회사는 이를 근거로 같은 해 7월, 조직 통합 전의 양 노련에 단체협약 및 부속협정 체결을 제의했다. 양 노련은 8월 각각 임시대회를 열고, 회사의 신청 내용을 확인하고 받아들이기로 했다. 그 결과, 노사는 9월 통일 단체협약·부속협정을 체결하였다.

통일 단체협약 교섭에 즈음하여 노동조합은 양 노련 중 상대적으로 더 좋은 내용을 통일 협약으로 계승하기로 했다. 그 결과, 조합활동에 관한 협정 내용은 NKK가 가와사키제철보다 조합의 권리를 더 존중하고 있었으므로 대부분 NKK의 것을 계승하였다.

또한 지부 수준의 단체협약·협정을 무리하게 일치하려고 하지 않았다. 그것은, 양사 각각이 긴 역사 속에서 구축한 노사 간 대응 체제(노사심의회, 노사협의회, 단체교섭, 안전위생 위원회 등)의 운영 요령과 조직 체제의 차이, 더 나아가 가동체제나 요원 개정, 인사이동 등의 절차에 지부 간 차이가 있었기 때문이다.

## 통합 후 집단적 노사관계

통합 후 집단적 노사관계는, 노동조합이 통일 단체협약 제정에 즈음하여 '상대적으로 좋은 것을 계승한다'라는 방침을 세우고 회사와 교섭한 결과, 노조의 권리가 강화되는 형태로 다음과 같이 재편되었다. 첫째, 유니언숍 협정의 내용 강화이다. 현재의 협정 내용은 '회사는 조합에서 제명된 사람을 해고한다. 단, 해고에 대해서 회사가 이의를 제기했을 경우에는 조합과 협의한다'라고 되어 있는데, 이것은 구 NKK의 내용을 이어받은 것이다. 구 가와사키제철(川鐵)의 경우, '제명되거나 조합을 탈퇴한 사람의 취업에 관해서는 협의한다'라고 되어 있었다.

둘째, ‘노사경영심의회’에의 매회 사장 출석이다. 노사경영심의회는 회사경영 및 노사의 과제에 관한 의사소통을 꾀하는 것을 목적으로 구 양사에서 분기별로 개최되고 있었다. NKK의 경우 사장은 4회 중 1회만 출석하고 있었는데, 가와사키제철(川鐵)의 경우, 매회 출석하고 있었고 통합 후에는 가와사키제철의 것을 이어받아 사장이 매회 출석하게 되었다.

셋째, 인사 기준, 임금, 퇴직금, 노동시간, 복리후생 등의 노동조건 및 협정의 개폐에 관한 협의의 장소인 ‘노사협의회’의 경우, 구 양사 간 차이가 없어서 양사의 것을 그대로 이어받았지만, 통합에 의해 사업장이 늘어나 2개 이상의 제철소·지부에 관련되는 노동조건 협의는, 중앙노사협의회에서 하는 것으로 정리했다.

한편 JFE스틸에서는 제철소별로 노조 지부가 있는데, 각 지부의 전통이나 지역에서의 역할 등을 존중하여 인근 노조의 지부를 통합하지 않았다.

노사경영심의회에의 매회 사장 출석, 단체교섭 절차의 엄격하지 않은 요건 등 노동조합의 요구사항이 많이 포함되는 형태로 통일 단체협약이 체결되었다. 그 결과 사장의 매회 출석에서 보이는 바와 같이 노사 커뮤니케이션이 더욱 원활하게 이루어질 가능성이 높아졌다.

## 조합 대응의 효과와 시사

이상과 같이, 성공적인 경영 통합과 통합 후의 실적 향상, 전 종업원의 고용 확보, 근로조건의 유지·향상에는 때마침 동아시아를 중심으로 하는 철강 수요 고조가 실적 개선에 박차를 가한 면이 많이 있지만, 양사의 대등한 입장에서의 통합, 적극적인 통합, 그것에 의한 시너지효과에 더해, 노조의 적합한 대응이 기여한 바도 크다.

첫째, 경영 통합이 미래를 향한 경영기반 구축이며, 조합원의 고용과 생활의 기반확보라고 판단하고, 노동조합이 이를 신속히 받아들였다. 일상적 조합활동 속에서, 세계나 일본의 업계 동향, 기업경영의 방향성에 대해서 정보를 수집하여 경영에 대한 판단력을 높인 결과라고 말할 수 있다.

둘째, 긴밀한 노-사 및 노-노 커뮤니케이션이다. 무엇보다도 회사가 가장 중요한 정보를 누구보다도 먼저 노조 위원장에게 설명한 것은 조합의 존재를 무겁게 인정한 결과이며, 일상적으로 노사의 신뢰관계에 근거한 커뮤니케이션의 결과이기도 한다. 조합간부는, 통합 상대의 조

합간부와 적극적이고 의도적으로 커뮤니케이션을 피하고 그 횡수를 늘려서 구 양사 조합 간의 벽을 없애는 노력을 다했다. 그 결과, 양사의 '과거는 없다(옛 회사를 기준으로 생각하는 사고방식이 없어졌다. 즉 과거 회사의 벽이 없어지고 현재 회사의 동료라는 의식을 의미한다)'라는 생각을 할 수 있고, 통합 회사에서 일체감을 높일 수 있었다.

셋째, 산별연맹을 중심으로 한 통일 노동운동의 효과도 놓칠 수 없다. 경영 통합에 따르는 양사의 인사·임금제도나 단체협약·협정의 통합은 큰 문제없이 이루어졌는데, 이는 양사의 제도·협약이 거의 같았기 때문이다. 그것은 양사의 노조가 기간노련(당시는 철강노련)이라는 산업연맹에 속하고, 오랫동안 통일 노동운동을 전개하여 임금제도, 근로조건 수준도 거의 동일하였기 때문이다. 같은 산별의 통일 노동운동에의 참가라고 하는 공통 기반이 양사의 성공적 경영 통합에 기여했다고 해도 과언이 아니다. 임금제도나 단체협약의 통합에 즈음하여, 노동조합은 '상대적으로 좋은 것을 계승한다'라는 방침하에 노사교섭을 하였다. 그 결과 노사경영심의회에의 매회 사장 출석 등 노사관계의 진전으로 연결되었다.

넷째, 지부의 전통과 다양성의 존중이다. 종래 제철소마다 지부가 있어, 독자적인 단체협약·협정을 갖고 있고 지부마다 조합운동의 전통이나 관행이 있다. 지부를 통괄하는 노련은 지부의 전통이나 관행을 인정하며, 전 지부에게 통일적인 협약·협정을 만들라고 요구하지 않고 지부의 다양성을 존중했다. 또한 회사도 인근 노조 지부의 통합을 요구하지 않고 각 지부와 노사관계를 형성하고 있다. 그것이 경영 통합이나 통합 후 원만한 노사관계 유지에 기여했다고 보인다.

다섯째, 양사 통합은 양사의 많은 자회사의 통합을 초래했는데, 그중에서는 조합이 없는 자회사와 조합이 있는 자회사가 통합하기도 했다. JFE스틸 노련은, JFE 노동조합협의회의 핵심 조합으로서, 통합을 기회로 무노조 자회사 노동자의 조직화를 시행하여 4년간 약 1,300명을 조직화하였다. 이러한 성과는 자회사 사장의 조직화에 대한 이해나 동(同) 협의회와 모회사 및 자회사 간 원활한 커뮤니케이션이 크게 기여하였지만, 경영 통합에 즈음하여 그룹 자회사 노동자의 조직화 방침을 결정한 것도 조직화의 큰 요인이다.

## ■ 기업조직 재편에 따른 부당노동행위에 대한 대응과 과제 : 운수노련 가맹조합의 P운송노동조합 사례

### 기업조직 재편 실태

P운송은 주로 관동(關東) 지역을 중심으로 운송업을 하는 기업으로 1944년에 설립되었다. 종업원 수는 1991년 3,023명을 정점으로 그 후 지속적으로 줄어 2014년 3월 현재 1,301명이다. 종업원 수의 감소로 알 수 있듯이 1990년대 이후 기업 규모가 줄어들고 있는데 다음과 같은 요인이 있었다. 첫째, 운송업에 대한 규제 완화로 사업주가 늘어나면서 기업 간 경쟁이 심화되어 기업의 수익이 증가하지 않았다. 둘째, 관동(關東)에서 동일본 지역을 대상으로 특별화물 운송 업무를 전개하였는데, 지역이 상대적으로 좁아 경쟁력이 떨어졌다. 셋째, 좁은 지역의 고객에게 질 좋은 서비스를 제공하였지만, 그것을 운임에 전가할 수 없었다. 넷째, 관광버스 사업도 하였지만, 도급형태라서 수익이 증가하지 않았다. 이러한 요인으로 90년대 이후 P운송은 수익을 올릴 수 없어 사업이 계속 축소되었다.

이러한 가운데 P운송은, 2009년 3월 G사와 포괄적 업무제휴를 하고 10월 G사로부터 자본 투자를 받고 자회사가 되었다. G사의 투자액은 P운송의 자회사를 포함해서 그룹 전체에 51억, 그중 P운송만 22억이었다. G사의 P운송에의 자본투자는 자사 업무가 약한 지역을 보강하기 위해서인 것으로 보인다. G사는 2015년 현재 전국에 약 400개의 점포를 갖고 있고, 매출액은 약 2,600억 엔이며 종업원은 1만 명이 넘는데 대부분 G사 노동조합의 조합원이다. 그러나 조합 전임자, 조합 사무실이 없고, 조합비도 매우 낮을 뿐만 아니라 상급단체나 지역노조단체에 가입하고 있지 않다.

G사의 자회사가 된 P운송은 모회사의 G사 전략에 따라 지점 분사화를 진행했다. 분사화는 전적이라는 기업 간 인사조치로 시행되어 종업원 수가 줄어들게 되고, 그에 따라 조합원 수도 줄어들었다. 그 결과, P운송노조의 조합원 수는 1998년 2,522명에서 2014년 4월 462명으로 대폭으로 감소했다. P운송노조는, 회사의 부당노동행위에 대항하기 위해서 2014년 9월에 P운송노조연합회를 만들었는데, 연합회의 다른 조합으로서 PU노조가 있다. PU노조는 종래 P운송노조의 U지부였다.

## 모회사 및 당해회사의 부당노동행위 실태와 조합의 대응

### P운송노조에 대한 부당노동행위

P운송노조는 모회사인 G사로부터 노골적인 부당노동행위를 받고 있다. 부당노동행위의 주요 내용은 상급단체 탈퇴, 조합비 인하, 전임자와 조합사무소 폐지 요구이다. 구체적인 부당노동행위의 내용은 아래와 같다.

- 2009년 11월 20일 : G사의 사장은 “G노조(모기업 노조)는 상급단체에 가입하고 있지 않고 조합비가 낮다”면서 자회사의 조합이 된 P운송노조도 모회사의 노동조합을 배우면 좋겠다는 취지로, 상급단체의 탈퇴를 종용하였다.
- 2011년 12월 2일 : G사 사장은 “노사관계가 틀어졌을 때는 회사를 처분한다. 회사에 주주가 있고, 주주(G사)는 상황이 여의치 않으면 언제든지 주식을 매각할 수 있으며 P운송도 예외는 아니다”라는 발언을 하여, 모회사가 추구하는 노사관계로 전환, 그것의 큰 요인인 상급단체 탈퇴가 실현되지 않으면 P운송에 대한 주식을 펀드에 매각한다고 위협하였다.
- 2012년 6월 30일 : G사의 사장은 “G노조 조합비는 1,300엔이지만, P운송노조는 조합비를 인상했다고 들었다. 나는 절대로 반대한다. P운송노조는 어떠한 노조가 바람직한지 논의해 주길 바란다. 우리 회사가 주식을 사지 않았으면 P운송은 벌써 망했을 것이다. 지금 아무 매력도 없는 회사다. 그런데 조합비가 4,200엔이라니... 필요하다면 우리 회사는 주식을 매각하겠다”라는 발언을 하고 재차 P운송노조에 불만을 표시하며 매각 위협을 하였다.

### 분사한 PU 지점의 노조(PU노조)에 대한 부당노동행위

P운송은 2014년 10월 1일자로 PU 지점을 분사화하고, 동사의 자회사인 동북 P운송(P운송 사장이 동북 P운송 사장도 겸무)에 사업양도하였다. 2014년 8월 7일, 사업양도를 둘러싼 노사 위원회에서, 사업양도가 P운송노동조합에 대한 조합 파괴가 아닌 것을 확인했다는 노사협정이 체결되었다. P운송노조는 PU 지점 지부를 PU노조로 개편하고, P운송그룹 노동조합연합회(이하, P운송노조연합회)에 가입하도록 하였다.

그런데 회사는, 10월 1일자로 전적과 함께, 동북 P운송과 동북 P운송노동조합과의 유니언

습 협정에 근거하여, PU 지점의 조합원은 동북 P운송노동조합의 조합원이 되었다고 주장하고, “10월분의 급여에서 동북 P노조 조합비 1,000엔을 공제한다”는 문서를 게시했다. P운송노동조합회는 “공제하면 노동기준법 24조<sup>4)</sup> 위반으로 고소한다. 즉시 게시문서 철거 등을 요구한다”는 경고를 10월 11일 회사에 전달하였다. 이러한 경고에도 불구하고, 11월 14일 급여 지급일에 조합비 명목으로 1,000엔이 임금에서 공제되었다.

동(同) 연합회는, PU노조 조합원은 동북 P운송의 조합원이 아니므로 동북 P운송의 유니온 습 협정에 근거해서 조합비 1,000엔을 공제하는 것은 부당하다고 회사에 중지 신청을 했으나 회사는 응하지 않았다. 그에 동(同) 연합회는 노동기준감독서를 방문하여 조합비 공제 금지와 이미 공제된 조합비의 반환을 의뢰했고, 동(同) 감독서의 지도에 의해, 2014년 12월 8일 조합비가 반환되었다.

### 제2노조의 결성

한편 P운송의 본사에 제2노조의 결성이 진행되고 있다. 2015년 3월 20일, P운송 노조에 본사 조합원으로부터 13통의 편지가 배달되었는데, 모두 동일한 것으로 “저는 2015년 3월 31일자로 조합을 탈퇴하므로 이렇게 통지합니다. 탈퇴의 이유는 다른 노동조합에 가입하기 때문입니다. 따라서 4월 이후 P노조에 조합비 지불 의무가 없고, 회사에 대해서는 조합비 공제를 하지 않도록 제의했음을 덧붙여 말씀드립니다”라는 내용의 조합 탈퇴신고서였다. 이렇게 본사에 근무하고 있는 조합원 21명 가운데 13명이 조합을 탈퇴하게 되었는데, 제2노조 결성에 대해 노조는 상황적으로 회사와 관련되었을 것으로 판단하고 있다.

### 부당노동행위의 배경

이상에서 살펴 보았듯이 G사 자본 참가를 받은 후 회사 측은 부당노동행위를 되풀이하고 있는데, 여기에는 임금 인하와 노사 커뮤니케이션 문제로 2006년 10시간 파업을 한 조합을 약화시키고자 하는 의도가 있는 것으로 보인다. 회사는 실적 악화를 이유로 2000년 조합에 임금 인

4) ‘기업이 임금에서 조합비 등을 공제하기 위해서는 과반수 노조, 과반수 노조가 없는 경우 종업원 과반수 대표와 서면으로 협정을 맺어야 한다’ 라는 규정이 있다. 동 연합회는 이러한 협정을 맺지 않은 가운데 조합비를 공제하는 것이 노동기준법 위반이라고 주장하였다.

하(최대 15%)를 제외했고, 조합은 회사의 상황을 고려하여 이를 받아들이기로 했다. 그러나 임금 인하는 2000년뿐만 아니라 2006년까지 계속되었다. 노동조합은 2000년 한 해에 한하여 임금 인하를 받아들였다고 판단했는데 7년간 지속되어 인내의 한계를 넘었다. 이 때문에 임금 인하에 대한 사장의 설명과 사죄를 요구하면서 10시간 파업이 이루어졌던 것이다.

G사의 자본참가 이후 노사 커뮤니케이션이 고착 상태에 있다고 말할 수 있다. 종래에는 현장 출신 전무가 있어서 현장의 동향을 사장에게 알렸지만, 해임되어 회사를 퇴사했다. 이후 현장 노동자의 목소리를 사장에게 전하는 통로가 없어졌고 노사는 상대의 마음이나 방침 등을 서로 이해하는 것이 어려워지고, 상호불신이 해소되지 않고 있다.

노사 커뮤니케이션이 고착상태에 빠지고 근로조건이 대폭 낮아진 데에 대하여 사장의 사죄나 납득할 수 있는 설명이 없는 가운데, 파업을 감행하고 노사 커뮤니케이션 통로의 상실이 부당노동행위 반복의 배경이라고 말할 수 있다.

P운송노조의 조합원 수는 2015년 2월 26일 현재 410명이었지만, 본사 근무 조합원이 탈퇴하여 2015년 5월 18일 현재 400명을 밑돌고 있다. 회사와 노동조합의 사이에 유니언 쇼 협정이 체결되고 있지만, 회사는 최근 거의 채용을 하지 않고 있다. 단, 지점의 채용은 소수 있는데, 그것만이 조합원 증가에 연결된다. 정년퇴임자나 자원퇴직자 등이 나오면 그대로 조합원의 감소에 연결된다. 최근 채용되는 사람은 전원, P운송노조에 가입하고, 제2 노조에는 가입하지 않고 있다. P운송노조의 활동이 그들에게 높게 평가되고 있다고 볼 수 있다.

## 노동조합의 과제

회사 측은 전략적으로 P운송노조연합회의 약화를 노린 부당노동행위를 하고 있다. P운송 노조에 대하여 상급단체 탈퇴, 조합비 인하, 전임자나 조합사무소 폐지를 강하게 요구하고, 모회사의 사장이나 인사부장 및 해당 기업의 사장 등이 그 목표달성을 향해서 보조를 맞추고 있다고 보인다. PU 지점을 분리해 동북 P운송에 사업양도한 것도 조합원 수의 감소를 노리는 것이었다고 보이고, 또, 본사에서의 제2 노조의 결성이 회사와의 관련성은 명확하지 않지만, 조합이 약화될 우려도 있다.

P운송노조연합회는 이러한 부당노동행위에 굴하지 않고, 지금까지의 운동 노선을 견지하고

있다. 특히, 회사 측이 강하게 요구하고 있는 상급단체(산별연맹)의 탈퇴를 생각하지 않고 있다. 그 이유는, 첫째, 산별연맹은 조합운동에 관하여 고민할 때 상담처가 되고 동료로서 버팀목이 되기 때문이며, 둘째, 산별연맹으로부터 조합이 걸어야 할 정도(正道)를 배울 수 있기 때문이다. 구체적으로 노동자가 일반적인 생활의 실태와 지향점, 그것을 바탕으로 한 생활개선의 기준을 명확히 배울 수 있다. 셋째, 산별연맹으로부터의 정보수집 등을 통해서 세계관을 넓힐 수 있기 때문이다.

노동조합이 회사 측의 부당노동행위에 직면해서 앞으로 현재의 조합원을 지키는 데 어떤 과제가 있을지를 살펴본다. 먼저 첫째, 회사 측의 부당노동행위에 대응할 목표를 명확히 하는 것이 필요하다. 그 목표가 현재의 조합·조합원의 유지인가, 정상적인 노사관계의 회복인가, 그렇지 않으면 모회사 노무정책의 변경 또는 모회사 조합의 변혁인지 등 최종적인 전략목표를 명확히 할 필요가 있다. 둘째, 조합원의 조합에 대한 구심력을 어떻게 계속해서 확보해 갈 수 있을지이다. 그 때문에 조합의 전략목표의 공유화를 꾀할 필요가 있다. 동시에 그것이 조합원 개인의 삶의 태도와 어떻게 유기적인 관련성이 있고, 그것이 어떤 의미가 있는지를 제시할 필요가 있다고 보인다.

현재, 상급단체인 운수노련은 P운송노조연합회와 긴밀한 제휴를 하고 필요한 지원을 적극적으로 하고 있지만, 과제도 있다. 먼저, 첫째, P운송노조연합회에 대한 회사 측의 부당노동행위가 무엇을 노리고 있는 것인가, 산별연맹 수준에서 검증할 필요가 있다. 부당노동행위가 P운송노조연합회의 고립화·약체화를 목표로 삼고 있는 것인가, 그렇지 않으면 산별연맹의 무력화나 무용론까지 사정권 안에 두고 있는가? 둘째, P운송노조연합회와의 전략목표 공유화다. 부당노동행위의 목적에 대한 확인과 관련되지만, 만일 그것이 산별연맹 무력화를 계획하고 있는 것이라면, 투쟁의 주체도 P운송노조연합회부터 산별연맹으로 전환하는 것도 필요하다고 여겨진다. 셋째, 회사 측의 최종 목적이나 조합의 전략목표가 어떠한지, 상급 단체의 탈퇴를 강하게 요구하는 부당노동행위인 만큼, 상급단체가 한층 당사자성을 가지고, 이번의 문제를 주도적으로 해결해 가는 것이 필요하지는 않은지에 대해서도 깊이 고민해야 할 과제일 것이다. 운수노련이 이번 당사자성에 근거해서 대응하는 것이라면, 그 내용은 다음과 같을 것이라고 여겨진다. ① 부당노동행위를 되풀이하는 기업 측에 대하여, 법령 준수를 철저히 하도록 요구한다. 동시에 모든 채널을 통해서 산별연맹 역할의 중요성을 홍보해 간다. 그럼에도 불구하고 회사 측

의 개선이 보이지 않으면, P운송노조연합회와 함께 노동위원회에 부당노동행위의 구제신청을 하는 등의 법적 대처를 해나간다. 그와 동시에, 회사 측이 부당노동행위를 중지하고 대화로 문제를 해결할 수 있도록 모든 채널을 열어 둔다. ② P운송 노조연합회의 조합원을 격려하는 모임의 개최, 지원 편지의 송부 등, 산별연맹이 전면적으로 지원하고 있다는 것을 보여주면서 그들에게 안도감을 주는 것 등이다.

## ■ 기업조직 재편기의 조직화: UA젠센가맹의 Don 유니온 사례

### 회사 및 노동조합의 개요

Don 유니온이 조직되어 있는 주식회사 Don은 2014년 2월 28일 현재, 자본금 약 25억 엔, 2013년도 연간매출 약 221억 엔, 그리고 정직원 348명, 파트·아르바이트(part-time job) 2,251명(8시간 환산)이고, 전국에 173개 점포가 있으며 스테이크를 중심으로 식음료 가공·조리·제공 사업을 전개하고 있는 곳이다.

동사는 구 Don 사가 2005년 스테이크 전문점인 폴크스를 자회사화하고 2006년 3월 1일 폴크스를 합병해서 현재의 회사가 되었다. 2007년, Y홀딩스와 업무제휴를 체결하고, 다음 해에는 Y홀딩스의 연결재무제표상의 자회사가 되었다. 당시 Y홀딩스는 Don사의 주식 51.11%를 보유하고 있었는데, 2014년 2월 28일 현재 79.5%로 높아졌다.

### Don 유니온 결성의 경위

#### Don 유니온의 전신인 2개 노동조합의 결성

##### ① 폴크스 유니온의 결성

폴크스 유니온은 1992년 6월 16일 753명의 조합원으로 결성되었다. 구체적인 결성 과정은 다음과 같다.

현 Don 유니온 위원장은 에사카(江坂)점의 점장으로 우연히 친한 본사 종업원으로부터 조합

을 결성하면 위원장을 맡아 줄 것을 요청받았다. 당시는 거절했지만 결국, '조합원에게 도움이 된다면'이라는 생각으로 조합 결성에 주도적으로 참여하고 위원장이 되었다. 당시 위원장은 근속 10년의 핵심사원이었고 사내에서 인정을 받고 있었다. 당시, 현 위원장은 노조에 대해서 아무 것도 몰랐다고 한다.

회사에서는 '소통이 잘되는 기업을 만들기 위해서 노사가 협력 관계를 쌓아갈 필요가 있다'라는 인식에 노사의 의견이 일치했다. 기업이 조합의 결성과 활동에 이해를 표시한 것은, 첫째, 경영자는 종업원의 목소리를 지금까지 이상으로 조직적으로 파악할 수 있고, 둘째, 조합을 통해서 기존 사원의 사기를 높이고 채용에 유리한 환경을 만들 수 있고, 셋째, 상장기업에 걸맞게 노동조합이 있는 것이 '기업으로서의 시민권 획득'을 실현할 수 있다고 기대하였기 때문이다.

현 위원장은 조합 결성을 위해 일본 각지의 점포를 돌며 설명회를 열고, 조합 결성의 이유나 장점 등에 대해서 이야기를 하고 조합가입서를 받는 등 종업원의 이해를 얻은 후, 회사와 유니언 슝 협정을 체결했다.

조합은 '회사의 발전 없이 종업원의 근로조건 유지나 고용을 지킬 수는 없다'라는 생각 아래, 조합운동을 전개하였다. 조합 활동에 따라 종업원·조합원의 교류가 많아져 동료의식이 싹트고 높아졌다. 노동조합 결성 후, 몇 년간은 '어떻게 하든 무언가 쟁취하지 않으면 안 된다'라는 의식이 있어서, 새벽까지 교섭한 적도 있다고 한다.

## ② 구 Don 유니온의 결성

구 Don 유니온은 2005년 5월 결성되었다. 구 Don이 주도적으로 폴크스와 합병하였지만, 구 Don에는 노동조합이 없었다. 당시 UI젠센동맹(이하, UA젠센) 사이타마 현(埼玉縣) 지부는 노동조합이 없는 기업을 돌며 조합 기관지, 업계 관련 정보 등을 제공하면서 조직화 활동을 전개하고 있었다. 당시, UA젠센은 공정한 노동기준을 확립하기 위해서는 외식산업을 전부 조직화해야 한다는 방침을 세웠는데, Don도 하나의 타깃이 되었다. Don을 조직화하기 위하여 1년 반 정도 방문하면서 인간관계를 구축하고 있었을 때 그 회사의 직원으로부터 '회사가 폴크스와 통합한다'는 정보를 얻었다. 현(縣) 지부는 UA젠센 본부의 푸드서비스 부회에서 임원을 맡고 있었던 폴크스 유니온의 위원장과 제휴하면서, 회사의 통합에 즈음하여 'Don에 반드시 조합

을 만들어야겠다는 결심을 하였다' 고 한다. Don에 대한 조직화 태도도 바꾸어, '폴크스의 쪽은 조합이 있는데, Don에는 조합이 없다. 폴크스를 통합한다고 한들, 그쪽 조합은 역사도 있고 제법 활발하게 활동하고 있다. 이쪽 Don은 노조가 없다. 이쪽에도 조합을 만들어서 조합끼리 같은 방침을 갖고 노사관계를 발전시키는 것이 바람직하다', 또한 '1개의 점포 안에 어느 사람은 조합원, 다른 사람은 비조합원이면 결국 직원 간의 일체감은 생기지 않는다'는 형태로 설득하였다. 회사는 '기업 전략상, 폴크스의 종업원과 일체화를 도모하기 위해서는 Don에 노동조합을 만들고, 노동조합이 양쪽 종업원의 회사 통합에 대한 불안을 해소하고, 융화를 꾀하는 것이 더 경영하기 쉽다'고 판단하고 조합결성에 응하였다.

현(縣) 지부는 접촉해 온 종업원을 중심으로 조직화를 진척시켜 갔다. 조합결성 준비위원회를 만들고, 몇 차례 위원회를 꾸리면서 조합의 규약, 조합원의 범위, 조합비 등을 정하는 동시에 조합가입 활동을 전개하였다. 그 주체는 대부분 점장이었다. 거의 전원이 조합에 가입하여서 결성대회를 열고 조합을 결성하였다. 기업합병을 기회로 삼아 조합이 없는 기업의 노동자를 조직화한 것이다. 그것도 통합당하는 쪽이 아니고 통합하는 쪽 노동자의 조직화였다.

### Don 유니온의 결성

2006년 3월의 회사 합병 후, 11월 21일 구 Don 노동조합(조합원 수 256명)과 구 폴크스 유니온(조합원 수 255명)이 통합하고 Don 유니온이 되었다. 조합원 수는 511명이었다. 양쪽 조합은 통합 6개월 전에 각각의 3명으로 구성하는 통합위원회를 만들고 통합을 향해서 협의를 진척하였다. 통합 후, 전임자는 1명이 되었다.

2010년 11월부터 전임자가 2명으로 늘었다. 그것은, 위원장의 교체와 조직 확대를 도모하기 위해서다. 현 위원장은 폴크스 유니온의 결성 때부터 조합의 위원장으로서 조합활동을 해오고 있지만, 후배에게 그 역할을 넘겨주려고 생각하고 있고, 또, 파트 노동자의 조직 확대를 도모하기 위해서는 2명의 전임자가 필요하다고 판단했기 때문이다. 2014년 9월부터 파트 노동자의 조직 확대를 실행하고, 조합원 수를 늘리는 중이다.

## 조직화 성공 요인

UA젠센 사이타마 현(埼玉縣) 지부는, 회사의 통합을 계기로 조합이 없는 기업을 조직화했다. 조합이 없는 구 Don에 조합을 결성하여, 구 플크스 유니온과 조합도 통합하였다. 이러한 조직화(구 Don의 조합결성)가 실현된 요인으로 다음과 같은 점을 들 수 있다. 첫째, UA젠센 사이타마 현(埼玉縣) 지부가 조합이 없는 기업의 종업원 및 기업의 인사·노무 담당자와 인간관계를 형성하고 있었다. 통합의 이야기도 그러한 활동 속에서 입수할 수 있었던 것이다. 일상적인 조직화 활동이 조직화의 매우 중요한 요인이었다.

둘째, 기업 측이 원하는 정보를 수집해 그것을 활용하는 것이다. UA젠센에는 다양한 산업 노동조합이 가입되어 있는데, 이번에 현 지부는 본부의 푸드서비스 부회로부터 외식산업의 동향 등에 관한 정보를 입수하고 회사에 제공함으로써 인간관계 형성에 크게 활용하였다.

셋째, 많은 정보수집이나 UA젠센의 조직화·조직 확대 방침이 있어서 통합 측 기업의 조직화를 목표로 설정하여 조직화를 전개할 수 있었다.

넷째, 회사 측이 조합결성의 필요성을 느끼도록 설득한 것이다. 직장에서의 일체감을 유지하기 위해서 통합의 양쪽 모두 조합이 있는 편이 낫고, 또 통합에 대한 종업원의 불만과 불안을 해소하기 위해서는 조합의 역할이 중요함을 전하여, 조합결성의 필요성을 각인시켰다.

위와 같이 합병되는 회사의 조합 존재에 맞춰서 조합이 없는 통합하는 회사를 조직화할 수 있었던 것은, 일상적인 조직화 활동, 통합 회사의 조직화라고 하는 산별연맹의 명확하고 구체적인 조직화 방침, 회사 측의 노동조합 존재 의의의 인정에 의한 것이었다. 매우 드문 사례지만, 기업조직 통합 시 노동조합의 조직화·조직 확대의 가능성을 시사하는 귀중한 사례이다.

## ■ 맺음말

이상, 3개의 산별연맹을 대상으로 연맹별 한 사례씩 기업조직 개편에 노동조합이 어떻게 대응하고, 과제는 무엇인지를 살펴보았다. 마지막으로 몇 가지 시사점을 정리하기로 한다.

첫째, 기업조직 재편 시의 경영상태를 보면 경영의 대등 통합이었던 JFE의 경우 경영상황이

나쁘지 않았지만, P운송은 그렇지 않았다. 통합 이후 2015년 현재까지 경영상황도 JFE는 대체로 양호하지만, P운송은 나쁘다. 조직 재편은 경영상황이 나쁘지 않을 때에, 장래를 향한 경영기반의 강화를 목적으로 진행해야만 통합의 플러스 효과를 볼 수 있다고 보인다. Don의 경우도 경영상황이 나쁜 후자에 속하고, 경영실적이 양호하지 않다. 통합 전 경영상황은 여러 가지 요인으로 결정되지만, 노사 커뮤니케이션도 중요 요인이다. 특히 P운송의 경우 노사 커뮤니케이션의 문제로 파업 등 노사갈등이 나타났고, 기업업적이 나빠져 대기기업의 자회사로 편입되었다. 원활한 노사 커뮤니케이션은 소극적으로는 노사갈등을 예방할 뿐 아니라, 기업의 경영위기를 피하고 노동자로부터 높은 협조를 얻고, 또한 노동자의 일할 의욕을 높이는 등 경영자원이 될 수 있다. 노사가 커뮤니케이션을 통해 양호한 경영상황하에서 조직 재편을 하는 것이 기업 조직 재편의 플러스 효과를 올릴 수 있다.

둘째, 조직 재편에 따르는 부당노동행위의 발생과 그에 대한 대응이다. 대기업 G사의 자본참가로 자회사가 된 P운송에서 상급단체 탈퇴, 조합비 인하 요구 등 심각한 부당노동행위가 발생했다. P운송노조는 이러한 부당노동행위에 굴복하지 않고 산별연맹과의 긴밀한 제휴 아래 해결책을 계속해서 모색하고 있지만, 아직 호전될 조짐이 보이지 않는다. 상급단체의 탈퇴를 강하게 요구받고 있다는 점에서 상급단체인 운수노련이 한층 당사자 의식을 가지고, 회사 측에 철저한 법률 준수를 요구하는 동시에 산별연맹 역할의 중요성을 홍보하는 등 운동 강화가 요구된다. 이러한 운동으로 부당노동행위를 중시시킬 뿐만 아니라 G사의 노동조합에 대한 인식을 바꾸는 동시에 노조의 역할을 제대로 하지 못하는 G사 노조의 운동 전환을 촉진시켜, 상급단체에 가맹하도록 하는 것이 위기를 기회로 바꾸는 노조 운동이라고 본다.

셋째, 기업조직 재편에 대한 노동조합의 대응이다. 기간노련 가맹의 JFE노련은 경영 통합이 장래 경영기반의 강화라고 보고 적극적으로 통합을 인정했지만, 운수노련 가맹의 P운송노조와 UA젠센의 구 폴크스 노조는 통합을 인정하지 않을 수 없는 수동적인 대응을 하였다. 기간노련 가맹의 조합이 경영 통합에 적극적인 역할을 다하고, 또, 원만하게 노조조직 통합을 실현할 수 있었던 것은, 통합 전의 양 노조가 기간노련이라고 하는 같은 산별연맹에 있어, 오랫동안, 산별연맹의 통일 투쟁에 참가하고, 인사·임금제도가 처우 수준의 평준화, 그 위에 조합 운동의 통일화를 진행해 왔기 때문이라고 말할 수 있다. 경영 통합이나 노조조직 통합의 효과를 올리기 위해서는, 통합하는 양 기업의 노조가 동일 산별연맹에 가입해 있는 것이 유효하다고 보

인다. 노조가 같은 산별연맹에 있고, 또, 기업이 심한 국제경쟁에 노출되어서 규모의 경제를 실현할 수 있는 기업의 경우, 노동조합이 경영 통합을 적극적으로 제안하는 것도 하나의 선택사항일 것이다. 그때 가능하다면 통합 대상기업이 거의 대등하고, 실적도 좋으면 통합 효과가 강화될 것으로 예상된다.

넷째, 조직화와 조직 통합 본연의 자세다. 기업조직 재편기에 조직화를 이룬 곳은 UA젠센 사 이타마 현(埼玉縣) 지부이다. 동 지부는, 관할 지역의 무노조 기업을 방문하고, 업계 관련 정보 등을 제공하면서 조합 조직화의 가능성을 살피는 활동을 해왔는데, 그것이 결실을 맺는 형태로 합병하는 측 기업에 노동조합을 설립할 수 있었다. 통합당하는 기업에 조합이 있고 통합하는 기업에 조합이 없는 경우에, 통합을 계기로 통합하는 쪽의 기업을 조직화한 것은 조직 확대 뿐만 아니라 통합 후의 노사관계에서도 지극히 시사하는 바가 큰 사례다. 만일 조직화를 하지 못했다면, 통합당하는 회사의 노동조합이 회사 측으로부터 부당노동행위를 받을 수도 있었을 것으로, 이런 경우의 조직화는 매우 중요하다. 조직화에는 모회사 및 자회사의 경영진과의 양호한 관계와 함께 노조 존재 의의의 인식이 중요한데, 일상적으로 조합의 존재 의의를 높이는 활동이 요구된다.

가맹 조합이 부당노동행위를 받고 있는 운수노련의 경우, 그 부당노동행위를 해결하고, 해당 조합 기업의 모회사에 조직되고 있는 조합을 산별가맹에 유도하면 (P운송노조의 사례 G사 노조) 위기를 기회로 바꾸는 운동이 될 것이다.

마지막으로 다섯째, 기업조직 재편 과정에서 경영자의 노사관계 중요성 인식이다. 기업은 기본적으로 기업의 발전을 도모하기 위해서 기업조직 재편, 경영 통합을 하고 있다. 이때 노동자·노동조합의 협력을 얻는 것이 중요한데, 그것이 통합 후 노동자의 동기부여와도 연결된다. 기업은 기업조직 재편에 관한 정보를 될 수 있는 한 일찍 (공개 전에) 노동조합에 제공하여 이해와 승인을 구하는 것이 중요하고, 부당노동행위를 해서는 안 되는 것은 말할 필요도 없다. 노사관계의 악화는 통합의 효과를 얻기 어려울 것이다. 더 나아가 노사관계의 변경이나 노동조합의 약체화 등의 의도를 실현하기 위한 기업조직 재편은 소기의 성과를 달성하는 것이 곤란하다고 보인다. 특히 글로벌 시대 기업 간 경쟁이 심한 오늘날은 더욱 그렇다. **KLI**

---

---

## 참고문헌

---

---

- 基幹労連(2002), 『企業組織再編に対応する産別方針』.
- \_\_\_\_\_(2008), 『雇用・合理化対策と企業再編における組織防衛マニュアル』.
- 厚生労働省(2000, 2005, 2010, 2013), 「労働組合活動等に関する実態調査」.
- 吳学殊(2012), 「労使関係論からみた従業員代表制のあり方—労使コミュニケーションの経営資源性を生かす」, 『日本労働研究雑誌』2013年1月号 No.630.
- 吳学殊(2013), 『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』【増補版】労働政策研究・研修機構.
- 吳学殊(2014), 「中小企業における労使関係の実態と方向性—労使コミュニケーションの経営資源性の発揮と従業員代表制の法制化—」, 『日本労働研究雑誌』8月号 No.649.

---

---

## 조사협력 노조 제공자료

---

---

- JFE労連提供資料.
- 『労働協約・付属協定2014年』.
- 『JFEスチール新労働協約案』.
- 『JFE労連規約』
- 『川崎製鉄労働組合情宣ニュース2002年7~8月No.16、17、19、21、22、23』.
- 『川崎製鉄労働組合情宣ニュース2002年10~11月No.4、5、8、9、10、11』.
- 『JFE10周年記念誌—10年の歴史を糧にさらなる飛躍—』.
- 『JFEU10th Anniversary: JFE労働組合協議会10周年記念誌』.
- 『JFE組合組織結成に関する最終答申案』.
- 『新組織統合準備委員会の構成と経過』.
- 『JFEグループ創設に伴う組合組織体制に関する答申』.
- どんユニオン.
- 『組合綱領(2006)』.

- 『労働協約(2006)』.
- 『第8回定期大会議案書(2013)』.
- P運送労組及び連合会提供資料.
- 『給与規定』.
- 『手当支給基準』.
- 『労働協約』.
- 『宇都宮東北P運送労組宛の説明書(2014年10月17日)』.
- 『P運送社長宛の意見書(2014年10月21日)』.
- 『東北P運送社長宛の10月17日付説明書、要請書および10月20日付回答書に対する見解(2014年10月21日)』.
- 『東北P運送労組宛の警告(2014年11月28日)』.
- 『東北P運送社長宛の回答書(2014年12月5日)』.
- その他、会社との電話記録、運輸労連との打ち合わせ記録等多数.