

# 3시간 만에 노사관계 훑아보기

## 제1장. 노사관계의 기초개념

### 제1절 노사관계의 개관

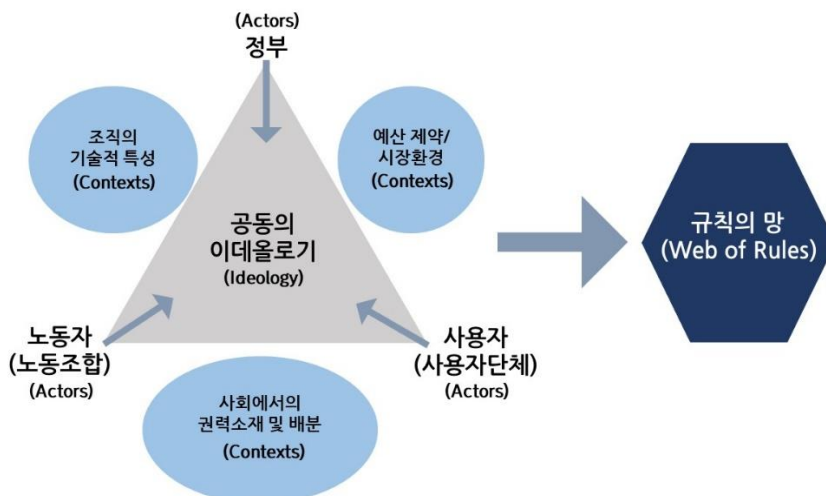
#### I. 노사관계의 정의

• 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 주체를 둘러싼 환경적 맥락에 따라 노사정 3주체 간 관계가 결정된다는 것이다. 또한, 이러한 관계를 통해서 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<br>② 근로자 및 조직 내외의 근로자 조직<br>③ 노사관계를 규정하는 정부기관 |
|---|

### (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)<br>② 시장환경(market contexts)<br>③ 권력환경 (power contexts) |
|---|

### (3) 규칙 (Rules)

- 협약, 관습, 규약, 계약 등의 다양한 규칙들이 규칙의 망(web of rules)을 형성하고 그로부터 고용관계의 조건과 본질이 결정됨

### (4) 이념 (Ideology)

- 시스템 내에서 각 당사자들이 공유하고 있는 신념. 즉, 노사관계체계가 하나의 실체가 될 수 있도록 결속시키고 통합시키는 역할

## 제2절 노사관계의 발전형태

### 1. 전제적 노사관계 : 절대명령과 복종에 의한 종속관계

- 이른바 ‘소유경영’(owner management)
- 자본가와 근로자의 관계는 절대명령과 복종이 존재하는 종속관계로서 근로자의 인간적 요소는 무시됨. 즉, 근로자는 이윤극대화의 도구로 전락함
- 그러나 사용자는 근로자의 저항을 억압하고 지배하는 전제적 관리방식으로 일관

## 2. 온정적 노사관계 : 가족주의적 사회관계

- 여전히 전제적 주종관계에 놓여 있으면서도 어느 정도의 가족주의적 사회관계가 성립
- 즉, 사용자는 근로자의 기본적 욕구를 약간 충족시키면서 기업의 생산성을 증대시키려 했고, 근로자는 사용자가 주는 임금에 보답해야 한다는 온정주의적, 은혜 보답의 사고방식

## 3. 완화적 노사관계 : 약간의 합리주의적 관계

- 과학적 관리기법(scientific management)의 등장으로 합리적 경영이 발전. 숙련된 종업원들에 의한 근대적 노동시장이 형성됨에 따라 직업별 노동조합(craft union)이 출현함
- 그러나 단체교섭에 있어서도 노동조합의 힘은 아직도 미약하여 자본가 측은 종래의 전제적 관리방식을 어느 정도 완화하는데 그침
- 약간의 합리주의적 관리방식과 온정적 가족주의적인 관계가 혼재된 상태

## 4. 민주적 노사관계 : 단체교섭을 통한 대등관계

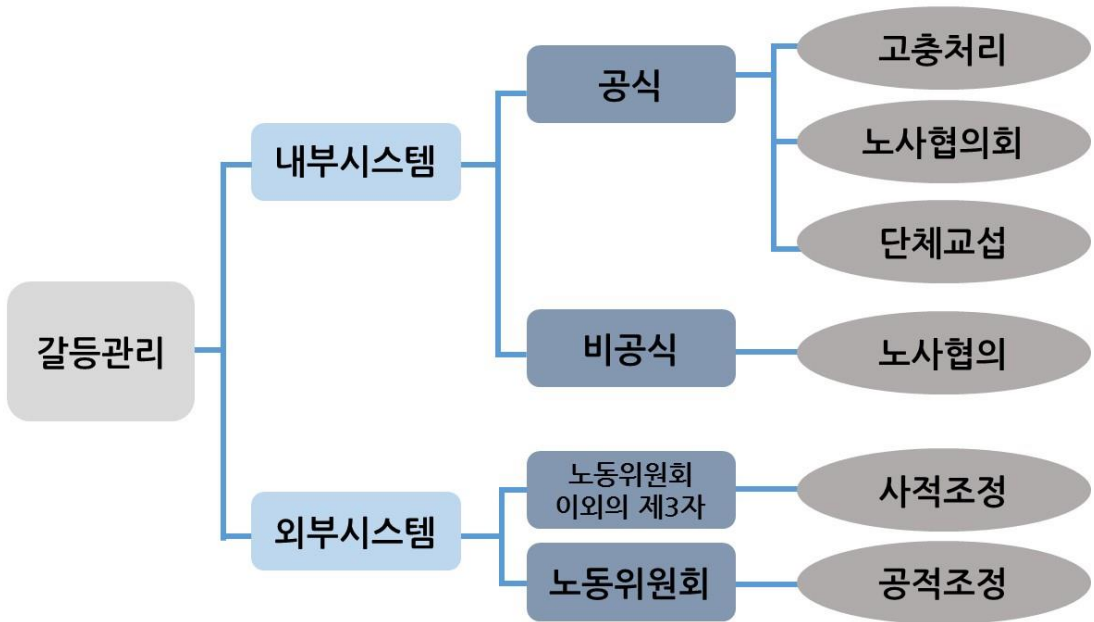
- 자본과 경영의 분리가 촉진되어 경영직능의 분화, 전문화, 생산양식의 기계화·표준화가 진전됨에 따라 산업별 노동조합(industrial union)의 형태가 등장
- 노동의 성격도 점차 계급연대적·총노동적인 성격. 이로 인해 노사관계는 대등관계로 바뀌고 단체교섭을 통한 고용조건의 결정이라는 산업민주주의(industrial democracy)의 이념이 형성

## 제3절 노사관계 계획

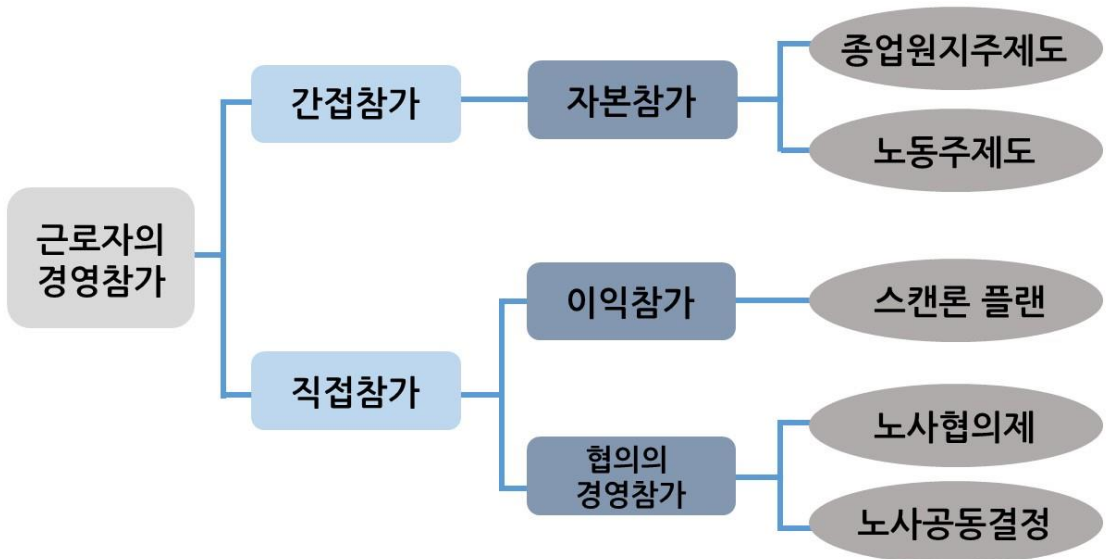
- 고충 처리나 노동쟁의 등과 같이 노사 간의 갈등으로 인한 부정적인 측면을 줄임 (갈등관리)
- 경영참가 등을 통하여 노사 공동의 목표를 추구, 노사관계의 긍정적인 측면을 확대 (노사협력)

	단체교섭	경영참여
목적	노동자 지위향상 근로조건의 개선 및 유지	노사공동 이익증진 산업평화
배경	노동조합의 존립을 전제 쟁의행위를 통한 자력구제의 원칙	노동조합의 설립 여부와 관계없음
협상대상	노동조건을 관련 노사간 이견이 있는 사항	노사 간 이해가 공통되는 기업경영 사항
결과	법적 구속력 있는 계약으로서 단체협약 체결	법적 구속력이 수반되지 않을 수 있음

### 〈단체교섭과 경영참여의 비교〉



〈부정적인 측면 - 갈등관리〉



〈긍정적인 측면 - 노사협력〉

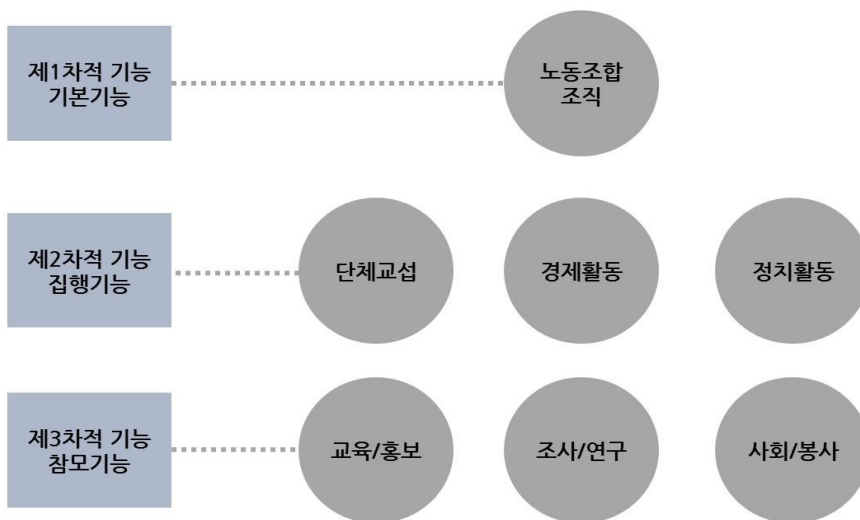
## 제2장. 노동조합

### 제1절 노동조합의 개관

#### I. 노동조합의 의의

- 웹 부처(Beatrice Webb) “노동조합이란 임금노동자들이 근로생활에 있어서 여러 가지 근로조건을 유지·개선을 목적으로 조직한 항구적인 단체”
- 「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 : 단체교섭을 통하여 근로조건을 개선
- 2) 정치적 기능 : 특정 법률의 제정이나 개정을 촉구하거나 정치적 발언권을 행사하는 것
- 3) 공제적 기능 : 질병, 재해 등에 대비하여 미리 공동기금으로 지급하는 상호보험

#### 2. 현대적 기능

- 1) 조직기능(기본기능) : 비조합원인 근로자를 조직하고 가입된 조합원들을 관리

## 2) 집행기능

- ① 단체교섭 기능 : 단체교섭을 통하여 근로조건의 유지, 개선을 꾀함
- ② 경제활동 기능 : 근로자가 취득한 임금이 적절히 소비될 수 있도록 보호
- ③ 정치활동 기능 : 경제적 목적을 달성하기 위하여 정치적인 활동

## 3) 참모기능

- ① 교육활동 : 조합 간부 및 일반 조합원을 대상으로 교섭전략교육 및 소속감 배양
- ② 선전활동 : 조합원을 단결시키고 조합활동을 적극 지지 내지 참여하도록 유도
- ③ 조사연구활동 : 경제동향 자료수집, 근로조건에 관한 조사, 공공정책의 방향 연구
- ④ 사회봉사활동 : 지역사회에 대한 봉사활동을 통하여 조합활동 인식개선

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

- 솥제도는 노동조합의 가입방법, 노조 단결력과 안정성을 위한 안정(union security) 조항
- 1. 클로즈드 솥 (closed shop) : 기업의 근로자 신규채용이나 결원보충에 있어서 사용자는 조합원 중에서 고용해야 하는 제도
- 2. 오픈 솥 (open shop) : 회사가 종업원의 고용에 있어서 노동조합의 가입과 관계없이 자유로이 채용할 수 있는 제도
- 3. 유니언 솥(union shop) : 일단 채용이 되면 반드시 노동조합에 가입해야 하며 조합으로부터 제명·탈퇴한 자는 회사가 해고해야함
- 4. 메인테넌스 솥(maintenance shop) : 일단 단체협약체결일 현재 조합원인 근로자는 일정기간 내에 탈퇴하지 않으면 협약기간 동안 노동조합원 자격을 유지하여야 한다.
- 5. 에이전시 솥(agency shop) : 비조합원들도 조합원들이 납부하는 입회비와 조합비에 상당하는 금액을 노동조합에 정기적으로 불입
- 6. 프레퍼런셜 솥(preferential shop) : 고용에 있어서 조합원에 대하여 차별적 우대

## 제2절 노동조합의 유형

### 1. 직업별노동조합(craft union)

- 산업이나 기업에 관계없이 동일한 직종(직업)을 갖는 근로자들이 횡적으로 결속

➤ 직업별노동조합의 장점
① 동일한 직종에 종사하므로 동일한 이해관계, 단체교섭 요구사항이 명확
② 상호유대 의식과 단결력이 강하고 기업과의 유착이 불가능하여 어용화될 가능성이 낮음
③ 직장 단위 조직이 아니므로 실직자도 조합가입이 가능, 조합원 실업을 예방
➤ 직업별 노동조합의 단점
① 배타적 성격, 전체근로자의 분열초래
② 기업을 초월한 조직이므로 노사관계가 희박

### 2. 산업별 노동조합(industrial union)

- 산업별노동조합(industrial union)은 직업이나 계층에 관계없이 동일산업에 종사하는 모든 근로자가 하나의 노동조합을 구성

➤ 산업별노동조합의 장점
① 조합원수에 있어서 거대화, 단결력을 강화시켜 압력단체로서의 지위
② 자본의 집중화에 대응하여 단체교섭에 있어서 산업수준의 통일을 유지
➤ 산업별노동조합의 단점
① 산업별 조직 내부에서 직종간 이해 대립과 반목
② 조직의 형식적인 단결

### 3. 기업별노동조합(company union)

- 기업별노동조합(company union)은 동일기업 내에 종사하는 근로자들에 의하여 조직

➤ 기업별노동조합의 장점
① 근로조건을 통일적, 종합적으로 결정하기가 용이
② 노사공동체 의식을 통한 노사협력이 원활
➤ 기업별노동조합의 단점
① 쉽게 어용화
② 직종간의 반목이나 대립

### 4. 일반노동조합(general union)

- 일반노동조합(general union)은 기업 및 산업을 구별하지 않고 일반근로자들에 의해 조직

➤ 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 노동조합**이 등장하게 되므로 조합민주주의 실현이 어렵다.
- ② 조합원들의 단결력이 약하고 여러 집단 간 이해관계가 엇갈려 **단체교섭기능**이 취약하다.

## 5. 결합방식에 의한 유형

- 1) 단위노조 : **개개의 노동자가 개인 가입**
- 2) 연합노조 : **단위조합이 단체의 자격으로 가입**

	산별 노조	직업별 노조	기업별 노조	일반 노동조합
조직원리	<ul style="list-style-type: none"> <li>1산업1조합</li> <li>횡단적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1직업1조합</li> <li>횡단적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1기업1조합</li> <li>종단적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전산업1조합</li> <li>횡단적</li> </ul>
조직기반	<ul style="list-style-type: none"> <li>반숙련공</li> <li>미숙련공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>숙련공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>미숙련공</li> <li>잡업업근로자</li> </ul>
조직성격	<ul style="list-style-type: none"> <li>개방적</li> <li>(유니온 슝)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>완전폐쇄적</li> <li>(클로즈드 슝)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>폐쇄적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>완전개방적</li> </ul>
조직관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>조합민주주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공제활동</li> <li>중앙집권화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>복지활동</li> <li>조합민주주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중앙집권적 관료주의</li> </ul>
노동시장 통제방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>단체교섭</li> <li>파업</li> <li>경영참가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>작업독점</li> <li>도제제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노사협의를</li> <li>단체교섭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>입법규제</li> <li>단체교섭</li> <li>파업</li> </ul>
조직의 시대적 적응	<ul style="list-style-type: none"> <li>기계생산시대</li> <li>작업분업화시대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>산업자본시대</li> <li>초기공업시대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노사대립 시대</li> <li>노사갈등 시대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>시대적 요청에 따른 특수노조</li> <li>미숙련자</li> </ul>

## 〈노동조합 조직형태와 특성〉



## 제3장. 단체교섭

### 제1절 단체교섭제도의 개관

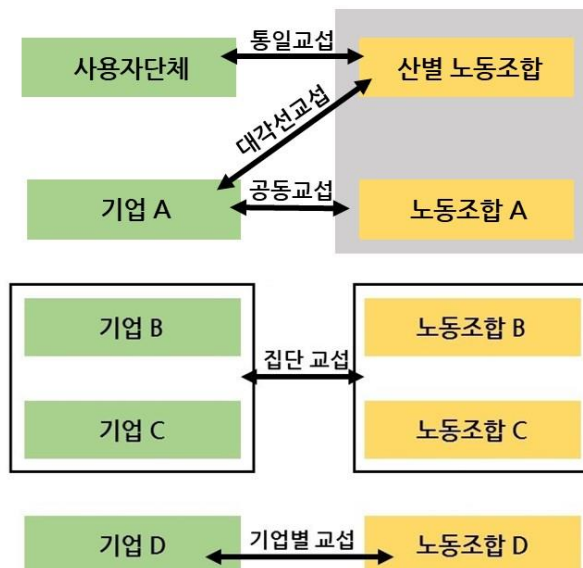
#### I. 단체교섭의 의의

- 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 과정

#### II. 단체교섭의 기능

1. 근로조건을 통일적으로 형성하는 기능
2. 근로자의 욕구불만을 조정하는 기능
3. 경영의 합리적 조정기능
4. 노사의 공동체 의식을 조성시키는 기능

### 제2절 단체교섭의 유형



### 1. 기업별 교섭(company bargaining)

- 특정한 기업 또는 사업장 단위로 조직된 노동조합 대표와 사용자대표 사이에 이루어지는 교섭

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

- 산업별, 직업별 노동조합대표와 이에 대응하는 사용자단체대표 사이에 통일적으로 교섭

### 3. 대각선교섭(diagonal negotiation)

- 기업별 노동조합으로 구성된 상급단체인 산업별 노동조합이 개별사용자와 교섭

### 4. 공동교섭(joint bargaining)

- 상부단체인 산업별노동조합이 하부단체인 기업별노동조합과 공동으로 개별사용자와 교섭

### 5. 집단교섭(united bargaining)

- 여러 기업별 노동조합이 이에 대응하는 여러 기업의 사용자대표 집단과 집단적으로 교섭

## 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 것

#### II. 단체협약의 기능

1. 근로조건 개선기능
2. 평화적 기능
3. 경영안정 기능

### 제2절 단체협약의 성립

#### I. 단체협약의 당사자

##### 1. 노동조합측 당사자

- 노동조합이 단체협약의 체결능력을 갖기 위해서는 「노동조합 및 노동관계조정법」 제2조제4호의 노동조합의 개념에 적합한 조합이어야 한다.

##### 2. 사용자측 당사자

- 사용자 또는 사용자단체는 단체협약의 당사자가 된다.
- 

#### II. 단체협약의 내용과 효력

##### 1. 규범적 부분과 규범적 효력

- 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 부분

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 효력. 강행적 효력과 직접적 효력은 취업규칙이나 근로계약에 의하여 배제될 수 없다.
  - ① 강행적 효력 : 근로계약이나 취업규칙에서 규정되지 않은 사항은 단체협약을 따르도록 함
  - ② 직접적 효력 : 취업규칙에 규정되지 아니한 사항이나 단체협약에 의하여 무효로 된 부분에 대하여는 개별근로자들의 근로계약, 동의 또는 취업규칙에 관계없이 단체협약의 영향
  - ③ 유리한 조건 우선의 원칙 : 근로계약 또는 취업규칙 등이 단체협약보다 근로자에게 유리한 경우에는 그 약정이 유효

## 2. 채무적 부분과 채무적 효력

- 채무적 부분은 협약당사자가 서로 부담하는 채권, 채무에 관한 부분

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.

## 3. 조직적 부분과 조직적 효력

- 조직적 부분은 경영에 있어서의 제도, 기관의 조직과 운영 등에 관한 부분

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

## 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 분쟁상태

#### II. 노동쟁의의 구분

1. 이익분쟁 : 경제적 이해관계에 관한 분쟁, 노사간에 새로운 경제적 이익을 확정하는 것이 목적
2. 권리분쟁 : 누구의 주장이 옳은가 하는 해석에 관한 분쟁

#### III. 노동쟁의 조정제도

##### 1. 개념

노동쟁의 조정(adjustment)이란, 쟁의행위로 인한 노동관계 당사자의 손실을 방지하고 국민경제의 안정과 발전에 기여하기 위해 행해지는 절차

##### 2. 조정

조정이란, 노동쟁의에 대하여 노사 당사자의 의견을 청취하고 조정안을 작성하여 수락을 권고하는 절차, 조정안을 수락하는 것을 거부할 수 있음

##### 3. 중재

중재란, 노동쟁의를 해결하는 조정 절차. 중재안이 당사자를 구속하는 점에서, 당사자의 자주적 해결의 원칙이 적용되지 않음

### 제2절 쟁의행위

#### I. 쟁의행위의 의의

- 쟁의행위(actions taken in a labor)란 노동관계 당사자가 그 주장을 관철할 목적으로 행하는 행위와 이에 대항하는 행위로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위를 말한다.

## II. 쟁의행위의 유형

1. 파업(strike) : 근로자가 단결하여 근로조건의 유지, 개선이라는 목적을 달성하기 위하여 집단적으로 노동의 제공을 거부하는 행위
2. 태업(soldiering) : 근로자들이 단결해서 집단적이고 의식적으로 작업능률을 저하시키는 행위
3. 준법투쟁(work to rule) : 권리를 동시에 행사하거나, 법규정들을 필요 이상으로 엄격하게 준수
4. 불매운동(boycott) : 사용자 거래관계에 있는 제3자의 제품구입을 집단적으로 거절
5. 피케팅(picketing) : 쟁의행위에서의 노동자의 이탈을 방지하고 대체근로를 저지함으로써 쟁의행위의 실효성을 높이는 행위
6. 직장폐쇄(lock out) : 사용자가 직장을 폐쇄함으로써 임금을 지급하지 아니하는 사용자의 유일한 대항수단

## 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 의미 (Mills, 1986)
- 1967년 국제노동기구(ILO)는 ‘경영참가’란 근로자 또는 노동조합이 기업의 제 계층적 수준에서 경영상의 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정을 말한다고 규정

#### II. 경영참가의 목적

1. 인간성 소외의 극복 : 개인 수준/사회적 측면
2. 경영의 효율화 : 집단 수준/ 경제적 측면
3. 산업민주주의 실현 : 사회 수준/정치적 측면

#### III. 경영참가의 이론적 배경

1. 산업민주주의 : 의사결정에 권력을 행사하는 것
2. 주주자본주의 vs 이해관계자 자본주의 : 기업은 다양한 이해관계자로 구성되는 공공이익의 연합체이므로 이해관계자간 이익갈등을 조정하기 위해 관계자들이 기업지배구조에 참여해야 함
3. 노조 회피의 수단
  - 노동자에게 약간의 권력과 영향력을 주는 대신 재산권과 작업장 통제를 위한 경영권이라는 근본적 체계에 대한 위협을 제거하기 위한 수단으로 활용

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

- 경영참여는 인사경영권에 대한 노조의 개입을 허용함으로써 노조의 활동영역을 확장시킴.
- 국제노동기구(ILO)는 1974년 오슬로에서 열린 학술회의에서 “근로자의 경영참가는 더 이상 실시여부의 문제가 아니라 어떻게 실시할 것인가의 문제”라고 선포함

## V. 경영참가의 문제점

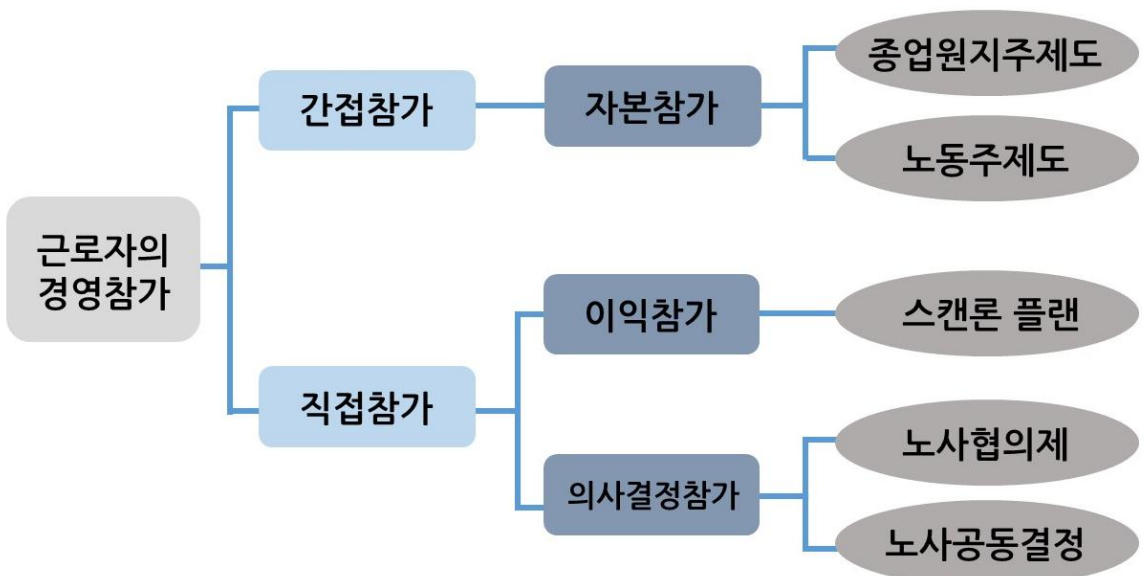
1. 경영권의 침해
2. 노동조합의 약체화
3. 근로자의 경영참가 능력

## 제2절 경영참가의 유형

### 1. 일반적 경영참가 유형

	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 스캔론 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

- 이익청구권은 기업운영의 결과로 발생한 금전적 이익에 대한 청구권임. 즉, '물질적 참가'
- 기업지배권은 기업의 여러 결정할 권리, 즉, '의사결정 참가'

구분		구체적 프로그램
물질적 참가	자본참가	종업원지주제도(ESOP), 노동주(actions de travail)
	성과참가	이익공유제(mutual gain), 스캔론 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 출자자로서 기업에 참가하는 동시에 경영에 대하여 발언권을 행사하는 것

### 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 제도

##### II. 종업원 지주제도의 요건

- 회사의 경영방침에 의해 종업원에게 자사 주식을 보유하도록 할 것
- 회사가 하나의 제도로써 특별한 편의를 제공할 것
- 투자회사와 같은 항구적 집단이 자사 주식을 장기적으로 보유하는 것이 목적이 되게 할 것

##### III. 종업원 지주제도의 형태

- 임의주식 구입제도
- 저축장려제도
- 이윤 분배제도

##### IV. 종업원 지주제도의 효과

- 기업 측의 효과
  - 기업 생산성 및 경쟁력 제고
  - 기업 자금 조달 및 적대적 M&A 방지수단
- 종업원 측의 효과
  - 회사의 경영 상황에 대한 내부감시자로서 역할
  - 자본소득을 통하여 근로자의 재산형성

##### V. 종업원 지주제도의 전개과정

- 1958년 유한양행이 회사 간부들에게 공로주를 배분한 것을 최초로 실시
- 1974년 정부가 종업원지주제 확대실시 방안 발표하면서 본격 실시
- 1987년 우리나라주조합의 정의와 법적 요건을 정비

**VI. 종업원 지주제도의 문제점**

1. 취득방법 상의 문제 : 우선배정제 중심의 자사주 취득
2. 취득자금 상의 문제 : 조합원 자기계산에 의존한 자금 조달
3. 보유기간 상의 문제 : 장기간의 의무예탁 기간/장기보유 인센티브 부재
4. 제도 관리상의 문제 : 우리사주조합의 조직 및 운영의 비민주성

**〈(신)우리사주제도〉****I. 종업원지주제도의 문제점을 개선한 제도 : (신)우리사주제도**

- 2001년 기존 제도를 대폭 개선한 “근로복지기본법”이 제정되었으며 2002년 1월 1일부터 시행됨. 이때 우리사주라는 용어가 처음 사용되면서 (신)우리사주제도 실시

**II. 개선 사항 비교**

	<b>(구)우리사주제도</b>	<b>(신)우리사주제도</b>
<b>주식 취득방법</b>	기업공개 또는 증자시 20% 우선 배정하는 ‘우선배정제’ (직원 본인부담으로 취득)	우선 배정이외에 시장에서 매입, 회사의 자사주 출연 등의 방법으로도 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**

- 우리사주제도의 가장 큰 특징은 종업원주도형 조합 운영 방식
- 성과급의 형태로 운영, 퇴직이전에도 인출이 가능, 강제의무예탁제도와 세제혜택

## 제8장. 이익참가

### 제1절 이익참가의 기본개념

- 이익참가(participation in profit)란 경영의 능률증진에 대해 노동조합이 적극적으로 참가하고 협력한 대가로써 이윤의 일부를 임금 이외의 형태로 근로자에게 분배하는 제도

### 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 이윤분배제도

##### II. 스캔론 플랜의 배경 : 노사상생의 길 모색

- 대립적 투쟁보다는 협상을 통해 노사관계를 개선하는 것이 경제위기를 극복할 수 있는 방법
- 모든 종업원의 지식을 총동원하여 경영에 활용하는 ‘노사생산성계획’

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

노사협력에 따른 생산성을 높이기 위한 ①제안제도와 ②보너스제도의 두 가지 특징

##### 1. 제안제도 (Suggestion plan)

- 제안제도 역시 노사 협력의 방안. 조직성원들의 협력에 초점을 둔 집단중심
- 외부와의 경쟁에 집중, 집단의 팀워크가 강조, 집단 전체가 이익을 공유

##### (1) 생산위원회 (production committee)

- 구성 : 각 부문의 장과 부서의 구성원이 뽑은 대표들로 구성, 격주로 개최
- 활동 : 활용되지 못하고 있는 종업원들의 독창력과 상상력을 활용하는 것이 주된 목적

##### (2) 적격심사위원회 (screening committee)

- 구성 : 간부급 임직원, 위원이 되며 월1회 개최
- 활동 : 비용이 일정한도를 초과할 때 이를 검토하는 것이 주된 목적이다

##### 2. 상여금제도 (Bonus plan)

- 스캔론은 상여금을 노사간의 공동노력으로 이루어진 산물로 본다.
- 임금총액 = 생산액 x 노무비율

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 562,500원이 노무비절약 분으로서 상여금으로 배분된다.

#### IV. 스캔론 플랜의 장점과 단점

##### 1. 장점

- ① 동기부여 효과
- ② 종업원들이 자발적으로 기술변화를 수용
- ③ 협조적인 노사관계 구축

##### 2. 단점

- ① 경영성과 측정에 있어서 판매가치만이 유일한 기준이 될 수는 없음
- ② 개선과 발전의 여지가 없는 대규모 조직에서는 적용상의 유용성 적음

## 제9장. 의사결정참가

### 제1절 의사결정참가의 기본개념

- 의사결정참가(participation in decision)란 기업의 생산 및 노동의 배치와 관련된 경영에 대한 노동자의 참여, 협의의 경영참가

### 제2절 의사결정참가제도

#### 〈노사협의회제도〉

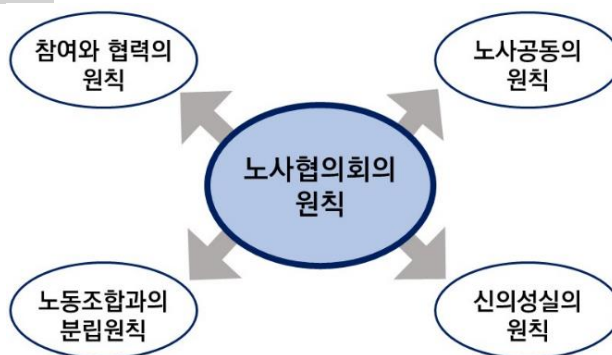
##### I. 노사협의회제도의 의의

- 노사협의회제도(joint labor-management conference system)란 노사 대등한 입장에서 노사쌍방이 이해관계가 대립되고 있는 생산/경영 등의 문제에 대해 협력하는 제도

##### II. 노사협의회 설치와 운영

1. 설치 : 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제4조 상시 30명 이상의 근로자를 사용하는 사업이나 사업장에 설치 의무화
2. 구성 : 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제6조제1항 노사같은 수의 위원으로 구성하되, 각 3명 이상 10명 이하
3. 운영 : 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 제12조제1항 3개월마다 1회 정기개최함

##### III. 노사협의회 원칙



1. 참여와 협력의 원칙
2. 노사공동의 원칙
3. 노동조합과의 분립원칙
4. 신의성실의 원칙

## IV. 노사협의회의 안건

### 1. 보고 사항 : 노사신뢰의 기초

#### ➤ 의의

경영 정보(사측)와 근로자의 요구사항(노측)을 보고

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

### 2. 협의 사항 : 고물입 인사제도 구축

#### ➤ 의의

작업적-제도적-인적 시스템을 유기적으로 결합하여 개선하는 방안을 노사 공동모색

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 결정

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	성실히행(신의칙)	법규범적 효력

## 〈노사공동의사결정제도〉

### I. 노사공동의사결정제도의 의의

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

### II. 노사공동의사결정제도의 기본사상 : 친권적 노사관계

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

### III. 노사공동의사결정제도의 구조

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



## 제10장. 의사결정참가의 다양한 제도

	개요	특징	효과
<b>품질관리 분임조</b>	<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>
<b>노사합동 위원회</b>	<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(공장)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>
<b>현장자율 경영팀</b>	<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”

### II. 노동이사제의 도입배경 : 참여협력적 노사관계 형성

- 참여형 노사관계를 형성하기 위해서는 노동자들에게 부가되는 책임만큼 권한도 필요하다고 판단, 이사회 참여를 보장하는 제도로서 노동이사제를 도입

### III. 노동이사제의 도입과정

- 2014년 근로자이사제 도입 등을 약속
- 2016년 노동이사제 도입을 선언, 2017년 첫 노동이사가 선출

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

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