

# 3시간 만에 노사관계 톺아보기



28기 공인노무사 **오은지**  
SK텔레콤 노동조합 전문위원

## 3시간 만에 노사관계 훑어보기



### 제1장. 노사관계의 기초개념

---

#### 제1절 노사관계의 개관 - 1 p

- I. 노사관계의 정의
- II. 노사관계의 특성
- III. 노사관계 시스템 (IRS) : Industrial Relations System

#### 제2절 노사관계의 발전형태 - 3 p

- I. 전제적 노사관계 : 절대명령과 복종이 존재하는 종속관계
- II. 온정적 노사관계 : 가족주의적 사회관계
- III. 완화적 노사관계 : 약간의 합리주의적 관계
- IV. 민주적 노사관계 : 단체교섭을 통한 대등관계

#### 제3절 노사관계 계획 - 4 p

### 제2장. 노동조합

---

#### 제1절 노동조합의 개관 - 7 p

- I. 노동조합의 의의
- II. 노동조합의 기능
- III. 노동조합의 가입방법(Shop system)

#### 제2절 노동조합의 유형 - 9 p

### 제3장. 단체교섭

---

#### 제1절 단체교섭 제도의 개관 - 12 p

- I. 단체교섭의 의의

II. 단체교섭의 기능

III. 단체교섭의 유형

제2절 단체교섭의 유형 - 13 p

#### 제4장. 단체협약

---

제1절 단체협약의 개관 - 15 p

I. 단체협약의 의의

II. 단체협약의 기능

제2절 단체협약의 성립 - 16p

I. 단체협약의 당사자

II. 단체협약의 내용과 효력

#### 제5장. 노동쟁의와 쟁의행위

---

제1절 노동쟁의 - 18 p

I. 노동쟁의의 의의

II. 노동쟁의의 구분

III. 노동쟁의 조정제도

제2절 쟁의행위 - 19 p

I. 쟁의행위의 의의

II. 쟁의행위의 유형

#### 제6장. 경영참가

---

제1절 경영참가의 개관 - 20 p

I. 경영참가의 의의

II. 경영참가의 목적

III. 경영참가의 이론적 배경

IV. 경영참가의 필요성 : 작업장 내 노조의 확대된 팔

V. 경영참가의 문제점

제2절 경영참가의 유형 - 22 p

I. 일반적 경영참가 유형

II. 기업의 소유권 측면에서 경영참가 유형

제7장. 자본참가

---

제1절 자본참가의 기본개념 - 24 p

제2절 자본참가제도 - 24 p

제8장. 이익참가

---

제1절 이익참가의 기본개념 - 27 p

제2절 이익참가제도 - 27 p

제9장. 의사결정참가

---

제1절 의사결정참가의 기본개념 - 30 p

제2절 의사결정참가제도 - 30 p

제10장. 의사결정참가의 다양한 제도 - 33 p

---

# 3시간 만에 노사관계 훑어보기



## 제1장. 노사관계의 기초개념

### 제1절 노사관계의 개관

#### I. 노사관계의 정의

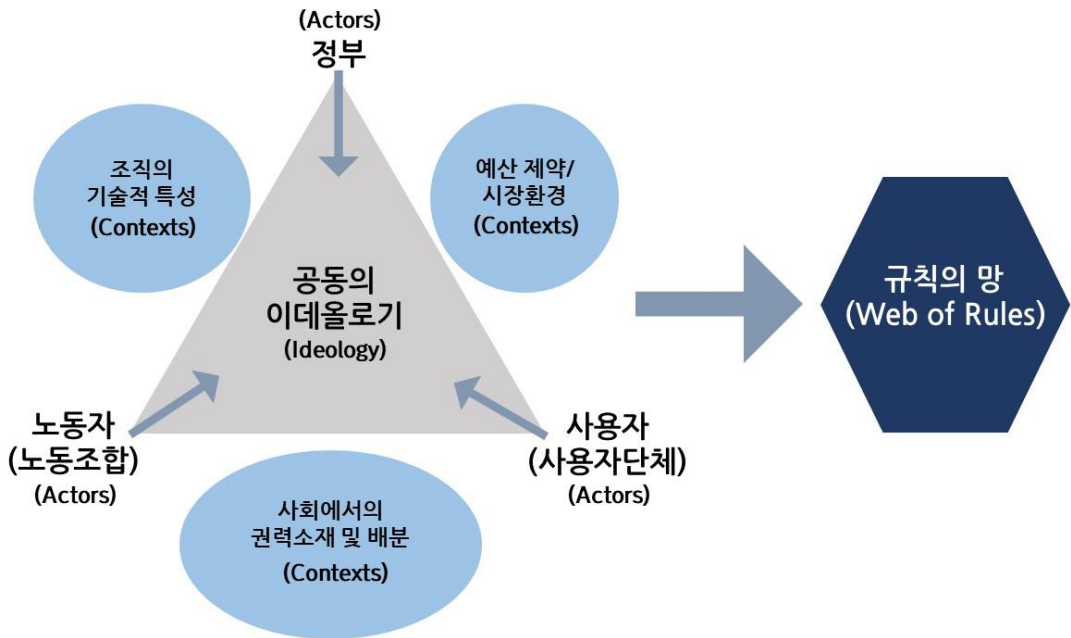
- 레스터(R.A. Lester) “근로자조직과 산업경영자 간에 근로자의 처우뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 경영자의 고용관행, 노동조합정책 및 노동문제에 대한 정부의 행동을 포괄하는 노동의 모든 영역을 포함한다”고 정의
- 던롭(J. T. Dunlop) “노동관계의 직접 당사자인 근로자와 경영자, 노사정책, 단체교섭, 노사분쟁에 관한 규정을 설정하고 다루는 정부를 포함하여 노·사·정의 상호관계”로 정의

#### II. 노사관계의 특성

1. 종업원과 경영자의 관계 vs 조합원과 사용자의 관계
2. 개별적 인간관계 vs 집단적 노사관계
3. 협력적 노사관계 vs 대립적 노사관계
4. 경제적 관계 vs 사회적 관계
5. 종속적 관계 vs 대등한 관계

#### III. 노사관계 시스템(IRS) : Industrial Relations System

- 미국 하버드대학교 노사관계연구소의 던롭(J. T. Dunlop) 교수에 의해 최초로 제기되었다. 이 모형은 사용자-노동자(노동조합)-정부라는 3주체 간 관계가 기술, 시장압력 및 주체들의 상대적 권력과 지위라는 환경적 맥락에 따라 결정된다는 것이다. 또한, 이러한 관계를 통해서 노사관계의 산출물이며 작업장을 지배하는 규칙의 망(web of rules)이 형성된다.



## (1) 당사자 (Actors)

- 경영자, 노동자와 그들의 대의기구인 노동조합, 노사관계 관련한 정부기구들

① 기업의 경영자 및 사용자단체 : 직접 자본을 소유한 경영자 뿐만 아니라 그 조직에서 중간관리층이나 최고관리층에 종사하는 관리자들도 모두와 기업체의 소유주, 이들의 조직체인 각종 협회, 기타 관련 경제단체들도 당사자로 보고 있다.

② 근로자 및 조직 내외의 근로자 조직 : 노동조합이 근로자와 그 조직의 대표자 역할을 수행함에 있어서 노동조합뿐만 아니라 비공식조직인 공장협의회 등

③ 노사관계를 규정하는 정부기관 : 노사관계체계 내에서 노동문제와 관련이 있는 정부기관(노동부·법원·각종 위원회)은 노사관계에 광범위하고 결정적인 기능을 수행한다.

## (2) 관련환경 (Contexts)

- 당사자들의 행동과 의사결정에 영향을 미치거나 이를 제약하는 요인으로, 조직이 활용하는 기술적 특성, 조직에 영향을 미치는 시장이나 예산제약, 사회에서 권력의 소재와 배분 등

① 기술적 환경 (technological contexts) : 어떤 제품을 생산할 것인가와 같은 기술선택, 경영관리형태, 근로자의 조직, 감독문제, 노동력문제

② 시장환경(market contexts) : 독점적 산업에서 기업의 지불능력이 여유가 있거나, 시장 또는 예산상의 제약이 있는 경우 간접적으로 사업장의 기술이나 또는 다른 특성에도 영향을 미친다.

③ 권력환경 (power contexts) : 보다 광범위한 사회 내의 있어서의 권력배분의 관계

### (3) 규칙 (Rules)

- 노사관계제도 속에 존재하는 당사자들은 노동공동체에 필요한 제 규칙을 제정한다. 즉, 협약, 관습, 규약, 계약 등의 다양한 규칙들이 규칙의 망(web of rules)을 형성하고 그 안에서 고용관계의 조건과 본질이 결정된다.

### (4) 이념 (Ideology)

- 시스템 내에서 각 당사자들이 공유하고 있는 신념을 말한다. 각 당사자들이 시스템 내에서 자신들의 역할에 대한 견해가 일치하는 경우에는 시스템인 안정화되지만, 견해가 불일치하는 경우 시스템은 불안정적이다. 즉, 이데올로기는 노사관계 당사자들 사이의 관계를 연결시키는 생각의 체계로 노사관계체계가 하나의 실체가 될 수 있도록 결속시키고 통합시키는 역할을 한다.

## 제2절 노사관계의 발전형태

### 1. 전제적 노사관계 : 절대명령과 복종에 의한 종속관계

- 전제적 노사관계는 대체로 19세기 중반까지 존재하였던 형태이다. 이 단계에서 경영은 대부분 소유자에 의하여 관리되는 이른바 ‘소유경영’(owner management)의 단계에 있었으며 근대적 노동시장 역시 확실히 성립되지 않았다.
- 필연적인 결과로 근로자의 노동조건은 자본가의 일방적 의사에 의하여 결정되었고, 자본가와 근로자의 관계는 절대명령과 복종이 존재하는 종속관계로서 근로자의 인간적 요소는 무시되었다. 즉, 근로자의 기본권이 자본가의 이윤극대화의 도구로 전락한 시기였다.
- 근로자들은 근로조건을 착취당하고 있음을 깨닫고 사용자에게 저항하기 시작했다. 그러나 사용자는 근로자의 저항을 억압하고 지배하는 전제적 관리방식으로 일관했다. 결국 이러한 근로자의 저항은 높은 결근율, 이직률로 나타나다가 분쟁, 시위, 폭동으로 발전하게 되었고, 점차 강력하게 집단화되고 조직화됨으로써 노동조합 생성의 기초가 되었다.

### 2. 온정적 노사관계 : 가족주의적 사회관계

- 이시기 자본과 노동은 여전히 전제적 주종관계에 놓여 있으면서도 어느 정도의 인간적 접촉을 통하여 가족주의적 사회관계가 성립되기 시작했다. 그 결과 노사 간에는 온정주의적, 은혜주의적 관계가 나타나게 되었다.
- 즉, 사용자는 근로자의 기본적 욕구를 어느 정도 충족시키면서 기업의 생산성을 증대시키려 했고, 근로자는 사용자가 주는 임금을 사용자가 베푸는 은혜로 생각하여 이에 보답해야 한다는 온정주의적 사고와 은혜적 보답의 사고방식이 경영관리 방식으로 나타나기 시작한 것이다.

### 3. 완화된 노사관계 : 약간의 합리주의적 관계

- 산업혁명이 완성되는 19세기 말, 기업형태로서 유한회사와 주식회사가 등장하였다. 경영의 규모도 종래보다 확대되어 이 무렵에는 테일러(F. W. Taylor)에 의한 과학적 관리기법(scientific management)의 등장으로 합리적 경영이 발전되기 시작했다. 고용의 정착, 직무전문화, 그리고 숙련된 종업원들이 근대적 노동시장이 형성되어 갔다. 이러한 노동력의 집중화는 횡단적인 직업별 노동조합(craft union)을 출현시키기도 했다.
- 따라서 자본과 노동의 관계는 점차 전제적 성격에서 벗어나게 되었다. 그러나 근로자의 종업원적인 성격은 여전히 강하게 남아 있을 수밖에 없었으며, 단체교섭에 있어서도 노동조합의 힘은 아직도 미약하여 자본가 측은 종래의 전제적 관리방식을 어느 정도 완화하는데 그쳤을 뿐이다.
- 이리하여 약간의 합리주의적 관리방식을 발전시키는 한편으로는 종래의 온정적·가족주의적인 관계가 다분히 남아있던 시기이다.

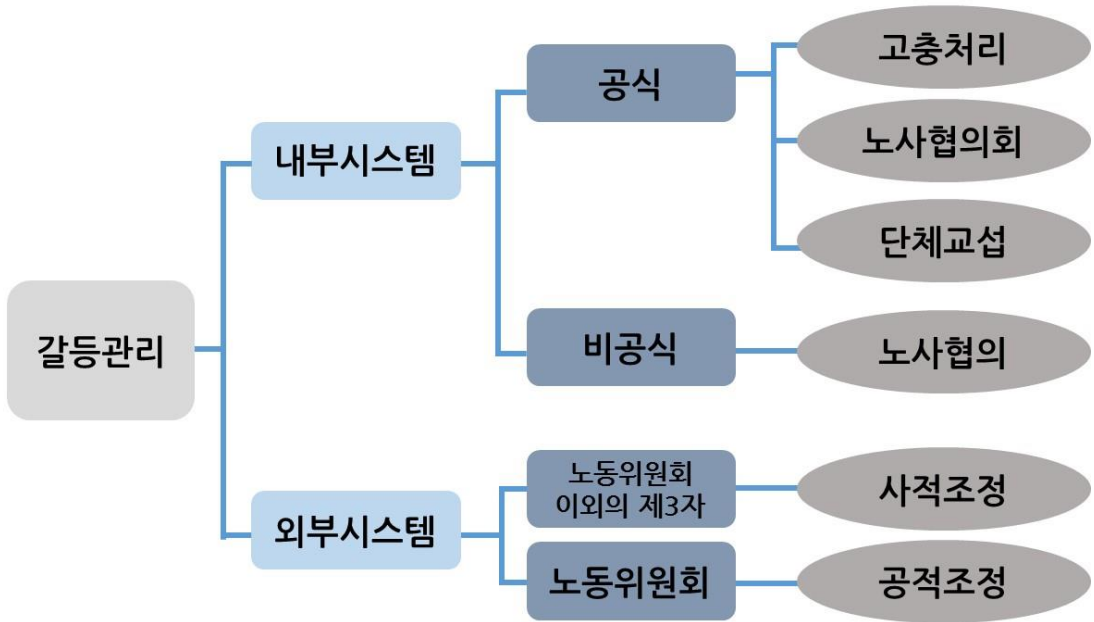
### 4. 민주적 노사관계 : 단체교섭을 통한 대등관계

- 제1차 세계대전이 끝나고 특히 1930년대 초 세계대공황 이후에 자본의 집중·독점화가 고도로 진전되고 또 경영규모도 더욱 확대되었다. 여기에서 자본과 경영의 분리가 촉진되어 경영직능의 분화, 전문화, 전문경영자의 등장, 경영자단체의 조직화 등이 일반화되었다. 한편 생산양식의 기계화·표준화가 진전됨에 따라 반숙련공 및 미숙련공이 대량으로 배출됨으로써 노동조합도 산업별 노동조합(industrial union)의 형태가 등장하였다.
- 또한 노동의 성격도 종래의 개별 기업의 종업원이었던 성격에서 점차로 계급연대적·총노동적인 성격을 강하게 띠게 되었다. 여기서 노사관계는 종래의 종속관계에서 대등관계로 바뀌고 단체교섭을 통한 고용조건의 결정이라는 산업민주주의(industrial democracy)의 이념이 형성된 것이다.
- 1930년대 이후 세계 각국의 자본주의가 전반적으로 심각한 위기에 처하게 되자 정부는 노사관계에 더욱 적극적으로 개입하기 시작하였으며, 노동조합에 대한 적극적인 보호육성정책을 채택하였다.

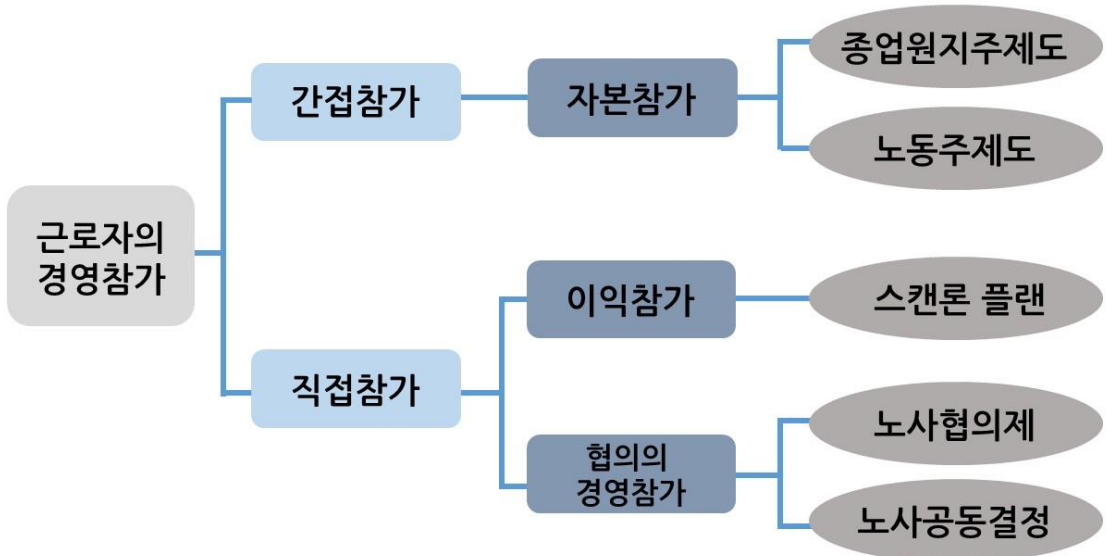
## 제3절 노사관계 계획

- 노사관계 계획은 동전의 양면과 같은 두 가지 측면으로 구성된다. 우선, 고충 처리나 노동쟁의 등과 같이 노사 간의 갈등으로 인한 부정적인 측면을 줄여 나가는 것에 대한 계획을 수립함으로써 노사관계의 전통적인 역할인 갈등 관리를 추진하도록 하여야 한다.
- 반면, 경영참가 등을 통하여 경영성과 향상과 근로자 복지 향상이라는 노사 공동의 목표를 추구하도록 하여 노사관계의 긍정적인 측면을 확대할 수 있는 방안에 대해서도 검토가 필요하다.





〈부정적인 측면 - 갈등관리〉



〈긍정적인 측면 - 노사협력〉

	<b>단체교섭</b>	<b>경영참여</b>
<b>목적</b>	노동자 지위향상 근로조건의 개선 및 유지	노사공동 이익증진 산업평화
<b>배경</b>	노동조합의 존립을 전제 쟁의행위를 통한 자력구제의 원칙	노동조합의 설립 여부와 관계없음
<b>협상대상</b>	주로 임금 등 노동조건을 둘러싼 노사간 이 견이 있는 사항	노사 간 이해가 공통적으로 형성되는 기업경 영 사항
<b>결과</b>	법적 구속력이 있는 계약으로서 단체협약을 체결	법적 구속력이 수반되지 않을 수 있음

**〈단체교섭과 경영참여의 비교〉**

## 제2장. 노동조합

### 제1절 노동조합의 개관

#### I. 노동조합의 의의

- 웹 부처(Beatrice Webb) “노동조합이란 임금노동자들이 근로생활에 있어서 여러 가지 근로조건을 유지·개선을 목적으로 조직한 항구적인 단체”
- 국제자유노동조합연합(ICFTU) “노동조합이란 노동자가 직장에서 단체교섭을 통하여 노동조건을 개선하고 보다 잘 살 수 있도록 하는 한편, 사회문제에 대하여 노동자들의 의사를 대변함으로써 노동자들의 권익을 보호하고자 조직된 계속적, 항구적, 민주적, 자주적 단체”
- 「노동조합 및 노동관계조정법」 제2조제4호 “노동조합이라 함은 근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로조건을 유지, 개선 기타 경제적, 사회적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체 또는 연합단체를 말한다”

#### II. 노동조합의 기능

##### 1. 본원적 기능

- 1) 경제적 기능 : 노동조합이 단결된 힘으로 사용자와 단체교섭을 통하여 근로자들의 경제적 이익을 도모하는 활동이다. 임금인상, 근로시간단축, 작업환경의 개선, 상여금, 부가급여, 퇴직금 등 근로조건을 개선한다.
- 2) 정치적 기능 : 경제적인 목적을 달성하기 위한 수단으로서 특정 법률의 제정이나 개정을 촉구하거나 반대를 위한 정치적 발언권을 행사하는 것, 또한 이러한 주장을 실현하기 위하여 특정 정당을 지지하거나 반대하며, 특정 입후보자의 선거를 지원하거나 조합대표를 의회에 진출시키는 정치활동을 전개한다.
- 3) 공제적 기능 : 질병, 재해, 노령자의 부양, 사망 또는 실업 등에 대비하여 노동조합이 미리 공동기금을 준비하여 필요에 따라 조합원에게 지급하는 상부상조 활동으로서 일종의 상호보험(mutual insurance)이라고 할 수 있다.

##### 2. 현대적 기능

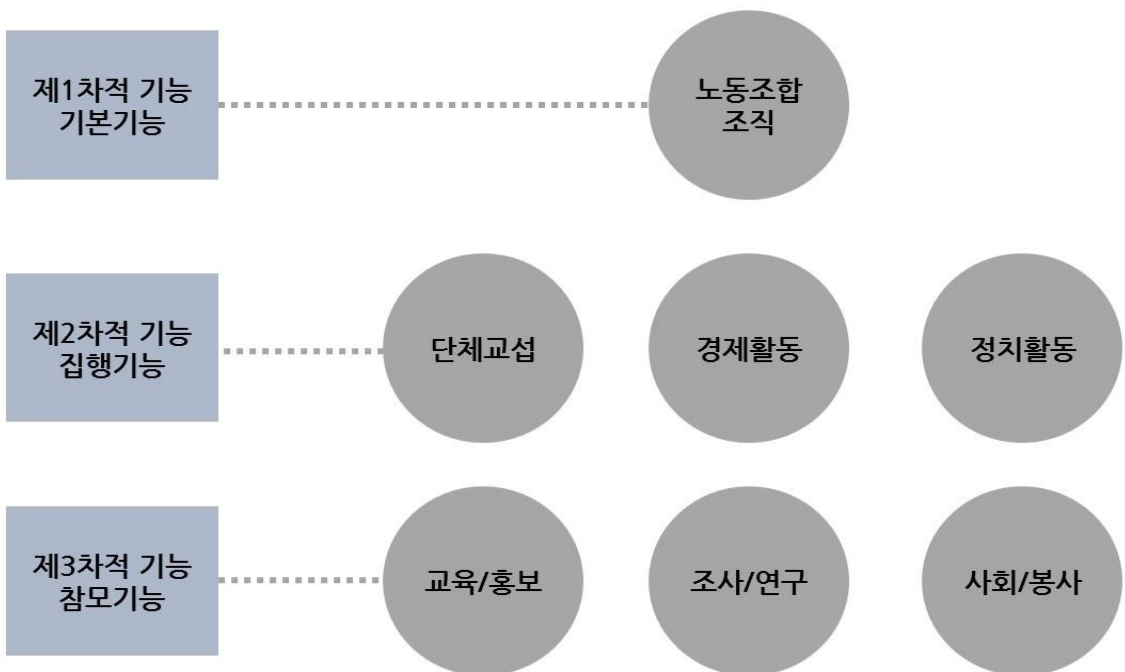
- 1) 조직기능(기본기능) : 노동조합의 기본적인 기능은 노동조합을 형성하기 위하여 비조합원인 근로자를 조직하는 기능이다. 노동조합이 조직된 후에는 그 노동조합을 유지하기 위해 가입된 조합원들을 관리하는 기능이다.

## 2) 집행기능

- ① 단체교섭 기능 : 단체교섭을 통하여 근로조건의 유지, 개선을 꾀하며, 노사간에 일치점을 모색하여 단체협약으로 제정한다. 단체교섭이 이행되지 않을 경우 노동쟁의를 통해 그 유효성을 높이고자 한다.
- ② 경제활동 기능 : 생산현장 밖에서의 경제적 보호를 의미한다. 생산자협동조합, 소비자협동조합, 신용협동조합 등의 활동을 통해 근로자가 취득한 임금이 적절히 소비될 수 있도록 보호하는 것이다.
- ③ 정치활동 기능 : 경제적 목적을 달성하기 위하여 정치적인 활동을 전개한다.

## 3) 참모기능

- ① 교육활동 : 조합 간부에 대해서는 노사관계이론과 경영, 리더십을 개발하여 효과적인 단체교섭을 실시할 수 있게 한다. 일반 조합원에 대해서는 노동조합을 인식시키고 소속감을 배양하며 직업훈련을 통해 생산성 향상의 중요성을 인식시키는 계기를 말한다.
- ② 선전활동 : 홍보지의 발간 등에 의해 조합원들에게 조합정신을 주지시키는 것이다. 조합원을 단결시키고 조합활동을 적극 지지 내지 참여하도록 유도한다.
- ③ 조사연구활동 : 경제동향에 관한 자료수집, 임금, 노동시간, 근로조건에 관한 조사는 물론 공공정책의 방향과 내용에 대한 연구를 실시한다.
- ④ 사회봉사활동 : 근로자의 문제를 상담하기 위하여 상담소를 설치하기도 하며 지역사회에 대한 봉사활동을 통하여 조합활동에 대한 긍정적인 인식을 심어주고자 한다.



### III. 노동조합의 가입방법 (shop system) : 노동조합의 단결력과 안정성을 추구하기 위한 제도

- 쉵제도는 노동조합의 가입방법을 말하는데, 노동조합의 세력과 안정을 확보하고 유지하기 위한 제도이기 때문에 노조의 안정(union security) 조항으로서 단체협약의 중요한 내용이다.
1. 클로즈드 쉵 (closed shop) : 기업의 근로자 신규채용이나 결원보충에 있어서 사용자는 조합원 중에서 고용해야 하는 제도를 말한다. 즉, 노동조합 가입이 고용조건인 전제가 되는 것으로 노동조합측에 가장 유리한 조건이다.
  2. 오픈 쉵 (open shop) : 회사가 종업원의 고용에 있어서 노동조합의 가입과 관계없이 자유로이 채용할 수 있는 제도이다. 우리나라의 노동조합 및 노동관계조정법(제81조 제2호)에서는 근로자가 노동조합에 가입하거나 탈퇴할 것을 고용조건으로 하는 행위를 부당노동행위로 규정함으로써 오픈 쉵 제도를 채택하고 있다.
  3. 유니언 쉵(union shop) : 사용자가 종업원을 고용할 때는 자유이나, 일단 채용이 되면 반드시 노동조합에 가입해야 하며 조합으로부터 제명·탈퇴한 자는 회사가 해고해야만 한다는 것을 정한 노동협약상의 조항이다. 노동조합의 유지·확대를 기하기 위해 사용하는 제도이다.
  4. 메인테넌스 쉵(maintenance shop) : 조합원 자격유지 쉵이라고도 하는데, 이 제도는 일단 단체협약이 체결되면 협약체결일 현재 조합원인 근로자는 일정기간 내에 노조에서 탈퇴할 수 있으나 그 기간에 탈퇴하지 않으면 협약기간 동안 노동조합원 자격을 유지하여야 한다.
  5. 에이전시 쉵(agency shop) : 종업원들이 노조에 가입하도록 강제되지는 않지만 조합원들의 단체교섭활동을 지원하기 위하여 비조합원들도 조합원들이 납부하는 입회비와 조합비에 상당하는 금액을 노동조합에 정기적으로 불입하도록 하는 제도이다.
  6. 프레퍼런셜 쉵(preferential shop) : 비조합원의 고용도 가능하지만 고용에 있어서 조합원에 대하여 차별적 우대를 해주는 제도이다

## 제2절 노동조합의 유형

### 1. 직업별노동조합(craft union)

- 직업별노동조합(craft union)은 가장 오래된 노동조합형태로서 직종별 또는 직능별 노동조합이라고도 한다. 직업별노동조합은 산업이나 기업에 관계없이 동일한 직종(직업)을 갖는 근로자들이 그들의 경제적 이익을 확보하기 위하여 횡적으로 결속한 노동조합 형태이다.
- 이 조합은 인쇄공조합, 제화공조합, 선반공조합, 목공조합 등과 같이 숙련노동자가 중심이 되어 ‘직업독점’이나 ‘노동력 공급제한’을 목적으로 하는데 특색이 있다. 즉 숙련노동자가 고용관계에 있어서 노동시장을 배타적으로 독점하기 위해서 조직되었기 때문에 미숙련 노동자의 가입을 제한한다.

➤ 직업별노동조합의 장점
① 동일한 직종에 종사하므로 동일한 이해관계를 가지므로 단체교섭 요구사항이 명확하다.
② 상호유대의식과 단결력이 강하고 기업과의 유착이 불가능하여 어용화될 가능성이 낮다.
③ 직장 단위 조직이 아니므로 실직자도 조합가입이 가능하고, 조합원 실업을 예방할 수 있다.
➤ 직업별 노동조합의 단점
① 지나치게 배타적 성격을 띠므로 산업사회에서 전체근로자의 분열을 초래할 수 있다.
② 기업을 초월한 조직이므로 노사관계가 희박하다.

## 2. 산업별 노동조합(industrial union)

- 산업별노동조합(industrial union)은 직업이나 계층에 관계없이 동일산업에 종사하는 모든 근로자가 하나의 노동조합을 구성하는 조직형태이다. 예를 들면 운수산업, 섬유산업, 철강산업 등에 종사하는 근로자가 자기가 종사하는 기업 또는 직종에 관계없이 자신이 속해 있는 산업을 중심으로 조합을 조직하는 형태를 말한다.
- 산업별 조합은 직업별 조합이나 일반조합보다 늦게 발달한 조합이며, 미숙련노동자가 노동시장을 수적으로 크게 차지하게 됨에 따라 이들의 조직화를 위하여 발달한 조직형태이다.

➤ 산업별노동조합의 장점
① 직종이나 기업을 초월한 조직이므로 조합원수에 있어서 거대화 될 수 있고, 단결력을 강화시켜 압력단체로서의 지위를 확보할 수 있다.
② 자본의 집중화에 대응하여 단체교섭에 있어서 산업수준의 통일을 유지할 수 있다.
➤ 산업별노동조합의 단점
① 산업별 조직 내부에서 직종간 이해 대립과 반목을 초래할 수 있다.
② 조직이 형식적인 단결에 그치면 힘을 발휘할 수 없게 된다.

## 3. 기업별노동조합(company union)

- 기업별노동조합(company union)은 동일기업 내에 종사하는 근로자들에 의하여 조직되는 노동조합형태이다. 우리나라에서는 해방 이후 노조의 생성과정에서 기업별 조직이 등장했다.

➤ 기업별노동조합의 장점
① 노동조합원이 모두 동일 기업의 종업원들이기 때문에 근로조건을 통일적, 종합적으로 결정하기가 용이하다.
② 기본적으로 사용자와의 관계가 밀접하여 노사공동체의식을 통한 노사협력이 원활히 이뤄질 수 있다.
➤ 기업별노동조합의 단점
① 모든 조합원이 사용자와 종속관계에 있는 종업원이므로 쉽게 어용화될 수 있다.
② 기업별 노동조합은 직종에 관계없이 형성된 조직이므로 직종간의 요구를 공정하게 처리하기 어려우므로 직종간의 반목이나 대립을 초래할 수 있다.

#### 4. 일반노동조합(general union)

- 일반노동조합(general union)은 기업이나 직업 및 산업을 구별하지 않고 특정한 지역이나 수개의 산업에 걸쳐 흩어져 있는 일반근로자들에 의해 폭넓게 조직하는 노동조합의 형태이다.
- 능력을 확보하는데 필요한 최저생활권 보장을 위한 임금의 원리에 기초를 둔다. 조직주체의 취약성 때문에 근로생활을 영위하기 위한 최저생활의 필요조건에 대한 입법규제를 중시한다.

➤ 일반노동조합의 장점
① 최저 노동기준의 준수, 즉 안정된 고용의 확보, 노동시간의 최고한도 규제, 임금의 최저한도 준수 등의 기본적인 사항들이 교섭대상이 된다.
➤ 일반노동조합의 단점
① 미숙련자들을 결속시키고 그들의 노동조합의식을 강화시키기 위해서 강력한 중앙집권적 노동조합이 등장하게 되므로 조합민주주의 실현이 어렵다.
② 조합원들의 단결력이 약하고 여러 집단 간 이해관계가 엇갈려 단체교섭기능이 취약하다.

#### 5. 결합방식에 의한 유형

- 노동자 개개인이 개인 자격으로서 전국적 조직에 가입하느냐, 또는 단위조직이 전국적 조직의 구성원으로 가입하느냐에 따라 전자를 단위노조, 후자를 연합노조로 분류하기도 한다.
  - 1) 단위노조 : 개개의 노동자가 개인 가입의 형식을 취하는 조합으로서 지부, 분회 등 하부기구를 갖는 것을 단위노조라고 한다. 즉, 구성원은 개인으로서의 근로자이다.
  - 2) 연합노조 : 각 지역이나 기업 또는 직종별 단위조합이 단체의 자격으로 지역적 내지 전국적 조직의 구성원이 되는 형태를 말한다. 이때 구성원은 단위노조인 각 조합이다. 즉, 기업별 노동조합이 단위노조이며 이들이 산업별 전국단위로 연맹한 것이 연합노조이다.

	산별 노조	직업별 노조	기업별 노조	일반 노동조합
조직원리	• 1산업1조합 • 횡단적	• 1직업1조합 • 횡단적	• 1기업1조합 • 종단적	• 전산업1조합 • 횡단적
조직기반	• 반숙련공 • 미숙련공	• 숙련공	• 기업	• 미숙련공 • 잡업업근로자
조직성격	• 개방적 • (유니온 슝)	• 완전폐쇄적 • (클로즈드 슝)	• 폐쇄적	• 완전개방적
조직관리	• 조합민주주의	• 공제활동 • 중앙집권화	• 복지활동 • 조합민주주의	• 중앙집권적 관 료주의
노동시장 통제방법	• 단체교섭 • 파업 • 경영참가	• 작업독점 • 도제제도	• 노사협의 • 단체교섭	• 입법규제 • 단체교섭 • 파업
조직의 시대적 적응	• 기계생산시대 • 작업분업화시대	• 산업자본시대 • 초기공업시대	• 노사대립 시대 • 노사갈등 시대	• 시대적 요청에 따른 특수노조 • 미숙련자

#### 〈노동조합 조직형태와 특성〉

## 제3장. 단체교섭

### 제1절 단체교섭제도의 개관

#### I. 단체교섭의 의의

- 웹 부처(Beatrice Webb) “단체교섭이란 노동자와 사용자가 **대등한 입장에서** 근로조건에 관한 집단적 거래관계를 타협하는 과정”
- 단체교섭(collective bargaining)이란 임금, 근로시간 기타 근로조건에 관한 협약을 체결하기 위하여 노동조합대표와 사용자 또는 사용자대표가 타협을 모색하고 협약을 이끌어내는 과정이라고 정의할 수 있다.
- 즉, 조합원의 단결력을 배경으로 노동조합과 사용자가 **계약자유의 원칙에** 기반을 두고 서로 **대등한 입장에서** **평화적 수단**에 의하여 임금, 근로시간 및 **근로조건을 결정**하는 과정이다.
- 「노동조합 및 노동관계조정법」 제29조는 “노동조합의 대표자는 그 노동조합 또는 조합원을 위하여 사용자나 사용자단체와 교섭하고 단체협약을 체결할 권한을 가진다”고 규정함으로써 노동조합의 단체교섭권을 법적으로 보장하고 있다.

#### II. 단체교섭의 기능

##### 1. 근로조건을 통일적으로 형성하는 기능

노동조합이 근로자의 힘을 집단적으로 조직하고 통제하며 사용자와 단체교섭을 함으로써 근로조건이 개별적인 근로자에 대하여 제각기 결정되지 않고 **전체 근로자들에게 통일적으로 형성**됨으로써 **공통된 이해관계**를 갖게 된다.

##### 2. 근로자의 욕구불만을 조정하는 기능

노동조합은 **조직 내의 근로자 욕구와 불만을** 검토하여 집약하고, 이를 **단체교섭을 통하여** 사용자측에 제기함으로써 **조정**하게 된다. 만약 단체교섭을 행하지 않으면 근로자의 여러 가지 욕구나 불만이 해결되지 않음으로써 사기저하는 물론 결근 또는 이직 등의 원인이 되어 결국 기업의 생산성을 저하시키게 된다.

##### 3. 경영의 합리적 조정기능

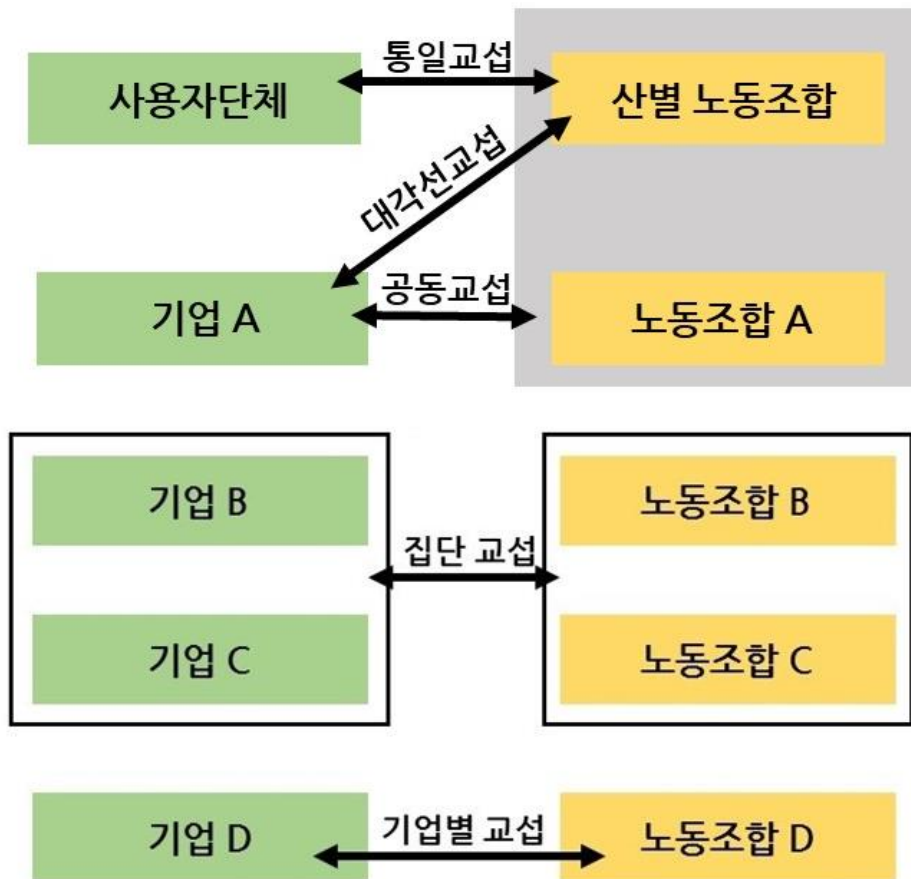
단체교섭의 중심과제는 새로운 근로조건에 결정에 있으며, 경영성과와도 밀접한 관련이 있다. 즉 **교섭의 결과는** 경영의 모든 분야에 영향을 미치게 된다. 예를 들면 단체교섭에 의한 임금수준의 인상은 생산원가의 증대라는 측면에서 경영이익을 압박하는 요인이 되지만, 반면에 종업원의 사기양양과 경영합리화라는 측면에서 생산성 향상의 결과를 가져오기도 한다.



## 4. 노사의 공동체 의식을 조성시키는 기능

단체교섭을 통하여 노사간의 의사소통을 도모하고 서로 상대방을 이해하며 협력관계가 조성되도록 한다. 따라서 근로자는 불만과 욕구가 조정되고 사용자는 경영의 합리화로 생산성이 향상되며 기업의 노사공동체 의식이 조성됨으로써 기업이 발전하게 된다.

## 제2절 단체교섭의 유형



## 1. 기업별 교섭(company bargaining)

- 기업별 교섭이란 특정한 기업 또는 사업장 단위로 조직된 노동조합 대표와 사용자대표 사이에 이루어지는 단체교섭방식을 말한다. 우리나라 노동조합의 조직형태는 대부분 기업별로 조직되어 있기 때문에 단체교섭도 대체로 기업별로 이루어지고 있다.
- 기업별 교섭에 있어서는 교섭의 양 당사자는 고용관계, 즉 사용자와 종업원이라는 종속관계로 말미암아 실질적으로 대등한 입장에서 교섭하기가 곤란하다는 것이 <단점>이며, 반대로 노사가 회사 사정을 잘 알기 때문에 무리한 요구나 제시를 하지 않으므로 이에 따른 노사분규를 방지할 수 있는 <장점>이 있다.

## 2. 통일교섭(multi employer-employee bargaining)

- 통일교섭이란 노동조합이 산업별 또는 직업별로 조직되어 노동시장을 전국적 또는 지역적으로 지배하고 있는 경우에 단체교섭이 산업별, 직업별 노동조합대표와 이에 대응하는 사용자단체대표 사이에 통일적으로 이루어지는 단체교섭방식이다.
- 이 방식은 노동조합이 산업별 또는 직업별로 조직되어 노동시장을 지배하고 있는 반면에 기업의 규모는 크지 않고 재정력도 약하며, 또한 시장경쟁이 극심한 중소기업의 경우에 흔히 볼 수 있는 교섭방식으로, 미국, 영국을 비롯한 유럽 각국에서 채택하고 있는 방식이다.
- 우리나라에서는 철도, 전력, 체신, 통신, 담배인삼, 향운노조, 교원노조, 택시노조(지역별) 등에서 통일교섭이 이루어지고있다.

## 3. 대각선교섭(diagonal negotiation)

- 대각선교섭이란 기업별 노동조합으로 구성된 상급단체인 산업별 노동조합이 개별사용자와 교섭하는 형태이다.
- 산업별 노동조합에 대응할만한 사용자단체가 없거나 또는 있더라도 기업의 특수한 사정이 있는 경우에 이 방식이 사용된다. 산업별노동조합이 대표적인 사용자와 교섭(모범교섭)을 하여 협약을 체결하면 다른 사용자도 이를 수용하게 하는 경우에 행해진다.

## 4. 공동교섭(joint bargaining)

- 공동교섭(joint bargaining)이란 노동조합이 기업별로 조직되어 있는 경우에 상부단체인 산업별노동조합이 하부단체인 기업별노동조합이나 기업단위의 노조지부와 공동으로 개별사용자와 교섭하는 방식을 말한다. 이 방식은 기업별 노동조합에 있어서 기업별 교섭이 갖는 약점을 어느 정도 보완해 줄 수 있는 장점이 있다.

## 5. 집단교섭(united bargaining)

- 집단교섭(united bargaining)이란 여러 기업별 노동조합이나 지부가 지역별 또는 업종별 집단을 구성하여 이에 대응하는 여러 기업의 사용자대표 집단과 집단적으로 단체교섭을 하는 방식이다. 이 방식은 노동조합측이나 사용자측이 산업별로 연합전선을 형성하여 교섭하는 것이므로 연합교섭이라고도 한다.
- 한 개의 기업에 수 개의 노동조합이 결성되어 있는 경우 종래의 사용자는 각 조합과 개별적으로 단체교섭을 함으로써 조합의 경쟁과 분열을 조장하여 자신에게 유리한 방향으로 유도해 가는 형태로 군소노조들은 상호 단합하여 당해 사용자와 교섭하는 새로운 연합교섭형태이다.

## 제4장. 단체협약

### 제1절 단체협약의 개관

#### I. 단체협약의 의의

- 단체협약(Collective agreement)이란 단체교섭 결과에 따라 노동조합대표와 사용자대표가 의견 일치나 합의한 내용에 대하여 서면으로 약정을 체결하는 것을 말한다.
- 단체협약은 노동조합과 사용자간의 단체교섭을 통하여 성립하며, 근로자 대우와 근로조건에 관한 기준을 정하고 협약당사자가 협약내용을 준수하도록 채권, 채무를 설정하는데 목적이 있다.

#### II. 단체협약의 기능

##### 1. 근로조건 개선기능

- 근로조건 개선기능이란 근로자 개개인이 개별적으로 사용자와 교섭해서는 얻을 수 없는 보다 좋은 근로조건이 단체협약의 유효기간 동안 확보되는 것을 말한다.
- 단체협약은 노동조합의 단결력이나 투쟁력을 배경으로 근로조건을 개선할 목적으로 하고 있기 때문에 단체협약에서 정해진 근로조건은 개별근로자와 사용자 사이의 교섭에서는 기대할 수 없는 좋은 근로조건을 확보하게 된다

##### 2. 평화적 기능

- 단체협약의 평화적 기능이란 노사쌍방이 단체협약의 내용을 준수하고 이행함으로써 쟁의행위를 방지하고 노사의 안정과 산업평화를 유지하는 것을 말한다.
- 사용자는 협약내용에 따라 근로자를 대우하고 근로조건을 개선하여야 하며 이를 이행하지 않을 경우에 조합에 대하여 책임을 지지 않으면 안 된다. 또한 단체협약을 성실히 준수해야 할 의무는 노동조합이나 근로자에게도 부과된다. 따라서 노동조합은 협약기간 중에는 협약 내용에 반하는 어떠한 분규나 쟁의를 일으켜서도 안 된다.

##### 3. 경영안정 기능

- 경영안정 기능이란 단체협약이 체결됨으로써 그 유효기간 중에는 임금 기타 근로조건이 일정 수준으로 표준화, 고정화되므로 기업의 입장에서 볼 때 비용의 예측이 가능하고 분쟁의 소지가 제거되므로 경영의 안정을 도모할 수 있다.

## 제2절 단체협약의 성립

### I. 단체협약의 당사자

#### 1. 노동조합측 당사자

- 노동조합이 단체협약의 체결능력을 갖기 위해서는 「노동조합 및 노동관계조정법」 제2조제4호의 노동조합의 개념에 적합한 조합이어야 한다.
- 즉, ① 노조법상 노동조합의 여건을 갖추지 못한 무자격 조합은 단체협약의 당사자가 될 수 없다. ② 노동조합이 산업별 또는 직업별 조합인 경우에 기업단위의 지부 또는 분회는 독자적인 규약을 가지고 조합원으로서의 실체를 갖는 경우에 협약능력이 인정될 수 있다. ③ 근로자가 특정한 목적을 위하여 일시적으로 단결한 노동단체는 노동조합이 아니므로 단체협약 능력이 없다. ④ 노동조합의 연합단체는 당연히 협약능력이 있으나, 노조법 제2조 제4호의 요건을 갖추고, 동법 제29조 제3항에 의하여 단위노동조합의 위임을 받아 권한을 행사할 수 있다.

#### 2. 사용자측 당사자

- 사용자 또는 사용자단체는 단체협약의 당사자가 된다. 기업별 조합인 경우에는 개인기업의 사용자 또는 회사기업의 대표이사가 협약당사자가 되며, 산업별 또는 직업별 조합인 경우에는 통일교섭 또는 대각선 교섭이 이루어지므로 사용자단체가 당사자가 될 것이다.
- 사용자단체도 협약당사자가 될 수 있으나, 일반적으로 그 단체 고유의 권한에 기초하여 노동조합과 단체교섭을 통하여 단체협약 체결을 목적으로 조직된 단체이거나 또는 단체교섭이나 단체협약 활동에 있어서 그 구성원들에 대하여 실질적으로 통제력을 행사할 수 있는 조건을 갖춘 단체라야 할 것이다.

### II. 단체협약의 내용과 효력

#### 1. 규범적 부분과 규범적 효력

- 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 부분이다. 단체협약의 규범적 부분은 근로조건을 개선하는 목적으로 하는 단체협약의 핵심적 기능을 실현하는 본질적인 부분이다.

① 임금액, ② 임금 지급 방법, ③ 근로시간, ④ 유급휴일, ⑤ 상여금, ⑥ 경조금 및 기타 후생에 관한 협정, ⑦ 안전보건, ⑧ 교육훈련, ⑨ 재해보상의 종류 및 그 산정 방법, ⑩ 누진퇴직금 지급 협정, ⑪ 그 밖에 근로 조건과 직접 관련이 있는 복무규율, 징계, 해고 등

- 규범적 효력이란 단체협약에서 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준을 약정한 부분에 대한 효력을 말한다. 강행적 효력과 직접적 효력은 취업규칙이나 근로계약에 의하여 배제될 수 없다.

### ① 강행적 효력

- 「노동조합 및 노동관계조정법」 제33조 제1항의 규정과 동조 제2항에서 규정한 바와 같이 단체협약의 기준에 어긋나는 근로계약이나 취업규칙 등을 무효로 하고, 근로계약이나 취업규칙에서 규정되지 않은 사항은 단체협약을 따르도록 하는 것이다.

### ② 직접적 효력

- 직접적 효력이란 단체협약이 개별적 근로관계에 직접 지배적인 효력을 미치는 것을 말하는 것이다. 취업규칙에 규정되지 아니한 사항이나 단체협약에 의하여 무효로 된 부분에 대하여는 개별근로자들의 근로계약, 합의, 동의 또는 취업규칙 등에 관계없이 단체협약의 영향을 받는다.

### ③ 유리한 조건 우선의 원칙

- 근로계약 또는 취업규칙 등이 단체협약보다 근로자에게 유리한 경우에는 그 약정이 유효하다.

## 2. 채무적 부분과 채무적 효력

- 채무적 부분은 협약당사자가 서로 부담하는 채권, 채무에 관한 부분이다. 현행 노조 및 조정법에는 채무적 부분에 대한 아무런 규정이 없다.

일반적으로 ① 평화조항, ② 단체교섭 위임금지조항, ③ 유일단체교섭조항, ④ 조합활동에 관한 편의제공 조항, ⑤ 쉼 조항, ⑥ 단체교섭의 절차와 인원 등에 관한 조항, ⑦ 시설 이용에 관한 조항, ⑧ 노동쟁의에 관한 조항 등

- 채무적 효력은 집단적 노사관계에 있어서 협약당사자들이 계약체결로 인하여 협약사항에 관한 권리, 의무가 발생하는 부분에 대한 효력을 말한다. 단체협약은 당사자 사이의 계약이므로 협약이 당사자인 노동조합과 사용자는 상대방에 대하여 협약 내용을 성실히 이행할 의무가 있다.
- 합의된 의무를 불이행하게 되면 상대방에 대한 이행청구 및 예방청구, 동시이행의 항변, 채무 불이행으로 인한 손해배상 청구 등 일반적인 채무불이행에 대한 책임을 물을 수 있다.

## 3. 조직적 부분과 조직적 효력

- 조직적 부분은 경영에 있어서의 제도, 기관의 조직과 운영 등에 관한 부분을 말한다.

① 조합원인 종업원의 해고에 관한 협의, 동의 조항, ② 노사협의회와 고충처리기관 등의 조직과 운영에 관한 조항 내지 협정

- 우리나라는 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법」에 의해 노사분규 예방, 고충처리 등에 관한 사항 뿐만 아니라, 징계, 해고 등 인사에 관한 사항도 노사협의의 대상이 될 수 있으므로 조직적 부분의 의의는 상대적으로 약화되었다.

## 제5장. 노동쟁의와 쟁의행위

### 제1절 노동쟁의

#### I. 노동쟁의의 의의

- 노동쟁의(labor dispute)란, 노동조합과 사용자 또는 사용자 단체간에 임금, 근로시간, 복지, 해고, 기타 대우 등 근로 조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 인하여 발생한 분쟁상태를 말한다. (「노동조합 및 노동관계조정법」 제2조제5호) 여기서 노동관계 당사자는 개별 근로자와 사용자간의 관계가 아니라 노동조합과 사용자간의 집단적 관계를 말한다.
- 노동쟁의는 단체교섭이 결렬되면 사실상 발생하게 되지만, 노조법상으로는 노동관계 당사자 중 어느 한쪽이 상대방에게 서면으로 통보한 때부터 객관적으로 존재한다.

#### II. 노동쟁의의 구분

1. 이익분쟁 : 임금인상 등 당사자간의 경제적 이해관계에 관한 분쟁으로 노사간에 새로운 경제적 이익을 확정하는 것을 목적으로 하며, 서로의 주장을 내세우고 타협을 통해 해결하는 분쟁이다.
2. 권리분쟁 : 법률, 취업규칙, 단체협약의 해석 및 적용 등의 문제와 같이 법률상 누구의 주장이 옳은가 하는 해석을 둘러싼 분쟁으로 노동자의 권리를 사용자가 침해함으로써 발생하며 노동위원회가 해결하거나 법원의 개입이 필요한 경우도 있다.

#### III. 노동쟁의 조정제도

##### 1. 개념

노동쟁의 조정(adjustment)이란, 노동관계 당사자가 간에 근로조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 노동쟁의가 발생한 경우 당해 노동쟁의를 신속, 공정하게 해결하여 쟁의행위로 인한 노동관계 당사자의 손실을 방지하고 국민경제의 안정과 발전에 기여하기 위해 행해지는 절차를 의미한다.

##### 2. 조정

조정이란, 노동쟁의에 대하여 제3자인 노동위원회 또는 단독 조정인이 노동쟁의 조정 신청을 한 노사 당사자의 의견을 청취한 다음 조정안을 작성하여 이의 수락을 권고하는 절차를 의미한다. 당사자가 조정안의 수락을 거부할 수 있다는 점에서 당사자의 수락 여부와 관계없이 확정적인 효력을 갖는 중재와는 다르다.

### 3. 중재

중재란, 노동관계 당사자 일방 또는 쌍방의 노동쟁의에 대하여 노동위원회의 처분(중재재정)에 따라 노동쟁의를 해결하는 조정 절차를 말한다. 중재는 조정과 달리 중재위원회에서 내리는 중재재정이 관계 당사자를 구속하는 점에서, 당사자의 자주적 해결의 원칙이 적용되지 않는 조정제도이다.

## 제2절 쟁의행위

### I. 쟁의행위의 의의

- 쟁의행위(actions taken in a labor)란 파업, 태업, 직장 폐쇄, 기타 노동관계 당사자가 그 주장을 관철할 목적으로 행하는 행위와 이에 대항하는 행위로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위를 말한다. (「노동조합 및 노동관계조정법」 제2조제6호)
- 노동쟁의는 근로조건의 결정에 다툼이 있는 상태이며, 쟁의행위는 이러한 분쟁 상태를 해결하기 위하여 업무의 정상적인 운영을 저해하는 투쟁행위를 의미한다. ‘노동쟁의’와 ‘쟁의행위’를 구별하는 실익은 단체교섭이 결렬되어 발생하는 분쟁 상태(노동쟁의)와 실력 행사(쟁의행위)의 시기를 명백히 하는 데 있다.

### II. 쟁의행위의 유형

1. 파업(strike) : 근로자가 단결하여 근로조건의 유지, 개선이라는 목적을 달성하기 위하여 집단적으로 노동의 제공을 거부하는 행위로서 쟁의행위 중 가장 일반적인 쟁의행위의 형태이다.
2. 태업(soldiering) : 근로자들이 단결해서 집단적이고 의식적으로 작업능률을 저하시키는 행위이다. 따라서 외형적으로는 작업을 계속하지만 실제적으로는 작업을 하지 않거나, 또는 작업속도를 늦추거나 조잡한 제품을 생산하거나 서비스의 질을 저하시켜 사용자가 경제적 손실을 입도록 하는 행위이다.
3. 준법투쟁(work to rule) : 노동조합의 통제하에 다수의 근로자들이 근로기준법 및 노조법 등 관련법령에 규정된 권리를 동시에 행사하거나, 법규정들을 필요 이상으로 엄격하게 준수하여 의식적으로 작업 능률, 생산 능률을 저하시키는 행위를 말한다.
4. 불매운동(boycott) : 사용자 또는 그와 거래관계에 있는 제3자의 제품구입이나 기타 시설의 이용을 집단적으로 거절한다든가, 사용자 또는 그와 거래관계에 있는 제3자와 근로계약의 체결을 거절할 것을 호소하는 쟁의행위이다.
5. 피케팅(picketing) : 다른 노동자 및 취업희망자들에게 쟁의 중임을 알려 노동자측에 유리한 여론을 형성하거나, 감시 인원을 배치하거나 사업장 출입 통행을 제한하면서 쟁의행위에서의 노동자의 이탈을 방지하고 대체근로를 저지함으로써 쟁의행위의 실효성을 높이는 행위
6. 직장폐쇄(lock out) : 근로자의 쟁의행위에 대하여 사용자가 직장을 폐쇄함으로써 근로자들의 근로제공을 거부하고 임금을 지급하지 아니하는 사용자의 유일한 대항수단이다.

## 제6장. 경영참가

### 제1절 경영참가의 개관

#### I. 경영참가의 의의

- 경영참가란 전통적으로 사측의 배타적 권리라고 생각하였던 경영권(right to manage)에 대하여 종업원 혹은 노동조합이 일정 부분 분담하는 것으로, 근로자들의 이익을 유지, 증대시키기 위해서 노사간에 공동으로 경영관리기능을 수행하는 것을 의미한다. (Mills, 1986)
- 1967년 국제노동기구(ILO)는 ‘경영참가’란 근로자 또는 노동조합이 기업의 제 계층적 수준에서 경영상의 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정을 말한다고 규정했다.

#### II. 경영참가의 목적

##### 1. 인간성 소외의 극복 : 개인 수준/사회적 측면

경영참가는 근로자에게 많은 자율성을 부여함으로써 그들의 무력감이나 비인간적 통제 의식을 감소시킬 수 있으므로 직장생활에서 소외의식이 해소되고 인간성 개발에도 중요한 역할을 한다. 근로자의 근로의욕 그리고 기업의 지속 가능한 발전을 위해 추구해야 하는 목적이다.

##### 2. 경영의 효율화 : 집단 수준/경제적 측면

근로자는 경영의사결정에 참가하여 창의적 아이디어를 제시함으로써 경영개선에 기여할 수 있고, 참여의식의 제고를 통하여 성취동기를 유발시킴으로써 생산성 향상, 품질개선, 원가절감 등 경영효율성을 제고할 수 있다.

##### 3. 산업민주주의 실현 : 사회 수준/정치적 측면

산업민주주의란 사용자의 배타적 경영특권에 대한 비판적 의식에서 출발한 개념이다. 근로자의 발언권 내지 참가권을 인정하여 정치적 민주주의의 기본 발상을 산업, 기업영역까지 확대시킴으로써 권위주의적 조직원리와 독점적 질서를 민주화시키는 것이 목적이다.

#### III. 경영참가의 이론적 배경

##### 1. 산업민주주의 : 의사결정에 권력을 행사하는 것

- 산업민주주의는 “근로자나 근로자 대표기구가 자신들이 고용되어 있는 곳에서 근로자 내부의 권위의 소재 및 분배를 변화시키는 의사결정에 권력을 행사하는 것”(Poole, 1992)이다.



- 1960년대 말 이후 테일러리즘과 포디즘에 대한 저항으로서 서구국가들을 휩쓴 살렘이파업(wildcat strike)의 여파로 발전하였다.

## 2. 주주자본주의 vs 이해관계자 자본주의

- ‘이해관계자 자본주의 모형’은 ‘주주 자본주의 모형’과 달리, 기업은 주주, 경영자, 종업원, 채권자, 소비자, 지역사회, 정부 등 다양한 이해관계자로 구성되는 공공이익의 연합체이므로, 이해관계자의 공동이익을 극대화하는 한편 기업의 사회적 책임도 수행해야 할 임무가 있으며, 이해관계자간 이익갈등을 조정하기 위하여 그들이 직접 기업지배구조에 참여해야 한다는 것이다.

## 3. 노조 회피의 수단

- 미국의 경우, 노조 적대 혹은 노조 회피(union avoidance)의 수단으로 노동 평의회(work council), 작업장 위원회(shop committee) 등의 ‘비노조적 노동자 대표제’가 실시되었다.
- 자본의 위기가 고조되었던 20세기 초 만연한 이직률, 노동소요의 증가, 생산성 하락에 따라 새로운 인사 경영의 기법을 모색하는 과정에서 노조 회피(union avoidance)의 수단으로 이러한 비노조적 노동자 대표제 프로그램을 실시하게 된 것이다.
- 즉, “노동자에게 약간의 권력과 영향력을 주는 대신 재산권과 작업장 통제를 위한 경영권이라는 근본적 체계에 대한 위협을 제거”하기 위한 수단으로 활용되었다. (Kaufman, 2000)

## IV. 경영참가의 필요성 : 작업장 내 노조의 확대된 팔 (the extended arm of unionism within the factory)

- 노동자가 경영에 참여하는 것은 경제민주주의를 실현하는 수단이 된다. 정치적 약자가 정치적 의사결정과정에 참여하는 것이 정치적 민주주의라면 경제적 민주주의는 경제적 약자와 경제적 의사결정과정을 공유하는 것을 말한다.
- 즉, 노동자의 경영참여는 인사경영권에 대한 노조의 개입을 허용함으로써 노조의 활동영역을 확장시킨다. 이 경영참가를 “작업장 내에서 노조의 확대된 팔(the extended arm of unionism within the factory)이라고 부르는 이유도 여기에 있다.
- 국제노동기구(ILO)는 1974년 오슬로에서 열린 학술회의에서 “근로자의 경영참가는 더 이상 실시여부의 문제가 아니라 어떻게 실시할 것인가의 문제”라고 선포하기도 했다.

## V. 경영참가의 문제점

### 1. 경영권의 침해

경영권은 원래 경영자의 특권에 속하는 것이기 때문에 근로자의 경영에 대한 참가는 일종의 월권이며 경영권의 침해이다. 한계 이상의 경영참가는 조합의 목적에도 위배된다.

## 2. 노동조합의 약체화

노동조합의 목적은 임금 등 분배의 투쟁에 있으며 경영층과 협상 및 투쟁을 임무로 하는 대항, 투쟁세력으로 보아야 한다. 그런데 노사가 경영상 문제로 빈번한 접촉하면 사측과 너무나 긴밀하게 제휴할 수 있다. 결국 조합의 단결력과 단체교섭력이 약화되고 조합이 어용화되기 쉽다.

## 3. 근로자의 경영참가 능력

근로자들은 경영에 대한 지식과 경험은 물론 경영자와 이념과 철학이 같을 수 없다. 가사 경영자들과 같은 자격과 조건을 가지고 있다 하더라도 기업성장을 주도하는 경영정책과 전략 수립의 방향 선택에 있어서 책임감이 결여되어 있다는 지적이다.

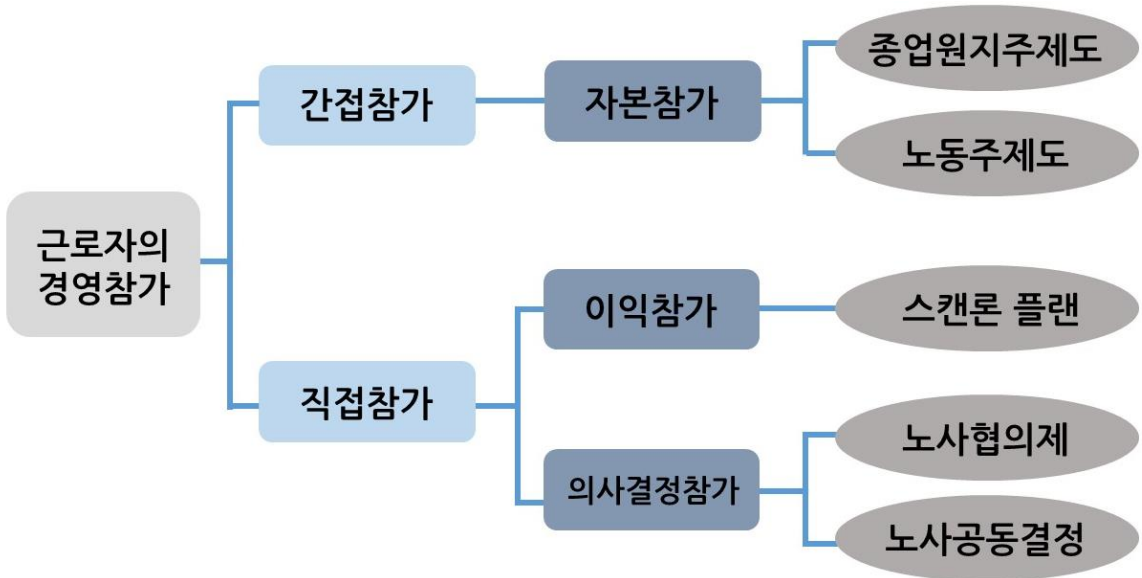
# 제2절 경영참가의 유형

## 1. 일반적 경영참가 유형

- 경영참가제도는 각국의 정치, 경제, 사회, 문화적 환경에 따라 여러 가지 형태로 실시되고 있다. 따라서 근로자의 경영참가 범위, 정도, 참가 방식 등에 따라 다양하게 분류될 수 있다.
- 일반적으로는 자본참가(participation in capital), 이익참가(participation in profit), 의사결정참가(participation in decision)으로 구분할 수 있다.

	주요 내용
자본참가	① 근로자들이 자기회사의 주식을 소유함으로써 자본의 출자자로서 기업에 참가하는 동시에 경영에 대하여 주주발언권을 행사하는 것을 말함 ② 애사심 고취, 경영공동체 형성의 중요한 역할 ③ 종업원지주제와 노동주제도, 스톡옵션(stock option)
이익참가	① 생산성 향상에 근로자, 노동조합을 참여시켜 경영성과인 이윤의 일부를 임금 이외의 다른 형태로 근로자에게 배분하는 방식 ② 이익분배제는 성과분배제라고도 하며 이익참가의 기본-분배참가권과 분배율은 근속연수별로 정함 ③ 스칸론 플랜(Scanlon Plan)
의사결정참가 (협의의 경영참가)	① 근로자, 노동조합이 경영결정권을 갖는 경영방식임 ② 경영정책과 전략, 인사권, 해고사항 협의, 기업성장을 주도하는 책임감과 능력을 갖추어야 함 ③ 노사공동결정제, 노사협의제

김성수(2018), “산업평화적 신노사관계론”



## 제2절 기업의 소유권 측면에서 경영참가 유형

- 일반적으로 자산의 소유권은 그 자산의 지배권과 이익권으로 구성된다. 기업조직과 관련해 보면 기업의 소유권은 ① 잔여이익청구권(residual claims)과 ② 기업지배권(control right)으로 구성되어 있다.
- 이익청구권은 기업조직 운영의 결과로 발생한 재무적 금전적 이익에 대한 청구권으로 이윤, 임금, 근로조건 혹은 생산품의 품질과 가격으로 배분될 수 있다. 즉, 경제적 소유의 분배와 관련된 참가는 이익청구권에 근거한 '물질적 참가'를 의미한다.
- 기업지배권은 기업조직의 목표, 회사관련자의 지위, 지배권자의 임명, 지배권자의 기능과 역할 등을 결정할 권리를 의미한다. 즉, 기업의 생산 및 노동의 배치와 관련된 경영사항 결정에 대한 근로자의 참가는 기업지배권에 근거한 '의사결정 참가'를 의미한다.
- 따라서 노동자의 경영참가는 기업의 소유권 측면에서는 물질적 참가(기업이익참가)와 의사소통 참가(기업지배참가)로 다시 나눌 수 있다.

구분		구체적 프로그램
물질적 참가	자본참가	종업원지주제도(ESOP), 노동주(actions de travail)
	성과참가	이익공유제(mutual gain), 스캐론 플랜(Scanlon Plan)
의사결정 참가		품질관리 분임조(quality control : QC) 노사합동 위원회(union-management joint committee) 현장자율 경영팀(self-managing work team) 근로자 이사제도(employee representation on board) 노사협의회(labor-management committee)

최종태 (1998), “현대경영참가론”에서 재구성

## 제7장. 자본참가

### 제1절 자본참가의 기본개념

- 자본참가(participation in capital)란 근로자들이 자기회사의 주식을 소유함으로써 **자본의 출자자**로서 기업에 참가하는 동시에 **경영에 대하여 발언권을 행사하는 것**을 말한다.
- 종업원은 주주로서 주주총회에 참석하게 되고 보유 주식수에 따라 **의사표시**를 할 수 있으며, **주주권 행사**를 통해 내부감시자로서 경영자의 경영성과를 체크하게 되어 기업의 경영투명성이 제고될 수 있다.
- 즉, 자본참가는 회사의 경영과 종업원의 이익이 직결되므로 종업원의 기업에 대한 애사심을 고취시키는 한편 이익공동체적 조직풍토를 형성시켜준다.
- 주된 형태로 종업원지주제와 노동주제도가 있으나, 노동주제도는 현실적으로 특별한 효과가 없어 현재는 별로 쓰이고 있지 않다.

### 제2절 자본참가제도

#### 〈종업원지주제도(Employee Stock Ownership Plan)〉

##### I. 종업원 지주제도의 의의

종업원지주제도(Employee Stock Ownership Plan : ESOP)는 그 종업원에게 **특별한 조건으로** 자사의 주식을 분양하고 그것을 보유시키는 제도를 말한다. 회사의 경영방침으로써 특별한 편의를 제공하여 종업원이 자사 주식을 취득하고 보유하도록 하는 제도이다.

##### II. 종업원 지주제도의 요건

1. 회사의 경영방침에 의해 종업원에게 자사 주식을 보유하도록 할 것
2. 회사가 하나의 제도로써 특별한 편의를 제공할 것
3. 투자회사와 같은 **항구적 집단**이 자사 주식을 **장기적으로** 보유하는 것이 목적이 되게 할 것

##### III. 종업원 지주제도의 형태

1. **임의주식 구입제도** : 종업원이 **자기자금에 의해** 자사 주식을 취득하는 것으로, 회사에서는 자금의 분할납입 및 시가보다 저렴한 가격으로 주식을 제공하는 특혜를 준다.
2. **저축장려제도** : 종업원의 **임금에서 일정액을 공제**하거나 또는 기타의 방법으로 계속 저축을 행하게 하여 이것을 자사주에 **일정비율로 투자**하도록 하는 것이다.
3. **이윤 분배제도** : 회사가 **발생한 이윤의 일부**를 종업원에게 **분배**하고 이를 **공로주 또는 종업원의 명의**형식으로 저축하여 자사 주식을 취득하게 하는 제도이다. 임의주식 구입제도와 저축장려제도와는 다르게 종업원이 자기 자금을 필요로 하지 않는 것이 특징

#### IV. 종업원 지주제도의 효과

##### 1. 기업 측의 효과

- ① 근로자의 기업에 대한 주인의식. 애사심 고취를 통한 기업 생산성 및 경쟁력 제고
- ② 성과급으로 현금 대신 자사주를 지급함으로써 기업 자금 운용상 선택의 폭을 넓힘
- ③ 기업 자금 조달 및 적대적 M&A 방지수단으로 활용 가능
- ④ 우리사주조합에 대한 자사주.금전 출연에 대한 법인세 손비 처리 등 각종 세제 혜택

##### 2. 종업원 측의 효과

- ① 근로자의 경영 참여를 통해 회사의 경영 상황에 대한 내부감시자로서 역할
- ② 주주로서 보유 주식에 대한 배당소득, 주식 가치 상승에 따른 자본이득 등 회사의 성장을 공유함으로써 임금소득을 보완하는 자본소득을 통하여 근로자의 재산형성

#### V. 종업원 지주제도의 전개과정

- 1958년 유한양행이 회사 간부들에게 공로주를 배분한 것을 최초로 실시
- 1974년 정부가 세제지원(취득금액의 5% 세액공제), 종업원 우선 배정(유상증자시 10% 우선배정 허용), 의무예탁제(공개법인 1년, 비공개법인은 상장시까지)의 실시 등을 발표하면서 본격 실시되었다.
- 1987년에는 자본시장 육성에 관한 법률의 개정을 통해 우리사주조합의 정의와 법적 요건을 정비하였고 조합원 우선 배정 비율을 10%에서 20%로 상향 조정하였으며 우리사주조합원에 대한 세제금융지원을 확대하였다.
- 하지만 1988년 증권시장 호황 당시 우리사주조합에 가입한 많은 조합원들이 시세차익만을 위해 의무예탁기간년이 경과하자마자 자사주를 매각하는 사태가 벌어졌다.

#### VI. 종업원 지주제도의 문제점

##### 1. 취득방법 상의 문제 : 우선배정제 중심의 자사주 취득

미국과 영국에서는 기업차원에서 기금을 출연하거나 차입을 통해서 근로자가 자사주를 무상으로 취득하도록 지원하는 반면, 우리나라의 경우 신규 상장주식의 일정 비율을 임직원에게 의무적으로 배당하는 ‘우선배정제’ 형태였다. 자금여력이 없는 근로자의 자사주 취득기회가 제약되는 것이다.

##### 2. 취득자금 상의 문제 : 조합원 자기계산에 의존한 자금 조달

주식 취득에 대한 비용을 전적으로 근로자가 부담하므로 주가 등락 시 근로자의 재산 손실우려가 있었다. 기업승계나 주식성과보상 등과 연계하여 근로자가 회사주식을 주로 무상으로 취득할 수 있는 선진국과 큰 차이가 있다.

##### 3. 보유기간 상의 문제 : 장기간의 의무예탁 기간/장기보유 인센티브 부재

1999년 의무예탁기간이 1년으로 단축되기 전까지 의무예탁기간은 7년이었다. 근로자의 인출권을 지나치게 제한한다는 지적이었다. 이후 의무예탁기간이 1년으로 단축된 후에는 근로자들이 1년 후에 곧바로 인출 및 매각을 시도해 장기 보유가 이뤄지지 못하는 문제가 있었다.

##### 4. 제도 관리상의 문제 : 우리사주조합의 조직 및 운영의 비민주성

우리사주조합의 임원과 조합장이 조합원의 민주적 선출과정을 거치지 않은 채 회사에 의해 일방적으로 임명되었다. 또한 조합장이 임의로 의결권을 행사하는 등 비민주적 운영상의 문제

## 〈(신)우리사주제도〉

### I. 종업원지주제도의 문제점을 개선한 제도 : (신)우리사주제도

- 기존의 종업원지주제도가 제도상 여러 문제점으로 인해 본연의 목적과 취지를 살리지 못함에 따라 새로운 법률 체계의 필요성이 대두되었다.
- 이에 2001년 8월 14일 기존의 제도를 대폭 개선한 “근로자복지기본법(현 근로복지기본법)”이 제정되었으며 2002년 1월 1일부터 시행되었다. 이때 우리사주라는 용어가 처음 사용되면서 우리나라의 종업원지주제도를 지칭하는 용어로서 ‘(신)우리사주제도’라는 단어가 쓰이기 시작했다.

### II. 개선 사항 비교

	(구)우리사주제도	(신)우리사주제도
<b>주식 취득방법</b>	기업공개 또는 증자시 20% 우선 배정하는 ‘우선배정제’ (직원 본인부담으로 취득)	우선 배정이외에 시장에서 매입, 회사의 자사주 출연 등의 방법으로 취득 가능
<b>개인배정</b>	매입 즉시 배정	근로자 출연분 : 매입 즉시 배정 회사 출연분 : 3년 이상 7년 이내 기간에 배정
<b>인출</b>	1년간 의무예탁 후 인출	개인 배정 후 1년간 의무 예탁 후 인출, 3년 이상 예탁시에는 최저 세율 분리과세
<b>세제혜택</b>	1년 이상 보유주식에 대한 배당소득 비과세	근로자 : 주식매입자금 소득공제 (연간 240만원 한도) 기업 : 회사출연분 손비인정
<b>관리감독</b>	규정없음	지방 노동관서에서 감독시정권 행사
<b>법인격여부</b>	권리능력 없는 사단	비법인 사단, 근로복지기준법 이외 규정에 관해서는 민법상 사단법인 준용

### III. (신)우리사주제도의 특징

- 2002년 1월부터 시행된 우리사주제도의 가장 큰 특징은 종업원주도형 조합 운영 방식으로 볼 수 있다. 종업원 주도하에 우리사주조합을 결성하고 제도를 운영하며 자사주의 예탁과 보관 등의 관리의무를 외부기관에 위탁하는 방식을 택하고 있다.
- 근로자의 자사주 보유를 지원하는 점에서 미국의 ESOP와 유사하나, 성과급의 형태로 운영한다는 점에서 차이가 있으며 퇴직이전에도 인출이 가능한 형태를 가지고 있다. 또한 강제 의무예탁제도와 세제혜택 등의 특징을 갖고 있으며 비상장기업까지 대상이 된다.

## 제8장. 이익참가

### 제1절 이익참가의 기본개념

- 이익참가(participation in profit)란 경영의 능률증진에 대해 노동조합이 적극적으로 참가하고 협력한 대가로써 기업이 원료비, 임금, 이자, 감가상각비 등을 계산한 후, 그 이윤의 일부를 임금 이외의 형태로 근로자에게 분배하는 제도이다. 1891년 영국에서 처음으로 실시되어 유럽에서는 변동성 임금의 형태로 급속히 확대되었다.
- 오늘날 이익참가제도는 근로자 성취동기유발, 경영공동체 형성의 조장, 탄력적 임금정책의 실현, 노동시장에서의 경쟁우위성 확보, 근로자 재산형성과 기업자금 확보, 종업원에 대한 공정한 보상의 실현 등의 측면에서 중요하다.
- 주된 형태로 미국의 스캔론 플랜(Scanlon plan)과 러커 플랜(Rucker plan)이 있다.

### 제2절 이익참가제도

#### 〈스캔론 플랜(Scanlon Plan)〉

##### I. 스캔론 플랜의 의의

- 스캔론 플랜(Scanlon Plan)은 생산성 향상을 노사협조의 결과로 간주하고 총 매출액에 대한 인건비 절약분으로서의 이윤을 인센티브, 즉 상여금으로 분배하는 이윤분배제도이다.
- $\text{임금총액} = \text{생산액} \times \text{노무비율}$

##### II. 스캔론 플랜의 배경 : 노사상생의 길 모색

- 스캔론 플랜은 1930년대 세계적인 경제공황의 시기, 미국 경기가 위기에 봉착하고 노조와 기업이 대립 상태를 계속한다면 노사가 공멸한다는 위기의식에서 출발했다.
- 미국의 철강회사 노동조합의 조직부장이었던 스캔론은 기업과의 대립적 투쟁보다는 협상을 통해 노사관계를 개선하는 것이 위기를 극복할 수 있는 방법이라고 보았다. 이에 ‘노사생산성계획’을 전개 시켰는데 이는 제안제도를 통해 모든 종업원의 지식을 총동원하여 경영에 활용한다는 것이다. 이로 인해 기업은 유의미한 성과를 창출할 수 있었으며 이익의 일부를 근로자에게 보너스로 지급함으로써 스캔론 플랜은 성공을 거둘 수 있었다.

##### III. 스캔론 플랜의 내용 : 노사협력을 통한 생산성 제고

스캔론 플랜은 노사협력에 따른 생산성을 높이기 위하여 종업원의 참여의식을 높이고 지식을 총동원할 수 있는 ① 새로운 형태의 제안제도와 협력의 결과로 얻어진 절약분을 배분시키는 ② 보너스제도의 두 가지 특징으로 나누어 볼 수 있다.

## 1. 제안제도 (Suggestion plan)

- 스캐론의 기본 사고는 노사협력에 있으므로 제안제도 역시 기업의 생산성향상을 도모하기 위한 노사 협력의 방안이다. 전통적 제안 제도가 개인중심인데 반해 스캐론 플랜에서는 조직성원들의 협력에 초점을 둔 집단중심이다.
- 경험에 있어서도 기업 내부 경쟁보다는 외부와의 경쟁에 주의를 기울이므로 집단의 팀워크가 강조되고, 집단 전체가 이익을 공유한다.

### (1) 생산위원회 (production committee)

- 구성 : 각 부문의 장과 부서의 구성원이 뽑은 대표들로 구성되며 격주로 개최된다.
- 활동 : 활용되지 못하고 있는 종업원들의 독창력과 상상력을 활용하는 것이 주된 목적이다. 생산성 향상, 품질개선, 낭비감소, 조직의 운영방법의 개선 등에 대한 종업원의 제안을 개발하고 심사한다. 또한 생산비에 대한 종업원의 이해를 촉진시키고 이와 관련된 정보를 모든 종업원에게 알리기도 한다.

### (2) 적격심사위원회 (screening committee)

- 구성 : 노조의 주요 간부와 공장장, 인사와 생산담당이사 등 간부급 임직원들이 위원이 되며 월1회 개최된다.
- 활동 : 생산위원회에서 제안된 안건을 실제로 구현하기 위한 비용이 일정한도를 초과할 때 이를 검토하는 것이 주된 목적이다. 이외에도 경영성과와 보너스 결정에 대한 토의를 하며, 매출액과 원가 변화 상황을 포함하여 월별 보너스를 발표한다. 또한 생산위원회에서 실행될 수 없었던 사항들을 논의한다.

## 2. 상여금제도 (Bonus plan)

- 스캐론은 상여금을 노사간의 공동노력으로 이루어진 산물로 본다.
- 스캐론 플랜은 상여금 배분의 전제가 되는 경영성과의 측정기준을 생산제품의 판매 가치에 두고 있다. 기준급여액(허용 노무비율 : allowed labor cost ratio)의 산정은 과거 몇 년간의 임금지급총액과 그 기간에 생산된 경영성과로서 판매 가치 총액의 평균비율을 계산하여 적용하게 된다. 그리고 상여금의 배분은 다음과 같은 방법으로 계산한다.

- 일정기간 동안의 기준노무비율을 산정한다. 기준노무비율은 노무비 절약 분을 산정 하는 기준이 되는데, 일정기간 동안의 생산물의 판매가치(sales value of production)에 대한 총 노무비(total labor cost)의 비율이다.
- 매출액에 재고품(changes in inventory)이나 반입품(returned goods)의 가격을 가감하여 매월의 판매 가치를 계산하고 이를 노사협조의 결과로 이룩된 경영성과로 본다.
- 앞에서 계산된 해당 월의 판매 가치에 기준노무비율을 곱하여 산출한 기준 노무비에서 실제 노무비 총액을 차감 하여 노무비 절약 분, 즉 상여금을 산정한다.
- 노무비절약분은 25%는 적립금으로 보유하고 나머지 75%는 노사가 각기 75%와 25% 즉 3:1의 비율로 배분한다.

기준 노무비율 40%, 판매가치 1,000만원, 노무비 300만원이라고 가정하면,  
 기준 노무비는 400만원, 노무비 절약 금액은 100만원이 된다. (400-300)  
 즉, 100만원 중 25%는 적립금이 되며  
 나머지 75만원의 75%인 56,250원이 노무비절약 분으로서 상여금으로 배분된다.



#### IV. 스캔론 플랜의 장점과 단점

##### 1. 장점

- ① 생산물의 판매 가치와 노무비와의 관계에 기초하여 상여금이 산출되므로 모든 종업원들이 쉽게 이해할 수 있으며 동기부여 효과가 크다.
- ② 종업원들이 자발적으로 기술변화를 수용하며 지식을 공유하려고 한다.
- ③ 생산성이 향상되고 협조적인 노사관계가 구축된다.

##### 2. 단점

- ① 경영성과 측정의 기준이 되고 있는 판매가치는 측정이 쉽고 단순하다. 그러나 모든 기업활동에 있어 판매가치만이 유일한 기준이 될 수는 없다.
- ② 고도로 자동화된 상황이나 기술이 너무 발전하여 개선과 발전의 여지가 없는 대규모 조직에서는 적용상의 유용성을 기대하기 어렵다.
- ③ 노사간의 협력관계는 기업이 위기에 처해있을 때, 기업이 도산하게 되면 직장을 잃을 지도 모른다는 위기감에서 나타난 결과라는 지적이다. 따라서 경기 호황기에는 협력적 노사관계를 기대할 수 없을 것이라는 비판이 있었으나 변함없이 스캔론 플랜의 유효성이 입증되었다.

## 제9장. 의사결정참가

### 제1절 의사결정참가의 기본개념

- 의사결정참가(participation in decision)란 기업의 생산 및 노동의 배치와 관련된 경영에 대한 노동자의 참여를 의미한다. 즉, 기업경영에 관련된 기업 내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것이다. 협의의 경영참가라고도 한다.
- 의사결정참가는 노사관계 측면에서 양면적 성격을 띠고 있다. 기업경영에 참여하여 노조나 근로자 대표가 사용자와 공동으로 책임을 져야 한다는 점에서 노조나 근로자대표의 자율성과 능력을 훼손시킬 수 있다는 우려가 있는 반면에, 이러한 의사결정 참여가 노사관계에서 대립성을 희석시키고 협조적인 관계를 형성하는데 기여할 것이라는 기대도 있기 때문이다.
- 참가의 정도 즉, 결정권 여하에 따라 크게 노사협의제도와 공동의사결정제도로 구분할 수 있다.

### 제2절 의사결정참가제도

#### 〈노사협의회제도〉

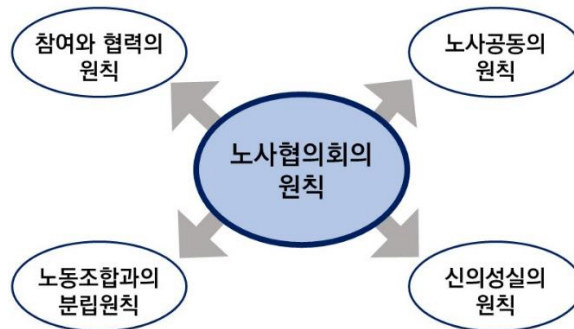
##### I. 노사협의회제도의 의의

- 노사협의회제도(joint labor-management conference system)란 경영자와 근로자가 대등한 입장에서 노사쌍방이 이해관계가 대립되고 있는 생산/경영 등의 문제에 대해 협력하고 협의하는 제도이다.
- 국제노동기구(ILO)에 따르면 “노사협의회제도는 경영자와 근로자가 대등한 입장에서 단체교섭에서 취급하지 않는 사항으로서 노사쌍방이 공동으로 이해관계를 갖는 사항에 대하여 협의함으로써 서로의 이해를 넓히고 협력하는 기능을 가진 제도”라고 정의하고 있다.
- 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제3조는 “노사협의회”란 근로자와 사용자가 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위하여 구성하는 협의 기구를 말한다.”고 규정하고 있다.

##### II. 노사협의회 설치와 운영

1. 설치 : 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제4조에 의해 상시 30명 이상의 근로자를 사용하는 사업이나 사업장에 설치를 의무화하고 있다.
2. 구성 : 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제6조제1항에 의해 노사를 대표하는 같은 수의 위원으로 구성하되, 각 3명 이상 10명 이하로 한다. 노측 대표하는 위원은 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 사업 또는 사업장에서는 노동조합이 위촉하는 자로 한다.
3. 운영 : 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제12조제1항에 의해 3개월마다 1회 정기적으로 개최함을 원칙으로 하고, 필요에 따라 임시회의를 소집할 수 있다. 회의의 정족수는 노사위원 각 과반수 출석으로 개최하고, 출석위원 3분의2 이상의 찬성으로 의결한다.

### III. 노사협의회의 원칙



#### 1. 참여와 협력의 원칙

사업장에서 근로자의 참여와 협력이 뒷받침되지 않으면 더 이상 경쟁력을 확보할 수 없다는 인식하에, ‘근로자의 참여’와 ‘노사협력’을 증진하도록 해야 한다.

#### 2. 노사공동의 원칙

어느 일방이 주도하지 않고 노사가 공동으로 운영하는 것이 원칙, 노사상호간의 신뢰와 존중을 바탕으로 노사공동의 이익이 증진되는 상생적 기업문화를 구축하는 것이 요청된다.

#### 3. 노동조합과의 분립원칙

노사협의회는 노사공동이익의 극대화를 목적으로 하는데 비해 노동조합은 근로조건의 유지·개선 및 근로자의 사회적·경제적 지위향상 등을 목적으로 하는 점에서 기본적인 차이가 있다. 따라서 노사협의회가 설치되어 있더라도 노조의 역할과 기능은 제약을 받지 않아야 한다.

#### 4. 신의성실의 원칙

노사 쌍방은 공동이익을 위하여 성실하게 노사협약에 임해야 하며, 상대방의 의견을 성실히 듣고 자기의 의견을 사리에 맞게 주장하도록 해야 한다.

### IV. 노사협의회의 안건

#### 1. 보고 사항 : 노사신뢰의 기초

##### ➤ 의의

노사 상생이라는 공동 목표를 위해서 경영 정보(사측)와 근로자의 요구사항(노측)을 보고하고 설명하는 것이다.

①경영 계획 전반 및 실적, ②분기별 생산 계획과 실적, ③인력 계획, ④기업의 경제·재무 상황, ⑤근로자의 요구사항

#### 2. 협의 사항 : 고몰입 인사제도 구축

##### ➤ 의의

생산성 향상 및 복리 증진을 위해 기업 내 작업적-제도적-인적 시스템을 유기적으로 결합하여 개선하는 방안을 노사가 공동으로 모색해 나가는 것이다.

①신기술·작업공정 개선, ②근무제도·작업수칙 제정, ③생산성 향상과 성과배분, ④근로자 고충처리, ⑤근로자의 채용·배치 및 교육훈련

### 3. 의결 사항 : 노사파트너십 실행

#### ➤ 의의

노사대표가 대등한 자격으로 모인 협의회에서 공동으로 결정하는 사항으로 참여적, 협력적 노사관계의 절정을 이루는 것이다.

①인적 자원 개발, ②복지 증진, ③고충 처리, ④노사공동위원회운영의 네 가지 차원

“노사파트너십이란 노사가 공동으로 현재의 문제를 해결하고, 새로운 문제해결을 위한 공동작업, 그리고 장기적 관점에서 미래의 공동이익을 창출하기 위해 공동으로 경영전략의 결정·계획 및 문제해결과정에 참여하는 것을 말한다”  
- Woodworth & Meek(1995) -

### V. 단체협약과의 차이점

	노사협의회	단체협약
1. 목적	미래지향적 노사공동이익 증진	근로조건의 유지 · 개선
2. 주체	종업원으로서의 기업 구성원	노동조합의 조합원
3. 배경	노조 조직여부와 관계없음 쟁의행위를 수반하지 않음	노조가 있음을 전제로 함 교섭결렬시 쟁의행위 가능
4. 합의의 효력	성실이행(신의칙)	법규범적 효력

## 〈노사공동의사결정제도〉

### I. 노사공동의사결정제도의 의의

- 노사공동의사결정제도는 근로자 대표가 법률 또는 노사간의 자주적인 협정에 의거해서 중역 회의에 참가하여 기업경영의 의사결정을 노사공동으로 행하는 경영참가방식을 말한다.

### II. 노사공동의사결정제도의 기본사상 : 친권적 노사관계

- 노동조합의 활동영역은 기업경영층 내부에도 있다.
- 노조는 경영층과 함께 기업을 대표한다.
- 기업의 존속에 대하여 노동조합도 책임을 진다.

### III. 노사공동의사결정제도의 구조

- 감사역회 : 경영에 대한 조사 및 평가, 이사 선임, 주요경영전략의 결정
- 경영협의회 : 종업원 복지향상과 생산성 향상 의사결정에 근로자 대표가 참여하는 기구
- 경제위원회 : 경영자와 경영협의회간의 협동을 촉진시키고 의사소통을 원활히 하는 기구
- 경영총회 : 경영협의회로부터 활동보고를 받고 그에 대한 의사표시 및 평가를 하는 기구

## 제10장. 의사결정참가의 다양한 제도

	개요	특징	효과
품질관리 분임조	<ul style="list-style-type: none"> <li>5-15명 소규모 종업원 집단이 정기적으로 모여 분임조장을 중심으로 품질향상 등 작업장의 문제해결을 도모하는 제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>최고경영층의 도입 결정 후 종업원의 자발적인 참여로 운영</li> <li>구성원에 대한 교육 후 주1회(12시간)정도의 주기적 모임</li> <li>기존의 조직의 권한과 제도, 그리고 위계질서와 상충되지 않고 기존 조직에 덧붙여서 활동이 이루어지는 경영참가제도(off-line)의 한 종류</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>장기적인 생산성 향상을 도모</li> <li>하의상달식의 의사소통 구조를 원활히 하여 의사소통구조를 점진적으로 개선</li> <li>문제해결 등의 훈련으로 장기적인 생산성 향상에 도움이 됨</li> </ul>
노사합동 위원회	<ul style="list-style-type: none"> <li>생산성 및 품질 향상, 근무환경 개선 등을 목표로 기존 제도의 문제점이나 개선방안 등을 찾는 위원회로 경영층과 노조의 대표로 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>유노조 기업서 실행</li> <li>노사 양측 참가자에 대한 교육훈련 실시</li> <li>노사간 합의가 필요한 사항을 논의하되 단체협약에서 충분히 논의되지 않은 사항을 선택함</li> <li>작업장&gt;공장&gt;기업차원의 다양한 계층의 위원회가 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>협력적 고용관계 증진, 품질 및 생산성 향상 등의 효과</li> <li>노사 쌍방이 서로의 입장에 대한 이해가 깊어짐</li> <li>합의된 의사결정안은 종업원의 입장이 반영된 것이므로 쉽게 수용됨</li> </ul>
현장자율 경영팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>15명 미만의 종업원이 생산에 관한 결정을 감독자 없이 스스로 내리며 독자적으로 생산활동을 수행하는 팀제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상호보완적인 직무를 대상으로 팀제 실시</li> <li>집단 구성원의 사회적 욕구를 충족시켜 협동시스템을 구축하는 것</li> <li>강한 성장욕구를 가진 종업원들을 대상으로 철저한 교육훈련 실시 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과 및 생산성 등을 향상하고 직무만족도 개선 및 결근율 저하 등의 효과를 보임</li> </ul>

## 〈노동이사제〉

'노동자가 기업의 전략적 의사결정과정에 참여'하는 제도를 일컬어 독일이나 스웨덴과 같은 유럽대륙에서는 '종업원 대표이사' (employee representatives on the board)라는 용어를 일반적으로 사용하고 있다. 우리나라에서는 아직 사회적으로 합의된 명칭이 없으므로 서울시장이 참여형 노사관계의 도입을 처음 제시했을 때 사용한 용어인 '노동이사제'로 용어를 통일하기로 한다.

### I. 노동이사제의 의의

- 노동이사제 (worker representation at board level)는 “노조의 대표 혹은 종업원 대표가 기업의 이사회에 참석하여 공식적으로 기업의 최고 의사결정 과정에 참여하는 제도”이다(김동원, 1996).
- 우리나라에서는 문재인정부 100대 국정과제 중 하나로 도입되었으며, 2020년 1월 기준으로 서울시 산하 17개 의무도입기관에서 23명의 노동이사가 선출되어 활동 중이다.

### II. 노동이사제의 도입배경 : 참여협력적 노사관계 형성

- 서울시는 노동이사제 도입의 필요성으로 한국 노사관계의 높은 갈등 지수와 대립형 노사관계의 해소를 주장하였다. 노동이사제는 노사갈등을 완화하는 수동적인 정책이 아닌 참여협력적 노사관계를 형성하기 위해 경영참여를 보장하는 적극적인 제도라는 것이다.
- 즉, 서울시는 참여형 노사관계를 형성하기 위해서는 노동자들에게 부가되는 책임만큼 권한도 필요하다고 판단, 이사회 참여를 보장하는 제도로써 노동이사제를 도입했다.

### III. 노동이사제의 도입과정

- 서울시는 2014년 서울시 투자·출연기관 혁신방안을 발표하면서 상생·협치의 노사문화 조성을 위한 참여형 노사관계 모델 도입과 근로자이사제 도입 등을 약속하였다.
- 이후 서울시는 2016년 ‘노동존중특별시 서울 2016’ 내용 중 하나로 노동이사제 도입을 선언하였고, 2017년 1월 서울연구원에서 첫 노동이사가 선출되었다.

### IV. 노동이사의 역할 : 주요 의사결정에 종업원의 영향력 행사

- 노동이사의 주된 역할은 종업원 의견을 수렴하여 이사회의 주요 결정에 영향력을 행사하는 것이다. 즉, 노동이사의 핵심 역할은 ‘이사회’ 참여를 통한 의견 개진 및 의결에 있다.
  1. 적극적인 이사회 참여 및 의견 개진으로 이사회의 체질 변화 도모
  2. 현장 노동자들의 목소리를 수렴하여 최고 의사결정기구에 전달
  3. 노사간 소모적 갈등의 중재 및 해소

### V. 노동이사제의 성과와 한계

1. 성과
  - ① 이사회 구성의 다양성 확보, ② 과거 형식적으로 운영되어왔던 이사회 관행 철폐, ③ 그동안 이사회 논의에서 간과되었던 노동의 관점 개진
2. 한계
  - ① 기관대표 인식 부족으로 인해 제도 정착에 한계, ② 노동이사의 권한 및 활동에 제약, ③ 조합원 자격 박탈에서 비롯한 노동조합과 관계설정의 어려움