

싱가포르의 勞使協力を 위한 制度的 裝置 및 實施事例

張 榮 哲*

—〈目 次〉—

- | | |
|---|---|
| I. 序言: 싱가포르 政府의 協力的 勞使
關係에 대한 強調 | IV. 모빌 싱가포르(Mobile Oil Singapore)
의 事例 |
| II. 1980年代 協力的 勞使關係 發展을
위한 勞·使·政의 共同勞力 | V. 結 語 |
| III. 協力的 勞使關係 構築을 위한 制度的
裝置 | |

I. 序言: 싱가포르 政府의 協力的 勞使關係에 대한 強調

싱가포르는 1979년 산업개편을 시도하며 실시한 고임금정책으로 1980년대초 빈번한 전직(Job Hopping) 현상에 직면하게 되었고, 종업원의 조직에 대한 충성도를 높이고 한 직장에 전념함으로써 안정된 생산성을 유도해 나가는 문제가 시급한 과제로 부각되었다. 이를 해소하기 위해 기업단위 복지정책의 장려와 팀워크 및 성과배분제도의 도입을 통한 협력적 노사관계 발전에 진력하기 시작하였다. 그러던 중 1985년에 봉착한 경제불황은 생산성 증진을 통한 경제회복을 위해 협력적 노사관계 발전이 긴요함을 재차 강조하는 기회가 되었다(The Singapore Economy: New Directions, p.125, Report of the Economic Review, 1986). 1978년 이래 쟁의없는 산업평화를 유지해 온 덕분에 싱가포르의 노사는 상호 합의하에 임금동결 등 국가임금위원회가 제시한 경제회생정책을 수용하고, 일본으로부터 배운 고용안정정책 및 노사협의를 도입하는 등 협력적인 노사관계 구축을 향후 지속적인 경제발전을 위한 선결과제로 삼았다.

* 경희대학교 정경대학 경영학부 교수

II. 1980年代 協力的 勞使關係 發展을 위한 勞·使·政의 共同勞力

1. 홍보활동: 싱가포르 생산성본부(National Productivity Board: NPB), 싱가포르 경제인 연합회(Singapore National Employers' Federation: SNEF), 싱가포르 노조(National Trade Union Congress: NTUC)는 협력적 노사관계 발전을 위해 세미나, 워크샵, 국제회의 등을 통해 모범적인 외국의 사례들과 싱가포르의 신노사관계체에 대한 토의(예 성과배분, 신축적 임금체계의 도입 등)를 활성화 시켰다. 뿐만 아니라 NPB는 월간 뉴스레터를 통해, 협력적 노사관계를 위한 "실천사항과 금지사항"들을 간단하고 눈에 띄는 방법으로 노사 모두에게 주지시킴으로써, 상호협력정신을 발전시키는데 이바지하였다.

2. 훈련활동: SNEF는 협력적 노사관계의 실천을 위해 관리자 및 감독자들을 대상으로 노사관계 교육과정을 개설하여, 참석자들이 노·사·정의 역할을 보다 잘 이해할 수 있도록 해주었다. 노조 또한 노조 지도자들 및 회원들을 위해 여러 가지 노동교육을 실시하고 있다. 이 두 기관의 교육/훈련을 지원하기 위해, NPB는 노사 양측을 대상으로 공동협회의 및 팀빌딩 기법들을 가르치는 과정들을 개설하였다. NPB 교육과정의 특징은 노사대표들이 한 강의실에서 공통의 학습환경에서 교육을 받음으로써, 기업차원에서 각각의 역할들을 보다 잘 이해할 수 있게 해 준다.

3. 정규 교육체계에서의 노사관계 활동: 어릴적부터 협력적인 노사관계를 위한 태도를 배양하기 위해 정규교과과정에 노사관계 토픽을 포함시키도록 하고 있다. 영미식의 대립적 노사관계만 접해 왔던 싱가포르 학생들에게 일본식 공동협회의나 협조적 노사관계를 접할 수 있는 기회를 갖게 하였다. 한걸음 더 나아가, 교육부는 일선교사들의 노사관계에 대한 지각이 학생들에게 미칠 영향을 고려하여, 주기적으로 교사들을 대상으로 노사관계에 대한 오리엔테이션과 교육을 실시하고 있다.

4. 연례 임금협상 준비: 1986년 국가임금위원회(NWC)의 임금개혁소위원회에서 제시한 의견들 중의 하나가 기업차원에서 NWC의 정성적 지침에 의거 연례 임금협상을 실시하도록 하는 것이었다. 보통 2-3년에 한 번씩 협상하던 것을 매년의 기업성과에 따른 연례협상으로 전환함으로써, 노사 모두 단체협상에 대한 준비를 보다 잘하지 않으면 안 되게 되었다. 이를 위해 SNEF는 직접임금협상교과를 개설하였고, NPB는 일본 노조가 임금협상에 대비하는 사례들을 책자(정보공유: 일본인들은 어떻게 단체협상에 준비하였

는가?)로 발간하고, 단체협상을 위한 핸드북(Handbook)을 마련하여 필요한 모든 사실과 정보를 규합하여, 조합원들에게 협상안의 이론적 근거를 제시하고, 사용자에게 노조의 임금안에 대한 근거로 제시할 수 있도록 하고 있다.

5. 기업체별 노사관계의 증진: 싱가포르 기업들은 종업원들과의 협조정신을 구축하기 위해 의사소통과 정보공유를 개선하는데 여러 가지 노력을 경주하고 있다. 예컨대 사내 뉴스레터를 발간하여, 사내의 사고, 오락 활동들 뿐만 아니라 기업의 성과 및 QCC의 진척과 혜택들을 보도함으로써, 종업원들이 기업현황에 대해 정통하도록 최선을 다한다.

이러한 노력에도 불구하고 1990년 생산성 썬베이(Productivity Survey)에 의하면 노동력의 57%만이 경영자가 종업원들에게 작업과 관련된 정보를 충분히 제공해주고 있고, 49%가 작업상의 문제를 해결하는데 있어서 노사간의 협조에 만족을 표시하였다.

따라서 보다 원활한 의사소통과 정보공유를 위해, P2000 보고서는 다음과 같은 제안을 하였다(Strait Times Ltd. Annual Productivity Surveys, 1989/1990). 즉, 기업들은 노사간의 공식적인 의사소통 채널을 이용하여 정보공유체계를 구축하고, 감독자들에게 명확히 정의된 의사소통 역할을 부여하며, QCC나 다기능 공동 작업집단 등을 구축하자는 것이다. 기업 전반에 걸친 정보의 흐름은 노사간에 이해와 신뢰를 높이며, 조직이 시장의 요구들에 신속히 대응할 수 있게 해준다.

Ⅲ. 協力的 勞使關係 構築을 위한 制度的 裝置

1980년초 싱가포르는 산업구조개편과 함께 생산성운동을 전개하였다. 기업차원에서 이러한 운동의 원만한 전개를 위해 기업들은 각종 노사협력을 증진시킬 제도적 장치들을 도입하기 시작하였다.

1. 사용자 기여를 통한 기업복지주의제도(Company Welfarism through Employers' Contribution; CoWEC): CoWEC는 사용자와 종업원간의 관계를 증진시키기 위하여 중앙적립금(Central Provident Fund)에 대한 사용자 기여분의 일부(7%)를 신탁투자하여, 그 수익을 종업원의 CoWEC계좌에 분할하여 줌으로써, 그들의 복지를 위해 사용토록 하는 것이다. 1984년 20개의 회사들이 시범실시로 시작하였으나, 경제불황과 CPF의 투자활용이 허용됨에 따라 기금의 규모가 크게 성장하지 않아, 많은 기업들이

실시를 보류하고 있는 상태이나, 일부 실시하고 있는 기업들에서는 아직도 노사관계의 증진이라는 소기의 목적을 달성하는데 도움이 되었다고 한다.

2. 종업원 주식소유제(Stock Ownership Scheme): 사용자들은 종업원 주식소유제도를 통해 기업에 대한 연대감을 증진시키는 방안을 모색하였다. 일부 기업은 CoWEC 제정을 활용하여 주식소유를 유도하는 방법을 모색하기도 하나, 별도로 종업원 주식소유를 권장하는 곳들도 있다. 이러한 주식소유제는 장기적인 프로그램으로써 종업원들로 하여금 생산성과 복지혜택이 연관성이 있음을 인지하는 교육과정을 필요로 한다. 조사연구들에서도 보여주듯이, 종업원 주식소유가 생산성 향상과 동기유발의 증대효과는 있으나, 이직율을 현저히 줄인 효과는 단기간에 나타나고 있지 않고 있다(The perceived value off share ownership plans in Singapore, Jan 90, Hewitt Associates).

3. Quality Control Circles(QCC): NPB와 공무원 연수원(Civil Service Institute)가 중심이 되어 QCC활동이 촉진되었고, 보다 많은 사람들이 이에 참여할 수 있게 훈련프로그램들을 제공하였다. 싱가포르에서 QCC활동은 QCC 클럽, 회의, 포럼, 세미나, 워크샵 등을 통해 확산되었다. NPB는 싱가포르 QCC협회를 세워 보다 경험있는 관리자 및 지도자들이 참여하여, QCC활동을 촉진시키도록 하였다. 이러한 QCC운동은 싱가포르 근로자의 주체성(identity)을 형성하는 수단이 되었을 뿐만 아니라 문제해결의 도구로서 그 가치를 인정받게 됨으로써, 더욱 지지를 받고 있다.

4. Work Excellence Committee(WEC)/Work Improvement Team(WIT): WEC(민간부문)와 WIT(공공부문)는 NPB가 기업수준에서의 노사공동협의기구로서 적극 권장해 오고 있다. 여기에서는 노사의 대표들이 함께 작업관련 문제들 및 비협상대상 사항들을 토의한다. 그 중에서도 WEC에서 다루고 있는 주요 문제들로는 종업원의 훈련과 개발, 배치, 비용통제, 작업조건 및 급여와 부수급여 등이다.

각 사업 또는 사업장의 특성에 따라, 협의기구의 성격과 내용면에서 차이가 있기는 하나(예: Joint productivity committee, Joint labor-management consultation committee 등), WEC를 도입하고 있는 기업체들은 여러 가지의 장점들을 열거하고 있다. 예컨대 노사간의 이해증진(노사간의 건설적인 대화), 종업원들간의 응집력 강화, 생산성증진 방안 토의, 각자의 직무들이 전체 기업이 추구하는 것과의 연관성 이해 등을 들 수 있다. 이와 같은 공동협의기구는 노사간의 제협약을 통해 설립이 되고, 운영이 되는 것이 일반적이나, 뒤에 소개하는 모빌 오일 싱가포르는 예외이다.

IV. 모빌 싱가포르(Mobile Oil Singapore)의 事例

1. 공동노사협의제의 도입배경과 목적

1980년대 미국계 다국적 기업에 근무하는 싱가포르 종업원들과 경영자들간에는 상호 불신의 불편한 관계로 얼룩져 있었다. 1985년 경제불황과 더불어 모빌오일 싱가포르의 노사 모두는 어떠한 실마리를 풀지 않으면 안되겠다는 인식을 같이 하게 되었다. 노사간의 신뢰회복을 통해 위기를 극복해 보려는 공통인식에 기초하여, 노사는 1986년 NPB가 협력적 노사관계 증진 프로그램으로 실시 중이던 팀빌딩(Teambuilding) 워크샵에 공동으로 참여하였다. 이 프로그램은 경영자, 노조지도자 및 종업원들이 상호교류를 통하여, 그들이 하나의 팀으로 효과적으로 일할 수 있는 능력을 개발할 수 있는 소지와 저해요소들을 검토하는 기회를 제공하는 것이다. 2박 3일의 워크샵의 결과는 노사간의 신뢰회복은 물론 실질적 협력을 위한 노사공동협의회를 정례화하는데 초석을 마련해 주었다.

이에 따라 실시된 것이 스마트(Synergism through Mobil's Action Results Teams; SMART) 프로그램이다. "노사공동협의"라는 아이디어는 경영자들간에 다양한 반응을 불러 일으켰다. 그 주된 요인은 당시 경영자들이 독일인, 영국인, 미국인 등 국제적으로 다양하게 구성되었다는 점에 찾아 볼 수 있다. 독일인들은 공동노사협의를 공동결정법(Co-Determination Act)과 근로자 이사들의 이사회 대표제와 연관을 시켰고, 영국인 경영자들은 산업민주주의를, 또 미국인 경영자들은 공동의사결정(Joint decision making)을 연관시키고 있었다. 이러한 문화적 차이에 따른 오해들은 곧 해소되었고, WEC(Work Excellence Committee)를 통한 노사공동협의기구가 출범을 보게 되었다.

이러한 노사공동 협의기구의 주된 목적은 다음과 같다.

- A. 고위 경영층과 종업원 그리고 노조는 작업장에서의 조화를 유지하고, 노사갈등 가능성을 줄이기 위해 작업관련 문제들 및 우려사항들을 조기에 해소하는데 적극적으로 나선다.
- B. 신규 또는 수정된 정책들과 절차들의 집행을 용이하게 하고 일반 종업원들로부터 피드백을 구하기 위해서도 모든 당사자들간에 공동협의 과정을 적극적으로 권장한다.

C. 생산성 향상은 작업과정 및 흐름의 합리화를 통한 비용절감, 경제성증대와 동시에 기업과 종업원들간의 그로 인한 소득의 공유를 낭도록 낭비를 절감함으로써 이룩한다.

이러한 목적을 갖고 여러 차례의 회합을 가진 끝에, 경영자들은 노조가 찬성한다면 한 번 시도해 보겠다는 의지를 표명하였고, 노조는 처음엔 별로 의욕을 보이지 않다가 결국 모빌 오일에서 WEC를 통한 노사공동협의기구가 실시될 수 있다는데 합의를 하게 되었다.

이를 실현하기 위한 구체적인 방안들은 NPB와 노무관계부서간의 긴밀한 협조로 가능하였다. 이러한 계획단계에서 QCC를 유일한 프로그램으로 WEC에 수용한다는 결정을 내렸고, 이 프로그램에 대한 명칭을 SMART라 부르게 되었다. 노조는 SMART프로그램의 형성단계 전과정에 걸쳐 모든 정보를 제공받았다.

이에 입각하여 SMART프로그램 활동들을 위한 조직과 집행계획들이 수립되었다. 이 프로그램의 성공여부가 노사공동협의의 성패를 좌우한다는 점이 강조되었고, 조정위원회는 기업의 지원과 의사소통의 원활화를 위해 존재함을 주지시켰다. 이 SMART프로그램의 핵심은 높은 생산성을 달성하기 위해선 일을 죽도록 하자는게 아니라 현명하게 하자는 것이다.

2. SMART프로그램

SMART프로그램은 기본적으로 종업원 참여를 통한 경영참가를 함축하는 것으로 다음과 같은 네 가지의 핵심요소들을 근간으로 하고 있다.

- 1) 조직성과에 대한 적시의 피드백을 제공해 주는 정보체계.
- 2) 모든 수준에서 종업원들의 체계적인 대표.
- 3) 모든 이들에 의해서 공유되고 있는 비전을 중심으로 한 조직.
- 4) 종업원들의 창의성과 책임감에 대한 조직지도자의 신념.

모빌 오일 싱가포르에서는 경영참가 자체가 목표가 아니고, 전체 조직이 가치를 부여하는 목표들(즉 품질향상, 비용절감, 또는 보다 나은 팀워크, 협력, 상호이해 등)을 달성하기 위한 과정인 것이다.

1) SMART프로그램의 조직 및 성과

1986년 2월 노사 고위대표들이 2박 3일간의 워크샵을 끝내고, 검토위원회를 열었다. 이 위원회는 사장을 의장으로 하고 인사관리자를 총무로 하는 노사 고위대표 7인으로 구성되었다. 안건은 노사공동협의회의 준수사항과 정책 및 행동강령을 채택하고, 두 개의 조정위원회 위원들을 임명하며, SMART프로그램의 지도자 및 간사로 활동할 인물들을 찾아 훈련을 시키고 임명하는 것들 이었다.

이어서 두 위원회, 제조조정위원회와 마케팅조정위원회가 구성되어 회합을 가졌고, SMART간사와 지도자들에 대한 훈련이 실시되었다. 이중 16명의 지도자 훈련 수료자들은 16개의 파일럿 팀(Pilot teams)을 이끌도록 선발되었다.

16개 파일럿 팀 구성원들에 대해서도 문제해결기법들에 대한 훈련이 실시되었다. 그 해 8월 SMART프로그램의 지도자, 간사, 구성원들에 훈련수료증을 주면서, 2개의 SMART팀들은 다른 팀들이 따를 만한 모범을 보이기 위해 그들 프로젝트에서 발견한 사항들을 발표하였다.

이들 16개 프로젝트팀들은 4개가 마케팅 분야이고 12개가 제조부문이었다. 첫해에 이룩한 비용절감효과는 S\$250,000을 초과하고 있고, 한 팀은 단독으로 S\$120,000의 비용절감효과를 거두기도 했다. 이러한 노력에 힘입어 그 팀은 1987년 전국 QCC회의에서 금메달을 획득하는 업적을 세우기도 했다.

2) PIAS (Mobile Productivity Incentive Award Scheme)

SMART프로그램의 착수와 더불어 모빌 오일 싱가포르는 발생하는 소득 및 절약을 종업원들과 나누기 위해 생산성 인센티브상 제도를 마련하였다. 이 제도의 목적은 (1) 회사의 생산성증대를 기하기 위해서 작업환경을 개선하고 비용을 절감하는데 적극적이고 집단적인 참여를 권장하고, (2) 종업원들의 단체노력을 인정하고, 그들의 기여에 대해 금전적 또는 비금전적인 시상을 하고자 하는 것이다.

이러한 시상제의 기본 원칙들은 다음과 같다. (1) 단체노력을 권장하고 인정한다. (2) 궁극적으로 모든 계층의 종업원들이 대단위로 참여/참가하도록 유도한다. (3) 분배 및 시상은 실제 소득 또는 절약이 실현되고 나서 실시한다. (4) 자체 재정지원이 가능토록 생산성 소득과 작업개선업적분을 재정원으로 한다.

3) 시행과정상의 문제점

이 프로그램의 시행 1년후 검토위원회가 종업원들의 피드백에 입각하여 분석한 바에 따르면 다음과 같은 문제점들이 노출되었다.

- A. 경쟁적인 요소가 부각되어 참여자들에게 불필요한 부담을 안겨 주는 경향이 있었다.
- B. 스마트 프로그램 간사들의 역할이 명확치 못한 경우가 많았다.
- C. 문제점이 발견되고 필요한 자료들이 수집되고 나면, 프로젝트가 기술부로 넘겨지곤 하여 팀들이 실망하는 경우가 있었다.
- D. 부서의 장들이 구성원들이 수행한 프로젝트를 지원해 주지 않는 경우가 있었다.
- E. 프로젝트나 문제점들이 조정위원회에서 제기될 경우, 부서장들이 소외되었다고 느끼는 경우가 발생하였다.
- F. 감독자들의 존재가 장애로 여겨지는 경우가 있었다.
- G. 질투 등 개인적인 감정 때문에 일부 종업원들이 동료들로부터 소외되는 경우가 있었다.

이러한 문제점들을 면밀히 검토해 본 결과, 문제의 핵심은 중간 관리자이거나 감독자들의 SMART프로그램 관리 미숙에서 비롯되었음이 지적되었고, 그들에 대한 교육, 훈련지원이 마련되었다.

V. 結 語

〈표 V-1〉은 노사협력제도를 성공적으로 정착시킨 대표적인 3개 기업들의 노사협력 현황과 성과를 요약해 보여 주고 있다. 성공에 어떤 비결이나 공식이 있다고는 볼 수 없으나, 각 기업들이 처해 있는 환경과 필요에 따라 여러 제도들을 적절히 배합하여 실시한 것이 주효했던 것으로 볼 수 있다. 그렇지만 아무리 좋은 배합이라 할지라도, 근로자와 경영자의 적극적인 지원(Support)과 전념(Commitment)없이는 어떠한 협력방안도 성공을 거둘 수 없음은 자명한 것이다. 이러한 여건이 형성된다면, 주도면밀한 계획, 상호신뢰, 함께 일할 의지가 성공의 관건이 될 것이다.

〈표 V-1〉 3개 회사들에서의 노사협력체계

항 목	FRASER & NEAVE(S) PTE LTD	MOBIL OIL SINGAPORE PTE LTD	LEP INTERNAIDNAL (FAR EAST)LTD
1. 사업형태 2. 종업원수 3. 노사협력사업이 착수된 해 4. 노조/비노조자 5. 노사협력제도/방안	음료/식품의 제조, 판매 934명 1982년 노조구성	정유 및 석유화학제품제조 520명 1986년 노조구성	국제화물운송 165명 1986년 무노조
6. 정보교환/토의 사항	<ul style="list-style-type: none"> - 고위경영자, 노조간부로 구성된 노사 쉐클(Industrial Relations Circle: IRC) 중앙위원회를 두어서, 회사에서의 노사관계 전반의 방향을 설정하고, 각 부서의 IRC들이 수행할 과제들을 승인/결정하며, 미해결 문제들을 다룸. - 부서 IRC들은 5~15인 범위에서 구성 - 복지 및 오락프로그램 - 의사소통 채널 - 작업환경 - 근로자 개발프로그램 - 비용절감 - 인센티브제도 - 기업의 재정성과 	<ul style="list-style-type: none"> - QCC와 유사한 작업장의 작업팀들을 설립. - 작업팀들을 지원하고 의사소통을 원활하게 하기 위해 노사간 부들로 구성된 중앙감도 위원회와 부문조정위원회들을 둠. - 팀프로젝트들로부터 생긴 비용 절약이나 소득을 근로자들과 나누기 위한 인센티브제도 도입 - 비용절감 - 작업방법/과정 - 품질수준 - 납품일정 	<ul style="list-style-type: none"> - 항공운송과 해상운송부문의 2개의 Work Excellence조정위원회(고위경영자와 종업원대표로 구성)설립 - 부서장과 부서의 종업원들로 구성된 부서위원회들(Departmental Committees)을 둠. - 작업방법/절차 - 종업원 개발프로그램 - 부서간 협력 - 시장조사 - 복지 및 오락프로그램 - 사무실 관리문제 - 기업 목표/달성 예정치 - 서비스의 질
7. 성과	<ul style="list-style-type: none"> - 노사분쟁의 현격한 감소, 모든 분쟁들은 법이 정한 중재기관의 도움 없이 노사간에 해결 - 1982년 이직률 10%이던 것이 1986년 2%로 저하. 	<ul style="list-style-type: none"> - 1987년 팀프로젝트들로 인해 S\$25,000절약, 1988년에 S\$269,000 비용절감 - 작업장에서 팀워크 의사소통 원활 - 노사간의 관계개선 *1986년 처음으로 단체협상이 세3자의 개입없이 매듭지어짐 *1987년 새로운 유연임금체계 도입 	<ul style="list-style-type: none"> - 부서간 의사소통개선 - 작업체계/절차 정연화 - 수익성과 생산성수준의 증대

Singaporean Approach to Cooperative Labor-Management Relations

Young-Chul Chang*

ABSTRACT

This paper discusses Singaporean approach to developing cooperative labor-management relations. Since 1980s, Singapore government, in collaboration with employers and unions, have introduced various training and redevelopment programs as well as corporate welfarism to enhance positive labor-management climate. Mobile Oil Singapore is an illustration. And other representative cases of cooperative labor-management relations are examined. Key success factors in these cases include systematic planning, mutual trust/respect and commitment to working together.

* Kyunghee University