

협력 상생을 위한 노사문화 형성 요인 연구

Study on the Key of Relationship Between Labor-Management Cooperation

배정환*, 최호택**
한서대학교 행정학과*, 배재대학교 행정학과**

Jeong-Hwan Bae(baejh@hanseo.ac.kr)*, Ho-Taek Choi(htchoi@pcu.ac.kr)**

요약

최근 급변하는 경제상황에서 기업의 경쟁력을 강화하기 위한 방안으로 상생협력이 강조되고 있다. 그러나 기업의 경쟁력은 기업간 협력의 중요성 이면에 기업내부의 협력적인 노사문화가 정착되지 않고서는 기업의 경쟁력 강화 및 기업간 상생협력이 요원할 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 기업의 협력적 노사문화 형성에 중요한 영향을 미치는 요인을 살펴봄으로써 향후 노사협력 관계 형성을 위한 대안을 도출하고자 하였다.

이러한 연구의 목적에 따라 협력적 노사문화 형성의 중요요인에 대한 이론적 고찰을 통해 각각의 요인을 도출하였고, 각 요인들은 AHP분석을 통하여 중요성 및 우선순위를 체계화하였다. 분석결과 종업원을 존중하는 경영이 강화되어야 하며 투명경영 정착, 조직의 비전과 가치를 공유하는 관계 형성이 협력적 노사문화 형성에 중요하다는 결과를 도출하였으며 이에 따라 기업의 협력적 노사문화 형성을 위한 대안을 제안하였다.

■ 중심어 : | 협력적 노사문화 | 노사관계 | 기업 | AHP |

Abstract

This study aims to look into factors which exert an important effect on the formation of cooperative employer-employee management systems of enterprises and finally to suggest an alternative for establishing the future's union-management relations.

To accomplish the purpose, this research find each of important factors of the formation of cooperative employer-employee management systems through a theoretical consideration of those factors. The importance and priority order of the factors were systematized by the AHP analysis.

The analysis showed the following two things. First of all, the management expecting the employees should be strengthened. Then, the establishment of transparent management and union-management systems sharing the enterprise's vision and values play important roles in the formation cooperative employer-employee management systems. In conclusion, this study provided alternative for establishing the future's union-management relations, based on the analysis results.

■ keyword : | Cooperative Employer-Employee Management Systems | Union-Management Relations | Enterprise | AHP |

I. 서론

최근 급변하는 세계정세와 더불어 우리나라의 정치·경제·사회·문화 등 모든 부분에서 국제적인 경쟁력을 확보하기 위한 국가적 노력이 추진되고 있다. 특히, 경제부문에서는 지식산업으로의 산업재편과 함께 WTO와 FTA 등 세계적인 자유무역이 확대되면서 국경의 의미가 줄어들어 등 국내의 여건은 커다란 변화를 맞이하고 있다. 이에 따라 기업에서도 여러 가지 경영혁신을 위한 운동을 전개하는 한편 고질적인 문제로 지적되고 있는 노사관계의 개선을 위한 노력이 진행되고 있다.

타임오프제도의 시행과 복수노조 설립 허용 등 정책 환경의 변화와 정규직과 비정규직간의 노노갈등 상황의 전개 등은 우리나라 노사관계의 개선에 있어 걸림돌이 될 수 있는 사안이라고 할 수 있다.

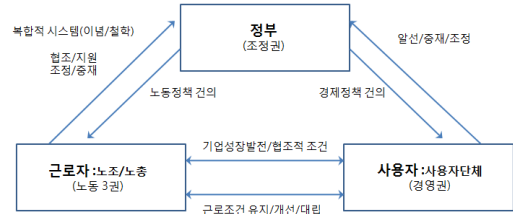
따라서 본 연구에서는 일반 사기업의 경쟁력을 강화하고 근로자의 노동의 복지를 향상 시킬 수 있는 방안으로서 협력적 노사관계 정립 및 문화 정착을 위한 요인을 도출하여 이를 강화할 수 있는 방안을 도출해 보고자 한다.

이러한 연구목적에 따라 협력적 노사관계에 대한 이론적 검토를 통하여 협력적 노사관계 형성을 위한 중요 요인들을 도출하고 각 요인들의 중요성을 바탕으로 대안을 제시하기 위하여 전문가 설문조사를 실시하였다. 전문가 조사는 AHP 기법을 통하여 각 요인들의 상대적 중요성을 도출하였고 이에 따른 대안을 제시하였다.

II. 노사협력의 이론적 고찰

1. 노사관계의 본질과 특성

자본주의 사회가 성립되면서 사용자와 근로자는 자유로운 고용계약은 할 수 있었으나 경제적으로 종속된 근로자들은 정당한 대가를 받을 수 있는 조건 형성은 미약하였다. 이러한 환경은 노동자들이 조직화된 힘을 바탕으로 한 집단의 힘을 통하여 자신들의 권익을 보호하려고 시도하였다.



자료 : 윤대혁 외, 노사관계론, 도서출판 대명, 2003.
그림 1. 현대 노사관계의 기본구조

따라서 오늘날 산업사회에서는 근로자들의 조직화된 힘과 이를 배경으로 전개되는 교섭력이 노·사간에 힘의 균형을 유지하고 산업평화를 통한 바람직한 노사관계의 틀을 형성하는 원동력이 되고 있다. 그러므로 현대적 의미의 노사관계는 이를 이해하는 노·사간의 상호인식을 바탕으로 형성되어야 한다[1].

오늘날의 대부분의 국가에서는 근로자들에 대한 노동기본권의 보장을 헌법에 명시하고 있어 노동조합은 근로자의 단체교섭과 단체행동에 대한 정당성을 바탕으로 보다 강력한 교섭력을 갖게 되었다. 한편, 사용자는 경영권을 행사할 수 있는데 경영권이란 소유경영자 뿐 아니라 경영권을 위임받은 전문경영자가 경영 권리의 책임과 더불어 경영관리활동의 제 분야에서 행사할 수 있는 관리권, 인사권, 조직편성권, 업무수행 권한 등으로 노사관계에서의 영향력은 막중하다. 그리고 최근에는 정부의 역할이 증대되고 있는데 정부는 노동조합과 경영자의 힘의 균형이 조정되도록 노동조합을 보호·육성하고, 공익을 실천하는 초연한 입장에서 노사관계의 문제를 해결하고 지도할 수 있어야 한다[2].

이러한 노사관계의 특성에 따라서 노사관계 발전단계를 구분하여 볼 수 있는데 대립관계는 노동조합이 미성숙단계에 있고 노사의 협력단계가 불균형 상태에 있어 근로자가 사용자에게 종속되어 있는 경우에 나타날 수 있다. 노동조합이 성장하여 사용자측과 대등한 입장에서 단체교섭 등을 통하여 노동조건 등을 결정할 경우 협력과 대응의 이중관계가 이루어진다고 볼 수 있다[3].

2. 노사협력의 개념

노사협력(Union-management Cooperation)의 개념 정의는 학자에 따라서 보는 견해가 다르다고 볼 수 있

다. 협력과 관련된 노사관계의 정의는 노사관계의 개념 정의로부터 노사관계발전단계에 대한 고찰로 이어져 노사협력의 개념으로 발전하였다고 할 수 있다.

노사관계란 고용에 의한 인간활동의 규제와 관련된 특수한 현상의 집합으로도 정의할 수 있다. 그러나 이러한 현상의 한계를 한정하는 일은 대단히 어려울 뿐 아니라 그 특징에 대한 정의는 관점에 따라 달라질 수 있을 것이다.

또한 노사협력과 관련된 Cooke, W. N.(1985)의 정의에 따르면 노사협력의 정의를 기업과 노동자가 각각 노동관계로부터 가능한 많은 것을 분배 받기를 원한다는 전제하에, 노사공동으로 작업성과에 대한 책임을 공유하고 작업성과의 전체적인 크기를 증가시켜 당사자에게 분배될 수 있는 생산성, 노동자 생활의 질을 증가시키는 노력이라고 하였다[4]. 다른 한편으로 Badler, L. & Nadler, Z.(1989)은 노동조합과 경쟁자가 함께 일할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동목표를 설정하고 이 목표를 달성하기 위한 방안을 공동으로 모색하는 것으로 정의하고 있다[5]. Eaton, A.(1994)은 이와 같은 노사협력의 제도가 추구하는 목표는 생산비 절감과 생산성 향상, 제품의 질 향상, 불량률 감소, 조직 효율성 향상 등과 같은 경영자가 지향하는 목표에서 근로조건 개선, 근로생활의 질 향상 등의 종업원의 경제적 사회적 지위 향상과 같은 노동자 또는 종업원 지향적인 목표에 까지 다양하다고 하였다[6].

3. 노사관계의 협력 유형

노사관계의 유형은 각국의 산업화 과정에서 나타난 노사 당사자의 성격, 노동정책, 노사관계환경, 노사관 등에 따라 달라질 수 있다. 노사관계론의 대가인 밀즈(Daniel Quinn Mills, 1992) 교수는 노사관계 유형을 다음과 같이 분류하고 있다[7].

첫째, 갈등형이다. 갈등형은 경영층이 노동조합의 주장에 대하여 전혀 수용하지 아니하고, 노동조합 역시 경영층의 경영권과 의사결정권을 무시하는 행태를 보이는 것이다.

둘째, 휴전형이다. 휴전형은 경영층에 대한 노동조합의 기존 인식에 변화가 없고 노동조합 역시 경영층에

대하여 비타협적인 태도를 유지하면서 양 집단이 각기 큰 양보는 하지 않으려는 행태를 보이는 것이다.

셋째, 조화형이다. 휴전형에 비해 좀 더 발전된 형태로 노사 당사자가 서로 집단의 입장을 인정하면서 공존과 이해의 균형을 도모하고자 하는 행태를 보이는 것이다.

넷째, 협력형이다. 노사 당사자가 서로의 입장과 한계를 깊이 이해하고 문제해결에 협력하여 해결하고자 하는 경우로, 가급적 파업에 돌입하는 것은 극히 자제하면서 원만한 타협을 끈까지 도모하는 행태를 보이는 것이다.

이러한 노사관계 유형으로 생각하면 협력성의 노사관계가 이상적인 행태일 것이다. 협력적 노사관계는 사용자와 근로자의 이해를 바탕으로 하기 때문에 조직의 목표와 비전, 조직문화, 노사관계 인식에 대한 새로운 접근이 필요하고 할 수 있다.

4. 협력적 노사관계 선행연구

협력적 노사관계 형성을 위한 많은 연구들에서 제시된 협력적 노사관계 형성요인들을 살펴보면 다음 표와 같이 정리할 수 있다.

표 1. 협력적 노사관계 선행연구 경향

| 연구자 | 연도 | 주요내용 |
|-----|------|---|
| 김재식 | 2001 | ·노사관계 이론탐색 ·분배의 확대와 경영참가를 통한 협력강조 ·노사관계 패러다임개선과 사용자의 경영가치관과 비전, 인사관리, 교육훈련, 지식근로자 육성을 강조 |
| 박지만 | 2005 | ·노사협력의 요건은 윤리경영 ·윤리경영은 이해관계자, 조직풍토, 거시적 환경을 통한 인간존중, 구성원의 신뢰, 프라이버시를 강조 ·적법성과 윤리, 수익성과 윤리를 강조하면서 윤리경영이 조직성과를 창출한다고 주장 |
| 윤종익 | 2009 | ·인사제도공정성, 조직문화, 근로자특성, 사용자 특성을 분류하여 협력적 노사관계 설명 ·협력적 노사관계를 통한 조직성과 분석 ·사용자의 노동자에 대한 존중 강조 |
| 김정호 | 2009 | ·노사파트너십이라는 용어 사용 ·고용안정성, 의사결정참여, 분배공정성, 교육훈련 투자를 통한 협력 강조 ·분배공정성과 교육훈련이 근로자의 조직몰입과 구성원간 신뢰 형성의 중요요인이라고 주장 |
| 김창선 | 2009 | ·협력적 노사관계 구축사례연구 ·노사문화, 노사간 발전단계와 수준별 접근 방식에 대한 논의 ·경영이념과 비전, 조직문화, 노사관계 개선을 위한 협력적 노사관계형성 강조 |
| 나영재 | 2010 | ·윤종익의 연구결과를 바탕으로 협력적 노사관계 요인과 협력적 노사관계 준수를 통한 조직성과 강조 ·노사관계에 있어 사용자의 사회적 책임 강조 |

협력적 노사관계에 대한 선행연구의 핵심적 내용들을 살펴보면 초기 선행연구에서부터 최근까지의 경향이 나타날 수 있는 초기의 선행연구에서는 노사관계에 있어서 대립적인 요소들에 연구를 바탕으로 경영과 관련된 논리를 전개하고 있으며 이후 윤리경영 차원에서 노사관계를 설정하고 조직내부의 합리성을 강조하는 연구경향을 볼 수 있으며 최근에는 지속가능한 경영의 입장에서 노사협력의 구체적 요인들에 대한 논의가 시작된 것을 알 수 있다.

이를 바탕으로 협력적 노사관계 구축과 관련된 요인들을 추출해 보면 경영적 측면, 조직내부의 문화정립 측면, 외부 환경에 대한 순응과 노사관계 개선을 위한 관계적 측면으로 나누어 질 수 있을 것이다.

III. 협력적 노사문화 형성을 위한 요인 분석

1. 조사방법 및 개요

선행연구를 바탕으로 협력적 노사관계 및 문화를 형성하는데 있어 중요한 요인 군으로 첫째, 경영이념 및 비전확립, 둘째, 새로운 조직문화 정립, 셋째, 노사관계 개선 컨설팅 및 인식개선이라는 범주를 바탕으로 각기 특성에 맞는 세부요인들을 설정하였다.

표 2. AHP분석을 위한 설문지 지표 및 지표설명

| 1단계 | 2단계 | |
|-------------|----------------------|---------------------|
| | 지표 | 지표설명 |
| 경영이념 / 비전확립 | ▪ 조직의 비전 및 가치 공유 | 비전공유/경영현황 설명회 |
| | ▪ 종업원 존중 경영 강화 | 상호 신뢰기반 형성 |
| | ▪ 비전적 노사협력 체계 구축 | 상시적 협의체 구성 |
| 새로운 조직문화 정립 | ▪ 열린/투명경영, 근로자 경영 참여 | 경영현황 공개, 경영참가 범위/방법 |
| | ▪ 인간존중의 조직관리 | 노사공동해결위원회 구성 |
| | ▪ 인적자원 개발 극대화 | 인적자원육성/개발 프로그램 |
| | ▪ 창의/혁신적 근로윤리 | 소비자(고객)에 대한 책임 |
| 노사관계 개선 컨설팅 | ▪ 노사관계의 올바른 인식 기회제공 | 노사문제의 원인 파악 |
| | ▪ 갈등원인 분석과 처방 | 노사분쟁의 사전 예방 |
| | ▪ 문제 해결자로서의 역량 배양 | 문제해결 지식, 스킬, 경험 배양 |

협력적 노사관계 구축을 위한 협력 요인들간의 실증적인 분석은 다음과 같이 진행하였다. 첫째, 본 연구에서 목적하는 협력적 노사관계 구축을 위한 방안을 도출하기 위해 실제 현장의 전문가들이 인식하고 있는 요인들에 대한 설문조사를 실시하였다. 현장의 전문가들은 노동조합임원, 노사협의회 임원, 노동부 공인노무사 26인을 대상으로 하였다. 둘째, AHP 기법을 활용한 우선순위 및 가중치 산정을 통하여 측정지표들간의 상호비교가 쉽도록 작성하였으며, 쌍대 비교 척도는 9점으로 제시하였다. 셋째, 분석은 AHP기법의 이론에 충실하게 진행하여 통계패키지 expert choice 10.1 프로그램을 사용하여 분석하였다.

설문은 협력적 노사관계 구축을 위한 1단계 지표와 그 하위 지표로 구성되었으며 설문 응답시 상대적 중요도에 대한 의사결정 체계화를 기하였다.

2. 설문분석결과

협력적 노사관계 구축에 필요한 요인들에 대한 전문가들의 우선순위를 분석한 결과는 1단계 협력적 노사관계를 구축하기 위한 종합적인 측면인 3개 영역 즉, 경영이념/비전확립, 새로운 조직문화 정립, 노사관계개선 컨설팅에서는 노사관계를 명확히 하는 경영이념의 정립과 비전의 확립이 가장 중요하다고 나타났다.

표 3. 1단계 평가지표 분석결과

| 구분 | 가중치 | 순위 | 도식 |
|---------------|-----------|-------|----|
| 지표 | 경영이념/비전확립 | 0.410 | 1 |
| | 새로운조직문화정립 | 0.343 | 2 |
| | 노사관계개선컨설팅 | 0.247 | 3 |
| Inconsistency | 0.02 | | |

2단계 경영이념/비전확립의 하위 지표인 조직의 비전 및 가치공유, 종업원 존중 경영 강화, 비전적 노사 협력 체계 구축에서는 종업원 존중 경영을 강화하는 것이 경영이념의 실현 및 비전을 확립하는 중요한 요인으로 나타났으며 다음으로 조직의 비전 및 가치공유로 나타났다.

표 4. 2단계 경영이념/비전확립 평가지표 분석결과

| 구분 | | 가중치 | 순위 | 도식 |
|---------------|--------------|-------|----|----|
| 지표 | 조직의 비전 가치공유 | 0.333 | 2 | |
| | 중요원 존중 경영 강화 | 0.426 | 1 | |
| | 비전적 노사 협력 체계 | 0.241 | 3 | |
| Inconsistency | | 0.03 | | |

1단계에서 두 번째로 중요한 순위를 나타낸 새로운 조직문화 정립에 관한 2단계 하위 지표들의 우선순위를 살펴보면 열린/투명경영과 근로자의 경영참여 확대가 협력적 노사관계를 구축하는데 있어 가장 중요하다고 보았고 다음으로 인간존중의 조직관리, 인적자원개발의 극대화 순으로 중요성이 강조되었다.

표 5. 2단계 새로운 조직문화 정립 평가지표 분석결과

| 구분 | | 가중치 | 순위 | 도식 |
|---------------|-----------------|-------|----|----|
| 지표 | 열린/투명경영 근로자경영참여 | 0.316 | 1 | |
| | 인간존중의 조직관리 | 0.269 | 2 | |
| | 인적자원개발 극대화 | 0.161 | 3 | |
| | 창의/혁신적 근로윤리 | 0.133 | 4 | |
| | 합리적/생산적 노동운동 | 0.122 | 5 | |
| Inconsistency | | 0.02 | | |

노사관계 개선 컨설팅 영역의 2단계 요인들의 우선순위는 노사관계의 올바른 인식을 제공하는 기회가 확대되는 방향으로 노사관계 개선 컨설팅이 이뤄져야 협력적 노사관계 구축에 도움을 주는 것으로 나타났으며 다음으로 갈등원인 분석과 처방이 중요하다고 지적하고 있으며 마지막으로 문제해결자로서의 역량을 배양이었다.

표 6. 2단계 노사관계 개선 컨설팅 영역 평가지표 분석결과

| 구분 | | 가중치 | 순위 | 도식 |
|----|------------------|-------|------|----|
| 지표 | 노사관계의 바른 인식 기회제공 | 0.546 | 1 | |
| | 갈등원인 분석처방 | 0.258 | 2 | |
| | 문제해결자 역량 배양 | 0.196 | 3 | |
| | Inconsistency | | 0.00 | |

협력적 노사관계 구축을 위한 우선순위 가중치를 바탕으로 전체 지표 중 우선순위가 높은 순위를 계산하는 복합가중치를 계산한 결과를 보면 전체 지표 중 중요원 존중 경영을 강화하는 것이 협력적 노사관계 구축에 있어 제일 우선시 되어야 하는 것으로 분석되었으며 다음으로 열린 경영/투명경영 및 근로자의 경영참여가 확대 되어야 하는 것으로 나타났다.

세 번째로는 조직의 비전 및 가치를 공유하는 부분에 대한 가중값이 높았으며 인간존중의 조직관리가 다음 순위로 나타났다. 노사관계 개선 컨설팅 영역에서는 다섯 번째 순위로 노사관계의 올바른 인식 기회를 제공하는 컨설팅 및 교육이 이루어져야 하는 부분을 전문가들은 협력적 노사관계 구축에 있어 중요한 요인이라고 지적하고 있는 것으로 분석되었다.

IV. 협력적 노사문화 정착방안

1. 경영이념과 비전확립

국제경쟁력 확보는 21세기를 맞이하는 우리 기업의 필수 생존조건이며 노사관계의 선진화는 핵심적인 전략목표라고 할 수 있다. 본 연구에서도 경영이념과 비전의 확립에 따른 중요원 존중 경영이 가장 중요한 요인으로 인식된 것은 이를 반영하는 결과라고 할 수 있다. 따라서 노사관계의 새로운 패러다임의 핵심은 협력적 노사관계 발전을 통한 기업의 경영이념과 비전을 노동자와 공유하는 협력 문화의 창출이라고 할 수 있을 것이다. 미국 등의 노사관계 우량기업에서도 시도하여 크게 성공한 새로운 패러다임은 노사관계를 기본적으로

표 7. 단계별 복합가중치를 계산한 중요도와 우선순위

| 목표 | 1단계 | | 2단계 | | | |
|-----------------|-------------|-------|-------------------|---------|--------|-------|
| | 지표 | 중요도 | 지표 | 부분별 중요도 | 전체 중요도 | 우선 순위 |
| 협력적 노사문화 실천요소 | 경영이념 / 비전확립 | 0.400 | 조직의 비전 및 가치 공유 | 0.333 | 0.128 | 3 |
| | | | 종업원 존중 경영 강화 | 0.426 | 0.164 | 1 |
| | | | 비전적 노사협력 체계 구축 | 0.241 | 0.093 | 6 |
| | 새로운 조직문화 정립 | 0.343 | 열린/투명경영, 근로자 경영참여 | 0.316 | 0.137 | 2 |
| | | | 인간존중의 조직관리 | 0.269 | 0.117 | 4 |
| | | | 인적자원 개발 극대화 | 0.161 | 0.070 | 7 |
| | | | 창의/혁신적 근로윤리 | 0.133 | 0.058 | 8 |
| | | | 합리적/생산적 노동운동 | 0.122 | 0.053 | 9 |
| | 노사관계 개선 컨설팅 | 0.247 | 노사관계의 올바른 인식 기회제공 | 0.546 | 0.099 | 5 |
| 갈등원인 분석과 처방 | | | 0.258 | 0.047 | 10 | |
| 문제 해결자로서의 역량 배양 | | | 0.196 | 0.035 | 11 | |
| 전체중요도 도식 | | | | | | |
| | 조직배전가치공유 | 0.128 | | | | |
| | 종업원존중경영 | 0.164 | | | | |
| | 비전적노사협력체계 | 0.093 | | | | |
| | 열린경영근로자경영참여 | 0.137 | | | | |
| | 인간존중조직관리 | 0.117 | | | | |
| | 인적자원개발극대화 | 0.070 | | | | |
| | 창의혁신근로윤리 | 0.068 | | | | |
| | 합리적노동운동 | 0.053 | | | | |
| | 노사관계인식제공 | 0.099 | | | | |
| | 갈등원인분석처방 | 0.047 | | | | |
| | 문제해결자역량강화 | 0.035 | | | | |

로 협력적인 것으로 보고 부분적으로 대립되는 국면도 있는 것으로 이해한다. 그 때문에 노사관계를 대립으로 볼 것이냐, 협력으로 볼 것이냐 하는 것은 패러다임의 변화의 문제로 된다.

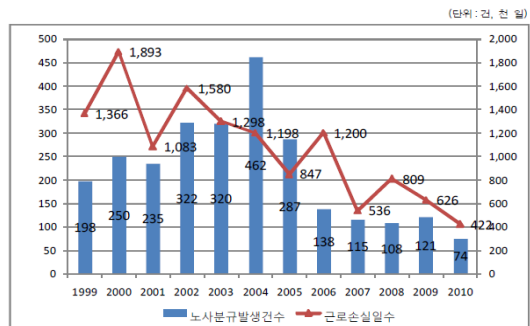
표 8. 미국에서 협력적 노사관계로 성공한 기업의 노사협력 전제조건

- 기업은 강한 노조를 경영자로서 간주한다.
- 노동조합은 조합원의 복지가 기업의 성공에 달려 있음을 인식한다.
- 노동조합은 강하고 책임감이 있으며 민주적이어야 한다.
- 기업은 노동조합의 내부운영에 개입하지 않아야 하며 근로자의 노조에 대한 충성을 약화시키려해서는 안된다.
- 상대방을 신뢰하고 존중해야 하며 공존 불가능한 이데올로기 대립이 없어야 한다.
- 문제해결을 위해 법률적 방법(소송 등)을 택하지 않는다.
- 추상적인 원리원칙을 따지기보다 매일의 구체적 문제해결에 더 많은 시간을 투입한다.
- 노사협약의 정보공유를 활성화 시킨다.
- 고충은 즉시 해결한다.

자료 : 이원덕, 참여협력적 노사관계 정책방안에 관한 연구. 한국노동연구원, 1996.

우리나라의 연도별 노사분규 발생건수 및 근로손실 일수 추이를 살펴보면 노사분규 및 근로손실일수, 그리

고 노사분규 지속일은 점차로 줄어들고 있는 것으로 보이고 있다. 또한 이러한 노사관계의 변화에도 현재 우리나라 노사관계에 있어 복수노조 허용, 노조 전임자 임금지급과 관련된 타임오프의 문제들을 둘러싼 부당 노동행위 분쟁, 단체교섭 창구단일화, 복수 노조간 노조 활동 편의지원 및 전임자 등 다양한 쟁점들을 놓고 노-사, 노-노간 갈등이 발생할 것으로 예측되고 있다.



자료 : 한국노동연구원. <http://www.klii.re.kr/>

그림 2. 연도별 노사분규 발생건수, 근로손실일수 추이

따라서 노동자와 경영자간의 경영이념과 비전의 공유를 통한 새로운 협력 관계 정립을 통하여 환경변화에 적극 대응하는 한편 기업은 노동자를 경영자산으로 인식하는 가운데 새로운 경영이념을 도입하여 함께 상생하는 문화를 만드는 것이 중요한 것이다.

2. 사용자의 역할과 책임의식 확보

협력적 노사관계 정립에 있어 중요하게 지적된 요인으로 종업원 존중 경영과 열린/투명경영, 근로자 경영 참여 부분이 가장 많이 가장 크게 나타난 것을 알 수 있듯이 이는 사용자의 책임과 역할의 중요성이 부각된 것이라고 할 수 있다.

그 동안 정부의 절대적인 비호 아래 근로자들 위에 군림하는 시대는 지나갔다. 따라서 사용자들은 새로운 노사관계를 위해 자신의 역할과 책임을 다해야 할 것이다.

사용자의 책임성 강화의 방법으로는 첫째, 경영자의 경영철학의 변화를 가져와야 할 것이다. 대립과 갈등의 노사관계로 가느냐, 협력과 화합의 협력적 노사관계로 가느냐는 최고경영자의 경영철학을 바탕으로 한 조직의 비전 및 가치체계의 확립을 실현하는 것이라고 할 수 있다.

둘째, 사용자는 근로자의 중시하는 인간중심의 경영 가치관을 형성해야 한다. 지식경제시대의 개인이나 조직의 생존을 좌우하는 핵심요인은 지식의 양과 질, 그리고 그 공유정도와 활용능력으로 볼 수 있을 것이다. 본 연구에서도 협력적 노사관계의 요인으로 인간존중 경영강화와 인간존중의 조직관리가 높은 우선순위를 보인 것도 이와 맥락을 같이한다고 할 수 있다.

셋째, 노동조합이나 근로자 대표 또는 근로자 개인이 회사 경영과정에 참여할 수 있는 기회가 주어져야 할 것이다. 근로자의 경영참여와 고능률 생산체제가 치열해진 국제경쟁 속에서 형평과 효율을 동시에 추구하려는 새로운 시도라는 점에서 생산성 또는 기업의 경영성과에 미치는 효과의 결정요인으로 노동조합의 역할이 매우 중요하다는 점을 인식해야 할 것이다[6].

넷째, 경쟁력의 핵심요소인 인적자원인 근로자에 대한 교육훈련의 확대와 지식근로자 육성을 강화해야 한다. 정보지식사회의 도래로 인해 새로운 아이디어와 기

술이 끊임없이 발전하는 가운데 저비용/고부가가치를 추구하는 기업만이 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있는 시대에서 인적자원의 개발은 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다[8].

3. 근로자와 노동조합의 역할과 책임성 강화

협력적 노사관계의 정립과 새로운 노사 문화의 정착은 사용자의 역할과 책임성의 강화만으로는 성립될 수 없다. 근로자의 책임과 역할의 강화도 함께 이루어져야만 진정한 협력적 노사관계의 정립이 가능할 것이다.

분석결과에서도 노사관계에 대한 올바른 인식기회가 지속적 제공이라는 요인이 중요한 가중값을 나타냈는데 이는 일반적으로 고용자에 대한 부정적 이미지를 가지고 있는 노동자의 인식의 제고가 함께 이루어져야 하며 노동조합의 역할과 책임성이 중요하다는 것이라 하고 할 수 있다. 이러한 근로자의 책임과 역할을 강화하는 방안으로 첫째, 협력적 노사관계를 위하여 근로자는 민주적·합리적인 노동운동관을 확립해야 한다. 협력적 노사관계로의 발전은 노동조합의 노동운동 이념이 대립과 투쟁을 지양하고 기업발전을 통해 조합원의 복지와 일하는 삶의 질을 향상시키는 참여·협력주의 및 생산중심으로 전환해야 한다.

분배주의는 노사관계에 있어서는 노사가 고정된 과이의 배분을 둘러싸고 제로섬(zero sum)게임을 하기 때문에 갈등과 대립의 수반을 불가피하다. 그러나 생산지향적인 노사관계에서는 미래지향적이고 노사 모두에게 더 큰 이익을 가져다 주는 사항을 다루는 포지티브섬게임이 되어 상생·공영의 노사관계로 발전할 수 있다[9].

둘째, 노동조합의 민주성과 자주성을 확보하고 노동조합 임원들의 자질 향상과 인식전환을 이루어야 할 것이다. 노동조합은 근로자의 의견을 올바르게 수렴·대변하고 노조의 대표자의 선출은 조직운영에 민주주의 원칙을 지침으로써 외부의 간섭으로부터 노동조합의 자주성을 확보해야 한다.

셋째, 노동조합은 노사관계의 올바른 인식의 기회와 갈등의 원인에 대한 정확한 정보를 제공하는 역할을 담당해야 할 것이다. 협력적 노사관계의 발전과 문화의

정착은 근로자 개개인의 정확한 판단이 노동조합으로 수렴되어 이를 바탕으로 한 문제해결이 이루어 져야 한다.

4. 정부의 노사관계 형성 지원 강화

정부는 노사의 협력을 증진시키기 위한 적극적인 프로그램을 개발하고 이를 통한 간접지원을 강화해야 할 것이다. 정부는 노사관계제도를 개선해야 하는데 정부 역할을 가급적 줄이고 노동권의 제한을 풀어주어야 하며 불합리한 관행을 개선하는 것이 바람직할 것이다.

현재 이러한 역할을 담당하는 노사정위원회도 노사가 중심이 되도록 개편하여 운영하는 것이 하나의 방안이 될 것이며 현재 논의되고 있는 ISO 26000 도입과 함께 이의 실현을 위한 제도적 지원책을 마련하는 것도 중요하게 고려되어야 할 것이다.

또한 우리나라의 노사관계의 조율 시스템(노사정위원회)의 장점을 살리고 문제점을 정부정책으로 해결할 수 있는 시스템은 업종별·지역별 또는 중위적인 노·사단체간 또는 노·사·정간 정책과 현안을 조율해 가는 세부 시스템의 강화가 전제되어야 할 것이며 정책을 구상하고 입법화하는 과정에서의 노사의 참여와 사업장에서의 임금근로조건을 결정하는 노사협의에 대한 구분을 명확히 하고 이에 대한 정부의 명확한 대응방식의 일관성 확보도 중요하다고 할 수 있다.

V. 결론

기업의 사회적 책임을 다하고 고용을 창출하는 한편 국가의 경쟁력 강화에 공헌하기 위해서는 협력적 노사관계 정립과 문화를 정착시키는 것이 필수적이라고 할 수 있다.

본 연구는 이러한 시대적 요구에 부응하기 위한 협력적 노사관계의 중요 요인들에 대하여 살펴보고 이 요인들의 중요성을 바탕으로 협력적 노사관계 구축을 위한 제안을 하였다.

우선 협력적 노사관계 형성의 중요한 요인들을 이론적 탐색을 통하여 살펴보았으며 협력을 위한 중요한 요인으로 경영이념/비전확립, 새로운 조직문화 정립, 노

사관계 개선을 위한 컨설팅 및 인식개선이 중요한 범주로 정의할 수 있었다.

이를 바탕으로 협력적 노사관계 정착 및 문화 형성을 위한 방안으로 첫째, 새로운 노사관계 패러다임 정착 및 발전에 관한 방안을 제시하였다. 새로운 노사관계 패러다임의 방향은 협력으로의 진전이 매우 필요하다는 것과 현재 진행되고 있는 외부 환경의 변화에 대응하기 위한 기업의 전략적 선택이라는 것이다.

둘째, 사용자의 역할과 책임의식을 확보해야 한다는 것이다. 사용자 및 경영자의 경영철학의 변화와 함께 인간중심의 조직구성, 그리고 근로자의 참여를 바탕으로 생산성 향상이 매우 중요하다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 근로자 및 노동조합의 역할과 책임성도 함께 증진되어야 할 것이다. 이를 위해서는 근로자는 민주적이고 합리적인 노동운동관을 확립하여 생산중심의 노동운동을 전개해야 하며 노동조합은 스스로의 정당성을 확보해야 한다.

넷째, 정부의 노사관계 형성의 지원이 강화되어야 할 것이다. 현재 정부에서 진행하고 있는 노사협력 프로그램을 강화하는 한편 노사관계의 조율을 위한 노사정위원회의 정상화 및 정부의 개입을 최대한 자제하여 노사의 자율적인 합의를 도출할 수 있는 분위기를 조성하고 이를 정부정책에 적극 반영해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 윤대혁, *노사관계론*, 도서출판 대명, 2003.
- [2] J. T. Dunlop, *Industrial Relation System*. Holt. New York, 1993.
- [3] 김영재, *인적자원관리*, 삼영사, 2005.
- [4] W. N. Cooke, "Toward a General Theroy of Industrial Relation," In David B. Lipsky. editor, *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol.2, Greenwich, CT:JAI Press, 1985.
- [5] L. Badler and Z. Nadler, "Developing Human Resources (3rd ed)," San Francisco. California: Jossey-Bass Publishers, 1989.

[6] A. Eaton, "The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, No.3, 1994.

[7] D. Q. Mills, *Labor-Management Relations*. 2nd ed. McGraw-Hill Book Company, 1992.

[8] 윤대혁, "협력적인 노사관계체제의 정립 방안에 관한 연구," 한국인적자원관리학회 인적자원관리 연구, 제16권 특별호, 2009

[9] 배진한, "노동자 경영참가가 경영성과에 미치는 효과에 대한 실증분석", 한국노동경제학회 2001.

[10] 김정호, *공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 숭실대학교 대학원 석사논문, 2009.

[11] 김창선, *협력적 노사관계 구축방안에 대한 연구*, 전남대학교 대학원 석사논문, 2009.

[12] 나영재(2010). *노사관계 특성요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 전북대학교 경영대학원 경영학과 석사논문.

[13] 노영진, "노사파트너십의 노사관계 효과성에 관한 연구", *산업관계연구*, Vol.20, No.3, 2010.

[14] 박지만, *윤리경영의 효과적인 실천을 이끄는 요인에 관한 연구*, 고려대학교 경영대학원 석사논문, 2005.

[15] 윤종익, *협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과*, 상지대학교 대학원 박사논문, 2009.

[16] 이원덕, *참여·협력적 노사관계 정착방안에 관한 연구*, 한국노동연구원, 1996.

[17] 지광수, 조기진, *협력적 노사관계에 관한 연구*, 조선대 경영경제연구, 2005.

[18] <http://www.kli.re.kr/>

[19] L. Badler and Z. Nadler, "Developing Human Resources (3rd ed)," San Francisco. California: Jossey-Bass Publishers, 1989.

[20] J. Hensley and D. D. Burke, *The Changing Nature of Supervision: Implications for Labor-Management Relations in the Twenty-First Century*. SETON HALL LEGISLATIVE JOURNAL, Vol.33, No.2, 2009.

[21] J. G. Getman and J. Fine, "Labor-Management Relations: Restoring the Power of Unions: It Takes A Movement," *Industrial & labor relations review*, Vol.64, No.3, 2011.

저 자 소 개

배 정 환(Jeong-Hwan Bae)

정회원



- 2007년 2월 : 충북대학교 대학원 행정학과(행정학박사)
- 2009년 3월 ~ 현재 : 한서대학교 행정학과 교수
- 2011년 : 행정안전부 지방자치발전 포럼 위원

<관심분야> : 공공정책, 과학기술행정, 지역개발

최 호 택(Ho-Taek Choi)

종신회원



- 2000년 7월 : 영국Manchester Metropolitan University(행정학박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 배재대학교 사회대학 행정학과 교수
- 2005년 7월 ~ 현재 : 배재대학교 자치여론연구소 소장

- 2008년 11월 ~ 현재 : (사)한국공공행정연구원 원장
 - 2011년 03월 ~ 현재 : 한국콘텐츠학회 중부지부장
- <관심분야> : 시민참여, 지방재정, 행정개혁, 행정콘텐츠