

勞 動 經 濟 論 集
第18卷(1), 1995. 12. pp.1~39
© 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

새로운 勞使關係의 패러다임*

- 韓國에서의 協力構圖의 可能性 -

裴 茂 基**

< 目 次 >

I. 序 言	III. 韓國에서의 協力構圖의 可能 性 檢討
II. 새로운 勞使關係의 패러다 임의 必要性	IV. 맺음말

I. 序 言

이 논문은 기업내 노사관계를 대립구도로 보는 패러다임에서 협력구도로 보는 패러다임으로의 변화 문제, 즉 새로운 패러다임의 필요성이나 가능성의 문제를 다루고자 한다. 기업내 노사관계는 이제까지 그 대립적 측면이 지나치게 강조되어 왔다. 그리하여 기업내 노사관계는 대립관계라는 고정관념 또는 그러한 패러다임이 지배적으로 되어 왔다. 그러나 그러한 패러다임 속에서도 물론 부분적인 협력 내지 협조관계를 부정하고 있는 것은 아닐 것이다. 그런데 새롭게 대두된 노사관계의 이론과 미국 등의 노사관계 우량기업에서 시도하여 크게 성공한 새로운 패러다임은 노사관계를 기본적으로 협력적인 것으로 보고 부분적으로 대립되는 국면도 있는 것으로 이해한다.1)

* 이 논문은 한국학술진흥재단 1994년도 자유공모과제에 의한 연구비 지원을 받았다. 연구비를 지원해 준 동재단에 감사를 표한다.

** 서울대 경제학부 교수

1) 협력적인 관계 내지 새로운 협력적 노사관계 패러다임의 새로운 이론, 구체적 사례 등에 관하여는 다음의 저서나 논문을 참고바람. T. Kochan, Harry, Katz & Robert Mckersie, *The Transformation of*

그 때문에 노사관계를 대립으로 볼 것이냐, 협력으로 볼 것이냐 하는 것은 패러다임의 변화의 문제로 된다. 이때의 패러다임의 변화는 대립에서 협력으로의 방향이다. 따라서 이러한 패러다임의 변화는 어느 나라에서나 문제가 될 수 있다. 기업내 노사관계가 대립적인 것에서 협력적인 것으로 구체적으로 바뀌는 방법은 국가, 사회에 따라 다를 수 있다. 그러나 이 논문에서는 그러한 구체적인 패러다임 변화의 방법 문제를 염두에 두지만 주로 대립에서 협력으로의 패러다임의 변화의 방향문제에 관심을 집중코자 한다.

한 사회에서 기업의 경영자나 노동조합 지도자 또는 일반근로자에 이르기까지 노사관계에 대한 근본적인 사고방식인 패러다임 문제에서 과연 어떤 패러다임을 가지고 있는지가 매우 중요하다. 우리나라의 현실을 보더라도 이미 노사관계에서 선진적인 기업이나 그룹에서는 협력적인 노사관계 패러다임에 입각하여 종업원 존중, 인간본위의 경영, 기타 획기적인 노사관계 개선 사업을 벌이고 있다. 그러나 많은 기업에서는 아직도 대립적 패러다임을 가지고 노사관계를 보고 있으며, 그 때문에 협력적 관계 창출이라는 문제에 대하여 자신감이 없거나 그것을 불신하는 눈으로 보기도 한다. 그 때문에 이 논문에서는 이 문제를 직접 다루어 대립적 패러다임에서 협력적 패러다임으로의 전환 가능성과 그것이 일반적으로는 어떤 조건에서 이루어지고 또 우리나라에서의 그 가능성은 어떠한가를 검토하고자 한다. 그리고 보다 구체적으로 이 논문의 구성은 먼저 패러다임 변화가 과연 무엇을 의미하는가를 살펴본 뒤에 일반적으로 새로운 노사관계 패러다임으로의 전환의 필요성을 여러 가지 측면에서 살펴본다. 그 다음에 한국에서의 협력구조 가능성을 검토하되 그것을 세 가지 측면에서 다룬다. 그 첫째는 기술 내지 경영관리적 측면이며, 둘째는 노사관계적 측면, 그리고 끝으로 한국인의 가치관적 측면이 그것이다. 이 논문에서는 특히 한국인의 가치관과 기업내 노사관계의 변화 문제를 연결지워 그 관련성 분석을 처음으로 시도해 보았다.

II. 새로운 勞使關係 패러다임의 必要性

세계 각국의 노사관계를 보면 전통적으로 조화 내지 협력적인 노사관계를 유지하고 있는 국가도 있다. 예컨대 일본이나 독일과 같은 나라가 그러한 나라에 속한다. 그러한 나라

American Industrial Relations, Basic Books, 1986 ; T. Kochan & Paul Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, 1994 ; 배무기, 「호혜적 노사관계와 한국기업의 수용과제」, 김수곤·배무기·박성준·최성수, 「신노사관계와 경쟁력」, 한국경제연구원, 1995 ; 노동인권회관 편, 「세계시장을 지배한 勞使合心」, 한국경제신문사, 1995.

에 있어서도 급속하게 변화하는 내외 여건 때문에 새로운 노사관계에 있어서의 변화와 발전 문제가 논의되기도 한다. 더구나 전통적으로 대립적인 노사관계가 유지되어 온 곳에서는 경쟁의 격화나 기술체계의 변화, 근로자들의 의식구조의 변화, 노동운동의 쇠퇴 등으로 말미암아 노사관계를 획기적인 방향으로 새롭게 구축해야 될 필요성이 크게 대두되었다. 이러한 대립적인 구도로 유지되어 온 국민경제에서의 새로운 노사관계의 개혁은 그것이 대립적인 것에서 협력적이고 참여적인 것으로의 개혁을 추구하는 경우가 많다. 이러한 획기적인 변화는 사실 새로운 노사관계 패러다임(paradigm)으로의 변화를 의미한다고도 할 수 있다.

그러면 이럴 때 새로운 노사관계 패러다임이라는 말은 과연 무엇을 의미하는가? 그리고 노사관계의 새로운 패러다임의 필요성은 어디에서부터 오는 것인가? 이것을 여기서 집중적으로 논의하고자 한다. 먼저 패러다임 변화의 의미가 무엇인가를 보고 그 다음에 노사관계의 새로운 패러다임의 필요성에 대하여 살펴본다.

1. 패러다임 變化의 意味

위에서 노사관계의 패러다임의 변화라는 말을 썼는데 이하에서는 경제학사전에 나타난 패러다임의 의미를 좀더 자세히 살펴보고자 한다.²⁾

패러다임이라는 아이디어는 토마스 쿤(Thomas Kuhn)에 의해서 만들어진 것이라고 한다. 쿤은 “과학적 연구의 전영역에 적용되는 지배적 원리라는 뜻”으로 패러다임을 정의하고 있다. 즉 그에 의하면 하나의 패러다임이라는 것은 세계를 보는 한 가지 방법이며 그 속에서 과학을 (연구)하는 하나의 방법이라고 한다. 따라서 하나의 패러다임은 일련의 가정으로 구성되어 있는데 그 가정은 그 패러다임 지지자에 의하여 의문없이 받아들여지는 그러한 것이다.

그런데 쿤에 의하면 하나의 패러다임의 본질은 비트겐슈타인(Wittgenstein)이 그렇게 표현한 것처럼 말의 의미와 닮은 점이 있다고 한다. 비트겐슈타인에 의하면 예컨대 게임(game : 경기·놀이)과 같은 말은 충분히 그리고 명시적으로 정의될 수 없고 그 의미가 직관적으로 알거나 파악될 수 있을 뿐이라고 한다. 사람들은 어떤 실례를 보거나 아니면 패러다임을 직접 사용하고 나서야 그러한 말의 의미를 배우는 것이 가능하다고 한다. 즉 게임이라는 말을 서술적으로 정의하여 게임의 본질을 그대로 전달하기는 어렵고 그것을 해보는 가운데 게임의 의미 내지 본질을 더 정확히 파악할 수 있다는 의미가 된다.

2) J. Eatwell, et al. (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, MacMillan, 1987.

그러면 패러다임의 변화라는 것이 무엇을 의미하느냐에 대하여 살펴보자. 하나의 패러다임에서 다른 하나의 패러다임으로의 변화 내지 교체가 이루어진다는 것은 점진적인 현상으로 보지는 않고 있다. 아마도 자연과학에서는 그것은 더 돌발적인 다른 방식의 설명으로 나타날 수 있겠다.

쿤의 설명에 의하면 어떤 기존의 패러다임이 새로운 패러다임으로 바뀌는 경우 다음과 같은 일들이 먼저 일어난다고 한다. 즉 하나의 패러다임의 내부 기준에 비추어 볼 때 이례적인 현상 내지 특이 현상이 자주 나타나며 그것을 해결 또는 설명하는데 반복적으로 실패하는 것이 오랜 기간에 걸쳐 일어날 수 있다. 그러한 뒤에 (기존의 패러다임의) 위기(crisis)의 기간이 시작된다고 한다. 이러한 때에 학자들은 갑자기 패러다임을 변화시키는 경향이 있으며, 그리고 난 다음에는 세계를 새로운 패러다임의 시각에서 본다는 것이다. 때때로 그 새로운 패러다임의 모습은 이전의 패러다임으로 해결이 안되던 소위 위기의 기간중에 미리 여러 가지의 징후나 징조를 보이기도 한다는 것이다. 그러나 그에 의하면 더 많은 경우 새로운 패러다임 또는 나중에 더 그것이 정연해지는 새로운 질서는 하나의 충분한 힌트가 때로는 밤중에 위기에 깊이 빠져 있는 사람의 마음에 갑자기 나타난다고 한다. 물론 이러한 쿤의 패러다임에 대한 정의에 다소간의 비판이 없는 것은 아니다.³⁾

패러다임 변화의 하나의 예로서는 객관적 가치학설에서 주관적 가치학설로 바뀐 한계주의 내지 한계혁명을 들 수가 있다. 한계주의(marginalism)는 그 이전까지 생산 등에 투입된 객관적인 노동시간이 가치를 결정한다는 학설로부터 전혀 그 시각을 달리하여 어떤 재화의 가치는 그 재화에 대하여 소비자가 주관적으로 평가하고 부여하는 효용(utility), 보다 구체적으로는 한계효용에 의하여 결정된다는 것이다. 이러한 한계주의 내지 한계혁명은 1870년경에 등장하였는데 그것은 종래까지 오랫동안 유지되어 오던 가치론을 혁명적으로 극복하고 변화시킨 것이다.

과거의 객관적 가치학설이라는 패러다임 아래서는 어떤 재화의 가치를 결정함에 있어서 사회적으로 필요한 노동시간이 그 단위로 된다는 것이 가치론의 주류를 이루고 있었다. 그러나 자본주의 사회에서 실제 재화의 가치를 결정함에 있어서는 과거에 투하된 노동시간의 크기가 반드시 그 가치를 결정한다는 학설은 현상과 유리되는 경우가 많다. 그러한 유리되는 현상 또는 설명이 안되는 경우(예컨대 ‘스미스의 역설’과 같은 것)에 대하여는 재화의 사용가치와 교환가치의 구분으로 설명코자 하기도 하였다. 과거에는 물론 생산물의 생애주기가 비교적 길었지만 오늘날처럼 어떤 제품의 생애주기(life cycle)가 매우 짧아지는 사회에서는 아무리 많은 노동시간이 투하된 제품이라도 구형으로 소비자들의 기호에 맞지

3) J. Eatwell, et al.(eds) *ibid.*, 1987, pp.795~796.

않게 되고 더 좋은 제품이 개발되면 실제 시장에서의 가치는 전혀 투하된 노동시간과의 관계를 유지할 수 없게 된다. 그러나 주관적인 가치학설 내지 한계효용학과의 학설에 의존하게 되면 이러한 문제는 모두 해결되며 전혀 새로운 지배원리, 즉 새로운 패러다임으로 바라보게 되는 것이다. 오늘날 주류 경제학에서는 주관적 가치학설에 따르는 것을 누구도 이상하게 생각하거나 의심하지 않는다.

그뿐 아니라 사회과학의 영역에서도 예컨대 고전파 경제학적 사고에서 케인즈 경제학적 사고로 바뀐 것이 패러다임 변화의 또 하나의 예로 될 수 있겠다. 요소가격의 무한한 신축성과 시장의 청산, 그리고 완전고용의 달성을 내용으로 할 뿐 아니라 夜警國家的 사고로 경제에 대한 국가(정부)의 간섭이 적을수록 좋다는 고전파 경제학의 패러다임에서 완전고용의 실패, 항상적인 실업, 그리고 정부의 적극적 개입에 의한 총수요 정책에 의한 완전고용으로의 지향 등을 골자로 하는 케인즈 경제학의 패러다임으로 바뀐 것도 그와 유사하다고 생각된다.

또 한 가지 현대사상사에서 패러다임의 변화로 볼 수 있는 예로서 救貧法思想에서 福祉國家思想으로의 변화를 들 수도 있겠다. 救貧法思想이란 1820년 이전에 영국에서 지배적이던 사상이다. 이것은 어떤 개인의 빈곤이나 실업, 질병 등은 오로지 그 개인의 무능이나 나태, 기타 불행에 기인하는 것으로서 국가사회가 아무런 책임이 없다는 사상을 근거로 하고 있었다. 따라서 이 구빈법사상에서는 가난한 사람은 강제노역장에서 일을 시키거나 가난 내지 실업을 개인의 책임으로 돌려 방치했다고 할 수 있다.

그러나 근대적인 복지국가(welfare state)사상에서는 개인의 가난이나 실업 등에 대한 이해가 정반대로 달라졌다. 개인의 가난이나 실업 등은 어떤 개인이 스스로의 힘으로 통제 내지 제어할 수 없는 사회제도나 시장의 실패 등에 기인하는 것으로 간주한다. 그리하여 개인의 가난이나 실업문제에 대하여 국가는 그것이 사회제도의 실패 때문에 온 것이므로 극빈자나 실업자에 대하여 그들을 국민적인 最低限(national minimum)의 수준을 보장해 줄 의무가 있는 것으로 이해한다.

이와 같이 똑같은 개인의 가난이나 실업문제에 대하여 그것을 그 개인의 책임으로 돌리느냐 아니면 국가사회의 제도의 책임으로 돌리느냐에 따라 그들에 대한 국가사회의 책임과 의무가 달라지게 되었다. 이와 같이 구빈법사상에서 복지국가사상으로의 사상적 전환은 바로 패러다임의 변화라고 볼 수 있다.

패러다임의 변화는 반드시 거창하게 기하학이나 물리학의 체계(뉴턴 물리학에서 아인슈타인이 제시한 상대성원리에 의한 물리학), 사회과학에서의 중요한 이론이나 사상의 변화만 해당되는 것은 아니다. 우리들의 일상생활 속 또는 주변에서도 패러다임의 변화라고 부

를 수 있는 사태에 직면할 수 있다.⁴⁾

패러다임의 변화란, 사물을 보되 지금까지 보던 안경과는 다른 색깔의 안경으로 보는 것과 같다고 할 수 있다. 동일한 사물을 보더라도 그 보는 근본적인 관점이 달라질 때 보는 사람의 대응은 완전히 달라질 수가 있다.

위의 설명에 의하면 어떤 사회현상 또는 연구의 영역에 대하여 적용될 수 있는 어떤 지배적인 원리가 또는 사물을 보는 근본적인 관점이 바뀌는 것을 패러다임의 변화라고 할 수 있다. 한 마디로 설명할 수는 없지만 노사관계를 보되 그것을 근본적으로 대립구도로 보고 그 속에 약간의 협조적인 요소를 인정하는 하나의 패러다임이 있을 수 있고, 노사관계를 근본적으로 협조적인 구도로 보고 그러나 대립적인 관계도 부분적으로 존재할 수 있다고 하는 또 다른 패러다임도 있을 수 있다.

우리들이 노사관계에 있어서도 패러다임의 변화를 중시하는 이유는 다음과 같다. 앞에서 든 구빈법사상과 복지국가사상의 예나 고전과 경제학과 케인즈 경제학의 예에서 보듯, 패러다임이 달라지면 동일한 현상에 대한 우리의 대응이 전혀 달라질 수가 있다. 가난한 사람, 실업당한 사람에 대한 국가의 대응이나, 국가의 경제(시장)에 대한 간섭·불간섭의 문제에서 사실상 정반대의 입장에서 새롭게 볼 수 있게 된다.

기업내의 노사관계에 있어서도 지금까지 믿어오던 노사관계=대립관계라는 패러다임이 잘못된 것이고 사실은 노사관계는 오히려 협력관계가 대부분이라는 새로운 이론⁵⁾을 이해

4) 스티븐 코비(Stephen R. Covey) 박사가 쓴 「성공하는 사람들의 7가지 습관」에 나오는 이야기를 보자. 전차 안에서 소란을 피우고 정신없이 뛰어다니는 두 아이가 있다. 이 아이들의 아버지는 그것을 못본 채 고개를 숙이고 있다. 승객들은 점점 참기가 어렵게 되고 드디어 그 아버지 옆에 앉은 사람이 불쾌한 심정을 말하고 아이에게 주의를 주도록 한다. 그때 남자는 말하기를 “당신 말이 맞군요. ... 그런데 사실 지금 막 병원에서 오는 길인데, 한 시간 전에 저 아이들의 엄마가 죽었습니다. 저는 앞이 캄캄해서 무엇을 어떻게 해야 할지 모르겠고, 아이들 역시 이 일을 어떻게 해야 될지 막막한 것 같습니다.”라고 대답한다. 그 순간 모든 승객들은 갑자기 상황을 다르게 보기 시작했고, 상황을 다르게 느끼게 되었기 때문에 다르게 행동하기 시작했다. 순식간에 사태를 보는 패러다임이 바뀌어졌다.

또 다른 패러다임 변화의 예도 있다. 스티븐 코비 박사가 쓴 같은 책에 나오는(p. 44) 이야기이다.

악천후 속에서 해상기동훈련에 참가한 두 대의 전함 중 한 전함에서 함교의 감시병이 그대로 가면 충돌할 수 있는 움직이지 않는 불빛을 보았다. 그러자 함장은 신호수에게 명하여 그 배가 충돌코스에 들어와 있으므로 항로를 20도 바꾸도록 신호를 보내라고 요구한다. 그때 저쪽에서 당신들이 항로를 20도 바꾸라는 연락이 온다. 이쪽 함장은 “나는 함장이다. 20도 움직여라”고 명령한즉 저쪽에서 “저는 이 동향해사입니다. 함장님께서 20도 바꾸는 게 좋겠습니다”라고 응답. 화가 난 함장이 “우리는 전투함이다. 당장 진로를 20도로 변경하라”고 하자 저쪽에서 “저희는 등대입니다.”라고 응답한다. 이쪽 함장은 즉시 항로를 변경한다는 이야기이다.

여기서도 우리는 상대가 등대라는 것을 알고 난 후에 함장의 패러다임이 급속히 바뀌는 것을 목격하게 된다.

5) 노사관계를 종래 대립구도로 보던 이유와 새롭게 노사관계는 대부분 협력적이고 부분적으로 대립적임

하고 그것을 확신하게 되면 우리는 새로운 패러다임으로 사태를 새롭게 접근할 수가 있다. 즉 노사관계는 대립관계라는 잘못된 낡은 안경을 벗고 노사관계는 사실 대부분이 협력관계임을 보여주는 새 이론을 본 뒤 납득이 가면 기업내 노사관계를 새로운 각도에서 보고 협력관계 구축에 적극적일 수 있는 새로운 안경을 끼게 되는 것이다.

폭풍우와 짙은 안개 속에서 등대를 상대로 충돌코스를 벗어나기 위하여 상대 선박에게 항로를 바꾸라고 화를 내고 있는 함장은 사실 잘못된 낡은 안경을 끼고 있는 사람이다. 그 불빛이 등대에서 나온 것임을 알았을 때, 함장이 스스로 자기 함정의 진로를 바꾸었다. 기업내 노사관계도 사실 본질적으로 오히려 협력적이고 또 얼마든지 협력적인 것으로 만들 수 있음을 확신하게 될 때 기업의 최고경영자는 기업내 노사관계를 보는 눈을 바꾸어 새로운 패러다임으로 사태를 과거와는 다르게 볼 수가 있다. 그 때문에 노사관계에서도 패러다임은 매우 중요한 것이다.

2. 새로운 勞使關係 패러다임의 必要性

자본주의 선진제국의 노사관계 제도는 오랫동안 적어도 큰 흐름으로서는 노사간의 대립관계를 主調로 하여 형성되고 발전되어 왔다. 일부에서는 계급투쟁론에 기초하여 노동해방 또는 노동혁명적인 이론이나 사상이 한때 지배하기도 하였다. 그러나 계급투쟁론은 크게 퇴조하였고 그럼에도 불구하고 많은 국가의 법령제도는 기본적으로 노사관계의 대립구도를 기본으로 하고 있다.

그런데 앞서 지적한 바와 같이 대립적인 노사관계의 구도는 많은 경우 그 한계를 드러내었으며, 어느 한편이 얻는 만큼 다른 한편이 잃게 되는 관계로서의 그것이 전제하고 있는 零和게임(zero-sum-game)적인 현상은 세계적으로 일본, 독일 그리고 북구라과 제국의 협조적인 노사관계 내지 사회적인 파트너십에 의하여 도전받기도 하였다. 그뿐 아니라 미국과 같은 근본적으로 대립적인 노사관계 구도하의 사회에서도 상당수의 기업에서 사용자의 주도에 의하여 기업내 노사관계를 획기적으로 협조적인 관계로 개선하는 사례가 늘기 시작하여 零和게임이 아닌 陽和게임(positive-sum-game)적인 현상과 근로자의 보다 높은 만족이 보고되기도 하였다. 이하에서는 범세계적으로 노사관계에서 패러다임의 변화를 필연적인 것으로 하는 몇 가지 요인을 지적해 보고자 한다.

을 밝힌 새로운 이론을 소개한 것은 좋고, 「勞使關係의 對立構圖와 協力構圖」, 연당 이규창 박사 회갑 기념논총, 『노사관계의 과제와 인적자원개발전략(Ⅰ)』, 1994. pp.1~20 참조.

가. 기업경쟁의 격화

우선 국제화·세계화 등으로 표현되는 경쟁의 격화를 들 수가 있다. 그동안에도 물론 기업은 끊임없이 경쟁을 통하여 발전해 왔으며 그 경쟁 때문에 낙후된 기업은 몰락하고 새로운 기업이 등장하여 왔다.

그러나 20세기말과 21세기에 예상되는 기업의 환경은 국제화·세계화 등으로 표현되듯 종래의 경쟁과는 질적으로 달리하는 측면이 많다. 지금도 경제는 크게 개방되었지만 앞으로는 사실상 무국경의 경제(borderless economy)로 변화하게 된다. 그 결과 국내 또는 局地的인 시장점유의 우위성은 사실상 사라지고 선후진국을 통틀어 최우량기업만이 살아남게 되는 환경으로 될 것이다. 물론 일시적으로 그와 같은 강도의 경쟁이 실현되지 않는다 할지라도 경쟁이 점점 치열해지게 되는 것은 피할 수 없다. 경쟁이 격화되면 될수록 노사 관계에 있어서 과거의 대립구도로서는 기업은 경쟁력 약화에 따라 생존에 심대한 위협을 느끼지 않을 수 없게 된다. 따라서 대립구도로부터 협력구도로의 모색이 경영자 주도 또는 노사 양측에 의하여 추진될 것으로 보인다.

예컨대 국내에서도 노사간에 협력적인 분위기가 조성되고 노사협력선언 등이 1995년 2월부터 촉발되어 6월말 현재 이미 2,054개 기업에 이르고 있다. 그런데 이러한 일련의 움직임 중에서도 경쟁이 가장 치열하게 전개되고 있는 가전제품 생산의 전자 3사 등에서 주도한 것도 경쟁의 격화가 협력관계를 촉구한다는 면과 관련이 있을 것으로 보인다. 즉 1980년대 말에 격심한 노사분규를 겪고 1990년도부터 금성사(지금의 LG전자)가 「노사협력선언」(해당 기업에서는 '勞經協力'이라는 용어 사용)을 했으며 노동조합이 앞장서서 품질향상과 판매협조 등을 주도하였다. 이어 현대전자와 대우전자도 「노사협력공동선언」을 하였는바 이러한 가전3사의 협력구도로의 전환노력은 국내의 시장에서의 치열한 경쟁관계와 어느 정도 관련이 있는 것으로 보인다.

나. 생산기술에서의 성격 변화

생산기술면에 있어서의 성격 변화를 들 수 있다. 한때 미국의 노동성장관을 역임하고 현재 미국 텍사스 대학의 석좌교수로 있는 마샬(Ray Marshall)은 1960년대까지 미국은 대량생산과 자연자원에 의존하여 경제성장을 지속하고 높은 소득을 유지할 수 있었다고 지적하였다. 그뿐 아니라 이 시기에는 케인즈 경제학의 유효성이 심분 발휘되었다고도 할 수 있다. 그러나 마샬은 1970년대 이후 대량생산체제는 이미 임금수준이 미국보다 낮은 일본

이나 기타 개발도상국에 의하여 모방되어 미국은 더 이상 경제적인 우위를 점유할 수 없었다고 한다.

그에 의하면 이미 미국이나 선진국 경제는 테일러(Taylor)주의나 포드(Ford)주의에 기초를 두는 대량생산체제가 아니라 소비자들의 수요의 변화에 민감하게 대응할 수 있고, 주종상품도 重厚長大型에서 輕薄短小型으로 바뀌었다고 한다. 근로자들도 점차 고도의 지식이나 정보, 기술을 취득하지 않으면 안되게 되었고, 기업의 경영관리가 수직적인 명령형에서 수평적인 관리형으로 바뀌어 기업이 하나의 고도로 능률적인 작업시스템(a high performance work system)으로 되어야 한다고 하였다.⁶⁾ 이때 기업은 고도의 품질향상이 요구된다. 미국의 경우 미국의 데밍 박사에 의하여 일본에 수출되었던 품질관리기법을 미국이 다시금 수입하여 TQM(Total Quality Management)기법을 개발하게 되었다. 기업을 고능률 작업조직으로 유지하여 소비자의 기호의 변화 등 수요의 변화에 적극적으로 대응하는 매우 탄력적인 생산조직을 유지하기 위하여는 기술체계도 대량생산을 기반으로 하는 것과는 달라지게 된다. 이때 대량생산체제와는 달리 생산직에 종사하는 근로자들도 상당 정도의 기술을 습득한 중간기술자, 즉 테크니션(technician)⁷⁾으로 양성될 필요가 있다. 이러한 중간기술자 내지 테크니션은 과거의 기능공 수준의 낮은 기술수준과 연구개발 등에 육박할 만큼의 높은 수준의 기술자의 기능을 통합한 것을 의미한다. 이러한 중간기술자를 생산직의 근간인력으로 사용함으로써 정상적인 생산활동은 물론 異常이 발생했을 때도 현장의 노동자들이 즉각적으로 직접 대처할 수 있는 능력을 갖추게 된다.

고능률 작업조직에서는 또한 무엇보다 지속적 개선(continuous improvement)이 끊임없이 요구된다. 그런데 생산직에 종사하는 현장근로자들로부터 지속적 개선을 얻어내기 위해서는 그들이 기술적으로 그만큼 생산과정과 제품의 품질 등에 대한 지식을 갖추어야 하고 그들의 근로의욕이 매우 높아져 있어야 한다. 그 때문에 이러한 기술체계면으로 보더라도 노사관계 대립구도는 더 이상 새로운 여건에 적합치 않으며 협력적인 구도를 기업이 반드시 만들어 낼 수 있어야 고능률 작업조직을 유지할 수 있게 된다.

6) Ray Marshall, "Work Organization, Unions, and Economic Performance," in Mishel, Lawrence and Voos, Paula B. eds., *Unions and Economic Competitiveness*, Economic Policy Institute, 1992, pp.287~290 참조.

7) 일본의 생산직 근로자를 준기술자 또는 '중간기술자'로 양성하여 그것을 일본 경제의 국제경쟁력의 기초로 삼고 있는 것에 대하여는 줄고, 「(일본)요소조건 I - 교육·훈련을 중심으로-」, 서울대학교 세계경제연구소 편, 「3대 선진국(G3) 국가경쟁력에 대한 연구-일본·독일을 중심으로-」, 1994, pp.27~42 참조.

다. 인적자원개발과 근로자참여의 필요성

또한 근로자의 자질향상, 즉 인적자원개발과 참여의 필요성을 들 수가 있다. 고능률 작업조직을 유지하기 위하여는 근로자들, 즉 종업원의 정보, 지식, 기술을 세계적인 일류기업 수준으로 끌어올려야 한다. 이것을 가능하게 하는 것이 인적자원개발, 즉 교육훈련이다. 그 때문에 고능률 작업조직으로서의 새로운 형태의 기업에서는 종업원에 대한 교육훈련이 가장 첨단적인 부문으로 떠오르게 되며 종업원들의 학습능력(learning capacity)을 최대한 확대시킬 수 있어야 한다. 새로운 여건에 대응하기 위하여는 근로자들이 종래의 탈속련화된 낮은 수준의 노동자들이 아니며 고도의 지식과 정보 및 기술을 갖춘 지식노동자(knowledge worker)로 변모되어야 한다.

그뿐 아니라 앞서 지적한 지속적 개선, 기타 높은 생산성을 유지하려는 근로자의 참여(employee involvement: EI)가 매우 중요하다. 이때의 근로자들은 이미 대량생산체제 하에서 본 것과 같은 주어진 좁은 기능을 반복적으로 수행하고 생산과정이나 기업경영상의 정보가 차단된 그러한 근로자가 아니다. 이들은 광범위한 지식, 정보 및 기술을 습득하여 생산과정의 전후좌우를 종합적으로 이해할 수 있고(소위 전방위 파악) 동료 지식노동자와 협력해서 문제를 해결하고 또 개선해 가는 매우 적극적이고 참여적인 근로자이다. 그러므로 이들에 대한 기업의 관리적 자세는 그들의 창의성과 참여의식 내지 헌신적인 자세를 유도하고 그것을 높게 유지하게끔 그들에게 높은 자율성을 부여하는 분위기가야 한다. 그러므로 이미 과거의 것과 같은 노사간의 대립적인 구도는 이러한 요구에 적합하지 않으며 호혜적이고 참여적이며 협력적인 구도가 필수적인 것으로 된다.

이러한 고능률 작업조직하의 근로자들은 경영정보에 대한 요구도 높고, 보다 인간적인 업무의 설계, 소외감이 적은 생산활동, 그리고 각급 수준에서의 의사결정 과정에서의 참여적 욕구가 매우 높다. 또한 새로운 세대의 근로자들은 지시와 통제에 의한 작업에 저항적이다. 충분한 경영정보가 제공되고 참여의 기회가 확대되어 자율적인 활동이 보장될 때 훨씬 자기 직무에 대한 헌신과 몰입(commitment)의 정도가 높아진다. 이들은 고립되고 과편화된 기계의 부속품과 같은 존재이기를 거부하며 생산활동에 주체적으로 참여하기를 바란다.

종업원들이 교육훈련을 통하여 지식, 정보, 기술이 높아지고 또한 그들의 적극적인 참여에 의하여 생산성이 향상될 때 그들은 이미 기업경영의 측면에서 불 때 準固定的 要素(quasi-fixed factor)로 된다. 즉 기업은 이들 고도로 숙련되고 헌신적인 자세로 된 종업원들을 기업생존에 필수적인 요원으로 간주하여 이들은 거의 해고의 대상이 될 수 없게 된

다. 즉 이들에 대한 높은 인적자원 투자로 말미암아 이들은 내부노동시장에서도 핵심적인 요원으로 되었으며 따라서 이들을 해고하는 것은 기업에게 많은 손실을 가져오게 된다. 이렇게 되면 될수록 그만큼 근로자 측면에서 볼 때 그들의 직장 안정성(job security)은 높아지게 된다. 그리고 이렇게 직장의 안정성이 높아진 것을 배경으로 근로자들은 그들의 생애 계획을 세울 수도 있다.

라. 노동조합의 역할 변화

다음에는 노조의 역할, 즉 강하고 참여적인 노조의 역할을 들 수가 있다. 세계 노동운동의 추세를 보면 나라마다 대부분 공공부문을 제외하면 노조 조직률이 떨어지는 추세를 보여준다⁸⁾. 그것은 단순한 이유에 기인되는 것은 아니다. 산업구조, 취업인구구조의 변화, 기술발전, 서비스 산업화, 경제의 성장과 발전의 정체 등 여러 요인이 복합되어 일어났다. 그러나 그 요인은 무엇에 의한 것이든 간에 조직률 감소추세는 노동운동에 큰 타격을 주고 있다.

그뿐 아니라 노동운동의 내용도 조직이나 단체교섭 등의 세계적인 분권화(decentralization)현상이 가속되고 있다. 즉 기업 또는 사업장단위 노동운동 내지 노조 역할의 중요성이 증대하게 되었다는 것이다. 이것은 전통적으로 전국 또는 산업별 조직이 근간이 되어 있는 곳에서 그러하며 기업내 노사관계에 대한 노조의 새로운 역할 분담을 암시하는 것이다.

세계적인 경쟁의 격화추세 속에서 과거의 대립과 투쟁에 의하여 노동운동을 추진해 온 곳에서는 그러한 대립과 투쟁방식이 한계에 부딪치는 경우가 많아졌다. 임금이나 근로조건 개선투쟁은 미국 등에서는 국제경쟁력 약화로 대량해고를 초래하였다. 기업의 대량해고에 노조는 과거처럼 무조건 파업으로 맞설 수 없게 되었다. 그 결과 임금의 동결 또는 삭감으로 대량해고를 줄이는 소위 양보교섭이 잇달아 일어났다. 즉 과거식 노동운동이 한계에 부딪치게 된 것이다.

그 때문에 AFL-CIO 등 노동조합의 상급조직에서도 노동운동의 새로운 활로를 개척하고자 골몰해 왔다. 그러나 그 해결책은 쉽게 구해지지 못하였다. 많은 노동운동의 고위 지도자들이 과거식 노동운동의 한계를 깊게 인식하기 시작하였으며 기업이 제시하는 다른 대안에도 관심을 가지는 것이 불가피하게 되었다.

8) Harry C. Katz, "The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 1, 1993, pp.3~22 참조.

한편 경영위기에 처한 미국 등의 대기업들은 1970년대말 또는 1980년대 중에 기업 스스로의 힘으로, 즉 경영자 주도로 노사관계의 대립구도를 협력구도로 전환코자 노력하였으며⁹⁾ 그 과정에서 노동조합측에도 이해와 협력을 요구하기 시작하였다. 그 결과 노동조합은 다양하게 대응하는 가운데 더러는 위기상황을 이해하고 기업측의 노력에 협력하기도 하였다. 이러한 노동조합의 역할 변화(모든 노조가 다 그러한 것은 아니지만)는 다음과 같은 과정으로 이루어졌다.

노동조합이 없는 경우를 예외로 생각한다면 노동조합은 기업이 대립구도에서 협력적인 구도로 노사관계를 바꾸고자 할 때 중요한 상대로 떠오르게 된다. 새로운 노사관계의 패러다임을 구축하기 위하여 기업이 주도하여 과거의 대립관계를 청산하고 새로운 협력관계를 구축하고자 할 때 노동조합은 이 과정에서 매우 적극적인 역할을 담당할 수 있다. 노동조합은 이 과정에서 근로자들의 권익이 진정한 의미에서 유지되고 신장될 수 있도록 그것을 감시할 수 있어야 한다. 그뿐 아니라 전혀 새로운 형태의 질서를 구축하고자 할 때 그것은 노동조합 간부에 의하여 먼저 이해되고 설득될 수 있어야 하며, 그것이 가능하게 될 때 노동조합이 앞장서서 노동조합원 내지 근로자들을 이해시키고 설득시켜서 그 방향으로 유도할 수 있다. 노동조합이 대립에서 협력구도로의 전환에 이러한 역할을 담당하려면 노동조합은 그 자체가 강한 노조이어야 한다. 레이 마샬은 고능률 작업조직은 근로자들의 참여를 훨씬 더 요구하게 되고 그것은 다시금 만약 노동자들이 그들의 이해관계를 대변할 강력한 조직을 가지고 있으면 있을수록 더 효과적이라고 지적하였다.¹⁰⁾ 협력적인 노사관계를 구축하는 데 강력한 노동조합이 필요하다는 점은 미국의 최고경영자에 의하여도 지적되고 있다. 즉 미국 포드자동차 회사의 수석 부사장 피터 페스티요(Peter Pestillo)는 다음과 같이 말하고 있다.

“만일 경영층이 국제경쟁에서 살아남기 위해 노동조합과 동맹관계를 맺고자 한다면 경영층은 근로자들에 의해 선출된 노동조합을 우리 사회에서 적법한 제도적 기구로서 그 당위성을 받아들여야 할 것이다. 다시 말해 노동조합의 역할을 인정하고 존중하며 가치를 부여하고 함께 일해야 한다는 것이다. 그리고 강력한 동맹관계가 가능하기 위해서는 쌍방 모두가 강력한 힘을 가져야 한다는 전제가 성립되어야 한다.”¹¹⁾

9) 이러한 미국 등의 사례와 그 배경 등에 관하여는 줄고, 「인적자원관리와 기업내 노사관계 : 미국의 선진적 4개 기업 사례를 중심으로」, 한국산업은행, 「경영지도연구」, 제32호, 1993. 12. pp.1~25와 줄고, 「호혜적 노사관계와 기업의 수용과제」, 김수곤·배무기·박성준·최성수, 「신노사관계와 경쟁력」, 한국경제연구원, 1995. pp.51~132 참조.

10) Ray Mashall, 전제논문, p.312 참조.

11) 이병남, 「美國 勞動法 改正 推進現況과 韓國 勞動政策에 주는 示唆點」, 서울대학교 경영대학 노사관계 연구소, 「勞使關係研究」, 제4권, 1993. 12. p.73 참조.

마. 미국 등의 성공적인 노사관계 개혁의 경험

끝으로 정확하게 새로운 노사관계 패러다임의 필요성이라고 할 수 없지만 이미 선진국 중 특히 미국 등에서 성공적으로 이루어지고 있는 노사관계 개혁의 최근의 경험을 들 수가 있다. 주지하다시피 미국은 전통적으로 노사관계가 대립적으로 유지되어 왔다. 그러나 1970년대말부터 지금까지 기업이 주도하여 과거의 대립관계를 청산하고 새로운 협력관계를 창조하도록 많은 노력을 기울여 왔다. 그것은 때로 실패하거나 불안정한 관계를 유지하는 경우도 있지만 우수한 기업에서 새로운 협력적인 노사관계를 형성하는 데 성공하였다. 그리고 그러한 협력적 노사관계 프로그램을 적극적으로 도입하고 있는 기업의 수는 대체로 미국 기업의 3분의 1 내지 2분의 1 수준에 이르는 것으로 보고되고 있다.¹²⁾

오랫동안 미국 경제는 제조업을 중심으로 성장이 부진하고 또 많은 해고와 낮은 경제성장을 실현해 왔다. 그러나 최근에 대기업들에서 획기적인 Restructuring 또는 Reengineering 등을 수행하고 아울러 노사관계에 있어서도 대립구도에서 협력구도로 획기적으로 전환함으로써 미국의 생산경영기반을 강화시킨 것은 우리들에게 큰 시사를 주고 있다. 따라서 이미 미국과 같은 대립적인 노사관계도 협력적인 관계로 개혁할 수 있다는 경험이 우리들에게 소중한 정보와 교훈으로 되고 있으며 그만큼 우리들의 경우에도 대립구도에서 협력구도로의 전환을 촉구하고 그 필요성을 강조하고 있다고 볼 수 있다.

노사관계 패러다임의 변화와 관련하여 한국의 노사관계를 미국 및 일본의 그것들과 대비하여 간단히 살펴볼 필요를 느낀다. 한국의 노사관계는 집단주의 등의 면에서는 일본의 노사관계와 가까운 측면도 있다. 그러나 대립이나 협력이냐의 문제를 두고 생각할 때 한국의 노사관계는 일본의 것보다는 보다 미국의 관점에서 대립적이라고 할 수 있다. 그 때문에 노사관계의 변화를 생각할 때 한국의 경우에도 협력적인 것이 되려면 미국처럼 패러다임의 변화로 볼 만큼 대립에서 협력으로의 획기적인 변화가 있어야 되는 것으로 보는 것이 타당하지 않을까 생각된다. 일본의 경우에도 새로운 환경이나 근로자들의 주관적인 의식구조의 변화에 대응하여 노사관계가 변화되어야 할 것이지만 그들의 변화는 어떤 면에서 연속적인 측면이 더할 것으로 짐작된다. 그러나 한국의 경우 일본적 노사관계와는 다른 차원의 대립관계가 이제껏 지배적인 패러다임으로 되어 온 것으로 이해해야 할 것이다. 그 때문에 대립구도에서 협력구도로의 변화는 패러다임의 변화로 보고 그러한 접근이 한국의 노사관계를 올바르게 인식하는 것이라고 해야 할 것이다.

12) Thomas A. Kochan, and Paul Osterman. *The Mutual Gains Enterprise: Forging A Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Harvard Business School Press, 1994, p.107 참조.

III. 韓國에서의 協力構圖의 可能性 檢討

1. 技術 내지 經營管理的 側面

위에서는 일반적으로 또는 범세계적으로 새로운 노사관계 패러다임이 필요하게 되는 사정을 살펴보았다. 그리고 그것은 다분히 선진제국에서의 사정을 반영하는 측면이 많았다. 그러면 과연 한국 경제의 발전과정이나 한국 기업의 경영관리적 실정에 비추어볼 때 우리는 대립구도로서도 성장과 발전이 가능할 것인가, 아니면 이미 대립구도로서는 그 한계에 도달되고 있고 협력구도로 갈 수밖에 없고, 또한 갈 수 있는 여건이 조성되고 있는가 등에 대하여 살펴보고자 한다. 그것을 이하에서는 몇가지로 나누어서 검토하고자 한다.

가. 기술적 발전과 변화

첫째로 지적될 수 있는 것은 한국의 기술발전이나 그 변화의 측면에서 볼 때 이미 우리나라의 기술도 더 이상 대립적이어서는 문제가 많고 협력구도로의 전환이 요구되는 방향으로 빠르게 변화되고 있다는 점이다. 그것은 아마도 한국의 1인당 국민소득이 아직 1만달러 시대이지만 우리의 산업구조가 중요 대기업은 대부분 국제시장에서 경쟁하는 초현대적 기술과 설비를 갖추고 있는 경우가 많기 때문으로 생각된다. 이미 한국 기업에서도 많은 대기업에서는 공장자동화, ME(microelectronics)화가 많이 진행되어 있다. 그뿐 아니라 컴퓨터와 통신수단이 광범위하게 생산기술에 도입되는 정보화시대로 빠르게 들어가고 있다. 이러한 새로운 고급기술을 다루는 근로자는 과거의 테일러주의나 포드주의적 기술이나 생산체계 방식에서의 근로자들과는 근본적으로 다르다. 왜냐하면 테일러주의나 포드주의적 생산체계 방식에서는 기술과 숙련을 최대한 분해하여 일반근로자들은 자기가 수행하는 몇 가지 동작만 이해하면 되고 전체적인 기능이나 기술은 이해할 필요가 없었다. 그렇지만 오늘날의 대부분의 기업에서는 근로자들은 상당 정도의 多技能(multiskilling)과 전체적인 기술체계에 대한 이해를 필요로 한다. 현재 한국에서 협력을 요하는 기술의 확산 정도를 정확하게 알려주는 정보는 없다. 그러나 각 기업에서는 이미 과거식의 단능공으로서의 부족함을 느끼고 여러 가지 전후좌우의 기술과 기능을 이해하는 다능공으로의 양성을 추구하

고 있다.

둘째, 앞으로의 기술은 소비자의 기호에 민감하게 대응할 수 있는 기술체계를 발전시켜야 된다. 그 때문에 생산 및 판매체계가 과거식으로 기술에 대한 연구개발은 완전히 연구개발부서에서 맡고 현장의 생산직이나 판매직은 지시된 생산활동만 하던 체계와는 달라지게 된다. 고객을 최대한 만족시키고 또한 감동시키기 위해서는 소비자의 기호의 변화, 소비자의 수요를 지속적으로 모니터링할 수 있어야 한다. 예컨대 오늘날 가전제품에서 성공하고 있는 것을 보면 세탁기나 냉장고 등에서 소비자들의 다양한 욕구에 보다 가깝게 접근하는 제품이 히트상품으로 성공할 수 있음을 알 수 있다.

이러한 새로운 기술발전이나 변화에 대응시킬 수 있는 근로자의 양성은 결과적으로 기업으로부터 많은 교육훈련 투자를 불가피하게 만들며 그들의 장기근속을 유도하는 것이 기업에게도 큰 이익이 된다. 그 때문에 그들의 근로의욕을 높이고 헌신적 기여를 얻어내기 위해서는 결국 협력구도로 가지 않을 수 없게 된다.

나. 품질혁신과 제품 고급화

다양해지고 높아지는 소비자의 욕구를 충족하기 위하여, 또한 기업이 경쟁력을 유지하기 위하여 기업은 그 제품의 품질을 계속 혁신시키고 제품도 고급화하지 않으면 안된다. 이것은 한국 기업도 피할 수 없는 필연적인 요구라고 할 수 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 종업원들이 품질혁신운동(QC, TQM)에 적극적으로 또한 자발적으로 참여해 주어야 한다. 이러한 노력이 성공하기 위해서는 예컨대 제안제도에 종업원이 역시 적극적으로 참여해 주어야 하며 지속적 개선(continuous improvement)도 성공적으로 이루어져야 한다. 이러한 일련의 노력은 대립적 노사관계 하에서는 그 실효를 거두기 어렵고 선진제국에서 흔히 협력적 노사관계를 구축하면서 채용하는 소위 종업원참여(employee involvement : EI)가 중요하게 된다.

품질혁신이나 제품 고급화는 종업원들이 현장에서 가지고 있는 무수히 많은 정보나 아이디어를 생산적으로 활용하지 않고는 이루어지기 어렵다. 이미 미국 등에서도 경영위기에 빠졌다가 다시 경쟁력을 회복한 제록스(Xerox)나 기타 기업들의 경험을 보더라도 종전에 종업원을 무시하고 종업원은 지시만 하고 관리만 하는 대상으로 생각하던 것이 큰 실패 요인임을 자인하고, 그것을 반전시켜 그들의 자발적인 참여를 유도하고 그것을 기술발전과 품질혁신에 활용함으로써 다시금 경쟁력을 회복한 경우도 있다. 한국의 경우에도 특히 가전제품을 생산하는 가전3사에서 다투어 협력적인 노사관계 구축을 위하여 엄청난 노력을

하고 있는 그것 자체가 협력적 구도를 조성함이 없이는 품질혁신이나 제품 고급화를 통한 경쟁에서의 생존이 불가능하다는 것을 다른 어떤 업종보다 더 강하게 느끼고 있기 때문으로 보인다. 마샬은 기술혁신이 결코 현장에서의 생산과정과 분리된 것으로 생각되어서는 안된다는 것을 강조하고 있다. 이때 종업원의 참여 정도가 높을수록 기술혁신도 촉진되고 생산성도 향상된다는 것이다.¹³⁾

다. 경영혁신운동의 보편화

국내외의 경쟁이 격화되는 여건 아래서 우리나라에서도 대부분의 기업에서는 경영혁신 운동을 전개하고 있다. Reengineering, Restructuring, Benchmarking, Downsizing 등이 그것이다. 대부분의 대기업과 상당수의 중소기업에 이르기까지 기업 내에서는 독자적인 목적에 맞는 구호나 상징적인 말을 내걸고 그것을 목표로 해서 몇 년 안에, 또는 어떤 형태로든 그 목적을 달성하고자 노력하고 있다.

이러한 경영혁신이라는 최근의 변화는 아직도 그 추진과정에서 상당히 권위주의적인 틀을 벗어나지 못하는 경우가 많다. 그러나 이러한 경영혁신운동의 목표는 기업 내에서 관리자층과 종업원층간의 雙方的 交感의 필요성, 즉 협력의 필요성이 높아진 것을 의미하게 된다. 이 운동은 본질적으로 과거에는 어떤 목표나 목적을 최고경영자 또는 경영관리층만 이해하고 종업원들은 그 전모를 알 필요도 없거니와 세부적으로 지시된 사항만 이행하는 것이 요구되었다. 그러나 이제는 기업이 새롭게 내걸고 있는 어떤 목표나 목적을 전체 종업원이 다 같이 이해하고 다 같이 총체적으로 그 목표 달성을 위해서 함께 떨 것을 요구하는 것이다. 그 때문에 그것은 본질적으로 과거의 경영관리자층이 일방적으로 모든 의사결정과 책임부담을 하던 것을 종업원도 함께 해주는, 즉 쌍방적인 것으로 만드는 것을 의미한다. 이러한 과정에서 종업원들의 협력, 즉 기업내 노사관계의 협력구도가 절대적으로 필요함은 더 말할 필요도 없다.

오늘날 企業文化라는 말이 많이 쓰이는 이유도 쌍방의 교감, 종업원의 참여확대를 전제로 함을 의미한다. 기업문화는 최고경영자가 결정하고 지시하는 것에서 형성될 수는 없다. 전체 종업원이 다 같이 노력하고 어떤 공감대를 형성하는 과정에서 기업문화가 형성될 수 있다. 그 때문에 많은 기업들이 새삼 기업문화를 내걸고 나름대로 기업문화의 형성과 그 고도화를 위해 노력한다는 것 자체가 이제는 일방적인 지시와 이행의 통행방식에서 쌍방적으로 또는 달리 표현하면 종업원들의 참여, 의견개진, 발언권, 적극적인 기여 등이 절실

13) Mashall, 전제논문, p.301 참조.

히 요구됨을 말해 준다. 그 때문에 곳곳에서 진행되고 있는 기업의 경영혁신운동이나 기업 문화 창달운동 그 자체가 기업내 노사관계의 협력구도로의 전환을 소리 높여 부르짖고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 다만 그렇다고 하여 최고경영자들이 正攻法으로 기업내 노사 관계를 협력구도로 창조하기 위하여 부담할 모든 것을 부담토록 결심하고 그것을 현재 추진하고 있다는 것은 아니다. 기업경영의 여건상 절실하게 필요하게 된 협력적인 관계를 어떤 의미에서는 정공법이 아닌 다른 방식으로 접근하고 있는 면이라고 볼 수도 있겠다.

라. 신인사제도의 도입

최근 많은 기업, 특히 대기업에서 신인사제도의 도입을 추진하고 있다. 이제는 연공적인 인사제도나 급여제도를 탈피하고 직무·직능급적 요인을 증대시키며, 단일호봉제, 생산직 월급제, 발탁인사, 非位階的 管理, 팀제 도입 등 새로운 인사제도의 도입을 흔히 볼 수 있게 되었다. 이러한 신인사제도의 도입은 협력구도로의 전환의 가능성과도 밀접한 관련이 있다. 이러한 신인사제도의 기본이념 내지 방침은 한마디로 협력과 경쟁¹⁴⁾으로 요약할 수 있다.

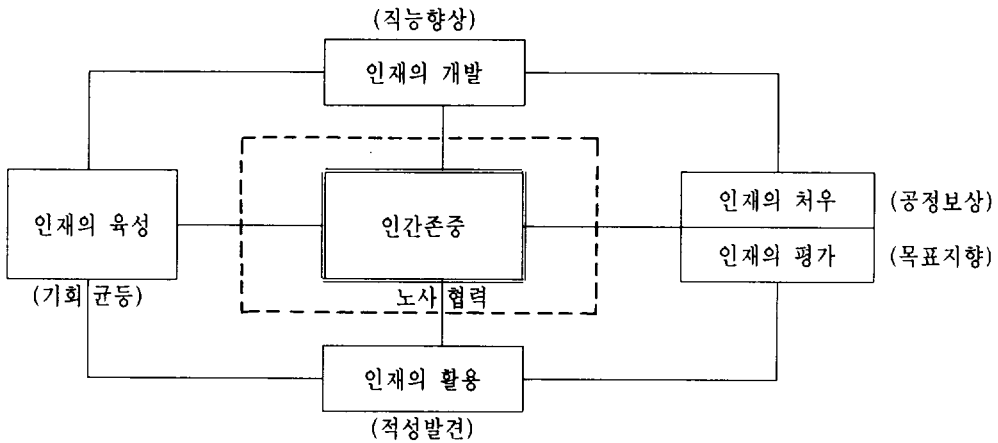
오랫동안 일본 기업의 경쟁력은 종업원들로 하여금 고도의 협력적인 관계를 유지케 하면서도 종업원간에 경쟁적인 요소를 교묘히 배합하고 도입하는 데 있었다고 지적되어 왔다. 한국에서도 과거의 인사노무관리 방식인 연공적 방식, 위계적 관리, 생산직과 사무직의 차별화 등등 과거식의 인사노무관리 방식으로서는 높은 생산성을 낼 수 없다는 것이 널리 인정되어 왔다. 그 때문에 많은 기업에서 신인사제도를 도입하여 과감한 개혁을 통해 생산성 향상을 꾀하고 있다.

신인사제도의 기본이념은 [그림 1]과 같이 이해할 수 있으며, 이것은 바로 기업내 노사 관계가 협력적일 때 실현될 수 있음을 말해준다.

오늘날 한국의 많은 기업은 전통적으로 내려오던 기업내의 많은 차별적인 요소를 과감하게 철폐시키고 있다. 앞서 지적한 단일호봉제의 채택이라든지 직무직능급의 도입, 생산직에 대한 월급제에 이르기까지 다양한 형태를 취한다. 그 밖에도 식당이나 주차장, 복장, 호칭, 기타 여러 측면에서 이제까지 관리직과 사무직, 생산직 등등 사이에 존재하던 차별적인 요소는 대부분 없어지고 있다. 그것은 그만큼 위계적 관리 내지 대립적 관계의 한계를 몸으로 느끼고 있기 때문이다. 그런데 이러한 새로운 방향은 앞으로 계속 진행될 것으

14) 박준성, 『인재육성형 신인사제도-삼성·LG그룹의 혁신사례-』, 한국생산성본부 부설 비북스, 1995년. p.64 참조.

[그림 1] 신인사제도의 기본이념



자료 : 박준성, 전개서, p.65.

로 보이며 그것이 기업의 대립구도에서 협력구도로의 전환의 필요성과 궤를 같이함은 두 말할 필요도 없다.

새로운 인사제도의 도입 중에서도 특히 자율적인 팀제도의 도입은 앞으로 많은 가능성을 내포하고 있다. 현재 한국에서는 오히려 사무직이나 영업직 등에 많이 도입되어 있지만 미국의 대기업 등에서는 제조업의 생산직에도 팀제도가 과감하게 도입되어 있다. 앞으로 한국에서도 아마 이러한 방향으로 발전될 것으로 보인다. 팀제도가 도입되면 될수록 그것은 팀 내부의 자율적인 결정, 팀원간의 평등하고도 자발성에 근거를 두는 운영을 하지 않으면 운영이 되지 않는 제도이다. 그러나 팀제를 도입하여 선진제국에서는 이미 많은 성과를 거두고 있고 한국에서도 위계적인 직급을 과감하게 벗어날 수 있고 특정한 사업별로 팀을 구성함으로써 많은 성과를 이미 거두고 있다. 이 제도가 이미 생산직에까지 잘 발전된 미국에서 이 제도의 장점으로 열거하는 것을 들어보면 다음과 같다. 그것은 보다 더 확대된 유연성, 향상된 팀웍, 당사자간의 문제해결, 보다 빠른 의사결정, 지원그룹 인력의 감소, 관리감독의 필요성의 감소, 증대된 직무의 장악과 헌신적 노력, 조직의 목표에 대한 더 강한 일치성, 일에 대한 만족도의 증가, 보다 나은 품질과 생산성, 운영비용의 감소 등이 그것들이다.¹⁵⁾

앞으로 한국의 기업도 팀제도가 더 도입된다고 볼 때 이것은 필연적으로 기업내 노사관

15) Pat Semanek, Ed. Cohen-Rosenthal, Rob Persons, & Frank Wayno, *Changing to a Team Based Organization, Programs for Employment and Workplace Systems*, Cornell University, September 1994, p.18.

계를 협력적인 것으로 요구할 수밖에 없게 된다.

마. 근로자의식의 변화

근로자, 즉 기업내의 종업원의 의식구조의 변화도 협력적 노사관계로의 발전을 촉구한다. 근로자들의 과거와 현재에 있어서의 의식구조의 변화는 <표 1>과 같이 나타낼 수 있으리라 생각된다. 이 표에 의하면 오늘날의 근로자들은 출생 및 성장지가 과거 1960년대나 70년대와는 판이하게 달라져서 대부분 도시지역에서 출생하고 성장한 사람들이다. 그리고 이미 소득수준도 상당 정도 높아져 중산층의식을 가진 사람이 대부분이다. 그리고 고용상태는 인력의 부족시대를 맞이하였으며, 권리의식도 과거에는 권리의식이 거의 없거나 매우 낮았지만 이제는 매우 높은 상태이다. 그리고 권위주의적인 경영에 대하여 특히 신세대들은 거부적이며, 3D업종에의 취업을 적극 기피하고, 殘業(overtime work)에 대해서도 대부분 거부적이며, 경영정보 욕구가 높고 적극적이다. 그 때문에 오늘날의 기업은 종전식의 권위주의나 대립구도로서는 일류기업으로 살아남기 힘들게 되었다. 이러한 측면에서 볼 때 오늘날 빠른 속도로 진행되고 있는 근로자들의 의식 변화는 기업내 노사관계가 대립적인 것에서 협력적인 것으로 바뀌지 않으면 안되게 하는 하나의 필연성을 제기하며, 기업이 그러한 방향으로 노력을 경주할 때 그것이 종업원들의 바람과 일치하고 큰 성과를 거둘 수 있음을 말해 준다고 하겠다.

위에서 살펴본 다섯가지 요인의 측면에서 볼 때 우리나라 기업이 현재 또는 가까운 미래에 추구하고 있는 경영 방향은 결국 대립구도로서는 불가능할 것임을 명백히 말해 준다. 나아가 협력구도로 방향을 잡을 때 이들 경영상의 여건변화가 잘 조화되고 상승적 효과, 즉 시너지효과를 가져올 수 있을 것임을 보여준다고 하겠다.

<표 1> 종업원관련 여건과 의식의 변화

여건·의식	과 거	현 재
성장지	농촌의 이동세대	대부분 도시지역 성장
소득수준	빈곤(저임금)	중산층의식(고임금 시대)
취업	구직난(인력과잉)	구인난(인력부족)
권리의식	낮은 권리의식	높은 권리의식
권위주의 경영	수용	거부적(특히 신세대)
3D 업종	취업희망	적극 기피
잔업	적극 희망	거부적
경영정보 욕구	소극적	적극적

2. 勞使關係的 側面

가. 한국의 노동운동의 특성과의 관련

한국에서 노사관계를 협력적인 구도로 만들 수 있느냐의 문제에 대하여 노사관계적 측면에서 살펴보고자 한다. 이에 대하여는 먼저 한국의 노동운동의 특성과 관련한 가능성 및 애로를 살펴본다. 다음에는 한국의 기업경영 및 경영자의 특성과 관련하여 그 가능성 및 문제점을 고찰한다. 그리고 끝으로 정부의 노동정책적 특성과도 관련하여 협력구도 구축에의 가능성 및 문제점을 검토해 보고자 한다.

한국의 노동운동의 특성과 관련하여 다음과 같은 몇가지 점이 지적될 수 있다. 먼저 협력구도의 가능성에 긍정적인 요소로서 몇가지를 들어보자.

첫째, 한국의 노동조합이 기업별 조직이고 기업별 교섭인 점을 들 수 있다. 한국의 노동조합은 주지하다시피 기업별조직을 근간으로 발전되어 왔다. 그 연합단체로서 상급단체가 있지만 상급단체의 영향력은 미미하다. 그뿐 아니라 현재 노동관계법에서도 기업내에 조직대상을 같이하는 경우 단일노조만을 결성하도록 되어 있어 기업별 조직의 성격은 매우 강하다.

그뿐 아니라 한국의 단체교섭은 기업별 교섭이 주축을 이루고 있다. 물론 버스나 택시, 기타 일부 섬유업종 중에서 업종별 교섭이 이루어지기도 한다. 그러나 대부분의 사업장 특히 제조업의 대기업 등과 같이 한국의 노동운동을 주도하는 사업장에서는 기업별 교섭이 절대적인 위치를 차지한다.

이러한 기업별 조직과 기업별 단체교섭이라는 노동운동의 특성은 세계적인 노동운동의 방향이 분권화의 길로 나아가는 것과 함께 점차 기업의 사정을 앞에 두고 경영자와 노동조합이 대좌하는 모습이므로 노사관계에서 앞으로 협력구도의 구성에 따른 산업별 노동조합 조직 형태나 산업별 단체교섭 형태에 비하여 협력구도로의 전환의 가능성이 훨씬 높다고 할 수 있다. 만약 노조가 산업별조직이고 산업별 교섭을 주축으로 한다면 새삼스럽게 기업내의 노사관계를 협력적으로 하더라도 기업내 노사간에는 직접적인 교섭이 부족하거나, 서로에 대한 상호 이해가 부족한 경우를 생각해 볼 수 있다. 그러나 이때까지 비록 대립적인 관계였다 할지라도 기업별 조직과 기업별 교섭이 주축이 되어 온 한국의 경우는 기업층에서 노사관계를 협력적인 관계로 바꾸고자 할 때 그것이 비교적 용이하게 이루어질 수 있다는 것이다.

둘째로, 한국의 노사관계에서 특이하게 발전되어 있는 노사협의회제도를 들 수 있다. 이

노사협의회제도는 지금까지 정부 주도적인 측면이 강한 면은 있었지만 여하간 기업에서 여러 가지 형태의 노사협의를 추진해 오고 있다. 이와 같이 노사관계에서 협력과 친화적인 요소를 전면에 내세우고 있는 노사협의회제도가 50인 이상 종업원을 가지고 있는 모든 기업에 그 설치가 의무화되어 있고 매분기별로 협의회를 갖도록 되어 있다는 것이 앞으로 노사관계를 협력적인 구도로 전환할 때 결정적으로 유리한 기반을 제공할 수 있다고 생각된다. 예컨대 미국 등에서는 노사협의회제도가 전혀 없는데 이러한 제도가 있는 곳에서 대립구도를 극복하고 협력구도로 전환코자 할 때 훨씬 그 기반이 쉽게 조성될 수 있고 이미 상당 정도의 기반이 조성된 기업이 많을 수 있기 때문이다.

셋째로는, 이미 1995년 6월말 현재 2,054개사를 돌파했다는 최근의 「노사협력공동선언」을 들 수가 있다. 이러한 많은 기업에서 짧은 시간내에 일제히 노사협력을 위한 공동선언을 개별적으로 또는 단체로 했다는 것 자체는 한국의 노사관계를 기업의 노력 여하에 따라 협력적인 관계로 만들 수 있는 최소한도의 기반이 의식의 면에서나 노사 양측의 내부 사정의 면 등에서 상당 정도 조성되어 있음을 입증하는 것이라고 생각된다. 따라서 이러한 「노사협력공동선언」이라는 새로운 현상이 한국에서 협력구도로의 전환 가능성에 긍정적인 요인으로 될 수가 있다.

넷째, 이미 한국에서도 어느 정도 노동조합 조직률이 감소되고 있는 현상이 보이는 것을 지적할 수 있다. 1987년 6·29 선언 이후 한때 한국의 노동운동은 대립과 투쟁의 길로 치달았으며 상당 정도 권리의식이 양양되고 조직이 확대되며 노동운동도 활성화되어 노사간의 대등성을 크게 회복하였다고 생각된다. 그리고 기업에 따라서는 상당히 과도한 정도의 임금이나 복지면에서의 요구가 관철되기도 하였다. 그러나 그 결과 많은 중소기업이 경영 애로를 경험하게 되었고 노동조합도 그러한 영향으로 기업의 도산 또는 대량해고 등으로 타격을 받았으며 조직률이 크게 감소된 것이 현실이다. 그리고 현재와 같은 추세로 간다면 노동조합의 조직률은 계속 감소될 수도 있다. 그 때문에 노동운동 측면에서도 대립과 투쟁의 노선에 대한 많은 반성이 제기되고 있으며 노동운동의 새로운 활로를 개척해야 된다는 목소리가 높다. 그 때문에 이러한 여러 가지 노동운동 자체의 특성과 한국에서 협력구도로의 전환 가능성이 깊은 연관을 가질 것으로 추측된다.

다섯째, 한국노총은 전통적으로 자본주의 시장경제체제를 지지하며 무조건적인 대립과 투쟁을 배격하고 협력과 요구, 투쟁을 병행할 것을 주장하여 왔다. 그리고 아직도 한국노총은 한국 노동운동의 주조를 이루고 있기 때문에 협력구도로의 전환이 진정한 의미에서 기업의 경쟁력 강화와 노동자들의 근로생활의 질 향상을 동시에 도모하는 것일 때 한국노총으로부터도 절대적인 지지를 받을 수가 있을 것으로 생각된다. 이러한 점도 한국에서의

협력구도로의 전환 가능성에 긍정적인 요인으로 작용할 것이다.

여섯째, 과거의 다른 선진제국에서의 경험을 볼 때 노동운동 내부뿐만 아니라 노동운동에 관심을 가진 지식인들의 노동운동노선에 대한 지지 여부도 어느 정도의 영향을 미쳐 온 것을 알 수 있다. 그런데 한국의 경우 대부분의 지식인들은 이제 대립과 투쟁 일변도의 운동에는 한계가 있다는 점을 강하게 인식하고 있다. 그 때문에 노동운동이 물론 무조건적인 협력위주로 갈 수는 없지만 생산과정에서 협력하고 분배면에서 대등성을 유지하면서 노동자의 정당한 몫이 보장되도록 하는 그러한 노동운동노선을 지지하고 있다. 그 때문에 기업이 진정한 의미에서 협력적인 관계를 증장기적으로 구축코자 할 때 대부분의 지식인들은 그것을 지지하는 입장으로 될 것으로 보인다. 위에서 지적한 점을 볼 때 상당한 정도 한국에서 협력구도로의 전환을 지지하거나 또는 그것에 긍정적인 요인으로 작용할 특성이 노동운동과 관련하여 성장하고 있음을 알 수가 있다.

그러나 이와 함께 그러한 협력구도로의 전환에 대하여 부정적이거나 또는 유보적인 방향으로 작용할 수 있는 몇가지 특성도 무시할 수 없다. 그러한 부정적 요인으로 지적될 수 있는 것은 첫째로 재야노동운동 세력의 존재이다. 재야노동운동 세력이라고 하여 모두 협력구도에 대하여 기업마다 반대하고 있는 것은 아닐 것이다. 그러나 현재 이들 세력이 법적으로 합법적인 노동조합 상급단체로서의 인정을 국가 사회적으로 받고 있지 못하다는 사실이 그들로 하여금 많은 면에서 기업이나 정부의 정책방향에 거부적인 태도를 취하게 하고 있다.

특히 재야노동 세력은 한국노총과의 소위 선명성 경쟁을 강하게 의식하고 있다. 그 때문에 필요 이상으로 노동조합의 선명성 내지 노사관계의 대립성을 강조하는 경우가 많다. 따라서 이들 세력 중에서도 상당수는 아마 증장기적으로 노사관계의 협력구도로의 전환에 대하여 이해를 한다 할지라도 아직도 합법적인 노동단체로 인정되지 못하고 있는 점에 대한 반발, 또는 그 요구를 강하게 제기하는 측면에서 그러한 방향으로의 움직임에 거부적으로 될 가능성이 높다. 이 문제는 물론 현행 법령에서 조직대상을 같이하는 경우 복수노동조합을 인정하지 않는 규정을 고쳐 최소한도 상급단체에 대하여는 이를 허용하는 법개정으로 이 문제가 상당히 풀릴 수가 있다. 우리는 재야노동 세력이 모두 노사관계의 협력구도로의 전환에 부정적이라고 보지는 않는다. 그러나 그들이 차별적인 대우를 받고 있는 동안 그들이 기업이 추구하는 방향이나 정부의 노사관계 정책의 방향에 대하여 반발 내지 비협조로 나갈 가능성을 결코 무시할 수는 없다.

두번째의 부정적인 요소는 아직도 운동가 중에는 상당 정도 노사관계=대립관계라는 고정관념을 강하게 가지고 있다는 점이다. 이것은 물론 시간이 상당 정도 해결할 문제이며

그들의 그와 같은 입장도 날이 갈수록 도전받고 있다고 생각된다. 그러나 적어도 과도기적인 현상으로 볼 때 가까운 장래까지 그와 같은 고정관념은 한국에서의 기업내 노사관계를 협력구도로 전환하는 문제에 대하여 부정적인 요소로 작용할 공산이 크다.

세번째로는 아직도 상당 정도 남아 있는 노동조합 활동에 있어서의 비합리적인 요소를 들 수 있다. 많은 경우에 평조합원들의 의식은 단순히 그들의 임금이나 근로조건을 향상시키는 문제에 집착하는 경우가 많다. 그런데 노동조합의 지도자 또는 간부들은 의식면에서 이들 보다 앞서 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고 그들의 재임기간 연장이나 기타 기업내의 파벌 등 노동조합 내부에 있어서의 쟁과간의 경쟁 등등 때문에 합리적인 설명이 불가능한 행동을 하는 경우도 많다. 때로는 노동조합 지도자나 간부들은 이러한 노선이나 방향이 변연히 중장기적으로 옳지 않고 대외적으로 설득력이 없다는 것을 알면서도 의식수준이 낮은 평조합원들의 요구에 무조건 영합하여 그렇게 행동하는 경우도 있다. 이것은 기업측에서 볼 때 많은 교육훈련을 위한 시간과 자금의 투자가 필요한 영역이고 시간이 걸리는 문제이기도 하다. 그러나 이러한 비합리적인 인식이나 행동 등이 아직도 남아 있고 이러한 것들이 노사관계를 협력적인 관계로 전환키로 할 때 걸림돌이 될 수도 있겠다.

위에서 우리는 한국에서의 기업의 노사관계의 협력구도로서의 전환과 관련하여 노동조합운동의 특성이 지니는 여러 가지 요인들, 특히 그것의 긍정적인 것과 부정적인 요인들을 살펴보았다. 그런데 전체적으로 볼 때 한국의 경우 긍정적인 요인이 부정적인 요인보다는 훨씬 더 강하다고 생각되며 더구나 시간이 경과할수록 부정적인 요소는 그 힘을 잃을 공산이 큰 것으로 보인다. 그 때문에 노동운동의 특성과 관련하여 볼 때 협력구도로의 전환은 능히 그것이 이루어질 수 있다고 생각된다.

나. 한국의 기업경영 및 경영자의 특성과의 관련

노사관계를 대립구도에서 협력구도로 전환함에 있어서 한국의 기업경영이나 경영자가 지니는 특성은 그 전환에 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보고자 한다. 먼저 협력구도로의 전환에 긍정적인 영향을 미칠 요인으로서는 다음의 몇가지를 들 수가 있겠다.

첫째, 경쟁의 격화와 기업경영의 위기감을 들 수 있다. 한국의 대기업 중에는 현재는 호황업종에 속하나 대외개방이 가속화되고 국제경쟁이 치열하게 되는 조건하에서는 앞으로의 기업의 경쟁력이나 생존 그 자체에 위기감을 느끼는 경우가 많다. 이러한 기업경영의 위기의식이 기업내에 팽배할 때 그것은 여러 가지 경로로 노동조합이나 종업원들에게 전달될 수 있으며 그럴 경우 대립관계 또는 무관심한 관계에서 협력적인 관계로의 전환이

보다 용이하게 진행될 수도 있다. 이것은 미국 등의 선진국에서도 기업의 위기상황하에 노사협력이 보다 용이했던 점에서도 교훈을 얻을 수가 있다. 이러한 각도에서 보면 한국의 대부분의 기업은 사실상 최고경영자의 입장에서 볼 때 앞으로 다가올 경쟁의 시대에 대하여 상당 정도의 위기감을 가지고 있다고 생각된다. 선진국을 능가할 만한 기술은 갖지 못하고 있으며 경영능력이나 금융비용, 마케팅 등에서도 선진국보다 결코 유리한 조건은 보이지 않는다. 현재까지 노임단가가 선진국에 비하여 상대적으로 낮은 것이 버팀목이었다. 그런데 노사관계가 많은 선진국에서 대립을 극복하고 협력적인 관계로 될 때 우리만 대립관계를 유지하기는 어렵게 된다. 이러한 인식에서 출발하여 경영위기감이 협력구도로의 전환의 가능성을 높이는 조건이 될 수도 있다.

둘째, 이미 언급한 바와 같이 1995년 6월말 현재 2,000개사를 초과한 「노사협력공동선언」 기업의 경우 공동선언 이후에 어떻게 할 것이냐의 문제를 기업측이 생각하지 않을 수 없다. 왜냐 하면 노사협력공동선언은 그것이 선언에 그치는 정도의 한계를 가지는 기업도 많기 때문이다. 그러나 공동선언을 하게 되었다는 그 자체는 상당한 변화의 가능성을 제시하는 것이므로 기업도 그러한 공통적인 인식을 보다 잘 살려서 협력적인 구도로 전환코자 할 공산이 크다. 그리고 그때 공동선언이라는 그 자체도 협력적인 구도로의 전환에 도움이 될 수가 있다.

셋째, 이미 한국에도 LG그룹, 선경, 쌍용그룹 등을 위시하여 노사관계에서 앞서가고 있는 기업 또는 기업그룹들이 있다. 이러한 선도그룹은 계속 그러한 방향으로 더욱 발전될 것이며 그 때문에 다른 기업그룹이나 기업 사이에 노사관계의 안정성면에서 격차가 커질 가능성이 있다. 그 때문에 전체적으로 볼 때 기업들은 협력구도로의 전환에 대하여 관심을 갖지 않을 수 없으며 그러한 선도기업의 존재가 전환 가능성을 높이는 데 기여할 것으로 보인다.

넷째, 한국경영자총협회에서는 1994년 9월 「21세기 노사관계개혁추진위원회」를 구성하여 협력적인 노사관계의 정착을 위해서 집중적인 노력을 할 것을 선언한 바 있다. 비록 그 후속 조치가 아직 미미한 실정이지만 한국경총을 위시한 여러 경제단체들이 그러한 방향으로 발전방향을 잡고 있고 앞으로 그러한 방향으로 교육훈련 또는 홍보활동을 펴갈 것으로 기대된다. 이러한 것들도 협력구도로의 전환에 긍정적인 요인으로 작용할 것이다.

그러나 한국의 기업경영이나 경영자의 특성을 살펴볼 때 협력구도로의 전환에 부정적이거나 애로로 될 요인도 없지는 않다.

첫째, 다른 무엇보다도 아직도 상당수의 기업이나 최고경영자들이 권위주의적인 사고에서 벗어나지 못하고 있거나 정부에 대한 의지하는 마음을 버리지 못하고 있는 경우가 있

다. 즉 노사관계=대립관계라는 낡은 패러다임을 고수하며 노사관계는 그저 분규만 없으면 그만이라고 생각한다. 또한 노사관계 발전이란 노동조합측에서 바뀌는 것을 의미하는 것으로 생각하는 사람들도 있다. 이러한 경영자들의 완강한 권위주의, 스스로의 대립구도 고수의 성향이 협력관계로의 전환에 큰 걸림돌로 될 수가 있다.

둘째, 한국의 많은 대기업들이 그룹형태로 조직되고 운영되고 있다는 점과, 그렇지는 않다 할지라도 많은 기업에서 소유와 경영의 미분화가 노사관계의 전환이나 발전에 걸림돌이 되는 경우가 있다. 물론 최근에 빠른 속도로 인식들이 바뀌고는 있지만 아직도 어떤 그룹에서는 노사관계를 대립적으로만 보는 낡은 패러다임을 고수하고 있으며 그룹의 총수가 그러할 때 그것이 그룹 전체에 심대한 영향을 미치게 된다. 그것은 몇몇 그룹내의 개별기업에 있어서마저 노사관계의 발전에 저해적일 수 있다. 그뿐 아니라 소유와 경영의 미분화는 전문경영인이 전문적인 판단에 의하여 노사관계를 대응하고 그것이 협력적인 방향으로 발전코자 할 때 그것을 가로막는 애로요인으로 되기도 한다. 그룹 등의 최고책임자나 기업의 소유자의 개인적인 恣意的 판단이 해당기업 그룹이나 대기업에 영향력을 미쳐 그것이 노사관계의 발전에 장애요인으로 됨을 말한다. 이러한 데서 오는 부정적인 요인도 결코 무시할 수는 없다

그런데 한국의 기업경영이나 경영자의 특성으로 살펴본 긍정적 내지 부정적 요인을 전반적으로 고려할 때 객관적인 사정의 전개는 노사관계를 대립적인 데서 어떤 대가를 치르더라도 협력적인 관계로 전환시키지 않으면 안될 방향으로 움직이고 있음을 알 수 있다. 그러나 아직도 의식의 면, 태도 그리고 그룹 형태의 경영이나, 소유와 경영의 미분화라는 측면에서 오는 요인들도 커다란 영향력을 미치고 있음을 부정할 수 없다. 그 때문에 상당 정도의 기업에서 협력구도로의 전환에 시간이 걸릴 것으로 보인다.

기업경영과 경영자의 특성에서 볼 때 앞서 노동운동의 특성에서 지적인 기업별 조직과 기업별 단체교섭, 그리고 노사협의회제도의 존재 등은 여기서도 똑같이 협력구도로의 전환에 긍정적인 요인으로 작용될 수 있다. 이러한 점들을 고려할 때 한국의 기업경영이나 경영자의 특성, 객관적인 여건의 변화 등을 살펴보면 협력구도로의 전환의 가능성과 필연성은 상당히 높다고 하지 않을 수 없다.

다. 정부의 노동정책적 특성과의 관련

한국에서의 기업내 노사관계의 협력구도로의 전환 가능성에 대하여 정부의 노동정책, 특히 노사관계 정책과 관련하여 몇가지를 살펴보자. 여기에도 역시 협력구도로의 전환 가능

성에 긍정적인 특성이 있고 다소 부정적인 특성도 있다.

첫째, 적어도 노동부 차원에서는 앞으로의 노사관계 정책으로 협력적 노사관계의 정착을 강력히 추진할 계획으로 있다. 이는 최근에 여러번 책임있는 당국자에 의하여 새로운 노사관계 정책방향이 천명되었으며, 이것은 사실 노동부문에 있어서의 개혁과 변화를 생각할 때 마땅히 그 정책방향의 초점이 되어야 할 부문이다. 그동안 노동부 등에서는 대형 노사분규의 수습 등에 골몰한 나머지 새로운 노사관계 정책방향을 확고히 잡지 못한 감이 없지 않았다. 그것은 노동운동이 아직도 대기업을 위주로 대립과 투쟁을 일삼는 경우가 많기 때문에 그러한 정책방향을 잡기도 용이하지는 않았다. 그러나 1993년경 이후로 미국 등에서의 성공사례, 즉 대립적인 노사관계를 기업이 주도하여 협력적인 관계로 바꾸고 그것을 위하여 정부가 직접적으로 도와주는 그러한 사례들이 국내에서도 잇달아 발표되면서 노동부에서도 정책방향을 협력적 노사관계의 구축으로 확고히 잡기 시작하였기 때문이다.

둘째로는, 앞서 몇번 지적한 바와 같이 1995년 6월말 현재 2,000개사를 넘는 노사협력 공동선언 기업 및 노조에 대한 정책적인 후속조치가 강력히 필요한 시점에 있다. 결국 정부로서도 그와 같은 노사협력공동선언을 한 기업에서의 협력적 분위기 및 관계를 계속 유지하는 것이 초미의 급선무로 등장하게 되었다. 그리하여 노동부에서는 한국노동교육원 산하의 노사협력센터의 기능과 역할을 대폭 강화하는 방향으로 정책의지를 모아가고 있다. 이러한 노력도 결국 기업수준에서 추진될 협력구도로의 전환을 위하여 큰 도움이 될 것으로 생각된다.

셋째, 노동부에서는 노사관계의 발전과 성숙 및 안정 정도에 따라 기업에 대한 차별화 정책을 시행할 것을 천명한 바 있다. 이것은 기업의 최고경영자가 나서서 노사관계를 협력적으로 전환토록 강력히 촉구 내지 유도하는 정책이라 할 수 있으며 정기적인 근로감독의 면제나 산업안전시설자금의 지원, 기타 금융세제면에서의 혜택을 고려하고 있는 것으로 보인다. 위에서 살펴본 정부의 정책방향 및 그 추진의지와 몇몇 새로운 제도의 도입 등이 기업내 노사관계를 협력구도로 전환시킬 수 있는 가능성을 상당 정도 높일 것으로 보인다.

이에 반하여 아직도 정부 전체로 볼 때 협력구도로의 전환에 애로 또는 부정적 요인으로 작용할 요소들도 상당수 남아 있다고 생각된다. 이러한 특성들을 들어보면 다음과 같다.

첫째, 노동부를 제외한 다른 정부의 유관기관 특히 청와대, 재정경제원, 통상산업부, 기타 안보관련기관 등에서 과연 기업내 노사관계를 협력구도로 전환하는 문제에 대하여 어느 정도의 인식을 하고 있는지가 문제이다. 아직도 많은 고위공직자들은 기본적으로 노동조합은 우리 경제발전에 저해적이라는 뿌리깊은 인식을 가지고 있는 것으로 보인다. 그래

서 수시로 노동운동을 법에서 보장한 노동운동으로 보기보다 국가기강에 도전하는 것으로 보기도 한다. 노동조합이 적법하게 단체교섭을 하거나 기타 노동조합 활동을 하는 것은 조금도 이상할 것이 없는 것이다. 비록 때로는 그것이 생산중단을 가져오거나 생산활동에 일시적으로 지장을 주는 일도 있을 수 있다. 그러나 보다 기본적으로는 이미 높아질 대로 높아진 근로자들의 권리의식을 노동조합이라는 통로를 통하여 담아내고, 노동조합이 단체교섭을 통하여 경영자와 함께 임금이나 각종 근로조건을 결정한다. 그 밖에도 기업의 경영사정을 듣고 그것을 이해하며 또 많은 경우 노동조합도 솔선해서 생산성 향상이나 그와 관련되는 활동을 적극적으로 전개할 수가 있다. 그런데 역시 노사관계=대립관계라는 낡은 패러다임에서 벗어나지 못하고 있는 많은 고위공직자들은 그와 같은 근대국가에서의 노사관계의 해결방식을 도외시하고 노동조합 활동을 억압코자 하거나 아니면 적법한 절차에 따라 노동조합 활동을 하는 것을 지원해 주는 노동부 등의 전문적인 기관의 활동에 견제를 가하는 경우도 많은 것으로 보인다. 그리고 이러한 견제작용이 정부내의 권력구조에서 강한 권력을 가진 부분이나 아니면 예산 기타 다른 견제수단을 가진 기관 등에서 잘못된 방향으로 추진될 때 노동부 등에서 비록 올바른 판단으로 노력한다고 해도 그것은 상당 정도 부정적인 영향을 미칠 수가 있다. 즉 노사문제에 대하여 범정부적인 공감대 형성 즉, Consensus 구축이 아직도 제대로 되어 있지 않다는 것이 하나의 문제점이라고 할 수 있다.

둘째, 아직도 상당수의 일반공직자들은 구태의연한 권위주의적 사고나 노사관계에 대한 낡은 패러다임을 가지고 있다. 이것은 앞서 지적한 고위공직자 외에 일반적으로 노동부 내에서조차도 일부 공무원들은 이러한 의식 즉 3, 4, 5 공화국 시대에 가졌던 의식을 아직도 가지고 있는 경우를 흔히 본다. 이러한 권위주의나 구태의연한 의식이 걸림돌로 될 수도 있다.

셋째, 기업내 노사관계를 협력구도로 획기적으로 전환시키기 위해서는 정부 내부에도 상당 정도의 행정조직(지방조직 포함)상의 정비가 필요하다. 미국 등의 예를 보더라도 어떤 기업이 협력구도로의 전환을 결정하고 그에 대한 정보수집이나 기타 조언을 구하고자 할 때 공공부문, 즉 정부 내에서도 이에 대한 직접적인 조력을 담당하는 기구가 있어 이를 적극 지원해 주고 있다. 물론 앞서 지적한 한국노동교육원 내의 노사협력센터가 어느 정도 이 기능을 담당하겠지만 아직도 기업내 노사관계를 협력구도로 전환시키기 위해서 필요한 막대한 행정수요를 감당할 수 있는 정부조직 내의 직접적인 담당기구는 사실 없다고 할 수 있다. 그 때문에 이러한 조직 및 기구의 미흡도 하나의 애로사항이라고 할 수 있다.

이러한 여러 점을 살펴볼 때 정부의 노동정책은 이제 노동부를 중심으로 협력적 노사관

계의 구축을 위한 정책방향으로 바로 잡히고 있다고 생각되며, 그것을 추진하기 위하여 상당한 노력이 경주될 것으로 보인다. 그러나 단기적으로는 정부내의 공감대 형성 등이 아직도 어두운 그림자로 남아 있어서 이것을 어떻게 단기간 내에 극복하느냐가 하나의 과제라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 전체적으로 가는 방향은 분명 정부가 협력적 노사관계로의 발전, 그리고 노사관계의 안정을 위하여 강력히 추진한다는 방향으로서 그것이 기업에 있어서의 협력구도로의 전환 가능성을 높일 것으로 보인다.

3. 韓國人的 價値觀的 側面

지금까지 우리는 한국에서의 협력구도로의 전환 가능성에 대하여 먼저 기술 내지 경영관리적 측면과 노사관계적 측면에서 그 가능성을 살펴보았다. 다음에는 한국인의 가치관이나 한국인의 문화 또는 전통 등 한국 사람들이 가지는 고유한 어떤 것과 협력구도와 관계 내지 그 양립 가능성 등에 대하여 살펴보려고 한다. 먼저 한국인이 높은 가치를 부여하는 것은 무엇인가? 그리고 우리의 전통적인 가치관은 시대의 흐름에 따라 어떻게 변화하고 있는가를 살펴본다. 그 다음에는 그러한 한국인의 가치관의 변화와 관련하여 협력구도로의 전환 가능성은 어떠한지를 살핀다. 즉 우리들의 전통적 또는 현대적 가치관과 협력구도에서 본질적으로 중요한 개념과의 관계를 고찰한다. 그 다음에는 그러한 가치관 및 가치관의 변화를 토대로 기업은 협력구도로의 전환을 위하여 과연 무엇을 해야 할 것인가에 대하여도 살펴보려고 한다.

가. 한국인의 가치관과 그 변화

먼저 가치관이란 과연 무엇이냐라는 정의에 대하여 간단히 살펴보자. 한국 사회에서의 가치관 변화에 관한 서베이 논문을 쓴 차재호 교수는 다음과 같이 가치관을 설명하고 있다. 먼저 클룩크혼(Kluckhohn)은 가치관이란 “바람직한 것에 대한 생각”이라고 정의하였다고 한다. 그리고 로키츠(Rokeach)는 “특정한 행위양식이나 존재의 목표상태가 반대되는 또는 역이 되는 행동양식이나 존재목표 상태보다 개인적으로 또는 사회적으로 더 낫다는 지속적 신념”이라고 정의하였다고 한다. 로키츠의 정의는 이를 더 간단히 표현한다면 “개인적 또는 사회적으로 보다 바람직한 그 무엇에 대한 생각”으로 정의할 수 있다.¹⁶⁾

16) 차재호, 「한국사회에서의 가치관 변화와 가치에 대한 명제의 도출」, 『心理科學』, 제3권 제1호, 1994, p.1.

가치관이라는 것을 이와 같이 정의할 때 과연 한국인의 전통적인 가치관은 무엇이라고 할 수 있겠는가? 이에 대하여는 여러 학자들이 자기 나름대로의 견해를 표명하고 있다.

최재석 교수는 1965년에 발간한 그의 저서 『한국인의 사회적 성격』에서 다음과 같은 다섯가지 의식을 다루고 있다. 그것은 ① 가족주의, ② 감투 지향의식, ③ 상하 서열의식, ④ 親疎區分意識, ⑤ 공동체 지향의식이 그것이다. 최교수는 특히 공동체, 즉 집단으로부터 개인의 미분화 현상을 강조하였다. 그는 “좀더 극단적으로 표현하면 한국에는 집단이나 계층 계급만이 존재하고 개인은 존재하지 않는다고 볼 수 있다.”¹⁷⁾고 말한다.

이상주 교수는 한국인의 전통적 가치의식을 ① 숙명주의적 자연관, ② 도덕주의적 인간관, ③ 인정주의적 관계관, ④ 권위주의적 서열관, ⑤ 가족주의적 집합체관으로 요약하였다.¹⁸⁾

임희섭 교수는 조선조 시대의 전통적 가치로서 ① 가족주의, ② 권위주의(상하위계적 서열관계), ③ 집합주의의 세 가지를 들고 있다. 그리고 그는 집합주의에 대하여 개인보다는 집합체에 보다 큰 비중을 두는 가치지향이라고 설명하고 집합주의의 여러 수준 중에서 가족주의적 집합주의의 중요성을 들고 있다.¹⁹⁾

김충열 교수는 그의 「東洋思想에 있어서의 價値-天人和諧論 要略-」이라는 논문²⁰⁾에서 ① 동양적 자연관, ② 동양적 인간관, ③ 자연과 인간의 조화문제, ④ 중용적 문화관(현대 문명과 동양사상)에 대하여 논하고 있다. 그의 논문은 비록 한국인에 국한되지 않는 동양 사상을 다루고 있지만 우리들의 사고를 지배해 온 어떤 개념의 근원적인 발상에 대하여 잘 설명해 주고 있다.

홍승직 교수는 1969년에 발간한 『韓國人の 價値觀研究』라는 저서²¹⁾에서 가치를 ① 작용적 가치, ② 관념적 가치, ③ 객관적 가치로 분류하고 그 가운데 한국인의 관념적 가치에 대한 조사결과를 발표하고 있다. 그의 조사결과에 의하면 가족 가치관은 전통적인 가족 가치관으로부터 빠르고 현저하게 변화중에 있음이 밝혀졌다. 그리고 경제 가치관은 조사 당시 상당 정도의 소극성을 반영하는 것으로 나타났다. 그리고 정치 가치관은 아직도 전통적 성격이 많이 남아 있고, 인구계층마다 정치 가치관이 다르며 구심점이 없다는 것이 지적되고 있다. 끝으로 사회 가치관은 전통사회의 모습보다 많이 변한 것을 반영하고 있으며 이

17) 최재석, 『韓國人の 社會的 性格』, 開文社, 1976(초판 1965), p.183 참조.

18) 이상주, 「해방 40년 : 가치의식의 변화와 전망」, 서울대학교 사회과학연구소 편, 「해방 40년 : 가치의식의 변화와 전망」, 1986, pp.1~36.

19) 임희섭, 「한국의 사회변동과 가치관」, 나남, 1994, pp.99~100 참조.

20) 金忠烈, 「東洋思想에 있어서의 價値-天人和諧論 要略-」, 연세대학교 대학원 편, 「人文科學과 價値」, 瑞文堂, 1977, pp.123~177.

21) 洪承稷, 「韓國人の 價値觀研究」, 고려대학교 아세아문제연구소, 1969.

제는 과거 지향적이 아님을 지적하고 있다. 그는 결론적으로 “한국 사회는 신구 가치관이 혼재하며 새로운 방향으로 변천하는 과도기적 위치에 있다.”²²⁾라고 말하였다.

이영호 교수는 1975년에 발간한 그의 『韓國人的 價値觀』이라는 저서²³⁾에서 한국인의 가치관이 무엇이라는 것을 제시하지는 않았지만 전통적인 가치 내지 전통이나 관습에 대한 비판적인 취사선택을 강조하고 있다. 그는 “발전을 위해서 전통이나 관습은 자주 재비판·재검토되어야 한다. 전통이라고 해서 무턱대고 따를 것도 아니요, 또 버릴 것도 아니다. 비판적인 취사선택을 통해서 사회생활의 합리화와 국가의 발전을 도모해야 할 것이다.”라고 말하고 있다. 그는 또 “전통 탈피과정(근대화)에서 우리 것, 한국적인 것, 전통적인 것을 너무 생각없이 버리는 것은 발전보다 퇴보를 가져올 것이라는 점을 강조하고 싶다.”²⁴⁾라고 말하기도 하였다.

차재호 교수는 앞에 나온 「한국사회에서 가치관 변화와 가치에 관한 명제의 도출」이라는 논문에서 구한말 이래 100년간의 자료를 검토하면서 가치관의 변화를 추적하고 있다. 그뿐 아니라 그러한 연구를 바탕으로 가치관에 대한 심리학적 명제 유도를 시도하였다. 차재호 교수의 연구결과는 나중에 그가 유도한 중요한 명제를 우리의 협력구도 전환의 가능성이라는 관점에서 재음미하고자 한다.

이 밖에도 몇가지 한국인의 가치관에 대한 연구가 있지만 여기서는 가치관에 대한 전체적인 서베이가 목적이 아니므로 언급을 회피하고자 한다. 이 글의 목적에 비추어 볼 때 한국인의 가치관은 임희섭 교수가 정리한 대로 조선조 시대의 전통적 가치로서 家族主義, 權威主義, 集合主義를 가장 중요한 개념으로 정리할 수 있겠다.

그러면 이와 같은 한국인의 가치관은 오늘날 어떻게 변화되고 있는가가 문제이다. 임희섭 교수에 의하면 다음의 세 가지가 두드러진 가치관의 변화라고 한다.

전통적인 人間主義가 物質主義로 변화를 겪고 있다는 것이다. 인간주의는 아마도 물질에 대립되는 精神主義와 같은 맥락으로 사용하고 있는 듯하다. 임교수는 이 변화 속에서 가치의 혼란을 겪고 있음을 지적하고 있다.²⁵⁾

두번째로는 권위주의가 자유주의적 평등주의로 변화하고 있음을 지적하고 있다. 그는 전통적인 권위주의가 아직도 강력한 가치로 남아 있는 한편, 평등주의적 가치가 외래적으로 수용되고 내면화되는 과정에 있기 때문에 이러한 두 가치는 서로 대립적인 갈등관계에 있다. 이러한 현상은 소위 무규범 상태, 즉 아노미(anomie)를 가져오는가 하면 규범체계에서

22) 洪承稷, 전계서, 1969, p.323 참조.

23) 李永鎬, 『韓國人的 價値觀』, 一志社, 1975.

24) 李永鎬, 전계서, pp.42~43 참조.

25) 임희섭, 전계서, 1994, p.102 참조.

의 이중성과 불균형을 일으키고 있다고 한다.²⁶⁾

끝으로 전통적 집합주의적 가치지향은 그에 대칭되는 근대적 가치지향으로서 개인주의의 가치지향을 들 수 있다고 한다. 그러나 임교수에 의하면 이때의 개인주의는 서구적인 의미에서의 개인주의가 아닌 결격형 개인주의 또는 이기적 개인주의라고 한다.²⁷⁾

여기서 우리의 관심을 끄는 것은 전통적 집합주의가 아직도 한국인의 가치관으로서 강고히 남아 우리들의 생활방식에 크게 영향을 미치고 있다는 점이다. 그리고 집합주의적 가치지향이 개인주의적 가치지향으로 변화하는 부분도 앞서 지적한 바와 같이 개인의 독립성, 정직, 성실성 그리고 공공적 이해관계에 대한 기여자세 등과 같은 건전한 의미에서의 개인주의가 아니고 소위 결격형 내지 이기적 개인주의로 변화하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 아직도 크게 남아 있는 전통적 집단주의와 이기적 개인주의가 결합될 경우 우리들이 흔히 보게 되는 소위 집단이기주의로 나타나게 되는 것이다. 여기서 우리들의 주된 관심은 아직도 한국인의 가치관으로서 집합주의 내지 집단주의 또는 공동체의식이 강하게 남아 있다는 사실이다. 그뿐 아니라 전통적 권위주의는 상당 정도 그대로 유지되지만 또한 자유주의적 평등주의로의 변화도 빠르게 이루어지고 있음을 지적할 필요가 있다.

임교수는 위의 세 가지 전통적 가치들이 모두 “어느 한 가지 방법으로 체계화하고 제도화하여 있지 못하며 서로 대칭적인 가치지향이 혼재하거나 복합되어 있고, 그 구조가 이중화되어 있거나 아니면 왜곡되게 체계지워져 있는 것으로 가정된다.”²⁸⁾ 라고 하고 있다.

나. 가치관의 변화와 협력구도 전환의 가능성

여기서 우리는 위에서 살펴본 한국인의 전통적인 가치관의 변화가 과연 기업내의 노사 관계를 협력구도로 전환시키고자 하는 문제와 어떤 관련이 있겠는가를 살펴보고 그러한 관련하에서 협력구도로의 전환 가능성은 어떠한가를 살펴보고자 한다. 여기서의 문제의식은 협력구도로의 전환문제가 한국인의 가치관이라는 보다 뿌리깊은 문제와 과연 충돌되는 것이 아니면 그에 의하여 오히려 상승적으로 촉진될 여지가 있는가를 살펴보고자 하는 것이다.

먼저 우리는 동양사상에서 대립이나 협력이나, 또는 모순이나 화합이나의 문제를 어떻게 보았는가를 간단히 살펴보자. 김충열 교수에 의하면 동양사상에서는 원래 모순, 대립관념이 없었다고 한다. “특히 『周易』에서는 和合을 전제로 하여 음양의 相反相成과 動靜交替,

26) 임희섭, 전계서, 1994, pp.102~103 참조.

27) 임희섭, 전계서, 1994, p.103 참조.

28) 임희섭, 전계서, 1994, p.104 참조.

浮沈升降의 이치를 말하고 있어 일찍이 동양에서는 矛盾對立觀念이 없었다.”²⁹⁾고 말하고 있다. “오히려 相反性質이기에 서로 對待되고 相感和合해서 제삼자를 生한다. 그러니까 陰陽會合은 바로 생의 계기가 된다. ……… 즉 같은 성질의 것은 서로는 서로를 요구할 필요가 없고, 서로 다른 것이 서로의 가지고 있지 않은 것을 서로에서 찾아 補救했을 때 비로소 생성이 이루어질 수가 있다는 것이다. 말하자면 상반성질의 것은 對立矛盾이기보다 그것은 오히려 서로 對待和合하는 것이다. 반대로, 같은 성질의 것은 그것이 和合한 것 같으나 生功能上에서 볼 때 이야말로 영원히 생의 계기를 가져올 수 없는 것이 된다.”³⁰⁾ 이와 같이 우선 동양사상에서는 기본적으로는 대립모순관념이 없고, 서로가 서로를 도와주는 협력관계임을 알 수 있다.

김충열 교수는 또한 동양사상에 있어서의 평등성을 잘 설명해 주고 있다. “華嚴의 法界觀에서 볼 때 만물은 각기 華藏世界를 구조하는 데 있어 절대 없어선 안될 實在요, 그러기에 만물에는 愚劣이 있을 수 없고 다만 차별이 있을 뿐이며, 그 차별은 功能上으로 역시 絕對 平等한 것이라 할 수 있다. ……… 『莊子』는 특히 自然的인 측면에서 만물의 평등을 호소하였다.”³¹⁾

김충열 교수는 또한 “나는 새가 고기 구실을 할 수 없고, 잠기는 고기가 새 노릇을 할 수 없는 것처럼 萬物은 각기 쓰이는 장소가 다르고 해내는 성분이 다르다. 그런데 어떻게 어느 것은 잘 나고 어느 것은 못 났다고 할 수 있겠는가. 모두가 平等이요, 獨尊일 뿐이다”³²⁾라고 하였다.

김교수에 의하면 동양인들은 또한 “자연을 모든 있을 수 있는 것 중에서 가장 完全無缺한 最良의 존재로 믿고 거기서부터 터득된 이치를 삶의 智慧로 삼았던 것이다.”³³⁾ 그 때문에 자연을 극복하거나 자연의 순리를 거역하는 개념은 있을 수 없었으며 자연의 순행원리에 맞추어 인간도 생각하고 살아가는 방식을 택하는 것으로 이해되었다. 그 때문에 항상 동양사상의 근저에는 조화와 평화, 화합이 흐르고 있었다. 그에 의하면 동양사상에는 또한 ‘物極必反’이라는 사상이 있어서 어떤 현상도 動靜進退 중 어느 일면만을 固守할 수는 없는 것으로 보았다. 그리하여 모든 사물은 양면의 어느 극에 이르면 다시 반면의 극을 향해 진행되는 것으로 보았다. 그 때문에 부귀해도 교만하지 않고, 빈천해도 비굴하지 않으며, 흥망성쇠라는 크나큰 변화에도 경박하지 않고 유연하다는 것이다. 이것은 오늘날의 현상으로 설명한다면 비록 강자라 하여도 그 힘을 너무 끝까지 쓰지 않거나, 인간이 탐욕적이라

29) 金忠烈, 전계논문, 1977, p.129 참조.

30) 金忠烈, 전계논문, 1977, p.129 참조.

31) 金忠烈, 전계논문, 1977, p.134 참조.

32) 金忠烈, 전계논문, 1977, p.135 참조.

33) 金忠烈, 전계논문, 1977, p.125 참조.

고 할지라도 그것을 너무 자기본위로 탐욕을 채우는 행위를 경계하는 사상이 원래 동양사상에 있었음을 말해 준다. 이러한 여러 사상들이 동양사상으로 우리들의 사고의 근저를 흐르고 있음을 먼저 지적할 수가 있겠다.

다음에는 임희섭 교수가 지적한 전통가치의 변화와 협력구도 전환의 가능성과를 관련지어 생각해 보자. 그의 분석에 의하면 전통적인 권위주의가 평등주의로 바뀌는 것과 전통적 집합주의가 개인주의로 바뀌는 것은 일반적인 定向을 보이고 있다고 하였다. 반면 인간주의가 물질주의로 변화하는 문제는 다시 인간주의의 방향으로 극복되고 재조정되어지는 정향을 보이고도 있음을 지적하였다.³⁴⁾

그런데 우리는 여기서 앞으로 진행되는 평등주의적인 가치관과 아직도 강고하게 남아서 우리들의 사고나 행동을 지배하는 집합주의에 대하여 관심을 집중코자 한다. 물론 임교수는 집합주의가 개인주의로 변화하는 일정한 가치지향이 있다는 것을 지적하였지만 그는 그때의 개인주의는 서구적인 개인주의가 아니고 결격형 내지 이기적 개인주의임을 지적하였다. 여하간 아직도 집합주의 집단주의 또는 공동체의식은 우리들에게 중요한 가치로 우리들의 사고나 행동을 지배하고 있다고 하겠다. 그렇다면 앞으로 우리의 관심사인 기업내의 노사관계로 돌아올 때 평등주의는 더 진행되고 집단주의적 가치관은 아직도 강고한 상태로 남아있다고 할 때, 기업이 노사관계의 대립구도를 극복하고 협력구도로 전환하는 문제와는 어떤 관련이 있겠는가? 결론부터 말한다면 그러한 협력구도로의 전환은 이러한 변화되고 있는 가치관과 중요한 관련을 가진다고 할 수가 있겠다. 즉 이미 종업원들의 가치관이 보다 평등주의적으로 가고 있다는 것을 새롭게 인식한다는 것과 기업을 하나의 집단 내지 공동체로 만드는 문제가 한국인의 가치관과 역시 밀접히 관련되어 있음을 기업측에서 새삼 인식할 필요가 있기 때문이다.

사실 종업원들은 이미 상당 정도 평등주의적인 사고나 행동을 하고 있거나 그러한 조건의 실현을 희망하고 있다. 또한 집단주의 내지 공동체 의식은 우리의 사고나 행동을 크게 지배하고 있음에도 불구하고 기업은 이 문제에 대한 정확한 인식이 없기 때문에 물질적인 보상을 높여주는 것만으로 종업원들의 만족도가 올라갈 것으로 생각했고 그렇게 되지 않았을 때 오히려 그들에 대한 불평과 불신을 하게 되었다고 할 수 있다.

우리의 이러한 관찰은 사회심리학적인 측면에서의 연구성과와도 관련이 있다. 사회심리학자들 설명에 의하면 현대인들은 많은 경우 과거의 혈연, 지연, 학연 등에 의한 원초적 집단이 도시화에 의하여 상당정도 흔들릴 때, 그들은 소위 의사-현대적 공동체(quasi-modern community)에의 갈망이 매우 높다는 것이다. 임교수에 의하면 “현대의 한국인들

34) 임희섭, 전게서, 1994, p.133 참조.

은 전통적인 공동체(마을과 친족공동체)를 상실한 채로 거대한 도시공동체 속에 살게 되면서 전통적인 공동체를 대신할 의사-현대적 공동체를 갈구하고 있기 때문이다.”³⁵⁾ 라고 말하고 있다. 더구나 우리들이 미래를 내다볼 때 오늘날 우리들이 그 필요성을 강조하고 있는 협력적 관계 또는 ‘협력’은 미래의 중요한 새로운 한국인의 가치로 될 공산이 크다.

차재호 교수는 이 점에 대하여 이러한 가치와 관련되는 심리학적 명제를 내놓고 있다. 그는 “한 사회 안에서 어떤 가치가 특정 시기에 강조되는 한 가지 이유는 현재 그 사회가 그것을 필요로 하고 있기 때문이다. 결핍이나 부족은 사회화 과정(부모로부터 아이에게 가는 영향), 합리화(자신의 현재 행동이나 생활상황의 정당화)를 통해서 새로운 가치를 낳게 한다”고 하였다. 또한 그는 “특정한 시점에서 어떤 가치가 부각되는 점은 그 직전 시기에 그런 가치가 나타내는 것과 반대되는 상태가 상당기간 지속되어 왔다는 것을 의미한다. 그런 의미에서 가치란 상황을 반영하는 것이다. 객관적 상황은 그로 인해 유발된 자신의 행동을 합리화할 가장 쉬운 그리고 정당한 구실이 될 수 있다” 라고도 하였다. 그는 또한 “가치는 사회화와 합리화에 의해 내면화된다”³⁶⁾ 라고도 말하고 있다. 이러한 명제들을 상기할 때 평등주의로의 가치관의 변화, 강고하게 남아있는 집단 의식, 아직도 올바른 개인주의 가치의 미정착 등등은 기업내 노사관계를 협력적인 것으로 바꾸고자 할 때 우리들의 가치관의 변화 방향과 그러한 노력이 같이 동조적으로 되고 있음을 말해 준다고 하겠다. 이 점은 매우 중요하며 협력구도로의 가능성을 높인다고 할 수 있다.

그뿐 아니라 협력적 관계는 우리의 전통적인 가치와 전혀 모순되는 것이 아니다. 과거 우리들은 협동하는 전통을 가지고 있었다. 두레나 품앗이, 계 등 상부상조의 미풍양속이 있었다. 그런데 근대화 내지 공업화 과정을 거치면서 우리들은 노사간의 초기적인 대립기간을 거치고 이제 새롭게 협력이 강조되는 시기로 들어가고 있는 것이다. 이것은 다음에 보는 차재호 교수의 명제처럼 과거의 가치가 새로운 상황에서 새롭게 강조되는 것이라 할 수도 있겠다. 차교수는 “세대가 흐르면 새로운 가치가 모습을 드러내는데, 그것은 옛 가치에 새로운 명칭이 붙는 경우가 있는데 그 이유는 단순히 외국의 개념이 유입되어서 그렇게 되는 경우와, 사회상황의 변화로 인해 강조하는 가치측면이 변했기 때문에 그렇게 되는 두 가지 경우가 있을 수 있다”³⁷⁾ 라고 하였다. 이렇게 볼 때 한국인들의 가치관의 변화는 앞으로 기업내 노사관계를 협력구도로 바꾸는 노력과 전혀 충돌되는 일 없이 오히려 그것과 조화되고 그것을 촉진시키는 방향으로 움직이고 있음을 알 수 있다.

35) 임희섭, 전개서, 1994, p.196 참조.

36) 차재호, 전개논문, 1994, p.22 참조.

37) 차재호, 전개논문, 1994, p.23 참조.

다. 한국인의 가치관과 협력구도 전환의 과제

위에서 우리는 한국인의 가치관이나 그것의 변화의 내용이나 방향을 살펴볼 때, 이 글에서 다루고 있는 기업내 노사관계의 협력구도로의 전환과 조화될 수 있고 그것을 오히려 촉진시킬 수 있는 기초를 가지고 있음을 지적하였다. 그러나 불행하게도 대부분의 기업에서는 협력구도로의 전환문제는 아직도 출발점 내지 원점에서 있는 상태라고 할 수 있다.

달리 말한다면 전통적인 집합주의는 그다지 좋지 않은 방향에서 소위 집단이기주의 등으로만 작용하고 근대적인 집단 내지 공동체에서는 그것이 순기능을 하고 있지 못하다고 할 수 있다. 이러한 면에 대하여 임희섭 교수는 다음과 같이 말하고 있다. “현대의 한국인들은 자신이 속한 원초적인 소집단 또는 내집단(ingroup) 안에서는 전통적인 집합주의적 사회윤리를 유지하면서, 내집단의 범위를 벗어나는 보다 큰 공동체 속에서는 개인주의 방식으로 적응해 나가려고 하는 것이다. 그러므로 한국인들의 전통적인 집합주의는 그들이 속한 원초적인 소집단 속에서는 별다른 문제를 일으키지 않을 뿐 아니라 오히려 보상을 받아 강화되고 있다고 할 수 있다.” 그는 또한 다음과 같이 적절히 지적하고 있다. “그러나 이와 같은 전통적인 집합주의(원초적 소집단에 한정되는 좁은 의미의 공동체의식)가 오늘날 한국에서 문제를 일으키는 것은 원초적인 소집단의 범위를 넘어서는 ‘공공사회’에서인 것이다. 많은 현대의 한국인들이 자신들이 충성해야 할 집단의 범위를 원초적인 소집단에 한정시킴으로써 공공사회, 즉 국가 공동체와 시민 공동체는 아직도 그 ‘충성스런 시민’들을 확보하지 못한 채 공중에 떠 있는 형편이다.”³⁸⁾

우리들이 생각하는 하나의 공동체로서의 기업도 임교수가 지적한 것과 같은 운명이라고 말할 수 있겠다. 기업내에 있는 소집단, 예컨대 향우회나 입사동기회, 동창회 등에서의 소집단 활동은 비교적 잘 되고 있을 수도 있다. 그러나 그러면서도 그들은 기업이라는 전체 집단 내지 공동체에 대하여는 공동체의식이 결여되어 있는 것이 대부분이다.

그러면 이와 같은 문제를 극복하고 가치관의 입장에서 협력구도로 전환하기 위한 과제는 무엇이라고 할 것인가? 그것은 두 가지로 말할 수 있겠다.

첫째는, 기업이라는 공동체에 속하는 구성원들이 노사관계=대립관계라는 낡은 패러다임을 극복해야 할 것이다. 그것은 최고경영자의 경우에 더욱 중요한 과제이다.

둘째로는, 기업의 목표를 올바르게 정하여 그것이 하나의 共同善(common good) 노릇을 할 수 있어야 한다. 이제까지 기업의 목표는 단순히 이윤의 극대화에 있는 것으로 생각해왔다. 그러나 기업이 또는 경영자가 기업의 목표를 이윤의 극대화에만 둘 때 기업은 하나

38) 임희섭, 전제서, 1994, p.193 참조.

의 공동체로서의 성격을 가지는 공동선을 제시하지 못한다고 할 수 있다. 오히려 기업의 목표를 ① 기업의 경쟁력 강화, ② 종업원들의 직장만족도 제고 내지 종업원들의 노동생활의 질 향상으로 할 때 그것은 기업이라는 공동체에 속하는 모든 구성원에 대하여 하나의 공동선으로 될 수 있지 않을까 생각된다. 일본의 노사관계가 성공한 요인도 사실은 그들이 명시적으로 그것을 제시하였건 아니하였건 간에 기업의 목표를 오로지 이윤의 극대화에만 두지 않고 방금 살펴본 바와 같이 기업과 종업원 양측을 동시에 만족시키는 그러한 목표, 즉 공동선을 제시하였고 그것을 위하여 기업이 최대한 노력하여 기업을 하나의 공동체로 인식하게끔 하는 데 성공하였기 때문에 종업원들의 전폭적인 협력을 얻지 않았을까 생각된다.

이렇게 생각할 때 한국인의 가치관과 관련하여 기업내 노사관계를 협력구도로 전환하는 과제는 다음과 같이 정리할 수 있겠다.

첫째, 종업원들의 가치지향이 권위주의에서 평등주의로 빠르게 바꾸고 있는 점을 확실히 인식하는 것.

둘째, 집단주의 내지 공동체의식이 아직도 강하게 남아있는 점을 충분히 고려하여 기업의 목표를 노사 양측의 만족도를 동시에 올리는 것으로 하고 그것을 공동선으로 제시하여 기업을 문자 그대로 하나의 (이익)공동체로 만들도록 경영자가 주도적으로 노력하는 것.

셋째, 이러한 사정을 기업이 주도하여 전체 임원이나 관리자 그리고 일반종업원들에게 널리 알리는 교육훈련을 실시하고 그것이 실현되도록 구체적인 조직개편, 새로운 제도의 도입, 종업원 존중의 경영을 하고 그러한 노력의 성과를 합리적으로 배분해 주어 협력이라는 새로운 가치를 사회화와 합리화에 의하여 내면화시켜 나가는 것이라 할 수 있다.

이렇게 볼 때 한국 기업에 있어서의 기업내 노사관계의 협력구도로의 전환은 전반적인 한국인의 가치관적 측면에서도 전폭적으로 조화되고 지지될 수 있으며, 기업은 여러 가지 유리한 요소를 효과적으로 활용할 수 있는 위치에 있다고 할 수 있겠다.

IV. 맺음말

위에서 우리는 기업내 노사관계에서 새로운 노사관계 패러다임의 필요성과 한국에서의 가능성에 대한 여러 가지 측면을 검토하였다. 이러한 분석의 결과 한 가지 패러다임에서 또다른 패러다임으로 바뀌는 문제가 얼마나 중요하며 그것에 관련되는 것이 얼마나 복잡

한가가 어느 정도 밝혀졌으리라고 생각된다. 여기서는 한국에서의 협력구도의 가능성을 검토한 결과에 대하여 다시 간단히 언급코자 한다.

먼저 기술 내지 경영관리적 측면에서 협력구도로의 전환의 가능성은 여러 가지 요인을 고찰해 볼 때 적어도 기업의 기술발전이나 품질혁신, 인사제도 등등 전반적인 제반조건의 변화에 비추어, 노사관계가 협력적인 관계로 바뀔 수 있는 여건이 매우 빠르게 조성되고 있음을 알 수 있었다. 기술의 발전이나 그 변화, 품질혁신과 제품의 고급화 문제, 경영혁신 운동의 보편화, 신인사제도의 도입문제, 근로자의식의 변화 등등 이 모든 측면이 사실 기업내 노사관계가 더 이상 대립적인 관계이기에는 부적절하며, 협력적인 구도로의 전환을 요구한다고 할 수도 있었다. 따라서 기술 내지 경영관리적 측면에서는 한국에서도 협력구도의 전환의 가능성이 매우 높고 일의적이었다고 할 수가 있다.

둘째, 노사관계적 측면에서의 협력구도 전환의 가능성은 다소 복잡한 내용을 가지고 있었다. 그것은 이제까지 한국의 노사관계가 낡은 대립구도라는 패러다임에 의하여 크게 지배되어 왔고 아직도 일부에서는 그러한 패러다임에 대한 굳은 신념을 가지고 있기 때문이다. 그러나 대립구도 하에서는 경쟁력의 약화에 따른 노동운동의 침체, 노동조합 조직률의 저하 등 객관적인 조건면에서 그 한계가 드러나고 있었다. 그런가 하면 한국의 노사관계도 노동조합이 대부분 기업별로 이루어지고 있다는 점, 노사협의회제도의 광범위한 확산, 1995년 6월말 현재 2,000개사를 초과하는 노사협력공동선언 기업체의 존재 등등 협력적 구도로의 전환에 긍정적인 요인도 다수 있음을 알 수 있다.

셋째, 기업의 경영이나 경영자의 특성과 관련되어 이 문제를 살펴볼 때에도 긍정적 요소와 부정적 요소는 공존하였다. 많은 기업 경영자들이 경쟁이 격화되는 시대를 맞이하여 경영에 대한 위기감을 점차 강하게 느끼고 있어 대립구도로부터 협력구도로의 전환을 생각하지 않을 수 없는 여건에 있음을 알 수 있었다. 그러나 여기서 큰 문제는 여러 가지 객관적 조건이 그러함에도 불구하고 과연 최고경영자들이 노사문제는 분규만 없으면 그만이라는 식의 안일하고 소극적인 자세에서 벗어날 것인가이다. 이것이 다른 무엇보다 중요한 변수이며 최고경영자들이 주도적으로 패러다임의 변화를 추진해야 된다는 입장에서 가장 중요한 요인으로 등장하였다. 그리고 그것은 상당 정도 부정적인 측면을 가지고 있다고도 할 수 있다. 그리고 정부의 정책적 특성에서 볼 때 정부는 협력구도라는 새로운 패러다임으로의 전환에 대하여 강한 의지를 가지고 있다고 생각된다. 다만 그것은 노동부 등 전문부서의 정책 판단이며 그것이 정부 전체의 의지로 통합되는 데에는 다소간의 정책조정과 설득이 필요한 것으로 보였다.

끝으로 한국인의 가치관적 측면은 분석의 결과 협력구도로의 전환과 매우 밀접한 관련

을 가지고 있음을 알 수 있었다. 한국인의 가치관 및 그 변화에서도 특히 권위주의가 평등주의로 바뀌는 문제, 집단주의가 개인주의로 바뀌는 문제 등이 관련이 컸다. 그런데 권위주의 지향에서 평등주의 지향으로의 변화는 앞으로 계속 일어날 것으로 보인다. 그런데 집단주의 내지 공동체 지향은 현재 개인주의로 바뀌고 있더라도 그것이 소위 결격형 개인주의 내지 이기적 개인주의에 머물고 있음을 알 수 있었다. 그 때문에 집단주의 내지 공동체 지향은 아직도 한국인의 가치관으로 중요한 영향원임을 알 수 있었고 그 때문에 기업들 하나의 공동체로 조성함으로써 그 구성원들이 기업이라는 공동체를 위하여 헌신적으로 노력하게끔 만드는 것이 매우 중요함을 알 수 있었다. 이렇게 하기 위해서는 기업의 목표를 이윤의 극대화에만 두지 말고 ① 기업의 경쟁력 강화, ② 종업원들의 직장만족도 제고라는 두 가지 목표의 동시달성에 두고 이 두 가지를 공동선으로 만들어 기업이라는 집단 내지 공동체의 구성원이 그 공동선을 위하여 떨 수 있도록 만드는 것이 매우 중요함을 알 수 있었다. 그 때문에 이러한 한국인의 가치관과 관련하여서도 협력구도로의 전환 가능성은 매우 높으며 우리는 여기서 그러한 전환을 위하여 기업이 취해야 할 과제도 확실히 읽을 수 있었다.

기업내 노사관계를 보는 시각을 대립적 패러다임에서 협력적 패러다임으로 바꾼다는 것은 용이한 문제가 아니다. 그것은 새로운 이론의 설득만으로 가능한 것도 아니며 다른 기업의 모범사례만으로 가능한 것도 아닐 것이다. 그러나 이 논문에서 밝히고자 했던 바와 같이 분명 한국의 기업경영이나 노사관계, 그리고 가치관 등 여러 측면에서 볼 때 새로운 협력적 패러다임으로의 전환 필요성과 가능성은 매우 높다고 생각된다. 그 때문에 이 문제에 대하여 기업의 최고경영자는 다른 누구보다도 먼저 명확한 인식을 하고, 그에 필요한 대비를 하여 기업과 종업원이 다같이 만족할 수 있는 기업내 노사관계의 형성, 그리고 나아가 기업의 발전을 이룩할 수 있도록 노력할 필요가 있겠다.

參 考 文 獻

- 金忠烈, 「東洋思想에 있어서의 價値—天人和諧論 要略—」, 연세대학교 대학원 편, 「人文科學과 價値」, 瑞文堂, 1977, pp.123~177.
- 박준성, 「인재육성형 신인사제도—삼성·LG그룹의 혁신사례—」, 한국생산성본부 부설 비북스, 1995.

- 배무기, “세계화와 새로운 노사관계 패러다임의 모색 : 근로자의 참여와 책임을 중심으로”, 「경쟁력 강화와 근로자의 참여에 관한 토론회 발표문」, 한국노동연구원, 1994, 1, 21.
- _____, 「호혜적 노사관계와 한국기업의 수용과제」, 김수곤·배무기·박성준·최성수, 「신 노사관계와 경쟁력」, 한국경제연구원, 1995, pp.51~132.
- 이병남, 「美國 勞動法 改正 推進現況과 韓國勞動政策에 주는 示唆點」, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 「勞使關係研究」, 제4권, 1993. 12, pp.73~91.
- 이상주, 「해방 40년 : 가치의식의 변화와 전망」, 서울대학교 사회과학연구소 편, 「해방 40년 : 가치의식의 변화와 전망」, 1986, pp.1~36.
- 李永鎬, 「韓國人의 價値觀」, 一志社, 1975.
- 임희섭, 「한국의 사회변동과 가치관」, 나남, 1994.
- 차재호, 「가치관 변화」, 한국사회과학연구협의회 편, 「韓國社會의 變化와 問題」, 法文社, 1986, pp.392~427.
- _____, 「한국사회에서의 가치관 변화와 가치에 대한 명제의 도출」, 「心理科學」, 제3권 제1호, 1994, pp.1~27.
- 최재석, 「韓國人의 社會的 性格」, 開文社, 1976(초판 1965).
- 洪承稷, 「韓國人의 價値觀研究」, 고려대학교 아세아문제연구소(고려대 출판부), 1969.
- Kochan, Thomas, Harry, Katz, & Robert Mckersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986.
- Kochan, Thomas A. and Paul Osterman, *The Mutual Gains Enterprise: Forging A Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Harvard Business School Press, 1994.
- Kishel, Lawrence & Paula B, Voos(eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, Economic Policy Institute, M. E. Sharpe, Inc., 1992.
- Marashall, Ray, “Work Organization, Unions, and Economic Performance,” in Mishel, Lawrence and Voos, Paula B. eds., *Unions and Economic Competitiveness*, Economic Policy Institute, 1992. pp.287~290.
- Semanek, Pat, Ed. Cohen-Rosenthal, Rob Person, & Frank Wayno, *Changing to a Team Based Organization, Programs for Employment and Workplace Systems*, Cornell University, September 1994, p.18.