

## 英美式 團體交涉制度에 대한 考察

—美國式을 中心으로—

崔 鍾 泰

<目 次>	
I. 概 說	III. 協商의 管理
II. 協商의 締結	1. 苦情處理制度 2. 仲裁制度
1. 協商의 段階 2. 協商의 方式과 類型 3. 協商의 課題 4. 仲裁 및 和解 5. 「스트라이크」 및 工場閉鎖 6. 協商의 儀式的 側面과 實質的 側面	IV. 考 察 1. 美國의 團體交涉을 통한 勞使關係 2. 美國 團體交涉體制의 妥當性 3. 考 察

### I. 概 說

西歐社會에 있어서 經營勞使關係의 展開에 二大의 潮流로서, 英美式「團體交涉」(Collective Bargaining)의 類型과 獨逸式「共同意思決定」(Co-determination)의 類型이 있다 함은 周知의 事實이다. 獨逸式 共同意思決定의 方式에 대해선 本論集 第XII卷2號(1978年 6月)에 「獨逸式經營參加制度에 대한 考察」이란 題目으로 이미 發表하였다. 本稿에서는 英美式 團體交涉制度를 美國의 現象 中心으로 검토하고자 한다.

勞使關係에 있어서 「團體交涉」(Collective bargaining)이라 함은 勞動者들이 상호 労動조건을 유지, 개선하기 위해서 단결하고, 그 단결력을 최대로 발휘하여 勞使가 對等한 입장에서 交涉하는 행위를 의미한다. 이 교섭의 결과에 따라 勤勞協約을 締結한다.

團體交涉의 語源은 「集團去來」를 意味하는데서 유래된다고 한다. 즉 組合員은 그의 團結을 배경으로 契約自由의 原則에 基盤을 두고 使用者와 對等한 立場에서 公正去來를 하는 것을 의미한다. 따라서 少數의 組合代表가 經營者側과의 平和的手段에 의해서 賃金, 作業 및 기타 勞動條件을 締結하고 運營하는 過程인 것이다.<sup>(1)</sup>

團體交涉을 勞動組合의 見地에서 볼 때는 組合員의 用役을 可能한 한 가장 좋은 市場에

筆者：서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員，서울大學校 經營大學 助教授

(1) 西尾一郎, 經營勞務の 理論と 實際, 中央經濟社, 東京, 昭和50年, 217面.

서 가장 높은 價格으로 販賣하는 것으로도 생각할 수 있다.

이에 反하여 使用者의 見地에서 볼 때는 團體交涉은 支拂되는 賃金에 대하여 최대한 生產性을 높이는, 이를테면 賃金cost에 관련된 最大 有利한 勞動者の 用役을 확보하려는 것으로 생각할 수 있다. 그러므로 經濟的 혹은 金錢的인 目標가 兩者에게 첫째로 손꼽히는 관심이기 때문에 각자는 相對方이 가진 價值의 重要性을 인정하고, 쟁방의 尊重 속에서 交涉을 하게 되는 것이다. 환언하면 團體交涉은 한편 勞使雙方의 代表者에 의한 交涉行爲이므로 勞使雙方의 對等의 立場을 原則으로 第三者의 干涉이나 強制를 排除하고, 다른 한편去來의 意味를 지니고 있으므로, 規定에 따라 始終 平和的 方法이 一貫되어야 한다고 보고 있다.

이러한 團體交涉은 經營管理上 특히 두가지 의의를 내포하고 있다. 즉 그 하나는 團體交涉의 制度的 容認과 그의 機能尊重은 民主的 「리이더쉽」 實際의 側面이고, 다른 하나는 組合員의 安全의 欲求를 충족시켜 주는 人間性 존중의 側面인 것이다.

前者는 利害關係者 당사자인 勞使雙方의 意思와 發言權을 尊重하고 決定에 參加를 承認하는 見地에서 民主的 着想이 실현된다. 後者は 다음 <표 1>과 같은 3가지의 從業員의 安全 및 安定에 대한 欲求充足을 실현시켜주는 점에서 人間性 尊重의 내용을 담고 있는 것이다.<sup>(2)</sup>

<表 1>

收入의 安定	종업원은 生活經濟面에서 安全을 要求하고 있다. 適當한 收入을 約束해주는 安定의 履儲을 바라고 있다.
職責의 安定	職責上의 安全을 通해서 賃金뿐만 아니라 履儲, 解雇, 升進, 作業割當 등의 勞務方針의 安定을 바라고 있다.
履儲의 安定	종업원은 長期履儲關係維持와 確定을 원한다. 企業이 一方의, 獨斷的 行爲로서 新機械를 導入하여 人間勞動의 결약을 꾀한다든가 工場移轉, 閉鎖를 행하는 것을 원치 않는다.

團體交涉의 발전은 勞使가相互責任을 쌓아 갑으로서 그들의相互尊敬과 信賴로서 이루어진다는 점에서 美國을 비롯한 여러나라에서는 勞動組合의 組織을 정부가立法으로 보장해 주고, 團體交涉을 사용자에게 法으로 命하면서 그것에 불응하는 行爲를 不當勞動行爲로處罰도록 하고 있다.

이상과 같은 労使關係에 있어서 「團體交涉」은 다음의 두가지<sup>(3)</sup> 過程으로 크게 分類할 수 있다. (<圖 1> 參照)

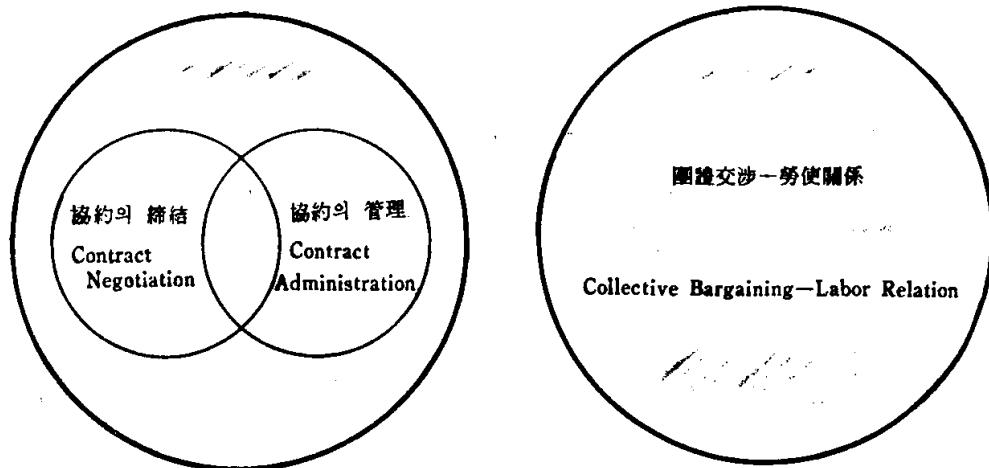
(2) 西尾一郎, 前掲書, 219~220面.

(3) Sikula, A.F., Personnel Administration and Human Resources Management, John Wiley & Sons Inc., New York, 1976, p. 418

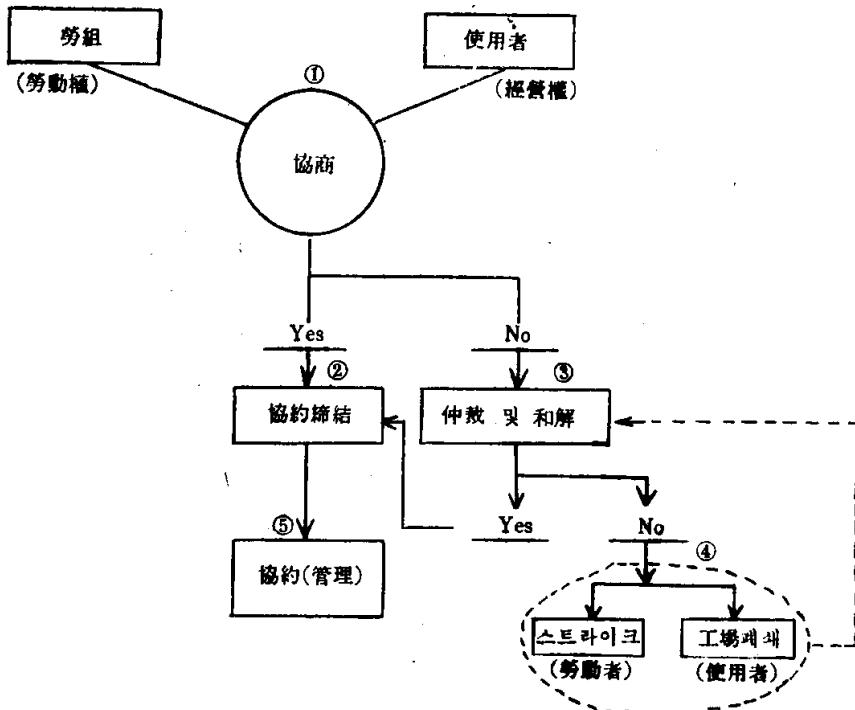
French, W., The Personnel Management Process, Houston, Boston, 1974, p. 594

첫째, 協約의 締結(契約의 協商)

둘째, 協約의 管理(契約의 管理)



〈圖 1〉 勞使關係＝團體交涉



〈圖 2〉 協約締結(協商過程)—①, ②, ③, ④

協約運營(苦情處理過程)—⑤

前者는 賃金, 勞動時間 및 作業條件등에 관한 勞動者와 使用者間의 契約締結을 위한 協商(Negotiation of Contract)의 過程이고, 後者は 締結된 協商을 管理(Administration of Contract)하는 단계로서 주로 苦情處理 및 調整(Grievance Proceedings and Arbitration)을 하는 과정이다.

이를테면 다음 <圖 2>와 같이 ①②③④는 協商締結, 即 協商過程이 되고, ⑤는 協約管理, 即 苦情處理 및 調整過程이 된다.

## II. 協商의 締結

### 1. 協商의 段階

美國은 經營「레밸」의 勞使關係에 勞動者集團을 위한 唯一한 交涉機關으로 勞使組合을 公認함에 따라 經營者와 勞組側은 賃金, 勞動時間, 기타 고용조건에 대한 團體交涉을 하도록 종용을 받게 되어 있다.<sup>(4)</sup>

이 交涉은 典型的으로 私的인 契約上의 形式을 取하고 있으므로 勞使雙方이 승락하는 契約上의 合意를 맺고 그 契約期間동안 이를 준수하도록 되어 있다.

「콕스」(A. Cox)의 말대로, “契約은 …工場內의 勞動者들의 生活을 관리하기 위한 基本的 立法”인 것이다.<sup>(5)</sup> 그러므로 團體交涉의 基本態度는 美國의 어느 곳에서나 公開市場에서 行해지는 販賣者와 購買者사이의 交涉이나, 혹은 自動車 販賣員과 顧客사이에 行해지는 交涉과 다를 바 없다고도 한다.

그러나 團體交涉은 단순한 일반적 去來보다는 훨씬 더 복잡한 過程을 거친다. 왜냐하면 團體交涉은 勞組의 「스트라이크」(Strike)나 고용주의 閉業조치(Lock Out)에서 보는 바와 같이 劢力(Power)을 가진 두 團體間に 行하여지고, 거기에다 和解와 調整에 있어서 政府의 真相調查班, 法院의 強制命令과 仲裁 裁判등이 團體交涉에 介入되기 때문이다.

協商段階는 狀況에 따라 여러 형태가 있을 수 있겠으나 일반적으로 다음과 같이 5단계<sup>(6)</sup>로 구분해서 생각할 수 있다.

① 先行協商段階(Prenegotiation)

② 協商팀 構成—勞組와 使用者 代表者 選定(Selection of Union and Management

(4) French, W., Op. cit., p.593

(5) Cox, A., Right Under a Labor Agreement, Harvard Law Review, 69-609 (Feb., 1956), in: W. French, ibid, p.593

(6) Sikula, A.F. Op. cit., p.395

Representative)

- (3) 協商戰略의 樹立(Formation of Negotiation Strategy)
- (4) 協商戰術의 實施(Implementation of Negotiation Tactics)
- (5) 最終 勞使의 協商締結(Final Labor Management Contract or Agreement)

勞使間의 協商締結이 되면 다음 協商까지가 先行協商段階가 된다. 즉 労使의 쌍방은 이期間동안 다음의 協商을 원활하게 성취시키기 위해서 賃金, 勞動時間, 年金, 休暇등의 協約條件에 대한 資料를 蒐集하고 分析하며 情報交換을 한다.

先行協商段階를 거쳐 實際 協商段階의 첫 시작으로 兩當事者는 協商팀을 構成한다. 그 다음 協商에 대한 戰略과 戰述을 樹立 내지 實시하는 단계로서 兩當事者는 協商形態 내지 協商「이슈」에 대한 검토를 한다. 이에 대한 보다 仔細한 내용은 다음 項을 바꾸어 설명하겠다.

마지막으로 労使雙方이 合意가 되면 協約締結을 한다. 만약 合意가 안될 경우에는 相互 實力行使에 들어간다. 相互 實力行使의 手段에 대해서도 다음 項에서 보다 상세히 언급하고자 한다.

## 2. 協商의 方式과 類型

### 1) 方 式

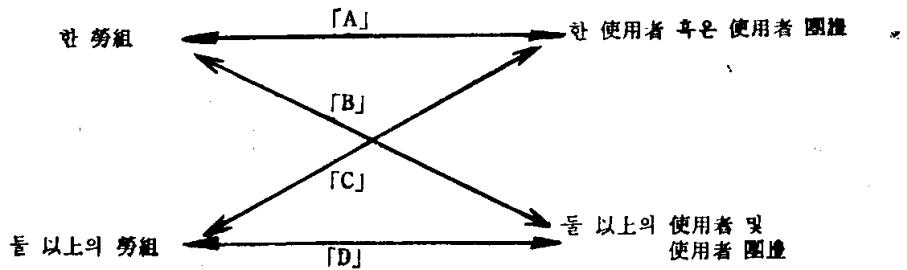
1969 以來에 美國內에서는 每年 約 155,000回의 團體交涉 協約이 이루어진다고 한다. 이들 協約의 約 70%는 19개의 AFL/CIO加盟團體와 3개의 非加盟團體에 의하여 이루어지는 것이다. 155,000回의 協約成立은 多양한 協約패턴을 보여준다. 한 労組와 한 使用者間의 1對1의 協約을 비롯해서 여러 労組와 여러 使用者間의 協約 등 여러 形態가 있다. 다음 <圖 3>과 같이 일반적으로 A, B, C, D의 交涉方式이 있다. 예컨대 「A」와 같이 「1對1의 交涉制度」<sup>(7)</sup>, 「B」 및 「C」와 같이 한 労組가 둘 이상의 使用者 내지 그 團體와 交涉을 하거나 한 使用者나 團體가 둘 以上의 労組와 交涉을 하는 소위 「多角交涉制度」, 그리고 「D」와 같이 多數의 労組와 使用者들이 서로 각각 연합하여 교섭하는 「聯合交涉制度」가 있다.<sup>(8)</sup>

한 企業의 使用主가 서로 다른 勞動力を 代表하는 多數의 勞動組合(대체로 여섯이상)과 協約을 하거나, 반대로 한 勞動組合이 多數의 使用主들과 交涉하는 「對角交涉」을 자주 볼 수 있다. 또 연합전선으로서 한 業界의 그룹과 全國的 또는 國際的 여러 労組間의 協約인 「聯合交涉」도 점차 빈번해지고 있다.<sup>(9)</sup>

(7) 이를 「個別交涉」制度라고 한다.

(8) French, W., Op. cit., p. 594

(9) Ibid. p. 594



&lt;圖 3&gt;

우리는 교涉의 方式을 다음 <表 2>와 같이 구분할 수도 있다.

&lt;表 2&gt;

種類	內容
1. 中央集權的交涉制度	이 교涉制度는 產業別로組織된 노동조합과, 사용자의 中央團體 사이에 이루어지는 교섭 형태이다. 노르웨이의 경우에는 중앙의 노동조합 연합회와 사용자의 중앙단체간에서 단체교섭이 행해지며, 네덜란드의 경우에는政府, 組合 및 使用者的 중앙연합체 대표로 구성되는 「레이너·파운데이션」이 중심이 된다. 어떤協約도 이들의 승인을 얻지 않으면 안된다.
2. 對角線交涉制度	이것은 한 労動組合이 들 이상의 사용자 내지 그 團體와 교섭을 하는 것과, 한 사용자 내지 그 團體가 들 이상의 노동조합과 교섭을 하는 것으로 나눌 수 있다.
3. 多元的交涉制度	이것은 한개 產業에서 들 이상의 교涉이 이루어지는 경우이다. 이런 교섭의 전형적인 것은 労動組合이 企業別로組織되어 있어서 단체 교섭이, 산업을 중심으로 볼 때, 여러갈래로 이루어지는 경우이다. 企業別 交涉制度라고도 할 수 있을 것이다.
4. 主導型交涉制度	이는 對角線交涉制度에 있어서 한 労組가 들 이상의 使用者 내지 團體와 교涉할 경우 행하는 方法으로서 美國에서 많이 이루어지고 있다. 즉 美國에서는 노동조합이 체결하는 단체협약은 대부분 개별 사용자 單位인 관계로 자기들에게 가장 유리한 근로조건을 따내고 나서 이 조건을 다른 기업들에게 강요하는 主導型 交涉制度를 많이 취하고 있다.
5. 任意的交涉制度	이는 英國의 단체교섭을 지칭하는 말로서 政府가 노사관계에 전혀 또는 거의 개입하지 않고, 勞使의 문제는 노사의 양 당사자에 맡겨서 自體들이 해결하게 하는制度이다.

## 2) 類型

이상과 같은 교涉의 方式을 다시 각각 關係構造別로 「세레크만」(B. Selekman)<sup>(10)</sup>식의 8 가지 類型과 「월顿」(R.E. Walton)<sup>(11)</sup>식의 4가지 類型으로 구분하여 검토할 수 있다.

### ① 세레크만의 類型

(10) Selekman, B.M., Selekman, S.K. and Fuller, S.H., Problem in Labor Relations, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1958, pp. 7-8, in; French, W., Op. cit., pp. 595-596.

(11) Walton, R.E. and McKersie, R.B., A Behavioral Theory of Labor Negotiation, McGraw-Hill, New York, 1965, in; French, W., Ibid, pp. 596-601

「세례크만」은 交涉關係를 다음 〈表 3〉<sup>(12)</sup>과 같이 8가지 類型으로 구분하였다.

〈表 3〉

區 分	內 容
牽制・恐勢的 構造 (Structure of Containment-Aggression)	이는 使用者는 勞組를 억제하려고 하는데 비하여 勞組는 적극적으로 企業운영에 그들의 발언권을 확장시키려고 애쓰는 형태이다.
鬭爭的 構造 (Structure of Conflict)	이는 勞組를 결코 인정하지 않으려 하고, 기회가 있을때마다 勞組를 없애버리려하는 고용주의 태도에서 야기하는 형태를 말한다.
勢力的 構造 (Structure of Power-Bargaining)	이는 양편이 모두 經濟的 狀況에 따라 그의 勢力を 活用하여 가능한 모든 利益을 탈취하려는 것이다.
密議的 構造 (Structure of Deal-Bargaining)	이는 하급노동자나 하급관리층을 최소화로 포함시켜서 勞組의 代表者와 最高經營陣間의 비밀협정을 하는 형태이다.
共謀的 構造 (Structure of Collusion)	이는 密議的 構造보다 더욱 바람직하지 못한 것으로서 市場, 價格 또는 原材料를 통제하므로서 또는 기타 다른 方法으로서 一般消費大衆으로부터 勞使相互間의 이익을 획득하는 것을 默認하는 構造이다.
和解的 構造 (Structure of Accommodation)	이는 양쪽의 관용과 양보를 말한다. 비록 서로의 權利를 잊지 않으려고 조심하지만 어느편도 要求에 面直하면 더 이상 고집을 피우지 않는다.
協同的 構造 (Structure of Cooperation)	이는 貨金, 時間, 그리고 作業조건 뿐만 아니라, 능률 낭비 및 기술변화 등 전반에 걸친相互間의 관심을 갖고 협력하려는 구조이다. 그러므로 和解와 協同은 權力의 극단적인 實力行使를 피하려는 태도를 취한다.
이데올로기的 構造 (Structure of Ideology)	이는 理念에 따라 交涉구조가 달라지는 것으로서 「세례크만」은 그의 初期 論文에서 理念관계를 社會主義思想이나 공산주의 사상에 의한 勞組指導者들의 계급투쟁에 對한 공헌으로 규정하였다. 나중에 이 관계를 논할 때에는 소련 支配下의 공산당에 의한 指示를 받는 共產主義者와 左派勞組의 위험성을 강조하였다. 이러한 理念관계는 미국의 노동자운동에서 간혹 일어나지만, 반드시 產業관계에 갈등을 초래케 한다고 보고 있다.

이상 8가지의 類型中 오늘날, 美國의 交涉관계의 현저한 類型은 牽制・恐勢的, 鬭爭的, 势力的, 密議的, 和解的 및 協同的 類型이며, 「이데올로기」의, 共謀的 類型은 점차 쇠퇴해 가고 있다고 한다. 물론 대부분의 交涉關係는 여러 類型이複合的으로結合된 形態로 나타나며, 또 각 類型은 交涉團體의 行為나 勞組指導者와 經營者들의 態度에 따라, 또는 經濟的 狀況에 따라 變化하고 있는 것이다.

## ② 「월튼」의 類型

「월튼」(C. Walton)과 「메크루시」(W. McKersie)는 「세례크만」의 分類와는 다른 각도로

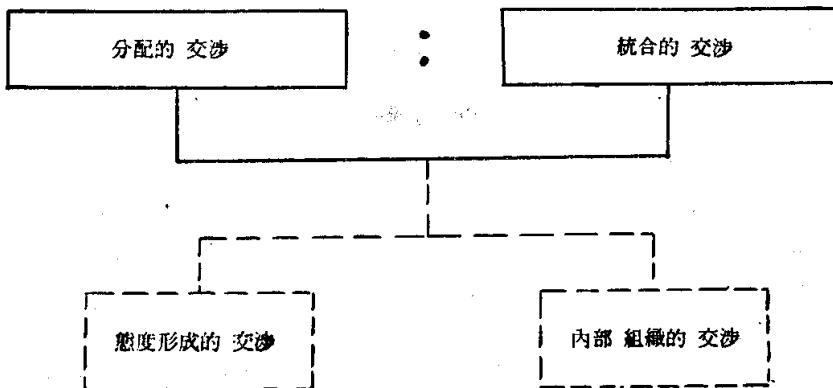
(12) French, W., Op. cit., pp. 595-596의 내용을 참조하여 筆者가 作成한 것임

交涉의 類型을 다음 <表 4>와 같이 4가지, 즉 分配的, 統合的, 態度形成的 및 内部組織의 交涉으로 구분하였다.

&lt;表 4&gt;

區 分	內 容
① 分配的 交涉 (Distributive Bargaining)	이는 양편의 目標가 서로 對立의이고 總價值가 고정되어 있기 때문에 한쪽의 利益은 상대편의 損失을 자아내는 상태하에서의 交涉을 말한다.
② 統合的 交涉 (Integrative Bargaining)	이는 양편의 目標가 서로 對立되지 않고 공통의 관심의 對象과 問題가 있는 상태하에서의 交涉을 말한다.
③ 態度形成的 交涉 (Attitudinal Structuring)	이는 分配的 혹은 統合的 交涉에 있어서 相對方의 態度와 關係를變化시키도록 하는 協商環境을 조성하는 交涉을 말한다.
④ 内部組織의 交涉 (Intraorganizational Bargaining)	이는 團體交涉이 잘 처리되도록 協同主役들을 내 세우는 交涉을 말한다.

이상 4가지의 分類中 基本類型은 分配的 交涉과 統合的 交涉을 들 수 있고, 나머지 態度形成 및 内部組織의 交涉은 여기에 從屬된 交涉類型이라고도 볼 수 있다. (<圖 4> 참조요망)



&lt;圖 4&gt;

그리므로 다음에 基本類型인 分配的 交涉과 統合的 交涉의 過程에 對해서 보다 구체적으로 검토하고자 한다.

#### 가. 分配的 交涉의 例

美國에서는 分配的 交涉의 方法이 傳統의이며 가장 흔한 交涉戰略이다. 소위 「Horse-Trading」(Horse-Trading)이란 이름하에 團體交涉時에 가장 많이 活用되는 타당성 있는 方法으로 認定되고 있다. 이는 雙務戰略 또는 相互戰略의 形태로서 그의 協商과정은 다음과 같다.

⑦ 協商에 임하기 前에 勞組는 契約變更을 위한 최초의 要求事項을 書面으로 제출한다. 이 요구사항은 노조가 관철할 수 있는 期待事項보다 훨씬 넘는 것이一般的이다. 또 때로는 未來의 要求事項을 제시하기도 한다. 労組는 使用者와 一般大衆들이 그들의 意思를 납득하도록 바란다.

⑧ 使用者는 그들 자신의 요구사항을 제출할 때도 있고 안할 때도 있다. 그러나 최근에는 요구사항을 제출하는 것이 빈번해지고 있지만 労組의 要求事項보다 적은 것이一般的이다. 또 使用者는 승락할 바람직한 契約上의 변경을 內心으로는 갖고 있더라도 労組에 의해 제시되기를 바라고 있는 것이다.

⑨ 처음의 교섭기간은 賃金 및 附加給付등 經濟的인 報酬上의 要求를 제외한 해결하기 쉬운 事項부터 제시하며, 또 이를 요구사항을 지지하는 資料를 제출하고 說明을 하는 기간이다. 使用者도 이와 유사한 方法으로 그들의 立場을 說明한다. 대부분 이 기간은 천천히 進行되므로 당사자들을 실망시키게 된다. 거기에다가 節次上의 問題로 임씨름만 자꾸 하게 된다.

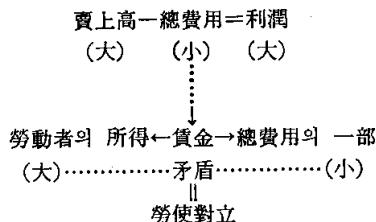
⑩ 使用者는 労組의 제의에 대한 異見을 제기한다. 項目들에 대한 反對意見을 표시하며, 애매모호한 답변을 한다. 그리고 労組의 要求事項을合理的인 比率로 조정할 것을 제의한다. 이 段階 中 언제나 ‘原則’을 내세워 격렬한 언쟁을 하기 쉽다. 비록 언쟁을 하는 者들이 原則을 진실로 제시한다 하더라도 대부분은 한쪽의 特定 利益을 固守하려는 태도를 못 벗어나고 있는 것이다.

⑪ 兩當事者는 완전한 契約의 協商을 볼 때까지 어떠한 合意도 잠정적으로 보류하기 때문에 非經濟的인 要求事項에 대한 힘드는 交涉을 우선해야 한다. 労組에서 어떤 事項을 삭제하거나 使用者가 要求하는 契約變更事項에 合意하는 경우, 使用者에서도 몇 가지 項目을 양보하게 된다. 이러한 「홍정」은 「非原價」(Non-Cost)項目에 대한 要求事項이 다 해결될 때까지 계속된다. 이러한 過程에서 協商「팀」의 構成員들은 相互間에 상당한 敵對感을 가지기도 한다.

⑫ 「原價」項目(賃金과 附加給付)의 交涉이 가장 끌치꺼리의 문제이다. 使用者側은 현 賃金 수준과 체계가 만족할만하다는 態度를 取하는데 대하여 労組側은 터무니없이 엄청난 引上来 要求하는데서부터 시작된다. 이때에는 양편 모두 그들의 要求事項과 상대편이 끝까지 固守할 態度가 어떤 것이기를 알아내려는데에 열중한다. 交涉의 「홍정」(Horse-Trading)은 이때부터 진지하게 시작된다. 労組側의 要求 사항을 대록 삭제하면 使用者側에서는 약간의 賃金과 附加給을 引上해주는 단계로 進行된다. 즉 使用者側은 약간의 賃金 및 附加給을

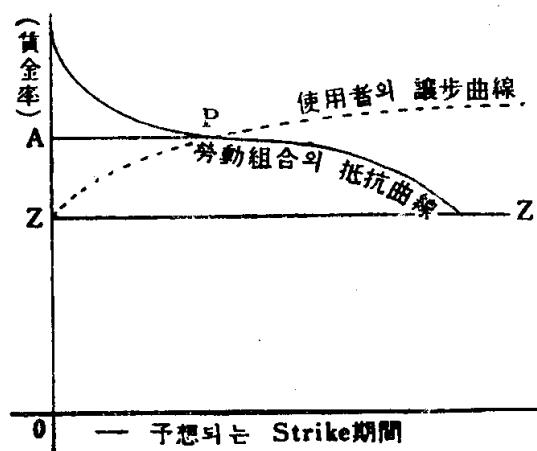
引上시켜주고 労組의 賃金要求事項은 훨씬 많이 삭제되는 것이 일반적이다.

⑤ 이 過程은 會社측이 許容할 수 있는 時間當 最高賃金水準을 밝히고 労組에서 容認할 수 있는 최소한의 임금수준을 밝힐 때까지 계속된다.



이미 指摘한바 있듯이 賃金은 勞動者와 使用者 사이에 二律背反되는 모순점이 發生할 수 있다. 이러한 矛盾을 解決하기 為해서는 어떻게 해야 될 것인가에 대해 여러 見解가 있다. 예컨대 「 Hicks」(J.R. Hicks)는 勞使間의 相互交渉과 讓步 및 鬭爭의 結果로서 賃金이 決定된다고 하여 그의 著 「Theory of Wage(1932)」에서 使用者側의 讓步曲線과 勞動組合側의 抵抗曲線으로 「스트라이크」와 關聯시켜서 賃金率 決定을 表示하였다. 즉 다음 <圖 5>에서 OZ는 勞動組合의 壓力에 依하여 使用者가 支拂하는 賃金額을 表示한 것이고 ZZ'와 抵抗曲線과의 交叉點이 勞動組合의 抵抗限界點을 나타낸다. P는 使用者의 讓步曲線과 勞動組合의 抵抗曲線과의 交叉點이고 이에 對應한 OA가 勞使妥協의 最適賃金率이라고 한다.

만일 서로의 合意點에 接近하여 근소한 차이가 되면 (예컨대 時間當 1~2센트 差異) 雙



<圖 5>

方은 그 差異를 兩分하여 確定지우고 새로운 契約을 맺는다.<sup>(13)</sup> 서로의 태도에 엄청난 差가 있을 때에는 어느 편이 「스트라이크」를 더욱 꺼리는가 하는 競合이 이루어진다. 이때는 勞組交涉委員會는 組合員으로부터 투표하여 「스트라이크」의 허락을 얻을 때까지, 또 全國的 혹은 國際的 勞組의 構成員에 대하여서는 勞組 本部의 認可를 얻을 때까지 연기시킨다. 양 편의 態度가 요지부동인 경우에는 연방 중재 또는 州 중재기관 같은 중재기관의 介入으로 「홍정」을 계속 진행시킴으로써 合意에 도달하게끔 한다.

◎ 만일 勞組가 「스트라이크」를 하려하면 經濟的 압박과 희생을 무릅써야 한다. 이때 양 편은 新聞이나 放送·廣告등을 통하여 그들의 立場을 밝히고 一般大衆의 支持를 구한다.

◎ 最終 합의에 도달하면 양편은 호전적인 태도에서 홍겨운 분위기 속에 서로 악수를 나누고 농담을 주고 받으며, 契約이 公正하고 적절하다는 성명을 發表한다. 이러한 성명은 긴장을 해소시키며 이제는 다음 계속되는 契約年度 동안 경영에 함께 協同해야 할 것을 周知시키기도 한다. 合意書에 서로 書名하는 것 뿐만 아니라 「홍정」적인 태도의 團體交涉 전 과정 그 자체가 儀式的인 측면을 지니고 있다. 예를 들면 양편 모두가 받아들일만한 합의점을 찾는 것 외에, 團體交涉은 協商에 參與하지 않는 利害關係者들도 납득이 갈 수 있도록 交涉의 진지한 태도를 보여 주어야 한다. 만일妥協이 너무 빨리 이루어지면 일선노동자나 감독 그리고 협상에 참여하지 않은 제삼자는 상대편의 진정한 태도를 이해하고 받아들이지 않기 때문이다.

이상에서 언급한 「홍정」(Horse-Trading)식 交涉의 方式이 미국에서는 일반적이지만, 하나의 특이한 分配的 交涉으로 「볼워리즘」(Boulwarism)이란 것이 있다. 이 名稱은 「제네랄 일렉트릭」(General Electric)社의 피고용인 단체 長으로 있던 「볼워」(Lemuel R. Boulware)의 전략에 따라 붙여진 것이다. 이를 또 一括取捨方法(Take It or Leave It-Approach)이라고도 한다. 이는 協商의 初期에 企業側에 의해 作成된 最終案의 提出을 말하는 것이다. 一括契約 형식인 이 案은 「홍정」을 위한 아무런 留保契約을 남기지 않는다. 그대신 企業의 意見을 公正하게 반영하는 案을 作成하기 위한 세밀한 조사에 기반을 두고 있다. 만일 勞組가 使用者側에 협조한다는 뿐만 證據를 제시하면 使用者側은 態度를 조금 修正하는데 응하지만 使用者의 基本的 態度는 「스트라이크」나 「스트라이크」의 위험에는 원래의 태도를 그대로 지킨다는 것이다. 이와 같은 「제네랄 일렉트릭」회사의 방법은 모든 노동자들과 直接 철저한 對話를 나누는데 있는 것이다. 使用者側은 勞組側의 不充分한 意思傳達 때문에 오히려 「스트라이크」을 더 자주 시켰다고 보고(예컨대 1946年의 격심한 스트라이크) 勞組에

(13) French, W., Op. cit., p. 604

제 情報전달을 맡기지 않고 직접 노동자들과 勞使關係를 의논하게 되었다. 즉 使用者側은 감독자들에게 매일 매일의 작업에 대한 모든 노동자들의 문제점을 고려·반영하도록 하므로서, 이 방법을 성취시킬 수 있었다. 1960年의 협상시에 「제네랄·엘레트릭」社의 이리한 전략을 사용한 것이 國際電氣勞組에 의해 不當勞動行爲로서 고발당한 적도 있다.

#### 나. 統合的交渉의例

統合的交渉의 事例는 分配的交渉보다 훨씬 드물다. 統合的交渉의 전략은 勞組와 使用者 양쪽이 공격—방위의 태도로부터 협력적인 입장에서 問題를 탐색하고 真相에 대한 자료를 수집하며 또 合同하여 問題를 해결하려는 진정한 이해와 관심을 갖는 태도를 취하도록要求하고 있는 것이다. 이러한 統合的交渉은 「홍정」을 하기 보다는 勞使 양쪽의 存立이 보여되어야 한다는 것을 提示하고 있다. 統合的 모델에 接近하는 交渉의 例로는 「유나이티드·에어라인」(United Airlines)과 「비행조종사회」(Air Line Pilot Association) 및 「國際機械工協會」(International Association of Machinists) 등을 포함하는 여러 勞組間의 交渉과 또 「제네랄·모터스」(General Motors)와 「聯合自動車勞動者」(United Auto-Workers) 사이의 交渉 등에서 찾아볼 수 있다. 傳統的인 分配的 方法으로부터 이러한 交渉關係를 區別시켜 주는 要因으로는,

① 勞使關係改善을 위한 계속적인 노력으로서, 크고 작은 모든 문제에 대한 相互의 논과 年 4回 정도의 全國的 모임을 가지며, 중재기관의介入 없이 問題를 解決하려는 시도를 들수 있다.

② 어려운 문제를 해결하기 위한 연구와 合同眞相調查를 하는 特別委員會를 들 수 있다. 그 예로써 「유나이트 에어라인」(United Airlines)과 「航空操從士協會」(Airline Pilot Association)은 협상 테이블을 떠나서 항공기에 대한 수많은 문제점을 함께 研究하고 있으며 「제네랄 모터스」(General Motors)와 自動車勞動者聯合會(United Auto Workers)가 合同으로 연금에 대한 연구를 하고 있는 것 등을 들 수 있다. 그 외에 特別위원회를 利用하여 生產의 논을 주고 받는 事例로서는 技術變化와 勞動者의 退職問題, 「오토메이숀」과 노동자 再教育問題, 職務評價 등에 대한 研究 등을 들 수 있다.

이미 언급한 바 있듯이 交渉 시스템의 형태에는 分配型과 통합형이 있는데 分配형이 통합형보다 일반적으로 더 효력이 크다고 한다. 또 分配型도 「홍정」(Horse-Trading) 方式이 「一括取捨」(Boulware style) 方式보다 더 널리 활용되고 유효성이 있다. 心理學的 견지에서 후자는 交渉者와 一般組合員의 욕구를 만족시켜 주지 못하며 방어적 행동을 불러일으킬 우려가 크다고 보고 있다. 그러나 최근에 協商의 한 手段으로 위원회 활용의 성공으로 통합

형이 協商에 상당히 효력이 있다는 것을 나타내어 주고 있는 예도 많다. 하지만 이것은 다음과 같은 조건이 만족될 때 가능하다고 보고 있다.

① 勞使의 兩者는 공동회의를 통하여 문제를 해결하려는 강한 의욕을 서로가 가져야 한다.

② 兩者는 성실하게 여러 代案을 고려해야 한다.

③ 양측은 각기 상대편에 대한 문제를 진지하게 이해하도록 노력해야 한다.

요컨데 統合型은 「홍정」에 있는 것이 아니라 「理解」에 있는 것이라 할 수 있다. 단체교섭에 있어 統合型이 이루어지느냐, 아니면 分配型이 이루어지느냐는 會社 重役들과 勞組幹部들의 태도 여하에 따라 결정되는 것이다. 즉 인간에 대한 그들의 기본적인 假定, 효과적인 「리더쉽」 및 문제해결에 대한 그들의 認識과 態度如何가 團體交涉의 類型을 좌우하는 기본 요소가 된다는 것이다.

전형적인 교섭단체는 勞組側에서는 支部幹部, 現場勞組代表(Shop Stewards)<sup>(14)</sup> 그리고 地域 내지 國家組織의 대표로 구성된다. 구성인원은 보통 5名~11名인데 7名이 일반적이다. 使用者側의 대표단은 이보다 다소 적은 2~6名으로 구성하는 수가 많다. 人事를 담당하는 重役이 보통 使用者 팀의 대변인이 되며, 工場長과 監督者도 그 다음 중요한 멤버로 등장된다. 社長도 構成員의 한 사람으로 끼여들지만, 5000名 이상정도의 종업원을 가진 큰 기업에서는 간혹 볼 수 있다. 왜냐하면 企業이 클수록 교섭의 責務는 人事擔當部署에 맡겨지기 때문이다. 또 대부분의 企業에서는 法的인 조언을 얻기 위하여 변호사를 고용하지만 변호사가 교섭단체의 活動 멤버가 되는 경우는 아주 드물다.

使用者側 교섭단체의 權限은 교섭전에 기업의 최고 경영층이 설정한 指針에 의해 제약을 받는다. 金錢的인 주요 내용이나 工場運營에 대한 組合의 要求事項에 대하여 어떤 결정을 내리기 전에 교섭단체는 그 진행을 사장에게 보고하여야 한다.

18개 회사를 대상으로 조사한 한 연구에 의하면 각 기업의 사장은 대체로 단체교섭의 의

(14) Shop Steward(企業內 勞組 간부)

工場, 企業內의 部署 혹은 個別生產單位體內에서 諸般勤勞條件이 제대로 移行되고 있는지의 與否를 判斷하고 苦情을 처리함에 있어서 從業員을 代表하는 勞動組合의 被雇傭人이다.

「스튜어드」는 모든 團體交涉을 하는데 있어서 대단히 重要한 役割을 하는 사람으로서, 組合에서 그가 차지하는 비중은 經營組織上 作業班長이 갖는 비중과 다를바 없다. 왜냐하면 그는 모든 團體交涉의 「키맨」(Key-Man)이 되기 때문이다.

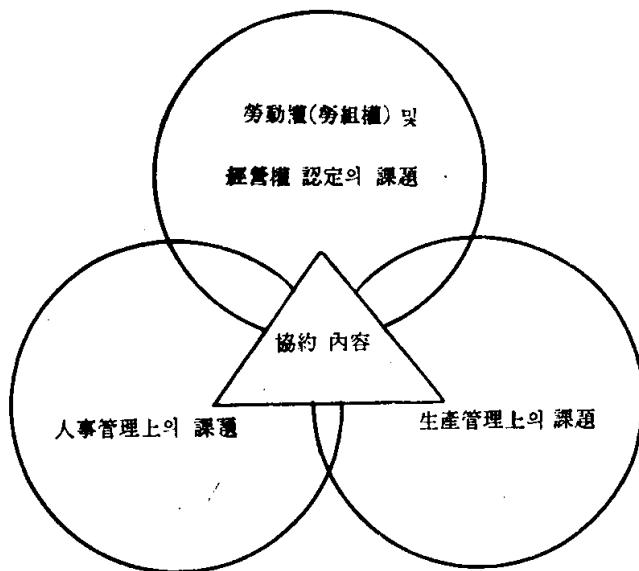
「슈 스튜어드」는 法律上 認定된 機能을 수행하고 있다. 「스튜어드」가 갖는 諸般權利는 法律과 勞使相互間의 協約에 의해 보장되고 있다. 따라서 「스튜어드」의 機能은 주요한 作業班長과 같은 대우를 부여하고 있는 것이다.

E.R. Becker, Dictionary of Personnel and Industrial Relations, Philosophical Library, N.Y.  
1959. pp. 285-286

사결정에 있어 대단히 큰 영향력을 가지고 있다고 하였으며, 그중 13개 회사에서는 부사장도 교섭에 있어 중요한 결정권을 가지고 있다고 하였다. 그러나 일반적으로 교섭단체는 교섭전에 미리 설정하는 指針과 限界領域을 제외하면 대부분의 權限을 갖고 있다고 한다. 이러한 指針과 制限領域을 設定하는 것은 교섭계약이 企業全體에 영향을 미치기 때문이다. 특히 分配的 交渉형태에 있어서 투쟁이 극에 달하게 되면 한계영역과 지침이 上位의 權限者로부터 설정되어 있지 않을 경우 교섭자는 感情에 의해서 그의 권한 또는 중요성을 과시하기 위하여 經營體의 發展에 위험한 영향을 끼칠 결정을 내릴지도 모르기 때문이다. 이런 위험이 있기 때문에 대부분 企業의 最高經營者인 社長은 교섭단체의 一員으로 직접 협상에 잘 참여하지 않는다.

### 3. 協商의 課題

團體協約內容의 範圍는 產業의 性格과 規模, 組合의 構造와 性格, 그리고 經營의 態度와 目標 등에 따라 차이가 있다. 그러나 일반적으로 중요시되는 領域으로서는 <圖 6>같이 3가지로 體系化시킬 수 있다.



<圖 6>

첫째) 労動者側의 労動權과 使用者側의 經營權의 相互認定(Mutual Recognition)과 確立에 관한 內容이다. 주로 전자는 労動組合의 認定과 安定에 관한 것이고, 후자는 經營活動의 安定과 保障을 인정해 주는 것들이다.

둘째) 人事管理部門에 대한 相互遵守의 内容이다. 여기서는 크게 身分上의 課題와 報酬上的 課題로 區分할 수 있다. 전자는 職責保有와 安定에 관한 事項으로서 여기에는 채용, 훈련, 作業分配, 승진, 이동, 休職, 복직 및 해고와 같은 條項들이 포함된다. 후자는 報償의 額數와 方法에 관한 사항으로서 여기에는 기본임금표, 이 표의 변경, 임금지불방법, 個數給이나 차극급의 경우 그 운영에의 組合의 참여정도, 新職務와 变경직무의 임금률 결정, 先任權이나 성적에 따른 個別勞動者에 대한 임금인상, 간접 또는 보조 임금의 지급(年金, 基金, 보진복지기금, 실업수당기금 등)등이 포함된다. 이상 두가지 이외에도 勤務規律, 苦情處理에 대한 協約이 또한 主要課題로 포함된다.

세째) 生產管理部門에 대한 相互遵守에 대한 内容이다. 여기에는 人事管理部門과 직결되어 있는 勞動時間과 勞動方法에 대한 것이다. 즉 作業時間, 作業速度, 作業方法을 그의 對象으로 하며, 여기에는 표준作業日과 作業週, 표준적 일정을 초과한 作業에 대한 보수지급방법, 適正作業速度, 作業條件(보전·안전·위생·광열·통풍)등 生產方法(作業方法·특정직무에 사용될 勞動者의 數·새로운 기계나 生產過程) 등이 포함된다.

勞動組合이 이상과 같은 生產管理部門에 관심을 가지고 交渉의 對象으로 삼는 이유는 오늘날 勤勞者들이 作業場所에서 독립된 자유로운 人間으로 대접을 받기 보다는 身分的으로使用者에게 예속된 것으로 취급되기 쉽기 때문에, 勞使關係에서 근로자들이 人間스러운 대접을 받도록 하는데 있다.

이상 3가지 領域中 團體協約의 가장 큰 觀心事는 人事管理部門에 대한 것이고, 또 대부분의 協約內容이 여기에 속한다. 여기에 労組側과 使用者側의 相反되는 見解는 「先任權」(Seniority)에 관한 것이다. 이를테면 다음 <表 5>와 같이 労組側은 人事政策과 管理에 있어 年功序列에 의한 「先任權」(Seniority)을 주張한다. 労組는 勤勞者에게 安定을 주기 위하여 長期勤績한 勤勞者에게 優先權을 주는 原則을 經營에 요구하게 된다. 이것이 「先任權」이다. 先任權은 昇進, 配置轉換, 休職, 復職 등의 결정에 기초가 되는 競爭的先任權(身分上先任權)과 年金, 有給休暇, 退職金, 休職 및 解雇手當, 病暇, 保險, 利益配分 등의 결정에 기초가 되는 惠擇的先任權(報酬上先任權)으로 구분할 수 있다. 또 先任權의 計算方法내지 單位에 따라 全體的 先任權, 部門別 또는 工場別 先任權 및 職務別 先任權 등으로도

<表 5>

勞組側	「先任權」을 主張(年功序列主義)
使用者側	「成果權」을 主張(能率主義主張)

구분한다.

이와같이 労動組合은 組合員에게 安定을 준다는 이유로 先任權을 강력히 추진하는데 반하여, 使用者는 先任權은 能率을 低下시킨다는 이유로 기본적으로 이를 반대하고 있는 것이다. 즉 使用者側은 年功序列에 의한「先任權」(Seniority)보다는 能率에 의한「成果權」(Achievement)을 더 한층 존중하고 있는 것이다.

「요더」(D. Yoder)는 團體協約을 다음 <表 6><sup>(15)</sup>와 같이 9個領域으로 區分하여 설명하고 있다. 이를 앞에서 언급한 3가지 領域으로 볼 때 労動組合의 認定과 安定 및 經營의 認定은 労動 및 經營權 認定課題의 범주에 속한다고 볼 수 있고, 賃金, 附加給, 規律, 苦情, 升進配置轉換, 雇傭契約期間은 人事管理上 課題의 범주에 속한다고 볼 수 있다. 또 勞動時間은

<表 6>

種 目	內 容
(1) 労動組合의 認定과 安定 (Union Security and Recognition)	勞動組合의 地位를 認定하고 安定化하기 위한 條項이다. 즉 「클로즈드·숍」「유니온·숍」「매인테넌스·숍」등의 「숍」(Shop)제도, 「체크·오프」제도, 勞組幹部와 勞組의 工場代表의 數 등을 計정하므로서 勞組活動을 安定시키고 強化토록 하는 내용이다.
(2) 經營의 安定 (Management Security)	위의 勞組의 安定과 認定에 맞서는 내용으로서 勞組가 強化됨에 따라 勞組에게 經營權을 빼앗길 위험이 있다하여 경영에 대한 安定을 확립시키는 條項이다. 즉 經營特權(Management Prerogative)은 勞組에 의해서 침해 내지 양도될 수 없다는 취지에서 原資材購買, 市場政策, 販賣 및 價格決定, 工場立地 및 生產工程의 결정, 각 독자 배치에 대해서 勞組와 共同決定을 피한다는 내용이다.
(3) 賃金(Wages)	團體協約의 가장 대표적인 條項으로서 基本賃金政策 및 特別賃金協定에 관한 것이다. 즉 協定期間동안의 各職務에 대한 賃金水準 및 方法, 職級區分등에 대한 내용이다.
(4) 勞動時間 (Hour of Work)	賃金과 밀접한 관계를 가지고 있는 勞動時間에 대한 條項으로서 正常勤務時間, 殘業時間, 交代時間등에 대한 규정과 그에 따른 報酬 및 기타 付加給付를 확립시키는 내용이다.
(5) 附加給 (Fringe Items)	直接的인 報酬以外에 間接的인 報酬로서 附加給을 비롯한 기타 종업원의 혜택에 대한 내용이다.
(6) 規律 (Discipline)	個別從業員의 입장으로서는 規律에 관한 協約內容이 대단히 중요한 의미를 지니고 있다. 이 條項은 經營者가 설정하는 工場의 規則과 規律에 관한 協約으로서 不服從, 알콜중독, 不正, 工場 및 會社規律위반, 싸움등에 대한 것과 또 경고의 절차 및 처벌에 관한 내용이다.
(7) 苦情 (Grievance)	苦情條項은 苦情에 대한 범위부터 시작한다. 그러므로 賃金引上件은 여기서 제외된다 苦情處理는 통상 不公平한 待遇를 호소하는 것으로서 종업원에 의하여 書面으로 제출된 不平으로 간주된다. 대부분의 苦情은 契約의 解析과 適用上에서 야기된다.

(15) Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relation (1970), pp.451-458의 内容을 축소하여 筆者가 作成한 것임.

種 目	內 容
(8) 升進・配置・轉換・解雇・復職 (Promotion, Transfer, Lay-off, Recall)	이條項은 升進, 配置轉換, 解雇, 復職의 과정을 규정하는 것이다. 여기에 勞組側은 年功序列主義에 의한 「先任權」(Seniority)을 강조한다. 이를테면 升進, 配置轉換解雇・復職에 있어서 先任者를 優待하는 것을 주장한다. 이에 대하여 使用者は 能力主義에 의한 「成果權」(Achievement)을 강조한다. 「先任權」에는 소위 「超先任權」(Super Seniority)과 「綜合先任權」(Synthetic Seniority)을 인정하기도 한다. 전자는 勞組幹部, 現場勞組代表者(Stewards)나 苦情處理委員 등에 대해서는 一般從業員의 先任權보다 더 優先的이라는 것이고, 후자는 軍服務등과 같은 불가피한 외부근무는 先任權 算定에 모두 合算된다는 내용이다.
(9) 屢倣契約期間 (Contract Term or Duration)	대부분의 一年單位로 구분되고 있으나 요즈음은 長期化 되어가고 있다. 이때 契約期間의 長期化에 따른 賃金條件이 주요한 문제로 등장한다. 賃金을 自動적으로 生產性이나 기타 개선요인에 따라 새로운 협약없이 上ward 되도록 하는 문제이다.

生產管理上 課題의 범주에 속한다고 일컬을 수 있는 것이다.

團體協約에 대한 보다 상세한 區分은 다음 〈表 7〉과 같은 34개로 된 「프랜티스-홀」의 勞動條項(Prentice-Hall Labor Course)을 들 수 있다.

〈表 7〉

勞組認定	經營特權	賃金再調整조항	休暇
勞組安定	勞使協力	賃金支拂	先任權
체크오프(Check Off)	파업 및 공장폐쇄	最低保障賃金	勤務規律 및 解雇
組合의 代理活動	기본임금	職務安定	年金
苦情處理過程	賃金差異	勤務時間동안의 時間區分	保險 및 기타 附加給付
仲裁	刺戟賃金제도	正常作業時間	특별고용
勞動組織活動	승진, 배치전환, 강등	殘業時間	作業條件
消息傳達版	特殊賃金	休日	
組合費徵收	賃金引上	缺勤 및 離職	

資料 : Prentice-Hall Labor Course, Chapter 12. Table of Contents, in: Yorder D., Ibid., p. 452

비록 여러가지의 문제들이 단체교섭기간 중에 토의되지만 가장 관심을 모으는 것은 양측의 새롭고 중요한 목표에 영향을 미치는 것에 집중된다. 이를테면 몇년 전에는 賃金이 가장 중요한 토의내용이었는데, 많은 노동조합에서 요즈음 失業手當을 토의하기 시작하면서 소위 G.A.W.(Guaranteed Annual Wage), 즉 定額保障給은 그리 큰 관심사가 못되었다. 근래에 와서 대두되고 있는 주요 이슈는 다음 3가지로 분류할 수 있다.

- ① 「賃金」을 비롯한 經濟的 이슈
- ② 「技術變化」를 비롯한 技術的 이슈
- ③ 「人間性回復」을 비롯한 社會・精神的 이슈로 볼 수 있다.

이의 보다 구체적인 내용은 다음과 같다.

- ① 實質賃金策定과 勞動時間의 短縮
- ② 年金·退職金 및 기타 附加給付
- ③ 技術變化에 따른 作業「물」의 設定
- ④ 「블루 칼라」勞動者(Blue Collar Worker)의 身分待遇
- ⑤ 人間性 回復(Humanization)
- ⑥ 生產性 交涉(Productivity Bargaining)

技術變化에 따른 作業「물」의 設定에 관한 이슈는 특히 製鐵을 비롯한 重工業과 鐵道輸送業種分野에 있어서 새 施設과 方法의 導入에서부터 야기되기 시작했다. 그리고 요즈음 工程의 「오토메이션」化에 따른 소위 「人間性回復」(Humanization)문제가 만만찮게 대두되고 있으며, 「生產性 交涉」(Productivity Bargaining) 또한 두드러지게 부각되고 있다. 生產性 交涉에서 勞使가 맺는 協約의 求心內容으로서는 다음 2가지를 들 수 있다.<sup>(16)</sup>

- ① 勞動者는 낡은 作業 習慣을 버리고 경영층에 의해 고안된 새롭고 능률적인 方法을택 한다.
- ② 경영자는 근대화로 인한 이득을 근로자에게 分配하므로서 노동자를 격려하여 능률을 항상시킨다.

#### 4. 仲裁 및 和解

協商이 잘 안될 경우 바로 勞使雙方이 實力行事인 「스트라이크」(Strike)나 工場閉鎖(Lockout)로 돌입하는 것이 아니라, 제3자가 끼어들어 노동자와 경영자로 하여금 서로 이해 또는 양보하도록 하는 「仲裁 및 和解」(Mediation and Conciliation)의 단계가 있는 것이다. 미국은 1947년에 「태프트 하트리이」(Taft-Hartley)법에 의해 聯邦仲裁所(Federal Mediation and Conciliation Service)가 독립기관으로 창설되었다. 이 기관의 責任者は 大統領이 직접 임명하며 사법부나 노동행정부의 간섭을 일체 받지 않는 중립적인 독립기구로서 중재의 기능을 다하도록 하였다. 이 法은 또 국가 労使委員會(National Labor-Mgt Panel)을 창설하고 국가복지에 영향을 미치는 労使紛爭의 조정에 聯邦仲裁所長이 조언을 하도록 했다. 이 委員會는 각각 6名의 使用者와 勞動者로 구성되며 委員은 大統領이 임명도록 되어 있다.<sup>(17)</sup> 이 仲裁機關의 가장 중요한 책임은 勞動者와 使用者를 화해시켜 서로 이해하도록 하고 罷

(16) Business Week, October 28, 1972. p. 70

Rosow, J.M., "Now is the Time for Productivity Bargaining," Harvard Business Review, Jan. Feb., 1972, pp. 58-78 in: French, W. Op. cit., pp. 603-604

(17) 労使關係法(Labor Management Relation Act) 203條

業이나 工場閉鎖로 인한 休業을 하지 않도록 支援해 주는데 있다. 또 다른 하나의 기능은 단체교섭중의 불평 불만 문제를 해결하도록 支援해 주는데 있다. 이 聯邦仲裁機關의 仲裁活動을 원하지 않는 측에게 강요할 수 없지만, 논쟁에 임한 양측은 사태가 결박하면 이 仲裁機關의 도움을 청할 수 있다.

聯邦仲裁所는 자동적으로 潛在的인 紛爭地를 알 수 있다. 왜냐하면 「테프트 하트레이」法에 의하면 노동 계약을 수정하거나 종료시키려는 측에서 계약 종료 기일로부터 적어도 30일 전에 聯邦仲裁所에 통지하도록 규정되어 있고 60일 前에 相對方에게 통지하도록 되어 있기 때문이다. 仲裁所가 產業平和維持에 있어서 얼마나 重要한 역할을 하는가는 聯邦 또는 州의 중재자를 개입시킨 이후, 예컨대 1970年에는, 파업이 46%나 줄어 들었다는 점으로 미루어 보아도 충분히 알 수 있다. 仲裁者의 주요과제는 첫째) 兩當事者를 모아서 相互 不一致點을 確認하고, 둘째) 第三者의 中立의 立場으로 雙方이 양보해야 될 緣을 明示하고 합의에 도달하도록끔 종용하는 것이다.

## 5. 「스트라이크」 및 工場閉鎖

### 1) 「스트라이크」와 工場閉鎖

勞使 雙方은 協商이 잘 안될 경우 서로 實力行使에 들어간다. 이와 같은 實力行使은 協商이 잘 이루어지도록 하는 하나의 強壓手段 내지 武器이기도 하다.

여기 労組側에서 지니고 있는 強壓手段은 「스트라이크」(Strike)가 되겠고, 使用者側의 手段은 工場閉鎖(Lock Out) 내지 「閉業」(Shut Down)이 되겠다. <sup>(18)</sup>

이를테면 中裁 및 和解가 안될 경우 當事者는 最終의으로 파업과 공장폐쇄의 實力行使에 들어간다. 따라서 파업과 공장폐쇄의 문제는 단체교섭과정에서 빼놓을 수 없는 부분이다. '파업'이라는 最終武器를 통해서 노동자는 使用者에게 經濟的인 압력을 가한다. 파업이 기업의 운영에 심각한 장애가 되므로 파업의 위협과 파업 그 自體는 단체협상에 있어서 勞動者측의 중요한 交涉의 압력수단이 되기도 한다. 이에 대하여 使用者측은 工場閉鎖로 맞선다. 공장폐쇄는 글자그대로 노동자가 공장으로부터 폐쇄당하는 것이다. 오늘날 공장폐쇄는 매우 드물다. 왜냐하면, 공장폐쇄는 労組가 어떤 한 使用者에게 파업을 했을 경우, 이에 대한 使用者聯合會에서 보복적일 경우에만 할 수 있도록 제한되어 있기 때문이다. 파업에 대하여 경영자측에서 공장폐쇄 대신에 보통 이용하는 다른 方法은 共濟資金 제도(Mutual-Aid Fund)의 활용이다. 항공 회사들이 이런 方法을 많이 사용해 왔다. 파업을 하지 않는 회사는 파업중의 회사에게 분담금을 지급한다. 즉 항공회사의 경우 노동자들이 파업을 하면 승

(18) Sikula, A.F., Op. cit., p. 397

책은 파업을 하지 않은 회사측으로 몰리게 되는바 그때의 증가한 수의만큼을 파업중인 회사에 分配하는 것을 말한다.

파업은 해를 거듭할수록 증가하는 경향을 보이고 있으며, 1970년에는 일을 중단한 비율이 정부와 농업 분야를 제하고 0.44%나 되었고(1961년에는 0.12%), 평균 파업일수는 25 일이나 되었다. 이를 파업의 중요 이슈를 보면 〈表 8〉과 같다. 그런데 표에 나타난 것은 눈에 띠는 것일 뿐이고 실질적으로 모호하게 나타나지 않는 경우가 많다. 더구나 노동자측에서는 표에 나타난 주요 명분에 대해 인정하지 않는 경우가 가끔 있다. 보통 「스트라이크」의 이유의 절반 이상이 賃金에 관한 것이고 그 다음 勤勞規律, 作業量, 作業方法 및 安全 등이 둘째로 등장한다.(〈表 8〉 참조)

〈表 8〉 파업의 중요 이슈 (1970)

이 슈	파 업 전 수		勞 動 損 失 日 數	
	件 數	%	件 數	%
임금	2,851	49.9	36,159	54.4
공장관리	921	16.1	1,718	2.6
노조 조직 및 안전	587	10.3	6,107	9.2
노조내부 또는 노조간의 문제	566	9.9	1,577	2.4
임금 조정	219	3.8	1,130	1.7
기타 노동 조건	175	3.1	418	0.6
작업 안정	170	3.0	375	0.6
기타 계약상 문제	107	1.9	18,346	27.6
노동시간	6	0.1	525	—
기타	58	1.0	81	0.1

자료원 : Analysis of Work Stoppages, 1970, U.S. Department of Labor Statistics, Bulletin No. 1727, Wash. D.C: U.S. Government Printing Office, 1972, p.10

또 「스트라이크」 이슈는 勞動組合의 成長과 發展에 따라 다르다. 다음 〈表 9〉와 같이 草創期에는 勞組의 認定과 支配權을 대상으로 삼는데 비하여, 成熟期에는 經營組織目標를 대상으로 삼고 있다.<sup>(19)</sup>

〈表 9〉

勞組發展過程	스트라이크 이슈
草創期	勞組認定 및 支配權
少年期	賃金 및 勞動時間
成長期	先任權, 職務安定, 作業條件 및 附加給付
成熟期	組織目標, 職務滿足

(19) Sikula, A.F., Op. cit., p.399

## 2) 「스트라이크」의 形態

勞組의 「스트라이크」는 狀況에 따라 여러가지 形態로 이루어진다. 일반적으로 勞組의 實力 행사에는 「스트라이크」(罷業), 「피켓팅」(示威), 「보이코트」(不買運動)로 크게 3가지로 나눌 수 있다.<sup>(20)</sup>(表 10 참조)

「스트라이크」(Strike)는 作業을 중단하는 파업의 대표적인 형태로서 여기에는 다음과 같은 8가지의 종류가 있다.

〈表 10〉 「스트라이크」의 形態

스트라이크(Strike); 罷業	① 經濟的 「스트라이크」(Economic Strike) ② 不當 勞動行爲 스트라이크 (Unfair Labor Practice Strike) ③ 同情스트라이크 (Sympathetic Strike) ④ 一般化스트라이크 (General Strike) ⑤ 不法(無謀한)스트라이크 (Out Law or Wildcat Strike) ⑥ 突發스트라이크 (Flash Strike or Quickie) ⑦ 連坐스트라이크 (Sit Down Strike) ⑧ 懈業 스트라이크 (Slow Down Strike)
피켓팅(Picketing); 示威	① 피켓팅 (Picketing) ② 大衆피켓팅 (Mass Picketing)
보이코트(Boycott); 不買運動	① 1次的 보이코트 (Primary Boycott) ② 2次的 보이코트 (Secondary Boycott)

첫째) 勞動組合員이 賃金上昇 및 기타 附加給付를 비롯한 經濟的 報酬의 要求를 관철시키기 위하여 일을 중단하는 「經濟的 스트라이크」(Economic Strike)를 들 수 있다.

둘째) 勞使關係에 있어서 契約協商 및 管理와 관련하여 勞動法上 禁止된 것을 使用者가 不當하게 요구할 때 爭議를 벌리는 「不當勞動行爲의 스트라이크」(Unfair Labor Practice Strike)를 들 수 있다.

셋째) 다른 企業 내지 組織에서 벌리고 있는 爭議를 支持하는 의미에서 스트라이크를 벌이는 「同情 스트라이크」(Sympathetic Strike)를 들 수 있다.

넷째) 「同情 스트라이크」가 더 크게 擴散되어서 그 地域의 大部分의 勞組들이 모두 가담하여 爭議가 一般化되는 「一般화스트라이크」(General Strike) 혹은 總罷業을 들 수 있다.

다섯째) 勞動組合員이 勞組의 規則에 따라 勞組當局의 승인을 받지 않고 爭議를 취하는 「不法 혹은 無謀한 스트라이크」(Out Law or Wildcat Strike)를 들 수 있다.

(20) Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relation, Prentice-Hall, Englewood Cliff, N.Y.  
Sixth ed., 1970, pp. 449-450

여섯째) 「不法 스트라이크」와 관련된 것으로서 어떤 勞動組合員이 갑자기 경고도 없이 일을 중단하고 爭議를 벌리는 「突發 스트라이크」(Flash Strike)를 들 수 있다.

일곱째) 勞組員들이 作業場을 떠나지 않고 作業을 中斷하는 「連坐 스트라이크」(Sit Down Strike)를 들 수 있다.

여덟째) 勞組員들이 作業生產量을 制限하는 「怠業 스트라이크」(Slow Down Strike)를 들 수 있다.

「피켓 킹」(Picketing)은 勞組代表가 標識를 들고 勞動爭議의 進行을 알리면서 다른 勞動者들도 同調하여 作業場에 들어가지 말 것을 독촉하는 조치로서 여기에는 다음 두 가지로 구분해서 생각할 수 있다.

첫째) 위에서 말한 勞組代表들이 標識를 들고 등조를 구하는 일반적인 「피켓 킹」을 들 수 있다.

둘째) 勞組員의 大集團이 出勤通路를 막아서서 作業場에 들어가는 것을 막는 「集團피켓 킹」(Mass Picketing)을 들 수 있다.

「보이코트」(Boycott)는 使用主의 製品 내지 「서어비스」의 販賣를 防害하는 조치로서 美國의 勞組에 오랫동안 많이 活用된 方法이다. 여기에도 다음과 같이 두 가지로 구분해서 생각할 수 있다.'

첫째) 勞動爭議 當事者인 勞組員들에게 使用主의 製品 내지 서어비스의 不買運動을 하는 「제1次적 보이코트」(Primary Boycott)를 들 수 있다.

둘째) 爭議와 직접 관련이 없는 第3者, 즉 原材料 供給者, 一般顧客들에게 使用主의 製品 내지 서어비스의 不買運動을 하는 「2차적 보이코트」(Secondary Boycott)를 들 수 있다. <sup>(21)</sup>

### 3) 파업준비와 뒷처리

파업은 노동자와 경영자측의 양 쪽에서 상당한 준비를 한다. 그리고 「아이로니칼」하게도 상당한 정도의 雙方의 협력이 필요하다. 이를테면 製鐵會社의 경우 노동조합은 보통 용광로 및 기타 설비의 점진적인 閉鎖를 취하므로 損失을 가장 적게 줄이는 방향으로 협력한다. 더구나 노동조합은 파업중에 維持 및 修繕의 從業員들로 하여금 시설을 유지하고 수선하도록 허락하는 경향이 짙다. 파업 노조는 결과적으로 그 일에 다시 종사할 것을 기대하며, 파업회사의 고용 능력을 유지하도록 원하기 때문이다. 파업에 직면하면 使用者側에서는 여러 가지 문제에 대하여 주의 깊은 계획을 세울 필요가 있다. 즉 고객 및 공급자와의 관계, 공

(21) Beatty R.W. and L.E. Sneier, Personnel Administration Adeleson-Wesley, Mass., 1977, pp. 520-527 참조

장의 유지, 고용자의 수당, 새로운 종업원의 고용, 파업하지 않은 部門의 계속적인 積動문제 등에 대해서 연구 검토하여야 한다. “파업 기간중에 공장을 가동하는 것은 포위 공격하에 있는 도시를 계속 운영하는 것과 같다”는 「헛친슨」(J.G. Hutchinson)<sup>(22)</sup>의 말과 같이 세심한 注意가 요청된다. 한 연구결과에 의하면 파업에 대비한 「매뉴얼」로서는 46가지의 주요 項目을 열거하고 있다.<sup>(23)</sup> 이러한 대비를 위하여 대체로 기업에서는 파업에 經驗을 지닌 者들로서 파업 대책위원회를 구성한다. 미국과 캐나다의 106개 기업을 대상으로 한 연구조사에 따르면, 각 기업은 약 90%가 파업위원회를 가지고 있다고 하였다. 파업위원회는 人事 담당 중역을 필두로 해서 販賣, 生產, 購買, 技術部門의 중역들로 구성된다. 노동자 중 組合에 가담하지 않은(보통은 화이트 칼라)者들을 파업중에 어떻게 대우해야 할 것인가 하는 것은 경영자측에 있어 중요 문제중의 하나이다. 만약 「스트라이크」 기한이 짧으면 보통 「화이트 칼라」는 계속 근무하게 한다. 이런 경우 대부분 표면적으로는 합법적인 권리로 파업자들이 세운 「피켓라인」(Picket Line)을 무시하고 출근토록 하지만 맞부딪쳐서 싸우는 육체적인 대항은 피하도록 요청한다. 비록 옛날의 단체행동에 비해 최근의 파업은 격렬한 행동이 훨씬 적지만 그러나 가끔 격렬한 폭발이 발생한다. 특히 파업자들이 출근하지 말도록 요구하는 소위 「피켓 라인」에서 파업하지 않는 종업원들이 공장으로 들어가는 것을 볼 때 감정이 격렬해지는 것이 일반적이다. 투석전이 벌어지고, 주먹싸움이 일어나며 총까지 쏘게 되고 경찰까지 개입하기도 한다.

파업에 즈음하여 또 다른 중요문제는 파업자들을 교체하는 문제이다. 그러나 交替가 비록 합법적 행동이라 할지라도 그러한 使用者의 행동은 노동조합의 生存을 위한 격렬한 투쟁으로 이끌기 쉬운 것이다.<sup>(24)</sup>

일반적으로 龍業은 國民經濟上 지대한 영향을 끼치므로 파업에 관한 制限이 가해지고 있다. 예컨대 Taft-Hatley法의 8項을 보면 다음과 같은 규정들이 있다.

- ① 勞動組合 또는 그 담당자는 종업원이 노동조합의 活動을 지원하지 못했다는 理由로 신체적 손상이나 失職등의 위협을 가할 수 없다.
- ② 2次的 보이코트(Secondary Boycott; 不買同盟)는 禁止된다. 이를테면 勞動組合이 爭議를 벌이고 있는 제조업체의 商品을 取扱하는 소매상에 대한 「피켓팅」은 금지하고 있다.
- ③ 피켓팅線(Picketing-Line)에서의 集團「피켓팅」(Mass Picketing)이나 완력과 폭력은 금

(22) Hutchinson, J.G. Management Under Strike Conditions, Holt, New York, 1966, pp. 136-138

(23) Bambrick J.J. and W.A. Lewis, Preparing for Collective Bargaining, Conference Board, New York, 1966, pp. 136-138

(24) French, W., Op. ci, pp. 606-612