

勞 動 經 濟 論 集  
第22卷(2), 1999.12, pp. 279~294  
© 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

## 신노사문화 창출의 방향과 과제: 의식과 관행을 중심으로\*

이 원 덕\*\*

### < 目 次 >

- |                 |                           |
|-----------------|---------------------------|
| I. 왜 「新노사문화」인가? | III. 신노사문화 창출의 방향본 논문의 자료 |
| II. 신노사문화의 환경   | IV. 신노사문화 창출을 위한 정부의 역할   |

### I. 왜 「新노사문화」인가?

이 글에서는 신노사문화 창출의 방향에 대해 의식 및 관행의 실천과제를 중심으로 살펴보고자 한다.

신노사문화 창출의 방향을 논하기 이전에 「신노사문화」라는 용어와 관련된 두 가지 질문에 대해 언급하고자 한다. 먼저 제기되는 질문은 왜 「노사관계」가 아니라 「노사문화」이며 양자 사이에는 어떤 차이가 있는가 하는 것이다.

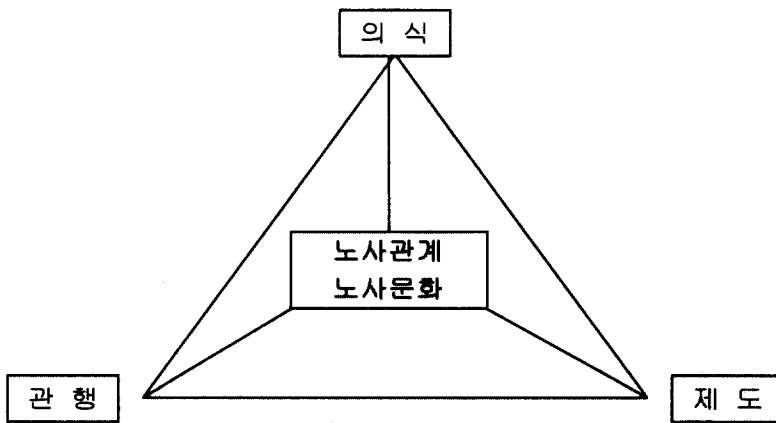
노사문화와 노사관계는 <그림 1>에서와 같이 노사관계 주체의 의식, 노사관계 주체가 만들어낸 관행, 그리고 법과 제도로 이루어진다. 다시 말하면 한 시대의 노사관계 또는 노사문화는 의식, 관행, 제도의 결합에 의해 정체성(identity)을 확보하게 된다. 그렇다면, 노사관계와 노사문화는 동일한 것인가? 그렇지 않다. <그림 2>에서와 같이 중요성의 순서가 노사

\* 1999년 9월 추계정책토론회에서 발표된 논문임.

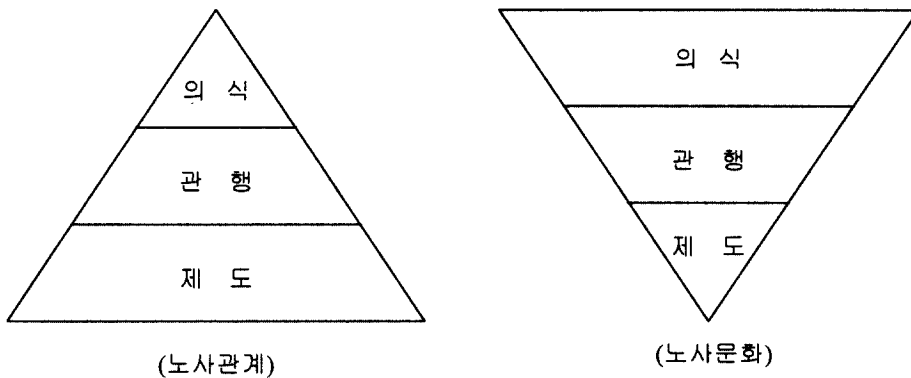
\*\* 한국노동연구원 부원장

관계는 제도→관행→의식인데 비해 노사문제는 의식→관행→제도이다. 즉 노사관계적 접근은 제도를 중시하는데 비해, 노사문화는 의식을 중시한다. 1996년 발족한 노사관계개혁위원회가 법과 제도의 개혁을 통한 「신노사관계」로의 전환을 일차적인 목표로 하였다면, 「신노사문화」는 노사관계 주체의 의식과 관행의 개혁을 주로 지향한다. 그리하여 새로운 의식·관행·제도의 창출과 이들 사이의 상호정합성을 확보함으로써 신노사관계와 신노사문화를 완성하고자 하는 것이다.

〈그림 1〉 노사관계와 노사문화의 구성



〈그림 2〉 노사관계와 노사문화의 차이



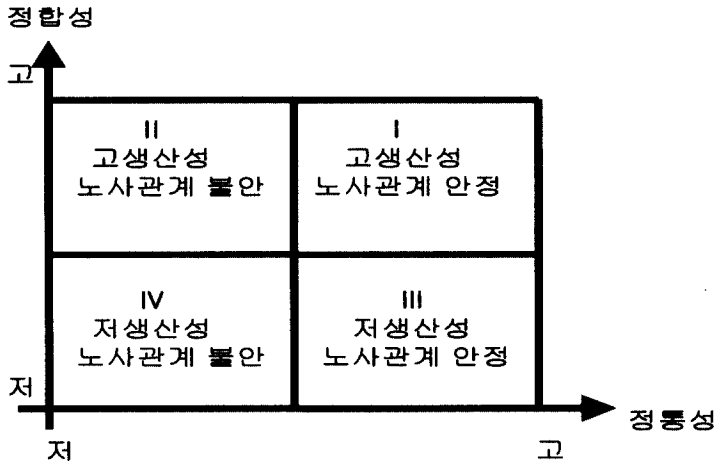
신노사문화라는 용어와 관련하여 제기되는 두 번째 질문은 왜 「新」인가 하는 것이다. 왜 구태어 새로운 노사문화여야 하나? 진정 기존 노사문화의 시대는 지났는가? 새로운 노사문화의 창출이 필요하다면 얼마나 시급하게 요구되는가?

노사관계이든 노사문화이든 보편적 모델은 존재하지 않는다. 그것은 크게는 국가·사회 사이에 서로 다르고 작게는 한 국가 내의 기업 사이에도 차이가 난다. 즉 모든 시대, 모든 국가·사회·기업에 적합한 노사관계나 노사문화는 존재하지 않는다.

또한 노사문화는 동태적 변화의 과정을 거친다. 노사관계와 마찬가지로 노사문화의 동태적 변화를 규정짓는 힘도 정합성과 정통성이다(이원덕 1998, pp.103~106). 하나의 노사문화가 사회의 여타 제도와 조화를 이루어 정합성을 확보하고 그것이 정착시킨 가치, 규범, 규칙이 노사관계 주체로부터 공정(fair)하다고 인식되어 정통성을 획득하면, 그 노사관계는 안정성을 유지하고 경제사회는 성장국면을 걷게 된다. 그러나 하나의 노사문화가 시대의 흐름에 따라 정통성과 정합성을 상실하게 되면 노사관계는 불안해지고 경제사회는 활력을 상실하게 된다.

우리나라의 기존의 노사문화는 정합성과 정통성을 상실하였다. 기존의 노사문화는 우리나라의 역사와 문화에 의해 영향을 받아 60년대 이후의 본격적인 산업화 과정에서 형성된 것이다. 이 노사문화는 한때 개발연대 한국 경제의 기적을 가져온 토양이 되었으나 이제 그 시대적 역할을 다한 것이다.

<그림 3> 노사관계의 動學



다음의 <표 1>에서와 같이 IMD가 발표한 우리나라 노사관계의 국제 경쟁력은 1995년 48개국중 25위에서 1999년 47개국중 46위로 급속하게 추락하였다. 뿐만 아니라 근로자 동기유발의 국제 경쟁력도 같은 기간에 6위에서 38위로 크게 떨어졌다.

이러한 우리나라 노사관계와 근로자 동기유발의 국제 경쟁력 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〉 우리나라의 부문별 국제 경쟁력 순위

	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
조사대상국가수	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.

## II. 신노사문화의 환경

개발연대의 노사문화가 더 이상 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 바탕위에서 이루어져야 한다.

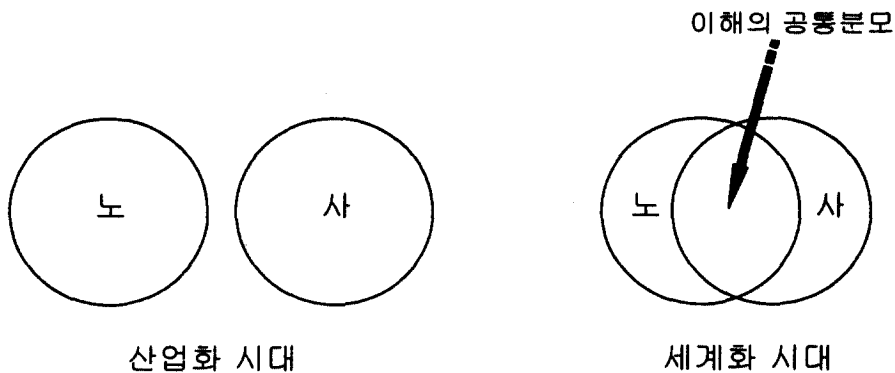
### 1. 세계화와 무한경쟁

신노사문화 창출의 방향을 규정하는데 있어서 중요한 환경적 요인은 첫째, 세계화 시대의 도래이다. 세계화 시대의 도래는 기업간 경쟁을 제한경쟁에서 무한경쟁으로 바꾸었다. 국민경제 사이에 높은 보호장벽이 있던 산업화 시대에는 기업들이 국내시장·지역시장·부문시장에 일정한 자기시장영역을 확보하고 있는 제한경쟁을 전개하였다. 그러나 세계화에 따라 경제활동의 무국경화(borderless economy)가 급진전되어 어떤 기업이나 자기시장영역이 사라지게 되었다. 바꾸어 말하면, 모든 기업에게 세계 시장이 가상의 자기시장영역으로 확대되었다. 세계의 모든 기업이 하나의 세계 시장에서 경합하게 된 것이다. 따라서 국내 일류·지역내 일류가 아니라 세계 일류만이 생존하는 시대가 도래한 것이다.

다음으로 세계화는 경쟁의 승패가 미치는 영향에 변화를 가져왔다. 국내시장 또는 지역시장내에서의 제한경쟁시대에는 한 기업이 경쟁에 지게되어 도산할 경우 당해기업은 망하지만 근로자의 일자리 자체가 사라지지 않을 가능성이 많았다. 왜냐하면 도산기업은 국내기업과의 경쟁에서 패했기 때문에 살아남은 국내의 다른 기업의 고용은 그만큼 늘어날 수 있기 때문이다.

즉 제한경쟁시대에는 기업의 생존·번영과 근로자의 고용유지·근로조건 향상이 반드시 일치하지 않을 수 있었다. 그러나 세계화 시대에는 국내기업과 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.

〈그림 3〉 노사의 이해관계



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 뒀을 가로채 가고 마는 것이다.”(이병남 1995, p.148)

## 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. 따라서 20세기초부터 대량생산체제와 과학적 관리를 통해 제품·부품·노동력의 단순화·표준화를 추진한 선진 기업들은 막강한 경쟁력을 지니게 되었다.

그러나 21세기 지식사회에서의 경쟁력의 원천은 지식생산성이다. 누가 지식을 더 많이 생산·소유·활용하느냐가 경쟁력의 강약을 결정한다. 지식사회에서는 특히 先占효과가 크다. 그리하여 지식생산·소유·활용에 한발 앞선 기업들은 이미 막대한 부를 누리고 있다(예를 들면, 미국의 마이크로 소프트사, 일본의 소프트뱅크사).

산업화 시대의 물적 생산성이 기계장비와 같은 물적자원에 주로 의존한다면 지식사회의

지식생산성은 지식의 생산자·소유자·활용자인 사람 즉 인적자원에 달려 있다. 물질 자원 중시 시대에는 인적자원을 기계에 종속시켰으며 사람의 개성과 창의 및 열정은 요구되지 않았다. 다양화·개성화 보다는 단순화·획일화가, 그리고 창의와 열정보다는 반복과 순종이 요구되었다.

그러나 지식의 생산·소유·활용을 왕성하게 하기 위해서는 무엇보다도 개성이 존중되어야 하고 창의와 열정의 발휘를 촉진시켜야 한다. 따라서 인적자원의 단순화·표준화·물개성화를 강요하였던 산업화 시대의 인적자원 관리가 개인의 창의와 열정을 촉진하도록 혁신되어야 할 것이다.

지식생산에는 수확체증의 원리가 작용한다. 또한 지식생산과 활용에는 시너지 효과가 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 것이다.

### 3. 민주화

우리 사회는 '87년 「6·29선언」 이후 급속한 민주화의 과정을 밟아 왔다. 이제 최소한 법과 제도 그리고 시민의 정치적 권리의 측면에서 본다면 민주주의가 정착되었다고 할 수 있다.

그러나 민주시대의 시민문화는 정착되지 않았다. 민주주의 제도에 걸맞는 문화가 확립되지 않으면 민주적 법과 제도는 제 기능을 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 권위주의 시대에는 노동기본권이 억압되고, 노사간 현안을 법의 테두리 안에서 공정하고 합리적으로 해결할 수 있는 길이 막혀있었다. 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 민주주의 시대의 노사관계·노사문화를 완성하여야 할 것이다.

### 4. 신근로계층의 등장

신노사문화의 창출을 불가피하게 하는 네 번째 요인은 근로계층의 변화이다. 80년대 초까지만 해도 산업현장의 중심을 이루는 근로자들은 농촌에서 태어나 대가족 하에서 성장하고 보릿고개의 배고픔을 경험하며 교육을 제대로 받지 못하였다. 따라서 이들은 공동체 의식이 강하였고 권위에 순종하며, 욕구는 단순하였다. 일할 기회만 주어지면 어떤 일이든 시키는 대로 하였다. 그리고 낮은 교육수준 때문에 참여동기는 낮았고, 경영정보에 대해서 알 수도 없었고 알려고 하지도 않았다.

그러나 80년대 중반 이후 산업현장의 중심세력으로 성장해 온 신근로계층은 도시의 소

(핵)가족 하에서 성장하고 교육도 제대로 받았으며 개발연대 성장의 혜택을 일정정도 향유한 세대로서 보릿고개를 경험하지 않은 세대이다.

따라서 이들은 공동체 의식이 약하고, 권위를 거부하며 욕구는 다양하다. 즉 개인주의·민주주의를 지향하고 노사대동을 당연한 것으로 생각한다. 자아실현 동기가 강하여 일할 기회를 제공받고 임금을 지급받는 것만으로는 만족하지 못한다. 이들은 일과 관련된 사항들이 어떻게 결정되는지 알고 싶어하고 결정과정에 참여하고 싶어한다. 그리고 이들은 이러한 것을 할 수 있는 지적능력을 어느 정도 갖추고 있다.

지식사회에서 경쟁력은 지식생산성에 의해 좌우되고 이것은 종업원의 일에 대한 지적능력, 창의·열정에 의해 결정된다. 그리고 종업원의 창의와 열정은 이들의 일에 대한 보람과 만족에서 비롯된다.

<표 2> 舊근로계층과 新근로계층의 비교

	舊근로계층	新근로계층
<배경>		
출생·성장지	농촌	도시
가족관계 (평균 형제자매수)	대가족 6	소(핵)가족 2
교육수준	저수준	고수준
궁핍경험	有(보릿고개 경험)	無
<성향>		
공동체 의식	강	약
권위주의	수용	거부
욕구	단순(경제적 욕구중심)	다양(자아실현동기 강함)
참여동기	약	강
정보공유동기	약	

이러한 이유 때문에 미국의 웨드럴 익스프레스사는 “고객만족은 종업원 만족에서 시작된다”라는 슬로건을 내세우고 종업원 만족을 위한 경영혁신을 과감하게 추진하여 일류기업으로 도약하였다.

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.

### III. 신노사문화 창출의 방향

신노사문화는 세계화에 따른 무한경쟁과 노사공동운명관계의 형성, 지식사회화에 따른 물적자원으로부터 인적자원으로의 경쟁력 핵심원천의 변화, 민주적 법과 제도의 확립, 고학력·민주지향의 신근로계층 등장 등과 같은 환경적 요인을 고려하여 창출되어야 한다. 그리고 '97년 이후 구노사관계의 제도적 기초가 된 노동관계법의 대개정이 이루어졌는데 신노사문화는 이러한 제도변화와의 정합성을 확보하는 방향으로 추진되어야 한다.

#### 1. 신노사문화 창출의 기본방향

신노사문화는 새로운 환경적 요인을 고려하면 다음과 같은 방향으로 나아가야 할 것이다.<sup>1)</sup>

첫째, 舊노사문화의 상호불신과 무시를 지양하고 상호신뢰와 존중의 문화를 확립하여야 한다. 상호불신과 무시가 지배하는 곳에서는 노사가 공존·공생의 운명공동체로 발전할 수가 없다. 또한 무한경쟁에서 승리하기 위한 협력이 이루어질 수 없다. 신세대 근로계층의 일에 대한 창의와 열정을 불러일으킬 수가 없다.

따라서 신노사문화가 창출될 수 있는 기본토양은 상호신뢰와 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 발전시킨다.

둘째, 배제와 투쟁을 탈피하고 참여와 협력의 문화를 정착시켜야 한다. 종업원의 참여를 배제하는 닫힌 경영, 위로부터의 지시에 의한 권위주의 경영은 근로자와 노동조합으로 하여금 대립과 투쟁전략을 채택하지 않을 수 없게 한다. 또한 이러한 낡은 경영문화는 신세대 근로자의 창의와 열정을 불러일으킬 수 없다. 따라서 신노사문화는 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. 권위주의 시대의 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 타율과 무책임을 벗어나 자율과 책임의 문화를 확립해야 한다. 권위주의가 지배한 개발연대에는 노동기본권이 제약되어 노동법이 공정한 규칙으로서 존중받지 못하였다. 또한 일부 근로조건은 과보호되어 중소기업은 지킬 수 없는 조항이 포함되어 있

1) 이 부분은 노동부, 「신노사문화 창출의 필요성과 방향」, 1999. 8을 수정보완한 것임. 이 보고서는 노동부의 의뢰를 받아 필자를 비롯한 노동연구원 연구진이 작성한 것임.



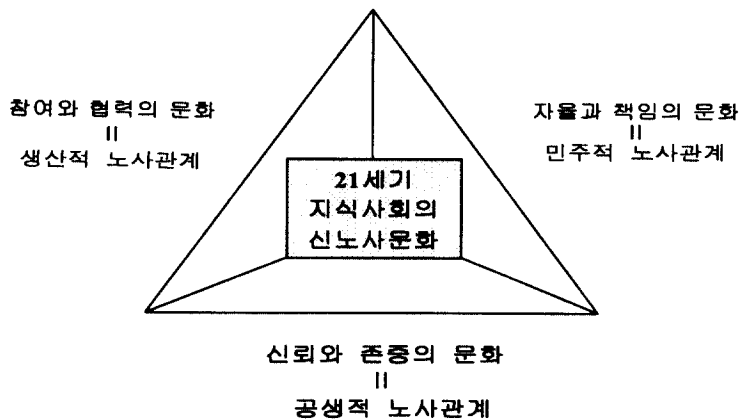
었다. 따라서 법규범의 위상이 실추되어 노사관계의 기본이 바로 설 수 없었다. 따라서 정부가 그때그때 개입하고 간섭하였다. 그러나 정부의 개입도 원칙과 기준이 없이 임시 미봉적인 경우가 많았다.

'97년 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. 이러한 자율과 책임의 문화는 권위주의적 노사관계를 벗어나 민주적 노사관계로 나아가게 해 줄 것이다.

〈표 3〉 舊노사문화와 新노사문화의 비교

	舊노사문화	新노사문화
기본특성	불신과 무시 배제와 투쟁 타율과 무책임	신뢰와 존중 참여와 협력 자율과 책임
관행	단편(권위주의)경영 분배협상 중심 법규범 무시	열린·참여경영 생산협력 중심 법규범 존중
법·제도	노동기본권 제약 일부 근로조건 과보호 파트너쉽 제도 미비	노동기본권 보장 근로조건의 균형보호 파트너쉽 제도 구축
환경	제한경쟁 산업화 시대 권위주의 舊근로계층	무한경쟁 지식사회 민주주의 新근로계층

〈그림 4〉 신노사문화의 방향과 노사관계



2. 신노사문화 창출을 위한 과제

가. 노사관계 주체의 패러다임 전환

신뢰와 존중, 참여와 협력, 자율과 책임에 기초한 신노사문화를 창출하기 위해서는 무엇보다 먼저 노사관계 주체의 패러다임 전환이 이루어져야 한다. 대립적 패러다임을 가지고 있으면, 부지불식간에 내편·내편의 편 가르기가 이루어지고 상대방의 행위나 주장 하나 하나가 모두 “더 많이 뺏기 위한” 또는 “조금이라도 덜 주려는” 전략과 전술로만 보이게 된다. 이것은 빼돌어진 렌즈로는 직선을 보기 어려운 것과 같다. 또한 대립적 패러다임을 지닌 사용자는 근로자 참여에 대해서 “경영권을 내놓으라는 이야기 아니냐” 라고 생각하고, 대립적 패러다임을 지닌 노동조합 간부는 노사협력에 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 달려있다고 믿고 기업발전을 위해 적극적으로 협력하는 것이다.

우리나라의 기업들도 대립·갈등적 노사문화를 청산하고 협력적 노사문화를 정착시키는 데 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.

<표 4> 노사협력의 전제조건(美 National Planning Association)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 기업은 강한 노조를 경영자산으로 간주한다.</li> <li>② 노동조합은 조합원의 복지가 기업의 성공에 달려 있음을 인식한다.</li> <li>③ 노동조합은 강하고 책임감이 있으며 민주적이어야 한다.</li> <li>④ 기업은 노동조합의 내부 운영에 개입하지 않아야 하며, 근로자의 노조에 대한 충성을 약화시키려 해서는 안된다.</li> <li>⑤ 상대방을 신뢰하고 존중해야 하며, 공존 불가능한 이데올로기상의 대립이 없어야 한다.</li> <li>⑥ 문제해결을 위해 법률적 방법(소송 등)을 택하지 않는다.</li> <li>⑦ 추상적인 원리원칙을 따지기보다 매일매일의 구체적 문제해결에 더 많은 시간을 투입한다.</li> <li>⑧ 노사협의를 정보공유를 활성화시킨다.</li> <li>⑨ 고충은 즉시 해결한다.</li> </ul> |
|--|

자료: Cohen-Rosenthal and Burton, 1993. pp.17-18.

〈표 5〉 기존 노사관계와 공동체적 노경관계의 이론 차이

	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
중심 가치관	사용자 ↔ 효율성 논리 노조 ↔ 평등분배	노경의 공동가치 : 고능률 작업체제 (경쟁력과 노동생활의 질 도모)
교섭원리	제로섬 게임	윈·윈 게임(쌍방 모두 승리)

자료 : 이정택 외, 1996, p.231.

#### 나. 신노사문화 창출을 위한 사용자의 과제

노동조합 간부와 근로자들은 신노사문화의 창출을 저해하는 사용자측의 문제점으로 권위주의적 태도, 경영정보 미공개, 불합리한 인사노무관리, 노조활동 탄압 및 반노조정서 등으로 지적하고 있다(〈표 6〉 참조). 노동측의 이러한 인식을 바탕으로 신노사문화 창출을 위한 사용자의 의식과 관행의 개혁과제를 제시하면 다음과 같다.

〈표 6〉 新노사문화를 저해하는 사용자측 요인(노동측 평가) (단위: %)

	노조간부	근로자
노동활동탄압 및 반노조정서	17.6	14.9
불합리한 인사노무관리	16.4	16.7
소유·경영 미분리	15.6	13.6
위계적 의사결정구조	12.8	14.6
군대식 권위주의적 태도	19.2	20.9
경영정보 미공개	18.0	18.3
기타	0.4	1.3

자료: 한국노동연구원, 노사관계 의식 및 관행에 관한 조사결과, 1999. 8 (미발간)

첫째, 노사관계를 가볍게 생각해서는 안된다. 노사관계의 중요성을 지금까지와는 달리 크게 제고시켜야 한다. 지금까지 많은 기업은 노사관계란 조용하면 좋은 것, 임·단협만 끝내면 할 일 다한 것으로 인식하는 경향이 있었다. 기업 노사관계 관리의 근본목적은 근로자로 하여금 보람과 만족을 느끼며 창의와 열정을 다해 일할 수 있는 여건을 만드는데 있다. 따라서 노사관계는 일이 생길 때 일시적 문제로 다루어서는 안되고 항상적 문제로 생각해야

한다.

노사관계 담당부서의 위상을 높여야 한다. 이제 노사관계의 승패여부가 자금관리나 영업만큼 또는 그 이상으로 기업성공의 관건이 되고 있다. 따라서 노사관계 담당부서를 기업의 전략적 부서로 삼고 그 위상을 제고하여야 한다.

노사관계에 관한 전문성을 강화해야 한다. 노사관계 업무란 누구나 맡기면 다 할 수 있는 것이 아니다. 밀어부치면 다 해결되는 것이 아니다. 해결의 합리적인 길이 따로 있다. 이 길은 전문가라야 쉽게 찾아갈 수 있다.

둘째, 정보의 공개와 공유를 통한 열린 경영, 더 나아가 종업원 참여를 통한 참여경영을 발전시켜야 한다. 열린 참여경영은 근로자와 노동조합의 기업과 경영자에 대한 신뢰를 높임으로써 불신과 갈등의 소지를 줄여주고 노사운명공동체 형성의 기반을 강화해줄 것이다. 더 나아가 종업원의 일에 대한 보람과 만족, 창의와 열정을 증진시킴으로써 지식정보화 시대에 기업경쟁력의 제고에 크게 기여할 것이다.

열린 경영을 촉진하기 위한 방법은 노사협의회의 기능활성화, 최고 경영진의 정기적인 경영설명회, 5분 미팅제 등이 있으며, 최근 선진기업에서는 지식경영이 도입되면서 정보공유가 빠르게 진전되고 있다.

셋째, 지식의 생산과 활용이 극대화되고 종업원의 창의와 열정이 최대한 발휘되도록 인적자원 관리의 혁신이 이루어져야 한다. 인적자원관리의 혁신을 위해서는 권위주의 경영문화를 지양해야 한다. 그리고 이것은 의식변화만으로는 어렵기 때문에 기업조직 자체를 수직조직에서 수평조직으로 전환시키고 권한이양(empowerment)이 이루어져야 한다. 그리하여 모든 구성원의 창의와 열정이 활성화되도록 하여야 한다.

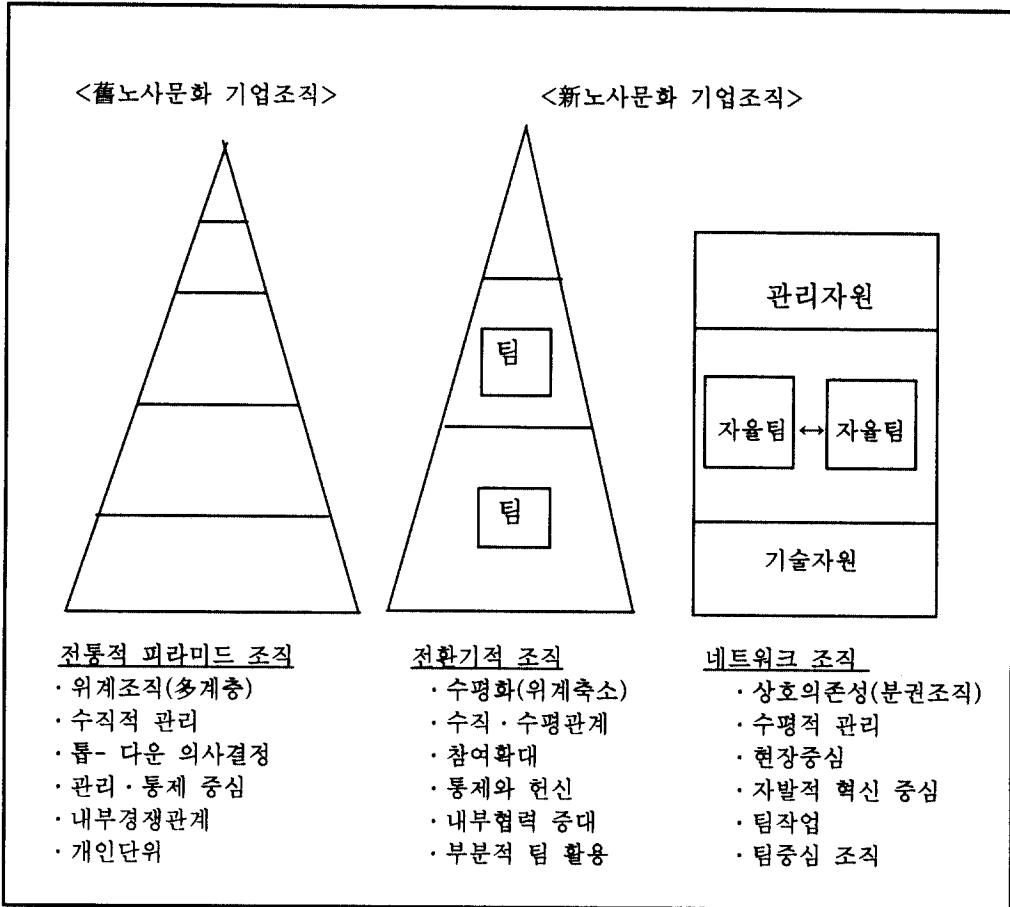
이와 함께 종업원의 능력개발을 위한 교육훈련투자를 확대하여야 한다. 예를 들어 미국의 일류기업들은 총근로시간의 5% 정도를 교육훈련에 투입함으로써 종업원을 다기능·고속련의 지식근로자로 육성하고 있다.

또한 경영성과의 공정한 배분을 통한 성과참가와 종업원지주제를 통한 소유참가를 실시함으로써 종업원의 일과 기업에 대한 헌신을 높여야 한다. 그리고 종업원의 기술·지식습득을 촉진하는 보상체계의 도입도 필요하다.

넷째, 노동조합과 근로자로부터 신뢰와 존중을 받기 위한 노력을 해야 한다. 이를 위해서는 근로자를 인격적으로 대하고, 약속이나 합의사항은 반드시 이행하여야 한다.

또한 부당노동행위를 삼가야 한다. 그리고 노사문제의 해결에서 법적 절차를 준수해야 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.

<그림 5> 조직구조의 발전



자료: PEWS(美 Cornell大), 未발간 교재

**다. 신노사문화 창출을 위한 노동조합 및 근로자의 과제**

사용자들은 신노사문화의 창출에 장애가 되는 노동조합 및 근로자의 문제점으로 회사경영이해부족, 외부의 영향력, 임금위주 단체교섭관행, 이기적 조합주의, 과도한 투쟁성 등을 지적하고 있다. 이러한 사용자의 평가를 바탕으로 신노사문화 창출을 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 안된다. 단체행동은 노동조합의 권리이지만 최후의 수단으로만 행사하여야 한다.

교섭을 통해 노사가 수용가능한 결과에 도달하기 위해서는 교섭기법도 바꾸어야 한다. 여

기에는 Fisher와 Ury의 교섭의 4대 원칙이 유용하다: (1) 사람과 문제를 분리해서 보라 (2) 이해관계의 득과 실에 초점을 맞추어라 (3) 노사 모두에게 이익 되는 대안을 찾아라 (4) 합의안 도출의 기준에 먼저 합의하라(Cohen-Rosenthal and Burton, 1993, pp.65-66).

<표 7> 신노사문화를 저해하는 노동측 요인(사용자 평가) (단위: %)

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

자료: 한국노동연구원, 노사관계의식 및 관행에 관한 조사결과, 1999. 8 (미발간).

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 기업성장의 책임있는 동반자 역할을 할 수도 있다. LG전자 노동조합의 다음과 같은 활동은 좋은 예이다.

- 내가 만든 제품은 내가 판매한다(노조의 판촉활동)
- 품질과 생산은 우리가 책임진다(노조의 기업홍보)
- 우리가 만든 제품은 우리가 책임진다(노조중심 A/S)

더 나아가 노동조합은 기업의 장기발전전략 설정과정에도 참여하고 협력하여야 한다. 미국 AT&T 노사의 초일류 기업으로의 성장을 겨냥한 「미래의 작업장」(Workplace of the Future)협약은 그 좋은 예이다. 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 안된다. 개별 근로자도 현장참여의 주체이기 때문에 경영에 대한 이해능력이 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 비로써 정착될 수 있다. 이제 노동관계법이 공정한 법규범으로서의 위상을 회복하였기 때문에 법적 절차를 존중하며 문제를 풀어가야 할 것이다.

#### IV. 신노사문화 창출을 위한 정부의 역할

정부도 노사관계의 한 당사자이다. 따라서 신노사문화의 창출을 위해서 정부도 달라져야 한다. 먼저 노사관계 정책의 위상을 다시 확립해야 한다. 노사관계 정책이 개발연대의 권위주의 하에서처럼 경제정책이나 치안정책에 종속되던 시대는 이미 지났다. 노사관계 정책은 21세기 지식사회에 국가와 기업의 가장 소중한 자산인 인적자원을 최대한 개발하고 활용하기 위한 국가발전 전략적 중요성을 지닌다. 그리고 노사관계 정책의 일관성을 유지해야 한다. 자율과 개입의 기준을 정하고 일관되게 적용해야 한다. 또한 노동문제를 경제문제로 다루고 당사자의 책임은 경제적 책임 추궁 중심으로 바뀌어 나가야 한다.

다음으로 정부는 신노사문화 창출을 촉진하는 정책을 적극적으로 펼쳐나가야 한다. 이를 위해서는 먼저 「신노사문화 헌장」의 제정을 추진할 필요가 있다. 신노사문화가 지향하는 가치와 원칙을 노사정의 합의를 통해 도출하고, 이를 헌장화 함으로써 신노사문화 운동의 방향을 보다 명확하게 하여야 한다.

둘째, 신노사문화 교육을 대대적으로 전개하여야 한다. 교육의 우선대상은 노사정 최고 지도자여야 한다. 노사관계 지도자의 의식이 바뀌지 않고는 신노사문화의 창출이 불가능하다. 미국의 경험에서 보면 노사문화 혁신을 성공시킨 가장 중요한 힘은 노사최고지도자의 의지와 지원이었고, 실패의 가장 중요한 원인도 노사최고지도자의 이해부족이었다. 이와 함께 신노사문화 전문인력을 대대적으로 양성해야 한다. 신노사문화의 방향을 이해하고 이를 기업별 특수성을 감안하여 적용할 수 있는 능력을 갖춘 전문인력을 양성해야만 신노사문화 운동이 지속성을 가지고 확산되어갈 수 있을 것이다.

마지막으로 국내외의 신노사문화 모범사례를 발굴하여 포상하는 한편, 이들 모범사례가 벤치마킹의 대상이 될 수 있도록 벤치마킹 네트워크를 구축하여야 한다. 신노사문화는 절박한 과제이지만, 노사문화 혁신은 용이한 과제가 아니다. 노사문화 혁신에 따른 비용을 최소화하고 혁신과정에서의 시너지 효과를 극대화하기 위해서는 정부가 모범사례, 벤치마킹 인프라 등 혁신의 공공재를 적극적으로 생산해야 하는 것이다.

## 참 고 문 헌

- 노동부, 『신노사문화 창출의 필요성과 방향』, 1999. 8.
- 배무기, 『한국노사관계의 개혁-대립에서 협력으로의 전환』, 경문사, 1996.
- 블루스톤·블루스톤(장현준 역), 『미래를 위한 새로운 노사관계』, 한국노동연구원, 1995.
- 이병남, 『대전환, 노사파트너쉽』, 명진출판사, 1995.
- 이원덕, 『21세기 한국의 노동』, 한국노동연구원, 1998.
- \_\_\_\_\_, 『노사개혁: 미래를 위한 선택』, 한국노동연구원, 1997.9.
- \_\_\_\_\_, 『미국의 고능률 생산체제와 신노사관계』, 한국노동연구원, 1995.
- 이원덕·유규창, 『근로자 참여적 경영의 실태-한국과 미국 기업의 비교』, 한국노동연구원, 1997.
- 이정택 외, 『혁신하는 자만이 미래를 연다』, 한국노동교육원, 1996.
- Cohen-Roshenthal, Edward and Cynthia E. Burton, Mutual Gains, ILR PRESS, 1993.
- International Institute for Management Development (IMD), The World Competitiveness Report, 각년도.