

勞使紛糾企業의 團體交涉過程에 관한 事例研究

李 榮 浩*

目 次

- | | |
|---------------------|--------------|
| I. 序 論 | IV. 調査結果의 論議 |
| II. 勞使紛糾에 대한 國內先行研究 | V. 結 論 |
| III. 事例研究 | |

I. 序 論

1987년 이후 노사분규는 매년 감소하는 추세를 보이고 있으며 분규참가자수나 노동 손실일수도 감소되고 있다. 그러나 단체교섭의 결렬로 인한 노사분규는 앞으로도 계속 발생할 것이며, 특히 개별기업에서 노사분규가 기업의 경제적 성과에 미치는 영향은 매우 크기 때문에 노사분규를 감소시키는 노력은 계속될 것으로 생각된다.

노사분규의 원인에 대해서 국내에서도 다양한 연구가 진행되어 왔으나 많은 연구들은 구조적, 제도적 요인들에 초점을 두고 있다. 노사분규는 일반적으로 단체교섭과정의 결과로 나타나는 것이므로 단체교섭과정에서 어떤 요인들이 작용하는가를 밝히는 것이 필요하다.

우리나라의 단체교섭과정에 대한 충분한 이해는 이미 구축된 서구의 노사분규이론들의 적용을 보다 용이하게 하며 조사결과의 해석 및 시사점 추출을 정확하게 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 노사분규가 일어난 기업을 대상으로 단체교섭과정에 대한 사례조사를 하고자 한다. 노사분규연구에서 사례연구의 중요성은 널리 인식되고 있으며, 특히 우리나라 노사분규연구에 있어서 사례연구의 부족이 지적되고 있다(이선구, 정연양, 1993).

본 고에서는 노사분규기업의 사례를 조사하기 위해 먼저 노사분규에 관한 국내 선행 연구를 검토하고 이를 토대로 3개 기업에 대한 사례조사결과를 제시하고 사례연구의 결과를 논의한 후 결론을 맺고자 한다.

* 서울대학교 경영대학 강사

II. 勞使紛糾에 대한 國內先行研究

1987년의 대규모 노사분규 이후 우리나라에서도 노사분규의 원인을 규명하기 위한 많은 조사와 연구가 이루어져 왔다. 노동부는 1987년 11월 23일부터 12월 12일에 걸쳐 전국의 노사 양측의 2,000명을 대상으로 설문조사를 실시하였다(노동부, 1988). 설문조사에서 1987년 여름 노사분규가 폭발적으로 발생한 이유를 세 가지 예시를 통해 응답하도록 한 결과 노동자측의 59.4%가 그 동안의 부당한 대우가 원인이라고 응답하였으며, 6.29 이후 공권력개입 약화가 원인이라는 응답은 21.1%였다. 사용자측은 공권력개입 약화가 원인이라고 응답한 비율이 48.4%였으며 산업사회로의 이행과정에서 필연적인 현상이라는데 대해 그 다음으로 22.0%가 동의하여 사용자들은 그 원인을 주로 외부적인 상황에서 찾았으며, 사용자들은 그동안의 부당한 대우에 대해서는 12.1%만이 동의하였다.

한국노동연구원이 1988년 실시한 단체교섭 실태조사에서 1987년과 1988년의 노사분규에 대한 원인을 노사 각각에 9개의 예시를 통해 질문하여 조사하였다(박훤구, 박영범, 1989). 이 조사결과에 의하면 1987년과 1988년의 노사분규의 원인에 대해 임금 및 근로조건과 사회분위기가 원인이라는 점을 공통적으로 지적하고 있지만 노사간 상당한 인식의 차이가 있다는 것을 알 수 있다. 이상과 같이 노동부와 노동연구원의 조사자료에서는 1987년 노사분규의 원인이 저임금과 사회분위기(공권력 약화)라는 데 의견의 일치를 보이고 있다.

대한상공회의소에서는 1987년 노사분규의 과정과 사례를 정리하여 보고서를 발간하면서 노사분규의 원인에 대해서 遠因과 近因으로 나누어 설명하고 있다(대한상공회의소, 1988). 노사분규의 遠因을 다시 사회구조적인 배경과 경영특성으로 나누고 사회구조적인 배경으로 인구학적 및 사회경제구조의 변화를 들고 구체적으로 고용률의 증가, 고학력사회의 대두, 젊은 세대 근로자의 대두, 상대적 빈곤감의 심화의 네 가지를 제시하였다. 또 하나의 遠因으로 든 경영특성은 경영구조적 특성과 인사관리상의 특성으로 나누고 경영구조적인 특성으로는 한국기업의 정부의존성, 폐쇄성, 경영규모의 전반적 영세성과 대기업에 의한 독점성, 대외의존성, 타인자본 의존성, 기술의 낙후성의 여섯 가지를 들고, 인사관리상의 특성으로 저임금, 장시간노동, 열악한 노동환경, 생산직근

로자에 대한 차별, 안전·보건관리의 미비, 부당노동행위, 노사협의회의 단체교섭 대체화 등을 들고 있다. 1989년 여름 노사분규의 직접적인 원인으로 들고 있는 것은 고도성장기 동안의 누적된 노동문제, 정치적 민주화과정에서 나타난 경제적 민주화에 대한 욕구, 1980년대 중반 호경기의 성과에 대한 배분상의 불만 등 세 가지이다. 상공회의소 자료도 앞서의 조사결과와 같이 저임금 혹은 상대적 임금불만이 1987년 노사분규의 원인 이라는데 의견의 일치를 보이고 있다. 경제학적 연구방법으로 파업성향에 영향을 미치는 요인을 찾는 연구 중 먼저 박덕제, 박기성의 연구(박덕제, 박기성, 1990)는 한국의 단위노동조합에 관한 연구 중 일부분으로 이루어 졌다. 그들은 1989년 5,471개의 단위 노조에 대해 우편설문조사를 실시하여 응답한 1,186개 노조의 자료를 얻었다. 이 자료를 사용하여 어떤 요인들이 파업발생에 영향을 미치는지를 파업유무에 따른 차이로 살펴본 후 회귀분석모형의 일종인 로짓모형(logit model)을 이용해서 파업성향을 분석하였다. 독립변수들은 노동조합의 특성을 반영하는 변수들, 단체교섭구조변수들, 기타 변수들 등으로 구성되어 있다. 분석결과 지역, 운수업 여부, 노조설립시기(1987년 6월 이전·이후), 위원장 결혼 여부, 재야노동단체에 회비납부 여부, 임금교섭횟수, 위원장 선출시 투표횟수, 교섭형태(공동교섭 여부) 등이 파업성향에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정초시는(정초시, 1991) 파업이론을 검토한 후 파업에 영향을 미치는 요인들을 노조 내부의 정치적 이유, 파업비용, 비대칭적 정보, 파업위험에 대한 태도, 폭력성으로 나누고 각 요인에 해당되는 代變數(proxy variable)를 복수로 측정하였다. 자료의 수집은 설문지를 사용하였으며, 1990년 312개의 노조로부터 응답을 얻었다. 그런데 그는 설문지를 사용했지만 대변수를 통해 변수를 측정했으며, 임금과 같은 정량적 자료가 아닌 것은 모두 더미변수를 만들어 사용했다. 로짓모형을 사용하여 분석한 결과 기업규모, 교섭초기 노사간 임금요구 및 제시율 격차, 교섭합의안의 찬반투표회부 여부의 세 가지 요인이 파업발생여부에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김태기와 윤봉준(김태기, 윤봉준, 1991)은 박덕제, 박기성의 자료를 활용하여 기업특징, 노동조합 특징, 단체교섭 특징의 세 가지 측면의 17개 파업발생영향요인을 로짓모형으로 측정하였다. 분석결과 유의한 영향을 미치는 요인들은 지역, 운수업여부, 노조 설립시기(1987년 6월 이전·이후), 재야노동단체에 회비납부 여부, 노조가입율, 위원장 선출시 투표횟수, 임금·단체협상 분리교섭 여부 등 7개 였다. 이 결과를 앞서의 박덕

제, 박기성의 연구와 비교할 때 새로운 유의한 영향요인으로 노조가입율, 임금·단체협상 분리교섭 여부이었으나, 박덕제, 박기성의 연구에서 유의했던 요인인 임금교섭회수, 교섭형태, 노조위원장 결혼여부가 이 분석에서는 유의하지 않았다.

신유근 교수는(신유근, 1988) 1988년 673개 회사와 1,800명의 구성원을 표본으로 기업규모, 노조역사, 회사역사, 기업성장속도, 시장경쟁의 다섯 가지 측면에서 파업발생 및 노사분규양상의 차이와 변화를 연구했다. 그 결과 기업규모가 클수록 노사분쟁(파업)이 더 많이 일어나며, 노조역사가 아주 짧은 경우 노조간부와 사용자간의 갈등의 정도가 높으며, 회사의 역사가 길수록 노사분쟁(파업)이 더 많이 일어나며, 시장경쟁이 매우 격심한 기업에는 노사분쟁(파업)이 덜 일어나며 독과점기업에서 노사분쟁이 더 많이 일어난다는 것을 발견했다.

한국생산성본부에서는(한국생산성본부, 1987) 노사분규발생실태와 그 발생원인을 분석하기 위하여 1987년 노사분규직후인 1987년 9월부터 전국의 약 6,000개 기업의 경영자와 노조대표를 표본추출하여 설문조사한 결과 노사양측이 모두 응답한 553개의 자료를 수집하였다. 수집된 자료를 이용하여 근로조건, 근로환경, 노동조합의 측면과 노사분규에 대해서 실태를 살펴본 후 노사분규발생원인을 다중판별함수분석을 통하여 찾아내고자 하였다. 그 연구에서는 노사분규발생원인을 경제적, 환경적, 문화적측면으로 나누어 살펴보고 경제적 측면으로는 개별기업의 임금수준과 해당 산업평균과의 임금격차를, 환경적 측면으로는 헤즈버그(F. Herzberg)의 위생요인에 해당하는 근로환경과 인간관계요인을, 문화적 측면으로는 노사대표의 리더십유형을 선정하여 노사분규발생에 영향을 미치는 영향을 살펴보았다. 노사분규발생 여부를 종속변수로 하여 판별분석한 결과 기업이 권위주의적인가 민주적인가 등의 기업유형과 노조가 참여적인가 권위주의적인가 등의 노조유형, 노조결성 여부, 기업의 작업환경에 대한 만족도 등 네 가지가 유의한 영향요인으로 나타났다. 예측과 달리 임금수준(절대적, 상대적)은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

계명대학교 행동과학 연구소는(계명대학교 행동과학 연구소, 1990) 행동과학적 관점에서 노사분규를 연구했다. 그들은 1989년 대구지역에서 노사분규가 일어난 기업과 일어나지 않은 기업에 대한 대청표본추출법(matched sampling)으로 52쌍, 104개 업체와 근로자 1,017명에 대한 설문조사를 실시하였다. 그들은 노사분규발생 여부에 영향을 미치는 요인들을 크게 조직구성원의 심리적 특성, 조직적 특성, 환경적 특성으로 나누었

으며 각각의 하위영향요인 17개에 대해 노사분규가 일어난 기업과 일어나지 않은 기업 간 차이를 검증했다. 그 결과 환경적 특성보다 조직특성이 노사분규의 발생여부에 훨씬 더 깊이 관련되어 있으며, 경제적, 물질적 요인보다 인간적, 사회심리적 요인이 노사분규를 결정짓는 요인이라는 것을 발견했다.

이러한 국내의 선행연구들에서 나타난 노사분규의 영향요인들을 단체교섭의 두 당사자와 단체교섭구조에 관련된 요인으로 나누어 보면 먼저 노조관련 요인들로는 임금수준, 노조가입율(조직율), 노조설립시기(역사), 위원장 선출시 투표회수, 재야노동단체에의 회비납부 여부, 노조위원장 결혼 여부 등을 들 수 있고, 사용자(기업)관련 요인들로는 기업규모, 업종, 시장경쟁 등을 들 수 있으며, 단체교섭구조 관련요인들로는 교섭 형태, 임금·단체협약 교섭 분리여부, 교섭합의안 찬반투표회부 여부 등을 들 수 있다. 교섭초기 노사간 임금요구 및 제시율 격차는 노사 각각의 초기임금인상 요구 및 제시율에서 그 차이로 나타난다.

III. 事例研究

1. 사례연구의 의의

사례연구는 사회적 이슈에 대해서 기술적이고 설명적인 연구를 하는 것이다. 복잡한 사회의 현상을 이해하고 싶은 경우 특히 실제생활사건에 대해 전체적이면서도 의미있는 특성을 조사하는 경우 많이 이용하고 있다. 사례연구는 연구자들이 거의 통제할 수 없는 상황에서 그 방법과 그 이유를 찾아내기 위한 가장 유용한 방법이 된다. 현장조사의 목적에 따라서 사례연구는 적어도 4가지의 적용할 수 있는 분야가 있다. 조사나 실험으로는 너무 복잡한 실제생활에서의 개입요인들(interventions) 중에서 인과적 관계를 설명하려는 의도를 가진 설명적(explanatory)연구, 간접이 일어나고 있는 실제생활의 콘텍스트를 기술하려는 의도를 가진 기술적(descriptive)연구, 간접요인 자체에 대한 예시적 사례연구로부터 유익을 얻는 평가적(evalutive) 연구, 명확하지 않은 개입요인을 밝혀 보려는 의도를 가진 탐색적(explorative) 연구가 그것이다(Yin, 1989).

사례연구는 연구대상에 보다 근접한 연구이기 때문에 연구대상의 복잡성을 충분히 고려할 수도 있고 자료의 수집에도 융통성이 있지만, 사례연구의 자료로부터 인과적 추론을 하거나 가설을 검증할 수 없기 때문에 어떤 일반화나 결론을 도출하기는 매우 어렵다(Stone, 1983).

2. 사례연구의 방법

사례조사는 일반적으로 다양한 자료수집방법을 통하여 정보를 수집한다. 본 사례조사에서는 심층면접(in-depth interview)방법과 설문조사방법을 병행하였으며 회사관련 자료도 수집하여 참조하였다. 심층면접을 위해 파업을 한 노조 가운데 경인지역에 있는 약 20개 노조 중 전화연락을 통해 면접을 수락한 노조 3개를 선택하였다. 3개 노조에게는 먼저 예비 설문지를 작성토록 한 후 면접을 실시하였다. 면접은 모두 각 노조의 사무실에서 노조 위원장 및 간부와 단독으로 약 2~3시간에 걸쳐 이루어졌다. 먼저 본 연구의 목적을 밝히고 협조를 요청하였으며 비밀보장을 약속한 후 면접을 실시했다. 사전에

〈표 II-1〉 3개 사례 기업

	A 기 업	B 기 업	C 기 업
업 종	유리병제조	자동차부품 및 에어콘 제조	온풍기 및 냉·난방기 제조
종 업 원 규 모	300명	6,000명	1,500명
연 간 매 출 액	약 6~70억원	약 5,000억원	약 2,200억원
노 조 결 성 년 도	1990년	1970년	1979년
노 조 원 수	150명	3,700명	1,200명
평 균 근 속 년 수	13년	5년	8년
월 평 균 임 금	73만원	70만원	120만원
노 조 위 원 장	39세	32세	36세
면 접 장 소	노조사무실	노조사무실	노조사무실
면 접 시 간	2시간 30분	2시간 20분	3시간
면 접 대 상 자	노조위원장 노조사무국장	노조위원장	노조부위원장 노조사무국장

회사 및 노조의 단체교섭과정에 관한 참고자료를 숙지한 후 작성된 예비 설문지를 참조하여 단체교섭 상황과 파업과정에 대해 질문하였으며 자유롭게 답변하도록(open-ended answer) 하였으며 필요한 경우 보완 질문도 하였다.

3. A기업

A 기업은 경기도 동북부에 있는 연간 약 6~70억원의 매출을 올리는 유리병제조업체다. 이 회사는 해방직후 설립되었으며 서울 서대문구 흥은동에 있는 공장이 1973년 현 위치로 이전하였으며 오래 전에 설립된 회사이어서 장기근속한 고령자가 상당히 많다(노조원 평균연령 37.6세, 평균근속년수 13년). 사장은 창업자의 아들로 나이는 50대 중반이며 이 회사만 경영하고 있으며 지금까지 순조롭게 성장한 회사이다. 최근 불황의 여파로 유리병업계 전체가 어려운 사정이나 이 회사는 상대적으로는 그렇게 어렵지는 않다. 이 회사의 제품은 화장품용기인 유리병으로 소량다품종의 다양한 제품을 주문선의 주문에 따라 제조한다. 이 회사는 2개 노(爐)를 가지고 있으며 각 노(爐)는 8개 라인으로 구성되어 있으며 각 라인당 10명씩이 작업을 한다. 각 작업자는 노에서 만들어진 유리병용액을 틀에 맞추어 입으로 불어서 유리병을 만든다. 노 가까이서 작업하기 때문에 작업장은 매우 덥고 공기도 탁하다. 노조위원장은 그래도 이 공장이 유리병업계에서는 제일 크고 제일 좋은 시설이라고 한다. 산재의 위험성은 그리 크지 않으며 작업은 보통 각 라인마다 다른 제품을 생산하기 때문에 작업시간, 작업강도는 라인마다 다르나 작업강도는 그리 높지않고 작업량이 적은 라인은 일을 먼저 끝낼 수도 있으며 야간작업은 거의 하지 않는다.

유리병업계에서는 노조가 거의 없었으나 89년 말경 동종업계에서 노조결성 논의가 한번 있었으며 90년 노사협의회에서의 임금협의를 위해 설문서를 배포한 것을 계기로 회사측에서 좌경으로 의심하여 징계를 하려고 시도한 것을 계기로 서로간 감정이 악화된 가운데 '90년 3월 16일 27명으로 노조를 결성하였다. 과거에는 어린이날이나 성탄절에 회사가 자그마한 선물 주는 것 등에 매우 고마워했으나 노조가 결성된 후 그동안 착취당한 것이 아닌가라고 생각하는 등 회사를 보는 노동자의 시각이 많이 바뀌었다고 한다.

올해의 임금교섭은 노조가 21.5%의 인상을 요구하면서 시작되었다. 노조원의 월평균

임금은 73만원 정도로 상당히 높은 편이나 높은 근속년수에 비하면 많지 않다고 생각하였으며 물가, 매출액 등을 고려하고 설문조사를 위한 실제 생계비 상승을 감안하여 임금인상을 정하였다. 회사측은 회사사정이 어렵다면서 처음 5%를 제시했다. 그전보다 어려운 것은 사실이며 이윤도 감소한 것은 알지만 매년 임금교섭때만 되면 어렵다고 하여 믿을 수가 없었다고 한다. 사용자측이 재무제표 등을 주지 않지만 매출액이나 이익 등 경영실적에 대해서는 대충 알고 있으며 그것은 임금인상요구안을 작성하고 교섭하는데 별로 중요하지 않다고 한다. 회사사정을 정확하게 아는 것은 필요하다고 인식하고 있으며 파업하면서 단가명세서 등 많이 알게 되었지만 생산라인에서 신제품이 얼마나 자주 나오며 얼마나 바쁜가로 회사사정을 안다고 한다.

교섭과정에서 회사측은 교섭을 자연시키고 매우 무성의하게 교섭에 임하면서 어렵다는 말만 되풀이 해서 교섭이 결렬되었으며 파업이 일어날 것으로 예상하면서도 적극적으로 교섭하지도 않았다(5%에서 7%로 양보). 이에 따라 노조측은 파업에 대한 찬성분 위기가 고조되어 냉각기간이 10일이나 지난 후에 파업을 했음에도 불구하고 참여율이 매우 높았으며, 특히 첫날, 둘째날의 경우에는 많은 파업성금이 걸쳐 사기를 높였으며 3일째에는 거의 100% 참여율을 보이면서 비조합원들도 참여했다. 이에 사용자측은 3일째 파업을 끝내자고 하면서 대폭 양보를 하여 이를 노조측이 받아들임으로 3일만에 파업이 종료되었다. 파업이 장기간 지속되면 회사의 주문선이 다 바뀌어 버리고 회사의 신용상 손실도 크므로 우리 사장이 양보를 할 수 밖에 없었다고 노조측은 인식하고 있었다. 파업 중 무노동 무임금 문제는 행정관청 때문에 그냥 주기 곤란하다고 해서 다른 명목(연차휴가수당)으로 대체했다. 원래 공동보조를 취하기로 한 다른 회사에서는 파업은 일어나지 않았지만 우리 파업이 끝날 때까지 타결을 자연시키라고 요청했었다. 다른 회사들은 대부분 부채도 많고 회사사정이 A 회사보다 좋지 않았다.

A기업은 오래된 회사이며 규모가 크지 않기 때문에 종업원들은 서로 잘 알고 있으나 일부는 회사측에 회유되고 서로간 약간의 감정상 갈등을 가진 사람들도 있었으나 이번 파업이 성공적으로 끝남에 따라 조합원수도 증가하고 단결도 강화되었다고 한다. 파업은 시작할 때는 장기간 파업에 대비하고 노조원에게도 이를 주지시켰으며 파업기간에는 참여율을 높이기 위해 흥미위주로 재미있게 운동과 오락을 병행하고 나이 많은 사람들을 질서위원으로 참여시켜 파업규율을 유지해 나갔다고 한다.

단체교섭과정에서 노조위원장이 회사측과 비밀회동도 했으나 평소 서로간의 신뢰관

계가 없었으므로 별 효과는 없었다. 이 지역에는 근처에 원진레이온이 있어서 원진레이온의 투쟁 등을 보고 듣고 하면서 파업에 대한 두려움은 별로 없었다고 한다. 노조위원장은 이 회사에 18년이나 근무하였으며 계속 노사협의회위원을 맡는 등 회사내에서 신망이 있고 '끈끈한 인간관계'를 최우선적으로 내세우면서 이 지역 공투련을 결성하고 의장을 맡는 등 지도력도 좋기 때문에 노조원들이 위원장을 매우 신뢰하고(선출시 지지율 91%), 파업에의 참여율도 매우 높았다.

4. B 기업

B 기업은 1962년에 설립되었으며 15년전 현재의 업종 및 명칭으로 전환되었으며 연간 매출액이 5,000억원을 상회하는 자동차부품 및 에어콘을 제조하는 재벌기업의 계열회사이다. 공장이 4개 지역에 8개, 연구소가 9개 있으나 본 공장이 규모도 가장 크고 영향력도 크다. 종업원수는 약 6,000명이며 약 3,700여명이 노조에 가입되어있다. 이 회사의 노조는 '87년 결성되었으며 현 위원장은 '90년 8월 선출되어 3대 위원장이다. 매우 힘든 작업을 하기 때문에 노조원들은 상대적으로 젊고(평균 연령 31세) 회사가 80년대 중반 갑자기 커져서 26~7세의 연령층이 주류를 이루고 대의원들은 27~8세가 대부분이며, 젊은 층은 상당히 개인주의적인 성향을 보이고 있다. '87년 이후 임금이 상승하여 조합원들도 힘들고 불편한 것을 싫어하고 안정적인 것을 추구하며 평생직장으로 생각하고 이직율도 거의 없으며 보수적인 분위기가 흐르고 있다고 한다.

평소 노사간에는 마찰이 크게 없고 노사협의회를 활용하여 대부분의 문제는 해결하고 있으며 분기별로 회사측에서 성과보고를 하고 있다. 회사의 경영을 책임지고 있는 부회장이 노사관계를 최우선적으로 고려하고 중요시하며 인사담당이사도 노조를 이해하려고 하는 입장이어서 노사 지도부간에는 평소 신뢰관계가 형성되어 있다. 노사간 투쟁때 '옆구리 안친다'는 원칙을 서로 지켜 나가고 있으며 임금, 단체협약교섭시를 제외하고는 평소 원만한 노사관계를 유지하고 있다. 올해는 노사가 다 같이 어렵다고 느끼고 있는 가운데 정부의 총액제까지 가세하여 매우 힘들게 교섭했다고 한다. 노조는 24%를 요구했으나 사용자는 5%를 제시했다. 교섭은 요구안만 가지고 밀고 당기고 하는 것이며 감정적인 문제만 없으면 타협으로 간다고 한다.

교섭전에 노조측은 회사사정에 대해 어느 정도 알고 있었으며 재무제표 같은 세세한

숫자를 가지고 교섭은 하지 않는데 서로가 그것을 원치 않을 뿐 아니라 자료를 중시하면 회사측 논리에 빠져들어갈 우려가 있기 때문이라고 했다. 조합이 크기 때문에 교섭 위원간 의견 조정이 문제이며 합숙훈련 등으로 팀웍을 다지고 있으며 교섭시의 전략. 전술을 따로 세우지 않는다고 한다. 왜냐하면 회의가 끝나면 회사측에서 내용을 벌써 다 알고 있기 때문에(그것은 사람과 장소 둘 중 하나가 문제라고 함) 교섭장에서는 있는 그대로 이야기 한다고 한다.

대공장이므로 조합원들과 지도부와의 기대격차가 크지만 어쩔 수 없으며 조합원들은 밀어부치면 된다는 생각을 가지고 있으나 지도부는 사정을 다 알고도 조합원에게 말 못하는 경우도 있다고 한다. 예를 들면 주주총회에 보고된 순이익보다 올해 노조의 추가 임금인상 요구액이 더 크다는 사실을 노조원이 이해하지 못하고 있다고 한다. 이런 것을 이야기하면 어용으로 몰린다고 한다. 이런 조합원의 요구에 밀려서 교섭하게 되면 집행부가 통제할 수 없으며 파업으로 가게되고 그러면 집행부는 100% 교체되게 된다고 했다. 작년의 경우 조합원 총회에서 합의안이 부결되어 추가인상이 있었으나 그것은 나쁜 선례이므로 올해는 조합원총회에서 타결안이 부결되자 노조위원장 본인이 사퇴발표를 하고 노조간부들의 권유에 따라 다시 번복한 후 교섭위원 전원이 합의하여 조인이 이루어졌다. 올해의 어려운 교섭상황을 모두 공감하여 임금은 5%로 양보하고 성과급으로 보상받기로 하였다고 한다. 노사간 교섭시 합의한 사항은 철저히 지키며 교섭중 고소. 고발이나 징계 등도 교섭후 회사측이 노력하여 원만히 해결되었다고 한다.

B 기업의 비중이 크므로 지역에서 영향력이 크고 실질적으로 이끌어 가고 있으며 타 기업이 영향을 미치지는 않고 있다고 한다. 올해는 1주일간 오전에는 파업을 하고 오후에는 작업을 하였으며 이면계약 거부원칙을 충실히 지켰다. 파업이 장기간 지속되면 상호손실이 너무 크므로 1주일로 파업을 종료하였으며 무노동 무임금 원칙은 서류상으로만 적용되었으며 파업에 따르는 노조의 손실은 거의 없었다고 한다.

5. C 기업

C 기업은 1970년에 설립된 회사로서 연간 매출액이 2,200억원을 상회하고 있으며 종업원이 1,500명이 넘는 중견기업이다. 이 회사는 냉·난방기를 제조하는 회사로서 제품 시장에서 선두를 유지해 왔으나 최근 타기업들이 진출하여 경쟁이 격화되고 있다. 제품

이 매우 다양하며 생산에서의 조립기술은 단기간(약 3개월)에 배울 수 있으나 핵심설계 기술은 대출출신이 맡고 있다. 이 회사에는 10년 이상 장기근속한 사람이 많고(평균근속 9년) 최근 경기가 좋지 않아서 부가가치가 낮은 제품은 외주, 하청으로 많이 전환하여 87년 이후에는 현장사원은 거의 채용하지 않았다. 노조는 1970년 설립되었으며 종업원 중 관리직 및 일부를 제외한 거의 모든 사람이 노조에 가입되어 있다(조합원수 1,250명). 작업방식은 제품에 따라 따로 작업을 하고 있으며 작업속도도 자유롭게 조절하고 작업분위기도 매우 자유스러웠다. 일부 위험한 작업도 있으나 산재는 거의 없는 편이었다.

이 회사는 다른 기업과 매우 다른 점이 있다. '87년 노조가 민주화되고 난 후 회사측에서 노조에게 생산액, 매출액, 수금액 등의 자료와 인사사항, 주요업무사항, 회의시 회장·사장의 훈시내용 등 거의 모든 경영정보를 매주 노조에게 제공하고 있으며 회사측의 생산회의, 매월영업회의 등에 노조대표가 참석하며 노조는 또한 조합원에게 이를 정보를 제공하고 있어 사실상 회사측의 독점적 정보는 없다. 또한 종업원에 대한 복지제도도 매우 좋은 편으로 당기순이익의 5%를 매년 복지기금으로 적립하여 3년만에 19억 원에 달하고 있다. 지금까지 회사측은 노조의 요구를 거의 수용하려고 했으며 노조측도 회사의 경영충을 매우 신뢰하고 있다.

그러나 이 회사의 노조는 소위 '붉은 띠'를 둘렀다고 하는 노조이며 노총에 소속되어 있으나 자주적으로 행동하며 이 지역의 다른 2개 회사와 연대하여 대부분 행동을 같이 하고 있다. 올해의 임금교섭에서도 3개사가 출정식도 같이 하고 총액제에 대한 투쟁으로 파업에 동시에 돌입했다. C 기업노조는 파업에 돌입하기 전 시민들의 지지를 얻기 위해 홍보전을 펴고 여론을 주시한 후 시민들의 호응도가 높다고 판단한 후 파업에 돌입했다. 그러나 구체적인 교섭은 3사가 따로 하였다. C 기업 노조에서는 교섭안 작성시 모든 노조원들에게 각자의 생계비, 부양가족 등을 고려한 임금인상요구안을 작성케 하고(노조양식), 이를 각 분임조에서 토의하여 다시 분임조별안을 작성하고 이를 다시 상위단위로 취합하는 과정을 거치는 공개적인 교섭안 작성방식을 택하고 있다. 이렇게 작성된 교섭요구안을 가지고 단체교섭에 임하는데 이때도 교섭회의를 공개하여 노조의 평조합원이 참관할 수 있도록 되어 있다. 이와 같이 시종일관 공개적인 과정을 거쳐 교섭하기 때문에 노조의 단결력은 매우 높다. 올해의 경우 1월 31일 협약기간이 만료되어 2월 말부터 교섭이 시작되어 약 4개월간 교섭이 이루어졌다. 초기에는 노조는 21% 인상

을 요구하고 사용자측은 5%를 제시했으나 파업 후 16% 인상에 합의했다. 장기간의 교섭에서 총액제 투쟁이 이 지역노조만으로 한계가 있는 것을 느끼고 노조는 노조원들의 분위기를 주시하고 일정한 시점에서 간부회의에서 양보선을 결정하여 짧은 기간의 파업을 끝내고 타결에 도달했다. 물론 합의안을 2월 1일자로 소급 적용하며 무노동 무임금 원칙을 적용하지 않기로 합의했다.

노사간 신뢰관계가 형성되어 있으며 관계악화를 우려해서 노조위원장에 대한 고발을 정부에서 종용했으나 회사측이 거부하였으며 교섭기간중 교섭을 저해하는 행동을 상호 하지 않았다.

IV. 調査結果의 論議

3개 회사에 대한 사례조사를 한 결과 사례기업의 여건과 단체교섭과정을 거쳐 파업에 이르기까지의 과정을 보다 명확하게 이해할 수 있었다. 즉 교섭과정은 교섭초기 상황과 교섭이 이루어지는 과정, 교섭 결렬후의 수단선택과정(예 : 파업)으로 나누어진다. 교섭이 결렬되지 않고 타결되면 수단선택과정이 없지만 교섭이 결렬되면 이러한 과정을 통해 파업이 선택될 수 있다.

사례조사결과 몇 가지 확인한 점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째 노조위원장에게 파업을 결정하고 실행에 옮길 경우 어떤 점들을 고려하며, 어떠한 요인들이 영향을 미치는지를 물은 결과 어느 한 두 가지 요인만이 아닌 많은 다양한 요인들을 고려하며, 그것들이 영향을 미친다고 했다. 일반적으로 노조의 파업결정은 위원장 단독으로 보다는 대의원회의, 상임집행위원회의, 간부회의 등에서 이루어지는데 참석자들은 공통의, 혹은 각자의 입장에서 여러 가지 요인들을 고려한다고 하였다. 이러한 점을 생각하면 파업발생을 한 가지의 이론으로 설명하려고 하는 것은 이론적 간명성(parsimony)은 있을지 모르나 현실성이 없다는 것을 알 수 있다.

둘째, 단체교섭과정에서나 파업결정시 회사에 관한 정보는 큰 역할을 하지 못한다는 것을 알 수 있었다. 회사의 경영실적이나 이익에 대해서는 모두 어느 정도 알고 있으나 그것이 사용자가 양보하는 선과 관련이 있다고 생각하지 않고 따라서 그와 같은 정보를

알려고 노력하지도 않았으며 노조의 요구안 작성도 그것과 큰 관련이 없이 이루어 졌다. 이러한 점은 선진국에서와 같은 파업의 사적 정보이론(Tracy, 1987)이 우리나라에 적용할 수 있는 여건이 성숙되지 못했다는 것을 보여준다고 생각한다.

셋째로 파업기간중 무노동 무임금원칙이 정부에 보고되는 내용과 현장에서의 적용간 차이가 크며, 실질적으로 큰 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 판단되었다. 물론 노조의 힘에 따라 무노동 무임금원칙이 적용되는 경우도 있으나 이 경우에는 아예 파업의 성공 가능성도 낮으므로 파업비용과 관련해서는 의미가 적을 것으로 판단된다. 또한 무노동 무임금원칙을 적용하려고 할 때 그것 자체가 또 다른 쟁점사항이 되어 타결을 지연시키는 측면이 있으므로 파업장기화를 불러오게 한다. 그러나 파업이 회사측에게 구체적으로 어떤 손실을 끼치는지에 대해서는 정확하게 모르고 있으나 파업으로 회사가 손실을 입게 되면 노조원들도 영향을 받게 된다는 것은 명확하게 인식하고 있다. 그러므로 회사에 치명적인 손실을 입게 될 행동(장기파업)은 하지 않겠다는 태도로 보이고 있다. 이러한 점은 파업비용이론의 설명(Kennan, 1986; Reder & Neuman, 1980)과 일치한다.

넷째, 파업결정에 타 노조의 지지가 사회의 여론이나 분위기 등이 상당한 영향을 미친다는 점이다. 파업은 실패할 경우 노조가 큰 타격을 받게 된다. 특히 파업의 성공을 위협하는 우리나라의 공권력 투입은 사회의 여론이나 분위기가 결정적인 영향을 미친다. 또한 파업시 노조원의 참여나 단결에 큰 영향을 미쳤기 때문에 파업을 결정하는 노조지도부는 이 점을 심각하게 고려한다.

다섯째, 노조들간 연대가 파업에 영향을 미친다고 보여지나 실제의 파업행동이나 파업기간 등은 개별기업의 여건에 따라 매우 상이하게 나타날 수도 있다는 점이다. A 기업의 경우 연대하여 파업하기로 한 타 노조가 참여하지 않았으며 C 기업의 경우에도 원래 공동보조를 취하기로 한 노조 중 3개사만이 남고 파업기간은 3시간 모두 다른 점으로 볼 때 우리나라와 같은 기업별 노조체제하에서는 노조간 연대가 매우 힘들며 파업과 같은 행동에 있어서는 그 과정에서 노사간 감정대립, 폭력적 행동, 징계, 해고 등의 사건들이 더욱 크게 작용하고 있다.

여섯째, 일반 조합원들의 요구수준이 높고 노조지도부가 이들의 요구를 그대로 교섭에서 반영하고자 하고 사용자도 이 점을 의식하고 교섭전략상 지나치게 낮은 인상을 제시하므로 노사간 의견격차가 지나치게 커서 교섭이 결렬되게 하는 주요한 이유가 된다.

일곱째, 교섭에 있어서 노사간 요구율 차이가 점진적으로 좁혀지지 않고 있다가 모두 파업 등의 실력행사 후 급격히 타결이 이루어졌다는 점이다. 즉 교섭과정에서의 상호정보교환이나 설득으로 양보가 이루어지는 것이 아니므로 합리적 교섭의 가정이 실질적으로 의미가 약하다고 볼 수 있다. 물론 장기간의 교섭노력은 양측교섭대표가 그들의 조직에 대해 보여주는 정치적 의미는 있다고 하지만 교섭과정에서 실질적인 교섭진전이 이루어지지 않는 것은 비생산적이라고 볼 수 밖에 없다.

여덟째, 87년 이후 교섭경험이 상당히 축적되었으며 이 과정에서 노조지도부와 사용자간에는 어느 정도 신뢰관계가 형성되어 있으나 일반조합원과의 신뢰관계는 아직 미흡하다는 점을 알 수 있다. A 기업의 경우 파업이 끝난 후 사장이 노조사무실을 방문하고, B 기업의 경우 파업중 고발당한 노조원을 사용자측이 노력하여 석방되도록 하고, C 기업의 경우 파업후 노조지도부가 회장을 방문한 점들은 노사지도부간 기존의 신뢰관계를 보여주고 앞으로의 신뢰형성에도 도움이 될 것으로 생각된다. 그러나 일반조합원들은 이러한 행동을 순수하게 해석하지 않는 경우가 많다고 한다. 그러므로 일상적인 과정에서 조합원들과 접촉을 늘리고 신뢰를 형성하도록 하는 노력을 강화하여야 한다.

V. 結論

본 연구는 노사분규기업의 단체교섭과정을 사례조사를 통해 살펴보고자 하였다. 그 결과 노사분규에 이르는 과정에 대한 보다 풍부한 이해가 가능하게 되었으며 사례조사의 유용성을 확인하였다.

조사결과의 논의에서 밝힌 바와 같이 서구의 노사관계이론의 틀이 우리나라의 현실에 유용한 부분과 적합하지 않은 부분이 드러났다. 노사분규가 일어난 몇개의 사례만 가지고 아직 단정하기 이르지만 노사분규연구에서 한국의 현실이 서구이론의 전제나 가정과 다를 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다는 것은 분명하다. 그러나 사례연구결과 논의된 사항 중 노사의 비대칭적 정보와 파업에 따른 손실, 사회의 분위기와 노조간 연대, 노조지도부와 조합원들의 사용자에 대한 신뢰의 차이 등은 상호 모순적 현상으로 해석될 여지가 있으므로 추후 연구에서 보다 명확하게 밝혀질 필요가 있다.

전반적으로 살펴볼 때 노사분규기업의 경우 단체교섭과정이 합리적으로 이루어지지 않고 있다고 판단된다. 따라서 우리나라 노사관계에서 합리적 요인들이 기능하지 못하는 메커니즘에 대한 연구도 앞으로 이루어질 필요가 있다.

본 연구에서 사례연구의 유용성이 인정되었다고 한다면 우리나라 노사분규를 설명하고 예측할 수 있는 새로운 이론적 명제나 가설들이 도출될 수 있도록 사례연구가 보다 많이 축적되어야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 계명대학교 행동과학 연구소, 최근 노사분규의 행동과학적 진단과 효과적인 노사 관계 재정립을 위한 방안의 모색, 1990.
- 김태기, 윤봉준, 노사분규연구, 서울 : 한국노동연구원, 1991.
- 노동부, 1987년의 노사분규평가보고서, 1988.
- 대한상공회의소, '87 노사분규백서, 1988.
- 박훤구, 박영범, 단체교섭과 임금협상, 서울 : 한국노동연구원, 1989.
- 박덕제, 박기성, 한국의 노동조합(Ⅱ), 서울 : 한국노동연구원, 1990.
- 신유근, 한국의 경영노사관계, 서울 : 대한상공회의소, 1988.
- 이선구, 정연양, 한국 노사관계 연구의 전망과 과제, 서울 : 인사조직연구 제2권 제1호 (1993. 12, 한국인사 조직학회).
- 정초시, 파업행위의 결정요인에 관한 실증적 분석, 연세대학교 박사학위논문, 1991.
- 한국생산성본부, 노사관계 환경과 노사분규, 1987.
- Kennan, J., The Economics of Strikes, in Achenfelter, O. & R., Layard, eds., *Handbook of Labor Economics*, Vol. 2., N. Y. : North-Holland, 1986, pp. 1091-1137.
- Reder, M. W., & G. R. Neumann, Conflict and Contract : The Case of Strikes, *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 5(1980), pp. 867-886.
- Stone, Eugene F., *Research Methods in Organizational Behavior*, Santa Monica,

California : Goodyear Company, Inc., 1983(김남현 역, 서울 : 경문사).

Tracy, J. S., An Empirical Test of An Asymmetric Information Model of Strike,
Journal of Labor Economics, Vol. 5(April, 1987), pp. 149-173.

Yin, Robert K., *Case Study Research : Design and Methods*, Beverly Hills, California
: SAGE Publications Inc., 1984.