勞 動 經 濟 論 集
第21卷(2), 1998. 12. pp.99~133
ⓒ 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

1980年代 英國의 勞使關係 環境變化*

李 明 淑** · 宋 基 昊***

< 目 次 >

Ⅰ. 序論
Ⅱ. 勞使關係 環境
Ⅲ. 政府 政策의 變化
Ⅳ. 經營權 强化
Ⅴ. 組織規模 및 技術集約的 新興 産業
Ⅵ. 勞使關係 改革의 成果
Ⅶ. 要約 및 結論

Ⅰ. 序 論

1980년대 영국의 노사관계는 그 제도와 운영에 있어서 격변의 시기였다는 주장이 여러 곳에서 제기되고 있다. 그러나 1980년 이후 약 10여 년 동안 노사관계의 변화의 정도와 결과에 관하여는 일치된 견해는 보이지 않고 있다:

* 이 논문은 1996년도 교육부 해외지역연구 학술연구조성비에 의하여 연구된 "영국의 노동조합, 노사관계제도 및 경제적 효과" 의 제Ⅱ장 '노사관계제도의 환경변화' 부분이다. 본 논문에 대하여 여러 가지 지적을 해 주신 익명의 두 심사자에게 감사드린다. .

** 경상대학교 경영학과 교수
*** 경상대학교 경제학과 교수

"지난 10년간 영국 노사관계에 격변이 일어났다는 데는 의심의 여지가 없다 (Michael Howard, 고용부 장관, Hansard 166(39), 29 January 1990, col. 38)."

"대처리즘의 산물이라고 볼 수 있는 것은 새로운 리얼리즘이나 유연성도 아니고 단지 영국 노사관계제도가 이 나라의 경제력 쇠퇴에 대하여 과거에 책임을 지고 있던 것과 아주 동일한 특징을 가지고 있다는 것뿐이다. ……의외로 노동조합의 교섭력이 대폭 줄어들고 있다는 증거는 보이지 않고 있다(MacInnes, 1987, pp. 133, 136)."

"확실히 노사관계의 형태는 변화가 없었다. 변화가 있었다면 이는 사용자가 채택한 전략의 변화라기보다는 고용구조의 변화에 의한 것이다(Batstone, 1988, p. 180)."

그러나 일반적인 견해는, 비록 방향은 불분명하지만 전통적 제도와 상당한 거리가 있다는 데는 의심의 여지가 없다. Millward et al.(1992)는 단체교섭에 기준을 둔 영국 노사관계의 독특한 제도는 전체적으로 볼 때 이제 더 이상 영국 경제의 특징은 아니라고 기술하고 있다.

1980년대의 노사관계제도와 관련된 환경은 1968년 Donovan 보고서 이후 약 10여 년 동안 계속되어 온 것과는 특히 다음의 세 가지 점에서 달라졌다. 첫째, 고용구조가 변화하였고 그리고 실업이 급증하였다는 것이다. 둘째, 노동조합이 결성되어 있는 기업은 이전보다 훨씬 치열한 국내외 경쟁에 직면하고 있다. 셋째, 국가가 집단주의(collectivism)에 지속적인 공격을 가하는 한편, 개인주의(individualism)를 조장하고 개인의 책임과 의무를 강조하였다. 이는 곧 노동조합의 세력을 약화시키자는 것인데 이를 위하여 정부는 법적·제도적 장치를 마련하였다. 이 외에도 노동조합의 세력 약화를 위하여 지속적인 제도의 정비가 있었다. 즉, 민영화, 하도급 및 노동시장의 유연화 그리고 공공부문에서의 단체교섭의 철회 등이 대표적인 것이다.

그러나 앞서 인용문에서 제시한 것처럼, 시장세력과 정부정책이 노동조합의 세력을 어느 정도 약화시킨 것은 사실이지만, 그 정도가 과장되어 있다는 주장도 있다. 전반적으로 보아 1980년대의 노조의 역할은 1970년대 후반보다는 약화되었지만, 1960년대 Donovan 시대보다는 아마도 강화되었다는 것이다. 즉, 조합원의 수는 감소하였지만 그 영향력은 살아 있다는 것이다.

이런 배경하에서 본 연구의 목적은 1980년대 영국의 노사관계 환경변화가 노동조합과 사용자에게 어떤 영향을 미쳤으며, 그리고 이의 효과가 어떻게 나타났는가를 분석하는 것이다. 노사문제에 있어서 노동조합의 힘과 세력이 사용자측으로 이동했다는 것 자체가 중요한 것이 아니라, 이의 경제적 효과가 어떠하냐가 더 중요하다.

이러한 관점에서 본 연구의 제Ⅱ장에서는 1980년대의 노동입법이 노동조합에 미친 효과를 분석하고, 제Ⅲ장에서는 노동조합의 세력을 약화시킬 목적으로 정부가 취한 조처들을 검토하며, 제Ⅳ장에서는 경영층의 입지변화와 근로자 관여제도 그리고 노동력의 유연성과 같은 경영전략이 노사관계제도에 미친 영향을 조사하고, 제Ⅴ장에서는 조직의 규모의 변화 및 기술집약형 신흥산업과 노사관계와의 관계를, 제Ⅵ장에서는 노사관계 개혁의 효과를 논의하며, 그리고 제Ⅶ장의 결론에 이른다.

Ⅱ. 勞使關係 環境

1. 입법조치

1980년 고용법 제정 이후 약 10여 년 동안 아홉 차례에 걸쳐 노사관계 관련법을 단계적으로 마련하여 실행에 옮겼다(각 법령의 주요내용은 부록: 1980년대 노사관계 입법 참조). 이들 입법의 근본적인 교리는 집단주의(collectivism)를 타파하고 개인주의(individualism)를 조장함으로써 개인의 책임과 발언권을 강조하고, 조직적 결정의 구속에서 벗어나게 하는 데 있다.

1980년 초에는 노동조합의 인정이 법으로 보장되어 있었다. 그래서 기업은 직접적인 관계가 없는 분쟁에서도 초연할 수 없는 입장이었고, 노동조합이 불법으로 저지른 책임에 대해서도 면책권을 가지고 있었다. 그러나 1980년 이후는 상황이 완전히 달라졌다. 노동조합을 인정하느냐, 인정하지 않느냐는 전적으로 기업의 판단에 맡겨졌다. 노사분쟁은 비밀투표의 결과에 따라 전적으로 근로자와 그들의 사용자간의 문제가 된 것이다. 기업은 간접쟁의행위(secondary action)로부터 완전히 차단될 수 있고, 그리고 비공식적인 파업참여자를 선별적으로 해고할 수 있게 되었다.

노조간부의 발언권에 비하여 개별 노조원의 발언권이 여러 가지 비밀투표 조항을 통하여 강화되었다. 노동쟁의를 하기 전에 비밀투표가 요구되었고, 노조간부나 집행위원의 선출과 그리고 노동조합이 정치활동을 위하여 자금을 보유할 수 있는지를 결정하기 위하여도 비밀투표가 요구되었다. 더군다나 개별 노조의 비밀투표에 의하여 과반수 지지를 받지 못한 노동쟁의에의 참여를 거부할 수 있다. 개별 조합원의 발언권에 가장 강력한 힘을 실어주는 요인은 노동조합원 권리담당 감독관의 임명이다. 부당취급을 당했다고 생각하는 노조원은 공공자금을 이용하여 노동조합에 대항하여 제소할 수 있도록

이 감독관에게 지원을 요청할 수 있다. 뿐만 아니라 노조의 면책특권이 제한되었고, 클로즈드 숍이 불법화되었으며, 그리고 피케팅 활동도 제한을 받았다.

비밀투표의 경우, 가끔 노조지도자가 투표에서 절대다수의 지지를 얻을 수 없을 것이라고 믿었기 때문에 파업을 반대한 경우도 있다. 이와 같은 관점에서 보면 법의 효과에 대한 정확한 평가를 내린다는 것은 어려울 수도 있다. 그러나 문제는 노조지도자가 법 때문에 파업행위의 요구를 얼마나 주저하느냐이다. 파업투표에 대한 법적인 요구조건 이전에 노조지도자가 파업을 고려할 때는 그 노조원의 견해에 주의를 기울여야 한다. 이 외에도 다른 두 가지를 염두에 두어야 한다. 첫째, 투표의 결과 대다수가 파업을 원한다면 쟁의의 합법성이 증가되고, 따라서 사용자나 정부가 파업이 정치적으로 자극을 받은 몇몇 소수에 의하여 조장된 것이라고 주장하게 되면 이들에 대한 신뢰는 약화되는 것이다. 둘째, 어떤 노동조합은 협상의 책략으로 파업투표를 한다. 즉, 사용자가 노조의 요구를 거절할 때 노조는 자기들의 요구를 관철시키기 위한 수단으로 파업투표를 한다는 것이다. 일반적으로 성공을 거두는 경우가 더러 있다.

투표가 법률에 의하여 요구되는 두 번째 영역인 전국집행위원회의 위원 선출에 대하여 많은 노동조합이 오랫 동안 법률과 일치하는 규정을 가지고 있었지만, 어느 경우에는 노동법과 일치하도록 조합의 규정을 변경하는 것이 현명한 것이라고 여기고 있는 노동조합도 있다. 과거의 사례에서 보면(Undy and Martin, 1984) 노조의 정책이 보다 현대화되었다고는 보지 않는다. 그러나 두 가지 효과는 기대할 수 있다. 첫째, 어떤 노조의 경우에 내부 분쟁이 많아지면 노조원들은 선거하는 기계가 되는 셈이다. 둘째는 노조원이 투표를 통하여 과거의 정책에 불만을 나타내면 노조 정책에 큰 동요가 있을 것이라는 것은 예측 가능한 일이다.

셋째, 노조는 지금 정치자금을 보유해야 하는지, 하지 말아야 하는지를 결정하기 위하여 투표를 하도록 되어 있다. 이전에 이 자금을 보유했던 노조는 이의 지속 여부에 대하여 투표를 해왔다. 이런 노조의 조합원이 정치자금의 보유에 반대한 경우는 한 건도 없었다. 정치자금의 합법성은 상당히 증가되었다. 더군다나 과거에 정치자금을 가지고 있지 않았던 많은 노동조합도 최근 이의 가부에 대하여 고려하고 있다. 왜냐하면 이들 노조들은 전통적인 노조활동이 장래 법정에서 정치적인 활동으로 정의될 수 있다는 두려움 때문이다. 결과적으로 많은 투표가 있었는데 새로운 정치자금의 마련을 위한 장치가 설치되었다.

1982년 고용법은 노조의 면책특권을 약화시켰다. 우선 상업계약에서 이 계약을 이행하는 데 있어서 노동조합 노동력만 이용할 수 있도록 한 조항을 무효화했다. 또한 당해 계약과 관련된 일을 수행하는 자가 노조원이라는 이유로 입찰명부에서 특정인을 제외시킨다거나, 또는 그와는 계약을 체결하지 않는다거나, 또는 그와의 계약을 종식시키는

것을 불법화하였다. 더군다나 이 법은 계약당사자가 노동조합이나 노조간부를 인정하고 협의를 하거나 자문을 구하도록 한 상업계약의 어떤 조항도 무효화했다. 또한 협의나 자문을 하지 않았다는 이유로 특정인을 입찰명부에서 제외하거나, 계약기회를 주지 않거나 또는 계약을 종식하는 행위를 불법화했다. 이 법은 이와 같은 계약내용과 반대행위를 한 사용자에게 압력을 가하기 위하여 노동쟁의를 조직한 노동조합의 면책권을 제거했다. 재화와 용역의 공급과 관련하여 수행된 일이 비노조원에 의하여 이루어졌거나 또는 수행중이라는 이유로, 그리고 당해 재화와 용역의 공급자가 노조나 노조간부를 인정하고 자문을 구하지 않는다는 이유로 재화와 용역의 공급을 방해하는 노동쟁의를 조직하거나 위협하는 사람에 대해서도 면책특권을 제거하였다.

보수당 정부는 단계별로 법을 제정하여 클로즈드 숍을 불법화했다. 1980년 고용법하에서는 신규 숍은 비밀투표에서 80%의 지지를 요구했고, 1982년도 법에서는 기존의 숍은 매 5년마다 85%의 지지를 요구했다. 1988년 법은 클로즈드 숍을 강행하기 위한 노동쟁의와 입직후 클로즈드 숍을 불법화했고, 그리고 1990년 법은 입직전 클로즈드 숍을 불법화했다. 고용부에 의하면 클로즈드 숍의 적용을 받은 조합원의 수는 1978년 520만 명에서 1988년 265만 명으로 줄어들었다(Removing Barriers to Employment, 1989)[1]. 이러한 두 차례의 법 제정 이후 노조에 소속되느냐, 아니냐는 전적으로 개인의 선택 문제가 되었다. 노조가 인정되느냐, 않느냐는 사용자의 몫이기도 하지만 개별 노조원은 어떤 분쟁으로부터 벗어날 수 있게 되었다. 즉, 이들 조합원은 노동쟁의를 위한 비밀투표에서 절대다수의 지지를 얻은 경우에도 일을 계속할 수 있다는 것이다. 개별 고용권리의 약화가 의미하는 것은 기업이 고용계약에서 쉽게 벗어날 수 있다는 것이다. 근로자가 당해 기업에서 2년 이상 근무하지 않으면 부당해고 조항의 혜택을 받을 수 없게 되었다. 이 기간은 1979년에는 단지 6개월이었다.

1980년 고용법 제정의 결과로 합법적인 피케팅은 근로자의 사업장으로 제한되었다. 이 외에도 정부는 피케팅 실행법(Code of Practice on Picketing)을 제정하여 그 해 12월초에 발효되었다. 이 법은 일반적으로 피케팅 수가 작업장 입구에서 6개를 초과하지 못하도록 했다. 이는 1980년대 법령 변화와 관계없이 피케팅은 평화적이어야 하며, 그리고 이의 목적은 평화적으로 정보를 얻던가 교환하고, 또는 근로자로 하여금 일을 하지 못하도록 설득해야 된다고 법은 명시하고 있다. 법의 위반은 시민의 책임문제를 야기시

1) 이런 숫자의 감소는 노동조합원의 일반적인 감소와 비슷한 추세이다. 철강, 탄광 및 제조업이 위축되고 그리고 대규모 사업장의 수가 감소하면서, 클로즈드 숍이 적용되는 사업장의 숫자는 줄어들었다. 기술변화는 낡은 기술을 대체시켰고, 그리고 신규 사업장은 과거의 고용 중심지에서 떨어져서 설립되곤 하였다. 공공부문에서 정부는 기관의 책임자가 클로즈드 숍을 종식시키기를 요망하였다(예, 우체국과 철도 등)

킬 수 있다. 그러나 이는 또한 형법의 위반이 될 수도 있는데, 예를 들면, 폭력으로 위협을 한다든가, 악용한다든가, 고속도로를 차단한다든가, 또는 경찰관의 직무를 방해함으로써 형사상의 범죄행위를 저지르게 된다. 사실 1980년대 일어난 많은 노동쟁의－1984년의 Messenger Newspapers 분쟁, 1985년 탄광노조의 파업 등－에서 형사상의 책임이 부과된 격렬한 피케팅이 있었다.

2. 입법조치의 효과

1980년대에 들어와서 노동법이 사용자와 노동조합이 채택한 전략에 영향을 미치게 됨으로써 어떤 노사분규에 있어서는 이것이 하나의 중요한 요인이 되었다. 이와 똑같이 법이 1980년대 파업을 줄였다는 의미에서 노동법의 효과를 단순하게 일반화시키는 것은 잘못하면 법의 진의를 오도할 수 있다. 1980년대 영국의 노사관계법이 노사분규에 미친 효과에 대하여 두 가지 상호관련된 견해가 제시되고 있다. 그 첫째는 노사관계의 여러 국면에서 법이 중요한 요인이 되었다는 것이다. 이는 1960년대에 태동하여 기정사실화되어 있다가 1970년대 후반에 와서는 되돌릴 수 없는 형편이 되어 버린 노사관계 추세를 1980년에 들어와서 법률이 제정되어 이를 뒷받침한 것으로 이해하는 것이 이 문제를 보는 올바른 시각이라는 것이다. 둘째는 법의 효과를 이해하기 위하여 이 법이 적용되는 상황과 위치를 먼저 이해하는 것이 필수적이고, 그리고 이 법은 부문에 따라서 상당한 차이가 있다는 것도 주지해야 한다는 것이다. 이러한 주장은 법이 효력을 발생하는 방법과 법이 영향을 미치는 형태에 중요한 변화가 있다는 것을 강조하는 것이다.[2)]

비밀투표의 시행에 관한 법의 효과에 대하여는 다음과 같은 의견이 제시되어 왔다. 첫째, 노동조합 내부의 의사결정 주체가 노조원이 노동쟁의에 반대투표를 할 것이라는 두려움 때문에 이 투표시행을 꺼려 한다는 증거는 없다는 것이다. 둘째, 어떤 노동조합은 분쟁을 지휘하는 데 자기들의 전략을 조직하기 위하여 노동쟁의에 대하여 투표를

2) 법이 어떻게 그리고 왜 노사관계에 중요한 영향을 미치게 되었는가에 대한 설명은 특정부문의 입장에서 보아야 하는데, 교육부문에서 일어난 최근의 경험은 이에 대한 아주 분명한 실례를 제공한다. 전통적으로 이 분야의 종사자들은 특정지역 수준에서의 노동쟁의를 일으키지 않았다. 19세기 후반과 20세기 초에 교사들이 지역 차원에서 파업행위를 한 몇몇 유명한 실례가 있지만, 교사노조의 본질과 1919년에 설립된 전국협약기구간에 차이가 있다고 해서 대대적인 분쟁을 야기시키지는 않았다. 그러나 1980년대는 과거 어느 시기보다 일반적으로 이 부문과 특히 학교에서 노동쟁의가 많았다. 학교의 경우에는 이 쟁의행위가 1987년 단체협약의 폐기에 기여한 셈이다. 이와 같은 공공연한 분쟁을 설명하기 위하여는 1960년대와 1970년대로 되돌아가야 하고 그리고 공공부문 근로자 중에서 이 부문이 정부의 임금정책으로부터 압력을 받기 쉽다는 것을 이해해야 한다.

사용할 수 있었다[3]. 셋째, 노동조합의 관점에서 볼 때, 앞서 언급한 바와 같이 법이 노조에 긍정적으로 작용하는 경우도 있지만, 어떤 경우에는 즉, 분쟁의 내용이 즉각적인 반응을 필요로 할 때에는 투표가 장애물이 될 수 있다. 넷째, 투표가 노동쟁의 발생건수를 감소시키는 효과를 가지고 있다면, 이것은 과거 같으면 노동쟁의가 발생하였을 상황에서 투표의 횟수를 증가시키면 노사문제가 야기되지 않는다거나 또는 노동조합이 투표의 요청을 꺼려 한 결과는 아니라는 것이다. 즉, 투표는 협상당사자들에게 문제를 협의에 의하여 해결할 수 있도록 정보를 제공할 수 있다는 뜻으로 이해되어야 할 것이다. 이것이 사용자도 투표를 지지하는 하나의 이유이다. 다섯째, 노동쟁의를 조직화하기 위한 법적 면책을 확보하기 위하여 투표를 법적으로 부과하는 효과는 투표 그 자체가 법이 요구하는 것 이상으로 훨씬 넓게 미친다는 것이다. 사용자의 제의에 의한 투표와 심지어 의도된 타결이 이전에는 일어날 수 없었던 그런 곳에서도 지금은 가능하다는 것이다. 이는 분쟁의 해결을 지연시킬 수 있다. 그래서 투표가 사용자의 제의에 의한 것인지, 노동쟁의를 위한 것인지, 아니면 둘 다 의미하는 것인지 혼돈이 일어날 수 있다.

정부의 입장에서 보면 이와 같은 입법조치는 어느 정도 그 효력이 발생하였다고 할 수 있을 것이다. 파업의 발생수와 파업으로 인한 근로일수의 손실이 상당히 감소한 것은 사실인데, 이는 입법조치, 고용구조 및 경제적 환경변화 그리고 경영정책 등의 결합효과로 보는 것이 더욱 설득력 있어 보인다.[4] 여기서 한 가지 덧붙인다면, 대부분의 선진국에서 노동조합의 활동을 제한하는 법 제정이 없었는데도 파업건수는 영국과 비슷하게 줄어들었다는 것이다.

노동쟁의를 하기 전에 투표가 시행되었고, 노조위원장과 집행부는 비밀투표에 의하여 선출되었으며, 이에 따라 노조의 규정도 개정되었다. 1980년대 말까지 노동조합은 간접쟁의행위(secondary action) 또는 간접피케팅(secondary picketing)에 대한 상당한 제약조건을 수락하였는데, 이는 노조가 그런 제약조건에 동의한다는 뜻이 아니라 법에 대한 도전은 노조에 낭패를 가져왔다는 사실 때문이다(예: Messenger Newspapers 분쟁에서 그래픽협회, P&O 연락선 분쟁에서 선원노조, 그리고 광부 파업에서 탄광노조 등). 이들

3) 1985년 전국교사노조(NUT)는 그들의 행동이 법의 범위를 벗어나지 않는다는 것을 확인하는 일뿐만 아니라 그들 캠페인의 지지를 얻기 위하여 임금과 고용조건에 대한 계속되는 분쟁에서 11번 이상 투표를 하였다.

4) 현대 영국 노동법의 기초를 세운 1870년대의 법률 개정 이후 법의 위엄과 노동쟁의의 발생간에 일관된 상관관계가 없는 것으로 알려져 있다. 제1·2차 세계대전 기간인 1915~19년과 1940~51년에 노동쟁의를 범죄행위로 규정한 강제조항을 부과했지만 보다 나은 산업평화를 가져오지는 못하였다고 한다(Elgar and Simpson, 1993, p.70).

각 노조의 경우 노조기금이 압류당하였다.

그러나 이처럼 분명한 성공 사례에도 불구하고 경고 메시지에 주목할 필요가 있다. 많은 영국 기업의 노사관계에서 일어나는 현실을 볼 때 법이 노사관계에서 중요하다는 증거는 보이지 않고 있다는 것이다(Kessler and Bayliss, 1992, p.253). 노사관계 관련법은 준수되어야 하고 그리고 중요한 원초적인 요인이라는 것은 부인할 수 없는 반면에, 노사관계의 수행에서 다른 요인들이 더 중요할 수 있다고 기업관계자들은 말하고 있다. Brown and Wadhwani(1990)도 파업에 대한 법률 변화의 효과는 의문시되며 그리고 입법조치가 자유시장 이론가들이 기대하는 경제적 효과, 예를 들어 임금인상의 제한을 유도하지 못하였다고 결론을 내린다. 이는 법 제정의 근본취지는 시장이 제기능을 발휘할 수 있도록 장애물을 제거하자는 것인데 그 효과가 두드러지지 않다는 것이다.[5]

법의 제정이 영향을 미친 다른 한 분야는, 1980년대에 들어와서 노동조합의 큰 변화라고 할 수 있는 노조조직률의 감소이다. Freeman and Pelletier(1990)는 1980년대 노사관계 관련법이 조직률의 변화에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 이들은 노동법이 노동조합에 대한 호의적인 정도를 나타내는 지수를 개발하고 이를 물가상승, 실업 및 제조업이 차지하는 전체 고용비율 등을 조정한 후 시계열 회귀분석에서 이 지수를 조직률의 변화에 관련시켰다. 그 다음으로 노사관계제도가 영국과 비슷하고, 1980년 초 비슷한 경기침체를 경험하였지만, 노동조합을 약화시키기 위하여 법적 조치는 취하지 않았던 아일랜드에 대하여 노동법 지수를 산출하고 이 두 나라의 조직률 변화를 대비시켰다. 이들의 연구결과에 의하면, 대처 정부의 노동법 제정이 1980년대 노조조직률 하락의 상당 부분을 설명하는 것으로 나타났다.[6] 그러나 이 결과는 다른 연구결과와는 차이가 있다. Carruth and Disney(1988)가 주장하는 경기변동 현상 즉, 실업과 실질임금이 높을 때는 조직률이 떨어진다고 하는 설명과, Booth(1989)의 노동력 구성의 변화, 즉 시간제 근로자보다는 전일제, 여성보다는 남성 그리고 사무직보다는 노무직 근로자의 노조가입 가능성이 높다는 의미에서, 1980년대 노조조직률의 감소의 절반은 이런 직업구조의 변화 때문이라는 것이다. 이 외에도 사용자의 경영정책도 조직률의 감소 원인이 될 수 있다. 1984~90년 동안 노조인가 취소가 신규 인가보다 2배나 많았다. 특히 인적자원관리의 도입은 전통적인 단체교섭의 수준과 범위를 침식시켰다고 본다.

---

5) 규제완화된 노동시장인 영국과 규제화되어 있는 시장인 이탈리아에서 직장의 재직기간을 비교한 결과, 일반적인 예측과는 달리 영국에서의 직장 안전성이 유럽대륙보다 전혀 못하지 않다는 연구결과가 있다. 즉, 25세 이상의 영국 남성근로자의 59%가 5년 이상의 재직기간을 가지는 데 비하여, 이탈리아의 경우는 단지 52.5%에 지나지 않는다(*The Economist*, Feb. 21st 1998).

6) 노조조직률의 감소가 노동조합의 영향력의 정도를 충분히 측정하지 않는다는 주장이 있다(Barrel, 1994, p.7).

노조의 세력을 약화시키기 위하여 법적 장치가 마련됨에 따라 노동조합은 자체 정책 변화를 모색하였다. 근래에 와서 많은 노동조합은 시장점유율 확보에 박차를 가했다. 노동조합이 흡수합병됨으로써 조직률의 감소를 만회하고자 했다. 1979년에 453개였던 것이 1989년에는 309개로 줄어들었다(*Employment Gazette*, June 1991). 이는 방어적 전략이며 총 멤버십을 늘리지는 못하였다. 1980년대 가장 성공적인 노동조합은 Royal College of Nursing 노조인데, 이 노조는 자기들의 직업윤리와 배타적인 직능신분을 강조함으로써 노조원을 30만 명까지 세 배 이상 증가시켰다.

3. 경제적 여건

Donovan 보고서가 나왔던 1960년대 후반에는 경제활동인구 중에서 피고용자의 비중이 89%였던 것이 1990년에는 75%로 줄어들었다. 전체 근로자 중에서 여성 근로자의 비중도 그때는 1/3을 약간 넘을 정도였으나, 1990년에는 약 절반을 차지하였다. 제조업이 차지하는 비중도 1970년에는 33.7%, 1990년에는 18.6%로 줄어들었다. 이 외에도 자영업자, 시간제 근로자, 그리고 임시직 근로자의 수도 상당한 증가를 보였다. 실업률도 1970년 2.5%에서 1980년 7.3%, 1986년 6월 12.5%에서 1990년 5.8%로 하락하였고, 1993년에는 10.4%까지 다시 증가하였다(*The Economist*, 1995). 이와 같은 높은 실업은 노사관계에 심각한 영향을 미쳤다.

1980년대와 1990년대 초 많은 기업들－특히 강력한 노조를 가지고 있는 기업－은 격렬한 제품시장의 경쟁을 경험하였다. 1979년에 외환통제가 철폐되었고, 1980년대 초와 1990년대 초에 환율이 과대평가되었다. 이는 수출업자와 수입경쟁기업으로 하여금 단위당 노동비를 개선케 하든지 아니면 파산의 길을 택하도록 하였다. 독점기업으로서 경영이 부실하고 노조조직률이 높은 기업에 대한 정부의 보조는 단숨에 삭감되었다. 이런 조처는 1970년대 말 정부 보조가 기록적인 수준에 달한 석탄, 철강, 자동차, 조선 및 우주항공산업에서, 특히 남성 근로자가 압도적으로 많은 기업에 적용되었다.

소비자의 희생하에 자기들 자신의 이익을 도모하기 위하여 경영층과 노동조합이 체결한 우호적인 카르텔은 일시에 무너졌고 놀랄 만한 작업관행의 조정이 일어났다. 상업 TV의 독점 방영권을 위원회에 의하여 배분하기보다는 경매에 붙임으로써 TV회사와 노동조합의 독점적 지위를 침식시켰다. Dover 해협을 연결하는 터널에 대한 경쟁은 여객선 운영에 대한 독점체제가 깨어지고 부두 노동자의 작업형태에 변화를 가져왔다. 신문제조업에서도 신기술이 도입됨에 따라 작업관행과 기능직, 일반직 및 저널리스트들 간에 계약의 변화를 가져왔다. 이 세 가지 경우에 각 노동조합은 전부 클로즈드 숍이었는데 신랄한 노사분규에 휘말려들어 결국 손을 들고 말았다(Metcalf, 1994).

Ⅲ. 政府政策의 變化

1. 사용자로서의 정부

공공부문은 1970년 초 이후 약 20여 년 동안 노사관계에서 갈등의 소지가 많은 분야이었다. 왜냐하면 사용자로서나 또는 급여 지급자로서의 정부는 공공부문이 본질적으로 비효율적이라고 믿고 있기 때문이다. 즉, 이 부문은 과잉인력에다 관료적이고, 대중에게 높은 비용을 부담지우고 그리고 시장세력에 의하여 제약을 받지 않는 강력한 노동조합의 온상이었다는 것이다. 그러므로 정부정책은 엄격한 재정통제와 경쟁을 제고하고 하청을 주고, 그리고 끝내는 효율성을 높이기 위하여 민영화를 통하여 보다 영리적인 환경을 조성하게 되었다. 충분한 수익성이 보장되지 않는다면 민영화는 불가능하였을 것이다.

정부 압력의 결과－무엇보다도 재정적 압력－로 노사관계는 합의에서 대결국면으로 옮아갔다. 이것은 정부가 노조와의 대결을 유도하기 위하여 고의적으로 공공부문의 파업을 유발시킨 것은 아니다. 그러나 경영에 대한 정부의 압력은 갈등의 소지가 있을 수 있는 조건을 만든 셈이다(Ferner, 1989). 민간부문과 같은 경영관리 조건을 마련하기 위하여 공공부문과 공기업에 재정적 압력이 가해졌다. 결과적으로 임금결정은 비교임금제(pay comparability)로부터 지불능력과 노동력의 채용과 유지의 필요성에 의한 결정으로 변화되었다. 이런 조치는 임금협상을 분권화하고, 전국 임금률의 중요성을 완화시켰다. 즉, 능력급이 도입되고, 노동력이 부족한 지역이나 기능(숙련)이 부족한 경우에는 수당이 지급되도록 하였다. 직원의 수가 감소하였고, 노동력의 이용에서 유연성이 증가되었다. 조직의 변화가 도입되었고, 민간부문에서 사장과 이사진의 유입이 있게 되자 공기업의 조직문화가 달라졌다.

1980년대 말에 접어들면서 변화의 징후가 보였다. 이는 공공부문에 대한 정부의 적대감이나 근본적인 반대가 아니라, 어떤 현실은 인정해야 하는 입장에 놓인 것이다. 노동시장이 핍박해지고 물가가 상승함에 따라 공공부문의 임금억제정책의 완화가 필요해졌다. 즉, 공공부문 임금결정에서 비교임금제가 제도화된 형식으로 다시 모습을 드러냈다. 이는 아마도 계속되는 노사관계의 훼손과 대결은 피고용자로부터 가장 좋은 결과를 얻을 수 없다는 사실은 부분적으로 인정한 것이다. 이런 의미에서 1970년대와 1980년대

의 임금결정제도에 큰 변화가 없었다는 주장이 제기된다.[7] 그러나 이런 제한적인 개선책마저도 공공부문의 상대임금 하락과 노동조합 대표들에 대한 혜택의 삭감 등으로 큰 효과는 나타나지 않았다.

국영기업 전체의 임금이 억제된 것은 아니지만 대체로 공공부문의 임금은 억제되어 왔다. 공공의료서비스, 지방정부 및 중앙정부에 근무하는 근로자들의 임금과 고용조건은 상당히 차이를 두고 있었다. 비록 이들 모두가 전체 산업평균과 비교할 때는 일반적으로 보아 열악한 실정이지만, 신소득조사(New Earning Survey) 자료에 의하면, 지방정부의 생산직 근로자(manual workers)의 임금인상은 일반근로자의 94% 정도이다. 다른 근로자는 이보다 못한데, 예를 들어 중앙정부의 사무직 남성근로자는 일반사무직 남성근로자의 약 2/3에 지나지 않았다. 어떤 경우, 즉 지방정부의 전일제 여성근로자의 임금인상은 경제 전체의 평균보다 높았다. 그러나 전반적으로 보아 공공부문의 근로자들의 임금은 경제 전체의 평균보다 낮다. 그러나 이런 차이가 장기적인 것인지 또는 이것이 공공부문과 다른 부문간의 임금격차의 변화에 대한 하나의 단순한 실례인지는 분명치 않다는 것이다.

정부는 공공부문과 다른 부문에서도 인력수준을 감소하기 위하여 여러 가지 노력을 기울여 왔다. 이런 조치로 인하여 어떤 부문에서는 특히 작업부하가 증가한 곳에서는 원활한 업무수행을 위하여 높은 수준의 노력이 요구되었다. 그러나 이와 같은 노력에도 불구하고, 1979년과 1990년 사이 중앙정부의 총고용은 단지 3.8%밖에 줄어들지 않았다 (*Economic Trends*, Dec. 1990). 이와 동시에 정부는 호전적인 지역수준의 협상의 증가를 피할 수 없게 되었다(Batstone and Gourlay, 1986).

정부는 노조와의 대결에서 파생되는 높은 비용을 치렀다. 즉, 민간부문 사용자로서는 묵인할 수 없는 정도이다. 단지 세금이라는 이유만으로 정부는 과다한 비용을 쓰고 있는 것이다. 가장 두드러진 사례는 1984~85년에 일어난 광부 파업이다. 이때 노조는 정부와의 대결에서 대패하였지만, 이 패배의 의미를 노동조합 세력이 일반적으로 약화되었다는 신호로서 해석하는 데는 주의를 요한다. 우선, 탄광노조의 지도부가 이 파업의 성격을 정부에 대한 직접적이고 계급에 기초한 도전이라고 규명한다는 것은 정부가 이를 바라고 있었다 하더라도 묵과할 수 없는 중대한 사태였다. 파업의 성격을 이렇게 규정함으로써 광부 중에 영향력 있는 소수는 파업에 동참하지 않게 되었으며, 많은 노동조합으로 하여금 탄광노조에 깊이 관여하지 못하도록 하는 구실을 제공하였다. 사실 많은 노조는 하나의 딜레마에 빠지게 되었다. 그들은 광부의 패배를 원하지는 않았지만, 이 노조지도자(A. Scargil)의 승리의 결과를 두려워하고 있었다. 결국 많은 논평자들은

7) 비교임금제는 1990년대 초에 와서 폐지되었다.

노조의 전술적 오산이 이 분쟁의 최종 결과의 중요한 요인이었다고 믿고 있다. 탄광노조의 지도부가 승리의 순간에서 패배를 자초했다고는 말할 수 없지만, 그러나 광부들은 그 패배를 피할 수도 있었을 것이라고 보는 사람도 있다. 이 분쟁으로 전국탄광노조의 세력이 상당히 약화되었지만, 그렇다고 이의 여파가 폭넓게 퍼지지는 않았다. 광부들이 상대적으로 고립되었다고 하는 것은 자기들의 패배의 결과가 다른 노조에까지 확산되지 않았다는 것을 의미한다. 광부들을 타파하는 데 막대한 비용이 발생함으로써 다른 (많은) 사용자들은 자기들의 노조와 이와 비슷한 대결을 모색하는 데 극도로 주저하게 되었다고 간주할 수 있다.

보다 일반적으로 정부가 노동조합을 지지하는 방향으로 기울 수는 없다고 본다. 그러나 이와 같은 의미는 어느 정도 제한되어 있다는 것이 많은 증거에서 드러나고 있다. Batstone and Gourlay(1986)에 의하면, 교섭의 범위가 아직도 상당한 어느 정도의 수준을 유지하고 있으며, 노조 간부들이 보기에는 노조의 영향력이 있는 것 같다는 주장이 있다. Millward and Stevens(1986)도 비슷한 자료를 제시하였는데, 1980년과 1984년 사이에 공공부문-국영기업과 공공서비스-에서 협상의 범위는 민간부문과 큰 차이가 없다고 한다. 끝으로, Fogarty(1986, p.150)의 주장에 의하면, "최종적으로 드러나게 될 형태는 두고 보아야 할 것이다. 과거에 잘 확립된 절차가 도전을 받고 있지만 단기적으로 볼 때는 변한 것이 없다. 그리고 장래에도 근본적인 변화가 있을 것인지도 불분명하다. 공공서비스에서의 임금의 결정기준이 도전을 받고 있지만, 한정적이고 단기적으로 볼 때는 성공적인 것 같이 보인다. 그리고 이것도 장기적으로 볼 때 1950년대와 1960년대에 확립된 기준들과 얼마나 다를지도 불확실하다."고 주장한다.

2. 합의주의에 대한 정부의 입장

대처 정부는 민간부문의 육성을 선호하면서도, 대기업에 대해서는 어느 정도 정신분열증세를 보여왔다. 합의주의(corporatism)나 협력보다는 개인, 중소기업 및 경쟁이 이상적인 자본주의 세계의 핵심요소라고 보고 있다. 합의주의는 많은 공격을 받았는데, 특히 대기업에서 제도화된 집단적 행동은 별 전망이 없게 되었다.

영국 상공부의 1988년 백서에는 변화와 적응에 대응하는 경제적 능력이 합의주의와 강력한 노동조합의 결합에 의하여 훼손되었다고 기술하고 있다. 합의주의는 경쟁과 신규기업의 탄생을 제한시켰으며, 이와 동시에 기존 기업을 지원하기 위하여 마련된 보호주의와 규제를 조장하였다는 것이다(DTI, 1988, *White Paper*, p.1).

그러나 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)를 표방하고 있는 유럽대륙 국가들이나 특히 일본을 중심으로 한 산업조직의 혁신적인 변화는 프로젝트팀에서 일하는

근로자들 간이나, 부서간, 기업간, 기업과 그들의 공급자간 및 기업과 정부간 모든 수준에서의 긴밀한 협력에 근거를 두고 있다. 상하관계를 중시하는 영국이나 미국의 기업구조의 특징과 이에 따른 극심한 소득의 불균등은 집단적 의사결정과 보다 균등한 소득분포를 강조하는 일본식 접근법에 의하여 압도당해 왔다는 주장이 있다(Buxton, Chapman and Temple, 1994, p.423). 개인주의를 강조하고 넓은 폭의 소득 불균등을 인정하는 정책적 노선은 여러 다른 나라에서의 산업조직의 발전과는 역행하여 왔다. 최근 산업부문에서의 주요한 제도적 형태는 대기업인데 이는 영국과 유럽에서 일어나고 있는 기업의 흡수합병 파장의 결과로 더욱더 지배적인 형태가 되어가고 있다. 이런 정책은 적어도 영국에서는 실패작으로 보고 있으며, 특히 전후 엔지니어링 산업의 쇠퇴의 주요 원인이었다(Prais, 1988).

말하자면, 합의주의가 1980년대 말에 접어들면서 상당히 위축되었지만, 노동조합과 사용자간의 사회적 동반자 관계를 중시하는 유럽모형이 변화하는 정치적 및 경제적 상황에서 볼 때 영국에서도 상당한 의미를 지니고 있다고 보아야 할 것이다(Monks 1993).[8)]

3. 민영화

국유산업을 민영으로 전환하는 데 있어서 그 저변에 놓여 있는 중요한 이유 중의 하나는 공공부문에서 노동조합이 과다한 영향력을 행사해 왔다는 것이다. 일반적으로 국영기업에서는 시장기능과 기타 경쟁적인 요인이 부족한데, 노조가 필요 이상의 영향력을 갖게 되면 국유산업이 국민의 이해보다는 공공부문에 종사하는 근로자들을 위한 정책을 채택할 수 있고, 그리고 이 산업의 경영이 비효율적이 될 수 있다. 그러나 Batstone(1984)의 분석에 의하면, 이런 우려는 국영기업에 대한 아주 편파적인 분석 때문인 것으로 보여진다. 그래서 노동조합의 역할에 대하여 민영화가 어떤 의미를 지니고 있는지를 살펴볼 필요가 있다.

민영화의 중요성이 의문시되는 몇 가지 이유가 있다. 첫째, 민영화가 단지 적절한 배당수익을 보장하고 주주민주주의(share-holding democracy)를 조장하기 위한 것이라면,

---

8) 합의주의를 대표하는 NEDO/C(National Economic Development Office/Council)와 MSC(Manpower Service Commission)는 1962년과 1974년 노동당과 보수당 집권시에 노사정이 동반자 관계로서 산업발전과 고용 및 인력정책 수립을 위하여 설립된 기관들로서, 사회적 합의주의의 이념을 대표하는 기구였다. 1980년에 들어와서 집단주의가 개인주의에 의하여 대체됨에 따라 전자는 1992년, 후자는 1985년에 폐쇄되었다. 그러나 후자는 훈련위원회(TC: Training Commission)에 의하여 대체되었는데, 이 기관도 정도는 약간 떨어지지만 노사정 3자 체제였고, 1990년에 폐지되었지만 이와 유사한 성격의 기구에 의하여 대체된 것으로 보아, 합의주의의 정신은 살아 있다고 볼 수 있다.

이는 새로운 시장세력과 경쟁할 수 있는 범위가 어느 정도 제한을 받게 된다. 둘째, 이렇게 되면 노동조합뿐만 아니라 경영층의 위력도 약화된다. 왜냐하면 양측 모두 시장을 상실할 가능성이 있기 때문이다. 셋째, 민간기업에서 노동조합의 존립근거는 공공부문과는 상이하다. 민간산업과 기업에서의 노조는 당해 기업의 이익을 위협하는, 보다 강압적인 전략을 채택할 수 있다는 것이다. 끝으로, 정부가 단기적인 목적으로 지난 약 20여 년 동안 공공부문에 대하여 공식·비공식적으로 임금을 억제해 왔다. 이런 제약을 제거해 버리게 되면 노동조합은 사용자에 대하여 상당한 세력을 행사할 수 있게 된다.

노동조합 간부들이 민영화에 대하여 공공연하게 논의하는 데는 상당히 신중을 기하고 있다 해도, 어떤 핵심 전략가들은 비공식적으로는 민영화란 공존해 가야 하는 어떤 것이라고 시인하고 있다. British Telecom(BT)의 노동조합이 조직한 극심한 저항운동은 실패로 돌아갔다. 그리고 이 회사 종업원의 90% 이상이 계속하여 신규 발행주식을 배정받았다. 그러나 이런 혜택을 수락한다고 해서 노사관계의 화합이 보장된다고 볼 필요는 없다. BT는 1989년 초 2주간의 파업으로 고난을 겪었다. 1,000명의 Jaguar회사 근로자들은 생산성 계획에 대하여 파업을 일으킴으로써 1986년 10월 신규로 도입코자 한 XJ6 Soloon 모형을 중단시켰다. 그럼에도 불구하고 이에 대해 Egan 사장은 최근에 와서 파업으로 인한 Jaguar의 근로일수 손실은 극적으로 줄어들었다고 했다. 그러나 이것이 민영화의 결과인지 경영스타일이나 일반적인 노사관계 환경변화와 같은 다른 요인 때문인지 확실하지 않다는 것이다(*Financial Times*, 1987).

4. 도급 및 하청

노동조합을 약화시키고자 하는 또 하나의 정부의 전략은 여러 종류의 서비스를 입찰에 부쳐 하청을 주는 것이다. 일련의 정부의 훈령과 시장의 힘이 결합하여 몇몇 서비스를 하청에 맡기도록 하였다. 이는 분명히 임금 및 근로조건의 약화와 관련이 있다(Labour Research Department, 1987). 즉, 이들 일자리가 공공부문에서 민간부문으로 이행되었을 뿐만 아니라 하청을 피하려고 하는 근로자는 근로조건과 인력구조조정의 악화를 받아들이게 된 셈이다. 더군다나 공공부문의 하청이 증가된 것으로 나타나고 있다.

그러나 이러한 현실에 있어서 몇 가지 유의할 점이 있다. 첫째, 공공부문에서 계약의 대다수가 노조를 인정하고 그리고 이들과 협상을 하려고 하는 소수의 대기업으로 기울고 있다는 것이다. 이는 계약자의 임금과 고용조건이 공공부문과 비교된다는 것이 아니라, 노조가 있는 계약자와 없는 계약자간에 심각한 임금격차가 존재하게 된다는 것이다(Labour Research Department 1987, p.7).

둘째, 하청의 규모에 대하여 명심할 필요가 있다. 예를 들어, 공공의료부문에서 세탁물에 관한 한 민간계약자에게 지불되는 지출의 비중은 1979~80년보다 1980년대에 들어와서 매년 줄어들어 1985~86년에는 12.2%에 이르렀다. 미화 서비스에서도 1985~86년까지 감소되었으며, 급식 서비스도 마찬가지였다(Hansard, 1986). 1980년대 말을 기준할 때 하청규모가 제한되고 있다는 것은 지방정부의 의사록 조사에서도 나타나고 있다. 1983년에 이 조치가 처음으로 시행되었을 때 이런 정부시책에 따르고 있는 지방의회는 전체의 13%에도 못미치는 것으로 나타났다. 1984년과 1985년에 이 비율이 실제로 약간 떨어졌고 1986년에는 16%로 증가하였다. 더군다나 민영화된 많은 서비스가 별로 중요한 일이라고 보지 않고 있으며, 관련된 일자리도 많지 않다고 한다(Batstone, 1988).

1980년대 말경에 노동연구부(Labour Research Department)는 하청의 고용효과의 추정을 시도하였다. 그 예측치를 보면, 중앙부서, 공무원, 지방정부 및 공공의료서비스(NHS) 부문에서 약 13만 명의 고용손실이 있을 것이고, 그리고 약 20만 명의 일자리가 공공부문에서 민간부문으로 이행할 것으로 추정하였다. 그러나 실제 효과는 훨씬 적은 것 같다. 실제로 고용의 손실은 3.4만 명이었으며, 3.7만 명의 일자리가 공공부문에서 민간부문으로 옮겨갔다. 절대적인 수치로 보면 이는 상당한 숫자이지만, 중앙정부, 지방정부, 교육 및 공공의료서비스부문의 총고용에 대한 비율로 볼 때는 1% 미만이다. 말하자면, 1980년대 말까지 하청 규모는 상당히 제한되었다고 볼 수 있다.

끝으로, 주목할 일은 최근의 하청이 노동조합의 세력을 약화시킨 것은 사실인데, 서비스가 과거에 민간 하청업자에 의하여 수행되었을 때는 노조가 (일반적으로 보아) 상대적으로 강력한 것으로 보여졌다고 하면, 하청에 의하여 어느 정도 세력이 줄어들었는지를 평가할 때는 주의를 요한다.

Ⅳ. 經營權의 强化

1. 경영층의 입지강화

1980년대 내내 제품시장의 경쟁이 치열해지고 노조의 교섭력이 완화됨에 따라 경영층은 노사관계에 있어서 주도권을 잡게 되었다. 작업과정에서의 통제력이 높아졌고 그리고 많은 부문에서 관리적인 통제력을 확보할 수 있게 되었다. 관리의 초점은 보다 비용효과적이었다(Brewster and Connock, 1985). 이런 과정에서 세 가지의 주요 사태의

진전이 있었다. 첫째, 경영층은 근로자에 대하여 집단적인 접근법을 줄이고 개인적 접근법을 강화하였다. 이는 성과급제도가 발전하고, 근로자와의 직접 의사소통의 증가를 위하여 새로운 조처가 나오고, 그리고 근로자 관여(employee involvement)의 정도가 높아졌다는 데서 확인될 수 있다. 이 외에도 유연성이 높아졌고, 새로운 형태의 고용계약이 나왔고, 그리고 인적자원관리를 향한 움직임이 있었다. 많은 인사담당 이사들은 개인주의화를 상당히 강조하였고 그리고 이들은 시대의 정신에 따라 기업이 운영되고 있다고 하였다. 즉, 이는 노동조합의 세력이 약화되었다는 것은 아니라는 것이다(Kessler and Bayliss, 1992, Chapter 6).

두 번째 주요 발전국면은 경영층의 자유가 높아져서 그들의 계획을 쉽게 진수시킬 수 있다는 것이다. 이는 당해 기업의 노조의 존재 유무와는 무관한 것으로 보여진다. 한 사용자협회의 말을 빌리면 1980년대는 생산성에 역점을 두었다고 한다. 세 번째의 발전국면은 노사관계가 주변적이 되었다는 것이다. 즉, 노사관계를 생산, 가격결정, 투자 및 기술에 대한 기업의 전략과 정책을 집행하는 일부로 보았다는 것이다.

이와 같은 사태 발전과 이의 실행은 노조의 대규모 노조인가 취소나 기존의 단체교섭기구를 파괴함으로써 이루어진 것은 아니라고 한다. 비록 신규사업장에서의 노조인가는 어렵게 되었고, 단체교섭은 보다 분권화되었으며, 그리고 이의 범위도 더욱 제한되었지만. 이러한 변화가 새로운 형태의 노사관계의 틀을 형성할 것인지는 불확실하다는 견해가 많았다.[9] 1980년대의 주도권은 경영층으로 돌아갔고 그리고 경영자들은 1970년대에는 불가능했던 방식으로 자기들이 추구하는 바를 이루어낼 수 있었지만, 이의 대부분은 노동조합과 근로자와의 협의나 또는 적어도 묵인하에서 이루어진 것이다. 노동조합이 허약해졌다는 사실이 노동조합이 중요하지 않다고 생각하는 이유는 아니라는 것이다. 많은 기업들은 그들 노동조합의 동의나 협력이 없었더라면 그들이 이루어낸 것을 성취할 수 없었을 것이라고 말하고 있다. 클로즈드 숍의 종말의 의미를 연구한 Dunn and Wright(1993)도 1980년대 생산적 효율성을 높이기 위한 경영층의 관리적 주도권은 작업관행의 변화의 도입에 대하여 노조와 협상할 수 있는 능력에 있는 것이지, 입지가 약화된 노조의 반대에 부딪쳐 이를 힘으로 제압할 수 있는 능력에 있는 것은 아니라는

9) 1990년대 후반에 접어들면서 영국 노동시장에서 일어나는 현상을 볼 때 당시 이러한 예측은 설득력을 지닌다고 볼 수 있다. 최근 보수당 정권하에서는 잠잠하던 '노조승인 요건'에 대한 노동당 규약의 해석을 둘러싸고 영국경영자총연맹(CBI)과 노총협의회(TUC)간에 첨예한 대립을 하고 있다. 이 규약은 "현직노동자의 과반수가 대표로 인정하는 노조에 대해 대표성을 인정한다"고 규정하고 있다. CBI는 이를 "해당 사업장의 과반수 이상의 노동자가 노조를 승인하는 찬성투표를 해야 한다"고 해석한다. 그러나 TUC는 "투표자의 과반수 찬성을 말한다"고 맞서고 있다. 이 외에도 영국은 노동당의 선거 공약에 따라 1999년 4월부터 최저임금제가 도입된다. 이는 과거 보수당의 개인주의에 대한 하나의 도전이 될 수 있다.

것이다.

인적자원관리가 인사관리의 주요한 새로운 요소로 자리잡게 되자 인사업무가 보다 정교해지고 생산 문제와 더욱 밀접해지는 경향이 농후해졌다. 이 정교함의 정도가 심하게 변형된 것은 아니라 하더라도 인사업무는 약화되기보다는 강화되었다고 보기 때문에 노사관계 문제는 경영의 우선순위에서 멀어지지 않고 있다.

이런 관점에서 노동조합의 긍정적인 기여는 인정되는 셈이다. 1980년대 실질임금은 말하자면, 개혁으로부터 근로자들이 얻은 혜택은 사용자가 누린 혜택보다 훨씬 높다고 한다(Batstone, 1988, pp.177~178). 사용자에게 동의한 대가로 높은 임금을 확보했다는 것이다. 힘의 균형은 경영자 쪽으로 기울었지만 노동조합도 계속 중요한 한 부분으로 보고 있다. 그러나 노조가 기능(craft)에 대하여 가지고 있던 전통적 형태의 지배력은 약화되었다. 영국의 신문사들이 밀집해 있는 런던 Fleet Street의 두 신문사(Shah와 Mardoch)는 다른 사용자들에게 작업관행의 변화를 모색할 수 있는 신념을 심어 주었지만, 이것이 다른 인쇄산업에까지 일반화되지는 못하였다(Batstone and Gourlay, 1986).

2. 근로자 관여

노동조합이 공식적인 대표자 역할을 하는 기업에서 근로자 관여(employee involvement)[10]는 노조의 입지를 약화시키는 것으로 가끔 인식되어져 왔다. 그러나 이에 대한 정확한 논의 내지 요지는 다양하다. 어떤 경우에 개별적인 관여전략은 기업이 부분적으로 전통적인 노동조합의 절차를 무시해버리기 때문에 노조의 역할을 낮출 수 있다. 근로자가 스스로 보다 개별적인 접근방법에 휘말려 든다면 이로 인하여 노조는 더욱 위축될 수 있다. 작업조직의 변화, 여러 가지 형태의 커뮤니케이션의 발의 및 근로자 주식소유를 포함한 임금 및 보수제도의 변화 등도 비슷한 효과를 가지는 것으로 고려될 수 있다.

경영층이 관여전략을 노조에까지 확대하는 경우에도 노조의 지위는 두 가지 점에서 약화된 것으로 보여진다. 첫째, 사용자는 문제를 교섭의제에서 협의회 안건으로 전환할 수 있기 때문에 노동조합이 쟁취할 수 있는 영향력의 정도를 축소시킨다. 둘째, 노조의 간부들이 합의주의 방법을 채택하여 근로자와 기업의 이해를 과거보다도 훨씬 더 동일시하도록 권유를 받기 때문에 노조의 영향력에 관한 한 간접적인 효과밖에 기대할 수 없다.

---

10) 근로자 관여(employee involvement)나 근로자 참여(employee participation)는 여러 다른 내용을 포함하기 위하여 사용되는 일반적인 용어로 보기도 하고(Eaton and Voos, 1992), Marchington et al.(1992)은 전자는 근로자가 일상활동에 참여하는 것을 의미하고, 후자는 의사결정 과정에 근로자가 영향을 미칠 수 있는 제도라고 한다.

사용자가 최근 들어 과거보다는 훨씬 더 근로자 관여를 역설하고 있다는 증거는 도처에서 나타나고 있다(Batstone, 1984; Batstone and Gourlay, 1986; Millward and Stevens, 1986; Edward, 1984). 사실 이는 1970년대 중반부터 싹터 온 제도이다. 경영층이 채택한 정확한 형태의 근로자 관여제도는 여러 가지 가변적인 형태를 취한다. 1980~84년간 노조가 인정되어 있는 기업의 약 1/3이 이 제도를 가지고 있었다. 이 외에도 많은 기업이 1970년대 후반부터 여러 가지 형태의 의사소통 기법을 채택하고 있다(CBI 1983; Millward and Stevens, 1986).

이 분야에서 특기할 만한 다른 점은 보수제도와 재정적 보상 등을 통하여 근로자로 하여금 기업과 일체감을 갖도록 하는 노력이 경주되어 왔다는 것이다. 이것도 생산성의 측면에서 정당화될 경우 소득정책이 기준임금 인상을 초과할 수 있도록 한 1970년대 말에 흔히 볼 수 있는 변화이다. 그래서 많은 사용자들은 기업수준에서 여러 가지 형태의 생산성과 부가가치 보너스제도를 도입하였다. 1984년 제1차 사업장 노사관계조사(WIRS I)에 의하면, 공공부문 기업의 약 1/4이 종업원지주제도를 채택하고 있었고, 1/5이 이윤분배제도 그리고 15%가 부가가치 보너스제도를 가지고 있다(Blanchflower and Oswald, 1986). 첫 번째 두 가지 형태의 인센티브제도에서 나타난 숫자는 1980년과 비교할 때 상당히 증가된 것이다. 그러나 부가가치 보너스제도는 1970년대 말과 비교하여 별로 달라진 것이 없다(White, 1981).

근로자 관여제도의 시초는 1970년대로 거슬러 올라가지만, 많은 사용자들이 이 제도에 역점을 두었다는 것은 의심의 여지가 없다. Edwards(1984)는 1983년에 많은 제조업체의 조사를 통하여 경영자의 46%가 관여제도나 협의기구 구성 등을 그들의 인사정책의 주요한 특징이라고 보고 있다는 사실을 밝혔다. Batstone(1984)도 이와 비슷한 조사를 시행하였는데 역시 응답자의 거의 동일한 비율이 지난 5년 동안 이를 대근로자정책의 큰 변화라고 여기고 있다는 것을 확인하였다. 1980년의 사업장 노사관계조사(WIRS)에서 응답자의 24%가 참여제도를 조장시키기 위한 조치를 취했다고 대답했으며, 1984년에는 이 비율이 35%로 증가하였다(Millward and Stevens, 1986).

근로자 관여의 정도와 형식은 상당히 다양하지만, 이런 제도의 기본적인 뜻은 경제적 업적과 기타의 성과를 향상시키는 데 있다. 이에 대한 여러 가지 이유가 있는데, 그 첫째는 일반적으로 근로자가 자기들이 하는 일에 대하여 경영자보다 더 많은 정보와 지식을 가지고 있다(Levine and Tyson, 1990). 둘째, 근로자 관여제도가 전통적인 통치형식보다도 근로자에게 본질적인 근로보상을 더 많이 제공한다. 이렇게 됨으로써 새로운 목표를 달성하고자 하는 근로자의 동기부여를 높일 수 있다. 셋째, 근로자에게 경영정보를 쉽게 접할 수 있도록 함으로써 상호 신뢰와 책임이 높아질 수 있다. 그러나 이에 따른 문제가 없는 것은 아니다. 즉, 관여의 정도를 높이는 데 비용이 수반되고, 어떤

근로자는 이에 참여하기를 꺼리는 수도 있고, 그리고 직무태만의 가능성도 있을 수 있다(Weitzman and Kruse, 1990).

이 프로그램의 효과에 대한 연구에 의하면, 노사관계와 경제적 성과에 어느 정도 긍정적인 효과가 있는 것으로 알려졌다. 예를 들어, Edwards(1987)는 230명의 경영자와의 면접을 통하여 이 프로그램을 사용하는 제조업체는 사용하지 않는 기업들보다 높은 이익을 내고 있는 것으로 밝혀졌다. 이와 비슷하게 62개 기업을 대상으로 한 최근 IRS(1993) 연구도 이 제도는 높은 이익과 생산성에 기여하는 것으로 나타났다. Fernie and Metcalf(1995)는 1990년에 영국의 약 1,500개 사업장에서 수집된 정보를 이용하여 근로자 관여 및 기타 여러 형태의 유사 제도와 생산성 수준과 성장, 고용의 변화, 노사관계, 이직률 및 결근율 등과의 관계를 조사하였다. 그 결과는 이들 제도가 노사관계보다는 경제적 성과와 더 관련이 있는 것으로 나타났다.

이러한 연구를 종합해 볼 때 근로자 관여제도는 노동조합에 직접적인 영향을 미치지는 않는 것 같다.

3. 노동시장의 유연성

1980년대 후반의 노동시장의 특성에 대하여 언급한다면, 아마도 고용의 유연성(flexibility)일 것이다. 이는 Atkinson(1985)과 영국 맨파워 연구소에 있는 그의 동료들이 개발한 유연기업모형(flexible firm model)에 의하여 큰 영향을 받았다. Atkinson과 그의 동료들의 주장에 의하면, 1980년대 말에 접어들면서 노동력의 활용을 상당한 수준으로 유연화시킴으로써 단위당 노동비용을 감소시키고자 하는 운동이 전개되었는데, 이 운동은 1970년대 말부터 시작된 세계적인 불황에서 영국 경제를 대대적으로 재구성하자는 데서 출발하였고, 그리고 1980년대에도 경제환경이 보다 경쟁적이 됨에 따라 계속 추진되었다고 한다.

사용자는 두 가지 형태의 유연성에 관심을 둔다. 첫째는 기능적 유연성(functional flexibility)인데, 이는 핵심노동력 중에서 이루어지고, 일자리의 보장 정도가 아주 높으며 그리고 외부 여건에 의하여 거의 영향을 받지 않는다. 핵심그룹은 전일제 근로자이고 주요한 직무를 수행한다. 둘째는 수량적 유연성(numerical flexbility)인데, 이는 시간제 및 임시직 근로자, 옥외근로자 또는 하청근로자 등과 같은 주변노동력(peripheral labour)에 의하여 달성되는 것이다. 이들 노동력은 외부환경에 의하여 민감하게 영향을 받는다.

Atkinson과 그의 동료들에 의하면, 1980년대 초의 깊은 불황과 국제경쟁의 가중 그리고 생산수준의 불확실성 때문에 모든 사용자는 주변근로자를 고용함으로써 이런 불확

실성과 해고비용에 대처하고자 했다. 이런 여건이 시간제 및 임시직 근로자, 그리고 제품시장과 기술적 불확실성 등이 생성한 유사한 형태의 노동력의 이용을 용이하게 하였다. 이는 전통적인 이유-단기목적 충족, 수요급증을 충족하기 위한 일시적 인력조정 및 전문기술 도입 등-와는 구별된다. 이와 동시에 시간제 근로자의 수가 지속적으로 증가하는 것이 노동시장의 추세 중의 하나였다.

유연성에 대한 이와 같은 두 가지 형태는 사업장 내에서 노동조합의 역할에 대하여 함축성을 지니고 있는 것으로 보여질 수 있다. 예를 들어, 사용자가 핵심노동력 내에서 높은 정도의 기능적 유연성을 달성한다면, 작업조직에 대한 노조의 통제는 상당히 줄어들 것이다. 수량적 유연성은 여러 가지 방법으로 노조의 역할을 약화시킨다고 볼 수 있다. 첫째, 이 유연성과 관련되어 직접 고용된 근로자는 노조원이 될 가능성이 희박하다. 둘째, 일이 하청될 때 하청기업은 규모가 적기 때문에 노조조직화가 쉽지 않다.

유연기업모형은 다음과 같은 점에서 비평을 받아왔다(Pollert, 1988). 문제는 시간제, 임시직 및 자영업 노동력 사용의 증가가 이 모형에서 제시하고 있는 것처럼 유연한 노동력을 창출하기 위한 기업의 의도적인 전략인지, 또는 이런 증가가 높은 실업의 결과인지, 노조의 영향력 감소의 결과인지, 또는 경영층의 통제를 초월하여 변화를 전제로 하는 다른 요인의 결과인지가 불분명하다는 것이다. 일부에서는 이 유연성은 Donovan 시대부터 있어 왔던 작업관행의 변화인데, 이것이 1980년대에 와서 보다 가족화되었다는 것이다(Batstone, 1988). 그러나 이 모형에서 제시하고 있는 것처럼, 최근에 일어난 작업관행의 변화는 과거와는 상당히 다르고 효과도 크다는 것은 사실로 받아들여질 수 있다. 그러나 신기술과 관련된 것을 제외하고 나면, 1960년대와 아주 유사하다는 것이다. 더군다나 노동연구부(Labour Resesch Department)의 최근 조사도 이들 변화의 규모와 의미에 대하여 의아해 하고 있다. 이 보고서에 의하면, 대부분의 경우 유연성에 있어서 소규모에 그치고 단지 과거에 하위직에서 하던 일을 이번에는 약간 높은 직급에서 수행할 뿐이라는 것이다. 교대제(shift working)나 초과근무형태의 변화가 근로시간의 유연성보다 훨씬 일반적이라는 것이다(Batstone and Gourlay, 1986).

사업장 노사관계에서 기능적 유연성의 의미를 평가하는 데 있어서 핵심적인 문제는 노조의 영향력이 어느 정도인가를 측정하는 일이다. 첫째는 기술 및 작업관행에 대한 노동조합의 저항의 정도이고, 둘째는 노동조합이 작업조직에 대하여 어느 정도까지 협상을 하느냐이다. Edwards(1984)에 의하면, 대규모 기업 경영자의 단지 7%만이 노동조합과 과잉인력이 생산능력을 완전 가동하는 데 제약이 된다고 하였다. 또한 Terry(1986)의 조사에서도 응답자의 73%는 경영층이 제안한 변화에 대하여 근로자가 반대하지 않는다는 사실이 드러났다. 작업조직에 대한 노동조합의 협상의 범위에는 일반적으로 이야기되고 있는 것-제1, 2차 사업장 노사관계조사-보다 적게 감소하였다는 것이다. 말

하자면, 협상의 범위가 감소되었다고 하는 것은 실제상황이 과장된 것으로 보고 있다는 것이다.

사업장 노사관계에서 주변노동력의 의미를 평가하는 데 있어서 몇 가지 문제가 제기된다. 첫째는 주변노동력의 추세의 정도에 관한 것이고, 둘째는 주변노동력에 관한 한 노동조합의 역할이 어느 정도이냐에 관한 것이다.

1987년 고용부(Employment Department)는 노동력의 유연성을 평가하기 위하여 사용자 노동력 이용조사(Employers Labour Use Survey: ELUS)를 실시하였다. 이 조사에서 시간제 근로자를 이용하는 중요한 이유는 응답자(578명 중)의 60%가 '시간 제약을 받는 과업을 처리하기 위하여'라고 대답하였고, '노동조합 문제로 시간제 근로자를 고용'하는 경우는 거의 0%에 가깝게 나타났다. 지원자가 시간제를 원하는 경우가 약 30% 정도였다. 임시직의 경우에도 전통적인 이유로 볼 수 있는 휴직자나 단기 결근자를 보충할 때나 단기적인 수요급증을 충족하기 위하여 고용하는 것이 40%였고, 25%가 인력수준의 조정을 용이하게 하기 때문에 임시직을 고용한다고 하였다. 이들은 유연기업모형(flexible firm model)의 개념을 지지한다고 보지만, 다른 이유, 즉 임금과 비임금 비용을 줄인다거나 또는 노동조합이나 다른 인력배치의 제약을 피한다는 뜻에서는 이 이론을 지지할 증거가 없는 것 같다. 자영업자 고용의 주요 이유도 절대 다수가 전문적 기술이 필요했고 그리고 단기적으로 수요가 급증할 때 이를 충족시키기 위한 것이라고 했다(Employment Gazette, May 1992, pp.227~228).

Ⅴ. 組織規模 및 技術集約型 新興産業

최근의 구조적 변화 중에 특기할 내용은 중소규모 기업과 기술집약형 신흥산업의 중요성이 증가되었다는 것이다. 그러나 적어도 민간부문에서 소규모 조직에서 노동조합을 조직한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 노조의 입장에서 보면, 이들의 중요성이 증가한다는 것은 그만큼 노조의 힘이 약화된다는 것이다. 더구나 소규모 조직의 사용자는 과거보다 노조조직의 시도를 쉽게 저지할 수 있다(Beaumont, 1986). 이런 논의를 분석하는 데 있어서 우선, 소규모 조직이 전반적인 고용에 미치는 영향을 확인할 필요가 있고, 둘째로는 노조조직률과 조직화의 현실성을 고려할 필요가 있다.

경제 전체에 대하여 중소기업과 조직의 중요성에 관한 체계적인 자료를 얻는다는 것은 어려운 일이다. 그러나 여러 가지 생산통계조사는 고용의 크기의 분포를 제공하고

있다. 이들 조사에 의하면, 1977년에 조직의 66%가 20명 미만 근로자를 고용했고, 1985년에는 이 비율이 79%가 되었다. 그러나 이들은 전체 고용 중에서 차지하는 비중은 겨우 8%이다. 1985년까지 이 숫자는 12%까지 증가하였다. 소매업에서도 이 자료가 가능한데 이들 규모의 중요성은 1979년과 1984년 사이 별 변화가 없다. 양 연도에 10명 미만 고용하는 사업체는 전체 고용의 30% 정도이고 10~50명까지 고용하는 사업체는 전체의 13%였다[11]. 소규모 기업이나 사업장의 고용에 대한 중요성이 증가한 것은 사실이다. 비록 이 증가가 일반적으로 논의되고 있는 것보다는 낮다고 하지만.

적어도 민간부문에 있어서 소규모 사업장에서의 노조조직률은 낮은 편이다. 25명 미만을 고용하는 사업장에서 노조조직률은 1983년의 경우 전일제 근로자 중 20% 미만이다. 1996년에 이 숫자는 9%에 불과하다. 그러나 조직의 규모가 소규모화되는 것은 노조의 영향력에 불리하게 작용하지만, 이 효과의 정도는 소규모 조직에 있어서 현재의 노조원의 수준뿐만 아니라 조직률 변화의 추세에 달려 있다. 소규모 조직의 노조조직률은 전체 노조조직률에 비하여 1970년대보다 1980년대가 낮다는 주장이 강력하게 제기되고 있다. 그러나 이의 반대 경우도 있다. 선거조사를 이용하면, 1979년과 1983년 사이 전반적인 노조조직률의 하락에 비하여 25명 미만 고용하는 사업장의 조직률이 적게 하락하였다는 것이다. 사업장 노사관계조사(WIRS)에 의하면, 25~49명 규모의 사업장의 노조인가 비율이 1980년 44%에서 1984년 55%로 증가하였다. 요약하면, 민간부문에서 소규모 사업장의 증가는 노동조합의 영향력에 불리하게 작용하지만, 소규모 사업장의 사용자가 노동조합을 강력하게 반대하거나 또는 이 반대가 성공적이었다고 하는 증거는 보이지 않고 있다.

기술집약형 신흥산업이 가끔 노동조합을 배제하는 특이한 인사정책을 개발하는 것으로 언급되고 있다. 이 산업의 노조조직률의 상태를 이해하기 위하여 우선, 무엇이 이들 산업을 지탱하고 있는지를 확인할 필요가 있는데, 말하자면 신기술이 중심이 되어 있고 그리고 일반적으로 전자산업과 관련이 있다는 것이다. 그러나 전자산업의 고용은 1979년 이후 감소되었다. 공식적인 통계에 의하면, 1979년과 1986년 사이 고용이 약 1/4 줄어들었다. 둘째, 최근 스코틀랜드 전자산업의 연구에서, MacInnes and Sproll(1986)는 노동조합을 인정하는 사업장의 비율은 일반적으로 생각하는 것보다 훨씬 높게 나타났다고 주장한다. 고용의 70%가 노조가 인정된 사업장에서 근무하고 있었다. 더구나 WIRS의 1984년 자료와 비교하기 위하여 더욱 작은 규모의 사업장을 제외한다 해도 노조가 인정된 사업장의 비율은 전국 평균과 별 차이가 없는 것 같다.

MacInnes and Sproll은 노조가 인정된 공장의 특징에 관하여 추가자료를 제공했는데,

11) 또 다른 한 조사(영국 선거조사)에 의하면, 1979년에 근로자의 27%가 근로자 25명 미만인 사업장에서 근무했으며, 1983년에는 이 비율이 33%로 증가하였다.

상당한 기간 동안 노조인가에 대한 특별한 추세는 보이지 않는다고 하였다. 사실 1960년대가 지금까지 노조에게는 최악의 시기였다. 이때 비노조정책으로 유명한 많은 미국 회사들이 스코틀랜드에 대거 상륙했지만, 그 이후에는 노조인가가 상당히 증가하였다. 비록 아주 오래된 공장에서는 이 수준이 그리 높지는 않았지만, 이들 저자가 지적한 바와 같이 전자산업을 새로운 산업으로 생각하는 것은 잘못인 것 같다. 대기업들은 수년 전에 이곳에서 공장을 경영하였는데 노조조직은 엔지니어링산업과 필적될 만한 정도이다. 그러므로 전자산업에서 공공연한 사용자의 전략의 의미를 과장할 위험이 있다는 것이다.

Ⅵ. 環境變化와 勞使關係 成果

1. 임금 및 고용효과

노동조합과 노사관계제도의 변화가 임금에 미친 효과는 적어도 세 가지 측면에서 고려될 수 있다. 첫째, 비노조기업 근로자들과 노조기업 근로자들의 임금격차의 변화를 통하여 임금구조가 변할 수 있다는 것이다. 둘째, 노조활동을 통하여 임금의 분포가 달라질 수 있다는 것이다. 셋째, 노사관계제도가 명목임금 그리고/또는 실질임금의 성장률에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이들을 차례대로 논의하면서 각각 경우에 고용은 어떤 영향을 받는지를 검토할 필요가 있다.

1984년에 단체교섭을 목적으로 노조가 인정되어 있는 사업장에서의 준숙련근로자의 평균임금은 비노조사업장 동등자격자의 임금보다 평균 8% 정도 높게 나타났다 (Stewart, 1991). 이 평균임금은 그 내용이 복잡한데, 노조조직률의 수준, 클로즈드 숍, 그리고 복수 또는 단일노조와 관련된 노동조합의 효과를 검토하기 위하여 이를 밝혀낼 필요가 있다.

클로즈드 숍이 없는 사업장에서 1984년의 경우, 노조인가와 관련하여 임금 프리미엄을 얻어내기 위하여는 95% 이상의 높은 조직률이 요구되었다. 노조가 인정되어 있지만 조직률이 95% 이하일 때는 비노조사업장 수준을 넘지 않았다. 클로즈드 숍이 없고 노조는 인정되어 있지만 조직률이 95% 미만인 경우의 임금 프리미엄은 7~10%인데 이는 입직후(post-entry) 클로즈드 숍이 있는 경우와 거의 동일한 수준이다. 그러나 입직전(pre-entry) 숍의 경우에는 이의 약 2배가 된다. 그 이유는 이 숍은 독립적인 제도적 형

태를 취하기 때문이다(Metcalf and Stewart, 1992).

복수노조인 경우, 임금협상을 분리해서 할 경우는 공동으로 할 경우(단일협상)와 단일노조인 경우보다 임금 프리미엄이 높다. 전자는 12%이고 후자는 8% 정도이다. 그러나 공동결정하는 복수노조와 단일노조는 비노조사업장에 대하여 동일한 임금 프리미엄을 가지고 있다(Machin, Stewart and Van Reenen, 1992).[12]

임금구조 변화에 관한 충분한 증거는 없지만, Ingram(1991)의 분석에 의하면 1979~89년간, 1년만 제외하고 노조화된 협상그룹의 임금인상은 비노조그룹보다 낮았다. Gregg and Machin(1992)은 1980년대 노조가 있는 기업의 임금상승은 비노조기업보다 임금상승이 낮았으며, 그리고 이는 노조/비노조 평균임금 격차의 감소와 일치하고 있다. 임금인상은 노조가 인정된 기업보다 그렇지 않은 기업의 임금상승이 높았다. 1984~90년 사이 노조인가가 취소되는 사업장이나 기업에서는 임금상승은 낮게 나타나고 있다.

임금격차의 감소가 고용에 미치는 효과에 대하여, 1980년 이전에는 노조사업장의 임금인상은 노조의 면책특권과 클로즈드 숍이 주도하였다. 이는 노조부문의 고용을 감소시켰고, 이렇게 하여 밀려난 노동력은 비노조 부문의 임금을 낮추게 되어 실업수당과 비교할 때 상대적 가치가 떨어져 결국은 실업을 높인다는 것이다. Minford(1983)와 Hayek(1984)에 의하면, 이에 대한 처방은 실업수당을 낮추고, 노조가 누리고 있는 각종 면책특권을 제거하고 그리고 클로즈드 숍을 불법화하는 것이다. 일반적으로 민간부문에서 노조는 고용에 부정적인 작용을 하는 것으로 알려져 왔다. Millward et al.(1992)은 이런 효과는 1984~90년 동안에는 누그러졌다고 한다.

노동조합은 임금수준을 균등화하는 힘을 가지고 있다. 비노조근로자들보다는 노조근로자들간의 임금분포의 차이가 적다. 노조활동은 여성과 남성, 능력이 있는 근로자와 없는 근로자, 흑인과 백인 그리고 노무직과 비노무직간의 임금구조를 좁히는 것으로 나타났다(Metcalf, 1982). 노동조합의 세력이 약화됨에 따라 1980~90년 사이 개인간·사업장간 상당한 임금 불균등의 증가가 있었다(Schmitt, 1993).[13]

임금 불균등의 증가는 실업이 2배 증가하여 300만 명으로 되던 시기에 일어났다. 이

12) 격심한 제품시장의 경쟁에 직면하고 있는 대부분의 기업에서는 노조의 임금 프리미엄은 비노조 근로자와 차이가 없다. 그러나 시장의 장악력이 있고, 특히 입직전 클로즈드 숍이 있을 경우에는 높은 임금 프리미엄을 얻어내고 있다(Stewart, 1990).

13) 1977년 영국의 지니계수는 0.23이었는데 1991년에는 0.34로 높아졌고, 1977년에 상위 20%의 소득이 하위 20%의 4배였는데 1991년에는 7배로 증가하였다. 이의 가장 중요한 요인이 임금소득이라고 한다. 이 자료가 수집되기 시작한 1880년대 이후 영국 남성의 최고임금과 최저임금의 차이가 가장 크다. 이는 저임금계층의 임금을 지탱하고 있는 높은 수준의 최저임금제와 노동조합의 힘이 상대적으로 강하고 중앙집권적 임금교섭을 하는 유럽대륙과는 대조를 이룬다(*The Economist* Nov 5th 1994, pp.19~20). 즉, 개인주의와 집단주의 차이라고 볼 수 있다.

런 불균등의 심화는 고용수준을 호전시키지 못하였다. 18~19세 그룹은 1986년 임금위원회(Wage Council)의 적용범위를 벗어났고 그리고 이들의 실업률은 어느 연령층보다도 높게 유지되고 있었다. 높은 실업과 불균등의 인과관계는 후자에서 전자라기보다는 그 반대 방향으로 흐르는 것 같다. 노사관계제도와 임금 및 고용과의 세 번째 상호작용은 전통적인 노사관계제도의 붕괴와 관련되는 것이다. 단체교섭의 적용을 받는 근로자 수는 적어졌고, 이런 교섭도 분권화되었으며, 그리고 임금도 과거보다는 개별근로자와 사업장의 성과 및 지방노동시장의 상태에 보다 민감해졌다. 이는 1980년대 내내 지속되던 하나의 수수께끼를 푸는 실마리를 제공했다. 높은 실업, 치열한 경쟁 그리고 노조에 대한 법률적인 공격 등에도 불구하고 실질임금은 전후 어느 기간보다도 빨리 증가하였다(Bayliss, 1993). 내부자들의 작업관행의 변화에 따라 효율성, 생산성 및 수익성이 적어도 제조업에서는 증가하였다. 이것이 내부자들의 실질소득을 증가시켰다. 이와 동시에 외부자(실업자)들의 수는 증가하고 있었다. 노동시장은 전적으로 경쟁시장이 아니었다. 즉, 지불능력, 수익성 및 생산성 증가 등 모든 요인이 임금에 영향을 미치는 것으로 보여진다. 이와 같은 상황에서 외부자들이 임금결정과정에 미치는 영향은 과거보다도 줄어들었다. 그래서 임금 인플레이션을 차단하기 위하여 계속적으로 높은 수준의 실업이 요구되어 왔다.

2. 생산성과 수익성

1980년대의 제조업 부문의 생산성 향상은 제품시장의 경쟁심화, 높은 실업 그리고 반노동조합법 등의 상호작용의 결과이다(Metcalf, 1990; Crafts, 1993). 1980년대를 평균해 볼 때 노조화된 사업장이나 기업 및 산업의 노동생산성 증가가 비노조부문보다 훨씬 높았다. 이것이 1980년대 영국 생산성 향상의 특징 중의 하나이다. 1970년대 후반에는 노조부문의 생산성 증가가 비노조부문보다 낮았다. 이는 전자의 노동생산성이 후자보다 낮았기 때문인데, 특히 클로즈드 숍이 있는 사업장이 더 심했다. 1980년대에 들어서면서는 노조화된 기업의 생산성이 높아졌다.

1980년대 전반기의 노조화된 사업장이나 기업의 생산성의 차이는 주로 작업조직 변화의 결과였다. Machin and Wadhwani(1991)에 의하면 노조화된 공장이 훨씬 많은 작업관행의 변화를 경험한 것 같다. 지속적인 생산성의 증가는 인적 및 물적 투자의 확대와 협력적인 노사관계에 의하여 가능할 것으로 보여진다.

영국에서 수익성과 노사관계와의 관계를 분석하기 위하여 사업장, 기업 그리고 산업 차원에서 여러 연구가 수행되었는데, 거의 전부 노조조직화와 재정적 성과와의 관계는 부정적인 것으로 나타났다(Blanchflower and Oswald, 1988; Machin and Stewart,

1990; and Machin, Stewart and Van Reenen, 1992). 노조가 인정되어 있고 클로즈드 숍이 있는 경우는 평균 이하의 성과를 낼 가능성이 아주 높다. 노조화된 제조업 사업장 중에 공동임금협상(단일협상)을 하는 복수노조는 단일노조의 재정적 성과와 비슷한 결과를 보이고 있다. 그러나 복수노조가 분리해서 임금협상을 할 경우는 재정적 성과가 아주 낮게 나타났다(Machin et al., 1992).

수익성 결과는 바로 노조 임금격차의 결과로 비춰질 수 있다. 높은 노조조직률, 클로즈드 숍 또는 복수노조는 비슷한 비노조근로자의 임금과 비교할 때 임금격차를 야기시킨다는 것이다. 그러나 이것이 노동비용 효과를 초과하여 수익성을 낮추지는 않았다(Cable and Machin, 1991). 노조 임금격차는 제품시장에서의 독점도의 정도와 관련되어 있다는 많은 증거가 제시되어 있다(Stewart, 1990; Gregg and Machin, 1992). 이는 노조가 기업의 초과 이익을 높은 임금의 형태로 간단히 흡수한다는 것을 의미한다. 이런 사실은 다른 연구들로부터도 확인이 되고 있다. 즉, 모든 조건이 같다고 하면, 노조는 기업이 제품시장의 장악력을 가지고 있을 때만이 수익성을 낮춘다(Machin and Stewart, 1990; Machin, 1990; Conyon and Machin, 1991).

잠정적으로 볼 때 이들 사이의 이와 같은 관계는 1980년대가 진행됨에 따라 희미해져 왔다. 평균 이하의 재정적 업적을 보고하는 사업장의 노조조직률이 평균 이상의 기업들보다 높기는 하지만, 그 관계는 1984년 때보다 1990년이 덜 선명하다.[14]

Ⅶ. 要約 및 結論

1980년대의 영국 노사관계의 주요 특징은 힘의 균형이 경영층으로 기울어짐에 따라 노동조합의 입지가 상대적으로 약화되었다는 것이다. 이는 집단주의를 타파하고 개인주의를 번창시키고자 하는 대처 정부의 정치적 철학과 지속되는 높은 실업, 그리고 국내외 상품시장의 치열한 경쟁의 결과라고 보아야 할 것이다.

이와 같은 정치적·경제적 및 경영정책의 환경이 변화함으로써 이를 수용하는 법률적 장치가 마련되었다. 이의 주요 내용은 파업의 결정, 노조간부의 선임 그리고 정치자

14) 노동조합이 투자에 미치는 효과에 대하여는 이론적으로 양면성을 지니고 있는데, 실증분석에서도 다른 결과를 나타내고 있다. 1, 2차 사업장 노사관계 자료를 이용한 연구에서는 대부분 노조는 투자를 촉진시키는 것으로 나타났다(Latreille, 1992; Machin and Wadhwani, 1991). 그러나 시계열 자료를 이용한 연구의 결과는 이와는 다르게 나타났다(Manning, 1987; Wadhwani and Wall, 1989).

금의 적립 등을 위하여 비밀투표의 시행을 의무화하였다. 파업에 대한 면책특권이 거의 제거되었으며, 클로즈드 숍이 불법화되고, 그리고 피케팅 활동도 제한되었다. 이러한 입법조치로 인하여 현실적으로 나타난 현상은 노조조직률이 하락하고 노조의 수가 줄어들었다.

시장기능의 강화와 개인주의 정신의 고취를 위하여 개인의 의무와 책임을 강조함에 따라 정부는 공공부문의 임금결정의 기준을 비교임금제에서 탈피하여 업적과 능력에 두게 하였으며, 공기업의 정부 지분의 매각으로 개인 지분을 확대함으로써 노조의 활동영역의 축소를 모색하였다. 그리고 공공서비스를 입찰에 부쳐 하청을 줌으로써 작업조직의 변화를 가져왔다.

경영층의 권한이 강화됨에 따라 이의 분권화가 일어났다. 경영층이 노조와의 공동결정 등을 포함한 과거의 다원주의 협정에서 자신의 입지를 확고히 한 셈이다. 이는 사용자협회의 회원이 1980년과 1990년 사이 절반으로 줄어들었다는 사실로 입증된다. 사실 이는 1980년 이전에도 있어 왔지만 그 속도가 가속화된 것은 이때부터이다. 단체교섭이 살아 있는 기업에서 근로자 5명 중 4명이 단일 사용자 협정의 적용을 받고 있는데, 이는 복수사용자 전국협정이 실질적으로 붕괴되었다는 사실을 반영하고 있다. 경영권의 강화와 함께, 제3차 사업장 노사관계 조사에 의하면 인적자원관리(HRM)가 증가 추세에 있는데, 이는 비노조사업장보다 노조사업장에 더 많이 시행되고 있는 것으로 나타났다(Sisson, 1993).

이와 같은 현상은 분명히 1980년대 영국 노사관계 환경에서 법률적·제도적 및 경제적 여건의 변화를 의미한다. 변화의 효과는 두 가지 차원에서 검토될 수 있다. 하나는 개별 기업이나 사업장의 경제적 성과이고, 다른 하나는 거시적 관계인 실업과 (실질)임금간의 상충관계이다. 전자에 대하여는 긍정적으로 평가될 수 있지만 후자에 대한 효과는 부진한 상태이다.

1980년대 노조세력 약화를 위한 입법조치의 대표적인 것이 파업결정을 위한 비밀투표였다. 그러면 이 비밀투표가 노조의 민주화를 개선하고 파업의 발생을 감소시켰다고 볼 수 있겠는가? 이의 임금 및 고용 등에 대한 경제적 효과는 아주 복잡한 것으로 분석되었다(Manning 1993). 즉, 상황에 따라서 결과도 다르게 나왔다는 것이다. 필요한 것은 여러 가지 효과에 대한 상대적·절대적 중요성을 평가하는 방법이 필요하다는 것이다. 그러나 파업전 비밀투표의 효과에 대한 신빙성 있는 실증적 증거를 제시한다는 것이 불가능하지는 않지만 어렵다는 것이다. 법률의 제정이 조직률의 감소를 가져왔지만 이것도 경기변동과 고용구조나 직업구조 변화의 몫을 고려하면 그 효과가 반감된다.

공공부문에 대한 정부 임금결정 메커니즘도 1980년대 말에 접어들면서 노동시장이 핍박해지고 물가상승의 압력이 가해짐에 따라 과거의 비교임금제로 회귀하였다.

경영층의 입지 강화는 노동조합의 위력을 약화시켰는 데 반하여, 여러 형태의 근로자 참여기법이 비록 새로운 추세는 아니지만 폭 넓게 받아들여졌는데 이는 주로 경제적 성과에 초점을 두었다. 노동력에 대한 유연성의 의미도 여러 가지 체계적인 증거를 종합해 볼 때 최근에 와서 작업관행의 변화가 대대적으로 일어났다는 사실은 인정된다. 그러나 그런 변화는 수요의 변화와 신기술에 의하여 촉진된 장기적 추세가 가속화된 것으로도 볼 수 있다. 유연노동력이 증가된 것은 사실이지만, 어느 정도가 노조화된 사업장이 노조화된 노동력을 비노조화된 노동력으로 대체한 결과인지 분명하지는 않다는 것이다. 간단히 말하여, 어떤 경우에는 이들 여러 가지 전략이 노동조합을 약화시킬 수 있고 그리고 사업장 노사관계의 일반적인 형태를 변형시킬 수도 있지만, 이들의 일반적인 중요성은 제한되는 것 같다.

1970년대 영국 노사관계제도는 사업장에서의 다원주의, 국가 차원에서의 합의주의, 그리고 제도와 절차를 강조하는 제도를 지니고 있었다. 1980년대의 개인주의와 시장기능의 강조는 기업의 성과를 바꾸어 놓았다. 특히 생산성, 수익성 및 투자에 대한 노조의 부정적 영향은 1980년대에 들어와서 많이 약화되었다. 즉, 노조화된 기업의 투자와 생산성 수준이 더 높다는 것이다. 노사관계제도(특히 노동조합)는 이제 더 이상 기업의 성과를 방해하지 않는다는 것이다. 환경의 변화는 기업과 사업장 성과에 대한 노조의 독점 효과를 줄어들게 만들었다. 그런데 이런 성과는 인적·물적 투자의 증대와 참여와 협력적 노사관계에 의한 것이라기보다는 근로자의 굴복 내지 복종에 의한 결과라고 여겨진다.

이러한 개별 경제주체 차원에서의 성과와는 대조적으로 거시적인 문제인 실업의 해결에 대한 실마리가 보이지 않았다는 것이다. 즉, 높은 실업과 함께 실질임금도 높은 수준을 유지하고 있었다. 이런 의미에서는 노사관계가 변혁의 과정을 겪었다고 보기에는 미약하다는 것이다.

이러한 사례가 우리나라의 노사문제에 주는 시사점에 대하여 한 가지 언급한다면, 현장에서의 노사관계 운용은 법령 제정의 본래 의도와는 차이가 있다는 것은 양 나라에서 공통된 사실인 것 같다. 이러한 한계를 보완하기 위하여는 참여와 협력의 노사관계가 정착되어야 할 것이다. 개인주의에 입각한 성과와 업적의 강조는 국가 차원의 고용창출과 실업 해소에는 큰 도움이 못 된다는 것이다. 시장의 성공은 성과의 배분이 어떠하냐에 따라 영향을 받을 수 있기 때문이다.

參考文獻

Atkinson, J. (1985), "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", IMS Report No 89, Institute of Manpower Studies.

Batstone, E. (1984), *Working Order*, Oxford : Blackwell.

_____, (1986), "Labour and Productivity", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 2, No. 3, pp.32~43.

_____, (1988), The Reform of Workplace Industrial Relations: theory, myth, and evidence, Oxford : Oxford University Press.

_____, and S. Gourlay (1986), *Union, Unemployment and Innovation*, Oxford : Blackwell.

Bayliss, F. (1993), "Does Britain Still Have a Pay Problem?", Employment Policy Institute, January.

Beatson, M. and S. Butcher (1993), "Union Density across the Employed Workforce", *Employment Gazette*, pp.673~689.

Beaumont, P. (1986), *The Decline of Trade Union Organisation*, Aldershot : Gower.

Bird, D., Kirosingh, M. and M. Stevens (1992), "Membership of Trade Union in 1990", *Employment Gazette*, April, pp.185~190.

Blanchflower and R. Freeman (1994), "Did the Thatcher Reforms Change British Labour Market Performance", in R. Barrell (ed), *The UK Labour Market*, Cambridge University Press.

_____, and A. Oswald (1988), "Internal and External Influences upon Pay Settlements", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 26, No. 3, pp.363~370.

_____, A. Oswald, and M. Garrett (1990), "Insider Power and Wage Determination", *Economica*, 57, pp.143~170.

Booth, A. (1989), What Do Unions Do?, Brenel University, March, Mimeo.

Brewster, C. and S. Connock (1985), *Industrial Relations: Cost Effective Strategies*, London : Hutchinson.

Buxton, T., Chapman, P. and P. Temple (1994), *Britain's Economic Performance*, London and New York : Routledge.

Cable, S. and S. Machin (1991), "The Relationship between Union Wage and Profitability Effects", *Economic Letters*, 37, pp.315~321.

Carruth, A. and R. Disney (1988), "Where Have Two Million Union Members Gone?", *Economica*, 55, pp.1~19.

Caves, R. (1980), "Productivity Differences among Industries", in R. Caves and L. Krause (eds), *Britain's Economic Performance*, , Washington DC : Brooking Institution.

Cooke, W. (1994), "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison", *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp.594~609.

Coyon, M. and S. Machin (1991), "The Determination of Profit Margins in UK Manufacturing", *Journal of Industrial Economics*, 39 (4), pp.369~382.

Crafts, N. (1993), "Can De-industrialisation Seriously Damage Your Wealth?, IEA, Hobart Paper 120.

Dale, B. (1984), *A Study of Quality Circle Failures*, Manchester, UMIST.

Donovan Commission (1968), Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations Report, Cmnd. 3623, London: HMSO.

Dunn, S. and M. Wright (1993), "Managing without the Closed Shop", in Metcalf, D. and Milner, S. (eds), *New Perspectives on Industrial Disputes*, Routledge.

Eaton, A. and P. Voos(1992), "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation and Employee Participation", in Mishel, L. and Voos, P. (eds), *Unions and Economic Competitiveness*, New York : M. E. Sharpe.

Economist (1995), *Britain in Figures.*

Edwards, R. (1984), "The Management of Productivity", IRRU, discussion paper, University of Warwick.

Elgar, J. and R. Simpson, (1993), "The Impact of the Law on Industrial Disputes in the 1980s", in Metcalf, D. and S. Milner (eds), *New Perspectives on Industrial Disputes.*

Ferner, A. (1989), Ten Years of Thatcherism: Changed Industrial Relations in Public Enterprices, *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 27, University of

Warwick.

Fernie, S. and D. Metcalf (1995), "Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain", Centre for Economic Performance, London School of Economics, Discussion Paper No. 232.

Financial Times (1987), *The Thatcher Years : The Policies and the Prospects*,

Freeman, R. and J. Medoff (1984), *What Do Unions Do?*, New York : Basic Book.

_____, and J. Pelletier (1990), "The Impact of Industrial Relations Legislation on British Union Density", *British Journal of Industrial Relations*, 28, pp.141~164.

Gregg, P. and S. Machin (1992), "Unions, the Demise of the Closed Shop and Wage Growth in the 1980s", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol 54, No.1, pp.53~72.

Gregg, P. and B. Yates (1991), "Changes in Wage Setting Arrangements and Trade Union Presence in the 1980s", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.. 29, No. 3, September, pp.361~376.

Hansard (1986), *Parliamentary Reports, Written Answers*, 24 Nov., pp.129~130.

Hayek, F. A. (1984), "The Trade Unions and Britain's Economic Decline", in his Unemployment and the Unions, 1980s: The Distortion of Relative Wages by Monopoly in the Labour Market, pp. 51~58, Institute of Economic Affiars.

Industrial Relations Services (1993), "EI - Current State of Pay", *Industrial Relations Review and Report*, 545, October.

Ingram, P. (1991), "Ten Years of Manufacturing Wage Settlements 1979-89", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 7, No. 1. Spring, pp.93~106.

Kessler, S. and F. Bayliss (1992), *Contemporary British Industrial Relations*, London : Macmillan.

Labour Research Department (1987), *Privatization: Paying the Price*, Research Dept. London : Labour.

Latreille, P. (1992), "Unions and the Inter-Establishment Adoption of new Microelectronic Technologies in the British Private Manufacturing Sector", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 54, No. 1, pp.31~51.

Levine, D. and L. Tyson (1990), "Participation, Productivity and the Firm's Environment" in Blinder, A. (ed), *Paying for Productivity*, Washington, DC: Brooking Institution.

Machin, S. (1991), "Unions and the Capture of Economic Rents: An Investigation Using British Firm Level Data", *International Journal of Industrial Organisation*, 9, pp.261~274.

_____, and M. Stewart (1988), "Unions and Financial Performance of British Private Sector Estabilishments", mimeo, University of Warwick.

_____, M. Stewart and J. Van Reenen (1992), "The Economic Effects of Multiple Unionism: Evidence from 1984 WIRS", Centre for Economic Performance, London School of Economics, Discussion Paper No. 66.

Machin, S. and S. Wadhwani (1991), "The Effects of Unions on Investment and Innovation : Evidence from WIRS", *Economic Journal*, Vol. 101, pp.324~330.

MacInnes, J. (1987), *Thatcherism at Work*, Open University Press.

MacInnes, J. and A. Sproull(1986), Union Recognition in the Electronics Industry in Scotland, CRIDP Research Report No. 4, University Glasgow.

Manning, A. (1987), "A Bargaining Model of Wages, Employment and Investment in UK Manufacturing", Department of Economics, Birkbeck College, mimeo, University of London.

_____, (1993), "An Economic Analysis of the Effects of Pre-Strikes Ballots" in New Perspectives on Industrial Disputes, edited by Metcalf, D. and Milner, S., Routledge.

Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A. and P. Ackers (1992), *New Developments in Employee Involvement*, London : Employment Department.

Metcalf, D. (1982), "Unions and Distribution of Earnings", *British Journal of Industrial Relations*", 20, pp.163~169.

_____, (1990), "Industrial Relations and the Productivity Miracle in British Manufacturing Industry in the 1980s", *Australian Bulletin of Labour*, 16, pp.65~76.

_____, and M. Stewart (1992), "Closed Shops and Relative Pay: Institutional Arrangements or High Density?", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 54, pp.503~516.

Miller, K. and P. Monge (1986), "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 29, pp.727~753.

Millward, N. and M. Stevens (1986), *British Workplace and Industrial Relations*

1980~1984, Gower : Aldershot.

_____, D. Smart and W. Hawes (1992), *Workplace Industrial Relations in Transition*, Dartmouth : Aldershot.

Minford, P. (1983), *Unemployment: Cause and Cure*, Martin Robertson.

Monks J. (1993), "A Trade Union View of WIRS3", *British Journal of Industrial Relations*, 31, pp.227~233.

Pollert, A. (1988), "The Flexible Firm - Fixation or Fact", *Work, Employment and Society*, September.

Removing Barrier to Employment (1989), Cmd 655, London : HMSO.

Schmitt, J. (1993), "The Changing Structure of Male Earnings in Britain 1974-1988", in R. Freeman and L. Katz (eds), *Changes and Differences in Wage Structures*, University of Chicago Press.

Sisson, K. (1993), "In Search of HRM", *British Journal of Industrial Relations*, 31.

Stewart, M. (1991), "Union Wage Differentials in the Face of Changes in the Economic and Legal Environment", *Economica*, 58, pp.155~172.

Terry, M. (1986), How Do We Know If Trade Unions Are Getting Weaker?, paper given to conference on the role of trade unions in a recession, Queen Mary College, University of London.

Undy, R. and R. Martin (1984), *Ballots and Trade Union Democracy*, Oxford : Blackwell.

Wadhwani, S. and M. Wall (1989), "The Effects of Unions on Corporate Investment: Evidence From Accounts Data, 1972~86", *Centre for Labour Economics*, LSE Discussion Paper No. 354.

Weitzman, M. and D. Kruse (1990), "Profit Sharing and Productivity", in Blinder, A. (ed), *Paying for Productivity*, Washington, DC : Brookings Institution.

White, M. (1981), *Payment System in Britain*, Gower : Aldershot.

附錄 : 1980年代 勞動關係 立法

연 도	입법명	주 요 내 용
1980	고용법	- 노동쟁의에서 노조의 면책을 제한 - 노조에 대한 개인의 권리 강화 - 개별 근로자의 보호를 약화(사용자 입지강화)
1982	고용법	- 1980년 고용법이 신규 클로즈드 숍에 대하여만 파업 찬반투표를 요구하였지만 이 법은 기존의 클로즈드 숍에 대하여도 이 투표를 요구하였음. - 상업계약에서 상대방에게 노조원 자격의 구비조건을 무효화 - 1974년, 1976년의 노동조합법과 노사관계법에 의해서 회복된 노조의 불법행위로부터의 면책을 무효화
1984	노동조합법	- 1974년, 1976년법에서 명시된 노사분쟁의 정의(definition)를 축소 - 노조의 집행위원 선출을 위한 비밀투표 - 노조가 노동쟁의를 조직하기 전에 비밀투표 시행 - 노조의 정치자금 징수에 대한 비밀투표 - 급여에서 노조회비가 납부될 때 사용자는 이 회비 수준을 노조원의 요구에 따라 조정
1986	임금법	- 임금의 지급방법을 사용자에게 위임 - 임금심의회의 영향력 약화 - 10인 이상 근로자를 가진 사용자는 잉여노동해고시 퇴직수당을 정부로부터 환급 금지
1986	성차별법	- 5인 이하의 사업장도 채용이나 해고시 성별, 혼인의 차이를 금지
1988	고용법	- 투표없이 노동조합이 노동쟁의를 일으켰다고 주장하는 노조원은 고등법원에 시정을 요청할 수 있음.

연 도	입법명	주 요 내 용
1988	고용법	- 노조원이 노동쟁의에 참가하지 않았다고 해서 징계받지 아니함 - 노동조합의 재산으로 노조원의 범칙금을 배상해서는 아니됨 - 노동조합 멤버십 협정에서 멤버십을 강요하기 위한 노동쟁의에 대하여 불법행위의 소송으로부터의 보호가 없어짐 - 여성 및 청소년 근로자의 고용에 대한 제약조건을 상당수 해제함
1989	고용법	- 사용자가 고용을 창출하고 규제를 완화함으로써 경쟁력을 제고토록 함 - 정부의 교육훈련 전략 촉구 - 고용을 위하여 사전에 멤버십이 요구되는 입직전 클로즈드 숍의 폐지
1990	고용법	- 모든 형태의 간접쟁의행동으로부터의 면책 폐지 - 비공식적인 노동쟁의에 대한 규제
1993	노조개혁 및 고용법	- 선거 및 기타투표, 노조의 재정문제, 그리고 임금에서 노조부담금 공제 등에 있어서 노조원의 권리를 제고 - 공식적인 노동쟁의 결정 이전에 우편투표 요구 및 노동쟁의의 강행에 대하여 사용자 보호 강화 - 개인이 불법적인 노동쟁의의 조직을 저지시키기 위하여 소송을 제기할 수 있는 새로운 공민권 부여 - 모든 임신부 근로자에 대하여 최소 14주의 출산휴가 제공 및 출산관련 해고에 대한 보호장치 강화 - 전반적으로 근로자의 입지를 강화