

## 노사협약의 성격의 국제비교

백광기

한림대학교 사회과학대학 경영학부 부교수

E-mail: ggbaek@sun.hallym.ac.kr

.....

본격적인 글로벌 경쟁시대로 돌입한 현재 기업의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 협력적이고 문제해결적인 구도의 노사관계가 절실히 요구되고 있다. 본 연구는 주요국가들의 노사협약의 성격을 비교분석하여 노사협약의 본질을 보다 명확히 규명하고, 이에 따른 우리나라 노사협약의 발전방향을 모색하는데 초점을 맞추었다. 비교결과 각 국가마다 노사협약 도입 배경 및 방법, 노사협약의 종류 및 권한, 적용대상, 단체교섭과의 관계에 있어서 차이를 보이고 있다. 미국과 일본은 노사협약이 노사 자주의사에 의하여 설치된 반면 독일, 프랑스 그리고 우리나라는 법적강제에 의하여 설치되었고, 독일, 프랑스, 미국의 노사협약은 대체적으로 공동결정권한도 부여되어 있으나 일본과 우리나라는 협의권한만 부여되어 있다. 적용대상도 미국과 일본은 별다른 제약이 없으나 독일, 프랑스, 그리고 우리나라는 일정수 이상의 근로자를 고용하는 사업장으로 제한되어 있다. 이러한 차이는 크게는 단체교섭을 중심으로 한 노사관계의 역사적 발전, 작게는 노사협약의 역사적 발전의 차이에서 찾아볼 수 있다. 그러나 현대사회의 급속한 제 환경변화 및 치열한 국제경쟁, 그리고 상승된 근로자의 욕구를 고려 할 때 우리나라의 노사협약의 방향도 공동의사결정으로의 진전을 모색하여야 될 것으로 사료된다.

.....

### I. 서론

우리나라에는 현재 노사의 공동목표와 이해공통사항을 중심으로 하여 상호이해와 협력을 모색하려는 취지아래 노사협약회가 각 사업장별로 설치되어 통합적교섭 방식에 의한 문제해결을 법으로 의무화하고 있다. 노사관계가 대립과 협력의 양면성을 지니고 있으므로 그에 대응하는 두 개의 제도, 즉 단체교섭과 노사협약이 공존하고 있는 것이다. 그러나 오늘날 국내외 사회적, 경제적, 기술적 환경이 노사가 공동으로 대처하지 않으면 안될 여러

문제들을 야기 시키고 있으므로 협력적인 노사협약의 발전을 통한 생산적이고 사전적인 대응이 보다 더 요구된다고 하겠다.

전통적으로 대립적인 구도를 기반으로 하는 미국의 노사관계도 1980년대에 들어서면서부터 협력적인 관계로 구도가 바뀌었으며, 아직까지도 그 구도를 견지하고 있다. 대립적 노사관계로서는 더 이상 국제경쟁력을 강화시키고 종업원의 만족을 증진시킬 수 없기 때문이다. 따라서 노사간의 이익분배적인 기능을 중시했던

미국에서의 단체교섭제가 노사간의 이익 통합적인 기능을 강화하기 시작했고 동시에 산업 및 기업 수준에서 노사협력증진을 위한 프로그램이 활성화되고 있다. 미국 GM의 새턴(Saturn)사는 바로 이러한 새로운 노사관계를 기초로 탄생한 가장 성공적인 회사의 하나로 평가되고 있다.

결국 본격적인 글로벌 경쟁시대로 돌입한 현재 기업의 경쟁력을 강화시키기 위해서는 협력적이고 문제해결적인 구도의 노사관계가 절실히 요구되고 있으며, 이러한 관점에서 본 연구는 우리나라와 구미 및 일본의 노사협약제의 발전배경 및 제도와 운영상의 특징에 입각하여 그 성격을 비교 분석하므로써 노사협약제에 관한 보다 올바른 이해와 통찰력을 제고하고자 한다.

## II. 노사협약제 성격의 비교 관점

### 1. 경영참가제도로서의 노사협약제

근로자의 경영참가를 광의로 해석하면, 근로자 또는 노동조합이 기업 경영상의 제문제에 관하여 어떤 형태로든 참가하여 경영자와 함께 경영상의 권한과 책임을 분담하는 것이다. 이러한 경영참가는 자본주의적 생산양식의 발달에 따른 노동의 인간성 소외를 극복하고, 생산수단의 운영에 관계되는 기업의 의사결정과정에 근로자의 참가를 통하여 생산수단 운영의 사회화 내지 민주적 통합을 도모하는 것을 가리키고 있다(占部都美, 1977,

p.15).

근로자 경영참가의 발전 배경은 서구와 같이 사회민주주의 정치이념을 밑바탕으로 하고 노사자율의 전통이 깊은 곳에서 찾을 수 있다. 이들 국가에서는 근로자 경영참가를 통하여 생산성의 향상 및 노사공동의 이익증진을 가져올 수 있다는 인식이 널리 퍼져 있었다. 그 뿐 아니라 이들 국가에서 일어난 노동의 인간화 운동, 그리고 이들 국가에서의 고도로 발전된 노동조합 활동 등이 모두 근로자 경영참가를 촉진시켰다고 할 수 있다. 이러한 근로자의 경영참가운동은 특히 1960년대와 70년대에 가속화 되었고, 1974년에는 국제노동기구(ILO)가 이에 관한 국제심포지움을 개최하여 이러한 운동을 촉진시켰다(배무기, 1995, p.293).

비교적 널리 실시되고 있는 경영참가의 기본 유형으로는 자본참가·이익참가 및 노사협약제(의사결정참가)의 세가지를 들 수 있다. 자본참가와 이익참가는 결과물에 대한 참가, 즉 분배면에 관한 참가임에 비해 노사협약제는 결과가 아니라 과정에 관한 참가이며, 협의의 경영참가라 하면 노사협약제만을 의미한다. 이 노사협약제는 서구에서 보통 경영협의회, 노사협의회, 생산위원회, 공장위원회 등 다양한 명칭으로 운영되고 있는 노사관계 기구의 하나이다. 노사협약제는 기업경영에 있어서 노사쌍방이 조직적으로 협력하기 위하여 자주적이며 대등한 입장에서 서로 협의하고, 협력에 필요한 제문제에 관하여 상호이해를 촉진하고, 이러한 가운데 기업의 민주화와 생산성향상을 달성하는 경영자와 근로자의 대화의 장으로

볼 수 있다(加藤讓治·小池伴緒, 1978, p.102). 우리나라에서는 노사협의회란 명칭으로 설치되고 있는 이 제도는 오늘날 경영참가의 방식으로서 가장 기본적이고 효과적인 것으로 인정되고 있다.

그러나 노사협의제에 의한 참가방식은 그 구체적인 설치, 운영이나 도입과정 등이 국가나 시대에 따라 차이가 있기 때문에 일률적으로 설명하기는 매우 어려운 문제이다. 이를테면 도입방식이 독일, 프랑스, 우리나라 등과 같이 법률제정에 의하여 강제되는 경우가 있는가 하면, 전국적인 차원에서의 사용자조직과 근로자조직간 합의에 의한 경우, 또는 특정산업 혹은 기업수준에서의 노사간 단체협약에 의하여 자주적으로 설치하는 경우(영국, 일본, 미국 등)도 있다(박세일·이규창·이영희, 1983, p.45). 설치동기는 근로자들의 요구나 노동운동에 의한 경우(영국의 Shop Steward 운동과 합동위원회)가 있는가 하면, 사용자측의 생산증강 또는 기업방위를 목적으로 한 경우(제1차 세계대전 이후에 등장한 각국의 노사협의제)도 있으며, 국가에 의한 산업평화의 일환책으로 추진된 경우(대부분 개발도상국에서 취하고 있음)도 있다고 할 수 있다(윤성천, 1978, p.111).

노사협의제에 대하여 국제노동기구(ILO)는 “기업체의 양 당사자인 경영자와 근로자가 대등한 입장에 서서, 단체교섭에서 취급되지 않았거나 또는 근로조건의

결정을 위한 다른 제도에서 보통 취급되지 않은 사항으로서, 노사쌍방의 이해관계를 같이하는 사항에 대하여 협의 함으로써 서로의 이해를 두텁게 하고 상호협력하는 기능을 가진 제도”라고 정의하고 있다.<sup>1)</sup> 한편 우리나라의 노사협의회법 제3조 제1항에서는 노사협의회를 “근로자와 사용자가 상호협조하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모함을 목적으로 구성하는 협의기구”로 정의하고 있다. 이러한 국제노동기구(ILO)의 권고나 우리나라 노사협의회법에 의한 정의에 비추어 볼 때 노사협의제는 노사의 공동목표와 이해공동사항을 중심으로 협의하여 노사관계를 대립관계에서 협력관계로 발전시키고 생산성 향상을 도모하는 경영참가제의 일종으로 볼 수 있다.

## 2. 단체교섭제와의 관계

노사협의제의 의의 및 본질을 정확히 이해하기 위해서는 노사협의제와 단체교섭제와의 관계에 대한 올바른 인식이 전제되어야 한다. 노사협의제는 경영의사결정에 근로자가 참여한다는 점에서 경영참가의 한 형태이며, 이 점에 있어서는 단체교섭제도 역시 마찬가지이다.<sup>2)</sup> 그러나 단체교섭제는 이해대립사항을 노사가 타협하는 대립적인 노사관계의 산물이며 노동조합 및 쟁의행위는 이와 불가분의 관계에 있다. 즉, 단체교섭제는 노사가 교섭

1) 1952년 6월 26일, ILO총회, 제35차회기, 권고 제94호, 강석인(1981, p.23)에서 재인용.

2) 단체교섭을 경영참가의 하나로 보는 학자들의 견해에 대해서는 Schregle(1976)을 참조하기 바람.

력을 배경으로 하여 임금·근로시간 등의 근로조건을 중심으로 한 이해대립사항에 관하여 타협이 이루어지면 단체협약의 형식을 통하여 협약을 체결하고 타협이 이루어지지 않으면 노사간에 실력행사가 이루어지는 것이다. 이에 반해 노사협의제는 노사가 공통으로 관심을 갖는 생산성 향상·복지후생·안전위생 등의 사항에 대하여 충분히 의사를 소통하고 상호이해를 도모해 가는 협의의 방식인 것이다.

이러한 양제도의 구분은 2원적 노사관계론에 의하여 논리적으로 설명될 수 있다. 일본의 藤林敬三교수는 노사관계를 제 1 차적 관계와 제 2 차적 관계로 구별하였는데 그의 제 1 차적 관계란 경영 대 근로자 관계를 의미하고, 제 2 차적 관계란 경영 대 노동조합관계를 의미한다(藤林敬三, 1963, p.8). 제 1 차적 관계인 경영 대 근로자관계는 부가가치를 크게하는 노사의 친화·우호·협력의 관계이며, 제 2 차적 관계인 경영 대 노동조합 관계는 생산된 부가가치를 분배하는 이해대립관계이다. 그의 이와같은 2원적 노사관계론은 단체교섭제와 노사협의제의 구분 논리를 제공하고 있을 뿐 아니라 노사 양당사자에 관한 한 가장 본질적인 관계를 잘 체계화 한 것으로 평가 할 수 있다. 제 1 차적인 관계에서는 적어도 노사가 협력하는 가운데 부가가치 생산성을 높힘으로써 노사 양측이 모두 이익이 될 수 있으므로 노사협의제가 그 중추적인 역할을 담당하게 된다. 그러나 일단 생산된 부가가치를 생산에 참가한 당사자간에 배분함에 있어서는 노사간의 이해는 대립되며, 분배 몫은 노사 양측의 세력관계에 의하여 결정

되는 제 2 차적관계를 형성하게 되므로 단체교섭제가 중심에 서게 된다. 藤林敬三의 2원적 노사관계론은 노사관계의 본질이 협력적이고 다른 한편에서는 대립적인 것을 공유하고 있다는 사실을 확실히 하고 있으며, 이상적인 노사관계란 제 1 차적 관계와 제 2 차적 관계가 균형을 이루고 있는 상태로 볼 수 있다.

이러한 관점에서 볼 때 노사협의제는 반드시 조합조직과 밀착될 필요가 없으며 협의에 대하여 근로자의 의견을 대표하고 협의의 결과에 책임을 질 수 있는 근로자 조직만 있으면 된다. 즉, 노동조합이 아니고 단순한 근로자 조직이라 하더라도 그것은 성립될 수 있다. 그러나 노사간의 의견 불일치시 단체교섭제에서는 쟁의가 발생할 수 있으나, 노사협의제는 협의사항에 대한 최종결정권이 사용자에게 귀속되는 것을 전제로 하기 때문에 미합의사항에 관한 쟁의행위는 불가하다. 따라서 근로자들이 조직화를 통하여 그들의 이익을 대표하고 또한 수호해 가는데 있어서 가장 강력한 수단은 역시 노동조합이므로 단체교섭제가 확립되어 있는 경우의 노사협의제가 한층 효과적이고 바람직한 것이라 할 수 있다.(강석인, 1981, p.7).

마지막으로 제도운영의 탄력성을 볼 때 단체교섭제는 노사협의제에 비하여 사후적 성격이 강하고, 일정기간이 경과한 후 주기적으로 정해지므로(경직성) 경영여건의 변화에 수시로 유연성있게 대처하기 힘들다고 하겠다(박세일·이규창·이영희, 1983, p.43).

노사협의제와 단체교섭제는 위에서 본 바와 같이 성질상 서로 구별되면서도 넓

의미에서는 산업민주화를 위한 노사간의 접촉방식이라는 공통의 기반 위에 있으므로 이 두가지 제도 사이에는 상호독립과 상호의존의 관계가 함께 존재하게 된다. 특히 노사간의 문제들은 여러면에서 복잡하고 본질상 상반적이면서 동시에 공통적인 성질을 지닌 것이므로 노사협의제와 단체교섭제에서 취급하는 안전이나 취급의 방법 등에는 필연적으로 어느 정도 교차 내지는 중복이 생겨날 수 있는 것이다.

### Ⅲ. 주요 국가 및 우리나라의 노사 협의제

#### 1. 독일

독일에서는 근로자가 경영에 참여하여 의사결정의 권리와 책임을 지는 경영참가의 태도를 견지하고 있으며, 이러한 노사 공동의사결정을 수행하도록 하는 기구로서 감사역회(Aufsichtsrat), 경영협의회(Betriebsrat), 경제위원회(Wirtschaftsausschuß), 경영총회(Betriebsversammlung)를 꼽을 수 있다.<sup>3)</sup> 이 중 우리나라의 노사협의회에 비교될 수 있는 것은 경영협의회와 경제위원회라 할 수 있으므로 이를 중심으로 논의 하기로 한다.

##### 1.1 경영협의회

#### (1) 연혁

제2차대전 이후 실시되어 오늘날 세계적으로 각광을 받고 있는 독일의 공동의사결정적 노사협의제도는 오랜 역사와 전통을 가지고 있다. 1848년 모든 공장에 공장위원회의 설치가 제안된 것을 효시로 하여, 1891년 경영조례의 개정에 의하여 근로자위원회(arbeiter-ausschuss)가 입법화 되었다. 그후 근로자위원회는 명칭을 경영협의회로 바꾼 1920년의 경영협의회법에 의해 그 내용이나 성격에 있어서 비약적인 발전을 보게 되었다. 그러나 나치스 정권하에서 1932년 모든 노동조합은 행동의 제약을 받게 되었고 1934년의 국민노동질서법의 제정으로 경영협의회는 폐지되기에 이르렀다(占部都美, 1977, p.100). 제2차대전 종전후 경영조직법이 서독에서 제정(1952년 10월11일)되면서부터 근로자의 경영참가는 크게 확대되었으며 새로운 전기를 맞게 되었다. 이 경영조직법은 1972년 1월15일에 신경영조직법으로 개정되어 근로자의 경영참가는 대폭적으로 확대된 것이다.

#### (2) 적용분야 및 구성

신경영조직법은 5명 이상의 근로자를 고용하고 그 근로자들 중 3명 이상이 선거권이 있는 근로자(18세 이상)일 경우 모든 기업에 적용이 된다. 독일공장의 모든 근로자들은 18세 이상이면 선거에 참

3) 독일만큼 근로자 경영참가에 의한 공동결정을 공장단위와 기업단위까지 구체적으로 법제화하고 있는 나라는 없다. 각 공동결정유형의 법적 근거에 대해서는 Niedenhoff(1992, p.12)를 참조할 것.

여할 수 있으며, 18세이상으로 고용된 지 6개월 이상인 근로자는 경영협회의 후보가 될 수 있다. 노동조합원이라는 것이 피선거의 자격요건은 아니다. 입후보자는 특정한 수의 근로자의 지지를 받기만 하면 되지만 관리직은 어느 직위에도 피선거권은 없다. 경영협회의 후보 및 선출된 위원은 경영상의 부당한 대우나 해고로부터 특별한 보호를 받으며 4년의 임기가 끝난 뒤 재선되지 않은 위원은 그들의 이전 직무로 돌아갈 권리가 있다(한국노동연구원, 1992, p.38).

기업이 여러개의 사업장을 가지고 있을 때는 사업장 마다 따로 협의회를 두고 기업전체로서는 중앙경영협회를 둔다. 이러한 중앙경영협회는 각 공장에서 2명씩 파견된 위원에 의하여 대표된다. 그리고 합병기업의 경우에는 합병기업경영협회를 둘 수 있는 규정이 있다.

### (3) 경영협회의 권한과 책임

경영협회는 노사 각각의 입장에서 기업 내에서의 노동문제나 경영문제를 협의하는 기관으로서 사회적사항, 인적사항 및 경제적사항이 토의의 대상이 되어있다.<sup>4)</sup> 사회적사항에는 작업 휴가계획의 변경, 근로시간, 안전 및 위생, 재해방지, 임금률, 새로운 임금계획, 훈련, 복지후생업무등이 속하며, 인적사항에는 생산공정변경, 신기술도입, 고용, 교대제의 변경, 배치전환, 해고 등이 있다. 그리고 경제적사

항에 관한 협의를 위하여 사용자와 경영협회는 적어도 한 달에 한 번씩 회합하며, 보통 단체협약에 의해 결정되는 임금 및 기타 고용조건을 제외하고는 그 밖의 것에 관해 기업협정을 체결할 수 있다.

경영협회의 권한은 공동결정권, 자문권, 제안권, 감독권, 고충처리권 등으로 나누어 구별할 수 있는데, 이중 첫째로 꼽히는 것은 근로자의 복지 향상과 더불어 생산성 향상을 위한 제언 및 동의거부 또는 이의제기등으로 공동결정을 하는 것이다. 즉 근로자의 고용 및 사회복지를 중심으로 경영인사 및 사회문제에 대하여 경영층에 제안하고, 협의하며 또 공동으로 결정하기도 한다(최종태, 1994, p.253). 이 밖에 생산증강을 위한 새로운 작업방법의 도입, 업무적 차원의 조직변경 등에 대하여 협의와 공동결정도 한다. 그리고 사용자와 협의회는 발효중인 단체협약의 틀 내에서 상호신뢰에 입각하여 노조 및 사용자조직과 협조하여야 되며, 사용자와 협의회는 기업운동을 방해하는 어떠한 조치도 취해서는 안되며, 파업이나 직장폐쇄에 호소해서도 안된다. 만약 노사간에 의견이 대립해서 해결되지 않는 경우에는 근로자는 파업권을 행사하는 것이 아니고 자율적으로 설치되는 중재기구(Einigungsstelle), 또는 노동재판소(Arbeitsgericht)에 제소한다는 방법을 택하는 것이다(中村忠一, 1977, pp.29-30).

4) 경영협회는 일반적으로 사회적사항(노동조건, 취업규칙에 관한 사항)에 대하여는 공동결정권을, 인적사항에 관해서는 그 사항의 내용에 따라 공동결정권 동의권 또는 제안권을, 그리고 경제적사항에 관해서는 협의적 권한을 갖는다(김형배, 1993, p.680)

## 1.2 경제위원회

경영협의회와 마찬가지로 경영조직법에 기반을 두고 있으며, 100명 이상의 근로자를 고용하는 기업에 설치 하도록 되어 있다. 경제위원회는 기업에 소속된 3-7명의 위원으로 구성되는데 그 중 적어도 1명은 경영협의회의 구성원이다. 위원은 경영협의회에 의해 임명되며 선임관리자(senior executive)도 포함될 수 있다. 다수결에 의하여 경제위원회는 자신의 책임사항을 경영협의회의 한 위원회에 위임할 수 있다.

경제위원회는 매월 고용주로부터 경제적사항인 생산방식과 계획, 기업의 재정사정, 생산 및 판매에 관하여 정보를 제공 받는다. 뿐만 아니라 투자계획, 구조변경 및 근로자의 이익에 영향을 미칠 우려가 있는 프로젝트에 관하여도 보고를 받는다. 경제위원회는 경영협의회에 보고를 하며, 사용자는 기업상황과 전망에 대한 정보에 관해 경영협의회와 경제위원회에 자문을 구한다. 이러한 정보는 사용자가 근로자 전체에게 매분기마다 제공해야 하는 것이기도 하다. 결국 경제위원회는 감시권, 공동결정권 등의 경영참가권은 없으며 경제적사항에 대하여 근로자의 정보참가권과 제안권이 있는 기구라고 할 수 있다(石井照久, 1972, pp.244-245).

## 2. 프랑스

서구에서 가장 일찍 프랑스가 근로자의 경영참가를 법제화 하였다. 프랑스에서 근로자대표제가 처음 생긴 것은 19세

기말이었으나, 현재와 같은 노사협의제가 마련된 것은 제2차세계대전 이후이다. 이 당시 정부는 국력회복을 위해 모든 직종에서의 협력을 요구하였다. 그리하여 임금통제, 생산성제고, 노동시간의 연장등 근로자의 협조를 요구하여, 근로자들에게 불리한 근로조건의 감수를 요구하게 되었다. 따라서 근로자의 기본권리에 대한 보상적인 의미에서 생산에 대한 근로자의 협력 내지 참가라고 하는 형태로서 노사협의제가 나타났다. 근로자의 경영참가형태는 특히 국유산업에 있어서 고도화 되어있고 협력기구에 대해서는 사회 각 방면의 분야에 까지 광범위하게 전개되고 있다. 국유 또는 사유의 기업을 통해서 행해지고 있는 경영참가나 노사협의제는 모두 법률에 의하여 제도화 되고 있다.

현재 프랑스에서 채택하고 있는 경영참가제도는 관리운영영역과 성과분배영역으로 대별할 수 있으며 관리운영영역에는 기업단위의 근로자대표기구에 의한 참가제도인 기업위원회(Comité d'entreprise)와 근로자대표제(Délégués du personnel), 그리고 감사역회, 이사회에 근로자 대표가 참가하는 근로자 중역제가 있고 성과분배영역에는 노동주제도(action de travail)가 있다(김수복, 1986, pp.205-206). 이중 기업위원회와 근로자대표제가 우리나라의 노사협의제에 비견될 수 있다.

### 2.1 기업위원회

기업위원회는 1945년 기업위원회법에 규정되어 있는데 그 근거는 제4공화국 헌

법 전문에 “모든 근로자는 그 대표를 통하여 근로조건을 집단적 결정과 기업관리에 참가한다” 라고 선언한 것에 두고 있다. 이 헌법 전문은 경제적·사회적 문제에 대한 근로자의 적극적 참여를 명확히 한 것이다. 이로써 기업수준에서는 근로자대표제, 기업위원회제 등이 제도화 되고 국가수준에서는 주요기업의 국유화로 그 관리운영 및 각종 위원회, 심의회에의 근로자대표 참가 등이 실시 되었다.

근로자대표제는 근로자 10명에서 49명을 상시 고용하는 중소기업에 대해서만 이를 적용하며, 근로자 50명 이상의 사업장에는 기업위원회가 설치된다. 이 위원회는 법률상 노동조합과는 구별되며 50명 이상의 근로자를 고용하는 공업, 상업, 공공서, 자유업, 국영기업, 산업의 성격을 지닌 농업 및 기타 단체에 그것이 강제로 설치된다. 기업내에 수개의 공장 및 사업장이 있을 때에는 50명 이상의 근로자를 가진 각 공장 및 사업장에 기업위원회를 두고 각 독립된 기업위원회의 대표로 구성되는 중앙기업위원회를 설치한다. 50명 이하의 근로자를 고용하고 있는 사업장에 있어서는 경영자와 근로자의 협정에 의하여 기업위원회를 설치할 수 있고 그 이외에 관계 장관의 명령이 있을 때에는 의무적으로 이를 설치하여야 한다.

기업위원회는 법률에 의거하여 여러 가지 원천을 통해 정보를 제공받기 때문에 사용자와의 대화에서 모든 근로자의 이익을 대변하는 업무를 수행 할 수 있게 된다(Becker, 1991, pp.25-27; Jansen & Kisseler, 1987, p.382). 기업위원회는 사회적사항(복지후생시설, 공제조합, 직업훈련

시설에 대한 관리감독)에 대하여는 결정권을 갖지만 기술적사항(사용자 또는 근로자에 의하여 제안된 모든 생산기술개선에 관한 사항의 검토·협의) 및 경제적사항(기업운영문제에 관한 기업주와의 협의, 경영성과와 사업계획에 관한 보고 요구, 주주총회 개최전 재무제표의 제출 요구)에 관하여는 협의권만 갖기 때문에 기업위원회의 권한이 가장 강하게 그리고 광범위하게 미치는 것은 사회적 사항이다. 그러나 근로조건중 중요한 부분인 임금 및 근로시간 등은 노동조합과 사용자간의 단체교섭에 의하여 결정되고 그 구체적인 적용에서 발생하는 분쟁은 근로자대표제에 의하여 처리되므로 사실상 기업위원회는 의료와 사회복지영역 이외의 사항에 대하여는 큰 영향력을 미치지 못한다. 이러한 점에서 볼 때 프랑스의 기업위원회는 독일의 경영협의회와 유사하지만 권한 면에서는 얼마간 뒤떨어진 것으로 볼 수 있다(강석인, 1981, p.101; 조우현, 1995, p.251). 또한 기업위원회의 결정은 다수결에 의하는 것이나 그 결정은 구속력을 갖는 것은 아니며 사용자는 자유재량에 의하여 결정내용의 일부 또는 전부를 집행할 수 있다. 그러나 기업위원회는 산업생산감독관에 이의신청을 할 수 있으며, 이에 대한 동 감독관의 결정은 법적구속력이 있다.

## 2.2 근로자대표제

프랑스에 있어서 1884년 노동조합이 법적으로 용인되고, 그 세력도 급격히 확대됨에 따라 상디칼리즘사상에 의한 노사



의 계급대립이 격화되었다. 따라서 정부는 노사협력을 위한 제도의 필요성과 산업평화를 유지할 노사협력정책의 일환으로써 1936년에 단체협약법(Matignon Agreement)을 입법화 하였다(隅谷三喜男, 1978, p.220). 이 법에서는 개인적 불만을 사용자에게 전달할 근로자대표를 선출하도록 단체협약에 포함시키는 규정을 담고 있었으나, 1938년 11월 단체협약법의 개정에 의하여 단체협약의 유무에 불구하고 근로자대표제의 설치가 강제 되었다. 2차 대전중에는 이 법이 폐지되었으나, 1946년 근로자대표위원법이 제정되고 그 다음해 개정을 통하여 근로자대표제가 부활되었다(ILO, 1950, p.147). 근로자대표제의 적용분야는 공업, 상업, 농업의 사업장, 행정관청, 자유업, 공기업 등에서 상시 10명 이상의 근로자를 고용하는 경우에 강제 설치되고 위원수는 사업장내의 근로자수에 따라 법률로 정하고 있다.

근로자대표제의 권한사항을 보면 ①근로조건 및 법령의 적용에 관하여 개인적 또는 집단적 불만이 있을 때 이를 사용자에게 전달한다. ②근로감독관에게 법률적용상의 불만 및 의견을 통보한다. ③사업장에 기업위원회가 설치되어 있을 경우에는 기업위원회에 주어진 모든 권한내의 사항에 대하여 근로자의 의견 및 제안을 전달한다. ④기업위원회가 없을 때에는 그것에 대신하여 생산증강 및 기업내의 조직전반에 관하여 제안한다. ⑤월1회 이

상 사용자와 정기적으로 회합할 권한을 가진다 등이며, 위원의 신분에 대한 특별보장규정을 두고 있다(石井照久, 1972, p.253-254).

### 3. 미국

미국의 경우 단체교섭기능이 서구에 비하여 분권화 되어 기업단위의 교섭이 지배적이므로 서구식의 노사협의제는 존재하지 않는다. 미국은 단체교섭권의 신장을 배경으로 단체교섭의 범위를 확대하여 임금 등의 기초적 노동조건외에 생산, 경영문제등에 관하여도 상세히 규정함으로써 경영에 대한 근로자의 발언을 제고시키는 방향을 취하고 있다. 따라서 단체교섭의 범위는 대단히 광범위하며 노사관계의 모든 이해대립적사항과 이해공통적사항이 모두 단체교섭에 의하여 결정된다. 즉, 하나의 단체교섭과정에서 분배적교섭과 통합적교섭이 동시에 공존하고 있는 것이다.

하지만 역사적으로 볼 때 노사협의제가 실시된 시기도 존재는 하고 있다. 제1차세계대전 중 영국의 Whitney위원회<sup>5)</sup>의 영향을 받아 노동쟁의를 방지하며 근로자의 협력을 얻기 위하여 근로자대표제(Employee Representation Plan)를 기반으로 하는 공장위원회제가 상당히 발전하였다(Chamberlain & Cullen, 1971). 이 제도는 Wilson대통령의 권장, 전시노동국

5) 1917년 러시아혁명이 산업체에 끼칠 영향에 대처하기 위하여 영국에서 Whitney 위원회가 조직되었으며, 당초 Whitney식 노사협의회는 일반근로자들의 적극적인 노동조합운동을 저지하기 위한 수단으로서 고안된 것이다.

미국 노사협력 프로그램의 비교

프로그램명	기본전제	목표	경영진의 역할	노조의 역할
스캐론플랜	성과의 배분 근로자의 제안능력 및 의지	생산성향상	보너스위원회에 직접 참여	구체적내용의 협상. 위원회의 구성에 간여
Quality Circle	근로자의 제안능력 및 의지	원가절감 품질향상	도움 및 촉진 제안의 평가	목시적 승인
노사위원회	신뢰의 향상	노사관계 및 의사 소통의 향상	위원회 위원으로서 참여	위원회 위원으로서 적극 참여 모색
QWL 프로젝트	근로환경의 개선	직무만족의 증대	운영위원	구체적 내용의 협상. 운영위원

자료 : Schuster, Michael. H., Union-Management Cooperation, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1984, p.76-77 참조 작성

(War Labor Board)의 권고 및 명령으로 전시 노사문제 해결을 위해 채택되었고, 급속히 발전하여 1930년대초까지의 불황기 극복에 기여하였으나 그후 1935년 Wagner법의 제정과 더불어 소멸되었다. 제2차세계대전 중에는 정부의 장려에 따라서 전시 생산촉진을 위한 노사대표의 합동생산위원회(Joint Production Committee)를 임의적으로 설치하도록 하였다. 이 기구는 단체협약이 정하는 바에 따라 근로자를 경영에 참가시키며, 노사간의 정보교환, 자료열람, 의사소통촉진, 제안제도 등을 통한 생산성 향상이 그 목적이었으나 2차대전 종전과 함께 대부분 소멸하였다(송병식, 1987, p.56).

미국의 경영참가제도는 전통적으로 전시 및 국가비상시를 제외한 평화시에는 단체교섭이외의 공식적 기구가 없는 것이 특징이다. 즉, 유럽의 국가들과는 달리 노사문제의 처리에 있어서 정치적 수단을 택하지 않고 단체교섭이라는 경제적 수단

만을 강화시키며, 그 보강수단으로서 고충처리제도(Grievance Procedure)를 가지고 있다. 그러나 인간관계론과 행동과학의 등장, 그리고 점증하는 국제경쟁으로 말미암아 노사협력 및 근로자 경영참가의 사상을 갖게 되었으며, 이는 QWL 프로젝트, QC 또는 성과분배제도(스캐론플랜) 등과 같은 작업장 수준에서의 노사협력프로그램의 발전을 가져왔다.<sup>6)</sup> 특히 QWL 프로그램들은 노사가 공동으로 품질에 초점을 맞춘 경쟁전략을 구축하는 기반을 마련해 주었다(Cotton, 1993, p.34; Weber, 1995; Woodworth & Meek, 1995). 미국에서의 주요 노사협력프로그램의 비교분석은 위의 표와 같다.

#### 4. 일본

일본의 노사협의제의 시초는 1980년대에 비롯되었으나, 제대로 그 체계를 갖추게 된 것은 1920년대에 들어와서 부터이다.

6) 참가제도의 도입주제도 유럽처럼 노동조합이 아니라 주로 기업이 스스로의 필요에 의해 도입하였고 노조는 오히려 방어적이고 소극적이었다(Gold, 1986, p. 19).

그 당시의 내외의 정세를 살펴보면 안으로는 1차대전의 종결과 더불어 산업자본이 축적되어 독점형태를 갖추기 시작하였으며 밖으로는 영국의 Whitney위원회의 보고에 의한 노사협의제 실시의 성공과 독일의 경영협의회의 성공의 영향을 받아 경영자는 당시 급격한 노동운동을 억제하기 위한 수단으로, 그리고 근로자는 노동조합에 대한 탄압하에서 어떤 형태이든 발언권을 획득하기 위한 수단으로 공장위원회의 설치를 적극 갈구하고 있었던 것이다(박경문, 1984, p.37). 그러나 초기의 공장위원회는 경영자에 대한 자문기관적 성격을 띠고 있는 것에 지나지 않아 근로자의 관심도 적어지게 되었으며 2차대전의 발발과 함께 해체되었다.

일본에 있어 노사협의제가 경영참가제도의 일환으로서 활발하게 논의된 시기는 1950년대의 고도 성장기로서, 생산성향상에 관련된 노사간의 제문제의 처리는 노사가 협의해서 해결한다는 방침아래 노사협의제가 새로 탄생하였다(木元眞一郎, 1964, pp.261-262). 이 당시에는 신기술의 도입이나 경영합리화에 의한 노사간의 분쟁을 예방하기 위하여 사전협의를 널리 보급되었다. 즉, 노조는 합리화를 위한 신기술과 설비의 도입에 관한 경영측의 권한을 인정하되, 경영측은 이러한 신기술과 설비의 도입이 노동조건에 미치는 영향을 노조에 사전 설명하고 협의할 것에 합의한다는 것이다. 이후 1960년대의 정착기를 지나 1970년대에는 경영참가의 범이 일어나 근로자 중역제를 포함한 경영참가의 제형태가 고려되었지만, 새로운 제도의 도입보다 노사협의제의 활용에 의

한 경영참가를 가장 현실적인 것으로 간주하여 기존 노사협의제의 충실, 강화를 꾀하는 방향으로 발전되어 갔다(占部都美, 1977, p.255). 이 당시의 일본생산성본부의 방침을 보면 다음과 같다. ①대립적 성격을 지닌 단체교섭과 노사협의제를 혼동하지 말 것. ②노사협의제는 각각의 사업장에서 전산업의 범위로 단계적으로 확대 설치할 것. ③노사협의제는 우선 기업별로 설치하고 점차 산업별 노사협의제로 발전시켜 나갈 것 등이다(대한상공회의소, 1976, p.64).

일본의 노사협의제는 독일, 프랑스의 경우와 같이 근로자의 경영참가법에 의하여 규정된 것이 아니라 단체협약내에 사용자와 근로자가 노사협의제에 관한 조항을 규정하고 있으므로 그 성격과 개념이 기업별로 통일되어 있지 않다. 노사협의제의 명칭도 노사간의 자주의사에 따라 설치되고 있는 관계로 노사협의회, 경영협의회, 생산성협의회, 공장위원회 등으로 다양하게 나타나고 있다. 이 중 노사협의회라는 명칭이 80%이상을 차지하고 있으며, 일반적으로 채택하고 있는 단체협약의 모형에 따르면 노사협의회는 다음과 같이 규정되고 있다(대한상공회의소, 1972, p.70). ①회사와 노동조합은 노사간의 원만한 관계를 유지하기 위하여 노사협의회를 설치한다. ②노사협의회는 회사와 노동조합 쌍방을 대표하는 각10명 이내의 의원으로 구성한다. ③노사협의회는 월1회 정기적으로 회의를 개최할 수 있으며 회사 또는 노동조합의 일방의 신청에 의하여 수시로 개최할 수 있다. ④노사협의회의 부의사항으로는 의사결정사항, 보

고사항 및 고충처리사항 등이 있는 바 노사협의회는 임금과 기타 근로조건에 관하여 협의할 수 있을 뿐 아니라 근로자의 복지후생, 안전보건과 나아가 경영문제에 이르기 까지 광범위하게 협의하고 있는 것이 통례로 되어 있다. ⑤회사와 노동조합은 노사협의회의 원활한 운영을 기하기 위하여 하부기관으로서의 전문위원회를 둘 수 있다. ⑥노사협의회는 협의사항은 필요하다고 인정되는 부분을 기록하여 회사와 노동조합이 기명, 날인하고 이를 협정서로 할 수 있는바 그 효력은 단체협약과 동일하다.

일본의 노사협의제는 기업별협의제가 중심이 되어있다. 서구제국에서 볼 수 있는 노사협의제는 노동조합과는 기능적으로 다른 근로자대표에 의한 조직이지만 일본의 경우는 단체교섭 당사자나 노사협의제에서의 대표자나 다같이 기업레벨 노조를 대표한다(森 五郎, 1990, p.239). 그 때문에 실제로는 단체교섭과 노사협회가 겹치게 되어 분리형, 연결형, 대체형의 세 가지 유형을 지니게 된다.<sup>7)</sup> 일본 생산성 본부의 조사에 의하면 1989년 전체노사협의회는 39%가 분리형, 31%가 연결형, 19%가 혼합형으로 나타났다(일본노동연구기구, 1994).

복수의 사업장이 있을 때에는 사업장마다 노사협의기관이 설치되고 기업전체의 차원에서는 중앙협의기관을 두는 경우도 있다. 전국 차원에서의 근로자 경영참가는 노사간의 협조만으로는 이루어질 수 없고 정부당국의 적극적인 참여와 지원이 있어야 하므로, 노사단체 및 정부당국간의 협조와 협의는 여러 경우에 자문기관의 성격을 가진 각종 위원회의 설치·운영에 의하여 이루어지고 있다(송병식, 1987, p.86). 예컨대, 일본 노무성은 노사정 3자구성의 자문위원회를 다수 설치하고 있다.

## 5. 우리나라

### 5.1 설치의 강제와 범위

우리나라의 노사협의회는 법으로 그 설치와 운영이 강제되어 있다.<sup>8)</sup> 각 국가별로 볼 때 노사협의제는 법률제정, 전국적차원에서의 사용자조직과 근로자조직간의 합의, 그리고 특정산업 또는 기업수준에서의 노사간 단체협약의 3가지 방식에 의하여 도입되고 있는데 우리나라는 법률제정에 의하여 도입되었다.

노사협의회법과 그 시행령에 의하여

7) 분리형은 단체교섭제와 노사협의제를 각각 별도의 제도로 분리하여 노사협의제에서는 단체교섭사항을 다루지 않는 경우이다. 연결형은 양자를 각각 별도의 제도로 분리하여 운영하지만 단체교섭사항에 대해서도 노사협의제에서 예비적인 의견교환과 절충을 행함으로써 양제도가 유기적인 관련성을 맺고 운영되는 경우이고, 대체형은 양제도를 서로 구분하지 않고 노사협의제에서 단체교섭사항까지 처리하는 경우이다.

8) 우리나라는 1963년 개정노동조합법 제 6 조에 의하여 처음으로 노사협의제가 도입되었으며 1980년의 노동조합법 개정시 노사협의회법이 독립법률로 제정되었다.

노사협의회를 설치하지 아니할 수 있는 사업 또는 사업장의 범위가 업종 및 상시 근로자수를 기준으로 규정되어 있다. 즉 ①농업, 수렵업, 임업 및 어업 ②금융, 보험, 부동산 및 용역업 ③제조업중 신문발행업 ④공사기간이 1년미만인 건설업 ⑤위에 해당하지 아니하는 사업 또는 사업장으로서 상시 50인 미만의 근로자를 사용하는 사업장에서는 설치 의무가 없다. 그러나 노동조합이 조직되어 있는 사업장은 업종과 근로자의 수 여하에 관계없이 노사협의회를 설치하도록 되어있다. 즉, 노사협의회법은 노동조합있는 곳에 노사협의회가 있다는 설치원칙을 채택하고 있다(김형배, 1993, p.686). 우리나라와 같이 단체교섭제가 충분히 발달되지 않은 상태에서 강제적으로 노사협의제를 도입하는 것은 노동조합 및 단체교섭제의 발전을 저해할 것으로 생각된다. 왜냐하면 노동조합이 없거나 단체교섭력이 약할 경우 노사협의제에 의존하게 될 것이기 때문이다.

우리나라의 노사협의회는 법적으로 의사결정기구가 아니므로 최종 결정권은 사용자에게 귀속된다. 이러한 관점에서 볼 때, 강력한 노동조합을 배경으로 하는 노사협의제가 효과적일 것이므로 노사협의회설치의 법적 강제 보다는 단체교섭에 의한 자율적인 설치가 단체교섭제와 노사협의제 양제도의 발전을 위하여 바람직한 것으로 생각된다. 단체교섭제가 발달되지 않은 상태에서의 노사협의회의 법적 강제 설치의 노사협의제의 노조대체를 초래할 우려가 있기 때문이다. 이러한 문제점에도 불구하고 노사협의회의 설치를 강

제화 시킨 것은 우리나라의 정책담당자들이 노사협의제가 단체교섭제에 상응하는, 말하자면 노조대체물로서의 역할을 수행하도록 기대해 왔다는 비판을 받게 한다(김수곤, 1992, p.557). 실제로 노조의 영향력이 미약했던 1987년 이전 사용자들의 선도에 의해 노사협의회를 통한 교섭관행이 있었던 사업장의 경우 노사협의제를 통한 근로자 참가 제도화가 타 사업장에 비해 더 긍정적인 평가를 받고 있다(장영철, 1997, p.16).

## 5.2 근로자대표위원의 선출

노사협의회법 제 6 조 1항 및 2항에 의하면 협의회는 근로자와 사용자를 대표하는 동수의 위원으로 구성하되 각 3인 이상 10인 이내로 하고 근로자대표의원은 근로자가 선출하되, 노동조합이 조직되어 있는 경우에는 노동조합의 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자로 하도록 되어있다. 그러나 노사협의회가 의사결정기구가 아닌 이상 노사 동수의 대표자로 구성할 필요는 없을 것이다. 이러한 규정이 오히려 노사협의회를 다수결의 원칙으로 흐르게 하여 회의운동을 경직화 시킬 우려가 있다(김형배, 1993, pp.695-697; 김수곤, 1992, pp.559-560). 또한 사업장내의 근로자 모두가 노조에 가입해 있지 않음에도 불구하고 노조 조합장이 전체 근로자의 대표권을 갖는다는 것은 근로자의 입장에서 볼 때 노사협의회가 근로자조직인지 노동조합조직인지가 불분명해 진다.

이와같이 노동조합이 결성된 사업장에

서는 노동조합이 근로자대표위원 선출권을 지니고 있고 또한 노동조합과 노사협의제 양제도의 성립기반이 사실상 기업단위로 동일하기 때문에 비록 현행 노사협의회법 제 5 조가 노동조합의 단체교섭 및 기타 모든 활동이 이법에 의하여 영향을 받지 않는다고 규정하고 있어도 양제도의 기능이 엄격하게 구별되는 것은 거의 불가능하다고 하겠다. 따라서 근로자대표위원의 선출권이 노동조합에 속해 있는 현행 법은 양제도의 기능상 혼동을 초래하므로 노사협의제의 발전에 오히려 저해요소가 될 수 있을 것으로 생각된다. 노사협의회 근로자대표위원이 노조와 별도로 선임되는 경우 사업장내에 근로자를 대표하는 기구가 이중으로 구성되어 이들 두 단체간의 부조화로 인한 노노간의 갈등을 유발할 가능성을 배제할 수 없다는 주장도 있지만(허찬영, 1996, p.94), 본질적으로 상이한 양 단체의 역할 구분을 명확히 할 필요가 있으며, 역할 구분이 명확하게 될 경우 노노간의 갈등은 문제시 되지 않을 것이다.

김훈(1992, pp.38-39)에 의하면 우리나라의 노조조직사업장의 경우 노사협의회는 분리형 33.5%, 연결형 52.5%, 대체형 14.3%의 분포를 보이고 있다. 따라서 연결형과 대체형을 하나로 묶을 경우 전체의 66.5%가 단체교섭사항과 노사협의사항을 구분, 분리하지 않고 노사협의회에서 다룬다고 할 수 있다. 이러한 현상은 기업별노조를 근간으로 하고 있으며, 단체교섭제가 아직 발달되지 않고, 노사협의회의 근로자대표위원 선출권을 노동조합이 갖고 있는 우리나라에서는 지극

히 당연한 현상이라 할 수 있다.

### 5.3 노사협의회의 임무

노사협의회의 임무로는 보고사항과 협의사항이 있다. 노사협의회법 제 20 조의 협의사항은 ①생산성향상 및 근로자 복지증진에 관한 사항 ②근로자의 교육훈련에 관한 사항 ③노사분규예방에 관한 사항 ④근로자의 고충처리에 관한 사항 ⑤안전·보건·기타 작업환경개선에 관한 사항 ⑥인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 관한 사항 ⑦기타 노사협조에 관한 사항으로 규정하고 있다. 노사협의회법 제 21 조의 보고사항은 사용자가 정기회의 (3개월 마다 개최)에 ①경영방침 전반 및 실적에 관한 사항 ②분기별 생산계획과 실적에 관한 사항 ③인력계획에 관한 사항 ④기업의 경제적·재정적 상황을 성실하게 보고·설명하여야 한다고 규정하고 있다.

협의사항에 관한 이러한 법규정은 이해대립사항도 노사협의회에서 다룰 수 있는 여지를 주고 있다. 즉, 협의사항중 근로자 복지증진에는 임금 및 기타 고용조건에 관한 사항이 모두 포함될 수 있으므로 실제적으로는 단체협약사항을 모두 망라하게 되며 단체교섭능력의 부족으로 인하여 노사협의회에서 단체교섭의 고유사항까지 다루는 일이 발생할 수 밖에 없게 된다. 따라서 이러한 협의사항의 확대는 노사관계가 성숙되지 못한 우리나라에서는 오히려 노사협의제 발전의 제약요인이 될 수 있다. 따라서 협의사항의 범위를 모든 사업장에 일률적으로 적용하기 보다

는 각 사업장의 자율에 맡기는 것이 바람직한 것으로 생각된다. 또한 법에서 제시하고 있는 협의사항이 임의적 협의사항인지 또는 의무적 협의사항인지가 불명확하다. 실제관행이 임의적 협의사항으로 끝난다면 노사협의제의 기능은 그만큼 약화되는 것이다(최종태, 1994, p.246).

#### 5.4 고충처리

우리나라의 노사협의회법은 모든 사업장에 노사를 대표하는 3인 이내의 고충처리위원을 두도록 하고 있으며, 고충처리위원은 협의회가 있는 사업장의 경우 협의회의 위원 중에서 선임하고, 협의회가 없는 곳에서는 사용자가 위촉하도록 했다. 고충처리위원의 임기, 결격사유 및 신분과 처우에 관한 것은 노사협의회위원의 그것과 각각 동일하다.

고충처리제도의 의의는 근로자의 고충을 단독이나 통상의 위계적 경영기구를 통해서가 아니라 노사공동으로 구성되는 합의기구에 의해서 민주적으로 해결한다는 데 있으며, 또한 다른 측면에서 볼 때 노사분규의 한 자율적 해결제도로서 또는 그 예방적 제도로서 기능을 수행하는데 있다고 할 수 있다(송병식, 1987, p.176). 그러나 고충처리는 노사간의 이해 공통적인 사항보다는 이해대립적인 사항에서 발생하는 것이므로 노사협의회와는 별개의 기구를 설치하여 고충처리를 다루는 것이 노사협의제의 정착을 위하여 더 바람직한 것으로 생각된다. 실제로 근로자들의 고충사항은 이해대립적 성격이 강한 근로조건, 복리후생, 작업환경, 배치진

환, 승진·승격 등과 관련된 사항이 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타나 있다(김훈, 1992, pp.71-72).

#### IV. 요약 및 결론

독일과 프랑스의 경우 노동조합은 기업조직 밖에 존재하는 기구로서 조합원의 이익을 지방, 지역, 그리고 국가 수준에서 대변한다. 즉 기업외부의 산별노조와 사용자단체간의 단체교섭에 의해서 단체협약이 체결되며 단체교섭에서 취급하는 사항도 임금 및 노동시간 등에 국한되어 있다. 따라서 기업 및 작업장 수준에서 근로자의 이익을 대변하는 기구로서 다양한 형태의 노사협의제가 존재하며 노사협의회와 단체교섭은 별개의 것이라고 할 수 있다. 그러나 단체교섭구조에 기업단위교섭적 측면이 강화되고 단체협약에 의거하여 종업원평의회가 교섭권한을 위임받아 보다 자세한 사항을 사용자와 교섭하게 되고, 노동조합과 종업원평의회가 보다는 많은 연계를 지니게 됨에 따라 단체교섭제와 노사협의제의 차이는 점점 중요하지 않게 되고 있다. 이러한 현상은 독일과 프랑스 뿐만 아니라 노사협의제가 도입된 대부분의 나라에서 나타나고 있다(Sturmthal, 1964).

미국에서는 서구식의 노사협의제는 존재하지 않고 작업장 수준에서의 QC, QWL 프로젝트, 스캔론편등과 위원회 형식으로서의 노사협의기관인 노사위원회(Labor-Management Committee)가 산업별, 지역별, 기업별로 조직되어 있다. 이

위원회의 설립은 법적으로 강제되지 않을 뿐 더러 노조와는 전혀 무관한 별개의 위원회 조직이 가능하다. 미국에서의 노사관계의 기본 사고방식은 노사가 상호간에 존중하고 상호불가침의 원칙을 전제로 노사의 문제는 단체교섭만으로 처리하려는 것이었으나, 새로운 여건변화에 대처하기 위하여 여러 종류의 노사협력 프로그램과 노사합동전문위원회의 설치를 제도화하고 활성화시키려는 경향이 보이고 있다.<sup>9)</sup> 종래의 단체교섭만으로는 새로운 상황과 근로자의 욕구에 충분히 대처할 수 없으므로 이슈별로 전문위원회- 예를 들면 산업재해방지 위원회(Health and Safety Committee) 또는 생산성위원회(Productivity Committee)등-를 노사 합동으로 만들어 그 해결을 도모하고 있는 것이다.

일본의 노사협의제는 서구와 같이 사회민주주의의 정치적 풍토 속에서 빚어진 것은 아니다. 일본의 경우 어떤 형태로든 공동결정방식이 성립 할 만한 토양은 아직 되어 있지 않다(森 五朗, 1990, p.240). 그리고 법에 의하여 노사협의제가 규정된 것이 아니라 단체협약내에 사용자와 근로자가 노사협의제에 관한 조항을 규정하고 있으므로 그 성격과 개념이 기업별로 통일되어 있지도 않고, 그 명칭도 다양하다. 또한 기업별노조를 기본으로 하고 있기 때문에 단체교섭과 노사협의는 교섭주체

가 겹치므로 그 구별이 명확하지 않고 다루는 사항도 중복되어 있다. 이러한 점에서 우리나라의 노사협의제와 유형면에서는 일치한다고 볼 수 있으나, 우리나라는 법적 강제에 의한 것인 반면 일본은 법적 강제가 아닌 노사간의 자주적의사에 따라 설치된 것이다.

우리나라의 노사협의제는 독일, 프랑스등과 같이 그 설치가 법적으로 강제되어 있으나, 이들 국가들과 같은 사회민주주의 정치적 풍토속에서 입법화 된 것은 아니다. 더욱이 단체교섭제가 정착·발전 되기도 이전에 노조중심의 노사협의제를 도입하였기에 기능상의 혼동을 가져오고 있다. 이러한 기능상의 혼동과 독일, 프랑스 등의 서구에서 노사협의와 단체교섭사이의 구분이 불분명해 졌다는 것은 의미하는 바가 틀리다. 서구의 경우 본래의 단체교섭이 기업조직 외부에서 이루어 지므로 노사협의제도는 직장내의 노사문제를 다루는 기구로서 도입되었다. 따라서 이들 국가에서 양제도의 구분이 모호해졌다는 것은 단체교섭의 분권화로 인하여 협의와 교섭이 모두 기업수준에서 빈번히 이루어지게 됨에 따라 임금 및 근로시간에만 국한 되었던 단체교섭사항이 직장내의 구체적인 노사문제로 까지 확대된 것으로 보아야 할 것이며, 우리나라의 경우는 단체교섭제가 발달되지 않은 기업별 노조형태하에서 노사협이가 단체교섭을

9) 노사협력법(Labor-Management Cooperation Act)에 의하여 노사공동의 협의 프로그램을 위하여 사용자측이 노조에 자금을 제공할 수 있게 되었다. 이전의 Taft-Hartley 법에 의하면 이러한 경우의 자금 제공도 불법이었다.



대체하는 기능상의 혼동내지는 연계로 보아야 할 것이다.

살펴본 바와 같이 노사협의제를 통한 경영참가가 단체교섭제도가 확고히 정착되고 있는 선진외국에서도 여러 가지 형태로 성장·발전되어 오고 있다. 각국의 노사협의제의 도입시기로 부터 현재까지의 발전상황을 보면 초기의 노사협의제는 단체교섭사항이 아닌 단순한 정보를 교환하는 통지나 설명에 불과 하였으나 점차로 자문·공동협의 나아가서는 공동결정으로 진전 하고 있다. 그 이유의 하나로서는 현대사회의 급속한 제 환경 변화 및 치열한 국제경쟁이 노사의 협력적 관계를 요구하고 있으므로 노사대립적이고, 사후적이고, 또한 경직적인 단체교섭제도에 이에 적합하지 못하다는 점에서 찾을 수 있으며, 또 다른 이유로서는 경제발전과 사회문화발전에 따라 상승된 근로자들의 욕구에서 찾을 수 있을 것이다. 사회 문화의 발전은 근로자들의 일에 대한 개념과 직장생활의 질에 대한 개념에 많은 변화를 가져오면서 근로자들의 경영참여의식을 높이고 있다. 따라서 기업경영에 있어서 사용자가 기업을 일방적으로 경영하는 것은 근로자의 경영참여의식이 상승한 오늘날 바람직한 일이 아니다. 또한 현재 및 미래의 기업경영은 근로자의 참여를 더욱 중시하게 되므로 노사협의제도 점점 더 공동결정의 방향으로 진전하여야 될 것이다. 이러한 공동의사결정은 노사간의 신뢰감을 증대시키고 근로자들에게 기업운영에 관한 전반적이고 폭넓은 지식을 제공하게 되므로 근로자들이 장기이익

을 위하여 단기이익을 희생할 수 있게 한다. 실제로 공동의사결정에 입각한 독일의 경영참가제도는 산업평화유지에 공헌하였을 뿐 아니라 실질적인 경영성과의 향상을 통하여 독일의 경제부흥에 기여한 것은 주지의 사실이다. 그러나 우리나라에서 노사협의제가 공동의사결정의 방향으로 나아가는데 있어서는 먼저 최고 경영층에 있어서의 노사관계에 대한 인식의 전환이 요구된다고 하겠다. 즉, 가부장적인 유교문화에 입각한 권위주의를 버리고 근로자 및 그 대표를 동반자로 인식하여 경영참여를 적극 권장하는 노력을 보여야 할 것이다. 또한 공동의사결정이 실질적으로 경영성과를 높이기 위해서는 근로자들의 경영분석 능력과 위기관리 능력의 향상, 그리고 사용자의 솔직한 정보공개가 요구된다고 하겠다.

## 참 고 문 헌

- 강석인(1981), 노사협의제, 일조각  
 김수곤(1992), 한국노사관계론, 경문사  
 김수복(1986), 노사협의회법상해, 중앙경제사  
 김형배(1993), 노동법, 박영사  
 김훈(1992), 노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구, 한국노동연구원  
 대한상공회의소(1972), 임금제도와 노동경제, 한국경제연구센터  
 \_\_\_\_\_, 노사협력체제의 강화와 임금문제, 한국경제연구센터  
 박경문(1984), 노사협의제에 관한 연구,

- 부산대학교 대학원, 박사학위논문  
박세일·이규창·이영희(1983), *노사협약의  
제연구*, 한국개발연구원
- 배무기(1995), *노동경제학*, 경문사
- 송병식(1987), *경영참가제도에 관한 실증적  
연구*, 전남대학교 대학원, 박사학위논문
- 윤성천(1978), *근로자의 경영참가문제와 우리  
나라의 노사협약제*, 광운공대논문집, 제7집
- 장영철(1997), *노사협약의 사례연구*, 한국  
노동연구원
- 조우현·류음(1995), *세계의 노동자 경영참  
가*, 창작과 비평사
- 최종태(1994), *현대경영참가론*, 경문사
- 한국노동연구원(1992), *기업단위 노사협약  
제에 관한 국제심포지움*
- 허찬영(1996), *노사협약회 운영실태 및 활성  
화방안에 관한 조사연구*, 한국노동연구원
- 加藤讓治·小池伴緒(1979), *生産性と労使  
關係*, 日本生産性本部
- 藤林敬三(1963), *労使關係と労使協議制*,  
ダイヤモンド社
- 木元眞一郎(1980), *労働組合の經營參加*,  
森山書店
- 石井照久(1972), *團體交渉と労使協議制*,  
*労働法 實務大系 4*, 總合労働研究所
- 隅谷三喜男編著(1978), *労働關係の國際比較*,  
東京大出版部
- 占部都美(1977), *經營參加と日本的 労使關係*,  
白桃書房
- 中村忠一(1977), *労働者の經營參加*, 東洋  
經濟新聞社
- 森 五郎編著(1990), 朴魯敬譯, *日本の 労  
使關係 시스템*, 韓國勞動研究院
- Becker, Wolfgang(1991), *Pre-Study on the  
Co-Determination Research Project in  
Europe*, Konigswinter, Forschungsinstitut  
Chamberlain, N. W. & Donald E. Cullen(1971),  
*The Labor Sector*, 2nd edition, McGraw-Hill
- Cotton, J.L.(1993), *Employee Involvement:  
Methods for Improving performance  
and Work Attitudes*, Sage
- ILO(1950), *"Labor-Management Cooperation  
in France"*, Studies and Reports New  
Series, no.9
- Jansen, Peter & Leo Kissler(1987), *"Organization  
of Work by Participation? A French-German  
Comparison"*, Economic and Industrial  
Democracy 8
- Niedenhoff, Horst-Udo(1992), *Mitbestimmung  
in der Bundesrepublik*, 9, ergänzte Auflage,  
Köln, Deutscher Instituts-Verlag
- Schregle, Johannes(1976), *"Workers' participation  
in Decisions within Undertakings"*,  
International Labor Review, Jan.-Feb.,  
ILO, Geneva
- Schuster, Michael H.(1984), *Union-Management  
Cooperation*, W.E. Upjohn Institute for  
Employment Research
- Weber, K.(1995), *Negotiating Competitiveness:  
Employment Relations and Organizational  
Innovation in Germany and the United  
States*, Boston, Harvard Business School Press
- Woodworth, Warner P. & Christopher B.  
Meek(1995), *Creating Labor-Management  
Partnership*, Addison-Wesley Publishing  
Company

## The Comparative Analysis of the Joint Labor-Management Consultation

Gwang-Gi Baek\*

### Abstract

The recent keen global competition makes cooperative Labor-Management relations as one of the minimum requirements for the business firms in order to survive. Accordingly, this study focused upon the comparative analysis of the traits of some major countries' Labor-Management Joint Consultations for the purpose of explaining the core characteristics of them. The way how to develop and enhance the Labor-Management Joint Consultation in Korea was also suggested.

As a result, this study shows that the social background of, the authority of, and the relationship with collective bargaining of the the Labor-Management Joint Consultation differed in great extent among the countries, and that these differences caused the various consultation patterns in each country. For example, the Labor-Management Joint Consultation was introduced and used voluntarily in the U.S.A. and Japan, while it was enforced by law in Korea, Germany, and France. Also, co-determination has been popular in Germany, France, and The U.S.A., but only the advising and consulting have been dominant in Korea and Japan. However, the rapid change of business environment and the increase in employees' need will make the co-determination as a desirable pattern even in Korea.

---

\* Associate Professor, Division of Business Administration, Hallym University