

# 한국노사관계문화론 서설

金 璟 東\*

—〈目 次〉—

I. 서 론	IV. 일상적 노사관계 관행의 문화적 해석
II. 한국노사관계의 정치·이념적 성격	V. 결 론
III. 노사관계를 좌우하는 사회조직의 원리	

## I. 서 론

발전과 근대화에 관련된 사회과학적 담론에서는 소위 '문화론자'(culturalists)와 '구조주의자'(structuralistis) 혹은 '제도론자'(institutionalists)들 사이에 사회현상의 설명에서 문화적 요인이 차지하는 상대적 중요성과 관련성에 관한 논쟁이 심심찮게 있어 왔다. 주지하다시피, 전자가 문화를 특별히 강조하는 데 비해, 후자는 사회의 구조적 특성과 제도적 배열이라는 객관적 역사적 요소의 분석에 초점을 맞추는 경향이 강하다[Berger, 1988].

하지만, 사회현상에 대한 좀더 유익한 이해를 위해서는 이 두 관점의 어느 극단에 한정시킬 필요는 없다. 오히려, 얼마만큼 철저하게 자신의 논지를 뒷받침할 수 있는지가 더 중요하다. 본고에서는 한국의 노사관계를 분석함에 있어서 우리사회의 문화적 배경과 노사관계 행위와 관련 있는 문화적 원천을 탐색한다는 의미에서 일종의 문화론적 접근을 취한다고 할 것이다. 그렇다고 해서 노사관계의 현상을 순전히 문화적 요인으로만 "설명"하려는 것은 아니다. 다시 말해서, 문화의 중요성을 부각시키기는 하지만, 주어진 사회구조적, 제도적 맥락 속에서 문화적 요인들이 노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 밝혀 보려는 접근이라는 말이다. 이런 식으로 접근함으로써 급격하고 광범위한 변동을 겪고 있는 한국사회에서 노사관계의 복합적인 다이내믹스를 좀더 유익하게 파악할 수 있을 것으로 보기 때문이다.

---

\* 서울대학교 사회과학대학 사회학과 교수

“문화”라는 개념이 워낙 광범위하고 때로는 모호하게 쓰이기 때문에 문화적 접근은 모든 것을 설명할 수 있다는 주장을 하기가 쉬운데, 실은 모든 것을 설명한다 함은 아무 것도 제대로 설명하지 못한다는 말과 같을 수도 있다. 따라서, 여기서 문화라는 단어를 쓸 때는 주로 인간의 가치의식, 태도, 행위, 행동, 관행, 언어, 인간관계의 유형, 사회조직원리, 그리고 그런 내용을 담은 갖가지 외형적, 상징적 산물들(예: 이념, 예술 등)과 같은 요소를 가리키는 말로 어느 정도 한정시키고자 한다.

그런데, 이처럼 문화적 접근을 하고자 할 때 우리는 특히 연구대상과 관련해서 그 사회에 특유한 토착적인 문화적 인지, 지향 및 평가를 활용함으로써 매우 유익한 이해에 도달할 수 있다는 장점에 주목할 필요가 있다. 이는 근자에 비서구권 사회과학의 일각에서 소위 사회과학의 ‘토착화’(indigenization)에 의하여 서양중심의 담론에 대비한 ‘대안적 담론’(alternative discourses)의 탐구가 중요하다는 인식이 높아지고 있는 현상과 무관하지 않다. 이러한 노력이 아직은 기초적인 논의와 실험적 연구의 단계에 머물러 있으므로, 쉽게 성과를 기대하기는 어렵다고는 하지만, 본고에서는 한국의 노사관계의 특성을 이해하는 데 이와 같은 대안적 접근을 시도하고자 하는 것이다.

일단 사회과학의 역사는 서방에서 시발하였고, 우리처럼 근대화의 후발국들은 좋건 싫건 간에 서양의 지적 전통 속에서 전개해온 이론적 관점과 방법을 원용하여 우리사회의 특정 현상에 대한 설명과 이해를 추구해 온 것이 사실이다. 이러한 접근이 불가피함에도 불구하고 실지로 어떤 현상을 서양 이론으로 설명해 놓고 보면 불충분하다는 한계를 감지하지 않을 수 없다. 사실, 서양에서 개발한 이론이 반드시 보편적인 원리로서 모든 시대, 모든 사회에 적용가능하고 가장 적절하다는 보장이 없음에도 불구하고, 우리는 다른 선택의 여지를 갖지 못했던 것이다.

바로 이러한 한계를 극복하기 위해서는 서양이라는 문화적 특수성을 초월하여, 문화적으로 자주적인 독자적 이론과 관점의 개발이 필수적이다. 다시 말해서, 어떤 대안을 제시하지 못하는 한에 있어서는 서방 이론에 의존하지 않을 수 없는 것이 학계의 현실이라는 말이다. 결국 사회과학의 토착화가 지향하는 바는 이처럼 문화적으로 서양의 지성사로부터 독립하는 대신 자국의 역사와 문화에 뿌리를 둔 자주적 대안을 제공하려는 것이라고 할 수 있다. 이를 나는 ‘문화적으로 독립된’ 사회과학이라 이름하려고 한다[Alatas, 1993; Kim Kyong-Dong, 1996; 1998].

한국사회를 이해하려 할 때 노사관계의 특성과 행동양식은 매우 중요한 단서를 제공하

는 측면이 된다. 따라서, 노사관계의 전개과정에 대한 역사적 배경을 제대로 파악하는 것이 우선 필요하다. 나아가, 노사관계 행위에 관한 문화적 설명이 따라야 하는데, 여기서 우리가 활용할 수 있는 자원은 다름 아닌 한국사람들이 일상적으로 사용하는 언어와 그에 대한 한국사회 특유의 해석의 틀, 그리고 한국문화의 전통적 요소 중에서 한국인의 사회적 행위와 관계의 성격을 설명하는 데 유용한 이론과 개념들이다. 이런 것들을 잘 정리해서 체계화하면 일종의 토착이론 내지 대안적 담론이 성립하는 것이다.<sup>1)</sup>

그렇다고 외국의 이론이나 사례가 전혀 무관하고 쓸모가 없다는 말은 아니다. 토착적 개념이나 아이디어와 함께 보완적으로 활용할 가치는 얼마든지 있다. 다만, 외국에서 제공한 이론적 관점이나 인식론으로 설명하는 것과, 우리 문화의 자원에서 발굴하여 설명을 시도하는 것 중에, 과연 어느 것이 우리들 한국인의 행위와 관행을 더 실감나게 해명해주는 지를 물었을 때, 당연히 정답은 후자다. 적어도 우리나라 사람들에게 우리 식 개념과 설명틀로 설명하면 “아, 그렇지요, 맞아요!” 하는 대답을 얻을 수 있다는 말이다.

여기에 외국의 이론이나 설명틀이 갖는 한계가 있음이다. 다른 말로, 이런 대안적 접근, 혹은 자주적 설명은 서양 이론으로 충분히 설명하기 어려운, 혹은 외국인들에게는 이해가 잘 안되는 한국인과 한국사회 특유의 행위나 사고방식에 대해서 훨씬 더 설득력이 큰 해명을 제공하기 때문에 가치가 있는 것이다. 단순히 그것이 자주성을 부각시키므로 존중해야 한다는 논리는 오도된 것이다. 요컨대, 심각한 노사갈등의 해소와 노사관계로 말미암은 사회적 긴장관리에 이런 식 설명을 적용하게 되면, 결과적으로 우리 현실에 더 적합한 해결책을 도출하기에도 유리하다는 것을 알 수 있다.

물론, 제한된 지면이므로 본고에서 충분한 탐색과 논의를 기대하기는 어렵다. 다만, 거시적 성향과 미시적 행위의 주요 특징에 관한 예시를 중심으로 이와 같은 자주적 사회과학의 접근을 실험하고자 하는 것일 따름이다.

## II. 한국노사관계의 정치·이념적 성격

오늘날 한국노사관계의 가장 두드러진 특성 한 가지는 매우 정치적이고 이념적인 성향

1) 과거에 나는 '주역'의 틀을 이용하여 노사관계의 성격을 규명하는 실험적인 시도를 한 일도 있다. 김경동(1988): 金璣東(1981) 참조.

을 띠는 점이다. 이 점을 특별히 강조하는 이유는, 일반이 기대하기에, 현대사회에서 한국 정도의 경제수준에 이르러 1인당 국민소득이 1만달러에 육박하는 나라로서, 세계의 우수한 국가들만이 참여하는 위신이 높은 경제협력개발기구(OECD) 같은 국제기구의 회원국이라면 노사관계가 최소한도 정치·이념적으로는 중립적이거나 또는 정치와 이념이 중화된 모습으로 안정을 찾아 제도적으로 비교적 잘 자리잡고 있어야 대체로 정상적이라고 할 수 있을 터이기 때문이다. 그런데, 이와 같은 일반화를 적용하지 못하는 사례가 있다면, 이에 대한 설명이 필요하고, 그런 설명은 최소한도 그 사회의 역사적 상황에 대한 이해를 전제하고, 나아가 문제가 되는 현상의 문화적 뿌리 내지 문화적 설명을 요구하게 마련이다. 이런 현상이 다름 아닌 한국의 노사관계에서 나타나고 있기에 우리는 문화적 접근을 강조하는 것이다.<sup>2)</sup>

### 1. 역사적 특수성

노사관계란 기본적으로 자본주의사회에서 필요에 의하여 등장한 현상이다. 한국이 자본주의적 근대화의 맹아기에 접어들 무렵 식민지로 전락하는 비극을 맞이하였으므로, 20세기초 일제하의 노사관계란 매우 초보적이고 미약하였으며 식민 당국의 억압 밑에서 활기를 띠기가 어려웠다. 당연히 당시의 초보적 노동운동은 그 자체가 일종의 독립운동으로 되었거나 아니면 독립을 지원하는 사회운동의 모습을 띠지 않을 수 없었다. 그러니까, 아주 미발달한 초기부터 노동운동은 이미 민족주의라는 이념의 영향과 독립운동이라는 정치적 활동에 연계되는 미묘한 성격을 띠게 되었다.

광복 후 미군은 당시 우리사회의 상황에서는 수용하기 힘들었을 수도 있는 정도로, 근로자들에게 상당히 관대하고 자유로운 노동법령들을 반포하였으므로 일본식민 통치의 억압에 대한 반작용이라도 되는 듯이 노동운동은 활기를 띠기 시작하였다. 이 때만 해도 공산주의자, 사회주의자들을 포함하는 각종의 단체들이 우후죽순(雨後竹筍)처럼 생겨나기 시작했으므로, 노동운동도 당연히 급속히 활성화하는 계기가 되었다. 그러나, 현실적으로는 세계냉전체제의 일환으로 국토분단이 현실화했던 환경에서 미군당국은 남한의 좌

2) 한국의 노사관계 일반에 관한 참고문헌은 대략 다음과 같다. 서울대학교 사회과학 연구소(1987): 한국생산성본부(1989): 배무기(1991): 신유근(1991): 김경동(1993): 김호진(1993): 최영기 외(1997): 등이다.

과 노동운동이 공산주의적 이념을 표방하는 한 결코 환영할 것이 못되었으므로 결국 불법화라는 철퇴를 내렸고 이들이 지하로 숨어들게 하였다. 실지로, 해방후 격렬한 좌우대결의 와중에 시민폭동을 주도한 집단에는 노조연합체를 위시한 노동운동 단체들이 포함되어 있었다. 여기에서도 우리는 노동운동 내지 노사관계의 이념적·정치적 성격을 충분히 엿보게 된다.

유엔 감시하의 정부수립은 반쪽 정부의 시발이었으며, 남한의 정부는 세계냉전체제 아래 가장 확고한 반공보투의 기능을 충실히 수행하게 되었다. 이런 처지에 공산주의 내지 사회주의 성향의 노동운동이 발붙일 여지가 있을 수 없었다. 그러나, 신정부는 공산주의 노동운동의 불법화와 아울러 친정부적인 노동운동체의 출현을 장려(?)하는 방향으로 키를 돌렸다. 당시의 절박한 과제는 신생국 건설이었고 이를 위해서는 과격한 노동운동이나 산업갈등은 결코 바람직한 것이 아니었다. 게다가, 정부수립 2년후 이념으로 갈라선 남북한간에는 동족상잔의 전쟁이 일어났다. 이 시기에는 전쟁을 수행하는 과업과 휴전후에는 전후복구라는 무거운 짐이 기다리고 있었으므로, 정부로서는 노동운동의 활성화를 달갑게 여길 이유가 없었다.

이처럼 이념성이 강한 노동운동에다 정치성을 가미하게 되는 일은 정권 차원에서 시작한 것이다. 정치적 지지기반을 확충하는 방편의 하나로 정권은 노동운동 지도자층에서 정치인을 충원하게 된 것이다. 여당의 국회의원이라든가 당의 요직을 맡는 경로으로써 결국은 노동운동가의 정치인 변신이 하나의 관행으로 자리잡게 되는 계기가 생겨났다. 이런 상황에서 노동운동의 지도자들이 장차 정치적 야심을 충족할 기회가 어디에 있는지를 모를 리가 없을 터이므로, 노동운동의 정치화는 이제 불가피한 현상으로 정착하게 되는 것이다.

일단 정치적으로 억제를 했든, 협조에 의해서든, 노동운동은 비교적 온건하게 성장해 오던 중, 4.19라는 혁명적 변혁의 시대가 도래함으로써 노동운동은 다른 정치사회운동과 함께 적극적으로 활성화하는 대열에 끼게 되었다. 그러나, 그 1960년의 봄은 오래가지 못하고, 박정희 장군에 의한 쿠데타로 모든 노동운동과 시민운동은 다시 소강상태로 빠져들었다. 이때로부터 1987년에 이르는 군부 출신 정권 아래서 노동운동은 일단 억제의 일차적 대상이 되었다. 또한, 군부정권은 경제개발계획을 실현하는 과정에서 산업평화의 중요성을 극도로 중시한 나머지, 노동운동이 잠잠하지 않을 수 없도록 통제를 강화한 것은 물론이고, 경영자측에 유리한 '친경영' 혹은 '친자본' 성향을 띠게 되었다. 이 시

기에 정권은 법을 고쳐서 노동조합을 산별노조에서 기업노조의 형태로 전환하도록 했고, 그로 인하여 노조의 상대적 힘이 위축될 수밖에 없는 제도적 정비가 이루어졌다. 정권의 통제 아래 노사관계 자체는 주로 명목상 '노사협의회'와 같은 기구에 의하여 근로자들에게 반드시 유리할 것도 없는 노사관계문화를 강요하다시피 하였다.

이 시기에 노동운동은 두 가지 큰 흐름으로 전개하였다.

첫째, 주로 친여적인 노동운동(가령, 한국노총이 주도하는 사례)의 어용화가 한 줄기를 이룬다. 이들은 정치적으로 집권층에 협조할 뿐만 아니라 노사관계에서도 경영자와 협력하는 성향을 나타내었다. 노사협이나 단체협약을 하더라도 되도록 정치적인 쟁점은 피하고 임금과 복지 등에 집중하는 관행을 보였다. 이런 노사관계는 물론 정부가 중시하는 고도경제성장의 목표달성을 위한 동반자인 기업과 산업의 이익을 옹호하는 방향으로 기울었다. 그 대신, 노동자 대표들 중에 일부는 계통적으로 정치, 정부 또는 공공기관의 간부로 발탁하는 반대급부가 노동층에도 돌아갔다. 여기에서 흥미있는 결과는 정부가 노동운동과 노사관계를 정치적으로 중성화시키고자 하는 수단으로서 노동계 지도자의 정치화를 조장하고 나서는 아이러니컬한 현상이다.

둘째, 좀더 적극적으로 근로자들의 이익을 중시하고자 결성한 근로자 단체들은 즉각 정부의 통제 대상이 되었다. 모종의 불순한 동기를 지닌 과격한 집단으로 불법적이라는 낙인을 찍어 탄압하려 하였다. 당연히 이런 노동자 집단은 이미 1970년대 후반부터 민주화운동에 참여해오던 대학생, 종교계, 언론계, 기타 지식인들과 연대하거나 이들의 지원 아래 한국사회의 전반적인 민주화를 위한 운동에 동참하게 되었다. 이런 노동자 단체들은 결국 친정부, 친자본 노동조합들에 대해서 대항세력으로 생성했을 뿐 아니라, 그 자체 이념적으로 급진적인 정치세력으로 등장하게 되었다. 그 중 극소수기는 하지만, 일부에서는 심지어 북한의 선전을 반복하는 주사파(주체사상파) 마저 등장하였다. 문제는, 이처럼 이데올로기를 분명히 하는 순간부터 정부의 탄압을 직면해야 했다.

이렇게 노동운동이 정치화, 이념화하는 배경에는 권위주의적인 정권의 대응이 도사리고 있다는 역설적 현상을 엿보게 된다. 결국, 1987년의 정치민주화와 사회적 자유화 이후 노동운동은 정치화하고 이념적으로 급진적인 세력들이 전면으로 부상하는 모습으로 변질하기 시작하였다. 때로, 과격하고 난폭한 노사갈등을 수단으로 경영과 국가에 압력을 가함으로써 임금인상을 비롯한 솔한 노동자의 권익 신장을 달성하기도 하였다. 그때까지 보수적이고 친정부적이었던 노동운동 단체들마저 이제는 이들 급진적인 혹은 진보

적인 세력의 눈치를 보며 협력을 해야 하는 처지에 놓이게 되었다.

한편, 정치권은 이들 두 세력들의 지지를 획득하기 위하여 정치적인 지위를 미끼로 제공하며 회유하기도 하고, 노동단체들이 선호하는 정책들을 강령으로 채택하기도 하는 자세를 취하고 있다. 그리고, 최근에는 진보적인 노동운동을 중심으로 진보정당을 결성하여 총선과 대통령 선거에 참여하기 시작하였다.

이러한 노동운동의 정치성과 이념성은 당연히 노사관계에도 영향을 미쳤다. 정부가 공고하게 기업의 후원자가 되어 주었던 시절에는 노동운동 측의 저항이나 간섭을 최소화할 수 있었으므로 기업들은 저임금과 열악한 근로조건 등을 발판 삼아 고도성장을 이룩하는데 기여하기도 하였다. 사회 전체적으로 민주화하고 자유화하는 변화를 겪는 과정에서 노동자의 사회경제적 지위와 정치적 위상이 상대적으로 향상되었으므로 경영자측은 이제 노사관계의 상대인 근로자들을 함부로 다룰 수가 없게 되었다. 자칫하면 과격한 노사갈등으로 산업평화가 무너지고 경제에 타격을 줄 수 있기 때문이다.

사정이 이러하자, 우리 정치사나 노사관계사에서 최초로 근로자와 정부와 사용자의 3자 대표가 협의하기 위한 이른바 노사정위원회라는 것을 발족시켰다. 그러나, 현실적으로 이 노사정위원회가 해결할 수 있는 사항은 그리 많지 않다. 오히려 사항에 따라서는 이 위원회의 존재 자체로 말미암아 사태가 더 악화하는 사례가 발생하는가 하면, 때로는 3자 중 주요 구성원인 근로자 대표가 자신들에게 유리한 정책을 채택하지 않는 데 대한 반발로 위원회를 일방적으로 탈퇴하는 사건마저 벌어지는 웃지 못할 일이 일어나고 있다.

한국 노동운동의 정치적 색깔이 대충 그와 같다면, 이제 우리가 풀어야 할 의문은 정치적 민주화와 사회적 자유화가 상당히 진전했음에도 불구하고 노동운동의 정치적 과격성 내지 급진성은 어째서 쉽사리 회석될 기미를 보이지 않는가 하는 점이다. 더군다나, 구소련을 위시한 중동부 유럽의 공산정권들이 다 무너지고 냉전체제가 일단 붕괴된 이 마당에도, 한국 노동운동의 이념적 편향이 완전히 사라지지 않은 것은 어떻게 설명할 수 있는가?

한번 노사분규가 발발하거나 파업 같은 집단행동이 시작되면, 거기에는 반드시 비교적 급진적인 지향과 과격한 정치성을 띤 노동운동의 지도자가 배경에 있다. 여기서 문제가 되는 것은 이들이 실지로든 상징적으로든 일단 급진적인 지향과 과격한 행동을 표출하기를 기대받게 된다는 점이다. 가령, 선거 때가 되면 지도자는 조합원의 권익보호와 이익증진을 위해 적극적으로 투쟁하는 데서는 수단과 방법을 가리지 않고 심지어 목숨이라도

바칠 것 같은 열정을 보여 주어야 한다는 막연한 인식이 만연하고 있다. 그러니까, 조합 위원장 후보가 가령 합리적이고 온건한 인상을 주어서는 선거에서 당선될 확률이 매우 저조하다는 말이다. 선거 과정에서는 적어도 강하고 공격적인 인상을 심어야 하고, 당선 후에는 그것을 일정 한도 증명해 보여야 하기 때문에, 사용자를 상대로 한 투쟁에서 공격적으로 선동하고 격렬한 갈등을 표출시켜야만 하는 강박이 따른다.

때로는 이런 지도자들이 위법행위를 자행하기도 하는데, 그러면 법적 조치가 내릴 것이고, 일단 옥고를 치르는 등의 핍박을 받게 되면 그는 일시에 영웅으로 부각되기도 한다. 이로써 그의 정치역정에는 청신호가 켜지는 셈이다. 그런 종류의 '기록'이 있으면 정치적인 지위에 충원될 확률이 높아지는 것이다. 아니면, 직접 정치에 투신할 빌미가 생긴다고 할 수도 있다. 그런데, 여기서 한 가지 흥미있는 결과가 나타난다. 일단, 정치적 지위를 획득하게 되면 노동운동 출신 정치인이라고 해서 당내나 의회 활동에서 특별히 근로자들에게 유리한 정책을 추진하고 입법에 적극성을 띠든가 또는 특별한 영향력을 미치는 일이 일어나지 않게 된다는 사실이다. 요컨대, 이들은 대개 정치권의 상징적 존재로 이용당하는 셈인데, 그것조차도 이들은 개의치 않는다는 점이 특이하다. 아마도 정치적 야심이 근로자의 권익과 복지 향상보다 더 강하게 작용했을지도 모른다.

결국은 이런 행위를 이해하기 위해서 우리는 문화적 설명에서 해답을 찾는 것이 유용하다.

## 2. 문화적 설명

한국의 문화적 전통 가운데서 이러한 정치적 지향의 뿌리를 찾으려 할 때 두 가지 두드러진 현상에 주목하게 된다. 첫째는 지위지향성(status-orientation) 및 권력지향성(power-orientation) 이고, 둘째는 저항성향(propensity to resistance or protest)이다. 이들은 한국사회의 정치문화의 일환으로 파악할 수 있는데, 이에 대해서는 길게 설명할 필요는 없고 간략하게 특징만 간추린다(김경동, 1992).

사회적 지위와 권력은 경제적인 부(富)와 더불어 인간이 갈구하는 희소가치의 대표적인 요소들이다. 그런데, 우리나라는 예로부터 이 둘에 대한 집착과 가치부여의 정도가 심하다는 특징이 나타난다. 일반적으로, 우리나라 사람들은 어떤 '자리'나 '감투'를 갖지 못하면 사람 대접을 하지 않으려 하고 대접을 못받는다라는 강박에 사로잡혀 있다. 그리고

어떤 사회적 지위를 획득할 때는 그 지위가 부여하는 권력이나 특권을 누리는 데 주된 관심이 있고, 한 번 자리를 차지하면 또 그보다 더 권위와 특권이 증대하는 지위로 상향 이동을 하기 위하여 온갖 노력과 정성을 기울임으로써 실질적으로 그 지위에서 수행해야 할 임무나 과업 자체를 소홀히 하는 성향이 자주 드러난다.

이와 같은 성향의 배경은 역사에서 찾을 수 있다. 적어도 조선조 사회를 지배하던 성리학적 유교의 가치관에는 “입신양명”이라는 항목이 크게 자리하였다. 소위 출세를 하여 집안의 이름을 드높이는 것이 양반가문 남성의 지대한 목표가 되었다. 이러한 가치지향은 당시의 정치문화를 규정하던 가산제적 관료제(家産制的 官僚制, patrimonial bureaucracy)에서 연유한다고 할 수 있다.<sup>3)</sup>

이 가산제 아래서는 권력과 자원이 통치자에게 집중되어 있고 사회경제적 자원을 획득하기 위해서는 관료의 지위를 얻어야 하는데 그 길은 과거(科擧)라는 유교교전에 대한 시험을 통과해서 통치자가 임명해야 하는 제도가 자리잡고 있었다. 물론, 처음부터 그 통로 자체가 양반이라는 신분적 지위에 국한되어 있었지만, 관료적 지위 자체가 수적으로 한정되어 있었으므로 경쟁은 치열하였다. 그러나, 한 번 지위를 차지하면 그에 따르는 특권은 말할 수 없었다. 그런데, 자리를 물러나는 순간부터 그 특권은 사라지는 비정한 제도였다. 따라서, 한 번 특권적 지위에 오른 사람은 어떤 수단을 써서라도 계속 지위를 유지하려 하고, 지위에 있는 동안에 모든 수단을 동원하여 언젠가 물러난 뒤에도 부족함이 없도록 앞날의 자원을 확보하고자 하는 노력을 기울이게 된다. 여기에 무리가 따르고 부정부패의 관행이 자리잡을 허점이 있었다.

이와 같은 전통적 지위·권력지향성은 식민지 시대에는 새로운 형태로 변질되어 존속하였다. 이제는 식민지적 관료제 아래 역시 공직과 전문직을 중심으로 하는 특권의 집중이 생겨나게 되었으나, 조선사람들에게는 그 기회가 지극히 제한되었다. 이처럼 제한될수록 그 특권의 무게는 더욱 가중되었으므로 한국인의 지위·권력지향성은 체감했다기보다 오히려 더 강화되는 경향이 나타났다.

광복후에는 그러한 제한이 사라진 대신 새로운 기회가 열리는 사회변동이 계속 일어났지만, 한국인의 지위·권력지향성에는 조금도 변화가 일지 않았다. 그 중에도 정치의 상대적 위력이 여전하였으므로, 정치지향의 지위·권력 추구가 아직도 강력한 성향으로 남

3) 가산제적 관료제에 관해서는 Weber(1951) 및 김경동(2000)에 자세한 설명이 있다.

아 있다. 결국, 노사관계라고 이런 성향이 예외일 수가 없다는 것이 우리가 정치문화에서 찾으려는 하나의 문화론적 설명이다.

그런데, 다른 한 편으로는, 거의 정반대의 성향으로 설명이 가능한 측면이 있다. 그것은 한국인의 저항적 성향이다. 이 저항은 우선 조선조 선비문화의 중요한 한 요소였다. 강직하고 정의감이 강한 선비는 그 값진 감투와 심지어 목숨까지 내어놓고 왕에게 간하고 저항하는 것을 자랑스럽게 여겼다. 실지로, 정부의 관직체계 안에 통치자의 도덕성과 통치력을 감시하고 권력남용을 견제하는 제도마저 갖추고 있는 사회였다.

한 편, 상당히 고착된 신분제를 유지하던 사회였으므로, 사회적 이동이 거의 불가능했던 상황에서 평민과 하류층이 고층을 표출할 통로가 별로 없었다는 것이 저항성향을 자극하는 한 요인으로 작용했을 가능성이 있다. 가산제적 통치 아래 관료가 쉽사리 부패하게 되고, 이로 인하여 평민과 하층민이 고통을 경험하게 되었을 때, 공식적 의사전달 통로가 막힌 사회에서 이들 소외계층이 의지한 수단은 집단적 저항 밖에 없었다. 물론, 이런 행위는 최후수단이라는 극단적 방법이지만, 달리 의지할 길이 없을 때는 불가피하게 공개저항의 집단행동을 취하게 된다.

이런 성향은 일제 식민지 아래서도 마찬가지로 의사전달이나 고층표현의 통로가 막힌 사회에서 민족적 분노를 터뜨릴 유일한 방법이 시위와 같은 집단저항 행동일 수밖에 없었던 상황에서 다시 등장한 것은 자연스러운 일일 것이다. 그런데, 해방후에도 권위주의적 통치 아래 부정부패가 정치권과 관료사회에 만연한 상황에서 국민의 욕구불만의 표출은 과격한 집단저항 운동으로 나타날 수밖에 없었다.

노사관계가 과격하고 때로는 난폭하게 되는 배경에는 이러한 역사적 문화의 뿌리가 존재한다는 것을 밝히는 일이 문화론적 접근의 과제라고 할 것이다. 노사관계가 유독 한국에서만 공연히 정치화하고 급진화하는 것이 아니라는 말이다. 거기에는 문화의 전통적 요소가 상당히 강력한 영향을 미친다는 해석이 훨씬 더 설득력이 있다는 것을 암시한다.

### Ⅲ. 노사관계를 좌우하는 사회조직의 원리

이제는 노사관계의 현상을 중심으로 거기에서 두드러지는 특성을 이해하기 위하여 한국사회의 문화적 요소를 동원하는 작업을 시도하기로 한다. 여기에서 초점을 맞추려는

것은 우리나라에 특유하다고 할 수 있는 사회조직의 원리다. 이러한 사회조직원리의 특징을 분석하다 보면 노사관계에서 드러나는 주요 행동유형이나 관계의 성격도 설명가능하다는 것을 알게 될 것이다.<sup>4)</sup>

### 1. 위계서열적 권위주의와 평준화의식의 충돌

권위주의는 여러 방향으로 해석이 가능하다. 다만, 한국사회를 이해하고자 할 때 가장 원초적인 권위주의적 요소는 바로 언어 자체에 문화적으로 심겨져 있다. 소위 존칭, 혹은 높임말과 낮춤말의 형식으로 우리의 문화와 의식 속에는 이미 지위에 따른 차별대우라는 권위주의적 성향이 박혀 있다.

그런데, 이와 같은 위계서열적인 사회관계를 중시하는 사회에서 노사관계라는 새로운 관계가 등장하였을 때 거기에 적용하는 문제가 발생하였다. 초기에는 노사관계 자체가 하나의 권위주의적인 것으로 인식하였다. 사용자는 명령을 하는 지위고, 종업원은 지시에 따라 일하는 위치로 생각하였다. 그런데, 갑자기 어느 날 그 둘이 마주 앉아 대등한 위치에서 단체협약과 같은 협상을 해야 하는 처지가 되자 어색하고 혼란스러울 수밖에 없었다. 특히, 이런 의식은 근로자 측에 더 강했다. 그러나, 경영자 대표는 이런 권위주의적 문화를 이용하여 노사협회의 장에서도 권위로써 군림하려 하였고, 또 그것이 받아들여졌던 시절이 있다.

문제는 사회전체의 민주화가 진전하면서 이러한 권위주의적 문화에 변화가 나타나기 시작할 때부터 발생하게 되었다. 이제 근로자들도 최소한도 이념적으로는 경영자와 평등한 인간이며 노사관계 자체도 처음부터 권위주의적이어야 할 이유가 없다는 인식에 이르렀다. 이러한 태도가 표면화하면서 이번에는 경영자 측이 당황하게 되는 사태가 벌어졌다. 특히, 1970년대 이래의 민주화 과정에서 싹트기 시작하여, 1980년대에 무르익게 되는 노사갈등의 이념화 과정에서 이러한 평준화의식은 더욱 강화되었고, 때로는 심지어 물리적 폭력으로 경영자들을 난폭하게 다루는 사태가 발생함으로써 노사관계의 권위주의적 성격에 충격을 가하는 일이 생기기도 하였다.

한국노사관계의 성격을 이해하고 문제해결을 도모하고자 할 때 이러한 권위주의와 이

4) 한국사회의 전통적 요소와 사회조직원리에 관한 자세한 논의는 김경동(1992; 1993) 참조.

넘적 평준화의식의 충돌이 심각한 문제로 남아 있다는 사실을 우리가 주목해야 할 것이다. 경영자는 아직도 조직체 안에서는 상사이고 명령을 하달하는 지위에 있다고 생각하므로 그에 걸맞는 존경과 공손이 문화적으로 적절한 대우라는 의식을 갖는 데 반해, 근로자는 여전히 조직체 안에서는 명령에 따라 일해야 하는 부하지만 노사협상의 장에서는 동격의 인격으로서 권리를 찾아야 하는 집단의 대표라는 인식을 지닌 채 임하고 있기 때문에 이들이 겪는 심리적 갈등은 물론 그런 협상의 마당 자체가 어색하고 당혹스럽기 짝이 없는 것으로 되기 때문이다. 따라서, 이러한 문화적 갈등과 충격을 해소하지 않고서는 정상적인 노사관계의 정립은 어려울 것이고, 바로 이런 점에서 우리의 노사관계는 다른 사회의 것과 다른 특이성을 지닌다고 할 수 있는 것이다.

이와 같은 권위주의가 우리사회에 강력한 조직원리기는 하지만, 다른 한 편으로는 오히려 통상 평등주의라고 할 수 있는 일종의 평준화의식 또한 우리의 문화적 전통 속에 깊숙이 자리잡고 있다는 점도 가벼이 넘길 수 없다. 비록 제도적 신분에서는 차별이 존재한다는 것을 어찌 할 수는 없지만, 일반적으로 한국인의 심성에는 남이 나보다 더 많은 특권을 누리는 데 대한 강렬한 반항의식이 있다. 이를 우리는 평준화의식이라 이름하는 것이다. 이러한 평준화의식은 특히 특권층이 불법적이고 부정한 방법으로 특권을 획득할 때는 강력한 저항으로 폭발하기도 한다. 역사상 농민이나 노예반란의 사례가 이를 잘 대변해 주며, 현대사회에서는 노사갈등에서 자주 이런 모습이 나타난다. 그리고, 교육 현장에서도 가령 능력별 학급편성에 대한 저항이라든가, 획일적인 고등학교 평준화와 같은 데서 이러한 태도가 잘 드러난다.

여기서, 흥미 있는 현상 하나는, 근로자 대표나 학생운동 지도자 또는 정치인들 중에서 민주화를 위해 격렬한 투쟁 경력을 쌓은 인사들이 정작 자기네가 국회의원이거나 노조위원장이거나 기타 사회적 지위를 획득했을 때는 자기들이 투쟁의 대상으로 삼았던 권위주의적인 인물들 못지 않게 권위주의적인 의식과 태도와 행동을 서슴지 않는다는 사실이다. 노조 대표가 운전기사가 딸린 고급승용차를 타고 다니며 근로자를 위한 사업과는 무관한 행태를 자행하고 있는 사례는 한국의 노사관계가 얼마나 비정상적인가를 보여 주는 단적인 보기가 된다. 이런 것들이 문화적 설명 아니고는 이해하기가 어려운 사례라고 할 수 있다.

## 2. 연고주의와 인정주의에 뿌리를 둔 파벌주의

한국사회의 주요 조직원리로서 특히 금융위기 이후 외국 학자들의 비판의 대상으로 부상한 것이 연고주의(connectionism)와 인정주의(personalism)다. 이에 대한 해설은 불필요할 것이고, 인정주의적 인간관계에 기초한 연고주의 혹은 연줄망은 우리사회에서 특히 중요한 사회적 자본이다. 가령, 노사관계에서조차 경영자는 근로자 대표를 설득하기 위하여 인정과 연줄에 호소하려는 시도를 하게 되는데, 이런 때에 주의해야 할 점은 상대방의 체면을 손상시키지 않는 방법으로 접근해야 한다는 것이다. 자칫, 근로자 대표가 경영자에게 매수 당했다는 식의 소문이라도 나버리면 그의 행동은 오히려 더욱 과격하게 경영자측에 저항하는 방향으로 흘러갈 소지가 크기 때문이다.

특히 연고주의와 인정주의가 조장하는 또 하나의 문제점은 파벌주의다. 예컨대, 근로자 대표가 자신의 정치적 야망을 위해 노조운동에 참여하려 할 때 이러한 연고 등에 의지하여 파벌을 조성하고 선거와 같은 정치적 과정에 임하게 된다. 이와 같은 노동운동의 내부 파벌은 두 가지 결과를 초래할 수 있다.

첫째는, 파벌로 인한 분열은 노동운동의 힘을 약화하는 효과를 자아낼 수 있다. 둘째는, 파벌에 기초한 경쟁은 근로자 대표로 하여금 더욱더 과격하고 급진적이며 극단적인 강령과 전술을 동원하게 함으로써 노사관계 자체가 극렬해지고 결과적으로 기업 경영 자체와 경제에 타격을 주는 효과가 나타날 수 있다. 문제는 이와 같은 연고주의나 인정주의는 매우 감정적인 요소기 때문에 한국노사관계가 그로 이하여 대단히 감정적인 것으로 변질하는 데 기여한다는 점이다.

## 3. 도덕주의와 얽힌 의례주의와 형식주의

유교의 오덕(五德)이 인의예지신(仁義禮智信)인데, 그 중에서 '예'는 공자가 특히 중시한 덕목이다(Chan, 1973). 예는 본래 인의에 기초한 사양하는 마음으로 일상에서 사람의 행동을 끌고 바르게 염치있게 하는 것을 강조하는 덕목이다. 그런데, 예를 지나치게 강조한 나머지 이것이 형식으로 흘러, 마침내 일종의 형식주의 혹은 의례주의(ritualism)에 빠지게 되는 수가 많다. 진실로 성심을 가지고 도덕적으로 옳은 행동을 하기보다는 적어도 남 보기에 외견상 예의를 지키고 언행을 반듯하게 한다는 데 무게가 실리게 된다는 말이다.

그러면서도, 도덕주의는 대체로 자신에게 적용하기보다 남에게 엄격하게 적용하려는 성향으로 남게 된다.

노사관계의 전개과정에서 노사 양측은 적어도 겉으로 예의를 지키고 상호 존중하며 사양하는 태도를 보이면서도, 내심으로는 멸시하거나 적대시하는 마음이 도사리고 있다면, 이는 의례주의적 형식에 불과하다. 이는 외현상 상대의 체면을 손상시키지 않겠다는 배려로 볼 수도 있지만, 실은 자신들만은 옳게 행동한다는 명분의 표현에 지나지 않을 확률이 크다. 이런 상황에서 쌍방은 상대방에게 도덕적으로 완벽하고 정의롭기를 강요한다. 도덕주의의 적용대상은 자신들이 아니라 상대방에 국한된다는 뜻이다.

그러나 시간이 지나면서 특히 1987년 이후의 격렬한 노사갈등을 겪은 뒤로는 이러한 형식주의나 의례주의도 점차 망가지고 근로자들의 태도가 조잡하고 버릇없는 방향으로 변질하기에 이르렀다. 사용자란 예의를 지키지 않아도 되는 부조리한 자본가계급이라는 고정관념을 확대시켜 인간적인 예우 같은 것도 철회하는 사태가 벌어지기 시작한 것이다. 이렇게 일단 의례주의나 형식주의는 어느 정도 극복했는지 모르지만 상대방의 부도덕성을 비판하고 자신들의 도덕적 우위를 강조하는 태도는 더욱 강화 일로에 있었다. 아무리 과격하고 폭력적인 집단행동이라도 자기네가 하는 일은 절대로 정당성을 지닌다는 오만마저 엿보이는 대목이다.

우리가 한국의 노사관계가 언제부터가 갑자기 변질하는 데 대한 해명을 구하고자 할 때 이와 같은 문화적 설명이 의미를 지니는 이유를 이런 데서 찾을 수 있을 것이다.

#### IV. 일상적 노사관계 관행의 문화적 해석

우리가 서양중심의 노사관계 일반이론을 원용한다면 노사가 상호간의 협상이나 기타 관행에 임할 때는 상황에 대한 '합리적인' 계산에 근거해서 각자 실용적으로 유리한 목표를 달성하기 위해 '합리적인' 수단으로 접근하리라 기대하게 될 것이다. 이 때 합리적이라는 말은 여러 가지 용법으로 해석이 가능한 말이다. 하지만, 한국의 노사관계에서는 통상 실용적이라고 보기 어려운 목표에다 합리적이라고 보기도 어려운 수단을 동원하여 노사협상이나 노사갈등에 임하는 것을 흔히 볼 수 있다. 이런 현상에 대한 '합리적인' 해명, 다시 말해서 누구나 들어도 수궁이 갈만한 설명을 하려면, 바로 그 서양식 합리론으

로는 심히 어려운 과제가 되고 만다. 따라서, 우리가 필요로 하는 것은 한국사람들이 들 어볼 때 말이 되는 해명이 가장 합리적이라고 할 수 있는 그런 설명이다. 그런 것은 곧 서양의 용어와 개념과 이론에 의지하기보다 차라리 우리 문화의 맥락에서 기원하여 우리 의 일상 속에서 자연스럽게 사용하고 있는 토착적인 개념과 이론적 사유를 발굴하여 해 명을 시도하는 데서 찾아야 할 것이다. 다시 말해서 사회과학적 설명의 토착화 또는 대 안적 설명의 탐색이라 하겠다. 여기에서는 노사관계 전반의 문제를 이미 일정한 체계를 갖춘 이론이나 개념들을 밝힐 단계가 아니므로, 우선 예시적으로 몇 가지 개념들을 활용 하여 이런 새로운 사회과학적 설명의 가능성을 본보기로 보여 주려고 하는 데 그치고자 한다.

그런 뜻에서 본고에서는 명분, 체면, 눈치 및 기(氣) 싸움과 같은 몇 가지 단어를 중심 으로 이러한 접근을 예시할 것이다.

## 1. 명분 싸움의 문화

한국사회에서 어떤 행동이나 조치를 정당화하려 할 때 가장 강력한 무기는 명분이다. 명분이 없으면 아무리 실리가 있다 해도 목적을 이루기가 어렵다. 때로는 지나치다 싶을 정도로 명분을 찾다 보면 형식에 흘러 실질을 무시해야 하는 결과가 오는 것도 감수하면 서 명분을 내세우기도 한다.

원래 명분이란 공자의 정명(正名)사상에서 유래한다. 군군신신 부부자자(君君臣臣 父父子子)라는 논어의 말에서 각자는 자기가 맡은 지위에 걸맞게 도덕적으로 가장 적절한 행동을 해야 한다는 논리에 바탕하여, 만사에 이름값을 제대로 해야 한다는 생각에서 나 온 말이다. 그런데, 실제 관행에서는 이 말이 일종의 핑계로 둔갑하였다. 특정 목적을 달성해야겠는데 좋은 핑계거리가 없을 때 사람들은 어떤 특별한 이유를 명분이라 포장하 여 내세우는 것이다.

명분이란 유교적 정권이 지배하던 조선 사회에서 특유한 형상으로 이어져 왔다. 중앙 집권적 가산제적 정치문화 아래서 지위획득을 위한 경쟁은 격심하였고 정치적 파당들은 현상유지를 하든가 아니면 새로운 지위를 얻기 위해서 왕에게 충성을 보여야 하는데, 여 기에 경쟁의 명분을 확보하지 못하면 왕도 어쩔 수 없는 것이 당시의 정치문화였다. 그 리하여, 유교 고전으로부터 그럴듯한 명분을 찾아내어 격렬한 논쟁을 벌이고 때로는 목

숨을 내건 명분 싸움을 벌여야 했다.

노사관계에서도 결국 협상 테이블에다 노사쌍방이 그럴싸한 명분을 세울 수 있어야 성공적이라는 생각이 지배적이다. 문제는, 그런 명분이 반드시 실질적이고 합리적인 해결책을 도출하는 데 도움이 되지 못할 때가 많다는 것이다. 순전히 명분이라는 것 자체로서 유용성을 지닐 뿐인데도 이것을 제시하지 못하면 크게 손해를 입는다는 생각이 강하다.

가령, 노사갈등이 일어났을 때, 근로자 측은 주로 경제적 합리성이라는 이유로 사용자와 쉽게 타협하는 대표를 '사꾸라'다, '어용'이다 하면서 명분 없는 지도자로 매도한다. 어떻게 해서든 강성 이미지를 내보이고 타협을 모르는 지도자의 면모를 드러내는 것이 명분을 살리는 길이라는 관념이 작용한다. 한 편, 경영자로서는 자신들이 결단코 매국적인 부조리한 기업이 아니라 국민복을 위해 헌신하고자 온갖 희생과 봉사를 아끼지 않는 애국적인 기업임을 널리 홍보하면서 명분을 쌓으려 한다. 하지만, 일반 국민들은 이 둘이 내세우는 명분이 모두가 핑계나 자기합리화에 불과하다는 것을 잘 알고 있다.

한 두드러진 예로서, 1970년대에 농촌에서 새마을운동이 성공을 거두자 도시의 근로자들을 대상으로 공장 새마을운동을 시작하였다. 이 때 내세운 회사의 표어 중에는 '회사는 내 일처럼, 종업원은 가족처럼'이라는 말이 나타났다. 훌륭한 명분이다. 그런데, 실지로는 노사관계가 악화해가는 과정에서 일부 근로자들이 이를 패러디해서 내세운 표어는 의외로, '회사는 내 일처럼, 종업원은 가축(家畜)처럼'이라는 기상천외의 표어로 둔갑하는 일이 벌어졌다.

이러한 문화전통은 바로 앞에서 논의한 도덕주의적 의례주의 또는 형식주의와도 일맥상통하는 요소다. 비록 겉으로는 형식주의에 빠져 있는 줄 서로 잘 알지만, 적어도 도덕적으로 우위를 점할 수 있는 명분을 확보하기만 하면 경쟁에서 승리하는 원리가 작동한 것이다. 그리고, 이제 곧 이어 검토하려는 체면이라는 전통적 요소 역시 각자의 명분이 지켜주는 것이 된다.

## 2. 체면 살리기 문화

우리나라 사람들의 행동에 가장 큰 영향을 미치는 문화적 요소의 하나가 바로 체면이라 할 것이다. 일찍이 인류학자 베네딕트(Ruth Benedict)가 일본문화와 서양문화를 대비하면서 전자를 체면(수치)의 문화(shame culture), 후자를 죄의식의 문화(guilt

culture)로 규정했던 일은 잘 알려진 사실이다. 여기서는 이러한 체면문화 자체를 해설할 필요는 없고, 이것이 노사관계에서 어떻게 작용하는지를 간략하게 살펴보는 것으로 충분할 것이다.

노사협상이나 단체교섭에서 상대방이 감히 시비를 할 수 없을 정도의 근사한 명분을 확보했다고 하자. 하지만, 그 과정에서 혹시라도 상대방의 체면을 손상시키는 행위가 발생하게 되면 그 명분도 반감하거나 무용지물이 될 위험에 처할 수도 있는 것이다. 그러니까, 명분이 자기 주장의 정당성을 뒷받침하는 내용적인 요소와 관련이 있다면, 체면은 그 명분을 지키고 경쟁에서 이기는 절차나 과정과 연관된다. 때로는 순전히 체면을 지키기 위해서 그럴듯한 명분을 내세우는 수도 있다. 명분은 남이 보기에 그럴싸하면 족하지만, 체면이란 자신의 체면 뿐 아니고 상대의 체면도 배려해야 하는 쌍방적인 것이다.

전통적으로 체면은 단순히 이간관계에서 개인의 지위에 영향을 미치는 데 그치지 않고, 집안과 가문의 지위에도 영향을 미쳤고, 정치적으로는 파벌의 지위에도 관련이 있었다. 따라서, 한 개인이 혹시 집단의 체면을 훼손하는 일을 하게 되면 그 책임은 개인에게 충격으로 돌아오게 되는 것이었다. 이 때문에, 노사쌍방은 사실상 합리적인 목표와 실질적이고 실용적인 수단을 희생하더라도 자신이 속한 집단의 체면을 유지하는 데 더 큰 관심을 가질 수 있다는 특이한 현상이 우리나라에서는 일어날 수 있다.

여기서 한 가지만 언급하고 지나갈 것은, 명분이나 체면을 중시하는 문화에서는 자칫 형식주의나 의례주의가 쉽사리 싹틀 수 있다는 사실이다. 실질과 내용보다 겉으로 드러난 핑계와 절차상 상대나 자신의 얼굴이 다치지 않는 것을 중요시하기 때문이다.

### 3. 눈치보기의 문화

위에서 논의한 두 단어는 한자 표기가 있다. 그러나 눈치는 순전히 우리말이다. 이 눈치는 한국사회에서 사람들의 행위에 지대한 영향력을 미치는 요소이면서 그 뜻하는 바가 다양하다. 첫째는 눈치가 빠르다는 용법에서처럼 상황판단이 민첩하여서 다른 사람들의 동기나 의도를 잘 읽고 이에 적응하는 데 유리한 조건을 창출하는 것과 관련이 있다. 둘째는 눈치 없이 굴다가 자신과 주위 사람들에게 피해를 주든지 당혹스러운 일을 야기하게 되는 용법이다. 이런 때는 주위를 잘 살피고 상황을 역시 빨리 파악할 필요가 있음을 암시하는 사례다. 그리고, 세 번째 용법은 위의 두 가지와는 약간 다른데, 남에게 눈치

로 어떤 신호를 보내서 그로 하여금 제빠르게 행동을 조정하도록 하든지, 아니면 거북스럽게 만드는 행동을 가리킨다. 남의 집 살이에서 눈칫밥을 먹는다는 것이 이런 예에 해당한다.

노사관계에서도 상당부분 노사 양측이 모두 이 눈치작전으로 일을 해결할 때가 허다하다. 예를 들어, 노사간 협상이나 파업의 결정을 하려 할 때 노조간부들은 다른 회사의 노조가 어떻게 처신하는지를 예의 살피서 눈치껏 그에 맞추려 한다. 경영자 대표도 마찬가지로 다른 회사의 협상을 살피면서 눈치를 보아 적정 수준에서 타협을 이끌어 낸다. 주어진 상황에서 노와 사가 말하자면 체면 손상도 없이, 명분도 서는 결정을 내리고자 할 때 다른 유사조직체들의 행태와 결정을 주시하고 최종 판단을 하는 행위가 바로 눈치 보기 문화의 표상이다.

임금 인상만 해도 지나치게 높거나 낮은 인상률을 채택하면 자기 회사 또는 자기 노조의 체면이 깎이고 명분 없는 인상이라는 핀잔을 받게 될 수 있으므로, 이야말로 눈치를 잘 살피서 눈치껏 책정하는 책략이 필수적이다. 이처럼 노사관계에서 명분, 체면 및 눈치의 문화적 요소는 서로 얽힌 가운데 영향을 미치는 것이다.

#### 4. 기(氣) 싸움의 문화

기가 무엇인지는 여기서 해설할 나위도 없다. 중요한 것은 노사관계가 하나의 기싸움의 현상이라는 설명이다. 특히 우리나라에서 노사가 협상 테이블에 마주 앉아서 대화를 진행하던 중 의견이 팽팽하게 맞서 도저히 해결의 실마리가 보이지 않거나 결렬의 위기에 이르렀을 때, 타협이나 양보는 곧 항복 아니면 패배를 의미하는 것처럼 인식하는 경향이 있다. 이런 때는 합리적 선택이라는 그럴싸한 개념이나 이론은 무용지물이다. 여기에 합리가 있을 수가 없다. '죽기 아니면 살기'의 극한 투쟁밖에 선택의 여지가 없다. 요는 기싸움이 벌어지고 있는 것이다.

이런 때 멋진 명분이야말로 이 기싸움으로 궁지에 처한 상황에서 헤어날 수 있는 좋은 재료가 된다. 명분이 있으므로 어느 쪽이든 양보할 수 있고 타협이 결코 패배가 아니라 오히려 서로 통넓은 결실로 찬사를 보낼 일이 되기도 한다. 이로써, 상호간에 체면도 살리고 문제해결의 실마리도 풀고, 일거양득의 결과를 자아낼 수가 있기 때문이다. 특히, 기싸움으로 쌍방이 모두 지치고 정말 명분 없는 갈등으로만 번지고 있을 때는 아무리 속으로 의심의

culture)로 규정했던 일은 잘 알려진 사실이다. 여기서는 이러한 체면문화 자체를 해설할 필요는 없고, 이것이 노사관계에서 어떻게 작용하는지를 간략하게 살펴보는 것으로 충분할 것이다.

노사협상이나 단체교섭에서 상대방이 감히 시비를 할 수 없을 정도의 근사한 명분을 확보했다고 하자. 하지만, 그 과정에서 혹시라도 상대방의 체면을 손상시키는 행위가 발생하게 되면 그 명분도 반감하거나 무용지물이 될 위험에 처할 수도 있는 것이다. 그러니까, 명분이 자기 주장의 정당성을 뒷받침하는 내용적인 요소와 관련이 있다면, 체면은 그 명분을 지키고 경쟁에서 이기는 절차나 과정과 연관된다. 때로는 순전히 체면을 지키기 위해서 그럴듯한 명분을 내세우는 수도 있다. 명분은 남이 보기에 그럴싸하면 족하지만, 체면이란 자신의 체면 뿐 아니고 상대의 체면도 배려해야 하는 쌍방적인 것이다.

전통적으로 체면은 단순히 인간관계에서 개인의 지위에 영향을 미치는 데 그치지 않고, 집안과 가문의 지위에도 영향을 미쳤고, 정치적으로는 파벌의 지위에도 관련이 있었다. 따라서, 한 개인이 혹시 집단의 체면을 훼손하는 일을 하게 되면 그 책임은 개인에게 충격으로 돌아오게 되는 것이었다. 이 때문에, 노사쌍방은 사실상 합리적인 목표와 실질적이고 실용적인 수단을 희생하더라도 자신이 속한 집단의 체면을 유지하는 데 더 큰 관심을 가질 수 있다는 특이한 현상이 우리나라에서는 일어날 수 있다.

여기서 한 가지만 언급하고 지나갈 것은, 명분이나 체면을 중시하는 문화에서는 자칫 형식주의나 의례주의가 쉽사리 싹틀 수 있다는 사실이다. 실질과 내용보다 겉으로 드러난 핑계와 절차상 상대나 자신의 얼굴이 다치지 않는 것을 중요시하기 때문이다.

### 3. 눈치보기의 문화

위에서 논의한 두 단어는 한자 표기가 있다. 그러나 눈치는 순전히 우리말이다. 이 눈치는 한국사회에서 사람들의 행위에 지대한 영향력을 미치는 요소이면서 그 뜻하는 바가 다양하다. 첫째는 눈치가 빠르다는 용법에서처럼 상황판단이 민첩하여서 다른 사람들의 동기나 의도를 잘 읽고 이에 적응하는 데 유리한 조건을 창출하는 것과 관련이 있다. 둘째는 눈치 없이 굴다가 자신과 주위 사람들에게 피해를 주든지 당혹스러운 일을 야기하게 되는 용법이다. 이런 때는 주위를 잘 살피고 상황을 역시 빨리 파악할 필요가 있음을 암시하는 사례다. 그리고, 세 번째 용법은 위의 두 가지와는 약간 다른데, 남에게 눈치

로 어떤 신호를 보내서 그로 하여금 제빠르게 행동을 조정하도록 하든지, 아니면 거부스럽게 만드는 행동을 가리킨다. 남의 집 살이에서 눈칫밥을 먹는다는 것이 이런 예에 해당한다.

노사관계에서도 상당부분 노사 양측이 모두 이 눈치작전으로 일을 해결할 때가 허다하다. 예를 들어, 노사간 협상이나 파업의 결정을 하려 할 때 노조간부들은 다른 회사의 노조가 어떻게 처신하는지를 예의 살피서 눈치껏 그에 맞추려 한다. 경영자 대표도 마찬가지로 다른 회사의 협상을 살피면서 눈치를 보아 적정 수준에서 타협을 이끌어 낸다. 주어진 상황에서 노와 사가 말하자면 체면 손상도 없이, 명분도 서는 결정을 내리고자 할 때 다른 유사조직체들의 행태와 결정을 주시하고 최종 판단을 하는 행위가 바로 눈치 보기 문화의 표상이다.

임금 인상만 해도 지나치게 높거나 낮은 인상률을 채택하면 자기 회사 또는 자기 노조의 체면이 깎이고 명분 없는 인상이라는 핀잔을 받게 될 수 있으므로, 이야말로 눈치를 잘 살피서 눈치껏 책정하는 책략이 필수적이다. 이처럼 노사관계에서 명분, 체면 및 눈치의 문화적 요소는 서로 얽힌 가운데 영향을 미치는 것이다.

#### 4. 기(氣) 싸움의 문화

기가 무엇인지는 여기서 해설할 나위도 없다. 중요한 것은 노사관계가 하나의 기싸움의 현상이라는 설명이다. 특히 우리나라에서 노사가 협상 테이블에 마주 앉아서 대화를 진행하던 중 의견이 팽팽하게 맞서 도저히 해결의 실마리가 보이지 않거나 결렬의 위기에 이르렀을 때, 타협이나 양보는 곧 항복 아니면 패배를 의미하는 것처럼 인식하는 경향이 있다. 이런 때는 합리적 선택이라는 그럴싸한 개념이나 이론은 무용지물이다. 여기에 합리가 있을 수가 없다. '죽기 아니면 살기'의 극한 투쟁밖에 선택의 여지가 없다. 요는 기싸움이 벌어지고 있는 것이다.

이런 때 멋진 명분이야말로 이 기싸움으로 궁지에 처한 상황에서 헤어날 수 있는 좋은 재료가 된다. 명분이 있으므로 어느 쪽이든 양보할 수 있고 타협이 결코 패배가 아니라 오히려 서로 통넓은 결실로 찬사를 보낼 일이 되기도 한다. 이로써, 상호간에 체면도 살리고 문제해결의 실마리도 풀고, 일거양득의 결과를 자아낼 수가 있기 때문이다. 특히, 기싸움으로 쌍방이 모두 지치고 정말 명분 없는 갈등으로만 번지고 있을 때는 아무리 속으로 의심의

culture)로 규정했던 일은 잘 알려진 사실이다. 여기서는 이러한 체면문화 자체를 해설할 필요는 없고, 이것이 노사관계에서 어떻게 작용하는지를 간략하게 살펴보는 것으로 충분할 것이다.

노사협상이나 단체교섭에서 상대방이 감히 시비를 할 수 없을 정도의 근사한 명분을 확보했다고 하자. 하지만, 그 과정에서 혹시라도 상대방의 체면을 손상시키는 행위가 발생하게 되면 그 명분도 반감하거나 무용지물이 될 위험에 처할 수도 있는 것이다. 그러니까, 명분이 자기 주장의 정당성을 뒷받침하는 내용적인 요소와 관련이 있다면, 체면은 그 명분을 지키고 경쟁에서 이기는 절차나 과정과 연관된다. 때로는 순전히 체면을 지키기 위해서 그럴듯한 명분을 내세우는 수도 있다. 명분은 남이 보기에 그럴싸하면 족하지만, 체면이란 자신의 체면 뿐 아니고 상대의 체면도 배려해야 하는 쌍방적인 것이다.

전통적으로 체면은 단순히 이간관계에서 개인의 지위에 영향을 미치는 데 그치지 않고, 집안과 가문의 지위에도 영향을 미쳤고, 정치적으로는 파벌의 지위에도 관련이 있었다. 따라서, 한 개인이 혹시 집단의 체면을 훼손하는 일을 하게 되면 그 책임은 개인에게 충격으로 돌아오게 되는 것이었다. 이 때문에, 노사쌍방은 사실상 합리적인 목표와 실질적이고 실용적인 수단을 희생하더라도 자신이 속한 집단의 체면을 유지하는 데 더 큰 관심을 가질 수 있다는 특이한 현상이 우리나라에서는 일어날 수 있다.

여기서 한 가지만 언급하고 지나갈 것은, 명분이나 체면을 중시하는 문화에서는 자칫 형식주의나 의례주의가 쉽사리 싹틀 수 있다는 사실이다. 실질과 내용보다 겉으로 드러난 핑계와 절차상 상대나 자신의 얼굴이 다치지 않는 것을 중요시하기 때문이다.

### 3. 눈치보기의 문화

위에서 논의한 두 단어는 한자 표기가 있다. 그러나 눈치는 순전히 우리말이다. 이 눈치는 한국사회에서 사람들의 행위에 지대한 영향력을 미치는 요소이면서 그 뜻하는 바가 다양하다. 첫째는 눈치가 빠르다는 용법에서처럼 상황판단이 민첩하여서 다른 사람들의 동기나 의도를 잘 읽고 이에 적응하는 데 유리한 조건을 창출하는 것과 관련이 있다. 둘째는 눈치 없이 굴다가 자신과 주위 사람들에게 피해를 주든지 당혹스러운 일을 야기하게 되는 용법이다. 이런 때는 주위를 잘 살피고 상황을 역시 빨리 파악할 필요가 있음을 암시하는 사례다. 그리고, 세 번째 용법은 위의 두 가지와는 약간 다른데, 남에게 눈치

로 어떤 신호를 보내서 그로 하여금 제빠르게 행동을 조정하도록 하든지, 아니면 거부스럽게 만드는 행동을 가리킨다. 남의 집 살이에서 눈치밥을 먹는다는 것이 이런 예에 해당한다.

노사관계에서도 상당부분 노사 양측이 모두 이 눈치작전으로 일을 해결할 때가 허다하다. 예를 들어, 노사간 협상이나 파업의 결정을 하려 할 때 노조간부들은 다른 회사의 노조가 어떻게 처신하는지를 예의 살펴서 눈치껏 그에 맞추려 한다. 경영자 대표도 마찬가지로 다른 회사의 협상을 살피면서 눈치를 보아 적정 수준에서 타협을 이끌어 낸다. 주어진 상황에서 노와 사가 말하자면 체면 손상도 없이, 명분도 서는 결정을 내리고자 할 때 다른 유사조직체들의 행태와 결정을 주시하고 최종 판단을 하는 행위가 바로 눈치 보기 문화의 표상이다.

임금 인상만 해도 지나치게 높거나 낮은 인상률을 채택하면 자기 회사 또는 자기 노조의 체면이 깎이고 명분 없는 인상이라는 편견을 받게 될 수 있으므로, 이야말로 눈치를 잘 살펴서 눈치껏 책정하는 책략이 필수적이다. 이처럼 노사관계에서 명분, 체면 및 눈치의 문화적 요소는 서로 얽힌 가운데 영향을 미치는 것이다.

#### 4. 기(氣) 싸움의 문화

기가 무엇인지는 여기서 해설할 나위도 없다. 중요한 것은 노사관계가 하나의 기싸움의 현상이라는 설명이다. 특히 우리나라에서 노사가 협상 테이블에 마주 앉아서 대화를 진행하던 중 의견이 팽팽하게 맞서 도저히 해결의 실마리가 보이지 않거나 결렬의 위기에 이르렀을 때, 타협이나 양보는 곧 항복 아니면 패배를 의미하는 것처럼 인식하는 경향이 있다. 이런 때는 합리적 선택이라는 그럴싸한 개념이나 이론은 무용지물이다. 여기에 합리가 있을 수가 없다. '죽기 아니면 살기'의 극한 투쟁밖에 선택의 여지가 없다. 요는 기싸움이 벌어지고 있는 것이다.

이런 때 멋진 명분이야말로 이 기싸움으로 궁지에 처한 상황에서 헤어날 수 있는 좋은 재료가 된다. 명분이 있으므로 어느 쪽이든 양보할 수 있고 타협이 결코 패배가 아니라 오히려 서로 통넓은 결실로 찬사를 보낼 일이 되기도 한다. 이로써, 상호간에 체면도 살리고 문제해결의 실마리도 풀고, 일거양득의 결과를 자아낼 수가 있기 때문이다. 특히, 기싸움으로 쌍방이 모두 지치고 정말 명분 없는 갈등으로만 번지고 있을 때는 아무리 속으로 의심의

여지가 있는 핑계에 불과한 명분이라도 명분이 좋으면 체면을 지키면서 해결을 얻을 수 있다는 것이 이 기싸움 문화에서 명분과 체면이 차지하는 중요성을 반증한다.

물론, 어느 쪽이든 가능하면 그런 핑계를 대지 않고 기싸움에서 끝까지 버티다가 승리를 이끌어 내는 것을 선호한다. 그 자체 하나의 큰 공적이기 때문이다. 기싸움이 끈질긴 인내와 강인한 투혼을 반영하는 것으로 보기 때문에 우리처럼 권위주의적이고 남성문화가 강한 사회에서는 기싸움 자체의 승리가 훨씬 더 값진 전리품이 될 수 있다. 그러나, 기싸움에서 이기려면 정말로 준비를 잘해서 마지막까지 기가 꺾이지 않을 자신이 있어야지, 선불리 시작했다가는 체면이나 손상하는 망신만 당하고 물러날 수밖에 없을 수도 있다.

## V. 결 론

이처럼 단편적인 예시를 두고 체계적인 이론의 제시라고 장담할 처지는 아니지만, 적어도 본고에서는 일종의 토착적 이론의 개발을 위한 대안적 접근을 실험적인 수준이나마 보여 주고자 한 데 의미가 있다고 본다. 특히, 노사관계와 같이 사회적 관계와 갈등의 이해를 위해서는 필수적인 현상을 다루는 데 있어서 이와 같은 토착적 접근이 유용하다면 한국사회에 관한 우리나라의 자주적인 대안이론을 토착적 문화의 원천에서 발굴한 개념과 사상들을 활용하여 체계화할 가능성을 보여주는 사례가 될 수 있다고 하겠다.

물론, 이런 접근으로 모든 설명이 완수되었다고 주장할 필요도 없고, 또 다른 형태의 설명이 불가능하거나 불필요하다고 주장할 나위도 없다. 기존의 이론적 관점과 방법론적 접근에 새로운 통찰과 설명을 추가한다는 것만으로도 충분한 의의를 찾을 수 있다. 이를 위해서 내가 시도한 것은 우선 두 가지다.

첫째, 현존하는 이론이나 개념틀로써 한국의 노사관계의 특징을 설명할 수 있는 데까지는 해보는 것이 중요하다. 이를 위하여 나는 역사적 전망에서 문화론적 접근을 채택한 것에 다름 아니다. 이 때, 우리의 노사관계를 이미 객관화된 역사적 맥락에서 파악하되 거기에 문화적인 요인의 중요성을 부각시킨 것이다.

둘째는 문화론과 토착화의 접근을 동시에 충족시키는 방법을 택하였다. 우선, 우리문화의 전통적 요소들 가운데서 한국노사관계를 설명하는 데 유용한 이론적인 생각들이 있으면 이를 원용하여 새로운 언어로 재구성하는 작업을 시도하였다. 그리고, 나아가 우리

문화 속에서 일상적으로 자주 언급하는 개념들을 그대로 수용하여 한국노사관계의 특성을 설명하는 데 이용하였다.

이러한 토착화의 전략은 두 가지 장점을 지닌다. 하나는, 기왕의 서양중심의 사회과학에 대비한 대안적 담론을 제공하고 있다는 점이다. 다만, 이렇게 제시한 대안적 설명은 현상학적 사회학의 방법론적 요구조건을 하나를 충족시킬 수 있을 때 더욱 의미가 있다. 그것은, 우리가 제공할 설명이 사회과학자가 기존의 방식대로 관찰대상의 관점과는 무관하게 임의로 공식화한 이론의 설명에 비해서 설명 대상인 한국의 노사당사자들이 볼 때 자신들의 생각과 행위를 제대로 해명한다는 결론을 얻을 수 있어야 한다는 조건이다.

다음, 다른 하나는, 이런 식으로 토착적 설명이 한국노사관계가 당면한 문제점들을 해소하는 데서도 다른 설명들보다 더 유리하다는 장점이다. 어떤 현상에 대한 설명 자체가 그 사회의 문화적 맥락에서 도출한 것이므로, 당사자들에게도 그럴듯한 설명이고, 따라서 외부에서 객관적으로만 접근하여 공식화한 설명보다 더 설득력이 있기 때문에, 문제의 해결도 당사자들에게 익숙한 접근으로 추구한다면 그 실효성이 더 커질 것이다.

아직은 지극히 초보적인 실험에 불과한 문화론적 토착화의 접근을 소개하였다. 앞으로는 노사관계 자체의 이론 정립은 물론이고, 우리사회의 여러 현상들을 설명하는 데 가장 유리한 것이 될 수 있는 우리의 자주적인 사회과학의 이론 형성노력이 이런 대안적 접근의 방향으로 진행할 수 있기를 간절히 바라는 바이다.

## 참 고 문 헌

- 김경동 (1988), 「노사관계의 사회학」 (경문사).
- 김경동 (1992), 「한국인의 가치관과 사회의식」 (박영사).
- 김경동 (1993), 「한국사회변동론」 (나남).
- 김경동 (1996), "21세기 인식의 대전환을 위한 이론적 관점," 「노사관계연구」, 제7권 pp. 1-14.
- 김경동 (2000), 「선진한국, 과연 실패작인가?」 (삼성 경제연구소).
- 김호진 (1993), "한국의 산업화와 노사관계의 발전방향," 「노동문제논집」, 제10권, pp. 1-10.

- 배무기 (1991), 「한국의 노사관계와 고용」 (경문사).
- 서울대학교 사회과학연구소 (1987), 「한국의 노사관계: 현황, 특징 및 개선방향」 (서울대학교 사회과학연구소).
- 신유근 (1991), "한국기업의 경영시스템과 노사관계의 변화", 「노사관계연구」 제2권, pp. 61-102.
- 최영기 외 (1999), 「한국의 노사관계와 노동정치(I): '87년 이후 사회적 합의를 중심으로」 (한국노동연구원).
- 한국생산성본부 (1989), 「한국의 산업사회와 노동문화」 (한국생산성본부).
- 金璟東 (1981), "變化の古典『易經』の研究: アジアの勞使關係のより良きモデルの探究", 『日本勞動協會雜誌』, Vol. 269, No. 8, pp. 40-50.
- Alatas, S. F. (1993), "On the Indigenization of Academic Discourse," *Alternatives*, Vol. 18, No. 3, pp. 307-338.
- Berger, P. L. (1988), "An East Asian Development Model?", pp. 3-11 in P. L. Berger and H. H. Michael Hsiao, eds., *In Search of an East Asian Development Model* (New Brunswick, NJ: Transaction Books).
- Chan Wing-tsit (1973), *A Sourcebook in Chinese Philosophy* (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- Kim Kyong-Dong (1996), "Toward Culturally 'Independent' Social Science: The Issue of Indigenization in East Asia," pp. 63-72 in Su-Hoon Lee, ed., *Sociology in East Asia and Its Struggle for Creativity* (Madrid: International Sociological Association).
- Kim Kyong-Dong (1998), "Alternative Discourses in Korean Sociology: The Limits of Indigenization," Paper presented at the International Workshop and Southeast Asian Regional Colloquium on "Alternative Discourses in the Social Sciences and Humanities: Beyond Orientalism and Occidentalism," May 30-June 1 (National University of Singapore, Singapore).
- Weber, Max (1951), *The Religion of China* (Haus H. Gerth, tr & ed. New York: Free Press).

## The Culture of Industrial Relations in Korea: Toward an Alterternative Approach

Kyoug-Dong Kim\*

### ABSTRACT

This paper is aimed at providing an illustrative case for an alternative approach to industrial relations, which entails 1) a 'culturalist' scheme of explanation for the unique nature of industrial relations in Korea and 2) and 'indigenized' account of the peculiarities of Korean industrial relations, drawing upon cultural resources available in Korean Language and tradition. The culturalist approach her, first, brings in the historical background of Korean industrial relations which has led it to be highly politicized and ideologically charged, and second, relies behavior manifested in industrial relations. In this effort, two major types of such resources are utilized. a) central principles of social organization in Korea, for example, hierarchical authoritarianism clashing with equalizing tendencies,, factionalism rooted in connectionism and personalism, and ritualism or formalism coupled with moralism, and b) some illustrative cases of Korean language usages, such as myongbun, chemyon, nunchi, and Ki-ssaum. It is argued that this indigenous approach does not only provide alternative explanations not available in the existing theories prevailed by Western intellectual tradition but offers explanations that are more akin to and make better sense to the Korean people themselves, so that it might also

---

\* Professor of Sociology, Seoul National University

help supply more relevant answers to resolve problems of industrial relations in Korean society.