

노사신뢰구축 방안에 관한 연구

2000. 4.

한국노동연구원

目 次

I. 서 론	1
1. 문제 제기	1
2. 노사신뢰의 개념과 중요성	2
II. 우리나라 노사신뢰 수준에 관한 경험적 조사연구	7
III. 노사간 신뢰구축을 어렵게 만드는 요인들	13
IV. 노사신뢰구축의 새로운 접근틀	18
1. 새로운 접근틀 당위성	18
2. 3수준별 과제와 중요성과 함의	21
V. 구체적인 노사신뢰구축 방안	24
1. 거시수준에서 노사신뢰구축 방안	27
2. 미시수준에서의 신뢰구축 방안	32
VI. 구체적인 노사신뢰구축 기업사례	50
1. A케미컬의 사례	50
2. B전자 사례	58
3. C자동차 사례	63
4. D물산 사례	71
5. E기화기 사례	79
6. 국내진출 외국계 기업 사례	88
7. 선진국 수준과의 차이	92
VII. 요약·정리 및 맺음말	96
참고문헌	101

I. 서 론

1. 문제 제기

노사관계와 인적자원 분야의 혁신이 기업경쟁력의 핵심과제로 대두된 배경은 무한경쟁체제 등장에 있다. 인적자원에 내재되어 있는 기술력, 창의력, 생산성을 최대한으로 발휘하게 하고 생산 및 경영에 노동자가 적극 참여하여 효율의 극대화를 이루기 위한 능력을 키우는 것이 이상 두 분야에서의 혁신의 목적이다.

노사관계 혁신과 인적자원 분야의 혁신은 어느 하나가 먼저 선행되거나 되어야 하는 관계가 아니라 두 가지가 동시에 이루어질 때 생산성 향상과 경쟁력 강화가 담보되는 관계에 놓여 있다.

인적자원의 질적 수준 향상이 시급히 이루어지기 위해서는 노사관계 안정이 절대 필요하고 노동자들의 능동적 참여와 창의 발현은 노사동반자관계 형성과 인적자원개발이 관건이다. 그런데 이 두 가지, 즉 인적자원개발과 노사관계 안정을 관통하는 핵심요인이 바로 노사간 상호신뢰인 것이다.

우리나라에서 인적자원개발과 노사관계 법·제도·관행 발전이 저해되고 있는 근본요인은 바로 노사간 상호신뢰 부재이다. 신뢰관계가 형성되지 못함으로써 인적자원개발에 필요한 장기투자가 지체되고 있고 이해조정에 필요한 노사공동선(Mutual Gains) 지향 자세가 확립되지 못하고 있다.

한국 노사관계 위기의 본질은 곧 신뢰의 위기라 해도 과언이 아닐 것이다. 노사관계가 신뢰부재로 위기를 맞고 있는 것은 사회 전체가 총체적으로 불신의 관계에 놓여 있는 현상과 연결되어 있다. 사회 전체가 신뢰의 수준이 낮다는 것은 그 원인의 다원화와 중첩성 때문에 개선이 쉽지 않을 뿐더러 시간도 많이 걸린다.

노사신뢰문제가 다분히 노사간 신뢰회복만의 문제가 아니라 사회 전체의 신

퇴문제와 직결되어 있다는 이와 같은 사실 때문에 노사신뢰 구축방안 강구가 어렵다. 신뢰구축의 구체적인 방안은 현실성과 실천성을 가져야 하고 더욱 중요한 것은 당사자인 노사가 공동노력을 펼치기 위한 사회적 합의 형성이 우선 되어야 한다는 사실이다.

이 연구는 이처럼 어려운 현실 속에서도 노사신뢰기반 구축이 기업경쟁력 제고와 노동자 삶의 질 향상을 위한 최우선과제라는 인식하에서 신뢰구축의 구체성, 현실적실성, 실천성을 갖추려고 노력하고자 한다.

2. 노사신뢰의 개념과 중요성

노사신뢰의 개념과 중요성에 관한 문제는 이미 진부한 문제가 되어 버렸음에도 불구하고 노사신뢰 부재가 여전히 한국 노사관계 발전을 저해하는 가장 심각한 장애요인으로 남아 있는 현상은 일종의 아이러니가 아닐 수 없다. 과거 팽배했던 권위주의적인 노동정책, 병영통제적 인사노무관리, 그리고 투쟁지상주의적 노동운동 등 노사간 불신을 조장했던 요인들이 환경변화와 정부정책의 변화로 제거되었거나 제거되고 있는 중일지라도 이러한 요인들로 인한 노사간 불신의 골은 이미 그 복원이 매우 어려울 만큼 깊이 패여 있어서 21세기를 바로 목전에 두고도 우리는 여전히 이 문제의 해결방안을 고민하지 않을 수 없는 것이다.

이미 진부한 주제가 되어 버린 것 같으나 노사신뢰문제를 재삼 재론하는 이유는 세계화·정보화시대에 글로벌 무한경쟁에서 생존하기 위한 전략으로서 노사간 참여와 협력이 필수적 과제로 대두함에 따라 이를 해결하기 위한 방안으로 노사신뢰기반 구축의 필요성이 대두되었기 때문이다. 다시 말해 노사신뢰가 형성되지 않고는 선진형 노사관계를 건인해 낼 수 없기 때문이다.

선진형 노사관계란 노사 스스로 서로의 존재가 서로의 생존과 번영을 위해 불가결한 존재임을 인정하면서 참여와 협력을 통해 조직의 발전에 필요한 부가가치를 생산해 내는 노사관계를 말한다. 결국 우리의 과제는 이와 같은 선진형 노사관계 구축을 위해 노사간 불신이라는 장애요인을 제거하는 데 있는 것이다.

그동안 우리나라에서 노사간 신뢰구축의 당위성은 여러 각도에서 강조되어

왔다. 강조된 이유를 보면, 노사관계가 대립에서 협력적 관계로 전환되기 위한 전제, 경영정보 공유를 위한 조건, 작업장 수준의 팀워크가 활성화되기 위한 여건 등 다양하다. 그럼에도 불구하고 어떻게 하면 노사간 신뢰가 실질적으로 구축될 수 있는 것인가에 대한 구체적 연구는 일천하였다.

노사신뢰구축 방안에 관한 구체적인 연구가 없거나 있더라도 극소수에 그친 이유는 다양하다. 우선 사회과학의 경향이 문제 제기에는 강하나 대안제시에는 약한 일반적 측면을 들 수 있다. 둘째, 도그마적 인식론의 경향 때문이다. 노사간 신뢰는 구축되어야 한다고만 했지 구체적으로 어떻게 하면 신뢰가 형성될 수 있는가의 문제는 정책당국자의 과제로 넘겨버리기 일쑤다. 셋째, 신뢰의 상대성과 특수성 때문이다. 노사간 신뢰는 사용자측 또는 노동자측 일방만의 노력으로는 형성되지 않는다. 또한 기업마다 특수성이 있기 때문에 신뢰구축의 보편적 원칙만으로는 기업내 구체적인 신뢰형성에 도움이 되지 않는다. 넷째, 제도로 해결되어야 할 과제가 의식상의 문제로 환원되어 문제접근이 잘못되는 오류 때문이다. 예컨대 종업원의 기업충성도와 헌신을 높이하고자 할 때, 이 문제를 의식차원의 문제만으로 접근하면 이 문제는 풀리지 않을 것이다. 보다 현실적인 방법은 종업원지주제, 성과급제 도입 등 제도적인 접근과의 통합을 시도함으로써 찾을 수 있을 것이다.

어쨌든 노사간 신뢰문제는 정책의 우선 순위에서 뒤로 제쳐 둘 사안이 아니다. 본고에서는 우선 실질적인 방안에 대한 구체적 논의에 들어가기 전에 노사신뢰란 무엇인가에 대하여 논의하기로 한다.

일본 경도대학 회사 모토노리오 교수는 그의 논문, 「일본의 노사협약제」에서 니타미치오 교수의 노사상호신뢰에 대한 개념을 다음과 같이 인용하고 있다.¹⁾

상호신뢰적 노사관계란 노사가 어떤 문제를 둘러싸고 의견대립이 생긴다 하더라도 최종적으로 사리에 맞게 행동하지 자기측 입장만 내세워 일방적으로 행동하지 않으리라는 기대를 서로 가지고 있는 노사관계를 말한다. 결국 노사간에 어떤 문제가 생겼을 때 자기측 입장만 고려하여 일방적인 행동을 할 것으

1) 久本憲夫, 「일본의 노사협약제」, 1991, 37쪽, 한국노동연구원 국제심포지엄 발표논문; 大谷眞忠 외 편저, 『노사관계 진로』, 중앙경제사, 1989, 67~90쪽(仁田道夫, 『노사협약제』에서 재인용).

로 노사가 상호 의심하면 불신관계가 되고 그렇지 않고 일방적인 자기 주장만 하지 않을 것으로 상호 기대하면 신뢰관계가 되는 것이다.

이렇듯 노사신뢰란 상호의존성의 문제이고 따라서 일종의 위험(risk)이 수반된다. 다시 말하면, 신뢰란 하나의 고정된 ‘물체’가 아닌 ‘과정’으로서²⁾ 위험(risk)과 상호의존성에 의해 정의된다.³⁾ 첫째, 신뢰는 신뢰의 정도에 따라 상이한 여러 수준의 위험감수를 수반한다. 예컨대 단체교섭상의 각 교섭당사자는 각 교섭주체간 관계에 있어서 상대방을 잘못 판단한 결과 치르게 되는 손실을 감수해야 하는 위험이 있다. 이러한 위험은 신뢰관계가 있기 때문에 생긴다. 그러나 노조간부나 사용자가 단체교섭에서 그와 같은 손실을 감수하고자 하면 그러한 위험감수 행위는 오히려 제한적이기는 하나 효과를 갖게 된다. 왜냐하면 교섭테이블에서 한쪽 교섭당사자에 의해서 이루어진 선택은 상대방 교섭당사자에 의해서 악용되거나 남용되지 않는다는 전제하에 이루어지기 때문이다. 다시 말해 한쪽 선택은 다른 쪽 선택을 제한하는 효과가 있기 때문이다.

둘째, 신뢰는 상호의존성(interdependence)이다. 여기서 말하는 상호의존성이란 타협, 자기부정 혹은 기본적인 가치포기를 의미하지 않는다. 상호의존성이란 타인에의 의존에 대한 그리고 단체 또는 사회에 대한 일종의 두려움을 없애고 협력하는 것, 개인적 생활의 풍요화와 자기초극을 취하는 것을 말한다. 이와 같은 상호의존성에 입각하여 노동계약상의 양당사자들은 그들의 관계로부터 파생되는 이익을 최대한 얻기 위해 상호 긴밀히 협조한다.

신뢰의 개념은 “위험이 수반된 상황에 처한 자신에 관해서 상대방이 긍정적 동기를 갖고 있을 것으로 믿는 상태”로 정의된다.⁴⁾ 여기서 말하는 위험이란 위에서 설명한 위험감수를 의미한다. 예컨대 단체교섭 테이블에서 교섭당사자가 상대방에 대한 잘못된 판단으로 인하여 치르게 되는 손실을 감수하는 위험을 말한다. 신뢰는 또 “양당사간에 있어서 한쪽이 상대방을 능력이 있고, 개방적

2) 보다 구체적인 것은 Bernard Barber, *The Logic and limits of Trust*, 1983, p.164을 참조.

3) 보다 구체적인 것은 Jill Janov, *The Inventive Organization: Hope and Daring at Work*, 1994, p.238을 참조.

4) 보다 구체적인 것은 Susan D. Boon & John G. Holmes, “The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk”, in *Cooperation and Prosocial Behavior*, pp.190~194(Robert A. Hind & Jo Groebel eds., 1991)를 참조.

이며, 항상 상대방에 대해서 관심을 표방하며 그래서 믿을 만한 사람이라고 확신하고 자신을 기꺼이 상대방에 무방비 상태로 내놓는 것”으로 정의되기도 한다.⁵⁾

결국 신뢰란 상대방이 나에게 대해서 좋게 보고 있다고 내가 믿는 것을 의미한다. 우리가 남을 믿지 못하는 것은 남이 우리 자신을 해할 것으로 의심하기 때문이다. 이러한 불신이 있는 한 우리는 결코 신뢰관계를 가질 수 없다. 우리는 여기서 신뢰란 결국 하나의 관계적 속성을 지님을 알 수 있다.

그러면 위험감수와 상호의존성은 신뢰를 형성하는 두 요소로서 어떻게 상호연관을 맺게 되나. 예컨대 노사관계 양당사자들은 신뢰를 선택함으로써 자신이 신뢰하고 있는 상대방측이 자신에게 손실을 끼쳐 그 결과로 이익을 취할 지도 모를 위험에 빠지게 될 수도 있다. 그러나 상호의존성에 대한 인식이 확고할 때 양당사자들은 그와 같은 기회주의적 속성을 버리고 협력을 통해 상호이익을 배가시킨다. 그리고 이와 같은 상호이익은 양자간에 공유된 가치가 많을수록 가능하며 공유된 가치는 상호의존성에 대한 인식이 높을수록 보다 가능하다.

신뢰의 중요성은 신뢰가 국가경쟁력을 기르는 중요한 사회적 자본이라는 사실에 있다. 신뢰가 경쟁력의 원천이라는 사실은 기업간 거래에서 극명하게 드러난다. 기업간 거래에서 신뢰가 뒷받침된다면 거래비용을 최소화시킬 수 있기 때문이다. 가령 대기업들이 계열사를 무리하게 확장했던 것도 기업간 거래에서의 신뢰부족에 기인한다.

노사간 신뢰의 중요성도 마찬가지다. 노동조합이 생산성 향상을 극대화하는데 공헌하여 기업의 이익을 배가시키는 것이 얼마든지 가능하다. 단지 높은 수준의 노사협력과 상호신뢰가 필요하다는 것이 문제이다. 이 경우 노사신뢰가 있다면 고용안정, 취업능력을 높이는 훈련, 기업내 발언권 강화 등을 위해 단기적인 임금인상을 자제하기란 어렵지 않다. 장기적인 이익이 눈에 보이는데 단기적인 이익에 함몰하는 이유는 장기적 노사관계에 대한 믿음이 없기 때문이다. 그래서 노동조합은 5년 후의 보장되지 않은 많은 이익보다는 당장의 보장

5) 보다 자세한 것은 Anil K. Mishra, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and research*, pp.261~265 (Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler eds, 1996)를 참조.

된 작은 이익에 연연하게 된다.

우리는 여기서 노사신뢰가 있는 기업과 그렇지 못한 기업의 경쟁력 면에서의 차이를 알 수가 있다. 노사신뢰가 있는 기업에서는 우선 노동조합과 노동자들의 경영 전반에 걸친 발언권을 높여 준다. 왜냐하면 그와 같은 발언권 신장이 노조나 종업원들의 이기적인 주장관철에만 사용될 것으로 보지 않고 회사 전체의 이익실현에 사용될 것을 믿기 때문이다. 노동조합도 회사의 노동비용을 줄여주는 데 협력한다. 과도한 임금인상 자체가 대표적인 예다. 임금인상 자체를 하면 회사측에서 경쟁력을 높여 임금지불능력이 제고된 후 상응하는 이익으로 자신들에게 보상해 줄 것을 믿기 때문이다.

이와 같은 상호 호혜적인 관계가 노사간에 현안이 있을 경우 노사신뢰가 있는 기업에는 현안을 해결할 힘으로 작용한 반면, 노사신뢰가 없는 기업의 경우 노사간에 더욱 문제를 악화시키는 악재로 작용하게 된다. 글로벌 무한경쟁시대 세계일류가 아니면 생존할 수 없게 된 상황에서 같은 조건이라면 노사신뢰가 있는 기업은 그렇지 않은 기업보다 경쟁력 제고를 위한 노력들, 예컨대 생산성 향상, 품질향상, 납기 맞추기 생산체제 등을 추진하는 힘에 있어서 앞선다. 이것이 보다 낫은 경쟁력의 원천이다.

노사신뢰의 중요성은 이처럼 기업경쟁력 제고에만 있는 것이 아니다. 노사신뢰는 노사관계를 선진화하는 데 획기적인 기여를 한다. 예컨대 단체교섭을 대립적이고 전통적인 방식으로부터 통합적이고 원칙적인 원-원 교섭으로 전환하는 데 노사신뢰는 기본전제이다. 또한 임금인상을 자제하여 종업원의 인적자원개발에 힘쓰고자 할 때 노사신뢰는 촉진기제로 작용한다. 단기적인 이익에 급급하지 않고 장기투자 성격을 갖는 인력개발에 적극 나서기 위해서는 무엇보다도 노사간 신뢰가 필수적이다.

한편 노사신뢰는 노사관계 선진화를 위한 기본전제이기도 하나, 노사신뢰 그 자체가 노사관계의 목표가 되는 이중적 성격을 지니고 있다. 노사신뢰는 한번 형성되면 깨지지 않는 견고한 결정체가 아니라 언제든지 노사불신으로 변질될 가능성을 갖고 있다. 그러므로 노사관계 선진화를 위한 다양한 프로그램들을 진행시키는 과정에서 기존 형성된 노사신뢰가 깨지지 않도록 노사간 상호노력이 요구된다.

II. 우리나라 노사신뢰 수준에 관한 경험적 조사연구

우리나라에서 노사신뢰 수준을 경험적으로 연구한 경우로는 이정택(1991)⁶⁾과 류장수 외(1995)⁷⁾가 있다. 그리고 노사신뢰와 직접 관련된 연구는 아니나 최근 「한국 노사관계 의식과 관행에 관한 연구」(한국노동연구원, 미발표, 1999)가 있다.⁸⁾

먼저 이정택의 조사에 의하면, “귀하는 귀 사업장의 노사간 신뢰도를 어느 정도라고 생각하십니까?”라는 질문에 대하여 ‘불신’은 28.6%, ‘보통’은 54.0%, ‘신뢰’는 17.4%로 나타났다. 이 자료에 의하면, 우리나라 제조업에 종사하는 노사 당사자들은 자신들이 소속한 기업내 노사간 신뢰도를 ‘신뢰와 불신의 중간정도로 보는 대세 속에서 신뢰보다는 불신 쪽에 기울어져 있는’ 반응을 보였다.

노조원인 경우 불신 34.7%, 보통 55.4%, 신뢰 9.9%로 나타났고, 비노조원인 경우 불신 27.0%, 보통 52.6%, 신뢰 20.5%로 나타났다. 노사불신은 비노조원보다 노조원 쪽에서 보다 강하나 그 차이가 심대하게 벌어져 있는 것은 아니다. 비노조원의 경우는 불신 또는 신뢰한다가 뚜렷하게 나타나지 않으나 노조원의

6) 보다 구체적인 내용은 이정택, 『노사불신요인 분석과 교육적 해결방안』, 한국노동교육원, 1991를 참조.

7) 보다 구체적인 내용은 류장수·손유미·최대식, 『노사관계 및 노사협력의식에 관한 조사 연구』, 한국노동교육원, 1995를 참조.

8) 본 연구는 경험적 분석에 있어서 다음과 같은 두 가지 취약점을 가지고 있다. 첫째, 현 시점(2000년)에서 연구주제와 정확히 일치하는 경험적 데이터 분석에 의한 연구를 하지 못했다는 점이다. 우리나라 노사관계가 IMF 경제위기 극복과정에서 어떻게 변화하면서 그 결과로서 노사신뢰가 영향을 받았는지가 경험적 데이터 분석에 의해 밝혀지지 못한 것이다. 둘째, 본 연구는 노사신뢰에 관한 기존 연구들을 인용하는 과정에서 ‘노동자들의 응답을 고용된 섹터나 규모, 성별, 학력, 근속년수 등을 통계적으로 통제하지 않은 상태에서’ 해석함으로써 보다 의미있는 논의를 하지 못하였다. 첫번째 취약점은 경험적 데이터의 생산에 필요한 시간적·재정적 자원을 확보하지 못한 데서 불가피한 것이었고, 두번째 취약점은 기존 연구들의 데이터 자체가 통계적으로 변수들을 통제할 수 있는 조건들을 갖추지 못한 데서 기인되었다. 그럼에도 불구하고 본 연구가 지닌 한계점을 지적해 준 익명의 논평자에게 감사드린다.

경우는 불신이 신뢰보다 높게 나타났다. 사용자인 경우, 직위가 높을수록 회사에 대한 신뢰도가 높게 나타났다. 또한 회사규모가 큰 데서 노사불신이 더 나타났고 회사규모가 작은 데서 노사신뢰가 더 나타났다.

이정택의 조사는 기업에 소속된 근로자와 사용자를 대상으로 해당 기업내 노사신뢰정도를 측정한 것이 특징이다. 이에 반해서 류장수(1995)는 우리나라 전반적인 노사간 상호신뢰정도를 물었다. 이 조사에 의하면, 근로자의 56.5%, 사용자의 54.6%가 노사간 신뢰정도를 ‘낮은 편’ 또는 ‘매우 낮다’고 답변해 노사간 불신이 상당히 높음을 알 수 있다. ‘그저 그렇다’가 근로자의 33.1%, 사용자의 35.3%에 의해서 나타났으므로 실제 신뢰도가 ‘높다’라고 응답한 근로자나 사용자는 10% 정도에 그치고 있다.

업종별로 보면 경공업부문보다는 중공업부문의 노사간 상호신뢰도가 낮게 나타났으며 특히 운수장비, 제1차 금속분야에서 신뢰도가 낮게 나타났다. 특이한 점은 노조설립년도에 따른 노사간 상호신뢰도가 다르다는 점이다. 즉 1990년대에 설립된 노조가 그 전에 설립된 노조보다 신뢰정도가 높았다. 1990년대 초 설립된 노조들은 당시 어려운 경제환경 속에서 회사의 경쟁력 유지를 위한 노사관계 안정 필요성을 더 인식하였기 때문이라고도 볼 수 있고 1990년대초 이후부터 사용자가 노동조합의 실체를 인정하기 시작했기 때문이라고도 볼 수 있다.

또한 사무직 근로자가 생산직 근로자보다 노사 상호신뢰정도를 낮게 평가하였으며, 단순노무직보다 생산감독직이 노사 상호신뢰정도를 더 낮게 평가하였다. 그리고 근속년수가 길수록 노사 상호간 신뢰가 낮다고 응답하였다. 동시에 노조원이 비노조원보다 노사간 상호신뢰도가 낮다고 응답하였다.

우리는 이러한 경향이 노사관계에 대한 비판적 시각이 생산직보다는 사무직, 단순노무직보다는 생산감독직이 강하기 때문인지, 아니면 사용자와의 일상적 대면이 더 많기 때문인지 알 수가 없다. 그러나 일반적으로 근속년수가 길수록, 접촉이 많을수록, 비판의식이 강할수록 노사신뢰수준을 낮게 보는 경향은 적대적 노사관계일수록 그러할 것이라는 잠정적 결론에 도달하게 한다.

위 두 조사는 단순비교될 수 없을 뿐더러 우리나라 노사간 신뢰수준을 평가하기 위한 대표적인 경험조사도 아니다. 이정택은 기업내 노사신뢰문제를 다

룬 한계를 지니고 있고, 류장수는 우리나라 전반적인 노사신뢰를 조사하였으나 연도(1995)가 경제위기 전단계로 적절치 않다. 그러나 몇 가지 시사점을 대략적이거나 유추해 볼 수 있다.

우선 노사신뢰가 기업내 차원과 우리나라 전반적인 수준 모두에서 높지 않다는 점이다. 그리고 노조원일수록 노사신뢰가 낮다고 평가하고 있고 나이가 적을수록 노사신뢰가 낮다고 보고 있는 것도 공통적이다. 그런데 기업내 노사신뢰도에 관한 조사에서는 생산직이 사무직보다 신뢰도를 낮게 평가하였고, 신뢰도에 대한 학력별 차이가 두드러져 보이지 않는 반면, 전반적인 노사신뢰도에 관한 조사에서는 사무직이 생산직보다 신뢰도를 낮게 평가하였고, 학력이 높을수록 노사상호간 불신 정도가 높게 나타났다.

우리는 위의 두 조사가 타당도와 신뢰도를 갖고 있다면 다음과 같은 잠정 결론도 가능하리라고 본다. 즉 기업내 노사신뢰문제에 대해서는 사무직보다는 생산직이 더 부정적인 반면, 우리나라 노사신뢰 일반적 수준에 관해서는 사무직이 더 비판적이다. 그리고 학력이 높을수록 노사신뢰 전반의 수준에 대해서 부정적이다.

한편 기업내 노사신뢰도 평가에서 생산직이 사무직보다 '신뢰도가 낮다'고 응답한 것은 상대적으로 낮은 임금과 열악한 근로조건에 대한 반영이라고도 볼 수 있다. 또한 우리나라 전반적인 노사관계 신뢰에 관한 평가에서 사무직이 생산직보다 부정적으로 평가한 것은 학력이 높을수록, 임금수준이 높을수록 우리나라 노사관계 자체에 대한 부정적인 평가를 보인 것과 무관하지 않다고 보여진다.

만약 IMF 관리체제하 구조조정기인 오늘날 설문조사를 한다면 어떠한 결과가 나올 것인가. 이 점에 관하여 한국노동연구원 최근 조사(미발표, 1999)는 사회적 부조리가 부의 불균형 심화보다 훨씬 중요한 노사관계 안정 저해요인으로 등장하고 있음을 밝히고 있다.

즉 단순한 부의 불균형 심화나 근로자들의 생활수준의 하락에 따른 불만 자체보다 더 중요한 것은 이러한 것들이 사회적으로 매우 정당하지 못한 과정에 의해 초래된 결과라고 인식되는 것이 노사관계를 불안하게 만드는 외부환경요인이라는 것이다. 다시 말해서 사회구성원간에 상당한 소득격차가 있다고 하

더라도 그것이 사회적으로 동의하는 정당하고 투명한 규칙에 따라 이루어진 과정의 결과라면, 또 근로자들의 생활수준이 하락하더라도 그것이 국가 전반의 경제위기를 해결하기 위한 공정하고 균등하게 배분된 고통의 분담이라면, 그로 인해 초래되는 불만의 수준은 그리 높지 않고, 또 그러한 불만이 심각한 사회적인 갈등으로 이어지지도 않을 것이라는 사실이다.

따라서 경제위기 이후 공정한 고통분담에 대한 노동자측의 불만, 사용자 주도로 인식된 정리해고 단행, 그리고 사회적 합의체제에 대한 기대와 좌절로 기업내 노사불신은 물론 우리나라 전반적인 노사불신의 정도는 더욱 높은 것으로 평가될 수 있다.

구조조정기에 노사정위원회 방식에 의한 사회적 합의체제 방향을 둘러싸고 노사간 불신이 더욱 팽배해졌다는 것은 일종의 아이러니라 아니할 수 없다. 원래 정부와 한국노총은 노사정위원회의 출범 초기부터 사회적 합의체제의 정착에 적극적인 입장을 취한 반면, 경총 등 재계는 소극적 동조 입장을 취하였다. 반면 민주노총은 자체내 집행부의 리더십 불안정으로 인하여 입장이 자주 바뀌었다.

경총이 노사정위원회 참여에 대하여 소극적 동조 입장을 취한 점은 일단 이해가 간다. 재계는 노사정위원회가 본질적으로 노동자들의 권익신장에 도움이 되는 기구로 인식했기 때문에 재계가 노사정위원회에 참여하는 것은 실익이 없다고 보았다. 민주노총이 노사정위원회 탈퇴를 결의하고 대중투쟁으로 돌아선 배경은 노사정위원회가 잘 해야 계급타협론에 입각한 자본과 국가의 이해관철을 위한 틀리리라는 이데올로기적 회의론도 있지만 1998년 2월 9일 체결된 노·사·정간의 「경제위기 극복을 위한 사회협약」에 민주노총 지도부가 동의함으로써 산업현장에 정리해고 바람이 불게 된 계기가 되었다고 보는 현장 노동자들의 정서를 집행부가 반영한 결과였다.

구조조정기 노사정위원회는 노사관계의 주요 쟁점사항들을 떠맡음으로써 불필요한 과부하상태를 맞아 소화불량상태에서 결국 파행국면에 돌입하게 되어 노사간 신뢰를 훼손하고 말았다. 정부는 IMF 관리체제하에서 적극적 외자유치라고 하는 당면과제 때문에 실직자 초기업단위 노조화, 노조전임자 임금지급, 근로시간 단축 등 노사간 쟁점들을 정부가 직접 다루는 부담을 덜 필요

가 있었다. 이렇게 되다 보니 노사정위원회가 구조조정기 노사관계의 중심축이 될 수밖에 없었고 노사정위원회 탈퇴 여부가 한편으로는 노총과 경총의 협상카드가 되어 버렸으며, 다른 한편으로는 우리나라 전체 노사관계의 안정도를 가늠하는 잣대가 되어 버린 것이다.

결국 노사정위원회는 그 순항 여부가 곧바로 우리나라 노사관계 안정도의 바로미터가 된 상황에서 우리나라 노·사·정간 신뢰수준이 어느 정도인가의 잣대가 되어 버린 동시에 산업현장의 노사간 신뢰수준을 선도하는 지표가 되어 버린 것이다. 한 가지 예를 들면 이렇다. 지난 7월 검찰의 한국조폐공사노조 등 파업유도설로 민주노총이 115개소 사업장에서 공안탄압(36개소) 및 불법부당노동행위(91개소) 의혹을 주장하고 노동부에 특별근로감독을 실시하여 줄것을 강력 주장하자 경총 등 재계에서는 이에 대한 불만으로 당시 노사정위원회 전단계로 제시된 「노사관계제도개선위원회」 참여를 유보하기도 하였다.

향후에도 노조전임자 임금지급 여부, 근로시간 단축을 통한 고용안정 등 현안문제가 노사정위원회 정상화 이후에도 노사간 첨예한 이해대립을 예고하는 쟁점으로 대두될 것이다. 그럼에도 불구하고 노사정위원회는 그동안 1998년 중 합의사항의 이행점검과 공공·금융부문의 구조조정에 대한 협의, 그리고 부당노동행위나 악성분규사업장에 대한 조정과 중재활동 등을 통하여 구조조정기 노사관계 안정과 제도개선에 기여한 측면도 크다.

따라서 시간의 문제이긴 하나 결국 노사정위원회가 그동안의 경험을 바탕으로 우리나라 노사관계 선진화를 위한 제도개선과제들에 관한 합의를 도출해냄으로써 노사간 신뢰구축의 토대를 형성해 내는 데 기여할 것으로 기대된다.

이제 우리나라에서 노사정위원회는 1999년 4월 「노사정위원회 설치 및 운영에 관한 법」으로 과거 대통령령으로 규정되어 왔던 위원회 설치근거가 별도로 법제화됨으로써 그 위상과 기능이 강화되었다. 제1기 노사정위원회는 협약체결을 위하여, 제2기는 합의사항의 이행을 위하여 설치되었다면, 제3기 위원회는 상시적인 정책협의기구로서 자리매김되어야 할 것이다.

노사정위원회의 협의기능은 사용자측이든 노동자측이든 위원회에 출석하지 않으면 합의를 위한 성원 자체가 불가능하도록 법제화되어 있다. 이와 같은 법적 장치는 노·사·정 모두에게 부담과 동시에 권한을 부여하고 있다. 이런 관

노사신뢰구축 방안에 관한 연구

점에서 볼 때 우리나라 노사정위원회는 노·사·정간 신뢰가 없이는 그 운영 자체가 불가능하겠지만 동시에 노사정위원회의 정상적 운영 자체가 곧 우리나라 전체 노사신뢰 수준의 선행지표 구실을 할 것이다.

Ⅲ. 노사간 신뢰구축을 어렵게 만드는 요인들

한국노동연구원(미발표, 1999)의 한 조사연구는 우리나라 노사신뢰 수준에 관한 조사는 아니나 노사신뢰기반 취약요인을 알아보는 데 유의미한 분석을 제시하고 있다.

이 연구는 노사관계의 불안을 초래하는 요인이 무엇이라고 인식하고 있는지를 알아보기 위해 이를 사업장내의 노사행위 당사자들과 관련된 요인과 사업장 외적인 요인들로 나누어 파악해 보았다.

우선 노사관계의 안정을 저해하는 노동측 요인으로서 민주노총 소속 사업장의 사측과 비민주노총 소속 사업장 사측은 다음과 같이 응답하였다. 민주노총 소속 사업장의 사측은 '상급노조 및 외부 강성노조의 영향력 및 과급력'을 가장 중요한 요인으로 들고 있고, 근로자들의 경우에는 '노-노 갈등'을 중요한 요인으로 꼽고 있다. 비민주노총 소속 사업장에서는 노사 모두 노조의 회사경영에 대한 이해부족 및 무능력을 꼽고 있다.

안정적 노사관계를 저해하는 사용자측 요인을 보면 다음과 같다. 한국노총 소속 사업장의 사측은 경영정보의 미공개, 노조는 이와 함께 군대식·권위주의적 기업문화를, 근로자들은 권위주의적 기업문화를 가장 중요한 원인으로 꼽고 있다. 반면 민주노총 소속 사업장의 경우 사측은 경영정보의 미공개, 노조와 근로자는 사측의 노조활동 탄압 및 반노조정서를 가장 중요한 불안요인으로 의식하고 있다. 그리고 무노조사업장의 경우 사측은 경영정보의 미공개, 근로자대표나 근로자들은 군대식·권위주의적 기업문화를 첫째로 꼽고 있다.

다음으로 안정적인 노사관계를 저해하는 요인 중 사업장 외적 요인, 즉 노사관계의 일차적 당사자인 노조·근로자와 사용자에게 귀착되지 않는 요인들을 보면 다음과 같다. 즉 사용자들의 경우 비합리적 노동법규·행정을 가장 중요

한 요인으로 꼽고 있었고, 다음으로는 사회적 부조리, 부의 불균형 심화 등 사회구조적 요인을 들고 있다. 한편 노조와 근로자들의 경우에는 여러 가지 요인들이 고르게 지적되고 있는데, 노동조합의 경우 정부의 과도한 개입과 비합리적 노동법규·행정이 보다 높은 비중을 차지하고 있고, 근로자들은 이와 함께 사회적 부조리의 만연을 중요한 요인으로 꼽고 있다.

이와 같은 기업 대내외적 노사불안 요인들은 동시에 노사신뢰기반을 취약하게 만드는 요인으로 작용하고 있다. 이런 맥락에서 위에서 언급된 사업장 외적 요인들과 노동측 요인, 그리고 사용자측 요인들이 제거되는 순간 이미 우리나라 노사관계 신뢰는 형성되었다고 주장될 수도 있을 것이다.

그러나 엄밀히 말해 노사관계 안정이 곧 노사신뢰 형성은 아니다. 노사신뢰 형성은 보다 역동적인 힘을 지니고 있다. 환경변화에 대한 노사 공동의 대응이 설령 노사 양측에 단기적인 불이익이 주어질지라도 추진력을 갖는 힘은 노사간에 형성된 신뢰로부터 나오기 때문이다. 더 나아가서 글로벌 무한경쟁시대의 노사신뢰기반이 탄탄해야 기업경쟁력 제고를 위한 고통감수와 노사 공동의 익실현을 위한 공동노력이 힘을 발휘할 수 있다.

이와 같은 노사간 신뢰구축을 가장 어렵게 만드는 요소는 무엇일까? 그것은 상대방에 대한 인정(recognition)의 결여이다. 사용자는 노동자를 공동노력을 위한 동반자로 인정하지 않는다. 노동자들은 사용자가 자신들을 인적자원으로서 투자의 대상이 아닌 비용 측면으로만 본다고 믿고 있다. 사용자는 노동조합의 실체를 인정하려 하지 않고, 노동자들은 사용자를 투쟁 또는 대립의 대상으로만 보려 한다.

노사 양측의 이와 같은 인식태도나 노사 동반자로서의 인정회피 경향이 상호 맞물려 있어서 이는 한쪽이 대립적인 방향으로 나아가면 상대방도 선택의 여지 없이 대립의 강도를 높인다. 이처럼 서로 맞물려서 작용하는 양상은 어느 한쪽이 다른 쪽보다 먼저 양보하면 문제가 잘 풀릴 것처럼 보이지만 실제로는 그럴 가능성이 높지 않다. 양보에 따른 비용이 대립의 견지로 인한 비용보다 높다고 인식하기 때문이다. 따라서 행위의 주체자로 하여금 생각을 바꾸게 하여 문제를 풀어 나가기보다는 양당사자들끼리 얽혀 있는 관계적 속성에서 문제해결의 실마리를 찾아야만 한다.

이런 점에서 노사간 신뢰구축 방안은 곧 노사간 신뢰관계 구축방안임을 알 수가 있다. 부부문제든 곧 부부관계의 문제이든 노사문제는 곧 노사관계의 문제이다. 한국의 노사문제 해결의 핵심은 노사간 불신관계 청산에 있다.

반복하건대 우리나라 노사간 신뢰구축을 가장 어렵게 만드는 요인은 노사가 상호 인정을 하지 않는다는 데 있다. 그리고 이러한 상호불인정은 노사간 불신관계에서 비롯된다. 그러므로 불신관계(a relationship of distrust)를 상호 믿음(Trust in people)의 관계로 전환시키는 것이 노사간 신뢰구축의 핵심과제인 것이다. 그러나 이 문제는 결코 쉬운 문제가 아니다.

사용자가 노동자 또는 노동조합을 인정하려 하지 않는 데에는 나름대로 그럴 만한 이유가 있으며, 노동자가 사용자를 대립적 관점에서만 보려 하는 데도 나름대로의 이유가 있다. 우리는 이 문제에 대해 짚어 볼 필요가 있다.

사용자가 노동자 또는 노동조합을 인정한다는 것은 기업의 의사결정에 노동자 또는 노동조합을 참여시킨다는 것을 의미한다. 이런 의미에서 ‘인정한다’는 것과 ‘참여시킨다’는 것은 동전의 양면과 같다. 그런데 한국의 사용자들은 이와 같은 인정과 참여의 관점에 앞서 노동자들을 인정하려 하지 않는 보다 근본적인 이유를 가지고 있다. 노동자와 사용자는 동등해질 수 없다는 인식이다.

사용자가 노동자를 종속개념으로 인식하는 배경은 창업과정과 무관하지 않다. 우리나라에서 창업은 창업주의 개인적 노력에 의해 이루어진 경우가 많았다. 피땀 흘려 일구어 낸 창업주 소유의 기업에서 노동자들은 한갓 생산에 필요한 요소일 뿐이었다. 소유와 경영이 완전 일치하는 지배소유구조하에서 사용자와 노동자 관계는 철저히 위계적일 수밖에 없었다.

정치적인 관점에서 보면, 우리나라에서 노동자계급이 사회체제 변혁을 견인해 낼 만한 역량을 가지지 못한 상황에서 독일처럼 노동자계급의 사회체제내로의 편입 필요에 의한 산업민주주의 도입마저도 어려웠다. 오히려 후발개도국으로서 노동배제적 압축성장체제를 유지하여 왔다. 민주화 이후 시장경제와 민주주의의 병행발전이 새로운 국정기조로 대두되었으나 과거 40년의 산업화 과정에서 노동배제가 깊숙이 뿌리내려져 있는 마당에 노사 대등주의가 단시일 내에 정착되기란 현실적으로 어려운 실정이다.

이처럼 소유와 경영이 분리되어 있지 않고 노동자계급의 역량에 의한 산업

민주주의 정착마저 어려운 상황에서도 우리나라는 노동자들의 의사결정참여를 위한 다양한 제도들을 도입하였다.

단체교섭, 노사협의회, 경영설명회, 고충처리제도, 각종 노사참여위원회 등이 그것들이다. 이러한 제도들은 노동조합측이 잘 활용하였더라면 사용자들로 하여금 노동조합 인정은 물론 참여를 보장받을 수 있는 좋은 기회가 될 수도 있었다. 또한 사용자측이 잘 활용하였더라면 노동자들의 전투적 혹은 대립적 저항을 억제하고 협조적 노사관계를 유인해 낼 수 있는 제도들이었다. 그럼에도 불구하고 이러한 제도적 경험은 오히려 노사불신을 더욱 조장해 내는 구실을 했을 뿐이다. 제도로 보장된 노사간 사회적 상호작용이 대립적 구도하에서 불신과 반목만을 확인하는 장(場)으로만 경험되었기 때문이다.

이러한 와중에 우리는 범지구화(globalization)시대를 맞았고 경제구조의 유연성 압박이 가중되어 노동의 유연화는 피할 수 없는 대안이 되었다. 1997년 초반부터 일부 대기업에서 대량의 명예퇴직 혹은 조기퇴직을 단행함에 따라 그동안 당연시 여겨져 오던 평생직장의 개념이 서서히 무너지는 과정에서 노사간 신뢰구축은 더욱 어렵게 된 것이다. 1997년 11월 이후 IMF 관리체제가 본격화되면서 사상 초유의 경제위기를 맞아 정리해고와 기업도산에 의한 실업률의 급속한 상승으로 노사간 신뢰구축을 유인할 여건은 더욱 악화되어 버렸다.

한편 고용형태의 다양화 추세도 노사간 신뢰구축을 어렵게 만들었다. 노동시장을 둘러싸고 있는 대내외적인 여건변화에 신속하게 대응하여 적정인력을 적기에 공급하려는 기업의 경영전략과 정보통신기술의 급진전, 여성노동력 진출의 증가 등으로 임시직, 파트타임, 계약직, 파견근로, 재택근로 등의 다양한 고용형태가 증가하여 왔다.

노사신뢰구축의 관점에서 보면 이와 같은 고용형태의 다양화는 노동자들의 고용불안을 야기한다는 점에서 부정적 측면이 크다고 보겠다. 기업의 경쟁력은 제고되었지만 개별 노동자들의 임금수준은 하향되고 내부노동시장 불안은 가중되기 때문이다.

기업차원의 노동시장 유연화 확산추세로 어려워진 노사간 신뢰구축문제는 노사정위원회 활성화와 정부의 실업대책으로 그 문제의 심각성이 완화될 필요가 있었다. 그러나 당시 노동계는 노사정위원회의 기능과 역할에 대해 신뢰를

가지고 있지 않았고 경영계도 경총을 배제한 노정간 대화에 대해 불만을 가지고 있었다. 노조전임자 임금지급문제를 둘러싼 노사간 화해되지 않는 주장의 불일치도 노사정위원회의 앞날에 대한 전망을 어둡게 하였다.

‘국민의 정부’ 들어 구속자문제가 노동계의 불신을 사는 악재로 등장한 것도 노사신뢰구축에 걸림돌이 되었다. 대통령의 전향적 조치 약속에도 불구하고 당시 구속되어 있던 민주노총 소속 금속연맹 위원장 석방문제가 풀리지 않는 등 경색국면의 지속과 더불어 노사정위원회 복귀와 탈퇴를 거듭하는 노사의 잘못된 관행은 개선되지 않고 있었다.

지금까지 IMF 관리체제하의 경제위기국면에서 노사간 신뢰구축 형성이 어려웠던 구조적이고 정치경제학적인 요인들에 대한 논의를 하였다. 노사간 신뢰회복을 어렵게 만드는 복합적이고 구조적인 요인들 중 가장 근본적인 장애 요인은 노사 양측이 서로를 노사 동반자로 인정하는 데 인색하다는 점이다. 제도측면의 노사관계는 꾸준히 개선되어 가고 있는 마당에 노사 상호인정이 진전을 보지 못하고 있는 이 파행적 현상이야말로 노사신뢰기반 구축의 핵심적 과제인 것이다.

IV. 노사신뢰구축의 새로운 접근들

1. 새로운 접근들 당위성

노사신뢰구축의 접근이 새롭게 이루어질 필요가 있다. 과거에는 노사분규가 없는 산업평화를 이루기 위한 수단으로 노사신뢰구축이 필요하였다. 그러나 이제는 산업현장에 창의와 효율이 극대화되기 위해 노사간 신뢰가 구축되어야 한다. 과거에는 노사신뢰구축의 필요성이 외형적 노사관계 안정 때문이었다면, 지금은 기업경쟁력 강화의 핵심전략으로서 노사신뢰가 필요하다.

따라서 노사신뢰구축을 위한 접근방식도 달라져야 한다. 노사신뢰구축을 위한 새로운 접근들 논의를 위해서는 먼저 노사관계의 새로운 환경변화를 짚어 볼 필요가 있다. 주요 변수로는 세계화·정보화, 생산기술 및 방식의 변화, 그리고 근로계층의 의식 및 욕구변화, 마지막으로 국제노동환경 변화를 들 수 있다.

세계화·정보화는 국가간 벽이 허물어지고 세계의 모든 기업들이 단일시장에서 무차별적으로 경쟁하는 무한경쟁시대를 열었다. 이 무한경쟁에서 낙오하면 기업은 이윤과 생존이, 노동자는 임금과 일자리가 상실된다. 그렇다면 경쟁에서 생존하기 위한 과제는 무엇인가.

세계화·정보화시대 한 국가의 국부, 경쟁력, 그리고 국민의 삶의 질 기준은 물적자원의 양과 질이 아니라 지식·정보·기술 등 지적자산이므로 이 지적자산의 생산적 활용도를 최고의 수준으로 올리는 것이 과제이다. 그러기 위해서는 이와 같은 지적자산의 주체인 인적자원들이 최고의 부가가치를 발휘하도록 의식·제도·조직을 개혁하지 않으면 안된다. 노사관계 개혁이 필요한 이유가 여기에 있다.

노사관계 개혁이 다급한 경제적 이유는 제품 고급화와 혁신 없이는 무한경

쟁에서 생존할 수 없기 때문이다. 제품의 우수성은 개성화, 다양화, 신제품 개발과 적기공급, 그리고 애프터서비스 등의 분야에서의 탁월함을 말한다. 그런데 제품의 우수성은 생산방식과 기술의 혁신 외에 현장노동자들의 정성과 창의가 없이는 불가능하다. 이를 확보하기 위한 수단으로 적극적 노사협력이 그 어느 때보다도 중요하게 되었다.

노사관계 환경변화 요인으로서 근로계층의 의식 및 욕구변화의 핵심은 두 가지이다. 하나는 그들 스스로 판단하고 결정하여 일하고자 하는 것이 최근 현장노동자들의 경향이라는 점이고, 다른 하나는 그들이 가지고 있는 참여 열정이다. 이 두 가지를 동시에 만족시키는 방향으로의 노사관계 개혁과 신노사문화 창출이 필요하다.

노사관계 환경변화의 마지막 요인은 국제노동기준에 부합한 노동권 신장을 보장하기 위한 국제적 압력이다. 노동과 무역의 연계는 이제 피할 수 없는 대세가 되었다. 국내 노사마찰은 이제 더 이상 국내시장에서의 독과점체제가 생산과 판매를 당분간 지연 또는 유보하는 것만을 의미하지 않게 되었다. 파업은 곧 국제제품시장에서의 낙오를 의미한다. 이제 국제노동환경 변화는 국내 노사간 경쟁과 대립구도가 경쟁국 노동자와 노동조합의 실익을 담보케 함으로써 경쟁국 사용자와 노동자의 협력구도에 대비한 국내 노사간 협력의 중요성을 강조해 나가고 있는 것이다.

우리는 지금까지 노사간 신뢰구축 접근틀 논의의 전단계로서 노사관계를 둘러싼 환경변화를 짚어 보았다. 노사관계 환경변화에 관한 논의는 우리에게 다음 두 가지를 시사하고 있다. 하나는 노사신뢰구축의 긴급성이고 다른 하나는 효율성 제고를 위해 정부주도보다는 노사가 스스로 알아서 자율적인 신뢰구축을 해야 한다는 점이다. 노사신뢰구축의 긴급성은 노사신뢰가 국제경쟁에서의 생존의 관건이기 때문이다. 자율적인 신뢰구축의 당위성은 자율과 창의가 작업장의 원동력이기 때문이다.

위에서 네 가지로 정리된 노사관계 환경변화에 대한 논의는 노사신뢰구축이 긴급히 이루어져야 하고 노사 자율로 이루어져야 한다는 점을 강조하기 위해 필요하였다. 이제 이 두 가지 사실을 기초로 하여 한국의 노사신뢰구축을 위한 접근틀 논의에 들어가기로 한다. 먼저 노사간 신뢰구축을 위한 바람직한 접근

방식은 노사관계 행위를 전략적 수준, 단체교섭 수준, 그리고 작업장 수준 등 세 수준으로 나누어 차별화하면 보다 효율적일 수 있다고 본다.⁹⁾

전략적 수준에서의 노사관계 행위라 함은 국가의 노동정책과 노동단체의 노동운동 그리고 노사정위원회 중심의 사회적 합의 등 거시적 수준에서 전개되고 있는 장·단기 정책과 노동단체 활동들을 말한다. 단체교섭 수준에서의 노사관계 행위란 업종·지역·산별·기업단위에서의 단체교섭과 노사협의회 등 노사간 교섭과 협의 일체를 일컫는다. 작업장 수준에서의 노사관계 행위란 작업장 수준에서 일어나고 있는 분임조활동, 고충처리, 작업속도와 작업량 결정 등 모든 노사간 의사결정과 행위를 말한다.

오늘날 한국에서는 위 세 가지 수준 모두에서 노사간 신뢰가 형성되어 있지 않다. 1997년말 한국 경제에 위기가 불어닥치면서 실업 등 고용불안으로 인하여 산업현장에 전반적인 임금인상 자제 분위기가 형성되었다. 그러나 전략적 수준에서의 노사관계 행위는 양대 노총의 노사정위원회 탈퇴, 공공부문 파업과 구속자 양산 등 경색국면으로 치닫게 되었다. 1999년 경제가 회복세를 보이면서 작업장 수준에서 고용보장, 임금인상 자제분 보전과 임금인상요구(2000년 민주노총 15.2%, 한국노총 13.2%, 경총 5.3% 제시)가 2000년 4·13 총선거 참여에 따른 노사간 정치적 갈등과 맞물려 2000년 노사관계 전망을 어둡게 하고 있다.

우리는 여기서 전략적 수준에서의 노사신뢰가 단체교섭 수준에서의 노사신뢰를 가져오고 다시 작업장 수준에서의 노사신뢰를 탄탄하게 만드는 선진국 경험과 달리 한국에서는 세 수준 어디에서도 어느 한쪽이 다른 쪽을 긍정적으로 유도하는 기능이 없음을 목도하게 된다.

<표 IV-1>은 노사관계 행위의 세 수준을 사용자, 노동조합, 그리고 정부 등 세 주체별로 행위전략을 차별화하여 나타낸 것이다. 우리는 이 표를 원용하여 노사신뢰구축의 세 수준별 사용자, 노동조합, 그리고 정부의 행위전략을 마찬가지로 약술할 수 있다고 본다.

9) 노사관계 행위의 세 수준에 관한 구체적인 논의를 위해서는 Kochan, Thomas A, Katz, Harry C, and McKersie, Robert B. *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books, 1986을 참조.

먼저 장기전략 및 정책결정 수준에서의 사용자, 노동조합, 그리고 정부의 전략행위가 그것이다. 사용자가 취해야 할 행위전략의 가장 중요한 핵심은 기존 기업별체제에서 관행화된 지대추구형 사용자-노조간 교환행위(rent seeking behavior)를 과감히 떨쳐 버리는 전략을 구사해야 한다는 점이다. 기업별체제에서 노조 세력기반이 대기업과 공기업이므로 이 부문에서 임금을 둘러싼 각종 교환행위가 불식되어야 한다. 우리나라에서 대기업과 중소기업간 임금과 복지의 격차를 가져오는 데 이 교환행위가 기여함으로써 우리나라 전반의 노사간 불신의 벽을 높게 하였다.

<표 IV-1> 노사관계 행위의 세 수준

수 준	사용자	노동조합	정 부
- 장기전략 및 정책결정	· 사업전략 · 투자전략 · 인적자원전략	· 정치적 전략 · 대표권 전략 · 조직전략	· 거시경제정책
- 단체교섭 및 인사정책	· 인사정책 · 교섭전략	· 단체교섭전략	· 노동법 · 노동행정
- 작업현장·개인·조직 관계	· 감독유형 · 근로자참여 · 직무설계 · 작업조직	· 협약이행 · 근로자참여 · 직무설계 · 작업조직	· 근로기준 · 근로자참여 · 개인적 권리

자료 : Thomas A. Kochan, Harry C. Katz, Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, N.Y: Basic Books, 1986. p.17.

2. 세 수준별 과제의 중요성과 함의

<표 IV-2>는 우리나라 노사신뢰 구축과제로 참여적 경영, 윈-윈교섭, 참여형 인적자원관리체제, 작업장 갈등해결, 정보·인간관계 네트워크 활성화를 제시하고 있다. 이상 다섯 가지 과제들은 그 하나하나가 노사신뢰구축 자체만큼이나 그 실현이 어려워 보인다. 하나의 실행을 위해 그것보다도 더 어려운 과제를 해결방안으로 제시한다는 것은 넌센스다.

그러나 노사신뢰가 구축되었다는 것은 곧 노사관계 발전이 최고조에 달했다

노사신뢰구축 방안에 관한 연구

는 것을 의미한다는 것을 상기해 볼 필요가 있다. 본고 서두에서 노사신뢰 개념정의를 ‘노사관계 양당사자들은 신뢰를 선택함으로써 자신이 신뢰하고 있는 상대방측이 자신에게 손실을 끼쳐 그 결과로 이익을 취할지도 모를 위험에 빠지게 될’지라도 기꺼이 상대를 믿고 상대를 위해 행동하는 것이라 하였다. 이러한 노사신뢰가 구축된다는 것은 위의 다섯 가지 완성 없이는 불가능할 것이다. 반대로 위의 다섯 가지가 성공적으로 달성되었다는 것은 곧 노사신뢰구축이 이루어졌다는 것을 의미한다 할 것이다.

<표 IV-2> 노사신뢰 구축방안 접근들

수 준	각 수준별 노사신뢰 구축과제
장기전략 및 정책결정	참여적 경영(participatory management) 실시, 노사정위원회 정상 복원
단체교섭 및 인사정책	원-원교섭, 참여형 인적자원관리체제
작업현장·개인·조직관계	갈등해결, 정보·인간관계 네트워크 활성화

이상의 다섯 가지, 즉 참여적 경영, 노사정위 정상화, 원-원교섭, 참여형 인적자원관리체제, 갈등해결, 그리고 정보·인간관계 네트워크 형성 중 노사신뢰구축을 위해 제일 시급한 과제는 무엇보다도 원-원교섭으로의 교섭방식 전환과 참여형 인적자원관리체제 확립이다. 이것은 “노사관계 3수준 중 대립적 노사관계 축이 단체교섭과 인사노무정책 수준”이라는 코캔 등 노사관계 학자들의 주장과 맥을 같이한다. 또한 노사관계 전략의 핵심이 단체교섭 수준에서 장기전략 및 정책결정, 작업장 수준으로 옮겨 가고 있는 현실과도 일맥상통한다. 이와 같은 세계적인 흐름과 궤를 같이 하기 위해서도 단체교섭 및 인사노무정책 수준에 있어서 시급히 노사신뢰구축을 이루어야 할 것이다. 그러기 위해서는 원-원교섭화와 참여형 인적자원관리체제가 이루어져야 한다. 이에 대해서는 다음 장에서 보다 자세하게 다루어질 것이다.

노사정위원회 정상화 작업은 ‘민주주의와 시장경제’를 내세운 ‘국민의 정부’ 하에서 달성될 것이다. 1999년 9월 1일 제3기 노사정위원회가 공식 출범하였

다. 1999. 10월 현재 민주노총이 복귀하지 않고 있으나 정당결성 등 노동조합의 정치활동이 활발해지고 구조조정으로 인한 정리해고가 실업후유증으로 악화되지 않는다면 결국 복귀는 이루어질 것이다.

참여적 경영은 참여의 수준과 방식에 있어서 노사간 컨센서스가 이루어질 필요가 있다.¹⁰⁾ 근로자가 기업의 정책과 전략 결정과정, 기능적 수준(단체교섭 등), 작업장 수준 중 어느 수준까지 협의적 참여, 실질적 참여, 대표적 참여형태 중 어떤 형태로 참여할 것인지에 대하여 제도나 관행으로 정립되어 있지 않다. 따라서 참여적 경영이 글로벌 무한경쟁체제 속에서 고성과작업체제 구축에 필요한 근로자들의 자발적 참여유도수단으로 절대 필요하게 되었으나 도입 단계부터 분명한 목표와 실행계획을 근로자와 더불어 짜지 않으면 오히려 참여적 경영 때문에 노사간 불신이 더 팽배해지는 우를 범할 수 있다.

작업장 수준에서 노사신티의 관건은 근로조건, 생산과정 통제, 자율성, 작업장 발언권 수준, 보상체계, 복지, 보건과 안정 등의 문제들을 둘러싼 갈등을 해결하기 위한 제도와 정보·인간관계 네트워크가 형성되어 있으며 얼마나 합리적으로 운영되고 있느냐에 있다.

작업장 갈등해결을 위한 제도란 고충처리제, 커뮤니케이션을 위한 위원회의 절차와 운영방식의 합리화, 작업장 문제해결을 위한 상설기구와 의사결정 채널이 하부에서 상부까지 유기적으로 체계화되어 있느냐가 관건이 된다. 정보·인간관계 네트워크 형성이란 현장근로자들이 권익신장과 문화적 삶의 질 추구에 필요한 모든 종류의 정보로부터 소외당하지 않고 매일매일 접할 수 있어야 하고 여가선용과 경조사 등 사회적·문화적 사회작용을 최대한 활성화할 수 있는 시스템을 말한다. 이러한 네트워크가 역동적으로 형성되어 있는 작업장은 거래비용을 낮춰 노사신티가 보다 잘 구축될 수 있다.

10) 참여적 경영(participatory management)의 개념정의는 이원덕·유규창, 『근로자 참여적 경영의 실태 -한국과 미국 기업의 비교』, 한국노동연구원, 1997을 참고하여 '생산활동에 참여하고 있는 근로자가 직접 그 생산활동의 과정과 절차, 혹은 의사결정에 어떠한 형태로든 영향을 미치는 모든 형태의 행위나 제도'로 규정하고자 한다. 참여적 경영은 분배, 즉 보상에 관한 참여(Participation in Distribution or Ownership)와 의사결정과정(Participation in Decision Making or Management)에의 참여로 양분된다.

V. 구체적인 노사신뢰구축 방안

우리 사회는 지금 산업사회에서 지식기반 정보사회로 이행되어 가는 과도기적 단계에 놓여 있다. 따라서 노사신뢰구축 형성도 산업사회의 단계와 지식기반 정보사회의 단계로 차별화되고 제도적인 측면과 의식·관행측면으로 나뉘어 그 방안이 수립되는 것이 이상적일 것이다.

지금 우리는 변화의 시대에 살고 있다. 변화의 핵심은 지식기반 정보사회로의 이행이다. 지식이 중심 생산요소가 되는 지식사회가 되면 노사관계의 틀도 근본적으로 바뀌어 노사간 대립적 관계에서 공생적 관계로 전환하는 기본 틀 위에 노사간 고유한 영역 자체가 변한다는 것이 일반적 주장이다. 지식사회에서는 부의 창출 원천이 유한자원에서 무한자원인 지식으로 이동하게 되고 노동자가 이 새로운 생산요소의 소유자이기 때문에 지식창출능력을 높이기 위해 사용자는 노동자와 협력하지 않을 수 없게 된다.

그러나 지식기반 정보사회로의 이행 그 자체가 노사간 신뢰구축을 보장하지는 않는다. 지식근로자수 그 자체가 기업경쟁력의 지표가 되는 상황에서 고용조정은 노사간에 끊임없는 갈등을 가져올 소지가 있으며, 조합원이 창출한 지식에 대한 보상시스템도 노사간 이해가 조정되어야 할 대상이다. 조합원의 지식창출능력 제고를 위한 교육훈련기회도 갈등의 소지가 높아질 수 있다. 그러나 지식기반사회가 되면 노사간 경계가 산업화사회에 비해 얽어지고 노사간 소득격차보다는 지식활용도가 높은 자와 그렇지 못한 자간의 소득격차로 인한 갈등이 사회적 문제화되는 방향으로 바뀌게 될 것이다.

<표 V-1> 사회형태별 노사신뢰기반 비교

사회형태	산업화사회	지식기반 정보화사회
생산수단 소유	사용자→생산수단 소유 노동자→노동력 판매	사용자→자본투자, 지식창조 노동자→소자본참여, 지식창조
노사공동체기반	상호이익기반 취약	상호이익기반 견고
노사신뢰기반	취약	견고

노사신뢰구축 방안에 관한 연구

물론 지식기반 정보화사회는 과거 산업사회에 비해 노사간 갈등이 덜할 것으로 추정된다. <표 V-1>은 지식기반 정보화사회에서의 협력이 산업사회에 비해 상대적으로 용이할 것을 설명하는 표이다.

산업사회에서는 사용자가 생산수단을 소유하고 있고 노동자는 노동력을 팔아 임금을 받기 때문에 양자간의 관계가 본질적으로 대립적 관계일 수밖에 없다. 그러나 지식기반 정보화사회에서는 노사 모두 자본참여와 생산참여인 지식창조가 가능하다. 그러므로 대립보다는 협력이 노사 모두 또는 어느 한쪽에게 유리하다. 이러한 공생적 관계 가능성이 노사신뢰기반을 다질 동기를 노사 양측 모두에게 제공할 여지가 크다.

<표 V-2> 사회형태별 작업방식과 노동조직방식

사회형태	산업사회	지식기반 정보화사회
노동자의 일하는 방식	땀흘려 열심히 시키는대로 일만 하면 됨	지식과 아이디어의 능동적 창출이 중요
노동통제 및 조직방식	감시·감독의 병영적 통제 조직적 관리	통제가 필요없으며 대신 자발적 창의력과 열정 극대화 여건만 조성해 주면 됨

지식기반 정보화사회에서 대립보다는 협력, 불신보다는 노사신뢰의 여건이 더 형성되어 있다고 보는 또 다른 이유로 노동자들의 일하는 방식과 노동조직 방식을 들 수 있다. 산업사회에서 노동자들은 위에서 시키는 대로 열심히 일만 하면 되었다. 그러나 지식기반 정보화사회에서는 노동자들 스스로 지식과 아이디어를 능동적으로 창출하는 것이 무엇보다 중요하다.

땀흘려 열심히 시키는 대로 일만 하라는 것은 작업지시자가 따로 있다는 것을 전제로 한다. 이와 같은 구상(conception)과 실행(execution)의 이분법적 구조가 노사간 불신과 대립을 조장해 왔다. 그러나 지식기반 정보화사회에서는 이러한 이분법적 구조의 존재가 산업사회에 비해 분명치 않다. 사용자나 노동자 모두 구상과 실행의 주체이기 때문이다.

지식기반 정보화사회에서의 사용자와 노동자의 역할을 굳이 차별화하자면,

사용자는 부가가치의 원천인 지식과 노하우 개발에 필요한 창의력과 열정의 극대화가 이루어지도록 제반 여건조성을 하고, 노동자는 주어진 여건하에서 능동적으로 지식을 생산하고 그 결과로 합리적인 보상을 받는다. 여건조성과 창의력의 극대화, 이 두 가지는 노사 상호 보완적이고 의존적인 속성을 지니고 있기 때문에 노사관계가 대립보다는 참여와 협력이 보다 상호 이득이 됨을 즉시 체험하게 된다.

참여와 협력이 대립과 갈등보다는 노사 모두에게 득이 된다는 사실을 위기를 체험하지 않고 현실로 체감하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 최근 기아자동차 소하리공장의 변화를 통해 이러한 사실을 더욱 명확하게 확인하게 된다.

최근 1인당 차생산이 연간 42대서 52대로 기아차 생산성이 높아졌다고 알려져 있다.¹¹⁾ 그 비결은 경영진이 기아그룹에서 다른 그룹으로 바뀌면서 잉여인력과 필요없는 업무를 대폭 줄이고 인력배치의 유연성을 높인 데 있었다고 한다.

과거 기아그룹시절 노동조합의 동의 없이는 단 한 명도 라인 인원을 재배치할 수 없었으나 지금은 인원배치가 탄력적으로 이루어지고 있다는 것이다. 이로써 방만한 경영과 악성 노사분규의 대명사였던 기아자동차가 감량경영과 유연한 인력배치의 모범기업으로 탈바꿈한 것이다.

기아그룹이 이끌던 1997년 6월 소하리공장에는 생산직 5,034명을 포함하여 총 5,440명의 종업원이 있었다. 그러나 경영진이 바뀐 1999년 8월 현재 종전보다 1,100명 가까이 줄어든 인원으로 1인당 연간 차생산대수가 위에서 제시한 것처럼 개선되었다. 뿐만 아니라 한 대를 조립하는 데 걸리는 시간도 종전 4.2분에서 3.5분으로 줄었고, 라인 직행률(조립과정에서 단 한 번도 불량이 나지 않는 비율)도 90%대로 두 배 가량 늘었다.

문제는 이와 같은 획기적 변화가 왜 일찍 일어나지 않았느냐는 것이다. 과거 경영진이 방만한 경영을 하고 노동조합은 현장을 장악하여 노조의 동의 없이는 단 한 명의 인원도 재배치할 수 없도록 경직적이었다고 하나 현 경영총수도 대립적 노사관계의 대표적인 그룹의 총수이고 소하리공장의 노동조합도 집

11) 1999년 8월 23일자 조선일보 12면 기사 참조.

행부만 바뀌었을 뿐 대부분 옛날 그대로이다.

위기를 경험한 뒤라야 노사관계가 바뀌는 우리의 노사관계 현실이 문제가 아닌가 한다. 벼랑 끝에 몰린 기아자동차 노사가 사용자가 바뀌는 홍역을 치르면서 변화의 엄청난 현실을 뒤늦게 체감하고 감량경영과 인력배치의 유연성을 받아들인 것이다.

대안은 위기를 경험하지 않으면서 경험한 뒤에 갖는 노사관계 변화효과를 얻을 수 있는 방법을 터득하는 일이다. 그렇게 되기 위해서는 집단적으로 노사가 동시에 변하면 그 결과가 노사 모두에게 이득이 됨을 노사 당사자가 알고 행할 동기를 갖도록 하는 수밖에 없을 것이다.

본 연구는 노사신뢰 구축방안을 거시수준과 미시수준으로 나누어 다음과 같이 논의하고자 한다. 거시수준에서 노사신뢰가 구축되려면 법 정비·법 집행의 투명성·정책의 일관성, 유연성과 사회안전망의 균형적 발전, 임금조정체계 정비, 노사정위원회 정상화, 그리고 기존의 기업별체제를 보완하는 다양한 방안의 개발이 선결과제이다. 미시수준에서 노사신뢰가 구축되려면 노사협력 마인드가 형성되어야 하고, 형성된 협력마인드가 계기가 되어 노사간에 신노사 현장협약이 체결될 필요가 있다. 그리고 체결된 협약을 성실히 이행하는 관행이 제도로 정착되면 노사간 신뢰는 구축된다.

1. 거시수준에서 노사신뢰구축 방안

가. 노동법 정비·투명한 법 집행·정책의 일관성

노동법은 노·사·정 삼자간 이해가 첨예하게 상충되는 분야일수록 법제 정비가 어렵다. 현재 당면한 주요 과제는 노조전임자의 임금과 관련한 사항, 법정근로시간제도 등 개정방안, 임금체계 및 퇴직금제도에 관한 사항, 근로자 경영참가 확대방안, 필수공익사업 범위조정에 관한 사항, 복수노조의 교섭창구 단일화와 관련한 사항, 노동조합의 조직 및 교섭체계에 관한 사항 등이다.

여기에 추가로 다음과 같은 사항들이 정비되어야 할 주요 의제들이다. 단체협약 불이행 처벌규정의 위헌결정과 관련한 단체협약의 이행촉진방안, 택시

근로자 운송수입금 전액 관리제와 관련한 제도개선방안, 기업변동(합병, 분할, 매각 등)에 따른 노사문제(고용, 단체협약 등)의 해결방안, 그리고 실업자 초기 업단위 노조가입 허용을 위한 법개정 등이다.

이와 같은 법개정 또는 정비와 관련하여 노사 양측은 상호 대립되는 입장을 가지고 있어서 노사간 합의에 도달하기가 매우 어려운 실정이다. 대안은 노사정위원회 중심의 노사정 파트너십 구축이다.

법 집행의 투명성은 노동부 중심의 노동정책 전반의 관련 법 집행과 중앙노동위원회의 심판·조정기능에서 이루어져야 한다. 그러나 이에 앞서 선행되어야 할 것이 법개정 또는 정비과정의 투명성이다. 이를 위해 노사정위원회의 기능이 활성화되어야 한다. 정부는 1999년 5월 노사정위원회를 명실상부한 정책 협의기구로서 상설화하는 「노사정위원회 설치와 운영에 관한 법」을 제정하였지만 노사정위원회의 정상적 기능은 여전히 과제로 남아 있다.

정책의 일관성은 노사신뢰구축의 일차적 관건이다. 법 집행의 투명성과 정책의 일관성은 차의 두 바퀴와 같다. 법의 해석과 집행, 그리고 정책의 수행에 있어서 정치적 고려를 배제하는 것이 중요하다. 예컨대 노동자 구속을 위한 법 적용과 정치적 고려에 의한 석방이 원칙과 일관성 없이 이루어진다면 누구도 법 위반을 두려워하지 않을 것이다.

법 집행의 투명성과 정책의 일관성은 정부가 해결해야 할 막중한 정책과제이다. 우리는 고(高)신뢰사회로 흔히 독일과 일본을, 그리고 저(低)신뢰사회로 중국을 꼽는다. 저신뢰사회의 두 가지 공통적인 특징은 가족중심의 조직형태와 중앙집권적인 행정·경영체제이다. 불행하게도 우리나라는 이 두 가지 요소들을 모두 가지고 있다. 독일은 자발적 결사체(voluntary associations)를 촉진시킬 수 있는 종교적·문화적 기반을 갖추고 있다.

행정체제와 경영체제에서 중앙집권적 요소를 과감하게 배제하고 자발적 결사체를 촉진시켜 나가는 것이 고신뢰사회로 가는 지름길이다. 과감한 행정규제 완화, 지방자치 실현, 민주주의와 시장경제의 병행발전과 더불어 시민사회의 성숙이 정책의 투명성과 일관성을 제고해 간다는 인식이 확산될 시점이다.

나. 유연성과 사회안전망의 병행적 발전

임금 및 고용의 유연성 제고는 기본적으로 시장압력의 산물이다. 시장이 기업으로 하여금 유연화 전략을 효율적으로 사용하지 않으면 생존할 수 없도록 강제하기 때문이다. 유연화 전략은 경영권한의 하부위임(empowerment)과 근로자들의 자율권이 신장됨으로써 그 성공이 보장된다. 결국 초우량기업들은 유연화를 통하여 고용안정·노사 파트너십 형성·경영권 분산을 동시에 실현한다.

그럼에도 불구하고 노조가 노동시장 유연성을 노조약화 기제로 의심하는 것은 기존 유연화에 대한 편견과 노동시장 관행의 경직성 또는 과행성 때문이다. 연봉제나 성과배분제가 활성화되면 그렇지 않은 경우보다 노조의 힘이 약화될 수 있기 때문에 초우량기업들은 노사 파트너십 강화로 참여와 협력을 유인하여 작업헌신을 도모한다.

총체적으로 고용·임금의 유연화 경향은 근로자들로 하여금 실업과 취업의 반복적 경험을 강제하고 정규직 고용의 기회를 빼앗아갈 것이다. 그렇기 때문에 정부로서는 안정적 직업생활 보장과 근로자 양극화 방지를 위한 사회정책 강화가 필요하다.

특히 비정규직에 대한 훈련, 취업알선사업, 법·제도적 확대보호 방안이 강구되어야 한다. 비정규직의 직업능력개발을 위한 교육훈련프로그램 강화와 더불어 4대 사회보험 적용범위 확대, 그리고 적극적 취업알선이 이루어져야 한다.

다. 임금조정체계 정비

정진호(1999)에 따르면 우리나라에서 기업의 주된 임금결정요인은 지불능력(46.3%)과 타기업 임금수준(14.13%)인 것으로 나타난 반면, 생산성(7.5%)과 물가·생계비(7.9%) 등 거시경제지표를 주된 결정요인으로 채택한 기업의 비중은 여전히 낮은 것으로 나타나고 있다.

위의 분석결과는 우리나라에 기업단위 임금결정 메커니즘이 팽배해 있다는 반증이다. 이처럼 임금수준과 거시경제지표를 조화시킬 수 있는 임금조정체계

가 없기 때문에 우리나라에서는 해마다 임금을 둘러싼 노·사·정간 소모적 갈등이 지속되어 왔을 뿐만 아니라 이로 인한 노사간 불신도 증폭되어 왔던 것이 사실이다.

대안은 임금·고용 등을 중심으로 한 사회협약의 관행화이고, 중앙 임금협의 채널의 조속한 마련이 시급한 과제이다. 일본의 중앙차원의 산업노동간담회나 업종차원의 산별 노사간담회, 또는 유럽의 소국들, 예컨대 오스트리아, 네덜란드와 같은 나라들에서 성공한 노·사·정간 사회협약 같은 임금결정 메커니즘을 우리가 자발적으로 만들어 시행착오를 거치며 우리의 모델을 우리의 풍토에 맞게 정립해 가는 것이 중요하다.

라. 노사정위원회 정상화

지난 2년간 한국 경제가 위기를 거치면서 노사관계가 파국으로 치닫지 않은 데는 1998년 2월 노·사·정 대타협과 노사정위원회의 기여가 크게 작용하였다. 노동시장 유연화와 노동기본권 신장의 교환을 골자로 한 노·사·정 대타협과 노사정위원회 제도화는 한국 사회에서 사회적 합의제도를 정착시키는 데 하나의 역사적 계기가 될 것으로 기대되기도 하였다.

그러나 1999년에 들어서면서 노·사·정간에는 심각한 불신이 싹트기 시작하였다. 노동계는 정부의 합의사항 미이행과 구조조정에 대한 불성실한 협의를 이유로 내세우고, 경영계는 노조전임자 임금지급 관련 개정된 법을 또다시 개정하여 노동계의 손을 들어주려 한다며 노사정위원회의 불참·탈퇴의 단계를 밟아 나갔다.

어쨌든 사회적 합의체제의 재가동은 더 이상 미룰 수 없는 과제가 되었다. 노·사·정의 노동개혁의지를 다지는 데서 문제해결의 돌파구를 찾아야 할 것이다. 정부는 사회합의 방식에 대한 확신을 분명히 해야 하고 노동계는 이미 민주노총마저 합법화된 이상 모든 노동현안들을 노사정위원회에서 대화와 토론으로 합의해 나간다는 전향적 자세를 견지할 때다. 경영계는 노사공동 파트너십 차원으로 돌아가 과거의 순탄치 않았던 관계를 떨쳐 버리고 모든 현안을 노사정위원회에서 논의하겠다는 새로운 의지를 다듬어야 할 것이다.

2000년 들어 한국노총의 노사정위원회 복귀 등 정상화로의 전향적 조치가 이루어지고 있는 것은 매우 바람직스러운 일이 아닐 수 없다.

마. 기존 기업별체제를 보완하는 다양한 방안 개발

지난 1987년 이후 우리나라에서 정착된 기업별체제가 파생시킨 문제점들은 다음과 같다. 기업별 노조의 파업권을 견제할 수 있는 산별이나 중앙차원의 조정능력이 형성되지 못하였다. 그리고 기업단위의 무리한 임금요구를 자제시킬 수 있는 상급단위의 어떠한 조정장치도 없는 상태에서 정부가 무리한 조정자 역할을 맡을 수밖에 없는 상황에서 노·사·정간 불신이 팽배해졌다.

우리나라에서의 기업별체제는 대기업·공기업·금융부문 대기업 중심의 노사관계 발전과 긴밀한 공생관계를 만들었고 동시에 근로자들의 다양한 요구를 충실히 대변한다기보다는 대기업 조합원들의 배타적 이익만을 대변한 독점적 기능의 강화를 가져왔다. 노사관계가 이처럼 기업중심적이고 단체교섭중심적이며 대기업 정규직 위주이다 보니 실업문제, 비정규직 보호문제, 인력개발문제 등 새롭게 제기되는 사회적 이슈들에 적절히 대응하지 못하게 되었다.

이제 기업별체제를 보완하는 새로운 대안들이 개발되지 않으면 안되는 시점에 와 있다. 기업별체제를 극복하는 지역·업종별체제 개발은 무엇보다도 경영자단체의 리더십 강화를 필요로 한다. 업종과 산업별 노조단체에 대칭되는 경영단체들의 조직편성과 더불어 임금체계 개선·교육훈련·혁신을 위한 다양한 노사 파트너십 확립이 필요하다.

2002년부터 기업별 복수노조가 허용되고 전임자 임금지급 규정도 바뀌기 때문에 늦어도 2001년까지 노사관계 구조의 재구축을 위한 청사진이 나와 주어야 한다. 한국노총 산하 금융노련, 민주노총 산하 금속연맹과 언론노련이 산별노조의 개편을 추진하고 있으나 노·사·정간 공동노력이 아닌 노동단체 단독의 시도로 이루어지고 있는 것도 향후 노사관계에 대한 우려를 증폭시키는 부분이다.

기존 기업별체제를 보완하는 다양한 방안의 개발이 시급한 당위성은 다음과 같은 긍정적 효과를 기대하기 때문이다. 거시경제차원의 임금의 안정적 관리가 이루어질 수 있고, 인력개발에 관한 노사공동 파트너십을 기대할 수 있으며,

작업장 혁신을 어렵게 하는 기업중심의 노사관계를 극복할 수 있다. 윈-윈교섭의 장점, 즉 패키지 교섭의 여지가 커져 노조의 파업권을 조정을 통해 견제할 수 있는 가능성이 커진다.

2. 미시수준에서의 신뢰구축 방안

오늘날 우리나라 작업장은 노사관계가 대립적 요소에서 협력적 요소로 바뀌는 전환기적 과정에 놓여 있다. 이런 상황에서 최고경영자가 스스로 나서서 솔선수범하여 인간존중의 경영철학을 가지고 열린 경영과 인적자원 투자에 힘써 노동자와 노동조합의 협조를 구한다면 그 효과는 매우 클 것이다.

마찬가지로 노동조합의 경우에도 회사측 경영방식이 친노동자적이든 아니든간에 스스로 대립적 노동운동을 버리고 생산적이고 협조적인 노동운동을 편다면 그 효과는 지대할 것이다.

대립적인 노동운동을 일삼는 노동조합이 있는 사업장에서 인적자본 투자에 힘쓰는 사용자의 파급효과가 크듯이 사람을 일방적으로 해고하려고만 드는 사용자에게 노동조합 주도 생산성 향상운동을 자발적으로 펴는 노동조합의 효과 또한 크다 하겠다.

이들의 전향적 자세는 기존 분배적 교섭을 통해 크기가 정해 있는 파이를 서로 많이 차지하려고만 드는 자들이 함몰되어 있는 사고, 즉 상대를 믿으면 오히려 손해라는 생각에 신선한 충격을 던진다. 그리하여 어떤 계기가 없이는 상대적인 성격을 지닌 노사신뢰를 구축하기란 거의 불가능하다는 기존 관념을 깨뜨린다. 이처럼 상대가 바뀌지 않은 상황에서 스스로 나서 돌파구를 여는 혁신이 바로 협력적 리더십 출현이다.

그러나 리더십 출현이 사업장의 노사신뢰구축의 한 계기가 될 수는 있으나 해결방안은 아니다. 구체적인 실행프로그램으로 연결되어야만 관행으로서 제도화될 수 있다. 왜냐하면 노사신뢰는 일회성으로 끝나서는 안되며 지속적으로 일상화되어 결국은 기업의 경쟁력 제고와 종업원의 삶의 질 향상으로 귀결되어야 하기 때문이다.

가. 노사협력적 리더십 출현

앞에서 논의된 기아자동차 소하리공장 사례는 우리에게 향후 노사관계가 어떠한 방향으로 가야 하는지를 극명하게 보여주고 있다. 그것은 경영상의 위기를 맞기 전에 노사가 마음만 먹으면 얼마든지 우리 노사관계를 획기적으로 바꾸어 경영위기를 타개할 수 있다는 것이다. 문제는 노사관계를 솔선해서 바꾸어 보겠다고 마음먹기가 어렵다는 데 있다. 노사 당사자들이 노사관계 전환의 의지를 상대보다 앞서 갖기 어려운 것은 상대에 대한 불신 때문이다. 리더십 출현은 이러한 난맥상을 혁파하기 위해 필요한 과제이다.

노사관계를 획기적으로 바꾸기 위한 리더십 출현은 노사 중 어느 쪽이 다른 쪽에 비해 먼저일 필요는 없다. 중요한 것은 어느 쪽에서든지 나타난다면 그것이 노사관계 전환의 계기가 될 수 있다는 점이다.

노사협력적 리더십이란 노사가 공생·공영하기 위해서는 노사가 협력하는 길뿐임을 확신하고 협력하는 방법과 내용에 대해서 전사적(全社的) 지지를 받는 지도자로서의 자질과 능력을 말한다.

<표 V-3> 유형별 노사협력 리더십

	카리스마적 리더십	제도적 리더십
개 인	A	
집 단		B

노사 협력적 리더십 유형에는 크게 A형과 B형이 있다(표 V-3 참조). A형은 전통적인 리더십 유형으로서 과거 우리나라에서도 그 형태를 쉽게 찾아볼 수 있다. 가령 어느 회사 노조위원장이 사장과 식사를 했다하면 무엇인가를 회사 측으로부터 얻어내 과거 사장과 가까이만 있어도 어용노조로 매도되는 잘못된 인식을 불식시켰다면 이런 리더십도 카리스마적 리더십에 해당된다.

카리스마적 리더십이란 개인의 독특한 리더십 스타일에 의존해 기업내 노사관계를 대립적 관계로부터 협력적 구도로 획기적으로 전환시킨 리더십을 말한다.

다. 과거 LG전자의 모 회장이 현장마다 다니면서 인간존중의 경영철학을 역설하여 모든 임원들이 종업원을 모시는 마음으로 관리하도록 관리자들의 기본태도를 바꾸어 농자 생산직 노조원들이 회장에게 신발을 선물하면서 ‘더욱 열심히 현장을 다녀 주십시오’라고 했던 사례도 일종의 카리스마적 리더십에 해당된다.

카리스마적 리더십은 산업화 초기 노사관계가 일천한 단계에서 흔히 볼 수 있는 유형이다. 많은 일화를 뿌리며 산업현장에 역동성을 부여한다는 점과 단명하다는 점이 특성이다. 어쨌든 카리스마적 노사협력 리더십은 한번 한 약속은 절대 지키는 것을 생명으로 삼기 때문에 기업내에서 추종세력을 형성해 나갈 수 있다. 그러나 기업내에서 노사협력적 리더십이 강인한 생명력을 가지려면 개인의 리더십이 제도적인 노사협력 리더십으로 전환되어야 한다.

제도적 노사협력 리더십이란 공생·공영을 위한 협력적 노사관계를 견인해내는 힘이 특정 개인의 리더십에서 나오는 것이 아니고 규칙과 제도에서 나오는 리더십 형태를 말한다.

가령 특정 기업의 경영진이 회사내 인적자본 투자정책에 따라 근로자를 인적자본의 투자대상으로 인식하고 교육훈련투자를 경영의 최우선 과제로 삼는 한편, 소속 근로자들은 그와 같은 교육훈련을 통해 능력을 향상시켜 나간다면 이 회사에는 제도적 노사협력 리더십이 갖추어져 있다고 볼 수 있다.

따라서 합리적이고 제도적인 노사협력 리더십이 팽배한 기업은 임금·근로조건·단체교섭·후생복지·산업안전 등 모든 분야에서 노사가 합의하여 만들어 낸 제도가 잘 발달되어 있게 마련이다. 그리고 일상적 노사관계 관행이 이와 같은 합리적인 제도에 준하여 펼쳐진다.

그렇다면 어떻게 이와 같은 합리적이고도 제도적인 노사협력 리더십을 현장에 뿌리내리게 할 것인가. 우선 제도적이고 합리적인 노사협력 리더의 출현이 계기가 되어 노사협력 마인드를 현장에 불을 지피듯 점화해야 한다. 다음으로 점화된 노사협력 마인드가 신노사현장 협약체결을 통해 구체적인 실행프로그램으로 연결되어 협약의 성실한 준수가 관행으로 정착되어야 한다.

먼저 현장에 노사협력 마인드를 점화시키는 방안이다. 계기는 다양하고, 최고경영자가 계기를 만들 기회는 많다. 최고경영자는 기업내에서 가장 고급스

러운 정보를 다양한 채널을 통해 접할 수 있다. 국내외 연수도 하나의 계기가 된다. 노동조합에 적대적인 최고경영자도 주위의 경쟁사가 협력적 관계를 꾸려 가는 것을 보고 ‘우리라고 못할 것 없다’는 생각에서 시작하면 그것이 하나의 계기로 작용할 수도 있다.

현장에 노사협력 마인드가 제도로 정착되기 위해서는 다음 네 가지가 착실히 추진되어야 한다. 첫째는 노사협력 마인드의 사업장내 확산이고, 둘째는 연구개발을 위한 투자이며, 셋째는 확산방법이며, 넷째는 조직혁신이다.

먼저 노사협력 마인드의 사업장내 확산의 추진에 있어서 최고경영자나 노조위원장 또는 어떤 임원이나 노조간부가 기업내 최초의 협력마인드를 가진 인사가 될 수도 있으며 평범한 현장사원이 될 수도 있다. 노사협력 마인드셋(mindset)의 형성은 다양한 경로로 이루어 질 수 있다. 현장사원이 평소 생각한 아이디어를 제안하여 경영진이 채택하는 경우도 있다. 정부의 교육기관이나 전문컨설팅회사가 제공하는 교육훈련을 받은 사업장내 임직원의 제안이 사례발표를 통해 사내 공감대를 얻어 채택될 수도 있다. 아니면 외부 전문가가 자문을 하는 과정을 통해 아이디어를 제공할 수도 있다.

다음 단계로 중요한 일은 여론 주도층 또는 주도자(opinion leader)가 형성되는 일이다. 여론 주도자의 자질 중 중요한 것은 기업내에서 주위로부터 신망을 받고 있어야 한다는 점이다. 여론 주도자를 물색하는 방법은 다양할 수 있으나 회의를 통해 노사협력의 필요성과 당위성에 대해서 확고한 신념을 가지고 있는 자를 물색하는 방법도 고려해 볼 수 있다. 여론 주도자가 여론 주도층으로 확대되면 더 이상 바랄 것이 없을 것이다.

미국 자본가정신의 탄생이 테이튼의 라이트형제 자전거 점포였듯이, 일본 자본가정신의 원조가 소니 창업자의 비가 새는 헛간 이었듯이, 한국 자본가정신의 시초가 쌀가게 점원에서 비롯되었듯이, 협력마인드의 태생도 최고경영자와 노조위원장이 포장마차에서 마신 한 잔의 소주일 수가 얼마든지 있는 것이다.

문제는 어떻게 하면 이와 같은 협력마인드 씨앗이 단절되지 않고 면면히 이어질 수 있는가이다. 여론 주도층 또는 여론 주도자의 출현은 협력마인드의 지속적 유지를 위해 필요하다. 여론 주도자들은 기업내에서 노사가 협력하면 구체적으로 어떤 이득이 그들에게 오는가를 그들만의 알기 쉬운 언어로 얘기한

다. 이 방법이 최고경영자가 노사협력 마인드를 직접 강조하는 것보다도 더 효과적으로 통용될 수도 있다.

다음으로 협력마인드의 제도 정착을 위한 지속적인 연구가 이루어져야 한다. 선진국의 사례조사와 적용을 위한 대안을 마련하고 그 실행을 평가하여 반영해 나가야 한다. 국내의 타기업 가운데 벤치마크 대상이 있으면 철저히 분석하여 수용가능성을 타진해야 한다. 기업내 잘하고 있는 부서나 팀이 있으면 요인 분석과 더불어 타부서 수용방안을 수립하여 알려 준다. 새롭게 현장에서 노사협력 마인드의 정착을 시도하는 경우에는 하나의 모델을 제시하고 추진방법을 숙지시키는 훈련을 실시하고 진행과정을 모니터하여 피드백시켜 주는 기능을 한다.

노사협력 마인드의 기업내 제도 정착을 위한 세번째 중요한 과제는 확산방법의 새로운 접근이다. 노사협력 마인드가 현장에 착근되기 위해서는 접근방법이 현장중심적이고 노사 상호 호혜적이어야 한다. 현장중심적이어야 한다는 것은 위에서 지시하고 밑에서 실행하는 방식의 탈피와 맥을 같이한다. 상호 호혜적이어야 한다는 것은 노사 한쪽이 일방적으로 협력 마인드의 전도사가 되어서는 안된다는 것을 말한다.

현장에서 어떤 약속이 이행되고 있지 않다면 그 원인의 규명과 대책마련이 즉각적으로 이루어져야 한다. 현장의 정서가 '노사협력 마인드는 곧 노동조합 조직강화의 장애'로 보는 인식이라면 사실확인과 적어도 협력마인드가 노조활동을 위축시키는 데 작용을 하지 않음을 명시적으로 밝히고 행동으로 보여주어야 한다. 예컨대 노사협력 마인드 형성이 노동조합의 자유로운 활동을 암묵적으로 위축시키는 암시나 주장으로 인식되지 않도록 협력의 내용과 방향이 설정되어야 할 것이다.

노사협력 마인드는 상호 의존적인 속성을 지녀야 한다. 사용자 주도나 노동조합 일방의 주도이면 상대방부터 의심을 받기 쉽다. 따라서 노사협력 마인드 확산을 위한 방법의 핵심은 노사가 공동으로 대등한 위치에서 처음부터 끝까지 추진하는 데 있다.

마지막으로 노사협력 마인드의 현장내 확산의 과제는 협력마인드의 소유자들이 팀을 이루고 이 팀들이 많이 생겨나 하나의 네트워크로 연결되는 일이다.

이와 같은 네트워크 형성이 활성화되도록 조직혁신이 이루어져야 한다. 조직 내 위계적 요소가 최소화될수록 아이디어 확산을 위한 네트워크가 보다 잘 형성되므로 부서간·부서내 수평적 조직화로의 혁신이 이루어질 필요가 있다. 기업내에 팀제가 구성되어 있으면 바로 이 팀의 구성원들이 협력마인드의 소유자가 되고 다른 팀에 영향을 끼쳐 서로 상호작용하는 네트워크를 형성하는 것이 중요하다. 또는 기업내 많은 비공식 모임체들이 협력마인드를 갖고 다른 모임체들에 영향을 미쳐 상호 네트워크로 연결되는 것도 필요하다.

나. 신노사헌장협약(New Labor – Management Charter Agreement)

노사협력 마인드의 사업장내 형성은 그 자체로는 단명하고 만다. 노사협력 리더가 리더십을 상실하거나 협력마인드 여론층이 얇아지거나 하는 경우이다. 따라서 단절되지 않고 신노사헌장협약으로 이어지지 않으면 안된다. 협약으로 이어지는 가장 손쉬운 경로는 노사협력 마인드 형성이 노동조합 집행부와 경영층 사이에 이루어진 경우이다. 다음으로 쉬운 경로는 최고경영자가 노사협력 리더이면서 노동조합이 회사측에 협조적인 경우나 노조위원장이 리더이면서 경영층이 노조위원장을 지지하는 경우이다.

중요한 점은 협력의 주체가 분명히 존재하면서 신노사헌장협약을 체결하는 경우와 확고한 리더십 없이 체결하는 경우에 협약의 준수에 영향을 미친다는 사실이다. 회사가 노동자들의 협력을 구할 긴박성이 강하지 않으면 협력적 리더십이 형식화되기 쉽고, 지켜지지 않으면 노사신뢰구축은 불가능하게 마련이다.

신노사헌장협약은 그 체결과정이 노사간 교섭을 통해서 이루어진다는 점에서 단체교섭과 같으나 법적 효력은 없다는 점에서 그것과 다르다. 이 협약은 일종의 노사간 공동이익 실현을 위한 약속이다. 노사간에 성문화된 문서를 주고 받음으로써 공식적으로 노사협조 파트너십을 시작한다는 데 그 의의가 있다.

단체교섭은 노사간 첨예하게 이해를 달리하는 사안들에 대한 교섭을 주요 기능으로 하며 체결된 협약은 법적 효력을 발생한다. 다시 말해서 법적 효력이라고 하는 사전장치를 통해서 제로섬적 성격을 지니는 사안들을 절충하고 조정한다. 이와는 달리 신노사헌장협약은 노사공동의 이익실현을 위한 약속이며

법적 효력을 지니지 않는다. 단체교섭은 법적 구속력을 지닌다는 점에서 경직적이며 신노사현장협약은 성문화된 협약이나 법적 구속력이 없어서 노사간에 강제성이 없다.

신노사현장협약이 노사협의회와 다른 차이점은 법으로 규정되지 않는다는 점이다. 단체교섭 협약 밖의 이슈에 중점을 둔다는 점에서는 양자가 유사하나 성문화된 문서로 상호약속을 공식화하되 어디까지나 노사 자율적으로 이루어진다는 점에서 노사협의회와 그 성격을 달리한다.

신노사현장협약이 기존 노사화합 선언이나 노사화합 결의와 다른 점은 단순히 '노력한다' 등 구체성이 결여된 선언적 내용 대신 명확한 목표설정과 이의 달성을 위한 공동기구 설치와 운영 등 구체적인 실천프로그램이 있다는 점이다. 신노사현장협약이 주로 대립에서 협력으로의 전환을 목표로 하기 때문에 노동조합이 있는 사업장에서 이루어진다는 점도 기존 노사화합 선언이나 결의와 다르다.

그렇다면 이 협약은 어떻게 체결되는가. 경영자측에서는 인사·노무·재무·마케팅 임원이 참여하고 노조측에서는 부서 수준의 임원이 참여하며, 필요시 외부 전문컨설턴트의 자문도 받을 수 있다. 이때 중요한 것은 반드시 노사간 합의사항을 성문화한다는 점이다. 또한 노사협의회, 노사화합 선언, 결의대회 등을 통해 대내외적으로 공포하는 것이 통례이다.

이 협약의 구체적인 내용은 다음과 같다. 먼저 신노사현장협약의 근거가 되는 기본철학·가치·신념 등에 대한 진술이 명시되고, 이 협약을 통해 고려될 이슈들의 범위를 포함해서 어떻게 협약이 운영되는가를 정한 기본적인 규칙을 명시한다. 또한 이 협약과 관련 있는 위원회, 태스크포스팀, 그리고 더 작은 단위의 미니 태스크포스팀의 의무에 관한 역할 정의와 각 그룹간 수평적이고 수직적인 협조관계를 명확하게 명시한다.

그리고 노사 협조적 회의운영과 절차, 합의된 의사결정과정에서 따른 의사결정 방식, 각 그룹간 정보공유와 보고체계 등에 관하여 구체적인 규칙과 절차를 명기한다. 각 위원회와 태스크포스팀의 개최 횟수도 기재한다. 이 협약에서 밝힌 내용의 보다 원활한 추진을 위한 다양한 제안들을 어떻게 수용할 것인지를 명시하고 제기된 불평사항도 어떤 절차를 거쳐 처리하는지를 명확히 해둔다.

이와 같은 일반적 사항들에 대한 노사합의 및 문서화에 이어 다음과 같은 구체적인 사항들을 노사합의로 결정하여 명기한다. 명확한 목표설정, 권한부여, 임무수행이나 문제해결에 필요한 자원, 작업장 혁신프로그램 내용, 노사공동기구 운영방법, 정보공유방법, 참여와 협력에 따른 성과배분, 참여자에 대한 교육·훈련계획을 구체화한다.

이상의 일반적 사항과 구체적 사항을 대입할 실제 현안으로서 단체교섭의 원-원화와 참여형 인적자원관리체제 확립을 소개하고자 한다. 여기서 소개하는 내용들은 어디까지나 일반론적 관점이므로 실제 사업장의 실정에 맞도록 수정 보완하는 작업은 전적으로 개별 사업장의 몫이 될 것이다.

먼저 단체교섭의 원-원화다. 단체교섭은 전통적으로 대립적 노사관계의 중심축으로 작용하여 왔다. 단체교섭이 임금 및 근로조건을 결정하는 핵심역할을 하면서 노동조합의 교섭력이 증대되고 그 결과 근로자들의 경제적·사회적 지위 또한 크게 상승되어 왔다. 이처럼 노사관계에서 유독 단체교섭이 강조된 것은 단체교섭을 잘하면 분배적 측면이 잘되어 근로자들의 권익이 신장된다는 철학에 기초해 왔기 때문이다.

그러나 이와 같은 와그너법 체제적 패러다임은 자본이 노동보다 힘의 우위에 있어서 월등한 위치에 있었던 독점자본주의시대에 통용되었던 것으로 지식 기반 정보화사회에서는 분배적 교섭강화에 의한 노동자 권익신장으로 요약되는 그와 같은 패러다임은 더 이상 설득력이 없게 되었다. 생산수단이 유한자원에서 무한자원으로 바뀌게 됨에 따라 자본과 노동으로 이분화된 대립구도가 희석되었을 뿐만 아니라 생산수단의 독점화도 종업원지주제와 스톡옵션제 등 공유화로 더 이상 자본의 전유물이 아니기 때문이다.

이제는 단체교섭이 분배적 교섭보다는 파이 자체를 크게 하기 위한 생산적 교섭으로 인식되고 있다. 특히 최근에는 문제해결 기제(problem solving tools)로서 단체교섭이 인식되고 실천되고 있다. 이와 같은 생산적 교섭형태는 몫의 분배보다는 몫의 창출을 강조하고 노사간 권력의 공유보다는 정보의 공유를 강조한다. 이와 같은 단체교섭을 일찍이 월튼과 맥커시(Walton and McKersie, 1965)는 통합적 단체교섭이라 하였고 그 반대적인 단체교섭, 즉 제로섬적 관점에서 몫의 분배만을 강조하는 교섭을 분배적 단체교섭이라 하였다.

분배적 교섭(distributional bargaining)은 한정되어 있는 자원의 분배행위로써 고정되어 있는 분배 몫을 임금, 부가급여, 부가가치, 시간 등으로 나누는 활동이다. 그러므로 분배적 교섭에서는 필연적으로 승자가 있으면 패자가 있게 마련이다. 대립적 관계가 전략으로서 선택되는 것은 어쩌면 너무나 당연한 이치일 것이다.

그러나 통합적 교섭(integrative bargaining)은 양상이 다르다. 통합적 교섭에는 두 가지 형태가 있다. 첫째는 단체교섭 특정 사안 하나하나에 대해서 해결책이 제시되고 그것이 노사 양측에게 이득이 되는 형태이다. 둘째 형태는 노사 양당사자에게 동일한 가치는 아니더라도 최선의 대안, 즉 '최대한의 쌍방 효용함수'(maximum mutual utility function)를 찾으려는 방식이다. 문제해결 기제로서의 단체교섭은 첫번째보다는 두번째 방식 중심으로 발전되어 왔다.

원-원교섭은 그 기법 숙지를 위해 사전교육이 필요하다. 전통적인 교섭과는 교섭에 대한 기본발상, 개념, 교섭방식, 최종대안 도출방법, 교섭후 사후관리 등 모든 면에서 다르기 때문에 교육 등 사전준비가 철저히 이루어지지 않으면 안된다.

여기서는 일반적 관점에서 원-원교섭으로 전환하기 위한 방안을 제시하고자 한다. 우선 단체교섭을 고정된 몫으로부터 노사가 서로 분배를 크게 하기 위한 기제로 보지 말고 분배받을 몫 그 자체의 창출을 위한 기제로 인식하는 발상의 전환이 시급하다. 그러기 위해서는 분배적 교섭보다도 원-원교섭이 노사 모두에게 유리한 노사관계 제도·규범이 구축되는 것이 급선무일 것이다. 그러나 이것은 시간이 걸리고 성사 그 자체도 불투명하다.

차선택으로 노사의 인식변화를 제시할 수 있다. 최고경영자는 경영의 투명성과 함께 성실공개를 철저히 해야 한다. 노동조합 지도층은 경영이 무엇인지를 이해하지 않으면 안된다. 필요하다면 노조간부들의 경영에 관한 지적 이해를 위해 회사가 재정지원하여 교육훈련을 적극 실시해야 한다.

이와 같은 경영자의 투명한 경영자세와 노동조합 간부들의 경영이해 능력이 원-원교섭 관행을 정착시키는 데 필요한 일차적 과제이다. 이 인식의 대전환이 이루어지면 노사는 공동으로 소속 기업풍토에 맞는 단체교섭문화를 만들어 가야 한다. 이때 고려되어야 할 근본적인 것들은 다음 세 가지이다.

첫째, 노사가 기업내 가장 심각한 현안문제로 꼽고 있는 이슈들이 정확히 무엇인지를 판명하고(issue identification) 그 문제들에 대한 최대한의 정보를 노사가 아무런 제약 없이 상호 교환하는 일이다. 둘째, 각 사안에 대한 해결책이 노사교섭 또는 협의를 통해 제시되면 행동으로 옮길 수 있는 구체적인 방안들이 마련되어야 한다. 셋째, 여러 가지 대안들 중 어떤 것이 노사 쌍방에 가장 바람직스러운 것인지 평가하여야 한다.¹²⁾

지금까지 우리나라에서 일부 기업들이 보여준 단체교섭상의 모범적 특징들은 최고경영자의 단체교섭 참가, 사전 실무교섭회의 개최, 공개할 수 있는 범위내 경영공개 등이었다. 교섭전 노사공동 워크숍 개최, 차수별 교섭결과 사내 홍보, 타결후 평가 등도 여기에 추가될 수 있다.

이러한 특징들은 대부분의 기업들이 대립적인 분배적 교섭을 관행화한 상황에서 발현되었다. 이러한 긍정적 양상은 원-원교섭이 생존을 위한 필수조건인 오늘의 경영환경하에서 기업내 노사가 원-원기법을 자발적으로 실행할 가능성을 예시하는 좋은 징조이다.

한편 우리나라의 경우는 노조세력이 강하고 지불능력이 있는 독과점대기업 중심으로 기업단위 교섭구조가 지배적이었다. 노동운동은 조직근로자의 분배적 권익옹호에 치중하여 왔다. 생산방식 개선과 근로자의 직업능력 향상을 위한 노사공동 프로그램 개발에 필요한 전문성이 부재하다. 따라서 분배적이고 대립적인 노사교섭의 원-원교섭으로의 급격한 전환은 사실상 불가능하다.

그러므로 현실적으로 다음의 두 가지 대안이 제시될 수 있다.

첫번째 대안은 기업단위에서 정보교류와 참여의 장으로서 노사협의 채널을 구축하는 일이다. 기존 노사협의제를 노사자율체제로 전환하여 노사 스스로 노사 공통사항들을 대상으로 협의하되, 협의된 사항들에 대한 실천력을 높여 나가는 방법이다. 이때 원-원기법을 최대한 활용하면 그 효과가 상승될 것이다. 노사 공통현안을 놓고 문제가 무엇인지를 파악하고 문제해결에 필요한 선결과제가 무엇인지를 확인하며, 해결에 필요한 대안들이 무엇인지를 항목화한

12) 이상 세 가지는 월턴과 맥커시(Walton, Richard and Robert B. McKersie, 1991)가 그들의 통합적 교섭문제 해결모형(integral bargaining problem - solving model)에서 성공적인 통합적 교섭을 위한 세 가지 단계를 제시한 것을 인용한 것이다.

다음 우선순위를 결정할 선택기준에 어떠한 것이 있는지를 합의한다. 그리고 실행전략을 짜고 평가방법과 절차를 결정한다. 모든 의사결정은 다수결원칙이 아닌 합의방식을 채택한다.

두 번째 대안은 산업·업종별단위에서 정보교류와 참여의 장으로서 노사협의 채널을 구축하는 일이다. 자동차, 중공업, 공공부문 등 주요 업종이나 부문부터 단계적으로 실시한다. 실시하는 방식은 기업단위에서의 노사협의와 동일하다.

현실적으로 기업단위 노사협의 채널이 먼저 구축되고 산업과 업종단위로 확산될 수도 있겠고 반대로 산업·업종별단위에서 시작되어 관련 기업단위로 이어질 수도 있다. 중요한 것은 실행하여 내실을 거두어야 한다는 점이다. 모범 사례가 나타나면 벤치마킹은 시간문제일 수 있다.

노사 공통사항들에 대한 노사협의 채널이 성공하면 그 경험을 살려 노사이해 상반사항들에 대한 노사교섭을 원-원교섭으로 실행하는 단계를 밟아야 한다. 이제 원-원기법으로 참여형 인적자원관리 방식을 도입하는 방안을 논의해 보기로 한다. 노동참여적 인적자원관리 방식(Labor-Involved Human Resource Management, 이하 LIHRM으로 칭함)은 기업내 인적자원 관리관행의 사용자 전횡으로부터 노사공동 추구 및 시행으로의 전환이 강조되며 실천대안으로서 몇 가지 구체성을 띠고 있다.

실천대안으로서 LIHRM은 생산성-고용 연동제를 강조한다. 이 점은 코칸과 오스터만(Kochan & Osterman, 1994)의 초우량기업화를 위한 인적자원관리론에서조차도 구체화되지 않았던 점이다. 코칸과 오스터만의 주장처럼 기업이 어려운 상황하에서도 노동조합에게 고용안정을 보장하고 교육과 훈련에 집중적인 투자를 하며 공정하고 합리적인 성과배분제를 실시한다면 고용안정을 보장하지 않는 기업에 비해 종업원의 충성도가 높아져 그 결과로 장기적으로는 기업의 국제경쟁력이 높아질 가능성은 있다. 그러나 글로벌 무한경쟁시대 생존 그 자체가 관건인 기업으로서는 지속적인 아웃소싱과 슬림화 전략 외에 고용안정을 보장하여 장기적 효과를 기대하는 것이 경영상 무리일 수 있다.

한편 고용불안 시대에 노동조합이 기업의 최고경영자로 하여금 고용안정을 보장하도록 강제하는 방법으로 단체협약에 사용자측의 자의적 해고를 금지하는 조항을 삽입하도록 강제하는 전략을 시도하기도 한다. 그러나 경영상의 긴

박성에 의한 정리해고의 길이 법적으로 열려 있고, 군살빼기식 경영합리화가 기업 생존의 길로 요구되는 상황에서 그와 같은 경직된 방식은 결국 노사갈등을 유발할 가능성이 크다.

여기서 실천대안으로서 제시하는 LIHRM은 노동조합 또는 근로자 대표가 회사측과 일종의 신노사헌장협약(New Labor - Management Charter Agreement)을 체결하는 방식이다. 예컨대 승진, 배치전환, 인사고과 등 기존 인사노무정책으로부터 과감히 탈피하여 직무분석을 노사가 공동으로 직접 실시하거나 신뢰하는 외부 전문기관에 의뢰하여 실시한다. 그리고 전종업원의 직무성향(job preference)과 직무능력(job capacity)을 진단한다. 이에 기초하여 현 단계 기업의 잉여인력과 개발되어야 할 인력을 산출한다.

잉여인력은 곧 기업의 연간 총생산량 산출에 필요한 총유효노동량(total effective labor units) 이외의 잔여노동 총량과 같다. 여기서 유효노동량이란 함은 단순한 인시간수(man hours)가 아니라 각 개인이 가지고 있는 생산능력을 말한다. 개발인력은 모든 종업원들의 유효노동량의 최대치를 발휘할 수 있는 기업내 제반 조건들(예 : 기업조직과 관행, 생산과정, 보상시스템 등)이 충족되었을 때 발휘될 수 있는 최대 유효노동량과 동일하다.

이와 같은 기초적인 데이터를 가지고 잉여인력을 개발·인력화하기 위한 LIHRM 3개년 계획을 세운다. 현장학습(on the job training)과 현업 밖 학습(off the job training)으로 나누어 연도별 계획을 세워 추진한다. 학자마다 주장이 다를 수 있으나 일반적으로 제품 경쟁력에 생산요소가 미치는 영향은 제품설계와 생산프로세스가 미치는 영향에 비해 작다. 더구나 종업원들의 생산능력을 높이는 요인들이 단순히 현장 안과 밖의 학습만이 아니기 때문에 LIHRM 3개년 계획을 세울 때 이 점을 고려해야 한다.

직무설계와 팀작업, 문제해결을 위한 종업원참여제, 노사신뢰기반 형성작업과 같은 작업장 수준에서의 기존 노력들 외에 능력급(pay for knowledge) 등의 유인들이 제도화되어 있어야 한다. 이와 같은 분야의 혁신도 노사 공동으로 지속시킨다. 이렇게 해서 교육훈련과 비교육훈련 인적자원개발요인 관리를 통해 유효노동량 신장을 꾀한다. 그 결과 생산의 효율성, 품질, 생산혁신 그리고 제품시장 변화에의 적응력을 지표화하여 생산성을 매년 측정하고 제로 베이스

에서 신규채용을 할 것인지 아니면 인원감축을 단행할 것인지를 노사가 공동으로 결정한다.

인원감축의 경우 기본원칙만 노사가 공동으로 합의하여 결정하고 구체적인 인원감축 시행안은 노동조합의 의견을 충분히 반영하여 실무진에서 그때그때 작성하도록 한다. 인원감축을 최소화하기 위한 다각적인 노력을 다하고, 명예 퇴직의 방법이 우수한 자질을 가진 노동력이 빠져 나가는 수단이 되지 않도록 하며, 퇴출되는 종업원들의 직장확보를 위해 노사가 공동으로 최대한 노력하는 것을 관행화한다. 예컨대 전문 컨설턴트를 두어 퇴출되는 종업원들의 직업 상담을 서비스해 주는 방안을 강구할 필요가 있다.

LIHRM의 단계적 추진방안은 다음과 같다.

기업내 노사가 추진해야 할 첫번째 단계는 노사 동수로 구성된 LIHRM 기획단 인선 및 연수이다. 기획단이 구성될 때 반드시 노사 각각의 대표가 참석할 필요는 없다. 그러나 최고경영자와 노동조합 위원장으로부터 적극적 지지를 반드시 얻어야 한다. 이 기획단은 회사규모에 따라 다를 수 있으나 10~20명 선에서 노사 동수로 구성되는 것이 바람직하다. 이 기획단이 제일 먼저 해야 할 일은 3박 4일 또는 6박 7일의 합숙훈련을 받는 일이다.

이 연수기간중 다음의 교육을 받는다. 교육내용으로는 인적자원관리와 기업 경쟁력간의 관련성에 관한 이론, 직무분석 방법론, 직무 재설계와 인력배치 실습, 고용-생산성 연동 실습과 훈련, 생산성 측정훈련, LIHRM 장기전략 수립 방법론 실습 등이다. 그리고 최종적으로 노사공동체의식 함양을 위한 훈련 및 의식을 실시한다. 이 합동연수의 궁극적 목적은 LIHRM 기획단을 초우량기업화의 선구자로 만드는 데 필요한 최소한의 자질과 사명감을 불어넣어 주는 데 있다.

두번째 단계에서 해야 할 일은 기획단의 분야별 팀제로의 재구성이다. 노사 동수로 하되 직무분석팀, 종업원 적성 및 직무수행능력 진단팀, 직무 재설계팀 (팀제 포함), 교육훈련 기획팀, 교육훈련 집행팀 및 평가팀 등을 구성해야 한다. 각각의 팀들은 주어진 사업의 계획을 수립하고 필요한 인력을 보장하며 회사 재정능력에 따라 예산을 수립하고 사업의 집행에 들어간다. 필요하다면 외부 용역도 준다.

직무 재설계팀이 해야 할 일은 기업내에서 표준화된 제품을 라인체계의 종업원들이 단순반복 작업하는 것과 같은 생산방식으로부터의 탈피이다. 향후 일품생산의 비중(즉, 주문을 받거나 새로운 제품을 개발하여 한두 사람이 상당부분의 공정을 맡아서 작업하거나 몇몇 사람이 팀을 이루어 작업하는 비중)이 날로 늘어날 것으로 볼 때, 팀제로의 전환은 확산될 가능성이 크다. 그러나 구체적인 팀제의 방식은 기업마다 천차만별이다. 팀제 성공여부 또한 다변수 작용적이어서 일률적으로 예단할 수 없다.

교육훈련팀들의 주요 기능은 기존 교육훈련체계와 교육과정 그리고 운영방식 등의 혁신이다. 현장 밖에서의 교육훈련(off the job training)은 모든 교육목표를 유효노동량 최대화에 두고 이에 필요한 기능기술과 지식기능 개발에 교육훈련의 초점을 맞춘다. 프로그램 디자인과 관리과정에 노동조합 간부들을 적극 참여시킨다. 현장학습(on the job training)에서는 고참사원이 신참사원에게 가르쳐 주고 동료사원간에 서로 가르쳐 주고 배우는 상호작용의 극대화가 중요하다. 특히 이와 같은 상호작용의 극대화를 유인하는 기업조직 및 관행(corporate governance and practices)의 혁신에 힘쓴다.

세번째 단계에서 해야 할 일은 신노사현장협약 체결이다. 주요 내용은 다음과 같다. 노사대표가 LIHRM 현장을 만들어 공동사인을 한다. 이 현장에는 노사 공동노력으로 기업내 인적자원관리를 하여 기업경쟁력과 종업원 복지 및 고용안정에 힘쓴다는 내용이다. 이러한 노사공존공영 정신에 입각하여 위의 각 팀들이 작업한 결과를 토대로 고용-생산성 연동제안을 수록한다. 주요 골자는 총유효노동량 이외의 잉여노동량에 상당하는 잉여인력을 회사가 고용조정하는 대신 노동조합이 생산성을 높이는 방안을 강구하는 협약을 체결하는 일이다.

노동참여적 인적자원관리 방식은 두 가지 점에서 특징을 지닌다. 첫째, 노동참여적 인적자원관리를 직무분석, 근로자 직무적성 그리고 이에 기초한 직제개편과 연계된 교육훈련체계와 기업내 학습조직 구축을 강조한다. 둘째, 고용-생산성 연동방식을 강조한다. 고용-생산성 연동방식은 2년 주기로 실시하며 생산성이 감소되었다 하여 무조건 인원을 감축하지 않고 고용유연화, 교육훈련, 근로시간 단축과 그에 상응하는 임금저하 감수 등 탄력적 방법을 노사가 합의한다.

고용-생산성 연동방식은 생산성이 감소되었다 하여 무조건 그에 상응하는 인력감축을 단행하는 것이 아니라 객관적 준거를 마련하여 고용의 유연화와 교육훈련체계 합리화로 생산성 향상 방안을 노사가 합의하여 마련하는 방식이다. 여기서 말하는 객관적 준거란 자본의 기여도를 뺀 순수한 노동생산성과 기업내 적정 고용량(총근로자수-인적낭비 요소분)에 기초한 준거를 말한다. 즉 적정 고용량과 평균 노동생산성을 산출해 낸 후 재무성과면에서 기업이 생존가능한 최저선(고용량, 노동생산성, 매출량, 수익률)을 결정하여 이를 기준으로 기업내 인적낭비 요소분(total number of redundant employees)을 정리해고가 아닌 생산성 향상을 위한 교육훈련과 고용 유연화로 노사간 합의하에 해결한다.

노동참여적 인적자원관리 방식은 종업원의 숙련형성을 통한 능력개발이 새로운 교육훈련체제로 가능하다는 전제하에 추구된다. 새로운 교육훈련체계란 다음의 세 가지 특징을 지닌 체계를 말한다. 첫째, 철저한 노동참여가 이루어져야 한다. 노동조합 또는 근로자 대표가 교육훈련체계 수립 전단계인 직무분석, 근로자 직무적성 진단, 새로운 직제편성, 그리고 관련평가 등 전과정에 처음 단계에서부터 끝까지 참여한다. 대표만 참여하는 것이 아니라 노사가 동수로 대등한 자격과 권한 및 책임을 가지고 참여한다. 그런 다음에 그와 같은 진단과 평가에 기초하여 새로운 교육훈련체계를 수립할 때도 노동조합의 참여가 반드시 전제되어야 한다.

둘째, 전종업원의 직무적성과 직무능력(기술기능과 지식기능) 그리고 새로운 직제와 새로운 생산방식(다품종 소량생산방식, 일품생산, 팀제 등)을 고려한 새로운 교육과정과 내용 그리고 교육방법론을 노사가 합동으로 팀을 구성하여 자체적으로 개발하거나 노사가 공히 신뢰하는 외부 전문가 집단에 의뢰하여 개발하고 이렇게 해서 개발된 프로그램의 운영도 노사가 공동으로 실시한다.

셋째, 현장학습(on the job training)을 포함하여 작업장내는 물론 기업내 전체에서 기술혁신이 이루어지고 전파되는 상호작용의 극대화를 위한 학습조직(learning organization)을 구축하도록 노사가 공동으로 종합적인 대책을 수립·집행·평가한다.

이상 노동참여적 인적자원관리 방식의 두 가지 특징, 교육훈련체계·학습조직 구축과 고용-생산성 연계방식에 관하여 논의하였다. 이 두 가지를 어떻게

연결하는가 하는 문제는 기업과 노동조합마다의 특성이 있기 때문에 일률적으로 규정하기는 어렵다. 고용-생산성 연계방식을 주요 내용으로 하는 참여적 인적자원관리체제는 잉여노동력을 정리해고하지 않고 교육훈련을 통해 그들의 직무능력을 배양하여 생산성을 향상시킴으로써 노동불안의 요인인 고용불안을 해소하고 동시에 기업경쟁력을 제고하자는 데 그 목적이 있다 하겠다.

오늘날 LIHRM을 기업과 노동조합이 선택해야 할 시대적 당위성은 크다. 기업의 슬림화라는 기업의 전략과 노동조합의 세력화라고 하는 노동운동의 과제가 국경없는 무한경쟁시대에 화해할 수 있는 유일한 접점이 노동참여형 인적자원관리 방식이다. 노동참여형 인적자원관리는 무조건 인원감축을 막자는 것이 아니다. 기업내 잉여노동력(redundant workforce)을 노사가 합의하자는 것이고 그들의 일자리를 노사가 같이 찾아 주자는 것이다.

국가차원의 고용정책 측면에서도 참여형 인적자원관리는 기여하는 바가 클 것이다. 퇴출될 위기에 놓인 노동력을 국가가 제공하는 고용보험 프로그램의 수혜자가 되지 않도록 함으로써 남은 재원을 국가가 제공하는 사회복지프로그램의 수혜자에게 보다 내실있게 제공하는 효과가 생기게 된다. 21세기 저성장-고실업 시대에 인적자원이 유일한 자원인 나라에서 사회복지국가가 남긴 과도한 재정적자로 인한 폐해를 줄이면서 선진국이 되는 길은 고용의 사회복지 비용을 줄이면서 노동력 활용의 효율성을 높이는 것이다. 이를 위한 정책적 대안은 노사간 신뢰구축에 기초한 노동참여형 인적자원관리이다.

향후 인구학적 관점에서 보는 우리나라의 고용불안 가능성의 배경은 이렇다. 우리나라 노동력 인구의 향후 추세를 보면 15~64세의 노동력 증가는 2020년까지 지속되겠지만 성장둔화와 고용탄력성 감소로 고용흡수력이 크게 위축되어 자연실업률이 상승되어 갈 것으로 예상된다. 재벌개혁과 구조조정, 정보기술 발전에 따른 자동화와 노동력 절약형 기술도입, 생산기지의 해외로의 이전 등 요인들은 고용불안시대의 도래를 앞당기고 있다.

그동안 선진국에서는 고용안정을 위한 갖가지 노력들을 펼쳐 왔다. 미국에서는 양보교섭(concession bargaining), 즉 고용안정을 위해 임금인상을 자제하는 방식을 택하여 왔고 독일에서는 감원대신 근무시간을 줄여 감원에 해당되는 비용을 절감하는 효과를 거두어 왔다. 그러나 사회복지가 취약하고 해고

가 사회정서상 쉽지 않은 우리나라에서 그와 같은 방식은 일정한 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 LIHRM은 우리나라 기업과 노동조합이 앞으로 다가올 고용불안시대를 극복하기 위한 보다 적극적인 현실대안이라고 본다.

다. 기업실정에 맞는 노동관행 구축

우리는 지금까지 우리나라에 노사신뢰가 구축되기 위해서는 노사협력적 리더십이 기업현장에 발아되어야 하고 그것이 주체가 되어 신노사헌장협약이 체결되어 노사간 성실한 이행이 이루어져야 함을 논의하였다. 그리고 신노사헌장협약의 내용으로 단체교섭의 윈-윈교섭화와 참여형 인적자원관리체제를 제시하였다.

여기에 덧붙여 마지막으로 기업실정에 맞는 노동관행 구축을 제시하고자 한다. 업종과 규모 그리고 지역적 특성에 따라 기업마다 노사관계를 풀어 가는 방식, 관행, 그리고 수준이 다르므로 노사신뢰를 형성해 가는 방식도 다를 수 있다. 이때 고려되어야 할 사항으로 기업실정에 맞는 노동관행 구축을 제시한다.

기업마다 특성과 실정이 있으므로 여기에 조율된 노동관행을 구축하는 것이 노사신뢰구축의 추가적인 관건이라는 주장의 배경에는 결국 노사간 신뢰기반을 다지는 길은 제도적 접근도 중요하지만 그보다는 노사관행을 존중하는 노사관계를 지향해야 한다는 지론이 깔려 있다.

우리나라 노사관계는 산업화과정의 일천함으로 인하여 아직도 성숙되지 못한 측면을 지니고 있다. 한국 사회에 존재하는 온정주의, 가부장적 질서와 의식, 그리고 강자는 약자에게 관용과 시혜를 베풀어야 한다는 무조건적인 평등주의 의식이 노동자들에게 깔려 있는 등 한국의 노사관계의 배후에는 고유한 역사와 전통 그리고 가치관들이 배어 있다.

이와 같은 관행상 특성들을 무시하고 보편적이고 합리적인 기준만을 가지고 일시에 노사관계를 개선해 가려고 한다면 무리가 따르게 마련이다. 동시에 그와 같은 급진적 개선 시도에는 어떤 전략이 배경으로 깔려 있을 것으로 오해하여 오히려 노사간에 불신만 더 조장될 가능성이 커지게 된다.

따라서 동일업종 다른 기업에서는 관행적으로 어떻게 하고 있는가를 잘 이해

하여 타기업의 관행에서 크게 벗어나지 않는 관행을 정착시켜 나가는 접근방법을 택하는 것이 현명하다. 가령 노조사무실을 사업장 안에 제공하는 것이 동일업종과 다른 기업의 일반적 관행이라면 이것을 굳이 합리성이라는 이름으로 따져 부정함으로써 불필요한 불신을 조장할 필요는 없을 것이다. 불법을 용인하라는 의미보다 우리 사회에서 관행적으로 허용되어 온 것을 지나치게 엄격하게 일시에 변경하려고 하여 노사간 불신을 신장시킬 필요가 없다는 의미이다.

마찬가지로 신노사현장협약도 기업의 실정과 특성에 따라 기존의 자체 노동관행이나 동일업종 또는 타기업의 노동관행에 맞춰 조율해 가며 체결하는 방식과 이행방법을 택할 필요가 있다. 노사불신이 팽배한 기업이라면 고충처리제부터 원-원방식으로 개선해 볼 필요가 있다. 그런 다음 일정한 시간이 경과하면 노사 공통사항을 다루는 노사협의제를 원-원방식화하고 차차 노사이해상반사항까지 원-원교섭화하는 경로를 밟을 필요가 있을 것이다.

참여형 인적자원관리체제도 마찬가지이다. 임금체계를 개선하고 인사제도를 혁신하며 성과에 연동된 급여체계를 갖추기 위해서는 직무분석과 개인별 능력 및 성과측정 기준과 절차가 사전에 마련되어야 할 것이다. 그러나 노사대립적인 사업장일수록 그렇지 않은 사업장에 비해 이런 계획에 대한 노동조합의 동의를 얻기 어렵다. 이런 경우 무엇보다도 해야 할 일은 노동조합의 동의를 구하기 위한 노력을 펼치는 일일 것이다. 그러나 노조의 이해를 구한 사업장에서는 이런 단계를 거칠 필요 없이 곧바로 노사가 참여하는 구체적인 작업에 착수하면 된다.

VI. 구체적인 노사신뢰구축 기업사례

1. A케미컬의 사례

가. 회사 개요

A케미컬은 자본금 60,143백만원, 연매출액 851,280백만원, 경상이익 11,818백만원(공히 1998년 12월 현재), 총종업원수 2,108명인 폴리에스텔 원사, 폴리에스텔 직물, 폴리에스텔 원면을 생산하는 섬유업계 대기업이다. 수원과 울산에 공장이 있으며 1993년 이래 계속해서 노사협력 선언을 해오고 있고 1978년 12월 13일 노조를 설립한 이래 단 한 건의 노사분규가 없었던 회사로서, 1995년에는 화섬업계 최초로 무교섭으로 임금과 단체교섭을 타결지어 협조적 노사관계를 이끌어 가고 있다.

이 회사의 경영이념은 기업경영의 주체는 사람이라는 데서 출발하고 있다. 사람을 사람답게 다루어 노사화합을 일구어 내고 전구성원이 자발적·의욕적으로 일하며 만족감을 가지고 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 한다는 것이다. A케미컬은 일을 통하여 개개인이 발전할 수 있도록 하고 개개인의 발전은 곧 회사의 발전으로 직결되며, 회사의 발전과 그 성과는 다시 개개인에게 혜택이 돌아갈 수 있도록 해야 한다고 경영이념에서 강조하고 있다.

A케미컬의 열린경영 실행이 가지고 있는 주요 특징은 참여를 통한 효율의 극대화이다. 효율은 기업이윤의 극대화를 말하며 참여는 적극적 의사결정 참여와 성과배분참여를 말한다. A그룹내 효율 극대화를 위한 구체적인 전략은 'SUPEX 추구'에 담겨져 있고 참여의 구체적인 전략은 'Can Meeting'에 담겨져 있다. 따라서 A그룹에 있어서 Can Meeting은 SUPEX 추구의 수단이자 도구이다.

A케미컬의 SUPEX 추구전략은 A그룹 차원의 전략과 다를 바가 없다. 이하

에서는 A그룹이 표방하고 있는 경영전략(SUPEX 추구)을 살펴보고 그것의 실천도구로서 Can Meeting제도가 어떻게 이루어지고 있는지를 살펴보기로 한다. 그리고 Can Meeting과 더불어 경영정보공유 차원에서의 EIS(Executive Information System)가 어떻게 실행되고 있는지도 논의하기로 한다.

나. 신티구축 기제 : SUPEX 추구

SUPEX는 Super Excellent의 준말이다. A그룹에서는 Super Excellent 수준을 “인간의 능력으로 도달할 수 있는 최상의 수준”으로 규정하고 있다. A그룹 경영기획실에서 펴낸 『SUPEX 추구』라는 소책자에 의하면 “SUPEX는 통상적인 사고와 행위만으로는 달성할 수 없는 높은 수준의 목표이므로 구성원들은 고정관념의 틀에서 벗어난 다양하고 많은 두뇌활용, 새로운 시도, 그리고 보다 완벽한 일 처리를 하도록 자극받게 되고 예전에 생각지 못한 높은 목표에 대한 도전감과 그에 따른 성취감을 가지게 된다”는 것이다.¹³⁾

A그룹은 ‘SUPEX 추구’를 “일을 할 때 그 일의 SUPEX를 찾아서 목표치를 정하고 그 목표달성을 위해 꾸준히 노력하는 것”으로 정의하고 있다 『SUPEX추구』, 19쪽). 이때 목표수준을 인간능력의 극한치로 잡기 때문에 현재 달성여부와는 관계가 없다. 즉 최고의 수준에서 경쟁자와 나의 위치를 살펴보고 최고의 경지에 가기 위한 장애요인을 해결하다 보면 경쟁자들보다 훨씬 앞서 나갈 수 있게 된다는 것이다.

13) A케미컬에서는 SUPEX의 개념을 가장 잘 표현하고 있는 사례로 다음과 같은 사례를 꼽고 있다. A케미컬(SKI)은 심색성사를 개발하여 판매를 모색하던 중 중동의 Abaya(회교권 여성들의 기본의상)시장을 찾아냈다. Abaya 직물의 품질에서 Blackness가 가장 중요한 요소임을 알게 된 심색성사팀은 1차적으로 2위 그룹인 일본의 데이진, 도레이를 품질수준의 목표로 정하고 2차적으로 1위인 구라레를 목표로 설정하여 노력하였다. 그러나 아무리 노력해도 일본 제품과 경쟁하기에는 역부족이었다. 이때 지금과 같은 방식으로는 일본을 뒤쫓아 갈 뿐 그들을 능가하기는 어려우므로 Blackness를 과학적으로 측정할 수 있는 기준과 측정방법을 찾아내어 인간으로서 달성가능한 이론적 한계치에 직접 도전해 보자는 지적이 있었다. 그 결과 Blackness의 측정기준인 L치와 10±0.3이라는 SUPEX 수준을 찾아 냈다. 목표를 구라레나 도레이로 하지 않고 이 이론적 한계치에 두고 도전을 시작한 지 6개월 드디어 요원해 보이던 구라레의 제품수준 L치 13.9를 능가하는 13.7의 제품을 만들어 낼 수 있었다(『SUPEX 추구』에서 재인용, 37쪽).

SUPEX 추구를 위한 A그룹의 경영전략은 다음과 같다. A그룹은 지금까지의 서구의 경영관리기법이 다음과 같은 네 가지 과제를 해결하지 못하고 있다고 보고 있다. 첫째, 사람 활용의 문제이다. 종업원들이 일을 수행할 때 신체적인 측면들은 어느 정도 활용되고 있으나 머리를 쓰면서 일을 하는 시간은 통상 10% 미만이므로 그들의 두뇌활용도를 극대화한다면 경영성과는 그 이상으로 향상될 것이라는 주장이다. 둘째, 부서 이기주의 폐단이다. 일반적으로 조직원칙 중 부서간 협력은 이루어지나 조정 또는 조율은 잘 이루어지지 않고 있다. 따라서 상호 조율을 잘하는 경영기법의 개발이 시급하다. 셋째, 조직의 분권화와 집권화의 균형이다. 집권적인 조직에서는 하위직의 이윤극대화 의지부족이 문제이고 분권화조직에서는 일사불란한 움직임의 결여가 문제이다. 이들의 동시적 해결이 과제이다. 넷째, 노사간 갈등이다. 사용자는 '저임금 장시간노동'이 관심사항이라면 노동자는 '고임금 단시간노동'이 관심사이다. 이와 같은 이해대립을 원만히 해결해야 할 과제가 마지막 과제이다.¹⁴⁾

이상의 경영전략에 기초하여 SUPEX 추구를 위한 다음과 같은 네 가지 실천 전략이 세워졌다. 첫째, 구성원들의 능력을 최대한 이끌어 내기 위해 일의 계획 단계부터 구성원들을 참여시켜 자발적·의욕적으로 일할 수 있도록 한다. 둘째, 일 처리 5단계라는 공통된 도구를 가지고 Can Meeting을 통해 충분히 논의를 거침으로써 일의 세세한 부분까지 커뮤니케이션이 활발하게 일어나도록 한다.¹⁵⁾ 셋째, 구성원이 부서장과 같은 생각과 방법으로 일할 수 있게 되어 부서장

14) 보다 구체적인 논의는 『SUPEX추구』, 13~14쪽 참조.

15) A케미컬이 밝히는 일처리 5단계란 다음과 같다. 일처리 5단계란 일을 빈틈없고 야무지게 하기 위해 거쳐야 할 5단계를 말한다. 그것들은 입체적 Location 파악, 이윤극대화 추출, 목표수준 설정, 장애요인 도출, 장애요인 제거방안 수립 및 실행이다. A케미컬은 이 기법을 통해 일의 올바른 파악과 일에 대한 구성원간의 공통된 이해도를 높여왔다.

먼저 일의 입체적 Location 파악에 대해서 알아보자. 입체적 Location 파악을 할 때에는 자신이 맡은 일, 자신의 일과 관계를 가지는 다른 일들의 내용, 그리고 자신의 일을 둘러싼 외부환경을 중심으로 폭넓고 깊이있게 일을 파악해야 한다. 이와 같은 입체적 Location 파악이 어떻게 이루어졌는지 하나의 사례를 들어 보자.

A케미컬의 UDY 방사기는 효율이 떨어지는 노후된 설비여서 여기서 나오는 일반사는 원가가 오히려 판매가보다 높은 상황이었다. 누구나 이 문제의 해결은 UDY 설비를 하루 빨리 효율이 높은 신설비(스핀드로 설비)로 교체하는 길밖에 없다고 이야기하였다. UDY 설비의 해결방안에 대해 전사적인 합의를 하기 위해 UDY 제품에 대한 SUPEX 추구팀이 만들어지고 전면적으로 새롭게 입체적 Location 파악을 하게 되었다. 환경분석(패션의 최

은 안심하고 일을 맡길 수 있게 되고 자신이 직접 일일이 뛰어다니며 확인하지 않아도 일의 진행사항을 잘 알 수 있게 되므로 일을 완벽하게 챙길 수 있게 된다. 넷째, 부서간 조율이 잘 되도록 하기 위해서 마케팅, 생산, 연구분야가 지원 부서와 임원간에 통합적이고 체계적으로 이루어지는 MPR/S/T(Markeng, Production, R & D between Supporting Groups and Top Management) 기법으로 SUPEX 추구가 이루어지므로 부서간의 조율이 완벽하게 이루어진다.¹⁶⁾

근경향 분석, 시장수요 분석 등)에 따르면 일반사보다는 복합사의 수요가 늘어가는 추세였으며 가격도 복합사가 월등하게 높은 수준으로 형성되어 있었다. 한편 A케미컬 내부분석도 아울러 실시한 결과 다음의 사실이 밝혀졌다. 종업원들의 평균연령이 높아 숙련도는 뛰어나나 경쟁사들에 비해 높은 임금구조를 가지고 있었다. 이러한 상황에서 과연 UDY 설비를 효율이 높은 스펀드 설비로 교체하는 것만으로 문제를 해결할 수 있는 것일까가 문제 제기되었다. 새로운 설비로 교체하면 당장 설비의 효율은 올라가겠지만 결국은 중국과 인도네시아 등 후발주자 누구나 따라오게 될 것이고 높은 임금구조를 가지면서 앞으로 그들에 대해 계속 경쟁우위를 가질 수는 없었다. 또한 신설비로는 A케미컬 종업원들의 높은 숙련도가 활용될 수 없었다. UDY 설비에서 해야 할 일은 설비 폐기가 아니라 기존 설비를 활용한 복합사의 차별화 방향으로 합의가 이루어졌다. 그 결과 적자를 벗어나지 못하던 UDY 제품에 매출 총이익률이 50% 가까이 되는 누보테 1, 2, 3의 시리즈 제품이 추가되기 시작하였다.

다음은 이윤극대화 추출이다. 흔히들 기업에서의 모든 일은 회사의 이윤극대화보다는 자신의 승진이나 부서의 이익, 일의 생색 등이 더 앞선 목표로 추구되는 경우가 많다. A그룹에서는 이런 경향을 개선하기 위해 기업이윤 극대화 추출을 목표개념으로 접근하였다. 즉 ‘어떤 결과를 내면 일이 성공했다고 말 할 수 있는가?’ 식의 개념을 사용하였다. 목표개념의 구체적인 하위개념으로 품질, 원가, 생산량, 판매량, 차별화, 공기(工期) 등을 꼽았다. 이렇게 해서 모든 종업원들이 자신의 입장이 아니라 사장의 입장에서 볼 때 그 일을 통해 가장 기대되는 성과요소가 무엇인지를 파악하는 것을 일상화한다. 그 결과 기업생존부등식이라는 공식을 도출해 냈다. 기업의 생존력을 키우기 위해서는 원가를 최대한 낮추고 품질을 최대한 높여야 한다. 즉 원가 < 가격 < 품질의 부등식이 형성된 것이다.

세번째 단계가 목표수준 설정단계이다. 목표수준 설정은 SUPEX 추구에 기초한다. 즉 인간이 도달할 수 있는 최대의 목표치를 설정한다. 전구성원의 합의를 전제로 측정가능한 수준을 설정한다. 장애요인 도출은 현재수준과 목표수준과의 차이를 확인하고 그러한 차이를 발생시키는 원인들을 단계적이면서 지속적으로 도출하되 기존 고정관념의 타파를 통해서 이룩한다. 마지막으로 장애요인 제거는 장애요인의 특성에 따라 장·중·단기로 나누어 장애요인 제거방안을 짚는다. 장애요인간의 관계를 분석하여 보더 근본적인 요인들을 먼저 제거한다. 구성원 모두에게 요인들을 하나하나 할당하여 해결방안들을 찾도록 하고 그 결과를 구성원들이 같이 이해하도록 한다. 필요한 경우 외부 전문가의 자문을 활용한다 (『SUPEX 추구』, 47~68쪽 참조).

- 16) MPR/S/T란 처음부터 각 상품마다 M, P, R이 일체가 되어 상품을 시장에 내놓는 조직운영이 이루어지고 지원부서가 MPR이 강한 힘을 발휘할 수 있게 하며, 이와 동시에 사장을 비롯한 임원층이 처음부터 MPR/S를 지도·관리·협조하는 조직운영법을 말한다. 구체적

1) SUPEX 추구 지원도구로서의 Can Meeting

Can Meeting이란 ‘조직구성원들이 수시로 일상의 업무활동과 차단된 장소에서 정해진 경영과제에 대하여 격의없이 자유롭게 논의하는 회합’을 말한다. 이와 같은 Can Meeting은 다음과 같은 원리원칙하에 이루어지고 있다.

첫째, 반드시 부서장이 포함되어야 한다. 부서장이 미팅에 참석하지 않으면 미팅에서 이루어지는 논의과정과 합의의 실효성이 떨어지기 때문이다. 둘째, 업무수행과정에서 수시로 문제가 새로이 발생하기 때문에 한 번의 미팅으로는 해결이 안되므로 수시로 미팅을 하되 지속적으로 한다. 셋째, 미팅에 전념하기 위하여 일상 업무활동의 간섭을 받지 않는 장소에서 실시한다. 넷째, 사전에 정해진 주제로서 업무와 관련된 논의에 초점을 맞추되 특별한 제한은 없다. 다섯째, 상하의 구별 없이 대등한 입장에서 모든 구성원들이 허심탄회하게 진지한 대화를 갖는다.

실제로 A케미컬에서는 세 가지 형태의 Can Meeting이 이루어지고 있다. 부서내 모든 현안문제를 다루거나 경영과제를 다루는 Can Meeting이 있고 주로 공장에서 책임자와 부서원간에 수직적으로 이루어지는 미팅이 있다(Vertical Meeting). 그리고 안전관리문제 등 특정 부서가 주관하면 관련부서들이 참석하여 주제와 관련된 업무를 수행하는 과정에서 생기는 갈등을 부서간에 푸는 ‘횡적 Can Meeting’이 있다.

Can Meeting은 효과적인 경영문제 해결의 장이다. 격의없고 자유로운 대화를 나눔으로써 평소의 일상 업무에서 부족할 수 있는 하의상달은 물론 동료간의 의사소통이 활발히 이루어진다. 이로써 부서장의 관리역량이 크게 향상될 뿐만 아니라 구성원들의 의욕도 높아진다. 또한 서로의 의견교환 속에서 상대의 지식을 공유하게 되며 자기 자신의 지식의 모순을 수정보완해 조직의 지식이

인 성공사례를 들어보면 다음과 같다. A인터스트리의 제전사(정전기 방지 실) 연구는 R & D부서의 주관하에 10년 동안 진행되었으나 사업의 전개가 지지부진하기 그지없었다. 정품률이 70%에 불과하였고 품질도 나빠 고객에게 판매할 수 없을 정도였다. 그런데 MPR팀을 만들어 제전사 프로젝트를 추진케하니 지난 10년 동안 계속 문제가 되어 왔던 정품률과 품질문제가 불과 4개월만에 완전히 해결되었다. 그동안 M과 P가 모두 제전사의 업무는 R의 일이자 자신의 일이 아니라고 생각하고 있었기 때문에 업무협조를 마지못해 응하는 식으로 해왔던 것이 10년 동안이나 문제를 해결하지 못한 원인이었다(『SUPEX 추구』, 71~74쪽 참조).

창출되는 효과를 갖는다.

Can Meeting의 진행요령은 다음과 같다. 무엇보다도 철저한 사전준비가 필요하다. 주제나 각 구성원들이 준비해야 할 과제를 사전에 분명히 하여 구성원들이 충분히 나름대로의 의견을 정리해 오도록 해야 한다. 그렇지 않으면 미팅에서 묵묵부답으로 가만히 앉아 있거나 남의 의견에 대해 즉흥적인 반박을 하기 쉽다. 의견개진도 잘 정리되지 못하여 남을 설득하는 데 필요이상의 시간이 걸리게 된다.

원활한 회의진행을 위해 상대의 의견을 잘 경청하고 비판보다는 남을 이해하려는 자세가 필요하다. 특히 상급자가 자신의 지위를 앞세워 자기 주장을 관철시키려 해서는 절대 안된다. 그리고 미팅후 미팅에서 한 발언을 가지고 문제를 삼는 잘못된 관행이 생기지 않도록 해야 한다. 이런 일이 발생하면 전구성원이 대등한 입장에서 격의없이 논의하는 자리라는 본래의 취지가 훼손되어 미팅 본래의 목적을 달성할 수가 없게 된다.

또한 철저한 사후관리가 필요하다. 많은 시간을 들여 합의한 사항이 실천되지 않으면 미팅에 대한 신뢰가 떨어질 것은 자명하다. 부서장은 회의결과에 따라 실행이 일어날 수 있도록 잘 챙겨서 필요시 임원의 지원을 요청하기도 하고 구성원들에게 수시로 피드백되도록 함으로써 전구성원들의 참여를 계속 유지하여야 한다.

2) 경영실적 공개

경영실적에 상관없이 노동조합 간부들에게 경영실적을 공개하고 있으며 이를 전사원이 알 수 있도록 게시판에 게시하고 있다. 이러한 공개방식은 EIS전산시스템에 의한 전사적 경영정보공유가 실행되고 있다는 사실을 전제로 한다.

A케미컬 경영정보공유 채널은 E-Mail식 EIS, 게시판식 EIS, MPR(Marketing, Production, R & D 미팅), 그 밖의 다양한 회의로 이루어져 있다. E-Mail식 EIS에는 회사 손익, 투자전략(이미 결정된 부문에 한함), 임원 스케줄 등이 수록되어 있다. 게시판식 EIS는 부서단위 업무연락이 주기능으로 각종 문서행위가 이루어진다. MPR 미팅은 임원층(Top Management)과 부서간의 상호조정, 협력, 지원이 원활하게 이루어지기 위한 모임이다.

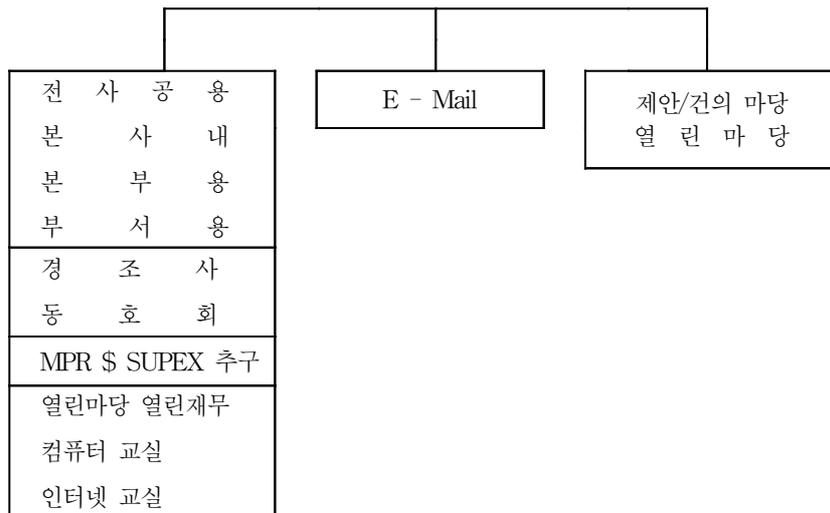
노사신티구축 방안에 관한 연구

<표 VI-1> A케미컬 경영자 정보시스템

업 무	NEWS	자 료	경영관리 요소
커뮤니케이션 ¹⁾	신문스크랩	주소록(명함)	인력
업무보고	산업정보	회사현황	회계·재무
발령·홍보	모니터정보	도서목록	마케팅
일정관리	경쟁사 동향	경영상식	생산
	금융정보	외부 DB	구매
		사규 및 편람	

주 : 1) 방에 들어갈 경우 [그림 VI-1]과 같음.

[그림 IV-1] 커뮤니케이션(Communication)



A케미컬은 최고경영자의 임·단협 참석을 필수로 하고 있다. 따라서 이 제도를 통해 기업경영 전반에 관한 정보가 공유되는 것은 당연하다. 설령 불가피한 경우로 최고경영자가 참석이 어려우면 생산본부장(상무)이 전권을 위임받아 임·단협에 임하고 추후 승인받는다.

경영전반에 관한 노사간 이견이 생기면 수시로 개최되는 노사협의회 등 다양한 채널을 통하여 합의점을 도출하기 위한 노력을 경주하고 있다. 경영의 기

본은 전구성원들의 합의에서 출발하는 것으로 보기 때문에 구성원의 합의가 없이는 경영목표의 달성도 불가능하다고 생각하고 있다. 이러한 경영진의 경영방식은 미국 Thunderbird 연수과정(Global Business Strategy & Management 중심)과 인적자본개발 세미나(HRD Seminar, 과거 American Society for Training and Development)에서 많은 영향을 받은 결과이기도 하다. 최고경영자 스스로 합리적인 경영, 인간적인 경영, 현실을 중시한 경영을 중시하고 미국의 선진경영기법을 강조하면서 A케미컬내 많은 임직원들이 위의 연수과정을 마쳤다. 특히 미국 코넬대학교는 A그룹 특유의 인적자본개발 전략을 정립하여 연수프로그램화하여 교육훈련을 실행해 오고 있다. 또한 선더버드과정도 미국 애리조나주 피닉스대에 의뢰하여 A그룹과 공동으로 특유의 교육프로그램을 개발한 것이다. 이러한 교육연수를 통해 국제감각과 최신경영기법을 터득하게 되어 이익의 극대화를 위해서는 종업원의 참여와 협력이 필수이고 이를 위해서 열린 경영은 반드시 제도화되어야 한다는 경영철학이 형성되었다고 볼 수 있다.

3) 성과참여

성과참여로서 대표적인 제도가 이익분배제도(Profit Sharing)이다. 매년 경상이익이 많이 나는 해는 이익분배 개념에서 특별상여금을 전사원에게 자진해서 지급함으로써 생산성 향상에 기여케 하고 있다. 1978년 시행된 이래 전사원대상 특별상여금 지급실적을 보면 1978년 100%, 1981년 100%, 1984년 100%, 1986년 100%, 1987년 200%, 1988년 100%, 1992년 245%, 1995년 200%이다. 이와는 별도로 1987년부터 사업부별로 특별상여금을 지급하고 있다. 회사의 이익에 기여하면 누구에게나 포상하여 회사의 이익과 발전이 개인의 이익과 발전에 직결되게 함으로써 일에 대한 보람과 긍지를 가지게 하여 궁극적으로는 기업의 지속적인 이익창출을 가져오기 위한 제도이다. 1995년 현재 총 2,923명에게 29억이 지급되었다.

2. B전자 사례

가. 회사 개요

B전자는 1958년에 창업된 회사로 전기전자 제조업만으로는 우리나라 최대의 제조업체이다. 1998년 현재 종업원 25,953명에 1998년 총매출액 9,852,761백만원, 순이익 112,041백만원에 이르고 있다. 취급품목으로는 냉장고, 세탁기, 전자렌지, VCR, TV, 오디오 등 가전제품과 컴퓨터, CD-ROM 등 정보시스템 제품, 전화기, 팩스 등 통신장비, 브라운관, LCD 등 첨단 영상디스플레이 제품을 다루고 있다.

B전자가 추구하는 열린 경영은 경영이념인 “인간존중의 경영”과 공정, 정직, 성실의 기업문화인 “正道經營”에서 비롯된다. 그리고 이러한 사상은 최근에 도약 2005의 목표로 설정한 「변함없는 신뢰와 존중의 자랑스러운 삶터」에도 잘 나타나 있으며 이는 바로 최고의 사원가치를 추구함으로써 근로자와 경영자의 공동선 실현을 목표로 하고 있다.

이와 같은 근로자와 경영자의 공동선 추구로 요약되는 B전자의 열린 경영은 자본시장 개방과 세계적 통합, 정보기술 통합, 지식노동자의 중요성 대두, 환경보호문제의 대두 등으로 요약되는 새로운 경영환경 변화에 따른 전략적 대응이기도 하다.

B전자는 열린 경영을 위한 최우선 과제로 노경관계 발전을 추진해 왔다. 특히 근로자와 경영자는 수평적이고 동반자적인 관계로 인식하여 대등한 관계 속에서 서로의 역할에 관점을 둔 노경관계로의 패러다임 전환에 노력하였다. 그리고 더 나아가 공동체적 노경으로의 발전을 꾀하면서 이를 통해 초우량기업으로 도약하기 위한 새로운 조직문화를 창달하기 위한 모든 노력을 경주하고 있다.

B전자가 최고경영층부터 현장지도자에 이르기까지 열린 경영의 실천을 일상화하기 위한 기본 사상과 배경은 다음과 같다.

첫째, 노사관계가 아닌 노경관계로의 인식전환에서 시작되었다. 노경화합을 경영의 최우선 과제로 삼고 최고경영층부터의 인식전환이 있었고 이에 대한 강력한 추진과 사원만족을 고객만족의 기본사상으로 삼아 종업원들의 작업현

신을 유도하였다.

둘째, 투명한 경영의 실천이다. 공정한 평가와 보상 그리고 자발적인 참여를 통한 보람의 삶을 만드는 데 노력해 왔다. 사원들로 하여금 회사의 경영정보에 대해 쉽게 다가갈 수 있고 원하는 정보를 얻을 수 있는 체계를 마련하고 경영에 대한 정확한 이해와 이를 바탕으로 한 참여가 이루어짐으로써 능력과 성과에 따른 보상이 이루어진다는 것을 구성원 모두가 인식하게 된 것이다. 아울러 능력주의 처우보상체계 및 신상필벌제도, 경영에 대한 올바른 이해를 돕기 위한 교육프로그램 개발과 운영에 힘썼다.

셋째, 신뢰와 존중의 문화가 평상시의 관심과 지원을 통해 이루어진 것이다. 관리자 및 현장지도자의 솔선수범과 자기선언 그리고 제역할에 대해 최선을 다하는 데서 신뢰와 존중이 싹텄으며 이를 바탕으로 현장에서의 적극적이고 자발적인 참여가 새로운 성과창출의 원동력이 되어 왔다.

나. 신뢰구축 사례

노경간에 가장 중요한 가치는 상호신뢰이므로 이를 바탕으로 기업의 노경관계를 대립구도에서 협력구도로 바꾸기 위해 근로자를 존중하고 존경하는 자세로 약속을 한 사항에 대해서는 무엇이든 어떠한 어려움이 있더라도 반드시 지켜나갔다. 이와 함께 경영전략과 실적 등 경영정보를 빠르고 정확하게 제공하여 올바른 이해를 바탕으로 위기의식 공유, 자발적인 참여가 이루어지도록 하였다.

1) 기업경영 설명회

첫째, 노경협의회가 있다. 분기별 경영실적에 대한 설명 및 사업계획, 신제품 개발, 품질 및 생산성, 사업전략 등 경영 전반적 사항에 관한 공유의 장(전사노경협의회: 분기 1회, 사업장별 노경협의회: 분기 1회, 공장 노경 간담회: 월 1회 개최)으로서 기능을 하고 있다.

둘째, 계층별 간담회가 있다. 관리자, 사무기술직 사원, 현장지도자, 현장사원과 경영층간에 경영정보의 공유를 위해 매월 1회 모임을 가지고 있다.

셋째, 노경워크숍이 있다. 연간 경영실적 및 사업계획에 대한 공유와 연간

근무 카렌다 작성, 노경 현안에 대한 토론 및 협의가 이루어지며 반기에 한 번 씩 이루어지고 있다.

넷째, 노경실무자회의가 있다. 노경실무자(노조전임자 및 노경담당자)의 노경간의 현안에 대한 실무차원의 회의체로서 주 1회 정기적으로 개최된다.

다섯째, 월례회가 있다. 전사원이 참석하는 월례회는 매월 경영정보와 함께 생산실적과 월 생산계획에 대한 사항의 정보공유를 한다.

여섯째, 열린 토론회가 있다. 관리·사무기술직의 J/B, F/B와의 대화로 한 가지 주제(예: 권한위양, 무국경 무한경쟁 등)에 대한 토론의 장(분기 1회 사업장별)이다.¹⁷⁾

2) 사내 정보매체

우선 DAMOA(Desk-work Assorted Memo of Applications)가 있다. 일종의 EIS(Executive Information System)으로서 그 기능과 내용은 국내 여타 대기업과 매우 유사하다. 그 밖에 정보매체로서 경영정보지(주간 사보, 월간 사보) 그리고 전사업장 동시위성방송체제(작업현장 설치)로서 CA TV가 있으며, 또한 사내 PC통신 및 사내 오디오 방송(전사업장 설치)이 있다.

3) 현장경영

생산현장 체험활동을 실시하여 현장작업의 이해증진은 물론 평상시 관심과 정성을 들이는 모습을 보여줌으로써 현장에서 문제점을 찾고 개선을 직접 확인하는 현장중시 경영을 실시하고 있다. 임원들이 현장체험을 하는 것과 열린 경영을 펼치는 것이 얼핏 보기에는 상관이 없어 보일 수도 있겠으나 사실은 그렇지 않다. 임원들이 현장을 알면 현장에 대해서 내리는 각종 지시는 물론이고 현장문제의 해결에도 큰 도움이 된다. 현장을 모르고 내리는 지시는 같은 내용이라도 작업자들에게 스트레스를 주고 노경간 경직성을 초래하게 마련이다.

그래서 B전자는 다음과 같은 다양한 노력들을 실행하여 왔다.

17) J/B(Junior Board)는 차·부장급이 중심이 되어 회사 경영정책 전반에 관하여 자유로운 의견을 내놓는 일종의 협의체이며, F/B(Fresh Board)는 사무직 사원들이 중심이 된 사원 협의체이다.

- 임원 현장체험 및 고객 바로 알기(전임원 참여, 정기적 실시)
- 관리자 고객부서 근무제
- 역할변경을 통한 경영이해 및 사원 의견수렴(일일 사업부장, 일일 지부장제)
- 노조간부의 현장 Patrol/도시락 미팅, Can 미팅, Melt In 광장(월 1회)
- 노경간의 대화의 장: 노경불이 낚시회를 통한 취미활동

4) 권한위양

내 부서는 내가 책임진다는 책임의식과 과감한 권한위양(Empowerment)을 실현하고 사원들이 도덕적 긍지와 가치관을 가지고 올바른 생각, 정확한 행동을 하도록 하고 가장 기초적인 것부터 지켜 나가는 “붉은 신호면 선다”는 등의 의식개혁운동을 전개하여 솔선수범을 보여 왔다.

즉 자율경영의 권한과 책임을 부여한 사업부제의 도입(1979년)과 함께 개발 제조, 영업마케팅 수출 등 제조 및 판매 전사업과정을 제품별로 조직화한 SBU(Strategic Business Unit)와 OBU(Organic Business Unit) 조직체제(1993년), 그리고 권한의 과감한 위양이 이루어진 ‘팀’제도가 본격적으로 도입되었다(1995년).

B전자는 직책별·조직별 직무에 기초한 권한과 책임 및 재량권을 명확히 한 「업무재량권 규정」을 제정(1991년)하고 매년 개정을 통해(지금까지 5회 개정) 권한의 위양을 실현해 가고 있다. 이는 기존의 권한위양에 대한 발상 자체를 근본적으로 변화시켜 필수적인 상위자의 권한을 우선적으로 규정하고 그 외의 모든 사항은 위양하며 보고 협의사항을 최소화하여 재량권을 최대한 보장하되 그 결과에 대하여 책임을 부여하도록 되어 있다

예컨대 사업본부장(SBU장)은 해당부분의 경영전반에 관한 사업을 관장하고, OBU장은 해당제품 사업의 경영을 관장하며, 팀장은 해당업무의 실 기획, 집행, 사후관리 및 부하육성에 치중하고, 현장지도자는 현장사원의 인재육성 지원, 생산 및 품질을 관리하도록 역할분담이 되어 있다.

또한 전조직의 팀제 도입운용으로 업무의 효율 및 구성원에 대한 권한위양을 통해 인재육성과 의사결정의 효율을 기하고자 노력하고 있다.

5) 경영전략의 수립이나 정책결정에서의 열린 경영

회의체를 통한 전략수립은 경영회의, 인재개발위원회, 기술전략회의, 영업전략회의, 해외사업운영회의 등을 통해 경영의 일반사항을 결정하는 등 의사결정사항에 관해서는 회의체별로 규정된 안건을 반드시 부의토록 하고 있다.

보다 구체적으로 근로자의 삶의 질과 관련된 주요한 정책결정은 반드시 사원들의 의견을 반영하는 기구나 직접 의견을 들어 수립하도록 되어 있다. 즉 전사인재노경팀장회의를 통해 현장의 소리를 정확히 이해하고 근로자의 의식변화의 흐름을 놓치지 않고 파악하여 인사, 노경제도의 혁신에 반영한다. 그리고 신인사제도 도입을 위한 노경 공동 태스크팀을 운영한다. 동시에 계장회의, 반장회의를 통해서 현장의 의견을 수렴한다.

이와는 별도로 작업현장 차원에서 현장인재육성협의회를 운영하고 직속상사를 중심으로 한 사원 개개인의 능력과 적성에 맞는 발전경로를 설정하며 상호 합의에 따라 직무전환·배치가 이루어지도록 하고 있다(인재육성카드, 자기신고서 활용, 노조간부 및 노경담당자 참석/월 2회).

6) 스피크 업 등 다양한 커뮤니케이션 활동

사내 커뮤니케이션 활성화를 위한 사내 신문고제도인 스피크 업(Speak up) 제도를 실시하여 반드시 최고경영자가 답변하도록 하고 그 내용은 사보에 게재하고 있다. 그 밖에 자율적 현장팀 활동인 특A활동(연간 120개팀 활동)을 펼쳐 각 부서에서 차출된 팀원끼리 혁신적 아이디어를 내 제품개발 등 다양한 혁신활동을 펼치고 있다. 또한 고충처리 전문위원 운영, 고충처리 전용 전화를 통해 상호 신뢰와 존중을 바탕으로 미연의 갈등을 제거해 나가고 있다. 유연하고 창의적인 조직문화의 조성차원에서 붕붕데이(서로에 대한 칭찬을 통해 기분을 붕붕 띄워 줌), Flexible Time제(자율적 근무시간 선택), 캐주얼 복장 근무, 전화구두결재제도의 활성화, 반일 휴가제 등을 실시하고 있다.

7) 성과급제

참여와 협력을 통한 최고 성과실현을 위해 임·단협 교섭에서 노경이 경영 성과에 따른 최저 10%~최고 250%까지의 성과급에 대해 합의하였다(1996년

임금 및 단체협약). 능력주의 인사를 실현하고 능력과 성과를 발휘하면 한만큼 보상받는 체계구축과 자발적인 참여를 통한 보람과 긍지를 갖도록 하는 차원에서 매년 성과급 지급을 노경간의 협의로 실시해 오고 있다(1993년도부터 도입 실시해 오고 있으며 노경간의 협의사항 외에 회사에서 성과가 나면 그에 상응하는 성과배분이 이루어짐).

3. C자동차 사례

가. 회사 개요

C자동차는 1967년 12월 29일 설립되어 현재 자본금 377,171백만원, 총종업원 수 37,885명, 연매출액 8,698,028백만원(1998년 12월 현재)에 이르는 국내 최대의 자동차 회사이다. 울산공장에서는 승용차, 소형상용차를 생산하고 있으며 연간 생산능력은 140만대이며, 전주공장은 트럭, 버스, 특장차에 주력하고 있고 아산공장은 승용차에 주력하고 있다. 여천공장과 해외공장 등이 전부 완공되는 2000년대에는 200만대 이상의 생산능력을 확보하여 세계 10대 자동차회사로 진입할 목표로 현재 전사적인 혁신운동에 박차를 가하고 있다. 주요 수출국은 북남미, 유럽, 아시아, 아프리카 등 170여국에 이른다.

전사적인 혁신운동의 핵심은 ‘2000년대 세계 10대 자동차 메이커로의 성장’이다. 즉 글로벌 톱 10을 달성하기 위해 고객최고, 기술최고, 품질최고, 인간최상이라는 경영방침을 설정, 전종업원들과 고객에게 비전을 제시하고 전사적인 혁신운동을 전개하고 있는 것이다. 경영이념은 “C자동차의 미래상을 구현하는 주역으로 인류에게 사랑과 꿈을 주며, 풍요롭고 행복한 삶의 터전이 되는 기업이 된다”이다. C자동차는 21세기 비전으로 기업 비전, 종업원 비전, 그리고 사회적 비전을 제시하고 있다.

기업 비전으로는 세계일류의 자동차 기업이다. 세계 10대 자동차 메이커로 진입하여 최상의 만족과 최고의 기술로서 고객이 만족하는 글로벌기업이 된다는 것이다. 종업원 비전으로는 삶의 보람을 주는 기업이 된다는 것이다. 모든 구성원의 풍요롭고 건강한 삶의 미래를 제시하며 기업발전과 개인발전을 조화

롭게 추구한다는 것이다. 사회적 비전으로는 세계 속의 신뢰받는 기업이 된다는 것이다. 기업의 사회적 책임을 다하여 깨끗하고 안전한 자동차 회사를 지향한다는 것이다.

그리하여 2000년 목표는 240만대 생산(내수 120만대, 수출 120만대), 20조원 매출(1994년 9조 1천억원), 50%의 국내시장 점유율(1994년 46.7%), 4%의 세계시장 점유율(1994년 2.3%)로 세계 10대 메이커로의 부상이다.

C자동차는 1987년 노조설립 이래 파업, 태업, 잔업거부 등 매년 평균 15~30일 정도의 노사분규에 휩싸여 왔다. 특히 1991년 해고자를 중심으로 구성되었던 3대 노조 집행부가 사상초유의 직장점거와 폭력농성으로 1,758대의 생산차량을 파괴하는 등 극한 상황으로 노조임원 전원이 구속되는 사태를 맞이하였다. 4대 집행부의 현충련 공동투쟁 주도과 분규 장기화는 정부의 긴급조정권 발동을 유발하였다.

C자동차의 노사관계 변화추이는 일반적으로 다음과 같이 정리된다. 크게 대별하여 대립적 노사관계 시대와 협력적 노사관계 시대로 나뉘는데 이와 같은 구분의 핵심적 기준은 노조 집행부의 성향이다. 1, 2대 집행부 시기인 1987년 7월~1991년 8월까지의 진통기로 특징지어진다. 종업원의 잠재욕구가 분출되었고, 노동운동 방향도 정립되지 않은 상태에서 노조갈등마저 증폭된 데다 노사간 상호불신 또한 깊었다. 3, 4대 집행부 시기인 1991년 9월~1993년 8월까지의 갈등기로서 비타협적 투쟁지향적 집행부가 재야와 연계하여 이념적 투쟁을 전개하자 회사가 강경대응으로 맞대응한 시기였다.

그러나 1993년 5월 5대 집행부가 들어서면서 대립적 노사관계 대신 협력적 노사관계의 기반이 형성되기 시작하였다. 1995년 8월까지 지속된 5대 집행부 시기는 회사의 안정화 노력과 맞물려 노사관계 변화에 대한 긍정적 인식이 확산되면서 상호 협력을 위한 기반이 이룩되었다. 1995년 9월 이후의 6대 집행부 시기는 이러한 노사협력 기반이 정착되어 가는 시기로 합리적 노동운동과 회사에 대한 신뢰제고 그리고 평화적 협상타결이 하나의 관행으로 정착될 시점에 와 있는 것이다.

C자동차는 1994년 이래 3년간 무분규를 기록하고 있다. 이런 변화를 가져온 요인에는 노조집행부의 성향변화와 더불어 경영진의 변화도 크게 작용하였다.

회사는 1993년 장기 노사분규를 겪으면서 근본적인 노사관계의 혁신 없이는 더 이상의 발전이 어렵다는 인식하에 8월 사장 이하 전중역진이 경주에 모여 경영전략세미나를 갖고 노사분규의 근원적인 원인규명과 대안창출을 위한 심도 깊은 토의를 가졌다. 이때부터 노사안정화정책이 회사의 최우선 사업으로 본격적으로 추진되었다.

경영층의 확고한 의지로 1993년 9월에 「안정화추진팀」이 발족되었고 이 팀에 의해 노사관계의 중장기 발전전략과 무분규 달성을 위한 단기대책 개발과 추진이 실행되었다.

노사안정화 추진경위는 다음과 같다. 1993년 9월부터 1994년까지 기반조성 1단계로서 노사화합 원년의 성공적 달성을 위해 대중업원 신뢰를 구하고 협력적 노사관계 기반을 구축하려 노력하였다. 1995년은 2단계로서 신노사문화를 창조하려고 노력하였고, 그리고 1996년에는 이를 심화 확대시키려 하였다. 노조 집행부와 대의원과의 지속적인 대화와 설득이 이루어졌으며 일부 경영회의시 노조간부를 참여시켰으며 노사합동으로 노사관계 모범업체를 벤치마킹하였다. 동시에 종업원 중심의 노무관리를 강화하였다. 종업원의 알고자 하는 요구 충족을 위해 사내에 케이블 TV를 설치하여 공장장 월례 경영설명회 등 주요 경영현황 청취를 극대화하였다. 고충처리상담센터를 개설하여 종업원의 여론을 창구화하였고 가족의 회사참여 기회를 확대하였다.

나. 구체적 사례

C자동차의 열린 경영 특징은 회사의 기업경영을 투명히 하려는 전략이 과거 1987년 이후 대립적 노사관계를 청산하고 협력적이고 생산적인 노사관계를 구축하려는 경영의지와 노동조합 집행부의 변화에 의한 산물이라는 점이다. 즉 C자동차의 열린 경영은 노사 공동노력의 결과이다. C자동차의 노사간 합의 경험은 이 회사의 노사간 힘의 역관계가 대등성에 기초하고 있음을 보여주고 있는데 이러한 경험이 노사 공동노력의 추진력이라고 볼 수 있다. 이 회사의 노사합의 경험은 1987~90년 4차례에 걸쳐 매년 파업이 노사간 합의로 종결되었다는 사실로 입증된다. 1991~93년의 파업은 정부의 공권력 투입과 긴급조

정권 발동에 의한 타의로 해결되었다. 그러나 그 전에는 비록 정부의 영향력은 있었으나 결국 노사간 합의로 해결을 보았던 것이다. 이러한 경험은 국내 노사관계 역사에서 그리 많지 않은 노사간 합의경험 사례이다. 따라서 이 회사가 열린 경영을 보다 내실있게 노사 공동노력으로 펼친다면 세계최우량기업으로 거듭날 날도 머지 않았다고 본다.

이 회사의 신뢰구축 사례는 노사협의회를 통한 노력, 경영실적 설명회, 생산성위원회 구성과 운영실적, 사내 결재과정 등 의사소통체계, 그리고 기타 순으로 논의된다.

1) 노사협의회를 통한 노력

본부 노사협의회는 사용자 위원으로 사장 외 10명, 근로자 위원으로 위원장 외 15명으로 구성되어 있으며, 각 사업부별 노사협의회는 사용자 위원으로 사업부장 외 10명 이내, 근로자 위원으로 대의원 대표 외 10명 이내로 구성되어 있다. 정기회의는 매분기별 1회, 임시회의는 필요시에 개최한다. 협의사항으로 생산성 향상 및 복지, 교육훈련, 분규예방, 고충처리, 작업환경 개선, 인사노무 관리제도 개선 등을 다루기로 되어 있다.

실제 1995년 4/4분기와 1996년 1/4분기 실적을 통해서 보면 이 회사에서는 노사협의회를 통한 경영정보 공유는 일부 공장이전 대책위 구성건 등 이슈는 있었으나 거의 이루어지고 있지 않다. 그 이유는 경영정보 공유를 위한 여타 많은 제도와 기구가 있기 때문이다. 구태여 노사협의회를 통해 회사나 노조가 경영정보 공유나 기업경영 투명성 제고를 위한 노력을 할 필요가 없는 것이다.

노사협의회를 통한 주요 협의사항을 보면 탁아소 설치, 주차장 문제, 사무실 환경개선, 연수원 이전, 조합원 해외견학 확대, 자전거 수리센터 설치, 건강진단시 초음파검진 추가 등이었다. 이러한 경향은 앞으로도 지속될 것으로 보인다. 그러나 이와 같은 노사협의사항들은 종업원 개인 하나하나에게 매우 중요한 문제라는 점에서 크게 보면 이와 같은 문제들의 노사간 협의에 의한 해결이 기업 전체의 경영투명성 제고에 미치는 긍정적 효과는 매우 큰 것이다.

2) 경영실적 설명회

C자동차의 경영실적 설명회는 매분기별 경영설명회와 매월 경영설명회로 구분된다. 매분기별 설명회에서는 자동차산업 동향, 생산 및 판매실적, 경쟁사 생산 및 판매실적, 손익분석 현황 등이 다루어진다. 매월 경영설명회에서는 생산 및 판매실적, 익월 생산 및 판매 계획, 품질문제 현황 및 대책, 해외사업 추진현황, 생산성 향상방안 등이 다루어진다. 참석대상은 노동조합 임원과 대의원 대표이다.

사업부별 생산실적 설명회는 별도로 매월 개최된다. 대의원 대표와 대의원들이 참석하는 이 설명회에서는 생산실적, 증감요인 분석, 품질현황, 익월 생산 계획 등이 다루어진다.

3) 노사경영회의

이 회의의 취지는 노동조합에 경영참여 기회를 확대하는 데 있다. 생산성, 품질문제 등과 관련 노조 참여를 통한 공동인식으로 책임의식 고취 및 급변하는 경영환경에 대한 노조의 이해증진과 노사 파트너십 정립을 위한 기초를 확립하고자 회사가 추진하고 있다.

매월 1회 운영되며 장소는 지원사업부 대회의실 또는 노조회의실 중 택일하고 있다. 회사측은 공장장 포함 총 8명이, 노조측은 임원을 포함한 총 8명이 참석한다. 주요 내용은 월별 경영실적 현황, 각종 경영정보 공유, 생산실적 차이 원인분석, 품질문제 발생사례 및 대책, 그리고 생산성 향상방안이다.

4) 산업안전관련 노사공동위원회

이 위원회의 구성은 회사측에서 관리책임자, 산업보건의, 안전관리자, 보건관리자, 인사부서장 등 5명과 노조측에서 5명의 상임위원으로 되어 있다. 회사 내 산업안전과 보건에 관하여 노사 공동으로 심의하고 의결하는 것이 주기능이다. C자동차는 이 위원회를 위한 전용 사무실을 제공하였으며 노조측의 상근 전임자를 인정하였다. 회사측은 산업안전교육을 지원하고 노동조합의 산업안전 보건위 활동을 적극 지원하고 있다.

각 사업단위 부서별로 안전보건 개선팀을 노사공동위원으로 구성하여 사업

노사신티구축 방안에 관한 연구

부내 각종 안전관련 사항을 심의·개선·추진하고 있다. 사업부별 안전보건 개선팀 편성현황은 <표 VI-2>와 같다.

노사공장이전협의회는 C자동차 신공장 신설계획에 따라 구성되었다. 1993년 11월 이 회사는 지역의 균등한 발전과 지역고용창출의 명분하에 「신공장 건설 계획」을 수립하고 울산공장에 편중된 생산체제를 전주, 아산, 여천 등으로 분할하여 새롭게 구축할 것을 발표하였다. 이 회사는 총 3조 3천억원을 투입하여 2000년까지 제2, 3, 4공장을 준공하고 기존 추진중이던 경기도 남양만의 승·상용차 연구소까지 완공한다는 장기 계획을 수립하였다.

<표 VI-2> 자동차 사업부별 안전보건 개선팀 현황

사업부	위 원		회의주기
	회사측	노조측(대의원)	
1공장	9	4	분기 1회
2공장	8	7	월 1회
3공장	6	5	분기 1회
4공장	8	3	월 1회
엔진기어공장	10	10	월 1회
소재공장	24	5	월 1회
자재본부	3	3	분기 1회
생기본부	3	3	분기 1회
승용센터	4	2	분기 1회
기계사업부	4	1	월 2회
시트공장	6	1	월 1회

5) 생산성위원회와 노사공장이전협의회

생산성위원회는 각 공장 단위부서별로 신차 투입 및 생산환경 변화 등으로 UPH(Unit Per Hour, 시간당 생산대수) 상승을 필요로 할 경우 노사 대표자간 임시 협의위원을 구성하여 노사간 협의로 결정하는 위원회이다. 협의위원으로

노사신회구축 방안에 관한 연구

회사측은 부서장을 위시한 실무위원과 근로자측은 대의원 대표 및 대의원으로 구성되어 있다.

<표 VI-3> C자동차 UPH 및 적정생산인원 배치관련 현황

구 분	일 시	해당부서	내 용	비 고
1	1995. 2. 15	의장2부	H-1투입에 따른 UPH 협의	
2	1995. 12.27	의장2부	Y-LINE UPH 협의	
3	1995. 1. 10	포터부	프런트서스펜서브인원 배치	
4	1996. 1. 26	포터부	인스트루먼트판넬서브인원 협의	
5	1996. 3. 7	의장3부	32 LINE UPH 협의	
6	1996. 4. 19	포터부	신공장 시간체크 협의	
7	1996. 6. 27	의장3부	COUPE 투입에 따른 UPH협의	

따라서 공장이전과정에서 발생할 수 있는 인원운영상의 문제, 후생복지문제, 진출에 따른 각종 부대비용 등 일체에 대해서 노조와 공동협의를 통해 확정한다는 취지에서 노사공동이전협의회를 구성하였다.

<표 VI-4> C자동차 공장이전 계획 및 현황

구 분	위 치	차종 및 사업	면 적	소요인원	착공	완공	이전	비고
남양만 연구소	경기 남양만	제품개발 주행시험	100만평	1,300명	1989년	1995년	1995년	
전주 공장	전북 완주군	버스 트럭 특장	20만평	1,800명	1993년	1995년	1995년	
아산 공장	충남 아산군	중형 승용차	50만평		1994년	1996년	1996년	
울촌 공장	전남 여천군	승용차 연구 소 주행시험	160만평		1997년	2000년	2000년	

공장이전협의회 회사측 위원은 상무이사를 대책위원장으로 하는 8명의 위원으로 되어 있으며 노조측 위원은 수석부위원장을 대책위원장으로 하는 8명의

위원으로 구성되어 있다. 그동안의 실적을 보면 1994년 12월 5일 첫 회의를 시작으로 1996년 7월 2일까지 총 166회의 실무회의를 거쳤다. 아파트문제, 배치 전환, 이사비용, 복지, 추가모집, 하도급비율 조정, 하청이관, 교육 등 모든 현안들을 노사위원들이 협의하여 결정하였다.

6) 사내 결재과정과 의사소통체계

우선 결재단계의 축소를 통해서 의사결정이 보다 신속하게 이루어졌다. 과거 7~8단계이던 결재단계가 간접부문에서는 4~5단계로, 직접부문에서는 5~6단계로 축소되었다. 이렇게 된 배경에는 팀제 도입이 큰 역할을 하였음은 물론이다.

C자동차의 특기할 만한 기구로 「21세기 위원회」라는 것이 있다. 울산공장 사업부별 차·과장급 2~3명을 선발하여 총 21명이 위원이 되어 울산공장의 경영전략과 운영전반에 관하여 그들의 의견을 경영에 반영하는 기구이다. 1996년 상반기에 4회에 걸친 워크숍을 실시하였다. 중장기 발전전략 수립기법을 습득하고 전략수립을 위한 분임토의를 거쳐 분과별 장기목표 설정과 목표달성을 위한 세부 실행계획을 세웠다.

중간관리층의 경영관련 의견수렴과정으로 「청년중역제」(Junior Board)가 있다. 부장급, 과장급, 그리고 사원 및 대리급 등 세 가지 형태의 주니어 보드가 운영되어 왔다. 이들의 그간 모임을 통한 실적을 보면, 신차 개발시 문제점 및 대책을 심층적으로 분석한 후 실무적용을 하였다. 신차발표회를 가질 때 현장종업원들을 적극 참여시키자는 제안을 하여 1994년 엑센트 신차 대축제, 1995 아반테 대축제, 1996 티본 대축제를 개최하였다. 종업원 교육에 대한 문제점을 파악한 후 대책을 수립하였다. 현 인사제도에 대한 문제점을 도출한 후 2000년대를 향한 제도개혁 개편을 단행하였다. 퇴직자 관리에 대한 대책수립을 하여 내실있게 적용하였다. 종업원 복지 전반에 대한 재검토를 실시하고 대책을 수립하였다.

그 밖에 의견수렴기구로 중역과의 대화의 시간 갖기, 중역실 개방, 직급별 간담회 활성화, 종업원 개별면담, 가정방문 활성화 등을 실시하였다. 이와 같은 각종 의사소통 원활화를 위한 노력들은 다양한 홍보매체들의 활용과 더불어

어 추진되었다. 주 2회 발행되는 회사측의 『현자뉴스』와 노동조합측의 『현자노조신문』, 노조의 뉴스레터격인 『노조뉴스』 그리고 산업안전보건 관련 『산보위소식』 등이 있고 과거 노조 위원장이 펴내고 있는 『현자노동자신문』이 있다. 그 밖에 각 사업부별로 각종 소식지를 통해 경영정보 전달기능이 활성화되어 있다.

또한 커뮤니케이션 활성화의 일환으로 1994년 4월부터 사원들에게 보다 빠르고 신속하게 각종 정보를 전달하기 위하여 사내 전식당과 숙소지역 그리고 교육장에 CA-TV가 설치되어 운영되고 있다. 주요 프로그램을 보면, 월별 경영실적, 공지사항, 품질안전 질서의식 캠페인, 취미레저활동, 그리고 각종 생활정보 등이다.

4. D물산 사례

가. 회사 개요

D물산은 1938년 설립된 무역업, 의류판매, 건설업, 유통, 부동산, 그리고 도소매업까지 취급하는 국내 제일의 종합기업이다. 1998년 현재 종업원 5,823명에 1998년 총매출 34,196,280백만원, 순이익 36,281백만원의 D그룹 계열회사다. 서비스 위주의 종합기업인 만큼 영업력이 기업성패를 좌우한다. 이 회사는 상이한 업종간에 거대한 연방조직을 형성하고 있다. 그리고 각 부문별로 상이한 성장단계를 가지고 있다. 예컨대 D물산의 요체인 상사는 가장 성숙되어 있다고 볼 수 있으며 건설과 의류부문은 이제 성장단계에 들어가 있고 유통과 자동차판매 부문은 신규 진입단계에 위치하고 있다. 그러나 종합적으로는 종합상사로서 국내 최고 지명도를 보유하고 있고 상품정보, 전문인력, 조직망, 협력업체 발굴과 활용면에서 자타가 공인하는 국내 초우량업체이다.

물산은 D그룹의 대부분의 회사가 그러하듯이 노동조합이 없다. 노사협의회를 통해 임금교섭과 단체협약을 체결하며 D그룹 스스로 파업권만 없지 실질적인 노동조합기능을 하고 있다고 보고 있다. 경영진은 국내에서 임금과 근로조건 면에서 노동조합이 있는 어떤 기업보다 더 낮은 수준을 제공하는 것이 노사

관계 기본목표라고 보고 있는 듯하다.

D물산의 비전 슬로건은 '지구촌 행복'(Global Happiness)이다. 진취적 인재와 지구촌 네트워크를 통하여 최고의 상품과 서비스를 제공함으로써 고객의 풍요로운 삶을 보장하는 종합기업을 만듭으로써 그러한 비전의 실현을 목표로 하고 있다.¹⁸⁾ 실제로 D물산이 2005년까지 달성하고자 하는 목표는 매출규모 100조, 총투자규모 10조, 경상이익 1조 5천억원이다.

지금까지 D물산이 걸어온 발자취를 보면 이러한 목표의 달성이 결코 불가능해 보이지는 않는다. 국내 종합상사 1호로서 수출을 통한 국민경제 성장에 기여해온 면이 그러하고 새로운 경영기법을 도입하여 다양한 신규사업들을 개발하고 성공시킨 저력이 또한 그러한 목표의 달성을 예견해 주고 있다.

D물산의 신뢰구축 이념은 글로벌 네트워크 구축과 이의 성공적 수행을 위한 진취적 인재양성 육성에 기초하고 있다. 국제화의 첨병으로서 새로운 시장을 개척하고 끊임없이 더 높은 가치를 창조하는 국제사회와 호흡을 같이하는 글로벌 인재양성을 위해 열린 경영이 필요하다는 주장이다. 동시에 지구촌 고객의 삶의 질을 향상시키고 그들에게 행복을 가져다 주자는 경영목표를 효율적으로 달성하려면 최고의 상품과 서비스를 제공하기 위한 글로벌 네트워킹이 필요한데 이를 위해서는 국제화·정보화시대에 맞는 신뢰구축체제 확립이 전제가 되어야 한다는 주장이다.

D물산의 신뢰구축체제는 다음과 같은 다섯 가지 경영자세에 조율되어 있다. 첫째, 모든 경영활동은 세계적 경쟁력 확보를 목표로 하고 있는데 이의 실현을 위해서는 열린 경영을 통해 전구성원의 일치된 노력이 경주되어야 한다. 둘째, 조직관리는 집중화와 분권화의 조화 추구에 의해 이루어지며 열린 경영은 이러한 양자의 조화 추구를 촉진시킨다. 셋째, 고객의 욕구를 앞서 개발하고 충족시키기 위해서는 열린 경영을 통해 전구성원의 진취적 업무자세를 확립시켜 주어야 한다. 넷째, 임직원에게 보다 높은 비전을 제시하는 데 열린 경영은 필

18) 이상의 논의는 D물산이 대외비로 발간한 『지구촌 행복』(Global Happiness)이라는 책자를 인용한 것이다. 원래 이 소책자를 D물산측으로부터 입수할 때 당사자로부터 대외비로 취급해야 한다는 단단한 언질을 받고 연구자 또한 굳게 약속하였으나 본 논문의 논의를 위해 부득이 많은 부분을 인용하여 논의의 기초로 삼았다. D물산 담당자들에게 심심한 감사를 표하는 바이다.

수적이다. 다섯째, 인류사회가 회사 경영활동의 터전임을 실천하기 위해 기업 경영 정보의 전구성원간 공유는 매우 중요하다.

나. 구체적 사례

D물산의 신뢰구축체제는 다음과 같은 두 가지 단계별 전략과 연결되어 있다. 하나는 정보시스템의 단계별 강화방안이고, 다른 하나는 기업문화이다. 먼저 D물산이 밝히고 있는 ‘정보시스템의 단계별 강화방안’은 다음과 같다. 향후 정보시스템 발전단계를 도입기, 확산기, 그리고 고도기로 나누고 도입기에는 외부 데이터 베이스와의 연결과 인터넷 활용에 기초하여 정보공유 축적에 치중한다. 확산기에는 업종별 데이터 베이스화를 위해 업종별, 기능별 통합 데이터 베이스를 구축한다. 그리고 고도기에는 종합정보 데이터 뱅크 설치를 위해 데이터 뱅크체제 기반을 확보한다. 이와 같은 정보공유체제는 통신망 구축과 연계되어 있다. 즉 도입기에는 그룹통신망 연결에 의존하고 확산기에는 해외 지점 랜(LAN)이 확산되며 고도기에는 멀티미디어와 화상회의로 확대된다.

D물산의 신뢰구축체제는 D물산의 기업문화를 원활하게 추진하기 위한 일종의 윤회유 기능을 한다. D물산의 기업문화는 개인과 조직에 별도의 전략을 세워 놓고 있다. 개인은 유연하고 활력있는 조직문화 창조를 위해 그들의 창조성을 극대화하는 데 기업문화의 목표를 두고 있다. 이를 위해 교육훈련을 활성화하고 제안제도를 확대하며 컴퓨터를 통한 개인간 의사소통을 활발하게 진행시킨다. 조직차원의 전략은 변화관리의 초점을 상호협력체제 확보에 두고 이를 위해 태스크포스팀, 워크숍, 그리고 인원재배치 등 인력정책의 프로그램을 운영한다. 다시 말해서 개인은 창조성의 극대화, 조직은 상호협력체제 확립에 의한 시너지 극대화가 이루어지도록 하는 것이 D물산의 기업문화 목표인데 D물산의 열린 경영체제는 이러한 기업문화를 보다 활력있게 촉진시켜 주는 역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

1) Single D물산의 경영정보공유시스템

D물산의 본사 사무실을 가보면 모든 임직원들은 컴퓨터 단말기 앞에 앉아 모든 업무를 처리하고 있다. 각종 정보는 게시판 식으로 언제 누구라도 접근이 용이하게 되어 있으며 각종 제안 등 개인 대 개인 의사소통을 위해서는 E-Mail식으로 정보교환이 이루어지고 있다. 실제로 D물산에서는 반드시 경영 인사상의 비밀에 붙이지 않으면 안되는 정책상의 특정부문을 제외하고는 모든 기업경영정보를 이 Single에 담아 놓는다. 그리고 전구성원간 상호 업무협조, 정보교환, 의견교환, 각종 취미활동 정보교환 등 모든 정보교환을 이 Single에 의존한다.

<표 11> D물산의 SINGLE 내용상 몇 가지 예

게시판	우편함	결제함	개인서랍	보류함	폐기함	전체 15건	
	제 목				작성자	작성일	비고
개인서랍 개인업무 기타 POSS 경영계획							
	<ul style="list-style-type: none"> ■계약직 사원 관련 자료 ■구주동향입니다. ■종무식, 시무식 운영관련 비서실 회의 ■해외주재원 운영관련 비서실 회의 ■전략기획실 25층 일당직 근무명단 ■(Forward)동남아본사 1996년 능력고과 결과통보 ■계약직 재계약 관련 건 ■(미확정분) 건설부문 자랑스런 삼성인상 후보추천 ■(재전송)부서명을 바꿔 주십시오 ■전략기획실 인원통보 ■주재원 발령 입력의 건 ■조직개편전/후 조직도입 ■자회사 현황 및 자회사 임원현황 통보한 내용입니다. 						
게시판	우편함	결제함	개인서랍	보류함	폐기함	전체 15건	
	제 목				작성자	도착일	비고
수신함 발신함 개인주소록 부서주소록 회사주소록							
	<ul style="list-style-type: none"> ■SF-MS인 사조회 현황 ■재무팀 통신기 현황 ■통신현황 ■감사팀 - 통신현황 ■(답장)(재전송) 통신현황 ■(답장)(재전송) 통신현황 ■태권도협회 통신현황입니다. 						

노사신티구축 방안에 관한 연구

<ul style="list-style-type: none"> ■(답장)(재전송)통신현황 ■통신현황 ■통신현황 ■1997년 인력계획 관련 자료 송부의 건 ■(재전송)SPIMS 관련 건의 ■SPIMS 관련 건의 ■선택을 당하신 분들께!!! ■(답장)(답장)삼성그룹 Presentation Kit 필요하신 분 보세요! 				
<ul style="list-style-type: none"> ■SPIMS ■간부급 대면조사 2차 입력 ■인사정보시스템에 대하여 ■담당자 권한을 받아 가세요 ■(재전송)지연자료 수집건 ■(재전송)간부급 이상 지연자료 수집건 ■간부급 대면조사 관련 업무연락입니다. ■(재전송)마카레나는 우리것이어!! 하하..... 믿거나 말거나..... ■(Forward)일본 본사 주재원 능력고과 결과(물산) ■(재전송)(재전송)병이란 병은 다 모여!! 				

게시판	우편함	결제함	개인서랍	보류함	폐기함	전제 15건	
제 목					작성자	유효일	비 고
그룹게시판 물품게시판 전자공통양식 베틀시장 사랑방 동호회 서비스센터 이사회안전(설치 해외지점정보 상사부문게시판 Cross-Road 자동차부문게시판 생활문화게시판 건설부문게시판 유통본부 사용자 정의 게시판	<ul style="list-style-type: none"> ■전산공통 양식 ■베틀시장 ■사랑방 ■동호회 ■서비스센터 ■이사회안전(설치프로그램) ■해외지점정보 ■카운트다운 겨울신상품 특판실시건(삼성공제회관에서) ■●● KOTRA 해외시장 일일정보●● ■파리지사 전화 단축번호 ■♥♥[직판사업부 11월 봉사활동 실시합니다] ♥♥ ■Unitel ver2.0 정식버전 설치하시기 바랍니다. ■중국어 시험대비반 수강생 모집 						

노사신티구축 방안에 관한 연구

	<ul style="list-style-type: none"> ■휴양소 예약가능지역입니다. ■물산 건설부문, 1996 건설경영대상 석권 ■(주)영성프로덕션의 근저당설정 관련자를 찾습니다. ■Daily Financial Market New - 26 Nov. ■겨울성수기 입력하세요. (FOR SERVICE) ■휘닉스파크 주말은 객실이 만료되었습니다. (성수기 제외) ■가칭 「거래선 관리 길라잡이」 포켓북 idea를 구합니다. ■교육(consulting)의뢰를 받습니다. ■외부교육기관 입과신청 접수합니다. ■설날선물로 적합한 상품을 찾습니다. ■26일은 몽고 제헌절입니다. ■★<SOAL 4탄> 지금 우린 [SOAI]로 간다 ■★<SOAL 3탄> 1996. 11. 28 !?! ■◆◆ KOTRA 해외시장 일일서비스 ◆◆ 			
--	--	--	--	--

2) 자기신고서 제도

자기신고서는 사원 스스로의 요구 및 고충을 파악하고 분석하여 이를 조기에 해결해 주는 제도이다. 자기신고 결과 취합된 구성원의 애로사항과 전환배치 희망 등을 분석하여 각 사업부 및 구성원에게 피드백하여 해결방안을 모색하게 하고 있다. 1996년 하반기 자기신고서는 SPIMS(Samsung Personal Information Management System) 도입에 따라 기존의 SORS On-Line 화면으로 작성되던 것을 인터넷을 활용하여 자료입력 및 분석의 효율성을 획기적으로 제고하였다.

상사 의견기재는 사원은 담당간부가, 간부는 팀장이, 팀장은 사업부장이 맡고 있다. 이 자기신고제는 운전, 경비, 해외근무자, 자회사 파견자, 비서실 파견자, 신입사원을 제외한 전사원을 대상으로 실시되고 있다. 1996년 하반기에는 11월 12~16일까지 실시기간으로 정하였는데, 기한내 100% 완성될 수 있도록 각 사업부에 적극 협조를 당부하는 공지를 'Single' 에 실으면 전사원들에게 알려진다.

노사신티구축 방안에 관한 연구

<표 VI-6> D물산 자기신고서 양식

● 직무만족도

나의 업무량	보통
업무상 재량권	보통
업무 흥미도	많다(좋다)
능력 발휘도	보통
능력개발 회사배려	적다(나쁘다)
상하간 의사소통	많다(좋다)
직장 분위기	많다(좋다)
개인적 고충	적다(좋다)

● 불만사항

불만사유	기 타
------	-----

● 전환희망

부서내 직무변경	희망 직무 변경 직무 변경 시기	
부서간 이동	희망 직무 변경 사유 변경 시기	
근무지 이동	희망 직무 변경 사유 변경 시기 희망근무지	

● 부서장 의견 (변경가능시기)

변경가능시기	없음
--------	----

● 개인신상

생활 여 건	통근수단	일반버스
	통근수단	편도:90분
	건강상황	보통
	주택상황	부모기숙

- 신상고충
 - 그 밖의 일신상의 사정(개인고충, 결혼, 퇴직, 출산 등)에 대해 자유롭게 기술하십시오.
- 장래진로
- 상사의견
- 장단점
- 인사부처 요청사항
- 결재자

3) 비공식 커뮤니케이션으로서 관심분야 연구회

이 연구회는 1988년부터 도입되었다. 전조직원의 창의와 도전의식을 고취하여 자기계발과 아이디어를 통해 회사경영에 참여할 수 있는 기회를 제공하기 위해서 도입된 이 연구회는 D물산의 비공식 커뮤니케이션 채널로 확고한 자리를 잡게 되었다.

이 연구회의 연구영역은 매우 다양하다. 지역분야로는 일본, 프랑스, 중국, 독일, 베트남, 인도, 러시아 등이 망라되어 있으며, 무역실무, 미국유통 등 다양한 영업기법 분야, 정보인프라, 인터넷 등 정보통신분야, M & A, 그린테크 등 신사업분야 등 다양한 분야를 다룰 수 있도록 하고 있다.

회사의 연구비 지원은 기본연구비와 추가연구비로 대별되는데, 기본연구비의 경우 사무국에 연구회 등록시 1인당 10,000원이 지급되고, 추가연구비의 경우 도서구입 및 연구활동상 필요한 경비를 제한없이 지원하고 있다. 추가연구비 항목으로 출장비, 학원등록비, 강사료, 도서구입비, 구독료, 세미나경비 등을 들 수 있다.

포상으로 1년 동안의 연구결과를 심사하여 연구대상의 경우 멤버 전원에게 세계 어디든 6박 7일의 해외여행 특전을 제공하고 금상 300만원, 은상 100만원, 동상 50만원, 장려상 20만원의 상금을 제공한다.

그동안의 성과를 살펴보면, 1988년 8월 시작하여 1989년 7월 제1기를 마감한 결과 135개 연구회에 총인원수 1,040명이 활동하였다. 이때 대상은 해양자원 개발에 관한 연구가 차지하였다. 이후 매년 대상을 받은 연구분야를 보면,

1990년 탐견, 1991년 PC-매니악, 1993년 현장물류연구, 1994년 금속연구, 1995년 인터넷연구 등이었다. 특히 1990년 탐견의 경우, 첨단소재의 상품화에 대한 실증적 연구로 바이오 냉장고 개발에 결정적 기여를 하였고, 1991년 PC-매니악 연구회는 『PC는 내 친구』라는 책자를 발간하는 효과를 발휘하였다. 1995년 인터넷연구회는 인터넷을 통한 다양한 정보를 사내에 제공하였을 뿐만 아니라 사내 임직원의 인터넷 이용능력을 배가시켰다.

4) 제안제도

사업부 단위의 현장제안 제도로써 주요 채널로는 보이스(Voice)제안, 테마제안, 그리고 메모제안 등이 있다. 보이스제안은 사업부 단위의 현장활동 활성화에 필요한 다양한 제안들을 하는 것으로 사업부별 월별 시상을 하고 연말에 가서 제안왕을 선발한다. 테마제안은 사업부 발전위원회를 운영하면서 월별 선정된 테마를 가지고 중견사원들간에 경쟁하여 가장 잘 된 것을 선정하여 시상한다. 메모제안은 회의시 또는 일상업무상 제안사항을 메모로 기록하는 습관을 유도하기 위한 목적으로 가장 잘 된 메모를 시상한다.

D물산은 제안제도 활성화를 위한 다양한 인센티브를 제공하고 있다. 분기별 우수제안을 사장이 직접 시상하여 사내 CA-TV로 홍보한다. 각 사업부내에 제안담당자를 두어 제안제도에의 참여를 독려하고 월례조회시마다 사업부원들로 하여금 우수제안을 유도하고 있으며, 제안 마일리지제도를 운영하여 개인별 누적수 및 우수제안을 점수로 환산하여 관리하고 있다. 즉, 제안 1건마다 1점, 우수제안마다 5점씩을 부여하여 40점이 되면 3만원 상품권, 70점 6만원, 120점 15만원의 상품권을 부여하고 있다.

5. E기화기 사례

가. 회사 개요

E기화기는 에너지산업분야를 선도해 온 에너지 및 기초산업 전문업체인 E그룹의 계열사로서 1976년 7월 19일 설립된 자동차부품 전문생산업체로 연간

매출액은 1998년 현재 62,081백만원, 순이익은 437백만원이다. 현재 서울에 본사를 두고 창원과 대구에 생산공장이 있으며, 1998년 현재 총 292명의 근로자가 카뷰레터, 연료펌프, 트롤리바디, 로커암, 클러치 피스톤 등 매우 다양한 부품들을 생산하고 있다.

1978년 국내최초로 연료펌프와 카뷰레터를 개발한 E기화기는 자체기술력 배양을 위해 1989년 8월 기술연구소를 설립했다. 1988년 10월에는 공업진흥청으로부터 품질관리 1등급업체로 지정받았고, 1995년 12월에는 중소기업청에서 100PPM 인증을 획득하였다. 뿐만 아니라 지난 2월에는 중소기업으로서는 획득하기 어렵다는 ISO9001 인증도 획득했다. 또한 6월에는 100PPM 자동차부문 대통령상을 수상하여 기술력을 인정받은 E기화기는 환경친화적 제품개발에 역점을 두고 21세기를 대비하고 있다.

제품의 적기공급, 우수한 품질로 신용을 쌓아온 E기화기는 현재 현대자동차 주식회사를 비롯하여 기아자동차, 대우자동차, 쌍용자동차 등 국내 대부분의 완성자동차 회사에 부품을 공급하고 있다. 합작 및 기술 도입선으로 일본기화기제작소(투자비율 3.5%), 히타치 제작소(Throttle Body 기술도입), 독일 지멘스(EGR Valve 기술도입), 프랑스 MGI(Plastic 기술도입) 등이 있다.

고객과 주주 그리고 회사 구성원 전체의 복지향상, 기술개발, 그리고 인화와 인재개발육성을 기업발전의 원동력으로 삼는 경영이념을 표방하는 한편 '우리는 남이 아닌 한가족'이라는 슬로건을 내걸고 협력적 노사관계의 정착에 노력하고 있다.

E기화기 노동조합은 1987년 10월 20일 설립되어 오늘에 이르고 있다. 노동조합 가입률은 100%이며 조합가입대상자인 근로자는 입사와 동시에 노동조합에 가입하게 되고 그 탈퇴는 근로자 개인의 자유의사에 맡기고 있다. 1996년 10월 21일 제5대 집행부가 들어섰으나 기존 노사간 협력분위기는 그대로 지속되고 있다.

E기화기 노사의 한가족의식은 1987년의 전국적인 노사분규 이후에 본격화되었다. 그 당시 창원공단에 연대파업의 바람이 불면서 E기화기 근로자들도 9일간의 파업을 단행하였다. 뚜렷한 이슈와 주장도 없이 주위의 분위기에 편승하여 감행된 파업으로 생산의 차질은 물론, 대외적인 이미지에 타격을 받았다.

그 결과 수출주문이 취소되고 노사간의 신뢰가 훼손되는 등 안팎의 어려움을 겪게 되었다. 지금 경영층은 노사관계 안정이 기업성장의 관건임을 믿고 신뢰관계를 회복하기 위해 각종 프로그램을 실행하고 있다.

나. 구체적 사례

1) 정보공유 - 비밀없는 회사

E기화기의 신뢰구축을 위한 목표는 회사를 비밀이 없는 회사로 만드는 일이다. 1993년말 주식을 공개하여 종업원들의 소액주주의 길을 터 주인의식을 고취시켰다. 1996년 6월 4일 제2회 100PPM 달성 품질세계화 경진대회에서 대통령상을 수상하는 등 품질향상과 종업원들의 높은 작업헌신의 결과 1994년말과 1995년말에 주식의 무상증자를 42%까지 배당하는 성과를 거두었다.

가) 게시판

이 회사의 구내식당 안내판에는 각종 정보들로 가득 차있다. 생산실적, 판매실적 등 기업의 주요 현황은 물론이고, 외부인사의 공장방문 등 사소한 일까지 정보공개가 이루어져 노사간의 투명성이 보장되고 있다. 이러한 원활한 정보소통이 노사간의 신뢰형성에 기여를 하고 있음은 물론이다. 이와 같은 정보공개는 우리나라, 특히 중소기업 풍토에서는 E기화기만의 유일한 현상은 아니다. 그러나 근로자들의 신뢰를 얻고 있다는 점에서 독특하다. 게시판을 통한 정보공개가 처음부터 호응을 얻었던 것은 아니다. 처음에는 경영층의 게시에 대해 근로자들의 불신이 컸었다. 그러나 경영층의 경영정보 게시노력은 지속되었다. 영업현황은 물론 사원 회식비, 경조비 지출내용까지도 상세히 공개하였다. 심지어 외부인사가 공장을 둘러보고 가면 누가 무슨 목적으로 내방했는지조차 공개하였다. 그리고 종업원을 한가족처럼 대하는 데 최선을 다하였다. 1996년 1월 제조2과 직원이 조모상을 당했을 때 노무담당과장은 직원 3명과 함께 폭설의 강원도 길을 9시간 운전하여 원덕읍에 도착, 문상을 하고 돌아왔던 적이 있다. 이러한 노력이 지속되자 신뢰를 갖지 못하던 종업원들도 회사운영에 관한 정보를 신뢰하게 되었다. 지금은 식당게시판과는 별도로 각 작업장

에 생산과 관련된 각종 정보를 게시하여 품질향상과 원가절감을 시도하고 있다. 그 결과 근로자들은 회사관련 정보를 보유함으로써 생산활동에 능동적으로 참여하고 있다. 또한 다양한 정보의 공유를 통해 한가족의식이 깊어지고 회사의 어려움에 대해 자발적인 동참을 하고 있다.

나) 경영설명회

경영설명회를 통하여 창원공장의 최고경영책임자인 상무가 직접 1년에 두 차례씩 경영실적을 설명하고 경영계획을 발표하는 등 회사의 주요 경영여건을 근로자들에게 발표할 뿐만 아니라 사무실의 소품비용, 작업장의 소모부품비용 등까지도 공개하여 노사간 신뢰형성과 화합을 도모하고 있다. 동 경영설명회에는 직장, 반장, 조장 등 생산직 근로자, 조합전임자를 비롯한 조합간부, 개선모임위원, 관리직 사원 등 회사구성원 전체가 망라되어 참석한다. 경영설명회에는 직급별 경영설명회와 전사원 경영설명회가 있다. 그리고 이와는 별도로 각종 설명회를 개최하여 회사내의 의사소통의 원활을 도모하고 있다. 경영설명회가 진행되는 과정에서 근로자들은 경영층의 설명을 들을 뿐만 아니라 의문나는 사항에 대해서는 질문을 하고 쟁점에 따라서는 토론을 하기도 한다. 그들의 문제 제기와 토론은 격의없이 이루어지고 있으며 경영진을 대신한 관리직들에 의해 경청되고 상부에 보고되며 사안에 따라 시차를 두고 해결된다.

다) 간담회

정보공유의 세번째 채널은 각종 간담회를 통한 의사소통이다. 만찬을 겸한 각종 간담회를 통하여 직원 상호간의 친목을 도모하고 어려움을 서로 나누어 서로에 관한 정보부족으로 인하여 야기될 수 있는 분쟁의 소지를 사전에 예방한다. 간담회 시간에는 경영설명회 때 다루지 못한 각종 안전에 대해 격의없는 대화를 나눈다. 이러한 시간을 통하여 경영층은 근로자들의 가려운 부분과 어려움에 대해 알게 되고 상호 이해를 촉진하여 한가족의식을 공고히 한다.

2) 열린 경영을 위한 여타 제도들

가) 개선모임 운용

정보공유가 E기화기의 실질적인 신뢰구축기제라면 제도개선모임은 그러한 경영을 촉진하는 제도적 장치이다. 개선모임은 침체된 경제상황에서 기업의 활로를 찾고 개인과 기업의 발전을 도모하기 위한 경영혁신차원에서 도입된 제도이다. 개선모임은 1993년 12월 처음으로 발족된 이래 1996년 9월까지 76차례나 개선모임을 가져 의식개혁과 기업경쟁력 제고를 위한 견인차 역할을 해왔다. 방법론은 다음과 같다. 우선 전근로자들로 하여금 회사내의 개선항목을 적어내도록 하였다. 거기서 나온 의견들에 대해서는 설명을 통해 이해시킬 수 있는 부분에 대해서는 설명을 통해 즉시 해결하였고, 큰 예산의 투입 없이도 해결이 가능한 사항에 대해서는 개선일정을 게시한 후 이를 진행시켰다. 또한 예산이 필요한 사항에 대해서는 계획을 수립하여 추진하고 실행불가능한 사항에 대해서는 설명을 통해 불가능한 사유를 이해시켰다.

개선모임은 기존 노사협의회와 일정한 차별성을 지니고 있다. 노사협의회는 근로자 대표와 사용자 대표가 참여한다. 이에 반해 E기화기의 개선모임에는 사용자 대표와 근로자 대표가 참여함은 물론이고 생산현장의 각 부문별 직장이 참여하게 되어 현장과의 괴리감이 해소된다. 이러한 조직구성상의 특성으로 인해 현장의 소리가 곧바로 관리자층에 전달되어지고, 개선모임에서 결의된 사항에 대해서 노사 양측이 자발적으로 참여하게 된다.

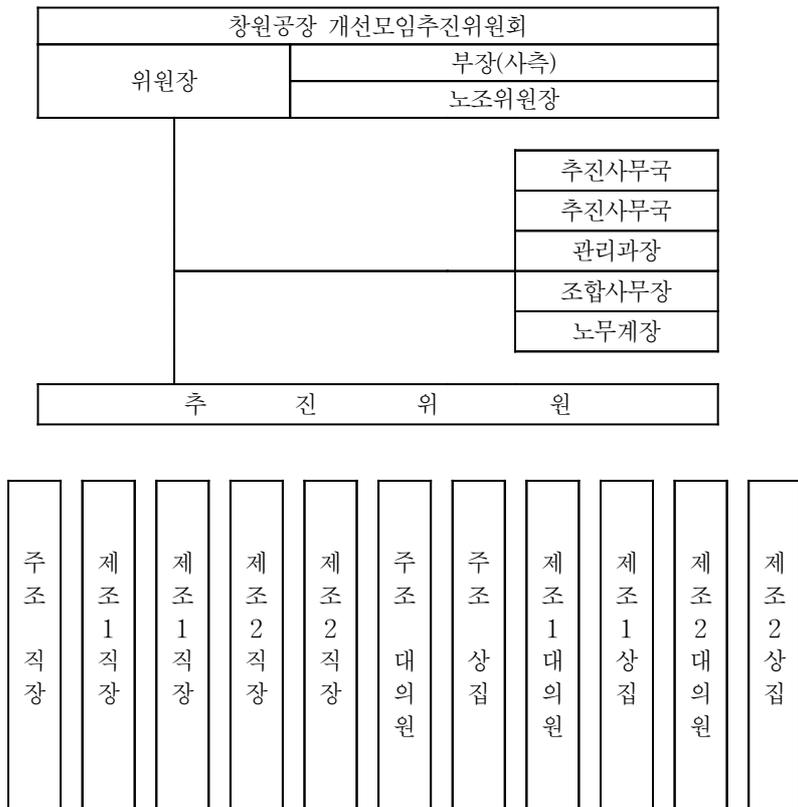
개선모임의 조직을 좀더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 우선 위원장은 노사 양측의 대표자가 맡고 회의의 기록과 추진사안별 내용정리 기타사무를 위하여 사무국을 둔다. 사무국의 업무는 조합사무장과 관리과장 및 노무계장이 담당한다. 실질적인 개선사무를 논의하는 추진위원회에는 공장의 핵심인 각 부서의 직장, 조합의 대의원, 상집간부가 각각 1명씩 참여한다.

개선모임을 통해 제기되어지는 문제는 실로 광범위하다. 의식개혁을 통한 신사고력 배양을 위해 근로정신 함양, 질서준수의식 고취, 산업안전 제고, 직무·직능 등과 같은 각종 교육에 관한 사항이 의논되어지고, 경영의 홍보 및 일체감 조성을 위한 사항도 다루어진다. 또한 기업경쟁력 강화를 위한 기능인 우대정책, 생산성 향상대책에 관한 사항도 개선모임의 중요한 의제 중의 하나

노사신티구축 방안에 관한 연구

이다. 이렇게 봤을 때 E기화기의 개선모임은 일종의 노사협의회 발전적 형태라고도 볼 수 있다. 따라서 기존 노사협의회를 자체 기업풍토에 맞게 변형시킨 제도적 장치로 보는 것이 보다 타당하리라고 본다.

[그림 VI-2] 개선모임 조직도



개선모임에서 추진한 ‘기분을 지킵시다’ 캠페인은 전사적으로 호응을 얻어 기업의 분위기를 쇄신하고 있다는 평가를 받고 있다. 이 캠페인은 정리정돈, 복장단정, 시간준수, 기본예의, 주차질서 등 직장생활에서 요구되어지는 기본적인 사항들에 대하여 자발적인 준수를 촉구하는 운동이다. 1993년 11월에 시작된 이 캠페인은 1996년 1월부터는 ‘기분을 지킵시다’로 전환되어 현재까지

노사신뢰구축 방안에 관한 연구

진행되고 있다. 기본적인 사항들을 준수함으로써 얻는 이익은 크다. 작업장이 정리정돈되고 생산직 사원들의 근무자세가 질서정연해졌다. 생산라인과 라인간의 협력이 이루어져 그 결과 생산의 효율성이 증대되었다. 또한 근로자간 또는 노사간의 예의준수는 상호간의 신뢰를 증진시키고, 이는 다시 일하는 분위기 쇄신은 물론 생산의욕을 높여 그 결과 생산성 향상으로 이어졌을 것으로 판단된다. E기화기 노사는 이러한 작은 실천이 기업경쟁력 강화의 첩경이라 생각하고 이 운동을 지속하고 있으며 훗날 ‘기분을 지켰습니다’라고 자평할 수 있기를 기대하고 있다.

나) 우리사주제도 도입

E기화기의 신뢰구축에 기여를 했던 또 다른 측면은 우리사주제도의 도입이다. 중소기업으로서는 흔하지 않게 1994년 초에 주식을 사원들에게 나누어 주어 종업원들이 주인의식을 가지고 생산에 임하도록 하고 있다. 주식배당은 1994년과 1995년 무상증자로 이어졌고, 1996년에는 유상증자를 통해 지속적으로 이루어지고 있다. 우리사주제도는 근로자들의 애사심을 북돋우고 직원들의 사기진작과 복지증진을 목적으로 추진되었는데 현재 우리사주조합의 주식보유비율은 전체 주식의 3%에 달하고 있다.

<표 VI-7> 우리사주 보유현황(1996. 8. 31. 현재)

구 분	총인원수	조합원수	주식수	비 고
창원공장	186	174	101,406	최초배정일 1994. 1. 14
대구공장	401	385	139,802	
본 사	32	30	24,117	
전 체	619	589	265,415	

다) 근로자 복지증진 프로그램

직원들의 충분한 휴식과 생활안정이 생산성 향상으로 직결됨을 인식하여 다양한 복지증진사업을 실행하고 있다. 1990년 8월에 주택조합을 조직하여 33명의 직원이 내집 마련의 꿈을 실현하였고, 1991년부터는 주택용자제도를 실시

하여 200여명의 직원에게 6억여원을 융자해 주고 있다. 또한 자녀학자금 지원 제도, 도서실 운영, 탁구장 및 체력단련시설 설치 등을 통해 직원복지 프로그램을 꾸준히 운영해 오고 있다.

E기화기의 근로자 복지증진 노력과 관련하여 특히 눈에 띄는 것은 직원이 겪는 특별한 어려움에 회사와 근로자가 함께 동참하고 있다는 점이다. 산업재해로 인한 휴직자에게 법정보상금외의 생활보조금, 위로금을 지원하는가 하면 근로자 가족의 건강장애로 인한 생활고에 동료직원과 회사가 어려움을 함께 나누는 따뜻함을 보여주고 있다. 이러한 고통분담은 E기화기 구성원들의 결속력을 강화시키고 있다.

결국 E기화기의 신뢰구축 사례는 우리에게 다음과 같은 교훈을 시사하고 있다. 즉 신뢰구축 노력이라는 것이 전혀 새로운 제도나 관행을 특출하게 시행하는 것이 아니라 기존 남들이 다 하는 프로그램이지만 정성스럽고 진실로 근로자들을 위하는 마음으로 실천하는 것일 수 있다는 평범한 진리를 새삼 일깨워 주고 있는 것이다.

라) 다양한 교육프로그램과 포상제도

E기화기의 교육훈련은 그 투자 면에서나 실행 면에서 타기업에 비해 특별히 우수하다고 보기는 어렵다. 그러나 기업경영을 투명하게 하고 노사간 신뢰가 형성되어 있고 노동조합과 조합원들의 회사를 위하는 마음이 돈독하기 때문에 교육훈련 또한 효과가 있을 것으로 판단된다. 물론 E기화기도 다양한 교육프로그램을 마련하여 인재양성에 힘쓰고 있다. 전직원을 대상으로 하여 연 2회 실시되는 한마음교육을 통하여 공동체 의식을 확산시키고 있으며, 국내 유명 강사 초청강연, 일본기업체 견학, VTR 강좌, 통근버스내 강연방송, TQC 교육 등 다양한 사내외의 교육을 통하여 직원의 능력개발을 지원하고 있다. 그 밖에도 분기별 우수사원, 연말 우수사원, 근무태도 우수사원 등 다양한 모범사원 선정제도를 마련하여 포상함으로써 협력분위기를 유지·확산시키고 있다. 다시 말해 교육훈련 프로그램 자체만 가지고는 타중소기업에 비해 우월하다고는 볼 수 없으나 노사간 신뢰기반이 조성되어 있고 노동조합이 회사에 협력하는 자세를 견지하고 있기 때문에 교육훈련의 효율성이 높다.

마) 근로환경의 대대적 개선

E기화기의 신뢰구축은 종업원들을 ‘한가족’ 의식으로 뭉치게 하고 그러한 공동체 의식은 근로자들의 실제 활동공간인 생산현장의 환경개선으로 이어진다. 기계를 가공하는 공장임에도 불구하고 작업장 바닥에 기름 한 방울 떨어져 있지 않도록 깨끗이 청소하고 있으며, 여름과 겨울에 완벽한 냉·난방시설을 가동하여 근로자가 편리하고 안전하게 작업할 수 있도록 하고 있다. 또한 현장근로자의 의견을 수렴하여 작업장내 생산기계의 배치를 대대적으로 개선하였다. 이는 생산공정, 청소도구, 소재적재, 각종 부착물 등의 표준화와 함께 생산의 효율성과 편리성을 제고시키고 있다.

바) 고충처리 상담전화

E기화기는 고충처리위원회제의 내실화를 위해 고충처리 상담전화를 개설했다. 회사실정에 맞게 프로그램을 개발하되 근로자들이 편하게 고충을 상담하도록 상담전화를 1996년 4월 개설하였다. 고충사항에 대한 신속한 처리 및 생산업무와 관리업무의 효율적인 연계를 목적으로 공장책임자와 근로자간의 직접적인 대화통로를 마련한 것이다. 이 전화를 통해 근로자는 공장책임자와 직장에서 발생된 불이익 사항, 기타 사내·외의 고충사항에 관하여 상담하고 있다.

주요 상담내용으로 직장내에서 각종 불이익을 받은 사항, 직위나 직책을 이용한 억울함을 당한 경우, 그리고 기타 사내·외 고충 및 개인신상문제 등으로 정하고 매일 07:30~20:00까지 직통전화를 개설하여 교환없이 부장실과 직통하도록 하였다. 사실무근의 유언비어는 일체 사절하고 상담시 본인의 성명과 소속은 밝힐 것을 의무화하되 절대 비밀을 보장하였다. 그리고 상담으로 인한 불이익은 절대 없도록 하였다.

사) 노동조합 전임자들의 현장근로

창원공장의 또 다른 특징은 노조전임자들의 현장근로 참여이다. 신바람 나는 직장을 위해 노사가 함께 노력한다는 취지에서 노조전임자들은 한편으로는 노조일에 매진하는 한편 노조일이 없을 때에는 현장에서 일반 근로자들과 함께 근로에 임한다. 노동조합 간부들의 이러한 태도는 근로자간의 화합을 촉진

하고 더 나아가 노사화합과 가족적인 기업분위기 조성에 기여한다.

아) 제안제도의 활용

과거의 노사관계가 근로자와 사용자를 서로 대립되는 양당사자로 파악한 반면 최근의 경향은 공동운명체라는 의식하에 상호 이해와 협력의 대상으로 파악하고 있다. 그러한 협력적 노사관계의 구축을 위한 기법들 중의 하나가 제안제도이다. 현장근로자가 참여의식과 주인의식을 갖고 품질향상, 산업안전, 관리업무와 관련된 제안을 하게 되면 공정한 심사를 거쳐 시상하고 채택된 사항 중 실현가능성이 있는 것은 시행하게 된다. 이러한 방식은 제안제도를 채택하고 있는 대부분의 회사에서 흔히 취하고 있는 방식으로서 방식 자체만 가지고 보면 특별한 것이 없다. 그러나 E기화기의 제안제도는 품질향상과 산업재해예방이라는 눈에 보이는 이익 이외에도 근로자의 참여의식을 제고시키고 주인의식을 강화시키는 효과가 있다고 평가되고 있다. 제안제도의 성과로는 다음을 들 수 있다. 기계공정의 표준화, 운반대차의 표준, 청소도구의 표준, 작업배치의 표준, 사무행정 표준 등에 다양한 아이디어를 제공받았으며, 1993년 11월 말부터 복장, 정리, 예의, 시간 등 네 가지 기본질서를 지키기 위한 각종 슬로건 등 홍보에 많은 제안을 받았고, 생산성 배가운동 등 각종 노력들의 성공적 추진을 위해 아이디어와 협조를 구하였다. 바로 이와 같은 긍정적인 효과가 있었다는 점이 타기업에서의 제안제도와 다르다. 그리고 그러한 효과는 제안제도 프로그램 자체가 타기업과 비교하여 우수했기 때문이라기보다는 노사관계의 협력적인 구도 때문에 제안제도 등 여타의 프로그램에 종업원들이 협조하여 생긴 결과로 보인다.

6. 국내 진출 외국계 기업 사례

국내 진출 외국계 기업에서도 유사한 노력을 한 사례들이 있다. IMF 관리체제 이후 기업의 해외매각과 금융시장 개방 등을 통해 외국자본의 국내 투자가 활발해졌다. 예컨대 민주노총 산하 금속산업연맹 소속 사업장만 해도 1998년부터 1999년 상반기까지 합작, 분리매각 등으로 외국자본의 국내 진출이 이루

어진 기업이 20여개에 달하고 이와 관련한 협상이 진행중인 기업만 해도 1999년 8월 현재 50여개로 추산되고 있어 금속산업연맹 소속 212개 사업장의 30% 이상을 외국계 기업이 차지할 것으로 보여진다.¹⁹⁾

1999년 8월 현재 외국자본에 의한 지분인수가 마무리된 대표적인 경우를 보면, 미국 포드사로 100% 지분인수된 한라공조, 독일 보쉬사로 100% 지분인수된 캄코드, 발레오사로 넘어간 만도기계 경주공장, 미국 와부코로 일부 라인이 넘어간 만도기계 경주공장 등이 있다. 그 밖에도 이스라엘 이스카사로 인수된 대한중석, 독일 VDO사로 지분매각된 한국VDO 한라(주), 프랑스 FCI에 일부 매각된 한국FCI, 독일TRW와 합작된 한국TRW 등이 있다.

협상이 진행중인 곳도 많다. 특히 대우그룹 소속 계열사들이 많이 있는데, 대우전자, 대우중공업, 대우조선, 대우자동차, 대우정밀 등에서 부분적으로 혹은 가전업체가 매각을 추진중에 있다. 현대중공업의 대산 화력발전소가 미국 사이티사로, 현대자동차 시트공장 역시 미국 리어사로 매각하기 위한 실사가 진행중에 있다.

문제는 이와 같은 매각 또는 합작과정에서 고용승계를 둘러싼 노사간 마찰이 끊이지 않고 있다는 점이다. 매각 이전단계에서 대대적인 정리해고가 이루어지는가 하면, 매각 이후 임금하락과 구조조정에 따른 다양한 인력조정이 노동조합의 반발을 크게 사고 있는 것이다. 더구나 미국계 자본측에서는 한미투자협정 협상과정에서 미국측 협상단으로 하여금 ‘인수합병’ 때 고용승계, 노동기본권 보장 등의 의무를 부과하지 않도록 한국 정부와 협의할 것을 끊임없이 요구하고 있어서 외국계 국내기업내 노사불신이 증폭될 것으로 우려되고 있다.

외국자본이 우리나라에 진출한 배경은 양질의 노동력과 임금에 비교해서 뒤지지 않는 노동생산성이다. 그들은 노동시장의 유연성과 기업활동에 대한 높은 규제완화를 희망할 것이다. 그러나 상이한 노사문화로 인하여 문제들에 대한 의혹이 증폭되어 해결을 위한 가닥이 풀리지 않는 경우가 허다하다.

과거 1970년대 마산·창원 자유수출지역내 일본계 진출업체들이 저임금과 풍부한 양질의 노동력에 매력을 느껴 들어왔다 노동조합 결성 등 문제가 복잡

19) 보다 구체적인 내용은 매일노동뉴스, 제1798호, 1999년 7월 28일자 참조.

해지자 철새처럼 동남아 등지로 빠져 나간 이후 우리나라 노동자들은 외국자본에 대하여 부정적인 시각을 갖기 시작하였다. 그러므로 외국경영자들은 우리나라에서 종업원들로 하여금 애사심을 높여 일에 대한 열정을 갖게 하려면 종업원 존중의 사용자 이미지를 그들에게 보여 주어야 한다.

가령 한국VDO 한라주식회사가 산학협동 차원에서 인근지역 공고생들을 실습생으로 받아들인 경우를 두고 과거 마찰을 빚어 온 노동조합으로부터 오해를 받은 경우를 예로 들어보자. ○○노조는 VDO 한라(주)가 생산량 증가를 이유로 20여명의 실습생을 채용해 근로기준법 제31조의 2에 명시된 ‘해고근로자 우선 채용의 의무’를 의도적으로 회피하고 있다고 주장하였다. 그러나 신문에 보도된 회사측 주장은 정리해고를 한 사실도 우선 채용의 의무를 회피한 적도 없다는 것이다. 회사측은 관련대상자들이 명예퇴직으로 회사를 그만두었기 때문에 우선 채용대상이 아니라는 것이다.²⁰⁾

노조측 주장은 “노사합의가 안되는 상황에서 명단에 올라있던 사람들은 어쩔 수 없이 희망퇴직을 신청할 수밖에 없었다”는 것이다. 왜냐하면 회사측에서 먼저 10여명의 정리해고 대상자 명단을 발표하고, 노사합의가 되면 무급휴직을 실시하고 합의가 안되면 정리해고를 하겠다고 밝혔으므로 노사합의가 안된 마당에 어차피 해고될 것 아니었겠느냐고 보았기 때문이다.

이에 대하여 회사측의 주장은 전혀 달랐다. 우선 1998년 10월 2일에 노사합의가 이루어졌다는 것이다. 당시 정리해고 대상자는 7명이었는데 그들은 근태, 인사고과, 가족부양자수 등 규정에 의하여 객관적으로 선정된 사람들로서 그중 일부는 노사합의전 명예퇴직하였고 일부는 노사합의로 무급휴직 처리되었다가 후에 정상복귀되었다 하였다. 20여명의 지역내 공고 3학년 학생들을 산학협동 차원에서 실습생으로 공장에서 훈련하고 있는 것을 노조가 채용으로 오해한 것이라 하였다. 그것도 한국VDO 한라주식회사 노동조합은 회사측과 나름대로 협조적 관계를 유지하고 있는데 이 회사의 전신인 한라 일렉트로닉스가 안양소재 만도기계 전자공장이 충북 청원으로 옮겨온 후 노동조합은 만도기계노동조합 청원지부로 유지되어 오다 별도의 독립적인 노동조합이 한국

20) 노동일보, 1999년 7월 28일자 참조.

VDO 한라에 생기자 이에 불만을 품고 그와 같은 주장을 한다는 것이다.

지금 한국VDO 한라주식회사는 100% 독일 VDO사 지분에 의해 운영되고 있는 회사로서 기업내 노사관계를 원만하게 이끌어가고 있는 것으로 보인다. 다만 현재의 기업내 노동조합이 과거 한국VDO 한라 전신인 한라 일렉트로닉스 노동조합이 소속한 ○○노동조합과 어떤 인적연계가 있는지 모른다. ○○노동조합은 소속 지부 하나를 뺏겼다고 볼 수 있으므로 기회가 생기면 한라 VDO 노사관계를 경색국면으로 이끌어가고 싶어할 것이다.

이런 상황에서 한국VDO 한라 사용자가 노사신뢰구축을 위해 해야 할 일은 무엇보다도 현재 소속 노동조합의 ○○노동조합으로부터의 독립성과 정체성을 확보하도록 도와 주는 일일 것이다. 이것이야말로 한국VDO 한라 주식회사가 과거 전신인 한라 일렉트로닉스와 ○○노동조합간 대립적 노사관계라는 잘못된 유산으로부터 완전히 벗어나는 길일 것이다.

그러면 어떻게 하면 노사신뢰구축이 가능한가. 회사가 노동조합과 더불어 노사대등주의를 표방하고 더불어 같이 노사 현안들을 풀어간다는 확고한 원칙을 세워 차질없이 실행하는 일이 중요하다. 우선 투명한 경영의 원칙 아래 모든 공개될 수 있는 경영정보를 노조측에 공개하고 경영협의회 등 모임에 노조측 대표를 참여케 해야 한다. 노사공동협의회 또는 노사협의회를 활성화하여 기업내 현안문제들을 합리적으로 풀어가기 위한 노사협의기능을 일상화하고 그 협의과정과 결과를 전사적으로 홍보해야 한다. 이와 같은 커뮤니케이션 활성화가 한국VDO 한라주식회사 노사관계를 과거 노동조합인 ○○노조의 영향권으로부터 완전히 벗어나 독립적이며 생산적이고 합리적인 노사관계를 세워 나가는 지름길일 것이다.

외국계 기업으로 노사신뢰구축을 모범적으로 이룩하고 있는 업체로 ASE Korea가 있다. 1967년 모토로라가 100% 출자해 해외공장으로 출발한 이 회사는 모토로라 반도체사업부의 구조개편으로 1999년 7월 대만의 반도체 패키징·테스팅 회사인 ASE그룹에 매각되면서 새롭게 출발하였다. 특히 근로자 100% 고용승계, 급여 및 복지프로그램 100% 승계를 매각과정에서 보장함으로써 노사신뢰의 새로운 전기를 마련하였다.

또 회사는 전근로자에게 전직위로금(8개월분 임금)을 지급하고 생산규모의

확대와 지속적인 투자를 통한 고용확대 가능성을 제시함으로써 안정된 회사 분위기 유지에 심혈을 기울이고 있다. 지난 1997년 10월에는 부가가치가 높은 신제품 생산, 수출과 신제품 개발을 위해 경기도 파주시에 최첨단 설비와 연구소 등을 신축·이전한 후 반도체산업 발전, 수출증대에 앞장서고 있다.

이 회사의 노사관은 철저하게 인간존중사상에 기초하고 있다. 사원 개개인을 성숙한 인격체로 대우하고 존중하며 사원의 비전과 이익이 곧 회사의 발전과 이익으로 직결된다는 기본정신을 가지고 있다. 1988년 12월 노동조합이 설립된 후 몇 번의 갈등과 대립을 겪으면서 협조적 노사관계가 사원과 회사 모두에게 얼마나 중요한지를 인식하고, 개방적·긍정적 대화를 통해 상호 신뢰하는 노사관계를 이룩하게 됐다. 그 결과 이 회사는 몇 번의 대통령 표창에 이어, 1998~99년에는 노동부로부터 우수 노사협력업체로 선정되었으며 지난해 말에는 안전경영대상을 수상하기도 했다.

이 회사는 노사간 신뢰를 쌓기 위한 가장 중요한 과제를 노사간 원활한 의사소통, 근로자 참여를 위한 대화기구 운영 등 열린 경영의 실천이라고 보고 있다. 우선 경영진은 분기별로 경영실적 설명회를 개최해 근로자들에게 회사 재정과 경영상태를 설명하고 한 달에 한 번 대화의 시간을 갖고 있다. 또 매년 노사전진대회, 야유회, 터놓고 이야기하기 등 각종 노사화합의 장을 마련하고 있다. 또한 노조는 임금인상과 관련해서 전적으로 회사에 일임하고 회사는 경쟁력 있는 임금수준을 유지하기 위해 임금인상을 단행했다. 전략적 아웃소싱에 대해 노사간 합의했으며 경영권 이양시 실리적인 타협과 협력으로 급여복지프로그램 100% 승계를 이루어냈다.

7. 선진국 수준과의 차이

존 케이스(John Case)는 그의 책 *Open-Book Management*에서 체사피크사, 미드스테이츠, 만코, 펠프수 카운티 은행, 스프린트 GSD(거버먼트 시스템부) 등 5개 회사를 사례연구하였다.

체사피크사는 1994년 『포춘』 500대 기업에서 388위를 차지한 회사로서 버지니아주의 리치먼드에 본사가 있고 10개의 갈색 골판지상자 공장, 디스플레이

이 포장재를 제조하는 두 개의 공장, 그리고 소비자 주문형 그래픽 포장지 공장 두 개를 운영하고 있다. 존 케이스는 145명의 종업원을 거느린 볼티모어 공장을 연구하였다. 이 회사의 성공적인 열린 경영의 핵심은 네 가지다. 철저한 정보공개, 재무재표 읽는 법 교육, 권한부여, 그리고 성과급제 등이다.

정보공개는 매월 특정일에 오후 2시 30분에서 4시까지 직원식당에 전임직원이 모여 지난달에 올린 실적을 확인하고 토론하는 방식으로 진행된다. 재무재표 읽기는 비즈니스 기초부터 손익계산서 읽기에 이르기까지 알기 쉽게 교재를 만들어 재미있게 가르친다. 권한부여는 국내기업으로서는 상상을 초월하는 식으로 이루어지고 있다. 체사피크 사내의 8개의 기업은 모든 일을 각기 알아서 처리한다. 생산량 계획, 비용, 새장비 구입 등이 자체적으로 이루어진다. 사장은 선거에 의해 6개월마다 선출된다. 기업내 모든 구성원들은 생산, 마케팅, 채용, 훈련 등의 모든 과정에 참여한다. 8개의 기업들이 공장형태로 작용하므로 전종업원들은 전체 기업의 실적에 따라 이익분배 서비스를 받는다. 먼저 공장은 이익분배가 시작될 목표 매출을 설정한다. 그 목표가 달성되면 종업원들은 월급의 최소한 5%를 보너스로 받는다. 그 비율은 총이익이 상승함에 따라 올라간다. 회사 총수입의 24%에 이르는 보너스를 지불한 달도 있다. 그 돈은 퇴직연금 계정으로 돌려지지 않고 매달 현금으로 지불된다. 이와 같은 열린 경영의 결과가 경영실적으로 나타났음은 물론이다. 1988년 적자이던 볼티모어 공장은 1989년 흑자로 돌아섰고 1990년 두 배, 1991년 다시 두 배로 이익이 났다.

만코는 미국에서 초고속 성장 케이스의 대표 사례이다. 테이프, 가죽끈 기타 소비재를 취급하여 1994년 매출 1억달러의 기업으로 성장하였고 지금 10억달러의 기업으로 돌진하고 있다. 이 회사사장 잭 칼은 1993년 『인더스트리 위크』지에 의해 GE의 잭 웰치와 마이크로소프트의 빌 게이츠와 함께 ‘미국의 최고 존경받는 경영인’으로 뽑혔다. 이 회사가 열린 경영의 선두주자가 된 결정적 힘은 잭 칼 사장에게 있었다.

칼 사장은 종업원을 가족처럼 대하고, 그들에게 회사의 모든 것을 털어놓고 이야기했다. 그리고 모든 사람이 같은 팀이라는 생각을 갖도록 경영하였다. 그의 열린 경영법은 아칸소주의 벤틀빌에 본사가 있는 월마트에서 배운 것이다. 그는 월마트에서 모든 관리자들도 회사에 관해 모든 것을 흥금없이 털어 놓고

있는 것을 보았다. 그들은 계산대에서 점원과도 정보를 공유하는 것을 보았다. 정보 자체가 사람들에게 권한을 주고 있는 것을 관찰하였고 그래서 월마트가 하나의 거대한 팀으로 그에게는 보였다. 모든 정보는 모든 점포의 모든 사람들에게 그대로 전달되었고 그렇게 해서 월마트에서 정보는 끊임없이 진보하는 비즈니스 전략의 영양원이었던 것이다. 그들의 정보는 그날그날 시장의 동향과 밀접하게 연결되어 있었다. 그래서 필요하면 바로 그날 모든 점포를 바꾼다. 월마트는 이렇게 1년에 52번 바꾸기도 하였다. 칼 사장은 월마트처럼 정보의 힘을 이용하는 기업을 창조해 나갔던 것이다.

만코의 정보공개는 타의 추종을 불허한다. 예컨대 만코에는 파란색, 노란색, 회색, 녹색 장부가 있다. 파란 장부는 회사에서 연말에 작성하는 손익계산서 등 회사의 재무재표이다. 노란 장부는 그 수치를 각 부서별로 나눈 것이고, 회색 장부는 생산라인별로 나눈 장부이며, 녹색 장부는 고객별로 나눈 장부이다. 이 다양한 장부의 다양한 수치들은, 예를 들면 아동용 완구의 새로운 상품이 K마트에서 지난달 얼마나 팔렸는지를 보여준다. 세일즈맨 아무개의 운송비용이 지난달보다 약간 올라가는 바람에 그 사람에게 배정된 이익이 예상치보다 낮아졌다는 사실 또한 그 장부를 통해서 한눈에 확인할 수 있다.

권한부여 역시 매우 체계적으로 이루어져 있다. 모든 종업원들은 권한이 부여된 만큼 책임도 따른다. 모든 종업원들은 연간 계획의 수립에 참여하고 실적과 계획을 비교하는 모임에서 각자의 일익을 담당한다. 이들은 재무와 회계에 관한 기초적인 지식은 물론 수익성이 어떻게 계산되는지를 이해하는 교육을 받는다. 현장종업원을 위한 예비학급, 중간관리자를 위한 고급학급을 개설하여 알기 쉽고 재미있게 교육시킨다.

그 결과 만코는 지난 10년간 판매고가 525% 올랐고, 종업원 1인당 판매고는 63% 증가하였으며 재고 회전을 역시 세 배로 증가하였는가 하면 판매 및 일반 관리비는 매출의 18.4%에서 12.4%로 떨어졌다.²¹⁾

그 밖의 기업들, 예컨대 미드스테이지, 펠프스 카운티 은행, 스프린트 GSD

21) 이상에서 논의된 미국 선진기업들의 열린 경영 사례는 장동현 역, 『오픈 북 경영』(원저, John Case, *Open-Book Management*, 1996), 199~256쪽을 참조하거나 직접 인용한 것을 밝혀 둔다.

도 다양한 열린 경영을 펼쳐 왔으나 최고경영자의 열린 경영에 관한 확고한 의지, 정보공개, 권한위양, 재무와 회계교육 등의 영역에서 철저했다는 공통점을 가지고 있기 때문에 여기서는 소개하는 것을 생략한다.

분명한 것은 국내기업들의 사례와는 일정한 수준차이가 있다는 점이다. 그 차이를 대별하면 다음과 같다. 첫째, 최고경영자의 신뢰구축에 대한 확고한 의지가 차이가 있다. 미국 선진기업들의 경우 열린 경영을 하지 않으면 기업이 망한다는 확고한 신념이 있었다. 이러한 신념을 바탕으로 종업원들에게 권한과 책임을 부여하고 그들의 자발적인 참여와 헌신을 구했던 것이다. 둘째, 정보공개 이전에 모든 종업원들에게 교육을 시키되 재미있고 알기 쉽게 실행함으로써 흥미를 보이지 않았던 종업원들마저도 점차 관심을 보여 회사가 어떤 조건에서 이익이 생기고 손해가 생김을 이해하게 되었다는 점이다. 셋째, 공정하고 합리적인 성과배분제 또는 이익분배제를 실행했다는 점이다. 이런 모든 영역에서 국내기업들은 수준과 내용 면에서 아직 뒤떨어져 있다.

VII. 요약·정리 및 맺음말

노사신뢰는 대인(in-person)신뢰와 다른 성질을 갖고 있다. 노사신뢰는 노동과 자본과의 관계에서 발생하는 이해(interests)대립적 측면을 가지고 있으나 대인간 신뢰관계는 그와 같은 본질적 장애를 사전적으로 가지고 있지 않다. 노사신뢰는 또한 그와 같은 본질적 갈등관계와 더불어 노동자와 사용자를 각각 대표하는 대표성(representation)의 문제가 있다. 개인적 차원에서 친한 관계가 공식적 관계에서 전혀 도움이 되지 않는 경우가 있다면 그것은 대표성 때문일 것이다.

노사신뢰문제를 단순히 개인 대 개인의 신뢰문제로 환원할 수 없는 문제가 바로 여기에 있다. 다시 말해 노사신뢰구축은 노사관계와 불가분의 관계가 있기 때문에 단순히 개인 대 개인간 신뢰문제로 다룰 수 없는 것이다. 노사신뢰와 개인신뢰간 이러한 차이 때문에 해결방안으로서 커뮤니케이션의 중요성이 양자에 있어서 다르게 인식된다.

노사신뢰가 구축되려면 노사간 커뮤니케이션이 매우 중요하다. 그러나 대인신뢰에서는 두 사람 사이의 커뮤니케이션(interpersonal communication)이 잘 이루어지면 되나 노사신뢰에서는 단체교섭, 작업장 수준, 인사노무정책, 장기인적자원개발 차원, 참여적 경영수준 등 여러 수준에서 총체적으로 커뮤니케이션이 잘 이루어져야 한다.

이런 관점에서 본고에서는 우리나라 노사신뢰 구축방안으로 단체교섭의 원-원화, 참여형 인적자원관리체제, 참여적 경영, 노사정위원회 정상화, 작업장 갈등해결, 정보·인간 네트워크 형성을 제시하고 각각의 분야에서 커뮤니케이션의 중요성이 고려되는 가운데 구체적인 방안을 강구하는 방식을 취하였다.

먼저 본고의 주요 내용을 요약하면 다음과 같다. 노사신뢰란 ‘노사가 상호의존성에 입각하여 믿음으로서 생기는 위험을 감수하면서까지 상대방이 자신에

관하여 긍정적 동기를 갖고 있을 것으로 믿는 상태'로 정의된다. 여기서 중요한 개념적 요소는 위험을 감수한다는 것과 상호의존성이다. 위험감수란 내가 상대를 신뢰하는데 상대는 배신할지도 모르는 데서 생기는 위험의 수용을 말한다. 상호의존성이란 노사간 의존적 관계로부터 파생되는 상호이익의 극대화를 위한 긴밀한 협조를 의미한다.

따라서 노사신뢰가 있는 기업은 '고협력-고수익' 기업이고 신뢰가 없는 기업은 기업과 종업원들의 상호이익이 보장되지 않는 기업인 것이다. 그리고 노사신뢰는 한번 형성되면 깨지지 않는 견고한 결정체가 아니라 언제이고 노사불신으로 변질된 가능성이 있어서 끊임없이 지속적으로 노사가 공동노력을 하지 않으면 안된다.

우리나라 노사신뢰 수준은 어느 정도인가에 대한 경험적 조사연구는 많지 않다. 이정택(1991)과 류장수 외(1995)가 있다. 이정택의 조사는 1990년대 초 우리나라 기업내 노사신뢰 수준을 알아보는 데 유용한 반면, 류장수의 조사는 1990년대 중반 우리나라 전반적인 노사간 상호신뢰 정도를 알아보는 데 유용하다.

이정택의 조사에 의하면 우리나라 제조업에 종사하는 노사 당사자들은 자신들이 소속한 기업내 노사신뢰의 정도를 중간정도, 즉 신뢰도 아니고 불신도 아닌 정도의 수준으로 보되 신뢰보다는 불신 쪽에 기울어져 있는 것으로 나타났다. 류장수의 조사에서는 노사간 불신정도가 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 근로자의 56.5%와 사용자의 54.6%가 노사간 신뢰정도를 낮거나 매우 낮은 것으로 평가하였기 때문이다.

위 두 조사를 토대로 우리나라 노사신뢰 정도는 다음과 같이 정리해 볼 수 있다. 기업내 노사신뢰문제에 대해서는 사무직보다는 생산직이 더 부정적인 반면, 우리나라 노사신뢰 일반적 수준에 관해서는 사무직이 더 비판적이다. 그리고 학력이 높을수록 노사신뢰 전반의 수준에 대해서 부정적이다.

IMF 관리체제하 구조조정기인 오늘날 노사신뢰 수준에 관한 경험적 조사가 없어서 정확히는 알 수 없으나 추정하건대 1999년 현재 우리나라 노사신뢰의 정도는 더욱 낮아져 있을 것으로 판단된다. 왜냐하면 경제위기 이후 공정한 고통분담에 대한 노동자측의 불만, 사용자 주도로 인식된 정리해고 단행, 그리고

사회적 합의체제에 대한 기대와 좌절로 기업내 노사불신은 물론 우리나라 전반적인 노사불신의 정도가 더욱 높아져 있을 것이기 때문이다.

노사간 신뢰구축을 어렵게 만드는 요인들은 여러 가지이다. 우선 노사관계 안정을 저해하는 요인들로는 열린 경영 미실시, 권위주의적 기업문화, 노조갈등, 경영에 대한 이해부족, 비합리적 노동법규, 사회적 부조리 등을 들 수가 있다. 이와 같은 노사불안요인들은 곧 노사신뢰기반을 취약하게 만드는 요인들이다.

그러나 노사안정이 곧 노사신뢰형성을 의미하지는 않기 때문에 우리는 노사신뢰구축을 어렵게 만드는 요인들을 보다 면밀히 알아 볼 필요가 있다. 그렇다면 노사신뢰를 저해하는 가장 근본적인 요인은 무엇인가. 무엇보다도 노사가 상호 인정을 거부하는 자세와 태도이다. 서로 상대를 인정하지 않는다는 것은 곧 서로를 동반자로 인정하지 않는다는 것을 의미하며 이것은 모든 주요 의사결정과정에 참여를 배제시키는 것과 같다. 제도측면의 노사관계는 꾸준히 개선되어 가고 있는 마당에 노사 상호인정이 진전을 보지 못하고 있는 이 파행적 현상이야말로 노사신뢰기반 구축의 핵심적 과제인 것이다.

이 문제를 해결하기 위해 본고는 노사신뢰구축의 새로운 접근틀을 제시하였다. 노사간 신뢰구축을 위한 바람직한 접근방식은 노사관계 행위를 전략적 수준, 단체교섭 수준, 그리고 작업장 수준 등 세 수준으로 나누어 차별화하여 시도되었다.

전략적 수준에서의 노사관계 행위라 함은 국가의 노동정책과 노동단체의 노동운동 그리고 노사정위원회 중심의 사회적 합의 등 거시적 수준에서 전개되고 있는 장·단기 정책과 운동을 말한다. 단체교섭 수준에서의 노사관계 행위라 함은 업종·지역·산별·기업단위에서의 단체교섭과 노사협의회 등 노사간 교섭과 협의 일체를 일컫는다. 작업장 수준에서의 노사관계 행위라 함은 작업장 수준에서 일어나고 있는 분임조 활동, 고충처리, 작업속도와 작업량 결정 등 모든 노사간 의사결정과 행위를 말한다.

이상 세 수준별로 노사신뢰구축 과제를 설정하였는바, 그것들은 참여적 경영, 원-원교섭, 참여형 인적자원관리체제, 작업장 갈등해결, 정보·네트워크 활성화이다. 이러한 과제들 중 가장 시급한 해결과제는 원-원교섭으로의 교섭방식

전환과 참여형 인적자원관리체제의 확립이다.

구체적인 신뢰구축 방안은 본문에서 많은 내용을 가지고 심도있게 논의되었다. 이것들을 한 마디로 요약하면 거시수준에서는 노동법 정비 및 투명한 법 집행·정책의 일관성, 유연성과 사회안전망의 병행발전, 임금조정체계 정비, 노사정위원회 정상화, 그리고 기존 기업별체계를 보완하는 다양한 방안 개발이 노사신뢰구축에 관건이 된다. 미시수준에서는 노사협력적 리더십 출현, 신노사현장협약 체결, 그리고 기업별 실정에 맞는 노동관행 구축이 잘 되면 우리나라 노사관계 신뢰기반은 형성된다고 본다.

노사협력 리더십 출현, 노사협약, 그리고 노동관행 구축은 수준과 방법에 있어서 기업마다 다양한 편차를 보이고 있다. 단순하고 쉽게 실행에 옮길 수 있는 경우는 최고경영자나 노조지도자가 노사협력의 중요성을 인식하고 노사 양측으로 하여금 지켜야 할 약속을 상호 체결케 하고 아침 조회마다 이행여부를 점검하는 방식이다. 반대로 복잡하고 실행이 결코 쉽지 않은 경우로는 장기 투자전략이나 인적자원개발 정책을 노사가 공동으로 수립·추진·평가하기로 협약을 체결하고 실질적으로 이행하며 기업이 위기를 맞을 때도 노사가 공동으로 책임을 지는 경우이다.

지금 우리 사회는 지식·정보화단계로 급속하게 전환되고 있다. 지식기반 경제사회에서는 노사협력 마인드 형성이 특정 개인 중심의 카리스마적 형태를 보이기보다는 사업장 전체에 하나의 기류로 형성될 개연성이 크다. 신노사현장협약의 체결도 성과배분방식과 우리사주제 등을 구체적으로 명시하는 방식을 취하되 우량 사업장과 그렇지 못한 사업장 사이에 인적자원관리체제에 있어서 큰 차이를 두드러지게 보일 것으로 보인다.

지식기반 정보화사회는 대립과 갈등이 상존했던 산업화사회와는 노사신뢰구축방안에 있어서 그 성격이 다르다. 산업화사회는 노사불신 그 자체가 문제가 되므로 불신의 극복이 중요하나, 지식·정보화사회에서는 협력과 신뢰는 물론이고 협력을 통한 재무성과의 극대화가 관건이 된다. 다시 말해 조직내외 협력의 네트워크 구축에 의한 부가가치 신장이 기업의 성패를 좌우한다.

협력의 네트워크란 곧 지식공동체 형성을 의미한다. 지식공동체는 본질이 노사공통이익(mutual interests or common interests)의 체득화에 있으며 목표

는 상호이익의 극대화(maximization of mutual gains)이다. 노사관계 측면에서 이와 같은 체득화와 극대화의 실현수단은 단체교섭의 원-원교섭화와 참여형 인적자원관리체제 확립을 국내외 경쟁사에 비해 얼마나 초우량적으로 이룩하느냐이다. 이 두 가지가 신노사현장협약에 행동강령과 실행프로그램으로 충실한 내용을 가지고 채워져야 할 뿐만 아니라 성실한 실행이 보장되고 제도화되어야 한다.

參考文獻

- 久本憲夫(1991), 『일본의 노사협의회』, 한국노동연구원 국제심포지엄 발표논문, 大谷眞忠 외 편저, 『노사관계 진로』, 중앙경제사, 1989(仁田道夫, 『노사협의회』에서 재인용).
- 류장수·손유미·최대식(1995), 『노사관계 및 노사협력의식에 관한 조사연구』, 한국노동교육원.
- 이원덕·유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태 - 한국과 미국 기업의 비교』, 한국노동연구원.
- 이정택(1991), 『노사불신요인 분석과 교육적 해결방안』, 한국노동교육원.
- 이정택·김동현·김명진(1996), 『혁신하는 자만이 미래를 연다』, 한국노동교육원.
- 이정택·원창희·허찬영·김동현(1996), 『노사협력 어떻게 이루어지는가』, 한국노동교육원.
- 정진호(1999), 『99년도 임금교섭 실태조사』, 한국노동연구원.
- 한국노동연구원(1999), 『한국 노사관계 의식과 관행에 관한 연구』(미발표).
- Aneil K. Mishra(1996), 'Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust', in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and research* 261, 265(Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler eds, 1996).
- Bernard Barber(1983), *The Logic and Limits of Trust* 164.
- Jill Janov(1994), *The Inventive Organization: Hope and Daring at Work* 238.
- Case, John(1996), *Open-Book Management*, NY: John Brockman Inc; 장동현 역, 1996. 『오픈 북 경영』, 세종서적.
- Kochan, Thomas A, Katz, Harry C and Robert B. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.

- Kochan, Thomas A. and Paul Osterman(1994), *The Mutual Gains Enterprise : Forging A Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Harvard Business School Press.
- McKersie, Robert and Richard Walton(1991), *A Behavioral Theory of Labor Organizations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York: McGraw-Hill, 1965, 2nd Edition: Ithaca, NY.: ILR Press, Cornell University.
- Susan D. Boon & John G. Holmes(1991), “The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk”, in *Cooperation and Prosocial Behavior* 190, 194(Robert A. Hind & Jo Groebel eds., 1991).