

勞 動 經 濟 論 集

第 23 卷(1), 2000. 6. pp. 103~135

© 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

財閥그룹 企業들에서의 勞働者 經營意思決定 參加*

- 5대 재벌그룹 기업들의 단체협약 및 노사협의회 규정을 중심으로 -

배진한**

◀ 抄 錄 ▶

우리 나라 5대 재벌그룹 기업들의 노동자 경영의사결정 참가의 실정을 단체협약과 노사협의회 규정들을 중심으로 살펴본 결과 다음의 결론들을 얻었다.

첫째, 분석대상 기업들은 장기전략 수준 및 작업현장 수준의 노사관계에서 노동자들의 경영의사결정 참가가 매우 저조한 상황에 처하여 있으므로 노사관계 주체들이 경영 환경이 급변하고 있는 최근의 상황에 대하여 능동적·적극적·협력적으로 대처하지 못하는 등 대처능력 부족을 심각하게 드러내고 있다. 둘째, 이들 기업에서 단체교섭 수준의 사항들에 대하여는 단체교섭 수단으로, 장기전략 수준 및 작업현장 수준의 사항들에 대하여는 노사협의회 수단이 상대적으로 많이 활용되고 있다는 점이 발견되었다. 셋째, 노사협의회를 통한 노동자 경영의사결정 참가방식으로는 좀더 대립적인 분위기를 지닌 단체교섭과 충분한 거리를 유지할 수 있는 분리형의 형태가 참가범위의 확장이라는 면에서 보다 효율적인 것으로 생각되었다.

I. 問題의 提起

이 글은 우리 나라 5대 재벌그룹 소속 기업들의 기업 내 경영의사결정의 민주화의 한

* 이 논문은 한국학술진흥재단이 지원하는 1997년도 인문·사회과학 중점영역연구 “국가와 기업의 민주적 발전 : 한국재벌을 중심으로”의 연구성과 일부를 축약한 것이다. 노동경제연구회원들의 귀한 논평과 한국노동경제학회 춘계학술세미나에서의 한국노동연구원 최영기 박사의 훌륭한 논평, 그리고 익명 논평자의 유익한 논평에 감사드리며, 그래도 남아 있는 문제들은 전적으로 필자의 책임임을 밝혀 둔다.

** 충남대학교 경제학과 교수

가지 주요 측면인 노사관계 현황, 좀더 구체적으로는 노동자들의 경영의사결정 참가의 현황과 성격을 살펴보기 위한 시도의 하나이다. 특히 5대 재벌그룹을 분석대상으로 삼은 것은 오늘날 우리 경제에서 5대 재벌그룹 소속 대기업들의 비중이 매우 클 뿐 아니라 이 기업들의 경영의사결정 방식이 결국 우리 나라 기업들의 성장과 발전의 방향과 성격을 규정한다고 보기 때문이다.

노동자들의 경영의사결정 참가에 대하여는 여러 가지 논의가 있어 왔다. Williamson(1975, chap.3), Jensen and Meckling(1979) 등 전통적인 거래비용론자들은 의사결정에 참여하는 주체들이 많아지면 불가피하게 감시비용 또는 거래비용이 높아지므로 기업경영이 비효율적으로 될 것이라고 본다. 그렇지만 반면에 Levine and Tyson(1990)은 노동자들이 작업장과 동료들의 행태에 대한 지식을 많이 가지고 있어서 경영자와 의사소통할 수 있다면 기업의 성과는 증대될 수 있으며¹⁾ 또한 이것이 노동자들의 근로의욕을 자극하여 노사간에 발생할 수 있는 용의자의 딜레마(prisoner's dilemma) 문제를 극복하는 노사간의 협조적 전략을 지원할 수 있다고 주장한다. 실제 Levine and Tyson(1990)과 Ben-Ner, T.S. Han and Jones(1994) 등이 개관하고 있는 다수의 문헌들도 노동자들의 다양한 경영참가가 많은 경우 기업의 성과에 양의 효과를 제공하고 있음을 보여준다.

우리는 이 논문에서 오늘날 한국 기업들의 경영의사결정에서 노동자 참가가 과거 어느 때보다 중요해졌다는 시각을 견지한다. 그 이유는 다음 몇 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 오늘날 자본주의 경제는 제2차 세계대전 후 형성된 냉전체제의 종식과 더불어 대부분의 국민경제들이 하나의 세계시장으로 통합되는 세계화 경제(global economy)의 진전, Thurow(1996)의 지적대로 자연자원 부존의 제약을 거의 받지 않는 인공적 지력산업(man-made brainpower industries)의 시대라는 특징을 보이면서 동시에 개별 국민경제의 경제적 불안정성을 크게 증대시키는 모습으로 전개되고 있다. 이러한 경제적 불안정성은 개별 기업의 수준에서는 좀더 적극적인 생존전략을 필요로 하게 만들고 기업의 인수·합병, 분사, 공장의 해외이전, 외주(outsourcing), 업종전환 등으로 경영전략의 수정 또는 변화를 훨씬 과감하고 빈번하게 추진할 필요성을 증대시킨다. 이는 당연히 개별 기업 차원에서 노사간 심각한 갈등의 원인을 제공할 수 있으므로 경영전략에 관한 의사결정에서 노사간 긴밀한 참여와 협력이 더욱 필요해졌다는 것이다.

둘째, 기업의 장기적인 경쟁력 향상을 위한 핵심역량 인력의 확보와 효과적인 인적자원관리를 위해서 노동자들에 대한 교육·훈련, 작업조직의 재구성 과 권한부여, 동기화, 고충처리 등 Kochan, Katz, and McKersie(1986 pp.15~20)이 강조하는 작업현장 차원의 노사관계에서의 노동자 참가와 노사협력도 과거 어느 때보다 더 중요해지고 있다. 국내

1) 팀생산체제와 품질관리서클 등이 그 전형적인 예이다.

외적 전문경쟁사들과 효과적으로 경쟁하기 위해서는 체계적인 기술개발과 해당 업종 전문분야에의 최적화 노력, 다양해진 소비자 수요의 변화에 부응하는 소비자 특성별 차별화 전략의 성공적 구사 등이 우선적으로 필요할 것이다. 이를 위해서는 기업들은 노동자들의 창의적 역량을 총결집할 수 있어야 하며, 이 역시 기업경영에의 노동자 참가의 필요성을 제기하는 것이다. 노사관계에 관한 선진국들(특히 미국, 일본)의 최근 경험들도 주요 기업들의 성공적인 노사협력의 요건이 고용보장, 공동노력, 공개적 커뮤니케이션, 권한의 이양 내지 공유, 헌신적 노력, 교육훈련, 인내심, 노사간 상호신뢰 등으로 정리될 수 있음을 잘 보여주고 있다.

셋째, 현재 우리 경제에서 노조조직들이 급속하게 하락하는 상황이므로 노동조합이 조직되어 있는 기업들은 노사협력과 유연성을 발휘하면서, 이제 훨씬 더 강력한 유연성을 발휘하고 그 수도 크게 늘어난 노조 없는 국내의 기업들과도 적극적으로 경쟁해 나가지 않으면 안 되는 상황으로 변하고 있다는 것이다. 특히 우리 나라의 재벌부문 대기업들의 경우 대부분 노동조합이 조직되어 있고 또한 노조의 교섭력이 매우 강력하므로 기업상황 변화에 신속하게 대처할 수 있는 유연성을 가지기 위해서는 경영의사결정에의 노동조합 통합²⁾이 더욱 절실하다는 것이다.

우리 나라의 노사관계의 현재의 모습은 Turner(1991)의 이익대표 양식의 측면에서 살펴볼 때 ① 공공부문 소속 또는 재벌그룹 소속 대기업들의 기업별 노동조합들은 상대적으로 매우 강력한 교섭력을 가지고 있지만 상급단체의 하급단체들에 대한 통제력이나 대기업 이외의 부문까지를 포함한 전반적인 역량면에서의 노동운동의 응집력은 크게 취약하고, ② 법적·정치적·제도적 환경은 1997년과 1998년에 와서 복수노조 허용, 노조의 정치활동 허용, 공무원과 교사의 노동3권 관련 법제화 등으로 노동기본권은 상당한 정도 신장되었지만 아울러 정리해고 허용, 변형근로, 탄력근로, 파견근로 허용 등 노동시장 유연화 조치 또한 강화되어 과거 개별 노동자와 노동조합에 대한 '규제와 보호' 패러다임이 '탈규제와 유연화'라는 자유주의 패러다임으로 변화하고 있으며, ③ 경영의사결정에의 노동조합 통합의 범위도 일부 대기업부문을 제외하고는 그렇게 넓지 못하다고 평가할 수 있다. 이러한 상황은 당연히 급속한 노조조직들의 하락을 초래할 수 있는데 이는 현재 우리 나라 노사관계의 현실과 정확히 부합하고 있다. 여기에 더하여 ④ 치열한 국제경쟁의 환경 속에서의 취약한 기업 부가가치 확보능력(매일경제신문사(1997))이 근로자 보호의 패러다임을 노동시장 유연화 강화의 패러다임으로의 대체를 더욱 거세게 촉

2) 경영의사결정에의 노동조합 통합이란 기업 내에서 새로운 작업조직의 형태와 도입의 진행 속도에 관한 실제적 결정이 이루어지기 전에 작업 재조정(work reorganization) 계획에 관한 경영진과의 논의과정에서 노동조합이나 공장평의회(works council) 등 노동자 조직의 실질적인 참여로 정의되는 개념이다(L. Turner(1991), p.16).

진하고 있다.

넷째, 최근 벤처기업들의 성장과 함께 전통기업들의 성과급, 스톡옵션 도입 등 기술인력 고수·확보 노력에서 엿볼 수 있는 바와 같이 연공임금, 종신고용 등 전통적인 공동체적 인력관리제도의 약화가 이제는 노사가 상대방을 서로 이기적으로 철저하게 이용하려 하기 때문에 발생하는 용의자의 딜레마 문제를 더욱 심화시킬 가능성이 훨씬 높아졌으므로 이의 극복과 완화를 위해서는 노동자들의 적극적인 경영의사결정 참가가 반드시 필요하다는 것이다.³⁾

다섯째, 최근 노사간의 협력과 참여를 크게 강조하는 고능률 작업조직(High Performance Work Organizations)에 대하여 이 관행들이 미국에서 1990년대 초반 뿌리를 내린 이후 최근까지(자율경영팀(self-managed team)의 경우는 확산 속도가 느렸지만) 빠른 속도로 계속 확산되었으나 노동자들의 후생면에서는 일시해고율의 상승, 비정규직 고용 확대 등으로 고용 불안정성만 높였을 뿐 노동자들의 보수상의 이득도 제공하지 못했다는 Osterman(2000)의 지적과, 그렇지만 노동조합이 조직되어 있는 사업장에서는 고용 안정성이나 보수상의 이득이 확보되고 있었다는 Kochan(2000)의 답변에서도 나타났듯이 노동자들의 경영의사결정에의 유연한 협력과 참여도 결국 강력한 노동조합의 존재라는 매개변수를 통해서만이 노동자들의 고용 안정과 후생복지 향상에 많은 도움을 제공할 수 있다는 것이다.

그러나 이후에서 보겠지만 대부분의 우리 나라 재벌그룹소속 대기업들의 노사관계는 전체적으로 이러한 상황변화와 필요성에 아직 능동적으로 대처하지 못하고 있다. 특히 본 연구는 이들 기업에서 경영전략과 작업현장 차원의 경영의사결정에 대한 노동자 참가가 극히 부진한 상황에 놓여 있다는 것을 발견하고 있다.

II. 5大 財閥그룹 소속 企業들의 團體協約 分析

1. 분석방법과 분석대상 기업

이제 우리 나라 5대 재벌그룹 소속 기업들의 기업 내 경영의사결정의 민주화의 한 가지 주요 측면으로서 노사관계의 실태를 특히 노동조합과의 관계를 중심으로 살펴보기로

3) 이렇게 보면 전통적인 공동체적 인력관리제도가 반드시 고비용-저효율을 가져오는 제도는 아니며, 경우에 따라서는 용의자의 딜레마 문제를 유연하게 해결할 수 있는 비용절약적인 수단일 수도 있다. 이는 앞으로 좀더 면밀한 분석과 검토가 필요한 과제이다.

〈표 1〉 KKM 노사관계 활동의 세 가지 수준

수 준	사 용 자	노동조합	정 부
장기전략과 정책결정	경영전략 투자전략 인적자원전략	정치적 전략 대표전략 조직전략	거시경제정책 및 사회 정책
단체교섭 및 인사·노무정책	인사·노무정책 협상전략	단체교섭전략	노동법 및 노동행정
작업현장 및 개인·조직관계	관리스타일 노동자 참가 직무설계 및 작업조직	단체협약관리 노동자 참가 직무설계 및 작업조직	근로기준 노동자 참가 개인의 권리보장

자료 : Kochan, Katz, and McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986, p.17.

한다. 이때 그 주요 분석의 방향은 기업 내 참여·협력적 노사관계의 실태를 파악하는 것이 되어야 하므로 방법은 노동조합과의 단체협약과 우리 나라와 일본에서 활용되고 있는 노사협의회의 운영규칙의 내용을 분석하는 방법을 채택할 수 있다. 분석의 구체적인 초점은 Kochan, Katz, and McKersie(1986 : 15~20)의 기업 내 노사관계의 수준에 따라 <표 1>에서 보듯이 노사 양측의 장기전략과 정책을 결정하는 수준, 단체교섭 및 인사·노무정책 수준, 그리고 작업현장 및 개인·조직관계의 수준으로 구분하여 그 실태를 분석하여 보는 것이다.

분석대상 기업으로는 이미 밝힌 대로 우리 나라 민간기업들에서 매우 압도적인 비중을 차지하며 기업의 경영방식에 있어서도 선도적인 위치를 차지하고 있는 5대 재벌 소속 33개 주요 계열회사들을 선택하였다. 이들 중 노조가 조직되어 있는 회사는 21개사, 노조가 조직되어 있지 않은 회사로서 노사협의회 규칙만 분석된 회사는 12개사이다. 노조가 조직되어 있는 회사를 그룹별로 보면 현대그룹 7개사, LG그룹 7개사, 대우그룹 5개사, SK그룹 2개사이며, 업종별로 보면 제조업 17개사, 금융·보험 1개사, 서비스업 3개사이다.

노조가 없는 회사는 현대그룹 5개사, 삼성그룹 2개사, LG그룹 3개사, 대우그룹 1개사, SK그룹 1개사 등이다. 분석대상 기업들의 각 그룹별 노동자수 비중은 <표 2>와 같다.

이들 회사들의 1997년 또는 1998년 단체협약과 노사협의회 규칙이 분석의 기본자료이다. 원래 거의 대부분의 주요 계열회사들에 대하여 이 자료들을 확보하고자 하였으나 상당수 회사들의 협력은 결국 얻지 못하였음을 미리 밝혀 두고자 한다. 그러나 <표 2>를 보면 분석대상 기업들의 1997년 현재 노동자 비중이 삼성그룹의 41.4%를 제외하면 모두 50%를 상회하여 그 대표성에 큰 문제가 없다는 판단을 할 수 있다.

〈표 2〉 분석대상 기업들의 노동자수 비중(1997년 현재)

	분석대상기업 노동자수(A)	5대 그룹 전체		(A)/(B) (%)
		노동자수(B)	구성비	
현대	97,312	189,918	31.29	51.24
삼성	69,520	167,826	27.65	41.42
LG	72,887	118,537	19.53	61.49
대우	51,342	101,667	16.75	50.50
SK	14,998	28,920	4.77	51.86
제조업	252,185	409,061	67.41	61.65
전기·가스·수도	0	1,230	0.20	0.00
건설	5,626	41,753	6.88	13.47
도소매	30,357	65,643	10.82	46.25
숙박·음식	1,232	5,771	0.95	21.35
운수·보관·통신	10,180	11,940	1.97	85.26
금융·보험·부동산	2,290	37,843	6.24	6.05
기타서비스	4,189	33,627	5.54	12.46
전 체	306,059	606,868	100.0	50.43

2. 단체협약 내용 분석과 평가

가. 단체교섭 대상

노동조합및노동관계조정법은 단체교섭의 대상에 관해서는 아무런 구체적인 규정을 두고 있지 않기 때문에 무엇을 교섭대상으로 할 것인가는 분명치 않지만 근로자들의 근로조건에 관한 사항과 단체협약의 체결, 기타 이와 관련된 사항이 교섭대상으로 된다는 점은 널리 인정되고 있다.

그러나 실제 흔히 노사간에 다툼이 일어나는 분야는 사용자측의 고유권한으로 알려져 있는 인사·경영과 관련되는 분야들이다. 사용자측의 고유권한에 속하는 인사·경영에 관한 사항이라도 근로자들의 근로조건과 밀접한 관련을 가지고 있다면 단체교섭 대상이 된다는 해석이 미국, 일본 등 주요 선진국들의 법리이지만 여기에서도 구체적으로 어떤 사항들이 교섭대상으로 되어야 하는지에 대해서는 여전히 논란의 여지가 많다.

여기서의 문제는 우리 나라의 5대 재벌그룹에서 기업 내 의사결정의 민주화 또는 근로자 또는 노동조합의 경영참가가 어느 정도인가를 살펴보는 것이므로 현재의 단체협약에서 교섭대상으로 되고 있는 분야가 어떠한지를 보는 것이 우선 필요하다.

〈표 3〉 KKM 각 수준별 사항들이 단체교섭 대상으로 규정된 기업들의 비율

(노조가 조직되어 있는 기업들 전체에 대한 비율, %)

	4대 재벌 평균	현대	LG	대우	SK	전체기업 평균*
장기전략 수준	1.6	0.0	4.8	0.0	0.0	1.9
단체교섭 수준	22.4	21.4	24.3	16.0	35.0	17.0
작업현장 수준	8.7	9.5	7.1	0.0	33.3	11.7

주 : 1) 여기서 장기전략 수준이라 함은 단체협약에서 교섭대상으로 규정된 ① 공장폐쇄, 휴업, 하청, 사업확대·축소에 관한 사항, KKM의 ② 신기술 도입, ③ 신투자에 관한 사항의 3가지 항목을 말하며, 단체교섭 수준은 ① 단협외 체결, ② 단협의 갱신, ③ 임금, ④ 근로조건 개선, ⑤ 단협의 해석·적용에 관한 사항, ⑥ 복리후생, ⑦ 경영성과 배분에 관한 사항, ⑧ 근로시간, ⑨ 근로조건에 관한 사항으로 협약에 정하지 아니한 사항, ⑩ 노사가 필요하다고 인정한 사항의 10가지 항목, 그리고 작업현장 수준의 사항들은 ① 작업환경 개선에 관한 사항, ② 산업안전·보건에 관한 사항, ③ 조합활동에 관한 사항, ④ 생산, 기계속도, 작업강도에 관한 사항, ⑤ 재해에 관한 사항, ⑥ 고충처리에 관한 사항 등 6가지 항목을 나타낸다. 전체기업 평균의 비율들도 이 사항들에 대해서만 집계하였다.
 2) *표시한 전체기업 평균은 윤성천·김정환(1998, 4)에 근거한 자료로서 1996년 수집한 849개 기업의 단체협약서 분석결과임. 이하 표에서 같음.

우리 나라 전체기업의 평균에서는 1997년 현재 근로조건 개선과 임금에 관한 사항이 여전히 가장 높은 비율을 보이고 있지만 1990년에 비해서는 그 비율이 크게 하락하였고, 생산·기계속도·작업강도에 관한 사항과 공장폐쇄, 휴업, 하청, 사업확대·축소에 관한 사항, 평화조항 실현에 관한 사항 등도 크게 하락하였으며, 반면에 산업안전보건에 관한 사항, 조합활동에 관한 사항, 복리후생에 관한 사항 등이 큰 비율로 높아졌고, 특히 1990년에 규정 자체가 없었던 근로조건에 직접 관련되는 사항이 크게 늘어났다는 최근의 보고가 있지만(윤성천·김정환(1998), p.189), 4대 재벌그룹 소속 기업들의 경우도 1998년 현재 기준으로 볼 때 전체기업 평균과 크게 다르지 않은 것으로 나타나고 있다.

교섭대상 규정의 유무는 전체기업들과 매우 비슷한 수준이며, 규정이 있는 경우에도 그 내용이 단체협약 체결·갱신에 관한 사항(체결 42.8%와 갱신 35.7%), 임금과 근로조건(임금 64.2%와 근로조건 42.8%), 산업안전(35.7%), 조합활동(35.7%) 등에 관한 사항이 거의 전체를 이룬다. 흔히 인사·경영사항이라고 불리는 인사에 관한 사항, 경영성과 배분에 관한 사항, 공장폐쇄·휴업·하청·사업확대·축소에 관한 사항, 생산·기계속도·작업강도에 관한 사항 등은 거의 교섭대상으로 되어 있지 않다. 이 부분에 대하여는 4대 재벌 소속 기업들이 오히려 전체기업들 평균 수준보다 낮은 것으로 나타나고 있다.

〈표 3〉은 Kochan, Katz, and McKersie(이하 KKM)의 노사관계 각 수준별로 단체협약상 해당 사항들이 단체교섭의 대상으로 규정되어 있는지 여부를 중심으로 4대 재벌그룹 소속 기업들 평균과 전체기업 평균을 비교한 결과이다.

원래 KKM이 제시한 전략적 선택이론에서의 한 가지 중요한 명제는 보다 고급 수준

의 노사관계 활동에서의 변화들이 작업현장의 정책, 관행, 그리고 그 노사관계 결과에도 영향을 미치는 것처럼 작업현장에서의 혁신들도 노사관계 활동의 단체교섭 및 장기전략 수준에서의 변화를 초래하는 압력도 만들어낸다는 것이었다. 우리는 <표 1>의 KKM 분류에 충실히 따라 노사관계 수준들을 의식적으로 나누어 볼 수 있다. 노동자의 장기 전략 수준에서의 의사결정 참여분야는 대체로 기업의 새로운 투자, 고용조정전략, 신기술 도입, 작업조직 형태의 변화 등이다(Kochan, Katz, and McKersie(1986), p.179). 그리고 작업현장 노사관계에서의 노동자 참여 범위는 ① 갈등의 관리와 정당한 법 절차의 제공, ② 작업규칙 및 작업조직의 설계와 수정, ③ 개별 종업원과 작업집단에 대한 감독과 동기화 등으로 정리할 수 있다(Kochan, Katz, and McKersie(1986), pp.82~83). <표 3>은 이러한 KKM의 분류원칙에 따라 정리된 것이다.

예상대로 단체교섭 수준 사항들의 규정비율이 가장 높고 이 부분은 재벌기업들이 일반기업 전체보다도 높게 나타나고 있어 이 부문 노조교섭력의 상대적 강세를 반영하고 있다. 그렇지만 장기전략 및 작업현장 수준의 사항들은 비율 자체도 상당히 낮으면서 재벌그룹 기업들에서 상대적으로 더 낮게 나타나고 있다.⁴⁾ 이는 KKM이 말하는 전략적 수준과 작업현장 수준의 노사관계가 우리 나라에서는 아직 중요하게 인식되지 못하고 있으며 특히 이러한 점이 가장 유리한 기업경영 상황에 있다는 4대 재벌의 경우에조차 마찬가지로 성립하고 있다는 의미를 갖는다. 그나마 장기 경영전략 수준에서 일부 노사간의 교섭이 이루어질 수 있는 재벌은 LG그룹 하나이다. 이러한 점들은 결국 5대 재벌을 포함하여 우리 나라 기업들에서 일반적으로 근로자의 경영참가나 기업 내 의사결정의 민주화 정도가 현재 전체적으로 매우 낮은 수준에 있다는 것을 잘 나타내는 증거로 해석할 수 있다.

추가로 한 가지 지적해 둘 수 있는 점은 최근 노동자 성과참가의 유력한 한 가지 방법으로 관심의 대상이 되고 있는 경영성과 배분에 관한 사항을 교섭대상으로 삼고 있는 재벌그룹 회사가 전무하다는 사실이다. 이제 이하에서는 이 KKM의 각 수준별 주요 항목들에 대하여 차례로 좀더 구체적으로 살펴보기로 한다.

나. 장기전략 수준에서의 경영 참가

KKM의 분류에 따를 때 노동자의 장기전략 수준에서의 의사결정 참여분야는 대체로 기업의 새로운 투자, 고용조정전략, 신기술 도입, 작업조직 형태의 변화 등이라는 점은 이미 언급하였지만 재벌그룹 소속 단체협약에서 이 부분을 규정하고 있는 내용은 하도

4) 물론 이들 장기전략과 작업현장 수준의 사항들은 인사·경영권과 중첩되는 부분들이 존재하므로 전통적으로 단체교섭 사항이 되기 어려운 측면도 존재한다.

급, 휴·폐업, 고용승계(합병·양도·회사명 변경의 경우), 인원정리 등의 의사결정에 노조가 참여할 수 있도록 하는 수준에 그치고 있다. 이는 주로 KKM의 고용조정전략과 일부 작업조직 형태의 변화 항목에 해당되는 사항들이다.

그렇다면 일단 상대적으로 강력한 교섭력을 가진 것으로 평가할 수 있는 5대 재벌그룹 소속 대기업들의 노조에서도 기업의 장기전략 수준에서의 경영참가는 매우 낮은 수준에 있다는 평가를 내릴 수 있다.

1) 하도급의 경우 노조참여 형태

분석대상 협약 중 하도급의 경우 노조참여 형태에 관한 규정이 있는 회사수는 8개였으며, 내용별로는 노조와 사전 협의 후 실시가 6개 회사로 가장 많고, 노조와 사전 합의 후 실시가 2개 회사로 조사되었다.

전체기업 평균과 비교해 보면 재벌소속 대기업들의 경우 우선 규정이 있는 기업들의 비율이 훨씬 높으며 그 내용도 노조와의 사전 협의의 구성비가 특히 높다. 노조와의 사전 합의는 전체기업 평균이 오히려 높은 수준이다. 이는 재벌소속 대기업들의 경우 하도급 결정에 노조의 참여가 상당히 활성화되어 있음을 나타내는 것으로 판단된다.

<표 4> 하도급 결정에서의 노조참여 형태

	전체	규정 없음	규정 있음	노조에 사전 통보 후 실시	노조와 사전 협의 후 실시	노조와 사전 합의 후 실시	기타
4대그룹 전체	21 100.0	13 61.9	8 38.1(100.0)	0 (0.0)	6 (75.0)	2 (25.0)	0 (0.0)
현대	7	3	4	0	3	1	0
LG	7	6	1	0	1	0	0
대우	5	2	3	0	2	1	0
SK	2	2	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	85.7	14.3(100.0)	(8.3)	(40.5)	(42.1)	(9.1)

2) 휴·폐업의 경우 노조참여 형태

분석대상 협약 중 휴·폐업의 경우 노조의 참여형태에 관한 규정이 있는 회사는 4개였으며, 내용별로는 노조와 사전 협의 후 실시가 2개 회사, 사전 통보하고 협의(사전 통보+협의) 후 실시가 1개 회사, 노조에 사전 통보하고 협의한 다음 합의(사전 통보+협의+합의) 후 실시가 1개 회사로 조사되었다.

휴·폐업 결정의 경우에도 재벌그룹 소속 기업들에서 규정이 있는 기업들의 비중이 약간 높고, 사전 협의 후 실시나 사전 통보+협의 후 또는 사전 통보+합의 후 실시의 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

〈표 5〉 휴·폐업 결정에서의 노조참여 형태

	전체	규정 없음	규정 있음	노조에 사전 통보 후 실시	노조와 사전 협의 후 실시	노조와 사전 합의 후 실시	사전통보 +협의 후 실시	사전통보+ 협의+합의 후 실시	회사 임의 결정	기타
4대그룹 전체	21 100.0	17 80.9	4 19.1(100.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	6	1	0	0	0	1	0	0	0
LG	7	6	1	0	1	0	0	0	0	0
대우	5	3	2	0	1	0	0	1	0	0
SK	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	83.4	16.6(100.0)	(17.0)	(39.7)	(16.3)	(11.4)	(8.5)	(3.5)	(3.6)

3) 합병·양도·회사명 변경의 경우 고용승계 규정

분석대상 협약 중 합병·양도·회사명 변경의 경우 고용승계의 규정이 있는 회사는 5개 회사였고, 내용별로는 노조와 협의회가 4개 회사, 모든 노동조건 승계가 1개 회사로 조사되었다. 전체기업 평균과 비교해 보면 재벌소속 대기업들의 경우 우선 규정이 있는 기업들의 비율이 좀더 높으며, 그 내용도 노조와의 사전 협의의 구성비가 80%로 대부분

〈표 6〉 합병, 양도, 회사명 변경 결정에서 고용승계 규정

	전체	규정 없음	규정 있음	모든 노동조건 승계	노조와 협의
4대그룹 전체	21 100.0	16 76.1	5 23.9(100.0)	1 (20.0)	4 (80.0)
현대	7	4	3	0	3
LG	7	7	0	0	0
대우	5	3	2	1	1
SK	2	2	0	0	0
전체기업평균	100.0	81.3	18.7(100.0)	(90.6)	(9.4)

을 차지한다. 반면에 모든 노동조건 자동승계는 전체기업 평균이 90.6%에 이르지만 재벌기업들에서는 20.0% 수준에 머무르고 있다. 이는 재벌소속 대기업들의 경우 합병·양도·회사명 변경 결정의 가능성이 그렇게 높지 않았던 과거의 경험 탓으로 해석된다.

4) 인원정리의 경우 노조참여 정도

분석대상 협약 중 인원정리의 경우 노동조합의 참여 정도에 관해 규정이 있는 회사는 14개 회사로 조사되었다. 내용별로는 사전 협의 후 실시가 11개 회사로 가장 많았으며, 합의 후 실시가 2개 회사, 노조에 사전 통보하여 기준을 협의하고 그 규모는 노사합의 후 실시한다는 회사가 1개였다.

전체기업 평균과 비교해 보면 재벌소속 대기업들의 경우 우선 규정이 있는 기업들의 비율이 좀더 높으며 그 내용도 노조와의 사전 협의 후 실시의 구성비가 78.6%로 대부분을 차지한다. 반면에 노조와의 합의 후 실시는 전체기업 평균이 24.1%에 이르지만 재벌기업들에서는 14.3% 수준에 머물러 재벌소속 기업들에서 노동조합의 의사결정 참여 강도가 좀더 낮은 수준이다. 그러나 전반적으로는 재벌소속 대기업들도 전체기업 평균과 대차가 없는 의사결정 참여 수준을 보이고 있다.

<표 7> 인원정리 결정에서의 노조참여 정도

	전체	규정 없음	규정 있음	사전통보 후 실시	사전협의 후 실시	합의 후 실시	사전통보+협의 후 실시	사전통보+협의+합의 후 실시	근기법에 의함	의견 제시
4대그룹 전체	21 100.0	7 33.3	14 66.7(100.0)	0 (0.0)	11 (78.6)	2 (14.3)	0 (0.0)	1 (7.1)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	0	7	0	4	2	0	1	0	0
LG	7	3	4	0	4	0	0	0	0	0
대우	5	3	2	0	2	0	0	0	0	0
SK	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	46.6	53.4(100.0)	(11.9)	(40.0)	(24.1)	(14.1)	(6.2)	(2.6)	(1.1)

지금까지 장기전략 및 경영전략 수준의 4가지 의사결정(하도급, 휴·폐업, 합병·양도·회사명 변경에서의 고용승계, 인원정리)에 대한 노조의 참여 수준을 살펴보았다. 그런데 이들은 모두 KKM의 장기전략 수준 항목으로 보면 대부분 고용조정 항목이며 나머지 신기술 도입, 신투자 등의 항목은 단체협약에 전혀 도입되어 있지 않다. 이 두 항목들을 추가로 도입하여 종합평가한 결과가 <표 8>이다.

의사결정 참여의 정도를 ‘규정 없음’→‘노조에 통보’→‘노조와 협의’→‘노조와 합의’의 단계로 강화된다고 해석하여 각 단계별 해당 재벌그룹 소속 기업들의 구성비를 산출하였다. 표에 따르면 4대 재벌소속 기업들은 전체적으로 이 부문의 의사결정 참여 정도가 전체기업 평균보다는 다소 높게 나타나고 있지만 그 내용은 주로 ‘노조와 협의’ 형태의 참여가 높기 때문으로 분석되고 있다. ‘노조와 합의’ 형태의 참여는 전체기업에서 오히려 더 높게 나타나고 있다. 단체협약에 의한 이 부문의 의사결정 참가는 현대그룹에서 가장 활성화되어 있다는 점도 특징적이다.

〈표 8〉 KKM의 장기전략 수준 의사결정에서의 노조 참여 정도별 구성비

(노조가 조직되어 있는 기업들 전체에 대한 구성비, %)

	4대 재벌 평균	현대	LG	대우	SK	전체기업평균
규정 없음	79.2	66.1	89.3	77.5	93.8	85.3
노조에 통보	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4
노조와 협의	16.7	26.8	10.7	15.0	6.3	7.8
노조와 합의	4.2	7.1	0.0	7.5	0.0	5.5

다. 단체교섭 수준에서의 경영참가

1) 인사원칙(일반원칙과 조합간부·조합원 인사)

인사·경영권⁵⁾은 헌법상의 재산권에 기초한 이른바 경영전권(management prerogative)에 속하는 사항이므로 단체교섭의 대상이 될 수 없다는 자유주의적 입장이 존재하는 한편, 산업민주주의의 실현을 위해서는 경영전권에 속하는 사항들도 노사 공동결정의 대상 또는 단체교섭의 대상이 되어야 한다고 보는 사회민주주의적 노사관계의 입장도 존재한다. 이 문제에 관한 법원의 주요 판례도 “기업의 경영과 인사에 관한 사항일지라도 근로자들의 근로조건이나 지위에 직접적으로 관련되거나 중대한 영향을 미치는 경우에는 그 한도 내에서 이에 관하여 사용자와 노동조합 사이에 단체교섭이나 합의가 이루어질 수 있다”(서울민사지법 1991. 9. 12. 90가합5721)는 식으로 절충적인 태도를 취하고 있다.

① 조합간부 인사원칙(배치전환·승급·승진 등)

분석대상 협약 중 조합간부의 배치전환, 승진, 승격 등에 관하여 규정이 있는 회사는

5) 여기서 경영권은 흔히 회사 조직변경, 사업확장, 기업의 합병·분할·양도, 공장이전, 하도급·용역전환, 휴·폐업, 신기술 도입, 생산계획의 결정 등에 관한 제반권한을 가리킨다.

14개이고, 대부분의 회사가 노사협의로 조합간부 인사를 행하고 있다. 전체기업 평균과 비교해 보면 재벌소속 대기업들의 경우 조합간부 인사원칙에서 노사협의 형태의 비율이 상대적으로 높고, 반면에 노조의 동의 형태의 비율은 크게 낮은 것으로 나타나고 있다.

② 조합원 인사원칙(배치전환·승급·승진 등)

분석대상 협약 중 조합원 인사에 관한 인사원칙의 규정이 있는 회사는 17개였으며, 그 내용별 구성은 임의결정이 10개 회사로 가장 많고, 본인과 합의가 3개 회사, 노조에 통보가 2개 회사, 노사합의가 1개 회사, 취업규칙에 일임이 1개 회사 순으로 조사되었다. 조합원 인사의 경우에는 전체기업 평균과 재벌소속 대기업들간에 별다른 차이가 없다는 점도 발견된다.

2) 신규채용 결정

분석대상 협약 중 신규채용의 경우 인사원칙에 관한 규정이 있는 회사는 4개였으며, 회사 임의결정이 1개 회사, 기타가 3개 회사로 조사되었다. 전체기업 평균과 비교할 때 재벌소속 대기업들의 경우 신규채용 결정에는 참여 수준이 상대적으로 낮으며 그 의사 결정방식도 회사의 임의결정의 비율이 상대적으로 낮다.

3) 외국인 근로자 채용의 경우 노조참여 형태

분석대상 협약 중 외국인 근로자 채용의 경우 노조참여 형태에 관한 규정이 있는 회사의 수는 2개 회사로 조사되었다.

〈표 9〉 신규채용의 인사원칙

	전체	규정 없음	규정 있음	노사 협의	노조에 통보	노사 합의	임의 결정	취업규칙에 일임	의견 제시	기 타
4대그룹 전체	21 100.0	17 80.9	4 19.0(100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (75.0)
현대	7	6	1	0	0	0	0	0	0	1
LG	7	6	1	0	0	0	1	0	0	0
대우	5	4	1	0	0	0	0	0	0	1
SK	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1
전체기업평균	100.0	23.0	77.0(100.0)	(4.1)	(18.5)	(0.9)	(57.0)	(2.5)	(1.4)	(15.6)

4) 비정규직(임시직·계약직) 채용의 경우 노조참여 정도

분석대상 협약 중 비정규직 채용의 경우 노조의 참여 정도에 대한 규정이 있는 회사는 1개이고, 그 내용은 노사합의로 조사되었다.

〈표 10〉 비정규직(임시직·계약직) 채용결정에서의 노조참여 정도

	전체	규정 없음	규정 있음	노조에 사전 통보	노사 협의를	노사 합의를	추상적 표현
4대그룹 전체	21 100.0	20 95.2	1 4.7(100.0)	0 (0.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	6	1	0	1	0	0
LG	7	7	0	0	0	0	0
대우	5	5	0	0	0	0	0
SK	2	2	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	97.1	2.9(100.0)	(8.0)	(60.0)	(24.0)	(8.0)

5) 인사위원회 노조참여 형태

분석대상 협약 중 인사위원회의 노조참여 형태에 관한 규정이 있는 회사는 3개였는데 이 회사들이 모두 내용면에서는 의견제시 형태를 취하였다. 인사위원회의 의사결정에서의 노조참여 상황은 전체기업 평균과 재벌소속 대기업들이 모두 비슷하지만 그 형태에서는 재벌기업들은 의견제시 형태가, 전체기업 평균은 인사위원회 구성 일부 참가 또는 동수 참가의 형태의 비율이 상대적으로 높다.

〈표 11〉 인사위원회 노조참여 형태

	전체	규정 없음	규정 있음	노사 동수	일부 참가	노사 협의를	의견 제시	일방결정
4대그룹 전체	21 100.0	18 85.7	3 14.2(100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)	0 (0.0)
현대	7	6	1	0	0	0	1	0
LG	7	7	0	0	0	0	0	0
대우	5	3	2	0	0	0	2	0
SK	2	2	0	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	89.1	10.9(100.0)	(22.6)	(41.9)	(10.8)	(18.3)	(6.4)

6) 징계의 경우 노조참여 형태

분석대상 협약 중 조합원 징계 결정의 경우 노동조합의 참여 형태에 관한 규정이 있는 회사가 15개로 조사되었으며, 조합원 징계와 관련하여 노동조합이 어떠한 형태로 참여하는가를 보면 조합원 징계의 경우 노조 또는 본인에게 사전통보가 13개 회사, 조합원 징계결과 노조 또는 본인에게 통보가 6개 회사, 노조의 의견수렴이 7개 회사, 징계위에 노조대표 참여가 3개 회사였다.

기업전체 평균과 비교하여 볼 때 징계의 경우 노조 또는 본인에게 사전 통보, 징계결과 노조 또는 본인에 통보, 노조의 의견수렴 등은 4대 재벌이 평균적으로 훨씬 높은 수준에 있는 반면, 징계위원회에 노조대표 참가, 징계위원회 노사동수 참여의 비율은 4대 재벌에서 상당히 낮거나 전혀 존재하지 않는 것으로 나타나고 있다.

그렇지만, 기업전체 평균에서 징계 결정에 대한 노동조합의 참여 형태에 관한 규정비율이 큰 폭으로 증가하는 추세를 보여주고, 그 참가 형태가 주로 사전 통보나 노조의견참작과 같은 방법으로 이루어져 왔다는 점(윤성천·김정환(1998), pp.101~103)은 4대 재벌의 경우에도 그대로 적용됨을 잘 알 수 있다.

<표 12> 징계결정에서의 노조참여 형태

	전체	규정 없음	규정 있음	징계위에 노조대표 참여	조합원 징계의 경우 노조/본인 사전통보	조합원 징계결과 노조/본인 통보	징계위에 노사동수 참여	노조간부 징계의 경우 노사합의	노조와의 협의	노조의 의견수렴
4대그룹 전체	21 100.0	6 28.6	15 71.4(100.0)	3 (20.0)	13 (86.7)	6 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (46.7)
현대	7	1	6	0	5	5	0	0	0	4
LG	7	2	5	3	4	1	0	0	0	0
대우	5	2	3	0	3	0	0	0	0	3
SK	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	36.5	63.5(100.0)	(29.5)	(43.6)	(7.8)	(23.7)	(2.0)	(3.3)	(19.3)

주 : 복수 규정이므로 규정에 있는 항목의 합이 100%를 넘음.

7) 취업규칙 작성 및 변경에서 노조참여 형태

분석대상 협약 중 취업규칙 작성 및 변경에서 노조의 참여 형태에 관하여 규정이 있는 회사는 20개로 높은 비율을 차지하고 있다. 취업규칙 작성 및 변경에서 노조의 참여

형태를 보면 노조에 통보가 13개 회사, 노조와 협의가 5개 회사, 노조의 동의가 2개 회사로 조사되었다. 전체기업 평균과 비교할 때 재벌 소속 기업들이 취업규칙의 작성·변경을 노조에 일방적으로 통보하는 데 반하여 일반기업들은 노조와의 협의나 동의를 구하는 비율이 상대적으로 훨씬 높은 것으로 나타나고 있다.

그렇지만 이것만으로 기업 내 노사관계의 대등성면에서 재벌그룹 소속 기업들이 좀더 낙후되어 있다는 해석은 하기 어렵다. 왜냐하면 우리 나라 근로기준법에서는 상시 10인 이상의 근로자를 사용하는 사용자는 취업규칙을 작성하여 행정관청에 신고하도록 되어 있고(근로기준법 제96조), 사용자가 취업규칙을 작성 또는 변경하고자 할 때에는 당해 사업장에 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합의 의견을, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 듣도록 하며, 취업규칙을 근로자에게 불이익하게 변경하는 경우에는 그 동의를 얻어야 한다(근로기준법 제97조 제1항)고 규정하고 있으므로 취업규칙의 제정·변경은 당연히 노동자들과 협의하거나 동의를 얻어야 가능하기 때문이다.

〈표 13〉 취업규칙 작성 및 변경 결정에서의 노조참여 형태

	전체	규정 없음	규정 있음	노조와 협의	노조의 동의	노조에 통보
4대그룹 전체	21 100.0	1 4.8	20 95.2(100.0)	5 (25.0)	2 (10.0)	13 (65.0)
현대	7	0	7	3	0	4
LG	7	1	6	1	1	4
대우	5	0	5	1	0	4
SK	2	0	2	0	1	1
전체기업평균	100.0	39.7	60.3(100.0)	(68.7)	(24.8)	(6.5)

8) 임금관련사항 변경 또는 제정의 경우 노조참여 형태

분석대상 협약 중 임금관련사항 변경 또는 제정의 경우 노조참여 형태에 관한 규정이 있는 회사수는 1개(4.8%)였으며 그 내용은 노사협의였다. 대부분의 기업들에서는 이러한 내용에 관한 규정들이 존재하지 않았다.

전체기업 평균과 재벌소속 기업들 간에 상당한 차이가 존재하는 셈인데 이는 재벌소속 대기업들의 경우 임금관련사항의 변경·제정이 대부분 상세하게 단체협약에 규정되어 있으므로 별도로 노사협의나 노사합의를 필요로 하지 않기 때문으로 해석된다.

〈표 14〉 임금관련사항 변경·제정에서의 노조참여 형태

	전체	규정 없음	규정 있음	노사 협의	노사 합의	회사임의 결정	기 타
4대그룹 전체	21 100.0	20 95.2	1 4.8(100.0)	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	7	0	0	0	0	0
LG	7	6	1	1	0	0	0
대우	5	5	0	0	0	0	0
SK	2	2	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	62.5	37.5(100.0)	(41.2)	(53.2)	(0.9)	(4.7)

9) 중재신청

분석대상 협약 중 중재신청에 관하여 규정이 있는 회사는 14개였으며, 그 중재신청 요건으로는 일정 기일·절차 경과 후 중재신청을 한다는 회사가 5개, 노사 쌍방합의하에 중재신청을 한다는 회사가 5개, 어느 일방의 의사로 중재신청 가능이 1개 회사로 조사 되었다.

〈표 15〉 중재신청 방법

	전체	규정 없음	규정 있음	어느 일방의 의사로 중재신청	일정기일·절차 경과 후 중재신청	노사 쌍방 합의하에 중재신청	구노쟁법에 따름	추상적 표현
4대그룹 전체	21 100.0	7 33.3	14 66.7(100.0)	1 (7.1)	5 (35.7)	5 (35.7)	0 (0.0)	3 (21.4)
현대	7	2	5	1	1	3	0	0
LG	7	1	6	0	3	1	0	2
대우	5	4	1	0	0	0	0	1
SK	2	0	2	0	1	1	0	0
전체기업평균	100.0	38.6	61.4(100.0)	(27.6)	(1.5)	(47.6)	(23.2)	(0.0)

이제 KKM의 단체교섭 수준의 의사결정에의 노조참여를 종합해 보기로 하자. 여기서 단체교섭 수준의 의사결정사항들을 10개(조합간부 인사원칙, 조합원 인사원칙, 신규채용 결정, 외국인 근로자 채용 결정, 비정규직 채용 결정, 인사위원회 노조참여, 징계에서의 노조참여, 취업규칙 작성·변경에서의 노조참여, 임금관련사항 변경·제정에서의 노조참여,

중재신청에서의 노조참여) 선정하여 각 재벌그룹과 전체기업 평균의 해당 비율을 비교한 결과가 <표 16>이다.

<표 16> KKM의 단체교섭 수준 의사결정에서의 노조참여 정도별 구성비

(노조가 조직되어 있는 기업들 전체에 대한 구성비, %)

	4대 재벌 평균	현대	LG	대우	SK	전체기업평균
규정 없음	58.1	55.7	58.6	60.0	60.0	57.2
노조에 통보	15.7	12.9	17.1	16.0	20.0	16.8
노조와 협의	21.9	24.3	21.4	24.0	10.0	14.9
노조와 합의	4.3	7.1	2.9	0.0	10.0	11.2

표에 따르면 4대 재벌소속 기업들은 전체적으로 이 부문의 의사결정참여 정도가 전체기업 평균보다 약간 낮지만 별다른 차이가 없다고 할 수 있다. 그렇지만 그 내용을 살펴보면 주로 '노조와 협의' 형태의 참여가 재벌소속 기업들에서 전체기업 평균보다 상대적으로 더 높게 나타나고, 통보 형태나 합의 형태는 반대로 재벌소속 기업들에서 오히려 더 낮게 나타나고 있다. 이 역시 재벌소속 대기업들의 경우 일방적인 결정보다는 의사결정에서 의견 및 정보의 교환 관행이 좀더 진전되어 있다는 점을 나타내는 것으로 판단된다. KKM의 단체교섭 수준의 경우 협의와 합의 형태의 의사결정참가에서 4대 재벌그룹 중 현대그룹이 상대적으로 활성화되어 있다는 점도 발견할 수 있다.

다. 작업현장 수준에서의 경영참가

1) 근무시간 중 조합활동 금지

근무시간 중 조합원의 노동조합 활동과 관련하여 노사간의 절차에 대한 규정은 조사회사 모두에서 존재하고 있다. 사전 동의가 10개, 사전 통고가 3개, 사전 협의가 5개 순으로 조사되었다.

4대 재벌소속 대기업들의 경우 사전 동의의 비율이 상대적으로 훨씬 높았는데 이는 노조활동이 원칙적으로는 근무시간 외에 이루어져야 한다고 보면 좀더 바람직한 현상으로 판단된다.

〈표 17〉 근무시간 중 조합활동 금지

	전체	규정 없음	규정 있음	사전 동의	사전 협의	사전 통고	통고+ 승인	특별한 사정이 없는 한 인정	근무시간 외 시간에 활동	미확인
4대그룹 전체	21 100.0	0 0.0	21 100.0(100.0)	10 (47.6)	5 (23.8)	3 (14.3)	0 (0.0)	2 (9.5)	1 (4.8)	0 (0.0)
현대	7	0	7	3	2	2	0	0	0	0
LG	7	0	7	3	1	1	0	1	1	0
대우	5	0	5	3	1	0	0	1	0	0
SK	2	0	2	1	1	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	13.1	86.9(100.0)	(24.5)	(34.0)	(18.2)	(10.0)	(9.5)	(0.0)	(3.8)

2) 연장근로 실시 절차

분석대상 협약 중 연장근로 실시의 경우 그 절차에 관하여 규정하고 있는 회사는 15개로 조사되었다. 연장근로 실시 절차를 보면 근로기준법에 따름이 6개 회사, 노조와 합의 후 실시가 5개 회사, 회사 임의결정이 3개 회사, 노조와 협의후 실시가 1개 회사로 조사되었다.

〈표 18〉 연장근로 실시 절차

	전체	규정 없음	규정 있음	노조와 합의 후 실시	노조와 협의 후 실시	노조에 사전통보 후 실시	회사 임의 결정	근기법에 따름	당사자 동의 후	기타
4대그룹 전체	21 100.0	6 28.6	15 71.4(100.0)	5 (33.3)	1 (6.7)	0 (0.0)	3 (20.0)	6 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	3	4	1	1	0	0	2	0	0
LG	7	1	6	0	0	0	3	3	0	0
대우	5	2	3	3	0	0	0	0	0	0
SK	2	0	2	1	0	0	0	1	0	0
전체기업평균	100.0	27.9	72.1(100.0)	(33.7)	(16.2)	(3.1)	(9.5)	(15.2)	(17.6)	(4.7)

4대 재벌소속 대기업들의 연장근로 실시 절차는 전체기업 평균에 비해 상대적으로 근로기준법에 따름과 회사 임의결정의 비율이 높고, 당사자 동의 후나 노조와 협의 후 실

시의 비율은 낮다. 이는 이들 기업에서 인사·경영권이 상대적으로 좀더 강화되어 있다는 사실, 그리고 연장근로는 원칙적으로 사용자와 노동자간의 개별적 합의에 의해서 이루어질 수 있다는 과거 대법원 판례(대판 1993. 10. 12. 93다28737)에 좀더 충실하게 이루어진다는 사실을 반영하는 것으로 생각된다.

3) 작업중지권

분석대상 협약 중 작업중지권에 대한 규정이 있는 회사는 4개였는데 그 내용은 산업안전위원회 조치가 2개 회사, 작업자 조치가 1개 회사, 노조주도 진행이 1개 회사로 조사되었다.

4대 재벌소속 대기업들이 전체기업 평균에 비하여 상대적으로 작업중지권 규정비율이 높고 그 조치 내용별로도 산업안전위원회와 노동조합 주도 조치의 구성비가 높게 나타나고 있다. 이는 이들 기업에서의 노조교섭력이 산업재해 방지에 있어서도 노조참여를 활성화시키고 있음을 나타내는 것이다.

〈표 19〉 작업중지권의 존재

	전체	규정 없음	규정 있음	작업자가 조치	산안위가 조치	노조주도 진행	상급자 조치	작업자/노조 권한 없음
4대그룹 전체	21 100.0	17 81.0	4 19.0(100.0)	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	5	2	1	1	0	0	0
LG	7	7	0	0	0	0	0	0
대우	5	3	2	0	1	1	0	0
SK	2	2	0	0	0	0	0	0
전체기업평균	100.0	97.2	2.8(100.0)	(66.7)	(12.5)	(4.2)	(8.3)	(8.3)

4) 고충처리

분석대상 협약 중 노동자들의 고충처리에 관한 규정을 가진 회사는 4개(19.0%)였으며, 내용별로는 노사동수의 고충처리위원회의 구성 2개 회사, 노사협의회에서 처리한다, 그리고 그냥 사업장별로 2명의 고충처리위원을 둔다가 각 1개 회사씩이었다. 그러나 다음에 보는 대로 노동자들의 고충처리는 조사대상 모든 기업들에서 노사협의회 규정에서 다시 규정되고 있고 주로 노사협의회 위원 중에서 노사동수의 고충처리위원이 선발되고 있다. 우리 나라 대기업들 작업현장에서 개별적 갈등의 해결은 거의 모두 노사협의회를 통하여 해결되는 메커니즘이 구축되어 있다는 것이다. 이것이 얼마나 활발하게 활용되

고 있는지는 현재로서 확인할 수 없다.

〈표 20〉 고충처리

	전체	규정 없음	규정 있음	노사동수의 고충처리위원회	노사동수의 고충처리위원	노사협의회 에서 처리	고충처리 위원
4대그룹 전체	21 100.0	17 81.0	4 19.0(100.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	1 (25.0)
현대	7	6	1	0	0	0	1
LG	7	6	1	1	0	0	0
대우	5	5	0	0	0	0	0
SK	2	0	2	1	0	1	0

Matsuda(1983)에 따르면 일본에서는 “고충절차들은 널리 이용되지 않는다. 그것들은 종업원들이 노동조합 대표들이 참석한 경우에조차 그들의 조장 또는 감독자와 개별적으로 맞서는 일을 극히 싫어하기 때문에 드물게 이용될 뿐이”며 대부분의 고충들은 비공식적으로 해결된다고 하였지만 이는 우리 나라 현실에서도 크게 다르지 않을 것으로 추측된다.

5) 노사협의회 결정사항 효력

분석대상 협약 중 노사협의회 결정사항 효력에 관한 규정이 있는 회사는 10개(47.7%)였으며, 내용별로는 단체협약과 동일한 효력이 9개 회사로 가장 많고, 성실하게 이행이 1개 회사로 조사되었다.

〈표 21〉 노사협의회 결정사항 효력

	전체	규정 없음	규정 있음	단체협약과 동일한 효력	성실 이행	노사협의회법 에 따름	사규와 동일 효력
4대그룹 전체	21 100.0	11 52.4	10 47.6(100.0)	9 (90.0)	1 (10.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
현대	7	3	4	4	0	0	0
LG	7	5	2	2	0	0	0
대우	5	3	2	2	0	0	0
SK	2	0	2	1	1	0	0
전체기업평균	100.0	40.7	59.3(100.0)	(62.6)	(8.4)	(28.4)	(0.6)

6) 열람편의 및 자료제공

분석대상 협약 중 노동조합의 요청이 있을 경우 임금·경리관계 자료, 근로조건 자료, 인사·노무 자료, 조합업무에 필요한 자료 등의 열람 및 제공에 협조할 것을 규정해 놓은 기업들이 21개 중 17개였다(81%). 전체기업 평균에서도 규정이 있는 회사는 76.4%로 비교적 높은 비율을 보이지만 4대 재벌소속 기업들의 비중이 더 높은 편이다. 투명한 경영정보의 제공은 간접적인 경영의사결정 참가의 형태라고 볼 수 있다. 또한 노동조합의 집단발언기능(collective voice)을 제대로 수행할 수 있도록 하여 노사관계 안정화에 도움을 줄 수 있을 것이다.

〈표 22〉 임금·근로조건 등 자료열람 편의 및 자료 제공

	전체	규정 없음	규정 있음	임금 경리 자료	근로 조건 자료	생산·판매 및 경영실적 자료	기타 조합 필요 자료	산업 안전 자료	복지 후생 자료	추상적 표현
4대그룹 전체	21 100.0	4 19.0	17 81.0(100.0)	4 (23.5)	2 (11.8)	4 (23.5)	6 (35.3)	2 (11.8)	1 (5.9)	11 (64.7)
현대	7	0	7	3	1	1	3	1	0	4
LG	7	2	5	0	0	1	1	0	0	4
대우	5	2	3	1	1	2	2	1	1	1
SK	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
전체기업평균	100.0	23.6	76.4(100.0)	(47.6)	(25.3)	(15.8)	(29.6)	(17.1)	(4.0)	(10.1)

주 : 복수 규정이므로 규정에 있는 항목의 합이 100%를 넘음.

다시 KKM의 작업현장 수준의 의사결정에의 노조참여를 종합해 보기로 하자. 여기서 작업현장 수준의 의사결정사항들을 6개(작업규칙 변경, 연장근로 실시절차(이상 회사 주도사항), 근무시간 중 조합활동 금지, 작업증지권, 고충처리, 노사협의회 결정사항 효력(이상 노동조합 주도사항))를 선정하여 각 재벌그룹과 전체기업 평균의 해당 비율을 비교한 결과가 <표 23>이다. 작업현장 수준에서는 의사결정의 주체가 노동조합인 경우도 다수 있으므로 해석에 주의가 필요하다. 근무시간 중 조합활동 금지, 작업증지권, 고충처리, 노사협의회 결정사항 효력 등 노동조합 주도사항들의 경우는 '노조에 통보', '노조와 협의', 그리고 '노조와 합의'가 각각 '회사에 통보', '회사와 협의', 그리고 '회사와 합의'로 바뀌었다는 사실이 앞의 경우들과 다른 점이다.

표에 따르면 4대 재벌소속 기업들은 전체적으로 KKM의 작업현장 수준의 의사결정 참여 정도에서는 노동조합 참여규정이 있는 회사의 비중이 약간 높아 전체기업 평균보

〈표 23〉 KKM의 작업현장 수준 의사결정에서의 노조참여 정도별 비율

(노조가 조직되어 있는 기업들 전체에 대한 구성비, %)

구 분		4대 재벌 평균	현대	LG	대우	SK	전체기업평균
노조 주도사항	규정 없음	53.6	50.0	64.3	55.0	25.0	54.7
	회사에 통보	6.0	10.7	3.6	5.0	0.0	4.6
	회사와 협의	14.3	10.7	10.7	10.0	50.0	23.3
	회사와 합의	26.2	28.6	21.4	30.0	25.0	17.4
회사 주도사항	규정 없음	61.9	64.3	57.1	70.0	50.0	62.2
	노조에 통보	21.4	14.3	42.9	0.0	25.0	10.5
	노조와 협의	4.8	14.3	0.0	0.0	0.0	7.9
	노조와 합의	11.9	7.1	0.0	30.0	25.0	19.4

주 : 여기서 노동조합 주도사항은 근무시간 중 조합활동, 작업중지권, 고충처리, 노사협의회 결정사항 효력 등 4개 항목, 회사 주도사항은 작업규칙 변경, 연장근로 실시절차 등 2개 항목임.

다 다소 높다고 할 수 있지만 대차가 없으며, 전체적으로 볼 때 앞에서 살펴본 장기경영전략 수준 및 단체교섭 수준에서의 의사결정참여와 마찬가지로 크게 낮은 수준에 머물러 있음을 잘 알 수 있다.

먼저 노동조합 주도사항들의 경우를 살펴보면 주로 ‘회사와 합의’ 형태의 참여가 재벌 소속 기업들에서 전체기업 평균보다 상대적으로 더 높게 나타나고, ‘회사와 협의’ 형태는 반대로 재벌소속 기업들에서 오히려 훨씬 낮게 나타나고 있다. 노동조합 주도사항의 경우는 의사결정의 주체가 주로 노동조합이기 때문에 통보, 협의, 합의의 의미는 이제 반대로 합의→협의→통보의 순으로 노동조합의 의사결정참여 정도가 강해지는 것으로 해석할 수 있다. 합의 형태의 비중이 높은 것은 이 부문에서 회사의 결정권이 상대적으로 좀더 많이 존중되고 있다는 의미이다.

한편, 작업규칙의 변경이나 연장근로의 결정과 같은 경영권에 속한다고 볼 수 있는 회사 주도사항들의 경우는 모습이 다소 다르다. 재벌소속 대기업들은 전체기업 평균에 비하여 ‘노조에 통보’의 비율이 상대적으로 훨씬 높고, ‘노조와 협의’나 ‘노조와 합의’의 비율은 크게 낮은 것이다. 이는 이들 사항에 있어서 회사의 결정권이 상대적으로 훨씬 강화되어 있다는 것을 의미한다. ‘노조에 통보’가 특히 강한 그룹은 LG그룹이며, ‘노조와 합의’가 특히 강한 그룹은 대우그룹이라는 점도 발견할 수 있다.

작업현장 활동에서 노동조합이 회사에게 일방적으로 통보하거나 회사의 합의를 받아 낼 필요가 없는 단순한 협의로 결정을 내리는 관행이 높은 비중을 차지하는 것은 노동

조합 활동의 자율성 확대라는 면에서는 고무적이지만 노동조합 활동이 기업의 경영권을 상당한 정도 침범할 가능성도 있으므로 노사간 갈등의 소지가 될 수 있다. 그런 면에서 재벌소속 대기업들에서 노동조합이 작업현장 차원의 의사결정 행동에 들어가기 전에 회사와 합의하는 관행이 좀더 강화되어 있는 것은 노사관계의 성숙도나 협력과 참여의 노사관계의 지속 가능성이라는 면에서 좀더 진전된 모습이라 할 수 있다. 그러나 회사 주도사항들에 대한 의사결정참여는 일반기업들보다도 훨씬 낮은 수준에 머물러 있다는 점도 부인할 수 없다. 더욱이 KKM이 특히 강조하는 고충처리에 관한 노동조합의 의사결정참여는 <표 20>에서 본 바와 같이 매우 미미한 실정이다.

Ⅲ. 勞使協議會 規則 內容 分析

현재 우리 나라의 근로자참여및협력증진에관한법률(시행령)에 따르면 상시근로자 30인 이상의 사업장은 노사협의회의 설치가 의무화되어 있다.

노동자의 경영참가라는 측면에서 볼 때 기업에서 노동조합과의 단체교섭과 근로자대표와의 노사협의는 그 역할에서 상당한 차이가 있다는 것이 일반적인 견해이다. 노사협의회는 노동자들이 사업장에서 대두되는 단체교섭사항 이외의 사안들에 대하여 발언권 행사를 통하여 영향력을 가지는 참여방식인데 단체교섭이 임금·근로조건 및 기타 성과배분과 관련된 사항들을 다루는 반면, 노사협의회는 노사관계를 원활하게 해주는 사항들 및 협력을 증진시키는 사안들을 중심으로 대립적인 노사관계에서 다루어지기 곤란한 부문들을 보충해 주는 역할을 한다는 것이다(장영철(1997), pp.9~15 참조).

그래서 흔히 단체교섭과 노사협의 사이의 역할분담을 분리형, 연결형, 대체형으로 나누기도 하지만⁶⁾ 우리 나라에서 ① 1990년대 들어서부터 노조조직률이 빠르게 하락하여 실제 대부분의 중소기업들은 실제 단체교섭보다는 노사협의에 의존할 수밖에 없다는 사실, ② 대부분 기업별 노동조합과 기업별 단체교섭 체제를 유지하고 있으므로 노동조합이 조직되어 있는 기업들의 경우에 노사의 협상 당사자들이 서로 동일할 가능성이 크다는 점, ③ 1997년의 관계법 개정으로 노사협의회 적용대상이 확대되고 의결사항이 신설되었으며, 법 위반의 경우 벌칙이 강화되었기 때문에 노사협의회를 통한 기업경영의 사결정참가의 실효성이 상당히 높아졌다는 점 등을 감안할 때 개별 기업들의 기업경영

6) 이 분류는 주로 일본에서 사용하는 분류방식이다. 일본에서는 단체교섭과의 관계로 파악하는 노사협의회 운영 유형을 분리형, 연결형, 혼합형(대체형)으로 나누는데 김훈(1992, pp.38~39) 역시 이 분류방식을 우리 나라에 적용하고 있다.

의사결정에서 노사협의회를 통한 노동자 경영참가 방식이 매우 중요해졌으며, 그리하여 노조가 조직되어 있는 기업들의 경우에도 좀더 대립적인 분위기인 단체교섭과 일정한 거리를 유지할 수 있는 분리형의 형태가 보다 효율적인 것으로 생각된다.⁷⁾

그러나 우리의 분석에서는 단체교섭과의 관계로 파악되는 노사협의회 운영 유형에 대하여 특별한 조사를 실시하지 못하였으므로 이들 유형을 기존의 연구들과는 좀 다르게 나누어 분석하고자 한다. 첫째는 단체협약에 노사협의회 운영은 노동조합 및 단체협약에 아무런 제약도 부여하지 않는다는 점을 명시하고 있거나, 노사협의회회의 근로자위원을 노동조합과는 독립적으로 노동자들이 투표에 의해 자유롭게 선출하고 노사협의회 결정사항들도 단지 성실하게 이행한다(단체협약과 동일한 효력을 가지는 것으로 규정하지 않음)는 수준에 머물러 있는 유형인데, 우리는 이 유형을 독립형으로 규정한다. 이 유형은 다른 연구들에서의 분리형과 유사하다고 볼 수 있다. 둘째로는 노사협의회 결정사항들을 단체협약과 동일한 효력을 가지는 것으로 받아들이는 회사들 또는 근로자위원이 노동조합대표 또는 노동조합의 위촉에 의해 선발되고 노사협의회 운영도 단체협약에서 규정되는 회사와 노사협의회 규정에 노동조합과의 관련에 관하여 아무런 규정도 없는 회사들의 유형으로 우리는 이 유형을 비독립형으로 규정한다. 이 유형은 결국 위 연구들의 연결형 분류와 유사한 것이라고 할 수 있다. 셋째로는 처음부터 노동조합이 조직되어 있지 않은 회사의 유형으로 비노조형으로 분류한다.

1. 분석대상과 분석방법

분석대상 기업은 5대 재벌소속 24개 계열회사들이며 이 중 노조가 조직되어 있는 회사는 14개사, 노조가 조직되어 있지 않은 회사는 10개사이다. 노조가 조직되어 있는 회사를 그룹별로 보면 현대그룹 6개사, LG그룹 3개사, 대우그룹 3개사, SK그룹 2개사이며, 업종별로 보면 제조업 9개사, 금융·보험 1개사, 서비스업 3개사이다. 노조가 없는 회사는 현대그룹 4개사, 삼성그룹 2개사, LG그룹 3개사, 대우그룹 1개사이다. 이들 회사들의 1997년 또는 1998년 노사협의회 규칙의 분석 자료이다.

앞에서 언급한 대로 단체교섭과의 상호관계 유형으로 분류할 경우에는 독립형에는 6개사가 포함되고, 비독립형으로는 8개사, 비노조형에는 10개사가 포함된다. 독립형보다는 비독립형이 약간 다수인 셈이다.

분석방법은 개별 조사대상 기업들의 노사협의회 운영규칙에 규정되어 있는 보고사항,

7) 이원덕(1999, pp.573~574)도 우리 나라에서 의사결정참가는 노사협의제를 활용하는 것이 바람직하다고 보며, 김태기(1999, p.175) 역시 상황조정 능력을 키우기 위해 노사협의회를 보다 적극적으로 활용할 필요가 있다고 주장한다.

협의사항, 그리고 합의사항(또는 의결사항)들이 1997년에 개정된 근로자참여및협력증진에 관한 법률상에 규정된 보고·협의·합의사항들을 얼마나 충실하게 반영하고 있는지를 살펴보는 방식을 취하였다. 물론 노사협의회 규칙에 규정되어 있다고 하여도 규정의 존재 자체는 그것들이 충분히 내실 있게 운영되고 있음을 보장하지는 못하므로 이러한 분석은 적지 않은 문제를 안고 있다. 그러나 이미 앞에서 언급한 대로 개정법에서는 노사협의회 운영에 미온적인 사용자들에 대한 벌칙조항들이 강화되어 규정의 존재 자체가 그 시행을 상당한 정도 담보한다고 볼 수 있으므로 이 방법으로도 기업 차원의 노동자 경영참가 상황의 일단을 파악할 수 있을 것이다.

2. 재벌소속 대기업들의 노사협의회 규칙 내용과 평가

법상의 보고·협의·합의사항들도 노동자 경영참가라는 시각에서 살펴본다면 단체협약의 경우와 마찬가지로 KKM의 접근방법에 따라 각 수준별 의사결정에서의 노동자 참가의 수준을 분석하는 데 이용할 수 있다. 그래서 KKM의 방식으로 사항들을 재분류하여 각 재벌그룹 소속 대기업들의 노동자 경영참가 수준을 최종적으로 분석·평가한 결과가 <표 24>이다.

각 수준별 보고·협의·합의사항들에 대하여 노동자 경영참가(또는 노사협력) 강도를 나타내도록 3 : 5 : 7의 가중치를 부여하였는데 사항들의 수를 동시에 감안한 최종적인 가중치 합계는 장기전략 수준 37.1, 단체협약 수준 32.3, 작업현장 수준 30.5로 하여 100점 만점 기준의 각 그룹별·수준별 평점과 전체평균의 수준별 평점을 산출하였다.

평점 결과에 따를 때 각 재벌그룹별 평점은 LG그룹의 평점이 96.0점, 현대그룹 73.1점, SK그룹 66.2점, 대우그룹 55.5점, 삼성그룹 43.3점의 순으로 나타났다. 특히 LG그룹의 경우는 각 수준별로도 평점이 가장 높게 나타나, 전체적으로 노동자들의 의사결정참가가 노사협의회 규정상으로는 가장 활발한 것으로 판단할 수 있다.

5대 재벌 평균으로 보면 노사협의회 수준에서는 장기전략 수준의 의사결정참가가 가장 활발하고 다음이 작업현장 수준의 의사결정, 마지막이 단체교섭 수준의 의사결정참가로 나타나고 있다. 단체교섭 수준의 참가는 단체협약으로 노동조합에 의해 일정 수준 이루어진다고 보면 표의 결과는 당연히 예상되는 결과라고 할 수도 있다. 그러나 노동조합이 조직되어 있지 않은 삼성그룹의 경우는 단체교섭 수준의 의사결정참가도 5대 그룹 중에서도 가장 낮은 수준이며 그 절대 수준도 매우 낮다는 것이 특징적이다. 특히 삼성그룹은 합의사항의 규정이 전무한 상황이다.

한편, 노사협의회를 통한 의사결정참여의 범위가 노동조합이 조직되어 있는 회사와

〈표 24〉 5대 재벌의 노사협의회 운영에서의 노사협력 평가

(100점 만점기준의 평점)

	가중치	5대 재벌 평균	현 대	삼 성	L G	대 우	S K	노조 있음		노조 없음 (비노조형)	
								독립형	비독립형		
장기 전략 수준	보고사항	11.4	91.7	87.5	87.5	100.0	93.8	87.5	95.8	87.5	92.5
	협의사항	19.0	75.0	75.0	50.0	95.8	62.5	62.5	91.7	59.4	77.5
	합의사항	6.7	58.3	60.0	0.0	100.0	25.0	50.0	83.3	25.0	70.0
	소 계	37.1	77.1	76.2	52.6	97.9	65.4	67.9	91.5	61.9	80.8
단체 교섭 수준	협의사항	19.0	74.0	75.0	50.0	91.7	56.3	75.0	91.7	59.4	77.5
	합의사항	13.3	58.3	60.0	0.0	100.0	25.0	50.0	83.3	25.0	70.0
	소 계	32.3	67.5	70.3	29.4	95.1	43.4	64.7	88.2	45.2	74.4
작업 현장 수준	협의사항	23.8	77.5	78.0	60.0	93.3	65.0	70.0	90.0	65.0	80.0
	합의사항	6.7	58.3	60.0	0.0	100.0	25.0	50.0	83.3	25.0	70.0
	소 계	30.5	73.3	74.1	46.9	94.8	56.3	65.6	88.5	56.3	77.8
전 체	100.0	72.9	73.1	43.3	96.0	55.5	66.2	89.5	54.8	77.8	

주 : 각 분류항목 내역은 개별 기업들의 노사협의회 규정상의 각 항목들을 다음과 같이 재분류하여 정리하였음.

(1) 장기전략 수준 :

- 보고사항 : 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항
분기별 생산계획과 실적에 관한 사항
인력계획에 관한 사항
기업의 경제적·재정적 상황
- 협의사항 : 생산성 향상과 성과배분
근로자의 채용·배치 및 교육훈련
경영·기술 사정에 의한 인력 배치전환·재훈련·해고 등 고용조정 일반원칙
신기계·기술의 도입 또는 작업공정의 개선
- 합의사항 : 근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획의 수립

(2) 단체교섭 수준 :

- 협의사항 : 노동쟁의 예방
임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도개선
종업원지주제 기타 근로자의 재산형성에 관한 지원
근로자의 복지증진
- 합의사항 : 복지시설의 설치와 관리
사내근로복지기금의 설치

(3) 작업현장 수준 :

- 협의사항 : 근로자의 고충처리
안전·보건 기타 작업환경 개선과 근로자의 건강증진
인사·노무관리의 제도개선
작업 및 휴게시간 운영
작업수칙의 제정 또는 개정
- 합의사항 : 고충처리위원회에서 의결되지 아니한 사항

그렇지 않은 회사들 사이에 차이가 있는지도 살펴보았는데 <표 24>의 평점에 따르면 노조 있는 회사들의 평점이 평균적으로 69.7이고⁸⁾ 노조 없는 회사들의 경우는 77.8로 나타나, 노조 없는 회사들의 노사협의회 의존도가 상대적으로 높음을 확인할 수 있다. 이는 노조가 조직되어 있는 회사의 경우는 특히 단체교섭 수준의 의사결정은 많은 부분 단체협약으로 이루어질 것이므로 당연한 결과이다.

노조가 조직되어 있는 회사들에서도 독립형의 의사결정참가 평점이 89.5점으로 훨씬 높은 것으로 나타나고 있는데 이는 노사협의회가 단체협약이나 단체교섭에 특별히 제약을 부여하지 않는다는 명시적 규정이나 노동조합과는 독립적인 근로자대표 선출방식 때문에 상당히 자유로운 분위기에서 경영의사결정참가가 이루어지는 탓으로 평가된다. 독립형의 기업들의 의사결정참가는 KKM의 세 수준에서 모두 크게 높은 수준에서 이루어지는 것으로 나타나고 있다. 이 부문은 노동조합이 없는 회사들보다 의사결정에 대한 노동자참가 정도가 활발하다고 할 수 있다.

비독립형의 경우 단체교섭 수준의 의사결정참가의 평점이 낮은 것은 단체협약의 우선적인 지위 때문에 당연하겠지만 장기전략 수준과 작업현장 수준의 의사결정참가의 평점까지 크게 낮은 것은 노사협의회에 결정사항에 단체협약과 같은 정도의 무게를 부여하기 때문에 사용자들이 기피하는 탓이 아닌가 하는 추정을 할 수 있게 한다.

IV. 結 論

지금까지 우리는 현재 진행되고 있는 세계자본주의의 전개와 변화가 우리 나라 기업들의 노사관계에 가지는 함의를 정리하면서 동시에 5대 재벌소속 기업들의 노동자 경영참가의 실정을 단체협약과 노사협의회 규정들을 중심으로 살펴보았다. 이제 앞의 분석에서 얻을 수 있는 결론적 함의는 다음 몇 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 우리 나라 기업들 전체는 물론이고 5대 재벌소속 대기업들 역시 KKM이 분류하는 장기전략 수준 및 작업현장 수준의 노사관계에서 노사협력 및 노동자들의 경영의사결정참가는 매우 저조한 상황에 있다는 것이다. 이는 우리 나라 기업들의 환경이 매우 급변하고 있는 최근의 상황에서 노사관계의 주체들이 이러한 변화들에 대하여 능동적·적극적·협력적으로 대처하고 있지 못하다는 의미로 해석할 수 있다.

치열한 세계경쟁과 이에 기초한 세계자본주의가 초래하는 경제적 불안정성이 개별 기

8) 이는 <표 24>에서 독립형 89.5점과 비독립형 54.8점의 회사수 가중평균 평점이다.

업의 수준에서 좀더 적극적인 생존전략을 필요로 하게 만들고 기업의 인수·합병, 분사, 공장의 해외이전, 외주, 업종전환 등으로 경영전략의 수정 또는 변화를 훨씬 과감하고 빈번하게 추진할 필요성을 증대시킨다고 보면 우리 나라 대기업들의 이러한 노사관계 실태는 심각한 문제를 제기한다고 하지 않을 수 없다. 뿐만 아니라 기업의 장기적인 경쟁력 향상을 위한 핵심역량 인력의 확보와 효과적인 인적자원관리를 위해서 필요한 노동자들에 대한 교육·훈련, 작업조직의 재구성과 권한부여, 동기화 등 작업현장 차원에서의 노동자참가와 노사협력도 전체적으로 매우 저조한 상황에 있다는 것이다.

둘째, 우리 나라 재벌소속 대기업들의 경우 상대적으로 단체교섭 수준의 사항들에 대하여는 단체교섭 수단으로, 장기전략 수준 및 작업현장 수준의 사항들에 대하여는 노사협의회 수단이 상대적으로 많이 활용되고 있다는 점이 발견되었다. 작업현장 수준에서는 고충처리 분야가 특히 그러하였다. 이는 앞서서도 언급한 바 있듯이 장기전략 수준과 작업현장 수준의 의사결정참가에서는 단체협약과 같은 정도의 강제력과 이행의무가 따르는 방식은 상대적으로 사용자들이 기피하기 때문으로 해석할 수 있다. 따라서 노조가 조직되어 있는 기업들의 경우에도 경영의사결정에 대한 노동자참가의 형태로서 노사협의회의 중요성은 충분히 인정된다.

셋째, 노사협의회를 통한 기업의 경영의사결정에의 노동자참가 방식으로는 좀더 대립적인 분위기인 단체교섭과 일정한 거리를 유지할 수 있는 분리형의 형태가 참가범위의 확장이라는 면에서 보다 효율적인 것으로 생각되었다.

넷째, 5대 재벌그룹 중에서도 특히 노사협의회 활용면에서는 LG그룹이 다른 그룹에 비하여 압도적으로 적극적인 모습을 보여준다는 점도 한 가지 중요한 발견이다. LG그룹은 각 수준별로도 의사결정참가 정도의 평점이 가장 높게 나타나, 전체적으로 노동자들의 의사결정참가가 노사협의회 규정상으로는 가장 활발한 것으로 판단할 수 있었다. 그렇지만 노동조합이 조직되어 있지 않은 삼성그룹의 경우는 노사협의회를 통한 단체교섭 수준의 의사결정참가도 5대 그룹 중에서도 가장 낮은 수준이며 그 절대 수준도 매우 낮다는 것이 특징적이다. 삼성그룹은 합의사항의 규정이 전무한 상황이었다.

이 논문이 가진 한계점들도 함께 지적해 둘 수 있다. 우선 최근 관련 노동관계법들의 개정으로 규정의 존재 자체가 그 시행을 상당한 정도 보장한다고는 할 수 있지만 우리의 분석이 규정 및 규칙들의 구체적인 시행과정에 대한 조사자료를 사용하지 못하였으므로 그 규정들의 충실한 시행 여부에 대해서는 충분한 확신을 제공하기 어렵다는 점을 밝혀 두고자 한다.

상황의 변화 때문에 기업의 경영의사결정에서 노동자참가가 필요하다고 하더라도 중요한 문제는 물론 참가가 어떤 방식으로 이루어져야 하는가 하는 점일 것이다. 그렇지

만 그 방향에 대하여 본 연구는 충분한 논의를 하지 못하였다. 노동자의 경영참가 방식은 단체협약과 노사협의회에 의한 의사결정참가 외에도 다양한 형태로 존재할 수 있다. 이윤분배제, 성과배분제 등과 같은 성과참가, 종업원지주제 등과 같은 소유참가, 노동자 이사제와 같은 의사결정참가의 형태도 존재하지만 이러한 방법들의 적합성에 대해서도 전혀 언급하지 못하였다. 이에 대해서는 차후의 과제로 미루어 두기로 한다.

參 考 文 獻

- 김태기. 「단체협약 이론과 한국 단체협약의 개선과제」. 『노동경제논집』 제22권 제1호. 한국노동경제학회, 1999. 6.
- 김 훈. 『노사협회의 운영실태에 관한 조사연구』. 한국노동연구원, 1992. 12.
- 매일경제신문사, 『부즈·앨런 & 해밀턴 한국보고서 : 아태 시대를 주도하는 두뇌강국, 21세기를 향한 한국경제의 재도약』. 1997. 11.
- 윤성천·김정한. 『단체협약분석(Ⅱ)』. 한국노동연구원, 1998. 4.
- 이원덕, 「노사관계의 회고와 21세기를 향한 구상」. 배무기·조우현 편저. 『한국의 노동경제 -쟁점과 전망-』. 경문사, 1999.
- 장영철. 『노사협회의 사례연구』. 한국노동연구원, 1997. 4.
- 조우현 편. 『세계의 노동자 경영참가』. 창작과 비평사, 1995.
- Ben-Ner, A. Tzu-Shian Han and Derek C. Jones. "The Productivity Effects of Employee Participation in Control and in Economic Returns: A Review of Empirical Evidence." Ugo Pagano and Robert Rowthorn(eds.). *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. Routledge, 1994.
- Jensen M.C. and W.H. Meckling. "Rights and Production Function : An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination." *Journal of Business*, Vol.52. Oct. 1979.
- Kochan, T.A., H.C. Katz, and R.B. McKersie. *The Transformation of American Industrial Relations*. Basic Books, 1986.
- Kochan, T.A. "Employment Practices and Institutions for a Knowledge Based Economy : Lessons from U.S. Experiences." Prepared for Presentation at the Korean Labor Institute Conference on *Industrial Relations in the 21st Century : Manufacturing Commitment to Workplace Innovations*. Seoul, Korea, June 2, 2000.
- Levine, D.I. and Laura D'Andrea Tyson. "Participation, Productivity, and the Firm's Environment." Alan S. Blinder(ed.). *Paying for Productivity : A*

- Look at the Evidence*. The Brookings Institution, 1990.
- Matsuda Y. "Conflict Resolution in Japanese Industrial Relations." in Taishiro Shirai(ed.). *Contemporary Industrial Relations in Japan*. 1983.
- Osterman, P. "Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53, No.2. Jan. 2000.
- Thurow, L.C. *The Future of Capitalism*. 1996.
- Turner, L. "Introduction: The Politics of Work Reorganization: Pervasive Union Decline?" *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*. Cornell University Press, 1991.
- Williamson, O.E. *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications - A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, 1975.

abstract

Labor Participation in Management Decision Makings in the Affiliated Companies of Korea's Top-Five Chaebols : With Special Reference to Their Collective Agreements and the Regulations of Labor-Management Committee

Bai, Jin Han

After scrutinizing the actual conditions of labor participation in management decision makings through analysing the collective agreements and the regulations of labor-management committee at the affiliated companies of Korea's top-five Chaebols, we could get some conclusions as follows.

First, because the labor participation in management decision makings is in very inactive situations at the long-term management strategy level and the workplace practice level of industrial relations, both parties of the industrial relations in those companies surveyed show the serious lack of abilities to tackle the new and rapidly changing business environments as nowadays actively and cooperatively.

Second, we could find the fact that in the surveyed companies the device of collective bargaining was used more commonly at the collective bargaining level of industrial relations and the device of labor-management committee was often used relatively at the long-term management strategy level and the workplace practice level.

Third, we could conclude that the separating type of the labor-management committee which was able to keep a safe distance from the more antagonistic device, the collective bargaining, was much more efficient device of the labor participation in management decision makings.