

Quatre-partism game에 의한 勞使關係管理

- 프랑스 企業의 民主的 經營革新 事例를 中心으로 -

朴 基 贊*

〈目 次〉

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| I. 問題의 提起 및 對象組織의 實態 | III. 戰略的 게임理論에 立脚한 葛藤關係 |
| II. 葛藤發生의 主體 및 葛藤管理의 게임 | IV. 結論 및 示唆點 |

I. 問題의 提起 및 對象組織의 實態

1. 문제의 제기

기업이 국제화와 국제경쟁에서의 우위점유는 무한경쟁의 시대라는 표현에서 강조하듯이 어느나라, 어느기업에서나 강조되고 있는 사항이다. 여기에서 우리가 문제삼고 있는 것은 그와같은 총론적 논지에 이의를 제기 하는 것이 아니라, 정부의 정책과 기업의 전략이 지역마다 달리 나타나고 있는 실태 하에서 어떻게 하면 보다 구체적이고, 보다 실현가능한 경영혁신을 성공적으로 추진할 것인가, 그리고 최근 강조되고 있는 Process Innovation(Davenport, 1993), BPR(Hammer & Champy, 1993), 時 테크(윤은기, 1993)등이 왜 15~30%의 성공을 밖에 보이고 있지 않는가(변상근, 1994. 7. 7, 중앙경제) 하는 점에 대하여 중점적으로 분석 하고자한다.

본고는 캐나다 학술원 지원으로 UBC 엄태훈 교수와의 공동연구과제(Global Alliance Trends in Airline Industry) 중에서 항공사의 경영혁신 사례에 관한 연구내용을 중심으로 정리한 것임을 밝혀둠.

* 인하대학교 경상대학 경영학과 부교수

T. Peters나 M. Hammer등, 새로운 경영혁신을 부르짖고 있는 자들의 논지는 우선 과감한 top-down식의 개혁과 고객중심의 경영방식으로 관리체제를 재구축해야 한다는 것이다. 그러나 “이와같은 ‘합리적’ 경영혁신의 한계는 어디에 있으며, 과연 경영혁신에 있어서 종업원과 노동조합의 참여도는 어떠하며, 정부와 경영층의 의지는 혁신을 어디로 이끌고 가려는 것인가?”에 대한 분석은 많은 연구에서 결여되어 있는 부분으로 볼 수 있다. 이는 자칫 잘못 따르면, 최고경영자의 ‘오만한’ 혁신의 칼자루 밖에 되지 않는 학문적 편견과 현실적 위험을 동시에 지니고 있는 선동적 혁신이 될 수도 있다는 것이다(박기찬, 1993).

본 연구는 가장 어려운 경영난국 하에서 가장 ‘민주적’인 개혁을 시도하고 있는 프랑스의 한 기업조직을 대상으로 민주적 경영혁신의 가능성을 타진하고, 그 방식의 일반화를 위한 상황적 전제조건을 확립을 위하여 M. Crozier의 전략적 게임분석의 방법으로 조직갈등과 혁신동기에 대한 분석을 한 것이다. 본고의 핵심이 되는 ‘민주적’ 경영혁신이란 종업원과 노조 그리고 정부와 경영층이란 4대 주체가 동감적으로 집단의 차별적 혁신처방이 아닌 공유적 혁신처방을 추진해 나아가는 것을 의미하며(Adam & Reynaud, 1978), 합리적 경영혁신은 기업마다 유행하는 하향식의 개혁방식을 의미하고 있다.

2. 대상조직의 실태

민영화되지 않고, 분권화되어 있지 않은 조직에서 노조의 힘이 강할 수록 새로운 변화를 시도하기는 지극히 어렵다(Adam & Reynaud, 1978)라는 표현은 마치 본 연구의 대상이 되는 프랑스 국영항공사인 Air France(AF)를 두고 한 것처럼 여길 정도로 AF는 국영이자, 중앙집권적인 경영, 그리고 강한 노사분규에 휘말려 온 기업의 대표적 사례가 된다. 1993년에는 세계 전항공사 총적자의 1/3이 AF의 것이며, 92년에서 93년까지 총 종업원 48,000명을 40,000명의 수준으로 합리화하였음에도 불구하고 흑자전환의 기미는 전연 보이지 않고 있다. 그리고 올 8월에는 유럽정부의 제재와 논란 속에서도 정부로부터 200억 프랑의 지원금을 받아 경영구조 혁신의 강도를 제고하려는 필사적 생존의 노력까지 보이고 있으나, 여전히 AF의 장래는 불확실성 속에 놓여있는 실정이다.

그럼에도 불구하고 작년말 Christian blanc이란 신입회장과 Rudolf Frantz 사장이 영입되면서, AF는 오히려 장기적 관점에서 기업을 회생시키기 위한 Democratic Management Innovation, 즉 민주적 경영혁신의 방식을 추진하고 있다. 만일 극도의 경영난국에 처한 기업이 경제적 성장을 이룩하면서 민주적 개혁에도 성공 한다면, P. Drucker가 제시한 참여적 경영과 T. Peters가 강조하는 고객위주의 경영을 동시에 만족시키는 가장 바람직한 개혁의 방향이 될 것이며, 만일 실패할 경우에는 민주성의 타락과 함께 노사관계의 악화 및 기업의 생사여부 까지도 불확실하게 되는 비운을 맞게 될 것이다.

1) 경제적 성과의 하락

1978년 미국의 규제완화정책이 나타나면서 항공운송업계는 엄청난 경쟁체제에 접어들게 되었으며, 가격경쟁에 의한 운임의 저하와 서비스 경쟁에 의한 비용의 증대 등으로 말미암아 항공사들은 최근 3년동안의 적자가 과거 항공운송 역사상 벌어들이던 흑자의 수준을 상회하는 파산과 무한경쟁의 시대에 접어들게 되었다. AF 역시 이와같은 산업환경의 변화 하에서 재무구조의 악화와 비용의 급증, 시장점유율의 하락현상을 보이고 있는 반면에 가장 강력한 경쟁사인 British Airways(BA)에서는 민영화와 함께 오히려 세계화 전략이 성공적으로 추진되면서 세계 최대 흑자항공사로 부각되는 면모를 보이고 있다.

AF가 안고 있는 엄청난 적자의 원인은 취약한 보고관리 시스템에 따른 비용관리의 부재와 영업부서의 잘못된 경쟁전략 즉, 공급초과 상태에서 서비스의 질을 향상시키기 위한 전략이나 탑승율을 제고시키기 위한 전략보다는 경쟁상대별로 각개전투를 벌이는 근시안적 전략에 너무 치우친 점에 있었다. 이에 비하여 BA는 26가지의 차별화된 고객 집단에 대한 정보시스템과 수익관리 시스템(yield management system)을 활용하여 고객의 충성도를 제고하는 영업전략을 공격적으로 시도하였었다. 신입회장의 영입과 함께 AF에서도 시장공략과 고객충성도 강화를 위한 적극적인 영업전략을 펼치기 시작하였으며, 바로 여기에서 종업원들의 의식개혁과 행동방식의 혁신이 가장 중요한 이슈로 제기되고 있는 것이다.

2) 사회적 성과의 부진

AF의 기능별 조직구조와 집권적 관리방식은 종업원의 동참과 고객위주의 경영혁신을 도모하는데에는 전연 부적합하다는 인터뷰 분석결과(Dupuy, 1994)가 보여주듯이 관료적 풍토가 강한 곳에서 혁신의 원동력을 키우기는 지극히 어렵다. 즉, AF는 국영기업으로서 영업이익을 산출해야할 책임이 희박하였으며, 실제로 경제적 성과 향상과는 무관한 공공서비스 활동을 중심으로 사업을 해온 것이다.

이와같은 경영풍토 하에서 종업원들의 적극적인 업무개선을 위한 동기부여가 거의 나타나지 않았으며 책임의 소재 역시 불명확한데 비하여, 상대적으로 집단행동을 위한 노조의 영향력을 갈수록 강화되어, 경영혁신을 할 것인가 아니면 현상태를 고수할 것인가 하는 경영권의 의사결정 이슈도 노조의 동의 없이는 한치도 전개할 수 없는 상태에 있었다.

신임회장은 “단순한 조직구조, 책임있는 성과산출”을 내세우면서 AF의 근본적인 구조개혁 작업에 임하였다. 특히 성과에 대한 책임체제의 구축은 지금까지 고객을 위하여 거의 이루어지지 않았던 내부경쟁체제와 사업부체제의 강화에 의한 집단업적평가를 강화하겠다는 의지를 보인 것으로, 이에 대해서는 전체 종업원의 81%가 참여하여 이중 86%가 찬성한 투표결과에 의해서도 종업원들의 지지도를 알수 있다(Trépo, 1994). 또한 종업원 1,332명을 대상으로한 설문결과에서도 종업원들의 91%가 강력한 대기업에 종사하고 있는데 대하여 자부심을 갖고 있으며, AF의 조직문화와 자신을 동일시하고 있는 긍정적인 면모도 보여주고 있다(Dupuy, 1994).

그러나 AF의 경우에는 Peters & Waterman(1979)이 제시한바 있는 공유가치(shared value)가 강할수록 우량기업화 할 수 있다는 주장을 완전히 부정할 만큼, 종업원들의 공유가치가 일치하고 기업문화에 동조하더라도 회사의 경제적 성과는 악화일로에 있을수 있다는 실례를 보여주고 있다. 즉, 강한 기업문화 만으로는 기업의 성장이 보장될 수 없다는 것이다. 그리고 이와같은 높은 공감대가 조성된 상태 하에서도 인사관리체제의 재정비가 거의 불가능하다는 사실을 동시에 보여주고 있다. 왜냐하면 적자누적 하에서도 정부의 지원으로 생존하고 있는 AF사의 운명과 경영혁신운동 하에서 대대적으로 사라져 가는 종업원들의 운명이 일치 할 수가 없기 때문이다.

또 하나의 문제는 관리직과 현장직에 대한 이원적 차별화에 의한 경영혁신의 문제이다. 전임 Bernard Attali 회장은 사임직전에 4,000여명의 직원을 해고하였는데, 이중

3,000여명이 현장직 사원으로서, 이미 임금과 보너스 및 복리후생이 세계 최고수준에 있었던 관리직에 대해서는 약 1,000명 정도만 성력화 시켰다는 점이다. 바로 이점 때문에 일단 사무실에 배치된 사원은 현장직으로의 순환을 기피하게 되었고, 현장직과 관리직 간의 연대의식도 갈수록 약화되었다. 신임 회장이 AF의 경영혁신에 앞서서 우선적으로 해결해야 할 과제 역시 대립적으로 분화되어 시기와 반목이 급증되고 있는 이들 양 집단을 하나로 규합시키는 작업이었다.

3. 연구방법 및 주요 혁신이슈

어려움에 처해있는 한 기업의 경영혁신과 노사관계의 재정립 실태에 관한 연구는 상당기간에 걸친 역사적 고찰이 요구되며, 조직갈등이 형성되면서 나타나는 주체집단들간의 갈등관리 방식에 대하여 심도있는 분석을 할 것이 요구된다. 그러므로 본고에서도 경영혁신에 직면한 기업의 내부구성원들간의 갈등관계에 대한 전략적 분석(Crozier, 1977)의 방법을 따르도록 하였다.³⁾

경영혁신의 주요이슈에 대해서는 Cristian Blanc 회장이 내건 “AF 경영구조개혁”에 의하여 살펴볼 수 있다.

1) 조직갈등발생의 원인

걸프전 이후 지속적인 적자의 눈덩이 속에서 1993년 9월 15일 AF는 총 4,000명의 인력절감(이중 1,000명은 관리직) 정책을 발표 하였으며, Bosson 교통장관도 이를 인정해 주었다. 해고정책이 발표되자 동년 10월 12일 화물사업 노조가 전면 파업에 돌입 하였으며, 10월 20일에는 관리직을 포함한 AF의 종업원들이 파업에 들어 갔다.

AF의 전면적인 파업이 시도되자 4일 후인 24일에 Bosson 장관은 Attali회장을 사임시키면서 경영합리화를 위한 해고정책을 철회시켰다. 그러나 다시 이틀후인 26일에는 AF의 국내선 자회사인 Air Inter에까지도 총파업이 확산되었으며, 정부에서는 이를 해결하기 위한 책임자로서 SNCF(프랑스 국영철도회사)를 맡은 바있었던 Christian Blanc을 신임 AF회장으로 지명하였다.

3) M. Crozier의 전략적 분석 및 시스템분석론에 대해서는 줄저 조직정치론(박기찬, 1993)의 부록편을 참고하기 바람.

10월 29일 파업이 철회되면서 노조원들이 정상업무에 복귀하기 시작하였으며, 12월 13일, 신임 Blanc회장은 종업원의 참여에 의한 민주적 분권화를 주요 내용으로 하는 향후 3년간 경영혁신안을 노조에 출석하여 직접 발표 하였다. Blanc회장은 이미 강력한 사회주의적 노선을 걷는 인물로 정계와 재계에 소문이 나 있었으며, AF의 재건을 위한 경영혁신도 타기업과는 대조적으로(합리적 경영혁신이 아닌) '민주적 참여에 의한 경영혁신책'을 제시 한 것이다.

2) 경영구조혁신의 방향

AF 경영혁신의 목표는 1997년까지 경영정상화를 실현한다는 계획하에 정부의 초기 지원금 50억-80억 프랑과 함께 생산성을 30% 증대시킨다는 것이다. 이와같은 경제적 성과의 향상 목표 이외에 사회적 성과와 관련해서는 금년 3월 26-27일 양일간에 경영진과 14개 AF 노조팀과의 합의가 있었으며, 동시에 Blanc 회장이 직접 노조와의 협상을 통하여 다음과 같은 사항에 대한 협약체결을 이룩하였다.

- ① 향후 3년동안 모든 임금인상의 동결
- ② 단순해고가 아닌 방법으로 종업원 5,000명의 절감
- ③ 근로시간의 연장
- ④ 급여의 일부분을 주식으로 배당받는 종업원지주제의 확산 등

보다 구체적으로 종업원 근로조건 변화는 다음과 같은 양대 축을 갖고 있다. 그 첫째는 책임경영의 실현으로서, Profit Center체제로의 전환을 통하여 보다 자율적으로 분권화 정책을 실시 한다는 것이다. 또한 이를 통하여 독립사업본부별로 현장직과 관리직간에 일체감 및 소속감을 제고 시킨다는 것이다. 문제는 AF의 종업원들이 이미 소속감은 매우 높으나, 집단간의 일체감이 낮고 관료제하의 책임성이 낮으며, 분권화에 대한 반발이 예상 된다는 것이다. 즉 Profit Center별로 분권운영이 될 경우에는 조직전체의 관점에서 경영이 이루어지기 보다는 독립본부별 자기이익 쟁하기에 급급한 부조화가 발생하게 될 것이며, 비행기와 같은 기자재의 효과적인 활용이 불가능해 진다는 것이다. 그러므로 분권화는 바람직하되, 점진적으로 추진되어야 하며 철저하게 관리되어야 한다는 것이다. 둘째는 경영성과의 향상으로서, 우선은 종업원들의 자질을 강화하기 위한 교육훈련에 대한 투자를 증대하고, 특히 영업부문은 변화하는 경쟁환경에 적응하기 위한 교육 및 정보 분석에 상당시간을 할애하도록 한 것이다. 또한 성과향상의 수

단으로서 현장직에 대한 탄력작업시간제의 확산을 강구하고 있다.

II. 葛藤發生의 主體 및 葛藤管理의 게임

AF의 대내외적 실패를 통해서도 알수 있듯이, AF의 경영난국은 공공서비스 사업이라는 본연의 서비스와 국제적 경쟁의 가속화라는 시장환경 간에 큰 단절현상이 발생한 것이다. 즉 조직내부활동과 조직외부환경간의 이질화 현상에 의한 경쟁력 상실은 구성원 주체집단들간에 야기되고 있는 집단갈등을 통해서도 밝혀질 수 있다.

집단간 갈등이 복잡하게 증가된 주원인은 우선 주체집단의 숫자가 증가한 데에서 찾을 수 있다. 일반적으로 조직내 집단갈등의 대표적인 유형은 노조와 사용자간에 이루어지는 양자간 단체협상의 장에서 공식화 된다. 그러나 AF의 실패는 다양한 이유에서 종업원들의 의견이 분화되고, 응집성이 결여됨에 따라 자연적으로 노조의 힘과 사용자측의 추진력을 동시에 약화시키는 현상을 보이고 있는 것이다. 나아가서는 국영기업으로서 경영층의 주장과 정부의 입장이 배치되는 현상까지 표출되면서 조직력의 약화와 함께 복잡한 조직갈등이 증대되고 있다. 그 결과 양자관계로 논의되던 조직갈등의 이슈가 노사 양자 이외에 정부와 종업원 집단이 추가되면서 4자관계의 엄청난 복잡성 관리를 요구하는 형태로 전개되고 있는 것이다.

흔히 노사관계가 정부의 개입과 함께 노·사·정 3자관계로 전개되는 노사관계의 Tri-Partism으로 분석되고 있으나, AF의 경우에는 노·사·정·종이라는 Quatre-Partism으로 돌입한 현상을 보이게 된 것이다. 물론 어느 조직에서나 이들 4자관계가 존재하겠으나, AF의 경우에는 4자 모두 공식적 주체로서 경영혁신에 즈음한 집단갈등 문제를 다루게 되었다는 것이다. 그 첫번째 활동이 신임회장에 의해서 직접 행하여진 대 종업원 호소문의 배포 및 대 종업원 설문에 의한 경영혁신안 찬반투표 활동이었다. 바로 이점에 있어서 타기업의 하향식 경영혁신 대신 AF가 추구하는 민주적·참여적 경영혁신 방법이 구분되며, 종업원의 지지와 동참없는 혁신은 혁신의 걸모습만 흉내내는 것이 된다는 신임회장의 혁신 스타일이 부각될 수 있었다.

1. 혁신주체(정부 및 기업)간의 갈등

이론상으로 AF는 국영기업으로서, 정치적 역량을 발휘해야 하는 회장은 정부에서 선임하며, 정부의 의사에 따른 경영활동을 책임지게 되었다. 그러나 아무리 정부소유의 국영기업이라 하더라도 매년 수십억 프랑의 정부지원금으로 기업을 회생시키는 정책을 유지할 수는 없는 것이다. 그러므로 정부로서는 AF의 경영정상화가 재무구조의 건전성과 함께 표출되면, AF를 민영화시키겠다는 의사를 밝히게 된 것이다. 신임 Blanc 회장의 전략은 이와같은 정부의 정책과 조금의 오차도 없는 동조성을 보이고 있다.

한편 AF의 경영정상화 작업에 대한 정부의 개입은 전혀 줄어들지 않았으며, 모든 협상에 있어서 주체로서의 역할을 수행해 오고 있었다. 그러나 전임 Attali 회장때부터 수도없이 이루어진 정부의 개입활동으로 인하여 사실 정부 개입의 타당성은 크게 저하되어 있는 상태이며, 교통장관 뿐만 아니라 국무총리까지도 AF의 경영정상화 방안에 대한 개입을 해왔었다. 특히 교통장관의 개입정책은 하나같이 경영정상화와 상반되는 제약조건으로 작용하였다. 첫째로 그는 국영기업에서 해고란 있을수 없다는 인기정책을 통하여 경영층의 활동범위를 크게 위축시켰으며, 일관성없는 그의 발언은 1993년 10월 22일에 AF의 경영혁신은 추호도 흐트러짐없이 추진되어야 한다는 성명을 발표하고서는 그 다음날 AF 노조와의 직접협상을 거친뒤 며칠후에는 경영혁신의 주요안건을 대부분 포기할 수 밖에 없다는 번복 성명을 통해서도 알수 있다. 즉 정부의 정책방향과 정반대의 입장을 갖고 있는 노조의 입장, 그리고 이들 사이에서 정부정책을 추진하면서 노조와 종업원의 동참을 유도해야만 하는 경영진의 역할이 약화 되면서 복잡한 조직갈등 현상이 표출된 것이다. 보다 심각한 문제는 이와같은 복잡한 조직갈등을 최고경영자의 해임으로 해결하려 했던 정부의 또다른 오판에 있었다.

Attali 회장의 사임을 야기시킨 정부(교통장관)-노조간의 경영혁신추진여부에 대한 협상결과는 어려운 AF의 경영과 협상에서의 승리로 의기양양한 노조의 관리, 그리고 이상주의적 구조개혁을 요구하는 정부정책의 수행이라는 복합적 과제를 말아야 하는 신임 Blanc 회장의 어깨에 주어졌다. 신임 Blanc 회장으로서 협상에서는 거부되었지만 정부에서 제시한 바 있던 AF 경영혁신안을 그대로 따르는 방도 밖에 없었으며, 정부의 기대는 노조와의 조직적 갈등을 치유하면서 원래의 혁신을 추진할 수 있도록 요구함으로써, 이제는 정부측과 경영진 간에도 합의하기 어려운 관점의 차이가 나타나기 시작하였다.

즉 갈등관리를 위한 정부와 경영진의 게임방식은 공식적으로 표명된 AF의 경영혁신 안과는 완전히 달라지면서 상호간의 갭이 더욱 벌어지게 된 것이다. 또한 AF의 경영혁신을 부추기고 있던 Balladure 총리의 인기도가 떨어지고 있는 시점에서 노조가 파업을 확산시키는 전략을 펼침으로써 파업의 영향력은 더욱 강하게 나타났었다. 이에 뭔가 교통부 및 총리에 대한 신뢰회복책을 마련하려 했던 Bosson 장관은 속죄양으로 Attali 회장의 사직권고 방안을 제시하였으며, 결국 수년간의 적자경영만 보이고 경영혁신의 기초만 마련한채 Attali 회장은 주체세력에서 사라지게 되었다.

이와같은 해결되지 않은 복잡한 조직갈등이 내재하고 있는 조직에 부임한 신임 Blanc 회장은 이미 노련한 협상가로서의 명성이 나있었으며, 공기업의 경쟁체제를 신봉하고 있는 만큼, AF의 과감한 경영혁신을 감행한다고 해도 본인으로서는 아무 것도 손해볼 것이 없는 “밀저 봤자 본전”이라는 유리한 위치에 있었던 것이다. 또한 그는 전임 Attali 회장처럼 여러 주체집단과의 얽히고 설킨 관계가 없으며, 스스로도 이를 거부해 왔었기 때문에 이미 신임회장의 이미지에 그가 추진하려는 정책의 타당성이 강하게 부각되어 있었다.

2. 참여주체(종업원 및 노조)간의 갈등

혁신에 동참내지 반발을 하게된 종업원과 노조집단에 있어서도 혁신주체인 정부와 경영진 사이에 발생하고 있는 이질화 성향이 뚜렷이 나타나고 있었다. 즉, 노조와 종업원 집단 역시 이론상으로는 동조체제를 유지해야 할 것이나, 점진적으로 의견을 달리하면서 이제는 완전히 반대되는 입장을 표명하기도 하였다. 노조와 종업원 집단간의 분리 현상은 갈수록 가속화 되고 있으며, 가장 심각한 사회적 갈등이 될 것이라는 주장(Adam & Reynaud, 1978)은 이미 오래전 부터 있어 왔으나, AF의 현실정은 이를 극명하게 보여주는 사례가 되고 있다.

노조와 종업원 집단간의 괴리현상은 우선 오늘날 노조의 영향력이 크게 약화되고 있는 유럽등 선진국의 사회적 추세를 통해서도 알수 있다. 즉 노동조합은 근로자들의 권익을 옹호하는 대표집단으로서 존재하는 것이나, 아직도 높은 수준의 노조가입율을 유지 하면서도 “과연 노조가 진정으로 종업원의 권익을 보호하고 있는가?”하는데 있어서는 종업원들의 반응이 매우 회의적이라는 것이다. 실제로 AF의 노조는 14개로서 완전

히 세력이 분산된 모습을 보이고 있다. 여기에는 전통적으로 형성되어온 CGT, CGC, CFDT, CFTC, 및 FO의 5대 직업별노조와 SNCMSAC, SNPL, SNPNC, SUNAC, SPAC, 및 SNOMAC 등의 산별노조가 포함되어 있으나, 어느 노조도 주도권을 갖고 있지 않으며, 단지 AF의 특정 한정된 분야에만 영향을 미치고 있는 실정이다. 또한 노조운동의 추세도 갈수록 특정집단의 권익만 주장하면서 분화되어가면서, 전국노조보다는 기업별노조 활동이 강화되어가는 현상을 보이고 있다(G, Trépo, 1994).

나아가서는 최근 종업원들의 집단행동 방식이 자신들 스스로가 종업원 총회(Assemblées Générales), 파업 및 투쟁 위원회등을 통하여 노조와 관계없이 이루어지는 경향을 보이고 있다. 그 결과 종업원 집단의 파업이 선행적으로 이루어지고, 노조가 오히려 종업원집단의 파업에 따르는 양상까지 보이게 된 것이다. 이는 1984년의 Auroux法에 의거하여 노조의 파업행위에 종업원집단이 거부 의사를 발휘할 수 있다는 조문에 의해서도 강력하게 지지되고 있다. 그리고 프랑스의 경우에는 다른 앵글로 색슨 및 스칸디나비아 제국에서와는 달리 파업행위에 대한 의사결정을 노조에서 독점하고 있지 않는 특수성이 있기 때문이다. 노동조합의 파업행위 독점화는 종업원개개인의 자유를 구속할 수 있기 때문에 이를 방지하자는 것이 본조항의 취지인 것이다.

한편 AF의 종업원 집단과 노동조합 간의 분리를 촉진하게 된 배경에는 신임 Blanc 회장이 노조를 거치지 않고 모든 종업원을 대상으로 AF 경영혁신안을 표결에 붙인 결정이 있었다. 이와같은 전원 투표방식은 전혀 새로운 것은 아니었다. 단지 작년 10월 정부(교통장관)와 노조간의 협상에서 조차도 소수파 노조인 CGC, FO, SNMSAC, 및 USAF에서만 경영혁신안에 동조를 했을 뿐, 나머지 대부분의 노조에서는 이에 반대입장을 표명하였기 때문에 AF의 개혁이 동결되고 오히려 전사적 파업으로까지 확산되었던 과오를 되풀이 하지 않기 위하여 노조의 단체행동권보다도 더욱 강력하면서, 노조와 경쟁관계에 있는 종업원 집단의 힘을 활용하였던 것이 Blanc 회장의 전략적 의도였던 것이다. 그러므로 Blanc 회장의 전략적 의사결정은 종업원 집단의 힘이 강해지고 있는 최근의 경향을 활용하여, 복잡하고도 수없이 나타나는 2차 내지 3차 개입으로서의 노사간 조직갈등을 치유하려 한 것으로 해석할 수 있다.⁴⁾

4) Blanc 회장의 이와같은 以夷制夷의 전략은 실제로 종업원 81% 투표에 86%의 찬성이란 보기도 문 지지를 받았으며, Bordelaise de Crédit, Thomson 및 Sextant Avionique사 등에서 동일한 방법으로 종업원 집단의 호응하에 경영혁신을 오히려 Top-Down식으로 추진 할때 보다 더 강력하게 추진하는 성공적인 사례를 보여주고 있다(Le Monde, 1994. 5. 11). 즉 종업원 집단의 직접

반면에, Blanc 회장의 전략에 대하여 노조와 종업원들이 보는 시각은 여기에 한정되지 않고, 또다른 의미로 바라보고 있다. 즉 종업원 총투표의 결과는 노조의 정당성과 신뢰도에 큰 의문을 던져 주었으며, 종업원의 81%가 노조의 경영혁신안 부결에 대하여 불신 의사를 보였다는 것이다. 이에 대하여 CFDT등 일부 노조에서는 면피전략으로서, “비록 경영혁신안에 대한 합의는 하지 않았지만, 경영혁신 프로젝트에 동감은 한다”는 태도를 보이기도 하였다. 그러나 이와같은 노조의 어정쩡한 태도는 오히려 노조의 신뢰도를 더욱 떨어뜨리는 결과만 초래하였다.

결국 전체 종업원을 대상으로 하여 실시한 경영혁신안 표결투표의 결과는 신임 Blanc회장으로 하여금 각종의 종업원 집단들이 요구하는 복잡한 사항을 떨쳐버리고, 기업재건에 대해서만 몰입할수 있도록 해준 큰 계기를 마련해 주었던 것이다. 또한 이는 일개 주도적 노조와의 협상(양자관계 협상)을 통하여 대상노조에게 엄청난 교섭권과 단체행동의 폭을 넓혀주는 오류를 방지하는 효과를 동시에 보여 주었다.

AF의 이와같은 사례는 노조와 종업원 집단간의 극명한 분리현상을 보여주고 있으며, 양 집단주체 간의 이질화는 단체행동에서 뿐만 아니라, 협상의 게임방식에 있어서도 여실히 나타나고 있는 것이다. 관례적으로 노조는 사용자에 대한 반발과 단체행동권을 통하여 자신들의 입지를 강화하게되나, AF에서 이루어진 종업원 총투표를 통한 결과는 이와같은 노조의 기반이 부정되고, 대다수의 종업원이 신임회장의 전략을 지지하는—즉, 전임회장부터 실시하려했던 경영혁신안이 통채로 승인되는—결과를 보여준 것이다. 이는 가시적으로 경영진과 종업원의 승리며, 게임의 패자는 우선 노조 그리고 정부로 나타난 것이다. 한마디로 [Always More!]를 부르짖는 전통적 노사관계 게임이 도태되면서, [For Our Survival!]이란 혁신적 기업생존 게임이 강하게 부각되었다는 것이다.

3. 합리성과 민주성의 결합효과

AF의 새로운 경영혁신 사례는 ‘민주적’ 접근방식이라는 특성을 보이고 있으나, 경영

적·참여적 의사결정이 이루어지게 되면, 전통적인 양자내지 3자게임에서 해결할 수 없었던 고질적·대립적 조직갈등문제를 손쉽게 다룰수 있으며, 종업원의 의사는 정당성과 함께 강력한 경영혁신을 추진 할수 있다는 실례를 보여 준 것이다. 노조의 독점적 파업행위가 야기시키는 엄청난 조직갈등 및 경영손실을 고려한다면, 이와같은 ‘민주적’경영혁신의 효과는 엄청난 것으로 평가될 수 있다.

혁신의 내용이나 AF 재건이라는 비전 및 조직풍토가 변화된 것은 절대 아니다. 단지 변화가 있다면, 혁신을 추진하는 단계 또는 순서가 바뀌었으며, 경영혁신의 정당성을 확보하는 방법(게임방식)이 노사간 양자관계로부터 종업원 집단을 우선으로 하는 노·사·정·종이라는 4자 게임의 방식을 택했던 것이다.

그러므로 전임 Attali 회장시절에 마련한 합리적 경영혁신안을 그대로 전수하면서, 경영혁신의 추진방법을 top-down 대신 종업원 표결이라는 민주적 방식으로 전환하면서 강력한 혁신 추진력을 확보하였던 것이다. 결론적으로 AF는 경영혁신이라는 새로운 이슈(crisis)가 만들어낸 복잡한 조직갈등을 합리적으로 수립된 경영혁신안은 그대로 유지하면서, 갈등관리의 주체집단을 변경함으로써 민주적 정당성의 확립과 함께 더욱 강력한 추진력을 갖게 된 것이다. AF의 이와같은 경영혁신 운동이 성공할지 여부는 아직까지 미정이나, 일단 관습적인 양자관계식 협상방식을 탈피하면서 혁신내용의 합리성과 혁신방법의 민주성을 조화시킨 성공적 작품으로 평가할 수 있다.

Ⅲ. 戰略的 게임理論에 立脚한 葛藤關係 分析

1. 게임이론의 적용

Adam과 Reynaud의 저서 'Conflits du Travail et Changement Sociaux' -작업조직의 갈등과 조직사회적 변혁-에서 조직갈등 관리게임에 관한 이론을 자세히 분석하고 있다. 그 이론의 요지는 갈등이나 협상의 장애 있어서 의사결정의 주체들은 서로서로 상대방이 어떤 의사결정을 하게 될 것인가를 기대하면서 자신들의 방식에 입각한 합리적 논리에 의거하여 의사결정을 하게 된다는 것이다(Adam & Reynaud, 1978).

그러나 게임이론은 조직사회적 갈등에서는 전혀 검증될 수 없는 몇몇 가정을 전제로 한 제한적 접근방법을 보여주고 있다(박기찬, 1993). 실제로 조직갈등에서는 정보가 불완전하게 주어지며, 주체집단들에게 불균형적으로 정보가 주어지게 된다는 문제가 항상 내재되어 있게 마련이다. 이 때문에 Simon의 제한된 합리성(Wick & León, 1993), Crozier의 제한된 정당성(Crozier, 1977) 등과같은 의사결정의 한계현상이 표출되는 것이다(박기찬, 1993).

이와같은 현행의 양자 내지 3자게임이 갖고 있는 한계를 파악한 AF의 Blanc 회장은 종업원을 대상으로한 총투표를 실시하기 이전에 여러번의 회장 메시지(사보 또는 홍보물에 게재)를 통하여 종업원들의 경영혁신에 대한 이해도 증진에 주력을 기울였던 것이다. 즉 종업원집단을 가장 중요한 노사게임의 주체로 강조시킴으로써, 양자관계식 노사관계의 한계를 극복함과 동시에, '머리'보다는 '가슴'에 호소하는 '민주적' 경영혁신을 추진하려 한 것이다.

또한 어느 주체집단이든 간에 자신의 의사결정에는 합리성이 결여될 수 있다는 논지를 증명이나 해주듯이, 노조집단에서는 그들의 주장에 의하여 즉각적인 이득만 보려할 뿐 회사의 앞날을 바라보는 장기적 효과를 기대하지 않고 있었다. 실제로 기업에서 이루어지는 모든 의사결정은 서로 얽혀있는 조직적 산물이지, 어느 한 주체의 합리성에 의한 것이 아니다(Allison, 1971). 바로 이점에 있어서 게임이론은 증명될수 없는 가설들을 주어진 전제조건으로 하여 분석하려 한다는 한계성을 갖고 있는 것이다. 한편, 조직내에서 이루어지고 있는 게임을 체계적으로 분석하기 위해서는 주어진 게임의 조건 즉, 게임의 룰이 안정적이어야 한다. 그러나 조직사회적 문제나 조직갈등과 관련된 게임의 룰은 끊임없이 변화하며, 하나의 결과와 현상이 나타나면 다음의 게임 룰에 직접 영향을 주게되는 것이 바로 '사회적 현상(social fact)'이라는 것이다(Crozier, 1977). 그리고 때로는 제약이나 전제조건으로 주어지는 게임의 룰 그 자체가 새로운 게임활동으로 되기도 한다. 즉 게임의 목적은 룰을 변화시켜서 자기에게 보다 유리하도록 하려는 게임활동이 나타나게 된다는 것이다. 이는 바로 'Meta-game'의 일종으로서, 게임의 룰이 변화하지 않을 경우의 Fixed-game보다 훨씬 다양한 현상을 유발시키게 된다.

물론 조직갈등은 흑백논리로 정의 내릴수 있는 것이 아니다. 그러므로 완전한 Fixed-game이라든지 완전한 Sliding-game 또는 Meta-game은 존재하지 않으며, 결국 모든 게임은 이들 형태가 뒤섞인 상태로 표출된다. 그러므로 노사갈등, 상하갈등, 부서간 갈등 등에서 표출되는 게임을 단순한 룰에만 입각하여 분석하는 것도 잘못이며, 그렇다고 무조건 룰을 무시하고 변화하는 상태의 조건별로 고려하는 분석도 잘못된 연구가 된다는 것이다. 그러므로 조직갈등에 대한 연구는 이들 두가지를 동시에 고려하되, 갈등발생의 초기부터 말기까지 변화에 큰 영향을 미치게 되는 최고경영자(상사)의 리더십 스타일 및 성격에 대한 분석을 동시에 하도록 해야 할 것이다.

2. 전통적 Tri-partism 하의 갈등게임

AF의 조직갈등이 발생하게 된 것은 전임 Attali 회장과 정부 및 노동조합간의 3자관계 게임에서 연유되었다. 갈등발생 초기에는 앞에서 언급한 Fixed-game과 Sliding-game이 혼재되어 표출되었다. 즉 경영혁신을 추진하기 위하여 Attali 회장은 노조와 전통적인 협상과 갈등이란 Fixed-game을 하였으며, Bosson 장관은 Attali 회장 및 노동조합과 Sliding-Game을 시도 하였었다.

실제로 회사측의 Attali 회장과 노조측에서는 노사협상게임의 룰을 변화시키지 않는 전략을 펼쳤다. 즉 Attali 회장은 AF의 본질적이고 구조적인 경영혁신을 내세웠으며, 이에 대응하여 노조에서는 즉각 부분과업에 돌입한 것이다. 다시 경영진에서는 경영혁신에 동반하는 사회복지정책안을 제시하였으나 이번에는 Attali 회장이 그 안을 거부하였으며, 그결과 노조는 총과업을 선언하였다. 여기에서 양자간의 노사게임방식으로 전통적인 평풍활동이 계속되면서 노조는 외부의 개입없이 Attali 회장의 경영구조혁신안을 사사건건 반대한 것이다.

한편 Bosson 장관은 Attali 회장과는 정반대의 전략으로서, 노사간에 합의를 보지 못한 이슈에 대하여 직접적인 개입을 시도하였다. 우선 10월중순에 Attali회장이 종업원 해고정책을 표명하자마자 해고인원의 상한선을 제시하도록 요구하면서, 일단 해고의 타당성에 대해서는 인정을 해주는 태도를 보였다. 그리고 며칠후에는 Bosson장관이 직접 노조대표와의 협상을 시도하였다. 곧이어 Attali회장의 직원해고책이 철회되었다. 이와 같은 3자게임을 유도하면서 Bosson장관은 Attali회장 대신에 협상에 직접 임함으로써 게임의 룰을 변화시키려 한 것이다. 즉 Bosson장관은 게임의 룰을 양자게임에서 3자관계식으로 전환하여 Sliding-game으로 갈등관계를 풀려 한 것이다.

일반적으로 양자관계식의 Fixed game보다도 3자관계 이상에 의한 Sliding-game을 사용하는 것이 인위적으로 술책을 마련하는데 있어서 유리하다고 하나(Morin, 1982), Bosson장관의 개입은 오히려 상황을 악화시키는 결과만 초래하였다. 즉 Fixed-game을 복잡한 Sliding-game으로 유도시킨 주체의 게임관리 능력이 부족할 경우에는 상황만 복잡하게 악화시킬 뿐, Fixed-game에서 표출된 갈등을 치유할 수 없게 된다는 점을 보게된 것이다. 바로 이와같은 현상이 무조건 노사간의 양자게임을 노·사·정간의 3자게임(tripartism)으로 룰을 바꾸었다고 해서 조직갈등이 치유되는 것은 아니라는 점을

보여주는 것이며, 오히려 이는 전통적인 노사관계 게임에서 흔히 나타났던 노·사·정 간의 해결되지 않는 복잡성만 유발시킨 대표적 사례라 할 수 있다.⁵⁾

3. 새로운 Quatre-partism의 태동과 그 성과

경영난국에 즈음하여 AF의 혁신을 부르짖는 Attali회장의 합리적 경영혁신(Rational Management Innovation)과 양자관계식(Bipolarism)의 노사협상 및 Bosson장관의 3자관계식(Tripartism) 갈등관리전략은 결국 모두 실패와 혼돈만 남기고, 게임의 주체(당사자들) 역시 향후의 게임에서 사라지게된 결과만 보여준 것이 지금까지 분석한 내용이다.

신임 Blanc회장 역시 부임 초기에는 Fixed-game의 방법을 그대로 사용하였었다. 그러나 노조의 반발과 총파업의 연장을 바라보면서, 새로운 경영혁신정책을 구상하여 작년 12월에 제시하였다. 정부의 지원하에 Blanc회장은 노조에 대한 위세를 보이는 전략으로, 금번의 혁신안 제의가 마지막 기회라는 점을 내세우면서 모든 노조들이 이에 싸인을 하도록 요청하였다. 그러나 14개의 AF 노조 중에서 단지 6개 노조만 이에 동조하였을뿐 나머지 8개 노조의 동의는 구하지 못하는 첫번째 걸림돌에 직면하게 되었다. Blanc회장의 이와같은 방식은 역시 전통적인 노사협상 방식이 되며, 당연히 파업의 강도만 높이는 결과를 보게 되었던 것이다.

바로 이 시점에 직면 하였을때, Christian Blanc회장의 독창적인 갈등게임 관리방식이 출현되었다. 즉 만일 자신이 제시한 경영혁신정책이 소기의 목적을 달성하지 못할 경우에는 스스로 물러 나겠다는 각오를 표명하면서, 노동조합을 경유하지 않고 직접 종업원 집단을 대상으로한 경영혁신 신임투표를 하도록 종업원들에게 제의한 것이다. 이는 기존의 게임 룰을 완전히 뒤바꾸는 것으로서, Fixed-game 방식이 Sliding-game으

5) 즉 전통적 노사관계에서 이미 노·사·정 간의 tripartism이 형성되어 왔으나, 이를 기업내 노사관계로서의 양자게임과 정부의 개입이 포함된 3자게임으로 구분하여 해석해왔을 뿐이라는 것이다. 또한 기존 게임의 룰을 변화시킬 경우에는 당연히 또다른 게임이 형성되어 보다 복잡한 현상이 나타나게 되며, 복잡해진 게임을 관리할 능력이 없을 경우에는 오히려 과거의 조직갈등과 새로 형성된 조직갈등을 모두 해결해야 하는 부담만 커지게 된다는 것이다.

경영혁신이라는 새로운 business game에 있어서도 새로운 게임의 룰을 제시하여 추진하는 주체의 능력이 부족할 경우에는 마찬가지로 과거의 조직갈등과 새로 형성되는 조직갈등을 동시에 안게 된다고 볼수 있다.

로 전환되었다는 것이다. 나아가서는 종업원 81%의 참여에 86% 찬성이라는 확실한 지지 결과까지 얻게되자, Blanc회장은 노조와의 경직적으로 대립된 양자 또는 3자게임을 할 필요도 없이 자신이 제의한 경영혁신정책을 강력하게 추진할 수 있는 정당성과 추진력을 동시에 확보하는 완전히 새로운 게임에 돌입할 수 있었던 것이다.

물론 여기에는 정부의 배후적 호응과 노조의 동조적 포기가 있었으나, 4자게임으로 확대하면서 진정한 협상의 주체와 정당성의 원천을 경영자와 종업원 집단에 둔 Blanc회장의 Sliding-game은 엄청난 효과를 거두게 된 것이다.

그러나 게임의 룰을 성공적으로 변화시켜 경영혁신의 정당성과 추진력을 동시에 확보하기는 하였으나, 경영혁신게임에서는 실제로 그 성과를 입증해주는 실천전략이 요구되는 것이다. 특히 경영혁신의 세부사항별로는 AF내 부서별, 팀별 그리고 내부고객으로서의 종업원들이 이에 적극 동참하여 추진하는 조직문화적 응집력이 나타나야만 성공을 바라볼 수 있는 것이다. 그리고 본 연구를 하는 동안엔 브뤼셀에 있는 European Commission에서 7월말에 결국 인가를 해준 프랑스 정부의 200억 프랑(한화로 약 3조 원)에 해당하는 엄청난 대 AF 지원금이 공정경쟁에 위배된다는 유럽산업계 및 각 정부들의 반발 역시 새로운 걸림돌이 될 수 있다. 그럼에도 불구하고 많은나라의 대부분의 기업들이 국제경쟁과 개방시대에 직면하여 경영혁신을 부르짖고 있으나, 민주적 합의성과 이해를 구해내지 못하여, 일시적인 그리고 명목적인 경영혁신운동으로 그치고 있는 실정(Hammer & Champy, 1993)을 보면서, 우선 4자게임 방식으로 정당성과 추진력을 동시에 확보함으로써, 전통적인 노사대립이라는 조직갈등을 극복한 AF의 민주적 경영혁신 방법은 노사관계를 연구하는 연구자 및 경영혁신을 주도하는 경영자들 모두에게 큰 시사점을 던져준다 할 것이다.

IV. 結論 및 示唆點

경영권에 입각한 사용자측과 노동권을 주장하는 노조측간의 노사관계는 기본적으로 합리적 경영과 민주적 참여라는 또다른 상동어로 표현 할 수 있듯이, 상호 대립 속에서 협상을 통한 조화를 도모해야 한다는 것이 전통적 관점에서 바라보는 노사관계관리라 할 수 있다(김수곤, 1992).

그러나 이와같은 관점은 노사게임의 룰이 항상 합리성 대 민주성, 또는 경영권 대 노동권이라는 양립적 상태에 고착되어 있다는 Fixed-game을 전제로 한 것이기 때문에 기업의 합리적 경영혁신 활동에도 제약을 주게되며, 노조의 민주적 참여활동에도 제약을 주게 되었던 것이다. 이는 한마디로 협상의 주체들이 고착화시켜둔 '제약의 틀'속에서 나름대로 운신의 폭을 넓히려는 투쟁밖에 되지 않았다는 것이다.

그러므로 기존의 게임 룰을 변화시킬 수 있는 Meta-game, 또는 Sliding-game을 통하여 전통적 노사관계게임이 지니고 있는 제약의 틀부터 깨는 작업이 노사관계의 재정립 뿐만 아니라 이를 기반으로 한 새로운 경영혁신의 추진력 강화에 큰 기여를 할 수 있다는 점을 본 사례분석을 통하여 강조할 수 있다.

문민정부 하에서도 경영혁신의 정당성과 노동운동의 민주성을 상호 확립하지 못하고 있는 우리나라의 노사주체 집단은 아직도 노사게임의 룰을 혁신시키는 Meta-game을 아예 고려하지 않는 것으로 해석할 수도 있다. 그러나, 경영혁신을 통한 우리나라 기업의 국제경쟁력 향상이 요구된다면, 기존게임의 룰 안에서 권력투쟁에 입각한 조직갈등만 유발시키는 전통적 노사관계는 필히 변화되어야 할 것이며, 또한 조직갈등관리의 정당성 및 기업경영혁신의 정당성은 노동조합이 아닌 종업원 집단에 있다는 점을 본 연구를 통하여 강조할 수 있는 것이다. 종업원 집단의 직접참여에 의한, 그리고 양자게임이나 3자게임이 아닌 4자게임이란 보다 복잡성이 강화된 노사게임을 통하여 과거부터 경직화 되어온 우리의 노사게임을 Meta-game으로 승화시키기 위해서는 물론 게임의 룰을 변화시키려는 주체집단의 개혁의지와 협상능력부터 강화되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 김수곤(1992), 한국노사관계론(경문사).
- 박기찬(1993), "전략적 인적자원개발에 대한 이론적 고찰," 인사관리연구, 제17집, pp. 83~85.
- 박기찬(1993), 조직정치론(경문사).
- 윤은기(1993), 時 테크 성공학(UCG).

이학중(1993), 한국의 기업문화(박영사).

Adam, G. & Reynaud, J. D. (1978), *Conflits du travail et changement social* (Paris : PUF).

Air France, Annual Report(1985~1993).

Allison, G. T.(1971), *Essence of Decision*, (Boston : Little Brown and Company).

Crozier, M. (1977), *L'acteur et le systeme*, (Ed. du Seuil).

Davenport, T. H. (1993), *Process Innovation*, Boston : HBS Oress).

Dupuy, F. (1994), "Entretiens d'Air France,"(Fontainebleau, INSEAD).

Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation*(New York : Harper Business).

Peters, T. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*(New York : Harper and Row Pub.).

Peters, T. (1992), *Liberation Management*(New York : Knopf).

The Economist(1993~1994).

Tépo, G. (1994), "Conflits d'Air France,"(Paris : HEC).

Wick, C. & León, L. S. (1993), *The Learning Edge*,(McGraw-Hill).