

신노사문화 구축에 관한 제언

조 국 행*

< 목 차 >

I. 서 론	4. 신근로계층의 등장
II. 조직환경변화와 신노사문화	IV. 신노사문화 구축의 방향
1. 노사문화의 이해	1. 신노사문화 구축을 위한 과제
2. 조직환경의 변화	2. 신노사문화 구축의 기본방향
3. 우리 나라 노사문화의 국제경쟁력	3. 신노사문화 구축을 위한 정부, 사용자, 근로자의 역할
4. 우리 나라 노사문화의 특성과 문제점	V. 결 론
III. 신노사문화의 환경	참고문헌
1. 세계화와 무한경쟁	Abstract
2. 지식사회화	
3. 민주화	

I. 서 론

21세기는 지식기반 정보화 사회로 부의 원천이 토지, 자본, 노동에서 지식, 정보, 문화로 바뀔에 따라 노사관계도 근로자가 지식자본의 생산자이자 소유자로서 노사 구분 자체가 불분명해지는 근본적 변화를 맞이하게 되었다. 2000년 9월 5일 근로자 대표 500명과 사용자대표 500명이 모인 가운데 동서회합을 전제로 하여 대구 팔공산에서 새천년 노사문화 정착을 위한 공동선언문을 발표하였다.¹⁾ 그 내용은 다음과 같다. “존중과 신뢰, 참여와 협력, 자율과 책임의 새로운 노사문화를 정착해 나가는 데 앞장선다. 양지역의 노사협력 분위기가 전산업사회로 확산되도록 선도적 역할을

* 대림대학 경영정보계열 초빙전임강사

1) 신노사문화, 노동뉴스, 2000, pp.8~9.

담당한다. 생산성 향상을 통해 사회발전과 근로자의 삶의 질이 제고되도록 노력하며, 법과 원칙이 준수되는 산업현장을 만드는데 앞장선다. 상호불신의 벽을 허물고 신바람나는 직장, 사랑과 신뢰가 넘치는 사회를 만들기 위해 솔선수범한다. '동서지역 노사 한마음행사'를 계기로 동서지역의 공동발전과 국민화합을 위한 활동을 계속 전개해 나간다" 등이다.

이와 같은 근본적 변화의 시대에는 분배위주의 노사문화를 과감히 탈피하고 미래의 가치를 창출하는 노사공동체 문화를 형성해 가는 것만이 노사 모두의 생존을 가능케 할 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 노사문화의 혁신이 이루어져야 한다. 그러나 우리의 노사관계는 성장우선주의가 지배하던 근대화·공업화시대에 확립되었고, 이 시기의 노사관계는 대립과 갈등관계였으며, 또한 인력개발이 노사의 핵심과제가 아니었다. 기업경영은 지시·통제에 기초하였고, 근로자의 참여와 창의의 발현을 꾀하지 않았으며, 노동조합은 분배의 극대화만 추구하여 왔다. 이러한 구시대의 노사문화로는 무한경쟁시대에 국가와 기업의 발전은커녕 생존까지도 위협을 받게 될 것이다. 따라서 세계화·정보화 시대의 국가와 기업발전의 핵심전략인 노사문화의 혁신을 위해서는 노사의 의식과 형태, 노사관계제도와 관행, 그리고 노동행정 등 모든 부문에 걸친 개혁이 이루어져야 한다. 정부의 신노사문화 정책을 보면 다음과 같다.²⁾

합리적인 '물'을 설정하여 이를 엄정하게 집행하는 대신 노사관계에 대한 불필요한 개입 최소화, 신노사문화의 관행 정착을 위한 정보와 기법의 제공, 노사관계 교육의 확대 등 지원행정 강화, 사회복지 확충, 근로소득 세계개선, 물가안정 등을 통하여 기업에 대한 임금인상 압박을 완화시켜 주고 근로자들이 마음놓고 일할 수 있는 여건을 조성, 여성, 중소기업 근로자 등의 자기능력 개발을 위한 종합적인 인력개발 체제를 구축하고 장애인, 중고령자 등의 고용기회 확대를 위한 정책개발 등을 추진하고 있다.

이선³⁾은 한국의 노사관계의 현황을 1990년대를 전후하여 비민주적인 규제가 완화되고 권위주의적인 노사관계는 크게 불식되고는 있지만, 아직 민주적이고 생산적인 노사관계가 뿌리내렸다고 보기는 어렵다라고 전제하면서 2000년 노사관계의 전망을 물가상승과 임금상승 요인으로 보아 노사관계가 불안할 것이라는 전망을 하고 있다. 또한 윤은기⁴⁾는 전통적인 대량생산위주의 산업시대는 '힘의 논리,' '착취적인 노사관

2) 한국노동연구원(KLI), 신노사문화 창출의 필요성과 방향, 노동부, 1999, p.37.

3) 이선, 2000년 노사관계의 전망과 과제, 현대노사 2000년 4월호, pp.14~21.

계'는 지식사회의 노사관계에는 적합하지 않으므로 인격적인 대우와 공정한 평가에 의하여 신지식인에게 적합한 勞·使·政이 함께 하는 '윈-윈전략'을 지향해야 한다고 주장하고 있다.

따라서 본 연구에서는 노사가 신뢰와 존중을 바탕으로 참여와 협력을 실천하고, 자율과 책임을 다함으로써 미래의 가치를 창출하는 신노사문화 구축을 위한 방향을 제시하는 데 그 목적을 두었다. 연구를 위한 자료의 수집은 국내외의 노사관련 서적 및 선행 연구자료, 간행물 등을 참고하여 고찰하였으며, 신노사문화에 관한 이론적 고찰을 통해 본 연구에 적합하도록 분석하였다.

II. 조직환경변화와 신노사문화

1. 노사문화의 이해

노사관계이든 노사문화이든 보편적 모델은 존재하지 않는다. 그것은 크게는 국가·사회 사이에 서로 다르고 작게는 한 국가내의 기업 사이에도 차이가 난다. 즉, 모든 시대·모든 국가·사회·기업에 적합한 노사관계나 노사문화는 존재하지 않는다.⁵⁾ 또한 노사문화는 동태적 변화의 과정을 거친다. 노사관계와 마찬가지로 노사문화의 동태적 변화를 규정짓는 힘도 정합성과 정통성이다.⁶⁾

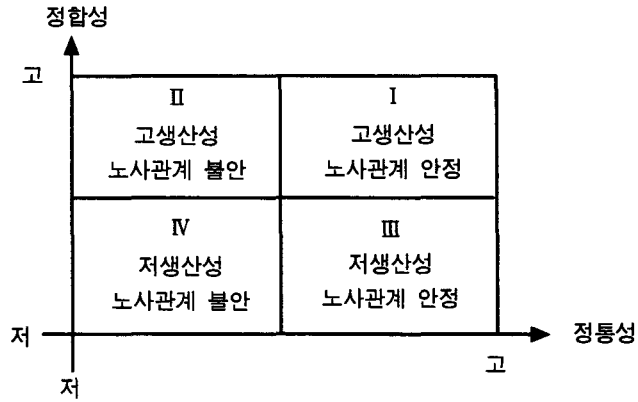
하나의 노사문화가 사회의 여타 제도와 조화를 이루어 정합성을 확보하고 그것이 정착시킨 가치, 규범, 규칙이 노사관계 주체로부터 공정(fair)하다고 인식되어 정통성을 획득하며, 그 노사관계는 안정성을 유지하고 경쟁사회는 성장국면을 견게 된다. 그러나 하나의 노사문화가 시대의 흐름에 따라 정통성과 정합성을 상실하게 되면 노사관계는 불안해지고 경제사회는 활력을 상실하게 된다.

우리 나라의 기존의 노사문화는 정합성과 정통성을 상실하였다. 기존의 노사문화는 우리 나라의 역사와 문화에 의해 영향을 받아 1960년대 이후의 본격적인 산업화 과정에서 형성된 것이다. 이 노사문화는 한때 개발연대 한국경제의 기적을 가져온 토양이 되었으나 이제 그 시대적 역할을 다한 것으로 인식된다.

4) 윤은기(2000), "새로운 노사관계를 위한 전략," 노동뉴스, 2000. 9. 8, p.7.

5) 최종태, 현대노사관계론, 경문사, 1997, p.275.

6) 이원덕, 21세기 한국의 노동, 한국노동연구원, 1998, pp.103~106.

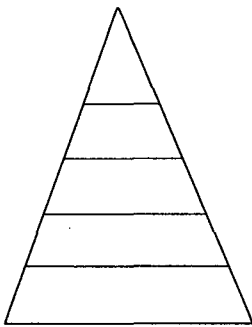


자료 : 이원덕, 21세기 한국의 노동, p.103 참조.

<그림 1> 노사관계의 역학(力學)

2. 조직환경의 변화

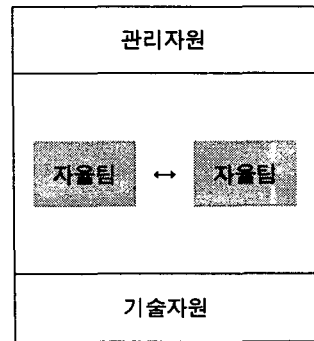
<舊노사문화 기업조직>



전통적 피라미드 조직

- 위계조직
- 수직적 관리
- 톱-다운 의사결정
- 관리·통제 중심
- 개인 단위

<新노사문화 기업조직>



네트워크 조직

- 상호의존성(분권조직)
- 수평적 관리
- 현장중심
- 자발적 혁신 중심
- 팀중심 조직

<그림 2> 조직구조의 발전

〈그림 2〉에서와 같이 전통적 조직은 직급·직위의 수가 많은 위계조직을 바탕으로 톱·다운 의사결정을 하는 수직적 관리조직이었다. 그리고 종업원의 참여보다는 관리·통제 중심이었고 작업은 개인을 단위로 이루어졌으며 개인 간에는 경쟁관계가 형성된다. 그러나 높은 성과 조직은 수평적 네트워크 조직이며, 관리·통제보다는 근로자의 참여와 헌신을 중시한다. 또한 근로자들은 개인작업이 아니라 팀작업을 하며, 전체조직이 팀으로 구성되어있다.

새로운 생산조직에서 가장 특징적인 것은 자율팀(Self-Directed Teams : SDT)이 기본작업단위인 것이다. 자율작업팀이란 사내 또는 사외의 고객에게 공정을 담당하는 5~15명으로 구성되어 생산라인의 전반적인 업무를 자율적으로 관리·해결해나가는 종업원 집단을 말한다. 이러한 자율팀의 성격 때문에 근로자의 직무내용과 성격도 크게 달라진다. 현장자율팀은 감독자의 지시와 통제에 의존하기보다는 자율적으로 생산현장의 관리와 문제해결을 추구함에 따라 개인근로자의 직무가 다양하고 도전적으로 변화하게 된다. 따라서 기능·숙련의 요구도가 높고 교육·훈련을 많이 받아야 하며 생산관리 관련 정보가 폭넓게 공유되어야 한다. 이같이 혁신된 작업장에 자율팀 근로자의 근로의욕과 헌신도는 매우 높으며 업무성과도 매우 높게 나타난다.

3. 우리 나라 노사문화의 국제경쟁력

우리 나라 노사관계의 국제경쟁력은 IMD(International Institute for Management Development)가 발표한 자료에 의하면 1995년 48개국 중 25위에서 1999년 47개국 중 46위로 급속하게 추락하였다. 뿐만 아니라 근로자 동기유발의 국제경쟁력은 같은 기간에 6위에서 38위로 크게 떨어졌음을 알 수 있다.

이러한 우리 나라 노사관계와 근로자 동기유발의 국제경쟁력 추락은 노사관계와 노사문화의 한 시대가 지났음을 입증하는 것이다. 개발연대의 낡은 노사문화로는 이제 더 이상 노사관계의 안정과 근로동기유발을 기대할 수 없게 되었음을 의미한다. 그러므로 기존의 노사관계와 노사문화를 대체할 새로운 노사관계와 노사문화의 창출이 시급하게 요구되고 있는 것이다.

〈표 1〉 우리 나라의 부문별 국제 경쟁력 순위

구 분	1995	1996	1997	1998	1999
노사관계	25	29	41	43	46
근로자 동기유발	6	9	21	25	36
종합국가 경쟁력	26	27	30	35	38
조사대상 국가수	48	46	46	46	47

주 : 사업체 수준의 설문조사를 통해 노사관계의 전반적인 상태를 '적대적 : 1' ~ '생산적 : 10'의 10점 척도로 측정한 평균치로 순위를 매김.

자료 : International Institute for Management Development(IMD), *The World Competitiveness Report*, 각년도

4. 우리 나라 노사문화의 특성과 문제점

첫째, 노·사 모두 대립주의를 탈피하지 못하였고, 세계화와 무한경쟁이 급속하게 진전되어 선진 외국기업의 노사가 대립을 지양하고 협력하여 경쟁력을 강화하고 있을 때 우리 기업의 노사는 갈등과 분쟁 속에서 헤어나지 못하고 있다.

〈표 2〉 연도별 노사분규 현황⁷⁾

연 도	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
발생건 수	322	234	235	144	121	88	85	78	129
참가자 수(천명)	134	175	105	109	104	50	79	44	146

자료 : 「KLI 노동통계」, 한국 노동연구원, 1999.

노사분규는 〈표 2〉와 같이 1990년대에 들어와 감소추세를 보였으나 IMF 이후 구조조정 과정에서의 노사갈등으로 1998년 이후 증가 추세를 보이고 있다.

둘째, 노사관계가 지나치게 분배중심이다. 노동조합은 임금협상을 마무리지으면 “한 해 농사 다 지었다”고 평가하고, 기업도 협상이 끝나면 노사관계는 소홀히 하여 왔다. 따라서 또 노사가 임금교섭 등 분배를 위한 협상의 장에서 주로 만나게 되며, 노사는 분배를 둘러싼 「제로·섬」 관계이고 대립할 수밖에 없으므로 분배협상 중심의 노사관계는 대립주의의 바탕이라고 할 수 있다.

7) 한국노동연구원(KLI), *신노사문화 창출의 필요성과 방향*, 노동부, 1999.

셋째, 합리적인 교섭구조와 교섭문화가 정착되지 못하였다. 기업별 조직과 교섭 체제하에서는 교섭비용이 클 뿐 아니라 임금상승률이 국민경제 정합성을 확보하기 어렵고 기업간 임금격차가 불가피하다. 생산성 증가를 상회하는 높은 임금상승과 대기업·중소기업 사이의 임금격차 확대는 교섭구조와도 관련이 있다.

넷째, 기업의 노사관계 전략과 인적자원관리도 시대변화에 적응하지 못하였다. 새로운 시대, 지식·정보화의 시대에는 종업원의 참여, 창의 그리고 열정이야말로 경쟁력의 핵심원천이라고 할 수 있다. 그러나 우리 나라 기업은 오랜 사용자 지배적 노사관계 하에서의 권위주의적 의사결정에 젖어 이것을 복돋을 수 있는 새로운 노사관계와 인적자원관리 모형을 개발하지 못하고 있다.

다섯째, 정부의 노동정책도 신노사관계의 창출을 유도하고 촉진하는 데 효과적이지 못하였다. 그리고 비전과 원칙에 입각하여 일관성을 유지하지 못하였다.

Ⅲ. 신노사문화의 환경

노사문화가 더이상 근로자에게 동기유발을 할 수 없고, 노사관계의 안정을 가져올 수 없는 것은 시대가 바뀌었기 때문이다. 바꾸어 말하면 노사문화의 환경적 요인이 바뀌었기 때문이다. 시대가 바뀌면 새 시대에 적합한 노사문화를 창출해야 한다. 이것은 노사문화의 정합성과 정통성을 다시 복원하는 과정이기도 하다. 따라서 신노사문화의 창출은 시대변화의 흐름을 냉엄하게 파악한 바탕 위에서 이루어져야 할 것이다.

1. 세계화와 무한경쟁

신노사문화 창출의 방향을 규정하는데 있어서 중요한 환경적 요인은 첫째 세계화 시대의 도래이다. 세계화 시대의 도래는 기업간 경쟁을 제한경쟁에서 무한경쟁으로 바꾸었다. 산업화 시대에는 기업들이 일정한 자기시장영역을 확보하고 있는 제한경쟁을 전개하였으나 세계화에 따라 경제활동의 무국경화(borderless economy)가 급진전되어 어떤 기업이나 자기 시장영역이 사라지게 되었다. 따라서 국내 일류, 지역 내 일류가 아니라 세계 일류만이 생존하는 시대가 도래한 것이다.

다음으로 세계화는 경쟁의 승패가 미치는 영향에 변화를 가져왔다. 세계화 시대에는 국내 기업과 외국 기업 사이에 경쟁이 이루어지고 국내 기업이 외국 기업과의 경쟁에서 패하여 도산할 경우 기업도 망하고 근로자의 일자리도 사라지게 된다. 국내 근로자의 일자리가 사라진 만큼 경쟁에서 승리한 기업이 소속된 국가의 고용이 늘어날 수 있게 되는 것이다. 따라서 세계화 시대에는 기업의 생존·번영과 근로자의 고용유지·근로조건 향상이 일치하게 되고 노사는 공동운명체가 된 것이다. 무한경쟁 시대의 도래에 따라 노사가 공동운명체로 발전되었다는 인식은 미국 새턴사의 베넷 노조위원장의 다음 서술에서 잘 나타나고 있다. “오늘날과 같은 글로벌 경제에서는 노동조합이 노동시장에서 임금을 경쟁에서 제외시키는 것이(take wage out of competition) 불가능하다. 우리(노와 사)가 싸우고 있는 동안 해외의 경쟁사들이 우리의 몫을 가로채 가고 마는 것이다.”⁸⁾

2. 지식사회화

신노사문화의 창출을 절박한 과제로 등장하게 하고, 또 그 방향을 규정해주는 두 번째 요인은 지식사회화의 급진전이다. 20세기 산업화시대에 경쟁력의 핵심원천은 물적 생산성이었다. 누가 얼마나 싸게 많이 생산하느냐가 경쟁력의 강약을 결정지었다. 그러나 21세기 지식사회에서의 경쟁력의 원천은 지식 생산성이다. 누가 지식을 더 많이 생산·소유·활용하느냐가 경쟁력의 강약을 결정한다.

산업화시대의 물적 생산성이 기계장비와 같은 물적 자원에 주로 의존한다면 지식사회의 지식 생산성은 지식의 생산자·소유자·활용자인 사람, 즉 인적자원에 달려 있다. 물적자원 중시 시대에는 인적자원을 기계에 종속시켰으며 사람의 개성과 창의 및 열정은 요구되지 않았다. 그러나 지식의 생산·소유·활용을 왕성하게 하기 위해서는 무엇보다도 개성이 존중되어야 하고 창의와 열정의 발휘를 촉진시켜야 한다.

지식생산에는 수확체증의 원리가 작용한다. 또한 지식생산과 활용에는 시너지효과가 매우 크다. 따라서 하나의 기업이 지식의 공유를 통한 지식공동체로 발전하면 지식생산과 활용의 효율은 훨씬 더 크게 된다. 그러므로 지식사회에서 경쟁력 강화를 위해서는 기업이 새로운 조직문화의 창출을 통해 지식공동체로 발전해나가야 할

8) 이병남, 대전환 노사 파트너십, 명진출판, 1995, p.148.

것이다.

3. 민주화

우리 사회는 1987년 '6·29선언' 이후 급속한 민주화의 과정을 밟아 왔다. 이제 최소한 법과 제도 그리고 시민의 정치적 권리의 측면에서 본다면 민주주의가 정착 되었다고 할 수 있다. 그러나 민주시대의 시민문화는 정착되지 않았다. 민주주의 제도에 걸맞는 문화가 확립되지 않으면 민주적 법과 제도는 제기능을 하지 못한다. 오히려 사회적 갈등과 비효율을 초래할 수도 있다. 따라서 민주주의를 완성하고 사회적 생산성을 높이기 위해서는 민주시대에 부합하는 새로운 문화를 창출하고 확립해야 한다. 그리고 그 핵심영역이 바로 노사문화이다. 과거 권위주의시대에는 노동기본권이 억압되고, 노사간 현안을 법의 테두리 안에서 공정하고 합리적으로 해결할 수 있는 길이 막혀 있었다. 그리고 일방적인 협력과 양보가 강요되기도 하였다. 이러한 상황하에서는 대립, 투쟁, 탈법이 일어나지 않을 수 없었다. 그러나 이제 민주적 법과 제도가 구축된 상황하에서 노사문화는 새로운 제도에 부합하도록 재정립되어야 할 것이다. 그리하여 민주주의시대의 노사관계·노사문화를 완성하여야 할 것이다.

4. 신근로계층의 등장

신노사문화의 창출을 불가피하게 하는 네 번째 요인은 근로계층의 변화이다. 1980년대 중반 이후 산업현장의 중심세력으로 성장해온 신근로계층은 도시의 소(핵)가족하에서 성장하고 교육은 정상으로 받는 계층이다. 따라서 이들은 공동체 의식이 약하고, 권위를 거부하며 욕구는 다양하다. 즉, 개인주의·민주주의를 지향하고 노사 대등을 당연한 것으로 생각한다. 자아실현 동기가 강하여 일할 기회를 제공받고 임금을 지급받는 것만으로는 만족하지 못한다. 이들은 일과 관련된 사항들이 어떻게 결정되는지 알고 싶어하고 결정 과정에 참여하고 싶어한다. 그리고 이들은 이러한 것을 할 수 있는 지적 능력을 어느 정도 갖추고 있다.

지식사회에서 경쟁력은 지식생산성에 의해 좌우되고 이것은 종업원의 일에 대한 지적 능력, 창의 열정에 의해 결정된다. 그리고 종업원의 창의와 열정은 이들의 일

에 대한 보람과 만족에서 비롯된다고 할 수 있다. 따라서 신근로계층이 산업현장의 중심을 차지하고 지식사회화가 급속하게 진전되고 있는 이 시점에서 우리 노사문화의 혁신이 시급하게 요구된다. 이러한 상황에서 낡은 노사문화에 집착하면 결국 기업은 경쟁력 약화와 이윤감소, 더 나아가 도산으로 이어지고, 근로자는 임금하락 등 근로조건 하락, 궁극적으로 일자리 상실로 이어질 것이다.

IV. 신노사문화 구축의 방향

신노사문화는 세계화에 따른 무한경쟁과 노사공동운명관계의 형성, 지식사회화에 따른 물적자원으로부터 인적자원으로서의 경쟁력 핵심원천의 변화, 민주적 법과 제도의 확립, 고학력, 민주지향의 신근로계층 등장 등과 같은 환경적 요인을 고려하여 구축되어야 할 것이다.

1. 신노사문화 구축을 위한 과제

1.1 노사관계 주체의 패러다임 전환

신뢰와 존중, 참여와 협력, 자율과 책임에 기초한 신노사문화를 창출하기 위해서는 무엇보다도 먼저 노사관계 주체의 패러다임 전환이 이루어져야 한다. 대립적 패러다임을 가지고 있으면, 부지불식간에 내편·넌편의 편가르기가 이루어지고 상대방의 행위나 주장 하나하나가 모두 “더 많이 뺏기 위한” 또는 “조금이라도 덜 주려는” 전략과 전술로만 보이게 된다.

또한 대립적 패러다임을 지닌 사용자는 근로자 참여에 대해서 “경영권을 내놓으라는 이야기 아니냐”라고 생각하고, 대립적 패러다임을 지닌 노동조합 간부는 노사 협력에 대해서 “노동운동을 포기하고 사용자에게 투항하라는 이야기 아니냐”라고 인식하게 된다. 미국의 실태조사에 의하면 노사문화 전환에 성공을 거둔 기업의 경우 노사의 인식과 행태의 변화가 전제된 것으로 나타나고 있다. 이 가운데 가장 중요한 인식의 변화는 기업이 강한 노동조합을 경영자산으로 간주하여 기업발전의 파트너로 받아들이고, 그 대신 노동조합은 조합원의 복지가 기업의 성공에 달려 있다고 믿고 기업 발전을 위해 적극적으로 협력하는 것이다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 노사협력의 전제조건

- ① 기업은 강한 노조를 경영자산으로 간주한다
- ② 노동조합은 조합원의 복지가 기업의 성공에 달려 있음을 인식한다.
- ③ 노동조합은 강하고 책임감이 있으며 민주적이어야 한다.
- ④ 기업은 노동조합의 내부 운영에 개입하지 않아야 하며, 근로자의 노조에 대한 충성을 약화시키려 해서는 안 된다.
- ⑤ 상대방을 신뢰하고 존중해야 하며, 공존 불가능한 이데올로기상의 대립이 없어야 한다.
- ⑥ 문제해결을 위해 법률적 방법(소송 등)을 택하지 않는다.
- ⑦ 추상적인 원리원칙을 따지기 보다 매일매일의 구체적 문제해결에 더 많은 시간을 투입한다.
- ⑧ 노사협의를 정보공유를 활성화시킨다.
- ⑨ 고충은 즉시 해결한다.

우리 나라의 기업들도 대립·갈등적 노사문화를 청산하고 협력적 노사문화를 정착시키는데 성공한 기업의 경우 노사관계 주체의 패러다임의 전환이 선행되었다. 예를 들어, LG전자는 기존의 노사관계가 자본과 노동의 대립관계에서 출발한다고 보고 자본·노동·경영의 공존공영을 지향하는 공동체적 노경관계 패러다임을 설정하였다.⁹⁾

〈표 4〉 기존 노사관계와 공동체적 노경관계의 이론 차이

구 분	기존 노사관계	공동체적 노경관계
기본구도	자본↔노동의 대립	자본-경영, 경영-노동의 협력, 전체구성원(자본, 노동, 경영)의 공존공영
경영의 주체	자본가를 대신한 경영자	전체 구성원
중심가치관	사용자↔효율성 논리 노조↔평등분배	노경의 공동가치: 고능률 작업체계 (경쟁력과 노동생활의 질 도모)
교섭원리	제로섬 게임	윈·윈 게임(쌍방 모두 승리)

자료 : 이정택 외, 혁신하는 자만이 미래를 연다, 한국노동교육원, 1996, p.231.

9) 이정택 외, 혁신하는 자만이 미래를 연다, 한국노동연구원, 1996, p.231.

1.2 신노사문화 구축을 위한 사용자의 과제

한국노동연구원의 조사에 의하면 노동조합간부와 근로자들은 신노사문화의 구축을 저해하는 사용자측의 문제점으로 권위주의적 태도, 경영정보 미공개, 불합리한 인사노무관리, 노조활동 탄압 및 반(反)노조정서 등으로 지적하고 있다(〈표 5〉참조). 노동측의 이러한 인식을 바탕으로 신노사문화 구축을 위한 사용자의 개혁과제를 제시하면 다음과 같다.¹⁰⁾

〈표 5〉 신노사문화를 저해하는 사용자측 요인

(단위 : %)

	노조간부	근로자
노동활동탄압 및 反노조정서	17.6	14.9
불합리한 인사	16.4	16.7
소유·경영 미분리	15.6	13.6
위계적 의사결정 구조	12.8	14.6
군대식 권위주의적 태도	19.2	20.9
경영정보 미공개	18.0	18.3
기 타	0.4	1.3

첫째, 정보의 공개와 공유를 통한 열린 경영, 더 나아가 종업원 참여를 통한 참여 경영을 발전시켜야 한다. 열린 참여경영은 근로자와 노동조합의 기업과 경영자에 대한 신뢰를 높임으로써 불신과 강등의 소지를 줄여주고 노사윤명공동체 형성의 기반을 강화해 줄 것이다. 더 나아가 종업원의 일에 대한 보람과 만족, 창의와 열정을 증진시킴으로써 지식정보화시대에 기업경쟁력의 제고에 크게 기여할 것이다. 열린 경영을 촉진하기 위한 방법은 노사협의회의 기능 활성화, 최고경영진의 정기적인 경영설명회, 5분 미팅제 등이 있으며, 최근 선진기업에서는 지식경영이 도입되면서 정보공유가 빠르게 진전되고 있다.

둘째, 지식의 생산과 활용이 극대화되고 종업원의 창의와 열정이 최대한 발휘하도록 인적자원관리의 혁신이 이루어져야 한다. 인적자원관리의 혁신을 위해서는 권위주의 경영문화를 지양해야 한다. 그리고 이것은 의식변화만으로는 어렵기 때문에 기업조직 자체를 수직조직에서 수평조직으로 전화시키고 권한이양(empowerment)이 이루어져야 한다. 새로운 생산조직에서 가장 특징적인 것은 자율팀(Self-Directed

10) 박준식, 구조조정과 신노사관계, 한국노동연구원, p.81.

Teams : SDT)이 기본작업단위인 것이다. 자율작업팀이란 사내 또는 사외의 고객에게 공정을 담당하는 5~15명으로 구성되어 생산라인의 전반적인 업무를 자율적으로 관리·해결해나가는 종업원 집단을 말한다. 이러한 자율팀의 성격 때문에 근로자의 직무내용과 성격도 크게 달라진다. 현장자율팀은 감독자의 지시와 통제에 의존하기보다는 자율적으로 생산현장의 관리와 문제해결을 추구함에 따라 개인근로자의 직무가 다양하고 도전적으로 변화하게 된다. 따라서 기능·숙련의 요구도가 높고 교육·훈련을 많이 받아야 하며 생산관리 관련 정보가 폭넓게 공유되어야 한다. 이같이 혁신된 작업장에 자율팀 근로자의 근로의욕과 헌신도는 매우 높으며 업무성과도 매우 높게 나타난다.

셋째, 노동조합과 근로자로부터 신뢰와 존중을 받기 위한 노력을 해야 한다. 이를 위해서는 근로자를 인격적으로 대하고, 약속이나 합의사항은 반드시 이행해야 한다. 또한 부당노동행위를 삼가야 한다. 특히 고용조정은 법적 요건과 절차의 준수는 물론이고 준비·실행·사후수습 단계에 걸쳐 노사협력적으로 추진하는 것이 바람직하다. 그리고 해고된 근로자의 사회적응, 취업알선 및 재취업훈련 등과 같은 배려(outplacement service)를 충실하게 하여야 한다.

1.3 신노사문화 구축을 위한 노동조합 및 근로자의 과제

사용자들은 신노사문화의 구축에 장애가 되는 노동조합 및 근로자의 문제점으로 회사경영 이해부족, 외부의 영향력, 임금위주 단체교섭관행, 이기적 조합주의, 과도한 투쟁성 등을 지적하고 있다. 이러한 사용자의 평가를 바탕으로 신노사문화 구축을 위한 노동조합 및 근로자의 과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교섭문화를 재구축하여야 한다. 이를 위해 교섭석상에서 상대방에게 정중한 언어를 사용하고 예의를 갖추어야 한다. 요구사항은 객관적인 자료를 바탕으로 합리적인 수준에서 하고 기업의 권한 밖에 있는 사항을 요구해서는 안 된다. 단체행동은 노동조합의 권리이지만 최후의 수단으로만 행사하여야 한다.

둘째, 노동조합 활동을 분배협상 중심에서 생산협력 중심으로 전환하여야 한다. 분배협상 중심의 노사관계는 '제로 섬' 관계이므로 대립·갈등이 불가피하다. 노사가 공생·공영하기 위해서는 분배문제 이전에 생산부문에서 참여·협력해야 한다. 노동조합이 기업의 생산성·품질·서비스 향상에 일정한 역할을 하는 등 기업 성장의 책임있는 동반자 역할을 할 수도 있다. 더 나아가 노동조합은 기업의 장기발전

전략 설정과정에도 참여하고 협력하여야 한다. 또한 작업현장 수준에서도 작업조직 재설계, QC 등 제안활동, 자율팀 운영에 참여하고 협력해야 할 것이다.

셋째, 노조활동의 전문성을 제고시켜야 한다. 노동조합은 경영성과의 책임있는 한 주체로서 역할해야 하기 때문에 전문성과 합리성을 갖지 않으면 안 된다. 개별근로자도 현장참여의 주체이기 때문에 경영에 대한 이해 능력이 향상되지 않으면 경영의 비효율이 발생할 수 있다. 따라서 노동조합은 조합간부와 조합원의 경영에 관한 전문성과 이해능력을 제고하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

마지막으로 노동조합 활동도 법을 준수하여야 한다. 자율과 책임의 민주적 노사관계는 법이 제대로 지켜질 때 비로소 정착될 수 있다.

〈표 6〉 신노사문화를 저해하는 노동측 요인

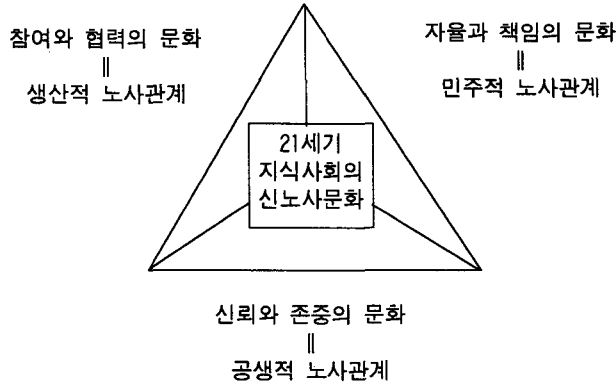
(단위 : %)

구 분	중 요 도
노조의 과도한 투쟁성	8.4
노조활동의 정치적 성격	5.2
상급/회부 노조의 영향력	17.2
노·노 갈등	10.4
회사경영이해부족/무능력	31.6
임금위주 단체교섭 관행	14.0
이기적 조합주의	12.0
기 타	1.2

2. 신노사문화 구축의 기본방향

신노사문화는 새로운 환경적 요인을 고려하면 다음과 같은 방향으로 나아가야 할 것이다.¹¹⁾

11) 이원덕, 전계서, 1999, pp.39~40.



자료 : 이원덕, 월간 노동 1999. 10월호, p.39.

〈그림 3〉 신노사문화의 방향과 노사관계

첫째, 구노사문화의 상호불신과 무시를 지양하고 정보공동경영, 즉 투명경영과 기업의 경쟁력을 높여 노사 모두가 승리하는 Win-Win 전략 등을 통해 상호 신뢰와 존중의 문화를 확립하여야 한다. 상호 불신과 무시가 지배하는 곳에서는 노사가 공존·공생의 운명공동체로 발전할 수가 없다. 신노사문화는 상호불신을 버리고 노사가 한가족처럼 서로 믿고 의지하며 서로를 위하는 문화를 구축해야 한다. 또한 무한경쟁에서 승리하기 위한 협력이 이루어질 수 없다. 신세대 근로계층의 일에 대한 창의와 열정을 불러일으킬 수가 없다. 따라서 신노사문화가 창출될 수 있는 기본방향은 상호 신뢰와 존중의 문화이다. 노사가 신뢰하고 존중하면 일에 대한 창의와 열정이 우러나오고, 어려울 때 장래에 대한 약속을 믿고 현재의 고통을 감내할 수 있다. 따라서 신뢰와 존중의 문화는 노사공동운명체 형성의 토대가 되고 공생적 노사관계를 발전시킬 수 있다.

둘째, 신노사문화는 분배를 둘러싼 대립과 갈등을 버리고 노사가 함께 노력하여 미래의 공동이익을 키워가는 문화이어야 한다. 배제와 투쟁을 탈피하고 참여와 협력의 문화를 정착시켜야 한다. 종업원의 참여를 배제하는 단힌 경영, 위로부터의 지시에 의한 권위주의 경영은 근로자와 노동조합으로 하여금 대립과 투쟁전략을 채택하지 않을 수 없게 한다. 따라서 신노사문화는 자본참가, 이익참가, 의사결정참가 등을 통한 참여의 문화여야 한다. 참여는 지시에 대한 복종이 아니라 자신의 주체적 판단과 선택의 기회를 제공하기 때문에 참여문화가 정착되면 근로자의 일에 대한 창의와 열정이 증진된다. 또한 참여는 새로운 노사협력을 가져온다. 권위주의의시

대의 노사협력이 강요된 협력, 소극적 협력이었다면 신노사문화하의 참여가 보장된 협력은 자발적·능동적·적극적 협력이 될 것이다. 따라서 참여와 협력의 문화는 지식사회에서 기업이 지닌 가장 소중한 자산인 인적자원을 최대한 활용하게 함으로써 기업의 경쟁력을 강화시키고 노사관계를 안정시키는 생산적 노사관계를 구축시켜 줄 것이다.

셋째, 신노사문화는 구시대의 타율적 규제와 낡은 의식, 관행에서 벗어나 노사가 각기 책임있는 주체로서 앞서가는 노사질서를 스스로 만들어 가는 문화를 구축해야 한다. 따라서 신노사문화는 타율과 무책임을 벗어나 자율과 책임의 문화를 확립해야 한다. 권위주의가 지배한 개발연대에는 노동기본권이 제약되어 노동법이 공정한 규칙으로서 존중받지 못하였다. 따라서 법규범의 위상이 실추되어 노사관계의 기본이 바로 설 수 없었다. 따라서 정부가 그때그때 개입하고 간섭하였다. 그러나 정부의 개입도 원칙과 기준이 없이 임시 미봉적인 경우가 많았다. 1997년 이후의 노동법 개정으로 노동기본권은 크게 신장되고 근로조건의 유연성은 높아졌다. 이러한 법·제도를 바탕으로 법이 존중되고 법규범의 위상이 확립되어야 한다. 그리고 노사가 자율적으로 대화와 협상을 통해서 문제를 풀어가고, 그 결과를 존중하며 성실하게 이행함으로써 책임질 줄 아는 노사관계 주체로 발전하여야 한다. 따라서 Sidney and Beatrice Webb가 주장한 산업민주주의(교섭과 참가를 통하여, 노사가 대등입장에서 경영에 대한 공동의사결정을 하고, 그 실행에 대해 의무와 책임을 짐)와 근로자의 자기실현과 노동인간화를 추구하고, 인간소외를 극복하는 QWL (quality of working life)를 추구함으로써 민주적 노사관계가 구축될 것이다.¹²⁾

12) 민경호, 2000노사관계론, 호서대학교 출판부, 2000, p.7.

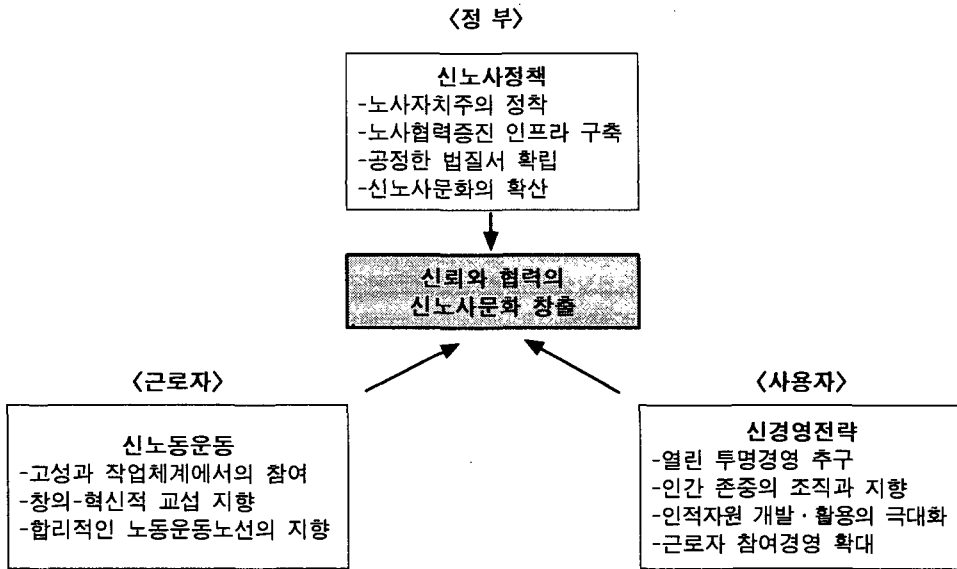
〈표 7〉 구노사문화와 신노사문화의 비교

구 분	구노사문화	신노사문화
기본특성	불신과 무시 배제와 투쟁 타율과 무책임	신뢰와 존중 참여와 협력 자율과 책임
관 행	단한(권위주의)경영 분배협상 중심 법규범 무시	열린·참여경영 생산협력 중심 법규범 존중
법·제도	노동기본권 제약 일부 근로조건 과보호 파트너십 제도 미비	노동기본권 보장 근로조건외 균형보호 파트너십 제도 구축
환 경	제한경쟁 산업화 시대 권위주의 구근로계층	무한경쟁 지식사회 민주주의 신근로계층

3. 신노사문화 구축을 위한 정부, 사용자, 근로자의 역할

현행 우리의 노사문화는 성장우선주의가 지배하던 근대화, 공업화시대에 확립되었다. 이 시기의 노사관계는 노사간의 대립과 갈등을 탈피하지 못하였고, 인력개발이 노사의 핵심과제가 아니었다. 기업경영은 지시, 통제에 기초하였으며, 근로자의 참여와 창의 발현은 피하지 않았으며, 노동조합은 분배의 극대화만을 추구하였다. 세계화와 무한경쟁이 급속하게 진전되어 선진 외국기업이 노사가 대립을 지양하고 협력하여 경쟁력을 강화하고 있을 때 우리 기업의 노사는 갈등과 분쟁 속에서 헤어나지 못하고 있다. 이러한 구시대의 노사문화로는 무한경쟁시대의 국가와 기업의 발전은 커녕 생존도 어렵게 되었다. 따라서 세계화, 정보화 시대의 국가와 기업 발전의 핵심전략인 신노사문화 창출을 위해서는 정부, 아울러 근로자의 의식과 행태, 노사관계 제도와 관행 등 모든 부분에 걸친 개혁이 이루어져야 할 것이다.

지금까지 논의한 신노사문화 구축 방향의 내용을 정리하면 〈그림 4〉와 같이 나타낼 수 있다.



〈그림 4〉 신노사문화 구축의 역할 구도

3.1 정부의 역할

정부는 노사관계의 한 당사자이다. 따라서 신노사문화의 구축을 위해서 정부도 달라져야 한다고 본다.

첫째, 노사관계 정책의 일관성을 유지해야 한다. 자율과 개입의 기준을 정하고 일관되게 적용해야 한다.

둘째, 신노사문화가 구축을 위한 정보와 기법의 제공, 노사관계 교육의 확대 등 지원 정책을 강화하고, 신노사문화가 지향하는 가치와 원칙을 노사정의 합의를 통해 도출하여, 신노사문화 구축의 방향을 명확하게 하여야 한다.

셋째, 사회복지 확충, 물가안정 등을 통하여 기업에 대한 임금인상 압박을 완화시켜주고, 근로자들이 마음놓고 일할 수 있는 여건을 조정해야 한다.

넷째, 여성, 중소기업 근로자 등의 자기 능력 개발을 위한 종합적인 인력개발 체계를 구축하고, 장애인, 중고령자 등의 고용기회 확대를 위한 정책을 추진해야 할 것이다.

3.2 사용자의 역할

사용자는 투명경영을 실시하여 모든 근로자에게 기업의 재정상태나 경영정보를

공유케 하여 경영자와 같은 주인의식을 갖도록 함으로써 부분이익보다는 전사적인 이익을 최우선적으로 고려해야 한다. 과거와 같이 경영자와 종업원이 따로따로 생각하고 행동하는 분위기가 계속 되어서는 안 된다. 즉 위기공감, 회사 재정상태공개, 책임과 권리 공동인식, 이윤분배 등으로 기업의 수익성을 제고시켜야 할 것이다.

기업의 성장 및 경쟁력 강화를 위해서는 인적자원관리를 기업의 핵심사업으로 삼아 우수한 인력의 양성 및 활용에 중점을 두어야 한다. 즉, 근로자에게 새로운 능력을 길러주고 작업능률의 향상을 꾀할 수 있도록 적극적인 투자를 아끼지 말아야 한다. 또한 성과에 따라 보상하는 성과배분문제를 실시하여 근로자의 동기를 유발하고 많은 기능을 보유하도록 장려해야 할 것이다. 따라서 노사관계는 노·사쌍방의 인격존중이 우선되어야 민주성이 보장되는 것이다. 인격적인 대우나 존중없이 는 노사의 협력을 기대하기는 어려울 것이다.¹³⁾

기업경영상의 제문제의 결정과 운영에 근로자 및 노동조합을 참여시켜 그들의 의견을 적극 반영시켜야 할 것이다.

3.3 근로자의 역할

과거 관료직·계층직 조직과 달리 근로자들은 고성과 작업체계에 참여하여 직급·직위가 줄어든 수평(flat)조직, 불필요한 군살이 없는 린(lean)조직, 환경변화에 신속적으로 적응할 수 있는 유연(flexible)조직을 지양해야 할 것이다. 모든 근로자들의 참여와 창의 그리고 학습을 중시하는 혁신조직을 지향해야 한다. 기업의 경쟁력은 노동조합과 근로자의 협력이 뒷받침되지 않으면 성과를 거둘 수 없다. 세계의 일류기업들은 모두 노동조합의 기업에 대한 적극적인 협력을 바탕으로 성장해 왔다. 또한 이들 기업의 노동운동 역시 투쟁위주에서 벗어나 상호협력관계를 목적으로 이루어지고 있다.

V. 결 론

세계화·지식경제화의 21세기를 맞아 경쟁력 제고와 삶의 질 향상을 함께 추구하는 신뢰와 협력의 신노사문화 구축을 위해, 노사관계도 21세기 지식기반 정보화 사

13) 박운성, 현대노사관계론, 형설출판사, 1997, p.67.

회를 대비하여 새로운 패러다임을 구축해야 할 것이다. 이를 위해 사용자는 근로자를 경영의 파트너로 인정하고, 열린 경영을 실천해야 하며, 근로자를 부의 원천으로 인식하고 인적자원개발을 위한 투자 확대, 직업능력 개발 훈련 강화 등을 통해 지식 근로자 양성에 노력해야 할 것이다. 그리고 근로자는 “기업 없이는 근로자도 없다”는 공존공영의 인식을 바탕으로 핵심역량을 개발하고 생산성 향상에 자발적으로 통찰해야 한다. 또한 정부는 법과 원칙을 철저하게 준수하고 공정한 중재자 역할에 충실하며, 노사협력 인프라를 구축하고 지식근로자 양성을 위한 인적자원 개발 지원에 총력을 기울여야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 민경호, 노사관계론, 호서대학교 출판부, 2000.
2. 박운성, 현대노사관계론, 형설출판사, 1997.
3. 박준식, 구조조정과 신노사관계, 한국노동연구원.
4. 신노사문화, 노동뉴스, 2000, pp.8~9.
5. 윤은기, 새로운 노사관계를 위한 전략, 노동뉴스, 2000.
6. 이병남, 대전환 노사 파트너십, 명진출판, 1995.
7. 이원덕, 21세기 한국의 노동, 한국노동연구원, 1998.
8. 이정택 외, 혁신하는 자만이 미래를 연다, 한국노동연구원, 1996.
9. 최종태, 현대노사관계론, 경문사, 1997.
10. 한국노동연구원(KLI), 신노사문화 창출의 필요성과 방향, 노동부, 1999.
11. 이선, 2000년 노사관계의 전망과 과제, 현대노사 2000년 4월호.

Abstract

A Study of New Labor Management Cultural Shape

Cho, Kook-haeng

Under the pressure of competition and efficiency in the 21st century, many firms need to adapt the system of new labor relationship, labor management' innovation. In global economy and information time, country and company have become a business imperative core strategy. Industrial and Labor management culture is more innovation and sustain, development. Therefore, This paper review, the new era of 21st century of knowledged based information society, new labor management culture's shape and the possibility of strong corporate culture's impact.

This study suggested several improvement ways of Labor Management. The directions of participation in decisions in labor relation as follows: A manager and employee cope with partnership each other, open management is to successfully operate. Then investment enlarge human resource development, career development, education & training's enforcement etc. Employee are creativity and innovation task centered interested in the working conditions. First of all, employee has to not only effort to productivity improvement, but also voluntarily capacity improvement. These changes are hot issues to employee as well as to manager. Also, Government role is very important. They provide to constructive infra and human resource management should be develop as well as supported to knowledge based employee in socially responsible management. Finally, new labor relations culture' practice can effort the growth to improve upgrading strategy the sound labor-manager.