

# 기업경쟁력 강화를 위한 이해공유 노사관계의 의미와 실천방안\*

이 영 먼\*\*

기업을 둘러싼 경영환경의 변화는 더욱 빨라지고 더욱 광범위해지고 있다. 따라서 그 동안 안정적인 기업환경을 전제로 한 기업경영은 더 이상 적절하지 않은 대응방식이다. 새롭게 변해야 한다. 이 글에서는 변해야 할 여러 가지 중에서 노사관계를 중심으로 경쟁력 확보를 위한 방안을 제시하고자 한다. 하지만 반드시 노조가 결성된 기업만을 대상으로 하는 것은 아니며 무노조 기업의 경우에도 적용할 수 있는 방안들을 제시하고자 하였다.

2017년에 출범한 문재인 정부는 친노동 및 친노동조합 성향의 공약을 실제 정책에 적용하기 위하여 노력하고 있다. 2018년과 2019년에 각각 16.4%와 10.9%에 달하는 최저임금 인상이 결정되었다. 공공부문의 비정규직 제로라는 공약도 실천하기 위해 800여개가 넘는 공공기관의 다수 비정규직을 정규직으로 전환하는 정책을 추진하고 있다. 좀 더 거시적으로는 소득주도성장과 혁신성장이라는 정책을 위해 일자리 위원회를 만들어 좋은 일자리 창출에 노력하고 있지만 1년여가 지난 시점에서 최저임금 인상에 대한 속도조절을 인정하였고, 공공부문의 정규직 전환도 순탄하지 않은 길을 가고 있다.

충분한 임금과 고용안정은 근로자로서는 당연한 요구이며 권리이기도 하다. 하지만 90% 이상의 근로자가 일하고 있는 민간 기업이 경영환경과 무관하게, 근로자 측이 원하는 고임금과 고용안정을 무조건 확보할 수는 없다. 시장경제에서 민간 기업은 시장상황이 어렵다면, 인건비와 고용안정성도 흔들릴 수밖에 없기 때문이다. 과거처럼 시장이 안정적이고 예측 가능한 환경이라면 노동조합은 좀 더 근로자중심의 요구를 강조하겠지만, 기업의 미래가 불안한데 계속 요구만은 할 수 없다. 지난 수년간 우리는 조선업종의 불황으로 수만 명이 일자리를 잃는 것을 보아 왔으며, 인터넷 시대를 맞아서 은행과 증권회사의 수많은 지점들이 문을 닫고, 그 결과 수천 명의 은행원들과 증권업 종사자들이 일자리를 잃는 것을 보고 있다. 따라서 이제는 상황을 공유하는, 즉 경기불황과 호황을 공유하는, 이해공유 노사관계가 필요하게 되었다. 어려울 때는 노사가 서로 힘을 합쳐야 하고, 호황의 시기에도 노사가 공동으로 미래에 대비하는 노력을 게을리해서는 안 된다는 것이다.

이 글에서는 기업의 미래변화에 대응하기 위한 노사공동위원회의 설치 및 운영을 시작으로 노사가 당사자주의 원칙에 따라 주도적으로 일터혁신을 추진해 나가며, 임금체계를 비롯한 인사제도도 개선해 나가고, 고령화시대를 맞아 교육훈련을 강화하는 등의 내용을 중심으로 이해공유 노사관계의 구체적 실천방안을 제시하고자 하였다.

주제어: 이해공유, 노사관계, 환경변화, 노사공동위원회, 임금체계, 교육훈련

## I. 들어가기

1980년대 후반 우리나라는 노동자대투쟁의 시기

를 겪으면서 노사관계에서 한 단계 도약을 하게 되었다. 1960년대 이후 삼십년 가까이 우리나라의 경제성장과 발전을 이끈 노동자들은, 여전히 생산직 차별, 낮은 임금, 노동운동 탄압이라는 열악한 환경

논문접수일: 2017. 10. 28. 1차 수정본 접수일: 2018. 06. 18. 2차 수정본 접수일: 2018. 10. 15. 게재확정일: 2018. 10. 30.

\* 본 논문은 한국경영학회에서 2017년에 발간한 "직각혁신이 답이다"라는 책의 제6장 '이해공유 노사관계'를 대폭 수정하고 보완한 것임을 밝힙니다. 본 논문은 동국대학교(서울)에서 재정지원을 받았습니니다. 논문의 질적 향상을 위해 수고해주신 익명의 심사위원에게 감사드립니다.

\*\* 교수, 동국대학교 경영대학(서울)(youngman@dongguk.edu)

하에 있다가, 직선제 개헌으로 마무리되는 사회 민주화에 이어서 폭발적인 노동운동을 경험하게 되었다. 하지만 거꾸로 생각해 보면 당시 우리경제는 지속적인 고도 성장의 결과 정치적으로는 민주화를, 사회경제적으로는 풍요로움을 즐기기 시작한 시점이었다. 대표적인 내용이 1986년 아시안 게임과 1988년 서울 올림픽이다. 여러 방면에서의 발전과 함께 우리나라의 노사관계도 한 단계 도약하게 되었다. 그러나 10년 후 우리는 IMF외환위기를 겪었고, 다시 10년 후에는 금융위기로 어려움을 맞았다. 그 동안 대마불사라는 말이 어울리지 않게 대우, 국제, 미도파, 쌍방울, 한보 등 수많은 대기업들이 무너졌고, 남은 기업들은 글로벌 경쟁에서 더 이상 싼 임금이 아니라 기술경쟁력을 확보해서 자리를 지켜왔다.

그러나 이제는 새로운 위기가 우리 앞에서 있다. 비록 일부 학자들은 제4차 산업혁명도 지속적인 생산성 향상의 한 사건이며, 지난 이백여 년의 세월과 마찬가지로 일자리는 지속적으로 만들어질 것으로 예상하지만, 막상 우리 앞에는 생겨나는 일자리보다는 없어지는 일자리가 더 많아 보인다. 문재인 정부는 일자리창출을 가장 중요한 국정과제 실천전략으로 삼고, 일자리 위원회를 만들고, 최저임금을 과격적으로 인상하는 등 소득주도성장을 지향하고 있지만 일 년여가 지난 시점에서 일자리 관련 통계는 저소득층 소득에 대한 논란이 빚어지는 등 장밋빛으로 보이지 않는 상황이다. 조선업종에 이어서 GM코리아를 포함한 자동차업종도 미래가 밝아보이지는 않는다. 뒤이어서 구조조정을 기다리는 업종도 있다는 이야기도 들린다.

공공부문은 정부가 이끌어간다고 하더라도 민간부문은 결국 스스로 경쟁력을 확보해야 한다. 글로벌 차원에서 기후변화, 미국의 금리인상, 유가의 상승

과 같은 예측 가능한 요인들도 있지만, 사드여파와 같은 예상치 못한 상황에서 노사가 서로 다른 길을 간다면 기업이 지속가능한 경쟁력을 확보하기가 쉽지 않다. 국내에서도 정년은 연장되지만 근로자들의 역량이 그에 미치지 못한다면 기업의 경쟁력은 약화될 것이다. 최저임금 인상이나 근로시간 단축도 근로자의 삶의 질을 향상시키는 중요한 수단이지만, 지속가능한 경쟁력의 약화로 이어진다면 바람직한 현상은 아니다.

본 연구에서는 이러한 기업환경의 변화 속에서 어떻게 하면 노사가 공동으로 기업의 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있는가에 대해 생각해 보고, 그 필요성, 그리고 구체적인 실천방안들을 제시해 보고자 한다.

## II. 우리나라 노사관계 현황과 전망

먼저 기업의 경쟁력에 대한 정의가 필요할 듯하다. 경쟁력이란, 엄격하게 정의하면 재화와 서비스를 판매하거나 공급하는 능력과 매출을 비교하는 개념이지만, 일반적으로는 국내외 시장경쟁에서 이겨서 시장점유율을 확대하는 것이고, 매출이 확대되며, 결과적으로 수익(profit)이 향상되는 것이라고 할 수 있다.<sup>2)</sup> 그러나 기업의 경쟁력은 단순히 계량적이거나 재무적인 관점에서만 결정되는 것은 아니다. 기술적인 차원에서나 인적자원의 관점에서 다른 기업들이 따라오거나 빼앗아갈 수 없는 자원을 확보하고 있다는 것도 경쟁력을 확보하는 것이라고 생각할 수 있다(유규창·권기욱·배종석, 2015; Pfeffer, 1998). 한결음 더 나아간다면 기업을 둘러싼 다양

2) 경쟁력(competitiveness)에 대한 사전적인 정의를 살펴보면 Cambridge Dictionary에는 '성공적으로 경쟁하는 능력(the ability to compete successfully)'이라고 정의하고 있으며, Oxford Living Dictionary에는 '비교가능 대상보다 최소한 비슷하거나 더 나은 수준으로 정의하고 있다.

한 이해관계자를 잘 고려하여 경영하는 것도 그 기업의 장기적인 지속가능성을 제고하기 때문에 경쟁력을 확보하고 있다고 말할 수 있을 것이다(민재형·하승인·김범석, 2015). 여기서는 단순한 재무적 수익성보다는 보다 폭넓은 차원의 경쟁력, 즉 비재무적 차원과 다양한 이해관계자 고려 차원에서의 지속가능한 경쟁력을 염두에 두고 논의를 전개하고자 한다(전반적인 경쟁력 제고를 위한 방안으로는 한인구 외(2017)를 참조바람).

본 연구의 핵심은 노사관계에서 기업경쟁력이기 때문에, 먼저 우리나라의 노사관계에 대해 개략적으로 살펴보기로 하자. 지난 반세기 동안 우리나라의 경제성장 과정이 역동적이었던 것처럼, 우리나라의 노사관계도 역동적인 변화과정을 거쳤다. 이러한 역사적 배경을 알아야 새로운 대안을 제시하는데 도움이 되기 때문이다.

## 2.1 우리나라 노사관계의 역사적 개요

우리나라는 1876년 강화도 조약이후 해외 열강들에게 문을 열고 근대적 형태의 경제구조로 전환이 시작되었지만, 국력의 약화로 정상적인 경제발전의 길을 가지 못하고 결국 일제하 식민지 시대를 거쳐 광복을 맞게 되었다(이영면, 2015a). 이후 1961년 권력을 잡은 군사정권은 '선성장 후분배'라는 수출주도 경제성장우선주의 전략을 취함으로써 개인 근로자 차원의 노동권이나 집단적 차원의 노동3권은 제약되었으며, 사실상 1987년 노동자대투쟁의 시대를 맞기까지는 제대로 행사되지 못했다고 하더라도 과언이 아니다(권영숙, 2017).

이후 1988년 서울올림픽을 전후로 하는 1987년부터 1989년까지 3년여에 걸친 '노동자대투쟁'은 개별적인 차원에서의 근로자의 권리향상도 이루어졌지만, 집단적인 차원에서의 근로자의 권리도 급격하게 향상되었다. 대표적인 한 예가 노동조합 조직물인데,

1986년 말 16.8%에서 3년 후인 1989년 말에는 19.8%까지 증가하였고, 같은 기간 동안에 조합원 수는 103만 6천 명에서 193만 2천 명으로 두 배 가까이 증가하였다(e-나라지표). 당시 1987년 직선 제개헌을 쟁취한 6.10항쟁 등의 사회민주화와 더불어 1988년 서울올림픽 개최는 우리나라의 고도 경제성장과 함께 했다. 노동조합 조직을 확대해 임금 인상과 복리후생개선이 이루어졌으며, 노동운동의 위상도 상승하였다. 하지만 기업들은 급격한 임금인상과 복리후생에 대한 부담을 느끼게 되었다. 안타깝게도 1990년대 후반 너무 일찍 터뜨린 삼폐인은 외환위기를 가져왔고, 그로 인해 우리나라에서도 법제화된 정리해고가 시행되기 시작했으며, 이후에는 정리해고가 통용되게 되었다. 당시에 힘이 세진 노동조합도 외환위기로 인한 대기업들의 부도와 생존을 위한 정리해고를 막지 못했다. 어려운 기업 사정을 알게 된 노동조합들은, 정리해고를 반대하는 파업도 제대로 진행하지 못했다. 노동조합 존재의 가장 중요한 이유 중에 하나인 고용안정을 확보하지 못한 것이다. 물론 대외적인 환경을 노동조합이 막기에는 역부족인 상황이었다.

외환위기를 거치면서 노동조합은 당시 기업별 노조로는 경제환경 변화에 대응하기 어렵다고 판단하고, 산별노조로의 전환을 추진하였다. 그 결과 우리나라에도 금속노조, 보건의료노조, 그리고 금융노조 등 새롭게 산별노조가 출범하게 되었으며, 이들 산별노조는 산별교섭 형태의 중앙교섭을 시도하고 쟁취하였다(이철승, 2016). 하지만 2010년을 지나면서 조직구조는 산별노조를 유지하면서도 교섭형태는 다시 기업별 교섭으로 전환되는 경향을 보여, 기업단위의 특수성을 반영하는 쪽으로 기울어졌다(박근태, 2015). 이러한 변화는 노동조합의 입장에서는 안타까운 현상이지만, 금속노조의 대표지부인 현대자동차지부도 여전히 산별교섭보다는 현대자동차의 상황을 반영하는 기업단위교섭의 형태를 보이고 있다.

## 2.2 노동조합과 기업의 수익성

노동조합의 조직률이나 산별노조와는 별도로 노동조합과 기업의 수익률의 관계에 대해서 간단히 살펴 보도록 하자. 미국의 대표적인 노동경제학자들인 Freeman & Medoff(1984: 181)는 'What Do Unions Do?'라는 책에서 노동조합의 효과에 대해 기존의 실증분석 결과를 총정리하면서 노조결성은 생산성도 향상시키고 다른 긍정적인 효과를 가져 오지만, 결론적으로 기업의 수익성을 약화시킨다고 하였다. 물론 조건이 충족되는 경우 사회 전체적으로는 긍정적인 요인이 많다고 하였지만, 기업의 수익성을 보면 유노조기업의 수익성이 상대적으로 낮다는 결론을 지었다(Freeman & Medoff, 1984: 190). 이러한 주장은 이후 크게 바뀌지는 않았다. Hirsch(2007: 225-226)는 Freeman & Medoff(1984)의 연구결과에 대해 이후 20여년의 실증분석 결과를 더 하면서 같은 결론을 확인하였다. 그러나 노동조합과 경쟁력의 관계를 검토하는데 단순히 수익성에 대한 통계적 결론을 그대로 인정하기는 어렵다.

우리나라에서도 노동조합과 기업의 수익성을 통계적으로 분석한 연구가 없는 것은 아니다. 조준모·김기승(2006)은 노조유무가 이자보상비율이나 자산수익률과 같은 기업성과 유의미한 영향이 없다고 했지만, 조민수(2007)는 노동생산성 및 일인당 순이익을 낮춘다는 결과를 보였고, 이제민·조준모(2011)도 노조 조직화가 이익률을 낮추며, 남성일(2015)도 동일한 기업에서 노조가 결성되면 이윤율을 낮아지는 결과를 제시하였다. 우리나라도 대체로 수익률을 낮춘다는 결과가 다수를 차지하고 있다. 하지만 이러한 논의를 그대로 받아들인다면 노조가 결성된 기업들이 오래 지속가능하지 못하다는 결론

에 이르게 된다. 따라서 신중한 해석이 필요하다.

기업이란 계속되는 영속조직이기 때문에 단기적인 손해가 장기적으로는 투자로 전환되어, 수익성을 제고할 수 있으며, 서구를 중심으로 한 경제적 관점의 연구가 우리나라에도 그대로 적용된다고 할 수는 없다. 따라서 우리나라의 특수성, 기업의 특수성 등이 충분히 반영될 필요가 있다. 세계경제포럼(World Economic Forum)에서 2017년 9월에 발표한 국제경쟁력 평가에서 '노사협력' 항목이 최하위권인 130위에 머물렀다(조선일보, 2017.9.28).<sup>3)</sup> 다만 그 결과를 받아들이되 왜 그러한 결과가 나왔는지, 내부적으로 보기에든 문제인지, 어떠한 점을 개선할 필요가 있는지 등 좀 더 심도 있는 분석이 필요하다. 그러나 우리나라의 노사관계가 국가나 기업의 경쟁력에 대한 강점으로 이해하기에는 단점들이 많다고 할 수 있다. 노사간 신뢰부족, 대립적인 노사관계 등이 대표적인 요인일 것이다.

## 2.3 문재인 정부와 공공부문 정책

2017년 5월에 출범한 문재인 정부는 이전의 10년 가까운 보수 성향 정부에 비해 친노동·친노동조합 정책을 전개하고 있다. 청와대 홈페이지에 제시된 정부 정책 개요를 살펴보면 첫 번째 전략인 '소득주도 성장을 위한 일자리경제'의 첫 번째 과제로 '좋은 일자리 창출'이 있으며, 네 번째 전략인 '노동존중·성평등을 포함한 차별 없는 공정사회'의 구체적인 과제로 '노동존중 사회실현', '차별 없는 좋은 일터 만들기' 등의 과제가 있다(청와대 홈페이지). '노동존중 사회실현' 과제의 주요 내용을 보면 '노사정 사회적 대화로 노동존중사회 기본계획 수립(2018년 추진)', '근로자대표제도 기능강화(중소·미조직

3) 스위스에 본부가 있는 국제민간기구인 세계경제포럼은 매년 국제기구, 각국 정부 통계와 각국 기업 최고경영자 대상 설문조사를 토대로 평가결과를 내놓고 있다. 국가경쟁력보고서를 발간하는데 국가경쟁력 순위는 기본 요인, 효율성 증진, 기업혁신 및 성숙도 등 3대 부문 113개 항목에 대한 통계 및 설문조사를 통해서 결정된다.

노동자의 권익 보호를 위한 지원체계 구축)(2018년 부터 추진)' 등이 포함되어 있다. '차별 없는 좋은 일터 만들기'의 주요 내용을 보면 비정규직 감축, 비정규직 차별시정, 최저임금 1만원 실현 및 특수고용노동자 등에 대한 보호대상 확대 등이 주요 내용이다. '더불어 휴식 있는 삶을 위한 일·생활균형 실현'은 법정근로시간의 준수 및 단축과 일가정 양립 확산이 주요 내용이다.

정부 출범이후 1년여가 지난 2018년 10월 기준으로 살펴보면, 그 동안 '2018년과 2019년 최저임금의 16.4%와 10.9% 인상,' '공공부문을 중심으로 한 비정규직의 정규직화 추진,' '공무원을 포함한 공공부문 채용의 대폭 확대,' '근로시간을 기존의 주당 68시간에서 52시간으로 단축,' '전공노의 합법노조화' 등 매우 굵직굵직한 내용들이 실현되고 있다. 이상의 노동정책들은 혜택을 받는 근로자들에게는 매우 긍정적인 신호일 수 있으나, 그 근로자를 고용하는 기업에게는 부담스러운 내용이 많으며, 별다른 혜택을 받지 못하는 근로자들도 있다. 이러한 변화의 전반적인 중장기 효과에 대해서는 전문가들도 신중론을 취하는 경우가 많다.

이러한 정부의 적극적인 노력에도 불구하고, 최저임금 산입범위의 변경으로 노동계와의 거리는 다시 멀어져 보인다. 최저임금위원회에서 한국노총측 근로자위원들은 탈퇴를 공식화한 바 있다. 2000년 이후 민주노총이 불참하고 있는 노사정위원회도 이름을 바꾸면서 변화를 시도했지만 결국은 다시 민주노총이 빠진 상태로 출범할 것으로 보인다. 물론 정치 환경은 급변하기에 다시 어떻게 변화할지 예측하기는 어렵지만 출범초기를 지난 친노동 정부의 모습에 많은 변화가 있는 것으로 보인다.

대다수 경제선진국들이 그러했고, 우리도 이미 그

러한 단계에 들어갔지만 향후 노사관계는 공공부문의 비중이 확대될 가능성이 크다.<sup>4)</sup> 민간부문의 경우 글로벌화 등으로 국내외에서 시장경쟁이 점점 심해져서 독점적인 이익을 취하기 어려워지고, 그 결과 근로자에 대한 노동조합의 경제적 효과가 줄어들 가능성이 크기 때문이다. 물론 민간기업 사용자의 노조결성과 노조활동에 대한 합법적·불법적인 저항도 공공부문과 달리 민간부문에서 더욱 큰 것도 그 이유 중에 하나라고 할 것이다.

미국이나 유럽의 주요 국가들의 경우 민간보다는 공공부문 노동조합들이 노동계에서 더 많은 목소리를 내고 있다. 이는 공공부문의 조합원수가 증가하는 반면에, 민간부문의 조합원규모는 지속적으로 감소하고 있기 때문이다. 일례로 독일에서는 2015년에 처음으로 법률로 최저임금을 정하였는데, 이는 민간부문 노동조합들의 역할이 감소하여 더 이상 노동조합이 시장에서의 최저임금을 통제하기 어려운 상황이기 때문이라고 볼 수 있다(Bosch, 2016).

## 2.4 4차 산업혁명의 시대의 일자리와 노사관계

우리나라에서 2016년 3월 알파고로 대표되는 새로운 시대의 도래는 우리가 제대로 느끼기 전에 우리 곁에 다가와 있다. 어느덧 은행가는 일이 없어지고, 주식거래는 핸드폰으로 이루어지고 있으며, 패스트푸드점에서도 매장 직원이 아닌 자동주문기에서 주문을 하게 되었다. 그러나 사실 다시 생각해 보면 우리는 수년전부터 지하철 이용도 자동개찰구를 이용하였으며, 1회용 지하철이용권도 기계 앞에서 구입하였다. 고속도로의 하이패스를 이용한 지도 꽤 오래 되었다. 하지만 이제는 4차 산업혁명은 더욱 급격하게 그리고 더욱 근본적으로 우리의 생활을 변화

4) 2016년 기준으로 미국의 경우 민간부문은 9% 수준이고, 공공부문은 35%수준을 유지하고 있다(Real-World Economics Review Blog).

시킬 뿐만 아니라 우리 일자리에 변화가 가져올 것이다. 문제는 양과 질 모두에서 심각한 근본적 변화를 가져올 것이라는 점이다. 국내 은행의 2016년 당기순이익은 3조원이며, 그 이전에는 2013년 4.5조원, 2014년 6.8조원, 2015년 4.4조원에 달한다(금융감독원, 2017). 그럼에도 모든 은행들은 인력 감축 중심으로 구조조정을 진행 중이다.

아직도 4차 산업혁명이 일자리에 미치는 영향에 대한 연구는 비체계적이라 구체적인 변화를 파악하기는 어렵다. 국가적으로도 4차 산업혁명위원회를 구성하여 그 영향을 긍정적인 방향으로 이끌려고 하지만 부정적인 결과를 최소화하기 위한 노력이 절대적으로 필요하다.<sup>5)</sup> 김종진(2017)은 4차 산업혁명의 결과로 업무내용에 대한 교류확대, 업무수행 요구능력의 숙련화와 단순화로의 양극화, 교육훈련을 통한 자기개발과 역량제고 필요성 증가, 모바일노동의 중요성 증가, 정보보호의 중요성 증가 등을 제시하고 있다. 하지만 국내 노동계는 4차 산업혁명의 결과가 일자리에 어떻게 영향을 미칠 지 그리고 노사관계를 어떻게 바꿀 지에 대해 심도 있는 논의는 찾아보기 어렵다. 일반적으로 일자리에 대한 전망은 긍정론과 부정론 두 가지가 병존하고 있다(Ford, 2016). 기술진보에 따라 일자리가 없어진다는 디지털 포디즘과 새로운 일자리가 많이 생겨난다는 디지털 아테네 관점이다. 그렇지만 부정적인 전망에 따른 걱정과 우려에 더 가중치를 둘 필요가 있다.

향후 노사관계에 대해서는 별다른 전망이 아직까지는 없지만 방장영·이영면(2017)은 다수의 직업이 단순화의 길을 걷게 되며, 일자리는 서비스업의 확대에서 생겨나게 되고, 민간부문에서 노동조합의 역할은 점진적으로 약화될 것으로 전망한 바 있다.

## 2.5 노사관계에 대한 의식변화

최근 노동조합의 조직과 관련하여 상급단체가 없는 노동조합이 급격하게 증가하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 조직률은 큰 변화가 없는데 상급단체가 없는 노동조합의 비율이 급격하게 증가했다는 점이다. 2000년 상급단체 미가맹 조합원수는 4만 명이었으나, 2015년에는 44만 5천명으로 열 배 이상 증가하였다(고용노동부, 2016: 10). 이는 다수의 근로자들이 기존의 한국노총이나 민주노총의 조직이념과 활동에 대해서 소극적으로 바뀌었다는 점이다. 노동조합의 특징은 연대(solidarity)인데 이러한 의식에 변화를 가져오고 있으며 이러한 추이는 향후 더욱 확대될 것으로 보인다. 과거에는 상급단체가 노동조합 결성신고에 필수사항이기도 했고, 상급단체가 없는 경우 어용노조라는 비판도 있었지만, 이제 더 이상은 아니라고 보아야 할 것이다.

추가적으로 한국노동연구원이 2017년에 노동조합에 대한 국민의식을 조사하여 발표하였는데 노동조합의 필요성에 대해서는 2007년의 조사결과와 큰 차이를 보이지 않았으나, 향후 노동조합의 영향력이 증가할 것으로 응답한 비율은 48.2%에서 26.3%로 감소하였다(정홍준, 2017). 더불어 노동조합의 효과에 대해서는 임금인상보다는 고용안정이나 부당대우로부터의 보호에 대한 기대의식이 지난 10년간 상당히 높아졌음을 보여주고 있다. 향후 4차 산업혁명이 진행되는 상황에서 늘어나는 서비스업 중심으로 일하는 근로자들이 노동조합에 대해 어떻게 볼 것인가도 고민해 보아야 할 과제 중의 하나다.

5) 4차산업혁명위원회의 설치 및 운영에 관한 규정(대통령령 제28250호, 2017.8.22. 제정)의 제1조(목적)에 따르면 위원회는 '4차 산업혁명의 총체적 변화 과정을 국가적인 방향전환의 계기로 삼아, 경제성장과 사회문제해결을 함께 추구하는 포용적 성장으로 일자리를 창출하고 국가 경쟁력을 확보하며 국민의 삶의 질을 향상시키기 위하여 4차산업혁명위원회를 설치하고, 그 구성 및 운영에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다'고 되어 있다.

### III. 노사관계가 기업경쟁력을 결정하는가?

지금까지 우리나라 노사관계 역사와 정부의 노동 정책, 4차 산업혁명이 일자리와 노사관계에 미치는 영향, 그리고 노사관계에 대한 의식변화를 간략히 살펴보았다. 본 연구에서 궁극적으로 살피려고 하는 주제는 노사관계와 기업경쟁력이기 때문에, 여기서는 과연 노사관계가 기업경쟁력에 영향을 미치는가 하는 질문에 대해 답을 시도해보고자 한다.

기업을 포함한 조직의 생존과 발전에 노동조합, 그리고 노사관계가 얼마나 중요한 역할을 하는가에 대한 논의는 오랫동안 이어졌지만 끝이 보이는 주제는 아니다. 국가의 경제성장도 초기 진입기, 중기인 고도성장기, 후기인 성숙기로 구분할 수 있지만, 기업들도 설립되고, 성장발전하고, 안정기와 성숙기를 거친다고 할 것이다. 물론 다수의 기업들은 설립 초기나 성장기에, 또는 안정기에 문을 닫게 된다. 흔히 기업의 성공 요인으로 드는 것은 경영진의 창의적인 아이디어, 불굴의 정신력, 위기의 극복 등을 언급하지만 노사관계를 성공요인으로 드는 경우는 많지 않다. 다만 위기를 맞아 노사가 힘을 합쳐서 위기를 극복했다는 이야기 정도가 있을 따름이다.

세계 10대 기업으로, 세계 100대 기업으로 아니 국내 10대, 100대 기업을 들더라도 노사관계를 성공요인으로 드는 경우는 많지 않다. 포브스지가 발표한 2017년 세계 100대 기업에 속한 국내 기업을 보면 삼성전자와 한국전력공사 정도다. 포천지가 2016년 매출액을 기준으로 선정한 2017년 글로벌 500대 기업에 한국 기업은 15개가 포함되었는데 삼성전자, 현대자동차, SK홀딩스, 한국전력공사, LG전자, 포스코, 기아자동차, 한화, 현대중공업, 현대모비스, 삼성생명, 롯데쇼핑, 삼성C&T, LG디스플레이, GS칼텍스 등이다(뉴시스, 2017.7.21). 노조가 결성되어 있는 사업장은 다수이지만, 노조 또는

노사관계가 이 목록에 들어가게 한 요인이라고 보기는 좀 어려울 것 같다.

하지만 노사관계는 이러한 성공요인을 만들어가는 기초가 된다. 노사관계가 안정되지 않고는 기업이 지속적으로 성장할 수 없다. 노사관계가 안정된다는 것은 결국 노사 간에 믿음, 신뢰가 형성되는 것이다. 물론 노동조합이 존재해야만 노사관계가 존재하는 것은 아니다. 노동조합이 없더라도 노사관계는 존재할 수 있으며, 그 핵심은 집단적인 차원에서 근로자들의 이해관계가 논의되는 기제라고 할 것이다.

#### 3.1 약화시키고 있는가? 아니면 강화시키고 있는가?

갈등적이고 대립적인 노사관계가 장기적으로 진행된 기업이 제대로 경쟁력을 유지하기 어렵다. 불행하게도 현재도 노사 간에 분규가 계속된 사업장이 여럿 있다. 대표적으로 갑을오토텍이나 유성기업의 경우는 수년째 노사 간의 갈등이 법정 소송으로 이어진 바 있다(연합뉴스, 2017.10.24). 다시 재기를 꿈꾸고 있고, 여러 가지 사건과 의혹으로 사회적 사건으로 계속 기억되고 있는 쌍용자동차를 생각해 볼 수 있다. 노동조합과 근로자의 주장대로 사용자의 잘못으로 시작되었는지 아니면 사용자의 주장대로 불가피한 구조조정으로 수천 명의 정리해고가 있었는지, 쌍용자동차의 상처는 아직도 씻기에는 상당한 기간이 필요하다.

일반적으로 노동조합의 결성은 근로자에게는 임금 인상과 복리후생 확대, 고용안정 등의 긍정적 효과가 있다고 하지만, 기업경영에 있어서 앞에서 살펴 본 대로 경영유연성 축소 등으로 인해 수익성을 낮춘다는 연구결과가 많다(Freeman & Medoff, 1984; Hirsch, 2007). 물론 노조결성을 통해 근로자들의 이익대변(collective voice effect) 기능이 강화되어 생산과정에 대한 제안이나 개선활동 강화를 통해 생산성이 개선되고, 조합원 사이에서 자발적인 견제

활동이 강화됨에 따라 생산성이 개선된다는 주장도 있다. 또한 위기상황에서 노사구분 없이 힘을 합쳐서 위기를 극복한 사례도 있다. 국내의 레이언스라는 회사는 디지털 엑스레이용 디텍터를 생산하는 신생기업인데 2015년 초에 제품생산에 필수적인 패널 공급 중단을 갑작스럽게 통보받고 위기에 처하게 되었다(이데일리, 2017.10.16). 이런 상황에서 노동조합은 없었지만, 노사협의를 통해 자체 패널 개발을 결정하였다. 이후 6개월 만에 패널 개발을 끝냈는데, 보통 2년 이상 걸리는 작업이었다. 2년 이상 소요되었다면 기존의 고객은 다 떠나가고 기업은 문을 닫았을 것이다. 이후 회사는 코스닥에 상장되었으며 구성원 모두는 다시 안정적으로 경영할 수 있게 되었다. 원료공급이 중단된 당시 그 책임을 사장에게만 돌렸다면 오늘의 레이언스는 없었을 것이다.

따라서 노조결성이 기업의 생존과 발전에 반드시 도움이 된다고만 주장할 수는 없지만, 반드시 부정적이라고만 할 수도 없다. 어떻게 하느냐에 달려있기 때문이다.

### 3.2 긍정적 효과 강화를 위해서는 조건이 필요하다

그렇다면 노사관계가 좋다면 기업경쟁력을 강화시키는가? 당연히 강화시킬 것이지만 얼마나 강화시킬 것인가는 생각해 볼 문제다. 노사관계가 좋아서 기업의 경쟁력이 획기적으로 강화되었다는 예를 찾기 어렵다. 그러나 노사관계가 좋지 않아서 기업의 경쟁력을 상실하는 경우는 많다. 따라서 노사관계는 기업경쟁력 강화의 소극적 요인이라고 할 수 있다. 즉 경쟁력을 강화시키는 직접적 요인은 아니지만 기업 경쟁력을 약화시키는 요인이 될 수는 있다는 점이다. 때문에 노조결성 기업에서 기업이 노조와 함께 생산성 향상 등의 긍정적 효과를 강화하기 위해서는 노조와의 공동 활동을 적극적으로 확대할 필요가 있

다(Freeman & Medoff, 1984).

그렇게 공동 활동을 확대하기 위해서는 먼저 신뢰가 구축되어 있어야 한다. 신뢰는 형성되기는 어렵지만 상실하기는 쉽다. 일순간에 평생의 신뢰가 무너질 수 있기 때문이다. 따라서 회사는 노조와의 신뢰 구축을 위해 노력해야 한다. 특히나 노사 간에 진행되는 단체교섭은 매년 또는 격년으로 반복되기 때문에 한 번의 교섭에서 유리한 결과를 가졌지만 신뢰를 훼손한다면 다음 교섭에서는 어려운 상황에 처할 수 있음을 인지할 필요가 있다.

## IV. '이해공유 노사관계'란 무슨 의미이며, 왜 필요한가?

앞에서 노사관계는 기업경쟁력을 강화시키는 핵심 요인은 아니라고 할지라도, 경쟁력을 약화시키는 요인이 될 가능성은 크다고 언급하였다. 따라서 경쟁력 확보를 위해서는 노사관계도 잘 유지될 필요가 있다. 그렇다면 근로자의 입장에서는 어떤가? 공공 부문이 특히 그렇지만 사용자측은 항상 존재하고 망하지 않을 것이라는 전제가 있다. 그래서 임금인상을 요구하는 것이 일반적이다. 그러나 급변하는 시장 환경은 사용자의 존재를 항상 보장하는 것은 아니다. 다시 말해 기업이 문을 닫을 수 있다는 것이다. 노동조합의 교섭대상인 기업이 문을 닫으면, 단체교섭이나 노사관계는 별다른 의미를 가지지 못한다. 물론 노동조합이 있는 경우에 문을 닫는 과정에 근로자의 권리를 좀 더 확보하는데 도움이 되겠지만, 기업이 유지되는 것에 비할 바는 못 된다. 따라서 여기서는 사용자의 존재를 전제하기 위한, 사전적인 조건으로서의 이해공유가 강조되어야 한다.

#### 4.1 전제가 무너지는 경영환경

지난 수년간 진행된 국내 조선 산업에서의 구조조정을 생각해 보면 쉽게 이해할 수 있다. 전통적으로 우리나라의 효자산업이었던 조선업이 수년전부터 주불황으로 어려움에 처했다. 중국의 추격을 뿌리치기 위해 고부가가치 선박을 위주로 방향을 전환하고, 플랜트까지 수주했는데, 더 이상 그러한 전략이 통하지 않아서 제조할 선박이 자꾸 줄어들고, 수익률도 나빠져서 결국 구조조정에 돌입하게 된 것이다(남대엽, 2016; 박성호, 2016; 조영철, 2016). 다행히 2017년 이후 일부 수주 증가소식이 들려오고 있어서 회생의 희망을 보인다.

하지만 지난 20여년 이상의 호황에도 불구하고, 갑자기 닥쳐온 불황을 극복하지 못하고 수천 명씩 정리해고를 하고, 휴직에 들어가는 상황이 발생했다. 물론 시장상황을 예측하기가 쉽지 않으며, 노사간에 공동으로 시장예측을 하는 것이 바람직하거나 효율적이지 않을 수도 있다. 하지만 조선업과 같이 프로젝트 사업을 주로 하는 경우에는 좀 더 미래시장을 예측하는 노력을 적극적으로 기울이고, 어려울 때 대비하는 성과급의 유보나 근로시간계좌제와 같은 근로시간 저축 등의 방식을 활용했다면, 지금과 같은 고통의 수준을 한층 낮출 수 있을 것으로 생각한다.

대우조선해양 같은 대기업에서 수년간 이루어진 회계부정사건도 노동조합이 경영을 견제할 수 있는 좀 더 적극적인 입장이 가능했다면 피할 수 있는 가능성도 있다. 물론 회계나 재무에 대한 책임은 사용자측이 지는 것이 당연하고 일반적이다. 하지만 회사가 위기에 처했을 때, 서로가 정보를 공유하고 위기를 극복하는 노력을 기울였다면 좋았을 것이라는 아쉬움이 있다.

#### 4.2 새로운 방향이 필요하다

물론 우리나라의 노사 간에 신뢰수준이 북유럽 국가들처럼 높지 않기 때문에 유럽식 모형을 그대로 가져다 사용할 수는 없다. 그러나 언제까지는 노사 간에 불신의 벽을 높이 쌓고 대립적인 관계만을 유지할 수는 없다. 그렇게 해서는 기업의 지속가능경영이 어렵기 때문이다. 우리가 흔히 노사관계 모형의 모범으로 생각하는 북유럽 국가들의 노사관계가 언제나 협력적이었던 것은 아니다. 20세기 초반 북유럽 국가들의 노사관계도 매우 대립적이고 전투적이었다. 우여곡절이 있었지만 결과적으로는 노동계의 요구에 사용자들이 상당부분 양보하게 되었다.

최근 서울특별시 산하 공공기관에 대한 노동이사제가 도입되고 있다(이뉴스투데이, 2017.10.24). 공공기관의 최고 의사결정기관인 이사회에 노동조합이 추천하거나 근로자를 대표하는 인사가 이사로 선임되는 것이다. 일부에서는 진보적 시장이 공공기관의 경영을 망치고 있다고 주장한다. 하지만 노동이사제는 독일에서부터 시작되어 서유럽의 여러 나라에서 확산되어 유럽식 모델의 중요한 특징을 이루고 있다(배규식, 2017). 스웨덴의 경우는 25인 이상의 중소기업에서부터 노동이사제가 시행되고 있다(ETUI, 2015; 배규식, 2017에서 재인용). 그렇다고 해서 우리가 스웨덴 기업의 경영이 엉망이라고 하지 않는다. 논리적 비약일 수도 있지만 스웨덴 인구는 1천만 명에도 미치지 못해도, 2008년 글로벌 위기극복, 글로벌 혁신수준, 국가차원의 R&D 투자 등은 본받을 점이 많은 나라다. 물론 노동이사제가 만병통치약은 아니며, 기업경영을 비효율적으로 만들 수도 있으나 긍정적으로 만드는 측면도 존재한다. 제도에 대한 선입견을 버릴 필요가 있다.

지금까지 우리나라 노사관계는 역사적인 불신관계를 바탕으로 대립적이고 전투적인 측면이 강조되어 왔고, 해외에서도 그렇게 평가하는 경향도 있다. 그

러나 반면에 지난 50여 년 동안 우리나라처럼 경제와 국력을 성장시킨 나라도 없다. 만약에 노동조합이 부정적인 역할만을 했다면 국가경제가 이렇게 지속적으로 성장할 수는 없었을 것이며 중도하차했을 것이다. 따라서 노동조합도 긍정적인 역할도 있으며 순 효과를 따진다면 상황과 대상에 따라 다르다고 할 것이다.

문제는 앞으로 어떻게 해야 할 것인가 하는 점이다. 지금까지 우리 경제는 흔히 이야기하는 대로 fast follower(신속한 추격자) 역할을 해서 경쟁력을 유지하였다. 하지만 이제는 아니다. 우리 기업들은 상당부분 선두에서 있으며, 이제는 쫓아가는 것이 아니라 새로운 길을 개척해야 하는 시기에 와 있다. 그렇다고 천천히 갈 수도 없는 상황이다. 그렇다면 있는 힘을 합쳐서 앞으로 나가야 한다. 빨리 가려면 혼자 가고, 멀리 가려면 함께 가라는 말이 있다. 노사가 힘을 합쳐야 한다는 말이다.

왜 힘을 합쳐야 하는가? 이제 기업의 생존을 보장할 수 없기 때문이다. 기업이 안정적으로 성장하고, 후발주자와 큰 격차를 유지하고 있다면 여유 있게 싸우면서도 갈 수 있다. 하지만 이제는 그게 아니다. 우리 기업들을 추격하는 해외 기업들이 바로 뒤에 쫓아오고 있어서 한눈 팔 수가 없는 상황이다. 그렇게 하려면 노사가 이해를 공유해야 한다. 회사가 어려운데 노조만 임금인상을 요구해서는 힘을 합칠 수가 없다. 물론 성과가 좋다면 그 성과를 노사가 공유해야 하지만, 만약 성과가 좋지 않거나, 좋지 않을 것으로 예상된다면 노조와 근로자는 힘을 합쳐서 위기를 극복하고, 그 위기극복 이후에 성과를 공유하면 되는 것이다. 즉 이로운(利)도 공유하지만, 해로운(害)이나 어려움도 공유하는 이해공유(利害共有) 관계, 이해공유 노사관계(利害共有 勞使關係)가 필요한 시기가 되었다.

#### 4.3 지속가능경영의 확보와 민간부문의 일자리 창출

기업차원에서 노사 간에 이해가 공유되지 않는다면 힘이 센 노조가 단기적으로는 임금이나 복리후생을 유지하고 고용도 안정화시키겠지만, 중장기적으로는 기업은 고용을 축소하고 자본투자를 증가시키는 쪽으로 나갈 것이다. 또한 노조가 없다고 해서 고용을 증대할 가능성도 커 보이지는 않는다. 지난 수년간 우리나라에서 좋은 일자리를 제공하는 대기업의 고용규모는 증가하지 않는 추이를 보이고 있다. 삼성전자는 지난 수년간 엄청난 매출액과 순이익의 증가에도 불구하고 종업원 수는 10만 명에서 별다른 변화가 없다. 현대자동차도 정년퇴직자는 늘어나고 있지만, 그에 상응하는 신입사원을 뽑지는 않고 있다. 물론 비정규직의 정규직 전환 과제가 있지만, 순수한 일자리의 증가는 없는 편이다. 이러한 상황에서 노사 간에 이해가 공유되지 못하면, 기존의 근로자들은 일자리를 유지하겠지만 차세대의 일자리는 보장하기 어려운 것이다. 그런 경우 근로자의 입장에서 지속가능한 일자리는 줄어들 수밖에 없는 것이다.

최근 정부의 일자리위원회는 자동차·조선 등 주력산업의 일자리 창출역량을 확대하고 고부가가치 미래형 신산업을 선점하는 목표를 가지고 반도체·디스플레이 업종에 최소한 80조원, 석유화학 업종에 10조원 수준의 투자를 예상하고 그에 따른 지원을 계획하고 있다(일자리위원회, 2017). 그러나 얼마만큼의 일자리가 창출될 지는 기다려보아야 할 일이다.

일자리에는 궁극적으로 민간부문을 통해서 확보되어야 한다. 정부가 공무원을 포함한 공공부문에 채용을 확대하는 것은 임시적인 해결책에 그쳐야 한다. 공공부문의 고용은 매우 경직적이다. 일단 채용을 하면 정년까지 보장해야 하는 고용안정이 있고, 그 책임은 사실 정부가 아니라 국민이 지기 때문이다. 경기불황 때마다 아니면 높은 실업률을 경험할 때마다 정부가 고용을 책임지게 되면, 선순환보다는 악순환

의 길을 갈 가능성이 높다. 고용창출은 민간부문의 역할이고 사회적 책임이며, 정부는 직접적인 일자리 창출이 아닌 민간부문의 일자리 창출을 지원하는 역할을 수행해야 한다.

#### 4.4 이해공유 노사관계의 구성 요소

이상 언급한 이해공유 노사관계는 단순하게 생각하면 노와 사가 이해를 공유한다고 할 수 있지만 좀 더 구체적으로 들어가게 되면, 여러 가지 차원으로 구분할 수 있다.

첫째는 이해공유 노사관계의 구성단위라고 할 수 있는데, 국가차원, 지역차원, 업종차원, 그리고 단위 기업차원, 그 아래 사업장 차원 등으로 구분할 수 있을 것이다. 물론 본 연구에서 제시하는 구체적인 방안은 기업차원에 집중하고자 한다.

두 번째로는 이해공유 노사관계의 내용이라고 할 수 있다. 경영과정상의 의사결정에 대한 이해공유, 즉 수행과 책임의 공유도 있으며, 결과물 즉 우리사주제도나 경영성과에 대한 성과급 공유도 있다.

세 번째로는 이유공유 노사관계의 정도를 구분할 수 있다. 단순히 의견을 수렴하는 정도의 이해공유에서부터 최종적인 책임까지도 공유하는 이해공유 정도가 있을 수 있다.

마지막으로는 시기적인 이해공유인데, 단기적인 이해공유에서부터 중장기적인 시간 차원에서 이해공유까지 있다. 당해 연도의 경영상황에 대한 공유가 아니라 수년간, 예를 들어 위기가 찾아와서 그 위기를 극복하는 수년간의 기간 동안에 이해를 공유하는 것이다. 이러한 내용이 아주 새로운 것은 아니다. 지난 1997년 IMF 외환위기나 2008년 금융위기 등이 왔을 때 위기에 처한 기업들은 수년간의 위기극복 노력을 했으며, 대부분의 노동조합이나 근로자들도 위기극복에 동참하지 않을 수 없었다. 이러한 수년간의 위기극복에 대한 이해를 공유하는 것이 중장

기적인 이해관계 공유라고 할 수 있다.

## V. ‘이해공유 노사관계’ 구축을 통한 기업 경쟁력 강화방안

지금까지 이해공유 노사관계에 대해 살펴보았다. 그렇다면 어떻게 이해공유 노사관계를 구축하여 기업경쟁력을 강화할 것인가? 먼저 좀 거시적인 차원인 국가나 지역, 그리고 업종에 대해 간단히 언급하고, 미시적인 기업단위 차원에서는 좀 더 구체적인 실천 방안에 대해서 언급하고자 한다.

### 5.1 거시적 차원의 이해공유 노사관계

#### 5.1.1 국가, 지역 및 업종 차원의 이해공유 노사관계

우리에게 익숙한 노사정위원회, 공식적으로는 이미 2007년에 개명한 경제사회발전노사정위원회다. 비록 노사정으로 구성되어 있지만 단순한 노사 간의 이슈를 다루는 것이 아니라, 우리나라의 경제와 사회의 발전을 위한 노사정 회의체라는 것이다. 물론 2000년을 전후로 우리나라 양대 노총의 하나인 민주노총이 공식적으로 탈퇴하면서 그다지 큰 효과를 거두지 못하였고, 결국 2016년 1월 한국노총마저 탈퇴하면서 더 힘을 잃어갔지만 노사정위원회는 거시적인 차원에서 노사 간에, 노사정과 국민 간에 이해를 공유하고자 하는 사회적 협의를 위한 회의체라고 할 수 있다.

이러한 상황을 반영하듯 문재인 정부는 일자리위원회를 별도로 만들어서 일자리를 포함한 노동정책을 추진하고 있다. 일자리 위원회는 국무회의에서 ‘일자리 위원회 설치 및 운영에 관한 규정’을 의결하

여 설치되었으며, 상당한 힘을 받고 일자리 정책을 추진하고 있다. 하지만, 노사정위원회는 법률에 근거하여 설치된 격이 높은 기구임에도 불구하고, 일자리위원회에 밀려있는 것은 안타까운 일이다.

지난 20여년 가까이 운영되어온 노사정위원회를 옆으로 두고, 새로운 조직을 규정으로 만들어서 시행하는 것인데 이는 기본적으로 노사정위원회에 대한 불신이다. 그 체제로는 안 되니 새로운 회의체를 만든다는 것인데, 그렇다면 그 새로운 체제의 회의체 구성원은 객관적이고 공정한가라는 의문을 가질 수밖에 없다. 다행스럽게도 기존의 노사정위원회는 이름을 바꾸어서 새롭게 시작했지만 결국 민주노총이 참여를 거부한 상태로 출범할 예정이다.

독일의 경우 우리와 상황은 많이 다르지만 지난 수년간 자동화 및 4차 산업혁명과 일자리에 대해서 노사가 공동으로 위원회를 구성하여 일자리에 미치는 영향력에 대해 깊이 고민하고 보고서를 작성하여 구체적인 대응방안을 논의하였다(다니엘 부어, 2017; 바라라 수섹, 2017). 우리에게는 아직 그런 모습이 보이지 않는다. 일자리위원회의 주요 추진계획이 발표되었는데 그 중에 중장기적인 접근이 필요한 내용이 비중 있게 다루어지지 못한 것으로 보인다(일자리위원회, 2017).

여기서는 이러한 거시적이고 정치적인 논의를 하고자 하는 것은 아니다. 국가차원의 거시적인 협의체는 정치적인 영향력을 많이 받지만, 지역차원이나 업종차원의 노사 또는 노사정협의체가 적극적으로 구성되고 활동할 수 있기를 기대한다. 그 동안 정부는 일자리문제와 관련하여 지역차원의 노사민정협의체 구성을 지원하여 왔다. 국가차원보다는 좀 더 실리적인 차원에서 접근할 수 있는데, 아직 깊이 있는 이슈들을 심도 있게 검토하고 있지는 못하다. 따라서 지역차원의 협의체 구성을 앞으로 더 활성화되도록 하고, 그와 더불어 업종차원의 협의체구성도 매우 중요하다고 강조하고 싶다.

최근 활발히 논의되고 있는 '광주형 일자리'에 대한 논의도 지역차원의 노사정협의라고 할 수 있다. '광주형 일자리'에 대한 논의는 2014년에 시작되었으나 큰 진척을 보이지 못하다가(광주광역시 사회통합지원센터, 2016), 문재인 정부 출범이후 다시 구체적인 논의가 진행되고 있다. '광주형 일자리'란 '기업하기 좋고 일하기 좋은 사회'를 만들고자 하는 정책 실천이자 사회혁신운동으로 정의하고 있다(광주광역시 사회통합지원센터, 2016). 구체적으로 '광주형 일자리'의 목표중 하나는 적정임금, 노사책임경영에 기초한 친환경미래형 자동차공장의 설립으로 신규일자리 창출하는 것이다. 현대기아자동차는 지난 20여 년간 국내에 새로운 공장을 짓지 않고 해외에 공장을 설립하였다. 여러 가지 이유가 있지만 인건비에 대한 부담도 그 중에 하나임은 부인할 수 없다. 이러한 임금수준에 대해 광주광역시를 중심으로 적정임금 수준, 구체적으로는 4천만 원 정도의 임금수준을 전제하고, 대신에 새롭게 광주지역에 공장을 짓도록 하자는 논의다. 기존의 현대기아차 정규직 근로자 임금수준에 비해서는 낮지만 새로운 일자리가 창출된다는 점과, 지역차원의 임금수준으로는 나쁘지 않다는 것이다.

다만 지속적인 결림들은 사용자측과 노동계의 신뢰부족이다. 사용자의 입장에서 당장은 4천만 원 수준이 유지되었지만 곧 노조가 결성되고 임금인상 요구가 있으면 결국 다른 공장보다 비슷한 수준이 될 것이라는 예측이다. 그 외에도 노동계의 반대가 없는 것은 아니다. 하부영(2017)은 광주형 일자리가 대공장 노동자들의 임금을 삭감하는 하향평준화, 좋은 일자리가 아니라 나쁜 일자리의 확산, 대기업 정규직 노동자들의 정체성 혼란과 수세적·방어적 지위 등을 이유로 들고 있다. 하지만 다행스럽게도 2017년 9월 금속노조 기아차지부 광주지회를 포함하여 광주지역 노동조합들이 광주형 일자리의 성공을 지원하였다(무등일보, 2017.9.11). 이러한 '광주형 일

자리'가 반대를 극복하고 좀 더 실체를 가지기 위해서는 구체적인 성과물로 제시될 수 있어야 할 것이다 (KBC, 2017.9.28). 2018년 10월 기준으로 현대차가 참여의사를 보였지만, 현대차 노동조합이 적극 반대 의사를 보이고 있어서 향후 성공적으로 추진될 수 있는가는 잘 알 수 없는 상태이다.

이러한 논의가 국내에만 있는 것은 아니다. 성공적으로 평가받고 있는 유사 사례를 보면 네덜란드의 바세나르 협약이나 독일의 아우토5000 프로젝트 등을 들 수 있다. 네덜란드의 바세나르 협약은 극심한 경기침체로 실업률이 12%(청년실업률은 30%)에 달하는 상황에서, 노조는 임금동결에 동의하고, 기업은 노동시간 단축을 받아들이고, 정부는 재정 및 세제 지원을 약속한 것이다(김용철, 2002; 임상훈, 2006). 협약 이전에 노조는 연 5-15%의 임금인상을 주장하였고, 기업은 신규채용을 기피했던 상황이었다. 이후 이 협약을 통해서 네덜란드 경제는 다시 일어났다.

아우토5000 사례는 독일의 사례다. 폭스바겐 자동차와 금속노조가 2001년 독립자회사로 세운 아우토5000사는 월 5천 마르크의 임금으로 3,500명을 채용하였다(박덕제, 2003; 정승국, 2011; 허창수·김재경, 2010). 이는 폭스바겐 근로자의 임금보다 20%가 낮지만 독일 일인당 소득보다는 30%가 높은 수준이었다. 당시 폭스바겐은 생산량 감소와 고용 감소를 겪고 있던 볼프스부르크 공장에 대해서, 금속노조에게 공장 이전 대신에 임금삭감을 제안하였고, 노조가 이를 수용한 것이다. 적정임금과 신규공장을 통해 일자리를 창출한 사례이다. 경기불황으로 일자리가 없어지게 되자, 노사가 공동으로 상대적으로 낮은 임금을 지급하는 공장을 하나 만들어낸 것이다. 수년간 유지된 이후 경기불황이 극복되자, 다시 기존 수준의 임금을 지급하는 쪽으로 전환되었다.

물론 독일은 경제활동주체의 자율성과 민주성, 그리고 사회적 책임을 강조하는 유럽식 사회민주주의

시장경제시스템을 갖추고 있어서 우리에게 바로 똑같이 이러한 사례를 적용하는 데는 한계가 있다(허창수·김재경, 2010). 또한 독일은 사회적 시장경제하에서 경쟁과 성과를 중시하면서도, 시장경제는 인류의 공동복지에 기여해야 한다는 경제윤리적 관점을 가지고 있다. 그러나 여기서 우리가 생각해 볼 점은 새로운 일자리의 창출이라는 내용이다. 고임금의 일자리가 사용자측의 부담으로 만들어지지 않는다면, 중임금 수준의 일자리 창출을 실현하는 것이 차선책으로 실용적인 접근이 될 수 있다.

일례로 은행을 중심으로 결성된 금융노조와 은행연합회와의 관계이다. 지난 수년간 은행업무의 인터넷 환경과 급속한 자동화 등으로 은행창구업무는 급속하게 감소하여 지점수가 급감하고 있으며, 현금인출기도 설치개수가 급격히 감소하고 있다(김우진, 2014; 안배영, 2017; 장민, 2015). 그에 따라 기존 인력에 대한 수요가 감소하고 새롭게 나타나는 업무에 대한 수요가 증가하고 있다. 그런데 기존 인력에 대한 교육훈련 투자를 확대하는 것이 아니라 희망퇴직을 확대하고 있는데 그에 대한 노동조합의 역할이 두드러져 보이지 않는다는 것이다. 임금피크제 적용대상자 다수가 희망퇴직 신청을 한다는 점도 생각해 보아야 할 문제이다. 은행원을 조합원으로 가지고 있는 금융노조에서 조합원, 즉 은행원을 대상으로 체계적인 직무전환 교육을 추진할 수 있음에도 불구하고, 그러한 이슈는 별로 보이지 않는다는 점이다. 다행히도 2017년 금융노조는 산별중앙노사위원회 안건으로 과당경쟁 근절 정책, 양극화해소, 감정노동개선, 그리고 4차 산업혁명 대책위원회 구성 등으로 구성하였는데 좀 더 구체적인 대안들이 모색되었으면 하는 바람이다(전국금융산업노동조합, 2017).

관련하여 정부는 일자리위원회에서 '금융산업의 자유로운 진입환경 조성, 혁신인프라 구축을 통해 청년이 선호하는 양질의 금융권 일자리 창출'을 지원하

겠다고 밝히고 있다(일자리위원회, 2017). 문제는 기존의 인력에 대한 재교육이 교육훈련 강화에 대해서는 구체적으로 언급하지 않고 있다는 점이다. 우리은행은 2017년에 희망퇴직 인력이 1천명이고, 대신에 신규인력 300명을 채용할 예정이다(이데일리, 2017.9.3). 2017년 상반기에도 전직지원제도를 통해 300여명이 퇴직한 바 있다. 전체적으로 보면 시중은행이 지난 3년간 인력구조조정 규모는 국민은행이 4300여 명, 우리은행 1800여 명, 하나은행 1200여 명 등으로 1만여 명에 이르며, 명예퇴직금은 1인당 최대 5억 원에 달하기도 한다(아시아투데이, 2017.10.17). 은행은 특히나 규제산업으로 정부의 영향력에서 벗어나기 어려운데 이런 상황에서 상시적 구조조정을 확대할 수밖에 없다는 사실은 안타까울 따름이다. 2018년 들어서 다시 금융노조의 산별교섭이 타결되는 등 변화를 보이고 있지만 일자리를 보호하는 궁극적인 결과를 보이지 못하고 있다는 점은 문제다.

조선업에서도 구조조정은 인력감축으로 이어진다. 경기불황에 체권단은 인력감축 중심의 구조조정을 요구하고 이를 벗어날 수 없다. 그 결과 숙련된 기술을 보유한 장기근속자는 물론이고, 입사한 지 얼마 되지 않는 젊은 사원들도 구조조정 대상이 되기 쉽다. 하지만 경기는 호황과 불황을 반복하기 마련이다. 불황이라고 해서 숙련인력을 정리해 버리면 다시 돌아올 호경기에 성장할 수 있는 잠재력을 잃어버리게 된다. 이는 경쟁력 하락으로 이미지며 결국은 지속되는 악순환을 벗어나기 어렵게 되는 것이다. 개별기업 차원으로 어렵다면 조선업종 차원에서 노사정간의 협력이 필요하다(조성재, 2016).

### 5.1.2 당사자주의 노사관계 구축

지난 수년간 통상임금, 근로시간 등 우리 노동환경에 매우 큰 변화를 가져오는 결정이 노사 당사자

간에 합의로 이루어지지 못하고 법원의 결정으로 이루어졌다. 2013년 12월 정기성·일률성·고정성을 가진 상여금은 통상임금에 포함해야 한다는 대법원의 결정으로 아직까지 임금청구 소송이 봇물을 이루고 있다(이영면, 2015b). 노조가 생각한 만큼의 임금청구가 성사되지는 못했지만, 예를 들어 기아자동차의 경우 4천억 원의 임금을 근로자에게 지불해야 하는 대법원의 판결이 나왔다.

근로시간도 주말과 휴일의 근로시간을 정규근로시간에 포함해야 한다는 법원의 판결로 주당 최대 68시간에서 52시간으로 줄여야 하는 과제를 안게 되었다. 물론 전 세계적으로 근로시간이 가장 긴 편에 속하는 우리나라에서 이제는 근로시간을 더욱 줄일 필요가 있으며, 52시간도 짧은 근로시간이라고 할 수는 없다. 하지만 노사 간에 합의가 아니라 법원의 판단으로 이루어졌다.

이러한 충격을 받게 된 배경에는 고용노동부의 행정해석과 법원이 판단이 다르다는 점도 있지만 핵심은 노사 간의 이슈를 법원이 결정하도록 하였다는 점이다. 노사 간에 당사자주의에 따른다면 시간적으로 신속하게 결정할 수 있으며, 서로 합의한 결과를 얻을 수 있다. 하지만 법원의 판단은 특정 상황에 대한 결론이라고 할 수 있지만, 일관성을 유지해야 하기 때문에 당사자에게는 만족스럽지 못한 결과를 제시할 가능성이 크다.

우리가 법을 만든 이유는 이해당사자간에 법의 틀 내에서 당사자 간에 스스로 문제를 해결하라는 의미이지, 모든 것을 법대로, 법원의 판단을 받아야 한다는 의미는 아니다.

### 5.1.3 정부주도 변화의 한계와 교훈

정년 60세가 법제화된 이후 정부는 기업에 대한 충격을 줄이기 위해 연공급 중심의 임금체계 개편을 주도적으로 추진하였다. 더불어 공공기관에는 기획

재정부의 경영평가제도를 활용하여 성과연봉제적용을 확대하려고 하였다. 그러나 아쉽게도 국정농단 사건 이후, 성과연봉제는 2017년 사실상 폐지 수준을 밟는다.

지난 수십 년간 우리나라는 정부주도로 경제성장을 이룩했고, 여러 지표에서 선진국대열에도 합류하게 되었다. 하지만 이제 선진국 대열에 들어간 만큼 자율성도 확대되어야 하고, 민간부문의 우수함도 인정되어야 한다. 그러나 정부는 아직도 국민과 경제를 이끌어가야 한다는 생각이 강하다.

대표적인 예가 고용노동부를 중심으로 지난 수년간 진행한 임금체계 개편이다. 정년이 연장된 만큼 근속연수 중심으로 임금이 인상되는 연공급을 벗어나서 능력과 성과를 중심으로 하는 급여체제로 개편하는 사항이다. 말 그대로는 틀린 점이 없다. 하지만 과정이 문제다. 임금체계는 여러 인사제도 중에 하나로 기업경영이라는 커다란 톱니바퀴체계의 하나이다. 다른 제도들을 그대로 두고 임금체계를 바꾼다는 것은 쉽지 않다. 채용과 승진제도와 얽혀 있으며, 소위 '2대 지침'의 폐기에서 보듯이 근로자와 노동조합의 동의절차도 필요하다. 나무들이 서로 연결되어 있는 큰 숲을 보지 못하고, 특정한 나무 한 그루만을 옮겨 심으려고 했다가 실패한 것이다. 기업들도 당연히 그렇게 바꾸고 싶지만 쉽지 않은 이유가 있다. 민간 기업은 경영자 스스로가 책임지고, 그 결과를 근로자와 공유한다. 진정으로 필요하다면 스스로 협의하고 합의해서 운영할 것이다.

이제 정부가 기업을 일방적으로 도와주는 시대는 지나갔다. 아니 정부가 기업경영을 책임져줄 수 없으니, 기업도 정부에 의지해서도 안 된다. 필요하다면 자체적으로 해결해야 한다. 정부는 제3자적 입장에서 심판의 역할을 해주고, 필요한 지원을 해주면 된다. 정부가 주도적으로 이끌어가는 시대는 지났으며, 이제는 정부가 그러한 능력을 가지고 있지도 못하다고 생각하는 사람들이 많다. 필요하다면 기업은

정부의 도움 없이, 스스로 노동조합을 설득하고 함께 할 수 있는 역량을 키워야 한다.

1960년대부터 경제성장의 목표를 가진 정부는 근로자와 노동조합보다는 기업 편을 들어왔다고 평가 받고 있다. 지금은 물론 과거와는 다르지만 기업의 입장을 정부가 대변해 주기를 바라는 측면이 있다. 필요하다면 기업이 직접 나서야 한다.

## 5.2 기업 경쟁력 강화를 위한 이해공유 노사관계 구축방안

### 5.2.1 노사공동위원회 구성을 환경변화 예측 및 대응 활동

전국차원, 지역차원, 그리고 업종차원에 대한 논의도 중요하지만 회사차원의 노사공동논의도 중요하다. 향후 경영환경의 변화는 예측하기 어려울 뿐만 아니라, 그 파급효과가 매우 클 것으로 보이기 때문이다. 즉 기업의 생존도 좌우할 수 있다.

위기를 맞았을 때 아쉽게도 노사가 공동으로 대응하는 경우를 쉽게 찾아보기 어렵다. 지난 몇 년간 구조조정의 위기를 맞고 있는 조선업종의 경우에도 강경과 노동조합으로 전환되기는 했지만 구체적인 성과를 찾아보기는 어렵다. 구조조정의 결과 원래 계획보다는 작은 규모의 정리해고가 이루어지기는 했다고 생각되지만 좀 더 미리 준비하고 대응했다면 고통수준이 한층 낮출 수 있었을 것이다.

현대자동차의 경우 노사 간에 향후 미래에 대한 논의를 좀 더 진중하게 해나갈 필요가 있다. 금속노조 현대자동차 지부장은 현대차의 경영위기에 대해 회사의 비상조치가 나온다면 노조도 함께 고민할 것이라고 강조하고 있다(현대자동차지부, 2017). 하지만 사회적으로는 전기차에 대한 논의가 많은데 이는 기존의 휘발유를 사용하는 엔진을 바탕으로 하는 시스템과는 전혀 다른 시스템이고, 그 내용도 많이

단순화된다고 한다. 그렇다면 그 결과 일자리 규모나 일의 내용에 미치는 영향이 큰데 그런 부분에 대한 논의는 찾기가 어렵다(현대자동차지부, 2017).

우리나라의 로봇사용률이 전 세계적으로 최고수준이라고 한다. 로봇을 이용한 자동화 수준이 높아짐에 따라 단순 업무를 수행하는 일자리를 대체될 가능성이 높다. 그럼에도 이러한 논의가 공동으로 이루어지지 못하는 것은 아쉬움이다. CJ라이언의 경우 세제를 생산하는 제조업이다. 경쟁력을 확보하기 위해 자동화를 추진하는데 그 결과 저숙련 근로자를 고숙련 근로자로 대체해야 하고, 이를 위해서 기존의 저숙련 비정규직을 고숙련 정규직으로 전환하는 노력을 기울이고 있다(뉴스1, 2017.10.16). 삼성정밀화학은 2016년 삼성그룹의 구조조정차원에서 매각되어 롯데그룹으로 인수되었다. 그러나 매각이 결정되자 사장과 노동조합은 비상대책위원회를 구성하여 매각과정을 함께 지켜보며 필요하다면 힘을 합치는데 주저하지 않았다. 그 결과 비록 매각되었지만 매각 계약을 작성하는 당일 노동조합 간부들은 사장을 행가래치고, 감사의 맞절을 하였다. 노사가 힘을 합쳐서 위기상황을 공동으로 대응한 것이다.

이러한 위원회는 해외에서 더 많은 사례를 찾을 수 있다. 1980년대 초 미국의 자동차시장은 일본과 독일에서 수입된 자동차들에 의해 점령되었다고 해도 과언이 아닐 정도로 미국 자동차공장들이 어려움을 겪었다. 이러한 상황에서 GM자동차와 미국자동차노조(UAW)는 노사공동으로 99인 위원회를 만들어서 전세계의 우수한 공장들을 견학하고 미래세대의 공장인 새턴자동차공장을 만들었다. 이후 새턴자동차는 중저가 자동차이면서도 일본이나 독일의 자동차에 뒤지지 않는 품질의 자동차로 한동안 유명세를 탔다.

### 5.2.2 일터혁신을 통한 생산성 향상과 경쟁력 제고

작업장이든 사무실이든 일터에 대해 가장 잘 아는

사람들은 기업의 사장이 아니라 근로자이다. 따라서 일터에서의 혁신이 필요하다면 근로자의 참여가 중요하다. 물론 의지만이 아니라 능력이 있어야 함은 당연하다.

기업 측에서 주도적으로 추진해 온 혁신 작업은 고성과작업시스템(High Performance Work System, HPWS)이란 이름으로 상당히 오랜 기간 동안 논의되어 왔다(이정현·김동배, 2007). 대표적인 내용으로는 제안제도와 팀제 등으로 대표되는 근로자의 참여, 교육과 훈련의 확대를 통한 근로자 역량제고, 성과를 반영하는 임금 및 보상제도, 근로자의 고충을 적극적으로 처리하는 고충처리제도 등이다.

다만 사용자가 주도적으로 추진하는 이러한 고성과작업시스템이 오히려 근로자들을 힘들게 하고, 노동조합 활동을 위축시킨다는 연구결과들도 있지만, 제도 자체가 경쟁력을 높인다는 주장은 설득력이 있다(나인강, 2014; 박세호·나인강, 2017; 이주형·이영면, 2010). 노사가 서로 협의해서 이러한 고성과작업조직을 구축하는 일터혁신을 지속적으로 추진하는 것은 기업경쟁력 강화의 핵심적인 요소가 될 것이다.

현대자동차가 2013년 교대제를 개편하여 기존의 주야맞교대에서 주간연속2교대제로 전환한 것은 노사 간 합의에 의해서 이루어졌다는 점에서 매우 긍정적으로 평가하여야 한다. 근로시간 단축을 위해서 노조가 10%에 가까운 생산성 향상, 즉 생산속도의 증가를 받아들인 것이다(박태주, 2013). 그 외에도 포스코의 4조3교대제나 유한킴벌리의 4조2교대제도 참고할 만하다.

독일의 BMW 등에서는 개인별로 근로시간계정(Working Time Account)을 만들어서 단기적인 경기변동만이 아니라 수년에 걸쳐 이루어지는 생산량 변동에도 대응할 수 있는 시스템을 구축하였는데 이는 독일의 금속노조와 작업장평의회가 참여하여 결정하였다는 점을 인지할 필요가 있다(조성재, 2014).

### 5.2.3 교육훈련 강화를 통한 생산성 및 경쟁력 제고

노동조합이 결성된 경우 일반적으로 임금과 복리후생 수준이 높고, 고용안정이 강화되어 있다. 근로자의 입장에서는 유리한 상황이지만 회사입장에서 보면, 인건비가 높고, 고용이 경직되어 있다는 부정적인 평가를 할 수 있다. 하지만 우리는 노조가 결성된 사업장이 시장에서 비용경쟁력 약화로 도태되는 것이 아니라 오히려 오랜 기간 경쟁력을 유지하고, 시장을 선도하는 기업들도 많이 본다. 대표적인 경우가 General Electric(GE)라고 할 수 있다. GE는 수십 년간 노조와 함께 발전해 온 대표적인 회사라고 할 수 있다(안영찬·이영면, 2017).

그렇다면 노조가 있는 기업들이 비노조 기업과 어떻게 지속적으로 경쟁할 수 있는 것인가? 분명 높은 인건비를 상쇄할 수 있는 다른 방안이 있는 것이다. 그 중 대표적인 내용 하나가 교육훈련 강화를 통한 생산성 제고이다. 단순하게는 임금수준이 높지만 생산성을 고려할 때는 단위당 성과가 높기 때문에 비용 면에서 불리하지 않는 것이다. 다른 자본투자가 동일하다면 생산성이 높아야 경쟁력을 유지할 수 있다. 그렇게 되려면 근로자에 대한 인적자본투자가 확대되어 결과적으로 높은 생산성으로 이어져야 한다. 국내에서 대표적인 기업은 유한킴벌리라고 할 수 있다. 유한킴벌리는 오래전부터 4조2교대제를 시행하면서 줄어든 근로시간을 교육훈련 강화로 대체하여, 한층 높은 생산성을 유지하고 있다.

단순히 생산성의 문제만이 아니라 고령화시대에 근로자들의 근속기간이 늘어나고 정년이 늘어남에 따라 근로자들의 생산성이 유지되지 못한다면 고령자를 고용하는 기업들은 상당한 비용부담의 증가를 경험하게 되고, 이를 피하기 위해서는 명예퇴직과 같은 구조조정을 불가피하게 만든다. 하지만 근로자의 생산성이 근속기간과 관계없이 유지될 수 있도록 교육훈련이 강화된다면 노사 모두에게 긍정적인 결과

를 가져올 수 있다.

하지만 아쉽게도 국내에서 연구된 노조와 교육훈련과의 관계를 보면 통계적인 유의성을 찾기 어렵다는 결과가 제시되고 있다(Lee & Na, 2012). 물론 교육훈련의 내용이 노조와의 관계만으로 설명될 수 없고, 다른 요인들도 많지만 통계분석이 틀리지 않다면 아쉬운 분석결과라고 할 것이다. 근로자에 대한 교육훈련을 기업이 스스로 수행하는 데는 부담도 크고 비효율적일 수 있다. 따라서 국가에서 교육훈련에 대한 비용을 제공하거나, 장소 및 장비 등에 대한 지원을 할 수 있을 것이다. 고령화와 더불어 저출산은 학령인구와 청년층의 감소를 가져왔고, 대학을 포함한 다수의 고등교육기관은 학생부족으로 고통을 겪고 있다. 기업은 교육훈련이 필요하고, 대학을 포함한 교육기관은 학생이 필요하다면 서로 이해관계를 공유할 수 있을 것이다.

은행들의 경우도 생각해 보아야 한다. 인터넷과 자동화 등으로 전통적인 업무는 급격히 감소하고 새로운 형태의 직무가 증가하고 있다. 그 결과 기존의 인력에 대한 명예퇴직 등이 이루어지고, 대신에 새로운 인력을 충원하고 있다. 상대적으로 인건비가 높은 중장년 근로자를 대상으로 명예퇴료를 주면서 내보내고, 상대적으로 인건비가 낮은 청년층 근로자를 채용하는 것이 비용적으로는 유리할지 몰라도 사회적으로는 비난받기에 충분하다. 은행의 경우 매년 수천억 원에서 수조원의 이익을 내고 있는데 그에 비해서 교육훈련에 투자하는 비용은 매우 작다. 인력을 장기적으로 활용하는 것이 아니라 단기적으로 사용하고 버리는 것이다. 그 은행원의 가계 소득에 대한 고민도 없이. 이러한 문제에 대해 노사가 좀 더 진지하게 논의할 필요가 있다.

정부는 생애에 걸친 직업능력개발 체제 마련은 일자리 정책의 핵심과제의 하나로 정하고 장기유급휴가훈련, 평생직업능력개발계좌제, 스마트직업훈련 플랫폼 구축 및 운영 등 기업의 교육훈련을 적극 지원

하는 정책시행을 예고하고 있다(일자리위원회, 2017).

#### 5.2.4 임금체계 등 인사제도 개선을 통한 경쟁력 제고

노동조합의 일반적인 최우선 관심사항은 임금인상이다. 현대자동차와 같은 경우에는 생산직에 종사하는 노동조합 조합원들의 임금이 1억 원에 달한다는 비판적인 언론기사들이 있다. 하지만 노동조합 조합원들이라고 해서 높은 임금을 받지 말라는 법도 없고, 생산직이라고 해서 급여수준이 낮아야 한다는 법도 없다. 삼성전자나 SK텔레콤의 1인당 임금수준은 1억 원이 넘기도 한다. 따라서 임금수준 자체를 비판적으로 이야기하는 것은 바람직하지 않다.

##### 5.2.4.1 임금체계 개편

문제는 임금수준 자체가 아니라 그러한 임금수준이 결정되는 체계라고 할 것이다. 우리나라는 지난 수십 년간 근속연수에 따라 임금이 올라가는 연공급을 중심으로 기본급 임금체계를 운영하여 왔다. 그러나 임금수준이 상당히 올라간 지금의 시점에, 그리고 고령화 사회를 맞아서 정년이 연장되는 시점에도 연공급이 바람직한가는 재검토가 필요하다. 물론 연공급의 장점도 많다. 우리나라의 장유유서 문화, 근속 후반기 임금상승에 따른 이직률 감소, 연령에 따라 증가하는 생활비를 반영하는 인간적인 임금체계 등 여러 가지가 있다.

그러나 업무수행에 대한 동기부여 부족, 젊은 층의 불만, 성과에 대한 비례보상의 어려움 등 문제점도 많다. 특히나 최근 정년연장에 따라 정년이 늘어남에 따라 생산성이 따라가지 못하는 임금수준 상승은 기업에 부담을 줄 가능성이 매우 커졌다.

따라서 기존의 임금체계를 재검토해야 할 시점이 된 것이다. 하지만 임금체계와 같이 중요한 근로조건이 되는 경우에는 노동조합 또는 근로자대표와의

충분한 협의와 합의가 불가피하다. 근속연수를 반영하여 안정적으로 증가하던 임금이 갑자기 성과에 따라 결정된다면 대부분의 근로자들은 불안감을 느낄 것이고, 이는 근로조건 불이익변경에 포함되어 근로자간의 충분한 협의와 과반수의 동의가 꼭 필요하기 때문이다.

물론 근속중심으로 기본급을 결정하는 방식만 문제가 있는 것은 아니다. 우리나라처럼 수당과 성과급의 비중이 높은 나라도 없다. 근속중심이기는 하지만 전체 급여에서 고정급인 연공급이 차지하는 비중은 낮고, 초과근무나 야간·휴일근무가 많아서 변동급 비중이 높으며, 그 결과 비정상적인 근로가 많고 그 근로시간도 많아서 장시간 근로의 원인이 되기도 한다. 또한 사실상 고정적인 성격이 강하지만 성과급의 비중도 전체 급여에서 차지하는 비중이 높아서 우리나라의 임금구성도 문제가 많다고 할 수 있다. 차제에 이러한 임금구성도 단순화할 필요가 있다.

이러한 논의를 노사가 공동으로 진행한다면 근로자의 의견을 충분히 수렴한 결과로서 인사제도가 구축될 수 있어서 향후 새로운 상황에 좀 더 유연하게 대응할 수 있을 것이다. 이러한 변화가 경쟁력 확보로 이어짐을 충분히 예상해 볼 수 있다.

##### 5.2.4.2 이중 제도 운영과 단계적 도입

변화라는 것이 쉬운 것은 아니다. 새로움에 적응하는데 시간과 비용이 든다. 이러한 변화에 따른 충격과 저항을 줄이는 방법의 하나는 이중제도의 운영이다. 즉 기존의 사원에 대해서는 기존의 제도를, 그리고 신규사원에 대해서는 새로운 제도를 적용하는 것이다. 물론 노동조합의 경우 이러한 제도 운영은 노조의 연대감(solidarity)을 약화시키기 때문에 부담될 수도 있으나, 회사의 사정을 이해하고 이해를 공유한다는 입장에서 충분히 동의할 수 있다고 생각한다.

다른 하나는 단계적 도입이다. 수년간에 걸쳐서

단계적으로 도입하여 그 충격을 줄여가는 방식이다.

### 5.2.5 노사공동 활동의 수준 제고

노사관계의 유지와 개선을 위해서는 신뢰구축을 위한 지속적인 활동이 필요하다. 노사 간에 신뢰가 구축되지 못한 상태에서는 신뢰구축을 위해 체육대회도 필요하고, 등산대회도 필요하다. 우선 만나야 대화가 되고 그 과정에 신뢰를 구축할 수 있기 때문이다. 하지만 체육대회만 해서는 노사 간에 협력수준을 높일 수 없다. 사용자도 근로자들의 고충을 이해할 필요가 있지만 노동조합도 회사의 경영상황에 대한 이해가 필요하고, 이를 위해서는 전문성 있는 학습이 필요하다. 노동조합도 회사의 재무제표를 진정으로 이해할 수 있어야 하며, 경영전략에 대해서도 의견을 제시할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 학습하지 않는 노조간부들은 이해공유 노사관계를 구축하는데 진정한 파트너라고 할 수 없다.

또 다른 사례 하나는 노사관계 벤치마킹을 동남아시아로 가는 것이다. 물론 비용 상의 문제도 있고 다른 이유가 있겠지만 노사가 공동으로 동남아에 가서 무슨 벤치마킹을 하는지 이해하기 어렵다. 그저 포상여행이라고 하는 것이 더 낫고, 진정으로 노사관계 벤치마킹을 하려면 배울 것이 있는 국가나 기업으로 가서 배우는 것이 필요하다. 굳이 해외로 나가지 않더라도 국내에서도 배울 수 있는 기업들이 많다.

### 5.2.6 노사협회의 역할 확대

노사협회는 우리나라의 독특한 제도라고 할 수 있다. 물론 1960년대 군사정권하에서 노동조합 활동을 제한하고, 협력적인 노사관계를 위해 노사협회를 강제한 배경을 가지고 있지만 노동조합 조직률이 10%에 머물고, 특히 민간부문에서는 한 자리수에 머물고 있다는 점에서 노사협회는 근로자의견

대변기구로서의 잠재력을 충분히 가지고 있다고 볼 수 있다. 최근 유럽의 여러 국가에서도 노사협회의 설치를 위한 법률을 만들고, 노사협의회 운영을 활성화하려는 노력을 기울이고 있다는 점에서 긍정적인 측면을 볼 수 있다.

일반적으로 노동조합 입장에서는 노사협회를 부정적으로 평가한다. 가장 근본적인 이유는 노사협회가 노동조합의 역할을 대체할 가능성 때문이다. 또한 노사협회는 사용자에 의해 노동조합의 기능을 저해하는 용도로 악용될 수 있다는 주장도 있다. 즉 법적으로 보장된 협상력이 없기 때문에 회사의 압력에 무력화될 수 있다는 설명이다(Gollan, 2002; Terry, 1999). 또한 노사협회는 고충처리와 같은 사업장내 문제 발생 시에 근로자 보호에 미흡하다는 연구도 있다(Kim & Kim, 2004). 그래서 노사협회와 같은 비노조근로자대표제도는 “이빨 없는 개(toothless dog),” “당나귀 협의회(donkey council),” “애완용 곰(pet bear),” 등으로 불리기도 한다(Kaufman & Taras, 2000). 하지만 이러한 가정은 사용자의 노조 또는 노사협회에 대한 부정적 시각을 전제할 때 성립하는 주장이다.

따라서 노사관계가 협력적일 때는 노사협회가 노동조합과 서로 공존하면서 상호보완적인 역할을 한다는 연구결과는 국내외에서도 많이 제시되고 있다(김동현, 2003; 김 훈·이승욱, 2000; 노용진, 2001; 최준하·이영면, 2016; 허찬영, 2000; Foley, 2014; Gollan & Markey, 2001). 우리와는 좀 다르게 산별노조 중심의 노사관계가 기본인 독일의 이중제도는, 산별차원의 노동조합과 기업차원의 근로자평의회, 서로 보완적 역할을 할 가능성이 크다(Rogers & Streeck, 1995). 최준하(2017)는 국내 기업 자료를 분석하여 노동조합과 노사협회가 상호 대체적이기보다는 상호보완적이라는 결과를 제시하고 있다. 즉 노동조합이 있는데 노사협회가 활성화된 기업에 속한 근로자들은 노조가 있지만 노사

협의회가 활성화되지 못한 기업이나 노조가 없이 노사협의회만 활성화된 기업의 근로자들에 비해 근로자대표제도의 효과성이 더 높다고 인식하고 있었다.

또한 노사관계가 장기적인 협력을 위해 단기적인 양보를 추구하는 상생적 관계인 경우에 노사협의회는 분배적 사항에 대해서도 논의할 수 있다는 주장도 있다(Cooke & Meyer, 1990). 노사간의 협력이 장기적으로 상호 이익이 되기 때문에, 이를 위해서 서로 협력해야 한다는 것이다.

또한 노동조합이 없는 기업에서는 노사협의회를 통해서 근로자들의 이해관계를 파악할 수 있으며, 노사간에 필요한 논의도 충분히 이루어질 수 있다는 점이다. 예를 들어 산업안전, 정보공유, 기업특수적 훈련과 같은 노사공동의 이해관계를 가지는 이슈에 대해서는 더 적절할 수 있다는 주장이다(Kaufman & Taras, 2000).

## VI. 맺음말: 기본전제를 깨뜨리고 미래를 보자

앞에서도 여러 차례 강조되었지만 ‘기업은 계속 된 다’라는 가정에 대한 재검토가 필요하고, 재검토를 바탕으로 구체적인 전략과 구체적인 실천이 뒤따라야 한다. 기업이 없는데 노동조합이 존재하기 어려우며, 노사관계가 큰 의미를 가지기 어렵다.

과연 기업들이 계속될 것인가? 보수언론이 짜깁기 하였다고 하지만, 현대자동차 전임 노조위원장은 “변하지 않으면 강제당하거나 퇴출이 기다리고 있고, 동반자적 노사관계를 지향해야 한다”라고 이야기했다(테일리한국, 2017.10.25; 한국경제, 2017.10.18). 되새겨야 할 발언이라고 할 것이다. 현대자동차가 지금 위기를 맞고 있는데 이는 중국의 사드에 대한 보복 때문인가? 아니면 국내에 진출한 외국자동차들

때문인가? 아니면 전기차나 수소차와 같은 미래형 자동차에 대한 대응 부족인가? 답을 쉽게 찾기는 어렵지만 현대자동차의 미래가 안정적이라고 보는 사람들은 많지 않을 것이다.

지난 수십 년간 현대중공업, 삼성중공업, 대우조선해양 등은 안정적인 수주를 바탕으로 경영상 위기가 없었다. 하지만 지난 수년간의 수주부족은 수없이 많은 명예퇴직과 정리해고자를 양산하였다. 울산, 통영, 군산 등 조선소가 위치한 지역은 위기지역을 선언을 요구할 정도이다. 물론 노사 간에 협력을 통해서 이 모든 위기를 예방하고 극복하기는 어려울 것이지만, 노사가 협력하여 미리 대비했다면 최소한 충격의 수준은 줄일 수 있었을 것이다.

은행의 지점수 감축, 현금인출기 개수 축소 등은 결과적으로 다수의 은행원 명예퇴직을 가져왔다. 명예퇴직으로 중견행원들을 내보내고, 새로운 직무를 수행하는 신입사원 채용은 바람직한 방향인가? 명예퇴직만 충분하면 윤리적으로 문제가 없는가? 좀 더 신중하게 노사가 머리를 맞대고 기존 인력을 내보내는 대신에 역량을 향상시키는 방법은 없는 것인가?

중장기적으로 우리나라 노사관계가 어떠한 방향으로 갈 것인가를 예측하기는 쉽지 않다. 현 정부는 친노동·친노동조합 정책을 취하고 있지만 이러한 정책이 언제까지 갈 지는 아무도 모른다. 과거의 지나친 정경유착도 문제지만, 정부가 노동조합과 지나치게 가까운 것도 문제일 수 있다. 민주노총의 2018년 11월 노동자대회를 보면 정책에 변화가 보인다.

일부에는 노동조합 조직률의 적절한 수준을 이야기한다. 노동계를 중심으로 노조조직률이 30%는 되어야 한다는 이야기도 있다. 이러한 조직률을 달성하기 위해 법과 제도의 개선이 필요하다는 주장도 있다. 하지만 적절한 조직률은 그 사회와 문화에 따라 다르다. 북유럽 국가들의 노동조합 조직률은 70-80% 수준을 유지하지만 그다지 감소하지 않고 있고, 미국이나 일본, 독일, 프랑스 등 대다수의 선진국들은

지난 수십년간 노동조합 조직률이 하락하는 추이를 보이고 있다. 궁극적인 목적은 노동조합 조직률 제고가 아니라 근로자의 삶의 질 향상일 것이다.

4차 산업혁명은 우리에게 예측하기 어려운 변화를 가져올 것이며 이에 적절하게 대응하지 못하면 기업과 근로자 모두 충격을 받게 될 것이다. 수많은 일자리는 생각보다 빠르게 자동화·로봇화될 것이며, 대규모 인력을 고용하는 제조회사들은 줄어들고 신사업을 추진하는 다수의 창의적 기업들이 증가할 것이다. 이러한 기업에 종사하는 근로자들은 자신들을 노동조합의 우산 아래에서 보호받으려고 할지는 생각해 보아야 한다.

물론 공무원이나 공공기관에서 종사하는 근로자들은 좀 다르다. 여기서는 민간부문을 중심으로 생각해 보자. 기업은 근로자나 노동조합의 도움 없이, 신속하게 잘 판단해서 경쟁력을 확보할 수도 있을 것이다. 그러나 미래에 대한 불안은 기업이나 근로자나 마찬가지다. 기업의 생존과 발전을 위해서 협력하지 않을 근로자나 노동조합은 없다. 기업의 생존이 보장되지 않는 상황이라면 더욱 그렇다.

따라서 기업들은 미래에 대한 대응을 혼자서 할 것이 아니라, 근로자와 노동조합과 함께 할 때 더 빠르게 더 효과적으로 대응할 수 있다. 그 결과는 기업 경쟁력 확보이며, 궁극적으로 기업의 생존과 발전만이 아니라 근로자의 고용안정이며 삶의 질 향상일 것이다. 이것이 바로 진정한 이해공유 노사관계일 것이다.

## REFERENCES

- Ahn, Young-Chan and Young-Myon Lee(2017), "Historical Development of Interactions between CEOs and Labor Unions at GE," *Korean Journal of Business Administration*, 20(1), 1715-1742. [printed in Korean]
- An, Bae-Young(2017), "A Critical Review on the Logics to the Branch Reduction due to the Increase in Non inperson banking transactions," *Issue & Report*(Financial Economy Institute), 29, 1-16. [printed in Korean]
- Bae, Gyu-Sik(2017), "Introduction of Labor Executive at Public Institution - from European Labor Executive System," *Monthly Labor Review*, 149(8), 87-94. [printed in Korean]
- Bae, Jongseok, Gyu Chang Yu, and Kiwook Kwon (2015), Groundwork for Theory Development on Korea-Type Human Resource Management (K-HRM), *Korean Journal of Management*, 23(1), 99-141. [printed in Korean]
- Bosch, G.(2017), "Industrial Relations and Minimum Wage: Germany Introduced Minimum Wage," *International Labor Brief*, April, 4-16. [printed in Korean]
- Buhr, Daniel(2017), "Keynote Speech: Work 4.0 and Industry 4.0," KLI-FES International Conference: Work 4.0 and Industry 4.0, April 6th, Korea Chamber of Commerce.
- Center for Society Integration, Kwangju Metropolitan City(2016), *Kwangju-style Job*. [printed in Korean]
- Cheong, Hong-Jun(2017), "National Survey on Industrial Relations: 30 Years of Industrial Relations, Changes in Citizen's Attitude," Diagnosis and Problems on Korea Labor System, Seminar on 29th Open Celebration, September 29th, International Meeting Room, Press Center. [printed in Korean]
- Cheong Wa Dae(2017), National Political Agenda, Policy Information, Downloaded from <http://www1.president.go.kr/government-projects> at October 24th, 2017. [printed in Korean]
- Cho, Joonmo and GiSeung Kim(2006), "The Dynamic

- Analysis of Strike Impact on Corporate Performance,” *Journal of Korean Economics Studies*, 17, 5-40. [printed in Korean]
- Cho, Min-Su(2007), “The Effect of Labor Union on Union Performance,” Proceeding of 4th Corporate Panel Data Academic Meeting. [printed in Korean]
- Cho, Sung-Jae(2016), “Skill-oriented Restructuring is Necessary for Ship-building Industry,” *Monthly Labor Review*, October, 1-16. [printed in Korean]
- Cho, Sung-Jae(2014), “Productivity Improvement and Innovation for Workign Hour Reduction,” *Labor Review*, August, 33-45. [printed in Korean]
- Cho, Young-Cheol(2016), “The Crisis of Shipbuilding Industry and Shipping Industry and Restructuring Policy,” *Labor Review*, 33, 5-50. [printed in Korean]
- Choi, Jun-Ha(2017), Factors Affecting on Employees’ Perceived Effectiveness of Employee Representation Systems: Focusing on the Effectiveness Difference between Labor Union and Works Council, Ph.D. Thesis, Dongguk University\_Seoul. [printed in Korean]
- Choi, Jun-Ha and Young-Myon Lee(2016), “Factors Affecting Non-union Workers: Perceptions of Employee Representation Systems in Korea,” *Quarterly Journal of Labor Policy*, 16(3), 27-54. [printed in Korean]
- Cooke, W. and D. Meyer(1990), “Structural and Market Predictors of Corporate Labor Relations Strategies,” *Industrial & Labor Relations Review*, 43(2), 280-293.
- Chung, Sung-Kuk(2011), “Integrated Production System and Labor in German Automobile Industry,” *Korean Journal of Industrial Relations*, 21(2), 77-108. [printed in Korean]
- e-National Index, Statistics on Labor Union: Time-series, downloaded from <http://www.index.go.kr> at October 24th, 2017. [printed in Korean]
- ETUI(2015), Worker board-level participation in the 31 European Economic Area Countries downloaded from <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>, 2015. 12.
- Financial Supervisory Service(2017), “2016 Business Performance of Domestic Banks,” Official Blog, March 6th. [printed in Korean]
- Financial Workers’ Trade Union(2017), “Labor-Management in Financial Sector, Agreed on Returning to Industrial-level Bargaining,” *Financial Workers’ News*, October 23rd. [printed in Korean]
- Foley, J.(2014), “Industrial Democracy in the Twenty-first Century,” In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of Research on Employee Voice*, 66-81, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ford, M.(2016), *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, Arizona: Basic Books.
- Freeman, R. and J. Medoff(1984), *What Do Unions Do?* N.Y.: Basic Books.
- Gollan, P.(2002), “So What’s the News? Management Strategies towards Non-union Employee Representation at News International.” *Industrial Relations Journal*, 33(4), 316-331.
- Gollan, P. and R. Markey(2001), “Conclusions: Models of Diversity and Interaction,” In R. Markey, P. Gollan, and A. Hodgkinson(Eds.), *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment: Diversity and Interaction*, 322-343. Adlershot: Ashgate.
- Ha, Bu-Young(2017), “Typhoon to Be Driven by Kwangju-style Jobs, downloaded from <http://www.index.go.kr>

- //blog.naver.com/jaju1919/220969800122 at October 24th, 2017. [printed in Korean]
- Han, In-Ku, Ki-Book Baik, Dong-Yeop Shin, Jae-Yong Song, Woo-Sung Park, Young-Myon Lee, Do-Hyun Kim, Hyun-Han Shin, Yeon-Sung Kim, Cahe-Sung Yim, Sung-Soo Yoon, and Kyoung-Sik Shin(2017), *Diagonal Innovation is the Solution*, Seoul: Daily Economy News. [printed in Korean]
- Herbert Wottawah and Jae-Kyung Kim(2010), "Job-sharing-model through German cooperative relations between Labor and Capital and it's implication for Korea - Focusing on the VW Model," *Journal of Regional Studies*, 18 (1), 15-34. [printed in Korean]
- Hirsch, B.(2007), "What Do Unions Do," in Bennett J. & B. Kaufman (eds.), *What Do Unions Do? A Twenty-year Perspective*, New Burnswick, USA: Transaction Publishers, 193-237.
- Hong, Jun-Ki(2017), "Korea's Country Competitiveness, 26th for 4 years ... 130th, the Lowest Group, for Labor-Management Cooperation Category," *Chosun Ilbo*, September 28<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Hur, Chan-Young(2000), "Operation Situation of and Ways to Activate Works Councils," Proceedings of 2000 International Conference, Korea Industrial Relations Research Association. [printed in Korean]
- Jang, Min(2015), "7 Trend in 2105, Chosen by Korea Financial Institute," *Weekly Financial Brief*, 24(1), 12-15. [printed in Korean]
- Job Commission(2017), Five-year Roadmap for Job Policy. October 18th, [printed in Korean]
- Kang, Kyoung-Hoon(2017), "Rayons, Receiving '2017 Labor-Management Culture President Prize,'" *EDaily*, October 16<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Kaufman, B. and D. Taras(2000), *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, NY, USA: M. E. Sharpe.
- KBC(2017), "Hot Issue, Kwangju-style Jobs ... 'Reality' is Still Controversial," September 28<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Kim, D.-O. and H.-K. Kim(2004), "A Comparison of the Effectiveness of Unions and Non-union Works Councils in Korea: Can Non-union Employee Representation Substitute for Trade Unionism?," *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1069-1093.
- Kim, Dong-Heon(2003), "On the Determinants of Active Works Councils in Korea," *Korean Journal of Industrial Relations*, 13(1), 1-14. [printed in Korean]
- Kim, Hun and Seung-Wook Lee(2000), *Issues and Tasks of Works Councils*, Seoul: Korea Labor Institute. [printed in Korean]
- Kim, Jongjin(2017), "Industry 4.0, Digitalization of Service Sector and the Future of Labor: The Korean Perspective," KLI-FES International Conference: Work 4.0 and Insustey 4.0, April 6th, Korea Chamber of Commerce. [printed in Korean]
- Kim, Min-Seok(2017), "CJ Lion, Receiving '2017 Labor-Management Culture Prime Minister Prize,'" *News1*, October 16<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Kim, Woo-Bo(2017), "[President Moon, "Don't Be Swayed by KCTU"] Moon Seung-Hyun, Tripartite Commissioner, "Uncomfortable with Absence of FKTU," *Seoul Economy*, October 25<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Kim, Woo-Jin(2014), "Financial Focus: Issue Analysis and Implications for Branch Overabundance of Domestic Banks," *Financial Brief*, 23 (38), 10-11. [printed in Korean]
- Kim, Yong-Cheol(2002), "Political Culture and Corporatism of Netherlands," *Citizen &*

- World*, 2, 359-369. [printed in Korean]
- Korean Economic Daily(2017.10.18), "[Editorial] Confession of Former President of Hyundai Motor Company Labor Union's 'Surprised after Visiting Foreign Plants.'" [printed in Korean]
- Kweon, Young-Sook(2017), "The Long-term Trajectory of Democratization and the Transformation of Korean Working-class Movement, 1987 to 2006," *Economy and Society*, 115, 277-344. [printed in Korean]
- Lee, Chang-Woo(2017), "'Postponed' the Move to Vietnam Kyungbang's Kwangju Plant ... Welcomed by the Labor," Newsys, October 19<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Lee, Cheol-Seung(2016), "Performance and Limitations of Industrial Labor Union Movement, Proceeding of Sociology Academic Meeting, *Korean Sociology Academy*, 21-29. [printed in Korean]
- Lee, Jae Min and Joon Mo Cho (2011), "The Long Run Trend of the Effects of Labor Unions on Firm Profitability," *The Korean Journal of Economics*, 18(1), 47-77. [printed in Korean]
- Lee, Jeonghyun and Dongbae Kim, 2007, "The Effects and Determinants of the High Performance Organizational Systems (HPOSS) in Korea," *Korean Journal of Industrial Relations*, 17(1), 1-38. [printed in Korean]
- Lee, Joo Hyoung and Young-Myon Lee(2010), "A Review On The Empirical Researches About High Performance Work System And Its Impact On Firm Performance In Korea," *Journal of Human Resource Research*, 17 (3), 43-63. [printed in Korean]
- Lee, Sang-Heon(2017), "Seoul Medical Center Assigned the Labor Executive ... 10 public institutions under Metropolitan introduce." *ENewsToday*, October 24<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Lee, Seon-Young(2017), "Unsolved Promotion Congestion in Banks ... Even after Spending 2300 billion Wons for the Last 3 Years," *Asia Today*, October 17<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Lee, Young-Myon(2017), "The 4th Industrial Revolution and Future of Company Industrial Relations," *Management and Case Review*, 40(2), 39-64. [printed in Korean]
- Lee, Young-Myon(2015a), *Employment Relations*, Seoul: Kyoungmoonsa. [printed in Korean]
- Lee, Young-Myon(2015b), "Issues and Implication on the Range for Normative Wage and Inclusion of Regular Incentives: Recent Court Decisions and Social Dialogue," *Management and Case Review*, 38(2), 49-77. [printed in Korean]
- Lee, Young-Myon and In-Gang Na(2012), "Do Unions Increase Training to Improve Firm Competitiveness?," *Korean Journal of Human Resource Research*, 19(2), 19-39. [printed in Korean]
- Lim, Sang-Hun(2006), "Social Dialogue Organizations I: Social Agreement and Social Dialogue Organization," *International Labor Brief*, 4(3), 51-58. [printed in Korean]
- Min, Jae H., Ha, SeungYin, and Bumseok Kim (2015), "The Impact of Firms' Sustainability Management Activities on Their Short-term and Long-term Values," *Korea Business Review*, 44(3), 713-735. [printed in Korean]
- Ministry of Employment and Labor(2016), Statistics for 2015 Trade Union in Korea, <http://statistics.moel.go.kr>. [printed in Korean]
- Moon, Yea-Seong(2017), "15 Korean Companies Included in Fortune's 2017 Global 500 Companies ... Number 1 Walmart." Newsys, July 21<sup>st</sup> [printed in Korean]
- Na, In-Gang(2014), "The Effect of High-Performance

- Work System on Firm Performance - Mediating Effect of Human Resource Outcomes -,” *Journal of Human Resource Management Research*, 21(1), 41-61. [printed in Korean]
- Nam, Dae-Yeop(2016), “Order Drops and Restructuring in Chinese Shipbuilding Industry,” *CHINDIA Plus*, 117, 48. [printed in Korean]
- Nam, Sung Il(2015), “Does Labor Union Increase Firm’s Profit Rate?” *Korean Journal of Labor Economics*, 38(1), 67-92. [printed in Korean]
- Park, Duck-Jay(2003), “The Effects of the New Economy to Industrial Relations: the Case of Germany,” *Korean Journal of Industrial Relations*, 13(1), 107-127. [printed in Korean]
- Park, Geun-Tae(2015), “Is the Industrial Unionism Feasible in Korea? - Focusing on the Strategic Competency of the Metal Union and the Industry-level Bargaining,” *Industrial Labor Review*, 21(3), 37-69. [printed in Korean]
- Park, Il-Kyoung(2017), “Woori Bank, Special Retirement Incentive Realized ... Diamond-shape Manpower Structure Revised.” *EDaily*, September 3<sup>rd</sup> [printed in Korean]
- Park, Joon-Young(2017.10.25), “The Media, Mended,” Sang0-Bum Lee, The Former President of Hyundai Labor Union, Appealed,” *DailyKorea*, October 25<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Park, Se Ho and In-Gang Na(2017), “The Impact of High-Performance Work System on Firm’s Outcomes: Focusing on Turnover and Productivity,” *Korean Journal of Human Resource Development*, 20(2), 71-95. [printed in Korean]
- Park, Sung-Ho(2016), “Current Situation of Korean Shipbuilding Industry and Responding Strategy to Its Restructuring,” *Situations and Labor*, 116-133. [printed in Korean]
- Park, Tae-Joo(2013), “Working Hour Reduction and Shift System Improvement,” Life-style Employment and Welfare, International Symposium on Welfare Strategy: Korean Perspective, April 23rd, Korea Labor Foundation. [printed in Korean]
- Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business Press.
- Real-World Economics Review Blog, downloaded from <https://rwer.wordpress.com/2017/02/01/union-membership-rates-in-the-us-1983-2016-3-graphs> at 2017.10.24.
- Rho, Yong-Jin(2001), “Determinants for Works Council Activity in Unionized Companies: Industrial Relations Characteristics,” *Journal of Human Resource Management*, 25(2), 267-286. [printed in Korean]
- Rogers, J. and W. Streeck(1995), “The Study of Works Councils: Concepts and Problems,” In J. Rogers, & W. Streeck (Eds.), *Works Councils: Consultation, Representation, and Corporation in Industrial Relations*, 3-26, University of Chicago Press.
- Ryu, Seong-Hoon(2017), “Regional Labors Collaborates for “Kwangju- style Jobs,” *MoodeungDailyNews*, September 11<sup>th</sup> [printed in Korean]
- Suse, Barbara, “Trade Unions Response to Digitalization, Changes in Work Organization and Work Process of the Service Sector: The German Perspective,” KLI-FES International Conference: Work 4.0 and Industry 4.0, April 6th, Korea Chamber of Commerce.
- Terry, M.(1999), “System of Collective Employee Representation in Non-union Firms in the UK,” *Industrial Relations Journal*, 30(1), 16-30.
- YeonhapNews(2017.10.24), “Criticize the Prosecutor’s Delayed Investigation on Labor Issues,” [printed in Korean]

## 국내참고문헌

- 강경훈(2017), “레이언스, 노사문화대상 대통령상 수상,” **이데일리**, 2017년 10월 16일자.
- 고용노동부(2016), 2015년 전국 노동조합 조직현황 통계 자료, 홈페이지 게시.
- 광주광역시 사회통합지원센터(2016), 광주형일자리.
- 권영숙(2017), “민주화 이행 이후 한국 노동운동의 역사적 전환과 시기 구분, 1987-2006,” **사회와역사** (구 한국사회사학회논문집), 115, 277-344.
- 금융감독원(2017), “국내은행의 2016년중 영업실적(잠정),” 공식블로그, 3월 6일.
- 김동현(2003), “노사협의회 활성화 영향요인,” **산업관계연구**, 13(1), 1-14.
- 김민석(2017), “CJ라이온, ‘2017 노사문화 대상 국무총리상’ 수상,” **뉴스1**, 2017년 10월 16일자.
- 김용철(2002), “네덜란드의 정치문화와 코포라티즘,” **시민과세계**, 2, 359-369.
- 김우보(2017), “[문대통령 “민주노총에 휘둘리지 말라” 문성현 노사정위원장 “민노총 불참, 불편했다.”] **서울경제**, 2017년 10월 25일자.
- 김우진(2014), “금융 포커스: 국내은행의 점포과잉 이슈 분석 및 시사점,” **주간금융브리프**, 23(38), 10-11.
- 김종진(2017), “산업 4.0 시대, 서비스산업 디지털화와 노동의 미래,” KLI-FES 한독 국제 컨퍼런스: 노동 4.0과 4차 산업혁명, 4월 6일, 대한상공회의소.
- 김 훈·이승욱(2000), **노사협의회의 쟁점과 과제**, 서울: 한국노동연구원.
- 나인강(2014), “고성과작업시스템과 기업성과-인적자원성과의 매개효과,” **인적자원관리연구**, 21(1), 41-61.
- 남대엽(2016), “중국 조선업도 수주절벽 구조조정 착수,” **CHINDIA Plus**, 117, 48.
- 남성일(2015), “노동조합은 기업의 이윤율을 높이는가?,” **노동경제논집**, 38(1), 67-92.
- 노용진(2001), “유노조기업 내 노사협의회 활성화의 결정 요인: 노사관계의 성격을 중심으로,” **인사관리연구**, 25(2), 267-286.
- 다니엘 부어(2017), “디지털화와 노동의 미래 - 노동 4.0이란?,” KLI-FES 한독 국제 컨퍼런스: 노동 4.0과 4차 산업혁명, 4월 6일, 대한상공회의소.
- 류성훈(2017), “지역 노동계 ‘광주형 일자리’로 뭉쳤다,” **무등일보**, 2017년 9월 11일자.
- 문예성(2017), “포천 선정 2017글로벌 500대 기업에 韓 15개 포함 ... 1위 윌마트,” **뉴스1**, 2017년 7월 21일자.
- 민재형·하승인·김범석(2015), “기업의 지속가능경영 활동이 기업의 장단기적 가치에 미치는 영향,” **경영학연구**, 44(3), 713-735.
- 마바라 수석(2017), “서비스업의 디지털화, 작업조직과 노동과정 변화에 대한 독일 노동조합의 대응,” KLI-FES 한독 국제 컨퍼런스: 노동 4.0과 4차 산업혁명, 4월 6일, 대한상공회의소.
- 박근태(2015), “한국에서 산별 노사관계는 가능한가?-전국 금속노동조합의 전략능력과 금속산별교섭을 중심으로,” **산업노동연구**, 21(3), 37-69.
- 박세호·나인강(2017), “고성과작업시스템과 기업성과 간에 관한 실증 분석,” **인적자원개발연구**, 20(2), 71-95.
- 박덕제(2003), “신경제의 노사관계에 대한 영향,” **산업관계연구**, 13(1), 107-127.
- 박성호(2016), “한국의 조선산업의 현주소와 구조조정의 대응전략,” **정세와노동**, 116-133.
- 박일경(2017), “우리銀, 특별퇴직금 현실화 ... 마름모꼴 인력구조 개선,” **이데일리**, 2017년 9월 3일자.
- 박준영(2017), “언론, 짜깁기했다.” 이상범 전 현대차 노조위원장 억울함 호소,” **데일리한국**, 2017년 10월 25일자.
- 박태주(2013), “노동시간 단축 및 교대제 개선 - 자동차산업을 중심으로,” 생애주기별 고용과 복지, 한국형 복지전략 국제심포지엄, 4월 23일, 노사발전재단.
- 배규식(2017), “공공기관 노동이사제 도입방안- 유럽의 노동이사제를 참조하여,” **월간노동리뷰**, 149(8월호), 87-94.
- 안배영(2017), 은행의 비대면 거래의 증가를 이유로 한 점포수 감축논리에 대한 비판적 고찰,” **Issue & Report**, 29, 1-16.
- 안영찬·이영면(2017), “General Electric 노사관계의 역

- 사적 전개와 리더십,” **대한경영학회지**, 20(1), 1715-1742.
- 이상현(2017), “서울의료원도 ‘노동이사’ 임명...시 산하기관 10곳 도입,” **이뉴스투데이**, 2017년 10월 24일자.
- 이선영(2017), “은행권 3년간 2조3000억 쏟고도...해결 못한 인사적체,” **아시아투데이**, 2017년 10월 17일자.
- 이지은(2017), “검찰의 노사문제 지연수사 규탄한다,” **연합뉴스**, 2017년 10월 24일자.
- 유규창·권기욱·배종석(2015), “한국적 인적자원관리의 이론개발을 위한 기반연구,” **인사조직연구**, 23(1), 99-141.
- 이영면(2017), “4차 산업혁명과 기업의 노사관계 전망,” **경영과 사례연구**, 40(2), 39-64.
- 이영면(2015a), **고용관계론**, 서울: 경문사.
- 이영면(2015b), “정기상여금을 포함한 통상임금 범위에 대한 논의와 시사점: 최근 판례와 사회적 논의를 중심으로,” **경영과 사례연구**, 38(2), 49-77.
- 이정현·김동배(2007), “고성과조직시스템의 효과와 영향 요인,” **산업관계연구**, 17(1), 1-38.
- 이제민·조준모(2011), “노동조합이 기업 이윤율에 미치는 영향의 장기적 추세,” **한국경제학보**, 18(1), 47-77.
- 이주형·이영면(2010), “고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점,” **인적자원관리연구**, 17(3), 43-63.
- 이창우(2017), “경방 광주공장 베트남 이전 ‘보류’ ... 노동계 환영,” **뉴스스**, 2017년10월 19일자.
- 이철승(2016), “산별노조운동의 성과와 한계,” **한국사회학회 사회학대회 논문집**, 21-29.
- 일자리위원회(2017), **일자리정책 5년 로드맵**, 10월 18일.
- 임상훈(2006), “각국의 사회적 협의기구 I: 네덜란드의 사회협약과 사회적 협의기구,” **국제노동브리프**, 4(3), 51-58.
- 장민(2015), “한국금융연구원 선정 2015년 금융 7대 트렌드,” **주간금융브리프**, 24(1), 12-15.
- 전국금융산업노동조합(2017), “금융노사, 산별교섭 복원 합의,” **금노소식**, 10월 23일.
- 정승국(2011), “독일 자동차산업에서의 통합적 생산방식의 확산과 노동,” **산업관계연구**, 21(2), 77-108.
- 정홍준(2017), “노사관계 국민의식조사: 노사관계 30년, 국민의 인식변화를 중심으로,” **한국노동체제의 진단과 과제, 개원29주년 기념 세미나**, 9월 21일, 프레스센터 20층 국제회의장.
- 조민수(2007), “노동조합이 기업성과에 미치는 효과에 관한 연구,” 4차 사업체폐널 학술대회 논문집.
- 조성재(2016), “숙련 지향의 조선산업 구조조정 필요,” **월간노동리뷰**, 10월호, 3-6.
- 조성재(2014), “근로시간 단축을 위한 생산성 향상과 혁신,” **월간노동리뷰**, 8월호, 33-45.
- 조영철(2016), “조선·해운업의 위기와 구조조정 방안,” **노동연구**, 33, 5-50.
- 조준모·김기승(2006), “노동조합의 파업이 기업성과에 미치는 효과에 대한 동태분석,” **한국경제연구**, 17(12), 5-40.
- 청와대 홈페이지(2017), 정책자료내 국정과제, <http://www1.president.go.kr/government-projects> 에서 2017.10.24 내려 받음
- 최준하(2017), **근로자대표제도 효과성 인식에 대한 영향요인 연구 - 노동조합과 노사협의회의 효과성 차이를 중심으로**, 동국대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 최준하·이영면(2016), “노조 미가입 근로자의 근로자대표제도 인식에 대한 영향요인 연구,” **노동정책연구**, 16(3), 27-54.
- 하부영(2017), “광주형 일자리가 물고 올 태풍,” <http://blog.naver.com/jaju1919/220969800122> 에서 2017.10.24.에 내려받음.
- 한국경제(2017), “[사설] ‘해외공장 보고 깜짝 놀랐다’는 현대자동차 전 노조위원장 고백,” 2017년 10월 18일자.
- 한인구·백기복·신동엽·송재용·박우성·이영면·김도현·신현한·김연성·임채성·윤성수·신경식(2017), **직각혁신이 답이다**, 서울: 매일경제신문사.
- 허찬영(2000), **노사협의회 운영실태 및 활성화 방안**, 2000년도 국제학술대회 발표논문집, 한국노사관계학회.
- 허창수·김재경(2010), “독일의 동반자적 노사문화를 통한 일자리 창출과 한국사회에의 함의 - 독일의 폴크스바겐(Volkswagen) 모델을 중심으로,” **지역사회연구**, 18(1), 15-34.

- 홍준기(2017), “한국 국가경쟁력 4년째 26위...‘노사협력’ 항목은 최하위권 130위,” **조선일보**, 2017년 9월 28일자.
- Bosch, G.(2017), “노사관계와 최저임금: 독일의 최저임금 도입,” **국제노동브리프**, 4월호, 4-16.
- KBC(2017.9.28), “뜨거운 관심 광주형 일자리 ..‘실체’ 논란은 여전.”
- Lee, Young-Myon · Na, In-Gang(2012), “Do Unions Increase Training to Improve Firm Competitiveness?,” **인적자원관리연구**, 19(2), 19-39.
- e-나라지표, 노동조합 조직현황, 시계열조회, <http://www.index.go.kr>에서 2017.10.24. 내려받음

## Interest-Sharing Industrial Relations for Strengthening Firm Competitiveness\*

Young-Myon Lee\*\*

### Abstract

The business environment changes rapidly and considerably. So the business strategy that was used under stable environment is not appropriate anymore. Business strategy should be updated and innovated. This paper aims to develop strategies on industrial relations for improving firm competitiveness. But the strategies may be applicable regardless of union presence at workplace.

The Moon, Jae-In government that started in 2017 tries to realize the pledges of president candidate. For example, the minimum wage in 2018 increased 16.4% to realize the pledge of 10,000 won in 2020 and 'Job Creation Commission' was organized as his first order as the President. Decent wage with good benefits and high job security is worker's right as reasonable request. However, that demand can't be guaranteed if the company is not under stable business condition. In these days, workers can not ask as they did in the past when the business environment was stable and secure. In the past several years, thousands of workers in shipbuilding industry left the companies involuntarily due to the business downturns. In banking and security industries, internet use and automation made so many workers left workplaces with 'money for honorary retirement.' So, from now, interest-sharing industrial relations is required. Management and workers must share both business downturns and business upturns. Especially during the business unturn, management and workers and labor unions together should prepare the business downturns in the future.

This paper explains the strategy for interest-sharing industrial relations. At first, management and labor unions should establish the labor-management council with mutual trust to discuss relevant issues. The issues include workplace innovation, training and development, wage determination system, and so on.

Key Words: Interest Sharing, Industrial Relations, Environment Change, Labor-Management Committee, Wage System, Training and Development

---

\* This research is based and fully revised on the Chapter 6 "Interest Sharing Industrial Relations," written by Young-Myon Lee, of the book "*Diagonal Innovation is the Solution*" written by Han In-Ku et al.(2017) and financially supported by Dongguk University\_Seoul Research Fund.

\*\* Professor, Business School, Dongguk-University, Seoul, Korea