

# 21세기 전기업계의 새로운 노사문화

노순규

한국기업경영연구원장, 경영학박사

## 1. 새로운 노사문화의 창출

21세기는 지식기반 및 정보화의 사회로서 세계는 국경과 민족이라는 구분이 무의미해지는 지구촌시대가 될 것이다. 경제협력개발기구(OECD)는 “21세기에는 지식이 성장의 원동력이 되는 지식기반경제의 시대로서 인력의 질적 수준이 곧 국가발전의 열쇠가 될 것”이라고 선언하였다. 따라서 향후 국가경쟁력을 증대시키기 위해서는 권위주의적 통제, 분배위주의 교섭 및 집단이기주의에서 벗어나 열린 경영과 인간존중, 생산 및 교육중심, 노사공동이익 창출로의 전환이 요구되고 있다. 특히 인적자원을 가장 중요한 자산으로 인식하고 기업성장, 경쟁력 확보의 핵심으로 관리해 나가야 한다.

우리 나라의 노사분규 현황을 보면 '87년부터 '89년 사이 노사분규가 폭발적으로 증가한 이후 '90년대 들어 점차 감소하는 추이를 보였지만 '98년부터는 다시 증가추세를 보이고 있어 대립과 갈등이 여전히 상존하고 있음을 알 수 있다. 그리고 특히 근로자 1천명당 노동쟁의로 인한 근로손실 일수가 우리의 악화된 노사현실을 극명히 말해주고 있다(표 참조).

우리 나라 경제에 대한 외국의 부정적이고 불안한 시각을 바꾸기 위해서는 각 경제주체들의 새로운 각오가 필요하다. 어느 나라를 보든지 노사관계의 안정없이는 경제위기를 절대로 극복할 수 없었기 때문이다. 네덜란드의

경우만 하더라도 '80년대 12%의 실업률을 '90년대에는 6% 이하로 떨어뜨리는데 성공하였는데 그 배경에는 노사정의 적극적인 합의와 협력이 있었다.

## 2. 시대적 변천과 노사역할

지난 20세기에는 산업화시대였다. 따라서 좋은 기계와 설비가 있으면 국가 및 기업번영을 보장받을 수 있었다.

그러나 다가오는 21세기는 지식기반 사회이다. 따라서 창의와 열정을 지닌 인적자원, 곧 사람이 국가와 기업번영의 핵심적 원동력이 된다. 창의력 있는 인력을 길러내고 그들로 하여금 헌신적으로 일하도록 만드는 국가와 기업은 흥하겠지만 그렇지 못하면 망하는 수밖에 없다. 21세기를 희망과 번영의 시대가 되도록 하기 위해서는 새 시대의 흥망성쇠의 원리를 냉엄하게 이해하고 그에 부합하는 방향으로 변해야 한다. 그렇게 하기 위해서는 무엇보다도 우리의 잘못된 노사문화를 바꾸어야 한다. 왜

〈노사분규로 인한 근로손실일수〉

(단위 : 근로자 1천명당)

| 구분   | 한국    | 일본  | 대만  | 싱가포르 | 독일   | 미국   |
|------|-------|-----|-----|------|------|------|
| '89년 | 562.0 | 3.8 | 1.6 | 0    | 1.8  | 43.0 |
| '92년 | 132.1 | 4.5 | 2.4 | 0    | 47.1 | 38.5 |
| '94년 | 120.7 | 1.6 | 0   | 0    | 7.1  | 46.5 |
| '96년 | 68.5  | 0.8 | 0.4 | 0    | 3.1  | 43.7 |

나 하면 지나온 시대에서 우리의 노사문화는 불신과 갈등이 내재해 있었고 그것으로는 도저히 선진기업으로 발전할 수 없기 때문이다. IMD(스위스의 국제경영개발원)에서 “한국의 노사관계에 관한 국제경쟁력은 47개국 가운데 46위에 해당한다”고 발표했는데 이는 거의 꼴찌에 해당한다. 이와 같은 불신과 투쟁의 노사문화로는 21세기에 기업의 생존과 번영을 가져올 수 없을 것이며 또한 근로자의 고용안정과 복지향상 역시 기대할 수 없다.

따라서 새로운 노사문화가 필요하며 이 새로운 노사문화는 노와 사가 상대방에게 신뢰와 존중을 요구하기보다는 먼저 신뢰와 존중을 받을 수 있도록 노력하는 체제이다. 또한 참여와 협력에 바탕을 두는 것이다. 지난 시대의 협력이 강요되는 소극적인 것이었다면 새로운 협력은 참여가 보장된, 적극적이고도 능동적인 것이다. 그리고 새로운 노사문화는 자율과 책임을 존중한다. 과거 타율적인 규제에서 벗어나 노사 각자가 책임있는 주체로서 새로운 규범과 질서를 만들어가는 것이다. 신뢰와 존중, 참여와 협력, 자율과 책임에 기초한 노사공동체를 창출하는 것이야말로 기업의 책임자가 지향해야 할 생산적 노사관계이다.

이와 같은 노사관계는 기업의 성장과 고용안정을 바라는 모든 노와 사가 힘을 합쳐 반드시 이루어야 할 시대적 소명이라고 볼 수 있다. 이를 위해 경영자는 근로자가 경쟁력의 원천이고 가장 큰 자산이라는 인식을 가지고 열린 경영, 투명경영의 실천과 함께 인적자원 개발의 육성에 힘써야 한다. 또한 근로자는 고용과 소득이 지속적으로 보장될 수 있도록 자기의 핵심역량을 개발하여 지식과 정보로 무장하는데 매진하여야 한다. 노조는 회사와 다투지 않고 근로자들이 최대한 혜택을 받는 것이 현명한 방법이라 생각해야 하고 회사가 고용안정과 투명경영을 실천하는 한, 경영 정상화에 동참할 각오를 가져야 한다. 어느 기업체 노조위원장은 “작년만 해도 회사가 이익을 올리는지에 대해 관심이 없었고, 무조건 많이 얻어내는 것이 노조의 역할이라고 생각했다. 그러나 IMF를 겪

으면서 기업이 존재해야 노조도 공생할 수 있다는 생각이 들었다”고 실토했다. 노동조합도 우선 회사의 경영 정상화와 이익을 창출하는데 노력하고 목표 이상의 순이익이 난 후에 성과배분을 당당하게 요구하겠다고 덧붙였다.

### 3. 노사문화의 혁신과 효과

기업이 유지, 발전하기 위해서는 경쟁력의 원천인 지적자산을 창출하고 이를 공유 및 확산시키기 위한 노사협력이 필요하다. 이를 위해서 경영자는 근로자들을 비용요소가 아니라 가치창출의 원천인 지식생산자로 인정하는 발상의 대전환을 이루어야 하고 근로자의 능력 개발에 적극 투자하여 지식경쟁력을 강화하여야 한다. 근로자는 자아실현과 기업발전을 위한 가치창출의 주체임을 인식하고 각 개인의 지식창출능력이 고용 및 임금의 결정요소인 만큼 능력 배양에 힘써야 한다. 또한 지금까지의 경제위기 극복을 위한 구조조정과정에서의 노사갈등을 치유하고 노사관계의 안정을 바탕으로 재도약의 발판을 마련해야 한다. 지속적으로 사회 및 경제의 개혁추진을 위해서는 의식, 관행, 제도개선 등을 통해 미래의 가치관을 창출하는 노사공동체를 형성할 필요가 있다.

그 동안 노사문화라는 개념을 다각적으로 사용해왔으나 앞으로 새로이 추진하여야 할 노사문화는 21세기 지식기반사회를 맞이하여 노사가 신뢰와 존중을 바탕으로 참여와 협력을 실천하고 자율과 책임을 다하여 미래의 가치를 창출하는 노사공동체를 형성시키기 위한 것을 의미한다. 여기서 미래의 가치는 노동의 가치, 경영의 가치, 노사가 공동으로 추구하는 가치, 삶의 질에 대한 가치 등을 포함하며 노사공동체의 형성에는 공생, 공존, 공영의 의미가 포함되어 있다. 노사문화의 혁신이 성공적으로 이루어진다면 다음과 같은 효과가 나타나게 될 것이다.

첫째, 노사의 구분이 모호해진다. 이는 노사관계의 근본적인 패러다임(Paradigm) 즉 문제를 보는 시각이 달

라짐을 의미한다. 기업생존의 관건은 양적으로 풍부하고 질적으로 우수한 지식자산의 소유여부에 의해 결정된다. 따라서 지식자산의 주체인 근로자가 주인인 세상이다. 지식기반사회에서는 분배를 둘러싸고 근로자와 사용자가 갈등하는 산업사회의 대립적인 패러다임에서 탈피해 지식이라는 부의 원천을 함께 창출해가는 공동체적 구성원으로서 노사가 존재한다. 따라서 더 이상 노조의 주요 활동은 임금쟁취라고 할 수 없게 된다.

둘째, 임금의 결정체계가 변하게 된다. 지금까지는 임금이 노동조합을 중심으로 집단적 결정이 이루어졌으나 지식기반사회에서는 근로자의 지식, 정보의 생산·활용·분배 정도에 따라 결정되는 보상체제로 전환된다.

셋째, 근로자의 참여와 협력이 증진될 것이다. 지식경영이란 본질적으로 기업정보를 공개해 투명경영을 전제로 한다. 왜냐 하면 정보의 완전한 공개없이 지식경영은 불가능하기 때문이다. 21세기의 노사관계는 노사구분을 전제로 지금까지 굳어져온 의식과 관행의 대폭적인 개선이 요구된다.

#### 4. 전기업계의 노사문화와 맺음말

전기업계의 새로운 노사문화를 위해서는 협력적 파트너십의 형성을 유도하여 노사공동으로 협약을 체결하고 노사화합 선언 및 결의를 유도하여야 한다. 고용과 생산성을 연계한 협약을 노사 합의하에 체결하도록 하고 협약의 내용은 노사가 대화와 타협을 통해 개발하도록 하며 또한 파트너십의 구현을 위해 단체교섭 외의 문제, 참여여부의 결정, 고용보장과 같은 규칙·역할·절차 등을 토의해 나간다. 열린 경영, 인간존중 경영의 실천으로서 경영층의 열린 경영에 대한 확고한 의지를 실천하기 위해 경영자는 의식의 전환이 필요하고 경영정보의 공개 등 투명한 경영실천을 위한 제도개선의 추진이 요구된다. 이를 위해 인간존중의 경영이 이루어지기 위한 안전하고

쾌적한 작업환경의 조성, 노사협력적 및 생산적 고용안정 운영, 기업복지제도의 확충 등의 노력을 펴고 의사결정, 소유, 성과참여 등 관련제도의 개선을 통해 근로자 경영 참여의 확대를 시도한다.

우리는 산업화에 뒤진 어리석음을 다가올 21세기에 되풀이해서는 안된다. 21세기의 시대적 요구에 맞게끔 모두가 스스로 변해야 한다. 개발초기의 낡은 의식과 관행을 선진화하여 미래의 가치를 창출할 수 있도록 노사공동체를 형성해야 한다. 전기업계에서 새로운 노사문화의 정착을 위한 몇 가지 방향과 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전기업계의 낡은 노사문화의 잔재인 불신의 장벽을 헐어버리고 신뢰와 존중의 문화를 확립해야 한다.

둘째, 전기업계의 노사간 대립 및 투쟁을 탈피하고 참여와 협력의 문화를 정착시켜야 한다.

셋째, 전기업계의 노사는 타율과 무책임에서 벗어나 자율과 책임의 노사문화를 추구해야 한다.

이상의 신뢰와 존중, 참여와 협력, 자율과 책임은 21세기로 향하는 경영이념 및 노동이념이 되어야 한다. 노사 모두는 새로운 천년의 시대(Millennium: 밀레니엄)를 앞두고 낡은 의식과 관행을 던져버리고 모두가 이익되는 방향으로 변화되어야 할 것이다. 경영자는 노사관계를 중요시하고 노사관계 담당부서의 위상을 높이며 노사관계에 대한 전문성을 강화시켜야 할 것이다. 또 종업원의 창의와 열정이 최대한 발휘될 수 있도록 인적자원관리에 혁신을 이루어야 한다. 근로자도 교섭문화의 재구축, 분배협상에서 생산협력으로의 전환, 노조활동의 전문성 제고 등에 관한 필요성을 인식하고 '공존', '공생', '공영'을 도모해야 한다. 더 이상 기존의 대립적 노사관계에 의존해서는 경제의 선진화를 기대할 수 없다. 참여와 협력의 새로운 노사관계에 기초한 높은 생산시스템을 구축하지 않으면 안되므로 기업은 생산성 향상에 따른 공정한 성과배분에 바탕을 두어 고부가가치 경영전략을 지향하는 자세가 필요하다.